

企業不祥事をめぐる諸問題と コーポレート・ガバナンスの必要性 ——経営者自己統治に向けた課題——

青 木 崇

1. はじめに

近年、様々な機関が企業不祥事の防止に関する報告書および提言をしている。具体的には経済産業省、法務省、金融庁、東京証券取引所、日本監査役協会、日本取締役協会などがコーポレート・ガバナンスと絡めて独立役員の導入、社外取締役の義務化、独立取締役、内部統制報告制度、会社法の改正の観点から検討を行っている¹。

しかしながら、今もなお企業不祥事は跡を絶たずにいる。企業不祥事の内容によっては一瞬で社会からの信頼を失い、破綻に追い込まれるケースがある。経済・市場・経営のグローバル化が進展した中で企業の役割と責任は多岐にわたっている。このような状況の中で企業とその経営者²は真っ先に何をすべきなのかが問われている。この問いに答えることは自ずと「社会に信頼される企業」(socially trustworthy company)に向けて経営者が邁進することにつながるのである。

一方で企業不祥事の防止策は経営者の真摯な姿勢とよりよい企業風土が不祥事に有効な防止策であると指摘されている。このことは経営者の不祥事に対する問題意識を企業全体に浸透させ、常に緊張感と危機感を維持していくことの重要性を示唆している。制度的なコーポレート・ガバナンスを講じても企業、組織、人間に倫理観がなければ絵に描いた餅である。何よりも経営者が先頭に立って、経営のプロフェッショナルとしての確固たる経営理念と経営倫理に基づいたリーダーシップを発揮し、経営者自身の自己統治³が必要である。

本稿は、2012年1月28日に開催された日本経営倫理学会中部地区研究部会で報告を行った趣旨に沿って、企業不祥事への対処に向けたコーポレート・ガバナンスの制度作りよりも経営者自己統治について論じたものである。

2. 1960年代後半以降の企業不祥事の特徴とその要因

2.1. 企業不祥事の影響

企業不祥事と一口にいても多種多様なケースがある。新聞やテレビなどのメディアで報道される不祥事はほとんどが大会社である。中小企業あるいは零細企業の不祥事はほとんど報道

されることがない。近年では損失隠しに歴代の経営者が関与していたオリンパスや総額106億の借り入れ事件で前会長が逮捕された大王製紙の問題があった。日本経済団体連合会の米倉会長は「企業行動憲章に違反する行為で極めて遺憾」と表明し、「厳重注意」文書を両社長に通知した。また、米倉会長は「両社の不祥事は日本のコーポレート・ガバナンスのしくみとは無関係で経営者の倫理観の欠如が原因」と強調した。

一方で2005年4月25日に発生した福知山線列車事故では107名が死亡し、500名以上が負傷した。2012年1月11日、神戸地裁は前社長に対し無罪を言い渡している。判決の理由としては一人の経営者に責任は問えない、事故の予測可能性はなかったとして無罪判決になった。しかしながら、司法の判決によって幕が下り、事件が解決したとは言い難い。裁判によって企業不祥事の問題は解決されないのが現状である。

このように企業不祥事は漢字の意味するような企業にとっての不運、不幸ではない。ケースによっては企業犯罪であり、社会に与える影響は極めて大きく、企業の存続にも関わってくる。換言すれば、企業不祥事は社会からの信頼を一瞬にして失ってしまうことがある。また、企業不祥事は企業の倒産、破産、会社更生法あるいは民事再生法などに関わってくる。不祥事が発生してから経営再生するまでにはものすごい時間とコストがかかることは雪印乳業のケースからして明らかである。

2.2. 企業不祥事の要因

企業不祥事は、企業がもっぱら慣行や情に基づいて行動してきたことから起こったと見られている。従来の企業行動が許された行為は、現在では倫理的・法的に許されないことが多い。1990年代のバブル経済崩壊後、知名度の高い企業の不祥事が報道されない年はほとんどなかった。経済・市場・経営のグローバル化が進展しても企業不祥事の論理は変わらず、業界の常識、利害関係者より組織優先、他社も同じようなことをやっている、グレーゾーンなどという感覚が根底にある。そのため、内向き体質、縦割り組織が企業の常識となり、社会の常識と混同するケースが生まれた。それにより、経営者が関与して組織的に隠蔽する企業体質が露になったことや経営者の発言によって、かえって印象が悪くなったことがあった。

このように経営者の誤った判断は企業を崩壊へと導く可能性がある。企業不祥事を起こしてはならないことは誰もがわかっている。しかしながら、①自社だけは大丈夫とたかをくくって自己の経営を省みないこと、②不祥事を未然に防ぐ必要性は感じつつも実行に移さないという経営者の実態が現実ではないかと推察できる。

実際に不祥事が発覚すると三菱自動車のリコール（回収、無償修理）隠し⁴のように組織ぐるみで事実を隠蔽する傾向がみられる。そうした背景にはいわゆる恥社会において、世間体を意識したあまりにかえって問題の深層を解明しないことがある。その結果、利害関係者の存在が希薄化し、自社の都合を優先する企業体質になったことがいえよう。

このような企業体質にならない改善策としては、①リスクに関する危機意識を共有、職場風

土の改善を行うこと、②不祥事事例からの学習を通じて教訓を生かすこと、③経営者に危機意識がなければ不祥事は必ず起こるということを構成員に植え付けることが考えられる。近年では経営者に対し危機管理能力や問題処理能力といった要素も含めて経営者が先頭に立って舵取りを行うことが求められている。経営者は幹部に任せてばかりではいけないということに気がつく必要がある。

2.3. 1960年代後半以降の企業不祥事

表1のように近年の企業不祥事は1960年代の不祥事と比べ遥かに内容が悪質になっている⁵。不祥事への対処としてはコンプライアンス体制の強化をはじめ、企業倫理委員会、関係部署を設置することが多い。だが、それらがいつの間にか風化し、再び不祥事を引き起こした企業がある。このことは自社あるいは他社の不祥事を教訓として生かせず、風化した企業体質の中で行き過ぎた利益第一主義を優先したことに問題があると考えられる。

日本企業の不祥事は年代によって不祥事の内容が異なるが、一向に消滅する気配がない。企業不祥事への防止、対処に関してはコンプライアンスや企業の社会的責任を経営活動に組み込むことによって不健全経営を健全経営にすることが期待されている。そのため、企業は不祥事への対処として企業倫理やコンプライアンス経営を基盤とする経営活動に特化してきた。後述するようにコンプライアンスを行うことが企業倫理を保証するわけではない。企業倫理はすべ

表1 1960年代後半以降の日本企業の不祥事

年代	おもな内容	原因と結果
1960年代後半から第1次石油危機にかけての企業不祥事	産業公害、環境破壊、欠陥・有害商品、誇大広告、不当表示などの企業不祥事	企業活動の過程で事後的に発生し、結果的に反社会的行為になったものが多かった。→古い意味の企業の社会的責任および企業倫理が問われる。
1973年の第1次石油危機後の企業不祥事	投機、買占め、売り惜しみ、便乗値上げ、株価操作、脱税、背任、贈収贈賄などの企業不祥事	最初から反社会的行為であることを知りながら、意図的に引き起こされたものが多かった。→古い意味の企業の社会的責任および企業倫理が問われる。
1990年代の企業不祥事	価格カルテル、入札談合、贈収贈賄、業務上過失致死、私文書偽造・行使、不正融資、内部者取引、利益供与、損失補填、粉飾決算などの企業不祥事	最初から反社会的行為であることを知りながら、意図的に引き起こされたものがほとんどだった。→古い意味の企業の社会的責任、企業倫理およびコーポレート・ガバナンスが問われる。
2000年代初頭の企業不祥事	集団食中毒、食肉偽装、自動車の苦情・リコール隠し、原子炉の損傷隠し・点検記録の改竄、防衛装備品の代金水増し請求、有価証券報告書虚偽記載、粉飾決算、消費期限切れ原料使用などの企業不祥事	最初から反社会的行為であることを知りながら、意図的に引き起こされたものがほとんどだった。→新しい企業の社会的責任、企業倫理およびコーポレート・ガバナンスが問われる。

(出所) 平田 (2008) 77頁。

での経営活動の根底になる考え方である。倫理観なき経営者では組織全体も倫理観なき風土が形成される。そのような組織風土では社会の声が届かない閉鎖的な企業体質となり、経営理念や経営ビジョンをもきれいさっぱりと脱ぎ捨てた企業になるであろう。

平田（2008）は不祥事をなくすことが極めて難しい決定的な理由として、組織体の構成員に危機意識がないこと、あるいは極めて薄いことにあるとみている。そのため、経営者をはじめとする構成員に危機意識がなかったら不祥事は必ず起きるのであろう、と。企業不祥事を抑止・防止するには構成員に危機意識を植え付けるような教育を施し、危機管理を徹底させる以外に手立てはないと指摘する（平田、2008、76-78頁）。

飢富（2007）は不祥事を起こしている企業トップには「おごり」や「てぬき」など社会常識では想定できない考え方が根底にあると考えている。そのため、経営者・管理者の意識改革が必要であると指摘する。飢富は2000年代初頭の不祥事について、①内部告発によりはじめて隠蔽工作が発覚して問題になったこと、②その後の対応が不適切でさらなる被害拡大を及ぼしたこと、③経営者は違法行為と知りつつも経営活動を行っていたことを挙げている（飢富、2007、1-18頁）。

2.4. 2000年代の企業不祥事の特徴

企業不祥事には身近な企業が多くみられる。社会に生きる私たちにとって食品や製品の表示、安全に関わる不祥事は看過できない問題である。何も不祥事は営利組織体だけの問題ではない。非営利組織体も国や地方自治体の官製談合などの不祥事が発生している。このことはすべての組織体に不祥事は潜在的に起こりうることを意味している。

本稿では営利組織体に限定し、2000年代の企業不祥事過程をみていくことにする。具体的には、①内部告発、②曖昧な記者会見、③隠蔽、④発表以外の不正が社会問題化、⑤営業停止、不買運動、業績悪化、経営危機、⑥警察の摘発、⑦社長の辞任、逮捕、起訴、会社・グループの解散である。

①は企業不祥事の発端となることが多く、内部告発する人は非正規労働者が多い。企業は公益通報者保護法（2006年4月1日施行）があるため、専門窓口やホットライン（社内外の通報相談窓口）、顧問弁護士を社内に設置している。だが、告発がなければ多くの事件が公には知らされなかったことが考えられる。経営者は常に的確な情報を把握するための体制やネガティブ情報を現場ですくい上げる風土を確立することが重要である。

②以降は経営者の危機管理能力をみることができる。②は不祥事後の対応として社長や副社長や専務が謝罪会見を行うことが多い。会見では事件の経緯や原因などを説明し、対策としてコンプライアンス委員会や企業倫理室、CSR（Corporate Social Responsibility）部といった組織体制を設置、強化することが多い。しかし、問題の焦点を把握しない発表をはじめ、その場しのぎで組織体制を整備しても経営者と従業員に倫理観が浸透、定着していないと意味がない。経営者をはじめとするトップに危機意識がなければ真の人材教育はできないのである。

③、④は会社ぐるみの犯罪や事実を知りながらの隠蔽工作は小事が大事となり、不祥事の早期解決を引き延ばすばかりか、社会からの信頼を一瞬にして失ってしまう行為である。このことは不祥事が発生してから再生するまでにはものすごい時間とコストがかかり、かつての雪印乳業が営業を開始し、信頼を取り戻すには何年もかかるということの意味している。

⑤、⑥、⑦は極めて企業の存続に関わる問題である。最悪の場合は倒産、破産、会社更生法あるいは民事再生法などの手続きが必要なことがある。経営者が辞任あるいは逮捕されたとしても不祥事は解決しないことがある。原因の解明と不祥事防止策があいまいでは、いつまでたっても社会からの信頼は得られないのである。

このように不祥事発生後にいかに対応するかによって企業の姿勢が結果的に企業の存続、経営者の運命さえも左右することがわかる。事例を挙げれば、1982年9月30日に起きたタイレノール事件のときにジョンソン・エンド・ジョンソンが経営者の判断で事件の内容を公表し、早期事件解決を図ったケースがある。一方、雪印乳業およびその子会社であった雪印食品(2002年4月30日解散)の不祥事の対応をめぐって、さらに事態が悪化したケースがある⁶。決定的な違いは経営者の判断、対応によって利害関係者に与える印象を変えたことである。

3. 企業不祥事の抑止・防止に向けた企業倫理と企業の社会性

3.1. 企業不祥事の抑止・防止に向けた企業倫理

表1のように1960年代後半から段階的に企業倫理の重要性が問われてきた。このことは同時に経営者の倫理観も問われてきたことを意味している。筆者はさきにコンプライアンスを行うことが企業倫理を保証するものではないと述べた。なぜなら、法の抜け道や悪しき信念としての倫理観が存在するからである。だからこそ、コンプライアンスの根底となる企業倫理の確立が必要となるのである。

企業倫理に関する定義は論者によって異なるが、中村(2003)はbusiness ethicsを企業倫理として用いており、企業内における人間行動ならびに社会における企業行動に関し、厳格な倫理基準に基づく条件の充足を求め、その達成にとって有効なあらゆる具体的措置を積極的に推進しようとする社会的動向としている(中村、2003、8頁)。

中村(2003)は表2のように企業倫理の課題事項を挙げている。表2は組織内に企業倫理がなければ、様々な不祥事へと繋がることを意味している。利害関係者に信頼される企業を目指すためにはコンプライアンスを基礎にした企業倫理の確立が不可欠である。また、価値理念は経営者の経営理念と経営倫理が相俟って倫理的価値判断となり、経営者の経営行動と結びつくことが重要である。

表2 企業倫理の課題事項

関係領域	価値理念	課題事項
①競争関係	公正	カルテル、入札談合、取引先制限、市場分割、差別対価、差別取扱、不当廉売、知的財産権侵害、贈収賄、不正割戻、など。
②消費者関係	誠実	有害商品、欠陥商品、虚偽・誇大広告、悪徳商法、個人情報漏洩、など。
③投資家関係	公平	内部者取引、利益供与、損失保証、損失補填、作為的市場形成、相場操縦、粉飾決算、など。
④従業員関係	尊厳	労働災害、職業病、メンタルヘルス障害、過労死、雇用差別(国籍・人権・性別・年齢・宗教・障害者・特定疾病患者)、専門職倫理侵害、プライバシー侵害、セクシャル・ハラスメント、など。
⑤地域社会関係	共生	産業災害(火災・爆発・有害物質漏洩)、産業公害(排気・排水・騒音・電波・温熱)、産業廃棄物不法処理、不当工場閉鎖、計画倒産、など。
⑥政府関係	厳正	脱税、贈収賄、不当政治献金、報告義務違反、虚偽報告、検査妨害、捜査妨害、など。
⑦国際関係	協調	租税回避、ソーシャルダンプینگ、不正資金洗浄、多国籍企業の問題行動(贈収賄、劣悪労働条件、年少者労働、公害防止設備不備、利益送還・政治介入、文化破壊)、など。
⑧地球環境関係	最小負荷	環境汚染、自然破壊、など。

(出所) 中村(2003) 8頁

3.2. 企業不祥事の抑止・防止に向けた企業の社会性

日本で企業の社会性を求める機運が高まったのは1950年代後半からの公害問題に端を発している。しかしながら、今日いう企業の社会性は企業の社会的責任(CSR)として世界的に高い関心を集めている。企業の社会的責任は営利組織体のみならず、非営利組織体にも関わる問題になっている。企業の社会的責任に対する考え方は様々である一方、企業においては自社の経営に関わる社会的課題に対して自主的に取り組んでいることが多い。そのため、企業の社会的責任活動の領域は企業が属する国や地域によって異なってくる。

企業の社会的責任は企業と社会の持続可能な発展を鍵概念とした企業活動を行っていくことが求められている。この持続可能な発展が企業の役割に大きなインパクトを与えた。このことは企業の経済的・社会的役割の中でいかにして社会的問題の解決に寄与していくかを意味している。

持続可能な発展が求められる背景には経済・市場・経営のグローバル化による貧富の格差拡大、環境破壊、人権・労働問題などが顕在化してきたことに関係している。それにより企業を取り巻く利害関係者の認識が変化し、企業は利害関係者を重視した企業活動がますます重要になってきている。そのため、開発途上国、NGO、消費者団体などが企業に対して規律と節度ある行動を求めるようになった。また、企業不祥事が頻発したことにより様々な利害関係者から企業の社会的責任への期待と要望が高まってきている。

企業は経済的役割だけでなく、社会的役割をも重要視した経営を行っていく必要がある。このことは企業に大きなインパクトを与え、企業とその経営者に責任ある経営を問うことになった。企業は地球社会の一員として企業と社会の持続可能な発展に寄与することが期待されているのである。

企業の社会的責任に関する国際的な定義はいまだ一致した見解はみられていない。近年、国際機関や NGO などが CSR に関する行動指針や規格を公表している。特に ISO（国際標準化機構）が 2010 年 11 月 1 日に発行した社会的責任に関する世界初の国際規格である ISO26000 はすべての組織体を対象としている。このように経済・市場・経営のグローバル化が進展する中で企業はいかにして社会的責任に取り組んでいくかが問われている。企業は経済的役割と社会的役割を担うなかで社会的責任を経営に組み込みながら社会との持続可能な発展に寄与していく必要がある。

上述において、企業の社会的責任は近年のブーム現象だけで議論されているのではない。企業の社会的責任の論点は企業不祥事に対する是正に加えて、つぎの 4 つにまとめることができる。①経済・市場・経営のグローバル化による貧富の格差拡大、環境破壊、人権・労働問題などが生じたこと、②開発途上国や NGO などから企業に対する監視、批判あるいは政策提言が行われ、企業にとって無視できない存在になってきたこと、③国際機関の行動指針が公表され、法的拘束力はないものの企業に対してインパクトを与えていること、④企業の社会的責任を評価する市場社会の形成により社会的責任投資（SRI）をはじめ機関投資家などが企業の社会的責任への取り組みを支持するようになってきたことである。こうした様々な背景から企業の社会的責任は新たな CSR として企業と社会の持続可能な発展を鍵概念として企業に求められているのである。

3.3. 企業不祥事の抑止・防止に向けた経営者の役割

企業の 9 割は経営者で決まるといわれる。集団はリーダーで決まり、企業の価値を上げるのが経営者の仕事でそれで経営者の値打ちは決まるとい⁷。そこでは主として経営者の器、人間性、情と理といった概念が関係してくる。優れた経営者のもとには優れた従業員が集まり、自ずと企業風土、体質が形成される。このことは突き詰めれば、経営者の人間性や経営力（management capability）とは何かになる。経営者の人間性や経営力はバロメーターのように目に見えるものでないが、①企業の使命を探索し、企業の未来像を構築し、その実現に向けた戦略を策定する能力と、②各職場や各部門の執行機能を連結し、企業全体の最適化を実現し、企業の存立と発展を図る能力を経営力と理解している⁸。

企業は社会とともに発展するのであり、社会の動きや時代の潮流を無視するような企業は存続し得ない。そのことをまず経営者が認識し、経営者が先導に立って、コンプライアンスを基礎にした企業倫理の確立と実践をしていく必要がある。そして、企業は持続的に利害関係者との良好な関係を着実に構築し、時代の潮流に合わせて積極的に問題意識を高めていくことが必

要である。それによりはじめて社会に信頼される企業になり得るのである。

経営者は倫理的価値判断と経営行動において、プロフェッショナルとしてのリーダーシップを発揮する必要がある。経営者が企業不祥事への対処に向けて倫理的価値判断に基づいて行動するための課題は、以下の3点をあげることができる。

①経営理念を経営者と従業員が共有し、同じ方向で経営実践を行っていくためには明確な経営理念に基づいたコーポレート・ガバナンスを確立する必要がある。このことは経営者の経営理念が組織化し、共有していくことによって健全な企業風土が醸成する。経営ビジョンと経営目標の方向性が合致していなければ経営者の経営理念は企業全体に浸透しないことが指摘できる。

②経営者は時代の期待と要請を鑑み、必要な場合は経営理念を変え、それを構成員が共有し、経営実践として実行していくことのできる経営者が求められている。経営者の経営理念に基づくものであるならば、経営者個人の経営理念とその人間性が極めて重要である。

③経営者は経営理念を企業の内外に積極的にコミットメントし、経営そのものが社会的責任活動に関わってくるという認識で従業員とともに高い志や使命感をもって、責任ある経営を展開していく必要がある。そのような責任ある経営者あるいは誠実な経営者の経営理念とその行動が企業不祥事の温床を断つ最善の防止策であると考えられる。

4. 企業不祥事の防止策と経営者の役割

4.1. 経営者のリーダーシップと資質と育成

経営学におけるリーダーシップ論は経営者論と深く関わってくる。経営者がリーダーシップを発揮することは経営の方向性を決めるうえで欠かせない役割である。経営者能力について清水（1995）は、「将来構想の構築・経営理念の明確化、戦略的意思決定、執行管理の3つの機能を遂行するための能力である」と述べている（清水、1995、1頁）。「経営者能力は企業家精神に関連する能力、管理者精神に関連する能力、リーダーシップ能力の3つに分かれる。企業家精神とは不連続的緊張にたえうる能力であり、管理者精神とは連続的緊張にたえうる能力であり、この2つを高い視点から止揚統合したのがリーダーシップ能力である」と指摘する（清水、1995、1頁）。清水（1995）はこのほかにも洞察力、決断力、ビジョン、直感力・カン、知識、スピード、品性、運、企業倫理、人間的魅力などをあげている。

経営者のリーダーシップについて清水（2000）は、「組織の目的を達成するためにリーダーが部下に対して行使する対人影響力である。トップリーダーは環境変化に対応して、軸足を企業家精神あるいは管理者精神に移す」と指摘する（清水、2000、31頁）。このように経営者には環境に应变する能力がリーダーシップを発揮するうえで必要であるという。

清水による能力の要素を図示したのが図1である。そこでは、①トップリーダーが企業家的態度で将来構想の構築・経営理念の明確化を行うときは洞察力、ビジョン、決断力などの能力

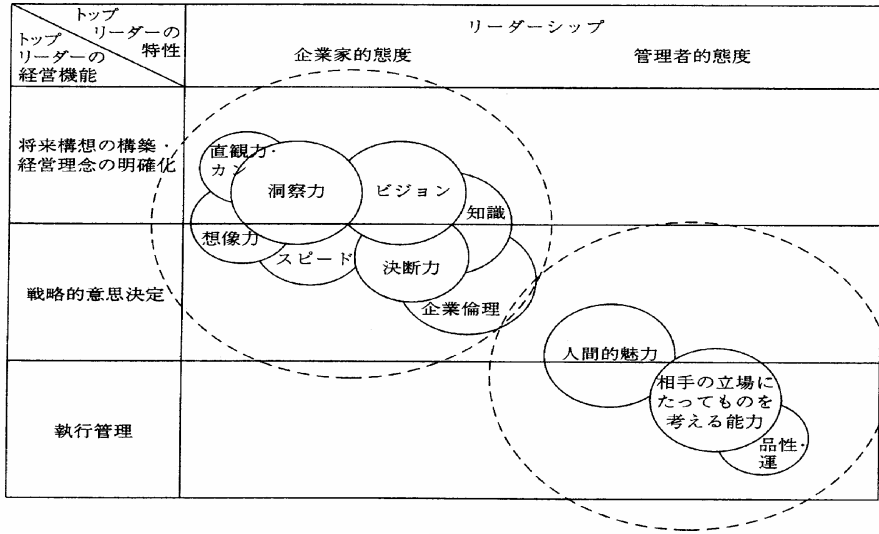


図1 トップリーダーの能力

(出所) 清水 (2000) 34 頁。

が必要であり、②管理者の態度で執行管理を行うときは人間的魅力、相手の立場にたつてものを考える能力、品性・運が必要であることを示している。

しかしながら、トップリーダーに対しこれらが絶対的なものではないと清水 (2000) は言及している。トップリーダーの業種、形態、規模などによっては能力の要素が異なってくる。このことは絶対的な経営者の条件を示しているのではなく、様々な能力をもった経営者が考えられることを意味している。

例えば、経営者には経営の知識や人間的魅力が不可欠としても会計や財務にも精通した能力も求められてくる。経営者の資質としては経営のセンスが必要となれば、いかにして習得すべきなのかが浮き彫りになってくる。そのためには人の何倍もの努力や労力が求められる。その意味では経営者のリーダーシップとは何かを一般的に示すことへの困難さを物語っている。

経営者のパフォーマンスにはその人のもつ人間性や知性のほかにリーダーシップを発揮するための経営者としての資質が重要になってくる。具体的な資質としては創造性、先見性、ビジョン、判断力、経営のセンス、情熱、謙虚さなどが備わっているような人物が求められよう。経済同友会はプロフェッショナルな経営者に求められる資質として、①高い倫理観と価値観、②優れた判断力、③勇気ある決断力、④構想力・先見性・感性、⑤適応力の5つをあげている (経済同友会、2007、pp. 5-8)。このことから経営者のリーダーシップの決め手になるのは経営者自身の人間性や資質に深く関係している。だが、経営者が倫理観や道徳観を知識や理屈で知っていても習性となって経営者自身の人間性にまで浸透しなければ意味がない。そのことを経営者が認識し、経営のプロフェッショナルとして、経営活動を展開していく必要がある。

小椋はマネジメント・プロフェッショナル (経営者および管理者) の育成について、経営哲学・経営倫理および経営理念の基礎原理を基礎とし、自己啓発する経営教育が求められている

と主張する。小椋は、①経営者は経営者独自の自己啓発の方法を使って、経営実践能力を高めること、②経営者の育成の基本は、経営意思決定力をつけること、③経営者と管理者の育成は、実際の経営行動の中に経営教育プログラムが内在化される必要があること、④マネジメント・プロフェッショナルである経営者は、ステークホルダーとの対境活動を含めて、経営意思決定の総合的アートを遂行する力を備えた経営者であると展開し、マネジメント・プロフェッショナルの経営教育の存在意義の本質を論究している（小椋、2008、pp. 10-11）。

4.2. 経営者の役割と課題

日米企業の不祥事の原因には様々な要因がある。そうした不祥事への対処で肝心なのは、①迅速性、②判断、③処置の3つである。米国では不祥事の対応の遅れは命とりになる。後でどんなに対応がよくても企業のダメージは傷口として広がっていくことがある。翻って、日本では対応そのものに誠意があるのかが極めて問題視される。例えば、リコールへの取り組み、消費者の目線に立った企業姿勢が重要となる。しかしながら、日本では過去にリコール隠しの問題で大きな損傷を受けたことがあるにも関わらず、対応策の遅れがしばしば指摘されている。一方、日本の経営者は不祥事後の会見で平に謝罪するのに対し、米国の経営者は頑な態度で謝罪はしないという日米の経営者の間で違いがみられる。これには裁判で有罪になるまでは頑として謝罪しない米国流の事情が関わっていると思われる。

不祥事を起こした企業が真っ先に行うべきことは利害関係者からの信頼を元通りにすることである。そのためには経営者の積極的な関心や姿勢を従業員に明確に示す必要性がある。社会は何を求めているのかや利害関係者は何を期待しているのかなどを把握し、企業と社会の整合性を調和することが重要である。

企業は様々な利害関係者との関係を問い直し、どのような要請・期待等が寄せられているのかを知り、コミュニケーション関係を構築し（対話、情報開示、報告）、どのようにアカウントビリティを果たしていくかが重要である（谷本、2002、p. 291）。企業は利害関係者に対し、経営の透明性を高め、情報を開示することでアカウントビリティを確立することが企業の持続可能な経営における第一歩である。

5. コーポレート・ガバナンスの必要性と経営者自己統治

5.1. コーポレート・ガバナンスに対する期待とその論調

コーポレート・ガバナンスに関する内外の研究は1990年代から一段と広まり、法律、会計、経済、金融、証券、財務などの分野でいち早く論じられるようになった。そのようなコーポレート・ガバナンス研究は今日では数多くの研究成果が蓄積されている。ところが、こうした研究成果には、主として取締役会の制度比較と制度改革の2つに焦点をあてた研究が大半である。

また、近年では悪質な不祥事が跡を絶たないことから不祥事の抑止・防止の観点から論じられることが多い。本来、コーポレート・ガバナンスには企業不祥事の抑止機能も企業競争力の促進機能もないとの指摘がなされている。そのため、こぞってコーポレート・ガバナンスへの過信は真に慎むべきである。コーポレート・ガバナンスは経営者が真摯な態度と姿勢で取り組みことに変わりはないが、安易にコーポレート・ガバナンスに頼ろうとする姿勢では、いつまでたっても実効性あるコーポレート・ガバナンスを発揮することはできないであろう。コーポレート・ガバナンスの弱点を無視して、光のスポットだけを求めるのでは依然として企業体質は変わらないことが指摘できる。

それではコーポレート・ガバナンスの必要性はどこにあるのであろうか。コーポレート・ガバナンスは経営者の経営を監視・監督する仕組みを意味している。その仕組みを使って、経営者の経営を監視・監督することがコーポレート・ガバナンスである。ここで注意すべき点は経営者と一口にいても様々な経営者がいることである。企業の運命を左右する経営者が企業にとって有望な経営を遂行するとはいえない。だからこそ、経営者の経営を監視・監督する仕組みが必要なのである。そのため、経営者を監視・監督するのは誰なのかが問題になる。

平田（2008）はコーポレート・ガバナンスの主体として外部者統治、内部者統治、経営者自己統治の3つの統治型を挙げている。具体的には、外部者統治は証券市場、金融市場、商品市場、経営者市場、主力銀行、機関投資家、会計監査人、格付け機関等による統治であり、内部者統治は取締役会、経営会議、常務会、監査役会、監査委員会、監査部、検査部、労働組合、従業員等による統治であり、経営者自己統治は外部者統治と内部者統治を活用した経営者自身の統治である。

平田（2008）によれば、コーポレート・ガバナンスの一翼を担う関連当事者取引、専門家、会計監査人、監査役などの他者統治は企業を経営危機から守るために欠かせない統治方式であるという。だが、他者統治よりも重要なのは経営者自身による自己統治であることを指摘する。なぜなら、経営者が他者統治に頼る限り、いつまでたっても甘えから脱却できないから他社統治を活用し、さらに経営者自身による自己統治をもって、甘え、脆さ、弱さから脱却しようとするものである。そのような企業の構成員から全幅の信頼を得て、自己統治を推進できる経営者が責任ある経営者（革新的経営者）であると強調する。

5.2. 経営者自己統治の課題

重要なことは、経営者の抱く企業倫理や社会的責任についての考え方がすべての従業員に浸透しているかどうかであり、従業員がこぞって経営者と同じ気持ちで同じ方向を向いて仕事をしているかどうかである。その時々々の時代や環境に適合し得る経営の哲学・理念がない企業は厳しい競争社会から遠からず脱落していかざるを得ないであろう。企業の浮沈の鍵を握るのは経営者であり、その経営者の自己統治力に懸かっているのである（平田、2008）。

不祥事への対処には企業倫理のほかにコンプライアンス、内部統制、リスクマネジメント、

コーポレート・ガバナンス、企業の社会的責任などが関連している。これらの根底に企業倫理があり、企業倫理が欠けた組織では企業の存続に関わる問題となる。不祥事の根本は、最終的には自己の意識、行動、倫理観などに関わってくるため不祥事は完全には消滅しない。繰り返される不祥事の防止に万能薬はないのである。だからといって不祥事に対して諸手を挙げて看過するわけにはいかない。不祥事への対処として何よりも重要なのは経営者の危機管理能力とその倫理的価値判断による意思決定であると強調しておきたい。

繰り返しになるが、経営者の経営理念と経営倫理が倫理的価値判断となり、経営行動と結びつくことが重要である。経営者は倫理的価値判断と経営行動に基づいてリーダーシップを発揮し、利害関係者を意識した経営活動を展開する必要がある。しかしながら、倫理的価値判断が経営者の利己によるものでは不祥事の温床が生成するのである。そのためには経営者の倫理的価値判断が従業員に浸透しているかどうか、社会に信頼される企業を形成できる経営者かどうか重要である。また、優れた人間教育と倫理観に裏打ちされた革新的な人材育成を実施することが社会に信頼される企業につながるのである。

6. おわりに

会社法制上、コーポレート・ガバナンスは大別して監査役設置会社と委員会設置会社の2つがある。日本企業の大半は監査役設置会社を採用している。企業不祥事の抑止、防止に向けては社外取締役および社外監査役の増員に関する議論がある。しかし、経営者が関与する不祥事を非常勤の社外取締役が見つめるのは難しいと考えられる。また、監査役設置会社に社外監査役がいても調査権がいまいであるため検討する余地がある。監査役は選任方法も含め、慣行的に経営者の強い意向に異論を挟むのが難しいことも指摘されている。このようにコーポレート・ガバナンスの制度作りに着目すると社外取締役、社外監査役のガバナンスの実効性が問われてくる。

そこで独立役員（一般株主と利益相反がない社外取締役又は社外監査役をいう）や独立取締役（経営者および特定の利害関係者から実質的に独立した取締役）という考えが出てきたのである。一方でトヨタ自動車、キヤノン、京セラ、新日本製鐵などは社外取締役を一人も選任していない。各社の実情、風土に適した独自のガバナンス体制が構築されていると考えられる。

繰り返しになるが、企業不祥事を断絶することは不可能である。しかし、企業不祥事を抑止、防止するためには経営の健全化を図ることが必要となってくる。だが、企業不祥事はハード面を強化しても法制化しても最終的には自己の意識、行動、倫理観に関わってくる。だからこそ、経営者が先頭に立って、経営のプロフェッショナルとしての確固たる経営理念と経営倫理に基づいたリーダーシップを発揮し、経営者自己統治ができる経営者が切望されているのである。つまり、コーポレート・ガバナンスの制度作りよりもその仕組みを戦略的に使いこなせる経営者の育成が最重要課題の1つである。

付記 本研究は科研費（21530366）の助成を受けたものである。

注

- 1 法務省は2011年12月7日に公表した「会社法制の見直しに関する中間試案（案）」で第3の会社形態として「監査・監督委員会設置会社」を提案している。東京証券取引所は上場会社に対して、独立役員を1名以上確保することを規定しており、上場会社には独立役員届出書の提出を求めている。
- 2 本稿での経営者とは取締役、執行役、執行役員を意味している。
- 3 経営者自己統治については平田（2008）を参照されたい。筆者は平田が提唱している経営者自己統治の立場に立脚してコーポレート・ガバナンスを論述している。
- 4 リコール隠しは道路運送車両法第111条により、法人に対し2億円以下の罰金が科される。
- 5 最近の不祥事は経営者、従業員が職務遂行するうえでの不注意、うっかり、いい加減といったヒューマンエラーが原因で法律違反、社会常識、倫理観の欠落による事件や犯罪が目立っている。不祥事には様々な要素が複合的に絡み合うことによって多発している。
- 6 雪印乳業の最大の不祥事としては2000年6月27日の大阪工場食中毒事件が挙げられる。雪印食品の不祥事としては2002年1月23日の牛肉偽装事件が挙げられる。平田（2008）によれば、2つの不祥事の背景には、①内向きの体質（社内の倫理、企業倫理の欠如）、②縦割りの組織（事業全体の把握の弱さ、事実確認の弱さ）、③リスクマネジメントの欠如（情報の動脈硬化、結果に対する対応のまずさ）があったと指摘している。
- 7 社長の器、社長の値打ちについては佐山（2008）、佐山（2010）を参照されたい。
- 8 経営者の経営力については小椋（2009）を参照されたい。

参考文献

- 青木 崇（2009）「日本企業の不祥事と企業の社会的責任」『日本経営倫理学会誌』日本経営倫理学会、第16号、43-52頁。
- 青木 崇（2010）「企業不祥事のメカニズムと現代経営者の役割」『日本経営倫理学会誌』日本経営倫理学会、第17号、45-57頁。
- 青木 崇（2011）「企業不祥事の事後的対応をめぐる経営者の意思決定—倫理的価値判断と経営力—」『高松大学研究紀要』第54・55合併号、9-28頁。
- 小椋康宏（2008）「マネジメント・プロフェッショナルの理念と育成」日本経営教育学会編『経営教育研究』学文社、Vol.11、No.1、1-13頁。
- 小椋康宏（2009）「日本型経営の枠組みと経営力の創成—経営者の役割を中心として—」『経営力創成研究』東洋大学経営力創成研究センター、第5号、81-91頁。
- 舩富順久（2007）「経営者の倫理と経営教育」日本経営教育学会編『経営教育研究』学文社、Vol.10、1-18頁。
- 舩富順久（2009）「企業倫理と内部統制システム」『経営力創成研究』東洋大学経営力創成研究センター、第5号、53-64頁。
- 菊池敏夫・平田光弘・厚東偉介編著（2008）『企業の責任・統治・再生』文眞堂。

- 経済同友会 (2007) 『経営者のあるべき姿とは—確固たる倫理観に立脚したプロフェッショナリズムとリーダーシップ—』 経済同友会。
- 佐山展生編 (2008) 『社長の器—企業価値向上論講義—』 日本経済新聞出版社。
- 佐山展生編 (2010) 『社長の値打ち—企業価値向上論講義—』 日本経済新聞出版社。
- 清水龍瑩 (1995) 「経営者の人事評価 (Ⅱ) —経営者能力—」 『三田商学研究』 慶應義塾大学商学会、第 38 巻第 4 号、1-30 頁。
- 清水龍瑩 (2000) 「優れたトップリーダーの能力」 『三田商学研究』 慶應義塾大学商学会、第 42 巻第 6 号、31-57 頁。
- 谷本寛治編著 (2002) 『SRI 社会的責任投資入門—市場が企業に迫る新たな規律—』 日本経済新聞社。
- 中村瑞穂編 (2003) 『企業倫理と企業統治—国際比較—』 文眞堂。
- 平田光弘 (2008) 『経営者自己統治論—社会に信頼される企業の形成—』 中央経済社。
- 平田光弘 (2009) 「次世代経営者の育成と経営者教育」 日本経営教育学会編 『経営教育研究』 学文社、Vol. 12、No. 1、1-17 頁。