

企業不祥事と経営者 (1)

大平 浩二
佐藤 成紀
濱口 幸弘

1. はじめに

企業不祥事は古今東西絶えることのない事象であるが、今日のようなグローバル社会においては、1企業の範囲内で済む問題ではない事態となっている。特に、上場企業のような大企業においては、直接海外との関係において影響が生じるし、間接的にもわが国経済や産業に対するマイナス評価となる可能性も少なくない。

前者で言えば、オリンパス、タカタそして東芝の例が典型であり、後者の例で言えば、一連のデータ改ざん事件がそうである。

本稿はこうした多くの企業の不祥事を、そうした不祥事が生起する過程での経営者の人間的側面との関係で検討してみようとするものである。その際、不祥事と経営者との関係を定量的になしは実証（主義）的に見ようとするのではなく、あくまで経営者の考えや思想などの定性的な側面からアプローチしようとするものである。その意味で、あらかじめ指定した仮説を何らかのデータを用いて検証しようとする手法は取らない。むしろ、データの奥にある何かを推定することを主体としたい。この意味で、ある種の仮説の発見に趣を置く試みと言えるかもしれない。

そのために本稿では、そのための第1段階として、まず企業不祥事についての概念的な基礎付けを試み、さらに企業不祥事が生じる背景ないし要因を概略的に俯瞰してみたい。これは、次回以降に予定している個々の企業不祥事と経営者との関係づけを見る上での基礎的なフレームワークを提供するものである。

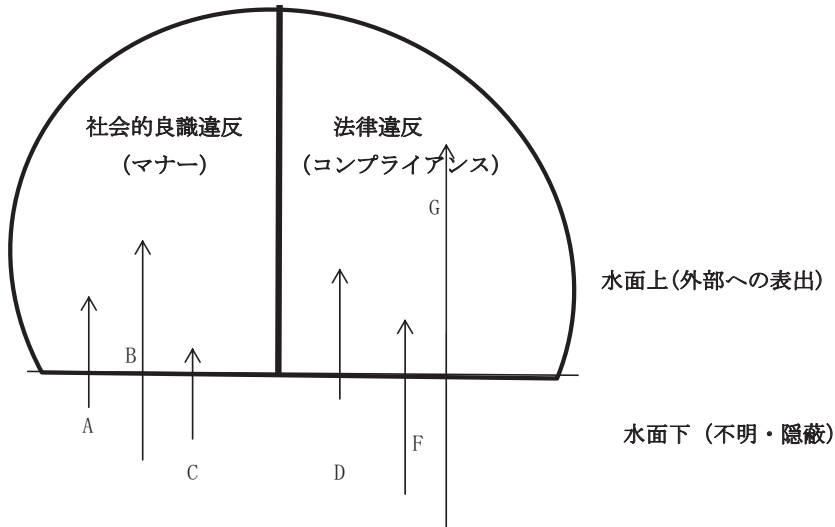
2. 不祥事の範囲

2-1 不祥事とそれ以外を分けるもの

不祥事は、企業であれ他の組織であれ、表に出て初めてわれわれは認識し得る。従ってわれわれは、不祥事が表に出て初めてそれを検討することができるのである。

さらに、表に表出した不祥事には大きく分けて2種類ある。それは、その不祥事といわれるも

図1



のが法律に抵触しているかいないかである。図1はその辺を概略的に描いたものである。

例えば工場排水を例にとると、左側の半円の部分は法律的には問題ない量の物質を排水している場合。法律的には問題がないが、近隣には迷惑を及ぼしている可能性はある。右側の半円の部分は、法律の基準を超えており、違法な状態を意味する。

(A～G個々の不祥事を表し、矢印の長さはその大きさ(何をもって大小とするかは別)を示している)

このように不祥事と一般に言われるものは大きく2つに分けられる。従って、少なくとも法律の意味で言っているのか、それ以外の意味で言っているのかを明確に区別しておく必要がある。

2-2 不祥事の要因—企業を取り巻く状況の多面化・複雑化

ここではまず、企業を取り巻く外部の大きな変動要因を概観しておきたい。というのは、1990年前後を境に、世界は大きな構造変化(政治的にも経済的にも)をともないつつ変貌しているからである。これが意味するところは、単なる構造の変化でなく、われわれ人間社会の価値観や判断基準の変化でもあることである。これらの変化の解釈によっても不祥事に対する判断が異なることがある。

(1) 東西南北軸の崩壊による政治・経済の様相の多面化

これが意味するところは、東西の境が消滅したことによって、政治経済的な意味では共産・社会主義が大きく後退し、資本主義ないし市場主義が前面に出ることとなったということである。いまでは、世界の中で、社会・共産主義を全面的に標榜している国家は非常に少なくなっている。

(2) 情報ネットワークの進展および金融資本主義の急速な傾斜と日本型モノ造り文化との乖離

情報ネットワークの進展は人間社会の大きなインパクトを与えた。それは、経済活動における

価値創造の構造変化である。換言すれば、19世紀の産業革命以降のモノ造りの価値の減少とソフトへの価値のシフトである。この意味で考えれば、日本人の強みは着実な積み重ねによるモノ造りにあるのではないか、という点を鑑みると更なる議論が必要ではあろう。特に、金融資本主義といわれる金が金を生む構造変化が著しい。

（3）その例を挙げると、特に①実質経済であるGDPの3～4倍に膨れ上がった金融資産の影響、②1例としてのROE偏重、③アジア諸国を巻き込んだ競争の激化、④価格競争やリードタイムの短縮、⑤株主（投資ファンド偏重）資本主義、に加えて⑥少子高齢化（人手不足）、⑦社会全体とのバランス均衡の崩壊などである。

（4）以上の諸構造変化うまく対応できない企業にとっては、そこに何らかの無理が生じることになる。今回は詳論しないが、最近の自動車メーカーにおける品質チェックの改ざんなどは、そうした背景が影響しているのではなかろうか。

もっとも、こうした外部状況の変化は常にあることである。この意味で、それぞれの時代状況変化に適切に対応するのが経営者の仕事となる。

2-3 不祥事を考える上での4つのキーワード

（1）「人間は間違いを犯す存在である」

不祥事問題の解決の難しさの根本の1つは、「人間は間違いを犯すもの」という必然性にある。人間は完全ではないので、誰でもミス・間違いを犯すからである。理屈や頭で解っていても、これを現実の経営の場で意識・実行することはかなり難しい。

（2）「初めから悪い組織（文化）はない」

企業不祥事が生じたときに、よく「あの組織は腐っている」というような言い方がなされる。では、組織は何時どの時点から悪くなるのか？ なぜ悪くなるのか？ を考えたときに、初めから「腐った組織」は通常あり得ない。

「何時どの時点で組織が悪くなるのか」を考えるときに、私たちはその不祥事・ミスが表出したその時点を考える。しかし、それは遅すぎるのであって、当該不祥事の芽が出た時期まで遡らなければならない。これには、丹念な調査・資料収集ないし内部の情報が必要となる。「なぜ悪くなったのか」を考えるときに、私たちはその企業組織の制度だけを見がちである。なぜなら、制度は目に見える形で存在するからである。しかし、重要なのは、その制度の中にいる人間の意識やそれに基づく行動であって、この見えない部分こそが最も重要な点なのである。そして、この側面こそがまさに「人間らしさ」が発露する部分なのである。この見えないところにある人間らしさ、つまり“曖昧な決定 / 馴れ合い / 厳しさの欠如 / 健全な批判精神の欠如 / 組織の閉鎖性 / 縦割り / 内向きの自己完結的組織文化 / 実力主義との距離 / 現実と自己保身とのギャップ / ガバナンス……社外と言いながら仲間うちの取締役等々”が問題となるのではないか。

（3）「人間はそれ（自分の間違い）をもっともらしい理由をつけて隠蔽する」

人間の本性は苦境時に現れる。

人間は自分にとっての自分に不都合な事実（能力不足・責任問題など）を隠蔽するという防衛本能が生来備わっている。

しかも、「賢い」者ほど「もっともらしい理屈」をつけて隠蔽する（嘘をつく）のがうまい。不祥事は組織の大小にかかわらず起こりうるが、特に大企業のそれは、直接の関係者だけでなく、社会に対するマイナスの影響が極めて大きい。そして大企業のトップは往々にして、高学歴、ないし有名大学の出身者が多いという事実がある。この既成事実によって、見る側の眼が曇ることがないわけではない。換言すれば、不祥事を考えるときには、そういう学歴などとは別の要因があることの認識が重要となる。要するに、経営者の人間性である。

さらに、この組織トップの人間性によって「組織文化が作られ、変えられる」のである。そして「悪しき（運命）共同体」が形成されることがある。

従って、不祥事（企業に限らないが）問題の出発点はまずは、経営トップの人間性や彼らの考えに起因し、そこから「もっともらしい理由付け」と「隠蔽」に繋がっていくのである。この背景には「人間の精神的弱さ」（特に面子・妬み・嫉妬・驕り・不遜・怠慢（不決断）・油断・黙認等々）があり、まさにこれこそが「人間性」なのである。

要するに「不祥事」の問題は「不祥事という問題状況に相對する人間」の問題といえるのである。この意味で、個人（特に経営者）の人間性が重要となるのである。

（4）「不祥事は表に出て初めて周知される」

前述したように、外部のわれわれが不祥事を知ることができるのは、その不祥事が外部に表出した場合に限られる。ただ、表に出た不祥事はそれがあったという事実だけであって、その真因についての追求は極めて困難（隠蔽がある故に）を伴う。

その場合、外部のわれわれにとってはその報告書（例えば「第3者委員会報告」とか「調査委員会」とか呼ばれる）が唯一の手掛かりとなる。しかしこれがまた問題でもある。

というのは、「報告書」自体の信頼性ないしその「第三者性」が問題となるからである。実は、ここにも「報告書」がどこまで不祥事の真因に迫っているのかの問題があり、そこにはその作成者の意識（またもや人間の問題）が存在するからである。従って、外部の人間が「不祥事」を云々する場合には、こうした限界・制限があることを銘記しておく必要はない。同時に、この第三者委員会なるものの扱い・利用を十分に留意しておく必要がある。

3. 結びにかえて—なぜ経営者の人間性が問われなければならないのか

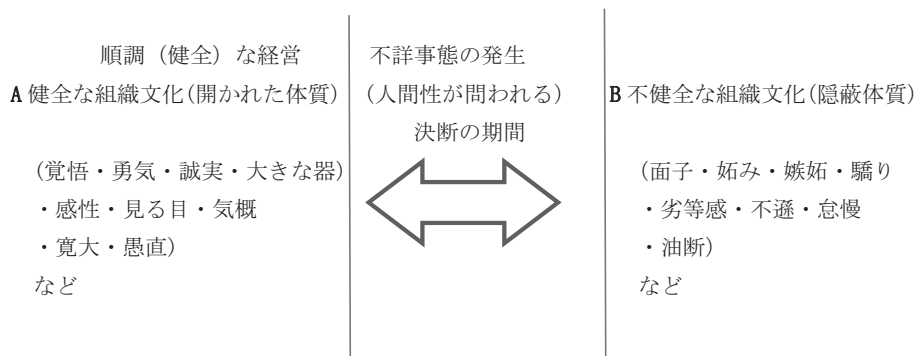
（1）人と組織の関係は、人が組織（文化）を作り、組織（文化）が人を作るという循環的關係にある。

（2）不祥事は「表に出」てから初めて認識される。そして不祥事を無くする試みも「表に出る」ことがあって初めて可能となる。

①表に出なければ問題がわからない、あるいは知らされないままになる。

- ②逆に言うと、（出ないような組織や社会）それは私たちにとって、「極めて危険」な状態ということである（病気があるのに、怖くて検査を受けないようなもの）。
- ③逆説的に言うと、表に出たことを幸運と思わないといけな。表に出ないと、その次の対応策、解決策が取れないからである。「隠蔽」されたままだと組織はますます悪くなる。最後は組織の消滅にも繋がりがかねない。この意味で、企業不祥事も「初期対応」が大事である。病気も「早期発見」「早期治療」が重要であると同様である。「不祥事」は企業組織の病気だからである。
- (3)ところで、一般に不祥事が表に出るのは、マスコミなどの情報によって知ることとなる場合が多い。
- ①さらに詳細を知るためのもう1つの手段は「第三者委員会」等と呼ばれる機関による報告を通してとなる。この意味で「第三者委員会」等による調査・分析は重要である。
- ②しかしこの「第三者委員会」等の在り方が問題（課題）となる場合がある。
- ③それは全ての不祥事に設置されるわけではない（上場大企業のように一般社会に与える影響が大きいと考えられる場合に設置されることがあるが、しかし常ではない）。
- ④さらにより重要な点は、本当に第三者機関としての機能を果たしているかどうかという点である。つまり、この「第三者委員会」等の組織の在り方（組織文化）も問われるべきである。例えば東芝の「第三者委員会」とオリンパスのそれとを比較するとよくわかる。
- ⑤「第三者委員会」等の報告が不祥事の結末ではない。
- (4)「不祥事が生じたその時」の対応
- ①＝人間力→経営のスキルの問題ではない（人間の寛大さ、誠実さ、器の大きさ、感性、見る目）。
- ②現在は主として経営のスキルが問われている。（戦略スキル・ROEとか）経営のスキル（効率性、生産性など）だけが優先されると、重要な見えない側面が忘れ去られたままになる。このスキルを学ぶのがスクール（ビジネススクール）であり、見える形で法律面からガードするのがロースクールで学んだ弁護士となる。

図 2



次回には、以上のフレームワークを用いつつ、具体的な企業の不祥事のケースを分類しつつ、そこでの経営者の持つべき「健全な役割」を検討することとしよう。

*本稿の図1および2は、拙稿（2018）「企業不祥事はなくなることのない「人災」である」『衆知』を一部修正したものである。

文献

- 齋藤憲監修（2007）『企業不祥事事典—ケーススタディ 150—』日外アソシエーツ
- 三菱総研（2010）『リスクマネジメントの実践ガイド』日本規格協会
- 大平浩二・佐藤成紀（2012）「わが国企業の不祥事から見るコーポレートガバナンスの調査・研究」『研究所年報』（明治学院大学）29号（pp.57-64）
- 大平浩二（2013）「日本企業のコーポレートガバナンス—オリンパスの不祥事が意味するもの」『経営哲学』（2013）10巻2号（pp.38-45）
- 森・濱田松本法律事務所（2014）『企業危機・不祥事対応の法務』商事法務
- 大平浩二・濱口幸弘・佐藤成紀（2015）「アジア進出日系企業の経営戦略とコーポレート ガバナンス—日本との比較を通してアジア進出日系企業のリスクマネジメントに関する予備的考察（1）」『研究所年報』（明治学院大学）31号（pp.37-44）
- （同）（2015）「アジア進出日系企業の経営戦略とコーポレート ガバナンス—日本との比較を通してアジア進出日系企業のリスクマネジメントに関する予備的考察（2）」『研究所年報』（明治学院大学）32号（pp.31-34）
- （同）（2016）「アジア進出日系企業の経営戦略とコーポレートガバナンス—日本との比較を通して—アジア進出日系企業のリスクマネジメントに関する考察（3）」『研究所年報』（明治学院大学）33号（pp.11-15）
- 経済産業省（平成17年）「先進企業から学ぶ事業リスクマネジメント実践テキスト—企業価値の向上を目指して—」
- 有限責任監査法人トーマツ（2014）「企業のリスクマネジメント調査（2015）」（News Release）
- 大平浩二（2018）「企業不祥事はなくなることのない「人災」である」『衆知』PHP（2018.3-4）
- 結城智里監修（2018）『企業不祥事事典Ⅱ—ケーススタディ 2007—2017—』日外アソシエーツ