

企業不祥事と経営者哲学

大平 浩二
佐藤 成紀

1. はじめに

これまでわれわれはこのプロジェクトも含めて企業不祥事を幾つかの角度（コーポレートガバナンスや経営者の哲学）から検討してきた。そして多くの不祥事はつまるところ経営者の決断力や覚悟という人間的側面に起因することがわかってきた。オリンパス事件などはその典型例である。

企業に限らず不祥事は基本的には一応「表に出た法律違反（の可能性を含む）事象」を範囲とする。表に出なかったものはそもそも存在しないことと同義であるから対象となり得ない。しかし、法律違反という場合、様々なケースが考えられる。例えば関係者が逮捕されたが、その後不起訴処分となった場合。また、第1審では有罪であったが第2審では無罪になった場合。またその逆も含む。法律（学）的には不祥事にはならないかもしれないが、本稿は法律学のそれではないので、その辺についての議論は一旦法律の専門家に任せて、ここでは広く解釈することとしたい。

さて、不祥事についての学術的な研究は必ずしも多くなされてきたわけではない。というのは、不祥事は関係者が隠したい、ないしは忘れたい事柄であり、それゆえに誰もが口を噤むからである。ましてや、その最高責任者である経営者の本音はほとんど表には出ない。これらの点は不祥事研究の学術的限界を如実に示しているものと言えよう。もちろんこの学術的というのは端的に言えばいわゆる実証（主義）的という意味であり、この意味において“企業不祥事”を実証的に検証するのは難しい。この部分は、換言すればサイモンのいう「価値前提」の側面でもある。かつてサイモンが指摘したようにこの「価値前提」は検証不可能であることを忘れてはならない。

だからといってこの問題を看過してよいわけではない。

そこで本稿では、今までの調査と研究を一応の中間報告としてまとめる意味でも、わが国企業における不祥事を経営者（場合においては管理者層も含め）について、まずはどのような人間的側面が問題であったのかを分類・整理してみることにしたい。そして実証（主義）的アプローチを超えるアプローチを模索するための試行的な方向を模索することとしたい。

2. 分類・整理の前提

われわれは、不祥事に対する対応については、つまるところそのほとんどがトップの経営者の決断如何に拠っているとの考えから下記の3つの視点を本研究の基礎に置くこととした。この3点の視点から不祥事を見てみると、ほとんどの企業不祥事の処理は経営者ないしは経営者層の最終的決断にたどり着くことがわかるからである。

- (1) 「人間は間違いを起こすもの」を前提に考える
 - (2) “その時” に経営者（および関係者）がどのような「決断」をしたのか
 - (3) “その後” どのように自ら責任をとったのか
- の3点である。

以下においてこの3点から幾つかのケースを遡って見てみることにするが、その前に、先行の調査・研究における不祥事の種類を紹介しておこう。

3. 先行研究としてのわが国企業の不祥事の種類と検討

そもそも企業不祥事は様々な業種ならびに規模において生じる。従って、一見すると非常に複雑ないし多面的である。この意味で不祥事の種類が必要と言えなくはない。一応参考までに『企業不祥事事典Ⅱ』（2018）を基に紹介しておこう。本書では企業不祥事を次のように分類整理しているⁱ⁾。

表 1

ガバナンス—経営者関与
ガバナンス—従業員関与
製造物責任・事故・商品サービス瑕疵
日本型企业風土
マスコミ・その他

の5つである。

この分類をよく見てみると分類基準が錯綜していることがわかる。例えば、「製造物責任・事故・商品サービス瑕疵」と「マスコミ・その他」は不祥事企業の業種別の基準による分類であり、「ガバナンス—経営者関与」と「ガバナンス—従業員関与」はガバナンスの側面は人的側面からの分類としては同じであるが、組織階層における違いを区別したにすぎない。ガバナンスという意味であれば、つまるところいずれもが「経営者」の問題である。また、「日本型企业風土」というのも「日本型」を正確に規定するのは難しい。さらには「日本型」はその他のすべての側面にも当て嵌ることであり、これだけを独立して説明する意味がなくなろう。いずれにせよこの5つの分類はあくまでも外見的分類に過ぎないと言えよう。

もっとも本書はいわゆる学術書ではないのでこれ以上の指摘は行わない。いずれにしても企業不祥事の種類はある程度表面的ないし恣意的にならざるを得ないと同時に、そうした分類はあまり意味のないものとなるのである。

さらに樋口（2012）はその不祥事研究の中で、「検証可能性の欠如」を指摘しているⁱⁱ⁾。企業不祥事を出来るだけ検証可能な形で分析すべきであるという見解はある意味もっともである。筆者も本研究における検証手法を否定するものでは決してない。しかしながら、特にこの不祥事問題は、企業（関係者）が本当は隠し通したい問題の解明であるが故に、そもそも「検証」という方法になじみ難い側面があることを十分に認識しておく必要がある。加えて不祥事の多くの場合、経営者というもっとも組織における高位の人間が関わっているが故に、なかなかその真相には近づき難い。

われわれ当該企業の外にいる人間（研究者）にとって、不祥事の内容に迫り得るもっとも客観的（と思われる）データはいわゆる「第3者委員会報告書」等である。しかしながら、この「第3者委員会報告書」の内容の正確性の度合いにバラツキがあって、中には到底「第3者」と言えないようなものもある。その典型は東芝の不正会計問題での「第3者委員会報告書」である。これについては別の稿ですでに指摘したとおり、はっきり言えば「第3者報告書」ではなく「第2者報告書」としか言えないように思われたⁱⁱⁱ⁾。この意味で比較的信頼性が高いと思われたのは、オリンパスのそれである。

こうした信頼性の高いデータが入手できるかどうかはわれわれ研究者にとっては極めて大きな意味を持つ。ただ、筆者の経験では信頼性の高い報告書ははっきり言って少ないように思われる。この「第3者委員会報告書」の信頼性についての指摘はすでに紹介したように、他からも「独立性の不十分さ」が指摘されているところでもある^{iv)}。この事実は、不祥事に対する「検証」のむつかしさを如実に表しているといえよう。

更に言えば、当該企業の不祥事の関係者へのインタビューなどについても同様にその困難さは十分に考えられる。なぜなら不祥事のいずれの側に立つかによって、発言内容が大きく左右されるからである。つまるところ企業不祥事についてのデータの学術的判断は大きな限界を持っていると言わざるを得ない。

4. 企業不祥事と経営者の決断

そこで、ここ数年の中で、その発生とその後の展開について、経営者の対応がもっとも明確に現れかつわれわれにとってかなり事実に近い形でのデータ（第3者委員会報告書）にアプローチ出来た例としてオリンパスの不祥事のケースを見てみよう。これについてはすでに指摘はしているのであるが、再度引用しつつ要約的に見てみよう。

「(1) オリンパスの経営者が、たとえば1990年ないし1991年段階で正面からこの問題と対峙していれば、ここまでの大きな問題とはならなかった。その意味で、当時の社長であった下山の決判断（事態を隠蔽するという）は大きな間違いであった。もし彼が、自分の経営判断ミス（財テク失敗）を正面から取り上げ、あの時点で男らしく損失処理をしていればこの問題はあの時点で終わっていた。言い換えれば本問題は彼の人間的性格から生じた問題ともいえるのである。この意味で、企業不祥事は、経営者の人間的属性が問われるのである。言い換えれば、人格・人間性・教養・矜持・潔さ、といった側面であり、その必要性を企業だけでなく社会も（従って若いところからの人間形成という場においても）再認識すべきである。

(2) 「権腐10年」というが、下山、岸本、菊川も社長・会長という組織のトップを10年を超えて務めていた。同社の不祥事が長きにわたって隠されてきたのは、経営トップの悪しき禪讓関係にある。この禪讓関係が醸成されるのは、基本的には組織の同質性と気密性が極めて高いからであろう。要するに同じ穴のムジナ状態が長く続いたのである。」¹⁾

以上の意味で、不祥事の真因はつまるところ不祥事が誕生し始めたころ（同社でいえば1900年度決算における約36億円の特金の赤字）の当時の社長であった下山逸郎の意識（面子、（悪しき）プライド）次第であったのである。同社の不祥事の真因（深因）は、1980年代の後半からの歴代の経営者の中でも、同社の不祥事を生み出し、そしてそれを巧妙に隠蔽しかつ社長退任後も20年を超える期間にわたって同社の取締役役に君臨した彼（下山逸郎）の人間性そのものであった。

この意味で、同社のケースを筆頭に、企業不祥事解決の成否は、企業の最高責任者である経営者の「決断」や「責任感」などといった経営者の人間性レベルの問題と言わざるを得ないのである。

5. 制度の面……社外取締役・監査法人・取締役会・ガバナンスからみた 不祥事の対応・役割と限界

不祥事問題を扱う際に必ず示されるのがチェック機能の問題である。換言すれば“制度”の側面である。ほとんどと言っていいほど不祥事を扱う文献においてはこの制度によるチェックに言及されている。とりわけ監査やガバナンスに関連する文献はそうである。

これはこれで意味がないわけではないが、制度を厳格化したからと言って不祥事が大きく減少したということにはなっていないように思われる。確かに、それによって不祥事の一定部分に対する抑止にはなっているかも知れないが、不祥事を起こす側からすれば、更にそれらの制度改正の向こうを見据えた対策を考えるものである。そもそも制度そのものが人間が作ったものであることを考えれば、不祥事を作り出す側からすれば（そして彼らの中で多少とも悪知恵があるものであれば）各分野の専門家（弁護士・会計士など）との綿密な打ち合わせの上での遂行もあり得るであろう。さらには、その規模が大きくなればなるほど、場合によっては“政治”の力が介入してくる可能性も否定できない。

こうなってくると、最終的には企業不祥事の解決が向こう側とこちら側の弁護士同士の力量によって決まってくるという「喜劇」に陥ってしまいかねない。不祥事問題の解決に対して制度改革は一定の成果はあるであろうが根本的な解決には至らないのである。ましてやそこに「政治権力」の介入（表には出ない形が多いであろうから猶更）が入ってくればますます真相究明からは程遠くなる。

6. 結びに替えて～「浜の真砂は尽きるとも、世に盗人（不祥事）の種は尽きまじ」

(1)「人間は間違いを起こすもの」であり、(2)“その時”に経営者（および関係者）がどのような「決断」をし、さらに(3)“その後”どのように自ら責任をとったのか、を考えるときに不祥事（企業に限らず）はつまるところ経営者の人間性に還元されるのである。

企業不祥事もわが国社会の在り様の一側面である。この意味では、制度面の拡充は不可欠ではあるが、さらに社会全体での組織（企業に限らず）のトップたる人間の持つべき「品格」の陶冶が求められる。ある種の“noblesse oblige”の問題である。

この点は、学校教育においても狭量な倫理・道徳ではない人間形成（Bildung：陶冶）へ向けての人格教育が必要である。もちろん時間はかかる。この意味で、例えば小学校において、株売買の金儲けの技術論を声高に述べるような教育は如何なものであろうか。経済社会における倫理・道徳を含む全人教育が不可欠である。

この意味でもドラッカーの指摘は鋭い。組織の風土はそのほとんどが経営トップの力量で決まる。「人間性（人柄）で、企業家と経営者を評価する。謙虚と資質、……概していえば、ドラッカーは日本の傲慢な経営者は嫌いだった……」^{vi)}を忘れてはならない。

われわれの指摘した“noblesse oblige”の陶冶も時間のかかる課題ではある。しかし、教育が国家100年の計であるならば、始めるのに遅いことはない。石川五右衛門の辞世の句は真理であるからである。

注

- (i) 結城智里監修（2018）『企業不祥事事典Ⅱ—ケーススタディ 2007-2017—』日外アソシエーツの目次より。
- (ii) 樋口晴彦（2012）、『組織不祥事研究—組織不祥事を引き起こす潜在的原因の解明』（白桃書房）pp.15-16
- (iii) 大平浩二（2018-1）、（2018-2）、（2019）を参照。
- (iv) 大平浩二・佐藤成紀（2019）
- (v) 大平浩二（2013）
- (vi) 村山元英・村山にな（2012）、p.10

参考文献

- 内橋克人（1991）「日本企業、強さの功罪」『エコノミスト』（1991.9.10号）
- 大平浩二（2005）「日本経済「失敗の本質」」『エコノミスト』（2005.5.31号）
- 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

- 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
- 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)
- 村山元英・村山にな (2012) 「アメリカでのピーター・ドラッカー像を追う」『経営行動研究年報』(第21号)
- 樋口晴彦 (2012) 『組織不祥事研究』白桃書房
- 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』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)
- (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)
- (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)
- 佐藤成紀 (2018.7) 「セグメント情報の修正再表示：ソニーのケースから (9)」『経済研究』第156号 (pp.1-10)
- 大平浩二 (2018.1) 「企業不祥事はなくなることはない「人災」である」『衆知』PHP (2018.3-4)
- 大平浩二・佐藤成紀・濱口幸弘 (2018.2) 「わが国企業のガバナンスの在り方についての調査研究—企業不祥事・リスクマネジメント—企業不祥事と経営者 (1)」『研究所年報』(明治学院大学) 35号 (pp.17-22)
- 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
- 大平浩二・佐藤成紀 (2019) 「企業経営者の経営者哲学とコーポレートガバナンス—企業不祥事と経営者」『研究所年報』(明治学院大学) 36号 (pp.23-27)