

# 新たな企業競争力の創成を目指す

## 日本の経営者の三つの課題

### Three Challenges Facing Top Japanese Executives for Creating a New Corporate Competitiveness

東洋大学経営力創成研究センター 客員研究員 平田 光弘

#### 要旨

本稿の目的は、日本発の新たな企業競争力の創成に当たって要となる経営者は真っ先に何をなすべきかを明らかにすることにある。経営者がなすべき課題は三つある。第一の課題は、企業不祥事を抑止・防止し、不健全経営を健全経営にすることである。これこそは、日本発の新たな企業競争力を創成し、もって「社会に信頼される企業」を実現するための基盤づくりなのである。第二の課題は、企業理念、企業倫理、法令遵守、企業統治、そして企業社会責任を企業行動規範のうちに摂取し、総合し、そして具体化することである。第三の課題は、法令遵守経営、企業統治経営、さらには企業社会責任経営を推進するに当たって、それらのハードづくりはほどほどにして、それらのソフトづくりに力を注ぐことである。

キーワード(Keywords) : 経営者(top executive)、経営力(managerial ability)、企業統治(corporate governance)、企業不祥事(corporate scandal)、社会に信頼される企業(socially trustworthy company)

#### Abstract

The purpose of this article is to clarify what top Japanese executives should do for creating a new corporate competitiveness. The first challenge for top executives is to prevent the recurrence of corporate scandals and to make a changeover from unlawful, unsound businesses to lawful ones. This forms the basis of any strategy aimed at creating a socially trustworthy company. The second challenge is to understand that corporate philosophy, business ethics, compliance management, corporate governance and corporate social responsibility (CSR) are modestly effective, if they could be absorbed, integrated and then embodied in the economic, ethical, ecological, social and various other corporate codes of conduct. The third challenge facing top executives is to concentrate their energies on making the software of education and training for themselves and employees, rather than focusing too much on making the hardware of compliance, governance and CSR. The education of personnel is more important than formulation of systems.

## 1. はじめに

本研究センターの研究テーマは、「日本発マネジメント・マーケティング・テクノロジーによる新しい競争力の創成」を目指している。その目的は、マネジメントとマーケティングとテクノロジーとを結合させて、日本発の新たな企業競争力を創成することにある。本稿では、そうした企業競争力の創成に当たって要となる経営者に焦点を合わせ、日本発の新たな企業競争力の創成に向けて日本の経営者は真っ先に何をなすべきかを考えてみることにしたい。

この問題を考えるに当たって、何よりもまず筆者が強調したいのは、21世紀の企業はこぞって、地球社会の一員として地球社会の持続的な発展に寄与することが期待されているということである。日本企業もその例外ではない。日本企業がこの期待に応え得るためには、自らを「社会に信頼される企業」、すなわち、「誠実な企業」に高めることが必要となる。ところが、現実には、数多ある日本企業の中にも、不祥事を起こし、社会の信頼を失い、経営破綻にまで追い込まれる企業が跡を絶たない事態がある。

ひとくちに企業不祥事と言っても、後述するように、さまざまなものがある。こうした企業不祥事を根絶することは、おそらく不可能であろう。これを企業性善説や企業性悪説によって解決しようとしても、空しい思いをするだけであろう。どんなに立派な企業理念、企業倫理、法令遵守、企業統治、企業社会責任を振りかざしても、それは無理であろう。だが、日本における企業不祥事の現実がそうであるからといって、だれもが手をこまねいて何もしないでよいわけではない。では、企業不祥事の根絶に迫り得る術はあるのであろうか。その鍵を握っているのは、いうまでもなく経営者である。日本の経営者が真っ先になすべきことは、企業不祥事を抑止・防止することである。そうしてはじめて、新たな企業競争力を創成し、もって「社会に信頼される企業」を実現する途が開けてくるのである。

## 2. 日本の経営と経営者とに対する海外の評価

第2次世界大戦後の日本経済は、1970年代の石油危機を境にして、「量」の経済から「質」の経済へ移ったが、そうした日本経済の移り変わりの中で、日本企業の経営も、「同化の経営」(synchronization of management)から「差別化の経営」(differentiation of management)へ転換したといえることができる。

日本企業は、この転換期に、その時代や環境の変化に対して優れた適応力を発揮し、自らの強さを、海外に濃く印象づけた。その強さは、1985年秋のプラザ合意後の円高ドル安時にも見られた。こうした日本企業の強さを側面から支えてきたのが、いわゆる日本的経営(Japanese management)であった。日本企業も、これを支えた日本的経営も、当時、外国の経営者や研究者たちから賞賛された。しかし、あのバブル経済がはじけるにつれて、日本企業と日本的経営とに対する評価は一変してしまった。日本の経営者も、当時、有能な経営者であるとの評価を得ていたが、日本企業と日本的経営とに対する評価が下がるにつれて、日本の経営者に対する評価も下がり、無能な経営者呼ばわりされるようになった。つづめて言えば、日本的経営は、「御神輿経営」

であり、経営者は御神輿に乗って「あっちに行け、こっちに行け」と指図しただけであって、御神輿から降りて先頭に立ち、「こっちに行くのだ、あっちに行くのだ」と言っ、部下たちを引っ張っていったわけではない。御神輿に乗っている経営者よりも御神輿を担いでいる部下たちの方が有能だったにすぎない、と。このことは、日本の経営者に果たして企業を経営する能力はあったのか、という問題を投げかけてくる。

### 3. 経営者とその経営力

一般に、企業の競争力を決定づける要因としては、価格、品質、性能、デザイン、技術力、開発力、開発速度、マーケティング力、労働力等に加えて、経営力が挙げられる。それらの要因はいずれも、企業の競争力を決定づける要因として不可欠なものであるが、わけても重要なのは、経営者の経営力である。

経営者(top management)とは誰をさすのか。経営者は、企業における最高管理機能、なかならず戦略的意思決定機能の担い手であり、日本では、取締役および執行役(執行役員)がこれに当たる<sup>(1)</sup>。しかし、現実には、すべての経営者が企業の期待に応え、責任をもって最高管理機能を遂行しているわけではない。企業の期待に応えている責任経営者(機能する経営者)もいれば、企業の期待に背いている無責任経営者(機能しない経営者)もいる。つまり、前者のような革新的経営者もいれば、後者のような利己的経営者や官僚的経営者もいるのである。

こうした経営者の経営力(managerial ability)とは何なのか。経営力とは、最高管理機能の担い手として企業を経営する経営者に求められる能力のことであり、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とともに、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、企業の存続と発展を図る能力がこれに当たる。前者の能力としては、戦略的発想力、未来像構築力、情報収集力、事業意欲、自己変革力、決断力等が、また、後者の能力としては、指導・統率力、推進・実行力、人間的度量、人間的魅力等が求められる。

### 4. 企業不祥事に揺らぐ日本の企業社会と企業統治

日本も、産業の寡占化が進んだ高度成長時代から企業社会(corporate society)と呼ばれるようになったが、その中心をなす大企業において不祥事が多発し、人びとの大企業への不信感から、いまなお企業社会が大きく揺らいでいる。

戦後60年にわたる日本企業の企業行動を振り返ってみると、そこにくっきりと浮かび上がってくるのは、企業行動の光、つまり、その「明るい部分」や「好ましい兆候」ではなく、企業行動の影、つまり、その「暗い部分」や「好ましくない兆候」である。企業行動のこの影、すなわち、企業不祥事(企業の反社会的行為)は、まず、①高度成長の歪みが露わになった1960年代後半から1973年の第1次石油危機にかけて見られたが、そこでの不祥事は、産業公害、環境破壊、欠陥・有害商品、誇大広告、不当表示など、企業行動の過程で事後的または副次的に発生して、結果的に反社会的行為になったものが多かった。しかし、②第1次石油危機後の不祥事は、投機、買占め、売り惜しみ、便乗値上げ、株価操作、脱税、背任、贈収賄など、最初から反社会的行為であ

ることを知りながら、世間の目を掠めてうまい汁を吸おうとして、意図的に引き起こされたものであり、企業行動の倫理性を問われるものが多かった。

これに対して、③1990年代の企業不祥事も、価格カルテル、入札談合、贈収賄、業務上過失致死、私文書偽造・行使、不正融資、インサイダー取引、利益供与、損失補填、粉飾決算など、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であったが、その行為の悪質さから、企業行動の倫理性を厳しく糾弾されねばならないものがほとんどであった。そして、④2000年代初頭の企業不祥事もまた、集団食中毒、食肉・産地偽装、自動車のクレーム・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など、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であり、1990年代のそれと同様、その行為の悪質さから、企業行動の倫理性を厳しく糾弾されねばならないものばかりであった<sup>(2)</sup>。

戦後60年に及ぶ日本企業の企業行動に光が射したのは、1950年代後半から1970年代初頭にかけての高度成長期と、1980年代の安定成長期ぐらいであろう。しかも、その光が最も輝いたのは、二度の石油危機時およびプラザ合意後の円高ドル安時に、日本企業が優れた適応力により、その強さを発揮したときであったろう。すなわち、石油危機時には、日本企業は、減量経営、脱石油、省エネルギー化によって石油危機を乗り切り、さらに円高ドル安時には、事業の再構築によって内需開拓に努力し、競争力を強化した。このような日本企業の優れた競争力を側面から支えてきたのが「日本的経営」であった。

### 1945年以降の日本における企業不祥事

- 1) 1960年代後半から1973年の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、不当表示等の企業不祥事  
＝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  
＝企業社会責任および企業倫理が問われる
- 2) 1973年の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、贈収賄等の企業不祥事  
＝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  
＝企業社会責任および企業倫理が問われる
- 3) 1990年代の企業不祥事  
価格カルテル、入札談合、贈収賄、業務上過失致死、私文書偽造・行使、不正融資、インサイダー取引、利益供与、損失補填、粉飾決算等の企業不祥事  
＝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

＝企業社会責任、企業倫理および企業統治が問われる

#### 4) 2000年代初頭の企業不祥事

集団食中毒、食肉偽装、自動車のクレーム・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等の企業不祥事

＝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ばかりであった

＝企業社会責任、企業倫理および企業統治が問われる

以上にみた四局面の企業不祥事のうち、①1960年代の高度成長の歪みに起因する企業不祥事にいち早く取り組んだのは、企業の社会的責任や企業倫理を問う経営学などの専門家や実務家、社会人、そして経営者であった。②第1次石油危機後の企業不祥事に対しては、企業行動の倫理性が一段と厳しく糾弾された。これらの企業不祥事は、企業行動の全般に及ぶ企業不信、ひいては企業性悪説を当時の社会に蔓延させ、やがてこうした企業批判は、経営者に、企業行動の理念や行動規範のうちに企業の社会的責任・企業倫理を摂取することの必要性和重要性を認識させ、実践させるようになった。その点で、企業の社会的責任や企業倫理は、健全な企業行動に向けて、それ相応の抑止力を発揮したとすることができよう。なぜなら、「企業の社会的責任」概念は、受動的な「企業の社会的責任」（企業が、その行動の結果から引き起こした社会責任に対して、これを事後に認め、しぶしぶその責任を負おうとする考え）から能動的な「企業の社会的即応性」（企業が、その行動の過程において、負うべき社会責任を事前に予測し、これを自らの行動に取り込み、進んでその責任を負おうとする考え）へと理解の深まりをみるとともに、「企業倫理」概念もまた、危機管理の一環として理解の広まりをみること（倫理性を欠くような企業行動は遠からず企業の破綻をもたらす可能性が高いという認識に立って、企業危機の事前・事後管理を倫理面からも推し進めようとする考え）になったからである。

しかしながら、1980年代の安定成長期には、「企業と社会」への人びとの関心は急速に薄らぎ、経営戦略、日本的経営、経営の国際化といった日本企業の競争力問題に人びとの関心が移り、企業の社会的責任も企業倫理も、経営学などの専門家や実務家、なかんずく経営者らの問題意識からすると抜け落ちてしまったのだった。ところが、この企業の社会的責任も企業倫理も、③1980年代後半から1990年代初頭にかけてのバブル経済が弾け、新たな企業不祥事が顕在化し頻発する中で、再び研究と実践の場へ蘇り、さきの専門家や実務家、経営者らの問題意識の中へ根を下ろすようになったのである。こうして蘇った企業の社会的責任や企業倫理が、不健全な企業行動を健全なものにするために、一定の抑止力の発揮を期待されたことは言うまでもない。だが、バブル崩壊後の平成不況は、日本の社会と経済と企業を、瞬く間に谷底に突き落とした。こうした事態の中で、企業統治(コーポレート・ガバナンス corporate governance)が脚光を浴び始めたのである。

企業統治は、法令遵守(compliance)と狭義の企業統治(governance)とからなる。前

者の法令遵守は、企業不祥事の発生を抑止することによって、不健全経営の健全経営化を図り、これに対して、後者の企業統治は、企業競争力の強化を促進することによって、非効率経営の効率経営化を推し進めようとする。譬えてみれば、法令遵守は、機関士が列車を安全運転できるようにレールを敷く役目を負い、これに対して、企業統治は、その安全なレールの上を列車がより速く走れるように機関車の馬力を上げる役目を負っているのである。そこで、前者においては、企業不祥事の再発を防止するには、経営監視・牽制の仕組みはどうあるべきかが問われ、これに対して、後者においては、企業競争力を高めるには、どのような経営意思決定の仕組みと経営監視・牽制の仕組みとが望ましいかが問われることになった。

こうした企業統治への期待感から、企業統治は、日本でも、1990年代に入ってから非常な関心と呼び、2000年代初頭のいまなおそれへの関心と期待感は依然として高いものがある。しかし、④集団食中毒、食肉偽装、自動車のクレーム・リコール隠しを始めとする近年の企業不祥事は、1990年代のそれとは異質で、一層質の悪いものが多く、企業統治に過大な期待を寄せることは厳に慎むべきであろう。なぜなら、企業統治自体に、企業不祥事の発生を抑止し得る働きがどれほどあるかは、いまだ検証されていないからである。そのことは、企業不祥事が起こるたびに一定の抑止力の発揮を期待されてきた企業の社会的責任や企業倫理についてもいい得るのである。

## 5. 「社会に信頼される企業」とは

ここで本稿の主題に戻ろう。本稿の冒頭で、筆者は、21世紀の企業は、世の東西を問わず、地球社会の一員として地球社会の持続的な発展に寄与することが期待されているところから、日本企業も、この期待に応え得るためには、自らを「社会に信頼される企業」に高めることが必要となる、と述べた。では、「社会に信頼される企業」とは、どのような企業をいうのであろうか。

まず、「社会」(society)の意味であるが、それは企業の利害関係者(ステークホルダー)を指すとみてよいであろう。しかし、その利害関係者自身が多様であるから、ひとくちに「社会に信頼される企業」といっても、「株主に信頼される企業」もあれば、「従業員に信頼される企業」もあり、「債権者に信頼される企業」もあれば、「取引先に信頼される企業」もあり、「顧客・消費者に信頼される企業」もあれば、「地域社会に信頼される企業」もあるであろう。そして、おそらくは、これらのあらゆる利害関係者に信頼される企業こそが「社会に信頼される企業」の最も望ましい姿であるだろう。だが、そのような企業は、現実には稀にしか存在しないであろう。その意味で、現実的にあり得るのは、うえに挙げた単独の利害関係者に信頼される企業や、複数(といっても二つまたは三つ)の利害関係者に信頼される企業、例えば、「株主と従業員に信頼される企業」、「債権者と取引先に信頼される企業」、「消費者と地域社会に信頼される企業」、あるいは「株主と従業員と消費者に信頼される企業」などであるだろう。

つぎに、「信頼」(trust)の意味であるが、狩俣正雄(2004)の所説に拠りながら、これを考えてみよう。狩俣は、自分自身で解決できない問題を抱えた人(信頼者)が、その問題解決において他者に依存するという脆弱な状況で、他者(被信頼者)がその脆弱

性や弱点を攻撃するどころか、逆にその問題解決のために行動すると期待することが信頼の意味であるという。そうした期待が信頼者に芽生えるのは、他者(被信頼者)は能力、言行一致、配慮、平等、自己開示、一体化、ロゴス性を持っていると信頼者が考えるからである。こうして形成される信頼者の被信頼者に対する信頼は、対人的信頼と呼ばれる。しかし、企業という組織は、この対人的信頼のみで自らを存続発展させることはむずかしい。狩俣によれば、企業の存続発展は、企業という組織が多様な利害関係者から得る信頼(狩俣はこれを組織の信頼と名づける)に依存する。この組織の信頼は、さきの対人的信頼にシステムの信頼とコンテクスト的信頼とが複合的に関わりあうことによって得られるという。

ここに対人的信頼とは、能力(職務遂行に必要な専門的知識や技能あるいは熟練のこと)、言行一致(他者に対して言ったことを実行すること)、配慮(他者へ関心を払い、他者の問題や悩みに対して思いやること)、平等(他者の尊厳や人権を尊重し、人間として平等との立場に立つこと)、自己開示(自己の考え、思想、価値観あるいは情報を他者に対して明らかにすること)、一体化(他者の課題や問題と一体化し、他者と共苦共感すること)、ロゴス性(人間存在の意味を求めて自分も他者も共に自己中心性を克服し自己超越していくこと)を通じて人が他者の信頼を得ることをいう。また、システムの信頼とは、システムそのものが全体として持つ信頼であり、システムを構成する個々の要素の相互関係から生み出される信頼がそれである。さらに、コンテクスト的信頼とは、法律、社会的慣習、商慣行などの社会的制度や組織の規則、行動規範、倫理規程などへの組織構成員の遵守状況から生み出される信頼のことである。

組織の信頼は如上の三種の信頼が複合的に関わりあうことによって形成されると説く狩俣正雄の見解を企業について考えてみると、対内的に企業の信頼を形成する方策は、以下のような三つのフェーズを通して展開される。すなわち、まず、①経営者は、従業員の人権を尊重し、労働環境を整備し、自らの経営姿勢を対話と教育を通じて社内に浸透させ、従業員と共苦共感しあうことにより、従業員からの対人的信頼を獲得していく。これと並行して、②経営者は、自己(または企業)の経営哲学(経営理念)に自己(または企業)の経営倫理観、社会の倫理・規範・ルール、自己(または企業)の社会的責任などを注入して、企業の倫理規程・行動規範・社内規則などを策定し、それらに基づいて内部統制・法令遵守を社内に徹底することにより、役員・従業員からのコンテクスト的信頼を獲得していく。そして、この①②を基にして、③経営者は、社内の聖域をなくし、風通しの良い企業風土を醸成し、経営の透明度を高めることにより、企業自体のシステムの信頼を獲得していく。このようにして形成され得る企業の対内的信頼は、やがて④組織としての企業が、その対外的信頼を社会(すなわち、さまざまな利害関係者)から勝ち得ることに繋がっていくのである。

## 6. 「社会に信頼される企業」の形成に向けた経営者の課題

「社会に信頼される企業」の形成・実践に向けて、真っ先に経営者は何をなすべきであろうか。

第一に経営者がなすべきことは、企業不祥事を抑止・防止し、不健全経営を健全経

営にすることである。これこそは、まさに日本発の新たな企業競争力を創成し、もって「社会に信頼される企業」を実現するための基盤づくりなのである。だが、企業不祥事がある程度抑止することはできても、完全に無くす方策はないと思われる。思うに、いずれの企業も、明確な使命感をもって業を起し、立派な企業理念を掲げ、優れた倫理観をもって、「徳」のある企業たらんと欲し、事業を展開してきたに違いない。にもかかわらず、現実には、企業不祥事が跡を絶たず、消滅する気配がない。それでは、このことは、企業不祥事が企業理念や企業倫理をもってしても防止できないことを意味しているのであろうか。さらに、このことは、企業不祥事が法令遵守(コンプライアンス)や企業統治(ガバナンス)や企業社会責任(CSR)をもってしても防止できないことにつながるのであろうか。

日本監査役協会(2003)が、2003年5月～6月に実施した「社長アンケート」結果(4160人中1686人回答・回答率40.5%)によれば、回答した社長は、企業不祥事の防止策として、①経営トップの正しい経営姿勢を繰り返し社内に伝達する、②取締役会で活発に議論して、社内の聖域をなくし、透明度の高い企業風土を醸成する、③自社の内部統制・危機管理上の弱点をしっかりと認識し、対応策を取る、④悪いニュースが経営トップへすばやく伝わる仕組みを設ける等の方策を挙げ、すでに、①企業倫理・行動指針を明確にして内部統制・法令遵守を徹底する、②経営トップの正しい姿勢を取締役・監査役・社員との対話および社員教育を通じて浸透させる、③風通しの良い企業風土を醸成し、経営の透明度を高める、④内部監査・監査役によるチェック機能を強化する等の方策を実行している。

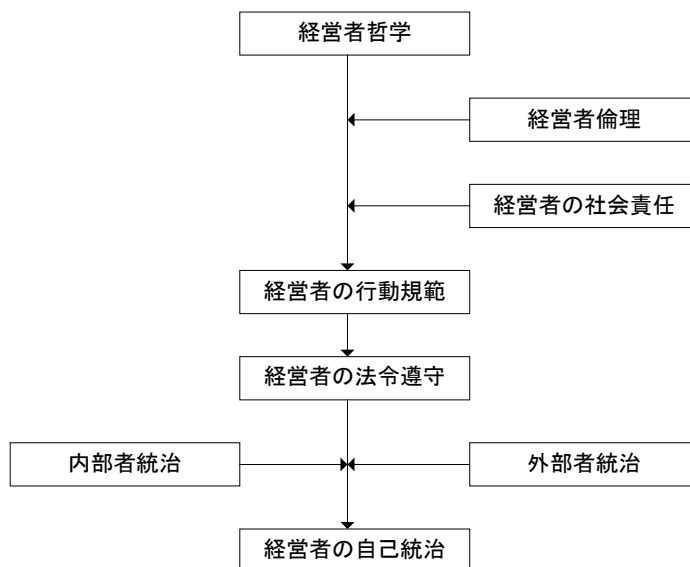
それらのことから、企業不祥事に対する社長の問題意識が極めて高く、企業不祥事は自社でも起こり得るとの危機感をもって、その防止策に社長が先頭に立って尽力している姿が浮かび上がってくる。つまり、この「社長アンケート」結果は、経営トップの危機意識・経営姿勢の高揚や企業倫理・法令遵守の徹底、さらには企業統治の強化を通じて、透明度の高い企業風土を醸成することが、企業不祥事の防止策として極めて効果的であることを示唆している。このことは、企業理念、企業倫理、法令遵守、企業統治、そして企業社会責任が企業不祥事の抑止・防止に少なからず役立つものと多くの経営トップが確信していることを意味するとみてよいであろう。

第二に経営者がなすべきことは、企業理念も企業倫理も、また、法令遵守も企業統治も、さらには、企業社会責任も、それらが個々ばらばらであっては、企業不祥事の防止にも、企業競争力の強化にも、ある程度しか役立ち得ないということを確認することである。さきの「社長アンケート」からも読み取れるように、それらの企業理念、企業倫理、法令遵守、企業統治および企業社会責任は、社長を始めとする経営者や従業員の行動規範のうちに全体的に摂取され、総合され、具体化されなければならない。これについて、筆者は、図1および図2にあるような、経営者および企業の自己統治のフローチャートを提示することにしたい。

図1の「経営者の自己統治のフローチャート」は、経営者が自らの経営哲学(経営理念)に自らの倫理観と社会責任とを注入して、自らの行動規範を策定し、その行動規範に基づいて、自らの行動を、一方では法令遵守に照らして律するとともに、他方では内

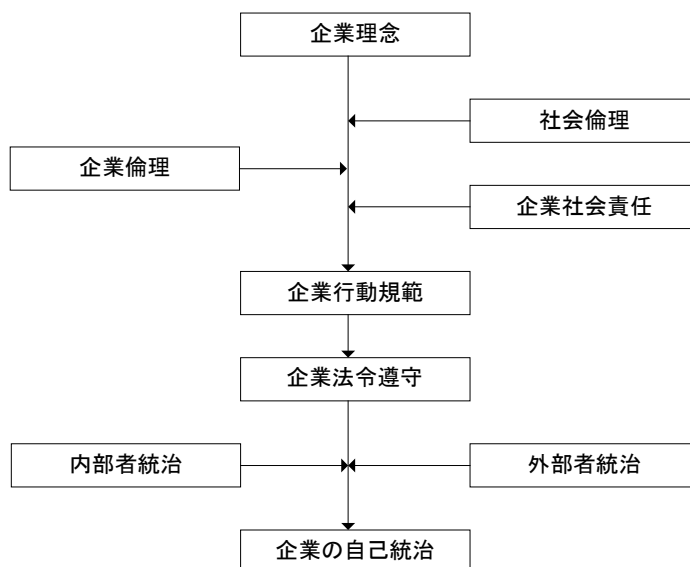


図1 経営者の自己統治のフローチャート



部者と外部者とによる監視・牽制に晒されながら自己統治するという一連の関係をフローチャートに示したものである。これに対して、図2の「企業の自己統治のフローチャート」は、企業が自らの経営哲学(企業理念)に自らの倫理観と社会の倫理と社会責任とを注入して、自らの行動規範を策定し、その行動規範に基づいて、自らの行動を、

図2 企業の自己統治のフローチャート



一方では法令遵守に照らして律するとともに、他方では内部者と外部者とによる監視・牽制に晒されながら自己統治するという一連の関係をフローチャートに描いたものである。しかし、図1と図2は、説明の便宜上、別個に描かれているが、両図は、実際には重なりあうとみるべきであろう。つまり、企業の創設時には、経営者の自己統治が企業の自己統治そのものをなし、企業の自己統治を主導していくと考えられる。だが、事業展開が進むにつれて、企業の自己統治が経営者の自己統治を核にして次第に形成され、やがてそれが企業の自己統治を主導していくと考えられる。

ところで、近年の日本企業には、ガバナンス改革やコンプライアンス経営、さらには CSR 経営に積極的に取り組む傾向が顕著に見られ、各社は独自の企業行動規範を策定し、これに依拠して、自らの事業展開を推進している。それがやがて、企業不祥事の防止や企業競争力の強化、ひいては「社会に信頼される企業」の形成につながる独自の透明度の高い企業風土を醸成し、経営者や従業員の士気を高めていくのである。そして、その要をなすのが、経営者であり、経営者の経営力なのである。そこで、経営者は自らの経営力の強化によって自己統治力を高め、同時に企業の自己統治力をも強めていくのである。

第三に経営者がなすべきことは、さきのガバナンス改革やコンプライアンス経営、さらには CSR 経営を推進するに当たって、それらのハードづくりが一方的に強調され過ぎるあまり、それらを単なるハードづくりに終わらせてはならないということである。どんなに優れたガバナンス、コンプライアンス、CSR のシステムを作り上げても、それらを健全で競争力のある企業、ひいては「社会に信頼される企業」づくりに活かせるかどうかは、いつに経営者に懸かっているのである。嘘をつき、ごまかしをし、私利を計ることに汲々とするような利己的経営者や官僚的経営者を一人でも減らすことが、企業の経営に携わる者に課せられた最重要課題の一つではなかろうか。その意味において、優れた人間教育と倫理観に裏打ちされた革新的経営者や革新的社員を育成することが、いまほど社会的に要請されている時代はないであろう。ガバナンスやコンプライアンスや CSR のハードづくり(つまり、制度や枠組みの構築)はもうほどほどにして、それらのソフトづくり(つまり、革新的な経営者や社員の育成)に力を注ぐときではなかろうか。

## 7. むすびに

21世紀の企業はどうあるべきかの問いは、近年、実践する企業の側から、新たに意味づけされた企業の社会的責任が CSR の名において唱道される中で生まれた。そして、その問いに答えようとする動きは、つとに日本企業にも見られる。『サステナビリティ・レポート』『社会・環境報告書』『CSR 報告書』等はその好例である<sup>(3)</sup>。それらの報告書は、日本企業が自らを「社会に信頼される企業」もしくは「誠実な企業」に高めようとする努力の何よりの証しなのである。しかし、その責務を負う経営者に安住は許されないであろう。

筆者はいま、経営者に安住は許されないと言った。その経営者が負う責務の一つとされる企業不祥事の抑止・防止について、以下に私見を述べ、本稿を閉じることにし

たい。

すでに述べたように、日本において、「不祥事」は、営利組織体である企業の中でも、さまざまな非営利組織体の中でも、いまなお起きている。これを根絶することが不可能に近いことは、誰にも分かっている。筆者は、そのような不祥事をなくすことが極めてむずかしい決定的な理由は、組織体の構成員に、そのような不祥事を引き起こしたら、組織体そのものが存亡の危機に晒されることになるという危機意識がないこと、あるいはあっても極めて薄いことにあるとみている。これを本稿で取り上げてきた企業についてみれば、経営者またはその企業がどんなに立派な経営理念や経営倫理観を持っていても、また、どんなに行き届いた行動規範や統治制度を持っていても、さらには、どんなに進んだコンプライアンス経営や CSR 経営を行っていても、経営者を始めとするすべての構成員に危機意識がなかったら、不祥事は企業のどこかで必ずや起こるであろう。したがって、企業不祥事を抑制・防止するには、すべての構成員に、上述の危機意識を植え付けるような教育を施し、そのうえで危機管理を徹底させる以外に、企業不祥事を抑止・防止する手立てはないと、筆者は考えている。

そのための意識改革として、まず、「不祥事」という言葉を使わないことである。本来、「不祥」は縁起の悪いこと、運の悪いこと、すなわち、不吉、不運、災難を意味する言葉であり、経営者あるいはその企業が不正を働きながら、これを自己または自社にとって不運・災難と受け止める限り、企業不祥事はなくなならないということを知る必要がある。

つぎに、企業不祥事を起こすと、安易に企業統治に縋ろうとする風潮が顕著に見られる。これを、筆者は、企業統治の安売り現象と呼んでいる。企業の中の誰かが不祥事を起こすと、企業統治が良くなかったから、それが起こったと見て、これをより良い企業統治にしなければいけないといった考えがはびこっている。企業統治には、企業不祥事を抑止・防止する働きはもともとないのであるが、そうした働きがあると思いついて、ご利益にあずかろうとする向きが多分にあるように思われる。その点で、企業統治に過大な期待を寄せることは慎んだほうがよいと、筆者は言いたい。

もう一つ見落としてならないのは、企業の中で通用する論理・考え方が、社会でもそのまま通用すると思いつかないことである。企業の常識は社会の常識では決してない。そのずれに気付かずにいると、企業に甘えが生じ、不祥事を引き起こす芽になるのである。

こうした意識改革に立って、法令遵守と危機管理のための教育を、経営者からまず、それから社員へと徹底して行うことが、企業不祥事をなくす早道ではなかろうか。この課題に日本の経営者が勇気をもって立ち向かうことが、新たな企業競争力の創成への途を切り開く礎となるのである。

以上に述べたことは、非営利組織体の不祥事についても、言えることではなかろうか。

#### 【注】

1) 経営者には、取締役や執行役(執行役員)のほか、名誉会長、相談役、監査役、顧問も入るとす

- る考えもあるが、この見方(例えば、大沢武志)は広すぎると、筆者は考えている。大沢武志の見解については、つぎを参照されたい。大沢武志(2004)『経営者の条件』岩波書店、10ページ。
- 2) 最近発覚した企業等の不祥事も多種多様である。本文で挙げた不祥事のほかに、カネボウによる巨額の粉飾決算、三井物産による首都圏のディーゼル車規制をめぐる詐欺、イカリソースによるリサイクル設備の売却をめぐる詐欺、伊藤ハムによる脱税、オリエンタルランドによる右翼団体の親族企業との不透明な取引、橋梁メーカーによる国土交通省発注の鋼鉄製橋梁工事をめぐる談合疑惑、新東京国際空港公団(現成田国際空港会社)、防衛施設庁ほか発注の電気設備工事をめぐる談合疑惑、JFE スチール東日本製鉄所による汚染物質データの虚偽報告、川越建材興業による大量の産業廃棄物の不法投棄、三菱地所・三菱マテリアルによる土壌汚染隠蔽、クボタ等におけるアスベスト疾患の多発、茨城県神栖町の井戸水から高濃度の砒素を検出、石原産業の土壌埋め戻し材「フェロシルト」から有害な六価クロム検出、元建築士姉齒秀次・建築主ヒューザーほか・施工者木村建設・経営コンサルタント会社総合経営研究所・検査機関イーホームズ、日本 ERI をめぐるマンション・ホテルの耐震強度偽装疑惑、さらには、UFJ 銀行(現三菱東京 UFJ 銀行)による金融庁検査妨害、明治安田生命、日本生命、あいおい損保、東京海上日動火災、損保ジャパンほかによる保険金の不当不払い、NHK 元チーフプロデューサーらによる番組制作費不正流用・受信料着服、全国農業協同組合連合会秋田県支部による米の架空取引・補助金不正受給、大阪市による職員厚遇、厚生労働省による法外な監修料の受理、経済産業省による裏金管理、JR 西日本による宝塚線の脱線事故、国土交通省によるユニホーム購入に公費流用などが報じられている。これらの不祥事の中で目立つのは、自然破壊・環境汚染につながる不祥事が頻発していること、そして、住民の安心・安全を軽視した不祥事が起きていることである。
  - 3) 環境省は、日本企業において環境に配慮した行動が定着し、環境保全に向けた取り組みが効果的に進められるよう、その実態を的確かつ継続的に把握し、これを評価し、その成果を普及させていくことを目的としたアンケート調査「環境にやさしい企業行動調査」を、1996年度以来、上場・非上場企業等を対象に、実施している。2004年度の調査結果(2005年4月実施、有効回答数・6383社中2524社、有効回答率39.5%)によれば、環境報告書を作成・公表している企業は801社にのぼり、そのうち、49.8%の企業が環境面だけでなく、社会・経済的側面も記載していることが分かった。

#### 【参考文献】

- 有森 隆著(2003)『日本企業モラルハザード史』文藝春秋
- 飯田史彦稿(2003)『『日本の経営』とはいったい何だったのか』毎日新聞社『エコノミスト』11月4日号、31～32ページ
- 狩俣正雄著(2004)『支援組織のマネジメント』税務経理協会
- 菊池敏夫稿(2002)「企業統治と企業行動—欧米の問題状況が示唆するもの—」日本大学経済学研究会『経済集志』第72巻第2号、75～82ページ
- 小林俊治＝百田義治編著(2004)『社会から信頼される企業—企業倫理の確立に向けて—』中央経済社
- 櫻井克彦稿(2000)「企業社会責任研究の生成・発展・分化とその今日的課題」名古屋大学経済学部『経済科学』第47巻第4号、29～49ページ
- 櫻井克彦稿(2001)「企業経営とステークホルダー・アプローチ」名古屋大学経済学部『経済科学』第48巻第4号、1～18ページ
- 中村瑞穂稿(2001)「企業倫理実現の条件」『明治大学社会科学研究所紀要』第39巻第2号、87～99ページ
- 中村瑞穂編著(2004)『企業倫理と企業統治』文眞堂
- 日本監査役協会編(2003)「企業不祥事防止と監査役役割」日本監査役協会『月刊監査役』9月号

- 日本経済団体連合会編(2004)『企業行動憲章 実行の手引き(第4版)』日本経済団体連合会
- 平田光弘稿(2002)「日米企業の不祥事とコーポレート・ガバナンス」東洋大学経営学部『経営論集』第57号、1～15ページ
- 平田光弘稿(2003)「コンプライアンス経営とは何か」東洋大学経営学部『経営論集』第61号、113～127ページ
- Hirata, Mitsuhiro(2005)“The Fostering of Socially Trustworthy Companies and the Role of Top Executives: A Gateway from Unstable to Stable Companies in Japan”, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, forthcoming.
- 水谷雅一著(1995)『経営倫理学の実践と課題—経営価値四原理システムの導入と展開—』白桃書房
- 水谷内徹也稿(2004)「『ステイクホルダー・ガバナンス』試論—社会志向の企業統治構想—」日本経営学会編『グローバリゼーションと現代企業経営』千倉書房、186～187ページ
- 藻利重隆著(1984)『現代株式会社と経営者』千倉書房
- 森本三男著(1994)『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房
- 吉森 賢著(2005)『経営システム—経営者機能—』放送大学教育振興会