

わが国における企業倫理の現状と課題

河口 和幸*

Current Trends and Issues of Corporate Ethics in Japan

by

Kazuyuki KAWAGUCHI*

要 旨

近年、わが国では企業による粉飾決算や偽装工作等の不正が頻発するようになってきている。こうした企業倫理の低下を象徴するような事態が発生するようになった背景には、①短期利益追求主義の強まり（資本主義精神の変質）、②日本的経営手法の変質、③企業組織の中に未だに残る暗黙のムラ社会の雰囲気存在、④メインバンクのモニタリング機能の弱体化、⑤企業が掲げるCSRの履き違え（または曲解）の5点があるものと考えられる。企業に内在する体質と風土は、問題が発生した際のマスコミ等に対する危機管理広報の際にも表れる。中には、拙い対外広報によって傷口を広げてしまい、世間からの批判が強まって信頼を失ってしまうようなケースも少なくない。企業倫理の向上のためには、これといった決め手があるわけではないが、①まずもって経営トップの高い倫理観が必要であり、それを前提に、②コーポレートガバナンスの制度化等の体制の整備・強化、③経営理念を意識した経営計画の策定と社員教育の徹底、④社内での闊達な議論風土の醸成による風通しの向上などの基本的動作が欠かせないだろう。

Key Words: 資本主義の精神、日本的経営、メイン銀行、コーポレートガバナンス

1. はじめに

近年、わが国において企業による粉飾決算や偽装工作等の不正が頻発している。これは世界的に共通している現象でもあるが、わが国においては発覚の頻度がやや高すぎるように見受けられる。また企業不正とまでは言えないものの、企業に求められる使命と倫理観を失って不適切な営業活動を行う企業とか、従業員を酷使して

使い捨てにする反社会的存在とも言えるいわゆるブラック企業なども出現している。これら報道される不正やブラック化の現象は氷山の一角かもしれない。2006年の公益通報者保護法の施行もあって、水面下で存在していた不正やルール違反の行為等が表面化して増えてきているという事情もあるだろう。こうした企業に関わる不正やブラック化が近年なぜ目立つようになったのであろうか。コーポレートガバナンスの徹底強化が叫ばれて久しいが、なぜ改善されないものであろうか。本稿では、わが国における歴史

*崇城大学総合教育センター教授

を振り返りながらその背景を分析したうえで、企業倫理の向上のためには何が必要かを考えてみることにした。

2. 企業倫理がクローズアップされてきた背景

本稿では、近年わが国において企業倫理の低下が問題としてクローズアップされるようになった背景として、①短期利益追求主義の強まり、②日本的経営と言われる経営手法の変質、③企業組織内に未だに残る暗黙のムラ社会の雰囲気存在、④メインバンクのモニタリング機能の低下、⑤企業が掲げる CSR の履き違え（または意図的な曲解）の5点が存在することを指摘したい。

2.1 資本主義精神の変質としての短期利益追求主義の強まり

①初期の資本主義に存在した禁欲・勤勉の倫理
モノの生産活動を軸とした産業資本主義は、18世紀後半のイギリスの産業革命を嚆矢とする。産業資本主義は西欧において誕生したのである。産業資本主義に限定せず、資本主義一般に広げて考えれば、それはモノの交易によって利潤を得ようとする商業資本主義（例えば、遠隔地貿易によって利潤を得る商業活動）も含まれるので、資本主義はるかそれ以前に成立し存在していたと見ることもできるだろう。とくに西欧において資本主義を発展させたものは何であったのだろうか。その要因については、それこそ諸説があるように、いろいろな点が挙げられるわけであり、一つや二つの要因だけで説明し尽くせるものではないだろう。

つとに知られているとおり、マックス・ウェーバーはプロテスタント、とくに予定説とされるカルヴィニズムの合理的禁欲・勤勉の倫理が資本主義の精神を生み出し、ひいては資本主義を発展させることに繋がったとして、宗教的エートスであるプロテスタントの倫理としての合理的禁欲を挙げた。逆にヴェルナー・ゾンバルトは贅沢への欲望と恋愛を資本主義発展の原動力として指摘した。また、カー

ル・マルクスは産業革命後の労働者の悲惨な境遇を眺めて、資本家階級による労働者階級への「搾取」という生産関係が成立したことが原動力となったと分析した。さらに、シュンペーターは原動力を「創造的破壊」としての「イノベーション（革新）」とその担い手である企業家の存在に求めた。これらの見方は、資本主義の発展の原動力についてそれぞれの側面から本質を突いており、説得的であると言えることができるだろう。これらのほかにも資本主義の発展には、複式簿記や株式会社制度の発達、東洋等との交易（一部では奴隷貿易）による富の蓄積、さらには分業・協業という生産手法の導入・確立も大きな要因となったと指摘されている。

ウェーバー、マルクス、シュンペーターの説は主として産業革命後の産業資本主義を前提に考察していると考えられるのに対して、ゾンバルトは資本主義とは産業資本主義に限定するのではなく、それ以前の遠隔地交易によって利潤拡大を図った商業資本主義の時代を含めた広い概念として捉えていたと思われる。これらの説の中では、ゾンバルトの指摘がある意味では平易でわかりやすいだろう。佐伯啓思によれば、資本主義とは「欲望のフロンティアの拡張の自動運動」と考えられるからである。

こうした中で、私にはマックス・ウェーバーのプロテスタントの倫理としての合理的禁欲という指摘は、「天職」としての勤労観にも通じており、非常に魅力的なものに映る。大きな目標を達成するためには、勤勉・誠実・謙虚・正直・儉約等の規律ある生活態度が必要であり、この生活態度は一言で言えば禁欲の倫理ということになるのだろう。ウェーバーも、その著書で資本主義精神を体現した人として挙げているアメリカの「建国の父」ベンジャミン・フランリンは、自ら指針とし実践した生き方として、13の徳目（節制、沈黙、規律、節約、勤勉、誠実、正義、決断、中庸、清潔、平静、純潔、謙譲）を掲げており、これらの徳目こそがプロテスタントの倫理を最も端的にかつ具体的に表していると言えるだろう。マックス・ウェーバーの説は、自由な金儲けを容認する資本主義の精神を生み出し発展の原動力と

なった要因の一つが合理的禁欲の倫理にあったとするのであるから、ある意味で逆説的な指摘であるとも言えるだろう。実際、資本主義はカルヴィニズムの影響の強いアメリカだけでなく、イギリス、オランダ等において誕生し、発展したということから納得的でもある。

多少話は横道に外れるが、古典派経済学の時代には、経済学は倫理と密接不可分の関係にあると考えられてきたように思われる。例えば、

『国富論』で有名な経済学の祖アダム・スミスは、倫理学の書としての『道徳感情論』を著している。このことからわかるように、自由放任の経済活動を容認する前提として、市場に参加する者に対しては高い規律性と倫理性が求められていたということができるだろう。堂目卓生は、「スミスは、『国富論』において、個人の利己心に基づいた経済行動が社会全体の利益をもたらすと論じた。しかしながら、そこで想定される個人は、社会から切り離された孤立的な存在ではなく、他人に同感し、他人から同感されることを求める社会的存在としての個人なのである」と指摘している。このように、アダム・スミスの想定している市場において活動する人間像は高い倫理観を持った個人が前提とされている。やや大胆な推論をするならば、この考え方にはマックス・ウェーバーが指摘する禁欲主義に徹する個人（プロテスタント）と根底において相通ずるものがあるように思われる。両者の考え方は、個人が高い倫理観をもって行動することを前提として組み立てられているのではないかと考えられるからである。

そこで、マックス・ウェーバーの指摘するプロテスタントの合理的禁欲の倫理が資本主義の精神を生み出し、発展の原動力の一つとなったと仮定（この仮定そのものが西洋中心史観に束縛されているとの批判はあるかもしれないが）して考えを進めて見れば、プロテスタンティズムに馴染んでいないわが国に関しては、どのように説明することができるのであろうか。わが国の資本主義は明治維新後に、イギリス等の先進国に比べて約100年遅れてスタートしたが、殖産興業を推し進めて急速に西欧諸国に追いつくことができた。それが可能であったのは、江

戸時代から続いてきた「武士道」・「商人道」という禁欲・儉約・勤勉の倫理が大きな要因としてあったと見るのが可能ではなかろうか。つまり、わが国の社会の中にも資本主義を発展させた原動力として、プロテスタンティズムとは違った意味の禁欲の倫理観が強く根付いていたと考えることができるのではなかろうか。新渡戸稲造の『武士道』という著作もあって、禁欲・儉約・勤勉の倫理は、武士階級固有のものであったと理解されがちな面もあるが、こうした倫理観は武士以外の階級も含めて当時日本人全体に共通して存在していたものであったように思われるのである。例えば、平田雅彦は著書『江戸商人の思想』の中で、江戸商人にはお客様満足、共生、勤勉、儉約、信用など11の倫理観が矜持としてあったことを挙げており、この心構え中には新渡戸稲造の掲げる武士道の精神に相通じるものが少なくない。また、渡辺京二は著書『逝きし世の面影』において、江戸末期から明治初期に来日した外国人が、日本人が質素ながら礼儀を守り満ち足りて生活している様子を驚嘆して眺めている姿を活写している。これらの力作から、信用を重んじ、儉約・質素・勤勉を旨とする生活態度は決して武士階級だけではなく、日本人全体に共通して存在していたことを窺い知ることができるのである。

よく知られているように、近江商人が起源とされる商いの精神としての「三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）」というものがあった。近江商人は各地を行商していく際に、売り手としての自らの利益を追求するだけでなく、買い手も喜び、これが世間全体の利益にも繋がるという精神で商いをしていたと言われている。行商であるから、粗悪品やまがい物を売りつけて一時的に大きな利益を手にもすることができるであろう。しかし、そうした廃れた精神で商売しては信用を失うことになって信頼に基づく長期的な取引関係は成立しないと考え、厳しい商業規律のもと売り手・買い手・世間の3者の利益、いわば「共生」を重視していたのである。こうした倫理観は江戸時代の思想家石田梅岩の考え方に相通ずるものがあるだろう。彼もまた正直、勤勉、儉約などの商人道の倫理

を説いているからである。さらに言えば、江戸時代の多くの商家に伝わる家訓や創業精神を見ると、例えば「不実商いなど致すまじく候」、「儉約が家を整え、人を助ける」、「信用を重んじ、いやしくも浮利を追わず」、「天下の御法度を承知して堅く守ること」、「謀計は眼前の利潤たりといえども、必ず神明の罰に当たる」といったものが多数ある。近江商人の「三方よし」の精神や、石田梅岩の「商人道」、さらには商人の家訓は、商売人として信用を獲得して末永く社会の中で生き残っていくための厳しい規律を求めているのである。

②禁欲精神の後退と短期利益追求風潮の高まり

しかし、規律または生活態度としての禁欲主義は強欲主義に転化しやすいと言われている。自由な金儲けを容認する資本主義は当初の段階から強欲化していく要素を多分に孕んでいたと見ることもできるだろう。若い頃酒を一滴も飲まなかった人があるときを境に大酒飲みに変わってしまうといった事例を少なからず見かけるのも、それと似たような関係にあるのかもしれない。このため、禁欲と強欲は「コインの裏表」と言われることもある。近年は、これまであった資本主義の精神としての信用を獲得するための規律、換言すれば合理的禁欲という倫理観が徐々に後退し、お金へのこだわりがますます強くなって短期利益追求主義または利益至上主義が広まってきたように見受けられる。現代の資本主義社会では、金儲け主義は決して悪いことではなく、むしろ当然と見做されることもある。しかし、過度に利益追求主義に陥り短期的な利益を追い求めるような風潮が強まると、同時に企業倫理が低下するようになると考えられるのである。初期の資本主義の時代の市場取引および企業経営においては一定の規律と倫理が求められており、実際それが存在していたものの、いつの間にかその倫理観が失われてきたと指摘することができる。こうした企業倫理の低下は「禁欲から強欲へ」という変化によるものと言い換えても差し支えないのかもしれない。

倫理観の低下がとりわけ顕著に見られ始めるのは、ケインズ主義に代わって新自由主義が台

頭した1980年代になってからではないかと思われる。そうした変化の結果として、とくに21世紀に入った頃から倫理観の低下を示すような大きな事件が発生するようになったのである。アメリカにおいて2001年にエンロン事件、2002年にワールドコム事件という巨大企業による大掛かりな不正経理事件が発生したことがその象徴的な出来事であったと言えるだろう。エンロン事件とは、エネルギー関連企業であったエンロンが巨額の損失発生を隠蔽するために連結決算対象外の子会社（SPC：特別の目的のために設立したペーパーカンパニー）に付け替えしていたというもので、会社の経理を監査していた大手会計事務所（アーサー・アンダーセン）や顧問法律事務所もその不正に加担していたということまで判明して世間に大きな衝撃を与えた。またワールドコム事件とは、大手電気通信事業者であったワールドコムが自社の利益を過大に見せるために粉飾決算を繰り返し、これによって株価を釣り上げていたという事件である。この粉飾決算を通じた株価操作によって会社経営者（CEO等）はその間に巨額の役員報酬とストックオプション（予め定められた価格で自社株を買う権利）を手にしていった（会社の業績をよく見せることによって一石二鳥の濡れ手で粟の利得を得ていた）とされている。この両社とエンロンの監査法人は不正経理が発覚したあと経営が破綻したが、とくにワールドコムの経営破綻はサブプライムローン問題の煽りから2008年にリーマン・ブラザーズが経営破綻するまで「アメリカ最大の経営破綻」と言われた。

わが国でも、アメリカより数年遅れて過度の利益追求主義を背景とした不正事件が目につくようになった。2005年の耐震偽装事件、2006年のライブドア事件や村上ファンド事件を皮切りに、2007年前後には多くの企業において賞味期限切れの原材料の使用、賞味期限の改ざん、原材料表示・産地・品質などの偽装やリコール隠しなどが立て続けに発覚して社会問題となった。その後もこうした企業の不正は止まらず、ウナギ、アサリ、タケノコなどの産地偽装事件が報道されてきた。最近でも、後述するように大手企業のオリンパス㈱や㈱東芝の不正経理・粉飾

決算、東洋ゴム工業㈱による免震ゴム性能の偽装、一般社団法人化学及血清療法研修所（化血研）による承認された方法とは違うかたちでの血液製剤の製造、産廃業者による廃棄食品の横流し、さらには三菱自動車工業㈱やスズキ㈱の燃費データ不正操作といった事件が相次いで発覚しており、不正は企業規模の大小、株式上場の有無を問わず枚挙にいとまがない（一方、海外に目を転じると、2015年にドイツのフォルクスワーゲンによる大規模な排ガス規制逃れ事件が発覚したほか、2017年入り後には欧州の他の大手自動車メーカーにも同種の不正があることが報じられている）。

この間、不正事件ではないが、企業倫理にもとる不適切な営業手法が問題にされることも多くなっている。例えば、環境問題への関心の高まりの中で一部業者による太陽光発電システムや太陽熱温水器を巡る詐欺的とも言える不適切な勧誘・営業手法が一時問題となったし、最近では不動産業界での同種の営業手法が問題視されている。いずれのケースもとくに訪問販売において目立つようである。後者のケースに多少触れておくと、高齢化と人口減少が進行して空室リスクが高まっている中であって、不動産業界ではサブリース（家賃保証）契約方式によるアパート投資が増大しており、この契約を巡る企業の倫理性が問題とされているわけである。

「全室一括借り上げ」、「家賃保証」をうたい文句とした賃貸契約にかかるものであるが、家賃の引き下げなど将来経営上発生するリスクのほとんどが家主・賃貸人であるオーナー負担となることを曖昧にした一部業者（賃貸住宅管理業者）による勧誘商法は、「詐欺的」との指摘もなされている。賃貸住宅のオーナーと管理業者との間の契約はあくまでも対等の立場という位置づけであるが、情報量や交渉力に大きな格差があるのが実態であり、契約弱者としてのオーナーを救済する法律等も整備されていないため、オーナーが監督当局等に被害を訴えるとか、泣き寝入りしてしまうケースも少なくないと伝えられている。こうした実態を見かねて、被害者を救済するのを目的として「サブリース契約被害対策弁護士」が結成されている。また、国土

交通省もようやく重い腰を上げて、2016年9月に管理業者に対してサブリース契約の締結に当たっては、将来家賃が減額される可能性がある旨の説明を明確に行うことを義務付けるよう制度を改めた。

こうした倫理性を欠く不適切な事例まで含めると、発覚はしていないものの水面下ではさらに多くの企業の不正とか相互信頼性を欠く商行為が行われている可能性がある。あまりにも多くの不正等があり、偽装とか隠蔽といった言葉を聞かたびに愕然とさせられるのである。こうした企業の不正とか相互信頼性を欠く行為の原因が全て短期利益追求主義・利益至上主義にあると決め付けるわけにはいかないが、やはりそうした風潮が強まってきたことを遠因として発生しているのは間違いないのではないかと思われるのである。「わからなければ何をやっても構わない」という発想が強まってきているのである。

こうした発想は、やはり近年多発しているインサイダー取引という犯罪と根底において共通するものがあると言っていることができるだろう。インサイダー取引とは、企業の内部情報に接する機会のある者が、その情報が公表される前にその会社の株式等を売買して利益を獲得することを言い、証券市場の公平性を害する行為として証券取引法で禁止されている行為である。インサイダー取引事件は、企業の内部者だけでなく、監督当局者、顧問弁護士、証券会社担当者、マスコミ関係者など多方面の者（その親族や友人なども含まれる）が引き起こしており、発覚して公になったものだけでもかなりの数に上っている。

さらに言えば、企業が利益至上主義に陥ると、コストの圧縮が重要な経営課題となるため、本来必要な安全対策のための人員配置、経費支出、設備投資が抑制される傾向が出てくる。近年JRや長距離バスなどの運送業や製造業、建設不動産業等の多くの業種において重大な事故が多発しているが、これら事故は利益至上主義の風潮を背景に、安全対策として必要とされる投資や経費を惜しんだ結果引き起こされたものであると指摘することができるだろう。

③短期利益追求主義が強まってきた背景

禁欲精神が薄れてきたことの象徴としての短期利益追求主義は、強欲資本主義、カジノ資本主義、利益至上主義、拝金主義、株主資本主義、弱肉強食型市場原理主義、ウォール街の論理といったかたちで指摘されることもある。これらの表現はそれぞれ違う側面から眺めているものであるためニュアンスの差もあるが、いずれも言わんとするところはほぼ同じようなものであるだろう。地道にもの作りに励んで適正な利益を獲得することに努めるよりは、手っ取り早く「濡れ手で粟の利益」を追い求めていく風潮がとみに高まっていることを指摘しているのである。わが国の1980年代後半のバブル経済も、アメリカのサブプライムローン問題も、共通通貨発行後のユーロ圏でのバブルもそういう風潮が強まった中で発生したものと言えるだろう。短期利益追求主義の風潮が強まると景気変動が荒々しくなり、バブルの膨張と崩壊を短期的に繰り返すようになるのである。

ここで、禁欲精神の変質としての短期利益追求主義が強まってきた背景は何であるかを改めて整理してみると、次の4点が指摘できるのではなかろうか。

第一の背景は、新自由主義（市場主義）思想の強まりである。自由放任主義の下で発生した世界大恐慌とそれに続く第二次世界大戦が発生したという反省から、戦後は自由放任の考え方を克服して登場したケインズ主義が主流であったが、オイル・ショック等を経てケインズ主義が徐々に色あせてきて、1991年にソ連が崩壊すると資本主義は再び自由主義が席卷することになった（もともと戦前からあった自由放任主義と区別して新自由主義、または市場主義と呼ばれる）。資本主義は自由を最高の価値とする自由主義へと先祖返りしたわけであり、自由主義思想が強まるにつれて、露骨とも言える利益追求の姿勢が蔓延することに道を開いたのである。

第二の背景は、新自由主義思想が強まった結果として株主資本主義の考え方が強まったことである。わが国では、近江商人が起源とされる「三方よし」の精神に見られるように、これまでは信用を重んじ長期的な取引関係を構築して

いこうとの考え方が強かったが、自由主義思想に染まるにつれて目先の利益をひた向きに追求しようとする考え方が強まってきたのである。こうした変化は、アメリカ的な経営思想がわが国にも上陸してきた結果と見ることもできる。

「会社は誰のものか」と問うとき、「会社は株主のもの」とする、どちらかと言えばアメリカ的な考え方と、「会社は従業員などのステークホルダー（利害関係人）のもの」とする、どちらかと言えばわが国やヨーロッパ的な考え方があるが、新自由主義傾向が強まるにつれてアメリカ的な発想が色濃くなってきたのである。このアメリカ的な発想こそ株主資本主義と言われるものである。確かに、法的に解釈すれば会社は出資を行った株主のものである。それは間違いないのであるが、「会社は株主のもの」という考え方が過度に強まってくると、ヘッジファンドなどの「もの言う株主」が増えてくることなども手伝って、会社は株主からの高いリターン（株式配当）の要求に応えるべく、利益拡大最優先の経営をするようになり、ときには地道なモノづくりによってコツコツ利益を積み上げるよりは手っ取り早く儲けが得られる方向に目が行くようになる。このようにして、株主資本主義の下では ROE（Return On Equity：自己資本利益率＝当期純利益÷自己資本）が重視されるようになるのである。このため、ROE をできるだけ引き上げるために、例えば自社株を買って取って算式上の数値を嵩上げするといったあまり内実を伴わないような対応を図る企業も結構増えてきているように窺われる。また、本業とは全く関係のない金融業務に手を伸ばすとか、長期的視点に立った研究開発投資を抑制する、不採算部門を切り売りする、安全・保安のための設備投資を抑制する、儲からなければいとも簡単に人員削減を行うといった傾向が強まるようになるのである。

このようにして、利益拡大を最優先として株主の要求にしっかり報いることができる経営者は、優れた経営者として巨額の役員報酬（業績連動型報酬）やストックオプションを手にすることができる。いわば、「一将功なりて万骨枯る」の現象が見られるようになるのである。会

社の CEO 等の最高経営責任者の報酬の著しい増大（その結果としての役職員間の報酬格差の拡大）は株主資本主義によってもたらされたのであると言えることができる。こうした傾向はアメリカにおいてとくに顕著であるが、平等志向の強かったわが国とて例外ではなくなってきた。事実、金融庁は内閣府令を通じて上場企業に対して取締役報酬の決め方について開示を求めるようにしたが、取締役報酬の増加に歯止めをかける狙いもあると見られている。株主資本主義の考え方は企業の財務会計の考えにも色濃く反映されて、株主が会社の現在価値を手早く判断することができるような財務会計のあり方が追求されるようになり、時価会計、減損会計、キャッシュフロー会計、四半期決算、税効果会計等が導入されるようになったのである。

第三の背景は、経済がグローバル化してきたことである。企業は国内の同業者との競争だけでなく、海外の企業との競争が激化してきたことから、いかに低コストによる生産を行うかを重視するようになった。どのようにして競争に打ち勝って利益を確保していくかが重要な経営課題となってきたわけである。こうした経営環境の変化を眺めて、多くの企業が採算性を向上させるためなら、賃上げの抑制はもちろんのこと、雇用者の解雇、非正規雇用者の拡大等のいわゆるリストラも重要な選択肢とみなされるようになってきたし、下請け企業への納入単価の厳しい引き下げ要求も強まってきている。株主以外のステークホルダーが軽視される傾向がますます強まっているのである。

第四の背景は、経済の低成長が長期間にわたって続いていることである。これには経済のグローバル化にも一因があるだろう。低成長が長く続くと、他社と同じことをしていても売り上げや利益の大幅な増加が期待できないことから、あらゆる方策を講じて少ないパイを取り合うという傾向が強まってくることになる。こうした結果、飲食業や小売業をはじめ多くの業種において他社との差別化を図るために単価の引き下げ競争という消耗戦が繰り返されるようになり、最終的には優勝劣敗の様相がますます強まっていくことになる。業界内でのシェアを上げて利

益拡大を図るためには消耗戦に勝ち抜くことが重要であり、そのためには何よりもコストの引き下げが手っ取り早い手段になると経営者が考えるのは言うまでもないだろう。

2.2 日本の経営という経営手法の変質

①日本の経営の変質の背景

人に優しいとされてきた日本的経営スタイルが近年大きく後退してきたことも企業倫理の低下の一因と考えられる。日本的経営は、日本企業に特有の経営スタイルまたは慣行であり、その原型は例えば商人の経営・雇用スタイルとして江戸時代からあったように思われる。また、わが国の企業は前述の近江商人の「三方よし」の精神や多くの商家で代々受け継がれてきた家訓に見られるように、何よりも信用を重んじ顧客との間で長期的取引関係を構築することに心を砕いてきたのである。わが国の企業がゴーイングコンサーン（事業の永続性）を重視し、世界に冠たる老舗企業大国となっているのはそのためでもある。老舗企業とは業歴100年以上の企業を指すが、わが国には業歴100年はおろか200年を優に超える企業も多く、中には㈱金剛組などのように1,000年をはるかに超える企業も存在する。日本的経営は、とくに戦後高度経済成長期の人手不足時代に完成したかたちとなり、終身雇用制、年功序列制、企業別組合という「三種の神器」に加えて、系列取引、メインバンク制といった制度や慣行に特徴づけられる。「平等志向で現場でのチームワークを重視し、これが従業員の強い帰属意識・忠誠心・士気の高さを維持したこと」が日本企業の成功の秘訣であったと言えるだろう。とくにバブル経済時代には、「ジャパンアズ NO.1」として日本的経営スタイルが日本企業の強さの秘訣であるともてはやされた。

しかし、バブルが崩壊して低成長期が長く続くようになると、逆にそれが非効率性・前近代性の象徴と指摘されるようになり、これを打破することがわが国経済の立ち直りの鍵とも言われるようになったのである。このように日本的経営が変質するようになってきた背景としては、次の3点を挙げることができるだろう。第一は、

「失われた20年」とも言われるバブル崩壊後の長期にわたる低成長である。低成長期が長く続くと、一時はあれほどもてはやされた日本的経営も、前近代性の象徴として否定され骨抜きにされてきたのである。第二に、その間に急速に進行した経済のグローバル化によって海外企業との激しい競争に晒されたことである。競争に勝ち抜くためにわが国の「三種の神器」という労働慣行が非効率として問題視され、修正が迫られメスが入られるようになったのである。さらに第三に、日米の貿易不均衡とそれによる貿易摩擦を契機とした日米構造協議（1989～92年）および日米包括経済協議（1993～99年）においてアメリカから貿易不均衡是正のための市場開放要求がなされた際、貿易不均衡とは直接的に関係がないはずの日本企業の取引慣行や経営スタイルに対しても改善要求がなされたことである。わが国サイドでも、「金融ビッグバン（金融制度改革）」や「聖域なき構造改革」といった各種改革を重ねることによってアメリカから指摘された問題点の改善と解決に積極的に取り組んでいこうと努力した。こうした低成長の長期化、経済のグローバル化の進行、各種の構造改革を通じて、グローバル・スタンダードというアメリカン・スタンダードが取り入れられるようになり、日本的経営も大きな変質が迫られることになったわけである。

このように見てくると、日本的経営が変質してきた背景と短期利益追求主義が強まってきた背景はほぼ同じものであり、両者は同時的現象でもある。言い換えれば、新自由主義に基づく短期利益追求主義の高まりが日本的経営を変質させたとも言えるのである。日本的経営手法の変質と極端な利益追求主義によって、「家族的で全員野球型」とも言われた社内の対人関係は大きく変化し、とげとげしく暗い雰囲気職場が増えてきている。また、待遇格差の大きい正規雇用者と非正規雇用者が同居・混在するようになった社内では一体感や融和的な関係が崩れることになり、社内でのレクリエーションや社員旅行もやりにくくなるだろう。こうしたコミュニケーションの乏しい不機嫌な職場ではいろいろなたちのハラスメントも増加し、その結果当

然内部告発等もなされるようになるだろう。

重ねて強調すれば、この日本的経営の変質と短期利益追求主義の高まりが企業倫理の低下をもたらしたとすることができる。日本的経営手法は、成長性はやや乏しいものの取引先との強い信頼関係を維持して末永く生き残る秘訣でもあったが、短期的な利益を追求するような経営スタイルに変質すると、経営者の関心は目先の利益の拡大に集中するようになるのである。もちろん、こうした経営手法の転換が功を奏して短期的には利益が拡大することも少なくないが、長い目で見ると過度の利益追求主義によって社内融和・協調体制が薄れるようになり、これがひいては経営が不安定化することにも繋がってくる。短期の利益を追求することが長期的には却って企業の成長には結びつかなくなってしまうのである。

日本的経営（とくに終身雇用制と年功序列制）を変質させたものの中でも、とりわけ非正規雇用者の増大と成果主義の導入が大きかったように思われる。企業経営者が短期利益追求主義に傾く中で、非正規雇用者が増加することに加えて正規雇用者には過度の成果が求められるようになれば、必然的に社内の緊密な連携やコミュニケーションが不足し不協和音が高まるようになるだろう。こうした結果として企業倫理が低下するのは避けられないことではなかろうか。この2つが企業倫理にどのように影響したかについてそれぞれ触れてみたい。

②非正規雇用者の増加とそれが及ぼす正規雇用者の就業環境への影響

まず派遣労働を含めた非正規雇用に関して見ると、派遣労働は当初例外的・部分的なものとして導入されたが、派遣労働法が改正される都度広範化・一般化されてきている。こうした結果、派遣労働、パート・アルバイトなどの非正規雇用者が急速に増加し、すでに全雇用者の4割に達するようになった。非正規雇用者は低賃金で不安定な立場であり、また正規雇用者のみが加入できる労働組合からも真剣に救済の手が差し伸べられてこなかったことなども手伝って、それが増加するにつれて格差やワーキングプア

などが社会問題化してきている。しかし、非正規雇用者の増加は、必然的結果として終身雇用の適用を受けるはずの正規雇用者にも大きな影響をもたらすようになった。つまり、労働組合が非正規雇用者を真剣に救済しようとしなかったことがブーメランとなって正規雇用者の就業環境にも大きな影響をもたらすことにもなったのである。すなわち、正規雇用者にとっても、ブラック企業の出現、名ばかり店長・名ばかり管理職問題の発生、早期退職・出向の勧奨、役職定年制といったかたちでの給与水準の実質的な切り下げ、さらには「追い出し部屋」(労基法違反という指摘を避けつつ、従業員を自己都合退職に追い込むための部署)の設置といったかたちで強い逆風が吹くようになってきているのである。

この中で、とくにブラック企業の出現が最近の大きな社会問題となっている。ブラック企業が出現するようになってきたことは、企業倫理が低下してきたことの原因であり、結果でもあると言えるだろう。ブラック企業の特徴としていろいろ指摘されている(例えば求人票に嘘があるとか、経営者が空疎な精神論をしきりに口にする、社員の定着率が非常に低いなど)が、やはり企業にとって最大のステークホルダーであるはずの従業員を大切にしないことにあるのではないと思われる。つまり、ブラック企業とは、端的に言えば雇用者を過重で違法な労働によって使い捨てにしながら利益追求を最優先にする企業ということができる。雇用者の高い忠誠心を逆手にとって酷使することも厭わない企業と言うことができるだろう。2015年12月に発生した㈱電通事件(新入社員が過労自殺して社長辞任にまで至った事件)に見られるように、ブラック企業では職場でのパワハラやいじめも常態化しているケースも多いと考えられ、長時間労働の強制だけが問題なのではないのである。社員がブラック企業で働いたことによって、うつ病等の精神疾患、過労死、さらには自殺に至るというケースも決して稀ではない。社員がうつ病になったり労災の被害を被ったりしても、それによって生じる経費は社会が負担する結果になることも多い。今野晴貴も詳しく指摘して

いるとおり、「ブラック企業問題は単なる違法企業の問題ではなく、国家全体を揺るがす『社会の問題』」でもある。

このように見てくると、ブラック企業は強欲化の最たるものと言えるだろう。新興の急成長・高収益企業の中にブラック企業と目される企業が多いというのは決して偶然ではないように思われる。企業はブラック化すればするほど短期的には収益を上げることができるからである。ブラック企業は日本的経営が変容する中で出現してきた鬼子のような存在であり、雇用者を大切に社内の和を重視する日本的経営スタイルと、雇用者を酷使し使い捨てにすることも厭わないブラック企業とはまさに対極にあるものであると言えるだろう。問題なのは、マスコミやインターネット等でブラック企業と名指しされている特定の企業だけでなく、ブラック化は少なくない企業に見られる現象となっているように見受けられることである。

こうした中で、近年はブラック・バイトとか、ブラック企業を手助けする弁護士、税理士、社労士などの「ブラック士業」という存在も指摘されている(例えば、2016年2月には、「社員をうつ病に罹患させる方法」と題したブログを掲載した愛知県の社会保険労務士は厚生労働省から3か月間の業務停止命令を受けている)。それだけに止まらずに、コンビニ経営を始めとしたフランチャイズ契約における一部の過酷な就業実態(家族交替しながらの24時間労働、過大な仕入れのノルマ、自腹による食品廃棄コスト負担等が指摘されている)なども問題視されるようになっており、これらもブラック企業問題と共通するような要素、つまりフランチャイザー(フランチャイズ本部)の過度の利益追求主義が根底にあるのではないかと指摘されている。

ちなみに、東京都や岡山県の労働委員会は、フランチャイズ契約に基づくコンビニのオーナーは労働者であると認定し(つまり、フランチャイズ契約という形式のみをもって、コンビニのオーナーが労働組合法上の労働者であるということ否定することにならないとの見解を示した)、フランチャイズ本部に対してオーナー

達が結成した労働組合との団体交渉に応じるよう命じた。つまり、厳しい経営・就業環境に立たされているオーナー達の権利擁護を優先したわけである。なお、過度の利益追求主義と情報量の格差によって契約弱者との間に大きな摩擦が生じているという意味では、前述の不動産業におけるサブリース契約も似たような構図にあると言えよう。また、こうしたブラック化の現象は外国人技能実習生受け入れ企業でも顕著に窺われる。受け入れ企業による制度を悪用した違法な時間外労働や低賃金・賃金未払いなどの労働基準関係法令の違反がこのところ増加している（厚生労働省発表）だけでなく、そうした待遇を不満とした技能実習生の失踪も急増している（警察庁発表）と伝えられているからである。外国人技能実習生の過酷な就労環境にもより目を向け、法律の改正・整備などにより早急な改善を図るべき時期にきているのではなからうか。こうした事例を見るにつけても、日本的経営もついにここまで変質してきたかと思わざるを得ない。このようにして、終身雇用制・年功序列制は急速に大きな変質を遂げているわけである。

この点に関連して、企業が経営の悪化や存亡の危機に陥ったとき、またはさらなる事業拡大を図りたいときに、外部からプロの経営者と称される人材を招聘して経営の立て直し、または事業の拡大を行おうとすることが近年結構増えているように窺われる。外部からプロの経営者を招聘する動きが強まってきた背景には、日本的経営が変質してきたことが一因として挙げられるように思われる。こうした中には、能力をいかんなく発揮して経営体質を改善し見事経営再建を果たすようなケースがあるのはもちろんであるが、他方ではそうとばかりは評価できないようなケースも見られるのである。例えば、目論見が外れて経営再建に失敗するようなケースは別にしても、一見 V 字回復を果たしたように見えても、その実態は収益確保のために従業員を対象にした厳しいリストラ、業務部門の切り売り、急激な営業店舗の統廃合を断行した結果一時的に利益が嵩上げされただけという事例も見られる。これでは、長期的展望に立て

ば V 字回復が長続きしないばかりか、最も大事にしなければならない経営基盤を切り崩すだけでなく、従業員の士気まで低下させてしまって、かえって経営を不安定にしてしまうことにもなりかねないだろう。こうしたブラック的とも言える経営手法を取っていたのでは本来の意味での経営の立ち直りは期待できないのは当然である。プロの経営者は、会社にとっては外部の者であり、会社の創業精神とか社風を十分理解しないまま改革や再建を進めようとする傾向も強いように見受けられる。過去のいきさつへのしがらみがないことは、社内の改革や経営再建をやりやすくするというメリットがある一方で、社内での問題やフリクションをことさら拡大させてしまう一因ともなるだろう。結論として言えば、こうした手法で会社の改革や再建を図るというのであれば、取り立ててプロの経営者と言われる人を招聘しなくても誰にでもできるはずである。

③成果主義の導入と弊害

日本的経営スタイルが空洞化していくきっかけとなったもう一つの要因に「成果主義」の導入があったように思われる。成果主義とは、年齢とか勤続年数ではなく文字通り仕事への成果によって賃金を決定しようとするもので、「働きに応じた賃金」として喧伝されたように、年功序列的な賃金体系を修正するものとして登場した。「働きに応じた賃金」という言葉は、なかなか反論しにくい雰囲気醸し出しながら巧妙に主張されてきた。つまり、「働きに応じた賃金」という主張に正面切って反対することは結構難しいのである。強く異を唱えようと、「仕事に自信がないから、働きが悪いから反対しているのだろう」と非難されるのが落ちだからである。わが国の企業では、文字どおり・型どおりの終身雇用制と年功制を採用して固執していたケースはほとんどと言ってよいほどなかったし、したがって同期入社の社員の昇進速度・給与に差が全く出なかったわけではないはずである。しかしながら、成果主義は日本的経営スタイルを修正するいわば切り札としていつの間にかわが国企業の人事・給与制度の中に取り込ま

れかなり深く浸透していったのである。成果主義を導入するメリットとして労働意欲の増大、組織における責任の所在の明確化、トータルとしての人件費抑制効果等が強調された。しかし、結果として見れば導入によるデメリットの方が圧倒的に大きかったように思われるのである。企業が目先の利益確保（コスト削減）に目を奪われて成果主義を導入した結果、倍返しのような大きな問題を抱え込んでしまったと言わざるを得ないのである。

すなわち、成果主義には人事評価基準が分かりづらく、どうしても恣意性が混入しがちという仕組み上の問題があることもさることながら、さらに大きな根源的な問題があることが指摘されてきているのである。具体的には、成果主義を導入した結果、①従業員が掲げる自らの業務目標が短期のものに偏るようになること、②成果・評価に繋がらないような業務や研究等への従業員の挑戦意欲が著しく低下すること、③従業員間・部門間の横の連携・協力体制が希薄化すること、④社内教育・後輩指導がおざなりになること、⑤場合によっては過労死のリスクが高まること等の弊害が発生するようになったと指摘されるようになったのである。つまり、成果主義はわが国企業の力の源泉であった「平等志向で現場でのチームワークを重視し、それによって得られる従業員の強い帰属意識・忠誠心・士気の高さ」という特徴を突き崩すことに繋がったのである。長期的展望に立った経営を重視する立場からは、数年後に大きな成果に繋がるような研究開発等についても奨励または容認されてきたが、成果主義が導入されると、目先の成果に繋がらないような研究は見向きもされなくなるし、じっくり腰を据えた若手従業員の教育等もなされなくなるだろう。また、QC運動等で得られた効率化やコスト削減に資する改善策も他の部署にはほとんど伝わらなくなってしまっただろう。このように、成果主義の導入はわが国企業が持っていた力の源泉を殺してしまう結果に繋がったのである。それだけにとどまらず、従業員の利己主義的風潮を高めて社内のコミュニケーションを乏しくしてしまい、その結果として倫理観の低下を招くことにも繋

がったと思われる。つまり、成果主義を導入したことが、企業倫理の低下の一因となっていると見ることができるのである。

近年、家電業界などには対外競争力を急速に失うに至っている大手企業も少なくないが、その一因が成果主義の導入にあったのではないかと推察されている。事実、現場からはそのような声も多く聞かれるようになっている（例えば、ソニーの元役員などは「成果主義がソニーを破壊した」と端的に問題点を指摘していると伝えられているように、反省を口にする企業は決して少なくないのである）。そうしたいきさつから、多くの企業において一旦導入した成果主義を手直ししようとする動きが少なからず出てきているのである。成果主義は、従業員の労働意欲の向上、ひいては企業の収益力強化には繋がらないばかりか、社内の融和を破壊して「不機嫌な職場」化を招くなどの大きなひずみを生んでしまったとの反省があるからである。

2.3 企業組織の中に未だに残る暗黙のムラ社会の雰囲気との存在

前項では、日本的経営スタイルが変化してきたことが企業倫理の低下の一因であると述べたが、日本的経営にはその負の側面として未だに変化しない特徴があることを指摘することができる。それは、企業組織の中に残る暗黙のムラ社会の雰囲気とでも呼ぶべき身内意識の存在である。企業という近代的な組織においても、わが国の伝統的雰囲気である「空気を読む」こと、「長いものには巻かれる」こと、言い換えれば協調性とかチームワークが過度に重視される雰囲気が醸し出され、いわばムラ社会の雰囲気とでも言うべきものが徐々に形作られているのである。とくに過去において好業績に恵まれたような成功体験を持つ企業にその傾向が強いように窺われる。そうした企業では、「臭いものには蓋」という問題先送り体質も目立ち、不正事件が発覚した後、「悪いこととは分かっていたが上司や組織には逆らえなかった」、「ものが言いにくい重い雰囲気があった」とか、「指示通りにはできないことをできないと言いにくい風土があった」ということが当事者から異口同

音に語られることも少なくない。また、組織が大きくなればなるだけ、他部門のことに無関心になるとか、口出ししないといった暗黙の傾向も強まるように見受けられる。当初はほんの些細な問題であったものが、見て見ぬふりをしてずるずると先送りを重ねていった結果、そのうちに取り返しがつかないほど大きな問題に発展してしまったことも少なくないのである。「家族的経営」とか、「疑似共同体」、「わが社意識」とも言われる日本的経営の負の側面が表れてくるわけである。このように、組織においてこれまでに発生した事件や事故を事後的に検証すると、驚くほど似たような構図、さらに言えば似たような病巣が窺われるのである。

例えば、国の承認手順とは違う製造方法によって血液製剤やワクチンを製造してきた化血研の事件では、40年以上にわたって多くの関係者が関わりながら周到かつ巧妙に不正の隠蔽を図り、関係した役職員も見て見ぬふりをしてきたという問題点が指摘されている。これなどはまさに同社に長い間染みついていた企業体質が原因であり、事件の事後調査に当たった第三者委員会は「常軌を逸した組織的な隠蔽体質」と断罪するなど、多方面から厳しい批判を浴びる結果となった（厚労省の抜き打ち調査の結果、日本脳炎ワクチンについての不正製造の事実も発覚したが、同法人は日本脳炎ワクチンに関しては不正製造の事実およびその隠蔽工作を否定し、厚労省に弁明書を提出して反論している）。こうした暗黙のムラ社会の雰囲気としての隠蔽体質は、役職員だけでなく、取締役の経営行動を監視すべき監査役にとっても身近に発生する。つまり、監査役がその役割を十分果たせないのである。わが国の場合、監査役に対する人事権は代表取締役にあり、監査役は独立性と中立性が十分保障されているわけではない。社外監査役がいたとしても十分な見識を持ち、かつ独立した監査役でない限り、同様の問題が発生するだろう。日本的経営スタイルは大きく変質してきたが、こうした「わが社意識」は依然根強く残存しており、この意識が短期利益追求主義のもとで発生する一部取締役の不正行為といった暴走を裏から支えてしまうことになるのである。

この点に関連して、「内部通報制度」について触れたい。内部通報制度とは、不正や法令違反が発生していることを知った者がその対応部署に直接通報することができる制度である。不正の早期発見と未然防止が狙いとされている。2006年4月に公益通報者保護法が施行され、多くの企業が内部通報制度を整備するようになった。公益通報者保護法は、公益のために一定の要件のもとに行った通報者としての従業員が不利な扱いを受けないように保護しようとする法律である。組織内部の窓口（監査部門や総務部等の専担部署）に通報するものを内部通報、マスコミや監督当局などの外部に通報するものを内部告発と定義して区分すると、後者の内部告発によって不正が発覚するケースが多いように窺われる。とくに、社内の一体感が崩れた暗い雰囲気組織では内部告発が増えているであろうことは想像に難くない。ここで注意しなければならないことは、内部通報制度の整備によって不正が発覚し易くなったと考えられるが、このことは、潜在的にあった不正が表面化しているということを意味しており、企業不正そのものが増えてきたという説明にはならないことである。

内部通報制度が整備されるようになった背景には、やはり多くの企業に隠れた不正があり、それが長年見過ごされてきた、または内部告発によって初めて明らかになったという反省があるためではないかと考えられる。同法では内部通報も、内部告発も保護の対象としているが、社内通報制度を整備しても従業員が会社の公正性を信頼していないとせっかくの制度の趣旨も生かされないことも少なくないだろう。公益通報者保護法では、通報したことを理由として解雇や降格などの露骨なペナルティ人事を行う等の不利益な扱いをすることは禁止されているものの、法律には罰則がないうえに通報者が労働者に限定され、また情報を受け付ける窓口が当該企業とか指導する役所等とされているため、不利な扱いを受けることを恐れて内部通報（または内部告発）をためらう場合等がそれに当たる。実際、内部通報者がその後の人事異動によって担当部署を交替することなどはよくある

ことである。しかし、これは通常の異動なのか、ペナルティを含んだ異動（降格や左遷）なのかについては、水掛け論になることも少なくなく、裁判にまで発展することもある。事実上のペナルティ人事とか、冷遇といったことは意外と多く行われているのかもしれないが、通報者が泣き寝入りしてしまうこともあり得るだろう。この法律の趣旨をしっかりと生かしていくためには、保護対象者の範囲拡大や罰則の規定化などの法改正を急ぐべきであろう。

2.4 メインバンクのモニタリング機能の低下

企業経営を監視（モニタリング）するのは誰か。企業経営の監視役は、直接的には社外監査役を含めた監査役や監査法人であり、最終的には最高意思決定機関である株主総会であるが、仕入れや販売等の取引先、取引金融機関（とくにメインバンク）、さらには地方公共団体を含めた地域社会等のステークホルダー（利害関係者）も挙げられるだろう。この中で、わが国の場合では融資取引を梃子に債権者としてのメインバンクのモニタリング機能が強く、それ以外のステークホルダーの機能は弱いというのが特徴とされてきた（もちろん、メインバンクが取引先企業に対して強いモニタリング機能を持っていたとすることには多少の異論も存在する）。通常、メインバンクとは取引企業との間には預金・融資取引において質・量ともにトップの地位にあり、また人的・資本的な緊密な関係を含む多面的な関係を有している取引金融機関を言う。こうした取引関係を基にして、平常時には経営の方向性や事業展開等に関してモニタリングやアドバイスを行うというだけでなく、企業が経営危機に陥ったときには再建へのイニシアティブを発揮するという機能も持っている。メインバンクがこうした役割を担うこと、つまり強いモニタリング機能を有することが可能となったのは、株式持ち合い等を背景とした株主総会の形骸化（いわゆる「シャংশアン総会」）や前述の監査役機能の弱体化といった諸条件の中で、消去法的に強い機能が求められるようになったと見ることもできるだろう。

しかしながら、①金融機関がバブル崩壊後の

不良債権処理問題に苦しんだことなどから経営体力がやや弱まったこと、②BIS（国際決済銀行）による自己資本比率規制の強化等を背景に株式の持ち合いの解消を一定程度進めざるを得なかったこと、③大企業では金融の自由化が進んだこと等により直接金融市場からの資金調達が容易になったこと、④企業の経営体力が高まった結果として金融機関への融資取引面での依存度が大きく低下したこと、さらには⑤株主総会がヘッジファンドといった「物言う株主」の増加等を背景に一定程度機能し始めたこと、などが相俟ってメインバンク制にも大きな変化が起きてきている。その結果として、メインバンクのモニタリング機能も弱体化してきたように窺われる（ただ子細に見ると、中小企業においてはメインバンクのモニタリング機能に引き続き期待している先が依然少なくないものの、大企業においてはメインバンク制の形骸化が目立つように窺われる）。事実、低成長期に入ってから、これまでの強固なメインバンク制の下では発生しなかったような大企業の経営破綻なども発生している。また預金・貸出の残高がメインバンクを上回るようなサブメインの金融機関が出現しているといったケースも決して稀ではなくなっている。メインバンクには、とことん企業を支えるだけの体力と気力がやや薄れてきているのである。こうしてメインバンクのモニタリング機能が弱まり強い監視役がいなくなってしまった結果、企業経営に対するモニタリングのいわば「空白域」が生じてしまったと言えるのである。このことが経営陣の業務運営に関する自由度が増すことに繋がり、結果として取締役の暴走等による企業倫理の低下を許してしまう一因となったと考えられるのである。

2.5 企業が掲げる CSR の履き違え、または曲解

経済がグローバル化して企業間競争が世界的規模で激化してくるにつれて、人に優しいとされた日本的経営が変質して強欲化傾向が強まり、それに伴って事件が多発するようになったことを前述した。こうした社会経済情勢の変化を直接・間接のきっかけとして、21世紀に入った頃

から CSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任) が意識され取り組みが強化されるようになった。CSR は、社会的存在としての企業が担うべき責任と捉えられている。CSR に対する考え方をより詳しく見ると、狭義には大企業におけるエンロン事件やワールドコム事件が発生したことへの反省を出発点として、コンプライアンスを遵守して決算・経理内容を正直・正確に公表するなど経営を透明化することと捉えられる。これはどちらかと言えばアメリカ型の考え方と見ることができる。さらにより広義にはそれだけに止まらず、企業は社会的な存在、また社会の一員として企業を取り巻くステークホルダー (利害関係人) に対して責任を持つことを意識して、社会が抱える多くの問題 (地球温暖化・森林破壊・水質汚濁・水資源枯渇、格差・貧困、障害者、過疎化、難民問題等) に企業としての立場から積極的に関わっていくことと捉えられる。これはどちらかと言えばわが国や西欧型の考え方と見ることができる。このように CSR の捉え方には国によって違いが見られるし、もちろん企業によって、また人によっても理解の仕方には違いが見られるのである。

このため、捉え方がややあいまいとなっている CSR ではなく、企業の事業自体を通じて社会的な課題を解決していこうとする CSV (Creating Shared Value: 共有価値の創造) とした概念に切り替えて、定義を明確にした方がよいのではないかという主張も見られるが、わが国ではまだ一般化したものとはなっていない。CSV は2011年にアメリカのマイケル・ポーター教授等が提唱した概念と言われている。

また、2010年には ISO によって組織の社会的責任に関する手引書 ISO 26000が発行された。この手引書は、CSR 規格を国際的に統一化する狙いもあって、企業以外の多くの組織を適用対象としており (このため、CSR ではなく SR という表現を用いている)、「7つの原則」(説明責任、透明性、倫理的な行動、ステークホルダーの利害の尊重、法の支配の尊重、国際行動規範の尊重、人権の尊重) と「7つの中核主題」(組織統治、人権、労働慣行、環境、公正

な事業慣行、消費者に関する課題、コミュニティ参画および発展) が掲げられている。なお、ISO26000は ISO9001や ISO14001のように認証は求められず、ガイドラインとしての位置付けとなっている。こうした経緯等を経て、わが国では中小企業を含めてほとんどの企業が CSR への取り組みを掲げるようになっており、大手企業では「CSR 報告書」とか、「環境報告書」、「ISO 26000対照表」といった IR 資料を公表している例も少なくない。

以上を総合して改めて強調すると、CSR とは単に企業の社会貢献活動のみを指すのではないということである。しかしながら、企業のホームページなどを見ると、CSR をメセナとかフィランソロピーと混同しているのではないかと思われるケースに出会うことがあるし、これら業務を担当する部署も同居している例が結構多いようにも窺われる。メセナとは、フランス語で「文化の擁護」を意味し、企業が資金等を提供して文化・芸術活動を支援することや、具体的には企業が音楽・芸術活動を支援するとか、美術館や博物館を運営することなどを指している。またフィランソロピーとは、企業等が人類愛に基づいて慈善・奉仕活動を行うことであり、具体的には企業が行う公益・社会貢献活動とか寄付行為などを指している。もちろん、企業のこれらの活動も潤いのある社会を作っていくうえで重要な取り組みであり、CSR の一部でもあると考えることもできるが、これらの活動だけでは CSR と呼ぶことはできない (前述の ISO26000でもメセナやフィランソロピーとは全く違う概念で捉えられていることを読み取ることができる)。CSR とは企業が一定の収益を挙げ、その収益を財源にして行う社会貢献活動だけに限定して捉えるべきものではなく、企業の営業活動そのものを通じて社会が抱える多くの課題に取り組んでいくものであると考えるべきなのである。例えば、省エネ型の家電製品を開発するとか、燃費効率の高い自動車等を生産するといった本業での多様な取り組みも CSR の一部を構成するものと言うことができる。

しかし、一部企業には CSR を限定的に捉え

るというある種の誤解（場合によっては意図的な曲解）があったりするため、CSR を表面的にしか捉えられていないケースも多く、現実にはしきりに CSR を強調しているような企業において不正や不祥事が目につくようになっているのである。残念ながら、CSR を強調している企業が本来の意味での CSR に真剣に取り組んでいるなどの尊敬に値する企業であるかどうかは全く関係がないのである。ロバート・ライシュは、「企業の CSR への高まりは、民主主義への信頼が衰退していることと関係している」、「大企業が情熱を持って CSR に取り組んでいる理由は簡単だ。それは新聞で美談になるし人々を安心させるからである」と指摘している。例えば、しきりに CSR を強調している企業の中には、いとも簡単に大規模な従業員解雇を実施する、下請けいじめとも言われる過重な納入単価引き下げを強要するとか、詐欺まがいの営業活動を展開する、粉飾決算や偽装工作を行う等の事例が少なからず発生しているのである。こうした企業では、掲げている CSR と経営の実態が著しく異なっていると言わざるを得ないのである。CSR を単なる企業イメージの向上とか PR の一手段といった程度の表面的な意味にしか捉えていないことからそういう事態が引き起こされているということもできるだろう。CSR をそのようなものとして誤解、またはあえて曲解して捉えているのであれば、ライシュの指摘のとおりであろう。企業が CSR をしきりに強調するのは強欲化していることを覆い隠すために、または強欲化していることへのせめてもの罪滅ぼしとなっているのではないかとすら思われるのである。しかし、CSR はそうした上辺だけのものとして捉えられるべきものではなく、もっと真摯に重要な経営・営業活動そのものとして取り組んでいくべき筋合いのものであることは言うまでもないだろう。

この点に関連して、近年英語で greenwashing ということが言われるようになった（これは環境 NGO などが一部企業の環境対応等を批判する意味で使っている造語であるため、まだ辞書にも載っていないはずである）。英語で上辺だけを取り繕うことを whitewashing というが、

これを環境の green と掛け合わせたもので、greenwashing とは企業があたかも環境問題に熱心に取り組んでいるかのように装って、取引先や消費者を欺くこととされる。「環境と地球にやさしい」とか「持続可能」、「エコフレンドリー」といった美辞麗句的なキャッチコピーとか、環境の「緑」を連想させる企業ロゴ等のイメージが、ほとんど実態がなく、また明確な根拠も示されないまま戦略的に使われていることなどもそれに該当するだろう。こうした greenwashing などは、一部企業の CSR に対する偽善的・欺瞞的な姿勢を端的に指摘しているのではなかろうか。

わが国では、企業のこうした偽善的・欺瞞的エコロジー主義をチェックするものとして、環境省が発行した「環境表示ガイドライン」等があるが、法的な拘束力やペナルティがあるわけではないため、いわばほとんど野放し状態にあると言っても過言ではない。米国や EU 諸国に比べるとやはり取り組みが遅れていると言わざるを得ない。今後、問題を防止する方策としては、消費者の厳しい目に頼るというだけではなく、業界団体および行政サイドからの一定の規制強化も必要ではなかろうか。なお、近年消費者庁から特定保健用食品（トクホ）の効能等に関する誇大広告を行っている企業に対して健康増進法違反として再発防止勧告が出されるようになり、一步前進したように見受けられる。こうした健康面での対応の例に倣い、環境表示等に関しても規制化を急ぐべきではなかろうか。

3. 企業の危機管理広報に際しての問題点

CSR に関連して、企業の危機管理広報のあり方についても触れておきたい。企業経営上の問題が発生した際に、きちんとした広報を行い、説明責任を果たすことは CSR の一環であるからである。どのような企業にも、社会で問題視されるような事件・事故は残念ながら起きるものであり、それを完全に防ぐことは難しいように思われる。企業の経営体質そのものに起因して発生するものもあれば、個々の不心得な役員によって引き起こされるものもあるからであ

る。前者の例で言えば、粉飾決算、不正談合、資金使途不明、公金の不正受給、脱税、贈収賄、不正投棄、商品欠陥、情報漏洩、反社会的組織との取引、詐欺、関連業法違反、大規模事故発生など多岐にわたり、後者の例で言えば、ハラスメント、人事・労務トラブル、痴漢・盗撮、公金横領・窃盗、飲酒運転事故など枚挙にいとまがない。さらには、企業経営そのものには問題がなくても、大規模なコンピュータ・ウィルスへの感染や誹謗中傷の情報が流布されるといったこともあるだろう。

企業においてこのような不祥事、中でもとりわけ企業体質に根差したと見られるような事件・事故が発生した際に、ステークホルダー、とくにその窓口となるマスコミに対してどのように広報や開示を行い、事態をどう鎮静化させていくかは非常に重要な点である。広く捉えれば、企業が直面する各種リスクの中で、いわゆるレピュテーション・リスク（Reputational Risk）への認識と対応ということである。危機管理広報を素早く、かつ滞りなく行い被害を最小限に止めるためには、そのためのクライシス・コミュニケーション（Crisis Communication）のマニュアル等を予め策定しておくことも必要であるだろう。さらに言えば、企業の危機管理とその広報を適切に行うためには、大規模な事故や自然災害等の不測かつ緊急事態が発生した時に備えた対応としてのコンティンジェンシー・プラン（Contingency Plan）や、そうした際の事業の継続計画（Business Continuity Plan）等の整備も求められるであろう。さらには被害を最小限に止めるためには外部の各種専門家との緊密な連携体制を構築するとか、幹部級役員を日頃から教育しておくことなども重要だと思われる。

問題が発生した際における危機管理広報の巧拙がその後の企業経営の命運を左右するようになると言っても過言ではない。巧拙と言っても、過去の例を見ると上首尾に終わったケースはほとんどなく、拙い対応に終始してしまったようなケースが圧倒的に多いように窺われる。例えば、2008年にGMやクライスラーが経営破綻したあと、アメリカにおいてトヨタ自動車株が

販売する車のブレーキシステムに欠陥があるとして大きな問題となったことがあった。この件では、何年も経ってトヨタ自動車のブレーキシステムにはさしたる欠陥はなく、発生した事故の多くが運転ミスなどによるものと結論付けられた。このため、この点についての広報対応に関してトヨタ自動車の責任を強く求めるのはいささか公平を欠くように思われるが、それでもトヨタ自動車にとっては事故発生当初の危機管理広報のあり方として反省すべき点が少なくなかったと考えられるのである。とくに経営トップがいつまでも事情説明等の記者会見や米議会の公聴会に出席しないとか、車の欠陥ではなく「運転手の感覚の問題」といったかたちで世論を逆なでするように反論したことが問題とされたのである。この事案では、企業の危機管理広報における教訓とされるべき要素を多く含んでいたように思われる。

しかし、折角そうした前例とされるべき大きな教訓がありながら、2008年頃から発生したタカタ株のエアバッグ異常破裂事件では非常に問題のある危機管理広報が繰り返されてしまった。アメリカにおける世論の動向と問題指摘の背景（単にリコール対象となる製品を販売したというだけでなく、それが人命に関わる欠陥であったことが問題視された。実際、死者も多数出て「殺人エアバッグ」とも称された）を読み誤ったと言わざるを得ないのである。対応の遅れの背景には、異常破裂の原因究明が遅れたとか、自動車メーカーとの責任分担が明確となっていなかったといった事情があったとも伝えられているが、同社がいつまでも責任を認めようとしなかったことは、安全軽視の経営姿勢と受け止められたわけで、重大な判断ミスを犯してしまったと言うほかはない。こうした極めて拙い対応の結果、タカタではリコールの規模が膨大なものに上るというだけに止まらず、危機管理対応のまずさ等を眺めて顧客である主要自動車メーカーが離反したことも加わって、優良企業から一転して会社存続を揺るがす事態にまで転落してしまったのである（米国での破産法申請とわが国での法的または私的整理を検討するなどの動きも伝えられている）。安全軽視、顧客

軽視というタカタの企業体質が危機管理広報に際して如実に表面化したわけである。このように、当該企業が潜在的に持っている企業体質が危機管理広報において露呈してしまうことを忘れてはならないだろう。こうした失敗の例は、多少遡れば米国三菱自動車製造セクハラ事件（1990年代）や三菱自動車株のリコール隠し事件（2000年および2004年）、雪印乳業株の食品中毒事件（2000年）、船場吉兆の賞味期限切れ食品提供事件（2007年）等で繰り返されてきたはずである。

私自身の金融機関経営等での経験（乏しい経験ではあるが）から言えることは、問題が発生したあとの危機管理広報に際しては、①経営トップ自ら、②素早く、③正確・正直・誠実に対応することが絶対的に求められるように思われる。この3点は必須事項であり、その1つでも欠けると危機管理広報の失敗として問題が大きくなることが少なくないように思われる。前述のタカタだけでなく、福島原発事故後の東京電力や暴力団融資事件発覚後のみずほ銀行の対応はこの3点を全て欠いていたように見受けられる（さらに言えば、わが国の場合ではこの3点とも欠けているケースが決して少なくないのが実情である）。危機管理広報はトップマネジメントの一つであり、記者会見等においてトップ自らマスコミへの対応をしないと、問題の発生を軽視しているとか真剣に反省していないと受け止められ、マスコミを含めて世間は納得しないことが多い。表面的には納得したように見えても報道ぶりが厳しい口調になるといったことも結構あり得る。また、企業の危機管理広報においては素早く対応することも鉄則である。そうでないと隠蔽とか問題隠しとして批判されることになりかねない。対応が遅いと火に油を注ぐような結果になることも多い。さらに、正確・正直・誠実に素早く対応することも必須である。正確・正直・誠実に対応する姿勢にこそ企業が持っている体質が如実に表われるのである。中でも正確でない情報には、マスコミはこのほか厳しい目を向けるように思われる。このため、例えば中間調査段階でありまだ正確な報告はできないと考えられる状態であれば、事

前にその旨をはっきりさせておくべきであろう。また正直でない情報（例えば、ちょっとした事実関係の嘘や隠蔽）も、後でそのことが判明した場合に問題をことさら大きくすることになりかねない。企業の立場としては、将来の業績に影響することも多いため都合の悪いところ、みっともないところは伏せて内密にしたいという衝動が起きることは少なくないであろう。そうした心情はわからないではないが、そのような思惑をもった言動によって隠蔽しようとしても、いずれは発覚してしまうことが多いし、後で隠蔽していたとか、事実を曲げて説明していたと判明すれば、事態を一層悪化させ数倍のダメージを受けてしまうことになるだろう。このため、あくまでも正確・正直・誠実であることが求められるのである。

何度も指摘するが、危機管理広報に際してその企業が持っている体質と本性が如実に表れるのである。以上の3点が揃って危機管理広報がうまくいった場合、誠実で正直な企業として社会からの評価が高まってさらに発展することだって可能である（例えば、株ジャパネットたかたの顧客情報漏えい事件）が、そうでないと逆に収益が急激に悪化し、場合によっては経営危機または経営破綻に繋がっていくことだってあり得る。このことは過去の多くの事例において窺われることであり、企業経営者は肝に銘じておくことが必要だろう。よく言われるように、信用を獲得するためには何年もの積み重ねが必要であるが、信用を失うのは一瞬である。また、「人は起こしたことで非難されるのではなく、起こしたことにどう対応したかによって非難されることが多い」という指摘がなされることについては、企業経営に携わる者として常に心しておくべき点ではなかろうか。

4. 企業倫理の向上には何が必要か

以上述べたような企業倫理の低下を食い止め、向上させていくためにはどのようなことが必要であろうか。もちろん、実際問題、これには明確な決め手というものがあるわけではないだろう。その解決策としてのノウハウ的なものがあ

るわけではないからである。ここでは、企業倫理を向上させていくための方策として、①経営トップの高い倫理観が必要であり、それを前提に、②コーポレートガバナンスの制度化とその徹底、③経営理念を意識した経営計画の策定と社員教育の徹底、④社内の闊達な議論風土と風通しのよさの確保、の4点を指摘しておきたい。

4.1 経営トップの高い倫理観

第一に求められるのは、経営トップの高い倫理観である。経済がグローバル化してきた結果、経営上のリスクが高まり、舵取りが非常に難しくなっている中では、経営トップは利益拡大に過度に関心が向きがちとなる傾向もあるが、そうであればあるだけ、経営のあらゆる側面においてトップの見識としての高い倫理観が求められるようになってきているのである。この点は、非常に抽象的と言うまでもないことと見られがちであるが、高い倫理観はリーダーシップや決断力などとともに経営トップとしての最も重要な能力の一つであるとも言えるだろう。後述するコーポレートガバナンス・コードでも、経営トップの高い倫理観が求められており、これは当たり前とされることを当たり前にするという精神（一言で言えば愚直の精神）で経営に当たるということに尽きるだろう。しかし、経営者にとって当たり前のことを当たり前にするということは、実際上は非常に難しいことでもある。コーポレートガバナンスやディスクロージャー制度によって経営への厳重な監視体制が構築されていても、また見識のある独立した社外取締役や社外監査役が配置されていても、その制度をうまく使いこなす経営陣に高い倫理観がなければ絵に描いた餅となってしまう、何にもならないのである。そここのところを思い違いしてしまって、かたちだけ整えても何の解決にもならないだろう。経営陣の中でも経営トップの責任が最も大きく、経営トップには厳しい自己規律が求められるのは言うまでもない。

わが国では、前述のように株式持ち合いが一定程度解消されてきたとはいえ、なお高いウェイトでの株式持ち合いが続いており、それだけに経営におけるトップの判断の自由度は諸外国

に比べてもかなり高いように見受けられるからである。一部企業にはCSRに対する履き違えまたは曲解があり、これが企業倫理の低下にも繋がっているということを前述したが、CSRにどのように取り組んでいくかといった経営の本筋とも言える基本戦略に関しては、まさに経営トップのリーダーシップが求められるであろう。経営トップが高い倫理観を持っているかどうかで、業績が向上することもあるれば、逆に経営が傾くこともあるのである。このことは優良企業とか大手企業と目されている企業でも例外ではない。

例えば、2015年に粉飾決算を重ねた東芝や血液製剤やワクチンの不正製造に手を染めた化血研の問題、さらには2016年に三菱自動車とスズキの燃費データ不正事件などが発覚したことは前述したが、これらの不正は長年にわたって培われてきた企業体質に根差すものと見られ、それだけ歴代の経営トップの責任は非常に重いと言わざるを得ない。中でも、わが国経済界のリーダーを輩出するなどコーポレートガバナンス面では優等生と見られてきた東芝の粉飾決算においては、歴代経営トップの責任が重大であり、その発覚は衝撃的であったと言えるだろう。東芝は、不正が発覚した後、過年度分を含めた連結決算の修正に加えて原発事業の損失拡大も重なって大幅な赤字を計上し債務超過に陥った。このため、大規模な人員削減や不採算事業からの撤退などのリストラを実施するだけでなく、主力の半導体事業の分社化などによる債務超過解消策を講じることまで余儀なくされた。それだけに止まらずに、歴代の経営陣に対しては株主代表訴訟が提起されたほか、刑事告発も検討された。さらに東京証券取引所および名古屋証券取引所からは、内部管理体制に問題があるとして投資家に注意を促す「特設注意市場銘柄」に指定され、上場契約違約金まで請求されるという不名誉も味わうこととなった。

また、化血研でも経営陣が総辞職して新経営体制へ移行したが、新経営陣のもとで単独での生き残りを模索するのか、それを断念して大手製薬会社等に事業譲渡するのかという重大な岐路に立たされることになった。さらに、三菱自

動車でも度重なる不正発覚（国交省の立ち入り検査の結果、何と不正発覚後の再測定においても不正操作を行っていることが判明している）に対しては監督当局および消費者からはこのほか厳しい目が注がれることになっただけでなく、燃費不正問題の原因究明に当たった特別調査委員会からも経営上の問題点を厳しく指摘された。すなわち、経営陣と開発現場の意識が乖離する等、「自動車開発における会社の一体性が欠如」し、「自動車メーカーとして持つべき理念が欠けている」と経営陣の責任の重大さを指摘された。この中で、とりわけ経営トップの責任は極めて重いと言わざるを得ない。こうした結果、同社は重大な経営の岐路に立たされることになり、ついに日産自動車の出資を受け入れてその傘下に入り経営の立て直しを図ることとなった（日産自動車は同社全株式の34%を持つ筆頭株主となり、日産自動車の社長が同社の会長を兼務）。このように見てくると、トップの経営姿勢如何では、不祥事を発生させるというだけでなく、必要以上に傷口を大きくさせてしまい、最悪の場合は株主代表訴訟が提起されるとか、企業経営そのものを危うくしてしまうことに繋がるのである。そのことは大企業とて例外ではないのである。

この間、帝国データバンクの調べでは、2014年度に粉飾決算、業法違反、脱税等のコンプライアンス違反が主たる原因で倒産した会社は219社に上り、5年連続で増加している模様である。経営破綻の主たる原因が何であったかを特定することは非常に難しい面があるため、そのまま受け止めることはできないかもしれないが、やはりコンプライアンス違反の事例が近年増加傾向にあることはこの調査からも読み取ることができるのではなかろうか。

4.2 コーポレートガバナンスの制度化とその徹底

第二に求められるのは、経営トップの高い倫理観を前提に企業の経営姿勢を明確に表明し、それを適切に実行・点検していく等の仕組みであるコーポレートガバナンス体制を構築していくことが必要である。コーポレートガバナンス

は、上場企業が守るべき行動規範であり、「会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組み」と定義されている。企業経営においては、財務会計面等における正確性・透明性を愚直に確保していくこと、つまりは内部や外部のステークホルダーに対して開かれた経営を行うことが求められているのである。このことがコーポレートガバナンスにおける第一歩である。これを示した企業統治の指針をコーポレートガバナンス・コードと言い、これは金融庁および東京証券取引所によって基本的考え方が取りまとめられ、東京証券取引所によって公表されたもので、2015年6月から全上場企業に適用されるようになった。もちろんコーポレートガバナンスが必要なのは上場企業に限ったことではなく、企業全般に共通したものであり、非上場企業においてもその精神は生かされていかなければならないだろう。各企業は、このコーポレートガバナンス・コードを踏まえて、企業倫理憲章や社員の行動規範を制定し、それに沿った経営計画を策定していくことが求められている。なお、このコーポレートガバナンス・コードが企業向けの行動規範であるのに対して、2014年2月に策定された機関投資家向けの行動規範として日本版スチュワードシップ・コードがある。このコードは、「機関投資家が投資先企業との対話を通じ、企業の中長期的成長を促すことを目的の一つとして、機関投資家が受託者責任を果たすための原則」とされ、両者はワンセットとなるものとして扱われているのである。

コーポレートガバナンス・コードでは、株主の権利・平等性の確保、株主以外のステークホルダーとの適切な協働、適切な情報開示と透明性の確保、取締役会等の責務、株主の対話という5つの基本原則で構成されている。堀江貞之等によれば、コーポレートガバナンスはリスクの低減を図る「守りのガバナンス」と、リターン（企業の収益力と企業価値）の向上を図る「攻めのガバナンス」の双方の狙いを持っているとされる。わが国では、このコードの策定がアベノミクスの成長戦略の一つとして位置付け

られており、また同コードには「会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために」という副題が付けられているとおり、「攻めのガバナンス」に重きが置かれているという特徴があるように見受けられる。わが国の企業は経済のグローバル化の中で徐々に対外競争力を失ってきており、このことが長年続く低成長の一因となっているとの認識のもと、これを早急に改善していくことが必要であると考えられていることが背景にあるものと思われる。このため、このコーポレートガバナンスの捉え方は、わが国の従来の考え方や欧米の場合とやや趣を異にしているのである。しかし、成長戦略の一環としてのコーポレートガバナンス・コードの考え方はそのようなものとして捉えられていても、もちろん適用を受ける各企業にとっては「守りのガバナンス」を疎かにするわけにはいかないのは当然である。短期利益追求主義に陥ることは企業倫理の低下を招く一因になると指摘したが、過度に「攻めのガバナンス」を意識して利益最優先の経営姿勢を取ってはいどこかに歪みが生まれてくるものである。そうした経営姿勢にあつては、社内各部署でのスムーズな連携やコミュニケーションも取れなくなるだろう。

繰り返しになるが、企業ではこれまでも取締役の活動のチェック機関として監査役がおり監査法人の監査を受けることにもなっていたし、上場企業では社外取締役や社外監査役を配置することも求められてきた。また投資家や取引先に大きな影響を与えるような収益見通しや企業経営体制の重要な変更については、迅速・公平・正確なディスクロージャーを行うよう求められてきた。このように、企業経営と財務内容の正確性・透明性等を確保するために幾重ものチェック体制を整備して内部統制の仕組みを強化することが求められており、これらの仕組みが有効に働くことが期待されてきたのである。しかしながら、過去に問題を起こした企業の多くでその機能が有効に働いていなかったことが判明している。例えば、社外監査役を配置し優秀な監査法人がチェックするという体制を強化しても、取締役が組織ぐるみで徹底して隠べい

しようとするれば、問題を見つけ出すことは相当難しいと思われる。また、社外取締役や監査役を任命するに当たっても、経営を監視する能力と責任のある人材を登用しなければ実効性は乏しいだろう。コーポレートガバナンスは、体裁だけ整えても不十分であり、実効性あるものにしていく強い意思と不断の努力が必要であるのは言うまでもない。このためにも、各企業はこのコードに沿って監査役会機能の強化に加えて、実効性ある経営計画、企業倫理憲章、社員の行動規範等を策定することが求められているのである。

4.3 経営理念に立ち戻った経営計画の策定と従業員教育の徹底

第三に、長期的経営計画を策定するのに際しては、常に経営理念を強く意識した計画として従業員教育を徹底するだけでなく、そのPDCAを実践していくことが重要である。企業倫理の低下の一因として、短期利益追求主義の高まりやCSRの履き違えまたは曲解があることを指摘したが、創業の原点でもある経営理念を意識した経営計画を策定してそのPDCAを実践することによって、こうしたCSRの履き違えといった問題は一定程度払拭できるのではないかと考えられる。

近年、創業家と経営陣が対立した、いわゆる「お家騒動」と言われる経営上の内紛が頻発しているように見受けられる。もちろん、その背景については個別ケースごとに千差万別であろう。こうした最近の傾向に関して一点だけ指摘できることは、グローバル化の進展等企業経営を巡る環境が激変している中で、創業の原点を踏まえてどのような経営を展開していくのかということ是一段と重要な課題となっているということである。それにもかかわらず、こうしたケースでは創業家と経営陣のコミュニケーションが著しく不足しているように思われてならない。要は、創業の原点と新しい経営の方向性との間のバランスをどのように取っていくかという問題について、社内での緊密な連携を基にしたコンセンサスを確保しておくことが非常に重要であるということであろう。

ほとんどの企業は経営理念を掲げており、業歴の長い企業では創業理念とか、社訓、社是、家訓などと称されることもある。これら企業理念等は創業時から当該企業にとっての社会での使命や存在価値を率直に表しているものであり、企業経営にあつては常に意識しなければならない重要な取り組み課題である。こうした経営理念等があるからこそ、従業員のプライドを高めて行動指針として求心力を高めるというだけでなく、会社の経営姿勢の基本として取引先や顧客にも暗黙のうちに伝わっていくものである。しかしながら、多くの企業のケースを見てきた印象論であるが、年度計画や中長期経営計画を策定するのに当たって、生き残り競争が激化する中でとかく収益を始めとした計数目標に重きが置かれてしまい、経営理念・創業精神を顧みず、そこにまで立ち返って計画を策定している例は意外と少ないように窺われる。

しかしながら、経営計画策定等に当たって過度に短期的な収益確保に拘泥してしまう結果、経営理念を棚上げして疎かにし、名目化してしまうことは、創業の原点を忘れてしまうことであり、コーポレートガバナンスを損なうことに繋がりがかねないだろう。前述のようにコーポレートガバナンス・コードでは「攻めのガバナンス」が前面に出ているが、やはり企業の行動倫理の側面としての「守りのガバナンス」を疎かにするわけにはいかないのである。このため、企業の生き残りや企業間競争を意識した計数目標にこだわって攻めの部分に意識が行ってしまい、経営理念はいわば名目化・形骸化してしまうことには大きな問題があるだろう。競争環境が激化してきているからこそ、短期的な利益確保に過度にこだわるのではなく、創業の原点としての経営理念を振り返り、それを現代の経営に生かしていくという姿勢が重要になっているように思われるのである。経営理念は、社長室に掲示しておけば済むような古色蒼然とした「お飾り」ではないはずだからである。そうした意味からも、経営計画の策定に当たっては経営理念・創業精神に沿った企業の使命を高く掲げて、従業員教育を徹底していくことが非常に重要だろう。経営理念は、どんなに時代が変わ

ろうとも社内で確実に受け継がれ传承されていくべきものであるからである。

4.4 社内での闊達な議論風土と風通しのよさの確保

前述のとおり、企業倫理が希薄化してきたことの一因として企業組織の中に未だに残るムラ社会の暗黙のルールを挙げたが、企業倫理を徹底していくためにはこうした企業風土を改めることも必要である。最近発覚した多くの企業不正においても、役職員が問題の所在を承知しながら長年にわたってそれが問題として取り上げられなかったことが原因の一つとして指摘されている。例えば、前述の東芝や化血研のケースでは、内部での指摘や問題意識が組織内で共有されなかった結果、それが経営層にまで十分届かず見過ごされてしまうとか、経営陣が見て見ぬふりをしてしまうなど、組織内の風通しが非常に悪かったという点で共通した背景を持っているように思われる。

労働災害における「ハインリッヒの法則」が明らかにしているように、事故やミスによって発生する労働災害には階層性が見られる。労働災害と同じように、組織の運営においても、小さなルール違反や失敗を些細なものとして隠蔽し見過ごしてしまうような風潮があるとか、小さな失敗から学ぶという謙虚な姿勢が乏しいと、問題をことさら大きくしてしまい、最終的には経営を揺るがすような事態が発生するようになるのである。「ムラ社会」といった長年染み付いた悪しき企業風土を変えていくことは並大抵のことではないが、社内での闊達な議論が行えるような組織の風通しの良さを確保するよう努力することが必要である。そのためには、前のめりの営業・収益優先の姿勢を改めると同時に、従業員に対する倫理教育を不断に行っていくことが必要だろう。また、従業員一人ひとりの人格と生きがいを大切にする経営、すなわち従業員満足度の向上に資する経営に心掛けることも重要だろう。そのためには、常に現場に足を運び、現場の意見に耳を傾けるような現場主義を徹底することも求められるだろう。無論、これには経営トップの役割が大きいことは言うまで

もない。

5. おわりに

坂本光司は、一連の著書『日本でいちばん大切にしたい会社』シリーズにおいて、優れた経営を展開している多くの中小企業を紹介し、日本でいちばん大切にしたい会社は、ステークホルダー（従業員とその家族、外注先・仕入れ先、顧客、地域社会、株主）を大切にしているが、その中でも従業員とその家族の幸せを一番目に掲げて経営している会社であると指摘している。また、坂本が代表発起人で会長を務める「人を大切にする経営学会」は、厚生労働省後援で毎年「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞を選定しており、著書でもそれら多くの企業を紹介している。そのような高い倫理観を持った経営者のもとで経営が行われている会社は、目先の利益拡大に汲々としている会社とは違って、従業員の帰属意識と士気が高まるため不祥事がほとんど発生しないのはもちろんのこと、顧客や地域から信頼され長期にわたり業績が安定し成長することに繋がっているというわけである。逆に、目先の利益を追い求める短期利益追求主義の経営者のもとでは、社内の和が崩れて不協和音が高まって不祥事が発生しやすくなるため、長い目で見ると会社の成長には繋がっていない可能性が高いと指摘している。やはり、企業経営においては、オーナーである株主の顔色を窺って直接的に報いようとするのではなく、回りくどいようであるが、「急がば回れ」と愚直の精神で、常に従業員や顧客・取引先を大切にし、また CSR を重視した高い倫理観を持った経営をしようとするのが重要であろう。そうした意識で企業を経営することが、結果的には末永く生き残り、成長していくための成功の秘訣となるのではなかろうか。

参考文献

- 1) 佐伯啓思 『「欲望」と資本主義』講談社現代新書 1993年6月
- 2) 岩井克人 『二十一世紀の資本主義論』筑摩書

房 2000年3月

- 3) 堂目卓生 『アダム・スミス』中公新書 2008年3月
- 4) 平田雅彦 『江戸商人の思想』日経 BP 社 2010年5月
- 5) ロバート・B・ライシュ 『暴走する資本主義』東洋経済新報社 2008年6月
- 6) 山崎憲 『「働くこと」を問い直す』岩波新書 2014年11月
- 7) 濱口桂一郎 『若者と労働』中公新書クラレ 2013年8月
- 8) 今野晴貴 『ブラック企業』文春新書 2012年11月
- 9) 今野晴貴 『ブラック企業ビジネス』朝日新聞出版 2013年11月
- 10) 花崎正晴 『コーポレート・ガバナンス』岩波新書 2014年11月
- 11) 堀江貞之 『コーポレートガバナンス・コード』日経文庫 2015年7月
- 12) 坂本光司 『日本でいちばん大切にしたい会社』あさ出版 2008年4月
- 13) 坂本光司 『日本でいちばん大切にしたい会社2』あさ出版 2010年1月
- 14) 大山泰弘 『働く幸せ』WAVE 出版 2009年7月
- 15) 畑村洋太郎 『失敗学のすすめ』講談社 2000年11月