〔研究論文〕

企業不祥事と「誠実な経営」（Integrity Management）論の台頭
―日本的経営の持続可能性の模索―

小坂　勝昭

〔Article〕

The Rise of Integrity Management in the 21th Century
—Toward the sustainable management of Japanese Companies —

Katsuaki KOSAKA

Abstract

The purpose of this article is to make clear the causes of fraud and corruption in Japanese companies. After the occurrence of corporate scandals at Enron and World com. in the USA, the American goverment directed corporate CEOs to accept compliance programs for protecting companies from scandals. In Japanese companies, there were also many corporate scandals, for example, the window dressing at Livedoor and Kanebo, and the CEO of Mitsubishi Cars concealed the need for a recall for a longtimes. I want to analyse the correlations between Japanese characteristics of management organization and its corporate scandals.

１．問題意識

ここ数年、日本企業の不祥事が新聞を飾らない日はない。三菱自動車のリコール隠し事件、耐震疑惑事件、ライブドア事件、カネボウの粉飾決算、不二家事件、ミート･ホープ事件、と連続して企業の不正行為が新聞を賑わせ、さらに日本道路公団、及び緑資源機構の官製談合事件が国民の失望感をひき起こした。こうした企業の不正摘発は、日本経済の国際的評価に影響を与えるだけではなく、ひいては日本の文化や国民性に対しても疑惑を生み大きな国家的損失を招きかねない。

世界から高く評価されてきたわが国の急速な近代化と経済成長は、科学技術の開発と驚異的な「モノ作り」に依存してきた。そうした発展は、それを支える人びとの「勤勉さ」と「エートス」があったからである。トヨタが２兆円企業となったことが報じられたが、独自の生産方式を開発し続けるトヨタをはじめとする他の優良企業の成長は私たちに希望を与える。しかし、その裏面で密かに企業不祥事を引き起こす要因が芽生えていたとすれば、その発生要因を究明し改善することが必要となる。

「企業の社会的責任」（CSR）が急速に問われ始め、企業の健全な成長がなければ社会の維持存続も困難と言えよう。こうした危機意識が財界、学会で論議の対象となり、企業不祥事の研究が学会レベルで本格的に始まったのは1993年の「日本経営倫理学会」の設立を契機にしている。

アメリカで経営倫理の確立が叫ばれ始めたきっかけは、2001年に起きた「エンロン事件」であった。資本主義先進国と、自他ともに認めるアメリカで、世界を震撼とさせる事件が起きたことは、資本主義先進国に直ちに跳ね返った。アメリカの企業経営の欠陥は、短期的に業績を向上させることが要請されるため、経営者が、目先の純益に捉われ、その結果企業不祥事が引き起こされる。

残念ながら、それ以降、我が国でもライブドア事件やカネボウの粉飾決算などが明るみにでたが、株価操作や、監査法人との癒着による粉飾決算など、エンロンの粉飾決算と酷似していることが判明する。日本の産業界が、伝統的な経営を古いとして放逐しアメリカ的経営を急いで取り込もうとした結果なのか、あるいは日本的経営の体質に「本質的に備わった特質」なのか、こうした問題の解明こそ避けて通れない課題なのではあるまいか。とすれば、日本的経営の歴史的な「洗い直し」が必要ということになる。

本稿は、（１）日本企業の不祥事を個々にとり上げ、根底に潜む原因を究明することを課題とし、そのためには、（２）日本的経営の特質、及び経営組織（集団）の日本的特徴を明らかにすることを課題としている。また、（３）企業不祥事の内容や、原因は様々であり、日本企業に何か大きな構造上の変動が生じているとすれば、どのようなものなのか。また、そうした変動と日本企業の不祥事の発生に何らかの因果関係はないのか、という問題意識を根底においている。

２．日本的経営の特質

（ａ）日本的経営の特質―「和」の尊重

問題提起の節で述べたように、日本企業で生じている種々の不正や不祥事が何に起因するかは大変重要な問題である。本稿では先ず日本企業の伝統的な特徴、及び本質を明らかにし、次に「何が変わったのか」を明らかにしたい。しかる後に日本企業が置かれている現状、つまり、Ｍ＆Ａ、ＴＯＢなどの新たな動き、日本企業へ忍び寄る国際化の影響にも言及したい。

アベグレンはかつて、彼の『日本の経営』（1958）において、日本的経営の特質が、「終身雇用」、「年功序列」、及び「人の和の尊重」にあることを指摘し、日本企業の特徴を各地の工場の調査から明らかにしたうえで、こうした前近代的な日本的慣行を温存したことが日本企業の成功につながったと指摘した。(1)

確かに、彼の指摘した終身雇用や年功序列という日本企業の特質は、従業員に退職まで生活が保障されるという安心感を与え、その結果、企業への「忠誠心」や「愛社精神」が育ち、「滅私奉公」という感覚を植え付け、「生産性」向上にもつながった。しかし、こうした要因は日本企業の集団主義的特質、あるいは擬似共同体的特徴と見事に結びついていた。「人の和の尊重」も、擬似共同体的、あるいは家族主義的経営の上に成立する特徴だからである。

（ｂ）日本的経営組織の特徴―職務のあいまいさと柔軟性

経営社会学者の間宏は、彼の『経営社会学』（1989）において経営組織の現代的特徴、及び日本の経営組織の特徴について次のように述べている。彼によれば、近代的組織の基礎単位は、人ではなく「職務」であり、経営組織は「分業の原理」にもとづいた多数の職務の「協業体系」である。そして、職務にはそれを遂行する責任と職務遂行上必要なモノ、カネ、ヒト、情報を自己の裁量で行使できる

(1)　アベグレン、Ｊ．Ｃ．／占部都美監訳（1958）『日本の経営』ダイヤモンド社。

権限が付随している。しかし、日本の経営組織の形態においては、必ずしも職務規定の概念は明確ではなかったと指摘された。(2)

戦後、近代化を急ぐわが国企業は、こぞってアメリカ経営学を吸収し、効率的経営を達成することを目指したが、間宏によれば、「日本企業の重要な欠陥の一つとして、職務・権限のあいまいさが指摘され、その明確化の必要性が強調されてきた。」(3)と述べられた。続けて、彼は職務が明確でなくても、組織を運営できたのは業務遂行上の実質的な単位が、個人単位に割り当てられる職務よりも、「職場という集団」に置かれていたために責任の所在を不明確にしてきたと指摘された。(4)

こうした組織上のあいまいさの根拠を明らかにした業績に岩田龍子『日本的経営の編成原理』(1977)がある。岩田は日本的経営の「集団的編成」という概念を提示し、以下の５項目の貴重な指摘をされた。

① 日本人が集団とかかわる場合、自分がその集団内で果す機能よりも、その特定の集団に「所属」するという事実をよりいっそう重視する。
② このため日本人は、特定の集団に対して、職務の範囲を越えて多面的に、ないしは全人格的にかかわろうとする傾向がみられること、
③ その結果、日本の社会が個人―特定集団―社会の図式によって表現することのできる、近代国家としては特異な構造をもっていること、
④ このような社会構造を反映して、日本の社会では、自己の所属する集団への異常に強い関心と社会への無関心とが、かなり一般的な現象として、認められること、
⑤ このような日本人の集団意識を反映して、ウチとソトの意識や集団への定着志向、特徴的な地位の意識や特異な権限・責任意識が、日本人の顕著な心理特性として認められる。(5)

これらの特徴はこの書物が書かれた時代を考えると、日本的経営が海外から関心を持って注視され始めた時期に重なっており、しかも批判的な評価も受け始めた頃と考えれば、非常に厳しい眼で「日本社会」、及び「日本的経営」、そして「日本人」を客観的に位置づけようとしていた事が理解できる。

確かに、就職という概念は日本では「就社」と同義である。自分にとっての社会とはまさに職場そのものであり、そこでの人間関係がすべてと言って過言ではなかった。

従って、日本企業の不祥事が、実は日本企業の根底にある「何らかの」日本的特質から生じているかも知れない、という問題意識を持ち、この課題を明らかにするために、筆者は岩田龍子の「日本的編成原理」に重要な指摘と示唆が隠されてはいないか、と再吟味したものである。岩田の経営組織の透徹した分析によれば、以下の特質が明らかにされている。

（ｃ）「義務の無限定性」という特徴

日本企業の場合、会社組織と従業員の関係は、従業員の義務の「無限定性」という言葉で表現できるという。具体的には、ある組織に所属するとき、その個人が将来どのような責任を負うようになるかはほとんど不明である。すなわち、「ある組織の成員達が、明確にその義務として規定されていないような責任であっても、あるいはさらに、当初予測不可能であった責任であっても、もし組織がそ

(2) 間　宏（1997）『経営社会学』（新版）、有斐閣、173－174頁。
(3)(4) 同書、174頁。
(5) 岩田龍子（1977）『日本的経営の編成原理』文眞堂、169頁。

れを必要とするならば、これを引き受ける“義務”を負っていると強く感じており、また他の組織成員にたいしても、これを強く期待している。」(6)

こうした行為様式を、「義務の無限定性」と呼ぶ。確かに、工場の中での仕事を考えると、自分の持ち場の仕事だけではなく、時には仲間の作業も手助けすることが期待され、自分の職務から外れた仕事であっても責任を持って引き受ける。こうした融通無碍さ（flexibility）を取り入れ成功したのが日本企業の「小集団活動」であり、日本社会に伝統的な相互扶助のシステムが生かされていたというべきであろう。岩田によって「義務の無限定性」と定義づけられたことの実質的含意はまさに、この日本社会特有のあいまいさだったのである。他方、アメリカの工場の作業現場では、自分の持ち場を守り、他人の仕事には絶対に口出しはしない。従業員の仕事は職務として徹底的に細分化され、簡素化される。従って、一日中同じ仕事を繰り返すことによって仕事に熟達し、効率性が高まる、と考える徹底した「分業」と「合理化」の推進が当然のごとくこれまで実践されてきたのである。研究者は、これをフォーディズム（Fordism）と呼んできた。従業員にとっての義務は非常に明瞭で、かつ限定的なものである。他人の仕事までは引き受けることはないのである。

（ｄ）「責任の非限定性」

「“個人の責任範囲の不明確さ”や、集団構成員の間の“責任の連帯性”に照応するものであって、組織の成員がひとたび一定の職務を引き受けたのちも、この職務にかかわる責任の範囲が明確に規定されておらず、組織内の状況によって、さまざまに変化し伸縮する現象をさしている。」(7)

「義務の無限定性」、及び「責任の非限定性」というこの二つの特質は、日本企業の組織構造の「融通むげさ」を表明するとともに、個人従業員に対してスペシャリストよりジェネラリスト（何でも出来る）に近い能力を期待するものといえよう。そして、組織（会社）が必要とする能力、技能をいつでも発揮することが要請されてきたともいえる。また上司の命令や指示には文句を言わずにしたがう、という行為を想定しうるのではなかろうか。

こうした能力への要請は日本企業の発展にとって決してマイナスではなかった。命令され、指示を受けて行う仕事を忠実にこなすことが従業員の与えられた一義的な仕事であったとしても必要最低限の仕事しか行わないケースもあれば、同業他社の動向を視野にいれ、なおかつ将来の予測も考慮し十全の仕事をこなすことが出来る貴重な人材もいる、とすれば単に責任といっても大きな幅がある。しかし、残念なことに企業のトップからの指令ともなれば、「反社会的であることが分かっていても遂行してしまう」、という恐れもあるのだ。

（ｅ）疑似共同体として成立する「集団主義」

日本企業の従業員の行動は、西洋人からみると「集団主義」（collectivity-oriented）的であると見られてきた。企業人の行動が集団主義といわれるのはなぜであろうか。団体で行動するという意味ではなく、事前に根回しを行い、全体のコンセンサスを取り付けて事にあたる、あるいは組織内では必要であればいつでも一致結束して事にあたる、という意味合いであろう。経営学者の津田真澂はかつて「我が国の経営家族主義が「イエ」共同体を根拠とする」と主張し、産業社会学の間宏は「経営家族主義が「家イデオロギー」を利用したと述べた。しかし、もう一つの解釈は岩田龍子の解釈であ

(6)(7)　同書、202頁。

り、「集団行動の基本的単位は家にではなく、むしろ部落ないし、ムラに認められる」という解釈である。(8) 中学を卒業して「ムラ社会」から都会へ出てきた青年たちは、孤独な生活を強いられる。ムラの先輩から誘われ、集まった飲み屋で悩みを聞かれ、故郷の方言で話す喜びを味わう。こうして「同郷集団」が形成されていった。「第二のムラ社会」の誕生であった。こうしたムラ社会は全国の主要な都市や企業の中に出来ていった。企業社会にも仲間を誘っていつしか「県人会」ができるという構図である。「和の精神」を基盤に持つ疑似共同体の成立とも言えよう。

（ｆ）経営組織の成立要件―根回しとリーダーシップ

間宏は、経済同友会の調査に依拠しながら日本的経営組織の内部特性を、６項目に整理している。①根回し、②トップの強力なリーダーシップ、③現場重視、④作業上のマニュアル重視、⑤突発的な出来事への対応の仕方、⑥ＱＣ等小集団活動の重視、である。しかし、日本企業の「根回し」が日本人だけの行動形態ではない、ということは“nemawashi”という新語が最新辞書に掲載されているという間宏の指摘をまつまでもない。pre - arrangementという英語が根回しに近い、という指摘は20年も前からあり、事前の連絡と調整の必要性と考えれば常識に近い。

むしろ、「強力なリーダーシップ」の必要性は最近では非常に重視されるべき機能であるが、従来、日本ではリーダーには「調整役」の能力を期待することが普通であった。調整役とは人間関係に横たわる利害の調整という役割である。したがって、年長者であることは、人生経験と人間関係の機微に敏感な能力である。日本経営倫理学会常務理事の高橋浩夫の指摘によればリーダーの資質とは以下の能力を持つことにあるという。

「リーダーは、組織目的を達成するために、人と人との接点、先ず人を好きになり人から信頼されることが大切なのである。これにはリーダーの倫理観、道徳性といった人への思いやりや配慮、他人に対する愛・好意が基本的特性として問われてくる。今、アメリカのビジネス・スクール教育の問題点は科学性の追求のあまりこの部分に注力してこなかった。今この部分こそが問われている。」(9)

確かに、アメリカの産業界で顕著な傾向として指摘されるのは、経営者の経営手腕に支払う「巨額な報酬」である。業績の立て直しのために就任を要請されて彼らが最初に取り組むのは「人員削減」であることが多い。こうした短期的視野に立つ経営は最近、日本企業の経営者には必ずしも評価されなくなってきた。むしろ、アメリカ的経営に追随して「成果主義」を導入すれば業績が上がると期待することに疑問を抱く経営者が増え始めていると指摘できる。

また、リーダーに求められる手腕とは将来を見越して適切な経営戦略を立てることであり、かつ迅速に「意思決定」を行う能力である。そして、従業員の「支持と信頼」を取り付けることを可能にする人間的要素を兼ね備えることである。

３．企業不祥事の発生事例

（ａ）高度成長の終焉とバブル崩壊

80年代以降、高度成長の進展により海外投資が増加し、国際的な労働移動も加速していく。日本企

(8)　同署、50頁。
(9)　高橋浩夫「アメリカのビジネス・スクール教育のジレンマと企業倫理」『経営倫理』（経営倫理実践研究センター）、

業は否応なく海外進出を積極的に推し進め、情報産業の進展の中でアメリカ的経営の積極的導入が始まった。企業は個人の能力を見極め、能力に合った仕事を与え、そして業績や貢献に応じた報酬が与えられる「能力主義」「実力主義」の経営管理システムが従来型の年功序列、終身雇用をも維持しつつ取り入れられ始めた。1985年頃から始まるアメリカ経済の退潮と裏腹に急激な円高を背景に海外に拠点を作り、発展を続けた日本企業は、92年を境に、突然の不況に突入する。巨額の資本を投下して買い占めたロックフェラーほかのビルはテナントの収益を見込んでの投資であったが借り手がつかず、多額の不良債権を抱える羽目となった。国内の日本企業や、大手銀行も同様に不良債権におしつぶされた。

こうして、バブル崩壊後は伝統的な雇用システムや、年金制度を維持することが次第に困難となり、成果主義を建前に従来型の雇用システムを排除する企業が次第に増加していく。自らを存続させるべく、経営規模を縮小し人件費削減を図ることを余議なくされ、新卒人事の補充を手控えるようになった。不要な人材とレッテルを張られた中間管理職が失職し、熾烈な受験競争をくぐりぬけた若者をまっていたのは就職難であった。しかし、アメリカ的経営の目玉商品である「成果主義」はいち早く日本の経営に導入されたが、日本経済は成果主義で浮上することはなかった。

（ｂ）企業不正の増加

1980年代に入ってアメリカで始まったＩＴ産業の進展は、重厚長大な産業からサービス産業、情報産業への産業構造の転換をもたらした。高性能コンピューターの開発及びソフト開発を競う富士通、日立、三菱などの日本企業はIBMの牙城に迫るべく研究投資をすすめたが、1982年にはIBM産業スパイ事件を引き起こした。

『ＩＢＭ産業スパイ事件（1982）』

日立と三菱が二社で総額２億円を投じて入手を図ったIBMの最新鋭機3081Kの情報取得が暴露された事件である。日本製のコンピューターと全く互換性のない新機種がIBMによって開発され日本側がこれを最大の危機と受け取ったために起きた企業犯罪であった。この段階で歴然と明らかになったのはソフト開発に後れをとった日本企業の真の姿であった。結局、FBIのおとり捜査によって「IBMの機密を盗んだ」罪で日立と三菱の社員が計６人、日本国内の両社の従業員12人に逮捕状がでた。(10)

『東芝機械、ココム違反事件（1987）』

1987年には東芝機械がココム（対共産圏輸出統制委員会）規制に違反し大型NC（数値制御）工作機械を通産大臣の承認を受けずにソ連に不正輸出したことが発覚し、外為法違反で幹部二人が逮捕された。このすぐれた工作機械は大型プロペラを作るレニングラードの造船所に運びこまれたことによって、ソ連が原子力潜水艦のスクリュー音を小さくする技術を開発したことが疑われた事件であった。(11)

これら二つの企業不祥事は、国際競争の中で批判を浴びることになった事件であった。IBM事件は、

NO.44、2006、35－38頁.

(10) 有森隆（2003）『日本企業のモラルハザード史』、文芸春秋、75－80頁。

(11) 同書、100－102頁。

遅れた技術開発を取り戻すために日本企業が産業スパイを派遣することでアメリカ企業に追いつこうとした事件であった。また、他のココム事件は、国際的な体制間の闘争を無視した日本企業の独りよがりな態度が問われたものであり、アメリカとの安保条約を無視した政治的事件であった。こうした企業犯罪の後に国内企業の不祥事が相次いでおきている。

『リクルート未公開株ばらまき事件（1998)』

リクルート会長の江副浩正がリクルートコスモスの未公開株を政界、財界、官界の有力者76人にばらまいた事件である。86年10月31日に店頭公開し、１株5270円の初値をつけた。有力者たちの購入価格はいずれも１株3000円で、購入資金は全額リクルートの金融子会社ファーストファイナンスが融資し、元手は一切かからないで、売却益だけが転がり込んでくる仕組みであった。リクルートは就職情報誌『リクルートブック』を創刊し、企業と学生の間をつなぐ人気のある情報誌であった。就職協定撤廃の動きが出始め、その動きを潰すための接待工作の一貫としてこうした未公開株を賄賂として配布したもので、政治家が「秘書がもらった」と答弁して、「秘書が・・」が流行語になった事件であった。東大が生んだ戦後最大の「起業家」と評価された江副浩正の事件は、2006年に起きたホリエモン事件をも思い起こさせる。(12)

『東京電力の原子力発電所トラブル隠し（2002)』

2002年８月末に東電の原発のトラブル隠しが発覚した。経済産業省の外局、原子力安全・保安院は、東電の原子力発電所の自主点検記録に29件の不正があった疑いがあると発表した。東電は2002年９月２日の会見で不正の事実を認め結局、社長、相談役２名、会長の計４名が辞任した。この時、問題になった東電のトラブル隠しは1986年から90年代末までのデータである。社長の南直哉は「社会に迷惑をおかけしたことの責任を明確にする」旨の説明をしたが、世間の普通の人びとの恐怖と怒りを鎮めることはできなかった。原子力発電所の設備稼働後のチェック体制をきちんとしない限り、事故の再発は防げない。(13) こうしたトラブル隠しは、2007年になって再燃し、日本全土の電力会社のすべてがこうした不正を行っていた事実を認めたことで日本全体に失望感が一挙に拡大した。

（ｃ）エンロン事件の波紋

見てきたように、日本企業の不祥事は数限りなく生じているが、世界中の注目を浴びた資本主義先進国アメリカで起きたエンロン、ワールドコム事件の波紋は、「倫理なき経営」がアメリカ内部でも限りなく生じているのでは、という恐怖であった。危機意識を抱いたアメリカ政府は「ソックス法」制定に踏み切らざるをえなかった。

『エンロン事件（2001)』

ヒューストンに本社を置いたエネルギー関連企業のエンロンは1980年代半ばまで天然ガスパイプライン事業を行う伝統的な企業にすぎなかった。それが、規制緩和を受けてエネルギーのトレーディングに力点を移し、さらに金融技術の発展によりデリバティヴ取引を積極的にからませていった

(12)　同署、108－112頁。
(13)　同署、232－234頁。

ことにより、急成長ぶりを見せた。アメリカの代表的経済誌『フォーチュン』は、最も革新的な企業としてエンロンを持ち上げ続けた。利益を先取りする会計処理には批判があったが、エンロンが攻撃的に行ったのは、連結対象外の特別事業体と自社株を使った損失隠しであった。自社株が上がることを前提にした賭けのような経営は「株価至上主義」に傾斜していく。自からの業績下方修正によってすべてが明るみに出たのは2001年の秋であった。その年の12月、連邦破産法第11条を適用して経営破綻してしまった。名門会計事務所アーサーアンダーセンはエンロンに対して、監査とコンサルティングを同時に提供していた。そうした企業との密接すぎる取引関係が不正会計の原因となった。(14)

こうしたエンロン事件とほぼ同時期に日本で進行しつつあったのが三菱自動車のリコール隠しであった。三菱グループの一員として堅実経営を実践し、クライスラーとの合弁事業も1989年にスタートし、ドイツのメルセデス・ベンツとの協力体制、パジェロの国際的な評価、など三菱に疑念を持つ消費者はいなかった筈であった。

『三菱自動車リコール隠し事件（2000－2003）』

平成12年７月、三菱自動車が、自社の自動車のクレーム情報の多くを長年にわたり隠ぺいしていたことが発覚し、行政処分と有罪判決を受け、社長が引責辞任した。その後もリコールすべき欠陥を報告してリコールを実施することなく欠陥を放置し、平成14年１月と10月、死亡事故２件を引き起こし、元社長、元副社長らが逮捕・起訴されるに到った。（第一事件）クレーム隠し事件―平成12年７月、運輸省の立ち入り検査で、同社が30年にわたりクレーム情報をコンピューターで二重に管理し、リコール案件に当たらない情報のみ明らかにし、重大な情報を隠ぺいしていたことが発覚した。（第二事件）リコール隠しの末に死亡事故発生―平成14年１月、横浜市で同社のトラックの車軸からハブの破損によりタイヤが脱落する事故が原因で女性が死亡した。また、同年10月に、山口県で同社のトラックのクラッチ部分が破損し運転手がコンクリート壁に激突し死亡した。平成17年６月公表の社外弁護士の調査報告書では、欠陥によって起きた２件の死亡事故は、適切な対処がなされていれば回避することが可能であった。また、ハブの欠陥については毎月のように破断事故が発生した平成13年にユーザーに告知すべきであったと指摘された。本事案については、「ふそう報告書」において、「企業文化に著しい深刻な欠陥があった」と指摘されている。自動車という欠陥があれば即死亡事故につながる恐れのある製品を製造・販売している企業として、何よりも優先して考えなければならない安全性の確保という意識が希薄で、安全性の確保に目をつぶり自社に都合の悪いことは隠ぺいする、という企業文化、あるいは企業風土であった、と指摘された。(15)

『ライブドア事件（2006）』

平成８年４月、堀江貴文は、コンピューター・ネットワークに関するコンサルティング等を目的とする有限会社オン・ザ・エッジを設立した。同社は、株式会社への組織変更、商号変更を経て、平成12年４月に東証マザーズに上場。その後、ライブドアという無料プロバイダを営業譲渡により取得し、平成16年２月、社名をライブドアに変更した。上場してからは、株式交換、TOBによる企業買収を繰り返し、事業規模を急速に拡大した。強制捜査直前の平成18年１月には、時価総額約

(14) 高橋篤史（2006）『粉飾の論理』東洋経済新報社、306－307頁。
(15) 後藤啓二（2006）『企業コンプライアンス』、文春新書、36－40頁。

7300億円の企業となっていた。平成18年１月16日、東京地検特捜部がライブドア本社及び関係先を家宅捜査した。

捜査の容疑は、ライブドアの子会社であるライブドアマーケッティングの「偽計及び風説の流布」という証券取引法違反であった。その後、捜査が進められ同年２月13日、捜査容疑とされた事実で堀江貴文元社長、宮内亮治元取締役ら４名が起訴された。また、法人としてのライブドア、ライブドアマーケッティングが起訴されるとともに、ライブドアの監査法人の公認会計士２名が粉飾を知りながら監査報告書には適正意見を記載したとして、証券取引法違反（有価証券報告書の虚偽記載）で起訴された。この二社は、４月14日、上場廃止とされた。ライブドアの株価は強制捜査直前の696円から上場廃止時には94円、約７分の１へと下落した。(16)

４．企業不祥事の発生要因

（ａ）日本病の根底に潜むものー

我が国に企業不祥事が頻々と起き始めたころから、「日本病」という意味のJapanitis、あるいはNipponensisという言葉が生まれた。2003年１月1日の『日本経済新聞』連載記事「日本病を断つ」でこうした日本病の原因究明が始まった。明らかに、日本的経営や、日本社会の文化、社会の構造が問い直され始めたと言えよう。前節で整理してきた企業不祥事のほかにも、総会屋問題、牛肉偽装事件、雪印乳業のラベル張り替え事件、などが起きたが、そうした企業の不正が何故そう容易に繰り返し起こるのか、理解に苦しむと同時に原因の究明に関心が向くのは当然のことであった。この「日本病を断つ」で指摘されたのは以下の現象である。日本病は、官民のシステムが時代の変化に追いつかない制度疲労であると指摘し、三つの病根が日本の活力をそぐと、以下の原因を挙げた。(17)

① 次世代テレビの映す硬直性。
② 政治家や官僚の希薄な危機意識―認識が甘く、政策・戦略が不十分。
③ 先送り中毒―政・官・業の調整で改革の骨を抜き、小さな成果と大きな先送りを繰り返す。結局口先だけで改革を実行できない。
④ 前例依存―システムの硬直化が飛躍の芽を摘む。
⑤ リスク過敏症―失敗を恐れ、成長分野が育たない。サムスン電子がナノテクによる新素材「カーボンナノチューブ」を使った超薄型ディスプレイを商品化すると発表した2003年、実はNECの研究員が1991年に発見した技術だったが、それをビジネスに結びつけたのは韓国サムスンであった。

日本的経営を支える企業組織が、先に触れたように「集団主義」的であるとか、「疑似共同体」集団に近いとか、あるいは「企業共同体」であるとか、これまでの研究の中で繰り返し論じられてきたことである。２節では日本的経営の特質を、間宏、岩田龍子の業績によりながら明らかにすることを試みたが、経営組織の日本的特質としての「義務の無限定性」、及び「責任の非限定性」という特質を検討することによって企業不祥事に手を染める社員の行動を少しでも明らかにできるのではない

(16)　同書、12－17頁。日本経済新聞社（2005）『真相ライブドアvsフジ』56－70頁。
(17)　『日本経済新聞』2003年１月１日号、ニッポネンシス「日本病を断つ（１）」

か、と思っている。

非倫理的行為と承知しながら部下に命令する経営者や、上司の命令に従う従業員の行為には「仲間内にのみ通用する論理」が支配していると言えよう。

また、「長いものには巻かれろ」、「出る杭は打たれる」という諺は、明らかに日本人の行動様式を表現するものである。前者は権力には抵抗するより従え、という意味であり、後者は人並み以上に世間に認められ、出世すれば他人の妬みや嫉妬の対象となるから用心せよ、という生きる上での知恵と言えよう。

300年続いた幕藩体制の中で「同質的な生活」を強いられた江戸時代の農民や、庶民の生活様式は仲間を裏切ることなく、「相互扶助」に基づく人間関係の中で連綿と繰り返されてきた生活である。このような「ムラ社会」が世間を構成してきた。そして、日本的経営の核を構成する同質的な共同意識がまさにこの「ムラ社会」から引き継がれてきた精神と言えるのだ。江戸時代の住友、三井、三菱などの大店で、丁稚奉公する従業員に対してなされた教育内容（商家の家訓）「正直、信用の必要性」さえ教えることのできない現代企業に疑問を抱かざるを得ないのである。

後藤啓二は、近著『企業コンプライアンス』（2006）において企業不祥事の発生要因に着目し、企業不祥事を以下のように分類している。[18]

① トップの号令による全社一丸利益至上主義型―（具体例）バブル期の銀行及び証券業界の経営。
② ワンマントップによる保身・私利・私欲型―（具体例）イトマン経営者と暴力団の癒着、及びそごう破綻の原因となった公私混同の経営。
③ 悪弊の継続・事なかれ主義・隠ぺい体質型―（具体例）三菱自動車のリコール隠し事件、最初は利益至上主義で始まったが慣例化し、悪弊の改革を怠った。
④ 反社会勢力との癒着・利用型―（具体例）昔から今日まで連綿と継続してきたケースで、野村証券、日興証券による暴力団幹部に対する東急電鉄株買い占め資金融通事件。
⑤ 社員による「私利私欲」型―（具体例）富士銀行、東海銀行の預金証書等偽造事件。
⑥ 社員による「会社のため」型―（具体例）雪印食品、日本ハムの牛肉産地偽装事件。
⑦ リスク管理体制の不備と拙劣な危機対応型―（具体例）雪印乳業食虫毒事件、ダスキン無認可添加物使用肉まん販売事件。

後藤によれば、「昔はもっとひどかった。昔は企業が重要情報を独占し、社員の企業への忠誠心も高く、また、情報開示を強制される仕組みもなかったことから、マイナス情報の統制が可能で、不祥事情報は外部にあまり出なかっただけである。また、出た場合でも、世間は総じて寛容であった。」[19]と指摘している。また、後藤は「あとがき」で興味深い結論を提示している。本稿の問題意識からは大変に参考となったので記しておきたい。「最近の企業不祥事の発覚の多発をみるにつけ、社会の変化に応じて企業のトップや社員が変わるのは難しいのだなと、感じる。これまでは通用していた企業ムラ社会の論理が、一般社会では通用しなくなっていることに、なかなか気がつかず、あるいは気がついても変えようとしないことは、むしろよくあることのようにおもわれる。」[20]

---

[18] 後藤啓二（2006）、91－96頁。
[19] 後藤啓二、上掲書、96頁。
[20] 後藤啓二、上掲書、198頁。

（ｂ）官僚制化の弊害

安達巧の『企業倫理とコーポレートガバナンス』の第３章「日本型ガバナンスの危機」を参考にしながら雪印食品の不祥事の事例を検討してみよう。　2000年１月に発覚した雪印食品の国産牛肉偽装事件は、「業界の慣行」が詐欺として明るみに出たことが原因であるという。そして、「業界全体を覆う偽装体質と、それを許してきた行政の無策ぶりも浮き彫りにした」(21) と指摘された。そして、行政のずさんな管理が偽装を見逃した責任にも言及している。

企業の巨大化は組織の官僚制化を産み出し、自分の守備範囲のみを守ろうとする仕事の仕方が次第に組織全体の効率性を損なう。稟議制度、ハンコ行政は官僚制の非能率をさす代名詞である。しばしばリーダーの指揮能力が空回りし、企業が確かな方向性を見失ったりするケースにはこうした組織の一人歩きのような「慣性」が働く結果として惹起される。明治時代から連綿と続いてきた官僚体質によってしばしば各種の規制緩和がほとんど何も進まず、その要因として官僚が「変化を好まない」ことや、民間は、官に従えば利益があるという体質を作り上げたこと、さらに「談合」、「系列」などの事態が公共事業の入札や、総会屋との癒着の温床となってきた。

５．企業不祥事の克服とコンプライアンスの有効性

（a）コンプライアンスの導入とリスク管理

企業不祥事の発生を抑制するためには企業が自らの社員の倫理的行為を期待し、そのために体制を整備することが最も必要な条件である。しかし、従業員の主体的行動に安易に依存するだけでは充分ではない。企業がコンプライアンス体制を構築し、組織の風通しが良くなるシステムを導入しなければならない。ムラ社会の人間関係の目に見えない圧力が非倫理的行為に手を貸すことが無いとは断言できない。従って、法令遵守によって内部統制を導入するだけでは不充分であり、組織の上位と下位のコミュニケーションや、相互理解を推進するための方策が増々重要になる筈である。もし、何らかの原因で不祥事が発生した場合、発生要因を明確にし、あいまいなままに放置することなく不祥事の拡大を防御することがリスク管理に繋がるのである。近年、ますます不祥事を隠蔽する体質を世間は許さなくなったといえよう。企業リスクを回避するための経営施策を導入することは企業にとっては緊急の課題となっているのである。監督官庁に対する世間の眼がいっそう厳しいものとなりつつあることも最近の傾向である。森山満は、彼の『コンプライアンス経営マニュアル』（2003）のなかでコンプライアンス・プログラムの要素として、以下の５項目を列挙している。(22)

①　ルール（行動準則）
②　内部牽制システム
③　内部監査システム
④　報告・相談制度
⑤　緊急時における行動プログラム

森山満の解釈によれば、「近時、『内部統制』を経営全般に及ぶ管理機能として捉え、業務の効率性の確保を含めたより広義のコントロール機能」(23) として理解する立場を示唆された。②と③を「内

(21)　安達巧（2002）『企業倫理とコーポレートガバナンス』創成社、72－79頁。
(22)　森山満〔2003〕『コンプライアンス経営マニュアル』商事法務、12－20頁。
(23)　梅津光弘（2003）「アメリカにおける企業倫理論」『企業倫理と企業統治―国際比較』〔中村瑞穂編著、文真堂〕所収論文、13－27頁。

部統制」とする解釈もあるが、コンプライアンスの観点からは、「内部統制」とは①から⑤を含めた「法令違反予防のためのコントロール機能」と考えれば良いというのが彼の解釈である。

（b）「誠実な経営」（Integrity Management）の導入

梅津光弘は、かれの論文「アメリカにおける企業倫理論」の中でコンプライアンス型の企業倫理の制度化が90年代に大企業を中心に広範に浸透を見たことを指摘し、次に「と同時に90年代を通じてコンプライアンス型から様々なヴァリエーションが」発生したことに触れ、その中で最も注目を集めたのが「価値共有型」（Value Sharing）と呼ばれる制度化手法であったと述べている。この手法は外部からの強制には限界があるとして、「単なる不祥事対策としての企業倫理という捉え方から一歩前進し、組織活性化や人材育成、さらには企業をとりまくさざまなステイクホルダーへの責任を果たしたり、ブランドの構築や、経営革新との結びつきを考えることを意味する」[23] ものであり、コンプライアンスを乗り越えるものであった。

最近のアメリカの経営学の領域で注目されるCorporate　Integrity［誠実な経営］という考え方は、まさに梅津の指摘された「価値共有型」の流れに位置付けられる。[24] さらに新日本監査グループから出版された『インテグリティ・マネジメント』も同じくこの路線を深化させることを意図したものであろう。[25] 企業不祥事の原因も複合的な要因を含むことからリスク対応が十全に出来ず、最終的には「企業の自己責任原則」に基づき、ステークホルダーとの関係性を重視する方向へ進まざるをえない。[26]

最近、「企業は誰のものか」という論考が増えてきたことも興味深い。株主のものか、ステークホルダーのものか、従業員のものか、今までさんざん議論されてきたテーマであるが、結局のところ「社会全体のもの」という発想が優位を占める状況になってきたことは、健全な方向へ足が向きつつあることを意味するものであろうか。[27]「企業の社会的責任」（CSR）は、今後ますます厳しく問われることであろう。コンプライアンスの充実から誠実な経営を目指すIntegrity　Managementへの方向性は単なるJ-SOX法の導入によって望ましい経営が実現するわけではない、ということを教えてくれるのである。

こうした危機意識を表明しているのは郷原信郎である。彼の主張は、「世の中が法令遵守に埋め尽くされる状況の中で、多くの賢明な組織人達は、法令遵守という意味のコンプライアンスが、多くの弊害をもたらしていることに気づき始めています」と指摘している。[28] 要請されているのは法体系による統治ではないという主張である。そして、企業の利潤追求が社会的常識を逸脱せず、またインサイダー取引が堂々とまかり通るような社会を撲滅する姿勢こそ資本主義の持続可能性を約束するといえるのである。

企業のリーダーに求められるのは無責任な人減らしではなく、従業員の幸福の実現に真面目に取り組み、会社全体のモラールの向上と、経営姿勢にみられる誠実さ（Integrity）であろう。そして倫理的ルールの裏づけのあるコンプライアンスと、リスクマネージメントの採用によってのみ遂行可能な「誠実な経営」（Integrity　Managemennt）の実現である。

---

(24)　D.Kennedy-Glns &B.Schulz (2005) Corporate Integrity, Wiley.
(25)　新日本インテグリティアシュアランス（2006）『インテグリティ・マネジメント―法令遵守を超えてCSRの実現へ』東洋経済出版社。
(26)　上掲書、252頁。
(27)　平田育夫「会社は社会のものだ」『日本経済新聞』〔28面〕2007年５月13日。
(28)　郷原信郎（2007）『「法令遵守」が日本を滅ぼす』新潮新書、７頁。