

企業不祥事の事後的対応をめぐる経営者の意思決定 —倫理的価値判断と経営力—

青 木 崇*

A Factor of Corporate Scandals and Decision Making of Top Manager after Coping: Ethical Value Discretion and Management Capability

Takashi Aoki

要約

近年、悪質な企業不祥事が跡を絶たないでいる。企業不祥事の防止策としては経営者の真摯な姿勢とよりよい企業風土が不祥事に有効な防止策として指摘されている。不祥事後の経営者の態度は企業の運命を左右する。そのため、不祥事への対処として重要なのは経営者の経営理念と経営倫理に基づいた行動である。その経営理念と経営倫理とが合致してはじめて倫理的価値判断が形成される。倫理的価値判断は経営者の経営行動と結びつくことによりはじめて実効性がある。倫理的価値判断が経営者の利己によるものでは必ずどこかで不祥事の温床が生成する。その温床に気がつかなければ、やがて不祥事として発生し、企業の存続に関係してくる。経営者は倫理的価値判断と経営行動においてプロフェッショナルとしての自覚とリーダーシップを発揮する必要がある。したがって、経営理念と経営倫理に基づいた倫理的価値判断で意思決定ができる経営者こそが今日求められる経営者像である。本稿では経営者が企業不祥事への対処に向け、倫理的価値判断に基づいて意思決定を行う必要性とそのための経営力の課題について論究した。

キーワード：企業不祥事、経営者、経営理念、倫理的価値判断、経営力

(Abstract)

This study focuses on a factor of corporate scandals and decision making of top manager after coping. Top manager require a self motivated approach and transparent corporate culture is corporate scandals proactive measure. Corporate scandals

* 提出年月日2010年6月30日、高松大学経営学部講師

awareness of top manager leads to nervousness and crisis mentality of the organization. This suggests lack of business ethics as an importance cause of corporate scandals. This paper considers top manager having management decision making in an ethical value discretion based on corporate philosophy and business ethics.

Keywords : corporate scandals, top manager, corporate philosophy, ethical value discretion, management capability

1. はじめに

経済・市場・経営のグローバル化が進展した中で、企業は誠実に社会に対しその役割、使命、責任を果たしていく必要がある。だが、近年、悪質な企業不祥事が頻発し、社会からの信頼を失い、破綻に追い込まれる企業が跡を絶たないでいる。このような状況の中で企業とその経営者¹は真っ先に何をすべきなのかが問われている。こうした問いに答えることは自ずと「社会に信頼される企業」(socially trustworthy company)に向けての手がかりになるのではないかと考えられる。

昨今の不祥事から改めてコーポレート・ガバナンスや企業の社会的責任(CSR ; corporate social responsibility)をめぐる議論が盛んになっている。不祥事の原因には経営者の倫理観の欠如、従業員の不正などがみられるが不祥事そのものは多種多様である。近年のコーポレート・ガバナンスや企業の社会的責任に関する議論は経営者の倫理観、人間性に起因した不祥事と無関係ではない。

2000年代の日本企業の不祥事は集団食中毒、食肉偽装、リコール隠し²、有価証券報告書虚偽記載、粉飾決算などが発生している。不祥事の共通点としては、①自社だけは大丈夫とたかをくくって自己の経営を省みないこと、②不祥事を未然に防ぐ必要性は感じつつも実行に移さないという経営者の実態が現実ではないかと推察できる。

一方、企業不祥事の防止策としては経営者の真摯な姿勢とよりよい企業風土が不祥事に有効な防止策であると指摘されている。このことは経営者の不祥事に対する問題意識を企業全体に浸透させ、常に緊張感と危機感を維持していくことの重要性を示唆している。いくら制度的なコーポレート・ガバナンスを講じても企業、組織、人間に倫理観がなければ絵に描いた餅である。何よりも経営者が先頭に立って、経営のプロフェッショナルとしての確固たる経営理念と経営倫理に基づいた倫理的価値判断でリーダーシップを発揮して

いくべきであろう。

そこで本稿は企業不祥事の発生原因を解明し、不祥事への対処として重要な経営者の危機管理能力とその倫理的価値判断を明確にすることを目的とする。具体的には、第2節では企業不祥事の類型と特徴について考察し、第3節ではジョンソン・エンド・ジョンソン、雪印乳業、雪印食品、松下電器産業（現パナソニック）の不祥事の事後的対応をめぐる経営者の意思決定が何を基準に判断されたのかについて検討し、第4節では企業不祥事の防止策と経営者の役割について概観し、第5節では企業不祥事の抑止・防止とコンプライアンスを基礎にした企業倫理の確立について考察し、最後に経営者の倫理的価値判断に沿った意思決定の重要性と経営力の課題について論究する。

2. 企業不祥事の類型と特徴

2.1 1960年代後半以降の日本企業の不祥事

企業不祥事は、企業がもっぱら慣行や情に基づいて行動してきたことから起こったと見られている。経済、環境、社会が変われば、利害関係者からの企業に対する認識、期待、要請も変わってくる。企業の常識が必ずしも社会の常識と一致しているわけではない。そのため、近年では経営者に対し危機管理能力や問題処理能力といった要素も含めて経営者が先頭に立って舵取りを行うことが求められている。経営者は幹部に任せてばかりではいけないということに気がつく必要がある。ここでは1960年代後半以降の不祥事をみていくとつぎのような特徴がみられる。

1960年代後半以降の日本企業の不祥事について、平田（2008）は表1のように4つの年代に分類している。①1960年代後半から第1次石油危機にかけての企業不祥事、②1973年の第1次石油危機後の企業不祥事、③1990年代の企業不祥事、④2000年代初頭の企業不祥事のおもな内容から原因と結果について考察している。

平田は不祥事をなくすことが極めて難しい決定的な理由として、組織体の構成員に危機意識がないこと、あるいは極めて薄いことにあるとみている。そのため、経営者をはじめとする構成員に危機意識がなかったら不祥事は必ず起きるであろう、と。企業不祥事を抑止・防止するには構成員に危機意識を植え付けるような教育を施し、危機管理を徹底させる以外に手立てはないと指摘する（平田、2008、76-78頁）。

飢富（2007）は不祥事を起こしている企業トップには「おごり」や「てぬき」など社会

常識では想定できない考え方が根底にあると考えている。そのため、経営者・管理者の意識改革が必要であると指摘する。飢富は2000年代初頭の不祥事について、①内部告発によりはじめて隠蔽工作が発覚して問題になったこと、②その後の対応が不適切でさらなる被害拡大を及ぼしたこと、③経営者は違法行為と知りつつも経営活動を行っていたことを挙げている（飢富、2007、1-18頁）。

このように近年の企業不祥事は1960年代の不祥事と比べ遥かに内容が悪質になっている³。不祥事への対処としてはコンプライアンス体制の強化をはじめ、企業倫理委員会、関係部署を設置することが多い。だが、それらがいつの間にか風化し、再び不祥事を引き起こした企業がある。このことは自社あるいは他社の不祥事を教訓として生かせず、風化した企業体質の中で行き過ぎた利益第一主義を優先したことに問題があると考えられる。

日本企業の不祥事は年代によって不祥事の内容が異なるが、一向に消滅する気配がない。企業不祥事への防止、対処に関してはコンプライアンスや企業の社会的責任を経営活動に組み込むことによって不健全経営を健全経営にすることが期待されている。そのため、企業は不祥事への対処として企業倫理やコンプライアンス経営を基盤とする経営活動に特化してきた。後述するようにコンプライアンスを守ることが企業倫理を保証するわけではない。企業倫理はすべての経営活動の根底になる考え方である。倫理観なき経営者で

表 1 1960年代後半以降の日本企業の不祥事

年代	おもな内容	原因と結果
1960年代後半から第1次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、不当表示などの企業不祥事	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。→古い意味の企業の社会的責任および企業倫理が問われる。
1973年の第1次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、贈収賄などの企業不祥事	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。→古い意味の企業の社会的責任および企業倫理が問われる。
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、内部者取引、利益供与、損失補填、粉飾決算などの企業不祥事	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。→古い意味の企業の社会的責任、企業倫理およびコーポレート・ガバナンスが問われる。
2000年代初頭の企業不祥事	集団食中毒、食肉偽装、自動車の苦情・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、粉飾決算、消費期限切れ原料使用などの企業不祥事	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。→新しい企業の社会的責任、企業倫理およびコーポレート・ガバナンスが問われる。

(出所) 平田 (2008) 77頁

は組織全体も倫理観なき風土が形成される。そのような組織風土では社会の声が届かない閉鎖的な企業体質となり、経営理念や経営ビジョンをもきれいさっぱりと脱ぎ捨てた企業になるであろう。

2.2 日本監査役協会による企業不祥事の発生原因

日本監査役協会（2003）は2000年1月から2003年1月までに新聞報道された企業不祥事を抽出し、約300件の不祥事事例と法令との関わりを分析した。分析結果では比較可能となる18事例から4つの発生原因を類型化した⁴。具体的には、①経営トップが関与する不祥事、②特定分野・聖域における不祥事、③企業文化・風土による不祥事、④事故・トラブルである。以下ではその分析結果をみていくことにする。

①は経営者によって構築される内部統制が有効に機能しない危険性があり、内部統制に依拠した監査方法をとることは適切ではないとしている。経営者の関与する不祥事としては不正な財務報告、不正の行為または法令・定款に違反する重大な事実、著しい善管注意義務違反の3つに分類され、監査を実施する方法は相違すると指摘している。

②～④は経営を健全かつ効率的に運営するために経営者によって構築される内部統制の対象となる。そのため、②～④に属する不祥事の発生を防止し、対処することが内部統制の重要な目的と考えられる。監査方法は内部統制が有効に機能していることをプロセス・チェックする方法をとるのが適切であるという。

日本監査役協会の分析を整理すれば、約300件におよぶ不祥事事例から比較可能となる18事例を特定化し、その中から4つの発生原因を類型化した。こうした接近方法には、COSO（The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission；トレッドウェイ委員会組織委員会）⁵の内部統制の枠組み（構成要素）から企業不祥事の発生原因（内部統制における不備事象）を明らかにした手法を参考に行っている。内部統制の構築と運用は取締役、なかんづく代表取締役の職務であるが、その監視役としての監査役は職務に視座を置いた分析が導き出されている。企業不祥事の事件内容での指摘は企業と利害関係者の関係を一層明確にしていることや経営者の経営責任能力の追及、経営・法律からの視点でコンプライアンスを導入している点にある。

だが、経営者の経営を監査役だけで監視・監督することは困難である。近年、監査役は権限が注目され、経営者の経営に対し独立性をもって牽制することが新聞等で報道されている。しかしながら、監査役の権限、独立性をもってしても本質的な不祥事の解決には

至っていない。本質的には経営者が不祥事に対する確固たる姿勢を示し、経営者の職能と役割を果たしていくことである。近年の日本企業の不祥事に対し利害関係者はより厳しい目で経営をみている。経営者は利害関係者から信頼される存在として経営活動を展開していく必要がある。経営者は企業の内外から経営の監視・監督に晒されながら自らを律し、経営理念と経営倫理に基づいて行動していくことが重要である。

2.3 近年の企業不祥事の特徴

企業不祥事には身近な企業が多くみられる。社会に生きる私たちにとって食品や製品の表示、安全に関わる不祥事は看過できない問題である。何も不祥事は営利組織体だけの問題ではない。非営利組織体も国や地方自治体の官製談合などの不祥事が発生している。このことはすべての組織体に不祥事は潜在的に起こりうることを意味している。

本稿では営利組織体に限定し、近年の企業不祥事過程を日本経済新聞から抽出し、特徴をみていくことにする。具体的には、①内部告発、②曖昧な記者会見、③隠蔽、④発表以外の不正が社会問題化、⑤営業停止、不買運動、業績悪化、経営危機、⑥警察の摘発、⑦社長の辞任、逮捕、起訴、会社・グループの解散である。

①は企業不祥事の発端となることが多く、内部告発する人は非正規労働者が多い。企業は公益通報者保護法があるため、専門窓口やホットライン（社内外の通報相談窓口）、顧問弁護士を社内に設置している。だが、告発がなければ多くの事件が公には知らされなかったことが考えられる。経営者は常に的確な情報を把握するための体制やネガティブ情報を現場ですくい上げる風土を確立することが重要である。

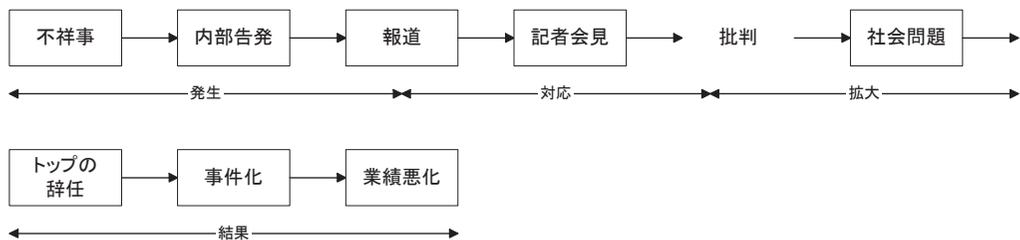
②以降は経営者の危機管理能力をみることができる。②は不祥事後の対応として社長や副社長や専務が謝罪会見を行うことが多い。会見では事件の経緯や原因などを説明し、対策としてコンプライアンス委員会や企業倫理室、CSR部といった組織体制を設置、強化することが多い。しかし、問題の焦点を把握しない発表をはじめ、その場しのぎで組織体制を整備しても経営者と従業員に倫理観が浸透、定着していないと意味がない。経営者をはじめとするトップに危機意識がなければ真の人材教育はできないのである。

③、④は会社ぐるみの犯罪や事実を知りながらの隠蔽工作は小事が大事となり、不祥事の早期解決を引き延ばすばかりか、社会からの信頼を一瞬にして失ってしまう行為である。このことは不祥事が発生してから再生するまでにはものすごい時間とコストがかかり、かつての雪印乳業が営業を開始し、信頼を取り戻すには何年もかかるということを意

味している。

⑤、⑥、⑦は極めて企業の存続に関わる問題である。最悪の場合は倒産、破産、会社更生法あるいは民事再生法などの手続きが必要なことがある。経営者が辞任あるいは逮捕されたとしても不祥事は解決しないことがある。原因の解明と不祥事防止策があいまいでは、いつまでたっても社会からの信頼は得られないのである。

このように不祥事発生後にいかに対応するかによって企業の姿勢が結果的に企業の存続、経営者の運命さえも左右することがわかる。そこで、不祥事発生後の経営者の対応を図示したのが図1である。不祥事発生を一次クライシスとし、不祥事対応後の拡大を二次クライシスとすれば、企業にダメージを与えるのは二次クライシスである。そのため、経営者はつぎの3点が不祥事への対処、抑止として不可欠となる。①コンプライアンスの意識改革としてリスクに関する危機意識を共有、職場風土の改善を行うこと、②不祥事事例からの学習を通じて教訓を生かすこと、③不祥事事例から自社の問題を考えることを徹底し、経営者に危機意識がなければ不祥事は必ず起こるという認識が必要である。



(出所) 筆者作成

図1 企業不祥事発生後の経営者の対応

3. 企業不祥事の事後的対応をめぐる経営者の意思決定

3.1 ジョンソン・エンド・ジョンソンの不祥事と事後的対応

ジョンソン・エンド・ジョンソン(以下、J&Jという)のコア・バリューは「我が信条」(Our Credo) そのものにある。我が信条は実践的な経営理念として活動の指針、進むべき方向を示しており、57カ国250のグループ会社・従業員一人ひとりをつなぐ共通の行動規範である。現在では50以上の言語に翻訳されている⁶。我が信条は1943年、三代目社長ロバート・ウッド・ジョンソンJr.によって起草し、A4用紙1枚に顧客、従業員、地域社会、株主の4つのステークホルダーに対する責任を明示している。以来、J&Jは一貫して我が信

条を経営行動の拠り所としている。

J&Jは1982年と1986年のタイレノール事件が発生したとき、何よりも我が信条に基づいて責任ある対処法を示したのである。1982年9月30日、主力製品であった家庭用解熱鎮痛剤タイレノールのカプセルにシアン化合物（毒物）が混入され、シカゴなどでそれを飲んだ7人が死亡する事件が報道された。このとき、J&Jは顧客への責任を最優先に考え、全製品の回収に全力を挙げ、積極的な情報公開（TV出演、記者会見、CM）など適切な措置を取った。

当時のパーク会長は全品回収に伴う売上の損失は1億ドル以上にも関わらず顧客への責任を第一優先に考えた意思決定であった。素早い的確な対応は消費者をはじめ政府、産業界からも高く評価され、再市場への投入は予想を超える速さで市場を回復した⁷。

J&Jは我が信条を危機管理上のマニュアルとして対応したのではない。我が信条を通じて経営者と従業員が危機意識を共有し行動したことが事件後の最善の対応に直結したことが特徴である。ここにJ&Jの経営者の危機管理能力とその倫理的価値判断による意思決定が社会からの信頼を勝ち取ることに繋がったといえる。

3.2 雪印乳業、雪印食品の不祥事と事後的対応

雪印乳業の最大の不祥事としては大阪工場食中毒事件（2000年6月27日）が挙げられる。これは原材料受け入れ日報の記載ミスや品質チェック体制の甘さにより早期に原因が究明できず、14780人に被害が及んだ未曾有の事件である。調査の結果、食中毒の原因は大樹工場で製造した脱脂粉乳が停電事故で汚染され、それを再溶解して製造した脱脂粉乳を大阪工場で原料として使用したことであった。その脱脂粉乳に黄色ブドウ球菌が産生する毒素（エンテロトキシン）が含まれていたことが明らかになった⁸。

事件直後の対応は社内の情報伝達、確認に手間取り、商品の回収と消費者への告知に時間を要した。情報伝達の遅れが被害の拡大を招き、雪印乳業への苦情総数は31000件を超えた（雪印乳業、2009）。大阪工場のずさんな衛生管理が問題になり、大阪工場は操業を取り止めることを余儀なくされ、2001年1月31日に閉鎖した。

また、製品再利用の問題に関して、乳等省令についての乳業界の解釈と社会の理解との乖離が明らかになった。その結果、社会に対して牛乳、乳製品をはじめとする加工食品の製造に不信と不安を抱かせることとなった。そのため、雪印グループ各社の全生産工場の操業が全面的に停止する事態となり、小売店からの雪印グループ商品が全品撤去され、プ

ランドイメージが著しく低下した。

社会から厳しい目が向けられている最中、2002年1月23日、雪印乳業の子会社であった雪印食品の牛肉偽装事件が起きた。この事件の経緯には2001年9月10日、国内でBSE（牛海綿状脳症）感染牛が発見されたこと、国の牛肉在庫緊急保管対策事業を悪用し輸入牛肉を国産牛肉と偽装して日本ハム・ソーセージ工業組合に売り渡していたこと、取引先であった西宮冷蔵の水谷洋一による告発によって事件が公になったことである。

事件の真相には、①食肉業界で原産地ラベル張り替えが日常化していたこと、②雪印乳業の食中毒事件の影響により売上が減少し、経営が悪化していたこと、③BSE牛発生に伴う消費者の牛肉買い控えによる大量の在庫を抱える状況があったこと、④企業倫理に反した当事者の考えや上司の指示が根底にあったことが挙げられる。

雪印食品は2002年4月30日に解散するが、牛肉偽装事件は日本ハムやハンナンにも拡大した。1人の告発によって牛肉偽装事件は表面化した。告発がなければ依然、食品業界特有の複雑で根の深い構造は闇の中であったであろう。

このように雪印乳業と雪印食品は不祥事の事後的対応によって消費者に与える印象を変える結果となった。これまでの信用もブランドも一瞬で失墜し、回復するまでには何年もかかることは過去の企業を見れば明らかである。それにもかかわらず、雪印乳業は食中毒事件後、内向きの企業体質による閉鎖的な対応が露見した。雪印乳業は新生雪印として創業の原点を忘れず、おごらず、危機意識をもって地道に取り組んでいくことが社会に信頼される企業の第一歩であろう。

3.3 松下電器産業の不祥事と事後的対応

松下電器産業には創業者である松下幸之助の「経営の根幹は人にあり」「モノをつくる前に人をつくる」という理念がある。その経営理念の核心を成す「企業は社会の公器」「お客様第一」「日に新た」「衆知を集めた全員経営」といった考え方はパナソニックグループの全従業員に脈々と受け継がれている（青木、2009b、129-140頁）。

だが、そのような松下電器産業であったが、2005年1月15日にFF式石油温風機による死亡事故が起きた。その後も同年2月23日（事故）、同年4月13日（事故）、同年11月21日（死亡事故）が発生した。松下電器産業は同年2月10日、石油機器からの撤退を決めたが、修理の進捗が進んでいないとみられ、経済産業省から同年11月29日、消費生活用製品安全法第82条に基づく緊急命令を受けた。

そのため、松下電器産業は改修済みの機器でも事故を起したことを重くみて同年11月29日、謹告を新聞62紙に掲載するとともに記者会見を開いた。だが、同年12月2日、点検修理済みの機種で事故が発生したことから回収対象機器を5万円で引き取ることを発表した⁹。松下電器産業の対応は広告を通じて全回収の処置を行ったことが雪印乳業やパロマとは違う点である¹⁰。松下電器産業は回収活動バックアップのためのテレビCM、新聞広告、新聞折り込みチラシなどの告知活動を2010年1月現在も継続している。松下電器産業は249億円をFF式緊急対策費用として投入したといわれる。

この事例では改修済みの機器でも事故を起したことから全回収の処置をとったことが挙げられる。後手の対応で企業の評価を下げる経営者がいる中、最後の1台まで回収するという松下電器産業の姿勢が自ずと消費者を最優先に考えることにつながったといえる。

3.4 企業不祥事の事後的対応と企業行動

上述において、1982年9月30日に起きたタイレノール事件では当時の経営者が我が信条に則って顧客への責任を最優先し、的確な判断と早期の製品回収が結果として信頼を勝ち取ることができた。J&Jは我が信条を通じて従業員が危機意識を共有し、危機の未然の防止と最善の対応につなげていることが特徴である。我が信条は特許を取っていないのでそのまま他社が採用することはできる。だが、他社が我が信条を採用しても一朝一夕に実践できるかどうかは別問題である。J&Jは経営者から従業員までが我が信条をベースにした意思決定を議論している。さらに年に1度、Credo Survey（クレドサーベイ）による管理・改善サイクルがあり、我が信条の理念がどの程度、実践・実現されているかを評価している。こうしたJ&Jの風土、体質には社内コミュニケーションの充実、危機意識の共有、我が信条の理念の実現に継続的に取り組んでいることが特徴である。

雪印乳業では大阪工場食中毒事件（2000年6月27日）と雪印食品牛肉偽装事件（2002年1月23日）を教訓とし、事件を風化させない活動としてグループ活動の事例発表、来賓講話、品質保証基礎理解度テストなど様々な取り組みを実施している。毎年、雪印乳業行動基準（2003年1月策定、2007年6月改定）に沿った行動をすることを宣誓し、毎年6月27日に提出している。だが、重要なことは不祥事の教訓を今後に生かしていくことにある。2つの不祥事の背景には、①内向きの体質（社内の倫理、企業倫理の欠如）、②縦割りの組織（事業全体の把握の弱さ、事実確認の弱さ）、③リスクマネジメントの欠如（情報の動脈硬化、結果に対する対応のまずさ）があった。これら3点の企業体質を変革していく

必要がある。

松下電器産業の事例は決してJ&Jのように成功モデルとはいえないが、常に「正直」であれという創業者の教えが生きた事例となった。消費者目線に合わせた回収活動バックアップのためのCM、新聞広告、新聞折り込みチラシなどの告知活動を行った取り組み、姿勢は評価できる企業行動である。

4. 企業不祥事の防止策と経営者の役割

4.1 社長アンケートから見た経営者の問題意識と企業不祥事の防止策

ここでは、日本監査役協会（2003）による社長アンケートから経営者の問題意識と企業不祥事の防止策を取り上げ、経営者の課題について考察する¹¹。日本監査役協会が2003年5月22日から同年6月30日にかけて実施したアンケート結果（回答依頼数4160人中1686人回答・回答率40.5%）では、社長の企業不祥事に関する問題意識は極めて高く、企業不祥事は自社でも起こりう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き彫りとなった。従業員の不祥事は内部統制・コンプライアンス体制の整備で防止し、経営者の不祥事は監査役会の機能発揮で防止すべきとの考えであった。

コンプライアンス経営との関連では、監査役会の役割とコーポレート・ガバナンス体制とがばらばらであってはコンプライアンス経営の実効性が極めて低くなることを示唆している。コーポレート・ガバナンス体制については委員会設置会社に移行するより、監査役会を充実させることがコーポレート・ガバナンス体制における強化策の一つである、との認識が高かった。

不祥事の防止策ではつぎの8点が有効性の高いものとして認識している。①自社の内部統制・リスクマネジメント上の弱点をしっかりと認識し対応策をとる、②トップの正しい経営姿勢を繰り返し社内に伝達する、③悪いニュースがトップへすばやく伝わる仕組みを設ける、④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、⑤他社の不祥事から教訓を学ぶ、⑥従業員教育に時間と費用をかけて粘り強く実行する、⑦トップを監視する社内機関の中心として監査役会に機能を発揮させる、⑧内部監査部門を設置・充実しトップがその活動を支援する、の8点である。

こうした不祥事の防止策として具体的に実行しているのはつぎの4点である。①企業倫理・行動指針を明確にして内部統制・コンプライアンスを徹底すること、②社長の正しい

姿勢が極めて重要であり、取締役、監査役、従業員との対話および従業員教育を通じて浸透させること、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こと、④内部監査・監査役によるチェック機能を強化することである。

しかしながら、社長アンケートの限界としては不祥事に対する経営者の問題意識とその実行例を表しているに過ぎないことである。そのため、どこまで企業が不祥事に対して、コンプライアンス経営を実践しているかは不明である。とはいえ、経営者の問題意識と不祥事の防止策からは経営者の姿勢とよりよい企業風土が不祥事に有効な防止策として認識していることが明らかになった。このことは経営者の不祥事に対する問題意識を企業全体に浸透させ、常に緊張感と危機感を維持していくことの重要性を示唆している。

4.2 経営者のリーダーシップと育成

経営者のリーダーシップは経営の方向性を決めるうえで極めて重要な役割である。経営者のリーダーシップについて、先行研究の中から清水の論考を中心にして検討を試みたい。清水（2000）によれば、優れたトップリーダーの能力について、「組織の目的を達成するために、リーダーが部下に対して行使する対人影響力である。トップリーダーは環境変化に対応して、軸足を企業家精神あるいは管理者精神に移す」と指摘する（清水、2000、31-57頁）。経営者には環境に应变する能力がリーダーシップを発揮するうえで必要であることがわかる。

能力の要素について、清水は、①トップリーダーが企業家的態度で将来構想の構築・経営理念の明確化を行うときは洞察力、ビジョン、決断力などの能力が必要であり、②管理者的態度で執行管理を行うときは人間的魅力、相手の立場にたつてものを考える能力、品性・運が必要であることを示している。しかしながら、トップリーダーに対し、これらが絶対的なものではないと清水は言及している。トップリーダーとしても業種、形態、規模などによっては能力の要素が異なってくる。このことは経営者の絶対的条件を示しているのではなく、様々な能力をもった経営者が考えられることを意味している。

経営者には幅広い経営知識や人間的魅力が不可欠としても、会計や財務、技術にも精通した能力が求められてくる。経営者の資質としては経営のセンスが必要となれば、いかにして習得すべきなのかが浮き彫りになってくる。そのためには人の何倍もの努力や労力が求められる。その意味では、経営者のリーダーシップとは何かを一般的に示すことへの困難さを物語っている。

経営者のパフォーマンスにはその人のもつ人間性や知性のほかにリーダーシップを発揮するための経営者としての資質が重要になってくる。具体的な資質としては創造性、先見性、ビジョン、判断力、経営のセンス、情熱、謙虚さなどが備わっているような人物が求められよう。このことから経営者のリーダーシップの決め手になるのは経営者自身の人間性や資質に深く関係している。だが、経営者が倫理観や道徳観を知識や理屈で知っていても習い性となって経営者自身の人間性にまで浸透しなければ意味がない。そのことを経営者が認識し、経営のプロフェッショナルとして経営活動を展開していく必要がある。

マネジメント・プロフェッショナル（経営者および管理者）の育成について、小椋（2008）は経営哲学・経営倫理および経営理念の基礎原理を基礎とし、自己啓発する経営教育が求められていると主張する。小椋は、①経営者は経営者独自の自己啓発の方法を使って、経営実践能力を高めること、②経営者の育成の基本は、経営意思決定力をつけること、③経営者と管理者の育成は、実際の経営行動の中に経営教育プログラムが内在化される必要があること、④マネジメント・プロフェッショナルである経営者は、ステークホルダーとの対境活動を含めて、経営意思決定の総合的アートを遂行する力を備えた経営者であると展開し、マネジメント・プロフェッショナルの経営教育の存在意義の本質を論究している（小椋、2008、1-13頁）。

4.3 経営者の役割と課題

日米企業の不祥事の原因には様々な要因がある。そうした不祥事への対処で肝心なのは、①迅速性、②判断、③処置の3つである。米国では不祥事の対応の遅れは命とりになる。後でどんなに対応がよくても企業のダメージは傷口として広がっていくことがある。翻って、日本では対応そのものに誠意があるのかが極めて問題視される。例えば、リコール（回収、無償修理）への取り組み、消費者の目線に立った企業姿勢が重要となる。しかしながら、日本では過去にリコール隠しの問題で大きな損傷を受けたことがあるにも関わらず、対応策の遅れがしばしば指摘されている。一方、日本の経営者は不祥事後の会見で平に謝罪するのに対し、米国の経営者は頑な態度で謝罪はしないという日米の経営者の間で違いがみられる。これには裁判で有罪になるまでは頑として謝罪しない米国流の事情が関わっていると思われる。

不祥事を起こした企業が真っ先に行うべきことは利害関係者からの信頼を元通りにすることである。そのためには経営者の積極的な関心や姿勢を従業員に明確に示す必要性があ

る。社会は何を求めているのかや利害関係者は何を期待しているのかなどを把握し、企業と社会の整合性を調和することが重要である。

企業は様々な利害関係者との関係を問い直し、どのような要請・期待等が寄せられているかを知り、コミュニケーション関係を構築し（対話、情報開示、報告）、どのようにアカウンタビリティを果たしていくかが重要である（谷本、2002、291頁）。企業は利害関係者に対し、経営の透明性を高め、情報を開示することでアカウンタビリティを確立することが企業の持続可能な経営における第一歩である。

5. 企業不祥事の抑止・防止とコンプライアンスを基礎にした企業倫理の確立

5.1 コンプライアンスと企業倫理

コンプライアンスは一般に法令遵守と訳されている。コンプライアンスは文字通り法令のみを遵守する狭義のリーガル・コンプライアンスと、法令だけでなく社会良識、社会ルール、社内の規則・規程等も遵守する広義のコンプライアンスがある。コンプライアンスはもはや法律論だけではなく、企業論・経営論として広義の意味合いで遵守していくことが求められている。だが、コンプライアンスを行うことが倫理的であることを保証するものではない。法の抜け道や悪しき信念としての倫理観が存在するからである。だからこそ、コンプライアンスの根底となる企業倫理の確立が必要である。

企業倫理に関する定義には様々な考え方がある。水谷は、ビジネス（経営）そのもののエシックス（倫理）であって、企業に限らず、広義のビジネス関連の組織体の経営のあらゆる場面での倫理問題を包含するとして、business ethicsを経営倫理としている（水谷、1994、1-16頁）。一方、中村はbusiness ethicsを企業倫理として用いており、企業内における人間行動ならびに社会における企業行動に関し、厳格な倫理基準に基づく条件の充足を求め、その達成にとって有効なあらゆる具体的措置を積極的に推進しようとする社会的動向としている（中村、2003、8頁）。

表2 企業倫理の課題事項

関係領域	価値理念	課題事項
①競争関係	公正	カルテル、入札談合、取引先制限、市場分割、差別対価、差別取扱、不当廉売、知的財産権侵害、贈収賄、不正割戻、など。
②消費者関係	誠実	有害商品、欠陥商品、虚偽・誇大広告、悪徳商法、個人情報漏洩、など。
③投資家関係	公平	内部者取引、利益供与、損失保証、損失補填、作為的市場形成、相場操縦、粉飾決算、など。
④従業員関係	尊厳	労働災害、職業病、メンタルヘルス障害、過労死、雇用差別（国籍・人権・性別・年齢・宗教・障害者・特定疾病患者）、専門職倫理侵害、プライバシー侵害、セクシャル・ハラスメント、など。
⑤地域社会関係	共生	産業災害（火災・爆発・有害物質漏洩）、産業公害（排気・排水・騒音・電波・温熱）、産業廃棄物不法処理、不当工場閉鎖、計画倒産、など。
⑥政府関係	厳正	脱税、贈収賄、不当政治献金、報告義務違反、虚偽報告、検査妨害、捜査妨害、など。
⑦国際関係	協調	租税回避、ソーシャルダンプ、不正資金洗浄、多国籍企業の問題行動（贈収賄、劣悪労働条件、年少者労働、公害防止設備不備、利益送還・政治介入、文化破壊）、など。
⑧地球環境関係	最小負荷	環境汚染、自然破壊、など。

（出所） 中村（2003） 8頁

近年、日本企業が企業倫理を必要とする理由として、平田（2008）はつぎの5点を指摘する。①企業の反社会的行為に対して社会からの企業不信が高まってきたこと、②成熟化社会の到来により、企業経営において人間性や社会性が重視されていること、③グローバル化の進展に伴い、日本企業にも国際ルールへの適応努力が求められていること、④東西冷戦終結後の市場経済社会において、企業に自らの行動を律する倫理性が強く求められていること、⑤地球環境問題の展開とともに、企業に対して環境保全への義務と貢献が強く求められていることを挙げている。

こうした中で中村（2003）は表2のように企業倫理の課題事項を挙げている。表2からは組織内に企業倫理がなければ、様々な不祥事へと繋がることを意味している。利害関係者に信頼される企業を目指すためにはコンプライアンスを基礎にした企業倫理の確立が不可欠であることがわかる。また価値理念は経営者の経営理念と経営倫理が相俟って倫理的価値判断となり、経営者の経営行動と結びつくことが重要である。

5.2 コンプライアンスと経営者の倫理的価値判断

コンプライアンス経営の実践を担うのは経営者であり、経営者が従業員を先導し、企業全体で取り組んでいくことが必要である。コンプライアンス経営は企業行動規範、コンプライアンス体制、コンプライアンス教育の3つが相互に補完しあうことによってはじめて実効性がある。経営者はそのことを踏まえたうえでコンプライアンス経営の実践に向けてより積極的に邁進していく姿勢が求められる。

そのためには、①コンプライアンス経営の徹底と強化を通じて、透明性の高い企業風土を醸成すること、②自社の内部統制や危機管理上の弱点を認識し、対応策を取ることに、③内部監査において、主として経営者による内部統制がコンプライアンス機能を発揮できるように編成されていることが必要である。このように経営者はコンプライアンス経営の実践に向けて自らの問題意識を高め、それを従業員に浸透させていくことが経営者の役割である。内部監査の強化・充実、透明性の高い経営を行っていくことはもちろんのこと、風通しのよい組織づくりや経営者の先見性や経営ビジョンの明確化により不祥事に対する断固たる姿勢を貫く企業風土を醸成していくことが重要な役割である。

しかしながら、こうしたコンプライアンス経営におけるハードづくり（組織構造）だけで終わらせてはならないとの指摘がある（平田、2008）。なぜならば、経営者次第で経営が決まり、その最終的な責任はいつに経営者の肩にかかっているからである。そのため、経営者を育成するソフトづくりに注力しないかぎり、従業員への問題意識の浸透や育成はもとよりコンプライアンス経営の実効性は極めて難しくなると考えられる。

経営者はこうした認識を踏まえながら経営を遂行し、不祥事を抑止・防止するために最善の努力を尽くしていくことが求められる。そのことを忘れて、ただ経営理念を掲げ、不祥事への対策もなくコンプライアンス経営の体制だけでは意味がない。不祥事の防止への取り組みはコンプライアンスを基礎にした企業倫理を実践する誠実な経営者によってはじめて実効性ある健全経営が可能になる。

不祥事への対処として何よりも重要なのは経営者の経営理念と経営倫理に基づいた行動である。どんなに立派で優れた経営理念や企業行動規範を掲げていても経営者の経営倫理が欠落していたら経営は続かない。経営者は経営理念に裏打ちされた経営ビジョンを明確に示し、企業行動規範に基づいて経営活動を行っていく必要がある。

したがって、経営者の経営理念と経営倫理とその行動が極めて重要な役割を果たすことになる。その際に上述の倫理的価値判断と経営者の経営行動が合致し、利害関係者に対す

る価値理念に基づいて実行していくことが必要である。利害関係者に対する価値理念が一つでも欠落したら、コンプライアンス経営の実践はもとより企業の存続に影響を与える可能性がある。経営者は倫理的価値判断と経営行動に基づいてリーダーシップを発揮し、利害関係者を意識した経営活動を行っていく必要がある。

5.3 経営者の倫理的価値判断の課題

経営活動には経営者の経営理念と経営倫理が深く結びついている。その経営理念と経営倫理とが合致してはじめて倫理的価値判断が形成される。倫理的価値判断は経営者の経営行動と結びつくことにより企業行動規範に組み込まれ、企業全体の倫理（企業倫理）を形成するのである。それによりコンプライアンスの根底をなす企業倫理が確立し、経営者は倫理的価値判断によって経営意思決定ができる。

だが、倫理的価値判断が経営者の利己によるものでは必ずどこかで不祥事の温床が生成する。その温床に気がつかなければ、やがて不祥事として発生し、企業の存続に関係してくる。経営者は倫理的価値判断と経営行動において、プロフェッショナルとしての自覚とリーダーシップを発揮する必要がある。そうした経営者が企業不祥事への対処に向けて倫理的価値判断に基づいて行動するための課題は、以下の3点をあげることができる。

- ①経営理念を経営者と従業員が共有し、同じ方向で経営実践を行っていくためには明確な経営理念に基づいたコーポレート・ガバナンスを確立する必要がある。このことは経営者の経営理念が組織化し、共有していくことによって健全な企業風土が醸成する。経営ビジョンと経営目標の方向性が合致していなければ経営者の経営理念は企業全体に浸透しないことが指摘できる。
- ②経営者は時代の期待と要請を鑑み、必要な場合は経営理念を変え、それを構成員が共有し、経営実践として実行していくことのできる経営者が求められている。経営者の経営理念に基づくものであるならば、経営者個人の経営理念とその人間性が極めて重要である。
- ③経営者は経営理念を企業の内外に積極的にコミットメントし、経営そのものが社会的責任活動に関わってくるという認識で従業員とともに高い志や使命感をもって、責任ある経営を展開していく必要がある。そのような責任ある経営者あるいは誠実な経営者の経営理念とその行動が企業不祥事の温床を断つ最善の防止策であると考えられる。

6. おわりに

企業は社会とともに発展するのであり、社会の動きや時代の潮流を無視するような企業は存続し得ない。そのことをまず経営者が認識し、経営者が先導に立って、コンプライアンスを基礎にした企業倫理の確立と実践をしていく必要がある。そして、企業は持続的に利害関係者との良好な関係を着実に構築し、時代の潮流に合わせて積極的に問題意識を高めていくことが必要である。それによりはじめて社会に信頼される企業になり得るのである。

重要なことは、経営者の抱く企業倫理や社会的責任についての考え方がすべての従業員に浸透しているかどうかであり、従業員がこぞって経営者と同じ気持ちで同じ方向を向いて仕事をしているかどうかである。その時々々の時代や環境に適合し得る経営の哲学・理念がない企業は厳しい競争社会から遠からず脱落していかざるを得ないであろう。企業の浮沈の鍵を握るのは経営者であり、その経営者の自己統治力に懸かっているのである（平田、2008）。

不祥事への対処には企業倫理のほかにコンプライアンス、内部統制、リスクマネジメント、コーポレート・ガバナンス、企業の社会的責任などが関連している。これらの根底に企業倫理があり、企業倫理が欠けた組織では企業の存続に関わる問題となる。不祥事の根本は、最終的には自己の意識、行動、倫理観などに関わってくるため不祥事は完全には消滅しない。繰り返される不祥事の防止に万能薬はないのである。だからといって不祥事に対して諸手を挙げて看過するわけにはいかない。不祥事への対処として何よりも重要なのは経営者の危機管理能力とその倫理的価値判断による意思決定であると強調しておきたい。

企業の9割は経営者（社長）で決まるといわれる。また企業は経営者の器以上にはならない（軸が立たない）ともいわれる。集団はリーダーで決まり、企業の価値を上げるのが経営者の仕事でそれで社長の値打ちは決まるという¹²。そこでは主として経営者の器、人間性、情と理といった概念が関係してくる。優れた経営者のもとには優れた従業員が集まり、自ずと企業風土、体質が形成される。このことは突き詰めれば、経営者の人間性や経営力（management capability）とは何かになる。経営者の人間性や経営力はバロメーターのように目に見えるものでないが、①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能力と、②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、企業の存立と発展を図る能力を経営力と理解している¹³。こうした経営者の経営力については今後の研究課題としたい。

付記 本研究は科研費（21530366）の助成を受けたものである。

注

- 1 本稿での経営者とは取締役、執行役、執行役員を意味している。
- 2 リコール隠しは道路運送車両法第111条により、法人に対し2億円以下の罰金が科される。
- 3 最近の不祥事は経営者、従業員が職務遂行するうえでの不注意、うっかり、いい加減といったヒューマンエラーが原因で法律違反、社会常識、倫理観の欠落による事件や犯罪が目立っている。不祥事には様々な要素が複合的に絡み合うことによって多発している。
- 4 日本監査役協会は日本経済新聞、日経産業新聞、日経金融新聞（2008年1月31日廃刊）、日経流通新聞（現日経MJ）、朝日新聞、毎日新聞、読売新聞、産経新聞に複数回報道された企業不祥事を抽出した。具体的な18事例については紙面の都合上、紹介できないが、詳細については日本監査役協会ケース・スタディ委員会（2003）を参照されたい。
- 5 COSOは信頼性ある財務情報を提供する内部統制のフレームワークとして、1992年9月、『内部統制・包括的フレームワーク』を公表した。そこでの内部統制の構成要素には統制環境、リスクの評価、統制活動、情報と伝達、監視活動の5つがある。金融庁が2006年11月21日に発表した内部統制の基本的枠組みはCOSOの内部統制の構成要素を参考にしてしている。
- 6 J&Jのホームページ（<http://www.jnj.co.jp/>）より。2010年6月30日アクセス。
- 7 J&Jのタイヤノールの市場は37%のシェアであったが、事件直後は0%近くまで落ち込んだ。だが、早急な対応により4ヵ月後には35%に回復した。
- 8 大阪工場食中毒事件の内容については、2007年4月20日、筆者と平田光弘（一橋大学名誉教授・星城大学名誉教授）の雪印乳業（東京本社）へのヒアリングに対する回答に拠っている。
- 9 パナソニックのホームページ（<http://panasonic.jp/>）より。2010年6月30日アクセス。
- 10 2006年7月14日、経済産業省がパロマ工業（パロマの子会社）製の屋内設置型瞬間湯沸器による一酸化炭素中毒事故について発表（事故件数17件・死亡者15人）した件でパロマは改造した点検員に原因があるとして当初は関係ないという立場であり、一切の謝罪はなかった。だが、2010年5月11日、東京地裁の判決は元社長らを有罪とし、経営者の安全管理面での怠慢を厳しく指弾した。このことは人命に直結するガス器具メーカーの企業責任を重く捉え、製造から使用に至るまで安全対策の徹底を強く迫った司法判断といえる。
- 11 日本監査役協会が実施したアンケートであるため、従来型の監査役設置会社に比重が傾くことがいえる。アンケートの実施時期から委員会設置会社に移行する企業が少なかったことが考えられる。今後はこうした状況を考慮してコンプライアンス経営の実態について検討していく必要がある。
- 12 社長の器、社長の値打ちについては、佐山（2008）、佐山（2010）を参照されたい。
- 13 経営者の経営力については、小椋（2009）を参照されたい。

参考文献

- 青木 崇（2006）「日本企業におけるコンプライアンス経営の実践と経営者の課題—日本監査役協会の社長アンケートを中心として—」『現代社会研究』東洋大学現代社会総合研究所、第3号、51-58頁。
- 青木 崇（2009a）「日本企業の不祥事と企業の社会的責任」『日本経営倫理学会誌』日本経営倫理学会、第16号、43-52頁。

- 青木 崇 (2009b) 「日本企業の経営理念と社会的責任活動」『マネジメント・ジャーナル』神奈川大学国際経営研究所、創刊号、129-140頁。
- 青木 崇 (2010a) 「企業不祥事のメカニズムと現代経営者の役割」『日本経営倫理学会誌』日本経営倫理学会、第17号、45-57頁。
- 青木 崇 (2010b) 「企業不祥事発生メカニズムと倫理的価値判断」『現代社会研究』東洋大学現代社会総合研究所、第7号、153-160頁。
- 小椋康宏 (2008) 「マネジメント・プロフェッショナルの理念と育成」日本経営教育学会編『経営教育研究』学文社、Vol.11、No.1、1-13頁。
- 小椋康宏 (2009) 「日本型経営の枠組みと経営力の創成—経営者の役割を中心として—」『経営力創成研究』東洋大学経営力創成研究センター、第5号、81-91頁。
- 飴富順久 (2007) 「経営者の倫理と経営教育」日本経営教育学会編『経営教育研究』学文社、Vol.10、1-18頁。
- 飴富順久 (2009) 「企業倫理と内部統制システム」『経営力創成研究』東洋大学経営力創成研究センター、第5号、53-64頁。
- 菊池敏夫・平田光弘・厚東偉介編著 (2008) 『企業の責任・統治・再生』文眞堂。
- 佐山展生編 (2008) 『社長の器—企業価値向上論講義—』日本経済新聞出版社。
- 佐山展生編 (2010) 『社長の値打ち—企業価値向上論講義—』日本経済新聞出版社。
- 清水龍瑩 (2000) 「優れたトップリーダーの能力」『三田商学研究』慶應義塾大学商学会、第42巻第6号、31-57頁。
- 谷本寛治編著 (2002) 『SRI社会的責任投資入門—市場が企業に迫る新たな規律—』日本経済新聞社。
- 中村瑞穂編 (2003) 『企業倫理と企業統治—国際比較—』文眞堂。
- 日本監査役協会ケース・スタディ委員会 (2003) 『企業不祥事防止と監査役役割』日本監査役協会。
- 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。
- 平田光弘 (2009) 「次世代経営者の育成と経営者教育」日本経営教育学会編『経営教育研究』学文社、Vol.12、No.1、1-17頁。
- 水谷雅一 (1994) 「経営倫理学の必要性と基本課題」『日本経営倫理学会誌』日本経営倫理学会、第1号、1-16頁。
- 雪印乳業 (2009) 『雪印グループ活動報告書2009—雪印グループCSRの確立に向けて—』雪印乳業株式会社。