

# 人は城、人は石垣、人は堀

弁護士 草地 邦晴



1 相変わらず、企業の不祥事が世間を賑わせている。この原稿を書いている現在、三菱自動車の燃費データの改ざん問題が大きく取り上げられている。少し前には横浜のマンションでの杭打ちのデータ偽装問題が、そしてちょうど1年ほど前は、東芝の不正会計問題が発覚し、大問題となった。いずれの企業も日本を代表するビックネームであり、そのような大企業で、しかも内容が不作為とか過失というものではなく、意図的な不正にかかわるものであったということが、衝撃をもって受け取られている。

2 折しも、2015年は議論が進んでいた「コーポレートガバナンス・コード」が公表され、6月には東証の上場規程に反映される形で、事実上上場企業に適用されることとなった。

同コードでは株主との対話や権利行使に関する原則の他に、内部通報の体制整備や、会社の意思決定の透明性、公正性の確保、複数の独立社外取締役の選任など、コンプライアンスに関連する原則も多く含まれており、企業の中長期的で持続的な発展を目指す上でのガバナンス上の指針が示されている。

その意味では、正にタイムリーであったということもできそうである。

しかし、企業のコンプライアンスやガバナンスに関わる者にとっては、むしろ逆の受け止め方をした人も多かったのではないだろうか。世界的に見れば周回遅れとも評されていた我が国のガバナンスの状況の中で、東芝はいち早く先進的な取組をすすめてきた実績があり、内部統制システムが確立されたガバナンスに優れた企業であると目されていたからである。その東芝ですら、長年にわたって不正会計が組織的に行われた上（その基本的な手口は従来からあるものが多い）、内部統制システムは有効に機能せず、その是正が出来なかった。

3 大きな不祥事が起こった場合、それを個人の問題に矮小化すること無く、組織上の問題として捉えて、再発を防止するための仕組みを導入し、あるいは規制を導入する。そのことは重要である。実際、これまでの大きな企業不祥事を教訓として、会社法や上場規則が改正され、組織的な取組を強化することがすすめられ

てきたし、今後も必要なことではある。

しかし、最近の事例を見ていると、その限界も感じざるを得ない。どれだけ制度的に規制やチェック項目を増やしていても、意図的にこれを回避し、あるいは有名無実化しようとする者の前では、不正を完全に防止することはできない。とりわけ、企業上層部がこれを意図しあるいは黙認する方針を示した（黙示的である場合を含む）場合、一社員、一部門はもちろん、会社としてこれを是正することは現実には難しい。

しかも、規制やチェックが広範囲に多数回に及ぶようになると、実務的な負荷が大きくなりすぎ、多数を占める正常な業務の流れの中での負担感ばかりが感じられるようになってしまう。そうすると、要件をクリアすることばかりに意識が集中し、合理化、簡素化の中で形ばかりのものとなって、期待された効果も半減してしまう。

4 結局は、会社を現実にも動かしていく人の問題に帰着せざるをえない。社会にどのように貢献するかという企業理念と高い倫理観、これによって培われた社風。そうしたものを重視した組織作りを再認識する必要があるように思う。

もちろん、一個人の問題や単なる精神論にしてしまうのは正しくないが、屋上屋を架すような制度設計はかえって形骸化を招きかねないし、制度をいじることでも問題を解決した気になるのも危険である。現状は、すでに不信と疑いを前提とした規制や制度ばかりが増やされているが、他方では、規制や制度に頼らない、信用するに足る人と組織作りにも目を向けていかなければならないように思われる。

また、企業間、企業内での過剰な競争や、行き過ぎた短期的な利益至上主義が企業の不正の背景となっていることは多い。最近の議論や政策がいささか投資家の利益に傾きすぎ、そのことがこうした傾向に拍車をかけていないか、懸念される。会社は株主だけのものではなく、そこで働く人々のものでもある。そこで働く人々が高いモラルと誇りを抱ける職場環境の実現も、重要な課題である。