

企業風土は変えられるか!?

青山学院大学大学院教授

八田進二

「監視・監督」こそが社外役員の最大の責務

コーポレートガバナンスとは

そもそも「会社」は誰のものか。

法律上、株式会社の場合は、唯一

「株主」のものと定められており、これ以外の回答はない。だが、「では株主が本当に会社に対し、責任と協力、規制や監視(モニタリング)をしているのか」と言えば、必ずしもそうではない。

日本の場合、新卒を一括採用し、愛社精神を育みながら終身雇用、という企業像が美德とされて来た。こうした実情から、従業員や役員も含めた、多種多様のステークホルダーも加味しなければならないだろう。

同様に、企業を統べる「ガバナンス」という議論も盛んに行なわれている。ただし、どのような理論に立とうが、

会社が好業績を上げ、企業価値を高めながら社会に貢献して行かなければ、全く無意味である。

さて、「コーポレート」ガバナンス

という言葉が普通に使われているが、これは単なる抽象名詞で、「誰が、何を、何の目的で」という目的語が一切含まれていない。似た語彙として「コンプライアンス」も同様で、これも単に「遵守すること」という意味であって、「誰が、何を、何の目的で」という意味が包含されていない。

ちなみに、日本では前者を「企業統治」、後者を「法令等遵守」と「意識」されている。

だが、「統治」「統制」という言葉は、日本人にとってあまりいい響きではない。「言論統制」を連想させるのか、権力者が現場に対して強権

を使う、というイメージが強い。

しかし、「ガバナンス」は本来、「治める」というよりは「方向づける」というニュアンスの方が近い。つまり、

「企業や組織を望ましい方向に向けさせ、健全な活動を担保する」という意味である。他人の命令ではなく、組織を預かる責任者達が、自らの責務として、対外的に表明しているビジョンや使命、目的を、効率的、効果的に達成する手法を考えること、これが本懐である。

翻つてバブル崩壊以降の日本企業は元気がない。身内のルールだけでは生産性は上がらず、気づけば国際競争力を失っているのが実情である。

このため、外部の斬新な目を入れて対応しなければならない、との結論に達し、自民党の日本経済再生

本部の日本再生ビジョンの中で、コーポレート・ガバナンスの改革の必要性が、数年前に堂々と謳われたのである。

こうして、国を挙げたガバナンス議論の活発化が推進され、まずは企業の仕組みを規制する会社法の見直しということになった。ところが、近年、経済の変革スピードがあまりにも速く、例えば、経済関連法規を1、2年も議論をして改正しても間に合わないのが実態である。

日本の法体系は制定法を基盤とするため、時間をかけ、いい仕組みを作ったら長持ちさせる、というポリシーをこれまで踏襲して来た。だが、これでは今やとても追いつかない。

そこで、アングロサクソンのコンモノー的な、いわゆる「トライ&エラー」、駄目なら見直せばいい、という発想

が試みられ始めている。「ハード・ロー」の法律ではなく、もっと柔らかな規制、「ソフト・ロー」である。

例えば、自分達の組織内で遵守する掟（おきて）、というレベルで、まずはガバナンスを考えるべきではないか、というもの。いわゆる「コーポレート・ガバナンス・コード」と呼ばれるもので、これを民間主導で道筋を作り、上場会社に対してはこの遵守を求める、というものが一昨年から始まった。

要するに、個々の事情もあるため、説明さえ果たせば多少逸脱しても構わない、との発想で、「コンプライン・オア・エクスプレイン」（遵守せよ。さもなければ説明せよ）の精神である。コードは「原則主義」とも相通じる考えであり、ここで必要なのは「説明責任」を適切に履行するということである。

この「説明責任」という台詞は、日本でも最近よく耳にするが、正しい意味で使っている人間は皆無に等しい。これは「アカウンタビリティ」の和訳だが、そもそもは会計用語の「アカウント」（帳簿、勘定）の派生語でもある。

会計とは、企業活動の実態を忠

実に描写するため、厳格なルールに則った会計報告書、財務諸表を作ることである。そしてこれに従い、事業活動の顛末を説明し、経営責任を開示する。

つまり、真実かつ公正な情報が示されず、話す内容を支える証拠がなければ、説明責任を果たしたことになるはず、饒舌に沢山話せばよいというものではない。

このように、アカウンタビリティは極めて厳格でなければならぬのだが、日本では会計に対する支援体制もあまり強くないため、これに対する認識が経営サイドでも非常に弱い。

それが証拠に、企業の不祥事の際、経営トップの弁明が利害関係者や消費者に対して納得いくようなものではない。単なる思いつきや、一部の情報だけを切り出して釈明しているだけで、翌日になると昨日の話を全部否定、という場面が少なくないのが実情である。

民主主義社会において自己責任といふのは、真実かつ公正な情報が適時・適切に開示されている、ということが絶対的な前提条件となる。換言するなら、情報開示のないとい

ろに自己責任の原則はありえない。

前述のように国際化される状況では、「原則主義」という考え方が経済社会では段々と中心的になって来ている。大枠だけを定め細部は自己責任で決め、その代わり説明しなさい、という発想である。

そして、旧来とは異なり、役割を担った者に大きな説明責任が求められる。しかも言い放しではなく、聞く側が納得しなければ意味がない。これらを完璧に遂行して、初めてアカウンタビリティを履行した、ということになるのである。

ただ残念ながら、日本では、ディスカッションやプレゼンテーション、ディベートなど、相手を納得させるという訓練が、教育の場ではほとんどされていないかった。

むしろ、波風立てず、皆仲よく、が重視されていたため、いきなり社に出て、説明責任を果たせと言われても難しい。

ガバナンス改革と

社外役員制度

所詮組織は人間の集まりであり、問題や不祥事は必ず起きる。そして、これをいかに小さく、早く、穏便に

済ませるかが、経営者の腕の見せ所となつて来る。リスク感覚を磨いておかないと、本来ならもつと小さな火種で防げていたものが、最悪の場合大火になってしまふ。今回の日産自動車や神戸製鋼所の不祥事も、これに近いところがある。

残念ながら、こうした企業や組織の不祥事は止まるところを知らない。本来であれば、企業の方向づけや企業価値の向上は、企業自らの力で行なうのが筋である。ただ、日本では残念ながら主導的な役割を企業側が行なうて来なかった。

そこで、「外部規制に先導されるガバナンス改革」というものが必要になつて来る。結局のところ、外部から言われないとやらない、ということ、これも日本の特質と言つていいだろう。しかも、公的な力を持った、国や行政が断行しなければだめである。

私の場合、会計と監査の世界から内部統制という考え方の重要性を認識して、その研究に入ったのだが、実は、内部統制とコーポレート・ガバナンスとの関係は、ある意味大きな研究テーマでもある。これに関しては、学術的にも、また、理念

的にもさまざまな捉え方があるが、一番簡単なのは、組織全体をいかによくするかという考え方としてガバナンスを捉えるならば、この中核に位置するのが内部統制である、と考えている。したがって、内部統制の方が、理論的にもある程度厳格な枠組みができていたのである。

ただし、これは仕組みであって、組織を動かすのは人間である。このため、これを総て従来どおり内部の関係者だけで行なっても、活性化には結びつかない。だからこそ、法律も改正し、社外の目を導入する目的で「社外役員制度」なるものが誕生したのである。

だが結局のところ、これすらも本当に機能しているのか疑わしいのが昨今の状況である。最先端の社外役員制度を自負していた東芝が、今回悪質な不正会計事件を起こしたことからも、その限界が今後問われて来るはずである。

すでに内部統制は、国際標準になっている。また同様に「ガバナンス」の議論も一方には存在するが、核に内部統制が位置するとするならば、これとガバナンスとの中間に、「ERM（全社リスク・マネジメント）」

というものがある。これは、企業が目標を達成するために、リスク・マネジメントを考えることである。

いずれにせよ、誤ってはいけないのは、これらの視点は、従業員の意識の活性化を削ぐためにあるのではなく、企業の繁栄を第一に考えなければならぬ、ということである。これが目的どおりに機能しなければ全く意味がない。ただし、特効薬のようにすぐ効果が出るかどうかは分からない。そしてもうひとつ、企業にとつての有事が起きた時、説明責任を果たす時の「防止の手段」となる点も忘れてはならない。

実際、米国で内部統制の議論が起こった時、「経営者の身を守る」という点が内部統制への対応を促進させたのである。米国の場合、連邦量刑ガイドラインがあり、内部統制に万全を期したにもかかわらず発生した問題に対しては、刑が軽くなり、逆に忘れれば重罪に問われる。

日本の場合、法体系が違うため、これをそのまま導入できないが、それでも金融庁は、虚偽記載で今後刑事責任を問う場合は、何らかの形、特に課徴金などで反映されると考えていいだろう。

国際対応と監査役制度の実際

とは言うものの、日本では、経営機関の「お目付け役」であるはずの監査役が、旧態依然として残存している。

しかし、ここへ来て会社法が変わり、委員会設置会社を2つに分けることになった。「指名委員会等設置会社」と「監査等設置会社」への変更である。

まず、指名委員会等設置会社に関してだが、取締役の本来の業務は「取り締まること」だと、明々白々に議論できるのは、委員会設置方式である。

だが、日本の場合、取締役は取り締まる業務の他に業務執行も念頭に置いている。しかも、これに加えて、監査役も監視・監督を行ない、それでいて人事権は取締役が握る、という、実にややこしい格好となっている。

このため、監査役は機能しないのではないか、取締役に一本化すべきでは、との声もある。

実際、国際対応する際に、一番厄介なのが、この監査役制度が残っているという点だと思われる。ただ

し、これは良し悪し問題ではない。「制度」というのは絶対的なものではなく、その時代において、一番望ましいというものが多数決の原理の中で採用されるからである。つまり、時代が変われば見直さなければならぬ。

現在は、経営者がリーダーシップを発揮して制度改革を断行しなければならぬ時代である。ところが、現実問題として、リーダーシップを取れる経営トップが存在する上場企業は極めて少ない。

とりわけメーカーのように現場の発言力が強い企業の場合、得てして調整型タイプの人間がトップに抜擢される事例が少なくない。自ら主張せず、皆の意見を聞き、適当にガス抜きして皆が納得すればそれでよし、という考え方である。

一方、監査役会設置会社の場合、現在、社外取締役を複数置け、という議論もある。しかしこれでは、監査役制度で社外の監査役を2、3人入れて、さらに社外の取締役で2人となるのはとても大変だ。

そのため、これを採用せず、今までの社外の監査役と取締役を全部社外の監査等委員会に持って行き、



「日本株式会社」の社外役員のあり方が問われている

監査等委員会設置会社にすればいいではないか、との意見もある。

同制度の要綱案が3年前に公表されたわけだが、これが本当に実施された場合、日本企業は雪崩のごとく監査等委員会設置会社に走ると私は予言した。

果たして、まだ同制度が始まって2年弱だが、すでに変更済み、または変更を予定する上場企業は優に1000社近く、ほぼ3社に1社の状況である。

だが、法律家の中には、監査等委員会設置会社は、指名委員会等設置会社に移行する前の過渡的状況

のものと捉える方もいる。つまり、本来は、指名委員会、報酬委員会、監査委員会を筆致とする指名委員会等設置会社が望ましいとするのである。

しかし、実際問題として、指名委員会の設置には難色を示す企業が少なくない。トップの後継者を決めるのに、社長である自分の意見が通らないんだ、という気持ちを抱く経営者が多いからである。

このため、監査等委員会設置会社では指名、報酬両委員会の設置は任意で構わない、となっている。

ただ、15年前に新設された委員会設置会社(現行の指名委員会等設置会社)の方式は、10年たっても60社ほどしか採用していないのが実情で、だからといって廃止するわけにも行かない。

そこで、延命措置よろしく、中間的な形で監査等委員会設置会社を作った、というのが本音である。そして、この状態を制定当事者は、過渡的なものであり終着点はなくまでも指名委員会等設置会社である、と断言する。

だが実際は、この中間のところで止まっているのが実情で、換言すれば、

数では監査役会設置会社よりも社外の役員の数が減っているという、全く変な話になっている。

ガバナンス強化のため外部の目を強化しよう、と言いながら、これが少ない方で許されてしまうのが実情なのである。

このように、この10年を振り返ると、日本の会社法に絡む制度設計は、非常に稚拙と言わざるを得ない。理由の1つは、法律の専門家の多くが、マーケットやビジネスに無頓着であり、市場論理を知らず机上の空論で考えているからではないだろうか。

また、ひと口で「社外役員」と言っても、社外取締役なのか、社外監査役なのか、しかも前者は指名委員会等設置会社のものなのか、監査等委員会設置会社のものなのか、はたまた監査役会設置会社のものなのか、これが曖昧模糊となっている。

これらは権限も責任も大きく異なるのだが、実際は十把一絡げにして「監査役等」と称して議論されている。

また、社外取締役の議論で最も解せないのが、彼らに対して「何を求めるのか」という点である。これは

経産省の議論でも出ている話で、3、4点指摘されている筆頭に、「経営の助言、アドバイス」と示している。しかし、委員会設置会社の場合は、これは全くの誤りである。つまり、取締役の責務として、社外取締役の務めはあくまでも「監視・監督・モニタリング」である。

そして何か不正、不祥事の芽を発見した場合、いち早くリーダースhipを取って対応することが、社外役員の最初にして最大の務めだと考える。

ところが実際は逆で、有事になると「手に負えない」と社長に進言し、第三者委員会の設置を求める。第三者委員会というのは、本来自浄能力のない企業が外部の力を借りる行為であり、そもそも社外役員が前面に立つてやる仕事である。

企業風土はなかなか変えられないが、しかし変えなければならぬ。変えるべきものは「意識と組織」である。

日本の常識は世界の非常識であり、経営者が率先して改革を図り、この改革が健全に履行されているかを監視するのが、社外役員の最大使命なのである。