

「コーポレート・ガバナンス改革」が連続する不祥事の一因ではないか

1. 「コーポレート・ガバナンスの強化」とはどういう意味か？

1-1. 「ガバナンスの強化」が何故不祥事の対策になるのか？

昨年来日本の代表的な製造業で不祥事が頻発している。トップによる記者会見ではその原因を「現場に権限を委譲してきたから・・・」「現場が勝手に判断して・・・」（神戸製鋼）などと釈明し、対策として「ガバナンスを強化すると」と異口同音にいつている。これは神戸製鋼に限らず、また製造現場だけでなく、東芝の「三日で125億円の利益を出せ、チャレンジ！」も同じことだ。問題は「ガバナンスの強化」が何故不祥事の対策になるのか理解できないという点である。

1-2. 話は逆ではないのか？

つまり、「コーポレート・ガバナンスの強化」が不祥事の一因になっているのではないかということだ。このことは既にリーマンショックの前に警告が出ていたのではなかったのか。

2007年 Robert Reich は『Supercapitalism』において「コーポレート・ガバナンスを強化することで、CEOの「社会」に対する責任感が強くなるわけではない。その反対」といつている。そして、このショックの直後2009年11月号の『Harvard Business Review』経済の新秩序」といつ特集（米国式コーポレート・ガバナンス総懺悔号のような内容）でも、米国の学者は原因は米国流の「コーポレート・ガバナンス」が効き過ぎた結果だといいつている。例えば、カナダ McGill 大学 Henry Mintzberg 教授の寄稿「会社を共同体として再構築する」ではこう述べている。

「アメリカ産業界を筆頭に短期業績を重視した近視眼的な経営がここ数十年にわたって続いてきたせいで、例えば、株価が下がれば、従業員の首をきればよいといった具合に・・・」、「経営陣の多くが、アメリカ流のリーダーシップ・スタイルに染まっていた。すなわち、最前線におもむき、業績を改善しようと共に努力する（“マイクロ・マネジメント”）ことはなく、執務室から、自分たちが望むところの目標をただ指示するだけだった。」、「深刻な（害悪）は現場に無関心なリーダーによる一方的な上意下達、言わば“マクロ・リーダーシップ”である。」、「このような真の価値を生み出す能力のないリーダーが自らの失敗を労働者と管理職に無責任に押しつけていた」

1-3. 「コーポレート・ガバナンス」が失敗の原因では？

要するにアメリカ流「コーポレート・ガバナンス」が失敗の原因だといいつている訳である。この“マクロ・リーダーシップ”は投資家が支配する資本市場にばかり目が行き、“マイクロ・マネジメント”を顧みないというところに不祥事の一因があるのではないかとこの指摘である。これは、米国だけでなく、東芝、神戸製鋼や日産他の日本の最近の不祥事によく当てはまるのではないか。

2. 日本の「コーポレート・ガバナンスの強化」は成功？

2-1 「伊藤レポート」

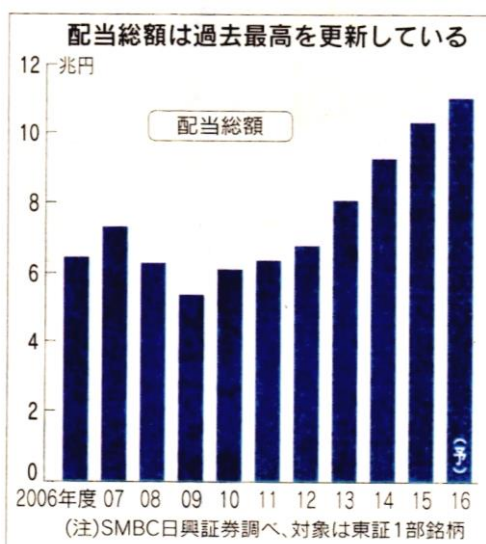
「アベノミクス 第三の矢」として取り上げられた「コーポレート・ガバナンス改革」に関する経済産業

省報告書「持続的成長への競争力とインセンティブ—企業と投資家の望ましい関係構築」（座長一橋大学伊藤邦雄教授。2014年8月発表）には「コーポレート・ガバナンス改革」の意味が次のように説明されている。以下その「要旨の要旨」

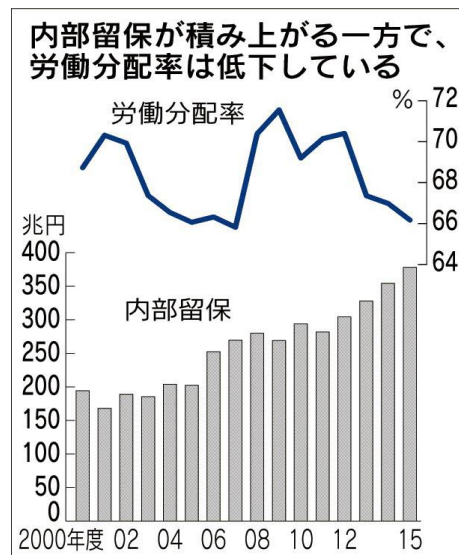
- ①「多くの投資家は企業評価の最も重要な指標の一つとして ROE を捉えている。ROE は経営の目的ではなく結果であり、持続的成長への競争力を高めた結果として向上する。したがって投資家は、企業が内部留保を再投資して成長することを求めており、有効活用できない場合は株主還元も含めた対応を期待している。これは株主（投資家）が持続的成長を期待し、それに協力していることを意味する。株主が成長の後押しをする存在であることを経営者や事業責任者が認識することが必要である。ROE 等の経営指標を経営の中核的な目標に組み入れ、それにコミットした経営を実行すべきである。」
- ②「グローバルな機関投資家が日本企業に期待する資本コストの平均が 7% 超との調査結果が示された。これによれば、ROE が 8% を超える水準で約 9 割のグローバル投資家が想定する資本コストを上回ることになるグローバルな投資家と対話をする際の最低ラインとして 8% を上回る ROE を達成することに各企業はコミットすべきである。」

2-2 日本の「ガバナンス改革」は成功しているのでは？

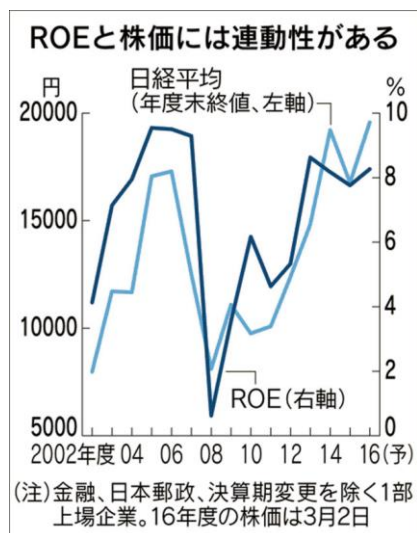
昨年 8 月の当例会会で発表した拙稿『いくつかの「不都合な真実」』のなかで以下のようなデータを紹介した。



(日本経済新聞 (朝) 2016年11月24日)



日本経済新聞オンライン 2016年9月3日



(日経オンライン 2017年3月3日)

日本企業の CEO の報酬額 (日経朝刊 2017年7月13日)

- 2016年度報酬額は15年度比11.6%増で過去最高
- 売上高1兆円以上の主要企業の中央値比較で CEO の報酬総額は1.4億円、15年度は1.27億円
- 報酬3億円超の企業は5社から9社に増加
- 米国 (13.1億円) ドイツ (6億円) と日本に比べて高いが、伸び率はいずれも一桁台に止まり、日本が急伸びしている。

『伊藤レポート』が求める通り、ROEが8%を超え、配当額も著しく伸び、CEOの報酬も増加している。そして、日経平均株価も2013年1月の11,138円から2018年1月24日は23,946円と5年で2倍以上となっている。

- 「財務省の4～6月の法人企業統計調査によると、資本金10億円以上の大企業の労働分配率は43.5%だった。高度経済成長期だった1971年1～3月以来、約46年ぶりの低水準を記録した人件費は増えているものの、四半期ベースで最高益を記録した収益環境と比べると賃上げの勢いは鈍い。」（日経電子版2017年9月3日）
- 「OECDの調べでは物価の影響を除いた実質賃金は日米独など主要7ヶ国のうち日本だけが2000年より低い水準」（日経朝刊2018年1月22日）

このように「ガバナンス改革」はコインの片面では成功していると云わざるをえない。ひょっとして大成功かもしれない。しかし、「投資家にとって」という片面から見た成功である。これではいけないと思ったのか安倍首相は今年の経済団体との年始会合において企業に3%の賃上げを約束せよと迫っている。企業経営者でも労働組合でもなく、首相が賃上げを迫るとは何とも奇妙な話である。

2-3 機関投資家のお役にたった日本の「コーポレート・ガバナンス改革」

委員会設置会社を可能にした会社法の改訂、米国式マニュアル式の「インターナル・コントロール」を求める会社法と金融商品取引法、『日本版コーポレート・ガバナンス・コード』と『日本版スチュワードシップ・コード』の制定及び社外取締役2名の選任を求める証券取引所上場規則の改訂、それに加えて、経産省の『伊藤レポート』及び一通りの道具だては揃った。それを見ると「持続的成長」とか「長期的視野」などというような美辞麗句が頻出する。しかし、どうとり繕ってみても機関投資家と金融業界が日本の経営者に圧力をかけて配当を増やさせ、自社株買いをさせてROEを上げさせ、株式市場の浮揚につなぎたいという短期主義な目的は隠しようがなく上述の成果がその正体を明らかに示している。

それは「これまでの制度では不祥事の防止やリスク管理が重視されていたのと比べると大きな方向転換である」（加護野忠男 甲南大学特別客員教授『コーポレートガバナンス・コードをもとに企業統治を考える』 企業会計 2017 vol69 No.9）ということになる。そして社外取締役の数やボードの組織ばかり云々している状態になっている。

この背後で労働分配率は下がり続け「投資家はよりよいコーポレート・ガバナンスを求める。しかし、企業はよりよいガバナンスによって投資家に対して敏感に反応するのであり、従業員や社会にたいして反応するのではない。」というReichの言葉を裏付ける結果になっている訳である。

3. 何でもかでも「ガバナンス」

3-1 「ガバナンス」の乱用

最近、日本の企業の不祥事があるたびに、経営者が頭を下げ対策として「ガバナンスの強化」と異口同音にいう。頻発した日本企業の品質偽装事件に関連して「品質ガバナンス」などという理解不能な言葉が使われている。これ企業だけでなく、メディア、弁護士、監査法人も同じである。

「ガバナンス」という語は日本でこのように広く使われだしたのは、そんなに古いことではないようだ。サッチャー・レーガン時代の規制緩和の流れのなかで行なわれた金融ビッグバン以降のことではないか。製造業の競争で敗れた米英が金融資本主義化を促した結果だろう。この「ガバナンス」が日本に持ち込まれ、最近では、「品質管理」を「品質ガバナンス」といい。「経営の改善」を「ガバナンス強化」いうなど「経営」「内部管理」「リスク管理」の代わりに誤用されるまでになっている。

3-2 「経営」や「管理」は一体どこに行ったのか。

2009年にリーマンショックの直後それを反省する特集号を発行した『Harvard Business Review』誌は「失墜した企業の信頼を回復させるためにドラッカーの英知に耳を傾ける必要がある」として『ドラッカー生誕100周年記念号「ドラッカーの思考」』を同年12月に発行している。困った時のドラッカー頼みだ。

ちなみに、筆者がチェックした限り、そのドラッカーの代表的な著作『Management』には「コーポレート・ガバナンス」なる用語を見つけることはできなかった。「コーポレート・ガバナンス」は元々株主を含むすべてのステークホルダーの利害調整者であった経営者からその自律性を奪い、株主（特に機関投資家）が企業の主権者として経営者の利己心を利用して規律づけを行うという考え方から出てきた概念である。

ここには専制君主制にも似た「株主が企業を統治する」という統制的な思想が背後にある。従い、「ガバナンス」の乱用は単に流行語的に乱用・誤用ということだけでなく、投資家が経営者の自律性を制限するという統制的な意味合いを含んでおり、投資家から統治される経営者がこれを乱用する背後にはトップダウン・即断即決や中間管理職の軽視や不要論を良しとする経営者の姿勢、つまり「マクロ・リーダーシップ」への傾斜があるのではと思わざるを得ない。例えば、コスト削減のために直接生産に関係しない品質管理部門の人員を減らしたり、非正規雇用者で代替したことなどが最近続発した日本の製造業における品質偽装事件続発に大きく関係しているのではないかと容易に想像できる。

4. 「経営者の時代」を取り戻せ

4-1 会社は「経営」するものであり、「統治」するものではない。

「コーポレート・ガバナンス」には二つの定義があるようだ。広い定義では、株主や経営者が企業がうまく行くように行う行動を示すものであるが、以前は「経営」と云われていたものの代わりに「ガバナンス」という用語が使用されているのが現状。もう一つは「コーポレート・ガバナンス」という言葉の出自・歴史的背景（株主主権主義）が示すように株主（機関投資家）が株主価値の最大化のために経営者を統制する行為ということになる。しかし「コーポレート・ガバナンス」と「経営 (Management)」は本来全く異なる概念である。

	「ガバナンス」 (株主主権主義)	「マネジメント」(経営) (ステーク・ホルダー主義)	
主体者	投資家(株主)	経営者	
対象	経営者	会社の全ての利害関係者	
目的	株主価値の最大化	企業の持続的発展	
動機	投資家による他律	自律	
企業観	「契約書の束」(モノ)	人間の共同体	
経営者観	株主の代理人	会社からの信任受託者	(1)
モラル	利己心	利己心+良心	(2)
方向	上から下(一方向)	上下左右(双方向)	
文化	Low context(「形式知」)	High context(「暗黙知」)	(3)
時間軸	短期	長期	

1. 岩井克人(2003)『会社はこれからどうなるのか』平凡社

2. 田中一弘(2017)「コーポレート・ガバナンス改革が置き去りにしていること」『監査役』No.665

3. 野中郁次郎・勝見明(2015)『全員経営』日本経済新聞

1960-70年代は経営者の時代（バーリ&ミーンズおよびドラッカーの時代）といわれ、株式所有の分散で大株主が少なくなり、経営者が各ステークホルダーの利害調整役だった時代だった。その後英米における製造業の衰退、レーガン、サッチャー時代の金融規制緩和（「金融ビッグバン」）を経て、金融資本主義の暴走から、2008年のリーマンショックにつながる。この反省もつかの間、再び株主資本主義が進展し、この影響が日本にも及び日本の「ガバナンス改革」につながって又もや「経営」が「ガバナンス」の陰になっている。

4-2 竹に木をついだような日本の「コーポレート・ガバナンス改革」

社外取締役の数が多い方、その比率が高いことを「コーポレート・ガバナンス」の評価基準にしているような調査や意見が多く見られる。しかし、これも逆の問題がある。米国のような low context 社会と違い、日本のような high context 社会では、その企業の社内実情や情報、企業の context の理解面で社内役員と比較にならない社外取締役が過半数を占めることになると社内取締役にとってボードをコントロールしやすくなり、ごく少数の社内取締役の専横を許しかねないというボードの弱体化の危険性がある。

さらに、リーマンショック後に日本に導入された日本版「SOX法」による「内部統制」も統制的な「コーポレート・ガバナンス」の考え方を色濃く反映する内容になっており、企業文化の違う日本にとって木と竹をつなぐような導入の仕方から多くの企業で形骸化しているのではないかと思われる。これが企業の内部牽制と中間管理職の機能を弱めている可能性があるのではないか。さらに英米型企業統治思想がベースにある「コーポレート・ガバナンス」は従業員は労働契約により労働力を提供する外部者とする考え方の影響からか、人間としての従業員への関心が希薄となっているのではないかと思われる。

4-3 それで何が抜けているのか？

投資家から経営者への規律づけが強調され、監督と執行の分離を求め、投資家の代理人として独立取締役の任命を中心にボードの組織論ばかりが論議されているような状況にある。

そして「経営管理」（経営組織、従業員能力開発、生産効率・品質改善など）を経営者・中間管理職・従業員による協力・連携・チームワークによって行う自律型「Management」が等閑視されている。投資家の圧力からくる経営者の役割（命令と服従の「マクロ・リーダーシップ」）が強調されるあまり、「タテ糸」ばかりが強くなり組織の中間管理職・間接部門（「ヨコ糸」）の自律性と機能を軽視し、これが内部牽制機能の低下を招き、経営の組織運営力を弱くし不祥事続発の素地になっているように思える。

4-4 「人間として何が正しいかで判断する」

日本航空を再建した稲盛和夫氏は次のように云っている。

（日経ビジネス 2018年1月8日号）「会社の中にいる“熱意あふれる社員の割合を国際比較した調査（米ギャラップ）では、日本はわずか6%、調査対象の139ヶ国中、132位と非常に低いそうです。自分が経営の一端を担っているという当事者意識が社員の間で薄れてきているのではと心配になります。」「会社の業績は、経営トップだけではなく、社員全体が努力をし、辛酸をなめた結果良くなるものです。」「アメーバ経営」は、まさにそのための仕組みです。会社を小さな組織に分割して、各リーダーがトップの経営者と同じようなマインドを持って、採算をしっかりと見ながら、それぞれの組織を運営してもらうというものです。」

注）米国ギャラップ社が2017年に発表した「エンゲージメント調査」を指している。

稲盛氏はあの有名な「アメーバ経営」を日本航空に導入するにあたり、その「フィロソフィー」として全社員に何より先ず「人間として何が正しいかで判断する」ことを求めている。いま流行りの「付度」ではなく、全社員に行動の自律性を求めたもの。元々、日本の会社は伝統的に従業員の自律心を高め、意欲を引き出すことに経営者は腐心し、これが日本の厚い「社会関係資本」の蓄積によってトヨタ生産方式に見られるように他の先進国と比べても自律型 management に適した高信頼社会を築いてきたはずであった。3.11 において見られたコンビニ、宅配業者の従業員の行動、生産再開過程での自社の枠にとらわれず他社との連携・協力を自発的に行った行動はその良い例だろう。ドラッカーが最も強調する自律性の実践例を日本企業に見たと再三云っている。

4-5 自律型「Management」を失うな。

株主価値の最大化のために ROE などの短期的経営指標に基づいて株主（投資家）が経営者を統制する「ガバナンス」は数値分析を基本とする実証主義的な「科学化」した米国的経営学と表裏一体であり、科学と称する故に一切の価値観とは無縁である。人間は「アメと鞭」で支配できるとするこのような考え方をドラッカーは「専制」と呼び、そこには「人間として何が正しいかで判断する」ことを求めた稲盛氏の考え方も、日本の経営から多くを学んだとするドラッカーのような思想が入る余地はない。

（ドラッカー（1951）『マネージメント』上巻 P26 ダイアモンド社）「われわれの多元的な「組織体の社会」にある組織体が、責任ある自律性の下に業績をあげるののであれば、個人主義は失われ、また、自己を十分に発揮するチャンスがある社会も失われてしまう。そして完全な規格化が押し付けられ、誰もが自律性を許されなくなる。われわれは「好きなことする」楽しい自発性はもちろんのこと「参加的な民主主義」までも失う。強力で自律的な組織体にとってかわるのは専制だけである。」

ナチス・ドイツから英国に逃れたドラッカーはその思想のバックボーンはカント哲学だという。カントは人間は自分の「格率」に基づいて行動せよといっているが、これは稲盛氏がいう「人間として何が正しいかで判断する」ということに他ならない。いま世界的に見ても、日本を含め政治の世界で特に見られるように権威主義的・国家主義的傾向がみられる状況になっていると感じるのは筆者だけだろうか。

稲盛氏もドラッカーも企業の全てのメンバーに自律性を求めており、そして現場の第一線にいて従業員と共に働き、トップの方針を受けてこれを第一線で実践できる形にして伝え、管理する立場にある中間管理職の活性化が自律型「Management」を取り戻すために最も重要なこととしている。このためのトップの役割は重要である。「今日の先進社会には貴族もなく、大地主もなく、・・・社会は大きな組織の経営者に指導性を求めている。今日の先進社会は、彼らの知識、ビジョン、責任感を頼りにしている。」（ドラッカー1951）

以上