

経営の自由を縛る「説明責任」の恐ろしさ

—説明責任から結果責任への転換—

小島大徳

アブストラクト

社会生活が多様化し、社会制度が複雑化すると、一つの原理原則によって、調整をすることが困難になる。その調整弁として、社会システム全体の改革を一旦棚上げて、あるいは制度の根本的改正を行うことなしに、多数の者が複雑に関わる実践の場において、当面の問題を回避しようとする方法としての「説明責任」には、それなりの合理性があるといえる。ただ、森に生息する鳥のごとく、説明責任の大合唱と共鳴には、戸惑いと危うさを覚えるのである。

説明責任を殊更に強調し、今の戸惑いと危うさという感覚に納得のいかない者は、今日、人と社会が直面している事実、あまりにも重大さと深刻さを認識しておらず、無頓着であるといわざるを得ない。もちろん、一般人からすると、一見、説明責任は、聞こえが良く、それなりに合理的な考え方であると思われるであろう。これについて、違った考え方をすべきだと考える。

そこで、本論文では、目に見えず、どこまでしていいのかわからない説明責任という怪物に光を当てて、くわえて瞬間的に凍らせて、レントゲンを放射するかのごとくに解剖し、丸裸にすることを目的とする。そのうえで、説明責任を唱える前に、やるべきこととしての企業情報開示制度の構築と確立を目指すべきであると声を大にして伝えたい。

最終的に本論文では、説明責任から結果責任へと転換を果たして、会社制度のなかで責任の所在を明確に限定するところから始めなければならないと主張する。まずしなければならないことは、各会社内で説明責任の明確な自主規定と、それに則った経営行動である。そうしなければ、いずれ強行法規によって、説明責任を定められ、今よりも、がんじがらめで窮屈な制度が生まれることになってしまうのである。

キーワード：説明責任 結果責任 企業不祥事 市民社会 利害関係者論

1. 説明責任への疑念

社会生活が多様化し、社会制度が複雑化すると、一つの原理原則によって、調整をすることが困難になる。その調整弁として、社会システム全体の改革を一旦棚上げて、あるいは制度の根本的改正をすることなしに、多数の者が複雑に関わる実践の場において、当面の問題を回

避しようとする方法としての「説明責任」には、それなりの合理性があるといえる。ただ、森に生息する鳥のごとく、説明責任の大合唱と共鳴には、戸惑いと危うさを覚えるのである。

説明責任を殊更に強調し、今の戸惑いと危うさという感覚に納得のいかない者は、今日、人と社会が直面している事実、あまりにも認識しておらず、無頓着であると

いわざるを得ない。もちろん、一般人からすると、一見、説明責任は、聞こえが良く、それなりに合理的な考え方であると思われるであろう。あえて、これについて、違った考え方をすべきだと本論文で主張しようとするのには、大きな訳がある。それは、ある一つの質問をして自答しようとすることで、誰も答えるために思案するとき、すぐに気付くであろう。だが、悲しいかな、人は、そこまでの思慮を持たない。それでは、その質問をしよう。

「あなたは、あなたが無実であることを、明確に証明できるのか？」

本論文では、目に見えず、どこまでしているかわからない説明責任という怪物に光を当てて、くわえて瞬間的に凍らせて、レントゲンを放射するかのごとくに解剖し、丸裸にすることを目的とする。そのうえで、説明責任を唱える前に、やるべきこととしての企業情報開示制度の構築と確立を目指すべきであることを主張する。

2. 「説明責任」への不審

2.1 「説明責任」第1の不審

一般的に説明責任というと、陰の経営事象が起こったときに、声高らかに叫ばれる。いうまでもなく経営には、陰（業績低迷や企業不祥事の発生など）と陽（業績好調や社会貢献力向上など）の2つの結果が起こる。説明責任というと、殊更に、陰の面がクローズアップされるのであるが、陽の場合にこそ、説明責任を求めることも必要であることを考えなければならない。つまり、この説明責任とは、陽の経営事象が起こったときも、果たされるということを認識しなければならないのである。これは、企業自体の存在が、特殊な事情により設立されてきたという歴史的経緯からも、企業自体の存在が、社会のなかで活動する擬制物としての制度的経緯からも導かれるのである。

このように考えると、「説明責任」という言葉では、企業と社会の関係のなかで、理解することが充分できないように思うはずである。つまり、陽の経営事象が起こったときは、説明責任は結果責任へと転換されており、説明をするという事態は、ひとつとびしているのである。これが、第1の説明責任という用語への不審なのである。

2.2 「説明責任」第2の不審

企業不祥事を起こした企業の経営者に対して、記者会見などで、「説明責任を求める」との論評が、多くのメディアを中心として一般社会へも伝播していく。しかし、この説明責任という言葉の聞こえが良く、正義の味方になったかのような言葉が、時として、重大な経営行動の停滞をもたらす。そのため、経済的にも政治的にも社会的にも、つまり人類の進歩をあらゆる角度から揺るがす諸悪の根源であると認識しなければならぬのである。なぜならば、これが経営や政治の世界での「悪魔の証明」なのであるから。

このように考えると、「説明責任」という言葉には、際限がなく責任を追及できることになるのではないかと思うはずである。つまり、何も悪いことをしていない人に対して、「悪いことをしていないという説明をしろ」といっているに等しいか、あるいは冤罪を作る可能性が大きいのである。これが、第2の説明責任という用語への不審なのである。

2.3 説明責任と悪魔の証明

今まで、説明責任問題を、(1) 陰と陽の転換、(2) 悪魔の証明、の2側面の問題があることを論じてきた。まず、(1) 陰と陽の転換は、企業不祥事を起こしたときにだけ、説明責任を求めるのではなく、通常の企業経営を実践している最中だからこそ、説明責任をするべきだという考えである。また、(2) 悪魔の証明は、立証責任の問題であり、やってもいない問題について責任を求めてはいけない、しかも、道徳的責任

をことさら求める風潮も回避しなければならないのである。つまり、「説明責任=不良企業行動」あるいは「説明責任=不良企業結果」という構造なのであろうが、それにしても負の結果に対する説明責任というのは、特に慎重な取り扱いをしなければならないのである。

これをまとめると、前者の(1)を同距離同意味性の原則、(2)を潔白前提の原則と呼ぶならば、経営責任を追及する者は、後に示している図2のように整理しなくてはならない。2つの原則のうち、どちらの原則をもクリアできなければ、責任追求の前提がないと判断されるべきであり、どちらの原則ともクリアされれば、責任追及の原則が成り立たないと考えなければならないのである。

3. 政治分野と経営分野の説明責任

3.1 政治の世界における説明責任 —政治説明責任論—

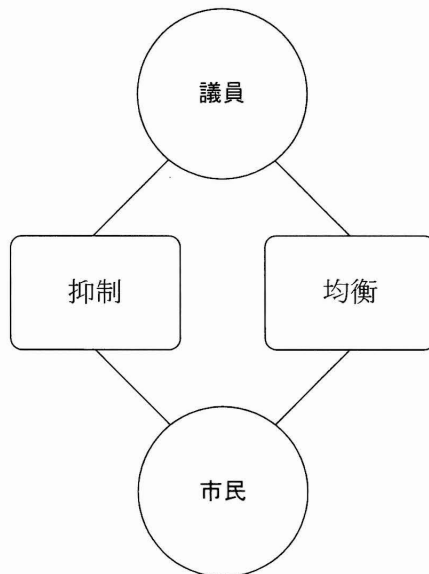
そもそも、説明責任は、政治の世界から生まれた言葉である。政治の世界における、市民と議員の関係は、明確な権利義務関係が規定され

ていない特殊な間柄である。これは、市民から選ばれた議員であり、代議員制度(間接民主制度)を採っているのだから、一度選ばれた議員は、評決などを拘束されないという原則によるものであると推測できる。また、市民も一度選んだ議員であっても、民主主義に則って議員をあらゆる角度からコントロールし、時には超法規的に改革することが可能であるのだから、一度選んだ議員は、自由意思に基づいた自由行動を保障されるという原則によるものであると推測できる。

市民と議員の関係は、選挙規定の他に、法律関係が皆無に等しい特殊な関係にある。逆をいえば、議員が公約を抱えて、その公約を市民が支持して議員が誕生したとする。しかし、議員になった後に、公約を守らず正反対の政治行動を取ったとしても、議員は罰せられることもないし、法的責任を取ることもないのである。この関係は、お互いが良識を持っていることを前提としている。

だが、このような関係は、お互いの溝を深めることになる。そこで、図1で示すように、説明責任という概念を用いて、均衡と抑制を図る

図1 市民と議員間の抑制と均衡



(出典) 筆者作成。

うとしているのである。まず、説明責任における市民と議員の抑制活動は、説明責任を常に負わせることで、常に議員が自己の行動を客観的に見つめることができる（事前に役立つ説明責任）。また、説明責任における市民と議員の均衡活動は、説明責任を重大な事態が発生した後に負わせることで、市民と議員の距離を縮め、相互理解を図ることができる（事後に役立つ説明責任）。このような、法令で明らかとならないところを、説明責任でカバーしようとするところに、政治の世界における説明責任の役割と意義がある。

3.2 経営の世界における説明責任 —企業説明責任論—

経営学の世界で説明責任という言葉が脚光を浴びたのは、1990年代後半からであった。政治の世界からやってきた説明責任という言葉、小政府に似た組織である経営組織にあてはめ易かったのが発端であったと考えられる。

だが、政治の世界の説明責任と経営の世界の説明責任では、大きな相違点がただ一つあることを良く認識しなければならない。それは、小政府と呼ばれる会社組織は、権利付与者と権利行使者の間に、明確な法律上の権利義務関係が形作られているということにある。このように、明確な法制が確立されているのであるならば、

本来、説明責任という責任を殊更に強調することはないはずである。

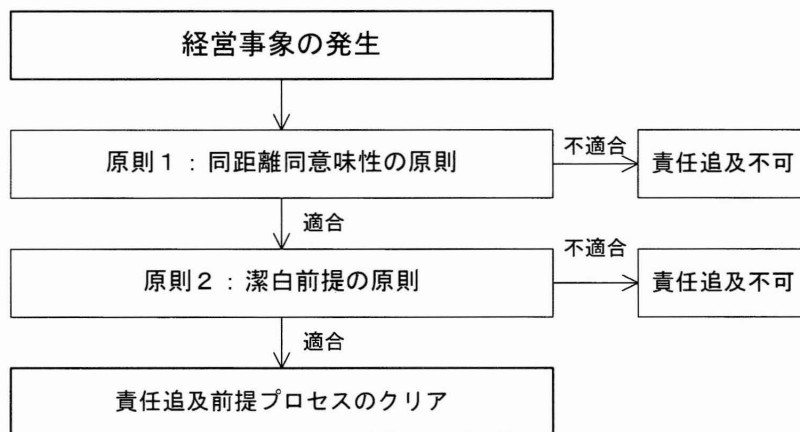
論者によっては、説明責任の論拠を、社会契約とか自然契約とかが結びれる結果だとする。いわんとしていることは理解できるのであるが、通常の契約関係から重い関係を結びつけること自体が、企業経営制度に反する事柄である。このような説明責任の形態は、人と企業を比較してみると、異質な議論であると、違和感を抱かざるを得ないのである。

3.3 説明責任の追及プロセス

説明責任は、(1) 陰と陽を転換してもプロセスとして同じ距離と同じ意味を持つことを検証したうえで、同じ距離で同じ意味である場合は、次の(2)のステージへと進み、同じ距離でないか同じ意味でない場合は、責任を追及してはならないこと、(2) 常に潔白であった場合を仮定して、潔白であった場合、証明することが通常の一般人の常識（善悪を判断できる通常人）において、その証明することが容易であるときに責任を追及すること、の2つの原理を守るべきである。

図2では、おもに経営者に対する責任追及の原則を示している。原則1：同距離同意味の原則と原則2：潔白前提の原則、の2つに不適合な場合は、責任追及不可となり、道義的責任を

図2 責任追及原則プロセス



(出典) 筆者作成。

も、いわゆる間接的利害関係者が求めることをしてはならない。このプロセスで追求できなければ、間接的利害関係者は、当該事案からの関与をあきらめるべきなのである。

そうはいっても、道義的責任を追究したくなる。ここでも論じたように、政治の世界では多分に道義的責任を追究されがちである。メディアの最大の関心事である政治分野で、ある事件が起こったときの道義的責任は、その風潮をそのまま、その他の分野に持ち込んでしまうことが多い。その矢面に立たされるのが、経営の道義的責任問題である。

結論からいうと、経営の道義的責任は、間接的利害関係者が追求してはならない。しかし、だからといって常に追求することができないわけでもないのである。

4. 市民社会と経営責任

4.1 市民改革権と道義的責任権の関係

経営者に対して、間接的利害関係者は、原則1と原則2に不適合な場合、道義的責任を追究することを控えるべきであった。しかし、これは、現代市民社会の理論からいうと、受け入れることのできない過程であり理念なのである。少々、自問自解自答している禅問答のようであるが、この先も重要なのであるから、おつきあい願いたい。

市民社会論は、全ての権力の源泉は市民社会あるいは市民個人が有しているが、市民個人レベルでは解決できない問題や最大幸福を増幅させるために、政府などの権力機関を創出し、自由の委任が行われ、権力機関に属する人を認めたのであった。その権力を有する機関は、現代にいう行政、司法、立法の三権に分立され、それぞれがチェックアンドバランス機能を発揮することで、それぞれの権限を抑制し均衡させる役割を担っているのである。

さて、このような権力、権限、権能が形づくられているプロセスにおいて、企業も設立することが認められている。市民個人での活動は、

個人事業に分類され、一人ひとりの能力の限界に迫る経営活動をするのだけれども、当然のことながら、その能力と労力には限界がある。一番の限界は、資金調達である。どうしても個人では、資金供給場所の確保や信用などに限界があり、大規模に経営活動をするのが不可能である。そこで、株式会社をはじめとする各種会社制度を、立法府が創設し、行政府の一定の制限に基づいて活動し、紛争解決においては司法の力を借りるという一連の経営プロセスをたどることで、市民の経済的・社会的最大幸福を追求しようとしたのである。

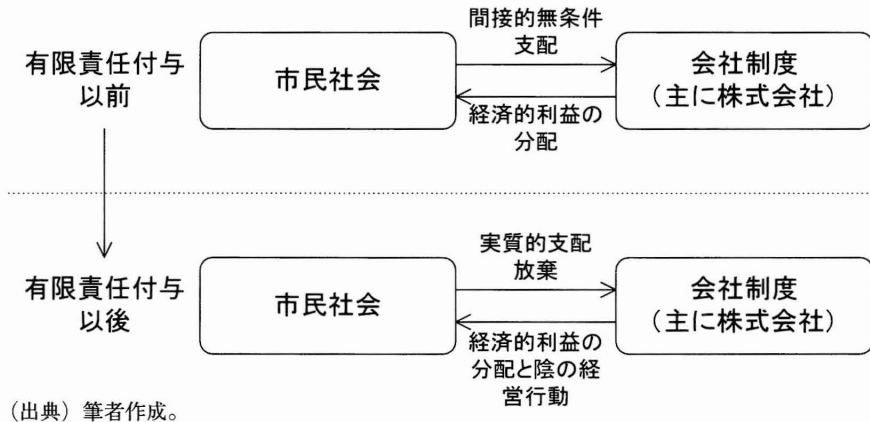
しかし、この市民社会と会社制度の関係において、経済的利益を極度に追求しようとするあまり、本来は会社に持たせることを予定していない制度の付与がなされた。それは、有限責任制度である。この有限責任制度を株式会社に導入したことにより、市民社会と会社制度の抑制と均衡が崩れ、会社優位主義と呼ばれる社会構造ができあがってきたのである。

4.2 市民社会と責任の源泉

間接的無条件支配と実質的支配放棄の関係を、市民社会と会社制度（おもに株式会社）から示した図が、図3である。有限責任が付与される以前は、市民社会側が間接的無条件支配を会社制度に与えて、代わりに会社制度側から経済的利益の分配を実施するという関係であった。しかし、これでは、経済規模を拡大させていくという、市民社会の欲求に対して充分に応えることができなかったため、一部の社会のなかで慣行であったことを、長い年月をかけて議論した後、有限責任が付与されることになったのである。

有限責任が付与された後は、市民社会側が実質的支配放棄をし、代わりに会社制度側から経済的利益の分配と陰の経営行動をするという関係になった。つまり、経済規模の拡大と同時に陰の経営行動である負の経営事象、つまり広範囲にわたる規模の企業不祥事が多発する事態が巻き起こされるようになったのである。

図3 間接的無条件支配と実質的支配放棄



市民社会が会社制度を創設したのであるから、会社が陰の経営行動をしたときに市民社会が直接的に影響力を行使することに対して、臆病になってはならない。従業員として、経営者として、はたまた規制監督機関にしろ、これらによって参加されている会社制度を支えているのは、究極的には市民社会であるから、会社を戒める行動を認めるべきであるというのは、至極まっとうな意見である。そう考えると、メディアなどによる間接的利害関係者の会社への影響力行使は、原則1：同距離同意味の原則、および、原則2：潔白前提の原則に当てはめると、原則2はともかくとして、原則1については、外してもいいのではないかという意見が出てくるのが考えられるし、そうであるはずである。

しかし、私がここで主張しなければならないのは、たとえば、すべての権能を持つ市民社会の醸成された権能であるマスメディアの経営者批判などは、きっちりと会社制度に導入すべきであるということである。つまり、制度の前提としての歴史的経緯や時間的醸成は、充分なのであるから、ここで制度として会社制度に対して法的権利を行使することができる直接的利害関係者たる地位を確立することが重要なのである。

4.3 悪魔の証明から結果の証明へ

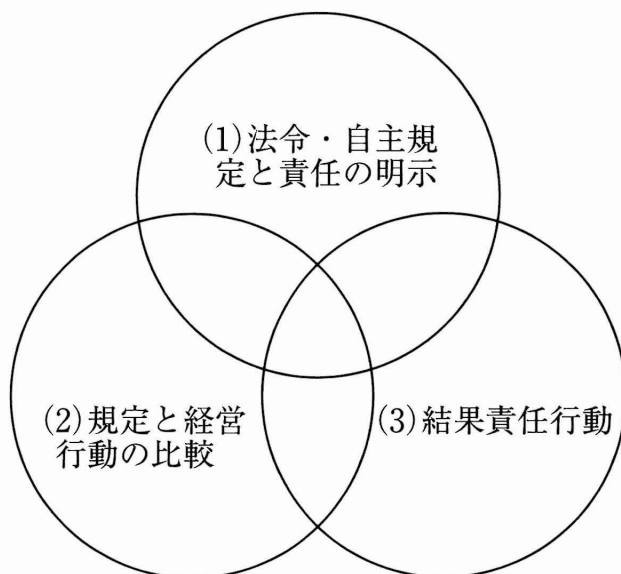
経営者の責任を追及する場合は、ルール定められていないなかでの責任追及という「悪魔

の証明」に等しい要求をしてはならない。そして、ルールに則った結果責任を要求していくという基底を堅持することから始めなければならない。そのために必要なことは、(1) 法令および自主規定による2段階のルールを策定し、責任の取り方を自主的に策定すること、(2) 結果と既に策定されている法令および自主規定を比較すること、(3) あらかじめ自分で策定した責任の取り方に応じた行動を起こすこと、の3つなのである。

これらを簡略に表現すると、(1) 法令・自主規定と責任の明示、(2) 規定と経営行動の比較、(3) 結果責任行動、という3つに、図4のように表される。そして、これらを総称して、結果責任というのである。くわえて、この(1)と(2)と(3)の中心的基幹をなす概念が、経営学分野という責任なのである。付け加えていうと、世にいう「説明責任」とは、(1)だけのことをいうのであって、(2)と(3)については、含まれていないと理解しなければならない。そうでないと、いわゆる説明責任を唱えるときに、事前ルールの妥当性について言及しているのか、結果についての責任について言及しているのか、全くわからないはめになってしまう。

経営分野では、表1のように3つの責任に分類され、それぞれが説明されることになる。その3つとは、「法令・自主規定と責任の明示」「規定と経営行動の比較」「結果責任行動」である。

図4 経営分野における責任の細分化



(出典) 筆者作成。

表1 経営分野における3つの責任の内容

	責任の内容	責任の詳細
(1)	法令・自主規定と責任の明示	経営者は企業経営目標のなかに、営利的目標だけではなく、営利ではない目標を自ら立て、その目標が達成されないときには、どのような責任を取るのかを広く企業内部と企業外部に明示する。
(2)	規定と経営行動の比較	経営者が立てた目標と、実際の経営行動結果とを、第三者が比較して、達成されたのか、あるいは達成されなかったのかについて比較し判断される。
(3)	結果責任行動	まず、(1)で自らが策定し示した結果責任行動に基づいて、自らが毅然とした態度で経営責任を果たすことをいう。また、(2)ここでの経営行動は、なにも陰の経営行動だけではなく、陽の経営行動も果たすことも義務付けられることを十分に念頭に置かなければならない。

(出典) 筆者作成。

まず、法令・自主規定と責任の明示とは、経営者は企業経営目標のなかに、営利的目標だけではなく、営利ではない目標を自ら立て、その目標が達成されないときには、どのような責任を取るのかを広く企業内部と企業外部に明示する。また、規定と経営行動の比較とは、経営者が立てた目標と、実際の経営行動結果とを、第三者が比較して、達成されたのか、あるいは達成されなかったのかについて比較し判断される。そ

して、結果責任行動とは、「法令・自主規定と責任の明示」で自らが策定し示した結果責任行動に基づいて、自らが毅然とした態度で経営責任を果たすことをいい、「規定と経営行動の比較」の経営行動は、なにも陰の経営行動だけではなく、陽の経営行動も果たすことも義務付けられることを十分に念頭に置かなければならないのである。

ガバナンスとは、制度的に権力の均衡バラ

スを取る状態のことを指す。そこで、ガバナンスと責任の関係について考えると、株式会社制度上では、株主の有限責任を制度的に認めることが一番の特徴である。この有限責任制度は、たとえば株式会社が倒産したとき、株主は引受限度額（出資額）以上の責任を負う必要がなく、株式会社自体が有している借金などの取り立てに応じる必要がないということである。しかし、物事は何でも同様であるが、責任を取らなくてもいいといっても、必ず負の部分をかぶる人はいる。子供がオイタをして、その責任を親が取るようなものである。このような株主が回避した責任は、現代社会において、市民社会全体が負うことになっているのである。

この考え方によると、最終責任を負うのが市民社会なのであるから、ガバナンスの基本問題として制度的に権力の均衡バランスを取る状態で安定させる必要があるため、市民にも均衡バランスとしての力を与える必要があるのである。そうでなければ、政治の世界でいう民主主義、三権分立、経営の世界でいう自由経済、自己責任の原則、などの脈々と育て上げてきた原則に、大きな例外を作ることになってしまうのである。この本質は、この部分にあることを強く認識しなければならない。

5. 企業原理と市民社会のなかから考える説明責任

5.1 企業の営利性と市民の社会性

企業は企業の営利性を常に優先させる。一方、市民は企業に社会性を常に優先させたい。この

ことは、今後も変ることのない普遍性を持った原理原則である。もっと強くいうと、本質論として、企業は営利性、市民は社会性を主として考えていくだけで良いともいえる。このように考えるとすれば、本論文で論じてきたロジックに合った会社制度と会社経営機構体制を構築すれば良いのである。つまり、制度的確保を目指すべきである。

実際のところは、企業経営のツケと責任を、最終的に市民社会全体に負わせて、自由主義の発展を担保し保証しているのである。そうであるならば、企業は、いわゆる利害関係者のなかで、市民あるいは市民社会に説明責任をするというベクトルが一番大切なのではないだろうか。そして、説明責任を求める主体は、おもにメディアになるであろうから、メディアは、市民社会を中心に企業の説明責任に関する制度を構築する必要がある。

5.2 企業情報開示の制度的確立

金融庁は、上場会社の役員報酬を原則公開するように法令を改革する方向にあるという。企業情報開示には、表2のように、3つの方法がある。1つ目は、企業が主体となり企業側が独自に情報公開制度を策定し公開する方法であり、自主的に策定するという本来望ましい姿である。2つ目は、市場監督機関が法令などに企業情報公開制度を法制化し公開させる方法であり、強制的に法制化するという一番望ましくない姿である。3つ目は、市場が暗黙の圧力により企業情報公開制度を規範化し公開させる方法であり、市場からの要請の総体としての基準を示す常識

表2 情報公開制度の策定主体による分類

主体	内容	性格
企業	企業側が独自に情報公開制度を策定し公開する方法	自主
市場監督機関	市場監督機関が法令などに企業情報公開制度を法制化し公開させる方法	強制
市場	市場が暗黙の圧力により企業情報公開制度を規範化し公開させる方法	要請

(出典) 筆者作成。

表3 説明という責任の問題と課題

分類	重要問題点	説明
説明責任の問題と課題	説明という責任があるかどうか。	法律的に経営責任としても包含されているのは当然である。
	説明という責任の範囲が定まっていない。	どこまで説明したのかによって責任が果たされたのかを明記しなければ、責任の解放方法が理解できず、加重された責任を負わせることになってしまう。

(出典) 筆者作成。

的な姿である。

おおむね、この3種類の自由あるいは束縛のなかで企業経営活動がされているのである。もちろん、本論文でも強調し続けているが、一番望ましいのは、企業が自主的に制度を策定し実践していくことである。そのうえで、自由市場に相応しくない企業があるならば、市場が主体となった自主退場へ向けての自浄能力が発揮されることを期待するのである。はじめから、市場監督機関による法制化などには賛成することができない。

5.3 利害関係者論における説明責任から結果責任へ

説明責任への批判により、説明という責任があるのかどうかという問題を問うているのではなく、説明という責任の範囲が定まっていないという問題を問うているのである。具体的に表3のように問題点がまとめられる。説明という責任があるのかどうかは、法律的に経営責任としても包含されているのは当然であるから、この課題は問題とならないのである。一方、説明という責任の範囲が定まっていない場合は、どこまで説明したのかによって責任が果たされたのかを明記しなければ、責任の解放方法が理解できず、加重された責任を負わされることになってしまう。

経営学は、伝統的に利害関係者論に立脚して理論が構築されてきた。この流れは、経営学が発展しはじめた当初からなされてきたことだと思われるが、現代のように複雑化した社会では、

対応できないだろう。つまり、机上の利害関係者論に関する理論は、極めて大まかに分類されてきたのである。そのような、大まかな分類は、ときに経営学理論を発展させることに寄与するものでもあった。だが、このような社会システムで、利害関係者を分類することは、むしろ、怠慢であり自己満足に過ぎないのである。

利害関係者論は、先進諸国を中心とした議論である。具体例を挙げた方が分かり易いので、まずは例示することにする。たとえば、インドやネパール、消費者の分類を1分類するだけでは、豚（イスラム）牛（ヒンドゥー）を卑しい動物とする宗教を信じる者に対応できない。それに、宗教内でも、たとえば、ヒンドゥーのパラモンは、マトンだけを食し、酒を飲むことも禁止されているのである。つまり、先進諸国における利害関係者の分類は、独善的である気がしてはこないであろうか。グローバル経営だとか国際経営だとか声を高くして叫んでいるが、全く実がともなっていない。

このように、利害関係者は結局のところ先進諸国にだけしか通用しない議論のように考えるのである。そのため、真の国際化および経営学のさらなる発展のために、利害関係者論に固執することをしてはならないと考えるのである。

6. 説明責任と利害関係者論

6.1 経営者の責任とメディアの責任

利害関係者論の使い勝手のよさは、説明責任の使い勝手のよさに通じている。経営者が説明

責任を負わされるときに、誰のために説明責任を果たすのかが、まず問題になるのであろうから、利害関係者と説明責任は密接な関係にある。そこで、詳細な利害関係者の範囲の画定が必要とされるのである。

企業不祥事を起こした会社の経営者の謝罪会見をよく見かける。そこで、皆が満足する謝罪会見は、まずない。それどころか、謝罪会見後の不満の噴出がよく起こる。それには、説明責任を受ける人々の受け取り方に、大きな問題がある。つまり、いわゆる利害関係者論に基づいて批判を行うと、従来の利害関係者の考え方からいうと、第1に利害関係者の関心の濃淡が問題である。利害関係者のなかでも、株主と消費者、そして顧客などの企業に関わり合いの深い利害関係者のなかでも、濃淡が生じる。それは、説明責任後の権限にも関係するのである。

企業に関わる者のなかで、一番不透明な存在が、メディアである。メディアは、多くの企業の不祥事を糾弾し、世間に広める企業と社会の媒介の役割を有する。しかし、メディアは、何の基準をもって、企業不祥事を起こした企業を報道し、糾弾するのかを明示あるいは検証する必要がある。これに関して、近年、積極的に取り組もうとする動きが存在している。

たとえば、放送倫理・番組向上機構（BPO）は、放送事業の公共性と社会的影響の重大性を踏まえて、正確な放送と放送倫理の高揚に寄与することを目的とした非営利・非政府の団体であり、言論・表現の自由を確保しつつ、視聴者の基本的な人権を擁護するため、放送への苦情や放送倫理上の問題に対し、独立した第三者の立場から対応すると目的を定めている。そして、BPOのなかに組織する放送倫理検証委員会は、放送倫理検証委員会は、放送倫理を高め、放送番組の質を向上させるための委員会であり、通常は、放送番組の取材・制作のあり方や番組内容に関するさまざまな問題について審議を行い、必要に応じて「意見」を公表する。くわえて、虚偽の内容により視聴者に著しい誤解を与えた番組が放送された場合には、その番組について審理

を行い、「勧告」や「見解」を公表するとしている。なお、「勧告」や「見解」は、当該放送局に再発防止策の提出を求めることができ、その実行についての報告を求めることもできるのである（BPOのHPより）。これらの機関が、制度的に完全に機能することが望まれるのである。

6.2 企業経営における結果責任原則

株主と取締役、取締役と代表取締役などの関係を法的に検討すると理解できるように、会社と取締役の関係は、委任契約によっているといわれている。実際の企業経営、あるいは経営学の観点からすると、委任契約によって会社と取締役の関係を規定するのは若干無理がある。これは、会社制度規定と企業経営に、大きな隔りがあるからなのである。それにくわえて、各個人が納得するまで説明を求めるといふ説明責任と呼ばれる悪魔に取り憑かれているのだから複雑さに拍車をかけるのである。

会社と取締役の委任契約は、結果責任によることが基本となって制度設計がされている。つまり、自己でする行為を、他人に任せるとを委任というのであるから、自己で行うことと同じ結果を他人に求めることと同様である。そのため、期待された結果が発生しなかった場合は、委任を引き受けた者が、そのものを履行できなかったことに対する責任、あるいは、履行できなかったことによる責任を負うのである。しかし、逆をいえば、責任を果たしたらそれでよいわけであるから、これは説明責任という概念ではないことになる。もし、いわゆる説明責任を負うというのであれば、それは、委任契約とは別の説明責任契約を締結するべきである。

6.3 会社の責任分野

会社の責任分野は、4区分に分けられる。1つ目の責任分類は法律責任である。2つ目の責任分類は結果責任である。3つ目の責任分類は説明責任である。4つ目の責任分類は社会責任である。これを順次説明する。

まず、法律責任は、委任契約に基づいた責任

である。会社と取締役の関係は、委任契約に基づくのであるから、履行できなかつたら、法律上に規定される責任のみを負うというものである。経営学の考え方とは、異なる点が多々あるのであるが、法律的な責任こそが、責任主体が一番小さいと考えているのである。

また、結果責任は、因果関係に基づいた結果に対する責任である。責任主体では責任が小から中くらいに進んでいく。結果責任と呼ばれる部類であり、因果関係に基づいた結果に対する責任について責任を負うのである。おもに、明確な原因と結果が関係すると認められる経営行動についてのみ、経営者は責任を負うというものである。社会に存在する会社という視点を考慮するならば、ここでいう結果責任までを経営者が負うと考えるのが最も妥当である。

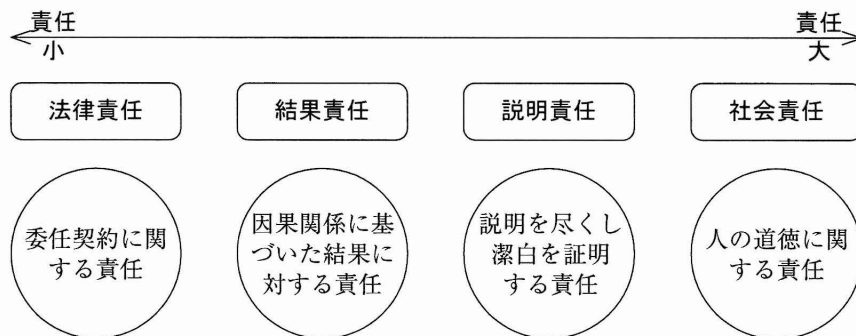
さらに、説明責任は、説明を尽くし潔白を証明する責任である。責任は、小よりも大に傾倒していくのであるが、説明責任の説明を尽くし潔白を証明する責任を負うのである。ここでは、立証責任が経営者に転嫁されることになる。そうすると、企業に関わり合いのある者が企業経営行動に異議を申し立てた場合に、そうではないことを立証する責任が経営者に移ることになり、経営者の多重な責任を求めることになる。自由な企業経営、あるいは会社システムからしても、この責任形態には大きな疑問を感じざるを得ないのである。

そして、社会責任は、人の道徳に関する責任

である。人の道徳と企業経営の道徳を同視し、人の感情をストレートに企業の責任として反映させることができる責任である。しかし、社会責任は、千差万別な人の考える責任という掴み所のない物を、企業に押しつけるということと、あらかじめ決められていたルールではなく、その時々で変化する「社会の責任」という曖昧なもので、企業に責任を負わせるという、罪刑法定主義にも違反するであろう近代国家では考えられない責任なので、認めるべきではない責任形態なのである。

企業それ自体には、客観的に検討すると、3つの責任があると認識するのが妥当である。まず、社会問題としての「社会が要請する責任が混同されている」という問題をはらむのである。これは、社会全体で責任の濃淡についての認識が全く違うという根本的な理論と制度の不備であり、おもに第一義的に研究者の責任が問われるべき問題である。また、主体問題としての「主体によって責任の認識が相違している」という問題をはらむのである。これは、経営者は法律責任を問うことを前提として話しているにも関わらず、説明を求める者が社会責任を問うことを前提として話している場合に、責任の範囲や重さの齟齬を生じさせる。さらに、制度問題としての「制度として説明責任が規則化されていない」という問題をはらむのである。このような問題を、一つひとつ解決していく必要がある。

図5 4つの責任分類と責任の大小



(出典) 筆者作成。

表4 企業経営における4つの責任

	理由	例示
社会問題	(1) 社会が要請する責任が混同されている。	社会全体で責任の濃淡についての認識が全く違うという根本的な理論と制度の不備であり、おもに第一義的に研究者の責任が問われるべき問題である。
主体問題	(2) 主体によって責任の認識が相違している。	経営者は法律責任を問うことを前提として話しているにも関わらず、説明を求める者が社会責任を問うことを前提として話している場合に、責任の範囲や重さの齟齬が生じさせる。
制度問題	(3) 制度として説明責任が規則化されていない。	説明責任に関する法的あるいは会社内部の制度化が進んでいないという問題である。

(出典) 筆者作成。

7. 「説明責任」という言葉の使用をやめるべき

企業不祥事が発生したときに、日本企業とアメリカ企業の謝罪についての相違が取り上げられる。日本では、「とりあえず頭を下げるのが重要」といわんばかりに、経営者一列にならび、お決まりの謝罪口上を述べつつ、深々と数十秒、頭を腰の高さより下に下げるのである。一方、アメリカは、具体的な不祥事の発生とともに対策を迅速に発表することに全精力を傾け、くわえて安易な謝罪を行わない。よくいわれるが、アメリカでは、「謝罪すること＝罪を認めたこと」となり、訴訟リスクなどを考えた技術的に謝罪をしないという。だが、このような日本とアメリカの違いは、謝罪に対する考え方の違いだけではなく、もっと深い相違によるのである。それだけではないのである。

それは、説明責任に対する考え方の相違である。日本では、社会責任を負わせようという文化的背景があり、経営者は社会責任という人の道徳に関する責任に等しい責任を認める風土があり、人の感情を静めることに、まずは力が注

がれるのであろう。アメリカでは、結果責任を求めるといふ制度的基盤および文化的背景があるため、経営者は自己の責任と説明の範囲を理解して、適切な行動を起こすことができるのであろう。

いずれにしても、説明責任から結果責任へと転換を果たして、会社制度のなかで責任の所在を明確に限定するところから始めなければならない。まずしなければならないことは、各会社内で説明責任の明確な自主規定と、それに則った経営行動である。そうしなければ、いずれ強行法規によって、説明責任を定められ、今よりも、がんじがらめで窮屈な制度が生まれることになってしまうであろう。

参考文献

- 小島大徳『企業経営原論』税務経理協会, 2009年.
- 小島大徳『市民社会とコーポレート・ガバナンス』文眞堂, 2007年.
- 小島大徳『世界のコーポレート・ガバナンス原則—原則の体系化と企業の実践—』文眞堂, 2004年.