

日本企業の不祥事と行動規範

— “一流企業” と “一流社員” の落とし穴 —

松岡紀雄

企業不祥事は「死に至る病」

最近の日本企業の不祥事には、いくつか注目すべき点がある。

第1には、「一流企業」と呼ばれてきた、日本を代表するような企業において不祥事が頻発していることである。90年代に入って以降、不祥事によって主な幹部が辞任に追い込まれた例に限っても、住友銀行、日興証券、野村證券、東海銀行、日本興業銀行、イトーヨーカ堂、住友生命、大和銀行、TBS、富士銀行、三井信託銀行、高島屋、三菱石油、昭和シェル石油、鹿島石油、住友商事、ミドリ十字、味の素、第一勧業銀行、山一証券、大和証券、三菱自動車工業、東芝、三

菱電機、日立製作所、日本電気等々と文字通り枚挙に暇がない。

第2には、損失額が数千億円にも達するような大きな事件や、総会屋や暴力団を利用する反社会的行為、さらには人命を軽視したとしか言いようのない非人道的な事件まで相次いでいることである。日本人からすれば、10億ドルは1億ドルの10倍という以上の意味はない。しかし英語を話す人々の感覚からすれば、1億が「ワン・ハンドレッド・ミリオン」であるのに対し、10億は「一ビリオン」である。文字通り、桁が違っている。ビリオン・ダラー単位の不正行為は、1992年から96年の5年間に世界で7件を数えるというが、そのうちの4件までが日本企業（住友商事、昭和シエ

ル石油、鹿島石油、大和銀行)によるものである。」「いったい日本企業はどうなっているのか?」と、諸外国の人々が不信を募らせるのも無理はない。

第3には、不正・反社会的行為が長年にわたって見過ごされてきたケースが少なくない。大和銀行ニューヨーク支店を舞台に起きた米国債の不正取引事件の場合同様、11年間にわたって不正がチェックされなかった。住友商事の場合も、ロンドン金属取引所を中心に、10年間に及ぶ銅地金の不正取引が見逃されてきたのである。これだけの規模の不正取引が10年以上も見過ごされ、本人の告白をもって初めてその事実が判明したとなれば、他にも類似の不正・損失事件が隠されている可能性が高いと考えるのが自然である。まさに日本企業は、「死に至る病」を患っているとわざわざを得ない。

第4には、大和銀行や住友商事の例に典型的に見られるように、国際的な取引に関連した不正行為が相次ぎ、外国の政府や企業にも影響を及ぼす、文字通りグローバルな事件が増えていることが挙げられる。

第5には、不祥事が発覚した後、企業のトップが見え透いた嘘をついたり、組織ぐるみの隠蔽工作に走っているケースが多いことである。こうした企業の姿勢が、内外の企業不信を増幅させていることも無視で

きない。

経団連の「企業行動憲章」

日本の経済界も、手をこまねいているわけではない。なかでも経団連は、96年の5月に「企業行動委員会」を発足させ、その下に「企業行動憲章部会」(部会長・小野敏夫日本電気専務取締役)を設置した。精力的な検討作業を進め、12月には10項目から成る新しい「経団連企業行動憲章」と、詳細な「実行の手引き」を発表している。

この憲章は、見るからに真剣な検討がなされた跡が窺える。官主導型経済の行き詰まりや、規制緩和、世界のボータレス化、高度情報通信ネットワーク社会の到来、環境問題の深刻化、NPO(民間非営利組織)との連携の必要、製造物責任法や株主代表訴訟制度の登場等々、企業を取り巻く環境の大きな変化をも考慮し、内容は具体的である。しかし、果たして実効が期待できるのであろうか。

筆者は、一昨年(1997年)4月に2100名の会員が一堂に会して東京の新高輪プリンスホテルで開催された第44回監査役全国会議で、「企業倫理と監査役の役割」と題するパネルディスカッションの司会を務めた。その準備のために、主催者である日本監査役協

会の過去の資料に目を通したが、91年の9月に経団連が発表した企業憲章に対しても、関係者は高い評価を下していたのである。直後に開かれたシンポジウムの司会者は、「大変内容がわかりやすく、そして具体的にあり、大変立派な憲章ではないかと思えます」とコメントしていた。

大変立派な憲章を公表し、各経済団体が繰り返し企業倫理の徹底を呼びかけながら、どうして一流企業で不祥事が絶えないのであろう。

野村證券や住友商事にも厳しいビジネス倫理

野村證券は、損失補填や暴力団への融資を糾弾され、91年7月に当時の会長、社長が辞任を余儀なくされた。それが再び97年3月に社長や担当役員が辞任し、4月には代表権を有する全役員が退任する羽目に陥った。長年にわたる総会屋への利益供与に、役員が深く関与していたことが明らかになったためである。証券業トップの野村證券には、そもそも倫理に対する配慮や行動規範などなかったのであろうか。

同社の歴史は、1904年（明治37年）の「野村徳七商店」の証券業開始にまで遡るが、初代徳七が成功したのは、「信用と誠実こそ如何なる時代にも事業を成功させるものだとの信念をもって、着実、誠実に家業

を行った」ことにあるという。息子たちには信之助、実三郎と名付け、顧客の信用を得て、誠実に家業を存続させることをひたすら願っていた。

実質的な創業者は、2代目徳七（信之助）である。「企業は人である。野村に勤めてよかったと従業員が思うようにしなければならぬ」というのが、彼の口癖だったという。そのビジネス倫理も、「信は万業のもと」「利を争わず、義を争い、節を守る」という厳しいものであった。後継者がビジネスの根本原理を誤らないようにと願って、長男には義太郎、次男には節雄（ときお）と名付けていた³⁾。

一方の住友商事は、今から300年あまりも昔、1690年の別子銅山（愛媛県新居浜市）の発見によって今日を築いた、住友グループの総合商社である。銅地金の不正取引によって、26億ドルという巨額損失事件を引き起こしたのは、歴史の皮肉というほかはない。それにしても、米国債の無断取引で11億ドルの損失を発生させた大和銀行や、株式先物で8億3000万ポンド（約12・7億ドル）の大穴をあけて倒産した英国ベアリングズ社を大きく上回る、史上空前の損失額である。

冒頭の不祥事を引き起こした企業名には、住友銀行や住友生命の名も並んでいる。いったい住友各社には、

毅然とした経営理念がなかったのであろうか。日本生産性本部が編纂した『社是社訓』によれば、住友商事は次のような「営業ノ要旨」を掲げていた。

第1条 我住友ノ営業ハ、信用ヲ重ンシ、確實ヲ旨トシ、以テ其ノ鞏固隆盛ヲ期スヘシ

第2条 我住友ノ営業ハ、時勢ノ変遷、理材ノ得失ヲ計リ、弛張興廃スルコトアルヘシト雖、苟モ浮利ニ趨リ軽進スヘカラス

古めかしい表現であるが、1882年（明治15年）に制定された最初の「住友家法」第1款「家憲」の第3条に盛り込まれた文言である。「確實を旨トシ」とか、「浮利ニ趨リ軽進スヘカラス」といった言葉が印象的である。

堅実経営を旨とする住友財閥は、第2次世界大戦の終わるまでは貿易商社さえ営まない方針であった。それが敗戦によってGHQ（占領軍総司令部）から住友本社の解体を命じられ、本社販売部門の人材活用のために、住友商事の前身が設立されることになった。貿易振興の波に乗って、昭和30年代から積極策をとり、大手総合商社の仲間入りを果たしたのである⁴。

1973年（昭和48年）の12月、住友商事は上記の「営業ノ要旨」を、「住友商事経営活動憲章」の冒頭に掲げた。土地や商品の買い占めで、大手商社が厳しい

批判を浴びてのことである。当時の津田久会長は、「積極的である故に間違いを起こしやすいから、軽々しくやってはならぬ。本意は社会の必要に応じて事業を興したりやめたりすることだ」「目先の利益だけで事業をしてはならないということを戒めたものだ」と説いていた。

「一流企業」の落とし穴

野村證券や住友商事の経営理念は、行動規範としては抽象的で具体性に欠けるという批判を受けるかもしれない。しかし、いくら抽象的だといっても、総会屋や暴力団に利益を供与したり、銅取引に関する不正取引を許す内容では絶対にならない。それが、いったいどうして大きな不祥事を引き起こす結果になったのであろう。考えられるのは、「一流企業」と呼ばれる企業に共通した「落とし穴」があったのではないかという点である。

そもそも、日本で「一流企業」と呼ばれるのはどういう企業であろう。表だった悪行がなければ、売上や利益の規模が大きく、それらの伸びが顕著で、大勢の従業員を抱えている——そういう企業が「一流企業」と呼ばれてきた。「一流企業」と呼ばれるようになる過程や、呼ばれ続けるための企業活動の中に、自然と不

祥事を引き起こす火種を抱えていたと言わなければならぬ。

他社よりも売上を伸ばそう、シェアを伸ばそう、利益を伸ばそうとするために、どうしても無理な商売を重ねる。売り上げが大きくなった後も、以前と同じような伸び率を示そうとすれば、数倍も猛烈なビジネスを続けなければならない。数字で実績を上げた者が、幹部や上司の覚えよろしく、出世階段を昇っていく。私腹を肥やすというのではなく、会社のためとか実績を上げたいという一心が、行き過ぎた不正行為にもつながっていく。従業員が何千、何万と増え、事業所も全国から世界各地に点在するようになってくれば、当然のことながらトップはもちろん、幹部やチェック部門の目も届かなくなる。

「一流企業」の従業員は優秀だという指摘があるが、「優秀」というのは人格や、倫理性の話ではない。総じて偏差値の高い、いわゆる一流大学を出た人材が多いというだけの話である。

某国立大学学長の言葉を借りれば、「優秀な大学を卒業するということは、悪いことを巧みにやってのける能力も併せて身につけた」ということである。最近のように高度なハイテク機器が導入され、複雑な取引が展開されると、たった一人の不正から莫大な損失を生

む恐れは十分にある。現に英国ベアリングズ社の場合、シンガポール支店のチーフ・トレーダーの不正取引で巨額の損失を出し、あっけなく230年の歴史に幕を閉じてしまった。

「一流企業」では、不祥事として表沙汰になるのを恐れ、迅速な対応を躊躇するという問題もあろう。「一流企業」の行く手には、危険な落とし穴が潜んでいるのである。

過酷な「ノルマ制」が生んだ悲劇

戦中、戦後に野村證券トップの側近を務めた武田康氏は、「(一連の証券会社の)不祥事件のよって来るところは、業績至上主義、拡大至上主義の結果」であり、こうした行動は「戦争の遺産」であると指摘している⁵⁾。

敗戦後まもない1949年(昭和24年)秋以降の株式低迷のために、野村証券も人員整理一歩手前の状況に追い込まれた。社内に悲壮な気分が漂う中で、「過酷なノルマ制が導入され、営業マンは目標達成のため、行商人のように潜在顧客を昼夜の別なく個別訪問して歩いた」という。当時の社員の多くは、復員してきた兵隊や将校が大部分で、「彼らは作戦要務令による戦場での実戦の体験を営業戦術に応用して成果を収めた。野村の過酷なノルマ制、強力な営業軍団が形成された

原点はこのときにある」というのである。

1950年（昭和25年）6月に朝鮮戦争が勃発、日本経済は特需に潤い、株式市況は好転する。しかし、「きびしいノルマ営業は廃止されることなく続行され、セールスマンたちは夜討ち朝駆けで遮二無二顧客に突進して働くことを余儀なくされた。野村證券は『ノルマ証券』と呼ばれるようになった。ノルマの目標達成のために、セールスマンは顧客の主体性を無視した強引な押し込み販売をする。売買数量を増加させるために、いわゆる『回転商い』で、頻繁にウリカイさせ、顧客の利益を度外視して手数料稼ぎをやる。さらに支店相互間でも顧客を奪い合い、ノルマ達成が出来ないと架空の売上げを計上し、これを処理出来なくなると自滅するセールスマンも出るなど、過酷なノルマ制はいろいろの弊害を伴った」。

部店長会議の席上、当時の調査部長がノルマ制の腕力商法を強く批判したこともあるという。しかし営業側からは、「商売を知らぬ困り者の発言」と黙殺された。「顧客の利益を度外視しても数量を増やし、マーケットシェアの優位を確保すればよいというような商法は創業者徳七の意図と全く矛盾するものであり、洋の東西を問わず、商業倫理に悖るものとして非難される行為である。（中略）野村では業績至上主義の歪んだ意識が

この頃（昭和25年頃）から芽生えて、会社経営の前途を誤った方向に進めて行く暗影が広がりかけていた」と、武田氏は綴っている。

団塊の世代の義務感と使命感

住友商事の場合は、どうであろうか。ロイター通信社特派員の徳本栄一郎氏は、史上空前の不正取引の当事者、H部長を5年間にわたって取材してきた。その様子を、『文芸春秋』（1997年5月号）に詳しく記している。

「同級生や友人の証言から浮かび上がってくる若きHは、不器用なほど真面目で友情に厚い青年の姿だった。世界を相手に戦うタフでしたたかなメタルトレーダーというHしか知らなかった私は、そのギャップに困惑し始めていた」と述べている。その徳本氏は、「彼が昭和23年生まれという戦後ベビーブーマーであり、まさに団塊の世代である」ことに注目した。同級生の一人は、Hは日本の団塊世代の分身だと語っている。「我々の世代は人数が多くて競争が激しく、自分なりのサクセスストーリーを生み出して行かざるを得なかった。しかしあくまで組織に従順に生きていく。そして今や不景気の中でリストラの嵐に吹かれている。結局Hは義務感と使命感が強すぎたんだよ」。

Hの抱いた義務感、使命感とは何だったのであろう。三井、三菱が君臨する非鉄金属業界にあって、後発の住友商事が両グループに伍していけるようにしよう、取引先の期待に応えよう、というものであった。27年前に、「三井・三菱に劣らぬ商社へ」という津田会長（当時）の悲痛な叫びを聞いた若者は、その言葉を非鉄金属ビジネスの舞台で忠実に実現しようとした——というのである。

「人間がまったく愚かしいことをした時も、その動機だけは常に崇高である」という、欧米の諺を思い起こさせる悲劇である。

『武士道』が描いた「いい加減な商業道德」

このように見てくれば、日本の企業不祥事はもっぱら「戦争の遺産」であり、高度経済成長下の拡大至上主義の帰結ということになる。それならば、戦争前、さらには明治や大正の時代の経済界には、さしたる問題はなかったのであろうか。

新渡戸稲造（1862～1933）の世界的名著『武士道』を開いてみたい。激しい精神衰弱に悩まされた新渡戸が、アメリカ西海岸に渡って静養中に英語で執筆、1900年（明治33年）に刊行された書物である。

新渡戸がドイツの大学に留学中、ベルギーの法学の大家、ド・ラヴレーのもとで過ごしたことがあった。散歩の途中、二人の会話が宗教の話題に及んだ。日本の学校では宗教教育がないと聞いたラヴレーは、驚き「あまり突然歩みをとめて、「宗教教育がないとは。いったいあなたがたはどのようなにして子孫に道德教育を授けるのですか」と尋ねた。

即答できなかった新渡戸は、「私が幼いころ学んだ人の倫たる教訓は、学校で受けたものではなかった」と気づき、「私に善悪の観念をつくりださせたさまざまな要素を分析してみると、そのような観念を吹きこんだものは武士道であった」ことに思い至る。

新渡戸のいう武士道は、『仏教』『神道』『儒教』の、それぞれの思想が混合して完成した独自の精神思想⁶であり、「勇猛果敢なフェアプレイの精神」である。武士道はその中心に「義」を置いたが、義とは「打算や損得のない人としての正しい道」である⁷。奥州の南部藩士という、歴とした武士の家に生まれた新渡戸は、「義を見てせざるは勇なきなり」とか、「卑怯であつてはならぬ」、「名を惜しむ」といった、武士としての生き方を、幼年期から少年期にかけて身につけていたと思われる。

新渡戸は、日本人独特の道德観念を自信をもって世

界に示した。しかし当時の「商人道」に対しては、実に厳しい指摘をしていたのである。外国の本や雑誌で、実に多くの不平不満を聞いているとして、「わが国民の評判について、いい加減な商業道徳という悪名は最大の汚点である」とまで記している。崇高な「武士道精神」は、どこに消えたのであろう。

「武士に二言はない」という言葉があるように、武士の言葉は重みをもっている。約束はおおむね証文無しで決められ、むしろ証文は武士の体面にかかわるものと考えられていた。

一方の「商人」は、社会的身分階層としては士農工商の最下位におかれていた。「人を泥棒と呼べば、彼は盗むであろう」と言われるが、商業につけられた賤しめの観念は、おのずから世間の評判などにまったく頓着しない無頼の徒を寄せ集めることになった。日本が開国して外国貿易が始まった時も、「あわよくば、一儲けを企む無節操な連中だけが開港場へ駆けつけた」。篤実な商家は、開港場に支店を開くようにという幕府の再三の要請を断りつづけたのである。

武士が、自ら誇りとしていた「誠」を新しい事業に持ち込み、古い悪弊を手直しすることができなかつたのかと思われるかもしれない。しかし、多くの清廉潔白なサムライたちは、手練手管を弄する下層階級の競

争相手と伍して、抜け目なく商売をやっていく力などまったく欠落していたのである。

商人と屏風は曲がっているから立つ

新渡戸の『武士道』からさらに150年余、江戸時代の中期に遡る。この時代に、商人のあり方、商家の経営理念を説いたことで知られるのは、「石門心学」の創始者、石田梅岩（1685～1744）である。「大阪商人の思想は石田梅岩に始まる」とか、「日本の経営哲学は石田梅岩に始まる」とまで言われる。

梅岩の時代にも、「商人と屏風はまっすぐに立たない」とか、「商人と屏風とは曲がっているから立つ」などといった、商人は武士から軽蔑されていたという。「商人というものは、本来、不正をするものだ」という意味である。

これに対して梅岩は、諺の本来の意味は、「商業や商人は、屏風と同様に、扱ってたつ基盤が正しいからこそ成り立つ」であると説いた。いささか無理な解釈ではあったが、その時代の商人を劣等感や屈辱感から救おうとしたことは間違いない。

梅岩の最大の功績は、商人が人間として生きる道を求めたことである。その道は「学問の力」によってのみ体得できると信じ、神・儒・仏をはじめ、諸子百

家・老荘にいたるまで、あらゆる教えのなかに、その道を求めていった。「身を修むるに何んぞ士農工商のかはりあらん」と主張し、商人の利を武士の「禄」になぞらえたのも、この梅岩である。しかし、「現実には、道義に反する商人が多いから賤しめられるのである」と忠告し、商人たちに社会的責任を自覚した経営理念の確立、商人の主体性の自覚を求めた¹⁰⁾。

江戸時代の大商人には、享保期（1716～1736）に「家法」や「店則」が体系化されたものが多かった。今でいう経営理念や企業行動規範である。大坂のみならず、江戸や近江商人の家法や店則にも、石門心学の徒の意見が参考にされることが少なくなかった¹¹⁾。

当時の家法書には、「御法度（基本的な法令）を守ること」「触書（一般の法令）は家内全員に読んで聞かせること」「火の用心」「質素儉約」などと並んで、「博打や勝負事に手を出さないこと」「遊芸や稽古事はしないこと」「分に過ぎた衣服を着用しないこと」「やむを得ない用がないかぎり、夜分はもちろん、昼間も外出をしないこと」「信心もしていないのに、仏寺への寄付の勧誘はしてはならないし、神仏の御札をもらってはならない」「客の勧誘でも遊所などへ行ってはならない」等々が記されていた。

商家の奉公人に対する罰則は極めて厳しいもので、逃亡に対しては身元引受人が探し出して連れ戻すか、弁償金を出して謝るかしなければならなかった。主家のカネの使い込みといった悪質な行状に対しては、死罪または遠島の刑が待っていた。「奉公人は盗人と思え」という戒めすらあったが、それでも奉公人が勤めに励んだのは、十数年の勤続でのれん分けとなり、1軒店を持つことを楽しみにしてのことであった¹²⁾。

八十ノ老翁ナ才行シ難シ

江戸時代からこのかた、繰り返し「経営理念」や「行動規範」が説かれてきたが、そのウラには常にビジネス倫理に悖る行為、不祥事が絶えなかったことが窺える。いや、ビジネスの世界ばかりではない。政治家の汚職はいうに及ばず、官僚の目を覆いたくなるほどの腐敗、全国の自治体に蔓延した官官接待やカラ出張、さらには動燃職員の常軌を逸した事故への対応ぶりを見て、これは歴史を通じて絶えることのなかった日本人全体の問題と考える他はない。

数百年を通じてビジネス倫理上の問題とされてきたのは、決してその時代の人々が思いも寄らないような難しい事柄についてではなかった。常識や当たり前前のごとを遵守したり、実践したりという、「態度」や「習

慣」の問題である。しかも、最近のいくつかの企業不祥事から明らかかなことは、普通というか、場合によっては優秀で、勤勉と思われた人物が、長年の企業生活の中で、いつしかそうした状態に陥っていったということが少なくない。

長恨歌で知られる詩聖・白楽天が、「善の真髓は如何！」と鳥窠和尚に問いかけたことがある。和尚は、「諸悪莫作、衆善奉行」と答えた。「悪いことはやりなさんな。いいことはやりなされ」という意味である。からかわれたと思った白楽天は、いささかムツとした表情で、「そんなことは百も承知だ」と口をとんがらせると、和尚に一喝された。

「三歳ノ童子モコレヲ識ルトイエドモ、八十ノ老翁ナオ行シ難シ」

白楽天ならずとも、赤面せざるを得ないエピソードである¹³。

不祥事を引き起こす危険を防ぐ道は……。

1つは、いくら名文の企業憲章を作成したとしても、憲章を掲げるだけでは足りないということである。あらゆる機会をとらえて、繰り返し、繰り返して訴えていかなければならない。「知識」の問題であれば一度注意すれば済むが、「知識」の問題ではない。「態度」や「習慣」の問題である。となれば、繰り返し注意を喚起

していく他はない。

「素直な心」の大切さを説いた故松下幸之助氏は、「素直な心になりましたよ」と、1万回唱えたら、素直な心の初段になれる」と、筆者にもよく話していたものである。

誠実な人柄と質素な生活ぶりで尊敬を集めた、故土光敏夫氏（元経団連会長）の場合はどうであろうか。子供のころに読経をさせられたという土光氏は、40歳ごろから再び、朝夕の2回、15分間の読経をするようになった。早朝というのが4時過ぎだった話は有名である。

「私も人間だから、これは絶対大丈夫と思っても、意外にまともなことからはずれてしまう場合だって多い。ただ、わずかな瞬間だけでも虚心坦懐になって宇宙の原理に添うことを重ねていけば、ある程度まともな人生を送れるだろう」と、土光氏は述べていた¹⁴。

アメリカでは、最近でも国民の42%が週に1度は教会を訪れているという¹⁵。欧米のビジネスマンの多くは、週に1度教会やシナゴグ（ユダヤ教の礼拝堂）を訪れて、敬虔な気持ちになる時間を持っているのである。日本人の多くが、初詣や観光の対象として神社仏閣を訪れるのとは大きく異なっている。こうした欧米人の多くの習慣が、倫理に背いた行動に走らないと

いう意味で、想像以上に大きな効果を発揮しているように思えてならない。

欧米人のような信仰や生活習慣を持つ人が少ない日本では、企業行動憲章や行動規範の徹底に、日本流の工夫が求められよう。印刷物やポスターにして示したり、額に入れて壁に掲げたり、研修会で取り上げたり、討議の材料にしたり、さらには朝会などの集会で唱和したり、そうした繰り返しが大きな意味を持つてくる。

不祥事を防止する「チェック・システム」

不祥事の発生を防止し、万一の場合にも早期に発見する、2つ目の手だては、「チェック・システム」の整備である。土光敏夫氏の母親、富美さん（元橘女学苑理事長）は、「国は悪によって滅びるのではなく、その愚によって滅びる」と言っていたという。企業不祥事についても、同じことが言えるに違いない。

不正取引などを行う従業員は、確かに悪い。しかし、こうした社員の不正行為を10年後に本人が告白するまで見過ごしてきたなどという企業は、愚かと言われても返す言葉があるまい。不正行為の発生を完全に阻止することができない以上、速やかに発見できるようにチェック・システムを構築することは、企業トップや監査役に課せられた基本的な責務である。

しかも、それは決して難しい話ではない。

グリーンズパン米連邦準備制度理事会議長が、96年11月に東京の銀行会館で行った講演の言葉が印象的である。

「行う取引が複雑さを増し、それに伴って管理システムは精緻化されているものの、銀行における問題の発生はしばしば単純な原則が守られていなかったり、一つの単純な管理がなされていないことに起因している。多くの事例が、それを示している」¹⁶⁾。

大企業の監査役が多くが深く憂慮しているのは、経営トップの独断専行のチェックが難しいという点である。商法の考え方としては、取締役会、株主総会、監査役会がチェック機能を発揮することになっている。しかし、実質的に社長の一存で選ばれたメンバーで取締役会や監査役会が構成される以上、社長にストップをかけることは不可能に近い。年1回の株主総会にも、多くを期待できないのが実情である。

日本企業においても、「社外取締役」の制度導入を真剣に考慮すべきであろう。加えて、「エシックス・オフィサー（倫理担当役員）」の設置に踏み切る必要を指摘したい。倫理に対する従業員の意識を高め、チェック・システムを提言し、いつでも関係者の相談にのれる存在となることである。監査役候補の選考を監査役

会の手で行うこと、監査役の地位を名実ともに引き上げることも重要なポイントである。

経団連の除名より「社会奉仕活動」と「寄付講座」

経団連の企業行動憲章は、経営トップ自らが不祥事の問題解決にあたり、原因の究明、再発の防止に努めることを求めている。今後は、除名処分なども考慮していくようであるが、経団連の除名が効果を発揮するとは思えない。除名されるほどであれば、関係者はすでに退陣しているであろうし、新任者は自分の責任などは考えない。

不祥事が次々と発生する最大の理由は、不正行為が発生するほんとうの理由、メカニズムが十分に説明されず、責任もあいまいにされてきたことである。当該企業には、不祥事発生の真相を詳細に報告させ、経済界全体の再発防止に役立たせたほうが、よほど意味があるろう。

さらに、交通違反や脱税等に対するアメリカの刑罰に見られるように、関係者に数百時間の「社会奉仕活動」を奨励するのも名案である（最近では、日本でも一部導入されている）。さまざまな困難を抱える人々や、地道にボランティア活動に勤しんでいる人々がいることなどを、文字通り膚で知ることができるからである。

不祥事の発生の原因や反省点について、アニユアル・レポートや社史に正確に記述することも求めなければならぬ。過去の一大スキャンダルをわずか2、3行で、まるで台風に襲われたかの如く記している企業が少なくない。関係者の名誉を配慮したり、企業のイメージダウンを恐れてのことであろうが、傍目には「懲りない企業、また同じ失敗をする企業」としか映らない。

加えて提案したいのは、企業倫理に関する「講座」を大学へ寄付することである。アメリカの大学では企業倫理の教育や研究が充実しているといわれるが、80年代後半の企業倫理の頹廃を憂慮したビジネス関係者の寄付がそのきっかけであった。日本でも、今こそ本格的な企業倫理の研究、教育に着手すべきであろう。

ビジネスマンとしての「誇り」

不祥事を防止する上でどうしても欠くことができないのが、自らの企業、職業に対する「誇り」である。「経済道徳合一説」で知られる渋沢栄一翁（1840～1931）が、34歳で大蔵省を去った時に友人に語った言葉が示唆に富む。

「官僚は凡庸な者でもいいが、商人（狭義の商人ではなく、いまでいう「実業家」「経済人」をさす）は賢才

でなければならぬ。商人が賢であれば国家の繁栄を保つことができる。古来、日本人は武士を尊び、官吏となることを無上の光栄と心得、商人となることを恥辱としたが、この考えはそもそも本末を誤ったもので、わが国、今日の急務は……商人の品位を高め、人材を駆って商業界に向かわせ、商業社会をして最も社会の上流に位せしめ、商人はすなわち徳義の標本であり、徳義の標本はすなわち商人であるというまでにしなければならぬ。自分は従来、商業（実業）の経験には乏しいけれど、胸中には一部の『論語』があるから、『論語』をもって商業を経営して、両君にお目にかけて欲しい」と思う」¹⁷。

21世紀の世界の難題への取り組みを考える時、明治の時代以上に企業やビジネスマンの役割は重要である。いまこそ姿勢を正して、本来の力を発揮していかなければならない。そのためには、常に公正な判断や行動がとれるように、自らを律することが大切である。トップとして、常に正しい判断と行動をするには、どのようにすればよいのであろう。

故田口利八氏（元西濃運輸会長）の経営者としての姿勢には、学ぶべき点が多い。同氏は、名刺入れに「信条」とする言葉を書いて入れていた。人に会って名刺を出し入れするたびにその言葉が目に入って、自分

を律してくれたという。因みに、そこには、「私の一番楽しい事は、一生涯を貫く仕事を持つこと。世の中で一番偉い事は、社会の為に奉仕し決して自慢しないこと。世の中で一番いけない事は、うそをつくこと」と書かれていた。

経営者として大切なことは、「公私にわたって身を正すこと」と「初心忘るべからず」という田口氏は、私生活においても自らを厳しく律していた。世の中の習いとして、地位が上がれば上がるほど、誘惑は増える。人間には物欲、金銭欲、名誉欲などがあるが、経営者というものは、それを抑えていかなければならない。いかなる意味においても、後ろ指をさされるような行動をすれば、それは自分だけでなくて企業そのもの、そして社員の生活までを危うくする恐れがあるからだ——と考えていたという。

田口氏は、会長になって後も、40年も前の創業時に求めた木の机を使っていた。苦しかった昔を忘れないようにとの自戒からである。坊主頭でいたのも、ひょいと頭に手をやった時、¹⁸無冠¹⁸のほどを実感し、自己反省の気持ちがいってきたからだという¹⁸。

冒頭で企業不祥事を「死に至る病」と呼んだが、東洋医学には、上医、中医、下医という考え方がある。それに従えば、単に不正を見つけて糺すトップや監査

役は、下医に過ぎない。

不正の起こる原因を把握して未然に防止するのが中医である。不祥事が起こらないような国や社会を築くのが、上医ということになる。不祥事が起こってから責任逃れに終始するようなトップや監査役は、やぶ医者にも劣ると言うほかはない。

上医と言わないまでも、少なくとも中医と呼べるトップや監査役を得て、これからの企業は初めて「一流企業」と呼ばれるべきである。

(注)

- 1) 水野隆徳『ニューヨーク発大和銀行事件』ダイヤモンド社、1996年、224頁。
- 2) 武田康『野村商法物語』(中公新書) 中央公論社、1995年、14～15頁。
- 3) 同右、203頁。
- 4) 『日本大百科全書』小学館。
- 5) 2)と同じ、152～153頁。
- 6) 岬龍一郎『公務員の哲学』KKベストセラーズ、1997年、59頁。
- 7) 岬龍一郎『新渡戸稲造 美しき日本人』KKベストセラーズ、1995年、7～8頁。
- 8) 新渡戸稲造、奈良本辰也訳・解説『現代語で読む
武士道』三笠書房、1983年、64～68頁。
- 9) 由井常彦『清廉の経営』日本経済新聞社、1993年、68～69頁。
- 10) 竹中靖一「江戸時代商家の経営理念」竹中靖一・宮本又次監修『経営理念の系譜——その国際比較』東洋文化社、1979年、71頁。
- 11) 石井良助『商人』明石書店、1991年、28～29頁。
- 12) 野田信夫『日本近代経営史』産業能率大学出版部、1988年、33～34頁。
- 13) 伊藤肇『人間学』PHP研究所、1986年、79～80頁。
- 14) PHP研究所編『土光敏夫信念の言葉』PHP研究所、1989年、51～52頁。
- 15) *Statistical Abstract of the United States, 1996, U. S. Department of Commerce: Washington, D. C.*
- 16) 伊藤洋一「ベアリングズ事件の教訓」ニック・リソン『私がベアリングズ銀行をつぶした』(戸田裕之訳) 新潮社、1997年、284頁。
- 17) 村山孚編『渋沢栄一翁、経済人を叱る』日本文芸社、1992年、376頁。
- 18) 田口利八「私利は捨てよ、欲は捨てるな」日経ビジネス編『有訓無訓』日本経済新聞社、1988年、18～19頁。