

ガバナンスと 「性弱説」

執行役員総合企画センター副センター長
村上勝俊



2015年3月に「コーポレートガバナンス・コード」が公表され、上場企業各社はその対応に迫られている。日本でガバナンスや内部統制がこれほど大きく話題になったのは、2001年10月に米国で生じたエンロン事件を契機として、わが国でもいわゆるJ-SOX法や「内部統制評価報告制度」が導入された時以来である。当時からガバナンスや内部統制にかかわる私としては、今回の動きにも非常に注目している。

内部統制評価報告制度の導入に当たっては、「日本的な性善説に基づく内部統制では不正が防止できない。欧米のように、より性悪説に近い厳格な内部統制を構築する必要がある」という議論がなされた。性悪説に立脚すると、あらゆる人間には「不正のトライアングル」、すなわち、①機会、②動機、③正当化の3要素のうち、「動機」と「正当化」の2つが潜んでおり、徹底的に残りの「機会」を塞ぐ努力が必要とされる。

事実、多くの企業で不正が発生しており、すべての人間が善人というわけではないのは自明であることから、そのような統制方法の必要性は認めざるを得ない。ただし、悪人はごく一部の人間である。残りの多くの善良な社内の仲間に対し、厳格なルールを設定して遵守させる方策にも、経営に携わる一人としてはためらいがある。しかし、全面的に性善説を採用した結果、一度でも大きな不正が生じれば、企業の存続自体が危ぶまれてしまう事態を招く。

以上のようなことに考えを巡らせている際、ある先輩から教えていただいたのが「性弱説」という言葉である。それがその後、私なりの人に対する基本的な見方の一つとなった。

私なりに「性弱説」の定義をすると「人は、基本的には悪いことを積極的にしようと考えているものではないが、非常に脆く弱い存在であり、状況や環境によっては悪いことをしてしまうものである」となる。例を挙げてみよう。

- 道でお金を拾った人が、交番に届けない
- 優先席に座っている人が、お年寄り・障がい者・妊婦が目の前に立っているにもかかわらず、席を譲らない
- コンビニエンスストアで、釣銭が多いことに気づいても、そのまま受け取って店を出る

このように、普通の「善い人」が何となく、何らかの拍子に「悪行」や「非善行」を行ってしまうのである。

「性弱説」の下での内部統制は、「普通の『善い人』が、出来心で悪いことを行うのを防ぐ」という機能を持つと私は考える。性悪説より「性弱説」に立った方が、「自身の仕事に誇りを持つ」という発想を伸ばせることも、よく理解できるのではないだろうか。

その後、2002年に公開されたデンゼル・ワシントン主演の米国映画『ジョンQ 最後の決断』を視聴した。それによって、私の中では「性弱説」が確信に満ちたものとなった。

話はこうである。「心臓移植でしか助からない子を抱える失業中の貧しい父親が、病院で医師・看護師を人質に立てこもり、わが子の心臓移植の実施を要求する」

極端な設定ではあるが、善良な父が「子を助きたい」という一心から、法を破っても子の命を救うことを選択し、罪を犯してしまうのである。

私自身も同じ状況に置かれたら、あらゆる手段を使ってわが子を助けようとするであろう。

一見強そうな、否、実際に強い人であっても、実は心のどこかに必ず「弱さ」という厄介なものを抱えている。

今回出された「コーポレートガバナンス・コード」は、「日本再興戦略」の一環として、日本企業の中長期的な収益性・生産性・創造性を高め、グローバル競争に打ち勝つ「攻めの経営判断」を後押しする仕組みの強化を目的としている。

これまで、コーポレートガバナンスというと、企業における不正回避など、「守り」を重視した文脈で使用される場合が多かったが、それを「攻め」に役立てる新しい試みとして注目されている。攻めのガバナンスが強化されれば、経営者に対する業績向上や目標達成へのプレッシャーは、より増す方向に作用するであろう。

一方、企業における会計などの不正は、現在も多数報道されるところである。また、不祥事を起こした多くの企業において、当初は「内部統制評価は有効だ」としていたものが、不正発覚後、「内部統制に不備があった」と修正報道を余儀なくされていることが少なくない。これまで構築・運営してきた「守りのガバナンス」も、環境変化に対応していくことが求められている。

永久に完璧な仕組みなどない。また、業績達成へのプレッシャーの増大は、人が弱い者であるがゆえ、不正をはたらく動機に通じる危険性を孕んでいる。車のアクセルとブレーキのように、「攻めと守りのバランスをとったガバナンスの強化が必要」と、痛切に感じている。

(むらかみかつし)