

監査懇話会 監査セミナー

「良心」から企業統治を考える
—責任ある経営のために—

2020年7月16日

田中 一弘
(一橋大学)

ロナルド・ドーア

『誰のための会社にするか』

アメリカではストック・オプションをたっぷり与えたり、監視システムに隙をひとつも残さないような徹底さを確保したりするのを方法としており、日本では、普段は個々人の責任感と良心に任せ、信用しておいて、背任の疑いが出たときにだけ、調査して制裁を加えるような制度にしているのである。（51頁）

ロナルド・ドーア

『誰のための会社にするか』

社会信用度の高い社会はどういう社会かといえは、経営者、裁判官、役人、政治家など、責任の重い仕事を与えられる人々が、当たり前前に、怠けもせず、ズルもしないで働くのは、褒美や罰とそう深い関係もない社会、慣行的に「妥当」とされている報酬さえ保証されていれば、主として自分が負わされている責任をちゃんと果たさなければ良心が咎めるから働く、といった社会ではないかと思う。（ドーア [2006] 53～54頁：一部改）

Simon Learmount

CG: What can be learned from Japan?

- ・ 他律型の企業統治が機能していないことは事実としても、だからといって日本には企業統治がない、あるいは既存のシステムは何らかの非難に値する、と考えるのは誤りである。日本の企業では誰かが誰かを監視し牽制する代わりに、企業の成員同士あるいは取引先同士で相互に責任、義務、信頼 (Mutual Responsibilities, Obligations and Trust)を感じ合い、それによって経営者をはじめとした企業成員の規律が生まれている。

松下幸之助『道をひらく』より

万が一にも誤りなのない100パーセント正しい判断なんてまずできるものではない。（・・・）。おたがい人間としては、せいぜい60パーセントというところ。60パーセントの見通しと確信ができたならば、その判断はおおむね妥当とみるべきであろう。

そのあとは、勇気である。実行力である。

いかに適確な判断をくだしても、それをなしとげる勇気と実行力がなかったなら、その判断は何の意味も持たない。勇気と実行力が、60パーセントの判断で、100パーセントの確実な成果を生み出してゆくのである。（86-87頁）

『孟子』 公孫丑章句上

人には皆、他人の不幸を平気で見ているにはたえられない心〔惻隱の心〕がある、
というわけは、次のようなことから分かる。
今、不意に幼児が井戸に落ちようとしているのを見れば、誰でも皆、はっとおどろき
おそれ、痛みあわれむ心を起し、それを助けようとする。 . . .

(承 前)

それは、助けることによって、その幼児の父母に交際を求めようなどとするためではない。又、同郷人や友達に人命救助の名誉を誉めてもらいたいためでもない。又、助けなかったという悪評の立つのをにくんで、助けようとしたわけでもない。（それは、全く惻隱の心からした行為である。）以上のような事によって、これをよく観察してみると、惻隱の心は、人が生まれながらに、自然に持っているもので、惻隱の心のないものは人間ではない。

(承 前)

同じように、不善を羞じにくむ心のないものは人間ではない。人にゆずる心のないものは人間ではない。正を是とし、不正を非とする心のないものは人間ではない。

惻隱ノ心ハ、仁ノ端ナリ。羞惡ノ心ハ、義ノ端ナリ。辞讓ノ心ハ、礼ノ端ナリ。是非ノ心ハ、智ノ端ナリ。

快樂と歡喜の區別

(ベルクソン「意識と生命」)

營業を發展させている商人、自分の営んでいる事業の繁栄を眺めている工場主は、お金がもうかったということや有名になったということのために歡ぶのでありましょうか。富や名声はもちろん、その商人や工場主が感ずる満足のなかで大きな要素を占めてはいます。しかし、その富や名声は彼らに、歡喜よりも快樂をもたらすものであります。そうして、彼らがほんとうの歡喜を味わうものは、發展する企業を創始し、何かに生命を吹きこんだという感情であります。

出所) 『哲学的直感ほか』 池辺義教訳(中公クラシック) 146頁

義 利 の 弁

・
・
・
・
・
と
・
・
・
・
を
える

良心
↓
哀歓

自利心
↓
快不快

君子ハ義ニ喻リ、
小人ハ利ニ喻ル。

（『論語』 里仁第四）

The gentleman is alert to what should be done.

The petty man is alert to what is profitable.

(Burton Watson訳を一部改変)

良心と哀歓の関係

	利他の哀歓	実践の哀歓	創造の哀歓
与える良心	○		○
応える良心	○	○	
求める良心		○	○

出所) 拙著『「良心」から企業統治を考える』63頁

経営は創造である

(松下幸之助『実践経営哲学』)

一つの事業の構想を考え、計画をたてる。それに基づいて、資金を集め、工場その他の施設をつくり、人を得、製品を開発し、それを生産し、人々の用に立てる。その過程というものは、画家が絵を描くごとく、これすべて創造の連続だといえよう。なるほど、形だけみれば単に物をつくっていると見えるかもしれないが、その過程にはいたるところに、経営者の精神が生き生きと躍動しているのである。その意味において、経営者の仕事は、画家などの芸術家の創造活動と軌を一にしており、したがって経営はまさしく芸術の名にふさわしいものだといえる。(95頁)

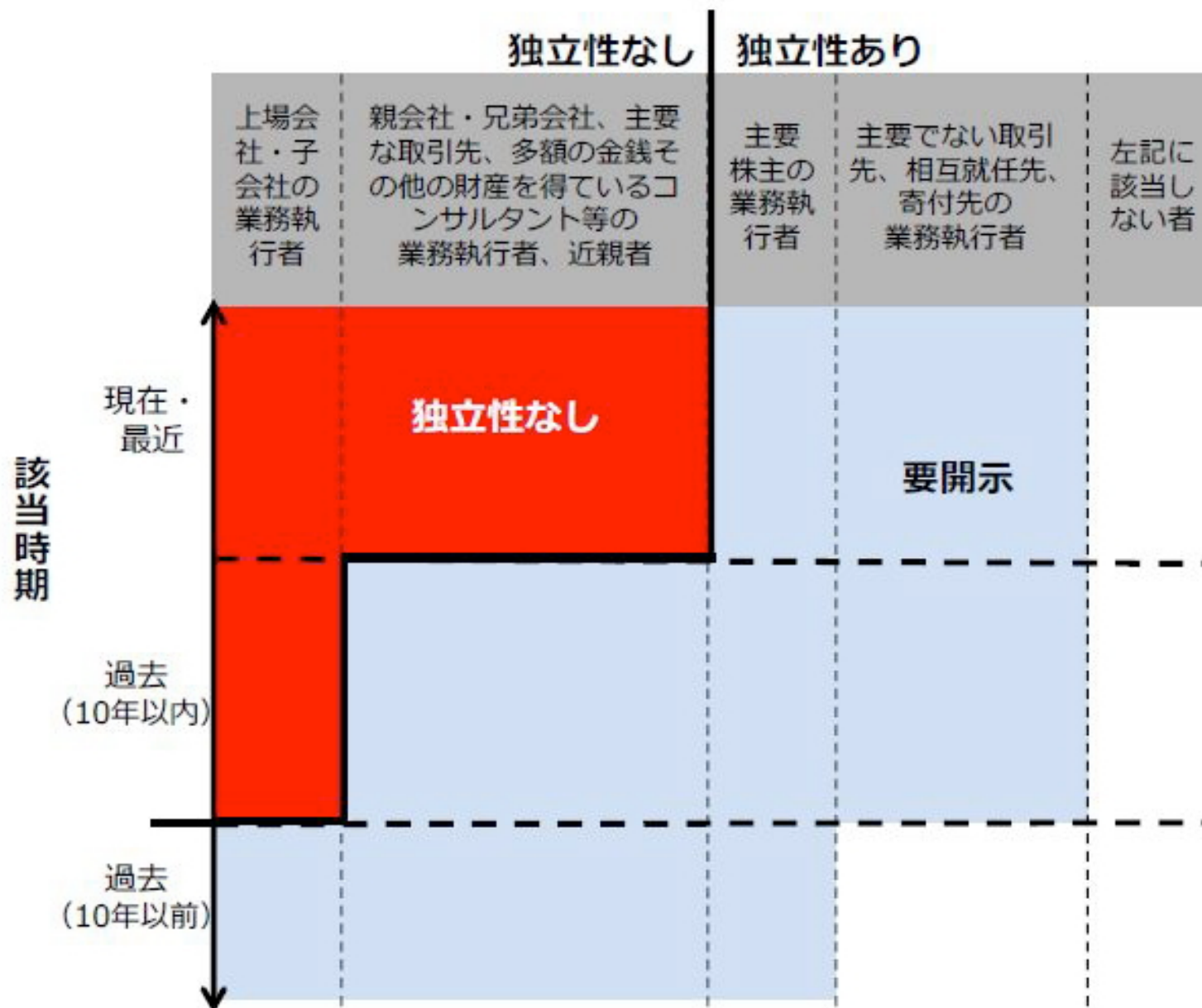
「守るべき価値のあるもの」としての企業 (山崎正和)

会社の本来の姿を見ると、その大部分は創業者の志の産物であり、何かを造りたい、何かのサービスを提供したいという使命感から生まれている。（・・・）一般社員も多くは給与だけではなく、仕事の面白さによって会社を選んできたはずである。（・・・）こうした公共的使命のもとに、経営者の知恵と感性によって精緻に編まれた組織は、一種の文化財ではないか。内に幸福な従業員を抱え、外に満足した消費者を繋ぎとめる企業は、少なくとも一つの生命体ではないか。

出所) 『読売新聞』 2006年7月16日付

改正後

独立役員の属性

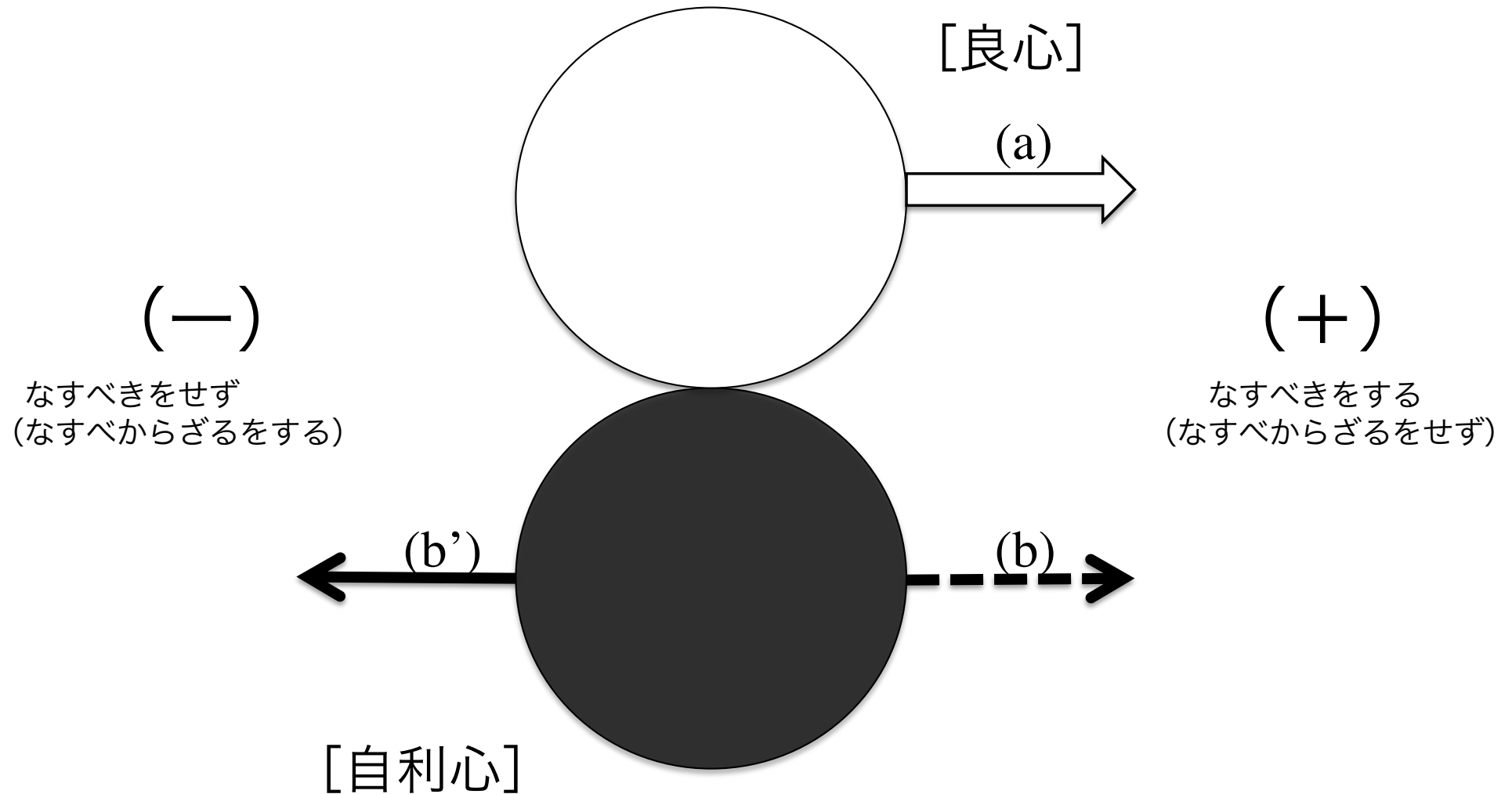


自利心の信賴性の低さ

「もし会社や銀行のために尽くそうという
気持ちで、実は自分の利益を図ろうとする
利己心でしかなく、また、株主の配当を多
くするのは自分も株主である己の金庫を重
くしたいためであるなら、これは問題だ。
もし会社や銀行を破産させ、株主に被害を
与えた方が、実は自分の利益になるという
状況に遭遇したなら、彼がその誘惑に勝て
るかどうかは疑わしくなる。」

(『論語と算盤』 守屋淳訳179頁)

動機としての良心と自利心



ヒュー・ブラック（神学者）曰く

「人を泥棒と呼べば、彼は盗むであろう。」

「正常な良心はこれに対してなされる要求の高さにまで上り、またこれに対して期待せられる標準の限界にまで容易く下る。」

出所) 新渡戸稲造『武士道』矢内原忠雄訳 66頁

S.ゴシャルの警告 (予言の自己成就)

- ・ 最近起きた経営実践における最も悪質な不行跡の多く（エンロン、ワールドコムなど）は、過去30年にビジネススクールの研究者たちの中から生まれてきた一連の考え方に根っこがある。
- ・ 「経営者は利己的だ」と前提する理論を教え込まれた多数のビジネスエリートたちが、社会に出て経営者になると実際に教え込まれた通りの「利己的な経営者」になっている。

出所) S.Ghoshal[2005], "Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices," Academy of Management Learning & Education, 4 (1), p.75

渋沢栄一曰く

第一国立銀行第13回株主総会にて（1879年）

（・・・）当銀行を経営するはただ利益の多きをこれ務めず、広く全国の得失に注意し、いやしくも事の確實にして国益を裨補すべきものにおいては、たといその貸付の利息を減殺するもなおこれを助成すべきものとすべし。（・・・）約して言えば、ひとり銀行の利得のみを図らずして広く全国興産の業を助けんと欲するにあり。

（ 承 前 ）

余、いまや幸いにこれを（株主）諸君に陳述するの時に逢い喜びおさえざるものあり。諸君、もし余を以てなお当銀行の頭取に置かんと欲せば、願わくは余がここに陳述するところをもって尽く余に任放するところあれよ。

出所）『渋沢栄一伝記資料 第4巻』397頁（仮名遣い等を改めた）

子曰、不逆詐、不憶不信、
抑亦先覺者、是賢乎。

『論語』憲問第十四