

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

【1】はじめに

A. 企業統治の定義

1. 企業統治とは、「経営者がなすべきことをし、なすべからざることをしない」ようにさせること。

B. 2つの企業統治：「自利心による企業統治」と「良心による企業統治」

1. 自利心による企業統治・・・通常言われる企業統治＝コーポレート・ガバナンス
  - a. 賞罰を通じて経営者の自利心に訴えることでさせる→外発的動機づけ
  - b. 他者がさせる →他者統治、他律的統治
2. 良心による企業統治・・・“新たな”企業統治（これが日本型企业統治の核心だったのではないか）
  - a. 経営者が自らの良心でする →内発的動機づけ
  - b. 経営者が自らする →自己統治、自律的統治

C. 2014年から加速したコーポレート・ガバナンス改革

1. 日本版ステewardシップ・コード（「『責任ある機関投資家』の諸原則」）：2014年2月 金融庁 →2017年5月改訂※ 2020年3月再改訂
2. 改正会社法：2014年6月成立、2015年5月施行
3. 伊藤レポート（「持続的成長への競争力とインセンティブ」）：2014年8月 経済産業省 →2017年10月「伊藤レポート2.0」（ESG・無形資産投資）
4. コーポレートガバナンス・コード：金融庁・東証 2015年3月原案公表、同年6月東証制定 →2018年6月改訂※

【2】日本の企業統治の空洞と核心

A. 「企業統治」の欠如＝“コーポレート・ガバナンス”の欠如

1. 形骸化していた取締役会、株主、企業支配権市場による規律づけ
2. メインバンクによる規律づけが日本型企业統治の核心？
3. →日本は企業統治が欠如？
4. 欠如していたのは「自利心による企業統治」であって、「良心による企業統治」はきちんと機能していたのではないか。

B. 日本における自律的企業統治の優位

1. ロナルド・ドーアの所論（『誰のための会社にするか』）
  - a. 日本の企業統治は、普段は経営者個々人の責任感と良心に任せ、信用するシステム。
  - b. 日本の社会は、責任を負った人が、賞罰のゆえではなく自分の責任を果たさない場合の良心の咎めゆえに働く社会。
2. Simon Learmountの所論（*Corporate Governance: What can be learned from Japan?*）
  - a. 日本の企業では、誰かが誰かを監視・牽制する代わりに、互いに責任、義務、信頼を感じ合うことによって規律が生まれている。
3. →「良心による企業統治」こそが日本型企业統治の核心だったのではないか。

【3】良心による企業統治

A. 良心とは

1. 2つの良心：判断と実行
  - a. 判断の規範としての良心
  - b. 実行の動機としての良心

2. 実行のための2つの動機：自利心と良心

3. 良心と自利心の定義

a. 自利心 (self-interest)

(1) 「他のためにはならなくても自分のためにはなる」ことを志向する心

(a) 本能的欲求

(b) 富や名声、安逸への欲求

b. 良心 (conscience)

(1) 「自分のためにはならなくても他のためにはなる」ことを志向する心

(2) 3つの良心

(a) 与える良心：自分以外の対象にとって望ましいものを「与える」心

例) 愛、思いやり、献身、まごころ

(b) 応える良心：自分に与えられたこと／ものに「応える」心

例) 感謝、信 (trustworthiness)、責任感

(c) 求める良心：善きものを自ら「求める」心

例) ①志や理想、信条を打立ててその実現を目指す。②模範と仰ぐ人物のように自分もなろうと務める。③「道徳的であること」自体を主体的に追求する。

## B. 直接的動機としての快不快と哀歓

→「嬉しさ」=快さ+歓び →義利の弁

1. 自利心から生まれるのは快不快

a. おいしいものを自分が食べる快さ

b. 顧客の愛顧ゆえに「自分が儲かる」快さ

2. 良心から生まれるのは哀歓 (歓びと哀しみ)

～「哀しみ」には、同情や気の咎め、情けなさなどを広く含む。

a. おいしいものを子に譲る歓び

b. 顧客の愛顧で「相手に役立てた」歓び

## C. 良心に伴う3つの哀歓

1. 利他の哀歓：人のためになる歓び、人（の心など）を損なう哀しみ 《他者共感的》

2. 実践の哀歓：自分が義務を実践すること自体の歓び、実践しないこと自体の哀しみ 《自足的》

a. 例えばルールの遵守、信条の貫徹、責任の完遂に伴う

3. 創造の哀歓：ものを育み、維持する歓び、ものを損ない衰退させる哀しみ

## D. 「良心による企業統治」とは

1. 定義：以上で説明した〈良心から生まれる哀歓〉に導かれて、経営者がなすべきをすること

2. 例示：

a. 利他の哀歓によって

(1) お客様の役に立つ歓び。お客様に迷惑をかけてしまうことの哀しみ。

(2) 雇用を生み出し人々（彼らの家族を含む）の生活を支える歓び。雇用削減でそれができなくなる哀しみ。

(3) 自分を育てて任せてくれた前任社長の恩誼に応える歓び。期待を裏切る哀しみ。

b. 実践の哀歓によって

(1) 規範に従う歓び、それを破る哀しみ（疚しさ）

(2) 経営者としての責任を果たす歓び、果たさない哀しみ（情けなさ）

c. 創造の哀歓によって

(1) 経営という営み自体が「創造」（例：松下幸之助『実践経営哲学』）

(2) 先人が築いてきた会社を維持する歓び、潰してしまう哀しみ

#### 【4】良心を喚起しやすかった、戦後の日本型資本主義

- A. 良心は基本的には本人次第だが、その人をとりまく環境／状況にもよる。
- B. とはいえ、経営者であれ誰であれ、その人の「良心」は他者（例：社外取締役や株主、銀行）がアメとムチで脅したり賺したりして（そういう環境／状況で）出てくるものではない。
- C. その代わりに、次のような条件を備えた他者が周りにいる（そういう環境／状況にとりまかれています）と、その人の良心は自ずと喚起されやすくなる。

1. キーワードは、良心喚起の「触媒」としての他者

#### D. 良心を喚起しやすい3つの要素（良心喚起の「触媒」となるための条件）

1. 特に「与える」「応える」良心を喚起しやすい要素として、以下の3つが考えられる。

##### a. 相手との近しさ

(1) 人は近い相手に対しての方が良心を感じかつそれを維持しやすい。

(2) 近しさ = [顔が見える] × [相互作用が濃密(\*)] である

(a) \*①相手とのつきあいが頻繁なほど、②相手とのつきあい方が深いほど、③相手とのつきあいが長いほど、相互作用は濃密になる。

##### b. 相手への影響度の大きさ

(1) 自分の判断や行動で相手の利害・幸福が大きく増進されたり損なわれたりするなら、その相手に対して良心を感じやすい。

##### c. 相手からの与応 (\*「与応」とは「与えることと応えること」を意味する田中の造語)

(1) 「応える良心」は相手が与えてくれてこそ起きる。

(a) 相手が与えてくれるもの：信頼、期待、責任、恩誼・・・

(2) 「与える」良心はそれに相手が応えてくれることで維持・強化される。

(a) 「～してくれて、ありがとう」と応えてくれる相手と、「～してあたりまえだ」と居直る相手を比べてみよ。

#### E. 社内取締役と持ち合い株主という「良心喚起の触媒」：日本型資本主義（企業システム）の一断面

##### 1. 良心喚起の「触媒」としての持ち合い株主と社内取締役

a. 持ち合い株主や社内取締役は、“コーポレート・ガバナンス”の主体たりえない。

b. しかし彼らがいることで経営者の良心が喚起される。その意味で、彼らは経営者の自己統治＝良心による企業統治の触媒である。

c. →内部者中心の取締役会と株式持ち合いを巡るパラドクス

##### 2. 触媒としての社内取締役

a. 相手（←経営者にとっての：以下同様）の近しさ

(1) 経営陣として日々協働している

(2) 内部昇進ゆえの長年のつきあい

b. 相手への影響度の大きさ

(1) 社内取締役はここが本職

(a) 経営が悪くなれば、収入が減り、我が社の衰退の悲運を目の当たりにし、立て直ちに奔走しなければならなくなる。

c. 相手からの与応

(1) 社内取締役が経営者に与えるもの

(a) 敬意、信頼、貢献

(2) 社内取締役が経営者に応えるもの

(a) よき経営に対する賞賛・感謝、悪しき経営に対する非難や怨嗟

(3) →与応いずれも社外取締役に比べれば、「心底」そうする度合いが強い

##### 3. 触媒としての持ち合い株主

a. 相手（←経営者にとっての：以下同様）の近しさ

- (1) 日頃の取引相手でもある。
- (2) しかも長期にわたる取引相手であることが普通。

b. 相手への影響度の大きさ

- (1) 株式を売り抜けられない。
- (2) 本業にも影響を与えてしまう。

c. 相手からの与応

- (1) 持ち合い株主が経営者に与えるもの
  - (a) 株主として「信任」「経営権の安定」
  - (b) 取引先として「経営資源」
- (2) 持ち合い株主が経営者に応えるもの
  - (a) こちらが与える諸々に対して、感謝や配慮・・・
- (3) →互いに与え応え合う関係が持ち合い関係

4. **注意！**「だから昔どおりの株式持ち合いを復活させましょう」「社外取締役など不要です」と言いたいのではない。

5. **触媒の多様性**

- a. 従業員+OB、取引先、地域社会 +家族 ……
- b. 社外取締役でも「触媒」になりうる。（ただし「教科書的」でないことを要す）
- c. 良心による企業統治は「開かれた企業統治」モード
  - (1) ↔ 自利心による企業統治（コーポレート・ガバナンス）の主体は牽制の〈意志〉と〈能力〉を要す。
  - (2) 新たな「触媒」の創出をいかに図るかが、今後に向けた議論の鍵。

F. 「良心による企業統治」に親和的だった日本の価値観

1. **企業観：①企業は有機体・共同体、②企業は従業員（経営者含む）のもの**

a. 日本で有力な企業観

- (1) 企業は有機体・共同体
- (2) 企業は従業員（経営者含む）のもの（従業員主権観）

b. これが経営者の良心を喚起しやすい理由

- (1) 一般に株主よりも良心を喚起しやすい従業員をこそ第一義に顧慮するから。
- (2) このような企業観のもとでは「会社」自体が良心喚起の触媒になるから。
  - (a) 「実在する共同体」「我々のもの」だからこそ、会社のために「与える」良心が生起する。
  - (b) 会社がフィクションで、全くよそ様のもの（自分は単なる雇われ人）では、良心は喚起されにくいだろう。

2. **倫理観：自制を重んじる**

a. 日本に特徴的な倫理観

- (1) 自制を重んじる

b. これが経営者の良心を喚起しやすい理由

- (1) 自分が「取る」ことは自分が「与える」「応える」良心を妨げる。自制を重んじれば、そうした「取る」を慎むことになるので、「与える」「応える」心の余地が生まれる。
- (2) 自制を重んじる社会では、相手も自制する。相手が「取らない」ことで、自分の「応える」「与える」良心が刺激される。

### 3. リーダー観：リーダーこそ最も倫理的（＝自制的）であることが求められる

#### a. 日本で顕著なリーダー観

(1) リーダーこそ最も倫理的（＝自制的）であることが求められる。

#### b. これが経営者の良心を喚起しやすい理由

(1) 倫理的リーダー像を理想として「求める」良心が喚起される。

(2) 経営者が倫理的であることを周囲の人々も強く期待することで「応える」良心が喚起される。

## 【5】良心による企業統治はなぜいいのか（自利心による企業統治はなぜいけないか）

### A. 「動機」としての良心の強み

#### 1. 信頼性（当てになる）

a. 自利心の「快さ」はなすべきことをしたふりをするだけでも得ることが可能だが、良心の「歓び」はなすべきことを本当になさなければ得られない。

#### 2. 堅牢性（飽きがこない）

a. 自利心を動機とした行為の結果もたらされる満足はじきに消失して不足を感じるようになりやすいが、良心を動機として行為した結果もたらされる満足は消失しにくい。

### B. 経営トップとして

#### 1. 強い権力

a. [機能面] コーポレート・ガバナンスを形骸化させることは難しくない

b. [公正面] 誰よりも強い権力をもつ経営者が他の利害関係者たちと一緒に「自利を争う」ことの不公正さ

#### 2. 重い責任

a. [機能面] 部下が本気についていこうとは思わなくなる → 組織の機能不全

b. [公正面] 多くの人々の安寧が一人の人間の損得勘定で左右されることの不公正さ

### C. 自利心への訴求が良心に及ぼす負の影響

1. 良心が挫かれる：「自発的にやろうと思っていたのに・・・」

2. 良心が代替される：良心に基づいて行動 → 自利心に基づいて行動

3. 良心がお留守になる：強烈な賞罰を前にしての、良心の麻痺

## 【6】広義の「良心による企業統治」：自利心の併用

### A. 「良心」を動機とすることの本質的弱点

1. 本人がその気にならなければ良心は十分に働かない。

2. 本人が良心を働かせても、それが「偏狭な良心」となって、むしろなすべからざることをする動機になってしまうことがある。

### B. 「自利心」を動機とすることの強み

1. 放っておいても十分盛んに働く。

2. 周到な計画、合理的な意思決定を促しうる。

3. 良心の梃子にもなる。

### C. 良心と自利心の併用

1. ダンゴ図

#### 2. 「良心が主、自利心が従」

a. 「自利心を主」としてしまうことの危うさ

b. 「君子は義に喩り、小人は利に喩る」（『論語』）

## 【7】おわりに：CG改革は「責任ある経営」をもたすか？

### A. コーポレート・ガバナンス改革の前提

1. 経営者性悪説

2. →経営者の自利心に訴える

## B. 経営者が自らの責任を損得勘定で果たす??

1. 【再掲】自利心への訴求が良心に及ぼす負の影響：良心が①挫かれる、②代替される、③お留守になる
2. 経営者が、アメとムチに促されて（＝自利心の損得勘定で）与えられた責任に取り組むとき、その経営者は本当に「責任を果たしている」と言えるだろうか？
  - a. 経営者が自己利益と自己保身を求めた（ついでの）結果として、なすべきことをする（なすべからざることをしない）のに成功したとして、それが「責任ある経営者」の姿だろうか？
    - (1) 責任は損得勘定で果たすものではない。
      - (a) そもそも損得勘定では処理できないことがあるからこそ、そこに「責任」というものが出てくるのではないか。
    - b. ガバナンス（改革）の理想郷は、「責任ある経営」の真空地帯
      - (1) ↔企業統治は、①本来、経営者の「責任」に関わることであり、したがって②「経営の本質」を支えるべきものである。

## C. 企業は「将来の収益を生み出す無個性な装置」（※）ではなく、経営は「市場取引」ではない。

※仮屋 [2018] 「ファイナンス論と企業法——自己株式の取得・相場操縦を素材として」

1. 「無個性な」「装置」ではなく、「それぞれに個性を持った」「人の集合体」
2. 「自由であればよい」のではなく、「責任がなければならない」

## D. 経営者性悪説の陥穽

1. 経営者性悪説とは
  - a. 「経営者には自利心しかない」という考え方
    - (1) 経営者に自利心があるのは当然だが、（これもやはりあって当然の）良心がまったく想定されていないところに問題がある。
    - (2) ↔「経営者には自利心のほかに良心もある」≡性弱説（～性善説）
2. 予言の自己成就
  - a. 「人を泥棒と呼べば、その人は盗むだろう」（神学者ヒュー・ブラック）
  - b. スマントラ・ゴシャルの警告
  - c. この20年ほどで、経営者の良心を見くびるようになった(?)日本
  - d. →「責任ある経営」の駆逐

## E. 経営者を信じて任せる（しかし裏切れば辞めさせる）：「間接民主主義」の株式会社制度

## F. 「企業統治」の核心は良心である。

1. 「精神論を唱えても始まらない」などに見くびる勿れ。
2. 経営者の自利心に訴えたのでは「責任」は確保されない。

以 上