

## 監査役・いたさんのオピニオン NO. 21

※本稿は筆者個人の意見を記したものであり、一般社団法人監査懇話会の公式な見解とは必ずしも一致致しません。

日本経営倫理学会・ガバナンス研究部会 12月例会報告（2019年12月20日）

### 「監査役による経営者倫理と企業風土の監査」

監査懇話会 板垣 隆夫

#### 1. 問題の所在

##### 1-1. 「倫理の時代」の不祥事頻発

世界的にガバナンスとビジネス倫理が関心を集めており、「企業ガバナンスと良い世界をつくること、すなわち倫理が表裏一体となり、同期する時代がきた（入山章栄早大教授）。」とも言われる。確かに、最近のESG・SDGsなど社会的課題への企業の取組みは目覚ましい。その一方で、近年の企業不祥事の頻発は目を蔽いたくなる惨状を呈している。かつての会計不正や公務員の贈収賄、独禁法違反、従業員の着服・横領にとどまらず、品質偽装・検査データ捏造、個人情報漏洩からスポーツ不正まで、その領域の拡がりには止まるところがない。一流優良企業にまで不祥事が相次いでいる点も見逃せない。東芝をはじめ、神戸製鋼、三菱マテリアルから、更にはスルガ銀行、日産、関西電力にまで拡大した。この倒錯した現実を総合的にどう把握し、どう立ち向かえば良いのだろうか。

##### 1-2. 不祥事の重大な要因としての経営者倫理と企業風土の問題

不祥事企業の第三者調査委員会報告の多くが指摘する共通要因は、コンプライアンスに関する経営トップの姿勢や風通しの悪い企業風土の問題である。不祥事防止のためには、制度、運用、企業倫理（組織風土）の三位一体の改革が不可欠というのが長年の不祥事研究の重要な教訓である。その中で、最も扱いが難しいのが企業倫理（組織風土）の評価であり、その改革である。とかく、人物論的なお説教や単純な「けしからん論」「経営者失格論」と空疎な「あるべき論」に陥りがちである。

一方で、経営者主導の不正防止のため、財務報告内部統制の評価・監査を目的とする内部統制報告制度（J-SOX）は形骸化を指摘する声絶えない。訂正内部統制報告書にて後付けで「開示すべき重要な不備」として記載される多くは、全社的な内部統制、とりわけ最も重要な基本要素たる「統制環境」の不備である。そして、現場からは「統制環境」の評価・監査の難しさが指摘されている。ここに、確固たる経営者倫理の確立と健全な企業風土の涵養、そして実効的な監査の実践が切実に求められる所以がある。

##### 1-3. 守りのガバナンスの要としての監査役への不信と期待

CG改革の深化の中で、攻めと守りのガバナンスの両立と並んで監査役の役割の重要性の再認識も進んでいる。しかし、それは監査役監査を含む監査全般の機能不全への深刻な社会的不信感と裏腹の関係にある。金融庁や経産省の研究会で監査役の諸問題（三様監査の連携、監査役の選任・報酬プロセス等）が重要と認識され始め、社会的な注目と期待が高まる中であって、監査役監査の実効性向上は喫緊の課題である。とりわけ不祥事を予防・早期発見するJ-SOXを含む内部統制の監査への実質的貢

献が強く求められている。関西電力事件において、今までにない早い時期から、監査役が果たした役割が注目され、手厳しい報道が行なわれていることは、こうした不信と期待の表れである。

統制環境の評価・監査は、まさしく経営トップを始めとした取締役を監視する監査役が、三様監査の要として担うべき責務である。如何にして、それを可能にすることが出来るか。

#### 1-4. CG改革のターゲットとしての日本の経営者と組織風土

今日なお進行中のCG改革は、攻めのガバナンスによる「日本企業の稼ぐ力の回復」を目指している。その際の変革のターゲットは、「サラリーマン共同体経営」といわれる日本的な経営の在り方であり、経営者の強大な人事権と結びついた内向きの共同体的組織構造の打破であった。その役割を担うのが社外取締役を中心とした監督機能強化であり、指名・報酬委員会による社長の強大な人事権（経営者選抜・役員報酬決定）への介入である。攻めと守りのガバナンス双方の観点から、経営者と組織風土の改革が正面から問題にされたのである。

#### 1-5. 本稿の目的

本稿の目的は、健全な経営者倫理や企業風土の確立と監査役による倫理監査のあるべき姿の探求にある。先駆的研究たる貫井陵雄の倫理監査論を取上げ、その概要を確認し、倫理監査が根付かない理由と脱却への道を探る。本稿では監査役の倫理監査の全体像を提示し得ないが、重要と思われる留意点を取り上げ、問題提起とする。議論をシンプルにするため、企業倫理と経営倫理、企業風土と企業文化は区別せず、同じ意味を持つものと扱う。

## 2. 貫井陵雄「企業経営と倫理監査」

### 2-1. 先駆的研究としての貫井陵雄による倫理監査論（内部監査&監査役向け）

貫井陵雄「企業経営と倫理監査」（2002年、同文館出版）は、「倫理監査という新しい分野についてのわが国では初めての本格的専門書であり」、「会計監査と業務監査中心の領域内容を一步踏み出し、新しい視点からの監査の在り方を問う意欲的な著作」（水谷雅一）である。理論構築と実際的な実施事例を論述したもので、未だに本書は、監査役による倫理監査に関する唯一の基本書であり、そのことが倫理監査の未定着問題の所在を示している。

### 2-2. その概要

#### (1) 企業倫理監査とは何か（日本経営倫理学会編『経営倫理用語辞典』貫井執筆から）

貫井によれば、「監査役や内部監査部門に課せられる監査には、業務監査、会計監査の他にテーマ監査があり、企業倫理監査はテーマ監査に属する。社内に法令違反がないかを監査するコンプライアンス監査は、これの一分野である。企業倫理監査のアプローチには、第1に企業倫理の仕組みや考え方が浸透・定着しているか、第2に自社の企業理念が現在の経営目標に合致しかつしっかり受け入れられているかを監査する。そして、第3には、株主などステークホルダーによる自社の社会的価値を検証・監査する社会監査がある。」

今日、第1、2のアプローチは、「倫理監査」として意識するか否かを問わず、J-SOXや監査役による内部統制監査のチェック項目として、形式的には採り入れられ

ているが、その実効性には大きな疑問が寄せられている。第3のアプローチの「社会監査」は、言葉自体が定着せずに、実質的には忘れ去られている。

## (2) 経営倫理の制度化論（日本経営倫理学会編『経営倫理用語辞典』貫井執筆から）

企業倫理の仕組みや経営理念は「倫理の制度化」と言われ、企業風土と共に、監査の対象となる。貫井によれば、経営倫理の制度化論とは「経営倫理を企業のみならず、さまざまな機関や組織に定着・浸透させるためにどうすればいいかを議論すること。まず、こうした活動を推進する主体は、①国の機関、②業界団体、③企業自体がその役割を担う。③は各企業が独自で倫理綱領を作成したり、さまざまな教育・研修活動を行うことである。「内部制度化論」は5つのステップから成る。すなわち、第1は基本的な倫理方針や経営者のコミットメントを含む「倫理綱領の作成」、第2はマネジメントのための「経営倫理担当役員・担当部署」、第3は経営倫理の実施プログラムを基本とする「教育研修」、第4は社内の倫理方針や企業風土に落とし込むための「倫理コミュニケーション」、そして5番目に「相談窓口の設定と倫理監査の実施」である。企業内で上記の5つのステップを踏みながら、サイクルとして回していくことが経営倫理の浸透・定着の近道である。」

5つのステップの内、「経営倫理綱領の作成」は企業憲章や企業行動規範の形で、「経営倫理担当役員・担当部署」はコンプライアンス部・CSR部（担当役員）の形で普及し、「教育研修」は内外の専門講師による経営倫理研修会として、殆どの企業で実施されてきた。最後の「相談窓口」と「倫理監査」は、前者は内部通報窓口やハラスメント窓口などの設置が急速に進んだが、「倫理監査」は全く定着していないのが実情である。

### 2-3. その後の展開

貫井が述べた監査役の倫理監査の視点や手法は、基本的には今日でも十分通用する内容であり、日本監査役協会の監査役監査実施要領等の諸文献に部分的には採り入れられている。内部監査では、吉田邦雄による『富士ゼロックス』での貴重な実践事例が生まれたが、監査役を含む倫理監査では、その後本格的・体系的展開はされなかった。その要因は、「経営倫理」や「倫理監査」が、あるべき姿としては「正しく」はあるが、現実とは乖離した一種の「空文句」「綺麗ごと」と受取られている点にある。リアリティのない倫理の強調は、空虚なだけでなく、胡散臭ささえ感じられるというのが大方の実感ではなかろうか。

失われた20年を経た日本社会と企業環境の激変、それを受けたCG改革の進展、並行して頻発した企業不祥事は、よりリアリティのある理論と実践の新たな展開を求めている。

## 3. 経営者倫理と企業風土をめぐる問題と留意点

### 3-1. 変わりゆく価値観、揺れ動く価値観

まずは、経営者倫理をリアリティを持って把握するための留意点を検討する。経営倫理の判断の基準となる規範や価値観は時代の推移と共に変化してきたし、現在も変わりつつある。また同時代の様々な価値観の影響を受けて揺れ動く。産業・社会構造の変動に対応し得ない倫理観は現実から遊離した空疎なものになり、大きなリスク要因となる。

#### (1) 時代の変化の事例～労働をめぐる価値観

経営に関わる価値観が大きく変化したものに、労働や内部通報・告発に関わる領域がある。労働に関しては、高度経済成長が終焉し、日本型雇用が変容し、非正規労働が激増する中で段階的に変化した。近年の政府による「働き方改革」の提起が顕著な変化をもたらした。かつて多くの企業では長時間労働とサービス残業は当然の如く横行した。これは、明らかにコンプラ違反だったが、「守られない法律の代表は道路交通法、未成年者飲酒禁止法と労働法」と言われる状況下では、監督庁に知られない限りは「悪」ではなく、むしろ勤勉性や会社への忠誠心の表れとして奨励の対象であった。その後、サービス残業は違法との認識は広まったものの、長時間労働そのものは容認されてきた。それがブラック企業や過労死が社会問題となる中で、働き方改革が提唱され、労働をめぐる大きな価値と規範の変化が生まれた。今や長時間労働は悪としてワークライフバランスを配慮した働き方が奨励されるに至った。最近のコンビニ24時間営業問題も、オーナーや従業員の過重労働が背景にあり、従来の顧客利便性最優先という価値観と齟齬が生じたものだ。またパワハラ・セクハラ行為等の職場内の人権侵害やLGBTやジェンダーに関する価値変化も顕著だ。

同様の事態は、内部通報・告発をめぐるも起きており、かつては企業や仲間への裏切り行為として排除され制裁さえ受けた行動が、一定条件下で法的に保護され、逆に企業の長期的価値を守るものとして奨励されるようになった。これらはかつての非倫理的行為から倫理的行為に転換したものである。パワハラ・セクハラ行為等の一部は、逆にかつて容認されていた行為が非倫理的行為に転じたと言える。

問題は、制度改革の後押しも受けて、倫理の基準となる規範と価値の転換が要請されているにも拘らず、経営者や従業員の価値意識が旧来的なため、現実には逆行的な事態がしばしば起こり得ることである。長時間労働は会社にとって善であり、内部通報・告発は組織に対する裏切り行為との意識はなお根強い。ここに倫理監査の大きな存在意義がある。重大な問題は、監査主体たる監査役が旧来的価値観に囚われ、問題そのものを認識し得ない場合が少なくないことである（「オリンパス不当配転事件」等）。時代の変化に敏感に対応して、変わるものと変わらないものを見極め、確とした座標軸を探求し続けることにより、価値観、倫理観を絶えずブラッシュアップすることが不可欠である。

## (2) 揺れ動く価値観～英米型・日本型・ステークホルダー型ガバナンス

揺れ動く価値観の例として、三つの型のガバナンスの並存とせめぎ合いの問題がある。英米型ガバナンスは株主至上主義と社外取締役中心の監督を中軸に据えるモニタリングモデルが特徴であり、短期利益志向の傾向を持つ。新自由主義思想を機軸に1990年代以降世界を席卷したが、過剰な金融資本主義化が進み金融危機を惹き起こすと共に、富の過度の集中と大多数の貧困・格差という深刻な社会問題をもたらした。それに対し、日本型ガバナンスは、いわゆる三種の神器（終身雇用、年功賃金、企業別組合）を基礎に「経営者と配下の従業員」中心の内向き志向の共同体的ガバナンスで高成長を達成したが、バブル崩壊後の失われた20年を経て多くの産業で企業が国際競争力を失って経済が停滞し、社会的にも貧困と格差が広がった。ある意味では、両タイプ共に行詰りを示していると言えよう。

欧州諸国では従来から、持続的成長と中長期的企業価値の向上を目指すステークホルダー型ガバナンスが主流と言われる。今日英米でも行き過ぎた株主至上主義が反省されて、方向転換が行われつつある。米国の主要企業が名を連ねる財界団体が、2019年「企業の目的に関する声明」を発表し、株主至上主義から決別し、企業の目的は「すべてのステークホルダーのために価値を創出すること」だと宣言したことは画期的な

ことであった。

今日進行する日本のCG改革は、英米型を後追いしているとの評もあるが、必ずしもそうではなく、ある意味この三タイプが並存し、せめぎ合っている状況と言える。一方、現代資本主義の「持続可能性」への深刻な危機意識を背景に、ESGやSDGsなどグローバルな社会的課題への取組みが国際的な社会規範となりつつある。背景には、国連やILOを中心にした長い活動の歴史の中で蓄積されてきた環境・人権・労働等を中核テーマとする普遍的価値観がある。元々親和性を持つステークホルダー型ガバナンスと持続可能な社会的価値創造の取組みが、今日一体となって普遍性を持つ国際標準を形成しつつあると言える。そうした潮流を踏まえつつ、日本の経済社会の特質を生かした新たなガバナンスの探究が期待される（「公益資本主義」等）。この動向は、企業に関する様々な領域（ガバナンス、役員報酬、従業員の参画等）の価値観や規範意識に強い影響を与えることになろう。

### 3-2. 「組織の私物化」の重大な問題性

経営者倫理と企業風土の在り方を考える時、組織の私物化の問題性をどう把握するかは重大なテーマである。日産ゴーン氏事件の違法性の判断は裁判所に委ねるとしても、企業の私物化という経営者倫理とそれを許した企業風土の問題は、徹底的な検証を行うべきである。明白な法違反事件と異なり、私物化の問題性は軽視されがちであった。強力な指導力を持つトップには付き物として、多少規範に外れた言動に問題があっても二次的な些末な問題として、不問に付されるのが通例であった。そうした対応は、事業の成功や企業業績など会社として本当に大事なことが優先されるべきであるとの論理で正当化されてきた。

この問題は、日産に限らず多くの企業で生じている。私物化とは会社機関としての経営者が中長期的企業利益を忘れ、会社を何でも自分達で自由にできる私有物の如く振る舞い、本人や取巻きグループの利益を優先することである。トップの座に長くいるワンマン経営者による経営の私物化が典型で、①トップ経営者のワンマン・オールマイティ化、権限の過度の集中、②トップと取巻きグループによる恣意的人事の横行、物申す気概のある幹部の排除、③それらを許す内向きで権威主義的な組織風土、自由闊達に物が言えない雰囲気、④組織の活性および社員のやる気の阻喪、結果としての業績悪化が共通した特徴である。

この病弊は企業に限らずあらゆる組織で、例えば近年の政府組織で顕著な形で露呈しており、政治家個人の問題にとどまらず、行政組織ひいては民主主義の基盤に深刻な事態を招いている。政治指導者の強大な権力が真実の隠蔽工作に周囲を巻き込むことにより、組織自体を蝕み、腐敗させる。もちろん、政治倫理と企業倫理では基準が異なり、政治は特別ともいわれるが、共通する部分も多い。例えば、後の検証のために文書記録を残すこと、問題を隠蔽せず説明責任を果たすこと、第三者の客観的検証を受けること等のルールの重要性である。内部統制の限界、すなわち権限を持つ経営者が内部統制を無効にし得る点でも共通である。経営に関し洞察力ある発言をする名経営者と称される人物が、「モリカケ問題」など些末事で、もっと重要な政治課題があるなどと発言するのを聞く度に、民主主義に関する識見の浅薄さに落胆を禁じ得ない。政治の私物化に曖昧な判断しか下せない人が、経営の私物化に厳しい態度を取れるはずがないと考えるのは報告者だけであろうか。

### 3-3. 不祥事を防ぎ得る経営者倫理とは～実践と結びついた倫理観

経営者の殆どすべては、コンプライアンス教育を幾度も受講し、倫理行動指針を讀

み、問われれば会計不正や品質偽装は悪と答え、会社財産の私物化は許されないと答えるであろう。しかし、重大な企業不祥事の多くに、経営者が関与していることも事実である。

企業不祥事の類型や発生要因は様々であるが、日本監査役協会の報告が、最近の企業不祥事案の分析を踏まえて、監査役として留意すべき重要なポイントを7点を指摘している(2018年12月「企業不祥事の防止と監査役等の取組」)。①経営トップがコンプライアンス重視の経営姿勢を取っているか、②本質的に強い現場力が確保されているか、③全社的に内部統制部門の機能が発揮されているか、④内部監査部門による組織的かつ効率的な監査が実施されているか、⑤バッドニュースファーストの文化、風通しのよい企業風土となっているか、⑥企業不祥事の兆候に対して、徹底した事実調査と対策の要請がなされているか、⑦企業不祥事の発生後、再発防止に本質的に取り組む姿勢がとられているか。最も重要なポイントは、ポイント①『経営トップの経営姿勢』であるとの結論だと述べている。

問われているのは、経営トップの倫理観であり、それが企業集団全体の役職員に浸透するかである。それは、単に経営者の個人的価値観ではなく、コンプライアンス重視を表明することでもない。責任者として組織に高いモチベーションを与えることにより、②から⑦を保障する事を自らの責務とする、まさに実践と結びついた倫理観でなくてはならない。

### 3-4. 見識ある経営者がなぜ不正に踏み込むのか

日頃、コンプライアンス重視を唱え、社内の倫理教育にも熱心な経営者であっても、ある深刻な状況に追い込まれた時、例えば業績不振や事業の失敗を覆い隠すために、不正行為に走る場合が少なくない。しかし窮地に追い込まれた経営者がすべて不正に踏み込むわけではない。その岐路を分かち要因は何か。一つは経営者が持つ倫理資質、一つは「組織を守るため」という組織倫理の在り方である。

#### ① 生来的な倫理意識の欠如

経営者層を含めて、生来的に倫理意識が欠如している人達が一部ではあっても存在することは否定出来ない。不正に対して罪悪感が欠如しているので、人が通常やれないことも平気で行い得る。厄介なことに、この種の人物は「やり手・辣腕」の場合が多く、また親分肌的な性格が多いので、社内で評価を得て昇進しがちである。経営トップとしては自分の代わりに悪役を演じてくれるなどの活用メリットがあり、幹部に抜擢されることも少なくない。しかし、こうした人物が経営トップに選抜された場合は、企業にとって取返しのつかない深刻なリスク要因となる。CG改革で普及してきた社外取締役中心の指名委員会の重大な任務は、こうした倫理意識の欠如した人物の重要ポストからの排除である。

#### ② 権力は必ず腐敗する、長期政権による倫理的変質

管理職や役員時代には、有能かつ良識的と評価された人物が、経営トップに就任し、かつ在任期間が長くなると、倫理意識が摩耗し、経営の私物化に陥る例は枚挙に暇がない。会社財産のみならず、人事や良心の私物化も大問題であり、物申す気概ある幹部が排除され、組織の活性は阻害される。良心の私物化が如何に深刻であるかは、政治家に人事権を握られた高級官僚が子供でも判るウソを繰返す哀れな姿や公文書改竄を命じられた職員が心を病んだ挙句自殺する悲劇が如実に語っている。ここに見られるのは、経営者や政治家が自らの利益を会社や公共の利益より優先させるといった価値観の倒錯であり、長期の権力がもたらす腐敗現象である。これには、任期ルールの制

定などの仕組みの導入や取締役会・監査役等の監査監督機関による監視と牽制によって兆候段階から抑え込むことが望ましいが、最終的には経営者解任によるしかない。その点でCG改革の柱たる経営者解任ルールの導入は不可欠である。政治家の場合、その役割を果たすのは有権者の審判である。

### ③ギリギリの極限状態に追い込まれた場合の反倫理的行動

有能で実績も上げかつ倫理意識も備えた経営者であっても、真にギリギリの極限状態に追い込まれると誤った判断を下し、倫理に反する行動をとりかねない点も、常に念頭に置くべきである。また、人はたとえ自分で正しい判断を下すことが出来たとしても必ずその通りに行動出来るとは限らず、意図せぬ不正を犯すことがある。経営者倫理において性善説でも性悪説でもなく、性弱説に基づき不正は起こり得ることを前提に対応策を取るべきと多くの人が説く所以である。複雑な人間心理の動きを扱う行動倫理学の成果を学ぶこともまた重要である。次の「組織を守るため」という組織倫理の問題性も深刻である。

### 3-5. 「組織を守るため」という組織倫理の問題～関電の事例

関電事件は未だ全容が明らかでなく、今後の解明を待たねばならないが、今まで明らかになった事実だけでも、経営者倫理に重大な課題を投げ掛けている。まるで時代劇のお決まりのシーンを見ているようだと言われ、嘲笑されている関電の経営者の言動から窺い知れるのは、「原発の闇」の呪縛の中で、自ら作り上げた利権構造に雁字搦めになりながら、組織防衛のために必死でもがき続ける姿である。彼らは、生来的に倫理意識に欠けた欠格者ではなく、また長く権力の座にいて変質していった経営者でもない。良識的で有能な経営層の一員であったに違いない。背景にあって正当化の要因となったのは、組織を守るという共同体意識及び出世主義と結びついた功利主義であった。前者の共同体意識は大きく二つの側面に分かれる。

第一は、地元の反対を抑え込んで何が何でも原発建設を推進するという会社及び電力業界を中心に産・官・学で構成する「原子カムラ」の大方針であり、背後には原発依存を高める我が国のエネルギー基本方針という国策があった。組織の大方針の実現のためには、反対運動をあらゆる手段を使っても抑え込むことが至上命題となり、地方自治体への金のばら撒きだけでなく、裏金や暴力の使用も含む懐柔、恫喝、脅迫も正当化されたに違いない。その際に、利用されたのが「人権モンスター」ともいべき地域有力者の強引な政治力と周囲の恐怖心であったと思われる。関電関係者に向けられたと伝えられる叱責・罵倒・恫喝（2018.9.11 関電調査委員会報告書）は、それ以上に原発反対者に向けられたであろうことは想像に難くないのであり、それを利用した関電が被害者ではないのは明らかであろう。問題の関電経営者達は、泥を被る覚悟を持って組織の大方針の実現に尽力し、その功績により出世した人たちである。組織を守ることが、結局自己の利益とも完全に重なったのであり、その過程での倫理観にそぐわない不適切な事態はやむを得ない相対的些事と切り捨てられたであろう。

第二の側面は、先輩から綿々と受継がれてきた組織を守るという意識である。それは、直接自分を引上げてくれた上司を含む共同体を守ることであり（オリンパス事件でも同様の指摘がある）。一部に、金品は個人でなく会社として保管すべきであったとの見解があり、それ自体は「正論」だが、彼らにそんなことが出来るはずがない。会社が管理した場合、必ず記録が残り、それが検査・監査で露見する可能性が高くなり、もしそうなった場合、先輩たちを含む共同責任問題になるのは必至だからである。この共同体を守る行動は、彼らにとっては完全に倫理的と意識されているに違いない。

今でもやり方はまずかったが、悪い事はしていないと思っているのではないか。この「組織のため」という個人利益と結びついた正当化理由を内部から打破するのは容易なことではなく、自浄作用だけに期待はできない。行政やジャーナリズムなどの外部及び監査役など内部の独立機関の牽制と介入、そして内部通報・内部告発が不可欠となる。問題は、独立性を保持しているはずの監査役自身が共同体意識の呪縛に囚われている場合が少なくないことである。関電事件の監査役の言動がどうであったか、今後の徹底した検証が待たれる。

### 3-6. 企業倫理の制度化の陥穽と組織風土・文化の醸成の重要性

企業倫理の制度化とは、企業憲章、倫理基準、倫理教育、倫理専門部署、倫理役員、内部通報制度等を指す。企業倫理の制度導入そのものは「制度化」ではなく、その核心は企業内での構成員に対する企業倫理意識の定着にほかならない。エンロンは倫理基準や倫理役員という外形面では優良企業であったが、見掛けだけの倫理であった。形式に陥りやすい倫理プログラムが、必ずしも企業の非倫理的行動を抑制できなかったという制度化の陥穽への反省から、組織風土・文化の重要性が強調されてきた。

不正への誘惑を押し留める風土か不正を正当化する風土かの分れ目は何か。組織風土研究からの教訓として、属人的組織風土が強い組織や職場では、組織的違反が多く行なわれ、又多く看過されることが実証的に明らかにされた（岡本浩一他）。それは、行動や発言を評価するときに、事柄そのものを客観的に評価するのではなく、誰が言ったか、誰がやったかで評価する傾向のことである。前述のワンマン経営なども属人的組織風土と密接に結びついたものである。事大主義、権威主義とか、「ツルの一声」（ゴーン氏の一声）、過度の忠誠心といわれるものも同様であり、日本企業には広く見られる。おかしいことはおかしいと言えるような、多様な意見が存在し得る自由闊達な組織風土の形成が決定的に重要であり、まずは監査役が率先垂範すべきであることを強調しておきたい。

## 4. 監査役が果たすべき役割は何か

### 4-1. 経営倫理を促す牽制機能の一環としての監査役の倫理監査

経営者と企業に対して倫理的行動を促すためには、外的環境と内的環境の整備が必要であり、外的環境としては以下がその役割を持つ。①公的規制～法規制、行政指導、②ESG投資など社会性を考慮した投資行動～株主利益と社会性の整合を求める、③NPO等による運動～企業の倫理意識の喚起、国際的な倫理基準の遵守を求める、等である。

一方、内的環境を構成するのは、社外取締役中心にした取締役会の監督機能と三様監査の監査機能である。中でも、重要な柱となるのが監査役監査と監査役を要とする三様監査の連携である。コンプライアンス問題に限らず、社会規範に関わる問題についての意思決定の内容とプロセスの妥当性判断においては、社外取締役の役割が重要となる。短期的には利益の減少に繋がるおそれのあるESG・SDGs課題に関して、株主の共同利益と社会的利益を代弁する社外取締役が、中長期的観点から発言することが求められる。監査役は、代表取締役等業務執行取締役の業務執行のみならず、社外取締役や取締役会の監督状況も、経営倫理の立場から監視・検証し、独立した立場から積極的な発言を行う必要がある。その規準となるのは、社会を始めとした多様なステークホルダーの視点である。

#### 4-2. 監査役の倫理監査の三つの場

監査役が倫理監査を実施する場合は、主に次の三つがあり、どこを中心にするかは各社の事情に依る。(1)業務監査、(2)テーマ監査、(3)J-SOX評価・監査。業務監査は、監査役が年間を通して日常的に実施している監査であり、内部統制システム監査が重要な柱である。倫理監査は、統制環境に関する監査が主要な内容になる。監視・検証は、出席する重要会議、幹部との定期会合から工場、支店等の往査に至るまで多様な場において遂行される。(2)のテーマ監査は、定常的監査とは別に、特定の監査テーマを掲げて集中的に行うものであるが、相当の監査資源の投入が必要であるので、内部監査部門が実施するテーマ監査と連動した形で行うのが実効的であろう。従来、監査役がテーマ監査として倫理監査を取り上げる例はまだまだ少ないが、内部監査部門による貴重な実践として、『富士ゼロックスの倫理・コンプライアンス監査』（2004年）の記載内容が参考となる。

今後、重視されるべきは、(3)J-SOX評価・監査である。J-SOXの内部統制評価・監査は、主に内部監査部門と監査人が担い、毎年実施されている。冒頭に述べたように、この制度の形骸化が指摘され、実効性への疑問が様々な形で提起されているが、その問題の大きな部分が統制環境の監査であり、監査役の関与の希薄さである。今後制度がどう変わるかにかかわらず、監査役が統制環境の評価・監査にもう一段踏み込む形で関与することが強く求められている。その際には、業務監査とJ-SOX監査の一体的運用が重要であり、そのためには内部監査部門との統制環境の評価方法等の摺合せと整備が課題となる。(2016.12 拙報告「内部統制における過剰対応と二つの内部統制制度の統合」参照)

#### 4-3. 実効性ある倫理監査のための環境整備

倫理監査を実効性あるものにするためには、いくつかの点での環境整備が不可欠となる。

##### ①三様監査の連携の深化

三様監査の提携は、長年単なるスローガンとみなされてきたが、近年の監査をめぐる状況には、実態の伴わないスローガンに止まることを許さない切実な事情が存在する。すなわち、後を絶たない不祥事と監査機能への深刻な不信であり、企業活動のグローバル化に伴う監査領域の量的拡張であり、法的責任の厳格化である。三様監査の連携の深化は、監査機能全体の実効性向上のための喫緊の課題であり、監査役は三者の要の役割を果たすことが期待されている。(2017年12月拙報告「三様監査の連携の一層の深化を目指して」)

##### ②監査役の人事的独立性の確保

監査役が、倫理監査を実施する際に、最も重要なことは執行側、とりわけ経営トップからの独立性の確保である。これは、監査役の倫理監査に限ったことではなく、あらゆる監査に共通のことではあるが、この場合は特別に重要である。なぜなら、監査役監査がいざという時に機能不全となる要因として指摘されるのが、監査対象たる経営トップから実質指名されるという監査役の人事的脆弱性であり、監査役の多くが社内出身者であることから来る共同体的内部者意識の呪縛であり、専門性の弱さがもたらす職業倫理の欠如である。

とりわけ、人事的脆弱性の問題は長年輕視され続けてきたが、最近本格的な議論が始まりつつある。経産省CGS研究会が「今後の検討課題」として、監査役等の指名・報酬決定プロセスの検討を挙げたことは重要な意義を持つ。これを受けて、日本監査

役協会が最近、監査役の選任及び報酬等について、独立性確保の観点から明確な方向性を打出す提言を公表したのは画期的な意義がある。すなわち、提言1) 現行会社法の下で対応可能な工夫として、①監査役(会)による候補者の提案、②任意の委員会による候補者及び報酬額の提案、③監査役(会)主導による報酬原案の策定。提言2) 会社法の規定と運用実態の乖離を踏まえ法改正等を見据えた提言として、①株主総会に提出する監査役の選任に関する議案の決定権を監査役(会)に付与、②子会社監査役の選任に関する親会社監査役(会)の積極的な関与、③株主総会に提出する監査役の報酬額の議案の決定権限を監査役に付与。

#### 4-4. 倫理監査を実践する場合の課題と留意点

##### ①価値観の押付けではなく、社会の視点から問い質し続けること

前述のように、産業構造や社会構造等の変動に応じて、価値観も絶えず変化する。企業の倫理観も、時代の変化に取り残されることないように、不断の自己点検が求められる。そのチェック役を果たすのが監査役であり、その基本的規準はコンプライアンスと社会規範、社会常識である。とはいえ、監査役が持つ価値観の独りよがりな押付けにならないよう留意が必要だ。違法性が疑われる時は毅然として問題を指摘し是正を要求すべきだが、それ以外の問題では、社会規範や社会常識を提示しながら、現状がそれにどう対応しているかを、納得がいくまで問い質し続けることが監査役の役割である。

##### ②ESG・SDGs経営に関する監査、「社会監査」の復権

企業でもESG・SDGsを経営の中に取り組み動きが活発化して、「バスに乗り遅れるな」とばかりに一種のブーム現象が起きている。一方で、取敢えず流れに乗るポーズを示しているだけの経営者も少なくなさそうだ。ESG・SDGs経営は長年取組んできたCSR経営の延長線にあるが、従来とは一線を画す内容を持つ。これらの国際的な社会規範は、今や企業活動が従うべき国際標準になりつつある。もし対応を怠れば大きなリスク要因を抱えることになり、持続的成長さえ危くなる。企業が社会的価値と経済的価値の両立による成長を図る中で、監査役としては中長期的な企業価値の向上と広範なステークホルダーの利益の観点からの監視・検証が求められる。とりわけ、以下の陥穽に陥っていないかのチェックが重要である。①グリーンウォッシング(上辺だけの欺瞞的な取組み)に陥っていないか。②企業収益が苦しい中で短期的利益が優先されて、企業の社会的責任が疎かになっていないか、③経営者個人の名誉・社会的名声・地位への執着が会社の利益より優先されていないか。これらは、今後ますます重要な監査事項になると考えられる。特に、温暖化対策を中心とする環境問題と海外サプライチェーンを含めた労働と人権の問題は、最大のテーマとなろう。(2018.12 拙報告「ESG経営における監査役等の果たすべき役割」参照)。国連気候行動サミットでのスウェーデンの高校生環境活動家グreta・トゥンベリさんの「行動しないことが最大の脅威」という言葉は重く受け取らねばならない。

貫井陵雄は、倫理監査の第三のアプローチとして、企業の社会的業績を評価する「社会監査」を提起し、社会監査の主役は、企業を取り巻くステークホルダーであるとした。「社会監査」という概念は、長く忘れられてきたが、今まさに復権のときである。

##### ③上位者ほど厳しく評価する、ノブレス・オブリージュと過剰統制

ノブレス・オブリージュは、直訳すると「高貴さは(義務を)強制する」を意味し、組織の中では、「地位が高い人ほど、その地位に相応しい責任を持ち、自らを律すべし」

の意味と理解できる。経営トップなど上級幹部は、強大な権限を持ち報酬も多い分、責任が重く、その言動への要求レベルも当然高くなる。従って、不適切な言動や判断の誤りがあれば厳しく責任を問われねばならない。しかし実際は地位が高い人ほど権限を悪用し私利追求と保身に走る一方で、問題が起きても責任を取らずに居座りがちである。逆に、中間管理職を含む一般社員ほど厳格に規律が適用されて、業務効率の低下を招く傾向がある。監査役は内部統制の目的の一つである効率性の観点から「過剰統制」を是正せねばならない。一方で、経営トップを含む経営層に対しては、規律を厳格に適用して、不祥事に繋がりにかぬない兆候に対しては早い時期から問題を指摘し、大きなリスクに発展しないように警告する必要がある。ノブレス・オブリージュと従業員の意識の尊重は、監査役にとり大切だ。

#### ④教育・啓蒙活動

監査役が、社外取締役と連携しつつ日常的に果たすべき役割の一つは、コンプライアンスを含む社会規範に関する教育・啓蒙機能である。従業員や役員への社内教育の実施は当然人事部門や法務・コンプライアンス部門などの業務執行側の責任である。しかし、監査役や社外取締役などの非業務執行役員も業務執行側とは独立した立場で独自に、又は執行側との協同で、教育・啓蒙機能を果たすべきである。我が国の取締役や執行役員のコンプライアンス・経営倫理に関わる知識と見識の致命的な低さは、放置することは出来ない。

### 5. 最後に～監査役自身が同調圧力に抗することができるか

あらゆる機会を捉えて倫理の重要性を言い続けることが監査役の役割である。現実にはいざという時に、そうした役割を果たせていない場合が多い。その克服のためには、監査役が自ら権力の磁場から離脱する必要がある。それには、前述の監査役の人事的独立性という仕組みでの保障が有効であるが、何より重要なのは監査役自身がいわゆる集団的な「同調圧力」に抗して毅然とした対応が取れるかにある。その可否は、内部意識の克服、すなわち内向き思考に囚われることなく、社会の視点から客観的に問題を捉えることが最大のポイントであり、そのために必要なのは、社会的常識、市民的良心と不正義に対する正当な怒り、そして最低限必要な知識を学ぶ勉強意欲と少しばかりの「覚悟」である。

以上

#### 【参考文献】

- ・ 貫井陵雄『企業経営と倫理監査』（2002年、同文館出版）
- ・ 吉田邦雄他『富士ゼロックスの倫理・コンプライアンス監査』（2004年、東洋経済新報社）
- ・ 岡本浩一他『属人思考の心理学（組織の社会技術3）』（2006年、新曜社）
- ・ 稲垣浩二『『企業文化』の監査プログラム』（2018年、同文館出版）
- ・ 佐久間信夫、田中信弘『CSR経営要論[改訂版]』（2019年、創成社）