

企業不祥事における経営者への  
リスクホメオタシスの影響の可能性

倉持 一

東北公益文科大学総合研究論集第38号 抜刷

2020年7月30日発行

# 企業不祥事における経営者への リスクホメオタシスの影響の可能性

倉持 一

## 1. はじめに

本稿は、企業不祥事における経営者のリスク判断に着目し、リスクホメオタシスの概念を用いて分析するという嚆矢的な研究を行うものである。企業不祥事の発生を未然に防止すべく、我が国でもこれまで、コーポレートガバナンス（以下「CG」と称す）に関して様々な改革が行われてきた。江川（2018）が指摘するように、CGの大きな役割の一つが、経営者を規律付けることであり、会社法の数次の改正に代表されるCGの制度的な改革はその働きを向上させるためである。近年では、会社法の改正というハードローだけでなく、日本版ガバナンス・コードの制定や改訂といったソフトローの観点からもCGの改革は進んでいる。

しかし、ハードローであれ、ソフトローであれ、結局の所は両者とも制度の改革であり、経営者個人のリスク判断にダイレクトに着目した改革ではない。このCGの改革の制度重視の問題については、倉持（2020）でも指摘されているとおりだが、従来の監査役設置会社以外の会社組織形態を認め、企業側の選択肢を増やしたり、社外取締役を必置にしたりなどといった制度面の改革だけでは、企業不祥事の発生数を抑制ないし減少させることができていないのが現状である。最近でも、いわゆる有名大企業における経営者を首謀者とする企業不祥事が明るみになり、刑事事件に発展するなどして衆目を集めている。こうした現実に対して学術的な研究はどう対応しているのであろうか。詳細は後に示すが、これまでは、経営者のリスク判断の他律的な側面が主に取り上げられており、リスク判断の自律的な側面は触れられることが少なかった。となれば、この陥穽を補すべく、経営者個人のリスク判断の自律的な側面を分析することが有益であると考え。Reason（1997）のように、企業を複数の構成員からなる組織体としてとらえ、その組織体内部の構成員の関係性や連携に着目した上で、リスク判断上の誤りの発生要因と対策を追究する手法もあるが、最近

社会に大きなインパクトを与えた有名大企業の企業不祥事の発生は、主に経営者個人に起因しているため、本稿では特に経営者個人の意思決定やリスク判断を中心に考察していく。

経営者のリスク判断を含めた意思決定に関する先行研究は複数存在するが、本稿は定量的な分析ではなく、近年発生した我が国の有名大企業の不祥事に対する事例検証を主とするため、あらかじめ設定した仮説を何らかのデータを用いて実証的に検証しようとする手法は採用していない。あえて事例検証を採用することで、企業不祥事における経営者のリスク判断の自律的な側面という研究課題に対し、既存の分析視点にとらわれない学際的な分析を加える余地を与えるためである。

それでは、本稿での学際的な分析とはなにか。本稿は、交通心理学で研究が進むリスクホメオスタシス理論を取り上げ、これが企業不祥事を引き起こした経営者の意思決定やリスク判断に影響した可能性を予備的に考察する。これにより、これまで例の少ない経営学と交通心理学との架橋を果たし、リスク判断の自律的側面という経営者の人間としての側面をこれまで以上にビビッドに研究対象とすることを目指していく。最終的には、これまで語られてこなかった視座からの、CG改革の新たな方向性を提言できればと考えている。

## 2. 我が国のCGに関する制度の変遷など

CGは、主にプリンシパル＝エージェント理論に基づいて構築されている。Jensen & Meckling (1976) などによれば、同理論は、企業の所有者である株主をプリンシパルと、他方、当該企業の経営専門家である経営者をエージェントと捉えた場合、生来的に両者には情報の非対称性が存在するため、本来は忠実に株主のエージェントとして振る舞うべき経営者が、株主の利益を犠牲ないし無視をして自己利益の獲得へと誘引されるという経済学の考え方である。すなわち、適切な予防策を講じなければ、半ば必然的に経営者は株主をはじめとするステークホルダーを裏切り、ひいては企業不祥事を惹起することになる。CGは、こうした経営者の行動を未然防止するため、主に外部モニタリングや対外報告などといった措置を制度化し、現在も複数の制度が並行して運用されている。CGに関する制度は多種多様であり、これまで時代を経て変化してき

た。例えば、我が国のCG制度の代表的存在である会社法は、明治時代に制定された旧商法を原型とし、2005年に成立したものである。会社法の目的は、法人格の規定など様々だが、その一つが株式会社の機関設計である。会社法は数度の改正を経て現在の姿となるが、これまで一貫して、株式会社においていかなる機関設計を採用すべきかという問題に関し、経営者の業務執行の監督制度をどのように構築すべきかというその時々議論の趨勢を反映している。

現行会社法では、大会社である公開会社は、その機関設計として、監査役会設置会社、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社、の3つの制度から選択可能である。会社法第326条第2項の規定によれば、株式会社への監査役および監査役会の設置は任意であるとされるが、同法第327条第2項および第3項の定めにより、指名委員会等設置会社・監査等委員会設置会社を除く取締役会設置会社などには設置が義務付けられている。これは、指名委員会等設置会社には取締役会内に監査委員会が、監査等委員会設置会社には同じく取締役会内に監査等委員会が設置されるためである。よって実質的には、上記3つの機関設計のいずれにも、経営者を監視するモニタリング制度が導入されていることになる。

また、同法第335条第3項によれば、監査役会設置会社には、半数以上を社外監査役とする条件を満たした上で、3名以上の監査役をおくことが求められている。これと同様に、指名委員会等設置会社の監査委員会にも過半数の社外取締役の選任が要求され、監査等委員会設置会社の監査等委員会には過半数を社外取締役とする3名以上の監査等委員の選任が必要とされている。このように、3つの機関設計のすべてで、単なるモニタリング機能だけでなく、社外監査役や社外取締役という社外の目の活用が重要視されているのが、我が国のCG制度の特徴ともいえるだろう。

そして、会社法というハードロー改革だけでなく、「日本版コーポレートガバナンスコード」の制定と改訂などに代表されるソフトロー改革も日本企業のCGに影響を及ぼしている。同コードは、2015年6月に金融庁、東京証券取引所が中心となって策定したもので、上場企業はその遵守が求められている。同コードの制定は、日本政府が2013年に閣議決定した「日本再興戦略」の中の重要項目として「コーポレートガバナンスの見直し」が打ち出されたことに端

を發する。

同コードは、「適切な情報開示と透明性の確保」や「取締役会等の責務」などを定め、諸外国のCGに関する動向を日本企業のCGにも反映させるため、会社法を補完するものとして登場した。これにより2名以上の社外取締役が必置となった。さらに、東京証券取引所に上場している企業は、いわゆる「コーポレートガバナンス報告書」を同取引所に毎年提出することが義務付けられており、各企業の①コーポレート・ガバナンスに対する考え方（方針）及び基本情報、②会社経営上の意思決定、執行及び監督その他のコーポレート・ガバナンス体制等の状況、③取締役及び監査役の独立性、④株主その他ステークスホルダーとの関係、⑤内部統制システムの整備状況、などといったCGに関する情報は、同取引所のウェブサイトを通じ、インターネット上において広く一般に公開されている。

以上のような我が国の一連のCG改革の特徴点に関し、中村（2018）は、従来は、企業不祥事の発生を予防する目的でCG改革が実行され、会社法の改正といったハードローが中心でソフトローがそれを補うという形式をとっていたが、2000年代に入ると、ハードロー改革とソフトロー改革の双方で特に社外取締役や社外監査役らの必要性が指摘されるようになったと述べている。ハードローとソフトローとはその役割やエンフォースメントの度合いに差がある（藤田 2008）が、上で指摘したように、いずれにしても我が国のCG改革の焦点は、経営者に対するモニタリング機能の強化と透明性の向上にあるといえよう。

さらに最近では、ESG投資の拡大も見逃せない動きとなっている。ESG投資とは、おおむね、公的年金基金を中心とした機関投資家が、E（環境）・S（社会）・G（ガバナンス）に関する一定の基準に合致する企業は投資の対象とする一方、それに合致しない企業は投資対象から除外するという投資先選択行動を意味している。ESGは、2006年に、当時のアナン国連事務総長が、大手機関投資家21組織に対する呼びかけを契機に作成された、「責任投資原則（PRI：Principles for Responsible Investment）」が提唱した評価枠組みである。現在、ESG投資の基準となるESG指数は複数の各付け会社が設定しており、例えば、厚生労働省の委託を受け公的年金の運用を行っているGPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）は、「FTSE Blossom Japan Index」、「MSCI ジャ

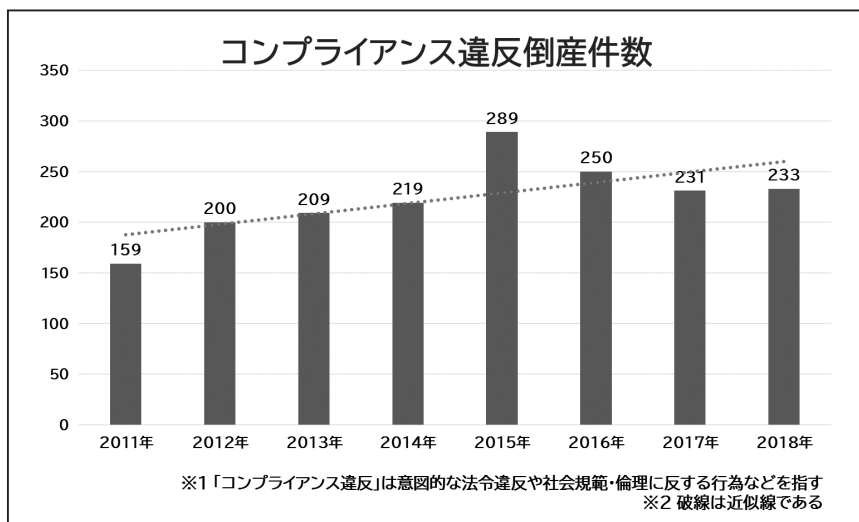
パン ESG セレクトリーダーズ・インデックス」といった総合型指数の他、「S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数シリーズ」、「MSCI 日本株女性活躍指数」といったテーマ指数を採用し、それぞれの指数に連動するパッシブ運用を行っている（GPIF 2018）。

GPIF 以外にも、民間の機関投資家へも ESG 投資は広がりを見せており、例えば我が国の大手機関投資家の一つである三井住友 DS アセットマネジメント社は、2009 年 1 月には ESG 評価を開始し、2010 年 3 月には PRI に署名している。その上で、社内体制として、2016 年 4 月には「エンゲージメント運用グループ」を新設し、同年 10 月には企業調査グループ内に「スチュワードシップ推進室」を設置、そして 2019 年 4 月には同室を独立した「責任投資推進室」へと改組している（三井住友 DS アセットマネジメント 2020）。なお、こうした動きの背景には、金融庁が 2014 年に制定（2017 年改訂、2020 年再改訂）した「日本版スチュワードシップ・コード」の存在が影響していることも理解しておく必要があるだろう。こうして、投資する側の機関投資家が企業の CG を評価対象とする動きが広がったことで、評価される側の企業も ESG 投資の対象となるべく CG を強く意識しており、統合報告書の作成だけでなく、その質の向上に努めている（松本 2019）。

ここまで見てきたように、我が国の CG 改革は、諸外国の制度を参照しながら着実に進められてきており、形式的には、企業不祥事の発生の抑止も進んでいるはずである。特に最近では、King（2016）が示すように、海外の先進的な企業では CG を単なる体制整備にとどめるのではなく、自社価値向上の手がかりとして企業経営の最重要課題に設定するといった動きが出ており、もはや CG は企業経営と不可分の重要な要素となっている。

しかし、我が国では、こうした期待や先駆的な動きとは異なる状況が生じている。例えば、帝国データバンク（2018）によれば、企業不祥事の一つであるコンプライアンス違反を原因とする倒産件数は連増傾向にある。

【図表 1：コンプライアンス違反倒産件数（2011年～2018年）】



出典：帝国データバンク（2018）をもとに筆者作成。

このような統計数値から導き出されるだけではなく、後に検証するオリンパス、東芝、日産自動車などといった我が国を代表する有名大企業で経営者が首謀者となる企業不祥事が発生しており、我が国のCGの現状は、ハードローやソフトローの充実化と相反した危機的状況にあるといえるだろう。

ここまでが本稿の研究背景としての、我が国の主に制度の充実を通じたCGの強化と、それに相反するような企業不祥事の発生という不合理現象を見てきた。制度の充実によって経営者のモニタリングや倫理的意思決定の圧力は強まっているはずだ。それなのになぜ、有名大企業の経営者という、いわば成功者が企業不祥事を引き起こしてしまうのか。筆者は、この現象の発生要因を制度以外の観点から探るためには、事例検証を行うことが必要だと考える。そこで次では、我が国で近年発生した有名大企業の企業不祥事の事例を検証してみたい。

### 3. 事例検証

ここからは、我が国で生じた有名大企業の企業不祥事の代表例を検証し、CG制度以外の不祥事発生要因を探っていききたい。紙幅の都合もあり検証でき

る事例の数が限られるため、また、検証の公平性や具体性を担保するため、①第三者委員会によって不祥事案の検証がなされている、②その結果がインターネット上で一般に広く公表されている、③第三者委員会により当該企業の企業不祥事の要因が指摘されている、④同様に企業不祥事発生 of 主な要因として経営者が指摘されている、の4点を事例の選択基準とした。この基準を満たす企業として、本稿ではオリンパス、東芝、日産自動車の3社で生じた企業不祥事を取り上げて検証することとしたい。この3社は日本を代表する大企業であり、企業不祥事の発覚時点でもCGに関する諸制度を遵守していた企業である。しかし、いずれの企業も経営者による意図的な不正行為が企業不祥事に結びつき、大きな社会問題となっただけでなく刑事事件にも発展した。

ここから対象となる3社の企業不祥事の概要のポイントを確認するが、下表は、3社の企業不祥事を、事件発覚後に公表された第三者委員会による調査報告書をもとに分析したものである。なお、表中の各事項は、いずれも不祥事発覚当時の状況である。

【図表 2：3社の調査報告書の分析結果】

	オリンパス	東芝	日産自動車
時期	2011年7月	2015年2月	2018年11月
企業不祥事の中心人物	代表取締役社長	直近3代の代表取締役社長	代表取締役会長
同人の取締役在任期間	18年間	3名で通算18年間	19年間
企業形態	監査役会設置会社	指名委員会等設置会社	監査役会設置会社
社外役員の選任状況	社外取締役2名	社外取締役4名	社外取締役3名 社外監査役3名
任意のCG制度	・コンプライアンス室の設置 ・ヘルプライン制度	・コーポレートガバナンス委員会や経営監査部の設置	・役職員のコンプライアンス誓約書の提出
不正行為の態様	粉飾決算 (巨額損失の隠蔽)	粉飾決算 (利益の水増し)	特別背任 (会社資金の私的流用) など



第三者委員会が指摘する企業不祥事発生の主な要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 歴代経営者への権力集中とその継承</li> <li>・ 取締役会の形骸化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営トップに対する性善説</li> <li>・ 取締役会の形骸化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特定少数の者への権限集中</li> <li>・ 取締役会の形骸化</li> </ul>
-------------------------	--	--	--

出典：筆者作成

以上のとおり、社会に驚きを持って受け止められた有名大企業3社の企業不祥事は、いずれも代表取締役会長や代表取締役社長といった最高レベルの経営者が首謀者となって惹起されたものである。各社の組織設計は、3社中2社が監査役会設置会社で1社が指名委員会等設置会社であった。また、いずれの企業も社外役員を複数人選任しており、かつ、各社とも任意の措置としてコンプライアンス関係の組織の設置や研修を実施していた。すなわち、上記3社は、CGの制度上は何ら問題のない体制を、少なくとも外見上は整えていたことになる。つまり、企業不祥事の主要因として、現行のCG制度そのものに瑕疵があるとはいえない点で共通しているのだ。

しかし、実際には上記3社では経営者が首謀者となった企業不祥事が発生している。それはなぜなのか。各企業に設置された第三者委員会の調査報告書が指摘した企業不祥事の原因は様々だが、共通しているのは、十数年間の取締役在任中に特定の経営者に権力が集中していき、そして、経営者個人の意思決定が直接的な引き金となって不祥事に結びついたという点である。

当然ながら、その間、上述したように我が国ではCG改革が進み、ハードローとソフトローの両面から制度の充実が図られてきた。つまり、不祥事の首謀者となった経営者は、制度の厳格な監督下にあったにも関わらず、各々のリスク判断の結果、あえて意図的に企業不祥事の原因となった不正行為に手を染めたのである。

この現象を従来のように制度との関係性で捉えれば、取締役在任期間の長期化に対する制度上の配慮の有無やCG制度の実効性低下が不祥事の原因の一つとの結論を導き出すことが可能だろう。しかしながら、上記3社で企業不祥事が発生した決定的な要因は、経営トップにあった人物の意思決定にあるのではないかとの疑問は拭いきれない。彼らは、在任期間の長期化を通じて取締役会を形骸化し、自身への権力集中を進めてきていた。そして、自らの判断で意図

的に企業不祥事を引き起こしたからだ。

我々が改めて認識しておくべきことは、経営者が例え取締役会を形骸化させCG制度の実効性を弱めようとも、経営者個人が正しく、つまり倫理的な判断を行えてさえいれば、企業不祥事は生じないという点である。結局は、企業不祥事の発生の有無は、経営者個人の判断次第なのであり、CGの制度に注目した議論の陥穽がここにあるのではないか。それではなぜ、CGの制度に着目した議論が、「経営者はなぜそのような判断を下すのか」といった具体的かつ動態的な意思決定メカニズムには踏み込まないのだろうか。

それは、経済学のSCPパラダイムに立脚していることが原因と考えられる。SCPパラダイムとは、簡潔に言えば、「structure(構造)」が「conduct(行動)」を規定し、結果として「performance(結果)」を生じさせるとする、経済学の理論的フレームワークである。このパラダイムを活用することにより、我々はCGの制度設計を演繹的に導き出すことが可能となっている。モニタリングの強化や透明性向上といった、最近の我が国のCG改革の方向性は、SCPパラダイムからの至極当然な帰結である。

しかし、SCPパラダイムは、行動主体の自律性は反映しない。他律性に依拠するがゆえに、極端に言えば、同一構造下の行動からは同一の結果しか生じないことが仮定されている。だが、人間の意思決定には、各自の倫理観やリスク判断といった自律性が反映される。実際、これまで数次にわたって行われてきたCGに関する制度の改正や新設によっても、有名大企業における企業不祥事の発生を防ぐことはできていない。つまり、企業不祥事の発生要因は、制度という他律性だけでなく経営者個人の自律性にも存在する可能性が高いと考えられる。本稿が経営者個人の人間的側面に着目する理由はここにある。では、経営者の意思決定とはいかなるメカニズムで成立しているのだろうか。次章では、このテーマを深掘りしていきたい。

#### 4. 経営者の意思決定とリスク判断

本稿は、企業不祥事、中でも特に、CG制度にしっかりと則って組織設計がなされてきた大企業の経営者によって引き起こされた企業不祥事を取り上げた。間嶋（2013）によれば、企業不祥事は次の4つに分類される。

【図表 3：企業不祥事の4類型】

	個人的	組織的
意図的	個人的で意図的な企業不祥事	組織的で意図的な企業不祥事
非意図的	個人的で意図せざる企業不祥事	組織的で意図せざる企業不祥事

出典：間嶋（2013）をもとに筆者作成

つまり、本稿が着目しているのは、この4類型でいうところの「個人的で意図的な企業不祥事」ということになる。この類の企業不祥事は、我が国で発生した企業不祥事の全体から見て、決して稀なケースではない。例えば、渡辺・西谷（2018）の調査によれば、2014年1月から2018年6月までに発生した企業不祥事173件のうち、約75%にあたる131件は会社資産の不正流用や不正会計といった個人によって意図的に引き起こされた企業不祥事である。こうした現状を踏まえれば、我が国の企業不祥事の要因を分析するためには、経営者の意思決定というよりマクロな領域に踏み込むべきである。以下で、経営者の意思決定にどのようなメカニズムが成立しているのかを意思決定とリスク判断の双方から見ていくことにしたい。

まずは、経営者の意思決定に関して検証していきたいが、青木（2011）をはじめ、企業不祥事と経営者との関係性を分析する際の一つの手がかりとなっているのが、経営者の意思決定である。そして、これまで展開されてきた経営者の意思決定に関する先行研究、その中でも特に企業不祥事に関係するような倫理的な意思決定に関する議論を振り返ると、それらの結論には一つの大きな流れがあることがわかる。その流れとは、「経営者の倫理的な意思決定は他律的に成立する」というものである。

最近でも、日本監査役協会（2018）が、企業不祥事の要因は、主としてコンプライアンスに関する経営者の姿勢や意識の欠如及びコーポレート部門の体制整備に問題がある場合が多いと指摘している。同報告書の中では、監査役は、社内での情報収集を関連部署と緊密に行い、自社のCG体制の中で監査業務にあたることを通じ、経営者の倫理的な意思決定の促進に貢献することが重要だと強調されている。監査役という外部の目をより効果的に機能させることにより経営者の倫理的な意思決定を主導することの重要性を主張しており、経営者

の意思決定を他律的な存在として見ていることがわかる。

この考え方自体は決して新しいものではなく、すでに以前から存在するものである。例えば大平（1998）は、企業組織内における経営者の意思決定の際の価値観の影響に関して、経営者は外部の価値を参照し、また、外部価値（存在する状況、属する集団、組織の価値）に依存的な意思決定を行っている、などと指摘している。すなわち、経営者は高い環境適応能力と高度な意思決定能力を有しているのだから、倫理的な意思決定の可否は、経営者自身を取り巻く環境に根ざした価値観という概念によって左右されることになる。そうであるがゆえに、大平（1998）の主張に従えば、CGは制度の充実化と実効性の担保が要となる。また、この主張と同時期、林（1998）は、経営者は自身の内部にある価値を参照して自律的に意思決定し行動するものではなく、身近な周辺や外部状況を参照することによって意思決定していると指摘している。こうした、他律派とも呼べる一連の論考が展開した20世紀末の議論が、先ほど紹介した日本監査役協会（2018）の主張などに結びついているものと考えられる。

この他律派の考え方によれば、CGの制度の充実化は、経営者を取り巻く外部環境の価値観に影響を受け他律的に成立するとされる経営者の意思決定を倫理的なものに導くはずである。これらの先行研究で共通するのが、経営者に企業不祥事を引き起こさせないための方策として、いかに経営者に倫理的な判断を促す環境を作るのかという点である。確かに、こうした環境づくりは重要であることは間違いない。しかし、この環境を整えれば経営者は正しい結果を生み出すという仮定も、上で述べたSCPパラダイムに基づいていることに気付かされる。つまり、他律派の考え方は、経営者の意思決定をプロセスとして捉えきれていない可能性がある。特に、事例検証で見たように、有名大企業の複数の経営者が、自ら企業不祥事の首謀者になるという意思決定を下している事実には、今一度着目しなければならない。すなわち、他律派のメカニズムとは別の方向から、経営者の倫理的な意思決定を考える必要がある。こうした問題意識のもと、本稿は、経営者の倫理的な意思決定を「経営者によるリスク判断」として置き換えた上で、これをもとに試論的に分析することとしたい。

とはいえ、試論的にとらえるものの、経営者の意思決定をリスク判断に置き換えた論考は、これまでも存在する。すでに杉野（2007）は、経営者の意思

決定はすなわちリスク判断であると述べ、また、長谷川・長谷川（2000）も、人間である経営者は自分を取り巻く様々な状況を情報として処理し、逐次リスク判断を行っているとして述べている。倫理的な意思決定をリスク判断の一部とみなすことの積み重ねが、まだ十分ではない。本稿が嚆矢的な存在と位置づけられるのは、そのためである。しかしながら、上で検証した有名大企業3社の経営者は、その地位を失う、あるいは、最悪の場合には刑事被告人となりうるというリスクを犯して企業不祥事を自ら引き起こしたという事実を鑑みれば、経営者の倫理的な意思決定をリスク判断として捉えることに特段の論理の飛躍があるとは考えにくいのではないかと。企業不祥事研究においても、経営者のリスク判断という視点を利用することは無意味ではないだろう。それではここで、経営者のリスク判断について考えてみよう。

そもそもリスクとは行為者にとって価値ある結果を脅かすものと定義され、リスクについての意思決定とは、すべて、共通する3つの要素、すなわち①選択肢、②結果、③選択肢と結果を結ぶ不確実性を備えている（Fischhoff & Kadvany 2011）。つまり、企業不祥事を首謀した経営者は、自己利益という当事者にとっては価値のある結果の実現を図るため、露見するかもしれないという不確実性を判断材料とした上で、不正行為の実行という選択肢を選択したことになる。ここで注意しておくべきことは、ここでの定義は、あくまでも行為者にとって価値ある結果を生じさせるための判断に、他律的な要素は加味されないということである。あくまでも、期待できる結果の大小と実現可能性の高低、そして露見した際の不利益の大小とを天秤にかけて自律的に判断するメカニズムとなっている。とはいえ、Fischhoff & Kadvany（2011）も指摘していることだが、行為者が何を持って「価値ある」と判断するのかといえば、それは社会に埋め込まれた価値との共有がベースとなっており、社会の価値観と個人のリスク判断の際に用いられる価値観とが断絶しているわけではない。あくまでも、リスク判断の時点で用いられるのは個人がその時点で心のうちに有する価値であり、限定した意味での自律なのである。

こうした考え方に基づいていると考えられるのが、我が国を代表する経営者団体の経済同友会が発出した提言である。経済同友会（2007）は、プロフェッショナルな経営者に求められる資質として、①高い倫理観と価値観、②優れた

判断力、③勇気ある決断力、④構想力・先見性・感性、⑤適応力、の5点を挙げている。つまり、高い倫理観と価値観に基づいて、自律的に判断、決断することが経営者として必要な素質ということになる。

さらに、経営者のリスク判断に大きな影響を及ぼすと考えられるのが、「低確率領域でのリスク認知の鈍り」である。これは、Kahneman & Tversky (1979) の中で示されたプロスペクト理論で示される。さきほど、Fischhoff & Kadvany (2011) がリスクについての意思決定には、必ず不確実性が関与すると指摘していることを紹介した。この不確実性に関し、Kahneman & Tversky (1979) のプロスペクト理論が、望ましいと考えている何らかの事象に対し、その発生確率が低いと行為者が捉えた場合、その低い確率と確率ゼロとの間には非連続的な断絶が生じるため、行為者は「確率がゼロではないのだから実行しよう」という判断に傾きやすいことを解明している。しかも、事前に見積る確率が低ければ低いほどリスク判断を見誤り、行為者本人は合理的な判断だと考え、成功可能性が低いにも関わらず実行しやすくなる。実際には、0.1パーセントの成功確率の事象が実現することを期待することは儂い夢と受け止められても仕方がないにも関わらず、当の本人は、「ゼロパーセントではない」という点に拘泥し、実行側に判断してしまうのだ。

こうしたメカニズムを企業不祥事を引き起こした経営者に当てはめると、彼らも人間であるのだから、自己が見積もる望ましい成果が生じる可能性、つまり不正行為が露見することなく成功する可能性が低くても、成功確率がゼロではない限り不正行為の実行に舵を切りやすい状態に陥ることになる。こうした不合理なリスク判断が生み出す人間の経済活動への影響については、Ariely (2009) などが詳しいが、人間を理性的ないし社会的な生物であって、リスク判断を常に合理的に行える存在だとみなすことは早計である。他者から見て「なぜ露見してしまう可能性があるのに不正行為に手を染めるのか」という場面でも、当事者としては合理的なリスク判断を行った上で実行している。しかし、結果からすれば、そのリスク判断は不合理なものとなるのだ。これが、人間のリスク判断における合理的な不合理の発生メカニズムである。

本稿で取り上げた3社の企業不祥事は、企業モニタリングを主旨とするCGの制度が充実した環境下において発生していた。首謀者となった経営者は、最

近のCG制度の充実ぶりなどから、不正行為の成就によって成果を得られる可能性を「低い」と見積もっていたかもしれない。しかし、仮にそうだととしても、リスク判断における合理的な不合理なメカニズムによって、経営者は「成功の可能性はゼロではない」と判断してしまうのだ。

経営者の言動や行動の一挙手一投足を常に監視する監護のようなCG制度の整備は現実的ではないのだから、経営者が「不正行為が成功する可能性はゼロではない」と判断することを完全に防ぐことは難しい。となれば、経営者のリスク判断についてこれまで以上に幅広い観点、つまり、他律的だけではなく自律的な観点からも検討しなければ、経営者が首謀者となって引き起こされる企業不祥事の発生を抑止する方策を見出すことは容易ではない。経営者のリスク判断の自律的な側面に関する検討を行う必要性はここにある。

本稿では、このリスク判断の自律的な側面の追究の手掛かりとして、交通心理学の分野で研究が進むリスクホメオスタシス理論を取り上げたいと考えている。なぜなら、交通心理学でも、「事故を抑制する制度や、信号機に代表される機械を導入しても、社会から運転手を起因とする交通事故は無くなっていない」という一種の矛盾の現象の解明や運転手のリスク判断の自律的側面への注目が求められているからだ。それは「経営者の不正行為を防止するCG制度が時代とともに充実化しているのに、なぜ経営者が首謀者となる企業不祥事が発生してしまうのか」や「リスク判断の自律的な部分にも踏み込む必要があるのではないか」といった本稿の学術上の問いに通底する。特に、リスクホメオスタシス理論は行為者のリスク判断の自律的な観点を中心に構成されており、この点でも本稿への貢献が期待できる。

#### 4 リスクホメオスタシス理論

元来、経営学と心理学との親和性は比較的に高い。例えば、日本でも『選択の科学』という邦題で出版されベストセラーとなったIyengar (2010) は、消費者心理の深層を実証的に解き明かし、いかに経営者の考える消費者像というものが実態とかけ離れた存在であるかを喝破した。データ収集と解析を重視する現代企業のマーケティング活動においても、心理学の要素抜きでは戦略を立てることは不可能である（例えば、隅田 2017）。

その一方で、これまで経営学と交通心理学との架橋は、管見の及ぶ限り、あまり取り組まれてこなかったようである。その理由には、ここまで見てきたように、経営者のリスク判断が他律的に成立するという議論が中心となってきたがゆえに、リスク判断の不合理性という自律的な観点にはあまり触れてこなかったからであろう。この一種の陥穽を補するべく、リスクホメオスタシス理論の概要についてここから検証していきたい。

交通関連制度の強化と事故との関係の矛盾を解明すべく登場したのが、リスクホメオスタシス理論 (The Theory of Risk Homeostasis) である。同理論は、交通心理学者のワイルドが1982年に提唱したものである。なお、ホメオスタシスとは、主に生理学で用いられる用語であり、体温や血液濃度といった体内環境が、気温や湿度などといった体外環境の変化に係わらず一定範囲内に保たれるという、人体の自律的な働きを示す概念である。

Wilde (1982) などによると、自動車の運転手は知覚したリスク水準を許容しうるリスク目標と比較し、両者の差を解消するような行動をとる。たとえば、高速道路を走行している運転者は、周囲の状況から判断して危険だと思えば速度を落とし、一方、安全だと思えば速度を上げて追い越しをかける。速度を落とすという判断は、知覚したリスク水準が自己の許容しうるリスク目標よりも高いことを意味する。また、雪道を走行するときにもしノーマルタイヤで運転しなければならいとする、運転者は速度を通常よりも落とすが、その後、スタッドレスタイヤに履き替えて運転すると速度をもとに戻そうとアクセルを踏む。結果として、ノーマルタイヤとスタッドレスタイヤとの間で交通事故の可能性は変化しない。これは知覚した外部のリスク水準がノーマルタイヤとスタッドレスタイヤとで変化する一方で、自己の内部のリスク目標は変化しないので、事故にならないだろうと考えた上限ギリギリまで速度を戻してしまうというリスクホメオスタシスの帰結である。

このように人間は、外部のリスク水準の緩和を安全マージンの増加として捉えてしまい、その増加したマージンの分だけそれまで以上にリスクある行動を選択するので、結果として事故の発生確率は中長期的には変化しないのだ。スタッドレスタイヤの普及が直接的には交通事故割合の減少に結びついていない(清水・木村・吉田 1993) という実際の社会調査の結果は、リスクホメオスタ



シス理論の正当性を示す一つの論拠である。

このように、リスクホメオスタシス理論は、人間のリスク判断に関して、外部環境たるリスクの変化は個々人の有するリスク水準に影響を及ぼさないこと、特に、制度強化によって外部リスクが緩和した際には、個々人の行動そのものは以前よりもリスクが高いものとなることを示している。つまり、リスク判断は他律的だけではなく自律的なメカニズムによって成立し、そこに不合理発生の原因が存在することになる。このメカニズムが提示されたことで、CG制度が年々充実し経営者へのモニタリングや透明性向上は図られている一方で、有名大企業の経営者が不祥事を生じさせるという企業不祥事発生の不合理現象が、経営者のリスク判断へのリスクホメオスタシスの介入によって生じている可能性が浮上してくる。

それではここで、議論をリスクホメオスタシスの介入を前提に整理してみよう。これまで実施されてきたハードローとソフトローの両面によるCG制度の充実化は、経営者にとって外部リスクの変化と位置づけられる。しかしそれは、リスクホメオスタシスによって直接的には経営者の内面のリスク目標には影響を及ぼさない。したがって、CG制度の充実化という環境変化が生じてても、経営者のリスク判断には直接的には影響を及ぼさず、結果として企業不祥事の発生可能性は減少しないことになる。経営者が人間であるからこそ、制度だけでは経営者のリスク判断そのものを変化させられず、CG改革が画餅に帰すことになる。これはすなわち、経営者の倫理的な意思決定というものが、既存研究で考えられてきた他律的に成立するだけでなく、自律的にも成立することを明らかにする。

## 5. 考察

それでは、本稿のまとめと提言に入りたい。まず現実問題として、我が国のCGにおいて、制度の改革は結果から見れば、我が国での企業不祥事発生防止の決定打とはなっていないことが確認された。次に、事例検証の結果であるが、まず、外形的な分析結果だが、オリンパス、東芝、日産自動車の3社とも、現行のCG制度に沿った機関設計を行うと同時に社外取締役や社外監査役を設置し、さらに、任意の措置として、ガバナンス委員会などを社内にて設けていたこ

とが明らかとなった。また、今回取り上げた3社の調査報告書によれば、企業不祥事を引き起こした経営者は、在任期間の長期化に伴い、社内での権力関係が絶対的なものとなっていた。つまり、経営者個人の意思決定が社内でもかり通る状態にあったといえる。これは、企業不祥事の発生要因として、企業組織のあり方や実効性以外にも、経営者の倫理的な意思決定がかなりの程度を占めることを意味する。

そこで経営者の倫理的な意思決定に関する検証を行ったところ、既存研究ではその他律的な側面が強調されており、環境が行動の結果を規定するというSCP理論の考え方が重視されていることが明らかとなった。経営者の倫理的な意思決定の他律的側面に今以上に影響を与えるためには、今後、既存のCG制度を改定したり、新たな制度を追加したりするといったCG改革を行うことが有効だろう。

しかしながら、経営者の倫理的な意思決定は他律的のみならず自律的な側面も存在していると仮定したことで、議論が新たに広がることになった。企業不祥事における経営者の倫理的な意思決定をリスク判断に置換し、他律と自律の双方から検討する必要性が生じた。次に、リスク判断の自律的な側面を主軸として構成される交通心理学のリスクホメオタシス理論を取り上げ、これの企業不祥事における経営者のリスク判断分析への応用可能性を探った。その結果、経営者を含む人間のリスク判断の自律的側面にはリスクホメオタシスが介入するため、制度という環境の変化だけでは、自動的に経営者個人のリスク判断の自律的側面に影響を及ぼすことができないことが判明した。リスク判断が他律的にのみ成立するのであればCG制度の充実化によって企業不祥事は減少していくと推定されるが、自律的にも成立しかつ、リスクホメオタシスが働くことになれば、制度の充実化は経営者による企業不祥事の抑止には直接的には関係がないことになる。これは、交通心理学の知見を企業不祥事研究に活用した本稿の研究手法の大きな成果だと考える。

以上の検証結果によれば、CGの制度を変更ないし充実化していくだけでは経営者の自律的側面には影響を及ぼすことができないため、今後は、従来とは異なる方向性、すなわち、経営者の倫理的な意思決定、リスク判断の自律的側面を強調したCG改革が必要になるだろう。その際には、経営者はリスクホメ

オタシスに影響されるという大前提を理解し、これを踏まえたCGとすべきである。具体的には、リスクホメオタシス理論の代表的論者のWilde（2001）が、リスクホメオスタシスに関しては制度依存ではなく価値依存で対処することが肝要であり、特に、未来を意識した対策が必要であると述べていることを紹介したい。すなわち、自分のリスク判断の結果がいかなる結末を生じさせ、それによって誰に悲しみや苦しみが生まれるのかという未来（結末）の価値変化を常に考えさせることが有効となる。

今後のCG改革の一私案としては、運転免許の更新時講習のように、取締役が再任された際には、CGに関する講習を義務付け、経営者の誤った意思決定、リスク判断が招く悲惨な結果（未来）を考えさせることなども有効ではないかと考える。交通におけるリスクの場面と不祥事を引き起こす際のリスクの場面とを同列には語ることは難しいことは確かだが、両方の場面ともリスクを判断基準とした人間の行動選択であることに違いはない。リスクホメオタシスを考慮することは決して無駄にはならないだろう。いずれにせよ、単にモニタリング強化や透明性向上といった従来のCG改革の方向性を維持するだけでは、我が国の経営者を首謀者とする企業不祥事の発生を抑止することは難しく、今後は、「いかにしてリスクホメオタシスから逃れるか」という視点に立ったCGの新たな展開が望まれる。

なお、本稿の学術的な研究成果としては、経営者の倫理的な意思決定は他律的に成立するという既存研究の知見を修正し、自律的な成立の可能性を導き出した点にあると考える。企業不祥事の発生要因の議論に関し、倫理学の観点から研究を進めたSteinmann,H. & Loehr,A.（1994）は、経営者の意思決定を他律と自律の双方から分析すべきとの提言を示していたが、例えば高見（2010）では、シュタインマンらのこうした提言の他律に関する部分のみを検証しており、その他の自律に関する部分には触れていない。本稿は、上述のシュタインマンらの指摘の補完的な位置づけにもなったといえる。また、Mitchell（2001）は、企業不祥事を防ぐためにも、経営者に自由、特に倫理的に振る舞う自由を与えるべきだと主張する。この彼の主張は、制度強化以外の方法で企業不祥事を防ぐための一案であるが、資本主義と企業制度によって縛られた経営者を、本質的に自律的に意思決定を行うはずの生身の人間として解放すべきとの確信

に基づいている。しかし、本稿の考察によれば、自由を与える解放だけでは、経営者はリスクホメオスタシスから逃れられず、企業不祥事の発生可能性自体は中長期的には変化しない可能性が高いことになる。リスクホメオスタシス理論の応用によって、Mitchell（2001）のような先行研究に疑問を呈することが可能になる。以上が、本稿の学術的な主な貢献であると考える。

## 6. おわりに

日本政府がここまですすめてきたCG改革は、法整備による社外取締役の配置や各種コードの発行など、主に欧米で先行して制度化されていた制度を我が国に、いわば輸入することで、経営者に対するモニタリング強化や透明性向上を強めていくという方向性で進められてきた。こうした制度の充実化を主軸としたCG改革は、経営者の意思決定の他律的側面に影響を与えるという意味では決して無駄ではなく、日本企業の国際競争力強化のためにも必要なことである。しかし、実際問題として企業不祥事の発生抑制に期待通りの結果が生じていない以上、別の角度からの方策も必要である。本稿は、学際的な分析を通じて、そうした必要性を主張したつもりである。

他方、もちろん本稿の考察には課題が残る。それは、リスクホメオスタシス理論が、人間のリスク判断が外部環境の変化によっては容易に変化しないという重要な点を明らかにする一方で、では、どうすれば変化させられるのかの具体策は未だ実証的には確定していないという点である。そのため、本稿も新たな方策の方向性レベルの話しか示せていない。また、今回の考察だけでは、経営者のリスク判断におけるリスクホメオスタシスの影響を客観的に検証しているとは言い難い。しかしながら、そうした課題の存在を認めつつも、CG改革は現代の企業経営にとっても、また、学術的にも重要なテーマであり、そこに本稿が議論の新たな方向性を嚆矢的に示せたことは大きな第一歩だと考えている。

### ■参考文献（アルファベット順）

- 青木崇（2011）「企業不祥事の事後的対応をめぐる経営者の意思決定—倫理的価値判断と経営力」、『高松大学研究紀要』、54・55、9-28頁。
- Ariely, D. (2009) *Predictably Irrational*, Harper Collins（熊谷淳子訳（2010）

- 『予想どおりに不合理－行動経済学が明かす「あなたがそれを選ぶわけ」』、早川書房)
- Becht, M., P. Bolton, & A. Roell (2003) Corporate Governance & Control, Constantinides, G. M. Harris, & R. Stulz (eds.) *Handbook of the Economic of Finance*, vol. 1A, pp.1-109., North Holland.
- Bazerman, M. H. & A. E. Tenbrunsel (2011) *Blind Spots: Why We Fail to Do What's Right and What to Do About It*, Princeton University Press (池村千秋訳 (2013) 『倫理の死角：なぜ人と企業は判断を誤るのか』, NTT 出版株式会社)
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E., & Johnson, J. L. (1998) Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance, *Strategic Management Journal*, 19(3), pp.269-290.
- Dalton, D. R., Hitt, M. A., Certo, T., & Dalton, C. M. (2007) The fundamental agency problem and its mitigation., *Academy of Management Annals*, 1(1), pp.1-64.
- 江川雅子 (2018) 『現代コーポレートガバナンス』、日本経済新聞出版社。
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983) Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), pp.301-325.
- 芳賀繁 (2000) 『失敗のメカニズム－忘れ物から巨大事故まで－』、角川ソフィア文庫。
- Fischhoff, B. & Kadavy, J., 2011, *Risk: A very short introduction, First Edition*, Oxford University Press (中谷内一也 (2015) 『リスク：不確実性の中での意思決定』、丸善出版)
- GPIF (年金積立金管理運用独立行政法人) (2018) 『グローバル環境株式指数を選定しました』  
<https://www.gpif.go.jp/topics/グローバル環境株式指数を選定しました.pdf>  
(2020年5月2日閲覧)
- 林正樹 (1998) 『日本的経営の進化』、税務経理協会。
- Kahneman, D. & Tversky, A., 1979, Prospect theory; An analysis of decision under risk, *Econometrica*, 47, pp.263-291.

- 経済同友会 (2007) 『経営者のあるべき姿とは—確固たる倫理観に立脚したプロフェッショナルリズムとリーダーシップ—』、経済同友会、5-8頁。
- King, M, 2016, *Chief Value Officer: Accountants can save the planet*, Greenleaf Publishing Limited (KPMG ジャパン統合報告センター・オブ・エクセレンス訳・編著 (2019) 『SDGs・ESGを導くCVO』、東洋経済新報社)
- 帝国データバンク (2018) 『コンプライアンス違反企業の倒産動向調査 (2018年度)』、帝国データバンクウェブサイト。  
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p190403.pdf> (2020年5月2日閲覧)
- 長谷川寿一・長谷川真理子 (2000) 『進化と人間行動』、東京大学出版会。
- 平田光弘 (2008) 『経営者自己統治論—社会に信頼される企業の形成—』、中央経済社。
- 松本安司 (2019) 「企業のESG情報公開とESG投資」、『岩手県立大学宮古短期大学部研究紀要』、30、13-20頁。
- 三井住友DSアセットマネジメント (2020) 「ESG投資の基本方針と取り組み」、三井住友DSアセットマネジメントウェブサイト。  
[https://www.smd-am.co.jp/corporate/responsible\\_investment/esg](https://www.smd-am.co.jp/corporate/responsible_investment/esg) (2020年5月2日閲覧)
- 中村竜哉 (2018) 「日本のコーポレートガバナンス改革における特徴」、『経営経理研究』、第111号、213-249頁。
- 日本監査役協会 (2018) 『企業不祥事の防止と監査役等の取組—最近の企業不祥事事案の分析とアンケート結果を踏まえて—』、日本監査役協会ウェブサイト。  
[http://www.kansa.or.jp/support/el001\\_181203-2.pdf](http://www.kansa.or.jp/support/el001_181203-2.pdf) (2020年4月30日閲覧)
- 大平義隆 (1998) 「わが国企業の意味決定パターン—横並び—」、『信州短期大学研究紀要』、10 (1・2)、91-98頁。
- Steinmann, H. & Loehr, A. (1994) *Grundlagen der Unternehmensethik, 2. Aufl.*, Stuttgart.
- 月岡靖智 (2019) 「2017年6月株主総会における個別議決権行使結果からみる議決権行使行動」、『商学論究』、第66巻3号、385-399頁。

- 稲上毅 (2000) 「新日本型コーポレート・ガバナンスと雇用・労使関係」、稲上毅・連合総合生活開発研究所編著、『現代日本のコーポレート・ガバナンス』、東洋経済新報社。
- Iyengar, S. (2010) *The Art of Choosing*, Twelve.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976) Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3 (4), pp.305-360.
- 間嶋崇 (2013) 『組織の不祥事－倫理研究の現在と未来』、企業不祥事研究会。
- 松野文俊 (2007) 『リスクマネジメントとコーポレートガバナンスに関する一考察－「経営者リスク」のリスクマネジメントについて－』、東京海上日動リスクコンサルティング。
- Mitchell, L. E. (2001) *Corporate Irresponsibility: America's Newest Export*, Yale University press (斎藤裕一訳 (2005) 『なぜ企業不祥事は起こるのか』、麗澤大学出版会)
- 三戸浩・池内秀己・勝部伸男 (2006) 『企業論 新版増補版』、有斐閣。
- 宮島英昭・新田敬祐 (2011) 「株式所有構造の多様化とその帰結：株式持ち合いの解消・「復活」と海外投資家の役割」、『RIETI Discussion Paper Series』、11-J-011、独立行政法人経済産業研究所。
- 森田友敬 (2008) 『ソフトローの基礎理論』、有斐閣。
- 中野千秋・山田敏之 (2016) 「日本企業における倫理確立に向けての取り組みと管理者の倫理観：1994年、2004年、2014年の調査結果の比較をふまえて」、日本経営倫理学会誌、第23巻、123-139頁。
- 新山雄三 (2018) 「コーポレート・ガバナンスは何処へ行く?：株式会社法の基礎理論的考察の試み」、『専修法学論集』、第133号、81-132頁。
- Reason, J. (1997) *Managing the rise of organizational accidents*, Ashgate Publishing Limited (塩見弘監訳、高野研一・佐相邦英訳 (1999) 『組織事故－起こるべくして起こる事故からの脱出』、日科技連出版社)
- 清水浩士郎・木村一裕・吉田謙一 (1993) 「スタッドレスタイヤの普及に伴う冬期交通事故特性からみた安全対策」、『国際交通安全学会誌』、vol.19 No.4、65-74頁。

- 隅田孝 (2017) 「消費者購買意思決定に関する研究枠組み」、『四天王寺大学大学紀要』、第63号、220-237頁。
- 高見直樹 (2010) 「企業不祥事の要因についての一考察—シュタインマンの見解を中心として—」、『和歌山大学経済学会 研究年報』、第14号、385-398頁。
- 渡辺樹一・西谷敦 (2018) 「第3回 企業不祥事事例の分類と分析、不正ではない不祥事とコンプライアンス経営の重要性」、BUSINESS LAWERS ウェブサイト。  
<https://business.bengo4.com/articles/337> (2020年4月20日閲覧)
- Wilde, G. J. S. (1982) The Theory of Risk Homeostasis - Implications for Safety and Health, *Risk Analysis*, 2, pp.209-225.
- Wilde, G. J. S. (2001) *Target Risk 2: A New Psychology of Safety and Health, second edition*, PDE Publications (芳賀繁訳 (2007) 『交通事故なぜかなくならないのか—リスク行動の心理学』、新曜社)