

# ガバナンスへの組織行動の影響力

松 本 有 二

## 抄録

組織経営の分野において最上位に位置づけられる概念であるガバナンスについて、本稿では、この概念が従来あまり議論されることのなかった、いわゆる「業界」や「業界団体」などにも適用できる可能性があること、また、本来ガバナンスは最上位の概念のはずであるのだが、ガバナンスの対象の中の一部の人々の行動様式が大きく影響を与えており、実態としてその人々の行動様式が最上位である可能性があることを事例により検討した。結果として、上記の二つの可能性は両方とも否定的とは言えなかった。

## キーワード

ガバナンス、組織行動、刑事法務、説明コスト

## A Note on the Influence of Organizational Behavior on Governance

Matsumoto, Yuji

### **Abstract**

This paper discussed two possibilities for governance. One is that governance can be applied to industries/industry associations, to which are not the areas currently widely applied, and the other is that governance is not positioned as top-level concept but the behavior of some groups is. The behavior of them is superior to governance. As a result of the discussion, these two possibilities are not negative.

### **Key words**

Governance, organization behavior, criminal law enforcement, cost of explanation

## 目次

1. ガバナンスの対象と方向性の検証
2. ガバナンスを実践するための手法の考え方と本稿の仮説
3. 価値連鎖を用いた検討

---

近畿大学短期大学部教授

2024年10月7日受理

#### 4. おわりに

注

参考文献

##### 1. ガバナンスの対象と方向性の検証

企業にとってコーポレート・ガバナンス（企業統治）は大きな課題である。特に、上場企業にとって、上場を維持するためには必ず対応しなければならない課題であり、東京証券取引所も、2015年にそのガイドラインとしてコーポレートガバナンス・コードを制定し、上場企業が取り組むために参照すべき原則と指針を示している<sup>(1)</sup>。

そのコーポレートガバナンス・コードでは、コーポレート・ガバナンスは以下のように定義されている。

本コードにおいて、「コーポレート・ガバナンス」とは、会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組みを意味する。（下線は筆者による。）

（「コーポレートガバナンス・コード」(株)東京証券取引所（2021）p. 1）

この定義は、一般社会で常識的と認識されていることを記した、若干抽象的なもののように見える。このため、もう少し具体的に記している経営学分野で広く知られた著書の、ガバナンス（統治）の説明を見てみよう。

統治とは、会社全体として定める目的に照らして、会社の経営が適切に行われるように、その最終的な責任者たる経営者を誘導し（誘導する以前に、それに資する人物を経営者に選任し）、適切な経営が行われているかどうかをチェック、牽制する制度と慣行である。（下線は筆者による。）

（「コーポレート・ガバナンスの経営学」加護野忠男他（2010）p. 43）

先の東京証券取引所のコーポレートガバナンス・コードの定義における「立場」を踏まえという表現が、会社全体として定める「目的」という表現になっている点に大きな違いがある。この部分の違いは、例えば、別の著書におけるガバナンスの定義でも見られる。

（前略）非営利組織には株主はいないし、目的は利益といった明確に数字で表すことができる

ようなものではない。だが、それだからこそ非営利組織においてはガバナンスが重要となってくる。非営利組織では、事業が成功して儲けが出て、それが成功といえるかどうかはわからないからである。組織のミッションから見て、そもそもどのような事業を手がけるべきか、その事業の展開の仕方（サービス提供の場所、形態、費用など）はどうあるべきかといったことが、さまざまな視点から検討、そしてチェックされるしくみが必要なのである。それが非営利組織におけるガバナンスである。（下線は筆者による。）

（「非営利組織論」田尾雅夫・吉田忠彦（2009）p. 21）

この著書は非営利組織を対象としたものであるが、やはり組織の「ミッション」から見ると記されているように、組織の目的、存在理由がより明確なものとなっている。

考えてみれば、ガバナンスという言葉は、ギリシャ語の「舵を取る」を語源としているのであった。多くの人を乗せた船などがどの方向に進むかは、その組織の目的やミッションに関わるものであるから、チェックや牽制するためには当然どの方向に舵を取っているのかということが判断基準となるであろう。

このような意味を内包するガバナンスは、営利企業や非営利組織のみに適用される概念ではない。

国際社会を対象としたものであればグローバル・ガバナンスとなり、一つの国を対象としたものであればナショナル・ガバナンスとなり、自治体を対象としたものであればローカル・ガバナンスとなる。自治体ではなくても、ある程度の共有性を持つものを対象としたものであればコモنزのガバナンスとなる。

ちなみに、現状、日本では、このコモنزのガバナンスはあまり社会的に議論されることは少ないように見える。例えば、近年、町内会が関係する問題（例えばゴミの集積場を巡る問題）や学校に関係する問題（例えばPTAの問題）などが、事例によっては裁判にもなっているものもあるようだが、これらがガバナンスという観点から語られていることは少ないように見える。このようなコモنزのガバナンスは、この国のこれからの地域社会を考える上で有意義と思われるが、これは別稿としたい。

本稿の目的の一つは、ガバナンスの対象を業界や業界団体にまで広げることの可能性を検討することであるが、これは、ガバナンスが「正しい方向に進んでいるか」を検証するための制度や慣行であるならば、業界や業界団体も同じ課題を抱えていると思われるからである。

現実問題として、業界や業界団体を考えるとき、外部の視点、すなわち業界や業界団体

以外の人からのチェックは有意義であると考えられる。業界団体などで一人の人間が権力を握り、いわゆる帝国を構築したり院政をしいたりするような話を少なからず聞くことがあるからである。また、業界や業界団体の在り方を考える時にも、方向性の検証は価値あることと考えられるからである。

例えば、フィギュアスケートの業界を例にとると、一時、高度のジャンプ技術を重視するという方向性が国内にあった。しかし、フィギュアスケートはそもそも芸術点なども含めた採点競技であるから、特定のジャンプ技術に集中しすぎてしまうことは得策とは言えなかったことは明らかであろう。しかし、あまりこの点が話題になることはなかったのではないだろうか。

また、対象を広げて、賞もガバナンスの対象とできるかを考察することも興味を引く問題である。賞はおそらくその賞の受賞対象がその後どのように評価されるかで、その賞の方向性の適切性を判断する手段の一つであると考えられる。例えば、国内に流行語大賞というものがある。言葉は、その話者が思考するための道具であるとともに、その思考の結果を表現するものである。言葉はそれを使う話者によって鍛えられているとも言える。そして、鍛えられた結果、その言葉は進化していく。1990年代頃からインターネットなどの発展に伴い、新しい日本語の単語が誕生してきている。誕生という単語が適当でなければ、新たな表現が創りだされてきている。新たな事象や技術が出現することに伴って、それらを言葉でどのように表現してきたかは、その話者の思考そのものの結果である。英語という言葉では新たな単語や新しい言葉の使い方が多く出現しており、英語話者の思考の結果が英語という言葉に現れている。この点で英語はよく「鍛えられている」言語である。このような観点から、どのような流行語が出現したかを顧みることは、その言葉だけでなく、その言葉の話者も試されているといえる。このような観点で賞を考える時、トリプルスリーなどの一部の特定のスポーツ用語が選ばれることが多いのは、その賞の方向性として適切であったか否かについて疑問を感じざるを得ない。日本語話者の思考の結果がその程度のものであったかという結果は、これは個人的見解であるが残念なことである。

先ほどのスポーツの例も含めて、結局、その賞の審査員の選考が狭い世界の中で行われているからかと思われる。

## 2. ガバナンスを実践するための手法の考え方と本稿の仮説

本章では、ガバナンスを実践するための手法の考え方について見ていく。

「手法」ではなく「手法の考え方」としているのは、各種のガバナンスを実践するための

手法にはさまざまなものがあり、特定の業界向けの独特のものもある。それらは本稿の議論の目的ではない。本稿では、それらに共通する考え方について、Bevir (2012) を参考にしながら確認したい。

一つめは定期性の確保である。つまり、正しい方向に舵取りが適切に行われているかの確認を定期的実施するということである。国や自治体においては何年かおきに選挙が実施される。企業やその他の団体も年に1度総会が開催されたり、役員等の選挙が実施されたりする。また、大学を例にすると、大学は認証評価機関による審査を定期的を受けなければならないことになっている。これらの定期的実施される選挙や審査はこの定期性の要請に適っている。

二つめは透明性の確保である。これも大学を例にとると、理事会をはじめ学校運営に必要な各種委員会が設置されている。その委員会では全て議事録を作成されているが、これはこの透明性の確保を目的としたものである。

三つめは、多面的な見方の確保である。これは、さまざまな角度、関係者からの検証を行うということである。これも大学を例にとると、既述した認証評価機関は文部科学大臣の認証を受けた民間の非営利組織であり、大学にとっては第三者の位置づけであると同時に、大学経営の専門家による審査でもある。しかし、このような審査だけで十分であるとはしていない。大学ではこれ以外にも、同僚による評価すなわちピアレビューを受けるほか、学生側からの評価についても、現役の学生による授業評価に加え卒業生のアンケート調査も行い大学を評価することとしている。これらは様々な利害関係者に評価されることで多面的な見方を確保した仕組みと言えるだろう。

民間企業では、近年、360度人事評価を導入する企業が増えている。この360度評価はこの多面的な見方を確保するための有用な仕組みである。人事評価の対象となる人物と同じ職位の者による「自分では責任を取らず部下のせいにする」などの評価、対象となる人物の部下による「自分のボスはイエスマンで、上司から依頼された仕事を一切断らずに全て部下に押し付ける」などの評価は、上司による評価だけでは通常得られないものであって、その組織の10年後、20年後の将来を考えた場合、貴重な意見である。

これらの3つの考え方からすると、地方自治体は制度的によく整っていると言える。少なくとも、COVID-19の発生経緯も解明できていないようなグローバルを対象としたガバナンスに比べて——比較するのが失礼なほど——はるかによくできている。

それでも、地方自治体に対してあまり良い印象をもたれていない向きがあるが、それはなぜであろうか。ここでは、三つの可能性を示唆したい。

一つは、「お役所仕事」というような偏見の存在、特に根拠なく印象で良くないとされるものであるが、この点は本稿では議論しない。

二つめは政治的要因である。この要因はガバナンスを阻害する大きな要因の可能性はあるが、この点については別稿で議論したい。

三つめの要因として考えられるのは、いわゆる指導的立場にある人々の行動様式という要因である。以下本稿では、この可能性の妥当性を検証する。なお、この、行動様式が要因になり得るといふ仮説が荒唐無稽のものではない点については、既に著名な研究がいくつもある。

広く知られたものとして、ムラ社会が日本の組織と組織の行動様式の特徴とする中根千枝の「小集団主義」がある。その中で語られている内容は、経営学の野中らの「失敗の本質」と同様の内容を含んでいる。ここでは、組織論研究として有名な「失敗の本質」から引用しよう。

(前略) 日本軍の組織構造上の特性は、「集団主義」と呼ぶことができるのである。ここでいう「集団主義」とは、個人が存在を認めず、集団への奉仕と没入とを最高の価値基準とするという意味ではない。個人と組織とを二者択一のものとして選ぶ視点ではなく、組織とメンバーとの共生を志向するために、人間と人間との間の関係(対人関係)それ自体が最も価値があるものとされるという「日本的集団主義」に立脚していると考えられるのである。そこで重視されるのは、組織目標と目標達成手段の合理的、体系的な形成・選択よりも、組織メンバー間の「間柄」に対する配慮である。

(野中郁次郎他著「失敗の本質」中央公論新社中公文庫(1991) p. 314)

この著書の中で意思決定に関わる集団、優秀と位置付けられた一部の人々からなる集団の行動様式が、ガバナンスを上回って組織全体の行動を決定しているということを示唆している。

行動様式の方がガバナンスよりも優勢である可能性を示唆する象徴的な記事があるので、少し長い引用する。

「社外取をやりませんか。月イチで取締役会に出るだけでいいので。大手メーカー幹部はそう声を掛けられたという。ある IR コンサルタントは企業関係者からこんな問い合わせを受けた。「女性なら誰でもいいので紹介してほしい。」

文字通り会社の外から招かれ、経営の「お目付け役」ともされる社外取締役が、空前のバブルに沸き立っている。

なぜか。背景には、経営を監督する仕組みであるコーポレートガバナンス（企業統治）改革の急加速がある。代表格が、2015年に東京証券取引所と金融庁がまとめたコーポレートガバナンス・コードだ。21年の改定で、取締役の3分の1以上を社外取にすることや、取締役会の多様化などが上場企業に求められることとなった。

特需は数字にははっきりと表れている。企業統治コンサルティングのプロネッドによると、社外取を3分の1以上置く企業は15年にはわずか2割ほどだったが、21年には7割近くに達した。（中略）

女性の社外取も急速に増えている。同社の集計によると、11年にはわずか63人だった上場企業の女性社外取は今や23倍の1,400人超。社外取全体に占める女性の割合も同じ期間で約4%から20%近くに伸びた。（後略）

（週間ダイヤモンド記事（2022年7月2日号）、pp. 24-25）

また、社外取締役として有名芸能人が就任するケースを見るようになってきているが、これも上記と同じ考えから来たものであろう。なお、もちろんのことであるが、実際に就任した芸能人が取締役として問題があると述べているのではないことを確認しておきたい。問題は、その選定経緯の適切性である。

このような経緯を見ると、結局のところ、一部の優秀とされる集団は、新しいサブシステム（ここでは、ガバナンスにあたる。）が導入されることになったので、については現状の「われらの集団」を存続させるため、そのサブシステムも内包した仕組みを新たにつくることにする、という行動様式である。すなわち、本来ならば上位概念であったはずのガバナンスよりも組織の行動様式の方が上位にあるということになる。

このような優秀な人からなる集団の行動様式について、以下の具体的な行動パターンを仮定する<sup>②</sup>。

- ① 高度に専門的な分野を扱い、自らはそれが一番重要だと信じており、他の集団からの意見を原則的に受け付けない。
- ② 自らの専門分野以外については学習しない、関心を示さない、軽視する。
- ③ 自分たちの専門分野に、自分たちの経歴と異なる人々が侵入し活動すると、彼らは、嫉妬する、すねる。場合によっては、スパイト行動をとる可能性もある。

上記の①について、本稿では刑事法務執行業界を例として仮説を検討する。資格試験の中で難関国家資格試験として必ず挙げられる司法試験の合格者からなる人たちが、まさしく優秀な人々の集団である。この点は、既によく知られている「失敗の本質」の対象となっている人たちと同様の傾向があると言える。

②については、上の①の優秀な人々の集団は、高度に専門的な法律部分については一所懸命勉強に励んだ知識であり絶対のものと信じて疑わない。しかし、それ以外の部分、例えば、医学や情報については学習しないし、関心を示さないし、時に軽視する。

③については、別稿にゆずる。

ここでは、上記の①、②について経営学で利用される価値連鎖を利用した検討を試みる。

### 3. 価値連鎖を用いた検討

価値連鎖は、企業が提供する製品やサービスが、事業活動のどの部分で付加価値が付加されているかを分析する手法である。

一つの製品等が顧客に届くまでには、いくつかのプロセスを経る。製造業を例にとれば原材料の購入から始まり、次に製造プロセスがあり、完成すれば流通、販売、アフターサービスへとつながっていく。もちろん、この一連の、製品等に直接的に関わるプロセスだけでは十分ではなく、これらのプロセスを的確かつ効率的に進行させるためには、人事、経理の管理が必要であるし、改良改善のためのプロセスや技術開発も必要になる。また、なによりも全体を見渡す管理などの間接的な活動も不可欠である。

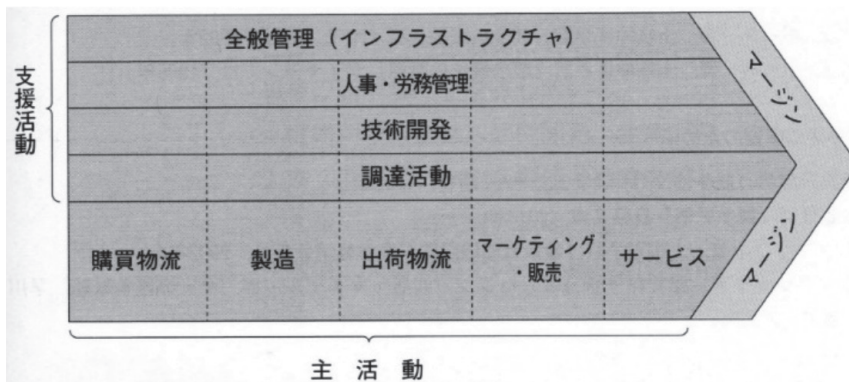
ハンバーガーの製造販売業を例にとれば、牧場や農場から原材料を購入し、それを工場ですてきやフライドポテトを製造し、そこから流通を経て店舗に運ばれ、その後のアフターサービスなども含めて、顧客に提供される。これらの一連の流れを的確かつ効率的に進行させるための管理や技術開発も必要となる。これらの支援活動なしには、上記の一連の活動を進行させることはできない(図1)。

ここで、刑事法務執行システムの主活動を簡単に記すと以下ようになる。

警察・検察による捜査→→裁判→→刑務所等更生施設→→実社会でのケア

この中で、刑事法務執行システムで最も重視され、システム全体の方向性、資源配分の決定に影響力を持つのは、主活動の一つである裁判を担う一部の優秀な人々の集団のようである。それは、先ほどの司法試験通過者による高度に専門的な部分であり、4つの主活





(出所) M.E. ポーター著、土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、1985年、49頁

図1

動の中で、携わる当事者の給与水準が最も高いことから、重要な活動であると認識されていることが推測できる。

②に関連するものとして、彼らは、他の高度に専門化された分野について、口をだすことはない。例として、「殺人犯はそこにいる」(清水潔)を取り上げよう。この著書は、北関東連続少女殺人事件(通称、足利事件)を扱ったものであるが、この事件では当初DNA型判定が決め手となって有罪判決につながった裁判であり、この判決は最高裁判所においても維持された。著者の清水潔はDNA型判定の専門家では全くないのだが、彼は当時のDNA型判定では証拠能力に限界があることを一つひとつの証拠を丹念に調べることで明らかにした。繰り返しになるが、この著者は全くの素人であった。

高度に専門的として認められている個別の集団同士は互いに干渉しない。このことは、逆に主活動の裁判に対しては、他からの口出しは許さないということにつながる。口出しが許されるのは、問題があまりに大きくなった場合または、海外の事例が紹介される場合(いずれも、いわゆる説明コストが少なく済む場合)である。システム全体の改良について、自分から行動を起こすことはあまりない。システム全体をどのようにするかという観点からの自発的行動は、彼らのオプションにはないように見える。

しかしながら、そのようなシステムの中では主活動の裁判に関わる内容の優先度は高くなる。法科大学院や裁判員制度の導入が比較的早く実現したことは、その傍証と言えるかもしれない。

このように言える可能性がある点について、以下の検事総長経験者である但木敬一氏の著書を引用したい。

市民の幅広い理解と支持なしには、その市民と司法関係者が手を携えることなしには、司法改革はとうてい実現できない。司法改革は、法制度や組織の改革であるとともに、なによりも私たちみんなの意識改革である。(下線は筆者による。)

(「司法改革の時代」但木敬一(中央公論新社)2009年、はじめに)

司法改革は広範な制度改革であるが、まず実現したのは法科大学院や裁判員制度の導入であったが、いずれも主活動の裁判に関わる部分であった。「みんなの意識改革」と記されているが、その他の問題については「意識改革」が説かれていることはあまり聞かず、むしろ「国民感情」という単語をしばしば目にする。また、保護司制度を巡る問題では「ボランティア精神」を持ち出して語られることがあるのは、何故なのだろうか。ボランティア精神の重要性を説くならば、刑事法務の主活動の一つである裁判に関わる人々全員に、ボランティア精神の考え方を導入した方がよいのではないかと思われる。日本社会では、刑事法務執行システムは、一般の人々のモラルの高さや我慢強さが支えているのではないかと感じられる。

また、②については、以下の記事も傍証になるかもしれない。

(前略)少年事件の記録は、少年が26歳になるまで保存し、原則廃棄されるが、史料的価値が高い記録の永久保存を義務付ける内規や最高裁通達が存在していた。しかし、記録は捨てられていた。最高裁に廃棄の是非を問うと、「見解を述べるのは差し控える」と言及を避け、廃棄のいきさつが不明な点も「問題ない」と回答。当時の職員に対する聞き取りの意向を尋ねても「仮に聴取しても、あくまで個人の記憶や見解の範囲にとどまる」として否定的だった。それから約8カ月。取り付く島がなかった最高裁が、率直に自らの非を認めていた。「憲法の番人」とも称され、司法の頂点に位置する最高裁。何が、その態度を変えさせたのか。(中略)

手元に、平成3(1991)年11月22日と日付が入った文書がある。表題は「判決原本永久保存の廃止と事件記録等の特別保存について」。それまで永久保存とされてきた明治期以来の民事裁判の判決原本を保存期間50年で廃棄する方針を固めたため、最高裁が全国の裁判所に対応の徹底を求めたものだ。その文書で最高裁は、多数または大部の事件記録の特別保存(永久保存)は、「記録庫の中の相当なスペースを取り、保存事務上も負担が大きい」と記す。

保存文書が膨大にならないよう、弁護士会などから特別保存の要望があってもすぐに判断せず、できるだけ保存期間の満了直前まで待つよう推奨。「年月の経過によって、特別保存するまでの必要性はないとの判断に至る事件もすくなくないであろう」とまで書き、永久保存を記録

の一部にとどめたり、一度選定しても後に取りやめたりする方法の検討も挙げていた。重要な記録を永久保存する仕組みを設けたのは最高裁だが、自らが積極廃棄を促し、制度を「骨抜き」にしていた。

(中略) 一連の廃棄問題は調査報告書で「最高裁による不適切な対応に起因」と総括された。そして、再発防止策の柱として、事件記録には歴史的、社会的意義を有する「国民の財産」が含まれると明記した理念規定を、内規に追加するとした。(後略)

(神戸新聞(2023年6月13日))

上記②により、優秀な人々の集団からすると、情報や情報システムは、自分たちの専門外であり優先順位の低いものであるように推測される。本来、社会システムをどう構築するかが課題であるはずなのだが、彼らの行動様式では、主活動の一つの裁判が最優先なのであり、他の活動やシステム全体の優先順位は低く、そもそもそれらを学習する意欲はなく、問題になってから対応すればよいという行動になる(そうすれば、制度変更の際に必要な説明コストが少なくて済むからである。)ということが推測される。

#### 4. おわりに

本稿では、ガバナンスは組織に限らず、業界や業界団体なども対象として適用できる可能性があること、また、ガバナンスは本来上位に位置すべき概念であるが、特定の同質の人材による集団の行動様式がそれよりも上位にある現状があるという可能性があること、の二つの仮説について検討した。

本稿では、刑事法務執行システムを例に挙げたが、例えばマスメディアなども興味ある集団であり、考察の対象として興味深いものがある。

本文にも記したことも含め、今後も引き続き調査を進めてまいりたい。

#### (注)

- (1) コーポレート・ガバナンスの表記では、中点が入るものと入らない2つの表記方法がある。コーポレート・ガバナンスでは中点が入る表記が多いので、本稿でもそちらを採用しているが、東京証券取引所のこのコードでは中点が無い表記としている。これはコード名そのものとなるので、このままの表記としている。
- (2) 行動様式については、津本(2019)を参考としている。

#### 参考文献

- ・加護野忠男・砂川信幸・吉村典久『コーポレート・ガバナンスの経営学——会社統治の新しいパラダイム』有斐閣、2010年。
- ・清水潔『殺人犯はそこにいる』新潮社、2016年。

- ・田尾雅夫・吉田忠彦『非営利組織論』有斐閣、2009年。
- ・但木敬一『司法改革の時代』中央公論新社、2009年。
- ・短期大学基準協会『自己点検・評価報告書』一般財団法人短期大学基準協会、2018年。
- ・津本りょうごう『秀才の研究』パプフル、2019年。
- ・東京証券取引所『コーポレートガバナンス・コード（改訂版）』東京証券取引所、2021年。
- ・中根千枝『タテ社会の人間関係』講談社、1967年。
- ・中根千枝『タテ社会の力学』講談社、2009年。
- ・野中郁次郎他『失敗の本質』中央公論新社、1991年。
- ・Bevir, Mark., “*Governance: A Very Short Introduction*”, Oxford University Press, 2012.
- ・Ostrom, Elinor., “*Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*”, Cambridge University Press, 1990.
- ・Porter, M., “Competitive Strategy”, Free Press（土岐坤他訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社（1985））, 1983.

#### 記 事

- ・「日本の社外取締役がバブル化」『週間ダイヤモンド』第110巻第25号（2022年7月2日）。
- ・「最高裁の謝罪。深々と頭を下げる裁判官たち。事件記録廃棄に『記録を残すという意識が元々なかった』」『神戸新聞』（2023年6月13日）