

東芝の不適切な会計問題で証券市場が大きく揺れている。オリンパス、IHIなど組織ぐるみの大規模な会計不祥事が後を絶たないのはなぜか。組織不正は構造的な問題に起因することが多く、形式的な再発防止策やコンプライアンス意識の向上という精神論では効果がない。

不正には「個人的違反」と組織のために複数が関与する「組織的違反」とがある。両者は発生要因が異なり対処方法も変わる。個人的違反は、手続きやルールの徹底といった「命令系統の整備」が解となる。だが組織的違反の主な要因は「属人風土」にあり、何が正しいかではなく、誰の指示によるものが重視される権威主義に毒された組織風土だ。ルールの徹底だけでは不正を防げない。

では、組織的違反に加担する人間とはどのような人物だろうか。元ナチス親衛隊幹部のアドルフ・アイヒマンは、ユダヤ人虐殺の罪を問う法廷で「命令に従っただけだ」と責任逃れした。裁判を傍聴したユダヤ人哲学者ハンナ・アーレントはこれを「悪の陳腐さ」と呼び、一見して怪物のように凶悪な人物ではなく、平凡な人間が考えることを放棄した時、世紀の犯罪者にもなりうると報告した。

世紀の犯罪と同列には語れないかもしれないが、自分を持たず思考や判断の基準を他に依存する真面目な組織人で、組織の方針に忠実に従うことで評価を得、責任あるポジションに就きながらも行いの是非も問わず「思考停止した人間」が無自覚な悪をなす。アイヒマンのような人間の増殖が不正の温床となるが、多くの組織では同様な人物が評価されやすいのも事実だ。

組織の意向通りにしか動かない小役人と、決められた手続きの範囲でしか監査ができない思考停止の連鎖が不正会計を見過ごす。その意味では、監査役や監査法人の責任も重い。

組織ぐるみの不正をなくすには、経営者の意識改革と抜本的な体質改善が不可欠だ。現場を無視した上意下達の指示や、形式的な組織論を持ち出し権威主義による統治で社員を思考停止させる風土から、常に考え、異論にも耳を傾け、多様な意見が言える真のダイバーシティ経営への脱却が求められる。監査法人を含め関係者全員が変革することが、真のガバナンス強化でもある。

(小五郎)