

近時の企業不祥事からみる企業風土と 会社役員の実責任の一考察

三 森 敏 正

1. はじめに

近年、歴史があり日本を代表する企業であるとされてきた東芝、三菱電機、日野自動車等において不祥事が頻発した。これらの企業の不祥事に関する調査報告書では、不祥事の原因の一つとして企業風土が挙げられている。この企業風土という組織風土とは、George H. Litwin and Robert A. Stringer, Jr.著の『経営風土』では「仕事環境で生活し活動する人が直接的に、あるいは間接的に知覚し、彼らのモチベーションおよび行動に影響をおよぼすと考えられる一連の仕事環境で測定可能な特性」⁽¹⁾と定義されている。

他方、株式会社の取締役には善管注意義務(会社法330条、民法644条)・忠実義務(会社法355条)が課せられており、会社の利益を最優先に行動しなければならないとされている。また、取締役会では、取締役の業務執行が法令・定款に適合することを確保する体制(内部統制体制)構築について決議することが求められており。取締役は内部統制体制を適正に運用すること(会社法362条4項6号)、取締役相互の職務執行の監督義務(監視義務、会社法362条2項)が求められている。したがって、取締役は会社の利益や社会的信用など会社価値を維持するために、会社の不祥事を防止する義務がある。

ただ、このような会社価値を毀損するような不祥事は、かなり厳格な内部統制体制を構築・運用をしても生じてしまうことは、会社規模も大きく、ガバナンス体制の充実が必要とされている東京証券取引所プライム市場に上場されている、東芝、三菱電機、日野自動車などの不祥事の発生をみても明らかである。そして、これらの企業不祥事の原因の一つとされているのが、企業風土である。本稿では、この不祥事の要因とされる企業風土に関して取締役にどのような法的な責任が生じるかについて考察していく。

2. 企業風土

前述のように組織風土とは「仕事環境で生活し活動する人が直接的に、あるいは間接的に知覚し、彼らのモチベーションおよび行動に影響を及ぼすと考えられる一連の仕事環境の測定可能な特性」とされている。つまり、会社においては、従業員のモチベーションを前提とした行動に影響及ぼす職場環境であるということが出来る。そして、モチベーションとは、ある種の要求、欲求を基底として、特定の目標を志向した積極的な行動を意味するとしている⁽²⁾。このモチベーションは、①特定の何かを達成することに関心を持ち、その達成を志向して努力するという達成要求⁽³⁾、②他人に影響を及ぼす手段を統制するという権力要求⁽⁴⁾、③現在あるいは将来の友好的な仲間関係について考えるという親和要求⁽⁵⁾の3つの種類に分類され、これらが

企業風土の要素と考えられているようである⁽⁶⁾

このような理解からは、組織風土の概念とは、企業組織の中でのその構成員が示す意識、行動のパターンと、これらの構成員の意識、行動に影響を及ぼし、あるいはそれらに枠組を提供しようとする企業が持つ制度・慣習の相互作用によって作られると捉えられるとされる⁽⁷⁾。そして、その組織風土が組織メンバーによって受け入れられるものと知覚されると、その組織風土は共有され、それに基づいた組織特有の行動が表れるようになると考えられている⁽⁸⁾。

このように形成された組織風土がその会社特有の企業風土となる。そして、この企業風土が①達成要求として社員個人の欲望や手抜きなど、②権力要求として経営者や上司からの苛烈な要求、③親和要求として不祥事の組織ぐるみの隠ぺいのモチベーションに基づく行動がなされると企業不祥事が生じることになる⁽⁹⁾。

3. 不祥事防止の取締役の義務

(1) 内部統制体制構築義務

不祥事が生じるとそれに起因して会社の信用、収益等会社価値が毀損することになるので、取締役はこうしたことが生じないように有効な内部統制体制を構築・運用する必要がある(会社法362条4項6号)。

この内部統制体制構築義務の具体的な内容は、取締役会設置会社では、①取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制、②会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制、③取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制、④会社の使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制、⑤親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制(会社法施行規則100条)と規定されている。つまり、①各取締役が、取締役会の構成員として、内部統制システムの構築の基本方針の決定に参加する義務、②代表取締役や業務執行取締役が、当該決定に基づいて、自身でまたは使用人を指揮監督して内部統制システムを実際に構築する義務、③各取締役が、適切な内部統制システムが構築されたかどうかを監視・監督する義務、④各取締役が、構築された内部統制システムがその後も有効に機能しているかどうかを継続的に監視・監督する義務から構成されるものと解されている⁽¹⁰⁾。

判例では、i)飲料等の製造販売を業とする会社の資金運用業務担当取締役が、資金運用のため投機性の高いデリバティブ取引を行い、結果的に約533億円もの損害を会社に生じさせたので、株主らが、当該会社の取締役・監査役等に対し責任追及の訴えを提起したというものである。

裁判所は、経理担当取締役、監査役は、本件デリバティブ取引につき、事後的なチェックをする職責を負っていたものであるが、個別取引報告書の作成や調査検討を行う下部組織等(資金運用チーム・監査室等)が適正に職務を遂行していることを前提として、監査室等から特段の意見がない場合はこれを信頼して、個別取引報告書に明らかに異常な取引がないか否かを調査、確認すれば足りとして、監査室からも、本件監査法人からも特段の指摘がなかったのであ

るから(なお、そこからあがってくる報告に明らかに不備、不足があり、これに依拠することに躊躇を覚えるというような特段の事情があったとは認め難い。)、金融取引の専門家でもない経理担当取締役や監査役がこれを発見できなかったとしてもやむを得ないというべきで、想定元本の限度額規制違反を発見できなかったことをもって善管注意義務違反があったとはいえないと判示した⁽¹¹⁾。

この判例では、資金運用チームや監査室といった内部統制システムを構築して、これらが適正に職務執行、運営がなされている以上は、取締役、監査役は監査室等からの特段の意見がない限りこれを信頼すればよいとしており、取締役、監査役が特段の事情を発見できる程度の内部統制体制が整備・運用がなされていれば、取締役の内部統制統制体制構築義務、監視義務を尽くしていると解される。

ii)学習塾の経営等を行う株式会社の代表取締役は、同社における売上げの不正計上を知り、再発防止策を講じるとともに、売上げ計上の基礎となる授業の実施数を正確に管理集計するシステムを構築、導入するとともに、経理部門担当役員等へのシステム運用状況の確認に加え、内部監査室の体制の強化等の対応策を講じた。しかし、こうした対応策を講じた後も売上げの不適切な会計処理が行われ、有価証券報告書等にも虚偽記載がなされた。その後、これらの虚偽記載が発覚し、金融庁長官から課徴金納付命令を受けることになった。そこで、同社株主が取締役が、内部統制システム構築義務を怠ったことなどについての責任を追及した事案である。

裁判所は、「大会社である取締役会設置会社において、取締役会は、取締役及び使用人の不正行為を防止するため、内部統制システムの大綱を決定することを要し(会社法362条5項、同条4項6号、会社法施行規則100条1項)、業務執行を担当する代表取締役は、その大綱を踏まえ、内部統制システムを具体的に決定すべき義務を負うと解される。もっとも、整備すべき内部統制システムの内容については、当該会社の規模、事業内容その他の事情によって左右されるものであるから、会社経営の専門家である取締役に広い裁量を与えられているというべきであり、代表取締役は、原則として、通常想定される不正行為を防止し得る程度の管理体制を整えれば足り、不正行為が通常容易に想定し難い方法によるものであった場合には、代表取締役において、不正行為の発生を予見すべきであったという特別な事情がない限り、当該代表取締役に、不正行為を防止するためのリスク管理体制を構築すべき義務に違反した過失があるということとはできないものと解するのが相当である。」とした上で、①代表取締役は、再発防止委員会を設置させて再発防止策を検討させたこと、②再発防止委員会から、授業の実施データを一元管理して会計処理を行うコンピューターシステムを導入することが再発防止に有効であるとの報告を受けたため、監査法人の公認会計士やシステムの技術者の助言を受けてシステムを導入したこと、③システムの導入後、従来の不正会計の手法を用いた売上げの不正計上はできなくなったこと、④本件不正会計は以前に発覚した不適切な会計処理とは全く異なる要因に基づいて発生したものであることが認められる。これらの事情を考慮すれば、代表取締役はシステムを導入した当時において、本件不正会計の手法を用いて不正会計が行われるということは通常想定されるものではなく、導入したシステムは、以前の売上げの不正計上が発覚した当時

に想定された不正行為を防止する程度の機能を有していたというべきであるとした。そして、同社では以前から社外監査役による監査体制や文書の保存体制等が整備されていたことなどから、代表取締役が、本件不正会計の事実又はその兆候を知ることはできず、上記体制を更に強化すべき状態にあったとはいえないことから、代表取締役の整備した内部統制システムは、同社の内容、規模等に照らして、通常想定される不正行為を防止し得る程度の機能ないし有用性を備えていたというべきであると判示した⁽¹²⁾。

この判例では、内部統制体制の内容は、規模、事業内容その他の事情によって決定されるので、取締役に応じ裁量が与えられたいること。そして、原則として、通常想定される不正行為を防止し得る程度の管理体制を整えれば足り、不正行為の発生を予見すべきであったという特別な事情がない限り、取締役は内部統制体制の構築義務には違反しないと解される。

(2) 信託の原則

信託の原則とは、「通常、会社の業務は、業務執行取締役や使用人の間で分担されている。その場合、各取締役は、他の取締役または使用人が担当する業務については、その内容につき疑念を差し挟むべき特段の事情がない限り、適正に行われていると信託することが許され、仮に当該他の取締役または使用人が任務懈怠をしたとしても、監視義務違反の責任は負わない。」とする法理である⁽¹³⁾。この法理はアメリカ判例法として早くから認められてきたものであり⁽¹⁴⁾日本でもこの法理を認めたと思われる判例がある⁽¹⁵⁾。

信託の原則を広く認めると、取締役の監視義務の意義を没却することになるので、どのような要件の下で信託の原則を認めるかが問題となる⁽¹⁶⁾。判例では、本件は、原告が、土壤環境基準値以上の有害物質を含む土壤埋戻材(フェロシルト)を販売し、三重県の山林等に埋設された土壤埋戻材の回収を余儀なくされたことに関し、株主が生産・販売を管掌した取締役に対し、土壤埋戻材の回収費用について会社が損害を被ったとして、善管注意義務違反により訴訟を提起したという事案がある。

裁判所は、「フェロシルトの開発、生産、管理、搬出の業務を担当する取締役は、前記……のとおりに、四日市工場長及び四日市工場副工場長であったから、フェロシルトの担当取締役ではなく、推進会議本部会構成員でもないその余の取締役は、フェロシルトの開発、生産の業務執行に関する責務を負うものではない。もとより、取締役会を構成するにすぎない取締役といえども、他の取締役を監視する責務自体は免れない。もっとも、X社は、規模が大きく、生産する製品が多岐にわたっていることから、前記……のとおりに、製品の品質を確保するためにQMSを含む品質マネジメント・システムを設けることとした。そして、平成13年8月当時のQMSにおいては、品質保証室長が、四日市工場長に対し、四日市工場内における製品の開発、生産、管理、搬出がQMSに沿って実施されているかを報告し、四日市工場長がこれに基づいて品質体制の是正・改善を行うなどによって、製品の開発、生産を担当する取締役の職務執行に対する監視がされることとなっていた。したがって、フェロシルトの開発、生産の担当でもなく、推進会議本部会の構成員でもない取締役は、フェロシルト開発がQMSによって行われていないことを知り得たなど、特に担当取締役の職務執行が違法であることを疑わせる特段の

事情が存在しない限り、担当取締役の職務執行が適法であると信頼すれば足り、基本的に担当取締役が本件新規搬出先への搬出に際し、QMSの手続を履行したかなどの監視義務を負うものではない⁽¹⁷⁾と判示した。

裁判所は、取締役会を構成するにすぎない取締役が他の取締役を監視する義務があるとしたが、フェロシルトの開発・生産の担当ではなく推進会議本部会構成員でもなかった取締役にについては、品質管理手続については担当取締役らを信頼することが許され、管理手続に異常が生じていることが疑われるような特段の事情がない限り、自ら確認するなどの義務を負わないとしている。

信頼の原則が認められる根拠としては、取締役に善管注意義務、監視義務が課せられているとしても、全社的な業務執行が適法、適切に行われているかを個々の取締役が確認することは困難であるので、他の取締役や従業員の報告等に疑いを抱くような特段の事情がない限り、それらのものを信頼することで足りると解される⁽¹⁸⁾。つまり、信頼の原則が適用されるためには、取締役や従業員の不正についての予見可能性が必要であるということになる。

さらに取締役が善管注意義務、監視義務を尽くすためには、結果回避義務まで求められるかについては、「信頼の原則は、監視義務のある取締役の結果回避義務の具体的内容を決定するにあたり適用されると考えられ、それは監視における内部統制システムの限界を画する法理である」として予見可能性があったとしても、信頼の原則が適用された結果、結果回避をすることができない場合も生じてくることもある。したがって、信頼の原則が適用される場合には、結果回避義務までは求められないことになる⁽¹⁹⁾。

4. 東芝、三菱電機、日野自動車における不祥事

(1) 東芝会計不正事案⁽²⁰⁾

東芝の会計不正は、2015年2月に証券取引等監視委員会が東芝に調査に入ったことを契機として発覚し、工事原価過少見積もりによる売上過大計上等の「インフラ事業における工事進行基準」(477億円)、テレビ事業における損失計上先送り等の「映像事業の経費計上」(88億円)、在庫廃棄損非計上等の「半導体事業の在庫評価」(360億円)、パソコン事業での委託先への部品販売益過大計上等「パソコン事業の部品取引」(592億円)の合計1518億円が不正会計とされた。そこで、会社は5月に第三者委員会が設置し、同年7月に第三者委員会から報告書が会社に提出、公表された⁽²¹⁾

同報告書では不祥事生じた原因については、下記の点が挙げられてる。

①各カンパニーにおける内部統制が機能していなかったこと。

②コーポレートにおける内部統制が機能していなかったこと。

③取締役会による内部統制(監督機能)が機能していなかったこと。具体的には、取締役会規則に定められた、工事の受注や当該工事における損失の発生については、経営会議、執行役社長のコーポレート経営決定事項にも含まれていないことを理由として報告のされていない。また、各四半期決算取締役会において大きな損害を与えた事項、与えるおそれのある事項の発

生及びこれらへの対応、進捗状況や「業績に大きな影響を及ぼした事項、又は及ぼす可能性のある事項の発生及びこれらへの対応、進捗状況とその結果等を中心に行うことが定めながら、重要な案件に係る損失の発生について取締役会において何らかの報告がなされた事実は見当たらないことを指摘している。

④監査委員会による内部統制(監査機能)が機能していなかったこと。具体的には、不適切な会計処理が行われてきた期間において、財務・経理に関する監査を担当する常勤の監査委員が実質的に1名しか存在せず、社外監査委員にも財務・経理に関して十分な知見を有している者はいなかった。また、監査委員会の補助スタッフとして、財務・経理に精通した人員が多く配置されていなかった。これらの事情により財務・経理に関する監査を担当する常勤の監査委員以外の監査委員が、東芝において実行、継続されていた不適切な会計処理を認識することは困難な状況があったことが指摘している。

⑤業績評価制度が業績評価部分が大きいため、当期利益至上主義、チャレンジ達成の動機付けになった。

⑥財務、経理部門の人事のローテーションがほとんどなく、財務・経理部門の従業員の不正関与があっても仲間意識のために是正することができなかった。

⑦内部通報制度が十分に活用されなかった。

(2)2021年以降の三菱電機品質不正事案⁽²²⁾

2016年に以降にグループ会社も含めた品質不正が相次いで発覚したため、品質不正あぶり出しの社内調査をおこなっていたところ、2021年4月以降複数の事業所において品質不正が見つかり、2021年5月から2022年10月までの調査の結果、①電気設備の試験不実施、②契約と異なる検査の実施、③発電機の検査値の改ざん、④顧客との了解を得ない設計変更等の品質不正が22拠点中17拠点で197件行われたこと、および2021年の調査委員会の調査開始以後も一部の事業所では不正が引き続き行われていたことも明らかになった。

これらの品質不正の原因として下記の点が挙げられている。

①三菱電機の従業員の間に、「品質に実質的に問題がなければよい」との正当化が行われていたなど規定された手続により品質を証明するという姿勢が徹底されていなかったこと。

②品質部門は、現場に対して虚偽報告を直ちに中止するように強く指示することはなく、また、是正状況をモニタリングすることもせず、さらに、事業本部や顧客に対する報告を行うべきである旨製作所長に進言することもしていないなど本来牽制機能を果たすべき品質部門が脆弱であったこと。

③管理職は、本来であれば、顧客に対する虚偽報告を防止すべき立場にあるが、担当者と同様、製品の性能や安全性に問題はないとの正当化をして、虚偽報告を了承していたなどミドル・マネジメントが機能不全を起こしていたこと。

④3つの拠点では、調査委員会による調査が開始された後も継続した品質不正が複数発見されている。三菱電機は報道等で厳しい批判の対象となり、当時の執行役社長が辞任するまでの事態に至った。三菱電機は、調査委員会を設置し、品質不正を徹底的に洗い出すこととしたが、

その決意は一部の従業員には十分に伝わっていなかったなど本部・コーポレートと現場との間に距離・断絶があったこと。

⑤当委員会による調査が開始された後も一部の品質不正が継続されていた要因の1つが、拠点単位の内向きな組織風土が存在したこと。

⑥厳しい競争の中、コストを下げて競争力を高めて採算性を確保し、各拠点の事業事業継続を図る目的があり、事業本部制の影響があったこと。

⑦ 品質不正を根絶するとの経営陣の決意は、拠点に十分に伝わっていなかったこと。

(3)日野自動車エンジン認証不正取得事案⁽²³⁾

本事案は、2022年3月に北米向けエンジンについて排ガス性能、燃費性能が基準を満たしていないことが発覚したことを契機に特別調査委員会を設置して日本向けのエンジン社内調査を行ったところ、多くの種類のエンジンで法規に基づかない測定、測定機器の不正操作等によって、排出ガス性能および燃費に係る虚偽申請をおこなっていたことが明らかになり、そのため国土交通省から型式指定を取り消され、一時ほとんどの商品の出荷ができなくなったという事案である。

この不祥事の原因として下記の点が挙げられている。

①セクショナリズムと人材の固定化、職業的懐疑心や批判的精神に基づく建設的議論が欠如していること、能力やリソースに関する現場と経営陣の認識に断絶があったこと、法規やルールの動向を把握し、その内容と影響を社内に展開する仕組みが弱い、品質保証部門や品質管理部門の役割が十分に理解されていないことなどみんなでクルマをつくっていないこと。

②上意下達の気風が強過ぎる組織、パワーハラスメント体質、過去の成功体験に引きずられていることや「撤退戦」を苦手とする風土、日野の開発プロセスに対するチェック機能が不十分であったことなど世の中の変化に残されていること。

③開発プロセスの移行可否の判定が曖昧であったこと、パワートレイン実験部が、開発業務と認証業務の双方を担当していたこと、規程やマニュアル類の整備、データや記録の管理が適切になされていないこと、役員クラスと現場との間に適切な権限分配がなされていないことなど業務をマネジメントする仕組みが軽視されていたこと。

5.3 社の事案における企業風土と取締役の責任

東芝事案については、内部統制体制については、第三者委員会報告書に次のような記載があり「内部統制報告制度に基づき、東芝において、「株式会社の業務の適正を確保するための体制」として構築している内部統制システムは以下のとおりである。(1) 執行役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制、ア 取締役会は、定期的に執行役から職務執行状況の報告を受けるとともに、必要事項について執行役に随時取締役会で報告させる。イ 取締役会は、経営監査部長から定期的に経営監査結果の報告を受ける。ウ 監査委員会は、定期的に執行役のヒヤリングを行うとともに、経営監査部長から経営監査結果の報告を受ける。エ 監査委員会は、「監査委員会に対する報告等に関する規程」に基づき、重要な法令違反等に

ついて執行役から直ちに報告を受ける。」とされており、不祥事発生当時においても内部統制体制は形式的には整備されている⁽²⁴⁾。ただ、3(1)で示したように第三者委員会報告書では、取締役会による内部統制(監督機能)が機能していなかったこと、監査委員会による内部統制(監査機能)が機能していなかったことも当該会計不正の原因とされている⁽²⁵⁾ので、内部統制機能が適切に機能していなかったといえることができる。したがって、信頼の原則が適用される前提となる①株主総会、取締役会、監査役等の株式会社の諸機関が法の趣旨に従った監視機能を十分に発揮できるような組織と権限分担が整っていること、②業務執行取締役や業務担当者として適正な者を選任したこと、③業務執行者の監督のため(平常時の)内部統制システムが確立されている⁽²⁶⁾という前提を欠いているので、不正行為が惹起される予見可能性があり、信頼の原則は適用されず東芝の取締役は善管注意義務に違反していると解される。

3(1)で示した不正発生の原因⑤として業績評価制度が業績評価部分が大きいこと、当期利益至上主義、チャレンジ達成の動機付けになったこと、⑥として財務、経理部門の人事のローテーションがほとんどなく、財務・経理部門の従業員の不正関与があっても仲間意識のために是正することができなかったことも会計不正の原因に挙げているが、この原因は前述のように企業風土の要素を含んでいるので、企業風土も不正の原因といえることができる。

この企業風土が企業不祥事の発生の原因となる可能性があるのであれば、取締役はこうした企業風土の形成・維持されることを防ぐ義務も善管注意義務の内容となる。東芝の事案では、不正の原因とされた企業風土の形成・維持させないようにする達成要求、権力要求、親和要求に配慮した業績評価基準設定や人事制度を構築し、不祥事を発生させない義務があったと解される。

三菱電機の事案では、同社のホームページによると「2003年6月に委員会等設置会社(現：指名委員会等設置会社)へ移行し、経営機構の改革を行いました。これにより、経営の監督と執行の分離を行い、経営の監督機能は取締役会が、経営の執行機能は執行役が担う体制としました」としており、内部統制体制については、「三菱電機グループの業務の適正を確保するために必要な社内規程・体制等を定めるとともに、当該体制については、各執行役が自己の分掌範囲について責任を持って構築し、重要事項については執行役会議を開催して審議を行っています。」⁽²⁷⁾とされているので、内部統制体制は整備されていると解される。しかし前述の3(2)で示した調査委員会の不正発生の原因②として品質部門の脆弱性により牽制機能が果たされていない、④として本部・コーポレートと現場との間に距離・断絶があったことが挙げられている⁽²⁸⁾ので信頼の原則適用の前提を欠いており、取締役に善管注意義務違反が認められることになる。

また、不正原因①として手続きによる品質を証明する姿勢が⑥として拠点単位の内向きな組織風土が存在したことが挙げられており、不正行為が惹起される予見可能性があるので、信頼の原則は適用されず、取締役に善管注意義務違反が問われることになる。

日野自動車の事案では、HINO SUSTAINABILITY REPORT 2021によると「取締役会は取締役9名(2021年6月現在。会社法に定める社外取締役3名を含む。定款において15名を上限

とする定め有)によって構成され、重要な業務執行を決定するとともに、取締役の職務の執行を監督しています。さらに取締役会のスリム化と機動的な業務執行を図るため、本部および領域から構成する組織体制を敷いております。また、当社の経営方針・施策の審議、ならびに経営上必要な情報の報告等をおこなうため、会長、社長、本部長および常勤の監査役等で構成する経営会議を設けています。そして、社外取締役の選任等を契機に、コーポレート・ガバナンスの実効性を高め、さらなる持続的成長と企業価値の向上に資することを目的として、「コーポレート・ガバナンス委員会」を設置し、社外役員および非常勤の取締役を交えて取締役会の在り方等に関する議論(必要に応じ取締役会に提言)や経営情報の共有等をおこなっており、「内部監査部門である内部監査部を設置しています。内部監査部は、社内規定に基づき、各部および子会社に対して、財務報告にかかわる内部統制の整備・運用に関する監査業務に加え、業務の適法性、妥当性、効率性についての監査を継続的におこない、各部および子会社が必要な改善を実施することで、内部統制の向上を図っています。」⁽²⁹⁾とされており内部統制体制の整備はなされている。しかし、前述の3(3)で示したように、不正の原因①としてセクショナリズムと人材の固定化、能力やリソースに関する現場と経営陣の認識に断絶があったこと、③規程やマニュアル類の整備、データや記録の管理が適切になされていないこと、役員クラスと現場との間に適切な権限分配がなされていないことなど業務をマネジメントする仕組みが軽視されていたことなどが挙げられているので、信頼の原則が適用される前提を欠いており、取締役は善管注意義務違反を問われることになる。

また、3(3)の原因②は上意下達の気風が強過ぎる組織、パワーハラスメント体質、過去の成功体験に引きずられていることや「撤退戦」を苦手とする風土、日野の開発プロセスに対するチェック機能が不十分であったことなど世の中の変化に取り残されていることが挙げられており、こうした企業風土を形成・維持させたことについても取締役の善管注意義務違反が問われることになる。

6. まとめに代えて

本稿では、近年の企業不祥事において企業風土が不祥事発生の原因の一つとされた東芝、三菱電機、日野自動車の検討を通じて株式会社の取締役の法的な責任について考察した。前述のように、会社における企業風土とは、従業員のモチベーションを前提とした行動に影響及ぼす職場環境であるとされており、価値の維持・向上のために健全な企業風土の形成・維持は重要な職務執行の一部であると考えられる。したがって、健全な企業風土の形成・維持することは、取締役の善管注意義務の一内容とされると解される。そして、健全な企業風土が形成・維持されているかについても内部統制体制の内容に含まれる。ただ、今回検討した三つの会社のように多くの事業を行い、多数の従業員のいる大規模会社で全ての職場の企業風土について適法・適正といった健全性を確認することは困難である。そこで、信頼の原則が適用される範囲においては、個々の職場の健全性の確認までは必要ない。これは前述の大阪地裁平成24年6月29日判決でも認められている。したがって、取締役が予見できないような企業風土に基づく不

祥事の発生を防止することまでは求められないことになる。具体的には、三菱電機事案において、実際に以前は検査機器に誤差があったので、正しい検査結果にするためとして検査結果を改ざんする⁽³⁰⁾ことが職場内では長年行われてきていたという場合のように、当該職場以外の者からは知りうるができないような場合には、取締役には予見可能性、結果回避可能性がないので、信頼の原則が適用されて、取締役は善管注意義務違反には問われないと解する。

企業風土の健全性が形成・維持されるためには、内部統制体制の構築・適正な運用が前提となるとしても、形式的なものでは不祥事を防ぐことができないことは、今回考察した三つの会社の事例を見ても明らかである。健全な企業風土を形成・維持するためには、経営者による道徳的リーダーシップや職場における信頼関係が重要であるとする実証研究⁽³¹⁾もあるが、これをどのようにして法的な義務としていくかについては今後検討する必要があると解する。

注

- (1) George H. Litwin and Robert A. Stringer, Jr. (占部都美監訳・井尻昭夫訳)『経営風土』1頁。
- (2) Litwin=Stringer, Jr.前掲注(1)7頁。
- (3) Litwin=Stringer, Jr.前掲注(1)14頁。
- (4) Litwin=Stringer, Jr.前掲注(1)18頁。
- (5) Litwin=Stringer, Jr.前掲注(1)22頁。
- (6) Litwin=Stringer, Jr.前掲注(1)24頁。
- (7) 宮入(茨城)小夜子「組織風土の概念と組織風土改革」日本大学大学院総合社会情報研究科紀要13号207頁。
- (8) 宮入前掲注(7)210頁。
- (9) 幸田達郎「企業不祥事の心的側面 ―企業文化との関係―」人間科学研究第42号25頁。
- (10) 岩本文男「取締役の内部統制システム構築義務について」近畿大学法科大学院第14号96頁。
- (11) 東京高判平成20年5月21日判タ1281号274頁。
- (12) 東京地判平成30年3月29日判時2426号66頁。
- (13) 田中亘『会社法』270頁(東京大学出版会、第3版)。
信頼の原則については、神吉正三「取締役の「信頼の権利」に関する一考察」流通法学2巻2号1頁以下、伊勢田道仁「取締役の監視義務と信頼の原則」法と政治69巻4号1頁以下に詳しい考察がある。
- (14) 畠田公明「コーポレートガバナンスにおける取締役の責任制度」(法律文化社)
- (15) 大阪地裁平成12年9月20日判時1721号3頁、東京地判平成14年4月25日判例時報1793号140頁、大阪地判平成13年5月28日金融・商事判例1125号30頁など。
- (16) 伊勢田・前掲注(13)2頁。
- (17) 大阪地判平成24年6月29日資料版商事法務342号131頁。
- (18) 伊勢田・前掲注(13)20頁。
- (19) 伊勢田・前掲注(13)28頁。
- (20) 株式会社東芝第三者委員会「報告書」(2015年7月20日)、村松勝弘「東芝不正会計事件はなぜ起こったのか」証券経済学会年報第51号別冊1頁。
- (21) この第三者委員会報告書は調査の対象や方法について十分なものではないとの指摘がなされている。村松・前掲注(19)2頁。
- (22) 三菱電機調査委員会報告書(第1報・2022年10月2日、第2報・2021年12月23日、第3報・2022年5月25日、第4報最終報告・2022年10月20日)。
- (23) 日野自動車株式会社特別委員会調査報告書(2022年8月1日)、国土交通大臣型式指定に係る違反の是正命令(令和4年9月9日)。
- (24) 東芝第三者委員会・前注(19)23頁。
- (25) 東芝第三者委員会・前注(19)276頁以下。
- (26) 伊勢田・前掲注(13)28頁。
- (27) https://www.mitsubishielectric.co.jp/ir/management/corp_governance/。
- (28) 三菱電機調査委員会・前掲注(21)184頁以下。

近時の企業不祥事からみる企業風土と会社役員の一考察

(29) https://www.hino.co.jp/corp/csr/backnumber/parts/pdf/2021/sr21_governance_corporate.pdf#zoom=100.

(30) 三菱電機調査委員会・前掲注21、第4報最終報告185頁。

(31) 星野崇宏・荒井一博・平野茂実・柳澤秀吉「組織風土と不祥事に関する実証分析」一橋経済学第2巻2号173頁。