『こうして組織は腐敗する』

著者：中島 隆信
出版：中央公論新社
発行：2013 年 6 月 7 日



近年、「大相撲で八百長が行われたのではないか」「スポーツの指導者が選手に体罰を加えた」などという報道がなされ、相撲協会やスポーツ団体に対する非難が起こったことは記憶に新しい。確かに、こういった不祥事が発生したことの責任の所在を明らかにすることは重要であろう。しかしながら、不祥事を単に個人の責に帰したり、不祥事が発生したこと自体を非難したところで、問題の解決にはならない。組織においてはなぜさまざまな問題が起こるのか、あるいはなぜ問題発生を防止するメカニズムが働かないのか。こういった課題に対し、組織のガバナンス（統治）の視点に焦点をあてて議論しようというのが本書の骨子である。著者によれば、株式会社などの営利企業に比べて、NPO のガバナンスはより難しいものになるという。そこで本書では、より難易度の高い NPO のガバナンスに着目する。

まず取り上げられるのは日本相撲協会である。親方による力士の暴行、力士による賭博行為、さらには八百長メール疑惑など、さまざまな問題が噴出するのはなぜなのか。本書では、 ①過去に積み上げた膨大な資産のゆえに、単年度でみればいくら赤字が出ようと問題視しない経営陣、およびそのことに起因して ②不祥事はそれを起こした個人の問題であるとみなされ、監督責任があるはずの経営陣は原因追究、おおがかりな対策を取ろうとはしないこと。③親方（元力士）が経営を行うことによって、組織運営のノウハウを持っているとは限らない者が経営陣を構成する、といった 3 点が挙げられよう。長期的な視点に立てば、大相撲人気の凋落を放置して良いわけが無く、あるいは不祥事を根絶するためには抜本的な改革が必要とされているにも関わらず、問題が先送りされてしまった結果、いつまでも不祥事が絶えない組織になってしまったのである。

問題の解決法として著者が示すのが、株式会社化、あるいは公益法人化による、経営と現場の分離である。経営を行う人と現場で働く人、すなわち監

督する側とされる側が分離することこそ、ガバナンスの基本なのである。

次に紹介されるのは、「お寺」の経営である。お葬式で戒名を頂いたり、あるいは月命日に読経してもらったりしたことに対して、お坊さんにいくら「お布施」をすれば良いのか、悩んだことのある人も居るだろう。いわゆる「相場」のようなものがあればわかりやすいが、金額が明示されていることはあまりない。

ある営利企業が、読経や戒名に対する標準的な価格（目安と呼ばれている）を提示して葬儀の広告をしたところ、宗教活動を営利活動であると取られかねない、という危惧から仏教界が反発したという。

本書では、このような問題に対して興味深い説明がなされる。お布施を読経に対する「料金」だと考える人たちは、いくら払えば良いのかを知りたがる。すなわち、消費者とサービスを提供する寺院、という構図である。

そうではなく、お布施は「喜捨：自らの欲望を捨てることによって喜びを得る行為」だと解釈すれば、そこに定価をつけることは不自然に思われるだろう。仏教界はこちらの立場を採用しているのである。しかしながら、私たちの間に喜捨の習慣が根付いているとは言い難い。普段から檀家と接し、喜捨の意味合いを指導し、習慣づけることができていれば、このような問題は発生しなかっただろう。

大相撲やお寺のお布施のように身近な事例を挙げ、組織のガバナンスのありかたを論じた書籍は珍しく、また、経済学・商学研究のバックグラウンドを有する著者の解説も明快で、私たちにNPOに関する新しい視点を与えてくれる好著である。

起業教育委員会　委員
大阪商業大学 総合経営学部 公共経営学科 教授　松村 政樹