

ガバナンス研究部会（第231回）議事録

日時：平成29年4月14日（金）15:00～17:00

場所：学士会館309号会議室

出席者：今井、板垣、逸見、井上、上原、荻原、勝田、嶋多、中嶋、林、日向、宮澤、山本、山脇

【報告等】

- ・ 今井部会長より、6月24日～25日開催の学会研究発表大会において、論文作法ワークショップが開設されるので、部会員は極力参加するよう勧奨があった。
- ・ 「スチュワードシップコードに関する有識者検討会」が、改正案をパブリックコメントに付しているが、これに対し今井部会長より当部会名で意見表明を行うので、その文案に関し、部会員の意見がある場合、来週水曜日までに提出するよう要請があった。
- ・ 山本幹事より、平成28年度会計報告があった。

【定例研究発表】

1 「延々と続く東芝事件と企業統治（コーポレートガバナンス）」（今井 祐部会長）

<概要説明>

- 東芝は不正会計問題以来迷走が続いている。東証からは特設注意市場銘柄の指定解除がなされないまま、東芝E1の売上過大計上、水力発電所機器のデータ捏造、WHCが買収したCB&I社の子会社S&W等に関する総額7千億円以上ののれんの減損処理等様々な問題が次から次に噴出している。
- 私は『東芝事件と守りガバナンス』（2016）において、1）経営理念を改定し、海外の隅々まで企業行動規範を積極的・能動的に徹底すること、2）東芝第三者委員会がWHCと新日本監査法人をその調査スコープから外したことは大問題であること、3）OBガバナンスの現れとして、西室相談役が選んだ平均年齢の高い“お友達内閣”が構成されているが、これを清新でエネルギーギッシュな取締役会構成に替えるべき、4）監査委員の存在感がなく、内部通報や内部統制に無関心であったこと等を指摘してきたが、全く馬耳東風である。
- 現在損害賠償を求められている監査委員長2人を除く12人の歴代監査委員及び現在の3人の監査委員は「知らなかった」で、無罪放免でよいのかとの疑問がある。
- 「第三者委員会」も問題が多い。自ら調査範囲を限定したり、利害関係者がメンバーに交じっていて中立性が確保されていない。費用面での中立化を図り、弁護士、公認会計士、学識経験者、消費者代表、専門技術者等多様性に富んだ人材を登録させ、事件により最適者チームを構成派遣するようにすべきである。
- CGの実効性をあげるためには“「制度」とその「運用」及び「経営者資質」の三位一体の改善・改革”を進めなければならない。改正会社法やCGコードという「制度」がいかに衆知を集めて作成されても、これらを如何に上手く「運用」し、社内の末端まで導入・徹底するかは経営者のリーダーシップ等の「能力・経営者資質」にかかっている。
- 1992年COSOは、統制環境要因として誠実性（Integrity:品格の高潔さ）と倫理的価値観（Ethical Values）を取上げた画期的内容を公表した。意思決定者は「何が適法

か」を超えて「何が正しいか」を基礎において、判断しなくてはならないと述べている。

<討議・意見>

- 東芝の社外取締役は歴代“魔除け”的有名人ではあったが、実際はM&Aの経験も知識もなく、東芝のような企業には全く不適格な人達であった。ガバナンス形態は先進的な委員会設置会社だったが、人を得ないと全く機能しない。
- 監査委員の監査や内部統制が実効性を持たないのは、形だけのチェックに終始していること、現場への往査等地に足がついた監査行動ができていないことに原因があると思う。
- 監査役が妥当性監査を行えるかについては学説も別れているが、少なくとも取締役である監査委員は取締役会でまさに経営判断の妥当性を論議することができる立場のはずだ。それができない社外取締役に存在価値はない。
- 東芝はWHCを買収時、きちんとデューデリをやれば精々2000億円程度の価値しかないのに、それを三菱重工に勝つために約6400億円の資金を投じた。差額4000億円はのれんということになるが、当時でも無茶苦茶な数字だ。WHCを倒産させたいま、のれんの全額消却という重大な問題に直面している。いずれにせよ東芝の経営陣の無能さは目に余るし、経営判断の原則から逸脱することおびたしい。
- 独立社外監査役・監査委員に労働者や消費者等のステークホルダーを入れるべきとの意見もある。

2. 「電通過労自殺問題と「働き方改革」(井上 泉部会員)

<概要説明>

- 電通は今回の新人女性社員の過労自殺の他、過去から何回も労基法違反や過労自殺・過労死、労基署の摘発を受けている。こうした問題を引き起こしているのは電通の会社風土によるところが大きい。
- 業種の性格から、1) 契約を取ったか否か、顧客に喜ばれたか否かが評価基準であり、何時間仕事をしたかは問題にならない、2) 監督官庁不在、3) 広告提供の立場にあり、マスコミからの批判を浴びにくい、4) 学者文化人にも仕事を与えている、5) 株主も友好的なところが多いという特徴があり、ガバナンスが効きにくい土壌の中で、今回の自殺問題が起きている。
- 新聞、雑誌、テレビ、ラジオの伝統的四媒体にはスペースや時間等物理的限界があるが、高橋さんが従事していたのは、ネット広告部門で24時間・365日の土俵でグローバルなメディアとして無限の展開が可能な業務。こうしたネットの持つ特性から、仕事が切れ目なく延々と続き、業務量が際限なく膨らむ危険性がある。高橋さんのやっていた業務はまさにそうであった。
- 労働組合は何をしていたのかという問題もある。過去の過労死や違法残業にどの程度労働組合が介入し、会社に改善を求めてきたのか？結果として電通では労働組合が無力であった。これは電通だけではないが。
- 再発防止の基本的コンセプトであるが、結局のところ、時間で労働を管理するという方法しかない。どの国も労働規制は時間が軸となっている。人間の生物的機能から導かれる生存保障の考え方からして、1日24時間中睡眠・休息、再生産のためには一定

の時間が必要という大原則のもと、時間で労働時間を規制することはやむを得ないと割り切って、時間管理をきめ細かくするしかない。

- 「働き方改革」は「働かせ方改革」と「働き方改革」の2本立てである。常に労働者が労働を巡る法規や制度（「働かせ方」）の不備の犠牲者であるかのような思考から脱却しないと、仕組みと現実との“いたちごっこ”がいつまでも続く。労働者自身の働く者の自覚（「死ぬまで仕事などしない」「何のために働くのか」）の再確認と「個の確立」に向けての意識改革が必要。現在は、労働は「契約」にもとづくという意識よりも「御恩と奉公」から脱却できていない。

<討議・意見>

- 電通において過酷な労働環境になるのは、博報堂との熾烈な競争が背景にある。ネット事業は更に競争が激しい。企画入札で競わされ、そのプレッシャーがある限り、現状は変えにくいのではないか。
- 自殺に追い込まれるのも、日本の労働市場の流動性のなさ、一旦正社員の職を失うと浮かばれない現状がある。労働者を正社員と非正規に分ける思想をなくさないといけない。
- 自殺した高橋さんは労働者というより知能労働者だ。こうした働き手は裁量労働とか別のコンセプトで労働管理が必要だ。
- 過重労働をなくすには、結論的にはやった残業手当は必ず支払う風土の醸成が必要だと思う。その結果として、このコストを如何に吸収するかを考えるのが経営の変革ではなかろうか。

【次回開催日】5月19日（金）午後3時 学士会館309号会議室