

## ガバナンス研究部会（第236回）議事録

日時：平成29年10月20日（金）15:00～17:00

場所：学士会館309号会議室

出席者：今井、板垣、井上、上原、勝田、小林、嶋多、永井（郁）、永井（秀）、中嶋、林、日向、古谷、山本、山脇、

### 【報告】

今井部会長から第156回学会理事会の報告があった。

### 【定例研究発表】

#### 1 「企業統治に世間の良き慣行を取り入れる提案」（上原利夫部会員）

<概要説明> 事前配布資料からかいつまんで

- 我が国は欧米のように個人が確立しておらず、また社会から独立していない。世間の掟に従う環境を踏まえた上でコーポレートガバナンスの見直しが必要だ。これは会社法における仕組みとは異なる。
- 3人以上の監査役で監査役会を構成しながら、監査役の独任制を残したのは矛盾だとかねてから主張してきた。
- 現在の日本企業における相談役や顧問は経営に口は出すが、責任はないという存在だから余計である。ただし、会社の象徴として相談役的存在はあってもいい。そこで傾聴を発揮して、従業員の思いを吸収する役割だ。指揮命令とは関係のない世界で、周囲の人に良い影響を与える存在だ。
- 象徴（シンボル）の重要性を知らされたのは、平成天皇のお姿を見てからだ。
- 近代的日本企業でも神棚をまつところもある。人智を超えた存在があることを認めていることであり、好ましい。社長より偉いのは神様だ。AI時代でも人事を尽くして天命を待つという心境は大切である。
- これらは企業文化の問題だが、企業文化については『シンボリック・マネジャー』（城山三郎訳 新潮社）が参考になる。
- 結局企業文化とは、説明できるものではなく、例えば東芝を見て、あれが東芝の文化だというように、その企業で起こる個々の出来事を見て判断するということになる。

<討議・意見>

- 監査役会の決定に従わない監査役の独任制はあってもいいと思う。それが監査役制度のいいところであるが、『監査役の覚悟』が示すように大変な苦勞をする。これは矛盾ではないであろうか。
- 組織には、権威による統治と権力による統治の両方が必要だ。象徴は権威による統治で、指揮命令体制は権力による統治を表す。
- シンボルや権威による統治と言っても、属人的要素が大き過ぎ、制度論として成立するのか。現在の組織とどう共存していくのだろうか。

- 近代的組織と世間を融合するために、現在の組織とは異なる「リーダーのグループ制」を導入してはどうか。

## 2. 「経営リーダー人材の育成・後継者計画について」（勝田和行部会員）

### <概要説明>

- CGコードにおける後継者計画を踏まえ、経産省から「経営リーダー人材育成ガイドライン」が公表された。経営リーダー育成のための基本的なプロセスと課題を、アンケート調査結果、先進的企業の事例を示しつつ紹介している。本ガイドラインを軸にして経営リーダー育成の論点を整理していきたい。経営リーダー人材の育成にあたって重要なことは、施策・制度構築において考え方・方向性を明確にすることである。
- とりわけ、経営リーダーの資質、特に「高い倫理観」を持つ人材の育成、後継者計画に向けた「シームレスな人材マネジメント」、経営リーダー人材育成・後継者計画への「経営トップのコミットメント」の3点が重要である。
- 企業経営者も、リーダーに求められる種々の資質・特性を備える必要があるが、なかでも「高い倫理観」が第一に求められる。
- 経営リーダー育成のためには、企業それぞれの現状・将来を踏まえ、経営リーダーの育成・選抜、後継者計画につながっていく新たな「人材マネジメント・システム」を構築することが重要。各企業は、それぞれの経営環境下で、人材の採用、育成、評価、経営リーダー人材の選抜、ひいては「最高経営責任者等の後継者計画」を策定・実行し、取締役会によるガバナンス・監督を実効性あるものとしていく必要がある。
- 後継者計画につながる「シームレスな人材マネジメント・システムの構築」と、経営リーダー人材の育成・評価の様々な場面で経営トップ（場合によっては社外役員）が関わり、公平・公正な後継者の育成・選抜を進めることが重要である。

### <討議・意見>

- 「高い倫理観」が企業経営者の資質の第一にくるわけではないだろう。必要とされるいろいろな要素の一つであるという前提でないと、現実的に回らない。
- 「倫理観」と「倫理的価値観」の2つの言葉が混乱気味だが、使い分けが重要だ。後者は人によって優先順位が違う。
- 経産省のガイドラインは、過去日本企業が失敗した人材育成方法を装いも新たに繰り返しており、企業人の目から見てリアリティがない。官僚と学者の作文だ。
- 先ほどの上原さんの話に通じるが、経営トップを支える複数人からなるチームが、傾聴し相談にのるという仕組みが欲しい。チームの中で文化を根付かせる。
- 倫理観は、教育によって身につく人（経験主義）と先天的に備わっている人（生得主義）の両方がある。資質の悪いものにくら教育しても倫理観は育たないとの論もある。従って、選抜が必要である。
- 経営者のソースとして、外部人材の登用という観点も必要だ。

【次回開催日】11月17日（金）午後3時 学士会館310号会議室