

## ガバナンス研究部会（第228回）議事録

日時：平成29年1月20日（金）15:00～17:00

場所：学士会館309号会議室

出席者：今井、井上、岡本、勝田、嶋多、中嶋、林、日向、古谷、宮澤、山本、山脇

### 【定例研究発表】

#### 1 「福祉サービスの危機管理に関する研究」（日向浩幸部会員）

##### <概要説明>

- 高齢化社会が進展する中、介護施設の重要性が高まっているが、施設内での殺傷事件などが発生している。それ以外にも施設を巡る様々な問題があり、危機管理の観点から分析してみたい。
- 相模原市の「津久井やまゆり園」の事件については、検討チームが中間とりまとめを公表している。その骨子は、精神障害を中心に原因の検討を行っており、対策としては措置入院のあり方、退院後の支援のあり方、精神医療と警察などとの連携、当該施設の問題点を指摘している。
- 最も発生頻度の高いリスクは、転倒、転落、誤飲・誤嚥、感染症等、介護・介助行為に起因するリスクである。高齢者の入浴に関し、直近の8年間で、特殊浴槽使用の死亡事故は12件にも上っている。また、老人保健施設で夕食に出されたこんにゃくを喉に詰まらせて死亡した誤嚥事故もあった。
- 施設入所利用者の約7割が痴呆性高齢者であることから、ケアをする場合、ハイリスクの人を対象としているという認識が必要である。要介護状態区分に見合ったケアを提供するために、ケアプランにはその状態にふさわしい目標とケア内容が示されている必要がある。
- 嶋貴(2014)は、今後の課題として、医療・介護の臨床現場の行動規範として支持されている倫理4原則では、(1)自律尊重原則、(2)善行原則、(3)無危害原則、(4)公正原則、の4つを掲げるが、利用者の快適さの保障と事故リスクを下げることは、ある意味でトレードオフの関係にあると指摘している。
- 経営者の強い決意とリーダーシップのもと、施設におけるすべての従業員にリスクマネジメントの意識や質向上に向けた取り組みを十分に浸透させなければならない。

##### <討議・意見>

- やまゆり園の事件は、介護施設の問題というよりは殺人事件で、あとの転倒、転落、誤飲・誤嚥、感染症等のリスクとは異なる性格のものと思う。また、医療機関の判断の不適切さ、警察との連携不足などは介護施設特有の問題ではない。
- 「危機管理」と「リスク管理」は非常時対応・平時対策の面で、異なる概念ではないか。何に照らし合わせて、問題指摘するのか再検討が必要。倫理4原則などが検討の基軸になりうるのではないか。
- 施設で人を殺すような事件が相次いでいるが、その原因はどこにあるのか。介護要員の採用、施設の財政基盤、施設のガバナンスの問題等、様々な切り口でこの問題を分

析できると思う。また、提供できるサービスの水準と質及びコストを切り離しては考えられない問題だ。

- 結論部分が弱い、2つの事例は適切であったのか、誰から見ての問題点なのか等論点整理を行い、更に検討を進めてほしい。

## 2 「コーポレートガバナンスに関わる実務的課題について一監査等委員としての問題意識一」(勝田和行部会員)

### <概要説明>

- 東証1・2部上場企業では、基本原則1～5はほぼ100%、全73原則中59原則について、90%以上のコンプライ率であるが、エクスプレイン(実施しない理由の説明)は、不十分と言える。金融庁の「フォローアップ会議」では、「意見書(2)」(シート3)が公表され、「ガバナンス報告書」の記載の充実・工夫等を含め、幅広く議論されている。それらは次の問題意識に集約される。①コーポレートガバナンス・コード対応の現状、②「攻めの経営判断」を実現するガバナンス、③「理念経営」に向けたガバナンス、④取締役会の実効性評価、⑤グループ・ガバナンスの強化。
- 「攻めの経営判断」は経営課題の明確化、適切なリスクテイクの具体化、モニタリング型の取締役会、社外取締役の役割・機能発揮、社長と社外取締役の後継者計画、指名・報酬の方針や仕組みがポイントとなる。フォローアップ会議では、「日本企業に最も不足しているのはCEOとしての資質を備えた人材である」「CEO候補者の人材育成及びCEOの選任には、中長期的な観点から、十分な時間と資源をかけて取り組むことが重要」としている。
- もっとも難しいのは「取締役会の実効性評価」である。投資家はこれに関心強いが、実効性をどうやって評価するのかが明確になっていない。英米で選考しているようだが、日本では今後の課題である。

### <討議・意見>

- トップの暴走を食い止めるのが、CGの1つの役割である。これまで日本企業では監査役がガバナンスの担い手として期待されてきたが、特に海外からは、十分な効果があるとは認められてこなかった。そこで経営陣のサクセッションプラン・OBガバナンスの廃止や複数の独立社外取締役導入の重要性が叫ばれている。
- 安倍内閣の日本再興戦略の流れで、さかんに「攻めのガバナンス」が言われるが、「守りのガバナンス」がその裏にはあるべきという論点が忘れられているのが問題だ。
- 「適切なリスクテイク」と「攻めの経営判断」は相容れないのではないか。リスクを取締役会で論議すればするほど、手続きが煩瑣になり、決断が迅速に下せなくなる懸念がある。
- 「取締役会の実効性評価」はそう難しくない。特に問題が起きず、その年の意思決定がプロセスを踏んできちんと行われていれば、問題ないと言って良い。
- 内部留保が投資もされず、累々と蓄積されている。資本をいかに効率よく投資するかの指標が必要である。また賃上げ原資にすることも考えなくてはならない。

【次回開催日】2月24日(金)午後3時 学士会館309号会議室