

「持続可能な経営」の構築に向けた視点について

－最近の企業不祥事から「共感経営」を考える－

日本エマージェンシーアシスタンス（株）

取締役監査等委員 勝田 和行（かつだ かずゆき）

1. 問題意識

「日本的経営」は、いわゆる「三種の神器」（終身雇用、年功賃金、企業別組合）に代表される雇用システムの面で諸外国に例を見ない特徴を持ち、戦後の高度成長を支えてきたとされる。しかし、2007年、米国に端を発する世界金融危機以降「失われた20年」といわれる低成長の時代を経て、少子高齢化がますます進む中で、「日本的経営」は雇用システムを中心に大きく変容しつつある。

こうした中で、2017年以降にも、三菱マテリアル、日産自動車、神戸製鋼所等の「品質（検査）不正」やヤマト運輸の引越料金水増し、スルガ銀行の融資不正など様々な企業不祥事が露見しつつあり、日本企業のモノづくりやサービスの品質、ひいてはガバナンスのあり方に疑問が呈されている。

本稿では、最近の企業不祥事にみられる主な課題を検討するとともに、グローバル化が一層進展し、「新産業革命」「デジタル革命」といわれる新たな経営環境の下で、日本企業が「持続可能な経営」を追求・構築するにはどうすればよいか、現場との「価値共有」、多様化する従業員の「人材マネジメント」および経営トップによる「ガバナンス」の視点を中心に考察する。

2. 企業不祥事にみる日本企業の経営課題

2-1 最近の企業不祥事にみる主な課題

【表I】は、2017年以降の企業不祥事の代表的な事例をとりあげ、各企業の「第三者委員会」調査報告書に記された諸点を、概要とりまとめたものである。

このうち、A～C社の事例は、近年頻発したメーカーによる品質（検査）不正、D、E社は、サービス（運送）業、銀行業における不正行為である。

業態、経営環境は、それぞれ異なるものではあるが、各社の第三者委員会が取り上げた問題点、主な課題には、次のような共通項がある。

- ① 経営トップの短期的売り上げ、利益（コスト削減）至上主義
- ② 現場における不正・不適切行為の見逃し、放置
- ③ 経営者・経営幹部と現場のコミュニケーション不足
- ④ 内部検査・監査、内部チェックの不全

2-2 「品質」「サービス」を支える「現場」の実態認識の欠如

【表 I】の事例に共通する主な課題は、どうして生じたのか。

このうち「品質（検査）不正」については、過度な品質を求める法令等の規制や内部規則自体が問題ではないかとの指摘もある。しかし、各企業の調査報告書には、経営トップが短期的な売り上げ、利益向上（コスト削減）を求め、経営トップ・経営幹部が「現場」の実態に目を向けることなく、現場の声が経営層に届かなかったことが、具体的に指摘されている。

また、「品質」「サービス」を支えるべき「検査、監査、審査」部門に十分な人材配置が行われず、経営トップ・経営幹部と現場とのコミュニケーションも不全であったことが、これらの不祥事を招いたといっても過言ではない。

「現場」の実態認識、コミュニケーションの不全が、今日に至るまで営々と築きあげてきた「日本的経営」への「信用」を大きく傷つけたのである。日本企業は、これらの事例を他山の石として、自社の経営を総点検し不祥事を未然防止するとともに、「持続可能な経営」の構築に向けた取り組みを進めなければなるまい。

3. 「持続可能な経営」の構築に向けた視点－「共感経営」の推進

3-1 「ムラ」構造からの脱却

日本企業において不祥事が発生した場合、しばしば「〇〇ムラ」がブラックボックスになっていたなどといわれる。福島原発事故における東京電力の原子力部門は、その典型例のひとつである。

【表 I】A～C の事例では、品質管理部門、特にグループ会社や工場など「現場」の検査体制がブラックボックスになっていたのである。

また、D、E の事例においては、引越部門や融資営業・審査部門が「ムラ」化し、経営層や検査・監査部門の目も充分届かない領域になっていたといえよう。とりわけ、E の事例では、融資営業部門の経営層が、売り上げ・利益至上主義で暴走したもので、銀行全体がムラ化していたともいえる。（なお、「日本的経営」の歴史的展開については種々の議論があるが、岩田：1977 は、その特質を「ムラ」構造にあるとしている。）

オリンパス、東芝、日産自動車（ゴーン事件）など経営トップ自らの不正・不適切行為は、勿論あってはならないことである。一方、【表 I】に挙げた事例は、経営層と現場、事業部門相互のコミュニケーション不足（断絶）や、地方所在の或いは分社化した現場・現地の工場・事業所や品質検査・審査・監査等のコストセンター的な部署に経営資源（とりわけ人的資源）が十分に投入されず、悪い意味で「ム

ラ」化したために生じたものである。(厚生労働省等行政の統計不祥事も、統計という分野がムラ化した結果と思われる。)

筆者は、これらの不祥事は、経営トップ自身あるいは経営トップ主導の不祥事に比し、企業自らの努力によって「未然防止」可能なものとする。

不祥事の未然防止のためには、経営トップが、ブラックボックス的な「ムラ」を生まないよう、様々な「現場」に対して不断の目配りを行い、経営全体の「透明性」を確保することが、これまで以上に必要とされよう。

3-2 経営トップと従業員が一体となった「共感経営」の推進

高度成長期には、企業の経営トップ・経営幹部と従業員との良い意味での「一体感」が、「日本的経営」の“強み”といわれた。しかし、少子高齢化の下、低成長が続く中で、「日本的経営」は、雇用システムやガバナンスの面で次のような変容を遂げ、【表 I】の不祥事を生んだといえよう。(平野文彦ほか：2011 参照)

- ① 非正規社員の増加等、男性正社員中心の「終身雇用」、「年功賃金」の変化
- ② 労働組合組織率の低下 (2017 年 17.1%) が象徴する「企業別組合」の変質
- ③ 間接金融の伸長とメインバンクによるガバナンスの低下

今では、「新産業革命」「デジタル革命」といわれる経営環境の大きな変革が進みつつあり、日本企業は、女性だけではなく外国人を含めた人材の「多様化 (ダイバーシティ)」と「働き方改革」、「コーポレート・ガバナンス (CG) 改革」、「ESG 投資」や「SDGs」への対応など、様々な課題に直面している。

これらの諸課題に立ち向かっていくためには、経営トップ・経営幹部と従業員が自社の「あるべき姿」を「価値共有」し、「日本的経営」の“強み”であった良い意味での一体感を取り戻し、「多様な人材」がそれぞれの能力をできる限り発揮しつつ、「持続可能な経営」を推進することが求められる。筆者は、日本企業が目指すべきこのような経営を、以下「共感経営」と呼ぶこととする。

3-3 「共感経営」の構築・推進にあたってのいくつかの視点

日本企業が、前述した「共感経営」を進めていくにあたって重要と思われるのは、次のような視点である。

(1) 「経営理念」の明確化と役職員による「価値共有」の徹底

企業経営のグローバル化が進むにつれて、グループ企業を含めた「多様な人材」の「価値共有」を図り、一体感を持ってマネジメントしていくためには、価値共有の前提となる「経営理念」の明確化とその徹底が求められる。欧米のグローバル企業が、「〇〇ウェイ (Way)」や「行動基準 (Code of conduct、Cred)」の共有を徹底していることを見習うべきである。

2017年11月、経団連は「企業行動憲章」を国連のSDGsへの取り組みを踏まえ、「持続可能な社会の実現のために」との副題のもとに改訂した。日本企業とりわけ上場企業は、「経営理念」「行動基準・規範」を明確にし、コンプライアンス、リスク管理など経営倫理・CSRの諸制度のベースとなる、自社のあるべき姿の「価値共有」を徹底し、「共感経営」を進める必要がある。

(2) 「従業員エンゲージメント」を通じた「共感経営」の追求

持続可能性ある「共感経営」を進めるにあたって重要な視点は、日本的経営の源流であり、現代のCSR経営につながる近江商人の「三方よし」すなわち「売り手よし、買い手よし、世間よし」の精神を基礎に置くことである。

とりわけ、悪い意味での「ムラ構造」から脱却し「共感経営」を実践するためには、水谷：1995がいう「人間性原理」を基軸とした人材マネジメントが求められる。今後は、多様な従業員・人材が価値共有し、自発的に能力を発揮し成長を図ること、すなわち「従業員エンゲージメント (Employee Engagement)」を通じた満足度 (ES: Employee Satisfaction) 向上への取り組みを進める必要がある。

(3) 「人材の多様化 (ダイバーシティ)」を梃子とした変革

グローバル化、デジタル革命等が進む中で、男性正社員中心の雇用システムをとってきた日本企業の多様性の欠如、すなわち女性や外国人材の活躍度の低さは、「持続的経営」にとってアキレス腱になるといっても過言ではない。

単に人手不足への対応ではなく、「人材の多様化」を意図的に進め、女性や外国人材との闊達なコミュニケーション、多様・多彩な発想とのふれあいを図り、これまでにない商品・サービスを生み出すことが、持続的経営の構築に資するといえる。今こそ日本人の強みとされる「異文化の取り込み」力を発揮し、ダイバーシティを梃子とした変革、イノベーションを図らなければなるまい。

(4) リーダー人材の計画的育成と倫理観ある経営トップの選任

CGコード (補充原則 4-1-③) でも経営トップの後継者計画が規定されたが、経産省のCGSガイドライン (2018年6月改訂) では、後継者計画の文書化が盛り込まれ、任意の指名・報酬委員会を設置する企業も増えつつある。

日本企業のガバナンスにおいて、最も特徴的なのが経営トップの選任の仕方にあるといわれるが、CG改革を具現化するためには、これまで以上に経営トップの選任とシームレスにつながる「リーダー人材の計画的育成」が必要である。

また、経営トップ選任の基準は、今井：2014がいうように、何はさておいても「倫理観 (Integrity) ある人物」である。今後は、海外勤務を含め、いくつかの修羅場を経験する中で倫理観・品格を磨いた人物、どのような環境の下でも

「現場」と十分なコミュニケーションをとり、経営幹部と従業員を前向きに糾合できる「リーダー人材」を計画的に選抜し、育成していくことが不可欠である。

今後は、海外の経営人材を招聘するケースも増えるかと思われるが、経営トップには「倫理観・品格」が不可欠であることを認識し、選任するにあたって十分な人材アセスメントが必要となろう。日本の経営の特徴である「新卒一括採用」も問われる中で、中途採用者を含めたすべての人材について、「従業員エンゲージメント」に留意しつつ、「リーダー人材」を育成・登用していくべきである。

デジタル革命等経営を取り巻く諸課題が山積する中で、日本企業が前掲のような企業不祥事を未然防止し、「持続可能な経営」を構築するためには、経営トップ・経営幹部と従業員が自社のあるべき姿について「価値共有」し、様々な「現場」において「多様な人材」がその能力をできる限り発揮しつつ「共感経営」を推進すること、また、そのための人間重視、現場重視の経営倫理・CSRとガバナンスの仕組みづくりが求められている。

以上

【主な参考文献】

- 平野文彦ほか（2011）『産業経営プロジェクト報告書 31号』日本大学産業経営報告書
今井 祐（2014）『経営者支配とは何か』文真堂
岩田龍子（1977）『日本的経営の編成原理』文真堂
経済同友会（2018）「いて欲しい国、いなくては困る国、日本 を実現する人材戦略」
馬越恵美子（2011）『ダイバーシティ・マネジメントと異文化経営』新評論
南 和気（2018）『人事こそ最強の経営戦略』かんき出版
水尾純一（2016）『サステイナブル・カンパニー』宣伝会議
水谷雅一（1995）『経営倫理学の実践と課題』白桃書房
古谷健夫監修 中部品質管理協会編『“質創造”マネジメント』日科技連
労働政策研究・研修機構編『日本的雇用システムのゆくえ』労働政策研究・研修機構
柴田 彰『エンゲージメント経営』日本能率協会マネジメントセンター

以上