

## 企業行動研究部会議事録（第 243 回）

日 時： 平成 28 年 11 月 14 日(月曜) 18:00-20:20

場 所： 中央大学駿河台記念館 3 階 350 号室

出席者： (18名 上原、勝田、河口、北川、栗栖、西藤、櫻井、佐藤、永井、野瀬、  
比賀江、菱山、平塚、古山、松尾、峰内、宮澤、石川、敬称略)

### 1. 連絡事項

勝田部会長より本日初参加の石川英男氏の紹介があり、石川氏より挨拶を頂いた。

石川英男氏：日本発条 CSR 部部長、中国に 3 年半ほど駐在、その折野瀬氏にお世話になったことが縁で紹介頂き入会した

続いて勝田部会長より 11 月 16 日開催予定の BERG 経営倫理シンポジウムの開催について案内があった。また、11 月 26 日には慶應義塾大学において JABES 理事会が行われ、その後、梅津ゼミ主催で、野田聖子氏の特別講演会が行われる予定であることが報告された

### 2. 第 1 テーマ：「もったいない」と「なりすまし」のパラドックス —日本の不祥事の深層を探る（北川則道部会員）

#### <報告骨子>

- 1, 現状の問題意識 最近の不祥事（不正）は、従来からある日本人の法意識と超越的な規範意識を持たないこと、の重なりが、細分化（グローバリゼーション）の過程で顕在化していることに起因
- 2, 仮説 「もったいない」と「なりすまし」のパラドックス 「もったいない」が、「尊敬」と「規範意識」を超えて、「なりすまし」（自己感情）を生み出す矛盾。  
\*言葉には光と影の二律背反要素が含まれる
- 3, 検証
  - 1) 実際の不祥事
  - 2) 分析
    - (1) 思考と行為からの分類
    - (2) コンプライアンスとガバナンスからの分類
      - ①、「なめる」直観 <ファウル> \* 「ハッキング」「おれおれ」「ぬきとり」
      - ②、「とりあえず」熟慮不足<イエローカード>  
\* 「善意で」；法律上は「法を知らなかったこと」の認知
      - ③、「しょうがない」集団思考停止<レッドカード>  
—「その場しのぎ」「善意で」（スズキ）「目をつぶる」（東芝、三菱自）  
\* 東芝、；会計原則の真実性の放棄 \* 三菱自；技術の客観性の放棄
    - 3) 「義理」と「人情」；パラドックスを支えるもの  
「もったいない」と「義理」、「なりすまし」と「人情」
  - 4, 不祥事への対応
    - ① 「なめる」
      - 1) 「コンプライアンス」から「こんぶらいあんす」へ；意識の変革
      - 2) 「誰のために」；企業活動での倫理の読み替え
    - ② 「とりあえず」
      - 1) 「場」の提供；無意識の宗教性—例えば日本的品質管理による TQC（日本的宗教性）vs シックスシグマ（キリスト教倫理）
      - 2) 文系・理系の壁；技術者を理解しようとする文系が壁を破る
    - ③ 「しょうがない」

- 1) 監査（役）機能；3つのコーポレートガバナンスの選択
- 2) コンプライアンスの位置づけ；日本企業の評価

#### <質疑・意見交換概要>

- ・哲学的であり相当難解と感じ複数回読み直したが、“もったいない”と“なりすまし”はすべてに当てはまるように感じた。分析の視点に感心した
- ・質問：日本の文化や日本の企業のコミュニティ的などとは関連していると考えてよいか。米国企業と比し甘えが存在するように感じる。日本企業はなんでも許してしまうように感じる
  - 日本語の場合で説明すると、対女性、対上司などのシチュエーションの違いで言葉遣いが異なるが、英語の場合等はこれとは異なることなどがあるかと思う
- ・海外の知己と話した際、日本については土居健朗と中根千絵が最もよくわかると言われたことがある
  - この分野に入ると奥が深いので別の機会の議論としたい
- ・世界の中で見ると米国は様々なルーツの集合体であり、日本とは異なる？
  - この話も国々の状況は極めて多様であり、一概には分けられないかと思う
- ・もったいない、なりすましの分析は鋭いと感じているが、もったいないのところには長年の名声の蓄積を崩すということへの、はき違いがあるように思う
  - それはその通りと考える
- ・企業委員会、企業倫理委員会などが企業にはあるが、これらへのお考えを聞きたい
  - 企業のトップは何を外や下に発信するかにかかっている。例えば“安全・安心”という言葉があるがこの・（中ポツ）が人の顔として語られないといけないのが企業倫理委員会の在り方ではないか。オーナー会社であればそれが前面に出ているように思う（発信力）
- ・不祥事について言葉という入り口から入っておられるが、これらのことについてはほかに、ヒューマンダイナミクスとか人間関係論からの実証研究があるがどのようにお考えか。また最近の20代の人たちと今日のメンバーの皆様との間には大きなデバインドがあるように思う。つまり探求型で自分のことを作り上げており、座学での講演的な話はあまり好まず、自身の発言を含む動きながらの研修会的な場を求めているがどのようにお感じになるかお聞きしたい
  - 最近はそのあたりについてはやや疎くなっていると感じる
- ・この議論には一つの抜けがあると思う。日本の天照大御神の視点である。例えば会社によっては神棚が飾ってあり、そういう会社に不祥事はないと思う
- ・文系と理系に分けることについての意見を聞きたい
  - 文系の人自ら壁を作っているように思う。自社の得意商品への説明ができるようにすることで文系のバリアを破れる、それがこのバリアを超えることと思う

以下略

3. 第2テーマ：文系のための技術者倫理研究会（BERC）でのアンケート結果について（平塚部会員）

#### <報告骨子>

北川氏に実施頂いた“文系のための技術者倫理研究会”（BERC）につき平塚部会員より資料に基づき、シラバスの概要、参加者の現状、運営の方法を含め、受講者アンケート結果について報告がなされた。

また、資料最終ページの参加者コメントについて詳細な説明が行われた

- ・グローバル化により外国と日本では大きな違いがある
- ・技術者が陥りやすい不祥事を皆であげてみてはどうか
- ・理系・文系のちがいがより国籍や宗教のちがいが大きい。法律も国により違う
- ・技術者の性格の特徴をみんなでまとめてみたらどうか(文系の視点で)

- ・「ひらがなの こんぶらいあんす」の意味が腹落ちした
- ・同じ文系の人間でも経理の人間は細かいと言われる
- ・みんなで議論したいこと

また平塚氏自身の見解として、仏教をベースとした信仰心経営につき知見が述べられた。特に“無私”の心のないものが経営者になることが問題で、それが満たされると不祥事もなくなると考えているとの纏めがあった

#### <質疑・意見交換概要>

- ・できればこれだけの資料は事前配信がほしい
- ・平塚氏へのお願いはアンケートの公開をお願いしている。その趣旨は評価ということを含め参加者が互いの考えを共有すること（北川）
- ・平塚氏は論語や渋沢の研究をされているので例えば論語の研究の立場でどうしたら不祥事がなくなるかを説いてほしいとお願いしている（北川）  
→そのことへの答えではないが、現在二宮尊徳の実地研究を行っていることが説明された。  
以下略

#### 4. 第3テーマ：PRIDE 転じて ARROGANCE となる—三菱重工、豪華客船受注で大幅減益— （古山部会員）

##### <報告骨子>

- ・2016年10月19日付け『日本経済新聞』に「三菱重工、祖業にメス」という見出しで、同社が大型客船の受注を凍結する旨の記事が掲載されていた
- ・三菱重工の2015年3月期通期純利益は1100億円であったものが、2016年3月期通期には638億円に半減した。主たる原因は、大型客船の受注で大赤字を出したこと
- ・2016年3月14日夕、米カーニバル（Carnival Cruise Line）傘下の欧州アイダ・クルーズから受注の新型客船2隻の1番船が予定より1年遅れの引き渡しとなった
- ・日本で建造された客船としては過去最大・最新鋭の豪華客船
- ・クルーズ用大型豪華客船2隻の受注額1000億円に対し関連損失1872億円という数字
- ・世界最大の豪華客船、Harmony of the Seas は、16デッキを備え、乗客6360人、乗員2100人の収容が可能という
- ・三菱重工が総トン数120,000トン級の豪華客船2隻を1000億円で受注したということは、Harmony of the Seas の価格に比べれば割安の感もあるが、総トン数ではOasis Class とほぼ同じでも、客室の数が半分である
- ・なぜ受注額の倍近い赤字を出してしまったのであろうか、その原因は、2011年の受注時、「過去の建造実績から何とかできると判断した」という、楽観的見通しにあった
- ・三菱重工には1989年に進水した総トン数50,142トンの飛鳥II以来豪華客船の建造経験はないにもかかわらず、こうした楽観的すぎる見通しで始められた事業は、当初から狂い始め、設計段階から発注主のアイダ・クルーズの承認がなかなか得られず、客室や空調などの仕様の確定作業は難航
- ・実績作りを急ぐあまり、1番船を手掛けるリスクを精査せず、契約面でも甘さを残した
- ・以下 arrogance に関し、倫理的視点から検討を加える。arrogance は日本語で「傲慢」、ドイツ語本来の言葉は Hochmut である。Hochmut に関して、カントは『人倫の形而上学』（Die Metaphysik der Sitten）の中で次のように論じている

結論として次のようにいえるであろう。arrogance に陥ることは倫理原則に違反する悪徳、即ち最高の価値を置くべき他人の人格を、自分の優越性を示すための手段として用いることである。実力の見極めが十分できていないまま、高付加価値の誘惑に負けて、豪華客船の受注を正当化し、受注契約書に署名してしまったこと自体が、倫理原則に反する企業行動だったのである。巨額損失の原因は経営倫理の欠如にあったと言えるのである。

以下略

### <質疑・意見交換概要>

- ・本件については船舶関連事業出身の松尾部会員より発言があったが、後日以下の発言纏めを頂いたため以下に記載させて頂きました
  1. 古山先生が最近の三菱重工のニュースを見逃さずに問題提起されたことに敬意を表したいと思います。タイトルの“大企業病の一つ Pride 転じて Arrogance となる”とのご指摘については同感でその通りだろうと思います
  2. なお、小生は客船事業を身近に見てきた者として少々補足させて頂きます。  
戦後初めて、日本で建造した本格的クルーズ船2隻（飛鳥号、クリスタル・ハーモニー号（現、飛鳥II））は他の国内造船所で建造されたクルーズ船と比較しても素晴らしい船で三菱重工の技術力は素晴らしいものでした。ただ、これらの船はイタリア人デザイナー（ガローニ教授）の設計によるものでした
  3. 今回の三菱重工の巨額の赤字の原因として、会社発表では、基本設計に対して発注者承認が大幅に遅れ、且つ度重なる設計変更とやり直し工事が続いたこと。さらに、現場の混乱などの事情を会社は指摘しています
  4. 一方、同造船所ではクルーズ客船建造中に再々火災が発生しました。2002年、久しぶりに受注したプリンセス・クルーズの豪華客船は不審火災で上半分が焼失したため大修理し再建造して多額の損失となり、その上、引渡し遅延で百億円単位の損害金を要したものと思われ  
その後、10年ぶりに受注した今回の船でも、今年1月に3回も火災が発生したことも重なり完成が1年ほど遅れて多額の遅延損害金が発生した模様  
この他にも、欧州造船所との競争での赤字受注、外国人労働者大量投入による現場の混乱、発注者とのコミュニケーション欠如、連続不審火災の原因不明等々が関係者から指摘されているようです。とりわけ、会社の巨額の損害の原因となった過去の不審火災について、一部マスコミからも放火の疑いが指摘されているにも拘らず原因や対策に関する会社説明は見当たらず、社会や株主等に対しても核心に迫る説明がないことは、企業として透明性に欠けるのではないかとの疑念を持たれ、会社の隠ぺい体質を感じるのではないのでしょうか。このような経営姿勢は、既に会社存亡がかかる大事件となった三菱自動車や東芝などに通ずる面もあり、経営倫理が問題となるかもしれないと懸念されます  
・自分（H部会員）は三菱重工の企業倫理委員を9年間務めた。企業倫理の欠如といわれると、やや違和感がある。本日は時間がないので詳しくは話さないが纏めには違和感がある。  
技術の人が出来ますということで、事態の先送りのようなことがある。現場の本がうまく倫理委員会に上って来ないことが往々にして存在する
- ・今後は航空機MRJが心配である  
以下略

### 5. その他

勝田部会長より、次回以降の発表に期待するとの発言があり、閉会した。

(文責：河口)

議事録送付先(敬称略)：

[部会員]：朝倉、荒川、安藤、井上(真)、井上、岩倉、上原、遠藤(淳)、遠藤(梨)、大泉、大島、岡田(佳)、勝田、加藤、河口、川村、北川、木下、熊本、栗栖、桑山、小池、西藤、斉藤、佐久間、櫻井、佐藤、柴柳、鈴木(啓)、瀬名、潜道、高橋、武谷、田村、出口、徳山、中島、永井、那須、西井、西村、野瀬、野田、比賀江、樋口、肥後、菱山、平塚、古谷、古山、前原、増岡、増澤、増渕、松尾、松本、丸山、水島、水野、峰内、宮川、宮澤、山口、山中、山本、横館、吉村、石川(当日はゲスト)

[学会本部]：梅津会長、水尾副会長、高橋前会長、内田事務長