

## 企業行動研究部会議事録（第 258 回）

日 時： 平成 30 年 2 月 19 日（月） 18:00—20:00

場 所： 中央大学駿河台記念館 3 階 350 号室

出席者： （17 名 勝田、河口、北川、木下、栗栖、西藤、佐久間、櫻井、佐藤、出口、野瀬、菱山、古山、松尾、峰内、宮澤、片方、敬称略）

### 1. 連絡事項

勝田部長より開会が宣せられ、金沢工大で開かれるシンポジウム及び研究交流例会、また本年度の研究発表大会の申し込み締め切りに関する説明が促され、河口幹事より概要の案内があった。

金沢工大の科学技術者倫理に関するプロジェクトの概要と 2 月 27 日開催予定のシンポジウム、4 月 21 日実施予定の交流例会、さらに本年度の研究発表大会の締め切りが 3 月 4 日であることが報告された。

### 2. 第 1 テーマ：「” コーポレート・ガバナンス強化” が最近の企業不祥事の一因ではないか？」

峰内部会員より表題のテーマについて事前に配布された資料に基づき報告が行われた。

<報告骨子>

#### 1. 「コーポレート・ガバナンスの強化」とはどういう意味か？

##### 1-1. 「ガバナンスの強化」が何故不祥事の対策になるのか？

昨年来日本の代表的な製造業で不祥事が頻発している。トップによる記者会見ではその原因を「現場に権限を委譲してきたから・・・」「現場が勝手に判断して・・・」（神戸製鋼）などと釈明し、対策として「ガバナンスを強化すると」と異口同音にいつている。これは神戸製鋼に限らず、また製造現場だけでなく、東芝の「三日で 125 億円の利益を出せ、チャレンジ！」も同じことだ。問題は「ガバナンスの強化」が何故不祥事の対策になるのか理解できないという点である。

##### 1-2. 話は逆ではないのか？

つまり、「コーポレート・ガバナンスの強化」が不祥事の一因になっているのではないかということだ。このことは既にリーマンショックの前に警告が出ていたのではなかったのか。

##### 1-3. 「コーポレート・ガバナンス」が失敗の原因では？

要するにアメリカ流「コーポレート・ガバナンス」が失敗の原因だといっている訳である。この“マクロ・リーダーシップ”は投資家が支配する資本市場にばかり目が行き、“マイクロ・マネージメント”を顧みないというところに不祥事の一因があるのではないかと指摘である。これは、米国だけでなく、東芝、神戸製鋼や日産他の日本の最近の不祥事によく当てはまるのではないか。

#### 2. 日本の「コーポレート・ガバナンスの強化」は成功？

##### 2-1 「伊藤レポート」

「アベノミクス 第三の矢」として取り上げられた「コーポレート・ガバナンス改革」に関する経済産業省報告書「持続的成長への競争力とインセンティブ—企業と投資家の望ましい関係構築」（座長一橋大学伊藤邦雄教授。2014 年 8 月発表）には「コーポレート・ガバナンス改革」の意味が次のように説明されている。（以下は略）

##### 2-2 日本の「ガバナンス改革」は成功しているのでは？

昨年 8 月の当例会で発表した拙稿『いくつかの「不都合な真実」のなかで以下のようなデータを紹介した。

##### 2-3 機関投資家のお役にたった日本の「コーポレート・ガバナンス改革」

委員会設置会社を可能にした会社法の改訂、米国式マニュアル式の「インターナル・コントロール」を求める会社法と金融商品取引法、『日本版コーポレート・ガバナンス・コード』と『日本版ステュワードシップ・コード』の制定及び社外取締役2名の選任を求める証券取引所上場規則の改訂、それに加えて、経産省の『伊藤レポート』及び一通りの道具だては揃った。「持続的成長」とか「長期的視野」などというような美辞麗句が頻出する。しかし、機関投資家と金融業界が日本の経営者に圧力をかけて配当を増やさせ、自社株買いをさせてROEを上げさせ、株式市場の浮揚につなぎたいという短期主義な目的は隠しようがなく上述の成果がその正体を明らかに示している。

### 3. 何でもかでも「ガバナンス」

#### 3-1 「ガバナンス」の乱用

経営者が頭を下げ対策として「ガバナンスの強化」と異口同音にいう。頻発した日本企業の品質偽装事件に関連して「品質ガバナンス」などという理解不能な言葉が使われている。これ企業だけでなく、メディア、弁護士、監査法人も同じである。

#### 3-2 「経営」や「管理」は一体どこに行ったのか。

リーマンショックの直後それを反省する特集号を発行した『Harvard Business Review』誌は「失墜した企業の信頼を回復させるためにドラッカーの英知に耳を傾ける必要がある」として『ドラッカー生誕100周年記念号「ドラッカーの思考」』を同年12月に発行している。そのドラッカーの代表的な著作『Management』には「コーポレート・ガバナンス」なる用語を見つけることはできなかった。

### 4. 「経営者の時代」を取り戻せ

#### 4-1 会社は「経営」するものであり、「統治」するものではない。

以前は「経営」と云われていたものの代わりに「ガバナンス」という用語が使用されているのが現状。株主（機関投資家）が株主価値の最大化のために経営者を統制する行為ということになる。しかし「コーポレート・ガバナンス」と「経営（Management）」は本来全く異なる概念である。

#### 4-2 竹に木をついだような日本の「コーポレート・ガバナンス改革」

社外取締役の数が多い方、その比率が高いことを「コーポレート・ガバナンス」の評価基準にしているような調査や意見が多く見られる。企業文化の違う日本にとって木と竹をつなぐような導入の仕方から多くの企業で形骸化しているのではないかと思われる。

#### 4-3 それで何が抜けているのか？

投資家から経営者への規律づけが強調され、監督と執行の分離を求め、投資家の代理人として独立取締役の任命を中心にボードの組織論ばかりが論議されているような状況にある。

#### 4-4 「人間として何が正しいかで判断する」

「アメーバ経営」で日本航空を再建した稲盛和夫氏は次のように云っている。

#### 4-5 自律型「Management」を失うな。

人間は「アメと鞭」で支配できるとするこのような考え方をドラッカーは「専制」と呼び、そこには「人間として何が正しいかで判断する」ことを求めた稲盛氏の考え方も、日本の経営から多くを学んだとするドラッカーのような思想が入る余地はない。

#### <意見交換>

- ・文字の使い方には注意が必要
- ・マイクロマネジメントの使用にあたってはその言葉の持つ意味を十分検討された方が良い、誰かが働くときに些細な事柄を指摘するようなニュアンスがある言葉ということを確認。
- ・バリーとミーンズの記述にある年代は1970年代ではなく1930年代であることも修正すべきか。

- ・どちらかというとはーバードビジネスでの使用法が例外的と考えるべき。
- ・英国のウイルソンのガバナンス・オブ・グレートブリテンという本で初めて使われたのではないか
- ・同じ問題でも2つの立場で論ずることが重要であることが著されている。
- ・1960年代GMが指摘された時に使われた方が古いと思う。
- ・ガバナンスという言葉は、もともと舵をトルというラテン語の言葉からきているが、ぼかした使い方をされていると思う。
- ・2000年3月の当学会報のテーマが経営倫理とコーポレート・ガバナンスであったが、このおり水谷先生が書かれている中でも曖昧当表現がある。
- ・機関投資家と経営者という2項対立があるわけではなく、実は機関投資家というのは年金の運用をしているものが多い。これもガバナンスの本質と思う。
- ・本日の発表のテーマは、一つの視点での考察になりかねない。最も重要な企業のありようは、持続可能性であり、それをガバナンスの視点だけでとらえることは、やはり無理があると思う。
- ・ガバナンス改革が一連の不祥事の根ではないかとの発表であるが、私はガバナンスを1つの視点だけでとらえると無理があると思う。もっとも大きな企業の目標は持続的発展であり、存在の意義はそこにあると思う。私は7つのCという視点で初めて意味があると考えています。  
先ず、クレド一のC、CEOのC、コーポレートカルチャーのC、コードオブコンダクトのC、コーポレート・ガバナンスのC、CSRのC、業界風土カルチャーのCとしてとらえるべきであり、かつそれぞれが補完しあっていると考える。
- ・ガバナンスに絞って言うと、ガバナンスを情報開示、説明責任といった従来の日本企業になかったもので、新たな視点をもたらしたと考える。
- ・日本企業がガバナンスを通り入れたきっかけは、日米財界人会議での双方の取締役数の比較から始まったと言える。その議論で日本企業中でもソニーが執行役員制を取り入れたのが始まりである。ROEだけで経営を見るのは指摘の通りだと考える。
- ・最近の品質問題発生に伴ってガバナンスという傾向があるが、実際は経営者の劣化が本質である。
- ・過去のTQCや、デミング賞にチャレンジなどの流れはどこに行ったのか？ということが問題。
- ・カタカナ英語を使うことが問題と指摘された北川氏のご発表も引き続き期待する。

以下略

### 3. 第2テーマ：「三方よしの喪失？—品質の受け渡し手が消える」

—素材産業の品質問題が示すもの— 北川部会員

#### <報告骨子>

「特採」は日本独特のものではなく、ISO9001にもある方法であるが、記録を残すこと、その後の対策を取ることも決められている。

- ・これが履行されていなかったことが、認定取り消しの要因の一つと思われる。
- ・問題になった「特採」の判断の根底には、日本人固有の「自我」が現れている。これは、西洋の「自律した自我」とは異なる、
- ・企業の環境は、シェアリングビジネス、AIなどで組織の細分化が進み、「自立した個人専門職」が最後の受け手になることを前提に急速に変化すると思われる。
- ・この場合、何も対応を取らずに孤立した日本人は、品質に対して「言われたことしかやらない」、「結果に無関心」になると予想される。今回の問題が、20年、30年前から継続していたとすると、単に製造業だけでなく、広範囲にわたって起こり始めている現象と考えられ、日本の特徴である、作り

手、売り手、買い手の連帯が既に分断されつつあることを示唆している。

- ・企業倫理をどう伝えていくかという問題でもあることの認識が必要である。
- ・未定であるが、今年度 BEREC の計画にある、「品質と企業行動」研究会はこれに関連したテーマなので紹介する。

#### <意見交換>

- ・ISO という言葉で思い出すことがある。それは写真のフィルムの感度表示であり ASA 表記と Din 表示があったが、これが ISO の始まりだったように記憶する。当時それなりに価値があった。
- ・国際標準は、ISO のほか IEC など幅広く存在する。
- ・かつて米国工場の責任者であったころ、やはり ISO の基準を取ることで、グローバルな活動にはプラスとなった。
- ・最近では考え方や気持ちを表す言葉をカタカナ英語で表記することが問題となる。

#### 4. その他

勝田部会長より、4 月花王様の発表を予定しているが 3 月 12 日発表のテーマ提出の依頼があり終了した。

以上

(文責：河口)

議事録送付先(敬称略)：

[部会員]：朝倉、荒川、安藤、石川、井上(真)、井上、岩倉、上原、遠藤(淳)、遠藤(梨)、大泉、大島、岡田(佳)、片方、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、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、増淵、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、

[学会本部]：梅津会長、水尾副会長、高橋前会長、内田事務長