

ガバナンス研究部会（第303回）議事録

日時：2023年11月17日（金）午後3時～5時

場所：WEB 会議

出席者：板垣、井上、今井、勝田、河口、小林、齋藤、空手、戸村、中嶋、永井、浜辺、林、古谷、山本（計15人）

【報告】

- 1 今井部会員より、10月21日に開催された学会理事会の報告がなされた。
- 2 井上部会長より、福田部会員から業務多忙につき本研究部会退会の申し出があった旨の報告がなされ、本件承認された。
- 3 井上部会長より、次回の研究部会および年末懇親会は12月15日に学士会館にて対面で行う予定である旨の説明がなされた。

【定例研究発表】

- 1 産業界における経営倫理と倫理教育（河口洋徳部会員）

<概要説明>

- 本日発表する内容は、学術的という観点ではなく「実践的観点」との前提でまとめたものである。
- 日本企業における倫理教育の推移に関して、倫理教育の推移を商品のライフサイクル論を用いて分析した。そこでは、“新たな成長”を求めて“新たな理論の構築と実践”が必要になると認識した。倫理教育・組織における3つの要素として、知識と意識そして仕組みが重要であると言える。
- 導入期の経営倫理教育は、1993年の日本経営倫理学会（JABES）設立から2000年頃までと考えることができ、輸入情報から始まり、「コード・オブ・コンダクト」の策定・教育がなされた。
- 成長期の経営倫理教育は、2000年から2010年頃までと考えることができ、横並び主義の日本的傾向によって拡大した。そこでは、仏作って魂は？が散見され始めた。また、ケーススタディーから一歩進んだケースメソッドが良く用いられるようになった。
- 安定期の経営倫理教育は、2010年から2020年頃までと考えることができ、階層別教育+いわゆるe-learningの投入による定着化（一部はマンネリ化の始まり）がなされた。なお、この時期は、コンプライアンス意識調査の見直しと称して、調査周期を伸ばす企業、終息に向かう企業、および調査請負業者の撤退が開始された時期でもある。
- 衰退期の経営倫理教育は、2020年以降と考えることができ、「当社では経営倫理についての考え方はすでに定着した」などの理由で、組織体制を圧縮し、継続的教育を取りやめた企業も散見されるようになった。しかし、そういう企業で大きな不祥事に見舞われたところも出てきている。
- 経営学は教えても経営倫理学は教えない多くのいわゆる文系大学に警鐘を鳴らしたい。また、経営トップ自らが指導者となり、経営理念との統合的な観点で常に倫理教育の内

容、教育手法をリニューアルしながら、変化する様々な状況に対応し、経営者自らも研鑽と学習（教育を受ける姿勢）を継続することが、最も重要な観点であることを提言したい。

<討議・意見>

- 大学で倫理教育を行っても、倫理観が欠落した学生が一定程度存在する。したがって、企業においても倫理教育を行うことが不可欠ではないかと考える。
- 倫理教育は企業にだけ求めるものではない。家庭や学校における教育も重要である。ただし、倫理や道徳に関する教育に反発を感じる人たちもあり、倫理教育を行うことは簡単ではない。
- 報告では、経営倫理教育の衰退期を2020年頃からとしているが、実際には2015年頃から企業が収益部門でないCSRやコンプライアンス担当部署の人材を削減するなどの対応を進めていた。これは株主第一主義の経営が広まった影響ではないかと考えられる。
- いくら倫理教育を行っても、生まれながらに倫理観の欠如した人物がいる。ともすると、そのような人物が抜群の業績を上げたりする。そのような人物が社長にならないように特に留意する必要がある。そのためには、課長研修や部長研修の際に、人物を見極めることが重要である。
- 道徳と人権（倫理）は別物であることを認識する必要がある。道徳は「思いやり」であり、人権は「個人の権利の尊重」である。わが国では、ややもすると人権を「思いやり」で説明しようとする。道徳と人権（倫理）を明確に分けて議論する必要がある。
- 経営学に倫理重視の概念を含めることが必要である。新自由主義の影響もあり、現在の経営学からは倫理重視の面が排除されているようにも見受けられる。倫理はこれから更に重要性を増していくことから、経営学にこれを含めることが求められる。
- ルール違反が常態化していれば、悪いことも悪いと思われなくなってしまう。監査法人は、リスクカルチャーという観点から、会社にアドバイスしている。仕組みを作って運用し、その有効性をチェックするというサイクルが大切。
- 実際の企業でも、バブル崩壊後企業業績が厳しくなった中で、業績が抜群ではあるが倫理意識が皆無と言っても過言ではない人物が、活躍して昇進した事例が見受けられる。そのような人物が評価されると、周りもそれに影響され、利益を上げるためには手段を選ばないような状況に陥ってしまう。企業環境が厳しい場合、倫理よりも業績を重視する傾向が見受けられる。

2 変革型リーダー、教育者としての世阿弥（勝田和行部会員）

<概要説明>

- 古典芸能「能」の大成者といわれる「世阿弥」は、「風姿花伝」「花鏡」等数々の伝書を著し、現代の経営者、ビジネスパーソン、組織のリーダーにとっても、心に響き、座右の銘となる数多くの言葉を遺した。
- 世阿弥が生きた時代は、足利義満が将軍となり室町幕府が隆盛を迎える時期だったが、寺社の奉納芸では、猿楽、田楽の各座が競い合っていた。世阿弥は、若くして結崎座の

座長となり、「複式夢幻能」という斬新な演出を考案し、能にイノベーションをもたらすとともに、数々の伝書を通じて、後継者に能の演じ方、稽古の仕方などを伝えた。

- こうした「変革型リーダー、教育者としての世阿弥」が遺した「今に生きる言葉」のいくつかを取り上げ、現代を生きる我々が学ぶべきポイントを考えてみたい。

(1) 「変革型リーダー」としての言葉

- ① 「衆人愛敬」(しゅにんあいぎょう)～能、一座の目指すべき方向
- ② 「花と、面白きと、これ三つは同じ心なり」～能の核心
- ③ 「男時、女時」～座の立会い時における「ツキ」の理論
- ④ 「離見の見」「見所同心」「目前心後」～演じる(プレゼンする)際の心構え
- ⑤ 「家、家にあらず。継ぐをもて家とす」～後継者選びの要諦

(2) 「教育者」としての言葉

- ① 「稽古は強かれ、情識はなかれ」～師匠としての稽古哲学
- ② 「初心忘るべからず」(是非の、時々の、老後の)～いくつもの初心がある
- ③ 「おほかた、7歳をもてはじめとす」ほか～7段階の人生論

<討議・意見>

- 世阿弥が変革期のリーダーと言われる所以は、当時、多くの猿楽や田楽が混在していた中で、足利義満将軍の支援も得ながら、庶民にも受ける内容を取り入れて、能を高いレベルの芸術にまで進化させたことにある。つまり新しいことへのチャレンジが他との差になったものと思う。
- 世阿弥から学ぶ、ビジネス倫理の観点からの教訓は、「家、家にあらず。継ぐをもて家とす」という後継者選びの要諦にある。たとえ子が可愛くても、家を継ぐ力量がなければ、後継者にしないということ。企業でも役割を果たせそうもない人物はトップにすべきではないという教訓につながる。
- 現在の家元制度を鑑みると、少子化の中で、家元としての識見・力量を備えた適任の子どもを必ずしも得ることができないのが課題となっているようである。

【次回開催日】12月15日(金)午後3時 学士会館にて開催