

ガバナンス研究部会（第323回）議事録

日時：2025年9月19日（金）午後6時～8時

場所：ビジョンセンター新橋 16階 1601号室（リアル開催）

出席者：（計12人）

【報告】

1. 今井部会員より、慶應義塾大学日吉キャンパスで開催された第33回研究発表大会の内容について報告がなされた。
2. 今井部会長より、学会長選挙結果について報告がなされ、井上部会長より高野会長以下の新体制について補足の説明がなされた。

【帰国報告】

1. 予測不能のトランプ旋風？～アメリカの「倫理」はどこへ行ったか？
(浜辺陽一郎 部会員)
 - サバティカルを利用して米国で研究され帰国された浜辺部会員より、現在の米国の状況について、特に（1）トランプを高く評価する声の強さ、（2）トランプ派が考えている「倫理」、（3）深い分断は修復不能、（4）「倫理」を語っていたエリートが軽蔑される社会、（5）法曹倫理もまったくブレーキにならず、の観点から報告が行われ、活発な質疑応答がなされた。

【定例研究発表】

1. 「経営リーダー人材」の育成・選抜に関する一考察（勝田和行 部会員）

＜概要説明＞

- 経産省は、H29年3月、「企業価値向上に向けた経営リーダー人材の戦略的育成についてのガイドライン」を公表し、企業が取り組むべき施策・制度を掲げると共に、①経営者は、経営リーダー人材の育成に本気でコミットする、②人事部門は事業に貢献する「戦略的人材育成部門」へと進化する、③経営人材の育成では、「部分最適」に陥らず「全体最適」を貫く等、6つを提言した。
- 「経営リーダー人材」に求められる役割・能力と育成・選抜の課題としては、①「育成を担う人材」の育成・活用、②「リーダー適性」ある人材の見極め、③「倫理観」ある人材の育成があげられる。
- また、「経営リーダー人材」の育成方針、戦略策定にあたっては、①経営陣における「人事最高責任者（CHRO）」を明確にし、具体策を主導すること、②“無理ゲー”といわれる「管理職」に関する構造的問題を改善し、選抜された管理職から「経営リーダー人材」を選ぶ仕組みを構築する必要がある。

＜討議・意見＞

- 経営リーダー人材の育成・選抜に関しては、倫理観のある人材の育成よりも、倫理観の

ない人材をどう排除するかが重要である。その点で、1週間程度の合宿を行うと、その人物の倫理観がだいたいわかる。業績面で優秀であることと、経営者としての適性があることは別である。

- 経営幹部自らがジョブ・ディスクリプションを書き、具体的な課題を明確にしたうえで後継者の育成を図ることが重要である。ある企業では、3代先までの後継者を念頭に置いて指導・育成していたと聞いている。
- 業務執行と経営リーダーに求められる役割・資質は異なる。現在わが国の人事制度がメンバーシップ型からジョブ型に移行しつつあるなかで、経営リーダーを必ずしも社内で育てる必要はないのではないか。
- 業種にもよるが、例えば金融機関では、業務を知らない者が経営トップになることは現実的ではない。
- 社内で経営リーダーを育てるという体制の方が、社内のモチベーションが高まる。基本は社内で育てるべきと考える。
- 中小規模の会社だと、業種にもよるが、経営リーダーとなる資質を有する人材を確保することが課題である。
- 実感として、倫理観の高い人は出世せず、倫理観の乏しい人が出世する傾向がある。90年代のバブル崩壊を契機として、日本企業の最大の目標が競争に勝つことになり、このような傾向が強まったと言える。
- 倫理観のある経営トップを選ぶことは重要である。一方でどのようにして該当者が倫理観のある人物であるかを判断することは容易ではない。360度評価も1つの参考になる。部下がどう思うかも重要であろう。
- 勝田さんの次の研究として、どうすれば倫理観のある人材を育成できるか、自分の経験も踏まえて具体策を考えていただけたとありがたい。

2 組織心理学から考えるコンプライアンス経営（2）（岩倉秀雄 部会員）

＜概要説明＞

- 今回の報告内容
前回の報告では、経営トップ層及び各階層の役割とパワーに注目してコンプライアンス経営を組織内に浸透・定着させる方法について、組織心理学・組織行動論をベースに経験を踏まえて考察した。今回は、(1)組織文化を革新してコンプライアンス経営に移行する過程で発生する諸問題について、その発生原因と対応方法について考察する。(2)経営トップがコンプライアンスに理解がない場合、どうすれば経営トップをコンプライアンス経営に向かわせることができるかについて、研究会での議論の材料を提供する。
- 移行過程のマネジメント
組織文化革新の移行過程では、これまでの組織文化の中で認められ成功し相対的に有利に仕事を進めてきた人々は、組織文化の革新に「抵抗」し、どうしてよいかわからない人々は「混乱」し、革新を契機に組織内で有利な地位を占めようとする者はグループを組んで互いに対立しやすい。特に、コンプライアンス経営への移行期のマネジメントとしては、(1)経営トップ層がコンプライアンスを担当する、(2)コンプライアンス部門に強力な人材を配置し資源投入する、(3)革新を阻む動きには断固とした措置をと

る、(4) コンプライアンス・アンケートにより現状を把握するとともに、問題を発見した場合に直ちに対応する、(5) 革新の影響が大きい管理職層を革新の核とする、(6) コンプライアンス活動発表の機会を設け優れた活動を表彰・認知・共有化する、(7) 充分な教育・訓練を徹底する等が考えられる。

○ 経営トップの理解がない組織のコンプライアンス

なぜ、経営トップがコンプライアンス経営に理解がないのかについて考察するとともに、その様な経営トップをコンプライアンス経営に向かわせるために、株主、取締役・監査役、金融機関、労働組合、内部組織、行政、メディア、業界団体、顧問弁護士、外部監査人等のステークホルダーはどんな役割を果たしパワーを発揮するべきかについて考察した。

＜討議・意見＞

- コンプライアンスには(1) 形式的すぎる、(2) 過剰である、という批判がある。倫理にも同じことが言える。単にあるべき論を論じるのであれば、それは“woke”になってしまう。企業のあるべき論をストーリーで語り、ストーリーの中にコンプライアンス・倫理を入れ込むことが重要である。
- 発表者は、経営トップがコンプライアンスに理解がない場合、外部のステークホルダーからの圧力を重視しているが、上場会社における社外取締役の増加という現実を踏まえると、社外取締役の監督機能をまずは重視すべきではないか。
- それができる社外取締役がどの程度存在するかという問題もある。問題が生じた場合には社外取締役に厳しいペナルティーを課すことによって、社外取締役の覚悟を求めるということも考えられる。また倫理観のある人物が社長になっても、時がたつにつれて、立場が変わり、また環境の変化によって、その人物が変質するという課題もある。
- 経営トップの変質に対しては、社外取締役・株主からの監視監督が重要となる。この観点から、社外取締役の選任が重要となる。
- 日本企業の問題は、上には甘く、下には厳しいことが挙げられる。コンプライアンスは働く者に対しては過剰統制となっている。コンプライアンス・倫理の問題は主として経営トップの問題である。そこを厳しく監視する必要がある。これには社外取締役だけでは不十分で、ステークホルダーを含めた監視が必要であろう。

【次回開催日】10月17日（金）午後6時 WEB開催