

ガバナンス研究部会（第269回）議事録

日時：2020年10月16日（金）午後3時～5時

出席者：（WEB 会議参加者）板垣、井上、今井、小方、荻野、勝田、河口、小林、嶋多、戸村、中嶋、永井（郁）、林、古谷、山本、山脇 合計16名

【定例研究発表】

1. 「テレワークに係る諸問題とガバナンスのあり方について」（勝田和行部会員）

<概要説明>

- 新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、企業においては、「テレワーク（在宅勤務）」が進められている。テレワークのメリットは、従業員にとっては、①通勤時間短縮による自由時間の増加、②育児・介護など私生活と仕事の両立、企業にとっては、①従業員の通勤・移動時間の短縮、②定型的業務の生産性の向上、③非常時の事業継続性（BCP）の確保、④オフィスコストの削減などである。
- 一方、テレワークの実施にあたっては、次の問題点があげられている。
導入時の問題として、①部門、職種、業務の選定、②PC等の環境整備、③セキュリティの確保（実施後も）。実施後の問題として、①働き方の管理、②働き方の評価、③コミュニケーション④オン・オフの切り替え困難によるストレス。
- ウイズコロナの企業経営を進めるためには、経営者は、前述の諸問題を踏まえ、リーダーシップを発揮して、人材マネジメントの見直しを図る必要がある。具体的な問題として、出社とリモートのバランスの見直し、テレワークが可能な業務の見極め、業務のITC化・IT環境の整備、テレワーク従事者への個別具体的導入支援及びテレワークに相応しい人事労務管理などがある。
- 日本企業における「テレワーク」は、新型コロナ禍を契機に本格的に導入した企業が多い。テレワークをコロナ禍でも導入しなかった企業、一旦導入したにもかかわらず「原則出社」に戻ってしまった企業については、「テレワーク定着を阻む5つの壁」が指摘されるが、テレワークを「ウイズコロナ時代における働き方」の一つと捉え、業務のICT化、デジタル化を進めるべきと考える。
- テレワークの継続実施に当たっては、現場の管理者任せでは十分なマネジメントを期待しがたい多くの課題があり、経営層と従業員のコミュニケーション、従業員相互のコミュニケーションをどう円滑にするかが重要課題である。経営者、経営幹部には、従業員の自律的な業務遂行を確保しつつ、全体としての生産性向上を図るよう求められる。

<討議・意見>

- テレワークの本質に切り込んだ論議がそろそろ必要ではないか。今年4月の緊急事態宣言以降、テレワークがあたかも従来型勤務にとって代わるような論議がなされるが、テレワークはコロナ以前から必要に応じて行われてきた。テレワークが価値創造に役立つのか、人間性との相性など考えなければならない論点は多い。テレワークの限界を考えれば、コロナ禍が沈静化するとともに従来型勤務形態に戻ることが、大いに予

想される。

- 企業の中には、今後ともテレワークを主体とした勤務形態をとると言明しているところもある。日立のジョブ型人事制度構想もあり、新しい生き方が模索されているのではないか。
- 金融業や情報・サービス産業等の経営者には、新しい働き方やDX・IoT等に精通した資質、能力が求められる。三菱UFJ銀行や日本生命の今のトップは理数系出身者だし、従来の型にはまらない、能力本位の人事が必要だ。

2.「持続可能な社会に向けた社会の期待と企業の実践とのギャップ」(古谷由紀子部会員) 〈概要説明〉

- 今、世界は気候変動、海洋汚染などの環境課題、あるいは経済格差、人権侵害など、環境や社会に関わるさまざまな課題があふれており、このような持続不可能な社会を持続可能にするために、さまざまな主体が取り組んでいる。
- 企業は、ISO26000（組織の社会的責任の手引き）の導入、SDGs（持続可能な開発目標）などCSR（企業の社会的責任）を実践している。さらに、最近では、米国の経営者団体、ビジネス・ラウンドテーブルや世界経済フォーラムが、企業は株主だけでなく、全てのステークホルダーに報いるべきであるとし、持続可能な社会への取組みを抜本的に改善しようとしていることが注目されている。
- 本論は、これたの問題の改善の動きを受けて、企業のCSRは進展していくのか、進展していくためには何が求められるかを見ていこうというものである。この問題を考察するにあたって、世界における社会・環境課題としてパーム油と熱帯林破壊、ジェンダー平等の問題を取り上げ、それらを解決するためのさまざまな国際合意や基準が企業に期待する責任ある企業行動に共通する事項には、①企業の責任の内容として、企業行動のネガティブ・ポジティブ両面への取組みを促すもの、②具体的な社会・環境課題の解決を目指すもの、③具体的な企業行動を期待する、④ステークホルダーの尊重・協働、があることを明らかにした。
- その後、これらの共通事項をもとに企業の実践とのギャップを考察し、その背景のベースには、①資本主義社会における環境、社会課題の解決の捉え方に差異、②経済社会における人間の捉え方に差異、がある。問題解決のためには、株主資本主義かステークホルダー資本主義かではなく、資本主義社会のなかで、経済、環境、社会の位置付けを明確にする必要性があり、それは環境、社会の持続可能性のもとに経済が成立することの認識と実践が必要であること、人間の捉え方については、人間は合理的経済人ではなく、社会に影響を与え、影響を受ける存在であり、それがステークホルダー参画の増大及び人権尊重への表れとなっているとした。
- 今後、環境や社会の持続可能性のもとにした企業行動を実現するためのビジネスモデルの検討が必要であり、その際の考え方として、①持続可能な社会への責任を果たす、②企業の目的の再確認、③責任あるビジネス行動、④環境、社会の持続可能性のもとに経済発展を目指すにふさわしいガバナンスの構築、が必要になるだろう。

〈討議・意見〉

- 企業のSDGsへの取り組みは、あたかも企業のイメージ戦略のように感じられる。この点で、企業のSDGsへの取り組みが表面的で実質が伴っていないのではないかと、この発表者の意見に賛成する。SDGsの17の目標を、生物圏、社会圏、経済圏と階層づけたSDGsウェディングケーキの概念は、SDGsの理解を助けるものである。かつて、コンプライアンス、ガバナンス、CSRを階層づけて説明した概念を彷彿させる。
- 公益資本主義の概念は、言葉に注意したうえで、きちんと整理する必要があるのではないか。資本主義が公益に役立つということと、資本主義が公益のために存在すべきという論議は別の思想だ。
- 企業が従うべき様々な原理・原則が多数提示されているが、これらを企業が十分理解して対応しているかには疑問がある。企業が本質を理解して対応できるように整理・体系化してほしい。結局水谷雅一先生が指摘された4原則(効率性原則、競争性原則、人間性原則、社会性原則)に収斂するのではなかろうか。
- 最近CSRを推進する企業側で、「社会的責任」という言葉があまり使用されなくなった。企業活動にネガティブと思われかねない面が軽視され、ポジティブな面のみ強調されるようになったという問題がある。また株主資本主義とステークホルダー資本主義を2項対立ととらえると本質を見誤る。企業が利益を追求するのは当然であり、これを制限するのであれば、政府規制など何らかの外的規制が必要となるのではないか。
- 当研究部会の本年度のテーマは、会社は誰のためにあるのかということ。株主主権論とステークホルダー(SH)の利益を重視するSH論との間には、上記のステークホルダー資本主義(Enlightened Shareholder Value: 5月に出された林論文参照)以外にドイツの労資による共同決定方式や伊丹敬之のいう従業員主権論等がある。これらの観点を参考にして、よりよい論文を完成させてほしい。

【次回開催日】11月20日(金)午後3時 開催方法、場所未定