

## ガバナンス研究部会（第272回）議事録

日時：2021年1月15日（金）午後3時～5時

場所：WEB会議

出席者：板垣、井上、今井、岡田、荻野、遠藤（直）、遠藤（元）、勝田、河口、小林、嶋多、中嶋、永井（郁）、林、山本、山脇 合計16名

### 【定例研究発表】

#### 1 「最近の不祥事における監査役の役割と責任」（小林正一部会員）

##### <概要説明>

- 2018年の不正会計は50社。2019年は70社と高止まりしている。最近の不祥事・不適切会計における第三者委員会等で判明した具体的な不祥事例を考察したうえで今後の対応策を考察する。最近の経営者に起因する不祥事は、経営者のコンプライアンス意識や会計知識の欠如が最近の不祥事を生み出している傾向にある。
- 不祥事の発生内容の内訳をみると「誤り」が最多で31件（構成比42.5%）、次が架空売上、水増し発注などの「粉飾」が28件（同38.3%）、子会社・関係会社の役員、従業員の着服横領は、14件（同19.2%）であった。近年、内部通報制度が浸透し、不正が発見されやすくなっていることも要因となっている。
- 例えば、経営者への権限集中への対応策は、①社外取締役の活用を図る。②任意の指名・報酬委員会を活用する。③内部通報制度を構築・運用するなどが考えられる。2021年3月より上場会社に令和元年改正会社法において社外取締役の設置が義務付けられており、その社外取締役の活用が、今後の会社経営上重要となってくる。
- 企業経営において「経営倫理は不可欠」であり、監査役としても第三者の立場から見ても、会社の常識と社会の常識に乖離がないようにしていくことが必要と思う。社会との認識ギャップが不祥事を発生させる根本原因でもあり、そうしたことを防ぐのは、まさに監査役の役割であり、責任である。

##### <討議・意見>

- 発表された事例はあまり知られていない中小企業に係わるもので大変貴重な。ただし、改善のために大会社並みのガバナンス体制や社外役員の充実を求めても、能力的に無理であり実効性が期待できない。むしろ、上場してメリットを受ける反面責任も重くなるのだから、その責任を果たせない企業は、直ちに上場廃止という厳しい規律で律した方が現実的だ。あまりにお粗末な実態で、株主としてはたまらない。
- 発表された事案は、関連当事者取引やコーポレートガバナンスコードの規定上の違反等あまり聞かない不祥事だ。これらがどうして表面に出てきたのかも興味深い。
- 最近厳しくなってきたとはいえ、中小企業では顧問弁護士や税理士がそのまま社外監査役等に横滑りして就任しているケースが多い。これらは少なくとも中小企業における監査役としない法の定めが必要。
- 以前から問題になっているように、トップの倫理観が問題だ。特に中小企業ほどトップの思想や行動に振り回され、影響が多い。COSOでいう統制環境そのものがおかし

いということになる。トップの倫理確保が問題だ。

- 不正会計に関する先行研究も多々あるので参考にされることを期待する。

## 2 「ダイバーシティと認知バイアス - パラダイムシフトに求める新たなリーダーシップ -」 (永井郁敏部会員)

### <概要説明>

- グローバルに次の世界に向けたパラダイム（社会や組織・ビジネスの基盤(原則)）が作られようとしている現在。それは、目標を自ら掲げ推進しなければならない時代であり、極端に言えば、今迄の当たり前が当たり前でなくなる、通用しなくなる時代だと言える。
- つまり、従来の常識やルールが適用できなくなる時代の到来を意味している。さらに世界はネットワーク技術等、新たな技術発展により益々狭くなり、ビジネスをはじめとする国際進出には、各国の文化や習慣を無視することはできなくなっています。そしてビジネスにおける選択や判断・意思決定は、あらゆる事柄の多様化・複雑化・高速化・持続化への対応が求められている。
- この様な環境の中、なんのためにダイバーシティが必要かを改めて考えてみたい。情報技術の進歩等により世界が益々狭くなる中、平等性や生き物多様性という観点から、ダイバーシティの取り組みが必要なことは言うまでもありません。今回はこれらのダイバーシティに関するベースを踏まえた上で、新しい社会や組織基盤を作るためになくなくてはならないこととして、あまり言及されていない「思考や捉え方の多様性」のダイバーシティを考えてみたい。
- なぜなら、トップリーダーやマネジメントが、その職責の観点から、或いは過去の成功経験に基づいて1人で考え実行指示することが、それ自身大きなリスクになると考えているからです。既に現在の社会環境は、1人の人間の記憶力や知識力で対応できる情報量をはるかに超えた状況であり、実際に起こっている問題や課題に適切に対応するためには、チームや組織の英知を結集した対応が求められるからです。つまり、起こっている問題を自分の過去の経験や二元論的に「処理」するのではなく、問題そのものを正しく把握・認識し、正しく問題を共有しなければ、誤った対応にならないとは限りません。いろいろな見方や意見を統合するダイバーシティ的思考が、「現時点での最適な解決」を実現することができると考えるからです。
- ダイバーシティ化されない矮小化された意思決定は、本当の問題に到達していないため、そこから導き出される目標が違っていたり不十分なため、新たな問題を引き起こすなど、組織へのダメージは計り知れません。  
今回は、このダイバーシティにおける認知バイアスを改めて考えたい。

### <討議・意見>

- ダイバーシティと認知バイアスの関係が今一つ理解しにくかった。ダイバーシティを阻害する原因が認知バイアスにあると言えるのか。また、認知バイアスというときには、本来のあるべき姿があつての議論となる。ダイバーシティは目的ではなくて、手段だ。
- 認知バイアスとは「合理的判断」からの偏りである。A氏とB氏の認識の違いが個々

人の認知バイアスによる場合は、バイアスを取り除けば認識の違いはなくなる。バイアスを取り除いた後でも残る「認識の違い」は、経験や環境の違いにより形成された価値観（正義、善）や思考方法によるものである。価値観や思考方法のすり合わせ・統合がパラダイムシフトへの対処策として求められ、その手段としてダイバーシティの有効活用が求められるのでないか。

- 企業においてダイバーシティが進捗しない原因は、バイアスというよりも企業においてダイバーシティの価値、なぜやらなければならないかが理解できていないからだと思う。単に社会貢献や CSR 的発想だけではダイバーシティに真剣に取り組むのに限界がある。多様化を認め企業を活性化して企業間競争に勝つというもう一つの信念がないと進まない。
- なぜ、日本企業にイノベーションが生まれないのかだが、異質の者を排除しようとする企業風土に原因がある。こうした日本の企業文化を変えていく必要がある。
- Google の「多様性+受容性」という概念を企業のメンバー全員で共有しながら物事を決めて行くことはソフトウェア開発会社やベンチャー企業においては有効であろうが、意思決定に時間が掛かり過ぎることではないか。

【次回開催日】2月19日（金）午後3時 開催方法、場所未定