

## ガバナンス研究部会（第273回）議事録

日時：2021年2月19日（金）午後3時～5時

場所：WEB会議

出席者：板垣、井上、今井、小方、荻野、遠藤（直）、遠藤（元）、勝田、河口、小林、  
嶋多、戸村、中嶋、永井（郁）、林、山本、山脇  
（新入会員）小滝、寺尾 合計19名

### 【報告等】

- 1 今井部会長から、1月30日に開催された学会理事会、月例研究会の報告があった。
- 2 今井部会長から、当部会役員全員がこの3月末をもって任期満了となるため、新役員選出のため、立候補者を受け付ける選任手続きと選挙管理委員会設置の案が示され、全員異議なく承認した。（立候補締め切りは2月末まで）
- 3 当部会への新入会員として、今井部会長より寺尾幸治氏、小滝晃氏の2名が紹介され、全員異議なく承認した。
- 4 2021年度部会テーマの必要性について、賛否あり、メールで採決することにした。

### 【定例研究発表】

- 1 「次期コーポレートガバナンス・コードの改訂に盛り込まれるべき論点」（今井祐部会長）  
＜概要説明＞
  - 「プライム市場（仮称）」は「我が国を代表する企業の市場」として高い水準のガバナンスが求められている。同市場の上場企業に対し、独立社外取締役の3分の1以上の選任を求めるべきであるとし、さらに、それぞれの経営環境や事業特性等を勘案して必要と考える企業には、独立社外取締役の過半数の選任を検討するよう促すべきである。その他プライム市場企業に求められる要件は以下の通り。
  - 取締役の選任に当たり、事業戦略に照らして取締役会が備えるべきスキルを特定し、その上で各取締役の有するスキルの組み合わせ、いわゆる「スキルマトリックス」を公表する。
  - 法定又は任意で指名委員会及び報酬委員会の設置と機能向上。候補者プールの充実等のCEOの選解任機能の強化、企業戦略と整合的な報酬体系の構築、活動状況の開示の充実等を目指す。
  - 投資家との対話の窓口となる筆頭独立社外取締役の設置、及び独立社外取締役の議長選任。
  - 取締役会の評価の充実（個々の取締役や諮問委員会等を含む自己・外部評価の開示の充実）。
  - 取締役会や経営陣を支える管理職層においてジェンダー・国際性・職歴等の多様性が確保され、それらの中核人材が経験を重ねながら、取締役や経営陣に登用される仕組みを構築する。
  - 上場企業に対し、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等

における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示すとともに、その状況の公表を求めるべきである。また、多様性の確保に向けた人材育成方針・社内環境整備方針を、その実施状況と併せて公表するよう求めるべきである。

- グループガバナンスのあり方や資本効率の考え方、人材投資、監査の信頼性の確保、中長期的な持続可能性等。
- 政策保有の保有理由を社外取締役が確認し、その結果を公表する。
- 親子上場に関する利益相反禁止と少数株主の保護。

<討議・意見>

- コーポレートガバナンス改革の潮流が日本企業に押し寄せてきている。日本企業が抜本的対策をとらずに表面的対応に始終してきたことから、次第に対応が難しくなっている。日本企業はマネジメントタイプの取締役会に適合してきたが、今回の改革はモニタリングタイプの取締役会スタイルでないと十分な対応ができない内容だ。腹を決めて対応する必要があるのではないか。
- フォローアップ会議の議事録を読むと、企業側委員の中には難癖ともいえる発言をしている人がいるが、これは論理的に破綻している。またアスクルとヤフーの事案の経験などから、親子上場の問題が厳しく取り上げられていると考えられる。
- 取締役会のダイバーシティは重要であるが、その前提として社内での女性登用・人材育成の仕組みが必要である。コーポレートガバナンス・コードに記載すれば済むという話ではない。
- これまでのフォローアップ会議での議論には問題が多いようだ。監査役会設置会社を無視しているように見受けられる。具体的には、監査役機能強化が俎上に上げられているが、未だきちんと議論されておらず、また機関設計もモニタリングモデルありきの議論になっている。きちんとした議論がなされずに一方向に流れていくのは問題である。
- 一方で、日本監査役協会の最高顧問である岡田委員は「社外取締役が過半数になると、監査役会設置会社という機関設計自体の否定になるという意見があるが、私は社外取締役過半数という要請は、日本に根づいた監査役会設置会社という優れたガバナンスモデルを否定するものではないと思います」「グローバルに分かりやすい社外取締役による効率性ガバナンスと、日本独自の監査役による適法性ガバナンス、この両方を兼ね備えた、いわゆるデュアルモニタリングの監査役会設置会社をプライムとして認めるといような発想であるべきだと思います」と述べていること参考になる。
- 社外取締役の数に固執するならば、モニタリングモデルの適用は日本企業を悪くする可能性がある。現在の日本では、社外取締役の義務や責任を甘くとらえる傾向があり、社外取締役自身もガバナンスの担い手としての自覚が薄いと思われる例もある。社外取締役の質の問題を考える必要がある。

## 2 「明治・大正期の道德教育」 (嶋多明夫部会員)

<概要説明>

- 明治維新の指導者たちは、近代国家建設のためには国民一般の教育が急務であると考えており、明治5年には早くも「学制」を公布するなどして猛烈なスピードでその後

の教育の普及と近代化を推進した。

- しかし一方、明治維新が王政復古と近代産業強国というかけ離れた二つの理想を求めた結果、特に道德教育面では国学者や儒学者など伝統の復権を求める人々と、欧米の近代教育を追求する人々との間で激しい論争・対立が生まれ、両者は以後時々の社会情勢や世論に呼応して誠に熱心に角逐を繰り返した。
- 例えばこの対立には、維新初期の復古的な太政官制と開明的な「学制」や「小学教則」、明治中期の教育界を二分する復古派対開明派の間での激しい「徳育論争」、儒教道德に則った「教学聖旨」、「幼学綱要」及び「教育勅語」の相次ぐ発布と徳育論争の鎮静化、欧米の教育思想を取り入れた第三次小学校令とそれへの反発としての教科書の国定化運動等々が挙げられる。
- 政府は教育界におけるこの対立状況を緩和・解決するため天皇の思想的権威を利用し、道德教育の一貫性の確保を図った。しかしその結果道德教育は、近代国家の形成期にありながら復古主義的、国家主義的方向に逆流し、時の勢いに流されて結局軍国主義化し、太平洋戦争敗戦により一旦はほぼ全否定された。
- このように道德教育においては、そのスタートの時から今日まで国民的コンセンサスはなかったと言わざるを得ず、今日においても国家による統一な道德教育や、公教育の現場での徳育の「浸潤薫染」は極めて難しいと考える。
- またこの激しい対立やブレは、道德教育における施策の効果検証をないがしろにする傾向を生み出したのではないだろうか。イデオロギー的対立と施策の不十分な検証が教育界のまとまりを阻害し、150年間様々な論争が際限なく繰り返されたことが、例えば今日の「いじめ問題」への対応においてまったく効果が上がっていない原因の一つではないだろうか。

#### <討議・意見>

- 道德教育は小・中学校で行うべきであるが、問題はその内容にある。公立小・中学校が担うべきものと私的な機関が担うべきものが混在していることが問題である。
- 企業倫理、経営者の倫理、職業人の倫理等が問題となっている現在、子供に対する道德教育＝倫理教育は非常に重要な位置づけにあると考えられる。
- 道德教育の明治以降の歴史的流れを踏まえ、現在の道德教育の問題点やあるべき姿を論証して欲しい。今回は明治・大正期の道德教育の分析であったが、次回は戦後の昭和以降の道德教育にも視野を広げ、ふくらみのある研究にしたらよい。
- いじめ問題を最後に触れているが、唐突な感じもする。いじめは直接道德教育とはつながらないのではないか。道德教育だけでは十分ではなく、心理面からのアプローチ、仕組みづくりや教師の質、教師の時間的余裕の問題なども併せて検討することが必要ではないか。
- 「昭和12年に文部省が発行した『国体の本義』によると、まず国体を「大日本帝国は、万世一系の天皇皇祖の神勅——」とあるが、万世一系とは万世男子一系を意味している。国民の78%が女性天皇に賛成であるが、与党の守旧派は今なおこれに反対である。男女平等はなお遠い感がある。

【次回開催日】3月19日（金）午後3時 開催方法、場所未定