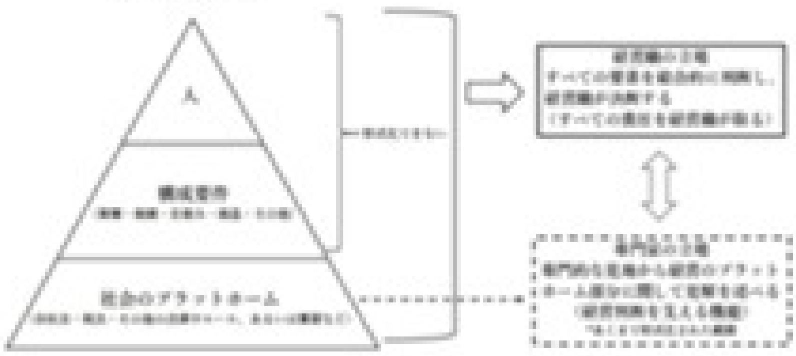
【2017-01-25】
遊道楽歩（雑感）
書を友に、酒を楽しみ、
人生を味わう

今週の雑感
『第三者委員会の不思議？』

長野修二

第三者委員会の不思議？

近頃、企業経営に問題があると「第三者委員会」なるものがしばしば登場します。
不祥事を起こした企業自身がおこなう内部検証だけでは、社会的な信用を得ないことから「第三者（形式化された）」を通して問題点を洗い出すことになるのでしょう。
このようなプロセスを経ることは、社会のプラットホーム部分、いわゆる共通した、あるいは専門化した部分の検証をおこなうために必要な要素ではありますが、他方、企業内部には「人＝社員」、あるいは「業種、製品、サービス、組織、仕組み、その企業の風土や文化、経営スタイルなどなど」あらゆる個別的な要素があり、専門的、いわゆる社会のプラットホーム部分だけの検証では、企業が起こした不祥事の全体像を把握することはできないのではないでしょうか。
結論からすれば、下図にあるように専門家がおこなう検証は形式化された社会の共通プラットホーム部分だけであり、企業における構成要件や人などに関して検証することなど不可能です。
むしろ形式化されないことが企業経営の大部分であり、企業における問題の核心部分はこのようなところで発生します。
また、経営職がおこなうことは、企業活動を総合的に判断し、経営執行における決断です。
社会のプラットホーム部分に問題があってもより問題の本質部分は、構成要件や人、とくに「人」と「組織機能」に問題があることがほとんどでしょうか。
だからこそ、日々企業を総合的に検証していく仕組みが求められることになります。



「第三者委員会」が隆盛する現状は、むしろ経営職の経営能力の低下を示すバロメーターであり、経営責任を理解していない、あるいはその責任の身体感覚がない人間が経営をおこなっているとしか思われません。
報道などの内容からすると「第三者委員会」を立ち上げた企業からまともな報告が上がってきているとは思えないようです。
その理由は、本来企業活動の中にあるべき内部統制機能が喪失しているのですから、専門的なプラットホーム部分を中心に検証する「第三者委員会」からでてくる結論がチープなものになるのは当然です。

元々不祥事が発生していた時点で「人＝経営職、社員」、企業の「構成要件」の中にも経営機能の喪失が現れており、プラットホーム部分の機能喪失は、これら企業内部の機能喪失によってその機能を失っていくものです。
だからこそ、「第三者委員会」の報告が出た後もそれらの企業の経営機能が上手く回復するに至らないのではないでしょうか。
東芝の原子力事業の損失拡大などは、まさにこのような状態でしょうか。
「第三者委員会」では明らかにできない内部事情が発生しており、企業内部の機能が崩壊していると言えるでしょう。

企業経営における課題は、日々の事業活動の中にありますが、このような視点から経営全体を把握しようとする経営職が現在では少なくなっているように思えます。
その理由の多くは、やはりコストでしょうか。
横並び意識が強いわが国のような経営職は、「ヤバイ経営学」によると日本企業に限らず外国企業でも同じようですが、他社の動向を気にしながら同じような態様になってくるからです。
経営を支える要素からみていけば、企業経営とは人の育成にはじまり構成要件を理解しながら、社会的プラットフォームをベースに企業を成長させていくプロセスです。

経営職の立場は、企業経営におけるすべての要素を総合的（実はこれが一番むずかしい）に判断し、経営を進めるために自らが決断することです。
それは言葉を変えれば、経営職がすべての責任を取るということになります。
そのために社会的なプラットフォームに基づいて各企業が共通的に運用して

いかなければならない法律やルールなどもありますが、これだけで企業経営のリスクを担保することはできません。

理由は、社会のプラットホームは出来上がったときから機能を失っていくからです。
いわゆる形式化されることで、いわゆる横並びで低いレベルで運用されるようになり、このことが時間の経過とともに企業内部の正常な機能を失わせていきます。

東芝の問題でもその原因を探ることができるとすれば、相当長い時間軸の中で企業における経営機能の喪失がみてとれるはずです。
本来であれば、経営の継続性と人間の脆弱性からすれば、内部統制を日常的に形式化された法律的な仕組みでおこなうだけでなく、まったく別な仕組みとしてそれぞれの企業の経営職（特に代表取締役）が直接的に関与しながら第三者（通常の第三者ではありません）を入れて経営機能の適正化を図らなければなりません。
特に弁護士や会計士を中心とした仕組みではダメです。
理由は、これらの職業はまさに型式化されているからです。
決して企業に潜む問題の本質に近づくことはないでしょう。

では、どうすればよいか。
それこそが経営職が考えていくことなのです。
横並びの意識さへ払拭できれば、いくらでも方法はあるからです。

【参考】
東芝「倒産」はついに秒読み段階か
取締役会議長が明かした内情　何が起きているか、経営陣もわからない
（現代ビジネス）

＜バックナンバー＞