



【2017-02-08】

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

『箇条書き「豊潤なる企業」
鳥飼重和（著）から経営判断の
原理原則を学ぶ』

長野修二

コンプライアンス違反が叫ばれない日がないくらいこの言葉は日常的になっていますが、多くの人達は「法令遵守」という言葉は法律を守ることです当たり前のことだ、と考えているのではないのでしょうか。

では、なぜこうも頻繁に「コンプライアンス」が叫ばれているのかといえば、答えは簡単で、多くの企業で法律が守られていないという現実があるからでしょう。

経営者の中には法律など遵守していると経営などできないと考えている人も少なくない、あるいは横並びに事業をおこなうという人間の本質に根差したものが、人間の存在そのもののなかに潜んでいるからかも知れません。

さらに、近年各分野で急速に法整備が進んでいるため、経営者自身が十分に法律等を理解していない場合もあるのでしょうか。

大企業であれば分業化されているため専門部署においては各種法律の趣旨が理解されていても、肝心の経営者は従前の意識に埋没していたり、経営数字以外に興味を示さなければ企業全体を取り巻く法令環境等を理解することなど困難な状態になるでしょう。

このような環境下で電通のように労働局の家宅捜査がはればひとたまりもありません。

その結果、当時の経営者は引責辞任となりました。

この経営者にとってなにがなんだかわからないうちに企業を去らなければならなかったのではないのでしょうか。

実際、経営のトップに立ったときはじめて経営判断の原則を学ぶようでは経営トップとしてのマネジメントとしては遅いのです。

経営判断の原則は、これまでの判例基準でみれば経営者には広い裁量権が与えられていましたが、近時の判例ではその範囲がこの本に記載されているように「社会に迷惑をかけて利益を優先するような経営判断の裁量権は認められないという傾向が出てくる」というように変化してきています。

経営のトップになる前から経営全般の理解ができていなければならないし、社会の趨勢を読んで企業内リスクを炙り出すことができなければなりません。しかも電通のように過去に過労死の実態があれば、相当程度重たい、いわば社会性に配慮した経営判断が求められ、その意味における善管注意義務が取締役には課されるはずで

電通に限らず新入社員から企業内部の昇格システムによって人事が決定され

ていくわが国のような経営システムでは、社会性を欠如しながら企業内の慣習や慣行によって企業経営がなされていることがほとんどではないでしょうか。

一旦、外部から問題を指摘され大騒動に発展しますが、それでもなお従来からのマネジメントスタイルの流れの中では、経営者が企業活動の全般を把握することは容易なことではありません。

それゆえに東芝のように経営トップが経営問題の核心部分を把握できず、確認できたときには外部からの指摘がなされるような実態が出来上がってしまっていると想像されます。

これはなにも2社に限ったことではありません。

日本企業の多くはこのような仕組みの中で事業をおこなっており、遅かれ早かれ、いずれまた新たな企業名が並ぶことになるでしょう。

もっとも、企業の内部昇格で取締役が決まるわが国の制度は今後も簡単になくともないのではないのでしょうか。

理由は、一旦導入されて成功したシステムほど強靱であり、相当な年月継続されていく宿命をもっており、それらのシステム自体の老朽化が誰の目にみても明らかになるまで続いていくのが、もともと人間が持っている本質の一部だからです。

では、なにか対策があるか。

現時点であるとするならば、企業内部にいる人間（個人）が独立独歩で対応する、この本にあるように「自助の精神」によるほかないと考えています。

仕組みを壊すのは簡単ではありませんが、自立した精神を有するひとりの人間の存在が古き悪弊を改革するための種火となるのかもわかりませんが、そのような姿勢をもつ人のために書かれた本が「豊潤なる企業（内部統制の真実）鳥飼重和（著）」でしょうか。

私も企業実務の中で「コンプライアンス」を含む経営判断の支援を経営者と真正面から取り組んできましたので自らの判断において悩むことも多く、どのように自らの身体感覚に昇華させていくかということで苦労しました。

そんな中で出会ったのが、この本でしょうか。

[資料](#)は、実務において自分でわかりやすく理解するため箇条書きにまとめて

いたものです。

経営判断と言葉で言うのは簡単ですが、日々の事業活動の中ですぐに解を見出さなければなりませんから、自分の分野に限らず幅広い知識をもち自ら判断して経営者の意思決定をサポートすることになります。

当然、すぐに解が見つからなければ直ちに調べ、それでもリスクがあるような場合は専門分野の人たちの意見を複数確認することになります。

そのうえで、あくまで自分の責任において経営判断をサポートすることになります。

そのためには、当たり前ですが経営判断の根底にある原理原則を学ぶ必要があります。

でなければ、羅針盤なき解であり、ただ自分の思いを経営トップに伝えるだけになるからです。

このよう姿勢は、これも当然ですが、責任ある行動を取ることを妨げ、経営判断を著しく劣化させ、あるいは誤らせていくことになります。

経営トップも当然のように学ばなければなりません、その下で経営を支えていく人間達も同様に自ら経営判断の原理原則を学んでおかなければなりません。

しかも、その核となるものは、幅広い情報の中から必要な要素を拾い出し日々必要な知識を補強、強化しながら、さらにそれらを継続していくという地味で根気がいる仕事です。

メディアの紙面ではコンプライアンスと一言でいいますが、その範囲の広さは尋常ではありません。

個々の法律を学ぶことも重要ですが、企業活動の中でどのような考え方を核として経営判断をおこない適正な企業活動を通して企業目標の実現を図るかということは、実務家にとって多くの困難が伴います。

企業目標を達成するという現実の中で法律以前に企業経営の核となる根本的な原理や理念を学ぶことは人間として必要不可欠なことです。

日々の忙しさの中で個別的な対応ばかりをおこなっていると物事の本質を見失うことがしばしばありますし、自分自身の存在さえも忘れてひたすら仕事に没頭することだけの生き方に陥りがちになります。

そのような状態のときこそ大局的な観点から経営判断を貫く思想を学び、実践していくことが、会社のためだけでなく、自分自身のためにも今日益々

求められているような気がします。

【資料】

[箇条書き「豊潤なる企業」鳥飼重和（著）から経営判断の原理原則を学ぶ](#)

[＜バックナンバー＞](#)