

交流委員会 4月例会 令和7年4月10日(木)

「ガバナンス不全と健全化 ～企業統治を取り戻すためのチェックポイント～」

委員長／渡邊 晴一郎 (J R九州駅ビルホールディングス(株) 顧問)
 副委員長／新井 洋子 (エントリースerviceプロモーション(株) 社長)
 副委員長／小嶋 寿見子 ((株)セルブ 会長)
 副委員長／篠崎 和敏 ((株)JTB 執行役員ツーリズム事業本部九州エリア広域代表)

交流委員会では4月10日(木)、西鉄グランドホテルにおいて4月例会を開催した。当日は、日本マネジメント総合研究所合同会社社理事長の戸村智憲氏を講師にお招きし「ガバナンス不全と健全化」企業統治を取り戻すためのチェックポイント」というテーマでご講演いただいた。



戸村 氏

【講演要旨】

1 某メディアでの問題を通じて見受けられる社会動向

近年、企業内のハラスメント問題に対する社会的認識が大きく変化している。従来「セクハラ」と呼ばれていた行為も、現在はWHO(世界保健機構)の定義に基づき、「性暴力・性加害」という厳しい言葉で表現されるようになった。経営トップに対する社会的要求も厳格化しており、真にビジネスと人権という観点から評価されるようになってきている。

また、ESGの視点からも、企業は厳しく評価されている。特に

機関投資家は株主や関係者からの厳しい指摘を恐れ、投資先企業に對してより厳格な姿勢で人権問題を指摘するようになってきている。

現代の企業経営者には、変化する社会通念への高い感性が求められる。言わば「心のOS」が古いままでは対応できない。社会通念に合致しない認識のままでは社会的非難を受けるだけでなく、不買運動に発展し、収益低下につながる恐れもある。社会的要請に即したアップデートが必要である。

2 某メディアに問われたガバナンスに触れる前に

サステイナブルとは、簡潔に言えば「無理なく無駄なく長続きし、理にかなってお互いが幸せになる取り組み」であり、それこそがサステイナブルの本質だ。それが、たまたま環境問題においても、「無駄」とか「もったいない」という話が出てきたりするわけだ。

ガバナンスに関する議論では、主語の違いによって議論が噛み合わないことがある。主に以下の3つの視点がある。

1. 経営陣が都合よく企業体を統治する仕組みとして論じるケース
2. 株主が経営陣を含めた企業体を統治する仕組みとして論じるケース

3 幅広いステークホルダー全体の視点として論じるケース

本来、ガバナンスは経営陣が株主や従業員などを含めた相互牽制機能・監視機能の下で企業経営を委任され、代理的に経営・運営・統治する仕組みとして捉えるべきである。

3 某メディアの第三者委員会報告書から読み解く

「デジタル・フォレンジック(※)コンピュータやデジタルデバイスに残された電子情報を収集・解析し、事件や事故の原因を解明する技術」とは、企業内の問題調査において重要なツールであり、デジタル上の捜査技術である。米国では訴訟の可能性がある場合、「リテイゲーション・ホールド(※資料や情報を削除、変更、破棄するのを防止し、安全に保存する措置)」によりデータを保全する。データが保全できない場合、その企業は最悪の問題を起こした想定で厳しい判決が下されるリスクがある。

ビジネスと人権に関わる問題、特に性暴力問題は極めてセンシティブだ。内部通報や公益通報の窓口対応には高い専門性が求められる。例えば、性暴力問題の通報に対して不適切な対応をすると、二次被害として訴えられる可能性があるため、通報窓口担当者には心理カ

ウンセリングスキルも重要だ。

今回の第三者委員会の調査におい

ては以下の3点を当該企業の取締役会で決議し、その旨を役員に周知した上で調査を行い、本事業において、性暴力が行われ、重大な人権侵害が発生したと認定した。

1. 第三者委員会の調査に協力した役員に対し決して不利益な取り扱いをしない。

2. 第三者委員会の調査に協力した役員に対して不利益な取扱いをした場合、取締役会決議に違反する重大な不正行為と認める。

3. 第三者委員会の調査に協力して不利益な取扱いを受けた役員は、直ちに第三者委員会または、会社被害申告されたい。

本日も参加いただいている中で、SDGsのバッジを付けた方がいるが、世界人権宣言に端を発するSDGsやESGの取り組みの宣言は、人権擁護の宣言と同義だ。

WHOの定義によれば、性暴力は家庭や職場を含むあらゆる場所で起こり得るものだ。性暴力あるいはセクハラでもパワハラでもカスハラでもそうだが、業務上の関係が継続している限り、場所を問わずハラスメントは成立する。つまり、居酒屋、ホテルのバーなど、業務上の関係性がある者との接触

があるあらゆる場所が該当し得るということになる。

権力格差のある関係性（上司と部下、経営者と一般職員など）においては、性的な面も含め、対人間でも優越的地位の濫用に対する批判が非常に強まっている。

仕事上の関係で密室になる場所に男女一対一で入ることは、リスクがあるため注意が必要だ。

また、業務が関係する場所はすべて「職場」とみなされ得るので、飲み会への誘い方なども配慮が必要だ。

そして、組織の多様性を高めないと、閉鎖性・硬直性が高まり、浅い経営判断につながりがちだ。男性優位の志向が強く、年齢構成も偏った組織では、性暴力の問題解決は困難だ。

4 論理的思考の前に大切な前提

「私は常に論理的に判断しているから正しい」と断言するのは注意が必要だ。多角的な検証を行い、プロとして慎重に判断を下すことが倫理的な対応の基本である。いろいろな角度から検証しながら、プロとして慎重に判断を下し職務に当たることが重要だ。「常識と思うこと」と「正しい」と思っていること」といった思考の前提にメスを入れることが大切である。これこ

そが論理的な対応の本質である。

5 無数にあるリスク

リスクベースアプローチをかみ砕いてみれば、重点的なリスクに重点的に対応することで、リスク管理の意思決定は以下の4つに集約される。

受容（リスクを受け入れる）
低減（リスクを減らす）
回避（リスクを避ける）
転嫁（リスクを移転する）

これから明確に意思決定することが重要である。リスクの重要度は、定量的には「影響度」と「発生可能性」によって決まる。

6 ダイバーシティ関連で気を付けておきたいところ

ダイバーシティ対応とは、単に多様性を認めるだけではなく、企業組織が役員に対して多様な生き方・働き方の選択肢を提供し、役員はプロとしてそれらの選択肢をフル活用し、パフォーマンス、生産性、効率性、効果性を高めていくことが求められるものである。真のダイバーシティ対応は、いわゆる女性活躍の施策だけではなく、役員みずからがまず多様性・社会的要請への適応をもって取り組みまないと実現し得ない。

（多様性の具体例）

- ・ 生き方、働き方の多様化
- ・ ライフワークバランスの実現、ワーケーションなどの新しい働き方など
- ・ 働く場所の多様化
- ・ サテライトオフィス、在宅テレワークなど
- ・ IT環境の多様化
- ・ 脱はんこ化、ペーパーレス化、クラウド活用など
- ・ ログインの多様化
- ・ シングルサインオンなど

単に多様性を尊重するだけでビジネスと人権の対応軸がブレると、組織がバラバラになりやすい。懐の深い企業・職場として芯のある運営で、ビジネスと人権で求められる対応をもってダイバーシティ対応を実践することが重要だ。



講演会の様子

[トップ項目]

第18回関門同友会交流懇談会を下関市にて開催
常任幹事会、幹事会を開催

「第37回全国経済同友会セミナー(広島大会)」を開催
50年後も輝き続ける「まち」であるために～平和の地から未来を見据えて～



「明けの会」の集合写真



トップ項目

- 01 第18回関門同友会交流懇談会を下関市にて開催
- 05 常任幹事会、幹事会を開催
- 06 「第37回全国経済同友会セミナー(広島大会)」を開催
50年後も輝き続ける「まち」であるために
～平和の地から未来を見据えて～

委員会レポート

- 10 交流委員会 2月例会
「最近の経済情勢をめぐる話題」
講師:日本銀行 福岡支店長 佐久田 健司 氏
 - 13 社会貢献委員会
カーボンニュートラルの先進事例視察会を開催
 - 15 教育問題委員会
福岡市立福翔高等学校
「総合的な探究の時間『SDGsチャレンジプロジェクト』
中間発表会」
 - 17 交流委員会 3月例会
「花柳界で学んだ福を呼ぶ小さな心がけ」
講師:エッセイスト(元 新橋の芸者) 千代里 氏
 - 19 交流委員会 明けの会
施設見学会 講演会&意見交換会を開催
講師:(株)安川電機 代表取締役会長 小笠原 浩 氏
 - 21 福岡地域委員会/北九州地域委員会 福北合同会議
(筑豊地域委員会共催)
「飯塚の歴史と文化に触れる」をテーマに
飯塚市・田川市にて福北合同会議を開催
 - 23 交流委員会 4月例会
「ガバナンス不全と健全化
～企業統治を取り戻すためのチェックポイント～」
講師:日本マネジメント総合研究所(同) 理事長 戸村 智憲 氏
 - 25 筑豊地域委員会
天皇杯・皇后杯 第41回 飯塚国際車いすテニス大会
観戦会を開催
 - 26 教育問題委員会
出前講座
福岡市立宮竹中学校
 - 27 交流委員会
第172回春秋会を福岡カンツリー倶楽部にて開催
-
- 28 会務報告
 - 32 会員ご紹介
 - 36 計報
 - 37 事務局からのお知らせ
 - 38 九州・沖縄の金融経済概況
 - 39 今後のスケジュール
 - 40 編集後記