

フロアーディスカッション

大澤 フロアーディスカッションに入らせていただきたいと思います。久保利先生から、まず、お二人のお話についてコメントを簡単にいただけますでしょうか。

久保利 久保利でございます。熊田先生のお話は、本当に「そうだよな」というふうに私も思いました。ただ、多分、そういうアドバイスをちゃんともらわないでやっている会社がすごく多いのかな、と。弁護士は居ても、あるいはリスクコンサルみたいなことを言っている人が居ても、一つは社長のキャラクターというのも出てきますし、そのコンサルの能力というのものもあるかもしれませんが、おっしゃるとおり、社会の見る目という目が社長さんたちには備わってないよね、という感じがします。

そのことと絡んで言うと、菅谷さんがおっしゃったような、要するに女性の目、例えば、国民の半分は女性でありますし、テレビを見ているのも男性よりは女性が多いわけですよ。そういうときに、例えばその会社で会見をする社長に対して、今、うちの抱えているリスクはこれだからねというアドバイスを、女性の社外取締役、独立社外取締役としておっしゃっていただけると、こんな心強いことは多分社長にとってないんですよ。同じような頭をしていて、同じような生き方をしてきた男性の役員に言われるよりは、はるかに実は有益ではないかなと思われまます。

そういう点で、多様性というのはやっぱり非常に大事なことであって、さすがに検察官出身の熊田先生は、僕とは違う目で、しかし、結論的に言うと、概ね近いかなという感じがします。

私も社外取締役を幾つかやっていますが、男を3人入れるなら、女性を1人入れたら、そのほうが余程活性化するよね、と。逆に言うと、女性が3人、4人いると、素晴らしい取締役会になるだろうなというふうに僕は思います。

現に、社外（取締役）であったら、発言しないのは、ほとんど女性ではなくて男の取締役です。やはり女性の人の方がしっかりものと言って会社を変えていく、これが、さすが女性の力というか、これが大事だろうなというふうに思います。

そういう点で、若い女性がどんどん入っていくというのは二重の意味でいいことだなあ、と。みんな老人で、昔はよかったみたいなことばかり言っている、そういう会社では、これはとても世の中変わらんよね、というふうに思います。

そういう意味では、お二方のお話を聞いていて、とにかく、いろいろな人の知恵をもらって、取締役というのがどんどん社会に近付いていく、会社ではなくて社会に近付く、そういうきっかけになるかなという感じがいたしました。

大澤 ありがとうございます。今、多様性の重要性ということでお話いただきました。私の資料の31ページをご覧くださいますと、左下のところに、ダイバーシティを大事にし

て独自の多様な意見を戦わせるということがすごく大事なんだということを訴えている本が、ジェームス・スロウィッキーという人の『みんなの意見』は案外正しい」という本。これは今文庫本になって、小さい本になって入手もたやすいのですが、非常に面白い本ですのでご覧いただければと思います。

それでは、フロアの皆さんのほうから、コメントやご質問等、多分非常にたくさんあるのではないのかなと思いますので、挙手いただいて、ご発言をいただければと思います。その際、差し支えなければ、ご所属とお名前、所属はなかなか難しいかもしれませんが、名字程度ご発言いただければ幸いです。無理はなさらなくて結構ですが。

ただ、どのような関係のことで、このコンプライアンス関連のお仕事、あるいは研究をされているというようなことも紹介いただければと思います。

それでは、いかがでしょうか。

遠藤 弁護士の遠藤と申します。今日は、3人の先生方からいろいろお話をいただきました。私自身もコンプライアンスの仕事等は日常的にやっておりますので、非常に興味深く感じたものと、ちょっと何点かそうかなと思ったことが、こうなんでしょうかということを確認させていただきたいと思っております。

まず、久保利先生のレジュメは、後半にお話しいただいたところで大変に勉強になったのですが、1点だけ、これはいつも思っているのですが、例えば、13 ページの誠実な対応のところでは **integrity** というのをお話をされました。**integrity** ということを「誠実性」と訳すのは、実は誤謬や誤訳に近いのではないかなと思っています。**integrity** というのは、むしろ「首尾一貫性」とか「余裕性」という形で **integrate**。「統合する」は **integrity** になっていますので、道徳性が排除された言葉。そういう意味では、**integrity** は、「誠実性」ではなくて「首尾一貫性」とかそういうふうに訳したほうが適切ではないかなと思っています。そういう意味では、**compliance** と **integrity** はほぼ同意語であるというふうに私は理解しています。これは、すみません、私の見解でございます。

次に、熊田先生の詳細な事例をお聞きして、大変興味深い点もあるのですが、1点だけ、危機管理広報のときに、やっぱり二つの点を考えなければいけないと思っていまして、マスコミ対応と当局対応。このA社の事例を聞いて思うのは、一言で言うと、正直言って、ちょっとこれ、やくざだな、と。A社の事例で、「これが会社の態度か」という言い方が非常にやくざだなと感じております。

私自身も、ある企業の、これも新聞に出た案件ですが、正面から捜査に入りまして、その会社は非常に企業価値が低下しました。そのときに、検察のほうから会社に、「あいさつに来い」というメッセージが来る。あいさつに来ないというふうになると、これはもう容赦しないぞということを堂々と検察の幹部から会社の役員に話が来ます。非常に、そういう意味では、危機管理という意味での当局対応とマスメディア対応は落差がかなりあるなと思っています。

その中で、先生に一つ素朴な疑問ですが、教えていただきたいのですが、22 ページに「報道が過熱」とあります。報道が過熱するというのは、当局から絶対情報がリークしているはずですね。よくマスメディアの方は、「顔を見ればこの情報はわかるはずだ」と言いますが、そんなことわかるはずはないわけでして、大体、内部報道が、検察のほうから情報がリークされない限り出てこないと思います。

例えば、いつも強制捜査が入るときは、何時何分、どこから、正面から入るぞということと事前にマスコミにお話をして、マスメディアは位置どりをきちんとしたうえで、ぼつちりと検察がその会社に入っていく報道、映していますので、ここは公の場というよりも、先生のご経験で、やっぱり情報はリークしちゃっているのか、これをちょっと教えていただきたいというのが第2の質問です。

菅谷先生に対しては、先ほどお聞きしていて、レジメの26 ページにはあまり書いてなかったのですが、先生が、「社会性がないところ」という表現をなさったのが非常に最初はびっくりしましたが、まさしく私はそれを共感しております。私の事務所にも今、ある上場企業の役員をやっている女性がいますが、女性のその強さというのは、社会性がないところというよりも、先生が別の言い方をされていましたが、「組織に対する忠誠心に対する反発心、生理的にそれを受け付けない」というところがかなり強いと思っています。

例えば、今の財務大臣に対する質問、あるいは、かつての菅（官房長官）さんに対する質問でもそうですが、東京新聞の女性の方は非常に強いコメントを出している。ほかのマスメディアの方はふ抜けの質問しかしてないですね。今回の一連の財務大臣に対して（の質問）も多分そうだと思います、女性のほうが、やっぱりその組織力はあまり考えないで、どんどん、づけづけとものを言う。

ということは、そういう意味で全く同感ですが、先生のご指摘がなかったところで私が感じているのは、女性のほうが優しい言い方ができる。これはもちろんキャラクターとも言われますが、男が言うと角が立つけれども、女性が言うと非常にふわっとして、同じことを言うのでもずいぶんインパクトが違うなと思っています。そこは女性の役員さんのメリットとして非常に享受していきたい。

特に、危機管理、クライシスマネジメントにおける、クライシスコントロールでもいいと思いますが、女性の役員さんの価値は非常に高いなと思っていますので、そういう観点からぜひ、先生自身がロールモデルとして、ご自身がやっていることを対外的に発信いただきたいと思っています。質問というか、意見もいろいろ含めているのですが、熊田先生、その辺いかがでしょうか。

熊田 ありがとうございます。リークといいますか、まず一つには、今日、たしかマスコミの方もいらっしゃるということで、後ほどご意見をいただければと思いますが、警察にしても検察にしても、これは行政官庁も同じですが、レクチャーというものがあるんですね。今、ほぼ毎日、例えば特捜部であれば、部長であるとか副部長であるとかいう役職ご

とに毎週何曜日何時というのが大体決まっています、そこにどンドン、どンドン各社が申し込みをして取材をしていくというのが一つあります。もう一つ、いわゆる夜討ち朝駆けという形で、いろいろなところで帰りを待って話を聞くということもあります。

そうした中で、当然のことながら、この事件について、例えばポイントであるとか、あるいは、先ほどA社さんの事例で出ましたような、例えば、どういう状態でこの薬物が輸入されたとか、もちろんそういう話はそういう中でできているだろうなというふうに思います。

あとは、そういう情報をどこまで流すかということについては、おそらくそれぞれの事件ごとによって、あるいは担当している検察であるとか、本部であるとか、いろいろなところがありますが、そういうところの多少なりとも思惑といいますか、そういったものはやはり入ってくるのだろうなというふうには思っています。

これが例えば刑事事件であれば、弁護側からそういう情報が出ることも当然あるわけですね。

ですから、そこら辺は、要は、この案件で、逆に言うと、何が重要な、あるいは正確な情報なのか、ある意味、情報に踊らされないということも一つ重要なことというふうに思っています。

たいていよくあるのは、今おっしゃられたように、当局からいろいろな情報が流れている、と。だから当局に対する不信感がかなり高まっていて、先ほどのように、何かことが起きたときに衝突してしまうわけですね。確かに、先ほどの例のような上からのもの言いというのはナンセンスだと思いますが、ただ、お互いに、例えば、この案件は会社としてこういうスタンスで今考えているんです、あるいは、こういうことで再犯防止というか、再発防止を考えているんです、というコミュニケーションはやっぱりとるべきでしょうし、とったほうが当然いい結果が生まれるだろうと思います。

そういう意味で、情報で判断、選別であるとか、実際に流れているからといって、それにとらわれてしまわないで、例えば自分たちが何をすべきだとかいうところをきちんと判断していくといいますか、そうした取捨選別が大切なのかなというふうには考えております。

遠藤 どうもありがとうございました。

大澤 遠藤先生、貴重なコメントと質問をありがとうございました。菅谷先生に、優しい言葉で語り掛けることができるのがメリットですよという、お励ましをいただきましたが、優しい言い方について何かありますか。

菅谷 今ご指摘いただいたように、私も、自分で言うのもなんですが、私が女性だから聞き入れてもらえたのかなと思うときはあります。というのも、別に優しいからかどうか

かりませんが、女性役員は比較的、社長にとってライバルにならない。つまり、信用されたときに、やはり直属の部下だった方が同じ役員だったりすると、何でそんなこと言われなきゃいけないんだという気持ちになりやすいかと思いますが、女性役員はそもそもライバル関係にないというところから、ある程度、率直に話を聞いていただけるチャンスというはあるのかもというふうに正直思っております。

誰が言っても結局社長がそれに気づいていただければいいという意味では、誰が言ったらいいのだろうという中で、女性役員が果たせる役割というのは実はあるのではないかと
いうふうには思っております。

大澤 ありがとうございます。それでは、ほかの皆さん、いかがでしょうか。

質問者 非常に興味深く伺いました。2、3伺いたいと思います。一つは、日本の場合、日本経済自身が極めて酷い（状況）にあるわけですが、特に今回、一流企業と称される製造メーカーですね、製造企業が非常に不祥事を頻発していますが、日本のものづくり、あるいは製造業が、非常に地位が落ちています。OECDの中でも、1995年、2000年あたりは、労働生産量はナンバー1だったんですね。今は中位以下で、むしろ平均以下で20位近くなつた。こういったものづくりが落ちている問題と、不祥事が非常に頻発しているという問題とかなりリンクして関係あるのかどうか。むしろ、私の場合は、高度成長時代にはかなりないがしろにされていた点が、こういうふうなグローバル化の中でかなり目立ってきたのではないかと気がいたしています。

2点目は公益通報者保護法の問題ですが、これは製造業にしましても、金融にしましても、従業員がおそらくさまざまな問題点を自覚しているのをなかなか言いにくい、と。

それで、2006年にこの法律ができましたが、罰則がありませんので、むしろ、下手をすると、虐げられてしまう、窓際に置かれてしまうというふうなことが頻発しています。罰則をもって十分に保護することによって、内部告発者あるいは、企業が内部の問題意識を持った人を十分に保護し得るのではないかと気がいたします。それをちょっと感じましたが、いかがでしょうか。

大澤 ありがとうございます。2点ご質問をいただきました。1点は、メーカーの不祥事が頻発していることと、ものづくりが劣化しているように思えるけれども、その二つのことはなにかリンクしている部分があるのではないかとのご質問だったかと思えます。この点について、久保利先生、いかがでしょうか。

久保利 リンクしていると思いますよね。それは、同じ人間がやっているのですから、ものづくりをちゃんとして、いいクオリティコントロールしようと思っている人が、コンプライアンス違反をやろうなんて普通は思わない。

だから、そういう点で言うと、要するに、人間力が落ちているからコミュニケーション力も落ちているし、コンプライアンスも落ちているし、つくる力も落ちているし、儲ける力も落ちている。全部、僕はリンクしているというふうに思いますし、現にそれは、日本経済の、さっきおっしゃったような、そういうことが、GDPを含めて、1人当たりのGDPがここまで落ちてきている、そういう中で、しかもどんどん高齢化していく、これは完全にリンクせざるを得ないし、当然ではないでしょうか。

―― そうしますと、これからしばらく日本経済がかなり停滞することが予想されますが、それに伴って不祥事がさらに頻発してなかなかなくなる、こういうふうな極めて悲観的な見方になってしまうところがありますか。

久保利 おっしゃるとおりで、だから悲観的なので、よって、それをなんとか挽回するといえますか、それを是正する方法は何かとって考えてみると、やはり、儲けが足りないから、そんなにコストをかけるわけにいかない、内部統制についても人件費をそんなにやるわけにもいかない、というのはあると思うんですね。

そうなってくると、一番コストがかからないでありがたいのは、公益通報者保護ではないかというふうに思います。

問題は、今おっしゃったような、罰則をつければそれでいいのかというと、逆に言うと、その人に対して何らかのことをした結果、会社が罰則を受ける、あるいは上司が罰則を受けるという話になったとき、日本人のメンタリティとしては、もっと内部通報者をいじめるのではないかと。

しかも、罰則があるときに、これをやってくれるのは熊田さんのところですが、日本の刑事捜査の中で、そんな手間暇あるか、大した罪じゃないよね、という、多分あまりモチベーションが検察官もわからないかもしれない。

そうすると、罰則があるよ、そんなことを言ったから罰則を受けるようなことになるんだ、言わないでくれたら、要するに闇から闇へ葬っておけばよかったものを、という話になって、より怨嗟の聲が通報者に上がってくるというリスク、ここを考えおかないといけません。

―― そうしますと、内部告発者に対して不利益扱いしてはいけないというだけになってしまいますね。

久保利 はい。それでは今と同じなので。だから、そうではなくて、僕はさっき、リニエーションを言ったり、いろいろなことを言ったように、不利益をしないという話ではないのではないかと、ありがたいと言って利益を与えたらいいのではないかと。

僕がそれを言うと、「密告者に利益なんか与えたら会社がもたない」というふうに言うの

ですが、「その会社って、もっちゃいけない会社なんじゃないか。そういう会社こそつぶれてほしいんだよ」というふうに、僕は率直に言うと思うんですね。

質問者 もう1点いいですか。私は、実は新日鐵〔新日鐵住金株式会社〕に20年ちょっといまして、内部評議員を十数年やっています。社外取締役とか社外監査役、そういった人たちが非常に有能な場合はいいのですが、そうでない場合には、例えば鉄鋼会社の場合、生産メーカーとか、技術の問題とか、それらのところを十分に教えていくという段階から入るわけです。むしろ、さらに高度な、さらに上の段階から全体を見つめてみてアドバイスをしたり、いい報告に導くという、そういうふうな人材がなかなか現実には乏しいという問題があります。それをどうやって克服し得るかという点をいつも疑問に思っています。

大澤 今のご質問は、社外の役員というのは、その会社の事業のことに精通している必要があるという趣旨でしょうか。

質問者 例えばメーカーの場合だと、生産だとか、技術だとか、そういった問題も含めて、あるいは、外国の企業との競争関係とか、そういうような問題がわかってないと十分なアドバイスができないのではないかという。

大澤 司会者が発言してはいけないのですが、以前、アメリカの弁護士さんで法科大学院の教員をやってらっしゃる方と社外の役員の役割について議論したことがあるのですが、その際にその先生がおっしゃるのは、社外の役員は会社の事業のことを知らないことに価値がある、というふうにおっしゃっていました。知らないからこそ、いろいろな。菅谷さんの報告でも、「素朴な発言をする」とありましたが、聞いていて、「わからないですね、それ、どういうことなんですか」というふうに質問を重ねていく中で、「それって問題だよ」というのが出てくる。

これは、私自身が非常にそういう場面に出くわしております。私は事業のことを知らない、つまり、「無知の知の専門性」というふうに、これは言ったりするのですが、自分の無知を生かしていくということが大事なのではないか、ということも言われているように思います。事業に精通していないから社外役員をとらないよという声はよく聞きますが、なかなかちょっと違う面もあるかもしれないかな、と。

―― そういう面もありますが、逆に、ある程度知ってなければ十分なアドバイスができないという面も、両面があると思います。

大澤 そうですね。貴重なご質問、コメントをありがとうございます。

この品質の劣化ということについては、また私の話になってしまうとおかしいのですが、

私は、ここ2年ぐらいのあいだに、自動車関連の産業の中で、「もうこれ以上これ実施をしていたら、うちが破産してしまう」ということで、「やめたい。やめる交渉をやってくれ」と。自動車産業のやつはやめるのものすごいエネルギーが必要なんですよ。しかし、やめないと大変なことになってしまう。つまり、ものすごく過剰な品質を要求されてしまって、それをやめてくれと言っても応じてもらえない。これは例の検査の問題にも通じる、あるいは、神戸製鋼の問題にも通じる問題かなというふうに思います。ありがとうございます。

ほかにいかがでしょうか。

―― 素朴な質問、伺いたいのですが、今、非常にメーカーはグローバル化して、海外に旗揚げしていく。そういうときはたくさん儲けると言われるんですね。それで一つ気になるのですが、海外のそういう子会社が、つくっているいろいろな部品について細かくどれだけ検査できるだろうか、その結果、なおざりにされた品質検査の結果、そういう不祥事が出て、つまり、今までだったら、あるいは問題にならなかったようなことが、技術の進歩の結果、見逃すことが、結局手が回らないといいますが、そういうこともあるのではないかと、これが一つ。

それから、私は、実は、有名な野中郁次郎先生の『失敗の本質』という本を買いました。第二次大戦の敗戦は、軍隊の組織の問題としては日本文化とも関係があるのではないのかと書いてあるわけです。これについて、日本の最近の不祥事も同じような問題があるのではないかというような指摘があります。非常に難しい問題ですが、先生のお考えを伺えれば幸いです。

大澤 ご質問ありがとうございます。1点目は、海外の子会社に対するコントロールというか、例えばそこでつくっているものの品質劣化等について、どのようにウォッチすることができるのか、あるいは見逃すことが多くなってしまうのではないかと、その辺のことについてどうかというご質問だと思いますが、久保利先生、これはいかがでしょうか。

久保利 ありがとうございます。非常に貴重な質問だと思います。今、とにかく日本の企業というのは、グループ経営をやって連結なわけですよ。ですから、要するに、日本の工場であまくいかない、海外の子会社であまくいかない、同じことなんですよ。

そうすると、日本の工場で作るものの生産性の問題と、海外で作るものの生産性の問題、これはおしゃかになる率も含めて、どっちが得かというふうに考える問題であって、その製造コストというのが、海外でやるものが高かったら海外に行かなければいいだけの話。あるいは、海外でやるにしても別の国に行けばいい話。ということで、いわばビジネス判断で十分クリアできる問題なのではないか。あとは為替の問題とセットで考えてみると、じゃあどっちを選ぶかという、いわば今までみたいに日本国の中の工場しかなかった

ときよりは選択肢は増えていく。

問題は、その、外国でつくっている子会社のコントロールが下手ならば、実はとんでもないことになる。現に、日本の上場会社で、中国へ進出して行って、中国の取引で上げる利益は全社で上げる利益の8割まで行ったという会社がありますが、実は、その8割というのが一挙に不良債権に化したということで、その会社は倒産いたしました。

ということで、要するに、管理監督というのは、製品のこともありますが、経理的な、財務的なことも全部含めてグローバルに見ていかなければいけない。その人材はその会社にいるか、いないか、子会社のほうは信用できる人物がやっているか、こういうことをしっかりチェックするという、多分経営学のいろはだと思いますが、そういうことがうまくできれば、海外へ行って成功する会社もあるし、海外に行かないで成功する会社もあるだろうし。という意味で、ある意味で言うと、企業の活躍の舞台が世界に広がっているということになるだけであって、難しさは、実はどこでやっても同じではないか。

過剰品質の問題とかいろいろあるかもしれませんが、ただ、それはやっぱり、比較的日本よりも遅れて工業化が進んだ国ではそれなりのことをしていかなければいけない。

一方では、日本電産なんか見ていると、日本の品質と同じようなものを東南アジアでどどんつくって、それはしっかりとした設備を入れて、それで教育をしていって本当にいい業績を上げてらっしゃるので、だから、日本だからいい、海外だから駄目だ、子会社のコントロールがあるから難しいというふうなこととはちょっと違うのかな。要するに、活躍の舞台が世界に広がったという前提の中でどうするかという問題ではなかろうかと私は思います。

大澤 ありがとうございます。170カ国をめぐる中で日本製品がありませんというのを聞いて私はびっくりしてしまったのですが、それも関連いたしますでしょうかね。

久保利 ほんとに少ないですよ。だから、例えば世界中歩いていると、いいカメラを持っていると思う外国人が大勢います。大体、キヤノンかニコンを持っていますよね。これは誇らしい。だけど、大半はスマホで撮影していますね。それ以外に、うれしいな、日本だな、と思うことは少ない。トヨタが走っていたりしますが、それは日本から入れているわけじゃないよね、全部現地で作ってますよね、という感じですよ。

そういう意味で言うと、電機製品というのは相当やばいよねという感じがいたしますね。

大澤 ありがとうございます。それから、2点目のご質問で、これはなかなか難しい問題だと思いますが、日本の企業の不祥事というのは日本の文化と深くかかわっているのではないか、特に第二次世界大戦を日本が起こしてしまったのは軍隊のいろいろな問題があった、そういう『失敗の本質』という本のご紹介もいただきましたが、例えば山本七平さんの『「空気」の研究』という本なんかも同様のことかなと思います。これについては、熊田

先生、何かお考えはございますでしょうか。

熊田 ありがとうございます。ご指摘のとおり、要するに、昔からの、先ほど少し話しました会社の文化でありますとか、あるいはその考え方でありますとか、しかも、ある意味、ずうっと高度成長経営、目の前の利益といたしますか、利潤というものにずうっと邁進してきた世代がまた代わってきて、けれども、さらにいまや、会社としては利潤を求められている中で、もう疲弊しているという、そのひずみはかなり出てきているわけです。

そのときに、やっぱり、考え方なり、会社としての体制を変えていかなければ、とうていそこは追いつけない、あるいは変わらないのだろうなというふうに思うわけです。

実際、今、第三者委員会、久保利先生がいろいろ活躍されていますが、第三者委員会のいろいろな原因分析なんかを見ても、ほぼ、社内の文化とか考え方というものが古いとか、変わってないという指摘は、定型文句のように使われるくらいですよ。最近起きている一部上場であっても結局そうであるということかなというところで、逆に言うと、これだけ時代が変わって行って、移り変わりが激しい中でも実は変わってないというのがずいぶん多いなというふうには感じるところです。

大澤 ありがとうございます。また司会がごちゃごちゃ言ってはいけないのですが、私の資料の30ページの下と31ページの上をご覧いただきたいのですが、第二次世界大戦後、アメリカで社会心理学的な実験がすごく行われたんですね。人間が周りの空気を読んで同調してしまう。おかしいはずなのに、おかしい結論を「そのとおりです」と言ってしまうとか、役割を与えられると、その役割を知らず知らずのうちに恐ろしいくらいに演じてしまう。あるいは、一番最後のミルグラムの服従実験は、命じられるとおかしいことでもやってしまうという、これはアメリカ人がそうやってしまう。

何のためにこういう実験をしたかという、ナチスドイツというのはドイツだけで生まれるものかということがとても心配になってしまって、アメリカでも生まれやしないかということで、こういう実験をやったようです。やっぱりアメリカでも生まれる可能性がある、人間は恐ろしいよということを踏まえてものごとに対応しなければいけないよということだそうです。

これは第二次世界大戦後ということですので、古くから人間の本性というか、しかも、世界共通の、日本もまさにこうだったと思います。『空気の研究』はまさにこういうことをおっしゃっていると思いますが、多分、人類共通の課題ではないかなという気がしますよね。それを、システムとか、いろいろなことで乗り越えていこうというのが、今日の多分テーマの重要な点だったのではないかなというふうに思います。ご質問ありがとうございます。ほかにいかがでしょうか。

それでは、せっかくですので、越後さん、何かコメントをいただけないですか。何でも結構です。すみません、突然で。

越後 では、ご指名ですので。お三方のお話は非常に刺さるものがあります。やはり、危機管理というのはその場になってみないとわからないというか、今、平時に平然と言えても、特別な心理状態に陥ってしまうのだと思うんですね。特に組織の中で危機管理を担当していると、常にそのリスクと背中合わせでやっているということになります。

私も、先ほどご紹介いただきましたように、自分がホームグラウンドとしているところ以外に社外の役員をさせていただいていて、むしろそっちのほうが、部外者ですから気軽にもものが言えるというか、そういう意味で素朴にもものが言える。

一方で、自分が違う形で危機管理の責任を負っているところでは、やはりまた違った考え方が必要になるなあということを改めて今日のお話の中で（思いました）。しかし、その中でもやはり、私は弁護士ですから、客観的にもものを見て、そこを変な方向に行かないようにやっていかなければいけないということ改めて感じさせられました。どうもありがとうございました。

大澤 コメントありがとうございます。今のお話で何かお願いします。

久保利 越後先生、ありがとうございました。おっしゃるとおりで、いわば専門家はすごく保守的ですよ。自分がずうっとやってきたことを覆されたくない、そういう気持ちは、多分エンジニアもそうでしょうし、弁護士もそうでしょうし、お医者さんもそうかもしれません。「それがほんとにいいの」と。まして、経済、経営というのは、株主に最も利益を還元しなければいけない、そういうときに、株主の目から見て、あなたら何をやってるのというのは絶対あると思うんですね。

そういう意味で、僕は、取締役会というのは決して業務執行者にアドバイスをする組織でもないし、助言したり専門知識を授けるような、そんなところではないと思うのです。株主の目線で、「あなたらのやっていること、業務執行者がやっている、CEO中心としてやっていることは納得できない」というところをむしろ申し上げて、これが「監督」とか「監視」と言われますが、そんな監視、監督なんて偉そうな目線ではなくても、「どうしてなんですか、どうして株主に対して最もいい利益を上げるためにこんなことをしなければいけないのですか、これは本当によろしいのでしょうか」という疑問を投げ掛ける質問係だと思うんですね。その質問にちゃんと答えられるかどうか、説明責任が、すなわち、アカウンタビリティを持って、「これはですね」と証拠と数字で素人にもわかるような説明ができれば、僕は、経営者としては十分だというふうに思っています。その専門職であって、かつ、最も経営なり製造分野のプロに、社外の人がどんなに研鑽しても、勉強しても、かなうわけはないし、そういう話を求めているわけではないと僕は思うんですね。

そういう意味で言うと、異常に保守的な専門家が、「世の中の常識はこうなっているんだ、経営はこういうものだ」というのに対して、「それはどうして」と。やっぱり僕は、最後は、

裸の王様の少年の目に戻ってしまうんですね。「どうしてそうなんですか。王様が裸でないというなら、どんな着物を着ているか説明してください。僕の目が悪いのでしょうか」という、そのやりとりではないか。そういうきっかけを与えてくれることに対して、社長さんは、「あの馬鹿、わからないんだ」と思っているんですが、馬鹿にどうやったらわからせられるか。馬鹿といっても、まるで本当の馬鹿でもないから、一応、コミュニケーションができるとすると、わかりやすく説明をして、「今こういう状況で、世界中こんな感じになっていて、こうですから、この仕事をやる必要があるんです。これは、これだけの収益を生みます」。で、「それは本当にあなた約束できるの？」とあってその業績が達成できなかったら、社長が「私、辞めましょう」と、こういう話になっていくのだろう。

という意味では、やっぱり取締役というの株主さんの代わりに代理にあって、それが質問することによって、その答えは株主に対する答えになっていって。で、株主がやれるのは、その社長を取締役に選任しないことだし、取締役会ができるのは、代表取締役を首にするかどうか、こういうことですね。

そういう意味で、私は、今おっしゃっていたように、専門家にできないこと、それを素人がやる。ある意味で言うと陪審員制度もそうではないでしょうか。練達の裁判官にできないような、そういう市民感覚の公正さとか、ジャッジメント。それがやっぱり、僕は取締役会でもあると思いますし、ガバナンスというのはそういうことだというふうに思うんですね。そういう意味で、今、越後さんがおっしゃったことは、本当にそうだな、と。

ただ、1点、僕が思ったのは、平時にできることが有事にできるかという冒頭の話は、僕はそうだと思うんですね、できないですね。だから、リスクマネジメントというのは、実はクライスマネジメントのことまで視野に入れて、クライシスが来たときにどうやれるかというのを平時につくっておかなければ、有事には絶対対応できない。

ところが、有事というのは突然来るからといって、その有事になると「想定外」だと言ってしまう、あの逃げ口が、僕は何とも言えず、「そんなこと言う人は、とてもじゃないけど経営者としてはまずいよね」と。やっぱり、「何が来るかわからないといって原発をつくりました。だから、どんなことが来ても想定内なんです」というふうに言ってほしい。かつてホリエモンは、何があってもみんな「想定内」と言いました。彼が「想定外」と言ったのは聞いたことがないです。

ということは、経営というのは、やっぱり全部想定しなければ駄目だし、リスクマネジメントというのは全部想定しておかなければいけない、その点では大変難しい。しかし、それは平時にやっておくべきだ。危急時に急に考えても駄目ですね、と僕も思います。

大澤 ありがとうございます。今のお話で大変興味深いことは、ダスキンの事件の第1審の判決を読むと、ダスキン社内で平時からずっとセミナーをやったり、コンプライアンス教育をものすごくやっているんですね。「こんな危機が訪れたらこうするんだよ」みたいな。みんな、「そのとおりだよ。当たり前だよ」みたいなことを言っているのですが、

危機を迎えたとたんに、しゅーんとシュリンクして、「これ、口止め料を出さないとまずいことになっちゃうよね」と口止め料を出してしまうんですよね。そこで勇気を持つことが大事だということを越後さんがおっしゃったと思います。

久保利先生がおっしゃっている、平時から有事に備えたことをしなければいけない、その勇気をどうやって持つのかということがとても大事ではないのか、というふうに私自身も非常に感じております。越後先生、どうぞお願いします。

越後 やはり、平時に考えていることを実際に行動に移すというのがけっこう難しいですね。知識として知っていること、常に準備はしているかもしれないですが、やはり、それをアクションというところがなかなかいかないというのは、常々、「何かあった、と。これ、出るところへ出たら、これは無理ですよ」ということは言うわけですが、なかなか、ほんとにその場になったときに一歩踏み出すということの難しさというのはやはり感じます。

大澤 熊田先生のほうからお願いします。

熊田 特にないです。

大澤 菅谷さん、どうですか、今の辺りは。

菅谷 その一歩がすごく難しいというのは、私も弁護士として第三者の話を聞いてアドバイスをするということはよくしますが、そういうことのあるときはある程度冷静に、丁寧にご説明しても、それが自分事になるとパニックしてしまうということを自分でも経験をしたことがあるので、おっしゃるとおり、自分事になったとき、平時ではなくなったときということ、同じようにするということが自体が、実は訓練がないとできないことなのだというふうには思います。

そういったために、社外役員もそうですが、当事者だけではどうしてもリスクというときは——リスクというのは100%のリスクではないので、発覚しないかもしれない、このまま黙っていれば何事もなかったことで済むかもしれない、そういった発想もどうしても当事者だと出てきてしまう。それを、客観的な少し離れた位置で、「そうはうまくいきませんよ」というふうに思える方がいる。そういうことを進言できる体制をつくっておくということが、まさに有事に備えるということですので、机上だけではなく、どれだけ実現可能な形で備えるかというのが非常に大事なんだろうというふうには感じています。

大澤 どうもありがとうございます。時間があと少々だけ残っておりますので、どなたか。それではお願いします。

高田 高田です。公認会計士をさせていただいています。司会者の大澤先生にご質問させていただいていいのでしょうか。31 ページの上で、「特異な現象か、そうではなくて社会共通の課題だ」とおっしゃいました。取締役会の機能についても、こういうふうにロールで演習すれば危機対応やなんかも訓練できるのではないか。いざというときにできないというのはリハーサルしてないからできない。そうであるとすると、リハーサルする機会を、男性の役員であれ、女性の役員であれ、どのように発言すべきなのか、例えば根拠に基づいて質問する。それとか、経営というのはもともと戦略に落として戦うわけですよね。その戦略を立てるときにも、久保利先生が先ほど、「有名なホテルでも日本の製品が見られなかった」（とおっしゃいましたが）、それは、なんてたって高い、過剰な品質のものを高く売ったら、合理的な選択をする西洋人は買いません。つまり、環境に対して適応できるだけ取締役会が機能できてない、そういうことに気が付いてないことがそもそも問題だと思う。

シャープなんかもそうですよね。液晶やなんかも、品質は、熱効率が 30%のものをつくって、「僕ちゃん、偉いでしょう」とやっている。でも、世界が求めているのは 15%の熱効率でいいんだ、と。それで生き残れるかといったら生き残れない。

そういうような、取締役会が何をやるべきかについてのロールモデルを本学でやっていただいたら、それは取締役役としても、女性取締役だって喜んで参加するんじゃないですか。それが出ていたのが、株式会社 ダイヤモンド社発行の『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』の 2 月号かなんかに、統計的に女性の役員は役割が少ない、役立たない、それは当たり前だろう、それだけの訓練がされてないのだから。

しかも、先ほどお話を伺いました菅谷先生の場合も、無手勝流とか、誰か育ててくれる、役員になってからロールモデルとして育ててくれるような組織がないんですよね。そういうようなことをこの大学院でやったら面白いことができるんじゃないかなと思ひまして、素人考えですがコメントさせていただきました。

大澤 高田先生、大変貴重なアドバイスをいただきましてありがとうございます。ぜひやってみたいと思うんですが。なんとかそういうことが実現できるといいと思いますが。次の企画はなんかそんなふうになりますか、久保利先生。ここでやってみるとか。

久保利 桐蔭 CREC のまさに本来の姿。

大澤 そうですね。ありがとうございます。

高田 ご本をいただきましたので読ませていただきます。

大澤 よろしくお願ひいたします。

それでは、ちょうど時間もまいりますので、今日は、久保利先生がおっしゃった、裸の

王様に「裸ですけど」という少年の澄んだ目を育成して、社会に生かしていくためにはどうしたらいいのかということが非常に中心的なテーマだったように思います。

フロアの皆さんからも貴重なご質問やコメントを頂戴しまして、本当にありがとうございます。次回また、何らか有意義な企画をしたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願いたします。本日はどうもありがとうございました。

久保利 ありがとうございました。(拍手)

〔了〕