

今月の 人材開発キーワード

—【意思決定】—

New Keywords

【対話】	【コミットメント】	【目標】
【暗黙知】	【コンピテンシー】	【創発】
【振り返り】	【組織学習】	【労働力】
【メンターシップ】	【能力モデル】	【忘却】
【習慣】	【モチベーション】	【孤独】
【過剰学習】	【組織バリュー】	【意思決定】
【コミュニティ】	【人事診断】	

ソフィアコンサルティング株式会社 田添忠彦

あるビール会社のCMに、案内役の俳優・妻夫木聡が特殊なエレベーターに乗って各階いる人生の先達に薫陶を仰ぐというのがある。その最新作に登場するビートたけしは、妻夫木の「人生で一番大切なものは何か？」との質問に対して「それは礼儀だよ」と答える。はて、なぜ「礼儀」なのか…。

つい先日東京山手線の車内で、そのたけしの言葉を象徴するような出来事に遭遇した。

山手線で少し離れた場所に行くときは、事故が起きないように思わず祈ってしまう。それくらい遅れが頻繁で、つつい心の余裕もなくなってしまうがちだ。その朝、新宿から品川に向かってしていると、渋谷辺りで目の前に一人の老人が現れた。年齢はおそらく80歳ぐらい。足元がおぼつかず、目も少し不自由そうだった。そこで、早速立ち上がって「お座りください」と声をかけたのだ。ところが老人は、「いえいえ、次で降りますので」と丁重に辞退された。そればかりか、降り際にはわざわざ「どうもありがとうございました」と会釈までして静かに立ち去られた。

この老人の紳士然とした一連の立ち居振る舞いは、ずっしりと心に響くものがあった。今は元気な

自分が同じくらいの年齢になり逆の立場になったとき、はたして同じようにできるだろうか。病を抱え、身体も思いのままにならない。親族友人の多くが先立って孤独が深まり、自分の死も近づいてくる。そんな中でも赤の他人に対し深い配慮を持って接することができるだろうか。察するに、こうした高貴な態度の裏側には、この方が身に付けた確かな倫理感とそれを長い人生の中で保持し続けた深い教養があるのだろうと思えた。

そう、礼儀とは、その人が人生において積み重ねた行為とその中で醸成した思想が示されるものなのだ。何の利害関係もない一度限りの邂逅、そのようなときにどう振る舞えるかで、その人の思想とそれに基づく判断（意思決定）の質は試されるといえる。

■意思決定を巡る課題

企業経営における意思決定やガバナンス（意思決定に関わる統制）がどうあるべきかという問題に、ここ20年来日本企業は一貫して直面してきた。奇しくも昨年は、その経営的意思決定を巡る問題の難しさを象徴する事件が、わが国を代表する大手電子機器メーカーO社で発生した。

昨年10月O社では、その経営改革への期待を担って就任したばかりの若手外国人社長U氏が突如解任された。その直後から展開されたU氏の告発によって、O社での企業買収に絡む巨額の粉飾決算問題が急速に発覚していった。U氏は、昨年4月に事件のもう一人の主演・K前社長（会長）に指名され、社長に就いたばかりだった。

ところで、社長とはそんな簡単に解任できるものなのか？ 結論からいえば、できる。

社長とは要は社内的な役職（ポジション）に過ぎないため、取締役会決議によって解任できるのだ。しかも今回O社では、全会一致で決議されたという。要するに、すべての取締役は、「天皇」ともいわれたK氏の言いなりに過ぎないのだった。

一方、社長は解任できるものの、取締役は解任できない。取締役とは、株主総会決議によって直接選解任されるものなので、取締役会の権限だけでその地位を奪うことはできないのだ。現に、U氏はその後もしばらくは同社取締役にとどまっていた。

90年代以降、わが国のコーポレートガバナンス体制は様々な形で強化されてきた。とりわけ、ソニーに代表されるように、多くの会社がアメリカ型の経営組織形態を

たぞえただひこ ソフィアコンサルティング株式会社 代表取締役社長。
立命館大学文学部卒。大手電子部品メーカー人事部、国内コンサルティングファーム2社の取締役、パートナーを経て現職。
上場・中堅企業を対象とした組織人事体制改革、人材マネジメント、人材育成戦略、評価・報酬運用に関するコンサルティング実績多数。診断・戦略立案・政策提言から制度定着・運用、教育研修、組織・業務改革まで一貫したサポートが特徴。
<http://www.philosophia.co.jp> inquiry@philosophia.co.jp

導入してきている。

その典型的モデルが、執行役員制の導入による「経営監視」と「業務執行」の分離である。O社でも執行役員制が導入されている。それに加えて、さらに監視を強化する意味で2名の社外監査役も選任している。

ところが、報道によれば、「飛ばし」損失隠しによる粉飾や、その穴埋め操作としてのM&Aを通じた巨額の不正資金支出を、K前社長とその側近のM前副社長、Y前監査役の3名以外には誰も知らなかったようだ。

U社長時代には当然副社長はその部下なので、巨額の資金の使途等を追及した。そうすると、M氏は黙り込んで何も言おうとしなかったという。激怒したU社長は、「君は一体誰のために働いているのか？」と叱責したようだ。すると彼は平然として、「私はKさん（前社長）のために働いている」と答えたい。

要するに、絶対的権力を握るK前社長（会長）、それに忠誠を誓う古参の部下。この狭い人間関係を、どのような先進的なガバナンス体制も突き崩すことはできない。そのことを、今回のO社事件は端的に教えている。

監視を強化するだけでは、人の意思決定の質を改善することはできないのだ。

経営機構を巡る課題を、少し別

の角度からも見ておこう。

■意思決定の能力

前述のような機構改革の中で、企業の経営組織には社外取締役や社外監査役が入るようになった。「社外」の本旨は「その会社に直接の利害関係を持たない」意だが、直接には「過去一定期間において従業員でなかったかどうか」で決まる。要するに、彼らは何らかの専門家（弁護士等）ではあっても、その企業のビジネスや戦略には通じていない人たちののだ。

では、そのような人たちが、役員会（取締役会等）に参加するとどうなるか。ビジネスに関わることは分からないので、自ずとその発言はコンプライアンス（法令順守）だとカルール、制度といった内容が中心になる。しかしながら、企業の役員会での中心テーマは、常に戦略的意思決定に関することだ。要するに、「どうすればもっと儲かるか」に関する検討だ。だから、役員会の責任者である社長（もしくはCEO）は、常に他のメンバーから業績向上のための新たな提言が出てくることを期待している。それなのに、そのような場に、商売のことは全く分からず発言をすれば法令どとかコンプライアンスのことしか言わないメンバーが座っている。多くの経営者が、頭ではコーポレートガバナンスの必要性を意識しながら

も、実感としては「一体何のためなものなのか」という拭いがたい違和感を抱いているのだ。

ガバナンスの強化とか、経営組織改革といえは聞こえはいいが、日常的風景としては、上のようなシーンが多くの企業で生まれているだけのことに過ぎない。監視によって経営判断の質を高める方法には、明らかな限界があるのだ。

2012年早々の1月9日、東京国立競技場では、恒例の全国高校サッカー決勝戦が行われた。市立船橋高校（千葉）と四日市中央工業（三重）との戦いは、両校死力を尽くした稀に見る激闘となり、延長の末キャプテンが決勝点を挙げた市立船橋が辛くも制した。

その市立船橋高校の就任1年目の若き監督・朝岡氏は、試合後のインタビューで次のような言葉を残している。

「高校サッカー部の監督というのは、サッカーの指導だけでなく、人間教育だと思っています。自分たちで判断できるような選手、人間に育てること。私はそれを後押ししてあげるのが仕事です」

ぎりぎりの決断が迫られる場面でどのような意思決定ができるか、それは詰まるところ当事者自身の能力の質の問題に行き着く。監視ではなく、よりよい判断と行動ができる能力と倫理観を備えた人材を育てておくしかないのだ。