

CSRと環境と未来と

今回は、「ガバナンスとはなにか」でした。組織の倫理性および効率性を、どううながすか、という方法論です。

しかし、どんな方法論も、当事者意識をぬきにして、なにも始まりません。だれもが、「われ思う、ゆえにわれあり」という、自覚からスタートするのです。

どんな身近なことも、世界と社会の出来事も、他人事ではありません。

お問い合わせは

トリプルボトムラインLLP
〒460-0016
名古屋市中区橋1-17-28
TEL052-332-1187
FAX052-332-1871

CSR5つのはたらき

1. 開かれた会社をつくる
2. 風通しのよい会社をつくる
3. 活力を生み出す会社をつくる
4. 社会をよくする会社をつくる
5. 地球環境をよくする会社をつくる

TBL^{LLP}

トリプルボトムラインLLP

Mail: info@tblllp.com

URL: http://tblllp.com

TBL^{LLP} TRIPLE BOTTOM LINE Limited Liability Partnership トリプルボトムライン有限責任事業組合



ディーセンシーのすゝめ

ディーセンシー deansy は、時と場所と立場(身分)によって、礼儀正しい、上品な、きちんとした、見苦しくない、情み深いなどの意味があります。ありがたさといえること、といったら分かりやすいかもしれません。人のこころにそれさえあれば、そう正誤をまちがうことがないということです。CSRの時代といわれる今日、このことばを一つこころに持ってほしいものです。きっと、いまでも見えなかったものが見えてきます。

Copyright (C) TRIPLE BOTTOM LINE Limited Liability Partnership. All rights reserved.

☆編集室から

CSRニュースレターVol.006をお届けします。次回は2008年7月1日発行予定です。ニュースレター各号は、配布用pdfを用意しています。ご入用の方は、Mail: info@tblllp.com までご連絡ください。

企業の自立

CSRニュースレター 2008・04・01

Vol.006

特集 ガバナンスとはなにか〜開示と共有の原理〜

ガバナンスとはなにか

「統治」、これがガバナンスの和訳です。コーポレート・ガバナンスは、したがって「企業統治」ということになりましたが、CSRの用語としては、本質をそこないかない語です。

インターナルコントロールを「内部統制」と訳すのもその類です。ともに背後に「制裁」の意を孕んでいるかのようで、眉をひそめたくなります。

コントロールは、もともと制御とか管理とかいう意味で、それからすると、ガバナンスも支配とか統治というより、制御、統御とか管理とかいう意味になります。

今は中世ではありません。ガバナンスは、したがってむりに訳さないで、そのまま「ガバナンス」とします。ちなみにコントロールは、たんに管理とした方がいいでしょう。内部管理です。品質管理(クオリティ・コントロール)もそうでした。

そのガバナンスはいろいろ定義されますが、CSRからするガバナンスは、まず、外から組織をいかに律するか、中から組織がいかに自らを律するか、ということであり、他律と自律というふたつの側面があります。

他律と自律、倫理と効率

会社の場合の他律とは、たとえば出資者(株主)をはじめとする関係者(ステークホルダー)が、会社の経営が適正に行なわれるよう律することです。自律とは、経営者が会社の経営を自ら適正に行なうよう律することです。

つぎに、適正な行為ということにも、合理性ということと効率性ということとのふたつの側面があります。

合理性は、企業にとっての価値とか目的とかに適正であるかどうか、効率性は、モノや時間をムダにしないなど、行為の手段が適正であるかどうかを選択する基準です。

今月の学ぶ「水」

- ・自ら活動して動かしむるは水なり
- ・常に己の進路を求めて止まらざるは水なり
- ・障害にあって激しく勢力を倍加するは水なり
- ・自ら清くして他の汚濁を洗い、清濁合わせ入るる量あるは水なり

〜永平寺〜



シダレザクラ
別名 イトザクラ
バラ科サクラ属の落葉樹
大気浄化能力Aの樹です。
品種が多く、著名な
谷崎潤一郎の「細雪」に
登場するのは、京都
平安神宮のベニシダレです。

ガバナンスを、組織経営の「倫理性と効率性」というゆえんです。

ちなみに倫理とは、自律であり、自ら立て自ら守るものです。そして、道徳、社会通念、規制、法律などは、他律であり、外から強制あるいは要求されるものです。

倫理と道徳とは、この点で峻別されるものです。

したがって、経営者の側からするガバナンスは、出資者などから不断の制御を受けながら、自ら律して(倫理適正)経営を行い、人的・物的・経済的な資源を、組織的に迅速かつムダなく(効率適正)運営していくこととなります。

開示と共有

ガバナンスの取り組みは、そうした、自らインプットする倫理と効率とを、適正に維持しながら事業を行なっていくことです。

したがってそのアウトプットは、会社をとりまくすべての関係者に対する開示です。

情報開示であり説明責任であり、しかも、それだけで終わらない自覚と共有、つまり、開示事項を、ともに理解し自覚し、それぞれ、自分のものとして共有し、共有させることです。

ところで、開示とは、そのこと自体が、かなり根源的な意味行為、ということができません。

「はじめに光あり」という開闢のことばにならつていえば、「はじめに開示あり」、です。会社創業の是といべきものです。

なに「ことも開示するでなければ、当事者以外、だれにもわかりません。だれにも、なにもわかりません」。

しかも、とりわけだしなことは、開示はその性質から正しく公のものであり、私のもではありません。いたって、私のものが、開示されるなり、はじめて、正しく公のものとなるといってもいいでしょう。

そして、開示すること、公にすることとは、人の目に触れるということです。触れてもよいよう整えておかなければならないということです。

ひとの訪問があつたら、内輪の整頓をしな
いで家が上がってもらわうわけにいきません。

すべての組織に通ずる開示原理

そうでなくとも、開示するためには、お
のずから責任が生じます。説明のつかない
ことを開示すれば、糾弾されます。かと
いって、中途半端に開示すれば、前後の脈
絡を欠き、これもまた追求されます。いず
れにしても、開示すなわち説明責任にほ
かなりません。

典型的な例が、今日の政府と行政です。
たとえば地方公共団体の改革は、ひたす
ら開示からはじまって開示におわるもの
です。

財政も、公共事業も、地方議会も、また
談合や裏金、汚職など反社会行為の撲滅
も、すべて開示することから、改革がキッ
クオフするのです。

議会が、根回しと口裏あわせを止めれ
ば、正しくオープンな議論になり、各職員
が予行演習の書類をつくることもありま
せん。傍聴する市民には、議会の運営そ
のものがわかるようになるでしょう。

それは会社でも同様です。

価値観の共有

わかること、わかったことを自らのものに
すること、それを自覚といい、組織のものが
いっせいにそう自覚することを、共有とい
います。

CSR、すなわちガバナンスが、開示を原点
また根源とするのは、それがなければなに
もはじまらないからです。開示すれば、す
べてわかる、だれもが自らのものとして
自覚し共有できる、とはかぎりません。

すなわち自覚して、共有するためには、手
順が必要です。

たとえば組織にあつては、組織の目的また
目標がまっさきにありますから、その開示
がなければ、当事者は動くことすらできま
せん。

しかし、開示があつてもその目的また目標
がなんのためかという、よりどころがわか
っていないければ、各人にとつて、それは、受身の
従順な行為といったものにすぎません。

したがって、そのよりどころがどうしても
必要ですが、そのよりどころとなるものが
目的また目標を「なんのため」と問うて、ド
リルアップ(階層を上げる)したもの、すなわ
ち「政策また方針」と呼ぶものです。

共有とドリーサビリティ

逆にいえば、政策また方針がなければ、
そもそも目的また目標もありえません。

つまり、その組織の政策また方針を、自
覚して共有するのではなく、それをドリ
ルダウン(階層を下る)した目的また目標
も、まんぞくに自覚して共有することは
できません。

また、社外取締役をおく場合は、監督
機能として、価値合理性判断をもつばら
しなければなりません。

いずれも分離独立しない場合は、やむな
く監査役に、価値合理性判断および目的
合理性判断を、監査機能として委ねるこ
とになります。

監査機能は、本来ダブルチェックとしての
定期監査ですが、CSRのガバナンス体制か
らは、これを完全な日常業務監査とし、取
締役に常時出席し、とくに価値合理性
判断にもとづく発言権を行使しなければ
なりません。

また機能の上から、取締役会の下部組織
として、ガバナンス委員会と開示委員会、代
表執行役の下部組織として、コンプライア
ンス委員会と内部監査委員会をおきます。

ガバナンス・コード

経営者が自ら立て、自ら順守する規範が、
ガバナンス・コードです。自律の成文化であり、
開示することで、基本的な会社理念なり経
営方針なりを、関係者が共有する手立てに
もなるものです。

組織の理念また価値、政策また方針を示
し、事業領域とそれへの専門および使命を
示します。

開示というものに、前後とその先の階
層をたどる、ドリリングまたはドリーサ
ビリティという手立てをともなっている
ことが必須な理由です。

ちなみに、その政策また方針(経済側
面ではこれを戦略といふ)もまた、より
どころとする(したがってドリルアップす
る)ところがあります。

それが、「理念また価値」というものの
存在です。

ここで「理念」というのは、会社が「なに
をもって価値とするか」という、その最
上のもので、その組織の、「存在理由」
であり「存在価値」であり「存在意義」で
もあります。

つまり、会社にとって理念とは、枝葉
を大空へ、世界へとはりめぐらせる樹木
の、太くかたい幹のようなものです。

ガバナンス体制

ガバナンス体制とは、ガバナンスの機能
構造を体現する経営組織のことです。
したがって、ガバナンスの機能と構造が一
体となったものでなければなりません。

組織はすべてひとしく合理的なもので
あるべきですから、先のように、理念ま
た価値というもの、その下の階層にある
政策また方針、さらにその下の階層

組織の事業領域とは、定款の目的にした
がうもので、おのずから専門性と技術性
に裏打ちされたものです。

ただし、専門性と技術性は組織独自のも
ので、体裁はかわつても根幹は不変のも
です。これに対して、事業領域および使命は
変遷してゆくものです。

会社にとって、変わらぬものと、変わつて
いくものとの、この区分は、ガバナンスの一貫性
をたもつために、とりわけたいせつなもので
す。

私利を排する、浮利を排する

そのほかガバナンス・コードには、必須のもの
がいくつかあります。

組織の、世界の持続可能性への方針、関係
者(ステークホルダー)配慮への方針、それか
ら会社の「社会の公器」、および経営者の「公
正無私」への宣言です。

経営者が私利私欲に走れば、それだけで
組織は滅びます。そうでなくとも、就業者
も経営者のまねをして私利私欲に走り、だ
れもこれを制御することができません。結
果として組織はやはり滅びます。

ここは経営者としての当事者の、自律その
ものですが、当事者の不祥事はすべてここ
要因があります。

にある目的また目標が、合理的に機能化
また構造化していなければなりません。

そこに、「価値合理性」と「目的合理性」と
いうふたつの判断基準があらわれ、これが、
組織の経営の根幹をなします。

すなわち価値合理性とは、理念また価値、
政策また方針ということを、絶対とする判
断基準です。

そして、目的合理性とは、その下の階層、
組織の目的また目標ということを、絶対と
する判断基準です。

このふたつは、合一する場合もあります
が、相反する場合もあります。

取締役と執行役

ガバナンス体制としての取締役と執行役
の役割と責任分担の基準がここにありま
す。

すなわち、取締役また取締役会は、価
値合理性判断を責任分担します。

そして執行役は、目的合理性判断を責
任分担します。取締役と執行役の分離独
立というガバナンスの要請は、ここに合理
的な根拠をもちます。

現況のおおくの組織のように、代表取締
役と代表執行役を兼任する当事者(CEO
のことです)は、とりわけ、この監督と執
行との分離独立の意義を、よく自覚しつづ
経営にあたらなければなりません。

それは、虚偽も隠匿も不正もいっさいは私
利に起因するからです。

私利を排する、浮利(投機)を排する、そ
うした自律は、そのまま自立に通じます。

かつて有為な会社では、この二つの価値観が、
取り組みの進展とともに、無意識に共有さ
れたのです。

無意識にしてもこの共有は、巧まざる大き
な意味をもち、会社の大きな財産となりま
した。

事実上、会社が自立する前奏曲でした。

自律と自立

自立というのは、法規制とか外からの他律
と影響から分離独立することです。

すなわち、自律し、自立することは、それ
だけのおのずから、すべての行為の適正を確
保し、それによつて外からの法的制御のいっ
さいを、ハイレベルでクリアすることです。

法律をいわば、矜持をもつて、無効とする
ことですね。

組織と企業の自立、それは、すべてを自給
し、自足すること、つまり、物質ばかりでな
く、精神もふくむ自給自足です。



シダレザクラの花
写真撮影:青木繁伸
(シダレザクラの樹とも)

***企業の自立とは**

企業が社会(当局、政府、行政、地域社会、市
場、NPO・NGOなど)、またその主体性法
律・条令・地域慣習・商慣習などに制せられる
のでなく、企業が社会をつくる、よき影響をあ
たえて変革していく、という意思をもつて事業
を営んでいく姿勢のこと。きたるべき時代へつな
げたい、TBLのコンセプトです。