

経済産業省の資料に、

米アップルの「iPhone」

ne(アイフォン)の状況にあつて、消費者は

のコスト構造を分析する自分は何を求めているの

と、モノ作りではなく仕かわかつていない。メイ

掛けづくりに付加価値がカーは時に消費者と一緒

集中したとの報告があるに製品を開発する必要が

る。なぜそうなったのか。ある。アイリスオーヤマ

高度経済成長下ではよ(仙台市)は高機能でな

りハイスペックな製品が求められ、高機能こそ付

加価値だった。しかし、社会が成熟し消費者のニ

ーズは変化した。製品の機能が必要以上に高度化

した一方、消費者は機能よりも自らのニーズに合

うものを求めるようにな高機能な製品の提供では

った。例えば、携帯電話なく、作り手の思いを伝

の機能を使いこなせてい二一の業績悪化は企業イ

のニーズでない。

「多付加価値競争」の

状況にあつて、消費者は

自分は何を求めているの

と、モノ作りではなく仕

かわかつていない。メイ

掛けづくりに付加価値が

カーは時に消費者と一緒

集中したとの報告がある

に製品を開発する必要が

る。なぜそうなったのか。

ある。アイリスオーヤマ

高度経済成長下ではよ

(仙台市)は高機能でな

りハイスペックな製品が

求められ、高機能こそ付

大機小機

企業価値を創造するということ

はないか。圧倒的なオン

リーワンの機能がなければ

価格競争に陥る。アップルの企業価値は

製品の機能ではなく、故

ステイブ・ジョブズの強烈な思いに共感するユ

ーザーが高めている。こ

れは工業製品に限らず、

農産品や伝統工芸品でも

同じだ。おいしいものは

どこにでもあり、おしい

さだけでは価格競争にな

ってしまう。だが、消費

者が作り手の思いに共感

した農産品は入手困難と

なる。伝統工芸品も背景

ら作り手側の考えに偏り

高機能ばかり主張するこ

とにある。技術は語って

も、経営にかける想いを

語る経営者は少ない。

経営者の想いが社会の

共感を呼び、企業活動と

連動すると企業価値は高

まる。聞こえの良いスロ

ーガンではなく、創業理

念を軸に未来を見据えた

企業のコンセプトを、経

営者自らが情熱をもって

語る。「統合報告」によ

る価値創造とは、このよ

うな想いと活動を体系的

な言葉で示すことだ。非

や歴史、コンセプトへの

財務情報を開示しただけ

の統合報告は価値を生ま

ない。経営者次第で企業

価値が左右される時代が

来ている。(小五郎)

共感が価値を高める。

日本企業の価値が実態

以上に評価されない理由

は、高い技術への誇りか

来ている。

(小五郎)

国際会計基準（IFRS）を巡る議論が活発だが、国際化ばかり強調されている。哲学も不明確なまま国際情勢と異なる実態を取り上げ、技術論に終始しているのには違和感を感じる。本来は企業にとつてのメリットが説明され、監査制度や市場監督の質向上とあわせて議論されるべきだ。

大機小機

IFRSはもともと欧州を中心し普及してきた。米国は一定の距離を置き、会計基準の統一は現実的でない。日本基準はIFRSと同等との評価を得て欧州でも認められている。コンパニエンス（歩み寄り）や相互認証で十分だ。M&Aの

国際会計基準より大事なこと

る。時価会計の推進は、株主を過度に優遇する可能性がある。本来は過去情報である決算に未来情報を含む予測・見積もりを求めるため、監査の負担も重くなる。

例えば好況時、現金収入がなくとも株主への配当や経営者への高額報酬を可能とする。一方で不況時は、減損や繰り延べ税金資産の取り崩しで巨額の損失が生じる。開発費や人件費の圧縮、資産の処分を余儀なくされた企業は競争力を弱める。

規制当局や監査法人による監督が重要だった時代から、企業と投資家の自己責任に基づく予測・見積もりが重視される時期待したい。（小五郎）

代になった。企業には首尾一貫したストーリー性のある情報開示が求められる。財務情報と非財務情報が統合した報告の充実がカギを握っている。

規制当局は企業の自発的な情報開示の環境を整え、監査がそれをフォローする。監査は企業の方点を置き、規制当局は開示や監査の複雑な規制の緩和が不可欠である。

公認会計士は根拠もななくIFRSの必要性を主張したり、制度改正を求めたりすべきではない。

企業の立場で導入のメリットと向き合い、監査の質向上と合わせた議論を見積もりが重視される時期待したい。（小五郎）

数値目標の設定は大事だ。抽象的な方向性を示すだけでは物事は進まないため、具体的な目標を掲げることが欠かせない。一方で、数値目標の達成自体が目的となり、本来の目的達成に逆効果となることもある。

女性の役員登用率の数値目標もその一つ。2012年の「クオーターリー・ジャーナル・オブ・エコノミクス」によれば、ノルウェー政府が10年前から進めた女性活躍義務化政策の結果、上場企業の株価が一樣に大きく下落したことが統計的に有意に実証されたという。大切なのは優秀な女性が正当に評価され働ける環

大機小機

境を作ることであり、女性経営者を増やすことがゴールではない。地方自治体の総合基本計画に示される目標も粗末そのものだ。本当に必要な政策効果を勘案せず、数値化しやすい目標を掲げていることが多

い。実際には何も改善されていなくても、数値目標の達成を成果とみなしてしまう。典型例は観光政策だろう。観光客数ばかり気にする。観光客が増え、ツアアの観光客が増え、地域にはお金が落ちる。経済効果を求めるなら

数値目標が招く思考停止

ら単に観光客数を増やすのではなく、1人あたりの消費額を上げることに注力すべきだ。また、観光客数で測るのではなく、宿泊数を指標にするなど経済効果につながる施策を取るべきだ。

都道府県が推進する農林水産業の6次化プラットフォームも同じ。形式的な要件に当てはめただけのマッチングでは経済効果が薄い。成立件数ではなく、継続的で事業拡大につながる案件を丁寧

に積み上げていく方が効果的はずだ。

有効求人倍率の改善は喜ばしいことだが、生産年齢人口の減少を考えれば当然でもある。むしろ

需給のミスマッチ解消が課題であり、そのためには社会のニーズに合う人材の育成こそ重要だ。数値目標はだれの目にもわかりやすく関係者の理解も得やすい。以前は数値目標すらなく、効果の乏しい施策が平然と行われていた。しかし、数字に惑わされると本質を見失い中長期の方向性を見誤る。近年は短期志向となり、十分な吟味もされずに、数値目標を免罪符に、数値さえ達成すればいいという思考停止に陥り始めていることも否めない。数値目標は必ずしも万能ではないから、適切な設定が大事だ。

(小五郎)

社会が豊かになり価値観が多様化する中、権威主義からの脱却なくしてイノベーションは生み出せない。権威主義がはびこる組織はコンプライアンス（法令順守）上の課題を抱え、新しい発想を阻害し、衰退していく。

ダイバーシティ（多様性）への抵抗は、権威に対する男社会の不文律が崩れることへの警戒感の表れ。ハラスメント問題の本質は、権威を笠に人を動かそうとすることだ。警察や軍隊、スポーツなど上下関係がはつきりした組織でいまだに多い。ハラスメント問題を起こす人の共通点は、役職にすぎり肩書を利用し

て権威を振りかざすことだ。権威主義の下では組織に閉塞感が漂い、自由な発想が出てこない。弁護士や公認会計士などの専門家も、資格という権威だけで尊敬される時代は終わった。資格を背景に一方的に結論を示すのでなく、判断に至るプロセスこそ丁寧に説明すべきだ。結論ありきでなく、相手に納得してもらうことが大切だ。大学教育も大きく変わった。教授という立場で体系的な知識を示すだけの一方的な講義で、学生は育たない。思

大機小機

権威主義の崩壊

考力が問われる時代、知識を活用する訓練が求められる。教授に期待される役割も変わる。権威主義に代わるアプローチが対話だ。多様な価値観の社会では、対話のプロセスが解決策をもたらす。唯一絶対の解決策がない時代だからこそ、対話を通じて着地点を模索する。創造的な問題解決に導くには、利害調整力（ファシリテーション）が求められる。問題解決のため最近着目されているのが「交渉学」だ。経験や駆け引きで相手を説得する交渉術ではない。ウインウインの着地点を探る交渉力があることを忘れてはならない。

例えば第1次産業など分野では、有識者が権威を背に体系的な知識を一方的に教えても浸透しない。対話を通じて関係者の理解を深める必要がある。イノベーションにつながる新しいアイデアは、様々なバックグラウンドを持つ人々が「よそ者視点」で対話を重ねることで生まれる。今の時代に不可欠なコミュニケーションとは、権威ではなくフラットな関係による対話だ。そのためには、交渉学の基本である「ミッシュン」の共有に向けた事前準備と論理的思考に加え、信頼関係の構築が前提であることを忘れてはならない。

（小五郎）

東芝の不適切な会計問題で証券市場が大きく揺れている。オリンパス、IHIなど組織ぐるみの大規模な会計不祥事が後を絶たないのはなぜか。組織不正は構造的な問題に起因することが多く、形式的な再発防止策やコンプライアンス意識の向上という精神論では効果がない。

不正には「個人的違反」と組織のために複数が関与する「組織的違反」とがある。両者は発生意因が異なり対処方法も変わる。個人的違反は、手続きやルールの徹底といった「命令系統の整備」が解となる。だが組織的違反の主な要因は

「属人風土」にあり、何が正しいかではなく、誰の指示によるものが重視される権威主義に毒された組織風土だ。ルールの徹底だけでは不正を防げない。では、組織的違反に加担する人間とはどのような人

大機小機

物だろうか。元ナチス親衛隊幹部のアドルフ・アイヒマンは、ユダヤ人虐殺の罪を問う法廷で「命令に従っただけだ」と責任逃れした。裁判を傍聴したユダヤ人哲学者ハンナ・アールントはこれを「悪の陳腐さ」と呼び、一見して怪物のよ

思考停止が悪を生む

うに凶悪な人物ではなく、平凡な人間が考えることを放棄した時、世紀の犯罪者にもなりうると報告した。

世紀の犯罪と同列には語

れないかもしれないが、自分を持たず思考や判断の基準を他に依存する真面目な組織人で、組織の方針に忠実に従うことで評価を得、責任あるポジションに就きながらも行いの是非も問わず「思考停止した人間」が無自覚な悪をなす。アイヒマンのような人間の増殖が不正の温床となるが、多くの組織では同様な人物が評価されやすいのも事実だ。組織の意向通りにしか動かない小役人と、決められ

た手続きの範囲でしか監査ができない思考停止の連鎖が不正会計を見逃す。その意味では、監査役や監査法人の責任も重い。

組織ぐるみの不正をなくすには、経営者の意識改革と抜本的な体質改善が不可欠だ。現場を無視した上意下達の指示や、形式的な組織論を持ち出し権威主義による統治で社員を思考停止させる風土から、常に考え、異論にも耳を傾け、多様な意見が言える真のダイバーシティ経営への脱却が求められる。監査法人を含め関係者全員が変革することが、真のガバナンス強化でもある。(小五郎)

日本人は順法意識よりも社会批判を重んじる。近頃の不祥事を見ても、組織が社会批判を浴びると慌てて沈静化を図るが、形式的な個人の違反と結論付け、組織責任を免れようとする。原因究明や徹底的な風土改革までは踏み込まず、批判が収まるとまた同じようなことを繰り返す。

東芝では大規模かつ組織的な不適切会計を行っていたにもかかわらず、長期にわたり問題が発覚しなかった。ある程度の決算数値の操作はかまわないという誤解が、組織全体にまん延していたのではないか。東京オリンピックのエン

ブレムの著作権問題を巡る騒動も、理研のSTAP細胞騒動も本質的には同じ。素人目には盗用と見える無断引用、数値やデータの改ざん。ばれなければ多少は許されるとの慣行がどの業界にもあるのではないか。

大機小機

日本の証券市場では上場企業の決算にかかる情報事前に関係者に伝わり、決算発表時には株価に反映済みのこともしばしば。インサイダー取引として罰せられるべき情報漏洩が黙認されている。経済社会全体に悪しき慣行が横たわっている

お天道様は見ている

ると指摘せざるを得ない。日本の社会には、多少のルール違反は許されるという慣行がまだまだ多い。とりわけ、業界ごとに存在する暗黙のルールへの批判に対しては、業界を挙げて抵抗する。批判の声が大きくなって初めて改善に動くが、そこに自己規律はない。

ルース・ベネディクトは著書「菊と刀」で、西欧は宗教的倫理観に基づき自律的に善悪を判断する「罪の文化」であるのに対し、日本は内面的な倫理観ではなく他人の目が判断基準となる「恥の文化」と指摘した。見られていなければ、悪事を働くことに抵抗が薄

いという日本人論だ。すると日本人の順法意識ではルールの整備や体制強化では効果がない。日常的に人の目を意識し、緊張感を保てる「お天道様は見ている」体制こそが最も効果的なガバナンスと思われる。

社外役員などの議論も大切だが、組織の長にとって最良の「お天道様」は日常的に異論を突き付ける部下で、いわゆる番頭の存在だ。異論と向き合う風土づくりにはダイバーシティ（多様性）が欠かせない。イエスマンではない右腕を配することができるかが企業のガバナンスの在り方を左右する。（小五郎）

名門企業で不祥事が相次ぐのは何故か。どの企業もリスクマネジメント体制を確立し、コンプライアンス研修も実施しているはずだ。その根本には、考えることを放棄し、結果だけを求める無責任主義と思考停止の連鎖のまん延があるのではないか。

社会の価値観が変化し、「正解のない問い」があふれている。その一方でテクノロジーが進化し、課題解決の手法が高度化・効率化すると、人々は一目でわかりやすい正解を求める。しかし、深い考察もなく結果だけを求めることは、言い逃れの手段を作るだけで人

大機小機

々の思考を停止させる。例えばeラーニングの普及で全社員に対する研修も容易になったが、むしろマニュアル通りの対応しかできない人材を作っている。明確な正解が見いだせない時代に画一的な対応を行う

ことは、社会の環境変化から取り残され成長の阻害要因にもなりかねない。日本では戦後、自ら考えることよりも正解を「覚える」ことに注力してきた。組織の統治では、幹部さえも都合が悪くなると組織論や形式論を持ち出して責任

対話と議論が社会を変える

の伴う判断を回避しようとする。さらに近年のコンプラ強化の流れは単純化したルールの徹底に終始し、思考停止を加速させている。

「正解のない問い」に対応するためには、白でも黒でもない真ん中の思考力をつけることだ。例えば、国際会計基準の導入で会計基準が準則主義から原則主義に変わると、画一的な正解がなくなり運用方法次第では悪用もできる。社外取締役や第三者委員会に求められているのは、やみくもな会社批判でもいいなりになることでもなく、持続的な運営のためにはどうすべきかを考えることであり、そ

こに唯一の正解はない。

真ん中の思考のために重要な手段は対話と議論だ。対立する多様な価値観をぶつけあい、双方の着地点を見いだすこともある。相手を説得し丸め込む交渉スキルではなく、ワインウィンの解決策を探り、交渉相手との継続的な信頼関係の構築を目指すことだ。

一方の価値観を押し付けるやり方は独りよがりの結果しかもたらさず、弊害でしかない。リーダーは「正解らしきもの」を押し付けるのではなく、対話と議論を通して既存概念と新しい価値観との接点を探ることが重要となる。(小五郎)