

最近話題の「社長退任後の相談役・顧問」について

60年前(昭和33年)、私が入社した住友商事は、戦後住友本社が解体され時に社員であった引揚者や軍人の再雇用が無視できず、商事活動を始めるために立ち上げられた商事会社である。住友本社直轄の不動産事業や設計監理を行っていた住友土地工務を母体として、日本建設産業(後に住友商事と改称)を立ち上げ、設計監理の日建設工務を独立させた。

日本建設産業の新社長は就任後間もなく公職追放で去り、実質初代の田路社長は、殆どが戦後入社で商売経験のない多くの社員を「熱心な素人は玄人に勝る」と励ましながら、8年の間に商事会社の基盤を整えて昭和31年に社長を辞任し、会長として新住友ビルの建設に専念した。

次期社長の津田久は、住友本社で18年を鉱山課、人事課で務めたあと、昭和21年に財閥解体で日本建設産業へ転出し、昭和31年商売を専業とする社長になった。その後14年間社長を務め、次に会長となり、6年間の会長時代は、規模が拡大したことにより、椎名副会長、柴山社長との3頭立てのトロイカ方式で経営をした。この時に住友商事は、悲願の業界三位の売上高になっていた。津田は、会長のあと6年間取締役のまま相談役を勤め、次期社長の人選の最終決定をしている。取締役退任後は、20年間名誉会長時代を過ごし、97歳で死去した。

相談役・顧問は会社の象徴と言わないが、なかには相応しい人がいる。象徴は、CEOに指図や命令はせず、見守っている存在である。今の天皇のようである。法令規則で定めなくても、会社のステイクホルダーが納得できる人であれば、社長の独断専行はおこらないだろう。日本の株式会社ガバナンスの究極のモデルと考えられる。創業者がその役割を果たすことが多い。

他の重要な慣行は、日本には神社があり、成功した人は神社に詣でる。人治に及ばぬ災害を防ぎ、安全を守るために、神や仏に祈祷する習わしがあり、社寺を祀る会社もある。効能は企業文化の統一により、役職員の意識に方向性を示しやすくなることである。

社長退任後の相談役・顧問が問題になるのは、現役の社長に悪い影響を与える可能性がある場合である。会社法で定める責任のない者が、権限を越えて責任者に影響を及ぼさない措置が必要である。

最近の事例では、東芝の相談役が及ぼした弊害がある。悲劇とも言われる。

甲斐

ちなみに、東芝が神社を祀り役職員が参拝する話は聞かない。アサヒビールには役員会議室と同じフロアに神社を祀っている。日本全国の事業所にも神社か神棚はある。また、長野

県茅野にあるトヨタの寺へ、トヨタ、マツダの両社長が EV 合弁事業の祈願に参拝している。

来年 1 月から、上場会社は、社長退任後の相談役・顧問の仕事、報酬などを公表することになる（経済産業省と東京証券取引所の所管）。廃止する会社が出てきたが、大部分は残すようであるが、株主総会で当事者自身が株主からの質問に答え、説明することになると思われる。日経新聞の「私の履歴書」に掲載されるようなものであってほしい。

参考資料：

・拙著随想 「国の象徴」、「会社の象徴」——監査役の中から A4 版 14 頁 別紙添付

これは私が昨年 8 月 8 日の天皇生前退位のお気持ちの発表から 1 年がかりで調査、研究し、本年 9 月に監査役懇談会（ミミの会）で講演したものだ。

この会は一橋大学 OB の監査役有志が毎月開催している研究会で、22 年続いている。

・『週刊ダイヤモンド』2017.10.14 号「ニッポンの老害 相談役・顧問」

Part1 院政経営にメス 相談役・顧問問題の革命前夜

Part2 実名入りニッポンの相談役・顧問の実態

Part3 犯人はおまえだ！ “老害” 発生装置を暴く

社外に飛び出す” 労役 “生かせ 毒にも薬にもなる社外取締役

「最後に一言」

日本経済は、株価が示すように「周回遅れの上昇」が見られホットしていますが、その原因は古い経済学の「土地、資本、労働」に立ち返ると、経済の原則を離れた「人間のエゴ」優先が目立ちます。戦後の経済復興は天井を打ち、産業のイノベーション力が衰え、過去の蓄積に頼っています。団塊の世代の活かし方への指針の誤り、または無さが大きな原因ではないかと思われる。それを考えるのが『悠遊 25 号』のテーマ「われら 高齢世代」かもしれません。今回の私のテーマも、これに共通するもので、皆さんと共に考えたいと思います。

監査役懇話会（ミミの会）第 281 回研究会（2017.9.7）

一橋大学博士（法学） 上原利夫（昭 33 経 平 14 博法）

国の象徴、会社の象徴——監査役の目から

まえおき

昨年 8 月 8 日、天皇陛下の生前退位のお気持ちをテレビ放送で視聴したとき、天皇の国民への思いが園遊会や行幸時の国民への話しかけのマナーに、監査役が学ぶべき姿を感じていたので、この機会に、会社法にない「象徴」という概念を用いて、コーポレートガバナンスの見直しを世に問うのが本稿の目的です。

戦後、会社運営がアメリカ的な形式に変わり試行錯誤してきましたが、日本経済を復興させたのは会社の役職員の協働によるものであるにもかかわらず、会社法は従業員を経営の道具扱いです。従業員を大切にしてきた会社も変わってきました。過重労働などはその不都合な事例です。折角のコーポレートガバナンス・コードも追いつきません。

今まで使われてこなかった手法が必要です。私が入会している日本世間学会で耳にしたのは、悪い世間と良い世間があると。そこで学会誌に「企業統治に世間の良き慣行を取り入れる提案」を投稿しました。世間の良き慣行に、社寺への参詣があります。調べると、神棚や神社を祀る企業は多く、長寿企業には必ずあるようです。ここが切り口です。

明治維新に国の体制を立憲天皇制と定め、明治期に世界の列強諸国と並ぶ国になりました。しかし、欧米のように個人は社会から独立していません。コーポレートガバナンスも同じで、社外役員がいても、法人を支配する「世間の掟」に従います。こういう環境を意識したうえで、コーポレートガバナンスの見直しが必要です。

今後の会社の運営において、「世間」の実態を認識しつつ、グローバルな環境の中で「いかに生きるか」を考えることです。社長、会長の退任後に「院政」が無くならないのは、何故ですか。「事業の進歩発達に最も害をするものは、青年の過失ではなく、老人の跋扈である」との信念の下に、伊庭貞剛は 58 歳で住友総理事を辞任しました。

目次

プロローグ	2 頁
第 1 部 国の象徴	3 頁
第 2 部 世間の営み	6 頁
第 3 部 会社の象徴	9 頁
エピローグ	13 頁

プロローグ

このテーマは、私の 25 年余の監査役の経験や制度研究を通して得た、会社のガバナンスのあり方と関連します。わが国の監査役制度が商法草案として起稿されたのは 1881 年（明治 14 年）で、担当したのはお雇い外国人、ドイツ人のロessler博士でした。

「ロessler草案」をベースとした「旧商法」は 1893 年（明治 26 年）に施行されましたが、1899 年（明治 32 年）に廃止され、「新商法」が施行されました。50 年ほど改正されず、戦後になって 1950 年（昭和 25 年）の改正で、株式会社に取締役会が導入され、監査役の権限が縮小、アメリカ色が濃くなりました。しかし、公認会計士制度の拡充が遅れたので、なくす方向だった監査役の権限が逆に強化されました。2006 年（平成 18 年）から「会社法」が商法から独立して、条文も文語体から口語体になり、アメリカ化が進みました。

会社法における監査役権限（任務）は取締役の職務執行の監査ですが、社長から見えない部分や社長の耳に入らないことを監査役も知らないのでは、取締役の職務執行の監査はできません。従業員の会社業務に対する貢献意欲を知ることも重要なことです。

一方、国のかたちを定める憲法は、1889 年（明治 22 年）に「大日本帝国憲法」が公布され、戦後「日本国憲法」が 1947 年（昭和 22 年）に施行されました。天皇制は維持されていますが、天皇は国政に関与しない、象徴天皇になりました。

わが国の歴史は、神話から始まり、神様と天皇が中心に記述されています。しかし、西洋のような王様はいません。私は 1941 年（昭和 16 年）に小学校（国民学校）へ入り、国史（日本史）は初代の神武天皇から 124 代の今上（昭和）天皇までを暗記しました。紀元節は神武天皇即位の日で、紀元 2600 年（昭和 15 年）の祭典を覚えています。敗戦（小学 5 年）は、1945 年（昭和 20 年）でした。現在の天皇陛下は私より一歳年上、美智子妃殿下は私と同年齢です。だから同じ時代の意識を共有しています。

昨年 2016 年（平成 28 年）8 月 8 日に天皇陛下が生前退位のお気持ちを国民に語られました。国民の生前退位への感じ方に差はあります。国政を担当する首相は有識者に見解を求めました。政治家や学者にはそれぞれの立場や利害関係が感じられます。時間をかけて議論が進められ、結論は出されたものの、皇室典範の改正は持ち越しです。

監査役の目から、かねてより私が感じていたことは、行幸・行啓の際の両陛下の国民との接し方に陛下の人間性がにじんでおり、陛下が国民の気持ちを大事に考えておられるこ

とへの尊敬です。真摯に国民の思いを「傾聴」されています。国民の幸福を願っておられるのです。これが象徴天皇の姿です。

第1部 国の象徴

徳川幕府が朝廷に大政奉還をし、江戸城を無血で明け渡したあと、明治の新政府は廃藩置県を行い、わが国の近代化への基盤を固めました。さらに欧米諸国の諸制度を研究し先進諸国と対等に交渉出来る素地を作るため、1871年（明治4年）12月に岩倉使節団を米欧に派遣しました。彼らは120ヵ所にのぼる諸国の都市や村を回覧し、1年9ヵ月後の1873年（明治6年）9月に帰国しました。この記録を纏めた久米邦武の『米欧回覧実記』（岩波文庫）があります。

私の大学同期の泉三郎君（ペンネーム）は岩倉使節団の旅程を何回かに分けて自分で訪ね、1996年（平成8年）に米欧回覧の会を設立、著作も多数あります。昨年12月、この会が3日間連続のシンポジウムを開催しました。私は参加し、明治国家の建設に参画した多くの人の功績を知りました。

使節団を率いた岩倉具視と伊藤博文の狙いは、わが国の体制を立憲天皇制にすることでした。この趣旨に沿った憲法を伊藤博文が中心になって伊藤別荘で「夏島草案」を起稿し、内閣総理大臣黒田清隆、枢密院議長伊藤博文の両名により『大日本帝国憲法』（以下、明治憲法）が1889年（明治22年）2月11日（紀元節）に公布されました。施行は翌年11月29日でしたが、憲法第一章に、天皇に関する事項が、第一条から第一七条までに規定されています。

明治憲法第一章

- 1 大日本帝国は万世一系の天皇が統治する
- 2 皇位は皇室典範で定める所に依り皇男子孫が継承する
- 3 天皇は神聖であって侵してはならない
- 4 天皇は国の元首であって統治権を総攬し（一手に握り）この憲法の条規に依り行う
- 5 天皇は帝国議会の協賛を以って立法権を行う
- 6 天皇は法律を裁可（決裁）しその公布と執行を命ずる
- 7 天皇は帝国議会を召集し開会閉会停止及び衆議院の解散を命ずる
- 8 天皇は公共の安全を保持し又はその災厄を避けるため緊急の必要に由り帝国議会閉会の場合において法律に代わる勅令を発する

この勅令は次の会期において帝国議会で提出しなければならない若し議会において承諾

しないとき政府は将来に向かってその効力を失うことを公布しなければならない

- 9 天皇は法律を執行するために又は公共の安寧秩序を保持し及び臣民の幸福を増進するために必要な命令を発し又は発せさせる ただし命令を以って法律を変更することはできない
- 10 天皇は行政各部の規定及び文武官の俸給を定め及び文武官を任免する 但しこの憲法又は他の法律で特例を掲げたものは各々その条項に依る
- 11 天皇は陸海軍を統帥（全ての軍隊を指揮）する
- 12 天皇は陸海軍の編成及び常備兵力を定める
- 13 天皇は戦を宣し和を講じ及び諸般の条約を締結する
- 14 天皇は戒厳を宣告する 戒厳の要件及び効力は法律で定める
- 15 天皇は爵位勲章及びその他の栄典を授与する
- 16 天皇は大赦特赦減刑及び復権を命ずる
- 17 摂政を置くは皇室典範に定める所に依る 摂政は天皇の名において大権を行う

明治憲法の下で、天皇は本当の意味で陸海軍を統帥していません。憲法違反を臣民は言い出せなかったのです。敗戦後、『日本国憲法』（昭和憲法）が公布されました。その後、70年経った今日、衆参両議院における憲法改正発議に必要な議席数は条件を満たしていますが、国民の憲法改正への意識は熟していないようです。

昭和憲法第一章

1945年（昭和20年）8月15日に天皇の詔勅がラジオ放送で発せられ、国民は連合国に対する無条件降伏を知るのですが、天皇制は維持され、マッカーサー司令部 GHQ の下で新憲法が立案されます。1947年（昭和22年）5月3日に施行された昭和憲法でも、第一章は天皇であり、第八条まで天皇に関する事項が規定されています。

- 1 [天皇の地位・国民主権] 天皇は、日本国の象徴であり日本国民統合の象徴であって、この地位は、主権の存する日本国民の総意に基く
- 2 [皇位の継承] 皇位は、世襲のものであって、国会の議決した皇室典範の定めるところにより、これを継承する
- 3 [天皇の国事行為に対する内閣の助言と承認] 天皇の国事に関するすべての行為には、内閣の助言と承認を必要とし、内閣がその責任を負う
- 4 [天皇の機能の限界、天皇の国事行為の委任の委任] ①天皇は、この憲法の定める国事に関する行為のみを行い、国政に関する機能を有しない ②天皇は、法律の定める所により、その国事に関する行為を委任することができる
- 5 [摂政] 皇室典範の定める所に依り、摂政を置くときは、摂政は、天皇の名でその国事に関する行為を行う この場合には、前条①を準用する

- 6 [天皇の任命権] ①天皇は、国会の指名に基いて、内閣総理大臣を任命する ②天皇は、内閣の指名に基いて、最高裁判所の長たる裁判官を任命する
- 7 [天皇の国事行為] 天皇は、内閣の助言と承認により、国民のために次の国事に関する行為を行う
- 一 憲法改正、法律、政令及び条約を公布すること
 - 二 国会を召集すること
 - 三 衆議院を解散すること
 - 四 国会議員の総選挙の施行を公示すること
 - 五 国務大臣及び法律の定めるその他の官吏の任免並びに全権委任状及び大使及び公使の信任状を認証すること
 - 六 大赦、特赦、減刑、刑の執行の免除及び復権を認証すること
 - 七 栄典を授与すること
 - 八 批准書及び法律の定めるその他の外交文書を認証すること
 - 九 外国の大使及び公使を接受すること
 - 十 儀式を行うこと
- 8 [皇室の財産授受] 皇室に財産を譲り渡し、又は皇室が財産を譲り受け、若しくは贈与することは、国会の議決に基かなければならない

象徴天皇

昭和憲法では「第二章 戦争の放棄（第九条）」が設けられ、第三章以下で国民は基本的人権を始め各種の自由が保障されました。これに伴い、統治権のない天皇の地位と役割は変わり、政治に関与しない「象徴天皇」という新しい概念が生まれました。

昭和天皇は、敗戦後の日本における新しい天皇制を実現されておりましたが、当時皇太子であった今上天皇は、戦中、戦後の政治、経済、社会の変化を観察し、体験された結果、天皇としてあるべき姿を国民に見える化をされています。

すなわち、国民との距離に不断の意識を払っておられるようです。憲法で定める天皇の国事行為に示されていない行幸（被災地訪問等）を度々行われていますが、その際、国民と目線を合わせて話を聴かれている姿をよく見かけます。

これは「傾聴」の実践です。傾聴は、カウンセリングの時に使われる相手との接し方で、私も孤独な老人を対象に傾聴を経験しましたが、緊張しますし、相手を満足させられたかどうか、分からずじまいでした。トレーニングが必要です。両陛下は傾聴が身に付いておられます。

第2部 世間の営み

明治以降の近代化により、欧米流が普及しましたが、すべてが変わったわけではありません。建前と本音の使い分け、社会の規則と世間の掟の違いを経験するところです。

生活面では、新年を迎える時、家族は屠蘇で祝い、雑煮を口にし、神社や寺に初詣をします。日本の各地で行われる慣習です。1月2日は、宮中において一般参賀が行われ、天皇皇后両陛下を始め、皇族の方が5回長生殿のベランダに並べられます。そして、天皇陛下の新年の挨拶を拝聴します。一般参賀者は広場で、手にした日の丸の旗を振り、皇族方は手を振り応えられます。

農事に関連した祭りが、日本では春夏秋冬、町や村で行われます。夏には先祖の霊を迎える盆の行事があり、盆踊り会が行われます。盆と正月は日本民族が心を清める機会です。文部省唱歌の「村祭」は、擬音を入れて楽しく唄われました。

「村の鎮守の神様の今日は目出度いお祭り日、朝から聴こえる笛・太鼓」

「今年も豊年満作で村は総出の大祭り、夜まで賑わう宮の森」

故郷の村祭が人の移動とともに江戸へ移ったのが、東京の祭でしょう。年々賑やかになり、神事と祭は国民生活と密接な繋がりを見せています。神輿が町中を引き回され、屋台も出て大勢の人が集まります。学問の神様と言われる菅原道真を祀る大阪天満宮や東京湯島天神も、正月や受験のシーズンに参拝者で賑わいます。京都の祇園祭には大勢の観光客が見物します。著名な神社や仏閣への参拝者はどこも盛況です。氏神様のお祭りも復活しています。成功している人は、なぜ神社にお参りするのかわ、という本が売られています。神様への感謝の気持ちを大切にしているのです。敷地や建物内に神社を祀っている会社もあります。最近銀座に建った、大型多機能商業施設GINZA SIXの屋上にも、稲荷神社が祀られています。

遡って1945年（昭和20年）8月15日の敗戦日を境にして、神社への参拝の良き慣行が薄れました。私が1947年（昭和22年）から3年間通った、大阪の私立の男子中学（浪速中学校）は、神社神道を教育理念としていたので、校門を入ると鳥居と神殿はありましたが、神殿に礼拝することはなかったのです。国定教科書通りの教育が行われたにすぎません。私が入学した年から府立中学は生徒を募集しなかったため、私立中学は大勢の生徒を受け入れ、一時隆盛でしたが、教育理念が曖昧な学校は廃れます。母校は10年ほど前に学校改革を行い、神道の指導精神に基づく教育理念（浄明正直、文武両立）を築き、男女共学としました。部活では茶道、華道、弓道等を取り入れ、雅楽や神楽の舞が特色を出してい

ます。伊勢神宮での修養を教科に入れ、将来社会で力強く生き抜く力を養成しています。また、校舎を最新の設備の整った 8 階に建て替え、屋上から伊勢神宮が遥拝できます。校門の外から見える所に鳥居と神殿を新築しました。私の通っていた頃には想像できなかった変貌ぶりです。生徒は 2000 人を超え、明るい学園生活を過ごしています。後輩に落語家の笑福亭鶴瓶がいて、NHK テレビで「鶴瓶の家族に乾杯」を楽しませてくれています。

一橋大学は、明治初期に創設された商業学校ですが、商業科目以外に西洋の歴史や哲学を教え、近代化教育を行ってきました。しかし 100 年以上経っても古い慣習が残っています。私の畏友・阿部謹也君（歴史学者、元一橋大学学長）は、日本に個人は育っておらず、社会はなく世間がある、と主張しました。学長在任 6 年間の卒業式で、自己の研究にスライドさせて、卒業生の世間における生き方を式辞としています。それは次のようなものです。

① 平成 5 年 3 月 26 日の卒業式

近代以降の西洋社会の人間関係は、神の前ですべての人が平等であるという考え方によって個人が確立し、社会が成立しました。日本では明治以降にこの社会と個人を学んできた大学が、制度面での近代化と合理化を図りましたが、人間関係は古代からのまま変わらず、社会も個人も確立しませんでした。代わりにあるのは排他的で差別的構造を持つ「世間」です。大学で学んだ社会科学の精神と知識を社会で活かしていくことは容易ではありませんが、みなさんは「世間」をよく分析し、日本を外国人に理解される社会にしてください。本学はみなさんが闘いに疲れた時に訪れて休養できる社会の先端機関でもあります。みなさんのご健闘を祈ります。

② 平成 6 年 3 月 28 日の卒業式

学校は日本の社会の中に作られた西欧的な自由と平等の場でした。一橋大学の建学の理念は社会の合理化、すなわち自由化です。日本の諸制度は明治時代以降近代化されましたが、人間関係の合理化は進んでいません。つまり、日本の社会認識は制度面の近代化（社会）と旧来の人間関係（世間）の二重性のうえに成り立っています。この状態は日本人が世間でいう自分達自身がいる世界を対象化できない限り続くでしょう。

夏目漱石の『吾輩は猫である』や『坊ちゃん』は世間を観察の対象化としています。ヨーロッパでは 15 世紀に自画像が現れました。個人の発見の時代です。このような個々人の人格の尊厳を認め、個性が発揮できるようにする以外に人間関係を合理化することはできません。このことをわきまえて、自己と社会の関係をじっくり考えて下さい。つまり、自分が属する「世間」の構造を知り、自分を大事にすることです。そこからしか社会科学は出発できません。みなさんが年を取ったときに、日本の社会自体が変わっていることを期待します。みなさんのご健闘を祈ります。

③ 平成7年3月28日の卒業式

本学が創立されたのは明治8年、以来西欧の近代化された商業と産業を取り入れる努力がなされてきましたが、西欧化には限度があり、わが国独自の近代化が必要になっていきます。そのためには、万葉集の時代から今日まで伝わる「世間」を知り、自分自身の意識の面で「世間」から独立し、欧米諸国の人にも解るように日本の独自性を説明する必要があります。その際に4年間学んだ社会科学がどの程度役に立つかは、みなさん自身が判断されることです。ご健闘を祈ります。

④ 平成8年3月28日の卒業式

西欧の制度を導入した明治期の後、一橋大学は教養を重視しながら実学をアカデミックに営むことを標榜しました。教養は、ベルリン大学の創設理念としてドイツのエリート層に定着しました。それは国家・社会の中における自分の位置を探るものでした。そのために古典などの知識が必要になりますので、その知識が教養となってしまいましたが、「いかに生きるか」という問題こそが教養の基礎にあります。農民や漁民の世界観や教養が彼らの行動の中に残されているように、教養はみなさんの身体と振る舞いに表現されるものです。どうか教養を深めて下さい。

⑤ 平成9年3月28日の卒業式

みなさんが卒業して最初に出会う日本社会の特異な面に、建前と本音があります。わが国には個人と社会の間に「世間」という人間関係の枠があり、「世間の掟」に従わなければなりません。個人としての意見や態度を示す前に、自分が属している世間の一員としての態度の表明が求められます。それを建前と言ひ、建前に逆らうような自分の思いが本音です。明治時代には、家族制度以外の諸制度の欧米化が進みました。この結果、家族と世間は解体されずに存続していますので、この歪みが建前と本音として残ることになりました。こうして社会的に公認された場での発言は欧米の基準に従って行ひ、親族、家族、その他の自分の属する世間の内部での発言は本音となります。さらに、わが国の公式文書には、その背後にどのような真意がどのような真意が隠されているかが問題になります。建前は教育制度にも当てはまります。今後は近代化即欧米化ではなく、わが国の歴史に基いた近代化が必要です。これは建前の中に本音を忍ばせ、本音の中に建前を引き入れることと思ひます。本音には理想の姿が映されていますので、理想に一步でも近づくことを、皆さんに期待します。

⑥ 平成10年3月27日の卒業式

一橋大学学長選挙において学生が関与する制度の廃止は、文部省との良い関係を維持するため、阿部学長の最大課題でした。これがまだ片付かないまま迎えた最後の卒業式では、

6年間官僚と接し観察してきた学長自身の官僚分析が、卒業生に送る言葉となりました。興味深いのは、厚生省や大蔵省の官僚の収賄、汚職が、ほとんど当事者たちの自覚がない点でした。これは官僚以外の世界においてもしばしば見られる事態でした。当然とされていることが社会の倫理に背く行為としてある日突然摘発されたのです。周囲の人がやっているから正しいのではなく、自分で判断すべきことなのです。

みなさんが4年間にわたって社会科学を学んできたのは、金や名誉を求める生き方をするためではありません。金、名誉、地位、健康、美貌などは「いかに生きるか」を考える中で教養を身に付けていけば、人間にとって意味をもちます。恐れなければならないのは自分の無知です。自らの身体をも知の支配下に置こうとする努力、すなわち、自分の中を掘り下げて行き、これ以上掘り下げられないところに到達し、その絶対的な立場にすべての人が立っている状態を想定すること、これが知的生活の基礎です。みなさんの今後の生活において、本学で学んだことを十分に生かしてゆくことを期待します。

第3部 会社の象徴

象徴とは、(その社会集団の約束として)言葉では説明しにくい概念などを具体的なものによって表わす(代表させる)こと[新明解国語辞典第四版]。日本国憲法では、天皇は日本国の象徴であり、国民統合の象徴としています。

組織の象徴の事例を一つ。日本経済新聞「交遊抄」欄(2017. 8. 1)で一橋大学ラグビー部のシンボル(象徴)として山本千里さん(昭和31年卒)が紹介されています。ラグビー部は日本ラグビーフットボール協会会長椎名時四郎住友商事元副会長(昭和4年卒)を生み、大学に整備されたグラウンドを持っています。OBの秋山富一住友商事元社長(昭和28年卒)等の尽力によるものです。千里さんは、夏合宿や年間30回ある試合に欠かさず顔を出し選手を励まされると、年齢が2回若いラグビー部コーチ増田宰オサムさん(昭和55年卒)が書いておられます。

ところで、会社の象徴とは何か。社長のことだと言えば、解かりやすいです。会社法にない概念ですから、最近、行政上採用されている「コーポレートガバナンス・コード」のようなソフトローに基き定義する対象となりますが、例示することにします。世間の良識で考えることにします。戦後の日本人が等閑にしてきた神事でも、工場や事務所の新築のとき、地鎮祭を行い工事中の安全を神様に祈願します。

私が過去に勤務した通信と放送の会社では、ロケットを発射して、通信衛星を赤道上空36000米の軌道に乗せるのですが、社長以下会社幹部が、飛行や宇宙の安全を守る神社に

参拝し、打ち上げの成功と打ち上げ後の衛星制御による安全な電波監理を祈ります。科学の支配する事業でも、人知の及ばぬ隙があるからで、AIの時代になっても、人事を尽くして天命を待つ心境です。

一般の会社でも社寺に参拝して事業の安全を祈願する会社は多くあります。

最近、トヨタ自動車とマツダがEV(電気自動車)の共同開発で株式を持ち合いましたが、トヨタグループが1970年(昭和45年)に長野県茅野市に建てた蓼科山聖光寺へトヨタの豊田章男社長とマツダの小飼雅道社長(茅野市出身)と一緒に参詣し、共同事業の成功を祈願しました。トヨタ生産方式の「5S」(整理・整頓・清掃・清潔・躰)は神仏の崇拜です。

ビール会社の常勤監査役を務めた増井健一郎さん(昭和36年卒)が購買部長のとき、購買先を訪問して、神社の有無、清掃状態をチェックし、発注を決めたそうです。この会社も社内に神社を持っています。

一代で築き上げた会社の創業者は、上場会社の社長となり、会社の象徴といえる存在です、故人では、松下幸之助さんや出光佐三さんが有名です。存命中の人では稲盛和夫さん、大きな事業に取り組んでいる孫正義さん、柳井正さん、永守重信さんは、該当します。この人たちの経営力はよく知られています。発信力が優れており、著作物もあります。

松下幸之助(1874. 11. 27-1989. 4. 27) 松下電器産業創業者

出光佐三(1885. 8. 22-1981. 3. 17) 出光興産創業者

稲盛和夫(1932年鹿児島市生まれ) 京セラ創業者

孫正義(1957年佐賀県鳥栖市生まれ) ソフトバンク創業者

柳井正(1949年山口県宇部市生まれ) ユニクロ創業者

永守重信(1944年京都府向日市生まれ) 日本電産創業者

この人たちの雰囲気接する機会は株主総会です。私はソフトバンクグループの孫さんの独演を気に入っています。社外取締役の柳井さんや永守さんの卓越した発言も楽しみです。今年から。定時総会を同時に、また1年後までインターネットで視聴できます。

ファミリー企業には、経営方針や製品に独特なものがあり、非上場で長寿企業が多いのが共通点です。上場会社の社長の在任期間は一般的に短く、経営方針が社長と共に変わる傾向があります。「コーポレートガバナンス・コード」が有効なのは、そのためかもしれません。私が今、会社の象徴というテーマを対象としているのは100年企業です。こういう会社では創業の理念が引き継がれ、経営者も優れています。

しかし最近リーダーシップを発揮すべき経営者の質が劣化(公共性退化、倫理観欠如)しており、不祥事が頻発しています。経営者は利益だけを稼いでおればよい時代ではありません。「コーポレートガバナンス・コード」や「ステュワードシップ・コード」を金融庁

と東京証券取引所が所管して、株主のために、会社の経営を正そうとしています。財務情報主体の有価証券報告書だけでは十分でなく、非財務情報を加えた統合報告書の提出を義務付けているのはその表れです。

今年是非財務情報として、来年 2018 年から上場会社の相談役・顧問の役割を開示する制度を設けると東証は発表しました。退任後の会長や社長による「院政」を懸念しているのです。東芝の会計不祥事は、相談役らが経営に影響力を行使していた実態が明らかになりました。ところで、会社に相談役が出来たのは、明治年間に遡ります。渋沢栄一が多くの会社の設立に関与しても社長や監査役に就任せず、商法に規定のない相談役に就任しています。相談役は株主総会の議長を務めたりしています。現在の相談役とは機能が違っていました。

日糖事件に見る、渋沢相談役の立場

渋沢相談役が、責任を感じて駆けずり回った凄まじい事例があります。明治 41 年 11 月の大日本製糖の定時株主総会において、株主から財政状態について疑問が出されて総会が紛糾し、新たに 5 名の監査役を選任して監査させたところ、明治 42 年 1 月、85 万円の架空利益が判明し、渋沢が推薦した酒匂社長と渋沢相談役ほか全取締役が辞任しました。

この決算粉飾の背後には代議士への贈賄があり、検察当局は明治 42 年 4 月に関係者を一斉検挙しました。判決は、代議士関係は 16 名が有罪、重役関係は専務、常務が重禁固、5 名は執行猶予付重禁固、酒匂社長は自己の不明の責任を負い公判前にピストル自殺を遂げました。注目すべきは、監査役 2 名も取締役と行動を共にしていました。

この事件で渋沢栄一は、粉飾発覚までの 2 年間、重役らの不正を知らなかったのですが、相談役辞任後でも、後任社長選びに奔走し、藤山雷太の承諾を得たのは総会開始 1 時間前だったといえます。渋沢は藤山に次期社長を懇願し、再び日糖の相談役に就任しました。渋沢栄一は「事後の監査よりも事前の相談」を重視した結果、法定の監査役を機能させなかったのです。

監査役については、お雇い外国人のドイツ人ヘルマン・ロessler博士が草案した監査役は 3 人以上 5 人以下でした。人を得るのが難しい小会社では監査役の設置を任意とし、監査役を置くときは 3 人以上が条件でした。監査役を機能させる必要数と考えたからです。ところが、商法では監査役を 1 名と決めました。取締役 3 人に対し監査役 3 人は多すぎると思ったのですが、何もしない閑散役を生む結果となりました。今の会社法は 3 人以上の監査役から成る監査役会を置きますが、監査役の独任制を認めたのは矛盾です。孤独な『監査役の覚悟』（同文館出版）は独任制の苦労を語っています。渋沢栄一の考えを参考に監査役制度の見直しが必要です。

第3部の最初に紹介した山本千里さんをラグビー部のシンボル、と後輩に言わしめた行為は「象徴」らしさを表しています。天皇が国民から傾聴されるように、社長経験者が従業員に話しかけて相手の気持ちに寄り添う行為は象徴の行為でしょう。説教や意見は不要です。住友商事の名誉顧問である秋山富一先輩を先日会社に訪ねました。秋山さんは私の上司時代もありました。秋山さんの社長末期に、営業部長による銅地金取引不正事件が発覚し、秋山さんは会長就任8ヵ月後に引責辞任をされ、相談役に就任。一時期セイコーエプソン監査役兼務。現在は名誉顧問として、単独で情報収集と世情観察のようです。

私が60年前に住友商事へ入社したときの社長の津田久さんは、住友本社で18年間鉱山課や人事課を務められ、財閥解体前に住友商事（当時、日本建設産業）へ転出され総務部長となり、その後、常務取締役を経て3代目社長に就任されました。

初代社長がGHQの指令で公職追放となり、津田総務部長を委員長とする、従業員の総意を反映させる経営委員会（部長級3名、課長級4名、非役付者代表7名、計14名）により推薦された田路舜哉常務が次期社長に就任。「熱心な素人は玄人に勝る」と商売を知らない当時の役職員を激励しながら商社を育成され、1956年（昭和31年）津田さんに引き継がれました。三代目の津田さんは14年間社長を続け、総合商社の基盤を形成されました。その後6年間会長、6年間取締役相談役、1982年（昭和57年）から名誉会長となられ、2002年（平成14年）97歳で逝去されました。

津田さんの取締役退任後の名誉会長時代（77歳から97歳までの20年間）が、会社の象徴として相応しい期間であったと思われます。

今、住友商事を事例として、会社の象徴として相応しい人を検討しましたが、制度として、会社の象徴をどのように選べばよいでしょうか。

- ・取締役退任の社長経験者又は常勤監査役経験者から1名を従業員の投票により選ぶ。
- ・投票に参加できる従業員を或る基準で定め、投票に参加するかしないかは自由とする。
- ・投票は毎年行い、再選は認める。

この方法は、従業員の意思が反映するのが長所です。

私が常勤監査役が象徴に相応しいとするのは、傾聴の術を心得ていると思うからです。日本監査役協会の研究発表大会で「真っ当性監査」を発表した、大学同期の坂本幸雄君の「真っ当性監査」では、監査のあと、従業員と話を交わす会を持ちます。監査報告は社長にします。坂本君は当ミミの会最初からのメンバーで、サントリーの常勤監査役でした。ミミの会行事として、サントリー白州蒸溜所と登美の丘ワイナリーの見学会を開いてくれ、甲府の富士屋ホテルで懇親会をし、翌日は昇仙峡カントリークラブで第一回のゴルフ・コンペを楽しみました。現在、日本経済新聞の連載小説『琥珀の夢』を読み、サントリー創業者の神様への信心と粘り強い事業魂に敬服するばかりです。

会社の象徴を取り上げたのは、天皇陛下の生前退位と関連しています。内閣主導で一代限りになりましたが、憲法改正との絡みが推測されます。天皇を国民統合の象徴ではなく、国の元首とする案もありますが、国民の支持とするか、国民を統制するかの違いがあります。会社の象徴の考え方は、会社を株主だけのものとせず、従業員が大きな対象となります。そのためのコーポレートガバナンスのあり方を検討するのが本稿の目的です。

エピソード

現在、コーポレートガバナンスで話題になっているのは、役員経験のある相談役・顧問の役割や報酬、その必要性への疑問です。本年6月、株主総会で株主からの質問が多く、制度廃止の提案も出されました。提案はすべて否決されましたが、政府の成長戦略に相談役・顧問の透明性向上が盛り込まれ、経済産業省と東証が開示の拡充策を検討しています。

経産省の調査による相談役・顧問の役割は、次の通りです。

- | | |
|-------------------|-------|
| ・現経営陣への指示・指導 | 約 30% |
| ・業界団体や財界での活動 | 約 30% |
| ・顧客との取引関係の維持・拡大 | 13% |
| ・社会活動や審議会委員など公的活動 | 5% |

東証が創設する、相談役・顧問の開示制度の概要は、次の通りです。

- ・コーポレートガバナンス報告書に記載項目を新設
- ・対象は社長など元経営トップに限定
- ・氏名、役職に加え業務内容、報酬の有無など
- ・2018年1月1日から記載可能に
- ・開示は任意。非開示でも罰則はない

会社法では、株式会社は取締役、監査役または監査等委員を株主総会で選ぶことになっています。任期は取締役1年、監査役4年、監査等委員2年で、再選を認めています。取締役会の内規で定めています。社長の在任期間は3年から6年が多いようです。社長の次は取締役会長で、この後は、会社法にない相談役・顧問です。

相談役には、次のような問題があります。第二代住友総理事だった伊庭貞剛は「事業の進歩発達に最も害をするものは、青年の過失ではなく、老人の跋扈である」と雑誌に発表し、58歳で辞任しました。「現経営陣への指示・指導」は、イノベーションを阻害しかね

ません。「業界団体や財界での活動」も、我が国の失われた 20 年の原因は、老人の跋扈であったと考えられます。

創立に関与した多くの会社で「相談役」になった渋沢栄一は、取締役と監査役の混合した役員を「相談役」と称しました。「事後の監査より事前の相談」を重視したのです。新しい会社法の「監査等委員である取締役」と似た機能と思われます。したがって、会社法にない相談役は、責任のない「院政」の原因となる名誉職です。発祥理由は戦後にあると思われます。GHQ に追放された財界人が追放解除されたとき、忬度が働き、相談役という美名で先輩を遇したのではないのでしょうか。今ではその必要はなく惰性です。

顧問は、従業員でない人に、会社の業務を委嘱するときに使われる資格です。取締役退任後によくある例です。従業員の場合は嘱託です。会社の依頼・指示・命令に従う高級専門職です。顧問は、担当業務が明確で責任があります。教育顧問、渉外顧問、技術顧問のように、職種を示す尊称が使われる場合もあります。職種のない特別顧問、最高顧問、名誉顧問は、過去の功績が高い人です。

あとがき

最近、瀬島龍三 回想録『幾山河』に目を通しました。陸軍参謀からシベリア抑留後、伊藤忠商事に迎えられ、1961 年（昭和 36 年）10 月に業務部長に就任、取締役会長まで昇りつめた人の自伝です。伊藤忠では、中興の祖と言われる越後正一さんの下で、約十五年にわたり直接補佐しました。瀬島さんの伊藤忠での最大の貢献は、越後さんを継ぐ会社の象徴が生まれる素地を、通称瀬島学校において育成されたことです。

越後さんは近江の出身で、神戸高商時代は伊藤忠兵衛さんの書生だったそうです。越後さんは、晩年、浄土真宗西本願寺津村別院で門徒総代を務められました。瀬島さんは富山県の出身。浄土真宗本願寺派の、宗祖親鸞聖人に帰依する、信仰深い家庭で育ちました。越後さんの逝去後、全国門徒総代に就任されています。仏門の縁での社会的貢献です。

世間で陰徳と呼ばれる行為には、神社・仏閣を介して行われるものが多いようです。会社の象徴もその類の話です。しかし、政治献金に経済団体が組み込まれると、世の中の仕組みが功利的になってきます。西本願寺御影堂の 10 年がかりの修復事業を見ますと、門徒の献身的な行為がなければ実現しません。

企業における相談役・顧問の問題は、政治献金が絡んだ財界ぐるみの忬度ですが、最近、企業で「5S」（整理、整頓、清掃、清潔、躰）運動が広まっています。併せて、弛緩している、経営者の公共性意識と倫理観の向上を実現しなければなりません。

経産省・東証の真摯な検討を期待するところです。（完）