

企業倫理の動的かつ多面的展開と 技術者に求められる役割

The anticipated Role of Technicians
in the dynamic and many-sided Developments
of Business Ethics

池田耕一

立教大学大学院ビジネスデザイン研究科教授

Koichi IKEDA

Professor of Rikkyo Graduate School of Business

【Key words】

1. 企業倫理 (business ethics)
2. 企業の社会的責任 (corporate social responsibility)
3. リスクマネジメント (risk management)
4. 内部統制 (internal control)

【概要】

現代において、これまで静的に把握されてきた企業倫理が従来の道徳的規範領域のみに留まらず、さまざまな理論的あるいは実践的枠組みの主な構成要素として、いわば動的に、かつ多方面へ展開している。

この展開の現象的背景は企業不祥事の多発であり、根本的背景はグローバル化の進行により「社会と企業」の関係が構造的に変化しつつあることである。

この視点に立って、近年きわめて重要性を増しているコンプライアンス、CSR (企業の社会的責任)、さらには、コンプライアンスマネジメント、リスクマネジメント、内部統制について企業倫理を中核として統合的に把握するとともに、これらの変化のなかで技術者に求められる役割を提起する。

1. はじめに

ご紹介いただきました池田でございます。今日は社会人の方も多くいらっしゃるのですが、大学院生の方あるいは学部生の方もいらっしゃるという

うことで、できるだけ真面目に、いや別に社会人の方は不真面目だと、こういうことではないのですが、真面目にご報告させていただきます。今日これから1時間20分ほど、後の15分ぐらいは皆さん方と意見交換したいと思っているのですが、私の仕事をしてきた実感、本音、腹に落ちたことだけを申し上げたいと思っております。したがって、間違っていること、あるいは偏りのあること、いろんなことがあるかと思えますけれど、ご了承いただきたい、そういう点については質疑応答の中で厳しくご意見をいただけたらと思っています。

今日のテーマは、「企業倫理の動的かつ多面的展開と技術者に求められる役割」ですが、4つの項目に分けてご報告させていただきます。1つ目は企業行動、その現状、それぞれ皆さん方がよくご存知のことばかりですが、これを振り返る、こういうことが1つ。2つ目に現代型の企業不祥事が残念ながら多発しています。その根底は何であるか。それから3つ目にその状況の中で企業倫理がダイナミックに、かつ多面的に展開していることをご報告させていただきます、最後に4番目になりますが、技術者に求められる役割を考えます。時間がありましたら、パナソニックの取り組みをご報告させていただきます。パナソニックの取り組みは、手前味噌になりますけれど、この10年ほど私自身が手探りで、迷いながら取り組んできた足跡であります。たくさんの方の応援をいただいたのでありますが、そのあたりも含めてご報告をさせていただければと思っております。

2. 企業行動の現状を振り返る ― 現代型企业不祥事が多発

典型1：旧大蔵省・日銀 過剰接待事件(1998年)

企業不祥事が残念ながら多発しています。まず、その現状を振り返っていただこうと思います。現代型企业不祥事、と私は名づけておりますが、20世紀末以降の10年間の主な不祥事であります。その内容につきましては後で背景を申し上げます。その典型を2つに絞って申し上げます。1つ目は、この10年間に起こっている不祥事の代表的なものなのですが、11年前に起こりました旧大蔵省・日本銀行への過剰接待事件であります。これを典型の1番目に挙げているのはなぜか？実は、接待があるということは多くの人知って

いました。その多くの人とは誰だったか？組織内、業界、あるいは本件を立件した検察当局も、逮捕した警察当局も、あるいはマスコミも — 皆さんご存知の方も多いと思いますけれど新聞社のとくに社会部の記者の方は極めて正義感に溢れています — 知っていた。私も知っていました。この中のご年配の方もご存知だったと思います。それはなぜかという、新聞だとか週刊誌で報道されておったからです。ではその報道というのは、「けしからん」という報道かという、そんなことはないのです。夕方の5時か6時になったら東京・霞ヶ関の官庁街から黒塗りの公用車で役人が料亭街に行って、そこで民間会社のトップとあるいは責任者と飲食をして、懇談をして、真っ赤な顔をして夜中の11時、12時に帰ってくる、それからまた仕事をしている。「ご苦労さんですね」と。そういうことがないと複雑多岐な金融行政を運営できないでしょうという、どちらかという、新聞の論調も同情的、「ご苦労さん、お疲れ様」。

それと同時に、こういう接待というのは組織の中で評価されていた仕事なのです。そういう接待の声がかかる役人が優秀な役人だとされていたのです。お酒を飲んで、本音をお互いに伝え合っとうまく誘導する。これが優秀な役人。民間会社の接待担当も優秀な社員。なぜそれが優秀と見られるかという、そういう人たちが組織の中で課長になり部長になり局長になっていったのです。率直に言いますが、組織のなかで評価されるのは確かに実績があること。しかし、もうひとつ大きいのは、誰が昇進昇格をしていくのかということです。組織の中の多くの方はトップの言葉は聞いていないのです。いや耳では聞いている。耳では聞いているけれども会社のトップの本音をどこで見るかという、誰が昇進・昇格しているかなのです。それを見て、こういう仕事のやり方、こういう性格、こういう生き方がこの会社、この組織では大事なのだなど見るわけです。サラリーマンは賢いです。こういう仕事は非常に評価されていた、なぜかというこれに関連した人たちが昇進・昇格していったからです。しかし、あるとき、それが社会的大問題になった。今まで優秀な先輩だ、それこそが仕事のあり方だと思っていたことが、犯罪になって、社会的大バッシングを受けた。なぜだ？何が変わったのか？

不祥事が起こりますと、「組織の体質が緩んだから」と、こんなことを言う人が多い。実はそれはごくごく小さい理由であって、基本的には根っこがあ

る。後で申し上げますが、社会の意識、価値観が大きく変わってきた。残念ながらこの典型の1番目、多くの人が知っていて、しかも評価されていた仕事が社会的な大問題になるということが毎年起きている。たとえば2005年、生命保険会社や損害保険会社の保険金不払い事件が起こっている。「保険会社が保険金を支払わないとはなんだ、社会的責任を果たしてない」、ということになりますけれども、保険金不払い問題の大バッシングが起こる前に、どんなことがあったか？保険加入者からの請求を、ちょっとした問題、しかもその会社の社員が「これは書かなくていいですよ」と言ったことで、たとえば病気にかかったことがあることを書かなかった、そうして、病気になって請求したら、「あなたはこういうかつての病気を書いてないじゃないか」、「いや、それはあなたの会社の社員が言ったからだ」と言っても、それは理由になりません。あなたは書いてないのだからということで、保険金請求を却下した部署が評価されるというようなことがありました。

昨年起こった製紙会社の再生紙偽装も社内でも多くの人知っていました。残念ながら、これが現代に発生している不祥事の典型の1番目です。

典型2：偽装・虚偽報告事件等（2002年以降、顕著）

典型の2つ目。これはこの7、8年に起こっている偽装だとか虚偽報告事件等です。たとえば、2002年に明らかになったある会社の有価証券報告書の虚偽記載事件です。実際の株主と株主名簿が食い違っていたのですが、実は少なからぬ幹部がそのことを知っていたのです。実際の株主と株主名簿が食い違っている、それを載せている有価証券報告書は虚偽記載であると知っていたのです。しかし、それが会社のなかで公の問題になったときに、その会社の経営トップは、「一切公表するな、自分がトップセールスで株式を売り払って、実際の株主名簿と株主を合わせるから」と、指示した。この件が明らかになり社会的な大バッシングが起こって、監督官庁が上場会社に実際の株主と株主名簿が食い違っていませんかと調査をしました。その際に、他の会社も同じ問題があったにもかかわらず、経営トップの了解のもと「まったく有価証券報告書は間違いありません、正確でした」と、事実とは違う報告をしたことがあります。その他、最近の赤福、白い恋人、船場吉兆等食品偽装、これらに共通しているのは何か？皆さん方は、企業不祥事というと、担

当者、せいぜい課長までが何か悪いことをやった、自分の利得のために、と思うかもしれませんが。しかし、この7、8年に起こっているこれらの問題に何が関係しているかという点、経営責任者の判断と行動の間違いです。ある会社のように、経営トップが実際に作為的に指示をした人もいました。また、他の会社のように、担当者は「正直にきちっと実態を報告しましょう」と言ったのに、しかし結果として、経営トップが関与しながら嘘をついた事例もあります。

いずれにしても、企業不祥事は、担当者、あるいはせいぜい課長までの問題のような一般的イメージがあります。したがって、たとえばコンプライアンス、企業倫理、技術者倫理、CSRを、多くの会社では、社員の1人1人に浸透させることが大事だ、と取り組んでいます。後で申し上げますが、私はそのようには思いません。人間としての値打ち社長も新入社員もまったく同じ、担当者もまったく同じです。しかし、問題を起こしているのはトップですから、企業倫理などの浸透を図る対象の第一は、会長、社長、取締役、本部長などの経営トップであるといつて過言ではありません。

現代型企業不祥事の4つの特徴

現代型企業不祥事の4つの特徴は何か？1つ目は皆さんよくおわりの通り、「何らかの形で法令に違反をする」。2つ目の大きな特徴は、「社会の価値観と組織の価値観に大きなギャップがある」。ここでは企業としています。しかし、実は企業だけに限定されない。この10年の間に起こっている問題は、企業だけじゃなくて、地方公共団体も大学も、そして残念ながら率直にいきますと、NPO、NGOの一部もこれから問題になる可能性があります。組織と社会の価値観との大きなギャップがある。3つ目は、「経営責任者が適切な判断と行動をしていない」。4つ目は「日常の仕事で発生」しています。10年ほど前までの大きな不祥事は日常の仕事以外のたとえば総会屋問題のように、会社のごく限られた人が担当する非日常的な仕事で起こった。そのため会社が倒れる、潰れる、あるいは人員整理をしなきゃいけなくなった。しかし、この10年ほどの問題は日常の仕事で発生しているのです。

3. 現代型企業不祥事多発の根底は何か

グローバル化の急速な進展——フリー・フェア・オープンをキーワードに

なぜ現代型企業不祥事が多発するのか？その根っことは何なのか？それは外部経営環境の急激な変化です。グローバル化が急速に進展した。それによって社会、目に見えない社会の意識、価値観と仕組みを大きく変化させた。したがって、新しいリスクとチャンスが前面にでてきた。変化に対応する、あるいは変化を事前に掴んで、自らを変えることができればチャンスになるわけでありませぬ。この新しいリスクとチャンスが前面に出てきた時代が、今私が生きて仕事をし、社会人の皆さん方が生きて仕事をし、学部生の方、院生の方がこれから仕事をしていく世界です。グローバル化の急速な進展というのは、自由に国境を越える商品とか通貨に加えて、社会の意識と仕組みが、今までの言葉で言えばグローバルスタンダード化していくことですが、グローバルスタンダードはもっと狭く言えば、アングロサクソンスタンダード、アメリカやイギリスの基準、もっと狭く言えばアメリカンスタンダードであります。

私はそれを3つのキーワードで捉まえております。1つはフリー、2つ目はフェア、3つ目はオープン。自由競争、公正が大事、透明性が大事、言葉で言えば当たり前ですが、しかしこれはかなり乱暴な比喩で申しますと、実はこういうグローバルスタンダード、アングロサクソンスタンダードの文化というのは、「狩りの文化」であります。狩りの文化が今、日本をあるいはアジアも中近東もずうっと覆いつつある。狩りの文化って何かというと、大草原に行って獲物を獲ろう、どういう人がたくさん獲物を獲るでしょうか？どういう人が獲物をたくさん獲るかということ、遠くにいる獲物を見つけるだけの視力のいい人。なぜかということ、近寄れば獲物は逃げていくからです。では遠くにいる獲物を見つけるだけの視力がよければそれで獲物がたくさん獲れるか？不十分ですね。遠くにいる獲物に対して、そこまで届くまでの槍なら槍、矢なら矢を飛ばせる人。では、そういう人がたくさん獲れるか？届くだけではだめですね。獲物の皮をかすただけでは獲物が逃げていくから。届いた時点でエネルギーをもってぐさりと突き刺さる、行動の自由を奪う、それだけの重たい槍なら槍を遠くまで投げられる力のある人、そういう人た

ちがたくさん獲物を獲る。社会全体の獲物はどうなるか？自由競争をどんどん促進すればするほど、力のある人たちはどんどん獲物がたくさん獲れる。その合計としての社会全体の獲物も、自由に知恵と工夫、力を存分に発揮させればさせるほど、力のある個人、力のある会社は獲物がたくさん獲れるけれども、社会全体、足し算としての社会全体の獲物もたくさん獲れる。したがって、自由競争が大事だ。これこそが善という文化です。しかし、自由競争だけやっていると、人間や会社が虎や狼と同じように最後には殺し合うところまで行くと、これは社会として行きすぎだということで、ブレーキをかけるためにフェア、公正が必要になります。公正・フェアについてくるのは、ルールと手続き重視であります。ルールと手続き重視についてくるのは何かというと、ルールに反したとき、手続きに反したときに、徹底して厳罰に処することです。次にオープン・透明性。これは何か？一般的には、投資家が企業に投資をするときにそれが社会の発展に繋がっていくために大事なことは、信頼される財務報告、健全性・正確性である。それについてくるのが何かというと、正確な表示だとか説明が求められることです。正確な表示、説明がなかったら人は人を信頼できない。会社と会社が取引する時にも信頼できない。

狩りの文化というのは車にたとえれば、自由競争によってエンジンを吹かす。しかし、それが行き過ぎると社会全体が不安定さを増すので、ブレーキ役としてのフェア、手続きやルール重視、ブレーキ役の2つ目としてオープン、正確な表示、説明を求める。こういうような動きのなかで、先ほど見ていただいたそれぞれの事件が起こるのです。実は、多くの場合は、誤解を招く言い方ですが、実害はないのです。きわめて荒っぽい言い方をしますと、たとえば、白い恋人、赤福など最近の食品偽装表示やその他の業界のデータ虚偽報告で、食中毒などの具体的な実害はありません。

企業への社会的期待の変化—プロセス責任の必要性

今までの社会では、実質が大事でした。実質第一。しかし、今、我々が生きている社会は、アングロサクソンの文化の影響を受けて、実質とともに手続きが第一、それは事前のブレーキの役割です。目には見えないのですが、こういう社会に変わりつつある。日本の社会がいつ変わってきたか？私はそ

の分岐点は9年前の2000年であったと思います。2000年は雪印乳業の食中毒事件が起こった年であります。企業に対する社会からの信頼、そのためには何が大事かという、事業を通じて企業は社会から信頼されることだと私は思います。経済広報センターが定点観測として、「企業の信頼感の維持・向上に重要なもの」を問うアンケートをずっと前からとっているのですが、「事業を通じて」の回答が1位、野球で言えば不動の4番バッターでした。ところが、2000年、9年前にはじめて不動の4番バッターを抑えて「企業倫理」が1位になった。確かに雪印乳業の食中毒事件だとか、三洋電機の太陽光発電の低出力問題などがあったのは事実ですけど、これは社会全体の意識が先ほど申し上げたアングロサクソン流の価値観の方に変わってきた、まさにその峠を越える時だったのです。

ではどういうふうに変わってきたかを申し上げますと、今までの企業や組織は、結果責任を求められた。結果責任とは、私が勤務したパナソニックで言えば、より快適な家電製品を開発して、より安く生産し、サービスをきちんとする、そういう結果責任を果たしていればその企業は社会から評価され、信頼された。大学もそうです。大学もきちっと学生の皆さん方に対する必要な研究と教育をやれば、そういう結果責任だけを果たしておけば、大学は社会に信頼された。では今、大学はそういうことだけで信頼されるか？違うのです。プロセス責任が求められています。結果責任が求められると同時にプロセス責任も求められるようになりました。プロセス責任とは何かというと、業務だとか手続きというものが法令にそっているか、社会の期待にそっているかです。一つ一つの手続き、一つ一つの仕事、そういうことが法令にそっているか。そういうプロセス責任まで求められるようになった、その分岐点が高はもう9年前だったと私は思うのです。しかし、9年前に社会が変わっても、それ以降も残念ながら、企業の対応、組織の対応が遅れています。

内部経営環境の変化

もう一つ申し上げたいのは内部告発であります。企業不祥事を見たときに、内部告発者がほとんどの場合に関係する。それは企業だけじゃありません。大学もそれから地方公共団体もそうです。私は昨年から今年にかけて、いくつかの大学の不祥事の解決にタッチしました。大学でも内部告発によって明

らかになることは多いのです。それはその組織のなかにおける構成員の意識が、フリー・フェア・オープン、このキーワードで変化する社会の意識の変化をいわば呼吸しているからです。個人の意識は個人差があり、濃淡があり、組織によって変化度は違うのですが、社会の意識がフリー・フェア・オープンをキーワードとしてどんどん変化する。それと同じことが組織における構成員、あるいは取引先も含めて起こるのです。ご存知の通り、日本でも内部告発を保護する法令として、公益通報者保護法が3年前2006年に施行されております。私が申し上げるまでもなく皆さん方が日常的に実感しておられるだろうと思うのですが、現代社会の価値観が急激に変化している。昨日の常識は今日の非常識でありますし、グローバリゼーションがどんどん進めば進むほど、今日の常識は明日の非常識でありますし、明日の常識は明後日の非常識であります。まさに先ほど見ていただいたように1990年代末以降、この10年間、目に見えないですけれども急激に社会の価値観が変化しました。しかしながら、先ほど申し上げましたけれども、企業の対応、さまざまな組織の対応が決定的に遅れたこの10年間であります。

原則自由・事後制裁型社会への急速な移行

もう1つ申し上げたいことは、社会のあり方の変化を検察当局などが主導してきたことです。言葉で言えば事前調整型の社会から原則自由・事後制裁型社会へ急速に移行させると。誰がリードしているかという、検察当局、さらには公正取引委員会です。日本が国際競争で遅れをとらないためには日本社会を今までの事前調整型社会——言葉を変えて言うと農耕文化ですね——話し合いと助け合いの農耕文化の日本社会から、原則何をやっても自由である、事が終わった後に問題があれば徹底的に制裁をするという原則自由・事後制裁型社会へ変えていかなければいけないと。検察当局はその先陣を切っている。余談ですが、私は以前、ある地方公共団体でコンプライアンスについての講演をしました。コンプライアンスに関する講演のなかで、やっぱり談合も辞めたほうがいいですよ、とさらっと言いました。その日の晩、事務局の人と赤提灯で割り勘で酒を飲みました。彼は言いました。「池田さん、あなたさっき談合を辞めたほうがいいですよ、と言ったけれど、でも見てください。失業者が、会社が倒産して失業者がどんどん多くなってきている。一

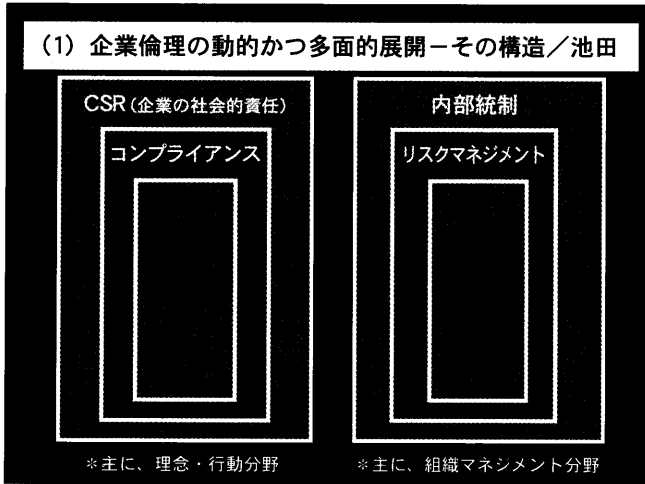
方、景気を良くするための地方公共団体の予算はどんどん少なくなっている。少なくなっているなかで、失業者の増加にブレーキをかけるためにどうしたらいいか、倒産する会社を少なくするにはどうすればいいか。すると談合、話し合いの中で、少なくなった予算を潰れそうな所に少し回して、潰れないようにする。それによって失業者の増加にブレーキをかけるようにする。これを池田さん、あなたは悪いと言うんですか」。皆さん方ならどう答えられますか？私がおの時に申し上げたのは、「事情はわかっている、わかるからこそ辞めたほうがいいですよ」とさらっと言いました。「そのうちに検察が官製談合、つまり地方公共団体、中央官庁、が主導権をもった官製談合にメスを入れます。メスを入れられたらハードランディングになり、失業者がどっと増えますよ、今から徐々に減らしていくことが大事ですよ」と、申し上げるのが精一杯でした。

4. 企業倫理の動的かつ多面的展開

いずれにしましても社会で大きな変化が起きるなかで、企業倫理と法令遵守が企業や他の組織にとっても名実ともに重要課題になってきたわけであります。そういう状況のなかで、企業倫理というと、皆さん方どういうイメージがあるのでしょうか？私のイメージのなかで企業倫理というのは静態的なイメージが正直ありました。しかし、企業倫理を今どのように実行していくのか、あるいはそこにどのような創意工夫、知恵や仕組みの変化が発生しているのかを見ていただこうと思います。私は自分自身がパナソニックで10年ほど実務をやってまいりました。2年前に同社を退職してからも、30社くらいの会社の研究会を東京と関西でやっています。企業をはじめとする様々な組織でいわゆる倫理が大事だ、コンプライアンスが大事だ、CSR（企業の社会的責任）が大事だ、いやいや、それらも大事だけれどもリスクマネジメントも大事だ、内部統制も大事だ、企業統治も大事だと、様々なテーマが出てきています。

そういう状況のなかで私なりに実務をやっているなかで腹に落ちたことを申し上げます。主に理念・行動分野として企業倫理—このなかには技術者倫理もあると思います—、それを中核とするコンプライアンスがあって、コンプ

ライアンスを基盤とするCSRがある。この理念・行動分野に加えて、それをどのように組織のなかでマネジメントするか。その組織マネジメント分野の中核としてコンプライアンスマネジメントがあり、それを中心に活用できるリスクマネジメントがあり、リスクマネジメントを主要要素にした内部統制がある。こんなふうな入れ子の構造のように把握しています。



コンプライアンス・CSRへの展開

——「遵守」から「社内外の期待に応える仕事」へ

企業倫理を中核とするコンプライアンスへの展開。新聞ではコンプライアンスを法令遵守といまだに表記していますが、法令遵守だけでは先ほど見ていただいたような企業不祥事、あるいは組織不祥事はとまらない。やはり遵守の対象は法令に加えて当該組織の方針、ルール、それから社会の期待です。社会の期待のなかには、お客様や消費者や先ほどの検察当局も入っております。それから、単に遵守をするというだけではなく、会社の方針や社内規程とか、法令だとか、さらには社会の期待という目に見えないもの。そういう期待に応える仕事の方へ移行していく。そういうふうになっております。したがって、コンプライアンスというのは「倫理・法令遵守と実践」です。実際の業務のなかでそれを実践しないことには、日常の業務における不祥事

はまったくなくなならないだけではなくて、働く人のやり甲斐も出てこないわけでありませう。

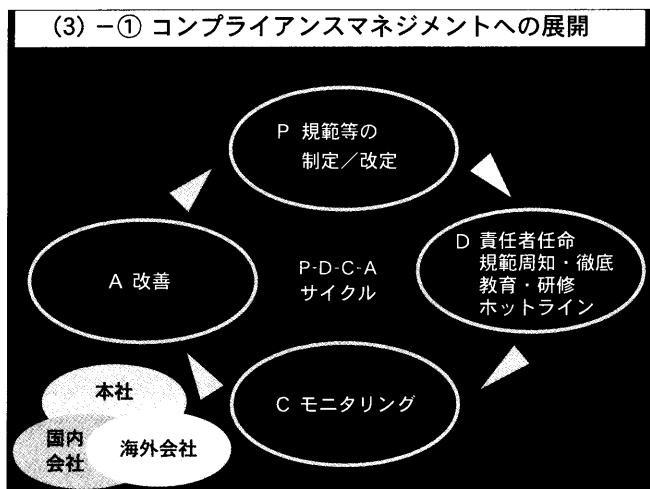
理念・行動分野の2つ目として、さらにもう少し大きなCSRへの展開です。これに関してはISO（国際標準化機構）による規格化が進んでいます。ISO26000です。2010年、来年の9月に策定の予定であります。ISOの環境規格や品質規格は皆さんよくご存知のもので、それと同じことが社会的責任についても必要だという論議があつて、それが委員会原案まで来ておりませう（著者注：その後、照合原案に移行）。昨年12月の委員会原案を見て、ここでご紹介したいのは「社会的責任の原則」です。説明責任、透明性、倫理的な行動、ステークホルダー（利害関係者）の利害の尊重、法の支配の尊重、国際行動規範の尊重、そして人権の尊重を内容としています。それから先ほどCSRと言いましたが、ISOのこの論議のなかでは、社会的責任はコーポレート（企業）に限らないのです。すべての組織に共通する課題です。すべての組織というのは中央官庁も地方公共団体も大学も、あるいはさらに言うとならば、NPO、NGOも含めています。したがつて、C（コーポレート）がはずれて、SR規格になっています。数年前に、大阪で30団体くらいの日本全国のNPO団体が集まったところでISOの規格化の動向を説明したときのことで、そのときにきわめて印象的だったのは、世話役の人の話です。私が概要を説明しましたら、その世話役が言いました。「NPOの皆さん方、確かにSR規格ができたならNPOが企業を攻めるときの武器に使えます」。皆、にこつ、とした。その次にその世話役が言ったのは何か？「しかし、そのSR規格が自分達NPOのところに向かってきたときに、はっきりうちは大丈夫だと言えますか？」と皆さんに言った。そうすると、皆が一斉に下を向いたのです。企業とNPOは成り立ちが違いますから、同じレベルとは言いませんけれど、しかし、組織という意味では同じなのです。

CSRの重要課題は何かと日本の状況で言うと、CSRというのは主に環境問題、それから社会貢献、それからコンプライアンス、こういう3つに今は焦点が当たっているように思います。ISOの規格化における世界の論議の状況では、いちばん最初に中核主題として出て来るのは組織統治です。要するに組織がどのように決定と行動をしていくのか、これが1番目です。2つ目に人権、3つ目に労働慣行です。私はこれらの3つを今までの日本における

CSR（また、SR）の主な取り組みに加えることが必要だと思っています。これらを含めてISO26000には中核主題が7つあるのですが、それぞれの共通基盤がコンプライアンスだと、私は考えております。

コンプライアンスマネジメント——源流は米国連邦量刑ガイドライン

今度は組織マネジメント分野の入れ子の構造の方へ移ります。中核になるのは、コンプライアンスマネジメントです。コンプライアンスという価値観、考え方を実際の組織の中でどのように実行し、組織を動かしていくかです。きわめて大胆なことを申し上げますと、以前の日本の経営学、また世界の経営学においては、組織をいわば1つの点として考えていたように思えます。たとえば、コーポレートガバナンスというのは株主が経営陣、これをきちっとコントロール、チェックすればいいとしたことです。しかし、企業なり組織というのは、経営者というトップだけを押しさえればこれですぐ右にも動くし左にも動くというのとは、実は違うのです。皆さんよくおわかりのように、組織、企業を初めとした組織は点じゃないのです。生身の人間がたくさん集まった集団——それが20人であろうが、100人であろうが、1万人であろうが——であり、これらの多くの人間が働いている組織なのです。したがって、トップだけ押しさえたら、これだけで動くなんてことはありません。集団を構成する多くの人たちが動く際に、どのようにこの人たちの思いとエネルギーを動かしていくかが重要であり、その一つがコンプライアンスマネジメントであります。きちっとしろよと言うだけではなくて、プラン・ドゥ・チェック・アクトという、計画する、実行する、チェックする、改善する、こういったマネジメントサイクルを、コンプライアンスを推進するに当たっても回していく。スタンダード（基準）を決める。それから責任者を任命する、規範を周知・徹底する、教育研修を実施する、ホットライン（あるいは、ヘルプライン）を設ける。内部通報システムを運用する、そういうドゥ。それからチェック、実態をきちんとモニタリングする。そしてアクト、見つけた問題を改善することです。なお、現在は単に自社だけではなく、それを企業グループ全体でやっていく。こういうように広がってきたわけであります。



コンプライアンスマネジメントの源流は何かというと、アメリカの連邦量刑ガイドラインです。組織を対象に1991年に改正されました。この詳細は今日は申し上げませんが、この連邦量刑ガイドラインが2004年、5年前に改正されました。それまでのガイドラインは法令遵守のためのプログラムだった。ところがご存知のように2000年から2001年にかけてアメリカのエンロン、アンダーセン、ワールドコム、ああいう不祥事が起こった。ハーバードビジネススクールの責任者はその時、卒業生全員に教育内容の問題点を尋ねる書簡を送ったとのこと。エンロンなどにハーバードビジネススクールの卒業生がたくさん入社していたからです。エンロンはアメリカの超優良企業でした。それは業績において超優良企業ただけでなく、いわゆる法令遵守においても超優良企業だと思われていたのです。しかし、粉飾決算の結果、潰れてしまった。余計なことですが、エンロンのことを私は当時ほとんど知りませんでした。多くの日本人も同様だと思います。しかし、大阪郊外に住んでいる私の母親はエンロンの名前を知らないまま、エンロン破たんの影響を受けるという体験をしました。当時80歳手前だった母親がMMF（マネー・マーケット・ファンド）は普通預金と同じだということを銀行の人に言われて、その人に言われるままにMMFを買った。しかし、普通預金とまったく同じというのに、それが元本割れしました。理由は何か？そのMMFの

投資対象のなかにエンロン社債が入っていたからです。日本の小さな銀行が取り扱っているMMFのなかにエンロン社債を入れざるを得ないくらい、このエンロンという会社は超優良の、なおかつ、ものすごく法令遵守の仕組みが整っている会社だった。そこが大問題を起こして日本のお婆ちゃんの、これで老後を支えていこうと思っていたお金の元本が減ってしまった。なぜか？本質的なところで法令遵守がなかったのです。法令に定められたルールとルールの間をどうすり抜けていくか、その方にばかりエネルギーを割いてしまっていた。それではダメだということで、エシックス（倫理）に力を入れるべきだとして、さきほど申し上げた連邦量刑ガイドラインが2004年に改正されたのです。そのなかにこういう項目が入りました。「組織は倫理的行動を奨励し、また法令遵守を確実なものとする組織文化を醸成する」。

なお、不祥事を起こした人、たとえば談合問題がそうなのですが、ほとんどの人は「会社のためにやります」、「会社のために私はこういうことをやりました」と言う。しかし、率直に言えば私はそんなことはまったくありません。不祥事を起こした人はすべて自分のために行動したのです。談合をやって業績を上げよう、売り上げを上げよう、利益を上げよう、会社のためだと言っている人も含めてすべて、100%自分のためだと。なぜか？その人が組織の中で昇格するためにやっているからです。業績を上げて昇格するため、あるいは、「おっ、よくがんばったね、業績上げたね」と、にこっと上司に笑ってもらうためにやっている。きつい言い方をしますけれど、100%自分のためにやっているのです。これはビジネスマン、サラリーマンをやってきた自分の体験、実感であります。しかし、その人をそのように考えさせたこの組織文化。これこそが今、まさに問われているわけであります。

リスクマネジメントへの展開

その入れ子の構造のもう一つ外側にあるのが、リスクマネジメントの展開です。これはもうごくさわりだけということになりますが、リスクというのは皆さんおわかりのように、近年の考え方では不確実性であります。日本語でいちばんわかりやすい言葉は何かというと、「まさか」です。「まさか」が発生する頻度が高くて、影響度が大きい時代を迎えています。私はこのリスクという言葉を見るたびに、昨年11月にテレビニュースでカメラの前で答え

た岩手県のある経営者の発言を思い出します。5、6人の工場の工場主で、岩手県の田舎の方です。インタビューに答えてその人がどう言ったか？「遠い海の向こうのアメリカで起こった金融危機が、こんなにも早く日本に影響があるとは。そして、日本の中でも片田舎の、しかもこんな5、6人の小さな工場の経営をこんなに早くひどくするとは思いませんでした」と。リスク、まさか、っていうことが私は今の言葉に凝縮されているような気がします。まさかと思う頻度、発生する頻度が高くなって、しかもその影響度が高くなった。そういう状況のなかで、事業における共通リスクのなかに位置づけられるオペレーショナルリスクが高まっています。具体的には法令違反と倫理問題、この部分が大きなリスク対象になっています。

内部統制への展開

その入れ子の構造のさらにもう一つ外側にあるのが内部統制です。内部統制というのは英語で言えばインターナルコントロールです。インターナルコントロール、内部経営管理、これを内部統制なんて言葉に訳したことに、疑問があります。私は統制という言葉に対してあんまりいい印象をもっていません、上から下へ。違うのです。インターナルコントロールというのは、多様な人が集まっている組織をどのようにうまくマネジメントするかなのです。今日は時間が限られていますから、グローバルスタンダードであるCOSO (注：Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission：米国公認会計士協会等5団体により組織された委員会のこと)の内部統制レポート(1992年)がいまだに全世界で—日本だけではなくてフランスもドイツもオーストラリアも—内部統制のベースになっていますが、そのなかの5つの構成要素を報告したいと思います。いちばん大事なのは何かというと、ベースになるのは「統制環境」。それから「リスクの評価」、具体的に「統制活動」を実施する、「情報を伝達」する、「モニタリング」を実施する。これがインターナルコントロールの5つの構成要素であります。そのうちのいちばん基盤になる「統制環境」のなかに含まれるものが、経営理念、組織の理念。それから風土、あるいは誠実性、といういわばエシックス、倫理にからむ要素であります。ちなみに、内部統制は日本では大きく誤解されています。金融商品取引法が2006年にできて、上場会社は今年3月末時点における内部統

制報告書を出さなければならないなかで、財務報告の正確性だけに限定された取り組みがほとんどです。しかし、本来の内部統制の目的は何か？ COSO 内部統制レポートによれば、業務の有効性と効率性、財務報告の信頼性、そして関連法規の遵守、これらがインターナルコントロールの目的の3つです。今、日本では財務報告だけにしか焦点が当たっていませんが、「財務報告の信頼性」だけでなく、「業務の有効性と効率性」、「関連法規の遵守」を含めた3つの目的を達成するために、これら5つの構成要素が大事だということなのです。

5. 技術者に求められる役割を考える

— 社員（含、責任者）、経営者、そして、専門家として

様々な多様性をもつ個人が集まった組織や集団、これをどのようにマネジメントするかということは、技術者の方々にも最近ものすごく大事になってきている内容だと私は思っております。そういう状況のなかで技術者に求められる役割を考えたいと思います。私自身は文系でありますし、しかもなおかつ大昔の学園闘争の世代でありまして、ほとんど授業に出ずにレポートだけで卒業した、したがって中身のほとんどない、いわば「天ぶら学生」です。最近はそのような言葉は使わないでしょうが、昔はよく「天ぶら学生」と言ったものです。天ぶら学生とは何かというと、食堂に入って天ぶらうどんを頼んだとすると、天ぶらに入っている海老が本当に小さく細い割には周りの衣が多くて、従って中身がほとんどなくて衣だけっていうか外側だけ見栄えだけ、格好だけというのを、昔は天ぶら学生と言いました。私はその天ぶら学生の典型でありまして、そういう悪しき文系の典型なのですが、企業実務に従事してきた経験も含めて、技術者という方々に求められる役割についてこれから申し上げたいと思います。

技術者の方々の多くは企業で働いています。率直に言うと、企業のなかでは、たとえば技術の方々と営業の方々では気風が違います。仕事はその人の考え方や価値観をある程度つくっているのも事実です。けれども、さきほどから申し上げたように今の時代は、皆さん方のお父さんの時代ではないのです。皆さん方がこれから実務家として働いていかれる時代が「まさか」の多

い時代であると考えたとき、技術者である前に社員であり、さらには責任者であることが重要になります。社員（含、責任者）、経営者、そして専門家として求められる役割について考えてみたいと思います。

日本初の「取締役の内部統制責任」判決

皆さん方の中にも、企業の取締役になられる方がたくさんいらっしゃると思います。日本ではじめての取締役の内部統制責任判決が出たのはいつだというと2000年、9年前のことです。旧大和銀行、現りそな銀行のニューヨーク支店で巨額損失事件が起こった際の株主代表訴訟に関する判決です。そのときに本店の取締役の方はまったくそういうことの指示をしなかった。従来は道義的責任は別として法的責任を問われることはなかったのです。しかしながら、このとき大阪地方裁判所、第一審ではありますが、本店の現・元取締役11人の方々に総額829億円、1人平均70数億円の賠償支払いを命令しました。ほとんどの日本企業では社長であっても年間1億円ももらっていないです。たとえば10年間、もし仮に年間1億円の報酬を貰って10年間社長を務めても合計10億円のところに、1人平均で70数億円の賠償支払い判決が出されたのです。サラリーマンが集まるあちこちの居酒屋で、「うちの社長だって年間1億円も貰っていない、10年やっただって10億円も入らない。ところが70数億円を払えと言われた。本人が払えないまま死んでしまったら、相続放棄をしなければ子供が払わなければならない。だから俺は絶対取締役にはならない」とまったく取締役になれそうもない人達があちこちで息巻いていたわけでありました。この事件では先ほど言いましたように、賠償支払い判決を受けた本店の取締役11人の方々は巨額損失を出した行員の行為実行時はそのことを知らなかったのです。その行為の指示もしなかったのです。だけど社内でのリスク管理、一言で言えば内部統制システムを構築しなかった、これが取締役の善管注意義務および忠実義務に違反するというので、こういう巨額の負担の判決があったわけです。第二審でこれはだいぶ減りました。こういう時代なのです。いいか悪いかは別です。

いま求められること一社員と会社の両面で

こういう時代、そういう状況のなかで、いま求められていることは何か、

社員と会社の両面で見ても、先ほどから言っているように急激に社会が変化、価値観が変化している。そういうなかで会社の常識と社会の常識とのギャップが大きくなっている。皆さんに言っておきますが、組織の価値観と社会の価値観はギャップがあるのです。ギャップがなければその組織は競争優位に立てない、競争力がでてこない、ギャップはあって当たり前なんです。しかし、そのギャップがきわめて大きくなった、だから不祥事が発生する。まさにこの時代に特有なものは先ほどから見ていただいたようなグローバル化の進展によって社会の価値観が急激に変化をしたこと。しかしながら、これと同時に不易、時代を超えても変わらない、いつの時代にもあてはまる、根っこになる不祥事の原因は何かというと、「仲間意識」です。仲間意識は悪いことばかりではありません。非常にいいこともあります。組織のなかの仲間意識の良さとは何かというと、判断と行動の物差しがきちっとなっていること、これによって何をやったらいい、何をやったら悪いがわかっているので、組織の生産性がぐっと上がっていくのです。いいんです、いいんだけど経営環境が急激に変わっているときには、この仲間意識が悪さをする。1つはその部門の仲間意識。広くは会社としての仲間意識、さらに言いますと職種の仲間意識。会社や組織を問わずに、たとえばこのなかにもいらっしゃるかもしれませんが、会計士の世界、弁護士の世界、あるいは技術者の世界。組織横断的な職種の仲間意識が、その組織の判断や行動と社会との間のギャップを急激に大きくする可能性があります。もう1つ不易のものは、「利己心」。自分のために、自分が経済的富を得たい、あるいは誉められたい。これは社会の発展のための大きな原動力でありますけど、悪さもある。

大きくなっていくこのようなギャップをどう縮小していくか。大事なことは何かというと、これです。まず「社会の価値観の変化を敏感に掴む」。率直に言いますと、社会の価値観に合わせて生きていくことは個人、1人で生きていくのであればまったく必要ないです。自分1人で生きていく、という決意をしたならば、別に社会の価値観がどうであろうが、人に悪さをしない限りは自分の価値観で生きていける。それは経済的に豊かであろうが貧しかろうが、自分1人だったら社会の価値観に背を向けて自分の思いだけで生きていけます。しかし、組織のなかに入って組織の責任者、それがたとえば数名の班であろうが、10名の課であろうが、20名の部であろうが、組織の責任者になっ

たときに、社会の価値観に背を向けて生きていくと、真面目に働いている、一生懸命真面目に働いている、上司とか先輩の背中を見ながら一生懸命働いている人達に泣きを見せることになるのです。したがって繰り返しになりますが、自分1人だけで生きていくという決意をした人は、社会の価値観を気にする必要はありません。自分だけの思いでやっていくことは可能です。たとえそれが経済的に貧しかろうが、なんとか自分の命を保てる。しかし、大中小取り混ぜて責任者という人、責任者になろうという人は社会の価値観を敏感に掴むことが必要です。

そして、社員は、責任者も含めて、意識と判断と行動を変えることが大切です。この3つを分けているのはなぜかを、正直に言いますと、私は自分が意識した通りに判断できなかったことが多くあるからです。さらには、何か問題があったときに自分はこっちへ行くべきだ、と判断したが、しかし実際には、これと逆方向に行動したことも何回かあります。自分は、たとえばこういう問題が起こった、こっちへ行くべきだ、と意識した、その通りにまた判断もできた。しかし、そういうときに限って、実際には、「池田、それはその通りだ、本当はこっちなんだ、基本的にその通り行くべきだ。それはわかっている。だけど今この局面、この場面、このケースだけに限っては逆が正解なんだ」、なぜかと言えば「一ヶ月前、お前はこっちは違うと言ったよ。こっちに行ったら自分自身の判断が間違っただけということになるよ」と。あるいは、「社内の有力な人がこっちと違うことを言っているよ」等々。基本的にはこっちに行くべきだ、それはその通りだけど、ことこの場面、このケースは例外としてあっちへ行ったほうがいいんだということ、いわば美女の面をつけた悪魔が囁いて、恥ずかしながら何回かそれに従ったことがあります。皆さん方がこれから組織の中で仕事をされる場合にもそのような場面がある。その時に知識が大事だ、意識が大事だだけでは限界があります。意識したこと、その通りに判断することができるかどうか、判断した通りに行動できるかどうか、この3つは違うということ、自分自身がわかっていることが大切です。私が実務をやりながら心に刻んだのは何かというと、迷った時ほど基本に戻り、きわめて当たり前のことをやるのが最重要だということです。意識と判断と行動は違う場合が多いということがわかって、社会の価値観の変化を敏感に掴んだ上で、最終的にそれまでの行動を変えるまでいくのがべ

ストです。

一方、会社は、社員、責任者も含めた個々人の変化に委ねるだけではなく、仕事のあり方と風土を変えることが大切です。会社というのは誰か？会社という抽象的なものはおりません。会社を動かしているのは社長、経営トップでありますし、もっと直接的なのはミドル。ミドルとは何かというと、最近様々な役職名がありますが、昔風の基本形で言うならば本部長、部長、課長です。この実務をマネージする層の人が仕事のあり方と風土を変えるキーパーソンであります。皆さん方が研究一筋でやっつけられるとしても、組織の責任者になられる。それは嫌だという方がいらっしゃっても、専門職として大きな位置になってきたときに、多くの企業では専門職としても部長待遇、課長待遇、本部長待遇などがあります。それぞれの技術者集団なら集団、技術者という仲間、そういうところで大きな影響をもつこの層が実際の仕事のあり方と風土を変えるキーパーソンであり、そのなかでも特に影響が大きいのは、部長、部の組織責任者あるいは部長相当の幹部社員であり、このあたりは極めて影響が大きいです。なぜかという実務をする人達がきちっとその人の発言と行動を見ているとともに、より上の取締役、社長との間も見えています。会社というのはやはり生身の人間の集団です、

仕事の改善・改革こそ本筋

——変化する社会の価値観に応じて仕事のあり方を変える

企業倫理あるいは技術者倫理で、大事であり本筋なのはやはり仕事の改善と改革です。変化する社会の価値観に応じて、仕事のあり方を変えることが本筋です。そして、「錆落とし」も大切です。個人もそうですし、組織もそうですし、会社もそうですし、大学もそうですが、高い思いをもってスタートしても、個人でも組織でもどんな集団でも日常の仕事をしていく間に錆がつかれます。その錆をどういうふうにとすのか？折々に錆落としができる組織が社会の期待に応えられる、業績を上げられる、したがって持続可能性が高まる。まさに全階層において仕事を見直し、責任者を中心とした改善・改革をする。責任者とは誰か？組織責任者だけじゃないのです。実際に働く人に影響を及ぼすのは、その組織の責任者もそうですし、たとえば一つの専門家集団の相当の重みがある人の動きが、部下にも後輩にも、そして上にも影響

を与えます。

先ほどグローバルゼーションによる社会の意識の変化と申し上げました。そういうことを通じて出てきているのは、「社会と企業」の関係の構造的変化です。今までは企業や組織が社会に対して何を提供するか、主にそれは製品とサービスであったわけであります。いわば今までの社会と企業の関係は具体的な物を企業が社会に提供するという一方通行でした。しかしながら今、実はこの一方通行だけではなくて社会から企業に対する要求も高まってきている、これが台頭してきている。別の言い方をしますと、今まで企業などの組織は製品、あるいはサービス、大学では教育、研究、こういうサービスを提供して社会から評価されていたし、役に立っていた。しかし、先ほどプロセス責任について申し上げましたけれど、同時に、一つ一つの仕事、一つ一つの過程が法律にのっとっているか、社会の期待・要求にそっているか、そういうことを社会が厳しくチェックをするようになってきたわけであります。言い換えますと、社会と企業の関係が双方向になりつつあるという構造的変化が起こっていると私は考えています。企業倫理および関連テーマは、その発展形としてイノベーションに繋がっていくと思います。イノベーションというのは、主に技術革新と言われる。実はイノベーションは企業経営そのものにおいても重要です、技術と同時に経営や仕事のあり方を変えていく、しかも社会の発展に合わせて変えていく。外部環境が、社会からの要請が、企業倫理、コンプライアンス、CSR、リスクマネジメント、内部統制などとして、今どんどん動いています。それは目に見えない、掴みどころのない社会の意識だけではなくて、法律等も、詳細は省略しますが、アメリカでも日本でも急激に変わってきている。同じく、行政の動きも急激に変わってきている。そういうなかでやはり経営理念、自分達の組織は何のために存在するのか、そういう思いと具体的なマネジメントの仕組みがますます重要性を増している。この認識をもとに、企業倫理を切り口にしながら具体的には業務改革、経営革新をやっていくことによって社会の要望、ニーズとウォンツに応える組織の行動の成果が出てくる時代になってきたと私は思っております。

責任者が企業倫理の「扇のかなめ」

——風通しのよい風土づくりと問題可能性の把握

残念ながら実体経済が昨年秋以降、さらに悪化をしています。不正のトライアングルという言葉があります。それは何かというと、不正を実行するときには3つの要因が、要素がある。1つは、不正を起こさざるを得ない、やらざるを得ないという「動機」、2つ目が不正を実行できる「機会」、3つ目が不正を実行してもやむを得ないと自らを「正当化」することです。動機と機会と正当化の3要因、この3つが不正の3つの要素、トライアングルとされています。残念ながら実体経済が悪化していくなかで、動機要因が高まっている、正当化要因も高まっている。自分達の会社が生き残るためにはという動機、不正だとしても会社が生き残って一緒に働いている人達が給料をもらうためにやむを得なかったのだ、という正当化が強くなる。そういう状況のなかで何が大事か、誰の働きが大事かという、先ほど申し上げましたようにやはり責任者になります。私はトップ、ミドル、担当者のなかで、企業倫理の究極はやはりトップおよびミドルにおける実践だと思っています。アメリカ流の経営学の影響を受けてトップが大事だと日本の経営学では言われています。でもトップだけで経営はできないのです。その組織が価値を生み出すのは実務です。実務と関係するところであれば、価値は生み出せない。それをマネージできる責任者の役割が、これからも極めて重くなっていくと私は思います。企業倫理に関する責任者の主な役割は2つあります。1つ目は風通しのよい風土づくり。理科系の皆さんは風土づくりというとそれは人事部の仕事だと思いませんか？違います。風土というのはその組織の責任者、あるいはそれ相当の重みのある人、その背中を皆が見ている人達はその組織の風土をつくるのです。その課の、そのグループの、そのチームの、風土を作るのは社長ではないのです。その責任者、組織責任者。それから専門職であっても同僚や後輩がその人の背中を見ている人達。これらの責任者が風土をつくります。

「風通しのよい風土づくり」。風というのは情報です、これが気になっている、あれはどうなっている、ちょっとこんなことが大事なんです、という情報が上司と部下の間、それから会社の中、さらには会社と社会の間を行き来する風土をつくるのが本当に大切です。変な表現を使うと組織の壁を

「コンクリートから垣根へ」変えることです。残念ながら組織というのは、どんな小さな組織であっても組織の壁があるのです。会社のなかでも部と部が違えば、壁がある。工場と工場が違えば壁がある。それをコンクリートのように風が行き来しない壁でなくて、木の間を風が行ったり来たりする垣根、せめてこの垣根にしていく。

2つ目の役割は、「仕事の問題可能性を掴む・改善する」。感度の高いアンテナで社会の変化を掴むとレジユメに書いていますが、社会がどんな変化をしているか。いちばん安上がりで社会の変化を感じられる、変化を掴むためのお勧めは新聞です。新聞で報道される、いろんな不正、問題、不祥事を読む。次いで、自分の属している職場や会社のどこに同じような問題があるかを想像する。組織、これは先ほども申しあげました通り、企業であろうが、大学であろうが、地方公共団体であろうが、NPO・NGOであろうが、組織というのは濃淡があり違いはあるけれども、組織のよさと悪さを皆もっているのです。よその会社で起こった、よその組織で起こった問題と同じようなことが自分の属している会社、組織であり得る。あると思って、どんなところにあるかを想像する。問題がある可能性を掴めば、上位者、あるいは管理部門に必ず伝える、改善する。こういうことが大事になってきたわけでありませう。

パナソニックの企業倫理室長時代、私が毎朝読む新聞に掲載された不祥事で、紙一重の違い、あるいは紙10枚位の違い、さらには紙100枚位の違いはあったとしても、自社とはまったく関係ない不祥事は何一つとして無かったです。社会の変化を掴んで、日常業務に目を光らせる。それを部下、後輩に対して態度でも示す。これが大事なのです。先ほど言いましたけれど部下は上司の話は耳に入っている、腹に落ちにくいのです。何を見ているかというと、その人の背中を見ている。その人の行動を見ている。皆さん方が組織の責任者になったとき、自分の行動を客観的に見てください。私はあるとき先輩からものすごく怒られた。電子レンジ事業部の人事責任者だった時代に、海外メーカーとの競争が激化して、売り上げが下がる、利益が急激に下がる、人事責任者として経営改革をやらなければいけない、言葉は経営改革ですけど、簡単に言えば人減らし、たまらんなあ、たまらんなあと思っていたときに工場で事故があった。不幸中の幸いで死亡事故は起こらなかったんです

けれど、重傷の事故が起こった。そうすると大阪の研修所に行って安全衛生の研修を受けなければならない。その日の朝、研修所へ行くときの私の歩き方を、たまたま私の先輩が2階から見ていました。すぐに呼ばれて、「池田君、人事責任者やっとなるな。今、君が来ているのを見ていたら、足をとろとろと引きずるように歩いている、疲れているのが見たらわかる、社員は人事責任者の背中を、行動を見ているよ。動き方や足の運び方、元気がいいのか悪いのか、にこっと笑っているのか。顔がしかめ面になっていたら、人員整理があるんじゃないかな、ボーナスが下がるんじゃないかなと。きちっと行動せい、背中中」と。これは人事責任者だけの問題ではないのです。先ほど言ったように組織の中核的な人であったら、そういうふうには考えなきゃならない。

現代の経営者に求められること——理念の明確化・鎔落とし

現代の経営者に求められることが2つあります。1つ目は会社の思い・志・理念は明確になっているか、明確になっていたとしても日々付いてくる鎔を折々に落としているか。まさにこれが原則自由・事後制裁の時代の生存の礎であります。もう1つは社会の期待だとか要求について把握する、対応する、改革する仕組みを作って運営することです。社会の意識の変化を知っているというだけでは不十分なのです。先ほどの旧大和銀行の株主代表訴訟にあったように、仕組みを作ってそれがきちんと運営できているかどうか、これも現代の経営者に求められることです。

専門家に求められること

—「倫理は実力」「価値観」「精神的半脱藩のすすめ」

あらためて、「専門家としての技術者に求められること」。1つ目は、「倫理は、実力である」と大手メーカーの元技術担当役員が日本経営倫理学会の大会でお話されたことです。私はそのときの司会をやっていたんですけど、その通りだと思いました。倫理は実力。要するに実力を高めれば高めるほど問題、たとえば先ほど申し上げたような再生紙偽装だとか、そういうことをクリアできる。再生紙偽装という2008年に発覚した問題というのは、再生紙100%では白色の程度が今の技術では達成できない。したがって再生紙を

50%に減らした。あるいは再生紙を20%にしたとか。倫理は実力。私は率直に言ってこれがすべてとは思いませんが、概ねのものとしてよくわかる。したがって技術者の皆さん方が専門家としての部分で言えば、実力を高めていただく、これは確かに大事だと。

2つ目は「価値観」です。何のためにその技術を活用し、何のためにその設計をやるのか？自分は何を目指して生きているのか？価値観です。

3つ目は、「精神的半脱藩のすすめ」です。昔は加賀藩などの大名を中心とする武家組織があったんです。企業はいわば現代の藩という側面を持っているように思います。企業という藩に属していても、その藩の風土・考え方から半分、精神的に抜けて社会の動きに自分をさらしてみる、自分の考え方、価値観、仕事のやり方も。無責任なことを申し上げますと、組織という藩、会社という藩からだけではなく、技術者職種という藩からも時々半分抜けてみる。技術者職種に属する方々もやはり独自の世界をもっておられる、これは営業の方もそうなのです。そういう技術者職種というところで専門性をぐっと高めていくことは極めて大事だけれど、精神的にその藩から半分身を乗り出して、自分とは関係がないと思った社会のところにもアンテナを立てておくと、必ず価値観にも影響を及ぼす、あるいは真の実力も上げていくことになるのじゃないか、というように私は思っております。

パナソニックの取り組み

パナソニックの取り組みもご報告させて頂こうと思ったのですが、これについては時間がなくなって来ましたのでポイントだけ、1つだけ申し上げます。松下幸之助さんというパナソニックの創業者が実はこんなことをやりました。創業して11年後であります。その当時の従業員は全体で300人くらい、しかしこれは丁稚さんも含めての300人です。300人といえば所帯が大きいように思うんでありますけれど、やはり町工場で、本拠地であった大阪でもあまり名前が知られていなかった。しかしそのときに、松下幸之助さんという創業者はこれが自分が経営する会社にとって一番大事だと考えたことを文字にして、社員と取引先に伝えた。それは何かというと「當利ト社会正義ノ調和ニ念慮シ、国家産業ノ発達ヲ図リ、社会生活ノ改善ト向上ヲ期ス」。端的

に言うとは利益を上げていくこと、事業をすることと社会正義を調和させるということが一番を考える。社会の人々の生活の改善と向上を目指して、自分達の会社は仕事をし、これが自分達の会社の一番大事な考え方である。今となっては当たり前のことです。しかし、松下幸之助さんは、一余計なことですが、今、中国の大学生にとって非常に人気のある経営者です。自分が創業した会社をどうしたら成功できるかということを生懸命考えたときに、この考え方に行き着いたのであります。これを徹底してやれば我々は発展できると。ときに1929年・昭和4年、昭和金融恐慌の時です。娘さんが身を売ったお金でもって家族が生きながらえる、こういう地方もあった。一方新興成金が登場し、料亭でどんちゃん騒ぎをやった。料亭で宴会をやった後、自分の靴とか下駄が暗くてわからない、料亭の灯りが暗いと言って、その当時は1円札ですけど、1円札をまるめてろうそく代わりに火をつけさせて自分の靴や下駄を探させた。こういう時代に松下幸之助さんは先ほど申し上げた考え方に至った。まっとうな企業人の志の表れであります。

もう1つだけ申し上げます。私は1997年から松下電器・行動基準というコード・オブ・コンダクトを改定する事務局長をやりまして、先ほどの様々なコンプライアスマネジメントの仕組みを作ってきたんですが、そうこうしている内に世の中が変わってきた。具体的にはCSRの動きが高まってきた、グローバル化もさらに進行した。1998年の行動基準改定の事務局長を私がやったのに、もう1回やれという話が出てきた。その時、正直に言うと逃げまくったんです。なぜ逃げまくったかという、社員の皆さんに変わろう、変わろうと言っている自分自身が本質的には変わり切っていないことをわかってきたからです。さほど変わっていない。同じ人物が行動基準、仕組みの改定の事務局長を二度やったら、小手先の変化にしかならないという恐れを自分で感じました。逃げまくったんですが、最終的には担当せざるをえなくなりました。その時に私が志したのは、グローバルなパナソニックグループにおいて私が担当してるコンプライアンスという狭い分野、経営活動全体から見ればきわめて狭い分野ですけど、これに関して全世界一貫通の行動基準と仕組みを作ってやろうと。一貫通の仕組みを作らないと、グローバルゼーションに対応できないという危機感がありまして、2005年にグローバル統一行動基準、全世界のグループ会社共通の行動基準を策定した。しかしそれ

だけでは不十分だと思って、グローバル・グループ統一行動基準について全世界のグループ会社での取締役会決議を進めた。アメリカ企業でも日本企業でも自社の取締役会でコード・オブ・コンダクトを決議するという会社も今では出てきました。しかしながら、グループ会社全部の取締役会で決議をした企業グループは、私の知るところでは初めてです。なぜこんなことをやったのか？先ほどの内部統制が頭にあったんです。グループ全体のよりよい経営管理をやるとしたら、単に親会社が決めてそれを実行するというだけではなくて、個々の会社でそれぞれの経営陣が自分達の経営意志として取締役会決議をする。このことが必須だと思ったからであります。さらに、全世界のホットラインへの通報も本社で受けるという仕組みなどをさまざまな方々の協力を得て構築しました。これらは、企業倫理の取り組みを軸にしたイノベーション、経営革新のひとつの姿だと考えています。