

タイトル	企業倫理は浸透できるか？ - 不祥事防止に対する企業倫理浸透の阻害要因についての考察 -
著者	保浦，聡； Houra, Satoshi
引用	北海学園大学大学院経営学研究科 研究論集(19)： 1-24
発行日	2021-03

企業倫理は浸透できるか？

— 不祥事防止に対する企業倫理浸透の阻害要因についての考察 —

保 浦 聡

1. はじめに ～問題の所在～

バブル崩壊後の金融機関をはじめとした大型倒産、リーマン・ショックによる世界的な経済混乱などの中、筆者は企業の内部統制に携わってきた。この間、雪印乳業による集団食中毒（2000年）、雪印食品による牛肉偽装（2002年）、三菱自動車によるリコール隠し（2000年及び2004年）及び燃費偽装（2016年）など、社会的に影響の大きな事件が発生している。その後2017年にも、日産自動車による新車無資格検査による121万台のリコール、神戸製鋼所による製品強度性能データの改ざんなど、社会的に信用が高いとされる大企業の不祥事が絶えない。

企業経営者あるいは内部統制の責任者にとって、こうした不祥事の発生は企業の存続さえ危うくすることを充分承知しているだろう。現に、帝国データバンクの調査によると、コンプライアンス違反による2019年の企業倒産件数は225件、8年連続で200件を超えている状況^{注1}から見て、企業不祥事の発生が経営破綻にまで

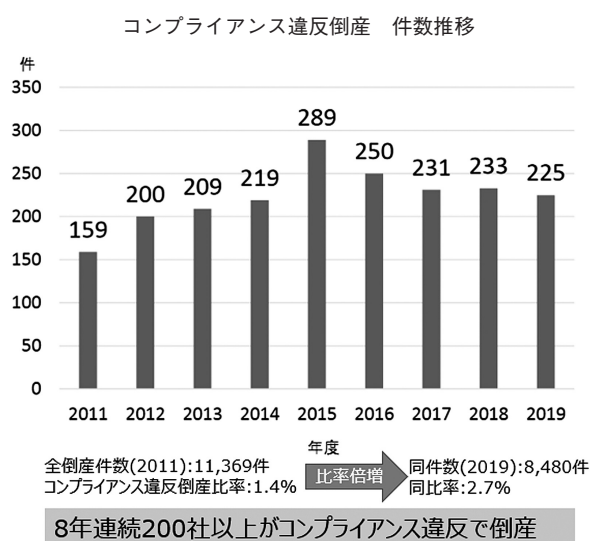
至ることは明らかである。それ故、経営者にとって企業不祥事の未然防止は、経営課題の最優先事項の一つであることは言うまでもない。

一方、企業倫理研究は1900年前後からアメリカで展開され、1980年代半ばの防衛スキャンダルに端を発したパッカード委員会発案の連邦量刑ガイドラインの制定、エンロン、ワールドコム社による粉飾決算がトリガーとなった2002年SOX法成立など、コンプライアンス型の企業倫理制度の展開が中心となっている^{注2}。そして、2006年に改正された「金融商品取引法」における、いわゆるJ-SOX法適用のとおり、日本の制度的企業倫理プログラムの多くは、こうしたアメリカでの展開を直接移入したものに過ぎない。近年では、2015年6月、日本版コーポレートガバナンス・コードの適用が開始され、こうした法制度の要請による不祥事防止対策は、どの企業も同じように取り組むことが義務付けられる。それでも、企業不祥事が後を絶たない。

経営者および従業員の一人ひとりの行動の結果として起こりうる企業不祥事を未然に防止するためには、日本の社会や文化に根ざした「企業倫理」の醸成と浸透こそが、最も効果的な方法なのではないかと考えることができる。つまり、企業不祥事を防止する狙いから、社員に対する企業倫理浸透策の更なる徹底が求められる一方、経営者が、真摯に透明性高く健全にマネジメントし、様々なステークホルダーの期待と信頼にバランスよく応え、社会的責任を果たす企業倫理の浸透した組織風土を醸成することが喫緊の課題となっている。

こうした問題意識に沿って、本論ではまず、企業倫理及び企業不祥事に関するいくつかの主要な学説や諸理論の考察を通じて、概念と論点の整理を行う。次いで、企業不祥事的具体的事例（オリンパス事件）を取り上げ、何らかの企業倫理に悖る組織行為が企業不祥事を引き起こすことを明らかにする。そこから敷衍して、企業不祥事を防止するためには、企業倫理の浸透が有効な対策の

注1 帝国データバンク（2020）、「コンプライアンス違反企業の倒産動向調査（2019年度）」、<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p200406.pdf>



注2 ここでの連邦量刑ガイドラインとは、1991年に施行された企業を含む組織不正行為に関する刑事罰量刑に関する規定を指す。（岡本・梅津、2006、pp.149-150）。

一つであることが予想できる。もしそうであれば、企業倫理浸透の阻害要因、企業倫理浸透のために必要な要件、企業倫理浸透以外の不祥事防止策などの諸点も認識できるはずである。

そこからさらに、道内企業経営者を対象としたアンケート調査と更に追加的に行ったインタビュー調査に基づき、これらの検証を試みる。なお、その際に、社団法人日本監査役協会が実施した「企業不祥事防止と監査役役割」アンケート（2003 年）のデータと比較することによって、経営者の認識の変化などについても考察を試みる。

最後に、調査結果の分析から得られた実践的示唆を含め、不祥事防止と企業倫理との関係から、今後の企業のあり方が検討され、本論における総括を行う。

2. 企業倫理と不祥事～理論的考察～

2-1. 企業倫理の基礎理論

2-1-1. 企業倫理とは何か

「個人としての道徳（モラル・morality）」と「企業の倫理（Business Ethics）」とを対比したとき、企業行動に個人と同様の道徳的責任を問えるという前提に立てば、両者は同等の概念とも言えるが釈然としない。そこで、企業倫理という概念が時代の変遷とともにどのように要請されるようになったのか確認するとともに、最初にここでの「企業倫理」の定義を整理する。

まず、事業を個人で始める場合、会社という概念はない。現代のように株式会社形態の事業運営が主流ではなかった時代は、出資者＝経営者であった。すなわち、経営者が個人の責任のもと、個人の利益を主体に考えて事業運営すれば足りた。事業規模が拡大するにつれ、事業主体がより大きな資本を必要とするようになってくると、株式発行によって証券市場からより大規模な資金調達が可能で株式会社形態が発展する。ここで、出資者（株主）≠経営者となる要素が生まれる。この点についてバーリ・ミーンズ（1932）によると、株式会社の大規模化とともに株式保有が高度に分散化し、企業に「経営者支配」状況がもたらされ、株主である会社「所有」と、経営者による「経営・支配」の分離という構造が企業の特徴になったとされる。株主は、企業を運営する取締役を選任し、エージェンシー関係^{注3}にある取締役に経営をさせる。取締役は、所有者である株主の期待に応えるために、利益の最大化を図り配当する。フリードマン

（1970）は、ビジネスの社会的責任とはその利潤を増やすことであり、企業の目的は株主の利潤を最大化することである、という株主（ストックホルダー）重視の考え方を説くことにより、これを正当化する。

しかしながら、企業の成長とともに社会も変化し、社会の中における企業の位置付けもまた変化した。株式会社形態によって大規模化した企業は、それが提供する製品、サービスが消費者である顧客を通じて及ぼす影響も大きくなり、株式会社は「社会の公器」として社会との関わりを強めていく。かつて、急速な経済成長の過程で、工業排水のたれ流しや排気ガスによる大気汚染がもたらした公害問題、人身に害を及ぼしかねない製造物責任などの問題を踏まえ、官民一体となった解決策がとられ、改善されてきたわけであるが、これらは、企業が「社会の公器」として強く認知されるようになった証である。

この点で、フリーマン（1983）は、従来のような経営者が株主に対して義務を負う概念を、経営者がステークホルダー（株主、取引先、お客様、従業員、社会）に対して受託関係を持つという概念に置き換えることにより、以下のように経営資本主義に活力を与える考え方をもたらした。すなわち、企業はステークホルダーの利益のために経営する。株主だけではなく各ステークホルダーの満足をバランスよくとることを重視する考え方である。フリードマン（1970）の言う「ストックホルダー・アプローチ」から、株主のみならず、お客様、取引先、従業員そして社会まで含めた企業を取り巻く利害関係者たる「ステークホルダー重視の考え方」への移行である。そして、バランスよくステークホルダーの期待と信頼に応える企業行動こそが、企業の社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）の基本をなすものとなっていく。

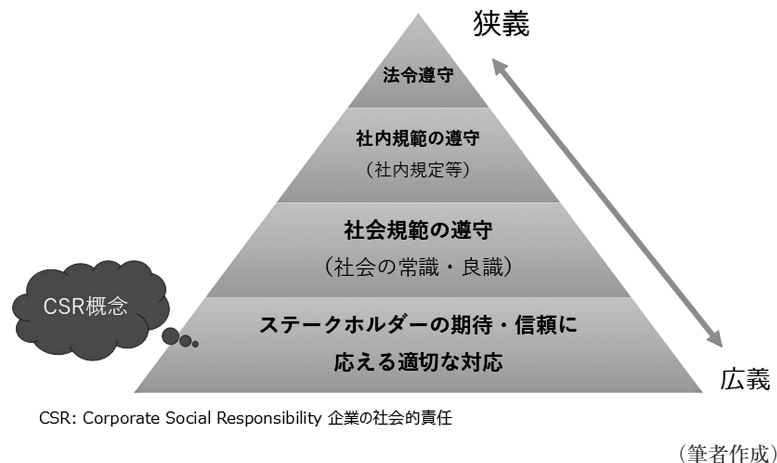
現代社会は、国際化の進展、インターネットの普及による情報化社会の急速な進展など、複雑化を増していることから、ますます企業は「社会の公器」として、社会的責任を果たすことを強く求められていると同時に、地球環境問題への積極的な取り組みなど、更に一歩進んだ社会的貢献を求められてきている。

一方、コンプライアンス概念からみた企業倫理の捉え方を整理する。通常「法令遵守」と訳される「コンプライアンス」は、単なる「法規範」のみならず「社会的・道義的責任」を果たす意味での「社会的規範」を守ることを含む。目に見える法規範とは異なり、何が「社会的・道義的責任」であるのかを知るために、企業は「企業を取り巻く社会の声」に耳を傾ける必要がある。

「企業を取り巻く社会の声」はステークホルダーの声である。ステークホルダーの期待と信頼に耳を傾け、自らの「社会的・道義的責任」が何なのかを判断し、「社会的・道義的責任」を果たすために最善を尽くすことが、

注³ エージェンシー理論とは、1人あるいはそれ以上の人数の人（プリンシパル）が別の人（エージェント）を雇い、エージェントに対して一定の権限を委譲してプリンシパルのために何らかのサービスを遂行させるという関係。（石嶋・岡田、2011、p.15）。

図表-1 コンプライアンス概念からみた企業倫理



コンプライアンスであるとされる（八田、2011、pp.7-8）。仮に具体的な社会問題が発生したとしてもそれを取り締まる法規・規制等はすぐには発効されない。社会情勢の変化を踏まえ、慎重に法案審議されたうえで成立する。かつての公害問題発生後の環境規制法令や、2003年に成立した「個人情報保護法」も、90年代のインターネットの爆発的普及からずいぶん経ってからの法制化である。このように現代では、目に見える法規のみに頼っていたのでは、ステークホルダーからの期待や社会的責任を十分果たせない事態に陥るリスクが極めて大きい。

そこで、図表-1のとおり、広義のコンプライアンス概念＝ステークホルダーの期待と信頼に応える行動が企業倫理に適う社会的責任行動として求められるようになってきた経緯にある。

こうして企業倫理（Business Ethics）は、株式会社たる「社会の公器」として、社会的責任を果たすための行動を求められているところが、個人の道徳心（morality）とは異なるところとなる。

この点で、各主体の違いに着目する必要がある。第一にまず、企業倫理を経営トップの視点、すなわち、企業倫理浸透を推進するための経営トップが持つべきリーダーシップとは何かを確認しておきたい。

バーナード^{注4}によると、組織を支える「道徳」に対しては、道徳準則のレベル次第で組織運営の健全性が左右されることから、リーダー（経営トップ）には、より高い「道徳準則」と強い「責任」が求められ、（管理者の）管理責任は、複雑な道徳準則の遵守のみならず、他の人々のための道徳準則の創造をも要求する。（バーナード、1956、p.291）。

注⁴ 組織が成立するための3つの要件を、①共通目的 ②貢献意欲 ③コミュニケーションと説いた（バーナード、1956、p.76）。

これらは、企業倫理をリードする経営トップが個人として持つべきリーダーとしての高い意識を示すとともに、組織道徳準則、すなわち企業倫理の浸透に対するリーダーの責任を強く示している。それは、経営トップがただ組織道徳準則を思考しているだけでは不十分であり、組織の隅々までそれを伝える継続的な努力が必要であることを示している。バーナードの説く組織の成立要件の一つ「伝達（コミュニケーション）」がまさに必須であるということである。

第二に、従業員で構成される組織の視点で企業倫理を捉えてみる。ドラッカーは組織としての「企業倫理」という観点で、「普通の人間であれば非道徳的でも違法でもない行動が、企業ならば非道徳、違法となると主張されうる（ドラッカー、1994、p.137）」ものと捉え、個人と企業の視点を対比して、「組織の倫理とは、関係者全員のベネフィットを最大にし、相互依存関係を調和のとれた建設的で互恵的なものとするような行為を正しい行為と規定するものでなければならない（ドラッカー、1994、p.161）」としている。関係者全員の最大のベネフィットと調和のとれた互恵的な相互依存関係とは、企業を取り巻く利害関係者であるステークホルダーの期待・信頼にバランスよく応える行動を指しているものと理解する。

最後に、経営トップとしての企業倫理及び組織としての企業倫理をまとめてみる。ペイン（1996）は、自律的な組織作りのための戦略を支える基本的な倫理原則は「組織の誠実さ」（Organizational Integrity）にあるという考え方をとる。Integrityという言葉は、単に正直さや高潔さと同じ意味ではなく、自己管理、責任感、道徳的健全さ、原則への忠実さ、堅固な目的意識などの質の高さを意味し、企業組織のリーダーが、そうした質の高さを持った組織をいかに構築し、いかに維持するのか、それこそが企業倫理の核心である。組織の誠実さは単なる個人の誠実さ以上の何ものかを必要としており、それ

は組織全体としての目的、理想、責任の考えに根ざしている。ペインが提唱する価値転換（Value Shift）は、21 世紀の企業経営をめぐる根本的な価値尺度の転換が、単なる法令遵守といった狭いコンプライアンス型から価値共有型「誠実さを求める企業倫理プログラム」への移行を奨める考え方である（中村、2007、p.10）。

以上の三点から、ここでは、企業倫理を、「企業活動の実践にあたり、自己の経済的利害と、それにより影響をこうむるすべての関係者—株主・従業員・顧客・取引先・社会＝ステークホルダーの利害との適切な均衡を達成することにより、ステークホルダーの満足を維持するため、組織の誠実さ＝Integrity を重要視する企業価値」とする。

2-1-2. 企業倫理の浸透に対する阻害要因

企業倫理が、「ステークホルダーの満足を維持するため、組織の誠実さ＝Integrity を重要視する企業価値」であるとすれば、企業倫理の浸透とは、その価値観を組織内で完全に共有することである。それでは、その価値観の共有を妨げる要因にはどんなことがあるのだろうか。

エージェンシー理論に基づく経営体制で、経営システムを機能させるには、エージェンシーコストが負担となる。株主としては最小コストでの最大効果を期待するが、体制強化、社内教育の拡充、経営者の牽制・監視などに相応のコスト負担が必須である。菊澤（2017）は、コース（1990）の「取引コスト理論」^{注5}に基づき以下のとおり説いている。社会的にみてより良い方向へ変化することによって得られる個別メリットが、変化するために発生する人間関係上のコスト＝「取引コスト」よりも大きいならば、個々人はより良い方向へ変化しようとする。一方、社会的にみて正しい方向へ変化することによって得られる個別利益よりも、その方向へと変化するために発生する取引コストが大きい場合、たとえ現状が非効率で不正であっても、現状を維持する方が合理的となる場合がありうる。後者のように、合理的不正や合理的非効率、不条理が発生することが成り立つならば、たとえ現状が不正でも、それを公表ないしは是正しない方が合理的となる。例えば、技術革新による生産方法の変更の場合を想定してみる。ほとんどの部品を企業内部で人件費をかけて製造してきた企業が、技術革新により新しい機械設備を購入し、多くの部品を外注した方がより効率的でコストダウンにつながる状況になったとする。

このとき経営者は人件費を削減し、多くの部品を外注できるだろうか。リストラにかかるコストや社員との軋轢を考慮すると、生産コストが下がるより多くの一時的な費用が嵩むおそれがあれば、おそらく改革には二の足を踏むであろう。

同様に、多額の有価証券含み損を抱え、赤字決算を余儀なくされた場合、株主や取引先への説明の煩わしさ、お客様からの信用失墜による更なる売上不振を払拭するための莫大なキャンペーンコストを考えると、当年度決算を粉飾し時間を稼ぐことで市況の回復を待つ選択を採るかもしれない。経営トップがそのように判断すると、不正の隠蔽、あるいは放置につながりうることを意味している。

また、企業としての組織行為を起こす「人」の観点に着目すると、経営者、管理職、従業員といったそれぞれの職層によって、企業倫理に対する考え方が異なる場合があり、その中に企業倫理浸透を阻害する考え方が存在していることが考えられる。倫理に関心を持てという主張は説得力に富むが、その主張が普遍的に受け入れられているわけではない。人間の成長、個人の行動、市場との関係において、図表-2 のような倫理を疑問視する俗説があるとされる。

図表-2 の中から、特に補足すべきところを以下に述べる。

「倫理は個人的な問題である。経営とはまったく関係がない」vs「組織風土こそが企業犯罪の最大の原因である」について、多くの経営者は、販売や生産性を改善するため従業員をうまく動機付けした企業風土を作り出したときには自分の手柄にするが、不正行為や倫理的な弛緩を助長した企業風土が問題になった場合には、自分の責任をただちに否定する。倫理的な過ちは組織の過ちと見られるよりも、個人の過ちと見られるのが通常である。企業の不正行為の原因を辿っていけば、むしろ、非現実的な目標達成への圧力、誤ったインセンティブ制度^{注6}、管理不良、不注意な雇用、不適切な教育訓練、そして倫理的なリーダーシップの欠如に行き着く。組織風土こそが企業犯罪の最大の原因であることが明らかになってきている。

「我々は皆まともな人間だ。今さら倫理を思い出す必要はない」vs「企業リーダーは倫理的な指針の価値を誰にも増して理解すべきである」について、高いレベルの誠実さを持つ組織をリードしたいと志す経営者は、組織で働く人が共有する目的と価値観とを作り出さなければ

注⁵ コース（1990）の取引コスト理論では、「取引費用がゼロであれば、生産者は、何であれ、生産物の価値を最大にする契約取決めを結ぼうとするだろう。損害削減を可能にする活動が存在していて、それを実行するための費用が損害削減額よりも低く、しかも、その活動がこうした損害削減を実現するために利用できる最も安上がりな方法であるなら、この活動は実行される」ことになる（コース、1992、pp.198-199）。

注⁶ 東芝粉飾決算事件で発覚した東芝の「チャレンジ」目標は、達成不能な業務目標の代名詞となっていた。「3 日間で 120 億円の営業利益改善を求める」など、法令順守では達成が難しいような「チャレンジ」を必要としていた」（小笠原啓、2016、p.31）

図表-2 ペインによる倫理を疑問視する俗説

倫理を疑問視する俗説	倫理を重視する考え方
①倫理は子供時代に学ぶ。管理者が影響力を持とうとしても遅すぎる	①倫理教育は生涯学習である
②倫理は個人的な問題である。経営とはまったく関係がない	②組織風土こそが企業犯罪の最大の原因である
③我々は皆まともな人間だ。今さら倫理を思い思う必要はない	③企業リーダーは倫理的な指針の価値を誰にも増して理解すべきである
④ビジネスは倫理なき戦いの場だ。倫理を深刻に考える企業は生き残れない	④従業員は良き市民にふさわしい行動をとらねばならない

(ペイン、1999、pp.10-15 を参考に筆者作成)

ならない。責任ある企業リーダーは、ダイナミックで多様性に富んだビジネス環境のもとで自らの進路を描くためには、倫理的な指針の価値を誰にも増して理解すべきである。これは、バーナード（1938）が示す経営トップが個人として持つべき高い組織道德準則に基づく企業倫理に対するリーダーシップと符合している。

最後に「ビジネスは倫理なき戦いの場だ。倫理を深刻に考える企業は生き残れない」vs「従業員は良き市民にふさわしい行動をとらねばならない」では、継続的な取引に依存するビジネスは、公正さに基づいて相互利益を求めていく戦略がなければ、効果的に取引を継続できない。皆が取引を望む相手とは、単に信頼がおけるとか、正直だとかいうだけでなく、自分のニーズと利益とを尊重してくれる相手である。この考え方は、フリーマン（1983）による「ステークホルダー重視の考え方」及び、ペイン（1996）が定義した「企業活動の実践にあたり、自己の経済的利害と、それにより影響をこうむるすべての関係者一株主・従業員・顧客・取引先・社会＝ステークホルダーの利害との適切な均衡を達成することにより、ステークホルダーの満足を維持するため、組織の誠実さ＝Integrity を重要視する企業価値」を企業倫理とする考え方に符合する。

企業倫理、インテグリティある行動を促す経営トップのリーダーシップが、仮に欠落しているとすれば、それが組織にとっての企業倫理浸透の阻害要因となることは言うまでもない。その際、取引コスト理論に基づく損得勘定を経営の視座に置くことは、ストックホルダー・アプローチに偏重した経営判断であり、ステークホルダー全般の期待・信頼にバランスよく応えていることにはならない。また、組織全体に企業倫理浸透を図ることは、倫理を疑問視する俗説に惑わされることなく、強い信念を持って企業倫理が浸透した組織風土を作っていくことであり、そのために、なんらかの仕組み、ないしは動機付けを従業員にもたらすことにほかならない。

2-2. 企業不祥事とはなにか

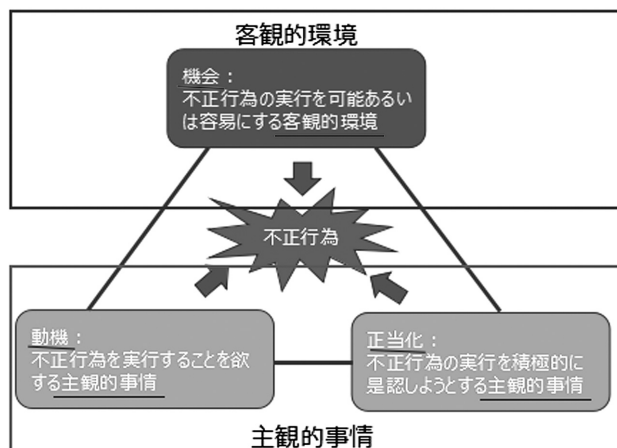
2-2-1. 企業不祥事の定義

「ステークホルダーの満足を維持するため、組織の誠実さ＝Integrity を重要視する企業価値」が企業倫理であるということは、端的に言えば、ステークホルダーの期待・信頼を裏切るような非道德、不誠実と主張される行動が、企業倫理を欠いた企業不祥事に発展することとなる。

企業不祥事の定義には諸説ある。「公共の利害に反し、（顧客、株主、地域住民などを中心とした）社会や自然環境に重大な不利益をもたらす企業や病院、警察、官庁、NPO などにおける組織的事象・現象のこと（間嶋、2007、p.2）」、「会社が社会通念に照らして悪いことないしは良くないことであると判断されるような事柄・事件を起こしたときに、社会から糾弾されるもの（宮坂、2009、p.155）」、「組織に重大な不利益をもたらす可能性がある業務上の事件又は事故であって、①その発生が予見可能であったこと、②適当な防止対策（被害軽減対策を含む）が存在したこと、③当該組織による注意義務の違反が重要な原因となったことの三要件を満たすもの（樋口、2012、pp.22-23）」、及び「会社の役職員による、不正の行為または法令もしくは定款に違反する重大な事実、その他会社に対する社会の信頼を損なわせるような不名誉で好ましくない事象（日本監査役協会、2009、p.4）」などである。

諸説ある企業不祥事の定義の中から、本論では、日本監査役協会（2009）の考え方をベースに、「社会のさまざまな構成員に対して害を及ぼすから不祥事とする（稲葉、2017、p.42）」という見地を取り入れ、「会社の役職員による、不正の行為または法令もしくは定款に違反する重大な事実、その他公共の利害ないしは社会の規範に反する行為で、会社に対する社会の信頼を損なわせるような不名誉で好ましくない事象」を、企業不祥事の定義としたい。稲葉（2017）の言う「社会のさまざまな構成員」とは、企業を取り巻く利害関係者たる株主、従業員、取引先、顧客及び社会といったステークホルダーを指していると解釈できる。そのステークホルダーに対して害を

図表-3 クレッシー (1971) による不正のトライアングル



(八田、2011、p12 より引用)

及ぼすから不祥事とするという考え方は「ステークホルダーをバランスよく満足させるための Integrity を重視する企業活動の基盤となる企業価値」を企業倫理と定義したことと符合する。これはまた、個人ないしは集団が単に私腹を肥やす目的で実行する不正行為とは次元を異にしている。つまり、単なる個人不正とは異なり、ステークホルダーの期待・信頼を裏切る組織不正が典型的な企業不祥事とみなされることになるのである。更には「個人であれば非道徳的でも違法でもない行動が、企業ならば非道徳、不誠実と主張されうる」企業倫理に悖った行為から、企業不祥事が発生しうることと呼応することとなる。

2-2-2. 企業不祥事が生じる背景

企業不祥事が生じる背景を整理する。まず、結果的に企業不祥事に発展しうる個人あるいは集団としての不正行為が発生する背景事情を考えてみよう。

クレッシー (1971) による不正のトライアングルでは、図表-3 のとおり、「動機」「機会」「正当化」の3要因が揃ったときに人は不正を働く可能性が高まる、とされる。

すなわち、不正行為を実行することを欲する主観的事情である「動機」、不正行為の実行を可能ないし容易にする客観的環境となる「機会」、そして、不正行為の実行を積極的に是認しようとする主観的事情である「正当化」という3つの不正リスク要因が揃ったときに発生するという考え方である。

企業不祥事の場合、経営トップが関与するケースが深刻化するのは、会社の中で絶対的な権限すなわち「機会」を有する経営トップが「動機」を持った場合、それを「正当化」する何らかの理由、例えば、取引コスト理論に基づき、隠蔽、粉飾決算実施の方がより経済合理性があるとする判断、ステークホルダーの利益になる行為であるという盲信が成立すると、企業不祥事誘発にブレーキが利かなくなるのである。

次に、個人あるいは集団の不正が組織不正に発展する可能性について言及する。テット (2015) によると、専門性の高い組織が、その自信のあまり他の分野の意見を聞き入れず、バランスのとれた総合判断ができなくなる「木を見て森を見ない」状況に陥ると、専門部隊のみによる偏った意思決定の懸念が高まる。結果として誤った経営判断に基づく企業行動から企業不祥事に発展する可能性が高まるとしている。これを、ネガティブな意味合いで「サイロ・エフェクト」と称している。

「サイロ・エフェクト」と類似の考え方がある。ジャンス (1982) は、メンバーが凝集的な内集団に深く関与し、全員一致を求めるあまり、代替策の現実的な評価を行う動機を失う時、陥る思考モードのことを「グループシンク (Groupthink、日本語ではしばしば集団思考あるいは集団浅慮と言われる)」と称した。それは、同調必至という雰囲気醸成し出す組織構造的な問題と誘発的な状況の流れから発生する。

組織構造的な問題としては、「サイロ・エフェクト」と同様に隔離されたグループ内での活動、公正なリーダーシップが継続的に発揮されにくい伝統、秩序立ったプロセス・ルールを求める規範の欠如、長期に及ぶ上司部下という関係、出身地、出身校が同じであるといったメンバーの社会的バックグラウンド・主義の同質性などが挙げられる。

「グループシンク」の結果は、代替策の調査不足、目的適合性の確認不足、採択した対応策のリスク検討の疎漏、当初否決された代替策の再検討の欠落、情報検索の不十分、手元にある情報処理に対する選択的バイアス（先入観）、失敗したときの次善策、いわゆる B プラン、C プラン検討の欠如、外圧と時間的制約の中で成功可能性を十分に考慮しない拙速な判断などが挙げられる^{注7}。

上記「サイロ・エフェクト」「グループシンク」はいずれも内向的な組織行動の結果、企業不祥事を誘発する懸念を示している。企業不祥事のたびに取り沙汰される「企業風土」は、社会関係資本（ソーシャル・キャピタル）の観点から検討されることもある。社会関係資本は、「外部性（当事者だけではなく周囲の第三者にも影響を及ぼすこと）を伴う会社内外のネットワークとその結果として生まれる社内規範と相互信頼」と定義されている。社内規範と相互信頼は、さまざまな人と人とのネットワークに基づくものであるから、うまく利用すればとても有用である。しかし、残念ながら現代の日常生活の中には、この社会関係資本を壊したり、悪用したりするケースが多い。企業不祥事もその一つで、多くの不祥事のケース

注7 グループシンクの事案：1986/1/28 チャレンジャー号打ち上げ失敗事件を参考にできる（ピーチャム・ボウイ、2005、pp.234-256 参照）。

では、経営者自身が客観的にチェックされる企業経済のさまざまなネットワーク、つまり社会関係資本をあえて断ち切って不祥事を起こしている（稲葉、2017、p.iii）。

「サイロ・エフェクト」や「グループシンク」が企業不祥事発生の一因となりうることを述べたが、社内においては他部門の意見を聞き入れない閉鎖的な意思決定、対外的には社外のネットワーキングづくりに消極的な組織文化が、この社会関係資本の希薄化を促し、企業不祥事誘発の一要素となりうることを示唆している。こうした凝集性の高い内向きな視野と場の空気を読まざるをえない同調圧力が、粉飾決算など組織不正の隠蔽、長期間にわたる悪しき企業風土の禪譲の可能性を高めるのでここに補足しておく。

この点、内向的な企業文化は日本に特有で、「三種の神器」と称された「終身雇用」「年功賃金」「企業別・企業内労働組合」といった日本の伝統的人事制度もその誘因であろう。それは、経済成長期に企業発展のドライバーとなった一方、安定期ないしは低成長期には、悪しき企業風土の禪譲にもつながりうる両刃の剣の要素を持っているのではないかと考える。それは、企業倫理の浸透という観点では、経営トップの高い意識があれば社員に浸透しやすい強みがある一方、組織ぐるみの不正隠蔽など、企業不祥事発生を助長することにもなりうるので要注意である。

個人の不正行為は、不正のトライアングルが成立すると発生しうるとは容易に理解できるが、「サイロ・エフェクト」に「グループシンク」、企業風土・文化の問題は、一個人としての不正行為とは異なり、組織不正の問題として社会的責任をより深刻に受け止めなければならないものと捉えられる。

3. 我が国における企業不祥事の諸特性 ～オリンパス事件を通じた事例研究～

3-1. 事件の概要

ここまでの先行研究を踏まえ、企業不祥事の具体的な事例から示唆された教訓、知見を確認することは、当研究の主旨「不祥事防止に対する企業倫理浸透の阻害要因についての考察」には欠かすことができない。ここでは、2011年11月に明らかになったオリンパス株式会社（以下、オリンパス）による巨額損失隠し事件を題材として取り上げる。当事件を事案研究の対象とした理由は、一つは2011年12月6日、オリンパスによって発行された第三者委員会による「調査報告書」^{注8}が、弁護士など外

部専門家による客観的な分析に富んでいたこと、また、それを踏まえた有識者による企業倫理研究を参考にできるからである。

事件の概要は以下のとおりである。オリンパスは、1985年頃急速な円高による大幅な営業利益の減少のもと、当時経理部門に所属していた元副社長および元常勤監査役が主導のうえ金融資産の積極的運用に乗り出したが、1994年以降には損失額が約1,000億円に達していた。そこで、連結決算の対象外となるファンドがオリンパスからの買取資金の提供を受け、含み損が生じている金融商品を簿価相当額でオリンパスから買い取り、損失を貸借対照表上の資産から分離する方法によって、損失を計上しなかった。その後、分離した損失を解消するため、アルティス、ヒューマラボ、NEWSCHEFの3社の株式をオリンパスがファンドから高額で購入し、これをのれんの形式で償却して損失を解消し、ジャイラス社の買収に伴う手数料や配当優先株式購入等の金額を高額とし、その名目で支払った金銭をファンドに還流させて損失を解消しようとした。以上の手続において、オリンパスは、約1,350億円の支出をした。主たる関与者は元副社長と元常勤監査役であり、歴代社長は報告を受けてこれらの事実を知っていた。これに対して、マイケル・ウッドフォード元社長は、雑誌記事を契機に以上の手続の不審さに気がつき、独自に調査を行い、元会長兼社長に異論を述べたところ、代表取締役を解職された。（竹内、上谷、笹本、上村編著、2019、pp.130-131から引用）

3-2. 「調査報告書」にみる原因分析

オリンパスが取引の不透明性を指摘していたウッドフォード社長を解任したこと、その後も企業買収及び減損処理の妥当性を疑問視し、実態解明を求める株主らの声が高まり、株価が急落したことから、買収に関する検討の開始から取引実行に至る一切の取引に関して不正ないし不適切な行為または妥当性を欠く経営判断があったか否かについて、オリンパスと利害関係を有しない弁護士5名及び公認会計士1名に、委員就任を依頼し、2011年11月1日に第三者委員会が設置された経緯にある。オリンパスと利害関係を有しない弁護士、公認会計士から成る検討メンバーであることから、文字通り第三者による客観的で中立公正な調査を期待でき、当事件の原因究明結果については、信憑性の高いものと考えられる。調査報告書にみる当事件発生原因の分析結果は以下のとおりである。

①経営トップによる処理及び隠蔽であること

社長、副社長、常務取締役等のトップ主導により、これを取り巻く一部の幹部によって秘密裡に行われたものである。経営中心部分が腐っており、その周辺部分も汚

注8 オリンパス株式会社第三者委員会「調査報告書 要約版」
2011.12.6、https://www.Olympus.co.jp/jp/common/pdf/ifl11206corpj_1.pdf

染され、悪い意味でのサラリーマン根性の集大成というべき状態であった。

②企業風土、意識に問題があったこと

会社トップが長期間にわたってワンマン体制を敷き、これに会社内部で異論を述べるのが憚られる雰囲気が醸成されていた。歴代の社長には、透明性やガバナンスについての意識が低かった。風通しが悪く、意見を自由に言えないという企業風土が形成されていた。

③隠蔽等の手段が巧妙であったこと

損失隠蔽、飛ばしの手段が、書類や証拠を残さず、内部からも発見しにくい方法であったこと及び外部のファンドと M & A を利用した一般にわかりにくい手法がとられていた上、取締役会や監査役会にも必要な情報はほとんど提供されなかったことが、本件が長期間にわたり発覚しなかった原因の一つとなっている。

④会社法上の各機関の役割が果たされなかったこと

会社法上のガバナンス面で不正をチェックする機関である取締役会、監査役及び監査役会、会計監査人が存するが、オリンパスの場合、それらのチェック機能は、残念ながら、余りにも不十分であった。

⑤監査法人が十分機能を果たさなかったこと

監査法人は、本件の一部取引が不合理なものではないかと一旦は指摘しており、このときチェック機能が働く可能性があったものの、本来の機能を果たさなかった外部専門家による委員会の意見に安易に依拠して結局正しい指摘をすることができなかった。

⑥外部専門家による委員会等が十分機能を果たさなかったこと

会社は、監査法人の指摘に対し、外部専門家による委員会等を組成して、経営トップの意に沿った報告書を徴求することにより、不正の発覚を防ごうとした。しかし、その報告書は多くの留保条件を置いた不完全なものであり、到底中立公正な第三者の意見として信を措くことのできるものではなかった。

⑦情報の開示が不十分であったこと

上場企業は、金融商品取引法の定めに基づき、一定の時期に有価証券報告書を作成し公表する義務を負っているが、オリンパスは有価証券報告書において本案件の全貌は明らかにしておらず、投資家が投資判断を行う上で必要十分な開示を行っていたとはいえない。

⑧会社の人事ローテーションが機能していなかったこと

オリンパスにおいては、同一人に長期間にわたって重要な資産運用等の業務を担当させることが可能な体制をとり、かつ、そのような人的運用をしたこと（ジョブローテーションの欠如）が本件に寄与したことは否定できない。

⑨コンプライアンス意識が欠如していたこと

損失を簿外にし、長期間かけてこれを解消してごまか

そうとするなどはおよそコンプライアンスの意義を理解しない行動である。歴代社長のコンプライアンス意識・統率力に問題があった上、ガバナンスが欠如していたことは指摘せざるをえない。

⑩外部協力者の存在

本件においては、違法な財務処理であるということを知りつつ、会社幹部に知恵を貸し、その助力をし、隠蔽にも加担した外部協力者が存在したことも、長期間にわたる損失隠蔽スキームが実現した要因である。

本件不正は、新たに就任した外国人社長ウッドフォードによって指摘されるまで発覚しなかった。ウッドフォードは、本件取引についての懸念をトップ並びに取締役会に提起した。しかし、取締役会はこれに対して、調査を行うことなく同人を解職するという対応をした。オリンパスの取締役会はこちらでもチェック機能を果たせなかったことになる。

3-3. 研究者による解析

第三者委員会の調査結果を踏まえ、当事件発生の原因に潜むより本質的な問題は何であったか、究明した論考がある。

大平（2017）によれば、日本企業の場合、健全に機能すればすぐれたパフォーマンスを発揮できる組織文化が、一旦負の側面を抱えると、それを早期に除去できにくい体質であることが問題であると指摘している。オリンパス事件は、組織文化に問題ありとする前提のもと、オリンパス事件が示す結論と課題は以下のとおりである。

①オリンパスの不祥事の直接的源流は、元社長の経営戦略上の失敗（財テク失敗隠し）にあった

②元社長が、90 年前後の段階でこの問題と正面から対峙し、覚悟をもって損失処理をしていれば非常に少ない損失で終わっていた

③したがって、同社不祥事の根本的な責任は、上記問題状況に対する元社長の決断（人間性）にあった

④この意味で、オリンパス問題は、企業経営者の人格・覚悟が問われた問題である

⑤日本企業における不祥事が早い段階で解決に至らない大きな理由の一つは、同社において明確に見られたように、強固な「隠蔽」体質が形成される

⑥不祥事を「隠蔽」するために、経営者の継承に際して「悪しき禅譲」とそれによる「負の連鎖」が行われる

⑦「悪しき禅譲」は閉鎖的で内向きといわれる日本の組織に特徴的な企業文化が影響している

⑧監査法人・弁護士法人の在り方も強く問われる必要がある

⑨最終的に、企業の不祥事問題は、「人間」の問題であり、それが経営トップの場合においては、「経営者の人格・人間性」の問題であること。この意味で、この問題に関する多角的な研究が必要である

このように大平（2017）は、オリンパス事件を大別すると（1）経営トップのワンマン体制と暴走（①②③④⑨）（2）隠蔽体質の悪しき禅譲としての企業風土・文化（⑤⑥⑦）（3）外部専門家の機能欠落（⑧）の3点に根本原因があったものとして結論付けている。

一方、樋口（2014）によれば、当事件の原因メカニズムの分析から、直接的な原因を「長期にわたって不正な会計処理が継続されたこと」としている。その上で、それを現実にならしめた潜在的原因について、①社外役員の機能不全、②社内役員の機能不全、③財務グループに対する内部統制の無力化、④監査法人の機能不全、⑤外部専門家の機能不全、⑥長期にわたるワンマン経営、⑦縦割り意識による責任感の喪失、⑧事件関係者による本社機能の支配、⑨監査法人の恣意的な交代、⑩会計監査の制度的欠陥、⑪外部協力者の支援、の11個に分類整理している。

ワンマン経営者に対して、内部統制は無力に近いと言わざるをえないという樋口（2014）の指摘は極めて重要である。経営常識から見れば明らかに異常な事態が発生し、それを十分に認識できる状況であったにもかかわらず、取締役や監査役をはじめ社内の内部統制機能は沈黙していた。ワンマン経営者は、人事権などの社内支配力を行使して、取締役会や監査役会を形骸化させ、社員たちをイエスマンに作り変えることにより、外部から観察しにくい形で内部統制環境を劣化させる。組織内に様々な内部統制システムが整備されていても、それを実際に運用する環境、特に社員たちの意識に問題があれば内部統制は機能しない。ワンマン経営が放置されている企業、つまり企業統治が健全に機能していない企業では、内部統制が形骸化することは必然である。言い換えれば、企業統治とは、内部統制が適切に機能するための前提条件にほかならない。当事件においては、「企業統治の機能不全」から組織不祥事が発生したものと分析している。

また、「インセンティブのねじれ」により会計監査が機能不全に陥ったことも推察されている。現実問題として、外部専門家を選任し、その報酬額を決定するのが経営者であるという「インセンティブのねじれ」が存在する以上、依頼主である経営者に外部専門家が迎合し、その見解が歪められる危険性が常に付きまとうことは確かである。

不正を画策する経営者は、モラルの低い外部専門家を敢えて選択することが可能である。こうした本末転倒を

もたらす「インセンティブのねじれ」によって企業側が外部専門家に影響力を行使し、その判断を歪めてしまうことにより、組織不祥事が誘発される可能性がある」としている。

以上の点から、樋口（2014）の論点は、以下の二つに集約される。

- (1)「企業統治の機能不全」を主因とした組織不祥事が発生したこと。
- (2)「インセンティブのねじれ」により会計監査が機能不全に陥ったことから長期の損失隠しを助長したこと。

経営トップの暴走は、形ばかりの内部統制の仕組みでは容易に止めることはできない。加えて、ワンマン体制下の経営トップが事実上指名した取締役や監査役は、それが社外であっても、「インセンティブのねじれ」の関係から、経営監視・牽制役としては実質的には機能しないことを示唆している。もちろんそれは会計士、弁護士など外部専門家であっても同様であろう。また、日本特有の内向的な企業文化の弱み「凝集性の高い内向きな視野と同調圧力に屈しやすい」面が、不正の隠蔽と悪しき禅譲の長期化につながったのではないかと推察する。

4. 不祥事防止と企業倫理の浸透 ～質的調査手法による分析～

4-1. リサーチ・クエスチョンの設定

本論の主旨は、不祥事防止に対する企業倫理浸透の阻害要因についての考察である。ここまでの企業倫理と不祥事に関する理論的考察から、何らかの企業倫理に悖る組織行為が企業不祥事を引き起こすことを明らかにした。そこから、「企業不祥事を防止するためには、企業倫理の浸透は有効な対策の一つである」が真であることを前提にできる。もしそうであるならば、そこから以下の点を究明したい。

前提の確認：企業不祥事防止には経営トップの高い倫理ならびに社員への企業倫理浸透が不可欠である

経営トップ自らが高い企業倫理意識をもって、単に法令遵守するのみではなく、社会に批判されない経営を実践すること、ならびに社員への企業倫理の浸透のため、強力なリーダーシップを発揮することが、結果として企業不祥事の発生を防ぐことにつながるのではないか。

企業としてステークホルダーの期待・信頼に応える責任ある企業行動を支える企業の倫理は、企業組織のリーダーが、質の高い組織の誠実さ＝Integrityを持った組織をいかに構築し、いかに維持するのか、これこそが企

業倫理の核心である。つまり、経営トップとしての企業倫理のみならず、組織全体への浸透が必要であることを示すものであることをまず確認する。

その上で、以下3つのリサーチ・クエスチョンについて検証を深めていく。

リサーチ・クエスチョン1：企業倫理浸透の阻害要因は何か？

リサーチ・クエスチョン2：企業倫理浸透のために必要なものは何か？

リサーチ・クエスチョン3：企業不祥事防止には企業倫理浸透以外にどのような施策、経営システムが必要なのか？

4-2. リサーチ・クエスチョン検証のための北海道企業を対象としたアンケート・インタビュー

リサーチ・クエスチョン検証のため、北海道企業の経営者向けにアンケートとインタビューを試みた。アンケートでは、2003年5月、社団法人日本監査役協会実施の「企業不祥事防止と監査役の役割」アンケート^{注9}（以降、「2003年調査」という）を参照し、「A-多発する企業不祥事について」（全11問）、「B-不祥事の防止策について」（全13問）、「D-監査役（会）の役割、社外取締役について」（全10問）について、同様の質問を今回実施のアンケートに引用した。その狙いは、16年前の経営者の企業倫理に関するモードと現在の経営者のモードに何らかの異なるトレンドが認められるのか、ならびに、インタビュー実施時に自社回答との比較ができることで、率直な感想、意見を引き出しやすくすることを期待したものである。また、「C-自社の不祥事防止策の取り組みについて」は、独自質問として、「B-不祥事の防止策について」との関係で、実践としての取り組み状況を確認するために用意した。更に、「E-企業倫理の浸透について」（全6問）は、瀬戸（2017）の「経営理念の浸透についてのアンケート」を参考に、企業倫理浸透の必要性を直に問う質問をはじめ、企業倫理浸透の阻害要因、企業倫理浸透のためのリード役について確認する狙いで設けた。

アンケートは、北海道に拠点のある企業100社を対象とした。内訳は、北海学園大学卒業生の就職先70社、及び北海道新聞連載「ほっかいどう企業ファイル」掲載企業30社とした。アンケート実施期間は2019年1月5日～1月31日とし、基本的に企業代表者宛送付し、経営者ないしはそれに準じる方からの回答を期待した。

アンケートの回収は35件、回収率は35%だった。こ

れは、2003年調査の40%（1,686回収/4,160送付）をやや下回ったものの、参考データとしては低くないものと評価している。また、中小企業基本法によって定義された業種ごとの大企業、中小企業区分^{注10}によると、アンケート回収のあった企業35社は、大企業18社、中小企業が17社とバランスがとれていた。オーナー企業か否かについても、オーナー型17社に対し、非オーナー型18社であった。公開企業か否かは、非公開が27社と多かったが、株式公開企業も8社含まれていた。親会社のガバナンスの影響をより受けやすい子会社も8社あったが、親会社そのもの、ないしはグループに属さない企業が27社あり、結果として、全体的にバランスよい構成となった。

最終的に、個別インタビューに応じていただいた企業は12社で、アンケート回答先35社の1/3以上に及んだことは、35%の回収率を十分補完できる調査分量と考えている。先述の企業区分によると、大企業5社・中小企業7社。オーナー企業、非オーナー企業ともに6社。公開企業2社・非公開10社。親会社あり4社・なし8社、となっており、インタビュー実施先についてもバランス良い構成となった。インタビューは、各社1時間程度、2003年調査結果と今回結果の比較を参考の上、対象会社の回答で特徴のあった項目を中心にその背景事情等について確認した。合わせて、企業不祥事防止策について、ならびに企業倫理浸透策の有効性について確認しつつ、とりわけ注力している自社の企業倫理浸透策、及びそれに対する経営トップの考え方等について意見を吸収することを主眼とした。

アンケート結果の集約およびインタビュー内容については、文末資料編に収録している。

5. 企業倫理と経営の質

～調査結果の考察と実践的示唆～

5-1. リサーチ・クエスチョンの検証

アンケート結果の分析及びインタビューによる意見集約の結果から、以下のとおり、リサーチの前提およびリサーチ・クエスチョンについての検証を施した。

前提：企業不祥事防止には経営トップの高い倫理ならびに社員への企業倫理浸透が不可欠である

「資料2-5. 企業倫理の浸透について」におけるアンケート結果によると、E1「企業倫理を自社内に浸透させ

注⁹ 2003年5月、社団法人日本監査役協会実施の「企業不祥事防止と監査役の役割」アンケート <http://www.kansa.or.jp/support/library/casestudy/el-031017.htm>

注¹⁰ 中小企業基本法によって定義された業種ごとの大企業、中小企業区分 中小企業庁 <https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/hourei/kihonhou/>

ることは必要だ」という直截的な質問に回答した 35 社全てが同意し、その平均評点は 4.5（満点：5 点）と極めて高かった。このことは、回答した経営トップないしはそれに準ずる経営層が企業倫理浸透の必要性を強く意識していることを表している。したがって、これを前提として各リサーチ・クエスチョンを整理していく。

リサーチ・クエスチョン 1：「企業倫理浸透の阻害要因は何か？」に関する検証

「資料 2-5. 企業倫理の浸透について」におけるアンケート結果によると、企業倫理浸透の阻害要因として、E3「組織メンバーの理解・共感のなさ」同意率 81%、平均評点 3.2）、E2「経営者としての企業倫理に対する自覚・理解のなさ」（同 70%、同 3.1）となっていることから、経営トップないしは経営層と組織メンバーとなる社員双方で、企業倫理の浸透に対する意識向上が企業不祥事の防止に不可欠であることを示唆している。「経営者の自覚の問題」より「社員の意識の低さ」が高い支持を集めたのは、経営者あるいはそれに準ずる経営層を対象としたアンケートであったため、やや社員に厳しめの反応となったためかもしれない。平均評点が、前者が 3.1 に対し、後者が 3.2 と遜色ないところから、両者には大きな隔たりがあるわけではないものと評価する。一方、E5「リードする人材がいないこと」（同 61%、同 2.5）、E4「事業所立地の分散」（同 38%、同 2.1）を阻害要因として支持する割合が経営者ならびに社員の自覚・意識に比べ、相対的に低かったのは、企業倫理の浸透を阻害する要因として、経営者ならびに社員の自覚・意識の低さをより重視していることを推察できる。

また、E6「企業倫理の浸透を効果的に図る際の中心的役割」は、「経営者とミドルが協働」で果たすべきとの回答が 68% を占め、「経営者自ら」の 32% を大幅に上回った。「ミドルが主体的に」果たすべきとの回答はなかった。ミドルの捉え方は、回答者によってばらつきがあるものの、経営幹部、中間管理職層、チームリーダーなど、いずれにせよ配下社員への影響力を期待する層であり、経営トップの強いリーダーシップのもと、社員の隅々まで企業倫理の浸透を図る担い手として期待されているものと推察する。

「資料 2-1. 多発する企業不祥事について」の所感によると、A7「性悪説で経営にあたるべき」（前回 2003 年調査 34%-今回調査 28%）、A9「私利私欲、自己保身のための不祥事はまだ日本では少ない」（同 39%-同 21%）の賛同割合が低いのは、疑ってかかるより性善説を支持するものの、自己本位の不祥事（ここでは個人不正）も結構ありえることを示唆しており、企業倫理浸透の阻害要因として社員の意識の低さが支持されている点と呼応し

ているようである。その一方、A8「意図が会社のため、組織のためである場合厳罰に処しにくい」（同 42%-同 29%）では、それでも厳罰に処すべきとの意見が今回調査では 7 割に及んでおり、不祥事に対する結果責任を是々非々で求める厳しい姿勢が認められた。

2003 年調査で 91% と同意率の高かった A1「企業慣行と社会常識のズレ」は、今回 76% とやや低かった。この間、企業が不祥事を誘発させるような企業慣行の見直し、あるいは、社会的批判を浴びない経営を意識してきた結果の表れなのかもしれない。

また、A2「経済低迷と業績悪化が不祥事の誘因」（同 54%-同 41%）、A3「トップ主導やトップの意向を慮った不祥事の増加」（同 64%-同 50%）の同意率は 1/2 程度にとどまっており、利益至上主義からは一線を画した経営意識を読み取れた一方、経営者視点からは同調圧力に対する懸念は窺えなかった。とはいえ、先行研究では、取引コストを考慮した場合の経営判断が、処理の先送り、不祥事隠蔽、粉飾決算などを引き起こす可能性が示唆されており、そのことも企業倫理浸透の阻害要因の一つと考えられよう。

リサーチ・クエスチョン 2：「企業倫理浸透のために必要なものは何か？」に関する検証

「資料 2-1. 多発する企業不祥事について」の所感では、A10「不祥事発生時には社長自らが説明責任を果たすべき」に 91% の同意支持があったように、経営トップの責任の重さが協調され、そのリーダーシップ発揮が当然のことながら期待されていた。これは同時に、A5「トップが関与しない不祥事でトップが引責辞任するのは疑問」（前回 2003 年調査 33%-今回調査 25%）の同意率が低く、引責辞任すべきとの意見が 7 割程度あることが、不祥事発生についてのトップの結果重責度の認識を裏付けるものとなっている。

「資料 2-2. 不祥事の防止策について」では、B2「トップの正しい経営姿勢」、B5「透明度の高い企業風土」、B6「内部統制・リスクマネジメントの弱点を対策」、B8「他社の不祥事からの教訓」、B10「悪いニュースが伝わる仕組み」、B13「社員教育」の 6 項目が、90% を超える高い同意支持を集めていた。具体的な対応としては、「資料 2-3. 自社の不祥事防止策の取り組みについて」において、「トップの正しい経営姿勢」、「透明度の高い企業風土」に対しては、C1「行動規範、倫理綱領等がある」、C2「トップ自らが企業倫理の重要性をメッセージする定期的な機会がある」の実施率が 9 割を超えて顕著に高かった。とりわけ、「トップのメッセージ発信が年 3 回以上実施」されている企業が約 4 割もあったことが特筆できる。「他社の不祥事からの教訓」「社員教育」については、C4「コ

ンプライアンス関連の社内教育を定期的実施している」企業は 3/4 に上り、年 3 回以上実施が半数以上もあった。いずれも、経営トップの強いリーダーシップのもと、企業不祥事を防止するために企業倫理の浸透に積極的に取り組んでいる態様を確認できた。

インタビューの中では、企業倫理の浸透にはミドルとの協働が重要なので社長の側近者には日頃から自分の意識をしっかりと伝え、社員にも伝承される仕組み、風土を重視している中小建設会社もあった。「トップの質の高さ」→「従業員の質の高さ」→「品質の高い商品・サービスの提供」→「お客様満足度の向上」→「トップの更なる改善展開」といったポジティブなサイクルを社長自らがしっかり意識し、企業倫理浸透に対する強い信念をもって実践しているオーナー上場企業もあった。理念の浸透に一人のリーダーがカバーできるのは 30 人がベスト、せいぜい 70~80 人までと言及する中小企業のオーナーがあった。組織が大きくなるにつれてミドルとの協働が必須であるものの、本来経営トップが直接口伝する影響力の大きさを踏まえた倫理浸透の限界点を滲ませている。そうした観点への対抗では、経営理念、企業倫理の浸透の難しさを補完するため、ミドルの範囲を管理職層に限定せずチームリーダークラスまで拡げ、社員との良好なコミュニケーションのリード役を期待している企業もあった。また、オフタイムを含め経営層と社員及びその家族との「相互信頼関係」の構築に注力している中小企業もあった。社員のモチベーションが上がることで、自ずと一人ひとりが責任感をもった業務運営に心がけるようになるという。いずれも、企業倫理浸透の難しさを実感しつつ何らかの補完策を駆使している様相を確認できた。

また、オリンパス事件における考察においても、内向的な企業文化、及び経営トップのワンマン体制を背景として、悪しき企業風土たる隠蔽体質の禪譲が主因に置かれていた。逆説的には、企業倫理浸透に対する経営トップの強力なリーダーシップと結果としてのガバナンスの効いた良き企業風土の醸成が重要であることを示しているものである。

今回のアンケート・インタビューの結果では、上場企業においても、「ESG 的経営はまだ実態ないが注視したい」、「ESG 的経営は、現在具体的な取組みはないが、近い将来必須となるので、重視していきたい」など、ESG に関する自社の取り組み指針を明確にしている会社は、まだ確認できなかった。しかしながら、ESG 重視の経営が、環境や社会課題に取り組むことを当然と考える将来世代の優秀な人材を確保するうえで重要であると発想すると、今後注力する企業が増えることは確実であろう。なぜならば、将来世代は、今以上に一人ひとりが社会にどう貢献しているのかを感じながら日々仕事をするこ

と価値観を持っていると思われるからである。株主や既存の従業員同様、将来世代も企業にとって重要なステークホルダーである。将来世代を獲得するためには、社会にとって必要な企業であるかをいかに理解してもらうかが極めて重要である。企業にとって、環境や社会課題の解決に取り組むことは、従業員にとっては当該企業に所属していることの誇りとなり、ロイヤリティの高まりは企業倫理浸透の一助につながるかもしれない。

インタビューの中で、地域、社員の家族との交流を年複数回、社員企画と全員参加で進めているオーナー中小企業があった。地域貢献を実感するとともに、それを梃に求心力の原動力となっているように思える。また、地域と自社のつながりと拡がりが見えるようにマッピングしたポスターを社員と共有しているオーナー中小企業もあった。これも日頃からステークホルダーとのつながりとその期待を意識させる有効なアイデアである。

リサーチ・クエスチョン 3:「企業不祥事防止には企業倫理浸透以外にどのような施策、経営システムが必要なのか？」に関する検証

度重なる企業不祥事が社会問題化する中、米国では 2002 年、Sarbanes-Oxley Act. いわゆる SOX 法が制定されるなど、コーポレートガバナンスあるいは内部統制の強化が展開されてきた。日本でも、それを移入する形で、2006 年、改正された「金融商品取引法」に、いわゆる J-SOX 法が展開された。その後会社法改正に伴い、公開会社に、社外取締役の配置、独立した監査委員会設置などが義務付けられるようになった。これは、社外取締役（会）及び監査役（会）に経営の暴走を牽制する機能を期待するものである。

前述のとおり、A7「性悪説で経営にあたるべき」（2003 年調査同意率 34%-今回調査 28%）、A9「私利私欲、自己保身のための不祥事はまだ日本では少ない」（同 39%-同 21%）の賛同割合が低いのは、自己本位の不祥事（ここでは個人不正）も結構ありえることを示唆しているもので、内部統制制度による牽制は、やはり必要とされているものと推察できる。

「資料 2-2. 企業不祥事防止策について」の結果、B3「トップを監視する社内機関の中心として、監査役会に機能を発揮させる」（同 92%-同 75%、平均評点はいずれも 3.2）は、今回調査でそれほどの支持を得られなかった。これは、今回調査では株式非公開企業が 8 割近く占めていたため、社外取締役、独立監査役の実態を持つ企業が少なかったことも一因であるものの、日本の企業は 99%が中小企業である実態を踏まえると、今回調査の 3/4 程度の支持にむしろ信憑性を認めたい。これに対し、先述のとおり、「トップの正しい経営姿勢」、「透明度

の高い企業風土」、「内部統制・リスクマネジメントの弱点を対策」、「他社の不祥事からの教訓」、「悪いニュースが伝わる仕組み」、「社員教育」は、90%を超える支持を集めている。

「資料2-3. 自社の不祥事防止策の取り組みについて」では、「資料2-2. 不祥事防止策について」の今回調査における回答を踏まえ、具体的な実施状況を補完するために設けたものである。そのため、「資料2-2. 不祥事防止策について」との関連に着目して整理する。

支持の極めて高かったB2「トップの正しい経営姿勢」、B5「透明度の高い企業風土」の関連では、C1「行動規範、倫理綱領等がある」(92%)、C2「トップ自らが企業倫理の重要性をメッセージする定期的な機会がある」(97%)と実施率が顕著に高かった。同時に、「トップのメッセージ発信が年3回以上実施されている」が約4割もあった。

次に、B6「内部統制・リスクマネジメントの弱点を対策」及び、B7「内部監査部門の設置・充実、及びトップの支援」関連では、C3「コンプライアンス室など内部統制部門を設置している」は、64%とやや低かった。

支持の高かったB13「社員教育」では、C4「コンプライアンス関連の社内教育を定期的に実施している」企業は3/4に上り、年3回以上実施が半数以上あった。

B10「悪いニュースが伝わる仕組み」、B12「社内通報制度及びその窓口部門の設置」関連では、C5「ネガティブ情報に関する社内通報制度がある」企業も3/4に上り、通報実績があったのがその6割もあった。

B9「不祥事例と関係者処罰内容を社内公表」関連では、C6「不祥事関係者の処罰制度がある」のは9割以上と極めて高かったものの、社内公表するのはその6割にとどまった。

最後に、B3「トップの監視機関として監査役会に期待」関連では、C7「監査役（会）にトップの監視機能を明示させている」のは、全体の6割にとどまった。回答企業に株式非公開企業が77%も占めているのが一因と考えられるが、コーポレートガバナンス上の監査役機能に対する明確な実践期待はいまだ高い水準にはないようである。

また、「資料2-4. 監査役役割、社外取締役について」によると、D1「監査役（会）は経営及びトップの監視・牽制機関として不可欠な独立機関」、D2「トップ主導あるいは組織ぐるみの不祥事を防止するのは監査役（会）の責務」、D8「外部の目を持つ社外監査役は社外取締役相当の機能を期待できる」は、いずれも高い支持を得ており、監査役の牽制機能に対する高い期待を表している。加えて、社外取締役についても、D3「ほとんどが社内出身者で構成される取締役（会）にはトップの監視機能を期待しがたい」（前回2003年調査55%-今回調査45%）、D9「日本の文化・企業風土では、社外取締役は機能しが

たい」（同47%-同32%）で支持率は決して高くなく、監査役（会）と同様に、取締役（会）への期待も大きなものとなっている。加えて、これらの逆説として設けた、D4「監査役も事実上社長に選ばれており、トップの監視役は無理」（同34%-同38%）、D5「監査役は議決権を持たないので経営への影響力は低くなる」（同33%-同55%）、D7「監査役（会）の存在は日常あまり意識していない」（同26%-同44%）の支持割合が低いことは、監査役（会）への期待の高さを裏付けるものとなっている。しかも、D10「自社では監査役は今まで事実上社長が選んできた」（同74%-同66%）のが、7割程度占めているにもかかわらず、高い期待感を示している点が、経営者の本音として、期待をするものの現実的に機能しうるものとして捉えているのか、関心深いところとなった。

一方、社外取締役については、D3「ほとんどが社内出身者で構成される取締役（会）にはトップの監視機能を期待しがたい」（同55%-同45%）、D9「日本の文化・企業風土では、社外取締役は機能しがたい」（同47%-同32%）で支持率は決して高くなく、監査役（会）と同様に、取締役（会）への期待も大きなものと窺える。

インタビューにおいても、株式公開企業では、社外取締役あるいは監査役が十分に牽制機能を果たしており、経営トップの暴走を許さない状況にあることを確認できた。一方、中小企業では、社長が指名した監査役が就任している場合が多く、「インセンティブのねじれ」の関係から、そこまでの牽制機能を期待しづらいものである。その場合、それを代替するコミュニケーション活性化策、経営層と社員の相互信頼関係の構築などにより、ネガティブ情報が円滑に報告される組織風土づくりに注力していることを窺えた。しっかりとした内部統制体制・制度を構えている上場企業においても、実質的には社内の地域責任者の集まりである「ブロック店長会議」に力点を置き、トップとミドルが協業で有効なガバナンスを働かせようとしていた。また、企業内組合との団交を通じて経営トップが率先して事故抑止にかかる注意喚起をしている企業もあった。

企業内の対人関係を踏まえた最も現実的な意見も吸収できた。従業員の個人的な不正は起こりうるものと捉え、きめ細かい社内規定、社員教育により肅正を図る一方、経営トップに対する牽制には、社外監査役に積極的な進言を期待する向きも確認できた。これは、経営トップの側近にある経営層は、人事権を持つ経営トップに対して基本的に逆らえないものである、という「インセンティブのねじれ」の実態を救済する措置となりうる。利害関係のない外部の監査役に経営トップに対する苦言の提唱を期待したくなるのは理解できるし、むしろ健全な運営に近づくという意見である。

この点については、オリンパス事件における樋口

(2014) の論考「インセンティブのねじれ」による機能不全が擁護される考え方である一方、それを打開したい経営幹部の期待が滲んでいる。オリンパス事件の調査報告書においても、「会社法上の各機関の役割が果たされなかったこと」を発生要因の一つとして掲げ、取締役会、監査役会の機能不全を指摘している。樋口 (2014) においても、「企業統治の機能不全」を主因としている。このことは、経営トップのワンマン体制のもと、内向的な企業文化とイエスマンの横行で誤った業務運営がなされると、企業不祥事を防ぎようがないことを示したものである。

以上から、独立した取締役 (会)、監査役 (会) が企業不祥事に抑止力をもつことは、一定の牽制機能を期待されているが、それだけでは十分とはいえないものと推察する。経営トップの正しい経営姿勢のほか、それを代替するコミュニケーション活性化策、経営層と社員との相互信頼関係の構築など種々の補完策が相俟って企業不祥事の防止効果を期待できるものであると考える。

5-2. 結びに代えて ～今後の展望～

企業不祥事防止のため企業倫理は浸透できるのか？それを阻害するものは何か？それが当論文のテーマである。「会社の役職員による不正の行為または法令もしくは定款に違反する重大な事実、その他公共の利害ないしは社会の規範に反する行為で、会社に対する社会の信頼を損なわせるような不名誉で好ましくない事象」である企業不祥事の発端は、クレッシー (1971) による不正のトライアングル要件が揃うと容易には避けられないことであることがわかる。良心の呵責ない高潔さは社会の一員として不可欠な資質であると考えたい。しかしながら、「倫理は個人的な問題である。経営とはまったく関係がない」「ビジネスは倫理なき戦いの場だ。倫理を深刻に考える企業は生き残れない」など、ペイン (1996) で指摘されたような、倫理を疑問視する俗説があり、企業倫理の浸透を阻害する要因の一つと考えられる。現に、今回のアンケートの結果からも、企業倫理浸透を阻害する要因として、「社員の理解・共感のなさ」が同意率 81% で、「経営者の自覚・理解のなさ」同 70% を上回る回答となっている。このことは、組織の隅々まで企業倫理を浸透させることの難しさを物語っているように思える。

オリンパス・巨額損失隠し事件について振り返ってみたが、樋口 (2014) によると、社外役員、社内役員、監査法人、外部専門家各々の機能不全及び財務グループに対する内部統制の無力化など、企業統治の機能不全の結果、長期間にわたり損失隠しを可能ならしめた事件であると、分析している。このことから、企業不祥事の火種があっても、大火となることを未然に防ぐためには、企

業統治の機能強化が必須であることも理解できる。更に、大平 (2017) では、ワンマン社長のもとで不祥事隠蔽のための「悪しき禅譲」と「負の連鎖」があり、企業経営者の人格・人間性の問題が根底にあると指摘している。

企業トップないしは経営陣に対する今回のアンケート及びインタビューの結果から、企業不祥事防止に対する企業倫理浸透の必要性について、否定される反応はなかった。これまで起きてきた数々の企業不祥事の実例からの教訓が、その重要性の認識を益々高めていると思われる。企業統治、内部統制の強化の重要性についても認めているものの、社外取締役、社外監査役は実質的に社長が指名しているケースも多く、経営トップの暴走を抑止する牽制機能を期待しづらいという意見が現実的である。樋口 (2014) によるオリンパス事件の分析においても、経営トップと社外役員、外部専門家との間に「インセンティブのねじれ」の関係が、長期間にわたり不正が続いた要因であるとしている。今回のインタビューにおいても、社長直属の経営幹部から、最近就任した社外監査役にトップに対する経営牽制役として積極的な進言を期待しているとの意見が象徴的であった。これは社長に地位を押し上げてもらった現経営幹部が直接社長に苦言を呈することの難しさを滲ませているものである。

経営の根幹に関わる不祥事をなくすためにはどうすべきか。従業員の企業倫理に対するモチベーションを高めるとともに、現場が直面しているリスクと向き合い、根本原因を探求し、具体的で実効性のある対応策を示すことが必要である。やらされ感や受け身の義務感では自発性は生まれない。リーダーは目指す組織風土を具体的に示すことが必要である。困難な課題に直面しても、課題を解決した先の未来の姿を共有できていれば、従業員は自ずと動く。ルールを守れない組織風土を醸成した背景の深掘りや、制度が実態に合っているかという検証など、根本的な原因にまで踏み込むことが重要である。単に意識変革の必要性を唱えても解決にはならない。企業倫理という抽象的な概念と、具体的なリスクマネジメントは一体で取り組んでこそ効果がある。想定しうるリスクを評価し優先度を定めるプロセスに、現場を巻き込みコミュニケーションを図ることで、現場のリスク意識を高め、組織風土を改革し、不祥事を未然に防止する基盤を作れる。

結びに代えて今後の展望を述べる。経営陣とりわけ企業トップの倫理的な企業活動についての強力なリーダーシップの発揮を否認する経営者はいないが、社員と経営陣とりわけ企業トップとの関係では、内部統制に関する諸制度、各種教育プログラムでは、企業倫理浸透に十分な対応とは考えておらず、それを代替するコミュニケーション活性化策、オフタイムを含めた経営陣と社員の相

互信頼関係の構築などにより、ネガティブ情報が円滑に共有できる組織風土づくりに注力していることがわかった。“One for All, All for One.”は、ラグビーのOne team playを表す。「一人はみんなのために、みんなは一つの目的のために」行動する。目的は端的に言う तोライを取ることである。企業組織もこれと同様である。各々の企業の社員一人ひとりがその目的をよく理解したうえで、その目的達成のため貢献意欲をもってコミュニケーションをうまくとりながら協働する。「企業不祥事を発生させない健全経営」を企業目的の一つとして捉えるならば、その一つの有効策である企業倫理の浸透は一朝一夕には成しえないものの、経営トップと社員の良好な信頼関係のもと、みんなで粘り強く取り組んでいくことが結局は近道であるように思える。日本特有の企業文化とされる内向性は、経済成長期にはロイヤリティの高さからその求心力がドライバーとなり、企業発展に貢献した。安定期ないしは低成長期では、負の要素や不正の隠蔽体質が禪譲される可能性が高く、両刃の剣となりうる。この特質が、企業倫理の浸透という観点では、むしろ浸透のドライバーになりえないのか、期待したいところである。

経営者インタビューで得られた「トップの質の高さ」→「従業員の質の高さ」→「品質の高い商品・サービスの提供」→「お客様満足度の向上」→「トップの更なる改善展開」といったポジティブなサイクルを実践している経営者の意識を模範とすると、こうした理念を浸透させたいトップの強い信念、リーダーシップがまずもって重要である。しかしながら、影響力を受けた社員のモチベーション、モラルが維持・向上されないと、組織隔々まで企業倫理が行き渡ることは難しい。内向的な企業文化は、その浸透のために有効な条件要素となりうるかもしれない。一方、お客様はカステークホルダーの期待・信頼に応えるためには、外部ネットワークとの接点拡大や多様性の尊重という視点も重要になろう。

参考文献

- アギユラー (1994) Francis J. Aguilar, *Managing Corporate Ethics*, Oxford University Press (水谷雅一訳『企業の経営倫理と成長戦略』産能大学出版, 1997年)
- 石嶋芳臣・岡田行正共著 (2011)『経営学の定点』同文館出版
- 稲葉陽二 (2011)『ソーシャル・キャピタル入門—孤立から絆へ』中公新書
- 稲葉陽二 (2017)『企業不祥事はなぜ起きるのか—ソーシャル・キャピタルから読み解く組織風土』中公新書
- ウェーバー (1920) Max Weber, *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*, J.C.B. Mohr, (中山元訳『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』日経BP社, 2010年)
- 大平浩二 (2017)「日本企業の不祥事 なぜそれが起きるのか—オリンパスのケースが意味するもの—」,『経営哲学』(2017) 14 巻 1 号 (pp.23-29), 経営哲学学会
- 小笠原啓 (2016)『東芝粉飾の原点』日経BP
- 岡本浩一・今野裕之共著 (2003)『リスク・マネジメントの心理学 事故・事件から学ぶ』新曜社
- 岡本大輔・梅津光弘共著 (2006)『企業評価+企業倫理 CSR へのアプローチ』慶應義塾大学出版
- 萩野進介 (2008)「三種の神器とはなんだったのか」『Works』No. 87 2008.4 月号, リクルートワークス研究所
- 菊澤研宗 (2017)「企業不祥事の不条理」『経営哲学』第 14 巻 1 号 (pp.14-22), 経営哲学学会
- 城戸康彰・須東朋広共著 (2006)「人事部の新時代に向けて」『産業能率大学紀要』第 27 巻第 1 号, 産業能率大学出版部
- クレッシー (1971) Donald R. Cressey, *Other People's Money: A study in the Social Psychology of Embezzlement*, Wadsworth Publishing Company Inc.
- コース (1990) Ronald H. Coase, *The Firm, The Market, and The Law*, (宮澤健一, 後藤晃, 藤垣芳文訳, 『企業・市場・法』, 東洋経済新報社, 1992 年)
- コリンズ・ポラス (1994) Jim Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, William Collins (山岡洋一訳『ビジョナリーカンパニー』日経BP, 1995 年)
- 齋藤憲監修 (2007)『企業不祥事典—ケーススタディ 150—』日外アソシエーツ社
- 渋沢栄一・梶山彬編著 (1985)『論語と算盤』国書刊行会
- ジャニス (1982) Irving L. Janis, *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes, Second Edition*, Wadsworth Pub Co.
- 末永國紀 (2011)『近江商人三方よし経営に学ぶ』ミネルヴァ書房
- ステュアート (1995) David Stewart, *Business Ethics*, The McGraw-Hill Companies, Inc. (企業倫理研究グループ中村瑞穂訳『企業倫理』白桃書房, 2001 年)
- 鈴木康嗣 (2009)「人事部門の役割と機能」『神戸大学 MBA ワーキングペーパー』2008・28, 神戸大学出版会
- 鈴木辰治 (1996)『企業倫理・文化と経営政策』文眞堂
- 鈴木辰治・角野信夫共著 (2000)『企業倫理の経営学』ミネルヴァ書房
- 瀬戸正則 (2017)『戦略的経営理念論』中央経済社
- 高岡義幸 (2015)『持続的成長のためのコーポレート・ガバナンス』広島経済大学出版会
- 竹内朗・上谷佳宏・笹本雄司郎・上村剛共編 (2019)『企業不祥事インデックス [第 2 版]』商事法務
- 田中功 (2000)「ヒューマンエラー防止教育 I ~Know-Why 教育の徹底」『日本プラント・ヒューマンファクター学会誌』2000 年 10 月号 Vol.5, No2 別冊 <https://www.jmam.co.jp/media/course/91youi/hrbook.pdf>
- 田中宏司・水尾順一・蟻生俊夫編著 (2017)『二宮尊徳に学ぶ「報徳」の経営』同友館
- 谷本寛治 (2004)『CSR 経営 企業の社会的責任とステイクホルダー』中央経済社
- テット (2015) Gillian Tett, *The Silo Effect: The peril of Expertise and the promise of Breaking Down Barriers*, Simon & Schuster (土方奈美訳『サイロ・エフェクト—高度専門家社会の罠』文藝春秋, 2016 年)
- 富田高慶・佐々井信太郎編著 (1933)『報徳記』岩波文庫
- ドラッカー (2000) Peter F. Drucker, *The Ecological Vision*, Routledge (上田惇生, 林正, 佐々木実智雄, 田代正美訳『すでに起こった未来』ダイヤモンド社, 1994 年)
- 中村瑞穂 (1997)「企業倫理への接近と日本における意識」『明治大学社会科学研究所紀要』第 35 巻第 2 号, 明治大学社会科学研究所

究所

- 中村瑞穂 (2003) 『企業倫理と企業統治』 文眞堂
- 中村瑞穂 (2007) 企業倫理研究グループ 『日本の企業倫理—企業倫理の研究と実践』 白桃書房
- 日経エコロジー (2017) 『ESG 経営ケーススタディ 20』 日経 BP
- 日本監査役協会 (2000) 「企業経営における内部統制と監査役」『月刊監査役』 430 号, 2000 年 6 月
- 日本監査役協会 (2003) 「企業不祥事防止と監査役の役割」 <http://www.kansa.or.jp/support/library/casestudy/el-031017.htm>
- 日本監査役協会 (2009) 「企業不祥事の防止と監査役」 <http://www.kansa.or.jp/support/library/casestudy/post-33.html>
- 八田進二 (2011) 『事例でみる企業不正の理論と対応』 同文館出版
- バーナード (1938) Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press (山本安次郎, 田杉競, 飯野春樹訳 『新訳 経営者の役割』 ダイアモンド社, 1956 年)
- 濱田眞樹人 (2017) 「企業不祥事はなぜ起こるのか? —企業不正の防止と発見の見地から—」『経営哲学』 第 14 巻 1 号 (pp.5-13), 経営哲学学会
- バーリ・ミーンズ (1932) Adolphe A. Barle, Jr. and Gardiner C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan (北島忠男訳 『近代株式会社と私有財産』 文雅堂銀行研究社, 1958 年)
- 樋口晴彦 (2012) 『組織不祥事研究—組織不祥事を引き起こす潜在的原因の解明』 白桃書房
- 樋口晴彦 (2014) 「オリンパス不正会計事件の事例研究」『千葉商大論叢』 51 巻 (pp.189-231), 千葉商科大学
- ビーチャム・ボウイ (1997) Tom L. Beauchamp & Norman E. Bowie, *Ethical Theory and Business Fifth edition*, Prentice-Hall, Inc. (加藤尚武訳 『企業倫理学 1』 見洋書房, 2005 年)
- 二神恭一編著 (1997) 『新版ビジネス・経営学辞典』 中央経済社
- 船橋洋一 (2015) 『検証 日本の「失われた 20 年」』 東洋経済新報社
- フリードマン (1970) Milton Friedman, “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”, *The New York Times Magazine*, September 13, 1970. (「ビジネスの社会的責任とはその利潤を増やすことである」)
- フリーマン (1983) R. Edward Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Advances in Strategic Management, Vol.1
- ペイン (1996) Lynn Sharp Paine, *Cases in LEADERSHIP, ETHICS, AND ORGANIZATIONAL INTEGRITY: A Strategic Perspective*, McGraw-Hill Companies, Inc. (梅津光弘・柴柳英二訳 『ハーバードのケースで学ぶ企業倫理』 慶應義塾大学出版会, 1999 年)
- ペーザーマン・テンブランセル (2012) Max H Bazerman and Ann E. Tenbrunsel, *BLIND SPOTS*, Princeton Univ Pr (谷本寛治編, 池村千秋訳 『倫理の死角』 NTT 出版, 2013 年)
- 間嶋崇 (2007) 『組織不祥事—組織文化論による分析』 文眞堂
- 水口剛 (2017) 『ESG 投資新しい資本主義のかたち』 日本経済出版社
- 水谷雅一 (1995) 『経営倫理学の実践と課題』 白桃書房
- 宮坂純一 (2009) 『道徳的主体としての現代企業—何故に企業不祥事が繰り返されるのか』 見洋書房
- 八代尚宏 (1998) 『人事部はもういない』 講談社
- 結城智里監修 (2018) 『金融不祥事事典 II—ケーススタディ 2007-2017』 日外アソシエーツ社

資料編

～ 1. アンケート調査票～
—北海道企業経営者対象—

アンケート送付先（敬称略）：

#	会社名	#	会社名	#	会社名	#	会社名	#	会社名
1	(株) 常口アトム	21	マックスバリュ北海道(株)	41	六花亭製菓(株)	61	札幌トヨタ自動車(株)	81	(株) 檜崎製作所
2	ミサワホーム北海道(株)	22	サッドラホールディングス(株)	42	北雄ラッキー(株)	62	(株) カナモト	82	エア・ウォーター(株)
3	北海道セキスイハイム(株)	23	(株) ニトリ	43	(株) 柳月	63	(株) 吉岡経営センター	83	(株) エスイーシー
4	岩田地崎建設(株)	24	北海道コカコーラボトリング(株)	44	よつ葉乳業(株)	64	(株) 第一庵本館	84	フルテック(株)
5	北海道電気工事(株)	25	DCMホームマック(株)	45	(株) ぼくやく	65	野口観光(株)	85	(株) 環境ダイゼン
6	(株) ロゴスホーム	26	イオン北海道(株)	46	(株) ナシオ	66	カラカミ観光(株)	86	ソーゴ印刷(株)
7	(株) つうけん	27	(株) セコマ	47	(株) ヤマチコーポレーション	67	札幌グランドホテル	87	ビー・ユー・シーDMG森精機(株)
8	(株) 土屋ホールディングス	28	東光ストア(株)	48	(株) エネサンス北海道	68	中道リース(株)	88	三ツ輪運輸(株)
9	宮坂建設工業(株)	29	トヨタカローラ札幌(株)	49	(株) モロオ	69	(株) アインホールディングス	89	(株) 伸和ホールディングス
10	北電興業(株)	30	(株) ツルハホールディングス	50	エア・ウォーター物流(株)	70	ホクレン農業協同組合連合会	90	日本メディカルプロダクツ(株)
11	(株) 砂子組	31	ダイイチ(株)	51	(株) 丹波屋	71	日本アイピーエム・ソリューション・サービス(株)	91	(株) どんぐり
12	丸彦渡辺建設(株)	32	(株) 札幌丸井三越	52	(株) 竹山	72	(株) OST札幌	92	(株) 松本鋳工所
13	伊藤組土建(株)	33	ネットヨタ道都(株)	53	札幌トヨペット(株)	73	(株) HBA	93	(株) 北海道名販
14	(株) AIRDO	34	(株) ロイズコンフェクト	54	大槻食材(株)	74	共栄火災海上保険(株)	94	(株) クワザワ
15	北海道旅客鉄道(株)	35	ハミューレ(株)	55	丸水札幌中央水産(株)	75	(株) 札幌システムサイエンス	95	(株) アサヒ商会
16	北海道中央バス(株)	36	(株) テーオーホールディングス	56	(株) DORAL	76	近藤工業(株)	96	(株) 北の達人コーポレーション
17	北海道電力(株)	37	(株) ホクレン商事	57	北海道エア・ウォーター(株)	77	(株) HARP	97	(株) ミツウマ
18	(株) 北海道アルバイト情報社	38	(株) 北一硝子	58	コクヨ北海道販売(株)	78	(株) ホクリョウ	98	(株) シーピーツアーズ
19	(株) リクルート北海道じゃらん	39	長谷川産業(株)	59	(株) 札幌白衣	79	(株) ロジネットジャパン	99	丸玉木材(株)
20	(株) 北海道建設新聞社	40	(株) サンドラッグプラス	60	佐藤水産(株)	80	北海道ワイン(株)	100	(株) テクノフェイス

返信用封筒にお入れください

「企業倫理に関するアンケート」
質問票および回答用紙 1/4

A. 多発する企業不祥事について質問します。最もあてはまる所感の番号に○を付けてください

	強く思う	そう思う	やや 思う	あまりそう 思わない	そう 思わない	どちらとも 思えない
1. 長年続いてきた企業慣行が社会の常識とずれてきた	5	4	3	2	1	0
2. 経済低迷と業績悪化が不祥事を誘発している	5	4	3	2	1	0
3. トップ主導やトップの意向を感じた不祥事が増えている	5	4	3	2	1	0
4. 企業内あるいは特定組織内で処理されていたものも内部告発で顕在化している	5	4	3	2	1	0
5. トップが関与しない不祥事で、トップが引責辞任するのは疑問だ	5	4	3	2	1	0
6. 十分な内部統制・コンプライアンス体制を構築していないトップの責任は重大だ	5	4	3	2	1	0
7. 部下を信用する性善説経営ではなく、今や性悪説で経営にあたるべきだ	5	4	3	2	1	0
8. 意図が「会社のため、組織のため」である場合、厳罰に処しにくい	5	4	3	2	1	0
9. 私利私欲・自己保身のための不祥事は、まだ日本では少ない	5	4	3	2	1	0
10. 不祥事が発生したら、社長自らが先頭に立って説明責任を果たすべきだ	5	4	3	2	1	0
11. 自社では、公表されているような不祥事はまず起こりえない	5	4	3	2	1	0

B. 不祥事の防止策について質問します。最もあてはまる所感の番号に○を付けてください

	強く思う	そう思う	やや 思う	あまりそう 思わない	そう 思わない	どちらとも 思えない
1. トップを監視する社内機関は事実上存在しないのでトップの「自制自戒」が鍵である	5	4	3	2	1	0
2. トップの正しい経営姿勢を繰り返し社内に伝達する	5	4	3	2	1	0
3. トップを監視する社内機関の中心として、監査役会に機能を発揮させる	5	4	3	2	1	0
4. 不祥事の温床となるトップのあいまいな姿勢と開ざされた社風を是正する	5	4	3	2	1	0
5. 取締役会で活発に議論して社内の聖域をなくし透明度の高い企業風土を醸成する	5	4	3	2	1	0
6. 自社の内部統制・リスクマネジメント上の弱点をしっかりと認識し対応策をとる	5	4	3	2	1	0
7. 内部監査部門を設置・充実し、トップがその活動を支援する	5	4	3	2	1	0
8. 他社の不祥事から教訓を学ぶ	5	4	3	2	1	0
9. 不祥事の実例と関係者処罰の内容を社内で公表する	5	4	3	2	1	0
10. 悪いニュースがトップへすばやく伝わる仕組みを設ける	5	4	3	2	1	0
11. 過大な業績目標を掲げない	5	4	3	2	1	0
12. 社内情報通報（コンプライアンス室や顧問弁護士等宛）制度を設ける	5	4	3	2	1	0
13. 社員教育に時間と費用をかけて、粘り強く実行する	5	4	3	2	1	0

裏面へ

「企業倫理に関するアンケート」
質問票および回答用紙 2/4

C. 自社の不祥事防止策の取り組みについて質問します。あてはまるものに○を付けてください

	はい	いいえ	
1. 行動規範、倫理綱領など会社が制定した規定集等はあるか	☐	☐	
2. トップ自らが、企業倫理の重要性をメッセージする機会が定期的にあるか	☐	☐	「はい」の場合およその頻度 年1-2回 年3回以上
3. コンプライアンス室など内部統制を所管する部門を設置しているか	☐	☐	
4. コンプライアンス関連の社内教育・研修を定期的に実施しているか	☐	☐	「はい」の場合およその頻度 年1-2回 年3回以上
5. ネガティブ情報に関する社内通報制度はあるか	☐	☐	「はい」の場合、通報実績の有無 あり なし
6. 不祥事の関与者の処罰制度はあるか	☐	☐	「はい」の場合、社内公表の有無 あり なし
7. 監査役（会）に、トップの監視機能を明示させているか	☐	☐	

返信用封筒にお入れください

「企業倫理に関するアンケート」
質問票および回答用紙 3/4

D. 監査役（会）の役割、社外取締役について質問します。最もあてはまる所感の番号に○を付けてください

	強く思う	そう思う	やや そう思う	あまりそう 思わない	そう 思わない	どちらとも 思えない
1. 監査役（会）は、経営及びトップの監視・牽制機関として企業に不可欠な独立機関だ	5	4	3	2	1	0
2. トップ主導あるいは組織ぐるみの不祥事を防止するのは監査役（会）の責務だ	5	4	3	2	1	0
3. 殆どが社内出身者で構成される取締役会にはトップの監督機能を期待しがたい	5	4	3	2	1	0
4. 監査役も事実上社長に選ばれておりトップの監視役は無理	5	4	3	2	1	0
5. 監査役は議決権を持たないので経営への影響力は低くなる	5	4	3	2	1	0
6. 監査役スタッフが少ないこともあり不祥事防止に果たせる役割は限定的である	5	4	3	2	1	0
7. 監査役（会）の存在は日常はあまり意識していない	5	4	3	2	1	0
8. 外部の目を持つ社外監査役は、社外取締役相当の機能を期待できる	5	4	3	2	1	0
9. 日本の文化・企業風土では、社外取締役は機能しがたい	5	4	3	2	1	0
10. 自社では、監査役は今まで事実上社長が選んできた	5	4	3	2	1	0

E. 企業倫理の浸透について質問します。最もあてはまる所感の番号に○を付けてください

	強く思う	そう思う	やや そう思う	あまりそう思 わない	そう 思わない	どちらとも 思えない
1. 企業倫理を自社内に浸透させることは必要だ	5	4	3	2	1	0
2. 企業倫理の組織内浸透を阻害する要因は、経営者としての企業倫理に対する自覚・理解のなさである	5	4	3	2	1	0
3. 企業倫理の組織内浸透を阻害する要因は、組織メンバーの企業倫理に対する理解・共感のなさである	5	4	3	2	1	0
4. 企業倫理の組織内浸透を阻害する要因は、事業所の立地が分散しており、本社からの集中管理の困難さである	5	4	3	2	1	0
5. 企業倫理の組織内浸透を阻害する要因は、企業倫理浸透をリードする人材がいないからである	5	4	3	2	1	0
6. 企業倫理の浸透を効果的に図る際の中心的な役割は、誰が果たすべきか (ミドルとは中間管理職層のことを意味します)	経営者自ら		ミドルが主体的に		経営者とミドルが協働	

御社についていくつか聞かせてください。該当するものに○を付けてください

社長は、創業者一族に該当しますか

はい	いいえ
----	-----

社長の年代をおたずねします

～49歳	50～59歳	60～69歳	70歳～
------	--------	--------	------

社長在職年数をおたずねします

～4年	5～9年	10～14年	15年～
-----	------	--------	------

御社では、社会に影響を及ぼすような不祥事が発生したことがありますか

はい	いいえ
----	-----

最後に大事な質問があります。裏面にお進みください

裏面へ

最後に、当研究にあたり、別途 1 時間程度のインタビューにご協力いただけるかどうかおたずねします。該当するものに○をつけてください

協力できる	協力できない	インタビュー要領について詳細を確認した上で判断したい
-------	--------	----------------------------

資料 2. リサーチクエスチョン検証のための北海道企業経営者を対象としたアンケートおよびインタビュー結果の集約

資料 2-0. アンケート結果の集約手法について

アンケート結果の集約には、回答に、「5. 強くそう思う」「4. そう思う」「3. ややそう思う」「2. あまりそう思わない」「1. そう思わない」「0. どちらとも思わない」を用意した。5、4、3を同意、2、1を非同意とみなし、同意度、非同意度を、各々 100 分比（％）で評価した。また、5、4、3、2、1を得点とみなし、集計結果を加重平均評点化する二つの方式を併用した。前者では、設問に対する全体の賛同度あるいは支持割合を概観することを狙いとし、後者は、その賛同ないしは否認の強弱度を相対的に評価することを期待するものである。

アンケートの集計手法について

① 同意%: 80%			非同意%: 20%			
5	4	3	2	1	0	1-5 合計
強くそう思う	そう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	そう思わない	どちらとも思わない	
40	30	10	10	10	1	100
200	120	30	20	10	0	380
						回答数
						加重化

↓

② 加重平均評点: $3.8 = 380/100$

資料 2-1：多発する企業不祥事について（設問 A）

質問	同意%		加重平均評点	
	2003年	今回	2003年	今回
A. 多発する企業不祥事について質問します。最もあてはまる所感の番号(0～5)に○を付けてください				
1. 長年続いてきた企業慣行が社会の常識とずれてきた	91%	76%	3.8	3.2
2. 経済低迷と業績悪化が不祥事を誘発している	54%	41%	2.6	2.3
3. トップ主導やトップの意向を慮った不祥事が増えている	64%	50%	2.8	2.5
4. 企業内あるいは特定組織内で処理されていたものも内部告発で顕在化している	92%	91%	3.7	3.3
5. トップが関与しない不祥事で、トップが引責辞任するのは疑問だ	33%	25%	2.2	1.8
6. 十分な内部統制・コンプライアンス体制を構築していないトップの責任は重大だ	99%	91%	4.2	3.7
7. 部下を信用する性善説経営ではなく、今や性悪説で経営にあたるべきだ	34%	28%	2.2	1.9
8. 意図が「会社のため、組織のため」である場合、厳罰に処しにくい	42%	29%	2.3	1.9
9. 私利私欲・自己保身のための不祥事は、まだ日本では少ない	39%	21%	2.4	2.0
10. 不祥事が発生したら、社長自らが先頭に立って説明責任を果たすべきだ	99%	91%	4.4	3.9
11. 自社では、公表されているような不祥事はまず起こりえない	60%	42%	3.4	2.4

資料 2-2：不祥事の防止策について（設問 B）

質問	同意%		加重平均評点	
	2003年	今回	2003年	今回
B. 不祥事の防止策について質問します。最もあてはまる所感の番号(0～5)に○を付けてください				
1. トップを監視する社内機関は事実上存在しないのでトップの「自制自戒」が鍵である	78%	77%	3.4	3.4
2. トップの正しい経営姿勢を繰り返し社内に伝達する	99%	97%	4.4	4.1
3. トップを監視する社内機関の中心として、監査役会に機能を発揮させる	92%	75%	3.8	3.2
4. 不祥事の温床となるトップのあいまいな姿勢と閉ざされた社風を是正する	87%	84%	3.8	3.4
5. 取締役会で活発に議論して社内の聖域をなくし透明度の高い企業風土を醸成する	98%	100%	4.3	3.9
6. 自社の内部統制・リスクマネジメント上の弱点をしっかりと認識し対応策をとる	99%	100%	4.2	4.0
7. 内部監査部門を設置・充実し、トップがその活動を支援する	92%	86%	3.9	3.5
8. 他社の不祥事から教訓を学ぶ	97%	97%	3.9	3.9
9. 不祥事の実例と関与者処罰の内容を社内で公表する	86%	77%	3.6	3.2
10. 悪いニュースがトップへすばやく伝わる仕組みを設ける	99%	94%	4.4	4.1
11. 過大な業績目標を掲げない	73%	61%	3.3	2.9
12. 社内情報通報（コンプライアンス室や顧問弁護士等宛）制度を設ける	79%	86%	3.5	3.6
13. 社員教育に時間と費用をかけて、粘り強く実行する	93%	97%	3.9	4.0

資料 2-3：自社の不祥事防止策の取り組みについて（設問 C）

C. 自社の不祥事防止策の取り組みについて質問します。あてはまるものに○を付けてください	Y	N
	年1-2回	年3回以上
Yの場合、年1-2回 / 年3回以上		
1. 行動規範、倫理綱領など会社が制定した規定集等はあるか	92%	8%
2. トップ自らが、企業倫理の重要性をメッセージする機会が定期的にあるか	97%	3%
Yの場合、年1-2回 / 年3回以上	62%	38%
3. コンプライアンス室など内部統制を所管する部門を設置しているか	64%	36%
4. コンプライアンス関連の社内教育・研修を定期的実施しているか	75%	25%
Yの場合、年1-2回 / 年3回以上	48%	52%
5. ネガティブ情報に関する社内通報制度はあるか	75%	25%
Yの場合、通報実績の あり (Y) / なし (N)	63%	38%
6. 不祥事の関与者の処罰制度はあるか	92%	8%
Yの場合、社内公表の あり (Y) / なし (N)	59%	41%
7. 監査役（会）に、トップの監視機能を明示させているか	60%	40%

資料 2-4：監査役の役割、社外取締役について（設問 D）

質問	同意%		加重平均評点	
	2003年	今回	2003年	今回
D. 監査役（会）の役割、社外取締役について質問します。最もあてはまる所感の番号(0～5)に○を付けてください				
1. 監査役（会）は、経営及びトップの監視・牽制機関として企業に不可欠な独立機関だ	98%	91%	4.3	3.7
2. トップ主導あるいは組織ぐるみの不祥事を防止するのは監査役（会）の責務だ	90%	78%	3.6	3.2
3. 殆どが社内出身者で構成される取締役会にはトップの監督機能を期待しがたい	55%	45%	2.6	2.4
4. 監査役も事実上社長に選ばれておりトップの監視役は無理	34%	38%	2.1	2.1
5. 監査役は議決権を持たないので経営への影響力は低くなる	33%	55%	2.2	2.3
6. 監査役スタッフが少なくもあり不祥事防止に果たせる役割は限定的である	59%	52%	2.7	2.4
7. 監査役（会）の存在は日常はあまり意識していない	26%	44%	2.0	2.2
8. 外部の目を持つ社外監査役は、社外取締役相当の機能を期待できる	78%	88%	3.4	3.3
9. 日本の文化・企業風土では、社外取締役は機能しがたい	49%	32%	2.6	2.0
10. 自社では、監査役は今まで事実上社長が選んできた	74%	66%	3.3	2.9

資料 2-5：企業倫理の浸透について（設問 E）

E. 企業倫理の浸透について質問します。最もあてはまる所感の番号(0～5)に○を付けてください	今回同意%	今回加重平均評点
1. 企業倫理を自社内に浸透させることは必要だ	100%	4.5
2. 企業倫理の組織内浸透を阻害する要因は、経営者としての企業倫理に対する自覚・理解のなさである	70%	3.1
3. 企業倫理の組織内浸透を阻害する要因は、組織メンバーの企業倫理に対する理解・共感のなさである	81%	3.2
4. 企業倫理の組織内浸透を阻害する要因は、事業所の立地が分散しており、本社からの集中管理の困難さである	38%	2.1
5. 企業倫理の組織内浸透を阻害する要因は、企業倫理浸透をリードする人材がいらないからである	61%	2.5

E. 企業倫理の浸透について質問します。最もあてはまるものに○を付けてください	経営者自ら	ミドルが主体的に	経営者とミドルが協
6. 企業倫理の浸透を効果的に図る際の中心的な役割は、誰が果たすべきか	32%	0%	68%

資料 2-6. インタビューから得られた意見等

業種・X-x-数字 x は、インタビュー実施企業の区分を表している。「建設業・O-m-2b」は、建設業のオーナー企業(O)で、中小企業(m)、株式非公開(2)、親会社・持株会社等ではない(b)ことを意味している。区分定義は下表を参照。

インタビュー実施企業の属性を確認することで、例えば、株式公開企業と非公開企業とでは、企業統治、内部統制に関する法的要請水準等が異なること、親会社が公開企業である場合の子会社の場合も同等のガバナンスが働く体制にあることなど、前提の違いからインタビュー結果を背景評価できる。また、オーナー企業が否かについても、経営者の理念、信念の違いを汲み取れる可能性を意識したものである。

区分の定義：①-②-③		
① O:オーナー、 N:非オーナー	② l: 大企業、 m: 中小企業	③ 1:公開、2:非公開、 a:親会社あり、b:親会社なし

今回実施のインタビューにより意見収集

(A) トップの経営理念、企業倫理浸透に関すること

建設業・O-m-2b

・オーナー企業ゆえ、先代の経営理念を継承したトップの意識が極めて高く、この社長ならトップ主導の事故、不祥事はまず起こりえないと感じた
・一方、企業倫理の浸透には、ミドルとの協働が重要としているので、社長の側近者には普段から自分の意識をしっかり伝え、社員にも伝承される仕組み、風土ができていていると感じた

オフィス機器販売・O-l-1b

・トップのキーメッセージが、「経営の結果起こるすべての事象は経営トップの倫理観＝心の反映そのもの」、「人づくりは自分づくり」、これを日頃から社員にメッセージしている
・特に、「トップのQuality → 従業員のQuality → 品質の高い商品・サービスの提供 → お客様満足度の向上」のサイクルは、すべては倫理観の高い経営理念を持つトップに立ち返ることを意味しており、トップ主導の企業倫理の浸透に対する強い信念を感じ取れた

食品・製造販売業・O-m-2b

・「売上はお客様からもたらされる信頼度のものさし」良いものをお客様へ提供して、そこから信頼を得られれば自ずと売上はついてくるもの

印刷業・O-m-2b

・「中堅幹部の育成と若手のリーダーシップ発揮と育成」をキーワードとして、社員一人ひとりの成長を暖かく見守っている
・理念の浸透に一人のリーダーがカバーするには30人がベスト、ぎりぎり70-80人まで」

流通業・N-m-2a

・「人が見ていなくてもチェックはするものだ」は組織風土を表すキーワード。避難訓練をはじめ、数々の安全訓練を全社員を対象に繰り返し実施されていることは、企業としての倫理観の浸透にとって確実に一助となっている

今回実施のインタビューにより意見収集

流通業・O-l-2b

・社員教育にとても熱心で、特に、管理職向け人事評価制度の理解には相応以上に注力

電気設備業・N-l-2a

・経営幹部のみならず中間管理職層までネガティブ情報共有に注力している

流通業・N-m-2a

・支店長会議においても、安全衛生、事故防止委員会からのテーマを初めに、それとは分離して営業会議を実施している

食品・製造販売業・O-m-2b

・「〇〇（社名）らしき会議」も前向きに自社の取組みを考えられる場として、企業としての倫理観の向上の一助になりそう

卸売業・N-l-2b

・個人的な不正事故は後を絶たないが、一定の確率で起こりうものと考え、きめの細かい行動規範、規程の啓蒙教育を実施する

(C) コーポレートガバナンス、内部統制に関すること

オフィス機器販売・O-l-1b

・ガバナンスや内部統制の仕組みが整備されており、取締役で組成されている監査委員会が経営の牽制機能を十分に発揮している

電気設備業・N-l-2a

・大企業なのでガバナンスや内部統制の仕組みについて整備されており、取締役会、監査役会のほか経営会議が実質的に経営牽制機能の主体

卸売業・N-l-2b

・トップ主導の組織ぐるみの不祥事の防止は、社外監査役（会）の機能強化に期待する。そのため今夏からメンバー監査役全員を社外とした
・基本的に経営幹部はトップに反対意見を進言しづらいものである。社外監査役に言及してもらうよう促すのが現実的で有効策

(B) 経営理念、企業倫理浸透に対する補完策に関すること

卸売業・N-m-2a

・「コミュニケーションの活性化」が重要。地道な取組みの積み重ねではじめて成しえるもの。トップ、ミドルの粘り強い協働が必須
・当社の場合、ミドルの範囲を幹部、管理職のほかチームリーダークラスまで展望しており、かなり広い層に社員との良好なコミュニケーションのリード役を期待している

サービス業・N-m-2b

・経営層と社員の「相互信頼関係の構築」に注力している
・自ずと社員一人ひとりが責任感をもった業務運営を心がけるようになることを期待

小売業・N-m-2a

・30を超える営業拠点全体で社内不正事故事案を減少させることが課題
・初等教育における道德教育の弱体化も問題視している
・オフサイト・ミーティングを企画し、経営幹部層を主体に有益なコミュニケーション機会をつくっている
・経営トップの倫理観の高い運営意識のほか、経営幹部、営業店長層のミドルが企業倫理の浸透に大きな役割を担っている

印刷業・O-m-2b

・「中堅幹部の育成と若手のリーダーシップ発揮と育成」をキーワードとして、社員一人ひとりの成長を暖かく見守っている
・社員のモチベーション、貢献意欲が上がる組織は必然的に強い組織だということ

小売業・O-l-1b

・「幹部による年2回のブロック店長会議における口伝」は、トップの経営理念、経営方針、事業目標などを末端まで伝える最重要の場。コンプライアンス的な企業倫理観の醸成もこの中で繰り返し展開されている

区分の定義：①-②-③		
① O:オーナー、 N:非オーナー	② l: 大企業、 m: 中小企業	③ 1:公開、2:非公開、 a:親会社あり、b:親会社なし

小売業・O-l-1b

・上場企業であり、企業ガバナンス、内部統制体制ともに法の要請に十分応えているが、それよりもこのブロック店長会議に力点を置いているのがポイントと思う

流通業・O-l-2b

・顧問弁護士を含めた内部統制委員会が整備されており、社内ガバナンスの主たる機能となっている
・また、組合との回交も経営トップが率先する事故抑止にかかる一つの注意喚起の場となっている

流通業・N-m-2a

・「安全」に対する備えが万全であること、それを安全推進本部が主導する取組みが強い

(D) ESG的経営の展望、その他に関すること

電気設備業・N-l-2a

・ESG的経営はまだ実態ないが注視したい

オフィス機器販売・O-l-1b

・ESG的経営は、現在具体的な取組みはないが、近い将来必須となるので、重視していきたい

印刷業・O-m-2b

・地域、社員の家族との交流を年複数回社員企画と全員参加で進めている点が、求心力の原動力となっているように思えた

食品・製造販売業・O-m-2b

・周囲の関係者とのつながりが広がるさまは、ステークホルダーの満足バランスを実践するもの
・北海道の誇りの一つである農業をもって地域貢献にも注力

区分の定義：①-②-③		
① O:オーナー、 N:非オーナー	② l: 大企業、 m: 中小企業	③ 1:公開、2:非公開、 a:親会社あり、b:親会社なし