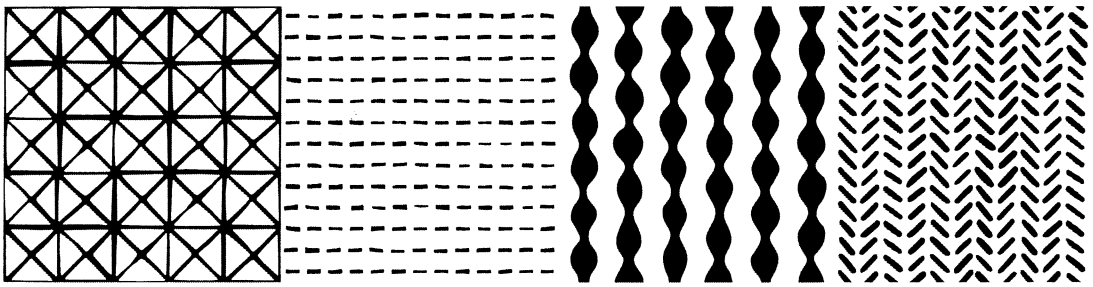
BtoB Communications



4
April 2025
No.658

BBAA

〈寄稿〉

いま、求められるコンプライアンス経営の再考

（一社）日本コンプライアンス&ガバナンス研究所〈JACGI〉代表理事
駿河台大学 名誉教授・博士（経営学）
水尾順一

1. はじめに

いまだ記憶に新しい、中古車販売会社旧ビッグモーター（以下、「ビッグモーター」）による自動車の保険金不正請求問題。

2023年7月に発覚したこの事件は、コンプライアンス意識の欠如が未だ業界トップクラスの企業にも存在しているという事実を明らかにした。驚愕の念を感じざるを得ない話であった。

コンプライアンス経営が叫ばれ、そのための法制度も改正を重ね整備されつつある中で、本件に限らず日本企業でいまだに不正が繰り返される現実に、コンプライアンス経営向上のための制度充実を研究してきた身としては誠に残念な思いである。

本稿では、コンプライアンス経営に必要不可欠な制度や仕組みなどについて、まずは企業不祥事の未然予防である「守り」の視点からあらためて考え、提起し、あわせて、不祥事を発生させない倫理的な組織文化について、『相手の期待に応える「攻め」』の視点からまとめてみたい。

というのは、コンプライアンスとは、そもそもは、相手の期待に応えることを意味する言葉であるからだ。単に法令遵守だけではなく、相手の期待に応えることであるなら、従業員満足や顧客満足もその領域の範疇であろう。

この点からコンプライアンスの意義をまとめれば、守りと攻めの両面を持つということができよう。つまり、マイナスを予防する強固な守りであり、相手に喜びを感じさせる意味からプラスを促進する積極的な攻めの意味を持つ。

本稿では、前半の2～5では「守り」、最後の6～7においては「攻め」を論じてまとめとするので、この点を念頭に置いて読み解いていただければ幸いである。

2. 学習成果の蓄積が未熟な日本社会

振り返れば、日本で企業倫理の重要性が問われたのは、1980年代後半から始まる。1987年の東芝ココム違反、1988年のリクルート事件などが発生し、この頃から企業倫理という言葉が新聞紙上で見られるようになり、バブル経済の負の側面が現れ始めた。

筆者が日経新聞4紙から「経営倫理」「企業倫理」「コンプライアンス」の言葉のうち、いずれかを使用した件数を検索すれば、1986年までは毎年一桁の数字であった。しかし、87年の東芝ココム違反事件で82件と一気に増え、さらに89年にはリクルート事件で148件と急増していることがわかる。

その後も1991年に発覚した、野村他証券大手4社による利益供与・損失補てんの証券スキャンダル、そして1990年代半ばまでに起きた大和・山種証券の飛ばし、いくつかのインサイダー事件など、いずれもバブル崩壊による損失隠し・隠ぺい工作の不祥事が増加の一歩をたどっている。

新世紀に入り、新しい時代の到来かと期待されたが、2000年の雪印乳業集団食中毒事件、2002年の日本ハム、雪印食品によるBSE対策

牛肉偽装事件、その後の2007年のミートホープ、船場吉兆など消費者を震撼させる事件が相次ぐ。

不祥事の歴史を振り返るときりがないのでこのあたりで留め置くが[1]、「喉もと過ぎれば熱さ忘れる」という言葉があるように、日本社会は不祥事が起きる都度反省はするものの、学習成果として蓄積されずに何度も同じ轍を踏んでくるのであった。

関連する法律が制定・改正され、「法」という外圧で封じ込めようとしてもなお、規制法令の間隙を縫う巧妙な悪事が繰り返されてきたのである。

ただ、企業や業界団体の取り組みが進んでいないというのではない。経団連が2024年1月16日に発表した「第3回 企業行動憲章に関するアンケート結果（2023年8月に実施）」によれば**図表1**のとおり、経営トップの意識は高いことが理解される。それなのになぜ不祥事が頻発するのか、このあたりを中心に以下述べてみたい。

3. 企業倫理を浸透・定着させる4つの中核制度

筆者は資生堂時代、1997年から日本企業では最初に企業倫理の浸透・定着に取り組むという、大変貴重な経験をした。当時外資系企業の多くは1960年代からコード・オブ・コンダクト（行動憲章・基準）などが制定されていたが、日本企業では資生堂の1997年の取組みが第一号であった。

その後1999年に資生堂から駿河台大学に移籍後も、企業倫理やCSRの研究を積み重ね、理論と実践の融合を図ってきた。

そこから得た経験則として、企業倫理の浸透・定着に必要とされる ①「企業倫理規程の制定」、②「推進部門の設置」、③「倫理教育・研修」、④「コミュニケーション啓発活動」の四つの中核制度を重要な柱として掲げてきた。

現在、大企業では①～③は多くの会社で制度化され、先の**図表1**で「経営トップの役割と本憲章の徹底」からも（質問の回答は異なるもの

図表1 〈第10章 経営トップの役割と本憲章の徹底（複数回答）〉286社（回答率19%）

質問内容	過去3年間の取組み	
	最も重視	特に強化
10-4 経営の健全性、効率性、透明性、実効性を確保するガバナンス体制を確立する（265社、93%）	51社（18%）	214社（75%）
10-5 企業倫理の徹底のための全社的な取り組み体制を整備し、実効性を高める（247社、86%）	19社（7%）	228社（80%）
10-6 通常の指揮命令系統から独立した企業倫理ヘルプライン（相談窓口）を整備・活用し、企業行動の改善につなげる（247社、86%）	10社（3%）	237社（83%）
10-7 万が一緊急事態が発生した場合には、経営トップ自らの指揮のもと、速やかな事実調査と原因究明、再発防止に努める。社会への迅速かつ的確な情報の公開と説明責任を遂行し、権限と責任を明確にした上、自らを含めて厳正な処分を行う（249社、87%）	24社（8%）	225社（79%）

出典：一般社団法人 日本経済団体連合会（2024）「第3回 企業行動憲章に関するアンケート結果」

1 水尾（2018）pp.5-15

の）ほぼ取り組みが進んでいると想定される。

しかし、実際の浸透・定着に向けて残された課題と考えられるのが、「コミュニケーション啓発活動」である。

これについては、トップの強靭な意志でもって「繰り返し、繰り返し実践」することが必要である。いわば「終わりなき戦い」であり、繰り返すことを諦めれば元の木阿弥となり、水泡に帰してしまう。

組織活動の中で、不正行為をなくすことは至難の業かもしれないが、社会の公器といわれる企業としてそのまま放置することは許されることではない。

自動車メーカーの検査不正やビッグモーターの事件など、バブル崩壊後30数年を経過した今でも繰り返される不祥事に関して、コンプライアンスとコーポレートガバナンスに対する本質的な議論への関心が高まっていることは大切にしなければならない。

過去からの企業不祥事を他山の石として、以下のような点をもとに自社のコンプライアンスを原点に立ち返って洗い直し、不祥事の予防に向けた活動を再考すべき時が来ている。

4. リーダーの倫理的価値観と「自己との対話」を促すコミュニケーション

前述の通り「トップの強靭な意志でもって繰り返し、繰り返し実践が必要」と書いたが、「企業倫理の原点回帰」で求められるのは、「リーダーの倫理的価値観」をもとに、継続して実践することで、上司と部下、さらには仲間たちとの「倫理的対話」（これにはヘルプラインやホットラインも含む）を促進することである。

前者の「リーダーの倫理的価値観」は、1938年に経営学者のチェスター・バーナードが著書『経営者の役割』にて次のとおり主張しているように、組織の中枢となる理念である[2]。

「組織の存続は、それを支配している道徳性の高さに比例する。すなわち、予見、長期目的、高遠な理想こそ協働が持続する基盤なのである。……組織の存続はリーダーシップの良否に依存し、その良否はそれの基礎にある道徳性の高さから生じる」

また、後者の「倫理的対話」に関していえば、多くの会社でセクハラ、パワハラが問題になっているのは、社会の価値観の変化もあるが、これらの対話が不足していることもその要因の一つだろう。

そもそも対話とは、プラトンによると「自己への問いかけ（intra-personal communication：イントラパーソナル・コミュニケーション）」から始まるとされている[3]。

自問自答しながら自己との対話を通じて理解・納得し、「腑に落ちる」状態になれば、他者への説得力も増そうというものである。

プラトンはこの状態を心の「思倣（おもいなし）」と表現した。仮にもリーダーの気持ちの中に企業倫理の推進に関する迷いや、疑念、ジレンマ、そして一抹の不安さえもあるとすれば、自己との対話は成立し得ない。

ましてや、部下や同僚など「他者との対話（inter-personal communication：個人間のコミュニケーション）」などでき得るはずがない。

バーナードが主張する倫理的リーダーシップ

2 Barnard,1938, 訳本 , pp.296-297 では、「リーダーシップの質、その影響力の永続性、その関連する組織の持続性、それによって刺激される調整力など、これらすべてが道徳的抱負の高さと道徳的基盤の広さをあらわす」としている。

3 プラトン，訳本 ,1938

を定めるスタート地点は、リーダー自身の内面に働きかける自己との対話である。組織のリーダーとしての倫理的価値観に基づく、揺るぎない強い信念とリーダーシップこそ、組織の倫理観につながる原点といえるだろう。もちろんリーダーとは、トップだけではなく組織を任された部門長やグループ長も含むことはいうまでもない。

5. 倫理的価値観を醸成する、教育・研修

1978年にノーベル経済学賞を受賞した経営学者のハーバート・A・サイモンは1945年に次のように主張していた[4]。

「教育・研修の意義は、上司から管理・監督がなされなくとも、倫理的価値観に基づき仕事や任務を遂行することができる『判断基準の枠組みを提供することである』」

つまり、個人の内面に働きかけ、自己との倫理的対話を促進し、彼らの倫理的な行動に影響を与えることが肝要なのだ。その結果、組織全体における倫理的意思決定や行動に影響を及ぼし、倫理的組織文化の醸成につながっていく。

これまでの多くの不祥事につきまとう「会社のため、組織のため」という経済価値優先の「虚偽の忠誠心」で非倫理的行為に手を染めようとしたとき、「判断基準の枠組み」が蓄積されていれば、思いとどまることも可能になるものだ。

このように教育・研修によって、個人だけでなく、組織全体に自己との対話を促進し、倫理的価値観の涵養を促すことができる。

筆者は、資生堂時代の1997年、コード・リーダーという「企業倫理のアメーバ組織」をつくったが、この組織は「自から律する組織をめざす」という当時の福原会長の強い思い入れがあってのものである。だからこそ毎年、コード・リーダー研修で個人に働きかけ、その輪が倫理的組織文化の醸成につながっていったと感じている。

ただ、こうした教育・研修の成果は、短期間で醸成されるものではない。したがって、Off-J-T（職場外訓練）の集合教育・研修のみならず、業務を通じてリーダーが現場で部下に指導するO-J-T（機会教育）も含め、反復徹底しながら間断ない意識啓発を行うことが重要である。

それらの結果、筆者が主張するセルフ・ガバナンス（自己統治）、すなわち個人や組織が自ら統治するという『セルフ・ガバナンスの経営倫理』に結びついていく。

6. 不祥事の予防と善行の促進―「割れ窓の修復」と「芸術の勧め」

すでに述べたように、コンプライアンス経営の実践には、前述した「企業倫理規程の制定」「推進部門の設置」「倫理教育・研修」「コミュニケーション啓発活動」の四つの内部制度化に加えて、それらを浸透・定着させる倫理的な企業文化づくりにも目を向ける必要がある。

倫理的な企業文化の構築には、トップダウンとボトムアップ、両方のアプローチがある。この両者を街づくりのガバナンスで実践している二つの対照的な事例を紹介しよう。

(1)「割れ窓修復」で街を活性化させたニューヨーク

数年前の11月に、筆者は米国のニューヨーク市とフィラデルフィア市を訪れた。24日のニューヨークではサンクス・ギビングデー（感

4 Simon,1945, 訳本 p.19

謝祭）のパレードが行われており、華やかな仮装行列やパレードも素晴らしかったが、それ以上に感動したのが、パレード通過後に行われたスピーディーな清掃作業である。

道路一面に散乱したポップコーンやハンバーガーの紙袋などが、ものの1時間も経たないうちに、清掃車と清掃員の手によって取り除かれ、きれいな街に戻ったのだ。

これには、ニューヨークの治安を回復させたルドルフ・ジュリアーノ（以後、ジュリアーノ）元市長の「割れ窓修復」の活動が生きていたのである。

ニューヨークといえば、1980年代の半ばまで、地下鉄の落書きと治安の悪さで悪名高き街であった。この問題に対処するため、ニューヨーク地下鉄公団は1983年、「割れ窓理論」で有名な犯罪学者のジョージ・ケリング氏（以後、ケリング）を顧問に採用した。

ケリングは、「割れた窓の建物を放置すれば無秩序の意識が蔓延し、周辺の他の窓も壊され治安が悪化する。割れ窓は直ちに修復すべきである」と主張し、その考えをもとに公団は車両や駅構内の落書きを徹底的に消して歩いた。

その後、1994年に検事出身のジュリアーノが治安対策を公約してニューヨーク市長に当選したのち、ケリングは同市の顧問としてその一役を担った。

ジュリアーノ市長は「ゼロ・トレランス（不寛容）」政策として、5000人規模で警察官を増員し、徹底的に落書きや軽犯罪の摘発、ポルノショップやホームレスの排除などに努めたところ、5年間で殺人が67.5%、強盗は54.2%と減少し、街に活力を溢れさせたといわれている。

(2)「芸術の勧め」で、落書きを芸術にかえたフィラデルフィア

一方、治安対策で「割れ窓理論」とは対照的な活動を展開したのがフィラデルフィアである。

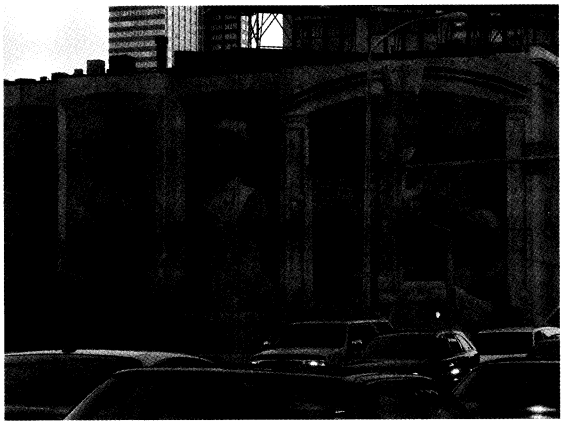
その地を訪問してまず目を見張ったのは、街中に2000以上もあるといわれる、ビル一面に描かれた見事な壁画だった。有名人物の肖像画、プロスポーツの光景、ナイチンゲールの活動など、大小様々、そして色とりどりに描かれていた。

フィラデルフィアも以前はニューヨーク同様、落書きや治安の悪さで有名な街であった。

写真1　ニューヨークのサンクス・ギビングデー

出典：筆者撮影

写真2　フィラデルフィアの壁画



出典：筆者撮影

そこで1984年、当時の市長ウイルソン・グート氏は、どうせならば落書きではなく芸術的な壁画を描くことを推奨する形で街の美化運動を提唱したのだ。

巨大なビルや建物への描画は落書きをしてきた者たちだけではできないことから、芸術家や一般市民も参加し、街ぐるみの壮大なプロジェクトとなっていった。その結果、落書きの減少と芸術的な壁画の完成、さらには治安の回復という一石三鳥の成果を生んだのである。

治安回復を目的とした「落書き追放」という同じ山を登るにも、二つの市は全く正反対のアプローチで取り組んだ。つまり異なる登り方をして、両者ともに成功したのだ。

一般的には「悪事を追放」する手段を取るが、フィラデルフィアは、悪事を「善行に転換」させることで問題解決を図りつつ、組織の活力を高める結果に結びつけた。まさに発想の転換である。

「悪貨は良貨を駆逐する」という言葉があるが、フィラデルフィアはその逆手を取って、街ぐるみで「良貨は悪貨を駆逐する」ことにつなげていったところに、会社経営のヒントを感じずにはいられない。

(3)「良貨は悪貨を駆逐する」企業文化を創造する

さて、昨今も企業の不祥事は絶えないが、ニューヨークの徹底した「守り」と、フィラデルフィアの積極的な「攻め」、この二つの事例から学び、双方の良い点を企業経営に取り入れると、どうなるだろうか。

その結果、**図表2**のとおり、守りと攻めのコンプライアンスの重要性が理解されるだろう。まずは、トップの強い意思表示とともに、不祥事を予防する制度、たとえば企業行動基準の制定や、研修、組織体制の構築、ヘルプラインなど、従業員とのコミュニケーション活動を通じて、「割れ窓」が発生しないような「守り」を固め、従業員や顧客、さらには地域社会の満足を求めた「攻め」の活動が重要といえるだろう。

7. おわりに：内部統制「最後の砦」と称される内部相談・通報制度の活用

最後に倫理的な企業文化をつくる上で重要となる内部相談・通報制度について述べたい。近

図表2　コンプライアンス経営に生かす「割れ窓の修復と芸術の勧め」

領域	方式	コンセプト	コンプライアンス経営へのヒント
守りのコンプライアンス	ニューヨーク方式（割れ窓の修復）	• 悪事は追放 •「悪貨は良貨を駆逐する」	• 企業行動基準の制定 • 教育・研修推進体制の構築 • ヘルプライン、ホットラインの整備 • 倫理的コミュニケーション活動
攻めのコンプライアンス	フィラデルフィア方式（芸術の進め）	• 善行に転換 •「良貨は悪貨を駆逐する」	• 顧客満足の追求 • 従業員満足の追求 • 地域貢献活動他

出典：筆者作成

コラム 「強固な守りと積極的な攻め」で優勝したフィラデルフィア・イーグルス

アメリカンフットボールの世界最高峰を決める第59回スーパーボウルが、日本時間2025年2月10日午前（現地9日夜）、米ルイジアナ州ニューオーリンズのシーザーズ・スーパードームで行われた。
フィラデルフィア・イーグルスが、史上初の3連覇を狙ったカンザスシティ・チーフスを40対22で撃破して、全米で7年ぶり2度目の王者に輝いた。
チーフスはQB(クオーターバック)のマホームズが、イーグルスディフェンスライン(守備陣)のプレッシャーで圧倒的な破壊力(守り)に阻まれ、持ち味の得点力が発揮できないままにゲームを終えた。
一方の、イーグルスはオフェンス(攻撃)では、エースQBのハーツが、第2Q(クオーター)のインターセプト(敵方にボールをとられること)以外は、ほぼノーミスで、ディフェンス(守り)の勢いをそのまま得点に繋げた。
この試合のポイントはイーグルスの **強固なデフェンスで相手に得点を与える暇なく、巧みなチームワークで攻撃(攻め)を重ねた点で、企業経営の「守りと攻め」のヒント** を与えてくれた気がする。

―今年のアメリカンフットボールの第59回スーパーボウルゲームで勝利を手にしたフィラデルフィア・イーグルスの戦い方より―

年の不祥事が発覚したのは、その殆どが内部告発であることを考えれば、ある意味で自浄作用が有効に機能したと言えないこともない。

内部通報については、ホイッスルブローイング（警鐘制度）として内部通報制度に関する研究を進める米国の経営学者ダスカも、その重要性を指摘している[5]。

しかし、内部通報制度は不祥事発生後の通報も重要であるものの、不祥事発生の前に機能して未然予防に結びつくのが本来的な役割であるべきだ[6]。その意味から内部通報制度は、「内部相談・通報制度」として、事前の相談で問題を解決に結びつけるべくその意義を組織内に徹底することが肝要である。

ここで改めて最初に述べたビッグモーターに関して言えば、組織内の常識と世論にズレが生じているにもかかわらずそれに気づかない（気づいていても直さない）組織が存在していたのも事実である。

ビッグモーターの板金部門での行為は明らかに不正で、また、一部でいわれたハラスメントは、もし事実だとするとビジネスと人権に関する責任ある行動が求められている昨今の環境に鑑みると、時計の針を巻き戻した昭和のドラマを見る光景で、この組織は世論とのズレに気づいていない組織といえる。

近時、コンプライアンス経営を向上させるためにさまざまな制度（しくみ）が施されている。それらの目的は、後を絶たない組織不祥事をできる限りなくしていくためのガバナンス強化のためのものでもある。その一つが2022年6月に施行された筆者もかかわった改正公益通報者

5 Duska,1985,pp.295-300

6 水尾,2002,p.85

保護法である。

従業員301名超の組織に内部通報制度の体制整備が義務化され、通報者を保護することなどを含めて内部通報制度の普及を経営トップが積極的かつ継続的に推進することが求められている。

「内部統制の最後の砦」といわれる内部通報制度。ビッグモーターに内部通報制度が整備されていたか把握していないが、従業員数6000名を超える組織といわれる同社は同法に定める体制整備義務の対象となる事業者であることは間違いない。

調査報告書にある工場従業員からの告発が黙殺されたとのことだが、同法の体制整備義務が履行されていれば、自浄されていた可能性は大いにあり、こうした不祥事から会社を守ることができたはずである。

ましてや黙殺など絶対にあってはならない。お互いに自由にモノが言える企業文化を作りあげることが組織の健全な発展に必要不可欠である。

いずれにしてもコンプライアンス経営はその意識の醸成もさることながら、それを実践するために施されている法制度、ガイダンスを理解した上で、それにそったしくみを構築し、その実効性が確保されていることを証明することがそれぞれの組織に求められている。

内部通報制度が、経営トップへの牽制と不正不祥事の発覚から会社を守る装置として、今一度見直される時がまさにきている。

参考文献

Duska,R.F.（1985）. "Whistleblowing and employee loyalty" in Desjardins, J.R.& McCall,J.J.,eds, *Contemporary Issues in Business Ethics*, Wardsworth.

Barnard,C.I.（1938）.*The Function of The Executive*, Harvard University（山本安次郎他訳『経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年）

Simon.H.A.（1945）.*Administrative Behavior* ,The Free Press（松田武彦他訳『経営行動』ダイヤモンド社,1989年）

Drucker,P.F.（1950）.*The New Society*, Harper & Brothers（現代経営研究会訳『新しい社会と新しい経営』ダイヤモンド社、1957年）

プラトン著, 田中美知太郎訳（1938）『テアイテトス』岩波書店、1938年

水尾順一（2002）「経営倫理における自浄的な相談・通報体制の内部制度化」『日本経営学会誌』日本経営学会、第8号

水尾順一（2003）『セルフ・ガバナンスの経営倫理』千倉書房

水尾順一（2016）『サスティナブル・カンパニー：ずーっと、栄える会社の事業構想』宣伝会議

水尾順一（2018）「日本における経営倫理の過去・現在・未来―その制度的枠組みと、ECSRによる三方よし経営を考える」『駿河台経済論集27巻2号（水尾順一、吉住知文退職記念号）』駿河台大学

水尾順一（2020）「内部通報制度の将来展望―内部通報制度の質を証明できない企業は淘汰されていく時代の幕開けー」『旬間商事法務2223号』2020年2月15日号

一般社団法人 日本経済団体連合会（2024）「第3回 企業行動憲章に関するアンケート結果」ホームページ〈https://www.keidanren.or.jp/policy/2024/005_kekka.pdf〉（2025年3月17日検索）

略歴

㈱資生堂を経て1999年駿河台大学へ奉職、経済経営学部教授、経済研究所長等を歴任後2018年退職、現在に至る。株式会社ダイセル社外監査役、消費者庁「内部通報制度に関する認証制度検討会」座長（2017～2018年）。2006～08年東京工業大学大学院特任教授、2010年ロンドン大学客員研究員。日本経営倫理学会元副会長、（一社）経営倫理実践研究センター首席研究員、著書に『サスティナブル・カンパニー』（宣伝会議）などがある。