

企業行動研究部会議事録（第 255 回）

日 時： 平成 29 年 11 月 13 日（月） 18:00—20:00

場 所： 中央大学駿河台記念館 3 階 350 号室

出席者： （20 名 石川、岩倉、上原、勝田、河口、北川、木下、熊本、栗栖、西藤、佐久間、佐藤、
出口、比賀江、菱山、平塚、古山、峰内、宮澤、敬称略）

講 師： 南波裕樹氏（大成建設株式会社 管理本部法務部長）

1. 連絡事項

勝田部会長より開会が宣せられ、テーマ発表に先立ち報告があった。

- ・ 11 月 18 日：理事会及び研究交流例会開催予定
- ・ 12 月 11 日：「なぜ米国で日本企業はクライシスコミュニケーションに失敗するのか（仮）」慶応大学片方恵子氏（西藤部会員推薦）

テーマ発表に入る前に事前資料提出の 2 名に以下の確認があった。

- ・ 古山氏より事前提出のあった「神戸製鋼不祥事」に関する発表は本日の時間配分により次月の発表とする可能性を本人にも了解を得ていることが報告され、佐藤氏に発言を求めた。
- ・ 佐藤氏より、資料が配布され、先般のパナマ文書に続いて出てきた、パラダイス文書について報告及び、意見が開陳された。皆様にも、考えて頂きたく記事を中心にお配りしたとの説明があった。
- ・ 参加者より、NHK の前日の特集（パラダイス文書）について言及があった。
- ・ 基本的な問題として税の節約が非倫理的と言えるか否かは疑問があるとの意見が提示された。
※本件についての議論は一先ず預かりとしてテーマ検討に入ることにした。

2. テーマ発表

第 1 テーマ： 「真のコンプライアンス企業への長い道のり」大成建設株式会社 管理本部法務部長
主題；なぜ企業不祥事は繰り返されてしまうのか

<報告骨子>（詳細は当日配布資料参照）

1. Case：大成建設グループの場合

不祥事との戦い～その 1 贈収賄・談合

不祥事との戦い～その 2 大事故

2. 自制からの考察

「トップマネジメントが肝要」というが

「再発防止策」は「研修・マニュアル・チェックリスト・監査」が定番だが

「リーガルディフェンス」がもてはやされているが

何を目指していけばいいのか

提言 ～「自立型コンプライアンス」の確立による好循環を目指す

- ・ 骨格を作り、器官が出来ただけでは、ヒトはヒトとして動けない。
そこに神経を通し、血液を流してはじめて動ける。
- ・ むしろ、自律を尊重したコンプライアンスは、疲れない。
一人ひとりを「元気」にする効果がある。
- ・ 一人ひとりの「元気」が、企業価値を押し上げる好循環を生む。

以上

<意見交換>

- ゼネコン4社の一社を仕事で担当した経験もあるが、当時の第3者委員会に相当する会議体では、弁護士に頼らずに、確認し調査を行い、まとめて発表し、いわゆる炎上はなかった。弁護士が入ることなく、記者会見に臨んだ。今回のお話でも法律を超えたところに活動の視点を置かれているとのことに共鳴した。
- 私なりに気が付いた原因と対策をお話したい。倫理用語で「格律」という言葉があるが、これを使いたい。個人の持っている倫理上の格律と法律の要求する格律が一致しない時にいわゆる不祥事や脱法行為につながるケースが発生する。談合に関するそれは、個人の格律と法律の格律が一致しにくいと言われている。国によってこの種の法律自体の存在や、内容に差異があると言われる。(米国シャーマンアンチトラスト法は一方の代表)ではこうした矛盾の中で順法を果たす一つの方法は、「企業として談合はやらない」と宣言することで、この矛盾を解消させ、社員が個人としての格律としての「嘘はつかない」という格律に合わせることで、違法行為を起こさせないということになるのです。今回の発表にあったことと、このことは見事に一致すると受け止めた。(最も極端な格律はヒトを殺してはいけないということ)
- ドイツにシャーマン法は確かにはないが、ドイツにおける競争排除に関するカルテル等については、米国以上に厳しいものがある。
- ドイツの自動車産業は、政・官・業との癒着が多く現実は大変問題があるかと思う。
- EUの競争法は、大変厳しいものである。
- 自身がメーカーにいた折、談合で公取に調査に入られた。このことは白になったが、談合について一番感じたのは、談合を行っていると、シェアは保たれる、価格は保たれる、仕事もきちんと入るということになるが、一方中長期で見ると、顧客の開拓は怠る、技術開発も怠る、やるべきことをやらないで安穏な生活にひたるということだった。実質的に会社の成長、ヒトの成長が遅れ、会社自体が育たなくなることと実感する。卒業してから重工業の会社に社外の委員として入っているがこの会社ではこの十数年事件を起こしていない。何があっても談合は一切いけないとして徹底的に教育をしてきたことの成果と思っている。
- 御社の努力は多とするが、地震や原発問題がある中で、建設業界各社が阿吽の呼吸でビジネスを行っているケースがあるとの観測がある。地下トンネルの発注が談合があった疑いで取消しになった。今月号の『選択』には「大手の最近の談合事情」が掲載されている。世間ではそういう目で見ていることをどのように理解されているか。
- 今回の経団連の企業行動憲章の中でも、サプライチェーン上の人権なども記載されているが、こうしたことへのお考えも伺いたい。
- 指摘の通りでサプライチェーンも含めての取り組みが行われている。一方で例えば土日を休みにすると、結局労働者は他へ働きにってしまうというような問題もある。そういうことを視野に置きながら取り組み始めている。
- Topの宣言、制度、仕組みの問題について少しお話しいただきたい。
- 仕組みについては自身も長く悩んできたことではあるが、一つの仕組みを作って、これを教育する、そしてそれを守る形を作って組織文化に定着させるということは、組織の特性のようなこともあり、事実としてなかなか難しいこともある。
- 組織文化は仕組みによって作られてくると思う。

- ・私は品質経営、健全経営、持続的経営を担保するものを7つの（要素）Cでとらえている、① Credo 理念 ②CEO 経営者の資質・役割・責任 ③Corporate governance ④CSR 企業の社会的責任 ⑤Corporate Culture 企業文化 ⑥Compliance コンプライアンス ⑦業界の取引慣行が重要と言われるが、特に経営者が自覚をもって日々の経営にあたる。日本の場合はまだ盲目的愛社精神ブラインドロイヤリティが残っており、これを脱皮せねばならない。
- ・11年ほど前にこの会のメンバーと談合について本を書いたことがある。米国学会誌に書いた論文をベースに当時のアメリカの指摘に対抗すべく書いた。この本でも触れたが、公共投資日本は米国の3-4倍であることを指摘したが、こういうことも大きな問題と考える。政治との関連を改革することも重要。
- ・ただ今話の出た共著者の一人である建築出身の鈴木氏が先般逝去された。
- ・その鈴木氏が建築家の最も重要なことは建築設計予見ということだと聞いた。御社の社内で設計予見という言葉を使うか。
- ・当社の場合は、デザインレビューという言葉を使っているがたぶん同義で使用。
- ・鈴木元部会員は建築業界にリネンシー基準を厳しく教育された。
- ・事故のお話は企業の実力の話であると認識している。コンプライアンスの裏には2つの要素があると考えている。コンプライアンスを強化するなら、表記を考え直してはどうかとっている。日本は法令順守、規範順守になっている。そこでの重要なことは教育、話し合いがきちんとできる場や言葉の共通性がないと効果がないと思う。したがって例えば“こんぷらいあんず”とひらがなにするようなことも重要ではないか。
- ・自分は倫理・法令順守と表記・表現している。
- ・米国倫理学会の人から、日本のメンバーはコンプライアンスという言葉をよく使うがそれは、リーガルコンプライアンスのことか？と聞かれたことがある。米国では ethical compliance と legal compliance を区別して議論することが多いようだ。
- ・多変興味深いお話であったが、実際に刑事罰を受けたり、失職されたりされた方はいるか。
- ・執行猶予がついていたり、子会社出向であったりするケースが多い。
- ・昨年まで中国に駐在していたものとしては、経営トップによる継続的メッセージ発信が最も重要だと考えている。利益とコンプライアンスの両方を秤にかけるようなことはないのか。
- ・採算の悪化より品質が最重要と考えているということが当社の歴史的特徴と考えている。経営トップのメッセージは自身も重要と考えており、月一度はトップの直筆でメッセージを配信している。但しトップだけですべてが解決できるとは思っていない。
- ・現場では、例えばファシリティペイメントのようなことで困っているが。
- ・最近はかなり細かい規定を現地に徹底し、必要な場合の条件も教育している例もある。
- ・会社の中では倫理・コンプライアンス第一、利益第二を徹底しないとダメだと思う。
- ・英語表記の問題指摘もあった。議論を経てこのようにした経緯がある。
- ・comply という動詞の名詞形、compliance という言葉は、Hi-Fi 用カートリッジの針がどの程度忠実に LP の音溝を trace するかという意味で使われた。例：high compliance cartridge
- ・謝るなら、経営倫理を確立し法令を遵守すると日本語で謝罪すべき。
- ・本研究は JSPS 科研費助成案件の為大いに拡散頂きたい。 (以下略)

2. その他

勝田部会長より発表者への謝意が述べられ終了した。

(文責：河口)

議事録送付先(敬称略)：

[部会員]：朝倉、荒川、安藤、石川、井上(真)、井上、岩倉、上原、遠藤(淳)、遠藤(梨)、大泉、大島、岡田(佳)、勝田、加藤、河口、川村、北川、木下、熊本、栗栖、桑山、小池、西藤、斉藤、佐久間、櫻井、佐藤、柴柳、瀬名、潜道、高橋、武谷、田村、出口、徳山、中島、永井、那須、西井、西村、野瀬、野田、比賀江、樋口、肥後、菱山、平塚、古谷、古山、前原、増岡、増澤、増淵、松尾、松本、丸山、水島、水野、峰内、宮川、宮澤、山口、山中、山本、横館、吉村

[学会本部]：梅津会長、水尾副会長、高橋前会長、内田事務長