

企業行動研究部会議事録（第 260 回）

日 時： 平成 30 年 4 月 9 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： （16 名 勝田、河口、片方、北川、木下、栗栖、小松、西藤、櫻井、佐藤、出口、永井、菱山、古山、峰内、水尾、敬称略）

1. 連絡事項

勝田部長より開会が宣せられ、学会本部へ提出の部会活動報告及び決算報告について、部会員各位にも配信したことの説明が行われた。また、研究発表大会への出席及び今後の大会へ向けての発表への積極的参加について促された。これとも関連し、当部会における各自の発表テーマ事前提出についても併せて要請が行われた。

また 4 月 21 日研究交流例会開催についても案内が行われた。

「男性中心の職場における男女共同参画の進展～内航船員との比較からの一考察～」

原田順子（放送大学・教授）

部会員の名簿管理に協力依頼の言及があり、これに対し 2011 年 6 月発行の名簿が最後となっており、今後学会本体及び部会についても整備すべきとの意見が出され、学会本体についても名簿作成が懸案になっていることが理事より報告された。

2. 第 1 テーマ：「花王のコンプライアンスに対する考えとその実践～グローバルの視点も含めて」

花王株式会社 執行役員 杉山 忠昭氏

出口部会員に対し勝田支部長より、講演者の紹介について発言が求められた。

これに従い出口部会員より、中央大学法科大学院遠山教授が科研費の助成事業として「企業価値創造」を実施され、その中でのシンポジウムでご花王、大成の 2 社が発表されたことから、遠山先生にお願いし、本日花王の杉山執行役員にお越し頂いたとの紹介があった。

<報告骨子>

- ・自己紹介+自社のコンプライアンス
コンプライアンス/正道を歩む 誠実で清潔な“徳のある企業”であるために
- ・会社紹介：<http://www.kaeo.com/jp/corporate/about/policies/kaoway/>
- ・なぜコンプライアンスは重要なのか/あなたの会社において/あなたの職場において/あなた自身にとって、重要なのですか？
- ・あなたの考えるコンプライアンスの定義とはなんですか
⇒花王 B C G 基本精神「…法の許す範囲でも最も清廉な行動とる…」
- ・法律って何でしょう？法律の目的・役割は？
⇒法律制定の背景を知ること、存在意義を知ること
⇒法律は例示にすぎない
- ・どのような推進体制が必要でしょうか①
現場にとって ルールとその存在目的の理解と習熟、変化への気付き
責任者にとって 責任の意味
経営者にとって 事業とコンプライアンスを天秤に掛けない

- ・どのような推進体制が必要でしょうか②

組織 社外役員・監査役との連携

要員

推進計画・実施活動

企画⇒実行⇒確認⇒改善（P D C A）

- ・通報相談窓口

窓口設計運営⇒事実調査⇒判断⇒F B⇒改善策

海外窓口運営

外部専門家（弁護士）の利用

経営への報告のあり方

コンプライアンスカード

- ・教育・啓発

- ・経営の期待（年次報告）、社員の期待（声聞き活動）、社外の期待（Ethisphere アンケート）

- ・緊張感の造成（社外からの目・期待）

- ・創業者の遺訓：（正道を歩む）

- ・花王のE S G活動

※参考 URL：<http://www.kao.com/jp/corporate/about/policies/compliance/>

※参考 URL：http://www.chuo-u.ac.jp/academics/pro_graduateschool/law/news/2016/09/46989/

上段 URL は花王のコンプライアンス、下段は中央大学の関連ページ

<意見交換>

- ・10年以上前に大学で講演を依頼した。内容がさらに理解でき面白かった。

- ・経営倫理学についての疑問を前提に質問したい。ある大企業が大手取引先の一つから取引中止を申し出られ、経営者が経理責任者に対し、何としてでも利益を出せと指示を行った。理由は株価の暴落を避けるため、赤字にするなどと言われ、保有資産の再評価で何とか利益を出した。この経理部長に反発する者が業界紙に情報をリークした、それがもとで社長と経理部長は逮捕されるに至った。このケースで誰が最も非倫理的であったかとの設問に対する意見を頂きたい。

⇒経理部長の作業はどのようなものだったのか？

→所有している子会社を海外の企業に売却し高く買い戻した。このことが日経に掲載され問題化

⇒もし自分がその CFO であれば、どこまでがんばれるかわからないし、きれいごとと言われるかもしれないが、CFO としてやってはいけないことだとして経理部長は頑張るべきだったと考える。違法なことをして会社の先行きを閉ざすより、一時の赤字を覚悟して次に期すべきだと考える。

→現在当社も社外取締役、社外監査役に機能して頂いているが、こうした厳しい状況にあればあるほど、経営 TOP と経理部長といった限られたメンバーでなく、広く役員会等に諮って（もしくは相談して）より多くの意見を聞き、ことにあたるのが重要と考える。

- ・ある程度余裕のある企業であれば、そのような選択もあったと思うが、本当に経営上切羽詰まっていた場合の判断としては、必ずしも非倫理的判断と言えないのではないかと疑問が残る。

⇒よくわかりますが、かつてカネボウ化粧品を買収するときにも、類似した状況を目にしたが、厳しく判断を行ったと考えている。

- ・コンプライアンスについて米国などではエシックス&コンプライアンスと言われるが如何か、また ESG についてのお考え方と方向性についてお聞きする。

- ⇒2017年度の決算発表の折、社長はこれからのESGに対する費用はコストとしてではなく将来の成長のための投資として考えて行くことと発表している。具体策はこれからだが、その発表に方向付けが見えると考えている。
- ⇒当社の衣料洗剤の変遷の歴史を例にとると、40年前にはリンを含む石油系原料を使用した大型洗剤だったが河川の泡・富栄養化など、その後植物系原料の小型洗剤としたことで包装材料や輸送時のCO2削減も実現できた。現在は液体が主流だが製造時のCO2のさらなる削減と節水を実現している、次の段階としてパームやしなどの植物原料はに可食性であること及び森林伐採の課題もあるので藻類などの減量化を研究している。
- 国内でトップランナーは理解するが、世界では必ずしもそうでないところがあるように思う。是非世界のトップランナーを目指してほしい。
- ・コンプライアンス活動をとおして倫理・法令順守の活動として主張を行って頂きたい。

⇒過去に「インテグリティー (integrity)」というカタカナ日本語を使ったことがあるが、日本ではコンプライアンスという言葉が定着しており、なかなか転向できていないのが現状。外国に向けて主張するときには気をつけて行っている。
 - ・貴業界での取り組みは如何か。

⇒石鹸・洗剤工業会で活動をしているが、この業界でというより、より広く進めて行こうと考えている。
 - ・コードオブコンダクトはいつ頃で、何か国語で策定されているか。

⇒2003年ごろ制定され、現在では19か国語に翻訳している。
 - ・一点大変お聞きにくいことを質問したい。花王で、これは大きな失敗だったと思うことを紹介してほしい。個人としてでも結構。

⇒過去に法改正以前も含め当社ではいわゆる総会屋対策ということは一切行っていなかったことは自負できると考える。問題は、ミドル層に自ら解決しようという責任感・意識が強く、場合によって強すぎることで、結果として手遅れ大事となり、外形的には同者が隠ぺいしたのではないかとも思われかねないことがあるので、これも注意を喚起したいと考えている。
 - ・コンプライアンスについて、法令順守の部分と倫理観の部分つまり書いていないことを判断すべきことがあるかと思うが、悩むことはないか。

⇒社外取締役の一人が、自らすべての社員からの意見をなんでも相談を受け付けて徹底的に社員の疑問を聴取した例があった。当社の社長もそれと同じ様に全社をラウンドテーブルと称して国内外事業所を回り、多くの社員から直に問題や悩みを聞いているため、社内には遠慮なく聞く環境が出来ているとの感触を持っている。
 - ・信号のたとえ話があったが、ここでの判断や規範の問題があると思う。その部分はどのようにお考えか。

⇒おかしいルールと思ったことがある時は、日産事件風に言うとそのことを当局に指摘して変更してもらうことが一義と考えるべきかと。
 - ・根源的問いから倫理が始まるかと思おうが、如何。

⇒その通りで特に新入社員には入社後6か月後ぐらいに再度教育が必要と思う。
 - ・キセル乗車など「全員が行ったら、社会が成り立たなくなる行為」こそが非倫理と考える。

⇒一つ一つの事柄を判断する力、すなわち物事の本質、ルールがなぜ存在するのかの立法趣旨・背景を知った上で対応を考える力を養うことが重要と考える。

- ・大変すばらしいお話があまりにもすらすら出てくるように感じられ、オーバープロテクションを感じるがあったが、いかに？
⇒ルール部分は、いろいろなことがあってルール化されたことが多く、まったく何もないこととは違うと考えている。
⇒突き放しも重要と考えている。(それぞれが考えるように) 京都の桜守り佐野藤右衛門の話に、桜は水やりすぎるな、肥料やりすぎるなというのがあるがそのような話を直接お聞きする機会をすぐに作るようなことを行っている。(学べる機会の提供)
- ・花王様については良く知っているわけではないが、2005年のハーバードビジネスレビューの中に、当時の会長後藤卓也氏が経営者は創業精神の番人であるという一節を書かれている。また2006年6月23日の日経新聞で、丸田社長は和の哲学を貫いた異能の人と言う記事があるが、理念経営、コンプライアンス経営のモデル企業と感じていることを紹介させて頂く。

以下略

3. その他

勝田部会長よりその他の確認が行われ、5月以降の発表について再度依頼が行われ最後に花王、杉山氏への謝辞が述べられた。

最後に水尾副会長から、感想と謝辞が述べられた。また学会の大会への参加・ご発表への期待が述べられ終了した。

以上

(文責：河口)

議事録送付先(敬称略)：

[部会員]：安藤、井上(真)、井上、岩倉、上原、遠藤(淳)、遠藤(梨)、大泉、大島、岡田(佳)、片方、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、永井、那須、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、銀山(オブザーバ)

[学会本部]：梅津会長、水尾副会長、高橋前会長、内田事務長