



企業の不祥事防止策の一環としての従業員の資質向上策

今日、企業は不祥事防止のためのコンプライアンス体制構築は急務である。ここでは企業の不祥事防止策の中でも、コンプライアンスの原点とでもいうべき個人の倫理観や規律心といった「資質向上策」を主体に私見を述べるものである。

1. 問題企業の現状

不祥事の発生は、云うまでもなく個人の意識、すなわち資質（モラル・規律心等）に起因するところが大きい。一方、企業組織の目指す方向性（理念、目的）が不明確な場合や、不祥事防止システム（制度）の不適といったものが、複合的に重なり合って、個人や組織を暴走させるのが通例である。

以下は、今日の日本社会の風潮から推測した企業の現状である。

(1) 組織目的の喪失

“初心忘るべからず”のとおり、企業存立の初心は「企業理念」である。しかしながら、企業が成長を続けている中において、初心を忘れ、目的や目標を見失いがちになる。最近、社会を騒がせている次の例は、企業理念や目的を見失っていた典型である。

トップ自身の問題

- バブル経済の時にリスク評価を十分せず不動産担保融資を拡大
- 安価販売へのこだわりと、消費者ニーズへの不適合
- 交際費の個人的費消
- 不良債権化防止のための追い貸し
- 粉飾決算指示
- 部下への盗聴指示

ワンマン体制

- 悪い情報がトップに報告されない。（これにより不十分な情報に基づき誤った判断が累積していき、組織の目的、目標を誤ってしまう。）
- トップへの過度の権限集中（暴走に歯止めが利かなくなる。）
- 公私混同
- 非倫理的、反社会的な意思決定（組織全体が引きつられる。）

組織的不正

- 国産牛肉偽装
- リコール隠し
- 粉飾決算
- 談合・カルテル
- 政治家への贈賄
- 総会屋への利益供与
- 狂牛病、薬害エイズ対策の遅れ
- 集団食中毒への対応の遅れ
- メガバンクによる金融庁の検査妨害

(2) リスク管理のためのシステムの不適

組織の目的・目標が正しくても、それを実現する過程で遭遇するリスクを適切に取り扱うリスクマネジメントが確立されていない企業は、将来的にリスクが顕在化し危機に陥ることとなる。最近の企業統治機能、あるいはリスクマネジメント体制の不適により生起している事象は次のとおりである。

特定の実力者の問題

財テクのプロ、債権ディーリングのプロ、銅取引のプロ、政治家・暴力団・右翼団体との繋がりを一手に引き受ける等、特定領域が聖域化し、当事者の過ちを看過した例が多い。

従業員の個人的不正

個人倫理、企業倫理不良が原因で、横領事件、医療ミス隠蔽、国家試験問題漏洩、購買請求水増し等の不正が随所で起こっている。

従業員のプライベートな問題行為

個人倫理不良が原因で、援助交際、痴漢行為、暴力行為、薬物使用等を軽易に行うといった醜聞が多い。

担当者の単純ミス

医療ミス、入試採点ミスが後を絶たないが、単純ミスの要素は誰もが一樣に持っているとは認識しなければならない。

外部からの不正

リスクマネジメント体制の不備により、顧客データの流出（IT システム開発委託先やハッカー）、社内データの改竄、不正送金、詐欺事件等が発生している。特に、犯罪の知能化が進み、対応が後手に回っている傾向にある。

(3) 不十分な従業員教育

企業の種類、規模を問わず、国際化、激化する競争において生き残りを賭けて、新たな製品、高付加価値製品の開発や経営の効率性追求が至上命題となっているが、企業内においては経営・業務体制に人的、時間的余裕がなくなっているのが現状である。このような状況においては、企業の方向性はコスト削減、利潤追求が主目的となってしまう、本来組織を上げて行われるべき従業員教育が不十分になってしまう。昨今の企業不祥事の遠因は不十分な教育によるところが大きい。これは、経営トップの経営哲学・理念あるいは熱意、意欲の問題でもある。

(4) 道徳、規律心の低い従業員の存在

資質とは、生まれつきの性格であり、人間形成の源になるものである。具体的には、責任感、積極性、規律心、忍耐力、克己心、誠実・謙虚性、協調性、公德心、優しさ、闘争心等になって現れるものである。一般に優秀な人材、将来性のある人材とは、能力もさることながら、資質に負うところが大きい。

バブル崩壊以降、企業の人事評価は、業績評価と能力主義にならざるを得なかったと云える。企業においては合理化追求が至上命題であったために、人徳よりも業績評価と能力主義に重点を置かざるを得ない必然性があったと云える。しかしそのような人事評価には歪みが生じてきている。能力あるが故に不祥事が発生するという例も多い。

2. 不祥事発生要因

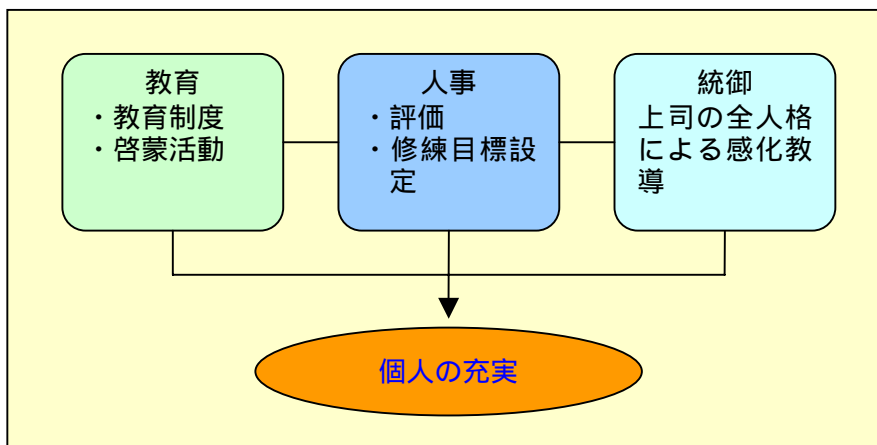
不祥事発生要因には、個人や組織の問題あるいは社会環境の影響が上げられるが、整理すると以下ようになる。

| 区分 | 不祥事発生要因 | |
|----------|-------------------------------|------------------|
| 個人の問題 | 倫理観・規律心の欠如 | |
| | 目的意識の喪失、志の喪失 | |
| | 過度の協調性、模倣壁、平等主義 | |
| | 価値判断基準の喪失 | |
| | 共感能力の欠如、現実逃避 | |
| | 忍耐力欠如 | |
| | 思考能力不全 | |
| 組織・体制の問題 | 澱んだ体質 | ビジョン、理念の形骸化 |
| | | 倫理の欠如 |
| | | アカウンタビリティ/透明性の欠如 |
| | | 組織同調圧力 |
| | 理想の上司不在(人格、統率力、指導力等) | |
| | コンプライアンス体制不良、活動低調 | |
| | 業務計画・実績の分析・評価・報告制度の不適 | |
| 社会環境の影響 | 国家ビジョンの欠乏 | |
| | 理想のリーダー不在 | |
| | 核家族化(子育てのノウハウや価値観が伝承不能) | |
| | 宗教の役割小(冠婚葬祭) | |
| | 知育中心で徳育軽視、体育が無視された教育。詰め込み、規格化 | |
| | 終身雇用制度の終焉 | |

3. 不祥事防止策

(1) 個人の資質向上の観点から

基本的には教育と人事に関するものであるが、管理者の統御も重要である。概念を図示すれば次のとおりである。



企業不祥事の根本は、経営層及び従業員個人の資質の問題によるだけに、企業においても、学校教育同様に、従業員の資質の更なる健全性を求めて、また、一層の飛躍発展が期待できるレベルに組織一丸となって活動することが必要になってきた。従業員育成上、着意・実践しなければならない事項は次のとおりである。

教育・指導の推進

一般に、企業における従業員教育は、通常の業務を通じた機会教育による場合がほとんどである。その成果は、管理者の指導方法、あるいは従業員の研鑽意欲に負うところが大きく、個人差が顕著であることが云える。したがって、均等に従業員の資質能力の向

上が図られるような、制度としての教育の場を設定する必要がある。例えば、経営トップ、各階層管理者、講師招へい等による教育受講、ボランティア活動等をバランスよく実施させることも必要である。

啓蒙活動

現在、政府や社会には、教育改革をはじめとして、日本人が本来持っていた美德や価値観、伝統といったものを取り戻そうという動きがある。社会の主要構成員たる企業においても同様の活動が必要である。健全な企業活動に不可欠な倫理感、規律心、遵法精神の向上を促すような社内での啓蒙活動が必要である。普遍性、道徳性のある啓蒙内容であれば、心に響きわたるような効果的な方法で啓蒙を行うべきである。このためには、経営トップの強力なリーダーシップ発揮が不可欠であることは云うまでもない。

自己修練の目標設定

企業の成長と従業員の成長は表裏一体である。今日、死語になりつつある愛社精神は会社への誇りや帰属意識の表れであり、従業員それぞれが共有すべき大切な精神要素である。企業としては以下の項目について各階層毎に明確に目標を設定し、努力修練の目標とさせるようにする必要がある。

a. 資質面

- a) 責任感に関すること
- b) 規律心に関すること
- c) 研究心に関すること
- d) 忍耐力に関すること

b. 能力面

基本的には、1ランク上の目標を設定する。

- a) 実行力に関すること
- b) 判断力に関すること
- c) 知識・技能に関すること
- d) 企画力に関すること

管理者の卓越したリーダーシップ発揮

多忙な業務の中で如何にして部下に自己研鑽意欲を醸成させるかは大変難しい問題であるが、基本は管理者の卓越したリーダーシップである。リーダーシップを発揮できる管理者の下では、チームワークがとれ、士気（意欲）旺盛で、規律が維持されている。したがって、チームの業績も高い。

このように、管理者のリーダーシップ発揮は極めて重要であると云える。

人事評価制度の見直し

最近の企業における人事評価の流れとしては、成果主義であり、人物、資質面の評価は、概して比重が低いと思われる。その功罪が昨今の企業不祥事として現れている。人は危機に直面したときや、地位が向上し相応の役職についたとき、あるいは経験を積み仕事に自信が生まれてくるとき等、生来の資質や性格が現れやすい。このため、管理職の中でも重要なポストに就かせるべき人物評価については、平素からの人事評価の積み重ねが重要になってくる。個人の実績に加えて資質・能力についても適切に評価が行われることが重要である。

(2) 組織・体制を改善する観点から

組織・体制面では、大きく分けて、コンプライアンス体制及びその他の制度により、否が応でも内部牽制が働き不祥事が抑制されるシステムを確立しておくこと、及び、前項で述べたような教育指導が実践されるように制度化しておくことである。

コンプライアンス体制の構築

企業のコンプライアンス体制構築要領については、本論の趣旨ではないので専門とする方々の論述に任せることにするが、どんなに立派な体制を構築しても、機能しなかったり、制度が形骸化してしまえば、宝の持ち腐れになる。生きた制度にするためには、教育・啓蒙により従業員一人一人に強い自覚を保持させること、及び、不正防止のための報告・通報、監査（観察・監察）といった機能が作用するように内部規定や業務計画

に反映することである。また、責任の実行を義務付けておくことも必要である。責任(職務)の不履行を防止するために、取締役会等への活動報告を義務付けておくことも必要である。

年度業務計画等への反映

業務計画は、企業の経営活動を律するために、人、物、予算等の執行に関する全ての業務を計画化しておくものであり、企業活動の基本になるものである。従業員の活動もこれが基本になる。各種監査計画や教育訓練計画も業務計画に、実施時期、内容等を反映し、確実に履行されるようにしておく。

定期業務報告の内容充実

決算報告に偏ってはならない。監査、研究開発、予算、人事、教育、安全等を含めた年度業務計画の実行状況は、年度を通じて半期に一度取締役会等に報告され承認を受けるシステムにしておく必要がある。このため、各部署の計画に基づく業務実行状況の分析を取りまとめる部署(通常は総務、企画部、又は監査部が担当)を定め規定化しておく。この制度がないと厳正な業務の実行は期待できないばかりか、業務規律が緩む要因になる。

倫理委員会等の定期的開催

倫理委員会等が存在しても、形骸化し機能していない企業があると考えられる。不祥事を起こす企業のほとんどがそうである。前項とも関連するが、企業活動を律する重要な活動は、業務計画に反映し、また、実行状況の報告を内部規則に規程化しておくことが必要なのである。システム(制度)化というのは、目的達成のために、内部規程により組織化し、責任や役割の明確化、報告の義務付け等により、組織が一丸となって自然に動くようにすることである。責任の不履行を防止するために必要に応じて罰則や責任者の交替規程を盛り込むのも一案である。

(3) 社会環境の影響を克服する観点から

社会一般の現象は、合理的な物事の考え方が定着したものの、道徳・倫理観が低下し、個人主義や享乐的傾向が強くなってきたということであろう。戦後、国力の増進とともに物質至上主義がはびこり、学校や家庭での道徳、躰指導が軽視されてきたことにも原因がある。

道徳的退廃や個人主義的傾向が加速化されていることから、企業においても等しくこのような従業員を抱えており、一見有能な従業員でも、環境が変わったり、困難な状況に遭遇したりした場合等、問題を起こして思わぬ方向に進んでしまうケースがあることを認識しておく必要がある。一方において、これらの社会環境に染まることなく、健全な企業市民として地域社会をリードしていくことも求められているのである。

そのため、企業においては、従業員教育を根気よく継続することと、良き社会人、日本人であることの啓蒙活動を地域と一体となって行っていくことが重要なのである。

以上

第58号(2004年12月発行)