

企業のコンプライアンス体制について

～組織文化論を用いて～

A7EB1147 鈴木 拓朗

目次

始めに

1. コンプライアンスについて

- 1.1 コンプライアンスとは
- 1.2 CSR とコンプライアンス
- 1.3 コンプライアンス体制

2. 組織文化について

- 2.1 不祥事の要因
- 2.2 シャインの組織文化論

3. ケース分析 —三菱地所グループ OAP 土壤汚染問題—

- 3.1 概要・経緯
- 3.2 事件後の取り組み
- 3.3 変革メカニズムにあてはめて

4. 提言

参考文献

始めに

近年コンプライアンスという言葉が以前にも増して叫ばれるようになった。それは90年代から企業の不祥事が新聞やテレビをにぎわすようになったからだ。例えば2000年からの事例をいくつかあげてみると、三菱自動車によるリコール隠し、雪印牛肉偽装事件、JR西日本の福知山線脱線事故、カネボウ粉飾決算、NHK 職員のインサイダーなどがある。そのほかにも大なり小なり多くのそしてさまざまな種類の企業不祥事が毎年のように明るみになっている。企業不祥事が起こるたびに企業のコンプライアンス体制の問題について論じられる。多くの企業はそれを対岸の火事とみなしてはいないであろうが、現在でもその手のニュースが後を絶たない。これほど事例はあがっているのに企業不祥事はなぜ後を絶たないのか。私の問題提起はそこから始まった。もちろんそれぞれの企業のコンプライアンス体制の制度的な欠陥がその原因としてあげられるであろう。しかしそれ以前の根本的な問題があるように思える。そこで一つのキーワードにあげられるのが組織文化という言葉である。例えば三菱自動車のリコール隠しの事件では、隠ぺいをよしとする組織文化が問題になっていた。もし非倫理的な文化が醸成されていればそこで行われている意思決定も何らかの制度も非倫理的なものになるのではないか。非倫理的な組織文化こそ企業不祥事の諸悪の根源なのではないだろうかとは私は考えた。

そこで本論文ではなぜ不祥事が起こるのか、どのようにすれば起こりにくくなるのかという問題に対して、制度的な面についても論じるが、特に組織文化の面について特に重きを置いて論じたいと思う。

参考 昨今の組織不祥事

1997年	ミドリ十字薬害エイズ事件
1999年	(株)JOC 臨界事故
1999年	横浜市立大学付属病院患者取り違い事故
2000年	三菱自動車リコール隠し事件
2000年	雪印乳業集団食中毒事件
2002年	東京電力・東北電力・中部電力原発点検の虚偽記載・隠蔽事件
2002年	雪印食品・日本ハム牛肉偽装事件
2002年	ダスキン無認可添加物入り肉まん事件
2002年	三菱ふそうトラック車輪脱落死傷事故
2003年	NTTドコモ関西など相次ぐ個人情報漏えい事件
2005年	JR西日本宝塚線脱線事故
2005年	耐震偽装事件
2006年	シンドラ社製エレベーター故障死亡事故
2007年	不二家賞味期限切れ材料使用事件
2008年	JT社中国製冷凍餃子集団食中毒事件

出所「組織不祥事—それでも不祥事は起こる—」P4改

1. コンプライアンスの概要

コンプライアンスをめぐる状況はここ 20 年で大きく変わってきた。前述したように多くの企業不祥事が明るみになった 90 年代からその必要性が叫ばれ始めた。そして企業不祥事が社会問題になるたびに、法規制が厳しくなっていった。

1.1 コンプライアンスとは

コンプライアンスは一般的には「法令遵守」という意味でとらえられていることが多い。実際それは正しいのだが、企業の活動においてはただ単にルールを守ればいいということではない。企業独自でコンプライアンスを定義しているところもあり、日本を代表する企業であるトヨタを例にとってみると「法令はもとより、社会常識・企業倫理を遵守し、さまざまなステークホルダーからの期待に応え、オープンでフェアな企業活動を進めていくこと」（トヨタ HP より）と定義されており、社会の期待にこたえる、社会の規範を守るといった性質を持っているといえる。そもそも規制というものは、問題が起こってからできるものがほとんどであり、どうしても後出し感が強い。また法律はとらえ方次第でどのようにでも解釈できるという性格を持っており、あいまいなものである。実際明るみになった組織不祥事では、法律には違反していないが問題となったといういわゆるグレーゾーンの事例は多い。たとえば後にケースで述べることではあるが「重要事項の説明責任」について考えていきたい。これは主に不動産や食品についていえることであろう。この重要事項の買う側と売る側でのとらえ方に相違が存在してしまうと問題が起こってしまう。売る側が重要でないと認識したことが、実は買う側にとっては重要なことであるかもしれない。そうすると売る側は法律には違反していないかもしれないが、買う側が大きな不利益被ることになり問題になってしまう。このように企業と社会規範のずれが不祥事の原因となることが多く、いかに社会規範を正しくとらえ守ることができるかが企業のコンプライアンスにとって重要なことであろう。

1.2 CSR とコンプライアンス

近年企業の社会的責任（CSR）という言葉が一般的なものとなった。企業というものは営利集団ではあるが、そればかりを目的とするだけでなく持続的な社会を構築するためにあらゆるステークホルダーとのよりよい関係を目指していくことが企業の責任であるという考え方が広まっている。例えば環境問題や貧困問題など社会が直面している大きな問題に対して企業が取り組むこと。これも CSR のひとつである。SCR はブランド力にも大きな影響を与えるものであり、企業の戦略の一つにもなりうる。そうしたなかでコンプライアンスもその一端を担うものとして認識されている。特に日本では企業スキャンダルを中心に法令違反であったことから CSR=法令遵守として扱われることが多い。しかし欧米では CSR と法令遵守は別物として扱われることが多い。CSR はどちらかというところ「発展」の意味合いが強く、それに対し法令遵守（コンプライアンス）は「維持」の意味合いが強

いように思われる。

1.3 コンプライアンス体制

コンプライアンスへの関心が大きくなり、各企業は組織不祥事が起こるリスクの軽減を目指しコンプライアンス体制を構築するようになった。

参考 コンプライアンスの整備及び組織体制状況（上場企業 222 社対象）

	コンプライアンス・マニュアルの制定	コンプライアンス担当役員の設置	コンプライアンス専任部署の設置	コンプライアンス委員会等の設置
平成 18 年調査	86.0%	80.1%	60.9%	71.7%
平成 21 年調査	97.6%	90.5%	69.1%	84.4

出所：公正取引委員会 HP「企業におけるコンプライアンス体制について」

この体制を 5 段階に分けると以下ようになる。

1. コンプライアンス文書の作成

コンプライアンスへの取り組みの第一として企業の倫理方針やコンプライアンス・マニュアルなどの文書を作ることがあげられる。企業の倫理方針とはコンプライアンスについての企業内での基本原則。それは企業の業種や規模によって異なってくる。またそれは企業が培ってきた文化や理念がバックグラウンドにある。具体的な行動を示すというよりは精神的なものを述べている。一方コンプライアンス・マニュアルは具体的な場面を想定した行動規範である。例えば物を調達するときどんな法律を守らなければならないか、どういった行動をすべきか、消費者の信頼を確保するために、物を販売するときどのようなことに気をつけなければならないのか、といったことが述べられている。コンプライアンスを意識した業務マニュアルである。こういった文書を作るに至り、自社の業務のどこにリスクがあるのか、こういった文書を業務上のどのような場面で活用すれば効果的かということについて考えなければならない。また社会からの要請というものは時の流れとともに変化していくものであり、変えるべきところは変えるという作業も必要になってくる。

2. 組織体制の構築と教育

コンプライアンスの取り組みの第二としてあげられるのがそれを運営していく体制の構築と教育である。コンプライアンス専門部署の設置やそれを取り巻く組織の構造をどうしていくか、また企業のコンプライアンスの理念を全構成員に広めていくための教育訓練は企業のコンプライアンス体制において重要な位置を占めているといってもよいであろう。コンプライアンス専門部署は企業のコンプライアンス上の実質上の権限を持っている。企業の規模が大きくなり 1 つの部署で管轄しきれないときは、法務部や人事部、CSR推進部などの関連部署に機能を分散するという例もある。似たような機関で監査役会というものがあるが、これは企業が会社法通りの運営が行われているかのチェックをする第三者による機関であり、企業の執行には関与できない。ただコンプライアンス専門部署と監査役が情報を共有していくことは重要である。またコンプライアンス専門部署は企業の執行に関与できる部署ではあるが、第三者の目を持ち、企業内のすべての部署を公平に見ることができる部署でなければならない。ある事業部には厳しい目でみて、ある事業部のやることは黙認するというスタンスでは、この部署は機能しない。コンプライアンス専門部署が中心となって企業のコンプライアンスへの取り組みを行うわけであるが、専門部署のみがそれを行うわけではない。その取り組みを全構成員が行うことで意味のあるものになる。そこで重要になってくるのが構成員への教育訓練である。コンプライアンスの重要性や倫理を守ることのメリットをどう構成員に伝えるかというのは難しい問題である。また倫理規則を破った時の罰則を考えなければならない。コンプライアンスの教育は新入社員研修に組み込まれていたり、そのほかの社員向けにも定期的に行われたりしている。またコンプライアンス月間として毎年コンプライアンスについてみんな意識しようという月を設ける例もしばしばある。教育スタイルも座学形式やディスカッション形式などさまざまである。どのようなやり方が効果を残せるかはわからないが、研修をその場限りで終わらせないことが重要である。いかに社員の中に残るような研修をするか。そういった点で不祥事を経験した企業では有効な研修ができるのではないだろうか。不祥事が起こったことによる苦労など倫理を守らないとどうなるのかを肌で実感した社員の話はリアリティがこもっていて、外部の講師による講演よりも心の中に残るものになるのではないか。またそういったケースがない企業でも他社のケースを例に出すことで、同じような効果を生み出すことができるのではないだろうか。研修のほかにも簡単な倫理マニュアルを必携させ常にコンプライアンスについて意識させることもできる。社員にコンプライアンスについて植え付けるためには教育訓練の工夫が必要である。

3. コミュニケーション機能の確立

コンプライアンスの取り組みの第三にあげられることがコミュニケーション機能を確立させることである。専門部署を確立してコンプライアンスの取り組みについてトップダウンの仕組みを整えると同時に、社員の声を吸い上げるボトムアップの仕組みを整えなければならない。専門部署を設置したとはいえ現場でどのような問題が起こっているのかをすべ

て把握するのは不可能である。社員の人が現場の中で日々感じたことこそそのためには必要不可欠なものである。しかし組織の起こっている問題について直属の上司に報告することはなかなか難しいことであり、ときにはリスクが伴う。そこで一般的にいわれる内部通報が行われる部署である報告相談窓口の設置である。企業不祥事の発覚がこういった制度を活用したことにより明るみになった例は雪印の牛肉偽装事件など多々あり、問題解決の手段として有効なものであると認識されるようになった。この流れをくむようなかたちで2006年に公益通報者保護制度が施行された。この法律は内部告発をした人に解雇などの不当な扱いをしてはならない、したならばそれを無効にするなど告発者を守るためのものである。同法が施行されたことにより企業の内部統制において窓口設置は重要な位置を占めるようになった。この窓口がより活用されるためには、社員から信頼されるものでなければならない。報告者のプライバシーの保護、報復行為の禁止、報告者のアフターケア、そしてそのことを社員に広く知らせることは窓口の条件となるであろう。情報の漏えいの不信を緩和するためにこの窓口で外部組織（法律事務所など）を利用している例もある。この窓口から上がってきた問題はコンプライアンス担当部署が扱い、さまざまな部署と協力し事実関係を調査する。事実関係をはっきりさせることができたならば、問題に応じしめるべき措置をとる。もしその問題が重大なものであれば取引先の企業やマスコミを通じて消費者や利用者などに公表する場合もある。公表することによって企業にとってブランドの失墜など大きなリスクが伴う。しかし国民の安心・安全という広い視野にたってみると、企業の社会的責任としてしなければいけないことである。企業がやらなければいけないことは問題の経緯、事後措置の詳しい説明などマスコミに対する誠意を持った対応である。

4.チェック機能

コンプライアンスの第四の取り組みとしてあげられることがチェック機能である。組織内でコンプライアンスが遵守されているか、またコンプライアンス体制はうまく機能しているかをチェックしなければならない。チェック方法のひとつとしてチェックリストの使用がある。一人一人が日常の仕事においてコンプライアンスに反していないかをアンケート形式のリストを使って事後チェックしてもらうというものである。すべての人を対象としたものなので日常の業務の実態を把握しやすいものである。しかしアンケートを提出することだけが目的になったり、その内容に偽りがあるかもしれなかったりと穴のあるチェック方法かもしれない。そこでアンケート形式ではなく数名の社員に定期的にヒアリングするといった方法もある。対面することによって、リストだけではわからない業務上の潜在的リスクを把握することができる。またコンプライアンス専門部署の監査による把握の仕方もあるだろう。このような企業の潜在的リスクや問題を把握した後、コンプライアンス専門部署は自ら定めたコンプライアンス体制が機能しているかを確認し、企業の倫理方針、コンプライアンス・マニュアル、教育体制などを変えていく。それは常にそのときの社会の流れに沿ったものでなければならない。

5. 事後処理

コンプライアンスの第五の取り組みとしてあげられることは問題が起きてからの組織の対応である。どんなコンプライアンス体制を敷いても組織とは人間同士の集まりである。間違いを 100%犯さないというのはほぼ不可能である。そこで重要になってくるのが事後対応をどうするのかである。先ほど述べたようにマスコミへの誠実な対応やコンプライアンス体制を変えていくことなどがあげられる。また後のケース分析でも取り上げるが、不祥事が起こった場合第三者委員会を設置するというケースがよくある。有識者を招いた臨時の委員会であり、完全な第三者視点からの事実関係の調査・報告、再発防止への提言を行う。組織の枠組みを超えた第三者の提言は組織を改革する際に大きな影響を与える。

2. 組織文化について

企業不祥事をおこさないためにもしっかりとしたコンプライアンス体制を敷かなければならない。しかしそもそもなぜ不祥事が起こるのだろうか。組織文化こそ多くの不祥事の根底にあると考える。

2.1 不祥事の要因

不祥事のパターンは様々である。そのいくつかをあげてみる。

- ①会社を守るため行う
- ②社会規範とのかい離
- ③社員が自分の利益のために行ってしまう
- ④企業の過度の利益追求
- ⑤管理体制の不十分
- ⑥政治との癒着

とくに①と②の例がよく目につく。そこでは「上司からの圧力があった」、「生き残るにはこれしかなかった」、「悪いことだとは思わなかった」などの言葉が聞かれる。こういう言葉から心理的なものが不祥事を引き起こす大きな要因であると考えられる。不祥事を引き起こす人間の心理的要因を表したものの一つとしてサザーランドが提唱した差別的接触というものがある。これは犯罪行動を集団の他の人々との相互作用によって学習されるものとしてとらえている。要するに企業の中での違法なことも利益のためならいとわないう人たちとの接触によって違法な行動を善しとするように学習されてしまうのである。また岡本浩一教授が提唱した無責任の構造というものもある。これは「組織やその構成員が盲目的な同調や服従が心理的な規範となり、良心的に問題を感じる人たちの声を圧殺し、声を上げる人たちを排除していく構造をもつ」（岡本浩一著「無責任の構造」より）というものである。無責任の構造は人間の集団での心理メカニズムである「同調」、「服従」、「内面化」で構成されている。人は周りの意見に同調する傾向をもち、権威の命令に対して盲従しやすく、最初は不本意に思っていた行為も合理的なものとみなすようになってしまうという性格を持っているため無責任の構造が働きやすいのである。他にも組織不祥事に関する心理メカニズムを表したものがある。そしてすべてをまとめると、どれほど良識な人でも周りの環境（ex 企業の暗黙の価値、習慣）によって考え方が変わってしまう恐れがある、過ちを犯してしまう可能性があるということである。また先ほど述べたコンプライア

ンス体制もやはり組織の文化に影響されるところがある。そこで組織の構成員の考え方のバックグラウンドになる組織文化が注目されるのである。

2.2 シャインの組織文化論

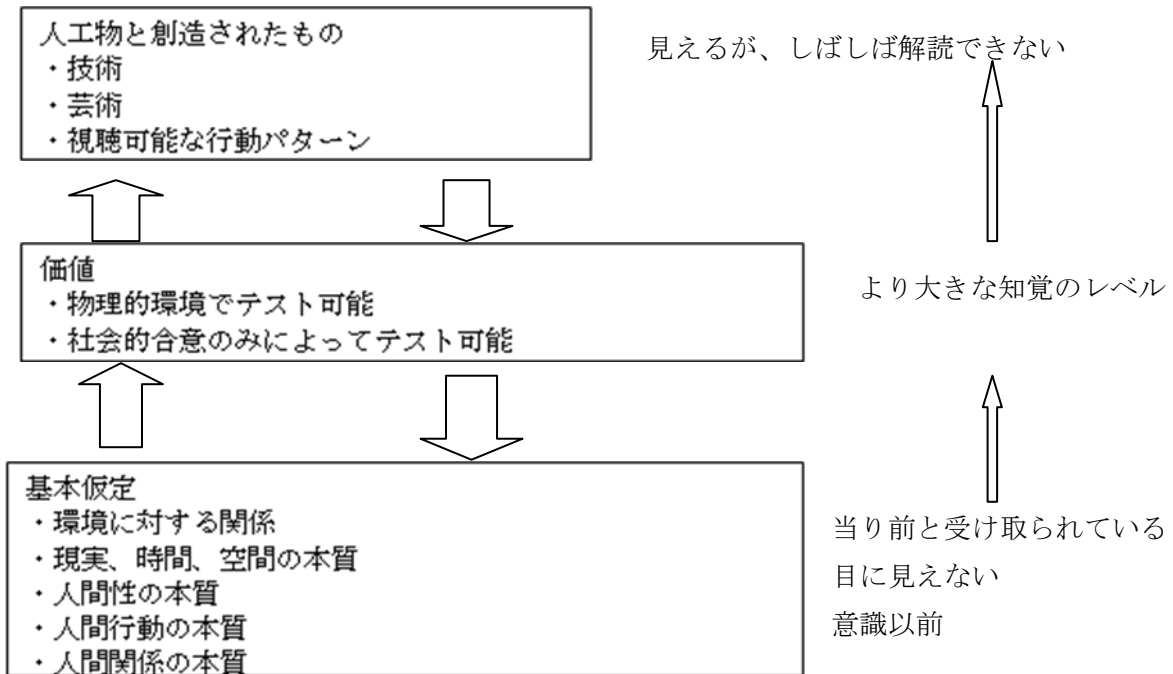
組織文化について考えるため私はシャインの組織文化論を使用する。まず文化というものはこのように定義されている。「ある特定のグループが外部への適応や内部統合の問題に対処する際に学習した、グループ自身によって、創られ、発見され、または、発展させられた基本家庭のパターン。それはよく機能して有効と認められ、したがって新しいメンバーに、そうした問題に関しての知覚、思考、感覚の正しい方法として教え込まれる。」(E.H シャイン著・清水紀彦／浜田幸雄訳「組織文化とリーダーシップ」より) 要するに過去の成功体験や失敗体験が文化のもととなっている。それは創業者の考え方が文化に反映されていることが多い。

そして文化にはレベルというものがある。レベル1は「人工物として創造されたもの」である。これは外部の人が見ても明らかにわかるような形で表れる文化である。例えばメンバーの行動パターン、建物の様式、組織体制などに表れる。IBMで行われているオンデマンド・ワークスタイルというものがある。組織の枠を超えて協業できるように座席はすべて自由席となっているが、これもこのレベル1の文化の一つの例である。

レベル2は「価値」である。これはある事柄に直面した時に「どうあるべきか」という感覚を反映している。社訓や社是、倫理規範などに表れている。例えば「どんなときでもお客様主義を貫きます」といったようなものはこれに当てはまる。ただこれはメンバーの行動に反映されていないこともあり、深くは浸透していないものである。

そしてレベル3は「基本的仮定」である。これは組織内で繰り返し有効に機能した価値観が当たり前とみなされるようになり認識されないようになったものであり、目に見えない文化である。組織の暗黙のルールなどがそれに当てはまる。レベル1、レベル2の文化はこのレベル3の文化が基となっており、組織文化の基本となるものである。もしこの基本的仮定が社会規範から逸脱したものになれば、この組織は過ちを犯してしまう恐れがある。文化を変革する際この「基本的仮定」をどう変えていくかが問題になる。

図：文化のレベルとその相互作用



出所：「組織文化とリーダーシップ」 P19

文化を論じるにあたって重要となってくるのがリーダーシップの役割である。組織はリーダーの考え方に依存している。文化はリーダーの考え方や反応に大きく影響されて創造される。よってリーダーシップは文化の形成、進化、変容、破壊と大きく絡み合っているといえる。そこで文化の変革には組織の構成員に大きな影響を与えられる、そして人格者として称賛される、実行力のあるリーダーの存在が必要とされる。これはバーナードが述べた道徳的リーダーシップと通じるところがある。リーダーシップの役割は組織の成長段階で変わってくる。創業時は自らの仮定を具現化し文化を植え付け強化していく役割。中年期は組織がよりよい形になるためにどのように援助していくかを洞察していく役割。成熟期には古い文化を打ち破るような実行力が求められる。文化の変革は組織の成熟度や組織を取り巻く環境によって難しさが変わってくる。日の浅い組織であれば変革は容易かもしれないが、何十年何百年と続いている組織では大きなイベントが起きない限り染みついたものを変えていくモチベーションもないだろうし、変えていくことは容易ではないだろう。しかし会社のトップや管理職など人の上に立つ者が少しでもリーダーに必要な要素を理解しそれに近づく努力をし、下の者の模範になれるようであればよりよい文化に近づく

ことができるのではないだろうか。

変革のメカニズム

組織の成長期において

組織の成長期における組織文化は創業者の抱く仮定によって支配される。よってリーダーの交代というのは文化を変革することのできる大きなイベントである。また組織の生き残りが重点と置かれるため、外的環境に対して組織を守るために自然と形を変え進化していく。この時点では文化を維持するという圧力はそれほど強くはない。

組織の成熟期において

組織が成熟期を迎えてしまえば文化の変革は起こりにくい。文化というのは経験の積み重ねである。長年積み重ねてきたものを壊してしまうことはなかなかできないことであるし、長期にわたる成功を収めてきた場合はなおさら今までの組織内の仮定に対して疑問を抱いたり、変えようとしたりする動きは出ないであろう。しかし常に変わりゆく外部の環境の中で変えなくてはならない時期が来るであろう。そのとき成熟組織で起こりうる変革メカニズムは以下のように述べられている。

強制的説得

古い仮定を否認する力を強めるため新しい仮定を受けざるを得ない環境作りをしていく。最たる例はインセンティブを用いることである。新しい仮定を支持する行動には報奨を与え、それにそむくような行為には罰を与える。否が応でも新しい仮定に沿った行動が求められるようになる。そこで必要となってくるのが、いかに管理者が正しいインセンティブを用いることができるかである。また絶対服従的なリーダーの存在が求められる。

方向転換

先ほどのメカニズムと比べ少し強制力がなくなったもの。管理者の新しい洞察と計画、プログラムにより構成員に過去の価値観や仕事のやり方を変えていかなければならないと認めさせていかなければならない。この変革プロセスは次の五つの条件がそろって可能となる。①組織文化を解凍させるための動機づけ②方向転換に従事する管理者あるいはチームが存在すること③この人たちが組織の進むべき方向について明確な感覚を備えていること④そこに到達するため文化をどう変革すべきかに関するモデルがあること⑤そのモデルを実行すべき実力を備えていること。上記の強制的説得とは違い、組織全メンバーの参画が必要とされる。そのための有効な手段として教育、指導などがある。浸透させることが難しいのであれば少しの強制力も必要である。これらの手段により徐々に文化を変革していくプロセスが方向転換である。

再生と新生

組織を物理的に破壊しそこに新たな文化を作るもの。組織がなくなることによって文化も破壊される。そこで誕生する組織は新しい文化を構築する。例えば合併や買収などで大

きな地の入れ替えが起こった時にこのようなプロセスが生じる。

成熟組織の文化の変革はこのようなプロセスで行われるが、この中でも文化の変革への動機づけが非常に難しい。実際問題その動機付けは不祥事など組織が大きな問題を起こしてしまったときにあらわれるのがほとんどである。

3 ケース分析：三菱地所の大阪アメニティパーク土壤汚染問題

3.1 概要

2004年三菱金属(株) (現三菱マテリアル) 大阪精錬所の跡地の再開発施設である大阪アメニティパーク (OAP) において、土壤に基準値を大幅に超えるヒ素が含まれていることを知りながらマンションを販売していたとして宅地建物取引業法違反容疑で三菱地所、子会社である三菱地所住宅販売の役員が書類送検された。

経緯

1992年 工事着工

1997年 調査の結果下水排出基準値を超えたヒ素が存在することが分かる
マンションの販売開始

2002年 土壤汚染についての事実を住民に公表

2004年 三菱地所・三菱地所住宅販売の役員が書類送検

2005年 住民との補償合意、対策工事の実施

2006年 国土交通省による行政処分

事件の大きな要因は企業側の体質の問題である。1997年の調査で土壤汚染が発覚した際、人体への影響はないとしてこのことを告知しなかった。マンションを買う側としてみれば、人体への影響の有無に関わらず知っておかなければいけない情報であり、買う際の大きな判断材料になりえる。消費者意識とのずれがここに生じていたのである。さらに1997年時点でトップまで土壤汚染の事実は伝わっていたという事実がある。それでも公表しなかった経営者の資質が問われる。企業の模範となるべき経営者がこのようではよい組織文化は醸成されない。実際販売担当者は上司に「土壤汚染について聞かれたら安全だと言って売れ」と言われていたという。このことから企業体質・文化に大きな問題があったと思われる。実際そのような体質の中では、コンプライアンス体制も形骸化していた。三菱地所では1997年からコンプライアンスの推進を行っていた。問題が大きくなる前である。コンプライアンス部の設置、コンプライアンスの憲章の作成、倫理教育の実施、モニタリング

の実施などコンプライアンス体制の主な取り組みは行ってきた。それにも関わらず 5 年間も土壌汚染を隠してマンションを販売し続けていたのである。体制を機能させることと企業の文化というものが大きく関わっていることがこのことから分かる。さらに企業内での認識のずれの問題も大きい。OAP でマンションを分譲中の 2000 年 2 月に同社が事業主である千葉県我孫子市のマンションの土地から有害物質が検出された。そのときは土壌汚染の事実を説明した後マンション販売をしていたのである。大阪の件と千葉の件のどちらが企業体質を表していたものかはわからないが、企業内で価値観や理念を共有できなかったのは事実である。これは上で述べた制度の問題でもある。企業外の問題としてあげられるのは法律の問題である。この問題は宅地建物取引業法の改正と土壌汚染対策法施行の前に行われていたものである。企業側には法に触れているという意識がなかったかもしれない。しかしこういった法律の改正や施行は問題が起こってから行われるのがほとんどであり、後出し感が強い。問題を起こさないためにも法律が求める以上の説明責任が求められる。三菱地所のような大企業は特にそうである。

参考 土壌汚染対策法概要

1 目的

土壌汚染の状況の把握に関する措置及びその汚染による人の健康被害の防止に関する措置を定めること等により、土壌汚染対策の実施を図り、もって国民の健康を保護する。

2 土壌汚染状況調査

土壌汚染の状況を把握するため、汚染の可能性のある土地について、一定の契機をとらえて調査を行う。

3 指定区域の指定・台帳の調製

都道府県知事は、土壌の汚染状態が基準に適合しない土地については、その区域を指定区域として指定・公示するとともに、指定区域の台帳を調製し、閲覧に供する。

4 土壌汚染による健康被害の防止措置

5 指定調査機関

土壌汚染状況調査の信頼性を確保するため、技術的能力を有する調査事業者をその申請により環境大臣が指定調査機関として指定する。

6 指定支援法人

土壌汚染対策の円滑な推進を図るため、汚染の除去等の措置を講ずる者に対する助成、土壌汚染状況調査等についての助言、普及啓発等の業務を行う指定支援法人に関し、基金の設置等の必要な事項を定める。

出所 環境省HP

→土壌汚染の可能性のある土地は調査する。そして都道府県にこれを報告する。危険な土地については公示するというもの。

3.2 事件後の取り組み

2005 年 OAP の土壌汚染問題が社会問題となった後、社長が交代した。その社長のイニシアチブの下社外有識者からなるコンプライアンス特別委員会が設置され、この委員会が中心となり組織の改革が実行された。この委員会では 3 つの課題について話し合われた。

- ① 三菱地所グループ行動憲章の改正に関して
- ② 住宅の販売に関するガイドラインの策定に関して
- ③ 三菱地所グループの体質改善に関して

この 3 つの課題に関していかなのような取り組みをした。

三菱地所のグループ行動憲章の改正に関して

行動憲章の社員への認知度の低さ、そして OAP 土壌汚染問題で明らかになった顧客重視の欠如が課題となった。そこで表現をできるだけ平易にするように、そして顧客重視の項目を強調するように改正案が作られた。

住宅の販売に関するガイドラインの策定に関して

OAP の土壌汚染問題では住宅販売についての一定の基準がなく、重要事項の捉え方や販売する際の説明姿勢についてはあいまいなものであった。その反省を活かすべくすべての社員が同じ価値観を共有できるようにと住宅の販売に関するガイドラインが策定された。今回の件で特に問題となった重要事項についてのマイナス情報の基準を明確なものとした。また社会情勢の変化（顧客の考え方の変化）に柔軟な対応ができるようガイドラインを作成するための手順書にも及んだ。

三菱地所グループの体質改善に関して

組織風土改革、顧客重視の徹底、リスクマネジメント、誠実であることの観点から体質改善を進める上での対策上のポイントがまとめられた。顧客重視の徹底については社会の変化を常に取り入れるようにするため CSR 委員会への外部有識者の導入、社外取締役の導入など外部の目を取り入れることを行った。またクレーム情報の共有化や NPO 法人との協力なども実施された。組織風土改革においては風通しのよい組織を目指し、トップによる各部署廻りと意見交換、CSR 推進部による各部署・グループ会社訪問、定期的な意見交換会が行われた。リスクマネジメントについてはリスクマネジメント体制の構築、緊急対応時のガイドラインの周知が行われた。そしてインテグリティ（誠実であること）については行動憲章の周知・徹底、役職員への研修の実施、中間管理職・若手社員の SCR 委員会への傍聴参加など社内規範を徹底させるための取り組みが行われた。

*三菱地所グループ行動憲章

私たちは、基本使命を実践するために以下の通り宣言し、実行します

1. 私たちは誠実に行動します

法と倫理に基づいて活動し、常に自らの行動を謙虚に振り返り、社会とのコミュニケーションを大切にすることで、公正、透明で信頼を第一とした企業活動を行います。

2. 私たちはお客さまからの信頼を得られるよう努めます

お客さまの立場で考え、安全でより良い商品・サービスを提供するとともに、情報を適切に開示します。

3. 私たちは活力のある職場づくりに努めます

自らの成長をめざし、個々の人権や多様な考え方を尊重し、創造性・専門性を高めながらチームとして総合力を発揮します

出所：三菱地所 HP

*コンプライアンス意識浸透のための施策例

- ・コンプライアンス月間の実施
- ・PCのスクリーンセイバー・壁紙にて行動憲章を表示
- ・社員食堂・休憩室に印刷物の掲示
- ・ヘルプライン制度の周知のための説明会の実施・ポスター作成

3.3 変革メカニズムにあてはめて

このような施策があって、三菱地所は不動産販売において徐々に信頼を回復させた。この取り組みを社員の組織文化論の成熟組織における組織文化変革メカニズムにのっとって考えてみると、方向転換がうまくいったといえる。

①組織文化の解凍させるための動機付け

組織文化を解凍させるための動機付けとなった出来事はOAPの土壌汚染問題である。このことをきっかけに企業の文化を変えていかなければならないという意識が組織の中から出てきた。

②方向転換に従事する管理者やチーム

これは新社長とそのイニシアチブから設置されたコンプライアンス特別委員会である。

③この人たちが組織の進むべき方向について明確な感覚を備えている

組織の方向性を「顧客重視の徹底」ということを前面に押し出し組織改革を断行していった。

④そこに到達するため文化をどう変革すべきかに関するモデルがあること

これはコンプライアンス特別委員会で決定された取り組みである。住宅の販売に関するガイドラインの策定や全従業員がコンプライアンスについて常に意識してもら

うための上で述べた取り組みである。これらの取り組みにより組織全体に「顧客を重視する」ということを浸透するようにした。

⑤そのモデルを実行すべき実力をそなえていること

組織内の問題を組織内の考えだけで捉えないように社外取締役などの外部の目を取り入れた。また従業員が顧客重視を徹底できるように、研修やコンプライアンス週間を設けるなど多少強制力を持った施策を実施した。

この方向転換がうまくいったのもトップが組織を変革するためにリーダーシップを発揮できたからではないだろうか。ここで言うトップとはもちろん事件発覚後に就任した社長であり、またコンプライアンス専門部署、臨時のコンプライアンス特別委員会である。シンボリックマネージャーとは違うが、従業員に明確なビジョンを提供しそれを実行する力があるということはリーダーシップを発揮することにおいて必要である。

4 提言

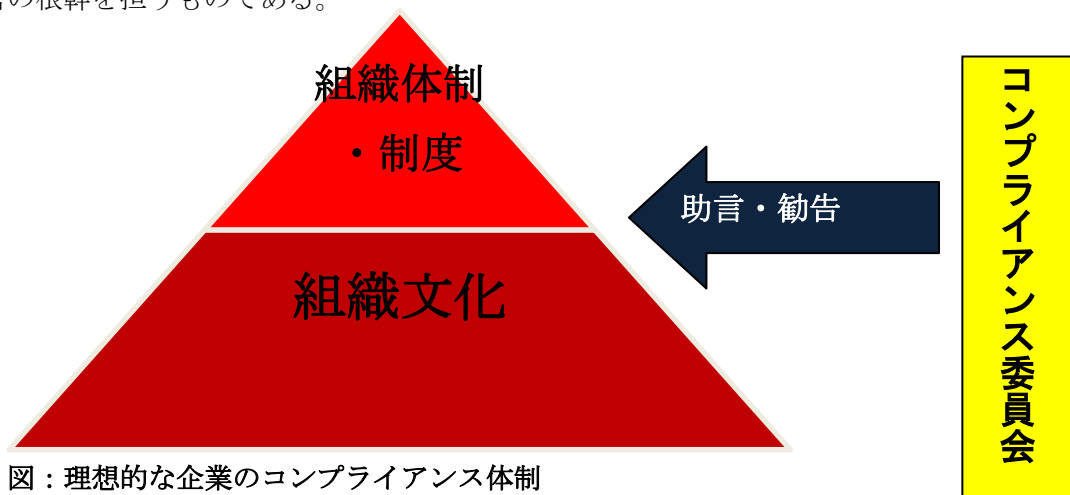
企業不祥事の原因は様々だが、そこには企業文化が大きくかかわってくる。組織不祥事は人の行動に起因する。人というのは周りの空気に影響されやすく、隠ぺいやもうけ主義などの非倫理的な文化が蔓延していると人の行動も非倫理的なものになってしまいやすい。その文化というものは深く組織に根付いたものであり、変えようとする動きはなにか問題が起こらない限りないだろう。その文化を変える鍵となるのがリーダーシップである。リーダーの権威と権限が非倫理的な圧力を排除する力を持っている。いかに経営者が明確で倫理的なビジョンを持ち、構成員に影響を与えることができるか。本田技研の本田宗一郎や松下電気（現パナソニック）の松下幸之助のような大きなシンボルとなるような人が理想だが、シンボルにならなくてもその理念を実行する力が求められる。その考えをどのように構成員に浸透させるか。そのために制度というものがあるように思われる。

そしてその制度の実行力をどのように高めていくかが問われる。そこで一つ管理職の意識改革こそ求められるものではないだろうか。企業の多数を占める一般従業員にとって経営者が模範となればそれに越したことはないだろうが、とくに大きな企業だとそれは難しい。一般従業員にとって直属の上司が一番影響力を与えうる存在ではないだろうか。コンプライアンスの精神を理解し実行できる上司の行動を見てきた一般従業員がそれを引き継いでいくというような好循環があれば望ましい。模範となる管理者を育てるためには、まずはそのまた上に立つものが模範とならなければならない。そして研修などの教育を行う。また人事考課にもコンプライアンスについての項目をもうけ、コンプライアンスを昇格の一つの基準にすることも模範となる管理者を育てるための有効な手段であろう。そし

て内部通報の制度の充実も考えられる。組織のコミュニケーション機能の一つではあるが、常に部下が自分の行動を見ている、非倫理的な行動をとればすぐ上に知れ渡るという緊張感を生む役割も内部通報制度にはあるのではないだろうか。そのほかにも有効な制度や組織を用いることによって、トップの理念を浸透させることが求められる。

良い組織文化を構築していくのは企業のトップの大きな役割であると述べたが、日本の企業では内部昇格がほとんどであり、トップは長年その文化に浸かってきた人である。その人が組織文化を変えていくことができるのかという疑問が生じてくる。そこで外部からの目というものが必要になる。外部の目を組織の中に取り入れることによって、常に企業の文化が社会の規範からずれないようにする。そのために外部の有識者と内部の者による常設のコンプライアンス委員会の設置が求められる。社内の現実も知る必要があるためこの委員会は内部の者の参加が望ましい。この委員会には企業のコンプライアンス体制や制度に対する助言や勧告をする役割が求められる。そしてこの委員会が形骸化しないためにも、高い地位を維持できるようにする必要がある。

企業のコンプライアンス体制はまず良い組織文化の構築から始まる。その後にあるのが良い組織体制・制度、第三者の視点である。この三つが揃うことによってよいコンプライアンス体制ができるといえるだろう。ただどんどころに問題が転がっているのか完全には分からないことであり、また企業というのは人間の集まりである。上で述べたとおり100%間違いを犯さないというのは不可能である。それでも問題を起こすことによって生じる社会的コストを考えると、不祥事を起こさないようにする取り組みは必要不可欠である。コンプライアンス経営をしているからといって評価されることはないであろうが、企業経営の根幹を担うものである。



図：理想的な企業のコンプライアンス体制

参考文献

- E.H シャイン著・清水紀彦／浜田幸雄訳「組織文化とリーダーシップ」ダイヤモンド社
1989年
- 高巖「コンプライアンスの知識」日本経済新聞社 2003年
- 浜辺陽一郎「図解コンプライアンス経営」東洋経済新報社 2006年
- 間嶋崇「組織不祥事—組織文化論による分析—」文眞堂 2007年
- 秋山進「それでも不祥事は起こる：「価値浸透」が変えるコンプライアンスと内部統制」
日本能率協会マネジメントセンター 2008年
- 岡本浩一「無責任の構造」PHP 新書 2001年
- 朝日新聞（2002/10/09,2004/11/22,2004/11/23,2005/05/09）

参考 HP

- 三菱地所グループ HP <http://www.mec.co.jp/>
- 公正取引委員会 HP www.jftc.go.jp/