

# 企業倫理の確立と 企業行動の新たな展開

企業不祥事への対応として、日本経団連は、昨年十月に「企業行動憲章」、「実行の手引き」を改定するとともに、今年から毎年十月を企業倫理月間と定めて、会員企業に企業倫理の確立と継続的な取り組みを促すこととした。そこで、会員企業の取り組みの現状を踏まえ、今後わが国経済界が目指すべき方向性を探る。



**池田守男**

いけだ もりお 日本経団連評議員会副議長・社会貢献推進  
委員会委員長／資生堂社長

日本経団連の企業行動憲章は昨年十月に改定したが、企業の取り組みはこれからが正念場である。二十一世紀型の企業経営とは、経済性ととともに、人間性、社会性、文化性も同時に追求するものであり、これを早急に構築する必要がある。産業界は、行政がより実態に即した対応を取るよう積極的に働きかける必要がある。



**中島茂**

なかじま しげお 中島経営法律事務所代表・弁護士

消費者の企業を見る目が厳しくなる中で、企業トップの姿勢と陣頭指揮が非常に大事な時代になった。コンプライアンスに教科書はない。各社が試行錯誤を重ねることが重要である。日本経団連には、会員企業のコンプライアンス体制構築に向けたサポートと、消費者・一般市民の声を聞くセクションの設置をお願いしたい。

武田 企業倫理というものは、いくら取り組んでもし過ぎるといふことはありません。問題が起これば、企業イメージは一瞬にして崩壊し、企業の存続にもつながってくるほど非常に重大な課題です。経営者は常にリーダーシップを発揮して、企業倫理の確立に努めなければなりません。万一そういう問題が発生した場合には、経営者がまず率先してその問題解決に当たっていかなくてはならないと常々思っています。

昨年十月に企業行動憲章の改定を発表した折、記者団から「日本経団連に企業倫理が確立できるのか」と質問された奥田会長は、「私ができるのか」と質問された奥田会長は、「私はできると確信している」と答えられました。私も日本を代表する日本経団連の会員企業は、



## 水谷雅一

みずたに  
まさかず

経営倫理実践研究センター会長

二十一世紀は企業倫理の時代であり、経営倫理によって社会と共存、共有する企業になっていく。日本の大企業の場合は、経営倫理を組織の隅々まで浸透させ、人間性や社会性も重視する会社であるというイメージをつくっていく段階に来ている。グローバル時代は日本特有の大変恥ずかしい不祥事(談合、総会屋癒着、過労死)を早急に撲滅すべきである。



## 〈司会〉武田國男

たけだ  
くにお

日本経団連副会長・企業行動委員長  
武田薬品工業会長

企業不祥事への対応については、官・民・メディアいずれも冷静な議論を深める時期に来ている。企業不祥事の本質、コンプライアンスの本質を早急に見極めるべきである。また、不祥事を起こした企業トップはコンプライアンスに対する考え方が希薄な傾向がある。企業は、企業倫理の時代に向けて早急に準備体制を確立していかなければならない。

一日も早く自律的な企業倫理を確立せねばならないと思っています。  
まず、本年五月まで企業行動委員会の企画部会長を務められた池田さんから、昨年の憲章改定やその後の一連の活動についてご紹介いただきたいと思います。

## 企業の取り組みはこれからが正念場

池田 昨年、企業行動憲章の改定を実施するにあたり、私に企業行動委員会の企画部会長

として取り組んでもらえないかというお話をいただきました。事の重大性はもちろん理解しておりますが、経済界全体で取り組むと同時に、私ども企業にとっても率先して取り組むことがプラスになると考え、お引き受けしました。ところが、その後も経済界全体の中でいろいろな問題が発生いたしました。さらにコンプライアンスの問題が重視されてきました。

企画部会長のメンバーは、同様の危機感を共有していましたが、具体的にその問題を詰め

ていきますと、当然各社各様の考え方があり、これを経済団体としてどのように一本化するかという点で苦労がありました。しかし、回を重ねるごとに危機意識が深まり、企業の目標となるようなものをまとめることができたと思います。特に改定憲章の中で、社会、消費者、ユーザーからの信頼が最重要の課題であると冒頭に掲げることができたのは、今日的な意味合いで大変意義があったと思っています。

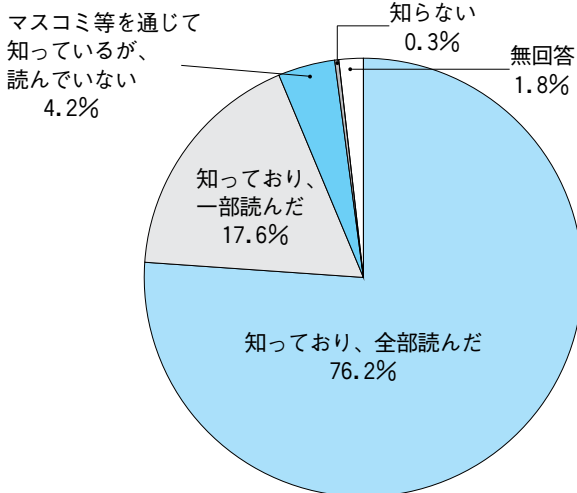
各企業が改定憲章をベースにして、いかに取り組んでいただけるかが重要ですが、現状を見る限り私はその点については必ずしも満足していません。憲章改定後、会員各社の実態についてアンケート調査を行ったところ、今年三月末の時点で回収率が五〇%を切っておりまして。私は何としても一〇〇%近い回収率を目指したいと思ひ、提出されていない企業に再度お願いをした結果、ようやく七月末には六〇%に近い数字になりました(8頁資料参照)。これは一般のアンケート調査では大変高い回収率です。しかし、このアンケート調査は、各社がどのレベルにあるかを自己チェックできる最大のチャンスです。私は、各社が自己チェックから出発して、さらにコンプライアンスそのものの実効性が企業全体に波及していくであろうという思いが強かったので、必ずしも満足していません。

## 資料 「企業倫理・企業行動に関するアンケート」(トップ向け)結果概要

調査対象：日本経団連会員企業 1291社  
 実施期間：2002年12月10日～2003年7月31日  
 回答数：746社 回答率：57.78%

### I. 経営トップの認知状況

問：日本経団連が企業行動憲章を改定するとともに「企業不祥事防止への取り組み強化について」を取りまとめ、公表したことを知っていましたか。



### II. 企業倫理・企業行動強化のための社内体制

項目	これまで取り組んできた項目(複数回答)	今後特に重点的に取り組む必要がある項目(択一)
①行動指針の整備・充実	81.0%	5.3%
②経営トップの基本姿勢の社内外への表明と具体的な取り組みの情報開示	67.0%	8.3%
③全社的な取り組み体制の整備	65.0%	14.4%
④「企業倫理ヘルプライン(相談窓口)」の整備	48.3%	12.5%
⑤教育・研修の実施・充実	67.4%	27.1%
⑥企業倫理の浸透・定着状況のチェックと評価	39.3%	24.7%
⑦不祥事が起こった場合の適時適確な情報開示、原因の究明、再発防止策の実施、ならびにトップ自らを含めた関係者への厳正な処分	66.1%	7.7%



池田守男氏

また、一月には中島先生にもご協力いただきセミナーを開催しましたところ、大変多くの方々にご参加いただきました。経営トップをはじめその成果は十分にあつたと思います。今後も関係者が常に高い意識を持って、会員各社、あるいは会員外の各社にもこの思いを伝えていく活動を継続する必要があると思います。私はこれからが正念場であると思つて

武田 最近の企業の不祥事を見ていると、一番大切な消費者の信頼を損なってしまうことが多いように思われます。また、企業トップの対応が不十分であつたと見られるケースも出てきており、その背景として経営者のコンプライアンスに対する考え方が非常に希薄なことがあるように思われます。中島先生には、かねてから企業倫理について日本経団連

最近の企業の不祥事では  
 企業トップのコンプライアンスに  
 対する考え方が非常に希薄

います。

中島 最近の企業不祥事の特徴として、三点挙げることが出来ます。第一は、この数年非常に顕著になっていることですが、消費者の企業を見る目が非常に厳しくなっていることです。たとえば、二〇〇二年のラベル偽装事件ですが、ラベルは偽装したかもしれないけれども活動に種々アドバイスをいただいています。最近の不祥事の特徴をどのように見ておられますか。

消費者の見る目が厳しくなる中、  
 企業トップの姿勢と  
 陣頭指揮が非常に大事に



中島 茂氏

れども、製品そのものは危険ではないということ、スーパーの中には当初販売を続ける」と表明していたところがあつたのです。ところが、その後、「消費者の社会的な批判の高まりを無視することができない」ということで、急遽全国の店舗から一斉に撤去しました。結局、消費者がコンプライアンス違反をやるような企業の商品は買わないということを意思表示したわけですから。

第二は、内部告発が増大していることです。最近報道されている企業不祥事の端緒のほとんどは、内部告発です。内部告発は、従来、企業や組織に対する裏切りと見られてきましたが、最近では、企業人である前に社会人である、従業員自身が企業を客観的に見るような傾向が出てきています。したがって、企業や組織に対する裏切り行為というような見方はもう通用しない時代になってきたわけです。第三は、今までブランドは一つの商品や企業に限られていたのですが、ここ二〜三年、親会社の不祥事が子会社の実績に影響を及ぼしたり、子会社の不祥事が親会社に直接影響

を及ぼしたりしています。ラベル偽装事件も子会社の問題でしたが、親会社の製品も撤去されました。今後は、グループ全体の信頼性、価値を守っていかなければいけないということが示唆されていると思います。

企業不祥事に対する報道を一読者として見ていますと、第一には企業トップの姿勢がよく見えないということがあります。トップは、コンプライアンスや企業倫理に関する関心を持っていないとは思いますが、明確にそれが社内には伝わっていない。「トップはコンプライアンスとか企業倫理と言うけれども本当か」「実は数字・実績を重視しているのではないか」という声がある現場にあります。「コンプライアンスも大事だけれども、ブレイキをかけるなよ」と言うトップもいると聞いています。現場では「やはり数字だろう」ということで、現場の判断で動く。それが結果的に不祥事になっていったということもあると思います。

をトップが知らなかったとしても、それを防ぐようなシステムをつくるのがトップの責任なのだから、知らないということは弁解に「ならない」と裁判官が非常に厳しい調子で指摘したのです。

第三に、トップの役割は、コンプライアンスとリスクマネジメントと広報に尽きるという事です。企業不祥事や問題が勃発した時にトップが陣頭指揮に立つことが非常に重要です。ほかの役員に任せきりにしてトップが出てこないことに、マスコミや世論の側からは不満があつたように思います。

日本経団連では企業のトップが集まっているのですから、お互いに危機感や問題意識を表明し合つて協議を進めていき、全体の方針の明確化や、情報の集積による助言をできるようにしていかなければいけないと思います。

### コンプライアンスの本質を 早急に追求すべきである

第二に、経営者側の問題として、コンプライアンスや危機管理のシステムがまだできていないということがあります。二〇〇二年四月に神戸地方裁判所が利益供与事件について、和解であるにもかかわらず、異例なことに「所見」を発表したのです。「現場で裏金工作などが行われて利益供与が行われていたこと

武田 ラベル偽装事件の時から消費者の目は非常に厳しくなってきたと思いますが、それに対して、官はその責任を企業に押しつけることばかり考えているような気がします。また企業はコンプライアンス強化など本質的な解決を放つておいて、とにかく販売中止や製品回収で世論から身をかかわそうとします。し



水谷雅一氏

しかし、これでは企業にとつても社会にとつても何かおかしな方向へ行くのではないかと思ひます。もう少し、本質的なこと、コンプライアンス自体を考えてみる必要があるのではないかと感じますが、いかがですか。  
**中島** その通りだと思います。コンプライアンスのもととの意味は「相手の身になる」ということで、消費者の側から見てどうかというのを突き詰めて対応を考えていかなければいけない。それが本当のコンプライアンスだと思ひます。ところが、問題商品という、本当の危険性とか安全性の追求の前に、とにかく回収すれば世論の批判はかわせるという一つの方式みたいなものができてしまい、そちらへ一斉に傾斜した動きが出ているように思ひます。

しかし、最近はそのれに対する揺り戻しがあつて、何でも回収すればいいというのは社会資源のむだ遣いであり、そこまで消費者は望んでいない、という論調も出てきています。

**武田** ラベル偽装事件の時でも、なぜ偽装したか根本的なところを突き詰める必要があつ

たのですが、当面の目に見える対応だけが興味の的になつてしまつた。消費者、企業、メディア、いずれも冷静な議論をもとに、何が本質かということを追求することが非常に大切だと思ひます。

### 実態に即した対応を 行政に働きかける必要がある

**池田** コンプライアンス違反は厳罰で対応する以外に道はないのですが、現状の法体系では、必ずしも国際的なハーモナイゼーションが十分議論されているわけではありません。海外で許されているという理由で、国内でも多少安易に対応している場合があるのではないかと懸念しております。そこで、企業や業界団体が積極的に行政にアプローチして、国際的なハーモナイゼーションの観点から法整備を進めるなど、民間から行政へ実態に即した対応を強く働きかけていく必要があります。  
**中島** その典型例が無認可添加物の問題で、行政は申請してもらえば認可したということ

です。欧米では安全として認められて使われていますが、日本ではたまたま申請がなかつたので認可がされていなかった。ところが、マスコミに「無認可添加物事件」とレッテルを貼られ、新聞全面を謝罪広告が埋め尽くすような事態になつて、ついにはメーカーが一

つづぶれるまで追い込まれてしまつた。メーカーと行政がお互いに連携してコンプライアンスに対応していくことが非常に重要だと考えます。

**武田** 日本経団連の活動として、そういう働きかけを前向きに取り上げていかねばならないと思ひます。

### 企業倫理の実践が最大の課題

**武田** 経営倫理実践研究センター(BERC)は、企業倫理推進体制の構築や担当者の教育研修といった実務レベルで地道な活動をされています。水谷会長は、長年にわたつて企業倫理の確立に尽力してこられました。不祥事が続く最近の状況についてどうご覧になりますか。

**水谷** 昨年十一月のBERC創立五周年のときに、日本経団連の奥田会長にスピーチしていただき、十月に改定された企業行動憲章に基づいて日本経団連も大いにこれを各企業に実践してもらつていくという不転の決意を表明されました。日本経団連のトップが「リーダーシップをもつてどうしてもやる」と言われたことに大変大きな意義があつたと思ひます。

個別企業でも、トップのリーダーシップは大変重要です。トップには経営倫理の実践に



武田國男氏

おいて三つの類型があると思います。一つは宣言型で、たとえば、年頭挨拶などで、当社は経営倫理を大いにやるという宣言を内外にする。第二のタイプは行動型で、宣言するだけでなく、トップ自ら率先して経営倫理の問題について行動する。私が一〇年前に日本経営倫理学会を立ち上げた時から見ますと、各企業が経営倫理の必要性をかなり認識しはじめてきたという点で隔世の感があります。トップが宣言をするだけで行動するところまではいってないケースが多い。

アメリカのジョンソン・エンド・ジョンソンCEOのラーセンさんは、現場に時々出ていって、従業員の肩をたたいて、「うちの綱領・行動方針を実行しようと思っても、効率・競争を優先させるか、あるいは人間性・社会性のほうを優先させるのか迷うだろう。どちらをとるか迷ったら、人間性と社会性をとりなさい。われわれは中長期的な観点から企業の成長を考えている」ということを言っているという有名なエピソードがあります。これが行動型のトップです。日本の場

合には多くの企業で必ずしもまだそこまでいっていないですね。

三番目のタイプは、最も理想型と言われているチェック・アンド・バランス型です。トップ自身が行動しても、大きな組織になればなるほど限界があります。その限界を克服するために、アメリカでは最近、バリュー・シフト・アンド・バリュー・シェアリングが言われています。つまり二十世紀に通用した効率性・競争性中心の企業経営価値観を根本から変えて、人間性・社会性を効率性・競争性と同等に重視するという新しい価値観に転換することです。エール大学のポール・ケネディ教授は、二十一世紀は企業倫理の時代になると予言していました。価値観の転換が本

当に定着していない企業もまだあるので、実際エンロンの問題などが出てきています。こうした不祥事などを経て、バリュー・シフトが企業経営にとって不可欠なものだというのが、アメリカでもさらに浸透していくわけです。

新しい価値観を従業員全員にシェアしてもらう、あるいは外部のステークホルダーズにも理解してもらって共有してもらう必要がある。それがバリュー・シェアリングというものです。そのためには、仕組みをつくって作動させ、有効に活用する方向へもっていか

ないとだめです。

第三のタイプは、具体的に言うと、常に社内各部門・各階層の人たちに対してチェックをかけていく。たとえば、事業所に行ったら、その業績とか作業状況を聞くだけではなくて、経営倫理面で何か問題はないかを必ずチェックする。週に一回、常務会でもそういうチェックを入れる。それがチェック・アンド・バランスです。そもそも、経営倫理と経営革新は別の次元のものではなく、表裏一体のもので、常にチェックして革新を図っていくことが経営倫理の定着化に寄与すると考えています。

B E R Cでは、自己評価と他社評価を含めて、経営倫理の実践に努力している会社をランキングしていますが、昨年は、第一位が資生堂(優秀努力賞)、第二位が富士ゼロックス(優秀努力賞)、第三位が三菱地所(同)でした。

企業の経営倫理は、仕組みづくりについては日本経団連の調査でも示されているようにかなり進み、ほとんどの大企業の場合は、経営倫理の必要性の理解から一歩進んで、いかに組織の隅々までそれを浸透させるか、いかに人間性や社会性をも重視する会社であるというイメージをつくっていくかということに取り組み段階に来ている。実践定着化がこれからの最大の課題だと思います。

## THE SHISEIDO WAY—資生堂企業行動宣言

### “お客さまとともに”

美しくありたい、健やかでありたい、幸せでありたい。  
このお客さまの願いを、お客さまとともに育み、  
優れた品質と価値の創造を通じて、豊かに、かたちにしていきます。

### “取引先とともに”

ころごしを同じくする取引先と、よきパートナーシップで連帯します。  
そして、誠心誠意、目標に向けて、互恵の努力を続けます。

### “株主とともに”

質の高い成長を通じた正当・健全な成果の蓄積・提供と、透明な企業経営により、  
株主の理解と共感を得る活動に努めます。

### “社員とともに”

社員一人ひとりの独創性と多様性が、わたしたちの財産です。  
その能力の限らない飛躍と活動を応援し、公正に評価します。  
そして社員のゆとりと豊かさの充実に努め、ともに成長していくことをめざします。

### “社会とともに”

すべての法律を遵守します。  
安全と地球環境への配慮を、なにもものにも優先します。  
わたしたちは、地域社会と連携し、国際社会との調和を図りながら、  
持てる文化資本をベースに、グローバルレベルの美しい生活文化を創ります。

二十一世紀の企業経営は  
経済性ととともに、人間性、社会性、  
文化性も同時に追求すべき

武田 企業倫理の時代を迎え、各社とも企業  
倫理推進体制の構築と実効性の維持に努めて

いるわけですが、やはり経営トップの強い意  
志とリーダーシップがまさに必要であると思  
います。そこで、積極的に行動されている池  
田社長に、資生堂の企業倫理の推進について  
ご紹介いただきたいと思います。  
池田 資生堂の例をご紹介します。九六  
年に経団連が見直した企業行  
動憲章に基づいて、私どもは

九七年に企業倫理委員会(委  
員長には副社長が就任)を発  
足させ、トップ自ら率先垂範  
して、企業倫理に取り組む姿  
勢を示しました。同時に、コ  
ンプライアンスに関する資生  
堂コードを制定して二万五〇

〇〇人の社員に示すとともに、  
各職場で五八〇名のコード・  
リーダーを任命して、リーダ  
ーが中心となり普及徹底とチ  
ェックを行うシステムをとっ  
ています。

また、マイナス情報も吸い  
上げるのが企業経営にとつ  
て大変重要であると考え、相  
談ルームをつくりました。社  
内対応だけでは十分ではない  
ので、社外の弁護士事務所に

窓口をつくって、意思疎通が十分に図れるよ  
うにしています。

日常業務の中で発生する取引先とのいろい  
ろな問題についての意見もストリートに吸い  
上げるために、社長と現場の支社長へのホッ  
トラインをつくりました。これは非常に有効  
に機能しており、経営全般に対してインパク  
トを与えています。

このような形でトップの率先垂範と同時に  
システムも強化したわけですが、システムと  
いうのは必ずマンネリ化しますので、常に新  
しい血を入れていく必要があります。私ども  
化粧品産業は、消費者の常に身近なところに  
おりますので、一元的な価値観で企業経営は  
できないと思っています。創業以来の精神で  
すが、多元的な価値観の中で経営を行って  
いく必要があり、効率性、合理性といった経済  
性追求という一元的な経営姿勢ではなく、人  
間性、社会性、文化性も企業活動の中で同時  
並行で追求していくように努めています。  
私は特にここ二〜三年痛切にそう感じてい  
ます。願わくば、株式市場、競争市場におい  
ても、経済性一本やりの企業評価ではなく  
て、多面的な評価を行ってほしいですね。  
それが二十一世紀のあるべき姿ではないで  
しょうか。

中島 まさに池田さんのおっしゃるとおりで

## 武田薬品コンプライアンス行動規準

—Takeda Code of Compliance Standards—

武田薬品工業株式会社は、コンプライアンスの基準として、この規準を制定し、役員および従業員は、自らの行動または会社のためにする行動において、これを遵守します。(以下、項目のみ抜粋)

1. 基本コンプライアンス
  - (1)事業を取り巻く法令および企業倫理の遵守、生命の尊厳
  - (2)優れた製品・サービスの創出・提供および安全性の確保
  - (3)海外の法令・倫理の遵守、文化・慣習の尊重
2. ステークホルダーズに関して
3. 行政、顧客、医療関係者、専門家、仕入先などとの健全・公正な関係に関して
4. 事業活動に関して
5. 公正かつ自由な競争に関して
6. 環境保全に関して
7. 社会貢献活動に関して
8. 反社会的勢力などとの関係排除に関して
9. 雇用関係に関して
10. 個人的利害との抵触に関して
11. 内部情報管理に関して
12. 契約および文書管理に関して
13. 経理、会社資金・財産に関して
14. 情報処理およびネットワーク・システムに関して
15. 知的財産に関して
16. 定款、社内規定および社外の法令・倫理遵守基準に関して
17. 発効日

部が毎年一回  
状況調査を行  
っています。  
法務部を中  
心に非常に積  
極的に取り組  
んでいます。製  
薬会社として  
さらにコン  
プライアンス  
に力を入れる  
べきだと思い  
ます。企業倫  
理の時代に入  
っていく中で、  
経済性だけで  
企業を評価す

るのではなく、人間性、社会性、文化性を加味した評価システムが求められてくると思います。アメリカではそういう評価システムがすでに出てきています。日本も早晚そういう時代が来ますから、各企業はそれに対して準備体制を早急に確立していかなければならないと、皆様のお話から痛感しました。

**コンプライアンスに教科書はなく、試行錯誤を重ねることが重要**

武田 アンケートによれば、日本経団連の会員企業の企業倫理推進体制は着実に整備されているように思われますが、いざという時にその仕組みが本場に機能するかどうかが一番大事なことです。その点について中島先生からアドバイスを頂戴したいと思います。

中島 三点申しあげたいと思います。一つは、宣言は今日でも大事だということです。現場では、「社長は本気か」という言葉がこちらこちらで聞かれます。極論すると、トップが一〇〇言っても、現場には一〇〇ぐらいしか伝わっていないのではないかとということです。役員には五〇ぐらい、管理職には二〇ぐらいではないでしょうか。今後もトップには宣言を繰り返していただきたいと思いますね。

二番目に、システムが一番大事です。たと

すね。  
武田 武田薬品は宣言型でして、一九九九年にコンプライアンス・プログラムを策定しました。年頭所感において私がテレビで、ハンドブックを持って、これがコンプライアンスだと宣言しました。これを全社員、関係会社に配りました。さらに新任幹部社員研修や新入社員の研修などでこの勉強会をします。各部門、各職場は年一〜二回のコンプライアンスの研修会・検討会をやってい

ます。  
常時相談窓口といたしましては、法務部長をコンプライアンス・オフィサーに任命いたしました。そこへの通報システムとして「Voice of Takeda」をつくっています。  
子会社につきましては、武田の本体が情報交換を兼ねていろいろなモニター活動を協力してやっています。海外の子会社では今のところ、それぞれ独自のコンプライアンス・プログラムをつくっていて、それに対して法務





えばホットラインやヘルプラインのあり方もまだまだ試行錯誤中です。報告者が特定されないように、後で報復など受けないように会社にフィードバックする。そして、会社が問題を是正してコンプライアンスという形で企業の防衛に結びつけていく。こういう実務がこれから重要となります。

三番目はメンテナンステムです。コンプライアンスは「これで完成」ということはありません。世の中も変わってきますから、そのシステムが本当に機能しているかどうかは常にチェックしていかなければいけない。そのためには現場にもコンプライアンス担当者が必要です。今後コンプライアンスの立場からの監査システムのあり方など、試行錯誤を重ねながらやっていかなければいけません。コンプライアンスに教科書はありません。それぞれ試行錯誤して、努力を続けていくことが大事です。

武田 日本経団連の会員企業の社長が「私は

本気だ」と言えるような企業を一つでも多くつくっていく。その方向に導いていくことがこれからの日本経団連の責務だと思えます。

### 日本特有の大変恥ずかしい不祥事 (談合、総会屋癒着、過労死)を 早急に撲滅すべきである

武田 水谷先生は、どのような対策に重点を置くべきだとお考えでしょうか。

水谷 このグローバル化時代に日本特有の大変恥ずかしい不祥事が三つあります。

第一は談合です。談合はどの国にもありますが、日本は談合がひっきりなしです。アメリカはかなり減っています。非常にみつともない。私も実務経験がありますので、デリケートで難しい問題であるとは思いますが、企業として毅然たる態度をとるべきです。

二番目は総会屋との癒着です。総会屋は、以前に比べると大幅に減ったようですが、まだいるのです。欧米諸国にはもともとないですね。撲滅に努力していくべきです。

三番目は過労死です。これは大企業でも結構あります。過労死専門の弁護士によりますと、過労死一〇番を一日やると、朝から晩まで電話が鳴りっぱなしになるそうです。過労死の件数は減るところか、毎年増える状況です。欧米人から見ますと、「働き過ぎで死

んでしまう、あるいは自殺してしまうなどということは信じられない」ということになります。これも日本特有の問題ですから、何とかしないとイケない。過労死をなくすためには、職場のラインの人たちの意識改革が必要です。ある大企業の部長代理が過労死したのも、「俺しかできない。プロジェクト制なので他の人にはわからない。何週間も休みがとれない」という状況が続いて倒れた。そんな例がたくさんあります。やはり組織、職制として管理をしっかりしておかないと、過労死が起こって、企業のイメージも著しくダウンします。人間性の観点から見ても、大変反社会的だと思えますので、これも少なくともいかなければいけません。

今申しあげた三つは、国際的に非常に恥ずかしいことです。われわれは、経営倫理の問題として何とかしようと考えています。

B E R Cとしては、従来からの経営倫理実践の定着化への倫理教育研修の推進、コンプライアンス体制の一層の充実、ヘルプラインの活用方法の検討など具体的なアドバイスとコーチングを強化していきます。

武田 今後、企業の社会的責任が求められることが非常に多く、かつ強くなってくると思われますので、企業倫理の実践は経営戦略の中心に据えられるべきものだと思います。

## 日本経団連は、会員企業の コンプライアンス体制構築に向けた サポートと、消費者・一般市民の 声を聞くセクシジョンの設置を

武田 最後に、日本経団連に対するご要望、ご意見をお願いします。

中島 私は一九九六年と今回二〇〇二年の行動憲章改定のお手伝いをしました。当初、行動憲章は法的拘束力はないのでどういう効果があるのかなと思っていましたが、実際にはほとんどの企業が社内の行動基準を改めて会社のシステムの見直しに向けて動き始めました。法律がないと動かないと思っていた私にとっては、これは大きな驚きでした。その意味で日本経団連の責任はとても重いと思います。

そこで、日常的な面では、多くの加盟企業のコンプライアンス体制構築に向けた助言や情報交換の場をさらに充実していただきたいと思っています。またドラスティックな面では、コンプライアンス違反を犯した企業に対しては、公正な判断に基づいて厳然と制裁するなど、処分に係わる運用がさらに徹底されるべきだと考えます。

最後に、日本経団連に、業界や産業界全体に対して、消費者や一般市民からの声を受け

付けるセクシジョンがあってもいいのではないかと思います。実はあるシンポジウムで、「消費者側の声を日本経団連に届けたいのだけれどもどうしたらいいのか」と、専門の方から言われました。

## 二十一世紀型の企業の価値観を 早急に構築すべきである

池田 一日も早く企業の価値観を二十一世紀型に変えていく必要があります。それが真に豊かな社会づくりにつながると 생각합니다。私は、二十一世紀はバランスが非常に重要な世紀になると思っています。経済性と社会性追求のウエイト付けは各社によって違ってくると思いますが、そのバランスを重要な課題にしていきたいということです。

先ほど過労死の話が出ましたが、雇用実態からしても、豊かな社会を目指すにしても、会社と家庭とのバランス、すなわち仕事と生活のバランスを社会全体として、経済団体として、そして企業としても、真剣に考えていく必要があります。

## 社会と共存、 共有する企業を目指す

水谷 バランスは、共生という概念と非常に密接です。社会全体がよくなることで企業社

会もよくなるという考え方でないと、これからはうまくいかなくなります。

一昨年あたりからヨーロッパで急速にクローズアップされてきたCSR(企業の社会的責任)について、一言申しあげます。日本の社会貢献の概念には、企業が社会のためにドネーション(寄付)など物心両面でいろいろサービスするという感覚がまだかなり根強く残っています。しかし、CSRの考え方では、企業そのものが活動することを通じて社会貢献をするというのが基本です。それは、まさにわれわれが日ごろ訴えている経営倫理と同じで、経営倫理を確立することによって社会と共存する企業になっていく。BERCとして、今年の終わりにヨーロッパから人を呼び、国際シンポジウムを開きたいと考えています。

なお、日本経団連で十月を経営倫理実践の強化月間とするのは大変結構だと思いますが、年一回トップセミナーで話を聞く程度ではなく、もう少し頻度を高めて、根本的な問題を議論する機会をつくってほしいと思います。

武田 皆様から頂戴したご意見、ご提案を踏まえて日本経団連としても前向きに活動していきたいと思えます。本日は、どうもありがとうございました。

(二〇〇三年八月二十七日 経団連会館にて)