

## 倫理問題の最近の潮流

平成21年5月(第94回)CPD中央講座  
2009年5月16日

岡田 恵夫  
(建設部門、総合技術監理部門、構フジタ)

## 本日の話題



1. 倫理問題の動向
2. 倫理事例を見て考える
3. 企業(組織)倫理と技術者倫理の関係
4. 日本企業経営の特徴
5. 企業の社会的責任の変遷
6. 社会と技術の変化
7. 今日の技術者倫理を考える
8. クライシス・コミュニケーション

## 1. 倫理問題の動向

- 1990年以降
  - ーバブル経済の崩壊ー
  - ・証券スキャンダル
  - ・銀行の不正融資
  - ・ゼネコン汚職
  - ・総会屋スキャンダル
  - ...



## 技術者の関わりがある 事故、不祥事

- ー技術者の関わりがあるものー
  - ・エレベーター事故(シンドラー社)
  - ・構造計算書偽装(姉齒一級建築士)
  - ・官製談合(日本道路公団)
  - ・排ガス浄化装置データ捏造(三井物産)
  - ・自動車欠陥隠し(三菱自動車)
  - ・食中毒・牛肉偽装(雪印乳業・食品)
  - ・原子力発電所点検データ隠蔽(東京電力)

## 2. 倫理事例を見て考える

### 《三菱自動車(1)》

- ・1996年 米国の生産子会社でセクハラ訴訟
- ・1997年 総会屋事件
- ・1997年11月 企業倫理担当役員(CBEO)を選任
- ・1998年1月 企業倫理委員会を設置
- ・1999年3月 企業倫理行動基準を制定
- ・2000年7月 内部通報に基づく運輸省特別査察ーリコール隠しー
- ・2000年11月 品質保証本部を設置



## 倫理事例を見て考える

### 《三菱自動車(2)》

- ・2001年8月 企業倫理委員会を改組
- ・2001年10月 企業倫理行動基準を改訂
  - ーお客様、社会との良好なコミュニケーション、情報公開
  - ー社会人マナーの遵守等の項目を追加改訂
- ・2001年12月 全社各部門にコードリーダーを選任
- ・2002年1月 横浜市で母子3人死傷(車輪脱落)
- ・2002年10月 山口県でクラッチハウジングの欠陥で運転手死亡事故



## 倫理事例を見て考える

### 《三菱自動車(3)》

- ・2002年10月 内閣府部会で「信頼回復の取り組み活動」を評価される
- ・2004年1月 構造欠陥立件のために県警家宅捜査
- ・2004年3月 構造欠陥隠しを認める
- ・2005年5月 幹部5人を道路運送車両法違反(虚偽報告)、2人を業務上過失致死傷容疑で逮捕



## クライシス・コミュニケーション手段 —警笛鳴らしを含む選択肢—

内部 コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上司に、自分にできる最も気のきいた方法で婉曲に指摘する</li> <li>・組織内で仕事上良い関係にある他の人に話し、上司を説得してもらう</li> <li>・上司に、その仕事を継続できないこと、そして転職を考えざるを得ないことを話す</li> </ul>
警笛鳴らし (whistle-blowing)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他に職を探し、それが確保されてから、仕事を停止する権限ある者に伝える ← 社員②</li> <li>・ただちに新聞社へ通報する</li> </ul>
逃避	<ul style="list-style-type: none"> <li>・離職し関るを断つ、情報は他に漏らさない</li> <li>・抗議しないで現状を続ける ← 全社員①</li> </ul>

## 三菱自動車 からのキーワード

- 顧客軽視
- 企業利益優先
- 経営者の暴走
- 逸脱の日常化
- 社員の保身
- 組織的コミュニケーションシステム障害



## 倫理事例を見て考える

### 《船場吉兆の事例(1)》

- ・1991年 湯木正徳氏、吉兆船場で開業
- ・1999年 博多店を開店、百貨店と提携して吉兆ブランド商品を販売(多角化)
- ・2007年10月 菓子、惣菜の消費期限、賞味期限の表示偽装 ← 内部告発
- ・2007年11月 百貨店から契約解除通知



## 倫理事例を見て考える

### 《船場吉兆の事例(2)》

- ・2007年11月 産地偽装・梅酒を無許可販売
- ・2007年11月 社長の指示で営業休止
- ・2007年12月 お詫び会見(マザコン会見)
- ・2008年1月 民事再生法適用申請、佐知子新社長以外の役員が引責辞任
- ・2008年1月 本店営業再開



## 倫理事例を見て考える

### 《船場吉兆の事例(3)》

- ・2008年3月 博多店再開
- ・2008年5月 「客の食べ残した料理の使い回し」が発覚 ← 内部告発?  
—料理長:「やっちゃいけないことをやっていたという意識はあった。前社長の指示なので…」
- ・2008年5月 飲食店の廃業届け提出
- ・2008年6月 破産手続開始決定



## クライシス・コミュニケーション手段 — 警笛鳴らしを含む選択肢 —

内部 コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上司に、自分にできる最も気のきいた方法で婉曲に指摘する ← 当初、料理長①</li> <li>・組織内で仕事上良い関係にある他の人に話し、上司を説得してもらう</li> <li>・上司に、その仕事を継続できないこと、そして転職を考えざるを得ないことを話す</li> </ul>
警笛鳴らし (whistle-blowing)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他に職を探し、それが確保されてから、仕事を停止する権限ある者に伝える ← 従業員③</li> <li>・ただちに新聞社へ通報する</li> </ul>
逃避	<ul style="list-style-type: none"> <li>・離職し関を断つ、情報は他に漏らさない</li> <li>・抗議しないで現状を続ける ← 全従業員②</li> </ul>

## 船場吉兆事例 からのキーワード

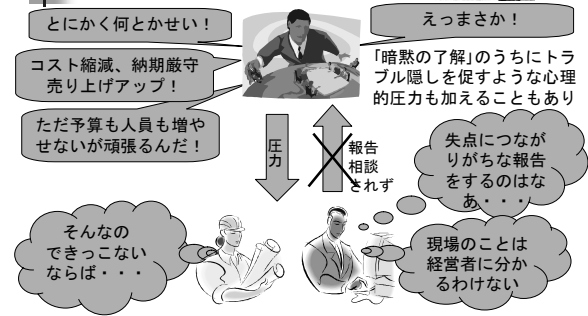
- 顧客軽視
- 企業利益優先
- 経営者の暴走
- 逸脱の日常化
- 従業員の保身
- 組織的コミュニケーションがない



## 組織内者をジレンマ に追い込んでいく要因

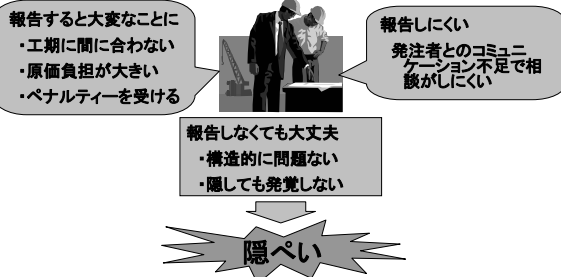
- 要因1: 組織の大規模化による企業経営者の理念の喪失
- 要因2: 組織が寡占的・独占的地位を占めることによる企業の規範と社会の規範との乖離
- 要因3: 各部門に売上げ最大化、納期厳守、コスト削減など個別最適化目標が厳しく与えられていること
- 要因4: 長く続いた右上がり経済がもたらした失点主義による消極的態度・不作為の蔓延

## 組織内の現実



## 施工不良等を隠ぺいする理由

### ■ 施工の不良に気づく



## 「隠ぺい」を取り巻く環境



### 事故、不祥事での指摘

- 企業の倫理問題
- 会社人間の問題

「仕事は組織ですもの」



社会からは、  
組織を構成する個人の責任が追及されることなし

### 3. 企業（組織）倫理 と技術者倫理の関係

技術者としての職能倫理や個人的な道徳的価値



経済効率性原理と競争原理と組織の論理

### 企業（組織）倫理 と技術者倫理の関係（2）

- コインの『裏』、『表』の関係



### 4. 日本企業経営の特徴

× 指示命令によって従業員を動かす



仕事がどういう意義を持ち、そのなかで個人  
どういう役割を占めるかを納得させ

従業員それぞれの価値観を啓発し、従業員に参画の  
気持ちを持たせる（おらの会社意識）

日本人は勤勉

### 日本企業経営の特徴（2）

現場を支える人たちの強み

上からのマニュアルによって、  
与えられたものだけをこなすのではなく



各人それぞれが主体性を持って仕事にあたり、  
仕事の主役として、自己のマネジメントを果たす

職場での小集団活動（業務改善活動）

### わが国での企業の役割を 説いた家訓（江戸時代）

- 売って悦び、買って悦ぶ（三井殊法）
- 三方よし  
売ってよし、買いよし、世間よし（近江商人）
- 伝来の家業を守り、  
投機事業を企つるなかれ（伊藤松坂屋）
- 一時の機に投じ、目前の利にはしり、  
危険の行為あるべからず（住友家）
- 徳義は本なり、財は未なり、  
本未をわするるなかれ（茂木家）

## わが国での顧客志向を 説いた家訓(江戸時代)

- 物価の高下にかかわらず善良なる物品を仕入れ、誠実親切を旨とし、利を貪らずして顧客に接すべし(伊藤松坂屋)
- わが営業は信用を重んじ、確実を旨とし、以って一家の鞏固隆盛を期す(住友家)

## 5. 企業の社会的責任の変遷

- M.フリードマンの見解(1970年)

「企業にとって社会的責任とは、  
利潤を拡大させることである」

「法令の遵守と倫理的慣習の範囲内で  
出来るだけ多くの利益を獲得する」

(1970年9月13日、The New York Times Magazineほか)

## 企業の社会的責任の変遷(2)

- A.キャロル(1991年)の見解

「全ての企業の社会的責任は企業の経済的、法的、倫理的、社会貢献的責任の全てを同時に満たす必要がある。…企業の社会的責任のある企業は、利益を上げ、法に従い、倫理的であり、良き企業市民であることに努めるべきである」

## 企業の社会的責任の変遷(3)

- BSR(Business for Social Responsibility: 米国のCSR推進市民団体)

「企業の社会的責任(CSR)とは、社会が企業に対して抱く法的、倫理的、商業的もしくはその他の期待に対して標準をあわせ、全ての鍵となるステークホルダーの要求に対してバランス良く意思決定することを意味する」

## 企業の社会的責任の変遷(4)

- EUホワイトペーパー  
(白書、欧州委員会、2002年)

「責任ある行動が持続可能な事業の成功につながるという認識を企業が深め、社会・環境問題を自発的に、その事業活動およびステークホルダーとの相互関係に取り入れるための概念」

## 企業の社会的責任の変遷(5)

- 日本経団連(2002年)

「社会が企業に対して抱く、倫理的、法律的、商業的、かつ公共的な期待に応え、あるいはそれを上回る方法で、事業を展開していくこと」

## 企業の社会的責任の変遷(6)

- 経済同友会(2003年第15回企業白書『「市場の進化」と社会的責任経営』)

「CSRは、企業と社会の相乗発展のメカニズムを築くことによって、企業の持続的な価値創造とより良い社会の実現をめざす取り組みである。その中心的キーワードは、持続可能性(sustainability)であり、経済、環境、社会のトリプル・ボトムラインにおいて、企業は結果を求められる時代になっている。」

## 企業の社会的責任の変遷(6)続き

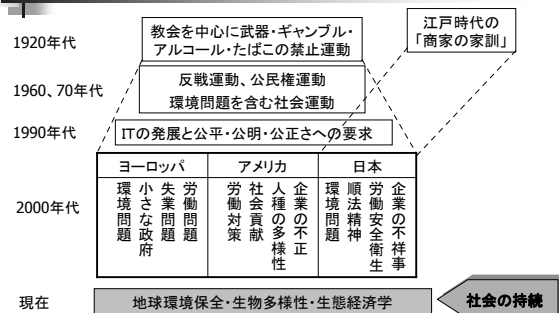
- 「CSRの本質」;
- ・CSRは、企業と社会の持続的な相乗発展に資する
- ・CSRは、事業の中核に位置付けるべき「投資」である
- ・CSRは、自主的取組である」

## 企業の社会的責任の変遷(7)

- 日本経団連(2004年改定)

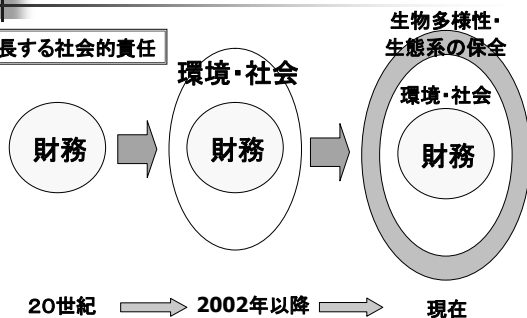
「企業と社会の発展が密接に関係していることを再認識した上で、経済、環境、社会の側面を総合的に捉えて事業活動を展開し、持続可能な社会の創造に資する」

## 企業の社会的責任の起源と変遷

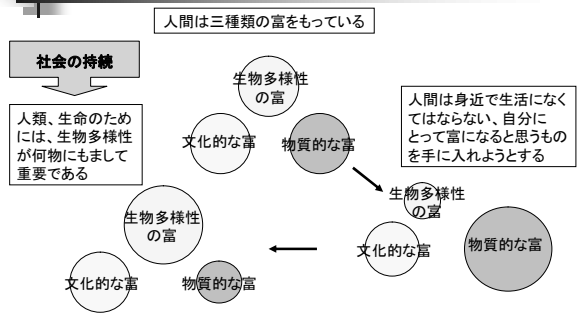


## 6. 社会と技術の変化

成長する社会的責任



## エドワード・ウィルソンの言う三種類の富



## 情報技術の発達による変化

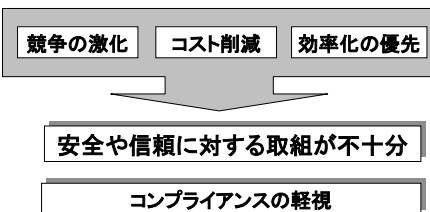
- 情報技術や情報コミュニケーションの発達は、世界中の人々に対して、どこで何が起きているかを知らせることを可能にした
- 企業内においても、従業員自らが不正や自己情報を社会に発信し、その情報が瞬時に社会に広げるといった、情報にまったく垣根のない時代となった
- LCD (Life Cycle Assessment) の例に見られるように、細部にわたるデータや因果関係のトラッキングが技術的に可能になった

## 「技術の目的」の変遷

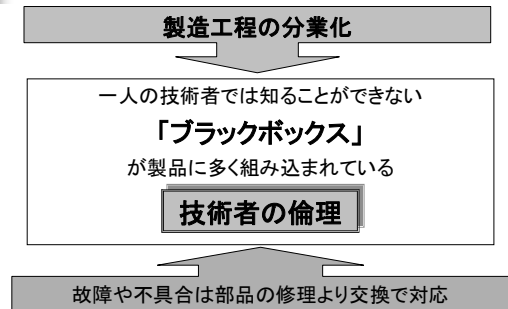


- かつての暗黙的理解  
「顧客にとっての安全・健康・福利を実現すること」
- 現代において自覚的にとらえるべきこと  
「顧客にとっての安全・健康・福利を実現すること」  
(例: スピード・乗り心地)  
+  
「公衆の共通利益である安全・健康・福利を実現すること」(例: 騒音・排気ガスの抑制+エコロジー)

## ものづくりの現状



## ものづくりの現状(2)



## 技術者倫理を考える上でのキーワードの変化

- 安全 → 安全・安心
- 物質的豊かさ → 心の豊かさ
- 地域環境保全 → 地球環境保全
- 地球資源の有効利用 → 資源のリサイクル
- 地球資源の先進国独占 → 世界規模の資源配分配慮
- 不言実行 → 有言実行(マニフェスト)

## 7. 今日の技術者倫理を考える

- 企業倫理: 企業の社会的責任を果たす



## 持続可能な社会を もたらす7つの原則

- 環境や生態系を守る
- 自然資源の保護管理を怠らない
- 企業は維持可能性を保つために必要な十分な利益を上げる
- サービスや製品を通して顧客に満足と価値を与える
- ビジネスの道徳律を守り、顧客の安全と健康を守る
- 地域社会へ恩恵を与える
- 企業とその利害関係者とのコミュニケーションを図る

## 今日の技術者倫理を考える(2)

- 技術者倫理とは: 自らの行動を設計するための「実践的能力」



## 技術者が日常から心掛ける事項

- 実施事項のリスクを考える
- 計画検討は、  
色々の分野の人を入れて議論し決定する
- 色々な知識レベルの人に論理的説明が出来る
- 決めた事を「守り」、「守らせる」
- 異常時の処置は、リスク評価をして実施する
- 不良事態の原因を明らかにして、  
再発防止策を立案し、確実に実行する

コミュニケーション能力  
マネジメント能力

## クライシス・コミュニケーション

組織にとってのクライシスとは、「組織と社会との関係悪化」であり、その間にコミュニケーション・ギャップ(批判、非難、不信、対立関係)が生じた局面である



緊急事態発生時の「クライシス・コミュニケーション」は社会に信頼感・安心感を与える上で、きわめて重要な役割を果たす



人は起こしたことのみで非難されるのではなく  
起こしたことにどう対応したか、によって非難されるのである

## クライシス・コミュニケーション

- 技術に関する倫理的問題を発見し、それを解決していく総合的な問題解決能力を実施するときに求められること

・スピード … 迅速な意思決定と行動

・情報開示

… 疑惑を招かぬ徹底した情報開示

・社会的視点からの判断



## クライシス時の危機要因

- 顧客軽視
- 企業利益優先
- 経営者の暴走
- 社員の保身
- 組織的コミュニケーションシステム障害



逸脱



## 「逸脱」の防止

- 組織全体において、日常的な作業のなかでリスク・トラブルに繋がりにかねない芽を摘んでおく取組が必要

見て、見ぬ振りをしない。

積極的にリスク、トラブルについて発言する

コミュニケーション能力  
マネジメント能力

## 引用文献・参考文献

- 杉本泰治・高城 重厚「技術者の倫理入門」丸善
- 野城智也他「実践のための技術倫理」  
東京大学出版会
- 岡本享二「CSR入門」日本経済新聞社
- 平田雅彦「企業倫理とは何か」PHP研究所