

第3章 環境の変化は社会の要請

0. 環境変化とコンプライアンス

コンプライアンスは、社会の期待や要請に柔軟に対応して企業価値を高める経営活動そのものですから、自社の事業環境をグローバルレベルから周辺地域の環境にいたる変化には、つねに注意を払う必要があります。役職員のそれぞれの職位や役割に応じて、事業環境の変化を感じ取らせなければなりません。

ここでは、近年の事業環境の変化を、世界の変化と国内の変化に分けて確認したいと思います。

1. 世界の変化

(1) 世界の動向と企業経営

2011年3月11日に発生した東日本大震災や、同じく2011年に発生したタイでの大洪水で、世界中の製造業や流通業は非常にもろく、大きな打撃を受けてしまうことが、奇しくも明らかになってしまいました。もはや世界の経済活動は複雑に交錯しており、一国の一企業による不祥事やスキャンダルであっても、場合によっては、他国の企業に影響を与えることが広く認識されるようになったのです。

他国または国際社会の要求や要請は、的確に迅速に対応すれば、自社にとって事業拡大の機会になりますが、対応を疎かにしたり、対応に適格性を欠くようなことがあれば大きな損失をもたらすリスクに変貌する可能性があるのです。これからの企業経営では、つねに世界の動向もウォッチし、自社に与える影響を中長期的視点に立って考慮しなければなりません。

近年の世界動向のキーワードは『ESG』と言われています。それぞれ、EはEnvironment（環境）、SはSocial（社会）、GはGovernance（ガバナンス）の頭文字です（図3-1）。そこで、それぞれについて大まかにレビューします。

図3-1. 世界の動向

《E:環境》

- 欧州RoHS-2(2011年7月21日発効)
- 米国TSCA(有害化学物質管理法)大改訂(2011年改定)

《S:社会》

- “企業活動と人権”に関するラギーレポートの影響
- OECDの「多国籍企業行動ガイドライン」(2011年改定)
- EU域外の人権問題救済申立制度
- ISO26000社会責任ガイダンス(2010年11月発行)
- 全都道府県暴排条例完全施行(2011年10月東京都等が施行)
- ISO31000リスクマネジメント規格(2010年9月JIS31000発行)
- ISO22301BCP規格(2012年5月15日発行)
- 米国企業腐敗防止法(USFCPA)と英国贈収賄防止法(UKBA)

《G:ガバナンス》

- ドッド・フランク法(米国金融改革法)
 - 紛争鉱物の規制
- ドッド・フランク法の日本への影響

(2) 環境

近年、ISO14000 環境マネジメント・システムの認証取得が事業継続のライセンスになっており、環境に対する世界の人々の視線は厳しくなっています。事業活動の中に環境活動を取り込むことは、多くの企業にとって当然な活動になっているのです。

最近の環境問題の中では、特に有害化学物質に関する規制強化の傾向が顕著になっています。例えば、RoHS 指令や WEEE 指令、REACH 規制など、ヨーロッパ発の環境規制は、世界各国に自国の環境規制の法制化を促し、事実上の『グローバルスタンダード(世界基準)』になりました。近年では、2013年1月から施行されている RoHS 2(「改正 RoHS」ともいう)では、すべての電気電子製品が対象になり、CE 宣言書や技術文書の作成保管が必要になるなど、適用範囲の拡大化傾向と、管理方法の厳格化の方向にあります。

米国では、TSCA(有害化学物質管理法)の強化が叫ばれています。日本では、化審法(化学物質の審査及び製造等の規制に関する法律)が、欧米の規制にリンクして頻繁に改正されています。また、化学物質を取扱う労働者の安全に関する規制(労働安全衛生法)や表示に関する規制(「化学物質排出把握管理促進法」:化管法)なども改正されています(2012年)。こうした国内外の規制や法令にタイムリーに対応するため、迅速な意思決定と業務プロセスの適合が必要となりました。

(3) 社会

①人権

2010年11月のISO26000 社会的責任ガイダンス（CSRの国際規格。ただし、企業だけでなくすべて組織に適用できるようにするため、SR規格と呼ばれている）や、2011年のOECD「多国籍企業行動ガイドライン」の改正で「人権」の項目が強化されてから、人権に関する関心が高まっています。

この背景には、国連事務総長特別代表ジョン・ラギーの“企業活動と人権”に関するレポート（俗に、「ラギー・レポート」と呼ぶ）が影響していると言われています。ラギー・レポートは、ISO26000 社会責任ガイドラインやOECD 多国籍企業行動指針の他に、国連グローバル・コンパクトに取り込まれた他、EUや各国政府にも支持されています。ラギー・レポートの“人権に関するマネジメントの確立”の考えは「国際標準」になりつつあるのです（図3-2）。

図3-2. ISO26000が示す人権の内容

権利の種類	具体的内容
市民的及び政治的権利	生命への権利、身体の自由、意見・表現の自由、財産権など
経済的、社会的及び文化的権利	教育への権利、労働への権利、公正で良好な労働条件への権利など
労働における基本的原則及び権利	労働基本権、児童労働・強制労働の禁止、差別禁止など

私たち日本人にとって、“人権”は非常に分かりにくい概念です。日常的に“人権”が問題にされることがなく、話題に上ることがないからです。さらに、ISO26000全体に“デューディリジェンス”（Due diligence：相当の注意を払うこと）という目新しい概念が加わり、一層分かりにくいものになっています。

しかし、世界では、特に、米国は人権と自由に最大の価値観を置いています。〔図3-2〕にあるような人権問題が、貧困や飢餓、差別を生み、紛争を引き起こす原因になっているのです。

ISO26000では、新しく“バリューチェーン”（マイケル・ポーターの戦略論にある「バリューチェーン」とは異なる）という概念が導入されています。原材料の上流工程から自社の製造・組立工程、物流・販売工程の下流工程までの一連を指します。ちなみに、上流工程のみを“サプライチェーン”と言います。この“バリューチェー

ン”という考え方に立てば、自社は法律적으로는何の問題がなくても、例えば、取引先に結果的に問題があった場合には、自社がそれに『加担』したと見なされます。その結果、自社にも責任があることとなります。こうした『加担』が起らないように精査すること、事前に払ってしかるべき正当な注意義務および努力を“デューディリジェンス”と言います。

「人権デューディリジェンス」とは、M&A や取引先選定にあたり、人権の面で問題がないかを事前に精査する、他社が問題を起しても自社がそれに「加担」したことにならないかどうかを確認するということです。ISO26000 では、企業は“自らの活動が人権に与える実際のあるいは潜在的な影響を定期的に評価し、その結果を事業活動に取り込めるよう内部統制システムを構築し、実行状況を追跡・報告して、改善措置に結びつけること”とされています。従って、こうした取り組みが不十分な状態で人権問題が発生した場合、NGO/NPO に集中的に攻撃（集中的な抗議行動や不買運動等）されたり、自社が他社のバリューチェーンから除外されるというリスクがあるという認識を持って企業活動を行わなければなりません。

②リスクマネジメント

2009年11月にリスクマネジメント手法のガイドラインとしてISO31000が発行されました。このガイドラインは、ISO9000品質マネジメント規格やISO14000環境マネジメント規格、ISO27000情報セキュリティマネジメント規格など、多くのマネジメント・システムと整合性が図られています。

このガイドラインでは、組織体のレベルや規模（課や部のレベルから会社全体や企業グループのレベルまで）に関係なく適用可能であること、リスクを悪影響（マイナス要因：通常「損失」という）ばかりでなく、良い影響（プラス要因：通常「機会」という）も含めたものとして定義していること、組織体のトップの関与と言及が重要であることなどの点が注目されており、将来的に全社的リスクマネジメント（ERM）への融合が容易であるなどの利点があります。

③事業継続マネジメント

3.11 ニューヨークテロ事件や東日本大震災、タイの大洪水などによって、いろいろな業界で製造やサービスがストップした苦い経験もあり、ISO22301事業継続マネジメント規格（BCM）が2012年5月に発行されました。グローバル企業ほど、大規模な事件や自然災害によって、事業活動に大きな影響を受けるだけに、今後、取引先選定にあたり、この規格の認証取得を条件にする企業が増える可能性は大きいと考えられます。

日本では、ニューヨークテロ事件を教訓に事業継続計画の重要性が認識されました。内閣府中央防災会議が、首都圏で向こう30年以内に首都直下型地震が70%の確立で発生すると予測したことを契機として、首都直下型地震を想定した事業継続計画の策定が推し進められ、そのためのガイドライン（BCP）が公表されました。ガイドラインは、経済産業省本省の他に、中小企業庁や経済団体などからも公表されていました。これらは、金融商品取引法（J-SOX法）や会社法が要求する内部統制（リスク管理）の観点からも作成が求められ、各企業・組織へ広がっていきました。

事業継続計画は、有事の際に、どの事業に優先的に注力するか、という企業戦略であったはずでしたが、法の要求もあって急いで作る必要があったので、多くの企業では形式的に作成しただけのものになってしまいました。

その後、2009年～2010年の強毒性新型インフルエンザ（パンデミック・フルー）の出現時には、従来のガイドラインが機能しないということが判明しました。首都直下型地震を想定した場合、安否確認で人員を確保し、インフラの確保、製品やサービスの創出機能の回復、流通機能の代替えなどの状況を想定しましたが、インフルエンザの場合は、人的被害が中心であり、計画的に製品やサービスの創出機能を低下させることを想定します。何よりも、首都直下型地震は、首都圏のみが局所的に被害を受けるので、関西圏や中部圏などの他の地域は健在なので、最悪そちらで代替え可能ですが、インフルエンザの場合は、日本全国（場合によっては世界）が同時にパンデミック状態に陥るといふ、まったく性質や対応が異なります。つまり、首都直下型地震を想定した事業継続計画（BCP）は、インフルエンザには適用できないのです。

また、2011年の東日本大震災時には、作成してあった事業継続計画はほとんど機能しませんでした。その原因は、『原因事象』で計画書を作成したからと言われていきます。

企業に“脅威”をもたらす原因（例えば、火災、テロ、地震、洪水、台風、爆発、火山など）には様々なものがありますが、これをベースに作成することを『原因事象』と言います。例えば、地震の場合、新型インフルエンザ発生の場合、大型台風の直撃を受けた場合、近隣で火災が発生した場合など、原因ごとに作成するので、種類や量が膨大で複雑になる傾向があります。

これに対して、企業を取り巻く“リスク”（例えば、具体的な設備や装置の損傷、情報システムやネットワークの停止、社員の欠勤、原材料の入荷停止などの可能性な

ど)をベースに作成することを『結果事象』と言います。

例えば、地震による情報システムやネットワークの停止について考えると、『原因事象』で作成した場合、通常、「震度5弱」など震度がBCPの発動基準となります。しかし、震度に関係なく正常に作動しないならばBCPを発動する必要がありますが、正常であればBCPを発動させる必要がありません。『結果事象』の場合のBCP発動基準は、地震の“震度”ではなく、“結果に異常が有るか無いか”になります。

こうした反省点を踏まえて、『結果事象』で事業継続計画書を作成し、シミュレーションを重ねてその有効性を高める取り組みが必要であるとされています。または、ISO22301事業継続マネジメント規格の認証を取得し、事業継続を通常のマネジメントの中に組み入れて、マネジメント・システムとして継続的改善に取り組むことが必要とされています。これを怠ると、取引のバリューチェーンから除外されるリスクが大きくなるでしょう。

④贈収賄

主に外国公務員対して賄賂を贈る行為は、公正で自由な経済活動を阻害するものです。また、政治的問題を引き起こし、行政を歪め、経済発展を阻害し、国際的な市場競争力を歪めてしまいます。

OECD（経済協力開発機構）では1999年、贈賄防止条約を策定し、各国はこの条約を踏まえて自国の法規制を整備しています。特に、米国や英国において、法規制の強化と違反行為に対する厳罰化が顕著となっています。米国の企業腐敗防止法（US FCPA：Foreign Corrupt Practices Act）と英国の贈収賄防止法（UK BA：Bribery Act）がそれらです。後から施行された英国法のUK-BAの方が米国のFCPAよりも厳しいので、その特徴を以下に示します。なお、米国の法では厳しく運用されており、多くの日本企業が摘発されています。

規制強化と厳罰化にある英国法の主な内容は以下のとおりです。

- ① 処罰対象に、民間同士の場合も含まれ、英国企業だけが対象ではない。
- ② 業務円滑化のための少額支払い（いわゆる“袖の下”）、接待も対象となる。
- ③ 英国で事業を行う、または英国人を介する行為であるなど、日本法人であっても法が適用される。
- ④ 法人に対する罰金の上限がない。

英国に支店や駐在事務所がある場合はもちろんのこと、英国の代理店やエージェントがいる場合、英国と取引を行う場合などには、“デューディリジェンス”を行い、

これらを意識した事業活動を徹底する必要があります。また、公務員等に「袖の下」を贈る行為が慣習・常識になっている国が、特にアジアに多くありますが、場合によってはこの法令が適用されることもあるので注意が必要です。

⑤ ガバナンス

米国で2010年7月に成立した金融規制改革法は、通称“ドッド・フランク法”と呼ばれています。注意すべきは、膨大な条文の中の一部にある『紛争鉱物』に関する規制です。「自社製品に紛争鉱物を使用しているSEC（米国証券取引委員会）に登録している製造企業は、その原産国を合理的な調査手段により開示しなくてはならない」と定められたのです。

『紛争鉱物』（Conflict mineral または Conflict metal）とは、コンゴ民主共和国とその周辺9ヶ国で産出されるスズ、金、タンタル、タングステンの4種類の金属を指します。これらの鉱物の採鉱活動は、産出国にとって貴重な外貨獲得源であり、それが武装勢力の資金源となって、内戦等の紛争を長引かせ、深刻な人権侵害が行われていると言われています。つまり、紛争の起こっている産出国の鉱物を購入することは、間接的に武装集団に資金提供を行うことにつながり、結果的に紛争の手助けをしていることと同じだという考えから今回の法規制となったのです。

紛争鉱物に関するドッド・フランク法の主な目的は以下のとおりです。

- ・「スズ、タンタル、タングステン、金」などの紛争鉱物に関して調査を行うこと。
- ・これらの紛争鉱物を製品に使っている企業は、調達先を調べて内容を開示し、結果として資金源を絶つのが狙いとする。
- ・紛争鉱物の使用に関する透明性の確保と消費者の認知を促すこと。
- ・最終的に製造業者および加工業者に紛争鉱物の使用を思いとどまらせること。

ほとんどの半導体をはじめとする電子部品には、これらの鉱物が使われているので、日本のグローバル企業の多くは、米国の証券取引所に上場しており、この規制の対象となってしまいます。その購入先である電子部品などの取引先である国内企業の多くも対象になります。したがって、これらの鉱物の採鉱から精錬などの上流工程を精査し、精錬所の調査をしなければならないのです。

2. 日本社会の変化

(1) おもな変化

コンプライアンスに関する近年の日本社会の変化を〔図3-3〕にまとめました。

図3-3. 社会構造の転換

要 因	社会的批判のポイント等
1. 企業不祥事の多発	経営トップの暴走、極端な利益至上主義、コンプライアンス意識の欠如
2. 日本流マネジメントの終焉	労働者の意識の変化(性善説から性悪説へ)、日本型仕組み(終身雇用、年功序列賃金・昇進昇格)の崩壊、リストラによる米国型構造への転換、モラルの低下、旧態依然の経営者意識など
3. 内部告発の増加	正社員の割合低下、若年層の転職機会の増加、日本型仕組みの崩壊と中高年層の不満増加、忠誠心・団結力の低下
4. 規制緩和と自己責任(結果責任)への転換	行政の事前チェック型経済から司法中心の事後チェック型経済へ(会社法、金融商品取引法、…)
5. 企業評価・選別の新たな動き	SRI(社会的責任投資)、モノ言う株主の出現など
6. 急速な経済のグローバル化	多国籍企業の自由な経済活動に対する国際的な批判
7. 会社は誰のものかの議論	会社は株主のものであり、事業の目的は株主利益の最大化であるという考えに対する企業と社会のあり方 ⁴

バブル崩壊後の1990年からの10年間は、“失われた10年”と言われ、この間の製造業では、販売管理費、特に固定費としての人件費の調整弁として非正規社員を取り込み、正社員の割合は7割を切る状況にまで至りました。日本式経営手法に対する批判があり、日本企業の経営者は自信を無くしていました。株主至上主義、株価至上主義、時価総額経営など、合理的な米国式経営手法が礼讃される一方で、それに対する反省として「会社は誰のものか」という議論が活発に行われるようになりました。

バブル景気の負の遺産は企業に思い負担となつてのしかかり、後遺症に苦しまなければなりません。そんな中で、“経営の神様”と呼ばれる創業者を戴くP社が、家族的経営を実質的に放棄して初めて大量の社員解雇を行ったことは、経済界に大きな衝撃をもたらしました。この出来事を機に、リストラがためらいもなく行われるようになりました。業績が悪くなると社員を解雇して業績と株価の回復を図るようになってしまったのです。実質的な「日本式経営」の終焉です。

その結果、特に若者を中心とする労働者の意識も変化し、多くの労働者は“いつクビを切られるか”という不安がつきまとい、モラルの低下や忠誠心・帰属意識が低下してしまいました。そのことが内部告発を増加させたと言われています。

(2) スクリーニング

スクリーニングとは、3,000以上もある上場銘柄の中から、一定の条件を設定して株の銘柄を検索・選別することです。良い銘柄のみを選択することをポジティブ・スクリ

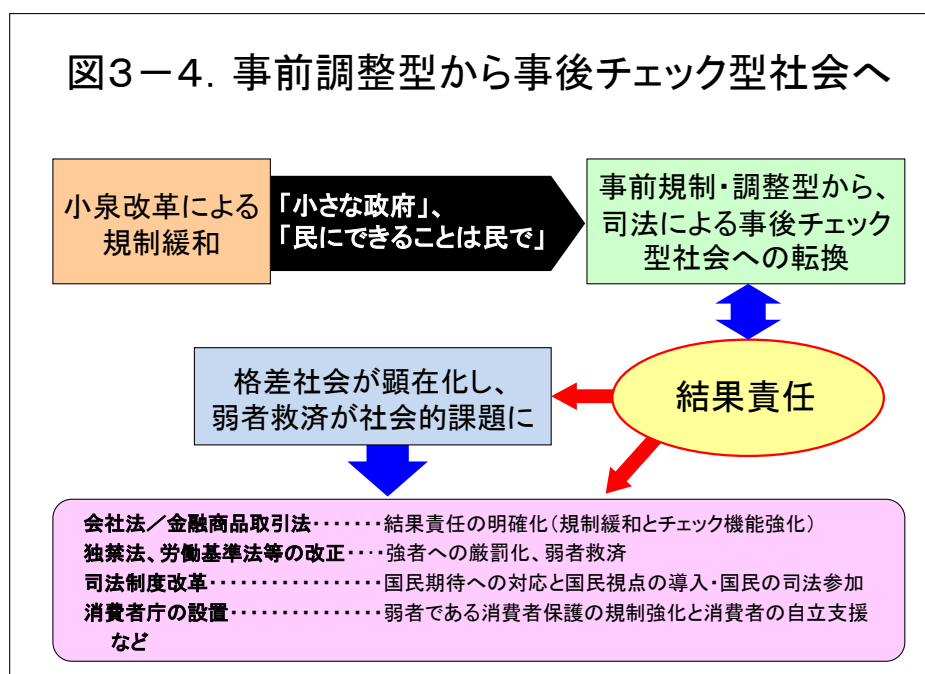
ーニング、排除する銘柄をネガティブ・スクリーニングと言います。ポジティブ・スクリーニングの中で、企業の社会的責任（CSR）の状況の評価して選択的に投資を行うことを社会的責任投資（SRI : Socially responsible investment）と言い、近年、この SRI で運用するファンドが増えています。

SRI で株価が上昇したり、SRI を基に就職先の企業評価を行うケースも出現しており、自社の CSR に高い評価が得られるように多額の費用を投入する企業も出現しています。

（3）事業環境の変化とリスク増大の背景

1990 年代に始まった日本の行財政改革は、聖域なき構造改革を標榜した小泉内閣（2001 年～2006 年）で急進展し、「小さな政府」・「民でできることは民で」をスローガンに、日本の社会構造全体が『事前規制型・事前調整型社会』から、より身軽な司法による『事後チェック型社会』へと大きく転換されました。

小泉構造改革が進んだ結果、経済の急速なグローバル化やインターネットの普及などの影響もあって、あちらこちらに歪みが生まれました。その一つが「格差社会」の顕在化でした。そのため、弱者救済とセーフティネットの整備が社会的な課題とされ、法制度や環境の整備が進められてきました（図 3-4）。



この弱者救済に対する取り組みの1つが、民法の「契約自由の原則」の「修正」といわれるものです。企業を「強者」とした場合に、株主、労働者、消費者、出入業者（取

引先)、下請会社などが「弱者」です。

株主の場合、会社から発せられる開示情報を唯一の判断基準に、株主としての権利を行使することになりますが、会社が的確で正確な情報を開示させる法制度が「会社法」や「金融商品取引法」などです。

労働者は、労働法で手厚く保護されていますが、安全で安心して働ける労働環境や労務条件の整備を、より厳しく会社側の責任として明確にしました。「安全配慮義務」の明文化、長時間労働時の医師への受診義務、危険労働従事者への配慮などの職場での対応だけでなく、育児や介護など私生活への配慮などが会社に求められています。

消費者については、「保護」の対象から「自律した主体」へと転換したことで、消費者支援を「消費者基本法」では明記しています。近年、耐震偽装やリコール隠し、食品等の商品偽装や偽装表示などが社会問題化し、安全で安心な商品・サービスの提供や、適切な消費者対応など、消費者重視の経営がより強く求められるようになりました。

取引先との関係では、力の強い者（購入する側）が、その有利な立場を利用して自分に有利になるような取引を強いる、いわゆる「優越的地位の濫用」や「不当な取引制限」などを禁止する独占禁止法では、公正取引委員会の権限を大幅に強化し、課徴金の引き上げと減免制度が導入され、違反者には厳しい措置がとられるようになりました。

特に、下請取引の対象業務の範囲、成果物や役務提供の適用拡大、具体的規制対象の拡大、公正取引委員会の権限拡大と罰金額が引き上げられています。

図3-5. 民法「契約自由の原則」の修正例

強者	弱者	「契約自由の原則」の修正が見られる主な法令
会社	株主	会社法、金融商品取引法、etc.
会社	労働者	労働基準法、労働安全衛生法、労働契約法、etc.
会社	消費者	消費者関連法、特定商取法、PL法、不正競争防止法、景品表示法、etc.
大会社	出入業者	独占禁止法、etc.
親事業者	下請会社	下請法、etc.

以上、弱者の保護、強者（企業）への規制強化と厳罰化の方向で、それぞれの法改正が進められてきました（図3-5）。これは、「民法における『契約自由の原則』の修正」

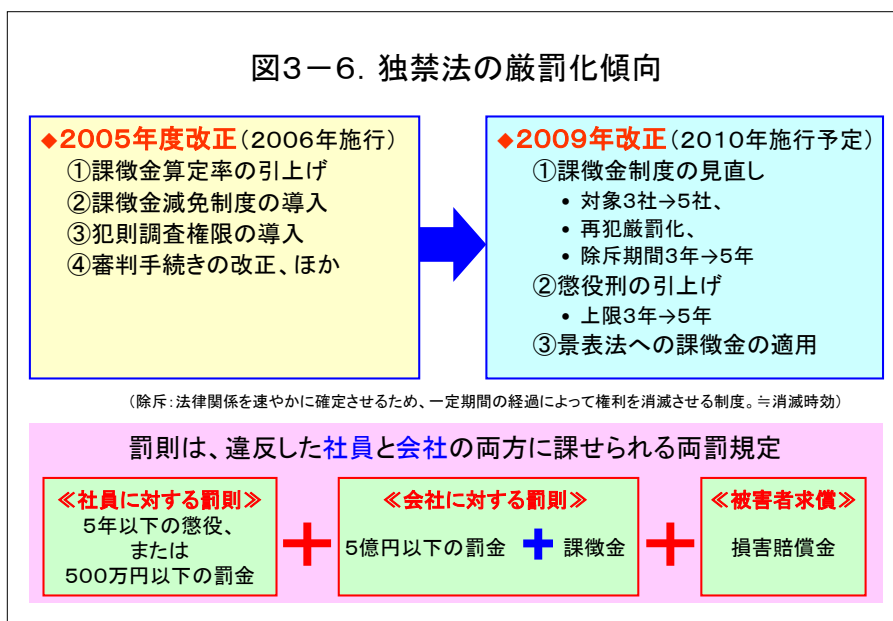
と呼ばれています。

この修正のもうひとつの大きなポイントは「証明責任の転換」です。修正前は、弱者が強者の過失によって損害を受けたことを証明しなければ求償できませんでした。それが法改正により、強者自身が「過失はなかった」と証明できない限り、損害賠償責任を負う仕組みへと変更されました（証明責任の転換）。

具体的な例としては、「製造物責任」です。法の施行前は、消費者（被害者）が、製造者の故意または過失によって製品に欠陥があることを証明しなければなりません。技術的欠陥や設計・製造上の欠陥を、専門知識や情報の乏しい一般消費者が証明できる可能性はありませんでした。ところが、「製造物責任法（PL法）」によって、被害者は「欠陥」によって身体的・財産的被害を受けたことを証明するだけで、製造者の故意や過失による欠陥の証明は不要になりました。

以上のように企業には、弱者への配慮、消費者を重視する経営が求められるようになりました。それに伴い、仕事の流れややり方、ルールなどを最適な形に変更していくことが求められます。

厳罰化の傾向については、例えば、独占禁止法（独禁法）が分かりやすいでしょう。独禁法の大幅改正は、2005年度に行われ、さらに2009年度にも改正されました（図3-6）。課徴金の引上げや公正取引委員会（公取委）の権限強化とともに、わが国初の司法取引である課徴金減免（リーニエンシー）制度が導入されました。



談合などがあつた場合に、公取委の立ち入り検査前に、最初に「談合」や「カルテル」をしたことを申告した会社は課徴金の全額が免除され、刑事告発の対象からも外れます。2番目は50%、3番目は30%が減額されます。立ち入り後もさらに2社（合計5社）までが30%の減額が受けられます。リーニエンスー制度のリーニエンスー（leniency）とは「寛大」という意味ですが、その目的は、「司法取引によって談合やカルテルを暴きやすくする一方、ペナルティを強化することで、企業の談合体質を一掃する」ことです。

なお、ここでは事業環境の変化として、おもに「法改正」を中心に述べましたが、法改正が追いつかない「社会の要請」の変化も、法改正と同じような大きなリスクになりますので、これらにも適切に対応する必要があります。

例えば、「安心・安全・健康」に対する社会の期待を裏切るような行為、「偽装・隠蔽」と誤解される可能性のある行為、「平穩・快適」を乱す行為などは、ともすると企業の存続を危機に陥れるリスクの大きな問題です。会社は、自発的にこうした「社会が敏感に反応する行為」がないかどうかを点検し、少しでも可能性があれば、それらを確実に排除するように取り組まなければなりません。

3. 企業内の変化

近年、若手社員に対する指導やマネジメントが難しくなっているとされています。企業が業績向上に苦しむ一方で、社員に対する圧力は高まるばかりです。ピーター・ドラッカーが提唱した“成果主義”は、短期の結果主義に曲解され、「成果主義」＝「結果を出した人に高い報酬を上げる」という運用がなされてしまうようになりました。その結果、社員は多忙を極め、精神的に余裕がなくなっています。

社員間のコミュニケーションも少なくなっています。勤務時間外の付き合いは減り、上司の指示・命令は一方通行になり、部下に言われたこと、聞かれたこと以外には口にしなくなり、上司と部下、社員同士の関係性は希薄になって、信頼関係の構築がおざなりになっています。

コミュニケーションはお互いの意思疎通を伴わなければなりません、それには「正しいコミュニケーション」と「質の良いコミュニケーション」の2種類のコミュニケーションが同時に必要になります。「正しいコミュニケーション」とは、伝えるべき相手に、伝えるべき内容が正確に伝わるようなコミュニケーションです。一方の「質の良いコミュニケーション」は、必ずしも仕事上の話ばかりでなく、いろいろな話題を通じてお互いの信頼関係を構築するためのコミュニケーションで、相手に対する気づかいや思

いやりに基づいて行われるものです。

この「質の良いコミュニケーション」が減少しているのです。相互信頼が構築でないでいるのです。このような中で、何気ない言動が「いじめ」や「嫌がらせ」、「パワハラ」へと発展してしまうのです。そのため、さらにコミュニケーションが減少し、悪循環に陥っているのです。極端なケースでは、隣の席の同僚や上司との連絡は電子メールでやり取りする者までいるとされています。

近年の企業内部の変化を〔図3-7〕に示すものに集約されます。この内容は、厚生労働省「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議」（2012年1月30日）で、パワハラ発生の原因として挙げられたものです。

図3-7. 企業内部の変化

「いじめ・嫌がらせ」「パワハラ」が社会問題として 顕在化した背景

- 企業間競争の激化による社員への圧力の高まり
- 職場内のコミュニケーションの希薄化
- 組織の問題解決機能の低下
- 上司のマネジメントスキルの低下
- 上司の価値観と部下の価値観の相違

など

厚生労働省「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議」：2012年1月30日より