

第8章：企業理念と行動規範

0. コンプライアンスと規範

コンプライアンスは、『社会の期待や要請にしなやかに対応しながら信頼性を高め、企業の目的を達成する活動』です。したがって、企業が社会的存在として社会に対してどのように「存在」を果たしていくかを記した「企業理念」がしっかりと固まっていないと、コンプライアンスを浸透させることは難しいと言わざるを得ません。

この「企業理念」に基づいて、より具体的な価値判断基準として「行動規範」があります。「行動規範」は、例えば“顧客に対して”どのような行動をとるか、“社会貢献”はどのような方向性で行ってゆくか、“社員に対して”はどうかというように、「企業理念」を細分化して価値基準を定めているケースが多くあります。

もっと細分化した「行動規範」もあります。一般的な社会的要請を漏れなく網羅するためには、一般社団法人日本経済団体連合会（経団連）の「企業行動憲章のてびき」をベースに、自社の業界特有の社会的要請を加える方法が実用的です。

これらの企業理念や行動規範は、ともすると“きれいごと”になってしまう可能性があり、具体的な行動をわかりやすく示しているものとは言えません。そこで、これらを行行動の原則として、さらに具体的な価値基準として“クレド”（信条）を定める場合もあります。

いずれにしても、これらの「企業理念」や「企業行動憲章」、「役職員行動規範」、「クレド」などを浸透させ、徹底することがコンプライアンスの基本です。この章では、行動の判断基準や考え方の価値基準となるこれらの規範についてコンプライアンスの観点で議論します。

1. 企業理念

(1) 企業理念とコンプライアンス

企業理念は、「企業が活動をしていくうえでの基本的な価値観」です。また、企業理念は、「企業の構成員全員が共有すべき基本的価値観を示す」ものであり、「社内外に自社の使命と活動方法を宣言する」ものでもあります。つまり、企業活動における意思決定や役職員の行動において、良い・悪い、望ましい・望ましくない、こうあるべきだ・こうあるべきではない、などを判断する場合に基準となる「価値観」であり、社内外に公表した企業の約束です。したがって、役職員が日頃の行動において、もし価値判断に

迷うことがあったら、「企業理念」に立ち戻って基本的な方向を定めて決断することになります。社会も、そのような目で企業を判断することになります。いわば企業における「憲法」のような働きをするものという位置づけになります。

「企業は、それぞれ固有の企業使命（社会的存在意義）のもとにこの世に存在している。その使命を達成するための企業経営がある。またそれを具現化するための事業領域、事業内容がある。そして、その使命達成を目指して活動する組織風土がある。この企業を成り立たせているそれぞれの要素を、整合性をもって統合し、そのあり方を明示するものが企業理念である。」（足立光正「企業理念開発プロジェクト～意識改革を実現する7つのステップ」ダイヤモンド社；2004年12月）

それゆえ、「理念は建て前、現場はそうはいかない」という意識が少しでもあると、理念は額縁の中の美辞麗句、絵に描いた餅になってしまいます。「守らなくてもいいんだ」という意識が芽生え、やがてそれが組織内で蔓延化し、理念以下の規範や規則の形骸化につながります。そして、ついにはコンプライアンス問題がいつ発生してもおかしくない危険な状態になってしまうのです。

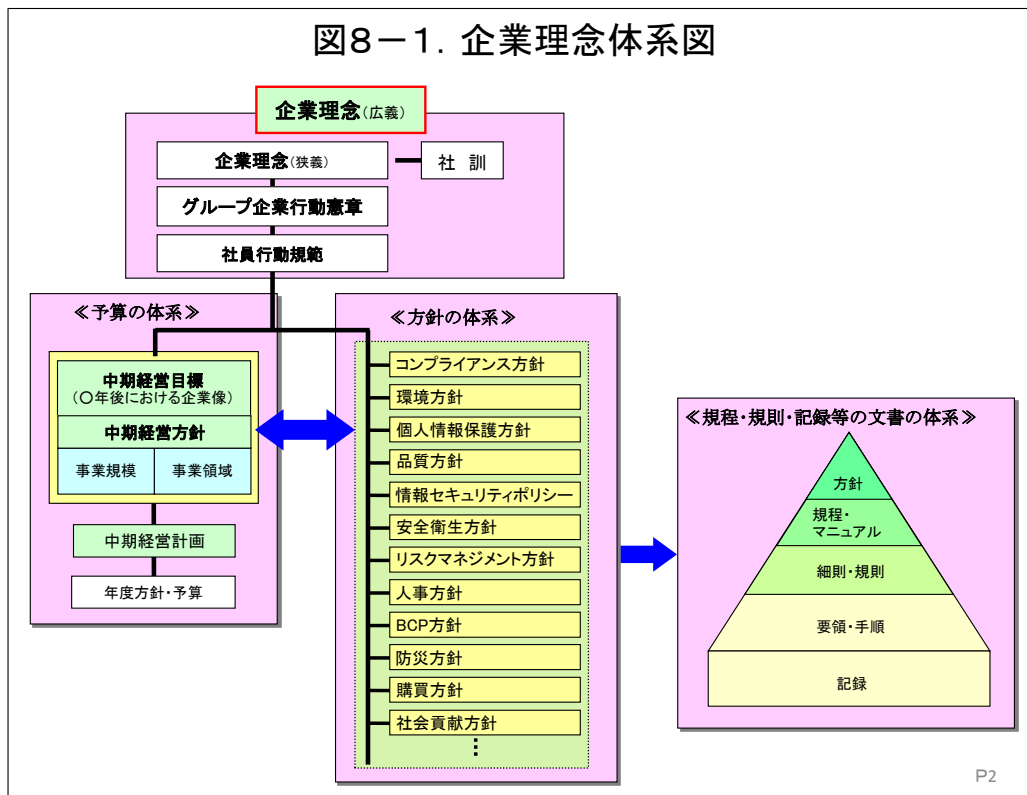
（2）企業理念体系の再構築

「企業理念」や「行動規範」が、役職員の日常の業務とどのように関係しているのかを明確にするために、“企業理念の体系化”を図る必要があります。体系化を図る要素は、「企業理念」、「社是」、「社訓」、「企業行動規範」、「役職員行動規範」、各種の「方針」、「規程」、「手順書」、「年度経営計画」、「中期経営計画」など、企業の中で役職員が日頃から身近に接する項目です。

体系化を図ることで、上位概念から下位概念へと一貫性があるか、概念同士に矛盾はないか、それぞれが明瞭かなどをチェックすることができます。もし、体系化を図る過程で、最上位の「企業理念」を作り直す必要が出てきた場合は、もう一度、理念を見直し、経営者の意図、経営の実態や課題、時代に適合する価値観、役職員に共感され得るか、社会に受け入れられるものかどうか等のポイントを検討したうえで、作り直す必要があります。いずれにしても、企業理念において最も基本的なことは、企業が事業活動において、法律や社会モラルを遵守し、透明性の高い誠実な経営をするということに他ならず、それが企業が社会に貢献する前提であり、社会的な責任でもあります。これをないがしろにしての社会貢献はあり得るはずはありません。

これらの相互関係を明示することで、役職員に「守ることの大切さ」をより明確に指し示すことができるようになるのです。企業理念体系の具体的な例を〔図8-1〕に示

します。



2. 行動規範

(1) 行動規範とコンプライアンス

企業とは、その掲げる理念という価値観によって結ばれた人間関係です。したがって、その価値観を明確に理解し共有することは企業活動の前提になります。社員の意識と行動を、望ましい方向に誘導するという観点で、企業の価値観を分かりやすくしなければなりません。

この価値観を浸透させるコンプライアンス活動は、言わば、社員の意識改革を行うことであり、一人ひとりの社員のあり方やその社員の働く職場のあり方を、すべての役職員に“考えさせ”、さらに職場によって構成される組織全体のあり方を問うことで、経営の成果を上げることです。すなわち、「行動規範」は、企業が“どのような社員像を求めるか”、“社員がどのように行動することを期待するか”に対する信念を、社員が遵守すべき規範として規定したものとと言えます。その意味で、コンプライアンスは経営の成果を大きく左右するものであると言えます。

（2）行動規範の内容

行動規範を「あるべき社員像」として、どの程度まで具体化するかは、企業によって考え方が異なるところです。細かくし過ぎては、役職員が覚えきれませんし、いちいち多くの規範の中から適切な基準を探し当てなければならないようでは経営効率が低下してしまいます。細かくすれば、当然、例外も多くなり、かえって判断に迷う要因を増やすことになってしまうかもしれません。大ざっぱ過ぎては、具体的な行動が判断できなくなってしまう危険性もあります。

企業によっては、役職員の日常活動における心構えや行動のあり方を項目書きにして、わかりやすく示しているものもあります。例えば、「顧客対応についての考え方」、「仕事の迅速さと効率化についての考え方」、「原価意識と収益志向についての考え方」、「積極性や挑戦意欲についての考え方」、「チームワークや部門連携についての考え方」、「自己啓発や能力向上についての考え方」、「役割と責任感についての考え方」などです。

いずれにしても、コンプライアンスでは、役職員の日常活動の心構えや望まれる行動を浸透させる活動であり、どの点に重点を置くかは、企業の実情・現状を把握したうえで、企業トップの判断に委ねられることになります。

3. クレド（信条）

クレドを一躍有名にしたのが、1982年9月に発生した『タイレノール事件』です。これは、J&J（ジョンソン・エンド・ジョンソン）社の沈痛解熱剤「強力タイレノール」に、何者かがシアン化合物を混入し、その結果、シカゴ郊外で死者7人が出た事件です。

毒物混入の可能性があることを知った同社の現場の社員たちが、会社の指示を受けることなく、自らの判断で「タイレノール」を店頭から回収しました。消費者の健康を守ることを「クレド」の第一の“消費者への責任”に立ち返った意思決定でした。

その後、12万回を超えるTV放映、専用フリーダイヤルの設置、新聞の一面広告などの手段でタイレノール全製品のリコール回収と注意を呼びかける一方で、計100万回に及ぶ医師へのプレゼンテーションを行うなど、可能な限りの対応を行いました。この迅速な対応と消費者への誠実さ、公正さというJ&J社の企業姿勢が、米国民に高く評価され、リコール回収やTV放映等による約1億米ドルの損失が発生したにもかかわらず、事件2ヶ月後には、事件前の売上の80%まで回復したと言われており、今でも逸話として語り継がれています。

この事件で、現場の社員が自らの判断で意思決定を行ない、適切な行動ができた背景には、クレドが社員の中に深く浸透し、企業の価値観が共有され社員間で共鳴されていたことがあげられます。

なお、クレドが必要とされる背景や、クレドと企業理念の違い、クレドの作成の仕方などについては、「クレドが「考えて動く」社員を育てる！」（吉田誠一郎、日本実業出版発行；2008年9月20日）に詳しいので、ぜひ参照してください。