

平成18年度文部科学省委託事業
専修学校教育重点支援プラン事業(専門課程の高度化開発)

「組織と人とルール」教育教材

社会と企業と職業人

「組織と人とルール」教育教材開発委員会

はじめに

ユビキタス社会の到来で各分野のスペシャリストにはますます多様で高度な専門知識が求められており、専門学校では優秀なスペシャリスト育成の対応から、知識および技術的な面を重視した教育カリキュラムの実施が中心となっています。

昨今、経営者を中心とした組織ぐるみの法令違反が続発し、当事者である企業の存続危機だけではなく、関連企業や団体等の事業活動へも重大な影響を与えています。最近の犯罪は、情報の取り扱いが絡んで発生することが多く、コンピュータシステムの弱点が原因の場合もありますが、実際はほとんどがそれを利用する人や組織の問題であるといわれています。

ソフトウェア開発や運用に携わる技術者には、コンピュータシステムの不備をついた犯罪が行われないように、安全対策に投資コストが見合った堅牢なシステムをつくることが求められます。しかし、外部からの犯罪に対して強いシステムであっても、内部の利用者の過失や悪意には、なかなか対応が難しいのが現状です。

このように、複雑な人間活動において発生する情報を取り扱うシステム構築には、高度な情報技術はもちろんのこと、社会情勢の変化への的確な対応や、組織やそれを構成する人の行動までを含めた危機管理への取り組みが重要です。

本教材においては、専門学校の教育カリキュラムにまだほとんど取り入れられていない「組織と人」に光を当て、倫理や遵法精神のような道徳的な面から、犯罪が起こりにくく発見しやすい組織のあり方とマネジメント手法、ルールを守る仕組み等について、分かりやすく説明し、学習者が「職業人意識」の高い社会人となることを目的としています。

本教材は、「社会」「企業」「職業人」という3部構成になっています。第1章の「社会」では、日常生活で誰もが必ず所属している社会における人や組織のあり方、モラル、ルールについて学習します。

第2章の「企業」では、企業の存在意義、活動上のルール、社会的な責任、企業倫理について学習します。

第3章の「職業人」は、働くことの意義、組織における職業人のあり方等について学習します。

基本的な知識は本文に記載がありますが、「1歩進んで!」の部分には、基本的な部分を補足してあり、もう少し掘り下げた内容になっています。興味を持ったり、知識として得たい内容であれば、積極的に読み進めてください。

目次

第1章 社会

1-1 なぜ組織が必要なのか?

組織とは何か ----- P12

社会とは

社会の中の組織

サッカーチームという組織

なぜ組織を作るのか ----- P18

組織を作る目的

組織を作るメリットとデメリット

どんな組織を作るのか ----- P20

設計するときに気をつけること

組織の種類

組織が機能するために必要なこと

1-2 なぜモラルが必要なのか?

モラルとは何か ----- P27

モラルとは

モラルの必要性

組織のモラルとは

ルールの設計とモラル ----- P31

性悪説vs.性善説

自己責任と説明責任

1-3 なぜルールが必要なのか?

ルールとは何か ----- P35

ルールとは

ルールの必要性

ルールvs.モラル

どんなルールが必要か

第2章 企業

2-1 企業の存在意義とは何か?

企業とは何か ----- P40

企業とは

さまざまな企業

会社の類型

ステークホルダと企業を取り巻く環境

企業の目的とは何か ----- P56

企業の目的とは

企業の目的を達成する手段

経営理念と存在価値 ----- P58

経営理念とは何か

企業の存在価値とは

	社会的な存在価値		
2-2	企業内での活動ルール		
	どんなルールがあるのか	-----	P64
	企業活動上のルールの源泉		
	企業活動の基準となるルール		
	組織に関するルール		
	人事に関するルール		
	業務に関するルール		
	どのような役割があるのか	-----	P68
	企業理念の体现のため		
	法律、業界ルール等遵守のため		
	内部管理のため		
2-3	経済社会での活動ルール		
	経済社会での活動ルールとは	-----	P71
	会社設立時のルール		
	取引上のルール		
	経営情報の開示のルール		
	義務に関するルール		
	権利保護に関するルール		
2-4	CSRとコーポレートガバナンス		
	CSRとは何か	-----	P83
	CSRとは		
	ガバナンスとは		
	コーポレートガバナンスの仕組み	-----	P87
	会社の機関設計		
	経営監視体制の構築		
	内部統制システム		
	ディスクロージャーとアカウンタビリティ		
2-5	企業倫理		
	企業倫理とは何か	-----	P92
	企業倫理とは		
	企業倫理の必要性		
	社会的取組		
	社内での制度化		
第3章 職業人			
3-1	職業人の目的		
	職業とは何か	-----	P98
	職業とは		
	さまざまな職業		

就業状況と労働人口		
職業選択と職業観	-----	P110
人はなぜ働くのか		
職業選択		
キャリアプラン	-----	P115
キャリアプランとは		
キャリアプランを立てるにあたって		
3-2 組織内の職業人		
ミッション	-----	P117
コミュニケーション	-----	P118
コミュニケーションの類型		
コミュニケーションで気をつけること		
レポーティング		
3-3 職業人倫理		
職業人倫理とは何か	-----	P121
職業人倫理とは		
職業人倫理の必要性		
どんな問題があるのか	-----	P124
利害関係		
人間関係		
解決の方法	-----	P127
社内制度		
社外制度		
むすびにかえて	-----	P130

《1 歩進んで!》

【ゲマインシャフトとゲゼルシャフト】	P13
【「村八分」は社会独自のペナルティ】	P14
【組織の目的と個人の目的】	P15
【「誘因」と「貢献」】	P16
【組織の規模と共通目的の大きさ】	P18
【コンティンジェンシ理論とは?】	P20
【ピラミッド型組織のデメリット】	P21
【事業部制組織のデメリット】	P23
【企業モラルが問われた主な最近の事件（法令違反も含む）】	P30
【企業モラルは何故簡単に崩壊するのか?】	P31
【人為的ミスによって起こった最近の主な企業不祥事】	P32
【アカウントビリティ（説明責任）とは】	P34
【権利能力とは?】	P42
【M&A ~ 企業の買収および合併 ~】	P43
【耳慣れない企業の種類】	P45
【「公証人」とはどういう仕事?】	P46
【独立行政法人と特殊法人】	P48
【社団法人と財団法人の違い】	P49
【企業の中の役割】	P51
【顧客満足度を高めるための経営手法】	P53
【有名企業の理念】	P59
【NTTドコモの存在価値とは?】	P62
【「就業規則」における「義務」と「必要事項」】	P66
【新会社法の主な改正点】	P71
【主な許認可業種の事業例、受付窓口、申請先】	P72
【上場会社の適時開示規則】	P75
【最近のリコール事例】	P76
【最近の労働基準法違反の事件】	P77
【主な知的財産権】	P79
【最近の個人情報漏えい事件】	P79
【「消費者基本法」の主な内容】	P81
【「消費者基本法」の目的】	P82
【「特定商取引法」の対象となる取引類型】	P82
【社会的責任投資（SRI）とは?】	P85
【総合商社三菱商事の「コーポレートガバナンス体制」】	P88
【内部統制システムの重要性と「エンロン事件」】	P89
【社団法人日本経済団体連合会 企業行動憲章】	P93
【国民の3大義務】	P99
【職業に貴賤なし】	P101
【完全失業率】	P106

【フリーターとニート】	-----	P108
【企業のルールと社会のルール】	-----	P117
【組織が円滑に機能するための5原則】	-----	P118
【コミュニケーションの種類】	-----	P119
【「内部告発」により発覚した最近の事件】	-----	P122
【公益通報者保護法】	-----	P123
【男女雇用機会均等法とセクハラ】	-----	P126
【企業相談窓口の設置状況】	-----	P128

《コラム》

【伝言ゲームに見るコミュニケーションの難しさ】	-----	P17
【電車の中のお化粧はモラル違反?】	-----	P28
【モラルの崩壊と放置自転車】	-----	P29
【国際標準は大阪?】	-----	P35
【引退試合でルール違反により一発退場】	-----	P36
【コンプライアンス遵守とサービス残業】	-----	P69
【「職業」という言葉が持つ幅広い意味】	-----	P100
【紹介予定派遣】	-----	P102
【日本版デュアルシステム】	-----	P110
【サラリーマンの評価 = 待遇 + 仕事量】	-----	P112
【人の存在価値】	-----	P113
【PDCA】	-----	P116
【稟議】	-----	P119
【ゆがんだ「集団主義」と「倫理観」の欠如】	-----	P124

第1章 社会

1-1 なぜ、組織が必要なのか?

組織とは何か

❖ 社会とは ❖

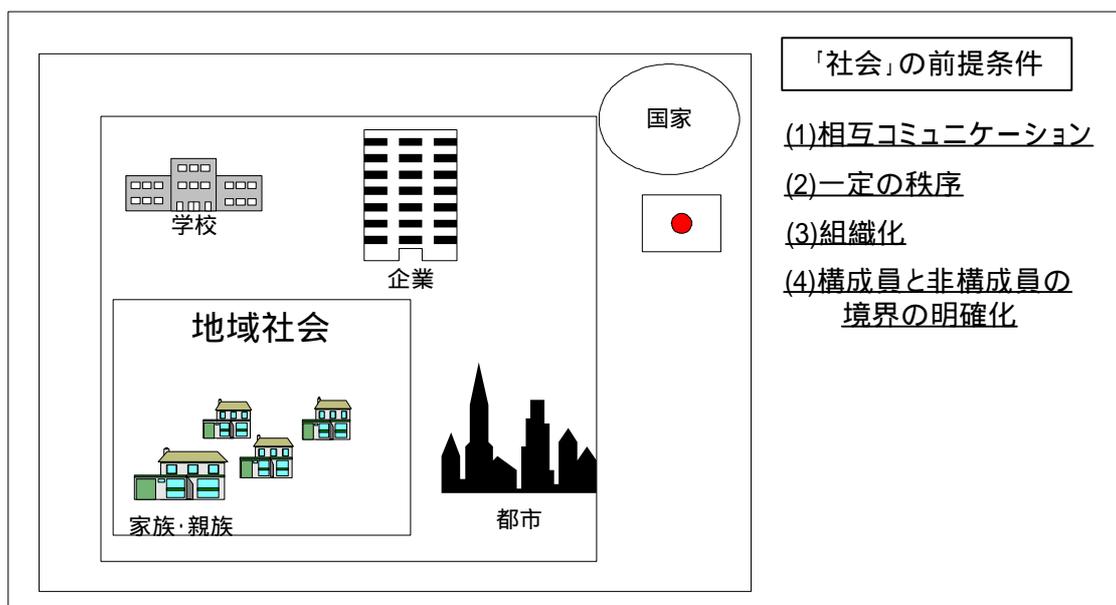
「社会」とは、「複数の人間によって構成された集合体」と定義されます。そして、その集合体が「社会」である前提条件は、

- (1) 相互コミュニケーションがある
- (2) 一定の秩序がある
- (3) 組織化されている
- (4) 構成員と非構成員の境界が明確になっている

といったことがあげられます。

私たちの最も身近な「社会」は「家族」や「親族」であり、日常生活の場である「地域社会（コミュニティ）」です。また「学校」や「企業」、「都市」、「国家」といったものも「社会」であり、地球上に暮らす約65億の人々は、それぞれ様々な「社会」に帰属して生活をしています。

(図1-1-1) 社会とは



《1 歩進んで!》

【ゲマインシャフトとゲゼルシャフト】

ドイツの社会学者F・テンニース(1855年~1936年)は、「共同社会」と「利益社会」という2つの切り口で社会を分類しました。

「共同社会(ゲマインシャフト)」

農業を中心とした「共同社会」のように、共同性が根本をなして個々人の個性を包み込んでいる社会のことをいいます。

これは、パーソナルで親密な人間関係を前提にした社会で、制度的諸関係は後から派生します。地縁や血縁で深く結びついた「伝統的社会形態」ですので、人間関係の結びつきは非常に強くなっています。

社会の例 村落、民族、中世的都市

「利益社会(ゲゼルシャフト)」

近代社会のように、経済合理性が優先され、個性が根本をなして、二次的な合成により共同性が付加されているような社会のことをいいます。

これは、お互いの利益を前提として結びついた「打算的」かつ「インパーソナル」な人間関係を前提にしており、諸制度やルールが存在してようやく成り立ちます。

社会の例 企業、大都市、国家

いかなる「社会」においても、「社会」とは複数の人間による集合体ですので、安定的に存続する上で一定の秩序が求められます。そしてその秩序を維持するために必要なのが「決まりごと」です。

「決まりごと」の1つが「モラル(Moral)」です。

「モラル」とは、「道徳、道義的な」という意味で、法的根拠による拘束力は持ちませんが、「人間として当然に守るべき規範」であり、「善悪の判断を伴う感性」です。

「モラル」に反する行動をした人物は、「人間性」を疑われたり、「信頼性」を失うことになります。

社会に所属する構成員によって約束し合った「ルール」も「決まりごと」の1つです。「ルール」に反する行動をした人物は「モラル違反」と同様、社会的に罰せられることはありませんが、その社会独自のペナルティを課せられる可能性があります。

《1歩進んで!》

【「村八分」は社会独自のペナルティ】

社会独自のペナルティとして知られているのが江戸時代の村落で行われてきた「村八分」です。「村八分」とは、村の掟や秩序を破った人や家族に対し、村民全部が申し合わせて、結婚や出産、新改築といった「十分」の交際のうち、「葬式」と「火事」の「二分」以外は付き合わない、とするものです。

(「村八分」の語源にはその他に、「払い除けて信用しない」という意味の「撥撫(はつむ)」が「八分(はちぶ)」に変わっていった、という説もあります)

「村八分」は地縁や血縁の結びつきが強い「共同社会(ゲマインシャフト)」で行われるものであり、社会的制裁の色が濃い厳しいペナルティです。昔から1部の有力者が独断的に制裁を与えるケースもあり、こうした事例が現代社会においても残っており、「人権侵害問題」として裁判沙汰になっている事例もあります。

インターネットが発展した現代においては、「ネット社会」における独自のペナルティが存在します。ネット社会では、匿名性が高いが故に、遵守事項を守らない利用者が散見され、こうした利用者達には「利用資格の取消」や「利用資格の停止」といった独自のペナルティというものが課せられます。

「ルール」をより厳格化したものが「法律」です。

「法律」とは、「決まりごと」の中でもこれを破ると、他の構成員に不利益が生じたり、社会秩序が崩壊する恐れがある事を明文化したもので、「罰則」が付与されているものが数多くあります。

法律違反をした場合の「罰則」には、「懲役」、「禁固」、「罰金」といった種類があり、「モラル」や「ルール」に反した場合と比べものにならないくらい、社会的制裁として重い罰が与えられることとなります。

❖ 社会の中の組織 ❖

「現代社会において、組織に所属していない人はいない」と言い切れるほど、社会に生きる私たちは、何らかの「組織」に所属しています。また、私たちの社会には、家族、学校、地域コミュニティ、趣味、企業等々さまざまな種類の「組織」があり、多くの人が複数の組織に同時に所属しています。

(組織の定義)

近代組織論の第一人者であるバーナード(Chester I. Barnard 米国)によると、「組織は2人以上の人々の、意識的に調整された諸活動、諸力の体系である」と定義されています。そして組織が成立するためには、

「共通目的(Common purpose)」

「貢献(Serve)」

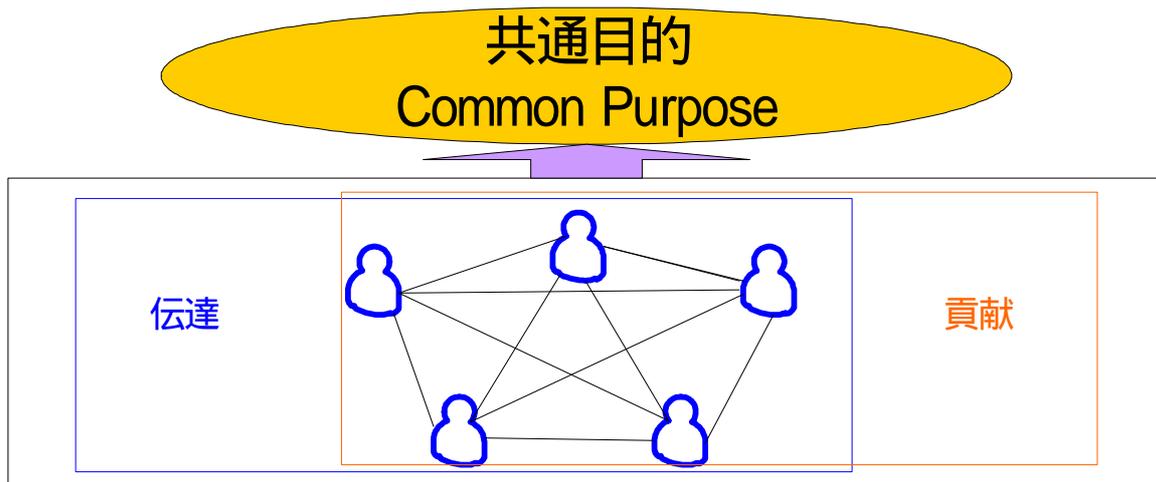
「伝達(Communication)」

の3条件が必要である、としています。

つまり組織というものは、複数の人々が集い、構成者が共通の目的を持ち、意志を疎通させ

ながら、組織や他の構成メンバーへの貢献を前提に行動している「人の集合体」ということになります。

(図1-1-2) 組織が成立する為に



(「共通目的」の重要性)

人にはそれぞれ自由意思が備わっており、個人の選択力や意思決定力に基づいて行動しています。「組織」にはこうした百人百様の自由意志を持った人が集うことから、共通する目的が存在しなければ、有機的な活動はできません。

もし「共通目的」が無かったら、それは行き先を決めずに旅行に出発するのと一緒で、組織の構成員はどちらの方向へ進めば良いか判断できません。少なくとも進むべき方向、つまり「目的」を構成員に理解させる必要があります。

《1歩進んで!》

【組織の目的と個人の目的】

組織の「共通目的」は、必ずしもその組織に属している個人の目的と一致するとは限りません。ビジネスの世界では得てして異なる事の方が多いようです。

例えばある企業に所属する人(従業員)の個人的な目標は、「収入を得ること」であったり、「キャリアアップすること」と様々ですが、企業の目的は当然ながら「従業員個人の目標の達成」ではなく、別のところにあります(第2章「企業の目的とは」参照)。

しかし一般的に従業員は、企業の目的を達成すれば組織が発展し、その結果自己の目標達成につながる、と信じて活動をします。

ですから企業経営者は、従業員に対し「企業の目的」を十分認識させ、その達成と個人の目的の達成が上手にリンクするように努めなければなりません。

(貢献の重要性)

組織の構成員は、1人ひとりの力では限界があるため、他の構成員と協力して活動をし、そうすることで、より大きな、そして多くのことを成し遂げることが出来ます。こうした過程においては、構成員1人ひとりが最低限自分自身の「役割」や「責任」を果たすとともに組織に対して「貢献(力を尽くして利益をもたらす)」をすることがとても重要になってきます。

「貢献」に対する意識は、構成員各々の「共通目的」への達成意欲が強ければ強いほど、自然に高まります。所属する構成員個々の力量の総和以上の活動を行う、つまり1+1が2ではなく、3や4、またはそれ以上になる為には、構成員全員が「組織のために」という「貢献」の思いで活動することが重要となります。

周囲から「強い組織」と評価される場合、構成員の「組織に対する貢献意識が高い」という場合が多いようです。

《1歩進んで!》

【「誘因」と「貢献」】

構成員の「組織への貢献意識」を強く持ち続けさせるために、組織は様々な「誘因」を十分に提供する必要があります。

「誘因」とは、構成員が金銭的、社会的、心理的側面において、組織への貢献意欲を高める要素のことです。

金銭的誘因には「給料」「賞与」等、社会的誘因には「地位」「待遇」等、心理的誘因には「名誉」といったものが挙げられます。

組織は、常に「誘因」「貢献」という状態を保持しなければ、構成員の「組織への貢献意識」は薄れていく可能性が高いので注意が必要です。また「組織への貢献度合」を公正に判断する基準を設けることも重要です。この基準となるのが「人事考課基準」です。この基準をもとに構成員を適正にかつ公平に評価するしくみを「人事考課制度」といいます。

(伝達の重要性)

組織は個々人の集合体なので、命令、指示、情報等の「伝達」が上手くなされなければ、他の構成員が何を考え、何を活動しているのかわかりません。文字や言葉、音声といった伝達手段によって、組織の構成員が互いに意思を伝え合うことが出来なければ、組織は効果的に機能することはできません。

そればかりか、上層部の命令が組織の末端まで正確に伝わらないということは、組織の崩壊を意味します。

組織における「伝達 = コミュニケーション」というものは、それ程重要なものなのです。

《コラム》

【伝言ゲームに見るコミュニケーションの難しさ】

「伝言ゲーム」という遊びをご存知ですか? 複数の人で組織されたチームが、ある「言葉(セリフ)」を伝言していき、スタートの言葉をいかに変化させずに最後まで伝えるかを競うゲームです。小学生の頃、遠足のバスの中やお楽しみ会などでやったことがある、という方がいらっしゃるのではないのでしょうか。

このゲームは一般的に、チームの人数が多くなる程、また伝達する「言葉(セリフ)」が長くなる程、人を経るごとに「言葉(セリフ)」が少しずつ変化していき、最後には全く異なったモノとなる傾向にあります。ですから伝言する言葉は、人名やモノの名前といった「単語」ではなく、「いつ、どこで、だれが、何を、どうした」といったような文章の方が、言葉の変化が大きくなって楽しめるのです。

では、これを組織に置き換えてみましょう。

「チームの人数」を「組織の大きさ」、「言葉の長さ」を「情報のボリューム」と考えます。

ゲームの特長と同様、「組織の大きさ」が大きくなればなるほど、或いは「伝達する情報のボリューム」が大きくなればなるほど「伝達」することが難しくなります。

「ゲーム」であれば変化した言葉(情報)と正解とのギャップを笑うことが出来ませんが、組織ではそうもいきません。情報伝達ミスが大変なトラブルを招きかねません。ですから、情報化時代の組織運営においては、自らの組織に合致し、正確且つ素早く伝達出来る仕組みを編み出していくことが重要なのです。

❖ サッカーチームという組織 ❖

サッカーチームも人の集合体ですので1つの「組織」ですし、サッカーのルールに則り相手チームに勝つことを「共通目的」としてしています。

一方、所属する選手たちは、個人的には「サッカーを楽しみたい」、「もっと上手になりたい」、「好きなサッカーを仕事にしたい」、「Jリーグで活躍して日本代表になりたい」等々、様々な個人的な目標を持っている筈です。こうした個人的な目標は、「チームが勝つ」という「共通目的」の達成を通じて実現することを、個々の選手は理解したうえで組織としてプレーします。そして、自らの役割を果たし、チームメイトと協力しながら相手チームに勝つために自らのチームに「貢献」します。

サッカーチームは、ピッチ上でプレーする11名の選手だけで成り立つわけではありません。監督、コーチ、サブの選手、トレーナーやその他たくさんのスタッフが力をあわせ、チームに

貢献して「強いチーム（組織）」になります。つまり、「1人が全員のために、全員が1人のために（One for all, all for one）」の意識が高いチームほど、「共通目的 = 勝利」を実現できるチームといえるのです。

また、サッカーの試合を覗いてみると、時折ゴールキーパーなどがとても大きな掛け声を出しているのが聞こえます。広いピッチで11人の選手が効果的に動くためには声を掛け合い、「情報の伝達」を行う必要があるのです。

また、言葉に出さずとも、コーナーキックや、フリーキックといった「セットプレー」における「サイン」も重要な情報の伝達手法の1つです。

より高度になってくると、「アイコンタクト」といって、選手同士が目だけでお互いの意志を通じさせて連携プレーをすることもあります。

いずれにしても強いチームは、チームの目的（勝利）を明確にすることにより徹底されており、構成員がしっかりと貢献意識を持ち、更に情報伝達力に優れている、という特徴があります。

なぜ組織を作るのか

❖ 組織を作る目的 ❖

人には肉体的、または能力的にどうしても制約や限界があり、1人では目標を達成できない可能性があります。その場合に必要となってくるのが「組織」です。

例えば、とても重たい荷物を運ばなければならないのですが、1人ではどうしようもない場合、他の人に応援を頼みます。そして2人、3人と集まって運ぼうとします。このように1つの目的達成の為に、複数の人々が力を合わせて働くことを「協働(Coproduction, Collaboration, Partnership)」といいます。人は「協働」することにより、1人では果たしえなかった、或いは達成するには時間を要する目標を効率的に達成することが出来るようになるのです。

そしてこの「協働」こそが目的達成の近道である、との考え方から「組織」を形成するのです。これは組織の目的が「ビジネス」であれ、「趣味」であれ同様です。

《1歩進んで!》

【組織の規模と共通目的の大きさ】

例えば100kg程度の荷物であれば、4人くらいで組織を作れば何とか運べそうですが、100tの荷物だったらどのくらいの人数が必要でしょうか？

荷物の重さが1,000倍になっているので、単純に4,000人くらい必要？

それとも組織が大きくなって仕事の効率が上がり、3,000人くらいで済むか？

何れにしても数千人規模の組織が必要となるでしょう。

このように、組織の規模は「共通目的」によって大きく変わります。

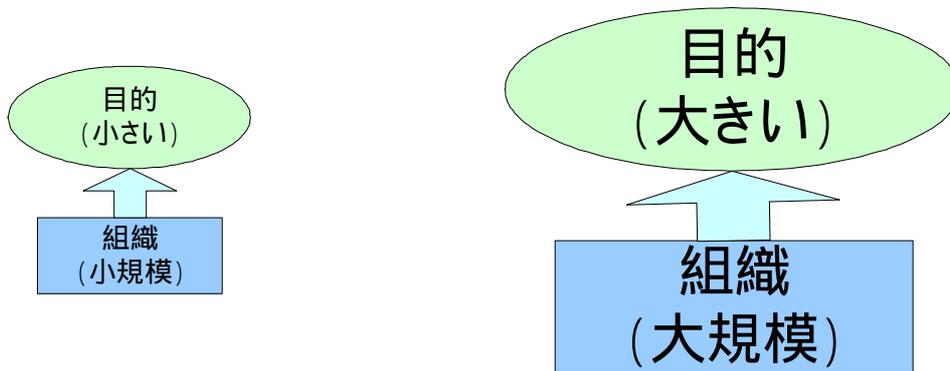
「タクシー会社」と「鉄道会社」を比べてみましょう。

タクシーは、一度に最大4名程度の人を運ぶものです。運ぶ距離も比較的短距離で

あり、最低限自動車1台あれば事業が開始出来ます。従って組織にせずに個人で経営することも可能です。

一方鉄道は、一度に数百人から数千人の人々を運ぶことが出来ます。また運ぶ距離も長くなります。つまりタクシー会社に比べて目的の規模（運ぶ人の数や距離）が大きくなっている為、広大な敷地に駅舎や線路といった設備や大勢のスタッフが必要となります。

(図1-1-3) 目的の大きさと組織の大きさ



❖ 組織を作るメリットとデメリット ❖

それでは、組織を組成する「メリット」と「デメリット」を考えてみましょう。

「組織」を組成する最も大きな「メリット」は、組織の目的の達成可能性が高まることです。個人で仕事をすると、全ての業務を自分ひとりでしなければなりません。これではこなせる業務のボリュームも限度がありますし、1つ1つの業務の質も高まりません。不得手な業務もやらざるを得ず、効率性も悪くなります。

一方「組織」では、自分の不得意とする分野を他人に任せる、つまり相互補完による効率性の向上が期待できます。更に各業務の専門家を揃えることで、組織の専門性も高まり、より高度な仕事ができるようになります。

また、組織化することにより、対外的な信用力も高まります。例えば個人で事業をしている時よりも、法人化して組織を作ったほうが、金融機関や取引先からの信用度は格段に上がります。

一方最も大きな「デメリット」は、組織化に伴いインフラの整備や管理面でコストが大きくなる、という点です。企業であれば、多くの従業員を雇用する事により、事務所は大きくしなければなりませんし、什器設備等も充実しなければなりません。給与や福利厚生といった費用も増大し、従業員の人事面や労務面を管理する負担も大きくなります。

ただし一般的に「組織化」は、こうしたコストの増大を吸収し、かつそれ以上の「メリット（収益等）」を享受できる、という予測の下で行われるのであって、こうした判断や見通しが狂わない限り、この「デメリット」は決してマイナス効果だけではありません。

どんな組織を作るのか

❖ 設計するときに気をつけること ❖

組織を設計する上で最も気をつけることは、「共通目的が何か」ということです。

「共通目的」が異なれば組織の種類や大きさが変わり、また組織の種類はその組織の風土や文化に影響します。

日本の高度成長期（1950年代半ば～1970年代初頭）の「大量生産、大量消費時代」においては、「同じ物をたくさん作って、たくさん売る」というのが企業の目的であり、こうした状況下では、必然的に経営者側の意向や命令が伝達しやすい「ピラミッド型」の組織形態となりました。その結果、企業の目的の達成に徹した組織が出来上がり、非常に業務効率や生産性も上がりました。

組織を取り巻く「環境」も、組織を設計するうえで気をつけなくてはならない要素です。変化の激しい現代社会においては、組織がおかれている環境に適した組織を作り上げないと、組織の有効性は失われ、存続できなくなります。これを「コンティンジェンシ理論」といいます。

《1歩進んで!》

【コンティンジェンシ理論とは?】

組織の「コンティンジェンシ理論 (Contingency theory)」とは、どんな組織にもあてはまる最適な形の組織ではなく、組織の置かれた環境や、規模や技術といった組織がもつ様々な要因によって最適な組織は変わる、というものです。

例えば、女性の社会進出が進んで共働き層が増えると、消費者の購買行動は「ワンストップショッピング」や「購買時間の深夜化」という傾向が強くなってきました。

こういう環境の変化を上手に捉えて、コンビニエンスストアが凄まじい勢いで増えていき、その煽りで商店街の昔ながらの専門店は大幅に売上げを落とし、閉店に追い込まれる店も多数出てきました。

一方専門店の中にも、コンビニエンスストアへの業態転換や深夜営業等で成功しているところもありますが、これは経営者が環境の変化を敏感に察し、それに合った組織へと移行したからなのです。

❖ 組織の種類 ❖

組織には様々な種類があります。先述の通り、組織を取り巻く環境や様々な要因によって最適な組織は変わってきますが、ここでは代表的な組織の種類をいくつかご紹介します。

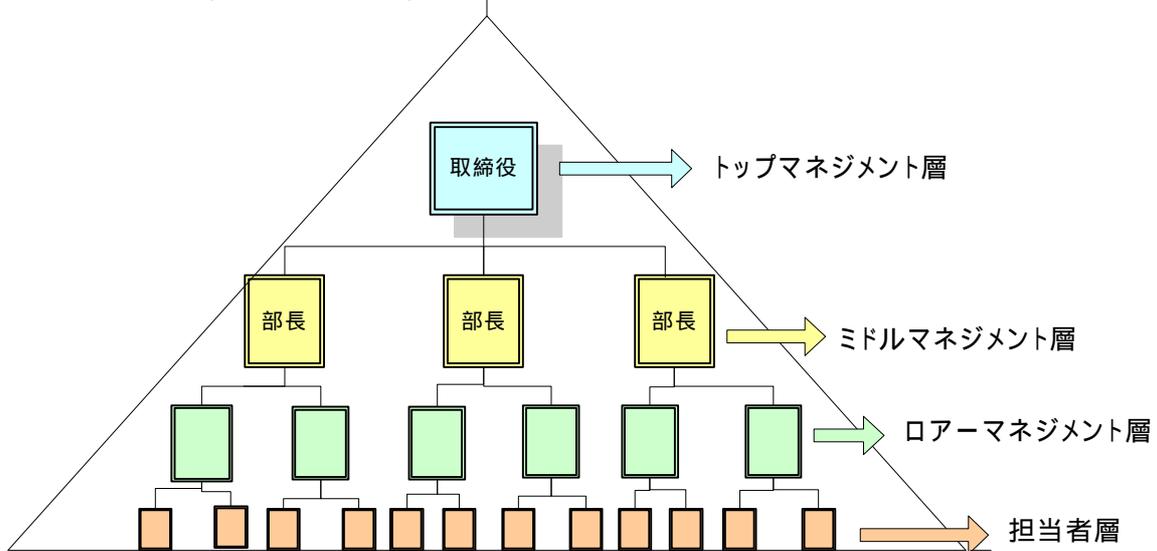
(ピラミッド型組織)

「ピラミッド型組織」とは、従来型の「トップダウン形式」の組織です。

「高度経済成長期」における大量生産時代のメーカーでは、経営トップの意向を、数千、数万人の現場従業員に伝える指揮命令システムを必要としており、その意味ではこの「ピラミッド型

組織」は最適でした。現在も小規模企業においては、一般的な型となっています。その一方で「内部管理」という点で、幾つかのデメリットも指摘されています。

(図1-1-4) ピラミッド型組織



《1歩進んで!》

【ピラミッド型組織のデメリット】

「組織の縦割り化」

「ピラミッド型組織」の最大の特長である効率的な指揮命令系統は、部署や部門毎に存在することが往々にしてあり、その結果、他の部署や部門との関わりが希薄な「縦割り組織」になってしまいがちです。昨今のように業務内容が複雑化してくるとこうした傾向が顕著になってきます。

他の部署との連携、すなわち横のつながりが薄い組織は、やはり脆弱なものであると言えるでしょう。

「組織の縦長化」

ピラミッド組織が大規模化すると、指示命令や情報等が経営者や上部管理者を経て末端の担当に行き着くまでに相当時間がかかるようになります。その上「縦長の組織」では、情報伝達のスピードが益々遅れたり、或いは情報に変質したりする可能性が高

く、管理の目が組織の末端まで行き届かない恐れがあります。
「縦長組織」の弊害は、トップダウンによる指示命令の伝達スピード低下、精度劣化
だけではありません。組織の末端の意見や要望が上層部まで上がりづらくなり、その結
果組織の硬直化が早まってしまふ、ということも指摘されます。

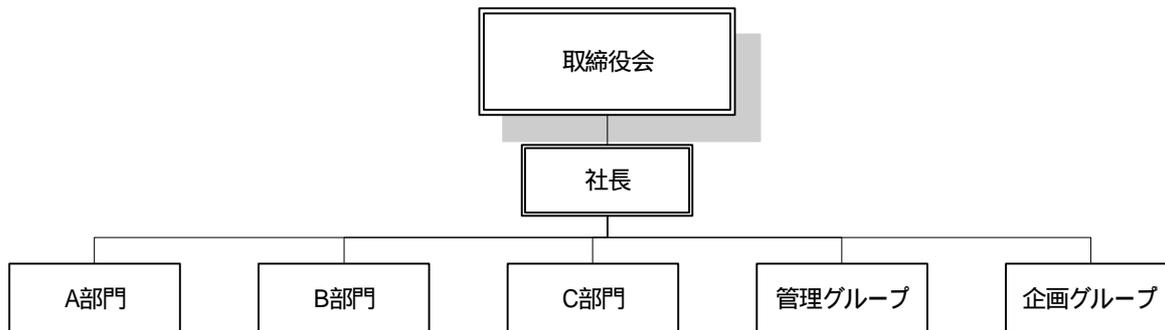
(フラット型組織)

顧客ニーズの多様化と複雑化が進んだ1980年代以降は、「多品種少量生産」の時代となりました。そして新しい技術やノウハウを社内に蓄積し、新商品開発のスピードアップが求められるようになりました。

そこで、事業の目的毎に権限を持ったリーダーの下で、機能的に活動する「フラット型組織」が出来上がっていったのです。

「フラット型組織」は「ピラミッド型組織」と異なり、トップ層と社員1人ひとりの距離が近いのが特徴で、意思決定が早くできるため、スピード重視の時代に適した組織となりました。組織がフラットである為に「ピラミッド型」に比べて「内部管理」が比較的しやすくなりましたが、一方で「横長の組織」になるために、全社的な視点からのチェック機能が弱くなるという面もあり、組織横断的なコミュニケーションや情報交換が必要とされます。

(図1-1-5) フラット型組織



(事業部制組織)

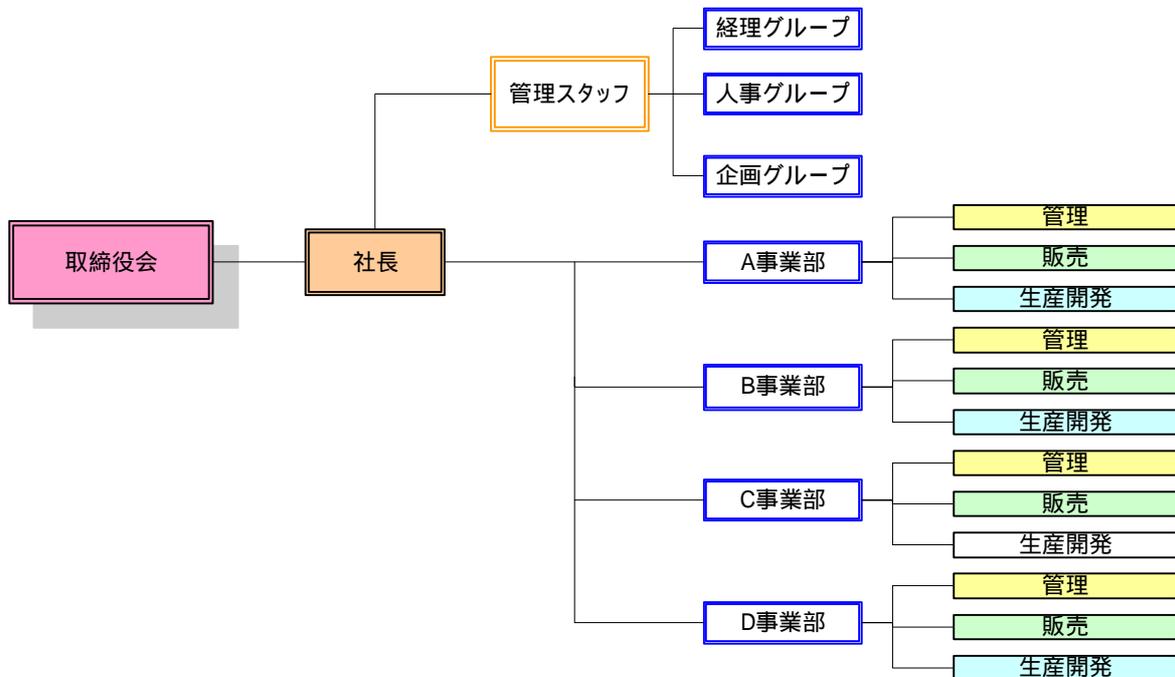
大規模化、硬直化した組織を独立した事業単位に再編成し、小規模化や流動化を図った組織です。日本においては、1930年代に松下電器産業が採用したのが初めと言われており、現在では大部分の上場企業がこの「事業部制」を採用しています。

事業部制への再編成の方法として「製品別」「地域別」「顧客別」があります。

各々の事業部は、企業の中にありながら、あたかも1つの企業のように、権限と責任を持って活動します。従って「内部管理」も比較的小規模な単位で実施することが出来るので、管理上のメリットが大きい組織です。

一方最大のデメリットは、事業部間のつながりが希薄になってしまい、組織としては、かえって事業効率が低下する場合がある、という点です。フラット型組織と同様、全社的な視点に立ったチェック体制を構築する必要があります。

(図1-1-6) 事業部制組織



《1 歩進んで!》

【事業部制組織のデメリット】

A事業部に「人」が余っていて、B事業部では不足しているものとします。

本来であれば同じ企業内の問題ですので、A事業部からB事業部に「人」を異動させることで、組織として効率的な経営が可能となります。これを「全体最適」といいます。

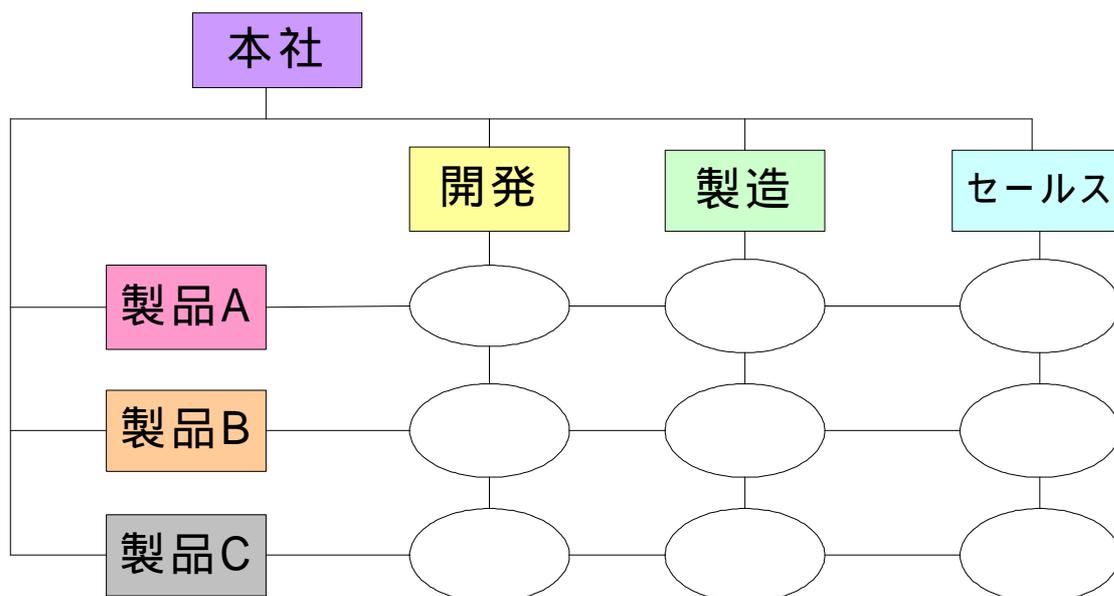
しかし自らの事業部の業績や収益のみを追求する余り、他の事業部とのつながりが希薄になってしまうと、事業部間での情報交換がなされなくなります。その結果、A事業部は余剰人員を抱え、B事業部は新規に人材を採用することとなります。つまり組織全体としては余計な人件費を支払う事になり、「人・モノ・金・情報」といった「経営資源」の効率的な活用が出来なくなるのです。

このように事業部制組織においては、事業部単体のメリットだけを捉えた「部分最適」ではなく、組織の「全体最適」を追及する体制作りが重要になってきます。

(マトリクス組織)

課題の達成のために組織から横断的に召集されたメンバーによって構成されるプロジェクトチームをいくつも作ります。所属する職能別組織長とプロジェクトリーダーの2人の上司を持つことになります。複数の職務目標を達成するには機能的な組織といえます。

(図1-1-7) マトリクス組織



ただし、組織が複雑なものとなりやすく、命令系統が一元的ではないので、「内部管理」においても混乱を及ぼしかねない、というデメリットがあります。

(アメーバ組織)

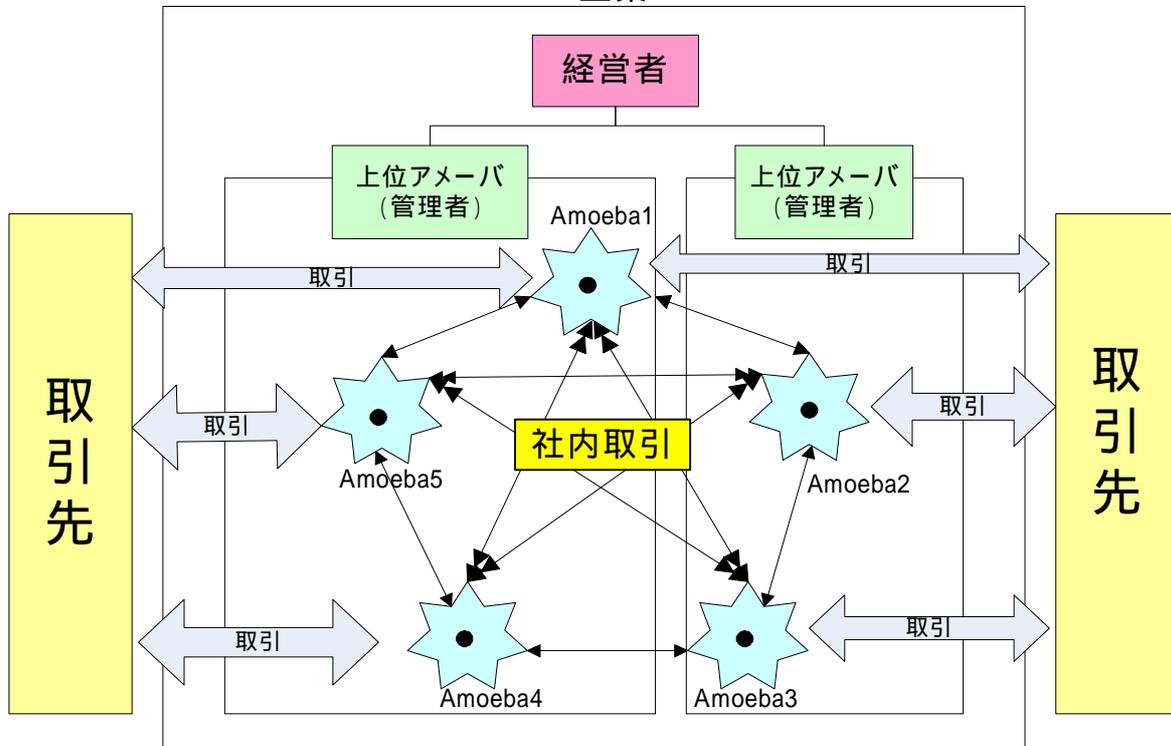
組織に部課制度を設けず、5～数十人のチームを多数組織し、それぞれが経営に関する裁量権や責任を持ち、運営していきます。小集団が独立採算制で運営していくこの組織は、京セラ創業者の稲盛和夫氏の考案で、同社の成長を支えてきました。

京セラには、アメーバとよばれるチームが何百と組織され、各アメーバが経営に関する裁量権を持って自分の仕事の責任を負っています。

新商品開発の場合、既存のアメーバから集まった人材が新しいアメーバを形成したり、複数のアメーバ同士が連携することもあります。またアメーバの規模は、仕事量に応じて大きくなったり、小さくなったり出来るので、環境の変化にすばやく対応できます。

「内部管理」上は、「マトリクス組織」同様、命令系統が複雑化しやすい、というデメリットがあります。

(図1-1-8) アメーバ組織
企業



❖ 組織が機能するために必要なこと ❖

組織が円滑に機能するために、基本5原則というものがあります。

(1) 分業化・専門化の原則

組織の業務を出来るだけ同じ種類に分類し、各構成員が単一の仕事を出来るよう配慮して分配し、同時に専門性を深めていく、ということです。

(2) 統制の範囲の原則

1人の管理者が直接統制できる範囲には限界があり、管理者の統制範囲の適正化を確保することが重要である、ということです。

(3) 責任と権限の一致の原則

構成員が円滑に業務を遂行するために、一定の権限を与えるが、それに相当する責任も与えるということです。

(4) 命令統一性の原則

管理者の指示に不整合を生じさせないため、命令系統は統一し、複数の管理系統や命令系統から指示されることは無い、ということです。

(5) 階層短縮化の原則

組織階層が多重化されると、情報伝達が不正確になりがちで、時間もかかることから、出来る限り階層を少なくすべき、ということです。

以上の5つの基本原則をもとに組織設計をしていくわけですが、これらを全て満たすことは不可能です。例えば、専門性を高めるために業務を細分化する（「分業化、専門化の原則」）と、組織は拡大し、結果的に組織階層が厚くなってしまい、「階層短縮化の原則」に矛盾することとなります。

つまり組織が効果的に機能するためには、企業の共通目的に応じて、原理原則をバランスよく充足できるよう設計することが重要なのです。

1-2 なぜモラルが必要なのか?

モラルとは何か

◆モラルとは◆

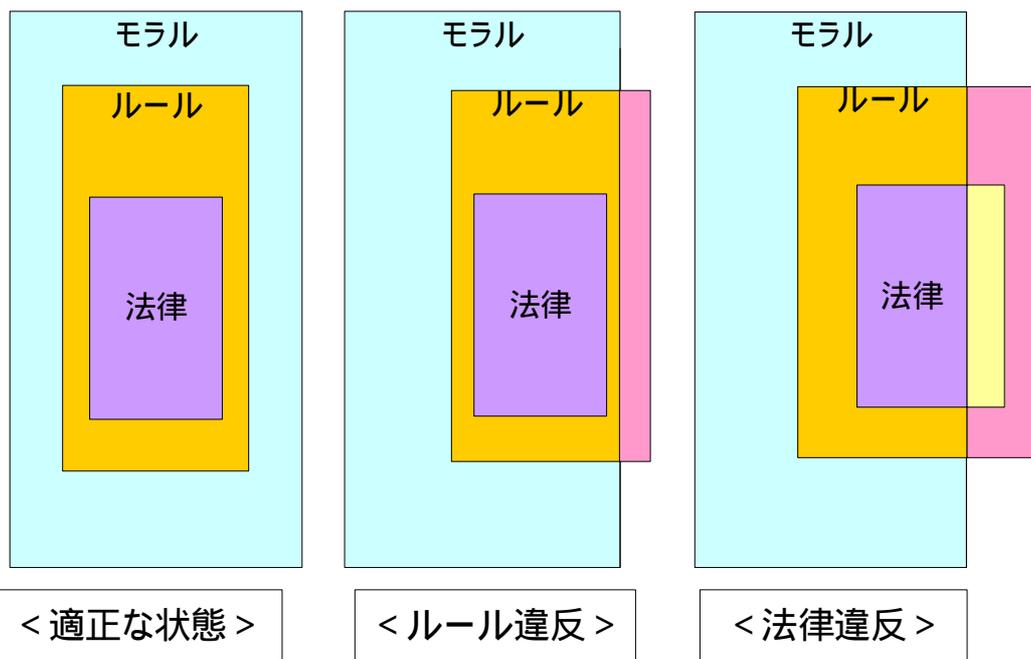
「モラル」とは、「道徳を単に一般的な規律としてではなく、自己の生き方と密着させて具体化したところに生まれる思想や態度（広辞苑）」と定義されます。別の言い方をすれば、それぞれの人が持つ「人として守るべき道や善悪の判断における普遍的な判断基準」ということになります。

即ち「モラル」とは、集団生活における「規律」「規範」であり、「人として守るべき」ものなので、本来ならば全ての人に共通である筈です。

しかし「自分の生き方と密着させて具体化したところに生まれる」というくだりにもあるように、実際は、人によって育った環境や経験等が異なることにより、物事の良し悪しを判断する基準に微妙な差が出ることもあります。

つまり、「他人に迷惑をかけない」、「嫌な思いをさせない」といった基本的な「モラル」は同様に持ち合わせていますが「これは相手にとって迷惑だろう」とか「これは嫌がられるだろう」という感覚、価値観は、その人が育った環境や経験等によって少しずつ異なるものです。そしてその結果、物事の善し悪し、つまり「モラル」の判断基準に微妙な差が生じます。

(図1-2-1) モラル、ルール、法律の位置関係



《コラム》

【電車の中のお化粧はモラル違反?】

最近、電車の中でお化粧をする女性を目にします。

席に着くとおもむくにカバンから化粧道具を取り出し、鏡を見ながら(或いは何も見ずに)、揺れる車内で器用にお化粧をしています。大多数の女性はこうした行為を「恥ずかしい」とか「みっともない」と感じると思いますが、「別に他人に迷惑をかけていないし、いいんじゃないの」という人が増えているのも事実です。

確かに化粧程度では、車内で大きな音を出したり、他人を傷つけたりといった迷惑はかけないかもしれませんが、ですが「直接被害を加えなければ何をやっても良い」的な考え方は、「モラル」や「道徳」の教えの根底を揺るがす危険な考えです。

電車内のように不特定多数の人が存在する公共の場では、相手が不快に思ったり、嫌がるであろう行為を慎むことが「モラル」であるはずですが。

「モラル」に関する意識は、世代間におけるギャップが存在し、同世代間においても認識が異なることが良くあり、そして時代とともに変化する事もある、ということでは重々承知するところではあります。

しかし昨今、自分とは直接的に関係ない人(例えば電車内の見ず知らずの乗客)を軽視する、或いは無視する(居ないものとする)風潮にあり、これは日本人のモラルの崩壊を物語っているのではないのでしょうか。

日頃から他人への「思いやり」や「気遣い」を持って行動したいものです。

❖モラルの必要性❖

私たちは、「社会」という集団・共同生活の場に身を置いていることから、「モラル」「規律」「規範」を遵守したうえで、社会秩序を維持する必要があります。

例えば、共同住宅や居住地域におけるゴミ出しには、日時、場所、そして分別といったルールが決まっていますが、中にはルールを知りながら、ルールを守らない人を見かけます。このような悪意のあるモラルの欠如は、集団生活や共同生活の秩序の崩壊を招き、豊かな暮らしを阻害するものとなります。

また、普段はルールを守っているものの、「たまたま」とか「うっかり」といった言い訳を付けて「今日だけはいいか」とルールを破ってしまう人もいます。普段はしっかりとした「モラル」を持って行動している人も、ちょっとした気持ちの変化等で、月の満ち欠けのように、ゆがんだ形になってしまうことがあるのです。

このような行動は、「自分さえ良ければいいや」とか「人が見ていなければ大丈夫」といった自身の心構えに起因していると推測されますが、やはり結果として集団生活や共同生活の秩序の崩壊を招くものです。

世間で問題になっているこうしたゴミの不法投棄や自転車放置といった問題は、悪意なのかそれとも自身の心構えに起因しているのかは不明ですが、秩序の崩壊を招き、結果として国、地方公共団体、或いは地域が負担するゴミ処理費用は毎年莫大なものとなっています。社会生活において、個人の「モラル」は必要不可欠であるということは自明の理です。

《コラム》

【モラルの崩壊と放置自転車】

モラルが問われる身近な事例として、放置自転車問題があります。「駅周辺における放置自転車等の実態調査の集計結果（平成17年内閣府）」によりますと、平成17年における全国の駅周辺における自転車の放置台数は、約38万7千台となっています。都道府県や自治体の努力によって、平成15年調査対比では約5万台の減少となっていますが、依然として莫大な数の放置自転車が存在します。

自転車を放置する人の中には、やむを得ない理由があったかもしれません。でも多くの人は「自分だけなら」、「今日だけだから」、「皆やっているし」と軽く思っているようです。こんな軽い気持ちの積み重なりが上記の数字になっているのです。

放置自転車の多い駅ワースト10

1. 名古屋（名古屋市）	3,194 台
2. 大阪（大阪市）	3,166 台
3. 新大阪（大阪市）	2,943 台
4. 武蔵溝口 溝の口（川崎市）	2,640 台
5. 新潟（新潟市）	2,494 台
6. 千葉（千葉市）	2,276 台
7. 栄 栄町（名古屋市）	2,092 台
8. 武蔵新城（川崎市）	2,073 台
9. 元住吉（川崎市）	1,995 台
10. 池袋（東京都豊島区）	1,863 台

注）1駅に放置自転車が1,000 台以上ある駅は、1,098 駅

データ：平成17年「駅周辺における放置自転車等の実態調査の集計結果（内閣府）」

放置自転車は、

歩行者や緊急時における緊急車両の通行障害となる

乱雑な放置により街の景観が害される

自転車盗難が増加する

といった社会的悪影響が指摘されており、喫緊の重要問題として自治体は積極的に取り組んだ結果、自治体における放置自転車対策費が増加傾向にあり、地方財政逼迫の一因となっています。

ルールで規制される以前に、各人がモラルをしっかりと持ち、もっと住みやすい社会にしたいものです。

❖組織のモラルとは❖

個人だけではなく、組織にもモラルが問われることがあります。
企業による不祥事があれば、マスコミなどが「企業のモラルが低下」、「業界のモラルは・・・」と書き立てます。

《1歩進んで!》

【企業モラルが問われた主な最近の事件（法令違反も含む）】

エレベーター事故における被害者に対するメーカーの対応のまずさ
生命保険会社、損害保険会社による保険金の不払い
ビジネスホテル運営会社による建物の不正改造
一級建築士によるマンション耐震偽装問題
上場企業による粉飾決算および監査法人による加担
BSE(狂牛病)対策に伴う牛肉偽装問題
自動車メーカーによるリコール隠し

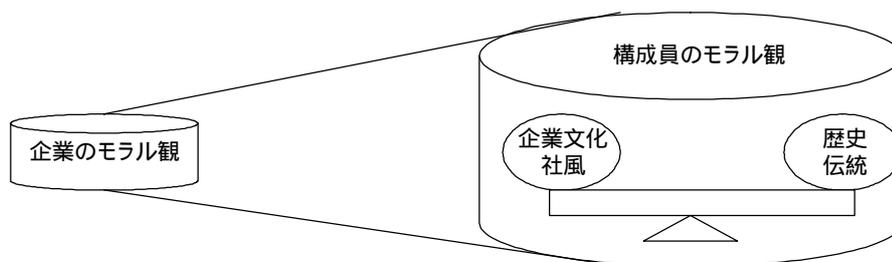
「企業」というのは単なる「器」であり、企業自体の「モラル」というのは、結果的にはそれを「構成している人のモラル」に依存しています。

「構成している人のモラルに依存」ということは、企業に所属する人々（構成員）が、脈々と築き上げた「企業文化」や「社風」といったものに、その企業としての「モラル観」が内在している、ということなのです。

つまり、健全な「企業文化」や「社風」が浸透している企業における構成員の行動は、企業の歴史や伝統に裏打ちされた「健全なモラル」を判断基準とするので、社会的に大きくモラルを逸脱した行為をする可能性は低下する傾向にあります。

もちろん、組織がより高度なレベルで「モラル遵守」を求められている昨今においては、決して現状に甘んじることなく、絶えず社会の変化を見据えながら企業内部の「モラル」のレベルを変えていく必要があります。

(図1-2-2) 企業および構成員のモラル観



《1 歩進んで!》

【企業モラルは何故簡単に崩壊するのか?】

組織はその歴史の中で、組織としての「常識」や「モラル」が醸成されていきます。しかし環境の変化が激しい時代になり、組織内という狭い社会での「常識」が世間の「非常識」となることがよくあります。社会一般に広く求められる「モラル」のレベルを十分認識し、組織内で徹底しないと、社会から排除される憂き目に遭うこととなります。大企業においても、こうした事態に対する認識が甘かったが故に不祥事が頻発しているのです。

更に、昨今の就業に関する社会的変化、即ち「終身雇用制度の崩壊」、「就業の流動化（転職しやすい環境）」、「年功序列賃金の廃止」といった事象は、組織のモラルを維持する上で、企業にとって大変なリスクを抱えかる状況となっています。

「終身雇用制度の崩壊」や「就業の流動化」は、例えば「愛社精神の低下」や「適材適所の人材不足」を引き起こす可能性を秘めています。

また「年功序列賃金の廃止」は、将来的な展望（企業側：先行投資、人材育成等 従業員側：昇給、昇格、年金・退職金等）よりむしろ短期的なメリット（企業側：目先の利益、効率性等 従業員側：現在の給料、待遇等）の追求に走りやすくなります。

こうした変化は、企業が脈々と築き上げた「企業文化」や「社風」に裏打ちされた「企業モラル」の崩壊を招く恐れがあり、経営者にとって難しい時代となっています。

ルールの設計とモラル

❖「性善説」vs.「性悪説」❖

それでは、組織のルール設計において注意すべきポイントはこういったことなのでしょうか。ルール設計においてよく引き合いに出されるのが「性善説」と「性悪説」です。

「性善説」とは、孟子（中国・戦国時代の儒学者）が唱えた「人は生まれながらにして善である本性（四端）を持っている」とした説で、一方「性悪説」とは、荀子（中国・戦国時代の儒学者）が唱えた「人の本性は欲望的なものであるが、後天的努力（学問を修めること）によって矯正することができる」とする説です。

世間一般的には、「性善説」、「性悪説」という言葉は、「全ての人が善人である」、或いは「全ての人が悪人である」といった使われ方をしており、孟子や荀子の教えとは少し異なる意味合いになっています（尚、本稿では一般的に用いられている使い方をしていきます）。

組織ルールの設計におけるスタンスとしては、ほとんどの場合「性悪説」に立っています。この場合の「性悪説」とは、何も組織を構成する人達を「疑ってかかる」「悪人と考える」と

いうのではなく、「人間にはモラルはあるのだが、間違いを起こすものだ」という観点に立つものです。

そもそも組織のルール作りは、組織の存続が危ぶまれるようなリスクを回避すること(リスクマネジメント)が目的の1つであり、そういう意味では万全に万全を期した内容とすべきなのです。

組織が大きくなればなるほど、また構成員が多くなればなるほど、組織活動に関する「判断基準」を構成員の「モラル」に頼っている、組織としての統一感が無くなり、また同一人物でも日によって基準がぶれることになり、トラブルが続出する結果につながります。

もちろん組織の業務の流れを停滞させたり、非効率化する恐れがあるルールであれば問題ですが、一般的には「組織を守る為」に、ある程度厳しい「性悪説」寄りの観点で設計することとなります。

《1歩進んで!》

【人為的ミスによって起こった最近の主な企業不祥事】

エステティックサロンの顧客情報を誤ってWeb上で公開

エステティックサロン会社

証券会社社員のコンピューター操作ミスによる株式誤発注

証券会社

PCウィルス対策製品の不具合により顧客PCが動作不能に

ソフトウェア制作会社

ネット広告でPC価格を10分の1で掲示してしまい、大量受注

ネットショップ経営会社

❖自己責任と説明責任❖

(自己責任)

「責任」とは社会における「自由」に伴って発生する「負担」のことをいいます。自由な行動や選択の結果として、それに応じて「責任」が発生する、ということです。

「自己責任」はもともと証券用語で、「株式の売買(証券取引)における損失(買った株の価格が下がってしまう)は、予測できないものなので、全て投資家が責任を負う」というところから派生し、自分自身の自由な活動における結果の責任は自分自身で負う、ということの意味します。

規制が緩和され、様々な分野で「自由化」が叫ばれる時代になって、特にこの言葉が使われるようになりました。また「自己責任」には、「個人は自己の過失ある行為についてのみ責任を負う」という意味もあります。その一方で、他人の行為に対して責任を負うことはありません。

この「自己責任」は、「自由化時代」を生きる私たちにとってとても重要な概念となります。例えば、金融の自由化に伴い、インターネットによって株式や預金といった「資産運用」が出来るようになりました。以前では証券会社や銀行の窓口に向いて、専門家のアドバイスを受けつつ手続きをしていたので、自由な時間に自分のペースで手続きが出来る大変便利な時代

になりました。しかし、商品が持つリスクや特性、その他注意事項等を自分で確認し、メリットとデメリットを理解して契約をしなければ、投資した金額が大幅に減ってしまう等、大きな損害を被ることがあります。

こうした事態においては、誰も責めることが出来ません。「自由化」と「自己責任」は表裏一体であり、私たちは「自由化」の恩恵を受ける代わりに、大きな自己責任を負うこととなったのです。

(説明責任)

「説明責任(アカウンタビリティ: Accountability)」とは、企業や政府など社会に影響力を及ぼす組織が、株主や従業員といった直接的関係を持つものだけでなく、消費者、取引業者、銀行、地域住民など、間接的にでも関わりを持つ全ての人と組織(ステークホルダ: stakeholder、利害関係者)に、その活動予定、内容、結果等の報告をする必要があるとする考えのことをいいます。

元々は、Accounting(会計)とResponsibility(責任)を合成した会計用語で、「会計説明責任」という意味でしたが、最近では企業活動全体の説明責任、報告責任を意味するようになっていきます。

近年、日本企業の不祥事が明るみに出るたびに、不祥事の対応のまずさ、特に「説明責任(アカウンタビリティ)」が確立されていない企業が多い事に驚かされます。今後も益々説明責任に対する社会的な要望が強くなっていく中で、「説明責任(アカウンタビリティ)の確立」は企業経営における重要な課題の1つになっています。

《1歩進んで!》

【アカウンタビリティ（説明責任）とは】

企業がその健全性を維持し、社会的責任を果たす上で、経営者、管理者、従業員等は自らの職務を果たすだけでなく、様々な相手に対して活動結果に関する「説明責任」が求められます。

企業社会における多くの取引や契約等は、対外的にも社内的にも「委託 - 受託」の関係になっており、このような関係の中で「受託者」には「委託者」に対する「アカウンタビリティ（説明責任）」が発生します。一方「委託者」は自身の利益が阻害されていないか、或いは業務が適正になされているかといった観点で「受託者」に対して「モニタリング」を行うのです。

（対外的な事例 経営者 株主）

経営者は、適正な財務諸表の開示、有効な内部統制システムの構築、監査の実施等により、株主等に対して「アカウンタビリティ」を果たす必要があります。

（社内的な事例 管理者、従業員 経営者）

経営者から権限を委譲された管理者、従業員等は、経営者に対して業務の成果等に関する「アカウンタビリティ」を果たすことが要求されます。

（図1-2-3）経営者のアカウンタビリティ

	税務面のアカウンタビリティ	環境面のアカウンタビリティ
誰に	ステークホルダ(利害関係者)	
いつ	決算日から3か月以内	随時
どこで	株主総会	冊子、ウェブ等、各種媒体
何を	経営成績、財務状況	環境配慮の取組状況
どうやって	「財務諸表(損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書等)」の公表	「環境報告書」の公表
何故?	企業会計原則に基づき、業務における成果を公表する為	CSRに基づく環境への取組の成果を公表する為

1-3 なぜルールが必要なのか?

ルールとは何か

◆ルールとは◆

ルールは「人が行動する上での約束事、決め事」と定義されます。

ルールを破ると、そのルールが適用される社会や場面において定められたペナルティが課せられる場合がありますが、法律や法令のような社会的罰則はありません。

ルールには、日常生活のルール、ビジネスのルール、スポーツのルール、家族間のルール、学校生活におけるルール、遊びのルール等々、社会の種類や日常の場面に応じて様々なものがあります。

ルールというものは、「倫理」や「道徳」と同様に、ルールが存在する社会における習慣や経験の中から派生して通用するようになったものや、社会をより向上させ便利にするために作り出されたものがあります。そしてルールは、時間や時代背景とともに変化し得るものなのです。

《コラム》

【国際標準は大阪?】

エスカレーターの乗り方には暗黙のルールがあり、面白いことに、地域によってそのルールが異なっています。

東京圏や名古屋圏では、エスカレーターの左側が立ち止まって乗る人用、右側が歩いて昇り降りする人用となっています。大阪圏ではその逆です。国際的には左側を空ける大阪方式が主流のようです。

一説によると、昭和45年に開催された大阪万国博覧会において、エスカレーターは左側を空けて乗るルールが採用され、それが大阪圏に定着した、という話もあります。

また東京や名古屋のように人が左側に寄る理由としては、左側に心臓があるため、それを守るために右側を空けておくのだ、という説もあるようです。

いずれにしても駆け上ったり、駆け下りたりという危険な乗り方だけはやめましょう。

◆ルールの必要性◆

ルールが必要な理由は主に4つあります。

社会の混乱の回避

一定のルールが無ければ、社会は混乱します。社会を構成する全ての人にとって行動をする上での指針となるのがルールです。

取引の安全

所属する社会において構成員同士が正当な取引を行い、社会が円滑に営まれる為にルールが必要です。ルール無き社会では、当然相手を疑ってかかり、その結果取引は不調に終わり、社会の発展はありえません。安全な取引を安心して行えるルールが不可欠なのです。揉め事への対処

社会において万が一紛争が起きた場合、どちらが是でどちらが非なのかを明らかにする必要があります。その場合一定のルールが必要なのです。当然ルールから逸脱した方が責められるべきで、その基準となるものがルールなのです。

秩序の維持

社会の秩序を維持する為に、社会の構成員はルールを守ります。ルールがない社会は無秩序の野生状態で、弱肉強食の社会となり、そこに将来性はありません。社会が発展し、文化が育っていくためには一定の秩序が必要で、そのためにルールが重要なのです。

このようにルールは、社会の秩序を守り、公正な取引や行動の指針となり、ひいては社会の発展につながる重要な機能を果たしています。

❖ルール vs.モラル❖

「ルール」と「モラル」は、とても似ている概念です。

もともとは「モラル」として「行動規範」とされていたものから、より拘束力を高めたり、守らなければならないものを「ルール化」したという観点からすれば当然のことです。決定的に異なるポイントは罰則（ペナルティ）を背景とした拘束力の有無という点です。

《コラム》

【引退試合でルール違反により一発退場】

2006年FIFAワールドカップ・ドイツ大会は、イタリアの優勝で幕を閉じました。その中で最も大きな話題になったのがイタリア対フランスの決勝戦で起こった事件です。

世界最高と評された名選手のフランス代表のジダン、この大会で引退を表明して臨んでいました。しかし決勝戦、ジダン自身の最後の試合で相手の胸元に頭突きをし、レッドカードをもらい退場となってしまいました。サッカーのルール上、相手に暴力を振るうことは当然「ルール違反」であり、「退場」というペナルティを受けたのです。

このトラブルの原因は、頭突きを受けたイタリア代表のマテラッツィが、ジダンに対して暴言を吐いたからとされていますが、マテラッツィはその試合においてはペナルティを受けていません。スポーツマンシップに反する行為、つまりモラルに反していたかもしれませんが、ルール違反は無かったからです。（後日マテラッツィは、ルール違反を認めたFIFAにより、出場停止のペナルティを受けています）

このようにルールを破るとペナルティが課せられ、モラル違反には特段の罰が無い、という大きな差があるのです。

ペナルティの有無や、ペナルティの重さは、人への心理的や物理的影響において大きな差を作り出します。

当たり前の話ですが、飲酒した後に車やバイクを運転することは法律違反です。本来「飲んだら乗るな」は、人として当然の行動即ち「モラル」であり、「法律違反だから」とか「罰金が高いから」という次元の問題ではありません。しかし、人は意思の弱い生き物であり、飲酒運転において何の拘束も無い状態であれば、この「モラル」は形骸化してしまいます。飲酒運転に関しては、2002年に施行された改正道路交通法で厳罰化されました。これにより飲酒運転や事故が大幅に減りました。

このように、ペナルティの有無やその重さといった要因によって、人は心理的や物理的に行動を規制するようになる為、社会や組織を維持する上で一定のルールやそれに伴うペナルティというものが必要となっているのです。

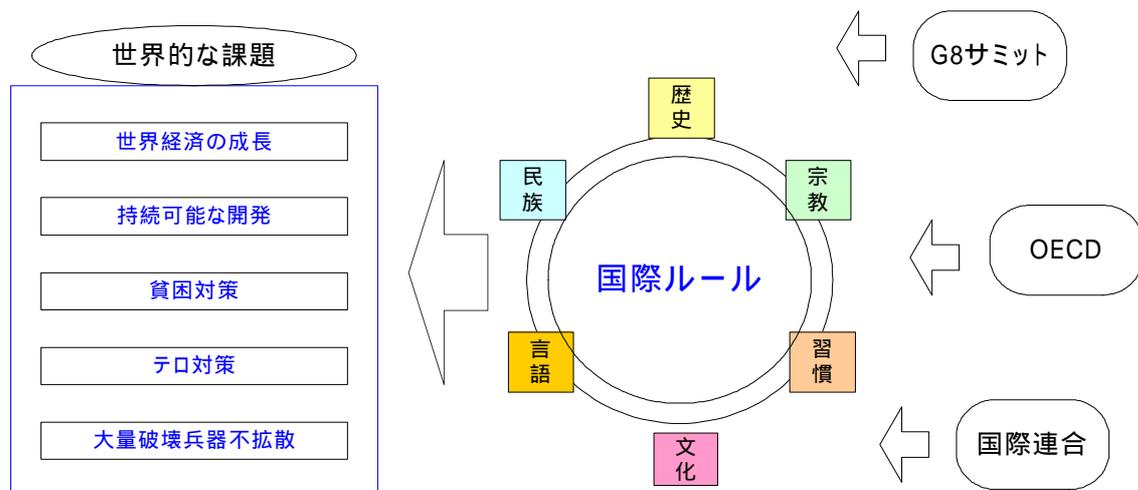
◆どんなルールが必要か◆

ルールは、適用される社会、人、場面によって適用範囲が決まります。特に環境の変化や時代の要求により、ルールを新たに作る動きが活発になっています。

(グローバル化社会を迎えて)

グローバル化が進む世界において、より円滑な活動を営む上で、どうしてもルールが必要となります。言語、歴史、宗教、商習慣といった異文化の国同士が取引をするのですから当然のことです。グローバル化の時代においては、世界経済の成長のみならず、持続可能な開発、貧困、テロ対策や、大量破壊兵器等の不拡散といった世界的な課題への対応が急務となります。自国だけのメリットを追及したり、自国の価値観を押し付けるような行動は問題外です。日本としては、G8サミットを軸にして、経済協力開発機構(OECD)等の取組における基本的なルールの策定に積極的に参画して、こうした課題に取り組もうとしています。

(図1-3-1) グローバル社会のルール



(IT社会を迎えて)

IT社会の進展により、世の中は劇的に便利になりました。その一方でインターネットを使った犯罪や、情報漏えい事故といった、アナログ社会では考えもしなかった事件が多数おこっています。こうした環境の変化が、新たなルールや法律を作り上げていきます。例えば、企業において取引先や顧客にFAXを送信する際、誤送信による情報漏えいを防ぐために、「FAX送信は担当者ともう1人別のものが立ち会って行う」とか「テストFAXを送信し、相手に確認してから送信する」といった社内ルールが出来上がります。

(地域社会において)

住みよい地域を作るためのルール作りも進んでいます。

2002年10月に施行された東京都千代田区の「生活環境条例」において、千代田区の面積の56%が「路上禁煙地区」「環境美化・浄化推進モデル地区」に指定されました。「路上禁煙地区」においては、歩きタバコだけでなく、道路上での喫煙行為が全て禁止され、違反者には罰則もあります。こうした千代田区の動きが全国に波及し、地方公共団体による「環境」や「美化」に関するルール作りが進んでいます。

(図1-3-2) 歩きタバコ禁止条例がある主な自治体



第2章 企業

2-1 企業の存在意義とは何か？

企業とは何か

❖ 企業とは ❖

現在、日本には約153万社の会社企業（株式会社、有限会社、合名・合資会社および相互会社）があります。これらの会社企業は、全国に約284万の事業所を展開し、同じく約286万事業所を抱える個人経営事業者とともに日本の経済を支えています（総務省統計局 平成16年事業所・企業統計調査全国結果）。

こうした企業は、年間総額で約500兆円のモノ（財、サービス）を生産しており、これを国内総生産（GDP）といいます。厳しく長い平成不況を経た今日の経済環境の中においても、この数字はアメリカ合衆国に次いで世界第2位となっています。

(図2-1-1) 世界の名目GDP

(億ドル)

順位	国名	2000年	2002年	2003年	2004年
1位	米国	98,170	104,696	109,713	117,343
2位	日本	46,483	39,155	42,426	45,882
3位	ドイツ	19,002	20,222	24,435	27,405
4位	イギリス	14,457	15,740	18,077	21,331
5位	フランス	13,280	14,574	17,892	20,467
6位	イタリア	10,747	11,863	14,683	16,778
7位	中国	10,792	13,036	14,681	16,494

このように世界第2位の「経済大国日本」を中心となって支えている「企業(company, firm)」とは、いったいどういう存在なのでしょう？

《企業の定義》

「企業」とは「営利目的で、継続の意図をもって、一定の計画に従い、経済活動を行う組織体である」と定義づけられます。

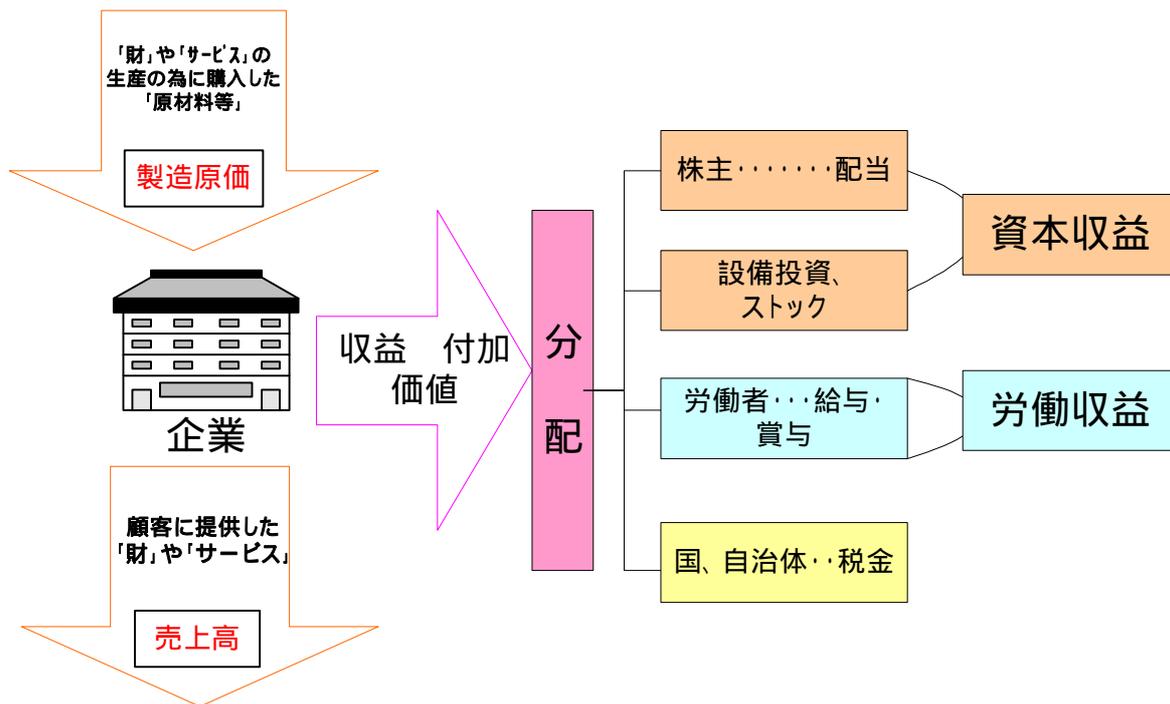
「経済活動」とは、「資本」と「労働力」を集約して事業を行い、「付加価値」を形成するということです。

「付加価値」とは、企業が作り出す「財」や「サービス」を顧客に提供し、その対価として得る「売上高」から、「原材料費」等の「製造原価」を引いたもので、すなわち「収益(もう

け)」を意味します。

『「付加価値」が高い企業』というのは、独自のノウハウや、高い技術、優れた品質、サービス等を持ち、顧客から高く評価され、その結果、収益力や競争力が高いということになります。

(図2-1-2) 企業の付加価値



一般の営利企業においては、形成された「付加価値」つまり「収益」は、様々なステークホルダ（利害関係者）に分配されます。

「資本」を提供してくれた「株主」に「配当」として支払ったり、新たな「設備投資」や「研究開発」に使われます。これを「資本収益」といいます。また、「労働力」を提供してくれた「労働者」に「給料」や「賞与」として支払われます。これを「労働収益」といいます。もちろん国や地方自治体に対する「税金」の支払いも付加価値の分配の1つです。

《法人格について》

企業は個人事業を除き、「法人」という形態にて経済活動を行っています。それでは「法人」とはいったいどういうものなのでしょうか。

人は、互いに他人の生命、身体、自由、名誉、財産等の権利を侵害してはなりませんし、契約は守らなければなりません。このルールは全ての人に「権利」および「義務」の主体になる資格があることが予定されています。民法上この資格を「権利能力」といい、権利義務の主体となる団体を「法人」、人間を「自然人」と呼んでいます。

《1 歩進んで!》

【権利能力とは?】

「自然人」はその出生により「権利能力」を取得しますが、「法人」は法律で定める手続きによって設立され、それに伴って「権利能力」を取得します。

「法人」は「財産権」や「人権的諸権利」等、「自然人」と同様の権利を享有しています。しかし「自然人」と異なり、生命や肉体を持っていないので、性、年齢、親族関係等に関する権利（親権、後見人となる権利、生命権）は有していません。

また「法人」は一定の目的のために組織されたものであることから、その「権利能力」の範囲もその目的により制限されることになります。

《所有と運営》

「企業は誰のものか?」という問いに対して、経済学的に言えば、「株主（出資者）のもの」というのが正解です。

また、「企業は誰が運営しているか?」という問いに対しては「経営者」というのが正解となります。

日本の企業の約9割を占める中小企業の場合、「起業（会社を興すこと）」した人がその企業の代表者となるケースが大多数を占めます。他人が興す企業に出資する人は少ないでしょうから、ほとんどの場合、起業した本人が所有者である「株主」とその企業を運営する「経営者」を兼務しているのです。

こうした企業を「オーナー企業」といいます。この場合、「所有者（株主）=経営者」ですので、所有者（株主）の判断によって企業は運営されています。つまり所有者（株主）の意向はダイレクトに経営に反映され、利害関係も当然一致しています。

一方、多数の株主が存在する「上場企業」の場合も、企業の所有権は株主にあることに相違ありません。しかし必ずしも「株主=経営者」というわけではありません。

株式会社の運営は、株主によって構成される最高意思決定機関である「株主総会」を経て承認された「取締役」に委任されています。つまり会社の実質的な所有者である株主と会社の実質的な運営者である経営者は同一人物である必要性はなく、所有者は所有者以外の人材から優秀な経営者に企業運営を委任することができ、幅広い人材の中から企業の価値を高めるに最適な人材を選任することが出来ます。

この場合、所有者（株主）が数多いことから、個々の所有者（株主）の意向をダイレクトに企業運営に反映させることは出来ません。所有する株式に応じて保有する「議決権」に基づく多数決によりその意向を企業運営に反映させていきます。

上場企業のように、株主、従業員、債権者、取引先、顧客といった利害関係者（ステークホルダ・・・後述）が数多く存在する場合、中小企業と比較して社会的影響力はかなり大きくなることから、その企業は株主だけのものではなく、「社会全体のもの=公の存在（公器）」に近づくといわれています。そのため大企業はよりシステムチックに運営される必要性が高まります。

《1 歩進んで!》

【M&A ~ 企業の買収および合併 ~】

M&A (Mergers and Acquisitions) とは、企業の合併および買収のことをいいます。M&Aを実施する主な目的は以下のとおりです。

- 事業規模拡大 (業界シェア拡大、事業エリア拡大等)
- 業務提携、関係強化
- 新規事業参入 (業務拡大、多角化)
- 経営不振企業救済 (企業再生)
- 後継者不在対策
- 投資、バイアウト

近年、日本においてもM&Aが頻繁に行われるようになりました。こうした背景には、バブル崩壊後のリストラの進行、業界再編、海外資本の参入といった流れもありますが、M&Aが日本経済においても有力な経営戦略の1つとして定着してきたことの表れといえます。

国内企業が関与するM&Aの件数が、2005年度には過去最高の2,725件 (前年度比+23%) となり、また金額ベースでは1兆4,782億円 (同+2%) になりました (レコフ社調べ)。

2005年度は海外企業のM&Aも積極的に行われ、最も大きな金額だったのは、ソフトバンク社によるボーダフォン日本法人 (現ソフトバンクモバイル社) の買収で、買収にかかる費用は約1兆8千億円とされています。

またM&Aは大企業だけではなく、中小企業においても積極的に行われており、その実数は正確には把握できませんが、年間3~4千件程度実施されているといわれています。

M&Aをする側の目的は上記の通りですが、M&Aされる側の経営者は、基本的には次のような「ステークホルダ」の視点でM&Aの可否を判断します。

- 「買収されることによって、企業価値が上がるのか?」
- 「この合併は市場 (マーケット) から高く評価されるのか?」
- 「今いる従業員の待遇は悪化しないのか?」

しかし中には、単に「経営者の椅子」や「自らの立場」といった「自己の利益」に固執して買収対策を講じる経営者の事例もあります。本来経営者は、あくまでも所有者 (株主) から選ばれた、所有者の代表であるという立場からすれば、「どのようにすれば企業価値が上がるのか?」といった観点で経営判断を行うべきなのです。

❖さまざまな企業❖

企業には、新聞やニュース等でよく目にする「株式会社」の他に、「NPO法人 (特定非営利活動法人)」や「社団法人」、「協同組合」等様々な種類があります。それぞれ企業の目的や組織が異なり、特色を持った組織となっています。

また企業には、営利を目的とする「営利企業」と、それ以外の「非営利企業」があります。「営利」とは、企業活動により得た剰余金 (企業活動により得た売上げ等の収入から、経費等

の支出を差し引いた残り)を、その所有者(株主)に分配(配当)するという意味です。一方「非営利」といっても、まったく収益を上げないということではなく、剰余金が出ても構成員に分配せず、次年度事業に充当していくのが「非営利」の定義となります。
 ここでは「営利」、「非営利」という観点で企業を分析し、説明します。

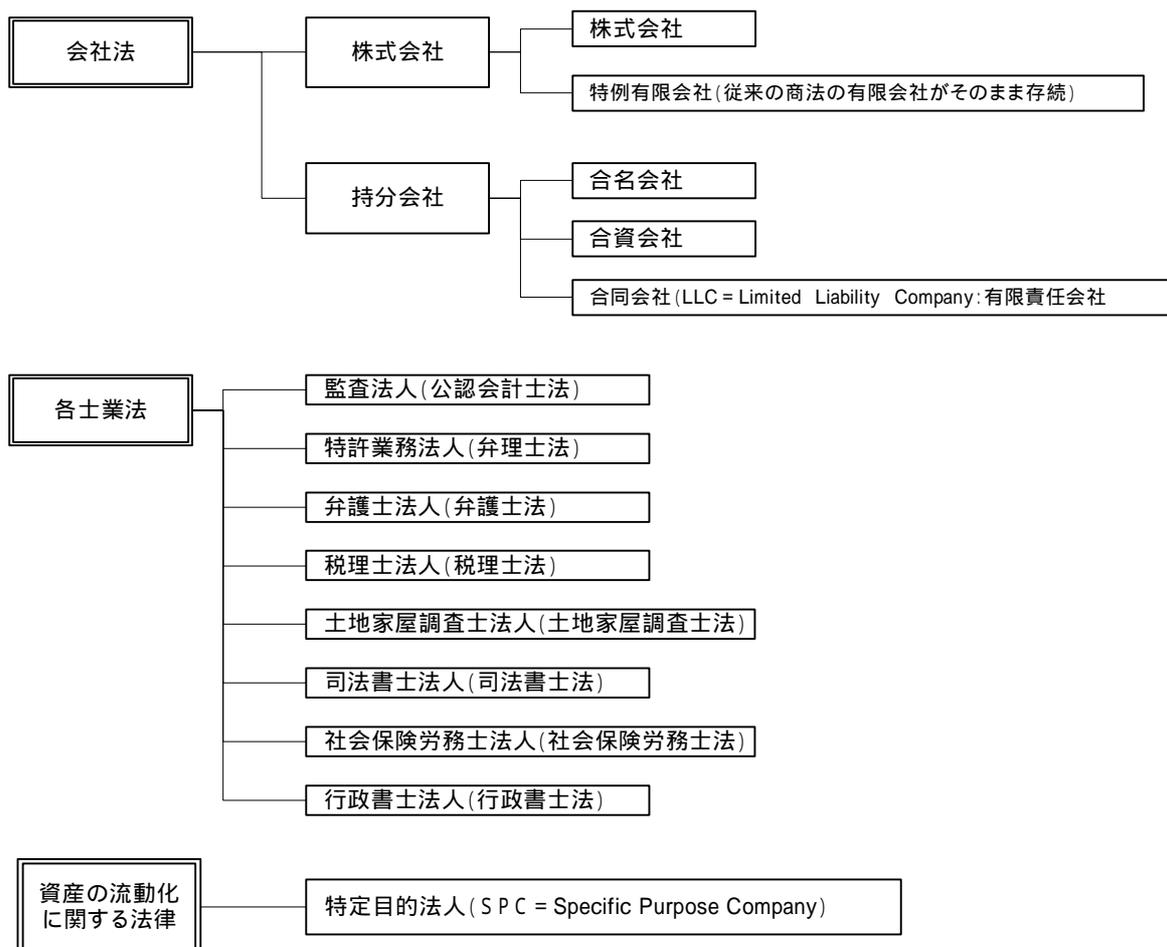
(営利企業の種類)

「営利企業」には、「会社法」を根拠法とする「株式会社」や「持分会社」、各士業法を根拠法とする「監査法人」や「弁護士法人」といったものがあります。

こうした企業は「私企業」といわれ、民間が出資し運営する一般的な企業です。

「会社法」において会社は、「株式会社」と「持分会社」に分類され、更に「株式会社」は「株式会社」と「特例有限会社」に、「持分会社」は「合名会社」、「合資会社」、「合同会社」に分類されます。

(図2-1-3) 主な営利法人の種類



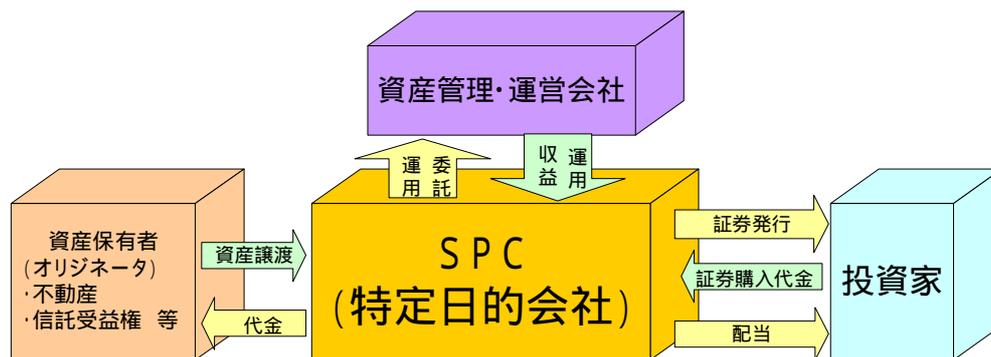
《1歩進んで!》

【耳慣れない企業の種類】

従来は個人事務所中心だった弁護士や税理士といった「士業」も、専門的で高度なサービスを継続的に提供する目的で、法律に定められた条件に基づき「弁護士法人」や「税理士法人」といった「法人格」が持てるようになりました。

「特定目的法人（SPC）」は、「資産の流動化に関する法律」に基づいて、資産の流動化を行うためだけに設立される特別な法人です。「SPC」は、特定資産（金銭債権や不動産等）を証券化、小口化して売却し、流動化（現金化）するために設立される企業で、設立にあたっては業務開始計画を内閣総理大臣に届け出る必要があります。

(図2-1-4) SPCによる資産の流動化



それでは上記の中から、「株式会社」について触れておきます。

（株式とは）

企業の所有者は前述のとおり「株主」です。「株主」とは、株式会社に出資し、「株式」を所有する者のことをいいます。

「株主」は、取得した株式数に応じて、株式会社の経営に関与する事ができます。これを「経営参加権」といいます。

「株主」は、株式会社の最高意思決定機関である「株主総会」において、原則として株式の保有数、またはその保有単位数に応じて「議決権」を持ちます。

「議決権」とは、「株主」の権利として、会社の経営方針などに対して決議する権利のことをいいます。企業の利益や資産、経営権などに関する取り決めなどを決議する権利として、売買単位株主は1単元株につき、1票の議決権を有しています。

(株式を取得するには)

「証券取引所」に上場された企業の「株式」は、一般的に証券会社を通じて誰もが購入することが出来ます。一方、多くの非上場企業の「株式(未公開株)」は、定款に「譲渡制限(譲渡する場合には取締役会の承認が必要)」が定められていることが多く、仮に所有しようとする場合は「相対取引(あいたいとりひき=売り手と買い手が直接取引をすること)」となります。

「株式会社」の設立に関しては、会社法25条から103条に規定があり、その中には「株式会社」の基本規則となる「定款」の作成や、出資等に関する事項が記載されています。「定款」は、「公証人」に認証されて始めて効力を発揮します(会社法30条)。

《1 歩進んで!》

【「公証人」とはどういう仕事?】

法務大臣に任命される公務員で、裁判官や検察官のOBが就くことが多いようです。

「公証人」は、ある事実が存在すること、あるいは契約等の法律行為が適法であるか等について、「公権力」を根拠に証明や認証をする人です。

全国に約300箇所ある「公証人役場」で、大きく分けて

「公正証書の作成」

「定款の認証付与」

「確定日付の付与」

の3つの業務を行っています。

「公正証書」とは、公証人が契約書や遺言などを当事者から聞き、それをもとに作成した書類です。「公正証書」は強い証拠力をもつこととなります。

(非営利企業の種類)

「非営利企業」は公的法人と民間法人に分類されます。

(図2-1-5) 主な非営利企業の種類



「公的法人」とは名前のとおり「政府系組織」のことで、「国」「県」「市町村」といった行政や、「独立行政法人」などがあります。「独立行政法人」は、平成18年4月1日現在、104法人となっています。

《1 歩進んで!》

【独立行政法人と特殊法人】

「独立行政法人」とは、独立行政法人通則法第2条第1項に、「国民生活および社会経済の安定等、公共上の見地から確実に実施されることが必要な事務及び事業であって、国が自ら主体となって直接に実施する必要のないもののうち、民間の主体にゆだねた場合には必ずしも実施されない恐れがあるもの、または1つの主体に独占して行わせることが必要であるものを、効率的かつ効果的に行わせることを目的として設立される法人」と規定されています。

主な独立行政法人

造幣局

(大阪市に本局、東京と広島に支局を持ち、硬貨の鋳造、勲章や褒章の製造を行う)

国立印刷局

(東京に本局、全国に7工場を持ち、日本銀行券、郵便切手、収入印紙、パスポート等の印刷を行う国営の印刷所)

国立病院機構

(平成16年4月に発足、全国146の病院を統括する運営団体)

大学入試センター

(大学入試センター試験、法科大学院適性試験を運営している)

橋本龍太郎内閣における行政改革の一環として、中央官庁から現業・サービス部門を切り離す目的で制定された制度ですが、近年では「特殊法人」をこの形態に改組するケースが増えてきています。

かつて存在した特殊法人

民営化されたもの

日本電信電話公社	1985年	日本電信電話(NTT)に移管
日本専売公社	1985年	日本たばこ産業(JT)に移管
日本国有鉄道	1987年	JR各社へ移管

独立行政法人化された主な特殊法人

国民生活センター	2003年	独立行政法人国民生活センターに改組
宇宙開発事業団	2003年	独立行政法人宇宙航空研究開発機構に改組 (航空宇宙技術研究所、宇宙科学研究所も統合)
都市再生機構 (UR都市機構)	2004年発足	(都市基盤整備公団等を再編、改組)

民間における「非営利団体」も様々な種類があり、ここでは主なものをご紹介します。

(公益法人)

民法34条に基づいて設立される「社団法人」または「財団法人」のことを「公益法人」といいます。その設立には、

公益に関する事業を行うこと

公益・・・不特定多数の者の利益を実現すること

営利を目的としないこと

営利目的ではない・・・関係者に利益を配分したり、財産を還元しないということ

主務官庁の許可を得ること

が必要となります。

主な設立目的は、「保健・衛生・医療」、「教育」、「農林水産」、「文化・芸術」、「福祉・援護」、「学術・研究」といった分野で、事業内容は、「指導・育成」、「振興・奨励」、「普及・広報」が上位を占めています。

(社団法人とは)

一定の目的をもとに結合した人の集合体のことで、団体として組織、意思等を持ち、社員は別個の社会的存在として団体の名において行動する団体です。

平成17年10月1日現在12,677法人となっています。

(主な公益社団法人と主務官庁)

(社)日本プロ野球選手会(文部科学省)

(社)日本医師会(厚生労働省)

(社)日本外国特派員協会(外務省)

(財団法人とは)

一定の目的のもとに拠出され、結合されている財産(基本財産)の集まりであって、公益を目的として管理運営される団体です。財産に対する運用益を主な収入源として運営されています。

平成17年10月1日現在12,586法人となっています。

(主な財団法人と主務官庁)

(財)日本相撲協会(文部科学省)

(財)日本道路交通情報センター(国土交通省)

(財)日本野鳥の会(環境省)

《1歩進んで!》

【社団法人と財団法人の違い】

「社団法人」と「財団法人」の根本的な違いは、構成要素としての「社員」の有無にあります。ここでいう「社員」はいわゆる労働者(従業員)のことではなく、「出資者」のことを意味します(「会社法学」では出資者や株主のことを「社員」といいます)。

「社団法人」においては、「社員」が存在し、「社員」の総会によって法人の意思決定がなされ、「社員」の会費をもって運営されています。

一方「財団法人」には「社員」は存在せず、寄付行為によって定められた設立者の意思に基づいて運営されます。

(特定非営利活動法人)

「特定非営利活動法人(NPO法人=Nonprofit organization)」は、「ボランティア活動をはじめとする市民が行う自由な社会貢献活動の健全な発展を促進し、もって公益の増進に寄与すること」を目的とした「特定非営利活動促進法」が平成10年12月1日に施行され、同法に基づき設立された企業をいいます。

従来は個人の集合体であった市民活動やボランティア活動は、NPO法人の設立により「法人格」を取得し、「事業主体」として社会に認知されるようになりました。

この法律に基づいて社会的使命の達成を目的とした民間の非営利組織(NPO法人)を立ち上げる活動は年々増加し、平成18年6月末現在、27,414の団体が認証されています(内閣府国民生活局調べ)。

NPO法人の主な活動目的は、下記の通りです。

- 「保健や医療、または福祉の増進を図る活動」
- 「社会教育の推進を図る活動」
- 「まちづくりの推進を図る活動」
- 「学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動」
- 「環境の保全を図る活動」
- 「人権の擁護又は平和の推進を図る活動」
- その他

(社会福祉法人)

社会福祉事業を行うことを目的に、社会福祉事業法の定めるところにより、設立された法人のことをいいます。主な事業目的は、生活困難者の生活の扶助(生活保護法系)や、児童養護施設、知的障害児童施設等の運営(児童福祉法系)、特別養護老人ホームや老人居宅介護・デイケアサービス事業等の運営(老人福祉法系)等です。

平成17年3月末現在で18,630法人あります(厚生労働省 平成16年度社会福祉行政業務報告)。

❖会社の類型❖

平成18年5月1日施行のいわゆる「新会社法」で、最近の社会経済情勢の変化への対応等の観点から、最低資本金制度、機関設計、合併等の組織再編行為等、会社に係る各種の制度の在り方について、見直しがされました。主な変更点は下記の通りです。

- ・株式会社と有限会社を1つの会社類型(株式会社)として統合した。
- ・設立時の最低資本金制度(従来法では株式会社1,000万円、有限会社300万円)の制限を撤廃した。
- ・株式会社は取締役1名で設立可能にした(従来は取締役3名以上、監査役1名以上)。

ここでは、新会社法における会社の種類を紹介します。

株式会社

株式会社

株主の責任は「有限責任」で、取締役は1人以上で設立出来ます。
非公開会社の場合、取締役・監査役の任期が最長10年となります。

特例有限会社 従来法で設立された有限会社は、特例有限会社としてそのまま名乗ることが出来ます。
新会社法の株式会社への変更は、定款の変更によって可能となります。

持分会社

社員が経営者であり、業務執行は原則として各社員が行います。監査役などの監査機関がなく、意思決定は原則として社員の過半数で決められ、内部関係は民法上の組合に類似しています。

合同会社 (LLC) 「法人格がある」「定款自治」「有限責任」の3つの責任を持ち、1人でも設立可能です。出資は金銭や財産の出資に限られます。
合名会社 社員は「無限責任社員」のみ。1人でも設立が可能です。
出資については、「労務出資」や「信用出資」が認められています。
合資会社 社員は「無限責任社員」と「有限責任社員」が必要なので1人では設立できません。

「証券取引所」に上場した企業の「株式」は、一般的に証券会社を通じて誰もが購入することが出来ます。

一方、多くの未公開（非上場）企業の「株式」は、定款に「譲渡制限（譲渡する場合には取締役会の承認が必要）」が定められていることが多く、簡単には購入することが出来ません。仮に購入する場合は、「相対取引（あいたいとりひき）」といって、売り手と買い手が直接取引をすることになります。

《1歩進んで!》

【企業の中の役割】

会社の類型がどうであれ、企業の中にはそれぞれ役割があります。
ここでは、一般的な株式会社の役割をみてみましょう。

株主総会 株式会社の最高意思決定機関のことで、定款の変更、取締役の選任などの基本事項を決定します。決算期ごとに開催される「定時総会」と、経営に関する重大事項の発生に際し開かれる「臨時総会」があります。

取締役会 株式会社における業務意思決定機関のことで、会社経営に関する業務意思決定や取締役の業務監査、代表取締役の選任や解任を職務とします。大会社では取締役会が大きくなりすぎ、機能的ではなくなった為、業務執行役員や執行役員を決めて業務執行を任せたり、日常業務に関しては、常務会や経営戦略会議といった少数の業務に精通した取締役によって処理する傾向にあります。

人事部 従業員の採用だけでなく、人材育成、配属等を含めた人員計画の

	策定、労働時間や給与と賞与、社会保険といった待遇等に関する業務を行います。
総務部	企業の労務、法務、庶務等に関する業務を行います。 中小企業では、人事部と総務部が兼任の場合が多いようです。
経理部	企業の経理部門の業務を行います。 売上げ、経費、一定期間のお金の流れを表す「資金繰り」といった企業の血液ともいえる「お金」を管理する部署です。
財務部	企業の運用や調達、資金管理等の業務を行います。 大企業には独立した部署として存在しますが、中小企業では経理部に機能がおかれます。
法務部	企業活動全般において法的側面のサポートをします。 特に最近では、企業のコンプライアンス（法令遵守）について、大変厳しい運用が求められており、企業の存続にあたり非常に重要な分野となっています。
広報部	企業の商品やサービスのPRのほか、最近では、企業の経営指針や経営理念、企業姿勢等を広く世間にアピールする業務も重要となっています。
営業部	企業の商品やサービスの販売促進を行う営業部門は、企業経済活動の根本を支えています。

◆ステークホルダと企業を取り巻く環境◆

（ステークホルダ stakeholder）

企業の周りには複数の「ステークホルダ」、すなわち「利害関係者」が存在します。昨今では「利害関係者」といっても、「金銭的利害関係者」だけではなく、企業活動を行ううえで関わるすべての人、会社、組織等を指します。過去において企業が「ステークホルダ」として意識していた「株主」、「従業員」、「顧客」、「取引先」等は、「金銭的利害関係者」ということとなります。

それでは昨今多様化・複雑化している主な「ステークホルダ」と、それを取り巻く環境をみてみましょう。

（株主）

日本の上場企業において、企業や金融機関による「株式持合い」が多く、株主の利益、つまり企業価値の向上を追求する「真の株主」が不在で、「物言わぬ株主」がほとんどでした。しかし昨今は、株式持合いが崩壊し始め、企業は外国人や個人投資家などとの関係を重視するようになってきました。

その例が「IR（Investor Relations）= 投資家向け広報」活動です。日本では90年代後半から徐々に広がり出し、現在では上場企業の90%以上がIR活動を実施しています。

（従業員）

企業と従業員の関係も、昨今は複雑化しています。雇用形態も「正規雇用（正社員）」中心から「非正規雇用（契約、派遣、パート、アルバイト）」の積極活用を図る企業も多く見受け

られます。

「終身雇用」を前提としていた時代から「人材流動化社会」へと変化した昨今においては、従業員の企業に対する帰属意識は一般的に低下し、その一方で従業員の権利意識は強くなり、企業と従業員の関係の緊張度が高まっています。労使関係のトラブルが全国的に増加傾向にあります。その一因がここにあると言われています。

(労働組合)

「労働組合」は、労働者が、自らの生活条件や社会的地位、労働条件等の維持と向上を目的として組織した団体です。かつて「労働運動」が盛んだった高度成長期時代頃は、労働組合を中心にストライキなどの「労働争議」がしばしば行われていましたが、社会保障制度の充実や離職率の高まり、雇用環境の改善が進んだ昨今の労働環境の下では、労働組合自体が年々減少し、全労働者中に占める労働組合員の割合は20%以下となっています。

近年は一部の業界で、ストライキが実施される等労働組合活動が盛んですが、社会全般的には労働組合活動自体の認知度が下がっている状態にあります。

(顧客)

企業は、特にサービス業を中心とする第三次産業が経済の主流となってきた昨今において、自社が提供する財とサービスに対し、どれだけ顧客が満足しているかを示す指標である顧客満足度(CS = Customer Satisfaction)を高める努力をしてきました。この活動の中で企業は、生産性や効率性よりもCSを重視した方が、顧客がリピーター化すること等を通じて、収益性が上がると考えるようになっていきます。

《1歩進んで!》

【顧客満足度を高めるための経営手法】

CSを向上させるために、顧客との良質な関係を構築することに力点を置く経営手法があり、これをCRM(Customer Relationship Management)と言い、「顧客関係管理」、「顧客関係構築」、あるいは単に「顧客管理」と訳されます。

大量生産と大量消費の「マスマーケティング」の時代から、個別の消費者の細かいニーズに合わせた「One to One マーケティング」の時代へと市場環境が変化していることが、CRMが注目されている理由です。

1人ひとりの顧客ニーズに合った情報や商品の効果的な提供という観点では、既にサービス提供開始となっている「ワンセグ(携帯電話・移動体端末向けの1セグメント部分受信サービス)や、2011年7月をもって「地上アナログ放送」から完全移行される「地上デジタル放送」による動画広告等が、次世代CRMとして発展することが期待されています。

(地域社会)

「企業市民」という言葉があるように、企業も社会の一員として、所在する地域に根付いた活動を積極的に取り組むようになりました。

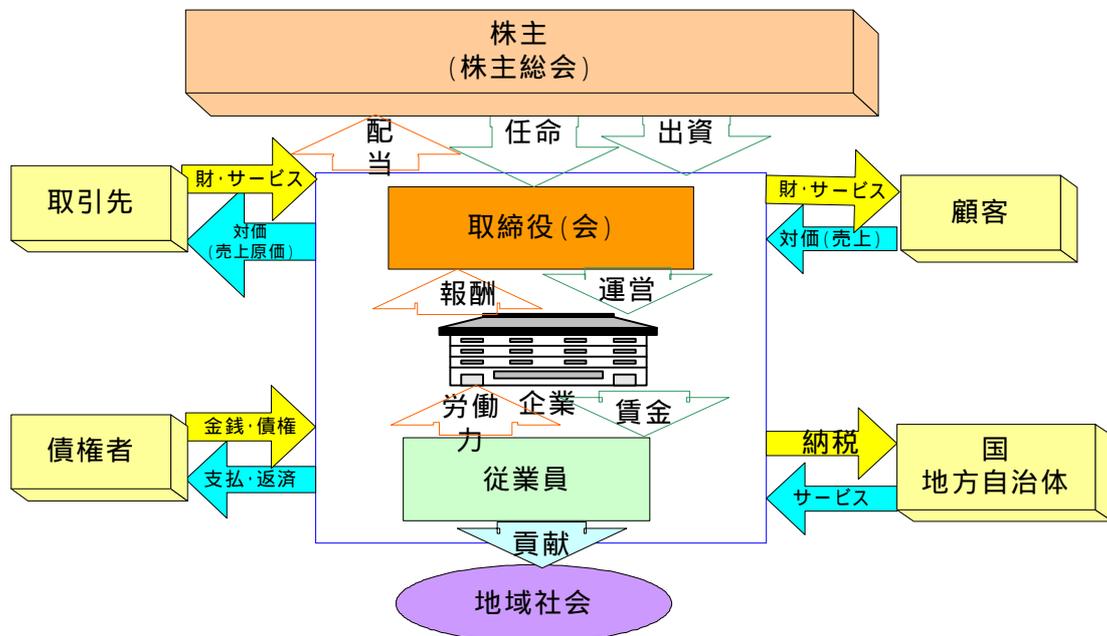
かつての企業は、「雇用創出(近隣住民の従業員採用)」や「納税」によって社会的責任を果たしているとしてきました。しかし企業、特に大企業は、環境、福祉、防災といった面における社会貢献活動を地域から求められ、またマスコミ報道や世論の盛り上がり反応して、「企業の社会的責任(CSR)」を企業活動の一環として取り組んでいるのです。

(政府・監督官庁)

1990年代以降、各種方面で規制緩和、自由化が進みました。政府は、「市場主導型経済」の発展により、日本企業の国際競争力を高めようという発想だったのですが、「規制」というある種の「恩恵」の下で経営をしてきた企業においては、競争の激化、財とサービス価格の低下といった負担も背負っていかねばならなくなりました。その結果、バブル経済崩壊という未曾有の不況も重なって、1990年代後半に上場企業の倒産が相次ぎました。

また、企業と監督官庁という関係においては、同じく1990年代後半に立て続けに発覚した金融機関の監督官庁(当時の大蔵省)への過剰接待問題がきっかけとなって、企業倫理の確立やコンプライアンスへの取り組みが進みました。

(図2-1-6) 企業とステークホルダ



(企業を取り巻く環境の変化)

ここ数年「車上荒らしにあってパソコンを盗まれた」という新聞記事がよく目につきます。パソコンの窃盗事件といえれば被害額は数十万円程度であり、以前であれば少なくとも全国紙の新聞などには載らない小さな事件です。

では、なぜこのような記事が頻繁に掲載されるのでしょうか?

平成17年4月1日、個人情報保護法が施行されました。この法律は、誰もが安心してIT社会の便益を享受できる制度的基盤を整備することが目的で作られたものです。個人情報の有用性や重要性を認識し、個人の権利や利益を保護し、企業(事業者)が個人情報を扱う上でのルールが決められています。

さて新聞記事の件ですが、盗まれたパソコンには、顧客、取引先、友人の名前・住所・連絡先・メールアドレスといった個人情報が入っていた為に、「パソコン盗難事件」ではなく「個人情報漏えい事件」として報道されているのです。パソコンを盗まれた人は「窃盗事件の被害者」のはずなのに、昨今は「情報漏えい事件の加害者」として報道されてしまうのです。

こうした個人情報保護に関する事のほかに、企業を取り巻く環境は著しく変化しており、企業の総合的リスクマネジメント(危機管理)が必要とされています。次に企業を取り巻く環境の変化についてお話しします。

インターネット社会の成長

商取引に関してインターネットを活用した「電子商取引」が急速に伸びています。インターネット社会の成長は、取引先との物理的や時間的な距離を縮め、スピードアップが図られ、様々なサービスが可能となっています。

インターネット社会の成長は、企業の国際化の下支えもしており、急速なグローバル化の進展の一因ともなっています。

もちろんインターネット社会の弊害は多々あり、犯罪やトラブルも多発しているため、必ずしも企業にとってメリットだけとは言い切れない面があります。

規制緩和

金融自由化、電力自由化、郵政民営化等々、国民生活における「庶民の視点」に立った改革が進んでいます。従来は様々な規制の中、安穩としてきた一部の業種、業界において、1990年代後半以降は「自由化の嵐」が吹き荒れ、バブル崩壊という要因も加わり、企業の淘汰が進みました。特に金融業界では、銀行、証券会社、保険会社の破綻や合併が進められました。

アジア諸国の急成長

以前であれば、欧米諸国からみたアジア経済は、日本がその中心となっていました。昨今では中国をはじめとしたアジアマーケットが注目されています。既に欧米諸国のアジア戦略の中心は、日本から、シンガポールや中国といったアジア諸国へ移っています。

企業の目的とは何か

❖企業の目的とは❖

「企業の目的とは何か?」という質問に対して、あなたはどのように答えますか?

多くの方は「利益を得ること(儲けること)」と答えますが、果たしてそうでしょうか?

もちろん、一般企業はNPO(特定非営利活動)法人ではなく「営利活動法人」であるので、最大限の利益獲得に向けて活動することは、間違いではありません。

しかし仮に「利益を得ること」を企業の唯一の目的とすると、極端な場合、利潤至上主義の反社会的な組織となり、顧客や労働者の利益を損ない、犯罪の温床となる可能性が高くなってしまいます。過去「利益」や「保身」を最優先に考え、自社の使命を見失い、反社会的行動を取った企業事件が数多く明るみになっています。こうした企業は、社会的信用が落ち、業績にもかなりのダメージを与えてしまうこととなります。

経営学者のP.F.ドラッカーは、「企業の目的を“利益を得ること”とするのは的外れであり、誤りである」としています。そして「企業が社会に存在し、社会の中の一員である限り、企業の目的は(企業の中だけでなく)社会の中になくしてはならない」と説いています。

またドラッカーは、「利益」とは、企業の目的ではなく、「企業が存続する為の条件」であり、「新しい事業へ投資をする為の条件」と考えています。

ドラッカー(Peter F. Drucker 1909 - 2005年)

「マネジメントの父」とも呼ばれる、経営学の第一人者であり社会思想家。50年以上にわたり、経営コンサルタントとしても活躍した。

それでは、企業の目的が「社会の中にある」とは、いったいどういうことでしょうか?

「企業は社会を構成する一員である」ということがよく言われます。つまり企業は、従業員や株主、取引先、顧客、地域社会といったたくさんの人々との関わりを持ち、こうした人々の支持を得て、活動し発展してくのです。当たり前の考え方ですが、「利益第一主義」の経済においては、ないがしろになってきた考えです。

「企業市民」としての立場を強く意識しなければならない現代社会における企業の目的は、「法令を遵守し、社会的使命を常に意識し、株主、従業員、顧客(取引先)といったステークホルダのバランスを取りながら、一般社会に対して付加価値を提供し、その結果存続していくこと(= Going concern)」と表現できるのではないのでしょうか。

❖企業の目的を達成する手段❖

企業が目的を達成するために、自らが持つ経営資源(人、モノ、金、情報等)を有効に利用していくこととなります。

ここでは企業の経営資源について考えてみましょう。

「人」

「人材(人財ともいいます)」のことです。

終身雇用を前提とした従来の日本企業においては、従業員は勤務経験とともに業務知識を向上させ、若い世代に引継いでいった訳ですが、人材の流動化や技術

の進歩が急速に進む現代においては、従業員を抱えること自体が企業のリスクとなりかねません。

企業としては、今後いかに良質な人材(人財)を獲得し、育成し、保有し続けるかが、重要な経営目標の1つとなっています。

そもそも人材を所有することをリスクと考え、外部から派遣社員として調達する企業が増えているのも昨今の傾向です。

「モノ」 かつては、企業が「土地」や「建物」、「製造設備」等の企業資産(モノ)をたくさん保有していることが高評価につながっていたので、企業はこぞって「モノ」を保有しようとしてきました。しかし、例えば「土地」や「建物」であれば、企業にとって必要性、収益性、の高いものであるか否か、「生産設備」であれば、稼働率が高いものであるか否か、といった観点で「資産の点検」を行い、将来の事業展開において必要かつ有効かを判断する必要があります。

1990年以降の資産デフレと企業会計制度改革により、資産の保有は企業評価を下げる大きなリスクとなってしまったのです。そうした中、「企業のダウンサイジング」という言葉をよく耳にします。

文字通り「サイズ」を「ダウン」させる、つまり「資産を圧縮させる」、という意味です。

「金」 「モノ」と同様、「金」もいかに流動的に利用できるか、という観点で保有する傾向にあります。例えば「有価証券」ならば、短期ですぐ換金できるという意味で保有株式は「上場株式」に限定し、非上場株や売却しにくい「株式持合い」の解消を図っています。

また歴史的な低金利時代である昨今においては、金利収入がほとんど期待できないことから、預貯金では保有せず、負債(借入金等)の縮小に充当する傾向にあります。

前述の「資産の流動化」についても同様の考え方です。債権や不動産等、すぐに現金等として利用できない資産は、証券化したり小口化して「流動資産」にする企業が増加しています。

「情報」 「人、モノ、金」に加え、現代社会では「情報」も企業の重要な経営資源となっています。企業は様々な「情報」を保有し、それを企業経営に活用しています。先述の「個人情報保護法」により、情報の保管、管理、利用については、厳しい規制があり、企業としてもルールに従っていかなければなりません。情報量の多さが、企業価値を高めていた時代もありましたが、このような時代においては、不要な情報は極力持たないという姿勢が、リスクを小さくする手段となります。

(図2-1-7) 多様な経営資源



経営理念と存在価値

❖ 経営理念とは何か ❖

長期的な視野に立って「企業が、どのような目的で、どのような姿を目指し、いかに社会との関わりを持ち、どの方向へ進むのか?」といったことを明確にあらわしたものが「経営理念（もしくは「企業理念」= Corporate Philosophy）」です。

「経営理念」は、具体的な目標とは異なり、少し抽象的な言葉となりがちですが、他社とは異なる自社の「存在目的」や「存在価値」を提示する対外的な側面と、従業員がどのような姿勢や考え方で業務を遂行していくべきかを認識させる対内的な側面があります。特に対内的側面に関しては、企業における「文化」や「風土」の醸成には欠かせないものとなります。

《1 歩進んで!》

【有名企業の理念】

トヨタ自動車（経営理念）

「トヨタは、この21世紀が社会にとって真に豊かなものとなることを願い、人や社会、地球環境、世界経済との調和を図りつつ、モノづくり、車づくりを通してお客様、株主、取引先、従業員等、「ステークホルダ」とともに成長する企業を目指します。」

NTTドコモ（企業理念）

「私たちは『新しいコミュニケーション文化の世界の創造』に向けて、個人の能力を最大限に生かし、お客様に心から満足していただける、よりパーソナルなコミュニケーションの確立をめざします。」

ヤマハ発動機（企業目的）

「世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供するYAMAHA」

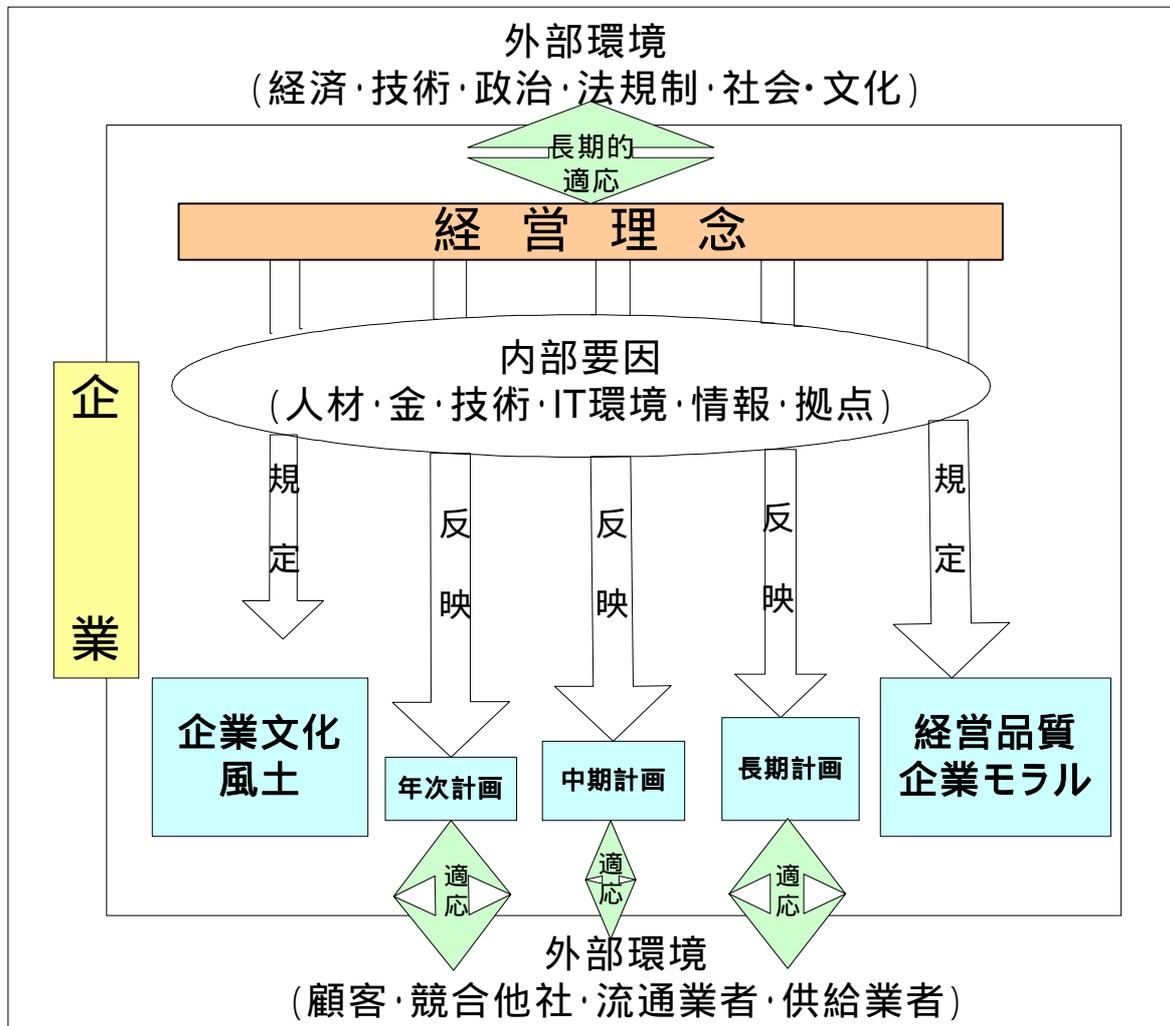
人々の夢を知恵と情熱で実現し、つねに「次の感動」を期待される企業。それが、感動創造企業・ヤマハ発動機である。

「経営理念」「企業理念」「企業目的」と言葉は違いますが、これらが各企業の「真の目的」や「使命」を表した「基本的価値観」となります。

上記3社の「理念＝目的」の中には、自社や関係する一部の人々の利益だけを追求している姿勢は全く見られません。「社会」や「お客様」といった企業の外の世界に目的を見出しているのがよく分かります。最近ではトヨタ自動車社のように、「環境問題」や「世界との調和」といった「社会貢献」に関する事に言及している企業が増えています。

更に最近の傾向として、抽象度が低く、親しみやすく言葉で作成されるようになっていきます。

(図2-1-8) 経営理念の概念



✧企業の存在価値とは✧

ものや人が世の中に存在することの有用性を「存在価値」といいます。有用性の存否については第三者が判断するもので、自らが判断するものではありません。

「財」や「サービス」を顧客に提供し、その対価として得る売上高から製造経費を差し引いた収益が「付加価値」であることは既に学習しましたが、その「財」や「サービス」を使用し、利用するかについては第三者が判断するもので、「財」や「サービス」の供給者が自ら判断するものではありません。

「存在価値」および「付加価値」とともにステークホルダを含む第三者が判断する価値ということになりますが、「存在価値」は世の中全体から有用性を認められるものをいいます。顧客、

取引先、株主等は互いに利益が相反する事象も存在するので、1つの施策で全てから有用性を認められることは不可能であり、対象毎にその具体的な手法が異なります。

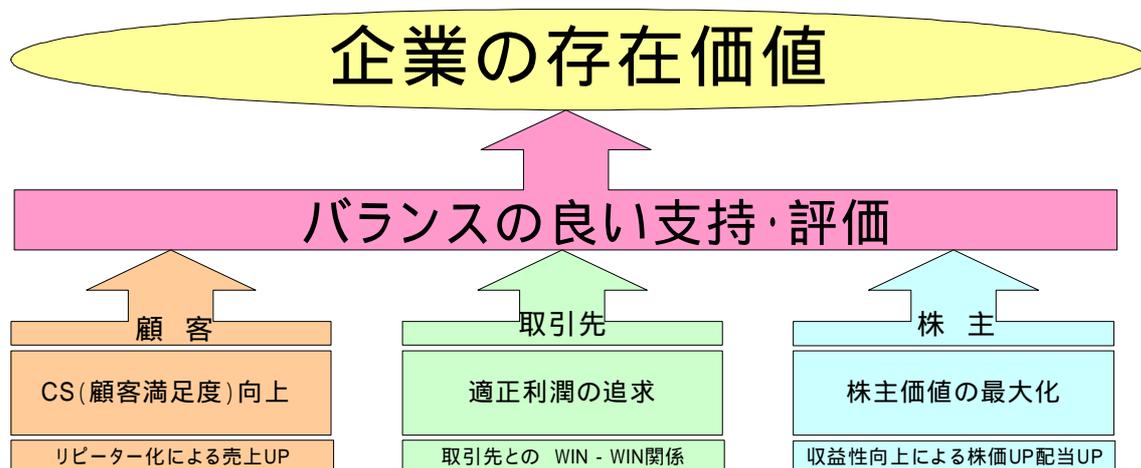
顧客が「財」や「サービス」に対価を支払うのは、その享受した「財」や「サービス」に満足感を得ているからに他なりません。この満足感を「顧客満足」といいますが、再び当該企業と取引するか否かはその顧客満足如何であるといえましょう。顧客満足度の向上なくしては企業の存在価値は創造されません。

「付加価値 収益」の創造者が、応分にその「付加価値 収益」を享受することが予定されており、経済原理原則に則った取引では、上記を認識せず付加価値が創造者に適切に配分されています。自社が創造した付加価値以上に付加価値を享受している場合には、関係取引先から販売価格の値上げといった形にて、付加価値を適切に配分して欲しいとの申出があったりする例が散見されます。他社の創造した付加価値を奪うのではなく、創造者が応分に付加価値を享受することを適正利潤といい、適正利潤の追求なくしては企業の存在価値は創造されません。

株主は企業の所有者であり、その企業が経済活動により得た収益の一部を配当として受け取ったり、株価が上昇しその資産価値が増加する等の株主である経済上のメリットが存在します。これを株主価値といいます。事業価値の増加および非営業部分の最適化の2つのアプローチによる株主価値の最大化なくしては企業の存在価値は創造されません。

顧客満足度の向上、適正利潤の追求、株主価値の最大化を実践し、顧客、取引先、株主等からバランス良く支持されることが企業の存在価値といえます。

(図2-1-9) 企業の存在価値



上述の通り、企業が存在価値を身につけることは極めて多くのことを多くの方面から要求されますので、一般的に長期的視野で、今は違うけれども「こうありたい」、「こうなりたい」という「願い」や「夢」が込めて企業理念として掲げることが多いものです。従って、企業理念の実現こそが、企業の存在価値の具現化と言い換えられます。

《1歩進んで!》

【NTTドコモの存在価値とは?】

～NTTドコモ企業理念～

「私たちは『新しいコミュニケーション文化の世界の創造』に向けて、個人の能力を最大限に生かし、お客様に心から満足していただける、よりパーソナルなコミュニケーションの確立をめざします。」

この企業理念から、NTTドコモ社にとっての「大きな目標(夢)」は、「『新しいコミュニケーション文化の世界』を創造すること」であり、この実現こそが同社の「存在価値」と読み取ることが出来ます。そして、その実現の手段として、「個人の能力を最大限に生かし」、「お客様に心から満足していただける、『よりパーソナルなコミュニケーション』の確立」をめざしているのが分かります。

短い文章の中にも、NTTドコモ社の「統一目標」や「方向性」、その中に含まれる「社会貢献」、従業員の位置づけといったことが分かりやすく含まれています。更に同社のHPを見ると、それぞれについての解説があり、より具体的に進むべき方向が分かるようになっていきます。

❖ 社会的な存在価値 ❖

それでは企業の社会的存在価値として具体的な事例を紹介します。

(雇用の創出)

企業は、従業員に労働力を提供してもらい、株主が出資した資本を元に、モノやサービスといった付加価値を作り出し、顧客に提供します。そしてその対価が売上げとなります。ここで発生した利益を、従業員に労働の対価(給料)として支払い、資本の出し手である株主には「配当」として還元します。

この一連の経済活動の中で、企業は「雇用創出」という社会的存在価値を果たしています。

(社会保障の提供)

また、企業は、雇用した従業員に「健康保険」「労働保険」「雇用保険」「年金」といった、社会保障を準備します。国民は、健康を保持し、安心して日常生活を送る権利を持っており、企業はその一翼を担っています。企業は、従業員の労働環境において、安全面や衛生面について十分な配慮をしていく義務があります。

(企業市民としての役割)

企業市民として、地域社会との共存を図っていくことの大切さは先述したとおりです。経済活動の過程で当然ながら果たす役割としてモノとサービスの提供、納税(国税や地方税)地域における雇用創出、地域内における消費拡大効果等があげられます。またそれ以外にも地域活動への貢献、例えば地域イベントへの参加、清掃や募金等のボランティア活動といった市民活

動を行うことも、とても重要な地域貢献となります。

企業市民として大切なことは、地域住民と共存共栄であり、企業と住民の価値基準が一致するようコミュニケーションを深く取り合うこととなります。

2-2 企業内での活動ルール

どんなルールがあるのか

❖ 企業活動上のルールの源泉 ❖

多くの企業には、「経営理念（企業理念、ビジョン）」が存在します。「経営理念」は、企業の存在意義や使命を普遍的な形で表した「基本的価値観」です。短期的、または一時的な「利益」や「事業規模」等を重視する企業より、「経営理念」に基づいて長期間を見据えて経営している企業のほうが「優良企業」として存続しています。

従業員が「経営理念」に共感し企業への帰属意識が高まれば、「企業文化」を築き社員個人の行動パターンが作られます。そして社員のモラルが高まり、「経営品質」を高めることになります。確固たる「経営理念」の存在は、企業活動上のルールの源となり、そして従業員1人ひとりの「コンプライアンス（法令遵守）」に対する意識を自然と高める結果につながります。

❖ 企業活動の基本となるルール ❖

企業内における活動ルールは、様々な「規則」「規程」等で定められています。そしてこれらの「規則」「規程」等は、「民法」や「商法」、「労働法」や「業法」といわれる業種固有の法律に基づいて作成されています。

ここでは企業活動の基準となるルールについて説明します。

（定款）

「定款」とは、会社の目的、組織、活動、構成員、業務遂行などについての基本規則のことをいいます。つまり会社の「法律」ともいえるべき根本的なルールです。「定款」は会社を設立するときに作成し、公証人の認証を受けて初めて成立します。

「定款」には、「目的」や「商号」、「本店の所在地」といった必ず記載すべき事項（「絶対的記載事項」）があり、これらは「商業登記簿謄本」により誰でも確認することが出来ます。「商業登記簿謄本」は、その会社の本店（もしくは登記されている支店）が所在する地区を管轄する法務局で誰でも入手することが出来ます。

（取締役会規程）

取締役会は、会社の業務執行に関する意思を決定する機関です。この機関の目的、役割、構成、資格要件、決議方法等を定めたものです。

（役員規程）

会社の幹部・重役である役員の選任、就任、退任、服務規程、定年、報酬等の役員に関する基本事項について定めたものです。

（株式取扱規程）

会社（特に上場企業）の株式に関する取扱いや株主の権利の行使方法等について定めたものです。

(規程管理規程)

企業内部のあらゆる規程の制定や改廃、保存方法などを定めた、企業に存在する各種規程を管理するための規程です。

(内部監査規程)

内部監査は、経営方針や経営目標達成のために構築する「内部統制」の機能状況を、組織内の業務全般にわたって評価する役割を担っている非常に大事な業務で、その行動基準を定めています。

❖ 組織に関するルール ❖

企業にはたくさんの人が集まっており、様々な部署や部門で、それぞれが役割を担って活動しています。そして「組織」として効果的、かつ効率的に経済活動ができるように、一定のルールが定められています。

(組織規程)

会社には様々な部署や部門が存在しており、それが結合して編成された統一体を組織といます。組織規程は、その運営や権限の行使等について総括的に規定しています。この規程を図で表現したものが「組織図」といわれるものです。

(職務権限規程)

「職務権限」とは、従業員に割り当てられた責任を遂行するための権限のことです。企業は、経済活動を円滑に行うためにも、また業務上の相互牽制確保の観点からも、従業員の経歴や能力等に応じた「職務権限」を与えます。職務権限規程は、この権限とその限界を定めたものです。

(職務分掌規程)

会社内の各組織の職務範囲、責任等を具体的に明記しています。企業内の部署や部門ごとが遂行する業務に重複が無く、効率的に組織を運営するように定めたものです。

(稟議規程)

会議を開くほど重要でない事項について、文章（稟議書：りんぎしょ）で決裁や承認を求める方法を「稟議制度」といいます。稟議書を作成者する担当者の他に、決裁責任者が複数存在し、すべての責任者の目を通して承認（一般的には署名もしくは捺印をする）した時点で決裁成立となります。

この規程は、稟議制度の決裁方法に関して定めたものです。

❖ 人事に関するルール ❖

企業にとって従業員は、労働力を提供してくれる無くてはならない大切な財産（人財）です。経営者としては、労働条件や賃金といった職場環境や待遇を向上させ、従業員にやり甲斐をもって仕事をしてもらうことで、企業の生産性と収益性を高めようと努力します。

(就業規則)

多くの労働者を雇用し、役割分担をしながら協業を行う企業にとって、労働者1人ひとりと個別に労働条件を設定することは非常に煩雑な作業です。従って集团的、また画一的に労働条件を決めておくのが現実的です。また、集団で業務を行う場合には、労働者集団に対して作業秩序や服務規律を定める必要があります。

使用者側が作成するこのような文書を「就業規則」といい、“職場の憲法”ともいうべきものです。大企業のように複数の事業所を抱える企業において「就業規則」は、企業単位ではなく、事業所単位で作成します。

《1 歩進んで!》

【「就業規則」における「義務」と「必要事項」】

【作成義務】

常時10名以上の労働者を雇用する場合、使用者(企業)に作成義務が課せられます。
(労基法第89条)

【届出義務】

作成した「就業規則」は、所轄の労働基準監督署に届け出なければいけません。

【周知義務】

作成した「就業規則」は労働者に周知徹底しなければなりません。

【絶対的必要記載事項】

始業・就業の時刻、休憩時間、休日、休暇、就業時転換に関する事項(労働者を2組以上に分けて交替で就業させる場合のみ)

賃金決定・計算・支払い方法、賃金の締切および支払時期、昇給に関する事項、退職(解雇事由も含む)に関する事項

【相対的必要記載事項】

退職手当に関する事項

臨時の賃金等および最低賃金額に関する事項

食費や作業用品その他の費用負担に関する事項

安全と衛生に関する事項

職業訓練に関する事項

災害補償や業務外の傷病扶助に関する事項

表彰の種類と程度および制裁の種類と程度に関する事項

その他労働者全員に適用する定め

(賃金規程)

「就業規則」に基づき、従業員の賃金、昇給および賞与等に関する事項を定めたものです。主な記載事項は下記の通りです。

- 基本給の構成
- 各種手当の構成
- 割増賃金（時間外労働割増賃金、休日労働割増賃金、深夜労働割増賃金）
- 賃金締切日および支払日
- 賃金の計算方法
- 賃金の支払方法
- 昇給
- 賞与

(退職金規程)

「就業規則」に基づき、従業員の「退職一時金」や「退職年金」に関する事項を定めたものです。従来型の「基本給連動型退職金制度」は、企業の将来の退職給付に関する負債を拡大するリスクが大きいため、昨今では「退職金規程」の見直しが盛んに行われています。主に下記の内容が記されています。

- 受給権者
- 支払方法
- 支払時期
- 支給金額の計算方法
- 退職慰労金

(安全衛生規程)

企業には、従業員が安全に、安心して業務に従事出来る環境を作ることが義務付けられています。この規定は、業務上の安全衛生に関する事項を定めています。

しかし、企業における安全衛生管理を整備していない企業は、中小企業を中心に意外と多いものです。万が一の労働災害に備えることは、規模の大小を問わず全ての企業に必要です。

(災害補償給付規程)

「就業規則」に基づいて、業務中災害である労働災害の補償規定だけでなく、プライベートにおける傷病に関する規程（私傷病扶助規程）や労働者自身やその親族の死亡時の補償（弔慰金規程）なども定めています。

❖業務に関するルール❖

企業には様々な部署、業務があります。こうした異なる業務を取りまとめ、組織が円滑に運営される為には、企業全体に共通するルールが必要となります。

(経理規程)

企業の財政状態や経営成績に関して、株主や金融機関といったステークホルダに対して真実かつ明瞭な報告を迅速に提供するために、経理に関する基準を定めたものです。「経理デー

タ」は事業計画の進行状況も明らかにでき、企業の状態を具体的に把握できる重要な資料となります。

(文書管理規程)

「文書」とは、業務上作成、または取得した文書、図画、電磁的記録等で、組織的に用いるものとして会社で保有すべきもののことです。この規程は、こうした「文書」の管理について必要事項を定め、事務処理の適正化と能率の向上を図ることを目的としています。

文書の重要度によって保管方法や、閲覧できる従業員の範囲が限定されることも多く、特に「個人情報保護法」施行以降は管理体制が厳しくなった企業が多くあります。

(OA管理規程)

ソフト管理、ウィルス対策管理、情報漏えい防止の観点から、近年とても重要な規程となっています。主な規程事項は下記の通りです。

- パソコンの使用と管理に関する規程
- メールの送受信管理に関する規程
- OA文書機密保持に関する規程
- 事故対応に関する規程

昨今の情報漏えい問題の大多数は、OA管理の不備から発生しており、特に多くの情報を有する企業にとっては、大変重要な規程となっています。

(出張旅費規程)

出張費用に関する規程です。出張先までの距離、宿泊の有無、日当、経費の基準、適用者の区分等のはっきりとした基準を設けて不公平の無いようにしなければいけません。

(個人情報保護規程)

「個人情報保護法」の施行の伴い、企業の個人情報管理に関する意識が強烈に強まりました。度重なる情報漏えい事件に対応した、新しい規程です。主な記載事項は下記の通りです。

- 個人情報の利用目的の特定について
- 個人情報の取得の制限について
- 個人データの安全管理について
- 個人データの第三者提供について
- 保有個人データの開示、訂正・追加・削除・利用停止について
- 組織及び体制について

どのような役割があるのか

❖企業理念の体現のため❖

「企業理念」は、企業や経営者の意志や従業員の夢を表しており、従って現実の企業の姿と「経営理念」との間にはギャップが存在しており、このギャップを埋めていくべく、日々経済活動をしていくわけです。

しかし当然のこととして、夢の実現や目標達成のために、どんな手段を使っても良いというわけではありません。近年、国内外を問わず、優良企業(と思われていた)による不祥事が相

次いで明らかになりましたが、その原因の1つに「企業倫理」の低下が指摘されています。

また、「企業内部における価値観」と「社会の価値観」に大きな隔たりが生じているとも言われています。歴史のある企業ほど、経験に基づく行動や価値観が固まり、習慣化し、世間の情勢の変化を捉えられずに「社内の常識が世の中の非常識」になりがちなのです。

企業内ルールは、刻々と変わる世の中の情勢（法規制、環境の変化等）をしっかりと捉え、企業の経済活動が反社会的なものにならないようにチェックする重要な役割を担っているのです。

◆法律、業界ルール等の遵守のため◆

（コンプライアンスの遵守）

法律や業界のルールを遵守すること（Compliance = 「コンプライアンス」）は、今日ではCSR（企業の社会的責任）とともに、企業活動において非常に重視されています。上場企業のように、盤石な経営基盤を持っていても、「コンプライアンス」の不徹底により、それが大きく揺るがされることになり得るのです。

「コンプライアンス」には、法律や規則の遵守は最低限当然のこととして、「社会的規範」や「企業倫理」を守ることも含まれています。

企業内ルールは、当然法律や業界のルールに則り、社会的規範や道徳といった観点でも矛盾するものであってはなりません。

《コラム》

【コンプライアンス遵守とサービス残業】

世の中では「サービス残業問題」のような、企業ぐるみの「ルール違反」が、いつの時代にも発生しています。例えば所属部署において、「今月の時間外目標は20時間」と定められた場合、20時間を超える時間外を申告しなかったり、自宅に仕事を持ち帰ったり、ということが日常的に行われている職場が多いのが実態で、このような反社会的行為が、企業の競争力強化に使われているのは大きな問題です。

当然ながら監督官庁である厚生労働省は、各企業に通達を出し、「サービス残業の撲滅と摘発」に乗り出しており、2004年には東京電力、関西電力、中部電力に労働基準監督署の立ち入り調査を実施し、3社合計で総額約157億円余りのサービス残業代を支払うことになりました。

こうした事態に陥ると、当然ながら法的処罰を受けるだけでなく、社会的イメージや信用が失墜することとなります。

企業のルールは、「企業内の習慣」ではなく、「社会のルール」に基づいたものでなければいけませんし、従業員の「人権」に配慮したものでなければなりません。

そしてそれが徹底されている企業ほど、社会的評価が上がっていくわけです。

（取締役等、経営トップ層の義務）

コンプライアンスは、商法（会社法）においては、取締役ないしは執行役の義務とされています。取締役、執行役、監査役は、コンプライアンスに関して「善管注意義務」や「忠実義務」

を負うものとし、従業員一同にもそれを徹底させなければいけません。

また「会社法」においては、経営者には前もって「法令に適合することを確保するための体制」などの業務の適正を確保するための体制（内部統制システム＝後述）の構築や、「コンプライアンス」を徹底させるための具体的な手続き（コンプライアンスプログラム）の確立が求められています。

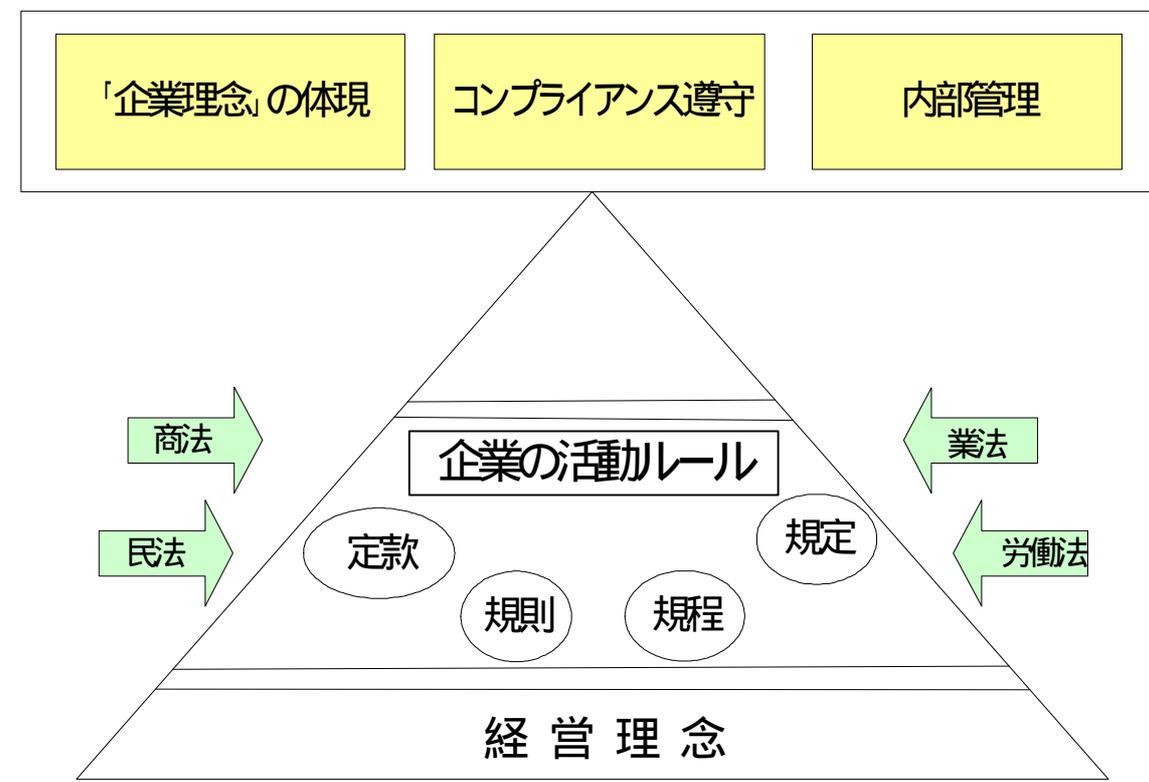
❖ 内部管理のため ❖

企業とは、永続的に継続し（Going Concern）、「付加価値」を作り出す存在です。従って、常に人材の育成、ノウハウの継承、業務の効率性や生産性、そして収益性の向上を図っていかねばなりません。その為にも企業内ルールが重要になってきます。

また、「内部管理」において重要となってくるのが「組織の型」です。「組織の型」は、企業の規模（売上高、従業員数、事業所数等）や「事業内容」、企業を取り巻く「経営環境」といった点に基づいて戦略的に構築するもので、普遍である必要はありません。大企業ほど「組織の再編成（機構改革）」を頻繁に行っています。

経営者は、自社を取り巻く経営環境を十分見据え、「内部管理」が徹底され、かつ組織や事業が効率的に運営される組織作りを常に考えておくことが重要です。

(図2-2-1) 企業種加レールの役割



2-3 経済社会での活動ルール

経済社会での活動ルールとは

企業は、経済活動を行う上で様々な法律と関わっています。そしてこの法律が根拠となつて、企業内の様々な活動ルールが定められます。

ここでは、企業の経済活動に関わる主なルール（法律）をご紹介します。

❖会社設立時のルール❖

（会社法について）

企業を設立するにあたっては、「会社法」という法律に則って手続きを行います。2006年5月に施行された「新会社法」とは、どのようなものなのでしょうか。

従来の会社法（商法や有限会社法等、会社に関係する法律の総称）は、上場企業のような「大企業」を想定して作られていました。しかし日本の会社組織における約90%が中小企業であるというデータからすると、明らかに実態とかけ離れた法律となっていました。

これを何度か実施された法改正で部分的に修正してきましたが、矛盾点も多く抱えることになりました。そこで「新会社法」が生まれたのです。「新会社法」では、様々な抜本的な改正が行われ、従来、会社設立時の手間、足かせになっていたことが撤廃され、起業のハードルは格段に低くなりました。

《1歩進んで!》

【新会社法の主な改正点】

最低資本金制限の撤廃

株式会社設立時の「最低資本金1,000万円」という制限が撤廃され、資本金が1円でも株式会社設立が可能となり、起業意識さえあれば誰でも市場に参入できるようになりました。

出資払込金保管証明制度の撤廃

従来は設立時の資本金を、銀行等の金融機関に預けて「保管証明書」を発行してもらう必要がありましたが、これが撤廃され、手続きが簡便化されました。

類似商号制限の撤廃

従来は、同一市区町村で同じ事業内容の場合、既に存在する会社に類似した商号（会社名）は使うことが出来ず、社名を決める際に必ず法務局へ出向いてその確認作業をしなければなりませんでした。この制限が撤廃されました。

取締役と監査役の制限の撤廃

従来株式会社設立時には、取締役3名以上、監査役1名以上が必要とされ、企業設立時に、「誰に頼むか?」と頭を悩ませた起業家が多くいました。今回、この制度が撤廃され、起業家1人でも設立可能となりました。

(許認可等を要する業種)

起業するにあたり、「この会社は主にどんな仕事をするのか」ということを決めます。しかしその事業内容によっては、監督官庁や都道府県知事等に「許可」を受けたり、「届出」をしたり、「登録」をしたり、「免許」を取得しなければならない事業が多数あります。

《1歩進んで!》

【主な許認可業種の事業例、受付窓口、申請先】

(許可)

建設業 (受付) 都道府県庁 (申請先) 国土交通大臣または都道府県知事

一般労働派遣業 (受付) 公共職業安定所 (申請先) 厚生労働大臣

(届出)

美容院・理髪店 (受付) 保健所 (申請先) 都道府県知事

(登録)

一般旅行業 (受付) 運輸局 (申請先) 国土交通大臣

(免許)

宅地建物取引業 (受付) 都道府県庁 (申請先) 国土交通大臣または知事

(業法)

上記の通り、事業を行うにあたって「許認可」等が必要な事業には、その事業を展開する上で遵守すべきルールが存在します。これを「業法」といいます。

例えば「銀行」には「銀行法」、「建設業」には「建設業法」、「美容院」には「美容業法」、「宅地建物取引業」には「宅地建物取引業法」といった具合です。

「業法」は、企業を規制する一定の権限を行政に与えて、消費者の保護や、企業の行為規範として紛争を未然防止することを目的としています。業法に違反した場合は、業務停止や資格剥奪といった厳しい処分を科せられる場合があります。

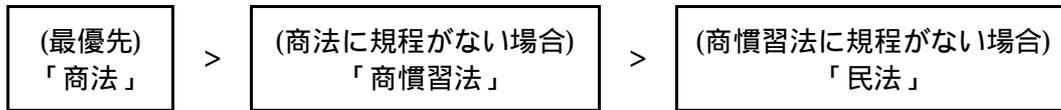
2006年には、大手損害保険会社による「保険業法」違反が相次ぎ、監督官庁である金融庁から、業務停止命令や新規商品の認可停止といった厳しい処分が下されました。

❖取引上のルール❖

(「民法」と「商法」)

個人間の売買や貸し借り等、幅広く世間一般で行われている「取引」を規定するのが「民法」です。一方、企業間取引、つまりビジネスに関する取引に絞って規定しているのが「商法」です。ビジネスの世界では、「特別法」である「商法」が「一般法」である「民法」に優先して適用されています。

また、商取引には「商慣習」といわれるものが多数存在しますが、この「商慣習」のうち、国家機関が立法や裁判で承認したものを「商慣習法」といい、商取引に関しては、「商法」に次ぐ効力を持ち、「民法」に優先します。



【「一般法」と「特別法」】

相対的に広い適用領域を持つ法を「一般法」、一般法の適用領域の中の一部を適用領域とする法律を「特別法」といいます。

「民法」は、世の中のあらゆる取引に関して幅広く定めており、それに対して「商取引」について絞って規定している「商法」は、「一般法」である「民法」に対する「特別法」にあたるのです。

(公正取引委員会)

企業同士の取引 (BtoB) や、企業と消費者との取引 (BtoC) 等において、「公正な取引が行われているか?」「自由な競争が促進されているか?」といった観点で市場の番人の役割を担っているのが「公正取引委員会」です。

「公正取引委員会」は「独占禁止法 (独禁法)」を運用するために設置された機関で、独禁法の補完法である「下請法」「景品表示法」の運用も行っています。

(独占禁止法)

「独占禁止法」が促進する「公正かつ自由な競争」は、誰もが自由に参入できる市場において、事業者自らが商品の価格、生産数量を決め、お互いに競い合うことです。

競争が正しく行われていれば、市場メカニズムの働きによって、消費者のニーズが事業者にきちんと伝わります。事業者は、自らの商品が選ばれるよう、顧客ニーズに合った商品を供給する努力をします。

このような公正で自由な競争を繰り広げ、その結果事業者にも消費者にも望ましい市場を維持し、形成していく為に「独禁法」が存在しています。

(景品表示法)

「景品表示法 (正式名称: 不当景品類及び不当表示防止法)」は、「独禁法」の「特別法」として制定されました。

「景品表示法」は、商品やサービスの品質や内容、価格等を偽って表示を行うことを厳しく規制するとともに、過大な景品類の提供を防ぐために景品類の最高額などを制限し、公正な市場競争を確保することにより、消費者がより良い商品やサービスを安心して選べる環境を守っています。

「景品表示法」による主な制限は下記の通りです。

- 優良誤認 ・・・ 品質や規格などについての不当表示の禁止
- 有利誤認 ・・・ 価格や取引条件に関する不当表示の禁止
- その他誤認 ・・・ 公正取引委員会が指定した不当表示の禁止
- 過大景品 ・・・ 過大なオマケや豪華な景品で消費者を煽ることの禁止

(下請法)

様々な事業分野で、親会社が下請会社に業務を委託するケースがよくあります。このような場合、一般的には仕事を委託する親会社の方が、下請会社よりも立場が強いとされ、中には下請代金を理由なく引き下げたり、支払いを遅延させる親会社もあります。

そこで下請取引の公正化を図り、下請業者の利益を保護するために、「独禁法」の「特別法」として「下請法（正式名称：下請代金支払遅延等防止法）」が制定されました。

親会社には、発注時に「発注書面の交付」、「支払条件の決定（納品日から60日以内）」、「取引記録の作成・保管（保存期間2年）」、「支払遅延時の遅延利息（年率14.6%）支払」という4つの遵守義務が課せられており、違反が認められた場合には、簡易な手続きで迅速に改善を求め、下請業者を守ることが出来る仕組みになっています。

下請法の対象となる主な取引例は下記の通りです。

製造委託・・・（例）電気機器メーカー	電気部品メーカー
修理委託・・・（例）自動車ディーラー	自動車修理工場
情報成果物作成委託・・・（例）建設会社	建築設計事務所
役務提供委託・・・（例）ソフトウェア会社	顧客サービス代行会社 （コールセンタ運営会社等）

❖ 経営情報の開示のルール ❖

上場企業になると、ポジティブ（前向きで企業の評価が上がる）情報であれ、ネガティブ（後ろ向きで企業の評価が下がる）情報であれ、ルールに定められた経営情報を一般に開示しなければなりません。これは投資家を保護し、日本の証券市場の健全な成長を図るために当然必要なことです。

一方、非上場企業であれば情報公開の必要はありませんが、取引金融機関や取引先等に対して決算書等の経営情報を公開することがあります。

ここでは法令に定められた「経営情報開示義務」についてお話しします。

（「商法」に基づく情報開示義務）

企業一般に適用される「商法」において、一部の経営情報やそれに関する情報の開示を義務付けている規定が存在します。

商法第11条には、「登記した事項（例えば役員や会社の目的、資本金の額等）は、登記所において遅滞なく公告すること」を義務付けています。上記のような会社の登記事項は、法務局に行けば誰でも閲覧できますし、「商業登記簿謄本」を取得することも出来ます。

また大会社に対する義務として、株主総会の招集通知に計算書類を添付することや、本店などで計算書類の閲覧を許容すること、株主総会に遅滞無く「貸借対照表」と「損益計算書」（またはその要旨）を公告することなどがあります。

（「特別法」に定められた情報開示義務）

「商法」のような一般規定よりはるかに重要なのが「特別法」によって定められた義務です。特にお客様の財産を扱う「金融業」の情報開示義務は厳しく、その中でも社会的、経済的影響力が大きい銀行業における「銀行法」の規定は、細部にわたり厳しいものとなっています。

銀行は、営業年度ごとに、業務や財産の状況を記録した「中間業務報告書」および「業務報告書」を作成し、内閣総理大臣に提出しなければなりません。

また上場か非上場に関わらず決算資料（貸借対照表や損益計算書等）を公告しなければなりませんし、毎年「ディスクロージャー誌」といわれる、営業年度における業務および財産の状

況に関する書類を作成し、銀行の全支店の待合スペース等に、誰でも縦覧可能な状態で置いておくことが義務付けられています。

(証券取引法の情報開示義務規程)

証券取引法では、上場企業に対して事業年度ごとの有価証券報告書と半期報告書を、新株発行時には有価証券届出書を内閣総理大臣あてに提出することを義務付けています。

2000年5月に「証券取引法及び金融先物取引法の一部を改正する法律」が成立して以降、順次ディスクロージャーの電子化が実施されています。2001年6月には「EDINET(証券取引法に基づく有価証券報告書等の開示書類に関する電子開示システム)」が稼働開始し、投資家等がインターネット上で自由に経営情報を縦覧できるようになりました。

(証券取引所が定める適時開示規則)

証券取引所には「適時開示規則」というものがあり、経営に重大な影響を与える事実及び上場有価証券に関する権利等に係る重要な決定の適時開示等について定められています。

《1歩進んで!》

【上場会社の適時開示規則】

上場会社が適時開示する情報は、概ね次の4つに区分出来ます。

決定事項に関する情報

上場有価証券に関する権利等に係る重要な事項についての決議または決定の情報

- (例) 新株予約権の発行又は売出し
- (例) 合併、業務上の提携(提携の解消)
- (例) 定款の変更

発生事項に関する情報

経営に重大な影響を与える事実の発生に係る情報

- (例) 訴訟の提起または判決等
- (例) 災害に起因する損害または業務遂行の過程で生じた損害
- (例) 主要取引先との取引停止

決算に関する情報

重要な会社情報として認められる決算情報

- (例) 決算内容
- (例) 業績予想の修正
- (例) 配当予想の修正

その他

- (例) 事業の現状、今後の展開及び事業計画の改善等
- (例) コーポレートガバナンスに関する事項
- (例) 親会社等に関する事項

(危機管理に関する情報開示)

法令によって開示が義務付けられているわけではありませんが、「危機管理」に関する情報開示については、企業のモラルやコンプライアンス(法令遵守)という観点からも、すばやく対応を検討し世間に公表することが、かえって企業の評価を高める結果となり得るのです。

「危機管理に関する情報」とは、例えばリコール(商品の設計段階や製造段階における不具合の発見による無償の回収や修理)やPL(製造物責任)問題などのように、放っておいたら被害が拡大してしまうような危機管理上の情報開示は、タイミングを逸すると企業にとって致命的なダメージを受ける結果になります。

《1歩進んで!》

【最近のリコール事例】

2000年	三菱自動車工業	トラック・バス部門のリコール (大規模なリコール隠し問題に発展した)
2005年	トヨタ自動車	過去最大・主力車種を含む対象車127万台のリコール
2005年	松下電器産業	石油温風暖房機 (1985年から1992年まで製造された古い機種のもので、TVCMや新聞広告等で周知徹底に努める企業の姿勢が評価されている)
2006年	パロマ工業	屋内設置型ガス湯沸かし器 (1980年から1989年にかけて製造した湯沸かし器による死亡事故発生に対して無償点検、交換を行っている)

❖義務に関するルール❖

・税法

企業活動を行うと、利益を計上したり、顧客から消費税を預かったり、様々な場面で税金が関与してきます。税金に関する法律の総称を「税法」といい、企業には主に下記の税法が関わっています。

法人税法(国税)

企業の所得(利益)等に対する税金について定められています。利益に対して支払うもので、赤字の場合は支払う必要がありません。

個人の所得税にあたります。

地方税法(地方税)

法人事業税(都道府県)および法人住民税(市町村)について定められています。企業も一市民として、公共サービスを受けているという観点から、利益が出ている、出していないに関わらず納めることになっています。

個人の都道府県民税、市町村民税にあたります。

消費税法(国税)

経済活動にはつきものの「消費税」について定められています。

企業は売上が計上されると、顧客から消費税を預かります。一方で、仕入れや経費等の支払いで消費税を納めてもいます。

一般的には、預かった消費税額から支払った消費税額を差し引いた金

額を「預かり消費税」として納めることとなります。

・労働法

事業主(使用者)と労働者の関係において、労働者保護の観点から、事業主に一定の制約を加えることにより、労働者の権利を保護することを目的とする法律一般のことを指します。主な労働法は下記の通りです。

労働三法

労働基準法(労基法)

会社で働く全ての人に関わるとも重要で基本的な法律です。

労働条件の最低限の基準を定め、これ以下の条件で雇うことを禁じた法律です。

《1歩進んで!》

【最近の労働基準法違反の事件】

2006年2月、京都府で渋滞の列にタンクローリーが追突し、9人死傷。事故の原因は、居眠り運転。運転手は事故直前1か月の勤務時間は約420時間で、労働基準法に基づく労使協定で定めた上限を約100時間も上回っていた。勤務先や経営者は労働基準法違反、道路交通法違反で起訴された。

労働組合法(労組法)

勤労者には、労働三権(団結権、団体交渉権、争議権)が保障されていますが、これについて具体化した法律が労組法です。

- | | |
|-------|--|
| 団結権 | 労働者が経済的地位の向上を図るための団体を組織する権利のこと |
| 団体交渉権 | 団結した労働者がその代表を通じて使用者と労働条件等の問題について交渉する権利のこと |
| 争議権 | 労働者がその主張を貫徹するために、業務活動を停止し、使用者に経済的圧力を加える権利のこと |

労働関係調整法(労調法)

大規模な労働争議(ストライキ、ロックアウト)が発生して、社会生活に影響を与えるような場合に、労働委員会による裁定を行うことが規定されています。

ストライキ 労働者による労働争議の1種。雇用者(使用者)の行動

などに反対して、労働者が労働を行わないで抗議すること。一般的にはストと略される。

ロックアウト 労働者が起こしたストライキなどの争議行為に対抗する為に、事務所や工場、店舗等の使用者側の施設を一時的に封鎖し、労働者の就業を拒むこと。

福利厚生面に関する労働法

労働者災害補償保険法（労災保険法）

仕事中または通勤途上で、勤労者がケガや病気になった場合に、経済的な支援を行うもの。

雇用保険法

労働者の生活や雇用の安定を図り、雇用機会の増大、労働者能力の開発、向上等を図ることを目的としています。

健康保険法

労働者およびその扶養家族の病気、ケガ等に関して保険給付を行い、生活の安定と福祉の向上を目的としています。

厚生年金保険法

労働者の老齢、障害または死亡について保険給付を行い、労働者やその家族の生活の安定と福祉の向上を目的としています。

労働や就業の環境整備に関する労働法

労働安全衛生法（安衛法）

労働災害を防止し、快適な職場環境を形成することを目的としています。

職業安定法

能力に合った職業に就く機会を与え、産業に必要な労働力を充足し、職業の安定を図り、経済と社会の発展に寄与することを目的としています。

男女雇用機会均等法（均等法）

募集や採用、配置・昇進、福利厚生、定年等、雇用の分野における男女の均等な機会および待遇の確保を目的としています。

最低賃金法

事業、職業の種類、地域に応じ、賃金の最低額を保障し、労働条件の改善を図り、労働者の生活安定や労働力の質的向上、事業の公正な競争の確保を目的としています。

❖ 権利保護に関するルール ❖

(知的財産の保護に関する法律)

会社が保有する知的財産(著作権、特許権、意匠権、商標権等)を保護する事が目的の法律です。主な法律は、知的財産基本法、著作権法、不正競争防止法等があります。

「知的財産」とは、発明、考案、植物の新品種、意匠、著作物その他の人間の創造的活動により生み出されるもの(発見又は解明された自然の法則又は現象であって、産業上の利用可能性のあるものを含む)、商標、商号その他事業活動に用いられる商品又は役務を表示するもの及び営業秘密その他の事業活動に有用な技術上又は営業上の情報をいいます。

また「知的財産権」とは、特許権、実用新案権、育成者権、意匠権、著作権、商標権その他の知的財産に関して法令により定められた権利または法律上保護される利益に係る権利をいいます。

《1 歩進んで!》

【主な知的財産権】

- ・ 著作権(著作者の思想と感情の創作的表現を保護する)
- ・ 特許権(特許権者に発明実施の権利を与え、発明を保護する)
- ・ 実用新案権(物品の形状等に係わる考案を保護する)
- ・ 意匠権(工業デザイン等を保護する)
- ・ 商標権(商標に化体した業務上の信用力を保護する)

(個人情報の保護に関する法律)

個人情報保護法が、平成17年4月1日に施行されました。この法律は、個人情報の有用性に配慮しながら、個人の権利利益を保護することを目的とし、企業が個人情報を取扱う上での基本的ルールを定めています。

IT社会発展に伴い、膨大なデータが一瞬にして外部に流出する危険性がある現代社会においては、消費者の権利意識の高まりもあり、特に注意しなければならない分野の1つとなっています。そこで情報を取扱う企業は、「個人情報保護ポリシー(情報保護に関する取り組み姿勢や考え方を示す宣言書)」を定めたり、「プライバシーマーク」等の第三者機関からの認証を受けたりして、積極的に情報管理の徹底を図っています。

《1 歩進んで!》

【最近の個人情報漏えい事件】

NPO法人日本ネットワークセキュリティ協会(JNSA)によりますと、2005年に公表された個人情報漏えい事件の件数は1,032件で、前年比約2.8倍の大幅増加を示しました。

2005年後半からファイル交換ソフト「Winny」経由での情報漏えい事故が相次

ぎ、問題視されましたが、依然として主な原因は、「紛失・置忘れ（43%）」、「誤操作（12%）」といった内部関係者のオペレーションを原因とするものと、「盗難（27%）」、「不正アクセス（1%）」といった第三者の仕業によるものが中心となっています。

このように事故原因を分析してみますと、企業の情報セキュリティ対策を構築するとともに、情報を扱う人材の技術面、知識面の教育の徹底が極めて重要なことが分かります。いかに優れたシステムやセキュリティであっても、結局は「人」が扱うものだからです。

（最近起こった主な情報漏えい事故）

時期	企業名（業種）	原因	漏洩件数
2006.6	KDDI（通信・情報サービス）	流通経路不明	約400万件
2006.5	札幌国税局（官公庁）	紛失/誤廃棄	約176万件
2006.1	監査法人トーマツ（その他）	盗難	約5万件
2005.8	みずほ銀行（金融）	紛失/誤廃棄	約5万件
2005.6	三菱信託銀行（金融）	紛失/誤廃棄	約17万件
2005.5	カカコム（通信・情報サービス）	不正アクセス	約9万件

（月間情報セキュリティ 情報漏えい事故DBより）

このうち最も漏えい数が多かったKDDIの事件は、顧客情報のうち、名前、住所、電話番号が含まれており、更に性別、生年月日、メールアドレスといった情報も1部漏れていた事がわかっています。

この事件は、何者かによってKDDI本社にCD-ROMやUSBメモリーでデータが届けられたことから発覚したものです。データ自体は、インターネットに接続していない完全にクローズなシステムにあったことから、内部関係者によるものとみられています。

2006年8月同社は情報漏えい事件の「再発防止策」を明らかにし、2006年度中に約100億円のセキュリティ強化投資を実施すると発表しました。このように、個人情報を抱える企業の責任と負担が非常に重たいことが分かります。

（消費者保護に関する法律の歴史）

昭和30年代以降、日本経済において自由競争が進むと、不道德な企業や団体による消費者を欺く取引が蔓延し、社会問題となりました。こうした中、最初の消費者保護に関わる法律は昭和37年に制定された「景表法（不当景品類及び不当表示防止法）」といわれています。昭和40年代に入り、総合的かつ効果的な消費者行政の必要性が指摘され、同43年5月に「消費者保護基本法」が成立し、消費者保護を中心とする消費者施策の拡充・強化が本格的に図られることとなりました。

（「消費者基本法」の施行）

「消費者保護基本法」の成立から30余年が経過し、ビジネスの多様化や複雑化等、消費者を取り巻く経済社会情勢が大きく変化してきました。そこで、単なる「消費者保護」という観点だけではなく、こうした環境の変化に対して自立出来るように支援する必要性が出てきまし

た。そこで、消費者が安全で安心して消費生活を送ることが出来る環境を整備するために、従来の「消費者保護基本法」が改正され、今日の経済社会にふさわしいものとするべく、平成16年6月に「消費者基本法」が制定されました。

《1 歩進んで!》

【「消費者基本法」の主な内容】

消費者の権利

- ・ 安全が確保されること
- ・ 合理的な選択が出来ること
- ・ 必要な情報を知ること
- ・ 消費者教育を受けられること
- ・ 意見が消費者政策に反映されること
- ・ 被害の救済を受けられること

行政、事業者、消費者の責務

行政	経済社会の発展に即応し、消費者施策を推進する
事業者	消費者の安全と取引の公正の確保 消費者への情報提供 消費者の知識、経験、財産の状況への配慮 適切な苦情処理 行政の消費者政策への協力 自主行動基準の作成
消費者	消費生活に関する必要な知識の修得 情報収集等の自主的、合理的行動 環境の保全、知的財産権などの保護への配慮

「消費者契約法」

消費者と事業者との間には明らかに「情報の質」、「情報の量」そして「交渉力」に格差があります。立場的に弱者である消費者の利益を擁護し、その結果国民生活の安定向上と国民経済の健全な発展を目的としてこの法律が制定されました。

事業者の一定の行為により、消費者が「誤認」あるいは「困惑」した場合について、契約の申込みやその承諾の意思表示を取消することができます。

《1歩進んで!》

【「消費者基本法」の目的】

この法律は、消費者と事業者との間の情報の質及び量並びに交渉力等の格差にかんがみ、消費者の利益の擁護及び増進に関し、消費者の権利の尊重及びその自立の支援その他の基本理念を定め、国、地方公共団体及び事業者の責務等を明らかにするとともに、その施策の基本となる事項を定めることにより、消費者の利益の擁護及び増進に関する総合的な施策の推進を図り、もつて国民の消費生活の安定及び向上を確保することを目的とする。

「特定商取引法（特定商取引に関する法律）」

訪問販売など消費者トラブルを生じやすい特定の取引類型を対象に、トラブル防止のルールを定め、事業者による不利益な勧誘行為等を取り締まることにより、消費者取引の公正を確保するための法律です。

《1歩進んで!》

【「特定商取引法」の対象となる取引類型】

訪問販売

自宅への訪問販売や路上でのキャッチセールス等

通信販売

新聞、雑誌、インターネット等で広告し、郵便や電話等で申込を受ける販売

電話勧誘販売

電話セールスにより申込みを受ける販売

連鎖販売取引

販売員を勧誘し、販売組織をねずみ講式に増やして行う商品や役務の販売

特定継続的役務提供

長期で継続的な役務（対象はエステ、語学教室、家庭教師、塾、結婚紹介、パソコン教室）の提供とこれに対する高額な対価を約する取引

業務提供誘引販売取引

仕事を提供する約束の下に、仕事に必要という名目で商品等を販売し、金銭負担を負わせる取引

事業者に対しては、「事業者名の明示」、「不当な勧誘行為の禁止」、「契約締結時などにおける書面の交付」などが義務付けられています。

一方消費者保護のルールとして、「クーリング・オフ（消費者による契約の解除）」、契約意思表示の取消、「事業者が請求できる損害賠償等の額の制限」があります。

2-4 CSRとコーポレートガバナンス

CSRとは何か

◆CSRとは◆

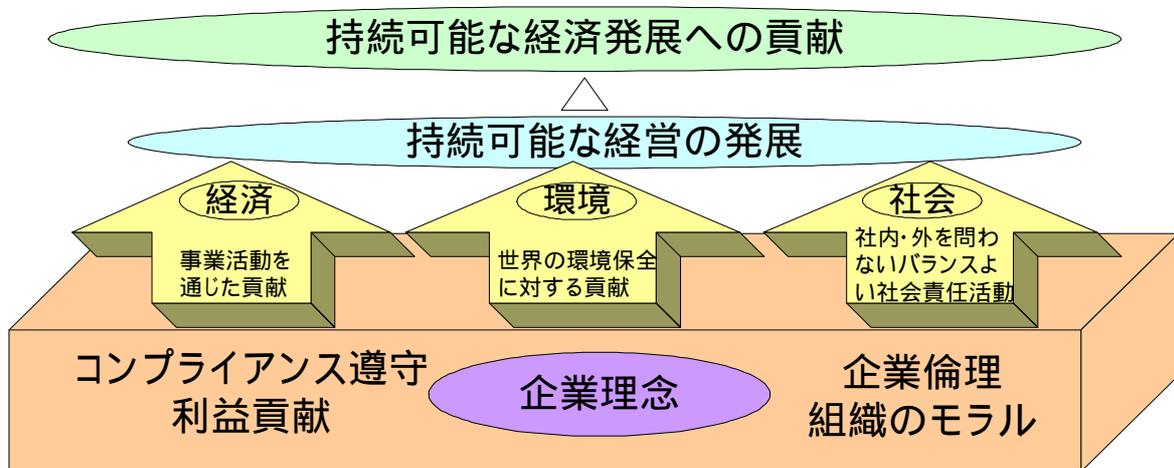
(概念)

CSR (Corporate Social Responsibility = 企業の社会的責任)

世界35ヶ国170以上の主要な国際企業が加盟する「持続可能発展のための世界経済人会議 (WBCSD: World Business Council for Sustainable Development)において「CSR」は、「企業が従業員、その家族、地域社会、そして社会全体の生活水準向上のために、これらのステークホルダーと協働しながら、持続可能な経済発展に貢献すること」と定義されています。

つまりCSRは、「企業は社会的存在として、法令遵守や利益貢献といった最低限の責任を果たすだけでなく、市民や地域社会、大きく言えば世の中の顕在的或いは潜在的な要請に応え、より高いレベルの社会貢献や配慮をしていくとともに、企業の情報公開や地域住民との対話といったことを自主的、そして積極的に行い、発展し続けるべきである」という考え方なのです。

(図2-4-1) CSRの概念



こうした考え方は1990年代後半にヨーロッパを中心に注目され始め、日本においても2002年(平成14年)頃から注目を集め、昨今においては企業の重要経営課題の1つとして位置づけられている企業が多数存在しています。

実際のCSR活動としては、「地球環境問題への取組」、「地域コミュニティイベント等への参画」、「ボランティア活動等の社会貢献」といったことが挙げられます。

(成り立ち)

CSRの考え方の源流をたどって行くと、1992年にブラジルのリオ・デ・ジャネイロで開催された「国連環境開発会議(地球サミット)」における「リオ宣言」にある、といわれています。

この宣言では、「すべての人は持続可能な開発の中におり(at the centre of concerns for sustainable development)、自然と調和しつつ健康で生産的な生活を送る資格を有する」とされ、そのために「各国はその責任を有し、持続可能な開発および質の高い生活を達成するために、持続可能でない生産および消費の様式を減らす」と決議されました。

この宣言が今日の「サステナビリティ(sustainability = 持続可能性)」の基本的な考え方に反映され、そしてその考え方に基づいて、あるべき企業経営における一種の戦略として開発されたのが「CSR」です。

1999年の世界経済会議において国連のアナン事務総長が提唱した「グローバル・コンパクト」もCSRに関連して言及しており、「人権・労働基準・環境」に関する9つの原則が示されました。

「グローバル・コンパクト(Global Compact)」 ~9つの自主行動原則~

(人 権)

- 原則1 企業は、国際的に宣言された人権を支持し尊重しなければならない。
- 原則2 企業は、人権の侵害に加担することがあってはならない。

(労働条件)

- 原則3 企業は、組合結成の自由と団体交渉権を支持しなければならない。
- 原則4 企業は、すべての形態の強制労働を排除しなければならない。
- 原則5 企業は、児童労働を実効的に廃止しなければならない。
- 原則6 企業は、雇用と職業における差別を撤廃しなければならない。

(環 境)

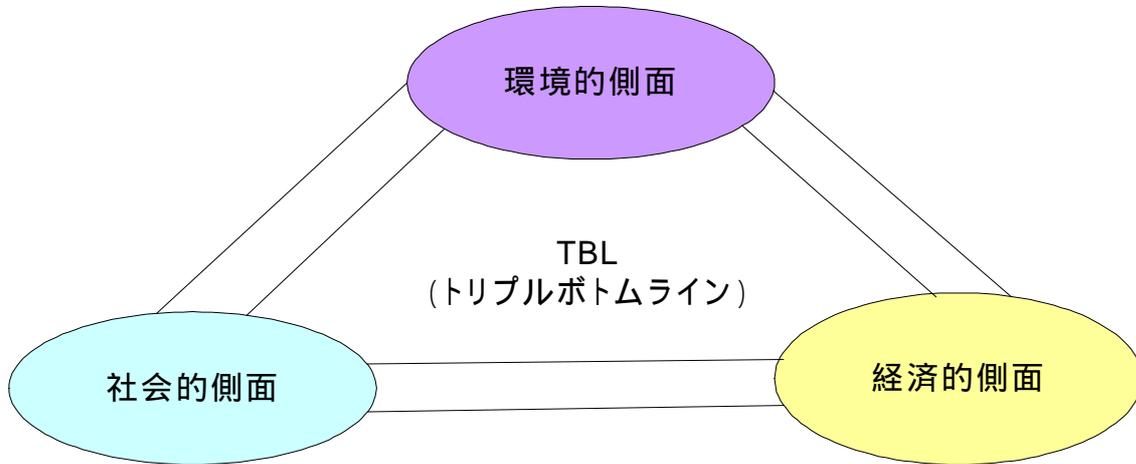
- 原則7 企業は、環境に関する課題に対して予防的なアプローチをとらなければならない。
- 原則8 企業は、より広範な環境上の責任についてイニシアティブを発揮しなければならない。
- 原則9 企業は、環境配慮型の技術の開発と普及に努めなければならない。

(重要性)

CSRの重要性の高まりは、ここ10年来の経済のグローバル化、情報化、消費者意識の変化といったことと大きな関係があります。企業を取り巻くステークホルダ(利害関係者)は複雑化・多様化し、その間に起こった環境問題や人権問題と重なり、企業に求められる「社会的責任」がより広範囲、高度になっていったのです。

同様に企業活動においては、「儲け」や「利益」といった経済性のみを評価基準とするのではなく、「環境的側面」「社会的側面」「経済的側面」の3つの側面をバランスよく経営に生かす「トリプルボトムライン(TBL: Triple Bottom Line)」こそが、21世紀に生き残る為に必要であるという考えがあります。

(図2-4-2) トリプルボトムライン



以前、世界的に有名なスポーツメーカーが、商品製造を発展途上国の未成年労働者を長時間雇用して行っていたという事実が公表され、「社会的側面」における配慮が欠如した企業として信用を失墜したという事がありました。

経済のグローバル化が進んだ今日においては、「社会的側面」に対する配慮、即ち「国家間差別」や「人種差別」といった「人権問題」に積極的に取り組み、異国の「文化」や「習慣」を十分に考慮した環境を提供できる企業こそが「社会的責任」を全うしている企業として評価されるのです。

《1歩進んで!》

【社会的責任投資 (SRI) とは?】

「CSR」や「TBL」を重視する企業、すなわち、「環境」や「社会(人権等)」に配慮し、「経済(収益性)」にも強い企業を、積極的に評価して投資する「社会的責任投資 (SRI, Socially Responsible Investment)」は、欧米だけでなく、日本においても関心が高まっています。

「社会的責任投資 (SRI) とは、投資家が株式投資をする際に、企業の「収益性」や「成長性」ではなく、

- (1) 法令を遵守する体制が整っているか?
- (2) 環境保全に努めているか?
- (3) 社会に貢献しているか?

といったポイントで、企業の社会的責任 (CSR) について専門の調査会社などによる評価を踏まえて投資先を決めることをいいます。

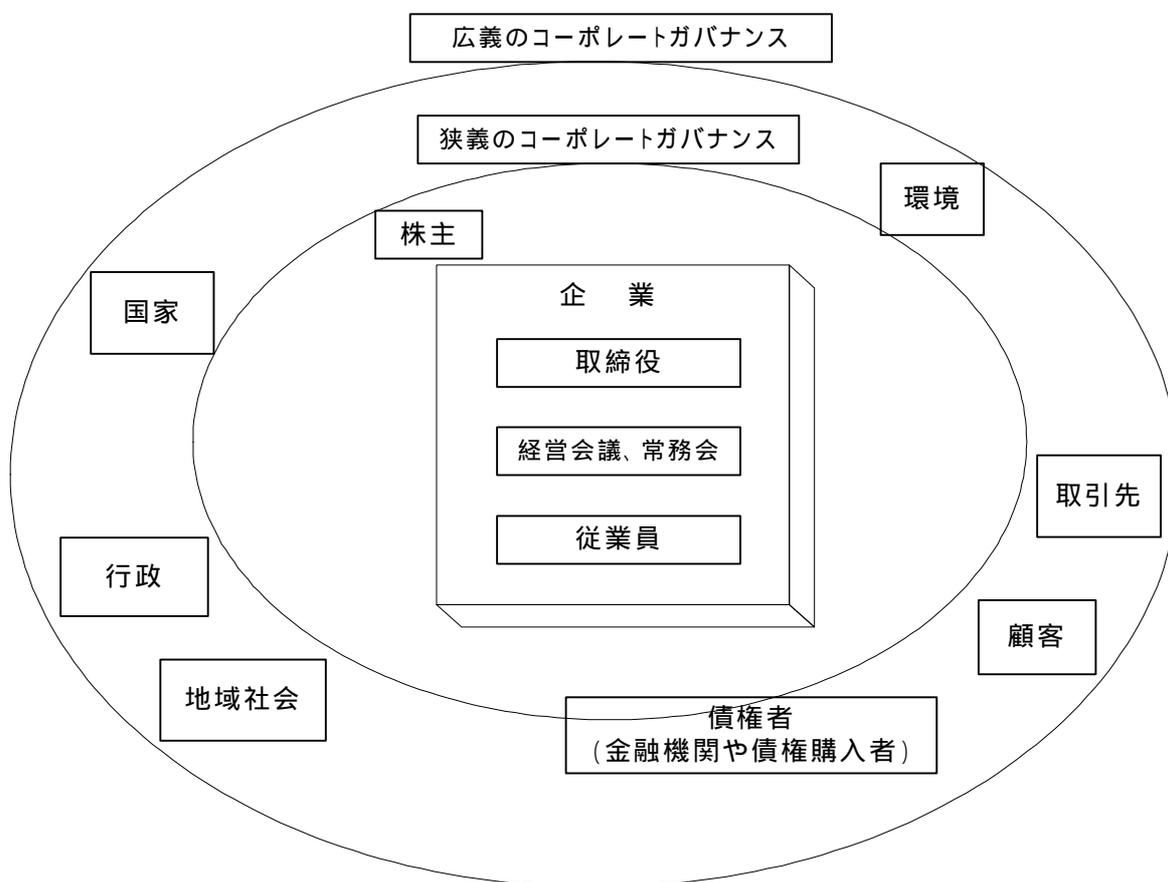
このように「社会的責任」を果たす企業は、「環境や人権に配慮した優良企業」として、国際的にも高評価を得る時代になっており、従って各企業にとって経営上の最重要課題の1つとして存在することは疑いの余地もありません。

◆ガバナンスとは◆

「ガバナンス（Governance）」とは、組織の目的をより確実に達成するために、組織を方向付けて統制するシステムのことをいいます。従って、ガバナンスの仕組みがしっかりしている企業であれば、組織目的の達成可能性が高いことを意味し、その結果、投資家や金融機関、従業員といった「ステークホルダ（利害関係者）」が安心して自らの資源を投下することが出来るのです。

企業が存続している理由は、その企業が何らかの「存在意義」を持ち、社会から必要とされている「公器」であるからです。従ってその「存在意義」を具現化する意味でも、しっかりと「ガバナンス」を築くことは、企業の社会的責任の1つといえます。

(図2-4-3) コーポレートガバナンスの範囲



欧米企業に比べて、日本企業のガバナンス体制は遅れています。

例えば、わが国の多くの企業においては、代表取締役の業務執行について監視すべき立場の取締役会が全て「社内取締役」で占められていて、業務の執行と監視が分離されていないというのが実態です。多くの場合、監視すべき取締役自らの評価や報酬決定といった待遇面の権限が、監視されるべき存在の代表取締役に集中するという矛盾が生じ、監視体制が形骸化されてしまう恐れがあります。

コーポレートガバナンスの仕組み

✧会社の機関設計✧

コーポレートガバナンスは「企業統治」と訳され、「経営者が株主をはじめとするステークホルダのために企業経営を行っているかを監視する仕組み」です。

コーポレートガバナンスが整備されると、曖昧になりがちな「経営責任」や「説明責任」といった「責任」の所在が明らかになり、これにより社外から見た企業価値は格段に向上します。

コーポレートガバナンスを論じる上で、主な重要ポイントは下記のとおりです。

1. 経営者を、誰が、どのように選任するか？
2. 経営者の業務遂行状況を、誰が、どのようにモニタリングするか？
3. 経営者の業績を、誰が、どのように評価するのか？
4. 経営者は、どのような説明責任（アカウンタビリティ）を負うのか？
5. 経営者は、どの程度の情報公開（ディスクロージャー）が必要なのか？

企業の機関設計においては、このようなポイントを加味し、株主等のステークホルダーを意識した透明度の高い経営システムを構築することが求められています。

一般的な企業の企業統治機関は以下のとおりです。

代表取締役	指揮命令系統のトップとして、組織を効果的に運営することで、目標を達成し、ステークホルダから期待される成果を生み出し、配分することに責任を負います。
取締役会	組織の目的達成のための行動に関する意思決定を下しつつ、経営者がそれに従って経営執行しているかを継続的に監視します。
執行役員	取締役会が決定した基本方針に従って業務遂行の任にあたります。
監査役	取締役が適切に職務を遂行しているかどうかを継続的に監査します。コーポレートガバナンスの観点から、独立機関として認識し、監査役会が定めた「監査役監査基準」に基づいて監査を行います。
会計監査人	経営者が作成する会計報告が、適切に処理されているかどうかを監査します。まったく独立した第三者の財務と会計専門家として、会計処理に関する意見を表明します。
内部監査室	業務執行部門から独立した内部監査部門を設け、各業務のプロセス等を監査し、適正性の評価や検証を行います。
株主総会	組織運営の執行者、取締役、監査役、会計監査人が適切な業務遂行をしているかどうかを判断し、選解任します。

❖ 経営監視体制の構築 ❖

コーポレートガバナンスという「経営監視体制」において重要なポイントは、「社外取締役」や「社外監査役」といった社外の専門家、有識者の関与と活用にあります。

このうち「社外取締役」は、平成14年の商法改正によって、初めて定義がなされました。それによると「社外取締役」とは、その会社の業務を遂行せず、現在及び過去においても、その会社や子会社の取締役や使用人となることがない取締役のことをいいます。

企業は、「社外取締役」を招くことで、コーポレートガバナンスの要である「取締役会」の監視機能をより有効に生かし、経営判断に客観的な視点を導入することが出来ます。

《1 歩進んで!》

【総合商社三菱商事の「コーポレートガバナンス体制」】

三菱商事では、中期経営計画「INNOVATION 2007」の中で、コーポレートガバナンスの継続強化および内部統制の体制整備を重要課題として掲げています。そして、社外取締役の選任、執行役員制度および諮問委員会の導入などを通じて、体制の強化と改善を図っています。

取締役会は社外取締役4名を含む17名で構成されており、経営上の重要事項の決定と業執行の監督を行っています。2001年に執行役員制度を導入し、取締役と執行役員の機能・責任の明確化を行い、取締役会の諮問機関として「ガバナンス委員会」「国際諮問委員会」を設置し、取締役会における経営監督機能の充実を図っています。

また監査役は、社外監査役3名を含む5名体制となっています。

このように「コーポレートガバナンス体制の整備」という課題は、中期経営計画の重要課題として掲げられています。社外の第三者を招聘し、機能と責任を明確化し、委員会設置によって実効性の高い「内部統制システム」を構築しています。

❖ 内部統制システム ❖

「内部統制システム」とは、業務執行を適切に監視・監督する事によって、株主や投資家といったステークホルダに対して、正確な情報開示を保障することです。

企業が業務を適正かつ効率的に行うために、企業内において構築するもので、当然ながら市場経済社会における企業法制やルールが前提となります。同時に企業が事業目的の達成に係わるリスクを低減させ、持続的に発展していくため必要不可欠なものなのです。

「内部統制システム」の重要性が叫ばれる発端となったのは、2001年にアメリカで起きた「エンロン事件」といわれています。

《1 歩進んで!》

【内部統制システムの重要性と「エンロン事件」】

(急激な成長)

エンロン社(本拠:アメリカ合衆国テキサス州)は、1985年に天然ガスのパイプライン会社2社が合併して出来た企業です。同社の最高経営責任者(CEO)であるケネス・レイ(Kenneth Lee)は、優秀な専門スタッフを多数抱え、先進的かつ効率的な経営を導入し、市場の評価を高めていきました。

1990年代半ばに、米国の規制緩和政策に応じて、電気、通信、エネルギー、IT等の分野に積極的に進出し、「エンロンオンライン」というネット上のエネルギー取引所を立ち上げ、従来から扱っていた電気、原油、LPGなどのエネルギー商品だけでなく、鉄、アルミニウム、紙、パルプ、プラスチック、果ては光ファイバーの利用権、排ガス排出権といったものまでが取引され、こうしたビジネスがエンロン社の表面上の「売上」と「利益」の急激な拡大に拍車をかけていきます。

エンロン社の成長は全米を席卷し、2000年4月に開場した大リーグ・アストロズの本拠地球場の「名称使用権」を1億ドルで獲得し、「エンロン・フィールド(現在はミニッツ・メイド・パーク)」と名づけ、大きな話題になりました。そして2001年には、米国経済誌「フォーブス」の誌上で、収入規模全米第5位にランクインするほどの大企業に成長しました。

(粉飾決算と破たん)

その一方でエンロン社は企業の対外的評価を高めるために、1980年代後半から様々な手法で見せ掛けの「売上」や「利益」を計上する、いわゆる「粉飾決算」をしていたのです。しかしエンロン社の会計は、世界五大会計事務所の1つと言われる名門の「アーサー・アンダーセン」が担当していたため、同社の決算に対する市場からの信用度は高く、誰もが同社の長期的な成長を信じていました。

ところが2001年にエンロン社は、取引先の倒産や海外投資事業の失敗などにより数億から数十億ドルの負債を抱えることとなり、同社の株価が下落していきました。それでも市場の評価はそれほど低下しませんでした。米国のメジャー新聞である「ウォールストリート・ジャーナル」によって同社の不正会計疑惑が報じられ、米国証券取引委員会(SEC)が調査を開始することとなり、エンロン崩壊への道が始まっていきます。

その後、救済合併を申し出る企業が登場しますが、経営状況の急速な悪化と次から次へと明るみになる数々の不正経理が原因で買収交渉は決裂し、2001年12月2日、ついにエンロン社は「連邦破産法(第11章)」を申請し、事実上倒産するに至りました。

(エンロン社破たんの影響)

エンロン社に投資していた投資家や、将来の年金の一部となるように資産を同社の株式で運用していた従業員等、たくさん関係者が、巨額の資産を失うこととなりました。

こうした事態に、会計監査を担当していた「アーサー・アンダーセン」の信用は急速に失墜し、2002年に解散を余儀なくされました。

また、企業の会計・監査・情報公開等の制度見直し、即ちコーポレートガバナンスの改革、「内部統制システム」構築の必要性が訴えられることとなり、2002年7月に、「投資家保護のための財務報告プロセスの厳格化と規制の法制化」を目的として、「上場企業会計改革および投資家保護法(Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act of 2002)」いわゆる「サーベンス・オクスリー法=SOX法」が成立するに至りました。

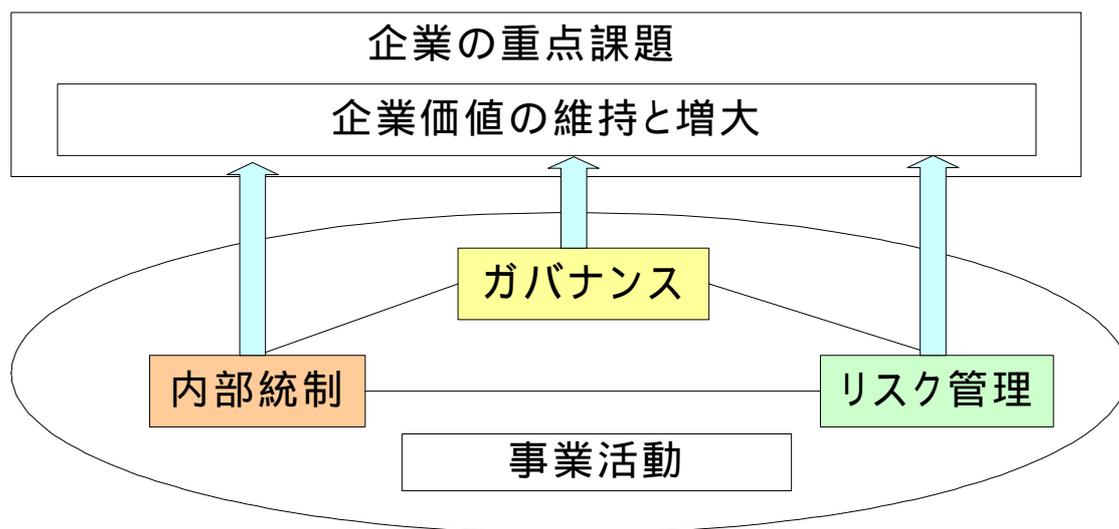
わが国でも情報開示の不適切な対応を発端とする企業不祥事が相次いで発生し、国民経済にも大きな影響を与える出来事が起こっており、企業としては、内部統制システムを整備し、実効性のあるものにすることが極めて重要である、との認識が広まっています。

2002年には米国で、「サーベインズ=オクスリー法（Sarbanes-Oxley Act = SOX法）」と呼ばれる「企業改革法」が成立しており、企業経営者に年次報告の開示内容が適切である旨の宣誓が義務付けられるとともに、財務報告に係わる内部統制の有効性を評価した「内部統制報告書」の作成や、当該報告書の監査を受けることが義務付けられています。

わが国においては、2005年7月に経済産業省および金融庁が内部統制に関する報告書を発表しております。

経済産業省の報告書では、企業は企業価値の維持と増大に重点を置き、事業活動を行う際には、内部統制システムだけではなく、コーポレートガバナンス、リスク管理を一体として捉えていかなければならない、と指摘しています。

(図2-4-4) 企業の重点課題



一方、金融庁の報告書では、財務報告に係わる不適正な事例を防ぐ為に、財務報告の有効性に関する経営者評価及び会計士等による検証の基準を規定しています。

両者の報告書で共通しているのは、内部統制の基本的要素の中に「ITの利用」を明記している点と、米国の「SOX法」に基づく監査コストが膨大になっている現状を意識し、事業活動の重要度に応じて、優先順位をつけた対応を求めている点です。

また2006年6月に成立した「金融商品取引法」によって、2008年4月1日以降の事業年度から、「内部統制報告書」の提出が義務付けられることとなりました。対象となる企業は、国内の上場企業及びその連結子会社で、約4,000社もの企業がその対策を求められることとなりました。

同法で企業経営者に求められているのは、「財務計算に関する書類の適正性の確保」と「適正性を確保するために必要な内部統制の構築と運用」です。

また、単に内部統制の仕組みを構築するだけでなく、その仕組みが従業員全員に正しく理解され、継続的に機能していくことを明確に求められています。

❖ ディスクロージャーとアカウントビリティ ❖

企業の社会的責任が強調されている中、投資家やその他のステークホルダに対する「情報開示（ディスクロージャー）」と「説明責任（アカウントビリティ）」は、企業や経営者にとって重要事項となっています。

（ディスクロージャー）

株主やその他のステークホルダに対して経営内容などの情報を開示することです。企業は、商法や証券取引法の規定によって、財務諸表や有価証券報告書、アニュアルレポート（株式公開企業の年次報告書）などによって情報公開します。

基本的には事業内容や財務状況などを正確、公正かつ適時に開示することで、投資家保護を図ることが目的となっています。

（開示の時期）

証券取引法では、上場企業に対して 事業年度ごとの「有価証券報告書」、半期ごとに「半期報告書」を内閣総理大臣に対して提出することを定めています。

また商法では、大会社に対して株主総会に遅滞無く「貸借対照表」と「損益計算書」（またはその要旨）を公告することが義務付けられています。

証券取引所などの自主規制機関では、開示規定を設け、投資家の判断に影響する可能性のある事項を適宜開示（タイムリー・ディスクロージャー）を求めています。

（アカウントビリティ）

企業の「アカウントビリティ（説明責任）」とは、投資家やその他のステークホルダに対して、企業活動における資源の使い方や活動の経緯、そしてその結果等について情報を公開し、説明する責任のことをいいます。

企業がその「健全性」を維持するためには、その構成員である経営者・管理者・従業員等は自らの職務を果たすだけでなく、企業活動の結果に関する「アカウントビリティ」が求められます。

対外的には経営者により、適正な財務諸表の開示、有効な内部統制システムの構築、監査の実施等により、株主等のステークホルダに対する「アカウントビリティ」を果たす必要があります。

一方社内的にも、経営者から権限を委譲された管理者・従業員等が、経営者に対して「アカウントビリティ」を果たすことが要求されます。

2-5 企業倫理

企業倫理とは何か

❖ 企業倫理とは ❖

(倫理とは)

「倫理」とは、社会における習慣の中から生まれ、通用するようになった「規範」、「モラル」のことを言い、法律などの「規則」とは意味合いが異なります。簡単に言えば、「人を傷つけない」とか「嘘をつかない」といった、人間としてごく当たり前の「規範」や、「挨拶をする」とか「目上の人を敬う」といった「礼儀」や「作法」もその範疇にあるとされます。

また「倫理」には、国や地域によって異なることもあります。これは国や地域によって、歴史、文化、宗教といった「倫理」を形作るバックボーンが異なるため当然のことです。更に、時代の変遷とともに「倫理」が変化することもあり得ます。

(企業倫理とは)

一方「企業倫理」とは、「企業の内部および外部に対する活動において、遵守すべき道徳的規範」と定義づけられます。「法令遵守(コンプライアンス)」は、社会的存在である企業にとってもはや当たり前のミニマムスタンダードで、企業への風当たりが強い現代社会においては、「法律」や「法令」による義務ではないけれども、経営姿勢として「規範遵守」が求められています。

「企業倫理」は、企業が全ての利害関係者(ステークホルダ)に対し、どのような意識、理念の下で接すべきか、という観点で整理できます。「株主」「従業員」「顧客」の3つのステークホルダを例にとってみましょう。

「株主」に対しては「公平性」「明瞭性」という理念が揚げられます。しばしば世間を騒がせる「インサイダ取引」や「不正経理」といった問題は、株主に対して持つべき「公平性」や「明瞭性」といった意識に欠けた企業(或いは従業員)によって引き起こされた問題です。

「従業員」に対する理念には「尊厳」「対等」といったものが揚げられます。企業が従業員のことを「人財」ではなく、「企業の歯車の1つ」といった見下した軽い認識でいると、「雇用差別」「セクシャルハラスメント」「パワーハラスメント」といった人権問題や、極端な場合「過労死」という大きなトラブルまで発展することとなります。

「顧客」に対しては「誠意」「誠実」といったものが揚げられます。利益第一主義、成果第一主義の企業が起こす詐欺まがいのトラブルが世間を騒がせました。高齢者を狙ったリフォーム工事や寝具等の訪問販売によるトラブルや、以前発生した「食品表示偽装問題」等は、明らかに顧客に対して「誠意」はないし、「誠実」な行為ではありません。

❖ 企業倫理の必要性 ❖

企業は、1人ひとりの人間と同様に、社会の構成員であり、社会に対する責任を負っている「社会的存在」です。こうした観点からは、企業は当然倫理観を持って、社会の一員として社会貢献に励むべきです。

しかしその一方で、企業は他のライバル企業と競争し、収益を上げて、発展を遂げる、という本来的な経済活動も行う存在です。ここでは弱肉強食の野性の世界が繰り広げられており、

特に規制緩和や自由化の時代である昨今においては、その状況は顕著なものになってきています。

こうした経済環境下において、仮に「規範」や「モラル」というものが存在しなかったとしたら、どんな社会になるでしょう。

1950年代後半から1970年代にかけての高度経済成長期において、公害による健康被害が大問題となりました。熊本県水俣市で発生した「水俣病」は、企業が十分な汚水処理をしないまま流した工業廃液が原因でした。当時、水俣病の原因物質となった「有機水銀(メチル水銀)」の投棄に関する法規制はありませんでした。従って企業は「法律違反」をしていた訳ではありません。しかし企業として、「汚水処理していない廃水は海に流さない」といった、考えてみれば当たり前のモラルが欠如していたと言わざるを得ません。

また、最近では2001年にBSE(狂牛病)対策事業の一環として行われた「国産牛肉買取事業」を悪用し、複数の食肉卸売業者が輸入牛肉を国産牛肉と偽って、補助金を詐取した事件が発生しています。これは明らかな犯罪行為ですが、何故こうした偽装が行われたのかというと、やはり企業に確固たる「企業理念」が無く、仮にあったとしても形骸化したものでしかなく、従業員に対して周知徹底されていなかったことが大きな原因の1つです。

昨今のように、企業を取り巻く経営環境が厳しく、競争の激しい時代だからこそ、「企業理念」というものが重要視され、社会的秩序を守るために必要とされているのです。

✧ 社会的取組 ✧

企業倫理の重要性は、社会的に訴えられており、社団法人日本経済団体連合会(経団連)の「企業行動憲章」は、各企業の企業理念の創造に影響を与えています。

経団連では、「企業は、公正な競争を通じて利潤を追求するという経済的主体であると同時に、広く社会にとって有用な存在でなければならない。」とし、「国の内外を問わず、人権を尊重し、関係法令、国際ルールおよびその精神を遵守するとともに、社会的良識をもって、持続可能な社会の創造に向けて自主的に行動する。」という指針を表明しています。

《1歩進んで!》

【社団法人日本経済団体連合会 企業行動憲章】

- 社会の信頼と共感を得るために -

1. 社会的に有用な製品・サービスを安全性や個人情報・顧客情報の保護に十分配慮して開発、提供し、消費者・顧客の満足と信頼を獲得する。
2. 公正、透明、自由な競争ならびに適正な取引を行う。また、政治、行政との健全かつ正常な関係を保つ。
3. 株主はもとより、広く社会とのコミュニケーションを行い、企業情報を積極的かつ公正に開示する。

4. 従業員の多様性、人格、個性を尊重するとともに、安全で働きやすい環境を確保し、ゆとりと豊かさを実現する。
5. 環境問題への取り組みは人類共通の課題であり、企業の存在と活動に必須の要件であることを認識し、自主的、積極的に行動する。
6. 「良き企業市民」として、積極的に社会貢献活動を行う。
7. 市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力および団体とは断固として対決する。
8. 国際的な事業活動においては、国際ルールや現地の法律の遵守はもとより、現地の文化や慣習を尊重し、その発展に貢献する経営を行う。
9. 経営トップは、本憲章の精神の実現が自らの役割であることを認識し、率先垂範の上、社内に徹底するとともに、グループ企業や取引先に周知させる。また、社内外の声を常時把握し、実効ある社内体制の整備を行うとともに、企業倫理の徹底を図る。

本憲章に反するような事態が発生したときには、経営トップ自らが問題解決にあたる姿勢を内外に明らかにし、原因究明、再発防止に努める。また、社会への迅速かつ的確な情報の公開と説明責任を遂行し、権限と責任を明確にした上、自らを含めて厳正な処分を行う。

(グローバル・コンパクト)

国際連合(国連)では、より持続可能かつ包括的なグローバル経済を実感するために、「グローバル・コンパクト(GC)」が提唱され、世界のあらゆる地域から1300以上の企業(2004年4月現在)や国際労働団体、市民団体が参加しています。

「GC」は、1999年の世界経済フォーラムで、コフィー・アナン国連事務総長が提唱しました。企業のリーダーに国際的なイニシアチブである「GC」への参加を促し、国連機関、労働、市民社会と共に人権、労働、環境の分野における10原則を支持するというものです。

「GC」は企業の振る舞いや行動を取り締まったり、強制したり、判定するといった規制の手段ではなく、企業、労働、市民社会が実質的な行動をおこし、分かち合うための説明責任、透明性および賢明な自己利益に期待しているのです。

❖社内での制度化❖

企業を構成する経営者、従業員全てに対して、「企業倫理」の遵守を徹底させるということは、並大抵なことではありません。しかし、自社の「経営理念」の実現のためには、売上高や利益といった営業目標と同様、当然に実施しなければならない重要な経営課題となっています。

それでは、「企業倫理」を遵守するために、企業はどのように対応すればよいのでしょうか。

「企業倫理」を遵守する仕組みを作るうえのポイントは、大きく分けて4つあり、「ルール」、「体制」、「教育」、「仕組み」があげられます。

それでは実際の企業を例に検証してみましょう。

東京電力では、2002年の原子力発電所における点検データの改ざん、トラブル隠蔽問題の発覚を契機に、企業倫理を遵守した業務運営の定着の取り組みを、全グループ会社をあげて展開しています。

「企業倫理遵守に関する行動基準」の制定

企業行動のモノサシとして「ルールの遵守」、「誠実な行動」など企業として優先すべき価値観や遵守事項を明示しました。

企業倫理遵守徹底のための体制づくり

経営トップを構成員とする「企業倫理委員会」や倫理に関わる様々な声を受け止めて改善する「企業倫理相談窓口」などを設置しました。

各事業所に「企業倫理担当」を設置し、自主的に推進活動を行っています。

企業倫理遵守徹底のための教育と啓蒙活動の実施

企業倫理の遵守を徹底させるために、社員1人ひとりが企業倫理を常に意識して行動できるよう、教育体制を構築しました。

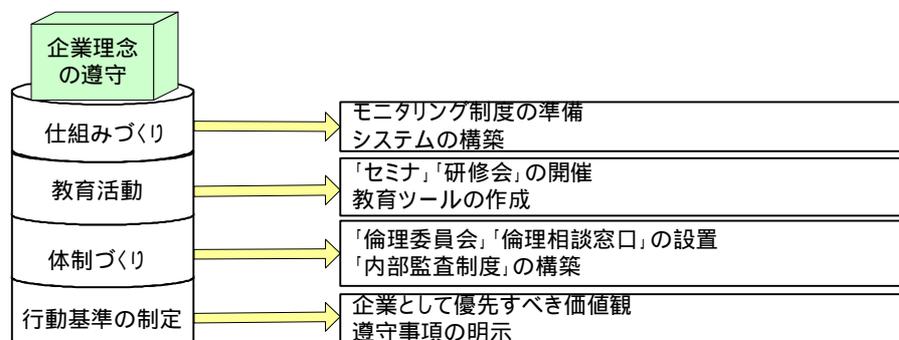
経営層に対する社外講師によるセミナーや、各事業所の倫理担当者や経営トップとの意見交換会や研修を定期的実施するとともに、社員1人ひとりには、企業倫理に関する様々なツール（Q&A集やeラーニング等）を用意しています。

企業倫理遵守徹底のための仕組みの構築

企業内の情報セキュリティの徹底を目的として「システムセキュリティ対策委員会」を設置し、不正アクセスやウイルス等による情報漏えい事故防止に努めています。

また、社員全員および社員と関わる社外の人に対して、モニタリングを実施し、自社における企業倫理の定着度合いを定期的確認し、効果の度合いを具体的数値にて把握できる仕組みを作っています。

(図2-5-1) 企業理念の遵守の為に



東京電力のこのような取り組み以外にも、企業が行うべき対応策はいくつかあり、コンプライアンスマニュアルの策定や内部監査制度の構築といったものがあげられます。

内部監査制度においては、監査組織自体に対し、経営トップ層の強い意志が反映されたものでなくては、比較的「企業倫理」に対する意識が低い現場サイドとの軋轢を生みかねないので、企業内における意志の徹底が必要となります。また、経営トップによる反倫理的行動に対する牽制役として、取締役会や社外取締役といった組織、人材が適切に機能する体制作りが欠かせません。

第3章 職業人

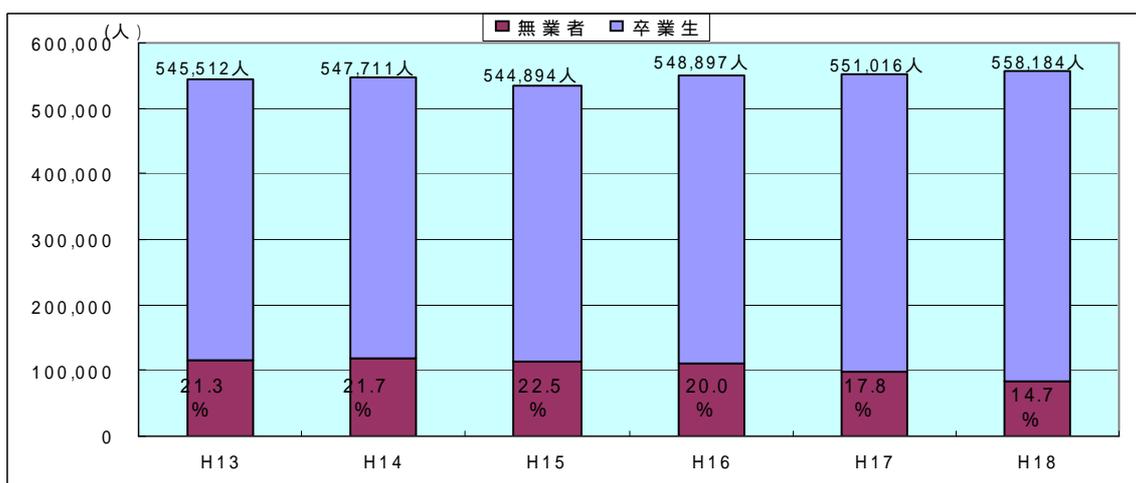
3-1 職業人の目的

職業とは何か

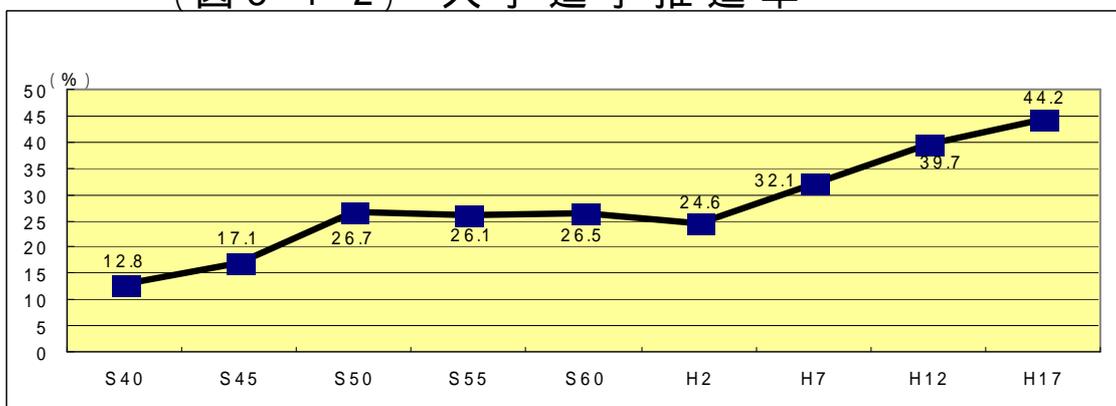
「IT化」「グローバル化」「少子高齢化」等々、日本企業を取り巻く経営環境は大きく変化しています。企業には、このような変化に的確に対応するために、世界的視野に立ち、国際競争力を高め、より高度な経営判断が求められています。そのためにも企業にとって、意識と意欲の高い人材の確保や育成が非常に大きな課題となっています。

しかしその一方で、高等教育が一般化し、大学進学率は高まるものの、目的を持たずに進学する者も少なくなく、卒業時に就職も進学もしない「無業者」がおよそ6人に1人という悲惨な状況を生んでいます。

(図3-1-1) 大学卒業生に占める無業者割合



(図3-1-2) 大学進学推進率



これは卒業する学生数と企業の求人数の相対関係で、一概に学生を非難するわけには行きません。しかし私たちは、学校を卒業して社会に出ると「社会人」「職業人」として目標や自覚を持ち、経済的に自立するとともに、社会へ貢献していくことが求められているのも事実です。

この章では「職業」や「職業観」について考えてみましょう。

❖職業とは❖

「職業」とは、総務省「日本標準職業分類一般原則」により、「個人が継続的に行い、かつ、収入を伴う仕事」と定義づけられています。

「継続性」とは、その仕事が一時的ではなく、次の何れかに該当することをいいます。

毎日、毎週、毎月といった周期を持って行われている

季節的に行われている

明瞭な周期を持たないが、続けて行われている

現に従事している仕事を引き続きそのまま行う意志と可能性がある

「収入を伴う仕事」とは、賃金、給料、利益、その他の報酬を伴うか、収入を得ることを目的とする社会的に有用な仕事のことをいいます。

「収入は得ているが、仕事をしていない」或いはその逆に「仕事をしているが、収入を伴わない」という場合は、「職業」に従事しているとは言えません。前者の例としては「利子、家賃、権利金といった財産収入を得ている場合」があげられ、後者は「社会福祉やボランティア等の無給の奉仕事業に従事している場合」があげられます。

《1歩進んで!》

【国民の3大義務】

勤労の義務とは、日本国憲法第27条第1項に勤労の権利と並んで置かれた義務規定であり、教育・納税と並ぶ日本国民の3大義務とされているものです。この規定の由来は諸説ありますが、二宮尊徳の「報徳思想」の精神に則って、日本国民が自らの勤労の力をもって太平洋戦争で荒廃した祖国を再建させて行こうという発想から提案されたものだと言われています。憲法の規定では、労働権の保障と対応して、一種の「精神的規定」にとどまっており、国民への強制労働を許容するなど、違反者に対する具体的な罰則を課する性質のものではありません。但し、働く能力と機会があるにも関わらず、働こうとする意思を持たずに労働を避けている者には生活保護の支給など、社会国家的給付の面で不利を蒙ってもやむを得ないとする考え方があります。

《コラム》

【「職業」という言葉が持つ幅広い意味】

「職業」という言葉を、英語に訳すると様々な単語で表現されます。英単語を各々比較してみると、若干ですがニュアンスが異なることが分かります。これは職業という言葉が幅広い意味を持っているということの裏返しでしょう。

以下の3つの英単語は、全て職業を表すものですが、暗に括弧書きの意味合いを内包した言葉のように感じます。

OCCUPATION：（従事している時間的な意味合いからの）職業

PROFESSION：（専門的な分野に特化した意味合いからの）職業

VACATION：（天から授かった使命的な意味合いからの）職業

「職業」を表現する他の日本語を探して比較、検証してみましょう！

❖さまざまな職業❖

世の中にはさまざまな職業があります。

総務省の「日本標準職業分類」では、職業を「大分類」「中分類」「小分類」の3段階に分類し、更に大分類は10、中分類は81、小分類は364に細分化しています。

職業は大きく分けて以下の10の職業（「I」の「生産工程・労務作業者」は更に3つに分かれています）に整理されています（大分類）。

- A 専門的・技術的職業従事者
（主な職業）科学研究者、医師、法務、経営専門、教育、美術家
- B 管理的職業従事者
（主な職業）管理的公務員、会社・団体等の役員、管理職員
- C 事務従事者
（主な職業）一般事務、会計事務、生産関連事務、事務用機器操作
- D 販売従事者
（主な職業）商品販売
- E サービス職業従事者
（主な職業）家庭生活支援サービス、飲食物調理、接客・給仕、ビル等の管理
- F 保安職業従事者
（主な職業）自衛官、司法警察職員、その他の保安
- G 農林漁業作業者
（主な職業）農業、林業、漁業
- H 運輸・通信従事者
（主な職業）鉄道運転、自動車運転、船舶・航空機運転、通信
- I 生産工程・労務作業者
 - 1. 製造・制作の職業

- (主な職業) 金属加工、電気機械機器組立・修理、印刷・製本
- 2. 定置機関・建設機械運転・電気作業の職業
 - (主な職業) 定置機関・機械および建設機械運転、電気作業者
- 3. 採掘・建設・労務の職業
 - (主な職業) 採掘、建設躯体工事、建設、土木、運搬労務
- J 分類不能の職業

《1 歩進んで!》

【職業に貴賤なし】

私たちの社会は、分業化された社会であり様々な職業から成り立つことによって維持されています。それらは相互に補完し影響し合って活力ある社会を生み出していますので、どのような職業であっても貴賤はありません。

しかし、職業は各人のステイタスシンボル(社会的評価を象徴するもの)とみなされている側面があり、花形職種と呼ばれる高い社会的評価を受ける職業に就いた人は、その人の個人的能力や人格的魅力を超えた高い社会的評価を受ける事が多く、社会的評価が低い職についているために、その人の人格的魅力までもが不当に軽視される事も稀ではありません。このような社会的評価の偏りが「職業差別」と呼ばれ、現代社会が克服すべき問題の1つです。

職業差別は以下の4点から生み出されるとの説があります。

精神労働を肉体労働より高くみる考え方。

官尊民卑 といった考え方。

失業者に対する蔑視を生む考え方。

「浄不浄」という考えによるもの。

一刻も早く、職業差別の無い世の中を実現していくことも現代を生きる我々の使命といえるでしょう。

職業はその形態から正社員と非正社員に区分され、非正社員は以下の7つに分類されます。

A 正社員

雇用している労働者で雇用期間の定めのない者のうち、パートタイム労働者や他企業への出向者などを除いた、いわゆる正社員。

B いわゆる非正社員

正社員以外の労働者(契約社員、嘱託社員、出向社員、派遣労働者、臨時的雇用者、パートタイム労働者、その他)。

1 契約社員

特定職種に従事し専門的能力の発揮を目的として雇用期間を定めて契約する者。

2 嘱託社員

定年退職者等を一定期間再雇用する目的で契約し雇用する者。

3 出向社員

他企業より出向契約に基づき出向してきている者。出向元に籍を置いているかどうかは

問わない。

4 派遣労働者

「労働者派遣法(注2)」に基づく派遣元事業所から派遣された者。

「登録型」とは、派遣会社に派遣スタッフとして登録しておく形態。

「常用雇成型」とは、派遣会社に常用労働者として雇用されている形態。

5 臨時的雇用者

雇用期間が1か月以内の者又は日々雇用している者。

6 パートタイム労働者

正社員より1日の所定労働時間が短いか、1週の所定労働日数が少ない者で、雇用期間は1か月を超えるか、又は定めがない者。

7 その他

上記以外の労働者

《コラム》

【紹介予定派遣】

バブル経済崩壊後、日本企業は過剰雇用の解消を迫られ、正社員雇用を縮小し雇用を調整しやすいパートや契約社員の活用を増やし、非主要部門においては派遣社員を中心とした非正規雇用人材を多く活用してきました。しかし、ここに来て全業種に渡る好景気や団塊の世代の大量退職（2007年問題）を控えて、急速な人手不足感が強まってきており、各企業は労働力の安定確保が大きな課題となっています。

企業から見れば「本当に欲しい人材になかなか巡り合えない」と考え、求職者から見れば「本当に自分の適性、能力に合った仕事が見つからない」という思いがあることが、現在の労働力不足にあっても需給のミスマッチに繋がっている要因の1つといえるでしょう。このような企業と求職者との双方のリスクヘッジの考えから、昨今注目を集めている手法に【紹介予定派遣】という制度があります。

具体的には、社員として採用されることを前提に、まずは派遣スタッフとして一定期間労働し、その間に企業と求職者がお互いにそれぞれを見極めてから、双方の合意の元で派遣期間終了後に正社員としての雇用を成立させるものです。この制度を利用することにより、求職者としては派遣期間中に自分をアピールすることができ、実際の仕事を通じて面接や採用試験では表現できない自分の強みや本質を理解してもらいチャンスが生まれますし、企業としても雇用リスクに怯えて採用活動を慎重にせざるを得ない状況を回避し、採用の機会損失を軽減させることができます。

2004年3月の法律改正によりますますこの制度の利用が増えてゆくものと考えられています。

❖ 就業状況と労働人口 ❖

以下の3つに産業を分類し、昭和25年以降の産業別就業者数（別表）をみると、日本の産業構造の顕著な変化が見て取れます。

- ・ 第一次産業（農業・林業・漁業）

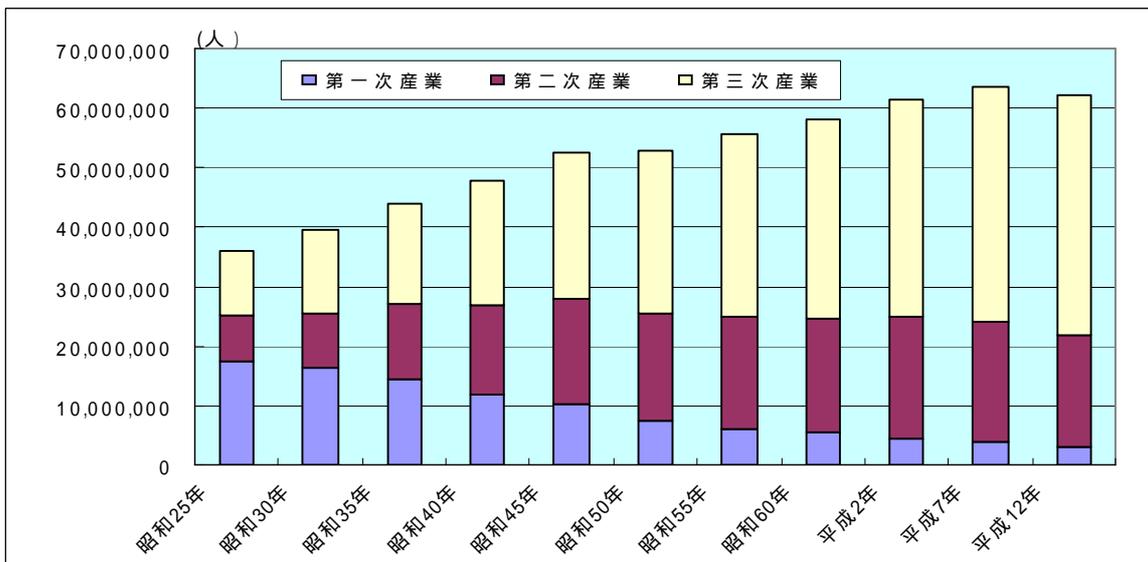
- ・ 第二次産業（鉱業・建設業・製造業）
- ・ 第三次産業（サービス業、電気・ガス供給業、運輸業、卸売・小売業）

昭和25年においては、第一次産業の就業人口が全産業の約半数を占めていました。

昭和30年から40年代半ばにおける「高度成長期」においては、第二次産業の割合が徐々に増え、全産業の5分の1から3分の1となりました。第二次産業と平行して第三次産業も増加傾向にあり、昭和50年代には全産業の半数を占めるに至り、近年では約3分の2が第三次産業に就業しており、サービス産業中心の経済となっていることが分かります。

H15年就業形態の多様化に関する総合的実態調査結果の概要（厚生労働省大臣官房統計情報部まとめ）で、職種別に正社員及び非正社員の割合をみると、正社員の割合は、「管理的な仕事」で最も多く91.1%、次いで「事務的な仕事」が77.2%、「専門的、技術的な仕事」が66.3%、「運輸、通信の仕事」が62.8%となっています。一方、非正社員の割合は、「サービスの仕事」で最も多く66.6%、次いで「生産工程、労務の仕事」が56.6%、「保安の仕事」が56.1%と

（図 3-1-3） 産業構造の変化



なっています。また、「管理的な仕事」は8.9%と最も少なくなっています。

また、非正社員について就業形態別に労働者割合の多い職種をみると、契約社員は「専門的、技術的な仕事」、嘱託社員は「事務的な仕事」及び「生産工程、労務の仕事」、出向社員は「事務的な仕事」、「専門的、技術的な仕事」及び「管理的な仕事」、派遣労働者は、「事務的な仕事」、臨時的雇用者は「サービスの仕事」及び「生産工程、労務の仕事」、パートタイム労働者は、「サービスの仕事」及び「事務的な仕事」となっています。

(図3-1-4) 就業形態別の労働者割合

(%)

	専門的・技術的な仕事	管理的な仕事	事務的な仕事	販売の仕事	サービスの仕事	保守の仕事	運輸・通信の仕事	生産工程・労務の仕事	その他の仕事	計
正社員	66.3	91.1	77.2	57.5	33.4	43.9	62.8	43.4	71.4	65.9
非正社員	33.7	8.9	22.8	42.5	66.6	56.1	37.2	56.6	28.6	34.1
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
正社員	13.4	14.7	44.7	7.8	6.2	0.4	3.3	6.7	0.0	100.0
非正社員	13.2	2.8	25.5	11.1	24.0	1.0	3.8	17.0	0.0	100.0
契約社員	72.0	1.2	8.6	2.6	4.5	0.7	2.2	7.5	0.0	100.0
嘱託社員	16.3	11.9	26.3	4.7	9.3	3.0	10.1	18.0	0.1	100.0
出向社員	23.4	22.4	25.8	6.5	5.1	1.0	3.3	11.6	0.0	100.0
派遣労働者	11.4	1.3	65.9	1.9	4.8	0.0	3.0	10.2	***	100.0
登録型	10.0	0.7	72.9	1.7	4.7	***	2.2	7.3	***	100.0
常用雇用者	14.6	2.7	50.0	2.3	5.1	0.0	4.8	16.7	***	100.0
臨時雇用者	7.3	0.6	11.5	5.6	33.0	5.6	4.8	30.6	0.1	100.0
パートタイム	7.0	1.2	23.7	14.0	31.0	0.8	3.8	16.4	***	100.0
その他	7.8	1.9	26.6	10.0	17.3	1.0	2.8	31.3	0.2	100.0

正社員について年齢階級別労働者割合をみると、30代が最も多く33.8%、次いで40代が24.6%、20代が22.9%となっています。一方、非正社員は40代が24.3%、20代が23.2%、50代が20.4%、30代が19.3%となっています。

非正社員について就業形態別に労働者割合の多い年齢階級をみると、契約社員は20代が最も多く、次いで30代、派遣労働者は30代が最も多く、次いで20代、パートタイム労働者は40代が最も多く、次いで20代となっています。なお、派遣労働者のうち登録型は30代、常用雇用型は20代が最も多くなっています。

(図3-1-5) 年齢階級別の労働者割合

(%)

	15～19 歳	20～29 歳	30～39 歳	40～49 歳	50～59 歳	60歳以 上	計	平均 年齢
正社員	0.1	22.9	33.8	24.6	26.0	2.5	100.0	38.6
男	***	19.0	33.6	27.2	17.9	2.3	100.0	39.6
女	0.4	29.4	34.1	20.3	13.0	2.8	100.0	37.0
非正社員	1.9	23.3	19.3	24.3	20.4	11.0	100.0	41.6
男	1.4	30.6	14.2	11.7	17.7	24.4	100.0	43.2
女	2.0	20.3	21.3	29.2	29.2	5.8	100.0	41.0
計	0.7	23.0	28.8	24.5	24.5	5.4	100.0	39.7
契約社員	0.3	30.9	25.4	17.2	15.7	10.4	100.0	39.3
嘱託社員	***	***	***	5.5	18.5	75.9	100.0	60.6
出向社員	0.1	9.8	25.6	26.9	36.3	1.4	100.0	43.9
派遣労働者	0.4	38.1	38.2	13.6	7.6	2.1	100.0	34.2
登録型	0.4	37.6	42.4	13.1	5.2	1.3	100.0	33.5
常用雇成型	0.3	39.2	28.9	14.9	12.9	3.8	100.0	35.8
臨時雇成型	4.6	20.8	12.1	29.9	17.3	15.3	100.0	42.7
パートタイム	2.1	22.5	18.0	27.8	21.1	8.4	100.0	41.4
その他	3.2	29.4	18.8	19.0	20.2	9.4	100.0	39.6

「労働力人口」は、15歳以上の人口のうち、労働の意思と能力を有する人の数のことをいい、「就業者」と「完全失業者」の合計で表されます。

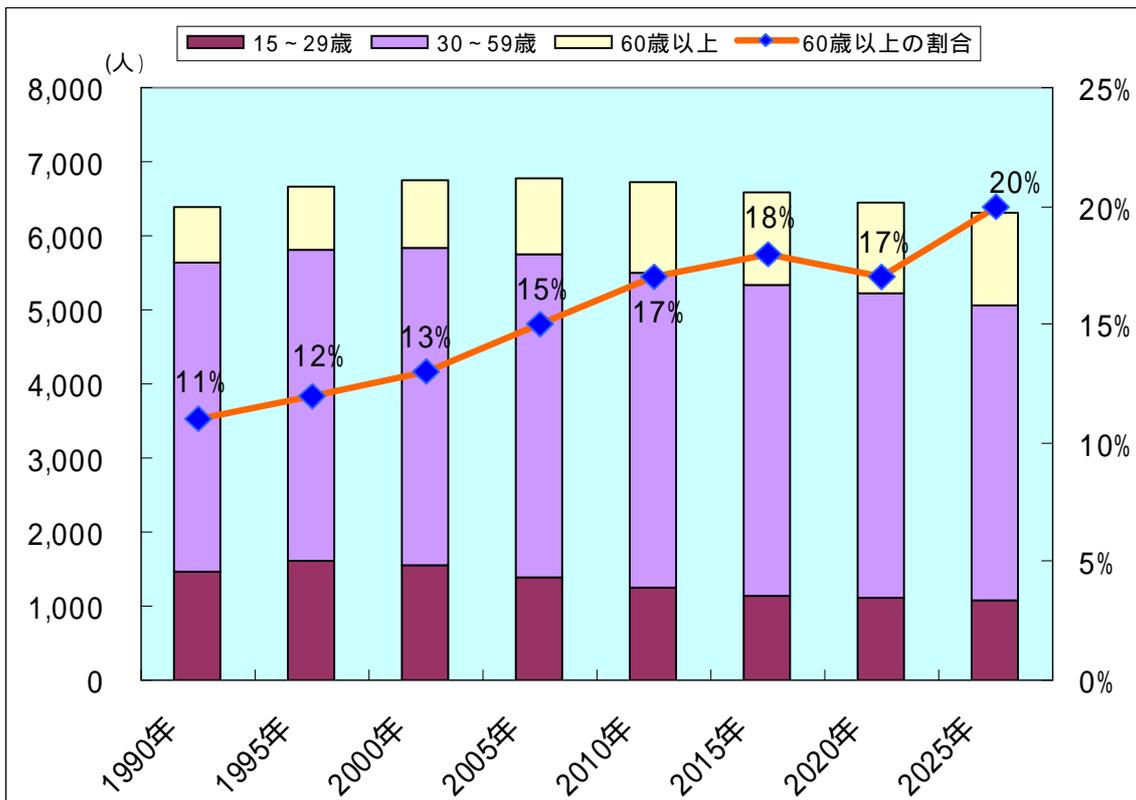
「就業者」とは、文字通り「職に就いている人」のことです。一方「完全失業者」とは、「仕事はしていないが、職に就くことを希望し探しており、職があればすぐに就ける状態の人」をいいます。

労働力人口は、2005年の6,772万人をピークに、徐々に減少し、2025年には6,296万人と、

今後20年間で約500万人もの減少が予想されています。

また、労働力人口に占める「60歳以上割合」は「少子高齢化」を反映して急速に拡大する傾向にあります。2005年における「60歳以上割合」は14.9%ですが、2025年には19.6%と、労働者の5人に1人は60歳以上となる時代が間もなく訪れます。

(図3-1-6) 労働力人口の推移(実績・予想)



《1歩進んで!》

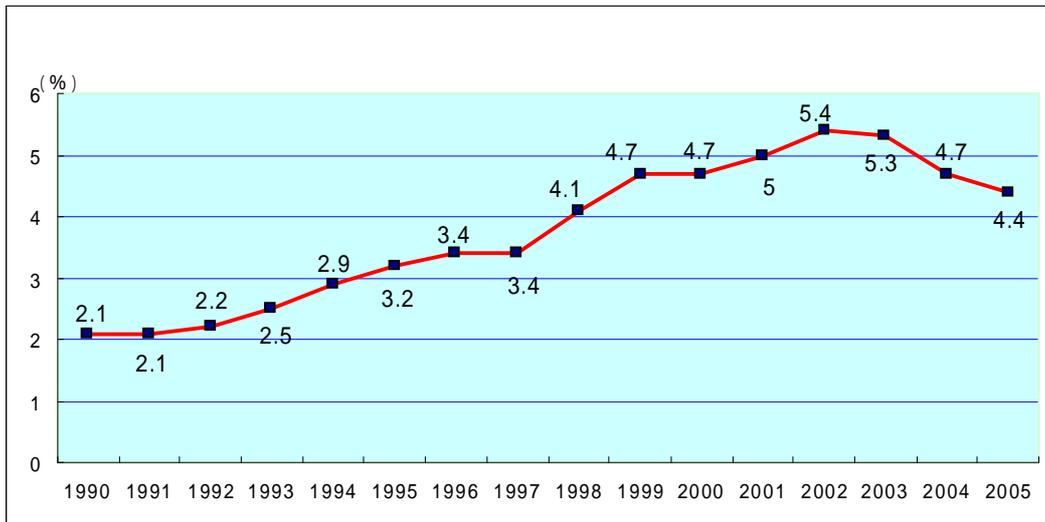
【完全失業率】

「労働力人口」に占める「完全失業者」の割合を「完全失業率」といいます。「完全失業率」は、1990年代初めのバブル崩壊後、急激に上昇し始め、2002年(平成14年)に5.4%とピークを迎えました。こうした「完全失業率」の変化からも、「バブル経済崩壊による失われた10年」といわれる長期間の景気低迷期が確認できます。

2002年以降、「完全失業率」は徐々に低下し始める一方で、平成17年における若

年層（15歳～24歳）の完全失業率は8.5%（男性9.6%）と依然高水準にあり、まだまだ就業環境が改善しているとはいえない状況にあります。

(図3-1-7) 日本の失業率の推移



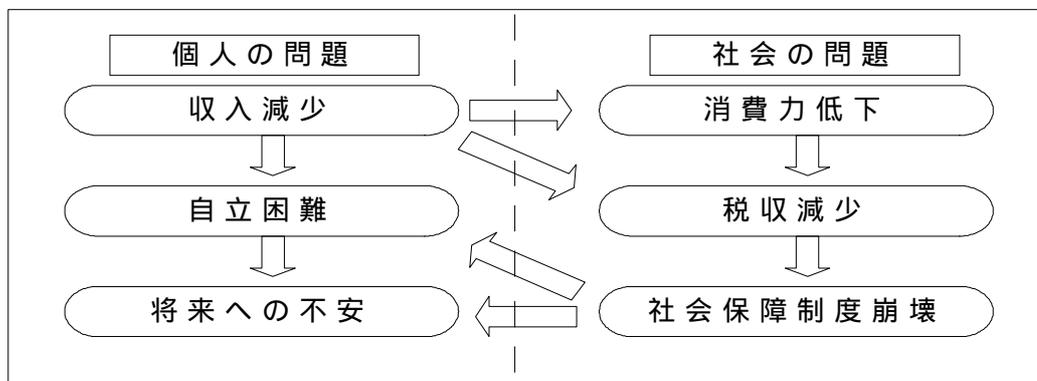
こうした若年層（15歳～24歳）の失業率の高止まり傾向は、長引く平成不況の煽り、企業が新卒採用を控えたり、労働力をアルバイトやパートに求めた事が一因となっています。また、若年層の就職後3年以内の早期離職率は、中学卒で7割、高校卒で5割、大学卒で3割となっており（いわゆる「七五三現象」）、せっかく就職しても長続きしない傾向にあります。こうした結果「フリーター」は全国で200万人を超えていると推計されており、急速に増大し続けています。

(フリーターやニートの社会的問題)

フリーターやニートが増加することで、社会的には、税金（所得税、消費税等）や消費需要の減少（収入が少ないのでモノの購買意欲が少ない）、社会保障を公平に負担するシステムの崩壊（年金、健康保険等に未加入）、といった問題があります。

一方本人にとっても、経済的や社会的に自立することが困難で、健康的で文化的な生活を維持することができません。更に自身の将来（老後）の生活保障も準備できないこととなります。対策としては「家庭や社会における教育の見直し」、「職業訓練や自立支援センタ等の公共セクターの強化」、「心理面をフォローする体制の構築」等が必要とされていますが、全般的に未整備状態となっており、残念ながら根本的な解決には至っていません。

(図3-1-8) フリーター及びニートの社会的問題



《1歩進んで!》

【フリーターとニート】

「フリーター」は和製外国語の「フリーアルバイト」の略で、アルバイト情報誌の「フロムエー（リクルート社）」の編集長であった道下裕史氏によって生み出された言葉です。

厚生労働省の「労働白書」によると、「フリーター」の定義は以下の通りとなっています。

年齢15歳から34歳

パートやアルバイトで働く者で、男性は継続就業5年未満、女性は未婚者

現在は無職だがパートやアルバイトを希望している

この言葉が一般化した1980年代後半は、いわゆる「バブル経済」の真っ只中にあり、就業環境は非常に良く、働き手からすれば「売り手市場」でした。こうした環境下においては、正社員以外の選択肢として自発的にフリーターを選択するケースが多く、「フリーターの増加は、日本人の生活形態の多様化を表したものであり、社会問題ではない」という認識が一般的でした。しかし現在では、経済情勢の悪化等による就職難で正社員になることができず、やむを得ずフリーターとなる者が増加しており、社会問題や労働経済問題として捉えられる傾向にあります。

【ニートとは】

一方「ニート（NEET = Not in Employment, Education or Training）」とは、「雇用されておらず、教育機関に所属せず、職業訓練に参加していない者」とされ、最近では、単に「就学及び就労していない者」の意味で使われています。

内閣府の定義では、15歳から34歳までの非労働力人口のうち、

1. 学籍はあるが実際は学校に行っていない人
2. 未婚で家事や通学をしていない人
3. 既婚者で家事をしていない人

となっています。

ニートは、「平成17年版労働経済の分析(厚生労働省)」によると、約64万人、2005年の「青少年の就労に関する研究調査(内閣府)」では、約84万人とされており、増加傾向となっています。

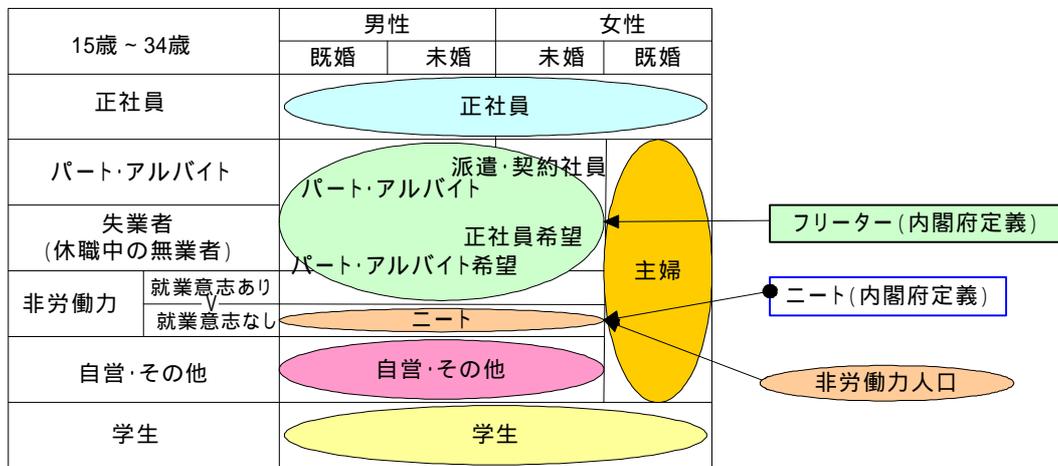
内閣府の調査では、ニートを「非求職型」と「非希望型」に分類しています。前者は就業を希望しているものの、資格取得や受験のために独学を続けていたり、病気療養中で就職活動を行っていない者が該当します。後者は就業すること自体を希望していない者のことで、家事手伝いなどが該当します。

(フリーターとニートの違い)

「フリーター」はアルバイト、パート、派遣といった雇用体系の下で、不安定ながらも生計を立てているのですが、「ニート」は就労に向けた教育、雇用、職業訓練等のいずれにも参加せず、職を得る動きを表明していない、という点で決定的に異なります。

「ニート」といわれる人の中には、甘やかされた家庭環境下で育ったが故に、就労意欲を失っている(「働かない」)というケースもありますが、他人とのコミュニケーションが上手く出来ないといった理由で社会との繋がりを持ち辛い(「働けない」)というケースも相当数含まれているのが実態です。従って、「ニート」に関しては、いわゆる「引きこもり問題」と一緒に語られる事もあります。

(図3-1-9) フリーター及びニートの概念図



フリーター問題を始めとした若年者の雇用環境悪化に対して、行政と産業界は強い危機感を持ち、既にいくつかの対応策を打ち出しています。行政の主な施策は「若年自立・朝鮮プラン」や「若年者トライアル雇用」といったものがあり、産業界では「若年者を中心とする雇用促進・人材育成に関する共同宣言」や「インターンシップの積極的受け入れ」などが挙げられます。重要なことは関係者がそれぞれ責任と役割を分担し、これらの施策が効果的に実施されることといえるでしょう。

《コラム》

【日本版デュアルシステム】

日本版デュアルシステムとは、雇用環境悪化に対して厚生労働省と文部科学省が連携し平成16年度より全国で導入された若年者のための新しい職業訓練制度です。

デュアルシステムとは、一言で言えば「働きながら学ぶ、学びながら働く」と言った元来ドイツで実施されていたマイスター制度を模倣し、企業での実践訓練と教育訓練機関での座学とを並行して行い、訓練期間修了時に能力評価を行うことにより若年者を一人前の職業人に育てる人材育成プログラムです。

2006年現在、日本版デュアルシステムは下記を対象者として、企業主導型と教育訓練機関主導型の2つのタイプが実施されています。

対象者

概ね35歳未満

就職活動を続けているが安定的な就業につながらない者

日本版デュアルシステムを通じて、就職に向けて職業訓練を受ける意欲のある者

1 企業主導型企業が、まず若年者を有期パートなど従業員として採用します。その上で企業が教育訓練機関を開拓し、教育訓練機関と共同で訓練計画を策定し、実習訓練を自社において実施するとともに、座学については教育訓練機関が実施する仕組みです。

2 教育訓練機関主導型教育訓練機関が、まず若年者を訓練生として受け入れます。その教育機関が受け入れ企業を開拓し、企業と共同で訓練計画を策定し、座学を自己施設で実施するとともに、実習について企業に委託する仕組みです。

職業選択と職業観

❖人はなぜ働くのか❖

それでは、人はなぜ働くのでしょうか。或いは働かなければならないのでしょうか。

働くことの最も大きな目的の1つに「収入を得る」ことがあげられます。

あまりにも単純で物質的な答えですが、私たちは収入を得ることで初めて健康で且つ文化的な生活を営むことが出来る訳で、これは私たちが生きる為の根源を支える大事な「職業観」です。

また「社会に対して何らかの貢献をする」という「社会的意義」も、人が働く理由の1つで

す。この一面を強く意識しながら働く人も、そうでない人もいますが、実際、自らが提供する労働の対価として給与を貰えるということは、少なくとも給与を支払ってくれる企業や組織に対して何らかの貢献をしていることとなります。このような「社会的意義」や「社会貢献」を「職業観」とすることもあります。「人の役に立つ」「人から感謝される」という「職業観」も同様です。

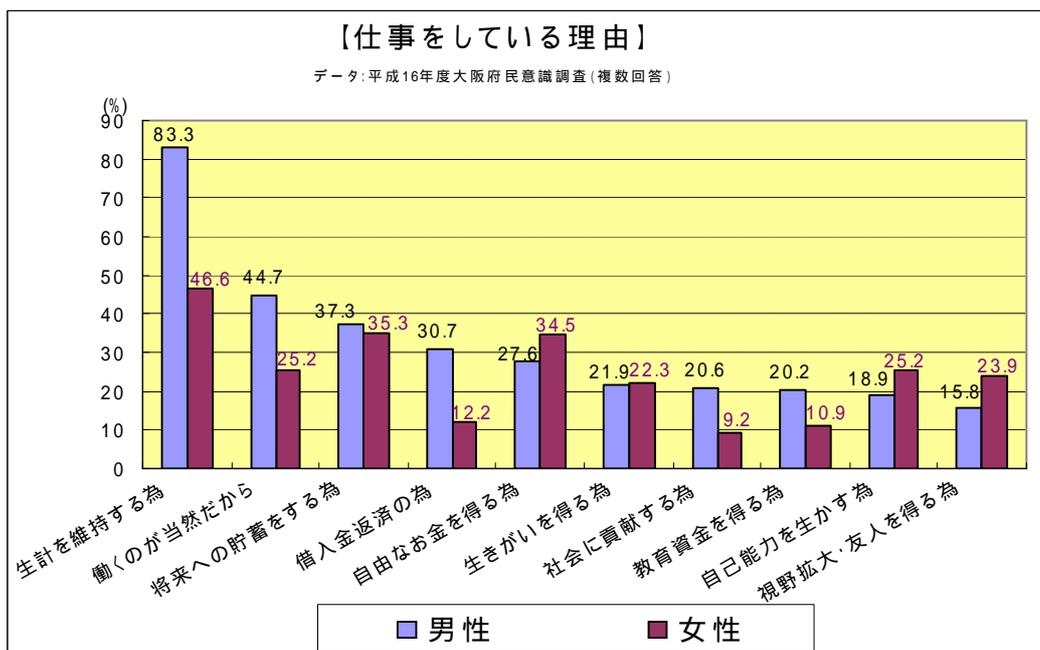
更に「働く事に『遣り甲斐』や『生き甲斐』を求める」というのも、「職業観」の1つです。

全ての人にとって叶うことではありませんが、「自らの能力や個性を生かした職業」や「大好きな職業」「憧れの職業」に就くことは、生き生きと働くためにとても重要です。

当然、仕事ですので楽しいことばかりではなく、辛いこともあるでしょうが、そこに『遣り甲斐』や『生き甲斐』が存在すれば、働く上で大きな動機付けとなります。

このように、自らの価値基準において、しっかりとした「職業観」を持って働くことが出来れば、収入という対価と同時に、自身の「達成感」や「満足感」を得ることが出来、それが「働く」ということの意味ではないでしょうか。

(図3-1-10) 仕事をしている理由



働くことを通じて得られるものは、労働の対価としての給与だけではありません。職業人として未成熟な若年層にとっては、将来的な労働の対価の源泉となる経験と技術を多く得ることが出来ます。ここで得た経験と技術を蓄積することが自分自身のキャリアアップに寄与し、結果的に労働の対価が増えることに繋がります。

《コラム》

【サラリーマンの評価 = 待遇+仕事量】

ある会社の新入社員であるAとBの実話です。

Aは上司から指示されたことのみを正確に処理しているものの、元来の要領の良さから、自らが進んで仕事に深入りはしない性質で、仕事とプライベートを上手に区分して両立しています。

Bは学校卒業に手間取り同期入社の方より3年の年長者。要領は良くないものの年長者の焦りからか仕事に深い入りをする性質で、仕事一本槍でプライベートはほぼ存在しません。彼らの上司は2人を上手に使い分けて仕事を依頼していますが、入社後3年もすると、Bに依頼する仕事は増え続ける一方となりました。営業成績もBが頭角を現し始めましたが、同期入社であることや入社暦が未だ短いことから、2人の年収の差は僅か5,000円程度でした。

Aは、ほぼ同じ待遇なら無理をして仕事をしない方が良いと考えていたので、Bの仕事の仕方に共感はしませんでした。一方Bは、サラリーマンの評価は待遇に加えて依頼される仕事量と考えていたので、自ら進んで上司が仕事を自分に振り分けるよう行動しました。

仕事量がBの経験と技量を向上させていったので、上司はBに次から次へと難しい仕事を依頼しBは実力を付けていきます。

ある日、ABが勤務する会社が倒産しました。Aは転々と会社を変えながら現在サラリーマンを継続していますが、Bは倒産を契機に独立し、4つの会社を経営して現在に至っています。

果たして、AとBのどちらが正しいサラリーマン生活だったのでしょうか？

複数の人間によって構成された集合体が社会であることは第1章にて既に述べました。社会には組織があり、組織を成立させるためには共通目的・貢献・伝達の3条件であることや、社会や組織にはモラルやルールが必要不可欠であることを学びました。

「利益を得る」ということが企業の唯一の目的ではないことも第2章にて既に述べました。

企業は社会を構成する一員であり、「法令を遵守し、社会的使命を常に意識し、ステークホルダのバランスを取りながら、一般社会に対して付加価値を提供し、その結果存続していくこと」が現代社会における企業の目的であることを学びました。

人は当然に社会を構成する一員ですので、上記からも「収入を得る」ことが人が働く唯一の目的ではないことは明白です。よって、職業人の目的は「法令を遵守し、社会的使命を常に意識し、社会の他の構成員とのバランスを取りながら、一般社会に対して付加価値を提供し、その結果存続していくこと」と表現できるのではないのでしょうか。もっとも人は一定期間しか存続することが出来ない(=死)ことが、企業とは異なる点です。

より大きな目標を効率的に達成するために社会の他の構成員と協業し組織が形成されます。この組織の共通目的がビジネスであれば企業と呼ばれる組織ですから、企業も職業人もその目的の方向性に大きな差異はないと考えられます。当然にモラルやルールを厳格に遵守したうえで貢献と伝達により共通目的に向かって活動していきます。

《コラム》

【人の存在価値】

企業の存在価値は顧客満足度の向上、適正利潤の追求、株主価値の最大化を実践し、ステークホルダからバランス良く支持されることであることを学びましたが、人の存在価値とは一体何でしょうか？人類は皆平等で同じ価値であり、金銭には代えることが出来ないものであることを自明の理ですが、人の存在価値を金銭に置き換えている身近なものに生命保険があります。万一の事故に備えて、残された家族が生活に困らないよう生命保険を付保することは日常的な光景ですが、どのようにして自分（夫）の存在価値を金銭に換算しているのでしょうか？

自分（夫）の現在の年収や残された家族に今後かかる生活費等を元に計算していることが多いようですが、ある保険会社営業マンから以下のような話を聞きました。

「同じ人物について、その人の奥さんより、その人が勤める会社の社長から見た方がその人の金銭的価値は高いもの。もし違うのならその人はとっくにリストラされてる筈だよ！」

以下がその理由ですが、本当でしょうか？

その人の生み出す付加価値・・・社長の計算根拠
<u>その人の給与・・・・・・・・奥さんの計算根拠</u>
会社の利益・・・・・・・・マイナスだったら・・・

❖ 職業選択 ❖

（職業選択のポイント）

幼稚園や小学校に通っていた時期には、誰もが「大きくなったらプロ野球の選手になりたい」、「ケーキ屋さんになりたい」、「歌手になりたい」といった夢や希望を持っていたと思います。こうした夢に向かって努力し、幼少の頃に憧れた職業に就いた人も少なくはありません。しかし大多数の人は、「やりたかった仕事」や「好きな仕事」、「やりたい仕事」が出来る訳ではありません。「やりたいこと」と「やれること」にはギャップがあることを理解しなければなりません。

今日のように、職業が専門性を帯びていく傾向にある時代においては、その職業に対する身体的あるいは精神的、能力的な適正を把握する必要があります。その為には「自己を分析すること」が大変重要になってきます。

自己分析のポイントは以下の通りです。

身体状況のチェック

職業選択時には、自分自身の健康状態と精神状態をチェックし、その職業に適当がどうかを見極めます。業務内容はもちろん、通勤時間や労働時間といった労働環境も十分検討する必要があります。

自身や候補職業の性格のチェック

自らの性格と仕事の性格の不一致が離職を招く大きな原因となっています。自らは短所と思っている、他人からは長所と思われることもあるので、出来れば身近な他人から評価してもらおうと良いでしょう。

また、希望する職業の業務内容はもちろん、業務の性格(性質)をよく調べる必要があります。

家族や親族・知人の意見のチェック

家族、特に保護者の期待や希望、また意見は、最も自分を良く知る身近な人物のものとして、とても重要になります。

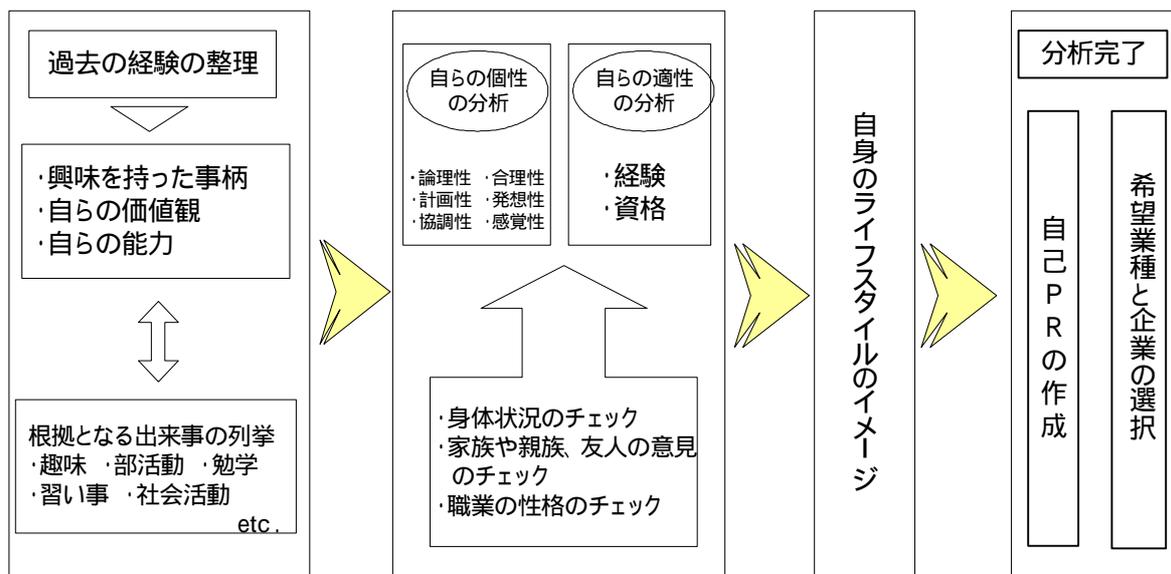
職務経験者である知人、先輩、友人といった方々の意見も参考になります。

自身の興味や適正のチェック

自分の興味や適性のある仕事に就けば、それだけ熱意のある仕事ができます。資格や免許、経験による能力が活用できる仕事であれば更にすばらしい職業人生が送れるはずです。

ひと通り自己分析が出来たら、次に希望の職業や進路についていくつかの選択肢を作ります。選択肢ごとに業界情報誌や企業情報を見たり、既に働いている人から話を聞いたりして情報を集め、自己分析の結果と照合しながら、選択肢の幅を狭めていく作業をします。そして最終的に絞込み、職業を選択する、という決断をしていきます。

(図3-1-11) 自己分析のポイント



キャリアプラン

❖ キャリアプランとは ❖

終身雇用と年功序列賃金の終焉、年金制度、退職金制度改革といった労働環境が激しく変化
 する中、企業が従業員の一生涯を面倒見る時代は終わりました。そしてもはや、自分自身の
 キャリアも、企業の辞令によって勝手に決められていた時代ではなく、個人の希望でどんどん
 キャリアアップできる時代になっています。

このような時代下において、わたしたちは、自分自身の将来を自らが考え、準備しなければ
 スキルも収入もアップしません。そのために必要なものが「キャリアプラン」です。

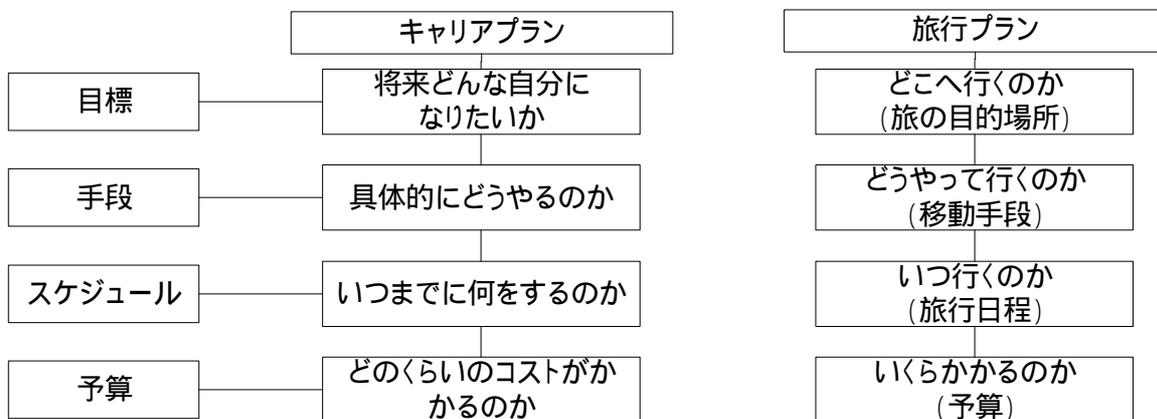
「キャリアプラン」とは、職業面における自分自身の将来設計と人生設計のことです。

「キャリアプラン」はよく「旅の計画」に例えられます。「旅行に行きたい」と思い立ち、
 計画を立てる場合、まず「どこへ行くか(目標)」をイメージします。そして「どうやって行
 くか(手段)」「いつ行くか(日程)」「いくらかかるか(予算)」を検討し、「必要な物は
 何か(準備)」を把握します。

「キャリアプラン」も同様です。

「将来どんな自分になりたいか(目標)」をイメージし、「具体的にどうやるのか(手
 段)」、「いつまでに何をやるのか(スケジュール)」、「それに対するコストはいくらか
 かるのか、或いは、どのくらいの収入を得る必要があるのか(予算)」を検討し、その為の
 「準備」をしていくのです。

(図3-1-12) キャリアプラン



❖ キャリアプランを立てるにあたって ❖

(目標を思い描く)

「キャリアプラン」を立てるにあたり、まず自分の将来を、「こういう仕事がしたい」「こ
 んな生活がしたい」「こういう風になりたい」「こんな生涯を送りたい」という風に、知
 識、経験、スキル、所得、地位、といった観点でより具体的にイメージすることが大切です。

より具体的にとは、「 歳 の時に年収 万円になる」、「 年後 の資格を取る」、

「××年後に×××の会社を設立して年商 億円になる」といったように希望や夢を、何の制約も考えずに描きます。もちろん、「やりたいこと」が複数あっても構いません。「これは出来ないだろうな」と最初から諦める必要もありません。この段階では楽しみながら具体的なイメージを思い描くことが大切です。

(実現するための手段)

夢だけを語っているのではなく、それを実現するために「今何をしなければならないか」、「どうやったら達成できるのか」といったことを出来るだけたくさん考えます。

今必要なこと、半年後でいいこと、3年後に始めること等々、重要度を分析し、やるべきことに優先順位を付けて行動します。

また時間や予算は限られているのでいかに有効に配分するかも計画します。

そしてプランは常に変化するものである、と理解します。何故ならば、

- (1) やりたいことや興味、関心が異なった方向に進んだ
- (2) 身体的な能力が変化した
- (3) 当初立案した目標の達成速度が速まった(遅くなった)
- (4) 経済環境が大きく変化した

といった状況の変化があるからです。

このように常に目標を立て、それに対する手段を明確にし、変化に対応して柔軟に対応できるプランニングが重要なのです。

《コラム》

【PDCA】

筆者は、「将来どのように人間に成りたいのか?」「将来どのような事したいのか?」を自社の採用面接にて応募者に良く尋ねます。具体的なイメージを持っている人物でも、明確な計画を持っている人物はそう多くはありません。

次に私は、明日死んでしまうとしたらその夢や希望はどうなりますか?と尋ねます。そのような質問に、応募者は困った表情であれこれと言葉を搜し出すのに苦労している様子です。

人間は誰でも限りのある時間しか与えられていませんから、夢や希望を叶えるには、時間軸が入った明確な計画と確実な実行が必要不可欠です。大きな夢であればあるほど、その達成に時間が必要ですから、1日でも無駄な時間は浪費できません。

私の会社では、夢の実現に向かってPDCA【計画(PLAN)・実行(DO)・修正(CHECK)・再実行(ACTION)の頭文字】を励行することの大切さを社会人教育の1番最初に行っています。

世界保健報告2006によると、日本人の平均寿命は男79歳、女86歳で何れも世界でトップとのこと。

あなたにあと何年の時間がありますか?

それはあなたの夢の実現に十分な時間ですか?

3-2 組織内の職業人

ミッション

「組織」とは、複数の人が集い、構成者が共通の目的を持ち、意志を疎通させながら、組織や他の構成メンバーへの貢献を前提に行動している「人の集合体」です。

その中において「職業人」は、他の構成員と協働し、率先して共通目標の達成に邁進していかなければなりません。

また、自分自身の将来に向けた将来設計（キャリアプラン）を基に、スキル、ノウハウ、所得水準等の向上を目指して行動します。その一方で、個人の利益だけを追及するのではなく、職業人としての自覚や誇りを保持しつつ、職業人の倫理観や、自らが培ってきた技術やノウハウを後に続く世代に引き継いでいき、組織が永続的な存在として成長することを広義のミッションとしています。

組織の中における職業人は、職業人自身の目的を果たすと同時に、所属する組織の目的を果たすことが要求されます。

つまり、「自分自身と所属する組織が法令を遵守し、自分自身と所属する組織の社会的使命を常に意識し、組織の他の構成員並びに所属する組織の利害関係者とのバランスを取りながら、所属する組織と一般社会に対して付加価値を提供し、自分自身と所属する組織が結果として存続していくこと」が組織の中における職業人の目的といえます。

《1歩進んで!》

【企業のルールと社会のルール】

企業に所属する人は当然に企業内での活動ルールを遵守することが求められますが、1人の人間としても社会経済活動を行っていますので、当然なこととして経済社会での活動ルールを守らなければなりません。

企業内での活動ルールが経済社会の活動ルールに違反している場合には、高い倫理感により企業内での活動ルールの変更を求め、企業の方向性を正しく導くことも職業人の大きなミッションの1つです。

組織を取り巻く環境や様々な要因によって、組織の類型は様々です。ピラミッド型組織、フラット型組織、事業部制組織、マトリクス組織、アメーバ組織等が代表的な組織の類型であることは既に述べてきましたが、何れにおいても組織が円滑に機能するための5原則に基づき、組織設計された担当範囲を責任を持って受け持つことが狭義のミッションといえます。

《1歩進んで!》

【組織が円滑に機能するための5原則】

- 1 分業化・専門家の原則
組織の業務を出来るだけ同じ種類に分類し、各構成員が単一の仕事を出来るよう配慮して分配し、同時に専門性を高めていくという原則。
- 2 統制の範囲の原則
1人の管理者が直接統制できる範囲には限界があり、管理者の統制範囲の適正化を確保することが重要であるという原則。
- 3 責任と権限の一致の原則
構成員が円滑に業務を遂行するために、一定の権限を与えるが、それに相当する責任も与えるという原則。
- 4 命令統一性の原則
管理者の指示に不整合を生じさせないため、命令系統は統一し、複数の管理・命令系統から指示されることは無いという原則。
- 5 階層短縮化の原則
組織階層が多重化されると、情報伝達が不正確になりがちで、時間もかかることから、出来る限り階層を少なくするのが好ましいという原則。

コミュニケーション

❖ コミュニケーションの種類 ❖

職業人は、各員が組織に対して貢献するという意識の下で狭義のミッションを遂行することで組織の共通目的の達成を図ろうとしますが、組織は個々の人の集合体なので、命令、指示、情報等の伝達が上手になされなければ、他の構成員が何を考え、何を活動しているのかが分かりません。

人と人が、お互いの考えや気持ちといった各人の内面にある情報を伝え合い理解しあうことも、業務遂行上必要となる報告、連絡、相談、会議、命令、指示、通知、稟議等も広義のコミュニケーションであり、このコミュニケーションをベースとして組織を円滑に運営するためのチームワークが生み出されます。一方、コミュニケーション不足の組織は、構成員間の信頼関係が低く、共通目的に対する意識も希薄となり、職業人としてのミッションを果たそうとするモチベーションも下がっていきます。また、第三者からの評価も低くなりがちです。

《1歩進んで!》

【コミュニケーションの種類】

コミュニケーションは大きく分類して以下の類型に分類されますが、報告、連絡、通知、稟議等はその組織固有のルールが存在することが多いものです。特に紙面やデータとして記録に残す必要性のあるコミュニケーションは、その組織固有のルールを遵守することが必要不可欠となります。

1対1のコミュニケーション

「1対1の対話」には、「対話」、「Eメール(1対多もあり)」、「電話」などがあります。基本的には1対1なので、お互いの意思が伝えやすく、最もコミュニケーションしやすい類型といえます。

1対多のコミュニケーション

「1対多の対話」には、「プレゼンテーション」や「面接」などがあります。「プレゼンテーション」とは、「自分の持つ考え、知識、情報を、相手に分かりやすく正しく伝え、納得させること」を目的としています。基本的にはプレゼンテーション側が一方的に伝達をしますが、相手に分かりやすく、納得させる表現力が必要とされ、高度なコミュニケーションの1つです。

多対多のコミュニケーション

「多対多の対話」には「会議」や、「ディベート」といったものがあります。ディベートとは、元々は「公の場で討論すること」です。多数の面前で討論するため、論理的で分かりやすく自分の意見を主張するようになります。ディベートは、ある1つの明確な定義をもつ議題について、「肯定派」と「否定派」に分かれて討議します。討論においては論拠を用いて自分の議論を証明していきます。かなりハイレベルなコミュニケーションの1つですが、「ディベート」を取り入れる事により、論理的思考能力や、相手の言うことを相手の立場に立って聞く姿勢、自分の意見を効果的に伝達する力が身につきます。

《コラム》

【稟議】

稟議とは、「上位の偉い方々に御意向をお伺いする」という意味を持つ古い言葉です。稟議制とは、末端のものによって起案された稟議書を関係者に順次回議してその承認を求め、さらに上位者に回送して、最後に決裁者に至る決定方式のことです。会議を経ずに、複数の決裁権者から決済を得るという意味では効率的に思えますが、責任者が多くいるという点で責任の所在が不明確であったり、稟議書作成や回覧に時間を要することから決済までに時間を要するといった欠点も多く批判も多いですが、日本の企業の多くはこの意思決定システムを採用しています。

❖コミュニケーションで気をつけること❖

様々な場面で、様々なコミュニケーションの種類がありますが、実際に相手とのコミュニケーションをする際において主に気をつけることは、

- ・ 伝える目的を明確、また簡潔にする
- ・ 適切なチャネルを選ぶ
- ・ 適切な手法を使う
- ・ 適切な時期に行う

といったことです。

ビジネスコミュニケーションにおいては、上司や同僚、顧客との信頼関係作りにおいて、有効なコミュニケーションのとり方や、良い印象を与えるマナーなどのコミュニケーションスキルがとて重要になってきます。TPO（Time：時間 Place：場所 Occasion：場合＝時と場所と場合）に応じた使いこなしが出来る職業人を目指したいものです。

❖レポーティング(報告書)❖

オフィシャルなコミュニケーションの手法として「レポート(報告)」があります。

どこの企業においても、「業務報告(レポート)」というものが存在します。社内向けに情報を共有するために使う「業務報告書」や「日報」、社外を対象とした、特に顧客への情報提供の一環として発行する「サービスレポート」等があげられます。

レポートには正確な情報を掲載しなければならず、従って一定のフォーム、ルールに則っていることが重要です。最近ではペーパーレス化が進み、Webやメールを活用したレポートが利用されるようになってきました。

(発行時期と回数)

また、レポートは、毎日、毎月、四半期毎、半期毎、毎年、というように定期的な発行となっているものが多くあります。

企業の日報や業務報告といった日常的な報告書はほぼ毎日作成されますし、企業の決算報告書は、上場企業であれば少なくとも年2回(半期、通年)、中小企業であれば年1回の作成となります。

3-3 職業人倫理

職業人倫理とは何か

❖ 職業人倫理とは ❖

プロ野球選手は、野球というスポーツにおいて、卓越したテクニックやパワーによってファンを魅了し、その対価として収入を得ている職業人です。彼らは「プロフェッショナル」としての自覚を持ち、常に真剣にプレーし、日々技術向上の為に切磋琢磨しています。特に主力選手として長い間活躍できる選手は、自身の体のケアも含めて普段から相当な努力を重ねており、プロとして高い意識を持ち続けています。

このように「プロフェッショナル」としての自覚や誇りを持つということは、何もプロスポーツ選手に限ったことではなく、一般の職業人にも同じことが言えます。労働の対価として収入を得ている職業人はまさに「プロフェッショナル」であり、そこには当然ながら自覚や誇りが必要なのです。

2005年は、列車の脱線事故や、一級建築士によるマンションやホテルの耐震強度偽装事件、化粧品メーカーによる巨額の粉飾決算といった大規模な企業不祥事が相次いで起こりました。それぞれの事件に関わったのは、電車運転士、一級建築士、公認会計士といった専門的な資格や技術を持った人たちで、誰もが出来る仕事ではありません。つまりプロ中のプロです。こうした人たちは、一般の職業人に比べ、その分野に関して相当重い責任を託されている訳であり、彼らにもう少し「プロ」としての自覚があればこんな事態にはならなかったのではないのでしょうか。

もちろん従業員や職員に対して倫理観を植え付け、牽制していかなければならない筈の企業や組織が、収益や効率といった経済性を最優先していたが為に、職業人の倫理観を放棄させる事態に至ったとも考えられます。しかしそうであったとしても、事件を直接引き起こした人々を決してかばう事は出来ません。

恐らく事故を起こした運転士、偽装をした建築士、粉飾決算に手を貸した公認会計士達は、職業人になった頃は強い正義感と使命感を持っていた筈です。それが時間とともに、個人や組織の利益、立場を守ろうという力が強くなり、職業人としての倫理観が少しずつ薄れていったものと考えられます。

「職業人＝プロフェッショナル」としての自覚や誇りがあれば、このような不祥事は起こる筈がありません。すべての職業に存在する使命、役割といった「責任」を果たそうとする姿勢こそが「職業人倫理」であるといえます。

職業人の使命の1つに「ステークホルダ」つまり「株主」、「顧客」、「地域社会」といった利害関係者に対する成果、例えば「予定された収益の確保」、「期待された価値の提供」、「必要とされる貢献」等を、バランスよくあげることがあります。こうした活動において「職業人倫理」を持って果たすべく「責任」は2つあります。

第1に「社会に受け入れられる仕事をする」という責任です。

「社会に受け入れられる」とは基本的に「コンプライアンス要件を充足すること」です。「コンプライアンス」は一般的に「法令遵守」と訳されますが、単に法律やルールに明記されているものだけを守る、というだけではいけません。法律及び明記はされていませんが、立法論という立場から法律が予定している規範を含めて遵守することこそが「コンプライアンス」なのです。「法律違反をしていないのだから大丈夫だろう」という考え方は全くの誤りです。特に昨今は、ITをはじめとする技術の急速な進歩に対する法整備の遅れが目立っており、職業人としては「法律やルールに明記されていない規範を悪意に利用しない」という姿勢が大切なのです。

第2に「成果を公平・公正にあげる」という責任です。

ステークホルダに求められる成果には、時に利害対立するものもあります。例えば株主のために「収益」をあげようとする、顧客に提供するサービスやモノの質が低下したり、地域貢献の度合いが低下する場合があります。これではステークホルダ間の「公平性」や「公正性」が欠けた調整となってしまいます。

「職業人倫理」に則った対応としては、基本的に社会的視野を重要視する、つまり地域社会や顧客の文化や習慣といったものを企業の特定の目的（売上高や利益）よりも優先して取り扱うべきなのです。

❖ 職業人倫理の必要性 ❖

組織の不祥事が明るみになるケースは、何らかの被害が発生し、不祥事が明るみになった時か、もしくは組織の関係者による「内部告発」がほとんどです。残念な事に一般消費者（顧客）には、組織内部において倫理観の欠如した行為が組織的にしかも潜在的に行われているとしても、それは分かりません。何故ならプロフェッショナルである企業には、様々な情報や能力が備わっており、一般的に顧客が持つ情報量や能力とは格段の差があるからです。従って、企業が行った、誤った情報提供や故意的な情報操作に対しても、消費者はそれを看破する事は困難です。先の重大事件のように、何かしらの被害が発生して初めて企業の倫理観の欠如に気がつくのです。

《1歩進んで!》

【「内部告発」により発覚した最近の事件】

企業の従業員や取引業者等による内部告発を契機に、世間一般に企業不祥事が発覚した例が増えています。その例を幾つか挙げてみましょう。

食肉メーカー	BSE（狂牛病）対策の国産牛肉買い上げ事業をめぐる偽装事件 関係者の内部告発
自動車メーカー	長年にわたるリコール隠し 社員の内部告発

ファーストフード	無認可食品添加物混入事件 関係者の内部告発
テーマパーク	品質保持期限切れ食品の使用事件 元アルバイトの内部告発

企業と一般消費者との関係のように「パワーバランス」が著しく崩れている状態において、私たちが安心して暮らせる安全な社会を作る為には、組織に属する職業人ひとり1人が持つ「倫理観」がとてつもなく重大な鍵を握ることになります。

「赤信号 みんなで渡れば 怖くない」的な発想は日本人によくあることです。集団になると各自が持っている「倫理観」が麻痺しがちです。組織において「昔からやっているから」、「周りがこうしているから」といった誤った習慣やルールは、勇気を持って変えていかなければなりません。今の時代、こうした悪習が残る組織は早かれ遅かれ存続できなくなります。今後はしっかりとした「職業人倫理」を持つ人々が集う組織、企業だけが生き残れる時代になっているのです。

「内部告発」によって世間の知るところとされた事件は、「これはおかしいのではないか?」「このやり方ではいけないのではないか?」と思った従業員や関係者の人たちが勇気を持って発言をしています。こうした「内部告発」が無ければ事実が隠蔽されたまま、改善されず放置され、更に重大な事件になっていたかもしれません。こうした公益を守る為の「内部告発」は、決して所属企業や組織への「裏切り」ではなく、避難される行動ではありません。これも「職業人の持つべき倫理」として理解してください。

尚、こうした「内部告発」をした従業員や関係者が、所属企業等から解雇や不当な処分といった不利益を被らないよう、「公益通報者保護法」という法律も施行されています。

《1歩進んで!》

【公益通報者保護法】

公益通報をしたことを理由とする公益通報者の解雇の無効や、公益通報に関し事業者及び行政機関が取るべき措置を定め、公益通報者の保護等を図るために「公益通報者保護法」が平成18年4月1日に施行されました。

【公益通報の対象】

以下の事実が生じ、または生じようとしている場合。

個人の生命又は身体の保護、消費者利益の擁護、環境の保全、公正な競争の確保その他の国民の生命、身体、財産その他の利益の保護に関わる法律として別表に掲げるもの（これらの法律に基づく命令を含む）に規定する罪の犯罪行為の事実

別表に掲げる法律の規程に基づく処分に違反することが 事実となる場合における当該処分の理由とされている事実

（別表）とは、刑法、食品衛生法、証券取引法、JAS法、大気汚染防止法、廃棄物処理法、個人情報保護法、その他政令で定めた406本の法律を指します。

【公益通報者の保護】

労働者（公務員を含む）を以下のように保護します。

公益通報をしたことを理由とする解雇の無効

労働者派遣契約の解除の無効

その他の不利益な取扱い（降格、減給、派遣労働者の交代を求めること）の禁止

《コラム》

【ゆがんだ「集団主義」と「倫理観」の欠如】

日本人は欧米人に比べて「他の人がやっているから自分も...」という「右へ習え」の傾向が強いと言われています。こうした日本人气質に加え、「終身雇用」や「年功序列」といった日本独特の雇用環境が「企業への忠誠心」や「集団意識」を益々高めることとなり、その結果、日本経済が大きく成長したといえます。

しかしその一方で、このような「集団主義」の弊害といえる企業不祥事が昨今頻発しています。最近の不祥事の特徴としては、「顧客を騙して巨額な利益を得る」というものは少なく、イメージダウンによる消費者離れを恐れたり、或いは経営者自らの保身のために、ネガティブ情報を開示しなかったり、虚偽の報告をするといったケースが目立ちます。そしてこれらの不祥事は一部の担当者が独断で起こすのではなく、経営者や経営幹部の支持や了解の下に組織ぐるみで行われているのです。

こうした浅はかな判断を下す上で「会社（組織）を守る為」という理由が付けられます。「違法だけれども会社の為目をつぶろう」とか「どうせバレないから黙っておこう」といったような歪んだ「集団主義」が、こうした倫理観の欠如した大義名分に惑わされることになるのです。

どんな問題があるのか

❖ 利害関係 ❖

これまでお話したとおり、「職業人倫理」が重要であるのは自明の理ですが、それでも何故倫理に反した重大な事件が発生するのでしょうか。

1つには「利害関係」の問題があります。「企業や組織の利益」や「自己の利益、保身」といったことに目がくると、どこかに「被害」が発生したり、「法律」や「ルール」に反する場合があります。

「職業人倫理」が欠如したために、「利害関係」のバランスが崩れ、世間を騒がせてしまった3つの経済事件を見てみましょう。

「日本経済新聞社社員によるインサイダ取引事件」

2005年、日本経済新聞広告局の社員が業務上知りえた企業の法定公告(上場企業等の決算状況や株式分割情報といった企業の株価に影響する情報を新聞紙面で告知するもの)を利用し、株式の短期売買を繰り返し、数千万円の利益を上げていたとして、「インサイダ取引」の容疑

で逮捕されました(この事件は「証券取引等監視委員会」の日常的に実施している調査によって発覚)。

日経新聞社では、「内規」によって広告、編集、販売各局の社員による株式の短期取引は禁止されています。しかしこの社員はそれに反するばかりか、立場を利用して入手した情報を元に利益を上げていたのです。

これは証券市場の公正性と健全性を揺るがす大きな事件です。日経新聞社では役職員の辞任や解任、減給と言った厳しい処罰を下し、再発防止策を打ち出しましたがこれも当然でしょう。自己の利益に目がくらみ、「職業人倫理」の欠如から法令違反をした事例です。

「日銀総裁による村上ファンド関与事件」

2006年6月参議院財政金融委員会で、日本銀行の福井総裁は「村上ファンド」に1,000万円を投資していたことを明らかにしました。この村上ファンドを率いていた村上世彰氏は、その数日前に「証券取引法」違反容疑で逮捕されていたので、道義的責任を追及する声が高まりました。

「日本銀行員の心得」として、現担当職務と個人的利殖行為との間に直接的な関係が無くても、過去の職歴や現在の職務上の立場等に照らし、世間から僅かでも疑念を抱かれることが想像出来る場合は、個人的利殖行為は慎む、というものがあり、これに抵触するのではないかと、という道義的責任を問題視されたのです。

そもそも投資を開始したのは、福井総裁が1998年に日銀副総裁を辞任した後で、当時民間のシンクタンクの理事長をしていた時代でしたが、2003年に日銀総裁に就任後も2006年2月に解約するまで取引は続いていました。

今回のケースは、自身の金融資産を運用することで法的には全く問題無いのですが、「日銀総裁」という職務や立場上、何らかの疑念をもたれるような行為は厳に慎むべきであったのではないのでしょうか。

「大手紡績メーカーによる巨額粉飾決算事件」

2005年4月、明治20年創業の名門紡績メーカーのカネボウが、5年間で約2,000億円の粉飾決算を行っていたと発表しました。

この前代未聞の巨額粉飾決算事件は、企業トップと会計監査法人の公認会計士とが共謀し、5年という長期にわたり粉飾を繰り返したものです。経営者は裁判の中で、粉飾をした理由を、業績不振から「倒産を選ぶか、粉飾を選ぶか」という経営状態の中で「企業を守るために粉飾を選ばざるを得なかった」と述べていますが、こうした職業人倫理に反した自己中心的な選択が、「証券取引法」に違反し、多くの投資家に虚偽の事実を示していたのです。カネボウは2005年6月に東京・大阪の証券取引所の上場廃止が決定され、経営陣や担当の公認会計士は証券取引法違反で処罰されました。

この事件で最も重い責任を取らされた形となったのは担当していた中央青山監査法人で、組織の解体を余儀なくされました。

上場企業の決算は、公認会計士が「監査人」として決算内容を監査し、監査報告書に「適正な決算である」という「適正意見」を付けて報告します。そしてその決算報告を受けて、一般投資家に情報が提供され、投資(株の売買)の参考情報となります。

粉飾決算事件は、こうした監査人が悪意を持って「不適正」なものを「適正」とすることで発生します。監査人は「監査」という中立的で公正な立場であるにも関わらず、直接的な利害関係者である企業から報酬を受け取るシステムが事件を起こす一因になっています。恐らく不正経理を見逃すよう圧力をかけるケースも多いでしょう。今回の巨額粉飾決算事件に

おいても監査人は得意先を失うことを恐れ、企業の圧力に屈し、株主に損害を与え、株式市場システムの信用を失墜させたのです。プロとしての責任は重大です。

❖人間関係❖

人間関係において職業人倫理が問われている、ということであれば、職場における「モラルハラスメント」という言葉が最近伝えられています。

「モラルハラスメント」は言葉や態度などによって、人の心を傷つける精神的暴力のことを言います。「セクシャルハラスメント」や「パワーハラスメント」も「モラルハラスメント」のうちの1つということになります。

「セクシャルハラスメント」は、日本語で「性的嫌がらせ」という意味で使われており、職場などで相手の意に反して不快や不安な状態に追い込む性的な言葉や嫌がらせを意味します。

《1歩進んで!》

【男女雇用機会均等法とセクハラ】

平成18年6月21日に公布された「雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律及び労働基準法の一部を改正する法律（平成18年法律第82号）」が、平成19年4月1日から施行されます。主なポイントは次の4つです。

雇用管理の各ステージにおける女性に対する差別の禁止

募集・採用、配置・昇進・教育訓練、一定の福利厚生、定年・退職・解雇について、女性に対する差別を禁止します。

妊娠・出産を理由とする解雇等の禁止

- ・婚姻、妊娠、出産を退職理由とする定めを禁止
- ・婚姻、妊娠、出産、産休取得したことを理由とする解雇を禁止

女性のみ、女性優遇に関する特例

女性のみを対象とした取扱いや女性を優遇する取扱いを原則として禁止する一方、雇用の場で男女労働者間に事実上生じている格差を解消することを目的として行う措置は違法でない旨を規定

女性労働者の就業に関して配慮すべき措置

職場におけるセクシュアルハラスメント防止のために雇用管理上必要な配慮を事業主に義務付け、妊娠中や出産後の女性労働者が保健指導及び健康診査を受けるための時間の確保、当該指導又は診査に基づく指導事項を守ることができるようにするために必要な措置の実施を事業主に義務付け

「パワーハラスメント」とは、「権力による嫌がらせ」という意味で用いられており、職権などの「パワー（権力）」を背景にして、本来業務の範疇を超えて継続的に、人格と尊厳を損なう言動を行うことを意味します。法的に規定された言語ではありませんが、最近は「パワハラ問題」も大きく取り上げられるようになってきました。

いずれにしても「モラルハラスメント」は、職業人倫理を著しく逸脱した行為であり

組織の円滑な運営の妨げになり、世間の知るところになると組織の評価が下がる非常に恐ろしい行動と言動です。

(職場におけるハラスメントに関するアンケート)

2004年に財団法人21世紀職業財団がおこなった「職場におけるハラスメントに関するアンケート」によると、「お茶くみ、掃除は女性の仕事」「女性だからという理由で任せられない業務がある」といった性別により仕事を固定的に考える風土が「少しある」「かなりある」とする企業は全体の5割前後となっており、依然として「男女雇用機会均等」という状態には程遠い結果となっています。

アンケート対象 3市場上場および店頭銘柄等を含む約3400社の人事労務担当者
回収数 638社 (回収率18.8%)

職場における「セクシャルハラスメント」、「パワーハラスメント」、「その他のいじめ・嫌がらせ」の発生についてのアンケート結果も予想以上に多いものとなりました。

「セクシャルハラスメント」が起きているとする企業割合	43.9%
「パワーハラスメント」が起きているとする企業割合	34.2%
「その他のいじめ、嫌がらせ」が起きているとする企業割合	28.0%

「パワーハラスメント」「職場のいじめ」については法的規程が無い為、回答者の判断による

「セクシャルハラスメント」に限定してその加害者に対し会社として処分したことがある企業は33.7%となっています。

処分した企業における処分の内容とその割合は、次のようになっています。

「厳重注意」	71.6%	
「謝罪させる」	52.1%	
「降格処分」	28.4%	
「減給処分」	26.0%	
「懲戒解雇処分」	15.8%	(複数回答)

解決の方法

❖ 社内制度 ❖

「職業人倫理の徹底」、というのは「コンプライアンス遵守」同様、企業の最重点過大になっています。社内で徹底的にこうした倫理違反を排除し、適切な組織運営をするために、様々な社内体制が構築されています。

・企業倫理相談窓口

社内に潜んでいる法令違反や倫理違反といった重要な問題を相談窓口で吸い上げ、企業

内の自浄作用を働かせて解決する体制です。

発覚している企業の不祥事の多くは内部告発であり、不祥事の目を早期に摘むことが非常に重要となっています。

《1歩進んで!》

【企業相談窓口の設置状況】

企業相談窓口設置企業は、企業規模5,000人以上の企業においては98.5%と高い割合で設置が進んでいますが、300人未満規模では53.7%となっています。(前出「職場におけるハラスメントに関するアンケート」による)

相談や苦情に対して、企業の人事労務担当者が業務として直接対応する割合が71.3%と大半を占めていますが、産業医やカウンセラーといった社内の専門家が担当するケースも14.0%となっています。

弁護士や労働局(雇用均等室を含む)といった外部の専門家に直接相談する例は1割にも満たない状況です。

・教育、管理システム

経営者をはじめ従業員やパートに至るまで、社内における倫理・法令遵守に関する教育制度の確立は不可欠となっています。組織を守る上でも、トップから末端に至るまでの情報共有、コミュニケーションの有用性は常識となっています。

職場における「セクシャルハラスメント防止研修」を年1回以上実施する企業も増えてきており、企業としても十分な対応が不可欠となっています。

❖社外制度❖

職業人倫理を遵守する上で根拠となる社外の制度をいくつかご紹介します。

・男女雇用機会均等法

(目的)

雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保を図るとともに、女性労働者の就業に関して妊娠中及び出産後の健康の確保を図る等の措置を推進することを目的とする。

(基本理念)

女性労働者が性別により差別されることなく、かつ、母性を尊重されつつ充実した職業生活を営むことができるようにすることをその基本的理念とする。

平成11年には、「募集・採用、配置・昇進について女性に対する差別を禁止すること」、「紛争の当事者の一方からの申請により調停ができるようにすること」、「勧告に従わない法違反企業に対する企業名公表制度の創設」等の改正がなされました。

・厚生労働省・労働局相談窓口

平成13年10月から「総合労働相談コーナー」が開設され。労働条件、女性労働問題、募集採用、職場環境を含め、労働問題に関するあらゆる分野の相談を専門相談員が面談、あるいは電話で受け付けている。

例えば東京においては、東京労働局総合労働相談センター（東京都文京区）他約20箇所のセンターを設置しています。

むすびにかえて

筆者が学校を卒業して最初に籍をおいた企業が旧国営企業であったことからか、もしくは銀行という公共性の高い業種であったことからか、「社会の為には?」「世の中の為には?」といった類の教育が新入行員時代には極めて多かったことを記憶しています。

また、社会構造に大きな変化を迎えている今日では、利益至上主義が台頭し「社会の為」「世の中の為」といった言葉はやや時代遅れに聞こえるのかも知れませんが、このような教育は受けたくとも何処で教育してくれるのかも解らないのが実状だと思います。

倫理感の欠如に起因する企業犯罪は年々増加する一方であり、筆者自身が自社のスタッフに対して、体系的な倫理教育の必要性を感じていたところ、本教材制作にかかるご依頼をいただきました。本教材は、筆者が、経営コンサルタントとして活動する傍ら、自身自らの経験に基づき自社グループ若年層社員に対する教育用に綴ったメモを元に取り纏めたものですし、同時に制作いたしました演習教材は、実際に自社グループの社員研修会にて活用しているものを元に学校の教材として利用できるようなアレンジを加えたものです。

本教材がその主目的である「犯罪が起こりにくく発見しやすい組織」の実現に少しでも役立ち、企業犯罪が1件でも減少することを祈念して止みません。

本教材の刊行にあたって、多大なご支援ご協力をいただいた全国専門学校情報教育協会の皆様には心より御礼を申し上げますとともに、資料掲載にご協力をいただきました読売新聞他各企業の担当者各位に、厚く御礼申し上げます。

2006年12月

大和 芳徳

著者紹介

大和 芳徳（おおわ よしのり）

1965年千葉県千葉市生まれ。東京都立大学法学部卒業後、北海道拓殖銀行入行。千葉支店、東京営業部、企画部に勤務し、不良債権回収・ホールセールに従事した後、有力ゼネコンの再建計画策定チームに参画。1998年同行の経営破綻に伴い、AIU保険会社傷害保険営業部に勤務し、傷害保険のマーケティングおよび商品開発を担当。1999年中央三井信託銀行に入社し、リテール・不動産取引に従事。

クライアントの持つ経営課題の発見とその解決をサポートし、正義感ある経済社会づくりに貢献することを理念として、株式会社ピー・アンド・ヴァック（「金融・財務」「海外事業」「組織・体制」を主たる事業ドメインとする経営コンサル事業 <http://www.pvac.co.jp>）の設立に参加し、2001年に同社取締役役に就任。

現在、株式会社フィナンシャル・ソリューション（ファイナンス・ファクタリング事業）、株式会社アジアヒューマンキャピタル（情報システムソリューション事業・人材ソリューション事業 <http://www.asiahc.co.jp>）、株式会社リプリー（レディースアパレル事業 www.bunny-doll.com）の3社の代表取締役を兼務。