

本論文は

世界経済評論 2019年11/12月号

(2019年11月発行)

掲載の記事です



世界経済評論

定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

6,600円

税込

17%

送料無料

OFF



富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

定期購読
期間中

デジタル版バックナンバー読み放題!!



世界経済評論 定期購読



☎0120-223-223

[24時間・年中無休]

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp
雑誌のオンライン書店

誰もが知っている著名企業での不祥事が相次いでいる。私はコンプライアンスという概念が、世間において、倫理性を全くイメージしない「法令遵守」という不適切な言葉で理解されていることが、その一因であると考えている。野村証券の情報漏洩、日産のデータ改ざん、東レの不正隠蔽、近くは郵貯等の不祥事は、ギリギリ法律や規則さえ守ってれば良いのだという一方的な社内の論理が生んだ事件である。私は、法令遵守という言葉は捨て去り、「法徳遵守」という、表現そのものに、倫理性を感じさせるような言葉で、コンプライアンス教育をするべきであると考えている。

要は、「お天道様に恥ずかしくないか」ということである。

私は、45歳の時にジョンソン・エンド・ジョンソンの日本法人社長になった。その時、ニュージャージーにある総本社のCEO ジェームズ・パーク氏に対して、「あなたは経営者やトップリーダーにどういう能力・資質を求めますか？」と聞いたことがある。パーク氏から即座に返って来た言葉がある。それは、「経営者に求める資質は2つある。ひとつは平均を上回るインテリジェンス（知性）、もうひとつは極度に高い倫理観である」だった。換言すると、「経営者は秀才でなくても良いが、倫理観は重要だ」ということである。企業を一流に育てるためには、法令遵守は必要最低限の条件であって、更なる高見を目指すためには、道徳的・道義的・社会通念的・常識的におかしいことをしないという規範が必須となる。そういう意味では、造語だが、「コンプライアンス＝法令遵守」ではなくて、

「コンプライアンス＝法徳遵守」とするのが正しいと私は考えている。

そもそも「法令遵守」とは、牢屋に入るような悪いこと（法律違反）をしてはいけないという意味である。

対する「法徳遵守」とは、法律に触れないことは当然だが、道徳的にいかがわしいことには手を染めてはいけないということである。

談合、脱収賄、タックスヘイブンによる納税回避、公金の私用等、例は数多くある。

こういう行為は法律的には白黒をつけ難く、必ずしもブラックではないかも知れないが、限りなくグレーである。

法令的にはまかり通ったとしても、

法徳的にはレッドカードを突きつけざるを得ない。まともな経営者がやることではない。要は「家族に堂々と話せないようなことはやらない」ということである。

究極のキーワードで言えば、「インテグリティー」（誠実さ、高潔）である。

企業経営者の中には、コンプライアンス経営が大事だということは分かるが、やはり「きれいごとでは競争に勝てない」と考えている人が少なからずいる。私は、経営は「きれいごと」に拘るべきだと信じている。

そもそも論で言うと、妥協とはやるだけのことをやり、考えるだけのことを一生懸命考えて、それでもどうしてもできない場合に最後にすることである。人生も経営も「妥協」からスタートしてはいけない。“提案するは人、決定するは神”という諺がある。コンプライアンス（法律遵守）を実現するということは、当然や

「コンプライアンス
＝法令遵守」は
誤訳である

るべきことで、真正面から取り組むべきである。経営の世界で一番重要なことは「妥協」ではない。「きれいごと」である。難しいかもしれないが、一見きれいごとに関くけれど、正しいことに初めから背を向けてはいけない。どうしてもダメな時は妥協することを考える。妥協はあくまで最後にするもの。きれいごとで競争に勝てないのはおかしい。始めからきれいごとを否定してはいけないということである。

経営者には、経営能力やリーダーシップ能力に加え、人徳・人格が求められる。人徳・人格の高い経営者が高い社徳・社格の企業を創る。特筆すべきは、本物の経営者たらんとする人は、いかがわしい物には手を出さない高度な倫理観を持つことも重要である。古い諺に、“上、三年にして下を知り、下、三日にして上を知る”とある。社員は経営者を前後左右の四方八方から厳しい目で見ている。経営者が道徳に背くようなことをすると、下がまねをする。自分を律する（自律）ことができる経営者だけが企業を律することができる。コンプライアンス経営が簡単にできるとは思えないが、終始一貫、経営者が、「法徳遵守」に背かないような考え方や立ち居振る舞いをしていると、自然に社員の人徳・人格も高まる。結果として、コンプライアンス経営が実現できる。

私は会社をふたつに大別して考えている。組織図があるがそれだけという会社と、組織図に魂を込めている会社である。魂があるかないかにより、中長期的に見ると業績に4倍の差が出る。魂を込めると会社は強くなるということだ。魂とは企業理念である。理念とは“理想を念じる”という意味である。夢や理想がない会社や人間は屍同様である。持続可能性の高い企業にしたいならば、いの一歩にやるべきこと

は経営理念を確立し社員に説得性と納得性高く発信すること。これが経営者の責任であり責務である。経営理念は企業がサステナビリティを図る上での必要条件であるが、十分条件ではない。理念の無い会社は長期的に勝ち残れない。松下幸之助の「企業成功の50パーセントは理念である」という言葉は組織に魂をいれましようということである。社員が10~20人の小企業でも、魂を注入すると健全な会社に育つ。コンプライアンス（法徳遵守）は魂の重要な基盤である。

若者がベンチャー企業を立ち上げても10年以内に90%はつぶれてしまう。何故かという、売上を立てて儲けを稼ぐ、早くIPOをして一攫千金を目指そうとする目先の考え方が会社を死に追いやる。利益というのは目標と同時に結果。利益追求のみに明け暮れていて、理念やビジョンを忘れると会社はつぶれる。経営の原理原則を学ばなくてはならない。しかし、経営の原理原則をしっかりと身につけてプラットフォームがある経営者は100人中精々3人。基本を身につけていないからつぶれてしまうのである。その基本の中の最基本というべきなのが正に、「コンプライアンス」（法徳遵守）である。人は正しいことを信じた時に正しい仕事をする、それがコンプライアンス経営が正しい結果をもたらす理由である。

あたらし まさみ

株式会社 国際ビジネスブレイン代表取締役