

企業風土と規範意識

—健全な企業風土の生成に関する取締役の責任についての手がかりとして—

三 森 敏 正

1 はじめに

近年の企業不祥事における原因として企業風土が指摘されることが多い⁽¹⁾。企業風土とは、「仕事環境で生活し活動する人が直接的に、あるいは間接的に知覚し、彼らのモチベーションおよび行動に影響をおよぼすと考えられる一連の仕事環境で測定可能な特性」と定義されている⁽²⁾。具体的には、「業績至上主義」「上司からの指示・命令に対する盲目的服従」「長年の慣習による職務の遂行」などである。そして、これらが、企業不祥事の要因とされることが指摘されている。

他方で、株式会社の取締役には、企業に不祥事が生じるとそれに起因して会社の信用、収益等会社価値が毀損するため、取締役はこうしたことが生じないように有効な内部統制体制を構築・運用する義務がある(会社法362条4項6号)ので、企業不祥事を防止する体制に基づいて企業活動がなされているかを監視する義務が善管注意義務の内容として課せられている。ただ、「通常、会社の業務は、業務執行取締役や使用人の間で分担されている。その場合、各取締役は、他の取締役または使用人が担当する業務については、その内容につき疑念を差し挟むべき特段の事情がない限り、適正に行われていると信頼することが許され、仮に当該他の取締役または使用人が任務懈怠をしたとしても、監視義務違反の責任は負わない。」とする信頼の原則も判例では認められている⁽³⁾。したがって、従業員などが、特段、違法等の意識を持たず日常的に、特に長年の慣習による職務の遂行という企業風土に起因する企業不祥事については、信頼の原則が適用されて、多くの場合には、取締役の義務違反が問われないことになってしまう。そこで、本稿では、企業風土における規範意識の醸成に取締役の善管注意義務が及ぶのかに着目して、企業不祥事についての株式会社の役員の責任について一考察を試みるものである。

2 企業風土の生成プロセス

企業風土は、企業の初期段階では、創業者の人格・価値観・理念が組織全体に強い影響を与える⁽⁴⁾。そして、後に企業に加わる従業員に対しても教育・研修・評価制度などを通じて、そ

(1) 株式会社東芝第三者委員会「報告書」(2015年7月20日)、三菱電機調査委員会報告書(第1報・2022年10月2日、第2報・2021年12月23日、第3報・2022年5月25日、第4報最終報告・2022年10月20日)、日野自動車株式会社特別委員会調査報告書(2022)

(2) George H. Litwin and Robert A. Stringer, Jr. (占部都美監訳・井尻昭夫訳)『企業風土』1頁。年8月1日)等。

(3) 田中亘『会社法』270頁(東京大学出版会、第3版)、取締役の善管注意義務と信頼の原則については、拙著「企業風土と会社役員の責任の一考察」(石巻専修大学経営学研究第34号9頁以降)を参照。

の組織に「適応」が促され⁽⁵⁾、同僚・上司の行動が規範として作用し、逸脱行動が排除されることで一貫した企業風土が生成され、強化されることになる⁽⁶⁾。こうして生成された企業風土は、組織が似た価値観の人材を惹きつけ(Attraction)、選拔し、(Selection)、不適合者を自発的に離脱させる(Attrition)というプロセスを通じて維持されることになる⁽⁷⁾。特に、日本の企業では、日本特有の長期雇用と社内教育を通じて、職場の同質性を高めて、暗黙の了解や慣習が中核とした企業風土が形成されている⁽⁸⁾。

3 企業不祥事を生じさせる規範意識と企業風土の影響

(1) 規範意識に関する内部規範とグループ規範の影響

企業風土の規範意識を考察する前提として、企業風土と企業不祥事の関係性を考察する必要がある。企業風土と企業不祥事については、Xiaoding Liuは以下のように、企業の不祥事を起こす風土を測定するため、新たに、企業の不祥事を起こした内部関係者(取締役・役員など)の出身地を指標化した手法を導入して、企業風土の規範意識の欠如の醸成の分析を行った⁽⁹⁾。

この研究では、不祥事の発生している企業の企業風土では、規範意識が低い人を組織に引き寄せ、選抜している。そして、これらの人々は、その企業の内部規範に従って行動する傾向がある。この場合の内部規範とは、報酬や処罰などの外部的な制裁よりも、恥や罪悪感、あるいは自己評価の喪失といった感情によって強化される自身の価値体系に基づいた行動様式であるとされる⁽¹⁰⁾。

一方で、内部規範とは対照的に、グループ規範は集団のメンバーによって報酬と罰を通じて強制されるものであるとしている。そのために、支配的なグループ規範が企業風土として固定化される。グループ規範の下では、逸脱した従業員を罰するために、他のメンバーは社会的に距離を置き、従業員のキャリアを進展させるために有益な情報を拒否したり、または助けを求められた際に援助を拒否するなどの制裁が働く。その結果、個人が他の従業員とは異なる規範に関する意識を持っていたとしても、グループによる罰を恐れて支配的なグループ規範に沿った行動を取る可能性がある⁽¹¹⁾。このようにして、規範意識の低い企業の意思決定者は、規範意識を欠いた行為に対してより寛容になり、結果として企業の不正行為に関与しやすくなる傾向がある。これらについては、地域や業界にかかわらず、関係性が見られたとしている。

(4) Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.),

(5) Chatman, Jennifer A., and Sandra E. *Leading by Leveraging Culture*. *California Management Review*, 45(4), pp. 20-34.

(6) Treviño, Linda Klebe, *The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors*. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), pp. 447-476

(7) Schneider, Benjamin., *The People Make the Place*. *Personnel Psychology*, 40(3), pp. 437-453.

(8) 橋本努『企業倫理と経営理念』中央経済社、2008年、p.56。

(9) Xiaoding Liu *Corruption culture and corporate misconduct* (*Journal of Financial Economics* 122.), pp. 307-32

(10) Gintis, H. 2003. *The hitchhiker's guide to altruism: gene-culture coevolution and the internalization of norms.*, *Journal of Theoretical Biology* 220, pp. 407-418.

(11) Hackman, R., *Group influences on individuals in organizations.*, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3 Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA. pp. 199-26

以上の考察は、企業不祥事を起こす企業文化と企業行動とは関係があり、これらの行為が個人の問題ではなく、組織の枠組み内に存在するより深い体系的な影響から発生している可能性を示唆しているとしている。そして、その弊害としては、不祥事・不正・事故隠蔽などが発生しやすく、形式的な制度では抑止できないことや、強い圧力や想定外の対応が発生し、通報制度やコンプライアンス教育が形骸化することを挙げている。

このような思考を防ぎ、組織的不正を防ぐためには、高い倫理的使命感が必要であり、特に職務的自尊心(社会的貢献感)が職能的自尊心(専門性重視)よりも組織的不正抑制に強く作用するとの指摘をした。

(2) 属人思考と規範意識

岡本は、組織内に「属人思考」という風土が形成される過程とそれがもたらす企業リスクを分析し、企業不祥事の関連については、属人思考と、本来「事柄」に基づいて判断すべき場面で、「誰が言っているか」という人の属性が判断のウェイトを占める組織では、不祥事が生じやすい傾向があるとしている。そして、このような組織の特徴としては、判断・意思決定で「人的要素」が過剰に優先することと、強い権威主義的傾向を伴い、反対意見やチェック機能が抑制されることにあるとしている⁽¹²⁾。

(3) 企業不祥事と従業員の倫理観

江原は、企業不祥事の背景には、従業員の倫理的判断と組織文化(組織風土)の構造的要因があると位置づけて、組織の利益ために倫理を逸脱する行動に注目し、ミクロ(個人)とメゾ(組織)の両視点からその要因とメカニズムを以下のように分析している⁽¹³⁾。

組織風土は、曖昧で圧力的な文化であるので、倫理的ジレンマの解消を困難にし、不正行動を誘発するとしている。つまり、上司や経営層の価値観が部分的に浸透し、違反に対する認識や情報共有を抑制する傾向が強いということである。そして、従業員の行動は、倫理観が明確でない場合、非倫理的組織行動が選好されやすいので、社員は、上司の期待に応えることと倫理意識の間で「モラル・コスト／ベネフィット」を計算・判断する傾向が強く、高圧的文化・曖昧な評価基準は、「自分勝手な判断」を誘発しやすくなる。

ミクロ(個人)とメゾ(組織)に関しては、組織文化が「非倫理行動を当然視する構造」になると、個々の倫理判断が崩れやすくなるので、制度だけではなく、文化構造を変えない限り、不祥事の根絶は難しいと指摘している。

上記の各見解からは、企業不祥事の発生には、組織風土が個人の倫理観すなわち規範意識に大きく影響しているので、不祥事を防止するためには、制度の整備と同時に、組織風土の転換が不可欠であると示している。

(12) 岡本浩「組織風土の属人思考と職業的使命感」日本労働研究雑誌 565 号 4-12

(13) 江原義之「企業不祥事にみる従業員の倫理観と組織風土」立教ビジネスデザイン研究 18 号 1-15 頁。

4 規範意識の法的根拠

(1) 企業風土の規範意識への影響

これまでの考察で企業風土という企業内部の環境が、取締役や従業員の規範意識に大きな影響を与えるということが実証データを根拠とする各研究により明らかになった。また、前述のように、株式会社の取締役には、企業不祥事を防ぐ義務が善管注意義務により課せられているが、合理的な情報・手続きに基づき、リスク分析や社内協議を尽くしていた場合には、経営判断の法則により、責任を問われない場合もある。さらに、信頼の原則により、特段の場合を除いては、取締役の企業不祥事に関する責任は、ほとんど問われないことになる。そこで、企業風土が従業員の規範意識に強い影響を与えるのであれば、規範意識を低下させない企業風土を醸成することが不祥事を防ぐことになる。したがって、社会の客観的な常識に基づき、契約を含む社内外のルールを遵守するような健全な規範意識を従業員が持つような、企業風土の醸成をすることも取締役の善管注意義務の範囲に含まれると解させる。

そこで、どのような企業風土が健全な規範意識を形成するかを明らかにするためには、従業員の規範意識の生成過程を知ることが、不祥事を発生させない企業風土の醸成のためには必要となる。

(2) 規範意識の生成と人格責任

① 人格形成責任

企業不祥事を引き起こすような規範意識がどのように生成されるかについては、団藤博士の人格責任論が参考になる⁽¹⁴⁾。

団藤博士は、法律学では、犯罪を「違法な行為」として形式的に処理する傾向が強い。しかし実際には、犯罪行為はその人の反社会的性向、価値判断といった人格的傾向を反映している。したがって、「行為」だけを見るのではなく、「行為に至る人格の在り方」に着目すべきであるとしている。そして、人格は生得的な資質だけでなく、環境、教育、経験などによって形成される。したがって、個人は「自己の人格をどのように形成してきたか」という点でも責任を負う。これは、過去の選択、態度、生活様式への反省責任とも言える。つまり、人は完全に自由な主体ではないが、ある程度の選択可能性と責任能力を有しており、その枠内での人格形成に責任があるとされる。

この人格形成責任は、行為者の性格や価値観の形成といった人格形成過程に照らして、違法行為が行為者にどれだけ帰責できるかを判断する枠組みである。

② 裁判例にみる企業風土と規範意識の関係

前記のように、人格形成責任は犯罪の成立要件に関する理論なので、直ちに、企業の不祥事の行為者の責任に適用はできない。ただ、行為者の精神的・人格的背景などを責任判断の要素

(14) 団藤重光「人格責任の理論」法哲学四季報 第2号 100頁以降。

として捉えるならば、行為者の規範意識についての企業風土の影響として見ることができる。そこで、以下において、企業風土が加害者の規範意識に影響を与えたと解される裁判例を検討する。

i) 福岡地裁平成23年1月26日判決⁽¹⁵⁾

a. 事実の概要

親会社Aの社長Bは、過去に出向していた子会社Cとの関係が深く、Cでは営業課長Dが主導して、在庫の売買を装った循環取引(いわゆる「グルグル取引」)を行っていた。この取引は役員会の承認なく進められ、A・C両社の取締役会や監査会も形式的な運営にとどまり、実質的な在庫や取引のチェックはされていなかった。非常勤監査役Eも、帳簿の整合確認のみを行うなど、実態把握を怠っていた。その後、Cの不良在庫と借入金は急増したが、Aの取締役らは稟議書の数値確認のみに終始して、深掘りを怠っていた。さらにAはBに対して20億円の融資枠を無条件で提供し、資金使途の管理もなされなかった。その結果、債務が拡大し、Fは15.5億円の債権放棄を余儀なくされ、Cへの融資は借換え状態となった。しかし、問題発覚後の調査も不十分で、帳簿や契約書の確認はされず、損失は最終的に22.6億円に達した。Cは事業縮小と再建を余儀なくされ、Bは農水省の支援により株式化による支援を受けることとなった。

上記のような経緯から、原告株主は、C元取締役B、Gに対して、Aに生じた損害18.8億円の賠償を請求したという事案である。

b. 裁判所の判断

裁判所は、親会社Aの取締役は、子会社Cで以前から問題とされていた在庫の過剰蓄積や資金繰りの悪化について、取締役会や監査で繰り返し指摘されていたにもかかわらず、その原因究明や対策を怠った。取締役としては、個別契約書や在庫の現物検査、担当者からの聴取などを行う義務があり、取締役会を通じて具体的な調査・指導をするべきであったが、被告らは一般的な指示にとどまり、具体的な調査を行わなかったため、忠実義務および善管注意義務に違反すると判断した。

これは、企業が組織的に不適切な経営慣行を放置し、それが通常の行動として社内に定着していたという企業風土によって、規範意識に影響を与えたものと解することができる。

ii) 東京高裁平成25年2月27日判決⁽¹⁶⁾

a. 事実の概要

Y社が運営しているホテルの営業部の係長のXに対して、上司であるAが風邪気味のXに飲酒を執拗に迫り、嘔吐後も再び飲ませる、体調不良にもかかわらず、レンタカー運転を強制する、帰社命令無視を理由に、深夜のメール・留守電で人格否定的発言をする、「ぶっ殺すぞ」など

(15) https://www.courts.go.jp/app/files/hanrei_jp/154/081154_hanrei.pdf

(16) 労働判例 1072 号 5 頁。

の暴言を夏季休暇中に録音留守電で送信するなどの行為を行った。その結果、Xは精神疾患を発症し、休職を余儀なくされたので、Y社と直属の上司Aに対して、不法行為に基づく損害賠償を請求したという事案である。

b. 裁判所の判断

裁判所は、アルコールに弱い原告に対し、嘔吐後も「吐けば飲める」などと執拗に強要したこと、前夜の飲酒で体調不良の原告にレンタカー運転を命じた行為を「極めて危険」と判断して不法行為を認めた。さらに、帰社命令を破った点への怒りを表明する深夜の録音・メールで、精神的圧迫を主目的としたこと、「夏季休暇中の携帯電話へ深夜に『ぶっ殺すぞ、辞めろ!』」などの留守電を残した行為は、人格権を侵害するほど悪質であり、不法行為に該当する」としてAに対して損害賠償を認めるとともに、会社にも業務関連性を認めて使用者責任を認めた。

この判決では、Aの行為について会社に業務関連性を認めていることから、企業風土が行為者の規範意識に影響をあたえたものと解される。

iii) 令和2年11月13日大阪地裁判決⁽¹⁷⁾

a. 事実の概要

Y1の従業員である被控訴人Xが、勤務中に、Y1のA店(当時)店長Y2、同店副店長Y3、同店従業員Y4およびY5から暴行を受け、傷害を負ったほか、心的外傷後ストレス障害(PTSD)またはうつ病に罹患して休職を余儀なくされたなどと主張して、Y1に対しては雇用契約の債務不履行(安全配慮義務違反)または不法行為(使用者責任)を理由として、Y2ないしY5に対しては不法行為を理由として、損害賠償等を求めた事案である。

原審は、Y4およびY5の不法行為責任およびY1の債務不履行(安全配慮義務違反)を肯定したことから、Y1、Y4およびY5がこれを不服として控訴するとともに、Xも請求棄却部分を不服として附帯控訴した。なお、Y2およびY3に対する請求については原審がこれを棄却し、Xが控訴しなかったため原判決が確定しているという事案である。

b. 裁判所の判断

平成25年6月23日より前に、上司や同僚からXに対する暴力を伴う指導があったことや、Xが、暴力を伴う指導の対象になっているとして自らまたは両親を介してY1に苦情を申し出たり、相談したりしたことがあったことをうかがわせる事情や証拠はない。

また、不法行為1はY4が偶発的に行ったものであり、不法行為2も、Xから唾をかけられるなどの対応をされるようになったY5がとっさに行ったものにすぎない。

さらに、XがY1に入社して以降、人事評価において低位の評価が続いており、注意や指導が困難な社員であると受け止められていたからといって、Y1において、そうしたことを理由に、Xが上司や同僚から暴力を伴うような指導や叱責等を受ける可能性があることを予見すること

(17) 労働判例 1242 号 33 頁。

ができたとは認めるに足りない。そうすると、不法行為1、2当時、Y1に、Xの上司や同僚に対してXへの業務上の注意・指導を行うに当たり暴力を伴うような指導等をすることがないよう注意すべき義務があったとまでいうことはできないとした。

この事案は、上司の暴行と心的外傷後ストレス障害(PTSD)の因果関係自体は認めつつも、暴行が一部偶発的であったことを鑑みて、暴行行為そのものは職場での業務関連行為と認定した。しかし、会社の安全配慮義務を認めるためには加害行為の予見可能性および回避措置の実施可能性が必要であり、本件においては、予見可能性がないとして会社の安全配慮義務については否定して、使用者責任のみを認めたものであり、予見可能性がないことを理由として、暴行という従業員の規範意識の欠如した行為と企業風土との関連性を否定したものである。

iv)平成28年1月14日東京地方裁判所判決⁽¹⁸⁾

a. 事実の概要

Y社に雇用されていた従業員Xが、Y社の代表取締役Aの個人的な支出のために、Y社の関係会社からの多額の貸付について指示をしたことを行政やマスコミに内部通報した。そのため、Y社はXに対して降格処分とし、その後さらに、子会社に出向を命じたが、Xはこれを拒否したため、Y社はXを懲戒免職とした。そこでXがY社に対して、降格処分及び懲戒解雇処分の無効と損害賠償を請求したという事案である。

b. 裁判所の判断

裁判所は事実認定において、Y社の経営陣とAとの関係については、内部通報を受けてY社により設置された弁護士などからなる特別調査委員会の調査報告書を引用した上で「上記貸付けが簡単に行われ、早期に発見、防止されなかった原因について、被告グループにおいて、B、A及びBの実弟であるC(以下、併せて「B父子」という。)が非常に強い支配権を有し、特別の存在と扱われており、被告グループ内ではトップの指示には当然従うという体質ができあがっていて、まさかトップが会社に不利益な行動をするはずがないという気持ちも働き、安易に貸付けに応じて防止するための行動ができなかったことによるものと判断した旨の記載があるほか、このような不祥事の再発を防止するための提言として、被告が上記貸付金の使途説明の努力を続けるとともに、Aを告訴、告発することも検討すべきこと、公正な方法による貸付金の回収の努力をし、被害の回復を図るべきであること等に加え、被告グループに対するB父子の支配権を薄め、被告のガバナンスを強化するための具体的方策を検討し、実現を図るべきであるとした上で、B父子の保有する被告グループの株式を透明化し、その比率を下げる等の方策を講じるべきこと、被告グループの人事制度の見直しを直ちに行うべきであり、Aに報告してその承認をもらおうといった慣行は直ちに廃止すべきであること等」が認定されていたとして、企業風土が社長の不祥事の原因を作ったことを間接的に認めている。

(18) 労働判例1140号68頁。

ただ、この判決では、原告の内部通報については、被告Y社のA社長を失脚する目的で行ったことが認定され、正当な内部通報と認められなかったために、降格処分については就業規則違反で有効とされ、懲戒免職処分については、原告Xが出向先とされた部署は、従来のXの業務内容とは、全く関連のない部署であり、出向命令権の濫用が認められ、それを拒否したことを理由とする懲戒解雇処分は無効としている。

5 健全な企業風土の形成と従業員の規範意識

企業不祥事の発生を防ぐためには、従業員の規範意識の形成については、会社の安全配慮義務を尽くすことが重要であると判例からは解することができる。これは、企業が安全配慮義務を適切に果たすためには、従業員一人ひとりの規範意識の高さが不可欠であり、企業が安全配慮義務を果たす取り組み自体が、従業員の規範意識を育むことにも繋がってくると解される。そこで、従業員が規範意識を高めるためには、a)全ての社内規定を遵守しようとする意識(法令・規則遵守意識)、b)潜在的な危険やヒヤリハットを早期に発見し、報告しようとする意識(危険予知・報告意識)、c)同僚の安全を気遣い、協力して安全な職場環境を作ろうとする意識(相互協力意識)、d)自身の行動が他者や職場全体に与える影響を認識し、責任を持って行動しようとする意識(責任感)、e)既存の安全対策に疑問を持ち、より良い方法を模索しようとする意識(改善意識)⁽¹⁹⁾が必要となるとする見解は妥当である解することができる。そこで、従業員が規範意識を高めるためには、企業側においては、定期的な研修や教育は、従業員に具体的な安全行動や倫理観を教える学習機会の提供を設けることと、リーダーの模範的な行動や明確な方針を示すことにより、健全な規範意識を有する従業員の性格や価値観の形成していくことになることと解する。

6 結びに代えて

これまで、企業風土が従業員の規範意識に影響を与えることを考察した。その結果、不健全な企業風土は、本来あるべき規範を曖昧にしたり、形骸化させる要因となることが明らかになった。例えば、経営層が法令遵守を声高に叫びながらも、短期的な利益追求のために不正を黙認したり、不正を行った者を処分せずむしろ評価したりする環境に置かれた場合、従業員の中に規範的な混乱を生じさせ「自分も少しくらいなら」という正当化の余地を与えることになる。また、明確な規範がない、あるいは遵守が強制されない環境では、倫理的な基準が低下し、不適切な行為が常態化しやすくなる。さらに、不正行為が「会社ではよくあること」「成功のためには仕方ない」と正当化されやすくなり、不祥事発生のハードルが下がることになる。

そして、不健全な企業風土は、従業員が問題や懸念、不正行為の兆候を報告することをため

(19) Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. Behavioral ethics in organizations: A review and synthesis. *Journal of Management*, 32(3), pp.317-347

らわせる「心理的安全性」の低い環境を作りだすことになる。つまり、高圧的な上司、異論を許さない閉鎖的な雰囲気、ハラスメントが横行する職場などでは、従業員は自身の不利益を恐れて沈黙を選ぶことになる。さらに、このような状況では、不正行為がおこなわれても、誰も声を上げずに同調圧力によって黙認され、さらには自身も加担せざるを得ないという状況に陥ることになる。

加えて、不健全な企業風土、特に過度に競争的で、短期的な業績目標達成を絶対視する「結果至上主義」の風土は、従業員に極度のプレッシャーを与え、目標達成のためには手段を選ばないという暗黙のメッセージが発せられ、従業員は規範を逸脱してでも目標を達成しようとする「動機」を強く持つことになる。その結果、目標達成こそが、法令遵守や倫理といった長期的な規範よりも優先されるという歪んだ規範意識が形成されることになる。

したがって、健全な規範意識が醸成させるためには、従業員の規範意識が曖昧化、形骸化し、低下しないようにすること、不正の「動機」、「機会」が拡大し「正当化」が容易にならないようにすること、「組織的圧力」によって規範が歪められることがないような企業風土を形成する必要がある、こうした健全な企業風土を形成させることも、取締役の善管注意義務の範囲に含まれると解することができる。