

第4回 技術者倫理研究会

# 技術者倫理と内部告発を考える

社団法人日本建築学会 倫理委員会

2007年5月7日

## 第4回 技術者倫理研究会

# 「技術者倫理と内部告発」を考える

技術の高度化、巨大化に伴い、各界の組織内部において不祥事が頻発している。その多くは、内部告発（ホイッスル・ブロウイング whistle-blowing）によって表面化したものである。いま、内部告発を正面から考えようとする気運が高まっている。公益通報者保護制度のあり方について、技術的な意見が交わされることも多い。

そこで、第4回技術者倫理研究会は「技術者倫理と内部告発」をテーマに開催する。

講師・田邊朋行氏の御専門は、企業倫理、環境法、原子力法である。とくに、原子炉等規制法および公益通報者保護法における申告制度について法学的視点から考察を行い、その改善すべき点を詳細に指摘されている。ホイッスル・ブロウイング制度の国際的な差異や、技術分野における差異などを含めたお話にも期待したい。

講師・鈴木啓允氏は土木工学の御専門として、複数の大学で技術者倫理の教鞭をとる傍ら、技術者倫理に関する講演・執筆活動を精力的に行っておられる。とくに近刊の『談合がなくなる一生まれ変わる建設産業』では、談合をなくすための前向きな“処方箋”が提案されている。建設産業において、内部告発をいかに捉えていくかのお話を期待したい。

内部告発はとかくタブー視されがちであるが、私たち建築関係者の技術者倫理として、いわばタブー化している「内部告発」に、今後どのように取り組みうるのか。そこから脱却すべき糸口を模索し、今後、建築技術に相応しいしくみを考えるための契機となれば幸いである。

＜主催＞日本建築学会 倫理委員会

日時：2007年5月7日（月）14:00～17:00

会場：建築会館ホール（東京都港区芝5-26-20 TEL03-3456-2051）

プログラム（敬称略）：

1. 主旨説明（5分）  
島田良一（倫理委員会委員長、東京都立大学名誉教授）
2. 建築技術の倫理を考えるために（15分）  
島田良一（倫理委員会委員長、東京都立大学名誉教授）
3. 講演「原子力安全規制と内部告発者保護制度」（60分）  
田邊朋行（財団法人電力中央研究所社会経済研究所主任研究員）
4. 講演「建設産業における企業倫理の確立と実践」（60分）  
鈴木啓允（NPO 法人建設環境情報センター専務理事）
5. 討論（30分）  
司会：山本康弘（倫理委員会幹事、元東京工芸大学教授）  
伊藤邦明（倫理委員会幹事、東北大学名誉教授）

参加費：会員 2,000 円、会員外 2,500 円、学生 1,500 円（資料代含む）

定員：160名

申込み：日本建築学会事務局 総務部 小野寺

E-mail：onodera@aij.or.jp TEL03-3456-2051

## ●講師の紹介

### 田邊朋行氏（電力中央研究所社会経済研究所主任研究員）

学習院大学卒業

京都大学大学院博士後期課程修了（同大学にて博士（エネルギー科学）を取得）

1991年電力中央研究所入所

2002年から2006年まで社会技術研究システム研究員兼任

現在、大阪大学大学院工学研究科特任准教授、麗澤大学企業倫理研究センター客員研究員等を兼務

専門：科学技術と法、技術倫理

著書：『世界の環境法』（共著）、国際比較環境法センター、1996年

『化学物質規制・関連法辞典』（共著）、丸善、2003年

『融ける境超える法5 環境と生命』（共著）、東京大学出版会、2005年

論文：「JCO 臨界事故にみる法的課題」環境法政策学会誌第4号、2001年

「規制システムと企業コンプライアンス活動との協働」、ジュリスト1307号、2006年

### 鈴木啓允氏（建設環境情報センター専務理事）

1945年生まれ

早稲田大学理工学部土木工学科卒業、同大学院博士課程修了

コロラド大学にて、マスターオブサイエンスを取得

(社)日本建設業経営協会評議員として、中央技術研究所の設立に参加

共同企業体適正運営推進協議会委員（建設省）、建設業刷新検討委員会委員（建設業七団体）

などを歴任

弘前大学、ものづくり大学、国土館大学などで技術者倫理等の教鞭をとる傍ら、講演・執筆活動に当たる

著書：『技術者社会の崩落』、日刊建設工業新聞社、2000年

『サステイナブル建設経営－建設倫理考 続 ゼネコンに、いま何が求められているか』、

日刊建設工業新聞社、2000年

『はじめに技術者倫理ありき』、日刊建設工業新聞社、2004年

『談合がなくなる－生まれ変わる建設産業』（共著）、日刊建設工業新聞社、2006年

## 目次

- |                       |       |    |
|-----------------------|-------|----|
| 1. 主旨説明               | 島田 良一 | 1  |
| 2. 建築技術の倫理を考えるために     | 島田 良一 | 3  |
| 3. 原子力安全規制と内部告発者保護制度  | 田邊 朋行 | 7  |
| 4. 建設産業における企業倫理の確立と実践 | 鈴木 啓允 | 27 |

## 主旨説明

島田 良一（倫理委員会委員長、東京都立大学名誉教授）

今回は、財団法人電力中央研究所社会経済研究所の田邊朋行先生、ならびにNPO法人建設環境情報センターの鈴木啓允先生にお越しいただき、私たち建築関係者の技術倫理として、いわばタブー化している「内部告発」にどのように取り組もうかを考えてみたい。

### 最近の組織不祥事多発と内部告発

技術の高度化・巨大化に伴い、各界の組織内部における不祥事が頻発している。その多くが内部通報（内部告発、英語ではホイッスル・ブロウイング whistle-blowing という）によって表面化するので、多くの分野において、この内部告発を正面から考えていこうとする傾向が出てきている。特に、公益通報者保護制度のあり方、その有効性や弊害などについて、意見が交わされることが多い。

田邊先生は、原子炉等規制法および、公益通報者保護法における申告制度について、法学的視点からの学術的考察を行い、その改善すべき点を詳細に指摘されている。

一方、鈴木先生は、土木工学の御専門として、複数の大学で技術者倫理の教鞭をとる傍ら、技術者倫理に関する講演・執筆活動を精力的に行っておられる。

### 講演に期待される論点

以上のような両先生の知見を背景として、日本建築学会の倫理委員会としては、こうした問題のタブー視という次元から脱却すべき糸口を模索し、今後、建築技術者の倫理を考えていくための、共通理解を得られればと期待したい。

さらには、ホイッスル・ブロウイング制度の国際的な差異、技術分野における差異などについての議論を通じて、今後、建築分野の倫理を討議する基礎を探ることができればと期待する。

以下、本日の講演の前座として、建築技術者個人の倫理観と組織的倫理観との対立について考えるための、基本概念を理解しておくことにする。

## 建築技術の倫理を考えるために

島田 良一（倫理委員会委員長、東京都立大学名誉教授）

### 1. 一人の建築技術者とその組織との価値観、言動の対立の原因

#### 1-1) 生産システムの情報伝達の不備、背景

建築のような巨大生産物は、個人の技術者だけが責任を持って作り上げることはできない。現代では、多くの工業分野において技術が高度化し、生産物も巨大化しているため、技術者は他の多くの人々との協力のもとに、その生産に関わるようになってきている。

特に建築分野では、

- ①建築の技術者が、構造、計画、意匠設計、建築環境、積算、現場生産などの専門に分化し（従来の建築士制度では総合的な資格制度であったため、その専門分化は曖昧なものであったが、これからは建築士法改正により、技術者の専門分化が明確に進められることになっている）、その相互の協力が重要になるだけでなく、
- ②伝統技能に習熟した職人、専門知識のない単純労働者などとの協力による（寄り合い世帯）生産である。
- ③屋外現場の一品生産という固有の生産条件を負っている。その中では、情報や意思の伝達が円滑に行われにくい。最近では、現場労働者に言葉が通じにくい外国人労働者が含まれている場合さえある。

技術者は、通常、それぞれの所属する組織（建設業、設計事務所、下請企業、現場組織など）のメンバーとして生産に関わるが、生産システム全体として見れば、円滑な情報伝達が相互に行われにくい状態にある。

それぞれの組織においても、個人と組織の情報伝達が円滑であることが求められるが、以上のような現場生産システムにおいては、情報伝達が不十分であったり、組織間の利害の対立などもあって、意見の対立や多くの失敗、リスク発生が起りやすくなっている。多くの人間の協力体制において、責任の分担関係が曖昧となり、この責任体系が組織として閉じた体系になっていないのである。

要するに、責任の体系が開放系になっている。メンバーの不注意や、災害のような予期せざる要因によっても、容易にこの責任体系が崩れてしまい、情報伝達が期待されるように機能しない。

#### 1-2) 個人と組織の価値観・言動の対立

内部通報というものは、組織内部の個人とその組織の間の情報の伝達不備や価値観の統合が円滑にいかない場合に発生する。

技術者個人の倫理（考え方）・論理（価値観）、組織の倫理・論理はそれぞれ固有の特質を持っており、その間に対立が発生し、その調整に失敗した場合に、内部通報という最終手段に訴えざるを得ない状況が発生する。対立する個人それぞれの倫理・論理は千差万別であり、あまり単純化しては考えられない。

### 1-3) 組織の論理、技術者個人の倫理

建設業、設計事務所、その他の組織の論理は、通常、所得の原理で考えることができる。通常、企業は、利益の拡大を基本原理としている。企業の信用の確保、仕事の入手、経営の安定、長期展望などは必ずしも利益の拡大を求めない場合もあるが、それは当面の利益を犠牲にするという場合であって、長期的には、利益拡大の原理から導きうる価値観である。具体的には、コストの削減、人員の効率的配置、工期の短縮といった形をとることが一般的である。

組織内の技術者個人の倫理は、個人の利益を越えた技術そのものの精神に密着し、法的規制を守りつつ、公益一般を重視し、さらに、建築物の安全性、快適性、効率性、経済性などの確保を通じて、環境に調和する建築を実現し、建築主の期待に沿うことであるが、厳しいコストや工期の中で、見落としや失敗のない工事を行うことであろう。

### 1-4) 公益通報と密告

公益通報制度が、通報者の保護を目的としながらも、組織防衛的な性格を強く持つことは当然であろうが、これでは本来のホイットル・ブロウイングの保護になっていないとする意見があり、最後の手段として密告という手段が残されているとまで言われたりするが、通報者が、密告という手段に訴えるに至るような組織環境自体に問題があるというべきであろう。

### 1-5) 法と倫理

建築は、建築技術者の倫理に守られて作られると考えたいが、建築ほど多くの法律によって規制されているものは少ないだろう。民法をはじめとして、建築基準法、建築士法、消防法、都市計画法、文化財保護法、建設業法、独占禁止法、労働関係法など、多くの法律に違反しないように建築は作られねばならない。しかし、数多くの法律によって規制されているといっても、そのすべてを守れば問題なく建築ができるわけではない。法の規制内容の多くが、境界のはっきりしない内容になっており、その多くが倫理的判断によって決めなければならないようになっている。

## 2. 日本人の組織従属的な思考法について

### 2-1) 組織を重視する日本的発想、日本語の問題

私たち日本人は、幼時から周囲の人々との関係に配慮するように育てられる。特に日本

語に固有の尊敬語・謙譲語といった丁寧な言葉遣いは、それが美德として教えられるから、無意識のうちに周囲の人に対して深い配慮をせざるを得ない生活態度を身に付けている。特に組織に所属する人間は、その組織の主流の考え方に追随して発言しようとする傾向が強い。私たちの社会においてはそれが常に安全であり、穏健なのである。

## 2-2) 空気の支配のもとでの発言

組織に所属する個人は、常に自分の考え方を組織の空気に合わせようとする。

ここで空気というのは、山本七平氏の「空気の研究」、冷泉彰彦氏の「関係の空気、場の空気」で論じられている日本人固有の思考癖のことである（山本氏はクリスチャン、冷泉氏は外国人に対する日本語教師という視点から気づいた論点である）。

要するに、私たちは「空気」を察し、その空気の中で、その空気に合わせてしか発言しなくなってしまったのである。

空気に逆らってものを言うのは大人気ない。そんなことをするより沈黙していたほうが好ましい。そんな考え方を戦後日本人は身につけてしまった。これを冷泉氏は「日本語の窒息」と名付けておられる。

私たちは、ある空気に沿ってのみ、自信をもって発言できる。組織の空気に逆らって発言することを躊躇し、そうする訓練も受けていない。こうした社会の中で、技術者が自分の倫理観に沿って信念を貫くには、よほどの覚悟が必要となる。こうした日本語の状況が、適切な公益通報を阻害しているように思われる。

私たちは、利害の対立や感情的なしこりのある場合だけ、この空気の支配を撥ね返す勇気を出せる。そのために、内部告発を本来の建設的な内部通報とは異なる、陰湿で好ましくない密告というようなものと受け取る傾向が生じるのである。

## 3. それではどうしたら良いのか

例えば、以下のようなことを考えてみてはどうだろう。

### ①義務と責任

常に、自分にとっての利益より、自分の義務は何か、自分の責任をどう果たすべきかを中心に考える癖をつける。

### ②教育研究関係者の場合

研究教育に関わる者は、研究と教育の倫理と責任について熟考し、信念に基づいて行動する。

### ③組織のトップの責任

企業等の組織のトップの責任として、組織構成員が自由にものを言える環境を構築し、



それを組織の空気として定着させる責任を持つ。

#### ④発言する勇氣

メンバーが組織の空気に逆らって発言することを、勇氣あるものとして評価し、ただ口をつぐんだり、組織的な空気に沿って話すことは楽であるが、恥ずべきことであるという常識を確立する。

#### ⑤プロフェッション職能の責任、フィデューシャリー信認

建築家という職能の責任として、建築主と建設業者の間に立って両者に公平に行動し、全知能と能力を傾けて指導する、というようなことが言われたりするが、それで良いのであろうか。弁護士の場合、クライアントのために全力を挙げて奉仕することになっている。

建築のように、クライアントが何も知らないことが多い仕事の場合、また、何が起こるか予測できない場合、起こりうるすべてを考慮して契約をするということは難しい。いわゆる信認フィデューシャリーの責任を負い、いかなる場合にも、建築主のために全力を挙げて努力することが期待される。

#### ⑥汝、隣人の家をむさぼるなかれ（モーゼの十戒）

これは、モーゼの十戒のなかの最後の十番目の戒めである。

内村鑑三によれば、これは「心の中でも、疚しいことを考えるな」という意味だそうである。これは、私たち戦後教育を受けた人間には分かりにくい。私たちは「心の中では何を考えてもよい」「実際に法律を侵さなければ良い」と教えられたように思う。モーゼの十戒は、キリスト教徒、ユダヤ教徒にとって、規範中の規範であり、西欧文化の倫理の基本になっている。私たちの仏教文化では、赦すことが基本として教えられる。それでは、この厳しい教えを理解できないばかりか、実践することも難しいだろう。

#### ⑦復唱

敬虔なユダヤ教徒は、食事に際して、必ずモーゼの十戒を復唱するそうである。教えを守るにはそのような儀式が必要であると考えているのだろう。一方、我が国の社会ではそのような儀式が消え失せて久しい。ただ、「いただきます」「ごちそうさま」と口にするだけが形骸化して残っているだけである。企業などにおいては、社是、社訓を復唱しているところもあるようだが、実際に機能しているのだろうか。

日本建築学会 第4回技術者倫理研究会  
「技術者倫理と内部告発」を考える

# 原子力安全規制と 内部告発者保護制度

(財)電力中央研究所 社会経済研究所 主任研究員  
兼 大阪大学 大学院 工学研究科 特任准教授  
兼 麗澤大学 企業倫理研究センター 客員研究員

田邊 朋行

<http://criepi.denken.or.jp/jp/>

日本建築学会第4回技術者倫理研究会 2007/05/07



## 本日お話し申し上げます内容

重要性を増す企業倫理と社内通報制度

社内通報制度の導入を促した内部告発者  
保護制度—米国原子力事業の例から—

我が国原子力安全規制における  
内部告発者保護制度

おわりに

<http://criepi.denken.or.jp/jp/>

日本建築学会第4回技術者倫理研究会 2007/05/07



## はじめの話題は

### 重要性を増す企業倫理と社内通報制度

社内通報制度の導入を促した内部告発者  
保護制度—米国原子力事業の例から—

我が国原子力安全規制における  
内部告発者保護制度

おわりに

<http://criep.denken.or.jp/jp/>

日本建築学会第4会技術者倫理研究会 2007/05/07



### 重要性を増す企業倫理と社内通報制度

## 企業は懲りない?

- 21世紀に入ってからでも続発しつづける企業不祥事
  - 2002年 牛肉偽装事件(雪印食品、日本ハム)
  - 2002年 原子力発電所自主点検データ不実記載(東電)
  - 2004年 三菱ふそうリコール隠し
  - 2005年 構造計算書偽造(耐震強度偽装)事件
  - 2006年 ライブドア事件
  - 2007年 不二家消費期限切れ原料使用問題
  - 2007年 電力データ改ざん、臨界事象隠し事件
- 80年代、90年代にも不祥事はあった
  - 総会屋への利益供与、共産圏への不正輸出、証券不祥事
  - 企業を取り巻く今日的環境は当時とは大きく異なる

<http://criep.denken.or.jp/jp/>

日本建築学会第4会技術者倫理研究会 2007/05/07



## 大きく変化した外部環境(1)

- 「部下がやった」では済まされない
  - 2000年9月、大阪地裁は過去最高の計829億の損害賠償を大和銀現・元役員ら11人に命じる(大和銀NY支店不正簿外取引事件)
- 外部通報(内部告発)で明らかになる不祥事
  - 2000年三菱自動車リコール隠し
  - 2007年電力データ改ざん
  - 増える非正社員。倫理意識の高まり。団塊世代の大量退職。リストラへの復讐
  - 社内通報にいい加減な対応をしたら、外部通報は保護対象(公益通報者保護法(06年4月より施行))

<http://criepi.denken.or.jp/jp/>

日本建築学会第4会技術者倫理研究会 2007/05/07



## 大きく変化した外部環境(2)

- 消費者への裏切りの代償は市場撤退、上場廃止
  - 雪印食品(02年4月廃業)、カネボウ(05年6月上場廃止)
- 経営そのものとして問われる「企業の社会的責任」
  - バブル期は「経営に付随する活動」。ISO社会的責任(SR)規格⇒ISO26000(08年10月発効?)
- 求められる内部統制システムの構築
  - 会社法改正、日本版SOX法

<http://criepi.denken.or.jp/jp/>

日本建築学会第4会技術者倫理研究会 2007/05/07



## 変わる企業の対応

- 外部環境の変化に応じ企業の対応も大きく変化
  - 倫理綱領、PDCAサイクルの構築、社内通報制度の整備は「当たり前」
    - 「ライブドア」も立派な綱領を持っていた。
  - 外観・形式のみならず、実際に内部でそれが定着し機能していることが重要
    - 「外」と「内」との一致、形式主義への反省
  - リスク・マネジメントの具体的方策として、実効性ある個別策を導入

- 「総論」から「各論」の時代へ
- 「精神論」から「具体論」の時代へ

日本建築学会第4会技術者倫理研究会 2007/05/07



http://criepi.denken.or.jp/jp/

## 重要な「各論」問題—社内通報制度

実効性ある組織内通報制度の構築は、企業倫理・コンプライアンスの取組みの中でも重要課題の一つ

### 外部要因

- 公益通報者保護法への対応
- 新会社法、日本版SOX法への対応⇒内部統制システム確立の要請

### 内部要因

- 代替的情報伝達経路確保によるリスク管理
- 風通しの良い組織風土づくり、業務改善の確保の推進

日本建築学会第4会技術者倫理研究会 2007/05/07



http://criepi.denken.or.jp/jp/

## つづいての話題は

重要性を増す企業倫理と社内通報制度

社内通報制度の導入を促した内部告発者保護制度—米国原子力事業の例から—

我が国原子力安全規制における  
内部告発者保護制度

おわりに

<http://criepi.denken.or.jp/jp/>

日本建築学会第4会技術者倫理研究会 2007/05/07



社内通報制度の導入を促した内部告発者保護制度

## 内部告発者保護制度が 社内通報制度の導入を促した例

内部告発者保護制度の導入

企業

- ・不祥事の外部への通報を回避したい
- ・社内の問題行為を出来るだけ早く発見したい

実効性ある社内通報制度の導入へ



米国原子力事業の例を紹介

<http://criepi.denken.or.jp/jp/>

日本建築学会第4会技術者倫理研究会 2007/05/07



社内通報制度の導入を促した内部告発者保護制度  
**米国原子力安全規制における  
 内部告発者保護制度:沿革**

- 1977年の告発者解雇事例を契機に、78年にNRC(原子力規制委員会)がAEA(原子力法)の解釈運用の一環として、内部告発者保護制度の運用を開始
- 79年にERA(エネルギー再編法) § 210(現 § 211)として内部告発者保護制度が法制化
- DOL(労働省)との共同所管化

http://criepi.denken.or.jp/jp/

日本建築学会第4会技術者倫理研究会 2007/05/07



社内通報制度の導入を促した内部告発者保護制度  
**米国原子力安全規制における  
 内部告発者保護制度:概要**



告発プログラム  
 NRCに対する懸念の  
 申し出⇒調査⇒是正

連邦原子力安全規制における  
 内部告発利用制度

告発者保護制度  
 告発による差別発生⇒DOL又  
 はNRCへの申立て⇒調査⇒救  
 済・差別是正



http://criepi.denken.or.jp/jp/

日本建築学会第4会技術者倫理研究会 2007/05/07



## 告発プログラム—制度概要

http://criepi.denken.or.jp/jp/

告発の定義	NRCの規制対象となる、不適切・不適當な行為の申し出・供述・表明
告発可能者	事業者サイトの行為に関する限り全ての者(個人、組織、公務員、非公務員を問わない)
匿名告発	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢可能だが、追加的情報取得のため、氏名・連絡先の提供を要請</li> <li>➢匿名性の担保は徹底</li> </ul>
通報先	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢24時間対応「事故対応センター」(緊急時)</li> <li>➢「無料セーフティー・ホットライン」(非緊急時)</li> </ul>
直接告発	可能だが、迅速な問題解決の観点から、社内対応(社内通報制度利用)をまずは促す運用

日本建築学会第4会技術者倫理研究会 2007/05/07



## 告発者保護制度—制度概要

http://criepi.denken.or.jp/jp/

ERA § 211に規定される保護手続		
従業員による差別申し出	DOLによる差別事実の存否調査	DOLによる是正・回復 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢差別是正措置の発動</li> <li>➢バックペイを含む補償、復職・復位等</li> </ul>
規制当局以外への告発に対する保護	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ § 211は保護対象となる告発を規制主体への告発行為に限定せず</li> <li>➢ マスコミへの告発も救済対象(DOL審決)</li> </ul>	
保護対象となる告発者	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ NRCの運用では告発プログラムと同様</li> <li>➢ DOLはNRCと手続を調整⇒整合性</li> </ul>	

日本建築学会第4会技術者倫理研究会 2007/05/07





社内通報制度の導入を促した内部告発者保護制度  
**米国原子力安全規制における  
 内部告発者保護制度：特色**

15

告発・保護の両面における詳細制度の整備とその運用を支える十分な行政資源

NRCは原子力安全規制における重要性を認識

内部告発利用制度そのものの信頼性確保  
 告発者保護の徹底  
 ⇒情報獲得力の向上

DOLとNRCによる二重運用システム  
 産業の反発

社内通報制度(ECP)に一定の役割を与える制度運用(法規定による誘導ではない)

http://criepi.denken.or.jp/jp/

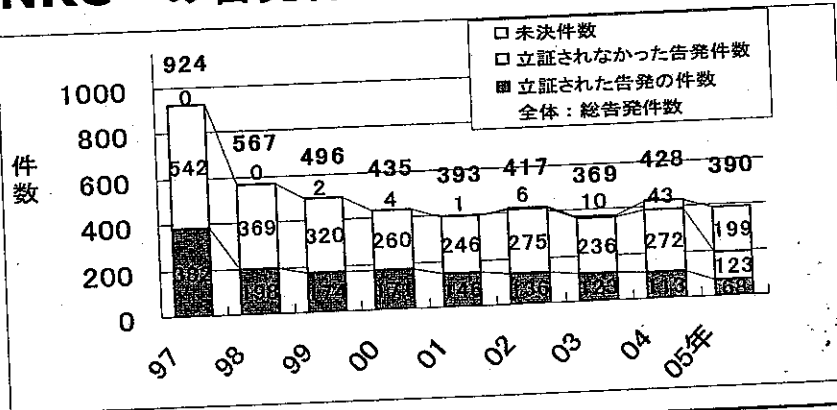
日本建築学会第4会技術者倫理研究会 2007/05/07



社内通報制度の導入を促した内部告発者保護制度

16

**NRCへの告発件数の推移(2005年末時点)**



米国の原子力関係者の多くは、NRCへの総告発件数の減少の背景に事業者の社内通報制度(ECP)導入の影響があると見る

http://criepi.denken.or.jp/jp/

日本建築学会第4会技術者倫理研究会 2007/05/07



## 社内通報制度(ECP)導入の背景

- 70年代後半まで、事業者は正式な社内通報制度を採用せず
  - 技術部門・安全管理部門の対応で十分との判断
- 77年、通報労働者の解雇事例が発生→内部告発者保護制度立法化の直接の契機
- 原子力事業者の反省
  - 社内通報制度の欠落が外部機関への通報を招く

## 社内通報制度(ECP: Employee Concerns Program)の導入

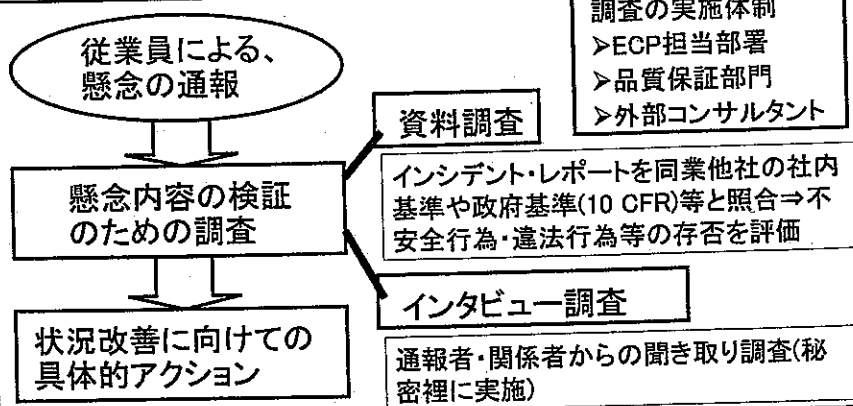
日本建築学会第4会技術者倫理研究会 2007/05/07



http://criepi.denken.or.jp/jp/

## 米国原子力事業者における Employee Concerns Program

### 一般的なプログラムの共通フロー



日本建築学会第4会技術者倫理研究会 2007/05/07



http://criepi.denken.or.jp/jp/

社内通報制度の導入を促した内部告発者保護制度

19

米国原子力事業者におけるECP—類型

	社内オンブズマン制度	法務部門によって運営されるプログラム	統合型問題対応プロセス
実施体制と特色	○独立した専門部署が窓口 ○社内調査手続・通報者の守秘に関する周到でフォーマルなプログラムの用意	○法務部門が窓口 ○周到でフォーマルなプログラムは用意されず、法律専門家に運用を一任	○ECP自体に調査・是正権限なし ○ECPは既存部署・プログラムへの誘導の役割
通報対象	広い(安全性や違法行為に限定されず、財務内容等も)	狭い(原則として違法行為に限定)	広い(安全性や違法行為に限定されず、財務内容等も)
採用理由	従業員の多種多様な懸念事項を経営に反映	訴訟リスクの回避、通報者の守秘の徹底	独立した部署を用意する必要がなく、コスト効果的
人員	ECPマネージャー+2,3名の専属スタッフ	社内又は社外のLegal Business Unit	ECPの専門部署は不要、既存の各部署が対応
採用規模	最も一般的。全事業者のうち約4分の3が採用	懸念案件の殆どが法律案件である事業者等が採用	オンブズマン制度から変更する事業者が近年急増
備考	NEI(全米原子力協会)マニュアルのモデル		

http://criepi.denken.or.jp/jp/

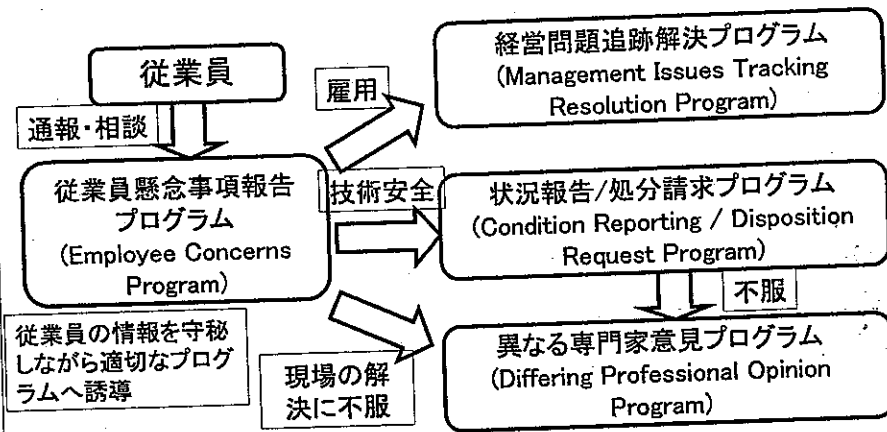
日本建築学会第4会技術者倫理研究会 2007/05/07



社内通報制度の導入を促した内部告発者保護制度

20

Palo Verde 原子力発電所におけるECP



http://criepi.denken.or.jp/jp/

92年に59件あった規制当局への告発が02年には5件へと激減

日本建築学会第4会技術者倫理研究会 2007/05/07



## 米国原子力事業者におけるECPの特色

- 多くの事業者が経営一般に関する情報伝達機能、相談機能をECPに担わせる
  - 違法行為の通報に限定されない
- 既存部署・プログラムを活用した統合型問題対応プロセスを採用する事業者が増えつつある
  - 品質保証体制を補完する役割が与えられる
- 制度信頼性向上(利用される制度づくり)のための手続整備
  - 運営責任の明確化、推進部署の独立性の確保
  - 報告者守秘の徹底、濫用者への穏便な対応
  - 報告内容の評価・検証システムの確立
  - 報告者への定期的なフィード・バック
- 業界団体(NEI)によるサポート(マニュアルづくり)

<http://criepi.denken.or.jp/jp/>

## 規制当局によるECPの評価と運用上の位置づけ

- 社内通報を通じて、組織内で迅速に問題解決を図ることができる
  - 原子力の安全性は緊急性を要する問題
- NRCは、ECPの役割を高く評価し、制度運用面においてそれに一定の役割・位置づけを与える
  - 通報受付時にまずはECPの利用を通報者に対して促す
- 但し、通報者がそれでもNRCへの直接通報を希望する場合には、それを受け入れる
  - 社内通報制度が何らかの理由で機能していないとみる
  - 事業者に対して、実効性ある社内通報制度を構築させるための「緊張感」となる

<http://criepi.denken.or.jp/jp/>

社内通報制度の導入を促した内部告発者保護制度

23

## 規制における告発利用と企業対応との協働

詳細制度による告発者保護制度自体の信頼性確保

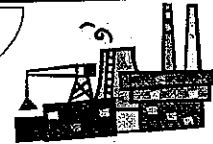
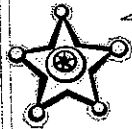
告発受付時にECP利用を促しつつも、NRCへの直接告発を認める  
⇒告発者保護、事業者への緊張感付与

➢内部告発者保護制度による緊張感付与  
➢ECPに一定の役割を与える制度運用

行政資源制約下における規制実効性確保

ECPを通じたコンプライアンス実効性確保

➢遵法確保を通じた原子力安全維持・向上  
➢迅速な問題対応  
⇒行政資源の最適配分にも



<http://criepi.denken.or.jp/jp/>

日本建築学会第4会技術者倫理研究会 2007/05/07



24

## つづいての話題は

重要性を増す企業倫理と社内通報制度

社内通報制度の導入を促した内部告発者保護制度—米国原子力事業の例から—

我が国原子力安全規制における内部告発者保護制度

おわりに

<http://criepi.denken.or.jp/jp/>

日本建築学会第4会技術者倫理研究会 2007/05/07



## 我が国原子力安全規制における 内部告発者保護制度:概要

- 平成11年12月に、JCO臨界事故の反省等を背景として、原子炉等規制法の中に「主務大臣等に対する申告」制度(第66条の2)が創設。翌12年7月より施行
  - 従業者は法令違反事実を主務大臣又は原子力安全委員会に申告することができる
  - 事業者は、申告したことを理由として、従業者に解雇等の不利益な取扱いをしてはならない

<http://criepi.denken.or.jp/jp/>

日本建築学会第4会技術者倫理研究会 2007/05/07



## 東電原子力発電所自主点検データ 不実記載事件と制度改革

- 平成14年8月東電原子力発電所自主点検データ不実記載事件発覚
  - 原子力安全・保安院への内部告発により発覚
  - しかし、当局は告発内容の真偽を確かめるために東京電力に不用意な問い合わせ→関係者には告発者が誰だか判ってしまう。しかも調査に2年間もかかる
- 平成14年10月に制度運用の改善を実施
  - 申告・調査手順のより一層の明確化(内規の改善と公表)
  - 運用実施体制を外部有識者方式に
  - 運用における申告者保護の徹底化
  - 調査における標準処理期間(原則6ヶ月)の導入
  - 運用状況のデータ公表(処理済みのものについて)

<http://criepi.denken.or.jp/jp/>

日本建築学会第4会技術者倫理研究会 2007/05/07



我が国原子力安全規制における内部告発者保護制度

27

処理済申告案件の整理(1) H.14 10- H.18 12

整理・分析項目		件数
申告の ファース ト・コンタ クトの 形態	電話	7(匿名4)
	手紙・はがき等	13(匿名12)
	FAX	4(匿名2)
	電子メール	6(匿名件数不明)
	その他	1(代理人面会)
連絡先の 有無	申告者連絡先あり	7
	申告者連絡先なしあるいは不明	24
その後の コンタクト の有無	有	7
	無	17
	公表資料からは不明	7

http://criepi.denken.or.jp/jp/

日本建築学会第4会技術者倫理研究会 2007/05/07



我が国原子力安全規制における内部告発者保護制度

28

処理済申告案件の整理(2) H.14 10- H.18 12

整理・分析項目		件数
事象発生 時期	現在(半年以内も含む)	10
	過去3年以内	2
	過去5年以内	2
	過去10年以内	1
	それ以上	9
	不明	7
調査 方法・ 内容	法令に基づく報告徴収	11
	通常の規制業務を通じた調査	1
	任意の協力に基づく調査	25
	記録・資料等の調査	10
	立入検査	1
	調査不能又は調査事項に該当せず	4(調査不能1)

http://criepi.denken.or.jp/jp/

日本建築学会第4会技術者倫理研究会 2007/05/07



我が国原子力安全規制における内部告発者保護制度

29

処理済申告案件の整理(3) H.14 10- H.18 12

整理・分析項目		件数
法令違反 事実の 有無	有	0
	無	26
	事実関係有無の確認が不能	3
	司法判断に委ねるとして判断保留	1
不正事実が確認できたもの		1
安全性に影響のあったもの		0
標準処理期間を超えたもの		6

http://criepi.denken.or.jp/jp/

日本建築学会第4会技術者倫理研究会 2007/05/07



我が国原子力安全規制における内部告発者保護制度

30

制度運用にみる諸課題への対応(1)  
H.18 11.28 規制当局へのインタビュー

課題	具体的対応方法
申告者守秘の徹底	<ul style="list-style-type: none"> <li>○保安院内部でも氏名は隠匿(特別調査課限)。</li> <li>○事業者に対して調査を行う場合には、申告内容に係る規制担当課(特別調査課以外)を介在させ、申告内容に基づく調査であることを悟られないよう配慮する。また、現場保安検査官に確認させる等する。</li> <li>○事業者に「それとなく」問い合わせるケースもあるが、その場合であっても申告者の守秘は徹底。</li> </ul>
申告者への連絡、フィードバック	<ul style="list-style-type: none"> <li>○申告者と面談できる場合には実際に面談することもある。</li> <li>○連絡先を伏せて申告するケースが多く、追加情報獲得のための連絡や調査結果の直接のフィードバックが難しい。</li> </ul>
十分なマンパワーの確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>○原子力安全特別調査課で申告を担当するチームは、専任の技術系スタッフ3名を含む4名により構成。</li> <li>○申告案件に関する一連の事務(調査等)においては、申告内容に係る原子力施設の安全規制に係る事務を所管する他課の協力が得られる。</li> </ul>

http://criepi.denken.or.jp/jp/

日本建築学会第4会技術者倫理研究会 2007/05/07





我が国原子力安全規制における内部告発者保護制度  
**制度運用にみる諸課題への対応(2)**  
**H.18 11.28 規制当局へのインタビュー**

31

http://criepi.denken.or.jp/jp/

課題	具体的対応方法
事実関係が確認不能な場合の対応	○専門家によるワーキンググループを別途設置し、申告情報に基づく事実があったと仮定した場合の健全性評価を実施(川内発電所のケース)。
行政立法等への反映	○申告内容が制度改善を示唆する場合には、関係する担当課が申告処理業務の中でそれを察知し、対応を図ることとなる。
事業者以外の者による申告者差別・取引関係の保護	○原子炉等規制法はあくまでも事業者を被規制者とする法律なので、現行原子炉等規制法の下でその対応を図ることは難しいのではないかと。 ○協力会社の社員が解雇された場合には、公益通報者保護法で救済が図られる。

日本建築学会第4会技術者倫理研究会 2007/05/07



我が国原子力安全規制における内部告発者保護制度

32

**評価**

http://criepi.denken.or.jp/jp/

- 平成14年10月に「原子力施設安全情報申告制度運用要領」が制定されてからは、その実効性を確保する形で適切に運用・案件処理されている
  - 申告者守秘の徹底。安全性評価の実施体制の確保
- 原子力安全性維持向上のため情報獲得手段として機能した例もある
  - 原子炉流量計の不正データ補正という不正事実を確認
- しかし、申告制度のみですべての不適合事象を捕捉することには限界がある
  - 現在問題となっている、臨界事象やデータ改ざんは申告制度で報告されたか？

日本建築学会第4会技術者倫理研究会 2007/05/07



## 何らかの対応が必要とされる点

- 連絡先の無い、一方的な申告案件への対応
  - 申告者の警戒感や「うしろめたさ」は意外に大きい
- 古い事象(申告事実)への対応
  - 退職者からのリベンジ?
    - 墓場まで秘密を持って行けるか(往生できるか)?
  - 事実確認が困難
  - どこまで遡って報告徴収を求めたり、(事実が確認された場合に)ペナルティを与えることができるか?
    - 行政刑罰→刑罰(刑法総則が適用)→時効制度あり
    - 報告徴収を求める→時効制度なし?
- 事業者以外の者による申告者差別や協力会社との取引関係の保護

<http://criepi.denken.or.jp/jp/>

日本建築学会第4会技術者倫理研究会 2007/05/07



## 申告制度の向かうべき方向

- 実効性ある社内通報制度の育成に向けて
  - 「切り札」としての社内通報制度
    - 不適合事象隠蔽への社会への厳しい目、不適合管理制度の導入
  - 申告制度自体の信頼性・実効性のより一層の向上と社内通報制度への働きかけ(米国の例)
  - もっとも、社内通報制度自体の利用が少ないという現状
    - 某社の臨界事象の発見は社内通報制度ではなかった
- 社内不対応時に従業者に申告を義務づけるべきか?
  - 申告を義務づける諸外国の立法例はない
- 社内に対応が図られ、それが行政に報告された場合の処分について明確なルールの整備が必要
  - 一定の要件の下で、処分内容の減免を認めることを検討して良い
  - 減免措置の導入は実効性ある社内通報制度の育成にも繋がりが得る(米国における連邦量刑ガイドラインの先例)

<http://criepi.denken.or.jp/jp/>

日本建築学会第4会技術者倫理研究会 2007/05/07



## おわりに...

重要性を増す企業倫理と社内通報制度

社内通報制度の導入を促した内部告発者  
保護制度—米国原子力事業の例から—

我が国原子力安全規制における  
内部告発者保護制度

おわりに

日本建築学会第4会技術者倫理研究会 2007/05/07



## 我が国原子力安全規制における内部告発者保護制度 社内通報制度の構築は公益通報者 保護法対応の視点からも重要

- 公益通報者保護法第3条第3項二
  - 社内通報から20日たっても正当な理由無く調査が実施されない場合⇒マスコミ等への外部通報も可
    - 証拠隠蔽や「お前黙っておけよ」と言われた場合も同様
  - これまでにも、組織内対応が図られなかったから外部通報に及んだというケースが多数ある
    - トナミ運輸「ヤミカルテル」事件(失敗例)
      - 上司、経営幹部への直訴⇒相手にされず新聞社へ
      - 串岡 弘昭『ホイッスルブローアー—内部告発者—我が心に恥じるものなし』桂書房

日本建築学会第4会技術者倫理研究会 2007/05/07



## 社内通報制度懷疑論も根強い

- 制度を導入しても利用する者がいない
- 特定の社員による不満ばかり
- 公益通報者保護法対策、内部統制やコンプライアンスの「アリバイづくり」に過ぎない

<http://criepi.denken.or.jp/jp/>



日本建築学会第4会技術者倫理研究会 2007/05/07



## 技術者倫理の本旨に戻って考えてみる

- 公益通報者保護法が入ろうが入るまいが、社内通報制度の導入は、技術利用産業・技術者の(社会的)責任の一つ
  - 不安全事故、不正事象をいち早く察知し、適切な対応を図り、公共の安全を確保することは、技術利用産業・技術者の責務
- もしも放置し、公共の安全を害したらどうなるか?
  - その技術・技術者に対する社会的信頼が破壊され、社会はそれらを排除する→技術利用社会の存立そのものが危うくなる
  - だからこそ、技術者・専門家には重い責任が課せられている

<http://criepi.denken.or.jp/jp/>

日本建築学会第4会技術者倫理研究会 2007/05/07



http://criepi.denken.or.jp/jp/

我が国原子力安全規制における内部告発者保護制度

39

## 社内通報制度・内部告発者保護制度を どのように考えるべきか

- 「最後の手段」であることは間違いないが、技術者・技術利用産業の責任の一つでもある
- 「密告」と見られるとしたら、制度そのものが、あるいはその組織・社会のほうがおかしい
  - 旧共産社会→制度自体がおかしい
  - “やくざ”社会→組織のほうがおかしい
- 濫用の懸念には対抗策がある。むしろ、重要な情報が出てこないことのほうが問題
  - 正規のルートがうまくワークしていれば話は別

日本建築学会第4会技術者倫理研究会 2007/05/07



http://criepi.denken.or.jp/jp/

40

ご清聴、誠に有難うございました。

日本建築学会第4会技術者倫理研究会 2007/05/07



# 建設産業における企業倫理の確立と実践

鈴木 啓允 (NPO 法人建設環境情報センター専務理事)

## はじめに

短い時間であるが、まず今日の話の目的は、これまでよりも深く広く考えて行動する必要性を感じていただきたい。後悔しない人生を送るためには、深く考えて勇気をもって行動する必要がある。そして、個人の人生に大きく関わるのが企業である。個人が倫理的であろうと考えても、その実践の場は企業である。社会における個人と企業の関係は、現状ではまだまだ企業の方が圧倒的に強い。倫理的な社会を目指す時、企業の果たす役割はますます大きくなっている。

## 1. 建設産業の特殊性といわれるもの

「建設倫理という概念を確立したい」といろいろな人と話すと、建設業特殊論を主張する人が多い。私自身、業界にいたころはそういう議論に傾いていたと思う。今になって考えてみると、業界内の内輪の理屈付けでしかなかったと思う。

しかし、倫理を確立するためにはその特殊論は身勝手な言い訳でしかないことが分かる。では、特殊論とは如何なるものか。よく言われるものに、「現場生産」「単品生産」「請負制（信用が売りもの）であって、出来上がったものを売るのではない」などがある。また、建設産業は消費者が遠いこと（特に公共工事）、自然に左右されるとともに、自然に影響を与えもする（環境問題、経団連の手引書）。

入札とはチキンゲームであり、疑心暗鬼にさせ無理を生じさせる。それが下請け泣かせや手抜きに繋がりやすい。しかし、消費者から見ると単なる言い訳でしかない。

## 2. 企業倫理とは

企業倫理を構築することは、あらゆるリスクに備えることができる最高のリスク管理である。いまや企業は、企業存続のための基本は利益確保のための収益性の高さや効率の良さではない。企業は社会の公器であり社会的な存在であるといわれる時代、CSR（企業の社会的責任）から環境倫理へ行動を転換するところまで期待と責任が問われている。環境問題は、いまや喫緊の課題であり、長く愛される建物づくり（税制の変更と廃棄への高いペナルティ）が強く期待されている。

## 3. 建設産業は倫理無き業界か？

暗い影の源は、黒いうわさがなかなか解決しない入札に関わる疑惑である。特に、公共工

事における談合は（政官業、鉄のトライアングルプラス学）、明治、いや江戸時代にまで遡ることができる。なかでも、官製談合の持つ意味は日本社会のあり方の問題であり、一朝にして出来上がったものではない。この問題を考える際には、ここで歴史を振り返る必要がある（→資料1）

官は常に支配者側だったのであり、官に身をおくことは出世することと同義語であった。敗戦後押し付けられた“公務員は公僕”という概念は、まだまだ根づいてはいない。

バブル崩壊までは、官僚の優秀さが日本を支えているという認識があった。その後、優秀なのは経営者という説も言われたが、バブル崩壊後は「不祥事に垣根無し」という状況が続いている。現状では、あらゆる権威が実態を曝け出し、権威がどこにも無いという事態に陥っている。唯一の権威がアメリカさんであり、630兆円の投資額はアメリカの要求（日米構造協議）であった。

#### 4. 土建国家の深情け

現在の財政状況をもたらしたのは、土建業者であるという説がある。例えば、ふるさと創生事業は政治と官僚のタッグマッチによる“依らしむべし”政策の典型で、国の支配体制強化策であり、今日の財政危機の責任の一端は政治体制を選んだ国民にもある。建設産業はそれに便乗したということはあるが、自ら絵を描く力はない。所得の再配分の目的によって作られた公共工事が、事情が変われば手のひら返し公共工事を縮減する。公共工事依存症の治療で苦しんでいるのは、業界自身である。特に地方業者は、麻薬が切れた患者のような状況である。

#### 5. 公共工事依存症からの脱却

明治の建設産業の三大問題の最も難しい課題であった「契約の対等性」が、入札改革後は官製談合の撲滅とともに実現する可能性が出てきた。この問題は、建設産業が他の産業と同等の位置を確保するために（人材確保に重要なもの）なくてはならないものであり、建設産業が企業倫理を確立するための必要条件である。

#### 6. 個人の倫理と組織の倫理

企業倫理は、個人の倫理ではなく組織の倫理である。どの組織でも身勝手な組織の倫理を作り上げる。役人の世界では、最高の手柄はその組織の自己増殖に貢献したものに与えられる。仲間の倫理では、裏金づくりは悪ではない。限定された仲間の倫理では、談合は必要悪で仲間の倫理では当たり前行為である。しかし、この仲間の倫理は外部から見ればこれほど破廉恥な行為はない。しかも、必要悪の論理はコンプライアンス意識を薄め、もっと大きな問題を引き起こす原因になる。人材育成、確保に重大な障害になり、やがてはその組織は解体を余儀なくされる。

企業倫理を確立するのに絶対禁物なのは、ダブルスタンダードを持つことである。

## 7. 組織の倫理確立は最高のリスク管理

国連グローバルコンパクト（新しい世紀を迎えるにあたっての協定で人権、労働、環境など9つの原則からなる）なるものがあるが、日本企業は受け入れを渋っている。良い企業風土をつくるためには欠かせないものであるが、個人には、人間として生きていくための倫理は自然に備わったものである。正邪の判断は教えなくても、良い外的条件が整えば、個人は倫理的な存在でありうる。

しかし、すべての個人が倫理的な行動が取れる保証はない。自由に真剣に深く考える習慣が大切であり、いろいろな阻害要件があるが、企業は阻害要件になることなく機能させなくてはならない。心の中には悪魔もいるから、組織風土を人為的に作り上げる努力をしなければならない。

当然のことながら、組織には良心もなければ悪魔もない。本来組織は無機質である。組織が個人の意識と同じ行動を取れるように、理想的な生命体になるように企業風土を作り上げる必要がある。様々な不祥事に付きまどっているのが悪い企業風土である。不二家やパロマ等数え上げればきりが無い。

## 8. 企業を倫理的な生命体に変えるには

人体には様々な部位があり、いろいろな役割を持っている。言うまでもなく、個人の行動を左右するのは人間の脳である。人間は自然に与えられた良心で行動すると考えて、すなわち性善説に立つと考える。しかし、組織には自然には与えられた良心はない。ではどうしたら組織を良心をもった生命体にすることができるか。その答えは、歴史の長いすなわち長寿企業にヒントがある。

脳はトップ経営陣であり、企業の良心は、良い社訓、理念をつくることで実現できる（住友精神、三菱の三綱領、テキサスインスツルメント、ジョンソンアンドジョンソン）（→資料2）。

中間管理職は動脈であり静脈であり、末端の現場に脳の指令を流す。それに対する反応も脳に伝える。末端は理念を具体的な行為によって実現する。現場が痛いと感じたら、その情報は瞬時に脳に伝わらなければ脳死状態と同じである。監視される社会、監視する社会は、江戸時代の5人組のような密告社会をイメージさせるが、様々な例を考えると、実態は開放的であり人間的である。

ある外資系会社員の義務とされているのが、違法と思われる事象があると感じたら誰でも周囲の人間に情報を公開通報しなければ違法行為に荷担したとみなされ処罰の対象になるという。初めは密告社会でいやなもの異質のものと感じたが、しばらくその中で働いていると、一人で抱え込んで悩むより居心地の良い職場と感じられるようになったという。姉齒事件でも構造がおかしいと思っている技術者はいたはずであるが、告発する技術者は直接の関係者にはいなかった。トラブルやクレームは、組織再生への警告であり薬である。このような風土をつくるには、トップ自らの関与が必須である。そしてその次に、このことをできれば専任で扱う取締役の選任が欠かせない。本気でやるには、兼務では意志は伝わらない。



そして当然のことながら、機能できる会計監査役の専任が必要である。付け加えれば、様々な不祥事について監査役が機能しない理由として、高度な技術上の問題が不祥事の根っこにあるものが多い。技術の問題は、技術に強く権限をもった技術監査役なるものが必要である。

## 9. 内部告発は文字どおり内部に告発させる

告発を内部にさせるには、社長が本気かどうか社員は見ている。内部告発とは内部者が秘密を外部に告発することであるが、この法律にはまだまだ機能しづらい点がある。最初に組織内での告発を義務付けるほか、下請けの社員は保護の対象にはならない、通報先の限定がある。また、守秘義務との関係不明であるなど見直しが必要である。

## 10. 手抜き工事と欠陥工事

建設産業というと、手抜き工事や欠陥工事が問題とされることが多い。しかし、手抜き工事といっても様々なパターンがある。それは意図的に手抜くもの、うっかり手抜かりするもの、下請けなどから手を抜かれてしまうものなど動機とやり方は千差万別である。

- ①ダンピングと手抜かれ：ダンピング受注すると、元請は発注単価を不当に下げてダンピングの埋め合わせをする。下請けは激しい競争に晒されているから元請の無理を受け入れざるを得ないが、その付けを仕事で手を抜いて埋め合わせる。
- ②リストラの行き過ぎと手抜かり：ベテランの技術者、技能者不足によるミスが多発。
- ③ノルマの行き過ぎと手抜き：過当競争による収益率の低下をカバーするため、ノルマを課す。建設業は長いそろばんと暖簾の商売と心得る必要がある。

## 11. 事例に見る企業倫理のあり方

- ①不足だったストレス：ウェブ社会を取り込み、出来るだけフラットな組織をつくる（→資料3）。
- ②短かった鋼材：「ペテロの否認」のように、事件発生の当初から工場は隠した。内部告発の執拗さから調査は始められた（→資料4）。
- ③独占禁止法の衝撃：罰則の強化とレーニエンシーの効果で、談合決別宣言が出された。その後も談合が続いているのは、トップのガバナンス不足か本音と建前の使い分けか。

## 12. 倫理の十戒

企業理念の次に、様々な実務を倫理的に実行させるため行動規範を作成するが、この規範はできるだけ具体的に理解され得るものでなくてはならない。例として、「倫理の十戒」を参考にされたい。

- ①それは公衆のためになるか
- ②それは現在考えられる最高の技術か
- ③それは後世の人のためになるか
- ④それは豊かな文化を育むか

- ⑤それは過去の人の思いに通ずるか
- ⑥それは顧客に真の利益をもたらすか
- ⑦それは客観的事実に基づくか
- ⑧それは同じ技術者の評価を向上させるか
- ⑨それは組織や権威にただ従っているだけではないのか
- ⑩それは関係する人（家族を含む）の正しい理解を得られるか

### 13. 入札改革

談合が無くなる

- ・官製談合防止法
- ・独占禁止法の改正
- ・公益通報者保護法
- ・ボンド制度が機能し始めた
- ・甲乙対等時代の幕開け
- ・公務員制度の改革の行方（→資料 1）

#### まとめ

社会を変えるものは、最終的には人である。まず人が変わらなければ社会は変わらない。そして企業も社会の構成員である。人が変われば企業も変わらなくては存続し得ない。

グローバル化の波は押し返せない波であり、しかもこの波は津波である。この津波は、個人と企業の双方にすでに大きな変化を押し付け始めている。日本の伝統的社会は消えてなくなりつつある。企業とくにトップにいる経営者は、現在の変化に鈍感ではいられない。一日も早く正しい方向に舵をとらないと、市場から退場させられる。

今日は建設産業に焦点を当てて話を進めたが、企業の求められている変化の方向は、どの産業にも共通なものである。建設業特殊論は仲間の論理でしかない。一刻も早くあるべき方向に舵を取り直さないと、建設産業ひいては日本の産業全体が瀕死の重症に陥りかねない。その方向とは、

- ①安全、安心を最優先に品質を確保する。
- ②価格は過当競争を排除し、透明性を担保しながら適正さを求める。
- ③談合は、官製談合を含めて犯罪であるとの認識に立ち決別する。
- ④建設産業への信頼回復のためには、談合必要悪論はダブルスタンダードであり、通用しない。コンプライアンスに例外なし。
- ⑤地球環境問題に真剣に取り組む必要がある。

以上のような方向を、一日も早く経営の課題として取り組み成功する企業が 21 世紀を生き延びると考える。

## 公務員改革への私見

鈴木啓允（建設環境情報センター）

いま政治の分野では、小泉政権の改革ブーム以来様々な変革がなされてきた。しかし、最大の改革となるべき公務員改革は安倍政権に引き継がれ、今後の最大の目玉として一步を踏み出した。しかし、現在のところその全体像は見えてこない。先日、渡辺行革担当大臣が打ち上げた第三者機関としての人材バンク（民間）構想が大きな波紋を呼んでいる。この構想には様々な反応があり、与党内でも賛否が分かれている。天下りの禁止とともに人材バンクをつくり、そこで公務員の再就職を一手に取り扱うことにするというが、現在でも似たようなセクションが総務省に存在する。しかし成果は全く挙がっていない。その原因は、長い歴史を経て日本人の体に染み込んだ社会通念が大きく立ちはだかっているからであろう。このようなとき大切なことは、はっきりとした目標を持つことである。公務員とは何か。原点は公務員は公僕であり、国家に無限の忠誠心を持って国民のために働いてくれる人なのである。すなわち、とても高貴な志と高い能力を持った人々であってほしいのである。そのような人材が全部の公務員になってくれれば、改革の必要はない。公務員改革の目的は、志の高い高潔で有能な人材がのびのびとその志と能力を最大限に発揮できるような仕組みをつくることである。しかし現在では、国民に背を向け所属する組織により大きな忠誠を誓っているように思われる。なぜか。その理由を歴史的な考察から始める。

歴史上、公務員はほとんどエリート、立身出世の体現者として国民に認められてきた。その流れは、人々が社会を形成し始めたころからのものである。公僕という言葉が言われた時からそうであった。すなわち、日本が国家として自らを規定したころから、官と民の関係は官尊民卑すなわち支配者と被支配者の関係であった。そのうえ、我が国は中国に学ぶこと千数百年、武力ではなく統治者サイドに転身することも可能な科挙という試験制度があった。身分制度を乗り越える、開かれた統治機構に学んだ時期もあった。明治に至って高等文官試験という選別のシステムが機能し、固定的な身分社会にも小さい風穴が用意されていた。そして戦後も、国家公務員試験甲種とか上級とか、いずれにしてもエリートとして扱われることに誰も疑問に感じることはなかった。その流れが“省あって国なし”という弊害や、国のやることには間違いがないという無謬性の神話が一人歩きしていたのである。この長い伝統に支えられて、様々な点で公務員すなわち国民に対する奉仕者である「公僕」という当たり前のことが、全く忘れ去られていたのである。その典型が公務員官舎、特に法制局長官の官舎に見る豪華極まりない役職者用官舎の存在である。これらを非難するのは簡単である。現在残っているものは国民には知らされていないことではあったが、これまで誰もこの問題を取上げなかったのは、心の隅に官僚はエリートで、出世すればあれくらいの待遇はあたりま

えという意識があったとも考えられる。財政が逼迫して初めて騒ぎ出したのである。

しかし、公務員の能力が低くて良いはずはなく、ある一定以上のレベルを満足する人の採用が必要である。三段論法ではないが、そのためには選別しなければならない。そうすればある程度以上の処遇が必要になり、魅力的な待遇も求められる。そのように社会の勝ち組と見なされてきた公務員にとって、早期退職勧奨制度は当然のことながらエリート意識を維持できる処遇を期待することは当たり前と考えているであろう。そのために様々な仕掛けを優秀な頭脳で考え出すことは容易に想像できる。そして、公務員の強固な連帯感、組織最優先で物事を判断し、国民の意思とは関係なく増殖していくことになる。しかもその役所で出世することが出来るのは、その組織の権限を拡大させることに尽くしたものが優先される。こうして公務員の組織は自然に増殖を続けることになる。

この事実を踏まえて改革の中身を考えないと、公務員の改革に手をつけても成果は期待できない。ここからは全くの私見であるが、国家公務員にしても地方公務員にしても、志望の動機の第一番に挙げられるのが安定性である。質問されて、実際の返事は国民の幸せの実現に寄与したいとか何とか言うであろうが、本音の部分では安定性と好待遇であることは間違いのないところであろう。そのような公務員志望の人たちにとって、早期退職勧奨制度は根本から承服しかねる制度であろう。その不満が噴出しないうでいるのは、あまたの公益法人や民間への天下りで、望みに近い第二、第三の転職先が確保されているからであろう。そして、これらの転職先との不透明な関係が強い批判の対象となっているのである。もう一つ考慮されなければならないのは、官と民の基本的な体質の違いである。それはお金に対する関わり方の違いである。官は儲けなくても良いし、お金は使うもので稼ぐものではない。せいぜい有効な使い方を期待されるだけである。一方、民はお金を稼ぐのが第一の目的で、それに失敗をしたら即その組織はつぶされ個人も職を失う。社会貢献が大切であるとか何とか言っても、まずは利益を出さなければ社会的にも存在しかねる。これほどまで違う仕事をしてきた人間が、立場を急に变えても即戦力にはなりえない。民という第二の職場に行っても期待されるのは、どうしても古巣との関係でしか即戦力にはなりえない。公務員試験に合格する人たちがその能力に不足はない。しかし官という職場で金を使うことばかりやってきた人が現実の競争社会で必要とされるスキルを持ち合わせているはずがないといったら不謹慎であろうか。実際の天下り OB の大半の人が出身官庁への対応にしか使われていないのは、客観的事実である。効率を常に求められている民間の企業が、OB の使い方に即成果を求めるとすれば当然の帰結であろう。これは天下り官僚が能力がないのではなく、即戦力として企業で求められるスキルを身に付けるチャンスがなかったことによって生じたことで、役所の仕事を一所懸命にやった人ほど民では必要とされない可能性が高い。これらの要素を考え合わせると、次のような対策が最も具体性が高いと考える。

- ①公務員の採用は、省庁単位でなく窓口を一本化する。採用枠も政治主導にする。
- ②人事は内閣府が管理し、政治の主導でコントロール可能にする。
- ③公務員の雇用の原則は終身雇用制とし、能力によって処遇は変えるが、雇用は原則維持さ

れる。早期退職勧奨制度は廃止する。

④公務員の待遇は民に順ずるものとする。

⑤国民ニーズの変化に対しては、政治主導で横断的なものとして必要な配置転換を可能な人事制度にする。この結果、余剰人員が出た時は強制解雇でなく希望退職制度をつくり、退職金の上乗せしてでも国民の理解を得て円満に調整する。

⑥公務員の人事考課は、減点主義を廃止し国民に対する視点からの成果主義に変える。

⑦国民は、政治と行政に高い関心を払い、優秀な官僚には榮譽を持って評価する。市民オンブズマンなども、批判ばかりでなく積極的な評価も行い行政の効率化も促す。

⑧公務員のストライキ権は、特殊任務を除きこれを付与する。

⑨雇用の保証は、一方で大きなコスト増に繋がるが、適正な配置転換によってこれを緩和する。その一方で、官製談合の防止や無駄な特殊法人の見直しなど、これまで見逃されてきた非効率と国民の不信感の払拭のためにもたらされる効果のほうがはるかに大きい。

⑩天下り対象人員は、一年間に 500 人×2,000 万円=100 億円

早期退職年齢は 54 歳、60 歳まで 6 年間 100 億×6 年=600 億円の負担増

配置転換による削減 100 億円とすると、雇用の保証によるコストは約 500 億円

官製談合の撲滅の効果は約 6 兆円 公共調達 30 兆×0.20

無駄な公益法人の整理で約 1 兆円 公益法人への補助金 4 兆円

このように、終身雇用の方が安上がりである。

⑪国民の官僚に対する信頼の回復による効果無限大

⑫国民主権の思想に基づき、市民と政治行政のあり方を確立する。

結論としては、公務員は公共に人生を捧げる求道者としての地位と待遇を保証し、利己の保身や損得で動くなどの考えから最も遠い人たちの集団として存在できるように考えるべきではないか。それが武士道で言う“士”に与えられた名譽ある地位ではないのか。今の世の中、尊敬されるべき立場の人が信頼を破るような行動をする。このことがどれだけ世の中を乱れたものにしか計り知れないものがある。ノブレスオブリージェという言葉を実際に生かすことを考えないと、叩くだけでは世の中良くなれないと考える。

現在の公務員改革の自民党案は詳細設計が出来ていないので推察するしかないが、第三者機関による人材バンクの案は、実に巧妙な焦点暈しではないかと思われる。省庁を超えて横断的に運営するというが、その人材バンクに求人に来る人は何を求めているかということである。人材バンクは人材を再教育すれば別であるが、忠実な公僕であり誇り高い求職者をどのような売りで紹介するのであろうか。民間でも、大企業に長く勤め高い役職についていた人ほど再就職が難しいのに、金の使い方しかやってこなかった人に、しかも誇りは高い人で給与水準も現在では民間よりも高いお役人の価値が、現在のお役所との関係を止められて一体何を期待して人材バンクに求人を出すのであろうか。おそらく、その人材バンクが民間と同じやり方でやろうとしたら、登録者の希望の半分でも値段がつけば良いほうであろう。

行革担当大臣は、現在の案から一步も下がらず骨抜きもさせないというが、これまで天下り禁止が存在していた現在でも、天下り禁止期間が済むまで隠れ蓑に公益法人を使ったり、天下り先で禁止されている部門でない部門の仕事をやらせると言ってきたが、実態は発注先ではOBの存在をカウントするだけで実務は何をやっているにも構わない。営業が禁止されていれば、喪が明けるまでは品質管理部門に置くとか、子会社に置くくらいの細工は当たりまえのように行われていた。人材バンクは、企業の求人がカモフラージュされていてもどうしようもない。事が水面下に潜り込めば手の施しようもない。悪くすれば、現在の天下り禁止期間の存在よりも楽になる可能性だってある。人材バンクには、業種の異なる子会社から申し込ませることだってありうる。役所から退職する時点だけ規制しても、一度その関門をすり抜ければ後は職業選択の自由という大義名分で天下りの実態は全く変わらないということも大いに考えられる。人材バンクを通すことで免罪符とされることになる。公務員改革の目的は、公務員が公僕として働いてくれるようにシステムを変えることではないか。雇用の保証さえあれば老後の心配をしなくてもよく、公務に専念してくれるだろう。そのうえで職業選択の自由を實踐して転職するのは全くの自由である。このようになれば、役所にいる現役もわが身の将来のためとか言って、先輩の身のことを慮る必要はなくなる。

## 2-1) 住友精神

### 営業の要旨

第1条 我が住友の営業は信用を重んじ、確実を旨とし以ってその強固隆盛を期すべし

第2条 我が住友の営業は時勢の変遷、理財の得失を計り、弛張興廃することあるべしといえども、いやしくも浮利にはしり、軽進すべからず

## 2-2) 三菱の三綱領

所期奉公 事業を通じ、物心共に豊かな社会の実現に努力すると同時にかけがえのない地球環境の維持にも貢献する。

諸事公明 公明正大で品格のある行動を旨とし、活動の公開性、透明性を堅持する。

立業貿易 全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る。

## 2-3) TI の価値と倫理

誠 実 私たちはお互いを尊敬しあい認めあう  
私たちは正直です

革 新 私たちは学びそして創造します  
私たちは果敢に行動します

### コミットメント

私たちは責任を全うします  
私たちは競争に勝つことを誓います

## 2-4) ジョンソン・アンド・ジョンソン

基本理念 当社は、「痛みと病気を軽くするために」存在している。

「われわれの責任には順序がある。一番目が顧客、二番目が従業員、三番目が社会、そして株主は四番目である。」

能力に応じて機会と報酬を与える。

権限の分散=想像力=生産性。

不足だったストレス－作り直しの決断はどのようになされたか

## 1. 経緯

工事が完成に近づくと、当社では支店の工事が完成前に品質検査（スペックどおりに出来ているかをチェック）を行うことになっていた。その完成前社内検査でストレスのデータがおかしいことを検査に来た上司が発見した。この事実は、ただちに支店長に報告され、社内の対策チームが編成された。技術本部長中心に対策案が練られ、発注者に補修案（カーボンシートを貼付し、不足のストレスを補うもの）を上申。発注者は、スペックどおりにこだわりつづけたので、本社に持ち帰り社長、業務部長をまじえて決定のための会議が持たれた。工期が迫り、発注者の意向もあるので完全な作り直しが全員一致で決定された。

## 2. 背景

- ①この事件の1年ほど前に小さなトラブルがあり、発注者との打ち合わせに時間が掛かりすぎて大幅に工期を割ってしまった経験があり、早い決断と処理がベストの判断であるとの結論が出やすかった。
- ②クレームや施主とのトラブル、現場での問題点は、社内構築されたグループウェアというネットワークに誰でも自由に書き込み相談が出来、誰でもそれに対して意見が述べられる仕組みになっており、情報の共有化が完成し徹底していた。従って、支店だけでこの情報を隠すことは絶対に出来ない仕組みになっていた。

## 3. 事故の原因

現場担当者はその工事を担当する直前まで、設計部に所属していて現場担当は初めてであった。現場管理表の中に緊張管理図があり、管理限界に近づく異常データが発生していたが現場経験が少なく問題視しなかった。社内のサポート体制も、未経験者に対して十分ではなかった。管理不足は否めない。

## 4. 処分

現場担当者とその上司に対し減給

## 5. 再発防止対策

- ①社内検査体制の充実
- ②技術力向上のための教育の強化
- ③社内管理体制、サポート体制の強化

## 6. 発注者の評価

他の自治体の指名停止なし  
 おおむね同情的、好意的。されどこの件で受注増なし  
 信用の強化には明らかに繋がっている（技術本部長）

## 7. 必要なこと

思い切った対策を早い時点で決断  
 最悪のやり方は、対策をツーリトル、ツースローでやること  
 現在でもあの決断は正しいと信じている（技術本部長）



## 短かった鋼材

事件の経緯 発注者：本四架橋公団

工事件名：来島海峡大橋の取り付け南高架橋

請負金額：48 億円

工 期：1996 年 3 月～1998 年 10 月

工事内容：鋼材重量 4,700 トン、桁製作自社工場、現場設置架橋

桁の工場製作が完了し、現場に搬入された鋼材の一部が図面に書かれている寸法より 30 cm程短かったことが分かった。自重によるたわみを考慮せず、工場で加工してしまったのが原因である。現場は現場と工場との話し合いで、短かった分工場で不足分を溶接で継ぎ足せば問題はないという見解で結論を出し、実行した。その時点では、発注者に何の報告もなされなかった。構造上、落橋の恐れはないし、溶接が見つかることもないであろうとして、現場の判断で工期とコストの両面から結論を出した。絶対分らないとしたこの処置が 5 年後の 2003 年 6 月に本四架橋公団に一通の告発文書が届けられた。公団はすぐ調査を開始。工事会社に問い合わせたが、最初は何回も溶接の継ぎ足しはないと回答した。目視の段階では発見されなかったが、告発が具体的でかつ執拗であり、公団が動かなければ様々な機関に告発し続けると告発文書に書かれており、徹底した調査が行われた。溶接されたとする場所に過流探傷検査をしたところ、継ぎ足しが判明してやっと会社側も認めざるを得なくなった。溶接の一部に不具合の部分もあったが、安全上問題なしとされた。施工会社は、本四架橋公団から半年の指名停止を受けた。指名停止の理由は、この件を報告しなかったばかりか、再三再四否定し隠蔽したことにより、疎漏工事の問題ではなかった。公団関係者によれば、当初から相談してくれれば問題はそんなに大きくなり済んだ可能性もある、との意見であった。この事例が示すものは三点ある。第一点は、ミスが判明した時、現場の独断で対処されており対策が会社の判断に委ねられるところまで報告がなされず、現場段階で情報が止まってしまったこと。長年の隠蔽体質という悪弊があったのか。第二点は、品質に対する認識が甘い。第三点は、会社の対応が極めて悪い。同社は耐震補強工事（落橋防止工事）の手抜きでも阪神高速道路公団から指名停止処分を受けている。このように品質に対する意識の低さ（品質保証室は工場の管理下）と風通しの悪さが指摘される。会社は社長以下、引責措置を取ったがその決断も遅きに失した感がある。

## 内部告発文

私共は橋梁の会社松尾橋梁 KK に勤めておりました。広島尾道及四国間の小浦高架橋の件で内部告発します。検査を受けるためつないでみたところ設計ミスにより長さがすごく短いことが分かり慌ててとんでもない所を（三枚目）つないで長さを合わせた。それも同じ所が 4ヶ所もあります。それも慌てていたため、溶接もブローホールだらけのいかげんなやり方をして検査を受けました。公団の検査官が気がつくと思いましたが気がつかずそのまま出送した。溶接のヒビ割れでもしたら落下するだけの橋であります。もう開通した橋ですので松尾橋梁も公団も否定するでしょうけど私は広島 - 四国の知事及び市長及マスコミに何度でも手紙を出し、全部をお知らせするつもりです。以上（資料提供：菱山隆二氏）