

経営陣の目の届かないところで生じる組織的な不正を把握するにはどうしたらよieldろうか。また、社員のコンプライアンス意識を高めるにはどのような取り組みが必要だろうか。いま多くの経営者が直面しているコンプライアンス上の課題とその解決策についてお話を伺った。

制作/レクシスネクシス・ジャパン企画制作部



弁護士・関西大学客員教授
サーティファイコンプライアンス検定委員会
委員長
郷原 信郎
Nobuo Gohara
77年東京大学理学部卒業。83年検事任官。公正取引委員会事務局付検事、長崎地検次席検事等を歴任。06年弁護士登録。著作「告発の正義」(筑摩書房、2015)、「虚構の法治国家」(共著)(講談社、2015)ほか多数。

「経営トップ主導型」と「現場発生型」
——このところ社会的問題にまで発展する大きな企業不祥事が相次いでいます。
最近の企業不祥事は、経営陣の関与が問題になる「トップ主導型」と、経営陣がまったく把握できて

いなかった「現場発生型」に分けられます。トップ主導型の最近の代表例が、日本では東芝の不正会計事件であり、海外ではフォルクスワーゲンのディーゼル排ガス不正事件といえます。
これらの不祥事は多くの人々にとって衝撃的でした。このようなタイプの不祥事について経営者自

身がその報いを受けるのは当然です。一方、多くの経営者にとっての関心事は、自分たちの知らないところで起こった現場発生型の不祥事だと思えます。例えば、2015年に発覚し、大きな問題となった東洋ゴム工業による免震ゴム不正事件では、連結売上高比率0・2%ほどの小さな部門が引き起こした

問題によって、当時の会長・社長らが引責辞任にまで追い込まれました。
企業経営者にとって、組織の末端まで把握することはもともと容易なことではありません。目の届かないところで起きている問題をどのように把握すればよいのか、問題意識を持つ経営者は大いに悩んでいると思います。

機能を高めても限界があるということ。企業としては、内部告発の形でマスコミに問題が通報されるような組織的な不正こそ内部通報で拾い上げたい情報だと思ってしまうが、実際には、こうした重大な不正を内部通報によって把握できたケースは減多にありません。

不祥事を把握するルートの一つとして内部通報制度があり、既に多くの企業で整備がなされています。しかし、実際の通報件数は、それほど多くないのが一般的のようです。
内部通報制度が本来果たすべき役割を十分に果たせていない、機能していないという面はたしかにあるでしょう。形だけを整えて満足するのではなく、もっと多くの社員に内部通報制度をしっかりと認識してもらい、問題があったときには通報窓口を活用してもらうような環境を作っていく必要があることは間違いありません。

なぜかという点、内部通報というのは、通報する社員に主体的なアクションが求められるものだからです。もし自分が知っている不祥事を内部通報したら、自分が通報したことを疑われたり、自分の身近な人たちに大きな影響が生じたりするかもしれません。それにもかかわらず、個人の行動として通報してもらうのは容易なことではありません。よほど正義感が強い、あるいは上司に反感を持っているなどの個人的な動機がある場合でないかぎり、なかなか内部通報という形では隠された情報が組織のトップまで上がってこないのです。

ただ、一つ認識しておかないといけないのは、いくら内部通報の

結局、内部通報で上がってくる情報のほとんどが、セクハラ・パワハラ問題、上司や同僚に対する不満など、個人的な労務関連の問題です。内部通報以上に効果的な

方法を考えていかなないと、現場で起きている組織的な不祥事を把握することはできないということになります。
現場で起きている問題を吸い上げるには、どのような方法が考えられるのでしょうか。

現場の声を引き出すアンケート調査

あまり知られていませんが、内部通報以上に大きな効果のある方法の一つとして、当事務所で薦めているのがコンプライアンス意識調査の活用です。これは、基本的に全社員を対象に、職場の状況やコンプライアンス意識についてのアンケートを実施するものです。
その際にポイントとなるのは、アンケートの実施主体を会社から切り離すことです。企業自ら、あるいはコンサルティング会社に依頼して社員アンケートを行うケースはそれほど珍しくありませんが、これでは一般的なコンプライアンス意識の定量的な把握はできません。具体的な不正の端緒の把握

までは困難です。部署・役職・社歴といったアンケート回答者の属性情報から、誰がどのようなことを書いたのか推測できることが大半ですから、会社から独立したアンケートでないかぎり、本当に重要な情報は集められません。アンケート結果を、独立した実施主体だけが把握し、会社に対しては回答を集計し分析した内容だけが伝わるような仕組みにする必要があります。

——質問内容はどのようなものなのでしょうか。

事業の特性に合った質問内容にするのは当然ですが、質問の仕方も重要です。例えば、コンプライアンスに関する職場の状況について質問をする際には、まずは選択式で尋ね、その後を選択肢に関連付けた自由記述を用意したほうがよいでしょう。小さな選択をさせてから、「関連して何か問題だと思われることがあったら自由に述べてください」としたほうが、自分が問題と思っていることが具体的に出てくる可能性が高まるからです。

また、別の方法としては、「身近なところで、世の中の人が見たら疑問を持つようなことを目にするこ

経営トップを悩ませる 現場発生型の不祥事に どう対応するか

第19回ビジネスコンプライアンス検定上級(2014年) 論述問題

次の事例を読んで、コンプライアンス上問題となる事実を挙げ、JIS規格の改正以降もデータ捏造が続いていた原因について検討した上で、対応策などについて考えたことを1,000字以内で答えよ。

事例 20XX年、鉄鋼業大手のX社で、鋼管の水圧試験データを捏造していたという問題が表面化した。業界他社のY社やZ社も同様の問題があったことが判明し、データ捏造問題が相次いで公表された。

ある種類の鋼管に関して、昔から、JIS規格で、すべての鋼管に水圧試験を実施して、不具合や傷などの有無を確認することが義務付けられていた。しかし、近年は、鋼管溶接技術が進歩し、水圧試験のような原始的な方法で発見される不具合、傷はまったくなくなっていた。したがって、試験を実施する意味がなくなっていたことから、業界ではどの会社も水圧試験は実施しなくなり、試験設備は工場の片隅で埃をかぶっているという状態であった。ただ、規格上は全量検査が必要とされていたので、JIS規格の検査証明書には水圧試験の結果データを記載しなければならず、すべての鋼管に水圧試験を実施したことにして、捏造したデータで証明書の外形を整えていたのである。

このことは業界内で広く認識されていたので、それを解消するため、基準を実態に合わせてやるとする努力が行われた。すなわち、それまではすべての鋼管に対して水圧試験が義務付けられていたが、問題が表面化する2年前にJIS規格が一部改正され、需要先の了承を得られれば、すべての鋼管ではなく、抜き取り検査でよいということになった。

ところが、JIS規格の改正以降も、X社を含むほとんどの企業が水圧検査をまったく実施せず、それ以前と同じように、データの捏造が続けられていた。

解説 2008年の5月から6月にかけて、鉄鋼業界で鋼管データの捏造問題が相次いで表面化した事案をモデルにした事例である。

この事例では、まずコンプライアンス上の問題点として、データの捏造が長期間続いていたことと、JIS規格の改訂によって不正行為を改善するきっかけがあったのに改善しなかったことなどが挙げられる。重要なのは、基準と実態の乖離を解消する方向でのJIS規格の一部改正が行われた段階である。そこで、規格と実態の乖離の程度を明らかにし、試験データの捏造という不正行為が恒常化していたことを明らかにして解決を図るべきであった。

原因を検討するにあたっては、この事例に示された事実をよく吟味してもらいたい。JIS規格の改正以前から、実態として水圧試験をまったく実施せず、建前上はすべての鋼管に水圧試験を実施したことにして、捏造したデータで証明書の外形を整えていた。そういう状況で、抜き取り検査をやろうということになれば、実態上は、それまでまったく実施していなかった水圧試験を、一部だけでも実施するということなので、設備も人員も増やす必要がある。しかし、建て前上は全量水圧試験をやってきたことにしているから、それを前提にすれば、逆に設備や人員を減らすことができることになる。実態を前提にするのと、建て前を前提にするのと、やることの方角性がまったく反対だという点である。

この問題の根本的な原因は、規格基準が実態と乖離したまま放置され

ていたことにある。そこで、基準を製造の実態に適合させるため、JIS規格が改正されたが、それによって、データ捏造という不正が行われなくなったわけではない。ここにカビ型違法行為の解消の難しさがある。

業界全体に蔓延している違法行為を「ムシ型」との対比で「カビ型」と呼ぶが、カビ型違法行為については、まずその理解を示してもらいたい。「カビ型」違法行為は、組織の利益のために組織内のポストに随伴して行われ、長期間にわたって恒常化し、広範囲に蔓延している違法行為である。これに対して、個人の利益のために個人の意思で行われる単発的な違法行為を「ムシ型」違法行為と呼ぶ。

継続的・恒常的に行われている不正行為は、認識の具体性の差はあれ、企業内で広い範囲で認識されているはずであり、カビ型違法行為に対しては、「法令遵守」を上から下に命令するだけでは効果はないという点に注意が必要である。「水圧試験データを捏造しない」ということは、「検査データに対応する水圧試験を実際に行う」ということだからである。そのことを巡って、現場がどういう状況にあるのかを確かめ、どうしたら、実際に水圧試験が実施できるようになるのかを考え実行しなければ、本当の意味で、法令を守ることにはならない。法令、規則、基準をどう活用していくのか、実態と乖離しているものがあつた場合に、それをどう解消し、その乖離によって生じていた企業活動の歪みをどう是正するのかは、真剣に考えなければならない。

——企業の担当者に向けたアドバイスをお願いします。

普通の企業が当たり前に業務を行い、社会の要請に応えられているつもりでも、いつ問題が発生し、非難される事態に陥るかは分かりません。ですから、常に自分たちの業務と社会との関係を考えてほしいと思います。

コンプライアンスとは、企業を取り巻く社会的要請の本身を具体的に把握して、それぞれの変化の相関関係を見つけていくこと、ともいえます。そういう意識をもって、社内での研修・教育を行い、社員のセンシティブティを高めることが必要でしょう。10年前のように、単に啓蒙活動としてコンプライアンスをやっていたらよい時代とは違い、今は具体的な問題解決能力が試されます。柔軟な発想を持ち、物事の本質を見極め、何に配慮してどういったことに気を付けるべきか、組織や事業のあり方も含めて、あらゆる観点から考えていかなければなりません。そういう意識をもって、コンプライアンス関連の業務に取り組んでもらいたいと思います。



く異なる意見を自由記述欄に書いてもらえる可能性が高まります。

——質問の仕方次第で、さまざまな情報が出てくるということですね。

メーカーであれば不正の隠蔽やデータ改ざんの可能性が浮かび上がったたり、金融機関であれば強引な営業手法の問題が指摘されたりするなど、経営者にとって思いもよらぬ問題が発見され、本格的な調査に移した例がいくつもあります。また、アンケート調査を通じて、内部通報制度がどれくらい認識されているのか、利用の意向はどれくらいあるのかについても、併せて確かめることができます。

このように独立性の高いアンケート調査は、問題の発見・把握のみならず、内部通報の機能を高める方向でも期待できるのですが、実施している企業はまだ少ないと思います。これまでは、そこまでして問題をほじくり出したくないという経営者が多かったのですが、ところが、最近のように、経営者の知らないところで大きな不正が明らかになるケースが増える

と、真つ当な経営者であれば、積極的に不正の端緒を把握していく活動をしないほうが危ないと考えるようになると思います。

社員のセンシティブティを向上させる取り組み

——日本において、「コンプライアンス」が注目を浴びるようになってから10年以上経ちます。人々の意識の変化を感じますか。

少なくとも、「コンプライアンス」「法令遵守」と単純に結び付けて考える人は少なくなったと思います。コンプライアンスとは社会の要請に応えることだということが多の人に理解されてきたと思います。

しかし、理解が十分な水準に達しているかというと、まだまだでしょう。求められるコンプライアンスのレベルも同時に高まっているからです。昔であれば、組織が引き起こす問題が、実害の発生や具体的な危険性が中心でした。ところが今は、きちんとしたことをやっている組織なのかという信頼性も問われます。ですから、情報を隠したり、いい加減な記録しか

残っていないかたりすると、実害がなくとも、そのこと自体が厳しい批判の対象となります。

——コンプライアンスのレベルを高めていくには、どうしたらよいでしょうか。

社員の中に、これはおかしいということに気付く敏感さ(Sensitivity)と、何とかしようという意欲を育てていかないと、いくら行動規範やコンプライアンスプログラムを作って研修を行ったとしても、本当の意味で問題解決していく組織にはならないと思います。

私が検定委員長を務めている「ビジネスコンプライアンス検定」においても、上級試験では論文問題に最も力を入れており、必ず、そのときに社会的な問題になった不祥事の事例を題材にして、何が問題だったのかを深く考えてもらっています。また、初級の問題でも、フルセットコンプライアンスの考え方に基づいて、社員一人ひとりが主体的に学ぶきっかけになるよう配慮しています。