

弁護士
サ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。

組織の存亡に関わる トップ主導型の不祥事は なぜ起きてしまうのか

経営陣の関与が問題となる「トップ主導型」の不祥事が後を絶たない。こうした不祥事の発生メカニズムを紐解くとともに、コンプライアンス上の課題とその解決策について、郷原弁護士にお話を伺った。

制作/レクシスネクシス・ジャパン広告出版部

環境変化への不応が 問題の火種になる

「大手企業の不祥事が相次いでおり、中には組織ぐるみの不正事件も散見されます。コンプライアンスの重要性が叫ばれる中、こうした不祥事はなぜなくなるらないのでしょうか。」

国内外で相次いで表面化している企業不祥事は、経営陣の関与が問題となる「トップ主導型」と経営陣の知らないところで起こる「現場発生型」とに大別できます。最近の前者の事件では、東芝の不正会計や三菱自動車の燃費不正、海外ではフォルクスワーゲンのディーゼル排ガス不正などが衆目を集めました。

組織のあり方が厳しく問われるトップ主導型の不祥事において、まず注目すべきは「環境変化への適応」という側面です。企業を取り巻く環境は日進月歩で移り変わっており、それに伴い、社会の要請やユーザーの需要もまた変化します。そうした環境の変化に適応できなければ、企業は生き残ることができません。

これまで日本では、コンプライアンス＝法令遵守という考えが根強く、コンプライアンスはビジネスにブレーキをかけるようなものだとするところから、環境変化を受けて、メーカー各社が燃費性能を高めるための技術的な努力をするのは自然なことです。しかし、三菱自動車では、技術的な努力よりも評価試験の経過や結果についての虚偽報告、さらにはデータ偽装等に手を染めてしまいました。そして、これらの不正が次々と露見し、しかもトップがそれらを認識していたにも関わらず放置していたという事実さえ明らかになったのです。このことは、企業として環境の変化に適応できず、「ユーザーの需要」という最も重要かつ第一的な要請にも応えていく力がなかったと言わざるを得ません。不正を認めて是正すれば、ユーザーの需要に応えることができず、軽自動車マーケットにおける競争力も低下する。だから組織として不正に対して「鈍感」にならざるを得なかったという図式が見えます。社内での不正にセンシティブに対応することが、自社にとって

ンプライアンスは、実に都合がいいという見方もできるわけです。もちろん、それによって企業内で起きている問題は一層深刻化することになります。ひとたびそれが露見すれば、組織の存亡にかかわる大問題にもなりかねません。

理解不足や判断ミスが 組織の存亡を左右する

三菱自動車では2000年頃からリコール隠しの問題が相次ぎ、最終的には日産自動車の傘下に入るという苦渋の決断をしました。三菱自動車のそもそもの躰はどこにあったとお考えですか。

自動車メーカーは、単なる法令遵守にとどまらず、いくつかの社会からの要請に応える必要があります。ユーザーの多くは、走行性能やデザインなどをとらえて、自動車を購入を決めますから、メーカーはまずそうしたユーザーの需要を把握し、それに応えるべく製品設計や開発を行わなければならない。さらに、自動車販売されてユーザーの手になると、道路上を走行することさまざまな危険が生じます。メーカーには、そうした危険を回避するための「道路上の安全確保」という社会的要請にも応える義務があり

とらえられがちでした。しかし私は、コンプライアンスはブレーキではなく、自動車でいうところのワイパーやヘッドライトのような役割だと考えています。自動車が安全で健全な走行をするためには、アクセルやブレーキといった基本性能はもちろんのこと、さまざまな状況下での走行を想定した機能が求められます。例えば、雨が降ればワイパーが必要であり、暗くなればヘッドライトが必要で。それと同様に、企業にも環境の変化に適応するためのコンプライアンスが不可欠です。

当然ながら、最終的なコンプライアンス対応の意思決定は、経営トップの役割です。本来、経営陣は社内からの情報を集約して咀嚼したうえで、どのようなコンプライアンス対応を取るべきか、あるいは社会の要請やユーザーの需要に応じていくことが可能なのかについて判断しなければなりません。ところが、環境変化への対応策を誤ったり、適応不能な状況に陥ってしまった場合に、企業の存続を前提に保身に走ってしまう―それがトップ主導型の事件の深刻化につながります。

保身ばかりを考える企業のトップにとっては、本質を隠してくれる単なる法令遵守というレベルのコ

ます。それに加えて、自動車から排出される排気ガスなどが環境に与える影響についても、「自然環境の保護」という要請に応えなければなりません。

自動車メーカーが「道路上の安全確保」という要請に応えるうえで、例えば「どのような状況で走行したときに不具合が出るのか」といった情報をユーザーから得ることは大きな意義があり、そのためには、危険防止に向けてユーザーとメーカーの品質部門とが連携する必要性が生じます。これは、開発・技術部門が主導する走行性能やデザイン等の需要に応えるための対応とは視点異なるものなのですが、三菱自動車では、「道路上の安全確保」に対する要請の優先度を正確に把握できていなかったために、組織として品質部門を軽視してしまいました。さらには、繰り返しされる不祥事を単純に法令遵守の問題、つまり「リコール隠し」という道路運送車両法違反の再発防止に関わる問題としてしかとらえきれなかったことに、根本的な誤りがあったのだと思います。

さて、近年の軽自動車マーケットに目を転じると、2000年にエコカー減税制度が導入されたことで、その様相は大きく変化しました。燃費基準達成によって減税額が異なる



ら主導して全社的にこの調査を導入されています。会社の真の姿が明らかになるこうしたアンケート調査は、経営トップにとっては非常に勇気がいるものでしょう。しかし、本質を見極めたうえで社会の環境変化に適応していくという経営トップの姿勢は、社員の意識のみならず日本企業のコンプライアンスレベルを引き上げるためにも、非常に先駆的かつ貴重なものだといえます。

そうしたトップのセンシティブティに加えて、社員が環境変化に伴って生じている新たな問題に気づくことができる感覚、つまり現場のセンシティブティを高めることも重要です。私が検定委員長を務める「ビジネスコンプライアンス検定」では、対策学習を通じてフルセット・コンプライアンスの考え方をはじめ、社会的要請に対する感性を養成することができますので、活用してもらいたいと思います。

VOICE ビジネスコンプライアンス検定 受験団体の声

社会価値創造型企業であり続けるために

日本電気株式会社 番号事業推進本部

田山 尚 様

NECは社会価値創造型企業であり続けることを企業目標としており、コンプライアンスの徹底を企業活動の最優先事項としています。こうした方針を社内に浸透させるために、全社員対象のe-learningが定期的実施されていますが、「マイナンバー」関連事業の推進役である番号事業推進本部では、より今日的且つ実践的なコンプライアンススキルが必要であることから、「ビジネスコンプライアンス検定」を導入しました。上級の取得までを視野に入れることで、各人が高い目標を持ってスキルの維持向上に努めており、コンプライアンスの徹底はもとより、法律知識を活かした顧客提案力の強化にも役立っております。

社会的要請へ対応する行動原則の確認に

YKK株式会社 法務・知的財産部長

湯本 克也 様

YKKグループでは、コンプライアンスを「社会的要請への対応」と捉え、法令や社内規則の遵守はもとより、企業活動を行う上で求められる社会規範を遵守することがコンプライアンスであると考えます。そのため、社員一人ひとりがコンプライアンスに則った行動をできるよう、知識習得の機会としてビジネスコンプライアンス検定の受験を推奨してまいりました。国内外の当社グループ企業に所属する社員に対しては、公募形式で初級試験を推奨し、多くの社員が自発的に受験しています。コンプライアンス担当スタッフに対しては、初級取得を必須とし、合格者には、よりレベルの高い上級試験を推奨しています。

自殺行為になってしまいうわけですからね。

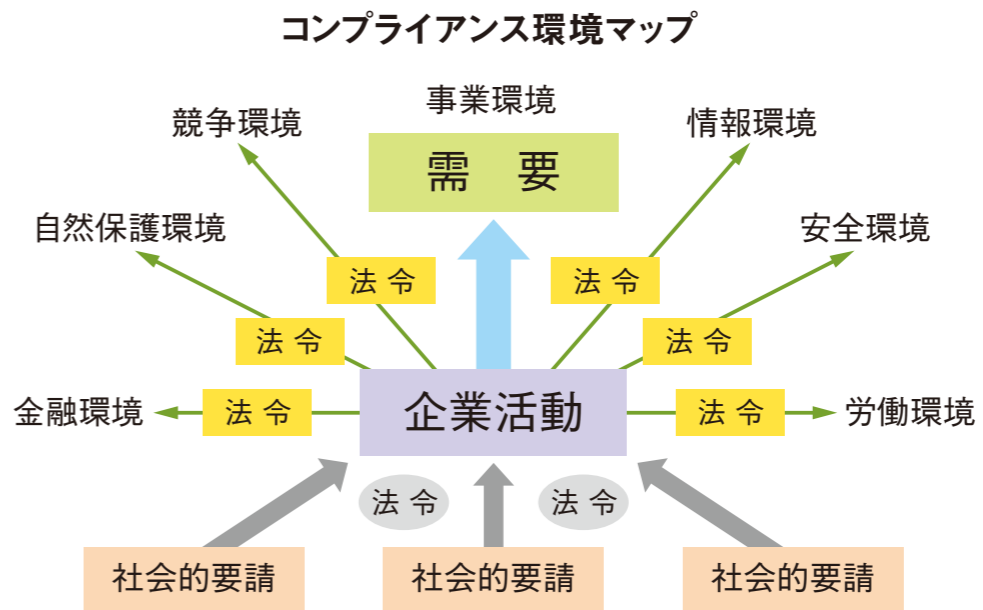
先に説明したリコール隠しなどの不祥事は、「道路上の安全確保」という社会の要請に添えることに対する理解不足が招いた、コンプライアンスの方向性の誤りでした。対して後者の燃費不正問題は、自動車メーカーとして「自動車購入者の需要」に添えるという、コンプライアンスの根幹が毀損された問題だといえます。

このように、企業を取り巻く環境の変化に適応不能ともいえる状態にまでなってしまうと、もはやコンプライアンスのレベルでどうにかなる問題ではなく、組織の解体や身売りといった抜本的な対応を迫られます。それが三菱自動車の事例でいえば、日産自動車の傘下に入るといったことだったのです。

「環境マップ」を作成し企業を取り巻く環境変化を把握する

—— トップ主導型不祥事の表面化という最悪の事態を防ぐために、企業は日頃からどのように取り組まなければならないでしょうか。

まずは、組織そのものの環境変化に対するセンシティブティを高めていくことが必要です。その方法論



として、私は「フルセット・コンプライアンス」の考え方を提唱してきました。これは、何が社会の要請なのかを明確化し(①方針の明確化)、それに添えられる組織体制を構築すること(②組織の構築)。そして、組織のトップとボトムの情報共有を

図り、組織全体の機能性を高め(③予防的コンプライアンス)、一方で何らかの問題が発生した場合、その原因を徹底的に検証し、具体的な再発防止策を確立させる(④治療的コンプライアンス)。さらに、問題発生

の要因が組織を取り巻く社会環境に求められる場合は、これらをも改善する措置を考えていく(⑤環境整備コンプライアンス)、といった5要素からなるものです。

また、日々変化する環境の変化を把握するために、企業活動を取り巻く環境を整理した「コンプライアンス環境マップ」(上記図表)を作成することです。

—— トップと社員が一体となり社会的要請に添えていく

コンプライアンスのレベルを高めようという企業も徐々に増えてきているようです。

以前もご紹介しましたが、当事務所ではアンケートで現場の生の声を引き出す「コンプライアンス意識調査」をご用意して企業の方々に活用してもらっています。アンケートの実施主体を企業から切り離すことで、問題の発見・把握の可能性は格段に高まります。

もそも、漠然と「社会からの要請」といっても具体的な対応策は見えてこない。また、企業や事業内容によって、周辺環境は異なります。そこでコンプライアンス環境マップでは、そうした企業を取り巻く社会的要請を要素ごとに具体的に図らえ、全体として俯瞰できるように図式化します。これら一連の作業と意識づけを通じて、環境の変化に関する大局的な認識を得るとともに、自社の企業活動をめぐる社会的要請にバランスよく添えていくことが、リスク・マネジメントの観点からも極めて重要といえます。