

不祥事で 壊れない 会社

はじめに

危機管理より「備えよ常に」

編集担当 五嶋正風 (本誌)

「備えよ常に」。今回企業の不祥事防止に関する取材で、いろいろな専門家や企業を取材して、頭をよぎったのはこの言葉だ。みなさんもボーイスカウトという活動はご存じだろう。野外活動を通じて青少年の育成と教育を目指す、世界的な活動だ。そのボーイスカウトのモットーが「備えよ常に」なのだ。

私自身はボーイスカウトも、その青少年版であるカプスカウトも参加したことがない。なのになぜこの言葉が印象に残っているかというと、ボーイスカウト経験のあるかつての上司が、しょっちゅうこのフレーズを口にしていたからだ。彼の場合は「編集者たるものいつ何時面白い企画にかかわれるかもしれないのだから、常日頃から感性や技術を磨く取り組みを怠ってはいけない」というような意味でよく使っていた。つまり私は不祥事防止も編集修行と同じで、常日頃、平時の取り組みがモノをいうのだなあと感じたということだ。

しかしここで質問を受けそうなのが、不祥事防止に向けて、平時にいったいどんな取り組みをすればいいのかという点だ。そこが具体的にしなければ「起こってしまった不祥事が、いかに燃え広がらないように対処するか」という、危機管理的なアプローチしかできないことになる。私も今回の取材をする前までは、そのように思っていた。

◆ 今回の特集では多彩な領域の専門家を取材することができた。ざっと並べると経営学、倫理学、法学、社会心理学、そして危険学。「不祥事を防ぐ」というテーマの間口の広さを感じ取っていただけのことだろう。そしてどの分野の専門家も、平時の取り組みの大切さを説いていた。また不祥事防止に向けて真摯に取り組んでいる4つの組織にも取材に赴いたが、ここでも平時にいったいどんな活動や仕組みが動いているのかを具体的に知ることができた。詳細は本編で

お読みいただくことにしよう。

もちろん、危機管理を軽視せよといっているのではない。いくら平時に地道な積み重ねをしていても、不祥事が明るみに出た際に対応を誤れば元も子もない。社長が詰め寄る報道陣に「私だって眠っていないんだ！」と叫んでしまったり、一巻の終わりなのだ。

◆ 1章パート3に登場する桐蔭横浜大学法科大学院教授の郷原信郎氏は、こうした平時と有事の勘所の違いを、野球にたとえて説明してくれた。「平時とは1回から8回までのプレー、有事は9回裏、土壇場のプレー。どちらもボールとバットを使い、同じルールが適用される野球だが、9回裏は1球の失投、ワンプレーのミスが命取りになるのです。ですが9回で勝負を争うためには、8回までしっかり守り、攻めることが大前提となります」

郷原氏が提唱するフルセット・コンプライアンスを実行できる人材が、平時は各部署に散ってリスクの顕在化を防ぐ（1回から8回まで）。いざ不祥事が発覚したときはそれらの人材が集まり、チームで危機に対応する（9回）。不祥事を防ぐとは、つまりこういうことではないだろうか。

1章

日常からの 組織強化へ 5大キーワード

5つのキーワードで「壊れない会社」づくりのポイントを示したい。会社全体を見渡せる、不祥事防止の「見取り図」とは。「企業倫理」を体現する人材はどうか。「コンプライアンス」を法令遵守と訳すのは“正解”なのか。「内部告発」へのアレルギーを除去し、前向きに機能させる要点。最後に不祥事からの学習に威力を発揮する「自律分散型事故調」のあり方だ。

文・構成 五嶋正風 (本誌)

見取り図

必要な取り組み、仕組みを7要素に整理

近年相次ぐ企業不祥事を防止するには、企業全体にどんな取り組み、仕組み、工夫を取り入れていく必要があるのか。経済産業省の「企業行動の開示・評価に関する研究会」はこの問いかけに、7つの要素からなる提言をした。まさに「不祥事防止の見取り図」と呼べるものだ。その概観から特集を始めよう。

加賀谷哲之氏（一橋大学大学院商学研究科助教授）



かがや・てつゆき
一橋大学大学院商学研究科助教授
1972年大分県生まれ。一橋大学商学部卒業。一橋大学商学部専任講師を経て現職。2005年2月～8月、経済産業省「企業行動の開示・評価に関する研究会」のワーキンググループ座長を務める。主な著作は「ブランドリスクマネジメントと企業価値」「一橋ビジネスレビュー」（共著、2006年冬号）

近年相次ぐ企業不祥事を防止するには、企業全体にどんな取り組み、仕組み、工夫を取り入れていく必要があるのか。経済産業省の「企業行動の開示・評価に関する研究会」はこの問いかけに、7つの要素からなる提言をした。まさに「不祥事防止の見取り図」と呼べるものだ。その概観から特集を始めよう。

「企業行動の開示・評価に関する研究会」（委員長・伊藤邦雄 一橋大学副学長）は、企業からCFO（最高財務責任者）

組織として機能させ達成していくための仕組み」と定義しています。

やリスク担当者が参加したほか、大学研究者、弁護士、日本監査役協会、機関投資家、証券アナリストなどが委員に加わり、去年2月に発足しました。私はワーキンググループ座長として近年起こった不祥事の分析や研究会の議論のたたき台づくりなどを担当しました。去年8月、研究会は中間報告として「コーポレートガバナンスおよびリスク管理・内部統制に関する開示・評価の枠組みについて」をとりまとめました。ちなみにこの中間報告では「コーポレートガバナンス」を「企業経営を規律するための仕組み。経営を担う経営者（トップを含む経営陣）をどう規律するか」と、「リスク管理」を「経営理念、事業目的などに照らし経営に重大な影響を及ぼすリスクを、経営者が認識・評価し対応するマネジメント」、「内部統制」は「経営者の戦略や事業目的などを組

この研究会に先立ち、経済産業省は2003年に海外の内部統制の仕組みを調査する研究会を開いていました。今回の研究会では前の研究会の成果を生かしつつ、米国のリスク管理・内部統制の枠組みモデルであるCOSO-ERMモデルを使って、日本企業で起こっている不祥事や、ベストプラクティスと呼べるような日本企業の取組みを分析することから研究を始めました。

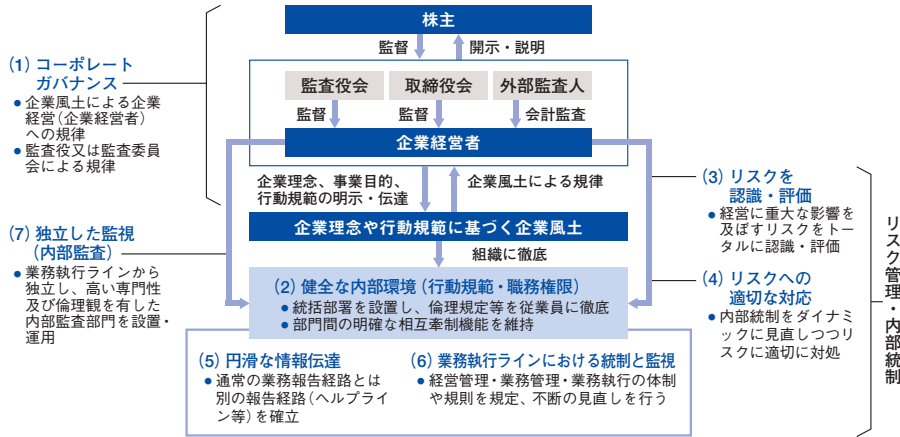
不祥事となったのかを一つひとつ調べていきました。

トップを含む経営陣 その規律が問題に

COSO-ERMモデルはリスク管理・内部統制を、①内部環境、②目的設定、③事象認識、④リスク管理、⑤リスク対応、⑥統制活動、⑦情報とコミュニケーション、⑧監視活動という8つの要素に分解しています。まず1995年から2004年までにあった24社の企業不祥事について（簿外損失、脱線事故、虚偽報告、談合などいずれも新聞などで報道された大きな不祥事）、これらの要素のどこで問題が起こって不

調べているうちに、どうも日本企業ではトップを含む経営陣の規律、つまりコーポレートガバナンスの不調が原因となつている不祥事が多いことがわかってきました。そもそも内部統制とは、株主から出資された資産を保全し、有効に運用するために経営者が構築する仕組みであり、経営者そのものの規律については聞いていません。COSO-ERMも、健全な企業経営を目指す経営者を前提とした仕組みとなっています。そこで不祥事の原因要素に「コーポレートガバナンス」を加え、COSO-ERMモデルの8要素を一部まとめることで、全部で7つの要素に整理しました（図表1-1-1）。さらにこれら7要素で何が問題だったのか、それらの問題解決につなが

【図表1-1-2】コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する指針の全体像



出典：コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する開示・評価の枠組みについて

【図表1-1-1】不祥事分析7つの要素と問題のあった社数

	問題のあった会社の数 (24社中)
(1)コーポレートガバナンス	16
(2)内部環境	24
(3)リスクの評価	23
(4)リスクへの対応	18
(5)情報と伝達	17
(6)統制活動	17
(7)監視活動	14

出典：「コーポレートガバナンスおよびリスク管理・内部統制に関する開示・評価の枠組みについて」添付資料を元に編集部で作成

今回の研究会では粉飾決算など会計的な不祥事だけでなく、脱線事故や臨界事故など、外部からは見えにくい業務の中で起こる不祥事の防止も視野に入りました。これらの不祥事に結びつくリスクを見抜くには、十分な情報量と人的リソース体制が必要になりますが、社外取締役や外部評価機関によるモニタ

る先進的な企業の取り組みも調べた上で、どんな仕組みや取り組みが必要かをまとめました(図表1-1-2)。

24社の不祥事を調べてみると、7要素のうち「コーポレートガバナンス」の問題、「内部環境」の行動規範についての問題が不祥事につながっているケースが多くありました。研究会でもこの2点は、大きな論議の対象となりました。

コーポレートガバナンスについては、監査役機能強化に特に焦点が当たりました。米国では経営者の監視・検証に、社外取締役や外部監査人など、外部からの視点を多く活用しています。外部の人が監視・検証するためのツールとして、取締役会がどれくらい説明責任を果たしているか、内部統制の機能評価などを指標化した「コーポレートガバナンスインデックス」なども一般化しています。一方、日本では社外取締役を担える人材がまだそれほど多くありません。コーポレートガバナンスインデックスなども存在はしますが、企業実務の間でそれほど浸透していないのが実情です。

リングは、まだその機能を担える状態にはないだろうという意見も数多く出されました。そこで注目されたのが、旧来より日本にありながら、必ずしも十分に機能していなかったとされる監査役監査の機能を充実させるアプローチです。

社外監査役と社内監査役をうまくミックスするなど監査役監査の運用方法を工夫すれば、社内情報をうまく活用しながら独立性も保ち、経営トップの暴走を抑止できる可能性が高まるのではないかと。こうした発想から、中間報告では監査役機能強化の方策として、①必要に応じて経営者に問題提起できるように、会社の重要情報に対する監査役集能力向上のため、内部統制部門、外部監査人と連携強化、②監査環境を株主や投資家などに開示し、評価を受ける仕組みの構築、④監査役、監査役会事務局の充実、独立化の4点を提言しています。

「内部環境」に関しては、中間報告では①経営理念、事業目的や行動規範の達成・遵守、違法な手段によって得た業績への否定的評価(懲戒制度など)を明記した倫理規定、法令遵守マニュアル、行動規範の作成、②研修などで経営理念や行動規範を従業員へ普及・

啓発することの徹底を求めています。普及・啓発のポイントをさらに付け加えるなら、「なぜ倫理規定、法令遵守マニュアル、行動規範を守らなければならないか」という意味づけを行い、十分に社内浸透させることです。現場の従業員たちは業績目標の達成を求める圧力を含め、社内から様々なプレッシャーを受けています。今回の不祥事分析でも、12社で「目標達成圧力に起因する違法行為」が不祥事の原因の一つだと認定されましたが、業績目標を達成しても、不祥事で企業価値を毀損してしまつては本末転倒です。

プレッシャーのある状況で次々と新たなルールや手続きを増やしても、従業員にはやらされ感が募り、ルールは形骸化しかねません。規範やマニュアルの意味づけを明確にするため、例えばブランドという概念が活用できるかもしれない。従業員が自社のブランドに誇りを持っていないなら、「法令や倫理に反する行動を取れば、誇りにしている自社のブランドを傷つけてしまうかもしれない」と従業員は考え、納得して規範やマニュアルを守ることにつながるのではないのでしょうか。守るべきルールを伝える前に、自社のブランドの良さや、それがどのような構築されてきたかを、まず従業員に伝えることが大切だということです。

「なぜルール守るのか」意味づけの社内浸透を

啓発することの徹底を求めています。普及・啓発のポイントをさらに付け加えるなら、「なぜ倫理規定、法令遵守マニュアル、行動規範を守らなければならないか」という意味づけを行い、十分に社内浸透させることです。現場の従業員たちは業績目標の達成を求める圧力を含め、社内から様々なプレッシャーを受けています。今回の不祥事分析でも、12社で「目標達成圧力に起因する違法行為」が不祥事の原因の一つだと認定されましたが、業績目標を達成しても、不祥事で企業価値を毀損してしまつては本末転倒です。

プレッシャーのある状況で次々と新たなルールや手続きを増やしても、従業員にはやらされ感が募り、ルールは形骸化しかねません。規範やマニュアルの意味づけを明確にするため、例えばブランドという概念が活用できるかもしれない。従業員が自社のブランドに誇りを持っていないなら、「法令や倫理に反する行動を取れば、誇りにしている自社のブランドを傷つけてしまうかもしれない」と従業員は考え、納得して規範やマニュアルを守ることにつながるのではないのでしょうか。守るべきルールを伝える前に、自社のブランドの良さや、それがどのような構築されてきたかを、まず従業員に伝えることが大切だということです。

企業倫理

ケースメソッドで「完全なる人材」を育てる

企業倫理にかなった行動をとりながら、業績目標もクリアする——。そんな「完全なる人材」の育成には、倫理的問題を扱ったケースメソッドの活用が効果的だと慶應義塾大学商学部助教授の梅津光弘氏は説く。「人物・成績ともに良好な人材」の実現に向けた処方箋とはどんなものだろうか。

梅津光弘氏（慶應義塾大学商学部助教授）

企業倫理を考える際に覚えておかなければならないのは、「どういう行動をとることが善なのか、答えは一つではない」という点です。例えば企業倫理の研修や授業などでもよく使われる、次のようなケースがあります。

原油掘削施設の海洋投棄を計画

北大西洋沿岸の洋上にブレント・スパと呼ばれる原油掘削施設がありました。その多くを所有する英国シェル石油は、1980年代から老朽化したこれら施設の解体処理計画を進めていました。様々な処理方法を検討し、最終的に同社は海洋投棄という方法を採用することにしました。ブレント・スパをそのまま大西洋の沖合へ海上を移動させ、適当な場所で爆破、沈没させるというものでした。

同社の説明によれば、この決定は約3年にわたる慎重な科学的検討の末に

達したもので、陸上へ運んで解体する方法と比べて、自然環境への影響はわずかで処理コストは半分以下。処理作業で予想されるリスクも6分の1というデータもありました。漁民等地域関係者との話し合いも持ち、ベストの方法だという結論に達したのです。

ところがこの決定を知った国際的環境保護団体のグリーンピースは、大反対運動を始めました。同団体は海洋投棄で海洋汚染が広がる危険性と可能性はぬぐいきれず、好ましくない先例を残すことになる、絶対反対の態度を表明。シェル製品のボイコット運動を始め、運動は欧州全体に広がりました。

同社と同団体は数回にわたり話し合い、両者の主張を併記したパンフレットも出版されたが、協議は平行線をたどりました。同社は決定の科学的、合理的根拠を新聞広告などで説明して、一般からの理解と支援を求めながら計画を進行。英国政府も一貫してシェルの立場を擁護しました。一方で反対運動も

功を奏し、熱狂的ともいえる反発が巻き起こりました。そして1995年6月、同社は「一般からの広範な支持が得られないため」と一時的な計画ストップを発表しました。

帰結か非帰結か 倫理学の理論

英国シェルとグリーンピース、両者の立場を規範倫理学の理論で読み解いてみましょう。規範倫理学の理論には帰結主義と非帰結主義という2つの流れがあります。帰結主義は行為の結果や波及効果といった帰結を手がかりに議論を進め、非帰結主義は行為以前の動機や合意に注目します。

川で溺れている人の救助を例に考えると、「溺れている人を助けようと川に飛び込む行為は、救助が成功するとう結果があつてはじめて正当化される」と考えるのが帰結主義、「救助しよう」と川に飛び込んだ人も、最初に溺れていた



うめづ・みつひろ
慶應義塾大学商学部助教授
経営倫理実践研究センター
兼任研究員
1957年東京生まれ。慶應義塾大学文学部卒業、シカゴロヨラ大学大学院博士課程（企業倫理学）修了、Ph.D.。専門は応用倫理学、企業倫理学、経営社会政策論。著書は『ビジネスの倫理学』（丸善）『企業評価＋企業倫理——CSRへのアプローチ』（共著、慶應義塾大学出版会）など。

人も両方犠牲になったが、助けようと飛び込んだ人の純粹な動機から見ると、その行為は正当化できる」と考えるのが非帰結主義です。

英国シエルの立場は解体処理にかかるコストとリスクを一方に、そこから得られるベネフィットをもう一方に置いて比較検討し、対応を決めています。これは典型的な帰結主義といえます。

一方グリーンピースは、より動機論的、原則論的で非帰結主義的な立場といえます。「海にものを捨ててはならない」という原則は万人が守るべきルールだ。いかに安全でコストが安くとも、シエルに海洋投棄が許されるなら他社にも許さなければ一貫性がなくなる。海洋投棄は普遍化可能性のない行為だという主張です。

どんな行動が善か 様々な答えがある

このケースを見ても「どんな行動をとることが善なのか」には様々な答えがありうるということがわかります。自社に倫理規範や行動規範が整備されており、その規範に基づいてある問題に対する対応策を考えたとしても、「ここからここまで」の範囲内で、○通りの対応策が考えられる」となるのが普通なのです。

現実のビジネスにおいては、倫理面だけ考えていけばいいというものでもありません。業績を上げるのは当然として、様々なステークホルダーの立場を理解し

つつ、社会的要請にも応えていくというようにバランスのとれた行動を選び、実行していかねばなりません。

こうした行動がとれる人材は日本の人事用語でいえば「人物・成績ともに良好な人材」となるでしょうか。英語ではパーソン・オブ・インテグリティ (Person of Integrity) と呼びます。インテグリティは「誠実」と翻訳されることが多いのですが、この場合は「完全性」の方がより正確な表現でしょう。

高い倫理観を兼ね備えたパーソン・オブ・インテグリティをより多く育成するためには、ケースメソッドを活用した研修がもつと企業に導入されるべきだと考えています。ケースメソッドは次のような手順で進められます。冒頭紹介した英国シエルの話のようなケースを研修参加者は個人学習として事前に読み、事実関係を確認します。またそこで問題とされている課題事項を把握し、「あなたがシエルの担当者だったらどのような意思決定を下すか」といった問いに答えを出すため、必要な情報を取捨選択、分析、解釈しておきます。

次に小グループに分かれたグループディスカッションで個人学習の成果を発表し合い、他の人の発表や意見も参考にして、自らの意思決定を再検討します。最後のクラスディスカッションでは講師の指導のもと、専門的な批判や理論的枠組みからの再検討を経て、最終的な意思決定や意見形成に進みます。

ポイントはこのケースごとに何か正しい解

決法があり、講師がそれを参加者に教え込むことが目的ではないということ。具体的な問題状況への対応について自由に討議することを通じて、個々の参加者が意思決定や意見を内面化させていくプロセスが重要なのです。ケースメソッドを経験した上で、現実の問題状況で自ら考えて意思決定や意見形成をすることで、初めてパーソン・オブ・インテグリティは育成できるのです。

インテグリティを 備えた会社とは

「インテグリティ」は建築の世界でも使われている用語です。「構造が完全性を備えていること」といった意味です。例えば大きな地震が来て、タイルが落ちたり小さなひびが入ったりしても、基礎構造はダメージを受けない、安全な建物があるといいます。こうした建物は「インテグリティを備えている」といいます。耐震偽装で問題になったマンションなどは「インテグリティに欠けている」ということになります。

「インテグリティを備えた会社」は、パーソン・オブ・インテグリティを多数抱えている会社といえるでしょう。こうした会社は大地震のような不祥事に巻き込まれても基本構造が破壊されることはいらないでしょうし、そもそも大きな問題になる前に社員が適切にトラブルへ対処するため、不祥事も起こりにくくなるのです。

Part 3

コンプライアンス

日本では「法令遵守」と訳してはいけません

新聞などでは「法令遵守」と単純に言い換えられているコンプライアンス。だが桐蔭横浜大学コンプライアンス研究センター長の郷原信郎氏は、日本における司法の機能を考慮すると、コンプライアンスは「法令遵守」では不祥事防止はおぼつかないと説く。

郷原信郎氏（桐蔭横浜大学コンプライアンス研究センター長、同大学法科大学院教授）



ごうはら・のぶお
桐蔭横浜大学コンプライアンス研究センター長
同大学法科大学院教授
1955年島根県松江市生まれ。東京大学理学部卒。83年に検事任官。東京地検検事、長崎地検次席検事、法務総合研究所総括研究官などを経て2005年から現職。2006年に検事を退職し弁護士登録。著書は『企業法とコンプライアンス』（東洋経済新報社）など。

ではコンプライアンスは、いったい何と訳せばよいのだろうか。

コンプライアンスという言葉は、新聞などでは「法令遵守」と置き換えられています。コンプライアンスだという狭い捉え方をすることは、日本の実情の下ではかえってマイナスだと思えます。コンプライアンス (compliance) の動詞形 comply のもともとの意味は「充足する」「調和する」であり、これは何らかの外部の要請に応じていくということです。ですから私は、コンプライアンスは「社会的要請に応じていくこと」と理解すべきだと考えています。

どう捉えるべきか 司法の機能で違う

コンプライアンスを「法令遵守」と狭く捉えるべきか、それとも「社会的要請への適応」と広く捉えるべきか（図表1-3-1の茶色部分が狭く捉える場合、図全体が広く捉える場合を示しています）。それはそれぞれの国における司法

や法令の機能によって異なります。例えば米国は「法令遵守」と捉えることが妥当な国です。

米国では経済社会での紛争は基本的に司法的、訴訟的に解決され、それを支えるため日本と比較して人口当たり約30倍の弁護士がいます。成文法中心でなく判例法が中心であり、新しい問題に裁判所が判決を出すことで「判例」という新しい「法」が創造されます。その内容は社会の価値観の変化に従い柔軟に見直されるのです。また状況変化が生じれば、それに応じて法が十分に執行されるよう法令、法制度、法執行の見直しも頻繁になされます。

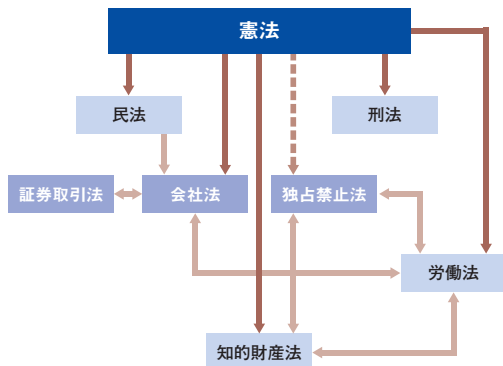
このように経済社会の実態に即している法に違反した場合には、刑事、民事の厳しいペナルティが科されて、法の実効性が確保されます。こうした社会においてはコンプライアンスを単純に「法令遵守」と捉えることが妥当します。

ところが日本における司法機能は米国のそれとは大きく異なって、「二裁判

法」と呼ばれるように紛争や問題解決の中で司法的解決が占める割合が低くなっています。限定的にしか機能しない司法においては、それを支える法令も、必ずしも経済社会の実態にいつも適合はしていません。一度制定された法令は状況変化があってもなかなか見直されず、法令と実態の乖離が生じ、違法状態が恒常化するケースがまま見られます。談合問題などその典型的な例でしょう。

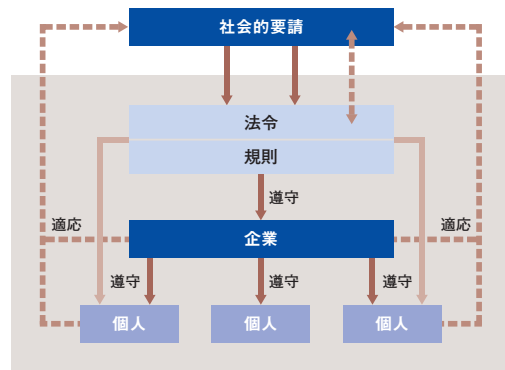
このように司法の機能が限定的で、恒常化した違法行為も珍しくない経済社会では、コンプライアンスは「法令遵守」と捉え、企業全体で単純に法令遵守を徹底しようとしても問題解決にはつながりません。法令と実態を合致させることも含め、「コンプライアンス環境の整備」の問題をコンプライアンスに含めて考えていく必要があります。そこで違法行為の事実関係と背景事情の解明を重視し、環境問題も含めて解決しようというのが私の提唱する「フルセット・コンプラ

【図表1-3-2】企業法の体系



出典：『企業とコンプライアンス』（東洋経済新報社）

【図表1-3-1】社会的要請と法令の関係



出典：『企業とコンプライアンス』（東洋経済新報社）

「イアンズ論」です。

5つの側面から対処 社会的要請に応じる

「ある企業がどのような社会的要請に応じて、何を目的に活動していくか」という課題について、フルセット・コンプライアンス論は次の5つの側面から対処します。

- (1) 何を目的に活動していくか具体化・明確化する。
- (2) それを実現するため最も合理的な組織を構築する。
- (3) 目的に反する行為が行われることを予防する活動の実施（予防的コンプライアンス）。
- (4) 目的に反する行為が行われている疑いがある場合、その有無や事実関係を明らかにし、原因を究明し是正措置をとる（治療的コンプライアンス）。
- (5) 法令と実態の乖離などが障害となり、目的を実現しがたい環境が存在する場合、その環境は正に向けて活動する（環境整備コンプライアンス）。

上に、趣旨や目的との関係も含めた法令の深い理解が求められます（図表1-3-2）。

会社法、独占禁止法、証券取引法、知的財産法、労働法など、企業活動に関連する法（企業法）の内容や趣旨・目的、それらが社会全体の価値観の中でどう位置づけられるかを、体系的に理解する必要があります。そうすることに

よって具体的問題を法の基本理念に関連付けて把握できるようになります。

企業法は、その趣旨や目的が対立し合うことがあります。例えば談合は違法行為ですが、安定的な受注を確保し、ひいては雇用の安定を守る仕組みという側面もありました。独占禁止法の目的は企業間の競争を促すことにあり、それによって非効率な企業が市場から退場を強いられることは、同法の目的に沿うこととなります。ですが一方でその企業の従業員の雇用は失われ、労働者保護を目的とする労働法の観点からは、新たな問題が発生することになります。

企業は多様な同法が違った立場から要請することにバランスよく応えながら、社会的要請への適応にも応えなければなりません。私はこれをスキームの回転競技に例えています。法令は通過しなければならぬ旗門です。しかし、旗門（法令）を通過することだけに意識を奪われると、タイムは上がりません

（社会的要請へうまく適応できない）。旗門は確実に通過しながら滑りのバランスを失わず、タイムを上げていくことが、企業には求められるのです。

人材育成と認定へ 検定試験を実施

コンプライアンスによる問題解決ができる人材を育成・認定するための試験であるサーティファイ社のビジネスコンプライアンス検定試験「上級」は、コンプライアンス研究センターが問題作成を担当し、上記のようなフルセット・コンプライアンスの考え方や企業法に関する基本的な知識・理解を問うほか、ケースを読み、問題への対応を論述する応用問題も出題しています。真のコンプライアンス・スキルを持つ人材育成を図るために最適な試験だと自負しています。

こうした検定試験の合格者がコンプライアンス部門だけでなく、各事業部や総務、人事、財務といった間接部門に一人ずつ配置されていることが必要だと私は考えています。そのような体制を整えれば、平時には各部門に散っている人材がそれぞれフルセット・コンプライアンスを進めることでリスクの顕在化を防ぎ、不祥事の発生時には彼らが集まってチームを編成し、危機管理に当たるといったことが可能になるのです。

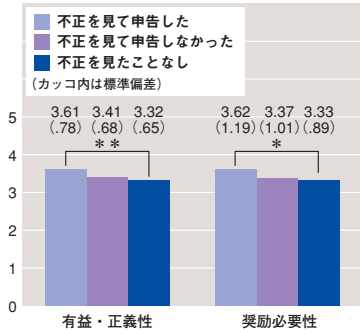
内部告発

破壊ではなく、創造に結びつけるには

隠された不祥事の顕在化に大きな役割を果たす内部告発。通報窓口の設置などを通じて企業も内部告発との上手な付き合いが求められるが、その実態はよくわかっていない。告発者にはどんな保護が必要か、人はどんな時、告発に踏み切るのか。社会心理学の観点からアンケート調査を実施、分析した研究メンバーに話を聞いた。

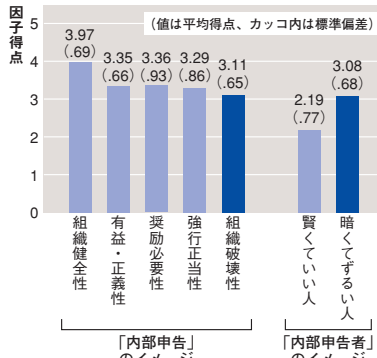
王晋民氏（千葉科学大学危機管理学部助教） 本多ハワード素子氏（江戸川大学非常勤講師）

【図表1-4-2】不正経験の有無による内部申告に対する態度の相違



出典：『組織の社会技術4 内部告発のマネジメント』

【図表1-4-1】内部申告に対する態度



出典：『組織の社会技術4 内部告発のマネジメント』

日本における内部告発の実態調査には、これまでほとんど前例がない。そこで東洋英和女学院大学人間科学部教授の岡本浩一氏、千葉科学大学危機管理学部助教授の王晋民氏、江戸川大学非常勤講師の本多ハワード素子氏らの研究チームは2003年1月、「内部告発に関する社会調査」(※)を実施した。同調査は科学技術振興機構・社会技術研究開発センターの組織不祥事を防ぐ技術開発を目的とするプロジェクトの一環として実施された。

最初に「内部告発」とはどのような行動を指すのかを確認しておこう。一般的にはマスコミ、警察、監督官庁などある組織の外部の人に、組織内の不正行為を通報するものと考えられているのではないだろうか。だが内部告発の研究者は「不正行為を制止できる個人や組織に対するものなら、組織の内外を問わず内部告発に当たる」と定義している。「不正行為に対して声を上げることが、内部告発の中心概念なのです」(本多氏)。この点は後で王氏が指摘する「内部告発の

ハードルを下げる必要」にも関係して、頭に留めておいてほしい。

内部告発者に対する強い否定的イメージ

調査データからは、内部告発について肯定的な因子5つ、否定的な因子2つが抽出された。また内部告発者については肯定的因子と否定的因子が各1つ抽出された。抽出された各因子へのイメージの強さをグラフ化したのが、図表1-4-1だ。内部告発自体は肯定的に捉えられているのに、内部告発者には否定的イメージが強いことが読み取れる。こうした内部告発者への否定的なイメージは、欧米でも同じ傾向が見られるという。「だから内部告発者には丁寧な保護が必要になります。欧米には内部告発すべきか悩んでいる人の相談に乗り、アドバイザーするNPOも存在しています」と王氏は説明する。

日本でも内部告発者の保護を目的とした公益通報者保護法が、今年4月に施行された。違法行為について自分が働く会社や行政機関、マスコミなどに告発をした時、解雇無効、不利益な取り扱いの禁止など民事上の保護を受けられるというものだ。だが告発者がどこまで保護されるのか、同法ではわかりにくい点もあると王氏は指摘する。「例えば行政機関やマスコミ、消費者団体など、自分が働く組織の外に告発するには、一度組織内に告発しても、20日以上調査がなされなかった後であることなど、かなり厳しい条件が課されています」。日本においても内部告発がより機能するためには、告発者の相談に乗るようなNPOなどの支援の充実が必要になると王氏は説く。

設置は進むが認知度は低い

また内部告発の通報窓口の認知度について、気になるデータがあった。内閣府が2002年に一部上場企業1550社に実施したアンケート調査では、法



ほんだ・わかな
江戸川大学、青山学院短期大学、明治学院大学非常勤講師、東京女子大学文理学部卒業。2003年、日本女子大学大学院人間社会研究科心理学専攻博士後期課程修了。博士(心理学)。社会技術研究開発センター嘱託研究員を経て現職。著書は『組織の社会技術4 内部告発のマネジメント』(共著、新曜社)。



おう・しんみん
千葉科学大学危機管理学部助教授
北京大学心理学部卒、1991年に筑波大学大学院博士課程心理学研究科修了。学術博士。富士通株式会社、図書館情報大学講師、社会技術研究システムの専門研究員などを経て、2004年4月から現職。著書は『組織の社会技術4 内部告発のマネジメント』(共著、新曜社)。

令違反の未然防止や早期発見のため従業員が相談・通報できる規定を「設けている」と答えた企業は、全体の37%で、「設ける予定」も含めると7割を超す。ところが今回の従業員を対象とした調査では86%が「申告窓口はない」と回答している。「窓口があっても周知されていない、何らかの理由で窓口が機能していない可能性が考えられる」と本多氏はいう。

上司・組織の支持 告発行動に影響

過去の不正目撃経験の有無や告発経験の有無と、内部告発への肯定的イメージの強さには、どんな関係があるのだろうか。告発経験のある人は、「内部告発の有益・正義性」、「奨励必要性」という2つの肯定的イメージが、不正を見た人が告発しなかった人や、不正を見たことがない人に比べて強くなっていることがわかった(図表1-4-2)。

次に「性別」「学歴」「窓口の有無」「不正の深刻さ」などをさまざまな要因の

うち、何が告発行動に影響を及ぼすのかも分析された。有意な影響を及ぼしたと見られるのは「組織・上司からの支持予測」「不正指摘における仕事上の責任」の2つだった。つまり「不正の指摘が職務の一部であったこと」と、「自分の告発を上司や組織が支持するであろうと予測できたこと」が、告発行動につながったと解釈できるという。

機能させるため必要な 風通しの良い職場環境

上司や組織の支持が予測できることが告発行動につながる。告発経験者は内部告発への肯定的イメージが強まること。この2点から王氏は「日ごろから仕事上で気になる点があればすぐに注意しあえるような、風通しの良い職場環境をつくること。また内部告発とは深刻な違法行為を外部に通報するだけでなく、違法かどうか明確でないような事例を社内の窓口で相談するような行動も含まれるのだと従業員に周知徹底し、ハードルを下げる。また、抽象的な

『倫理規定』だけでなく、事例集などでどんな行為が告発の対象となるか具体的に例示すること。これらが内部告発を不祥事防止に向けてうまく機能させていくために必要なです」と説く。

雪印乳業は社内の通報窓口の活用を促すために、コンプライアンス委員会活動などを通じて、通報窓口では違法行為の内部告発だけでなく、業務上のちよつとした疑問、相談、提案でも受け付けていることを社員に伝えている(2章19ページ参照)。こうした取り組みは調査の分析結果から見ても、理にかなった行動だとわかる。

※ 内部告発に関する社会調査の概要
調査対象は首都圏(1都6県)に住む、20~50代の常勤有職者。郵送で実施し1096人(男性745人、女性351人)から回答を得た。有効回収率は54.8%。組織的不正行為を見聞きしたことがあるか、その際内部告発したか、どんな不正か(種類、深刻さなど)、どのような状況か(不正を知る人数、社内窓口の有無、上司・組織・家族の支持予測など)、告発後どうなったか(効果、報復の有無など)を調査した。

自律分散型事故調

多様な第三者の目が次に生きる知識を生む

六本木ヒルズの回転ドア死亡事故を契機に、「危険学」提唱者の畑村洋太郎氏が主導し結成したドアプロジェクト。「原因究明と責任追及の分離」「自律分散型組織」などの特徴を持つプロジェクトの活動から、事故をはじめとする「起こってしまった不祥事」から未来につながる知見を引き出すためのヒントを見出してみよう。

服部和隆氏（ドアプロジェクト実験統括、コマツ研究本部主幹研究員）

ドアプロジェクトの発端は、六本木ヒルズの大型自動回転ドアで2004年3月に起きた男児の死亡事故でした。畑村先生は、当初六本木ヒルズの所有者である森ビルに、同社自らが事故原因の究明をすることを勧めましたが、それは難しいとの回答だったそうです。いったんあきらめた畑村先生ですが、周囲からの要望もあって思い直し、個人の責任でプロジェクトを立ち上げることを決意されたのです。

先生の呼びかけに応じて集まったのは、趣旨に賛同した企業や個人などのメンバーです（図表1-5-1）。プロジェクトではドア全般の危険性を把握するため、大型自動回転ドアだけでなく、建物や電車、自動車のドアも調査対象としました。森ビルは、六本木ヒルズ森タワー内の各種ドアやシャッターを実験に提供し、鉄道会社、自動車会社、ドアメーカー、センサーメーカーなどの参加企業は、測定対象（電車・自動車）、人材、実験の場所や機材（高精度セン

サー・ダミー人形・高速カメラなど）を提供しました。法律家、医師、建築家などの専門家は個人参加し、成果を広く情報発信するためマスコミ関係者も参加しました。私も先生の呼びかけに応じた一人で、実験統括を担当しました。実験の具体的な計画立案、実験対象や場所、関係者間の日程調整や、実験当日の指揮などを担いました。

当事者、関係者だけでは本質的再発防止は困難

事故が起こると当事者や関係者がそれぞれ事故の原因究明をしますが、どうしても当事者としての立場や組織での役割から様々な制約を受け、参加者全員が承諾できる事柄だけを客観的事実として、それを元に結論を出すことになりがちです。これでは原因究明はままならず、本質的な再発防止は図れません。多くの事故調査委員会に参加してきた畑村先生は、何度もそんな歯がゆい思

いをしてきたそうです。今回のプロジェクトでは、原因究明と責任追及を分離し、原因の本質に迫るべくさまざまな分野の第三者に参加してもらおうことになりました（図表1-5-1②）。しがらみのない第三者たちが多面的な見方をすることで普段気づかない隠れた事実や背景を見いだし、真の再発防止に生かせる知識を得ることが可能になります。

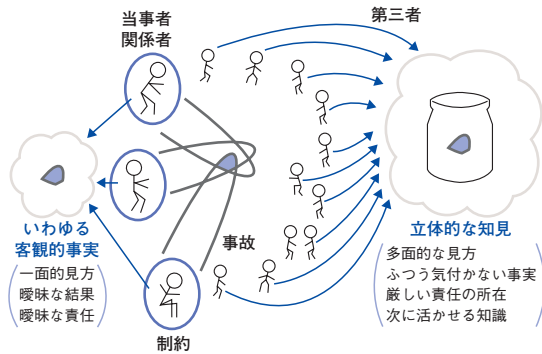
別分野から集まった第三者によるプロジェクトで大切なのは、目的をどれだけ深く参加者間で共有できるかという点です。その点で畑村先生は大きな役割を果たしていました。

毎月のプロジェクト会議に通常参加するのは部課長クラスですが、実際の実験は彼らの部下が担当します。上司の指示で日々の業務の合間に参加する担当者としては、早くこの業務から抜けたいと思うこともあったでしょう。ところが実際には、様々な参加者がそれぞれのやるべきことを遂行しつつ、余裕があれ

はつとり・かずか
コマツ研究本部建機第二インベションセンタ主幹研究員
1953年生まれ、1978年東京大学大学院工学系研究科修士課程終了。ディーゼルエンジンの開発・設計、ロボットシステムの企画・開発・設計に従事した後、新世代建設機械やエンジンの排出ガス浄化の研究を担当。畑村洋太郎教授主宰の「実際の設計研究会」で創造的設計についての研究活動や設計に必要な知識の集約と出版活動にも取り組む。

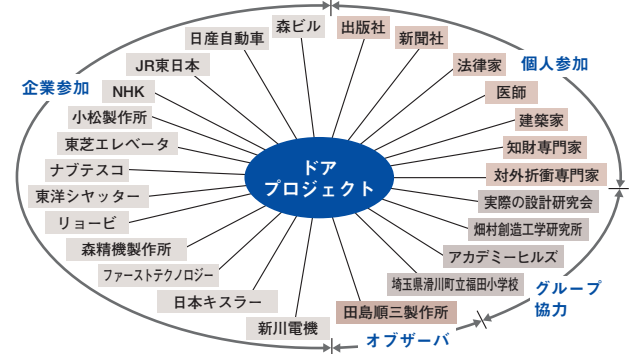


【図表1-5-2】第三者による原因調査、広い分野の専門家参加の必要性



出典：『ドアプロジェクトに学ぶ 検証回転ドア事故』（畑村洋太郎著、日刊工業新聞社）

【図表1-5-1】ドアプロジェクトに参加したメンバー



出典：『ドアプロジェクトに学ぶ 検証回転ドア事故』（畑村洋太郎著、日刊工業新聞社）

ばまわりを見回してできることをどんどんやってみよう状態が、自然発生的にでき上がりました。

畑村先生は新しい担当者が打ち合わせに来るたびに、上司も交えて1時間以上もプロジェクトの目的や進捗状況、その担当者が参加する実験の位置づけなどを丁寧に話していました。上司の方や私は同じ話を何度となく聞いていますし、限られた日程の中でやるべきことは山のようにあります。つい先生に、「話が長すぎます。三分の一の時間でお願ひします」と言ったこともありましたが、さすが今になって振り返れば、プロジェクトの意義や目的をしつこいくらい丁寧に説明したことで、すべての参加者が自分のやるべきことをはっきりと認識でき、周辺への目配りも可能となり、いきなり参加した担当者もすぐ実験に溶け込めたのだと思います。3カ月あまり出張実験の連続でしたが、チームワークのとれた自律分散組織が醸成され、すべての現場で有益なデータを得られました。

「同一基準でドアを測定 10ジュール則」を確認

ドアプロジェクトのもう一つの特徴に挙げたいのが、建物、鉄道、車などのドア全般を、同一基準・機材・方法で測定した点です。各分野の専門家が協力して共通の土俵で調査することで、広くドアというものの危険性に光を当ててみ

たのです。

こうした手法をとった結果、手動ドアに潜む大きな危険性の認識や、「10ジュール則」の確認という大きな成果を得ました。ジュールはエネルギーの大きさを表す単位で、ドアの持つ運動エネルギーは、その重さと速度から計算されます。例えば20キログラムの重さのドアが毎秒1mの速度（ゆっくり歩く程度の速さ）で動く時、そのドアの運動エネルギーは10ジュールです。ドアが人を挟んだ時の衝撃を考えると、エネルギーを10ジュール以下にしなければ危険というのが、「10ジュール則」です。これは教科書に書かれるような明文化された知識ではありませんが、エレベーターやスライドドア設計者には知られている「暗黙知」でした。ところが回転ドアを含む他のドア設計者には「10ジュール則」はまったく認識されていませんでした。男児死亡事故の背景には、こうした本質的な安全に結びつく大事な考え方の欠落があったのです。

事故を起こした大型自動回転ドアは、10ジュールとは桁違いの大きな運動エネルギーを持ちながら回っていたのですが、他の自動ドアの多くはほぼ10ジュール則に則って設計されており、危険は少ないことがわかりました。ですが危険性をあまり気にせずに使っている手動ドアの方が、閉め方や閉まり方によっては10ジュールを大きく越えるエネルギーを持ち、挟まれた時に大きな衝撃力を受ける

ことが分りました。

ドアプロジェクトの成果の吸収や応用も自律分散型で、自発的に進められています。例えば鉄道会社はプロジェクトで得られた知見を取り入れながら新しい新幹線のドアの開発を進めていますし、自動車会社でも知見を安全な自動車の開発に応用しているそうです。

また、個人で参加していた小児科医は、ドアプロジェクトの手法を参考に「事故サーベイランスプロジェクト」を始められています。自動ドアで事故が起れば建物の管理者やメーカーが責められ、問題が顕在化しますが、手動ドアでは子供を挟んで怪我をさせても親は自らを責めるだけでその情報は伝わりにくい。病院にも怪我の手当のカルテは残りますが、事故情報の共有化や再発防止にはつながっていません。そんな現状を打破しようと、けがの治療をする医療機関を情報収集の定点にして、事故情報を継続的に収集する仕組みを立ち上げたのです。来年度から国立成育医療センターと産業技術総合研究所が共同で事故サーベイランスモデル事業を実施することになるなど、成果を上げ始めています。ドアプロジェクトを通して、多様な人材による自律分散型組織が効率的に多くの成果を生むこと、将来に向けた発展性があることを学ばせてもらいました。本プロジェクトの紹介が、今後の事故防止や組織運営のため少しでもお役に立てば幸いです。

もう一度、不祥事防止の役割を担うべきだ

経営学の泰斗、神戸大学大学院教授の加護野忠男氏に「人事へのメッセージ」という観点でお話を聞いた。加護野氏は、かつて人事部は不祥事防止や内部統制に大きな役割を果たしていたと説く。いったいどんなメカニズムでその役割は果たされていたのか。再び重要な役割を演じるには、何を取り戻さなければいけないのだろうか。

ほんの10数年前までの日本企業では、

不祥事防止に人事部が大きな役割を果たしてきたと考えています。もう20年ほど前の話になりますが、ある大手証券では人事部長が手分けして全社員と面談をしていました。当時は「数十分の面談でいったい何がわかるというのか。無駄なことをするものだ」と思っていました。最近になってようやくその意味が理解できました。その証券会社では人事のプロは作らないという原則のもと、営業経験者が人事に異動していました。つまり人事部長も営業の現場感覚を持っていました。その人事部長が面談で「どうもあの部署の人たちは言動が匂う、あやしい」といった心証を得た場合は、異動権を発動し人を移動させ、不祥事

が大きくなるのを未然に防いでいたのではないかと気づいたのです。

後に大手銀行の人事部も同じような機能を果たしていたことを知りました。

この銀行には「元人」(元人事部)と呼ばれる人たちがいました。人事を経験し、さまざまな部署に異動した人々です。彼らは、先の証券会社における人事部長と同じ機能を果たしていました。不正や違法行為の疑いなどのあいまいな情報を人事に送っていたのです。

上司へ諫言する部下 裏から人事が支えた

国際日本文化研究センター教授の笠谷和比古氏が、武士道についてユニークな解釈をしています。武士道とは主人や上司が間違っているときは命を懸けてでもそれを諫めなければならぬ。だから武士道は命懸けなのだという解釈です。

こうした「上司が間違っていれば命を懸けてでも諫めなければならぬ」という考え方は、明治中ごろくらいまでは官

吏の世界にも受け継がれていたようです。このころの官吏の職務規定を見ると「官吏は上司の命令に従わなければならない。だが上司が間違っていると思つた場合は諫言すべし」というような項目があつたのです。この考え方は官吏の世界では消滅していきませんが、民間企業では生き残つたのではないのでしょうか。「部下の諫言」を裏から支えたのが人事部だったと私は見えています。

日本企業ではラインに人事権のすべてをゆだねず、人事部にも権限を留保しています。この仕組みによって人事部はラインに対する独立した対抗勢力となり、上司に諫言する部下を後押しすることを可能にしていたのです。人事部が事実を調べ部下の諫言が正しいとなれば上司か部下を異動させるなど、問題対応や救済の手を差し伸べていたのです。

このように人事が不祥事防止に大き



かごの・ただお
神戸大学大学院
経営学研究科教授
1947年大阪府生まれ。1970年神戸大学経営学部卒業。神戸大学経営学部助教授、同学部教授を経て、1999年から現職。21世紀COEプログラム「先端ビジネスシステムの研究開発教育拠点」(社会科学分野)拠点リーダーも務める。著書は「ゼミナール経営学入門」(共著、日本経済新聞社)「競争優位のシステム」(PHP研究所)など。

な役割を果たしていたことは、大手の金融機関を除けば当の人事自身もあまり認識していなかったのではないでしょうか。だから「失われた10年」に進められたりストラの中で、間接部門である人事は率先して人を減らし、人員減とともに「社員の様子を知る」という機能も弱体化していったのです。もちろん、社員を知ることが本来の人事機能を果たす上でも重要です。

人事が「人を知る」という仕事の基本に立ち戻ることが、人事機能の強化だけでなく、コンプライアンスの推進など不祥事の防止にも有効なのです。

日本企業の不祥事防止を支えてきたもう一つの構造は、職場コミュニティに張り巡らされた人的ネットワークです。以前私の研究室にいた中国人の学生は「多元的多面的信頼チェックシステム」と呼んでいました。職場コミュニティの中で働こうとすると仕事面だけでなく、私生活に至るまでネットワーク内の人たちの注視の対象となります。上からの監視だけでなく、こうしたネットワークによる相互監視の仕組みがあったから、性善説に立った組織運営でも大きな問題は起きなかったのです。

企業内の話ではありませんが、こんなエピソードを聞きました。神戸・阪神間のケーキ屋業界には「修行したケーキ屋の品揃えにあるケーキは売らない」という不文律があるそうです。同じようなケーキが増えて価格競争に陥ることを防

ぎ、新しいケーキが開発されることで業界全体の発展を促すことが不文律には意図されています。ところが有名店で修行した人が不文律を破り、近くで非常に似通ったケーキ屋を出店しました。ところがこのケーキ屋は徐々に売り上げが落ちていきました。小麦粉など材料の仕入先などから有形無形の圧力がかかり、商売がしくくなったことが売り上げ不振につながったのです。

人的ネットワークは未だの防止を可能に

この場合は違法行為ではなく業界ルール違反、道義に反する行為といったものですが、人的ネットワークにはそうした行為を許さず、排除していく力があります。またこうした人的ネットワークによる相互監視には、明確な不正が行われなくても、気になることがあれば小言をいうというように、大事になる前に未然に不祥事を防ぐことも可能なのです。

確かに最近の職場コミュニティでは以前のように私生活の全てをさらけ出すようなことも減ってきていますし、飲みニケーションも少なくなり、ネットワークの力も弱まりつつあるようです。だからといって米国流のルールや厳罰で縛り、上からの監視に頼るという方法だけでは、不祥事の防止はうまくいかないでしょう。なぜなら悪人ほどルールを熟知し、ルールを守りながら悪事を働こうとする

からです。

「投資家による監視で不祥事を防ぐ」という意見にも、私は懐疑的です。もともと投資家は短期的な視点に走りがちですし、日本的な経営への理解が浅い人が多いからです。例えば最近ある機関投資家が経営者に対して「企業は株主のものであるということを確認よ」と要望しているのを知りました。

ですがこれまでの偉大な企業家の行動を振り返ると、仮に会社のかまどの灰まで自分のものだと思っている人であっても、口が裂けても「会社は自分のものだ」とは言いませんでした。なぜなら、そう言うことは損だからです。会社の資産は自分のものだと言った瞬間に、従業員たちは「ならばとれるものはとってやる」と考えるでしょう。「従業員のものだ」と言っておいたほうが、みんな会社の資産を大切にすると優れた経営者は知っていました。またこちらの方が株主の利益にもなる。機関投資家の人たちにもこういう賢明な姿勢を学んでほしいものです。

地域コミュニティには、たいいてい地域のことをよく知っている口うるさいおばちゃんがいちばんです。人事部は企業コミュニティにおけるおばちゃんになるべきだと思います。社員のことをよく知り、コミュニティのつなぎ役となることが求められています。

2章

信頼に 応えるために 4組織の挑戦

最初に紹介する3社は、いずれもかつて起こした不祥事の反省に立ち、「二度と不祥事を起こさないための組織づくり」に真摯に取り組んでいる。また4例目は少し視野を広げ、患者や家族から高い支持を受けている老人専門病院に注目してみたい。4つの事例の中には1章で展開された専門家たちの考え方を裏付けるエピソードが、数多く輝きを放っている。

文・構成 **五嶋正風** (本誌)

CASE 1

日本ハム

「お仕着せ」でなく「手作り」で 社員自らが行動規範を作る



日本ハム
コンプライアンス推進部長
宮地敏通氏



日本ハムグループの行動基準と行動規範ハンドブック

2002年8月に発覚した牛肉偽装事件(※)を受け、まず日本ハムが手がけたのが「将来を担う若手に集まってもらい、自分たちの手で行動規範(現在は行動基準と呼ぶ)を作ることでした」。同社のコンプライアンス推進部長、宮地敏通氏はこう当時を振り返る。

若手社員22人を招集 議論重ね表現を工夫

実は事件発覚前の3月、同社はいったん別の行動規範を作成し社員に配布したところだった。「事件後、企業倫理委員会の委員長をお引き受けいただいた、企業倫理が専門の麗澤大学教授、高巖氏からも専門家や担当部署だけで作った行動基準ではだめだ、社員参加型で作らなければ意味がないと指摘を受けました。一から作り直すことにしたのです」。社内の各部門のコンプライアンスリーダーに選ばれた30〜40代の若手社員22人による合宿で、基準づくりは始まった。高氏の指導も受けながら、各部門で実際起こっている、または起こりそうな事例を持ち寄りながら、それらに

同社はどういう考え方で対処していくのかを一つひとつ明らかにしていった。

「当時は世間の批判も強く、あるいは会社がバラバラに分割されるかもしれないという危機感が参加者にはあった。あらゆる状況を想定しながら話し合い、最後はパート従業員でもわかるような、平易で簡潔な表現にしなければならぬ。易しくはない作業でした」(宮地氏)。年内に5回程度会議を繰り返して、ようやく行動基準は完成した。翌年の1月から3月は基準の周知に当てられた。グループ会社や事業部ごとにコンプライアンスリーダーやコンプライアンスメンバーが中心になり、全国約800の事業所で、1512回に及ぶ勉強会を開催。延べ2万1728人の従業員が参加した。

その後設置されたコンプライアンス推進委員会による啓発活動は現在も続いている。「社長の藤井良清は、コンプライアンスが浸透すればお客様は安心して商品を購入し、投資家は安心して投資し、従業員は安心して働けることにな

日本ハム株式会社

- 事業内容：食肉加工品など食品の製造、販売、畜産の育成・処理・加工、販売、医薬品・医薬部外品・動物用医薬品の製造、販売など
- 本社所在地：大阪市中央区
- 設立年：1949年
- 従業員数(連結)：28,104人
(2006年3月現在)
- 売上高(連結)：9,636億円(2006年3月期)

がり、持続的な競争力の構築につながると信じている。だから活動は継続的なものになるのです。ちなみに同社はコンプライアンスを法令遵守だけでなく、「社会的要請に応える、適応すること」と捉えて、活動を進めている。

今年のコンプライアンス推進の重点は、効果的事例を互いに学び、共有することだ。例えばあるグループ会社ではコンプライアンスを考えるためのケースを、自社で実際起こった事例をもとに自分たちで作成することを試みた。「行動基準を社員自らの手で作ったことに通じる、コンプライアンス活動の効果的事例として紹介されました」(宮地氏)。この会社の委員会活動に別の会社の推進委員が見学に訪れるなど、さらに相互学習や連携が広まっているという。

非日常的な出来事は メール配信で共有

「(不祥事を) しない風土」づくりに加え、同社は「させない仕組み」づくりにも力を入れている。経営倫理室がハブとなった、情報の管理・発信だ。ここには社内相談窓口、外部の弁護士事務所など通報窓口からの情報だけでなく、各事業部・グループ会社における火災や事故の発生、業務上のミスなど、非日常的な出来事に関する情報も集約されるようになってきている。事案によっては監査室と連携をとりながら、実態調査にも乗り出すという。



雪印乳業
コンプライアンス部長
大久保龍朗氏

CASE 2

雪印乳業

オープンな倫理委員会活動 外部の声生かし安全性向上

※ 日本ハム牛肉偽装事件
日本ハムの子会社、日本フーズの3営業部が輸入牛肉約4・3トンを国産に偽装。BSE(狂牛病)全頭検査の開始前に食肉処理された肉を業界団体が買い上げ、費用を国が負担するという国産牛肉の買い取り制度で、1010万円の仮払金を詐取した。事件の影響もあり、日本ハムの売上高(連結)は前年の9450億円が2003年3月期は9099億円に減少するなど、業績面でも打撃を受けた。

ユニークなのがこうした「非日常的な出来事」の社内通報システムだ。いったん企業倫理室に集まった情報は、その日集まったものはその日のうちに、社内のデータベースに登録され、各事業部の執行役員、間接部門の責任者ら約100人の携帯電話メールにも配信される。社内には隠し事をしようにもできないような仕組みになっているのだ。「すばやく情報が共有されるため、ある機械の事故情報が寄せられたら、自分の事業部の工場の同様な機械の使用について注意を促すなど、対策も早く打てることに

なおります」(宮地氏)

また「非日常的な出来事」のデータベース登録は、正しい現状把握にも力を発揮するという。工場における労働災害の発生頻度を表す「度数率」という指標がある。データベース登録以前、日本ハムグループの工場における度数率は1を少し超える程度と把握されていた。食品業界の平均値は2を超えており、これよりかなり良い数値だと認識されていた。ところがデータベースに登録された事故を集計して度数率を計算したところ、食品業界の平均値を上回って

ることが明らかになったという。正確な状況が明らかになったことを受け、現在同社では労働災害減少への取り組みを強化している。「このように正しい現状を把握して、初めて効果的な対策も可能になるのです」(宮地氏)。労働災害減少の対策が効果を上げていけば、工場の生産性アップにつながるだろう。これもコンプライアンスの浸透が、企業の競争力構築につながることを示す一つのエピソードではないだろうか。

2000年の集団食中毒事件(※1)と2002年の牛肉偽装事件(※2)。

雪印乳業は両事件を起こした要因に「内向きな企業体質」があったと反省し、社外の視点を取り入れた経営を進めている。その象徴が取締役会の諮問機関として2002年に設置された「企業倫理委員会」だ。委員長は前全国消費

者団体連絡会事務局長の日和佐信子氏が務める。弁護士、企業倫理の研究者、消費生活の専門家、食品衛生の専門家ら外部委員5人と労組の委員長に、同社の副社長、製品・品質管理、生産、

雪印乳業株式会社

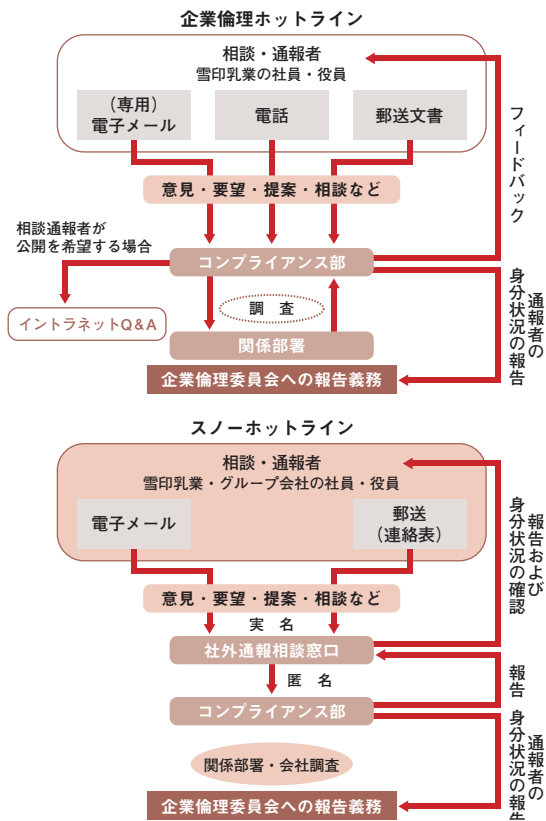
- 事業内容:乳製品、油脂の製造、販売など
- 本社所在地:東京都新宿区
- 設立年:1950年
- 従業員数(単体):1,489人
(2006年4月現在)
- 売上高(連結):2,800億円(2006年3月期)

広報・コンプライアンスの担当役員の4人を加えた10人で委員会は構成される。

同委員会は年1回、「雪印乳業行動基準の徹底」「CSRの積極的推進」など、経営に対する提言をする。同社側からは年に2回、提言に対する取り組みがどれだけ進んでいるかを報告することで委員会の活動は進められていく。委員会に設置された品質部会、消費者部会の活動にも社外の視点は生かされている。

品質部会では日和佐委員長ら外部委員3人と社内委員が毎年全国9カ所の工場を視察。消費者や食品衛生専門家の観点から、工場の安全、品質管理の

【図表2-1】雪印乳業の相談・通報体制



出典：雪印乳業活動報告書2006

※1 雪印乳業の集団食中毒事件
2000年6月から7月にかけて、同社の乳製品によって近畿地方を中心に発生した。最終的な有症者数は1万4780人で、過去最大の集団食中毒といわれた。原因は北海道の工場の生産設備が発電した際に、黄色ブドウ球菌が増殖して発生した毒素と推定された。この原因究明に時間がかかり、多くの憶測が飛び交う事態になった。また報道陣に詰め寄られた当時の社長が「私だっただけ寝ていないんだ」と発言。大きな批判を呼んだ。

※2 雪印食品の牛肉偽装事件
BSE(狂牛病)感染牛が国内で発見されたことを契機に、農水省は「牛肉在庫緊急保管事業」を実施。その際雪印乳業の子会社、雪印食品が外国産牛肉を国産牛肉と偽装し、補助金をだまし取るうとした。2002年1月、取引先の冷蔵会社の内部告発で事件は発覚。同社の本部長ら5人が詐欺で有罪判決を受けた(5人とともに起訴された元専務ら2人には無罪判決が出た)。両事件を契機に雪印グループは世間から大きな批判を浴び、雪印食品の清算などグループを再編することになった。

体制に提言やアドバイスをしている。同社では「完成品の抜き取り調査だけではなく、重要な工程については連続的な監視によって、個々の製品の安全性を確保する」「生産工程についての記録を詳細に残す」などといった考え方を取り入れた「雪印乳業品質保証システム」を構築している。「こうしたシステムがきちんと機能しているかといったことから、整理整頓や手洗いがきちんとできているかなど基本的なことまで、貴重なご意見をいただいています」と同社のコンプライアンス部長、大久保龍朗氏は説明する。

消費者部会では消費者団体の代表者ら10人程度が集まってもらい、特定のトピックやテーマについて意見を直接聞く場を設けている。今年はずでに東京と大

消費者部会に トラブル報告

阪で3回ずつ開催された。例えば今年3月、グループ会社で製造されたチーズに、賞味期限が印字されないまま出荷された、商品を回収するというトラブルがあった際、この意見を聞く会は招集された。どれだけの商品が回収されたか、なぜ賞味期限が印字されないまま出荷されたのか、再発防止策はどんなものかを説明し、意見を聞いた。

説明する。
もう一つは「スノーホットライン」。こちらは雪印乳業の従業員に加え、グループ企業の従業員も対象となっている。内部通報の相談窓口の受託事業を展開するインテグレックス社に窓口設置を委託している。通報を受けた同社は匿名で通報内容をコンプライアンス部に報告。この場合も同部が事実関係を調査し、同社が間に立って通報者に調査結果を説明する。

この際「事故に関する説明はわかりやすく、私たちは理解できたが、このことをより多くの消費者に伝わるようにしてほしい」という要望が出たという。「そこで、経緯をまとめたものをウェブサイトにや活動報告書にも掲載しました」

委員会の活動ではないが、事件前は一部の工場でしか受け付けていなかった工場見学を、全工場で可能にした。2005年は約6万6000人が見学に訪れた。

次に「外部サービス」もうまく採り入れて、体制を構築している同社の内部通報制度に注目してみよう。同社には2つの内部通報の流れがある。一つは「企業倫理ホットライン」。こちらは雪印乳業の従業員が通報の当事者となる場合に利用できる。通報を受けるのは同社のコンプライアンス課長。通報内容については課長と部長が関係部署の調査をした上で、事実関係を通報した本人に

こうした内部通報で通報者が最も心配するのは、通報が元で異動など不利な扱いを受けないかという点だろう。どちらのホットラインも通報者の身分状況を通報後も追跡調査し、企業倫理委員会へ報告する体制を整えている。「こうした仕組みを用意しておくことや、匿名で通報できるようにしておくことで、通報者の心理的負担を減らし、ホットラインを機能させることができると考えています」(大久保氏)

そんな同社でも両ホットラインへの通報は2003年度の24件から2005年の14件へと減少傾向にあるという。そこで同社の工場や支店ごとに設置されている、37のコンプライアンス活動グループを通じて「ホットラインは違法行為の内部告発だけでなく、業務上のちょっとした疑問、相談、提案でも受け付けていること」「両ホットラインに通報された情報がどのように取り扱われるか」など、制度の趣旨をもう一度全従業員に詳しく伝えているという。

CASE 3

IHI 部門長30人が白熱の討論 事業に隠れたリスクを探る



IHI
コンプライアンス統括室長
後藤公明氏

※ IHIと橋梁談合事件
2003年、2004年の国発注の鋼鉄
製橋梁工事で、2つの談合組織に属する
47社が入札談合(受注調整)を実施。事
前に受注予定者を決め、競争を制限した
とされる。IHIと同社社員を含む談合
の幹事社など26社と談合の担当責任者
8人が2005年6月、独占禁止法違反
(不当な取引制限)の罪で起訴された。

東京・豊洲のIHI本社ビルにある
研修ルーム。9月末の午後、同社の事
業部門長クラス30人が、桐蔭横浜大学
教授の郷原信郎氏(1章9ページ参照)
を囲んでデイスカッションをした。それ
に先立ち、本部の管理部長クラスも加
えた約130人が、郷原氏の講義を聞
いた。

コンプライアンスを法令遵守だけでな
く、企業に対する社会的要請への適応
だと捉えること、その上で企業の活動目
的に反する行為が行われることを予防
する「予防的コンプライアンス」、目的
に反する行為が行われている疑いがある
ば事実関係を明らかにし、原因を究明
し是正措置をとる「治療的コンプライア
ンス」、法令と実態の乖離が障害となり、
目的実現が難しい環境が存在する場合
は環境を是正する「環境整備コンプラ
イアンス」の3つに取り組み必要がある
ことなどについて講義を受けた。これを
受けてのデイスカッションだった。

3つのコンプライアンスの考え方に立
ったとき、各事業部にはどんなリスクが
存在するのか、各事業部長が報告した。
去年同社と担当社員が起訴されること

石川島播磨重工業 株式会社(IHI)

- 事業内容:産業機械、車両用過給機、物
流システム、環境保全装置、橋梁、発電用
ボイラ、各種プラント、航空機用エンジンな
どのエンジニアリング、製造・販売
- 本社所在地:東京都江東区
- 設立年:1889年
- 従業員数(連結):23,364人
(2006年3月現在)
- 売上高(連結):1兆1,270億円
(2006年3月期)

になった橋梁談合(※)については少し
長めの時間が割かれた。事件の経緯や
その後の対策などが説明され、郷原氏
によるこの事件から何を学ぶべきに関
する解説、参加者による討論が繰り返
げられた。このほか工場における派遣、
請負の作業員の管理のあり方、技術や
製品の輸出が規制される安全保障輸出
管理への対応の勘どころなどもテーマに
挙げられた。

橋梁談合から 何を学ぶのか

講師を務めた郷原氏は「コンプライア
ンスとは企業に対する社会的要請への
適応だ」という私の考え方は、特に社会
のインフラを支えているような企業で共
感を呼ぶようだ。深みのある議論ができ
た」と振り返る。研修を主催した同社
コンプライアンス統括室長の後藤公明
氏も「講義だけでなく、当社の事例をも
とに議論できたことで、コンプライア

スに対する理解をより深められたよう
だ。こうした取り組みをさらに広げてい
きたい」と話す。

同社がコンプライアンス体制を見直
すきっかけとなったのは去年発覚した橋
梁談合事件だ。「それまでもコンプラ
イアンス体制は一定程度構築していたが、
結果として事件を防止できなかった。そ
こで体制を強化することになりました」。
組織体制としては総務部の1グループ
だったコンプライアンス部門が、去年10
月から社長直属のコンプライアンス統括
室として独立。専任者を置き、IHI
本体だけでなくグループ全体のコンプラ
イアンスを視野に入れることが統括室設
置の狙いという。また今年4月には物
流・鉄鋼、機械、エネルギー・プラント、
航空宇宙の4事業本部にそれぞれ専任
のコンプライアンス担当部長が置かれる
ことになった。例えば航空機のエンジン
なら航空法など、事業分野ごとに関係
する法令も多様だ。「グループ全体での
取り組みも重要だが、事業分野ごとに
関係する法令を把握しておくなど、それ
ぞれの事情に対応したコンプライアンス
体制づくりも必要と考え、事業本部に
も専任の部長を置くことにしました」
(後藤氏)

また同社ではコンプライアンス意識の
浸透度を測定するため、全従業員を対
象としたアンケート調査も9月から始め
た。質問は「法令やルールについて迷っ
たとき相談できる上司がいる」「経営ト
ップの考えられていることが伝わってくる」

CASE 4

青梅慶友病院・よみうりランド慶友病院

「不祥事予備軍」は退場を 360度評価の意外な効能

「上司には悪い報告であっても報告しやすい」「当社で働いていることに誇りを持っている」「基本行動指針を理解している」など50問。本体の従業員7100人が対象で、回答率は85%だったという。

詳しい分析はこれからだが、調査に協

力したコンサルタントからは営業部門のコンプライアンス意識が高めだという評価を得たという。「橋梁談合事件を受け、顧客との付き合い方、接待のあり方、談合問題への対応など営業活動について担当者の研修を繰り返してきた。その効果が出たのではないかと見ています」

(後藤氏)。時系列による変化を把握するためにも、今後もこうした調査は定期的に実施していくという。また今回対象は本体のみだったが、今後はグループ会社にも広がっていきたいと考えている。

2章の最後に、ユニークな病院の取り組みを紹介しよう。入院は数カ月待ちという人気を誇る、老人専門病院の青梅慶友病院、よみうりランド慶友病院。「医療は究極のサービス業。100引く1はゼロ」を標榜する同病院では、入院患者の虐待などをひきおこし、「100引く1」の「1」となる恐れのある職員を根絶するため、職員同士の360度評価を報酬に結びつける人事制度を20年以上実施している。こうした360度評価は、どのように不祥事の防止に役立っているのだろうか。

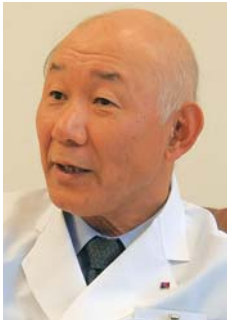
東京都青梅市の青梅慶友病院は1980年に開院した。745床でフルタイム・パートタイム合わせて約800人の職員が働く。稲城市に2005年開院したよみうりランド慶友病院は個室中心の240床。職員は約300人。青梅慶友病院の平均入院期間は約4年、入院患者の平均年齢は87歳となっている。「親を入れたい、自分が入りたいと思える病院」という理念のもと、食べ物や酒類へのリクエスト対応、ペットの持ち込み実験、病院特有の臭いゼロの徹底など革新的な取り組みを次々と打ち出している。

患者と家族は 弱い立場にいる

両病院を経営する医療法人社団慶成会理事長の大塚宣夫氏は「老人病院を利用する患者様やご家族様は、二重の意味で弱者の立場にある」と語る。まず

家族については、これまで日本では親や伴侶が年老いて介護が必要になった場合、住み慣れた場所で家族が世話することが美徳とされてきた。だが核家族化の進展もあり家族の介護力は低下傾向にある。やむなく老人ホームや病院に預けることになるが、「どうしても家族は、自らすべきことを他人にかわってもらっているという後ろめたさを感じるようになる」(大塚氏)。また本人も体が不自由だったり、話すことができなかつたり、仮に病院職員からひどい扱いを受けてもそれを訴えられない立場となることが多い。

「人の本性は、こうした弱い立場の人に接したときに現れるものなのです」(大塚氏)。夜間、他人の目が少なくなつたときに患者にいじわるや虐待をする職員や、他の人が聞いていないときを見計らつて家族に心無い言葉を浴びせるような職員が、仮に一人でもいれば「それまでどんなに心のこもつたサービスを提供



医療法人社団慶成会
理事長
大塚宣夫氏

し、患者様や家族様と信頼関係を築いていても、一瞬にして崩れ去ってしまう。100引く1がゼロとなってしまうのである」(大塚氏)

働く仲間としてどうか 相互に5段階で評価

こうした老人医療に携わるプロとしてあつてはならない職員の退場を促していく仕組みとして、職員同士による360度評価は大きな力を発揮するという。

制度の概要は次のようなものだ。年2回、パートタイムを含む全職員のリストを、全職員に配布。「一緒に働く仲間としてどう思うか」という質問に対し、リストのうち自分が知っている職員について「とても良い」「良い」「普通」「やや悪い」「悪い」の5段階評価を下してもらう。これで1人につき最低50程度の「得票」が集まるといふ。これらを点数化し、上位と下位5%をAとE、2番目と4番目の15%をBとD、真ん中6割をCというようにランクづけしていく、最終的には上司や人事担当者による調整も入るが、基本は360度評価をもとに昇給やボーナスの増減を決定しているという。

ここでポイントになるのは、一緒に働く仲間からの評価が低かった下位5%の人たちだ。裏表があり、上司の前ではへりくだっているのに、相手が弱い立場と見ると態度を変える人、病院の方針に不平不満を持ちながら、表立っては何

もいわない人などが見事に浮かび上がったという。「下位5%が明らかになつたら、そこからは上司や人事の仕事」と大塚氏はいう。360度評価の際、評価の理由も自由記入してもらうことも試みたが、記入内容は多岐にわたらず、原因特定には活用できないことがわかった。「上司や人事が評価の低かった人について情報を集め、こういう点ができていない、改善しなければ評価も上がらないと本人に注意を促します」

評価の報酬への反映は「よくやる人にはほんの少し報い、やらない人は徹底的に減らす」という原則で運用されている。例えばボーナスを半年に1回、約40万円支給しているとすると、1回のE評価で約5〜7万円程度の下げ幅となる。「3回続けてE評価ならボーナスは元の半分程度になる。こうした評価を受けた人は、自分の働き方はこの病院に合わない、生活も維持できないと辞めていくことになりました」。一方高評価の方はAであっても、約40万円のボーナスに対し1万数千円程度の上積みししかないという。「高評価をあまり大きな報酬アツプに結びつけることは、妬みにつながるなどこの病院ではあまりいい方向に働かない。高評価者については病院が働きぶりを認めていると、本人にしっかり伝わるのが報酬の大きさよりも重要です」(大塚氏)

また360度評価は、他の情報と組み合わせることで活用度が増すという。両病院では上司による部下の働きぶり

の評価も当然している。例えば上司評価が高く、360度評価が低ければ、その人は『ごますり』ただけかもしれない。その逆なら、いい仕事をしているのに上司との折り合いが悪いのかもしれないといった具合だ。

また両病院には「理事長への直通便」という、入院患者や家族、また職員も意見や質問を投書できる仕組みがある。ここに職員を名指しした投書があった場合も、360度評価を参考にしながら本人への伝え方を変えているという。評価が低い人には「病院の評価も低いが、患者様からもこんな声が届いている」と改善を促す。逆に評価の高い人には、「病院としてはあなたの働き方を評価しているが、患者様からはこんな声が届いている。誤解を招かないよう言動に気をつけてほしい」と伝えるように、投書の情報と360度評価を組み合わせて活用しているという。

「この分野のプロとして最低このレベルには達してほしい」「プロとして絶対してはいけないことがある」。こうした要求に従業員にする職場は、病院以外にも少なからずあるだろう。またこうした約束事が守れなかったときに、不祥事も発生しているのではないだろうか。プロとして最低レベルに達していない従業員が、仮に一人でもいれば事業への信頼を失ってしまう。そんな職場を抱える会社にとって、慶友病院の取り組みは大いに参考になるだろう。

おわりに

「トラブル」と「不祥事」のあいだ

工代将章 (本誌編集長)

今日、多くの製品で機能の多様化、性能の高度化が求められ、また、安全やセキュリティ、個人情報、環境など様々な配慮も要求されている。数世代前に比べ、企業活動の複雑性は何倍にもなっていると言っているだろうか。そのような状況では製品や企業活動上のミスやエラー、バグなどのトラブルはどうしても発生しがちだ。例えば自動車という製品を見たときに、2005年に309件、560万台のリコールが発生している。もちろんリコールを減らす努力は継続されなければならないが、それでも全てのトラブルをゼロにするのは残念ながら到達できない地点のように感じられる。

むしろ現実的には、トラブルが小規模なうちに芽を摘む、少数のクレームのうちに対応するなど、いわゆる「ヒヤリ・ハット」のうちに重大事故につながる可能性を摘み取ることが重要だ。

今回、様々なケースを改めて見返してみたが、ほとんどの場合で発信されて

いたシグナルが見逃され、その結果、小さな「トラブル」が決定的な「不祥事」にまで発展してしまっていた。もし、ここまで大事になることを事前に予見できたら、当事者はみな違った判断をしていたであろう。

『リスク心理学入門』(岡本浩一著、サイエンス社)では、これまでの様々な調査・研究から、人間は危険嫌忌的ではないということが示されている。交通機関による時間削減の利得と事故による1時間当たり死亡率との比較や、疾病や事故などの調査から、利得とリスク受容には3乗の関係があるという。つまり利得が2倍になれば、8倍のリスクでも人は受容する。人間はそれだけリスクを好む生き物であり、賭けに出してしまうということを理解しておく必要があるだろう。

また、不祥事でよく発生するのが隠蔽問題だ。これも大きな悪意を持った確信犯というよりも、現場の当事者や経営者なりの、現実的と思われる判断――

例えば事故の確率と対応策の時間・手間・コストとの比較で、危険な賭けを冒してしまっただけという場合も多いのではないだろうか。

このような事態は組織風土や企業倫理上の問題とも捉えられ、例えば日本経団連も会員企業に向かって、毎年「企業倫理徹底のお願い」を出している。従業員の経営理念理解や行動規範の整備、倫理意識の向上は本質的な取り組みであり、根本がぶれていては、どんな対策も効果を発揮しないからだろう。

しかしこうした倫理面からのアプローチだけでは、不祥事の発生は防げないだろう。なぜなら組織内における倫理意識の、最も低いレベルがどこにあるかによって問題が起ってしまうからだ。

他の人材組織能力の要素を見るときには、組織全体の平均値で測ることもできるだろう。だが不祥事の問題については、組織内で最も意識の低い一人の行動や、事業マネジメントの最も弱いポイントで組織の水準が決まってしまう。

倫理教育やリスクマネジメント研修も必要だが、それで一人の漏れもなくレベルが担保されるかというと、それは不可能だ。

トラブルを不祥事にまで発展させないためには、トラブルが起きた時点での対応を標準化し、担当者や管理職の判断でブレが出ないようにしておく必要がある。製品の不良やイレギュラーな業務フロー、顧客からのクレームや社内外から何らかのシグナルが発せられた場合には、対応を覚えて機械的にするべきだ。情報共有の範囲、対応策の内容、社会への情報公開の範囲などを事前に決めておき、そのとおりの手順を踏んでいく、それを例外なく実施するべきなのだ。

事業のマネジメントは本来、非常にクリエイティブなもので創意工夫も必要だ。だがこと不祥事の防止に関しては、標準化された内部統制ルールを徹底することが大事であり、ケース・バイ・ケースの個別的対応ではどこかで必ず水が漏れると認識すべきだろう。