

[特集]

# 組織と

# 不正

## その構造的要因を 読み解く

はじめに

### 「特別な、人とちがった人間による悪行」 ではない

2024年、産業界を大きく騒がせたのは、大手自動車メーカーでの自動車の量産に不可欠な型式指定の認証制度を巡る不正でした。この数年を振り返っても、品質不正や価格カルテル、性加害、パワハラなど不正、不祥事、企業犯罪はさまざまな形で立ち現れ、決してなくなることはありません。公益通報・内部通報制度の整備、コンプライアンスの強化やデータによる監視など、従業員個人の不正を防ぐ取り組みを進めているにもかかわらずです。

ナチスドイツでゲシュタポのユダヤ人移送局長官だったアドルフ・アイヒマンの裁判を直に傍聴した村松剛は、その著書『ナチズムとユダヤ人 アイヒマンの人間像』（角川新書）のなかで、「アイヒマンにしても、私は彼が何か特別な人間であるというふうには考えません。彼を特別な、人とちがった人間と考えるのは、問題から目をそらせることであり、私たちの心の中にも、アイヒマンはいるはずなのです」と述懐しています。

組織における不正も同様に、「特別な、人とちがった人間による悪行」というように個人に帰責することで問題から目を逸らしてはなりません。裁判でアイヒマンは「命令に従っただけ」と陳述します。たとえ誰も心のアイヒマンが潜んでいるとしても、それを目覚めさせ、煽り立てるのは「組織」なのです。

不正は組織の問題だという認識を出発点として、本特集は不正をなくす・芽を摘む方策、起こってしまった場合の適切な対処を考察することを目的とします。

まず、名著『失敗の本質』の著者の1人、野中郁次郎氏へのインタビューにより、組織における組織の不正の「本質」に迫ります。Section1では不正の歴史と現在の実態を、Section2では課題の深層・真因とそれを解消する方策を、そして最後のSection3では不正を起こしてしまった企業の再生への道のりを紹介していきます。

本誌編集／入倉由理子

一橋大学名誉教授

## 野中郁次郎氏

# 日本企業は『失敗の本質』に立ち返れ 不正頻発の根本に「3つの過剰」

ここ数年、誰もが知る著名企業で数々の不正問題が発生している。

要因はどこにあるのか。

世界的に著名な経営学者で、日本軍の失敗の要因を解明した

名著『失敗の本質』の著者の1人でもある

野中郁次郎氏に背景にある問題と解決策を聞いた。

この数年発覚している大企業、有名企業による組織的な不正の背景には、バブル崩壊後の30年余りの間で、日本企業が自信を失い、救世主のように欧米流の合理主義的経営手法を導入したことにあると考えています。売上や利益、株価はもちろん、ROE（自己資本利益率）など業績数字やその達成のためのKPI（重要業績評価指標）などをあまりに重視した結果、経営という世界の“数学化”が起こってしまったのです。

数字で記載された成果を上げるには、精緻な経営計画が必要になります。さらに、うまくいった要因、うまくいかなかった要因を分析し、予想外のことが起こらぬよう、法律の遵守も含め、上からしっかり統制しなければなりません。結果的に、これらが行きすぎて、オーバー・プランニング（計画過剰）、オーバー・アナリシス（分析過剰）、オーバー・コンプライアンス（統制過剰）に陥ったのです。

この3つの過剰は、現場を疲弊させ、人々の持つ創造力や野性を劣化させたのではないのでしょうか。マイクロマネジメントになると従業員が指示待ちになり、創意工夫をせず、想定外の事態が起こっても機動的に対応しない。小さな違和感があっても声を上げない。数字の達成が目的となり、顧客のため、社会のため、という本来の目的が見失われ、ついには思考停止に陥っていったのではないかと思います。

われわれは、人間の本質を、未来の共通善の実現に向かって他者と真剣な対話を繰り返しながら、物事の意味と価値を創造する動的な主体であると捉えます。そのモチベーションの源泉は、外的なインセンティブや罰則ではなく、内から湧き上がる内発的動機づけにあるはずです。ところが3つの過剰はこうした人間観を否

定し、人間の内なる自律性を阻害したばかりか、仕事の目的や意味を見失わせる事態に現場を導いたのではないのでしょうか。

## 日本軍「失敗の本質」は 過去の成功体験への過剰適応

われわれが40年前に上梓した『失敗の本質』は幸い何度も版を重ね、多くのリーダーの必読本になっているようです。この本では太平洋戦争における日本軍が敗れた6つの作戦を取り上げ、その要因を探りました。

結論は「過去の成功体験への過剰適応」というものでした。日本軍は日露戦争における、陸の「白兵銃剣主義」、海の「艦隊決戦主義」という成功パラダイムから抜け出せず、それを革新することができなかった。結果として、組織内外の変化に対応する自己変革(self transformation)型組織になり得ず、逆に、巧みに自己変革を遂げた米軍、特に海兵隊の前に屈せざるを得なかったのです。

ほかにも本書では、戦略の曖昧さ、短期志向、組織の縦割り、異質性の排除、トライアル・アンド・エラーの軽視、空気の支配、不都合の隠蔽などを失敗要因として挙げています。まさに、不正問題も含む現代の大企業病と通底するものが、既に日本軍にはあったのです。

組織には慣性の法則が働き、変化は嫌われます。変えようとする力が強くなると抵抗勢力が生まれ、それが強くなると組織と人のダイナミズムが失われ、気がついたころには、手遅れになってしまいます。俗にいう茹でガエル現象ですが、これが日本軍にも、今問題になっている企業にも見受けられます。

われわれが提唱する知識創造理論は、この日本軍の失敗を反省材料として紡ぎ出したものです。端的に言えば、目に見えない暗黙知と見える形式知を相互転換させながら、新たな知を組織的に創造し、自らも自己変革するプロセスを明らかにしました。それがうまく機能すると、どんな環境にあっても、メンバーが持つ無限の潜在能力を開放し、不断の自己革新が行われる、しなやかで強い組織ができあがります。

## 6つの能力から成る 実践知リーダーシップ

そうした組織を作り上げるには、実践知に溢れたリーダーシップが不可欠です。実践知とは古代ギリシャの哲学者、アリストテレスが唱えた概念で、フロネシスと名付けられ、日本語では賢慮、あるいは実践的知恵と訳されます。それは善いことの実現に向かい、物事の複雑な関係性や文脈に配慮しながら、適時かつ適切な判断と行動ができる、身体性を伴った実践的な知恵のことです。

実践知リーダーとは次の6つの能力を備えている人物です。

1つは「善い」目的を作る能力です。最近の言葉でいえば、パーパスと言ってもいいでしょう。

2つはありのままの現実を直観し、背後にある意味や文脈を見抜く能力です。現場から普遍的真理を洞察する力と言ってもいい。

3つは公式でも非公式でも、人々が集まり、対話する場をタイムリーに作り出す能力です。

4つには直観した本質をメタファー(隠喩)などを使いながら、巧みに物語る能力です。

5つは政治力を行使しながら、「物語り」を何があっても実現する能力です。この場合の「物語り」というのは戦略とも言い換えられます。いずれにせよ、戦略とは人々をわくわくさせる物語りでなければなりません。

最後6つは、実践知リーダーを育み、組織化する能力です。

日本軍のような大企業病に罹らず、たとえ不正問題が起こったとしても、すばやく解決でき、イノベーションを次々に生み出せる自己変革型組織を作るためには、経営や人事はこういった実践知リーダーの育成と配置に注力する必要があります。

不正の芽というのは現場で察知できるものです。たとえば上の3にあたる能力をリーダーが発揮して場をうまく作り、事象の背後にある意味や価値を集合的に洞察する、妥協や忖度のない対話を行う知的コンバット



一橋大学名誉教授

野中郁次郎氏

早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院博士課程修了。知識創造理論の提唱者であり、ナレッジマネジメントの世界的権威。『失敗の本質』『知識創造企業』『ワイズカンパニー』など著書多数。

# 計画、分析、統制……3つの過剰の罪

が社内で行われれば、不正の芽は早期に摘まれ、消え、むしろイノベーションの芽があちこちで生まれるでしょう。

カギを握るのは現場のミドルです。

3つの過剰経営は欧米型のトップダウンマネジメント下で行われてきました。これには、トップが大きな理想を掲げ、全体の方向性を出しやすいという長所がある半面、現場が指示待ちになるという短所があります。

一方のボトムアップマネジメントでは現場のモチベーションは向上し、メンバー一人ひとりの力を引き出すことができますが、大局観が失われる可能性があります。それらに対し、われわれが提唱してきたのが、ミドルがトップの理想とフロントが直面する現実という、相反する矛盾を解消し、矛盾を超える新しい知識創造を組織的に牽引するミドルアップダウンマネジメントです。実際、かつての日本企業の栄光を支えてきました。

私は、このようなマネジメントのあり方を、共通善に向かって、「あれかこれか」ではなく、動く現実のただなかで「あれもこれも」と総合し、「より善い」を無限追求する「二項動態経営」と呼んでいます。不正問題を根本的に解決するには、二項動態経営の基盤となるミドルアップダウンマネジメントの再評価とプロジェクトマネジャーを含めたミドルの復権、そして健全な知的コンバットの場づくりを視野に入れるべきでしょう。

# 組織の不正のこれまでと今。 実態を探る

まずは組織における不正のこれまでを振り返る。  
日本の組織、企業ではどのような不正が過去に起き、  
それがどう捉えられてきたのか検証する。

2000 **三菱自動車工業**  
リコールにつながる  
重要不具合情報を隠蔽

**雪印乳業**  
集団食中毒事件

2002 **雪印食品、日本ハム、  
伊藤ハムなど**  
牛肉偽装事件

2004 **三菱自動車工業**  
2度目のリコール隠蔽

2005 **カネボウ**  
不正会計・粉飾決算発覚

2006 **パロマ工業**  
一酸化炭素中毒事故の  
隠蔽発覚

2011 **東京電力**  
福島第一原発事故

**オリンパス**  
粉飾決算発覚

2012 **陸援隊**  
関越自動車道高速バスの  
居眠り運転事故

2014 **日本マクドナルド**  
消費期限切れの鶏肉を  
ナゲットに使用



雪印乳業の乳製品による  
食中毒事件は、被害者が  
1万3000人を超える戦  
後最大のものとなった。

Photo=時事



東芝は、2006年に買収したアメリカのウェ  
スチングハウスの巨額損失を契機に、7年間  
にわたる不正会計を組織ぐるみで行っていた。

Photo=時事通信フォト

2015 **東洋ゴム工業**  
免震材料、防振ゴムなど  
試験データ偽装

**東芝**  
粉飾決算発覚

**タカタ**  
エアバッグの欠陥・リコール  
に対する不適切な情報開示

2016 **スズキ・三菱自動車工業**  
燃費試験の不正

**DeNA**  
まとめサイトの  
記事盗用などが発覚し閉鎖

2017 **てるみくらぶ**  
自己破産によるツアー  
催行中止。粉飾決算・詐欺

**電通**  
過労自死に端を発した  
違法残業問題

**神戸製鋼所**  
品質検査データ改ざん

2018 **スルガ銀行**  
不正融資

**はれのひ**  
成人式当日の営業停止。  
粉飾決算・詐欺

## 組織の不正 2000年以降を 振り返る

2000年以降の組織の不正、不祥事を振り返ってみると、個人情報の流出やWebメディア上での著作権侵害など、デジタル時代ならではの事案が登場したのが1つの特徴だ。もう1つ、特に目立つのは、品質や検査不正、粉飾決算など会計の不正、パワーハラスメントなど。汚職や不正融資、総会屋事件など政界や裏社会との関わりで起きた事案が多かった1990年代から大きく変質している。この背景にあるのは「法令や規制の整備」だと、立命館大学准教授の中原翔氏は指摘する。なぜ、法令や規制が不正につながるのか。組織で不正が起こるメカニズムはどのようなものか。次頁から説明していく。

2019 **関西電力**  
幹部による金品受領、  
便宜供与

**かんぽ生命保険**  
保険の不適切販売

**リクルートキャリア**  
リクナビによる学生の  
内定辞退率という  
個人情報の無断販売

2021 **製薬業界**  
ジェネリック薬品の  
品質不正事案

2022 **関西電力、中部電力、  
中国電力、九州電力**  
価格カルテル

**日野自動車**  
エンジン不正。燃費、  
排ガス規制値改ざん

2023 **ビッグモーター**  
顧客の自動車に対する  
器物損壊、保険金不正請求、  
従業員に対する人権侵害

**豊田自動織機**  
フォークリフト用  
エンジンの不正認証

**旧ジャニーズ事務所**  
長年にわたる  
ジャニー喜多川氏による  
少年や所属タレントへの  
性加害の調査

中古車販売大手のビッグモーターでは、保険金の水増し請求だけでなく、街路樹に除草剤を撒くなどの行為まであった。Photo=時事通信フォト



### 損害保険業界

保険料の不正請求、  
価格カルテル発覚

### LINE ヤフー

LINEによる52万件の  
個人情報漏洩

### 宝塚歌劇団

上級生のパワハラによる  
劇団員の自死

### 2024 小林製薬

商品に含まれた紅麹による  
健康被害

### 川崎重工業

海上自衛隊への金品や  
飲食提供

### 自動車メーカー5社

検査不正



三菱自動車は度重なるリコール隠しにより、  
深刻な経営不振に陥った。Photo=時事

# ルールからの逸脱が見える化され 「組織不祥事」から 「組織不正」の時代へ

コンプライアンスが重視され、法律や規制も整備されているのに、なぜ企業の不正はなくなるのか。不正はどのようなメカニズムで起こるのか。経営学の観点から組織不祥事を研究する経営学者で『組織不正はいつも正しい』の著者、中原翔氏に聞く。

大手企業による品質不正や業界ぐるみの談合など、今日でも企業が問題を起こしたという報道は後を絶ちません。もし不正が発覚したら、その企業の評判は下がり株価にも影響し、大きなダメージを受けることは明らかです。不正を行わないほうが得策であるにもかかわらず、なぜ企業の不正や不祥事はなくなるのか、不思議に思う人は多いのではないのでしょうか。

私自身もそのような関心から組織不祥事の研究を始め、さまざまな事案を見てきました。近年ではその内容が変質しており、不祥事よりも不正が増えてきているようです。つまり、「組織不祥事」から「組織不正」の時代に入ってきたといえるでしょう。

一般的にはあまり意識して使い分けされていないかもしれませんが、経営学の研究においては、組織不祥事とは、組織が重大な不利益をもたらす「損害や危害」のことを指し、組織不正とは、特定の基準からの「逸脱」を意味します。つまり、組織不祥事では損害や危害といったよくない結果について盛んに議論されるのに対して、組織不正では形式が問題にされます。製造プロセスや認証プロセスの手続きなど、定められた形式から外れていることが問題であり、結果として品質には特に問題が生じていないということもあり得ます。

組織不正が増えてきた背景には、重大な不利益をもたらす不祥事を防ぐために、法令や規制が整備されてきたことが挙げられます。品質基準や製造基準などさまざまなルールが設定されたため、それだけルールからの「逸脱」が見えやすくなってきたということです。

そう考えると、不正が増えているのは、必ずしも悪いこととはいええないでしょう。不祥事に至る前に、基準からのずれが見えるようになったとい

うことですから、いかにこのギャップを訂正して最悪の結果を避けるかが大切です。

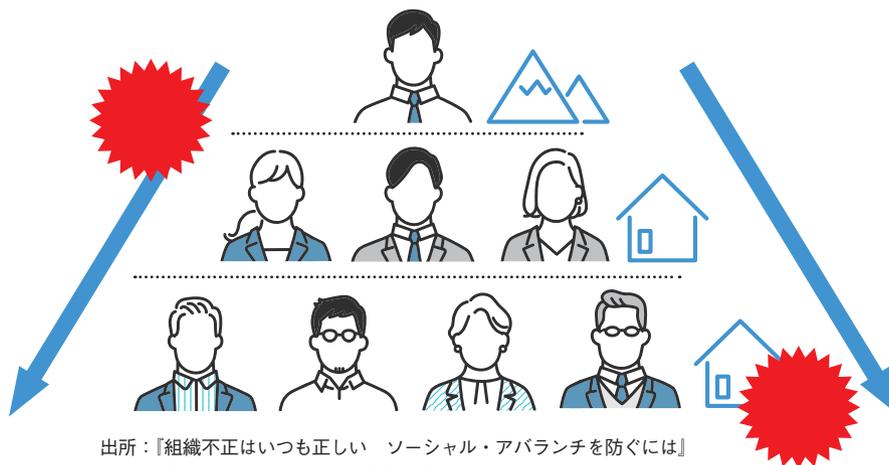
## 組織における「正しさ」の暴走が不正を引き起こす

ただし訂正するといっても、どちらかが正しく、どちらかが間違っていると一概にいえるものではありません。組織不正が起こるメカニズムをひもとくと、個人が悪意を持ってルールを破るケースばかりではなく、実は一人ひとりに悪気はなく、意図せず不正を起こしているケースが少なくないのです。単純なミスやルールへの理解不足という場合もありますが、むしろその組織における「正しい」判断をしていった結果、組織不正につながってしまうことが起こり得るのです。

2024年に自動車メーカー各社で相次いだ認証不正問題では、監督官庁である国土交通省と、企業側との「正しさ」の違いが浮き彫りになりました。国交省は、試験の方法などが法的に定められた基準と異なることを問題視していますが、自動車メーカー側は謝罪しながらも、より厳しい基準を適用しており品質に問題がないことを説明しています。品質を満たしていることと、手続きが法的な要件を満たしていることはまったく別の問題ですが、自動車メーカーからすると、プロセスを二の次にしても品質を満たすという正しさを追求したということになるでしょう。

このような乖離は、省庁と企業との間だけでなく、トップと現場との間にも生じます。組織には、これまで伝統的に作られてきたやり方があり、長い時間をかけて蓄積されてきたものは簡単には変えられません。規制や法令が変わり、「変えよ」と上司から言われたとしても、「この部門では、

## 社会的雪崩 (ソーシャル・アバランチ)



出所：『組織不正はいつも正しい ソーシャル・アバランチを防ぐには』  
中原 翔著（光文社新書）より編集部作成

ずっとこのやり方でやってきたのだから」という気持ちが残ってしまうものです。

特に物理的な条件が決まってしまうと、ますます変えることが難しくなります。新しい基準に対応するために生産設備を入れ替える必要が生じた場合、「これまで何も問題がなかったのだから、設備投資をしてまでやり方を変える必要はない」と現場は考えます。コストをかけずに品質を守り、最も効率的な方法でものづくりをするのは、現場にとっては正しいことだからです。

競争環境が激しく、経営的に厳しい状況に置かれると、経営層から各部門に高すぎる目標が課せられることがあり、現場とのギャップはさらに大きくなります。人員を増やす、新しい設備を導入するなどの手当もないまま、売上を倍にしろ、生産のリードタイムを半減しろと要求されても、現場はどうすることもできません。それでもなんとか目標を達成しようという正しさを求めていった結果、必要な工程を省略したり、会計処理をごまかしたりといった不正へとつながっていくのです。

### 個人の正しさが起こす社会的雪崩 意識されにくい原因

恐ろしいのは、一人ひとりが正しさを追求していくと、それが積み重なって、組織や社会をつぶ

してしまう可能性があることです。私はこれを「社会的雪崩 (ソーシャル・アバランチ)」と呼んでいます (上図参照)。

個人が悪意を持って不正に手を染めた場合は、被害が大きくなる前にどこかで発覚するのですが、**個人が正しさを求めていくと、周囲にも疑われることなく受け入れられて、いつのまにか組織、社会へと広がっていく。**少しずつ雪が降り積もってやがて雪崩が起きるのと同じように、組織や社会に大きなダメージを与えることが起こり得ます。雪崩の原因が正しさゆえに、原因が原因として意識されにくいことが問題です。

だからこそ、やはりときどき立ち止まって、このやり方が本当に適切なのか、法令に適合しているのか、別の視点から正しさを疑ってみることが大切になるでしょう。

立命館大学  
経営学部 経営学科 准教授

中原 翔氏

2016年、神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程修了。博士（経営学）。大阪産業大学経営学部専任講師を経て、2019年より同学部准教授。2022年から2023年まで同大学学長補佐を担当。2024年より現職。



# 不正の発生割合は増加傾向に 対応すべきリスクはさらに拡大

どの企業にとっても、組織不正は他人事ではない。

KPMG FASがまとめた「日本企業の不正に関する実態調査2024」をもとに、日本企業の不正の実態について同社マネージングディレクターの林稔氏に聞く。

企業の現場で、不正の把握や対策はどこまで進んでいるのか。M&Aアドバイザーや企業内不正の調査・防止業務を手掛けるKPMG FASでは、2006年から日本企業の不正に関して調査している。金融機関を除く国内全上場企業を対象に、2、3年に1度の頻度でアンケートを実施。2024年9月には、8回目となる調査の結果をまとめたレポート「Fraud Survey 日本企業の不正に関する実態調査2024」を発表した。回答企業の業種別割合は上場企業全体とほぼ一致し、日本企業の実態をほぼ反映しているといえるだろう。

まずは不正の発生状況について、2022年4月～2024年3月の調査対象期間に「不正が発生した」企業は32%と、約3分の1にのぼっている。

直近の変化を見ると、2022年の前回調査(24%)よりも8ポイント増加し、2018年の前々回調査(32%)と同水準となった。前回調査で大きく減った要因としては、コロナ禍の影響でチェック機能が一時的に低下した可能性が挙げられる。今回調査では、コロナ禍で発覚していなかった不正が顕在化したことから、以前と同じ水準に戻ったと見られている。

調査の企画・分析を手掛けた同社マネージングディレクターの林稔氏は、「短期的には凹凸があ

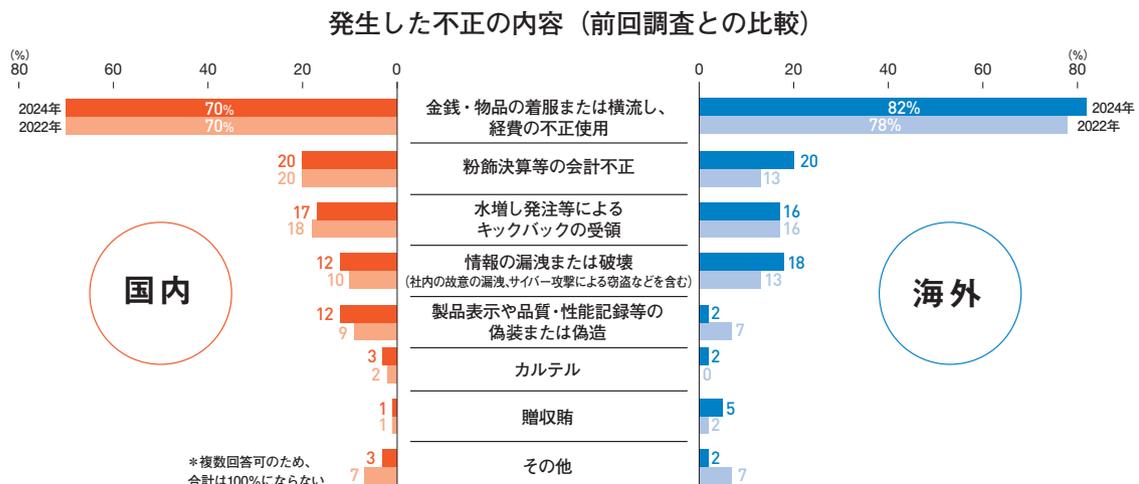
るが、2006年からの長期スパンで見ると、不正の発生割合は増加傾向にあります。その理由として、1つは社会の変化、もう1つは企業規模の拡大が考えられます」と指摘する。

社会の変化とは、具体的には不正に対する意識の高まりや規制の強化だ。たとえば会計不正が発覚した場合、以前は単年度の決算処理で対応できたものが、現在は過去に遡って決算書類を修正しなくてはならない制度になった。ステークホルダーへの説明責任が重要になっていくなかで、不正を見逃さない監視体制が強化されていることが背景として考えられる。

他方の企業規模の拡大は、グローバル化やM&Aの進展だ。規模拡大により、相対的に不正の発生件数が増えるうえ、特に新興国では、不正に対する認識の違いや法的規制の未整備などで、発生件数が増えてしまう傾向があるという。

## 他者のチェックが入りにくい 「1人仕事」が不正の温床に

では、どのような不正が発生しているのか。不正の内容では前回調査と同様、「金銭・物品の着服または横流し、経費の不正使用」が最も多かった(下図)。



出所：「Fraud Survey 日本企業の不正に関する実態調査2024」(KPMG FAS)

国内外の傾向に大きな差はなく、むしろ実行者の立場による違いが大きい。現場の従業員が実行者の場合、「金銭・物品の着服または横流し」などが中心で、不正の件数が多いが損害額は小さい。一方、役員・管理職など権限を持つ人が実行者の不正は、件数こそ少ないが損害額が多額になる。外部と共謀できる立場を利用して、「粉飾決算等の会計不正」や「水増し発注等によるキックバックの受領」などが増えてくる。

「権限を持つ人の不正は、長期間、発覚しにくい傾向にあります。こういう人は総じて社内で評価されており評判もよいため、発覚したときに『まさかあの人が』となるケースが少なくありません。権限を持つだけに、周囲がおかしいと思ってもなかなか指摘できないことが多く、不正が長期にわたり、累積的に損害が大きくなってしまいう傾向があります」

なぜこのような不正が起こるのか、不正発生の根本原因について尋ねたところ、過半数の企業が「属人的な業務運営(業務のブラックボックス化)」を挙げた(右図)。

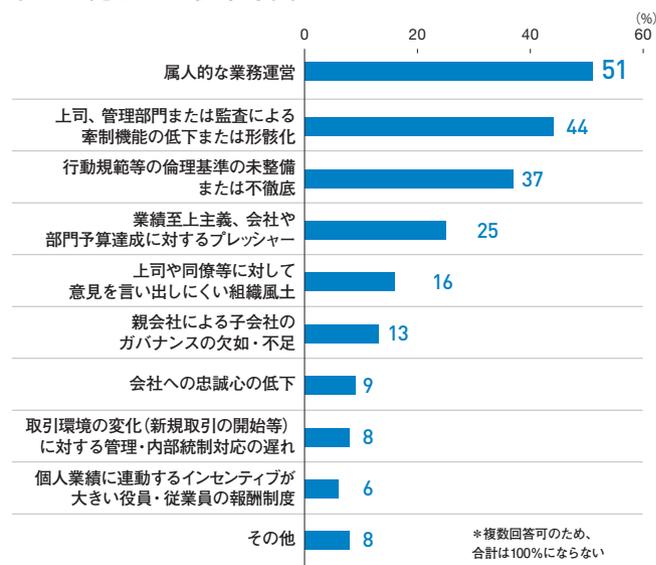
「たとえば発注から承認、経理処理まで、1人で業務が完結してしまうようなケースです。私はこれを『1人仕事』と呼んでいます。これまでの調査結果でも同様の傾向が見られ、1人仕事が不正の温床の1つとなっていることがうかがえます」

特に規模の小さい企業では、管理業務を1人で担当していることも少なくない。日々の業務に他者のチェックが入りにくく、やろうと思えば不正に手を染めやすい条件が整ってしまっている。規模の大きな組織でも、権限を持つ人や長く特定業務に就いているベテランは、1人仕事の状況になりやすい。「ほかに代わる者がいない」という理由で業務がブラックボックス化し、先に述べたように周囲からの指摘が入りにくくなるからだ。

また、1人仕事の状況で不正を働く人には、「休まない」という共通点が見られるという。周囲からは真面目に職務に取り組んでいるように見えるため、さらに発覚が遅れてしまうこともある。

「従来、多くの日本企業ではジョブローテーションとして定期的な異動が行われていたことが、不正防止につながっていたといわれます。ジョブディスクリプションで雇用契約を結ぶ欧米の企業では、会社都合で異動させられない代わりに、強制的に連続休暇を取らせるなど、定期的に別の人

## 不正が発生した根本原因



出所：「Fraud Survey 日本企業の不正に関する実態調査2024」(KPMG FAS)

のチェックが入るような仕組みを取り入れています。ジョブ型に移行した日本企業でも、休暇なり研修なり何らかの形で、一定期間、職場から人を離す工夫ができると望ましいと思います」

## 内部通報制度は浸透してきたが運用には課題も残されている

次に、不正の発覚経路を見てみよう(次ページの下図)。不正の発覚経路では、「内部からの通報」が最も多かった。前回の調査でも1位だったが、さらに10ポイントも増加している。

調査を始めた2006年当時は、まだ内部通報制度を整備している会社が少なかったが、2006年4月に、通報者を保護する公益通報者保護法が施行。上場企業を中心に制度導入が進んできた経緯がある。特に今回調査で数字が大きく上がったのは、2022年6月の改正公益通報者保護法により、保護の対象が広がった影響も大きい。少なくとも同調査の対象である上場企業においては、内部通報についての周知が進んでいることがうかがえる。

ただし、制度は整ってきたものの、うまく機能しているとは限らないという。「内部通報の内容を見ると、人や職場に対する不平不満のようなものが圧倒的に多く、重要な不正につながる通報は少数です。通報を受けた担当者はそれらの情報を整理し、必要な調査を行い、重要性を判断しなければなりません。企業によっては、標準的な対応

フローや判断基準が確立されておらず、担当者個人の経験頼みとなっていることもあります」

通報の受付を外部の代行サービス業者に丸投げする企業もある。日本の特徴として弁護士事務所に委託するケースも見受けられるが、海外では、コールセンターのオペレーターのように、丁寧に事実を聞き取る専門的スキルを身につけた人が受付業務を担うことが多いという。

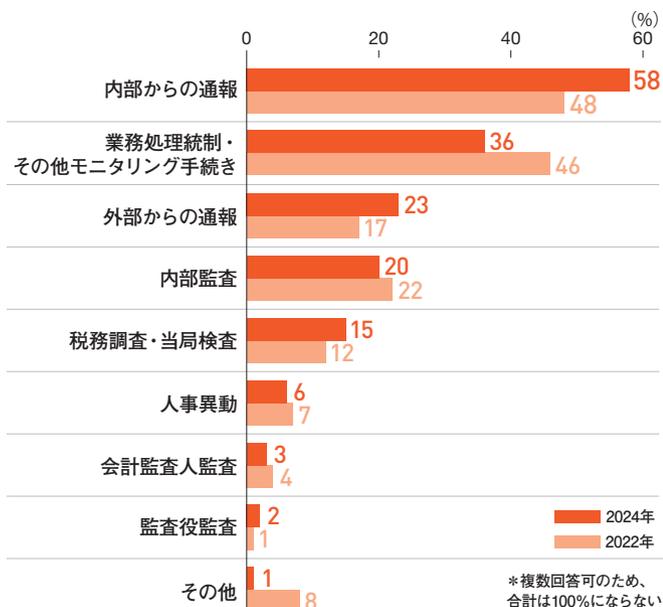
「従業員数によっても異なります。人数の少ない拠点や中小企業では、誰が通報したか露見しやすいため、通報数が減る傾向にあります。内部通報制度は、通報者からすると最後の駆け込み寺です。そもそも現場で上司と部下とのコミュニケーションがうまく取れていないと、会社の制度への信頼度も下がりますから、制度だけ入れてもうまく活用されない可能性が高くなります」

### 非財務情報の虚偽表示をはじめ新たな不正リスクが増えている

同調査では、不正に関する基本項目に加えて、そのときどきの社会動向を反映して新たな視点を加えている。今回はその1つとして、「非財務情報」の虚偽表示リスクに関する設問を新設した。

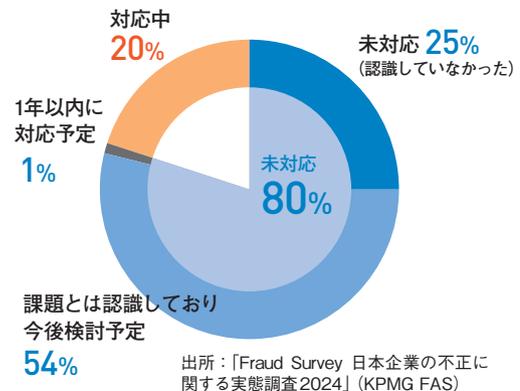
海外ではサステナビリティ情報の開示が広がっており、虚偽記載に対して訴訟が起こされたり、アクティビストから厳しく追及されることが増えている。日本でも人的資本開示をはじめ、ESG

#### 不正の発覚経路(前回調査との比較)



出所：「Fraud Survey 日本企業の不正に関する実態調査2024」(KPMG FAS)

### 非財務情報の虚偽表示リスクへの対応状況



情報の開示義務化が進んでおり、今回の調査では、どの程度準備しているかを聞いた。「おそらくまだあまり認識されていないだろうと仮説を立てていた」(林氏)が、実際に「未対応」という回答が8割にのぼった(上図)。

環境情報などは、調達先企業が出してきたデータを信頼して合算するため、結果的に虚偽記載になってしまう可能性もある。人的資本情報に関しては、開示することで比較可能性が高まるので、NGO団体などから「なぜ同業他社に比べて女性管理職が少ないのか」などと追及されるリスクが出てくる。

「実は訴訟リスクよりも恐れるべきは、取引遮断のリスクです。EUでは人権デューデリジェンスの実施や気候変動対応などの規制が強化されており、取引先も規制を遵守するよう契約書に盛り込まれるケースが増えています。特にグローバル企業との取引にあたっては、対応せざるを得ない時代に入ったと考えたほうがよいでしょう」

最近では非財務情報の虚偽表示以外にも、顧客やベンダーなどの第三者に起因する不正への対応や、サイバー攻撃への対応も急務となりつつある。企業が対応すべき不正リスクの領域はますます広がりを見せており、常に最新の動向を把握し、認識をアップデートしていく必要があるようだ。

KPMG FAS  
マネージングディレクター

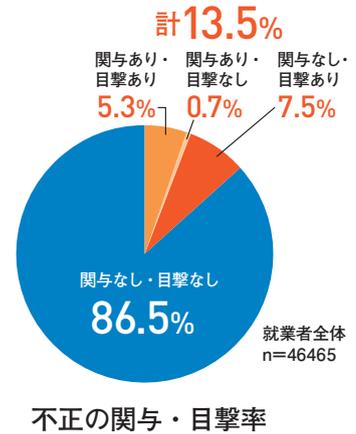
林 稔氏

朝日新和会社(現・あずさ監査法人)に入所後、会計士監査を中心に企業の内部管理体制に関する業務に従事。KPMGビジネスアシュアランス、KPMGビジネスアドバイザー(現・KPMGコンサルティング)を経て現職。



# 1割強が不正に関与・目撃 長時間労働の職場ほどリスク大

人はなぜ不正に手を染めるのか。  
働く個人を対象に、不正の具体的な内容や要因、それらに対する有効な対策についての調査を行ったパーソル総合研究所の中俣良太氏に聞いた。



出所：「企業の不正・不祥事に関する定量調査」(パーソル総合研究所、2023年)

パーソル総合研究所は2023年1～2月、「企業の不正・不祥事に関する定量調査」を実施した。全国の就業者(20～69歳の男女4万6465サンプル)を対象にしたスクリーニング調査を経て、5年以内に不正に関与したり目撃したりした群(3000サンプル)と、関与も目撃もしなかった群(1000サンプル)を比較する本調査を行った。

スクリーニング調査によると、不正に関与したり、目撃したりしたことがある人は、就業全体のうち計13.5%(上図)。中俣氏は「不正はニュースなどで時折報じられるので、それなりに身近なテーマではあるかと思っていましたが、1割強という数字は、事前の予想以上に多い印象を受けました」と話す。

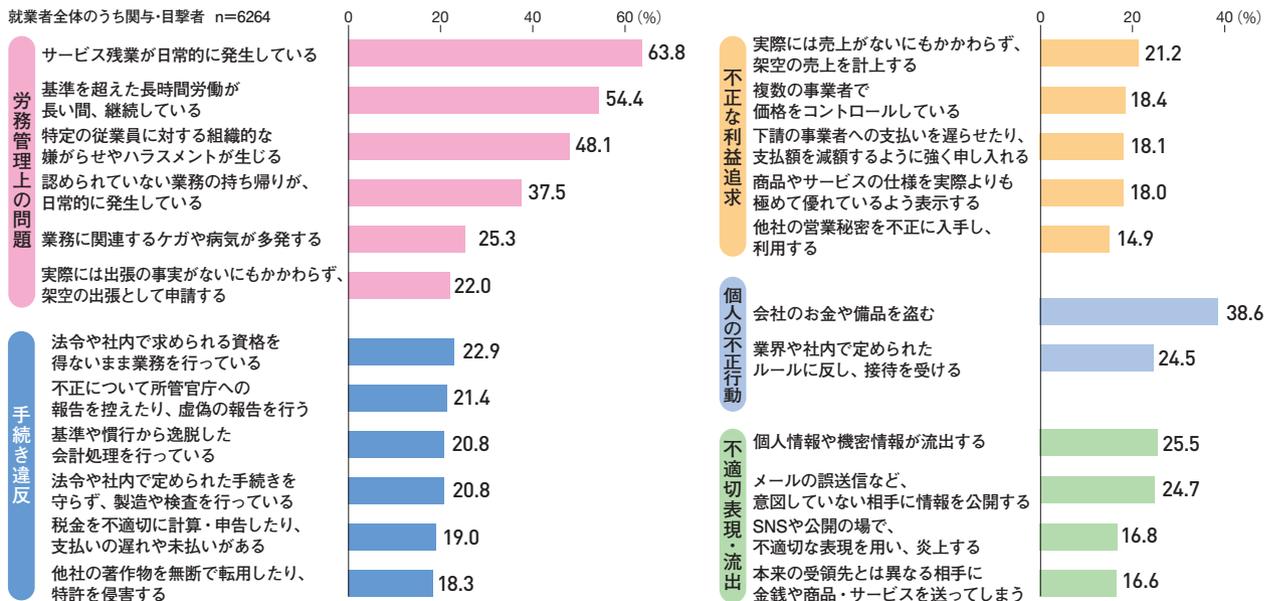
業種別では「電気・ガス・熱供給・水道業」が20.6%と最多で、「複合サービス事業(郵便局、協同組合など)」(16.8%)、「宿泊業、飲食サービス業」(15.4%)が続いた。

不正に関与・目撃した人々にその内容を聞いたところ(下図)、「サービス残業が日常的に発生している」が63.8%で最多。そのほか、「基準を超えた長時間労働が長い間、継続している」が54.4%、「特定の従業員に対する組織的な嫌がらせやハラスメントが生じる」が48.1%など、「労務管理上の問題」を挙げる人が多かった。

続いて「個人の不正行動」である「会社のお金や備品を盗む」が38.6%。「法令や社内ですら求められる資格を得ないまま業務を行っている」(22.9%)、「不正について所管官庁への報告を控えたり、虚偽の報告を行う」(21.4%)などの「手続き違反」や、「実際には売上がないにもかかわらず、架空の売上を計上する」(21.2%)といった「不正な利益追求」、「個人情報や機密情報が流出する」(25.5%)などの「不適切表現・流出」で、2割台の項目が多かった。

具体的には何が起きているのか。自由回答欄

## 不正の関与・目撃率(カテゴリ別、複数回答)



出所：「企業の不正・不祥事に関する定量調査」(パーソル総合研究所、2023年)

には、「日常的なサービス労働が当たり前になっている。実際にはシフト上の時間数より多く働いているのに、その分はただ働きである」(50代女性、宿泊業、飲食サービス業、自身が不正に関与)、「ポスティングの業務で前の担当が物理的に投函出来ない集合住宅で架空の投函記録を作成していた」(50代男性、その他業種、不正を目撃)、「社外に出してはいけないデータが流出したかもみ消した」(40代男性、製造業、不正を目撃)などの声が見られた。

### 属人思考や成果主義、 不明確な目標設定が要因

調査では、「不正してもある程度は大丈夫だろう」という個人の不正許容度と、「組織は不正に対して黙認するだろう」という組織の不正黙認度を聞いている。「双方が、不正発生に対して影響を与えていると考えています」(中俣氏)。

個人の不正許容度と組織の不正黙認度を促すのは、どんな組織の特性や個人の状況があるのだろうか。両者で関連が強かった要因は、「属人思考」「不明確な目標設定」「成果主義・競争的風土」だ。特に組織の不正黙認度と関連が強いのは、「権威主義・責任回避」、個人の不正許容度と関連が強いのは「自由闊達・開放的」「スピード感・迅速さ」だった。

これらを総合して、中俣氏は、不正を招くタイプを「窮地追い込まれ型」「不正軽視型」「権威からの押しつぶされ型」の3つに分類した。

1つ目は「窮地追い込まれ型」。たとえば経営陣があまりにも高い収益目標を設定し、その達成を現

場に強く迫ると、社員は「チームのために不正せざるを得ない」と感じがちになる。2つ目の「不正軽視型」は、迅速な意思決定が求められて不正に走ってしまうケースが該当する。たとえ組織の業績が好調でも、社員が競争に追い立てられ「仕事を回すためにはルールを守ってられない」と感じてしまうのだ。3つ目の「権威からの押しつぶされ型」は、権威主義・責任回避的な組織風土や、「誰が言ったか」が重視される属人思考の風土が背景にある組織に出現しがちだ。上司に忖度しがちになり、結果として不正を行うリスクが高まるという。

「いずれのタイプでも、根底には過重労働や長時間労働があります。2000年代に入ってからさらには人手不足の実感が高まり続けており、現場には余裕がなくなってきています。にもかかわらず、過去の成功体験にとられる企業の多くでは以前と同じ成果水準が求められています」

実際、残業時間が80時間以上の場合の不正の関与・目撃率は、10時間未満と比べて3倍近くの38.2%で最も高く、残業時間が長くなるほど不正の関与・目撃率が高まる傾向が浮き彫りになった。

個人の性格・特性と不正発生には強い関係性は見られなかった。確かに個人の不正許容度が高いと不正発生率は高まるが、組織の不正黙認度が高いことのほうが不正発生率を高めることに、より大きな影響を与えている。

「不正は、基本的には人の行為によって生じるものではありませんが、特異なパーソナリティーを持つ個人によって引き起こされるというよりも、あくまで組織の問題です」

### 不正の許容度・黙認度を促進する要因



出所:「企業の不正・不祥事に関する定量調査」(パーソル総合研究所、2023年)

個人の不正許容度と組織の不正黙認度を業種別にマップ化したところ(右図)、「運輸業、郵便業」「医療、福祉」は、個人と組織のいずれもスコアが高く、不正発生のリスクが高い業種だと考えられた。一方で、「情報通信業」「学術研究、専門・技術サービス業」のリスクは相対的に低かった。

## 不正対策は「形式だけ」 組織への不信感浮き彫りに

次に、不正防止のための対策について聞いた。その結果、「実施されている」と回答した人は36.6%に留まる。さらにその施策に対して、「不正対策は、形式的に行われているだけ」との回答が43.7%を占める。対策への認識は、「会社は現場の実態をよく理解していないと感じた」(51.3%)という現場感の欠如、「責任者への処罰・制裁が少ない」(48.4%)といった対処の不徹底が多く挙げられた。

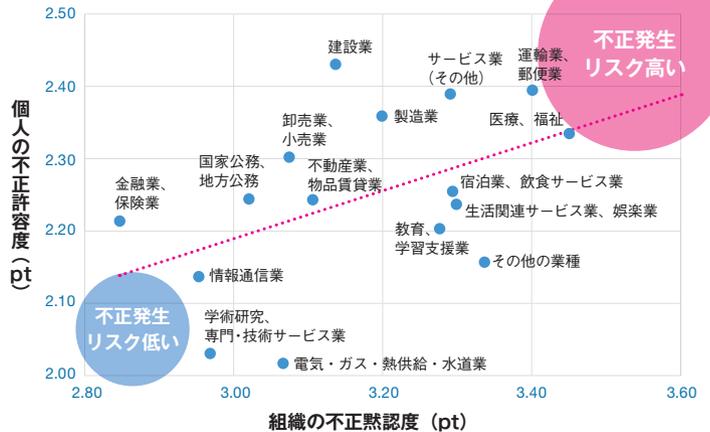
一方で、不正発覚後に会社や組織が透明性の高い調査を行い、就業者の意見にきちんと耳を傾けることで、理解や納得が引き出せるとの希望も示された。不正に関与したり目撃したりした就業者に、会社対応後の意識について聞いたところ、3〜4割が「会社や組織の現状が悪いところも含めて理解できた」「責任を取るべき人が(責任を)取ったと感じた」「仕事や会社について同僚がどう感じているかを知ることができた」と回答していた。「会社の悪い部分が出るまでに出て心が晴れたという『膿だし感』や、会社の対応について納得できたという『腹落ち感』を得られると不正の解決度は上がり、しっかり自分の気持ちを話せたという『吐き出し感』を得られると会社への不信感は下がったのです」

## 個人の内容理解に加え 情緒的共感が研修の要

具体的には、組織がどのような不正防止研修を実施すると、不正のリスクは低減するのか。中俣氏は「研修内容を理解するのに加えて、その内容について情緒的に共感することで、不正リスクは低減します」ところが、研修実施済み企業の回答者に聞いたところ、内容を理解し、かつ情緒的共感を覚えたとの回答は3割程度に留まりました。情緒的共感を上げることが、不正防止研修の要になります」と強調する。

## 不正発生リスクマップ<sup>①</sup>(業種別)

\*「農業、林業、漁業」「鉱業、採石業、砂利採取業」「複合サービス事業」はn数少のため除外



出所:「企業の不正・不祥事に関する定量調査」(パーソル総合研究所、2023年)

情緒的共感の向上に有効なのは、不正に関する判例や事例の紹介・解説、多様性に関する説明、参加者同士の議論・ワークショップだったことも調査で判明。なかでも参加者同士の議論・ワークショップの実施率は相対的に低かったが、こうした従業員側の意見の吸い上げが、風通しのよい組織づくりのためには重要になってくるという。

調査では、不正に関与したり目撃したりした人の「幸福度」「組織コミットメント」「継続就業意向」のいずれもが、不正に関与・目撃していない人と比べて著しく低かった。さらに休日の過ごし方においても、「心理的距離」(仕事のことを考えないこと)と「リラックス」の項目は低かった。中俣氏は「長時間労働で余裕がなくなり、『逼迫して不正せざるを得ない』という個人の気持ちが表れた結果だと思います。私にとって意外だったのは、不正に関与せずとも目撃してしまった人で、関与した人と同じぐらいのネガティブな結果が得られたことです。不正が個人に与える影響がシンプルに出たのではないのでしょうか」と話す。

一方で、不正発覚後に企業が対応していた場合の幸福度は、企業が対応しなかった場合と比べて高くなっていった。個人の働き甲斐や幸福度は、企業や組織の対応次第で変わってくるのが、この調査から見えてくるといえる。

パーソル総合研究所  
シンクタンク本部  
研究員

中俣良太氏



# 相次ぐ自動車会社不正を 引き起こした「短期思考」

日本の産業界を引っ張る自動車業界での不正発覚が相次いでいる。トヨタグループ企業であるダイハツ工業や日野自動車に始まり、その後発覚した型式認証不正はトヨタ自動車、本田技研工業(ホンダ)、マツダ、スズキ、ヤマハ発動機の5社に及んだ。なぜここまで「不正」は広がったのか。長く自動車業界取材している経済ジャーナリストの井上久男氏に聞いた。

国土交通省はトヨタ自動車を含む国内自動車会社5社の行為を「不正」だと判断した理由として、大量生産のために必要な「型式指定」を得るために安全性能などを確認する過程で、道路運送車両法で定められた通りの認証試験を行っていなかったことを挙げました。

これに対する企業側の言い分は、「結果的に法令を破ったことは申し訳ないが、自社の試験によって品質は保たれている。そのため安全上の問題は無い」というものでした。トヨタ自動車は、後面衝突試験を国が定めた基準とは異なる条件で実施したが、自社の基準はより厳しいものだったと主張。マツダは、手順書通りに試験をしたので不正という認識はなかったものの、その手順書が法令通りに作成されていなかったと説明しました。それでは、これらの行為は「不正ではない」のでしょうか。

私はこれまでの取材経験から、認証試験の制度は複雑なうえ、法令で求められる試験と自動車会社が開発プロセスのなかで確認している安全性などの試験は別のもので、認証試験のなかには時代遅れと見られる項目があることは理解しています。ただし日本が法治国家である以上、企業は法令に従うべきです。もし、法令が実態に合っていないのであれば、自動車業界が一丸となって実態に合う法令になるよう国土交通省に提言していくべきではないでしょうか。

## 大企業の要請で下請けの負担増 コスト削減が不正に走る温床に

自動車業界は自動車会社を頂点とし、さまざまな素材メーカーや部品メーカーが連なる巨大なサプライチェーンによって成り立っています。これまでその上流にある大企業が、下請け会社に無理

な注文を繰り返してきました。

公正取引委員会は2024年7月、トヨタ自動車子会社「トヨタカスタマイジング&ディベロップメント」に対し、下請法違反行為があったとして、再発防止策をとるよう勧告しました。下請け事業者に自社の金型を無償で保管させたほか、製品を受け取った後、品質検査を行っていないにもかかわらずその製品に瑕疵があるとして下請けに引き取らせていたというのです。下請けに無理な注文をして、その注文を受け入れたら次も仕事を回すというような方法そのものが不正であるだけでなく、下請け側は負担が大きくなりすぎ、コスト削減のために不正に走る温床にもなりかねません。

また、ダイハツの不正に関する第三者委員会の調査報告書は、短期開発のため「過度にタイトで硬直的な開発スケジュール」が組みられ、衝突安全試験の担当者は「不合格は許されない」という「まさに一発勝負の」強烈なプレッシャーにさらされていたと指摘しました。安全性能担当部署の人員数は、2022年にはピークだった2010年比で3分の1に減少、アンケート調査でも「人員が圧倒的に不足している」との回答が寄せられました。

ダイハツは2016年にトヨタ自動車の完全子会社になっています。トヨタ自動車からダイハツには管理職を含めた人材が派遣されており、「もっとやれるだろう」という期待と同時に、さらなるコスト削減を求める雰囲気があったのではと推測しています。

## 将来を見据えた仕事の減少が 日本企業の力が落ちる原因に

ダイハツに限らず近年、多くの日本企業では、1年単位での業績アップが重視されるようになりました。加えて、経営学者も指摘しているように

ダイハツ工業の不正問題は、第三者委員会の調査の結果、最も古いものでは30年以上続いていた。  
Photo=時事

必要以上に品質を追い求める「過剰品質」、必要以上にコンプライアンスを配慮する「過剰コンプラ」そして「過剰な分析」の「3つの過剰」を志向する傾向が強まり、多くの従業員は目先の仕事に追われるようになりました。

一方で、自社が中長期的にどんな存在になっていきたいかや、そのためにどんな事業にチャレンジしていきたいかなど、将来を見据えた仕事や本来やるべき仕事の割合が減り、求められるのは短期的な収益アップやコスト削減ばかり。そんな会社の姿勢に、従業員は働くモチベーションを下げている。これが、日本企業の力が落ちる原因の一つになっています。

短期の業績はよくても現場の管理能力が落ちている会社もあるでしょう。その最たるものが、死者を含む健康被害を引き起こした小林製薬です。人の口に入る機能性表示食品を取り扱っていたのにもかかわらず、工場で製造工程の管理ができていなかった。情報開示への意識も低く、すばやい対応や対外的な説明がうまくできませんでした。創業家の影響が強く、現場は意見が言えない雰囲気だったのではないのでしょうか。

最近、アメリカ人投資家に取材した折に「日本の会社は『PDCA』の『P』を作ることに時間をかけすぎている」と聞きました。私もそう思います。多くの日本企業は過度に失敗することを恐れるために「失敗しないP」を作ることに時間をかけすぎです。まず実行し、うまくいかなかったときに細かく軌道修正するという柔軟性がなくなっています。

技術革新など時代の流れが速い今は、これまでの仕事のやり方や標準とされてきたもの自体を変えていかなければならないときです。だからこそ、これまでの進め方について異論を出す人材と、その異論を受け入れて判断するトップの役割が重要になってきます。

過去に私が朝日新聞記者としてトヨタ自動車を批判する記事を書いたとき、広報を通じて豊田章一郎氏(トヨタ自動車名誉会長、故人)から呼び出



されたことがありました。びくびくしながら会いにいったところ、「不愉快だが、間違っていない部分もある。トヨタに謙虚さがなくなっていると思うこともあるので、これからも健全な批判を書いてくれ」と言われ、トップの器の大きさを感じたものです。

しかし残念ながら、トップに問題があるときには誰が正すべきでしょうか。私は、組織の内部と外部の両方からの目が大事だと考えます。従業員は内部通報制度をうまく使って情報を伝えてほしいし、株主は株主総会、社外取締役は取締役会でそれぞれ毅然として経営陣に意見してほしい。特に社外取締役は経営の監督に留まらず、必要な場合にはトップの交代を主導することまで求められているのですから、責任は重大です。会社を変えるために、積極的に摩擦を生む発言をしてほしいと期待しています。

経済ジャーナリスト

井上久男氏

九州大学卒業、大手電機メーカーを経て朝日新聞社へ入社。名古屋、東京、大阪の経済部で自動車や電機産業などを担当。2004年に独立。著書に『メイドインジャパン 驕りの代償』(NHK出版)、『トヨタ 愚直なる人づくり』(ダイヤモンド社)ほか。



# 不正の真因とは。その解決策とは

なぜ組織で不正が起こり続けるのか。なぜ炎上が止まらないのか。  
その真因と解決策を、組織戦略、組織文化、ガバナンスなど多様な視点から  
それぞれの専門家に問う。

## 組織戦略

### 「構造的無能化」が変革を阻害し 不正も引き起こす

企業の不正や不祥事がなくならない背景には、組織の構造的な問題があるのではないかと。「構造的無能化」という独自の概念で、必要な企業変革が進まないメカニズムをひもとく経営学者の宇田川元一氏に聞く。

多くの企業で思うように変革が進まないのはなぜか。個人の意識や努力の問題というよりも、私は組織の構造的な問題が大きいと考え、組織能力が低下し機能不全に陥る現象を、「構造的無能化」と名付けました。不正が防げないのも、組織の構造的無能化によるものと考えてよいでしょう。

誤解されることが多いのですが、構造的無能化とは人々が無能であるという意味ではありません。一人ひとり優秀で意欲もあり、真面目に仕事に取り組んでいても、組織というものはそのままにしておくと構造的に無能化してしまう宿命にあるのです。

戦略論研究者のロバート・バーゲルマンは、世界的半導体メーカーであるインテルを事例に、組織が環境変化にうまく適応できなくなる過程を明らかにしています。その著書『インテルの戦略』の原題は“Strategy is destiny”であり、直訳すると「戦略は宿命」です。

インテルは1980年代に、安価なDRAMからパソコン向けCPUの事業に転換を図り、大幅に業績を回復しました。ところが戦略的に成功を取めると、資源配分のパターンがCPU事業に最適化され、強い慣性が働いてその後は、なかなか次の新規事業が育たなくなってしまうました。

似たようなことは、多くの企業で起こっているのではないのでしょうか。成功したパターンをより効率よく実行していくために、組織内で分業が進み、業務がルーティン化していく。それ自体は合理的な判断ですが、やがて、部門部門が見ているスコープがどんどん狭くなる「断片化」が進む。そうすると、

環境の変化がうまく捉えられなくなり、新たに事業を起こしたり戦略を実行したりすることが難しくなる「不全化」の状態になります。あちこちに問題が生じてきて「どうもうまくいっていない」と皆が感じているのに、全体像が見えないので何が問題なのかかわからず、本質的な問題解決を図れない「表層化」が進んでいく。これが、構造的無能化のメカニズムです(次ページの図)。

目の前の成果を追い求めるのは、短期的には合理的な判断です。しかしその結果、将来のための変革という長期的な問題への対応が後回しになるというジレンマが発生します。このジレンマを乗り越えられないため、言ってみれば組織が「慢性疾患」の状態に陥ってしまうのです。

### 再発防止策を打ち出すだけでは 根本的な解決にならない

組織不正についても、同じ構図で説明できます。皆、なんとなく嫌な予感がしているのに、何が問題なのかつかめないまま、ジレンマが再生産されているのです。

大切なのは、不正が起きる前、現場で「何か嫌な予感がする」という問題の火種を感じ取った段階で、あるべき姿に回復していくことです。そのためには、何が問題なのかを捉えて、対策を考え実行していく能力を組織として育てていかなくてはなりません。

ところが、考え、実行していく組織の能力を育てるには、それなりに時間がかかります。地道に取り組みを積み重ねて、ナラティブを再構築し

ていかなくはならないからです。ナラティブとは「物語」、その組織の持つ「解釈の枠組み」を指します。つまり、自分たちがどのような物語を生きているのか、立て直していくということです。

組織は合理的な判断として短期的な成果を追求するといっても、利益なのか、時価総額なのか、組織の維持なのか、何を成果とするかの基準はさまざまです。ナラティブを立て直すとは、今まではなんとなく利益を追いかけてきたけれども、それはなぜだったのかを振り返ることです。これまで何を頑張ってきたのか、何を善しとして何を悪しとするのか、実際に起きている問題に目を向け、その問題がどのように現れてきたかをひもとくのです。

そこでは、現場が違和感に気づき、問題を考えていくことに前向きな意味づけを構築することが重要になります。

何か問題が起きると、日本企業は真面目に反省をします。社会に対する説明責任として、監督官庁からも、いち早い原因究明と再発防止の徹底を求められます。企業はできるだけ迅速に社内調査を行い、再発防止策として監査責任者を置き、運用ルールを作り、チェック体制を整備していきます。法的な責任も負わなくてはなりません。しかし、このような短期的対応で、問題発生のプロセスをひもとけているでしょうか。

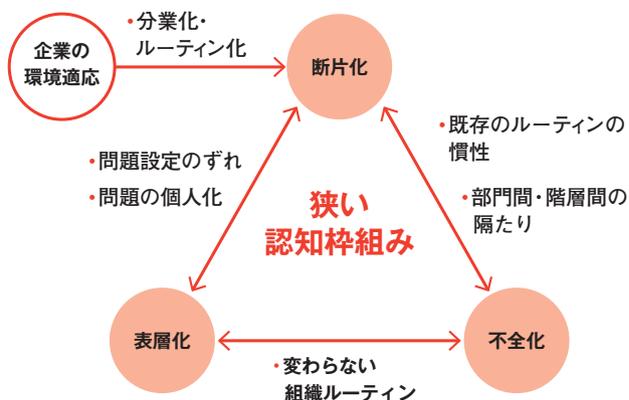
それぞれの現場で、何をやろうとしてこんなことが起きてしまったのか、そのためによりよい方法はないだろうかとか試行錯誤を積み重ねていくことでしか変革は進みません。反省の気持ちや後顧めたさだけでは、長い変革の旅を続けていくことは難しいでしょう。

### 組織をケアする観点から 現場の変革を支援していく

私が組織の「慢性疾患」という表現を使っている意図もそこにあります。取り除きたくても根治が難しい病は、それを受け入れてうまく付き合っていくしかありません。

誤解を恐れずにいえば、不正を引き起こした自分たちのナラティブは、一方で成果も生み出していたはずですが。起こしてしまった問題についてはしっかりと反省しつつも、自分たちが生きてきた物語をすべて否定するのではなく、できることは何かを考えていく。問題とはある面で頑張ってきた結果でもあり、問題が起り得ることを受け

## 企業の環境適応と無能化のメカニズム



出所：『企業変革のジレンマ 「構造的無能化」はなぜ起きるのか』  
宇田川元一著（日経BP日本経済新聞出版）

入れたうえで、現場も経営層も前を向けるようになってほしいと思います。

重要なのは、断片化して見えなくなっている問題をどうひもといていくかです。課題が認識できれば、変革は進みますから。

そのために、全社的な変革支援組織を置くのも1つの方法です。それぞれの現場の動きを支援し、全社的に統合する機能を担います。管理部門の一組織に任せると、どうしても短期的な成果を追い求めてしまうからです。

変革支援組織にまず必要なのは、ケア的な対話の視点です。対話とは話をするのではなく、実際に見に行くことだと私は考えます。「現場は何もわかっていないから」と、会議や1on1を重ねても意味がない。何度も現場に入って理解を深めて、相手が必要とするものを支援することです。

私は企業変革には、ケアの思想が必要だと思っています。組織が回復していくのを人任せにせず、伴走しながら継続的に支えていく。まずは現場で何か違和感を感じたときに、何が問題なのかを一緒に考えるところから始めてみるとよいのではないのでしょうか。

埼玉大学 経済経営系大学院  
准教授

宇田川元一氏

専門は経営戦略論・組織論。早稲田大学アジア太平洋研究センター助手、長崎大学経済学部講師・准教授、西南学院大学商学部准教授を経て、2016年より埼玉大学大学院人文社会科学研究所（通称：経済経営系大学院）准教授。



## 郵便不正事件で証拠改ざんの検察 同質性の高さが不正の温床に

元厚生労働事務次官の村木厚子氏はかつて検察の無謀な思い込み捜査によって、無実にもかかわらず逮捕・起訴された。捜査の過程では、検察側の証拠の改ざんまで明らかになった。この事件を機に司法改革を求める声は高まったものの、警察や検察、大企業の不祥事は後を絶たない。組織が抱える構造的な問題は何か、村木氏に語ってもらった。

郵便不正事件では、証拠となるフロッピーディスクのデータを改ざんしたとして、事件の主任検察官と特捜部長らが逮捕され大スキャンダルになりました。いろいろな人に「村木さん、もっと怒っていいんですよ」と言われましたが、私は1人の公務員として「ほかの役所でも起こり得ることで」という不安を強く感じました。さらにその後、企業でも不祥事が相次ぎ、役所に留まらず日本の組織に、不正を生む共通の構造があるのではないかと思うようになりました。

検察は、真面目な人もそうでない人もいる普通の組織ですが、内部にどれだけ人格者がいても不正を止めることはできなかった。司法試験に合格した男性が多数を占め、同一の仕事に携わっているという同質性の高さによって、組織の価値観が市民感覚とずれてしまっていたからです。

それを痛感したのが取り調べ中、優秀だと思っていた検事が「執行猶予がつけば大した罪にはなりませんよ」と言ったときです。一般人にとっては「やったかやらないか」が最も大事なのに、執行猶予がつけば「クロ」でもいいという論理に強烈な違和感を覚えました。しかも次に担当になった検事からも、まったく同じことを言われて「まさに職業病だ」と思いました。

ボスが方向性を決めたら部下は従わなければならない、という上下関係の厳しいカルチャーが、検察官一人ひとりの自律的な判断力を奪い、「犯罪捜査のプロ」である検察組織に間違いは許されないというプレッシャーも、不正を誘引しました。ミスを表に出さないことは検察の信頼を維持して治安を安定させる、いわば国のためなのだという自己弁護のような論理も働きました。

無罪確定後、厚労省に職場復帰して検事総長に面会すると、開口一番お礼を言われました。「組織に無理が掛かっているのはわかっていますが、内部からは変えられなかった」と、変わるきっかけを作ったことに感謝されたのです。

### 専門性が高いほどミスを隠そうとする 叩く国民側にも責任

イギリスのジャーナリスト、マシュー・サイドは『失敗の科学』という本のなかで、不正の隠蔽が多い仕事として医師と検察を挙げています。高度な専門資格が必要で、周囲からの期待度が高い仕事ほど、無謬性にとらわれてミスを隠そうとするのは日米共通のようです。特に日本では、検察・警察はミスを犯すと徹底的に叩かれます。間違いを許さない私たち一般市民の側にも、責任の一端はあると思います。

検察によるデータ改ざんの背景には、公務員ならではの要因もありました。まず公務員試験の受験資格に年齢制限があり、転職者が入りづらいために同質性が高まりやすいこと。人事制度に年功色が残る、定年まで勤める人も多いため、中高年層は保守化して声を上げようとしなくなります。流動性が低い分、当事者の帰属意識が強まり、自分と職場を同一視して組織防衛に走る傾向もあります。

評価制度も要因の1つです。検察官は、本来なら真実を明らかにすることが評価されるべきなのに、被告人を有罪にするという組織特有の軸へと置き換わっていました。

こうした要因は、老舗の大企業にもある程度、共通するかもしれません。ただ民間企業では不祥

事が起きると多くの場合、外部の専門家による第三者委員会が、徹底的に原因を調査します。しかし検察はデータ改ざんが起きたときも、「身内」である最高検察庁が検証しただけでした。

検証報告書を読むと、明らかになった不正については書かれていますが、明るみに出ていないことには一切触れておらず、隠れた不正を暴こうとする姿勢は見られませんでした。取り調べで検察官は多くの嘘をつきましたし、私はそのやり取りを記録にも残しています。しかし検証の際、私は一度も事情を聞かれませんでした。組織に問題があり変える必要がある、という認識はあっても、ダメージを最小限に抑えようとしたため、膿をすべて出しきれなかったのです。

## 嘘をつけない環境を作る ユーモアも大事

検察は事件後、いくつかの組織改革を行いました。1つは倫理規定として「検察の理念」を作り、指導教育を実施するようになったこと。「理念」そのものは検察官として当然の内容であっても、「これらは絶対守らなくてはならず、守らない場合は処罰します」という組織の姿勢を内部に示すことに、大きな意味があります。

2つ目は一部の刑事事件について、取り調べの全過程の録音・録画が義務づけられたこと。これは非常に大事なので、すべての事件に導入すべきだと考えています。

航空機の事故が少ないのは、ブラックボックスに管制塔とコックピットの会話や計器類の数値などがすべて残され、ミスや嘘が必ず露見するからです。捜査に関しても同じように「物理的に嘘をつけない」環境を作る必要があります。

3つ目は、組織に女性を増やしたことです。同じカルチャーで育った男性検事が、市民と自分たちの価値観のずれに気づけなくても「異分子」である女性たちは「おかしくないですか？」と声を上げるでしょう。それが隠蔽や不正の歯止めになり得るし、組織に柔軟さや新しい発想が加わることも期待できます。

自分の組織の不祥事を防ぐため、一人ひとりのメンバーにもできることはあると思っています。個人の力に限界はありますが、せめてユーモアを忘れず、心理的な余裕を持つこと。ほかの人の意見を面白がったり、「ボケ」たり「突っ込み」を



郵便不正事件の後も、大川原化工機に対する冤罪事件など、検察のあり方が問われる事件が相次いでいる。

Photo=時事通信フォト

入れたりすることは、組織の論理とは別の視点で客観的に物事を見ることに通じるからです。ただ組織のプレッシャーが強いとメンバーは思考停止に陥り、指示通り働くだけにならざるを得ないので、まずは組織が、メンバーが心理的な余裕を持てる環境を作ることが前提です。

「いつでも辞められる」と思えることも大事かもしれません。私は厚労省で課長になったとき、役所の正義と自分の正義がぶつかる場合には自分は辞めなければいけない、そのためには公務員住宅を出なければと考えて、家の購入を検討し始めました。

組織と決別してでも自分の主義を通すのは、とても難しいことです。ただ、特に若い世代にとっては売り手市場で転職もしやすく、ある意味で正義を貫ける立場にいるといえるかもしれませんね。

### 村木厚子氏

労働省（現・厚生労働省）入省後、女性や障がい者政策などを担当。郵便不正事件で無実の勾留。2010年に無罪確定後復職し、2013年に厚生労働事務次官。2015年退官。生きづらさを抱えた若年女性を支援する「若草プロジェクト」代表呼びかけ人。著書に『日本型組織の病を考える』（角川新書）などがある。



# 健全な緊張関係を生むガバナンス改革 社外取締役の独立性と課題理解力がカギ

不正や不祥事を防ぐために、コーポレートガバナンスはどうあるべきか。

東京電力福島原子力発電所事故調査委員会(国会事故調)の調査統括や、複数の企業の社外取締役として企業不祥事からの立て直しに尽力した宇田左近氏に聞く。

不正が起きてしまう原因は、個別のケースによりさまざまです。もちろん不正を犯した本人に責任があるのは当然としても、突き詰めれば、根源的な問題は経営トップにあると私は考えます。問題があっても見過ごしてしまうような責任回避の風土や、上司の命令に逆らえない上意下達の組織を作ってしまったのは、まぎれもなく経営の責任です。

かつて私が在籍した外資系コンサルティング会社では、行動規範として“Obligation to dissent”、すなわち「異論を唱える義務」が掲げられていました。「権利」ではなく「義務」であることが、非常に重要なポイントです。風通しがよく自由にものが言える権利があることと、異なる意見や自分の考えを必ず表明しなければならない義務が課されていることとは、まったく意味合いが異なります。

コンサルティングという仕事は、経験則だけでは通用しない、複雑で不確実な課題に直面します。上司だから答えを知っているわけではなく、上意下達では問題は解決しません。多様な人たちが自分の意見を表明し、多様な知見を生かしてこそ、答えを見つけることができる。つまり、年齢や役職、ジェンダーなどにかかわらず、異論を唱える

ことが一人ひとりの義務として課されるのは、組織が価値を出すために必要だからです。

そういう組織を作れなかった経営トップが、不正が起きると、「原因究明と再発防止が私の役割だ」などと言って居直ることがあります。辞任すべきかどうかはさておき、私はそのようなトップの姿を見るたびに、そもそも原因が自分にあるという視点が見欠けているのではないかと強く感じます。

組織が健全に機能するには、経営トップに異論を唱え、問題があれば警鐘を鳴らす仕組みが欠かせません。その重要な役割を担うのが、社外取締役です。社内の現場改善や内部統制だけでは限界があるところを、社外取締役がより独立した立場から経営の執行をチェックすることで、企業のガバナンスを効かせるわけです。いわば異論を唱える義務を負っている立場ですが、残念ながらうまく機能している企業ばかりではありません。

## 不祥事からの再生を図る企業に 社外取締役として深くコミット

ガバナンスは、形式から入ってはうまくいきません。会社をよくするために何が必要かを追求していった先に、ガバナンス改革があるのです。私が2011年から11年間社外取締役を務めた荏原製作所は、その好例ではないかと思います。ポンプなど産業用設備などを製造する老舗メーカーですが、2000年代に複数の談合事件への関与や副社長による不正支出などが相次いで発覚。2007年に社長が交代し、ガバナンス改革とともに経営の立て直しが図られることになりました。

その過程で社外取締役として参加し、執行と目的を共有して改革を進めるなかで、荏原製作所は、業務執行と経営監督が分離した指名委員会等設置会社に移行しています。指名委員会等設置会社では、指名委員会、監査委員会、報酬委員会を設置し、委員の過半数を社外取締役とすることが定め

取締役会の重要な役割は、執行の責任に対するチェック機能だ。国会事故調で見たことの1つは、「東電は原発が止まるリスクは考えていたが、事故のリスクは考えていなかった。取締役会が機能していなかった」(宇田氏)ことだという。



Photo=時事

られており、これらを機能させるために、社外取締役の重複をできるだけ抑えた結果、取締役会は代表取締役社長1人と非執行社内取締役2人、社外取締役7人という構成になりました。これも社外取締役を何人にするかという形式から入るのではなく、どうすれば適正なチェック機能が働くか、そのためにどういう人が必要かを議論していった結果です。執行側は社長のみ、残りは社外取締役という極めてシンプルな形に落ち着きました。

ただし社外取締役を増やしても、ただのお飾りでは意味がない。社外取締役には、執行からの独立性と課題を理解する力が必須です。もし社長のお友達を連れてきたら、チェック機能が働かないでしょう。また、著名な法律家や学者を入れれば不正が防げるわけではなく、著名な経営者の助言を聞けば戦略がうまくいくわけでもありません。社外取締役は、その企業の課題がどこにあるかを見つける力を持ち、独立した立場から質問、あるいは物申すことが求められます。そのためには会社を知り、人を知り、課題を知ることが必要で、副業感覚でできる仕事ではないと思っています。

当時、荏原製作所では取締役会の前に必ず社外取締役会議を開きました。社外取締役会議には、各分野の執行責任者が出てきて説明をするのですが、毎回、社外取締役からかなり突っ込んだ質問を浴びせられるので、執行責任者は入念に準備して会議に臨みますし、経営の執行にも緊張感が高まります。

社外取締役にとっても、会社の課題がどこにあるのかを知る絶好の機会でした。取締役会では活発な議論が交わされ、さらには私が取締役会議長に就任し、アジェンダの設定にも加わるようになりました。アジェンダを間違えると、適切な意思決定をしたり、執行の暴走を防いだりといった取締役会の機能を果たせなくなるからです。

取締役会がきちんと機能しているか、外部機関を活用した実効性評価も毎年行いました。その結果は社内にすべて開示し、経営のなかでPDCAが進んでいる様子が従業員にも見えるようになりました。

## 取締役は出世の「上がり」ではない 価値創出のためのガバナンス改革

なかでも大きく変わったのは、トップの選び方です。企業として価値創造を続けていくには、これ

までの実績で評価された「までのひと」ではなく、これからの時代のトップにふさわしい「からのひと」を選ぶことが大切です。もちろん社長のお気に入りだから次を託されるということもありません。

そこで指名委員会では、2期先の社長、つまり12年くらいの将来を見越して候補者のロングリストを作成し、育成計画を立てました。社外取締役会議をはじめ、将来の経営候補者と直接顔を合わせる機会をできるだけ増やして、指名委員会の委員あるいはそれ以外の社外取締役が一人ひとりの人柄を知る努力もしました。

そうしていくうちに、会社の文化も変わってきました。以前は「出世していつかは取締役に」と考える社員が少なからずいたものですが、取締役会は執行の上位機関ではなく、別の役割であることがわかってきた。執行役が取締役に指名されると、「これで自分の執行のキャリアが終わるのか」と嘆く人まで出てくるようになりました。多くの企業ではまだこの「いずれは取締役」文化が残っており、その結果取締役会のなかの社内の取締役の間のヒエラルキーも温存される傾向にあるようですが、本来の取締役会の役割に沿ってあらためて考えてみる必要があるでしょう。

ガバナンス改革に取り組んで以降、荏原製作所では大きな不祥事は起こっていません。この間、執行トップの経営のリーダーシップにより、大きな価値創造を実現したことも広く知られています。説明のつかない議案は取締役会を通らないので、執行側には緊張感が生まれます。ただしそれは上意下達の緊張感とは違い、価値を生み出すために正しいことをやっているか、誰もが常にチェックされているという健全な緊張関係です。

健全な緊張関係は、大きな間違いを防止することにつながります。一朝一夕で効果の出るものではありませんが、ガバナンス改革を着実に進めていくことは、不正や不祥事を防ぎ、企業の継続的な価値創造のために極めて重要なことだと考えます。

チェンジウェーブグループ  
エグゼクティブ・アドバイザー

宇田左近氏

日本鋼管（現・JFEホールディングス）を経て、マッキンゼー・アンド・カンパニー、日本郵政専務執行役、東京電力福島原子力発電所事故調査委員会調査統括などを歴任。その後も数々の企業の社外取締役を務める。



# 制度があっても「相談・通報せず」4割 通報を機能させることは経営そのもの

組織に不正があると知ってしまったら、あなたならどうするだろうか。  
そして、内部告発をされた組織はどのように対応するべきだろうか。  
朝日新聞記者として内部告発を長く取材してきた上智大学教授の奥山俊宏氏に、  
具体的な事例とそこから読み取れる教訓について聞いた。

内部告発をされた組織のあり方として2024年、兵庫県知事の斎藤元彦氏の対応が注目を集めた。兵庫県議会が設置した百条委員会に参考人として招かれた奥山氏は、「知事らの対応は、公益通報者保護法に違反すると思います」と断言する。

斎藤氏らは、匿名の内部告発者をメール調査で探し出し、当時の西播磨県民局長を特定し、停職3カ月の懲戒処分にした。この判断を巡り、主な法令違反は2点あったと奥山氏は言う。

1つ目は、内部告発を知った初動の段階で、告発者が誰なのかを真っ先に調査したこと。法令では、公益通報者の探索を防ぐ体制の整備が県庁など大きな事業者には義務づけられている。2つ目は、告発者を3月に局長職から解任し、決まっていた退職を撤回し、5月に懲戒処分にしたことだ。告発者は7月に自殺した。法律では、公益通報をしたことを理由とした不利益な取り扱いが禁じられている。知事らの対応はこれらに違反すると奥山氏は指摘する。

「いったん冷静になって法的な検討を待つべきでした。軽々に『真実相当性なし』『公益通報に該当せず』と判断するのは誤りのもとです。民間の大手企業のガバナンスについてはこの25年、改革に次ぐ改革が繰り返されましたが、それに比べ、省庁や自治体はガバナンス改革と無縁でした。それもあってか自分たちが公益通報者保護の担い手だという自覚が薄いのです」

## 法整備により内部告発で 不正が表沙汰になる事例が相次ぐ

日本では2000年代に入ってアメリカやイギリスの法律を参考に、告発者を法的に保護するための法律を制定しようという機運が高まり、2006年に公益通報者保護法が施行された。

内部告発によって不正が表沙汰になる事例も相

公益通報者保護の法令違反が指摘されてきた斎藤氏だが、2024年11月の知事選で再選された。  
Photo=時事



次いでいる。奥山氏は著書『内部告発のケーススタディから読み解く組織の現実』で、オリンパスやイオン、レオパレス21などさまざまな組織の事例を紹介。特にオリンパスは、勤続30年の元社長から入社2年目の若手社員まで、さまざまな階層の従業員が内部告発し、「具体的な事例のいわば宝庫」だという。

2011年、大規模な不正経理疑惑を問題視したところ逆に取締役会によって社長を解任されたイギリス人役員が、イギリスの経済紙や各国の捜査当局に内部告発したところから問題が本格的に報道されるようになった。同社の株価は急落し、元会長らが逮捕された。

また同社では、コンプライアンス室が社内の窓口に通報した社員の身元を上司に伝え、直後、その社員が未経験の職種に異動させられ、訴訟に至った事例もある。東京高裁は社員側の全面勝訴とし、「人事権の濫用」を認めるとともに、「コンプライアンス室の対応は守秘義務に違反したものだ」と判断した。奥山氏は「オリンパスには内部告発者を隅に追いやろうとする企業風土があるのではないか」と指摘する。

## 4割「内部通報制度利用しない」 裏切り者扱いされる恐怖心も

公益通報者保護法は2022年に抜本的に改正され、組織は通報に適切に対応するための体制の整備を求められるようになった。奥山氏は「体制整備の義務づけは日本オリジナルの仕組みで、改正法のその部分は『まったく新しいルール』だといっ



てよい」と評価する。

ただ、実際に働く人々の間で内部通報をしやすい雰囲気醸成されているかどうかは別問題だ。消費者庁が2024年2月に発表した、「内部通報制度に関する意識調査(就労者1万人アンケート調査)」の結果によると、勤務先で重大な法令違反を知った場合、「たぶん相談・通報しない」との回答は30.2%、「絶対相談・通報しない」は10.9%で、計約4割が勤務先や外部への通報に否定的な姿勢を示した。

実際に勤務先や外部に「相談・通報したことがある」と回答した476人にその後の心情について聞くと、「相談・通報して良かったと思う」との回答は69.5%だった一方で、「相談・通報して後悔している」が17.2%、「相談・通報して良かったこともあれば、後悔したこともある」が13.2%と、揺れ動く心情も垣間見える。「後悔」の理由としては、「不正に関する調査や是正が行われなかったから」「勤め先から人事異動・評価・待遇面などで不利益な取扱いを受けたから」との回答が多かった。

奥山氏はこの結果について、「組織が建前として通報者に対して『ありがとう』という姿勢だとしても、働く人々の本音としては、裏切り者扱いされるかもしれないという恐怖心をぬぐいきれないのではないのでしょうか。特に組織の大元の機微に関わることで、ビジネスモデルそのものの根幹に関する告発だと、経営側もモードが変わって柔軟性を失いがちになるケースがある」と話す。

福島第一原発事故を起こした東京電力では事故3年弱前に土木専門の技術者らが、想定すべき津

波の高さを、敷地の高さを上回る10メートル超に引き上げるべきだと考え、社内ですぐ提案した。だが土木技術者らは、上司である原子力設備管理部長らと直接会って議論する機会を得ることすら苦勞する状況だった。土木グループマネージャーは部下の技術者らに、喫煙室でタバコを吸いながら部長らと交流するよう勧めたり、会議で新しい物事を提案する際には必ず事前に根回しする必要性を部下に諭したりしている。

「これでは、正式なルートを介した認識共有や検討、議論が遅れ、組織内部での責任の所在があいまいになります。こうした風土の企業では、内部告発した人間をも異端視しがちとなるのでしよう」という奥山氏は、こう続けた。

「組織の内外の異論に耳を澄ませてそれを生かす必要性は、リスクや不正といったマイナスの情報だけではなく、業務プロセス改善や斬新な技術開発といったプラスの情報の場合にも当てはまることです。このような情報の伝達と共有、経営判断への取り込みの過程は、組織の構成員が経営にエンゲージすることそのものということができます。逆にいえば、そのようなプロセスを目詰まりさせず、実効的に機能できるようにすることは、経営そのものです」

上智大学文学部新聞学科 教授

奥山俊宏氏

東京大学工学部卒業後、朝日新聞社に入社。著書『秘密解除 ロッキード事件 田中角栄はなぜアメリカに嫌われたのか』(岩波書店)で第21回司馬遼太郎賞を受賞。同書に加え、福島第一原発事故やパナマ文書の報道で日本記者クラブ賞を受賞。2022年より現職。



# 価値判断の軸は「インテグリティ」 倫理意識というソフト面の強化を

企業倫理の実現のために大切なことは何か。  
経営層がコンプライアンスに取り組むうえで気をつけるべきポイントはどこか。  
企業社会責任論や経営倫理を研究する  
経営倫理実践研究センター上席研究員の桑山三恵子氏に聞いた。

国内大手自動車各社による量産に不可欠な型式指定認証の不正は、「社会の論理」である法令遵守の意識が、不十分であったと考えます。「社内では過酷な条件で試験を実施しているのだから、国の審査基準の試験をする必要がない」という「社内の論理」を「社会の論理」より優先させたのではないでしょう。

この問題は業界全体に広がり、2024年7月には、国土交通省が道路運送車両法に基づく是正命令をトヨタ自動車に初めて出しました。日本経済を牽引する産業の1つである自動車業界で不正が発生し、非常に残念です。国際競争力の激化による現場への重圧が背景にあると思います。

私は技術畑出身で、化粧品会社の研究員として商品開発に携わった際には、国の基準、輸出先の国の基準、ブランドにつながる高品質の裏付けとなる社内基準等の複数の基準をクリアする必要がありました。時間もコストもかかりますが、法令による基準の実施は最優先事項でした。

もし、自動車の型式認証の法令に状況の変化により合理的でない課題が生じた場合、自動車業界として監督官庁とコミュニケーションする場があれば、異なる展開になったと考えられ、コミュニケーションの場の設置を提起したいです。また、企業内では、経営と現場との距離感が物理的にも精神的にも遠くなっていたことも要因と考えます。従来の企業不祥事例を見ると、「経営から遠いところに企業不祥事は発生する」ことが多く見られます。要するに、コーポレート・ガバナンスが効いていないということでしょう。

## 悪い情報ほど早く伝える ミス報告多いと事故の発生が少ない

経営層が、顧客や社員、社会などのさまざまなステークホルダーと向き合ううえで、コンプライ

アンスが必要なのは言うまでもありませんが、不正や不祥事が発生した後にコンプライアンスを気にしすぎて、社員の言動を過度に制限することが往々にして起こります。むしろ不正や不祥事が起こる前に、現場から経営層へ不正や不祥事の予兆を伝えやすい雰囲気醸成しておくことが、不正防止のうえでは有効です。

近年、組織不祥事発生後の第三者委員会報告書では、「心理的安全性」が再発防止策の1つとして注目されています。その概念の生みの親であるハーバード・ビジネススクールのエイミー・エドモンドソン教授の著作には、病院の看護師のチームで「ミスをした」という報告が多いチームでは実際の事故の発生が少なく、ミス報告が少ないチームではかえって事故の発生が多かったという論文が紹介されています。ミスの報告をチームのメンバーが共有すれば、各自が気をつけたり、改善策をとったりすることができ、結果として大きな事故にはつながらないことが示唆され、ミスを報告しやすいチームづくりについて解説しています。

また、コンプライアンスの定義にも注意が必要です。日本では法令に加えて社会や社内のルール、規範も幅広く含めることが少なくありませんが、欧米ではコンプライアンスはあくまで「法令遵守」です。企業が社会から求められる組織の誠実さは「インテグリティ」と定義され、近年、日本でもグローバル企業を中心に導入が進んでいます。社員が日々直面しているのはいわば応用問題のようなものですから、すべての行動のルール化は難しい。そんなときに必要になる価値や判断の軸が、「インテグリティ」なのです。

## 企業の体制整備、20年で進む メンバーの意識づけも不可欠

企業倫理の実践という観点から見ると、日本企

業の推進体制整備は、ここ20年間で進んできたといえます。日本経済団体連合会(経団連)では、会員企業・団体に対して、遵守を求める行動原則である企業行動憲章を1991年に制定し、これまでに6回改定しました。特に、2002年には、アメリカの連邦量刑ガイドライン制定の動きを受けて、10か条の守るべき原則をまとめ、経営トップの責任を明示し、「実行の手引き」とともに大幅に改定しました。

当時はJCOの臨界事故、雪印乳業の食中毒事件などの企業不祥事が多発していました。経団連会長であった奥田碩氏(トヨタ自動車元会長)から「産業界の信頼を回復したい」との要請が、当時資生堂社長だった池田守男氏に寄せられ、その指示のもとに、私は、前年に資生堂企業倫理・行動基準を改定した経験を生かし、改定案づくりに参画しました。

さらに経団連では、会長名で会員企業に要請文を送付し、企業倫理行動基準の制定、担当役員の配置や専門委員会、専門部署の設置、継続的な倫理研修の実施や相談窓口設置を要請しました。2010年前後には多くの会員企業で体制が整備され、現在まで「企業倫理推進月間」の設置、継続的な研修などを多くの企業で推進しています。

私は、企業倫理の実現のためには、組織の仕組み(体制)というハード面に加えて、メンバーの倫理意識というソフト面の強化が必要不可欠であり、関係性は、足し算ではなく、かけ算と考えています。ハードが100%構築されても、メンバーの倫理意識がないとかかけ算でゼロに、また意欲が高い人がそろっていても、組織の仕組みがなければ持続性がなく、これもゼロになります。両者は車の両輪です。

近年、行動経済学や脳科学の研究の進展により、人間の意思決定は必ずしも合理的ではなく、

1999年に起きた茨城県東海村のJCOでの臨界事故では、国内で初めて事故被曝による死亡者を出した。



Photo=時事

ヒューリスティック(経験則や先入観などによる思考法)やバイアスが存在することが明らかになりました。人を評価する際にアンコンシャス・バイアスがあることや、「会社のため」「メンバーのため」と考えて不正に手を染める可能性が示唆されています。人の判断には危うさが伴うことを認識し、「組織づくり」と「人づくり」に注力する必要があります。

経営者の皆さんには、経営状況を数字で把握するだけでなく、ぜひ現場に行き、五感を使って課題を察知してほしいと願います。社員が疲れ果てた表情をしていないか、工場や職場の環境はどうか、職場にダイバーシティや心理的安全性は確保されているか、そういう基礎的なところが企業倫理の実現のためには大切なのです。

経営倫理実践研究センター  
上席研究員

桑山三恵子氏

修士(経営学)、経営倫理士、薬剤師。資生堂の研究員、商品企画・マーケティング部門管理職、企業倫理室長、CSR部部长を経験後、一橋大学大学院法学研究科特任教授を経て現職。



## 多くの組織が記者会見で失敗 社会の論理を見極め透明性を高めよ

不正や不祥事が発覚した後の情報発信において、組織が気をつけるべきポイントは何か。2010年前後のトヨタ自動車による大規模リコールの際に広報部担当部長を務め、現在はスウェーデンのコンサルティング・ファーム、クレアブ(日本)代表取締役社長として広報やグローバルリスク戦略を支援する土井正己氏に聞いた。

不正や不祥事の発覚後の情報発信において、多くの組織が記者会見で失敗しています。その典型的な例は、日本大学が2018年に開いたアメリカンフットボール部の悪質タックル問題を巡る会見です。当時、監督を務めていた人物は「タックルは私からの指示ではない」「(タックルをした選手の)プレーを見ていなかった」などと述べ、あたかも「自分たちは悪くない」と釈明しているように感じられる発言に終始しました。

私から見ると、こうした発言は「組織の論理」をベースにしたもので、「社会の論理」を理解していません。会見する側が、会見で社会に何を伝えるべきなのかがわかっておらず、組織の信頼回復に向けた戦略を立てられていないために、このような失敗がしばしば起きるのです。

### 社会の論理を見極めよう 謝罪と主張の切り分けが重要

私は以前、トヨタ自動車に30年間在籍し、2008年から2014年に広報部担当部長を務めました。2009年、アメリカでトヨタの車に乗っていた家族4人が衝突事故で亡くなり、トヨタが大規

模リコールを実施した後も「アクセルを踏んでいないのに急加速する」という、後になってみれば事実ではないニュースが流れ、トヨタが多くのメディアから批判されるというスキャンダルがありました。

その激動期に私が得た教訓は、情報発信においては透明性を確保し、謝罪すべきところは謝罪する、しかしその一方で、会社として主張すべきポイントは切り分けることが重要だということです。

当時、会社では朝から晩まで会議ばかり。顧客や取引先、従業員など国内外のさまざまなステークホルダーにどう説明したらいいか、そのすり合わせで多忙を極めていました。そういうときには、「法的に問題がないかどうか」といった会社の論理で話すことが多くなりがちです。報道をチェックする時間はなく、社会でどう受け止められているかが見えなくなっていました。

そこで、私は週末にまとめて報道をチェックし社会の論理を見極めようとなりました。そのうえで、社会に向けて「謝罪すべき点」と、会社として「主張すべき点」をどのように切り分けるか、豊田



トヨタはアメリカで起きた大規模リコール問題で、当時の豊田章男社長が米議会の公聴会に出席し、品質管理についての考え方を説明した。

Photo=EPA=時事

章男社長(当時)と相談を重ねました。トヨタの広報部は当時社長の直轄部署で、トップと話しやすい環境があったのです。

豊田氏は2010年にアメリカで開かれた公聴会で、事故で亡くなった家族の名前を挙げ、「ご冥福をあらためてお祈りします。このような悲劇を二度と起こさないために私は全力を尽くします」と述べました。たとえトヨタとしては国の基準に従って車を造ったと考えていたとしても、現実として死亡事故が起きて大規模リコールに至り、トヨタが造った車に不安を感じている顧客がいる以上、謝罪するべきところは謝罪するとの判断でした。

### 原因究明と再発防止策はセット 歴史に傷をつけない形で終結を

ただ当然のことながら、企業や組織の対応は謝罪で終わるわけではなく、原因究明と再発防止策の作成までをセットで進めていかなければなりません。

トヨタでは、リコールが大量に発生したことに関しては謝罪をし、原因を徹底究明して再発防止策を公開しました。そうしたなかで、「アクセルを踏んでいないのに急加速する」「リコール対象車の不具合は、電子制御システムが原因ではないか」との報道が続出し、賠償請求訴訟も起こりました。

「謝罪するべきところは謝罪する」と言いましたが、私たちにとってあり得ないことについて、謝罪はできません。会見では「勝手に車が走り出すことは起きません」と伝えるとともに、アメリカの主要メディアのジャーナリストを日本に招き、フェールセーフ(部品の故障や破損、操作ミス、誤作動などが発生した際に、なるべく安全な状態に移行するような仕組み)の思想を伝えました。実際に試験場を見てもらうことで、ジャーナリストには納得してもらえ、複数のジャーナリストはアメリカに帰国後、「問題はトヨタではなく、ドライバーの踏み間違いによる加速」と書き出しました。

ごまかさず、隠さず、透明性を高めて発信していくことが、危機に陥ったときほど大事になってきます。

最終的には2011年、アメリカ運輸局が専門知識を持つNASAのエンジニアとともに調査した結果として「トヨタの車両に電子的な欠陥を発見

しなかった」とする報告書を発表。このころまでには、トヨタとしても車の開発期間を長くして世界各地で試験するなどの再発防止策も作成しており、事態は一段落しました。この報告書が出たときにエンジン部の社員が泣いているのを見て、私もぐっとくるものがありました。事態がヒートアップした後に、歴史に傷をつけない形でクローズするまでが仕事だと感じたものです。

広報部は、さまざまなステークホルダーと日ごとのコミュニケーションを取るのに加えて、不正や不祥事が明らかになった際のリスクマネジメントも担います。その意味では、2024年のトヨタの「型式不正」を巡る会見での対応は、少し課題を感じました。

豊田章男会長は当初、会見に出る予定はなかったものの、「トップが謝罪しないと」という思いで会見に参加することになったと伝え聞いています。そのこと自体は評価に値しますが、説明内容には、いささか疑問を感じました。豊田氏はトヨタ自動車会長であるとともに、日本自動車工業会(自工会)の前会長でもあります。もし現在の制度に何か問題があるのなら、前会長として各方面に橋を架けて監督官庁に提言していくことができる立場にあり、今後の対応に期待したいところです。

不正や不祥事の発覚後の対応には、経営者自身の資質が問われます。ビジネススクールでは財務や経営、企画、法務を学ぶ機会がありますが、広報分野は体系化されていないことが多いので、学びにくいという側面はあります。

ですが、組織として危機に陥ったときこそトップの伝え方が重要なのです。今後は、トップが一度は広報担当役員を務めるキャリアパスを作ったり、平時からメディアトレーニングやリスクマネジメントに関する研修を受けたりするなど、経営者教育が必須になるでしょう。

クレアブ代表取締役社長  
KREAB WORLDWIDE 上級副社長

土井正己氏

トヨタ自動車に30年間在籍し、欧州駐在を経てグローバルコミュニケーション室長、広報部担当部長などを歴任。広報、宣伝、モーターショー、CSR、渉外を一体化したインテグレイテッド・コミュニケーションの体制の構築に尽力した。2016年より現職。企業ブランディングや危機管理が専門。



# 不正からの再生。 3社の道のり

不正を組織の問題だと認識し、  
不正を二度と起こさない組織にしようと、  
再発防止と組織変革に取り組む3社の事例を紹介する。

## STARTO ENTERTAINMENT

### 意思決定過程を透明化し 権力の暴走を防ぐ STARTO設立1年 社長に聞く

旧ジャニーズ事務所からタレントマネジメント業務を引き継いだ新会社「STARTO ENTERTAINMENT」(以下、STARTO)の社長に就任した福田淳氏はこの1年余り、事務所トップによる性加害問題に揺れた旧事務所の組織や働き方を見直すために改革に取り組んできた。具体的な施策と社内起きた変化、残された課題を聞いた。

福田氏はソニー・デジタルエンタテインメント社長などを経てベンチャーを起業し、「のん」さんのエージェントも務めている。2023年10月、STARTO設立と同時に社長に就任した。「60年間ファンを熱狂させてきた事務所が瓦解の危機にある、自分の手でそれを食い止められるならと考えて引き受けたのですが、人生でこれほど難しい仕事はなかった。あまりにもタフな日々が続き、記憶がないほどです」と振り返る。

就任当時は社会の逆風が非常に強かった。本社オフィスを借りようとしても10件以上に断られ、金融機関から融資を受けることもままならなかった。新卒採用では親の反対で内定を辞退する学生がいたり、住宅ローンの審査に通らなかった社員もいたりした。

最も大きな打撃を受けたのは「何の落ち度も責任もない」(福田氏)、タレントたちだ。CMのクライアントは170社から一時80社まで激減し、NHKやテレビ東京はSTARTOとマネジメント契約を結ぶタレントの起用を停止した。

こうしたなかで組織改革を始めるにあたって、

福田氏は中核となる人材として意識的にテック系ベンチャーの経験者など、業界外の「一匹狼」を集めた。

「芸能の世界の『常識』に対して『それがどうした』と言いつける人でなければ、状況を打破できないと思ったのです」(福田氏)

公約として掲げたのは、組織改革とコンプライアンス体制の整備を通じて社会の信用を取り戻し、「タレントが自由に活躍できる状態を作る」ことだ。子どもの人権問題に取り組んできた弁護士和田美香氏をCCO(チーフ・コンプライアンス・オフィサー)に迎え、内部監査室や内部通報制度を設置。社員の職務権限を明確化し、意思決定のプロセスも透明化して特定の人に権力が集中しないようにした。

「問題の根幹である権力の暴走を防ぐため、打てる手はすべて打ち、上場企業以上にガバナンスの効いた仕組みを構築できたと自負しています」(福田氏)

この間、旧オーナーからの指示は1度もなく、「フリーハンドで改革に取り組みました」(福田氏)

とも明かした。

## タレント、ジュニアへ研修も マネジャーにシフト制も導入

契約タレント171人については、福田氏が全員と面談して会社の方向性を伝え、直接本人たちの思いも聞いた。また文書やマネジャー経由で行われていたタレントとのコミュニケーションにLINE WORKSを導入し、困りごとの相談対応や会社側のメッセージの発信に活用するようになった。

タレントと若手の「ジュニア」、そして社員を対象に、ジェンダーや人権、SNSの投稿ルールなどの研修も始めた。性加害者・性被害者のいづれにもならないために、また不用意な発言などによる炎上を防ぐためにも、正しい知識は不可欠だからだ。

CCOの和田氏は、「小学生、中学生と年齢に合わせて具体的な事例を動画にして見せるほか、女性弁護士などを講師に招いてわかりやすく話してもらいました」と説明する。

現在「ジュニア」の新規加入は見合わせているが、研修施設の確保や防犯カメラの設置など、子どもたちが安心・安全に過ごせる環境は整ったので、近く再開する予定だ。新規加入者の審査や「ジュニア」の育成にあたっては、今後はダンスや歌唱などの評価基準を明示するとしている。「選考・評価のプロセスを透明化することが重要だと考えています」（福田氏）

また改革前の現場は、社員が多忙のあまり大きな仕事の依頼にすら返信できないといったことが頻発していたという。福田氏が組織改革を進めるうえで、最も大きな足かせになったのも人手不足で、「労務問題でいづれ組織が行き詰まっていた可能性が高かった」（福田氏）という。

このため従業員数を209人から263人へと約3割増員し、2025年4月には新卒者20人も入社する予定だ。福田氏は「外からの空気が入ることで、新しい制度も浸透しやすくなるはず」と期待する。

人員補充とともに業務削減も進めている。長時

間労働に陥りがちだったマネジャー業務にシフト制を導入したほか、タレントのSNS投稿のチェックと送迎の一部も外部に委託するようになった。「シフト制にしたことで、芸能マネジャーが休みがなかなか取れない昔ながらの付き人的な働き方ではなく、時間的にバランスが取れる働き方ができるようになるのではないかと期待している。人は十分に休めば、クリエイティブな脳ももっと活性化するので、結局は会社にとっていい影響が出てくると考えています」（福田氏）

## 伝え続ければ文化は変わる 文化としての定着を目指す

『言われたことを完璧にできる人が優秀』とい



代表取締役 CEO  
福田 淳氏

う、オーナー企業ならではのカルチャーを変えること」もミッションの1つだと福田氏は言う。しかし、60年間培われた文化が一夕一朝で変わるはずもなく、設立当初に「どんどん意見を出してほしい」と伝えても、社員の反応はなかった。

そこで毎月全社員を集めてミーティングを開き、経営陣と社員がやり取りできる場を作った。社員の質問を受けて、福田氏が各部門の経営戦略をすべて説明したこともあった。最近は社員から経営陣へ、意見や異論なども出てくるようになったという。

「経営者の仕事は、最後の1人が完全に理解するまで言い続けること。今は、社員が僕にも『それは違うんじゃないか』と指摘してくれるようになりました」（福田氏）

また和田氏は、内部通報制度に月1〜2件の通報が寄せられるようになったことについて、「これまでの会社の取り組みを見て『秘密を守ってくれそうだし、改善のために動いてもらえそうだから、通報しよう』という信頼が、社員に生まれているのでは」と手ごたえも感じている。「今後は整えてきた施策を続けて、カルチャーとして定着させることが課題です」と話した。

## NHKもタレント起用解禁 ささいな取り組みが成否を分ける

芸能界はいまだにギャラや契約条件について、口約束でうやむやのまま進める慣行が残っている。2019年には吉本興業がタレントと契約書を交わしていないことが明らかになり、世間の批判



取締役 COO  
和田美香氏

を受けて書面を交わすよう改めたこともあった。STARTOも「契約書に判を押さないうちは、タレントの衣装合わせもさせない」（福田氏）という姿勢を徹底している。

折しもフリーランス法が2024年11月1日に施行され、企業がフリーランスに業務を依頼するにあたっては取引条件や報酬を明示することが義務づけられた。和田氏は「フリーランス法は当社とタレントの取引にも適用されます。このためテレビ局などのクライアントに文書を送り、出演依頼の際は契約条件や報酬を明示するよう要請しました」と語る。

タレントへの誹謗中傷や著作権侵害に関する通報窓口を設置するなど、権利侵害への対策も強化している。2024年9月にはコンサートチケットなどが高額で違法転売されているとして、転売サイトに出品者数百件分の情報開示請求も行った。「同業他社に追従の動きもあり、いい傾向だと思います。1社が権利侵害や不正行為に対して毅然と対応する姿勢を示せば、業界にもポジティブな効果が生まれるのです」（福田氏）

2024年10月には、NHKとテレビ東京が契約タレントの起用を解禁すると発表し「タレントが自由に活躍できる状態を作る」という公約も着実に達成に向かっていく。テレビの音楽番組などで、競合他社とSTARTOのタレントが共演するという、かつてあまりなかった光景も頻繁に見られるようになった。

福田氏がエージェントを務める「のん」さんは、所属する芸能事務所とのトラブルから改名を迫られ、メディア露出が減った時期もある。福田氏は「芸能界にまだ芸能事務所への付度が残っているなら、それを正したい」という思いから、取引先と対等な関係を築くことにも努めてきた。

「少なくともこの1年、当社に関しては芸能界特有の悪しき商慣行は僕の知る限り1つも見られなかった。以前に比べれば、業界は開かれてきたと感じます」（福田氏）

予算管理も共有され、紙で行われていた多くの業務がデジタル化された。各部署での権限委譲も行われた。日々の一つひとつの取り組みは「ささいなことかもしれない」と福田氏は言う。「しかし『たったそれだけのこと』ができるかできないかが、実は組織が変われるかどうかを分けるのだと思います」

# リクルート

## 挑戦し続ける文化を守るため、 ガバナンスと挑戦をバランスさせる

2019年、リクルートの子会社リクルートキャリア(当時)が顧客企業に学生の「内定辞退率」の予測データを提供していた問題が明らかになり、個人情報保護委員会から指導・勧告を受けた。原因究明から再発防止策づくりまで関与したリクルートのソリューション法務室長、岡本玲奈に、問題の根本に何があったのかを聞いた。

就職情報サイト「リクナビ」などを運営していたリクルートキャリア(2021年にリクルートに統合)は、2018年3月に開始したサービス「リクナビDMPフォロー」で、リクナビ上の学生の行動ログを使って内定辞退率を予測し、データを顧客企業35社に提供していた。この際、個人情報の提供について一部の学生から十分な同意を得ていなかったことも判明した。この件に対して個人情報保護委員会から2度にわたって是正を求める指導・勧告が出されたほか、東京労働局からも職業安定法の指針に反し、学生の不安を引き起こしたなどとして指導を受けた。

2019年7月に、同委員会からヒアリングを受けたことで問題が発覚すると、当時のリクルートキャリア社長をトップとする対策本部を設置し、岡本も親会社の法務部長としてメンバーに加わった。ただ当初は「対策本部内でも問題の深刻さを正しく認識できず、矮小化して捉えるきらいがあった」と振り返る。

一部メディアの報道を受けて8月1日に出したプレスリリースでも、同サービスを「一時」休止するとしているが、「(データを提供することによって)企業は(学生に対して)適切なフォローを行うことができ、学生にとっては、企業とのコミュニケーションを取る機会を増や」せるなどとメリットを強調する文言も見られる。

しかし社内確認が進む過程で、一部の画面上でプライバシーポリシーの不備が発生していた事実が明らかになったり、大学や学生たちの厳しい反応に加え、メディアや社会の批判が大きくなった。このなかで「刻々と認識が変わっていった」という。学生たちからは「裏切られた」といった声

が多数届くようになり、新卒領域以外の事業に関わる社員も、顧客企業から苦言を呈されることが相次いだ。こうしたなかで対策本部も「学生視点に立てば、このサービスは受け入れがたい」との認識を共有するようになった。

そこからの決断は早かった。8月4日にはサービスの廃止を決め、8月26日に個人情報保護委員会の最初の勧告を受けて、「ガバナンス不全と学生視点の欠如」を問題の本質とする調査結果を発表。12月に「事実認定が完了した」として最終報告と再発防止策をあらためてリリースした。

### 開発スピードを優先 失われた「学生視点」

リクナビDMPフォローはもともと、学生の内定辞退率が高止まりしているという問題意識を起点に、採用企業の負担を軽減するために作られた。企業が内定辞退を防ぐために学生に手厚いフォローをすれば、学生の企業に対する理解も深まり、納得性の高いマッチングが実現するという狙いもあった。しかし、「学生にとってもよいサービスになるはずだ、という思い込みが先行し、実際の気持ちや印象には考えが及びませんでした」。

さらに開発チーム側には、個人情報をハッシュ

リクルート スタッフ統括本部 経営管理  
ソリューション法務室 室長  
・データ&AIガバナンス室 室長

岡本玲奈



化(ランダムな文字列に変換し、元に戻せなくすること)すればセキュリティは守られるという認識もあったが、ほかのデータとつき合わせれば個人の特定は可能で、この点も法的な整理に不備があった。

開発チーム外の社員からは、「学生たちが不安になるのではないか」という疑問の声もあったという。しかし、こうした意見が十分に議論されることはなかった。より新規性の高いものを速く生み出そうとする研究開発的なアプローチで作られていたことで、意思決定にもスピードが重視され、明確な責任者のもとでさまざまな角度から検討する視点に欠けていたと、岡本は分析する。

「スピードを優先していた開発チームは、結果として同じ視点を持つ少数のメンバーで構成され、多様な視点が失われていたのだと思います。顧客企業の苦労は日々聞いていてリアリティがあっても、学生に関しては、このサービスに対してどのような不安な気持ちを抱き得るか、という当たり前のことが見えていませんでした」

適法性などリスク観点をレビューする仕組みもあったが、研究開発的な商品開発としてプロセス

が進行するなかで、本来不可欠であった必要十分かつ複眼的なチェックがなされなかった。また社会的な公正・公平性やユーザーの心情への十分な配慮といった、法に触れない部分については、レビューで指摘を受けたとしても、最終判断は開発サイドに委ねられていたという。

「最大の問題は、単一の価値観のもと十分な点検が行われないまま事業が突き進んでしまったとき、そこに歯止めをかけるガバナンスの仕組みを経営側が提供できていないことでした」

## 開発の責任と役割を明確化 不正のチェックポイントも

2019年12月に発表された再発防止策には、データの利活用について弁護士ら外部の有識者による諮問委員会を設置することなどが盛り込まれた。研究開発的な手法で生み出されたサービスでは、複数の部署にメンバーが分散して役割と責任がうやむやになりがちだったという反省から、責任者を明確化し社内にも周知するとした。

このほか社内では、責任者を集めてDMPのような問題がほかにも発生していないかを点検するための会議も設けられた。会議は臨時的な位置づけだったが、2020年から定例化された。

「責任者に責任を押し付けるのではなく、課題解決に必要な情報を提供したり、ヒヤリハット事例を共有したりする場も必要です。時間の経過とともに会議のテーマも、点検から啓発や意識醸成へと変わってきました」

また個人情報について、DMP問題の内容も盛り込んだ研修を新たに実施することを決めた。リクルートでは、新入社員研修で1988年のリクルート事件に関して詳しく伝えるなど、自社の不祥事から学ぶ姿勢が受け継がれている。問題に関わった当事者に経過や反省を語ってもらい、動画にして受講者に見せることもある。

「一般論でなく身近な事例が、最も社員の心に響きます。『今から思えば、ここに気をつければよかった』といった言葉を聞くと、自分たちにも思い当たることが出てくる。それが再発防止につながります」

特に力を入れたのが、すべての商品開発のプロセスを標準化し、企画から開発、外部へのリリースといった節目ごとに適法性やプライバシー、社会における道義的な責任・公平性などをチェック

## リクナビDMPフォローの経緯

### 2018年

3月1日 『リクナビDMPフォロー』提供開始

6月1日 『リクナビ2020プレサイト』オープン(2020年卒業予定の学生の会員登録開始)

### 2019年

3月1日 『リクナビ2020』オープン

7月9日 個人情報保護委員会からのヒアリング

7月31日 『リクナビDMPフォロー』の一時休止を決定

8月1日 日経新聞での報道を受けて、「当社サービスに関する、一部の報道につきまして」というプレスリリース発表

8月2日 東京労働局より調査。一部の画面上のプライバシーポリシーに不備があることが判明、翌日にプライバシーポリシーの不備を修正

8月4日 『リクナビDMPフォロー』サービス廃止の決定

8月5日 企業にデータ削除の依頼を開始、9日には7983名の学生に対してお詫びの連絡を開始

8月21日 『リクナビ2020』上に、自身が『リクナビDMPフォロー』の対象になったか識別できる特設ページを開設。翌日全会員にお詫びと案内を開始

8月26日 個人情報保護委員会からリクルートキャリアへの勧告・指導

9月6日 東京労働局からリクルートキャリアへの指導

9月30日 個人情報保護委員会への『リクナビDMPフォロー』に係る報告書の提出

12月4日 課題認識、再発防止策策定を発表

出所：リクルートWebサイト「これまでの経緯およびプレスリリース」より編集部作成

## 標準プロセスレビューのイメージ



DMP問題を契機に、すべての商品開発のプロセスを標準化。開発から営業などにも広がり、再発を防止しながらチャレンジのカルチャーを邪魔しない仕組みとして機能している。

出所：リクルート

するようにしたことだ。研究開発的に作られたサービスも例外なく、標準プロセスを通過することになった。

スタートアップ的なメンタリティで開発を担うメンバーからは「標準プロセスを入れると開発スピードが鈍る」という声もあるといい、「定着にはまだ課題もあります」と、岡本は話す。

「しかしサービスが持続的に社会に受け入れられるには、スピードのみを重視するような短期的な視点では不十分なことは、DMPの問題からも明らかです。チェックを通じて外からの視点が入ることで、開発者が多くの気づきを得られるというメリットもありました」

### 手を緩めず改善続ける 仕組み化が挑戦の風土を守った

プロセスの標準化は、2020年にいくつかの事業領域に適用されたのを皮切りにすべての事業へ広がり、現在は営業など開発以外の部門にも導入されている。またチェックの項目も適法性、プライバシー、セキュリティだけでなく、カスタマーサポートや審査、ファイナンス、生成AIのリスクなどへ多様化している。このようにして再発防止を仕組み化することには、チャレンジを重んじる社風を守る狙いもあった。

「啓蒙や研修も大事ですが、法令遵守を個人の意識に頼りすぎると、社員が萎縮し挑戦をしり込みするようになりかねません。仮に個人がつまづきそうになったとしても、会社が歯止めをかけてく

れるというガバナンスの仕組みがあれば、社員は安心して新しいことに挑戦できます」

本当の意味でユーザーが快適に使えるサービスを作るためには、公平性やプライバシーを担保することが不可欠だ、という認識も社員に浸透し始めたという。さらに社員たちが開発の際に「自分の事業は、本当に社会に受け入れられるのだろうか」と考えたり、外部の意見を聞いたりするようになった。

「当社では課題解決に向けて一直線に進む社風が成長の起爆剤となる一方、外部の多様な意見を聞くことが後回しにされ、独りよがりになりがちでした。しかし問題の発生と再発防止の取り組みを経て、社会とコミュニケーションを取ろうという姿勢が強まりました」

岡本自身、諮問委員会の外部委員の意見から学ぶことが非常に多いと実感している。社外の声を受け入れる風土ができたことで、社内から出される異論や疑問にも耳を傾ける空気が醸成され、それによって社員も声を上げやすくなった。

一方で岡本は、「改善は日々続けていますがまだ完璧ではなく、再発防止の取り組みは道半ばです」とも話す。

「プロセスの標準化も四半期ごとに使い勝手などの改修を重ね、進化し続けています。少しでも動きが鈍れば、『開発スピードを阻害している』という声が大きくなり、元に戻ろうとする圧力に押されかねない。再発防止の手を緩めることは許されないのです」

# AGCグループ

## アンケートで不正の背景を解明 悪い情報ほど迅速な報告を徹底

AGCグループでは2017年、必要な検査を実施せず顧客に製品を納入していた問題が発覚した。背景に人手不足やコミュニケーション不全の問題があったとして、チーフコンプライアンスオフィサー（COO）を新設するなど再発防止に取り組んでいる。

問題が起きたのは、AGCの100%子会社「AGCテクノグラス」。2015年以降、一部の実験器具について、必要な検査をせずに大学や研究機関に納品していた。AGCグループが原因究明に当たった結果、3つの要因が浮上したという。

1つ目は、品質保証部門の人手不足だ。この問題は、検査に必要な試薬の入荷が滞った際に、同等の品質は維持できているとの判断から、顧客に発行された証明書には本来の試薬で検査が行われていると記載されたままだったことで起きた。

「品質のレベルは変わらなくとも、お客さまとの約束を守らなかったことは事実です。本来なら試薬の変更をお客さまに説明し、証明書の記載も変えるべきだった」と、環境安全品質本部の堀江巧氏は振り返る。さらに人手が足りなかったことで、顧客対応などが行われないうまま2年以上が経過してしまった。

2つ目は「試薬がないからといって、生産を止めるわけにはいかない、という生産優先の風土」（堀江氏）があったことだという。

3つ目は、製造と品質保証部門、経営トップなどとの間で情報が共有されないというコミュニケーションの不全だ。製造部門から報告がなかったため、品質保証部門や経営トップは応急的な措置は終わって正常化していると思込み、問題が放置されてしまった。

### 3重の防衛線で不正撲滅 通報者の心理的安全性を確保

同グループは問題を重要な事案と捉え、再発防止策としてチーフコンプライアンスオフィサー（CCO）を新設した。法務部長の松山雅幸氏は「以前からコンプライアンス委員会はありましたが、事業部門も含めグループ全体に指示する権限を

持つ役職として、CCOが必要だと判断しました」と説明する。

また総務部の一部門だった環境安全品質室を独立させ、環境安全品質本部を作った。同品質部長の小西正哲氏は「品質に関するモニタリングを『ファーストディフェンスライン』である現場だけに任せず、本部がフォローアップすることでガバナンス機能を強化しました」と語る。

さらに監査部も通常の財務監査などに加え、正しい検査データが顧客に提供されているかなどの品質監査を実施するようになった。これによって現場と環境安全品質本部、監査部と、不正防止に3重の防衛線を設けたことになる。

問題発覚を機に「悪い情報ほど経営トップへ優先的に、かつ迅速に報告する」という「バッドニュースファースト・アンド・ファースト（BNF）」も明確に打ち出すようになった。経営トップも現場との対話の場を増やし、「コンプライアンスの問題は企業の存続に関わるので、品質に対する懸念や不適切な事例があれば、ささいなことでもすぐに報告してほしい」と繰り返し社員に呼びかけている。

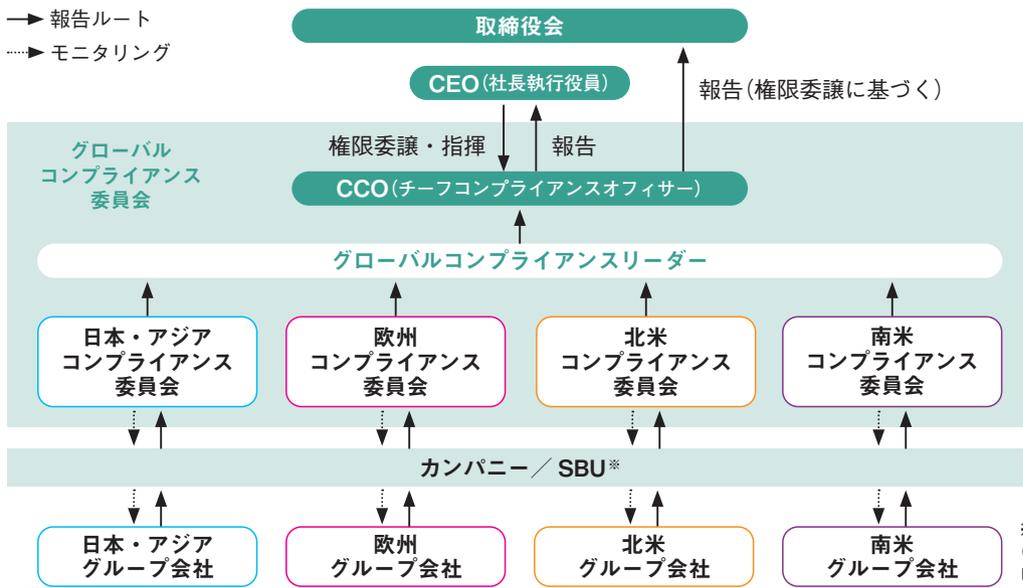
報告する側だけでなく受け取る側の心得として「報告者を責めずに感謝の気持ちを表し、心理的安全性を確保する」ことなども規定に盛り込んだ。

### アンケートで会社の姿勢示す 現場と管理職の乖離も明らかに

同グループは2018年、ほかにも不正が行われていないかを確認するため、国内のAGCグループ員を対象として品質に関する緊急アンケートを実施した。アンケートはその後1年おきに行われており、2022年からは品質に関する項目だけでなく、職場のコミュニケーションやマネジメントに関する項目も追加した。

## グローバルコンプライアンス体制

→ 報告ルート  
 ..... モニタリング



事業部門も含めグループ全体に指示する権限を持つCCOのポジションを新設し、コンプライアンス体制の強化を進めた。  
 出所：AGC

※戦略事業単位  
 (ストラテジック  
 ビジネスユニット)

堀江氏は「アンケートを継続することは、不正があれば明らかにするという会社の姿勢を示し続けることとなります。その結果、社員も疑問を抱いたときに、声を上げやすくなったと思います」と話す。

特に2020年に関しては「申し出てくれたら情状酌量する」ことを前提に、記名で実施した。その結果、数百件にのぼる申告があり、そのすべてを調査したという。調査を通じてわかったのが、上長と現場の意識に乖離が生じていることだった。

たとえば製造現場では多くの場合、顧客の要求に確実に応えられるよう、要求水準を上回る厳しい基準を設ける。管理職はそれを承知しているので、事情があつて職場内の基準を一時的に下回っても、顧客の要求レベルをクリアしていれば容認する場合もある。しかし、このことが現場の従業員に「ルールが守られたり、守られなかったりする」という不安を抱かせ、申告につながっていた。「申告があつた職場には内容をフィードバックし、品質基準の目的や取引先の基準との違いを現場に説明するよう促すなどして、解決に取り組んでもらっています」(堀江氏)

## グループ全体の 内部統制底上げを図る

グローバルに展開する日本企業では、海外の遠隔地や商習慣が未成熟な新興国で、品質管理を含むコンプライアンスを機能させることも大きな課題となっている。

AGCでは2023年8月、グループ全体の内部統制について期間2年の特別強化プロジェクトを開始した。株式保有比率20%以上の約250社に対し、例外なくガバナンス体制、経理・購買などのシステム、業務分掌・ジョブローテーションを調査し、「AGCグループの一員として最低限の内部統制の仕組み」(松山氏)を整備するよう求めている。また、アジア各地で「コンプライアンス大会」を開き、現地各社のコンプライアンス教育への取り組みや不正防止に向けた草の根の取り組みを共有し、横展開もしている。「今後も引き続き、海外も含めたグループ全体の内部統制の底上げを図ります」と、松山氏は語った。

環境安全品質本部品質部 部長

小西正哲氏



環境安全品質本部品質部  
 品質マネジメントチームリーダー

堀江 巧氏



法務部 部長

松山雅幸氏



# 不正は起こり得る。どう向き合うのか どう社内外に説明するのか その企業の真価が問われる時代

浜田敬子  
(本誌編集長)

この数年、日本を代表するような大企業の不正や不祥事のニュースに触れるたびに、なぜこうも続くのかと思っていた人は少なくなっているのではないのでしょうか。ここまで相次ぐ背景には、何か日本の企業に共通する構造的な問題があるのでは？ 今回の特集はそんな疑問から始まりました。

1990年代に週刊誌の記者をしていた私は、何度か大きな経済事件の取材に関わることがありました。そのなかには、バブル経済崩壊に苦しむ金融業界が、その後始末のために付き合った反社勢力との関係が明らかになったものもありました。「悪」とわかりながら関係性を断ち切れない、そんな闇の深さに慄然としました。

2000年代に入り、コンプライアンスの徹底が叫ばれ、反社勢力との付き合いや政界への贈収賄という事件は少なくなっています。代わりに増えているのが、会計不正や品質不正のような組織内の「ごまかし」です。

バブル崩壊後の危機を乗り越えても、日本経済の停滞は続いています。イノベーションを起こせず新たな成長分野を生み出せないなかで、既存事業のコストを削り、利益を出さざるを得ない。現場には経営層から無理な納期やコストが押し付けられ、目標達成と見せかけるために不正に手を染めていたケースもあるでしょう。国内市場が縮んでいくなかで業界全体でもたれあい、談合や協定などを

結んでいたケースもあるでしょう。おそらく最初は、現場で働く人たちも「どこかおかしい」と思いつつ、次第に自社が、自部門が生き残るためには仕方がないと口を閉ざしていったのではないかと推察します。

組織不祥事の研究をしてきた中原翔さんは、近年の組織不正は「一人ひとりに悪意があったり、意図的にルールを破ろうとしていたりするわけではない」と指摘しています。「悪」や「罪」の意識が希薄であることが、むしろ組織的であることの証左でしょう。

## ジェンダー後進国・日本 意思決定層の同質性が不正を招く

私は普段、長年取材してきたDE&I (Diversity Equity & Inclusion) に関して企業研修で講演をするときには、そのポジティブな側面だけでなく、多様性とは正反対の同質性のリスクについて語るようにしています。その主なものは「集団浅慮」と「経路依存症」。具体的には、過去の成功体験を踏襲しやすい、個人の能力の総和より低いレベルの意思決定をしてしまう、内部からの批判





に耳を傾けない、集団内の規律を重視しすぎ、逸脱する人を許さない——のような現象となって現れます。結果的に外部から見れば明らかにおかしいことが組織内ではまかり通ってしまうのです。

冤罪で不当に逮捕された村木厚子さんも、検察が暴走をした要因の1つとして、司法試験に合格した男性が多数を占め、同一の仕事に携わっている同質性の高さが市民感覚とずれてしまったことをと指摘しています。同質性の高さは検察に限りません。女性の経営層、管理職が極めて少ないジェンダー後進国である日本では、多くの企業の経営層がシニアの日本人男性で占められています。意思決定層

の同質性も、不正が起きやすい1つの要因になっているのではないのでしょうか。

村木さんの事件では、検察は証拠の改ざんにまで手を染めていましたが、徹底した検察改革は果たされませんでした。その後、大川原化工機事件のような冤罪を再び起こしてしまったのは、同質性の高い組織に任せている、自分たちの組織の論理を優先し本質的な改革はできないということの証左でもあると思います。

### 栄光の歴史だけでなく不正を直視し語り継ぐ企業こそ「信頼できる」

今号では過去に不正・不祥事を起こした企業がその後どのように原因を解明し、再発防

止のための仕組みを作っているのかを取材したのですが、非常に難航しました。ことごとく取材を断られたのです。そんななかで、取材を受けてくれた3社にはまず感謝を伝えたいです。

企業や組織にとって過去に起こした不正や不祥事を語ることのハードルは高い。再発防止にどれだけ取り組んでいようとも、過去には触れてほしくない、蒸し返されたくない、できれば忘れてほしいという気持ちは理解できます。ですが、長年企業取材をしてきた立場からいうと、自らの歴史のなかで輝かしい栄光部分だけでなく失敗や不祥事を直視し、語り継いでいる企業こそ「信頼できる」と感じます。

近年は、ホームページに過去の不祥事の歴史を詳述していたり、社内研修で繰り返し触れていたたり、人的資本経営の流れのなかで統合報告書などに内部通報件数を明記していたりする企業も出てきています。隠すよりも向き合う、オープンにする姿勢こそが社内外から評価されるという認識は徐々に浸透してきています。

私はリクルートに2年前に入社したのですが、そのときに受けた入社研修で1つ驚いたことがあります。研修の一環で視聴する動画で、かなりの時間を割いて1988年のリクルート事件や今号で取材したリクナビDMPフォロワー事件について語られていたからです。過去にこのような間違いを犯した会社であることを忘れてはいけないと、事件を知らないであろう若い世代にも語り継ぐ姿勢こそ、最も有効な再発防止策なのだと感じます。

どこの企業や組織でも不正や不祥事は起こり得ます。しかし、起きたときにどう向き合うのか、どう社内外に説明していくのかで、その企業の真価が問われる時代になってきているのです。