

[第299回朝食会結果]

本当に重要なのは人の心です、

形だけ整えても不祥事は起こってしまいます!

「企業とコンプライアンス」～会社を不祥事から守るために～と題して講演頂きました!



秋の長雨が続く 10月17日(火)8時15分より、横浜国際ホテルにて「第299回朝食会」が44名の出席で開催されました。

加藤会長の挨拶、初出席方々の紹介と挨拶をうけ、次回「第300回朝食会」の案内など、当会の予定について事務局より報告し講演に入りました。

本日のテーマは、経営者の方々にタイムリーに情報を提供するとの視点から「企業とコンプライアンス」～会社を不祥事から守るために～と題して、東京海上日動リスクコンサルティング(株)ビジネスリスク本部シニアマネージャー篠原誠治氏に講演頂きました。

時間をかけて築いた企業ブランドが、不祥事が起こると

いっぺんに地に落ちてしまうことがあります!

ブランド価値とよく言われますが、ブランド価値の高い企業とは、簡単に言えば、消費者、従業員、株主などのステークホルダーから「好かれている」企業です。人間は何かを選ぶとき、理屈もさることながら感情(好き・嫌い)に影響されることが多いだけに、選ばれるためにはブランド価値の高い企業を目指すべきでしょう。

企業ブランドは1日で作られるものではなく、長い時間をかけて築きあげられていくものですが、不祥事が起こるといっぺんに企業ブランドが地に落ちてしまうことがあります。だからこそ、企業ブランドを守るためのリスクマネジメントが必要だと言えます。

コンプライアンスは法令だけ守っていれば良いと言う事でもないのです

社会規範(倫理、道徳)まで守る事がコンプライアンスと考えてください

コンプライアンス、イコール、法令順守と思っておられる方も多いのですが、それは狭義の定義で、むしろ今では、法令順守だけでなく倫理とか道徳、すなわち社会規範を守ることまでを含んだ、広義の定義でとらえるべきだと思います。(法令には反していないが)倫理や道徳に悖った行為もまた、世間から批判され、企業ブランドを貶めることになるからです。

近年の不祥事の特徴を見てみましょう

(過去に起きた事例として、偽装事件、不正会計事件、情報漏えい事件、カルテル、労務管理、製品安全などの説明)

特に、最近ではサイバー攻撃をはじめとする情報漏えいの事件が多く発生しています。パワハラ事件や長時間労働など、労務管理で失敗した事例も数多く発生するようになってきており、注意が必要です。

近年の不祥事の特徴として、まず風評の危険(レピュテーション・リスク)が挙げられます。

携帯端末(スマートフォン)の普及により、投稿された写真や動画を含めて、情報は一気に拡散しますので、不祥事は業績面へ大きな影響を与えることも多くなってきていると言えるでしょう。



また、近年の不祥事は必ずしも自社内で起きるとは限らず、子会社・グループ会社、さらには委託先企業でも発生しています。さらに、内部告発が近年当たり前になってきていることや、行政の取締り・摘発が厳しくなっていることから、企業は不都合な事実を隠し通せない（必ず発覚する）と考えた方がよいでしょう。

内部統制とは企業の中の制御装置、

コーポレート・ガバナンスとは企業の経営を監視する仕組みです！

不祥事を起こさないために、内部統制システムを構築し企業統治（コーポレート・ガバナンス）を強化しなくてはならないと言われます。車の運転に例えれば、内部統制システムとは事故を起こさないようにするための車の制御装置であり、コーポレート・ガバナンスとは、危険な運転をしないように運転者（経営者）を監視する仕組みです。



コンプライアンスのリスク管理について言えば、その基本は、他のリスク管理と同様に、リスクの洗い出し→対策の実施→結果の振り返り→対策の検討、といった「PDCA」を会社として回すことです。

リスクの洗い出し（P）は、多様な意見が反映されているか、過去の事例や他社事例も参考にできているか、ブラックボックスになっている分野はないか、等がチェックポイントとなります。

また、対策の実施（D）においては、部門任せにせず、必要な経営資源（予算・人材）の投入を経営として判断すること、結果の振り返り（C）においては、対策の実施状況と成果を定期的にかつ適切に振り返る仕組みを作ることが重要です。

「法律違反や不正行為は絶対に許さない」「嘘はつくな」「悪いことは即座に報告しろ」

こういう当たり前のことが重要です！

社員教育で何よりも重要なことは、社員にルールを守らせること、組織の規律を維持することです。決められたルールが守られていない組織は、守られない原因を追究する必要があります。ルールを知らないのか、守る意味がないと思っているのか、ルールを守るより優先すべきことがあるのか等、トップが現場の実態、社員の本音を知った上で、必要な対策を講じるべきでしょう。

加えて重要なのは、「社員の考える力」と「リスク管理能力」を強化することです。

リスクの芽は現場社員が知っていますから、現場社員に「これは危ない」「これはおかしい」などの正しい感性があれば、その芽を早期に摘むことができます。

社員教育で組織のトップの方をお願いしたいことは、コンプライアンスが何よりも勝る優先事項であるという会社の価値観を、社員の方に本気で、具体的に語りかけることです。「法律違反や不正行為は絶対に許さない」「嘘はつくな」「悪いことは即座に報告しろ」こういう当たり前の基本動作についても、常に言い続けなくてはなりません。

社内ホットラインを機能させましょう！

内部通報制度（社内ホットライン）は、内部告発を防ぐ最後の砦なのですが、せっかく作っていても機能していないと意味がありません。通報者の心理的抵抗をできるだけなくすために、不利益な扱いはしないことや秘密を守ることを約束する、通報者にはきめ細かいフォロー対応を行う等、様々な対策・工夫が求められます。ホットラインに多くの声が寄せられる企業はむしろ健全だと思えます。

「不正のトライアングル」に学んで対策を講じてみましょう

ノルマが達成できない、金銭に困っている等の「動機・プレッシャー」、容易に不正行為を行うことができるという「機会」、他の人も同じことをしている、会社のためにやった等の「正当化」という3つの心理条件が揃った時に人は不正を犯すという、アメリカの犯罪学者クレシーが唱えた理論（不正のトライアングル）があります。不正行為を防止する対策を検討するとき

は、是非この理論を参考にされることをお勧めします。

不祥事が起こった後の危機管理も重要です

しかしながら、どんなに努力をしても不祥事の発生を完全に防ぐことは困難です。不祥事防止対策と共に、起こってしまったことにいかうまく対処するか、という危機管理（クライシスマネジメント）も企業にとって重要です。

1982年に米国で発生したタイレノール事件は危機管理の成功の事例として有名ですが、一方で、「隠ぺい」「責任回避」「対応の遅延」等で危機管理に失敗し、事態を深刻化させた事例も枚挙に暇がありません。

不祥事が起きた時は、一刻も早くトップに全ての情報を上げ、特別チームによる社内調査で事実確認を行い、収集した事実に基づく的確で迅速な意思決定と対応を行うことが求められます。危険の警告、リコール、お詫び、役所への報告等は、適時的確に行わなくてはなりません。また、広報対応を誤ることも、企業ブランドを著しく貶めることになりかねません。

形だけ整えても事件は起こってしまいます。「仏作って魂入れず」にならないように!

内部統制も企業統治も重要ですが、不祥事対策で忘れてはならないのは「人の心」ではないでしょうか。過去の事件・事故を振り返ると、不健全な人の心や悪しき組織風土が影響していることが多いように思われます。『仏作って魂入れず』になっては意味がありませんので、仕組みやルールなどの「形」だけにこだわることなく、見えない「心」（＝社員のもの見方、考え方）の面からも、対策を講じていただく必要があります。

不正には、個人が行う不正と組織ぐるみの不正がありますが、会社に決定的なダメージを与えるのは組織ぐるみの不正です。組織ぐるみの不正には、何よりも組織の利益を優先するとか、上位者の命令には絶対に逆らえないとか、仲間をかばうためには不都合な事実を隠すとか、そういった何らかの悪しき組織風土が影響していることが多いようです。

「他でもやっている」「これまでもやってきた」「目標を達成するためには仕方ない」等の様々な「言い訳」によって組織に「この位は許される」という慢心が生まれ、その慢心によって世間一般には到底理解できない「独自の常識」が形成されると、組織のメンバーが罪の意識をほとんど感じないまま、不正行為が当たり前のように行われるようになります。

おかしいものをおかしいと言えない、風通しの悪い風土があると、不祥事の芽を早期に摘むことが難しくなります。誰もがおかしいものをおかしいと素直に言える会社、誰が言おうとその指摘を素直に受け止めることのできる会社には、重大な不祥事が起こることは少ないでしょう。

是非、自社の組織風土を診断され、悪しき考えや組織風土の是正を検討されることをお勧めします。

と話され、今日の情勢下からタイムリーな講演を頂き、出席頂きました方々からも、大変参考になったとのご意見も頂いた朝食会でした。

