

不祥事事例とコンプライアンスの視点③

目次

不祥事への対応・・・東洋ゴムと旭化成の事例を踏まえて.....	2
第1 不祥事の類型と対応の視点.....	2
第2 教育.....	2
1 不正を行わない意識づけ.....	2
2 知識の共有.....	3
3 ミスをしないための訓練.....	3
第3 リスク評価.....	3
第4 システムの構築.....	4
第5 情報収集・情報伝達・情報共有の重要性.....	4
1 情報の視点.....	4
2 情報収集.....	4
3 情報伝達.....	4
第6 問題（＝不祥事に限らない）発生時.....	4
第7 不祥事発生時.....	5
第8 管理手段の要件.....	5

不祥事への対応・東洋ゴムと旭化成の事例を踏まえて

法律の要請を満たすことと≠「機能」すること

- 企業の統治機関である取締役会は、企業の破局に際して、問題の発生を常に最後に知らされる存在（ドラッカー、マネジメント（基本と原則）p 230）
- セブンイレブン・ジャパンの社長人事の大混乱～経営学者クラナ氏の研究「カリスマ幻想」によれば、指名過程を透明化することにより逆によりトップが選べなくなることが明らかにされている（「大機小機」7月26日日経新聞朝刊）。

第1 不祥事の類型と対応の視点

A：故意型

ア：会社のため

- e x. 不正会計、食品偽装、データ改ざん、残業代未払等
- ⇒不正は会社のためにならないことの教育

イ：自分（私欲）のため

- e x. 社員の横領、セクハラ、インサイダー取引
- ⇒不祥事を行えないシステム
- 性弱説（＝人は弱いもの）⇒不祥事ができないシステムで人を守る。

B：不注意型

ア：通常の不注意

- e x. 製品瑕疵、鉄道事故
- ⇒機械化や訓練やダブルチェック

イ：やったらいけないとの認識がなかった

- e x. 情報をネットにアップ、法令違反（海外での贈収賄）、セクハラ等
- ⇒ルールについての教育（ルールを守りながら結果を出す方法を含む）

第2 教育

不祥事を起こすのは人⇒「教育」の必要性。

1 不正を行わない意識づけ

全員が「不正は許されない」という共通認識を持つ（大前提）。

- ①教育と
- ②その価値観を反映した賞罰規定

不正が会社のためにならないことを認識（対 A ア）。

- ① ステークホルダー（顧客・従業員・投資家等）の視点を持つ
- ② 不正（＝顧客・投資家等のステークホルダーを騙す行為）は市場からの撤退（や役員の実責任）につながる。
- ③ 不正は隠せない（ネット社会と不正の継続性）⇒いつかバレる
- ④ バレた時のリスクは致命的

企業として①利益を目指すことは当然。しかし、それが②不正（＝実績偽装）のリスクにつながることに注意する（e x. 東芝や東洋ゴム等の例）。

「**適法・適正>>>（粉飾や性能偽装による）利益**」という認識の共有。

監査部門は会社と対立するものではない。

会社にとって致命的な打撃となる「不正」を阻止し、「適正（適法）経営」により「利益をあげる」という目標に貢献する存在。

2 知識の共有

何が不祥事となるのかについての教育（対 B イ）。

e x. 従業員が不適切な画像や顧客情報をネットにアップ、（海外での）法令違反等（コンプライアンスは現地の法令も基準）

- ① ステークホルダー（顧客・従業員・投資家等）の視点を持つ
- ② 関係する法令等（会社によって異なる）の教育

3 ミスをしないための訓練

スキルアップや安全性確保に向けた訓練（対 B ア）

第3 リスク評価

リソース（人・資金）は有限⇒リスクが大ききところをはずさない。

リスクの大きさ＝①それが生じた場合の影響（＝損害）の大きさ×②発生確率

汎用品についての品質データの正確さの確認（東洋ゴム・旭化成）。

大型プロジェクト。

第4 システムの構築

不祥事を阻止するためのシステム(=不正ができないためのシステム)が重要。

b u t

複雑なシステムは機能しない⇒システムの①効率性と②単純さが重要。

- ① 人を疑う(=人は弱いもので相手が望む説明をする。重大なリスクを隠していないか。)
- ② 機械化(=人的な誤りが入らない。)
- ③ ルール化(=リスクのある場面でのルール化。問題発生の場合のルール化を含む。)
- ④ 複数での相互チェックとローテーション。
- ⑤ 記録化(=事後検査を可能にする)
- ⑥ 内部監査(数字や記録が事実と違うことも想定しての監査)
- ⑦ 不祥事が発生した場合のシステムへのフィードバック(システムは試行錯誤で改善)

第5 情報収集・情報伝達・情報共有の重要性

1 情報の視点

- ① その情報を誰が必要か⇒必要な人間に伝達
- ② (自分が必要な)情報を誰が持っているか⇒必要な情報を入手

2 情報収集

コンプライアンス情報(=コンプライアンス違反又はその疑いに関する情報)の収集

- ①定期監査
- ②内部通報
- ③アンケート(匿名)等

3 情報伝達

コンプライアンス情報が即時に必要な人間(=役員や監査部門)に伝達されるようにする。

第6 問題(=不祥事に限らない)発生時

想定しない問題が起きた時に、すぐにタスクフォースを作って情報共有しながらそのときどきにおいてベストな行動をとる。

タスクフォースは「事業部」の人員に限らない。

第7 不祥事発生時

●不祥事は様々⇒内容によって対応は異なる（個別対応）。

調査チームの種類：①内部調査委員会、②第三者委員会（広義）（東洋ゴムや旭化成の報告書はこれ）、③日弁連ガイドライン型第三者委員会で、①と②や①と③の併用等。

メンバー：不祥事関係者の排除、技術的不祥事⇒技術がわかる人、メール等の分析⇒ITの専門家等。

●不祥事発生時⇒対応についての「（経営判断の）裁量」は狭まる。

例えば、問題ある商品の販売継続や（不祥事を）公表しないという判断はアウト。

- ① 事実公表
- ② 事実がわかるまで出荷停止
- ③ 事実調査⇒公表
- ④ 責任追及
- ⑤ 再発防止の対策（＝フィードバック）

第8 管理手段の要件

管理手段が満たすべき7つの要件（ドラッカー マネジメント（基本と原則）p167）

- ① 管理手段は**効率的**でなければならない。
労力が少ないほど**優れた管理**。
管理システムの設計と利用にあたってまず検討すべきは、**管理のために最小限必要な情報**は何か。
- ② 管理手段は**意味あるもの**でなければならない。
成果に影響を与える事象だけを測定の対象とする。
- ③ 管理手段は**測定の対象**に適していなければならない。
- ④ **管理手段の精度**は測定の対象に適していなければならない。
誤差20%でしか言えないことについて、少数6位まで測定しても無意味。
- ⑤ 管理手段は**時間間隔**が測定の対象に適していなければならない。

頻繁な報告がよりよい管理を意味するわけではない。かえって管理を無効にする場合もある。

- ⑥ 管理手段は**単純**でなければならない。
管理手段は複雑であっては機能しない。

- ⑦ 管理手段は**行動に焦点**を合わせなくてはならない。
管理の目的は情報収集ではなく行動⇒報告、調査結果、数字など管理手段となるものは全て、**行動を起こすことのできる者に到達**しなくてはならない。