



東京海上日動リスクコンサルティング（株）
経営リスクグループ
セイフティコンサルタント 木村 啓

コンプライアンスと現実の壁

はじめに

不祥事が起きるたびに「申し訳ありません」と頭を下げる企業トップの姿を何度テレビで見たことだろう。それにもかかわらず未だに電力会社におけるデータ改ざん、事故隠し、食品会社のずさんな品質管理、テレビ局の番組捏造、ジェットコースターの脱線による死亡事故等、企業によるいわゆる不祥事、事故が多発している。そして、その原因の多くが法令や自らが定めた規則を遵守していなかったがためにその責を問われ、最悪の場合は倒産という結果を招いている。

こうしたことから、企業においてはコンプライアンス体制の確立、内部統制の強化といった動きが活発である。しかしながら、現実には、類似の事故・事件は後を絶たない。それはなぜか。企業におけるコンプライアンス体制の確立の前に立ちはだかる何かがあるのだろう。ここではそれを「現実の壁」と称し、制度・人・金（競争）の観点から考察してみる。

1. 現実の壁とは

ここでまず、「現実の壁」についてイメージをつくっておきたい。

この「現実の壁」の本質は、現実の社会通念・慣習・慣行と抽象的な法令・規則・規程等との乖離である。そこには一般的に3つの側面、すなわち「制度」・「人」・「金（競争）」の面で問題があると考えることができる。

- ① 「金」については、競争激化、経費削減、人員削減等の厳しい経営環境における経営（利益）優先の問題・風土と言える。
- ② 「制度」については、これには二つの側面があるように考えられる。すなわち、一つは、司法及び行政という国家レベルの制度の問題、二つは、企業における社内制度上の問題と見ることができる。
- ③ 「人」については、これには3つの側面、すなわち、一つは企業トップと従業員の問題、二つは、中間管理職と部下の問題、三つは、経営層を含む社員個々の倫理的資質の問題と見ることができる。

2. 壁にぶつかった事例

多くの不祥事例を調べてみると、「法令や規則の遵守」に対する「現実の壁」、すなわち「法令や規則通りにしていたらとても仕事などできない、契約通りに履行できない」、「規程とは違うが、社内ではこうするのが当たり前だった」、「トップは言うばかりで、安全への投資は後回し」、「現場の声が経営層に届いていない」、「コストがかさむから規則や規程など守らなかった」など、「制

度の壁」「人の壁」「金の壁」が複合的に絡んだ「現実の壁」が見えてくる。
その背景には、「経営（利潤の追求）」と「社会的責任と義務」という両方を満足させることの難しさが窺えるのだが、まさにそれが企業を悩ませているかのようである。

この難問を解く鍵は、おそらく企業トップの強い信念とリーダーシップによる実践、さらには個々の人の倫理面での成熟によるところが大であり、それは「社会的責任と義務」を全社員がしっかりと意識することに収斂する。これが不十分だったばかりに、会社の存続すら危うくするような不祥事が多いことに驚かされる。以下、これらの事例について考察する。

(1) 電力業界によるデータ改ざん・事故隠し

2007 年 3 月末までに経済産業省に報告した電力 12 社の過去におけるデータ改ざんなどの不正の件数は、水力約 9000 件、火力約 1200 件、原子力約 460 件、合計 1 万件を超える数である。
これらの原因としては、新聞等の報道内容から、次の事が指摘できる。

- ①経営トップ自らの関与（命令・指示等）による不正（政治的判断、経営優先）
- ②長年の安定した経営環境に根ざす経営層及び現場を含む組織的な硬直（情報の停滞、漫然とした雰囲気、独善的な自負など）
- ③長年培われた規則軽視の慣習・風潮（効率優先による規則・規程類の無視）
- ④経営層の現場に対する無関心（現場の違反を把握していない）
- ⑤現場における従来通りのやり方の踏襲（変化の乏しい職場ゆえの硬直化）
- ⑥経営優先、工程優先の土壌（安全性に対する国民の信頼を失うことで、新規原子力事業の着工の遅れや、運転・操業の停止・中止による利益の減少をおそれた）

（参考文献：日経テレコン）

ここに見えるのは明らかに硬直した企業内における「制度」の問題、経営層から現場の従業員にいたるまで「顧客（ユーザー）」を第一に考えたことのない「人」の問題、何よりもまず経営優先の「金」の問題であり、それらが複合的に絡んだ「現実の壁」に負けてしまった姿がある。
原子力という絶対的に安全性を求められるエネルギー企業として、また電力という人間社会にとって不可欠のライフラインを担う企業としての「社会的な責任・義務」を意識した姿は見えない。

(2) テレビ局による番組捏造

あるテレビ局の「あるある大辞典」という番組のなかで報道された内容が、意図的に編集・捏造されていた問題でテレビ局社長が辞任する事件があった。
本事例の原因としては、次のことが指摘されている。

- ①番組制作手法上の「危うさ」^(注)
- ②番組の制作・放送関係者の間で広がっていた「事実に対する厳格さ、探究心や当事者意識の希薄さ、あるいは欠如」
- ③テレビ親局と各制作会社における「番組制作基準の曖昧さ」
- ④個々の製作者の「コンプライアンス意識の希薄さ」

（「発掘！あるある大辞典」調査保委員会報告書より）

（注）：番組は親テレビ局が番組制作会社に制作委託。委託会社はさらに別の制作会社に再委託していた

当該テレビ局の公表では、

「今回のような不正行為が行われることを前提にしておらず、弊社のプロデューサーは取材テープや生の実験データと照合した上で番組内容の捏造の有無を積極的に探るなど、捏造を防止する対策は講じていませんでした」

「また、プロデューサーを監督する立場の東京支社制作部長も、そうした防止策の基準を設けておらず、東京支社における番組制作の最終責任者としての責務を果たせず、東京支社制作部長を監督する立場の本社制作局長もその監督責任を果たせませんでした」（当該ホームページより）と述べている。

ここに見えるのは組織としての機能的な側面を失い硬直した縦割りの弊害といった企業内の「制度」の問題と個々の制作者の「コンプライアンス意識の希薄さ」と指摘されているような倫理的な精神性の欠如、すなわち「人」の問題である。

テレビ局という公的な媒体であり、放送倫理が強く求められている企業であるにもかかわらず、「社会的な責任・義務」を意識した姿は見えない。

(3) 食品会社による品質管理不良

大手菓子メーカーが「消費期限切れの牛乳を原料使用した事実を把握しながら、それが発覚したら『雪印乳業の二の舞』になるという理由で隠蔽した」と報じられ、その後、大きな社会問題となり当該メーカーの信用は大きく失墜する事件があった。当該メーカーによる信頼回復対策会議による最終報告書によれば、本事件の原因を次のように指摘している。

第1に、衛生管理、品質管理が経験と勘に依存しており、その適正さを客観的に担保する社内体制が構築されていなかった・・・製品の安全性、品質がどのように管理され、どのように維持管理されているのかを客観的に示すことができる体制ができていなかった・・・(略)

第2に、経営上の意思決定を適切に行っていく体制、すなわちコーポレートガバナンスが欠如しており、企業経営を取り巻く環境及び状況に応じて適切な対応をとっていくことができなかった・・・(略)・・・問題表面化後、マスコミ対応など会社としての危機管理対応が混乱を極め、それが本件問題に関するバッシング的なマスコミ報道を加熱させる結果を招き、社会の不信感を一層増大させた・・・(略)

(「信頼回復対策会議最終報告書」より)

ここに見えるのはやはり「現実の壁」に負けた企業の姿、組織としての制度的な問題（事業部制を敷いてきたことによる「事業部任せ」、「他の事業のことは知らない」といった管理体制の甘さ、古い体質をひきずる硬直した製造現場、さらには広報対応など危機管理体制も不十分）であったという「制度」の問題である。

また、従業員等における「コンプライアンス意識の希薄さ」、製造現場においては伝統的に良質の味を醸し出す技術や技能を持った職人が存在し、そこでは作業内容を記録化したり、客観化することを軽視し、規則を曖昧にするという慣習が残り、規則が実態から乖離していてもそれを是正できなかったという「人」の問題が見える。

ここにも人の生命・身体に直結しその安全性が強く求められる食品企業として、また国民に長く親しまれた国民的な企業としての「社会的な責任・義務」を意識した姿は見えない。

(4) ジェットコースター脱線事故

ゴールデンウィークの午後、大阪府吹田市の遊園地で、ジェットコースターが脱線し、女性1人が死亡、21人が重軽傷を負う事故があった。

その後の調査で明らかになったのが、事故の直接の原因はジェットコースターの2両目の車軸が折れたことによるものであるが、その背景は、新聞報道等から次のように指摘できる。

- ①事故を起こしたジェットコースターについては設置以来、15年間一度も部品交換をしていなかった。(会社の杜撰な管理体制＝コスト重視、利益優先)
- ②国が定める安全基準など法整備に不備(法律に書いてないからやっていない。義務付けはないものの安全管理上の常識的な判断・基準の欠如)
- ③保守点検を手抜きがちであるとともに、GWという書入れ時に稼働出来なくなるのを恐れて、GW前には点検しなかった。(経営優先の体質)

(参考文献：日経テレコン)

ここに見えるのはやはり「現実の壁」である。点検・整備の不備など組織における安全管理体制の甘さといった「制度」の問題、あるいは遊園地に来る客の安全を第一と考える、また規則に書かれてないことはしないという硬直した経営層の意識といった「人」の問題、更には利益追求のためには安全性の確保は二の次という経営優先の感覚、企業風土といった「金」の問題が見える。

ここにも安全であることが当たり前でなければならない遊園地であるにもかかわらず、人の生命や身体の安全をないがしろにしてきた企業があり「社会的な責任・義務」を意識した姿は見えない。

3. 不祥事例等からの考察

いくら真剣にコンプライアンスに取り組んでも、違反行為はなくならないと考えなければならない。そこにはこれまでに見てきた事例で明らかなように「現実の壁」があるからである。それは、「社会が描く建前的論理」と「企業（個人）が描く現実的論理」との境にできる壁である。この「現実の壁」はどうしてできるのだろうか。

①法令遵守・コンプライアンスにおいて、全ての法令が常に社会の価値観と完全に合致しているとは限らない。司法や行政が意図する経済的価値を実現するための法令には、一般社会の価値観とズレ（＝「現実の壁」）が生じ易いと言われる。

例えば次のような場合である。

- ① 守らなくても実際には何も問題ない
- ② まじめに守ると仕事がうまくいかない
- ③ 誰もがほとんど規則を守っていない
- ④ 事故が起きて表面化しない限り問題ない
- ⑤ 法（規則）を変えた方がいいのに改正しない

このような場合には、「規則違反をしても仕方がない」、「規則違反をするのは当たり前」と思いがちであり、規則を守ろうという「動機付け」が起こりにくいものとなる。

一例を挙げてみる。日常生活において、もっとも身近な違反行為といえば、道路交通法違反ではないだろうか。警察庁が作成した「平成 18 年中の交通警察活動の概況」によると、2006 年 11 月末時点の道路交通法違反の取締り総件数は 1173 万 9335 件。日本の乗用車の保有台数が約 5750 万台（2007 年 1 月）とすると、毎年 5 台に 1 台が何らかの交通違反で取り締まられている。なお、主要な違反とその件数は以下の通りである。

【主要な違反】

- シートベルト着用義務違反 287 万 7136 件
- 最高速度 250 万 9390 件
- 駐停車違反 171 万 9538 件
- 指定場所一時不停止 93 万 8716 件
- 信号無視 64 万 9915 件
- 飲酒運転 11 万 6672 件
- 酒酔い運転 1343 件
- 酒気帯び運転 11 万 5329 件
- (0.25mg/l 以上) 5 万 7942 件
- (0.15mg/l 以上) 5 万 7387 件

(平成 18 年中の交通警察活動の概況より)

違反がとにかく多いという印象だが、特にシートベルト着用義務違反（約 20 台に 1 件）や最高速度違反（約 23 台に 1 件）などが目立っている。

シートベルト着用義務違反は、おそらく「面倒、億劫、窮屈、事故を起こさなければ不必要 等」、まさに法と社会価値観のズレの典型といえるだろう。

また、最高速度違反については、日本の制限速度は、「標識の指示が特にない場合、高速道路以外では時速 60km、高速道路では時速 100km」と規定（道路交通法 22 条 1 項、道路交通法施行令 11 条、27 条）されているが、制限速度 + 10 ㎞程度は大丈夫という認識が一般的である。これもまた法と社会価値観とのズレの典型と言えよう。

この例のように、「違反行為も仕方ない」とするような慣行が個人の中に、あるいは組織の中に芽生えてしまうと法の論理からますます乖離がひどくなり、「現実の壁」は実質的な違反行為へと結びついてしまうのである。

②では、「法令遵守・規則遵守」と言って法さえ守っていれば、社会的価値観と合致するのであろうか。最近話題となった事例である。

ある IT 企業が放送局の経営権を取得しようとして、東証の時間外取引において放送局の株式の大量取得をしたことが、その合法性について議論を呼んだ。当初、法学者やいろいろな専門家を中心にその違法性（この行為は株主平等を担保する公開買付制度規制の趣旨に沿っていないことは明らか）が強調されたが、条文の忠実な解釈に従い最終的には、高裁の判断で適法とされた。しかしながら、事後の状況を見るにつけ、こうした行為、すなわち「法に抵触しなければなにをしてもいい」といった考え方・行為は一般社会には受け入れられなかった、ということができる。

また、別の事例としては、個人情報保護法が挙げられる。この法律は個人情報の有用性に配慮しながら、個人の権利・利益を保護することを目的として、個人情報を取り扱う上でのルールを定めたものである。しかしながら、この法律ができたことにより国民生活のいろいろな面でこれまでと異なる不便さ・不自由さが生じているのも事実である。身近な人であっても簡単に電話番号や住所を教えてもらえなかった、といった経験をしたはずである。個人情報ということで過剰に反応しているところもあるのだが、法の遵守・履行が社会的価値観とズレていると言えるだろう。

以上のように、コンプライアンス体制の確立に立ちはだかる「現実の壁」は、法令や自ら定めた規則と現実との乖離によってできるとともに、一方では法令や自ら定めた規則を厳密に守るが故に現実との乖離ができるというように、その扱いは難しい。

4. コンプライアンス体制確立への道

これまで述べてきたように、コンプライアンス体制の確立に立ちはだかる「現実の壁」を越えることは本当に難しい。「法令遵守・規則遵守」とただ法を守ればいいという考え方ではなかなか「現実の壁」を乗り越えられず、また、厳密過ぎる程に法を守ってもうまくいかない場合もある。では、それを越えさせるものは何なのか。ここで言えるのは、「法を遵守する」ということだけでは何か足りないようである。

その足りないものとはなにか。「自分たちの行動が社会的責任と義務の履行というところに結びつくかどうかを考え、行動すること」である。すなわち、法・規則に書かれている字面を追うだけでなく、さらに一步突っ込んで「法の作られた趣旨・目的」や「法が運用される趣旨・目的」に自分たちの行動が合致しているかどうかを考え、行動することである。このことは、言い換えれば、自分たちが行動をする上で、「相手の身になって考え、行動する」、「目的に見合った自主的判断・行動」をするということである。こうした思考過程、行動様式を身に付けた従業員を育て、さらに個々の倫理感を成熟させ、これらが企業の風土として結実することが「現実の壁」を乗り越

越える道と言えよう。

コンプライアンス体制確立において、いわゆる優秀として挙げられている企業を見てみるとそれらには一つの特徴があることに気付く。それは、「企業倫理」を強く押し出し、全社員に定着させる努力を進めている、という点である。

全社員が一人ひとり「高い倫理観に基づき行動し、社会的責任を果たすこと」を理解し、実践することを求めている。そのための教育や情報提供などに積極的な投資を行っているのである。

コンプライアンスとは、単に「法令遵守、規則を守ること、破らないこと」だけではなく、本来は「企業倫理に裏打ちされた社会的責任を果たすこと」＝「相手の身になって考え、行動すること」であると結論付けることができる。

おわりに

不祥事がなくならないのは、組織の仕組みや施策自体に問題があるのではなく、コンプライアンスの前に立ちはだかる「現実の壁」をしっかりと認識せず、対応しないからである。その結果、コンプライアンスが組織文化として現場の従業員一人ひとりの価値観まで浸透しない。自分のところは大丈夫、安心と思っている企業こそ、“今一度、我が社に「現実の壁」がないかどうか見直してみるべきである。”