

企業不祥事の実態と不祥事予防のあるべき姿

The Reality of the Corporate Scandal and the Right Prevention Measure for Corporate Scandals

渡部 正治
WATABE Masaharu

[要旨]

企業不祥事があとを絶たない。マスメディアが報じている不祥事はごく一部であって、現実は大事件小事件取り混ぜると毎月のように発生している。ただし、ニュースバリューのないものは報道されることはなく、広く社会に知れ渡ることはない。2010年代に発生した法人の不祥事は経営者が直接関与したもの、現場の従業員が関わった事案、関連会社や委託先が起こした事件など違法、不正行為が大半であり、1990年代から2000年代の不祥事件と比較すると一事案の規模が大きなものが目立つ。筆者は、不祥事発生に至る原因と要因に着目し、2012年より一般社団法人経営倫理実践研究センター⁽¹⁾で同センターの会員企業を対象に企業不祥事研究会を主宰してきている。2019年3月までに会員企業の参加者が任意に選定した95法人⁽²⁾の不祥事を、また他に主に社会から批判を浴びた多数の企業不祥事について調査してきた。同研究会は現在も継続実施しており、本稿はその調査で解明できた諸事項について明らかにし、不祥事を発生させないために企業はいかにあるべきかを考察したものである。

キーワード：企業不祥事、経営理念、行動規範、企業風土、コンプライアンスマインドの醸成

1. はじめに

わが国では1990年代以降、社会の企業に対する見方や評価が一段と厳しくなっている。企業を視る社会の目が違法、不正行為はいうに及ばず社会的責任を果たしているか否か、信用、信頼に足るかどうかなどを見逃さなくなってきたといってもよいだろう。

国民生活において人々の暮らしや働き方、社会に対する考え方などに大きな影響を与えてきているのは、経済の変動や社会の変化である。わが国の経済は第二次大戦後の復興から高度経済成長を経て、1970年代に安定成長へと移行した。1980年代は、いわゆるバブル経済となり、その後半には株価や地価などが急騰した。しかし1990年代に

入るとバブル経済は崩壊し、経済成長と国民生活のあり方が一変せざるを得ない状況となった。戦後復興から1980年代までのこれらの過程は、経済規模を拡大し、国民の生活水準を向上させ、中流意識を生むものでもあった。しかしバブル経済崩壊後の長期の経済停滞は1990年代以降の国民の間で、所得、収入、資産、貯蓄等の格差を生むきっかけでもあった。このような事象が少子高齢化の到来による漠然とした将来への不安と相まって、人々の社会観を通じた企業を見る目が総じて厳しくなっているものと考えられる。

経済を優先した結果公害を出し、利益のためには手段を選ばないことをためらわず、地域住民の生活をおびやかしかねないことに鈍感で、企業自らが守るためにつくったルールに違反し、さらには法令、規定、社会的・倫理的規範に反する行動をとる企業には、社会の目は厳しく向けられるのである。いわんや不祥事発生となればなおさらである。

本稿では企業不祥事について筆者が主宰する一般社団法人経営倫理実践研究センターの企業不祥事研究会を通じて任意に選定した95法人⁽²⁾の不祥事を、また他に主に社会から批判を浴びた多数の不祥事について筆者が調査したものを取りまとめ、解明された諸事項を詳らかにし、不祥事発生予防について考察した。不祥事企業の対象は年代を遡れば膨大な数となることが予測されるので、便宜的にバブル経済最終年となった1990年を起点として10年刻みで年代をとらえた。

2. 企業不祥事の定義

企業不祥事はマスメディアに頻繁に登場するようになったが、何をもって不祥事というのだろうか。一般社団法人経営倫理実践研究センターの企業不祥事研究会では、調査、研究、分析結果から「企業不祥事」を次のように定義した。

企業内において当該企業の構成員または組織による

- ▶ 法令違反行為、
- ▶ 道徳・倫理にもとる不法・不正・不当・不適切行為、
- ▶ 業界ルールに反する行為、
- ▶ 社内規則・規程に反する行為、
- ▶ 不作為、不注意による行為、
- ▶ 公共の利益を損なう、ないしは社会規範に反する行為等により、

ステークホルダーおよび当該企業に、有形無形の損害・損失を与える、また当該企業の社会からの信頼を損なわせる事件・事象。

3. 1990年代の企業不祥事と緒に就いたコンプライアンス

1990年代の不祥事の大半は法令違反行為であった。経営トップの直接関与、経営中枢の反社会的行為によるものが社会の耳目を集めた。具体的には、名門企業の商法違反となる総会屋への利益供与事件として、1992年総合スーパーマーケットのI社、1993年ビールメーカーのK社、1994年老舗百貨店T社と相次いだ。また、1991年には当時四大証券会社といわれたD社、Ni社、No社、Y社が証券取引法違反となる損

失補てん事件を起こし、顧客の被った損失の穴埋めに業界総計で2,164億円⁽³⁾の損失補てんがあったと推計されている。さらに1997年、総会屋スキャンダルといわれた事件ではNo社、DK銀行の経営者が商法、証券取引法違反で逮捕されている。政治家の脱税事件の押収資料から1993年、政財界を巻き込んだ贈収賄の汚職事件もあった。贈収賄側の複数のゼネコン（総合建設業）の経営者と収賄側の大臣、県知事、市長、町長の総勢32名が逮捕、起訴され、一審公判中に死亡の1名を除き全員が有罪となったゼネコン汚職事件である。

この1990年代では企業による法令違反行為が横行したが、社会全体ではコンプライアンスを導入し推進する機運には至っていなかった。コンプライアンスが経済界で声高に叫ばれだしたのは、1994年4月、金融監督庁が金融機関向けに「金融検査マニュアル検討会『最終とりまとめ』」および同年7月に発出した『金融検査マニュアル』が公表されてからである。この公表以降、同庁（後の金融庁）主導で金融業界にはコンプライアンス態勢の構築と厳格な運用が求められ、またこれに追随する形で他業種・他業界に伝播していった。

(1) コンプライアンスの歴史

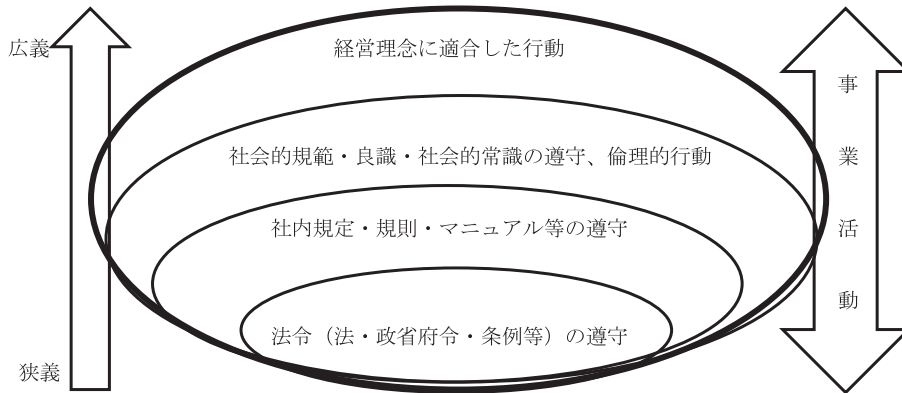
わが国でコンプライアンスという用語が使用され始めたのは、1987年に発覚したTk社のココム違反事件以降である。同事件は、総合電気メーカーT社の子会社Tk社が旧ソビエト連邦に工作機械とそれに付随するソフトウェアを輸出したが、この輸出が日本も参加のココム⁽⁴⁾（対共産圏輸出統制委員会）の協定に違反し、旧ソ連の原子力潜水艦のスクリュウの性能向上となったとして、日米間の政治問題化した外国為替及び外国貿易法違反事件である。事件後、通商産業省（現経済産業省）は輸出関連団体（約150団体）に対して、輸出関連法規の遵守を各企業に徹底するよう文章で要請⁽⁵⁾した。これに基づいて、関係各企業が内部規程として策定し、通産省に届け出たのがアメリカから移入されたコンプライアンス・プログラムである。ただし、限られた業界であったことと、当時は法令遵守規程などと和訳されたため、コンプライアンスという用語が一般に知られる機会はなかった。

その後、1990年代半ば以降、内部管理体制を構築する金融業界や一部の先進的な企業がコンプライアンスに着目して取り組むようになってはいたが、広くビジネス界にコンプライアンスが流布され本格的な取り組みが図られてきたのは1990年代後半から2000年代前半にかけてである。

(2) コンプライアンスの概念

1990年代後半以降、企業の不正行為や不祥事件の発生を背景に「コンプライアンス」という用語が社会で、特に経済界を中心に広く使われるようになった。企業不祥事とされる不適切な行為の大半が法令に違反する行為であり、企業として最低限果たさなければならない法令が守られていなかったため、法令を守るという意味合いから、コンプライアンス＝法令遵守という概念ができてしまったのは必然のことであった。しかし、コンプライアンスが法令を遵守する、または法律や社内規定・規則などのルールを守る法令等を遵守するという定義は狭義の意味と解すべきであり、現在では、法

図1 コンプライアンスの概念



出所：筆者作成

令を超えたより高いレベルで社会的に誠実であること、すなわち社会的規範・良識・社会的常識の遵守、倫理的行動をとることであり、経営理念に適合した行動をとることや企業倫理を社内に浸透させ、これを遵守させるための企業としての諸活動を通じて、ステークホルダーや社会からの要請に正しく誠実に応えるという広義の意味にとらえることが、コンプライアンスの意義であり本質である（図1）。

4. 2000年代の企業不祥事

2000年代の不祥事の大半は現場の違法、不正行為であった。1990年代の不祥事の大方が法令違反行為であったため2000年代に入りコンプライアンスが広く事業会社全般に導入され促進されるようになった。各社でコンプライアンスの徹底が図られる中で、それまでの膿を出すかのように現場の違法、不正行為が多数発覚したことが、2000年代の特徴的な事象である。行為の手口が悪賢いと思われるような事件が続発した。2007年に食品関連では、消費期限切れの原料を使用して菓子製造をしたF社、札幌土産の定番菓子の賞味期限を改ざんしたI社、伊勢土産の餅菓子の消費期限・賞味期限を改ざんしたA社、S高級料亭は総菜の消費期限・賞味期限を改ざんするなどの事件で社会のひんしゆくを買った。また食品関連企業不祥事の象徴的事件として2000年の乳業メーカーY社の集団食中毒事件がある。同社は事後対応のまずさなどから社名を存続することができず他社との提携・分社化により再編された。2002年にはY社の子会社Ys社と食肉製品メーカーN社が農林水産省の補助金制度を悪用した牛肉偽装事件があった。

一方、企業経営のあり方を問われる不祥事も多発した。不正会計に関しては2004年、私鉄S社の有価証券報告書虚偽記載事件があり、2005年、化粧品メーカーK社の粉飾決算事件があった。運輸関連では、2000年、2002年、2004年と自動車メーカーM社のリコール隠し等の事件が立て続けにあった。同社の2002年の事件はトラックのタイヤが脱輪し母子が死傷するという社会に衝撃を与えた事件であった。また2004年には有価証券報告書虚偽記載事件を起こした私鉄S社の総会屋への利益供与事件が発覚し

ている。保険関連では、2005年に生命保険会社MY社の保険金不当支払事件があり、2006年には損害保険会社26社の保険金不払い事件があった。

5. 2010年代の企業不祥事

2010年代の不祥事は経営の直接関与、現場の違法、不正行為、経営トップと管理職の建前と本音の巧妙な使い分け不正・違法行為など複雑かつ複合型で、1990年代、2000年代のそれと比較すると事件の大型化が目立つ。金銭に関係する事件は、被害額や損失等の金額が極めて高額である。事件の内容は悪質化してきており、被害者の出た事件では人数も甚大な数にのぼる。具体的には、主務官庁である金融監督行政を欺く行為とも見えた2010年のNs銀行の金融検査妨害事件、2011年の東日本大震災に起因した電力会社T社の原子力発電所放射能漏れ事件、経営ぐるみの犯行となった精密機械メーカーO社の損失隠し・不正粉飾決算事件。2012年には製紙会社D社の創業家会長の会社資金の私的流用事件、投資顧問会社A社の年金基金詐欺事件。2014年、通信教育事業B社の総計3,504万件の個人情報流失事件。2015年、総合電機メーカーT社の歴代3社長関与の粉飾決算事件。2016年、自動車メーカーM社の低燃費偽装事件、最大手広告代理店D社の過労死事件。2017年にはわが国のものづくりの信頼を揺るがす品質データ改ざん事件がK社を発端にメーカー各社で発覚した。同年にはさらに自動車メーカーN社、M社、S社などで完成車検査不正があった。2018年はゼネコン大手4社のリニア中央新幹線総額9兆円規模の建設工事で独占禁止法違反となる談合事件があった。2019年は建設業D社が戸建てと賃貸住宅2,078棟で耐火不備となる不正事件、電力会社K社の社長や役員など20人が原子力発電所のあるF県T町の元助役から3億2千万円の金品を受領していたことが発覚する事件などがあった(表1)。

6. 不祥事の発生源・発生原因・原因に至る要因

(1) 発生源

企業内、企業周辺および企業の関連機関は主な発生源である。具体的には、現場、中間管理層、上層部、経営陣、グループ会社、委託先である。現場とは企業の製品等の製造、商品等の販売、開発、IT、さまざまなサービス提供やアドミと呼ばれる管理部門の現場である。中間管理層はミドルマネジメント(middle management)と呼ばれる層であり、上層部とは中間管理層と経営陣との間に位置する層である。経営陣とは当該企業を経営するメンバーであり、代表取締役、取締役、監査役、執行役、執行役員等であり、呼称となる会長、社長、副社長、専務、常務等も含まれる。グループ会社とは当該企業グループに所属する会社、関連会社である。委託先とは当該会社と委託契約を締結している会社および契約書は取り交わしていないが実質的に業務委託と受託の関係にある機関である。

(2) 発生原因

不祥事の主な発生原因は、法令違反、当該企業の行動規範、規定、マニュアルなど

表1 1990年代～2010年代の主な企業不祥事

年	主な企業不祥事	年	主な企業不祥事
1990	・イトマン事件	2007	・関西テレビ、データ捏造の番組放映で社長引責辞任
1991	・証券スキャンダル、銀行の不正融資が続々発覚		・パロマ工業、リンナイ、湯沸し器CO中毒事件
1992	・東京佐川事件 ・イトーヨーカ堂総会屋事件		・大林組他、名古屋地下鉄工事談合事件
1993	・ゼネコン汚職 ・キリンビール総会屋事件		・ミートホープ、牛ミンチに豚肉等を混入偽装発覚
1995	・大蔵省への過剰接待が問題化 ・大和銀行ニューヨーク支店巨額損失事件 ・薬害エイズ事件		・石屋製菓「白い恋人」賞味期限改ざん事件 ・「赤福」の消費期限、製造日の改ざん事件
1996	・住友商事、銅の先物取引で巨額損失 ・高島屋総会屋事件		・高級料亭船場吉兆の総菜で消費・賞味期限改ざん
1997	・総会屋スキャンダルで野村証券、第一勧銀などの経営者逮捕 ・ゼネコン談合入札 ・山一証券、北海道拓殖銀行経営破綻 ・大蔵省、日本銀行幹部汚職摘発	2008	・製紙業界で再生紙の古紙使用率の割合不当公表事件 ・中国からの輸入餃子、農薬混入事件 ・グッドウィル違法日雇い派遣を繰り返す
1998	・日本長期信用銀行、日本債券信用銀行経営破綻	2009	・日本漢字検定協会の理事長経営の民間企業に協会からの巨額貸付料・業務委託費があることが発覚
1999	・JCO（住友金属鉱山の子会社）東海事業所で臨界事故発生（日本国内で初めて、事故被曝による死亡者）		・JR福知山線脱線事故の事故調査委員会調査情報が委員からJR西日本に漏えいしていたことが発覚
2000	・雪印乳業、集団食中毒事件 ・三菱自動車、タイヤ脱落等リコール事件 ・ダスキン、無認可添加物入り肉まん事件 ・三井物産、国後島で不正入札事件 ・日本信販、総会屋へ利益供与事件	2010	・TBS、取材対象者の郵便物を開封し発信機を車に取り付け盗聴をもくろむ ・日本振興銀行の前会長ら5人が金融庁検査妨害容疑で逮捕される
2003	・日本テレビ、視聴率の不正操作発覚 ・武富士、会長が盗聴指示で逮捕	2011	・みずほ銀行システムトラブルで数日間にわたり現金自動預け払い機の機能が停止する ・東京電力の原子力発電所から放射能漏れ、広範囲に放射能汚染状態が続く ・焼肉酒家えびすで生肉を食べた客がO157食中毒で死亡
2004	・ヤフーBB、個人情報流出事件 ・西武鉄道、総会屋への利益供与事件 ・三菱自動車、新リコール事件 ・西武鉄道、有価証券虚偽記載事件		・オリンパス損失隠し不正粉飾決算事件
2005	・明治安田生命、保険金不当支払事件 ・カネボウ粉飾決算事件 ・耐震強度偽装事件発覚	2012	・大王製紙創業家会長の会社資産の私的流用事件 ・AIJ投資顧問会社の年金基金詐欺事件
2006	・ライブドア証券取引法違反で社長逮捕 ・アイフル違法取り立てで金融庁業務停止命令発動 ・損害保険各社保険金未払い事案発覚	2013	・カネボウ美白化粧品で肌がまばらに白くなる事件 ・秋田書店読者プレゼント景品表示法違反事件 ・JR北海道レール異常放置事件
2007	・不二家、消費期限切れの牛乳使用発覚で営業休止		・みずほ銀行、反社会的勢力に提携先のオリエンコーポレーションから資金融資事件

年	主な企業不祥事	年	主な企業不祥事
2013	<ul style="list-style-type: none"> ・ヤマト運輸冷凍冷蔵宅急便の温度怠慢管理事件 ・阪急阪神ホテルシステムズに端を発したホテル、百貨店、レストラン等の食材偽装事件 	2017	<ul style="list-style-type: none"> ・東日本大震災復興事業入札談合事件 ・商工組合中央金庫、不正融資事件 ・神戸製鋼所、品質データ改ざん事件 ・三菱マテリアル、品質データ改ざん事件 ・東レ子会社（THC）、品質データ改ざん事件 ・ヤマトHDグループで残業代未払い事件 ・日産自動車、完成車検査不正事件 ・SUBARU（スバル）、完成車検査不正事件
2014	<ul style="list-style-type: none"> ・トヨタ自動車プリウス 99万7千台リコール届出 ・チケットぴあ、代金二重請求 2万5千件、3億円 ・トヨタ自動車 13車種 108万台をリコール ・関西電力発注の送電線工事で談合、独禁法違反（不当な取引制限）で公取委が61社に計23億7千万円の課徴金納付命令 ・日本郵船ほか海運大手3社が自動車輸出海上運賃でカルテルを結んだとして独禁法違反で総額227億円の課徴金納付命令と排除措置命令 ・ベネッセコーポレーションの顧客個人情報派遣会社のシステムエンジニアによって持ち出され名簿業者に転売された等で総計3,504万件の個人情報流出 ・中国の食品会社（上海福喜食品）が食の安全を無視して使用期限切れの食肉加工食品を日本マクドナルドやファミリーマートなどへの納入が発覚 	2018	<ul style="list-style-type: none"> ・川崎重工業、新幹線車両の台車強度不足事件 ・大手ゼネコン4社、リニア中央新幹線建設工事談合事件 ・宇部興産、品質不正事件 ・ヤマトHD子会社（ヤマトホームコンビニエンス）引越し代金過大請求事件 ・日産自動車、排ガスデータ改ざん事件 ・スルガ銀行、不適切融資事件 ・スズキ、排ガス・燃費データ改ざん事件 ・マツダ、データ改ざん事件 ・油圧機器メーカー KYB、免震・制振装置の検査データ改ざん事件 ・産業部材メーカー川金HDグループ、免震・制振装置の検査データ改ざん事件
2015	<ul style="list-style-type: none"> ・東洋ゴム工業、免震ゴム基準不適合事件 ・東芝の歴代3社長が関与の粉飾決算事件 ・タカタ、エアバッグ欠陥問題事件 ・日本年金機構、個人情報流出事件 ・日本原子力研究開発機構、高速増殖炉原型炉「もんじゅ」で機器の不具合を記録する書類未処理の保安規定違反 ・旭化成建材、杭打ちデータ改ざん事件 ・化血研、血液製剤の未承認製造事件 	2019	<ul style="list-style-type: none"> ・京王観光、JRから貸与されたシステム端末を悪用した団体旅行旅客運賃詐取事件 ・日産自動車カルロス・ゴーン元会長、91億円の退職後受取報酬を有価証券報告書に記載せず金融商品取引法違反、負債18億5千万円を日産に肩代わりさせた罪、12億8千万円の損害を与えた罪、5億6,300万円の損害を与えた罪の容疑で特別背任罪で逮捕、起訴 ・レオパレス、施工不良アパート1万4,599棟公表 ・IHI、航空機エンジン不正検査で業務改善命令 ・大和ハウス施工住宅2千棟に耐火性不備の公表 ・スズキ、検査不正で200万台リコール、800億円の特別損失の計上を発表 ・関西電力の社長や役員ら20人が福井県高浜町の元助役から3億2千万円の金品の受領発覚
2016	<ul style="list-style-type: none"> ・みのりフーズ、廃棄冷凍カツ横流し販売事件 ・軽井沢バス転落事故、旅行業法違反事件 ・プロ野球巨人軍選手の野球賭博事件 ・三菱自動車、低燃費偽装事件 ・東亜建設工業、液状化防止工事データ改ざん事件 ・電通過労死事件 		
2017	<ul style="list-style-type: none"> ・三菱電機、研究職が長時間違法労働で労災認定 		

出所：筆者作成

の遵守違反、規定、マニュアルなどに反するローカルルールによる行為、不作為、ケアレスミス (careless mistake)、意図的な犯罪行為である。法令違反とは当該企業が経営上および業務運営上で遵守しなければならない関係法令に違反する行為である。当該企業の行動規範、規定、マニュアルなどの遵守違反とは当該企業自らが定めたルールに違反する行為である。規定、マニュアルなどに反するローカルルールによる行為とは当該企業自らが定めたルールによらず、逸脱または修正し、ルール外の方法により職務を執行する行為である。不作為とはあえて積極的に職務を執行しない行為である。ケアレスミスとは不注意に起因した過失、間違っただけの行為である。意図的な犯罪行為とは目的をもった計画的な犯罪行為である。

(3) 原因に至る要因

不祥事の原因はそれに至る主な要因が10種類あることが確認されている。

①売上・利益の優先

目標とする売上額や利益を必達することを最優先事項とすることである。

②業務遂行へのプレッシャー (重圧感)

日常継続して行う職務を最後までやりとおそうとすることによりおこる精神的な圧迫感や葛藤である。

③財務業績への固執

収益を確保することにこだわり最優先事項とすることである。

④株主からのプレッシャー (重圧感)

株主が配当や経営に対する要求等の権利を確保しようとするによりおこる精神的な圧迫感や葛藤である。

⑤派閥抗争

企業内の利害関係や出身等により結びついている排他的集団間での争いである。主に経営陣間で起こることが確認されている⁽⁶⁾。

⑥遊興・異性関係等の私的事由

職務とは関係なく私的に競馬、競輪等のギャンブルやパチンコ、麻雀等または異性関係で金銭を注ぎ込む行為または犯罪や犯罪に準ずる行為で当該企業に損害・損失を与えることである。

⑦漫然とした業務執行

職務に対する目的意識も希薄で、ただなんとなく職務を執り行うことをいう。

⑧注意力の散漫

職務等に精神を集中し続ける能力に欠けることである。

⑨心の病

ストレスなどの蓄積などを原因としておこる精神疾患で、心だけではなく身体にも症状が現れることがある。うつ病の多いことが確認されている⁽⁷⁾。

⑩雇用の多様化

当該企業の同一職種の職務執行であっても従事者は正規社員、非正規社員、派遣社員、パート職、アルバイト等があるなど、多様な雇用形態をいう。

7. 不祥事発生企業の対応

(1) 謝罪記者会見と不祥事調査

不祥事を発生させた企業は、特にマスメディアの取材攻勢を受けた企業はほぼ全てが謝罪の記者会見を開いている。記者会見では当該企業の社長が謝罪の会見をしているが、会見に社長が臨んでいない企業もある。2000年代までは準備不足のままに会見したために、会見が混乱した例が多々見られた。2010年代になると広報等の担当が顧問弁護士等と周到的な事前準備をしているためか一部の例外はあるものの無難に会見を行っている。経済界にリスクマネジメントが浸透してきている結果ともいえる。

不祥事発覚後の最初の記者会見では、発生原因をほぼ正確に発表できているものはなく、今後の社内調査、第三者委員会等を設置しての調査結果を待って公表するという手順が大半を占める。社内調査には調査の方法や時間的な制約等があることから、2010年代に入ると第三者委員会を設置しての調査が主体になってきた。日本弁護士連合会は「第三者委員会ガイドライン」を2010年に策定し、同委員会の活動、説明責任、調査結果に基づく提言、独立性、中立性を求めている。第三者委員会は不祥事発生企業の依頼により委員を委嘱し報酬を当該企業から支払うため、調査対象とする事実（調査スコープ）の範囲を企業側が指定するなどの実態があり、調査結果報告には不祥事に関する事実が網羅されている内容であるか否か、調査の前提条件を確認する必要がある。2014年に有識者からなる「第三者委員会報告書格付け委員会」が設置され、公表された委員会報告書について評価AからD（Eはなく、不合格はF）までの格付けをする活動が開始されている⁽⁸⁾。

(2) 経営トップの発言と再発防止

① 経営トップの発言の重さ

謝罪会見で各企業の社長が異口同音に発する言葉に「コンプライアンス」と「企業風土改革」と「再発防止に努める」がある。再発防止策のキーワードがコンプライアンスと企業風土改革であることが読み取れる。2010年代にマスメディアが大きく取り上げ社会から糾弾された不祥事発生企業複数社の記者会見での社長・CEO等の発言には次のようなものがあった。「法令や規則を守るコンプライアンス意識が低く、組織風土、役員、社員まで根深い問題を抱えている（K社）」「コンプライアンス上、到底許容されない問題として認識している。急成長によるひずみがあった。昭和のやり方を引きずっている。根っこの問題は社内風土。明日にでも変えなければいけない。企業風土改革を喫緊の課題として取り組む（S社）」「コンプライアンスの強化は終わりのない仕事。できる限り将来に禍根のない仕事をするのが私の使命だ（N社）」「再発防止を最優先として、企業文化・風土改革に取り組む。社会的・道義的責任を感じている（NF社）」「心よりお詫び申し上げます。経営責任を明らかにするため、本日をもって辞任する。個別の内容は差し控えたい。第三者委員会報告書を見て欲しい（T社）」「際限なく時間を使う働き方を是とすることが風土を乱す要因であった。企業風土の再構築を通じて過重労働の根絶に向けた改革を推進する（D社）」。

②経営理念・行動規範に依拠する企業風土

企業風土とは、企業組織内で役員・社員が共有している仕事に対する考え方や価値観、行動様式である。企業風土は企業創業時から備わったものではなく、企業を構成する役員・社員の考え方、行動様式の積み重ねの中で醸成され、企業自ら創り出していく、または創り出されるものである。企業は経営理念に則り事業運営するのであるから、役員・社員の考え方、行動様式は経営理念と経営理念に依拠して策定された行動規範に基づくものであり、したがって企業風土の醸成と創出の拠り所となるものは経営理念と行動規範である。経営理念や行動規範が浸透していない企業は設立後の年数に関係なく、組織間の機能不全などから企業風土が未成熟であったり歪んだ企業風土となっている場合がしばしばみられる。例示した企業の社長・CEO等是不祥事を起こしてはじめて、このことに気づいたのであろう。企業不祥事が起こりにくい企業風土とは、経営理念と行動規範が役員・社員間に浸透し、企業倫理とコンプライアンス意識が高く、自由に意見交換のできる風通しのよいコミュニケーションのとれた職場環境に根付き、醸し出される当該企業特有の行動様式なのである。

③経営理念・行動規範の役割

経営理念とは企業の存在意義、使命、価値観を半普遍的に表した経営哲学であり企業（経営トップ）が経営活動を通じて実現しようと考えているビジョン、理想、哲学、信条、信念である。経営方針、経営戦略、事業計画の策定などの企業の経営に関わる諸活動や、経営の意思決定をするときの判断基準の拠り所となるものであり、企業の最上位の規範・規律規程である。企業の経営姿勢を示す最重要な表現形態でもある。

行動規範は経営理念に基づき、企業が事業活動で遵守すべき基本事項や、消費者・環境など社会との関わりの中で社会に対して約束する基本事項を定め、成文化したものである。役員・社員の一人ひとりが意思決定をし、事業活動をするために遵守すべき基準・指針を定めたものであり、諸活動の判断基準、方向性を示す羅針盤としての役割を担っている。

不祥事を起こした各企業にも経営理念、行動規範は存在していたが空文化、形骸化している実態が確認されている。一例をあげると総合電機メーカーT社の粉飾決算事件では、同社の経営理念に「健全な事業活動」を掲げ、行動規範には「会計に関する法令・基準を遵守し、一般に公正妥当と認められた会計原則に従って適正に会計処理と会計報告を行います」とありながら不正会計事件を起こしているのである。

経営理念と行動規範は企業のあるべき姿を示しており、希求する理想でもあることから実態との乖離は否めない。この乖離を縮め、埋め、あるべき姿にするのは経営トップの役割である。経営トップは愚直なまでに経営理念と行動規範を率先垂範することが求められる。

8. 不祥事の予防

(1) 態勢の構築と監査・モニタリング

企業不祥事を起こした企業は総じてコンプライアンス、リスクマネジメント、コー

ポレートガバナンスの「体制」は整っていた。しかし、実効性の伴った「態勢」となっていないのである。形、枠組みはでき規定やマニュアル類も作成されているが、それが実際に機能する状態となっていないのである。この状況は外形的にはわからず、不祥事が発生して実情が発覚することがしばしばであり、防止のためには定期的および抜き打ちの監査、部門横断的なモニタリング、相互けん制機能の導入と徹底、内部通報制度を奨励し活用することが求められる。不祥事予防の最重要基本事項の一つは、体制の状態から態勢構築することである。

(2) 発生原因の予防

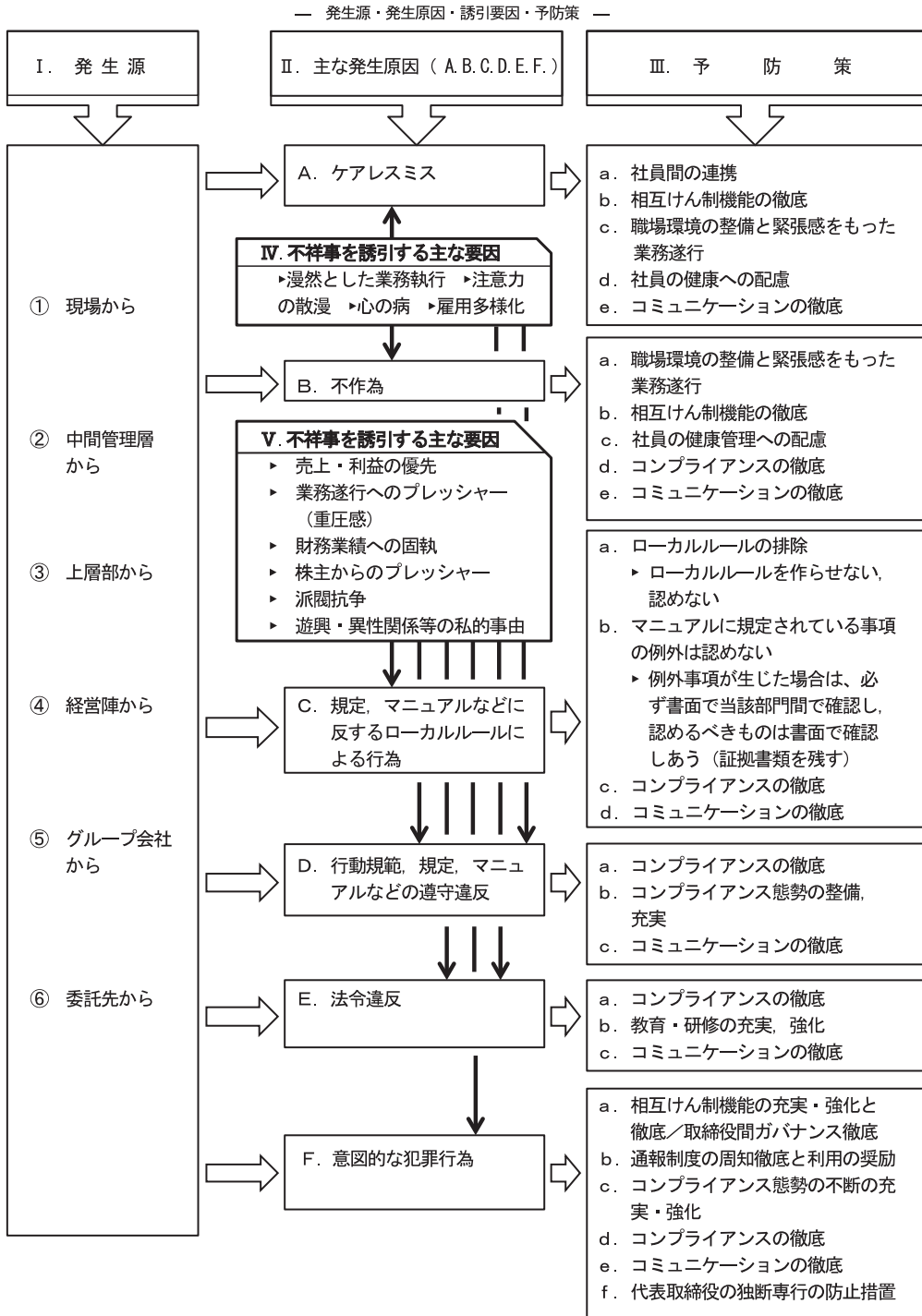
発生原因を事前に把握し、それへの対策を事前に講じていれば不祥事の未然防止は可能である。

- ①法令違反への予防策は、(a) コンプライアンスの徹底、(b) 教育・研修の充実、強化、(c) 社員間のコミュニケーションの徹底などである。
- ②行動規範、規定、マニュアルなどの遵守違反の予防策は、(a) コンプライアンスの徹底、(b) コンプライアンス態勢の整備、充実、(c) 社員間のコミュニケーションの徹底などである。
- ③ローカルルールによる行為への予防策は、(a) ローカルルールを作らせない、認めないというローカルルールの排除、(b) 規定された事項の例外は認めないという大原則を堅持し、例外が生じ認めざるを得ない場合は、必ず書面で当該部門間で確認しあい証拠書類を残す、(c) コンプライアンスの徹底、(d) 社員間のコミュニケーションの徹底などである。
- ④不作為の予防策は、(a) 職場環境の整備と緊張感をもった業務遂行をし、(b) 相互けん制機能の徹底を図る。(c) 心のケアを含めた社員の健康への配慮を徹底する。(d) コンプライアンスの徹底、(e) 社員間のコミュニケーションの徹底などである。
- ⑤ケアレスミスの予防策としては、(a) 社員間の連携を密にし、(b) 併せて相互けん制機能の徹底を図る。(c) 職場環境の整備と緊張感をもった業務遂行をし、(d) 心のケアを含めた社員の健康への配慮を徹底する。(e) また、社員間のコミュニケーションの徹底などである。
- ⑥意図的な犯罪行為への予防策は、(a) 相互けん制機能の充実・強化と徹底であり、特に取締役間のガバナンス徹底と (f) 代表取締役の独断専行の防止措置である。(b) また、社内通報制度の周知徹底と利用の奨励、(c) コンプライアンス態勢の不断の充実・強化、(d) コンプライアンスの徹底、(e) 社員間のコミュニケーションの徹底などである。

すべての予防策に共通するのは「社員間のコミュニケーションの徹底」である。事業活動、業務執行には相互の連携・意思疎通が不可欠であることから、その重要性を認識し、徹底を図ることが求められる。

企業不祥事の発生源、発生原因、誘引要因、予防策を全体像として取りまとめ図示

図2 企業不祥事の全体像



出所：筆者作成

すると図2となる。

(3) コンプライアンスマインドの醸成

企業の全構成員がコンプライアンスを自分のものとし常に意識して怠らないというコンプライアンスマインドが醸成されていれば、不祥事予防の有効な手段となる。不祥事の解析から見えた醸成の要諦は、役員・社員の一人ひとりの意識、行動に一定の規律と高い倫理観が保たれることである。日常業務の繰り返しの中で精神状態を良い方向に高め、十分なコミュニケーションを図り、無言の圧力、しがらみを排除し、顔色を伺うことなく素直な意見表明ができる自発的な行動と相互協力と協調がその要素となる。

企業風土が一日で築けないのと同様にコンプライアンスマインドは一朝一夕に醸成されない。醸成とは、発酵・熟成するように徐々に作りだし、醸し出していくことであり、最適な環境と要件を得るには一定の期間を要するものである。したがって、コンプライアンスマインドを醸成するためには企業の構成員がその職務における役割と責任を十分認識し、実際に履行していなければならない。その認識の具体的な要件となる事項は次のようになる。

- ・当該企業の経営理念と行動規範（行動基準・倫理綱領）が身についているか。
- ・それぞれに率先垂範の行動をとり、インテグリティ（誠実で高潔）を意識しているか。
- ・代表取締役は、機会をとらえコンプライアンスの重要性を講じているか。
- ・取締役は、業務執行の役割と責任を執行役・執行役員・ミドルマネジメントに任せ切っていないか。
- ・執行役・執行役員は、業務執行の役割と責任をミドルマネジメントに任せ切っていないか。
- ・ミドルマネジメントは業務執行の役割と責任を十分認識して業務執行しているか。
- ・相互けん制機能が十分に働く体制となっているか。
- ・監査役・監査委員・監査等委員は、事業運営が法令、定款等に照らして違反や不当な事実等がないか監視・検証しているか。問題や不備があるときは必要な措置を講じているか。
- ・社内、グループ内の論理に流されることなく、社外に目を向けているか。
- ・疑問への積極的な発言や指摘、できない理由を言うのではなく、できるようにするために、どのようにしたらよいかを皆で考える風土づくりをしているか。
- ・ビジネス環境に鈍感な、ぬるま湯から徐々に熱せられても気付かず、ついには熱湯の中で茹で上がって死んでしまうという警句にある、いわゆる「ゆでガエル」とならず「気付き」に敏感になる「緊張感」をもって、業務執行しているか。

企業の構成員一人ひとりのコンプライアンスマインドの醸成は、その意識および行動に誠実さと高潔を基盤とした規律と高い倫理観に支えられた企業風土づくりの中にあるのである。

■註

- (1) 経営倫理の実践研究および啓発・普及、産学の拠点づくりを目的に1997年設立のわが国初の民間専門研究機関。国内外の情報・資料の収集・研究、企業へのノウハウの提供・コンサルティング、研究部会・講演会・シンポジウム等の開催・運営を行っている。
- (2) 一般社団法人経営倫理実践研究センター企業不祥事研究会、2012年～2018年『企業不祥事研究会報告書』一般社団法人経営倫理実践研究センター
- (3) 読売新聞、1991年9月25日付東京版朝刊
- (4) COCOM (Coordinating Committee for Multilateral Strategic Export Controls の略称/外務省)。冷戦期に資本主義諸国を中心に構成された共産主義諸国への軍事技術・戦略物資の輸出・禁輸規制のための委員会。本部はパリ(仏国)に置いた。1950年1月から活動し、冷戦終結・ソ連崩壊後の1994年3月解散。
- (5) 昭和62年9月7日付「62 質第3605号『輸出関連法規の遵守徹底について』」通商産業大臣
- (6) 朝日新聞、2016年4月14日付東京版朝刊
- (7) 厚生労働省、2019年「みんなのメンタルヘルス」厚生労働省
URL: https://www.mhlw.go.jp/kokoro/speciality/detail_depressive.html (最終アクセス日: 2019年9月24日)
- (8) 第三者委員会報告書格付け委員会 URL: <http://www.rating-tpcr.net/> (最終アクセス日: 2019年12月8日)

■参考文献

- 戸部良一他5名、1995年『失敗の本質』中央公論社
- 渡部正治、2016年「企業不祥事の予防システムの確立をめざせ」『経営倫理』No.53、pp.2-5
- 渡部正治、2018年「会社の基本姿勢を表すフレームワークのあり方」『衆知 (PHP 研究所)』2018年9-10号、pp.78-81
- 企業不祥事研究会、2013年『2012年度企業不祥事研究会報告書』一般社団法人経営倫理実践研究センター
- 企業不祥事研究会、2015年『2014年度企業不祥事研究会報告書』一般社団法人経営倫理実践研究センター
- 企業不祥事研究会、2016年『2015年度企業不祥事研究会報告書』一般社団法人経営倫理実践研究センター
- 企業不祥事研究会、2017年『2016年度企業不祥事研究会報告書』一般社団法人経営倫理実践研究センター
- 企業不祥事研究会、2018年『2017年度企業不祥事研究会報告書』一般社団法人経営倫理実践研究センター
- 企業不祥事研究会、2019年『2018年度企業不祥事研究会報告書』一般社団法人経営倫理実践研究センター
- 菱山隆二、2015年『倫理・コンプライアンスとCSR (第3版)』経済法令研究会
- 井上泉、2015年『企業不祥事の研究』文真堂
- 古谷由紀子、2019年『第三者委員会活用事例から見る成功例および失敗例について』一般社団法人経営倫理実践研究センター
- 衆議院会議録 第109回国会商工委員会第1号、昭和62年7月28日
- エリック・A・ウィーニング・米国CPCU研究所、2002年『プロフェッショナル倫理規定』保険教育システム研究所