

監査懇話会 監査セミナー

サステナビリティ時代の コンプライアンスとガバナンス ～ 企業文化から考える ～

2023年2月13日

国広総合法律事務所
弁護士 五味 祐子

I 最近の不祥事からコンプライアンスを考える

1. 品質偽装事案

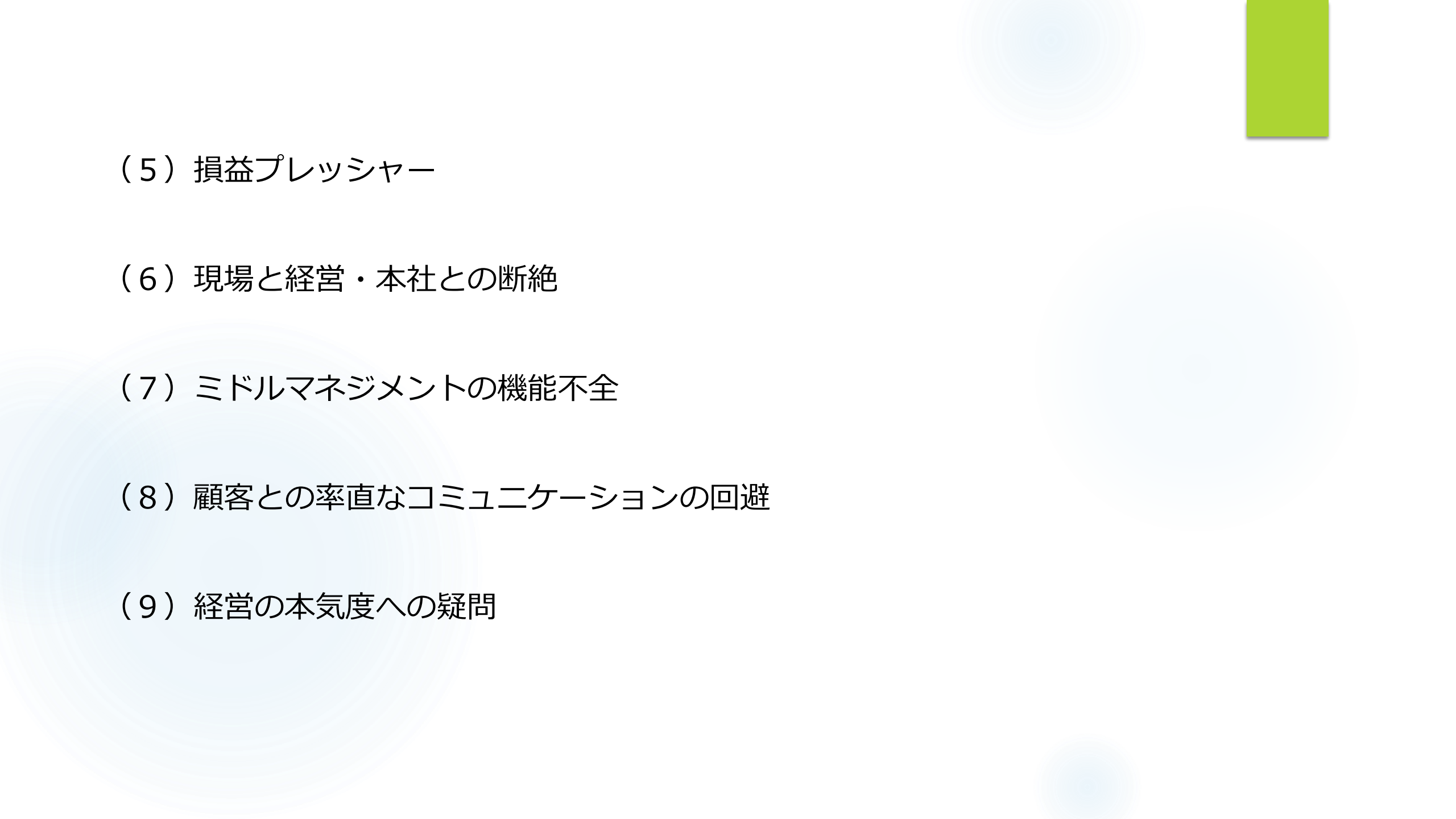
(1) 事案の概要

(2) 「品質に実質的に問題がなければよい」

(3) リアルな利用者に対する想像力の希薄さ

(4) 「工場あって、会社なし」

- ・ 工場への帰属意識と閉じた組織の形成（サイロ化、タコつぼ化）



(5) 損益プレッシャー

(6) 現場と経営・本社との断絶

(7) ミドルマネジメントの機能不全

(8) 顧客との率直なコミュニケーションの回避

(9) 経営の本気度への疑問

2. 不適切融資事案①

(1) 事実関係

(2) 「一丁目一番地」と不正の蔓延

(3) 「同質性」「空気」の問題

3. 不適切融資事案②

- (1) 事実関係
- (2) 経営トップの強いリーダーシップとガバナンスの弱点
- (3) 現場と経営の断絶
- (4) 不正の温床となるハラスメント
- (5) 脆弱なリスク管理体制

4. 就活生の個人情報不適切利用の事案

- (1) 個人情報保護法の問題なのか？
- (2) 学生（就活生）への影響・心情への想像力欠如

5. マタハラ炎上事案

- (1) なぜ炎上したのか？
- (2) 裁判では勝てるのに・・・
- (3) 会社目線での異動への一石

Ⅱ 不正蔓延型不祥事の特徴

1. 希薄な罪悪感

- (1) 私利私欲ではない（会社のために、組織のために、顧客のために）
- (2) 「うちの社員はマジメ」
- (3) 「周りはみんなやっている」

2. いまだに「ムラ社会」？

- (1) 内輪意識、業界慣行、社内論理
- (2) 上意下達
- (3) 同質性と同調圧力 → 仲良しクラブ、なあなあ、事なかれ主義

3. 行動原理は「怒られないこと」

- ・ 忖度、ノーと言えない、異論を述べない、摩擦や衝突の回避
- ・ 強い相手に立ち向かわないメンタリティ

4. 変化への不適応

- ・ 社会の変化スピード、個人の意識変化への不適応
- ・ 法律は社会の変化の後追いだが、既存ルールや書かれたものに固執
一度決めたら変えられない
- ・ 創造力と想像力の欠如
上に決められたことを守る、将来を見ない、変化を見ない
- ・ ステークホルダーの目からリスクをみない

Ⅲ 新しいコンプライアンスへの視点

1. 従来型コンプライアンスの特徴

- (1) 重厚長大な社内規程・ルールづくりと形式的網羅的対応の蓄積
- (2) 個別問題への事後対応、いわゆる、モグラたたきのリスク管理
- (3) コンプライアンスの目的化
コンプライアンス係によるコンプライアンスのためのコンプライス活動
- (4) 100点満点を目指す

(5) 優先順位をつけないことによりリスクに気づけない

(6) 法令遵守アプローチと「やってる感」

(7) コンプラ疲れとコンプラ軽視

(8) 「不祥事予防のプリンシプル4－3」

「趣旨・目的を明確にしないコンプライアンス活動や形式のみに偏ったルールの押付けは、活動の形骸化や現場の「コンプラ疲れ」を招くおそれがある。事案の程度・内容に即してメリハリをつけ、要所を押さえた対応を継続して行うことが重要である。」

2. 新しいアプローチ

(1) ルールベースからプリンシプルベースへ

- ・ 企業経営における自主性、創造性の尊重へ
- ・ 不要なルールの断捨離
- ・ リスクベース・アプローチ

(2) ステークホルダーの目でリスクを考える ーコンダクトリスクとレピュテーションリスク

- ・ 不確実性の高い、急激に変化する社会ではリスクが刻々と変化する
 - ー精緻なリスク分類、正確な概念の定義をしても、必ずそこからこぼれ落ちる領域（境界、隙間）が存在。そこにリスクが存在する。
→ステークホルダーの目でリスクを考える

- コンダクトリスク

- 法令などが未整備であるが、①社会規範に反する行為、②商習慣や市場慣行に反する行為、③利用者（消費者）の視点の欠如した行為などによって、企業価値が大きく毀損されるもの
社会の期待や信頼にこたえられなかった場合に顕在化する
- コンダクトリスクを生じさせる要因
理念、倫理なき収益プレッシャー、長期的視点の欠如

- レピュテーション・リスク

- ステークホルダーによる評価が低下して企業価値が毀損するリスク
- レピュテーション・リスクの現実化（=企業ブランドの毀損）によって、株価の低下、顧客離れ、有望な新人が入らない、有能な人材が流出する
- レピュテーションはあっという間に低下し、回復には長時間を要する

(3) フォワードルッキングな姿勢

- ・ コンプライアンスにおいて創造力と想像力を働かせる
- ・ 将来のリスクを想定する創造力
社会規範の変化を敏感に捉える
- ・ リアルな社会の実態や人に対する想像力

(4) ビジネスモデル、経営戦略とコンプライアンス・リスク管理の一体化

- ・ 組織的不正による不祥事は、経営戦略やビジネスモデルに内在したリスクが顕在化したもの。
背景に、厳しい経営環境、行き詰るビジネスモデル、収益構造上の問題、過度な収益プレッシャーが存在する
- ・ コンプライアンス・リスク管理は経営の根幹

3. 3 Lines of Defenseの強化

(1) 1線のリスクオーナーシップ醸成

- ・「コンプライアンス係」の仕事から「じぶん事」へ

(2) 2線の牽制と支援

- ・ 1線と対話しているか、1線に遠慮していないか
- ・ 1線の「じぶん事化」をサポートしているか

(3) 3線の監査

- ・ 形式チェックと不備指摘監査にとどまっていないか
- ・ 新たなリスク、環境変化を認識しているか
- ・ 人材確保、育成はできているか

4. ミドルマネジメントの役割発揮

(1) 役割は何か

(2) ミドルマネジメントは忙しすぎる？

(3) プレイヤーとしての優秀さ≠マネジメントとしての適性

(4) ミドルマネジメントの育成

5. テクノロジーの活用

(1) チェック体制のシステム化、DXの活用

(2) AIの活用と課題

(3) データ絶対視の危険性

6. 内部通報制度の活用

(1) なぜ内部通報制度は利用されないのか

- ・ ハラスメント以外の内部通報が少ない
制度に対する信頼性の観点だけでなく、内部通報による費用 (cost) と便益 (benefit) の比較により、内部通報による周囲との軋轢等を回避する選択をしがち
- ・ 完璧な解決策はないが、内部通報へのポジティブ評価は一つの策

(2) アラームの活用

- ・ 個別通報調査だけでなく、
 - ー現場の生の声・本音やコミュニケーション不全の情報をつかむ
 - ー公式な倫理システムと非公式な組織文化、暗黙な価値観との違いをつかむ
- ・ 通報・相談をためらわない企業文化の醸成←少ない通報自体がアラーム

7. 企業文化への着目

(1) サイロの打破

- ・ マインドセットの問題
- ・ 形式的権限論から健全な領空侵犯へ

(2) ダイバーシティ&インクルージョン

- ・ 属性だけでないダイバーシティ
- ・ 多様な価値観、視点、発想を持つ人材の必要性
- ・ 異論、議論、対話を歓迎する
- ・ 受容・寛容さと好奇心、オープンマインド

(3) 組織の心理的安全性を高める

- ・ 心理的安全性と、「甘やかし」とする誤解
- ・ 「チーム内で、他のメンバーが自分の発言に対して罰したり拒絶したりしないと信頼を持てる状態」
 - ー メンバーによる自由な発言を確保するもの
 - ー 議論の歓迎
 - ー ネガティブ情報の報告推進
 - ー よりイノベータティブな組織へ

(4) Speak Up文化の醸成

- ・ 役職や立場にとらわれず、自分の意見を率直に述べる
上の言ったことにしたがえ、ではなく、全員が意見を述べる
チームや部署の垣根を超える、そのためには関心を持つ
- ・ 信頼をベースに協働する文化に

8. インテグリティの実践

(1) 経営トップ、経営層に求められる「インテグリティ」

ドラッカー

『現代の経営 (The Practice of Management) 上・下』 (ダイヤモンド社)

- ・ 「経営管理者にとって決定的に重要なものは、教育やスキルではない。それは真摯さ (インテグリティ) である」 (下巻262頁)
- ・ インテグリティが欠如する人の例示として以下の趣旨をあげる
 - ・ 人の強みではなく、弱みに焦点を合わせる者
 - ・ 皮肉家
 - ・ 「何が正しいか」よりも「誰が正しいか」に関心をもつ者
 - ・ 真摯さよりも頭脳を重視する者
 - ・ 有能な部下を恐れる者
 - ・ 自らの仕事に高い基準を定めない者
- ・ 「真摯さ (インテグリティ) に欠ける者は、いかに知識があり、才気があり、仕事ができようとも、組織を腐敗させる」 (上巻218～219頁)

(2) リーダーと企業文化が育むインテグリティ

- ・ インテグリティをもつリーダー、健全な企業文化が、メンバーのインテグリティを育む
- ・ インテグリティ実践のヒント
Robert Chestnut: "How to Build a Company That (Actually) Values Integrity"
(Harvard Business Review, July 30, 2020)
 - ①リーダー自身が実例をもってインテグリティを示せ
 - ②自社自身で倫理規定を策定せよ
 - ③リーダー自らが従業員と議論することを拒むなせよ
 - ④ホットラインを社内に周知せよ
 - ⑤違反行為の調査結果を公表せよ
 - ⑥取組みを繰り返せ

IV 監査役等によるガバナンス

1. 経営陣のコミットメント (Tone at the Top)
2. ステークホルダーの目でリスクを見る
3. 企業文化からコンプライアンスをみる
4. ダイバーシティと心理的安全性
5. インテグリティの実践
6. コンプライアンスはサステナブルな成長の基盤