

第 222 回 監査実務研究会

日 時 12月20日(木) 14時～17時

場 所 文京区民センター3階 3-C会議室

テーマ 企業風土と監査役の役割(コンプライアンス・プログラムを通して)

問題提起者 (株)極楽湯 常勤監査役 山田 貞一

コーディネータ 元(株)湖池屋 常勤監査役 星 一雄

近時、企業風土に問題があると指摘される不祥事が多く発生している。

企業風土は、内部統制システムのように事業規模や事業内容により違っているものではあるが、さらに事業環境や社会の変化により変わってゆかなければならなくなったのではないか。

従来の企業風土の概念を今一度、問い直し、監査役は何ができるのか考察する。

※よく総務人事系コンサルで用いる、組織風土や組織文化の議論とは別に、監査役が検討すべき論点に絞って考察します。

企業風土と監査役の役割 (コンプライアンス・プログラムを通して)

1. 企業風土とは
2. 事業環境(統制環境)との関係
3. 法制及び社会的要請の変化
4. 内部統制(会社法)と企業風土
5. 日本の組織構成員の特性と組織不正の関係
6. コンプライアンス・プログラムとの関係
7. おわりに

1. 企業風土とは

1.1 企業風土(1)

企業風土は、企業としての時間を経る中で社員の中に培われる共通する物の考え方や行動パターンといふことができ、当然のことながら長い歴史のある会社ほどはっきりしたものがある。歴史のある会社では、風土は全社員にしっかり染み付いている、といってもよいくらいである。これは入社して間もない社員にもかなり当てはまる場合が多いので、面白いことではある。

一方、歴史の浅い会社でも、またそれなりの風土があり、これはこれで無視できない。では、企業により異なる企業風土と経営課題とはどう関係するだろうか。

(日本総研 コラム「研究員のココロ」宮地恵美子)

・ ベンチャーA社の場合

歴史の浅いベンチャーともいえる A 社は、新しい企業らしく、社員の年齢構成も若く、会議の席でも前向きな意見が多く出る。このような企業では、企業を成長させるにあたって企業風土が問題になることはあまりないように思われる。様々なアイデアが出る、決断が早い、など、成長し落ち着いてしまった企業にはない、若々しい風土がある反面、緻密さやチェック機能が甘いという面がある。近年ではコンプライアンスに対して非常にシビアになってきているが、成長志向が強いがゆえに、今のままの風土では将来何らかの危機が発生する危険性がある。

成長志向に対し、緻密にチェックするという考え方は、どちらかというと相対する部分があり、わかってはいるがどうしてもチェックが後回しになってしまうところがある。「まずはやってみよう」という姿勢は非常に好ましいが、押さえるべきところがどうも手薄になってしまう。前向きな風土のよさを生かすことと、スピードを落とさずにチェックできる体制とを共存させていくことが現在の最大課題となっている。

事例：コインチェック（仮想通貨 580 億流出事件）

ゼンショー（すき家 大量閉店事件）

M社（M&A チケットキャンプによる商標違反）

・ 歴史のある B 社の場合

歴史ある会社では、A 社のような活動的な風土を保ち続けている場合は少なく、どうしても保守的になってくる。B 社は自他共に認める「石橋をたたいて渡る(もしくは渡らない)」風土の会社である。この風土のおかげでバブルの影響も受けず、現在でも業績に不安はあまりない。成長戦略を描くことが急務になっているわけではないのだが、将来を見据えれば今のままの保守的風土ではまずい、と考えている。

B 社の場合、本業においては「まずはやってみよう」という発想は実際効果的ではないため、今後新しい事業の柱を作る際には、社外の知恵や人材の積極投入が一つの解決策になると考えられる。

・ 非常に歴史のある C 社の場合

C 社は「超」がつくといいほど歴史のある会社であるが、その長い歴史の中、成功と成長、あるいは挫折を経て、「頼りあう」といえる風土が作られた。「頼りあう」というと、もちろんよい面もあるが、C 社の場合「決断者が誰かわからない」という現状になってしま

っている。結局現場任せ、巨大な組織の中で現場が右往左往してしまっている。

以前、平社員が背中に、課長→部長→常務→専務→社長と何人も背負い、社長から順に下の職階に「頼んだぞ」と言ったり、「だめじゃないか！」と叱咤する、という転職のコマーシャルが放映されたのをご覧になった方も多いと思うが、それに近い状況である。C社では、会議が多く会議の出席者も多く時間も長い、書類・報告物類は膨大、指示は「頼むよ」といったもの、等々一番下の社員は本当につぶれそうになっている。

これでは課題の解決といっても、この風土を何とかしなければ無理である。そのため、C社では企業風土改革を経営改革の最大テーマとして最優先で取り組んでいる。

事例：一連の検査不正及び数値改ざん（日産、三菱自動車、川崎重工・他）

企業風土を生かした経営

人の性格と同様、完璧な風土というものはありえないだろう。敵無しといってもよいトヨタの風土は、外から見ると「真面目」で「そつない」ような感じがある。これに対しホンダは「新し物好き」といっていいような風土に見えるが、両社とも企業風土を生かした経営を実践している点では共通している。

トヨタはそのホームページの中で、コンプライアンスの考え方を示すにあたり、トヨタ独自の3点の企業風土を挙げている。また、ホンダではトップメッセージの次のページに、ホンダの企業風土をまずあげており、両社とも企業風土をいかに重要視しているかがうかがわれる。

企業分析や最新の戦略策定の理論については、様々な書籍が出版され、コンサルタントが行わなくても、それら指南書を元に社内で行うことが現在は十分可能になってきている。しかし、それらの指南書も戦略実行に当たっての企業風土の取り扱いについてはあまり触れていないように思う。

1.2 企業風土（2）

企業風土とは、組織のメンバーが共有する価値観や信念、思考プロセス、これらに基づく行動などのこと。

共有することによる効果例

- ・価値観が共有できていることで、組織メンバー間のコミュニケーションが容易になり、更には意思決定のすり合わせが容易になる。
- ・信念が共有できることで、個々のメンバーのモチベーションが、より強固に維持される。

（斎藤裕一）

1.3 近時、企業風土はマネジメントの対象になっている。

- ・企業風土は、進むべき方向性の共有度合いと風通しの度合いで分類することができる。

- ・企業風土は、その企業が大切にしたい価値観を基に、価値観を体現した行動を繰り返すことによって醸成される。

※企業風土と類似語の概念である企業文化は、様々な行動や思考の結果として、意識的に形成されるものに対し、企業風土は無意識のうちに自然とできあがるものと考えられる。

企業風土のマトリクス

↑ 理念に基づく実行	↑ 戦略活性度	組織活性度→
金太郎飴 明確な理念・戦略を忠実に実行することが求められている風土。 ワンマン経営が典型的	いきいき 経営理念に共鳴した個人が集合し新しいことに挑戦する風土 成長意欲が強く、環境対応力に優れ、事業向上を生み出す。	
大企業病 手続き的に管理主義で運営されている風土。 勢いを失くした企業	仲良しクラブ 自由闊達だが企業目標達成に向かっていない風土 組織の力が発揮されにくい	
↓ 方向性喪失	← 管理主義	→ 自由闊達

【山田の信条】

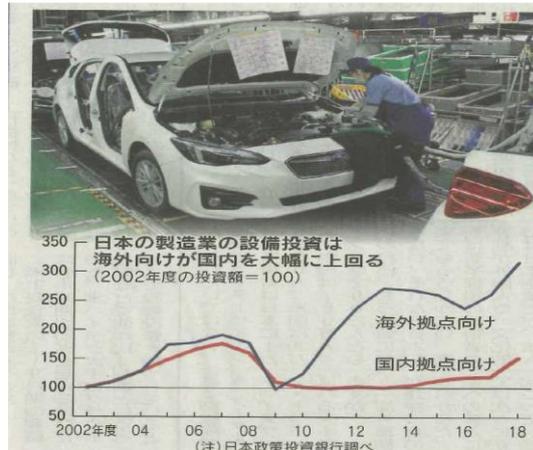
監査役としての業務監査、ガバナンス及びコンプライアンスへの取り組みに関する助言・具申を通じて、健全な企業風土の醸成と成長に貢献したい。
経営（執行）取り組みも含め、自社の位置づけと企業風土を客観的に分析し、リスク要因をチェックし具申する。

2.事業環境（統制環境）との関係

日経新聞 2018.11.11

「衰える工場」品質不正招く

品質検査不正の続出で調査委員会報告から、一つの共通点が浮かび上がる。
設備の老朽化と人手不足で「衰える工場」という現実



設備・人材への投資後回し

「建物や空調機の老朽化で燃費・排ガス検査の際に湿度の基本を満たせず、検査員がドアに目張りし、電気ポットの蒸気で調整していた」(スバル)

「アルミの検査不適合品を合格と偽って出荷したのは、再検査のため保管スペースが1日で埋まってしまうため」(三菱マテリアルグループ)

各社は老朽化した設備で検査を続けていた。約10万台のリコールに発展したスバルの群馬製作所の検査建屋は1960年代に建てられた。日産の栃木工場の排ガス検査室の空調機も77年に設置されていた。

改修に改修重ね

日産は連結売上高のうち6割、スバルは7割を海外で稼ぐ。

稼ぎ頭の海外を中心に新規投資を振り向ける一方、国内工場は改修に改修を重ねて運用してきた。

人への投資もおろそかになっていた。日産は経営危機に陥った99年以降、カルロス・ゴーン会長の指揮下でリストラを断行し、「国内技術者が人手不足に陥った」(報告書) 人手が足りず、納期に間に合わせるために不正を繰り返す。KYBの検査員は延べ8人、一時は1人で作業にあたっていた。

「基準に満たない製品を分解して正しくするために5時間かかる」(ナカバヤシマシナリーの広門茂喜社長) が人的な余裕がなく改ざんに走った。

日本の製造業は国内上場を「マザー工場」と位置付け、現場の“カイゼン”で生産効率を徹底的に高めて海外工場にノウハウを移転してきた。だが、労務コストの安い新興国に最新鋭工場ができると国内の競争力が低下。ベンチマークの海外工場と比べられ、国内生産が消える危機が現場に芽生え始めた。

納期守るために

日産は各国の工場の生産能力や労務コスト等を比較し、生産拠点を決める。「マーチ」の製造を追浜（おっぱま）工場（神奈川県横須賀市）からタイ工場に移した際は、余剰となった技術者の多くが海外に派遣された。

17年10月にアルミ製部材のデータ改ざんが発覚した神戸製鋼所も同様だ、ある従業員は「売上が低下すると工場が操業停止に追い込まれる恐れがあった」と証言している。

海外でも15年にフォルクスワーゲンで排ガスデータ改ざんが発覚した。だが「欧米では経営層が不正を指示するケースが多いが、日本企業は現場が付度した結果、不正に発展することが多い」（デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー プリボスト真由美）

カイゼンの名の下、問題の解決を現場に任せてきた日本企業。各社の報告書でもコストや納期を守るために、現場の判断で不正に手を染めたケースが目立つ。

コスト削減を掲げるだけで現場のひずみに目をつぶり、不正に追い込んだ経営の責任は重い。

3. 法制及び社会的要請の変化

会社法

- フェアディスクロージャー
- 消費者契約法改正

金商法

- ・ 有価証券報告書
 - 開示内容の改正：非財務情報の開示の充実
- ・ 会計基準
 - 資産の計上方法（のれん償却、減損、進行基準）
- ・ 労働法改正
 - 長時間労働対策の強化（安全配慮義務）
 - セクハラ、パワハラ対策（会社の義務になる）
- ・ 取引所
 - コーポレート・ガバナンスコードへの対応
- ・ ESG
 - 株主・投資家対応

郷原信郎

⇒過去にええられていた社会的要請にええられなくなる。

「環境変化への不適応」としての不祥事

☛それぞれの法律に対する社内の認知や取り組める風土があるのか？

それまで、合法であったことが、その日から違法になる

償却基準の変化により資産が負債になり、収益認識の変化により利益が損失になる。

それを逃れるために、つけ回しや、循環取引、M&A等の不正な手法で、その場を凌ぐ。(オリンパス、東芝、)

4. 内部統制（会社法）と企業風土

～健全な企業風土の醸成への取り組み～

4.1 内部統制と企業風土

- ・内部統制を強化する分だけ、労力（手間）とお金が掛かる。
- ・統制環境は内部統制の基盤
- ・統制環境が良好であればリスクが軽減される。

故に、良好な企業風土の醸成は経費の節減、経営資源の有効化に繋がる。

4.2 企業風土＝企業理念の再認識

和知 孝（テルモ代表取締役会長）「人を大切にして人を動かす」東洋経済新聞社

「顧客志向」の再認識 … 「顧客志向」が社会的な使命感へと繋がる。

顧客のためを考え、それを通じて社会に貢献する。

「社会的な貢献をするという使命感」が企業にとっても、そこで働く人にとっても最高の目的であり、企業風土の中核をなすものだと考えます。

「顧客志向」こそ、人にとっても企業にとっても成長の糧となる。

誇りを持ち仕事の質を上げる。

4.3 「企業風土」を醸成する大元は「事業」ある

事業を通じて、お客様に価値を提供する。

その対価を得て収益を上げる。

事業の仕組みを維持して、法人を維持する。

事業を進める中での行動や思考により、無意識に形成される価値観や行動様式が「企業風土」だと考えられる。

4.4 トップの犯罪を誘発する企業風土 (参考)

近年の社員の意識

「企業とは、そこに属して生活の糧を得る場であり、自分のやりたいことをやる。一方で成果主義の導入などで、業績査定が厳しくなっている。会社に対する帰属意識と精神的ゆとりを失った社員に逃げ場はなく、不平不満の塊となり、内部告発する社員がいつ出てもおかしくない状態。」

4.5 企業理念と企業風土 (参考)

「他社を凌駕するスピード感と全体経営が必要となる」

荒川 詔四 (ブリヂストン会長 日経新聞 2012)

(経営) スピード感を高めるためには、全社員が同じ方向性を共有する企業理念が欠かせない。

組織全体の整合性と戦略性を備えるために、以前は縦割りで市場の声が届きにくかったが、3部門で構成する組織に改めた。

グローバル経営のベースとなる考え方は「基本・原則」を死守し、正面から問題に向き合う「覚悟と知恵」を持つ、そして「土俵を変える」こと。

5. 日本の組織構成員の特性と組織不正の関係

神戸大学大学院経営学研究科 上林教室 興三野研究室 現代経営学専攻
2013年ワーキングペーパーより

【目的】

日本の組織(構成員)の規範の特性と日本における組織不正との関係明らかにする

⇒ 日本の一般的な会社員の判断(基準)の特徴と組織不正との関係

【前提】

組織の価値観や規範、組織文化に非倫理性がなく、環境に適応できていたとしても、組織不正が起こる可能性がある。

日本人の「単一性」は非常に高いため、日本の組織(人)の規範の特性には高い共通性がある。

【結論】

日本人の価値規範である「他者にとっての自己のあり方」が組織の構成員に影響することによって組織不正が起こる

組織構成員が想定している「他者」の範囲の狭さによって

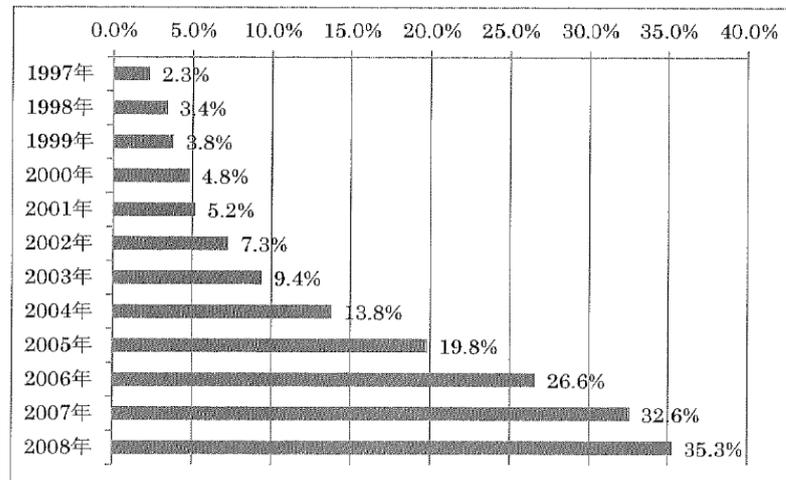
組織不正が起こる

日本の組織はなぜ不正を起こすのか

日本企業の理念と行動の矛盾

日本監査役協会（2009）の企業監査役アンケート調査によると、1997年以降に不祥事が発生したことがあるという会社が全体の53%と高い発生率を示し、重大でないものを除いた場合でも発生率は36%にのぼるとの報告がされている。必ずしも不祥事そのものが大幅に増加しているとは言えない点に注意は必要だが、少なくとも一部の特異な企業のみが不祥事を起こしているわけではない。

図表 1-1 不祥事発生企業の不祥事の発生時期



出所 企業不祥事の防止と監査役 月刊監査役 No.562 臨時増刊

一方で、「社会、人類の幸福、文化の創造、世界の繁栄に貢献する」などの周囲との共生を理念として掲げている日本企業は、全体の70%以上と非常に多い一方で、アメリカでは「株主の利益追求」や「自社の利益」を企業理念として掲げている企業が多いことが指摘されている。

社会に対する配慮を日本の企業がアメリカより重視していることは明らかである。実際、2回の大きな不祥事を起こした雪印グループの2社も社会への貢献を社是としていた。

組織不正を起こす組織の特性（過去の文献より）

組織不正を起こす組織の特性

これらの特性を持つ組織では、組織から受ける影響によって、どのような組織（構成因子）でも不正を起こしやすいという。

<組織不正因子>

- ・役割認識の強さ
- ・外集団認識の欠如
- ・組織全体見通しの低下（情報交換のなさ）
- ・公正観の低下（社会的ルール、不正認識の低下）
- ・内集団志向の強さ
- ・属人的組織風土

問題を把握し解決するにあたって「事柄」についての認知処理の比重が軽く
「人」についての認知処理の比重が重い風土。

- ・派閥的行動
- ・組織文化の硬直化
- ・道徳的リーダーシップが弱い
- ・職場における信頼がない

※組織（人）が不正を起こしやすい組織特性は、組織（人）によって形成されると
いう矛盾の発生

組織不正の原点（狙い）

日本の組織（人）が何をもって“正しい”と判断する傾向にあるのか

日本の企業管理者の倫理的意識決定にもっとも影響を及ぼすもの

- ・日本は「会社の方針・社風」
- ・米国は「自分の良心」

（中野千秋 実証研究：企業管理者の倫理観に関する日米比較 1995）

この組織（人）の倫理的な価値判断基準が、不正を起こす組織特性を生む

日本の子供への教え方

日米の母親は、自分の子どもが望ましくないことをしたときにどのようにして止め
させるのか

	日本	米国
止めさせるための “エサ”	将来のマイナス要因 (止めないと病気になるよ)	ご褒美 (止めたら本を読んであげる)
止めさせるべき理 由の説明の仕方	人の気持ちを傷つけないこと (食べないと農家の人が悲しむわよ)	特に理由はなし 親やその他の権威にかけて制止

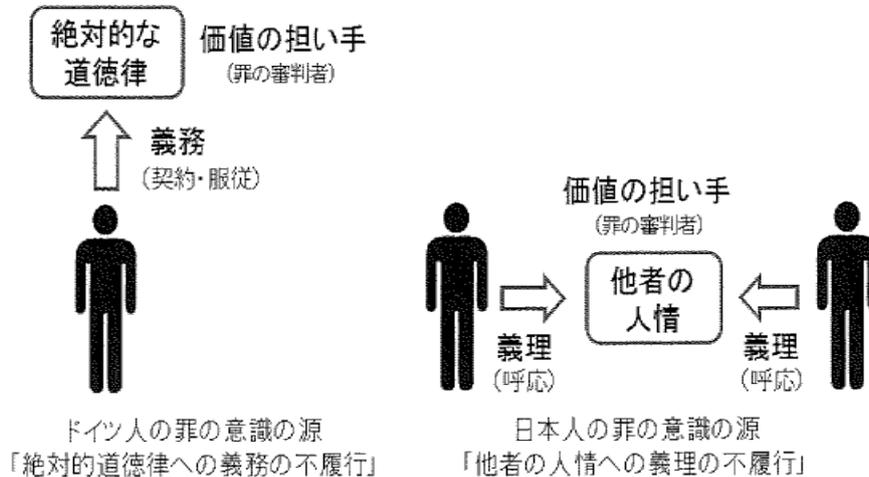
☛日本は、将来の自己や他者との関係に基づいて制止

☛米国は、親やその他の権威に基づいて制止

日本人の罪の意識の持ち方

ドイツ人と日本人は何に対して罪を感じるか

図表 3-1 ドイツ人と日本人の罪の意識の構造



- ☛ 日本人は、他者の人情（思い・気持ち）に呼応できないという「**他者にとってのあ
るべき自己**」に反すること
- ☛ ドイツ人は、自己の中心に「あるべき自己」に反すること

日本人の「規範の構造」の特徴

「他者にとっての自己のあり方」という関係性を主体とする規範の特徴

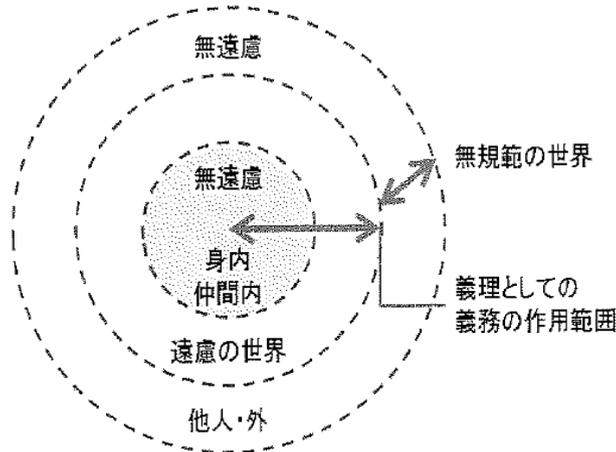
「小集団（身内）志向」

- ・ 集団を形成しない（他者がいない）と規範が生成できない
⇒ 社会的行為の**最小単位は「一個人」**でなく「**一関係**」
- ・ 「他者にとっての自己のあり方」は常に変化するため規範が非明示的になる
⇒ 相手との規範を理解するためには、少人数の人間との長いつきあいが必要
（小集団を形成しやすい）
- ・ 関係が長い相手との規範を優先する（規範の濃度）
⇒ 身内の優先
- ・ 規範の範囲が有限
⇒ 無関係の相手とは規範が非成立（パブリック意識の欠如）

「役割の無限定性」

⇒人に対する義務であるため、役割は無限定になる

図表 3-2 日本人の規範の範囲



出所 土居 (1971) をもとに筆者が作成

組織（人）の特性

実際、組織（人）は、自己の所属部署やチーム（小集団）を顧客や社会全体より重要視して仕事をしている。

質問：会社などの組織の一員として仕事をする際に、最も重要だと考えている相手は誰か？

	回答数	%
全体	300	100.0
家族やプライベートの仲間	78	26.0
会社における自分の所属部署・チーム	145	48.3
会社全体	41	13.7
顧客、取引先、地域社会等の利害関係者	30	10.0
国	3	1.0
会社を超えた同じ職種の集団	3	1.0

研究室調査 20～50代 正社員 300名（性別・年齢均等割付）

組織における正当な関係

多くの種類の「他者との関係」がある中で、どのような関係がある他者を組織において正当と評価しているのか

「我々日本人は」と言う場合の「我々」とは

どのような人を指していますか？

例) 昨日、日本国籍を取得したマイケルという人は、この我々に含まれますか？

組織における正当な関係

ドイツ人が「我々キリスト教徒は」と述べる場合、日本人であってもキリスト教に入信ないし改宗した者は、もはや異端者ではなくなり「我々」への加入を認められる。「我々」を構成している一人一人の「我」がどうあるかで「我々」の中に入るかどうかが決まる。

外国出身の人はいかに長時間にわたって日本国籍を所有していても、「我々日本人は」の「我々」の中に入れてもらえない。

「我々日本人」の「我々」は、先祖より私たちのものになっている血縁的な「生き方」のようなものが内包されており、「生き方」であるため、食べ物に対する習慣の同一性なども含まれる。

組織（人）の正当性＝血縁史的な生き方の同一性

組織における正当な関係

- ・機能や役割などの、個人の属性としての「資格」でなく、一族郎党的な関係性を保てる「場」の共有をしている者（中根千枝 「タテ社会の人間関係～単一社会の倫理～ 1967」
- ・「家」意識や「村」意識に共通に見られた関係の永続性がある者（岩田龍子「日本の経営の編成原理」 1977）



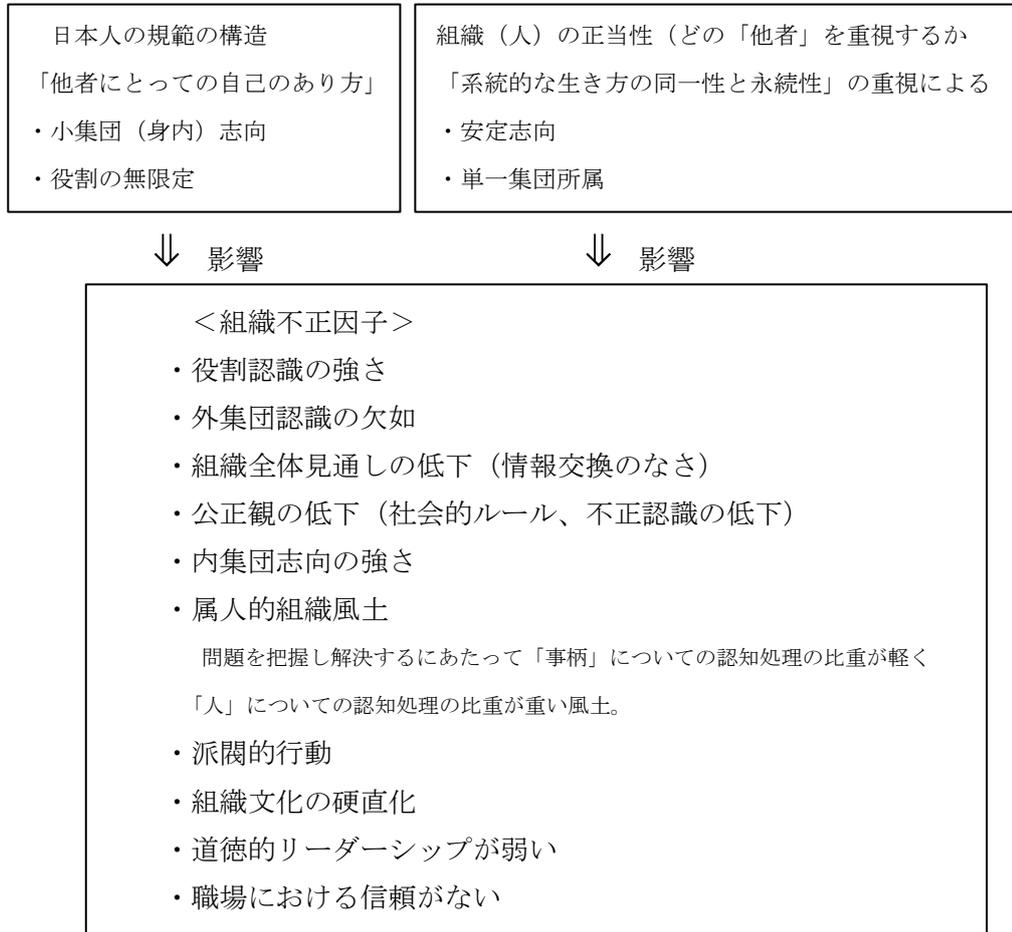
組織構成員の個々の認識や、集団への帰属の事実でなく、一族郎党のような「系統的な生き方の同一性と永続性」をもつ他者を正当なメンバーと判断している。



組織構成員の、永続的關係を維持するための「安定志向」と、自己の正当性を保つため継続的な「単一集団所属」を促進する。

組織（人）の特性が組織に及ぼす影響と組織不正の関係

関係性を主体とする規範を持つ組織（人）の特性が、組織不正要因に影響を与えている。



組織（人）の特性が組織に及ぼす影響と組織不正の関係

小集団（身内）志向を利用した組織の特性（岩田龍子「日本の経営の編成原理」 1977）

- ・小集団を中心とした単一集団所属が構成員のネットワーク範囲を非常に狭くする

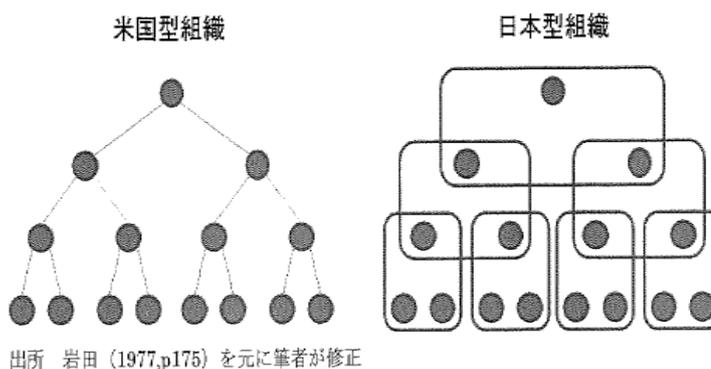
⇒異なる規範の無知、身内規範の優先が「外集団認識の欠如」「公正観の低下」につながる

- ・小集団の連鎖体構造が、系列的なタテへのつながりはあるが、ヨコへのつながりをなくす

⇒「系列（派閥）」に別れやすく「ヨコへの情報の流れが希薄」になりやすい

- ・競争が同列の小集団単位になる
- ⇒組織の統制が弱いと、下位の集団間競争に対して不利な命令は受け入れられ
づらく身内優先による「公正観の低下」、組織の「全体的見通しの低下」につ
ながる

図表 5-2 個人主体の米国型組織と小集団主体の日本型組織



永続的關係を維持するために「安定志向」による変化の回避

- ・集団との関係や、その集団内部の関係性が破壊されることは、自己の正当性の担保という意味において最も避けるべきことになる
- ⇒集団内部の関係性が壊れるような急激な変化の回避が「組織の硬直化」に繋がる

もう一つの正当化として、組織内の地位や所属集団の序列が 人間的価値を表す

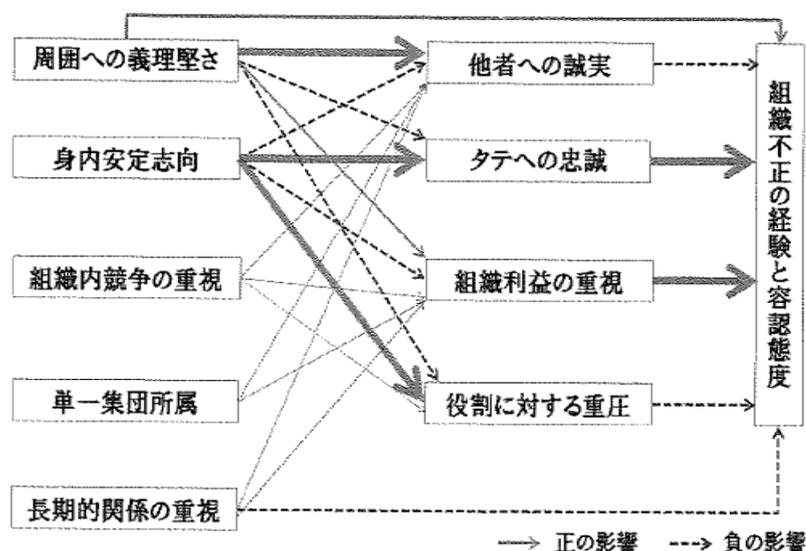
- ・各小集団が組織との関係の長さにおいて、同等の正当性を持つメンバーで構成されるため
- 組織内での正当性を示すために、各小集団による社内競争を誘発する
- ⇒顧客などとの取引が組織内での自己の正当性を示すための手段となりやすく「内集団志向」「公正観の低下」につながる

人への義務による役割意識の強化

- ・人との関係に対して役割と義務を負うことである
- 「属人志向」につながるほか、相手を裏切れないという意味の「役割認識」が強くなる。

※アンケート調査の数値（傾向）を因子分析（プロマックス回転）で特性や関係性を導き出した結果

組織不正因子は、4因子であることが確認された



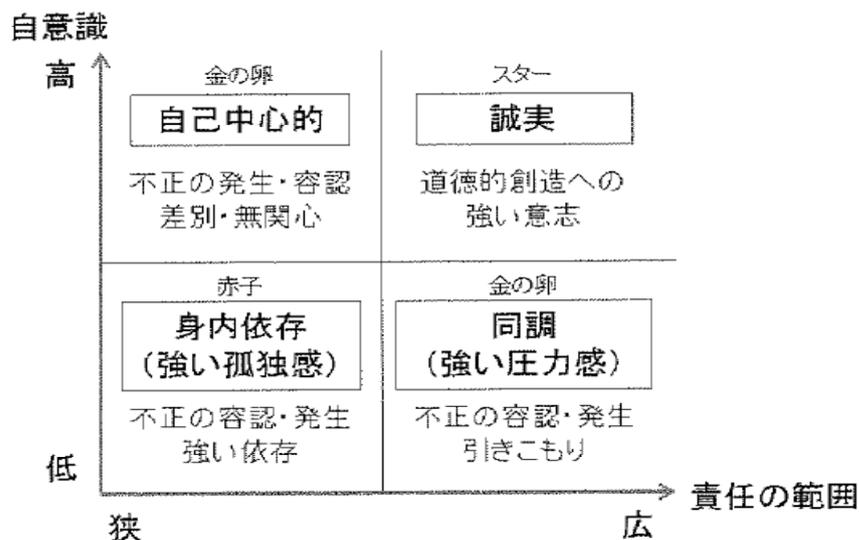
- ・ タテへの忠誠：
物事の本質を理論性ではなく人によって判断する思考
- ・ 組織利益の重視：
組織の利益に目を奪われ、それ以外の社会にどのような影響を及ぼすのかの洞察力に欠けている
- ・ 役割に対する重圧：
与えられた役割に対して組織（人）が重圧を感じている状況
- ・ 他者への忠実：
組織内外の関係している人を大切にしようとする志向

この中では、関係性規範因子も組織不正因子を抑制する影響があることも確認された。

組織不正因子の分析に使用したアンケートと構造

		1	2	3	4	5
周囲への義理	あなたの会社の人は、人の恩を大切にする。	.629	.095	.019	.025	-.162
	あなたの会社の人は、人への思いやりがあり、気遣いができる人が多い。	.767	.005	.000	.067	-.086
	同僚などが困っているときには、自分の仕事と関係なくても助けてあげる人が多い。	.757	-.091	.024	-.130	.192
	あなたの会社の人は、人の好意に対する返礼は必ず行う。	.697	.024	.119	.122	-.116
	あなたの会社の人は、義理堅く律儀な人が多い。	.666	.126	-.068	.099	.034
	あなたの会社の人は、人との関係をとても大事にしている。	.665	.118	-.055	.084	-.124
	たとえその人がしたことでもなく、関与している仕事で何かあった場合、責任を感じる人が多いと思う。	.605	-.109	.078	.004	.103
	特に指示されていないにもかかわらず、同僚や部下の仕事を手伝う人が多い。	.600	-.206	-.004	-.131	.217
身内安定志向	たとえ実力があっても、部下がこれまでの上司を飛び越して昇進するようなことは好まない人が多い。	-.017	-.696	-.094	-.134	.054
	上司への反論はそれが正論であっても、口答えとして受け取られると考えている人が多い。	-.075	.664	.159	-.129	-.058
	波風をたてる発言や行動は敬遠する人が多い。	.044	.657	-.021	.103	-.068
	これまでの秩序を乱したり、急激な変化を必要とするようなことを主張する人は、それがたとえ正しくとも疎まれていく。	-.019	.602	.023	.112	-.004
	あなたの会社の人は、序列意識が強い方である。	.018	-.595	.059	.006	.080
	どちらかといえば、能力がある人よりも昔からつき合いのある人を、優先してしまう人が多い。	-.082	.566	-.070	.070	.105
	職務内容や役割分担について、詳細に規定され、指示されなければ動かない人が多い。	-.229	.554	.065	-.089	-.014
	新しい人よりも、これまでの関係が深い人を大切にしている人が多い。	.175	.530	-.100	.104	-.049
組織内競争の重視	社会や会社への前慮よりも、お世話になっている同僚や上司への配慮を優先している人が多い。	.189	.491	.072	-.250	.280
	社内の競争を勝ち抜くことが何より重要だと考えている人が多い。	-.046	-.057	.837	.034	.062
	昇進することを重要視している人が多い。	-.075	.029	.641	.132	-.054
長期的関係の重視	社内の他部署や他チームには負けられないという意識が強い人が多い。	.210	.020	.508	-.042	-.057
	可能であるならば、今の会社や職場で働き続けたいと考えている人が多い。	.108	-.064	.078	.744	-.115
単一集団所属	会社に不満はあっても、真剣に転職を考えている人は少ない。	.076	.233	-.018	.431	.186
	今の会社でしか働いたことがない人が多い。	-.116	-.109	-.036	.328	-.585
		-.018	.055	-.017	.075	.495
α係数		0.836	0.835	0.876	0.649	0.605

責任を遂行する意志と責任範囲の関係



【結論】

「日本の組織（人）が何をもって“正しい”を認識するのか」



自己との「系統的な生き方の同一性と永続性」を持つ関係にある
「他者」への心情（思い・気持ち）に応えることをもって“正しい”
と判断する傾向にある（関係性を主体とする規範）



組織（人）のこの規範における「他者にとっての自己のあり方」の「他者」
の範囲の狭さによって組織不正が起こる
「三方よし」という教えは教える必要があったから存在する。

7. コンプライアンス・プログラムとの関係

12月17日 監査セミナー 明治大学法学部教授 柿崎 環「米国における改訂版ERMが
もたらす コーポレート・ガバナンスへの影響と我が国への示唆」より

訴追（高額罰金回避）リスク対策として

米国 司法省によるコンプライアンス・プログラムの活用と訴追延期合意

- ・ 1950年代：反トラスト法違反に対する高額罰金刑を回避するための法令順守
体制整備
- ・ 1987年連邦量刑ガイドライン策定 → 1991年 組織犯罪に対する部分が追
加

⇒企業犯罪に課される高額な罰金刑について、裁判所は一定のコンプライア
ンス・プログラムを備えた企業には、量刑上の軽減を認める基準を設定

「違法行為の防止・予防」

(2004年)



「違法行為の早期発見・報告・

是正プロセスの強化」2010年

・ コンプライアンス・プログラムに必要とされる具体的な要素

①時期を得た自主的報告 ②徹底した調査強力 ③是正措置の導入

⇒企業は将来の訴訟リスクに備え、企業内の情報ラインの透明化を図り、不正発
見時の迅速な対応と改善を確保するコンプライアンス体制の整備を促進

独占禁止法、競争法の対象だが

本来は独占禁止法違反リスクに対する取り組み（計画）なのだが、近時の企業（組織）不正への対応に役立つのではないかと考える。

コンプライアンス・プログラムの考え方は、普段の主体的な不祥事予防及び組織内意識向上に加え、不祥事発生の際の「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」（日本取引自主規制法人）に通じるものがある。

また、株主代表訴訟に対しても内部統制システムの整備状況とともに裁判での判断材料にできるのではないかと考える。

「治に居て、乱を忘れず」

不祥事は起こるものであるならば、平穏で順調な時であっても、万が一の時のための用意・心構えを怠ってはいけない。というように

柿崎先生は、不祥事が起こる前から、会社の規模、経営資源に応じたコンプライアンス・プログラムを構築すべきとお考えでした。

まだ、日本では馴染みがないため、大上段にコンプライアンス・プログラムを叫ぶより、基礎科学研究のように、業務の合間や隙間に入れていって、各種定期会議の中の報告項目や、社内報等に掲載するなど、機会を作る等、手間と時間を極力かけず（こつこつ）確実に継続することで、執行にも受け入れられるものではないかと考える。

実際、弊社では経営会議の中で、コンプライアンス室長（警視庁出身で上野警察署長・他歴任）と監査役の発言の機会が与えられており、その中では指摘事項だけでなく、法令やリスク対応に関する意見や提言をしている。また、監査役往査もコンプライアンス室長と同行し現場社員とミーティングの際、レクチャーを行っている。

企業風土の醸成の意味でも、社外の指摘や意見を取り入れる機会になる。

この取り組みの年度計画及び記録を残すことにより、執行の理解を得ると共に有事の際には、コンプライアンス体制（取組み）の証左になると考える。

【因みに】改訂版ERMの5つの構成要素

①ガバナンスとカルチャー

両者ともERMの他すべての構成要素の基礎。ガバナンス… 取締役会の役割：戦略的なERMかを監督し、経営者による戦略と事業目的の達成を支援。

カルチャー・・・組織風土は、組織の意思決定に反映。監督責任を確保するための事業体の気風を醸成することの重要性を指摘。 事業にとって、コアバリュー（社是・理念？）にコミットする望ましい組織風土をいかに醸成するかがポイント。

➤改訂ERMの意義・・・連邦規制に基づく規制当局の法執行によるコンプライアンス・プログラムの整備推進の限界を克服する取り組み・・・望ましい企業文化の醸成を適切なリスクマネジメントがパフォーマンスの向上、企業ミッションの実現、企業価値を高めるといふ経営者のマインドに訴求するアプローチを指向。

【参考】

反トラスト法

ア 米国の独占禁止法(反トラスト法)は、単一の法律ではなく、いくつかの法律の総称である。反トラスト法は、主に以下の3つの法律及びこれらの修正法から構成されている。

[1] シャーマン法(1890年制定)

[2] クレイトン法(1914年制定)

[3] 連邦取引委員会法(1914年制定)

シャーマン法は、カルテルなどの取引制限(Restraint of Trade)及び独占化行為(Monopolization)を禁止し、その違反に対する差止め、刑事罰等を規定している。クレイトン法は、シャーマン法違反の予防的規制を目的とし、競争を阻害する価格差別の禁止、不当な排他的条件付取引の禁止、企業結合の規制、3倍額損害賠償制度等について定めている。

連邦取引委員会法は、不公正な競争方法(Unfair Methods of Competition)及び不公正又は欺瞞的な行為又は慣行(Unfair or Deceptive Acts or Practices)を禁止しているほか、連邦取引委員会の権限、手続等を規定している。

なお、反トラスト3法と違反行為類型の関係については下表のとおりである。

イ このほか、ほとんどの州が、独自の反トラスト州法を制定している。

ERMとはエンタープライズ・リスクマネジメント (**Enterprise Risk Management**)の略称であり、その名の通り、リスクマネジメント活動に関する全社的な仕組みやプロセスのことを指します。全社的リスクマネジメント(管理)と呼ぶ場合もあります。

8. おわりに

これまでの資料で、日本の企業組織（社員）の特性が、良くも悪くも企業を成長させ、不正を生んでいる事実は概ね正しいように感じた。

日本の組織（人）の特性（仮説）は、古い研究もありすべてを受け入れるものではないものの、実際に「余人にもって代えがたい」人が多いことや「社内の常識は、世間の非常識」の言葉があるように、頷ける面も多くある。

また、この特性は極端に言えば天変地異や戦争でも起きない限り、変えることはできない。

ただし、特性としている「他者への関係性による規範」や「集団の中の自己（存立）」といった内向き思考（関心）を、如何にして外に向けることができるかがポイントになるのではないかと考える。

企業理念では、どの企業も社会に貢献することを謳っているが、自社の製品やサービスだけで常に、それを意識するのは難しいかもしれない。

顧客だけでなく社会を裏切ることのリスクを教育して行くことと、社外とのつながりを意識した制度（社会貢献）、例えばCSRやESGへの取り組みが、健全な企業風土の醸成の鍵になってゆくのではないかと考える。

監査役として、社外に向けた取組みも研究し、監査に役立てていきたい。

以上