

2016.11.22

「企業不祥事の早期発見と未然予防策」

SG 分科会 WG②

カナデン 杉山 通人

システムインテグレータ 眞田 宗興

極楽湯 山田 貞一

コーディネーター

中部東芝エンジニアリング 吉田 郁夫

「不祥事の兆候（端緒）をどう掴むか」

当グループは、監査役の実務において、自身の経験及び過去の事例から、「企業不祥事の早期発見と未然予防策」について、監査役は如何にあるべきかを検討した。

不祥事の兆候（端緒）を掴む上で、近時の不祥事例をもとに、その実効性や運用法等が課題になっている「アンケート調査」と「内部通報」を中心に、検証、考察することとした。

その理由として、第三者委員会報告等による指摘によれば、多くのケースで、社内風土に問題がある企業は、「不祥事（事件、事故）が起こるべくして起こっている。」

特に「アンケート調査」と「内部通報」は社内風土を掴む、有効な方策と考えられるが、執行側が実施するアンケート調査や内部通報制度は担当者の判断が情報のエスカレーションに大きく作用し、部門内や管掌役員までで隠蔽されたり、監査役および社外取締役、社外監査役まで報告がされないか、事後報告のようなケースが散見される。また、形式的な調査（質問内容等）で実効性が疑問視されることや、「内部通報」においては通報者保護等にも課題がある。

企業の取組みの現状と課題を整理してみた。

I. アンケート調査と内部通報の捉え方

【アンケート調査】

主体的取組み

企業（又は監査役）が自ら、調査し情報収集する。（但し）緊急、重要性の高いものは別として、その結果を、細かな事案まで直接、現場や執行に質すのではなく、俯瞰的に社内の風土を見ることにより、不祥事の兆候（端緒）を探る一助とする。

もっとも執行が実施したアンケートを監査役に情報共有されるような仕組みが必要。

【内部通報】

受動的取組み

内部統制監査の一環として、内部通報制度の社内体制構築や実効性の検証（評価）は必要と考える。

社内体制構築としては、受信者（社内・社外）、エスカレーション、通報者保護の体制がコンプライアンス及びコーポレートガバナンス・コードの要請に適っているか、また近時の不祥事案にてらして実効性をみることが求められる。

Ⅱ. 内部通報制度の企業の取組み状況

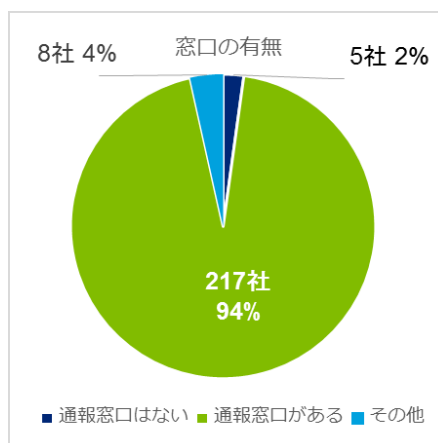
【内部通報制度の整備状況に関するアンケート調査】（要約）

デロイト トーマツ リスクサービス株式会社は、「内部通報制度の整備状況に関するアンケート調査」の結果を公表している。本調査は、2016年6月～7月に経営企画/総務/法務/内部監査/国際管理の担当者および内部通報サービスに関心のある企業の担当者を対象に行い、230社から有効回答を得た。

【集計結果概要】

1. 内部通報受付窓口の設置状況

ほとんどの企業が内部通報制度を有している



1-1. 内部通報窓口のない企業は2%（5社）のみで設置は浸透

2004年に成立。2006年に施行された公益通報者保護法により企業の内部通報制度の整備は進んだ

1-2. 外部窓口（弁護士等組織外のもの）は155社67%が設置済み

外部窓口の設置は日本企業に浸透しているものと思われる

外部受付窓口を有する企業のうち顧問弁護士に依頼する企業は95社（外部窓口設置企業の65%）であった

1-3. 海外からの通報を受ける窓口を設置済みの企業は60社50%であった

2. 通報件数

年間通報受信件数は 10 件未満が 72%で最多

2-1. 直近 1 年間の国内の通報受信件数は 10 件未満の企業が 149 社 72%で最多

50 件未満のまでで 190 社 82%にのぼる

※消費者庁が平成 24 年度に実施した調査で公表した値と大きな差はない

しかし、一方で 300 件以上を受信する企業が 4 社ある。これらの企業の担当部署の負担が懸念される。通報の性質を見極め、内部通報制度以外の受け皿を、通報の性質別に整備する必要がある

2-2. 海外通報の受信件数も 10 件未満が 60 社 85%と国内同様の状況

国内よりも更に 10 件未満の割合の高さが顕著

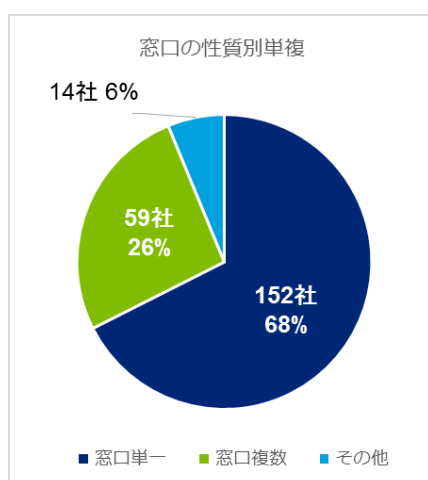
100 件以上 300 件未満を受信する企業はそれぞれ、各地域ごとの合算及び窓口が海外にある企業だった

3. 情報の性質に応じた窓口及び担当部署の設置

3-2. 情報の性質に応じた窓口及び担当部署を有する企業は 59 社 26%にとどまる

単一の窓口で様々な性質の案件を受信すれば一見効率は良い。しかし、もし通報の大半が不平・不満となってしまった場合は担当部署の疲弊が懸念される

通報窓口はない	5社
通報の性質に応じた複数の窓口は用意していない、単一の窓口及び担当部署で受信し、一時的に対応する	96社
通報の性質に応じた複数の窓口は用意していない、単一の窓口及び担当部署で受信するが、通報の性質に応じて相応しい担当部署にエスケーションして、一時対応する	56社
不正の告発を受信する窓口と相談(待遇、人間関係及びハラスメント等に関する)等を受信する窓口を分離し、担当する部署もそれぞれで定めている(たとえば、不正の告発はコンプライアンス部門、相談は人事部門等)	59社
その他	14社

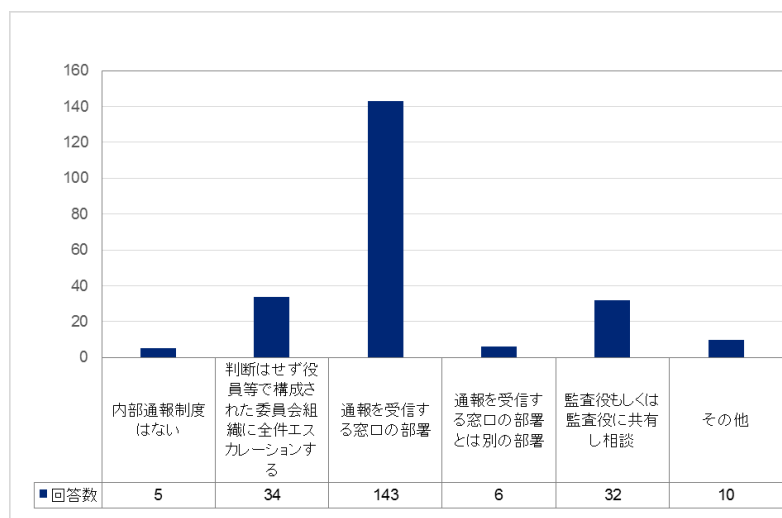


4. 内部通報制度の運営規程および運営体制の定義（海外進出企業のみ）

4-1. 内部通報制度の運営規程や体制の整備は国内専用あるいはグローバル共通等なんらかの形で進んでいる

一方海外進出推定企業において、グローバル統一でそれらを定義している企業は25社16%にとどまる。米国の連邦海外腐敗行為防止法(FCPA)や各国の独禁法対応等。グローバルでのガバナンスが重要となる規則を考えると、今後の課題とすべき分野といえるだろう

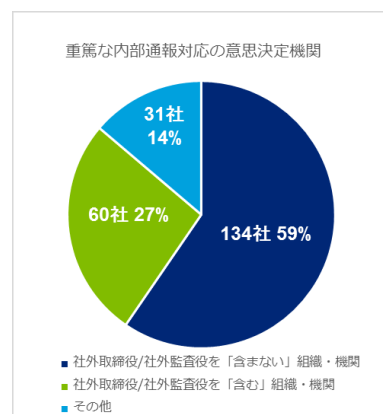
5. 通報のエスカレーションと対応の意思決定及びレポートライン



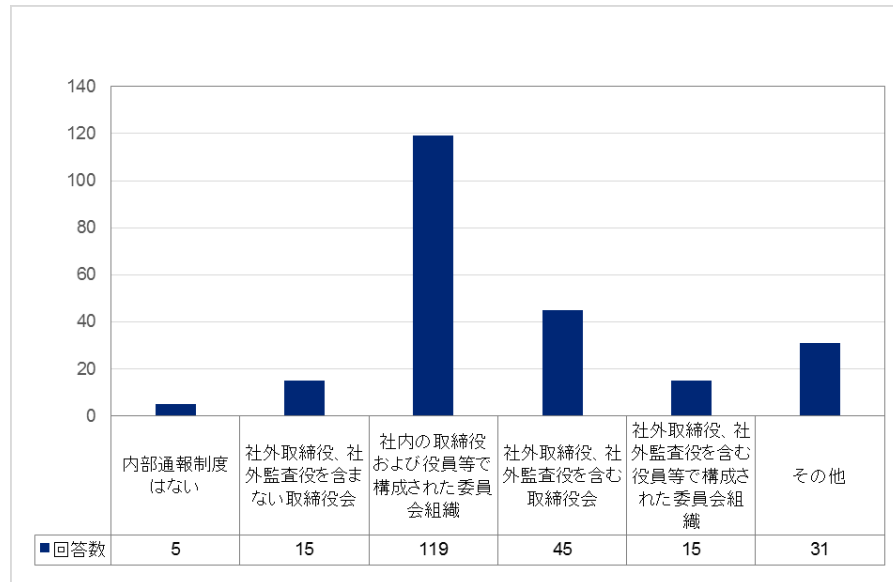
5-1. 内部通報の受信部署の判断でエスカレーションしている会社が143社 64% 適正な牽制が機能するのか不安が残る

通報を受信する部署が、通報の重要性を判断しエスカレーションの役割も担う、効率的な運用方法が主流のようだ

しかし、一方で未分化の運営形態と見ることもできる。受信した通報が不当に扱われたり看過されるリスクが相当程度低い、という外見的な合理性を確保する体制も検討されるべきであろう



5-2. 社外取締役、社外監査役が重篤な内部通報対応の意思決定機関に含まれる企業は 60 社 27%にとどまった。



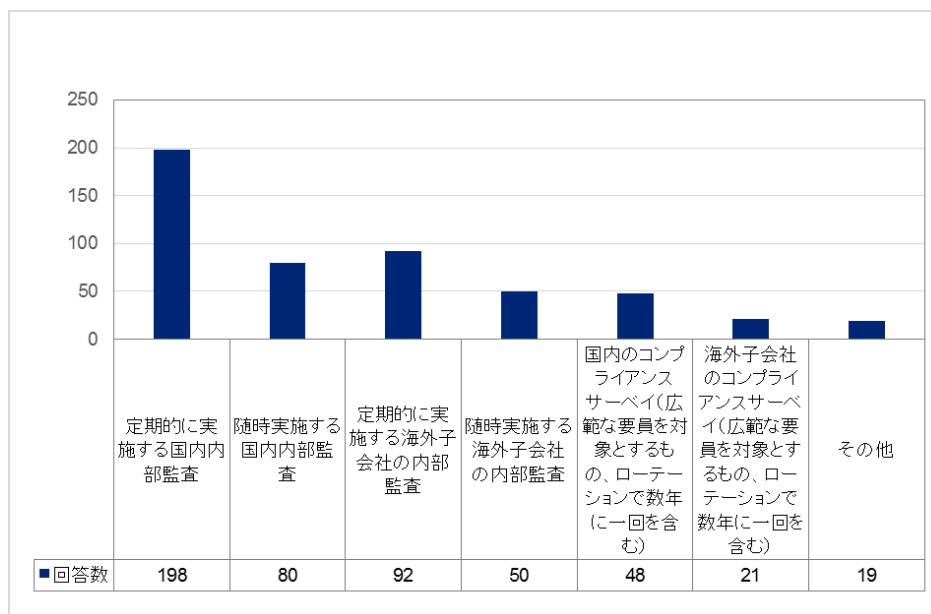
5-3. 社外取締役、社外監査役を含まない取締役会 15 社および社内の取締役および役員等で構成される委員会組織 119 社の二つを合わせて 134 社 59%が、社外取締役あるいは社外監査役を含まない機関で重篤な内部通報の対応を意思決定している

しかし、この方法では社内の取締役の共謀による不正行為への追及を外部に説明することが難しい。コーポレートガバナンスの問題である

社外取締役や社外監査役の導入を企業規模や成長段階に応じて検討してゆく必要がある。

※日本取引所グループ 2015 年 6 月 1 日発行のコーポレートガバナンス・コード補充原則 2-5①には、社外取締役の内部通報窓口への参画が明記されている。経営の不正関与を考慮する場合、多くの企業が採用するこのエスカレーションと意思決定の仕組みには課題が残る

6. 内部通報制度以外に、組織の要員の不当行為あるいは不正行為の可能性を能動的に情報収集する以下のような活動を実施していますか（複数回答）



6-1. 内部監査による不正行為の発見に期待する企業が多い

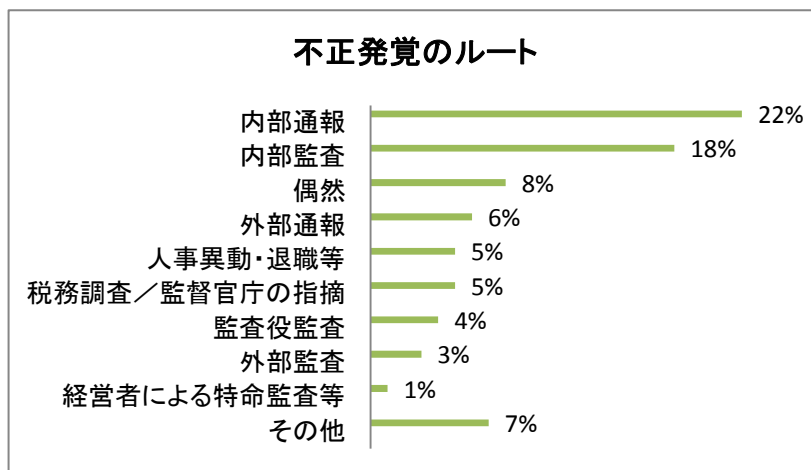
フリーコメントに、コンプライアンス意識調査の実施を回答した企業が4社あった。内部監査は有用な手段であるが短時間で広範囲に実施することが難しい。全員を対象としたアンケート形式の意識調査やサーベイを活用する企業も国内海外あわせてのべ69社ある

【参考資料】企業の不正リスク実態調査 2012

1. 不正の発覚ルートと兆候

1-1. 不正発覚ルートおよび不正防止・発見効果

内部通報。業務プロセスでの統制活動、内部監査による発覚が全体の6割を占め、前回と同様の水準となっている。



1-2. 不正発覚ルートと不正実行者

主要な不正発覚ルートと不正実行者の関連性を見ると非管理職不正の 38%が業務プロセスで、20%が内部通報、17%が内部監査で発覚している。前回調査では、それぞれ 20%、20%、27%の割合であった。

一方、管理職不正の 16%が業務プロセスで、20%がそれぞれ内部通報及び内部監査で発覚しており、前回調査から大きな変化は見られなかった。また、**取締役・執行役員**の不正の 3 分の 1 が内部通報で発覚しており、発覚率が改善している。

1-3. 発覚ルートと J-SOX の効果

以上のように、J-SOX における統制活動の整備、運用によって非管理職不正の発見効果が一定レベルで示されているようである。

1-4. 海外での不正発覚ルート等との比較

米国 ACFE の調査によると、通報による発覚の割合は 43%であり（外部通報含む）、日本では外部通報を含めて 28%であり、通報効果が低い。

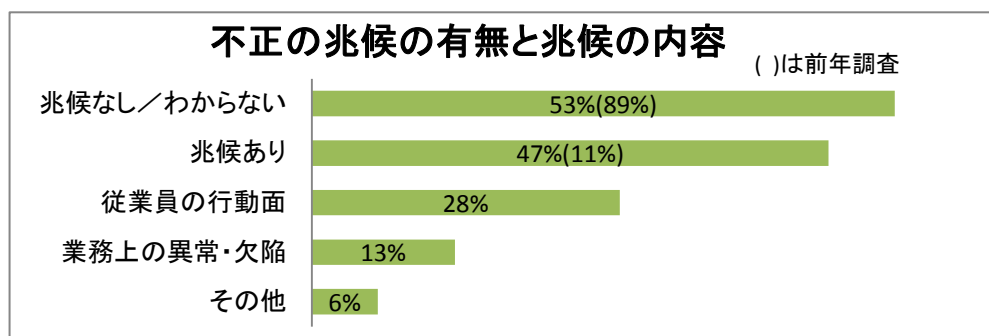
不正発覚のきっかけとしては、通報が経営層による監視・監督(Management review)、内部監査に比べて最も多い。

また、不正による損失額の削減効果が高かった不正対策としても、**内部通報制度**の割合が経営層による監視・監督、従業員プログラム(Employee support program)とともに高かった。

また、不正の継続期間を短縮させる対策としては、ジョブ・ローテーションや強制休暇、**通報者報償制度**、抜き打ち監査が挙げられる。

2. 不正の兆候

各企業の不正の兆候に対する感度が前回調査時（「兆候なし/わからない」が、それぞれ 51%、38%）に比べ改善している。



2-1. 不正の兆候の観察

不正の兆候は、発覚後の不正の調査や事実解明の過程で実行者の動機や当時の職場環境、従業員の行動に関して遡って気付くことも多く、リアルタイムで不正への感度を磨くことは必ずしも容易ではない。

日本の場合、残業・休日出勤が不自然に見えないことや、一人で多くの仕事を担当する個人が評価されるきらいもあり、行動面や職場環境の異常はよくある不正の兆候であり、注意が必要である。

3. 不正発生の組織的要因と動機

以下は不正発生の組織的要因、すなわち不正実行の機会を与えた関わる回答結果

3-1. 主たる原因および欠陥

まず、不正の機会を与えた要因として業務上の統制活動に欠陥があったとの指摘が多い。

- ・業務ルールの未遵守(49%)
- ・業務ルールの未整備(21%)

また、内部監査(23%)や業務監督(9%)が不十分といった監督・モニタリング機能の課題の挙げられており、不正の早期発見、コントロールが問題視されている。

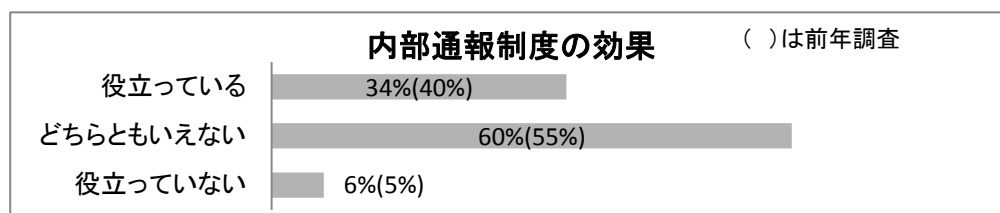
さらに、特定個人への業務集中(40%)やジョブ・ローテーションの未実施(25%)など牽制の効かない人材配置や長い在籍年数も不正実行を許した主要因として挙げられている。

3-2. 統制環境の課題

一方、経営理念や企業倫理、コンプライアンス研修など、統制環境全体の改善については回答割合が低かった。しかしながら、不正実行を抑制する最後の砦ともいえる役職員の健全な道德観や組織風土の醸成は、常に不正抑止の重要なテーマである。

4. 不正の発見

内部通報制度はほとんどの企業において整備されているが、その多くは社内通報窓口のみである（最新では 67% 設置）。また、不正発見のための内部通報制度の有効性について肯定的な意見は約 3 分の 1 のみであった。



4-1. 内部通報制度の効果と課題

社外窓口のみ、または複数窓口の内部通報制度を設置している企業では、内部通報制度が不正の発見に役立っていると回答している割合が 42%と全体の平均値より高い。一方、社内窓口のみの場合は、役立っていると回答が 27%と全平均値より低くなっている。

また、内部津法制度が活用できていない主な理由は、以下のとおりである。

- ・ 通報がない (31%)
- ・ 制度自体が十分に周知されていない (31%)
- ・ 通報義務を定めた規定がない (15%)
- ・ 経営者による利用促進の取組みが不十分 (13%)
- ・ 匿名性への配慮が不十分 (15%)
- ・ 通報しにくい社内風土にある (17%)

Ⅲ. 集計結果を踏まえた考察

1. 通報数について

1-1. 内部通報制度の形骸化（及び疲弊）

通報受信件数は 1 年間で 10 件未満が最多となっている。これは消費者庁が平成 24 年度に発表した報告書とほぼ変化がない。多くの経営者や担当者が「内部通報制度が形骸化しているのではないか」と懸念している。

実は内部通報制度のみの問題ではなく、ガイドライン（案）①通報者の視点：安心して通報できる環境の整備は、コンプライアンス全体の問題である。

内部通報の形骸化イメージ

不正の兆候や 不平・不満の 発現	不正やリスクを自覚する 当事者の知見 (第1の防御)	フラットな組織風土 (第1の防御)	組織側からの能動的な 兆候把握 (第2の防御)	不正の兆候やリスクを 客観的に指摘する環境 (第3の防御)	社外役員等にも 共有される通報制度 (第3の防御)
内部通報制度の形骸 化パターン	潜在かしてしまう リスク情報 ↑ 教育・研修等 が定期的に行 われる	潜在かしてしまう リスク情報 ↑ 上司・同僚に 「おかしい」「No」 と言える	潜在かしてしまう リスク情報 ↑ 広範なサーベイ が定期的に行 われる	潜在かしてしまう リスク情報 ↑ 監査・検査等 が定期的に行 われる	潜在かしてしまう リスク情報 ↑ 従業員からの 認知と信頼が厚い 窓口が整備 されている
	教育・研修の不足が、知識不足を招き、善・悪や正当・不当の判断がつかないため、リスクもしくは不満が鬱積している	上位下達絶対となっている風土は方針や既存のルール(不文律)に疑問を持つことを許さないため、疑問や不平が鬱積していく	意識調査・コンプライアンスサーベイといった、ふとした気付きを現場に与える機会がないため、リスクが埋もれてゆく	客観的な立場の監視や調査が入らず、是正よりは情性に流れやすいため、小さな不正あるいは誤りが横行し麻痺してゆく	窓口は形式上存在している。しかし、左例の施策の不十分さも手伝って認知も信頼もされていないため、誰も利用せず、リスクが埋もれたままの組織になる

■不正やリスクを自覚する当事者の知見（第1の防御）

教育・研修の不足が、知識不足を招き、善・悪や正当・不当の判断がつかないため、リスクもしくは不満が鬱積している

⇒教育・研修等が定期的に行われている？

■フラットな組織風土（第1の防御）

上位下達が絶対となっている風土は方針や既存のルール（不文律）に疑問を持つことを許さないため、疑問や不平が鬱積していく

⇒上司・同僚に、「おかしい」「No」といえる？

■組織側からの能動的な把握（第2の防御）

意識調査・コンプライアンスサーベイといった、ふとした気づきを現場に与える機会がないため、リスクが埋もれてゆく

⇒広範なサーベイ（調査）が定期的に行われる？

■不正の兆候やリスクを客観的に指摘する環境（第3の防御）

客観的な立場の監視や調査が入らず是正よりは惰性に流れやすいため、小さな不正あるいは誤りが横行し麻痺してゆく

⇒監査・調査等が定期的に行われる

■社外役員等にも共有される通報制度（第3の防御）

窓口は形式上存在してはいる。しかし、上記の施策の不十分さも手伝って認知も信頼もされていないため、誰も利用せず、リスクが埋もれたままの組織になる

⇒従業員からの認知と信頼が厚い窓口が整備されている

1-2. 敷居の低い内部通報窓口

受付件数を向上させる方法について、受付チャンネルの豊富さや解説時間の長さは、それほど影響しないことが経験則でわかっている。有効な方法は敷居を低くすることで、「**おかしいと感じたら気軽に伝えてほしい**」と周知することである。これがガイドライン（案）の「環境整備」のとおりである。しかし、その結果、受信する通報の性質別内訳は主なものは以下ようになる。

上司への不満や同僚の勤務態度に関する意見等、職場の人間関係や労働問題に対するものが多数占める。

・ 上司への不満	42.7%
・ 同僚の勤務態度	11.1%
・ 不正（疑いも含む）	4.3%
・ 法律・法令違反（疑いも含む）	1.9%

※その他、社内ルール 6.0%、残業問題 5.1%、給与 3.2%、セクハラ 2.6%、他

2. 「公益通報者保護法を踏まえた内部通報制度の整備・運用に関する民間事業者向けガイドライン」(案)

ガイドラインの素案

ガイドラインの素案は 2005 年に開示されたから初回の改定を控え、2016 年 7 月現在パブリックコメントを募集している。

重視する改訂ポイント

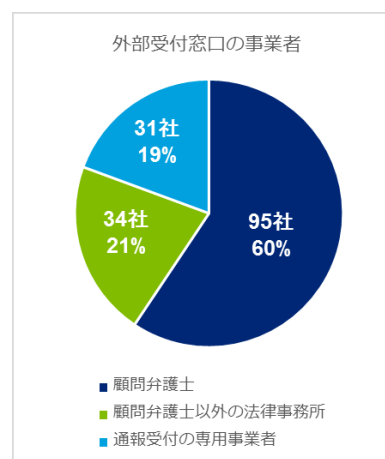
- ①通報者の視点：安心して通報できる環境
- ②経営者の視点：経営幹部の主導による実効性の高い内部通報制度の整備・運用
- ③中小事業者の視点：中小事業者の取組みの促進
- ④国民・消費者の視点：制度の適切な運用を通じた企業の社会的責任の実践

3. 外部受付窓口

「外部受付窓口のある」を選択した企業のうち、60% (95 社) が顧問弁護士に依頼している。

⇒ガイドライン(案)には、利益相反関係の排除として「通報の受付や事実関係の調査等通報対応に係る業務を事業者外部に委託する場合には、中立性・公正性に疑義が生じるおそれ又は利益相反が生じるおそれがある法律事務所や民間専門機関の起用は避けることが適当である。」と記されている。

※一方、顧問弁護士は一般的に企業の内情・実情に詳しいと考えられるため、詳細な情報提供や周辺環境の理解といった工程を合理的に省略することができ、通報にすばやく対応できるという利点もある。



4. 通報のエスカレーションと対応の意思決定①

「受信した通報のエスカレーションを判断する機関とは」と「重篤な内部通報の対応意思決定する機関は」の回答選択を組み合わせたクロス集計図である。通報を受信した部署の判断でエスカレーションし、社外取締役当を含まない内部の経営層で重篤な通報の対応を意思決定する企業が合計 84 社 (230 社中) 37%だった。この構

造は外見的に見て“もみ消し”を否定することは難しい。

	内部通報制度はない	社外取締役・社外監査役を含まない取締役会	社内の取締役および役員等で構成された委員会組織	社外取締役・社外監査役を含む取締役会	社外取締役・社外監査役を含む役員等で構成された委員会組織	その他
内部通報制度はない	4			1		
役員等で構成された委員会組織に前件エスカレーションする		5	25	2	1	1
通報受信する窓口の部署	1	8	76	24	13	21
通報受信する窓口の部署とは別の部署			3	1	1	1
監査役もしくは監査役に共有し相談		1	12	14		5
その他		1	3	3		3

4.2. 通報のエスカレーションと対応の意思決定②

コーポレートガバナンス・コードのガイドライン（案）にも「経営幹部から独立性を有する通報ルート」として「コンプライアンス経営の徹底を図るため、通常の通報対応の仕組みの他、社外取締役や監査役等への通報ルート等、経営幹部からも独立を有する通報受付・調査是正の仕組みを整備することが適正である。」と明記されている。

※内部通報制度は、企業のコンプライアンスやコーポレートガバナンスの一部をなすものであり、単体で効果を発揮する仕組みではない。多くの企業が経営者の視点で、コンプライアンスあるいはコーポレートガバナンスの見直しと併せて検討すべき課題である。

通報のエスカレーション（レポートラインを含む）と対応の意思決定及びレポートラインの事例

①トーヨーゴム工業

東洋ゴム免震偽装、3つの教訓

なぜガバナンスは機能しなかったのか

東洋ゴム工業には複数の社外取締役と監査役がいる。しかし、今回の偽装問題について、社外取締役と監査役が報告を受けたのは、経営陣が最初に偽装の疑いを認識した2014年5月12日から約9カ月が経った2015年2月5日だった。経営陣と現場が何度も調査結果をやり取りした後のことだ。それまで個別に相談することもなかった。

2014年12月頃には、監査役が定例のヒアリング調査を実施している。このころ、既に現場には偽装の疑いがあったにも関わらず、偽装が行われた兵庫事務所の所長は、事前質問票の「諸法令違反あるいはその懸念事項」「業務上の不正事例、不祥事」「コンプライアンス上の気になる事項」のいずれにも「無」と回答している。

2015 年 7 月 9 日（木）日経ビジネス「記者の眼」

内部通報の事例分析

【事例】

①東洋ゴム工業

東洋ゴム免震偽装事件―偽装に気付いた社員はなぜ内部通報できなかったのか？

2015.6.23 山口利昭 ビジネス法務の部屋

本日は私にとって関心の高い内部告発・内部通報に関連する事実関係のみ取り上げたいと思います。東芝さんの不適切会計問題が内部告発によって明るみになったことがご承知のとおりですが、私はこの東洋ゴム工業さんの免震偽装事件についても内部告発や内部通報の有無について関心を抱いておりました。ちなみに、このたびの不正事件に先行する 2007 年の断熱パネルの偽装事件でも、やはり内部告発がきっかけとなって発覚したことがあったそうです。

本日公表された外部調査委員会報告書によりますと、免震性能計算を引き継いだ社員が、前任者の改ざん疑惑に気付いたわけですが、この疑惑については内部通報も内部告発もされなかったそうです。つまり疑惑に気付いた社員は「前任者の計算がどうもおかしい」といった相談を上司に持ちかけ、その上司が調べたところ、やはり偽装疑惑が高まることになるわけですが、（内部通報が窓口が届く、ということにはなかったために）最初に社員が気づいてから親会社のトップに疑惑が知られるまでに 1 年を要したことになります。また、きちんとした社内調査部隊が構成されなかったことも問題とされています。

東洋ゴム工業さんには内部通報制度があり、それなりに通報の件数も多かったようですが、ではなぜこの疑惑に気付いた社員が通報制度を活用しなかったかという「乙B（偽装の実行者）が行っていた補正に技術的根拠がないことが明確とはいえなかったため」だそうです（同報告書 276 頁注参照）。この理由は内部通報制度の活用において非常に重要なポイントであり、ヘルプライン規程等に通報対象事実として「不正事実」とある場合には、通報者はとても悩むわけです。自身が通報したい事実は、果たして「不正事実」に該当するのだろうか、もし該当しない場合は私自身が処分されるのではないだろうか、と逡巡し、最終的には通報をあきらめることがあります。もしヘルプライン規程の文言を「不正、もしくは不正のおそれ」として、できるだけ通報対象事実を広くとらえ、さらに社員研修等で「不正のおそれ」の概念を周知させていれば、上記のような社員の理由で通報を断念するケースは少なくなるものと思われます。本事件でも、仮に疑惑に気付いた社員が内部通報制度を積極的に活用できていたとすれば、親会社のトップが偽装疑惑をもっと速やかに知ることができたのではないのでしょうか。

そしてもうひとつ、上記報告書には内部通報制度の活用を阻害するような重要な事実が記載されています。昨年 10 月 23 日、つまり東洋ゴム工業さんのトップが出荷済の免震ゴムを回収すべきか悩んでいたときに、「回収もせず、公表もしない場合のデメリット」が取締役間で議論されています。そのデメリットの第一として「公表しないままですと、内部

通報されてしまうデメリット」が挙げられています。同社の取締役らは、これを懸念して内部通報を行うおそれのある関係者リストを作成し、「事前説明」を行うことが提案されました（同報告書 260 頁参照）。この「事前説明」とはどのようなものか、外部調査委員会は不明としていますが、おそらく通報するおそれのある者を呼んで、もし通報した場合には社員等の身分がどうなるのか、あらかじめ説明をしておく、という意味ではないかと推測されます（これは私自身の推測です）。つまり内部通報・内部告発のリスクを同社は認識したうえで、このリスクをつぶしておこうと考えていたようです。

報告書のこの記述には少々驚きました。取締役が内部通報（内部告発）しそうな社員のリストを作成すること自体、尋常ではありませんが、その対象者に事前説明を行うというのも前代未聞です。会社の経営陣というのは、追い詰められてしまうとこのような対策まで真剣に考えてしまうのだろうか・・・と驚愕いたします。このような事実を知ると「やはり公益通報への不利益処分に対しては、なんらかのペナルティが必要ではないか」との思いを抱かざるをえません。

本事件が経営者関与、組織ぐるみの不正といえるかどうかは、昨年 10 月 23 日前後の同社役員の行動の評価次第であり、あまり明確にはされていません。また、監査役監査や内部監査等がなぜ機能しなかったのか、そのあたりも「情報が届かなかったから」で済ませてよいのかどうかは不明であり、このあたりは読む方にとって意見が分かれるかもしれません。ただ、公益通報者保護制度の改正を考えるうえで（なぜ内部通報制度は機能しないのか等）、本事件の事実経過が参考になることは間違いないものと感じました。

【内部通報への提言】

通報窓口担当者が通報者の秘密を保持しうるスキルを磨くことと同時に（実務をみていて、これは最も重要！）、「内部通報制度」を機能させる組織風土を、時間をかけて形成する努力が必要だと再認識する

アンケート調査の事例分析

【事例】

①三菱自動車

三菱次自動車幹部、新入社員の不正指摘を放置 調査委が報告書

三菱自動車の燃費不正問題で、2005年に同社の新人の社員が不正行為をやめるよう社内で提言したのに、幹部が放置していたことが分かった。燃費不正を調べていた特別調査委員会が2日公表の報告書で明らかにした。調査委は、不正に鈍感な体質を示す事例として問題視している。

調査委は燃費不正を客観的に調べるため三菱自が4月25日に設置、弁護士ら4人で構成する。報告書によると、新人社員は社内の発表会で、国のルールと異なる方法で燃

費データを測っており、改めるべきだと提言した。不正行為を続けていた部門の幹部ら20人余りが聞いていたという。

幹部らは調査委に対し、記憶にないと答えた。しかし、当時の資料も入手した調査委は、「新人社員の指摘というインパクトを考えても、記憶がないという説明は容易に受け入れがたい」と結論づけた。

11年の社内アンケートでデータ偽装を示唆する複数の回答が寄せられたが、開発部門の「問題なし」という報告を経営陣がうのみにしたことも指摘した。

三菱自の益子修会長兼社長は2日の記者会見で、新人社員の提言と社内アンケートについて会社側の調査では把握していなかったと説明、「非常に重く受け止めている」と陳謝した。改めて詳細に調べるという。（2016.8.22 朝日新聞 木村和規）

【アンケート調査への提言】

「うちの会社はまじめな会社であり、不正なんて起きないといったバイアスが働くから、どうしてもビッグデータ処理によるリスク・アプローチのほうに注意が向いてしまう」

「自由記述欄」に社員が告発したくなるような工夫を施すことがとても大事

⇒どのように自由記述欄を活用すれば、社員が告発する気になってくれるか・・・というところがアンケートの勝負どころ。

以上