

2017年3月30日

第三者委員会報告書の限界

発表者

元小田急電鉄 常勤監査役 川田勝美

極楽湯ホールディングス 常勤監査役 山田貞一

中部東芝エンジニアリング 監査役 吉田郁夫

コーディネーター

元富士石油 常勤監査役 中山祐伸

1. 第三者委員会報告書の範囲

東洋ゴムの免震ゴム不正の調査報告書を、第三者委員会報告書格付け委員会が取り上げたが、調査チームの小林英明弁護士から、危機対応型の調査であり、第三者委員会の調査に該当しないという反論あり。

上場会社における不祥事対応のプリンシプルでは、

「当該企業の 企業価値の毀損度合いが大きい場合、複雑な事案あるいは社会的影響が重大な事案である場合などには、調査の客観性・中立性・専門性を確保するため、第三者委員会の設置が有力な選択肢」

とあるため、ここでは、第三者が参画した社会的な影響の大きい不祥事の調査報告書は、第三者委員会報告書とした。

2. 第三者委員会報告書がどのように活用されたか？

不祥事が再発しない企業では、それが第三者委員会の調査報告を適切に活用した結果かどうか判断しようがないため、不祥事を繰り返す三菱自動車、東洋ゴム工業に注目して、調査した。(別紙)参照

(1) 2012年三菱自動車オイル漏れリコール隠し

外部有識者委員会指摘の問題点に呼応する形で、社内での取組みを実施。
“XX部門を設ける、仕組みを作る”的な対応策

(2) 2016年三菱自動車燃費不正

燃費不正問題に関する調査報告書では、「“手垢まみれ”の再発防止策を提示したところで、「こなす」だけになってしまうだけ。したがって指針のみの提示。」
報告書で指摘された、「どのような車を開発し、この世に送り出したいのか、一つの共通する理念を見つけ出し、それに共鳴する者の集団になる必要がある」に向けてどのような活動がなされているかは、その後の社外向けプレスでは不明。

(3) 2007年東洋ゴム断熱パネル不正

第三者委員会の提言は、すべて盛り込んだ再発防止策。
ブランド価値観の共有と伝道の実施状況は、その後の社外向けプレスでは不明。

2015年免震ゴム問題発生時に、2007年断熱パネル問題再発防止策の検証結果を、以下のとおり公表している。

2007年時の再発防止策の概要 (緊急・恒久対策の設定内容および問題点)		⇒	免震ゴム問題における帰結
品質監査室の設置	少数による国内外それぞれ1ヶ月程度の形式的な監査、拙速な終息宣言。 組織体制の実質的解体。		不十分な監査で 担当の不正を見過ごした
内部統制システム強化 *コンプラ委員会権限強化	QA委員会との不明確な 棲分け・管轄。		委員会は開催されず、機能しなかった 脆弱な法務・コンプラ体制、機能、権限
社員教育の徹底 *部門間人事ローテーション	製品分野ごとに担当者が 専門分化、代替人員不足により 訓示的な意味しか持っていない。		同一担当が断熱パネル問題以降も 5年にわたって従事（通算約15年間）
事業決定プロセスの 改善・強化	既存小規模事業の不十分 なリスク点検。		適切な事業評価がなされず、 見直しがないまま事業継続
内部通報制度の 活用促進	内部通報の必要性に対する 関係者の不十分な認識。		通報制度が活用されず、報告が遅延

- * 企業風土改革への取り組み不足
(品質、安全・安心に対する規範意識、組織間の縦割り意識等)
- * 再発防止策の管理不徹底、継続する体制・意識の不足

2015年に発覚した免震ゴムの不正は、断熱パネル問題の発覚前の2004年から行われており、断熱パネルの再発防止策を2007年に実施したにも関わらず、是正されず。すなわち、経営陣が、
 内部監査室の実質的解体
 コンプラ委員会は開催されず（開催せず？）
 人事ローテーションは訓示の意味
 など、再発防止策を掲げただけで本気で取り組むことはしなかったことの現れである。再発防止策のもととなった第三者委員会報告書もアリバイ作りとしか、言いようがないと思われる。

(4) 2017年2月産業用ゴム不正

免震ゴム不正対策に基づく調査で発覚とあり、あたかも免震ゴム不正対策の成果のような言い回しだが、自発的な申告に基づくものではなく、また、免震ゴム対策で不正行為そのものが是正できたわけではない。

このような言い方で取り繕っているだけで、体質は変わっていない？ のではないか？ 挙句の果て？ 手に負えない？ 問題の多い非主力部門は売却を表明。

3. 両社ではなぜ繰り返し大型の不祥事が発生したのか？

(1) 第三者委員会報告書によるアリバイ作り

「第三者委員会を設置した企業は、調査委員会からみれば調査対象であり、受身に回ってしまう心情も理解できなくはない。しかし、不祥事対応の全体像の中で、第三者委員会に委ねているのは一部に過ぎず、企業が主体性を失うことなく、、、」

(商業法務“不祥事対応の全体像からみた第三者委員会設置時の留意点” 竹内弁護士)

「具体的な再発防止策を検討したが、これまで取り組んできたものと共通。「手垢まみれ」再発防止策を提示したところで「こなす」だけになってしまい、コンプライアンス軽視を助長する恐れ。どのような車を開発し、この世に送り出したいのか、一つの共通する理念を見つけ出し、それに共鳴する者の集団になる必要がある。再発防止策は自ら模索し実行していくべき」 (燃費不正問題に関する調査報告書)

不祥事が発生した企業は、第三者委員会の設置はあくまで応急処置、かつ客観的な調査の手段(不正のトライアングルの“機会”への対応が主)であることを認識し、必要に応じて不正のトライアングルの“動機”“まで踏み込んだ本質的な原因追及や、それに伴う組織風土改革などの抜本的な対策を経営陣が本気になって主体的に実施する必要があるはず。

ましてや、第三者委員会という形式をもって、安易で不十分な調査に、客観性・中立性の装いを持たせるような姿勢は、企業再生への取組みを自ら否定するようなものである。

(2) 対外的な説明の容易な再発防止策

三菱自動車が1998年の総会屋への利益供与をきっかけに設置した社内幹部による企業倫理委員会は死に体だったので、2004年のリコール隠し発覚後は、社外委員だけによる企業倫理委員会を設置したとある。その委員会を、毎月、開催してきたにも関わらず、2012年には軽自動車のオイル漏れリコール隠し、2016年燃費不正が発覚。そもそも、社内幹部による企業倫理委員会は“死に体”になったのか？なぜ、社外委員による委員会は機能すると判断したのか？の追求が必要だったのではないか？

企業倫理委員会の社外メンバーは、2016年廃止まで12年間入れ替えなし。最後の委員会での委員の以下の発言には違和感を覚えざるを得ない。

「企業倫理委員会が長年言って来たことが現場の人たちの心に入らなかった。では、これから何をすれば良いか。社内の人だけで何かをしても同じことが起きるのではないか。内部ではなく、外部の技術者の目を入れて不定期に監視することである。緊張感を生む厳しい仕組みが必要ではないかと思う。」

再発防止策の常套手段であるx x x部門の新設、x xのルール化、x x xの統制強化、など対外的な説明の容易な対策が講じられるが、それが根本的な対策になっているのか？組織や、仕組みはすでにあり、それらが形骸化し、機能していなかったことが要因ではないか？その機能しなかったことの原因追究が不十分だったのではないか？

三菱自動車では2004年の問題発覚後、社内の若手によるCFTを発足させ、500項目にも及ぶ改善項目をまとめたにも関わらず、資金難から三菱グループが再生の主

導権を握り、三菱グループ出身者による経営陣が発足、CFT の成果はほとんど活かされなかった。(不正の迷宮 三菱自動車)

すなわち、社内の問題を自ら是正する風土を作り上げる折角の機会を失ってしまったことが三菱自動車の不幸ではないか?と思われる。

大型不祥事が発覚した企業では、対外的に聞こえの良い、説明の容易な再発防止策を網羅的に採用するあまり、

(1) 企業風土改革を伴わないモグラたたきのコンプライアンス

(2) 企業風土改革を伴わない「こなすコンプライアンス」、「やらされるコンプライアンス」(國廣弁護士 セミナー資料)

に終始してしまい、本来取り組むべきであった企業風土改革をないがしろにした(ないがしろにせざるを得なかった?)ことが、不祥事が繰り返し発生する要因になったと思われる。

4. 求められる企業風土の例

(1) 利他心のある職場

(利他心：自分のことよりも他人の幸福を願うこと)

「私が本業として上場会社のガバナンス構築に関与して感じるのは、重要な経営判断を決定することよりも、その決定したことを役職員、取引先企業が(腹落ちして)実行することのほうが10倍ほどむずかしいという点です。ガバナンスが経営判断の決定に関する規律付けだとすれば、「アメとムチ」で決定されたことを役職員、取引先は正論としてはわかってもなかなか実行に移してくれないのが現実です(そうすると現場でもアメとムチが重視され、内部統制の厳格化が進んだあげく、思考停止に陥った現場にどのような影響を及ぼしたかを考えればおわかりかと)。

しかし役職員や取引先、株主も含めて、経営者が利他心に基づく責任ある経営判断を下すのであれば、決定された方針に基づく業務を執行する役職員や取引先等に、実行に向けての情緒的な動機付けが生まれます。このたびのガバナンス改革が「実質よりも形式」「仏作って魂入れず」に終わってしまっているのは、この現場への共感度が低く、頭ではわかっているも実行する気になれないという点に問題があるように思えてなりません。利他心が共有されなければ「助けて」といえる共助の精神も職場から失われ、業績をカバーしあう風土も失われていくように感じます。」

(山口弁護士 ブログ)

「利他の心で判断すると「人によかれ」という心ですから、周りの人みんなが協力してくれます。また、視野も広がるので、正しい判断ができるのです。ですからよりよい仕事をしていくためには、自分だけのことを考えて判断するのではなく、周りの人のことを考え、思いやりに満ちた「利他の心」に立って判断すべきなのです。」

(稲盛和夫 President Online)

(2) 心理的安全性の高い職場

(プロジェクト・リストレブ：グーグルが2012年に開始した労働改革プロジェクト)

「業務目標を上回るチームに共通するパターンを見出そうとした。しかしパターン抽出が得意なはずのグーグルなのに、自らの社員の労働分析からは、目立ったパターンを見出すことができなかった。

判明したことは、「他者への心遣いや同情、あるいは配慮や共感」といったメンタル

な要素の重要性であり、成功するグループ（チーム）では、これらの点が非常に上手くいっているということであった。たとえば一つのチーム内で誰か一人だけ喋りまくって、他のチームメイトがほとんど黙り込んでいるチームは失敗する。逆に（途中で遮られるかどうかは別にして）チームメイト全員がほぼ同じ時間だけ発言するチームは成功する。つまり「こんなことを言ったらチームメイトから馬鹿にされないだろうか」、あるいは「リーダーから叱られないだろうか」といった不安を、チームのメンバーから払拭する。心理学の専門用語では「心理的安全性（psychological safety）」と呼ばれる安らかな雰囲気チーム内に育めるかどうか、成功の鍵なのだ。」

（現代ビジネス 記事）

5. 監査役として

「役員が開発会議の際に名古屋製作所に来訪したので、新規開発車への試乗を促してみたが、乗ろうともしない。新規開発車に試乗するせっかくの機会にも関わらず、自動車に興味がないのだろうか」（不正の迷宮 三菱自動車）

「人がなすべきことをするための動機には自利心と良心の二つがある。自利心とは、金銭や名声、保身への要求、あるいは楽をしたいという損得勘定と結びつく。他方。良心とは例えば「人の役にたとう」といった利他心、責任感・使命感、倫理観など広い意味での道徳感情とでもいうべきものであろう。

経営者が「なすべきものをするようにさせる」企業統治についても、この二つの動機の双方から考えることができるはずである。企業統治には、「自利心による企業統治」と「良心による企業統治」があると考えなければならない。ところが、現在のコーポレート・ガバナンスをめぐる議論は、もっぱら「自利心による企業統治」しか考えていない。経営者の良心を喚起するには、別の方策を考えなければならない。」

（月刊監査役 665号、コーポレート・ガバナンス改革が置き去りにしていること。

田中 一弘 一橋大学教授）

個人的には、監査役としては、経営幹部の「良心」を喚起することにも関わるべきではないか？ その一つの方策として、経営幹部自ら現場に足を運び、現場の意見を素直に聞き、社員を知ること、社員の人生に関わっていることの再認識を促すことも重要と考える。

以上