

【第2演題】

組織における管理者、実務者それぞれのコンプライアンス 推進の留意点

発表者：サカタのタネ 渡邊 潔 さん（第23期経営倫理士）

●はじめに

法務部長、コンプライアンス相談窓口担当などの経験から、20年間自らの経験に鑑みたコンプライアンス意識を社内現場管理者・実務者へ浸透させるために、コンプライアンス研修を行ってきた。現場における「実務者」と「管理者」それぞれの目線で、別々の心得にアプローチした研修メッセージを送ることが重要である。

●1. 社会と世界の「流れ」を注視する

「自分の殻に籠っていないで、世の中の動きに興味を持ちましょう」とコンプライアンスの講義で話している。世界の流れを注視することは非常に重要である。

（実務者）

不祥事に関する日々の報道を通じ、社会は誰のどのような、組織のどのような行動に対して、どのような反応を示し、それはどのような結末を辿り、または現状となったかについて日頃から目を配っておくことが重要である。自分の業界・会社には関係がないから意識しないのではなく、不正に対する世間の反応を日頃より意識すること。

（管理者）

実務者の心得を踏まえ、不正に対する社会の反応はどのように変化しているのか目を配る。10年前に通用していたことが、今は通用しないということはよくある。社会の反応変化により、従来と同じことを行っていると、あるとき違反になることがある。自組織がステークホルダーから有言・無言の内に期待されていること。特に「やって・やらなくて、当然のこと」は何かを考え組織内で共有する。（「無言の期待を裏切る」例、紹介）

1. 社会と世界の「流れ」を注視する

実務者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 不祥事に関する日々の報道を通じ、社会は、誰の（どのような組織の）、どのような行動にどのような反応を示し、それはどのような結末または現状となったかに目を配っておく。
管理者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 実務者の心得を踏まえ、不正に対する社会の反応はどのように変化しているかに目を配る。 ・ 自組織がステークホルダーから有言・無言のうちに期待されていること、特に「やって（やらなくて）当然のこと」は何かを考え、組織内で共有する。

（「無言の期待を裏切る」例）

年	組織名・企業名	内容
2010	大阪地検特捜部	証拠データ改ざん
2012	野村證券 陸援隊	インサイダー取引 関越道バス事故
2013	ホテル・飲食店など JR北海道	一連の食材偽装問題事故続発 レール検査値ねつ造
2014	ベネッセコーポレーション	個人情報流出
2015	東芝 タカタ	不正会計 エアバッグのリコール
2017	神戸製鋼所 日産自動車ほか	アルミ製品など、一連の品質データ改ざん 無資格検査員による安全性チェック
2018	東京医科大学ほか	不正入試
2019	IHIほか	航空機エンジン等の無資格検査、内部告発の握りつぶし
2020	野村ホールディングス	インサイダー取引（再発）

●2. 経営倫理をめぐる国際的な流れを理解する

（実務者）

OECD 加盟国一員としての役割があり、先進国の集合体や日本のビジネスも国際的な枠組みで動いていることを認識する。日本では独禁法やFCPAなど遵守すべきことを教えている。ESG、SDGsなど、グローバル且つスピードが求められる潮流（ソフトロー）を意識する。

「会社のため」に不正行為に及んでも、それはステークホルダーを裏切る行為である。発覚すれば、「会社のため」に頑張ったとしても、その行為者は処分される。特に独禁法（競争法）違反、贈賄行為などは、予想外の国の法律で処罰されることがある。

（管理者）

今や組織は会社の中でよくやっていることは評価されない。国際的枠組みの中で評価される機会が増えていることを念頭に置く必要がある。OECD メンバー国企業として、独禁法順守、贈賄防止等に積極的に関与し、部下に指示し社内で意見する。少なくとも日・米・欧の間には犯罪捜査局の情報共有が存在することを認識する。

日本においては「不言実行」が美德とされてきたが、国際的には「不言実行」よりも「有言実行（宣言と実践）」が勝ることを心得る。SDGsのように目標・ゴールを掲げて実行する

ことが重要である。

2. 経営倫理をめぐる国際的な流れを理解する

実務者	<ul style="list-style-type: none"> OECD加盟国の一員として、日本のビジネスも国際的な枠組みで動いていることを認識する。 ESG、SDGsなど、グローバルかつスピード感が求められる潮流（ソフトロー）を意識する。 「会社のため」に不正行為に及んでも、発覚すれば、「会社のため」に行為者は処分される。 特に独禁法（競争法）違反、贈賄行為などは、予想外の国の法律で処罰されることがある。
管理者	<ul style="list-style-type: none"> 今や組織は国際的枠組みの中で評価される機会が増えていることを念頭に置く。 OECDメンバー国の企業として、独禁法順守、贈賄防止等に積極的に関与し、部下に指示し、社内で意見する。 少なくとも日・米・欧の間には犯罪捜査局の情報共有が存在することを認識する。 国際的には「不言実行」よりも「有言実行（宣言と実践）」が勝ることを心得る。

●3. 「不正の三角形」を理解する

（実務者）

「機会」「動機」「正当化」3要素の複合により、不正が生じやすいことを常に意識する。周囲とのコミュニケーションにより、自ら周囲に3要素が発生しないよう留意し、特に「動機」、「正当化」は、意識すればコントロールが可能である。コミュニケーション抜きで3要素の抑止に走ると「同僚の監視」ともなり得るので注意が必要である。また録画機器の高性能化などにより、「誰も見ていない」瞬間は激減しており、チャンス（機会）はないことを認識する必要がある。

（管理者）

実務者の心得を踏まえた上で「機会」を無くすことが重要であり、管理者が抑制する制度の導入・運用を図る。部下の「動機」を煽るような旧弊、形骸化、過度のインセンティブは避ける。これが原因となった不祥事例も多々ある。制度化せず場当たりの抑制をすることは公正さを欠き、逆に組織内の和を乱す恐れがある。但し「スポットチェック（抜き打ち検査）」は、制度化・周知されていれば問題はない。

3. 「不正の三角形」を理解する

実務者	<ul style="list-style-type: none"> 「機会」「動機」「正当化」の3要素の複合により不正が生じやすいことを常に意識する。 周囲とのコミュニケーションにより、自らや周囲に3要素が発生しないよう留意する。 特に「動機」、「正当化」は、意識すればコントロールが可能。 コミュニケーション抜きで3要素の抑止に走ると「同僚の監視」ともなり得るので注意。 録画機器の高性能化などにより、「誰も見ていない」瞬間は激減していることを認識する。
管理者	<ul style="list-style-type: none"> 実務者の心得を踏まえた上で、「機会」を抑制する制度の導入・運用を図る。 部下の「動機」を煽るような旧弊や、形骸化、過度のインセンティブを避ける。 制度化せず場当たりの抑制をすることは公正さを欠き、かえって組織内の和を乱す恐れがある。 但し「スポットチェック（抜き打ち検査）」は、制度化・周知されていれば問題ない。

●4. 「李下瓜田（りかかでん）」の実践

「瓜田に履くつを納いれず、李下に冠かんむりを正さず」という中国の故事がある。うり畑

でかがんで履物をはき直すと、うりを盗んでいると疑われるし、李(すもも)の木の下で冠をかぶり直すと、李(すもも)を盗んでいると疑われる。「こうした行動は避けなければいけない」という実践が必要である。

(実務者)

実務者に対しては、意図的にこのような難しい言葉を使い、故事を引用して説明している。誤解を与える行為は慎みましょうと伝えている。やむを得ない事情がある場合には、周囲や管理者に事前に説明し、了解あるいは認識を得ておくことが必要である。どのような行為も必要な時に納得させられるような説明ができなければならない。

(管理者)

管理者として自身や部下が紛らわしい行為をしないよう自制や注意喚起を行い目を配る。「大人なんだから、何が大事か自分で考えろ」のような指示は、責任転嫁につながるので厳禁であり上司失格である。同様に発覚時に耳にする「そこまでやれとは言っていない」という発言も同様である。

4. 「李下瓜田」の実践

実務者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 誤解を与えるような行為は慎む。 ・ やむを得ない事情がある場合には、周囲や管理者に事前に説明し、了解あるいは認識を得ておく。 ・ どのような行為も必要な時に納得させられるような説明ができなければならない。
管理者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自身や部下が紛らわしい行為をしないよう自制や注意喚起を行い、目を配る。 ・ 「大人なんだから、何が大事か自分で考えろ」のような指示は、責任転嫁につながるので厳禁。 ・ 発覚時の「そこまでやれとは言っていない」も同様。

●5. ネット社会の現実を認識する

(実務者)

短時間に予期せぬ範囲にまで、画像や音声付きの情報が流出・拡散し得ることを認識する。「映える」、「インパクトがある」ことを理由に他者(他社)の秘密に踏み込まないことを説明している。バイトテロを例に出して、インパクトがあるからといって実行すると、大変なことになることを伝えている。

(管理者)

実務者の心得を踏まえ自律、自戒した上で、組織内のITリテラシーを周知徹底する。「ソーシャルメディアポリシー」や「SNSガイドライン」を遵守する必要があるが、もしまだ策定していないのであれば策定する。作成することを提案することも重要である。

5. ネット社会の現実を認識する

実務者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 短時間に予期せぬ範囲にまで、画像や音声付きの情報が流出・拡散し得ることを認識する。 ・ 「映える」、「インパクトがある」ことを理由に他者／他社の秘密に踏み込まない。
管理者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 実務者の心得を踏まえ自律、自戒した上で、組織内のITリテラシーを周知徹底する。 ・ 「ソーシャルメディアポリシー」や「SNSガイドライン」を、もしまだであれば策定する。

9

●6. コンプライアンス違反には毅然とした態度をとる

(実務者)

ハラスメントなどコンプライアンス違反(の嫌疑)を見て見ぬふりをしない。「セクハラ」、「パワハラ」などの語句は犯罪などと同じであると認識し、俗語として面白おかしく安易に使用しない。例えば宴席などで使われることがあるが、「横領・窃盗・背任」とはさすがに言わないでしょう。それらと同レベルの語句だと認識すること。

(管理者)

実務者の心得に加え、ハラスメントには毅然と対応することが重要であり、撲滅に向けて解決の手続きとして事実関係調査に協力する。「ハラスメント(いじめ)」と呼称されないジェンダーバイアス、LGBTなども具体的に理解する。調査に関係する場合は、当事者にとって機微な事項も多いので、秘密を厳守する。管理者が同じレベルで気を付ける必要がある。ハラスメントは常に立場の弱い者が受けることを認識し、相談をする人は弱い立場であることを理解する。日頃のコミュニケーションを通じて発生予防に努める。

○コンプライアンス違反には毅然とした態度をとるー「見て見ぬふり」について考えるー

作為的なのか不作為なのか、過失なのか故意なのか。出来事を二つの事象で分ける。

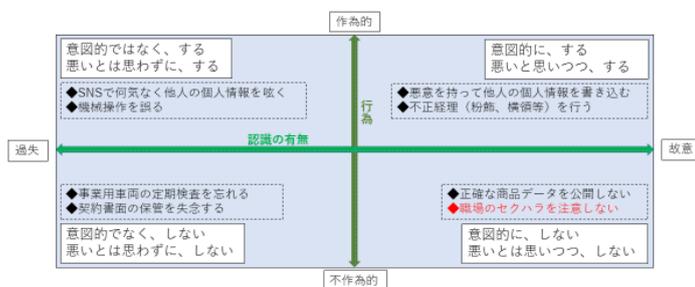
「作為／不作為」「故意／過失」

6. コンプライアンス違反には毅然とした態度をとる

実務者	<ul style="list-style-type: none"> ハラスメントなどコンプライアンス違反（の嫌疑）を見て見ぬふりをしない。 「セクハラ」、「パワハラ」などの語句は犯罪と認識し、俗語として安易に使用しない。
管理者	<ul style="list-style-type: none"> 実務者の心得に加え、ハラスメントには毅然（きぜん）と対応し、事実関係の調査に協力する。 「ハラスメント（いじめ）」と呼称されないジェンダーバイアス、LGBTなども理解する。 調査に関係する場合は、当事者にとって機微な事項も多いので、秘密を厳守する。 ハラスメントは常に立場の弱い者が受けることを認識し、日頃のコミュニケーションを通じて発生を予防する。

10

6. コンプライアンス違反には毅然とした態度をとる
- 「見て見ぬふり」について考える -



11

●7. 内部通報制度の適切な運用を

(実務者)

なぜ内部通報制度があるのかを強調して話す。悪いことをした人に対して仕返しをする視点ではないことと考え、「会社の力で正す」という視点で利用する。悪いことが続いていると会社がダメになるので、正確な情報を提供して会社に結論を出してもらうことが内部通報制度の目的である。利用すること自体は悪いことではなく、仲間を裏切ることにもつながらない。但し、憂さ晴らしであってはならない。

(管理者)

「誰が」ではなく「何が」通報されたかを追求することが重要である。通報があってから慌てるのではなく、通報があった際に初動ができるようにシミュレートしておく。もし今日、あなたに相談があった時、どのように対応するのかを考えておく必要がある。会社のためを思う通報(者)に感謝する。また懲戒に値しない場合など会社として動かない場合でも、その理由を通報者へ説明する。管理者が面倒くさがる態度は慎む。通報窓口は信用され、初めて利用されることを理解のうえ適切に運用する。

7. 内部通報制度の適切な運用を

実務者	・ なぜその制度があるのか を考え、「会社の力で正す」視点で利用する。
管理者	・ 「誰が」ではなく「何が」通報されたかを追求する。 ・ 通報があってから慌てるのではなく、通報があった際に初動ができるようシミュレートしておく。 ・ 会社のために思う通報（者）に感謝する。 会社として動かない場合でも、その理由を説明する。 ・ 通報窓口は、信用されて初めて使用される ことを理解する。

12

以上