

# コンプライアンスの視点 からの経営チェック機能

郷原 信郎

(郷原総合コンプライアンス法律事務所代表弁護士)

## 1. コンプライアンスは「ブレーキ」ではない

コンプライアンスは「法令遵守」ではない。

私が常々強調してきたのは、コンプライアンスとは「定められた法令や規則に違反しないよう行動すること」を意味する法令遵守ではなく、「組織が社会的要請に応えること」ととらえるべきだということだ。

従業員や労働組合が、コンプライアンスの視点から経営チェック機能を果たすための出発点として、まずは、コンプライアンスを「社会的要請に応える」という意味でとらえ、前向きなイメージで受けとめることが必要だ。

コンプライアンスを「法令遵守」ととらえた場合と、「社会的要請に応える」ととらえた場合とでは、自分が所属する会社、従事する業務とコンプライアンスとの関係は、次のように異なってくる。

会社を一台の車に例えてみよう。会社の事業や自分の業務は、エンジンだ。コンプライアンスを法令遵守であるにとらえた場合、それは、ブレーキのようなものだろう。会社は利益を上げていかなければならない、エンジンがきちんと機能して車は前に進んでいかなければならない。しかし、あまりスピードを出し過ぎると、事故が起きる危険が高くなる。不祥事という事故が起きないように、ブレーキとしてのコンプライアンスも時折かけていかなければならない。このように、事業や業務が前に進む力、エンジンだとすると、そのスピードを抑える役割を果たすのがコンプライアンスである、という捉え方が、法令遵守

としてのコンプライアンスなのである。つまり、法令遵守としてのコンプライアンスは、事業や業務とは別のところにあることになる。

しかし、「社会的要請に応える」という意味でとらえる場合、事業や業務がエンジンだとすると、コンプライアンスは、ワイパーやヘッドライトにあたる。道路が暗くなってくれば、車はヘッドライトがなければ安全に走行できない。雨が降ってくれば、ワイパーがなければ走行できない。車があらゆる環境の下で安全に道路を走行するという本来の機能を果たすためには、ヘッドライトやワイパーが、不可欠なツールとなる。それらが組み込まれていることによって始めて、車はあらゆる環境下で、安全で健全な走行を実現することができるのである。企業に置き換えれば、本来の事業や業務を遂行することができる、ということになる。つまり、コンプライアンスは、企業の本来的業務を行っていくために必要不可欠なツールなのである。

そのような考え方に立てば、コンプライアンスというのは、事業や業務の外にあって、その足かせになるものではなく、事業や業務と一体となって企業を健全にその価値を高めていくものだ。まずは、そういう前向きなイメージでコンプライアンスをとらえてもらうことが必要だ。

その事業・業務を直接担うのが、会社の従業員であり、その連帯組織としてその共通目標達成を目的とする集団が労働組合である。

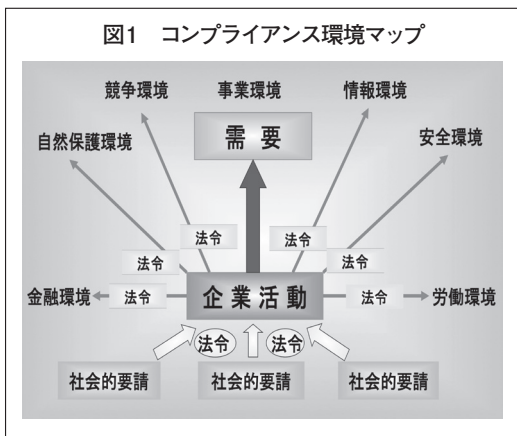
会社が健全な事業活動・業務を行うためには従業員や労働組合が経営チェック機能を果たす必要がある。その中核となるのが、「社会の要請に応える」という意味のコンプライアンスの視点なのである。

## 2. 企業が社会的要請に応えるとはどういうことか

企業などの組織は、自然人とは異なり、社会の中で人工的に作り上げられたものであるから、社会の中で認められてはじめて、その存在を許される。社会が組織の存在と活動を認める理由は何か。それは、社会的要請に応えられる組織であると期待し、信頼しているからだ。つまり、企業が社会的要請に応えるというのは、その成り立ちからして、当然のことなのである。

社会が企業に対して期待する社会的要請には、さまざまなものがある。「需要に応える」ことは、企業活動の根幹であり、重要な社会的要請の一つである。しかし、社会的要請がすべて需要に反映されているわけではない。需要に反映されなくとも、応えるべき重要な社会的要請もある。組織の活動によって人の生命・身体を害したり、危険を生じさせたりしてはならないという「安全に関する要請」なども、極めて重要な社会的要請である。

社会的要請をいくつかのカテゴリーに整理し、各カテゴリーを社会的要請の集合体としての「環境要素」としてまとめたのが図の「環境マップ」だ(図1)。



企業にとって環境要素の中心となるのは、需要に応えるという事業活動に関する環境

であり、これを「事業環境」という。そのほかにも、主な環境要素として、自然保護に関する社会的要請を「自然保護環境」、企業の活動に関連する情報の取り扱いに関する社会的要請を「情報環境」、企業相互間の競争に関する社会的要請を「競争環境」、企業活動によって人の生命身体に危害を加えてはならないという社会的要請を「安全環境」、従業員の労働に関する社会的要請を「労働環境」、そして、企業の資金調達的手段等に関する社会的要請を「金融環境」という。

企業は、これらの要請に、バランス良く応えていくことを求められる。注意しなければならないのは、社会的要請の中身は、その時々での社会の環境変化に伴って変化し、その変化が「要請に応えること」に関して、相互に影響を及ぼす、ということだ。

「事業環境」の変化を例にとって考えてみよう。

企業の「事業環境」への適応は、一言でいえば、商品・サービスの供給を需要の増減に応じたものにしていくこと、つまり、需要が高まっている商品・サービスを増産し、低下しているものを減産するということだ。

ある商品の需要が急激に高まり、それに対応して企業が大幅な増産をすれば、そのために、従業員は休日勤務や時間外勤務で対応しなければならなくなる。それは、「事業環境」の激変が「労働環境」に与える影響だ。そして、増産が製造設備に負荷を与えることで、事故のリスクを生じさせ、稼働が増加すれば、汚染物質の排出・流出などのリスクを生じさせるということで、「安全環境」「自然保護環境」にも影響を与える。

逆に、ある商品の需要が急激に減少すると、企業は、それに対応して減産することになる。仕事の量が減るので従業員の労働時間の短縮、一時帰休、最終的にはリストラ、解雇という事態もありえる。「事業環境」の変化が「労働環境」に与える深刻な影響である。

## 3. 「事業環境の変化への不適応」としての三菱自動車燃費不正問題

企業がこのような環境変化への適応に失

敗すると、不祥事につながる。

「事業環境」の変化に適応できなかったことで不祥事を招いた事例が、2016年4月に表面化した、三菱自動車の燃費データ偽装問題だ。三菱自動車は、軽自動車を開発する際の燃費試験において、実際に算出された数値を水増しした偽装データを継続して使用していた。

以前は、燃費は自動車購入者にとってニーズの一つではあるものの、カタログに記載された数値と実走行の燃費との間にかかなりの差があることは、自動車購入者の多くは認識しており、燃費の数値は、車を購入する際の決定的な要素ではなかった。ところが、エコカー減税制度が導入されたことによって、環境が大きく変化した。つまり、自動車が燃費基準を達成できているかどうかによって、支払う税金に差が出ることになったため、それまでとは違い、燃費基準を達成しているかどうか、自動車を購入する際の決定的な要素となった。燃費が、需要の重要な要素になり、自動車メーカーにとっては、需要をめぐる環境が大きく変化したのである。

しかし、三菱自動車には、エコカー減税によって作り出された「軽自動車の購入者が燃費を極端に重視する」という「需要」の環境変化に適応する力がなかった。そのため、不正を働き、低燃費の需要に応えるかのような偽装表示を行って車を販売していたのである。

#### 4. 「カビ型」問題行為の恐ろしさ

私は、企業の不祥事やコンプライアンス問題を「ムシ型」と「カビ型」の二つに整理して考えてきた。

「ムシ型行為」とは、個人の利益のために、個人の意思で行われる単発的な行為を言い、「カビ型行為」とは、組織の利益のために、組織の中で長期間にわたって恒常化し、何らかの広がりを持っている行為を言う。個人が組織の中のある一定のポストに就くと、好むと好まざるとに関わらず、そういう違法行為に手を染めざるを得ない状況に置かれてしまう。この場合、目的は個人の利益ではな

く、組織の利益である。

「ムシ型行為」に対しては、害虫に殺虫剤をまくのと同様に、違法行為を行った個人に厳しい刑罰を科すのが適切な処置となるが、「カビ型行為」に対しては、「ムシ型」のように殺虫剤をまく、つまり、関わった個人を厳罰に処するような方法は全く意味をなさない。カビをなくすためには、カビの広がり、カビが生えた原因（「汚れ」か「湿気」か）を明らかにして、それを除去しなければならぬように、「カビ型行為」の広がりを明らかにして、原因となった構造的な問題を是正しなければ、解決をすることはできない。それまで、継続的・恒常的に行われていた「カビ型行為」の事実をすべて表に出した上で、それを前提にして、解消のための方策を講ずることが不可欠となる。

不祥事は、日本の企業において、「カビ」のようにはびこっていることが多い。そのような問題行為は、知らず知らずのうちに組織に蔓延していて、気が付いた時には手の施しようがないケースも少なくない。

2015年10月に表面化したマンションくい打ちデータ改ざん問題は、三井住友建設が施工主となって行っていたマンションの建設に際し、旭化成建材の工事の一部に不備があったことと、施工報告書の一部データが無断で書き換えられていたことが明らかになったものである。その後、旭化成建材が過去10年間に施工したくい打ち工事のうち、約300件前後が改ざんに該当するという調査結果が発表され、会社全体、同業他社でもデータ偽装が発覚するなど、業界全体の問題へと広がった。不正が行われた原因は、くい打ちデータの機器の不調でデータが取れない、記録紙が雨に濡れて読めないなどの事態が発生していたためだったとされている。

工事のデータを記録し、正確に報告することは、くい打ち工事を行う業者の義務として法令で定められていたものの、それを行う機器の性能が追いついておらず、現場では技術者の経験と勘によって安全性を判断し、偽装したデータで外形を整えていたというのが実態であった。「くい打ちデータ」を取得することと建築する建物の安全性とは、必



ずしも直接的な関連性はないとされており、データの取得・保存は、法令上義務付けられてはいたが、かつては、不可欠なこととは考えられていなかったのであろう。

しかし、経済社会全体にコンプライアンスという言葉が浸透するに伴い、安全・危険とは直結しないことであっても、業務に関するデータを取得・保存することは、その事業者の信頼性にかかわる重要な要素とされるようになった。その中で、「データの偽装」に対する社会的批判は、以前とは比較にならない程大きなものとなった。

データ改ざんへの関与者も、止めようとは思ったはずだ。しかし、それを抜本的に解決するためには、「これまでの機器では、記録が取れない時はデータの偽装・改ざんを行っていた」と正直に申告しなければならない。それは、過去の法令違反を自ら申告することであり、それ自体重大な責任を問われることとなる。

業界全体に蔓延している行為であっても、表面化すれば、最初に明らかになった問題の当事者に重大な責任が生じることが予想される。結局、くい打ちデータの改ざんは、業界内で自浄されることはなかった。渡り廊下の手すりはずれていることに気づいたマンションの住民からの指摘によって発覚するという、最悪の展開を迎えることとなった。

表面化すれば厳しい批判・非難を受けることが確実な違法行為は、当事者にとって「絶対に表には出せない行為」と認識され、「深く潜在化する恐ろしいカビ」と化してしまうのである。

## 5. 内部通報制度の限界

こうした違反行為を把握するために期待されるのが、内部通報制度だ。しかし、実際には、内部通報窓口への通報によって業務に関する重大な問題が把握できたという話はほとんど聞かない。それは、内部通報が、社員個人の積極的なアクションであり、何らかの個人的な動機によるものが通常だからだ。多くは、上司への不満や同僚への妬み等によって、特定の者の問題行為に対して処分・制裁を求めるものだ。「カビ型」の問

題行為を知っている人は、その問題に関わっている、或いは関わっていた当事者でもある。実際に問題行為を行っているのは、ごく普通の会社員たちであり、しかも、自分の利益のためではなく「会社のため」に行っていることがほとんどだ。さらに、多くの場合、自分一人ではなく、周囲の同僚や上司など、複数の人間が問題行為に手を染めている。自分の内部通報で事実が明るみに出たら、仕事や生活への影響は避けられない。通報したことで逆に「犯人探し」が行われることもあり得る。そうした事情から、多くの場合、不正を見聞きしても通報を思いとどまってしまうことが多い。働く人にとっては、本当に重大なコンプライアンス問題を知っても、会社に内部通報することを決断するのは難しい。結局、個人の正義感には期待できない場合が多いのである。

このような中で、従業員・労働組合の側に求められるのは、企業が「社会の要請に反していないか」という視点から、常に日々の業務を見直すことであり、その情報を活用する上で労働組合も一定の役割を果たすべきだ。「カビ型」問題行為が表面化して企業に大ダメージを与える前に、組合が、従業員から、早い段階で不正の情報をつかみ、従業員個人に不利益が及ぶことがないように配慮しつつ、適切な対応を会社に求めることだ。

その際重要なことは、特に「カビ型」問題行為については、不正に関わった従業員個人の行為として矮小化されることがないように、組織として問題をとらえ、その背景となった構造的な問題の是正を求めていくことだ。問題を、従業員、労働者の正当な利益を守りつつ、「社会の要請に応える」という観点から考えていくことが、会社の健全な事業活動を実現していくことにつながるのである。