



専門家 寄稿コラム集

コンプライアンスの 管理と実践

企業風土から見直し、「知識」と「意識」を高める

 SMBCビジネスセミナー
みんなの研修

SMBCコンサルティング



多様化・複雑化するリスクに備える 企業不祥事から考えるコンプライアンス管理の実務

国広総合法律事務所
パートナー弁護士
中村 克己

point

1. 大きな企業不祥事では、根深い「企業風土」の問題、「聖域事業・聖域部門」、「非中核部門」、「グループ企業」といったリスク要因が指摘されています。
2. 経営層には、流動するリスクへの「感度」と「柔軟性」、そして、リスクを受け止める「覚悟」を持つことが求められています。

1 企業を取り巻くリスクの現状

近年、企業を取り巻くリスクは多様化・複雑化し、ひとたび不祥事が起これば企業の存続そのものが危うくなる時代となっています。

2023年上半期には上場企業による不適正会計が過去最多ペースで急増したと報じられているほか、品質・データ偽装事案、ハラスメント事案、情報漏えい、顧客情報の不正使用など、多岐にわたる不祥事が発生・発覚しています。

こうした不祥事は、非上場企業や中小企業にとっても決して他人事ではありません。

2 コンプライアンスの本質

現代において、こうした不祥事を防止し、企業と仲間（従業員）を守るためには、コンプライアンスの遵守が必要不可欠です。

こうした目的を果たすためのコンプライアンスは、単なる「法令遵守」に留まるものではなく、社会からの信頼や期待という「社会的要請」に応じること、換言すれば、企業が「言行一致」の姿勢を示し続けていくことを意味します。

3 不祥事例に見る企業に潜む不正リスク

大きな企業不祥事では、根深い「企業風土」の問題が共通して指摘されています。

具体的には、①上司の意向に逆らえない企業風土、②内向きの企業文化、③組織内の風通しの悪さ、④現場と経営の乖離、⑤コンプライアンス意識の不徹底、⑥目の前の不正に対する「他人事」、「無責任」、「無関心」の企業風土が挙げられます。

たとえば、東芝の不正会計事案では、上司の意向に逆らえない企業風土、三菱電機の品質不正事案では「言ったもん負け」という組織内の風通しを阻害する企業風土が要因とされています。

企業風土のほかに、組織内の「聖域事業・聖域部門」、「非中核部門」、「グループ企業」も不正のリスク要因となります。

こうした部門や組織はブラックボックス化しがちであり、その結果、十分な牽制やモニタリングが働かなくなってしまうためだと考えられます。

4 不正の未然防止・早期発見に必要な視点

不正の未然防止と早期発見を図っていくためには、何よりもまず、コンプライアンスの実践に対する経営トップの「言行一致」と「コミットメント」が不可欠です。経営トップには、ネガティブな情報（リスク情報）を歓迎し、そうした情報に正面から対応する姿勢を示すことが求められます。

次に、法令や規則に関する正しい「知識」も重要ですが、それだけでは、次々と発生する多種多様な問題や新たなリスクに適切に対処していくことは困難であり、役職員全員が、自分達の組織に求められる社会的要請に応じていくために何をすべきか、あるいは何をすべきではないのかという「意識」を高めることが不可欠です。

こうした意識を支えるのが、「企業風土」や「組織文化」であり、「ズルをしない」、「ウソをつかない（＝正直に報告する）」、「目先の利益より長期の信頼を重視する」といった抽象的な規範（プリンシプル）を組織内に浸透させていくことが重要です。

さらに「VUCA（変動性、不確実性、複雑性、曖昧性）の時代」においては、経営層自らがリスクに対する「感度」を上げるとともに、新たなリスクへの「変化対応力」、すなわちリスクへの「柔軟性」を高める必要があります。

リスクへの「感度」や「柔軟性」を上げていくためには、次のような姿勢が有効です。

- ①（社会動向や他社事例を参考に）「想像力」を働かせる
- ② 過去よりも将来（これからの社会動向）を見据えたリスク評価を行う
- ③ ネガティブ情報（聞きたくない情報）を歓迎し、積極的に対応する
- ④ 多様な意見・外部の目を尊重する

5 危機管理(非常時対応)の基本と留意点

(1) 危機管理の基本

危機管理の基本は、①損害の拡大防止（止血）、②事実調査、③原因究明、④再発防止の早期実行です。

特に人の生命身体や財産に深刻な被害が生じる事案では、何よりもまず、迅速な情報開示等による上記①の損害の拡大防止（止血）を図ることが最優先です。

この点、小林製薬の紅麹健康被害事案では、最初の腎疾患症例報告から対外公表・自主回収までに2か月以上を要したこと、つまり情報開示による損害の拡大防止（止血）の遅れが強い社会的批判を招くことになりました。

(2) 危機管理で求められる対応

危機に直面した組織に求められるのは、ステークホルダーに対する「説明責任」を果たすことであり、そのためには“事実”の“把握”が重要です。重大な危機管理案件においては、必要十分な調査体制を構築することで早期の事実把握を図る必要があります。

同時に、把握した事実の“見せ方”（危機管理広報）も重要であり、役職員には「Bad News First/Fast」の原則に基づく、正確かつ迅速な報告とタイムリーな情報開示が求められます。

6 終わりに ～会社と仲間を守るリスク管理を目指して～

会社と仲間を守るリスク管理を実践するためには、経営層が流動するリスクへの「感度」と「柔軟性」、そしてリスクを受け止める「覚悟」を持つことが必要不可欠です。

そのうえで、対応や判断が難しい事案においては、自分たちの対応について、

- ① 第三者に堂々と説明できるか（説明責任）
- ② 「言行一致」の姿勢を示していると言い切れるか
- ③ 今後も持続可能な対応といえるか

といった点について俯瞰的に検討することで、適切な意思決定につなげることができるものと考えます。



コンプライアンス研修を再考する

多田国際コンサルティング株式会社
フェロー 佐伯克志

2024年は、「検査偽装」「資格の不正取得」「裏金づくり」など、大手企業におけるコンプライアンス上の問題が相次ぎました。これらの企業でもコンプライアンス研修は実施されていたはずであり、特に「検査偽装」については自動車業界をはじめ、さまざまな業界で多発していたことから、「自社は大丈夫なのか」といった注意喚起や社内調査が行われていたに違いありません。にもかかわらず、多くの社員が関与するコンプライアンス上の問題が発生し、あるいは長年にわたり放置されてきたのです。

1 コンプライアンス研修の目的はリスクの低減

コンプライアンス研修の目的は、コンプライアンス上の「リスクを低減する」ことです。それでは、コンプライアンス研修を「リスクの低減」につなげるには、どのような内容にすればよいのでしょうか？

今回は、事例を交えながら、「リスクの低減」につながるコンプライアンス研修について皆さんと一緒に考えていきたいと思います。

2 効果的なコンプライアンス研修の手法

①RCSA（リスク・コントロール・アセスメント）を活用する

自社におけるコンプライアンス上のリスクを特定（識別）した資料を活用し、自社のコンプライアンスに関する特性を把握したうえで研修を企画する方法があります。

会社法では、「大会社」と「取締役会設置会社」の両方に該当する企業に対し、業務の適正を確保するための内部統制体制の整備を義務付けています。この内部統制の一環として、「法令や定款に沿って業務を適正に行うためのコンプライアンス体制の整備」が求められています。

こうした企業では、「RCSA（リスク・コントロール・セルフ・アセスメント）」を実施していることが少なくありません。このRCSAの結果を分析することで、自社のコンプライアンスに関するリスクの特性を把握することができます。RCSAを実施していない

企業でも、管理職向けのコンプライアンス研修として「簡易版RCSA」に取り組むことで、自社のリスクを特定することが可能です。

この方法の特徴は、単なる注意喚起や意識啓発にとどまらず、具体的な対策を含んでいる点にあります。また、「RCSA」という管理職が身につけるべきリスクマネジメントの手法を活用することで、コンプライアンスへの継続的な関心を喚起する効果も期待できます。

②社内アンケート等を活用する

社内のコンプライアンス意識や組織風土を把握するため、社内アンケートやヒアリング調査を実施し、その結果を研修に活用する方法です。方法1のRCSAが「業務」にフォーカスするのに対し、これは「社員の意識」にフォーカスする点が異なります。

調査結果を他社や業界のデータと比較する、あるいは過去の社内調査と比較することで、「自社の良い点」「改善が必要な点」を明確にし、社員一人ひとりがコンプライアンス意識を高めるために何を意識すべきかを具体化します。

③他社のコンプライアンス問題事例を活用する

もう一つの方法は、他社で発生したコンプライアンス上の問題を取り上げ、自社で同様の問題が発生することがないかを検証するものです。

大手企業でコンプライアンス上の問題が発生すると、多くの場合「調査報告書」が広く公開されます。この報告書をもとに研修を組み立てます。具体的には、次の流れで進めます。

1.問題の概要を解説する

- 調査報告書の内容をもとに、問題の経緯や背景を整理し、参加者に説明します。

2.問題の発生原因を検討する

- 調査報告書の情報をもとに「なぜこのような問題が発生したのか」を参加者全員で議論します。
- 調査委員会が収集したヒアリング結果などを紹介し、発生原因についてさらに掘り下げて議論します。

3.自社への影響を考察する

- 同様の問題が自社で発生する可能性を検討し、発生の防止・低減・回避のために取り組むべき事項を考えます。

この方法の特徴は、実際に話題になっている事例を扱うため、社員の関心を引きやすい点です。特に、社会から強い批判を受け、会社存続の危機に直面したケースなどを取り上げることで、「もし同じ問題が自社で発生したら、自分たちにどのような影響があるのか」ということもイメージしやすくなります。

【図表1】実際にあった事案の報告書をもとにしたグループワーク

2.2.A工業裏金問題について考える(解説&グループワーク)

以下の関係者の証言をもとに、なぜ、多くの社員が長年にわたって法令違反を継続していたのかについて考えてみましょう。

【本件調査における工担経験者の供述の抜粋】

- ・（乗員要望品の調達に応じたのは）安全靴は工事を行うに際して絶対に必要であり、KHIには支給されているものの、乗員には支給されていないためである。工事の際に、工担や現場作業員が安全靴を履いて、乗員はスニーカーというわけにはいかないし、合羽についても同様である。また、支給されているものが安物というか、すぐ破れたりするようであり、こちらとしては、怪我をされると困るので、しっかりしたものを使って欲しかった。
- ・（工担以前の乗員時代の経験として）安全靴等の本来自衛隊から支給・貸与されるべき物について、予算がないといった理由で回ってこないことがあった。送られてきたとしても、安全靴の26センチがごそつと送られてくるというようなことはあったと思うが、皆に行き渡るように支給されていたということはなかったと思う。（支給が）0かと言われると0ではないが、仕事に使うのに必要な物が（十分に）支給・貸与されていたということではなかった。
- ・ 乗員要望品に対応しなければ「この工担は対応をしてくれない工担」と乗員から評価される状況にあった。そうなれば、工事や乗員との意思疎通が上手くいかなくなるということを懸念していた。
- ・ 乗員要望品については、自らは対応せず、上司に相談して対応してもらっていたところ、乗員から、「何も知らないんですね。」「何もしてくれないんですね。」と言われたこともあり、業務がしづらいと感じるようになった。

【本件調査における工担経験者の供述の抜粋】

- ・ こういうこともあるんだなと思った。悪いことだからしてはいけないというよりは、それで業務が円滑に回るのであれば、慣行に従おうと考えた。乗員からの要望について、周囲の人（上司）から対応方法は聞いており、慣例的に行っていることも知っていたので、悪いことであるとは認識しつつも、業務やコミュニケーションを円滑に進めるためにも、乗員要望品を調達した。
- ・ 先輩に聞いてやり方を教えてもらっていたので、そういうものなんだと思っていた。社内のコンプライアンス上は良くない（社内規程の調達フロー違反）のだろうとは思っていたが、みんなやっているからという感じであった。やっているときは暗黙の了解だと思っていた。
- ・ 「これくらいなら自分でやるか。自分がやらなくても誰かがやるしな。」という感覚になった。
- ・ 違和感はあったが、艦艇の世界では普通にあることなのかと感じた。
- ・ 乗員要望品の調達はやって当然という風潮があった。ある程度は乗員の要望を聞かなければ、怒られることがあった。一度、自分が乗員から要望を受けたが、乗員要望品の手配をしなかったことがあり、先輩から「ちゃんと対応しろ」と怒られた。
- ・ 乗員要望品のリストを受け取り、乗員要望品を調達するという流れについて、違和感があったが、これを行うのが慣例だという雰囲気があった。
- ・ 罪悪感がなかったわけではない。仕様書には書けない物品を要望しており、一対一になっていない状態は駄目という感覚はあったものの、慣例的になっていた。

資料：A工業における不正に関する特別調査委員会の中間調査報告書【公表版】より抜粋

④ケーススタディを活用する

コンプライアンスの問題には、簡単に答えを出すことが困難なケースが多く存在します。そうした状況を疑似体験させることで、社員の意識を揺さぶる手法があります。

実際の例として、「内部告発すべきか否か」というケースをご紹介します。

これは、1990年代後半に発生した薬害エイズ問題をモデルにした内容であり（図表2）、正論としては「内部告発すべき」なのですが、実際の研修では、多くの受講者が、「黙認するか」「関連省庁に告発し、結果的に会社を倒産に追い込むか」という二択の間で苦悩します。「もし自分が当事者だったら、どのように行動するべきか？」と深く考えることを通して、こうした深刻な状況に陥らないためには、日常的にコンプライアンスを意識し、適切に対応することが重要であるという気づきを促します。

【図表2】 内部告発をテーマとしたケーススタディ

内部告発すべきか否か

あなたは、製薬会社A社の社員です。

- A社は、自社で取り扱っている米国製の血液製剤（血液を原料とした薬）について、「服用した患者がエイズに感染する可能性が高い」という情報を得ました。
- そこで、社内プロジェクトチームが編成され、あなたはそのメンバーに選ばれました。
- 情報収集や分析を行っている最中に、問題の薬を製造している米国のメーカーが、「服用した患者がエイズに感染した可能性が高い」ということで、米国内での製造・販売を中止しました。
- 社内プロジェクトチームも、このメーカーからの情報を入手し、「感染源となった可能性が高い」という結論に至り、販売の中止を担当役員に進言しました。
- しかし、プロジェクトチームの報告は受け入れられず、該当する製剤は販売が継続されていました。役員会での検討の結果、在庫を継続して販売することになったようです。
- あなたは、「このことを厚生労働省に内部告発すべき」でしょうか、それともこのまま黙っているか悩んでいます。内部告発すれば、会社ぐるみの重大犯罪として、倒産する可能性があります。そうなれば、あなたはもちろん、あなたの同僚も失業することになりかねません。

資料：筆者作成

3 効果的なコンプライアンス研修のために

これまでにご紹介した様々なコンプライアンス研修の事例をもとに、効果的な研修を実現するために必要な要素を整理すると以下の3つとなります。

①コンプライアンスを「自分ごと化」する

「自分ごと化」することにより、誰でも不正を行う可能性があることを認識し、自らの業務と結びつけて考えさせる。

②参加者がともに考える機会を設ける

グループ討議を通じて、同じテーマについて自分の意見を他者に整理して説明する一方で、他者の意見を聞くことにより、気づきを得る機会を提供する。

③振り返りと今後の行動を考える

自社のコンプライアンス状況を振り返り、今後どのように行動するかを具体的に考える機会を提供する。

今回ご紹介しましたコンプライアンス研修の方法はほんの一例です。これらを参考に上記の3点に留意して「リスク低減」につながる研修に取り組んでください。

多田国際コンサルティング株式会社では、今回ご紹介しましたコンプライアンス研修や管理職を対象とした労務管理研修等を実施しております。お気軽にご相談ください。

※本稿は、多田国際コンサルティング株式会社の同名コラムの要約版です。
本編は、以下のサイトでご覧いただけます。

https://tdc.tk-sr.jp/category_hr/column/

 SMBCビジネスセミナー
みんなの研修

プレミアム

磨き抜かれた
珠玉のプログラム

ベーシック

プロフェッショナルの
土台固め

ライブラリ

定額で学ぶ
セルフラーニング動画

講師派遣

いつもの職場で学びあう
カスタマイズ研修

「みんなの研修」は新人から管理職、役員まで、
さまざまな立場の人に必要な基本のまなびを揃えた、
総合研修サービスです。

詳しくはこちら▶▶

