

第139号 平成31年4月発行

— 目 次 —

〈特集〉

- ・ 建設法務セミナーの開催概要「不祥事事例に学ぶコンプライアンスの勘所」・・・2

〈機構主催の講習会〉

- ・ 機構主催の講習会・・・42

〈建設業行政等〉

【行政情報】

- ・ 中央建設工事紛争審査会紛争処理状況（平成30年度第3四半期）・・・49
- ・ 入札契約適正化法等に基づく実施状況調査結果の公表・・・51
- ・ 技能労働者への適切な賃金水準の確保について・・・54
- ・ 働き方改革関連法の施行に向けた取引上の配慮について・・・64

【監督処分情報】

- ・ 監督処分情報(1～3月)・・・66

〈独占禁止法関係〉

- ・ 「私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律の一部を改正する法律案」の閣議決定等について・・・68

〈TOPICS〉

- ・ 働き方改革関連法の一部(年次有給休暇制度の改正など)施行について・・・76
- ・ 外国人材の新たな在留資格(「特定技能」)がスタート・・・79

〈会員紹介〉

- ・ 一般社団法人山梨県建設業協会・・・96

〈機構情報〉

- ・ 講習コース・・・99
- ・ 販売図書・・・103
- ・ 法令遵守ポスター・・・104

(特 集)

- ・ 建設法務セミナー「不祥事事例に学ぶコンプライアンスの勘所」 2

特 集

建設法務セミナーの開催概要

「不祥事事例に学ぶコンプライアンスの勘所」

当機構は「建設法務セミナー」を東京(3月22日・浜離宮建設プラザ 10階大会議室)で開催いたしました。

今回は、「不祥事事例に学ぶコンプライアンスの勘所」について取り上げ、約150名の参加者が熱心に受講いたしました。

講師は中村・角田・松本法律事務所の弁護士仁科秀隆氏が担当され、コーポレートガバナンス、内部統制、コンプライアンスの解説とともに、2018年に問題となったコンプライアンス事案を紹介しながら、その事例を受けた検討と普段気を付けること、有事にどうするかについて説明されました。



中村・角田・松本法律事務所の弁護士仁科秀隆氏

今号の特集では、「不祥事事例に学ぶコンプライアンスの勘所」の講演内容(P3～)を掲載いたします。

不祥事事例に学ぶコンプライアンスの勘所

ご紹介いただきました、弁護士の仁科と申します。本日は「不祥事事例に学ぶコンプライアンスの勘所」についてお話しをさせていただければと思いますので、どうぞよろしくお願ひいたします。

レジュメの目次をご覧ください。本日は4部構成になっております。1つは近時の不祥事事例の紹介です。かつては不祥事というと、横領や架空取引など比較的単純なケースが多かったのですが、最近はより複雑な事例が起きていますので、これらをご紹介します。

続いて、それらの原因分析です。それから、そういった原因を抽出してみてもコンプライアンスの勘所はどういうところにあるのかをご説明申し上げ、最後にまとめをしたいと思ひます。

では早速「近時の不祥事事例」から始めます。今日お越しいただいているのは建設業の関係の皆様ということで、最初に近時の不祥事事例として挙げなければならないのは、やはり製造業における相次ぐデータ偽装問題です。レジュメにも新聞のサイトからの抜粋を載せておりますが、いずれも日本有数の企業でデータ改ざん等の不正が起きていたということで、皆さまもよくご存じのことと思ひます。

データ改ざんの中身もいろいろでして、材料検査のデータの改ざんから始まって、係数の書き換え、不正な方法による検査、適格性のない検査員による検査、さらにそもそも検査をしていないのに検査結果を捏造することも起きていたわけでございます。数年前に、マンションのくい打ち問題という、建設業界では非常に大きな不祥事が起きたわけですが、それ以降も、前年ながらデータ偽装問題は建設業界だけではなく継続的に起きてしまう状態であります。

それから、今申し上げた材料検査もマンションのくい打ち問題も、不正が起きた場所は現場です。不祥事を分類する際に、スライド4ページに書いてありますように、現場での不祥事というのを一つ大きなくくりとして取り上げることができると思っております。

それから次の類型は、上からの不祥事です。これの典型が不正会計問題です。不正な会計については会計面を取りまとめる本部が全く関与せずに行うというのは非常に難しいので、基本的には上から、つまり本部が何らかの形で関与しているのが大きな特徴です。例えば、架空の売り上げなどが典型ですし、東芝の事件でも問題になった「工事進行基準の悪用」ですとか、「工事損失引当金の不計上」、「3月に無理やり下請企業に有償支給をする等して期ずれを起こす（期ずれの悪用）」、あとは古典的な手法ですが、「循環取引」ということで、こうした、先ほどのスライド4ページのような現場で起きる不正と違って、上からの不祥事もなかなか後を絶たないという状況です。

それから、これまで「現場で起きること」「上から起きること」という大体 2 パターンがあったわけですが、さらに近時の特徴として、もう 1 つ新しいものと言えるのが、スルガ銀行のようなケースです。

これは、全社的な不祥事なのだが上意下達でやっているわけではないパターンです。これはどういうことかと申しますと、スルガ銀行においては、厳しい営業のノルマ等々を原因に、現場で数々の不祥事が生じました。これについては報道でもよく出ていたのでご案内のとおりです。その上で、その不祥事を現場の支店長クラスやその上の方々は、一部積極的に加担した人もいますが、おおむね黙認をすることで不祥事が広まったというケースです。

例えば品質検査の偽装のように現場で起きた不祥事などは、役員の方がかつて平社員だった頃に知っていたとかそういうケースは別として、経営層が黙認していたということはないと言われてはいますが、このスルガ銀行事件の場合は、全社的な不祥事として、支店長クラスの方、あるいはさらにその上の執行役員クラスの方まで、知っていたけれども黙認していたというものです。

そして、さらにその上、執行役員クラスの方のもう一つ上の取締役、監査役の方になると、知らなかった。危機が表面化するまで事態を全く把握できなかった。これはどうしてかという、そういう会社にしてしまっていたからです。要するに、上は上で「俺に、私に、細かいことを言ってくるな」という企業風土。下は下で「上の人達に対して都合の悪いことを報告してはいけない、自分達で何とかしなくてはならない」と考えてしまう企業風土が出来上がってしまっていました。

会社の組織で、何でもかんでも細かいことを上げてもらうのは困るので、ある程度はこういう発想も正しいのですが、大事なことであろうとなかろうと、下の人達はとにかく上の人たちを困らせるわけにいかないという忖度が働いてしまって、どっちが鶏でどっちが卵なのか分からないのですが、上の方々もそういうきれいな世界だけを見るのに慣れてしまっていました。スライド 6 ページの一番下にあるとおり、経営陣の無関心が、形式重視、営業偏重の企業風土を生んで全社的な不祥事につながった。つまり、現場は現場で一生懸命不祥事に走ってしまう。一方で、上は上、本部は本部で、それを黙認してほったらかしてしまうという、それぞれがそれぞれの役割を果たして全社的な不祥事が起きてしまったのがスルガ銀行事件の特徴でした。

ですから、現場で起きる不祥事、上からの不祥事という 2 つの類型とは別の、下は下で不祥事に走り、上は上で放置して助長するというパターンが出てきたということです。

スライド 7 ページに進みまして、ここではどういう不正行為が行われていたかをまとめています。大まかにいうと、問題となった融資は投資用不動産のローンでした。投資用不動産のローンとは何かというと、一言でいえば住宅ローンではないローンです。住宅ローンは借りる人が自分で住むのですが、借りる人が自分

で住まずに大家さんになるというタイプのローンです。

対象としては、中古の一棟建てマンションもありましたし、ワンルームマンションもありました。こういう投資の商品として不動産があつて、それにお金を貸すというスタイルでスルガ銀行は非常に業績を伸ばしていったわけです。

その中で出てきたのが、シェアハウスローンというローンでありまして、これは中古の一棟建てと違って、ローンを貸す時は更地です。更地に新築のシェアハウスを建てて、そこに住む賃借人からの賃料が上がってくるので、それでお金を返しますというローンでした。これだけ見ると、上物が中古の一棟建てなのか、ワンルームマンションなのか、シェアハウスなのかだけの違いなので、十把ひとからげに投資用不動産ローンと一応まとめることができそうですが、実は細かく見ると内容は違います。

例えば、今日お越しの方の中でも、分譲マンションにお住まいの方や賃貸マンションにお住まいの方は沢山いらっしゃると思いますし、特に若い方であればワンルームマンションにお住まいの方もいらっしゃるでしょう。ですが、皆さんの中でシェアハウスに住んだことがある方は、多分ほとんどいらっしゃらないのではないかと思います。何が言いたいかというと、同じ上物を建てる、そして、それにお金を貸して、そこからの収益でローンを返すというスキームですが、誰が住むのか、どういう人たちが賃借人の候補なのか、どこに建てるのかといった辺りが実はかなり違います。シェアハウスはその辺が従来の建造物と比べると特殊ですね。

ところがスルガ銀行の場合には、中古の一棟建てとワンルームマンションとは同じようなものと考えて貸し続けてしまったところが一つ大きな問題でした。同じようなローンに見えても、リスクの在り方が全然違うわけです。例えばワンルームマンションを新宿や六本木に持っていればほぼ確実に借り手がつくと思いますが、ではシェアハウスをどこに建てればいいのか、どういう層がターゲットでそういう層がどのくらいいるのかということになるとなかなか簡単には分からない。それを、漫然とこれまでと同じであろうと、これまでの業務の延長であろうというふうに考えたところも問題の1つでした。

あとはその過程で、これはもうさまざまな報道で出ていたのでよくご案内のとおりだと思いますが、各種の資料の偽装が行われました。債務者関係でいえば、不動産業者によって源泉徴収票、確定申告書などを偽装して収入を偽る行為が行われました。通帳の偽装も含まれます。それから物件関係の偽装は、レントロールの偽装や、あるいは賃借人が沢山入っているように見せるために、不動産業者が空室なのにわざわざカーテンを引いて、満室の物件かのように思わせてスルガ銀行の行員を欺く偽装も行われました。

さらに売買関係の偽装というのは二重売買のことでして、高い金額の売買契約を最初に締結して、スルガ銀行からローンを引っ張って、後に低い金額で契約を

結び直す方法です。例えば1億円のローンをスルガ銀行から引っ張りたいたと思ったら、1億2000万円ぐらいで最初に契約を締結しておく、そうするとスルガ銀行が、「じゃあ2000万円は自己資金で出して下さい。うちからは1億円融資しましょう」ということで1億円を引き出す。しかし融資が出るとすぐ1億円で売買金額を下げる覚書を締結することによって、満額、自己資金なしでローンを引っ張って物件を買う、そうして銀行を欺いて資金を引き出すといったことが盛んに行われていました。

あとは取引停止業者についても、いろいろな業者がいたので、その都度モグラたたき的に、ここに出禁業者と書いてありますけども、銀行でも出禁のリストみたいなのを作って、この業者とは付き合わないよという整理をしていました。しかし、一部の行員からするとそういう会社は案件を持ってきてくれる得意先なわけで、裏で別の不動産会社を介した上で取引を続けている状態が続いていました。

これの典型がシェアハウスをよくやっていたスマートデイズという会社です（現在は破産しています）。スマートデイズも取引停止で出禁になっていたのですが、実際のところはスマートデイズが他の会社を介してシェアハウスの案件を持ってきていました。だから今、スマートデイズが運営していたかぼちゃの馬車というのが沢山建っていて大きな問題になっているわけですね。

なお、下から2行目(スライド7ページ)に書いてあるように、行員がキックバックをもらったり、リベートをもらったりしていたかということ、ごく一部にそういう人もいた可能性がありますが、一般的にはそういうことはされていませんでした。業者から金品を受領する行員というのは、ほぼいないと考えていただいて結構だと思います。ということは、個人的な動機に基づく不正ではないということです。そこがある意味で怖いところでして、先ほどの品質保証の偽装もそうですし、不正会計もそうですし、あるいはこのスルガ銀行の件もそうなのですが、日本人が真面目なことの裏返しなのかもしれません、個人的な動機、自分がお金を稼ぎたいとか、自分がどうこうしたいとかいうことではない不正が多いのです。

スライド8ページに進みますが、スルガ銀行の現場で何が起きていたのかということについてここでご説明しております。一言でいうと、やはり過酷なプレッシャーということに尽きるわけでした、先程申し上げたように、個人的な経済的な利得のために不正をしていた営業マンはほとんどいません。みんな過酷なプレッシャーにさらされていました。

どういうふうに過酷なプレッシャーがかかっていたかですが、まず営業目標の立て方に問題があった。皆さんの会社でももちろん、次年度予算というのを作っていると思いますが、スルガ銀行では次年度予算を作るときには本部のトップダウンで決めていました。トップダウンで決めるということ自体が直ちに間違いで

はないですが、現場の意見ですとか、市場環境ですとか、そういうものを無視して、前年比のみを基準に作成していました。目標を作成する部署が思考停止状態だったということです。

さらに、この過酷なプレッシャー(スライド 8 ページ)の下の方に書いてありますが、営業本部では、企画セクションとかが決めた公式な営業目標とは別に、さらに高いノルマを設定して、本部が支店長にその必達を要求していました。これは、全社的な営業目標に対して、営業本部が予算比 110 パーセントとかそういう数字を出さないと、自分たちが銀行を背負って立っているんだという、よく言えば自負心ですが、それが満足できないということで、公式の営業目標よりもさらに高いノルマを営業本部内で課していました。

高い目標を課すこと自体は直ちに悪いことではありません。どの仕事も目標は高く設定した方がよいはよいのですが、ただ、それが非現実的な内容になっていると、思考停止状態で作成されるノルマで現場が苦しむという結果を生むわけです。ノルマがない会社はないですし当然作るべきですが、非現実的な発想、あるいは思考停止状態で作ることによって、現場に大きなひずみが生じていたというのが現場で起きていたことの特徴でした。

続きまして、ではこういうノルマがどういう実務を形成したかといいますと、スライド 9 ページで、これももう報道等によく出ていましたが、ノルマの遵守のために苛烈なパワハラが頻発してしまいました。本部の人は支店長を追い詰め、支店長は支店の行員を圧迫するという一方で、ピラミッド構造的に、上から下へ、上から下へと苛烈なパワハラが頻発しました。

この次に書いてあるのが、誤った効率性思考と形式主義という点です。今日のメインテーマの一つです。スルガ銀行は、早くから IT 化を進めていたり、効率性を非常に重視している会社でした。そのこと自体は素晴らしいことです。ただ、効率性を重視し過ぎるとどうなるかという非常に教訓めいたものが本件では見られるのです。

例えば、皆さんも住宅ローンを借りられたときに覚えがあると思いますが、いろいろな書類にいろいろなことを書いて、こっちに押印、そっちに押印と言われて、あとは非常に沢山の項目を埋めてくださいと言われてたり、「間違えています」と言われて二重線で消したりなど、おそらく皆さんも「複雑で大変だなあ」と感じたご経験があると思います。

これは借りる方にとっても大変ですが、貸す銀行側からしても、融資の事務を行うに当たって、そういうことはない方がよいわけです。つまり、書類がきれいに揃っていればどんどん決裁ができるので楽なわけですね。効率性の発想です。そこは分からないではないのですが、ただ、効率性を重視した結果どうなったかという、融資の事務関係書類というのは、慣れている業者(不動産業者)から徴求した方が効率的だと考えられるようになりました。つまり、住宅ローンは普

通の人はほぼ一生に1回しか借りないので、なかなか融資の書類に慣れず、従って間違いが多いと。だとしたら、住宅ローンを借りる人の扱いに慣れている不動産業者に面倒を見てもらって、不動産業者がきれいに整えた書類を持ってきてくればスルガ銀行としては楽だからというふうに思ったわけです。

それから似たような発想で、最初から融資条件を業者に教えておけば銀行側の作業に無駄がないという考え方も広まっていました。これはどういうことかというところ、当然、スルガ銀行も銀行ですから、審査の基準があるわけです。一定の年収ですとか、あるいは物件で言えば築何年とか、ハザードマップの所に入っていないかとかいろいろありますが、そういう融資条件を業者に最初に教えておけば、業者が融資条件を満たさない案件というのをもともとスルガ銀行に持ってこないだろうと考えたわけですね。そうなれば、いちいち持ってきた案件を、銀行側が「これはいいです」とか、「これは駄目です」とか言わずに、するすると決裁に回せるので便利だということになったわけです。

ここが怖いところです。効率性の思考とか、なるべく作業の手戻りを防ぎたいという発想自体はおかしくないのです。しかし、結果として採用した手段が不動産業者を巻き込むという形であった結果、債務者の顔が見えなくなってしまった。そして、さまざまな不正を業者にされてしまうと、銀行側で全然気付かない状態になってしまった。

ですから効率性の思考というのはもちろん合っていますし、IT化も結構なのですが、誤った方法で効率性を思考した結果として、自分達が不正に気付かない、あるいは気付きにくい構図を生んでしまったということです。

それがここで形式主義と評している考え方です。事実にはルールを適用するのではなくて、ルールに合うような事実をつくれればいいという逆転現象。これはどういうことかというところ、本来は銀行として審査基準がある。〇〇の年収の人に、□□の物件であれば貸せるという基準があるので、そのルールを持っておいて、「今回来たAさん、Xさんはこの物件を買いたいと言っているけれど、うちのルールに照らし合わせると、どうかな」というふうに、あくまで事実にはルールを適用していくというふうに考えなくてはいけないのですが、先にルールを教えてしまうので、ルールに合うように事実をつくってしまえという逆転現象が借り手側にも起きてしまう。こうなるとルールにならないのです。お金を貸す際のルールを、お金を借りたい側に教えてしまっていますので。やはり効率性を思考するとしても、一定の歯止めがかからなければいけなかったのですが、歯止めがかからずに情報が漏洩してしまって、業者にいいように資料を作られてしまったというのが現場で起きていたことです。

続きまして、では本部は何をしていたのだろうかということをお聞きしたいと思います。本部では何が起きていたのかというのがスライド10ページです。

まずコンプライアンス部門は何をやっていたかという、銀行は当然、監督当局があります。その監督当局が非常に詳細な指針やマニュアルを作っている、コンプライアンス部門はそれに一個一個チェックシートみたいなものを作って、ちゃんとマニュアルどおり出来ているかなということの形式はちゃんと整備していました。

しかし、コンプライアンス部門の2個目に書いてありますが、コンプライアンス部門としてやることは、反社会的勢力排除関連の業務を中心に考えていて、営業の現場でどういうことが起きているのか、営業の現場でどういう不正行為が起きている、現場の行員がどう苦しんでいるのかといった営業の実態には踏み込んでいませんでした。

それから審査部門はというと、審査部門は、営業からの独立性が担保されず、審査がフリーパス状態になってしまっていました。審査部門と営業部門が議論になっても、営業部門はどんどん上の人を担ぎ出してきて、常に審査を押さえ込むように交渉してしまう。せっかく審査部門という、営業部門との相互けん制をするはずの組織が、上下関係を悪用することによってけん制が効かなくなってしまうっていました。

それから、人事が機能していないために、営業部に人事権を掌握されてしまうということで、これは審査部門の問題ではなくて人事部の問題ですけれども、審査役、審査をする人を誰にするかというのを、事実上、営業部門が決めてしまっていました。以上の結果として、融資の承認率が99パーセントになっていました。ほとんどフリーパスという状態になってしまったということで、これを見ても、やはり相互けん制のために審査部門というものはあるはずですが、実際の運用が相互けん制になっていないと、制度だけ作っても意味がないということが分かります。

それから、人事部については、これも形式というので下線(スライド10ページ)を引いていますが、形式的には制度をちゃんと作っていました。コンプライアンス何級の資格を取らないと課長になれないとか、作ってはいましたが、その制度を作っても、結局、営業の成績がいい人はそういうのを無視して特進昇級みたいな状況が起きました。つまり制度をいくら作っても営業に無視されてしまって形骸化していました。こういうことが本部で起きていたので、なかなか本部の営業本部以外の所が営業本部を押さえ付けるのが非常に難しかったということです。

以上、スライドの10ページまで来ましたが、このように近時の不祥事には、現場で起きている不祥事、それから上から押し付けられてやる不祥事、それから第3のパターンとして、現場でやっていることを上が黙認することによって起きる不祥事という三つあるということをご紹介申し上げました。

それでは、次の原因分析というところに進みまして、それぞれの不祥事の類型について原因分析をこれからしていこうと思います。

最初に、私が提唱したわけでは勿論なくて、アメリカで提唱された有名な理論ですが、不正のトライアングルという概念がございます。これは、ご存じの方も多いかもかもしれません。具体的にどういうことかという、不正が生じるには、動機、機会、正当化という三つの要素が必要であるという理論です。

まず「動機」が必要だというのはご理解いただきやすいですね。不正行為を実行する主観的事実と左下(スライド 12 ページ)で書いていますが、要するに不正行為をしたい、しようという気持ちです。それがないと不正行為は生じません。

次に機会と上の方に書いてありますが、これは不正行為の実行を有する環境です。いくら不正行為をしたいと思っても、衆人環視の下で不正行為をするのは難しいですから、不正行為のチャンスがないと不正行為はできない。

それからもう一つ、右下に正当化と書いてありますが、良心の呵責に対する口実のことです。「不正行為かもしれないが、そんなに悪いことではないのだ」という自分の正当化です。この三つがそろって不正行為というのは起きてしまうといわれています。

先ほどご紹介申し上げた近時の不祥事事例についても、やはりこのトライアングルが完成することで不正が起きているというのは共通しています。

逆に言うと皆さまが普段社内のコンプライアンス遵守を考える際、この三つを敵だと思っていただく必要があります。三つ揃うと不正が起きるわけですが、どれか1つだけ取り除いても心もとないですから、この三つの観点を常に意識する。どうしてこういうことが起きたのかという分析の際にも使えますし、あるいは過去の振り返りではなく今後の対策を考える場合も、うちの会社で不正行為が起きないようにするには、動機はどういうところでつぶせばいいのだろう、機会はどういうところでつぶせばいいのだろう、正当化はどういうところでつぶせばいいのだろうというふうに、それぞれ因数分解して考えていただくのが有効ではないかというふうに思っています。

スライド 13 ページに進みまして、では具体的な事例でそれぞれ不正のトライアングルはどういうふうに機能してしまったかというのをご紹介申し上げます。まずデータ偽装事件です。現場で起きているタイプの不祥事です。これはあるデータ偽装事件を起こした会社の第三者委員会のまとめを元に作成していますが、まず動機は何だったかという、現場に対する短納期、低価格の非常に強いプレッシャーがあったということです。これはどこもそうですが、プレッシャーは適度でないと、実現不可能なプレッシャーをかけてしまうと、当然、実現できないのだから不正行為をするしかないという、そっちの方の動機を生んでしまう。高い目標を掲げることは組織としておかしいことではないと思いますが、あまりにも実現不可能なレベルになってくると、不正行為の動機という違う形でアウトプットが出てくってしまうということです。

それから機会ですが、品質検査の偽装ですので、検査を現場で丸投げしていた、

あとはコンプライアンス意識が現場で低下していたというのが機会です。つまり、短納期、低価格でやってくれと言うわりに検査は丸投げですので、不正をしようと思ったら、もう検査は通ったことにしようというふうな機会、環境が揃ってしまったと。短納期、低価格のプレッシャーをかけつつ、検査は現場に丸投げ。それからコンプライアンス意識についても適切な教育をせずということによって、この機会が生まれてしまったということです。

それから正当化ですが、現場は以下のような感覚にと書いてあります(スライド 13 ページ)が、社内基準が厳し過ぎるだけだと。到達していなくても品質には問題がないんだという感覚でした。不正行為なのだがそんなに悪いことではないという、典型的な正当化の例です。確かに社内の基準は満たしていないが、別に品質に問題がなければお客さんに迷惑は掛からないだろうという感覚です。それからもう一つ、これも典型的ですが、長年うちの会社はこうしてやってきて、自分だけが悪いわけではないと。これも行為が悪質じゃないということ、自分が悪質じゃないということの正当化ですね。これが現場で起きていたと。

製造業、現場は非常に結束が固いですから、誰か一人をスケープゴートにしてしまえという感覚はないことが多い。いい会社になればなるほど現場の結束力、現場の連帯意識というのは強いので、そうすると、長年みんなこうしてやってきたのだから、なんで自分だけそれに反旗を翻さなくてはいけないのか、むしろそれに従うことが正当な業務なのではないかという発想になってしまうというのが、データ偽装問題の一つの典型的パターンです。

それから次、同じデータ偽装問題でまた別の会社について、やはり第三者委員会が開かれて、原因を分析しています。動機については、先ほどの A 社さんと近いですが、生産能力を超えて受注をしてしまう。先ほどは短納期、低価格だったわけですが、こちらは生産能力を超えた受注なので、そもそも現実的にうちの工場でする量かというのを見ないまま、営業が案件を取ってきてしまうという工場運営がされている。そういう工場運営がされていると、ある意味、生産能力の 110 パーセント、120 パーセントの生産体制にしないといけません。そうならないと適切な設備投資がなければ不正をするしかもう発注をこなせないわけです。工場は、物理的な生産能力というのは決まっているはずなので。それを上回るというのは何らかの手段をしないといけません。そういうことで現場に対しては生産能力を超えた製造計画を押し付けることによって不正行為の動機が生まれてしまったと。

それから機会として、これも A 社に近いですが、検査はやはり現場に丸投げで、しかも予算もほとんどなし。真実に目を背ける企業風土と非常に手厳しい言葉が第三者委員会の報告書に並んでいましたが、こうすることによって、現場は、例えばいくら会社がコンプライアンス重視ということで現場の工場にコンプライアンスを守りましょうという垂れ幕を掛けたり、コンプライアンス重視月間みた

いなことをやったとしても、掛け声だけじゃないかと思ってしまう。結局やっていることは生産能力を超えた受注を押し付けられて、検査は現場に丸投げで、しかも予算がほとんど付かないから今いる人員でやってくれというふうと言われる。その二つを合わせて考えると、コンプライアンスよりも生産計画のほうが重視なのだというふうにもどうしても現場は考えてしまいます。本部のやっていることと言っていることが両立しないわけです。「コンプライアンスを重視しましょう」と言いながら、「生産能力を超えた生産をせよ」というのは明らかに矛盾していますよね。本部が矛盾したメッセージを出すと、現場としては不正行為という解でごまかすというか、それが不正行為という解につながってしまうということです。

それからB社の例で、正当化では、特定の方による業務の独占によって、その人の言うことに従っていればよいという慣行が発生していたとされています。その人がその分野のプロなので、もうその人がいいと言えればいいんだということで、その人が「こういうふうにやればいいんだよ。品質検査というのはこの程度でいいんだ」というふうに言えば、その分野の神様みたいな人なので、「なるほど、そうか」というふうに思ってしまったと。これも正当化の典型的なパターンです。これが相次ぐデータ偽装問題でいう不正行為のトライアングルの働き方です。

続きましてスライド15ページに進みますと、上からの不祥事のパターン。東芝の事件を例に見てみますと、動機としてはこれも予算必達のプレッシャーです。やはり社長に「とにかくチャレンジしろ」と言われるとやらざるを得ないのです。動機としては予算必達が非常に強いプレッシャーになったということです。

それから機会としては、長年の慣行、これが非常に大きいのですが、ここに(スライド15ページ)通常業務の一環としての不正と書いてありますが、どういうことかという、東芝の場合には、長年、通常業務の一環のように不正会計が行われていたので、不正の手段が通常業務の一環として代々受け継がれてしまっている、会計監査人にばれないようにするのが非常にうまくなっているということです。不正会計に悪い意味で詳しくなっていたということが一つ。それからあとは内部統制の機能不全。これはよく言われていることですが、財務部門に対するけん制というのが全然効いてなかったということです。これが機会です。

それから正当化は非常に分かりやすいです。この上からのパターンは分かりやすく、上司からの命令なのでやるしかないというので正当化というのは非常に分かりやすく形成されてしまうというところがあるわけです。

では続いて、スルガ銀行事件の場合どうだったのだろうかというのをここ(スライド16ページ)に書いております。これは主として現場にいる営業マンの方の心理に着目したのですが、動機としては先ほど申し上げたように、実現不可能なノルマを課されているので、とにかく誰でもいいからお金を貸してノルマを消化したいと。キックバックとか、リベートとか、そんなものは要らなくて、とにか

くノルマを消化しないといけないというのが強い動機でした。先ほど申し上げたようなパワハラがあったので、それを避けたいという心情ももちろんあったと思いますが、予算必達という全社的な企業風土が動機の形成の点では大きかったと思います。そこだけ聞くと悪いことではないのですが、予算必達という強圧的な企業風土が形成されていたと。

では、そういう動機の上で機会ですが、審査部は条件しか審査しない。書類審査は現場が担当していた。これはどういうことかということ、スルガ銀行の審査部というのは、どういう人で、どういう会社に勤めていて、どういう年収で、建てたいのはどういう物件でとか、そういう経済状況はもちろん審査します。例えば、どここの駅が徒歩5分で、南側道路でとか、セットバックが幾らでとか、そういうものはちゃんと審査しますが、では、具体的にその人が本当は年収幾らなのかとか、具体的にその物件は実際のところ何部屋埋まっているのかという、そのエビデンスの審査というのは支店がやっていました。実を言うと、昔は違ったのですけれども、効率化の一環として、現場が一番分かっているから、書類審査を現場に任せましょうという表向きで、審査部は机の上の条件しか審査しないということにさせられたわけです。結果的に、書類審査は現場に丸投げということになってしまった。

こういうことをすると、情報が部署間で断絶してしまいます。つまり、営業マンの行員は、うすうすおかしい書類だということは分かっている、もちろん気付いてないものもありますが、気付いているものも多いわけです。それを審査部に見せる場面がないので、部署間で断絶して、互いにけん制をしない企業風土が生まれてしまう。現場のやることについて誰も牽制できないわけです。

例えば、年収の割に預金がありすぎれば、少なくともどういう事情でそんなに預金があるのかということが普通は気になるはずですが、審査部としては、現場がこの人はそれだけの預金があると言っているから、それだけの預金があることを前提に審査をしましょうということになってしまう。

現場は現場で、どうも胡散臭いな、そんなに預金があるのかなと疑わしく思っても、先程言ったように、業者からきれいに体裁が整ったものが来てしまう。体裁だけ見ると確かに預金通帳の写しにそう書いてあるということで、体裁が整ってきてしまっているのもこれもOKとしてしまう。その上で、現場の人からすると、融資をするかしないかというのは審査部が決めることだ、自分達は営業マンなんだ。審査部がOKしたのだから、その案件は進めればいいのかと考えてしまう。これはまさに情報が断絶して互いにけん制しない、貸すか貸さないかの審査というのは審査部がやればいいのか、自分達は営業だけやればいいんだという、その互いにけん制しない企業風土が不祥事の機会を生んでしまったということだと思っております。

それから正当化はどうだったか。行員は個人的な利得でキックバックをもらう

わけでもなかった。しかも銀行ですから、お金を貸して不良債権化すれば直ちに銀行が損を被るわけです。そういう中で、正当化というのはどういうふうと考えられていたのか。これについては、現場の行員からすると、「自分がもし怪しい案件をおかしいと言って断ると、業者が同じ案件をスルガ銀行の他の支店に持って行ってしまう。そうすると、他の行員が融資 OK と判断すれば、結局はスルガ銀行の債権になるので、自分が断っても同じことではないか。そしてノルマを達成して褒められるのは他の行員で、ノルマが達成できなくて罵倒されるのは自分だ。ということは、どうせ銀行の貸付債権になるのなら自分がやっちゃえばいいのではないか」という正当化が働いてしまったと考えられます。

銀行の場合は売買契約みたいな点で終わらない。融資なので必ず返してもらわないといけないので、そもそも貸せないような人に貸すのを正当化するという感覚は芽生えにくいはずなのですが、それが「なぜ同じ案件について正義感を働かせて断った自分がノルマの未達でもものすごく怒られて、何にも見ずに黙認してどんどん貸してしまう人が組織の中でノルマの達成ということで褒められて出世していくのか。それだったら自分もやったほうがまだ」という発想になってしまったのが、正当化を産んでしまったわけです。

全社的な不祥事ですと、悪いことをやっている人がどんどん出世していくわけですね。会社員としては、会社はああいう人を欲しい、会社ではああいう人が評価されるのだなというふうに思ってしまうので、そういう企業風土というのがどんどん形成されてしまって不祥事体質に拍車がかかるという怖さがあります。

以上のように、三者三様、現場の不祥事、上からの不祥事、全社的な不祥事、それぞれ不正のトライアングルの適用関係はいろいろですが、やはり動機と機会と正当化、どれも揃っているということがお分かりいただけるかと思います。

次にスライド 17 ページで、少し目線を変えて、不祥事事例の原因分析、今までの現場の人たち、あるいはその不祥事を実行する人たちがどういう発想だったのか、不祥事を実行した人たちに動機、機会、正当化がどうやって揃ったのかという整理でしたが、全社的な不祥事の場合に、直接不祥事に参与していない人達は何をしていたのかという点からの整理をしています。言葉を換えるとガバナンスがどういう問題を抱えていたのかです。

まず取締役会ですが、例えばスルガ銀行の取締役会は、非常に良いメッセージを出していました。ホームページ等ご覧になった方もいらっしゃるかもしれませんが、お金を貸すとかそういう立場だけでなく、人生のコンシェルジュになりたいとか、お金を借りる人たちと一緒にライフプランを考えていくような銀行でありたいとか、非常にごもつともで、高邁な精神で良いことを書いています。抽象的な経営基本方針はすごく良いことを言っています。ただ、高邁な精神はあるのですが、足元では収益偏重とコンプライアンス意識の不足の企業風土を作っ

まっているということで、先程の現場のデータ偽装でもありましたが、目標を高く掲げる割には各論が伴っていないので、現場としてそれに対して不正行為という解で回答せざるを得ない。

取締役会は何をしたかという、取締役は自分では暴走していません。取締役の方が直接的に何か不正行為を実行したという証拠は第三者委員会でも出てきていません。ただ、取締役の方は、現場と幾重もの情報断絶の溝を自分で作ってしまっていた。自分たちの会社の姿を自分たちで見えなくしてしまっていたというところが問題であったというふうに思っています。

取締役になることを一種の卒業とってしまうというか、経営の最後の責任を負うのは取締役なのだという感覚が希薄になっていて、情報をしっかり取締役会として集める機能が働いていませんでした。

それから取締役会に限らず組織全体としてですが、これは都度都度申し上げてきたことのまとめにもなっていますが、会社に現場の暴走をけん制する仕組みがないのです。審査は止められない、人事も止められない、コンプライアンスも止められない、誰も止められないわけです。けん制する仕組みがない。あとは人材の固定化によるサイロ化。これは、よくサイロ・エフェクトと言いますが、サイロというのは牧場にある藁とかを積んだものです。ああいうふうにそれぞれがそれぞれのサイロに入ってしまった、要はセクショナリズムですが、それによってお互いに対する無関心を産んでしまう。「審査がOKと言っているから良いのだ」とか、「貸すかどうかは審査が決めるのだから現場は案件を集めてくればよいのだ」という、悪い意味で自分達の庭先にだけ集中してしまう。あとは人材の固定化によって、お互いの業務というのが全然分からない。まあ全員が全員、業務ローテーションをするのは難しいものの、少なくとも組織の中にいろいろな業務が分かっている人がいないと組織は回らないはずですが、その辺りがうまくいっていなかったということです。

それからこれはデータ偽装のほうの話ですが、品質保証が不十分であったり、あと監査も不十分。それからデータ偽装で言うと、人材の固定化もそうですが、先ほど1社でご紹介しましたように、現場で神様みたいにいわれている人がいると、その人がよいと言うのであればよいのだろうという思考停止状態になってしまうということで、この辺りも一つ、組織全体が不正を止められない企業風土になってしまう大きな原因であろうというふうに思います。

それからスライド 18 ページで、今まであまり話題に上ってこなかったのですが、内部監査とかの監査役というのはこういうときに対してどういう防波堤の役割をできるかというところに触れています。これがスルガ銀行事件でもデータ偽装の問題でもそうですが、内部監査とか監査役はやはり形式主義に陥ってしまっていた。具体的にはどういうことかという、まず真相に迫る監査を行えないと書いてあります(スライド 18 ページ)が、予算不足だったり、人材不足だったり、

あるいは品質の問題は工場が一番詳しいと。外から来た監査の人、本部にいる監査の人が見ても分かるわけがないという風潮です。監査の人たちも自分達があまり詳しくないという自覚があるので、ついつい遠慮がちになってしまって、ちょこちょこっと聞いて納得して帰ってしまう。

それからあとは監査計画が前例踏襲的かつ受動的であるということです。企業は生き物なので、時々刻々とリスクの在りかは変わっているはずですが、この辺りに敏感な内部監査にならないと、どうしても真相に迫れない。それからあとは監査役も予算だったり人材が不足していたりして、往査に自分達で行って情報を吸い上げるということがなかなかできない。その結果、事務的、細目的事項の点検に終始してしまう。

例えばスルガ銀行の例では、防犯カメラがちゃんと動いているのかとか、そういうのをチェックしていたのですが、そういうのは細かい話でありまして、そういうところをチェックするよりかは、もうちょっと現場で何が起きているかを突っ込んで監査できれば良かったのではないかと今になってみれば思うところです。

ところでこういう監査をするには発想の転換が必要で、今、多くの会社の内部監査でも監査役監査でも、前にやっていた監査をもうやらなくていいという発想になかなか出来ません。ここはもういいや、リスクが低いからもう見なくていいだろうというふうにならなくて、どんどん従前のものに加える形で監査項目を作ってしまう。余談ですが株主総会の想定問答もそれに近くて、こんなの絶対出ないだろうという大昔の想定問答が残っていたりするのです。そういう優先度が低くなったものを削る作業をしないと、どんどん量が増えてしまいます。そうすると、一個一個の監査項目にかけられる時間というのは全然なくなってしまうので、どうしてもアプローチが形式的にしまう。自分達でものすごい壮大な監査計画を作ってしまうと、一個一個の監査項目に割ける時間が少なくなってしまうので、自分達で作った監査計画をこなすので精いっぱいになってしまうということも、形式主義の現れの一つと言えらると思います。

あと、監査役の職務の一番下に書いてありますが(スライド18ページ)、往査手法の関係者のヒアリングのみで表層的と書いてあります。これはスルガ銀行の事件ですが、問題行員とおぼしき人が上がってきたときに、何をやったかというのと、監査が本人を呼び出して、「違法なことをやっているか」と聞くわけです。「やってません」と言うと、「よし」で終わりになっていました。

それだとやはり不十分というか、表層的で形式的なのです。「ちゃんと問題とされている行員にヒアリングを行って確認しました」と言うのと聞こえはいいですが、やはり意味のある監査をやらなければいけなくて、単に聞くだけではなかなか真相に迫れてなかったというところがあるのではないかとこのように思います。

こういう形式的なアプローチでいると、不祥事が水面下でどんどん広がっても本部や監査が気付かない。要するにボヤで気付かないわけです。ボヤに気付かず前の年からの監査計画をずっと繰り返しているのも、もちろん引き続き気付きません。そうこうしているうちに大火事になっているというのが全社的な不祥事における監査の陥りやすいパターンです。

以上が大きな2番目の話でございまして、続きましてスライド19ページ以降で、今までのお話を踏まえたコンプライアンスの勘所とは何なのでしょうかというお話に移りたいと思います。

前半で、最近の不祥事事例の原因を分析した結果、いろいろな原因が出てきました。これをどういうふう防止しようかというふうを考えまして、順不同ですが、ざっとここに書いてみました(スライド20ページ)。

まず異常なノルマの押し付けはやめたほうがいい。正常なノルマは良いが、異常なノルマは良くない。ただそうすると、問題は、では何をもって「異常」かというのはどこが考えるのかという点に対処しないとイケない。他にも2番、管理部門にきちんと営業部門をけん制する権限を付与しないとイケないですねとか、3番のルール違反に対して厳重な調査・処罰をする。ルールを作っているのに営業成績が良いからそれを無視して特進というのはやはり駄目だということです。それから4番の人事評価におけるコンプライアンス面の反映。これは先ほど人事面で言いましたが、コンプライアンス何級とかそういうのを取らないと課長になれないと言われていたにもかかわらず、そういうのをどんどん無視して、営業成績だけで人事評価を決めてしまうと、会社の人、普通の従業員の方はコンプライアンスというのはそんなものかと、そんな位置付けなのかというふうを考えてしまうので、その辺りを見直す。

さらに5番は、このご時世では当たり前ですけれども、当たり前できてない企業が多いので問題になっているのですが、精神的な異常な追い込みは厳禁と。それからあとは6番、7番、優秀な人材のコンプライアンス部署への配置、あるいは管理・監査部署への予算の配分。あとは8番目に、現場の声を直接聞く機会の確保。

こういった辺りが原因分析からみて有効な防止策として考えられるところですが、ここまでご覧になってお分かりいただけたように、スライドの下の方にも書いてありますが、コンプライアンス部門が単独で全部やるのは無理です。トップを含む全社で取り組まないと、こういう企業風土悪化への防止策というのは実現できない。

今日、申し上げたいのはここです、コンプライアンスの勘所という、今まではどうしても法務部、コンプライアンス部、あるいは総務部、総務人事部といった担当部署が社内にコンプライアンスに努めましようと言っていくものであると考えられてきたと思うのですが、こういう全社型の不正行為、不祥事という

のが出てくるこの現実には直面すると、もはやコンプライアンスというのは、一担当部門で完結する話ではないのではないかなというふうに私自身は感じていますし、それが今日一番お伝えしたいことなのです。

結局、コンプライアンス部門は、もちろんこういう原因分析をして、それぞれどういうやり方があり得るか、再発防止策の検討や案の策定まではもちろんするのですが、それを実行して運用するのは、やっぱり全社的にやらないと無理であると。そう考えると、この企業風土全体が悪化することに対する防止策というのは、トップを含めて取り組まないとだめで、「ちょっとこういう問題が起きたから法務部やっておいてくれ」というのではなかなか難しいと思っております。

これをもう少し分析的に申し上げたのがスライド 21 ページでありまして、コンサルティング会社のホームページ記載の表を引用していますが、今、コンプライアンスの世界では、スリーラインディフェンスという言葉が一般的になりつつあります。ご存じの方も多いと思いますが、コンプライアンス体制というのは従来のコンプライアンス部門だけでやるのではなくて、全社的に3段階で構築しないといけないのではないかというものです。

これはどういうことかという、まず第一のディフェンスラインとありますが、これはフロントディフェンス、現場のディフェンスです。現場は現場できちんとリスクのコントロールをする。現場は現場のコンプライアンスというものに日々の業務で留意をするということが必要だと。これが1本目。

それからもう一つが2番目のディフェンスライン、従来でいうところの本部です。リスクに対する監視を行う部署。現場から上がってきた問題を咀嚼して、次からどうすれば問題が起きないかのルールを策定して、ルールが非現実的なものでないかを現場と相談してというコーディネーターのような役割です。これが法務部、人事部、総務部や、コンプライアンス部、そういった辺りの方たちと提供いただければよいのですが、そこが2本目のラインとして存在すると。

さらに、それでも漏れてしまう問題というのはやはりどうしてもあるので、そこについてはサードディフェンスということで、内部監査だったり、監査役だったりというところが、1層目、2層目のディフェンスラインから漏れてきてしまったものを俯瞰の目で広く見て、どうして1線、2線で漏れてきてしまうものがあるのだろうということの気づきをまとめて、それを2線に伝える。本部のコンプライアンス部門だけでなく3層構造でやることで、企業全体の不祥事を防ごうと、これがスリーラインディフェンスの発想ということでございます。

スライド 22 ページにあるとおり、コンプライアンスは組織全体で担当するのだという認識を持つということです。もちろん主管部署というのはありますが、コンプライアンス部門だけがやっているものではないのだということです。フロントが1線として現場の声を吸い上げる。管理部門では2線でやって吸い上げた

情報を分析し、改善策を策定する。さらに監査部門というのが3線にあって、1線、2線から独立した立場で会社全体を横串で見るという構造です。

あともう一つ大事なのは、会社の仕組みさえ変えればコンプライアンスが良くなるわけではないということ。例えば、不祥事の話になるといつも、社外役員を増やせばいいとか、いろいろガバナンスの構造の話になります。しかし、非常に大きな会計不祥事を起こすような会社で、実は構造の上では社外取締役がいっぱいいいてガバナンス先進企業だといわれていた企業も多いわけです。結局、大事なのは中身でありまして、どの仕組み、何か最適な不祥事を防げるフレームワークみたいなものがあるという感覚は捨てたほうがいいと思っています。

なぜかという、先ほど申し上げたように、全社的な不祥事の大本になっているのは、全社的な企業風土が悪化していることなのですが、やはり企業風土は目に見えないわけです。仕組みをどうこうして解決する問題ではないのですね。

あとは先ほど来から出てきている形式主義。事実をねじ曲げてルールの方を先ありきで走ってしまう、ルールに事実を当てはめてしまうという形式主義、これもなかなか目に見えないです。

そう考えると、企業風土とか形式主義に決別するには、経営トップも含めた全社的な取り組みをしない限り、仕組みを変えただけでは、不正とのたちごっこになってしまうということです。

皆さん、会社にいる人はみんなトップ層が本気かどうかというのは当然見ています。それは人事もそうですし、予算の配分もそうですし、そういうことを含めて皆さん、自分の組織のことをよく分かっているから、「うちの会社、コンプライアンス強化月間とかやっているけれど、その割に営業成績がやたら厳しく、今月のノルマがきつかったりして、コンプライアンスというのは掛け声だよ」というふうに思われてしまうと、決して企業風土というのは良くなならない。掛け声だけではなく、実を伴う必要があるということを申し上げておきたいと思います。

別にこれはコンプライアンス部門にやれることがありませんということを行っているわけではないのです。コンプライアンス部門として、不祥事への対応には、コンプライアンス部門だけで対応できるところと、対応し切れないところを認識した上でやり方を考えましょうということです。特に企業風土みたいなものが後者の典型ですが、そういうところについて、「うちの会社としてどういうふうにコミットをしてもらって、企業風土そのものの維持に努めるのか」という対策を考えるのはコンプライアンス部門の仕事です。そういう全社の巻き込み方みたいなものがコンプライアンス部門に求められる仕事であり、それを実践するときには全社でやる必要があるというふうに、役割分担の整理をしていただければと思っています。

スライド23ページに進みまして、1線、先ほど申し上げたフロントラインのデ

イフェンスでどういう点が課題かということを上申し上げようと思います。フロントラインの、現場の課題は、データ偽装事件も、スルガ銀行事件も同じでありまして、結局、現場としては「業務をこなすのなら法令は守ってられない」というのが大きな不祥事の要因を形成しているわけです。コンプライアンスが建前論になってしまっていると。だとすると、本部としては、現場に不可能な両立を押し付けてないかという目線で考えなくてははいけない。

それからあとは、どうせ意見を聞いてくれないという諦観が現場にあることが少なくないので、現場の率直な意見を吸い上げる仕組みというのは必須です。

今日お越しの方々の会社でも内部通報制度、外部通報制度を多く採用されています。スルガ銀行でも通報窓口はありましたが、稼働がほぼゼロでした。大きな組織で通報ゼロ件のはずがないので、通報制度がうまく回っていないはずですが、そういうふうに思わないといけませんが、そこが残念ながら会社の中に入ると「通報が1件もない、当社はみんなハッピーに仕事しているということだ」と良いように解釈してしまいます。ここも、現場の率直な意見を吸い上げる仕組みというのは、仕組みだけではなくて、実際の制度が回っているのか回っていないのかもよくみる必要があります。

あとはコンプライアンスの重要性というのはなかなかフロントラインに理解していただきにくい。1人でも許されていれば現場は全体としてそれは許される行為だというふうに認識してしまうので、いやそうではないのだと。そこは長年やってきた行為であっても、気付いたらやっぱりきちんと本部としては介入をしなければいけないということです。

以上のように見てきますと、最初の現場に不可能な両立を押し付けていないかというところが典型ですが、実は1線の課題は、大抵は指示をする本部との情報の断絶が大きな要因になっていることが少なくないので、現場が何を考えているかについて理解を深めることは、実は1線を機能させ、不祥事を防ぐ上でとても大事です。

どうしても日本の製造業だと、やはり技術力が高いので、現場が一番だ、現場の声を聞くのが一番だという風潮があります。これ自体は間違っていないのですが、少なくとも現場が何を言っているか、現場が何で困っているかというところを正しく本部が把握できるようにはなっていないといけません。丸投げだとなかなか不正行為に対するけん制は効かず、1線の機能が鈍ってしまいます。

それからスライド24ページで、次は2線の課題。今日お越しの方の多くが2線に属しておられると思いますが、2線はコーディネーターです。1線の問題を全部3線の監査部門で止めるのは無理です。やはり2線が1線と3線の両方のバランスを取らなくてははいけません。

例えばスルガ銀行の件では、先程申し上げたように、審査部はいろいろ実は気付いてはいたのですが、内部でしか見解を共有しなくて、他の部署にはタッチし

なかった。コンプライアンス部署も反社会的勢力の排除の業務は一生懸命やるが、他のところはあまりタッチしないということで、自分のサイロ、セクションに閉じこもってしまっていた。

あとはデータ偽装事件でも、会社側の統制力が低下してしまって、拠点に口出ししない主義、現場のことは現場が一番分かっているよねということが災いして、実現不能なノルマを何とかするために現場が出してきた不正という解に対して、本社側は全然気が付かなかったということが出てきてしまった。

さらにもう一つ、データ偽装事件では、人材の固定化が聖域化を招いたと書いてありますが、コンプライアンスもそうで、属人化、たこつぼ化が起きやすい。どうしてもコンプライアンスのように専門的な知見が要求される分野になればなるほど従前の実務にこだわりがちになってしまうので、この辺りも2線としてはよくよく気を付けないといけません。

それから一番下に書いてありますのが(スライド 24 ページ)、先ほど申し上げた不正のトライアングルです。動機、機会、正当化が揃って初めて不正が起きるので、それを意識したルール作りをしていただく必要があるということです。

ではそれを意識したルール作りとはどういうことですかというのは次のスライド 25 ページに書いてあります。

まず分かりやすいのが一番上の「機会」を防ぐところですね。機会を防ぐのは大事なのですが、機会だけ整備しても不正実行者は裏をかいてくる。これはよくお分かりだと思います。例えば不正ができないようにシステムでうまく調整をしましたとか、必ず上長の承認を経るシステムになったのでこれで大丈夫ですとか、いろいろシステム上の工夫というのはもちろん皆さんされていると思います。しかし、やはり機会だけ整備しても不正実行者というのは裏をかいてくるというのがいろいろなケースで証明されていまして、動機、機会、正当化のうち、機会だけ押さえておけばいいやと、うちはいろいろなことを不正行為したいなと思って物理的にできないから大丈夫というのは危険ということです。

それは例えば、スルガ銀行の事件で言うと、出禁業者のリストを作りました、もうこれで悪い不動産業者というのは現れない環境が整備されたと思ったのに、実は出禁業者がダミーの会社を作って、表には出てこないが裏で暗躍するということころまでは防げなかったことから裏付けられます。

では他はどうかというと、例えば左下にいきますと、「動機」。動機はやはり人間の行動の大きな原因ですから、動機をきちんと防ぐということは非常に重要です。動機を防ぐには現場が「不正行為をしなくてはいけない」と追い込まれるような動機をつくってしまっていないかということを考えなければいけない。ただし、では動機さえ防げればそれで終わりかということ、動機というのはやはり時々刻々と変わりますし、会社にはいろいろな人がいますから、主観的な事由はいろいろです。そのため、ある種の不正行為をする動機を押さえたと思っ

また違う動機が芽生えたときに無力である可能性もあるので、やはり動機だけでも駄目です。

そして一番右下の「正当化」です。機会や動機の観点からの防止策を一生懸命やって、不正行為を止められるようにしましたがといっても、結局、運用が駄目で、みんななあなあでやっているということだと不正が正当化されてしまう。

この三位一体というか、この三つ、どれも重要であるということで、特に今日お越しの方々には社内のルールを作る立場にある方々が多いと思いますので、全部が全部、性悪説でやる必要はないですが、この三つを常に意識した、バランスの取れたルールにすることが不祥事の防止のためには有用と思っています。

続きましてスライド 26 ページ、3 線の課題ということで、今日もしかしたら内部監査、監査部門の方もいらっしゃるかもしれませんが、3 線は、本来は企業風土など、目に見えない事態を察知する非常に大事な部署です。1 線とか 2 線で日々のオペレーションについてのルール違反というのは罰することができるということですが、そうではなくて企業風土が次第に悪化してきているというのは、一個一個のルールだけ見てもなかなか分かりません。例えばこっちの内部通報があった、あるいはこっちでは大量に退職しているとか、そういういろいろな情報を集めて会社で何が起きているのかということを知っていく、これが本来の監査なわけで、俯瞰の視点を持つということが非常に重要です。それによって 1 線、2 線で気づきにくい問題に気づくわけですが、実際の監査の場を見ても、多くの企業で重箱の隅をつつくような監査になってしまっているのかなという危機感を私としては持っています。

それよりも、それぞれの現場でどういう事件が起きているのかとかいったところを俯瞰の目で見ることが大事で、それが実は本当の意味で現場を見るということだと思います。例えば現場で防犯カメラだとか機械がちゃんと動いているかどうかということを見るよりも、現場で生きている、会社で過ごしている人たちがどういうふうに考えている、何が不満なのかといった辺りを聞き出せる人たちじゃないといけません。

そもそも日本では、人事面とか予算面でもなかなか軽視されがちで、人をなかなか増やしてもらえないので、リソース的な限界もあり、私が申し上げたようなことを実現するのは容易ではないのですが、これが今後の 3 線の大きな課題だと思います。

残りの時間を使いまして、今日のまとめのようなものを少し申し上げられればと思います。スライドの 28 ページです。まず近時の不祥事事例というのは三つのタイプがあります。現場で起きている不祥事もあります。それから上から統率されてしまう不祥事もあります。この二つは伝統的に多かったのですが、さらに上の無関心と下の暴走という組み合わせみたいなパターン、全社的な不祥事というのが出てきているということを申し上げました。

そのうち現場での不祥事というのは、データ偽装事件が典型ですが、多くの企業で長年続いていたということが判明しておりますので、個社特有のリスクではありません。日本でも名だたる企業でそういうことが起きていたということは、別にその個社が何か固有の問題を抱えていたということではありません。日本企業の、どうしても現場の言うことを重視しよう、現場のことは現場が一番分かっているということで、そういう事がいき過ぎてしまうと現場の暴走を生んでしまうという教訓が得られました。つまり、現場のことは現場でやればいいんだということを言うと聞こえはいいのですが、それは結局、本部としては思考停止なのです。どれだけコストがかかるのかとか、どれだけ量を作れるのか、実際にどれだけの需要があるのかといった辺りを考えずに、机の上で、「前年度比何パーセント増しの生産計画を頑張りましょう」というのでは全然フロントが付いてこられないということですので、その情報の断絶というのは解消する必要があります。

それから次に、全社的な不祥事を産む要因として経営陣の無関心があるということ。特にコンプライアンスに関する無関心は、企業風土自体を悪化させ、企業風土が悪化すると不祥事に対して脆弱な企業になるので、この点はよくよく注意が必要です。

そして無関心を防ぐには、本部が現場の情報を正しく把握する仕組みがないといけない。情報がないのに現場に丸投げするのは、暴走機関車に乗っているようなものでありまして、そこが非常に重要です。

ですから、例えば取締役会、あるいは経営会議の付議基準、皆さんどの会社でもお持ちだと思っております。付議基準は皆さん一生懸命考えて作っておられると思いますが、意外に報告基準は、あまり皆さんちゃんと考えていなかったりします。しかし、実は今申し上げたように、どういう情報を下から報告してもらおうのかということが経営陣にとって非常に重要なのですね。「どういう情報を上に上げなくてはいけないのか」という感覚ではなく、「どういう情報を報告してもらわないといけないのか」というふうに報告受領者側から考える。そういう発想が非常にこれから大事ではないかなというふうに思います。

どんどん企業もグローバル化してきて、これまでみたいに何となくみんな同じような環境で育ってきて、「これは多分、取締役会マターだとか、経営会議レベルのマターだな」といった何となくの感覚を現場が持つというのを期待すべきではないと思います。やはりコンプライアンス部門だったり、取締役会なら取締役会の事務局が、「こういう情報を引っ張ってこないと、きちんとした経営陣としての意思決定ができないのではないかと」考えて情報を求める。報告というのは、このように、受動的ではなくて能動的な行為として考えていく必要があるのではないかと。それが無関心を防ぎ、ひいては不祥事を防ぐ一つの有力な手段だと思っています。

それから不正のトライアングルの観点からの分析というのは先ほど申し上げ

ましたとおりで、動機、機会、正当化を生まないように気を付けるということです。この3点を意識するということがございます。

スライド29ページ、最後ですけれども、1線、2線、3線の考え方を意識する。コンプライアンスの勘所です。三つの線の相互作用です。これが企業風土の悪化を防ぐのに有効であるということを申し上げました。

最後に載せた企業風土の悪化の防止策は一例ですが、例えば異常なノルマの押し付けを禁止しましょうと言ったところで、では誰が異常かどうか判断するのかと。コンプライアンス部署だけが「異常なノルマ押し付け禁止」という精神を掲げても、会社として来年度の計画を見ると、どう考えてもブレークダウンすると異常なノルマと一緒にじゃないかとか、そういうことはありますので、やはりいろいろな部署と相互作用で防止策は運用される必要がある。そうすることによって、次第にコンプライアンスに対する意識というのが多くの部署で醸成されていくのではないかなというふうに思っております。

色々申し上げてきましたが、コンプライアンスの勘所を一言で言えと言われれば、少し逆説的ですが、コンプライアンス部門が1人で全部背負い込まないことが勘所ということになるかと思えます。不祥事の防止のためにやるべきことをコンプライアンス部門として分析することは勿論必要ですが、その実践まで全部自分達が背負い込んでやろうといても、コンプライアンスは全社的な問題ですので、一部門がやってどうこうなるという問題ではありません。この辺を意識して、コンプライアンス部門だけで完結すること、自分達で背負い込まずに、全社的な問題ですよということを理解していただくように努める必要があることを峻別することが、特にこれから先の全社的な不祥事、企業風土の悪化に対する防止としては有効ではないかなというふうに思っております。

私の講演は以上でございます。ご清聴ありがとうございました。

2019年3月
公益財団法人 建設業適正取引推進機構
建設法務セミナー

不祥事事例に学ぶ コンプライアンスの勘所

2019年3月22日

中村・角田・松本法律事務所

弁護士 仁科秀隆

目次

1. 近時の不祥事事例
2. 不祥事事例の原因分析
3. コンプライアンスの勘所
4. まとめ

1. 近時の不祥事事例

1. 近時の不祥事事例

相次ぐデータ偽装問題ー現場での不祥事

- 材料検査のデータ改ざん
- 係数の書換え
- 不正な方法による検査
- 適格性のない検査員による検査
- 検査をしていないのに検査結果をねつ造

⇒ マンションの杭打ち事件以降歯止めがかからない

製造業で最近1年間に発覚した品質データ改ざんなどの不正問題

神戸製鋼所	アルミ・銅製品など
三菱マテリアル	シール材、銅製品など
東レ	タイヤ補強材
シチズン時計	LED部品
宇部興産	ポリエチレン製品
日本ガイシ	送電線の絶縁体
日立化成	産業用鉛蓄電池
日産自動車、SUBARU、スズキ、マツダ、ヤマハ発動機	自動車・二輪車の燃費性能・排ガス成分
クボタ	鋼板生産設備の部品

※ 子会社などを含む。神鋼の最初の公表は平成29年10月8日

出典：産経新聞サイト

1. 近時の不祥事事例

不正会計問題－上からの不祥事

- 架空の売上
- 工事進行基準の悪用
- 工事損失引当金の不計上
- 期ずれの悪用
- 循環取引

⇒ 依然として後を絶たない

5

1. 近時の不祥事事例

全社的な不祥事－スルガ銀行事件

- 創業家一族が5代に亘りトップを務めるオーナー企業
- 現場で数々の不祥事が生じる
- 一方で、支店長クラスはそれを黙認
- さらに営業本部の執行役員クラスまで黙認
- 一方で、取締役・監査役は危機が表面化するまで事態を把握できなかった
- 経営陣の無関心が形式重視・営業偏重の企業風土を生み、全社的な不祥事に繋がった

6

1. 近時の不祥事事例

不正行為

- 問題となった融資:投資用不動産ローン
 - 中古の一棟建てマンション/ワンルームマンション向け融資
 - シェアハウスローン
- 各種資料(債務者関係/物件関係/売買関係)の偽装
- 取引停止業者(「出禁業者」との裏での連絡の継続
- 業者からの金員の受領は少数

⇒3つの類型のどれも、個人的動機に基づく不正ではない

7

1. 近時の不祥事事例

スルガ銀行の現場で起きていたこと①

過酷なプレッシャー

- 営業目標はトップダウン方式。現場の意見も市場環境も無視して前年比のみを基準に作成
 - ⇒ 目標を作成する部署が思考停止状態
- 公式な営業目標とは別に、さらに高いノルマを設定し、本部が支店長にその必達を要求
 - ⇒ 思考停止状態で作成されたノルマで現場が苦しむ

8

1. 近時の不祥事事例

スルガ銀行の現場で起きていたこと②

- ノルマの遵守のために苛烈なパワハラが頻発した
⇒ 本部が支店長を、支店長が支店の行員を圧迫
- 誤った効率性指向と形式主義
 - 融資の事務関係書類は慣れている業者から徴求した方が効率的
 - 最初から融資条件を業者に教えておけば銀行側の作業に無駄がない
⇒ 事実ルールを適用するのではなく、ルールに合うように事実を作ればいいという逆転現象

9

1. 近時の不祥事事例

スルガ銀行の本部で起きていたこと

- コンプライアンス部門
 - 監督当局のマニュアルに基づく一通りの形式は整備
 - 反社会的勢力排除関連の業務を紋切り型に行う形式主義で動いており営業の実態に踏み込めず
- 審査部門
 - 営業からの独立性が担保されず審査がフリーパス状態
 - 人事が機能していないため営業部に人事権を掌握されてしまう
- 人事部
 - 形式的に制度を作っても営業に無視されてしまい形骸化

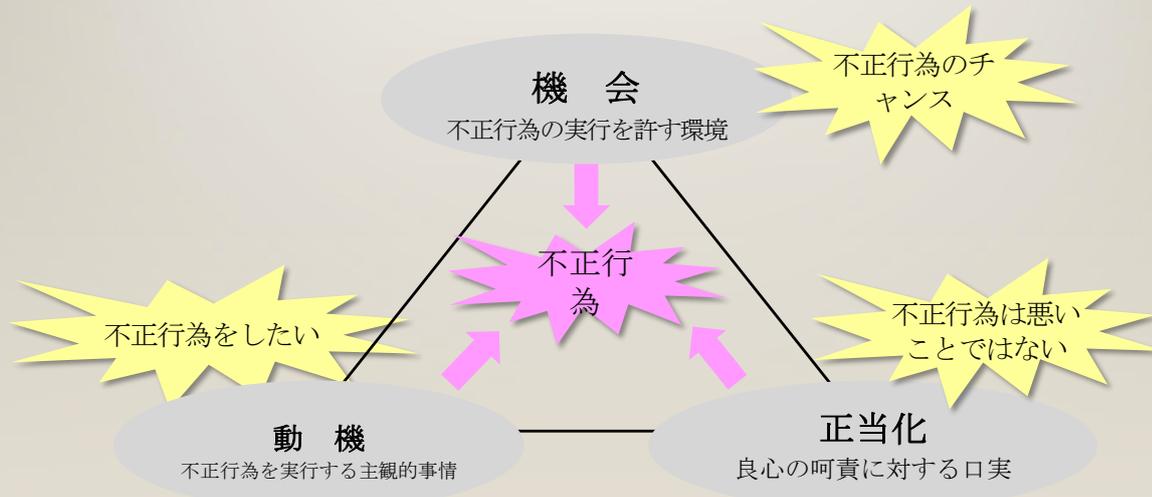
10

2.不祥事事例の原因分析

2. 不祥事事例の原因分析

不正のトライアングル

不正が生じるには動機・機会・正当化という3要素が必要



2. 不祥事事例の原因分析

相次ぐデータ偽装問題：A社の例

- 動機：「短納期・低価格」のプレッシャー
- 機会：検査は現場に丸投げ＋コンプライアンス意識の低下
- 正当化：現場は以下のような感覚に
 - ◆ 社内基準が厳しすぎるだけ。到達しなくても品質には問題ない
 - ◆ 長年みんなこうしてやってきたから自分だけ悪いわけではない

13

2. 不祥事事例の原因分析

相次ぐデータ偽装問題：B社の例

- 動機：生産能力を超えた受注ありきの工場運営＝納期のプレッシャー
- 機会：検査は現場に丸投げで予算もほとんどなし＋真実に目を背ける企業風土
- 正当化：特定の者による業務の独占により、その者のいうことに従っていれば良いという慣行

14

2. 不祥事事例の原因分析

東芝事件

- 動機
 - 予算必達のプレッシャー
- 機会
 - 長年の慣行(通常の業務の一環としての不正)
 - 内部統制の機能不全
- 正当化
 - 上司からの命令なのでやるしかない

15

2. 不祥事事例の原因分析

スルガ銀行事件

- 動機
 - 誰でもいいから貸してノルマを消化したい
- 機会
 - 審査部は条件しか審査しない。書類審査は現場に丸投げ
 - 情報が部署間で断絶し、互いに牽制しない企業風土
- 正当化
 - 怪しい案件を自分が断っても他の支店が取り上げれば結局はスルガ銀行の貸付債権になるから変わらない

16

2. 不祥事事例の原因分析

ガバナンスの問題

【取締役会】

- 抽象的な経営基本方針を定めるのみ
- 収益偏重とコンプライアンス意識不足
- 取締役は自分では暴走せず、ただ現場と幾重もの情報断絶の溝を構築

【組織全体】

- 現場の暴走を牽制する仕組みがない
- 人材の固定化によるサイロ化(セクショナリズム)
- 品質保証が不十分かつ監査も不十分
- その結果、不正を止められない**企業風土**が醸成

17

2. 不祥事事例の原因分析

内部監査・監査役の問題

- 内部監査・監査役も**形式主義**に陥りやすい
- 真相に迫る監査を行えない
 - ◆ 予算不足・人材不足
 - ◆ 「品質の問題は工場が一番詳しい」という風潮
 - ◆ 監査計画が前例踏襲的かつ受動的である
- 監査役の職務
 - ◆ 予算・人材不足により往査による情報吸い上げが限定的
 - ◆ 事務的・細目的事項の点検に終始してしまう
 - ◆ 往査手法が関係者のヒアリングのみで表層的

18

3.コンプライアンスの勘所

19

3. コンプライアンスの勘所

企業風土悪化の防止策

<考え得る企業風土悪化の防止策>

- ① 異常なノルマの押しつけ禁止
- ② 管理部門への強力な権限の付与
- ③ ルール違反への厳重な調査・処罰
- ④ 人事評価におけるコンプライアンス面の反映
- ⑤ 部下への怒声、罵倒、その他の精神的追い込み行為の厳禁
- ⑥ 優秀な人材のコンプライアンス部署への配置
- ⑦ 管理・監査部署への予算配賦
- ⑧ 現場の声を直接聞く機会の確保

⇒ コンプライアンス部門が全てを担当するのは不可能。トップを含む全社で取り組まなければ企業風土の悪化は防げない

20

3. コンプライアンスの勘所

全社的なコンプライアンスへの対応①

コンプライアンス体制は全社的に3段階で構築することが有効
⇒スリーラインディフェンスの考え方

第1のディフェンスライン	第2のディフェンスライン	第3のディフェンスライン
リスクオーナーとして リスクコントロールを行う	リスクに対する監視を行う	合理的な保証を提供する
役割・責任 <ul style="list-style-type: none"> 日々の業務においてリスクの特定および必要な統制手続きを行う 業務の方針や手続きの設計およびその維持、改善を行う リスク事象から生じた結果に対する責任を負う 	役割・責任 <ul style="list-style-type: none"> 業務執行部門から独立した立場で、リスクおよびその管理状況の監視を行う 業務執行部門に対し、必要に応じリスク管理上のアドバイスを提供する リスク管理フレームワークの設計およびその維持、改善を行う 	役割・責任 <ul style="list-style-type: none"> 業務執行部門、リスク管理部門等から独立した立場から、リスク管理機能および内部統制システムについて取締役会（監査委員会）に対し合理的な保証を与える
主たる部門 業務執行部門	主たる部門 リスク管理部門 コンプライアンス部門	主たる部門 内部監査部門
主たるレポート先 最高業務執行責任者 最高財務責任者	主たるレポート先 最高リスク管理責任者 最高コンプライアンス責任者 リスク委員会（取締役会）	主たるレポート先 取締役会（監査委員会）

出典:PwC
ウェブサイト

21

3. コンプライアンスの勘所

全社的なコンプライアンスへの対応②

- コンプライアンスは組織全体で担当する認識が必要
 - フロントが1線:現場の声を吸い上げる
 - 管理部門は2線:吸い上げた情報を分析して改善策を策定
 - 監査部門は3線:会社全体を横串でみる
- 会社の仕組みさえ変えればコンプライアンスが良くなるわけではない
 - 不祥事の温床となるのは**企業風土と形式主義**(両方目に見えない。仕組みの問題ではない)
 - 企業風土と形式主義に決別するには経営トップ層も含む全社的な取り組みが必須(会社は皆トップ層が本気かを見ている)
 - 掛け声だけでなく実(人事・予算)を伴う必要

22

3. コンプライアンスの勘所

1 線の課題

- 1 線の課題はデータ偽装事件もスルガ銀行事件も同じ
- 業務をこなすには法令を守れない(コンプライアンスが単なる建前論になっている)
 - ◆ 現場に不可能な両立を押しつけていないか
 - どうせ意見を言っても聞いてくれないという諦観
 - ◆ 現場の率直な意見を吸い上げる仕組みが必要
 - コンプライアンスの重要性が理解できない
 - ◆ 1人でも許されれば現場は「許される行為なのだ」と認識

⇒ 指示をする側との情報の断絶が大きな要因

23

3. コンプライアンスの勘所

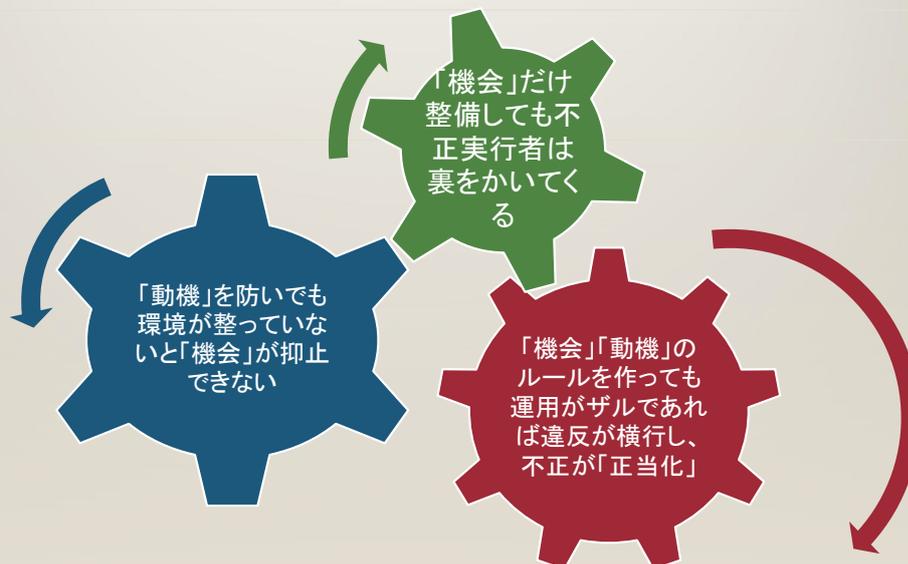
2 線の課題

- 2線はコーディネーター
 - ◆ 1線を3線だけで止めるのは不可能
 - ◆ スルガ銀行では審査部は内部でのみ見解を共有。コンプライアンス部署は反社会的勢力排除関連の業務のみに集中
 - ◆ データ偽装事件でも本社側の統制力低下(拠点に口出ししない主義)が災いした
 - ◆ データ偽装事件では人材の固定化が聖域化を招いた
⇒ 属人化・蛸壺化して従前の実務にこだわりがち
 - ◆ 不正のトライアングルを意識したルール作り(性善説と性悪説のバランス)

24

3. コンプライアンスの勘所

2線の課題－不正のトライアングルの意識



25

3. コンプライアンスの勘所

3線の課題

- 人事面でも予算面でも軽視されがち
- 本来は企業風土の悪化という目に見えない事態を察知する大事な部署
- 3線は俯瞰の視点を持つことが重要
 - ◆ 最後の支えになる必要
 - ◆ 1線・2線で気付きにくい問題(企業風土の腐敗等)を見つけるという視点が重要。重箱の隅をつつく監査にはさほど意味がない
 - ⇒ 本当の意味で現場を見る監査が必要

26

4.まとめ

27

4.まとめ

近時の不祥事事例と原因分析

- 近時の不祥事事例には3つの類型－現場から・上から・全社的
- 現場での不祥事は多くの企業で長年続いていたことが判明
⇒ 個社特有のリスクではなく日本企業が典型的に抱えるリスク
- 全社的な不祥事は、経営陣の無関心から引き起こされる
- 不正のトライアングルの観点から分析する
 - 現場への過度なプレッシャーが動機を生む
 - 品質コンプライアンスの軽視が機会を生む
 - 長年の「見て見ぬふり」が正当化根拠を生む

28

4. まとめ

コンプライアンスの勘所

- 「1線・2線・3線」の考え方を意識する
- 3線の相互作用(下記は例)が**企業風土**の悪化を防ぐのに有効
 - ① 異常なノルマの押しつけ禁止
 - ② 管理部門への強力な権限の付与
 - ③ ルール違反への厳重な調査・処罰
 - ④ 人事評価におけるコンプライアンス面の反映
 - ⑤ 部下への怒声、罵倒、その他の精神的追い込み行為の厳禁
 - ⑥ 優秀な人材のコンプライアンス部署への配置
 - ⑦ 管理・監査部署への予算配賦
 - ⑧ 現場の声を直接聞く機会の確保

29

ご清聴ありがとうございました

中村・角田・松本法律事務所
弁護士 仁科秀隆
電話 03-3510-2887
E-mail h.nishina@ntmlo.com

30

講 師 仁科 秀隆 弁護士の略歴

2001年3月 東京大学法学部卒業
2002年10月 弁護士登録（第二東京弁護士会）
2003年4月-2004年3月 日本銀行業務局
2006年5月-2008年6月 法務省民事局参事官室
2017年9月 公認不正検査士登録
2018年5-9月 スルガ銀行第三者委員会委員
現在 弁護士（中村・角田・松本法律事務所）

取扱分野

- ・M&A、株主総会、株主代表訴訟等の会社法務
- ・証券決済、保険等の金融法務

主な著書

『一問一答電子記録債権法』（共著：商事法務）
『株券電子化ガイドブック〔実務編〕』（共著：商事法務）
『一問一答保険法』（共著：商事法務）
『監査役・監査委員ハンドブック』（共著：商事法務）
『会社訴訟ハンドブック』（共著：商事法務）
『コーポレートガバナンスハンドブック』（共著：商事法務）
『M&Aにおける第三者委員会の理論と実務』（共著：商事法務）

主な論文（会社法関係）

「株券電子化後の実務(1)-(3)」(共著：商事法務 1843, 1845, 1846号)
「座談会：株券電子化実施後の株式実務」(共著：商事法務 1854号-1856号)
「株式の価格決定と個別株主通知」(商事法務 1976号)
「株式質の諸問題」(金融法務事情 1944号)
「会社法制の見直しに関する要綱」にみられる金融実務上の論点(金融法務事情 1955号)

以 上