

検査不正事件の原因と対策

高野 一彦 (BERC 理事・上席研究員、関西大学教授)

本年 9 月 21 日の読売新聞 朝刊 6 面「広論」に、私のインタビュー記事「開かれた職場 不正防ぐ」が掲載されました。同紙 WEB 版の「広論」は以下の URL からご覧頂けます。

<https://www.yomiuri.co.jp/local/kansai/feature/CO036741/20240925-OYTAT50027/>

この記事は、近年頻発している検査不正事件の原因と対策について、読売新聞社の杉山記者にインタビューをして頂き、ご執筆頂きました。署名記事ですので、インタビューの際に私がお話ししたことが全て記事になっているわけではありません。そこで本コラムでは、記事では書かれていないことを含めて、検査不正事件の原因と対策の全体像を述べたいと思います。

1. 近年の企業不祥事の傾向

検査不正事件の多くが有名な大企業グループで発生していることは特筆すべき傾向です。

わが国では 2003 年から 2006 年にかけて、企業に対して平時からリスクの発生を予防するための体制の整備を求める法律が相次いで成立しました。2003 年成立の個人情報保護法では事業者安全管理措置義務を課し、平時から情報セキュリティ体制の構築を求めました。また、2005 年成立の会社法では、内部統制システムの構築を取締役の義務として新たに規定し、企業グループ横断的なコンプライアンス体制、リスクマネジメント体制の構築を求めました。さらに、2006 年成立の金融商品取引法では、内部統制報告制度を新設しました。

当時、個人情報保護法は 5000 人以下の個人情報しか取扱っていない小規模事業者を義務の対象から除外しました。また、会社法では大会社等に内部統制システムの基本方針の取締役会決議を求めました。金融商品取引法の報告制度の対象は有価証券報告書提出会社であり、主に上場企業です。これが大企業の経営者に対して、コンプライアンス体制、リスクマネジメント体制の構築を促すモチベーションになりました。大企業は過去 20 年の間、これらの法令に真摯に対応してきたにもかかわらず、なぜこのような事件が起こるのでしょうか。

近年多発している検査不正事件の多くは、調査委員会等が調査報告書を公表していますが、共通する主な原因は、①風通しの悪い組織風土、②社内のチェック体制の脆弱性、③企業グループ内の温度差、などでしょう。

2. 風通しの良い企業風土の醸成

検査不正事件の調査報告書では、「問題点を指摘すると、自ら解決を担当させられて助けが得られない」など、組織風土の問題が数多く指摘されています。部下が報告を行ったとき、上司が報告を責めたり、否定したりすることなく、真摯に聞き対応を行う、というような組織風土を醸成しなければ、現場は報告を行わなくなります。

安全学においては、ミスやエラーを上司に報告できる「責めない文化」を醸成することは、重大事故を防ぐ上で重要であるとされています。また、対人関係において安全であるという信念を共有している組織は生産性が高く、コンプライアンス問題も起きないと考えられています。これは心理的安全性と呼ばれており、近年注目されています。このような組織を作るためには、理念や価値観、目指すべき理想を共有していることが必要です。

不正は現場の担当者個人の問題ではなく、組織全体の風土づくりによって改善されます。その上、心理的安全性が向上すると組織効率も向上するのですから、組織風土の醸成は経営者の役割そのものと言っても過言ではないでしょう。

3. 社内チェック体制の再確認

内部統制では、工場・事業所のバックオフィス機能を第1ディフェンスライン、本社の品証保証部・品質管理部を第2ディフェンスライン、内部監査部を第3ディフェンスラインといい、これを「3つのディフェンスライン」といいます。多くの検査不正事件の報告書では、社内のチェック機能が弱かったと指摘されていますが、特に第1ディフェンスラインの機能が不十分との指摘が目立っています(中には第2ディフェンスラインの脆弱性を指摘している調査報告書もあります)。再発防止のためには、第1ディフェンスラインの機能の見直しと強化が重要でしょう。

ルール通りに検査が実施されているか、工場・事業所のバックオフィスが最もチェックしやすいはずです。各工場・事業所でバックオフィスが機能しているか再確認することは有益でしょう。

4. 企業グループでの専門業務の平準化

多くの企業グループで、親会社と子会社、関係会社、委託先との間にコンプライアンスの取組に対する温度差があり、これを平準化することが課題と捉えられています。なぜなら、子会社・関係会社・委託先で不祥事が発生し、親会社が謝罪する事案が散見されるためです。

従前から、親会社の法務部門のスタッフを、子会社・関係会社に派遣し、ローテーションすることで、法務機能の平準化を図っている企業グループがありました。品質管理業務・コンプライアンス業務は、専門知識や能力が必要ですから、親会社で経験を積んだスタッフを子会社・関係会社に派遣し、ローテーションすることで、グループとしての平準化を図る取組も有益ではないでしょうか。また、子会社・関係会社の品質管理業務・コンプライアンス業務担当者を対象に、本社で定期的に研修を行い、知識の共有と平準化を図ることも効果的です。

5. 検査不正事件の再発を防ぐための法制度

諸外国の法制度を見ると、企業に対してコンプライアンスのモチベーションを与えるような制度を整えています。例えば、米国の FCPA(海外腐敗行為防止法)は多額の罰金を規定していますが、連邦量刑ガイドラインと FCPA ガイダンスによって、コンプライアンス・プログラムの定立と運用状況に応じて、罰金額が最大 2.5%(40 分の 1)から 400%(4 倍)の間で変動します。米国企業の多くは、FCPA ガイダンスに従い、経営者による不正防止についてのメッセージ発信、役員・従業員等への教育、アセスメントや内部通報などのモニタリング、見直しと改善等を実施しています。万が一、一部の従業員による外国公務員贈賄事案が発生しても、日頃の真摯な取組によって法人に対する罰金が大幅に軽減されるよう、日頃から対策を行っています。

自動車の国際的な「基準調和」と「認証の相互承認」は、メーカーの自主検査が適正に行われているという前提で成り立っていますので、制度自体の信頼を揺るがしかねません。このような分野では、検査不正に対する課徴金を設けて、不正防止のためのコンプライアンス・プログラムを真摯に運用している企業は、万が一に不正事件が発生した場合でも課徴金を減免するような法制度を設けることも必要ではないでしょうか。このような法制度は、企業に対して不正防止対策の取組みのモチベーションになるのではないかと思います。

6. 規格や契約の見直し

検査不正事件の調査報告書では、規格や契約で規定されている検査ではあるが、現在では不要と思われるものを省いていた、などの記述があります。不要な検査であれば、規格や契約を変更すれば良いのですが、それはハードルが高いようです。

法律や規格、契約は現状にあわせて改正、改訂を行うことができます。過去から行われてきた検査が現状に合っているか見直しを行い、必要であればルールを変更する。これは現場ではなく、会社として行うべき取組だと思います。

※本研究の一部は、2022 年度 関西大学学術研究員研究費によって行った研究成果であり、紙面を借りて謝意を表します。

高野 一彦 (BERC 理事・上席研究員、関西大学教授)