

今まで誰も語らなかった経営視点のコンプライアンス

## 内部通報のその先に・・・

コンプライアンスコンサルティングの実際

**BIG WEST BROTHERS**  
**CONSULTING & SOLUTIONS**  
代表 大西徳昭

### ●はじめに

内部通報がどういうものか、どう行うべきかに関するセミナーはいろいろあると思います。そこら辺に関してはもう皆さんは熟知されていると思いますので、今日はそもそもなぜ内部通報が起きるのか、内部通報が起きないようにするにはどうしたらいいかという、全く異なる切り口からお話をしてみたいと思います。

まずは自己紹介。私は大学卒業後、30年ほど日本郵船という国際海運会社でサラリーマンをしました。基本的にはずっとビジネス畑にいましたが、青天の霹靂的で法務コンプライアンス部門担当に2009年になり、その後6年間席を置きました。以来、通算14年ほどこの分野に携わり続けています。国内外の経営経験もあります。先月から東証の上場企業の社外取締役も引き受けましたので、まさに今、経営の最前線で仕事をしています。そういう人間が経営視点からコンプライアンスを語るとどうなるのか、というところをお話していきたいです。

余談ですが、Voicyはみなさんご存知ですか？ 多くの有名人が連なっているインターネットラジオのVoicyで、“それでも地球は回ってる”という番組のパーソナリティを3年ほどやっています。今日お話しするようなコンプライアンスやハラスメント、政治経済、マネジメント、ビジネスなどいろいろな話をしているので、もし興味があれば、是非聴いてみてください。

それでも地球は回ってる

<https://voicy.jp/channel/1186/>



**大西徳昭** おおにし なるあき  
Naruaki 'Nick' Ohnishi

Big West Brothers 合同会社 代表 コンサルタント



**【Academic Field】**

- ▶ 慶應義塾大学法学部政治学科卒
- ▶ 米国Emory大学大学院経営学修 (MBA)
- ▶ Hofstede Insights Associate Partner (異文化理解力)
- ▶ 武蔵野大学大学院講師 (日本企業概説・日本企業文化論)

**【Business Field】**

- ▶ 日本郵船国際法務コンプライアンス部長
- ▶ Sunlover Cruises社 (豪州Cairns)CEO
- ▶ エニックス株式会社取締役執行役員 UNIXポリビア社長
- ▶ リーガルテック企業執行役員等経営職歴任後、現職
- ▶ 株式会社シイエヌエス (東証グロース) 社外取締役 (現任)
- ▶ 上場企業アドバイザー・顧問職多数実績

<40年間・通算40か国でグローバルビジネス現場を渡り歩く現役国際ビジネスパーソン>

**【コンサルティング支援領域】**

■ **グローバル人材育成**

- ✓ ビジネス英語速習法
- ✓ 英語・日本語プレゼン力増強
- ✓ 異文化対応能力向上
- ✓ キャリアデザイン構築等

■ **企業コンプライアンス (日本語・英語対応)**

- ✓ 企業コンプライアンス活動自走支援
- ✓ 不祥事対応・再発防止・風土改革
- ✓ グラントデザイン・アクションプラン策定・実施支援
- ✓ **グローバルガバナンスシステム構築等**

■ **海運・港湾・物流分野**

- ツーリズム (クルーズ・観光ボツーン・観光インバウンド)
- グローバル経営 (国際M&AにおけるPMI)



Home Page  
<https://www.bwbc.co.jp>

ご連絡・お問い合わせ  
[contact@bwbc.co.jp](mailto:contact@bwbc.co.jp)

<https://voicy.jp/channel/1186/>



日本郵船ではグローバルコンプライアンスを一から作りました。残念ながら在任時に国際独占禁止法違反事件が起きその渦中に巻き込まれ、4年にわたって有事対応も経験しました。海外の弁護士を率いて各国の当局と交渉するという、およそ普通の人にはおそらく想像もできない、まさに映画で見るような経験を多く重ねた後に、思うところあり早めにサラリーマンを卒業し今はコンプライアンス等を事業領域とするコンサルティングファームを運営しています。私はいわゆるセミナー講師ではありませんが、私たちのコンサルティングの切り口をご理解頂く端緒としてセミナーも行っています。今日はこの業界では今まで誰も語らなかった、経営目線でコンプライアンスに関してお話ししたいと思います。

**大西のコンプライアンス活動の軌跡**

2009.4-2015.3

**日本郵船フェアトレー推進グループ長 (社長特命独禁法コンプライアンス)**

- ・42か国200社55000人のNYKグループ横断的な独禁法コンプライアンス体制構築
- ・6年間の在任中で国内外でのべ約2万人の社員に対して研修・コンサルティング実施
- ・大規模国際独禁法違反事件対応 (有事対応：日米欧その他)

2017.6-現在

**企業コンプライアンス活動支援コンサルティング (コンプライアンスコンサルタント)**

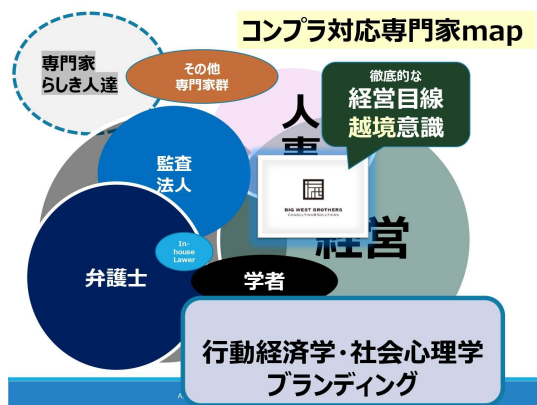
- ・不祥事 (有事) 対応・再発防止の為に**企業風土変革支援**
- ・企業法務コンプライアンス活動に必要なストラクチャー構築・階層別啓発研修 (経営層・管理職・若手)・企業法務/コンプラ部門の活動支援

# ● <プロローグ> 今、皆さんの立っているところ なぜ内部通報は起きるのか？ゴールは何か？

## 【コンプライアンス業界とは】

内部通報がなぜ起きるのか？ 今日皆さんにはいつもより少し目線を上げてもらいたいと思っています。聴講の皆さんは内部通報制度の様々な工程を担当していると思いますが、今日はそもそも内部通報がなぜ起きるのか、不祥事のメカニズムとはなにかをじっくり考える気付きを得てほしいと思います。

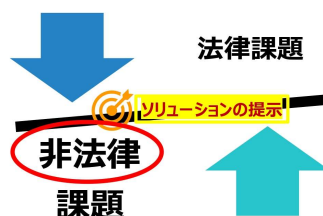
最初にコンプライアンス業界についてお話します。コンプライアンス対応は経営と法律と人事にまたがると私は思っています。従って、それぞれの領域の専門性が必要となります。以下が私の考える専門家MAPです。



## 【法律課題と非法律課題】

「コンプライアンスは法律の話」と思われがちです。これが今の常識でしょう。ですが、私は「コンプライアンスは経営そのもの」であり、これらの重なる領域のボーダーを飛び越える必要があると断言します。コンプライアンスは法律問題だと矮小化することが間違いの始まりなのです。コンプライアンスには法律課題と非法律課題が併存していて、実は非法律課題の解決が、本質的な解決に繋がるのです。

## コンプライアンスコンサルティング



そして課題解決にはそもそも問題は何か、向かうべきゴール(状態)は何かを徹底的に最初

に議論する必要があります。私はその議論を「壁打ち」と呼びます。私がコンサルティングに入る場合はまずは徹底的な壁打ちから始めます。

例えば、ちょっと体調が悪い時に、皆さん、お医者さんに行きますよね。その時に診察せずに薬をくれる医者信用しますか？ 当然のように、まずは医師による問診があるわけですが、コンプライアンス課題解決にもまずは問診(壁打ち)が必要です。私は法律家ではないので経営者の目線で非法律課題を読み解きます。この壁打ち、私のような外部専門家を交えて行うのは以下述べるように極めて有効ですが、社内で行うことも間違いなく必要です。



### 【従来アプローチの問題点】

従来のコンプライアンス対応が一番間違っているのは、「最大公約数」ですべてを解決しようとする事です。最大公約数は最大公約数としての価値しかないわけで、その個社固有の課題を解決するには、更に深く個別の事情に入っていく必要があります。他社で機能する処方箋が自社では機能しない。このある意味当たり前のことが理解されていない。重要なのは、何か問題が生じた時に自社の問題はなにかを正確に把握？することなのです。

研修とかセミナーというのは、わずか数時間の話なので、これで問題は解決しません。今日の話はまさに皆さんに気づきを差し上げる機会という位置づけです。これだけでは、皆さんの今抱えている問題や課題は片付きません。ただ片づきはしないけど、今までなんでうまくいかなかったのかがわかることは大きな前進だと思います。今日はセミナーを通して皆さんと「疑似壁打ち」を行いたいと思います。

## 1. 経営の課題 皆さんの目線を上げる！



## 【経営のトレンド】

「ちょっと目線を上げてください」と最初に言いましたが、皆さん自身が経営者でない場合、経営者がどういうプレッシャーの中で経営を行っているかというのを、理解することが必要です。

それ、コンプライアンスとは関係ないでしょ？と思われるかもしれませんが、それは大きな間違いだということを先ずはお話します。

経営の基本として長らく「株主第一主義」が唱えられていました。企業にとって一番重要な人たちは、株主でありその利益を極大化することが経営に携わる人間の責務だということです。私が学んだ米国MBAでの授業のチャプターワンでは一番重要なのは株主だ、とされていました。ところが、2019年からアメリカの経営者たちがすべてのステークホルダーが重要だということ言い始めました。この大きな変化は翌年の1月のダボス会議でグローバルのトレンドになり、その年の11月に日本でも経団連でステークホルダー資本主義が打ち出されました。読んだことない人はぜひ読んだほうがいいのが人材版伊藤レポート。サステナブル経営が求められている現在までのこの流れは理解しておく必要があります。なぜか？コンプライアンスは経営そのものの、だからです。

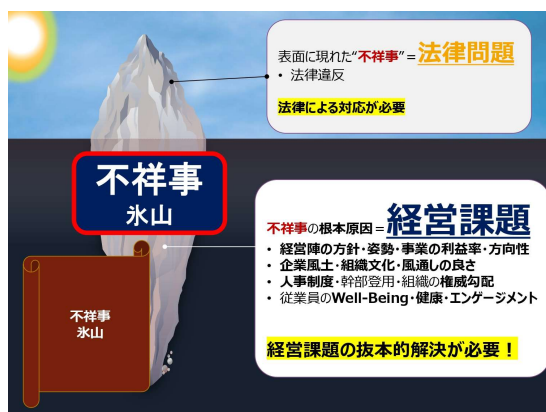
コンプライアンスはきれいごとではありません。要するにESG経営をちゃんとやっている会社は株価上がる。実はS＝人的資本の影響が株価には一番大きくインパクトを与えるというデータがあります。人的資本活用の有無が経営者の通信簿の株価に大きな影響を与えるのです。ビルだとか工場のような有形資産よりも、知財や人のような無形資産が重要なのです。なぜか。それがイノベーションを生むから、そしてそれが企業価値を拡大するからです。

ここで皆さんに自分の会社のことを振り返ってもらいます。離職率は増加していませんか？人が辞めるのであればまた雇えばよい？そんな簡単に人は雇えますか？人が辞める・採用するコストは理解していますか？御社ではエンゲージメントは向上していますか？これらはハラスメント、コンプライアンス事情を考えるときに一つの重要な切り口ですよ。イノベーション起きていますか？社内のモラルは上がってますか？利益率は向上していますか？このような観点を見直すことは企業経営にとって、大きなポイントなのです。そして、これは皆さんの仕事である内部通報に、実は密接に関係しているのです。

- 人事面：離職率は増加していませんか？  
人が辞めるコストを理解していますか？  
自社の採用の現状を理解していますか？  
エンゲージメントは向上していますか？
- 経営面：人心が荒廃した職場でイノベーションは起きますか？  
一致団結した収支向上活動は行われていますか？
- ガバナンス：不祥事の火種はありませんか？  
小さな火種が大きくなっていませんか？  
ハラスメントは横行していませんか？  
不満のマグマは溜まっていますか？

コンプライアンスは、企業経営そのものだと私は思います。管理職研修でコンプライアンスとは何ですかと聞くと、ほとんどの方が「法令遵守」と答えます。それはそれでミニマム必要だけど、それだけでは足りないのですという話を私はします。法令順守だけでは足りないのです。

また、コンサルティングに入るとき、必ず経営者にお話しをするのが、「不祥事はそれを起こしてしまった人間にも問題があるけれど、基本的には経営の失敗なのだと思います」ということです。ここに納得いただけない限り、コンサルティングはできませんと明言しています。非常に嫌な顔をされることもあります。でもこれを受け入れてもらえないと問題は解決しない。なぜか。不祥事もコンプライアンスも企業経営そのものであり、危機の克服には明確な経営者のコミットメントがどうしても必要だからです。



### 【不祥事氷山】

この図が示していることは極めて重要です。様々な不祥事が世の中に溢れていますが、表面に現れた不祥事は法律問題になってしまっているの、法律家である弁護士が対応します。内部通報が発生して、埋もれていた問題が顕在化し水面に向かって上がった時には、内部通報はすでに法律問題になりつつある状況だと理解することが大事です。内部通報が起きるということはすでに何か組織内部で問題が発生しているのです。従って、至急の対応が必要です。皆さんの毎日のお仕事です。

一方、ではなぜ問題が起きるのか。問題が起きるには必ず原因があるわけです。例えば到底不可能な売上を上げろ・利益を出せ、ノルマだ、根性でやれという社内指示、既に競争力のない時代遅れのビジネスモデルになっているサービスや商品にも関わらず、何とか売ってこいと檄が飛んだり、自由に言いたいことが言えない文化だったり、上意下達が行き過ぎたり、パワハラ上司がやたら偉くなったり、サービス残業が常態化しているなどなど。これらが内部通報の原因です。

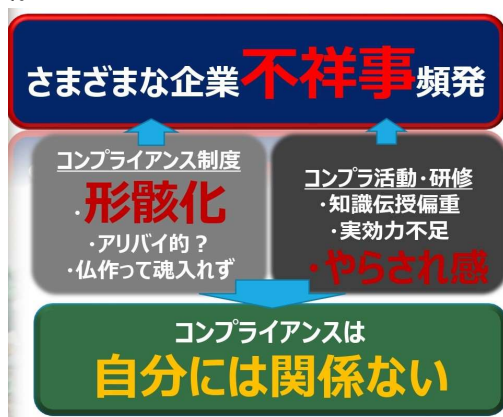
では、この絵の水面下にある問題をじっくりと見てください。ここに法律問題はありますか？ 無いですね。全ては法律問題ではなく、経営の課題なのです。ですから、これを法律の専門家に丸投げしても当然課題は解決しません。内部通報が起きる理由は経営の不全であり、不全状況を引き起こす経営の課題を解決しない限りは、内部通報は無くなりません。ではそれは誰が行うべきでしょうか？それは皆さん自身、経営者を筆頭に企業が解決する問題なのです。なぜなら、それらは経営課題であるからです。

次はなぜ「ジブンゴト＝自分事」にならないのかという話です。コンプライアンスは「自分事」と「自走化」が重要です。これが難しい。なぜ自分事にならないのか、考えたことありますか？

私の考えを一部披露します。会社側からの説明が「ちゃんとやらないと会社にこんなダメージ

を与える」と伝えるだけになっているから、では無いかと思えます。会社が主語です。どうですか？従来の手法で様々なことをやっているけどうまくいかないのには、うまくいかない理由があります。なぜうまくいってないのかっていうことを考えたことありますか？ ちょっと引いて考えてみることも大事です。考えてみてください。上手く行かなければ是非ご相談ください(笑)

さて、コンプライアンスを推進する皆さんにとっての一番の大敵は役職員のコンプライアンスへの無関心です。無関心だから当然興味ないわけで、文句言うぐらいだったらまだ良いのですが、文句を言う関心すらないというのが多くの企業の状況です。なぜ無関心なのか？ 多くの場合自分の周りでも何も起きてないから関係ない、大丈夫だと皆さん言うわけです。しかし、ここで必要なことは想像力です。不祥事の犠牲者は誰か。働いている役職員、そうあなた自身なのだ、というメッセージは皆さんにしっかりと伝わっていますか？ 伝えていますか？



大きな不祥事・事件を起こした会社にも立派なコンプライアンス制度は整備されています。制度やルールだけでは不祥事の勃発は防げないのです。ある大きな不祥事を起こした経営トップの方の言葉「築城十年 落城一日」。全くその通りだと思います。今の時代、不祥事は企業にとって命取りになりかねない。毎日多くの事件が目前で起きています。だからこそ、内部通報はそれを食い止める最後の砦だと私は信じます。暴発してからでは遅いのです。

The graphic features a background image of a person's face in profile. The main title is '企業不祥事予防の処方箋 教科書的アプローチ' (Prescription for preventing corporate accidents: textbook approach). Below the title is a dashed box containing the text 'ありがちな推奨メニュー' (Commonly recommended menu) followed by a list: 1) 内部統制システムの構築・強化 (Building/strengthening internal control systems), 2) 内部通報制度の導入・活用 (Introduction/active use of internal reporting systems), 3) 内部監査における不正リスク対応 (Response to internal audit risks), and 4) 研修等によるコンプライアンス意識の醸成 (Cultivation of compliance awareness through training, etc.). Below the list, it says 'これらは、もちろん必要です!' (These are, of course, necessary!). At the bottom, a yellow box contains the text '整備されている企業で 不祥事は起きているのです!' (Even in companies that are well-equipped, accidents are occurring!).

## 2.【厳罰化・厳格化！】で課題は解決しているのか？ 不祥事のメカニズムを再確認する

**要注目**

①私利私欲型

- 純粋に自分の経済的利益を満たすために行う。
- 金銭の使い込み、利益相反取引など

②ダメとは分かっているが、やむを得ない・型

- 法律で禁止されていると認識しつつも、様々な事情でやむを得ず行う。
- 多くの日本のコンプライアンス違反（独禁法違反、テーク改ざん等）

③うっかり型

- その行為が法律や社規則に反すると本人が自覚しないまま行う。
- 一部のセハラ、パワハラ、独禁法違反等

### 【不祥事のメカニズム】

では、なぜ不祥事が起きるのか。メカニズムの話に入りましょう。人はなぜ過ちを犯すのかについてはパターンがいくつかあります。自分の私利私欲のためにやってしまう、うっかり知らずにやってしまう、そして一番問題なのはダメとわかっているにもかかわらずやってしまうパターンです。「やむを得ない」というのが日本型のコンプライアンス違反に多くある類型だと私は考えます。

有名なD.R.クラッシーによる不正のトライアングルでは“機会”、“動機・プレッシャー”、“正当化”が重なって不祥事が起きるとされています。不正を未然に防ぐ上で、私がその中で一番重要だと思うのは“機会”を作らないこと、です。動機・プレッシャーと正当化というのは人の内心であり、内心をコントロールするのは、私は不可能だと思っているので、企業としては機会を奪うことが重要です。動機があっても機会さえなければ不正はできないので。皆さんの職場は大丈夫ですか？

### 【性弱説】

性弱説って聞いたことありますか？ 基本的に人間は弱い存在である、ということで、私は非常に重要な言葉だと思います。弱い存在である人間を助ける制度設計が必要だからです。

これは私の言葉なのですが、「人質不祥事」というのがあります。特に中高年が起こしてしまいがちな不祥事のことです。現在、労働流動性、要するに転職数・率の多寡、ですが、若い世代では転職はそれほど特別なことじゃなくなりつつあり労働流動性は高まりつつあります。

一方中高年層は終身雇用が前提で労働流動性が概ね低い。それがこれまでの日本企業の標準的スタイルでした。企業不祥事が起きるパターンとして、不正を働くことを求められた中高年層が自身の倫理観に照らして「できません」と言いたくても、それを言うとそこには居づらくなり断り切れなくなるパターンがあります。その年代だと住宅ローンを組んでいたり、子供の学費がかかったり、様々な「個人的事情」がある場合が多く、じゃあ辞めて転職しよう、と思っても労働流動性が低いと他の職を見つけることができません。もしくは、出来たとしても報酬



が半額になるような条件だと生きていけない、だから転職をあきらめる。がんじがらめになった後に正常な判断を奪われて、悪いと思っても・・となってしまうのです。

人間は弱いので、易きに流れて長いものに巻かれる。だから、間違ってしまう多くの人はもともと倫理感のない人ではないのです。でも、倫理観が一定量ある人でも間違ってしまうことに私は人間の弱さ・業を見るわけです。ただ、終身的長期雇用前提ではなく、労働流動性が高くなってきている昨今の労働市場を見ていると、日本型の不祥事はたぶんこれから少しずつ形が変わってくると期待を込めて予想します。

私は人が弱いものだと思っています。皆さんの会社のコンプライアンスがこういう人の弱さと痛みに寄り添った制度設計になっているかをしっかり見直してほしいと思います。

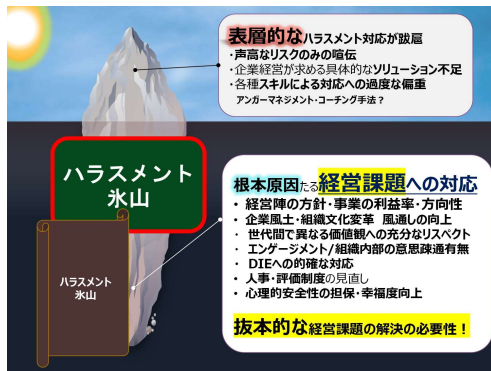


### 【職場の密閉空間】

皆さんの職場にはいわゆる「密閉空間」はありませんか？ スペースの空間だけではなく、人間関係も含めての意味です。この人に頼まれたら嫌と言えないような、「関係性」のことです。多くの不祥事の現場には「密閉空間」が存在します。そしてそれは「属人風土」と呼ぶ企業風土に多くは繋がります。「属人風土」。それは誰の提案か、誰の利益になるものかというものが優先されて、そのことから自体は本当に正しいのか、真っ当なものなのかということを議論がなされずに判断が行われる風土です。社長案件だからとか、部長案件だからやらなければいけないんだという話、御社にはありませんか？

起きてしまった不祥事にはもう蓋はできません。皆さんの会社には「炭鉱のカナリア」は存在しますか？ 「炭鉱のカナリア」。昔の炭鉱ではカナリアを人間が一酸化炭素中毒にならないように掘削現場に置いていました。この「炭鉱のカナリア」、今の企業においては内部通報がその役目です。ここが万が一根詰まりすると不祥事が暴発します。内部告発としてエスカレーターコントロールを失います。暴発は最悪の状態を生みます。その意味で、皆さんは企業にとって本当に最後の砦なのです。そういう意識を皆さんが持っているか、或いは、そういうポジションとしてのリスペクトを企業の中で与えられているか、今一度見直してみてください。

### 【ハラスメント氷山】



次にハラスメントの問題を氷山で表してみましよう。これも不祥事の話と一緒に、根本原因は経営の課題なのです。ハラスメントを行う個人の問題ではなく、ハラスメントを防止するための課題解決ができていない、という経営の問題なのです。ハラスメントの問題では人事系の話が多く出てくるからこそ、人事と法務コンプラと一緒に解決しなければならないし、実は私の経験では人事の多くはこの課題に対する明快なソリューションを持っていません。ある意味助けを必要としているのです。法務・コンプライアンスの人は人事と話をしていますか？ もし、できていないのであれば御社のハラスメント対応が十分ではないと言えます。私のコンサルティングでも対策の方法論策定のために人事部門との協働にかなりの時間を割きます。絶対に必要な横串展開です。

あと、もう一つ心配なのは、徒なハラスメントリスクの喧伝で組織の強みを消していませんかという観点です。リスクの正しい理解は必要です。これはマストです。しかし、そのハラスメントが起きる本当の原因を的確に探り当てることなく、やれ大変だ、なんだのとリスクを過剰に煽っているだけの専門家を残念ながら散見します。そういう専門家はどうすればいいのか、という皆さんの質問には答えが無い場合も多くないですか？煽りが過ぎると、当然人は怖くなります。怖くなったらどうなります？皆さんの会社では、管理職が過剰反応を起こしていませんか？リスクはリスクとして冷静に伝えるべきで、煽る必要はないのです。

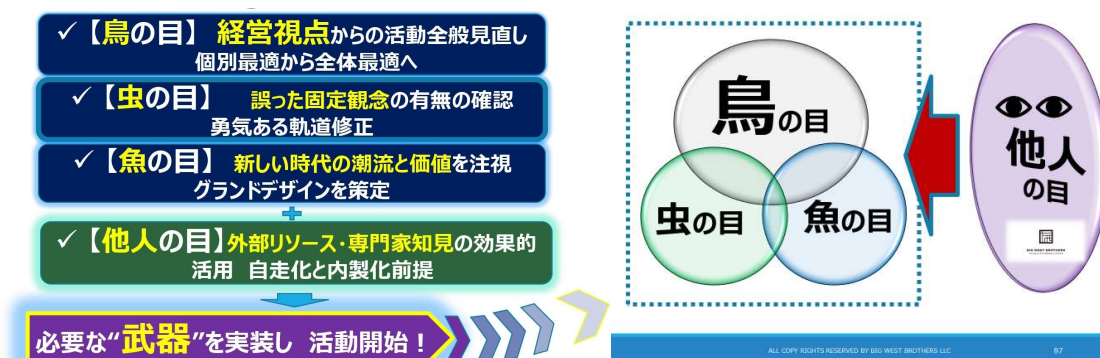
煽った結果がどうなるか。怖くなって、管理職になりたがる人が減ってしまったり、必要な指導を部下に行うことを躊躇するようになるのです。メンバーシップ型の日本型経営の場合、これは致命傷です。組織の健全な成長と運営を大きく阻害するリスクがあります。経営の観点からはこれは絶対避けなければなりません。昭和の頃より今の時代の管理職の方々のほうがはるかにプレッシャー大きく、変数も増え、マネジメントは難しくなりました。心理的安全性は若手にも当然必要ですが、管理職にも必要です。徒な萎縮を解き、彼等が思う存分適切に力を出せるような環境を作る工夫が必要なのです。処方箋を持たない行き過ぎたリスクの喧伝に明日はありません。この課題はコンプライアンスx人事、もっと言えば経営者も深くコミットして対応しなければなりません。コンプライアンスや法務という狭い世界の話ではないのです。経営目線で見ると、自分の会社はどうなっているか、何が必要かを考えてみてください。

繰り返します。今の御社のハラスメント対応は大丈夫ですか？ここにもコンサルティング的知見は必要です。リスクの喧伝に終始するのではなく、実際に処方箋を提示できる専門家の起用は一考の価値があると思います。ハラスメントが横行する会社に未来はありません。

### 3. 壁打ちコンサルティングの実際

皆さんは内部通報を惹起する経営課題の解決を可能にするソリューションを持っていますか？ もし持っていない場合、内部の知見をかき集めるのみならず、多くの他社事例や対応経験を持つ外部専門家の有効活用をお勧めします。社内の限られた知見をベースにすべて自分達だけでやろうとすると、かなり時間もかかるし、クオリティも下がります。経営の最適化の観点からも必要な時に必要なだけ、コストを変動費化して(これ経営的には極めて重要！)外部専門家からその知識を得るべきです。

では、ここでコンプライアンスコンサルタントである私をご依頼を受けたときに具体的にどうやってコンサルティングを進めているか、に関してお話をしたいと思います。非法律課題に関するコンサルタントは極めて少なく(私の知る限り殆どいません)、皆さんにはなじみが薄いと思われるので概括的にお話ししますね、



#### 【「鳥の目、虫の目、魚の目」&他人の目】

コンプライアンスは様々な観点・視点・角度からコンプライアンスを捉えなければならないということです。個別最適の積み上げは全体最適にならず、全体最適からバックキャストする必要があります。これもMBA的フレームワークですね。経営です(笑)。

様々な「目」からの事象分析をすべて独力で内製化するのは、経験豊富な社員を大人数充てることができる大企業でない限り(それでも困難な場合が多くあります。なぜならそういう経験値を持っている人は殆どいないからです)難易度が極めて高く、経営効率を考えると、機動的に「他人の目」を「変動費ベース」で活用することをお勧めします。

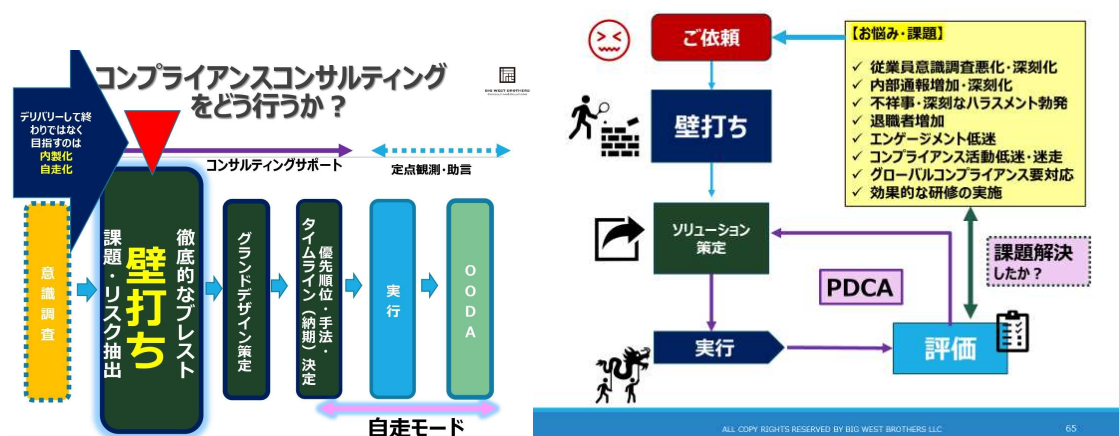
勿論よくある失敗例の専門家への「丸投げ」はダメです。丸投げしてデリバリーをワンショットで受けるというやり方は社内に知見もノウハウも溜まりません。社内に知識を蓄え、内製化するためには外部の知見を持った専門家から知見の伝授を社員が深くかつ有効に受けることが必要です。

また、外部の専門家の起用は、会社を外から見るとこう見えるよ、という客観性を手に入ることができます。組織運営には様々なバイアス(権威勾配的なもの)がかかることは企業人であ

ればだれでも分かることです。この分野では十分な知見が不足していることも相まって、企業は客観的な視点を持っていないケースも多くあります。

また、企業は上下関係によって成り立っているがゆえに、経営上層部に伝えたい・伝えなければならないことを正確に伝えきれなかったり(サラリーマンとしての忖度)、経営層を説得しきれないことは多くあります。社員が伝えたのと同じことを外部専門家の口から言わせると経営層が動いた、という笑い話のような話は枚挙に暇なく、それも外部専門家を活用すべき理由・効果の一つともいえます。

医者と患者の例にしてみるとわかりやすいのですが、患者は医者に相談して、医者は診察して状況の改善を行うために、治療という必要なソリューションを提供する。私はクライアント企業からお悩みや課題を壁打ちを通じてしっかりと深掘りして、状況の把握・理解を行い、対応、ソリューションの提供を行って、問題解決の伴走をします。



### 【壁打ちの具体例】

さて、壁打ちの話をもう少し。

内部通報が発生し、悩みや苦情、不満を受け付けると、当然会社としてその案件には対応します。事案対応は多くの労力をかける必要があることは理解しています。一方、事案の発生を生んだ経営課題が企業には存在します。皆さんはその原因となっている経営課題の解決のためのソリューションをお持ちですか？ 事案対応で忙殺されていますか？ 会社は課題をちゃんと解決できていますか？ 解決とはただ単に事案に対応するという意味ではなくて、そもそもなぜその問題が起こったのかを深掘りし、課題を見つけ解決することまでが「対応」です。非法律課題を弁護士に聴いても、彼らは経営の専門家ではなく、解決は難しいはず。そこで「非法律課題」専門家の私の出番です(笑)

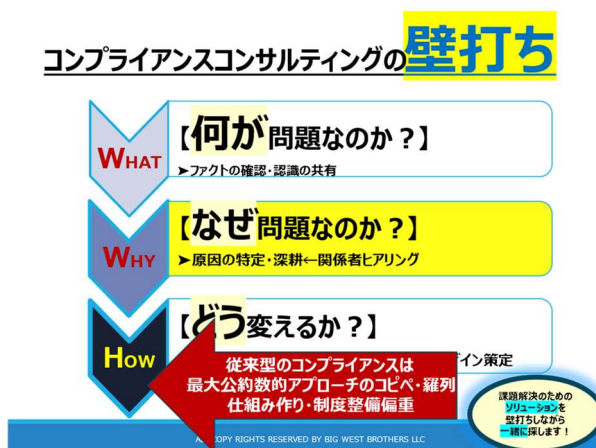
実際に、私にご依頼が来るケースは、自分達でやっていたけど上手く行かない、やり方がわからない、弁護士に頼んだが今一つピンとこない(そもそも法律の課題ではないことに気がついた)、諸策を講じたが状況は深刻化している、経営者が自分たちの話をよく聞いてくれない

等々色々理由はありますが、要すれば、今までのやり方では上手く行かないから何とかしてくれ、という状況に常にあります。

課題解決のために、私は先ず最初に徹底的な「壁打ち」を行います。課題を解決するための方策を手に入れるために徹底的な壁打ちというプレストを行い課題を深掘りします。その後、施策のグランドデザイン・タイムライン(これ重要)や優先順位を決めて、自走できるまで伴走します。目指すのはなるべく早いタイミングで内製化してもらい自走することです。私の知見の引き出しを全開して支援します。

具体的には多くの場合、WHY に相当時間を割きます。従来型のコンプライアンスのアプローチの欠点は HOW に多くの時間とバランスを割き過ぎていると私は考えます。どういう制度・仕組み・ルール(私の言葉では「門構え」)を作るかに関心が行き過ぎて、なぜそれが必要なのか、それをどう組織内部で浸透させるのか(造った“仏”に魂を入れる作業)というポイントが大きく欠落している場合が多く見受けられます。こんな制度が必要です、とか、こんな研修しましょうとか、あんなマニュアル作りましょうとか。なぜか HOW オンリーなのです。そこには必要性の吟味も活動の優先順位、効果の検証も見当たりません。

平たく言えば、胃が痛いのに、それはなぜか、何が問題なのかを調べずに、とりあえずそこらへんの薬を飲んでおきましょう(治療した格好をつけましょう:アリバイ)、というような感じと言えば雰囲気は伝わりますかね。やや言い過ぎかもしれませんが(笑)



### 【PHASING 対応とコスパへのこだわり】

「必要なことを 必要な時に 必要なだけ」

必要のないことをやって、無駄にクライアントのコスト増というのは最も避けたいポイントです。私も企業人を長くやっていたので企業側の予算感や避けたいことはよく分かります。コスパを効率的に最大成果を得たいですよ(笑)

なのでクライアントのニーズ次第でフェーズに分けて対応します。繰り返しになりますが、一番大切なのは最初の壁打ちです。これは2~3時間を一単位として、テーマや深刻度にもよりますが、2~5回程度が一般的です。これをこなすとぐっと課題が整理され、次のステージへと

動けます。場合によってはこの段階でコンサルは終わり、あとは自分でやります(予算制約もあるので)というクライアントさんもおられます(全体の10~20%ぐらい)。勿論、全く問題ありません、というよりか自走は welcome なのです。私も身体は一つしかないのです。まあ、一番多いのはやはりソリューション策定・実行段階までですかね。状況を改善するためにあの手この手で策を打ちながらじっくりと PDCA を回す必要があるのです。

「100社あれば100通り」のお悩みや課題があるので気軽に相談して頂ければと思います。

コンプライアンス状況の改善には王道もインスタントなアプローチもありません。絶対解もありません。他の経営課題も同様ではないでしょうか？一方、コンプライアンスの状況の飛躍的改善と共に、本丸である業績そのものの改善、なんていうコンサル冥利に尽きる展開もままあります。コンプライアンスはまさに経営そのものなのです。

また、弊社は多くの場合、コンサルは一人で行います。大勢でおしかけて無駄な工数はかけません。依頼されればそれもできますが(笑)それは私の本意ではないのです。内製化・自走が目標であり、そのための知見・ノウハウの伝授を可能にするために、クライアント側に一人で飛び込み、クライアント側のリソースを最大限活用し(クライアント側のチームの一員・アドバイザーとして機能)、皆さんと一緒に悩みながらコストを徹底的に下げつつ課題解決を試みます。弁護士等他の専門家の領域・助言が必要な場合は当然協働します。繰り返しになりますが、余分な人的工数をかけるのは極力避けてトータルコスト低減に努めます。

強調したいのは、どんな外部専門家を使用しようとも、丸投げだけは絶対にダメです。それでは全く内製化も知見の積み上げもできません。その後の自走もできません。きれいなお絵かき(プレゼン資料)が手に入るだけです。何の意味もありません。私は丸投げの対極の方法論を提案しています。コストをミニマイズして変動費化し、必要な部分に伴走し、クライアントのリソースを最大活用しつつ知見とノウハウを惜しみなく伝授し自走と内製化を促す、というスタイルです。必要な時に必要なだけ声をかけて頂けたらと考えます。



#### 【纏め】

大切なことは、なぜこの内部通報が自分の手元に来ているのかを皆さん一人一人が考えることです。事案への迅速な対応は不可欠ですが、組織としてはそれだけでは足りません。通報はどのような理由でなされたのか？そこには共通の原因となる経営課題はないのか？あるとすればそれは何で、どうやって解決すべきなのか。社内のどのセクションと一緒に解決を図ればよいのか。成果は出たのか？集合知は得られたのか？組織内部の暗黙知を言語化して共有しているか？

私のこれまでの経験上言えることは、担当者のみならず組織としてそれを考えてない企業が殆どだ、という事実です。表面に出てきた事象をもぐら叩きすることには一生懸命だけど、なぜ起きているのかまで突き止めて、根本的解決を図るところまでは遠く及ばない。あるいは、必要であれば経営をも機敏に巻き込む。法務コンプラ部門だけでなく、様々な関係者と一緒に社内の改革を行っていく必要があるのです。これが決定的に欠けているのが現状で、この部分のノウハウや知見を私は特に強調しつつ提供しています。経営課題の解決には組織全体を動かす必要があるからです。目線を上げて行動する必要があります。

こういった取り組みが皆さんの会社でも行われているかどうかを一度確認しましょう。内部通報が起きる理由を根こそぎ解決する必要があることを再認識してください。そして、もし皆さんだけではできない、やり方がわからない、もっと効果のある方法を知りたいのであれば、外部の専門家を適宜活用しましょう。法律課題であれば法律の専門家を、非法律課題であれば非法律課題の専門家を、起用する側が明確に意識してグリップを効かせて活用することが肝要です。

## 4. 魂のコンプライアンスとは？

### 「魂のコンプライアンス」

コンプライアンス業界で魂なんて言ってるのは私だけかもしれません。が、私は非常に重要な言葉だと思っています。魂とは本気を意味します。あなたは今の仕事を本気でやってますか？

コンプライアンスは何のために必要なのか？ 内部通報は何のために必要なのか？ 重要な経営戦略の一つとしてコンプライアンスはどんな責任と活躍を期待されているのか。

これらのことを目線を一度上げて自問自答してみると、自分のやっていることの意味と価値、ポジションが見えてくるはずですよ。繰り返します。皆さんは企業の落城を防ぐ最後の砦です。皆さんの仕事は大変価値のある仕事だと思いますし、ここが根詰まりを起こし機能不全を起こせば会社は下手をすると終わります。最近世間を賑わす他社の不祥事をジブンゴトとして見つめてください。皆さんの会社がああならない保証はどこにもありません。内部通報に蓋をすることなく、問題を察知して、それに対して迅速かつ有効な対応を取るのが、内部通報の一番最初で一番重要な仕事です。一方、このセミナーを契機として、少し目線を上げて、

内部通報のその先にあるものへの対処も視野の中に是非入れてください。特にあなたが経営や組織のシニアのポジションにあるのであれば是非強いイニシアチブをお願いします。

声なき悲鳴がそこに上がり、モラルが下がった職場で、十分な利益は上がるでしょうか？イノベーションは起きるでしょうか？エンゲージメントは向上するでしょうか？やりがいや生きがいに満ち溢れる職場を作れるでしょうか？投資家から、社会から求められているサステナブル経営は実現できるでしょうか？

コンプライアンスはサステナブル経営の実現を阻害する多くの要因を除去し、ポジティブな職場環境を創造することを可能にします。ですから、皆さん自身はその重要な役割に本気で取り組んで欲しいのです。皆さんの職責は内部通報の単なる橋渡し役・調査役だけではなくて、本来はそれを惹起する課題そのものの解決なのだご理解してください。重要なのは、内部通報のその先にある問題を解決する視野と意思と機能を持つということです。SNSの時代問題が暴発したらもはやコントロールはできません。暴発させないためには何が必要なのか、もう一度考えていただきたいと思います。

私たちが取組み  
コンプライアンス・法務オープンイノベーションネットワーク  
“Re:houmu”  
リフォーム  
コンプラ・法務にイノベーションを起こし、リフォームする  
約110社・団体（2023年9月現在）が参加する、コンプライアンス法務の  
オープンイノベーションネットワーク。  
マーケティング情報、税務情報、労務情報等の法務情報等。  
経営者や経営者向けに、知恵の共有を目的としています。

参加企業等（一部）  
IHI  
一橋ビジネススクール  
阿久津研究室  
LeMarsh  
日産自動車株式会社  
2023年12月  
新コンプライアンス協会  
設立予定  
ご入会・お問い合わせはこちら  
→ [ishihara@bwbc.co.jp](mailto:ishihara@bwbc.co.jp)

最後に告知です。仲間の弁護士やセミナーに参加した企業法務の皆さん、現在110社ほど集まり、月に1回のオン・オフの勉強会を3~4年やってきました。それで今年の12月に新しい協会を立ち上げよう準備を進めています。11月くらいまでは勉強会は今まで通り行う予定で、いつでも無料でご参加できます。他の企業がどんな課題を持ち、どのように対処しているか共有し、知恵を出し合っています。オンラインです。この協会は実務者の、実務者による、実務者のためのコンテンツ作りを目指していて、実践的な情報にあふれています。私自身が企業の法務コンプラ担当者だった時、こういうのが欲しかったけどその当時は手に入らなかった機会、情報共有の機会やコンテンツを世の中に提案していきたいと思っています。ご興味あれば是非、ご参加ください。

長い時間、お付き合い頂きありがとうございました。  
皆さんの更なるご健闘を仲間の一人として応援しております！



## 5. 皆さんのお悩み・ご質問にお答えします

Q:今までのところ大きな問題が起きていないので、必要性が理解されづらい

A:問題が起きない方がいいわけですから、これはこれで悪い話ではありません。ただ、大切なことは本当に問題はないのか？ ということです。誤解を恐れずに言うと、ハラスメントまで裾野を広げると問題がない会社はないと思います。それがどれくらい深刻なのかということですね。

Q:「弱さに寄り添った制度設計」が必要という部分で弱さに寄り添ったというのは、どういったところに気を付けた制度設計でしょうか？

A:あなた自身はどう思われますか、ということです。人は間違いを起こすので、その間違いを起こさせないような仕組みになっているかということです。こういう法律があり、こういうルールがあるので研修します。間違えちゃダメですよ。もし間違えたら間違った人に責任がありますよ。これが通常のやり方ですよ。それで充分だと思われますか？ 例えば、営業の立場の人から「うるさい！ 忙しいから研修は後回し」と言われたとしましょうか。その人に対して、皆さんはどのように対応しますか？ 「いいからやれ！」というのも一つかもしれないけれど。どうしてそんな態度になるのか真剣に考えることが大事です。そのうるさいと言ってしまう人に関するさと言わせていることが課題なのです。ことの大切さが充分に分かっていない人にどうやって分かってもらったらいでしょうか？ そんなことを考えていますか？皆さんの“顧客”はだれですか？“顧客”にどのようにわかってもらいますか？

例えば、私のクライアントである仕組みを入れました。でその仕組みはかなり厳しい内容を誓約書という形で個人に求めたのです。深刻な法律違反を犯したら、もうアウトなわけで、その誓約書は書いてもらう必要は実はなかったのです。書く必要のないものをあえて書かせるというのは、社員に相当なプレッシャーを与えただけのように思われますが、実はそうじゃないんです。もしその会社で何か法律違反を犯すことを求められそうになった時、「私はこれに誓約したから、それはできません」と言えるようにしたんです。「勘弁してください」といえる“盾”をつくる。そんな思いで制度設計をした会社があります。

一見、人に嫌がられるようなアクションの根底に、実はその人たちを守るという仕組みを作ろうという強い意思があるのです。コンプライアンスは、万人に表立って感謝される仕事ではありません。残念ながら。ただ、この仕事の一番の価値は人を不幸に陥ることから救うことができるということ。だから、疎まれようが嫌がられようが、その価値に、本気で徹するのであれば、そういう仕組みづくりもできるんです。皆さんの会社のコンプライアンスにはそういう仕組み、想い、そう、魂が制度の中に込められていますか？

Q:上司が正論を持って指導すること自体が、業務上の必要性があると思いますが、正論を縦に部下を追い詰めるような言い方の指導と称する行為は相当性の面で問題がありませんか？

A:正論とはなんですかね？ 例えば法律なら守らないと一発アウトの可能性がありますが、それを守れということが正論だと言うのであれば、理解できます。

一方、その正論が「あるべき論」で、個人の主観が強いかかわる場合、それを単に押し付けるというのであれば、私は間違ったマネジメントだと思います。なぜなら立場によって「べき」は変わるのです。そのべき論や正論っぽいものが法律に裏打ちされていない場合、どれぐらい社会的に容認されているのかで多くの場合は判断することになると思います。また、それは時代と共に変わります。これだけ多様性を求められている社会で、アップデートされない単なる個人の思い込みを持って、それを他人に理由もなく、自分の立場関係、力関係だけで押し付けるというのは、私はあるべき姿じゃないと思います。正論を振りかざす人が社内を跋扈しているのであれば、それは不祥事氷山の水面下の経営課題の一つになるのではないかと思います。

Q:匿名通報が多く、事実確認は難しい。

A:なぜ匿名が多いのか？ それがどんな案件かによって多分対応が変わるのかなという感じがします。色々な理由が考えられますね。壁打ちが必要です(笑)

Q:コロナ禍が明け、社内で人との関わりが増えてきましたが、コロナ前に比べて、現在の社内教育のポイントや本質は変わらないでしょうか？

A:本質って何かということですね。ここはもう人事系の話にすごく近くなってきて、いわゆるマネジメント論はリーダーシップ論だと思っています。私見ですが管理職の皆さんが学ぶべきなのは「フォロワーシップ」のようなリーダーシップで、それがまさに「今の」マネジメントなのです。若い人を動かす動かし方ってあると思うのです。私は昭和の人間なんで、ベンチャー企業にいる若い人の価値観を理解しているかと聞かれれば正直言うと自信はありません。だから60歳を超えた今でも様々な機会を捉えてアップデートしようとしているんです。若い人は何を感じて、どう感じてどう動くのか。私はまだまだ勉強の途中ですが、そういうことまでちゃんと学ぼうとしているか？ 理解しようとしているか？ どうですか？

例えば、いわゆるハラスメント系や対応アプローチのところでは話をするのは、若い人に対しても年長者に対しても、あなたは相手のことを考えたことがありますか？ 相手の立場に立ってものを見たことがありますか？という質問を多くします。会社は、多くの場合60~70代から20代までの同じ日本人けどまったく違う日本人がいる社内環境の中で、小さな社会を作っているわけです。うまくいかないほうが普通でしょう。うまくいかないのが普通だとしたら、どうやったら上手くいくように少し近づけるかというところに課題があるのです。例えば、私がコンサルを依頼されたら、皆さんの会社がどういう会社で、どういう企業風土を持っていて、人と人の関わりがどうだっという話を相当質問します。そうしないとちゃんとした答えが出てこないし、最大公約数では測りきれない感じがします。ここが現在のアプローチの限界であり、突破しなければならない壁です。

以上