

## 【第1部】基調講演

〈演題〉「不祥事はなぜなくなる？…制度か運用か人材か？」

講師 桐蔭CRECセンター長・久保利 英明 氏  
(桐蔭法科大学院教授、弁護士)

司会 それでは、第1部基調講演。桐蔭コンプライアンス・リサーチ教育センターは、「桐蔭CREC」と略称でわれわれは呼んでおりますが、桐蔭CRECセンター長であります、弁護士、桐蔭法科大学院教授の久保利先生、もうご紹介する必要はないと思いますので、久保利先生、基調講演、よろしくお願いいたします。

久保利 皆さん、こんばんは。CRECのセンター長を仰せつかっております弁護士の久保利英明と申します。早速、本題に入りたいと思います。

今日、お手元のレジュメの1ページから5ページまで、こんな大変な分量をたった30分でやるのかということですが、逆に、時間が少ないので、しゃべりきれないところをペーパーに落としてありますので、場合によるとあとで読んでいただくということになるかもしれません。

テーマは「不祥事はなぜなくなるか」です。その原因は、制度か、運用か、人材不足かということにあります。

私が考えますに、最近の大規模不祥事の大半が実はデータ偽装であります。データ偽装はいろいろなパターンがありますが、要するに、さまざまな企業は情報を扱うわけですが、今ではほとんどはコンピューターを経由して通信をしながら、データとして保存をしていく。こういう形です。そういうときにいろいろな偽装が出てきます。

そこで、「最近の不祥事の特徴」ということで、(1)「東洋ゴム工業の免震・防振ゴム性能偽造問題でトップ辞任」から(7)「三菱自動車工業の燃費データ不正操作事件」まで七つのケースを挙げています。どれも皆さんよくご存じかもしれませんが、その詳細は、各、(1)から(7)までを読んでいただければわかります。

例えば、東洋ゴム工業の免震・防振ゴム性能偽装事件はどういうところで起きるか。すなわち、自分たちが作っている製品のデータを、しっかりと数値として把握をして、正しい数値を認識して、それが本来決められている防振あるいは制震、免震の規定に合っているかどうかをチェックしなければいけない。

ところが、表面的には出てくるのは数字だけです。ところが数字がうそをつく事があるわけですね。「コンピューターでやった、結果はこうだ、数字はびしっと出ているよ」。ところが、この数値が正しいかどうかを検証するのは、実は至難の業であります。

そういう意味では、このデータ偽装事件というのは、途中でなかなか発見が難しい。結局のところ事故が起きてしまってから、さあ大変だといって第三者委員会ができて、そこ

で分析をすると、データの作成過程で、こんなデータ偽装があったのだというふうに分かるわけでありませぬ。

そういう意味では、この東洋ゴム工業の事件は非常に典型的なデータ偽装の事件でございます。しかも、この東洋ゴム工業、あるいはそれ以外の事件もそうですが、大体そういうことで第三者委員会がつけられるわけでございます。

ところが、その第三者委員会がどこまで迫れるか。第三者委員会の役割は三つあります。1番目は、事実を徹底的に調査する事実調査委員会です。2番目は、一体何でそんな事実が起きたのか、本当の原因は何か、真因をチェックいたします。表面的な、いい加減な原因では駄目です。会社に法律を尊重する風土がなかったとか、当たり前な言い訳ではダメです。そういう風土だから偽装が出るわけでありませぬ。しかし、何でそんな風土になったのかというところが究明されなければなりません。「ルートコース」といいますが、根本原因、真因ともいいますが、本当の原因は何なのか、それをはっきりと突き止めて、これだというふうには指摘するのが2番目の役割。

3番目は、その真因を除去する、「再発防止策」の提言です。どんな策を講じたらこの不正は防げるのだろうか。データを偽装する会社には三菱自動車もそうですが、正しい性能のものをつくる能力がないのです。能力がないから偽装するわけでございます。

皆さんも昔のことを思い出して（ください）。中学校ぐらいのときに、いくら勉強しても成績が上がらない、まさか、この内申書、通信簿を持って家には帰れない、どうするか。うそをつきますよね。「通信簿どうしたの?」、「今度、学校でね、通信簿なくなったんだよ。」と、これはかわいい嘘ですぐにわかりますよね。お父さん、お母さんが学校の先生に、「やめたんですか」、「何をおっしゃいますか。今日みんなに配って、お父さん、お母さんにしっかり見てもらえと言いましたよ」、これでは隠蔽失敗です。

知恵が出てくると、内申書、通信簿の数字をいじります。これがデータ偽装です。データを消してしまうというのは、「通信簿がなくなった」という嘘ですが、あるいは、データを変えない、データをそのまま見せなければいけないとなるとどうするか。カンニングするわけでございます。すべての不祥事は、カンニングか、通信簿がなくなったといううそか、あるいは改ざんをしてしまうか、そんなものなんです。大人になっても同じです。

という点で、東洋ゴム工業で不祥事が発覚した三つの事業がありまして、それは、免震ゴム、防振ゴム、あるいは制震ゴムという、鉄道車両なんかにつける製品です。非常に売り上げの少ない、会社の中では継子扱いされているそういう部署の製品ばかりでした。当然シェアも低いですからコストもかけられない。そして、能力の研鑽とか、それだけの設備投資もできない。しかし、国交省が定めた規準をパスしなければ売れない。だから偽装することになります。

このことを第三者委員会は追求しなければいけないわけですが、偽装があったことまでは見つかりましたが、「何で本当にそんなことをやったの。真の原因は何ですか」となると、第三者委員会の報告書は残念ながらここへの追求が甘いのです。

しかも、この委員会は正式の第三者委員会ではなくて社内調査の社外調査チームでしたから独立性がないのです。会社のコンサルタントをしている弁護士さんたちが一生懸命調べた。しかし会社のコンサルですから甘いのです。コンサルと第三者委員会は違うのです。第三者委員会なら、徹底的な究明とか本当の真因を探するために必要なスコープを定めて、社長が悪いのではないか、役員が悪いのではないか、人事がおかしいのではないか、研究開発の能力が低いのではないかとこのところを全部究明しなければいけません。その結果は、真因はこの会社にはそういうゴムを正しくつくる能力がないのだという結論になります。

ところが自分たちはコンサルだ、こう思っていると、真相究明はできないのです。会社は、「うちにそんな能力がないなんて言わないでくださいよ」と言ってくるので、結果的には隠蔽に加担をすることになる。

こういう会社は何年もずっと偽装をやっているわけです。この事件が起きたその前に、実は断熱ゴムという品目でもデータ偽装がありました。これも同じような売り上げの少ない部署がやった。そういう事件でございました。

本来コンサルを会社が雇った目的は、「自分の会社には自浄能力があるぞ。自らきれいにする力があるんだ。だからちょっと待った」と言って、刑事捜査が入らないようにする。本来こういう目的だったと思います。

ところが、あまりにもこれが信用できないというので、とうとう大阪地検特捜部が捜査に入るということになってしまった。リスク管理コンサルと称してそういうものを防ごうと思ったことが、結局は逆に機能してしまった。こういう事件です。

あるいは、傾斜マンション建設のくい打ちデータ偽装、この事件というのは一体何ですか、もう皆さんよくご存じです。これもかなり詳しくレジュメに書きました。はじめは、どうも旭化成の子会社が悪いんじゃないのというような話になっておりましたが、結果的には、建設元請けの三井住友建設、その一次下請けである日立ハイテクノロジーズ、そしてその次に、現場でくいを打った旭化成建材、その親会社の旭化成、そして、販売主の三井不動産レジデンシャル、その親会社である三井不動産、これが悪い、と飛び火しました。

しかし、結果的には、ずっと追っていくと、なんだ、みんな共謀しているか、あるいは、何もしないで丸投げを下へ投げていただけ。旭化成の社長さんは引責辞任をされましたが、ほかの会社は知らんぷりでいいのか。ここも第三者委員会をつくりました。中間報告は出しましたが、本式の報告はいまだに出していません。多分、出せないのだと思います。

第三者委員会の報告書がちゃんと出ないということは、自ら、自浄能力がない、自分の力でこの会社の不祥事をきれいにし、毀損された企業価値をもう一遍真つ当なものに再生するという能力がない、ということになってしまいますから、不祥事の処理としては最悪です。そういうことにこの事件はなっています。

あるいは、化血研で40年間にわたって、製造承認された製法と違う方法で血液製剤が製

造されました。そして、厚労省の検査に対して、二重帳簿を作ったり、偽造証拠によって隠蔽をしました。化血研というのは、熊本にあるいわゆる一般財団法人でございます。株式会社ではありません。

こういう組織は何が問題かという、ガバナンスが全く欠如していたことです。ガバナンスというのは何か。基本は、主権者がいて、その主権者の代わりに業務執行している人たちがいます。その主権者の意図に沿うように、業務執行者に対して規律付けをすること、これがガバナンスと言われます。

株式会社ですと、主権者らしき者としては、一応、株主がいます。株主さんは自分で経営するわけにはいきませんから、株主総会で取締役や監査役を選任します。この人たちに、自分たちに成り代わってしっかり監視監督してちょうだいね、となります。それを本当にやってくれているのかどうなのか、ここが検査されます。だから監査役というお目付役もいるわけですね。

ところが、一般財団法人の場合にはそのような制度設計になっていません。しかも、理事長とかそういうトップになる人は、みんな従業員が成り上がっていくわけです。全員そこに入った社員なんですね。その法人で働いてきた従業員、ある意味では非常に団結力が強いかもしれませんが、悪いことが始まったときに、「これはいかんぞ」というホイッスルブロー、警告を鳴らす人がどこにもいないのです。

そうすると、みんなでつるんで、「こんなところで発覚したら大変なことになるから隠そう、隠そう」というので、二重帳簿についても印刷の書体を統一しました。虚偽の製造記録のフォームをゴシック体とし、当局等による査察時には隠す実製造を記載する製造記録のフォームは明朝体として裏帳簿と表帳簿を全部分けてきたのです。

もっとすごいのは、JR北海道の連続事故であります。その中でも、とりわけ脱線したケース。北海道の線路というのはかなり厳しいですよ。冬は寒い、雪は降る。鉄道の根幹というのは、実は高速度の列車を走らせることでもなんでもありません。保線をしっかりやる。線路をしっかりと守る。当然どこの会社でも線路をいい加減にしておけば脱線事故が起きます。これは鉄道事故としては最悪の事故です。

そのためにはどうするか。当然、基準値、線路と線路の幅は何メートル何センチ何ミリまでにしなければいけない、こういうルールがあります。ところが、保線がルーズで線路の幅がすごく広がってしまいました。脱線限界値は43mm、補修基準値は19mm、それにもかかわらず、39mmであった線路幅の誤差は広がり過ぎとして、それを25mmというふうに改ざんをします。これがコンピューターデータとして記録するわけですね。どこかに異常な数値はなかったかといっても、25mmですから異常数値にはなりません。これで見事にデータ偽装ができたわけです。結果どうなるか、脱線しました。

脱線の原因は何か。もちろん幅が広過ぎた線路で車輪が脱輪して脱線したわけです。ところが、言いぐさがいいじゃないですか。「何であんな事故が起きたんだ」、「いやあ、よくわかりません。確かに脱線後に測って見たら線路幅が本来許されているよりもずっと広か

ったです。でも、それは脱線のせいで広がったのかもしれません」。原因と結果が逆になってしまいうんですね。広がったから脱線したので、脱線した結果もっと広がったのですが、そこをしっかりと追求していないのです。線路幅を測る人、入力する人、チェックをする人、が関与しています。そのチェック機能が全く働いていない。この3種類の業務をやる人がみんなでつるんで、「25 mm、はい、間違いありません。」こうなってしまったら誰が見つけるんですか。さらに、上司のチェックは、「それでいいだろう」となってしまいうわけです。こういうのがデータ偽装の典型です。こうなると誰も見つけられない。測る人、記入する人、そしてチェックする人、この3人がつるんだら発覚できません。結果は、脱線に至るまで何が起きたのかさっぱりわからない。こういうのが典型的なデータ改ざんであります。

では、こういうときどうやって防ぐのか、大変な問題です。東芝での事件もそうです。これは会計数値に真実と異なる数値を書き込んだ「不正会計」と言われていますが、意図的であれば粉飾です。(6)は、東亜建設工業が羽田空港の地盤改良工事で施工データを改ざんして虚偽の報告をしました。実際には薬液の注入量の達成率は5.4%しかなかったとか、契約図書に基づく施工の達成率は0%である。何もしないんですよ。金だけもらうんですよ。今の築地の移転問題でも、盛り土をやった、やったと言って、本当は盛り土はしていないんですよ。あれも、ある意味のデータ偽装ですよ。とんでもないことが起きるわけです。そして、余程のことがない限り、例えば共産党の都議団が視察に行ったみたいなことがない限りは発覚しない。ずうっとそのままうそをついて通ってきたんですよ。歴代の知事が何人も替わって、そのたびにみんな平気で、やってない盛り土が、あるんだ、あるんだと言ってきたわけですから、ほんとに裸の王様です。

そういう意味で、三菱自動車工業の事件、燃費データの不正操作というのも実は東洋ゴムとほとんど同じで、正直申し上げると、三菱自動車工業には、この国で一番燃費がいいと言いながら、そんな車はつくれなかったのです。でも、そうしないと売れません。じゃあ、データを偽装して一番燃費のいい車にしよう。こういうことによって実は次から次へと難しい数字、を達成したように装ったわけです。要するに、11 (リットル) で何km走るか、はじめは28.2 kmでしたが、それが、「29 kmまで走れ」29.0 kmまできたら、「じゃあ、29.1 kmにしろ」。そして最後に、「29.2 kmをやれ」。できないです。そういう能力はないのですから、できないことをやるときどうするか、偽装です。うそを書くのです。うそを書くことは誰でもできます。それがこの事件の原因です。

この七つの事件のことを申し上げましたが、この不祥事からどんな教訓が得られるか。一つは、現場はあまり優秀ではない。昔は、「日本の会社は、トップは平凡だけど現場はすごい。現場力だ」というふうなことを言うておりましたが、今や現場が信用できないのです。

みずほ銀行の反社データの見落としなんかもそうです。反社の概念がどんどん変わっていつてるのに、担当者はそれがわからなかった。食材偽装もそうです。これも4ページの

上から2番目に(2)として書きましたが、コスト削減の要求と客のブランド志向の間に挟まれた現場に何ができるかという、偽装をすることだけです。食材表示を偽装しました。

そういうものを本当に直していくためには何が必要か。2の「第三者委員会への多様な要請と会社とのコミュニケーション」。第三者委員会もしっかりしなければいけないのです。しかし、その第三者委員会というのが、多くが問題点をはらんでいます。

特に、独立性、中立性、専門性がない委員会が多いのです。このたび、私もその外部理事ですが、日本取引所自主規制法人は、「上場会社における不祥事対応のプリンシプル～確かな企業価値の再生のために～」というプリンシプルを出しました。これは、「独立性がない委員会は駄目ですよ。中立性も必要です。そして専門性も」と言っています。

ところが、東洋ゴムを見てもほとんど専門性がないのです。他のゴム会社において標準の測定とか、その安全性とかをチェックしていた人がなればいろいろなことがわかります。

三菱自動車の第三者委員会はこの点ではけっこう評価が高いです。これは第三者委員会の報告書の評価が高いのであって、三菱自動車の評価が高いわけではありません。この報告書は、実は、トヨタのOBでプリウスの燃費をいかに向上させるかということで本当に苦労した人が委員に入っています。

ぜひこの報告書は読んでいただきたいと思いますが、「自動車会社に入って自動車をつくるというのはどういうミッションなのか、そのことを本気で考えたのか、三菱は」とこの委員は怒りまくっています。「そういう能力もないのに、開発部隊は燃費リッター当たり28.2kmを29.2kmまで偽装するんだ」、こういう報告書が出たので、われわれは、第三者委員会の報告書として良いではないかと思いました。しかし、それはよそが悪過ぎるのであって、これは比較的専門性があるいいねと言うことです。

そういう意味で、第三者委員会というのは、役員の経営責任も含めて、ガバナンスがどうなっているかということについてもしっかり言われなければいけません。残念ながら、三菱自動車報告書はこのガバナンスについては放棄しています。25年間も、3回も大事件を起こしてとんでもない不祥事を繰り返していながら、さっぱり変わらないのですから、ガバナンスが駄目なのは当たり前です。

では、このガバナンスをどうしたらいいのか。何が本当の原因だったのか。25年間にわたって行われていたことを、たった2カ月や3カ月の調査で真相を究めるのは不可能です。さらに「再発防止策は出せません。あなた方が自分で考えてください」といって、再発防止策の提示は放棄してしまいました。

そういうふうを考えてみると、不祥事を防止したり第三者委員会をちゃんとやるためには誰が必要かという弁護士、公認会計士、その特定分野の専門家、この三様の人物が集まってやらないと、問題をしっかりと認識し、真因究明することはできません。

では、そんな人がどこにいるの。弁護士と言っても本当に独立性があつて、何があつても言うべきことは言い、やるべきスコープは死守します、という人がどこにいるんですか。

なかなかいないですよ。だから会社の人も大変困るわけです。

そこで、しょうがないから、裁判官で偉かった人、検察官で偉かった人、特捜部のトップ、こういう人に頼んだら大丈夫だろうと思いがちですが、これは大間違い。なぜならば、元裁判官は今も裁判官ではないのです。元特捜部長は今も特捜部長ではないのです。指揮下にある警察官も使えなければ、検察事務官もいないのです。そういう意味では、本当に役に立つのは、前身が何であろうと、弁護士になって長年事実は何だ、本当の真実は何だ、そのことを、相手との攻撃防御を経験しつつ真相に迫っていった弁護士だけが役に立つのです。私はこのセンター長として、こういう人材をつくりたい。決して、肩書きだとか、能書きではなくて、地道に一つ一つの事実というものを探していく、その調査能力を持った人にぜひやっていただきたいと思いますが、残念ながら、公認会計士さんにしても、弁護士にしても、その他の専門家にしても、ほとんどこれがないのが実態でございます。

さて、それでは、データ偽装はどうしたら防げるか。やはり、組織の能力と、担当部署の意欲、もしくは同調圧力への抵抗力、ここが問題なのです。会社では、トップが言ったらみんながやらなければいけない。東芝では、トップが「チャレンジ、チャレンジ」といって、やれと言われたらやるしかない。でも、現場にその能力がない、稼げない、儲からない。だからデータ偽装をするしかない。不正会計というのは、すべてそういう形で起きてくるわけですね。

そういう意味では、担当部署であまり意欲があるのも問題だ。昔、ビスマルクの配下にモルトケという高名な参謀総長がいました。この人は、「意欲が高くて能力の低い者が最悪だ。意欲があり過ぎると出来ないこともやろうとする。では、意欲があっても能力があれば立派か」といって、これもよくない。なぜよくないか。それは、唯我独尊で、自分だけで考えて、自分だけの知恵で、一人で抱え込んでやろうとする。そうすると、組織で動くにはマイナスになるからこれも駄目だ」というふうに言っているわけです。

いずれにしても、データ偽装をされてしまうと事件が起きないと発覚しませんから、事前に異常点を発見することができません。ではどうしたらいいのか。私は、とにかく内部通報しか企業が助かる道はないと思っています。

すなわち、内部通報者がみんなからほめられるとか、アメリカのように、「ありがとう。あなたが通報してくれたおかげで、会社は300億、500億の損失を免れた。ありがとう。じゃあ、君には30億あげよう」、アメリカはこういう文化です。でも、日本ではそんなこと誰も考えません。そんなことしたら、「密告をして金を取った嫌な野郎だ」というふうに言われる。では、金ではなくて名誉でお応えしようかといったら、会社で表彰でもしようか。これもまた同調圧力が強いのですから、通報をしてその結果表彰されたなんていったら誰も相手にしてくれなくなります。みんな会社で一生を終わろうと思っているわけですから、それは難しい。

ではどうしたらいいのか。私は、まず通報を義務づけるべきだと思います。見て見ぬ振りには許さない。その上で通報者にリニエンシーを認める。通報した人は、違法行為に関与

していても免責する、ということです。

違法行為が発覚するように内部統制システムを充実することです。どんなふうに取り上げるか。これは絵空事ではありません。一人一人の人間、現場、ここと、トップが一生懸命考えながら作っていくしかないのです。そういう制度設計と、そこにふさわしい人間の配備です。JR北海道のように、データ測定者と、データ入力者と、データチェッカーがなれ合ったら、事故が起きるまで発覚しないけれども、このうちの1人でも内部通報をしてくれたら、あんな脱線事故は起きないで済むのです。ここでは社長さんや元会長さんが2人も自殺をしています。痛ましいですね。しかもそれは、自分の企業の従業員に裏切られたためです。そんな恐ろしい嫌なことは絶対に許せないと私は思います。

そのためには、日本中の企業に法律や会計能力に長けた、職業倫理を守り抜くプロフェッショナルを増やすことも一法です。社員の中にも、「そんな不正によって脱線なんか起こしてお客様に迷惑を掛ける、そしておまけに社長が責任を感じて自殺までしてしまう、そんな会社は嫌だ」とまともな社員をたくさんつくるしかない、私はそう思います。

そういう意味では、上司も同調圧力をやたら加えるような人はいけない。「チャレンジ、チャレンジ」と言うことによってそれが起きる。できないことをやらせたら必ず人間は悪事を働くのです。これはやはり人間の哲学だと私は思います。

そういう意味で、レジュメには東芝の「チャレンジ」という言葉の恐ろしさと三菱重工の、ミッション違反や、モラル崩壊の話を書いておきましたが、こういう点に関心を持ちつつ、皆さん方の会社、皆さん方が働いている職場、あるいは弁護士としての仕事、会計士としての仕事の在り方をもう一遍考え直して、ゼロから積み上げていくしか、この国の大企業をまともにする方法はないのではないかなというふうに思っております。ちょうど時間になりました。私の講演はこの辺で終了します。どうもご清聴ありがとうございました。

司会 久保利先生、ありがとうございました。