

## フロアーディスカッション

大澤 それでは、あと 30 分間、皆さんおそらく、登壇者のお話をお聞きになられて、うずうずしてらっしゃるのではないかなと思います。どういう観点でも結構ですので、皆さんのほうからコメントやご質問をいただければと存じます。いかがでしょうか。どうぞ。ご所属とお名前をお願いします。

竹重 弁護士の竹重と申します。今、地方公共団体で常勤の職員をしております。2点ほど質問があります。どなたでも構わないのですが。

仮の話としてください。トップのモラルの話が今日テーマとして出たと思いますが、トップに修復不可能な人格障害があり、モラルがなく修復不可能だという状態で、トップの交代が現実的ではないとき、これは、トップに近い弁護士は、トップの交代以外に何を考えることができるでしょうか、というのが一つ。

もう一つは、テーマ的には同じ話ですが、今のはトップの話ですが、トップに近い管理職が、同じように人格障害的で修復不可能な、モラルがない状態で、こういう方々、役職の高い人を使わざるを得ない組織において、このような持続的な成長が見込めない役職の高い人たちをどのように扱うのが、組織としてコンプライアンスを遵守する経営というテーマの中、取り組むことが可能か、何かご意見があれば、いただければと思います。

大澤 ありがとうございます。とても難しい問題提起だったと思います。最近も某市で市長さんがちょっといろいろ言ってしまうって問題になってしまいました。あの市長さんは別に人格障害ではなくて、私もよく存じ上げている方ですが、非常に優れた方なんでしょうけれども、やっぱり、それでもああいう暴言を吐いてしまうところに問題があるのかなとは思っています。

今、問題提起のありました、トップのモラルということが語られていましたが、人格障害的で修復不可能な場合に、交代以外にどういう方法がありますかということと、管理職でやっぱりそういう方がいらっしゃったら、どのように扱ったらいいでしょうかという、非常に難しいテーマですが、難しいテーマについては久保利先生にまずはコメントをお願いするというので、お願いいたします。

久保利 そんな難しい話ではないと思うんですね。トップが人格障害で修復不能だといったら、こっちが辞めるしかないじゃないですか。向こうを辞めさせられない、向こうを辞めさせることができないのだったら、こっちが辞めるしかない。これは当たり前の話ですよ。

ただし、トップはよくなる可能性があるけれどもその部下の2番目の幹部が駄目だとい

うときには、やっぱり策略を考えなければいけないですよ。それこそ、大勢集まって、この上司に当たるやつを何とかするか、あるいはトップと直談判をして、トップから、これを倒すか、そういう力学の問題になると思うんですね。

だから、1番の問題はすごく簡単で、これ、辞めないでいたら、あなたがえらいけがをするじゃないですか。そこまでけがをするほどその組織に忠誠心がある人がいるとは思えないんですよ。そうしたら、結局はほかの人たちも、やっぱりあのトップを辞めさせようかというふうになるか、あるいは、辞めさせることは不可能だという、あなたが言った前提に戻るか、そうなったら、みんな辞めてしまえばいいわけであって、それは地方公共団体であろうと何であろうと、あり得る話だな、と。

地方公共団体のほうが、明石市の市長さんの一件を見ても、意外と立場は弱いんですよ。まして、そろそろ選挙だみたいな話になると、彼はかわいそうだと思いますが、あれはしかし、麻生さんだったら「撤回します」で終わってしまう話ですよ。何でもメディアがあんな執拗に食らいついてくるのかなと思って。「撤回しました。誠に申し訳ない」でおしまいになると思うので。

だから、そもそもトップが人格障害で、修復不能で、しかも、それを辞めさせることができないという前提が僕はよくわからないけれども、仮に本当にそうだとすれば、僕は辞めますね。もっとやり甲斐のある場所があると思いますから。

大澤 ありがとうございます。修復不能であれば、こちらが辞めるという、そういう選択肢もあるということを改めてお聞きすると、なるほどなというふうに思います。ほかにいかがでしょうか。

橋村 住友金属鉱山の橋村と申します。総務法務部〔2019年3月組織改正「法務部」〕でコンプライアンスを担当しております。お話の中で2点あるのですが、一つは内部通報のことについて、弊社は内部通報の拡充に取り組んでいますが、なかなか件数が上がらないということがあります。内部で密告みたいな印象を持たれている面もあって、現場の方もそれをやるのは勇気が要ることで、奨励するのもやり方がちょっと難しいなど、いろいろ考えているところです。

先ほどのお話の中で、密告というか、通報された方に対して称賛をする、と。今、弊社では、不利には扱われない、と、まさに、お話の中に出てきた条文とか、そういったものは整備はしていますが、称賛というところが、どういった形でやればいいのかということ、ちょっと難しいなと思っています。何かお考えがあれば。

件数は今40件かその程度ですが、上がってきたものをすべて、例えば総務部長とか、安全環境部長とか、監査部長とか、その辺りの人間が——なかなか公にできないものですから、ほとんどマンパワーがない状態で、彼らが個人で、うまく一部の人だけに話を聞いて解決しているとか、そういった状態になっています。件数を増やすことを奨励したときに、

件数をどうさばいていくかということの対応で何かうまい方法はないか、(質問はまず)大きく一つ。

もう一つは、ルールベースからプリンシプルベース、という話がありました。弊社は、今の状況だと、ルールベースの段階にあるのかなというところで、私もコンプライアンス研修とかでけっこう事業所とかいろいろなところで話をしたりするのですが、やっぱり、ルールを守ってくださいね、という話をすることが多い。プリンシプルベースというところに移行していったほうがいいのかというふうに思っていますが、やっぱりちょっと抽象的なものでして、ベースになるのは、弊社は「住友〇〇」という会社なので、住友の企業精神とか、そういった、一応手掛かりになりそうなものはあるのですが、抽象的過ぎて。うまく社内に浸透させるにはどうしたらいいのかということも考えていまして、ここで、何かこういったことでやれば、とか、お考えがあればお聞きしたいと思います。この2点、お願いします。

大澤 ありがとうございます。今のご質問は大きく2点あって、一つは内部通報に絡む質問で、内部通報を奨励する、単に、不利益はないですよ、と言うだけでは足りなくて、砂金をくみ取る内部通報という言葉は久保利先生からいただいたわけですが、よい扱いをしますよ、あるいは、称賛しますよ、といっても具体的にどうしたいのだろうか、というご質問。

それから、実際、そのように奨励して、たくさん上がってくると、それをどのように少ないマンパワーの中で対応していったらいいのだろうかという、その小問2点がございました。これについては、蒲先生、いかがでしょうか。コメントをお願いしますか。

蒲 まず第1ですが、ファーウェイの例もそうですが、前々回かな、やはり同じような疑問を持った方がいて、報奨金を出したらどうかという質問があったんですね。それに関しては、久保利先生が反対していましたが、私も反対です。それは日本人の文化に合わないと思っています。やはり、さっきおっしゃったみたいに、チクるといふか、裏切るというかな、そういう雰囲気がある中で、報奨金は出せないし、私は意味がないと思っています。日本的文化となると、やっぱり、私は名誉の提供かなというふうに思っています。先ほど話したように、中国的ですが、ファーウェイの社長、あの人は極端ですが、昇進までさせたということです。私は、社長がそういう社内文化を醸成すればいいわけですから、ほめる、名誉を与える、さらに、まさに新氏も言っているように、一言、「悪い情報をありがとう。君のおかげで会社は助かったよ」と言う、そういう姿勢を、常日頃、社内報でも何でもいいですから発信する。別に改めて内部通報のために発言する必要はないのであって、普段から社内に発信していれば、それで伝わるんですよ。会社の人たちは必ず社長の一挙手一投足を見ているから、社長が社内でしゃべったことは必ず頭の中に残っているわけであって、そういう文化をつくれればいいんじゃないかな、と。そういう意味では、

報奨金は反対、純粋に名誉を与えるべきではないかなというのが私の考えです。

それから、マンパワーの問題ですが、それは、あらゆる会社が、みんな大変な思いをしています。ちゃんとした会社は、ものすごい件数の内部通報が来ていますから。それがいいのかわかりませんが、ある会社では、窓口を分けたりしています。けっこう私怨とかそういうので内部通報を利用する人が多いんですよね。私怨に使われるのは、実はパワハラがけっこう多いことから、ある会社では、パワハラのように、私怨に直結するような通報窓口と、そうではない、久保利先生がおっしゃっていた金が出てきそうな窓口と分けているところがあります。私怨系のものに関しては、専門の部隊がしっかり対応する。パワハラから金が出ないとは言いませんが、やはり、本当に金になり得るのは、多分パワハラではないと思っています。オリンパスにしてもそうですが、本当の意味の企業不祥事ですよ、ああいったものに直結する金をどうやって探し出すか、それに対して、全部に関してまねくなくマンパワーを割いたら、多分今おっしゃったみたいに不可能であり、却って、金を探せなくなってしまう。私が知る限りでは、内部通報で、あまり意味がない、金の出ない砂だけのものは、大体私怨が多いと聞いています。人間関係のこじれとか、そういうのが内部通報につながる人が多いわけで、そういうものと分ける仕組みをどうつくるかというのが、私は大事ではないかなと思っています。

大澤 プリンシプルベースについては橋本さんをお願いしたいと思います。

報奨金は反対。名誉とか、ほめたり、感謝を日常的に社長が発信する、これがやはりいいのではないのかというお話をいただきました。

マンパワーが足りないということに対しては、適切な分類をして、マンパワーを投入すべきところに集中する扱方がいいのではないかというお話でした。

それでは、プリンシプルベースというのはなかなか抽象的で、どのようにして社内に浸透したらいいのかというご質問をいただきました。橋本さん、お願いします。

橋本 ご質問ありがとうございます。実は、ルールベースとプリンシプルベースということに分けて書いていますが、基本的に、プリンシプルベースの下でも当然ルールがなくなるわけではないわけです。ですので、弊社でも、いわゆるルールベースというところの、当然ルールは大事だよというところは前提としてやっています。

では、プリンシプルとは何ですか、といったときに、私の資料の中で、例ということで、「患者さん第一」とか、幾つか書いていますが、これは、弊社において五つの、われわれが何でこの世の中で事業活動をしているかという、存在意義とでもいいますか、そうしたものとして五つ挙げているものです。「患者さん第一」とかそういうことは言うまでもないことですが、おそらく一番キーになってくるのは、この「明確な意図」ということです。

これはどういうことかという、どんな事業活動といえますか、行動にも必ずそれにまつわるルールとか法律はあるわけですが、ルールとかに行く前に、まず、自分が行動判断

をしたこの行動というのは、どういう意図でこの行動判断をしたのか、若干内心的な話になってしまいますが、自分がどうしてその行動選択をしたのかという、その趣旨を、自分でまず問うてみる。それを同僚や上司に説明してみる。そうした内容が、結局その背後にある法律とかルールのその趣旨——必ず法律やルールには、特に法律には立法趣旨というのがございますよね。——立法趣旨に照らして、ずれていないかどうか。結局、そこを考えるということになってくるのかなというふうに思います。

とどのつまりは、会社として大事にしている価値観、「患者さん第一」とか、いろいろ当てはめて考えていくのですが、自分の行動判断をどういう趣旨で選択したのか、これをちゃんと他人に対して明確に説明できるか、その説明した内容が、その背後にある関連するルールや法律の趣旨に反していないかどうか。これはけっこうハードルが高いのですが、事例を使った研修とかを通じてディスカッションをいろいろやってもらって、それをやっていくということで、弊社も今トライしているところです。まだ途上ではありますが、そんな感じです。

大澤 ありがとうございます。IBMのコンプライアンスプログラムでも、まず企業の価値観、どういう存在意義があるのかということ述べて、自分が行動選択をするときに自問自答して、その行動選択は本当に正しいのか、それを人に対して説明できるのか、ということが、かなりのページを割いて説明されていますよね。それはやはり非常に重要なことだろうと思います。ありがとうございます。

蒲 本の宣伝も兼ねて。新氏が、コンプライアンス経営にとって大事だと言っているのが企業理念です。これが一番大事だというふうに言っています。私がある上場企業で新氏と一緒に社外役員をやっていた当時、新氏が力を尽くしたのは、その企業における企業理念をどう再構築して、どういうふうに社員に浸透させるかということで、取締役会のたびにおしやっていました。それがあれば不祥事を防げる、と。

実は、先ほどの講演でもお話したように、私はガンホー・オンライン・エンターテイメントの社外役員をやっていますが、コンプガチャ（コンプリートガチャ）という賭博性のあるガチャが、以前、社会問題になったんですね。グリーとか、DeNAとか、いろいろな会社が大打撃を受けたのですが、実はガンホーはほとんど打撃を受けてないのです。なぜかというと、企業理念が「Smile for Everyone～感動と楽しい経験を提供する～」といって、ゲームをやっている人が笑顔になって欲しい、彼らが不幸せになってはいけない、というのがポリシーなんですね。コンプガチャというのは、なにしろ、どうゲーム利用者を搾取するか、いかにしてお金を取るかという視点が非常に強く、射幸性が高いので批判されたのです。実は、コンプガチャをやったら多分ガンホーは儲かったのでしょうかけれども、社長が、絶対これはやらない、これはよくないといって、つまり、企業理念に基づいて、これは悪い、やるべきではないんだという判断でやらなかったのです。おかげさまで、あ

のコンプガチャ騒動のときに、ガンホーは全く傷を負わなかったのです。それは、企業理念による不祥事防止の一つの大きな例ではないかなというふうに私は思っています。

大澤 ありがとうございます。コンプガチャという具体例を出していただきまして非常にわかりやすかったと思います。残り時間が非常に少なくなってきておりますが、もうお1人、どなたか。お願いします。

安村 セガサミーホールディングスのグループコンプライアンス部の安村と申します。本日は有益なお話をいただきまして、誠にありがとうございます。今のガンホー様の事例をお聞きしても、すごく痛感するのですが、トップからの継続的な情報発信というのをいかにやっていくかというのは、弊社にちょっと不足しているな、課題だなと思っておりまして、今日、お越しの方々も、もしかしたら、少なからずそういうお悩みを抱えてらっしゃるかなと思います。

そこで、トップからの継続的な情報発信の、こういう効果的な事例があったよ、面白い事例があったよというのを、もしご存じでしたらお教えいただきたい。あるいは、アイデアとして、こういうのをやってみたらどうかなというようなご意見があればお聞きしたいと考えております。

ちなみに、前提として、弊社はエンタメ企業なので、割とフリーダムです。とっぴな方法でも全然構わないので、お聞かせいただきたいなと思います。よろしお願いします。

大澤 ありがとうございます。トップからの情報発信の非常に効果的な事例、あるいは、具体的なアイデア、とっぴなものでも OK ということです。中島先生、いかがでしょうか。先ほどの「無謬性のわな」の観点から何かございましたらお願いします。

中島 自分としてはあまり経験がないのですが、「無謬性のわな」という言葉はいろいろな方が言われていますが。

大澤 つまり、無謬性のわなにはまっていると、「やってくれ、やってくれ」とは言えなくなってしまいうけですよね。

中島 ちゃんとした人がやったのだから間違いはないだろう、何かチェックしようとしても言えなくなってしまいう、そういう悪循環を指します。

あえて言うなら、サントリーで言うと、「やってみなはれ」とか。失敗をした人をマイナス評価しない。塩野七生さんの『ローマ人の物語』の中で、ローマが発展した一つの理由としてローマルールというのがあって、対外的な戦争をして負けた将軍を罰しない、何度も負けた将軍は賢くなっているはずだ、もう一回将軍にしたりする。これがローマ人のた

くましいところで、サントリー的に言うと、「やってみなはれ」。失敗しても人事的には不遇な処遇はなくて、むしろ、トライしたことを評価する、というようなことなんでしょうか。

大澤 ありがとうございます。人間は可謬的なものだということを踏まえて、そういう可謬性があるということベースとした情報発信をしていくということと、それから、「やってみなはれ」というのはちょっと矛盾する面もあるのかもしれないというか、縦の両面があるんでしょうね。

蒲 同じゲームメーカーとして一言。ある会社ではクローズドのLINEみたいなものをつくって、社長が積極的に社員に向けて投稿するというのをやっている会社があります。これはけっこう効果的です。あと、ガンホーで言えば、社長もけっこういろいろなところに出るのが好きですから、ホームページ上、その他もろもろで、社員向けにいろいろ発信しています。LINEみたいな社内システムがあれば、社長からもどんどん発信が来るし、それに対して自分も返信できます。そういった形ができる何かのシステムなり何なりをつくりあげればいいのではないかなと想います。ゲームメーカーだとそういうのは得意だと思うので、やろうと思えば簡単にできると思いますし。ちなみに、そういったシステムを導入した会社は、私から見ると、うまくいっていると思います。非常に社長が近い存在になっていると社員の皆さんが言っていましたので、一つのやり方かなと思います。

大澤 ありがとうございます。熊田先生、先生がおっしゃった、不祥事が起こってパニック状態になるということ、経営者は常にリアルにイメージしておかなければいけないということでしたが、そのことと、トップが情報発信をしていくということ、これはどのように考えたらよろしいでしょうか。

熊田 会社が危機的な状況に陥ったときに、仮に、代表取締役という立場の人が複数なくて1人だった場合に、代取の不祥事について当局の捜査が入ったときに、例えばそこで誰かが舵をとって、それこそ社内に向けて、まずはどういうことを発信するかというのは非常に重要であって、逆にいうと、今のいただいたご質問からちょっとそれてしまって申し訳ないですが、そこを事前にある程度シミュレーションしておくことなのかなというふうに思います。

大体、見ていますと、まず、社内に向けてどうしたらいいでしょうかとか、どういうメッセージなり、どう動いたりとかいうこと自体からストップしてしまっているというのは数多くあります。

そうした意味では、逆に、今、おっしゃったように、普段から情報発信をしていると、そういう意味では、何か危機的な状況に会社が陥った場合であっても、トップのメッセー

ジなり、トップに代わる方のメッセージがあれば、会社としてはいったん落ち着くという効果なり、メリットはあるのではないかなというふうには思います。

大澤 ありがとうございます。トップがパニックに陥ったときに、こんなことになってしまふんだということをリアルに想像できていると、普段から内部通報をちゃんとやってね、不祥事が起こらないようにしていこうね、という発信をやっていくということが可能になるという面もあるのでしょうか。ありがとうございます。

久保利先生、最後に何かコメントをお願いできますでしょうか。

久保利 みんな鋭い質問で、またそれを大澤先生がひねるものだから、答えが出しにくくてしょうがない。でもね、皆さんほんと真剣にお聞きになりたいんだけど、実は誰にでも当てはまる答えはきつくないんですよ。例えば今のコンプガチャのガンホーの話もあるし、セガサミーの話もありますが、では、ガンホーのトップとセガサミーのトップは同じかという、全く違うわけですよ。

そういう意味で考えてみると、実は、各社各社の中で最適のことがきつとあって、熊田先生がおっしゃるように、何が起きるか考えてごらん、というのは、多分模範解答とか、正解を求めておっしゃっているのではなくて、自分の会社でこんなことが起きたときにどうなるのというのを平時に議論したことがあるの、という、そういうメッセージだと思うんですね。

ですから、逆に言ったら、トップが情報発信というのは、A社はこういうトップで、こういうふうに言うだろうし、B社はこうだし、C社はまるで、俺はどうでもいいから、みんなに任せているから俺は発信しない、という会社もあるかもしれない。そういう点で、実は、会社の経営というのは、そういうものなので、ある意味で言うと、誰にも、どの会社にも当てはまる、本当にこれが正解というのはあまりないのだと思うんですね。

それがいい分だけ、トップが、少なくともコンプライアンス部とか、法務部とかいうところと真剣に対峙して話をしてくれないと、こっちもフォローのしようがないよね、ということになると思います。

だから、僕が今日申し上げたかったのは、やっぱりトップが中心で、そのトップがどういう人かによって、周りでフォローする人、ケアする人、アドバイスする人も違って来る。そういうことを、本気で、熊田先生がおっしゃったような、リスクを前提として、何が起きるか、クライシスが起きたときにどうするか、という平素からシミュレーションをしつかりやっておく必要があって、それをやらないまま、やれ、プリンシプルベースがいいか、ルールベースがいいか、という話では全くない。その会社、そのトップ、そして、フォローをしている皆さん方、これとの関係性において、多分いろいろなアイデアや方策が出てくるというふうに僕は思います。

ですから、今日、われわれはこちら側に座って一応回答はしましたが、それは自分の知

っている世界の中で申し上げているだけであって、逆に皆さん方には僕らの知らないそういう会社の中身が見えているかもしれないので、そういう会社にはその会社にふさわしい対応がある、マニュアルなどないということだけは申し上げたいと思います。

大澤 久保利先生、大変ありがとうございました。コンプライアンスはやっぱり会社ごとに違う、その会社に適した最善解というものは、その会社ごとに真剣に議論して見極めていく必要がある、というご指摘だったと思います。

予定の時間をちょっと過ぎてしまいました。今日は、お忙しい中、皆さんご参集いただきまして、また、貴重なコメント、ご質問等いただきました。本当にありがとうございました。今日はこれで終わりたいと思います。(拍手)

〔了〕