

上場会社セミナー2018（東京開催）

「上場会社における不祥事対応とアカウンタビリティ―社外取締役及び監査役等に期待される役割―」

日時 2018年2月19日（月）14時30分～16時15分

場所 日本教育会館 一ツ橋ホール

講演（1）「不祥事の事前予防と事後対応―社外役員の役割」

講師 久保利 英明 氏（日比谷パーク法律事務所 代表弁護士／桐蔭法科大学院 教授）

皆さん、こんにちは。ご紹介いただきました弁護士の久保利英明と申します。今日はお忙しいところ、本当にたくさんおみえいただきましてありがとうございます。

今から私の話をいたしますが、私は聴衆の皆さんと直接、対面をしながらお話をしたいと思っているので、パワーポイントは使いません。

お手元にレジюмеを用意してございますので確認します。メインのレジюмеが「不祥事の事前予防と事後対応―社外役員の役割」というものであります。それから別紙がありまして、各個社の不祥事のケースを5ページにわたって詳述しております。又、別の資料として、「コーポレートガバナンス・コード 項目一覧」と「上場会社における不祥事対応のプリンシプルの策定について」、第三者委員会報告書格付け委員会の「声明」、2月6日付というものがございます。これらが一応、ワンセットということになります。

そして今から私がお話しする中に、大変恐縮でございますが、企業名、個社の実名がたくさん出てまいります。これは決してその会社に恨みを持っているとか、批判をしたいということではありません。真に本当のところを学ぼうと思えば、敗戦の歴史からしか実は学べない。多くの戦争研究家がみんな言っていますが、敗戦の歴史からしか実は戦争とは何か、いかにして戦争に勝つかということは学べないのであると。恐らく勝負事は全てそうだと思います。ということで、大変残念なケースではありますけれども、それらをしっかり学んでもらい、その轍を踏まないようにしていただくというためには、重電業界のA社であるとか、何々業界のB社であるということをはりアリティがないと思いますから、あえて個社のお名前をお出しします。皆さん方と関係のあるところ、お取引先、まさにご自身の関係会社であるということもあるかもしれませんが、一つそこはご容赦を願いたいと思います。せっかく話をする以上は、ぜひ皆さん方に本当の肝をしっかりと理解をしていただきたいと思いますと思うからであります。

第一部 最近発覚した不祥事の事後対応

さて、レジюмеに従って「第一部 最近発覚した不祥事の事後対応」からお話を申し上げます。

第1 トップも取締役会も知らない不祥事の続発とその真因

最近のケースで非常に驚くのは、いろいろな素材メーカーのデータ改竄や自動車メーカーの無資格検査などがありますが、基本的にこれは実はトップの人がほとんど認識をして

いなかったというケースです。トップも知らない。当然、取締役会でも事前に話題にはなっていない。そういう不祥事が何で発生するのだろうか。「恥ずかしいから隠しました」ということで、知った上で隠蔽したというのならまだ分かります。けれども何も知らない社長さんが突然、マスコミの会見場に引き出されて、そこで心ならずも謝罪をする。そんなことが立派な組織であるのだろうか、つい疑いたくなります。

各社の事案というのは、別刷りの「別紙」というところに各社のケースを挙げておきました。これをそのまま一つ一つ説明はいたしません、私がこれからお話しするケース、「こういうケースはこの会社が当たるとのことなのだ」と、後で読んでいただければと思います。

第2 なぜ今、長年隠れていた不祥事が発覚し、厳しく批判されているのか

なぜ今、スバルにしても日産にしても、30年以上もの長い間ずっと隠れていた不祥事が突然発覚して、厳しく批判されるのか、これは時代背景の問題です。私はやはり、時代が変わったのだと思います。

まず一つ目は、社員、従業員の変化です。経済格差が階級化とまで言われるほど固定化してきて、従業員誰もがみんな会社を楽しい場所と思っていない。本当に意欲を持って働こうという人がどんどん減ってきている。これは間違いないと思います。よい、悪いの問題ではありません。

そして、二つ目はSNSです。SNSがすごいのは、いつでも、誰でも、自由に情報発信ができる時代だということです。それは当たり前のことですが、本当の意味はマスコミより個人が発信源となるということです。かつてはPR会社というのがありまして、新聞社やテレビ局に根回しをして、ニュースで取り上げないようにしてくれというのを仕事にしているビジネスがありました。

今やこれはほとんどありません。なぜなら、マスコミが情報を発信してそのせいでワッと炎上するというのはいないのです。SNSが炎上して、それを慌てて、後追いでメディアがやって来るといったケースが圧倒的に多いわけです。どこかがスクープをしたものにしたなどというスキャンダルは、一部週刊誌以外最近ほとんど見ません。

毎日新聞の今沢さんという方が執筆した『日産、神戸製鋼は何を間違えたのか』という本があります。この本を読んでも、毎日新聞の記者だからスクープをしたのかという現実にはそうではないです。発端は外部告発です。内部通報を無視された人が外部に告発をする。その結果、炎上する。そしてそれをメディアが追い掛けるということで、メディアと個人的な通信手段が逆転しています。個人が放送局を持ったようなものなのです。しかもそれはテレビ放送局です。動画になって映像がはっきりと流れます。その武器を持った消費者、従業員、そういう方々が本当に何千万人という、そういう環境の変化だと思います。

もう一つは、投資についてもESG投資といわれるように、環境や社会、ガバナンスなどに重きを置いて投資をしていく、そういう投資態度になってきますと、会社の公正性や透明性が評価をされます。逆にこれがないもの、ガバナンスやコンプライアンスが不全、機能していないような企業は逆にマイナスとして批判の標的になる、こういう時代背景です。これが三つ目です。

そして四つ目。これは非常に大きな問題です。皆さん方の会社にもぜひ考えていただき

たいのですが、従来型の内部通報システムには致命的な弱点があると思っています。これはもちろん、公益通報者保護法の問題でもあるのですが、それよりは、各会社における内部通報者の保護の問題、あるいは内部通報者への対応に大きな問題があると思っています。

普通、内部通報があると、どこの会社でも起きるのが、特に匿名情報の場合には「どこの誰がこれを通報したのだ」と、犯人捜しが始まります。「そんなことはうちでは絶対はない」という会社は幸せな会社です。そして「うるさいやつだ。面倒だ」と、発生事実を否定します。調査もしないまま「そんなばかなことはうちの会社では起きるはずがない」と否定します。そして、現場も上司も「余計なことをしてくれた」と反感を示します。結果は「そんなことは握りつぶせ。なかったことにしよう」となります。通報した人はたまったものではありません。内部通報をしても「通報者は保護される。」とおためごかしを言われて、それではと会社のためを思って通報したら酷い目に遭う。トップから感謝の言葉があるどころか、お金がもらえることもありませんし、昇給もあり得ませんし、昇進もあり得ません。むしろ「こいつは左遷しろ」という形になります。

それなら「二度と内部通報などしてやるものか」となります。では、どうするか。監督官庁かメディア、あるいは虚偽記載であれば「金融庁へ通報しよう。外部へ告発してやれ」となるわけです。そうなるとトップは裸の王様で、何も知らずに記者会見に追い込まれ、結果的には首を取られる。内部通報を大事にしないで、一番損をするのは社長です。なぜその社長さんが内部通報を大事にしないのだろうかと私には不思議でなりません。逆に内部通報があったら「ありがとう」と手を握るぐらい、社長がやってもよいのではないかと思うわけですが、そんなことをする会社や社長は一人もいません。どうしてなのでしょう。リスク感覚が鈍磨しているのではないのでしょうか。

私は内部通報というものに感謝をする姿勢がなければ駄目だと思います。私は何社も内部通報の外部受け皿という仕事をしていますが、その内部通報の外部受け皿として情報を得て、会社にご連絡しますが、「ありがとう。ありがたいです。こういう人がわが社にいたので、われわれも助かります」という言葉を聞いたことは実はめったにありません。十数社やっていますが、そのうちの1~2社だけです。内部通報に感謝しないような雰囲気蔓延しているとすると、内部通報制度は機能しません。

その上、実は日本企業自身が劣化をしていると私は言わざるを得ない。レジュメの2ページ目の五つ目に入りますけれども、日本企業のクオリティ・コントロールというものはすごく劣化をしていると思います。そして体質も劣化しています。

私は世界中170カ国を歩いて、かなりよいホテルにも泊まっていますが、昔はよいホテルのテレビといえば全部日本製でした。ソニーのこともありました。シャープのこともありました。パナソニックのこともありました。しかし、今やこれら日本製のテレビ、大型テレビがある最高級ホテルなどはめったにありません。みんなサムスンか、LGです。残念ながら、日本の競争力は、今回露呈したようなこういう不祥事によって信用力が世界で落ちているのではなくて、残念ながらコストパフォーマンスも考えると、世界中でそれほど評価されない、そういう製造国になっているのではないかと私は思います。

そういう状況、すなわち、製造会社の能力が落ちてきているというところに持ってきて、実は弁護士が増員しています。私が登録したときはほぼ50年前で、その時は日本に弁護士は1万人と、おりませんでした。8797人です。それが今、4万人を超えています。訴えな

ければ弁護士は収入にもなりませんから、訴える弁護士がこれだけ増えているということです。それは、あらゆるトラブルは、法律マター、訴訟やそういう形でリーガルの問題として取り上げられるということです。当然そこでは損害賠償という話になります。会社が負けて損害賠償を払う形になれば、当然、取締役の善管注意義務はどなのだと行って、代表訴訟に直結します。

そう考えてくると、実は会社の中で内部通報によって不祥事を未然に防げるということになれば、その効果は絶大なものがあります。しかし、日本において内部通報制度は本当に機能していない、これは由々しい問題ではないか。一刻も早くここを改革すべきだと私は思います。法改正より、運用を根本的に改めれば解決できます。社長さんの決意です。

第3 不祥事対応のポイント

これはここに書いたとおり、やはり環境が今の企業の経営とマッチしていないのです。そういうことと、前例踏襲でずっと昔からのことをやり続ける。30年というのは1ジェネレーションです。1ジェネレーション、同じことをやっていたら絶対に時代とミスマッチになるのは当たり前です。

その前例踏襲、そして「現場力」と言って、現場に何でもかんでも押し付ける、こういうことが、実は違法行為が30年間も続いたことの大きな原因です。逆に言うと、不祥事の原因が企業風土にあるなどというのは、第三者報告書としては下の下です。企業風土が良くなかったのは当たり前です。問題は、なぜそんな企業風土になってしまったのか、なぜそれを変える力がなかったのか、それこそが本当の原因です。

そして、時代の経過によって従業員の変質が起きています。意識が変化します。私が第三者委員会の委員長をやった「ゼンショー」という会社があります。「すき家」という牛丼屋さんのゼンショーです。

ここは事件が起きたときには、2000店舗、日本中にありました。そこでは牛丼を一体、何人分売ったか分からないぐらいの大きな発展ですが、この会社はその会長の務めている方が創業した、たった1軒の牛丼屋から始まりました。ものすごい体力のある、そして度胸のある人物でした。この小川さんという方が、東大に入学したのにたった1年で退学して、労働組合をつくり直すと言って、港湾労働者、荷運びの労働者になって労働組合をつくらうとする。結果的には失敗します。食っていけないので、牛丼屋でもやろうかと言って始めたのがこのすき家の起こりであります。

仲間たちはみんな屈強の労働運動、学生運動の闘士たちです。体力抜群です。二晩でも三晩でも徹夜が平気です。そのものすごいパワーで店舗をがらがん増やしていきました。100店舗になり、500店舗になり、1000店舗になり。上場もしました。そこに来る従業員は、昔の小川さんや、その仲間とはまるで違うのです。頭のよい優等生、しかも東京大学に入ってすぐ辞めるような乱暴者の会長さんとは違って、真面目に就活をやって、同じように黒いスーツを着て、一生懸命「この会社に入りたい」と言って来る人たちですから、まるで違うのです。

しかし、それに対して、トップの人たちは「俺たちはそれをやってきたんだ。366日24時間、休みなしにやれ」、これをやってきたわけです。新人は持つわけがありません。時代が変われば、そこで働く人の質も違っているのです。そのミスマッチが露呈したのが、過

酷労働事件でした。まさにトップが先頭に立って旗を振って、「もっと大きく、もっと増やせ」とやってきたから、なかなか自分で変更することはもうできない。

そこでやむなく第三者委員会という力を借りたわけです。だから、厳しい意見を出しました。こんな厳しい報告書はないと言うぐらい、報告書は厳しかったです。しかし、結果、何が起きたか。会社は変わりました。株価が 1000 円を切っていたのが、倍額以上になりました。そして、2000 店舗の店を品川の本社一つで管理するのは無理があるというので、これはむしろ第三者委員会が言うよりも早く、会社の方で分社をしました。地域会社一つにつき 300 店舗ぐらい持つような会社に分割しました。大ピンチの中で改革は成功しました。

まさにそういうことを考えられるかどうか、時代とともにどうやったらよいかということを考える経営を、果たして、日産、神戸製鋼、スバルは皆さん、やってきたのでしょうか。それをやってこなかった部分があったので、こういう事件が起きていると思います。電通事件だってそうです。事件をオープンにして会社の改革ができるかどうか勝負です。

そういう意味では、過去の規制や労働慣習、モラルというものが金属疲労を起こしています。そういう中でむちゃをやれば傷つくのは会社です。だからこそ、リスク管理を CEO や社内取締役だけではもうできないのです。外部の、社会の目が必要なのです。それが皆さん方、社外取締役、社外監査役が必要とされている一番大きな理由だと思います。「社会の目で見たらおかしいぞ。会社の常識は社会の非常識だぞ」、これを言ったのは今から 20 年も前の野村證券以下の四大証券総会屋利益供与事件です。20 年も前にそうはっきりと分かったのに、いまだに社会の常識とかけ離れた会社の常識、これを続けていては持つわけがないのではないのでしょうか。

第 4 社外役員に期待される行動

そうなる「第 4 社外役員に期待される行動」というのは何でしょうか。これはお手元に付けました「上場会社における不祥事対応プリンシプル」をご覧ください。このプリンシプルというのは、社外取締役用、社外監査役用の、「前へ出る」というメッセージです。これは 2016 年 2 月に公表されたものでありますが、まだ少しも古くなっていません。こういう形で本当によい第三者委員会をつくって、社内調査であっても社外の役員さんが前へ出る、これができれば随分違うと思います。

しかし、最近のケース、有名になった日産、神戸製鋼、スバル、三菱マテリアル、東レ、いずれも堂々と第三者委員会と名付けてはいません。その報告書がまだ出ていません。事件が発覚してから既に 3 カ月以上経とうとしています、それができていない。なぜできないのでしょうか。

結局のところは、本当の意味で真実を知り、その真相をしっかりと究明した上で、本当の原因は何なのかというのを本気で調べてくれという依頼が多分、第三者委員会なり外部委員会になされていないからです。これは取締役会もしくは CEO が悪いと言わざるを得ません。なぜ「社外取締役の機能不全も含めて徹底調査をしてくれ」、こう言わないのでしょうか。というのがお配りした第三者委員会報告書格付け委員会声明の中にも書いてあります。ぜひ対応プリンシプルに即した対応をしてください。社外役員がリーダーシップを取ってください。そして「名ばかり第三者委員会」などという情けのない組織で調査をするのでは駄目なのです。本当の第三者委員会をつくってください。

そうなってくると、今や先ほど名を挙げた5社は「名ばかり」でさえもない、「第三者委員会」という名前を避けようとして、「有識者」や「外部」「特別調査委員会」などという名前を付ける。それは「第三者委員会」と名付かなければ、あの恐ろしい久保利がやっている第三者委員会報告書格付け委員会が手も足も出ないだろうと思うからかもしれませんが、われわれは先般からルールを変えました。名前が何といおうとも、少なくともそれを事実として、メディアも含めた一般の人たちが真実と受け止めそうなものについては、格付けを行うということになりましたので、名前が「第三者」かどうかはほとんど意味がなくなりました。

従って、安心して「第三者委員会」と名を付けていただいて公表されたらよろしかろうと私は思うのです。「第三者委員会」と付けなければF（不合格）を付けられてしまうことはないだろうと言うことはあり得ません。日産のケースについても格付けをいたしました。その結果、Dが6名、Fが2名ということで、比較的上の方であるA、B、C、という評価は一人もいませんでした。ですから、本当の真相にどう迫るかということこそが大事なのであって、形ではありません。

そして、企業不祥事を防いで再発を防止するためには、社外役員の活動が必要であり、そのことは、この2ページの一番下の方に書いてありますが、CGコードに全部書いてあるのです。多くの会社の方々はCGコードに対し、「はい。コンプライですよ」と回答しています。しかし、本当にコンプライしているのだったら、こんなに日本を代表する立派な会社がみんな、社外役員がこれほど活躍しない、あるいは、評価されるような行動を示さないなどということは有り得ないだろうと私は思います。お手元にコーポレートガバナンス・コードの項目一覧を付けておきました。レジュメに該当部分だけ書いておきましたから、後で一体当社はこれにコンプライと言ったのか、エクスプレインと言ったのかと確認をしていただきたい。もしコンプライと言っているのに実態がそうでないなら、早く実態を合わせていただきたい。コンプライと言った以上はそれが本当に実現しているように変えていただきたいと思います。

そしてさらに大事なことは、三様監査。ご存じのとおり、会計監査と内部監査と、監査役もしくは監査等委員会による監査、この三つはそれぞれ違うのですが、目的を同じようにしているこの三つのタイプの監査、これを結集しましょうというのが本来の三様監査のありようだったはずです。全てのステークホルダーのためにこの三様監査がうまく回っていますか。それをトータルで見るのも実は社外取締役、社外監査役の役割です。それがうまく回っていないようであれば、そのために全力をお尽しになるのが皆さん方の役割ではないでしょうか。

第5 コンプライアンスの正しい理解

そして第5として、「コンプライアンスの正しい理解」です。「何を今ごろ言っているのだ」と言われるかもしれませんが、コンプライアンスというものの理解がどうも間違えているのではないかと思います。まさか今どきコンプライアンスとは「法令遵守のこと」などと言う人がいるとは思いませんでしたが、実は神戸製鋼の副社長さんが会見で堂々としてこうおっしゃったので、私は腰を抜かすほど驚きました。「2016年に起こしたのはJIS法違反であったから、これはコンプライアンス違反であった。しかし今回のものはB to Bの取

引の中の契約に違反をただけであって、それはコンプライアンスとは関係はない」とおっしゃったのです。

契約を守らなくてもコンプライアンス違反にならないなら、どういうことを考えて「コンプライアンス」という言葉を使っているのかと本当に驚きました。コンプライとはご存じのとおり、Complete な存在、Complete プラス Supply、これの合成語とも言われます。もともと「コンプライ」というのは化学・物理の用語でして、力を加えたときに物質がどのように変形するか、可塑性、風に柳とうまくその風の勢いに従ってしなう力です。上手に社会の基準、社会の目を意識して会社を変えることができるかどうかというのがコンプライアンスだということです。

そんな理解は当たり前だと私は思っていたら、そうでない人たちがたくさんいるのだと思います。そういう点で「守れ法律、政省令」といくら言ってみても、法律や政省令というのは、実は遅れた存在です。立法に少しでも携わった方はよくお分かりだと思います。法律をつくるためには、立法事実が必要です。立法事実とは何か。「こういう法律がないと困ることがこんなにありますよ」、困ることを立法事実と言います。その結果できた法律というのならともかく、今ある法律を全部守ったところで、まだまだ不都合な事実がたくさんあるのです。その不都合な事実をなくすためにすこし遅れて立法があり、そして規則をつくっている。でも、世の中どんどん動いていますから、法律ができた途端に古くなるのです。

あらゆる法律を守っていても、コンプライアンスは 100%確保できません。そんな当たり前のことが分からないのだなと。そして、法律はいつ裁判所によって解釈が変えられるか分かりません。憲法違反と言われるかも分かりません。そうなると、企業行動というのは法律や規則などに準拠してはできない。健全な常識で考えて社会の常識で考えてみて、こういうことは果たして許されるのだろうか、よいのだろうか。この健全な猜疑心なり、健全な感覚、運動神経と言ってもよいです。これが必要なのです。これがコンプライアンスです。

そういう意味では、社外役員さんが前に出る、これが本当に大事な態度です。なぜなら、社外取締役というのは、その会社の常識ではなく、社会の常識を知っている人であることが前提とされているからです。

第二部 不祥事の未然防止のためには

1. マニュアルや規則の強制遵守は「やらされるコンプライアンス」になりかねない

さて、第二部に入ります。不祥事の未然防止のためには何が必要か。皆さん方はもう「コンプラ疲れ」という言葉さえ聞き飽きているぐらい、お疲れだと思います。「コンプライアンスをやれ、コンプライアンスをやれ」という、やらされるコンプライアンスぐらい、つまらないものはありません。

今は昔の話ですが、私が今から 60 年前に中学校に入ったときに聞いた話が、今でも鮮明に思い出されます。開成中学校というところでしたが、入ったとき 1 年生の担任の英語の先生が「開成の校則はたった 1 カ条である」。何だと思ったら“Be gentleman”と言うのです。開成は男子校ですから女性がいないので、もしいけば“Be gentleman and be lady”だったと思いますが、only gentleman ですから、これしかなかったのです。「簡単でよいな」と

私は思いました。

ところが gentleman とは何なのだ。どのようにすると gentleman になれるのか。その説明は全くないのです。「こんな行動は gentleman にふさわしいか、ふさわしくないかは自分で考えろ。そしてふさわしくないとと思ったら自ら律して、悪い行動をやめろ」、これだけだったのです。私は今のコンプラ疲れというのも同じように、校則を 100 条もつくって、規則もつくってみんなでがんじがらめにしようとしているところから、コンプラ不全は発生しているのではないかと考えています。しかもその校則や規則は必ず古くなるのです。できたときから社会とは合わなくなっています。そんな意味のないものを、これでもかと、行動規範だ、マニュアルだ、何だかんだたくさんあって、100~200 ページも分厚いもの、これを覚えていたら仕事なんかしている暇はないです。

私は、多くのコンプライアンスを主張する弁護士とやや立場が違うかもしれませんが、そんなことではないのだと私は思います。会社のありようとして、どうあったら社会からウェルカムになるのか。この会社のミッションをきちんと充足しているのか。自分で考えることが大事で、それができないようだったら、100 万回覚えても同じです。それこそ「論語読みの論語知らず」です。いくら論語を勉強しても聖人や仁者になるわけではありません。

そういう意味では、規則を遵守しろと叫ぶのもそろそろやめた方がよいのではないか。もう少し違う、やりたくなる、元気の出るコンプライアンスにシフトした方がよいのではないかと私は思います。アクティブラーニングでなければ、実効性は上りません。

2. データ偽装を防げなければ、企業価値もインテグリティも守れない

そして、今、起きているほとんどの不祥事は、データ偽装です。データ偽装とは何なのか、詳しく言いはじめるととても時間が足りませんので、レジユメの 4~7 ページ上まで、やや詳細に具体的な事案を書いております。

(1) 東洋ゴム工業の免震・防振ゴム性能偽装事件

東洋ゴムでは、免震ゴム・防振ゴム・制震ゴムなど、いろいろなゴムのデータ偽装がありました。これは国交省がつくっている本来の「これだけの性能がなければいけない」という性能の製品を実はつくれなかった。検査を担当しているたった一人の人が手書きでどんどん、その国交省が言う正常値に入るように書き直し続けたという事件です。典型的なデータ偽装です。それは今、起きている多くの事件とある意味、共通しています。

そのデータ偽装が結局どうなったか。最終的には刑事罰を受けることになりました。そして、性能偽装だということで、特別損失が巨額に上りました。巨額の損害賠償請求も受けました。データ偽装というのは、ある意味では本当に恐ろしいことです。タカタはこれでつぶれてしまったわけです。そう考えると、データ偽装というのをもしこのままはびこらせたなら、日本中の企業が危機に瀕すると私は思います。

(2) くい打ちデータ偽装による傾斜マンション全面建て替え事件

くい打ちのデータ偽装もそうです。傾斜マンション、何でこんなことが起きたのか。これもある意味で言えば、非常に象徴的な案件です。しかも、それを起こしたのは一介のく

い打ちの業者です。その業者が、くいのがさが足りなかったにもかかわらず、「はい、オーケーです」と言ったがためにマンションは予定どおり完成しましたが、完成したマンションは傾きました。恐らく、そういうことはつゆほども思わないでやったのだと思いますが、その結果、この案件では459億円の損害賠償というものが各関係会社に出されたわけです。そう考えると、ほんのつまらないようなこと、小さなデータ偽装に思えますが、それは本当に会社全体を揺さぶる案件なのではないのかと思います。

(3) 三菱自動車工業の燃費データ偽装事件

そう考えてくると、三菱自工のケースも同じでした。何度もこんなに違法行為を繰り返す。あるいは違法とまで言わなくても、不適切な事件を繰り返してきた。これは何なのでしょう。実際には第三者委員会を何度もやりましたが、成功しませんでした。それまでの調査委員会には弁護士はいましたが、車の専門家、燃費の専門家はいませんでした。それに対して、最後の第三者委員会においては、八重樫さんという、元トヨタの方で、いわばハイブリッドカーの開発、燃費問題を一手にやってきたその方が第三者委員会に入りました。

結果的に彼が入った後の第三者委員会の報告書というのは、色合いが変わりました。「三菱自動車の技術屋の諸君に告ぐ。何のためにあなた方は自動車会社に入ったのか。自動車会社で自動車をつくるということが何だと思っているのか。自動車に対する熱い思いを欠いてインチキデータを操作するぐらいならば、そんな自動車はつくらないでほしい」、一言で言うと、こういうメッセージでした。これは本当は社外取締役が言わなければいけない、社外監査役が言わなければいけない言葉だったのではないのでしょうか。

そういう意味では、社外の方々がモニタリングを真剣に考えはじめれば、いろいろなところにいるいろいろな問題があるのは当然だと思います。だからこそ、社外の人たちに入ってもらおうと言って作ったのが今のガバナンス体系です。ぜひ遠慮しないで思ったことをどんどんと言っていただきたいと思います。

(4) 商工中金融資先データ偽装事件

三菱の後は、今度は商工中金の話です。これも毛色が変わった、いわゆる銀行関係の事件ではありましたが、しかしこれは第三者委員会が頑張りました。当初、一生懸命探しましたが、実は全件調査ではありませんでした。全数をチェックしたわけではありません。一部だけでした。かなりの問題案件が出てはきましたが、これで本当によいのかというので全数調査をやったら、何と100店舗のうちほとんど全店舗で発生していて、その件数は4802件。二度の業務改善命令を受けて、処分者は813人に及ぶという事件でした。そう考えると、どんな業種であろうと、どんな大企業であろうと、この種のデータ偽装にまつわる不祥事というのは幾らもあるのだと思います。

3. データ偽装の真因—「経営陣と現場担当者のおごり」と「過去から積み重ねられた違法行為の呪縛」こそ真因

そして、そのデータ偽装の本当の原因はどこにあるのか。これは数多くのデータ偽装事件を分析した私の見解です。経営陣と現場担当者のおごりというものがあるのではないのか。

そのおごりが過去から積み重ねられてきた違法行為、不適切行為の呪縛につながっていて、これを変更することはトップを含めて誰もできないという呪縛、まさに縛りつけられて、ここから逃れられないという心理状態にまでなっている、こういう状態が原因なのではないかと思います。

そう考えてくると、これを変えるのは大変勇気と覚悟が要ることです。先ほどのゼンショーのケースではありませんが、トップが旗を振って「もっと働こう、明日は今日よりもっと良くなる」ということでずっとやり続けたものを、さすがのオーナー会長さえも変更できなくなっている。その変更する力があるのは多分、第三者委員会と皆さん方、社外の役員さんだけです。社内の人には、これは変えられません。なぜなら社外の役員さんは呪縛がないからです。悪い習慣を捨てることができます。自分の人生はこの会社と共にあるわけではありません。正しいことを言ってもよいのです。積もったゴミを放り出してもよいのです。自ら「そんな会社なら辞めるよ」と言ってもよいのです。そういう人であるからこそ、その文化を変えることができるのです。私はそういう点で、データ偽装の真相を知れば知るほど、社外独立の方々の役割は大きいと心から思います。

4. データ偽装事件の特徴

そして「データ偽装事件の特徴」ということで、さらに念のために7ページの下の方に書いておきましたが、「原因は組織の客観的能力と担当部署の意欲若しくは同調圧力の乖離です。」、この二つ。客観的に企業が持っている能力不足と達成したことにしたい圧力。うそをついてでも偽装してでも、何とかこれをできたことにしようというこの圧力との乖離が大きければ大きいほど、みんな圧力にとらわれて、偽装を始めてしまいます。

東芝事件はまさにそうです。「3日で120億円もうけてこい」、そんなこと、できるわけがないのです。そんな能力のある人はいません。でも、トップからそう言われました。どうしようか。この自分たちの持っている能力と強大な権限を持っている社長の圧力、この間でどうするか。これはデータを変えてしまうしかないわけです。結果的には120億円の利益は上積みされました。

このやり方そのものが実は東芝事件の根幹にあって、それはウェスティングハウスにもあったかもしれませんし、あるいは会計士さんとの問題についてもあったのかもしれません。基本はこの二つの力関係でみんなパワーの圧力、同調圧力、これに負けてしまうのです。そして偽装するのです。

一昨年、2016年10月に「7つの心がけ」というのを東芝が発表しました。この「7つの心がけ」を読んだときに「これは駄目だ」と私は思いました。何でそう思ったかというと、これはレジュメに書いていませんが、東芝の「7つの心がけ」の中には、こういう言葉がありました。これは『東洋経済』の去年の4月2日号に出ていたコラムですが、そこに『成功したこと』にするのは、そろそろやめよう」というのが標語の1番でした。『成功したこと』にするのは、そろそろやめよう、私が驚いたのは、そろそろです。もうとっくにやめたのではなかったのですかということですが、成功していないのだけれども、成功したことにするのはそろそろやめようという標語が「7つの心がけ」のナンバーワンになる。「これってどういう会社なのだろうか」と思いました。

そう考えると、一事が万事でありまして、これは東芝の悪口だけを言っているわけでは

ありません。どこでもみんな、できたことにする。テストには合格したことにする。それでみんな何とか体面を保って糊塗していくというその考え方そのものが、データ偽装の温床になっていると私は思います。

5. データ偽装事件や隠蔽事件はどうしたら防げるか

これを本当にどうしたら変えられるのか。先ほども内部通報制度を充実しようなどという言いました。コンプライアンスも、やる気の出るコンプライアンスをやろうという申し上げましたが、本当に変えるのにどうしたらよいか、私にも名案はありません。恐らく内部通報の問題も全てそうですが、やはりその従業員そのものが呪縛にあって、この会社と共にずっと一生終えていくという雰囲気だったら、多分、永久に内部通報は増えないかもしれない。だったら、労働者を全部変えてしまうしかないのではないかということにもなりますが、根本は、社外役員の皆さん方が全く新しいタイプの労働者になったつもりで会社に提言をし、「これはいかんよ。こんな内部通報制度ではいかんよ」と声を上げ、そして本当の事実をもっと尊重するような、真実を尊重する会社にしていくしかないのです。

かつてオリンパスの社長だったウッドフォードさん、イギリスの方ですが、私は二人でじっくり話をしたことがあります。そのときに彼は、「どうして日本には武士道があるのに、本当の武士道、すなわち真実を尊ぶということをしらないのだ。自分は真実ではないことを黙ったまま、工業高校を出たころから夢だったオリンパスの本社の社長を続けることはできないと思った。うそであることを黙ってこれからの人生を過ごすことはできないので、私は辞めます。そしてきっちりと、真実はこうだったということを使った上で辞めていきます」、こうなったわけです。なるほどと。この人の方がよっぽど葉隠武士だと私は思いました。日本人はどうしてそうだらしくなってしまったのだと。ここがなかなか難しい文化論の話になりますが、そこが一番の問題であって、これはオリンパスだけ、東芝だけの話ではありません。どんな会社にもみんなこういう芽はあると思います。この芽をどうやって摘むのか。そして本当のことを尊ぶようなまっとうな会社にしていくのかということではないかと思いました。

そういう意味で言いますと、データ偽装や隠蔽事件はどう防げるのかというのはなかなか難しいですが、ただ、ありとあらゆる方法を重疊的に取るしかないと考えます。特に 8～9 ページまで書きましたが、一つが内部通報の問題です。なかなかアメリカのように報奨金を払ってうんぬんはできないでしょう。しかし、例えば違法行為を見たら通報しなければいけないというルールはできるはずで。そして、通報した人は、リニエンシーの対象にする。「あなたはその悪事に加担したようにも見えただけども、あなたがそれを通報してくれたのだから、あなたはその懲罰のターゲットにはしない」ということもあるでしょう。しかし、日本の企業でリニエンシーを内部通報制度に採用しますというところは残念ながら一社もありません。義務化をしている会社だってほんの数えるほどしかありません。

あとはどうするか。③のゼネラルカウンセル制度を取りますか。9 ページに書きましたが、なかなか日本ではほとんど採用されていません。別に大して難しい話ではないのです。キャリアのある、20～30 年やっている弁護士をゼネラルカウンセルにしましょう。この人

に全ての情報を集約して、この人は社長を守るためにも、真実をきっちり確認した上で対応しなければいけないということですから、世界中でみんなゼネラルカウンセルのいない大会社は、まず、ありません。

ただし、アメリカでもエンロン事件のときに、顧問弁護士事務所からゼネラルカウンセルが来ていて、この人が顧問弁護士とつるんで結局のところは悪事を握りつぶしていたというので、顧問弁護士事務所からゼネラルカウンセルを入れるのは禁止になりました。アメリカだって別に昔から、完璧だったわけではないのです。しかし、今、エンロン以後、このような内部統制の問題で大きな事件は起きてはいないように思います。ですから、一つの解決策かもしれません。

もう一つはタコつぼ人事をやめましょうということです。人事を大きく変える。従業員の労働環境、そして労働マーケットを変えよう。確かに三菱自動車においても、新入社員が「これはおかしいですね」と言って、あわや隠蔽が発覚しそうになりました。あるいは、東洋ゴム工業においても、古い担当者が代わり、新しい担当者になりました。新しい担当者にはどう考えてみても、前の人のやり方でやってみてもデータが出てこない。おかしいのではないかと感じて、社長にまで言いました。しかし、結果的には社長はびくとも動きませんでした。結果的には大変な損害を発生させるということになったわけです。

そういう意味で言うと、他社出身者を大事にする、新鮮な若い人の目線を大事にするなど、いろいろやりようはあるのではないかと思います。

そういう意味では、社外の方々もう一度モニタリングをして、公正な第三者の目で見ると、これはおかしいというのをどんどん言っていただいたら、実はデータ偽装はかなり見抜けるのかもしれない。見抜かなくてもよいのです。このやり方をどうしてやっているのだ。機械から出てくる数字をそのまま出さないで、手作業で一度それを書き換えるのは何のためだとおっしゃっていただいたら、多くの作業が変わると思います。そういう意味ではタコつぼ人事もそうですし、あるいは内部統制システムにおいて、ダブルチェック、トリプルチェックになっているようですが、本当に実効性があるか確認することが重要です。

JR 北海道大沼駅構内で起きた脱線事故というのは、3人がセットになって、測る人、記録をする人、チェックをする人という3人一組だったはずなのに、3人が一緒になって、「もうこの程度にしておこう」というのでインチキをやったから、結果的にはうそがまかり通って脱線したわけです。本当にチェック機能が利くようなものだったら、これはそんなことにはならなかった。こういうふうを考えていくと、実はやりようがある、道はまだあるのではないかと思います。

いずれにしても、CEOや部門長による不可能な目標の達成圧力をなくす、これができなければデータ偽装はずっと続きます。そしてそのデータ偽装で一番損をするのは、そのCEOであったり、部門長であったり、副社長であったり、こういう偉い人なのです。その意味では、一刻も早く改めて、社外の意見、すなわち社会の意見を十分聞いて、今のありようを変える、これこそが必要なのではないか。そして今回、いみじくも日本を代表する五つの企業が示してくれたものは「もうこれ以上は持ちません。日本国そのものが持ちません」というメッセージだったのではないかと私には思えてなりません。

ちょうど時間が参りました。私の講演はこれをもって終了させていただきます。ご清聴ありがとうございました（拍手）。