

小五郎著「不祥事の根源にあるもの」大機小機、日本経済新聞 2018年9月11日朝刊を読む

1. (1) 企業不祥事が止まらない。何が起きているのか。コンプライアンスへの取り組みが形骸化していないか。
2. (1) 著名講師によるコンプライアンス研修も研修目的が曖昧だったり、体系的でなかったりするため、抽象的な印象が残るだけで日常業務につながらない。  
(2) 行動規範が整備されても十分に活用されているとは言い難い。  
(3) 単純にルールを守れという考えや、規範意識を徹底するなどという精神論では解決できない。
3. (1) 経営の根幹に関わる不祥事をなくすためにはどうすべきか。  
(2) 従業員のコンプライアンスに対するモチベーションを高めるとともに、現場が直面しているリスクと向き合い、根本原因を探求し、具体的で実効性のある対応策を示すことだ。  
(3) やらされ感や受け身の義務感では自発性は生まれない。リーダーは目指す組織(風土)を具体的に示すことだ。困難な課題に直面しても、課題を解決した先の未来の姿を共有できていれば、社員はおのずと動く。
4. (1) 言行一致も重要だ。  
(2) 全てのリスクへの網羅的な対応は形式的な取り組みになりやすい。  
(3) 具体的なリスクを抽出し、組織内部で評価について議論し、優先順位を決める。リスクの評価のための議論は、コンプライアンスという抽象的な概念を具体的なものとし、現場のリスク意識を高める。
5. (1) リスクの評価には、そのリスクが顕在化した際に、説明可能なレベルまでの十分な管理ができていくかという視点が欠かせない。対策のたてようのない背景要因と管理可能な根本原因とを分け、解決策を考えながらの原因分析が不可欠だ。  
(2) 例えば、予算不足や人員の欠如は背景にすぎない。過重労働が横行する職場でいくらコンプライアンスを唱えても効果はない。  
(3) ルールを守れない組織風土を醸成した背景の深掘りや、制度が実態に合っているかという検証など、根本的な原因にまで踏み込むことだ。単に意識変革の必要性を唱えても解決にならない。
6. (1) コンプライアンスという抽象的な概念と、具体的なリスクマネジメントは一体で取り組んでこそ効果がある。  
(2) 想定しうるリスクを評価し優先度を決めるプロセスに、現場を巻き込みコミュニケーションを図ることで、現場のリスク意識を高め、組織風土を改革し、不祥事を未然に防止する基

盤をつくれる。

<コメント>

小五郎氏のコンプライアンスへの取り組み強化は、極めて具体的、かつ実行可能だ。大いに参考にしたい。

— 2018年9月11日(火)林明夫—