

Meinan Management Review

1



特集「中小企業の リスクマネジメント」

- 永井晶也のトップインタビュー
- 不祥事が起こりやすい組織の特徴
- 不正を防止するための内部情報管理
- ワンポイントアドバイス
- 今後のセミナー案内

止まらない企業不祥事

このコラムでは何度も取り上げていますが、日本の歴史ある企業、いわゆる立派な企業で信じられないような不正が毎年発生しています。昨今、話題になっている三菱電機の品質不正問題では、前の会長までが関与していたことも判明しており、大規模な組織ぐるみの不正であるうえ、類似の不正が報道される中でも、まったく自浄作用が効いていないという致命的な実情も明らかになってきています。新聞に報道されるような企業は、いずれも日本を代表するような大企業ですが、こうした風土が容認されるような状況では、社員も自分達の会社や仕事にプライドを持つこともできないでしょう。目先でどうにかなる（倒産）ということはないかもしれませんが、信用を失った企業がそれを取り戻すことは、決して簡単なことではありません。いまいる社員達は、いばらの道を歩むようなものです。

すべての責任は、最終的には経営者にあります。こうした不祥事は何故生じてしまうのか。不祥事発生のメカニズムを理解すると同時に、そうした不正が起こらないために、経営者はどうすればよいかを考えてみたいと思います。

企業不祥事と組織風土

組織ぐるみで社外のステークホルダーを騙すタイプの不祥事には、三菱電機、日野自動車に代表される品質不正事件の他、東芝やオリンパス等の粉飾決算事件があります。こうした不正の根本には、「〇〇のためには仕方ない」という「正当化」という概念があります。当然、不正（ウソ）は悪いに決まっていますし、悪いと分かっていますが、それによる負の影響を考えると、不正をしても仕方ないと考えてしまう思考のメカニズムが働くのです。

こうした思考を生み出す根本にあるのが、利益至上主義（株主至上主義）と言われる、利益を出すことがすべてに優先するという考え方です。加えて、こうした利益至上主義を強烈なリーダーシップで押し進めるトップの言動が相まって、組織全体に「利益のためなら仕方ない」という考えが正当化されていくのです。そして、終には誰も指摘すらしなくなるという状態（風土）が生まれます。こうした風土が定着すると、それを覆すのは中々難儀です。そこに問題意識を持つ人材は大抵辞めていくこととなりますので、それを受け容れた人達により、そうした風土は更に強化されていくこととなります。こうして同じ過ちが何度も繰り返されることになるのです。

経営者の覚悟

こうした不祥事が生じる根本的な原因に、企業風土の影響があることは、各社の調査委員会による報告でも明らかになっています。その一方で、解決に向けての具体策については、やや歯切れの悪い報道が多いように思います。

ではどうすれば、組織風土は改善できるのか。組織風土を醸成する大きな要素は、トップの言動と組織の制度や施策、ルールといった社員の言動に影響を及ぼす諸条件です。よくない風土があるとするれば、それはトップの言動がよくない、あるいは誤解されている。組織の制度が本来期待する作用ではなく、好ましくない副作用が出ているといったことが影響している可能性が高いといえます。

それゆえ、組織風土の改善には、そこを正していくしかありません。先の事例でいえば、まずは社長が利益至上主義を撤廃すると覚悟を決める必要があります。その上で、正しい経営を行うことを宣言し、利益至上主義を助長するような制度や施策を改めることです。いくら口で不正はダメだと言っても、結局、制度や施策が利益至上主義を誘発するようなものになっていけば、「利益のためなら仕方ない」という風土が生まれてしまいます。

一旦、失った信用を取り戻すことは、並大抵の努力で為せるものではありません。経営者自らが、多くの労力と時間を費やす覚悟で臨まなければいけません。

いかがでしょう。よりよい経営を行うためには、まずは経営者自身が、経営者としての真のプライドを持つことが重要なのではないのでしょうか。

経営者自身がサラリーマン感覚のままではいけません。真の経営者意識を持たなければ、結局、小さなプライドで目先の自分の評価ばかりを考えてしまうことでしょう。一旦そうなると、常に周囲の顔色ばかりを気にしてしまいます。いずれどんなことをしても利益を出さなければいけないという誘惑にかられ、終にはトップの権力を傘に、どんな悪事も正当化してしまうような経営を強いてしまうことにもなりかねません。これまで様々な報道で取り上げられた多くの経営者達が、経営者としての本当のプライドを持ち、トップとして正しい信念を持っていたなら、こうした不祥事が起きることはなかったのではないのでしょうか。

名南コンサルティングネットワーク

永井 晶也

✓ 不祥事が起こりやすい組織の特徴

日々、様々なメディアで企業不祥事のニュースを目にします。不適切会計(図表1)や情報漏洩、ハラスメント等の企業不祥事は年々増えていると言えるでしょう。また近年では、SNSの炎上や新型コロナの影響(助成金等の不正受給)による不祥事も目立ちます。

不祥事が発生した場合、再発防止策としてチェック体制の構築、法令やルールの周知徹底などが必要ですが、併せて「不正や不祥事を発生させない」組織体質の醸成にも注力すべきでしょう。

企業不祥事の調査報告には、似たような言葉が並びます。曰く、風通しが悪い、当事者意識がない、事なかれ主義…。不祥事を発生させた企業には、問題から目を背け隠そうとする体質があり、この体質は組織に根付いた風土や価値観、つまり企業文化に原因があるのです。

組織風土は「トップの思想や言動により形成される組織の性格」であり、企業文化は「組織風土が制度や経営層の言動により強化定着されたもの」と考えています。好ましい企業文化は、5つの項目(図表2)が組織内で実践され、スパイラルアップすることで築かれます。企業文化は、社員の日常活動の中で強化継承されていきます。経営者や管理者は、常に5つの項目を意識し、自ら実践する必要があります。また、社員の言動をより好ましい状態になるよう働きかけ、適切なマネジメントを行うことが求められます。悪しき企業文化は不祥事に繋がりますが、好ましい企業文化は企業価値を高めます。この認識を常に持ち、好ましい企業文化の醸成に注力したいものです。

✓ 不正を防止する内部情報管理

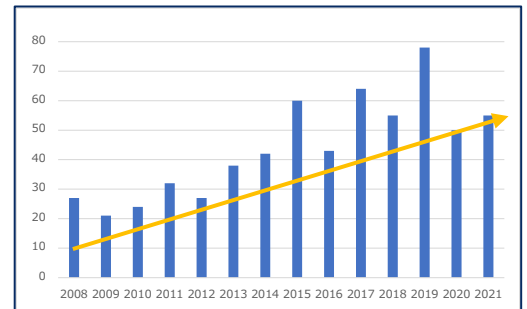
近年、営業秘密侵害事犯が増加傾向にあります。大手飲食チェーン店運営会社の元社長らが、競合チェーン店の営業秘密を不正に持ち出したとして、不正競争防止法違反で逮捕されましたことは、記憶に新しいところです。情報処理推進機構(IPA)発行の『企業における営業秘密管理に関する実態調査2020』によると、情報漏洩原因の第1位は「中途退職者(役員・正規社員)による不正な情報持ち出し」となっています。それ以外では「従業員の誤操作・誤認識による漏洩」や「ルールの不徹底による漏洩」が主な原因として挙げられています。

こうした事態を防ぐためにも、情報管理体制の強化が各企業に求められています。具体的には、

- ・従業員の営業秘密情報に対する認識向上
 - 情報セキュリティに関する社員教育の実施
 - 入社時・退職時の秘密保持誓約書の取り交わし
 - ・営業秘密情報の閲覧・持ち出しの困難化
 - アクセス権限の設定
 - 従業員の退職申出前後のメールやアクセスログのチェック
- などの対策を講じることが効果的です。

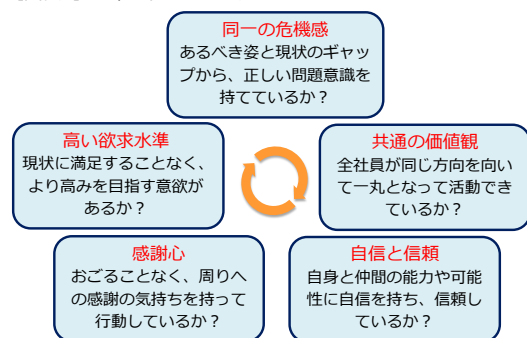
情報の不正利用など、情報漏洩事故が発生すると、損害賠償による金銭的負担や社会的信用の失墜による顧客の減少など、企業経営に重大な損失をもたらす可能性もあります。そのため、会社全体として情報管理ルールを構築することに加えて、セキュリティ教育を通して、従業員一人ひとりの情報保護意識を高める取り組みが必要でしょう。

【図表1】 上場企業の不適切会計の開示件数(2022年)

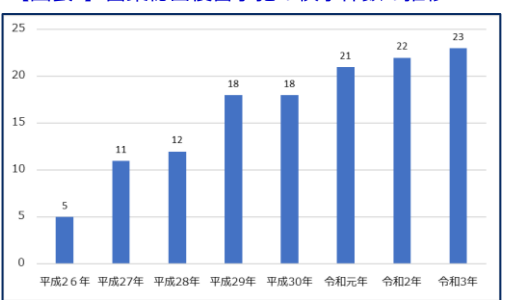


※2022年/東京商工リサーチ調査内容より抜粋、作成

【図表2】 企業文化の5つの切り口



【図表1】 営業秘密侵害事犯の検挙件数の推移



※警察庁 生活安全局 生活経済対策管理官 「令和3年における生活経済事犯の検挙状況等について」より抜粋、作成

【参考①】 営業秘密とは？

不正競争防止法(2条6項)上、営業秘密とは「秘密として管理されている生産方法、販売方法、その他の事業活動に有用な技術上又は営業上の情報であって、公然と知られていないもの」と定義されています。左記の事件で不正に持ち出された、競合チェーンの商品仕入や店舗別売上データは、営業秘密に該当します。そのため、大手飲食チェーン店運営会社の元社長らは不正競争防止法違反で逮捕されました。

【参考②】 「営業秘密」保護のポイント

本誌で挙げた対策以外にも、経済産業省知的財産政策室が、営業秘密を保護するために必要な対策を公表しています。右記QRコードよりご確認ください。



✓ ワンポイントアドバイス

✓ 今後のセミナー案内

「粉飾決算」を避けるべき理由

「粉飾決算」とは「会社の決算書を実際よりも良く見せるために不正な会計処理を行うこと」で、その手口の多くは、「売上高（売上債権）の架空計上」と「費用の圧縮（未計上）」です。

一般的に粉飾決算をすると、法人税等を余分に支払うことになるのですが、なぜそうまでして粉飾決算をするのでしょうか？ 主な理由として、以下が考えられます。

- ・ 経営者個人の見栄やプライド、役員報酬の維持
- ・ 入札資格（経審対策）、取引継続、新規取引
- ・ 金融機関からの借入

粉飾をした経営者本人は上記課題が解決するから良いのですが、それが発覚した場合、取引先や金融機関との信頼関係は一気に崩壊し、取引停止や法的責任を問われる可能性もあります。

赤字になったからといって、即座に取引ができなくなるとは限りません。適切な対策を打ち、翌期以降の改善の目処が立てられれば、取引が継続される可能性もあります。経営改善支援のための国の施策もありますので、粉飾に手を染める前に、ご相談ください。

経理の不正を防止するポイント

経理部門で起きる不正とは、粉飾決算のみではなく、経理担当者による横領や不適切会計などが挙げられます。不正をしてしまった従業員が悪いのはもちろんですが、「不正が起きうる環境」を作ってしまった会社側の責任も否認しません。「不正が起きうる環境」とは、以下のケースが考えられます。

- ・ 業務が属人化（ブラックボックス化）している
- ・ ダブルチェック機能、承認体制がない
- ・ 現金の取り扱い（金額・回数）が多い
- ・ 残高確認をしていない

これらは社内ルールの整備や仕組みの構築によって、未然に防ぐことができるものです。不正を防止するための第一歩として、まず「現状分析」が重要です。「今、どうなっているのか」を明らかにすることで、不正が起きやすいポイントを抽出し、効果的な対策を打つことができます。不正が起きない環境・仕組みづくりは、「細かいルールで縛りつける」というネガティブなイメージを持たれることもありますが、実際には会社や従業員を守る意味でも非常に重要なものです。少しでも不安な点がありましたら、ぜひご相談ください。

今後予定されているイベント

詳細、お申し込みはこちら⇒



【有料研修】

- 12月21日（水）
内定者研修（2023年4月入社予定者向け）
～仲間と共に「働く」を考える～
- 12月20日（火）
管理者パワーアッププログラム／第3講
- 1月24日（火）
管理者パワーアッププログラム／第4講
- 2月15日（水）
入社3年目研修
- 2月21日（火）
管理者パワーアッププログラム／第5講

【無料セミナー】

- 1月31日（火）
人材流出に歯止めをかけるための
人材戦略と教育計画
- 2月24日（金）
驚くほどの成長を実現するための
経営戦略のつくり方
- 2月27日（月）
60期経営者大学オリエンテーション

【無料相談会】

- 12月15日（木）
中小企業の営業DX 個別無料相談会
- 12月19日（月）／1月16日（月）
プライバシーマーク 取得・更新無料相談会

Meinan Management Review Vol.125

令和4年11月20日発行（通巻第125号）

発行人：永井晶也 編集：水谷マミ

執筆：永井晶也、五十嵐勇人、木島知也、

長谷部千彰、松本健太郎

名南コンサルティングネットワーク

マネジメントコンサルティング事業部

〒450-6334

名古屋市中村区名駅一丁目1番1号

JPタワー名古屋34階

TEL 052(589)2784 FAX 052(589)2781