

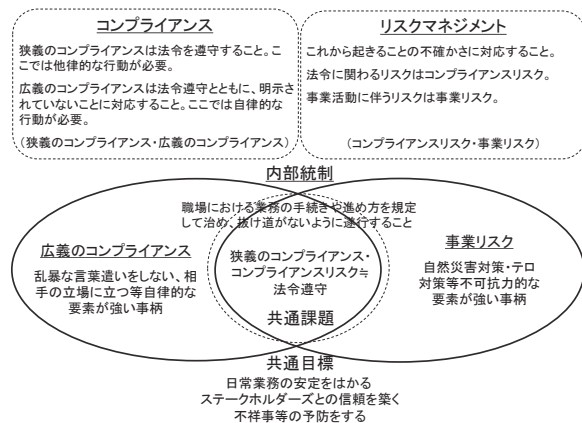
職場のコンプライアンスと リスクマネジメント

株式会社ハリーアンドカンパニー 代表取締役 中村 葉志生

1 コンプライアンスとリスクマネジメント、内部統制の関係

はじめにコンプライアンスとリスクマネジメント、内部統制の関係を整理する（図1参照）。

図1 コンプライアンスとリスクマネジメント、内部統制の関係



まずコンプライアンス (compliance) は「～に従うこと」であるから、概ね法令を守ること・ルールに従うことと捉えられる。

狭義のコンプライアンスは「法令遵守」(legal compliance) という理解でよからう。

狭義のコンプライアンスは「法令遵守」として、法律を守る・ルールに従うといった「他からの働きかけによって律する」こと。

ここでは他律的な行動が必要である。

ただし、最近多くの行政機関は“コンプライアンスとは法令遵守とともに市民に乱暴な言葉遣いをしないとか、相手の立場に立つといった明示され

ていないことにも対応すること”と捉えている。

そう捉えるとそれは広義のコンプライアンスとなる。

広義のコンプライアンスは「公務員倫理」(administrative ethics) と理解しておこう。

広義のコンプライアンスは「公務員倫理」として、法令等に明文化されていないことについても「自らをもって自分を律する」こと。

ここでは自律的な行動が必要である。

本稿では狭義のコンプライアンスは「法令遵守」、広義のコンプライアンスは「公務員倫理」と整理する。

コンプライアンスというと「ルールに従っていればいい」「言われたことをやればいい」だけと思いがちであり、日常業務の中ではその方が楽な場合がある。

「余計なことは考えたくない」「目の前の仕事で手一杯だ」ということである。

ただし日常業務では法律やルールに決められていないことへの対応も多いものである。

そうした時に自律的な視点をもっているか否かは、一人ひとりの行動に影響を与えよう。

そしてリスクマネジメント (risk management) は「これから起きることの不確かさに対応すること」である。

ここでは大きく法令に関わるリスクはコンプライアンスリスク、事業活動に伴うリスクは事業リスクと整理する。

コンプライアンスリスクは法令違反をするリスクであり、事業リスクは自然災害対策・テロ対策



中村 葉志生 (なかむら はしお)

株式会社ハリーアンドカンパニー代表取締役

1959年東京生まれ。

わが国有数のシンクタンクである(株)日本能率協会総合研究所において、1990年代にビジネスエシックス(経営倫理)研究センターを立ち上げ、わが国の企業倫理・コンプライアンスに関わる分野の先駆けとなる。

現在は、株式会社ハリーアンドカンパニー代表取締役社長として、企業倫理、公務員倫理等に関わるコンサルティング活動を海外本社のグローバル企業や日本を代表する企業、そして、行政機関等国内外に展開し活躍中である。各企業や行政機関の有識者会議委員にも就任しており、日本経営学会等に所属し、立命館大学大学院客員教授等複数の大学の教壇にも立つ。

等事業活動するうえで避けられないリスクである。

したがって法令遵守はコンプライアンスの課題でもあり、リスクマネジメントの課題でもある。

自律的な要素が強い事柄に対応することはコンプライアンス特有の課題であり、不可抗力的な要素が強い事柄に対応することはリスクマネジメント特有の課題である。

加えて内部統制は①業務の効率的かつ効果的な遂行、②財務報告等の信頼性の確保、③業務に関わる法令等の遵守、④資産の保全、これら4つの目的を達成すべく、リスクを一定の水準以下に抑えることを確保するために、業務に組み込まれ組織内の全ての者によって遂行されるプロセスである。

言い換えれば職場における業務の手続きや進め方を規定して治め、抜け道がないように遂行することである。

ここでは法令遵守とともに内部統制の整備の一环として策定された職場の規則・規程・マニュアル等の遵守が必要である。

したがって法令遵守はコンプライアンスとリスクマネジメント、内部統制の共通の課題である。

そして共通する目標は日常業務の安定をはかり、ステークホルダーズ(stakeholders 利害関係者あるいは業務に関わるすべての関係者:市民、事業者、職員同士等)との信頼を築くこと及び不祥事等の予防をすることである。

2 「改正地方自治法」における内部統制制度の導入

平成29年(2017年)「地方自治法」が改正され内部統制制度が導入された。

ここでは前述した内部統制の4つの目的を達成するために必要とされる基本的要素から各職場の現状を確認しておこう。

さてチェックリスト^{*}のことがきちんとできていれば☑を入れてみよう。

(基本的要素)

①統制環境(趣旨 そもそも健全な職場の雰囲気があるか?)

統制環境とは、組織文化を決定し、組織内の全ての者の統制に対する意識に影響を与えるとともに、他の基本的要素の基礎をなし、それぞれに影響を及ぼす基盤をいう。

(チェックリスト)

- ・「職員服務規程」「職員倫理規程」の内容を職場で共有できているか
- ・一人ひとり各市町村役場を代表して仕事をしている意識があるか

(基本的要素)

②リスクの評価と対応(趣旨 業務のリスクを知っているか?)

リスクの評価と対応とは、組織目的の達成に影響を与える事象について、組織目的の達成を阻害する要因をリスクとして識別、分析及び評価し、当該リスクへの適切な対応を選択するプロセスをい

^{*} 各基本的要素の趣旨とチェックリストは小社が作成

う。リスクとは「これから起きることの不確かさ」をいう。

(チェックリスト)

- ・絶対にやってはいけないことを職場で共有できているか
- ・どういうところに業務のリスクがあるのかを職場で共有できているか

(基本的要素)

③統制活動(趣旨 業務手順が適切に実行されているか?)

統制活動とは、命令・指示が適切に実行されることを確保するために定める方針及び手続をいう。

(チェックリスト)

- ・各担当者の権限及び職責が明確であるか
- ・不正やミスの発生防止のため状況に応じて職務を複数で分担または分離しているか

(基本的要素)

④情報と伝達(趣旨 業務に必要な情報が共有できているか?)

情報と伝達とは、必要な情報が識別、把握及び処理され、組織内外及び関係者相互に正しく伝えられることを確保することをいう。

(チェックリスト)

- ・過小になりがちなBad news(悪い報告)に対してお互いがリスクを想像してフォローしあっているか
- ・ミスや失敗を共有し、同じようなミスや失敗の再発防止に努めているか

(基本的要素)

⑤モニタリング(趣旨 最善な業務のあり方を模索しているか?)

モニタリングとは、内部統制が有効に機能していることを継続的に評価するプロセスをいう。

(チェックリスト)

- ・誰かが声を上げたことは職場の打ち合わせ等でテーブルに乗せているか
- ・常に業務の改善に努めているか

(基本的要素)

⑥ICT(情報通信技術)への対応(趣旨 ICT

の有効性と利用時の注意点を理解しているか?)

ICTへの対応とは、組織目的を達成するために予め適切な方針及び手続を定め、それを踏まえて、業務の実施において組織の内外のICTに対し適切に対応することをいう。ICTとは「Information and Communication Technology(情報通信技術)」の略。

(チェックリスト)

- ・個人情報の漏えい防止のためアクセス権限の設定をしているか
- ・SNS(Social Networking Service:ラインやインスタグラム等)での何気ないつぶやき等ひとりの軽率な言動が組織全体に悪影響を及ぼすことを職場の全員がわきまえて使っているか

12個、すべての項目にチェックが入っただろうか。内部統制で求められることは決して“難しいことを難しくやる”ことではなく、むしろ“当たり前のことを当たり前やる”ことである。

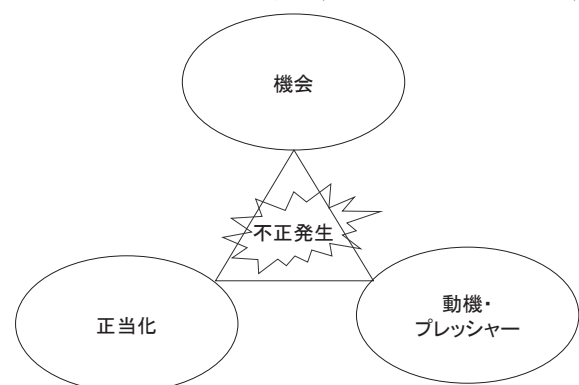
ただし言うことは簡単であるが実践は難しいこともあるのではなかろうか。

3 不正リスクの3要素への対応

ここからはコンプライアンスとリスクマネジメント、内部統制の共通の目標である不祥事等予防(主に故意的で作為的な不正予防)のひとつの試みとして不正リスクの3要素(不正のトライアングル)を取り上げる。

アメリカの犯罪学者クレッシェー(Donald Ray Cressey, 1919-1987)は、不正の背景にある要素を「機会、動機・プレッシャー、正当化」という不正リスクの3要素(不正のトライアングル)として示した(図2参照)。

図2 不正リスクの3要素(不正のトライアングル)



以下のように捉えるとわかりやすい。

「機会」とは、不正を行おうと思えばできてしまう職場環境（例えば、公金を使っても誰にも気づかれない、そもそも懲戒規程が甘い等）。

「動機・プレッシャー」とは、不正を行う当事者の事情やきっかけとなるもの（例えば多額の借金があった等）。

「正当化」とは、不正を悪くないと理由づける自分勝手な思い（例えば、すぐに返すから問題ないと思った等）。

最近の行政機関の不祥事例をもっともう一度整理してみよう。

X市役所Y課の職員Aは住民の個人情報を知りうる業務を担当していた。ある日、興味本位で住民の個人情報を調べた時に誰にも気づかれなかったため、その回数が増えていったという。職員Aの机の引き出しからは数十人の住民の個人情報に関わる書類が見つかった。

職員Aは、①「誰からもチェックを受けることなく個人情報を調べやすい」ような職場環境で、②「他人の秘密を知ると仕事のイライラ感が解消できる」ため、③「誰にも迷惑をかけていないのでこれくらいはいい」と思ったという。

この不祥事を不正リスクの3要素で整理すると以下ようになる。

- ①「誰からもチェックを受けることなく個人情報を調べやすい」は、職場環境である「機会」。
- ②「他人の秘密を知ると仕事のイライラ感が解消できる」は、事情やきっかけである「動機・プレッシャー」。
- ③「誰にも迷惑をかけていないのでこれくらいはいい」は、自分勝手な思いである「正当化」。

現実には不正リスクの3要素は相互に作用するので、きれいな整理が難しいこともある。

例えば、不正行為ができてしまう職場環境の「機会」は「動機」を促し、強い「動機」は「正当化」の根拠になるといったことである。

不正リスクの3要素では「機会、動機・プレッ

シャー、正当化」いずれかひとつの要素を無くすことができれば、それが不正行為防止につながると考えられている。

不正を行おうと思えばできてしまう職場環境の「機会」は、客観的事情とも言われ対応策がたてやすいとされる。

つまり多くの人が見て明らかなことには対応しやすいのである。

それに比べ、不正を行う当事者の事情やきっかけの「動機・プレッシャー」と不正を悪くないと理由づける自分勝手な思いの「正当化」は、主観的事情とも言われ対応策が難しいことがある。

つまり他人の心の中まで踏み込めるかが問われるのである。

ただし、どの要素もほったらかしでいいわけではなく対応が必要である。

ここではX市役所Y課の事例も踏まえて3要素への対応のポイントを整理する。

・「機会」への対応のポイント

職員Aが「誰からもチェックを受けなかった」ことは、管理監督者の立場から見れば「チェックをしなかった」ことになる。管理監督者の不作為が不正行為の実行をたやすくしていた「機会」になっていたのである。

不作為とは、「知っているのに言わない、気づいているのに声をかけない、わかっているのに手を打たない、見てみぬふりをする」ことである。

管理監督者の不作為が職員Aの「正当化」を助長したとも言える。

そうみると、管理監督者の課題のひとつは不作為への対応である。

したがって、管理監督者は不正行為を見逃ごして「機会」をつくらないようにすることはもちろん、不正ができない仕組みやチェック、システム構築や人的配置等で対応すべきである。

X市役所Y課の事例であれば、個人情報へのアクセス権を制限することで、まずは誰でも個人情報がみられる状況無くすことである。

仮に職員Aがアクセス権を持って業務をしてい

たのであれば、適時整合性チェックの実施も必要である。

アクセス頻度は業務量に適っているか、有名人等の検索履歴はないか等、ユーザー認証ログの確認は行うべきである。

こうした対応は、企業も含め行政機関も取り組んでいる内部統制の取り組みに通じる。

ただし、仕組みやチェックの抜け道が当たり前存在していたり、それを軽視する雰囲気があったりすることには要注意である。

・「動機・プレッシャー」への対応のポイント

日常生活で多額の借金があり横領をすとか、家庭で抱える不満のはげ口として迷惑行為をする等プライベートな「動機」はプライバシーに関わることであり、その把握と対応が難しいと言われる。

日常業務以外の日常生活までは踏み込みづらいということである。

ただし、日常業務の多忙さや納期期限の順守等仕事上の「プレッシャー」への対応は、日頃の声掛けやお互いの仕事の状況を知り合うことでフォローはできる。

とくに納期や数値目標の「プレッシャー」は、ひとりで抱え込み孤立するとさらに強く「プレッシャー」を感じるため、

「仕事の方はどうだ？困っていることはないか？」

「負担が大きければみんなで分担するからな。いつでも言ってくれよ」といった日頃の声掛けやコミュニケーションが大切になる。

X市役所Y課職員Aの「仕事のイライラ感」は日常業務の多忙さ等が背景にあったのかも知れない。

職場でのひと声は随分と人の気持ちにも影響を与える。

・「正当化」への対応のポイント

たとえ私利私欲ではなくとも各市町村役場職員として「悪いことは悪いと判断しやらない」という強い意志を持つことや、「こうした日常業務のあり方は市民の疑惑や不信を招かないか」という公務員としての自覚の共有は求められる。

X市役所Y課でも少なくとも職員の自覚を促す

努力はできたであろう。職員Aはあきらかな自覚の欠如である。

こうしたことから、コンプライアンスの取り組みを進める際には、人間の本性を善と考える性善説でもなく、人間の本性を悪と考える性悪説でもなく、追い詰められたら誰でも不祥事の当事者になり得るという性弱説（造語）の立場にたった施策が必要なのかも知れない。

追い詰められたら誰でも不祥事の当事者になり得るような状況や場面での対応のあり方のひとつは、リスク（これから起きることの不確かさ）を想像することである。

自分がそうしてしまった時、あるいはそうしなかった時にどのようなことが起きるのか。一人ひとりがリスクを想像して立ち止まることである。

4 いち組織としてみた時の不祥事の要因

現実にはいまでもどこかの職場で様々な不祥事が起きている。

したがって、不祥事が起きるたびに問われることがある。それは「不祥事の要因は何だったのか」ということである。

不祥事の要因には当事者が置かれていた立場、日常生活の状況、これまで積んできた経験、受けてきた教育、同僚との関わり方、職場の雰囲気、時の上司との折り合い、業界の慣習等様々なものがある。

「不祥事の要因は何だったのか」。難しい問いかけであるが、いち組織としてみた時は端的に整理できよう。

いち組織としてみた時の不祥事の要因は大きく分けて2つある（図3参照）。

ひとつは不祥事に関わった「人の資質」である。不祥事を起こした職員のコンプライアンス意識の欠如や倫理観のバラつき等である。

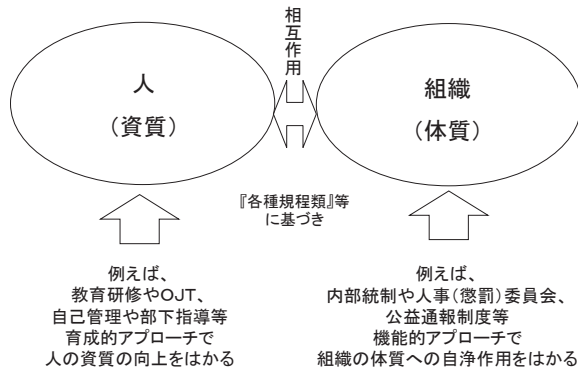
不正リスクの3要素からみれば「動機・プレッシャー」や「正当化」にあたろう。

もうひとつは不祥事を生んだ「組織の体質」である。組織風土や職場の雰囲気といったことであ

る。

不正リスクの3要素からみれば「機会」にあたる。

図3 いち組織としてみた時の不祥事の要因



職場コミュニケーションは両方のアプローチを支える土台

いま多くの行政機関では、これら2つの不祥事の要因に対して以下のようなアプローチをしている。

「人の資質」に対しては、『各種規程』等に基づき各種教育研修や日常業務におけるOJT、普段の自己管理や部下指導等「育成的アプローチ」をもって「人の資質の向上」をはかっている。

「育成的アプローチ」とは、人を育てるための手立てをいう。

「組織の体質」に対しては、『各種規程』等に基づき、内部統制や人事（懲罰）委員会設置、公益通報制度等「機能的アプローチ」をもって「組織の体質への自浄作用」をはかっている。

「機能的アプローチ」とは、組織が関連し合い働きをなすための手立てをいう。

そして、職場コミュニケーションは「育成的アプローチ」と「機能的アプローチ」を支える土台のものである。

日常業務でミスや失敗の報告をあげづらいつか、組織の悪しき慣例を指摘しづらいつ等、日頃のコミュニケーションのあり方と不祥事の関係は深いとされる。

不祥事を起こした企業の『第三者委員会調査報告書』でも、“そもそも各職場で適切なコミュニケーションが欠如していた”ことが指摘されている。

したがって、“Bad news First”（悪いニュースこそ最優先で）、“Bad news Fast”（悪いニュースこそ速やかに）という言葉を使う企業があることも頷ける。

最近では“Bad news FirstプラスWelcome”（悪いニュースこそ最優先で、遠慮はいらない）、“Bad news FastプラスThank you”（悪いニュースこそ速やかに、よく言ってきてくれた）との言葉を使う企業もある。

不祥事予防のために日頃から上司・部下間、先輩・後輩間、同僚間そして部門間で適切なコミュニケーションを促進しようというねらいである。

コンプライアンスとリスクマネジメント、内部統制の共通の目標のひとつは不祥事等を予防することであった。

整理をすると、不祥事予防のためには一人ひとりの資質をよりよく高め、組織の体質もよりよく高めることである。

人の資質をよりよく高めることは組織の健全化につながり、健全な組織の体質の中では健全な人が育つ。

人と組織は相互に作用しあうという当たり前の理屈である。

わかりやすく言えば、「人の資質の向上」とは「正しいことをする人」を育成することであり、「組織の体質の向上」とは「正しいことができる組織」をつくることである。

ただし、この努力を怠った時、油断した時は不祥事が起きる。

これまで不祥事が起きていない職場でも努力を怠れば、そして油断があれば不祥事は起きる。

不祥事予防のためには不断の努力のうえに慢心を排することが必要である。

（参考文献）

総務省（2019）『地方公共団体における内部統制制度の導入・実施ガイドライン』

Donald R. Cressey (1971) 『Criminal organization: its elementary forms』 Harper & Row