

## ～企業風土まで深化・深耕したコンプライアンスを～

中小企業診断士・特定社会保険労務士・行政書士・1級ファイナンシャルプランニング技能士 清成真一

会社を取り巻く経営リスクは会社内部と会社外部の2つに大別できます。外部リスクには原材料費や外注費の上昇、競争相手の出現等があります。内部リスクには人財不足や商品開発の遅延、老朽化した生産設備等があります。外部リスクを人に例えると「外傷・怪我」という捉え方が出来そうです。外部リスクを的確に把握できれば対応策を検討して実践することが出来ます。

内部リスクは「生活習慣病」に例えることが出来そうです。人は「生活習慣病」を放置したまま月日が過ぎるとある時期から急に体調を崩し始めます。経営者のコンプライアンスに対する基本的姿勢や態度も同じです。コンプライアンスに慎重かつ冷静に対応している会社は安定し成長し続けます。しかしコンプライアンスに無頓着で「臭いものに蓋をする」的な言動に終始する会社は、成長が停滞しやがて下り坂を転げ落ちることになります。

### 1. 「羹（あつもの）に懲りて膾（なます）を吹く」位の用心深さが必要だ

コンプライアンス違反を問わず会社の事業経営を危うくする災難はいつ襲ってくるかは分かりません。時期が分からないからこそ、大火災の火の粉の様に不意にその災難が覆ってきたとしても、即座に対処できるように常日頃から準備を怠らないでおきたいものです。

残念なことに人は健忘症という病気に罹患し易いのです。嫌なことを長く記憶に留めると精神的に安定しません。「あの時は・・・」と思い出す度に心が痛みます。「二度と辛い目に遭いたくはない」と思い出すことを止めます。この心の揺れは人として当然です。

大事件に遭って苦勞したのに同じ事態にまた遭遇してしまった。これが二度、三度と続く様子を「二度あることは三度ある」と格言は伝えています。「類は友を呼ぶ」ではありませんが、ある種のリスクは同様な別のリスクを社内に呼び込んでしまうのでしょうか。社長ほか全員が思考方法や行動パターンに同じ色に染まっている為に、「類は友を呼ぶ」の形になってしまうのです。それではどうするか。

本項の標題は「慎重の上にも慎重に」という心構えを前提にしています。「熱いものを食べて舌に火傷した」ので、「冷えた食べ物を食するときでも『慎重に』に息を吹きかけて熱を下げる」位の慎重さが必要です。「このような事態は前に経験したことがありそうだ」と第三者的立場で素直に真摯に現状を観察してみるのです。この観察行動を積み重ねていくと、慎重に物事を考えるという習慣が身についてきます。「何か変だ!」と気付く習慣、習性を身に付ければ、大火事にならずにボヤの段階で消し止めることができます。

能を体系化させた世阿弥の言葉に“離見の見”があります。能役者が自分の演技を評価するのに、最初は自分が見る「我見」で確認し、次に観客の立場で見る「離見」で確認します。そして最後に、自分や観客を含めて鳥瞰的に自分の演技を評価できる立場に置く「離見の見」で評価するのです。「離見の見」では事象を主観ではなく客観的に観ます。「慎重に慎重を重ねる」という姿勢はこの「離見の見」に通ずるように思います。

### 2. コンプライアンスに疑念が生じたときは「損して得取れ」を心掛けよ

コンプライアンス違反が発生しないことが最も重要です。「コトが発生しなければよい」のです。だからこそ予防がとても大切なのです。しかし予防策は万全でも、「100%その事態は発生しない」と断定することはできません。0.001% ( $1 \times 10^{-5}$ ) の様に“10の△X乗”のXの値がどんなに多くなったとしても、完全に0%になることはあり得ません。

予防策の網をすり抜けて発生したコンプライアンス違反にどう対処すべきでしょうか。「被害の程度は大きくない。対処療法で済ませよう」と判断しても良いでしょうか。「被害額は少ないが同じ轍を踏まない為に時間と労力、お金をかけてもう一度防止策のメンテナンスを行おう」と考えるでしょうか。これ以外の判断も多々ありそうです。

重要性軸と時間軸の2つを判断基準として考えてみます。例えば「出金の多少や被害の拡大性」は重要性軸、「今やるか又は後で処理するか」は時間軸になります。2軸の組合せで4つの象限ができますが、【“高い重要性”と“低い緊急性”】の象限に注目です。

ここで「何故、時間軸では『高い緊急性』が『低い緊急性』より優先すべきか」と疑問に思うかもしれません。「人は健忘症に罹患しやすい」と書きました。問題を「後でも対応可能だ」と先送りすると日々の仕事に追われて、そのうち「対処する」ことを忘れてしまうのです。その結果「また同じ事件が起こってしまった」と大いに悔やむことになります。

コンプライアンス違反が起きたときに即座に対応する。小さな事案でも全力投球で処理をする。直ちに対応・処理するのが最善の選択です。「あの時に処理すればこんな大きな問題とはならなかった」では後の祭りです。コトが起きた時に多少の費用や時間、労力を投入して短時間に一挙に処理をする。この原則を理解すれば「同じ轍を踏む」のは確実に減少します。発生しても軽微な損害で済むようになります。正に「損して得取れ」なのです。

### 3. 経営トップから現場のアルバイトまで「同じ轍を踏む」ことの怖さを知る

コンプライアンス違反で「同じ轍を踏む」事態になった時を想定してみましょう。

- (1) 「二度とあの会社の商品を買わない」とお客様や取引先が離れていく。
- (2) 事後処理に多大の時間や労力、資金が指数関数的に急増していく。
- (3) 貢献度の高い優秀な社員が会社への忠誠心や信頼性を喪失しやがて退職する
- (4) 漁夫の利を狙った同業他社等の営業が激しくなり売上と利益が徐々に減少する。
- (5) 金融機関等利害関係者の不信感が増加し支援体制に距離感が生じて拡大する。

紙幅の都合で負の影響度を5つ列記しましたが、これだけの影響ではありません。経営者は機会ある毎に、自社におけるコンプライアンス違反が招く最悪の事態を網羅的に書き出してみましょう。そして次のアクションが重要です。「コンプライアンス違反が発生するとこんなに多くの悪い結果を招く」と社内に情報として流すのです。コンプライアンス違反防止対策は意識の高い経営者（?!）だけで出来るものではありません。全ての関係者がコンプライアンスを当り前のこととして、企業風土まで落とし込まないといけません。

役職者ら幹部社員だけでもいけません。また正社員だけでもいけません。パートやアルバイト等現場で働く人たちまでコンプライアンスの意識付けが必要です。コンプライアンス意識が希薄の末端のアルバイトが不適切行為を行い、その動画等をSNSへUPした例がありました。この行為により会社は甚大な被害を被りました。会社に係る全ての従業員にコンプライアンス意識を徹底させていくことを決して怠らないようにして下さい。