［社長の知恵袋（令和６年４月号)］

～小さなコンプライアンス違反が会社存続へ重大な警鐘を鳴らす～

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

「塵も積もれば山となる」という格言があります。塵（ちり）や芥（あくた）のように取るに足らない存在で気に留めないものでも、時間をかけて積もっていくと山のように大きくなるのです。ちょい悪な些細な行動や発言でも、月日を重ねていくとやがて思わぬ大きな負の遺産を背負い込むことにもなるのです。気が付いた時は既に遅く、社内外に公表・公開されて「覆水盆に返らず」の如く、失墜した信用やブランド力は元に戻ることはありません。今月は小さなコンプライス違反が与える影響などについて考察してみましょう。

１．最初にコンプライス違反の概念を再確認しておこう

コンプライアンスの英語表記は compliance です。成功・勝利した時のガッツポーズは和製英語らしいですが、コンプライアンスはちゃんとした英語ですから、本来の意味を知らないといけません。ネットで調べると「(要求・命令などに)応じること、応諾、追従、人の願いなどをすぐ受けいれること、迎合性、人のよさ、親切」とありました。この「(要求・命令などに)応じること」が企業社会では法令等遵守と意味付けされ理解されています。

ともあれ「応じること」「応諾」「追従」とあるのですから、「何に対してか」という疑問も湧いてきます。会社には多くの人が働いています。個々の社員の言働を傍若無人に許すと社内秩序が保てません。一定の規範遵守が求められます。社内であれば就業規則等の規程集になるでしょう。検討範囲を国等行政レベルまで拡張すれば法令や条例になっていきます。社内規程集や法令等は文書化されていますが明文化されていない社会的規範もあります。その最たるものは倫理や道徳と言われるもので、商業道徳という呼び方もあります。

経済社会では多数の同業他社が競い合っています。ルール等遵守の上での優勝劣敗は仕方ありませんが、卑劣な倫理・道徳違反によって敗者が生まれる状態は避けなければなりません。規範や基準、規則等が遵守された土俵で相撲を取ることが推奨されるのです。

２．どんな大河も最初は一滴の水から始まる

会社は厳しい生存競争を繰り広げています。何としても生き残りたいとすると、ある種の禁じ手を使いたい場面が出てくるかもしれません。業界団体も競争激化を避けたいと思いがちです。この誘惑から贈収賄や談合等法律で明確に犯罪とされる悪手に手を染めるのです。法律違反でなくても同業他社を暗に誹謗中傷するなどして評価を落とす作戦もあります。心理戦です。正当な心理戦は是としても無いことをさも有るように喧伝するのは問題です。このようなやり方で一時的に勝者となってもいつかは消え去る宿命を負うのです。

世界には日本にはない大きな河があります。中国の黄河や揚子江、東南アジアのメコン川、インドのインダス川等々です。これら大河は最初から巨大だったのでしょうか。そうではありません。大河の源を探れば山奥に降った雨の一滴、湧き水だったのです。その一滴が集まって小川を作り、幾つかの小川が結合して少し大きな川になってと、時間や場所が後になるほど大河へと成長していったのです。どんな大河では初めは水一滴なのです。

この例えをコンプライス違反に応用してみましょう。就業規則違反で懲戒解雇にするま

でに、その社員は小さい違反を何度も繰り返していたに違いありません。小さい違反を上司らが気づかないか又は見過ごしていました。社員はそれに味を占めて大きな違反をしたのです。小さい違反を看過した上司や会社に大きな責任があると言えなくもありません。

３．芯がないか細い会社は微震でも崩壊する

社員がどうしてコンプライアンス違反を犯すのでしょうか。人がある行動を起こす動機付けを意識の世界と無意識の世界とに分けて考えてみましょう。意識して行動するとは「この行動すればこういう結果になる」と認識しているということです。意識するということは脳にその度に負担をかけています。よって私達が日常茶飯事に行う行動の大半は無意識下で行われています。例えば「起床して洗顔する」ことも無意識下での行動です。

会社で仕事をするときも同じです。「これはこうして、あれはあれして」と一つひとつ考えた上での行動となれば、退社時の心身はフラフラの状態になっているはずです。実際はそうではありません。人は無意識下に大半の仕事をこなしています。なぜ無意識下でも仕事ができるのか。仕事を行う上での規範、基準、ルール、手順等に熟知しているからです。

東京スカイツリーの中心には地下から高さ４５０ｍの第２展望台まで芯柱が取り付けられています。芯柱は心柱とも書くようです。芯の語意は精神、こころ、中心のことです。東京に関東大震災のような大地震が来ても芯柱があることで地震の揺れを制振し倒壊を免れることができます。この芯柱は日本最古の建築物である奈良の法隆寺の五重塔でも使われています。古来から日本人は芯柱を用いることで地震から高層建築を守ってきたのです。

会社での芯柱とは何か。それは経営理念であり、社是であり、ビジョンと呼ばれる類のものです。普段の仕事を行う上で経営理念は意識していません。しかし無意識の段階にしっかりと刷り込まれていれば、どんな些細な悪手にも手を染めることはないと思うのです。

４．監視ではなく自然体でのコンプライアンス意識の浸透と実践

コンプライス違反に目を光らせる。これ自体は悪いことではありません。中小企業でも社員数が増えていくとコンプライス違反に近い言働を行う社員がちらほらと出てきます。そこで監査機能を持たせた部署を設置します。「火のない所に煙は立たぬ」と言います。発火の可能性に注意を払います。煙が視覚で確認できる状態では既に発火しています。発火しても監査部署が初期鎮火に全力集中すれば、大火とならず正常に戻ることも可能です。

この監査、監視という言葉はネガティブに捉える人達もいることでしょう。社員が「一挙手一投足全てを観られている」と勘繰ってしまいそうです。そうなると社員が変な意味で会社を悪者に仕立て上げる可能性も出てきます。このような事態を避ける為には、監査、監視という手法はできる最小限にとどめておくことが好ましいと考えます。

では自然発火をくい止めるにはどのような手段を用いれば良いのでしょうか。前項の芯柱の考え方が応用できます。制振機能を持つのが芯柱です。人はいついかなる場面でも聖人であり続けることは不可能です。大小の別はあるでしょうが、出来心で悪手に手を染める可能性があり得ます。そのとき「いや、これをしてはいけない」と踏みとどまる強い意思、正常に戻ることを促すもの、それが芯柱です。会社の芯柱は経営理念等などです。会社は経営理念等を心の底から体現できるように全社員に教育することが大事なのです。