

なぜ、企業は不祥事を繰り返すのか 樋口晴彦

ニュースをもとに、テレビのドキュメンタリー風な雰囲気や圧縮した経緯説明とメカニズム解説でわかりやすい、そういうことだったのかと理解できる面白さがある。

#### ◆東芝の不正会計事件

東芝の基本的な経営スタイルは、各カンパニーの社長に広範な業務執行権限を委ね、本社は、「社長月例」（正式名称は「全社月例報告会」）と呼ばれる会議で各カンパニーから業績報告を受け、その際に代表執行役社長（CEO）が必要に応じて業績改善の指示を下すこととしていた。ちなみに、この指示は社内で「チャレンジ」と呼ばれていた。

H 案件は、2013 年に東京電力からスマートメーターの通信システム及び機器（約 2,700 万台）の製造開発を受注したものである。東芝では、同案件の **NET（見積工事原価総額）** を 457 億円と算出していたが、落札金額はわずか 399 億円（このうち東芝の収益は 319 億円）であった。このように無理な受注をしたのは、スマートメーター事業の将来性に期待して、「戦略案件」と位置付けたためである。

~~~~~

net 掛け値のない；正味の（⇔gross）.

~~~~~

セミコンダクター&ストレージ社管轄の半導体事業では、予算上の工場操業度・材料費・労務費等に基づいて算出される**標準原価（TOV）**を用いて原価計算を行っていた。半導体の製造工程は前工程と後工程に分かれており、原価差額（TOV と実際の原価との差額）も工程別に発生するが、東芝では、両工程の原価差額を合計した上で、数量に応じて「前工程期末在庫」「後工程期末在庫」「売上原価」にそれぞれ配賦する簡便な会計処理（合算配賦法）を採用していた。

ところが、2011 年度以降、東芝では前工程の TOV だけを増額する臨時的な改訂を頻繁に実施したため、後工程では負の原価差額が発生し、それを売上原価にも配賦（＝売上原価を減額）することで**当期利益が名目的に増大**した。非常にテクニカルな手口であるが、半導体事業はもともとの売上規模が大きいので、2012 年度には **368 億円もの利益が水増し**された。

~~~~~

製品価格 (TOV = Turn Out Value)

TOV とは、製造指図書に基づき製造部門において製造される製品、半製品、及び用役の提供にして原価管理の指標となり、かつ倉入または完成振替価格となるものをいう。

~~~~~

turnout [単数形で; 通例修飾語を伴って] 産額, 生産高.

~~~~~

かくして社長から下されたチャレンジは、カンパニーから事業部へ、そして部、課へと上意下達で伝えられ、具体的な数値目標が割り当てられた。その数値目標の達成に向けて部下にプレッシャーをかけるため、現場ではパワハラが横行していた模様である。

日経ビジネス 2015 年 8 月 31 日号記事「現場から悲鳴が噴出 告発が暴いた「病巣」」のインタビュー記事によれば、「調達部門へのコスト削減要求は高まる一方だ。私のグループだけで、年間数億円のコスト削減が「チャレンジ」目標として課せられている。とても達成できない。(中略) 難しいと思っけていても、「この施策にコミットするんだな」と詰め寄られれば、「がんばります」としか言えない。そして未達の可能性が高まれば口汚く罵られ、新しい施策をひねり出さざるを得ない…。この無限ループで、頭がおかしくなりそうだ。

(中略) 月 1 回の会議が、週 1 回、今では連日開かれている。1 日で交渉が大きく進捗するわけがない。大勢の前でつるし上げて、プレッシャーを与える狙いだろう。現に別の課の管理職らが耐えきれず、心の病気で休んでいる。(中略) 会議で口汚く罵る上司も、別の場所では「厳しいことを言っているが、俺も上から責められているんだ」と打ち明ける。彼らも上の会議体では、私と同じようにつるし上げられているのだろう」(同 27 頁) とされる。

ただし、厳しい「チャレンジ」がすべての原因というわけではない。一部の案件では、上級幹部の関知しないところで、**担当者が自発的に不正会計を発案・実行**していた。いかにも日本人らしい話だが、相当数の社員が「チャレンジ」の達成に向けて使命感を持って『努力』していたのである。

こうした関係者の心理について、日経ビジネス 2015 年 10 月 12 日号記事「東芝 偽りの再出発」には、「(不正会計によって) 社内では虚実 2 つの数字が並走している。そのギャップはチャレンジの成果を意味し、つまり一人ひとりの腕の見せどころになっている」。前出の 40 代管理職は打ち明け、さらにこう付け加える。「不正会計の罪悪感よりも、私たちの間ではチャレンジを遂げたという**達成感**さえ漂っていた」(同 12 頁) とされる。

前述のようにトップダウン型の経営方式に移行して強い権限を得た上位者が、当期利益至上主義に基づく厳しい業績管理を継続的に実施したことにより、**下位者にとっては上位者に迎合することが処世術**となった。その結果、「上司の意向には決して逆らってはならない」という意識が形成されたのである。

・・・

東芝では、不正会計の指示以外にも、経営幹部が実現不可能な目標を一方向的に設定したり、あるいは社内ルールを無視したりするなど、業務代理の面で不適切な行為が多々認められた。このように**恣意的な管理手書上**が常態化したのも、**下位者が上位者に対して卑屈なほどに従順であった**ためであろう。

東芝の社外取締役の構成は、弁護士・経営者・元外交官・学者各1人が「枠」として固定されていた。こうして「枠」に基づいて社外役員を選任する場合、必ずしも人物本位ではないことが多い。また、経営実務に疎い弁護士・元外交官・学者を社外取締役として選任すること自体が疑問である。そもそも**財務諸表を読めない者に、経営を監視する仕事が務まるわけがない**。結局のところ、東芝側としては、企業統治に先進的であると世間向けに装う一方で、実際に社外取締役が経営内容に容喙することは望んでおらず、「お飾り」となってくれる人物を選んでいたのである。

~~~~~

容喙（ようかい）

くちばしを入れること。横から口出しをすること。差し出口。

~~~~~

ちなみに、東芝の経営状態が悪化して『借金』が膨張した2011年度及び2012年度に、西田会長や佐々木社長はともに1億円を超える高額報酬を受けていた。まさに「お手盛り」と言わざるを得ない。

#### ◆M&A

買収前の基礎的な検討が不足する原因として、事前調査に限界がある点は否めない。M&Aの「売主」の立場からすれば、対象企業をできるだけ高く売却したいのは当然である。売却価格の低下につながる不都合な情報をなるべく隠蔽しようとする上に、調査期間にも期限を切ること

が多いため、買収企業側でいかに情報収集に努めたとしても自ずと限界がある。特に企業秘密にわたる技術情報に関しては、実情把握が非常に難しい。しかし、買収企業側にも多々の問題点がある。

その第1に挙げられるのが「後付けの戦略」である。基礎的な検討を開始する以前に、経済誌などで紹介された将来予測などに依拠して、経営者が自らの『勘』でM&Aを実質的に決めてしまっているケースが散見される。その場合、**経営者の『勘』を後付けで正当化する形でM&A戦略を立案**することとなる。

「鶴の一声」で方針がすでに決定してしまった以上、今さら詳しく調付しても意味がない。仮に不審点が浮上したとしても、そのようなことを報告したら、どのような叱責を受けるか分からない。サラリーマンとしては、**経営者が期待していると通りの報告書を書き上げるのが处世術**というものだ。

問題点の第2は、経営者の性格や野心である。M&Aに積極的な経営者は、**攻撃的な性格**であることが多い。東芝でも、M&Aに邁進した西田社長や佐々木社長は、非常に攻撃的な性格であった。その一方で、こうした性格の経営者は、買収価格が吊り上ったり、対象企業にネガティブな情報が浮上したりしても、そのまま突き進んでしまいがちである。

さらに、経営者がM&Aに関連して野心を抱いているためにブレーキがきかないケースも認められる。日本の経営者は概して老齢であり、**「M&Aを成功させて、レガシーを残したい」という意識に陥りがちだ。**

前述のとおりM&Aでは、「初めに買収ありき」で話が進められてしまって、「買収してからどうするか」について十分な検討がなされていないことが多い。その結果、買収に成功しても、その後の被買収企業に対する監督が疎かになる傾向が認められる。

さらに事態を悪化させるのは、海外の被買収企業の経営に携われるような人材が社内に不足しているため、**社外から招碑した外国人経営者にその経営を丸投げ**するという態様になりがちなことである。その結果、海外子会社に対して本社のコントロールが利かなくなり、**現地の外国人経営者による私物化**が進むことも珍しくない。WECも、東芝側のコントロールに従わず、「関東軍」と評されるほどだった。

#### ◆東洋ゴム工業の免震ゴム性能偽装事件

形式的・名目的

◆労働者健康福祉機構の虚偽報告事件

労働者健康福祉機構の本部には内部監査室が設置されていた。しかし、そもそも本部内で不正が発生することを想定しておらず、内部監査は専ら各施設・病院を対象としていたため、本件の報告については、人事課以外の者がチェックを行う仕組みが存在しなかった。

内部統制システムの構築に当たって、空白部分を設けるべきでないことは当然であるが、現実には、幹部や重要部署に対する内部統制が不十分となっていることが少なくない。「まさかそんなことをするはずがない」という希望的観測が障害となってリスクを直視できず、内部統制システムの空白が生み出されてしまうのだ。

第2の留意点は、不正行為の自己正当化のリスクである。「**動機・プレッシャー**」「**機会**」「**姿勢・正当化**」の3件をリスク要因とする不正のトライアングル論は、今日の監査実務で広く用いられており、2013年に企業会計審議会監査部会が設定した「監査における不正リスク対応基準」でも3要因を提示している。その一方で、「動機」や「正当化」といった行為者の内心に係る要素は観察が困難であるため、実際の不正防止対策では、内部統制システムを通じて「**機会**」を減らすことに力点が聯かれている。

しかし、日本における組織不祥事の傾向として、米国のように経営者や管理者が自らの利得のために行う不正は少ない。不正行為を自己正当化する何らかの事情が存在するために、心理的抵抗が軽減されて不正に踏み切ってしまうケースが散見される。したがって、コンプライアンスが如何なる事情よりも優先されることを企業の行動規範などで明示するとともに、本稿で指摘した「**前例踏襲**」「**上司の沈黙**」「**組織防衛**」などの事情が不正を正当化するわけではないと社内教育で繰り返し説明することが有用であろう。

自己正当化は、普通のこと。  
不正行為であっても社命という言葉で正当化できる。

~~~~~

「監査における不正リスク対応基準」

[https://www.fsa.go.jp/singi/singi\\_kigyou/tosin/20130314.html](https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kigyou/tosin/20130314.html)

職業的懐疑心

~~~~~

「まさかそんなことをするはずがない」という希望的観測を捨て、職業的懐疑心を強く持つ。

◆日本交通技術の外国公務員贈賄事件

例えば、ベトナム事件については、「(日本交通技術が、) 海外業務を

行ってきた中でも最大の案件であり、案件形成から受注に漕ぎ着けるまでの間に、およそ 8000 万円に及ぶ経費を先行投資してきた。リベート要求に応じなければ、本件を受注できずに先行投資した経費がすべて無駄になってしまう可能性があった」（第三者委員会報告書 22 頁）とされる。

また、発展途上国の悪弊として、リベートがビジネス慣行と化し、各種手続きを円滑に進めるための潤滑剤となっていた。日本交通技術の関係者は、契約に伴って支払わなければいけない「手数料」のようなものと認識していたという。

とくに鉄道事業に関しては、一部の外国企業がリベート攻勢をかけていたため、日本交通技術もリベートを提供しなければ競争上不利になるという事情も存在した。事件関係者は、「●●国や●●国などの他の会社がこれくらい払ったということクライアントから聞いていたので、みんながやっているからしょうがないのかなという感じだった」（第三者委員会報告書 71 頁）と証言している。ちなみに、「●●国や●●国」とは、読者がご想像されるように、賄賂関係で『定評』がある中国と韓国であろう。

しかし、ベトナムとウズベキスタンについては、リベート提供の枠組みが構築されておらず、仮払金の支出と社員による現地持ち込みという粗雑な手法を取らざるを得なかった。これほど多額の仮払金の支出というのは異常であり、普通であれば経理課が認めるわけがないが、経理担当の幹部が不正な会計処理に協力していた。

2,009 年 11 月、乙からリベート資金の捻出について相談を受けた丙（当時の役職は経理課長）は、「約束したリベートを支払わないと大型受注が止まってしまうと説得され、自分がこの大型受注を止めてしまうわけにいかないと考え、仕方なく協力することとした」（第三者委員会報告書 63 頁）とされる。2010 年 4 月に丙が総務部担当部長（経理課を所管）に昇任した際には、丙自身が後任の経理課長に事情を説明して引き継いだ。

それでも、リベートについて役員たちがまったく認識していなかったとは考えにくい。社長の甲は、「リベートの問題は他のコンサルタント業者や施工業者の知り合いから聞くことがあったので、JTC（日本交通技術）でももしかしたら同様のことをやっているかもしれないと思っていた。しかし、リベートの提供について、追及したり、調べたり、監査をしたり、報告させるといった対応はしたことはなかった。私としては、JTC の社員がリベートを提供しているという事実を聞きたくない、知りたくないという感情もまったくゼロではなかった」（第三者委員会報告書 64-65 頁）と証言している。

面倒な話は聞きたくない。  
任期の間、穏便に高い給料とっていたい。

かくしてリポート提供が明らかとなったため、5月14日及び6月12日の役員会では、その是非について議論がなされたが、結論を出せずに持越しとなった。7月1日に甲、乙、丙などが出席した会議では、乙が「リポートを止めれば受注は半分以下になり、大幅な人員整理が必要になると説明した上で、「コンプライアンスの問題をどう整理するかは後回しにして、「ある程度」のリポート提供を継続して、プロジェクト業務を確保する」という案を提示した。

7月11日の役員会で再び議論がなされたが、やはり明確な結論は出なかった。出席者は「今後リポートを提供していくかどうかは、会社にとって重要な事柄であるにもかかわらず、役員会で結論は出ていない。意見はあったかもしれないが、何となくウヤムヤになってしまった」

(第三者委員会報告書 68 頁)と証言している。ところが、7月18日に開かれた**国際部の管理職会議**では、「**今後の方針として役員会では利益供与もやむなしとの結論に達した**」との説明が行われた。

この辺りの状況について第三者委員会は、7月11日の役員会の時点で黙示的にリポート継続の意思決定がなされたと認定している。リポートという不法行為を役員たちが認識したにもかかわらず、それに対して取り止めの意思を明示しなかった以上、**黙示的に了解したと見做されるのは当然であろう。役員たちとしても、社員のリストラを回避するには海外業務で売上を確保しなければならず、リポートを拒否してはこの数字を達成できないと考えていたようだ。**

実務を回す側は、待つてられない。

役員会で否定されなかったから、利益許与 OK と解釈するのもあり。

高い給料とっていても、判断を下せないなら、存在価値は無い。

もしもリポートを提供しなかったとしたら、おそらく受注額は相当に減り、日本交通技術では社員のリストラを迫られる事態となったはずだ。このような内情のもとで、不正の誘惑に耐えることは難しい。もしも筆者が彼らの立場にあったとしたら、やはり不正に手を染めていたことだろう。それではいったいどうすればよかったのか。正解は、「そもそも特定の海外プロジェクトに社運を賭けるような状況に陥らないこと」である。凡庸な経営者は、会社の業績が傾いてから新たな道を探ろうとするが、それではもう手遅れなのだ。既存事業が好調なうちに、次代を担う新事業をしっかりと育てておかねばならない。

#### ◆シンドラー社製エレベーター死亡事故

2006年6月3日、財団法人港区住宅公社が管理する公共住宅シティハ

イツ竹芝において、エレベーター5号機に乗っていた高校生が12階でりようとしたところ、エレベーターが開扉状態のまま上昇し、乗降口上枠とエレベーターの床の間に高校生が挟まれ、胸腹部圧迫による窒息で死亡した。

この事故に関しては、発生直後からエレベーターの欠陥と決めつける報道がさかんに行われたため、そのように認識している読者も少なくないはずだ。しかし事故の原因は、エレベーターのブレーキの故障である。半ブレーキの状態が続いてブレーキパッドのライニングが摩耗してしまったのだ。最後に定期点検が行われたのは事故の9日前であり、この時点でライニングの異常摩耗が既に発生していたにもかかわらず、適切な補修が実施されなかったために事故が生じたものである。

東京地裁は、事故機の点検を実施したS社の甲代表取締役と乙専務締役に禁錮1年6月、丙メンテナンス部長に禁錮1年2月を言い渡す（いずれも執行猶予付き）一方で、シンドラ社東京支社保守第2課長については無罪とした。

一般的に、取引主体間の情報格差が存在する場合＝「情報の非対称性 (asymmetric information)」が成立する状況では、情報優位者がこの格差を利用して非倫理的な行動を取る「モラル・ハザード (moral hazard)」が発生しやすい。エレベーターの点検は、発注者側が業務の品質を評価することが難しく、点検の手抜きなどの問題行動が生じがちであった。

一般的に、OJTの短所として、「実務の繁忙さに紛れて教育そのものが忘却される」「個々の担当者の能力に教育内容が左右される」「教育担当者が関心を持つ事項に教育が偏向する」「非定常的な業務に関する教育が不足する」「作業内容の教育 (know-how) が中心となり、その**楓** **抛**や理論 (know-why) についての説明が不足する」の5点が挙げられる。

know-how だけでなく、know-why (根拠や理論) を伝えるのが大事だが、受け手のレベルによって伝え方が異なる。

以上のとおり本事故の原因は、S社による点検の不備と認められる。保守点検に必要な技術情報を提供していなかった点について、シンドラ社の道義的責任は否めないが、これは業界に共通する懸案であり、同社だけを批判するのは適当でない。それにもかかわらず、日本国内ではシンドラ社に対して極めて否定的なイメージが定着している。

これは、事故の発生直後からエレベーターの欠陥が原因と決めつける報道がさかんに行われた上に、その後も同社製のエレベーターに不具合が発見されるたびに、「またシンドラ社」と大きく報道されたことに

よる。その背景として、シンドラー社が事故直後に被害者の遺族に対して謝罪をせず、また、シティハイツ竹芝の住民やマスコミへの情報提供を行わなかったことで、マスコミの反感を買ったことが指摘されている。

しかし、シンドラー社の立場からすれば、事故原因が不明な段階で謝罪をするわけにはいかない。また、独立系業者に点検業務を取られて、一年以上にわたって事故機を整備していなかったため、具体的な情報を提供することもできなかった。同社の危機管理としては、日本人の情緒に配慮した対応を取るべきであったが、国際的に見れば、法的責任が不明な段階で謝罪を要求する日本社会のほうがむしろ異質である。

現代の事故は極めて複雑で、関係者も多岐にわたるため、誰がどのような範囲で過失を犯したのかを判断することは非常に難しい。マスコミ報道が世論形成に大きな影響を与える現実を踏まえれば、情報が不足している初動段階においては、「悪者」と一方的に決めつけるような報道姿勢は厳に慎むべきである。

#### ◆高速増殖炉「もんじゅ」のナトリウム漏れ事故

我が国の商業発電用の原発は「軽水炉」というタイプで、核分裂の熱エネルギーを取り出すための「冷却材」として「水」を用いる。簡単に言うと、「水」を熱して蒸気を作り、その蒸気でタービンを回して発電するのである。

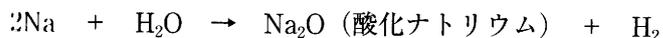
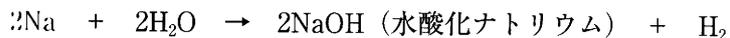
天然ウランの中には、核分裂を起こしやすいウラン 235 と、起こしにくいウラン 238 が含まれている。このうち核燃料として利用できるのは、前者のウラン 235 であるが、天然ウラン全体に占める比率はわずか 0.7% であり、資源としては決して潤沢と言えない。

ウラン 235 が核分裂を起こすときに発生した中性子がウラン 238 に吸収されると、プルトニウムという別の核燃料が生成される。ただし、軽水炉でのプルトニウムの生産効率は、それほど高いものではない。プルトニウムの生成には中性子が高速でないといけないが、冷却材の「水」の水素原子に中性子がぶつかると、その速度が低下してしまうためである。

そこで、**プルトニウムを効率的に生産できるように設計された原発が高速増殖炉である。**炉心の核分裂によって発生した高速中性子を周囲のウラン 238 にぶつけて、**どんどんプルトニウムを作り出していく。**燃料として消費した量を上回るプルトニウムを生成できれば、いくら発電しても核燃料が尽きることはない。まさに無限エネルギーというわけだ。ちなみに、高速増殖炉の「増殖」とは、**核燃料を使用前よりも増やす**という趣旨である。

高速増殖炉では、中性子を高速に保つために、冷却材に金属ナトリウムを使用している。この金属ナトリウムは、熱伝導率が非常に良い、800 度以上にならないと蒸発しない（＝高温でも蒸発しにくいので、炉

心のメルトダウン（炉心溶融）が起きにくい）、比重が水とほぼ同じで粘性も低いのでポンプで循環できるなどの長所がある。その一方で、金属ナトリウムは非常に反応性が高く、水と接触すると、以下の化学反応が起きる。



この反応によって生じた水素が、空気中の酸素と結合すると爆発する。そのため、高速増殖炉の開発では、ナトリウムの漏えいをいかに防止するかが最大のネックとなっていた。

この点については、「もんじゅ」事故についての有識者に対する調査委員会も、「一般社会が情報供給源として依存しているマスコミのあるべき姿と現実とのギャップが多く有識者によって問題とされた。現在のマスコミには、一般社会の危機感をあおることによって多数の読者を引き付けようという戦略のみが存在し、正しい情報を正しく伝達することによって、社会に前向きな意見を構築しようという高邁な意図が全く見えない感がある」と批判している。

この「細目」には、「ナトリウムの大規模漏えいが発生したときは直ちに緊急停止せよ」と規定していた。しかし、この場合の『大規模』とは、ナトリウムの液位計に変化が生ずるほどの量を想定していた。

「もんじゅ」には1700トンものナトリウムが充填され、1トン程度は液位計の測定誤差の範囲となる。本事故で漏れたナトリウムは約640kgであり、2次系のナトリウムの液位計には特段の変化が見られなかった。さらに、『大規模』漏えいならば炎や白煙が吹き上がるはずだが、前述のように1回目の現場確認では、配管室内に炎は見られず、モヤがかかる程度であったため、当直長が小規模漏えいと判断したのは間違いではない。

異常時運転マニュアルの「細目」によれば、小規模漏えいの場合には通常の停止操作をするとされていた。高速増殖炉のナトリウムは約500℃に達し、緊急停止を行うと急速な温度変化によるダメージで機器類も耐用年数が短くなってしまうので、小規模な漏えい事件では通常停止を基本としていたのであろう。

つまり、運転員が緊急停止を行わなかったのは、マニュアルどおりの対応である。その一方で、「フローチャート」には、ナトリウム漏えいの警報と火災検知器の発報が連続した場合には緊急停止する旨の記載があったことから、科学技術庁の事故報告書では、運転員が「フローチャート」の記載を理解していなかったとしている。

この科学技術庁の批判は、当時の運転員に責任を押し付けるための牽強付会に等しい。前述のとおり、マニュアルの本体部分は「細目」であ

る。それにしたがって行動した以上、運転員たちには何の落ち度もない。この件の責任を問われるべきは、「細目」と「フローチャート」に齟齬があるマニュアルを作成した動燃関係者や、許認可のチェックの際にそれを見落とした科学技術庁の担当者であろう。

~~~~~

牽強付会(けんきょうふかい)

自分の都合のいいように、強引に理屈をこじつけること。

~~~~~

1979年の米国のスリーマイル島原発事故では、様々な警報が鳴り響き続けたせいで、運転員が冷静に思考できずに混乱が加速されるとい問題(クリスマスツリー現象)が発生した。その反省を受けて、「もじゅ」では警報音を止めていたと考えられる。

余談となるが、マニュアル一般に当てはまる問題として、「〇〇の実施後に、××を実行する」という規定には注意しなければならない。何らかの理由で「〇〇」が実施できなかった場合に、いつまでも「××」を実行できなくなってしまうからだ。「そんなことは、危機管理の担当者が臨機応変に判断すればよい」と言わないで欲しい。そもそもマニュアルとは、担当者が迷わずに行動できるように(=判断の遅れや誤り防止のために)、やるべき事をあらかじめ決めておくものである。マニュアルどおりに行動してはいけない場合が存在するのであれば、そもそもマニュアルとしての意味がない。

#### ◆ナイロンザイル

内部監査担当者としての筆者の実務経験から申し上げますと、問題点を指摘された相手は、様々な理由を持ち出して自らを正当化しようとするものだ。そうした言い訳を一つ一つ論駁していくと、次第に相手は黙り込むようになる。しかし、「もうこれで反省しただろう」と矛を収めてはいけない。そのような妥協をすると、相手は「上手く言い逃れできた」受け止めでしまい、問題行為をそれから繰り返すものだ。

#### ◆資源戦略に失敗した日本

戦争資源の確保という点で反面教師となるのが日本である。驚いたことに、太平洋戦争が始まってからも日本の兵器生産高はほとんど伸びていない。日本や中国で産出する鉄鉱石にはリンや硫黄の含有量が多かった上に、添加するレアメタルの調達が上手くいかず、合金鋼の生産が伸び悩んだことが原因である。

#### ◆中国によるレアアース輸出規制

レアメタルの中でも特に産出量が少ないレアアース（希土類）は、先端技術分野では無くてはならない素材で「ハイテク工業製品のビタミン」と呼ばれるが、その鉱山は中国、南アフリカ、ロシアなどに偏在している。その中でも中国の産出量が多く、2010年における日本の輸入量の82%が中国からであった。

そうした日本のアキレス腱を狙った中国政府が、**尖閣諸島中国漁船衝突事件の報復として、レアアースの輸出規制を実施**したのである。レアアースの供給不安に直面した日本企業が右往左往したことは記憶に新しい。

しかしこの問題は、最終的に日本側の完勝という形で決着した。日本企業がレアアースの使用量を大幅に減らす技術の開発に成功したのである。2012年には、中国産レアアースへの依存度は49%に低下した上に、絶対量でも2010年の四分の一にまで減少し、中国側のレアアース事業者が逆に悲鳴を上げることになった。ただし、こうした素材技術のブレイクスルーは、一朝一夕に達成できるほど甘いものではない。

実は、筆者はかねてからレアアース問題に注目しており、2009年に某製鉄企業の工場を見学した際に、親しくなった技術者に根掘り葉掘り質問したことがある。その時の回答は、「レアアースの使用量を減らすため、冶金技術の基礎研究を黙々と進めていますよ。あと数年でモノになるのではないのでしょうか」であった。

要するに、レアアース輸出規制を乗り越えたのは、**経営者の戦略的判断ではなく、現場の技術者の地道な研究の蓄積だった**というわけだ。

## ◆無駄な会議が開かれる理由

それでは、どうしてこのように無駄な会議が開かれるのだろうか。その主な背景として、「ヒマつぶし」「責任回避」「コスト感覚の無さ」の3件が挙げられる。

「ヒマつぶし」とはいささか刺激的な表現だが、そういうケースは決して少なくない。おそらく読者の皆さんも、**出来の悪い管理職ほど会議が好き**なことに気付いているだろう。彼らは新しい仕事に取り組む意欲が無く、ルーティーンに逃げているが、それだけでは勤務時間が余ってしまう。会議に出席していれば、ちょうど良い「ヒマつぶし」となり、本人も大層な仕事をしている気分になれるというわけだ。

次の「**責任回避**」は、サラリーマンとして生きていくための处世術である。減点主義の日本企業で出世するには、成果を挙げることよりも失敗しないことが重要だ。会議を開くことで「みんなで決めた話ですから」と、失敗したときに備えて保険をかけておくのである。また、硬直した組織では、「**オレはその話を聞いていない**」とすぐにヘソを曲げる人が多いので、関係者に仁義を切っておくという点でも会議が重宝される。

しかし何と言っても、無駄な会議が繰り返される最大の理由は「コスト感覚の無さ」だろう。20人を集めて2時間の会議をすれば、 $20 \times 2 = 40$ 人・時となる。これは1人の社員が5日間働くことに匹敵する。平均時給を2千円とすると、8万円の出費となる。日頃開かれている会議で、これだけのコストに見合うものはほとんどあるまい。

筆者の専門である不祥事対策の分野は実務そのものであって、ひたすら具体論が求められるはずだが、現実には形容詞が跋扈している。その中でも、筆者が特に憂慮しているのが、「万全の」「あらゆる」「すべての」といった完全性を意味する形容詞である。例えば、「不祥事を防止するために万全の措置を取る」といった表現をよく聞くが、はっきり申し上げて、予防対策をいくら進めたところで、不祥事のリスクをゼロにすることはできない。

結局のところ、「万全の」「あらゆる」「すべての」といった形容詞は、**発言者の願望の現れ**にすぎない。不祥事対策を真剣に考えれば考えるほど、こうした浮ついた言葉をおいそれと使えなくなるはずである。

それに対して、「不祥事ゼロの達成が無理なことは承知している。それでもゼロを目指して頑張る姿勢に意義があるのだ」との反論があろう。しかし、目標は高ければ良いというものではない。非現実的な高望みをした場合、目標として機能しないばかりか、むしろ有害になるとい

うのが筆者の持論である。

ところが、「万全の」という非現実的な形容詞を口にした途端、不祥事リスクとコストの因果関係が吹き飛んでしまって、残るのは精神けとなる。精神論を無価値と言うつもりはないが、精神論だけでは限界に突き当たってしまう。

パワハラ問題に関しては、「パワハラかどうかの判断は、相手側の主観を基準とする。したがって、パワハラと相手を感じたら、それはパワハラなのだ」と大抵の方が信じ込んでいるようだ。しかし、この**パワハラ主観論は間違い**である。

パワハラに関する定義は、2012年3月に厚生労働省の「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議」（座長：堀田力 さわやか福祉財団理事長）が取りまとめた「職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けた提言」の中に提示されている。

それによると、「職場のパワーハラスメントとは、同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える又は職場環境を悪化させる行為をいう」とされる。**相手が指示や注意を不満に感じたとしても、それが業務として適正な範囲内の行為であれば、パワハラには該当しない**とはっきり解説している。

公務員の人事行政を企画する人事院では、セクハラ問題に関して「人事院規則10-10」を定め、その運用通達の別紙1の中で、「性に関する言動に対する受け止め方には個人間や男女間で差があり、セクシュアル・ハラスメントに当たるか否かについては、**相手の判断が重要である**」と規定している。この**人事院規則が、セクハラ主観論の根拠**とされているらしい。

#### ◆サリドマイド薬害事件

胎児への副作用に着目したのも偶然ではない。かつて大学教員を務めていた時に、薬物が胎児に及ぼす影響について論文を執筆していたのだ。さらに、医学雑誌の副編集長を務めていた折には、製薬会社から報酬を受け取った医師が、いかげんな治験で薬品の効能を推奨する論文

を書いてくることに気付き、掲載を次々と拒否していた。要するに、ケルシーは、薬害や胎児への副作用、不適切な治験について「経験」を蓄積していたのである。

こうした問題については、大抵の医学者が一般論としては承知していただろうが、薄っぺらな「知識」は、強いプレッシャーに直面すればすぐに吹く飛んでしまう。いざという時に「No」と言うためには、自らの判断の支えとなる「信念」が欠かせない。そして、「信念」の裏付けとなるのが、さまざまな事例を学ぶことで蓄積した「経験の重み」なのである。

日本のマスコミは、「ジャーナリズムの使命」や「報道の自由」を標榜する一方で、相手方から訴訟を起こされたり、広告を打ち切られたりする恐れがある場合には非常に弱腰である。そうした差し障りのある案件については「報道しない自由」を行使し、誰の目にも形勢が明らかとなった段階でおもむろに報道を始める。要するに、「喧嘩過ぎでの棒ちぎり」というわけだ。オウム真理教事件のときにも、何かにつけて訴訟をチラつかせる教団側に対してマスコミが迎合的になり、ついには坂本弁護士一家殺害事件の引き金となった TBS ビデオ提供問題に発展したことを忘れてはならない。

~~~~~

喧嘩過ぎでの棒ちぎり： けんかが終わってから棒切れを持ち出すこと。時機に遅れて効果のないことのとえ。

~~~~~

決断に先立って、関連情報を収集するのは当然のことだ。しかし、リスク管理の分野では、100%確信を持てるほどの情報がなかなか集まらなし、のが現実である。そういう場合に、十分な情報が集まるまで決断を先送りしたくなるが、対応を放置すれば事態のさらなる悪化を招来するだけである。「巧遅は拙速に如かず」ということわざのとおり、リスク管理では「拙速」のほうがはるかに有効なのだ。決断することを怖れて、「もっと情報がないと決断できない」と言い訳する輩は、そもそも人の上に立つ器ではないのである。

紅斑) という急性症状にサリドマイドが有効であることが発見された。

**ENLの激しい痛みのため睡眠不足に陥って苦しむ患者に、睡眠薬としてサリドマイドを投与したところ、症状が劇的に改善したのである。**

その後の研究により、サリドマイドが身体の過剰な免疫反応を抑制して炎症を鎮めることが判明した。今日でも、ENLに対してサリドマイドほど効果のある薬品はなく、多くのハンセン病患者を救っている。同様に過剰な免疫反応によって引き起こされる悪液質（ガンやエイズで発症する急激な体重減少）に対しても、サリドマイドは有効であることが分かっている。

#### ◆韓国企業の研修生による技術窃盗事件

鄭周永氏は、韓国の現代財閥の創業者で、朝鮮戦争後の「漢江の奇跡」と呼ばれる韓国経済急成長の立役者の一人である。今日では、韓国造船業は世界シェアの3割を占めるまでになったが、その端緒は、鄭氏が1972年に現代重工業を創立したことである。

当時の韓国には造船業の基盤がゼロに等しかったため、造船所の建設に当たっては、川崎重工業が技術協力を行った。さらに川崎重工業は、その後もタンカーの設計図を提供するとともに、技術者を派遣して技術相導を続けた。しかし現代重工業側は、必ずしも恩義を感じていなかったようだ。

2007年5月21日に韓国のニュースサイト「views&news」に「30年前の鄭周永の技術泥棒と現在」と題する記事が掲載された。この記事は、同サイトのパクテギョン代表・編集局長が執筆したもので、「90年代初め、記者は現代重工業創立の時の部下に会い、外部にほとんど知られていない秘密の歴史を一欠片聞くことができた。いわば「泥棒の秘密の歴史だ」として、技術窃盗の内幕を暴露した。

当時、川崎重工業は、現代重工業から2人の研修生を1年間という期限付きで受け入れた。同記事によると、この2人は、「なんでも助けになることはすべて持って来い」という特命を受けており、「不法行為も厭わなかった」という。

先ほどの記事には、「鄭周永会長の生前のあだ名は「寄生」だ。自己の目的を達成するためには、相手の肝臓も胆嚢もすべて奪うまで接近するからだ。この頃から鄭会長は、普段から親交が深かった日本のK造船の会長に誠心誠意つくし始めた。相手が心を開いて落ちるまで念入りに誠意をつくした。とうとう、果てしなく続く接待に申し訳なく思ったK造船会長が「何か手伝えることはないか」と話を切り出した。この時、

鄭会長がお願いしたのは、「2名の研修生をK造船で1年間だけ受け入れていただきたい」というお願いであった。K造船会長は、軽くこの依頼を受け入れた」とある。つまり、**接待攻勢によって、川崎重工業の経営トップを陥落させた**のである。

「1年間」と敢えて期間を区切ったのは、相手を安心させるための交渉術であろう。川崎重工業の関係者も、1年間という短期間であれば、それほど技術流出はないと踏んだようだ。しかし、前述したとおり、なりふり構わぬ泥棒をされたのではどうにもならなかった。

損得勘定を考えると、100億円に相当する技術を盗むためであれば、接待に10億円使っても惜しくはない。日本人は概してお人好しなので、あれこれ接待されると申し訳なく感じて、「何かお返しをしなければ」という気持ちを抱きがちである。

さらに、**途上国企業のワンマン経営者は、賄賂の提供やハニートラップを仕掛ける**などなりふり構わぬところがある。筆者の聞いた話では、今日でも、某国との合弁企業に目付け役として送り込まれた日本人社員が、合弁パートナーの手練手管で籠絡されて“ズブズブに”なってしまうケースが珍しくないそうだ。

かくして勃興した現代重工業は、「通貨であるウォン安を利用して安値受注を仕掛け、日本の造船業界は大打撃を受けた。もちろん、「最大のブーメラン効果」を引き起こした**川崎重工に対しては同業他社からの怨嗟の声が渦巻いた**」（日経ビジネス2010年11月8日号）とされる。

それにもかかわらず、川崎重工業では、最近も同様の失敗を重ねているようだ。中国高速鉄道に対して新幹線の技術を供与したところ、中国側は、わずかな変更を施しただけで「自主開発した独自技術」と強弁し、国際特許出願の手続きを進め、さらに世界各地の高速鉄道ビジネスで販売攻勢を仕掛けている。

JR関係者の中には「合弁相手の中国の会社に**E2系新幹線の設計図面を売った川崎重工業は許せない**。何回も忠告したのに聞かなかつた」との批判が今もある」（日経ビジネス2011年2月7日号）とされる。川崎重工業としては、中国高速鉄道の案件を受注するために技術供与はむを得なかつたと弁解するだろうが、重大な禍根を残したことは間違いない。

・・・

日本企業同士であれば、互いの信頼関係をビジネスの根底に据えるのは当然だろう。しかし、そうした価値観を海外企業は必ずしも共有していないという現実を直視すべきである。「信用していたのに裏切るなんて」と文句を言うのは、**負け犬の遠吠え**にすぎない。

## ◆トラブル山積みの銀行窓販問題

### 値動きの激しい米国債

保険会社には、販売代理店である銀行を監督する義務があり、所定回数  
の監査を行うように規定されている。しかし保険会社側には、「銀行  
は保険商品を販売してくれる『大事なお客様』」という意識が存在する  
という。

生保業界全体の保険料収入に占める銀行窓販(まどはん)の比率が2割に達し、さ  
らに成長し続けていることを考えると、そうした心理に陥ってしまうの  
も無理はない。保険会社は銀行に対して遠慮がちになり、監督が形骸化  
しているとB氏は自嘲した。

さらに懸念されるのは、保険会社が『大事なお客様』である銀行に迎  
合して、「銀行にとって都合が良い商品」、すなわち**銀行側が受け取る手  
数料が高い商品の開発に傾きがち**であることだ。銀行の窓口担当者とし  
ても、個人目標が収益ベースで設定されているケースが多いので、なる  
べく手数料が高い商品を販売しようとする。

ところが、こうした「銀行にとって都合が良い商品」が、「顧客にとつ  
て良い商品」とは限らない。むしろその道であろう。

**保険会社から銀行に支払われる手数料は、販売量が増えるに連れて段  
階的に手数料率が高くなるように設定されている。**銀行側としては、手  
数料率を上げようとして、特定の保険商品を「強力に推奨」するよう  
になる。

B氏によると、こうした**押し込み販売がとりわけひどいのがキャン  
ペーン商品**だという。保険会社は、特に力を入れている商品や不人気商  
品の販売を促進するために、キャンペーンを実施して販売手数料を上乗  
せする。そこで、銀行側では業績評価におけるキャンペーン商品の比重  
を高め、窓口担当者は、顧客のニーズに合致していないと承知してい  
ても、敢えてその商品を勧めるというわけだ。

B氏によると、こうしたキャンペーン商品には、**8~9%もの高率の販  
売手数料**を設定する一方で、他の商品と比較して顧客側に著しく不利な  
内容のものさえあるという。つまり、顧客を食い物にしているおそれ  
があるわけだ。

### ゴーイングコンサーン

~~~~~

ゴーイングコンサーンは、「継続企業の前提」とも呼ばれ、会社が将来に渡って事業を継続していくという前  
提のことをいいます

~~~~~

◆ 「最高の総務課長」ではトップは務まらない

日本の金融機関は、「国際競争に対応するため」という理由付けで再編を繰り返して、著しく巨大化したが、現状での収益力は国際水準に遠く及ばない。これも、上辺だけの内部統制が過剰に発達し、実務を雁字搦めめしているためである。

ある時、某金融機関のコンプライアンス担当部長と懇談した際に、思い切って質問してみた。「銀行はこれほど内部統制システムを肥大化させましたが、もしも貴方が現場の支店長ポストに就いたとしたら、まともに仕事が出来ると思えますか？」それに対する回答は、「無理でしょうね」の一言だった。

さらに、現場の支店長経験者から、ぞっとする話を聞いた。その銀行では、融資の棄議書に記載されている内容が、企業名などの個別事項を除いて、ほとんど同じだという。

(支店長経験者)「融資関係の審査マニュアルがあまりにガチガチになったせいで、棄議書を普通にしたのではどんどん落とされます。そこで、審査を通すにはこう書けばよいというパターンが次第に流布して、誰でもそれを真似するようになってしまいました」

(筆者)「それでは銀行マンの目利きを活かさないでしょう」

(支店長経験者)「おっしゃるとおりです。もともと若い銀行員の中には、現場に出ようとせずに机上でばかり仕事をする者が増えていのに、こんな形式的な審査をしていては、企業の将来性やリスクを見抜く眼は衰えていくばかりです」

(筆者)「しかし、中小企業に融資をするには目利きが不可欠ではないですか」

(支店長経験者)「だから中小企業への融資が先細りになるわけです。優良企業であればすぐに融資できますが、彼らは銀行をあまり必要としていません。もちろん利ザヤも小さくなります。本当に融資を欲しているのは、何らかのリスクをかかえている中小企業で

す。だからこそ利ザヤも大きく取れるのですが、現状ではなかなか審査を通らない。そのうちに銀行マンの目利きも駄目になって、リスクの評価がさらに難しくなるという悪循環です」

日本の三大メガバンクは、総預金額の3~4割に相当する国債を保有している。あれほど低利率の国債をこれほど大量に抱え込んでいるのはまことに奇観であるが、融資先を自分で見つけられないのだからどうしようもない。

資金難に苦しむ中小企業はいくらでもいる。その中には、将来大きく花開く可能性のある会社がいくつもあるだろう。そうした企業に融資す

ることは、銀行自体の収益力改善に寄与するだけでなく、日本経済の新たな成長の足がかりともなる。ところが、「総務課長」型リーダーに率いられ、過剰な内部統制で自縄自縛となった銀行は、そうした金融本来の役割を果たせなくなっているのだ。

~~~~~

【自縄自縛】じじょうじばく

(自分が作ったなわで自分をしばるように) 自分の言行で自分の動きがとれなくなり、苦しむこと。

~~~~~

#### ◆日本一の優良企業・エーワン精密の強さの秘密

エーワン精密では、注文の7割をその日のうちに納入しているという。まさに”Time is money.”の発想で、短納期を競争優位の源泉としているのだ。

...

短納期を競争優位に活かすためにエーワン精密が取った戦略は、「設備も従業員も稼働率を7割に抑える」というものだ。機械も人もあらかじめ3割の「余裕」を確保しているので、緊急の注文が入ったら、その「余裕」を用いて対応すればよいという考え方である。

こうして考えていくと、体制的に3割の余裕があるとしても、**従業員の技能とやる気が非常に高くなければ、とてもやっていけるものではない**。言い換えれば、エーワン精密のビジネスモデルは、ベテラン従業員に高いモチベーションを付与することで初めて可能となるのだ。

そのような従業員を創り出すには、安定した雇用が欠かせない。梅原氏は、「社員が一人前になるまでに10年かかります。そこまで投資して育て上げた社員をリストラするなんて、そんな勿体ないことばできません」と断言する。