

<AKFセミナー> オンライン講座 コンプライアンス担当者入門

⑥ コンプライアンスリスクと対策（その2）

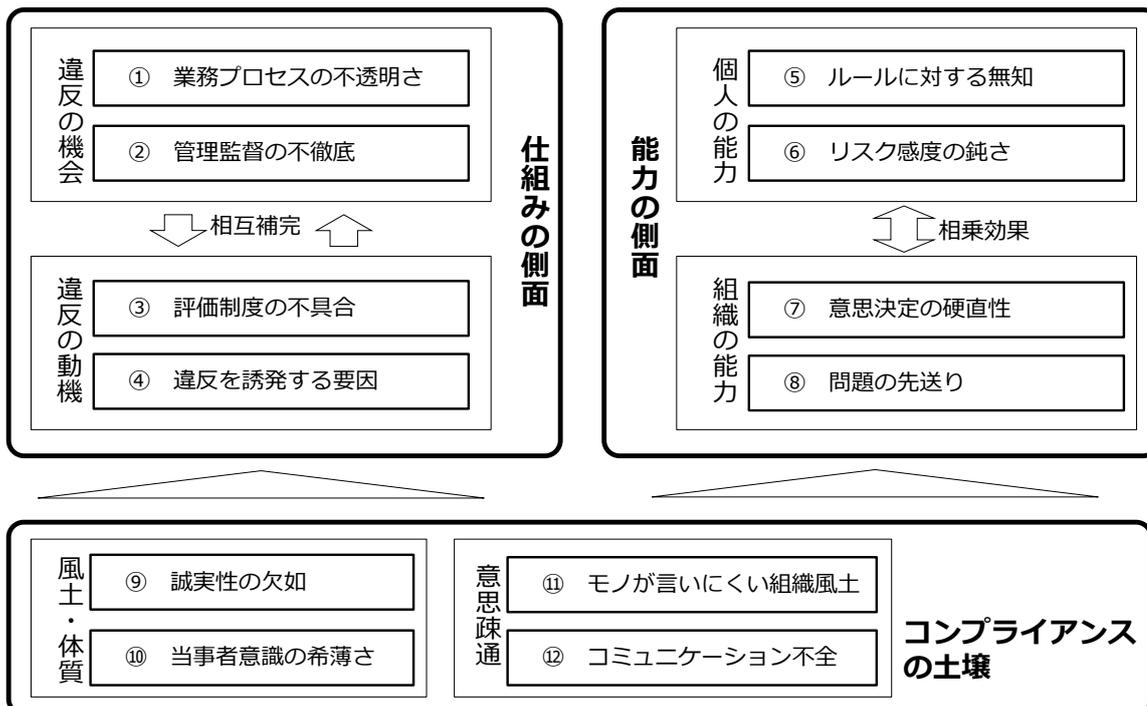
講師：角淵 渉
アクア ナレッジ ファクトリ株式会社

PDF版テキストは説明欄のリンク先からダウンロードできます。

コンプライアンス担当者入門



原因に着目したリスク把握（リスク発見の視点）



コンプライアンス担当者入門



視点⑤ ルールに対する無知

◆ リスクの性質

知らないルールを守ることはできない。したがって、ルール遵守のためには、まず知識を身につけさせる必要がある。しかし、表面的に理解しただけでは「面倒だから守らない」といった反応も懸念される。それを防ぐためには、ルールの意味（守らない場合の危険性など）を理解させる必要がある。全員がルールを理解するために、分かりやすいマニュアル作成や勉強会の開催なども必要であろう。

◆ リスクが存在する職場

- ✓ 担当業務に関係するものであっても、関係法令や業務規程などを知らない人がいる。
- ✓ ルールを表面的に理解し、なぜそのように定めたのかを理解していない人がいる。
- ✓ ルールを定めることの意味を理解できない人がいる（面倒な決め事という理解）。
- ✓ 新ルールやルール改正に関する職場内の勉強会などは行われない。

◆ 対策の考え方

- a. 担当業務に関わるルールを再点検する。
- b. ルールの意味（違反の危険を含む）を理解させる。
- c. 難解なルールはわかりやすく説明する資料を用意する。

コンプライアンス担当者入門



視点⑥ リスク感度の鈍さ

◆ リスクの性質

ルール違反以外にも、業務の中で気づかずに危険を冒しかねない場面は多い。「いつも通りだから」「前任者から引き継いだやり方だから」「自分なりに工夫した方式だから」ということで、無意識のうちにリスクを伴うやり方で仕事を進めている可能性もある。これらが企業不祥事の遠因とならないようにするためには、全員（とくに管理職）がリスクに敏感になる必要がある。

◆ リスクが存在する職場

- ✓ 担当業務のリスクに気づかない人（リスクを発見できない人）がいる。
- ✓ リスク対策（不正や事務ミスの予防など）を自分の仕事だと思っていない人がいる。
- ✓ リスク対策に必要な知識（改善の進め方など）を身につけていない人がいる。
- ✓ リスク対策のために新しい業務手順が導入されても、それを守らない人がいる。

◆ 対策の考え方

- a. 職場のリスクの洗い出しを行う。
- b. 全員がリスク対策は担当者の職務範囲であるという自覚を持つ。
- c. 個々のリスク対策に必要なスキル（改善スキルを含む）を習得する。

コンプライアンス担当者入門



視点⑦ 意思決定の硬直性

◆ リスクの性質

間違いを犯さない人間はいない。同時に組織も間違いを犯す。大切なことは間違いに気づいたとき、立ち止まることができるかどうかである。面子にこだわったり、軌道修正のコスト（手間など）を過大評価し、誤った方針を継続することは避けなければならない。また、前例踏襲主義や追随思考の結果として定められた方針は、状況が変化しても自力では修正できない恐れがある点にも注意が必要である。

◆ リスクが存在する職場

- ✓ 一旦決められた方針などは、状況が変化してもそのまま維持される。
- ✓ 前例のないことは、なかなか受け入れられない。
- ✓ 他社や他部門の動向をうかがい、それに追随するように意思決定が行われる。
- ✓ 緊急案件でも「誰かが責任を持って決断」ではなく、「みんなで相談」で決められる。

◆ 対策の考え方

- 方針は必要に応じて変えるものであるという認識を持つ。
- 責任者は、最終的な方針は自分の頭で考え、自分の責任で決定するものであるという覚悟を決める。
- いさぎよく判断ミスを認めた者に対する過度な責任追及は避ける。

コンプライアンス担当者入門



視点⑧ 問題の先送り

◆ リスクの性質

現状が顧客ニーズや新たなリスクに対応できていないことに気づいたとしても、さまざまな理由をつけて放置してしまうことがある。「もう少し様子を見よう。」「おおごとにせず済ませたい。」などの意識や、「余裕がない。」「やり方が分からない。」などの理由で問題を先送りしてしまうのである。あとになって「あのとき、きちんと対処しておけばよかった。」と後悔するくらいなら、多少の無理をしてでも問題と正面から向き合うべきである。

◆ リスクが存在する職場

- ✓ 問題発生に気づいた際、協力して改善に取り組もうという雰囲気は希薄である。
- ✓ 改善に時間が割けないとき、「改善の必要はない」という説明が行われる。
- ✓ 「過去の失敗に学ぶ」という意識は希薄である（その話には触れたがらない）。
- ✓ 上司は問題に気づいても、「もう少し様子を見よう」という判断を行いがちである。

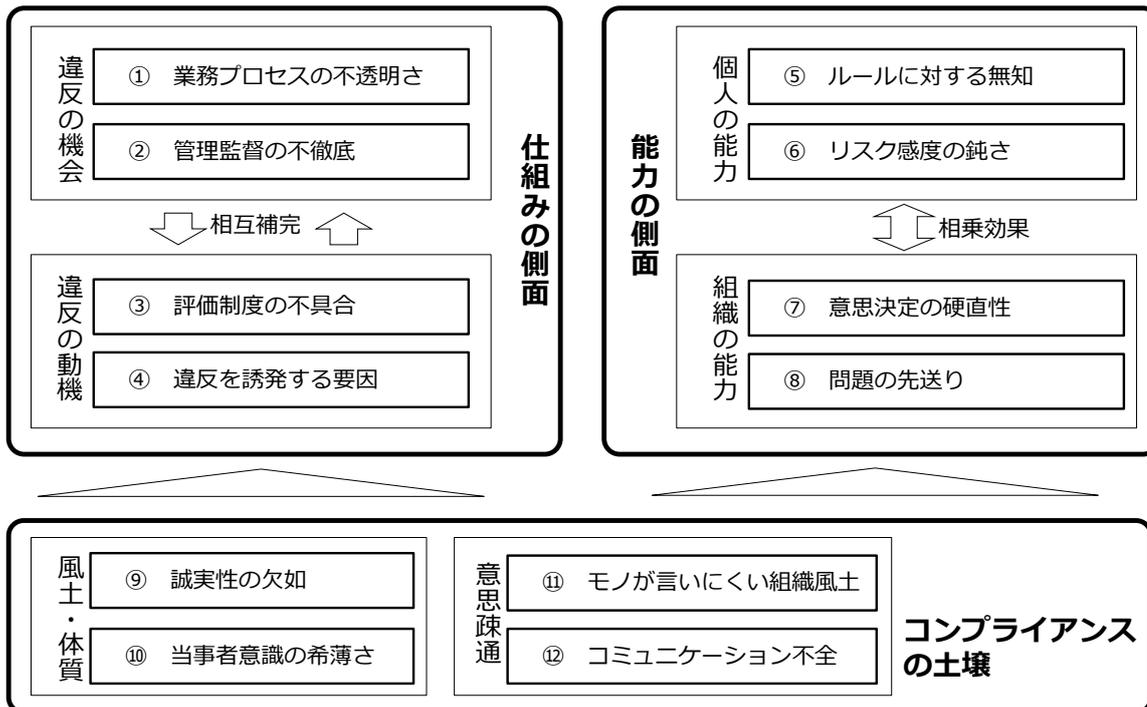
◆ 対策の考え方

- 即座に対応すべき問題かどうか、冷静に判断する。
- 「できない理由さがし（多忙など）」をやめる。
- 「やる」という意思決定が下ったあとは、全員が協力して対処する。

コンプライアンス担当者入門



原因に着目したリスク把握（リスク発見の視点）



コンプライアンス担当者入門



視点⑨ 誠実性の欠如

◆ リスクの性質

誠実性（倫理観）はコンプライアンス経営の精神的な基盤である。

「理屈と膏薬はどこにでもつく」「盗人にも三分の理」といった諺があるように、どんなに卑劣な行為でも言い訳はできてしまう。組織の中では上位者の言い訳に対して下位者が苦言を呈するのは難しい。逆に、下位者は上位者の態度から誤った学習をしてしまうだろう。組織全体に逸脱行為の言い訳が蔓延してしまえばコンプライアンス経営の実現は無理である。

◆ リスクが存在する職場

- ✓ 上司・先輩はミスや失敗に対して不誠実な（納得できにくい）言い訳をする。
- ✓ 「ちょっとだけ」であれば、ルール違反も許容される雰囲気がある。
- ✓ 「会社のため」「部門の利益のため」であれば、ルール違反が黙認される。
- ✓ 法に触れなければ、弱者への過酷な要求、顧客要望の黙殺なども許されてしまう。

◆ 対策の考え方

- a. （とくに上位者ほど）言い訳はしないという気概を持つ。
- b. 過ちはきちんと認め、素直に詫げる。
- c. ただし、下位者の言い訳にはある程度、耳を貸すようにする。

コンプライアンス担当者入門



視点⑩ 当事者意識の希薄さ

◆ リスクの性質

ここでいう当事者意識とは「これは自分の仕事なんだから、責任を持ってやり遂げよう。」という意識を指す。高い当事者意識を持てば手抜きやごまかしは決して行わない。どうしてもそうせざるを得ない場面でも上司に相談し、次善の策を考えるであろう。逆に当事者意識に欠ける担当者は「仕方がなかった」という言い訳をしつつ、問題行為を恥じないであろう。これが危険な結果を生むのである。

◆ リスクが存在する職場

- ✓ 「指示のないことはやらない」という考え方の人が多い。
- ✓ 「決まったことだから仕方がない」という雰囲気、やらされ感を感じる人が多い。
- ✓ 方針や決定事項の伝達では結論のみが伝えられ、理由・背景事情などは説明されない。
- ✓ 「自分の責任ではない」という責任逃れの発言が見られる。

◆ 対策の考え方

- まず職場に対する帰属意識を高めることを目指す。
- そのためには疎外感を感じさせない職場運営を心掛けること。
- 各自の職場貢献を透明化し、正当な評価が得られることを保証すること。

コンプライアンス担当者入門



視点⑪ モノが言いにくい組織風土

◆ リスクの性質

職場の中で「モノが言いやすいかどうか」は、その職場が持つ独特の雰囲気に影響される。「忖度」という言葉で表されるような、誰かに過剰な気の使い方をしなければならぬ職場は、モノが言いにくい職場だといえよう。忖度して言うべきことを言わない、忖度して言われてもいないことをやることで無用のリスクが生じてしまう。この風土・体質を改めない限り、コンプライアンス経営の実現は困難である。

◆ リスクが存在する職場

- ✓ 提案の内容ではなく、だれが発案したかでその提案の採否が決まる。
- ✓ 問題発生時、原因分析よりも犯人探し（誰が悪いのか）の調査に重点がおかれる。
- ✓ 意見が対立し議論になると、当事者間の人間関係の悪化につながってしまう。
- ✓ 上司の意向に反する提案には賛成しにくい雰囲気がある。

◆ 対策の考え方

- （とくに上司は）自分の期待に反する（部下の）意見にも耳を傾ける。
- 合理的な問題解決を心がける。
- 意見とその発言者、問題解決と犯人探しは別物だと理解する。

コンプライアンス担当者入門



視点⑫ コミュニケーション不全

◆ リスクの性質

健全で活発なコミュニケーションはコンプライアンス経営で最も重要な成功要因である。リスクの早期発見と対策により、問題自体が生じにくいであろう。また、たとえ問題が発生しても、このような職場では解決も迅速であろう。しかし、「今日からコミュニケーションを良くしよう。」という掛け声でコミュニケーション不全が解決できることはあり得ない。上司以下、職場全員による息の長い地道な努力が求められる。

◆ リスクが存在する職場

- ✓ 出勤時（おはよう）・帰宅時（お疲れ様）などの挨拶はあまり行われぬ。
- ✓ 上司・先輩は部下・後輩の話を最後まで聞いてはくれない（途中でさえぎる）。
- ✓ 話しにくいことはメールを送ってすませようという雰囲気がある。
- ✓ なぜか噂話だけは全員が知っていることが多い。

◆ 対策の考え方

- a. 意識して声掛け（挨拶など）を頻繁に実行する。
- b. 直接会って話をすることの重要性を理解する。
- c. 言いにくいことも言葉を選んで伝え合うことで、相互理解を深める。

コンプライアンス担当者入門



まとめ（コンプライアンスリスクと対策（その2））

- 視点⑤ ルールに対する無知
- 視点⑥ リスク感度の鈍さ
- 視点⑦ 意思決定の硬直性
- 視点⑧ 問題の先送り

- 視点⑨ 誠実性の欠如
- 視点⑩ 当事者意識の希薄さ
- 視点⑪ モノが言いにくい組織風土
- 視点⑫ コミュニケーション不全

コンプライアンス担当者入門



お疲れ様でした。

次回は

「⑦ コンプライアンス担当者としての自己啓発」
です。

PDF版テキストは説明欄のリンク先から
ダウンロードできます。

コンプライアンス担当者入門

