

業務において、組織文化、安全文化はどのように意識され、組織としての行動あるいは各人の行動に繋がっているか、また、影響を与えているか。経営者、中間管理職、現場担当者のリーダーシップは如何に発揮され、また相互作用しているか。

原子力事業者の企業風土や不祥事事案に見識を有し、大型企業事件等を多数手がけている識者から、VUCA時代の企業のサステナビリティ確保の観点からの取組みの方向性等に係る講演に基づき、倫理的な行動について議論を行う。

※VUCA: Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)

I 日時等

日時:2023年3月15日(水) 13:00~14:30

場所:東京大学駒場キャンパス 13号館 2F 1322(K会場) 参加者:約30人

II 開会挨拶 座長・倫理委員会委員長 原子力機構 大場恭子

「私たちの意識と行動を考える」というタイトルでセッションを企画し、講師として深水先生をお招きした。東京電力の核物質防護事案の検証委員をやった際に、事務局をしていただいたご縁で講師としてお招きすることができた。企業の不正事案に関する知見に詳しいだけでなく、東京電力を今後どういう風にしたらいいかという視点で、それを報告書に文章にまとめるというところを事務局のトップとして実施いただいた方である。

講演後の総合討論では、まずは企業の方からご質問していただくのが有益と考え、2名の方をあらかじめ指名している。その後、会場の皆様からのご質問を頂きたい。

III 深水大輔氏ご講演「企業風土を考える」

長島・大野・常松法律事務所(所属弁護士500~600人)において、リスク管理に関連する業務や、いわゆる第三者委員会の委員や事務局として事実関係の調査や再発防止策の検討などを行っている。また、海外の捜査機関が日本企業に対して捜査をする際には、弁護人の代理人としてとして関連当局との交渉を行っている。

また、信州大学の特任教授もしており、企業犯罪やコンプライアンスの最近の問題、例えば、AIに関連したガバナンスの問題等、新たなガバナンスの問題について検討している。

本日の講演は4つのポイントで構成されている。

- ・社会のガバナンス、企業のガバナンスにおいて、今どのような問題が生じているか、従来のガバナンスの考え方の限界について
- ・このような課題を解決・対応するために、どのようなガバナンスの在り方が議論されているかについて
- ・実際の企業不祥事の具体例を例示し、ガバナンス上、どのような問題があったのかについて
- ・そもそも企業風土とは何なのか、ガバナンスの観点から企業風土を切り込んで、どこがポイントで議論の焦点が集まっているかについて

1. 伝統的なガバナンスモデルの限界

◆伝統的なガバナンスモデルの限界

- ・VUCA: 物事が複雑で変化が速く将来の予測が難しい時代

ビジネスの高度化、複雑化、デジタル化、グローバル化、様々な制度システムの接続が要因。5年前にコロナがこのような形で世界中に広がり、社会に大きな影響を及ぼすことを予測できた人はいるだろうか。例えば、GAFAがどのようなシステムを組んでビジネスをしているのか、外部からの観察で正確に理解することは困難。バーチャルとフィジカルの融合でネット世界には国境がない。国境がない状態でグローバル化が加速する。

- ・伝統的な垂直型のガバナンスモデルの限界

近年においては、情報の多くは企業が保有することになり、国家が実態を把握しにくくなる。結果として、情報収集・実態把握、モニタリング、違反に対する執行等は一政府のみでは難しくなりつつある。

- ・伝統的な国家観は、国家と市民との垂直的關係性に基づいており、これからの世界では国が事前に「正しい行為」がわかることを前提にルールを定めることが困難となる。
- ・企業、個人やコミュニティなど、多様なアクターがガバナンスの主体として必要となり、国と各アクターの水平的關係性に移行することが求められる。

◆日本の企業制裁制度の課題

日本の企業制裁制度は、誤解を恐れずに言えば、institution や economics の発想に乏しい。日本では個別不正に対し、行政が規制を増やして次々にリスク活動を統制、新たなルールを作って解決したことにしている。しかし、増やした規制の執行には消極的で、違反があっても処罰せず、社会的制裁への過度な依存がある。すなわち「過剰な事前規制」と「過小な法執行」だが、これは公平・公正・健全なのか？

この状況で伝統的な日本企業の特徴が加わると、非効率で不公正な市場環境を招く。このような環境下では、企業は、メディアにどう報道されるか、ネットでどう叩かれるかの対策に注力することになり、結局、隠した方が得となってしまう。こういう状況では効果が低く、費用も高い規制が多く存在し、まっとうな企業にとっては過剰規制となる。その結果、日本企業のagilityはどんどん低下しており、デジタル競争力ランキングを見ても、日本のランクが年々下がっているというのが実情。

◆イノベーションとリスク管理の両立によるサステナビリティの確保

- ・企業のイノベーションとリスク管理の關係

継続的に社会に価値を提供し、企業の目的を実現するためにはリスクテイクや前向きな失敗が必要。日本ではネガティブな結果に対する反応が大きいためゼロリスクを目指しがちで、ゼロリスクを求める姿勢ではイノベーションが停滞するし、過剰コストを招く。自動運転で事故があると、すぐに危ないとなって社会実装が遅れるが、早期に社会に実装されれば、長期的には死亡事故が激減するというメリットを見失う。このような環境下ではイノベーションが起こりにくい。

他方で、イノベーションの社会実装には社会からの信頼が不可欠。

新しいリスク管理の在り方では、どのようなゴールをどのように目指すかを共有し、リスクベースのシステム設計を行い、ゼロリスクからリスクマネジメントにマインドチェンジすることが必要。

リスクに対し、どのようにマネジメントしてきたかを問題にすることが重要で、どのような姿勢で臨んでいるかを説明し、信頼を得ることが必要。

結局、従来の新技術は、時間をかけて規制策定し、実証を経て社会実装されてきたが、事故が発生した場合、即座に「許容できない」状態に陥るという負のスパイラルに陥りやすい。

今後目指すべき新技術の社会実装戦略は、実装しながら規制を策定することでベネフィットを認知しやすくし、事故があっても許容されやすい(失敗からいかに学ぶかに焦点があたる)環境を整備することが必要。

(事故が起こった場合の被害者への迅速な補償制度の充実、なぜ被害にあったのかという説明責任等)

2. 新しいガバナンス・リスク管理の考え方

◆新たなガバナンスモデルと企業の役割

新たなガバナンスモデルの必要性に関して、垂直型から水平型への国家・企業・個人のかかわり方の変化がある。

企業同士で問題点を洗い出し、どのようなモニタリングや規制が社会の要請に応えられるかを検討し、国家や政府は規制を作るというよりも、ルールを作る仕組みを作るような企業間のファシリテータの役割を担う。すなわち、従うガバナンスから参加するガバナンスへの変化が望まれる。これはアジャイルガバナンスと呼ばれ変化に機敏かつ柔軟に対応する動的なガバナンスとなる。

◆アジャイルガバナンスのシステムデザイン 「自律分散」と「協調」

このアジャイルガバナンスの基本的な要素としては、ゴールベース、プリンシプルベース、リスクベース、インセンティブベース、インクルーシブネス、アカウントビリティ、ガバナンスオブガバナンスがある。

そして学習する組織をつくることが必要とされる、学習する組織とは、目的を達成する能力を効果的に伸ばし続ける組織であり、その目的は皆が望む未来の創造である。学習する組織には唯一完全の姿があるわけでない。むしろ変化の激しい環境下で、さまざまな衝撃に耐え、復元するレジリエンスをもつとともに、環境変化に適応し、学習し、自らをデザインして進化し続ける組織である

しかし、このような動きや役割の変化に企業が自動的に協力するわけではない。そこで、インセンティブの話となり、次に米国の例を紹介する。

◆米国の企業犯罪へのアプローチ:不正の予防に向けたインセンティブ

米国では企業犯罪に対して広範囲な企業責任を負わせており、司法省は積極的に罰則を科している。罰金も高く、タカタの不正の場合には 1000 億円、パナソニックの子会社の贈賄の事件では 300 億円。日本の場合はせいぜい数億円程度で、桁が2桁以上違う。また、航空会社や製薬会社の場合、有罪判決を受けると業務停止になるような仕組みとなっており、司法取引においてコンプライアンスモニターが付くと、3年間程度、弁護士等が当該企業やその関係会社の全拠点の視察等を行う。これにより、新たに不正が見つかったりする。

制裁のリスクが大きいと、経営者も一定のコストをかけてでもコンプライアンスを強化し、不正の予防に努めようとするインセンティブが働くが、日本のように、罰金が少なく

摘発率も小さいと、制裁のリスクが低く、コンプライアンスにコストをかけるインセンティブが働きにくく、レピュテーション上のダメージの方が深刻になり得るので、隠した方が得だという考えも出てくる。

コンプライアンス違反に伴う制裁リスクを高めることにより、企業が自分でコンプライアンスプログラムを整備して不正を予防しようとするインセンティブを高めているのが米国のアプローチである。

しかし、そのコストをどのように使うべきなのかがわからないというのが次の課題になるが、そこでコンプライアンスガイドラインがでてくる。

◆米国の企業犯罪へのアプローチ：不正の摘発とコンプライアンス体制の改善に向けたインセンティブ

制裁リスクを高くするだけだと、実際に不正の端緒を認知した場合、それを隠すインセンティブが生じてしまう。そこで、自主的に当局に不正を報告するなど、コンプライアンスに積極的に協力する企業に対する不起訴等の罰則の減免措置が設けられている。また、不正を隠ぺいしにくくするために、報奨金付き通報制度(外国公務員贈賄を含む一部の犯罪類型においては、罰金が100万ドルを超えるような事案について、通報者が制裁金の10~30%を受け取ることができる制度)がある。パナソニックの事案の場合、通報者に約30億円が与えられた。企業としては隠しておけない状態になり、企業の役員が議論すると、きちんと調査して対応しよう、というインセンティブが働くようになっている。

3. 企業の失敗例・成功例と企業風土

◆みずほFGシステム障害事件

非常に複雑なシステムであるので、システムが止まることはある。しかし、問題だったのはATMにカードを吸い込まれた客を数時間待たせたこと。後日カードを責任をもって客に返却することを説明し、ATMから離れても大丈夫である旨を説明するといった対応が適切になされなかった。金融機関はどこでも顧客本位といつも言われているし、そのようなメッセージ自体は出ているはずであるが、そのことが行動に結びついていない。法律違反ではないが、信頼は失墜する事案(コンダクトリスク)で、これが風土の問題。

銀行は伝統的に年功序列であり、失敗すると上に上がれない体質(減点主義)の傾向があるので、リスクをとらない風土があることが少なくない。言われたこと、書かれたことしかやらない。本来やった方が良いことでもやらない、後で何か言われるくらいならやらない、という組織風土がある。このような企業は銀行以外にも山ほどある。

◆核物質防護に関する独立検証委員会

自分たちの職責やその目的を考え続けて欲しいということを報告書に記載した。考え続けないと思考停止に陥り、「規制庁から言われて問題ないからそのままにしておいた」という考えになってしまう。安全上、セキュリティ上、重要であることは考えればわかるのに、言われてないからやらないという行動になってしまった。まず、重要な価値を共有することが重要で、入口のゲートで長時間待たされたからと言って担当者を罵倒するような風土は問題であろう。

原子力発電所はイノベーションが起こりにくい業種。総コストが大きいので、変更を加

えればリスクになる。一方、社会環境や技術環境が変動していく中で、30年前に作ったシステムを使い続けることもリスクだという考えもある。

◆ソニーの再生

2013年頃、ソニーの経営危機の際に社長になった平井氏は、「感動」というキーワードを用いて、共感を重視しつつ、あるいは自分と意見を異にする人材を意図的に側近に置いた。昔は「出る杭を求めろ」としたソニーでも小手先の変革が目立つようになり、社員も自社の強みを認識できない状況となってしまった。そこで、平井社長は危機感と覚悟を社員に植え付け、業績回復につなげた。

4. 健全な企業風土／組織風土の醸成

◆企業風土／組織風土とは

企業風土が問題になるとき、ものが言えない風土などが指摘されるが、ガバナンス・コンプライアンスの分野においては、そもそも企業風土とは何なのかが曖昧で、どうしたら良いのかという実効的で実践的な対策についての議論は深まっていない。

職場の風土あるいは空間の風土というものは、コミュニケーション、人事、教育、モニタリング等の様々な制度がシグナルを出し、そのシグナルを職場の人間が無意識に受けて形成されており、職場の人は、こういう行動をすると左遷される、処罰される、出世できない等のシグナルをうけて、どうしようかという行動を決定している。数値目標の達成が支配的な職場では目標管理の在り方が影響を与えるだろうし、このように職場に与えるシグナルの影響力を分析することで、風土というものを議論することができるのではないかと考えている。

しかし、シグナルは目に見えない暗黙の共通認識のようなものも多いので、実際に担当した事案では、ヒヤリングや e-mail の中身を分析したりすることで、影響するシグナルを推定して、そこを修正するようなことをしている。(組織的アンラーニング)

このようなことを行う上で注目されているのが心理的安全性というものである。

◆心理的安全性の確保

心理的安全性というのは、もともと病院で問題提起された概念である。医師はかなりのケースでミスを行っており、そのミスを看護師は知っているが見過ごしている。仮に、看護師が「この処置でいいのか」と医師に問題提起をしても、「これで良い。余計なことを言うな。」と言われれば、その看護師は二度と問題提起をしなくなる。この状態を心理的安全性がない状態という。

逆に医師が「確かにそう思うかも知れないが、今回は特殊性があるので、この処置でいこうと思う。指摘に感謝する。」と言えば、看護師はまた指摘しようとする。これは心理的安全性があるという状況になる。

冒頭に紹介した VUCA のような物事がはっきり見えない(不確実性が高い)状況では、違った視点からの指摘は重要であるが、日本では長期雇用、年功序列、相手のことを気遣って立ててやるように育てられてきているので、こういう指摘がしにくい。米国では小さい頃から、自分の意見をいうように育てられてきているので、心理的安全性が確保されれば意見が言えるようになる。これに対して、日本では心理的安全性を確保しても、もう一工夫しないとダメだと言ってくれない。心理的安全性は、扱いを間違えるとパワハラ防

止と混同されやすく、逆に意思決定に遅れが生じる、単純に「ゆるい職場」になってしまう等の弊害もはらんでいる。

難しい問題を扱うときには、「多様性に富んだ人たちが様々な角度から「自由な意見」を言い、それが「しかるべき会議等のプロセス」で意思決定されていく、という3つの要件がそろふことでより質の高い意思決定ができるようになるが、日本企業ではどこかが不足してうまく機能していないことが少なくない。

◆VUCA に対応するための機動性確保と矛盾の解消

日本企業を VUCA に対応させ、どのような良くなっていくかを考えると、やはりゴールを共有し、思考停止に陥らないようにすることが重要。出る杭を大事にして、様々な角度から議論することが必要。

目の前のお客から仕事をとること、コンプライアンスを維持することは、経営層と現場との意識の差によって短期的にコンフリクトすることもありえるだろう。やはり、経営層と現場との間の中間層の役割が重要であり、この中間層が現場との意思疎通サイクルをまわしつつ、経営層とのサイクルも回してバランスをとり、機動性を確保しつつ、コンフリクトを解消していくことにつながると考えている。

IV 総合討論

Q: 組織文化に影響を与えるシグナルは、会社トップからのシグナルの影響が大きいと感じる。特にシグナル全体に対して、原子力の場合では「安全第一優先に考えるという」一貫性が大切なように思うが、ご意見を伺いたい。

A: (深水氏) 一貫性が重要だというのはご指摘の通り。

例えば、ソニーの例では「言行一致」と言っており、「出る杭を求める」ということであれば、人事評価等において、それと一貫した取扱いを徹底する必要がある。一部の企業では、挑戦を重視すると言いつつ、高い目標を設定して失敗した人と低い目標を設定して達成した人とでどちらの評価が高いか人事部門にきてみると後者だったりする。これだと挑戦しない人が得になり、一貫性が失われる。

また、どのような人を上にあげ(昇進させ)、重要な仕事をどのような人に任せるのかというのは企業において重要なシグナルであり、これが会社のありたい方向と一貫しているかを調査するというのも実施している。しかし、多くの企業の場合、ずれが見つかる。

Q: 1F事故以降、自社でも様々な変化をさせており、現在、発電所を再稼働させている。

自身が自社の安全を担当しており、原子力は危険なものを扱っているという意識を醸成してきたつもりである。実際に風土はどうなっているかを知りたいと思い、アンケートやコミュニケーションの活性化、また、トップダウンからミドルアッパーダウンに変えてミドルとの意思疎通を図っているが、やはり分からない。

アンケートではわずかではあるが不満が出るが、これも匿名だから書いてくれるのであって、誰かもわからない。正確に企業の風土をつかめばいいかをつかむことに苦労している。正確に把握するためには、やはり第三者の目をいれたらいいのか、ご意見を伺いたい。

A: (深水氏) 一般的には我々のような外の人間、第三者が入った方が良いと言われている。多くの場合、第三者委員会のように何かが起こってから第三者が入って調査することになるが、ある意味、上から事象を見ているという感じになって率直な対話にはなりにくい。このため、何もない時からその組織に入って、とにかく良くしようとしている。

日本では部下が上司に耳の痛いことを言うのは難しい。何もない時から入る場合は、企業側が範囲を決められ、うまく行けば次の職場で実施する等もできるが、何か起こってからだと、調査側が主導権を握り、得られた気づきも組織に展開されない場合が多い。外の人をうまく使うこと、弁護士だけでなく心理学者や経済学者等、多様な外部の人を混ぜた方が良いと考えている。

Q: 米国を見ると、イノベーションの背景には経済自由化という問題があり、多額の投資が必要な原子力発電所の新設が行われなかった原因と考えている。その間に建ったのは資本費の小さい天然ガス火力だったが、発電単価は高く、結局、米国民は自由化のために高い電気を買うことになったといえる。原子力のイノベーションは難しいが、水力と同様、メンテを重ねることで長く使えるし、燃料費の占める割合が小さいという特徴がある。日本では、今、自由化が進む中で再生エネルギーの導入が進められているが、ご意見をお伺いしたい。

A: (深水氏) 環境に良いとされる電気自動車を例に考えると、今の時点でたくさん導入された場合、電気が不足し化石燃料で発電しなければならなくなり、電気自動車のメリットがなくなる。大きな話をする場合にはシステム思考が不可欠で、多様な視点を入れて、こちらから見るとおかしいという意見を政策に反映すべき。最近、日本でもエビデンスベースの政策評価(EBPM)が行われるようになったが、こういう取り組みを推進しないと、間違った場合にタイムリーに方向転換することができない。

システム思考とエビデンスベースの評価を取り入れることで、試行錯誤しながらも良い方向に進むのではないかと考えている。

Q: 原子力業界は土農工商制度。土が電力会社、農は地元自治体、工はJAEA等の研究機関、商はメーカ。メーカは電力から金をもらわねばならないので一番弱く、電力がこうと言えば、白も黒になる。そういう体制ができあがっている。親会社、子会社、孫会社の関係も同様。原子カムラというのはこういう体制できあがっているが、どう思われるか。

A: (深水氏) 私には難しい質問だが、私から見て皆さんの世界が見えづらいついた場合に、組織のネットワークがどうなっているのか、誰と誰がハブでどう繋がっているのか、誰が力を持っているかを分析して見える化することになる。土農工商の関係やそのメカニズムを少しずつ明らかにすることによって、外の世界とどれくらい違うのか見える化できる。トランスペアレンシーという概念がアカウンタビリティには重要で、見える化することで直ることはたくさんある。ムラというのもデジタル化が進むと、どんどん見えるようになるが、実際に調査・分析するのは、現状ではまだ難しい。

Q: 心理的安全性に関して、自社でも「何でも話をしてくれ」となっており、実際も話ができない状態ではないが、やはり幼少の頃からの教育なのか、なかなか自発的に話をしてくれるような状態にならない。何か、改善策があったら教えてほしい。

A: (深水氏)問題があった時に、問題提起した人を出世させて、周囲に見せること。多くの企業では、逆に元の職場にいつらくなるケースが多いが、こうすることで、会社としてのシグナルが出せる。また、バーチャルで掲示板を作って、そこに問題を提起させる。指摘された部門は回答する義務があり、回答するまで掲示され続ける。良い回答をした例については表彰するなどの事例もある。

V 閉会挨拶 倫理委員会特別委員 関西電力 佐藤拓

今回の話はグローバル化という言葉では言い表せない大きな変化の中での話で、原子力だけにとどまらない大きな話であり、変革の時期にあって何を変えていかなければならないか、お話を聞いて、間違いなくリーダーシップが重要だということを思った。そして、ミドル層の頑張りも必要で、フロントの人たちに思いを共有してもらうことが重要だという意を強くした。会社に帰って明日から実践したい。

皆さんの組織でも、明日からでも実践できる示唆に富んだ内容を講演頂いたと思うので、後日掲載される資料を参考に業務に役立てて頂き、よりよい原子力にしていきたい。深水先生に御礼申し上げたい。

以上