

ガバナンスへの 視点

金品受取り問題を乗り越え、新しい関西電力創生への動きが進むなか、

課題と対策をより多角的に考えるべく

「ガバナンス」「リスクマネジメント」「企業風土改革」「公益企業の社会的責任」について、

各分野の専門家・有識者の意見を聴いた――

「自らを律する仕組み」と心得て、正しい経営を

辻さちえ 公認会計士・公認不正検査士／エスプラス代表

日本企業におけるガバナンスの現状は、過渡期にある。少し前までは、ガバナンスは重要だが、企業活動の手枷足枷になりかねず最低限説明がつけばいいくらいの認識の企業が多かった。今はそれは許されない。投資家はESG（環境・社会・企業統治）を企業への投資判断の基準にし、企業も会社が存続するために不可欠なものと考え始めている。

声を上げる株主が多い欧米では、ガバナンスの取組みは早かった。企業のグローバル展開が進むにつれ、日本でも制度や仕組みが整ってきた。上場企業向けの統治ガイドライン「コーポレートガバナンス・コード」も公表され、ガバナンスに真剣に取り組む企業とそうでない企業に差も出始めた。

ガバナンスは、企業が正しい方向に進むための制度・仕組みを指すが、究極の役割は

見を戦わせることも少なくなりがちだ。

解決策としては、社外取締役などを登用することで外の声を採り入れるだけでなく、人事評価制度の見直しなど社内人材の多様化を図る制度や仕組みをつくる方法もある。外国人の採用や女性管理職・経営職の積極的な登用、ボードメンバーの多様化は必須だろう。

今回のケースにおける問題の1つは原子力部門が聖域であった点にあると思う。「原子力事業はさまざまな配慮が必要だから特別」「金品受領は過去から続いているから仕方ない」としてしまった。正しくないのはわかっていたが、過去の過ちが表に出るのが怖いからずっと応じてきた。まるで優等生がいじめられ、どうしてもいいかわからず一人で抱え込

経営者が正しい経営を行うための制御装置。

「正しい」とは、コンプライアンスを守ること、情報を正確に開示すること、利益を上げることなどだ。ガバナンスが効いているということは、正しい経営を行わなければステークホルダーから即座に指摘が入るため、経営者は常に緊張を強いられることになる。このような状態を自身でつくり出す必要があり、ゆえに経営者自身が「ガバナンスとは自らを律する仕組み」だと心得ていなければ、本来の役割を果たすことは難しい。企業を取り巻く環境が刻々変化するなかで、ガバナンスの在り方も変わっていく。正解はなく、試行錯誤を続けることが企業には求められている。

近年、不正・不祥事が数多く報道されているが、これは不正・不祥事が増えたのではなく、隠せなくなっていることが要因だ。ホッ

んで悩んでいる姿のようだ。

過去と今では世間の捉え方が変わっていることに気づかないといけない。ガバナンスやコンプライアンスに対する世間の考え方は変化している。過去の間違いは正直に開示して謝ればよい。隠して何とかしようとするのではなく、間違いに自ら気づいて糺す姿勢が大切だ。

指名委員会等設置会社に移行されたが、まだ形を整えたに過ぎない。今後どのように運用していくかが重要だ。不正・不祥事は企業の病気であり、病巣を外部の手を借りて大手術で取り除く。あとは身体が回復してうまく機能するか、動かしてみても具合があれば自ら治していく必要がある。経営者は日頃から



つじ さちえ
公認会計士・公認不正検査士／株式会社エスプラス代表取締役
1972年大阪府生まれ。大阪大学経済学部卒。96年監査法人トーマツ入所。会計監査、内部統制報告制度、コンプライアンス体制構築等多くのプロジェクトでリーダーを務める。2015年、株式会社エスプラス設立。大手監査法人で培った知見と経験で、内部統制、コンプライアンス関連のコンサルティング業務・不正調査業務に従事。公認不正検査士協会理事、上場企業社外監査役も務める。
<https://2015splus.com/>

トラインなど従業員の通報窓口が整備され、週刊誌や新聞などマスコミ側にも告発を受ける窓口が増えてきた。スマホが普及し、簡単に映像や音声を録画・録音できるようなするなど、信憑性の高い証拠情報を取得・発信しやすくなったことも大きい。加えて企業側にも不正・不祥事発覚時は、隠すこと自体が「隠蔽体質」との誹りを免れず、きちんと公表した方が傷は浅いという考えが浸透してきた。

ガバナンスに取り組む上でネックとなるのが、企業内の同質性の高さだ。終身雇用制のもと、社内ですら通用しない常識やスキルを磨くことが昇進につながる環境下で意識を変えるのは難しい。間違った判断基準や価値観があっても、同質性が高いと気づくことが難しい。成功体験を持つ大企業ほど、新しい挑戦や失敗を避け、若手従業員が上司と違う意

会社の健康状態を知っておかなければならない。そのためには全従業員が遵守すべきルールや業務プロセスを明確にし、状況を確認する。そして何よりも病気にからないよう「予防」が重要だ。不正・不祥事を許さないという姿勢とともに、例えば人事評価に従業員のやる気や幸福度を高める新基準を採り入れることなどで企業の体質は変わる。

不正・不祥事が起きたときは、仕組みや風土を変えるチャンス。医者だけでなく患者自身も予防に努め、治す気にならないと病気は治らない。経営者はもちろん従業員も自らを律するガバナンスの意義を理解し、正しい経営が実践されることを期待したい。

躍

コーポレートガバナンス・コード基本原則

1. 株主の権利・平等性の確保
 - ・株主の権利の確保
 - ・株主総会における権利行使
 - ・資本政策の基本的な方針
 - ・政策保有株式
 - ・いわゆる買収防衛策
 - ・株主の利益を害する可能性のある資本政策
 - ・関連当事者間の取引
2. 株主以外のステークホルダーとの適切な協働
 - ・中長期的な企業価値向上の基礎となる経営理念の策定
 - ・会社の行動準則の策定・実践
 - ・社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題
 - ・女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保
 - ・内部通報
 - ・企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮
3. 適切な情報開示と透明性の確保
 - ・情報開示の充実
 - ・外部会計監査人
4. 取締役会等の責務
 - ・取締役会の役割・責務
 - ・監査役及び監査役会の役割・責務
 - ・取締役・監査役等の受託者責任
 - ・経営の監督と執行
 - ・独立社外取締役の役割・責務
 - ・独立社外取締役の有効な活用
 - ・独立社外取締役の独立性判断基準及び資質
 - ・任意の仕組みの活用
 - ・取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件
 - ・取締役会における審議の活性化
 - ・情報入手と支援体制
 - ・取締役・監査役のトレーニング
5. 株主との対話
 - ・株主との建設的な対話に関する方針
 - ・経営戦略や経営計画の策定・公表

東京証券取引所の資料をもとに作成

従業員のエンゲージメントを診断する12の質問

1. 私は仕事上で、自分が何を期待されているかわかっている
2. 私は自分の仕事を正確に遂行するために必要な設備や資源を持っている
3. 私は仕事をする上で、自分の最も得意とすることを行う機会を毎日持っている
4. 最近1週間で、良い仕事をしていることを褒められたり、認められたりした
5. 上司または職場の誰かは、自分を一人の人間として気遣ってくれている
6. 仕事上で、自分の成長を助ましてくれる人がいる
7. 仕事上で、自分の意見が考慮されているように思える
8. 自分の会社の使命/目標は、自分の仕事を重要なものと感じさせてくれる
9. 自分の同僚は、質の高い仕事をすることに専念している
10. 仕事上で、誰か最高の友人と呼べる人がいる
11. この半年の間に、職場の誰かが自分の進歩について、自分に話してくれた
12. 私はこの1年の間に、仕事上で学び、成長する機会を持った

ギャラップ社の資料をもとに作成

「集団浅慮」「成功の復讐」「つもり病」という落とし穴

滝沢紀子 ニュートン・コンサルティング コンサルタント



たきざわ のりこ
 ニュートン・コンサルティング
 コンサルタント
 2013年より現職。リスクマネジメントの
 コンサルタントとして、全社的リスクマネ
 ジメントの構築支援に携わる。東京オリ
 ンピック・パラリンピック大会に備えたリス
 クマネジメント支援を行う。ニュートン・
 アカデミー講師も務める。
<https://www.newton-consulting.co.jp/company/takizawa.html>

古今東西の不祥事の傾向を見ると、欧米は
 じめ外資系企業では、不正会計など経営層が
 意図的に行うケースが多い。対して日本では、
 品質データ改竄など現場の従業員が「ノルマ
 達成のため」「業界の慣習だから」と、悪い
 とわかっていながら追い詰められて深刻な事
 態を引き起こす形だ。国民性に起因する面も
 あり、日本人特有の高い協調性が、同調圧力
 として悪い方向に働いている。過去からの負
 の連鎖で「みんなもやっている」という状況
 下、「それは違う」と声を上げるのはとても
 難しい。

り自浄作用が働かない体質にしてしまう点に
 経営層の罪深さがある。

風土を変えるのは簡単ではないが、不正は
 行わないというトップの断固たる意志、リス
 クに対する意識次第で大きく変わり得る。リ
 スクマネジメントは、まずトップが先頭に
 立って倫理的に正しい企業行動を体现すると
 ともに、現場を巻き込むことが大事。トップ
 と現場では、見ているリスクの質が異なる。

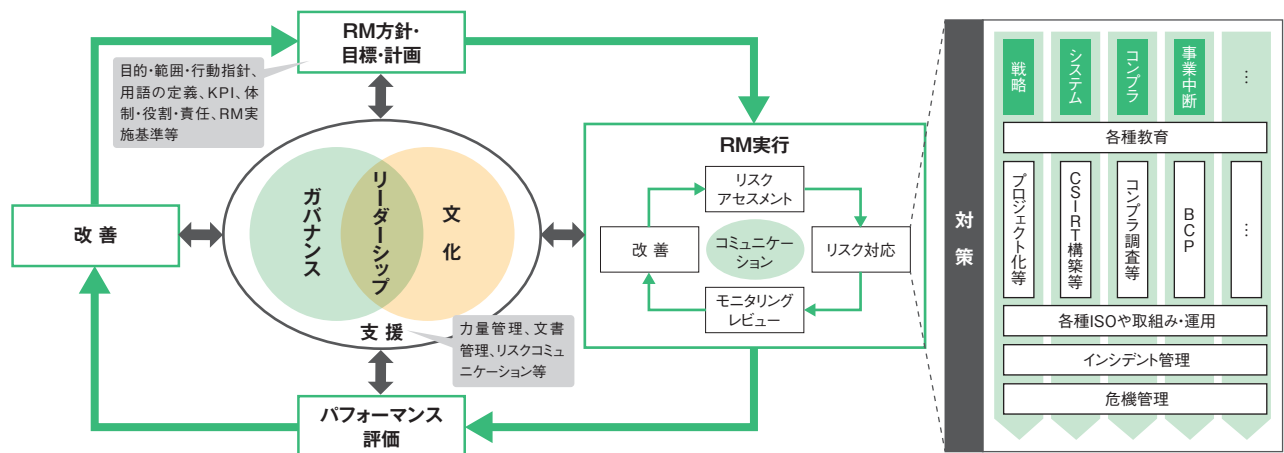
さまざまな不祥事の発生原因を辿ると、日
 本の場合、「トップに物申せない」「風通しが
 悪い」といった企業風土が根底にあることが
 多い。現場が「良くないこと」と認識しなが
 らやめられない、そういう空気や状況をつく

場に対し、トップはより長期的・俯瞰的にリス
 クを認識。現場のリスクにばかり対応して
 いると会社は前に進めず、トップダウンで経
 営リスクを指摘しても現場は認識できず対応
 できない。両方を見る必要があり、両者をつ
 なが専門のリスク管理部門も要る。

形だけ担当部門を整えた企業も多いが、現
 代のようなリスク社会で不作為の罪は大きい。
 本気で取り組むなら、リスク管理部門にエー
 ス級の人材を配置し、権限を与えるなど実効
 性のある対策が不可欠だ。

リスクマネジメントで陥りがちな穴が3つ
 ある。①「集団浅慮」。冒頭で触れたように、
 閉鎖的な組織の中で同調バイアスが働き、浅
 はかな意思決定をしてしまう。②「成功の復
 讐」。「過去に問題がなかったから、これから
 もないだろう」と、現状を改めず、時代錯誤
 の誤った対応を続けてしまう。③「つもり
 病」。場当たりのな対症療法で済ませ、やつ
 た「つもり」になって同じ過ちを繰り返す。
 不祥事を起こしたとき、「今回の」再発防止
 策で終わってはいけない。二度と起こさない
 よう、なぜ起きたのか、防ぐにはどうするか、

全社的リスクマネジメント(ERM:Enterprise Risk Management)



ニュートン・コンサルティングの資料をもとに作成

リスクマネジメント成功の5大要件

- トップが火を噴け**
 トップが先頭を切って活動する
- キーマンを巻き込み**
 トップを補佐する実行力のあるリーダーが必要
- 危険個所を押さえろ**
 事務局だけでやらず現場などの関係者を巻き込む
- 材料は自分たちで用意しろ**
 自分たちにとって最良の方法は、自分たちで考える
- 決して火を絶やすな**
 活動を持続し、会社の体質を変え、企業風土を変える

滝沢氏の資料をもとに作成

本質的原因まで掘り下げ、対策の有効性検証
 も含めて対応しないと、忘れた頃にまた起こ
 しかねない。そのとき世間からは「またやつ
 たの?」と初回を遥かに超えるダメージを被
 ることになる。

昔に比べリスク範囲も広がっている。SN
 Sなど誰もが情報の受発信手段を持つなかで、
 リスク管理部門だけでなく従業員一人ひとりが
 「この行動はどう見られるか」「リスクにつ
 ながらないか」という意識を持つておかな
 いと、たとえ法的に問題はなくても会社の評判
 に傷がつく。リスクマネジメントを担当部
 門だけの特別な活動にせず、現場が当事者として
 負担なく取り組める日常活動にしていく

ことが望ましい。

根本に立ち返れば、「正しいことをする」と
 という意識に尽きる。会社として倫理的に正
 しく在ることを、トップ自らの言動で示す。
 トップが正しい姿勢を見せることが、従業員の
 の正しい行動につながる。

そして正しい行動には、外部の目も欠かせ
 ない。社外取締役は、経営層に対し内部から
 は言いづらい指摘をしてもらうためのポジ
 ション。外から自分たちの非を指摘されるの
 は嫌なものだが、嫌がっているのは不祥事はな
 くならない。耳の痛い指摘は、自分たちがよ
 り良く変わるためのアドバイスとして前向き
 に受け止めたい。指摘する側も、ダメ出しや
 粗探しでなく、会社をより良くするための提
 案という意識で協力しあえるのが望ましい。

関西電力の金品受取り問題は、複雑な事情
 が絡んでおり、きれいごとでは語れない部分
 もあるだろう。どこかで関係を断ち切る英断
 をすべきだったが、自分たちだけではどうに
 もならない事態に陥っていたようにも思える。
 外部専門家などが介入し、ガバナンスを強化
 したり内部告発者を保護する仕組みをつくる
 など、大胆にメスを入れる必要がある。関西
 電力だけの問題で終わらせず、不正や不祥事
 への対応を社会全体で考える契機にできるよ
 う願いたい。

ACTENCY——若手主導で意識と行動を変える

堀之内 克彦

企業風土改革ナビゲーター／エムケーパーソナルセンター代表



ほりのうち かつひこ
企業風土改革ナビゲーター
エムケーパーソナルセンター代表取締役
1956年東京都生まれ。慶應義塾大学法学部卒。本田技研工業、ソニー勤務。人事・労務、マーケティング、経営企画、生産管理などに携わる。91年堀之内経営労務研究所（社会保険労務士事務所）、エムケーパーソナルセンター（人事コンサルタント会社）を設立。著書『企業風土改革マニュアル』など。
<http://www.mk-pc.com>

企業風土改革が求められる代表的なケースに、社会や働く人の価値観の変化、市場や経営環境の変化、事業の転換や多角化、そして不祥事がある。今回の金品受取り問題はまさにそれで、関西電力の企業風土に不祥事につながる要因がなかったかを検証し、適切な改革を行うことが重要だ。

企業風土とは、企業の歴史の中で形成された独特の価値観や行動様式のこと。言い換えれば、役員から若手社員まで企業の構成員一人ひとりの意識・無意識の思考・行動傾向の総和が企業風土だ。

人間の性格や気質が異なるように、企業風土もさまざまで、例えば電力会社とＩＴベンチャーでは、当然風土は異なる。だが私はどんな企業であれ、仕事の成果と人間関係という２つのシンプルな軸で捉えられると考えて

いる。成果とは業績などの事業目標の達成を指す。人間関係とは単なる社員の協力関係を超えて互いに強みを生かし弱みを補って目標に向かう「響（きよう）動（どう）」が軸になる。

この「成果」を縦軸、「響動」を横軸とする４象限に、典型的な４つの企業風土を見ることが出来る。「腐敗（失望感）」「ギスギス（疎外感）」「仲良し（不安感）」そして「ブリリアンス（充実感）」の４つだ。成果も上げらず人間関係も酷い「腐敗」は話にならないが、成果ばかりを重視し社内が「ギスギス」するのも問題であり、社員は「仲良し」だが業績が一向に上がらないのも拙い。言うまでもなく「ブリリアンス」な企業風土が理想だ。では、ブリリアンスな企業風土の醸成に向けて、どのように改革を進めればいいか。まず経営理念なり価値観を見直し、必要であれ

ば再定義し、社内にあまねく浸透させることが重要だ。理念が示す価値観の理解と共有なくして、社員が一致団結して目標に向かうことはできないからだ。

そしてこの価値観を社内の仕組み、特に人事・報酬制度に落とし込むことも重要。人事・報酬制度は給料や昇進のルールだと考えている人が多いが、違う。掲げる価値観に照らし、会社として期待する人材像、社員が目指すべき人材像を示したものだ。不祥事というのは直接関与した人に責任があるのはもちろんだが、社員や役員の登用・選任・評価の基準に不備があった、あるいは形骸化していたから、問題が生じたともいえる。「成果を出しているのだから、コンプライアンスには目を瞑（き）ってもいい」という考えの人間が幹部にいれば、健全な企業風土など生まれない。

ベテランは過去の成功体験に囚われて守りに入る傾向が強いため、企業風土改革に向けた社内プロジェクトを、若手社員中心で立ち上げ実施することが有益だ。変える意思に乏しいベテラン社員でなく、会社の将来を担う若い人材にこそプロジェクトを任せるべきで、そこで得られる経験や達成感はやリニア形成にもプラスになり、次世代リーダーの育成にもつながるはずだ。

私はこうしたプロジェクトの推進にあたり、ACTENCY（アクテンシー）という考え方を提唱している。人材マネジメントではCompetency（コンピテンシー）という手法が知られているが、これは主に優

れた成果を上げる社員の思考や行動特性を分析したもので、容易に真似できるものではなく、具体的な行動にはつながりにく。ACTENCYとは——Action（行動）が、Change（変わる）、Totally（全社的に）、Entirely（完全に）、by Needs（ニーズ）、and Challenge（チャレンジ）、of the Young（若い社員）、の頭文字であり、若い社員のニーズとチャレンジによって、全社的に行動を大きく変えようとするものだ。そして何より大事なのは、こうした制度改革やプロジェクトの推進とともに、仕事に対する「志」、顧客や社会などステークホルダーに対する「思い」を見直し改めることだ

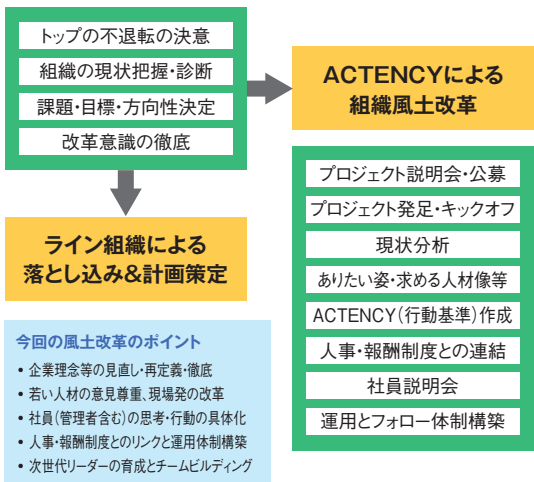
と考えている。心のどこかに思いつきがあり、感謝や謙虚さを失えば、不正・不祥事を起こす一因になりかねない。「仏作って魂入れず」ではないが、カタチだけ上辺だけの改革に終わらせないためには、悪しき風土の根っこにある、その心をあぶり出して、そこから新たな願いを共有するプロセスが不可欠だ。

関西電力も制度だけではなく、その心も見直して再び社会からの信頼を取り戻し、社員全員が仕事に誇りを持って取り組める企業風土が醸成されることを望みたい。

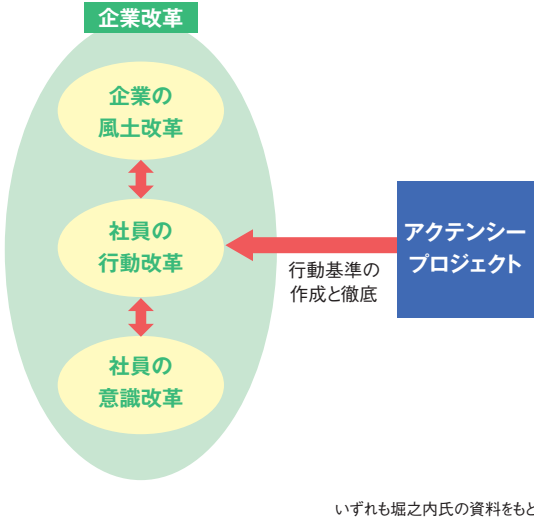
典型的な企業風土

高↑ 成果意識 ↓ 低	ギスギス（疎外感）	ブリリアンス（充実感）
	仕事として割り切って頑張ろうとするが、協力関係はない。ミスに対してお互いに責め合うため職場はギスギスした雰囲気です。	明るく元気で職場の誰もが輝いている。余計な人間関係に気を遣うことなく伸び伸びと自由に仕事ができるので人も企業も進化成長する。
低	腐敗（失望感）	仲良し（不安感）
	不満を通り越して諦めと絶望感で完全に腐っている。お互いに無関心で用がなにかぎりがきくこともなく職場は静かでどんよりと暗い。	人間関係が良好で楽しそうに見えるが、嫌われないように気を使っている。重要な情報が伝わらず、前向きさに欠けるのでトラブルも多い。
低← 響動意識 → 高		

組織風土を変える2つの活動



行動の改革と企業風土改革の関係



社会の持続性を高め 地域と新たな関係を築く

井上武史

東洋大学経済学部教授



いのうえ たけし
東洋大学経済学部総合政策学科教授
（都市政策論・地方財政論）
1971年福井県生まれ。福井県立大学
大学院経済・経営学研究科博士課程
修了。敦賀市役所入庁。税務課、財
政課、企画調整課勤務を経て、2007
年福井県立大学地域経済研究所助教、
14年准教授、20年より現職。著書『原
子力発電と地域資源』『原子力発電と
地方財政』『原子力発電と地域政策』
など。
<http://ris.toyo.ac.jp/profile/ja.49ce7e9f9582deaeb644fd6be74d5f41.html>
<https://inotake555.com/>

電力・ガス・運輸・通信・医療など公益事業者の企業活動は、一般の私企業よりも社会に与える影響が広く長期に亘るという特徴がある。企業活動自体が社会的役割を強く担っており、公益事業者の社会的責任は、まず企業活動そのものにあるといえる。

近年は地球温暖化に伴う気候変動が深刻化し、社会の持続性が懸念されている。SDGs（持続可能な開発目標）を前提にしなければ企業活動が成り立たなくなっている現状からも、公益事業者は社会の持続性をより高めていく方向を目指すことが求められる。一方、企業としては安価な料金やサービスの質的向上といった要請に応えながら、一定の利潤を確保する必要がある、この点は電力会社も例外ではない。

東日本大震災以降、原子力に対する見方は

厳しくなっており、世間の風当たりが強くなったのは間違いない。加えて電力小売全面自由化によって多様な企業が参入し、競争環境は熾烈化。とりわけ再生可能エネルギーを扱う事業者の参入が増えるなか、電力会社は新規事業者と競争しながらも、電気安定供給のためにどう協調していくか、原子力を不安視する国民の目にどう向き合っていくかなど、課題は多様化・複雑化している。

今回の金品受取り問題は、地元重視の対応が行き過ぎて地元有力者との不適切な関係を生じさせた結果、引き起こされたのではない。確かに原子力推進に地元の理解は欠かさないが、消費者の理解も今まで以上に重要になっている。もちろん、コンプライアンスを無視してよいわけではない。原子力に対する社会の認識は厳しさを増しているにもかかわらず

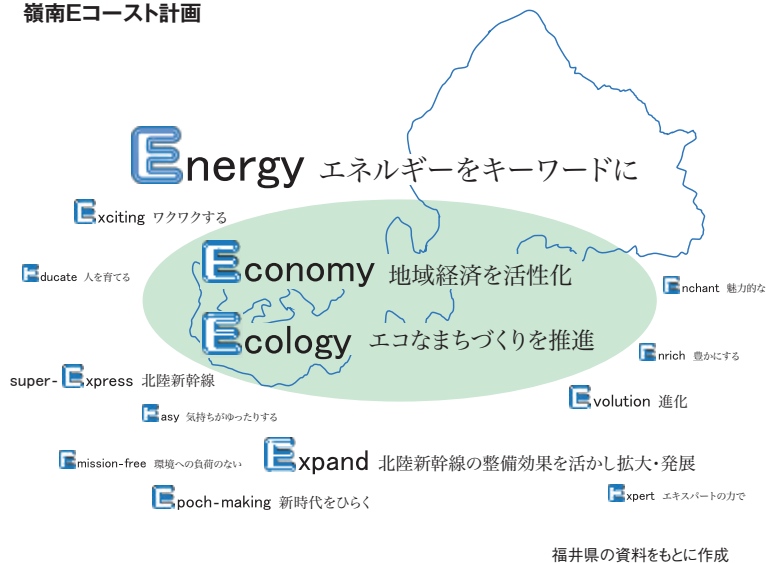
らず、関西電力は変化への対応が十分にできないまま、不適切な関係に切り込むことができなかった。

企業としての対応に問題があったことは否めない。経営陣をはじめ、原子力事業を担う人たちの認識が時代から離れていったのではない。業務改善計画に則って再発防止策を進めていくと思うが、どれだけ制度をつくっても認識を改めなければ対策は機能しない。信頼回復に向けてはこれからが重要で、弛まない実行が求められる。

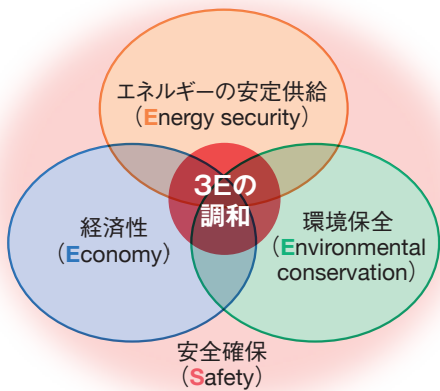
地域社会とも新しい関係を築く時に来ている。福井県は2020年関西電力などの原子力施設が立地する嶺南地域の振興を図るため「嶺南Eコースト計画」を策定。これは県が05年から進めてきたエネルギー研究開発拠点化計画を発展させ、概ね10年程度先を見通し

ガバナンスへの視点

嶺南Eコースト計画



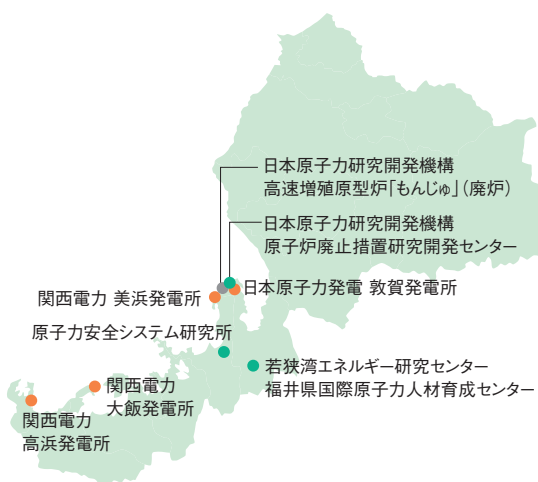
エネルギーミックス（3Eの調和）



て持続的発展につなげようとするもの。原子力に加えて再生可能エネルギーの活用も取り込み、地域が自主的かつ総合的に活性化の種を蒔くという発想でつくられた地域振興策であり、その推進に電力会社は大いに協力できるはず。新たな地域経済の発展に結びつけば多様な電力の需要と供給の形態が地域を舞台に構築されるわけで、電力会社の持続的発展にもつながる。

また海外では、ドイツの公益事業体「シュタットベルケ」のように、電力・ガス・水道などのインフラ部門を一企業がまとめて扱う例は少なくない。日本では縦割り行政が壁になっているが、人口減少で自治体数の減少が

福井県の主な原子力施設



予想されるなか、府県を越えた広域的な事業エリアを持つ電力会社が新たな担い手となる可能性も出てくるのではない。

こうした見通しに立って、電力会社の持続的発展のためには、まず社会的な信頼回復が不可欠だ。不正・不祥事に対し、会社として厳格に対応するというスタンスを明示し、都合の悪い情報も積極的に示していく。謝罪会見でも情報をオープンにして正直に伝えたほうが信頼回復は早い傾向があり、関西電力にとって今回の対応は貴重な教訓となったかもしれない。

消費地や立地地域の住民が発した疑問や批判にきちんと応えることも大事だ。電氣を使っている顧客一人ひとりの声を丁寧な拾い上げ、企業活動に生かす。顧客にとっての価値の視点から原子力・再エネ・火力、それぞれの電源が持つ経済性、環境性、安定供給という異なる価値を最適に組み合わせることで、関西電力ならではの価値を顧客に提供していくことができるのではない。

関西電力では、公益企業として透明性高く企業活動を進め、社会的責任を果たすべく、ガバナンス体制を強化したと聞く。次代にふさわしい原子力のあり方を探り、地域との信頼関係を再構築し、新たな共存共栄関係を築くことを、期待しつつ見守りたい。

躍