

[やく] 特別編集号 September 2020 関西電力株式会社

**以関西電力**power with heart

新たな関西電力の創生に向けて

2019年秋、関西電力の役員等が社外の関係者から

金品等を受け取っていた問題が公表された。

公益事業者としての信頼を大きく損ねた関西電力は、

2020年3月、第三者委員会の調査報告を踏まえて、

経済産業大臣に業務改善計画を提出するなど、信頼回復に向けて動き始めた。

問題はなぜ起きたのか、再発防止はどう図っているのか。

事実を客観的にレポートするとともに、関西電力コンプライアンス委員会の

社外委員を務める3氏からの提言を紹介する。

# The Fact

# 関西電力役員等による金品受取り問題

# 金品受取り問題の経緯

2018年 2月 金沢国税局による税務調査

社内調査を開始

6月 社内調査委員会設置

9月 社内調査委員会報告書まとめ

2019年 10月 社内調査公表

第三者委員会設置·調査開始、会長辞任

2020年 3月 第三者委員会調査報告、社長以下5人が辞任

森本孝が代表取締役社長に就任

経済産業大臣に業務改善計画を提出

4月 コンプライアンス委員会新設

調達等審査委員会新設

6月 指名委員会等設置会社に移行

「コーポレートガバナンス・ガイドライン」策定

経済産業大臣に業務改善計画の実行状況報告

関西電力広報誌『躍』September 2020 | 特別編集号

# CONTENTS

02 The Fact 関西電力役員等による金品受取り問題

第三者委員会調査の経緯と概要 再発防止に向けた業務改善計画の進捗状況

# ●コンプライアンス委員に聴く

「社会に受け容れられない限り社会的使命は果たせない」中村直人 「『ルールの求め』に照らして判断する」松山 遙 「より良い関西電力の創生に向け倫理研修を進める」中谷常二

12 オピニオン

# ガバナンスへの視点

# ガバナン

「『自らを律する仕組み』と心得て、正しい経営を」 辻 さちえ

# リスクマネジメント

「『集団浅慮』『成功の復讐』『つもり病』という落とし穴」滝沢紀子

# 企業風土改革

「ACTENCY――若手主導で意識と行動を変える」堀之内克彦

# 公益企業の社会的責任(CSR)

「社会の持続性を高め地域と新たな関係を築く」井上武史

21 かんでんFOCUS

実効的なガバナンス体制を構築、 新生・関西電力の挑戦

「社会の信頼と従業員の誇りを取り戻す」榊原定征 「『莫妄想』、現実を見据え、自力更生を」小林哲也 「仏に魂を入れ、巨大な弾み車を回し始める」 友野 宏 「信頼回復へ――覚悟と抱負」 森本 孝

()2 [や<] September 2020 麗

# 第三者委員会調査の経緯と概要

関西電力から委嘱を受け、金品受取り問題について

調査を行っていた第三者委員会は、

2020年3月、調査結果をまとめ、 関西電力に提出した

# 第三者委員会設置の経緯

していた問題について、  $\mathcal{O}$ を実施し、報告書を取りまとめた。 森山榮治氏 関西電力は、 (故人)らから金品を受領 役職員等が高浜町元助役 18年に社内調査

西電力は、 を行うため、 査結果を報告した。 わたって調査を行い、 日に調査を委嘱した。 で構成される第三者委員会を設置、 翌19年10月2日、報告書を公表した関 より客観的かつ徹底的な調査 中立・公正な社外委員のみ 20年3月 委員会は約半年に 14 Ħ 同 調

# 森 山氏と関西電力との関係

西電力の役職員に 決に尽力するなどして影響力を強め、 本来関西電力が解決すべき種々の問題解 力発電所の立地・運営に協力しながら、 森山氏は高浜町役場在職時から、 「自社の弱みを握る 原子 関

も大きく増加した。

と認識されるようにもな

# 役職員による金品受領

ていた。 約3億6000万円相当の金品を受領し 森山氏や同氏と関連が深い企業から総額 1回あたりの受領額は数万円 数多くの関西電力グルー プ役職員が

制基準対応等による工事発注増加と時期 円と極めて高額に上る者も存在 日本大震災以降は、 り、総額も数千万円~約1億2000 円が多いが、一部幹部は500万円 した87年直後から始まり、 金品受領は森山氏が高浜町助役を退任 000万円の金品を受け取ることがあ 原子力発電所の新規 特に11年の東 した。 数十万 万

相当の品物を購入し、 金品を受領した役職員の多くは、 森山氏に贈ること 同 額

9 て 61

を同じくして、 金品受領者数や受領金額

# 事前発注約束等

などで金品相当額を返却して

供も行っていた。 将来の工事案件・工事概算額等の情報提 実際に発注を行う場合もあった。 じる形で個別の工事等の発注を約束し、 関西電力役職員が、 森山氏の要求に応 現在や

は発注プロセスの適切性・透明性を歪め これら行為は、 特命発注案件にお いて

但木 敬一 T&Tパートナーズ法律事務所・弁護士/元検事総長 半蔵門総合法律事務所・弁護士/元第一東京弁護士会 会長 貝阿彌 誠 大手町法律事務所・弁護士/元東京地方裁判所 所長 特別顧問 久保井一匡 久保井総合法律事務所・弁護士/元日本弁護士連合会 会長

調査期間、委員会の開催日程 ・2019年10月9日から2020年3月13日までの間、調査を実施

調査の方法

# 第三者委員会の構成

関係者に対するヒアリング・デジタル・フォレンジック調査 ・関連資料の分析 ・ホットライン調査等

# 関西雷力等からの受注確保による安定収益 関西電力等の 森山氏 取引先 報酬・謝礼・手数料・付け届け 等 森山氏との関係を断絶できなかった原因 以下のような恐れが混在した各人各様の不安感・恐怖感 ■ 原子力発電所の運営や再稼働への支障 高浜発電所立地時代の話の森山氏による暴露 森山氏からの金品受領が露見することによる社会的批判 森山氏による県や町、地元を巻き込んだ妨害活動 ■ 前任者らが森山氏対応に費やした努力が水沟に帰すこと ■ 事実上の業務命令に逆らうことによる 社内における自らの地位や出世への影響 関西電力等 ■ 自身や家族に対する危害 第三者委員会調査報告書(概要版)より

ほか、

深度のある調査を行わなかったな

社内調査は、

時間的範囲

人的範囲

0

ど不十分なものだった。

執行部が今回の問題を取締役会へ報告

・委員会を計14回開催

# 題行為を正当化していたこと 透明性を欠く誤った「地元重視」 優先させるべきではないと 是正する決断力を欠いたこと 今回の問題と正面から向

が 問

合い、

経営陣が、

き

欠いたこと

いう意識を

があっ

た。競争発注案件にお

かいては、

事

出るまで、

今回の問題が公表されること

その結果として、

報道により明るみに

た

はなかった。これら一連の事後対応は、

るものであり、

コンプライアンス上問題

前の情報提供が特定企業に有利に働い

競争入札が不適切になったり、

落

ガ

バナンスの機能不全と言わざるを得ず

への背信行為であり、

隠

原子力事業本部が閉鎖的で、 同部に対

今回の問題発覚後の事後対応におい するガバナンスが不足していたこと も露見した身内に甘い脆弱なガバ ナン 7

落と透明性の軽視) 内向きの企業体質 î ーザ ・目線の欠

# 再発防止策

再発防止策として提言し これら原因分析を踏まえ、 以下 · 5 点を

質の下、

経営陣が問題を先送りし、

組織

断絶できなかったのは、内向きの企業体

関西電力が長期間

森山氏との関係を

注させ、それら企業から経済的利益を得

るという構造の維持が主目的だったと考

りとして自身の関係する企業へ工事を発

な対応の原因は

業績や事業活動をコンプライアンスに

ス意識

森山氏による金品の提供は、

その見返

今回の問題および問題発覚後の不適切

総括的分析

形骸化していた可能性がある。

札者が事前に決定しているなど、

一部で

蔽の謗りを免れな 株主・ユーザー

原因分析

的に対峙するという基本的なガ

バ

ナン

ス

が機能しなかったことによる。

問題発覚後の対応

識の醸成 ユーザー目線でのコンプライアンス意

に社外の者を) 内向きの企業体質の是正 (取締役会長

の向上 地元を重視する施策についての透明性

取引先関係者からの金品受領に関す

悪しき情報が早く伝わり、 明確なルー メスが入るためのガバナンス体制の再 ル設定 現場に直接

ナンスが全く機能していないと言わざる

しなかったことは、

企業不祥事

**すへのガバ** 

を得ない。また、

報告を受けた監査役は

取締役会に報告すべ

きだっ

# The Fact

04 [やく] September 2020 躍

# 再発防止に向けた業務改善計画の進捗状況

業務改善計画を経済産業大臣に提出、 第三者委員会の調査報告後、関西電力は、 電気事業法に基づく

6月29日には実行状況を報告した。 計画概要と進捗は

# 責任の所在の明確化

●経営責任と社長交代

森詳介、 長に就任した。 月額の20%(3カ月)の報酬を返上した 社嘱託を辞任した。 の豊松秀己が辞任。 誠、元代表取締役副社長執行役員で嘱託 を取った。 考え、3月14日付で役員11人が経営責任 そして同日付で森本孝が代表取締役社 関西電力は業務改善計画を進めるにあ まず責任の所在の明確化が必要と 前代表取締役会長で嘱託の八木 元代表取締役会長で相談役の 具体的には代表取締役社長の 元常務取締役も子会 加えて6人の役員が

大阪地方裁判所に損害賠償請求訴訟を提 人に対し善管注意義務違反があるとして なお6月16日、 関西電力は旧取締役5

# ●主な行為態様別の責任

報酬の返上等の処分を受けた。 月額の50%~10%(6カ月~ 任があると認めた計78人は、辞任または 金品受領や事前発注約束等について責 カ月) 0)

# ●嘱託等報酬の件

が完了している 員に対し、嘱託等報酬の総額約2・6億 対する補填が認められた、 円について自主返還を要請、 や過去の経営不振時の役員報酬カットに 金品受取り問題に関連した追加納税分 18人の退任役 全額の返還

完了している。 (3カ月)の報酬返上または自主返納が また当時の監査役も月額の50%~ 10 %

# 法令等遵守体制の強化

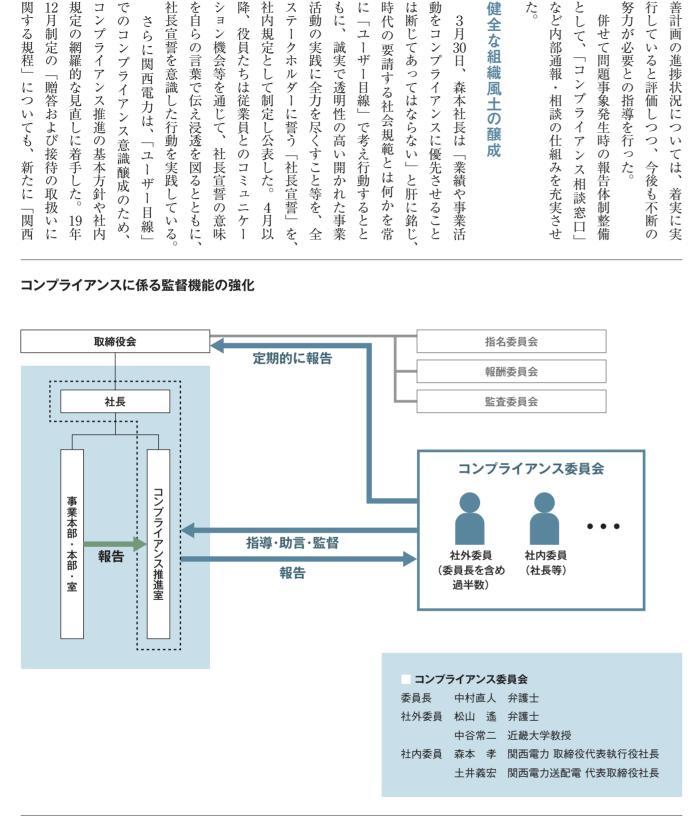
て許されざる状況であり、 今回の問題は法令や社会規範に照らし 組織として対

> 題であるとも指摘された。 まう等の内向きの企業体質が、 ライアンスより事業活動が優先されてし たのは不適切な判断だった。またコンプ 応すべきところ、長年個人任せにしてき 根本的問

会として新設。委員長はじめ過半数を社イアンス委員会」を取締役会直下の委員 外委員で構成した。 め、社長等執行から独立した「コンプランプライアンスに係る監督機能強化のた これを受け関西電力は、 4 月 28 日、

を有するスタッフのほか、企画、 プライアンス推進室」を新設。法的知見 コンプライアンス推進業務を担う「コン また同委員会の指導・助言・監督の下 ーで構成した。 技術系部門など、多様な職歴のメン 人事労

の見直しの方向性が承認された。業務改 ンプライアンス推進に係る基本方針等 コンプライアンス委員会においては、



ション機会等を通じて、

につい

ても、

として、

健全な組織風土の醸成

# The Fact

06 [やく] September 2020 躍

**躍** [やく] September 2020 05

電力が贈答、 の方向性を決定した。 接待する場合」のルー ル化

等に関する研修を設け、 の醸成・徹底を図っていくこととしている も研修体系を強化し、法令等の遵守意識 コンプライアンス等に係る教育も見直 役員については、就任時に法的責任 従業員について



コンプライアンス委員会

ど複数の社外委員と、 等に関するルー きについて事後審査する 限と契約権限の分離を目指し、 これを是正するため、

# 不適切な運用の禁止

社内規定を制定し、 運用を禁止するため、 工事の発注・契約手続き等の不適切な 運用ルールを整理し 以下の点について

①特定の個人や企業のみを対象とした工

# 業務の適切性・透明性確保 工事の発注・契約に係る

の禁止

事の発注・契約等に係る事前情報提供

関するル 切性・透明性を欠き、誤った「地元重視」 による弊害への認識も甘かった。 関西電力では、地元を重視する施策に ールが十 分でなく、 手続きに適

件の審査を行った。 社内規定の適切性や審査の方法等につい 推進室担当役員で構成した。委員会では 手続き等および寄付金・協力金拠出手続 契約権限を移管した。工事の発注・契約 て審議を実施、各部門から提出された案 員会」を新設し、弁護士・公認会計士な 開発など高度に専門性の高い委託業務等 工事等所管部門から調達本部へ ルを明確化した。 コンプライアンス 工事発注や契約 「調達等審査委 システム 実施権

# ガバナンス体制の再構築

を受け、 業体質にあるという第三者委員会の指摘 陥っていた。その根本原因は内向きの企 しに踏み切った。執行と監督を明確に分 外部の客観的視点を重視した実効的 関西電力は企業統治形態の見直

②事前発注約束につながる個別の工事の ③元請会社の工事の発注・契約等に対す 発注・契約等に係る金額の開示の禁止

る不適切な関与の禁止

④特定の個人や企業に対する合理性のな

い特命発注の禁止

⑤寄付金・協力金の不透明な拠出の禁止

を行った。 適切性 等審査委員会・コンプライアンス委員会 指名停止を含む厳正な取引措置を実施す 適切な事象が判明した取引先に対しては 状況を調達等審査委員会に報告した。不 るとともに、 ルールの見直しを依頼し、 この社内規定は、調達等審査委員会に の審議・確認を実施し の評価を受け、 子会社にも同様の対応を求め 再発防止策について、 追加や見直しなど ルールの整備 調達

関西電力のガバナンスは機能不全に

# 原子力事業本部に対するガバナンス(イメージ)

今回の問題の大半が原子力事業本部で

実効的なガバナンス体制の構築

原子力事業本部に対する

明記された。

意見が実現しづらくなっていたこと等、

ナンスが不十分であったと指摘を受

しており、

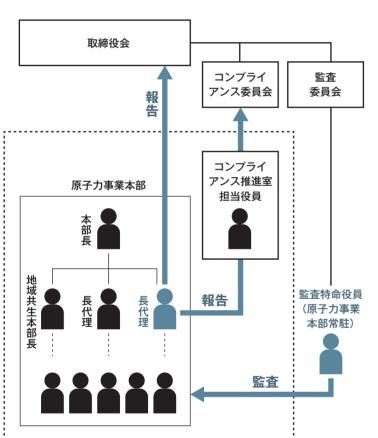
組織が閉鎖的になり、

正しい

た。同本部が関西電力の中で特殊性を有

長年是正され

ないまま問題に至っ



# 審査·検証 再発防止策の実効性を担保す

取締役会やコンプライアンス委員会等に これら再発防止策の実施にあたっては 社外取締役・社外委員の客観的 必要に応じて追加的な改善策 実施していく予定

おいて、

役会議長および法定3委員会委員長は独

の独立社外取締役による構成とし、

取締

として、

委員会は、

いずれも全員もしくは過半数

立社外取締役が担うこととした。

また監査委員会委員長が、

コンプライ

締役会および指名・報酬・監査の法定3

員会等設置会社へ移行

した。加えて、

取

コンプライア

強化するため、

コンプライアンス所管の ンスに係る牽制と支援を

本部長代理を新設。監査委員会スタッフ

なガバナンス体制を構築すべく、

指名委

けた。

プライアンス推進機能を強化した。 も任命した。加えて本部内に「コンプラ イアンス推進グループ」も新設し、 風通しの良い組織の創生に向けては、 他部門等との積極的な人材交流を推 同本部に常駐する監査特命役員 ーとの定期的な対話 コン 的に検証、 だ。 躍 視点から組織的に検証することで実効性 を担保することとしており、今後も継続 の策定や修正を加え、 :----- 執行側 

会の承認を得て正式に決定し、

コー

トガバナンス・ガイドライン」にも

これらの方針は6月25日の定時株主総

を設置した。

督できる体制とした。その監査委員会を

トする事務局として監査委員会室

せ社長等執行に対して複眼的に監査・監 とし、「コンプライアンス委員会」と併

進している。

に調査して、

取締役会に報告する仕組み

役員と同本部メンバ

、ンスを含め多様な案件について主体的

The Fact

08 [やく] September 2020 躍 **躍** [やく] September 2020 07 っと早くに関係解消しておけば」。関西電力の金品受取り問題が報道された際の第一印象だ。私はガバナンス、コンプライアンスを専門にしているので、さまざまな企業から不祥事対応等の相談を受ける。今回のようなケースに苦慮する企業も過去には散見されたが、各社とも大変な努力で解決してきた。関西電力も早く断ち切る努力をすべきだった。

さらに残念だったのは事後対応。2年前に税務調査が入った段階で公表していればここまで大事に至らなかったはずだが、一部の役員だけで、対外公表どころか取締役会にも報告しない方針を決めてしまった。経営トップが絡む不祥事の場合、社内からの牽制は難しい。だからこそ「イザというときに厳しいことを言い、牽制を効かせる」役割の社外取締役がいるのに、情報共有しなかったため機能させられなかった。

「不適切だが違法ではない」という会見での発言も事態を 悪化させた。他の事案でもよく聞く台詞だが、そもそも法律や ルールですべてをカバーできるわけはなく、ルールを決めても 拡大解釈したり抜け道を探す人が必ず現れ、イタチごっこに なる。私は元裁判官だが、裁判所に持ち込まれる事案のほと んどはルール違反ではなく、ルールの解釈を巡る争いだ。

だからコンプライアンス=法令遵守と狭義に捉え、「ルールさえ守ればよい」と発想した瞬間、足を踏み外してしまう。大切なのは「ルールに書いてあること」ではなく、「ルールが求めていること」に照らして判断すること。それが本来のコンプライアンスだ。人として当たり前の常識や、「これっておかしくない?」という素朴な感覚を大事にしないといけない。

今回の一連の対応を見る限り、関西電力はクローズドで問題解決しようという意識がやや強いように思われる。クローズドで決めようとする風土を見直し、必要な事柄はきちんと取締役会や委員会で議論する。再発防止には、透明化を図り、風通しの良い企業風土に変えていく必要がある。

6月の定時株主総会での承認を得て、関西電力は指名委員会等設置会社へ移行した。過半数を占める社外取締役は、経験豊富でイザというとき頼りになる人ばかりだ。この方々の力を借りて、ぜひ創生を図っていただきたい。

コンプライアンス委員会も社外委員が過半を占めている。社 内委員の言いにくいことを言うのが社外委員の役割。私自身 も率直に忌憚なく発言することで責任を果たしていきたい。図

# 「ルールの求め」に照らして判断する

松山遙輔



まつやま はるか 日比谷パーク法律事務所 パートナー

1967年東京都生まれ。92年司法試験合格、93年東京大学卒、95年東京 地裁判事補任官、2000年弁護士登録(第二東京弁護士会)、日比谷パーク 法律事務所入所、02年同パートナー。会社法を専門とし、複数企業の社外取 締役や監査役を兼任。共著『コーポレートガバナンスハンドブック』「監査等委員 会設置会社の活用戦略』『ガイダンス 監査役・監査役会の実務』など。

https://www.hibiyapark.net/lawyer/matsuyama.html

# 社会に受け容れられない限り

# 社会的使命は果たせない

中村直人舞

2020年4月、「関西電力を創り変える」というクリエイティブな任にあたる関西電力コンプライアンス委員会が発足した。新たな創造の前には抜本的破壊が不可欠であり、問題点を洗い出し、ぶち壊すのが私たち社外委員の役割だ。委員会が予定調和に陥らないよう、議長も私が自ら引き受けた。

今回の問題は「自らの心に恥じることはしない」という覚悟が足りなかったために起きた。企業にとってコンプライアンスとは、拠るべき規範であり、最上位に置くべき理念。他の何かと 天秤にかけてはならないが、そういう企業風土ではなかった。

背景にあったのは、「清濁併せ呑む」「必要悪」といった極めて昭和的な価値観だ。かつてそれは珍しくなかったが、バブル崩壊頃から企業は努力と決意と根性で悪しき慣習を断ち切り、フェアネスや透明性を標榜し、取り組んできた。今や多くの企業がESG(環境・社会・企業統治)経営に舵を切るなか、関西電力も早急にこの昭和的体質から脱却しないといけない。

さらに原因を深掘りすると、「電力の安定供給こそ最大の 使命」という意識に行き当たる。もちろん公益企業として立派 な意識だが、安定供給が目的化し、問題に蓋をする構造に なっていなかったか。社会的使命を果たすには、まず社会に 受け容れてもらう必要があることを肝に銘じてほしい。

今、関西電力内では大きな乖離が生じている。密室で物事を進めた経営層と、あずかり知らなかったにもかかわらず世間の批判に晒されている従業員との乖離である。コンプライアンス委員会では役員報酬補填問題について、検証を進め、8月17日に報告書を提出した。関西電力にとって、厳しい報告書となったが、報酬補填は従業員への裏切り行為であり、総括しないままでは、いくらコンプライアンスの重要性を訴えても誰も聞く耳を持ってはくれない。事実経緯をつまびらかにすることこそ、分断解消の第一歩になる。

そのうえで新しい関西電力のあり方を示す「コンプライアンス 素章」を社内の経営層や従業員と議論しながらつくってい



く。どうすれば誇りを持てる会社になれるか、自信を取り戻せるか。コンプライアンスやガバナンス改革は箱をつくって終わりではダメ。時間や予算など経営資源をどれだけ投入したかによる。新しい理念や規範づくりは、楽しく創造的な仕事だ。みんなが誇りを持って楽しく仕事ができる環境に創り変えていく。経営層と従業員一人ひとりが当事者として関わる新しい関西電力創生を、私も外から支えていきたい。

図

なかむら なおと 中村・角田・松本法律事務所 パートナー

1960年神奈川県生まれ。82年司法試験合格、83年一橋大学卒。第二東京 弁護士会登録、森綜合法律事務所、日比谷パーク法律事務所パートナーを経 て、2003年中村直人法律事務所(現事務所)開設。訴訟と会社法を得意とし、 株主代表訴訟など企業関連訴訟全般、企業再編、コーポレートガバナンス・コ ンプライアンスの指導などを行う。著書『コンプライアンス・内部統制ハンドブック』 『コーポレートガバナンスハンドブック』など。

https://www.ntmlo.com/intro.html

200 [200 ] September 2020 200 ]



# より良い関西電力の創生に向け倫理研修を進める

中谷常二近畿大学教授

は倫理学を専門としており、企業や行政機関などの組織が不祥事を起こさないようにする施策を研究している。最近は公務員倫理も研究しており、企業だけでなく国・地方自治体などのコンプライアンス研修にも数多くたずさわってきた。

関西電力は従来から十分なコンプライアンスの推進体制を整えており、従業員の不祥事もほとんどなかった。それにもかかわらず、コンプライアンスを率先すべき役員が今般の問題を起こした原因の究明と対策の検討を委員会で行っている。

今回の件の根底には、組織における「責任の拡散」という 心理が働いている。例えば田舎の無人駅で倒れている人を 見れば声をかけても、大勢が行き交う都心の駅だと見て見ぬ 振りをすることがある。そこでは不適切だとわかっていても「誰 かがやってくれるから、自分が動かなくてもよい」という心理が 働いている。今回の不祥事も、責任の拡散によって長らく改 善すべき事態が放置されたことに起因しているといえる。



また、今回の件ではその動機も特徴的である。民間企業では一般に私的利益の追求とコンプライアンスがトレードオフの関係にあり、利潤の追求が選択されることで不祥事になることが多い。他方、関西電力の場合は受領された金品の大半が返還されていることから、私利私欲で金品を受け取った人はいないと考えている。「電気の安定供給か、コンプライアンスか」というジレンマに陥り、安定供給に支障が出ることを怖れたため金品を受け取ったのであろう。この構図は民間企業よりも公務員に近い。社会から大きな批判を受けたのも、人々が電力会社の公益性を重視し、民間企業以上の規範意識を関西電力に求めているからだ。関西電力も今回の件を受けて贈答接待について、公務員に準ずる厳格な社内規定を制定している。ただ、社内にルールばかりが増えると業務が煩雑になることもある。十分なヒアリングをした上で、適切なルールを制定していく必要があろう。

不祥事発覚後、従前のコンプライアンス委員会は廃止され、新たなコンプライアンス委員会ではメンバーも一新された。その活動も会社がお膳立てしたものを事後承認する形骸化したものとは異なる。社外委員から厳しい指摘が続出し、社内委員がそれに真摯に向き合う「熱い」コンプライアンス委員会となっている。単なる法令遵守を超えて、「より良い関西電力をつくろう」という前向きな思考を浸透させる新しい研修を社内の関係部署と検討している。

関西電力の挑戦は始まったばかりだが、役員・従業員の皆 さんと一緒に時間と労力をかけ、しっかり変えていきたい。
図

なかや じょうじ 近畿大学経営学部教授(企業倫理)

大阪大学大学院博士課程修了。日本学術振興会特別研究員、ミネソタ大学カールソン経営大学院客員教授、近畿大学経営学部准教授を経て、現職。人事院公務員研修所客員教授を兼任。専門はビジネス倫理、公務員倫理など。NTTグループ各社など多くの企業でも倫理研修を実施。主な著作・訳書「ビジネス倫理学」「ビジネス倫理学読本」「利益につながるビジネス倫理」など。

コーポレートガバナンス・コード基本原則

• 株主の利益を害する可能性のある資本政策

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

• 女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保

• 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮

• 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質

• 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件

1. 株主の権利・平等性の確保

• 株主総会における権利行使

• 資本政策の基本的な方針

• 関連当事者間の取引

経営理念の策定 • 会社の行動準則の策定・実践

• 内部通報

4. 取締役会等の責務 取締役会の役割・責務

• 経営の監督と執行 独立社外取締役の役割・責務

• 任意の仕組みの活用

5. 株主との対話

• 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

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

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

• 独立社外取締役の有効な活用

• 取締役会における審議の活性化 • 情報入手と支援体制

・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

• 取締役・監査役のトレーニング

• 株主の権利の確保

• 政策保有株式 • いわゆる買収防衛策

# 心得て、 自らを律 する仕 い経営を 組み

辻さちえ公認会計士・公認不正検査士/エスプラス代表

そうでない企業に差も出始めた。 表され、ガバナンスに真剣に取り組む企業と 整ってきた。 開が進むにつれ、 投資判断の基準にし、企業も会社が存続する ESG(環境・社会・企業統治)を企業への 多かった。 低限説明がつけばい 渡期にある。少し前までは、ガ スの取組みは早かった。企業のグローバル展 ために不可欠なものと考え始めている。 要だが、企業活動の手枷足枷になりかねず最 声を上げる株主が多い欧米では、 ガバナンスは、企業が正しい方向に進むた 「本企業におけ ポレ 今はそれは許されない。 上場企業向けの統治ガイドライ るガバナンスの現状は、 ガバナンス・コー 日本でも制度や仕組みが いくらいの認識の企業が バナンスは重 ガバ 投資家は ナン

めの制度・仕組みを指すが、 究極の役割は

隠せなくなっていることが要因だ。

誤を続けることが企業には求められている。 在り方も変わっていく。 律する仕組み」だと心得ていなければ、 者は常に緊張を強いられることになる。この クホルダー るが、これは不正・不祥事が増えたのではな の役割を果たすことは難しい。 ゆえに経営者自身が「ガバナンスとは自らを ような状態を自身でつくり出す必要があり、 ることなどだ。ガバナンスが効いているとい 経営者が正しい経営を行うための制御装置。 く環境が刻々変化するなかで、ガバナンスの 情報を正確に開示すること、利益を上げ い」とは、 不正・不祥事が数多く報道されてい 正しい経営を行 から即座に指摘が入るため、 コンプライアンスを守るこ 正解はなく、 わなければステ 企業を取り巻 試行錯 本来 経営

「隠蔽体質」との誹りを免れず、きちんと公表 戦や失敗を避け、 があっても、 磨くことが昇進につながる環境下で意識を変 が、企業内の同質性の高さだ。終身雇用制の やすくなったことも大きい 週刊誌や新聞などマスコミ側にも告発を受け えるのは難しい。 も不正・不祥事発覚時は、 に映像や音声を録画・録音できるようになる る窓口が増えてきた。 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 ラインなど従業員 成功体験を持つ大企業ほど、新しい 社内でしか通用しない常識やスキルを 信憑性の高い証拠情報を取得・発信し 同質性が高いと気づくことが難 若手従業員が上司と違う意 間違った判断基準や価値観 の通報窓口 スマホが普及し、 隠すこと自体が 加えて企業側に [が整備さ 簡単

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/

見を戦わせることも少なくなりがちだ。

7 「金品受領は過去から続いているから仕方な 事評価制度の見直しなど社内人材の多様化を らずっと応じてきた。 力事業はさまざまな配慮が必要だから特別」 部門が聖域であった点にあると思う。「原子 図る制度や仕組みをつくる方法もある。 い」としてしまった。 人の採用や女性管理職・経営職の積極的な登 今回のケースにおける問題の1つは原子力 ボードメンバーの多様化は必須だろう。 過去の過ちが表に出るのが怖いか まるで優等生がいじめ 正しくないのはわかっ

ることで外の声を採り入れるだけでなく、 解決策としては、社外取締役などを登用す

どうしていいかわからず一人で抱え込

んで悩んでいる姿のようだ。 過去と今では世間の

はなく、 謝ればよい。 化している。 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 間違いに自ら気づいて糺す姿勢が大 隠して何とかしようとするの 過去の間違いは正直に開示して 捉え方が変わ ってい で る

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

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. 私は仕事の上で、自分が何を期待されているかが 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、自分の成長を励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

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

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

14 [やく] September 2020 躍

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

集団浅慮

# つもり病

滝沢紀子 ニュートン・コンサルティング コンサルタント

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

ある。

①「集団浅慮」。

冒頭で触れたように、

リスクマネジメントで陥りがちな穴が3

0

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

> 経営層の罪深さがある が働かない 体質にしてしまう点に

本気で取り組むなら、

ス級の人材を配置し、

権限を与えるなど実効 リスク管理部門にエー

のある対策が不可欠だ。

代のようなリスク社会で不作為の

)罪は大き

形だけ担当部門を整えた企業も多

61

が、

できな 営リスクを指摘しても現場は認識できず対応 スクを認識。 場に対し、 づくオペレーションリスクに対応している現 サイバー攻撃や 立って倫理的に正しい スクマネジメント 行わないという なぐ専門 クに対する意識次第で大きく変わり ると会社は前に進めず、 風土を変えるのは簡単ではないが、 現場を巻き込むことが大事。 のリスク管理部門も要る。 は、 両方を見る必要があり、 現場のリスクにばかり ップはより長期的・俯瞰的にリ 人材不足など自らの業務に紐 ップの断固たる意志、 は、 るリ 企業行動を体現すると まず スクの質が異なる。 トップダウンで経 トップが先頭に 対応して 得る。 不正は トップ リス 1)

の誤

った対応を続けてしまう。

3

)「つも

場当たり的な対症療法で済ませ、

や

もないだろう」

と、

現状を改めず、

時代錯誤 これから

讐」。「過去に問題がなかったから、

はかな意思決定をしてしまう。

2

「成功の復

閉鎖的な組織の中で同調バイアスが働き、

策で終わってはいけない。

なぜ起きたのか、

防ぐにはどうするか

不祥事を起こしたとき、

「今回の」再発防止

二度と起こさな

た「つもり」

になって同じ過ちを繰り返す。

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

RM方針・ 目標·計画 目的·範囲·行動指針、 用語の定義、KPI、体 制·役割·責任、RM実 施基準等 各種教育 RM実行 リスク ガバナンス アセスメント 文 改善 コミュニケー 化 策 改善 リスク対応 ション モニタリング レビュー 各種ISOや取組み・運用 力量管理、文書 支 援 管理、リスクコミュニケーション等 インシデント管理 パフォーマンス 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

# キーマンを巻き込め

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

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

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

ことが望まし

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

は言 ない。 に受け止めたい 案という意識で協力しあえるのが望ましい。 粗探しでなく、 は嫌なものだが、 くならない。 関西電力の金品受取り問題は、 良く変わるためのアド そして正しい行動には、 社外取締役は、 づら 外から自分たちの非を指摘される い指摘をしてもらうためのポジ 耳の痛い指摘は、 会社をより良くするための提 指摘する側も、 嫌がっていては不祥事はな 経営層に対し内部から 外部の目も欠かせ スとして前向き 自分たちがよ 複雑な事情 ダ メ出しや 0)

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

# 意識と行動を変える ACTENC C $oldsymbol{\widetilde{V}}$

# 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

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

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

う2つのシンプルな軸で捉えられると考えて 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、 もさまざまで、例えば電力会社とITベン 人間の性格や気質が異なるように、 仕事の成果と人間関係とい 企業風

> に向かう「響働」が軸になる。 超えて互いに強みを生かし弱みを補って目標 る。 人間関係とは単なる社員の協力関係を

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

たから、

問題が生じたともいえる。

「成果を

基準に不備があった、

あるいは形骸化してい

ろんだが、

社員や役員の登用・選任・評価の

うのは直接関与した人に責任があるのはもち 指すべき人材像を示したものだ。不祥事とい ている人が多い

が、

違う。掲げる価値観に照

会社として期待する人材像、

社員が目

・報酬制度は給料や昇進のルールだと考え

報酬制度に落とし込むことも重要。

出しているのだから、コンプライアンスには

にいれば、

健全な企業風土など生まれない。

目を瞑ってもいい」とい

う考えの人間が幹部

とはできないからだ。

そしてこの価値観を社内の仕組み、

くして、

社員が一致団結して目標に向かうこ

が重要だ。理念が示す価値観の理解と共有な

成果とは業績などの事業目標の達成を

ば再定義し、 社内にあまねく浸透させること 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

組織風土を変える2つの活動

典型的な企業風土

がたまる。

L١٥

ギスギス(疎外感)

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

ギスした雰囲気でストレス

腐敗(失望感)

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

いかぎり口をきくこともなく

職場は静かでどんよりと暗

低←

トップの不退転の決意 組織の現状把握・診断 課題·目標·方向性決定 改革意識の徹底

# ライン組織による 落とし込み&計画策定

- 若い人材の意見尊重、現場発の改革
- 社員(管理者含む)の思考・行動の具体化
- 今回の風土改革のポイント
- 人事・報酬制度とのリンクと運用体制構築 • 次世代リーダーの育成とチームビルディング

# ACTENCYによる 組織風土改革

ブリリアンス(充実感)

明るく元気で職場の誰もが

輝いている。余計な人間関

係に気を使うことなく伸び

伸びと自由に仕事ができる

ので人も企業も進化成長

仲良し(不安感)

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

→高

多い。

響働意識

う手法が知られているが、

これは主に優

ではCompetency

 $\widehat{\Xi}$ 

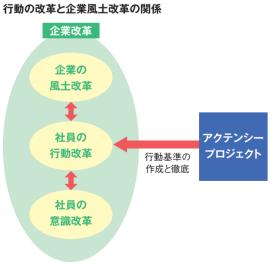
ンピテンシ

考え方を提唱している。

人材マネジメント

プロジェクト説明会・公墓 プロジェクト発足・キックオフ 現状分析 ありたい姿・求める人材像等 ACTENCY(行動基準)作成 人事・報酬制度との連結 社員説明会 運用とフォロー体制構築

企業理念等の見直し・再定義・徹底



に、 にく が、 対する「志」、 革やプロジェクトの推進とともに、 社的に行動を大きく変えようとするものだ。 Young(若い社員)、 ズ)、and Challenge (チャ のではなく、 い社員のニー そして何より大事なのは、こうした制度改 分析し ーに対する「思い」を見直し改めることだ た成果を上げる社員の思考や い。ACTENCYとは Entirely(完全に)、 Change(変わる)、 たも 具体的な行動にはつながり ズとチャレンジによって、 顧客や社会などステ ので、 容 の頭文字であり、 易に真似 Totally by Needs レンジ)、of the Action(行動 (全社的 · 行動特性 で きるも 仕事に = 1 若 全

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

ACTENCY(アクテンシー)と

11 う そこで得られる経験や達成感はキャリア形成 若い人材にこそプロジェクトを任せるべきで、 上げ実施することが有益だ。変える意思に乏 た社内プロジェクトを、若手社員中心で立ち

しいベテラン社員でなく、

会社の将来を担う

に入る傾向が強い

ため、

企業風土改革に向け

をれ

ベテランは過去の成功体験に囚われて守り

起こす一因になりかねない と考えている。心のどこかに思い上がりがあ 感謝や謙虚さを失えば、 不正 ·不祥事

出して、 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、 セスが不可欠だ。 「仏作って魂入れず」ではないが、 そこから新たな願いを共有するプロ その心をあぶり カタチ

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

いずれも堀之内氏の資料をもとに作成

18 [ゃく] September 2020 躍

**Energy** エネルギーをキーワードに

|**<CONOMY** 地域経済を活性化

Emission-free 環境への負荷のない Expand 北陸新幹線の整備効果を活かし拡大・発展

このlogy エコなまちづくりを推進

嶺南Eコースト計画

**E**xciting ワクワクする

■asy 気持ちがゆったりする

| poch-making 新時代をひらく

super- Express 北陸新幹線

# 会 を高 係を築る

井上武史 東洋大学経済学部教授

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

・医療など公益事

ないまま、

不適切な関係に切

り込むことがで

関西電力は変化

 $\sim$ 

0)

対応が十

-分にで

きなかった。

企業としての対応に問題があったことは否

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

東日本大震災以降、 原子力に対する見方は

化計画を発展させ、

概ね10年程度先を見通し

05年から進めてきたエネルギー研究開発拠点

「嶺南Eコースト計画」を策定。これは県が

力施設が立地する嶺南地域の振興を図るため

福井県は2020年関西電力などの原子

安視する国民の目にどう向き合っていくかな 課題は多様化・複雑化している。 いない。 わけ再生可能エネルギー 加えて電力小売全面 電気の安定供 原子力を不 電力会社は 競争環 を

ないか。

業務改善計画に則って再発防止策を

9

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

信頼回復に向けてはこれからが重要で、 ても認識を改めなければ対策は機能しな 進めていくと思うが、どれだけ制度をつく

弛み

確かに原子力推進に地元の理解は欠かせ 消費者の理解も今まで以上に重要に もちろん、 わけではない。原子力に対する 引き起こされたのではない コンプライアンスを

いのうえ たけし

東洋大学経済学部総合政策学科教授

給のためにどう協調していくか、 新規事業者と競争しながらも、 扱う事業者の参入が増えるなか、 境は熾烈化。 自由化によって多様な企業が参入し、 なったのは間違 しくなって ŋ 世間の風当たりが強

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

ないが、 社会の認識は厳しさを増しているにもかか なっている。 生じさせた結果、 が行き過ぎて地元有力者との不適切な関係を 今回の金品受取り問題は、 地元重視の対応

(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.49ce7 e9f9582deaeb644fd6be74d5f41.html https://inotake555.com/

り込み、 福井県の主な原子力施設 なって タットベルケ」のように、電力・ガス 展にもつながる。 台に構築されるわけで、 ば多様な電力の需要と供給の形態が地域を舞 きるはず。 種を蒔くという発想でつくられた地域振興策 力に加えて再生可能エ いるが、 地域が自主的かつ総合的に活性化の その推進に電力会社は大いに協力で 新たな地域経済の発展に結びつけ 日本原子力研究開発機構 高速増殖原型炉「もんじゅ」(廃炉) -日本原子力研究開発機構 原子炉廃止措置研究開発センター ツの公益事業体 電力会社の持続的発 ルギ ▶●日本原子力発電 敦賀発電所 関西電力 美浜発電所 原子力安全システム研究所 0 若狭湾エネルギー研究センター • 関西電力 利活 福井県国際原子力人材育成センター 大飯発電所 大飯発電所 シュ 高浜発電所

I volution 進化

福井県の資料をもとに作成

などのインフラ部門を一企業がまとめて扱う 人口減少で自治体数の減少が 行政が壁に ・水道

企業活動を進め、

ナンス体制を強化したと聞く。

い原子力のあり

方を探り、

地域との信

期待しつつ見守りたい

関西電力では、

公益企業として透明性高く

社会的責任を果たすべく、

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

て持続的発展につなげようとするも

0)

原子 も取

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

エネルギーミックス(3Eの調和)

経済性

(Economy)

エネルギーの安定供給

(Energy security)

3EO 調和

安全確保

環境保全

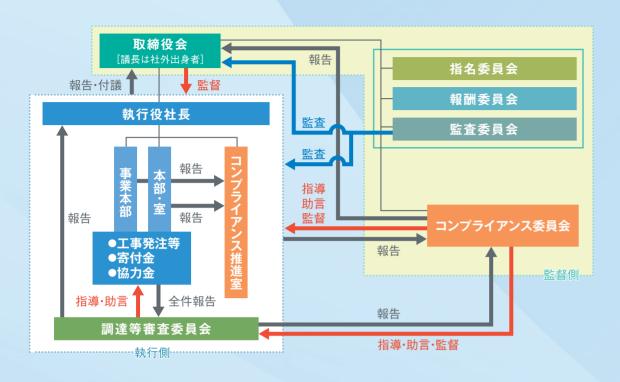
conservation)

Environmental

上げ、 使っている顧客一人ひとりの声を丁寧に拾 値の視点から原子力・再エネ・火力、それぞ 判にきちんと応えることも大事だ。 くことができるのではない 関西電力ならではの価値を顧客に提供して れの電源が持つ経済性、 いう異なる価値を最適に組み合わせることで、 消費地や立地地域の住民が発した疑問 企業活動に生かす。 環境性、 顧客にとっての価 か 安定供給と 電気を や批

新たな共存共栄関係を築

# 新たなガバナンス体制



# 実効的なガバナンス体制を構築、 新生・関西電力の挑戦

執行と監督を明確に分離、外部の客観的視点を重視した実効的なガバナンス体制の構築に向け、 指名委員会等設置会社に移行した関西電力。 法定3委員会委員長も務める新会長および社外取締役に、 関西電力の経営課題への視点と実行への抱負を訊く。

さかきばら さだゆき●1943年神奈川県生まれ。名古屋大学大学院工学研究科修士課程修了。東レ代表取締役社長・会長、日本経済団体連合会会長等を経て、現在、経団連名誉会長。 総合資源エネルギー調査会会長なども歴任。2020年6月、関西電力取締役会長。

組みたい。

会長内定後、関係先に挨拶に伺った際、

企業体質を抜本的に是正し、信頼回復に努めるとと

方で、関西電力の一員のつもりで、社長と共に先頭に

目線の欠如」「内向き」と批判された

**画した上で、ガバナンス改革に力を尽くしていく。** 

もに、関西電力の持続的成長に向けても精一杯取り

ほしい」との声も多々いただいた。 まが大変厳しい目で見ておられることを痛感したが **道)を大切にしてきた。繊維会社と電力会社ではやる** 方で「かつての力強い関西電力として早く復活して 私は東レの社長時代からイノベ

ション(改革と創

はなく、環境に適合したものが生き残る」は、 は今、激しい環境変化の渦中にある。私の好きな言葉 てチャレンジしていくことが必要だ。 ことは異なるが、考え方は同じで新たな発想を持 コロナ禍、脱炭素化やデジタル変革など世界の企業 強いもの、大きいものが生き残るので

# 社会の信頼と従業員の誇りを取り戻す

関西電力取締役会長/指名委員会委員長 榊原定征

は、透明性のある選定プロセス、客観性のある人選を 検証しつつ、業務改善計画で掲げた再発防止策の

大切に、将来的な経営トップの後継者計画策定等に く。指名委員会委員長として

態に至っている。加えて役員に対する従業員の信頼 の課題だと認識している。 員も含めたステークホルダーからの信頼回復が喫緊 頼回復なくして会社の再建はなしえない 社会からの信頼を失墜させてしまい、大変厳しい事 性・客観性の高い意思決定ができる体制となっている 3委員会も指名・報酬委員会は全員が社外という透明 さらに、取締役13人の内、過半数が社外取締役、法定 た。これは、経営の執行と監督を完全に分離した、ガ も損なった。会社というのは「人」であり、 を担う極めて公益性の高い まだ採用例が少ないが、欧米では主流となっている。 ナンスに大変優れた体制だ。国内の上場企業では 関西電力は6月、指名委員会等設置会社に移行 新体制において、私は取締役会では議長として、株 国民生活や経済活動の基盤となる事業 西電力は、 エネルギ 企業である。その企業が の安定供給という 事業に不可欠な 従業員の 。私は従業

22 [ゃく] September 2020 躍 **羅** [やく] September 2020 2.1

王目線・社会の目線で執行側の経営に問題がないかを

こばやし てつや●1943年大阪府生まれ。早稲田大学第一政治経済学部卒。近畿日本鉄道入社、鉄道・流通・ホテル・レジャーなど各事業を歴任。 代表取締役社長・会長を経て、2015年より沂鉄グループホールディングス代表取締役会長。同年6月より関西電力社外取締役。

ざまな助言はしたいと考えている。

もそのために、これまでの経験を踏まえてさま

いう一本の筋は、

しっかり通してもらいたい。私

# 「莫妄想」、現実を見据え、自力更生を

関西電力取締役/報酬委員会委員長 小林哲也

揺し、コンプライアンスを後ろに回してしまった。

給が生命線。今回は原子力発電による電力の安定供給

れも社会インフラであり、それぞれ安全運行、安定供

公益性において電気事業と共通点が多い。いず の出身母体 (近鉄HD) が手がける鉄道事業は

に支障を来たしかねない事態に関西電力の役職員は動

義を貫き、自らを律して金品を押し返すべきだったの の倫理の基本に「義」「勇」「仁」があると記されている。 への配慮だ。今回の件で関西電力は、勇気を持って正 「義」は正義の道理、「勇」は勇気ある行動、「仁」は他者 特に反省すべきは、 言うまでもない。 私の愛読書である新渡戸稲造の『武士道』では日本人 個人に任せ組織で対応しなかっ

組織で素早く対処するとともに、不正を明らかにせざ ンにして、謝るべきところは全力で謝る。小出しに謝 たりごまかしたい気持ちは誰にでもあるが、隠し通せ ると、言い訳しているのかと収まるものも収まらない るものでなく、結局は自分が痛手を負う。 たこと、事実を隠蔽したことだ。ミスや不祥事を隠し ない仕組み・ルールをつくっておくことが重要 す うぐオ

> のサイクルをスピーディかつ確実に回していくことが タリングを行い、状況に応じて改善・修正を進める。こ 画の確実な実行だ。時間軸を明確にして実行し、モニ

電力にとって肝要なのは「莫妄想」の精神である。私は する。その先にしか未来はない。執行役と従業員が一 教えを受けた時の言葉と言われており、クヨクヨして 体となって、関西電力の再生に力を尽くす。今、 も始まらない。現実に向き合い、今できることに集中 元寇の役の折、時の執権・北条時宗が無学祖元禅師に 私は「莫妄想」という言葉を大切にしている。これは

訳し、現場の従業員一人ひとりが何をすべきか腹落ち

るよう、咀嚼して伝えることが大事だ。

加えて、社外役員を活用することも大切だ。社外役

トップの言葉を、自らが預かる職場特性に合わせて翻

伝えていく。その際、重要なのは中間管理職の役割だ。

これからは「仏に魂を入れる」段階。変革しようとする

ップの意思が会社の隅々に浸透するまで繰り返し

今は業務改善計画を策定して仏を作った状況であり

自社の従業員にいつも言う。「何でも言え。しかしやる

ともの ひろし●1945年長野県生まれ。京都大学大学院金属加工学専攻修士課程修了。住友金属工業代表取締役社長、新日銭住金代表取締役社長兼COOなどを経て、 2019年日本製鉄相談役、20年同社社方。12~14年日本鉄鋼連盟会長。20年関西電力社外取締役。

現場とは実際に物事が起きている場所であり、発電所 合い、対策を練って、従業員に伝える。こういう現場 だけではなく、間接部門にも全て現場がある。従業員 る必要性を理解し、自然に動けるような体制にしたい ションに繋げることも重要だ。関係者が情報を報告す ション。役割を果たすためには情報を収集できる環境 目線の対話が重要だ。 が経営者まで上がってくる。経営者はその事実に向き が必要だが、形式的なコミュニケーションでは本当に など課題も多いが、大事にしたいのはコミュニケー に対する監査はもちろん、旧経営陣に対する訴訟対応 一人ひとりが現場で起こっている事実を理解し、それ 私はこれまで「現場第一」の また監査委員会委員長としては、執行役の職務執行 報は得難い。報告を求めるだけでなく、アク 精神を大事にしてきた。

てることと、将来の事業計画を立てることだ。私たち

越えコンプライアンスとガバナンスの体制を打ち立 これから関西電力が取り組むべきことは、現状を乗

社外役員の意見を参考にしながらも会社を立て直

はあくまでも社内役員や従業員。

自力更生と

填が行われた。これでは全社一丸にはなれない。

慮されずに、従業員の知らないところで役員報酬の補 ランスを常に考慮することだ。今回はその点が十分考 利益が出たら従業員、役員、株主、

3者への配分のバ

活発なコミュニケーションが大事と思っている。

私が委員長を務める報酬委員会で重視したいのは、

かどうかは別だ」と。風通しの良さ、従業員との円滑で

ある。現場で起きている事実を 合わせて押し続けると、 とする経営陣の決意により、 み車を回すべく手伝いたい。躍 は動かないが、今回、世間からの非難と自ら変わろう 巨大な弾み車を回 ガッと弾みがついた時に大き 動き始めた。ここで力を 私も弾

関西電力は巨大な組織体ゆえに、少し押した程度で

# 仏に魂を入れ、巨大な弾み車を回し始める

関西電力取締役/監査委員会委員長 友野 宏

コンプライアンスを、

関西電力は今

業価値を向上させて社会に貢献す

益事業者としての自覚を持ち、企

社会インフラを担う公

力会社の

存在意義は、

ることだ。その上でベースとなる

回の件で毀損

て成長基盤を再構築しなければならない。

そのための第一歩が社会への約束である業務改善計

に向けては、コンプライアンスをしっかりと立て直し

してしまった。新しい関西電力の創生

役には、社外役員の幅広い知見を上手く活用していっ 員は各分野の専門家で強力なアドバイザリ てもらいたい。 り、過去のしがらみに囚われない発言ができる。執行 - 集団であ

森本 孝 関西電力 取締役代表執行役社長 信頼回復の先頭に立つ社長に、 業務改善計画 の進捗や、 新たな関西電力創生に向けた想いにつ

# 金品受取り問題の受止めと現状認識は?

かけしたことを、改めて深くお詫び申し上げます。 当社の役員等が社外の関係者から金品を受け取って お客さまや社会の皆さまの信頼を裏切り、 多大なご迷惑をお いた問題等に

実行に全力を尽くしてまいりました。 摯に受け止め、 業体質等、 いて調査を委嘱 当社は、 報告書では、一連の問題の背景や根本原因について、 さまざまなご指摘をいただきました。これを厳粛かつ真 社外委員のみで構成される第三者委員会に本件問題に 再発防止に向けた業務改善計画を取り Ļ 結果について今年3月に報告書を受領しました うまとめ、 内向きの企

魂を入れ、 高いガバナンスの実現に向けて、新たなスタートを切ることができ 当社は6月には、「指名委員会等設置会社」に移行 改革の枠組みは概ね整いましたが、今後は、 実効性を高めていきたいと考えています この枠組みに 実効性

創生」を目指してまいります。 正念場であり、 お客さまや社会の皆さまから賜る信頼は当社グループの事業の根 この信頼を取り戻すことが急務です。 全社を挙げてこれに取り組み、「新たな関西電力の 改革はこれからが

信頼回復に向けた改革のポイントと具体的な策の進捗は

当社は、 3月に業務改善計画を取りまとめて以降、 さまざまな改

> 3点です。 ライアンスの徹底」「発注・ 革を進めて いますが、 そのポイントは 契約業務の適切性・透明性の確保」 「ガバナンス改革」「コン 0)

法定3委員会も、経験・知見豊かな多数の社外の方々に参画いただ 等設置会社」に移行 明確に分離し、 くなど、経営判断に係るあらゆるプロセスで外部の客観的な視点を 1 つ 目 の 審議・実行していく体制を構築できたと考えています。 「ガバナンス改革」では、当社は、経営の執行と監督を 取締役会の監督機能を強化するため、 しました。取締役の過半数を社外からお迎えし 「指名委員会



記者会見する森本社長

誓」としてステークホルダーの皆さまにお約束しました。 令遵守はもとより、 を当社グループの隅々にまで拡げていきたいと考えています。 め役員が先頭に立って行動し続けることで、 ンスに優先させることは断じてあってはならない」と肝に銘じ、 目線」で考え、それに則り行動し続けることなどを「社長宣 ためにも、 まず私自身が、「業績や事業活動をコンプライア 時代の要請する社会規範とは何かを常に「ユー この宣誓に込めた想い 私をはじ

会や各委員会に重要事項を確実に報告し、しっかり議論していくこ

共有のためのルールも明確ではありませんでした。

今後は、取締役

金品受取り問題では、

社内調査が取締役会等へ報告されず、

グループ全体のコンプライアンス推進に係る指導や助言等を行い、 直下に新設しました。委員会は、過半数を社外の専門家で構成し、 るため、執行から独立した「コンプライアンス委員会」を取締役会 また、当社グループのコンプライアンスに係る監督機能を強化す

討を進めています。 ンプライアンス意識の醸成に向けた基本方針の見直し等について検 既に当委員会については複数回開催し、 「ユーザ ·目線」 でのコ

外部の専門家が工事の発注・契約 に いて は

ルが不明確であった等の報告書の指摘を踏まえ 精力的に議論いただき、 6 月末までに、

現在はこのルールに基づき、 ただいてい ・ます。 個別案件について厳正な審査を行

明性の高い開かれた事業活動を実現し、 信頼回復に努めてまいります。 グループの総力を結集して 透

# 【社長宣誓】

- 私は、関西電力グループのトップとして、「業績 や事業活動をコンプライアンスに優先させること は断じてあってはならない と肝に銘じ、法令遵 守はもとより、時代の要請する社会規範とは何か を常に「ユーザー目線」で考え、それに則って行 動し続けることを約束します。
- 2. 私は、そのために必要であれば、いかなる社内 慣行やルール、組織・体制等であっても、ためらう ことなく、改めるべきを改めていくことを約束します。
- 3. 私は、これらを自ら徹底して実行し続けることによ って、改革への強い意志を当社グループの隅々 にまで拡げ、関西電力グループ全体として、誠 実で、透明性の高い開かれた事業活動を継続 していくことを約束します。
- 4. 私は、ステークホルダーのみなさまからの信頼を 損なうような事態が発生したときには、速やかに 原因究明と再発防止に努め、自らの責任を明確 にすることを約束します。

組みとなっています。 基本方針等の審議を行うとともに、 事の発注や契約手続き等に関するルー 手続きを事後審査する仕組みを構築しました。 「調達等審査委員会」を設置し、 社外取締役や社外委員の方々の支援も頂戴しながら、 月の委員会設置以降、 発注に関するルー 「発注・契約業務の適切性・透明性の確保」 定期的に取締役会に報告する仕 ルを明確化しました。 誠実で、 つ

つです。

確保に努めてまいります。 会議にも出席いただくなど、

「コンプライアンスの徹底」も、

改革の最重要課題の1

内部情報が取締役会等に伝わる仕組みを整備しました。

フとして原子力事業本部に常駐する監査特命役員を配置するなど、

取締役会室を新設したほか、

社外取締役の要望を受け、

執行役が集まって経営課題を議論する

今後とも取締役会の機能強化、

透明性

営を担う組織として、

とが不可欠です。

そのため、

社外取締役のサポー

トと各委員会の運

監査委員会スタ

努めていかなければなりません。

摘を踏まえ、こうした企業体質を是正し、

健全な組織風土の醸成に

を優先する内向きの企業体質が根本的な原因であるとの報告書の指

の欠落や、

コンプライアンスより

も事業活動等

取り戻すため、

事業活動の透明性を高め、

私たちの取組み状況を社

変わった」と思っていただけるよう

ĸ

外の皆さまにお示し

į

「関西電力は

していきたいと思います。

そのためにも、

社外取締役や社外委

新たな仕組みと運用ルールの実践

キャラバン等によるコミュニケーション

社外コミュニケーションの継続

員の方々をはじめ、全社の従業員、

さ

に社会の皆さまから賜る信頼のおかげです。

この

信頼を何としても

ひとえ

当社がこれまで長きにわたり事業を続けてこられたのは、

今後の抱負は?

合い、新たな価値創造を目指し、

激変する環境において、

今、

何が求められているか、

真摯に向き

未知の分野であっても果敢に挑ん

いては、検証が必要だと考えています。

「目指す姿」を変えるつもりはありませんが、

に脱炭素化の流れも加速しています。

こうした情勢変化を踏まえ、

そこに至る道筋につ

でいきたいと思います

これは今も変わりません。

ればなりません。そのためにも、デジタル技術を積極的に取り入れ 今後はエネルギー もお客さまから任せていただける企業グループに進化していかなけ きたいと思います。 当社グル ー事業を中心に、 ーとの協業の機会を増やしていくなど、 5 自前主義にこだわることなく、 ープの強みは、その高いグループ総合力にあり、 だけでなく、それ以外のさまざまな分野において 情報通信等の分野も得意としているところです 共通の目標を持っ さまざまな挑戦を続けて たパ エネル

ただし、 新型コロナウイルスの影響により、 社会の あり ようが大きく変化する可能性があり、 働き方や生活様式、 さら

# 業務改善計画の概要

# 1. 新たな経営管理体制

- ■指名委員会等設置会社への移行(6月25日) 経営の「執行」と「監督」を分離し、外部の客観的な視点を重視し た、実効的なガバナンス体制を構築します。
- ■監査機能の強化
- ■コーポレートガバナンス・ガイドラインの策定
- ■原子力事業本部に対するカバナンス体制の再構築

# 2. コンプライアンス

■企業風土の変革

内向きの企業体質を是正し、コンプライアンスを重視する健全な組 織風土の醸成に取り組みます。

■コンプライアンス機能の強化

外部の客観的な視点を重視したコンプライアンス体制の再構築によ り、グループ全体のコンプライアンス機能の強化を図ります。

# 3. 工事の発注・契約

■ 発注業務等に係る仕組みの見直し 権限の分離と事後審査の導入により、工事の発注・契約等の適切 性と透明性を確保します。

社内ルールの見直し、厳正化を図るとともに、調達等審査委員会に

かったのですが、

回を重ねる毎に、

も増えてきたように感じて

います。

これらの声については、

業務

っており、届いたメー

ルには私が1つずつ読んで返信しています。

経営層に対する厳しい意見が多 前向きな意見や改革に期待する

従業員から私あてに、

直接メー

ルで生の声を届けてもら

これら取組みを開始した当初は、

受け止めながら、

昨年来、

従業員には、

従

業員の

一声をどの

ように受け

止め、

改革に生かして

ò

か

からも、

ともに新し

い関西電力を創っていきたい

と思います。

っており、

改めて感謝の気持ちを伝えたいと思います。

それぞれの持ち場で懸命に業務に取り組んでもら

お客さまや社会の皆さまからの厳しい声を

関西電力グル と の 当社グル 産業活動や暮らし 9 さまざまな社 ープが「目指 ープ中期経営 ビスを提供  $\begin{array}{c} 2 \\ 0 \\ 2 \\ 1 \end{array}$ - プであ ムの担 まし た。

# ように描いているか? 新しい関西電力像をどの

では、 を支える企業グル 手となり、 するプラットフォ 会インフラ・サ す姿」として、 計画 (20 想い を掲げ

社内における信頼回復の取組みをスター

トしました。

創生コミは、新型コロナウイルスの感染拡大が重なったことか

ンライン会議を活用し、

人数も1回あたり10人程度に絞っ

たも

生コミ)」を開始し、従業員の声にしっかりと耳を傾けることから、

関西電力創生に向けた経営層と従業員とのコミュニケー

理解と協力が何より

も欠かせません。そこで、

4月から、

「新たな

従業員の

トショ

かねない危機的状況でした。再発防止や改革の実行には、

や失望は極めて大きく、また、自身の仕事に対する誇りすら失い 一連の問題が明らかになった直後は、経営層に対する従業員の

経営層と従業員との「創生コミュニケーション」

場にも広がっているとの手応えも感じています

従業員の声は、改革の大きな原動力になると考えています。これ

従業員とコミュニケーションを重ね、改革に向けた想いを

人ひとりが自分の意見を遠慮なく言い合える雰囲気ができ、

また、経営層に直接、意見を言える機会ができたことで、

従業員

各職

改善計画の実行等にあたり、適宜反映しているところです。

■発注業務等に係る不適切な運用の禁止 おいて、その適切性の評価を受けます。

ていくことで、

信頼され、

成長する会 ともに考え

努力を重ねていきたい

さまざまなご意見を伺い、

力はどのような会社であるべきかなど ミュニケーションを大切にし、関西電 らには地域の皆さまやお客さまとのコ

業務改善計画の完遂を通じた信頼回復

3/30 業務改善計画の完遂 社外コミュニケーション

創生コミュニケーション ▼社長による「ステークホルダーのみなさまに対する宣誓」の制定 ▼4/10 コンプライアンス推進室の設置

と思います。 社となるよう、

再び信頼を賜り、

お客さまから選ば

「新たな関西電力」の創生に向け、 社会から必要とされる企業 躍

力を尽くしてまいり

全

ます。また、

社内サイトに「直通メッセ

ージ箱」という専用コ

かなり率直な意見交換を行うことができたと考えてい

´ましたが、

400人の従業員と対話を行うことができました。

ましたが、

これまでに40回以上、

第一線職場を含む、

およそ

画面越しではあ

# 編集後記

役員等による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、今号は「ガバナンスとコンプライアンス |を テーマに特別編集号といたしました。

問題はなぜ起きたのか、再発防止はどう図っているのか――「The Fact]では、まず今回の件の「事実」を客観的にレポートするととも に、関西電力コンプライアンス委員会の社外委員を務める3氏から の提言を紹介。

続く[OPINION]では、課題と対策をより多角的に考えるべく、少し 視野を拡げて国内外の不正・不祥事の教訓も含め、「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・有識者に提言をいただきました。

今回の問題で特にユーザー目線を欠いた内向きの企業体質、ガバ ナンスの機能不全を指摘された関西電力は、再発防止に向けて、 執行と監督を明確に分離、外部の客観的視点を重視した実効的 なガバナンス体制の構築を目指し、指名委員会等設置会社に移行。 [かんでんFOCUS]では、法定3委員会委員長も務める新会長お よび社外取締役に、関西電力の経営課題への視点と実行への抱 負を訊くとともに、信頼回復の先頭に立つ社長に、業務改善計画 の進捗や新たな関西電力創生への覚悟と決意を訊きました。

信頼を回復し新生・関西電力へ、挑戦は始まったばかりですが、 ステークホルダーの皆さまにしっかり見届けていただきたいとの想い を込めて、新しい『躍』をお届けします。(T)



『躍』(やく)という誌名は、皆さまとともに「躍進」「飛躍」していきたい、 また皆さまにとって「心躍る」広報誌でありたい、 との想いを込めて名づけました。

『躍』の内容はホームページでもご覧いただけます。 https://www.kepco.co.jp/yaku/

発行●関西電力株式会社 広報室 発行人/池田雅章 編集人/盛 真一郎 〒530-8270 大阪市北区中之島3丁目6番16号 電話06-7501-0240 企画/編集●株式会社エム・シー・アンド・ピー

# 外部の客観的な視点を重視した実効的なガバナンス体制



内藤文雄\* 取締役

髙松和子\* 取締役

佐々木茂夫\* 取締役

加賀有津子\* 取締役

杉本 康 取締役

山地 進 取締役

沖原隆宗\* 取締役

友野 宏\* 取締役 監査委員会委員長

小林哲也\* 取締役 報酬委員会委員長

榊原定征\* 取締役会長 指名委員会委員長

森本 孝 取締役 代表執行役社長

彌園豊一 取締役 代表執行役副社長 稲田浩二 取締役 代表執行役副社長

\*印は社外取締役



