

平成22年度電気技術研修会資料  
社団法人中部電気管理技術者協会

# 不祥事連鎖の防止について

平成23年3月18日

中部近畿産業保安監督部  
電力安全課

総論

本定年改定は、~~昭和~~昭和  
12年 50年 10年

12年 70年 19年

上記の依託制度

競争124年 - (1270222)

本定年の可成り下り

競争制度、定年の依託体制

依託は

加えて競争は、依託は競争

# 不祥事連鎖の防止について

我が国の産業安全の先駆者 #1



小出川全之  
足尾銅山所長



足尾銅山で用  
いられた標識  
「安全第一」

産業保安運動100年記念

平成23年3月18日  
中部近畿産業保安監督部  
電力安全課

## 目次

| 目次                      | 頁            |
|-------------------------|--------------|
| 1. 初めに                  | .....P1～P4   |
| 2. コンプライアンス             | .....P5～P9   |
| 3. リスク管理                | .....P10～P16 |
| 4. 企業内情報の不正使用に<br>よる不祥事 | .....P17～P19 |
| 5. 危機管理                 | .....P20～P25 |
| 6. 消費者とどう向き合うべきか        | .....P26～P28 |
| 7. まとめ                  | .....P29～P35 |



## 初めに(安全文化とは?)

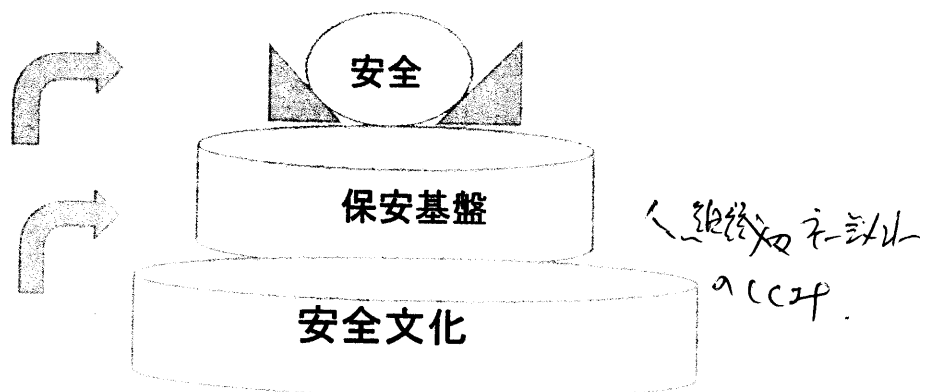
1. 「報告する文化」で、自分自身のH・H(ヒヤリ・ハット)やH・E(ヒューマン・エラー)など、自分に不利な事柄をも報告する文化
2. 「正義の文化」で、意図的で悪意が感じられる不安全行動に対して、厳しく罰する文化
3. 「柔軟な文化」で、予期しない事態に直面した場合、マニュアルに頼らず柔軟に対応変化する文化
4. 「学習する文化」で、過去の事故やH・H事例に対応して学習する文化

P1

## 1. 「安全」のイメージ

活性化

2つ-2つ2つと2人1200おとせ  
7おに 活性化



P2

## 2. 背景(効率性から創造性重視へ)

### 1. 我が国の経済停滞を招いた原因

- (1) 正確な時代認識の欠如
- (2) 対応の遅れと対応の間違い
- (3) キャッチアップに最も効率的なシステムが構築されていた。
- (4) 成功体験へのこだわり、保守体制



- (5) リストラなどのこれまでの対策は、生き残るための対策であって挑戦するための対策でない。



- (6) 閉塞感、将来に対する不安感。

P3

## 2. 背景(効率性から創造性重視へ)

### 2. 我が国のフロントランナーとして

- (1) 日本にしかできないモノ作り
- (2) 作る価値を変える
- (3) 日本企業の強みを生かす。
- (4) 変わる時代と変わらないモノ作り。

新しい価値観を見出す必要がある。しかし

- ・雪印乳業食中毒等の食品安全
- ・ブリジストン火災事故などの設備安全
- ・出光石油タンク火災等の化学安全
- ・三菱自動車クレーン隠しの自動車安全
- ・ソフトバンク情報漏えい事故

など

P4

## 3. コンプライアンス

### 1. コンプライアンス

コンプライアンスとは、企業のリスク管理論である。

### 2. パロマ事件

(1)教訓として、コンプライアンスは単なる法令遵守ではない。

(危機的状況の企業は、弁護士の意見を聞くな)

### (2)法的責任

民法、製造物責任法

(損害賠償責任を負う)

根拠:瑕疵、欠陥)

### 3. 社会的要請

(1)重大リスク情報を持つ企業は、公表して次の事故を防ぐべき。(法的責任の有無に関係なく重大リスク情報(死亡事故等)は公表すべき)

P5

## 4. 企業危機管理とは？

### 1. 危機的状況の企業は法律にしがみつくな

(1)法律遵守の危険性

(2)健全な社会常識(社会的要請に従って行動する。)

### 2. コンプライアンスの本質は

(1)法律(弁護士)ではない。

不正改造された製品に欠陥がある場合

(欠陥製品ではない)

欠陥がなくても、事故情報を公表しなければならないのか。

(公表を命じる法律はない)

### 3. 企業への社会的要請とは

(1)企業に対する社会的要請は、時代とともに変化する社会的要請を適確にとらえる必要がある。

P6

## 5. フェアネス(公正な企業活動)とは

### 1. 船場吉兆

(安全:健康の問題)

食の安全性の問題

丹波牛ではなく実は九州牛

お客さまの食べ残し天ぷらを出した。

(フェアネス)

公正な企業活動の関係

船場吉兆ブランド

お客をだました。

### 2. ミートホープ

(安全:健康の問題)

豚肉で作ったコロツケを牛肉コロツケと偽った。

(フェアネス)

消費者をだました詐欺事件

P7

## 5. フェアネス(公正な企業活動)とは

### 3. 製紙会社エコ偽装と品質問題

#### (1)偽装問題と品質問題のすり替え

①再生紙の古紙割合100%の偽装問題

②100%では、印刷に支障が出る。古紙割合の割合を低下させるのは品質を確保するため。

#### (2)自由競争の参加資格があるのか？

①フェアネス問題

P8



## 6. 日本社会の変化

### 1. 「国際化・自由化」

(1)透明性のあるルールとその厳格な適用を要求される社会。

### 2. 「自由競争」

(1)自由競争社会は、フェアネスを意味する。

### 3. 企業不祥事

(1)不祥事とは「不運」・縁起が悪いこと、不吉なこと。

(企業は運悪く災難に巻き込まれた。=不運× 悪事○)

### 4. 社会が変化

(1)社会は、自由化、自己責任、ルールを重視する社会。

P9

## 7. リスク管理

### 1. 社会の変化

(1)経済・社会の構造変化、ルールの変化、企業で働く人の意識変化。

(2)終身雇用制、企業の永続性、内部告発の増加

### 2. リスク管理の結果

(1)企業活動は、あらゆる面で社会のルールに従ったものでないといけない。(コンプライアンス経営)

(2)道徳論・精神論ではダメ

新しい日本社会において、企業がルール違反による不祥事を防止し、安定的・継続的に成長していくためには必須(リスク管理論)である。

P10

## 8. リスク管理の観点

### 1. NHK事件のリスク管理

- (1)調査:2004年7月 制作費の不正事件
- (2)結果:不適切な事務処理 469名 1063件 1,137万円  
放送料のミス 57件 339万円
- (3)弊害:書類が増加  
市内交通の証明書  
夜中の取材が困難
- (4)2008年1月 (日経でアラーム)インサイダー取引が発覚  
膨大・煩雑なコンプライアンス施策と現場の疲弊  
リスク管理ができない、モグラたたき。  
職場全体に疲弊感を蔓延させた。

P11

## 9. リスクアプローチ

### 1. リスクアプローチ

- (1)これから起きそうな事件や危険は何かを予防措置する。
- (2)予防措置:

将来起こりうる脅威、特定分類、リスク評価、優先順位。

### 2. 過剰なモグラたたきをしない

- (1)NHKの場合:調査3000万件の調査

(同時期、日経インサイダー取引事件が発生、でも「アラーム」が聞こえない。)

- (2)精神主義的なコンプライアンス

コンプライアンス  
内部統制

金科玉条

膨大かつ不合理な作業  
が行われる。



P12

## 9. リスクアプローチ

### 3. リスク・トレードオフの関係

(1)あるリスクを減少させたとする、それより別のリスクが増加する

(2)水道水には、滅菌のため塩素を投入する。

トリハロメタンが発生、発ガン性は低いが「ゼロ」ではない。  
消費者の口に入る水道水に、発ガン性物質があってはならない。



各種の病原菌による感染症リスクが発生する。  
具体的には、1990年ペルーで水道水を中止、コレラが蔓延30万人が発症、3516人が死亡。

P13

## 10. コンプライアンスとリスク管理

### 1. 「ハインリッヒの法則」と「ボヤで騒げ」

(1)問題を隠さず、個人の責任にせず知恵を出し合って解決する。

(2)冷静な精神論

トラブルを客観的に認知し、分析して対応策を考える。

(3)いつでも不正や事故が起こりうる

小さな不正、事故の芽をHHする社員の健全な感覚を育てる。  
芽を生じさせた土壌、企業風土、組織として検証する。

### 2. 「あってはならない」という呪縛から抜け出す。

(1)抜け出さないと「やらされ感」が蔓延してくる。

P14

# 11. 「やらされ感」から「元気が出る」 コンプライアンス

## 1. コンプライアンス

(1)細かい文言解釈よりも法の趣旨、精神に従った企業行動を確保する。

(2)適切なリスク管理、社員の意欲を向上

## 2. 企業の持続的成長につなげる事例

(1)事業向上につながった談合との決別

(2)顧客のサインをとればいいのか

## 3. 家族や子供に説明できるか

(1)知識の問題でなく意識の問題である

(2)今やろうとしていることを家族や子供に説明できるのかが基準である。

P15

# 12. コンプライアンス体制

## 1. 目的

(1)リスク管理が実行され、社員が元気になり

(2)企業の持続的成長が確保される体制を維持すること。

## 2. トップの役割

(1)企業風土(統制環境)を決定するのはトップの意識と姿勢である。

(2)トップが自分の言葉として語られているかどうかにある。

例:御天道様が見ているよ。フェアプレー最優先

## 3. リスク情報の把握

(1)社内に存在するリスク情報をいかに迅速、正確に把握すること。

(2)マニュアルを社員に配布することではない。

## 4. モニタリング

(1)実効的なものにしようとする意識の高まり、定期的に職員の意識調査を行うこと。

P16

## 13. 企業内情報の不正使用による不祥事

### 1. リスク管理の目的

個人情報保護法の知識を広めるのではなく  
企業内にある情報を管理して流出を防ぐ。

#### (1) モグラたたき

FAX誤送信防止「誤送信ゼロ運動」を展開。

#### (2) 悪意者を想定していない。

悪意で社内情報を持ち出すような社員は、1件でも懲罰にするという強いメッセージを伝える。

### 2. 再発防止策を考える

リスクベースアプローチという発想

#### (1) FAX誤送信ゼロ運動・網羅的徹底対応。

#### (2) 将来起こりうる脅威を特定・分類

P17

## 13. 企業内情報の不正使用による不祥事

### 3. 人的リスク管理

#### (1) 悪意者を想定した教育・研修プログラム

#### (2) 技術者倫理を強調し「何故」を教える研修

P18

## 14. インサイダー取引

### 1. どんな犯罪か

- (1) 市場の公正さに対する犯罪
- (2) 情報を不正使用する犯罪

### 2. インサイダー取引の特徴

- (1) 高権限者の悪意に基づく行為

### 3. 内部統制の限界

- (1) 内部統制を行っても、悪意者による不正行為が行われた場合は、排除できない。

### 4. 防止方法

- (1) 情報管理体制の整備「need to know」の原則
- (2) 売買管理体制
- (3) インサイダー取引に応じた対応

175421人に  
11/12/25に

P19

## 15. 危機管理

### 1. 事例

#### (1) ダスキン事件

- ① 2000年5月から、肉まん販売していたが、この中に認可されていない添加物が混入されていた。
- ② 認可されていない添加物が入った肉まん、全て販売済みである。

#### (2) 責任の問題

認可されていない添加物の入った肉まんを知りつつ、販売した訳でないし事実を知った時は、すでに販売・消費された後であり、回収できない状態であった。

(「法的に責任はない。」と感じていた。)

P20

## 15. 危機管理

### 2. 危機管理の3原則

#### (1) 隠さない

自ら積極的に事実を認めて公表

#### (2) 判断する

消費者に対して誠意を払って謝罪

#### (3) 説明する

2度と同様な工事が起きないように再発防止策を取ること。

消費者に約束すること。

P21

## 15. 危機管理

### 3. 原理・原則に基づいた能動的な危機管理が不可欠。

危機管理の実務は、隠さない、決断する、説明する3原則が必要。

#### (1) 隠さない

不祥事は重大であればあるほど発覚しやすく、隠し通すことはできない。

しかも、功妙に隠した結果、事件発生から発覚までの時間が長くなければなるほど発覚した場合の隠匿批判はより強いものになる。

#### (2) 決断する

明確な企業理念、価値基準の必要性

何を守のか、何を捨てるのか。

短期的な利益よりも消費者の安全を優先させる。

P22

## 15. 危機管理

### (3). 説明する

#### ① 企業の誠とは、事実関係を説明する。

何時、起きたのか？ 被害は広がるのか？

何故事故は発生したのか？

責任の所在はどこか？

現在、どのような対策を講じているのか？

同種の事件は、起きているのか？

#### ② マイナス情報を報道する企業を正當に評価すべき

見えない、危険を「見えるか」すべき

消費者自身の利益にもつながる

P23

## 16. 危機管理の広報実務

### 1. 危機を克服

(1) 危機管理の正否を分けるのは「見映え」でなく「安全」である。

数多くの企業不祥事の記者会見の難しさがある。

### 2. 理念の必要性

(1) 企業の社会的責任を十分に自覚すること

(2) 我が社全部が腐っているわけでないことを示す。

### 3. 公表の考え方

(1) 不特定多数の消費者が関係する製品の安全性や信頼性が係わる案件は「公表が原則」

(2) 製品の安全に関する問題

企業が製品の安全性に関する問題に気づいた場合は、一刻も早く警告を発して「消費者の危険な状態を解消する」ことが当面の実務である。

P24



## 16. 危機管理の広報実務

### (3) 食の安全に関する問題

食の安全は、不特定対数の被害が拡大する可能性が高い  
したがって、「公表」すること。

### (4) 表示に関する問題

表示の訂正を消費者に判りやすく説明できれば、必ずしも回収が必要ではない。

P25

## 17. 消費者とどう向き合うべきか

### 1. 絶対安全は不可能なのに、それを要求する消費者

消費者の安全が社会的要請であることに異論はない。

消費者目線の重要性と消費者の絶対的無謬性とは別

### 2. 危険の排除、思想の暴走

#### (1) 2008年こんにゃくゼリー 幼児が死亡

マンナンライフ「蒟蒻畑」が製造禁止

#### (2) 公園のブランコ排除

### 3. 万全な対策

#### (1) 将来へのより大きな危険のつけ回しであって、危険な思考停止の精神論である。

P26

## 18. 消費者意識の暴走

### 1. 花王のエコナ問題

2009年9月エコナ・クッキングオイル 売上げ200億円/年  
エコナに、発ガン性があるグリシドール脂肪酸エステルが発覚  
同年10月8日トクホ許可の失効  
冷静になって考えてみると根拠が乏しいだけで追放された。

### (2) 消費者暴走を止めれない

企業の社会的責任論と危機管理の両面

### (3) 消費者への対応

(危険の排除、安全・安心の暴走を止める)

コミュニケーションが重要である。

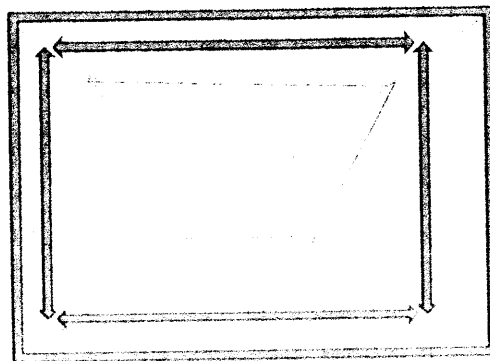
2002年雪印乳業 消費者社外モニター制度

私は、消費者の立場で全て行動、もの申すを貫かせて頂く。 P27

## 19. 企業の価値基準(人間性+社会性) 「経営経済性」と「倫理・道徳性」

効率性原理

競争性原理

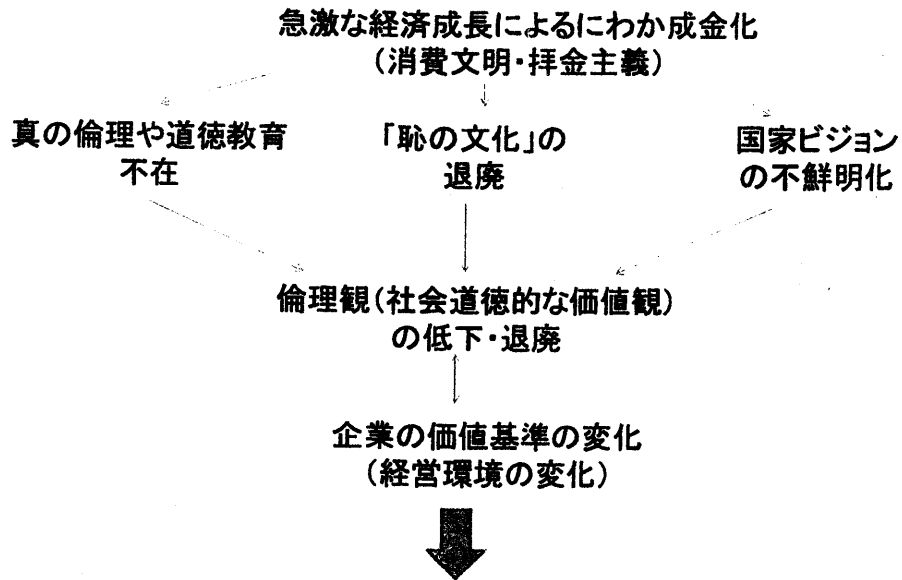


社会性原理

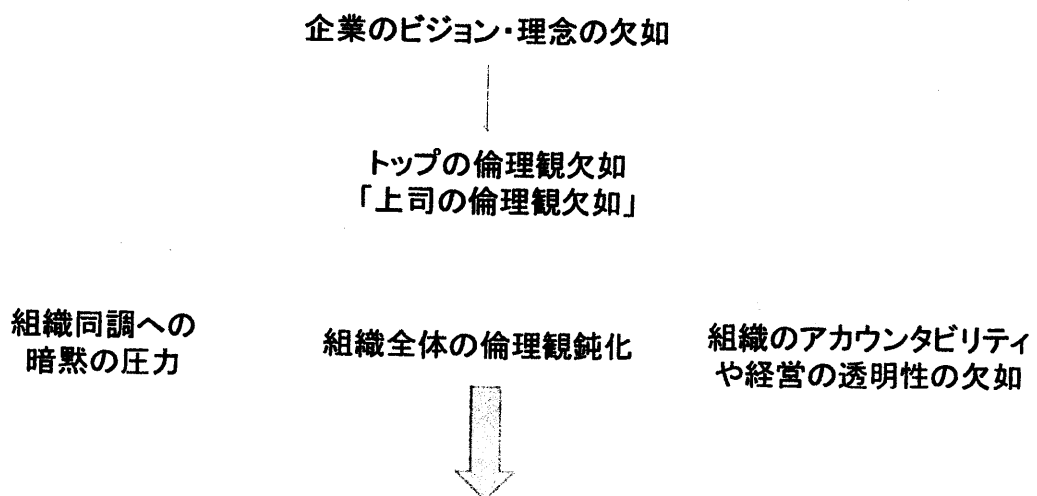
人間性原理

## 20. まとめ(社会的背景の変化)

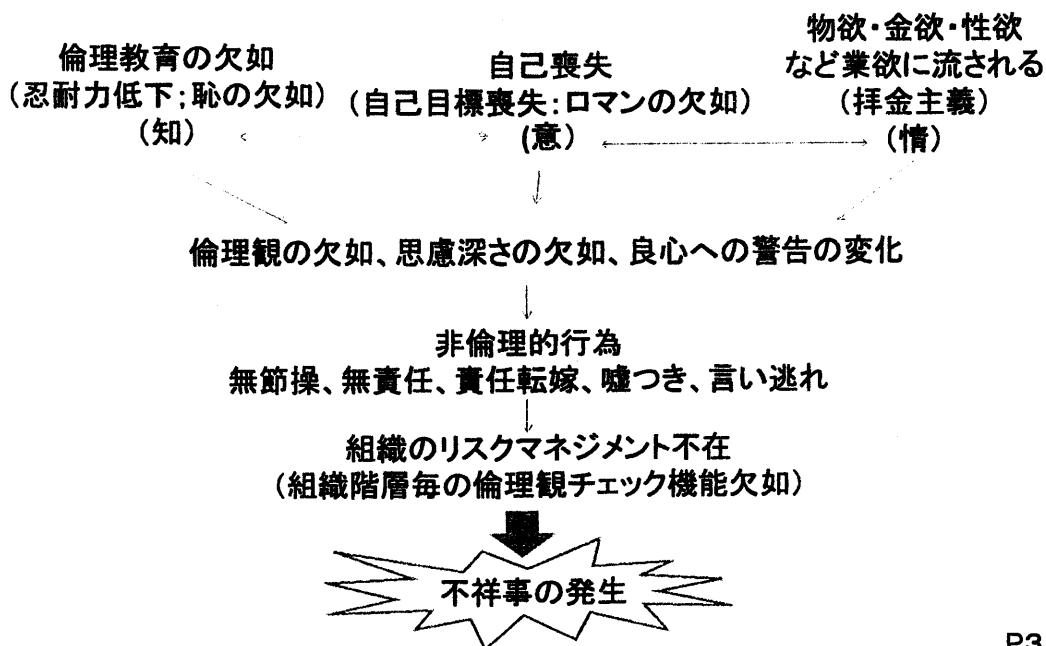
### 社会的背景の変化



## 20. まとめ(組織からの影響)



## 20. まとめ(個人の倫理観喪失:価値観の変化)



P31

## 21. 優先順位を安全、品質、生産

### 1. 安全の側面

(1)安全なものをつくる(製品安全)

(2)安全にものをつくる(労働安全)



(3)安全を重視する企業風土をつくる(製造の安全文化)



(4)安全に物をつかう(消費者の安全文化)



(5)安全を重視する社会にする(社会の安全文化)

P32