



弁護士
高橋 瑛輝
(たかはし・えいき)

〈出身大学〉
京都大学法学部
京都大学法科大学院

〈経歴〉
2011年12月
最高裁判所司法研修所修了
(新64期)
大阪弁護士会登録
弁護士法人中央総合法律事務所入所
2016年1月
金融庁監督局総務課 課長補佐(法務担当)
国際監督室、法令等遵守調査室、政策課を併任
2018年2月
監督局総務課仮想通貨モニタリングチーム「モニタリング管理官」
検査局総務課 金融証券検査官
2018年5月
弁護士法人中央総合法律事務所に復帰

〈取扱業務〉
民事法務、商事法務、
金融法務、会社法務、
家事相続法務、知的財産権

コンプライアンス上の問題が生じる原因は何か

—金融庁が示した「他山の石」(1)

弁護士 高橋 瑛輝

1 はじめに

金融庁は、本年6月28日、「コンプライアンス・リスク管理に関する傾向と課題」(以下「傾向と課題」という。)を公表した。

ここに至る流れを簡単に整理すると、金融庁における検査・監督の見直しの中で、まず、金融モニタリング有識者会議の報告書「検査・監督改革の方向と課題」(2017年3月)を踏まえ、「金融検査・監督の考え方と進め方(検査・監督基本方針)」が2018年6月に公表された。その中では、個々のテーマ・分野ごとの具体的な議論の材料として「ディスカッション・ペーパー」を示すこととされ、その一つとして、同年10月、「コンプライアンス・リスク管理に関する検査・監督の考え方と進め方」(コンプライアンス・リスク管理基本方針。以下、「基本方針」という。)が公表された。これを踏まえ、金融庁がモニタリングを進めた結果をとりまとめたレポートが、この「傾向と課題」である。

基本方針では、金融機関がコンプライアンス・リスク管理を向上させていくために重要だと考えられるいくつかの着眼点が示されていたが、傾向と課題では、それらの着眼点に沿って、問題意識を踏まえた取組み事例(好事例)と、問題事象につながった事例(問題事例)が整理されている。

上記の経緯からすると、それらの事例は、専ら金融機関にのみ関係するものと思われるかもしれないが、実際には、金融機関のみならず幅広い企業にとって示唆に富むものも多いと考えられる。

その中で、本稿では、「他山の石」とすべく、あえて好事例ではなく問題事象につながった事例を中心に紹介していきたい。

2 基本方針で示された問題意識と問題事象につながった事例

1 「経営陣の姿勢・主導的役割」「企業文化」

(1) 問題意識

基本方針では、「コンプライアンス・リスク管理は、まさに経営の根幹をなすものであるとの認識に基づいた経営目線での対応が極めて重要であり、経営陣においては、コンプライアンス上の重大な問題事象は、ビジネスモデル・経営戦略と表裏一体のものとして生じることが少なくなく、コンプライアンス・リスクは、基本的にこれらに内在するものであることを認識する必要がある。また、経営陣の姿勢(「tone at the top」)がコンプライアンス・

リスク管理の屋台骨としての企業文化に大きな影響を与える。」との問題意識や、「金融機関の役職員が共有する基本的な価値観・理念や行動規範、すなわち企業文化が、役職員の行動や意思決定に大きな影響を及ぼすことがあると考えられることから、経営陣が経営方針を踏まえた、あるべき価値観・理念や企業文化を明確にし、その醸成に努めることが重要である。」との問題意識も示されている。

(2) 問題事象につながった事例

これらの点に関し、傾向と課題では、問題事象につながった事例として、次のものが挙げられている。

- ① 一見すると公表資料や各種研修等を通じてコンプライアンスの重要性を社内外に向けて発信しているように見えるものの、経営陣の根本的な姿勢は収益至上主義であり、経営陣の日々の言動や内部管理態勢の整備を疎かにしている姿勢等と相俟って、役職員の多くがこのような経営陣の「建前」と「本音」の使い分けに気づいており、役職員のコンプライアンス意識の低下を招いた事例
- ② 経営陣による明確な指示はなくとも、現場の職員に対し過度な収益プレッシャーやノルマが課せられていることを経営陣が黙認していた結果、役職員のコンプライアンス意識の低下を招いた事例
- ③ 抽象的な内容の経営理念や将来を展望した経営計画を外部業者等を利用して策定しているものの、役職員にとって共感することが困難なものであり、また、経営陣の日々の言動等を通じてそれが建前に過ぎないと認識されていた結果、役職員の理解を得られず、経営理念や経営計画に基づいた業務運営が実践されていなかった事例
- ④ 経営陣の意向に反する行動をとる役職員は正当に評価されず、不正の端緒に気づく者があったとしても、問題提起等を行うことが事実上困難な企業文化が醸成されていた事例
- ⑤ 営業成績の良い職員でなければ、組織内での発言権が事実上認められないような企業文化が醸成されていた事例

これらの状況では、役職員にとって、収益プレッシャーが不正の「動機」となりうる。さらに、不正の「機会」を認識した際に、不正に対する「正当

化)「収益さえ挙げれば実際には誰もコンプライアンスなど気にしていないし、自分は上の期待に応えているだけ。」といった発想)が容易に行われ、コンプライアンス・リスクが顕在化しやすくなると考えられる¹⁾。

具体的には、次のような問題事象の存在も挙げられているところである²⁾。

- ① 顧客への直接的な被害がないように見え、また、組織にとっての損失に直ちに結びつくと見えないのであれば構わない等の発想から、文書への不実記載や改ざん、証拠の捏造等、社内規程違反が日常化する企業文化が醸成されていた事例
- ② 建前としては顧客本位の業務運営を志向するとしていながら、法令の範囲内かつ顧客の同意があれば問題はないとして、対価となるサービス内容又は算定根拠が不明な手数料の徴収等が行われる企業文化が醸成されていた事例

2 「内部統制の仕組み」

(1) 問題意識

基本方針では、「たとえ経営陣が正しい姿勢で経営に臨んでいたとしても、役職員全員にこれが浸透していなければ組織として適切にコンプライアンス・リスク管理を行うことはできないことから、中間管理者には、経営陣が示した姿勢を自らの部署等の業務に合わせて具体的に理解し、日々の業務の中でそれを自ら体現することを通じて浸透させることが求められる(「tone in the middle」)」との問題意識や、「個々の役職員へのインセンティブとして作用する人事・報酬制度を経営陣が示した姿勢やあるべき企業文化と整合的な形で設計し運用することが重要であり、内部通報制度が活用されるべく、通報の適正な取扱いや通報者の保護に関する懸念を低減すべき」との問題意識も示されている。

(2) 問題事象につながった事例

この点に関し、傾向と課題では、問題事例につながった事例として、次のものが挙げられている。

- ① 支店長等の中間管理者の主な関心事が、管理する部・支店・営業店等の成績の向上のみにあり、それに貢献する職員は優遇する一方、目標未達や些細な事務ミスが発生させた職員に対しては叱責や処分を繰り返していた結果、中間管理者の本音を見透かした忖度が日常化し、コンプライアンス・リスク管理が軽視され、職員の不適切な行為が蔓延していた事例
- ② ハラスメント等の不適切な事案に関与した職員を配置転換させたとするものの、当該職員が結果として本部の要職に就いており、コンプライアンス・リスク管理に向けた組織としての毅然とした姿勢を他の職員に明確に示せていなかった事例
- ③ 営業の現場への理解が不十分な営業ノルマを前提とし、営業推進に偏重した人事・報酬制度が構築・運用されていた結果、職員の不適切な行為が蔓延していた事例

- ④ 事実上、上司への相談が利用の前提となっていた結果、内部通報制度が機能しなかった事例

これらもまた、不正の「動機」や「正当化」につながりうると考えられるほか、抑止力の欠如を招く状況ともいえるであろう。

3 「外に開かれたガバナンス態勢」

(1) 問題意識

基本方針では、「経営陣が自らの姿勢を顧みることや、内部統制の仕組みや企業文化を客観的に認識することは必ずしも容易ではなく、いつの間にか「社内の常識」と「世間の常識」が乖離することがあることや、金融機関を巡る経営環境の急速な変化等に関する情報を感度良く、適時に入手することが重要となると考えられることから、社外取締役を含む取締役会、監査役(会)、監査等委員会、監査委員会等を中心に、経営陣に対する牽制機能が働く適切なガバナンス態勢を構築し、これらの問題に関する気づきを得ることが重要となる」との問題意識が示されている。

(2) 問題事象につながった事例

この点に関し、傾向と課題では、問題事例につながった事例として、次のものが挙げられている。

- ① 経営上の重要事項の決定は、事実上、一部の社内役員のみで行われており、社外役員を含む会議体は形式的かつ儀礼的にこれを追認する形骸化した存在になっている等、社外の目線による牽制が全く機能していない事例
- ② 事業部門で発生している不適切な事案等、業務の実態が社外役員に正確に報告されておらず、社外役員による有益な指摘や提言を引き出せない等、社外役員の知見を活用する前提条件が整っていなかった事例
- ③ 社外役員にどのような役割を求めるとかという発想からではなく、経営トップとの個人的なつながりをきっかけに社外役員候補者が選定されており、社外役員による経営陣への牽制機能が十分に発揮されなかった事例

このような事例は、形骸化そのものであり、不正を招きかねない企業文化や内部統制の仕組みがあったとしても、それを是正することができない。

以上は、基本方針で示された着眼点のうち、「経営・ガバナンスに関する着眼点」に関するものである。次号では、「リスク管理の枠組みに関する着眼点」を取り上げたい。

- 1 以上の整理は、意図的背信行為(横領)の発生メカニズムに関する所謂「不正のトライアングル」(人は不正を犯す「動機」を持ち、その「機会」を認識して、それを「正当化」できる理由を見出したときに不正行為に踏み出す)をベースとして分析を試みたものであるが、もとより、本稿における「不正」ないし「コンプライアンス・リスクの顕在化」を、意図的背信行為に限る趣旨ではない。
- 2 傾向と課題の中では、これらも「問題事象につながった事例」として整理されているが、むしろ結果として生じた問題事象そのものではないかと思われる。