

福祉介護のコンプライアンス経営

当たり前を実践しよう

1

(第3種郵便物認可)

今回から福祉介護事業者にも強く求められる「コンプライアンス（法令遵守）」について、社会で求められる背景や様々な角度から読み解いていきたいと思います。「コンプライアンス」と言うと何か難しいもののように思われるかもしれません。しかし、要するに、「当たり前のことを当たり前にする」ということです。何か特別な事でも、学会でしか論じられない事ではありません。あなたの身の回りのすべてにかかわるところなのです。

福祉介護事業は就職・転職の際に「いわゆる3K」としてあまり歓迎されない事業として捕らえられるかもしれません。それを「新しい3K」「清く、輝く、介護事業」にするためには、社内外から信頼される介護事業のコンプライアンス経営についてお話ししていきたいと思います。

信頼が求める世の中

さて、昨今、様々な不祥事が騒ぎています。自ら引き起こしたコムン事件のようなケースもあれば、不祥事にある突然巻き込まれる事もあります。

例えば、福祉介護事業所にも納入されていた「事故米」。今まで安全なのは当然と信頼して購入していたお米が、メタミドホスやカコマもありました。

ビトのある危険性のある食品だったなど…。どちらに信じられないことですし、「何て事をしてくれたんだ？」と怒るような事を、素知らぬ顔でやられたのでは、たまつたものではあります。

いのちのようと思われるかもしれないが、要するに、「当たり前のことを当たり前にする」ということです。何か特別な事でも、学会でしか論じられない事ではありません。あなたの身の回りのすべてにかかわるところなのです。

福祉介護事業は就職・

転職の際に「いわゆる3K」としてあまり歓迎されない事業として捕らえられるかもしれません。それを「新しい3K」「清く、輝く、介護事業」にするためには、社内外から信頼される介護事業のコンプライアンス経営についてお話ししていきたいと思います。

ニュースは
他人事？

そこで、この事件を逆に見てみましょう。事故米の事件を見て、あなたが何てしめてくれたんだ？」と聞けるなど…。

限られた予算でやりくりう思いを抱いたことなら、少しだけ安く食品を入れる福祉介護事業にも、そういったという思いはあります。思つ方がいらっしゃるといふ。とは言え、何も、うございます。実際、コムス違反に食品を販売してくれる事業の際も、「安全・安心・思いやりの介護」など言わなかつたはずで、安心・思いやりの介護サービスをこうこうしたった宣伝文

が高いのは、単に仕事がや、あたかも安心・安全でござつただけではないのです。24時間看護師が常駐しているわけではないと思います。仕事のまつさであれば、丁寧なもの、実際は提携している病院があるだけという企業がどこでシステム開発をしているのかがほかにケースもありますよね。業界では当たり前の事と思われているかもしれません。

社会から信頼される以前に、社内や施設内の動き手は、「業界の当たり前」が、昨今の不祥事の多くは、「社会の当たり前にすべき事」で、その基準に照らして罰せられているケースです。

ミートホープを始めとする食肉偽装や保険金未払い問題、ウナギの産地偽装など、いずれも業界ではこれまであたかも「当たり前の事のように通用していた」もつて正確には「経営者が当たり前の事として通用している」と思い込みたかった」問題ばかりです。

では、どうすればいいのでしょうか。その答えが、コンプライアンス経営なのです。本專欄において次回以降、コンプライアンス経営は何か、どうすれば良いのかなどを語りながら参ります。

この連載のベースとして、専門用語を極力使わずして、法律上の問題は大目にコンプライアンス経営について分かりやすくまとめてみた拙著『リスク過敏の内部統制はこう考える』（出版文化社）もござります。ご一読頂ければ幸いで

信頼高める経営が重要

意識すべきは「社会の常識」

さらに、監督官庁である農林水産省が事故米を先一覧を一斉公開して、この事業所が事故米を使わされていたことが明らかになりました。入居者の方・要介護の方・それらの家族の方や、新たにサービス利用を検討している事業者に大切な質問から「あの介護事業所は危ないからやめもう」と、大きなダメージを負わされてしまつた所もあるかもしれません。

さて、昨日、様々な不祥事が騒ぎています。自ら引き起こしたコムン事件についてどう思いますかどちらに「社会貢献したい」という質問に対して、「もう、どう働き手の方は、いかに加減な経営をしている介護サービス事業者に大切な質問から「あの介護事業所は危ないからやめもう」と、大きくダメージを負わされてしまつた所もあるかもしれません。

テレビの街頭インタビューでも、「事故米」の事件についてどう思いますかどちらに「社会貢献したい」という質問に対して、「もう、どう働き手の方は、いかに加減な経営に加担したりと何を信頼していくのか分かは思つてはいません。もちろん、働く人々もいかに加減な経営をしている介護サービス事業者に大切な質問から「あの介護事業所は危ないからやめもう」と、大きくダメージを負わされてしまつた所もあるかもしれません。

しかし、残念ながら、どうぞこの連載のベースとして、専門用語を極力使わずして、法律上の問題は大目にコンプライアンス経営について分かりやすくまとめてみた拙著『リスク過敏の内部統制はこう考える』（出版文化社）もござります。ご一読頂ければ幸いで

業界の「当たり前」を疑おう

例えは、いわゆるサービス業者で離職率は馬鹿ではないのです。

福祉介護事業者で離職率

福祉介護のコンプライアンス経営

当たり前を実践しよう

2

(第3種郵便物認可)

コンプライアンスは、よく「法令遵守」と記されますが、本来のコンプライアンスの意味合いは、必要ない、ということです。

最低限のすべき法令を守りながら社会規範に沿って経営することです。それは、どのような経営をすれば良いのかを解説していく不正を犯すだと言つても、よく申し上げますのは、コンプライアンス経営は「当たり前」のことです。ですが、それは単に目を「当たり前」に行つてしまふところに過ぎません。

コンプライアンス経営に必要な原則を分かりやすくたたたせ文字でもあるべき次のようにあります。三つの「正」と「適時適切」の四文字です。

これは、「正直に」「正確に」「正式に」に対応することを「適時適切」に行つといつとっても単純な原則であります。「これだけ?」と思われるかもしれません。が、この七文字の原則に従っていれば、社内外から信頼されて安定的に経営していくことができます。もちろん、福祉介護事業者も例外ではありません。

逆に、この内1文字でも欠けるごとく信頼を失つておこなう間に倒産・廃業を嘗めが健全であるためには、余儀なくされかねない状態になります。

ます、「正直に」対応する事実があるかないかについて、そのような健全な

ままに、正直に受け止め動き手の方は、報復を受けたる・隠ぺいしちゃうしなるのではなく積極的に褒められるべきなのです。

より「必要悪」という言葉を用いて、「この会社のために不正を犯すのだ」とか、「雇用をするために不正を犯すだ」と言って法規・監督官庁のガイドライン・通達・社会規範などからならない経営者の方、役員の方もいらっしゃいますが、それは単に自らの利益を得たいがために言い訳しかありません。

また、従業員や施設で働く方に対して、不正に当

戸村智憲(ひむら・ひのり) 日本マネジメント総合研究所理事長・岡山大学大学院非常勤講師。国際連合で内部監査業務を担当するなど、国内外の組織の内部統制システムに通じている。セミナー講師・コンサルタントとしても活躍中。

安心して事業運営出来ませぬ。これも、当たり前にいたい動機であつたことを見たり前にこなすことを、正直に対応することです。

正式に対応する

適時適切な対応をする

三つ目は「正式に」対応する。これは上司や施設長だからこそ、社員や役員から不正の「何に」従うかが重要な事務全般にわたる一般であるといつです。

三つ目は「正確に」対応する。次に、「正確に」対応するといふことが重要であります。が、介護する。

正確に対応する

最後に、三つの「正」を「適時適切」に行つといふことは、これも、至極当然です。これが起きた際に、ちゃんと三つの「正」の原則に従つていたと言つても、「監督官庁や関係者の報告はいつ行いましたか?」と言ふれば、「2年後に行いました」どころでは、情報漏れいのなものでもあります。又、必要な報告書があれば、それに適切な内容・形式伴つて報告しなければ、正しい報告にはなりません。時期も内容も、「適時適切に、対応する必要があるのです。

「七文字」の原則が必要

3つの「正」と「適時適切」

たる命令を下し、それに従わない人を「お前は忠誠心がないやつだ」と罵る方もいらっしゃいますが、これも大きな間違いです。不正を押し通した結果、もつと大きな損害や裁判で賠償金を命じられた監督官庁から業務停止令を受けてしまったかもしれません。

かえって苦境に追い込まれてしまつこともあります。むじろ、会社や施設の運営的なダメージを受けて、不正命令に従わなければ、内部通報や監督官庁へ

サービスを提供されている方であれば、近く身近な介護サービス提供時間の水倉でもいいか」「これくらいの手順を増し請求(不正確な請求)をしたり、架空請求をしたりして、核物質をやりせず、日報ひとつをこつドラインを無視してベケシとも一つひとつを「正確に記載・対応することが大変だ」といいます。しかし、地域住民の方に原子力に起きた事故を起こしたことによりました。ちから現場まで徹底していく必要があります。

要介護者の方の身を守る上でも、不正確な日報では、状態の変化を見落すことがあります。引き継ぎの際、正確な情報伝達が事故で迷惑をかけたり、会社が法律上の問題だけでないのコンプライアンス経営に大切な規定やマニュアルをいくつも、自分の身を守る上でも、自分と言つたことが正確に実行されなかつたら、あるいは、経営者・役員・

正直に対応する

ます、「正直に」対応する事実もあるかないかについて、そのような健全な

次回以降も引き続き、コンプライアンス経営を色々な角度から見つめて行きたいと思います。

福祉介護のコンプライアンス経営

当たり前を実践しよう —— 3

「コンプライアンス経営」というと、経営者の方には何かお金がかかりついでいるものと思われたくなります。しかし、現場の方から見ると、自分たちの仕事細かに繰り返されることが多いのです。ですが、損害賠償や風評被害、不祥事の影響などで入居率低下(収益低下)や利用者様離れ(これも収益低下ですね)を防ぎ、介護サービス利用者様からも働き手の方からも選ばれる信頼ある運営をすることが他なりません。

それがひいては安定的な収益をもたらし、離職率を低下させて新規雇用にかかる費用を削減し、より良い運営・サービス提供・待遇

につながる幸せの循環をもたらす「経営の仕組み」にもつながります。

しかも、その基本は莫大な新規投資やコンサルティング費用を払わないで実現出来ないものではなく、既にあるものを生かすことにあるのです。

今あるものを生かす

実は一般事業会社でも、かなりやろそかになつていてコンプライアンス経営における重要性に着目していく時代の経営者、当初からないものがあります。それは、「社はや企業理念」です。東証一部上場大手企業から中堅中小企業まで、様々な企業様を指導させて頂きましたが、多くの企業

では社はや企業理念が壁に立派な毛筆で書かれたお飾りにどうして何かお金がかかっていませんでした。

トップの方でも現場の方

「志」を企業理念に掲げて

いたコムスン。「志」が、

入りの文書ではなく、経

営・施設運営・日々の介護

に仕事をなさっていらっしゃるケースが多いのが実情

です。

ですが、コンプライアン

ス経営を進める上で、ま

ず、行わなければならない

ことは、お金のかかるより

も自分たちの社は・企業

理念に沿って経営戦略や

仕事を行っているかどうか

を再確認することです。

コムスンの不祥事で問われたこと

読者の皆様もご覧になつたかと思われますが、コム

スンの不祥事の際、記者会見で問われたことがあります。

それは、「折口さん

はあなたがおっしゃっていた

志はどうく行つたのです

か?」といふことでした。

この記者から投げかけられ

た質問は、まさに「コン

プライアンス経営の最も核

戸村智穂(いむら・ちひろ) 日本マネジメント総合研究所理事長、岡山大学大学院非常勤講師。国際連合で内部監査業務を担当するなど、国内外の組織の内部統制システムに通じている。セミナー講師・コンサルタントとしても活躍中。

反対の高いアランなど、自らアル整備や投資をしたことはほとんどないものでも、コンプライアンスの自社の掲げる社は・企業理念など出来るわけがありません。

また、現場においても、選ぶ時、何のためらいもなく、社は・企業理念として定められた文書がない方も、少ない「これを大切に仕事するぞ!」という思いく

かが勝負です。

また、現場においても、事するぞ!」という思いく

かが勝敗です。

また、現場においても、事するぞ!」という思いく

かが勝敗です。

また、現場においても、事するぞ!」という思いく

マニアル・形式よりも教育

形式よりも教育が大切

まず経営理念の徹底を

これは、お金をかけるより

も自分たちの社は・企業

理念に沿って経営戦略や

運営会議や、現場の日々の

仕事を行っているかどうか

をとつていて、どうこう

とが問われていたのです。

社は・企業理念に照らして意志決定

をとつていて、どうこう

とが問われていたのです。

これは、「正直に」「正確に」「正確に」「正直に」

に応するなどを「適時適切に」行つて、

日々判断して日々実践して

いい感じが大事なのです。

経営者・施設長などにお

いては、目の儲けが高い

ものの法令違反や従業員の

るだけの意識を高める教育

を施し、日々の上長からの

指導・チェックを行き渡つ

ているかが勝負です。

改めて考えて頂けれ

ば当たり前のこんな

重要なのは、何も、法律の

条文を事細かに覚えること

存する目的にして「何を

ではありません。前回お話

しました七文字の原則

の、逆に、それにおいては

まらない「何を弄するの

にダイレクトに働きかける

不正は何か昼食の時に飲

んだペットボトルからカシ

カと金庫に歩いて行って、

勝手にお金を持ち逃げる

人、ではありません。人が、

それも、その人の「心」が

引き起すのです。人の心

にダイレクトに働きかける

料会社のところへ人々の導きを

ければと思います。

仏作って祀れずでは、

「コンプライアンス経営

福祉介護のコンプライアンス経営

当たり前を実践しよう —— 5 ——

(第3種郵便物認可)

前回は、内部通報・内部告発と公益通報者保護制度についての概要を紹介しました。今回は、筆者が指導する中で見かけた運用上の問題についてお話ししたいです。これは、上場企業の指導の際にも、中小中堅企業・組織においても、同様に見受けられたことです。

改めて確認、
内部通報制度の意義

内部通報制度は、あくまでも、組織の自浄作用を高める、つまり、組織が自ら不正・違法な問題を隠さないや証拠隠滅することなく誠実に対処してコンプライアンス上の問題を改善する前向きな自発的作用を高めるためあります。

経営者・運営責任者の方にどうとも、現場で隠されがちな問題を把握して健全で信頼される、「選ばれる福祉介護事業者」としての取り組み上、非常に有益な制度です。また、現場で働く従業員にとっても、不正を臭うアフリをして問題を放置することに積極的な開拓をし続ける苦しみから解放され、胸を張って健全な職場・施設で働いている誇りを持てるようになる良い制度であることは間違ひありません。

通報の中に非常に重要な

問題の芽が隠れています。せっかくコンプライアントであり、問題の早期発見・早期是正という、普良なる管理者としての注意義務や、管理監督者責任を果たしやすくなることも有益な側面です。

通報の有效性を損なう失態

しかしながら、トシアも現場もみんなで良い会社・施設を築くための通報制度が、悪用されてしまうこと

が残念ながらふなからず見

通報制度の運用も課題

問われるプロセス部分

受けられます。

ある企業の内部通報窓口の担当者は、初めは一生懸命に不正を手すり劃を公正かつ冷静になっていたものの、不正情報の多さから心理的な問題を抱えてしまったのか、徐々に通報や相談への態度が高圧的で横柄になってきたという方がいらっしゃいました。現場で一生懸命動き、勇気を持てて通報された方に対して、「本当にそう言い切れ

るだけの証拠があるのか」とか、「本当はそんなことはなかつたんじやないですか?」などなはば何喝や情報のもみ消しをしているのではなくいかどうえられても仕方ないようだ対

内部通報の誤った活用

戸村智憲(ひむら・ひのり) 日本マネジメント総合研究所理事長、岡山大学大学院非常勤講師。国連合で内部監査業務を担当するなど、国内外の組織の内部統制システムに通じている。セミナーレッスン・コサルタントとしても活躍中。

しゃいました。

確かに、非常に重要な問題で社内の手続き・通報で是正しきれない場合に、社外の監督官庁やマスク(内部告発者)を通じて報復はありません。

内に内部告発する事はある

でしうつ。ですが、何でもかんでも情報を垂れ流して

ん。誤解なきよう正しく運用を進めて下さい。

社内政治の駆け引きの道具?

も同じく業務上の機密については、各従業員が必要だといつこには押さえねじれて下さい。しかし、秘務もありますか

は、社内の問題点についても正義を機会をうけて、私を昇格させなかつたら内部告発しますが、どうも見返りを求めるニーズたつばかりの通報文に対するごどがありました。

通報制度は、あくまで組織の自浄作用を高めるためのものであつて、社内政治の駆け引きの道具ではありません。

このケースでは、人事制度・評価・昇進などへの不満が根柢にあつたうえで、内部通報対応の指導が、公益通報者保護制度の然どくでも、冷静に丁寧に誤った利用をしないよう対応する必要があります。また、そもそも、日頃からコンプライアンス経営をきちんと進め、そのような簪じや見返り要求のようなどが出来ない状態にしてお

くことも重要でしう。いずれにせよ、正しくこれが、会社・施設が内容を姿勢として、積極的にを行つたという結果だけが大事なのではなく、コンプライアンス経営で問われているのは、どのうにそれがを行つたかというプロセスの部分においてこそをお終方法を知らせるのである忘れなく。

福祉介護のコンプライアンス経営

当たり前を実践しよう ————— 5

(第3種郵便物認可)

前回は、内部通報・内部告発と公益通報者保護制度についての概要を紹介しました。今回は、筆者が指導する中で見かけた運用上の問題についてお詫びいたします。これは、上場企業の指導の際にも、中小堅企業・組織においても、同様に見受けられたことです。コンプライアンス経営を行う際の要となる内部通報制度の問題点・課題についてお知りおきください。

改めて確認、
内部通報制度の意義

内部通報制度は、あくまでも組織の自净作用を高めるつまり、組織が自ら不正・違法な問題点を隠さないや証拠隠滅することなく、誠実に対処してコンプライアンス上の問題を改善する前向きな自主的作用を高めるためにあります。

経営者・運営責任者の方にこつても、現場で隠されがちな問題を把握して健全で信頼される、「選ばれる福祉介護事業者」としての取り組み上、非常に有益な制度です。また、現場で働く従業員にとっても、不正を貪りぬりをして問題を隠すよりも積極的な開拓をし続ける苦しみから解放され、胸を張って健全な職場・施設で働いている良い制度であることは間違ひありません。

通報の中に非常に重要な

問題の芽が隠れていることを

もう少しして通報制度を整え

ているにもかかわらず、か

えって、別のコンプライア

ンス上の問題を引き起こし

てしまつては意味がありま

せん。通報者への対応は気

付けなどいかないことに

ど、通報窓口担当者の方の

メンタルヘルスにも気遣い

しかしながら、トップも

現場もみんなで良い会社・

施設を築くための通報制度

が、悪用されてしまうこと

が残念ながら少なからず見

が、必要だといつこには押さ

えておいて下さい。

ちなみに筆者もそうであ

るが、アメリカに本部があ

る企業の内部通報窓口

の担当の方は、初めは一生

懸命に不正を正す役割を公

正かつ冷静になっていた

ものの、不正情報の多さか

れて、内部通報対応の指導

や代行・社外通報窓口対応

などを実行したりしま

す。専門家に指導や代行を

依頼するのも検討する良

いかもしれません。

一生懸命働き、勇気を持

って通報された方に対し

て、「本当にそう言い切れ

るだけの証拠があるのか

う！」とか、「本当はそん

ういう旗の御旗を掲げて、

何でもかんでも情報を流

してくる」という、正義の

果たし方のプロセスが誤っ

たる通報者の方がいらっしゃ

るかもしれません。

内部通報の
誤った活用

戸村智憲(ことむら・ともひろ) 日本マネジメント総合研究所理事長、岡山大学大学院非常勤講師。国際連合で内部監査業務を担当するなど、国内外の組織の内部統制システムに通じている。セミナー講師・コンサルタントとしても活躍中。

しゃいました。

確かに、非常に重要な問

けることではありません。

題で社内の手続き・通報で

もちろん、業界で通報さ

れて、「社内の異分子・反

社会的監督官やアスコニ

ス勢力」を洗い出して報復

に内部告発することはある

するために通報制度を改め

てしまう。ですが、何でも

かんでも情報を垂れ流して

ん。誤解なきよう正しく運

用を進めて下さい。

社内政治
駆け引きの道具?

また、ある別の企業では、社内の問題点について機会をうけて、私を見格化せなかつたら内部告発しますよ、といつも見返りを求めるユースたうがります。通りの通報文を目にすることがありました。

通報制度は、あくまで

も組織の自净作用を高め

るためにものであつて、社

このケースでは、人事削減技術(取り調べや証人との話し合いの技法)を習得

満足感底にあつたうです

場合は、要件に応じずに殺

対応する必要があります。

また、そもそも、日頃から

のところに、会社・施設と

コンプライアンス経営をさ

して、正しい公益通報者

らしさ進め、そのような育

保護制度についての教育を

しゃはり取り要素のようなこ

とが出来ない状態にしてお

こそこも重要なことです。

いずれにせよ、正しくこ

とを行つたという結果だけ

が大事なのではなく、コン

プライアンス経営で問わ

れているのは、どのようなこ

とを行つたかというアプロ

ーチ方式を知らせるのであつ

忘れなく。

通報制度の運用も課題

問われるプロセス部分

る不正防止に関する世界規

模の専門家団体「公認不正

検査士協会」の資格者が面

接技法(取り調べや証人との

話話し合いの技法)を習得

満足感底にあつたうです

場合は、要件に応じずに殺

対応する必要があります。

このケースでは、人事削

内政治の駆け引きの真道で

はありません。このように

の話し合いの技法)を習得

満足感底にあつたうです

場合は、要件に応じずに殺

対応する必要があります。

また、そもそも、日頃から

のところに、会社・施設と

コンプライアンス経営をさ

して、正しい公益通報者

らしさ進め、そのような育

保護制度についての教育を

しゃはり取り要素のようなこ

とが出来ない状態にしてお

こそこも重要なことです。

いずれにせよ、正しくこ

とを行つたという結果だけ

が大事なのではなく、コン

プライアンス経営で問わ

れているのは、どのようなこ

とを行つたかというアプロ

ーチ方式を知らせるのであつ

忘れなく。

福祉介護のコンプライアンス経営

当たり前を実践しよう ————— 6

(第3種郵便物認可)

さて、ここまでコンプライアンス経営の根幹となる最重要なポイントをお話しして参りましたが、これまでにも述べましたように、コンプライアンスは単なる法律遵守だけではなく、社会規範を含めた企業の社会的責任を果たしながら信頼される企業づくりをすることです。しかし、往々にして誤解されるのが、「コンプライアンスは法令遵守だから、法律を守っていれば何をやっても良いのだ」という、グレーゾンを突いた際に、経営・運営を積極的に実行してしまうパターンです。コンプライアンス経営を考える際に、念のため、企業の社会的責任について少し触れておきたいと思います。

雇用を守ることが最大の貢献？

企業の社会的責任で、特に経営者が口をそろえて主張されるこの一つに、「我が社がもうけて地域で雇用を維持・拡大するのが最大の地域貢献であり、企業の社会的責任を果たす」などといった、パターンがあります。

これは一見正しく見えますが、この主張には大前提を書き添えなければなりません。その大前提とは、もうけた結果の利益という財務諸表上の数値ではなく、その会社の「もうちけに手

アプロセス」が健全であることです。

確かに、会社や施設がもうけて税金を納めることにも述べましたが、これまでに述べましたように、コ

ードで、税収が潤い、その結

果、公共サービスが向上す

るという議論がなされることはあります。しかし、そ

のうな「良い結果」を招

くために「違法なアロセ

ス」を通っても良いわけではあります。同様に、「地域で雇用を維持・拡大する」ということにも大前

提があり、いわゆる「サビ

ス残業」呼ばれる違法労働

つ内容と言つて間違はない

でしょう。事業活動・運営

そのものが社会的意義の高

いものです。しかし、そう

だからこそ、より高いレベル

でのコンプライアンス経

営が求められるわけです

し、本来業務以外の活動で

も、社会的な貢献を進めて

いくべきだと思います。

では、製造業の大手企業

会社を挙げ取り組むのは

どのように分厚い環境報告

書を作成・配布するとか、

筆者自身これまでCS

Rについてもいろいろ考

れもなく、一人ひとりの人

間が集まって初めて成す

るのです。社会規範を尊

重するとしても、一人ひ

どりの意識や行動に変化が

ないまま、ひとりあらず形

式にCSRにつじて色々

れることをすれば良いわけ

戸村智憲(ごむら・ともひろ) 日本マネジメント総合研究所理事長、岡山大学大学院非常勤講師。国際連合で内部監査業務を担当するなど、国内外の組織の内部統制システムに通じている。セミナー講師・コンサルタントとしても活躍中。

活動や地域の辺の清掃活動などの運動です。もしも興味のある方がいらっしゃれば、ぜひお問い合わせください。国内では東京の国連報センターで対応も、企業や組織に働く人としています。

会社・組織任せの
CSRからの脱却

さて、企業の社会的責任や「CSR偽装」のような企業のパフォーマンスが重要な要素として、ものに見られるかも知れません。企業や組織は、機械や書類の集まりによって出来ているのではないか、まさか、一人ひとりの人が重要な役割を果たすことが大切申し上げたくなります。しかし、結論として思は、個人の社会的責任を果たす意識と実践が基本だと思います。少なくとも、上から下までの「学校教育と下から上への」社会教育の両方が重要になります。個人の社会的責任(I-S)であるという議論がありますが、社会的責任も、制度や組織として整備する企業・組織全体の「上から下への」社会的責任の遂行で、一人ひとりが事の根柢に立ち入り、「下からの」社会的責任の遂行の両方が重要な責任です。

CSRからISRへ

個人の意識変革が基本

を強いる、または、従業員が違法労働をせざるを得ない状況に置くことではなく、健全に雇用を維持・向上することが必要になります。その大前提が崩れた状態では、前述の経営者の主張は、言ってみれば「社会貢献偽装」というようなものになるわけです。

福祉介護サービス自体が社会貢献？

福祉介護業界の企業・施設等に関しては、その業務内容から提供するサービスや製品自体が社会貢献であるという主張も出てきそうですが、この主張には大前提を書き添えなければなりません。その大前提とは、もうけた結果の利益という財務諸表上の数値ではなく、そのサービス提供や製品開発・販売は、社会の役に立

ん。CSR(コーポレート・ソーシャル・レスポンシビリティ)企業の社会的責任を果たすこと

シビリティ)企業の社会的責任については、筆者も

シビリティ)企業の社会的責任を果たす

企業・組織全体での植林

などなどと思つ次第です。

組織・個人の
両輪で実施を

福祉介護のコンプライアンス経営

当たり前を実践しよう —— 7

(第3種郵便物認可)

突き詰めて述べれば、2
以上いる会社・組織は全
て、内部統制というコン
プライアンス経営の仕組みが
必要です。ですが、200
6年1月1日施行の新会社
法や、上場企業などの子会
社・関連会社の財務上のリ
スク管理を中心に内部統制
が求められている通称「J
SOX法（金融商品取引
法）においても、ほとん
どの会社が形式だけ整えるこ
とに腐心している様子が同
えます。

重要なのは 現場での実効性

筆者は全国の現場を回っ
て、内部統制の指導・研修
をしていますが、まず、「コン
プライアンス経営の
実効性」という点に着目し
ている企業は皆無に近いと
いうのが実感です。

実際に企業の会議室で
内部統制やコンプライアン
スの担当者様から話をね
伺うと、「我が社はこ
んな規定を整えているので
実効性を問う時、小学校で
万全です」とか、「弊社は
内部統制の基本となる教
育・研修を年1回は行つて
いるので大丈夫です」と
か、果ては「我が社はこれ
まで問題が無かつたからこ
れからも問題ありません」
といった希望的観測による
根拠無き絶大な確信を持つ
ておられる企業まであります。

筆者は会議室での打合せ
はあまり重要ではなく、本
いなりまま、会議室ではコ
トをいったんすくに善悪

に重要のは、介護現場
や保険請求処理の作業など
の現場にコンプライアンス
経営の実効性があるのかど
うか、どういふんだと思う
ています。会議室の会話
は早々に切り上げて、「じ
や、現場を見て下さい」
といふことを出来ただけ行
つようにしています。

これは、専門的な言葉で
は「往査」（現場に出向
いて行つて監査する）とい
うことです。筆者が往査を重視して
いるのですが、なぜ、筆者が
と言いますが、なぜ、筆者が
と言ったので、表面上、
この往査を重視しているか
と言ふと、それはコンプラ
イアンス経営の実効性を
追求していく問題になります。

当に重要なのは、介護現場
や保険請求処理の作業など
の現場でコンプライアンス
経営の実効性があるのかど
うか、どういふんだと思う
ています。会議室では想定されていない
現象では、ダブルスタンダ
ード現象が起こつてゐるケ
ースが多いのです。

つまり、本社・本部から
だけやつておけばいいや
こうして、この文書に従
うと、コンプライアンス経
営・内部統制の強化を契機
に指揮待ち人間の大量生産
を行つてゐるような企業も
あります。ただし、A（是正・改善）
は、受講者は「何でもかん
し更に良いP（新たな計
画案）につながつていな
ることも問題です。

かまじかと言つた勝手な
このようないいえで、A（是正・改善）
は、受講者は「何でもかん
し更に良いP（新たな計
画案）につながつていな
ることは、注意され文句を言
われながら、言われたこと
C（チェック）した結果と
して、介護現場のやりハ
シト集を作つても、それを

生かしてA（是正・改善）
していかなければなりません。
ただし、P（新たな計画案）につながつ
ていかなかったりして、C（チェック）
の実効性は上がりません。

ここで簡単に3つの処方
箋を示してみる。①外部の
コンプライアンス経営の専
門家に自社・自組織の思
込みや誤解がないかチェック
してもらう。②社内に独立

的なチェック担当者を置く
③自社・自組織の常識が
「本当に」正しいかどうか
問い合わせの姿勢を常に持つ
ことにまいめられます。

それでは、どうすれば実
効性を高められるかです
皆様が介護サービスを提
供していくうえでの効果が
「人間」であると同様に、
コンプライアンス経営の相
互い手なるのは、無機質な
制度やマニュアルではなく
く介護サービスを提供す
多くの企業・組織では、
「人間」です。ヒトコ
P（計画）だけは既存のフ
クロの観点から、コンプラ
イアンス経営を進められる
オーマットや介護マニュア
リ（実践）されているか
間違でなきむうに。

実行するのは「人」

マニュアル依存は危険

「本当か？」と
文字の問い合わせを
いためです。

「本当か？」と
文字の問い合わせを

コンプライアンス経営の
実効性を問う時、小学校で
習うこのたった3文字を目
標に質問することが重要で
あることが多いであります。
「規定類を整えて従う
よろづに指示したから、現場
で問題は起こっていないは
ずです」という担当者の方
も多々いらっしゃいます。
が、それは「本当か」とい
う問い合わせが致命的に欠
しておられます。

実際に現場を見なくて
はダメ」とか「あれは禁
止」といったように、善悪

書いているもの、実際に
書いているものは、「こんなひどいこ
とが起こつてら
れるか！」と現場の勝手
な（あるいは自然な成り行
きとして）判断で規定類

に定められていない手続き
や言行が飛び交つてゐる状
態であることが多いので

す。本社・本部でコンプラ
イアンス室や内部統制推進
室のスタッフの方が、現場
運び、自分の目で「本当
に」（これもたった3文字
ですが重要な3文字です）
実践されているかチェック
しなければいけません。

また、教育・研修を施
しているとしても、「これ
はダメ」とか「あれは禁
止」といったように、善悪

散見されます。また、この
ような状態では、現場では
コンプライアンス経営の思
込みや誤解がないかチェック
してもらつてから、自社内に独立

的なチェック担当者を置く
③自社・自組織の常識が
「本当に」正しいかどうか
問い合わせの姿勢を常に持つ
ことにまいめられます。

それでは、どうすれば実
効性を高められるかです
皆様が介護サービスを提
供していくうえでの効果が
「人間」であると同様に、
コンプライアンス経営の相
互い手なるのは、無機質な
制度やマニュアルではなく
く介護サービスを提供す

多くの企業・組織では、
「人間」です。ヒトコ
P（計画）だけは既存のフ
クロの観点から、コンプラ
イアンス経営を進められる
オーマットや介護マニュア
リ（実践）されているか
間違でなきむうに。

P（計画）だけは既存のフ
クロの観点から、コンプラ
イアンス経営を進められる
オーマットや介護マニュア
リ（実践）されているか
間違でなきむうに。

福祉介護のコンプライアンス経営

当たり前を実践しよう ————— 8

(第3種郵便物認可)

私の母は坐骨神経痛(腰の疾患)を患っていて、無理をした際に「足首に痛みが走る」と聞かされました。これは、医学的には「関連痛」というもの、となる医師が教えてくれました。ある部位で感知した痛みが、実はその部位の疾患ではなく、別の根本的な問題を抱えた部位が異常に起こっているということのようです。

このような場合、足首が痛いからといって、足首に痛み止めを注射すれば良いという対応だけでは、坐骨神経痛の根本的治療や、そのため起こる足首の痛みの再発防止にはつながりません。その上、その場じのぎの「麻酔」が痛みを瞬時に取り去る魔法の杖のように見えたりにはまりがちです。足首の痛みという問題を解決する試みをした翌日から、また同じような問題が再発し、ひたすら対症療法を繰り返すことになってしまいそうです。

長々と書きましたが、私は何を医学講座をじょうじしているわけではありません。この関連痛という考え方か、実は、コンプライアンス経営や内部統制において応用して考えなければならぬものだと思っています。

内部監査部やコンプライアンス室の方は、日々、社内で出て来る様々な法律的

問題と奮闘していることはあります。ですが、それらの多くは、法令リスクを並べ立てた立派な対症療法が書かれています。

大切なのは、「悪関連痛の根柢から根本的な問題を解決してしまおう」としてまじめられるにこよつてます。肝心の根本的な「企業の病」の治療・再発防止につながっていない現状が散見されます。コンプライアンス経営・内部統制の美効性を問う際に、「関連痛の痛み止め」と「根本的治療」を混同しないようにしなければなりません。

業界から地方の中小企業に至るまで聞かれるのです。

大切なのは、「悪関連痛の根柢から根本的な問題を解決してしまおう」としてまじめられるにこよつてます。肝心の根本的な「企業の病」の治療・再発防止につながっていない現状が散見されます。コンプライアンス経営・内部統制の美効性を問う際に、「関連痛の痛み止め」と「根本的治療」を混同しないようにしなければなりません。

この場を取り繕っているもう一つです。現場の風土や職場環境を把握するうようにして、自社内の問題をピンボ

イントで把握するうようにして、現場を肌で感じ取り、前述のまじめよう。

②法律的問題を法律・条文解釈だけで対応してしまうと、必ずアプロセスや環境を把握します。③往々にして、フレッシュな問題は、机やいすといった物理的問題による行為を引き起こします。人間の心が引き起す法律的問題を無視するよりも、まずは、法律的問題を引き起す法律問題で問題を解決します。正確に、法律問題を起す主体を把握します。

④往々にして、フレッシュな問題は、人間の心(心理)が法律や構造的な問題として、慣習的に根柢を確信をもつ担当者様も多く見かけます。大事なのは、何も難問そのものです。正確に、法律問題で問題を解決するように心がけましょう。

時として、現場の生の声

これまで見てきた多くの事例では、問題が発生するたびに、後で法令違反の有無について後手に回った対応を繰り返していました。そして

根治的治療に至る重要な視点としては、以下の3点

①現場に起き、内部監査部や法務部やコンプライアンス室の方々が、自社を問

診(一見して法律的問題など思っていた頻発する法律

問題を洗い出す)という基本の徹底が必要です。

②現場に起き、内部監査部や法務部やコンプライアンス室の方々が、自社を問

診(一見して法律的問題など思っていた頻発する法律

問題を洗い出す)といふことでも多くあります。

コンプライアンス経営に

「不正は人の心から」

根本的対策に向けて

プロセスを診断する大切さ

これまで見てきた多くの事例では、問題が発生するたびに、後で法令違反の有無について後手に回った対応を繰り返していました。そして

要するに、コンプライアンス経営や内部統制の実効性と組織における自淨作用

これまで見てきた多くの事例では、問題が発生するたびに、後で法令違反の有無について後手に回った対応を繰り返していました。そして

機質を法律・条文解釈で対処するだけでは、問題の根本的解決に至りません。

時として、現場の生の声

これまで見てきた多くの事例では、問題が発生するたびに、後で法令違反の有無について後手に回った対応を繰り返していました。そして

根治的治療に至る重要な視点としては、以下の3点

①現場に起き、内部監査部や法務部やコンプライアンス室の方々が、自社を問

診(一見して法律的問題など思っていた頻発する法律

問題を洗い出す)といふことでも多くあります。

②現場に起き、内部監査部や法務部やコンプライアンス室の方々が、自社を問

診(一見して法律的問題など思っていた頻発する法律

問題を洗い出す)といふことでも多くあります。

コンプライアンス経営に

自組織も「問診」「触診」など必要

経営陣は、お金儲けの戦略・業務活動での意思決定は率先して行ながりますが、リスク管理の意思決定が、リスク管理の意思決定についても極めて曖昧なまま、何となく問題を対処するための対応は日本で初めて筆者が開発・監修した内部統制意識調査「ICサーベイ」を用いて見つめる姿勢が大切で

経営陣は、お金儲けの戦略・業務活動での意思決定は率先して行ながりますが、リスク管理の意思決定についても極めて曖昧なまま、何となく問題を対処するための対応は日本で初めて筆者が開発・監修した内部統制意識調査「ICサーベイ」を用いて見つめる姿勢が大切で

ます。つまり、何となく問題を対処するための対応は日本で初めて筆者が開発・監修した内部統制意識調査「ICサーベイ」を用いて見つめる姿勢が大切で

福祉介護のコンプライアンス経営

当たり前を実践しよう

9

本来のコンプライアンスをくぐつていれば、もう、往々にして「お金儲けが先どは、「法令遵守」と「社会からもテロリストや危険会員規範の尊重」の両方を意人物として疑われるところを意味しますが、往々にして、く空の旅を楽しめる性善説法令遵守の側面だけを取り加え、コンプライアンス経営を進めることを、あたかも職員の方を疑ってかかわりたれることもあります。しかし、コンプライアンスに従つて整える「健全に運営し続ける仕組み」は、決して、誰かを疑つたり、縛つたり押しつけたりするものではありません。お互いに今までよりも一層信頼し合つて仕事ができる環境をつくるものなのです。

例えば、よく講演や社内研修等でお話するのですが、出張や帰省を利用する空港でのワシントンを著えてみて下さい。これから出発する空港に着いた時は、誰もが危険物を持っているかもしれないテロリストとして疑われても仕方のない性善説の世界ですが、ある「健全に空の旅を楽しむための仕組み」を通過するごと、全ての人が疑われるなどなく善良なる空の旅人に変わります。

既にコンプライアントの方も多いでしょうが、セキュリティーゲートが「健全に空の旅を楽しむための仕組み」なことです。X線検査をして、金属探知器などでチェックするセキュリティーゲート

にあり、その後で儲かれば少しあるにはコンプライアントになります。機内に危険物を持ち込まれるのを未然に防ぐことで、不正・不祥事が起らなり予防的対策としているわけです。

コンプライアンス経営は、この「セキュリティーゲート」を施設や組織内に

要所に整備していくのが重要だといつています。そ

して、コンプライアンス経

営は、性善説のものではな

く、性善説に至るための健全な仕組みなのです。

よくあるもじ
もう少しに言い訳

コンプライアンス経営は、日本に法律や条例などがある限り、有無を言わせず必要なのですが、画面たと嫌がる人も少なからずいらっしゃいます。筆者が指導してきた多くの企業の社長さんや施設長さんの中にも同じくあります。

このひからじよくある言い訳を、3つほどご紹介してみたいと思います。

1つ目は「コンプライアントがかかるて經營が立ち行かなくなる」です。このもう

な言い訳をされる方は、

が社(施設)にはコンプライアンス経営は時期尚早であるという、いかにも高貴な検討をしたかのように振る舞う言い逃れです。コンプライアンスに取り組んでやつても、しかばねがどうかは、各社・施設が勝手に決めていくことがあります。まずは、合意的でなく、法令上必ず取り組まなければならぬ義務で、存在する資格がない、とか、そのことが理解されないものです。

実際、運送行為監督官

から業務停止命令や排除

を異常に高度に取り組みこ

して、コンプライアンス経

営を受けた企業は、「あ

なたの会社はコンプライア

戸村智憲(ひむら・ともひろ) 日本マネジメント連合研究所理事長、岡山大学大学院非常勤講師。国連会議で内部監査業務を担当するなど、国内外の組織の内部統制システムに通じている。セミナー講師・コンサルタントとしても活躍中。

業界の当たり前
は通用しない

3つ目の言い訳は、「うちの業界ではこれまで今のやり方で通用してきたから問題ないじゃないか」というケースです。このケースは、言ってみれば「赤信号」らしい慣行を持ち出しているケースです。

まだ、コンプライアンス

を異常に高度に取り組みこ

して、コンプライアンスを軽視・無視するパターンです。

昨日、食肉や耐火性能な

どの燃費問題がはじこつて

いますが、それらは、これ

までその業界で通用してし

まっていた違法行為です。

テレビや新聞でも、これま

である業界で通用していた

燃費問題で大手工場企業

違法行為を繰り返してい

ます。うちの中小中堅規模

だからといった規模の小さ

さで言い逃れでき問題で

はありません。

3つの言い訳を紹介し

ましたが、言い訳を考える

前にどうすればできるもう

になるかを考えたいもので

す。

(終り)

性善説へ至る仕組み

言い訳の前に行動を

コンプライアンスのレベルが低く、そもそもこの業界で仕事をする上で吐くもんばく自然にいる資格がない。だから業務を行なうべきことです。例えをやめてこの業界から出て行つて下さいね」と言われています。幼稚園のお子さんで

いるのと同じようなもの号で渡るといふように交通法規を守っています。これ

命令については、「あなたが「私の子供にはコンプライアンスは時期尚早だから、この期間までに出直して下さいた」と言われているのと同じようなもの

ことは、我々が恩を吸つて吐くもんばく自然に行なうべきことです。例えば、地方の小さな施設や医院や会社を含めて、赤信号では止まる看板

で渡るといふように交通法規を守っています。だからといった規模の小ささで言い逃れでき問題で

はあります。

時期尚早といつ
言い逃れ

2つ目の言い訳は、「我

性別・実績・預金額・企業

規模などに関係なく、どの

大切な取り組み。今す

べ第一歩を踏み出してい

企業にも必要な取り組みな

たなければと考えておりま