

暴力団排除および社員不祥事に要求されるリスク管理

～書籍「成功する会社が必ずやっているリスク管理」から～

はじめに	1
1 暴力団排除と社員不祥事	2
1-1 暴力団が関与する社員不祥事の傾向	
1-2 一般的社員不祥事の原因	
1-3 暴力団が関与する企業不祥事と一般的社員不祥事に共通する特徴	
2 社員不祥事に関するリスク管理	3
2-1 リスク管理のメカニズム	
2-2 リスク管理で考える必要がある企業の責任(善管注意義務等)	
2-3 社員不祥事に関するリスク管理のポイント	
3 社員不祥事を生み出す職場の問題点と対策	4
3-1 社員不祥事の温床としての職場メタボ	
3-2 職場メタボに注目した社員不祥事を予防する仕組み	
3-3 社員不祥事を予防するマネジメント	
4 主な取り組み事例	5
4-1 認識の共有化＝研修に関する取り組み	
4-2 行動の標準化＝実践、マニュアルに関する取り組み	
4-3 採用等に関する取り組み	
おわりに	6



はじめに

暴力団の排除および社員不祥事の防止について、ステークホルダーの関心が高まり、企業としての責任も重くなっています。

今回は、このふたつをテーマとしたリスク管理について、その問題点を整理した上で、取組みのポイントや意義について、ありがちな“思い込み”を明らかにしながら解説します。

特に、“職場メタボ”の解消に注目したリスク管理のうち社員に対するコミュニケーションマネジメントの実践が、モチベーションアップや生産性向上に貢献することを知っていただきたいと思っています。

暴力団排除に関する
思い込み等

■ 1-1で解説

社員不祥事に関する
思い込み等

■ 1-2で解説

リスク管理に関する
思い込み等

■ 2で解説

職場のメタボリック状態

暴力団排除、社員不祥事、リスク管理の実践に共通する問題

社員のモチベーション、職場の生産性を低下させる職場

■ 3で解説

以上を解消するリスク管理に取り組むことは、収益向上に貢献します。

1 暴力団排除と社員不祥事

暴力団排除に関して弊社に寄せられた様々な疑問は、

- ①実践に関する疑問 / 実際に毅然とした態度が取れるのか？
- ②企業として取り組む必要のある範囲、重点 / どこまで取り組めばよいのか？

に大別されます。

この疑問を生み出す根底には、

暴力団の行動特性または被害特性の認識が十分でない事実
があることを指摘できます。

1-1 暴力団が関与する社員不祥事の思い込み(傾向)

【思い込み】No.1 暴力団または暴力団被害を身近なものとして感じられない・・・

- * パンチパーマに小指欠損と言う強面のイメージだけでは問題がある！？

【思い込み】No.2 企業として暴力団・反社会的勢力との関係遮断はできている！

- * 暴力団が企業をむしばむ手口では、第一線の社員がターゲットとなる！

1-2 一般的社員不祥事の思い込み(傾向)

【思い込み】No.1 “まさか自分がこんな目に遭うなんて・・・”といった個人的原因

- * 不祥事による会社の不利益は教えられるが、個人が負う経済的被害等は？

【思い込み】No.2 “非行・不祥事は本人の資質の問題”、“上司といえども業務外の非行防止にまではマネジメントを及ぼせない”“下手をすればパワハラ！？”と言ったマネジメントの意識に関する原因

- * OJTほかマネジメント消極化させ、ノウハウの蓄積もとどこおること！

1-3 暴力団が関与する企業不祥事と一般的社員不祥事に共通する特徴

ポイントNo.1 思い込みが解消されていなかったこと

- * 報道された事例の解説

ポイントNo.2 効率的なマネジメント(リスク管理)が実践されていなかったこと

- * 報道された事例、公表された裁判所の見解の解説に基づく責任と実践項目

2 社員不祥事に関するリスク管理

例えば「リスク管理とは、何か不祥事が起きた場合の対処要領である」など、リスク管理については法制度上の定義もないことなどから、様々な思い込みが見られます。また、社員に対するマネジメントは、社員不祥事に関する重要なリスク管理の手法です。しかし、「パワハラ」の懸念、あるいは「業務外は無関係」と言った思い込みが、マネジメントを消極化させる要因ともなっています。

2-1 リスク管理のメカニズム

【思い込み】No.1 リスク管理は不測の事態や重大なトラブルが発生した際の措置

* 企業としての責任を果たすためのリスク管理に必要な三つのフェーズ

【思い込み】No.2 リスク管理は利益に貢献しない損害保険のような消極的な取組み

* リスク管理の実践が集積に貢献した理由と事例

2-2 リスク管理で考える必要がある企業の責任(善管注意義務等)

【思い込み】No.1 「不祥事の初期対応における謝罪は厳禁」

* いわゆるアイムソーリー法と道義的謝罪(心情に対する謝罪と事実に関する謝罪)

【思い込み】No.2 社員が業務外で起こした非行に企業の責任はない

* 酒井法子事件にみる責任追及のポイントと企業の管理責任

2-3 社員不祥事に関するリスク管理のポイント

ポイントNo.1 リスクの抽出と評価

* 影響・損害、発生頻度、進捗速度を軸としたレーダーグラフによる評価

ポイントNo.2 兆候に関するマネジメント

* 財務諸表以外の客観的兆候と予見義務としての兆候把握

3 社員不祥事を生み出す職場の問題点と対策

暴力団被害を含め社員不祥事の最大の原因は、モラルアップやコンプライアンスに関する会社の方針や上司の指示が徹底されにくい、または実践されていないことなどです。

こうした職場では、職場メタボを疑う必要があります。

職場メタボに陥った場合、「そこまで言わなければわからないのか…」、「誰も注意されない」などの愚痴や言い訳がはびこるようになります。放置すれば、モチベーションダウンや生産性の低下などの弊害が常態化した“暗い職場”に転落します。

3-1 社員不祥事の温床としての職場メタボ

ポイントNo.1 職場メタボの認定基準

- * 社員の行動と言い訳に見る基準

ポイントNo.2 職場メタボがもたらす症状

- * 報告遅延ほか職場の生産性の低下に結び付く傾向

3-2 職場メタボに注目した社員不祥事を予防する仕組み

ポイントNo.1 予防の仕組みの本質(性善説か?性悪説か?)

- * アメリカの合理主義と性善説の意味

ポイントNo.2 予防の仕組みの目指すところ…風通しの良い職場作り

- * コミュニケーションの活性化とそのノウハウ

ポイントNo.3 予防の仕組みにおけるリーダーシップ

- * 嫌われる上司の言動(禁句)とタイプ

3-3 社員不祥事を予防するマネジメント

ポイントNo.1 リスク報告3原則

- * リスク報告を求めるためのテクニック

ポイントNo.2 リスクの発信、相談のノウハウ

- * 契約社員から契約更新に関する相談を受けた際のミス事例と教訓

ポイントNo.2 マネジメント・コミュニケーション

- * 気づきのトーク他実践を心掛けたい普段のトークと禁句

4 主な取り組み事例

暴力団排除または社員不祥事に関するリスク管理の取り組み例を紹介します。

4-1 認識の共有化＝研修に関する取り組み

取組みNo.1 不祥事を発生させる要因(個人的要因、組織的要因)の把握と解消

取組みNo.2 叱り方と叱られ方に関するノウハウの習得

* 捜査官が初対面の犯人を自供させるノウハウは叱り方のノウハウにも通じる

取組みNo.3 業務ストレスの解消に関するノウハウの習得

* アイラブユーよりも有効な一言

4-2 行動の標準化＝実践、マニュアルに関する取り組み

取組みNo.1 兆候マネジメントマニュアル(幹部社員向け)

取組みNo.2 不祥事(容疑事案)発生時の初動マニュアル

4-3 採用等に関する取り組み

取組みNo.1 履歴書に関するチェックシート

取組みNo.2 面接時におけるチェックシート

取組みNo.3 新入社員研修

おわりに

本日のまとめ

暴力団排除や社員不祥事の防止が企業としての責任を果たしていくうえで、重要な課題となりました。

その一方で、暴力団排除や社員不祥事に関するリスク管理の取組みには、様々な思い込みがあります。

主な思い込みには、以下のものがあります。

- ① 暴力団排除に関する思い込み
 - a 暴力団被害が身近な脅威ではない
 - b 毅然とした態度や行動を全社員に標準化できるはずがない
- ② 社員不祥事に関する思い込み
 - a 社員不祥事は、本人の資質の問題、内部統制を構築しても予防は難しい
 - b 業務外の不祥事であればマネジメントも及ばないので企業としての責任はない
 - c 個人情報厳しく保護される中で採用時に不適格者を見抜くことはできない
- ③ リスク管理に関する思い込み
 - a 不測の事態やトラブルが発生した際の対処的療法である
 - b リスク管理に取り組んでも収益に貢献するものではない

そこで、本日は以上の思い込みを解消するための事実に加え、以下のことを解説しました。

① 職場メタボについて

職場メタボの定義(=モチベーションダウンや生産性低下の原因であり、暴力団排除や社員不祥事に支障を来す根本的要因でもある)およびその認定要件

② 収益に貢献するリスク管理の効率的な実践

リスク管理を企業の収益に貢献させる取り組みとするため、職場メタボの解消を視野に入れた効率的取組のポイント。特に、職場リーダーのコミュニケーションほかマネジメントの具体的ノウハウや成功例。