

巻頭言

内部チェックが健全に機能する組織体質

わが国有数の超優良企業とされていた大企業で、トップが関与した不正会計処理が大規模かつ継続的に行われていたことが明らかになった。証券取引委員会への内部通報をきっかけに元検察官や弁護士など外部の専門家による第三者委員会が組織され、調査の結果が公表されたのだ。多くの事業部門で業績を粉飾するため様々な方法で利益が水増しされていたことが確認され、歴代3社長と多数の役員が辞職することになった。有価証券報告書虚偽記載に対する処分等は未定であるが、株主の資産価値を大きく損ない投資家の信用を失った大事件である。折しもわが国政府は、海外からの投資環境を整えるため企業統治（コーポレート・ガバナンス）の強化を政策として打ち出したところであった。

ここで民間企業の会計問題を取り上げたのは、間違いや不正をチェックするための複数レベルの内部監査が十分に機能せず、また、外部監査でも不正を発見できなかったのは何故か、という疑問からである。組織体質の問題ならば、官民の差や業務の違いは関係ないだろう。航空管制における安全性を考えるうえでの「他山の石」としたい。公表された報告書によれば、次のような問題があったようである。

第一の問題は、粉飾決算が重大な違法行為であることをトップが認識せず、表面的な業績を取り繕っていたことである。大部分がひたすら業績を上げることで組織の階段を登ってきた経験主義的な人達で、上場企業トップとしての社会的責任の自覚や近年の厳しい会計基準への理解が欠けていたようだ。

第二の問題は、組織内の不適切な力関係で実務レベルの内部チェック機能が働いていなかったことだ。本来は経理部門の職権で拒否できる不適切な会計処理を事業部門からのゴリ押しで黙認したり、損失計上を先延ばしにしたことが度々あったようだ。医師がカルテを改ざんさせたのと同じことだろう。

第三の問題は、取締役会に社外取締役を含む監査委員会を置く委員会設置会社であるにもかかわらず、内部監査が機能していなかったことだ。不都合な実態を示す情報は提供されなかったと弁解しているが、言い訳に聞こえる。誤りだけでなく、意図的な粉飾や隠ぺいを発見するのが本来の役目なのだから。

第四の問題は、企業会計のプロ集団で第三者である監査法人が問題を指摘「しなかった」ことだ。こちらも、提供された情報が粉飾されていたので不正を把握「できなかった」と言い訳しているが、それでは高額な報酬を受けて行う外部監査の意味がない。報告書によれば、見る気があれば見えたはずの不正で、嘘を見抜けないほど無能なのか、一緒に嘘をついたのか、という厳しい批判さえある程だ。

仲間内ばかりの閉鎖的で、上位下達の傾向が強く批判が許されない組織では、このようなことが起こりやすい。「新たな常態」(New Normal)という言葉は、不都合な事態が定着して元に戻れなくなってしまう状況をいう。最初は小さな間違いやルール違反でも、黙認されれば時間の経過とともに組織内に蔓延し、常態化してしまう。こうした負の遺産が責任の所在があいまいなまま繰返し後任者に引き継がれると、解決の可能性はほとんどなくなる。溜まった「膿」を出すには組織トップの大英断が必須だが、トップが関与しては不可能だし、建設的で正直な内部通報に対する法的保護も機能しないだろう。

航空管制組織においてはさまざまなチェックの仕組みが健全に機能しており、ご紹介した「他山の石」のような形骸化はないと信じたい。しかし念には念を入れ、せつかくの仕組みが本来の目的に適って機能していることを定期的に確認し、マンネリ化しないよう常にリフレッシュする必要があるだろう。企業の会計問題と違い、航空管制における安全性は人命にかかわるのだ。内部チェックの仕組みが形骸化せず、健全に機能し続ける組織体質を維持するためには、高い志と絶え間ない努力が必要だろう。