

講演 第Ⅱ部

ビジネス部門が コンプライアンスを自分事にした 組織を目指して

アステラス製薬株式会社 エシックス&コンプライアンス部長

山中秀紀



講演第Ⅱ部では、アステラス製薬の山中部長に、社内のコンプライアンス意識を高めるにはどうすればいいのかについてお話しいただいた。

山中部長は、社員のコンプライアンス意識を高めるには、ビジネス部門がコンプライアンスを自分事とし、「What」「Why」「How」を考えることがカギになると指摘。不正行為の発生要因を示した上で、ビジネス部門での対応とコンプライアンス部門の役割について解説した。

そして、現場の情報を吸い上げ、現状を変えていくプロセスはコンプライアンスに限らずビジネスにおいても重要であるとし、その組織づくりの必要性を強調された。

平成30年5月25日（金）14：50～16：20 トラストシティ カンファレンス・丸の内（3・4号室）

はじめに

私はアステラス製薬で、皆さんと非常に近い立場で仕事をしています。その中で、私が日々仕事をしながら考えていること、感じていることを皆さんと共有できればと思い、お話しします。

自分事として考える

● 「What」「Why」「How」がカギ

“Business Owns Compliance” というフレーズがあります、日本語にすると、「ビジネス部門がコンプライアンスを自分事として考える」というこ

とです。それはどういうことなのかですが、3つに分けて考えてみます。

まず「What」、何が起きているのか。2番目に「Why」、なぜこれが起きているのか。3番目に「How」、これからどう変えていけばよいのか。この3つが、ビジネス部門がコンプライアンスを自分事として考えるときのカギになります。

中でも「Why」は、ビジネス部門の人が自分で問題意識を持ち、自問自答することです。その意識を持つことが、ビジネス部門がコンプライアンスを自分事とする上で一番重要なのです。

問題意識を持つには事実を知らなければなりません。そこで重要なのが「What」です。現場で何が起きているかをいろいろな形で吸い上げて知ることであり、そのようなプロセスをつくることが大事です。もちろん皆さんが、たまたま知っている現場の人から偶然話を聞くというルートも重要ですが、一方でいろいろなプロセスをつくって、様々な数字や情報を定期的、客観的に吸い上げることが重要なのです。

そして、そこで得た実態を見て、どうしてなのか、どうしてこれが起きているのか、このままでいいのかを考えるとところが「Why」です。

その「Why」の結果として、それではこうしようというときに「How」になります。様々な部門の人を巻き込みながら、ルールやプロセスを改定したり、研修を強化していくなど、いろいろな手を打っていくことになります。

ですから、これは特にコンプライアンス部門が行う仕事ではなく、ビジネス部門の一人ひとりによって、マネージャーを中心に3つのプロセスに取り組むことが、ビジネス部門がコンプライアンスを自分事として考える上で重要なのです。つまり、まず各部門が「What」として現場の事実を把握し、次にそれを見ながら自問自答し、3番目に各部門が変革を主導するという流れで、それをいかに回していくのかということです。

●コンプライアンス部門による支援

一方、コンプライアンス部門の役割は、ビジネス部門の取り組みを補助することだと思っています。

特に「What」と「How」のところでは。

「What」に関しては、客観的に何が起きているかという事実をマネージャーや経営陣が定期的に吸い上げる仕組みをいかにつくるかであり、それを客観的な立場から支援するのがコンプライアンス部門の役割になります。また、「How」では、他社事例、あるいは他部門の経験を見ながら、どのようなプロセス、あるいは手を打ってあげれば効果的かなどを一緒に考えるのが、コンプライアンス部門の役割です。

逆にいえば、「Why」として自問自答することはコンプライアンス部門ではできません。これはビジネス部門のマネージャー、経営陣が問い続ける必要があります。そこにいかに強い思いを持つかが最も重要なのです。「How」はうまくいかなければ違う手を打つなど、試行錯誤を繰り返せばいいのですが、この「Why」がなければ次につながらないと思います。

●「Why」がビジネス部門の核

この「Why」こそ、ビジネス部門によるオーナーシップの核なのです。なぜなら、「Why」がないと様々なルールが押しつけられたように思えてしまうからです。誰かが考えたルールやプロセスは、面倒臭くて、やりたくないという気持ちになってしまうのではないのでしょうか。「Why」を持っていれば、コンプライアンス部門でも、「こうしたらどうですか」というような提案が行えます。「Why」がないと、コンプライアンス部門とビジネス部門はまったく違う立場で喧嘩するだけになってしまいます。

その「Why」を惹起させるものとして、先ほどもお話ししたように「What」が重要であり、情報を把握していることで、適切な「Why」につながっていくわけです。推測の話では、具体的な課題意識は起こってきません。1人が空想できたとしても、複数の人、複数の部門が同じ土台に立って議論することはできません。議論する前提として、客観的な事実を様々な部門が共有していることが極めて重要なのです。

● 「カルチャー」の醸成

ところが、この「What」から「Why」に移るときに、事実を見ても何も感じなければ、「Why」の議論にはなりません。そこで重要なのが、「カルチャー」や「マインド」の醸成です。各社員、あるいはマネージャーがその事実を知ったときに、「これはおかしい」「このままではいけない」と思うようになる根底には、「カルチャー」と「マインド」があるのです。

「カルチャー」とは、社員一人ひとりが、自分の会社をこんな会社になりたいと思っているということです。そして、トップマネジメントは、こんな会社になりたいというメッセージを強く発信しており、マネージャーはその方向性に沿った模範となっていることが、その会社の「カルチャー」なのです。マネージャーの行動は社員一人ひとりが見ていますので、それを見た社員は自分もそう行動しているのだと解釈してしまいます。ですから、マネージャーが模範になって行動することが非常に重要なのです。

また、マネージャーが行う部下の評価や採用、あるいは成果目標の設定において、どのようなポリシーを持っているかも問われます。それは、目指している会社の方向性に沿っているかということです。社員は規定の一行一句を見ているわけではなく、仲間の社員の評価や昇格などを見て、会社が求めているものはどういうものなのかを解釈し理解しているのです。社員はいろいろなところで会社のメッセージを感じており、会社でどんな

ことが起こっているかを頭の中で総合的に判断しながら、会社が求めていることに合わせて行動しているのです。

また、社員一人ひとりはトップのメッセージを受けながら、あるいはマネージャーの行動を見ながら、これはおかしいぞと思ったとき、本当にそれでいいのかと感じて自問自答することも重要です。そして、これはやはりおかしいと思ったときに、1人で悩むのではなく誰かに相談する、あるいはこのままではいけないと声を上げる、スピークアップできることが大事なのです。

● 「マインド」の醸成

また、「マインド」は、現在のプラクティスを将来の基準から遡って、自己批判的に捉えることができるか、ということです。現在のプラクティスは、いまの前提条件、いまの理解に基づいています。ただ、明日、あるいは1年後や2年後もこの前提で本当にいいのか、ということがあります。前提が変わってしまうかもしれないからです。例えば、来週、あるいは来年の前提から遡って現在の行動が受け入れられるものなのかを考える、つまり、将来の視点から現在に遡って考えられるかが重要なのです。

結局、いま行っていることは記録として残りますし、批判される場合は来年も批判されます。ということで、私たちのいまの行動は将来の基準に向かっての行動になるわけで、それに適っているかをいかに自問自答できるかだと思います。

話は少し変わりますが、例えばコーチングの世界において、そういったときに人の態度や行動を変えるときも同じような考え方のようです。メンターがメンティを効果的にコーチングするとき、長期的に考えて現在の行動は本当にいいのか、あるいは相手の立場、お客さんや患者さんの立場で考えさせます。例えば、たまたま訪れた病院に入院している小さな子どもの薬がAからBに替わった場合、そこにはお医者さんの判断や、効果の高い薬の登場などがあるわけですが、医療業界の一員としてそのことを子どもに説明できるかというところもイメージしながら、考えていくことが重



社内のコンプライアンス意識向上について話す山中部長

要だと思えます。

この「What」「Why」「How」はサイクルになっており、試行錯誤しながら何回も回すことが大事です。ビジネス部門のいろいろな社員の気持ちの中で、あるいは日頃の仕事の中で、このプロセスをつくっていくことが重要なのです。

不正行為発生の要因分析

●不正が起こる5つのパターン

次に、不正行為や不祥事が起こってしまうパターンについて、私なりに類型を考えてみましたのでお話しします。その中には、皆さんにも思い当たることがあるのではないかと思います。

まず最もストレートなケースは、マネジメントが正面からコンプライアンス違反や不正行動を主導・指示するという場合です。現場は指示どおりに不正を行います。

2番目は、マネジメントがコンプライアンスの責任をとらず結果だけを求めるケースです。マネジメントが現場に対して「無理のある結果」を指示し、現場はやむなく不正を行うパターンです。

3番目は、マネジメントはコンプライアンスを標榜しているものの、生じた問題の責任を現場に押しつけるケースです。マネジメントの指示が曖昧でルールが不透明、またガイダンスが不十分なため、現場はマネジメントの意を汲んで不正を行ってしまうパターンです。マネジメントとしては特に不正の指示はしておらず、そういう意図もなかったと逃げて、実際に起こった責任は間違った現場にあると押しつけてしまうものです。

4番目は、ルールはある程度あり、研修も行っている、しかし現場は自分の解釈で不正を行い、マネジメントは現場の実態を知らず、課題の意識がない、大きな問題が起こって初めてマネジメントは現場の課題に気づく、というパターンです。これは非常に脆弱な、表層的なコンプライアンス体制のケースといえます。

5番目は、逆に社内ルールが非常に厳しくなったケースです。現場はこんなに厳しいルールはないと納得していないため、ルールを受動的に遵守

することになります。つまり、そこに書いていないことは自ら解釈して行動します。そうすると現場の問題は陰に隠れる可能性があります。マネジメントは表層的なコンプライアンスの活動結果で満足し、一方でコンプライアンスはビジネス活動の制限や束縛と見られ、警察的なものになります。そのため、マネジメントと現場がお互いがみ合っで業務が非効率化します。

●現場の実態から気づき考える

このような事態を避けながら、ビジネス部門がコンプライアンスを自分事として捉えていく、つまりオーナーシップを持つにはどうすればいいのでしょうか。それは、先ほどの話に戻りますが、「What」「Why」「How」をサイクルとして回せる仕組みをいかにつくるかなのです。

特に、「What」に関しては、「ビジネス部門のマネジメントは現場の実態を把握しているか？」ということで、チェック項目としては、①各担当者・各地域・各製品の毎月の業績、②週報、③行動管理システム、④経費精算、⑤上司・部下の定期的な個別ミーティング、が挙げられます。

まずは、通常のビジネスプロセス、例えば売上の数字が上がってきたときに異常値はないか、週報を読んでいく中でおかしい表現がないかに気づくことが大事です。社員がお客さんのところへ出向く行動管理システムがあれば、それを見て、例えば、ある社員が特定の先生を何回も訪問していた場合、どうしてだろうかと客観的に考えてみる。また、会食費や出張旅費の経費精算に関して、日数的に連続していたり、特定のお客さんや飲食店に集中していないかなど、不自然な点を見つけてみる。また、個別のミーティングで、なんとなく怪しい態度や発言がないかを発見することなどが、「What」になると思えます。

その中で、マネージャーや経営者は、そのおかしいと気づいたことについて、いろいろな視点、すなわち相手方の立場、患者さんの立場、あるいは長期的な会社の立場に立って自社のミッションや存在意義を考えて、それらに照らし合わせて、このままでいいのかをもう一度考え直すことが

「What」なのです。

● どう変わっていけばいいかを議論する

そしてその中で、会社はどう変わっていけばいいのかを「How」として様々な部門の人と議論していくことが大切です。

私も社内で営業部門の人に話すのは、「このルールを守ってください」というだけでなく、「最終的に患者さんに対する価値、私たちが患者さんにどういふ価値を提供できるかを常に考え、それに基づき行動すれば、大きなコンプライアンス違反は起こらないものです」ということです。会社にダメージを与えるシリアスな問題を起こさないようにするには、一人ひとりの社員が患者さんにどういふ価値を提供できるのか、患者さんに価値を提供するには何をすればいいのか、という根本的なところを考えることが大事なのです。

そういう意味で、「ビジネスの目標とコンプライアンスの目標は別のものではなく、1つの方向性に向かってインテグレートされたものであり、それに向かって一緒に進んでいきましょう」と話しています。

コンプライアンス部門の役割

● 懸念をデータにし事実にする

一方で、コンプライアンス部門の役割は、「What」



資料を示しながら分かりやすく解説

と「How」について、ある程度の専門性を持って支援することだと思います。例えば、経費精算のモニタリング、講演会・アドバイザリー会議のモニタリング、医師のところへ訪問するときに行うモニタリング、あるいは内部通報に対する対処、また他社事例の研究など、「What」に関して現場で起こっていることをマネージャーや責任者に正確に伝わるようにプロセスを工夫していくことが役割になります。

様々なデータを示すことによって、それまで何となくそうだろうなと感じていたものが事実となり、多くの人と共有できるようになります。漠然とした懸念をデータにすることで事実となり、問題意識として捉えられるようになるのです。

コンプライアンス部門は対応策や枠組みだけを考えるのではなく、ビジネス部門が問題意識を持つきっかけの提供を定量的・定性的に行うことが重要なのです。コンプライアンス部門がいくら思いを発しても、なかなか伝わりません。それよりも、こうなっているという事実、さらにデータをシェアすることが、コンプライアンスを議論する上で効果的なのです。

● ビジネス部門の動きを補佐する

そして、ビジネス部門のマネージャーが「Why」を考えた後に、コンプライアンス部門が「How」のステップにおいてナビゲーターとして議論を仲介しながら、ビジネス部門がリーダーシップを持って会社を変えていこうとする動きを補佐する役割を持つてのではないかと考えています。

その実践として、テクニカルな話になりますが、ルールの改定をしたり、プロセスを変更したり、研修内容を工夫して事例にマッチしたものにしたり、対象者を絞ったり、グループディスカッ

ションを行うなど、様々な形で社員がそれまで学んだことを活かし、現場の行動につなげる形を工夫していくことが大事だと思います。

それから、会社全体の話になりますが、経費精算や行動記録をはじめ、会社の中のいろいろなプロセスにおいて、ビジネス上の目的のものとコンプライアンス上の目的のものを別々につくるのではなく、両者を統合していくことが重要です。特にシステムを設計するときには、コンプライアンス部門も一緒に入ってチェック項目などを入れながら、全体として両方の意味を持つようなプロセスとフローをつくっていくことが非常に大事だと考えています。

例えば、成果目標をつくるときにコンプライアンスの目標を入れたり、昇格や昇進など会社の様々なステップにおいてコンプライアンスのファクターを入れることによって、1つのプロセスの中に両方の側面が入っている形がいいのではないかと思います。

コンプライアンス・チャンピオン

●コンプライアンス・チャンピオンの役割

次に、コンプライアンス・チャンピオンの役割についてお話しします。

弊社ではコンプライアンス部ができる少し前からビジネス部門ごとにコンプライアンスの旗振り役をアサインしました。それがコンプライアンス・チャンピオンです。部門長の次か、その次くらいのシニアクラスで、非常に正義感があって皆が頼りにしているようなタイプの人を部門長が指名し、通常業務に追加する形でコンプライアンス・リーダー役を担ってもらっています。皆さんの会社にもいるかもしれませんが、こういった役割を果たすのかについて簡単に紹介します。

コンプライアンス・チャンピオンの役割として第一に重要なのは、人の話を聞くこと、傾聴することです。部門長やマネージャーは、時間的な制約があり、いろいろな限界もありますが、コンプライアンス・チャンピオンは3人目の耳や目となり、現場から様々な情報を吸い上げる役割を1つ

のコアとしています。そして強いマインドを持って、これで本当にいいのだろうかという議論をビジネス部門の中で巻き起こし、疑問や疑念を発見するような役割が期待されています。

●常にアンテナを張り巡らせる

このコンプライアンス・チャンピオンには、法律に精通していることは求められていません。例えば、コンプライアンス上の問題が起こったとき、即座に正しい法的対応を取ることが期待されているわけではなく、部内で対応できないものを専門の部門に適切につないでいく役割が求められています。それがスムーズに行えるよう、ネットワークを持っていることが重要になります。

特にコンプライアンス・チャンピオンに大事なものは「What」です。いろいろな人から話を聞き、情報を集めること、つまり常にアンテナを張り巡らせて自分のビジネス部門がどのようになっているかをキャッチする存在になる必要があります。社員が、少し変だと感じても、いきなりコンプライアンス部門に話を持っていくのは敷居が高いことがありますので、そのようなときに、身近なコンプライアンス・チャンピオンが話を聞く形ができていれば、大きな問題が起こる前に未然に防げると期待しています。

おわりに

本日の内容は、特にコンプライアンスに限った話ではないと思っています。現場の情報をプロセスにおいて吸い上げ、それに対して「Why」を考えて、「How」をつくるサイクルは、どんなビジネスプロセスでも重要だと私は思っています。そういったプロセスが回っていないと、コンプライアンスで問題が生じる以前に、ビジネス上でうまくいかないでしょう。

その意味で、コンプライアンス面で問題はないとしても、プロセスに関して弱い部分を感じているようであれば、ビジネス部門が主体的に問題解決を図れる体制にするにはどうしたらいいかを考えてもらえればと思います。以上で本日の話を終え

ます。ご清聴誠にありがとうございました。

質疑応答

質問 私もコンプライアンス部門を担当していて、コンプライアンス部門と現場の距離をかなり感じています。そこで伺いたいのですが、御社ではコンプライアンス・チャンピオンをどのくらい配置されているのでしょうか。また、こういう立場の人は現場から煙たがられてしまうのではないかと思うのですが、メンタル面のケアをどのように行っているのかも教えてください。

山中 弊社ではコンプライアンス・チャンピオンを各部門に1人ずつ配置し、全部で90人くらいいます。弊社のコンプライアンス・チャンピオンの歴史は長いといっても、実は一昨年、社内調査をしたとき、自分の部門で誰がコンプライアンス・チャンピオンかが分からないという回答が少なからずありました。そこで2017年度の取り組みとしてコンプライアンス・チャンピオンの認知度を高めて、コンプライアンス・チャンピオンの浸透度を底上げしようという目標を立てました。傾聴に関する専門の講師を招いてコンプライアンス・チャンピオン全員を対象に研修を行ったり、コンプライアンス・チャンピオンがその部門の社員を集めてコンプライアンスについてディスカッションする場を全部門で設けました。そのような機会を通じて、部門の社員全員にコンプライアンス・チャンピオンの存在と役割を認識してもらいました。



質問する聴講者

その結果、昨年暮れの調査では、コンプライアンス・チャンピオンの認知度が高まっていることが分かりました。

またご指摘のとおり、コンプライアンス・チャンピオンは部門内で孤立する可能性があるので、1人で抱えてしまわないよう、各部門のコンプライアンス・チャンピオンが集まって小グループをつくり、その中で問題点や課題を共有する場をつくりました。

実は本日、全国からコンプライアンス・チャンピオンが本社に集まり、コンプライアンス推進会議を行っています。コンプライアンス・チャンピオンは各部門でナンバー2やナンバー3クラスの社員が務めていますので、各部門でのビジネス上の中心的な役割も担っています。そのような立場の社員にビジネスにおけるコンプライアンスの重要性を語ってもらうことで、社員のコンプライアンスに対する理解の向上を図っています。

質問 「ビジネス部門のマネジメントは現場の実態を把握しているか？」という話の中で、5項目のチェック項目がありました。御社では、現場のマネージャーや支店長、所長などが部下の不自然な行動や不正の端緒をキャッチできるよう、どのような取り組みを行っているのでしょうか。そのポイントを教えてください。

山中 ビジネス部門の中でいかに情報を吸い上げるかですが、弊社では支店ごとに支店駐在というコンプライアンス担当がいて、MRの相談役になっていました。直接、そのコンプライアンス担当に質問すれば話は早いのですが、所長をバイパスしてしまうので所長に情報が届きません。ビジネスを進めていく上でも良くないと思ってそれをやめ、コンプライアンス上の質問は所長にしてもらうようにしました。つまり、所長がコンプライアンスのオーナーになり、私たちコンプライアンス部が所長を支援する形にしたのです。質問された所長が分からないことがあれば、コンプライアンス部に聞いてもらったり、また、所長に対する研修を増やしました。

その所長にコンプライアンスの旗振り役となってもらう上で、例えば経費のモニタリングを始め



質問する聴講者

ています。経費の情報自体は本社のサーバーで分かれますので、支店ごとの現場の経費を切り出して、1か月ごと、3か月ごとの情報を出して異常値がないか、1つの病院や同じ先生に固まっていることはないかなど、いろいろな仮説に基づいて私たちなりに分析した内容をレポートにします。それに基づいて所長と面談し、異常値があれば報告して、所長がおかしいと思ったら手を打ってもらう取り組みを最近始めました。

質問 コンプライアンス違反では、マネージャーや経営陣が不正を行う場合もあると思いますが、上層部の不正に対してコンプライアンス部門はどのように関わっていけばいいのでしょうか。そこには限界がないのでしょうか。

山中 マネージャーの不正に関して、特に難しいのは、例えば海外の子会社のマネージャーレベルの不正です。本社から離れているので、それを発見するのは結構大変です。それを防ぐために一番重要視しているのは内部通報システムです。自分より地位の高い人たちの不正に関しては、まともなぶつかっていても屈してしまうことが多いので、内部通報システムで直接コンプライアンス部門に通報してもらい、適切なプロセスで事実を管理することが非常に重要だと思います。最近、世の中のいろいろなところで内部通報プロセスができていますので、他社から通報が来たり、業界団体や当局へ行くこともあります。

ただ、内部通報は、マネージャー同士の話になると社内の政治的な抗争の影響を受けていること

もあるので、そこは慎重に調査する必要があります。周囲の人の話をしっかり聞いて、問題のポイントを押さえ、その上でコンプライアンス的に正していくように心がけています。

弊社では一昨年、社内のグループ行動基準を改定し、マネージャーのコンプライアンスにおける役割をかなり強化しました。社員の模範にならなければならず、求められるレベルが社員より一段高いことを強調しています。

さらに弊社では、「アステラスコンピテンシー」というものが社員の評価基準になっており、その中にはコンプライアンスの基準が入っています。グレードが高ければ高いほど求められるものも高くなり、マネージャーになると求められる基準は高くなっています。

質問 日本大学のアメフト部の問題が連日取り上げられていますが、コンプライアンスの立場から問題点をご指摘いただけないでしょうか。

山中 アメフトに関しましては、数年前に「コンカッション」というアメリカ映画がありました。アメフトを描いた映画で、選手がぶつかり合っていく中で脳にダメージを受け、元アメフト選手は体に障害が残ってしまって苦勞することが多いという内容でした。このことは個人の問題としてあまり知られておらず、アメフト業界も隠していました。それをある医師が告発するというストーリーでした。最近、例えば練習のときには人ではなく、ダミーにぶつかるというように変わってきているみたいです。

日大のアメフトの問題は、この映画の話に似ているところがあるなと思いました。やはり何かおかしいなと感じたら、スピークアップしていくことが大事だということです。アメフトというスポーツが非常に面白く、多くのファンがいてビジネスとして成功していたとしても、選手の脳に損傷を与えてしまうような持続しないビジネスモデルは破綻すると思いました。個人的にはあの映画の後、選手同士がぶつかり合うアメフトの試合は見られなくなりました。日大のアメフト問題についても、様々な業界で起こり得るわけでコンプライアンスの重要性を感じました。