



ダイヤルサービス presents  
**内部通報のその先に・・・**  
今まで誰も語らなかった経営視点のコンプライアンス

BIG WEST BROTHERS CONSULTING & SOLUTIONS

代表

**大西徳昭**



BIG WEST BROTHERS  
CONSULTING & SOLUTIONS



# 大西徳昭 おおにし なるあき

Naruaki 'Nick' Ohnishi

Big West Brothers 合同会社 代表 コンサルタント

## 【Academic Field】

- ▶ 慶應義塾大学法学部政治学科卒
- ▶ 米国Emory大学大学院経営学修 (MBA)
- ▶ Hofstede Insights Associate Partner (異文化理解力)
- ▶ 武蔵野大学大学院講師 (日本企業概説・日本企業文化論)

## 【Business Field】

- ▶ 日本郵船国際法務コンプライアンス部長
- ▶ Sunlover Cruises社 (豪州Cairns)CEO
- ▶ ユニエックス株式会社取締役執行役員 UNIXボリビア社長
- ▶ リーガルテック企業執行役員等経営職歴任後、現職
- ▶ 株式会社シイエヌエス (東証グロス) 社外取締役 (現任)
- ▶ 上場企業アドバイザー・顧問職多数実績

<40年間・通算40カ国でグローバルビジネス現場を渡り歩く現役国際ビジネスパーソン>

## 【コンサルティング支援領域】

### ■ グローバル人財育成

- ✓ ビジネス英語速習法
- ✓ 英語・日本語プレゼン力増強
- ✓ 異文化対応能力向上
- ✓ キャリアデザイン構築等

### ■ 企業コンプライアンス (日本語・英語対応)

- ✓ 企業コンプライアンス活動自走支援
- ✓ 不祥事対応・再発防止・風土改革
- ✓ グランドデザイン・アクションプラン策定・実施支援
- ✓ グローバルガバナンスシステム構築等

### ■ 海運・港湾・物流分野

- ツーリズム (クルーズ・観光ポンツーン・観光インバウンド)
- グローバル経営 (国際M&AにおけるPMI)



Home Page

<https://www.bwbcscs.co.jp>

ご連絡・お問い合わせ

[contact@bwbcscs.co.jp](mailto:contact@bwbcscs.co.jp)

<https://voicy.jp/channel/1186/>



**【HP】**

<https://bwbcsc.co.jp>

**【VOICY】**

<https://voicy.jp/channel/1186/>

HIROTO HARUKI  
大西泰斗 & 徳昭の

# ビジネス パーソン の英語

必要なことだけを身につける直行アプローチ

英語教育界のカリスマと  
現役国際ビジネスマンによる  
“本当に”使うための英語勉強法！

**やめ強ダうも  
め強ダうも  
よはな**

ビジネスで必要なのは、  
**HOW TO SAY**ではなく**WHAT TO SAY**

日本郵船勤務、  
国際プロジェクト  
多数経験  
(兄：大西徳昭氏)

NHK Eテレ  
[しごとの基礎英語]  
番組講師  
(弟：大西泰斗氏)

日本実業出版社 定価 本体1500円(税別)



出典：スポニチアネックス

ALL COPY RIGHTS RESERVED BY BIG WEST BROTHERS LLC

## Big West Brothers (大西兄弟)



兄：代表 大西徳昭



弟：顧問 大西泰斗



#45ハラスメント問題を  
自分の頭で考えてみる  
僕の2セント  
Nickのそれでも地球は回ってる  
▶ 13:37

voicy 今日を彩るボイスメディア

VOICY.JP  
(2020年8月11日放送)#45ハラスメント問題を  
自分の頭で考えてみる 僕の2セント / Voicy -



ボイスメディア Voicy アプリで新しい音声体験を！ アプリで聴く

voicy ログイン

#14 コンプライアンスはなぜ自分  
にとって必要なのか？ <Nick  
の”やさしく熱くコンプライアンス  
を語る” 最終回>  
▶ 11:33 7月3日  
🔊 74回 ▶ 7時間

Nickのそれでも地球は回ってる  
46放送・113フォロワー・5,641回再生

▶ 再生する シェアする

音声プラットフォーム Voicy Big West Brothers presents...

# それでも地球は回ってる！

<https://voicy.jp/channel/1186/>



# 大西のコンプライアンス活動の軌跡

2009.4-2015.3

日本郵船フェアトレー推進グループ長（社長特命独禁法コンプライアンス）

- ・42カ国200社55000人のNYKグループ横断的な独禁法コンプライアンス体制構築
- ・6年間の在任中で国内外でのべ約2万人の社員に対して研修・コンサルティング実施
- ・大規模国際独禁法違反事件対応（有事対応：日米欧その他）

2017.6-現在

企業コンプライアンス活動支援コンサルティング（コンプライアンスコンサルタント）

- ・不祥事（有事）対応・再発防止の為に企業風土変革支援
- ・企業法務コンプライアンス活動に必要なストラクチャー構築・階層別啓発研修（経営層・管理職・若手）・企業法務/コンプラ部門の活動支援

# 本日のお話の骨子

＜プロローグ＞ 今、皆さんの立っているところ  
なぜ内部通報は起きるのか？ ゴールは何か？

1. 経営の課題 皆さんの課題 **目線を上げる！**
2. 【厳罰化・厳格化！】で課題は解決しているのか？  
不祥事のメカニズムを再確認する
3. コンプライアンスの 盾と矛 北風と太陽
4. 壁打ちコンサルティングの実際
5. 皆さんのお悩み・ご質問にお答えします！


# 今、皆さんの立っているところ

- そもそも内部通報はなぜ起きるのでしょうか？
- 不祥事のメカニズムを理解していますか？



# 内部通報は なぜ起きるのか？

内部通報対応のその先に  
を今日は切り込んでみましょう



不祥事の  
メカニズム  
に斬り込む



# コンプラ対応専門家map

専門家  
らしき人達

その他  
専門家群

徹底的な  
経営目線  
越境意識

人  
車

監査  
法人



BIG WEST BROTHERS  
CONSULTING & SOLUTIONS

経営

In-  
house  
Lawyer

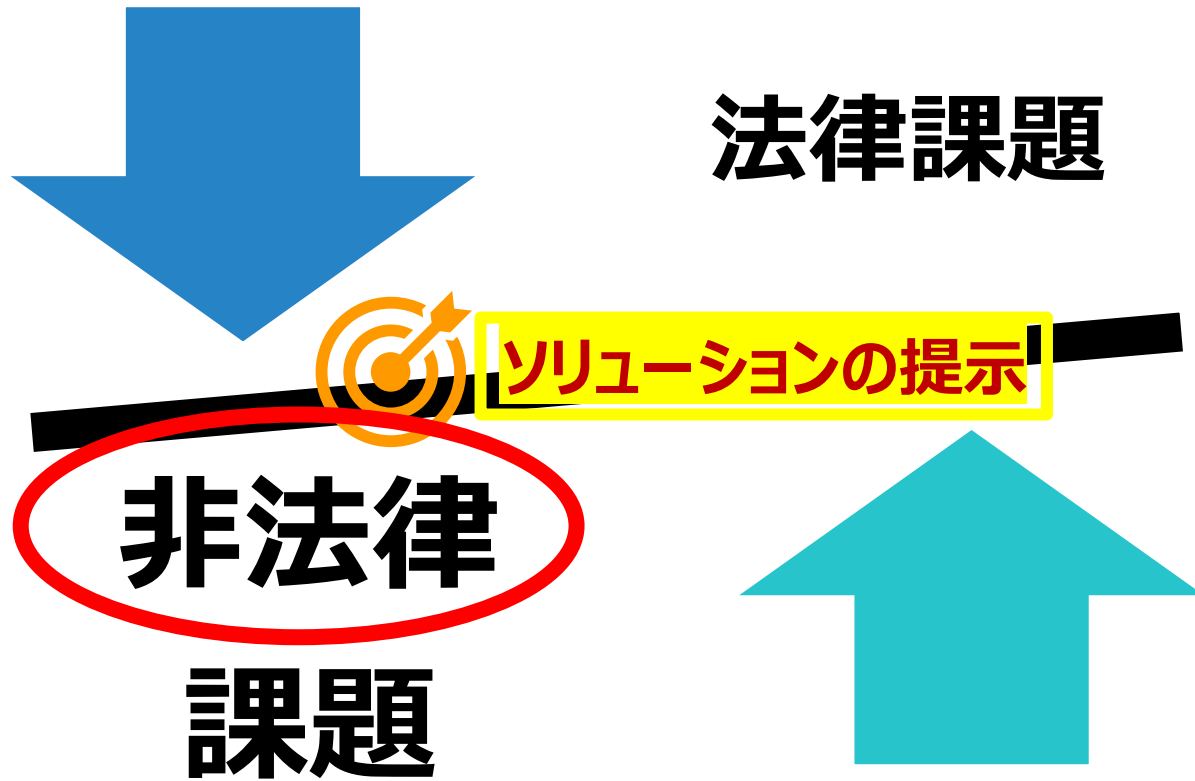
弁護士

学者

行動経済学・社会心理学  
ブランディング


# コンプライアンスコンサルティング

---





# 100社あれば 100通りの**アプローチ・答え**がある！



御社固有の  
事情・課題  
を解決する  
**ソリューション**はなにか？

今、皆さんの会社・職場に  
皆さん自身に

何が必要か・何がたりないのか

**サング**として  
考えてみてください！

みなさんと

“疑似”壁打ち



**BIG WEST BROTHERS**  
CONSULTING & SOLUTIONS



**今まで誰も語らなかったコンプライアンス**

**経営・組織を動かすために  
今、経営が求められていることの確認**

# SDGs ESG経営

経営トレンド

人的資本  
拡充

パーパス経営

2006年  
国連アナン事務総長  
PRI責任投資原則発表  
ESG投資の流れ

2020年1月  
ダボス会議  
ステークホルダー資本主義提唱

2020年  
国内ESG投資額  
**310兆円**  
6年で369倍！

2019年8月

米国BRが従来の株主第一主義から全てのステークホルダー重視への方向転換の提言を行う

2020年11月

経団連 ステークホルダー資本主義への転換  
@新成長戦略

2020年9月 人材版伊藤レポート@経産省

# サステイナブル 経営

# コンプライアンス

本音を言えば所詮

# きれいごと

経済的価値 \$ を生まないコスト

という誤った固定観念を壊す！

# 株価に与える影響

## ESGの「S」は株価に影響しやすい

(注) ニッセイアセットマネジメント調べ。ESGそれぞれの高評価企業群を東証株価指数(TOPIX)と比較した累積超過リターン。月次ベース

S(社会=人的資本を含む)

E(環境)

G(企業統治)



出処: 2022/4/10 日経新聞記事



# コンプライアンスは 精神論？

- **人事面**：離職率は増加していませんか？  
人が辞めるコストを理解していますか？  
自社の採用の現状を理解していますか？  
エンゲージメントは向上していますか？
- **経営面**：人心が荒廃した職場でイノベーションは起きますか？  
一致団結した収支向上活動は行われてますか？
- **ガバナンス**：不祥事の火種はありませんか？  
小さな火種が大きくなっていませんか？  
ハラスメントは横行していませんか？  
不満のマグマは溜まっていませんか？



**BIG WEST BROTHERS**  
CONSULTING & SOLUTIONS



今まで誰も語らなかつたコンプライアンス

コンプライアンスは  
**経営そのもの**

# コンプライアンス



不祥事防止

自分の身を守る

“盾”

北風

風土改革

未来を拓く

“矛”

太陽



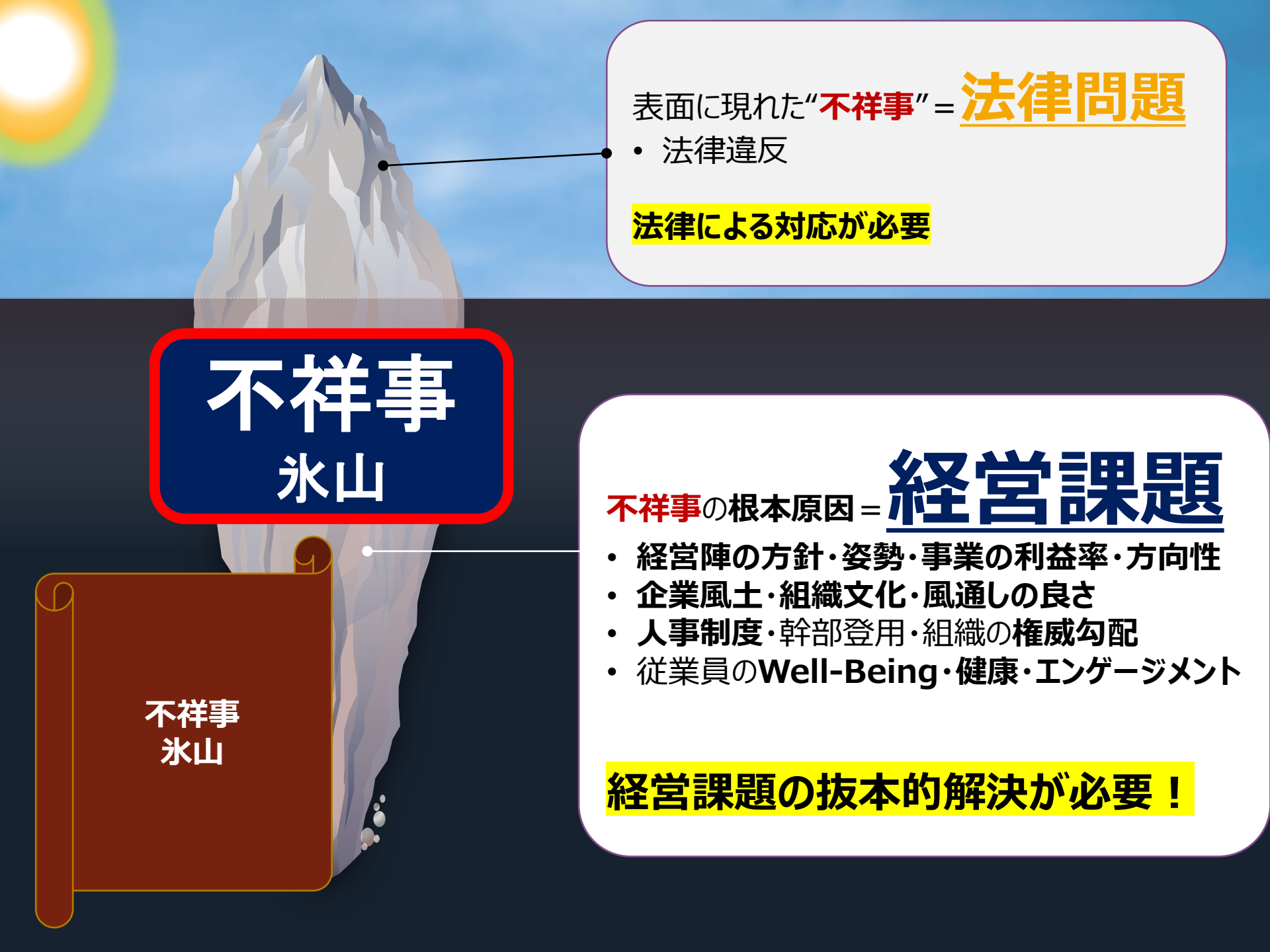
企業コンプライアンスは

まさに

企業経営  
そのもの

The End.

不祥事は経営の**失敗**



# 不祥事 氷山

不祥事  
氷山

表面に現れた“**不祥事**” = **法律問題**

- 法律違反

**法律による対応が必要**

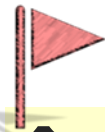
**不祥事**の根本原因 = **経営課題**

- 経営陣の方針・姿勢・事業の利益率・方向性
- 企業風土・組織文化・風通しの良さ
- 人事制度・幹部登用・組織の権威勾配
- 従業員のWell-Being・健康・エンゲージメント

**経営課題の抜本的解決が必要！**



**BIG WEST BROTHERS**  
CONSULTING & SOLUTIONS



今まで誰も語らなかつたコンプライアンス

コンプライアンスはいつまでたっても

**なぜ**

ジブンゴトにならないか？

# 企業コンプライアンス 究極のゴールとは

御社では  
ジブンゴト/自走化  
**実現**  
していますか？

ジブンゴト化

+

自走化





# コンプライアンス 一番の大敵

なぜ  
無関心  
なのか？

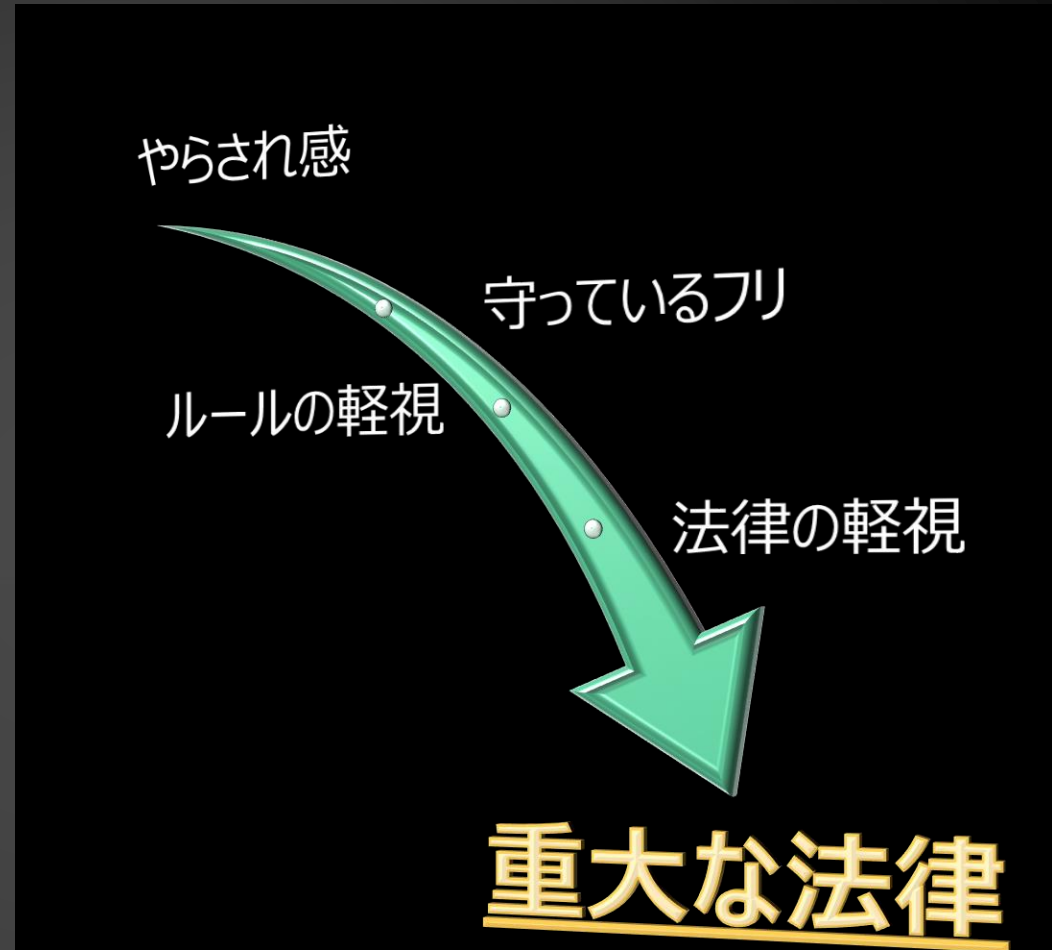
# 無関心

**自分の周りで何  
も起きていない！  
だから関係ない  
大丈夫・・・**

# 想像力を 起動させる！

# オーナーシップ (ジブンゴト) の欠如

が**違反**を生む



違反

# 不祥事の “犠牲者” は誰か

当事者である 役員・社員

多くの場合

自分の意思ではなく

巻き込まれて手を汚した人間が

“犠牲者”となっている

コンプライアンス違反の当事者は

**あなた自身**

かもしれないのです！



企業コンプライアンス  
**創造的破壊が**  
必要な理由

さまざまな企業 **不祥事** 頻発

コンプライアンス制度

**形骸化**

- ・アリバイ的？
- ・仏作って魂入れず

コンプラ活動・研修

- ・知識伝授偏重
- ・実効力不足

**・やらされ感**

コンプライアンスは  
**自分には関係ない**

# 企業不祥事予防の処方箋

## <教科書的アプローチ>

立派な“**対策**”のある企業で不祥事は起きている

既存の方法論では限界がある！

### ありがちな推奨メニュー

- 1) 内部統制システムの構築・強化
- 2) 内部通報制度の導入・活用
- 3) 内部監査における不正リスク対応
- 4) 研修等によるコンプライアンス意識の醸成

これらは、もちろん必要です！

でも、**これらが整備されている企業で不祥事は起きているのです！**

御社では  
コンプライアンスの  
シブゴト化  
は進んでいますか？

コンプライアンスの  
誤った

**固定観念  
既存手法  
を壊す！**







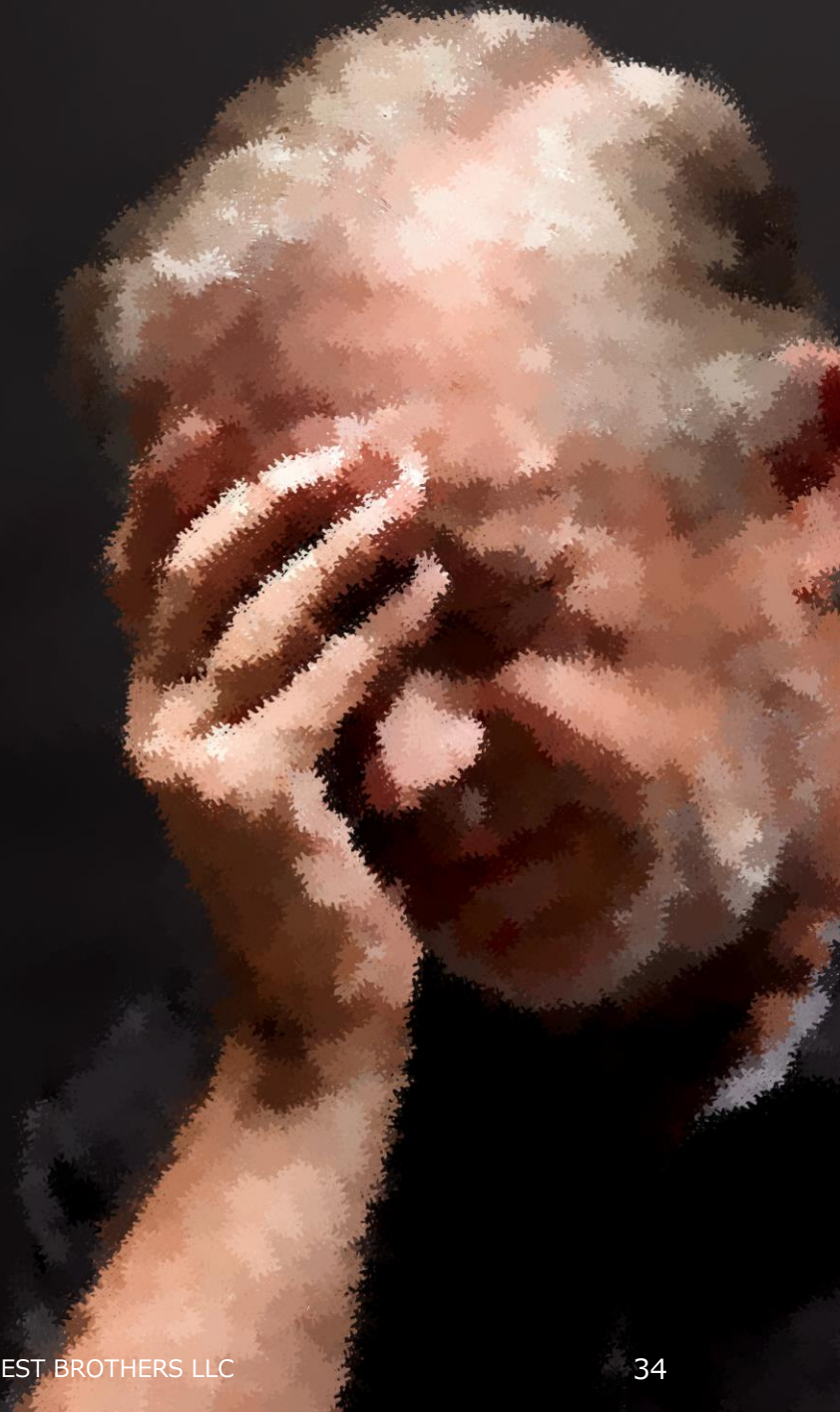
**BIG WEST BROTHERS**  
CONSULTING & SOLUTIONS



今まで誰も語らなかったコンプライアンス

# なぜ不祥事は起きるのか

人はなぜ  
**過ち**  
を犯すのか



# コンプライアンス違反には**3つ**のパターンがある



## ① 私利私欲型

- 純粹に自分の経済的利益を満たすために行う。
- 金銭の使い込み、利益相反取引など

要注目



## ② ダメとは分かっているが、やむを得ない・型

- 法律で禁止されていると認識しつつも、様々な事情でやむを得ず行う。
- **多くの日本のコンプライアンス違反**（独禁法違反、データ改ざん等）

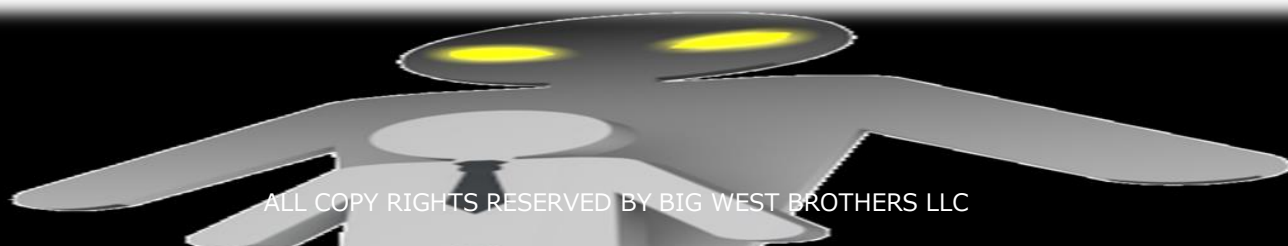
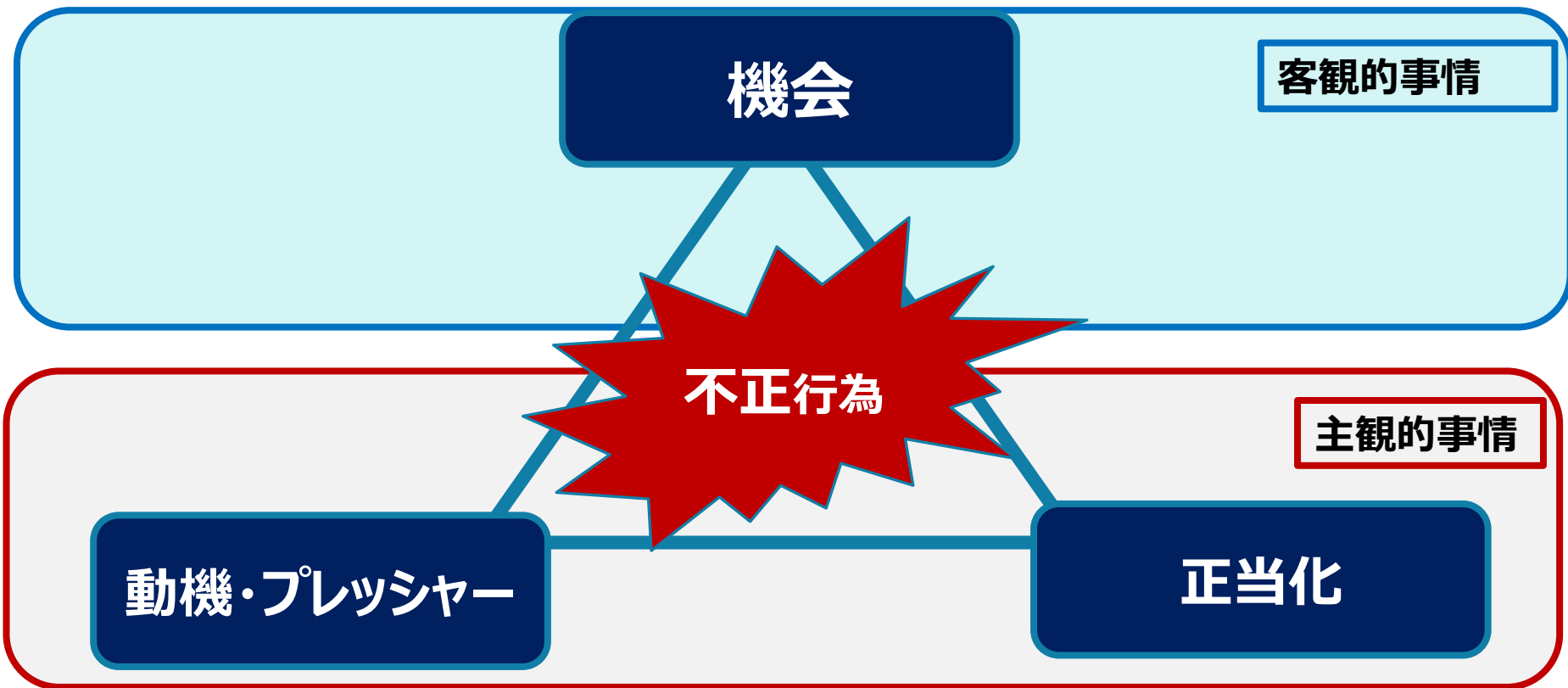


## ③ うっかり型

- その行為が法律や社規則に反すると本人が自覚しないまま行う。
- 一部のセクハラ、パワハラ、独禁法違反等

# 不正のトライアングル

D.R.クラッシー





**BIG WEST BROTHERS**  
CONSULTING & SOLUTIONS



今まで誰も語らなかったコンプライアンス

# 性弱説と向き合う

**“人質”**  
**不祥事**

コンプライアンス違反・不祥事はなぜ起きるのか？  
その「**メカニズム**」を考える



## 日本型不祥事の「**原風景**」

- **終身雇用制・労働流動性の低さ**

**長いものに巻かれる**

- 性善説・性悪説と「**性弱説**」
- 「サラリーマンだから仕方ない」「みんなに迷惑かけたくない」「ポジションを失いたくない」

人の弱さ・痛みに寄り添った  
制度設計  
になっていますか？

なぜ、**問題だ**と  
理性では分かっているのに  
**従ってしまう**のか…

**人は弱いもの**

性弱説





皆さんの職場に

**密閉空間** はありませんか？

# 企業不祥事と意思決定と企業風土

岡本浩一，今野裕之：「組織健全化のための社会心理学」，新曜社（2006） 岡本浩一，鎌田晶子：「属人思考の心理学」，新曜社（2006）

## 属人風土

- 事柄そのものよりも、「誰の提案か」「誰の利益になるものか」「誰がかかわっているか」などという対人要素が重視される風土

## 細部の情報が見えにくくなる

- 属人情報のみが重視されてしまう。人間の情報処理能力には限界があるため。事柄情報が十分に吟味されない

## 反対意見を躊躇する風潮

- 反対意見を言う者は「非協力的」「異分子」扱いを受ける

## イエスマンばかりになり、リスク情報が経営者の耳に入らなくなる

不祥事

もう蓋はできない



**BIG WEST BROTHERS**  
CONSULTING & SOLUTIONS



今まで誰も語らなかったコンプライアンス

# ハラスメントの横行は 重大不祥事の前兆

## 表層的なハラスメント対応が跋扈

- ・声高なリスクのみの喧伝
- ・企業経営が求める具体的なソリューション不足
- ・各種スキルによる対応への過度な偏重  
アンガーマネジメント・コーチング手法？

## ハラスメント 氷山

ハラスメント  
氷山

## 根本原因たる **経営課題**への対応

- ・ 経営陣の方針・事業の利益率・方向性
- ・ 企業風土・組織文化変革 風通しの向上
- ・ 世代間で異なる価値観への十分なリスペクト
- ・ エンゲージメント/組織内部の意思疎通有無
- ・ DIEへの的確な対応
- ・ 人事・評価制度の見直し
- ・ 心理的安全性の担保・幸福度向上

**抜本的な経営課題の解決の必要性！**

ハラスメント対応

# ちゃんと管理職をサポートしていますか？

過度な**リスク喧伝**は

大きな**副作用**を  
生んでいませんか

管理職は

**委縮**していませんか？

管理職にも

**心理的安全性**

を与えていますか？

Membership型日本経営  
の根幹の

**OJTにダメージは？**

リスクの所在や対処法を伝える  
ことは必要です  
でも

組織の強みを消すような施策は  
経営が求めるソリューション  
ではありません



**BIG WEST BROTHERS**  
CONSULTING & SOLUTIONS



今まで誰も語らなかつたコンプライアンス

# 外部専門家の有効活用のおすすめ

## コンプライアンスコンサルティング

内部通報のその先に  
必要なもの  
は何ですか？

課題解決を可能にする  
ソリューション  
おもちですか？

必要なソリューションが  
もし、無ければ

コンプライアンス  
コンサルティング

が必要かもしれません

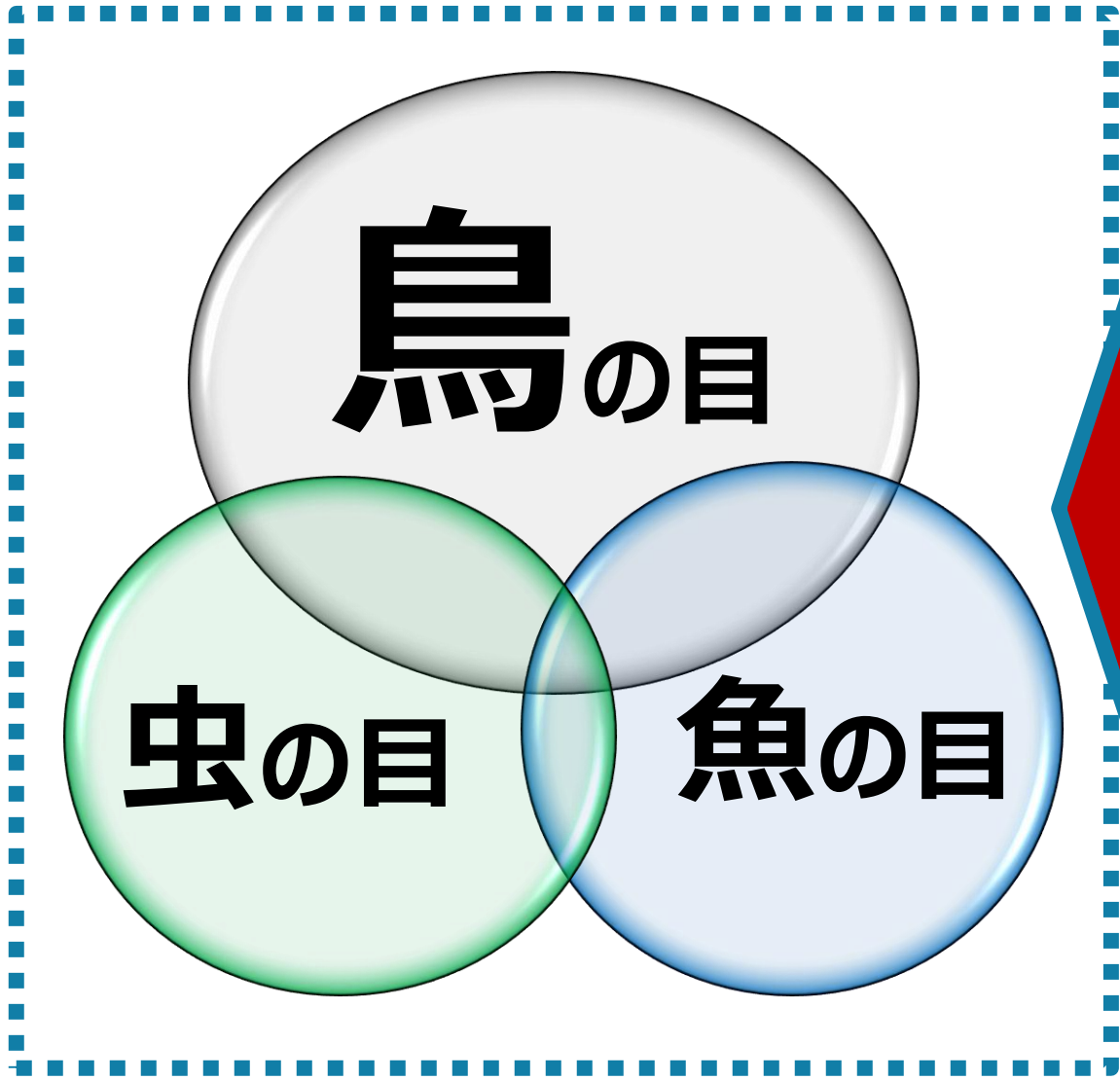




**“外の風”**を活用する！

# 外部専門家

の知見・ネットワークを  
最大限活用する！



# コンプライアンス Things to Do

✓【**鳥の目**】 **経営視点**からの活動全般見直し  
個別最適から全体最適へ

✓【**虫の目**】 **誤った固定観念**の有無の確認  
勇気ある軌道修正

✓【**魚の目**】 **新しい時代の潮流と価値**を注視  
ランドデザインを策定

+

✓【**他人の目**】 **外部リソース・専門家知見**の効果的  
活用 自走化と内製化前提

必要な“**武器**”を実装し 活動開始！

手に入れたい  
結果

# 他人の目



客観性

- 組織の様々な**バイアス**を取り除く



知見・専門性

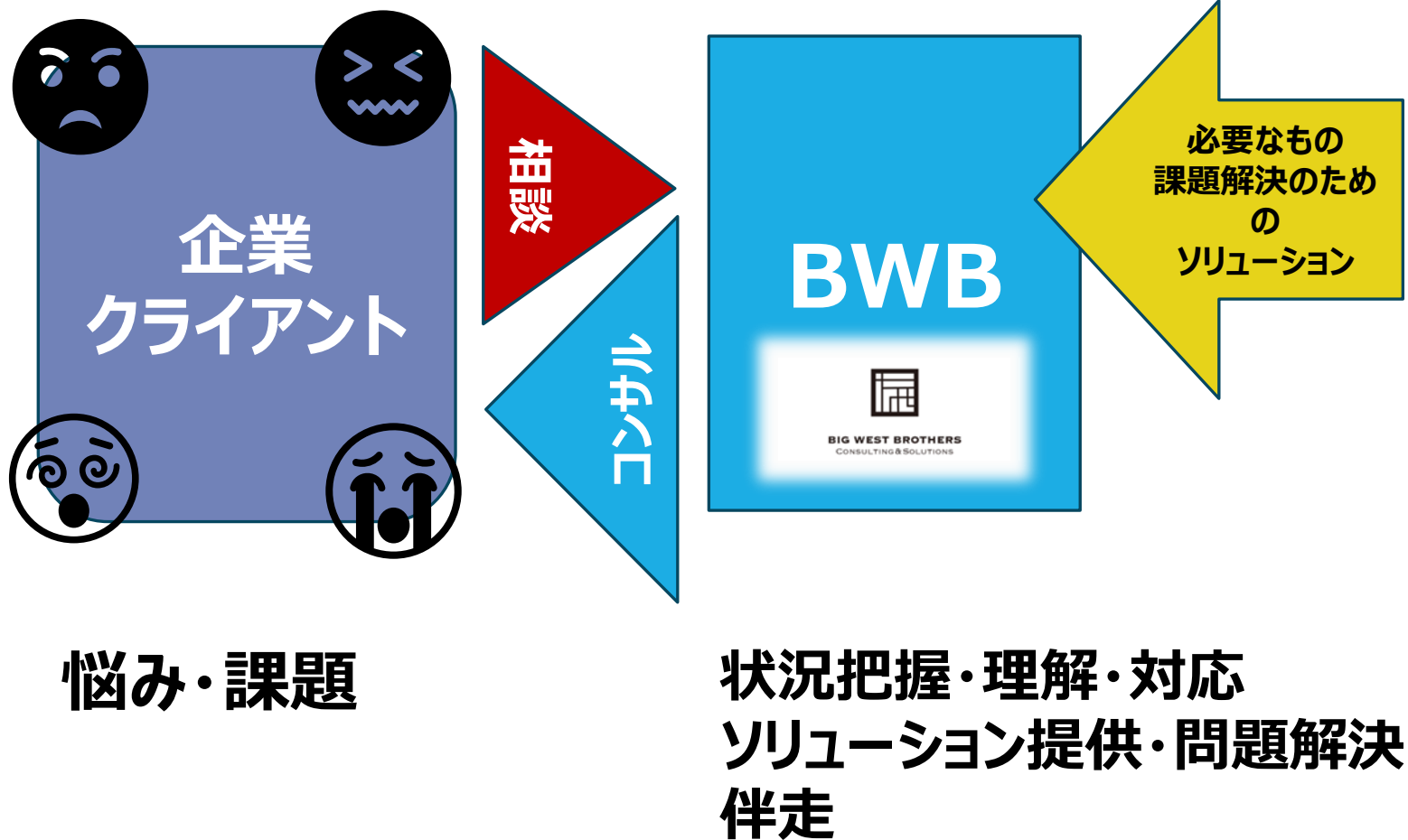
- 必要な知見と時間を買う▶
- コスパ重視

内製化

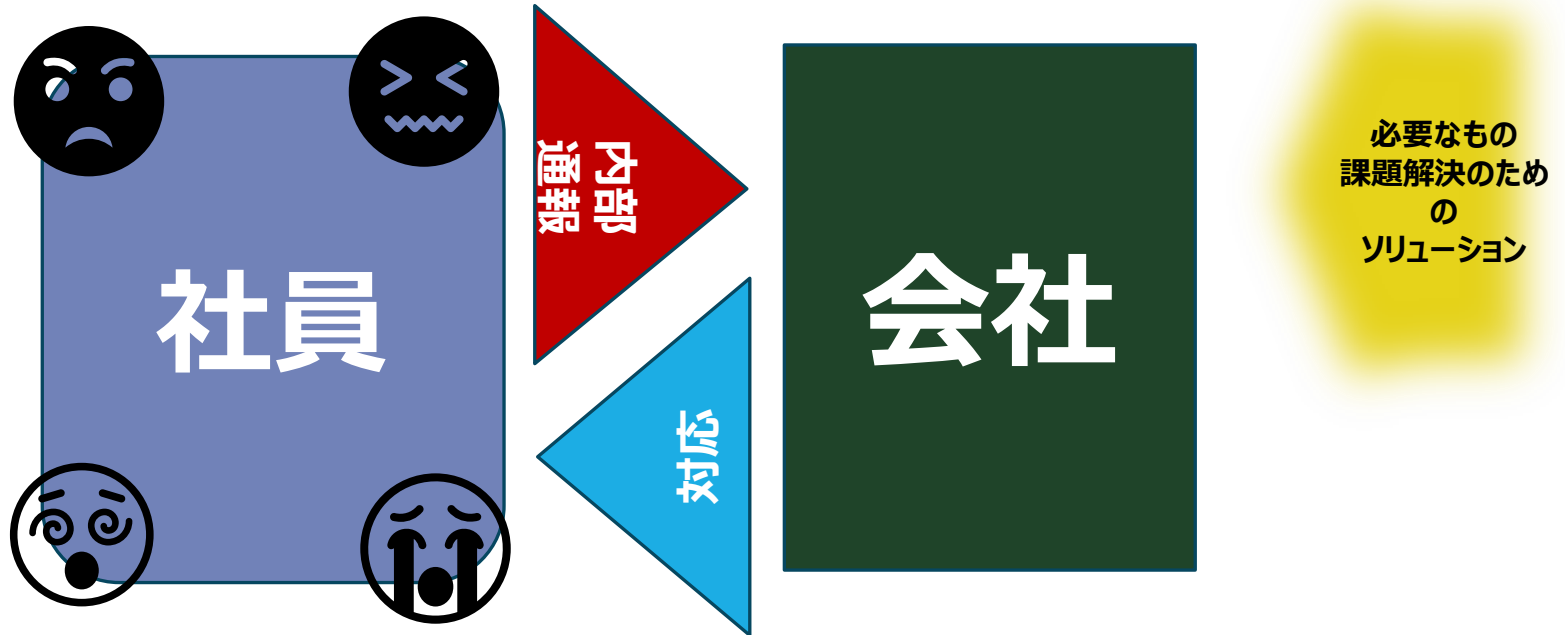


BIG WEST BROTHERS  
CONSULTING & SOLUTIONS

# コンプライアンスコンサルティングのメカニズム



# 内部通報のメカニズム



悩み・不満・苦情

状況把握・理解・対応・  
処置・問題解決・再発  
防止（人事）

# コンプライアンスコンサルティング をどう行うか？

デリバリーして終  
わりではなく  
目指すのは  
**内製化**  
**自走化**

コンサルティングサポート

定点観測・助言

意識調査

課題・リスク抽出  
**壁打ち**  
徹底的なブレスト

グラウンドデザイン策定

優先順位・手法・  
タイムライン  
(納期) 決定

実行

O O D A

自走モード

# コンプライアンスコンサルティングの壁打ち

WHAT

【何が問題なのか？】

▶ファクトの確認・認識の共有

WHY

【なぜ問題なのか？】

▶原因の特定・深耕←関係者ヒアリング

How

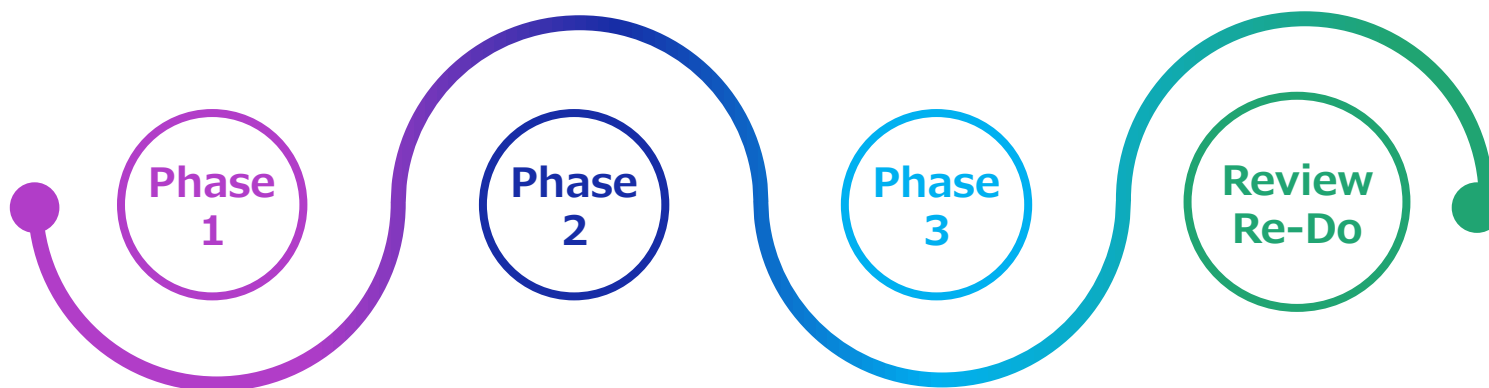
【どう変えるか？】

▶方法論・リソース・優先順位・納期確定・デザイン策定





# コンプライアンスコンサルティング PHASING対応イメージ



## Phase 1

- 課題抽出  
WHAT/WHY  
の確認

## Phase 2

- グランドデザイン  
実行プラン策定

## Phase 3

- 実行

## Review/Re-Do

- Review/Re-Do

# クライアント様からの評価

“不得意なこと”も丸投げすると高つく。餅は餅屋で費用対効果大幅UP！

価格 高価

法律事務所  
大手監査法人  
丸投げアプローチ

専門性高・現場経験低  
専門性以外の部分で  
質に疑問？

企業内製アプローチ

専門性低・現場経験低  
費用は固定費化・質も？

質・満足度：低い

価格 安価

徹底的な  
伴走  
自走化支援

質・満足度  
高い

Compliance  
Consulting

専門性高・現場経験高  
適材適所  
欲しいものを欲しいだけ  
で無駄が無い

変動費化


# 必要なことを 必要な時に 必要なだけ コンプライアンスコンサルティング

外部の知見を  
徹底活用！

丸投げしない！

BIG WEST E  
CONSULTING &

最終的には内製化！  
自社の知見に



**コンプライアンスコンサルティングの実際**

**不祥事を起こした企業での対応経験  
他社実例通じて発見した**

**“病理現象”の発見**



効果的かつ継続的な**従業員意識調査**実施  
による**定点観測**をお勧めします！

# ▶ 仮説FLAGを立てる

## 従業員意識調査 の示すこと

- ✓ 明らかになった課題
- ✓ ポテンシャルな課題

xxx社のコンプライアンスの  
死角

なにが起きているか  
なぜ起きたのか

他には本当に  
無いのか？  
ハインリッヒの法則

御社には不祥事の  
**死角**  
はありませんか？

一件の重大事故の裏には  
29件の軽微な事故と300件のケガに至らない事故がある

# 仮説：ポテンシャルな 課題・リスク



- 1) タイタニック現象
- 2) ゆでガエル現象
- 3) 風通しの悪さリスク
- 4) 遠い現場リスク

他社事例



# タイタニック現象 が疑われます

\* 斎藤順一氏@ITmedia 2009年5月8日



# 能力の罠 Competency Trap

- 組織活動が**安定**継続。満足すべき収益も上がり**心地よい状況**。  
この**緩い環境**が更なる改善・向上へ改革のを行い難くする。
- 敢えてコストやリスクを取ることを避けて**現状維持**。  
**先送り・前例踏襲**が基本。それを良しとする風潮が蔓延。
- ノベーションは起こりにくい。**慣性・惰性**が効きやすい  
**成熟・安定した組織**に起こり易い。
- 様々な**制約条件**から氷山に衝突沈没したタイタニック号に例える

■ 不確実性回避指向

■ 現状維持バイアス

他社事例

# コンプライアンスコンサルティングの壁打ち



## 【何が問題なのか？】

▶ファクトの確認・認識の共有



## 【なぜ問題なのか？】

▶原因の特定・深耕←関係者ヒアリング



## 【どう変えるか？】

▶方法論・リソース・優先順位・納期確定

課題解決のためのソリューションを  
壁打ちをしながら  
一緒に探します！

内部通報を惹起する  
理由（課題）を  
根こそぎ解決します！




**BIG WEST BROTHERS**  
CONSULTING & SOLUTIONS



今まで誰も語らなかつたコンプライアンス

今こそ**魂**のコンプライアンスを！



# 築城十年 落城一日

大きな不祥事の“コスト”は  
桁外れ

企業存亡にも直結する！

# コンプライアンスは 戦略的投資

ガバナンスリスク・ビジネスリスク

平時の投資は有事の膨大なコストを未然に防ぐ！

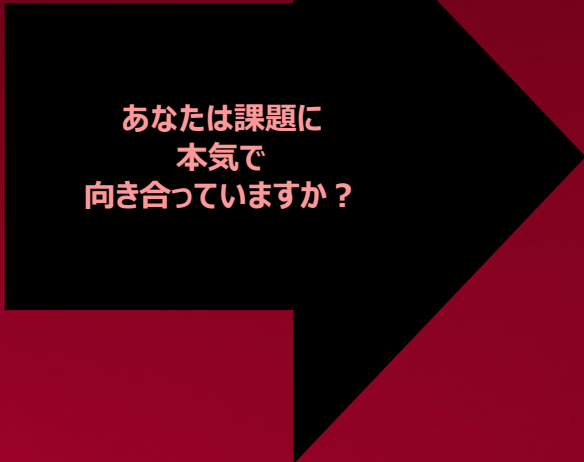




悲鳴がこだます・モラルの下がった  
現場・職場で

**利益**があがるのでしょうか？

コンプライアンスは**利益を拡大**  
するための有効なツール・梃子なのです



あなたは課題に  
本気で  
向き合っていますか？



# “魂”のコンプライアンス

魂とは**本気**



# 内部通報

## 部門の職責は？

徹底的に  
**暴発**  
を防ぐ  
手遅れになる前に

内部通報対応のその先は  
内部通報を惹起する  
**課題そのものの解決**  
です

**まずは**

**“壁打ち”**

**から**

**始めませんか？**



BIG WEST BROTHERS  
CONSULTING & SOLUTIONS



今まで誰も語らなかったコンプライアンス

北風

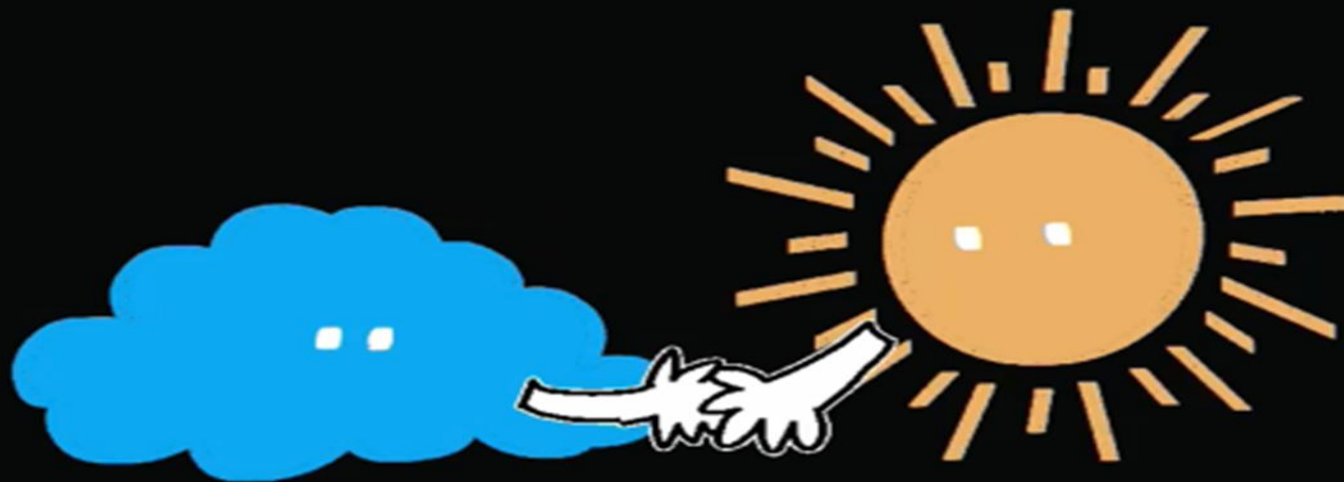
ルールベース

x

太陽

プリンシプルベース

ルールや仕組みで人を縛るだけが  
コンプライアンスではありません！



北風アプロ-チ 一辺倒から

太陽アプロ-チ 併用の

新しいコ-ポ-シ-ンズアプロ-チへ...

北風アプロ-チ 一辺倒から  
太陽アプロ-チ 併用へ

課題解決

“太陽”編  
へ続く

## 私たちの取組み

コンプライアンス・法務オープンイノベーションネットワーク

# “Re:houmu”

## リフォーム



コンプラ・法務にイノベーションを起こし、リフォームする

約110社・団体（2023年9月現在）が参加する、コンプライアンス・法務のためオープンイノベーションネットワーク。

マーケティング分野、教育分野、クリエイティブ分野からも参加者多数。

勉強会や意見交換を通じて、知恵の共有と創造を目指しています。

参加企業等（一部）



BIG WEST BROTHERS  
CONSULTING & SOLUTIONS



BUSINESS LAWYERS



IHI

一橋ビジネススクール  
阿久津研究室



KONOIKE  
GROUP



LoMarsh

日産自動車株式会社

2023年12月  
新コンプライアンス協会  
設立予定

ご入会・お問い合わせはこちら < [ishihara@bigwestbrothers.com](mailto:ishihara@bigwestbrothers.com) >

→ [ishihara@bwbcscs.co.jp](mailto:ishihara@bwbcscs.co.jp)



BIG WEST BROTHERS  
CONSULTING & SOLUTIONS

皆さんの

お悩み・ご相談

お受け致します！

# ■コンプライアンス コンサルティング

## 魂の壁打ちを！

### 煮詰まったら・・・

自力のみで解決できないときは

外部の知恵を積極入手

社外のネットワークも重要

いつでもご相談ください



**BIG WEST BROTHERS**  
CONSULTING & SOLUTIONS

ご連絡・お問い合わせ  
[contact@bwbc.co.jp](mailto:contact@bwbc.co.jp)