

真に効果的なコンプライアンス実践のために

「リスク管理」が重要

10数年前、金融検査マニュアルの策定に参加していた当時から、企業コンプライアンスのあり方を考え続けてきた野村教授。検定委員を務める「ビジネスコンプライアンス検定」がどのように活用できるのか話を聞いてみた。

構成／堀正人、撮影／大沼洋平
制作／レクシスネクシス・ジャパン企画制作部



中央大学法科大学院
野村修也
Shuya Nomura
教授

リスク管理の手法は 企業自らが考えるべき

90年代の後半、多くの金融機関が不良債権に苦しみ、また大手銀行の海外支店の巨額損失や金融検査をめぐる接待汚職なども問題になりました。そこで1999年、当時の金融監督庁が初めて「金融検査マニュアル」をまとめて公開しました。私自身も、その策定に携わった一人です。

同マニュアルの中では、資産査定
の厳格な統一基準を明らかにするとともに、金融機関は単に法令を守るのではなく、自ら起こり得るリーガル
リスクやレピュテーション（風評）リ
スクを把握して未然に防止するため
の体制を整えることが重要だと訴え
ています。これこそ、今や一般の事
業会社にも少しずつ浸透してきたコ
ンプライアンスの基本的な考え方
ほかなりません。

社員に不正行為があれば見抜ける
ように年1回は連続1週間の休暇を
与えて職場を離れさせるなど、検査
マニュアルには細々とした具体的な
リスク管理手法まで書き込んだこと
から、発表当時には「箸の上げ下ろし
まで指導するつもりか？」といった批
判を受けたものです。しかし、こう
した記述はあくまで一例。同じ効果、

ひととき高い効果が見込める手法は
組織ごと職場ごとにほかにあるは
ずで、それを自ら考案・実践してもら
おうという考えだったので。

私が「ビジネスコンプライアンス検
定」の検定委員会に参加するようにな
ったのは、この検定が単純に法令
知識を確認するのではなく、企業が
社会的要請に応えながらリスク管理
を徹底するための考え方の習得こそ
を重視しているから。この内容を一
般のビジネスパーソンが学べば、コ
ンプライアンスの議論に参加するた
めに欠かせない「共通認識」を確実に身
につけられるでしょう。

危機感を保つための雰囲気 気づくりも大切

業務の上でどのようなリーガルリ
スクがあるのかを把握・分析するた
めには、もちろん最低限の法律知識も
必要です。しかし、司法試験のよう
に条文の細かな解釈や判例まで学ぶ
必要はありません。むしろ大切な
は、主だった法律それぞれの趣旨を
しっかりと理解しておくこと。それ
を土台に「この行為はグレーゾーンで
はないか」「法律違反とはいえないか
も法律の背景にある社会的要請には
反するのではないか」といった気づき

を社員みんなができるようになれば、
自然とリスク回避の有効な対策づく
りにつながっていきます。

さらに、経営者や法務担当者が率
先して行うべきことに、こうした主
体的なコンプライアンスの実践のた
めの「雰囲気づくり」が挙げられます。
たとえば、かつて製品の品質にかか
わる重大な不祥事を起こしグループ
全体の経営危機にまでつなげた大
手食品メーカーでは、その発覚した
日を年に一度の「記念日」と定めて、
全社員が行動基準を遵守する由の
宣誓書を経営トップに提出している
そうです。なかなかできることでは
ないし、前向きな意識改革のために
非常に有効なことだと思えます。

その一方で、これまで深刻な不祥
事はなかったからと油断している企
業は少なくないのではないでしょ
うか。過去を振り返っているだけで
決して有効なリスク管理はできませ
ん。組織ぐるみで常に危機感を新た
にしなが、未来に向けた取り組み
を考え続けていただきたいですね。

のむら・しゅうや／1962年、北海道生まれ。中央大学法学部、同大
学大学院法学研究科を経て、92
年、西南学院大学法学部助教授。98年、中央大学法学部教授に就
任。同年金融監督庁検査部（現金
査局）非常勤参事となり、
企業のコンプライアンスに関
するマニュアル策定にかかわる。
現在、中央大学法科大学院教授、森・
濱田松本法律事務所客員弁護士。
多数の政府専門会議の委員を
務める一方、2011年4月より、サ
ーティファイコンプライアンス
検定委員に就任し、正しいコ
ンプライアンスの普及に尽力している。

ビジネスコンプライアンス検定

【上級問題】

サーティファイコンプライアンス検定委員会が主催するビジネスコンプライアンス検定で問われる実践的知識と対応力とはどのようなものなのか。経営層やマネジメント層向けに開発された検定上級問題をもとに、問題解決のための論理的思考プロセスをみていく。検定の詳細については、P 14の告知も併せてご覧ください。

解説●藤井裕之

株式会社コンプライアンス・コミュニケーションズ代表取締役

※平成22年8月実施 第11回公開試験問題より抜粋

【問題1】

法令と社会の実態に関する次の記述のうち、不適切なものはどれか。

- ア. 法令と社会の実態が完全に合致している社会では、企業は法令に反しない限り自由に競争すればよいという考え方の弊害が強くあらわれる。
- イ. 法令と社会の実態にずれが生じるのには、社会の多様化、複雑化も関係している。
- ウ. 法令と社会の実態にずれが生じている場合、組織の中で、あるポジションについた人間が誰でも違法行為に関与してしまうという状況が生じやすい。
- エ. 社会生活における問題を司法制度を利用して解決することが日常的に行われている社会では、法令と社会の実態にずれが生じにくいといえる。

ビジネスコンプライアンス検定は、初級が一般のビジネスパーソンを対象としているのに対し、上級はコンプライアンス経営の「推進者・主体者」である経営陣や法務担当者を対象としています。問題内容も、具体的な事例についての対応策や解決手段を考えさせるものが主体。正解を導き出すためには、より高度な法律知識と実践的な価値判断基準を身につけていることが求められます。

実際の上級問題の例を見ていきましょう。まず「問題1」は、法令と社会の実態との関係にかかわる4つの記述から不適切なものを選ぶ内容です。選択肢の「ア」に書かれている「法

令と社会の実態が完全に合致している社会」は、異論もありますが一般にはアメリカ合衆国がそれに近いと言われています。何か問題が起こったときに司法によって解決することが市民の間で定着しており、その結果が「判例」として蓄積されているため、変化する社会の実態に応じた法律の適用・執行が行われています。一方、日本の場合は、よほどのことがない限り問題を司法の場に持ち込むことはありません。そのため、法律を常に改正することで社会の実態に合わせていく必要があります。

こうした知識に触れたことがあればスムーズに正解を見出せます。記

述が不適切なのは「ア」で、法令と社会の実態が完全に合致しているのであれば、企業は法令に反しない限りは自由に利潤を追求しても弊害は生じません。ほかの3つの選択肢の記述はすべて適切。「ウ」に書かれている「組織の中で、あるポジションにいた人間が誰でも違法行為に関与してしまう」という状況は、かつて国内の建設業界で後を絶たなかった「談合」の問題などが当てはまるでしょう。

次の「問題2」は、具体的な事例を読んで設問に答えるもの。製薬会社で起こった新しい医薬品の承認申請にかかわる不正行為の発覚について書かれています。この出題の趣旨は、コンプライアンス上の問題が起きたときに、その原因がどこにあるかを考える手法を学んでもらうこと。事例から読みとってほしいポイントは、会社の合併や担当者の異動・交代といった変化があっても延々と同じ不正が続けられていたという事実です。このことから、原因を単なる個人的な違法行為のためだと考えるのは間違いであることがわかります。

「問題2」設問1は4名の中から最も適切な発言者を選ぶ問題。それぞれの内容を見ていきましょう。A

【問題2 - 設問1】

研修で本事例を読んだ会社の同僚たちが感想を述べている。次のうち、最も適切な発言をしている者は誰か。

A氏：この事例は部長Qの個人的な問題が大きいのと思うね。こういう個人的な違法行為に対しては個人に厳罰を加えるのが抑止効果という意味で重要だ。

B氏：部長Qだけじゃないだろう。Pなどの部下もほとんど同罪だ。社外の通報窓口もあったんだし、何もできなかったわけではない。

C氏：5年間気づかれず、人が変わっても続いていたというのであれば、組織の中に原因を考えるべきじゃないか。

D氏：組織といえば最終的にはトップだ。コンプライアンス委員長もやっていたんだから本件は社長の責任だ。

ア. A氏 イ. B氏 ウ. C氏 エ. D氏

【問題2 - 設問2】

フルセット・コンプライアンスの観点から本事例を見た次の記述のうち、最も不適切なものはどれか。

- ア. 方針の明確化という点では、医薬品の品質確保という製薬会社に対する重要な社会の要請に反してしまっただけを見ると、トップの考えが現場に伝わっているか疑問である。
- イ. 本事例の不正を防止できず、発見もできなかったということは、S社のコンプライアンス体制が形骸化していた可能性がある。合併を繰り返してきたA社グループのコンプライアンス体制の検証も必要である。
- ウ. 従業員Pらが通報窓口を利用しなかったこと、不正をほのめかすアンケートも深く追求されていないところを見ると、予防的コンプライアンスが機能していたか疑問である。
- エ. 部長Qの発言と実際に安全性の問題は生じていないことを見ると、これは規制が厳しすぎて社会の実態に合致していないために起こっている問題だから、環境整備コンプライアンスを行うべき事案である。

【問題2】

次の事例を読み、設問1～2に答えよ。

上場会社である製薬会社A社は、10年ほど前からいくつかの会社が順次合併してできた会社である。S社は、合併した会社の一つが医薬品Xの開発・製造のために設立したもので、現在はA社の子会社である。S社は医薬品Xに対し新薬としての承認を当局から受け、Xの販売はA社が行っていた。承認から1年ほどたったある日、S社の従業員Pが、医薬品Xの承認申請のための試験を含む一部の品質試験において、不正な操作を行ったことを社内で告白した。調査の結果、不正行為が確認されたので、両社は当局に報告し、医薬品Xの承認を返上した。

さらに調査をしたところ、承認の5年ほど前から、医薬品Xの品質試験に関して他にも不正行為が行われていたことが判明した。関係していたのは部長Qと、その部下であるPら数名であり、部長Qの指示によりPらが行っていた。その間、人事異動で人の交代があっても、不正行為は引き継がれていた。部長Qの動機は医薬品Xの早期承認取得であり、もともと規制が厳しすぎるので少しぐらいの違反は実害がないと考えていた。Pら部下は上司の指示だから仕方ないと考えており、中には上司である高圧的な性格の部長Qをおそれていた者もいた。なお、いずれの不正行為も、結果として製品の安全性に影響するようなものではなかった。S社には5年ほど前から社長をトップとするコンプライアンス委員会が置かれており、行動規範も作られ、社内外の通報窓口も用意されていた。コンプライアンスに関する匿名のアンケート調査も何度か行われており、不正をにおわせる回答もあつたが、深い追及はしていなかった。

氏の発言は個人的な違法行為として片づけていますから不適切。個人への罰則が一定の抑止効果を生むとしても、それは場当たり的な対応であつて根本的な解決にはなりません。B氏とD氏も問題の本質は個人にあるととらえている点では同様で、これらも適切な発言とはいえません。最も適切なものは、個人が行った違法行為の背景にある構造的要因に目を向けようとしているC氏の見解。正解の選択肢は「ウ」ということとなります。

「問題2 - 設問2」は選択肢の中から不適切なものを選ぶ問題ですが、同様の観点で読んでいけば「ア」「イ」「ウ」の記述は不適切とはいえません。一方、「エ」に書かれている「環境整備コンプライアンス」とは、企業の努力では違法行為の防止が難しい場合に業界や社会の構造・ルールを見直そうという活動のこと。しかし、事例に書かれている情報からは「規制が厳しすぎて社会の実態に合致していない」と結論づけることはできませんから、これが最も不適切な記述になります。実際、このような状況で組織内の重要ポジションにある人物が「会社の責任ではなく社会構造に原因がある」と

た(6万台が対象)。この頃からA社製の様々な車種についてのクレームが同社カスタマーサービス部門に殺到するようになった。

(3) これらの対応を受け、マスコミ各社はA社製乗用車各車種の危険性について報じるようになり、匿名(モザイク処理や音声処理を施した上で証言者を出演させるもの)による証言を多く流すようになった。その証言には、車が制御不能になった状況を淡々と述べるものもあれば、A社のカスタマーサービス部門の対応の悪さを指摘するものもあった。中には、明らかに事実と異なる指摘が含まれる証言もあったが、マスコミに反論するのは得策ではないと考え、そのまま放置した。A社は、当初、リコールの対象をRのみに限定する方針であったが、報道が過剰になってきたことを受け、2010年5月、Rの他、Pを含む計4車種についてリコールを実施することを決めた(対象は17万台)。

(4) 2010年7月、あるテレビ局が、A社の問題を取り上げる特集番組で、専門家である大学教授に実験させたデータを示しつつ、「暴走の原因は、マットやペダルだけではなく、電子制御装置の不具合にもある可能性がある」とセンセーショナルに報じたことにより、報道が一層過熱するようになった。A社は、内部調査を通じて、そのような事実はないとの結論に至っており、A社ホームページ上で「事実と異なる」旨の簡単なコメントを発表している。なお、A社としては、2010年8月1日現在、(3)で行った以上のリコールを行うつもりはない。

【問題3/論述問題】

次の事例を読んで、(1)～(4)の順を追って、A社の実際にとったコンプライアンス対応を評価し、とるべきだったコンプライアンス対応について1,000字以内で答えよ。

【事例】

A社は自動車製造販売業者であり、乗用車部門における国内市場シェアは長らく第3位の地位にあり、そのブランドも確立している。ただし、国内市場シェアトップであるB社、第2位にあるC社とのシェア差は歴然としている。

(1) 2009年7月、国内の顧客よりA社製乗用車であるPの「アクセルペダルが戻りにくい」というクレームがA社のカスタマーサービス部門に寄せられ、以後、同様のクレームが数件寄せられた。A社は、「安全には支障がない」として、そうした指摘を受けたこと自体を公表せず、リコール等の対応もとらなかった。

(2) 2010年3月、A社製乗用車であるRの運転者が、フロアマットを二重に敷いて運転したところ、アクセルペダルが戻らずに暴走しガードレールに激突する事故を起こした。助手席にいた同乗者が死亡、運転者は全治1年の大けがを負った。A社は広報を通じて、「二重にフロアマットを敷くようなことがなければ事故は生じなかった」と回答して、自社の責任を否定した。しかしながら、社内弁護士と協議の上、A社は国内で販売したRについてペダルの無償交換などのリコールを実施することを決め、国土交通省に届け出

いったニュアンスの発言を対外的に行ってしまうと大きな問題になりま
す。主観や思い込みに惑わされず、
どんな状況でも「自社の振る舞いが
世の中からどう見られるか」という
客観的な視点を持つことが重要。
そのために、こうした問題を解くこ
とは絶好のトレーニングになります。

最後の「問題3」の事例では、現
実に起こった大手自動車メーカーの
リコール問題を思い出される方も多
いでしょう。ただし、内容は大幅に
変えた上で簡略化してあります。
この論述問題で問われるのは3つの
思考能力。まず「状況が正確に把
握できているか」。次に「問題点を
的確に抽出できているか」。そして
「その解決方法を論理的に導き出せ
ているか」です。

事例の進行が4段階に分けて書
かれています。①と②ではク
レーム対応・事故対応が焦点であ
り、抽出すべき問題点としては「ク
レームを公表しなかった」「リコール
等の対策を取らなかった」「自社の
責任を否定した」などが考えられま
す。③と④はマスコミ対応で、
「反論せず放置した」「ホームページ
上でコメントしただけ」などが問題

視できます。

具体的な解決方法を考えるため
には、「客観的な4つの視点」を意
識することがポイントです。すなわ
ち、直接の利害関係者(この場合は
クレームを寄せてきた顧客や事故被
害者)、それ以外の一般市民、報道
メディア、そして監督官庁、それぞ
れの視点から企業がどう見られてい
るかを念頭に置き、どこからも違和
感を持たれず矛盾もない対応を取
る必要があるわけです。とりわけ
(3)や(4)のような企業にとって
深刻な事態になった段階では、4者
との率直で迅速なコミュニケーション
を徹底することが重要。これこ
そ「社会的要請に応える」ことであ
り、しっかりとした意思疎通ができ
ない企業は社会全体から存在価値
すら認められなくなります。

こうした点を踏まえながら、自分
なりにA社の対応を明確に評価し、
取るべきだったコンプライアンス対
応まで論述できていれば合格点。
感情に走らない現実的な解決策で
あれば、さまざまな解答が正解とさ
れるでしょう。

サティファイ認定試験事務局
<http://www.sikaku.info/bc/>