

社会的責任が 法的責任に変わる時代

自己防衛のためのクライシス・マネジメント

弁護士・名城大学コンプライアンス研究センター長

郷原信郎



■ 真面目な企業が陥る「法令遵守」という罠

—— コンプライアンスを重視し、社内ルールをきちんと整備している企業であっても、なかなか現場まで徹底できていないケースが多いように思われます。

10年3月に中国電力の島根原発で123件の点検漏れが見つかったことということで、同発電所の1号機が現在も運転を停止していますが、典型的な“法令遵守”の弊害事例といえます。私は昨年11月まで2年半ほど中国電力のアドバイザーボードの委員長を務めていました。その間、ことあるごとに「法令遵守から脱却しなければいけない。ルールを見直すべきだ」と言ってきて、それが浸透していると思っていたのですが、残念な結果になりました。

もともとは危険が生じないように自分たちで点検箇所を決め、点検計画表を作成し、それに基づいて点検するという仕組みでした。しかし、計画表を作成するにあたって、「本当に必要があるのか」「明文化する必要があるのか」「そこまで頻繁に点検する必要があるのか」といった側面からの実質的な検討が不足していたため、安全上はあまり関係ないようなものも含め、膨大な箇所を点検しなければならない計画表になってしまいました。さらに、そのころから法令に基づく措置を山ほど求められ超繁忙状態に陥り、過剰な点検項目を見直すこともできなかったのです。無理な計画表に基づいていたため、結果として多くの点検漏れが出てしまったわけです。

「できたルールや点検表をそのとおりに守ればいいのだ」という単純な考え方だと、こうした結果につながるという例ですが、これは他の企業においても日常的に十分起こり得るケースであり、コンプライアンスの重要な症例といえるでしょう。

—— 企業としては、どのような対応が求められるのでしょうか。

まずコンプライアンスというものの考え方を、従来の“法令遵守”から根本的に改める必要があります。例えば、「ビジネスコンプライアンス検定」の対策学習を通じて、社会的要請に応えるコンプライアンスについての理解を深めることは有効です。公式テキストである『企業法とコンプライアンス』（東洋経済新報社）などで、「コンプライアンスと法令との関係がどうなっているのか」「どうやって事業のなかに生かしていけばいいのか」といった基本を学びとることから始めてほしいですね。

また実際にコンプライアンス体制を構築するにあたっては、企業のトップが「実態に即したコンプライアンス体制を築いていく」という姿勢を示さなければなりません。しかし、それを具体化していくのは個々の現場です。今回の中国電力の問題でも、トップは「従来型の法令遵守から脱却しなければならない」と理解していましたが、それを実際に浸透させることは容易ではありません。

■ クライシス・マネジメントのミスが拡大させたトヨタのプリウス問題

—— 最近ではトヨタの問題が世界的に注目され、日本でもプリウスのブレーキの問題がクローズアップされました。

いくらコンプライアンスを日ごろから徹底していてもリスクをゼロにすることはできません。ちょっとしたことでリスクが顕在化し、社会から大きな批判を受けることは当然あり得ることで。そのようなとき、社会からの正当な批判は甘受しなくてはなりません。同時に、誤解に基づいた非難を受けることも少なくありません。



Legal-Ethical-Compliance
コンプライアンス検定



そうした不当な非難を最小化するのがクライシス・マネジメントの役割です。その巧拙によって事態は大きく変わります。

トヨタのプリウス問題では、典型的なクライシス・マネジメント（危機管理）のミスがあったといえるでしょう。そもそも、問題とされたブレーキの“不具合”はリコールの対象になるようなものではありませんでした。ブレーキが利かないのではなく、凍結した道路やでこぼこ道など特殊な条件下において、低速でABS（アンチロック・ブレーキ・システム）が作動することがあり、その際ブレーキが少し緩くなる気がするという程度の話です。安全基準の問題だったわけではありません。トヨタ側の対応として、記者会見で「フィーリングの問題であり危険性の問題ではない」ということを強調したのは当然といえます。

しかし、いくら立派な会見を開いても、その場面を見ているのは記者だけです。ほとんどの消費者は、メディアの記事や映像を通じてしかアクセスできません。ですから、記者会見では、発言がどのような記事や映像になるのかということ意識して、もっとビジュアルに問題が分かるような仕掛けを考えるべきでした。

結局、“不具合”が生じる前提事項やその影響をきちんとメディアの人間に分かってもらえないまま、危険な問題を「フィーリングの問題」で片付けようとしているかのような印象だけがユーザーに残ってしまいました。

非常に危険な 「社会的責任のブーメラン現象」

— このようなクライシス・マネジメントの問題をうまく処理するには、どのような人材が求められるのでしょうか。

るのでしょうか。

まずいえるのは、こうした問題は一般の弁護士には向いていないということです。クライシス・マネジメントで重要なのは社会的にどうとらえられるか、マスコミにどのように対応するのかという問題です。法的責任を中心に考える弁護士の本来の対応範囲ではありません。

また広告代理店等にも危機管理チームがありますが、広告代理店は発表した内容を大きく取り上げてもらって、少しでもたくさんのメディアに大きく書いてもらうというのが本来の仕事であって、問題を分析し大きく取り上げるほどの問題ではないことを指摘するようなクライシス・マネジメントとは方向が逆です。

現状ではクライシス・マネジメントができる人材が非常に少ないといえます。私自身、これまで複数の企業において第三者委員会のメンバーとしてクライシス・マネジメントを経験してきましたが、人材を育てなければならぬと感じています。そのため、我々がやっているコンプライアンスの活動をクライシス・マネジメントに結び付けていくしかないと考えています。

— マニュアルを作って対応することは可能でしょうか。

マニュアル化してしまうと、かえってそれに依存してしまいます。基本的には、どうやって社会の要請に応えていくかというコンプライアンスの考え方をベースに、一つの事例ごとにしっかりと考えていくしかないでしょう。法令遵守の最大の弊害は思考停止ですから。

例えば、以前、突然上昇したマンションのエレベーターに挟まれて高校生が亡くなったという事故がありました。あのケースではエレベーターの製



法的責任を負わないための
方策ばかりを考えると、
社会的責任が法的責任として
ブーメランのように戻ってきます

造メーカーが製品に欠陥はなかったという法的責任ばかりを考え、警察の捜査に協力さえしていれば事故原因が明らかになっていくという対応をとったため、社会から大反発を受けてしまいました。

本来なら刑事責任が追及されるようなケースではないはずですが、それでは世の中が収まらず遺族も許さないということで、最後には法的責任すら免れなくなり、起訴されてしまったわけです。

私はこれを「社会的責任のブーメラン現象」と呼んでいます。法的責任を負わないための方策ばかりを考えていると、そこから外れた社会的責任が法的責任としてブーメランのように戻ってきてしまうのです。

—— 社会の反応次第で、もともと法的責任を追及するような事案でなくとも起訴してしまうというのも理不尽な話だと思いますが。

本来はそうですね。でも今は、検察が起訴してしまっているのが現実です。たとえ検察が起訴しなくとも検察審査会が起訴相当の議決を出してしまうでしょう。

企業が自己防衛する術は、もはや事故直後のクライシス・マネジメント対応しかないといえますから、コストを惜しんではいけません。

BJ

Nobuo Gohara

77年東京大学理学部卒業。83年検事任官。公正取引委員会事務局審査部付検事、長崎地検次席検事、東京地検検事(八王子支部副部長)、桐蔭横浜大学法科大学院教授(派遣検事)等を歴任。06年検事退官、弁護士登録。08年郷原総合法律事務所開設。09年より名城大学教授、コンプライアンス研究センター長。

