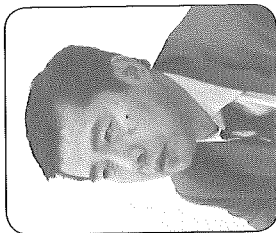


「法令遵守」で不祥事は防げない

郷原信郎教授に聞く「真のコンプライアンスとは？」

取材・構成＝編集部



名城大学教授／
名城大学コンプライアンス
研究センター長／弁護士
郷原信郎

コンプライアンスは 法令遵守ではない

コンプライアンスは一般に「法令遵守」と訳されている。「その「遵守」が間違っている」と郷原氏は指摘する。ただし、それは法令遵守だけでは足りないという意味ではない。とにかく法令を守れ、違反するなというだけでは、何のために、なぜ守らなければならないのかという根本的な点が欠けてしまう。ただマニュアル的な対応に終始する。それはコンプライアンスではない。

現在、多くの企業がコンプライアンス

の強化を標榜し、取り組みを進めている。そこでは、コンプライアンス＝法令遵守ととらえて、「遵守」を組織内に徹底する、違反をチェックするといった仕組みづくりに取り組む企業がほとんどだ。それがコンプライアンス体制の強化だと理解している。遵守が目的化している。

郷原氏は、コンプライアンスの目的は法令の背後にある社会的な要請に添えていくことだと指摘する。「その社会的な要請を理解することなく、遵守しろ、違反するな、ではコンプライアンスになりません。重要なのはその法令の目的、背景になっている社会的な要請を受け止め、それに添えていくことです」（郷原氏）。

実際、法令には違反していないが社会的な要請に反してしまうという状況に直面したとき「法令に違反していない」は言い訳にしか聞こえない。その結果、社会的な不祥事として追及され、信用を失墜するといったケースは数多い。

企業価値を高める

コンプライアンス経営とは？

一つひとつの法令はそれぞれ、ある社会的な要請に基づいて制定されている。その要請は何か、どうすれば応えられるのかを常に意識して事業に取り組み、要請を実現するための方針を打ち出し、組織全体で共有する。それがコンプライアンス経営のベースになる。

ただ、社会・経済の急速な環境変化に伴って社会的な要請の内容も多様化、複雑化しているのが実情だ。そうした変化を鋭敏に受け止めて的確に添えていくことが不可欠になる。郷原氏は、「組織としてのセンシティブティ（鋭敏性・感受性）を高めることが必要です」と強調する。現場では変化を敏感に受け止め、それを経営サイドに伝える。経営サイドはそうした現場からの声を吸い上げて判断を行ない、組織全体に徹底していく。それによって変化する社会的な要請に俊敏に

対応し、その実現をめざすことができる。

環境の変化を俊敏に受け止め、組織全体で社会的な要請の実現に取り組む。また常にそのレベルアップを図る。そうしたコンプライアンスの推進は企業の付加価値を高め、同時に現場サイドでの仕事の充実にもつながる。「本来のコンプライアンスは企業の価値向上につながるもの。しかし現実には、法令を守っていればよいという間違ったコンプライアンスが横行している。『とにかく守れ、違反するな』では、現場も含め組織全体が閉塞感に覆われ、事なかれ主義に陥ってしまいます。それによって企業の価値を損なうことにもなりかねません」（郷原氏）。

実践的な方法論としての

「フルセット・コンプライアンス」

それでは、どのようにして社会的な要請に添えていく組織を構築するのか。郷原氏は「フルセット・コンプライアンス」という方法論を提唱している。

それは五つの要素で構成されている。

まず第一に「方針の明確化」。法令の背後にある社会的な要請を的確に把握して、それに添えていくための方針を具体化・明確化する。次に、その方針に従っ

て、さまざまな要請に対してバランスよく添えていくための組織体制を構築する。第二に「組織の構築」のプロセスだ。

第三に「予防的コンプライアンス」。構築した組織体制を要請実現に向けて機能させていくこと。具体的には、経営トップが組織の方針や方向性を組織全体に浸透させていく。同時に、現場では環境の変化を敏感に感じ取り、それをトップに伝えていく。トップは現場の声を吸い上げて方針に反映させるサイクルだ。

第四に「治療的コンプライアンス」。社会的な要請に反する行為やその疑いが生じた場合、事実関係を迅速に把握するとともに、その原因を徹底的に究明するべきだ。それが根本的な再発防止につながるはずだ。最後に「環境整備コンプライアンス」。社会的な要請に添えていくうえで、構造的な問題や制度上の問題など一企業だけでは力が及ばない環境が存在する場合には、業界や他の企業と力を合わせて環境そのものを改善していく必要がある。たとえば、談合問題は構造的な問題で一社では解決できない。業界全体の協力が必要になる。ここで重要になるのは、本当の問題がどこにあるのかを広

く世の中に認識してもらうことだ。

こうした「フルセット・コンプライアンス」の考え方を組織全体で共有することで、共通の視点からコンプライアンスに関わる問題を感知、把握、分析できるようになり、問題発生時にも的確かつスピーディーに連携することが可能になる。

ビジネスコンプライアンス検定の勧め

コンプライアンスを着実に実践していくためには、関係するさまざまな法令の基本的な目的や考え方、各法令の相互関係などを体系的に理解することが欠かせない。またそうした人材が必要になる。

そうした課題に対応する一つの方策として、ビジネスコンプライアンス検定がある。とくに上級取得レベルの担当者が一人でもいると、コンプライアンス体制の確立をよりスムーズに進められるという。郷原氏は、「ビジネスコンプライアンス検定の勉強等を通じて、しっかりとコンプライアンス・マインドを身につけてほしい」と語っている。

センターファイ認定試験事務局HPアドレス

<http://sikaku.info/bc/>

取材協力＝株式会社センターファイ

※本記事は、情報発信サイト「Voice+」(<http://voiceplus-ph.jp/>)からご覧いただけます。