

# 3.11後の コンプライアンス

## — 変化する「社会の要請」への対応

弁護士、関西大学特任教授  
サーティファイコンプライアンス検定委員会 委員長

郷原信郎

### 東日本大震災で 変化した社会の要請

— ここ数年、コンプライアンスの重要性が、繰り返し語られるようになりましたが、その本質は何だとお考えでしょうか。

まず声を大にして言いたいのは、コンプライアンスは単なる法令遵守ではないということ。「社会的要請に応えること」あるいは「社会的要請に適応すること」と定義するべきだと私は考えています。

私がこう定義するのは、次の二つの理由によります。

一つは、法令遵守による「弊害」です。どういうことかは後ほど説明しますが、「とにかく守ればいいのか」という安易な姿勢は、むしろ事態を悪化させる危険性をはらんでいるということです。もう一つは、組織と社会との関係において、組織である企業が社会の要請に応えるのは至極当たり前のことだという論理です。社会からの要請に応えられない組織は、長期的に見れば社会における存在意義がありませんから、その存在

と活動は認められないということになります。

— 社会の要請に応えられなければ、組織は存在価値そのものを失うということですね。

そう思います。つまり、それがコンプライアンスの意味であり、私が脱・法令遵守を提唱してきた真意です。「経営から切り離された表面的な法令遵守からは脱却しなければいけない」と、私は以前から主張してきました。組織は、「既存の法令に当てはめ、ルールを守ることが大事」という間違っただけの思考から一刻も早く脱却し、コンプライアンスの本来の意味に立ち戻らなければいけませんね。

— 法令遵守の「弊害」を表す具体例があればお聞かせください。

顕著な例が、11年に世間を騒がせた九州電力の「やらせメール」問題です。同社のトップは、法令遵守的な発想から脱却することができませんでした。

事件発覚後、私は問題の検証と再発防止策の検討をする「第三者委員会」の委員長を務めました。その第

三者委員会による報告書の核心部分であった「原発立地自治体である佐賀県と九電の不透明な関係が問題の本質」という指摘を九州電力は除外して、監督官庁である経済産業省に報告書を提出しました。これに対して経産大臣は、「自ら設置した第三者委員会報告書の都合の良い部分をつまみ食いするというやり方は、公益企業のガバナンスとしてあり得るのか」と批判しました。この批判に慌てふためいたものの、九州電力はその後も「何がどう悪いのか具体的に説明してほしい。それが分かれば、その通りに最終報告書を修正して提出し直す」といった対応を続けました。法令に基づいた命令に

は従うというだけで、問題の本質や組織としてのあり方を根本から見直そうという姿勢はまったくなく、単に、権限のある経産大臣の具体的な命令であれば従うという「法令遵守」の考え方から一歩も出ていません。これこそが法令遵守による弊害の典型例といえるでしょう。

たしかに、東日本大震災以前であれば、法令の要件を満たせば原発の稼働を妨げる要因は原則的にはなかったのです。しかし、原子力発電の「安全神話」が崩壊するなど状況は一変し、それにより社会の要請もまた大きく変化してしまった……。「法令遵守」では原発を稼働させることはできません。国民、地域住民の原発への不安を払拭し、原発事業者としての社会からの信頼を得ることが不可欠です。しかし、九州電力は新たな社会の要請を察知して適切な説明・対応をすることができず、その結果、社会の信頼を完全に失いました。原発の再稼働にも支障が出ているのは明らかです。

## なぜ社会の要請に 応えられないのか

不祥事を「社会的要請への不適応」と捉えたとき、その発生要因は組織の「内的要因」と「外的要因」の大きく二つに整理できます。

前者は、言い換えれば組織の環境変化への適応度。組織のあり方や価値観、人材育成・評価によって、その適応度は変わります。例えば、郵便不正事件をめぐり大阪地検特捜部検事が逮捕されるという事件がありましたが、これは検察の組織体制そのものが新たな社会的要請に応えにくい閉鎖的な構造となっていたため、結果として今日的な問題にも旧態依然とした対応をとり、それが「不祥事」として露見してしまった例といえるでしょう。

もう一つの外的要因とは、経済社会の環境変化による問題です。かつては社会の要請に応えられていたに



もかわらず、急激な環境変化に伴う社会の要請の変化に組織がついていけなくなり、応えられなくなってしまおうというパターンです。先述の九州電力の例もそうですが、昨今は外的要因による不祥事が目立ちます。

— 少し前に頻発した食品業界の不祥事もその例でしょうか。

そうですね。食品業界をめぐる大きな環境変化を一言で表せば、「安全から安心へ」ということになります。例えば、食中毒などにより明らかな実害を与えた場合だけでなく、情報を隠したとか偽ったといった組織の信頼性に関することまでが、社会に対する重大な裏切り行為ととらえられるようになりました。これにはインターネット環境の普及も関係していると思います。あっという間にマイナス情報が拡散してしまう世の中になっていますからね。

社会がどんどん変化し、複雑化・多様化するほど、自分たちの組織が社会からどんなことを要請されているのかを把握するのが難しくなっています。

— インターネットという、最近ではコンプリートガチャ（コンプガチャ）が話題になっています。人気を集め、高収益をあげてきたこれらのソーシャルゲームに対して、消費者庁は、景品表示法で禁じる懸賞に当たり「違法」との見解を出すに至りました。

もともと消費者庁は、コンプガチャを問題視してはいませんでしたが、その射幸性の強さ、そして支払い能力のない子どもが親の知らないところでコンプガチャに何十万円もつぎ込んでしまったことなどがメディアで取り上げられ、社会的な問題となりました。消費者庁が、景品表示法という昭和30年代の発想で作られた法律を、現在のネット社会の最先端の事業に当てはめて違法とする方向で動き出したということですが、それ自体にかなり無理があるように思います。環境変化に法令が適応できていない典型的な事例で、今後も同様の問題が起こる可能性は高いと思います。

— これらの問題はコンプライアンスの観点からどのようにとらえればいいのでしょうか。

問題なのは、ソーシャルゲーム事業を営む企業が法令遵守のみを気にかける流れになってしまうことです。本来は、新しいビジネスが社会にどのような付加価値を与えるのかを模索しつつ、一方でなんらかの弊害も生む可能性があるのであれば、その弊害が最小限に抑えられるような事業のあり方を考える、そういう方向でビジネスモデルを確立することこそが、社会の要請に応えるということなのではないでしょうか。脱・法令遵守というコンプライアンスを発揮し、社会の要請に応えるという姿勢を示さないと、ソーシャルゲーム業界の発展はあり得ないのではないかと懸念しています。



## コンプライアンス・マインドの 醸成こそが急務

— こうした時代に社会の要請への対応力を高めるため、企業そして法務担当者には何が求められるのでしょうか。

まずはコンプライアンスが単なる法令遵守ではなく、社会の要請に応える「適応力」であることを理解することが不可欠です。そのための基本的な考え方や姿勢を身につけるうえでは、ビジネスコンプライアンス検定も良いきっかけになると思います。個々の事例か

ら何を読み取るべきかという目を養うこともできるでしょう。もちろん、法令を知ること重要ですから、そのための関心を醸成する機会にもなると思います。

こうした検定で、いわばスコープを定め、やるべきことを知り、そして見る目を養うきっかけを得る。その基本が理解できていれば、さまざまな不祥事に関する記事を読み、あるいはテレビで記者会見などを見る際に、何がいけないのかも徐々に分かってくると思います。組織の成員、一人ひとりがコンプライアンス・マインドを磨く必要性が高まっている時ですから、検定の持つ意味もまた高まっているといえるでしょう。

(12年5月17日収録)



### 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)等を歴任。06年検事退官、弁護士登録。12年4月より関西大学特任教授。近著に『第三者委員会は企業を変えられるか九州電力「やらせメール」問題の深層』(毎日新聞社、2012)などがある。