

## Interview

# 「ルールの創造」で震災後の社会に 新たなコンプライアンスの 確立を

— 震災、原発事故がもたらした不連続変化を乗り切るために

## 震災で露呈した “コンプライアンスの失敗”

— 今回の東日本震災、そして福島第一原子力発電所の事故について、組織のコンプライアンスという観点から、どのような問題があったと捉えていますか。

私がかねてより、社会的要請に応えるコンプライアンスこそが重要であると主張している理由は、社会がますます複雑化していく中であっては、過去に定められたルールを守っていけばいいという「法令遵守」の思考では、組織としての適切な対応が不可能だからです。

変化への対応がコンプライアンスを考えるうえでの一つのキーワードであり、今はまさに変化が大震災という最も極端な形で生じている状況です。震災前に作られた実態に合わない法令を遵守するのではなく、社会の環境変化に伴う要請を捉えて、適応していくことが組織には求められています。

弁護士・名城大学コンプライアンス研究センター長  
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

ところが、実際に、今一番重要な問題に対応している東京電力や原子力安全・保安院といった組織では、過去のルールを金科玉条のごとく守る「平時型」の発想から抜けきれていません。社会的要請に応えるという発想ができておらず、いろいろなところで失態を繰り返しているというのが現状でしょう。

## 原発問題と 検察問題の構造は同じ

— なぜ“コンプライアンスの失敗”が表れてしまっているとお考えでしょうか。

現在、東電や保安院の原発問題への対応は、世の中からいろいろな批判を受けざるを得ないような状況になっていますが、問題の根っこは、社会の環境変化に適

合できなかった組織にあるという意味で、私の近著『組織の思考が止まるとき』の中でテーマのひとつにした検察組織の問題と同様だと思います。

検察不祥事の場合、その根本にあったのは「検察の正義」という神話でした。外部から介入を受けることなく、すべて独自に判断する検察が一番正しいという論理です。この神話は絶対化されており、検察が独自に判断したことが実は間違っていたという構図は受け入れられるものではありませんでした。その結果、検察が世の中に実質的に適合していくことは妨げられ、郵便不正事件における主任検事の証拠改ざん、厚労省・村木公判の大失敗という問題を引き起こしてしまいました。

それと同様に、今回の原発事故の根本には「絶対安全」という神話がありました。

これまで原発問題は「絶対安全」神話を中心に、その神話を信じる立場の原発推進派と、真っ向から否定す

る原発反対派に二分されてきました。

推進派は「絶対安全」という神話を崩壊させてはいけないから「絶対安全」と言い切るための材料だけを表に出し、そこに疑念が生じるようなことは言えませんでした。例えば、福島第一原発の津波対策について、より安全な措置をとろうとすると、「今までは『絶対安全だ』と言い続けてきたのに、それが不十分だったというのか、反対派が勢いづいてしまう」となって、さらなる安全対策が講じられないのです。

## Interview

### 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、等を歴任。06年弁護士登録。08年郷原総合法律事務所開設。現在、名城大学教授・コンプライアンス研究センター長、総務省顧問などを務めている。近著に『組織の思考が止まるとき―「法令遵守」から「ルールの創造へ」』（毎日新聞社、2011）などがある。



そして、今回のような災害が起きたときでさえも、「絶対安全」神話を維持しようとして、出してきた言葉が「想定外」です。あくまでも想定外のことが起きたのであって「絶対安全」の神話が崩れたわけではないということです。

神話の世界では、問題を合理的に処理するのではなく、抽象概念が維持できていけばよいのでしょうか。しかし、それでは、本当の安全のためにどうすべきなのかという実質論的な議論は脇に置かれたままであり、「絶対安全」神話を維持するのか、それとも維持しないのかの議論で終わってしまいます。

## 問題を解決するうえで最も適切なルールを皆で創造する

——そうした「神話」から抜け出すためには、どうしたらいいのでしょうか。

白か黒か、適法か違法かといった法令遵守的な思考の弊害から脱却することが必要です。既存の法令に当てはめるといふ思考では、震災後のさまざまな問題解決局面において、かえって大きな弊害を生じさせてしまうことは間違いありません。

ただ、震災前の法令が実態に合っていないからといっ

## その問題を解決するうえで最も適切なルールを皆で考えて当事者間で適用し、それによってコンセンサスを作っていく

て、危機的状況に対応するためには何でもありとなってしまえば、震災後の社会の秩序が保てず混乱が生じます。

そこで重要なことが「ルールの創造」です。法令や規則といった公的な裏付けがあるかどうかに関わりなく、今この状況においてどんなことに配慮していかねばならないのかという基本的なポリシーをルール化し、そのルールに基づいていろいろな事象に対応していくという姿勢が求められます。

実質的にどのようなルールが必要かを改めて皆で考え、当事者間で適用し、その積み重ねによってコンセンサスを作るのです。そのルールが適切なものであればどんどん適用の範囲が広がり、最終的には規則、法令に高まっていくでしょう。それが私の主張する「ルールの創造」です。

今回の震災でも、本当に重要な問題に対しては、単純に法令を守っているだけでは解決せず、新たなルール

が必要というところがたくさん出てくるはずですよ。

——例えば、どのようなケースが考えられるでしょうか。

一例をあげると、原発事故の対応にあたっている作業員や技術者たちの安全確保という問題があります。

現在、東電社員や原発メーカー社員、その下請作業員など現場で作業に従事している労働者の年間被曝放射線量の基準値がかなり緩和されており、これは労働者の安全、健康に重大な影響を及ぼす可能性があります。仮に会社として法令の範囲内で基準を大幅に緩和すると決めてしまえば、その範囲内では業務命令がある限り、作業員は従わなければならないこととなります。もし従業員が離脱すれば業務命令違反として、その人は職を失うことになるでしょう。

しかし、それは平時の労働関係に基づく考え方です。有事のときに、危険極まりない放射能で汚染された職場



環境で仕事をしてもらうために一番重要なことは、本人の自由意思です。もし断ったとしても、公益通報者保護制度のように、労働者に決して不利益を課さないようにするといったルールを作り、本人に危険情報を開示したうえで、その危険を引き受けるかどうかの判断を任せるようにするといったルールを構築すべきでしょう。

## 従来の枠組みの中では 解決できない賠償問題

——東京電力の賠償責任についてはどのようにお考えですか。

原子力損害についての責任の相互関係は、法律的に必ずしも明確に決めつけられないような曖昧な枠組みになっています。株主、債権者、監督官庁を通じた国の責任は互いに交錯しており、訴訟で争ったら事態はますます混乱していくでしょう。この責任の相互関係をどうしていくのかは、法令解釈によって決めるものではなく、国家レベルの政策判断の問題です。その中で政府が東電を救済するためには東電という企業のコンプライアンスの姿勢が国民に評価され、理解されることが不可欠です。

もし東電株が紙くずになれば、特に機関投資家にとっては膨大な損害です。社債権者も巨額の損失を被ります。

また先ごろ金融機関が2兆円の融資をしましたが、あれは政府が東電を救うということを取先行しているのではないのでしょうか。しかし、融資が行われる段階で救済に関する政策決定が行われたわけではなく、法的に根拠があるものでは全然ありません。東電が倒産すれば、それもすべて破産債権になってしまいます。これではとても一般的な法的解決は無理です。

監査法人も今回の事態で、東電の財務諸表が間違いないという見解が出せるのでしょうか。東京電力は不確定な要素が多すぎて、3月末時点でどんな決算をするの

か、どれだけ引当金を積みばいいのかなど結論は出せないでしょう。それならば上場廃止をすべきであるというのが私の意見です。今回の東電の問題は、従来の枠組みの中では解決できないものなのです。

——今回の震災、原発問題への対応から、企業が自社のコンプライアンスについて学びとるべきことは何でしょうか。

震災前のコンプライアンスを震災後に流用しないということです。震災の前と後では社会に不連続的な大変化が生じているわけですから、社会的要請に適合するというコンプライアンスが同じものでいいわけがありません。震災前に今年度のコンプライアンス基準を作っていた会社は、全部1回見直す必要があるといえます。

しかし、その点の理解はまだ進んでおらず、私がコンプライアンス関係の委員を務める官公庁や企業でも、震災前のものをそのまま使おうとしているところがほとんどです。

企業としては、震災後のエネルギー需給状況、コンパクト化する経済社会、労働者の働き方とその評価など、組織を取り巻く環境の変化を踏まえた、震災後の状況に応えるコンプライアンスに取り組んでいく必要があります。また、担当者の方には、ビジネスコンプライアンス検定の学習などを通じて、社会的要請に応えることの基本的考え方をぜひとも学んでいただきたいと思っています。

(11年4月21日インタビュー実施) **BL**

