

できるビジネスマンは「コンプライアンス・センス」を磨く



6話をつかかった先生

郷原信郎 桐蔭横浜大学法科大学院教授／同コンプライアンス研究センター長

1955年、島根県生まれ。東京大学理学部卒。東京地検特捜部、長崎地検次席検事などを経て、2005年より現職。著書に、「法令遵守」が日本を滅ぼす」（新潮新書）ほか多数。サティファイ コンプライアンス検定委員会委員も務める。

「コンプライアンス」と聞くと、「法令・規則、マニュアルなどを守れということでしょう。気が重い」と感じる人が多いはずだ。しかし、ほんとうのコンプライアンスはそういうものではない。これからの時代、その考え方やセンスを身につけていることは、ビジネスマンの大きな武器となる。「コンプライアンスは、エキサイティングでワクワクするもの」と語るコンプライアンス研究の第一人者に、その基本的な考え方をうかがった。

組織が社会のさまざまな要請を鋭敏に受け止め、それに応えること。そこそがコンプライアンスだと郷原氏はいう。「コンプライアンスは、『パワー』『励まし』『戦略』をもたらしてくれるものです。まず『パワー』ですが、人は本来的に社会に貢献したいという思いや、社会の要請に対する鋭敏性をもっているものです。」

コンプライアンスは「法令遵守」と訳されることが多いが、郷原氏は「それは間違い。この誤った解釈がさまざまな弊害をもたらしている」と指摘する。「法令は、必ず何らかの社会的要請を実現するために制定されています。コンプライアンスに關して、法令の具体的な規定のほうにはかり気をとられ、背後にどんな社会的要請があるかを考えないで対応すると、『法令は遵守したが社会的要請には反してしまっただ』ということが生じてしまいます。JR福知山線の脱線事故の際、被害者の家族が医療機関に肉親の安否を問い合わせたのに対し、医療機関側が個人情報保護法を盾に回答を拒絶したことが問題になりましたが、これなどはまさにその典型。きつと医療機関の担当者は、『個人情報保護法マニュアル』どおりに対応しようとしたのでしょう。しかし、個人情報保護法の趣旨・目的は、個人情報の保護を図りながら個人のために情報を活用することです。肉親に迅速かつ正確に情報を伝えてあげることがそれが、法令の背後にある社会的要請に答えることだったのです。」

■フルセット・コンプライアンスとは？

①方針の明確化

社会的要請を的確に把握し、その要請に答えていくための組織としての方針を具体的に明らかにすること

②組織の構築

その方針に従い、バランスよく答えていくための組織体制を構築すること

③予防的コンプライアンス

組織全体を方針実現に向けて機能させていくこと。そのためには、トップが組織の方向性や方針を組織全体に浸透させていくと同時に、現場の社員が社会の変化を肌で感じてそれをトップに伝えていくことが不可欠。

④治療的コンプライアンス

方針に反する行為が行われた事実が明らかになったり、その疑いが生じたりしたときに、原因を徹底的に究明して再発を防止すること

⑤環境整備コンプライアンス

組織が活動する環境自体に問題があり、一つの組織だけで社会的要請に答えるとしても困難な場合、環境そのものを改めていくこと

それがコンプライアンスに向けての潜在的なパワーです。ただ、個人が社会の要請への鋭敏性をもっていても、それがバラバラに働いては意味がありません。そこで必要になるのが、組織内でお互いが力を合わせることでできる仕組みです。コンプライアンスを通してさまざまな社会の要請にどうバランスよく答えていくかを考えるための方法論として、私は『フルセット・コンプライアンス』という考え方を提唱しています(左図を参照)。

この考え方を組織の構成員で共有することで、問題を共通の方向で整理・分析・判断することが可能になります。そしてそれが問題解決に向けて共通語をもつことや、お互いが『励まし』合いながら真のコラボレーションを行なうことにつながるのです。

三つ目の『戦略』ですが、それは、企業が事件や事故の発生によって危機的状況に陥った場合のことです。そのときの社会やマスコミに対する対応の誤りが、激しいバッシングにつながるってしまったケースは枚挙に暇がありません。多くの場合、社長が、担当の役職員との意思疎

通がとれないままマスコミからの攻撃にさらされた際の発言で墓穴を掘ってしまっています。こうした状況においては、社会からの批判・非難の根拠になつていて、その企業が社会の要請に反しているのではないかという疑いを解消させ、組織の信頼を回復させるための戦略を立て、自陣のフォーメーションを整えること(ゴールキーパーである社長、ディフェンダーの担当役員、担当部門の責任者などのあいだで発生した問題についての共通認識をもって連携が図れるような態勢を構築すること)が不可欠です。その際、フルセット・コンプライアンスの観点から、発生した問題を整理・分析することが大いに役立ちます。つまり、コンプライアンスは、企業が危機的な状況を打開するための『戦略』を提供してくれるものでもあるのです。」

では最後に、ビジネスマン個人は、社会的要請に対する鋭敏性やコンプライアンス・センスを、いかに磨いていけばいいのだろうか。

「重要な企業法について、法の趣旨・目的など基本的な考え方を理解すること、それによって、その背後にある社会的要請がみえてくるようになるはずだ。『企業法とコンプライアンス』(東洋経済新報社)のなかで、企業法の相互関係も含めて詳しく解説しています。自分の力を試すために、同書を教科書とする試験『ビジネスコンプライアンス検定上級』にトライしてみてください。これまでのコンプライアンス検定試験とはまったくコンセプトの異なる試験です。今秋にはさらにグレードの高い検定試験を実施する予定ですが、これに合格した人は、企業におけるコンプライアンス問題の解決と危機的な状況への対応のできる人材です。それは、あらゆる企業にとって、ますます必要な人材です。」

二〇〇八年、何か勉強を始めたいと思っている人には、「ビジネスコンプライアンス検定」への挑戦をお勧めしたい。