



「法令遵守」が日本を滅ぼす

～「社会的要請への適応」としてのコンプライアンス～

2007年3月23日

桐蔭横浜大学コンプライアンス研究センター
郷原 信郎



**日本人として
法令とどう向き合うのか**



1. 「法化社会」に向けての動き

◎司法制度改革⇒法科大学院の創設⇒法曹資格者の大幅増加

◎企業をめぐる状況

○「法令遵守」の徹底

会社法における「取締役会における内部統制に関する決議」

金融商品取引法(J-SOX法)における「内部統制」

○法的リスクの高まり ⇒ 法的対応コストの増加



コンプライアンス = 法令遵守

の誤り



2. コンプライアンス＝法令遵守の 考え方の背景

自由競争と法令遵守の組合せですべてが解決する

企業の目的は法令に違反しない範囲で利潤を追求すること

[前提]

社会的要請はすべて法令に反映されている

司法が経済社会において十分に機能している



3. 法令の機能とその限界

[法令の限界]

○絶対的限界

生命に関する問題、個人の充足度(ex.労働)、
自然現象に関する問題

⇒法が完全にキャッチアップすることは不可能

○相対的限界

法令と社会実態との乖離 ⇒ 歴史的背景

日本の法律の大部分 … 外国から輸入

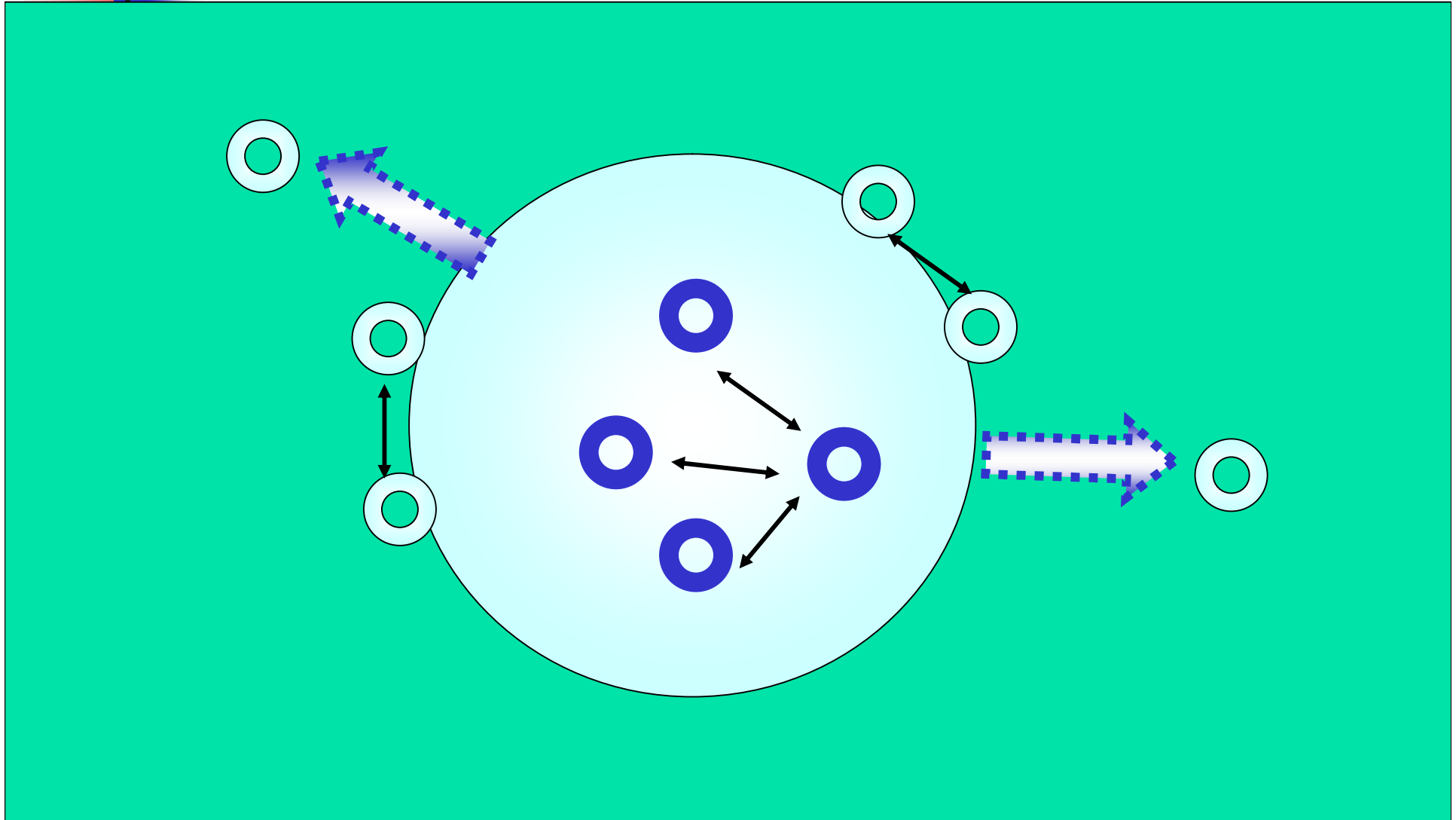
明治期 … 近代国家樹立のための富国強兵政策の一環

第二次大戦後 … 国家、社会、経済の全面転換

4. 日米における司法の違い

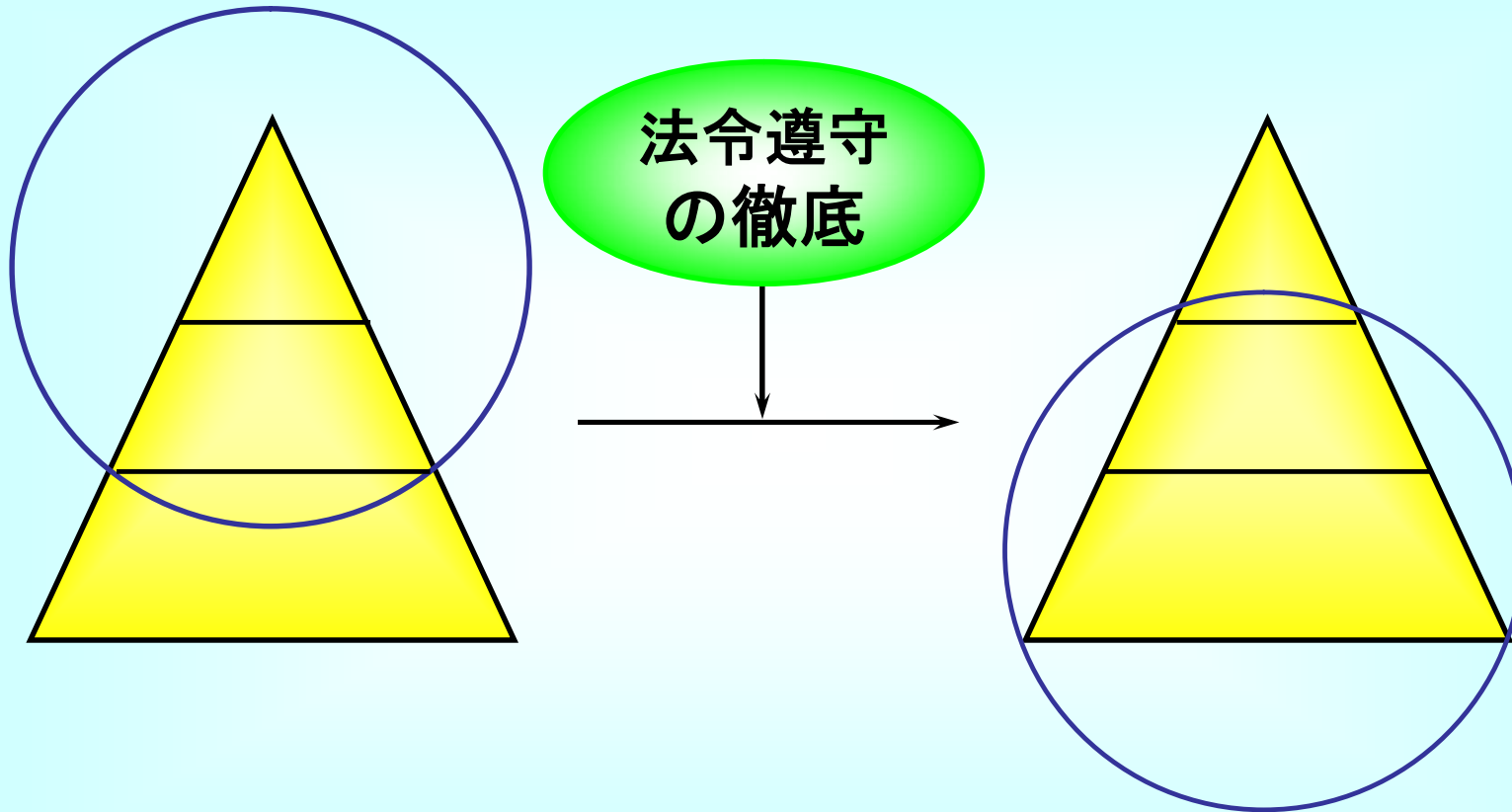
	日本	アメリカ
	成文法	判例法
違憲立法審査	消極的	積極的
弁護士数 (人口10万人当たり)	15人	345人
法人に対する罰金 の上限	7億円	利益・損失にスライド
損害賠償	実額賠償	懲罰的賠償

日本社会における司法の機能



人の注意力には限りがある

※ 畑村洋太郎教授による



5. 法令遵守コンプライアンスの弊害

コンプライアンス = 法令遵守

【経営者にとって】

不祥事防止策



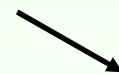
法令遵守宣言

コンプライアンス実施



〈言い訳〉

コンプライアンス



【従業員にとって】

何事も法令・規則に縛られる



法令リスクが増大

「新たな試み」を敬遠



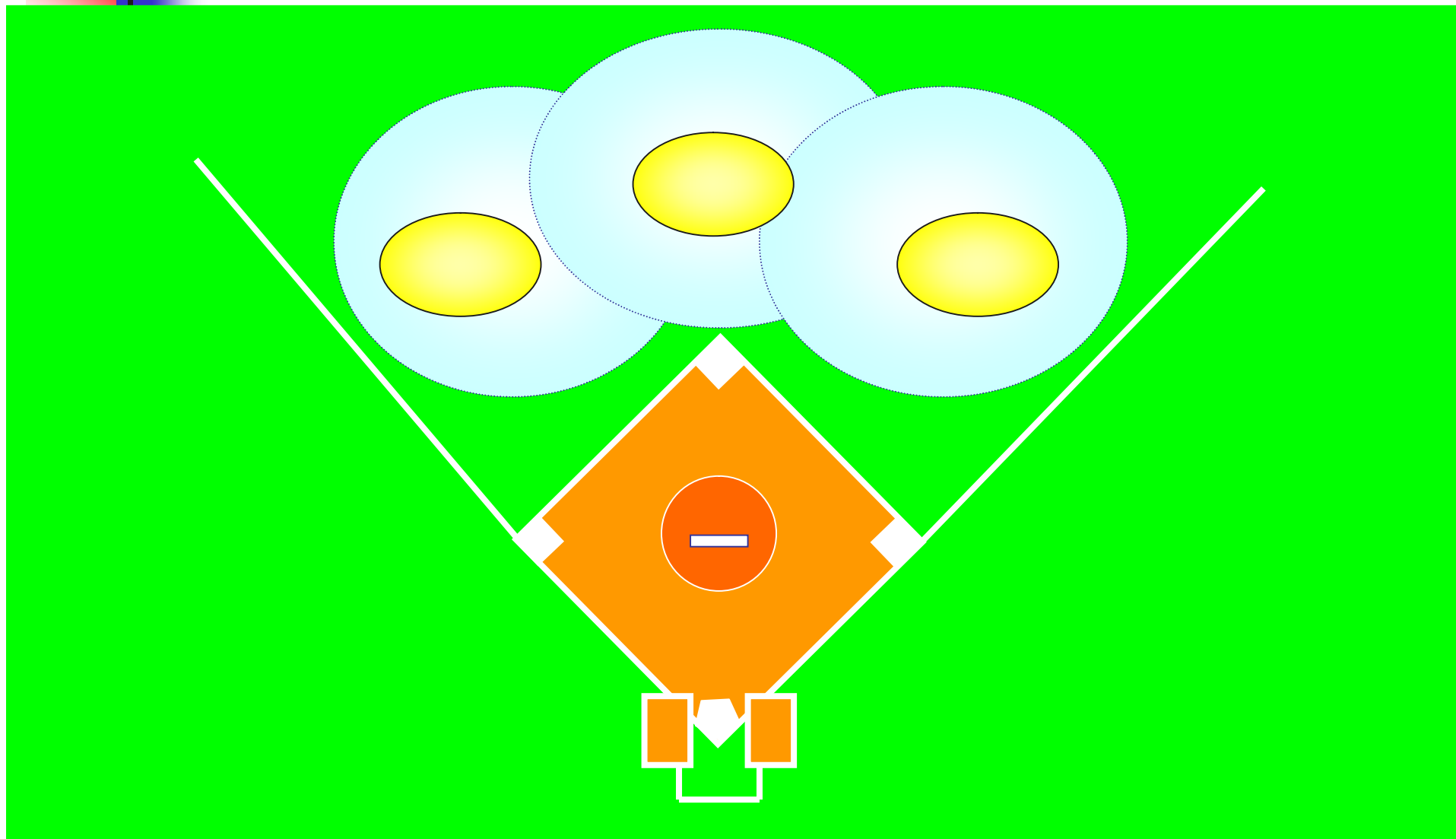
蔓延する

〈事なかれ主義〉

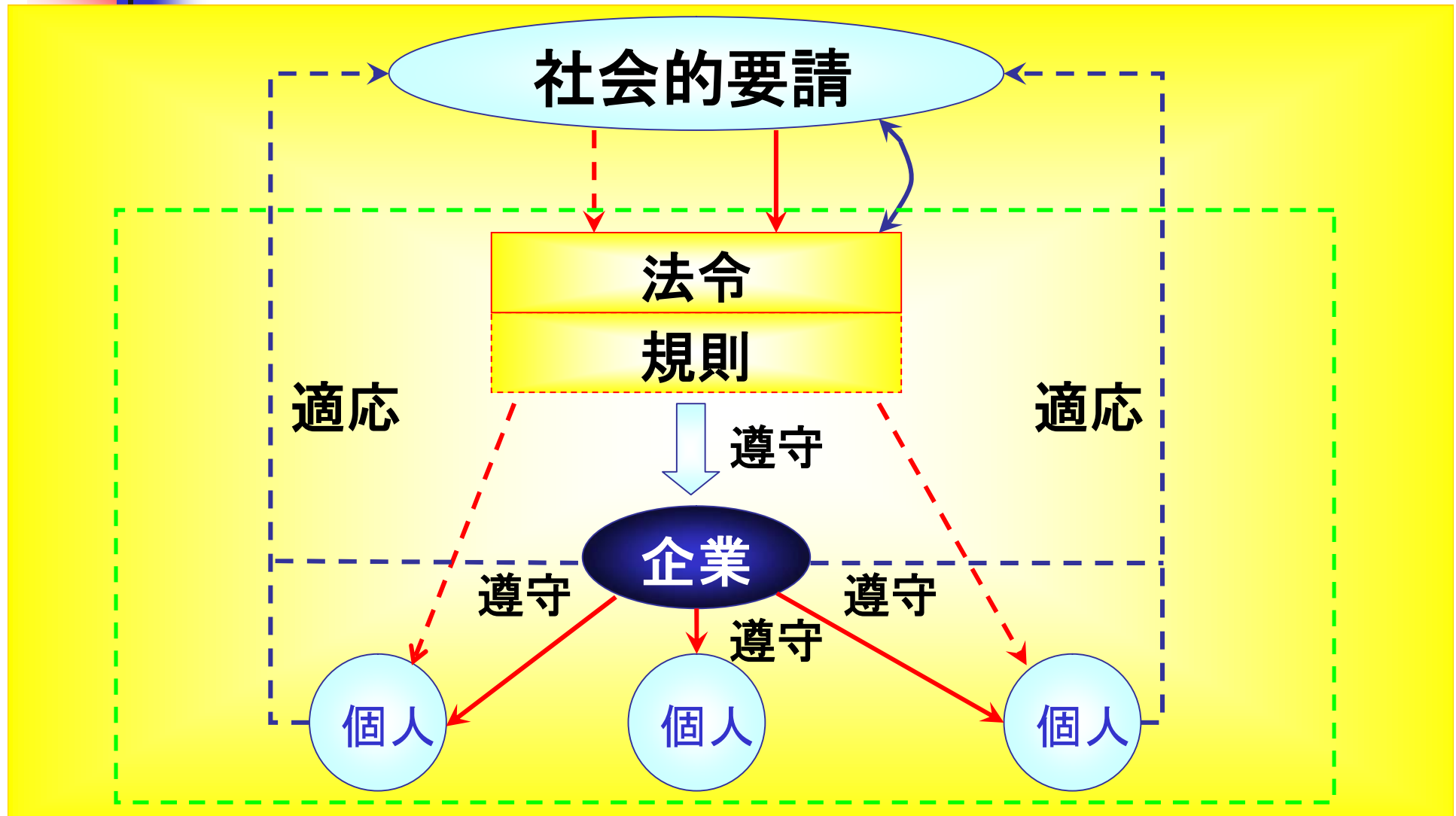


思考停止

組織の隙間



6. 社会的要請と法令遵守





7. コンプライアンスとは

Compliance

⇒組織に向けられた社会的要請に応じて

しなやかに鋭敏に反応し目的を実現していくこと

★社会的要請に対する鋭敏さ
(**sensitivity**)

★目的実現に向けての協働関係
(**collaboration**)



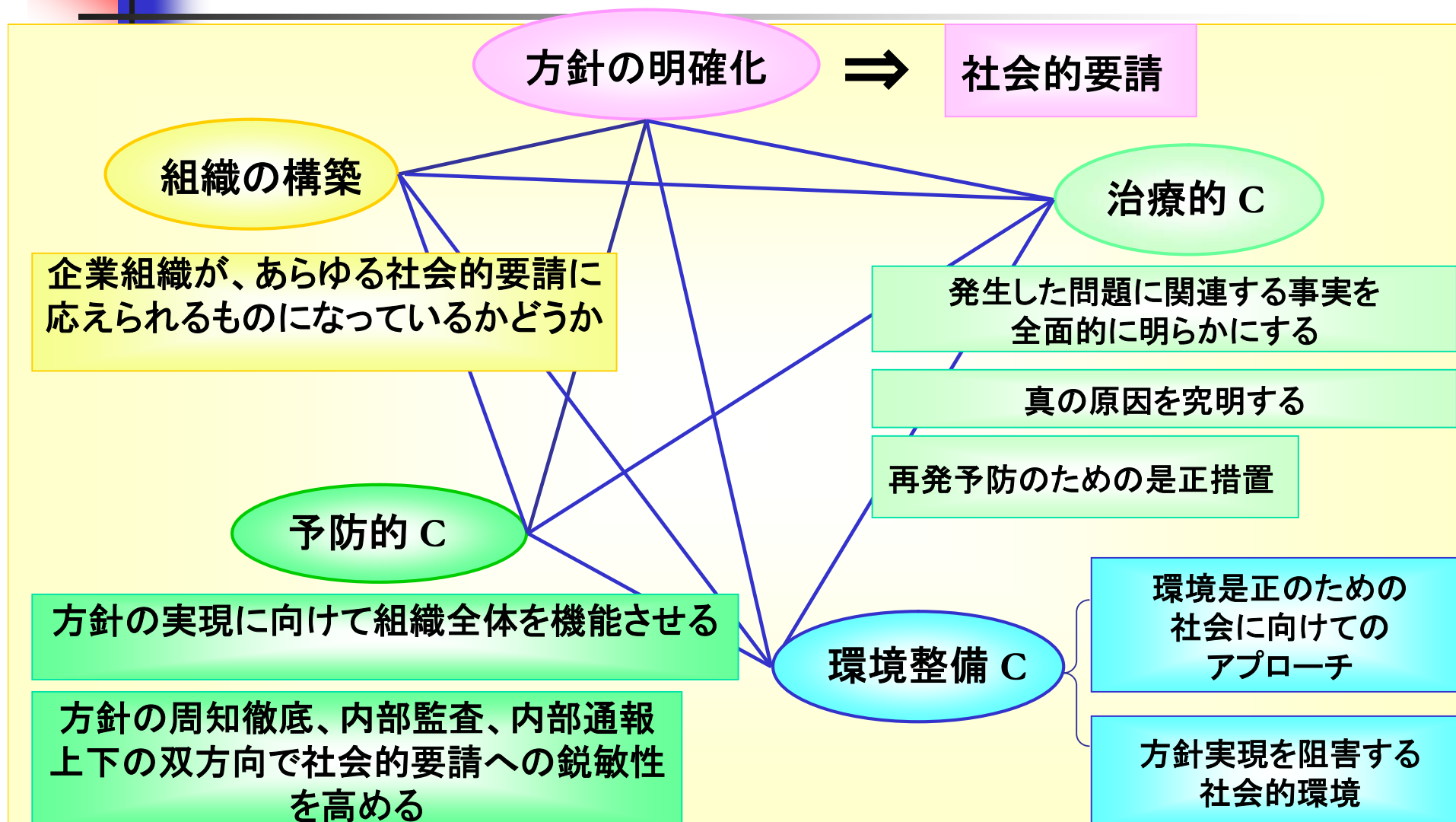
8. フルセット・コンプライアンスの 基本的な考え方

◎ 社会的要請に組織として
どのように適応していくか
⇒ フルセット・コンプライアンス

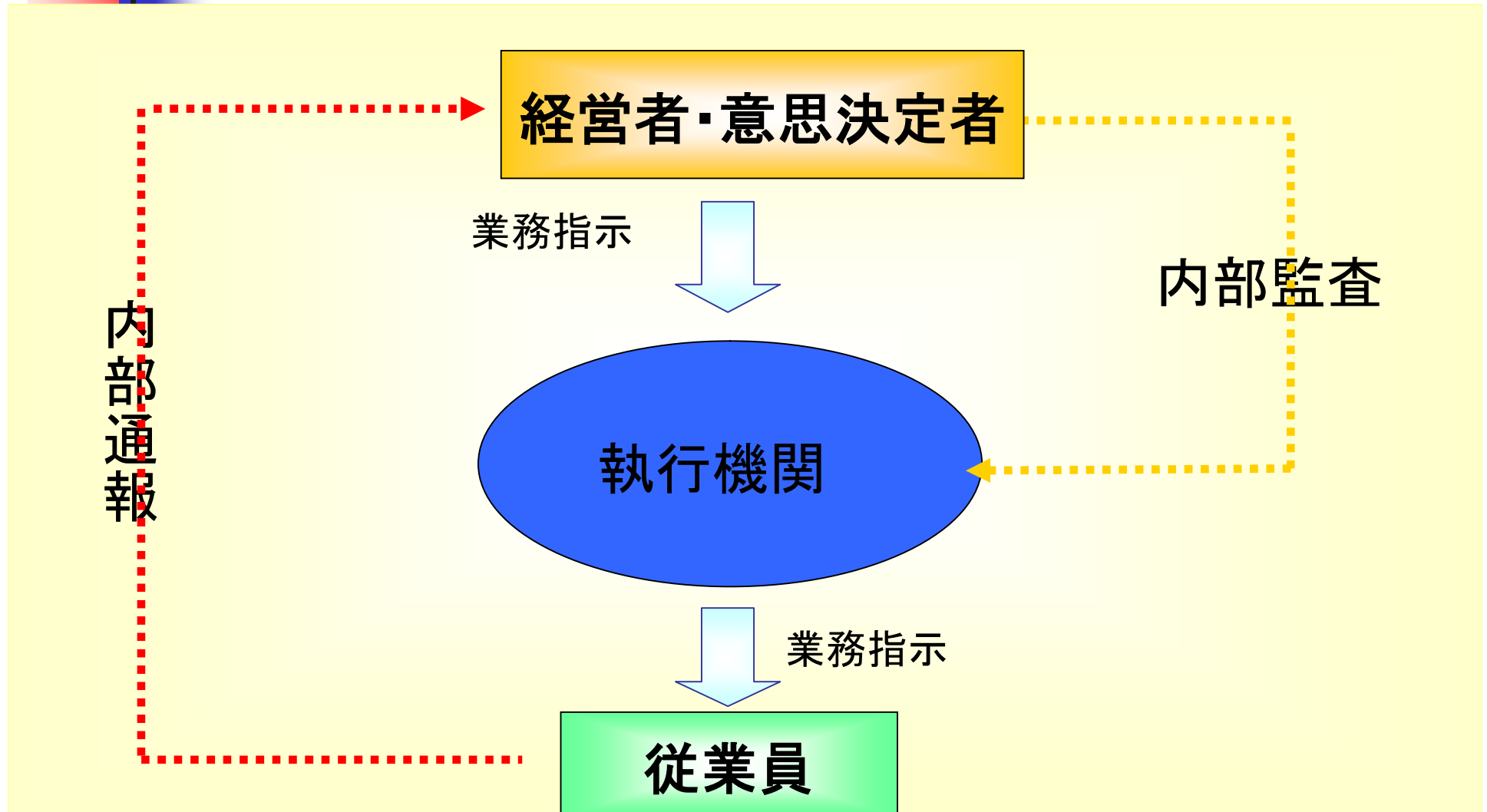
【5要素】

- ① 方針の明確化
- ② 組織の構築
- ③ 予防的コンプライアンス
- ④ 治療的コンプライアンス
- ⑤ 環境整備コンプライアンス

9. 「社会的要請への適応」としての コンプライアンスの具体的方法



10. 組織の鋭敏性



11. 違法行為の二つの類型

アメリカでの違法行為 ⇒ **ムシ**

- ◎ 個人的利益が目的
- ◎ 単発的

対処方法 ⇒ 個人に厳しいペナルティを科す(殺虫剤の散布)

日本での違法行為 ⇒ **カビ**

- ◎ 組織の利益が目的
- ◎ 継続的・恒常的(ポストに随伴)・・・背景に構造的要因

対処方法 ⇒ 原因となっている構造的要因(汚れ・湿気)を除去



リスクマネジメントとクライシスマネジメント

※企業にとって最大のダメージ・・・社会的批判・非難

⇒社会的要請に反する事実の顕在化

●リスクマネジメント・・・平時におけるリスク対応

リスクの抽出 ⇒ 分析 ⇒ リスク顕在化の予防(内部統制)

●クライシスマネジメント

危機的状況において損失を最小限に抑えるための活動

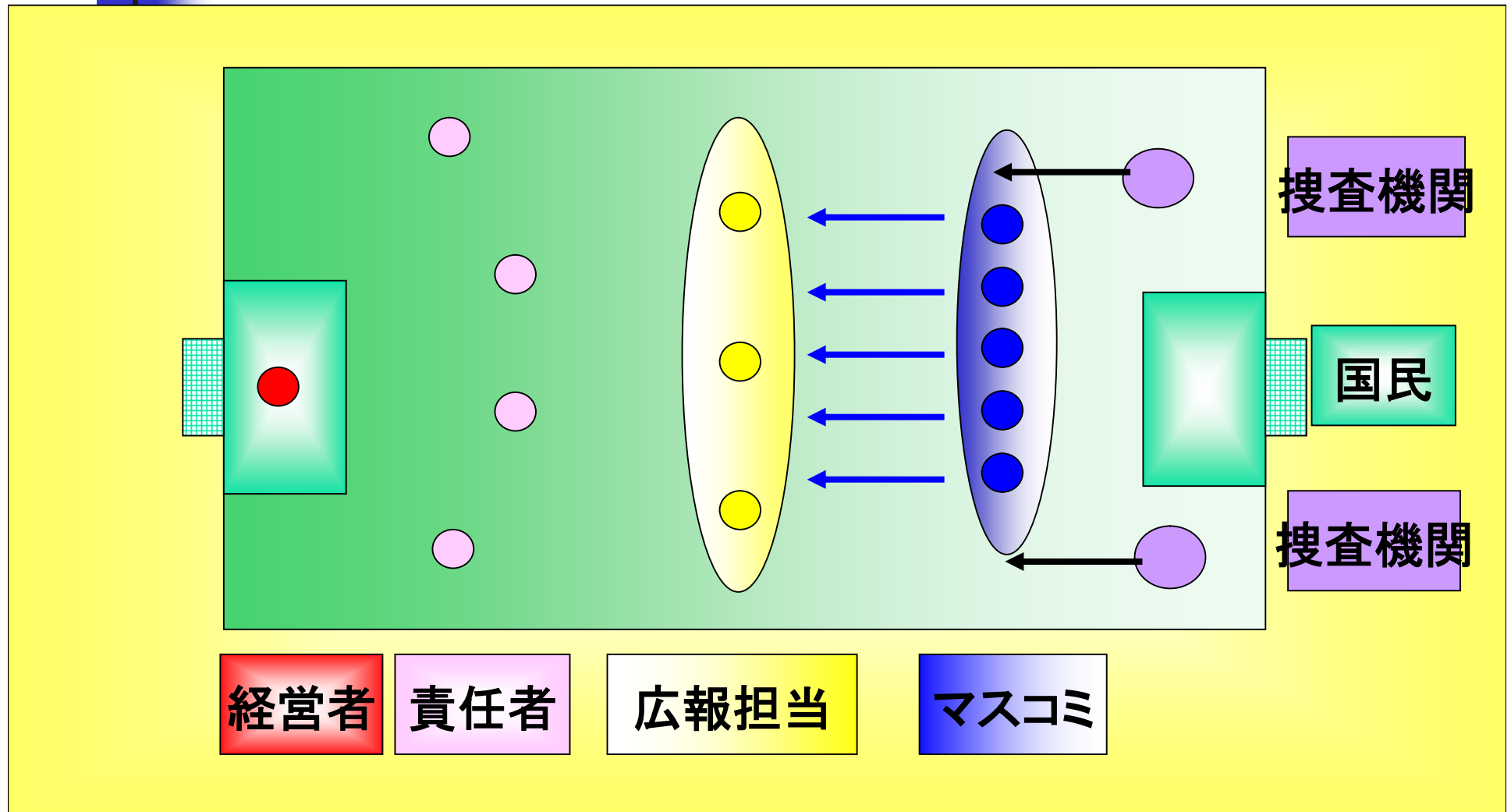
⇒コンプライアンスが最も凝縮して表れる場面

◎「責任」にどう対応するか

法的責任 < 社会的責任

事実関係の把握(調査、原因究明) ⇒適切なマスコミ対応

12. マスコミ対応とフォーメーション





違法行為公表をめぐる社会的背景

◎社会の風潮 ⇒「安全」から「安心」へ

- 汚染物質の排出量のデータ改ざん問題
- ダムの沈下量・たわみデータの改ざん問題
- 不二家消費期限切れ原料使用問題

◎安全性に関する問題

客観的な安全性より

事実が明らかになった場合の

消費者・利害関係者の信頼の喪失

が重要な問題に

◎事業活動の透明性が企業に対する信頼確保のために不可欠

「閉ざされた経営」から開かれた経営へ

⇒消費者・ステークホルダーに安心感



シンドラー・パロマ・不二家に共通するもの

◎共通する要素

- 局所的問題が全体の問題に
- クライシスマネジメントに重大な誤り
 - ⇒フォーメーションの認識が希薄

◎クライシスマネジメントの特徴

- マスコミと社会から逃げ続けたシンドラー
 - ⇒刑事事件への対応を最優先
- 突っ張った直後に謝ったパロマ
 - ⇒法的責任へのこだわり
- 謝り続けた不二家
 - ⇒危機管理体制の不存在



13. 企業に関する法の再構築

憲法(民法・刑法)を中心とする法秩序と企業の関係

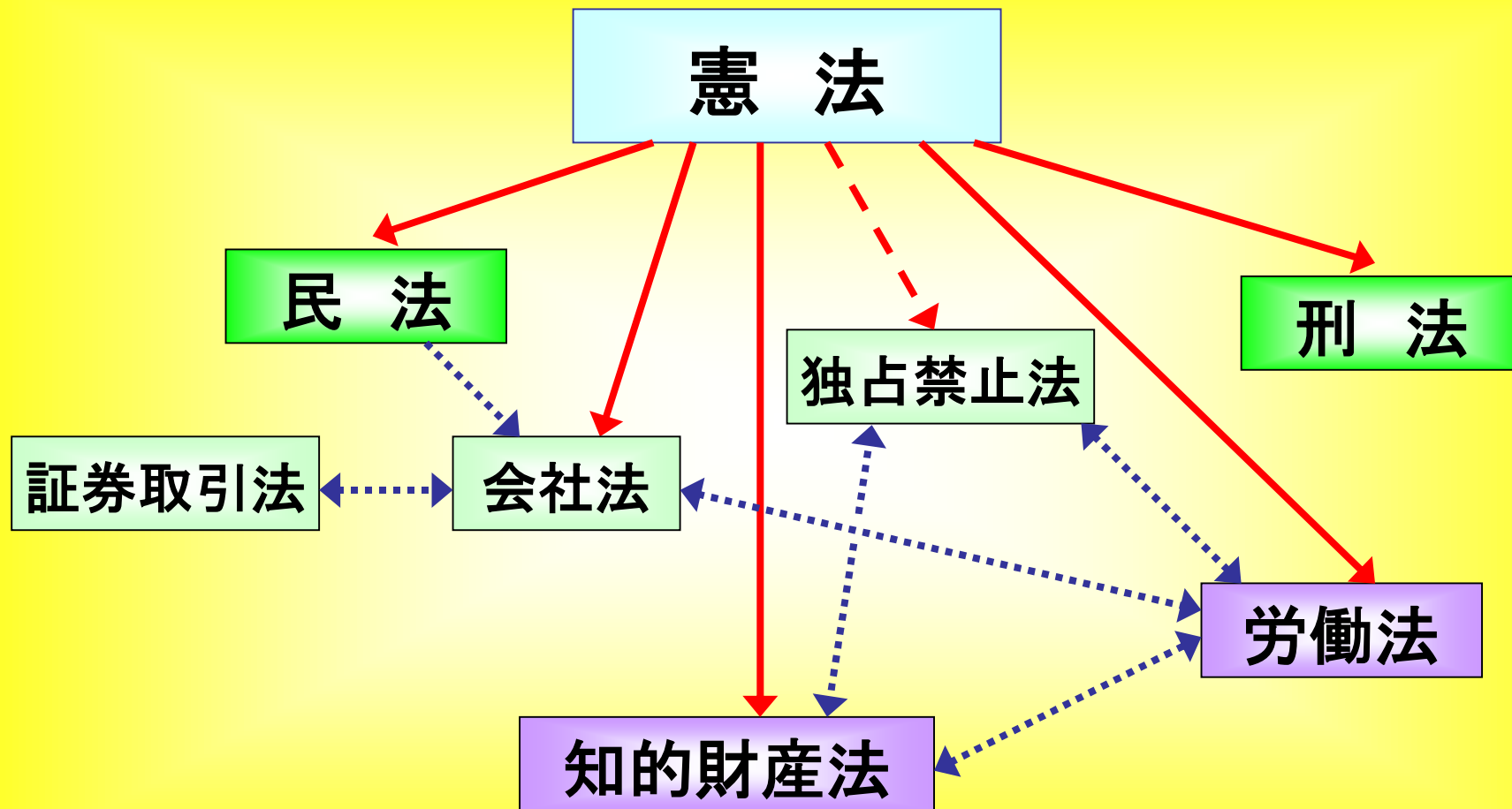
個人中心の法体系 ⇒ 法人・組織中心の法体系の構築

企業法相互の関係

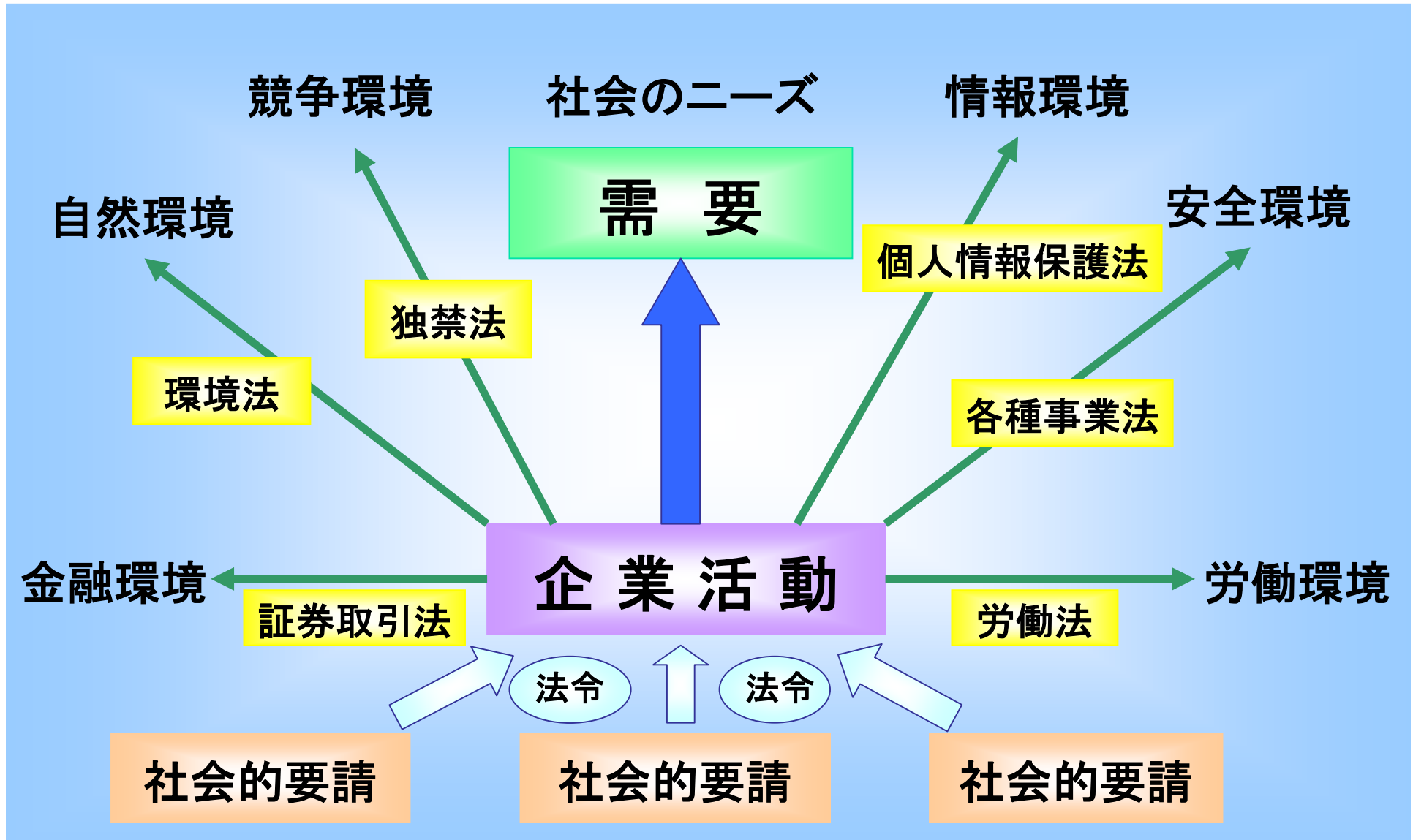
会社法、証券取引法、独占禁止法、知的財産法、労働法

それぞれの背後に社会的要請 ⇒ 相互調整

14. 企業法の体系



15. コンプライアンスと環境適応





ご清聴ありがとうございました