

コンプラ疲れの現状と脱却に向けて 求められる三つの視点

プリンシプルに照らし

社員が自律的に判断する企業風土へ

近年コンプライアンスが叫ばれる一方、「コンプラ疲れ」という言葉も聞かれるようになった。本来、コンプライアンスは企業価値を向上させるためのものであるはずなのに、なぜ至るところでコンプラ疲れが起きているのか。本稿では、コンプラ疲れに陥ってしまうのはなぜか、そこから脱却し、企業価値を向上させるコンプライアンスにたどり着くためにはどうすべきかについて解説する。

コンプラ疲れの沼

コンプライアンスと聞いて「げんなり」する方は多いのではないだろうか。げんなりするコンプライアンスの事例として、ある金融機関の事例を紹介したい。

支店が本店に送ったローン関係資料で、担当者が、融資を受

ける顧客の生年月日を「昭和30年」と書くところを間違って

「平成30年」と書いてしまった。

このミスを見つけた本店から支店長が叱責された上に、コンプライアンス部門から「再発防止策の策定」が求められ、支店を挙げて対応することになったという。

しかし、そもそも平成30年生まれの子供がローンを申し込む

ことなどあり得ず、本店・支店

長間でも、支店長・担当者間で

も「気を付けてね」「すみませ

んでした」で済む話だと思っただが、コンプライアンス部門が出てくるとそうならない。最終的に「再発防止策の策定」まで求められるという大げさなことになってしまった。

ここまでの事例でなくても、多くの社内規則、細かいチェッ



弁護士 池田 晃司



国広総合法律事務所
パートナー弁護士 國廣 正

国広総合法律事務所

〔図表〕 「コンプラ疲れ」の特徴

- ルール作りに偏重
ルールに偏った対応を取ってしまうため、詳細で厳格な社内規程を多く作り、法令やルール違反の有無にこだわる形式的・硬直的で網羅的な対応を何重にも積み重ねる
- 個別問題に対する事後的な対応に偏重
発生した問題への対策になっているため、いくらルールを作っても、別の問題の発生を未然に防ぐことはできない。そして、別の問題が発生すると、また同じように再発防止という名の下に当該問題に対するルールや規則が新設され、この流れが繰り返されていく
- 当事者意識の欠如
コンプライアンス・リスク管理は、管理部門だけの問題ではなく、経営陣はもちろんのこと、事業部門など現場の社員一人ひとりが主体的に取り組むべきものである。しかし、そのような意識が浸透していないため、現場の社員にとっては「人ごと」、「押し付けられた負担」としてしか捉えられない。その結果、社員にとってコンプライアンスは後ろ向きな仕事、ネガティブな作業にしか見えなくなる

〔出所〕 筆者作成

クリストやテンプレートが上から降ってきて「あれをしてはいかん」「これをチェックしろ」「このときはこの報告をせよ」などと言われてしまうことはよくあるはずだ。本音を言えば、「何のためにやらなければいけないかがよく分かっていない」「面倒くさい」と思った経験は多いのではないだろうか。

このようにコンプライアンスには「やらされている」「やつても無意味」といった暗いイメージが付きまとう。これでは、コンプライアンスは後ろ向きの作業にしか見えず、仕事も楽しくない。こうした「コンプラ疲れ」の特徴は、図表のような点にある。

こうした状態から抜け出ることは容易ではない。何か問題が起きた際にルールや規則を新しく作るというのは、容易に思い付く比較的簡単な対策である。しかも、ルールを作る側からすれば「仕事をした感」が得られる。その結果、大なり小なり不祥事が起きるたびに新しいルールが作られ、チェックリストの項目が増える。ただでさえ忙しい現場に対して意味があるとは思えないコンプライアンス対応が「アドオン」

され、社員の行うことがどんどん増える。こうして企業はコンプラ疲れという名の「沼」にはまってしまう。では、脱却するにはどうすればよいか。以下で三つの方向性を示したい。

プリンシプルベースでのアプローチこそ重要

プリンシプルベースとは、原理原則（プリンシプル）を明確に示すが、細かいルールまでは定めず、どのように行動するかは現場の判断に任せるという考え方である。対して、ルールベースとは「できることとできないこと」を明確に定め、規制される側の予測可能性を確保するという考えである。先ほどルールに偏った対応を取ることがコンプラ疲れを引き起こしていることを述べたが、これこそまさにルールベースの偏重を意味する。

コンプライアンスのことを「法令順守」と捉える考え方が、それよりも広く「日々変化化する社会的要請に従った企業行動」と捉える考え方が、ルー

ルベースは前者の考え方に親和的である。その結果、「ルールを守っていたらいいだろう」「法令を順守していればいいだろう」という発想に陥りがちである。

しかし、企業不祥事とは、企業が社会的非難を受ける行為によりステークホルダーの信頼を失い、企業価値が毀損する状況を指す。そして、企業不祥事は単に法令違反に限らず、ステークホルダーをはじめとした社会的要請に答えられていない不適切な行為も含まれる。

ルールや法令を守っているだけでは、レピュテーション（風評）リスクをコントロールできず、ステークホルダーの信頼も得られない。コンプライアンスを法令順守と捉えるだけでは十分であり、日々変化する社会的要請に従った企業行動と捉えなければ、企業のリスク管理はうまくいかない。ルールベースへの偏重は、ルールを守りさえすればいいという誤った対応につながりかねない。確かに予測可能性は大事であるし、そのためにはルールが必

要である。しかし、詳細なルールがなければ何が許され、何が許されないかが判断できないというわけではない。「大筋」で考えれば、正しいこと、正しくないことはおおよそ分かる。しかも、変化の激しい現代社会では、ルールが社会の変化に追いつけないというのが実際である。ルールを絶対視すると「ルールで禁止されなければ何をやって構わない」という法律の網の目をかいくぐるやからが必ず出てくる。

このような企業は目先の儲けを得られるかもしれない。だが遅かれ早かれ、やったことは明らかになり、ステークホルダーから強い批判を受けて企業価値は毀損し、持続的な成長は望めない。ステークホルダーはルールベースで企業を見ておらず、原理原則に照らして「この会社は真つ当なのか」というプリンシプルベースで企業を見ている。この意味で、企業のリスク管理の在り方としては、プリンシプルベースによる対応の方が合理的である。

ルールは必要だが、ルールに

偏った対応には弊害が大きい。それよりもパースや企業理念、行動規範などの原理原則（プリンシプル）を社内浸透させることが重要であり、社員にとっても分かりやすい判断基準といえる。

インテグリティのある 経営者の姿勢が不可欠

これまでのコンプライアンスは、定められたルールに従って行動するというイメージが強かった。上から降ってくる「やらなければならない」「やってはいけない」にただ従うことを要求される。そのため、現場の社員はコンプライアンスを「自分事」として捉えることができず、後ろ向きの仕事と受け止めてしまっていた。

個々の社員がこうした受け身の姿勢から脱却するための視点として、「インテグリティ」という概念がある。近年、多発する企業不祥事の根本原因が、インテグリティの欠如にあるのではないかという指摘がなされることも増えてきている。

インテグリティとは何か。

インテグリティは「誠実さ」「真摯さ」などと訳されるが、具体的な定義があるわけではない。経営学者P・F・ドラッカーは著書でインテグリティについて、「経営管理者にとつて決定的に重要なものは、教育やスキルではない。それは真摯さ（インテグリティ）である」としている（『現代の経営（The Practice of Management）』下巻262ページ）。ドラッカーは、インテグリティが欠如する人の特徴として次の点を挙げている。

- ①人の強みではなく、弱みに焦点を合わせる者、
 - ②皮肉家、
 - ③「何が正しいか」よりも「誰が正しいか」に関心を持つ者、
 - ④真摯さよりも頭脳を重視する者、
 - ⑤有能な部下を恐れる者、
 - ⑥自らの仕事に高い基準を定めない者。
- さらに、「真摯さ（インテグリティ）に欠ける者は、いかに知識があり、才気があり、仕事ができようとも、組織を腐敗させる」としている（上巻218〜219ページ）。

ドラッカーは、インテグリティを定義することは難しいと

いう。ただ、インテグリティの意図するところは、細かい規範やルールで社員を縛るという従来のコンプライアンス的な発想ではない。個々の社員がパースや企業理念などに基づき自律的・主体的に行動できるように促すというものであり、パースや企業理念などの原理原則の「背骨」となるものである（前述のプリンシプルベースに通じるものがある）。

一人ひとりの社員にインテグリティがあれば、細かくルールが定められていなくても、原理原則であるパースや企業理念、あるいは社会通念に照らしてそれぞれが自律的に考えるようになる。それにより、「やらなければならない」「やってはいけない」ものを判断することにつながる。コンプライアンスについても、後ろ向きの作業ではなく、社員一人ひとりが自ら主体的に考えて取り組むべきものとして捉えることができるようになる。

それでは、このインテグリティを社内に浸透させるにはどうすればよいか。単に、社員に

形式的な「インテグリティ研修」をしたり「インテグリティ規定」を作ったりしても意味はない。

最も重要なのは経営者の姿勢である。経営者がインテグリティを持ってパーパスや企業理念（プリンシプル）に沿った行動を日々実践している姿を社員に示すことである。パーパスや企業理念は、上から社員に命令して守らせるのではなく、経営者がまずもって守らなければならぬものである。こうした経営者の姿勢を見て、一人ひとりの社員がパーパスや企業理念、あるいは社会的規範に照らして自律的に考え、行動できるようにしていく。

逆に経営者にインテグリティが欠如しており、経営者がパーパスや企業理念に反した言動（言行不一致）を繰り返しているれば、社員がプリンシプルに従って自律的に判断するような企業風土をつくることは不可能である。それどころか、ドラッカーの考え方に沿っていない、インテグリティに欠ける者は「組織を腐敗させる」。インテ

グリティを社内浸透させるためには、こうした経営者の姿勢（Tone at the top）こそが決定的に重要である。

「モグラたたき」をやめ 将来への想像力を促せ

何か不祥事が起こると、あつてはならないことが起きてしまった、目の前で起こったことと同じ不祥事を二度と起こしてはならないというだけで、新しくルールや規則が作られ、再発防止策が講じられる。しかし、この再発防止策は当該不祥事の再発防止にはなっても、必ずしも別の不祥事を防ぐことにはならない。

企業のリスク管理の目的は「将来起こるかもしれない不祥事を予測し、事前に手を打つ」ことにある。リスクが顕在化するたびに、そのための「ばんそうこう」を貼っていくだけでは、単なる「モグラたたき」にしかならない。別の新たなかたちの不祥事（第2の不祥事）を防ぐことができず、現場のコンプラ疲れを引き起こすだけである。しかも、変化の激しい現代で

は企業を取り巻くリスクは日々変化し、新しいタイプのリスクが発生し続けている。この意味で、コンプライアンス・リスク管理で大事なことは「将来に向けた（リフォワードルッキングな）想像力」である。発生した不祥事の根本的な原因を究明し、第2の不祥事を起こさないために必要なことは何か、企業のビジネスモデル・経営戦略からすれば、どのようなリスクが生じ得るのか、フォワードルッキングな想像力を十分に働かせて考えることが必要である。

こうした想像力を持ち合わせながら、リスクがどこに潜んでいるのか、リスクを見落としていないかなどを検証していく。そうすることでモグラたたきではない、能動的なコンプライアンス・リスク管理が可能となる。

* * *

本稿では、コンプラ疲れから脱却するための三つの視点を提示した。コンプライアンスは、本来企業価値を向上させるためのものである。そのコンプライアンスが、逆に弊害を引き起こ

している現状から企業は脱却しなければならない。本論稿がその一助になれば幸いである。

くにひろ ただし

東京大学法学部卒。第二東京弁護士会所属。訴訟（会社法・金融商品取引法など）、危機管理、企業リスク管理体制構築（コンプライアンスや内部統制など）が専門。多くの大型企業不祥事の危機管理、第三者委員会調査などを手掛ける。東京海上日動火災保険社外取締役、オムロン社外監査役、LINEヤフー社外取締役、三菱UFJモルガン・スタンレー証券社外監査役。著書に『企業不祥事を防ぐ』（日本経済新聞出版社）など。

いけだ こうじ

東京大学法学部卒、早稲田大学法科大学院修了。第二東京弁護士会所属。危機管理、コンプライアンス体制構築、内部通報対応などを専門とし、企業法務全般を幅広く取り扱う。社内外の調査委員会業務に多数従事。著書に『海外贈収賄防止コンプライアンスプログラム』の作り方（改訂版）（共著）、（第一法規）など。