

基調講演

演題 「コンプライアンス経営に対する誤解について」

講師 桐蔭法科大学院長 蒲 俊郎 氏
(桐蔭法科大学院教授、弁護士)

大澤 引き続きまして、講演ということで、桐蔭法科大学院長を務めていらっしゃいます蒲先生から講演をいただきたいと思います。蒲先生は、昨年、『間違いだらけのコンプライアンス経営』という本を出されまして、せっかく本を出されたのですから今回は絶対にやってくださいねということでお願いをいたしました。スクリーンの準備ができるまでお待ちください。

先ほどの久保利先生のお話で、社外役員に対して親しみを感じて何でも言えるような雰囲気というのは出せるのか、というお話がありましたが、私もできるだけそういう雰囲気を出して、いろいろな話を末端の従業員の人から聞けるようにという努力をしております。それではお願いします。

蒲 よろしく申し上げます。本学の大学院長を務めている蒲といいます。私は、ITやインターネットの分野を専門とする弁護士で、皆さんがよくご存じのところでは、パズドラで有名なガンホー・オンライン・エンターテイメントほか、上場企業4社の社外役員、さらには、最近、フィンテックの分野でよく名前が出るJ.SCOREの社外役員などをやっています。従来は、あまりコンプライアンスに関して深く考えてなかったのですが、そういう私がなぜか、こういう本を出してしまいました。去年9月に出た、『間違いだらけのコンプライアンス経営』という本です。

この本を出したきっかけですが、簡単に言えば、職責上このシンポジウムに出席せざるを得なかったために、コンプライアンスの専門家である久保利先生の話の毎回聴くようになり関心を持つようになったことがあります。それから、ある上場企業の社外役員を一時期一緒に務めていた新将命（あたらしまさみ）氏との出会いがあります。知っている人は知っている、『経営の教科書』というベストセラーの著者です。新氏は、45歳でジョンソン・エンド・ジョンソンの社長になり、「伝説の外資トップ」とまで言われるようになった人物で、経営指南本も多分60冊ぐらい出しています。そして、私は偶然そういう方と知り合い、たまに一緒に講演をやるようになったのですが、新氏の話の聴いているうちに、彼が言っている、あるべき経営、すなわち王道経営と、久保利先生が言っているコンプライアンス経営は、実は同じではないかな、と私は感じるようになり、そこで、それを本にしようと思いついたわけです。

本のタイトルにもなっている、「間違いだらけ」というのは何かというと、世間では、コンプライアンス経営というのはしよせんきれいごと、という印象がどうもあるのですね。

経営に関係ない弁護士が好き勝手にきれいごとを言っている、そんなの経営に関係ないじゃないかということです。私もあちこちで講演をやっていますが、コンプライアンスの講演をやると、どこか遠くの席の方から、「忙しいのにこんな研修聴いてられないよ」と聞こえてくることがありますし、講演の主催者からも「コンプライアンスはあまり経営に関係ない」というニュアンスの発言をたまに聞きます。ほかにも、社長がなんか知らないけれども、講演の最中に携帯もって会場から出て行くんですよね、忙しそうに。そういう会社って、大体駄目ですが、結局、コンプライアンスというものに重きを置いてない会社が結構あるということです。それはどうなの？というところから、私が、久保利先生の話と、新氏の話と、もちろん私の私見も含めて書いたのがこの本です。関心があれば、ぜひ読んでください。今日はそのエッセンスだけ披露します。今日、時間が足りないのはわかっていたので、私の言いたいことは、ほとんどレジュメに書いておきました。普通のいわゆる簡潔なレジュメではなくて、本の内容をそのまま書いてありますので、そのまま講演録になるような形にしています。もしも私の話を聴いて多少関心を抱かれたら、ぜひレジュメのほうを、さらにここから関心を持てば、私の本を読んでもらいたいというふうに思っています。

まず、この CLEC ですが、せっかく久保利先生というコンプライアンスの権威が居るのですから、それを活用しない手はないということで、法科大学院として、こういう機関をつくり、毎回毎回、大澤先生の名司会の下に実施しており、今日は 5 回目です。過去のレジュメなどをまとめた冊子はそこに置いてあります。もう部数が足りませんが、早いもの順で、帰りによろしかったら取って帰ってください。

さて、久保利先生は過去の講演の中で、こういうことを言っています。

「コンプライアンスは社会の要請すべてを受け入れて、インテグリティをもって、素晴らしい会社だね、組織だね」と言われるためのものですから、小さい規則事をいくら積み重ねても、個人、自分の内発的な、自分の心の中がそうでなければ駄目なんだと僕は思います」

さらに、私があっと思ったのは、私も「コンプライアンス＝法令遵守」というのは変だなと思っていましたが、久保利先生が、はっきりと「誤訳」と言い切っていることです。では、どういう言葉に変えればいいのか？「コンプライアンス」といったら、皆さんのイメージは「法令遵守」でしょう。でも、それは間違い、誤訳なんだという中で、久保利先生が言っているのは、「Be Gentleman」（紳士であれ）、この一言で全部済むんだという話です。

久保利先生は、例えばということで、当時の不祥事を幾つか挙げて、「全部『Be Gentleman』に尽きる。紳士がこんなことをやるか、過労死なんかさせるか、かわいそうに女性新入社員が一生懸命歯を食いしばっているときに意地悪な言葉を投げたり、そんなことができるか」と言っています。これは電通事件ですよね。そういった分かりやすい話をされ、なるほどなと私も思いました。

さらに久保利先生が紹介しているのが、オリンパスの元社長の発言です。あの会社は内部通報に非常に問題があって、社内弁護士までが、会社相手に裁判するような、とんでもない会社になってしまいましたが、その元社長のウッドフォード氏が、社長による内部告発を行った理由として、彼は、「家族に堂々と言えない秘密をつくるくらいだったら社長の地位なんか要らない」と言ったそうです。これも一つの、「Be Gentleman」と同じく、わかりやすく、誤解を招きやすい「法令遵守」とは別の言葉として、久保利先生が紹介しているものですね。最近は、「お天道様に恥ずかしいかどうか」という基準の話をされているようですが、結局全部同じですよ。そういった観点が必要だということです。

さらに、私もコンプライアンスの講演をやりますが、「弁護士の言うとおりに、コンプライアンスをそのまましっかりしたら会社なんかつぶれちゃうよ」とか、そういうニュアンスで発言する人がいます。典型的なのは、「当社は利益を犠牲にしてコンプライアンスを遵守する」という発言、私に言わせれば、それ何なの？という話です。明らかに間違っていると私は思っていたが、久保利先生に続いて、私の疑問を払拭してくれたのが新氏です。本を60冊ぐらい出していますので、この中にも、1冊ぐらいは読まれた方がいるかもしれませんが。有名な「経営の教科書」という本は、今でもいろいろな会社の社長が座右の書にしているくらいの本で、ベストセラーになりました。この本の中で、新氏は、コンプライアンスをこう言っています。「法令に違反しなければ何をしてもよいというのはコンプライアンスではない。法令の精神をくみ取り、法令の精神に反しないよう自らを律することがコンプライアンスである。道徳的、社会通念的にいかがわしいことには決して手を出さないという条件も必要となる。『天知る、地知る、己知る』と、どの切り口、どの角度から見られても恥ずかしくない企業だけが一流の企業なのだ」。これは、先ほど話した「法令遵守」という言葉の問題点が指摘されるようになる前の本です。ずっと以前から新氏はこういうことを言っているんですね。さらに、「勘違いしてはいけないことに、法令遵守と倫理性は違うという点がある。たとえ法に触れていなくとも、人としての良心に照らして、また、社会常識や通念の面から間違っていると考えるのなら、やはりやるべきではない。文書では明文化されない道義的な感覚の問題である」というふうに言い切っています。

実は、もうお気づきのように、久保利先生の発言と、新氏のこの説明はほとんど同じです。共通するのは一体何かというと、倫理性ですよ。結局、「法令遵守」という倫理性を何も感じない言葉を皆さんが使うようになった結果、本当は法令を守るなんていうのは当たり前の話、コンプライアンスの中のごくごく一部であるのかかわらず、本来の本質である倫理性がどこかへ行ってしまった。その結果、不祥事が起きているのではないかと私は思っています。先ほどお話したように、久保利先生は、「コンプライアンス＝法令遵守」というのは誤訳だと、明言されています。

先ほど久保利先生もおっしゃっていたように、不祥事予防のプリンシプルの中に、そのことははっきり書いてあります。その内容は、この会場に法務の方が多いので見たことがあるかもしれませんが。プリンシプルの原則1にはっきり書いています。「明文の法令・ルー

ルの遵守にとどまらず」、さらに、「広く社会規範を踏まえた」という言葉が入っているんですね。さらに、これには解説資料が付いています。先ほど会場で配られていましたよね。その中に、「コンプライアンスは、明文の法令・規則の遵守だけに限定されるものではなく、取引先・顧客・従業員などステークホルダーへの誠実な対応を含むと理解するべきである。さらに、広く社会規範を意識し、健全な常識やビジネス倫理に照らして誠実に行動することまで広がりを持っているものである」というふうに解説してあります。この解説は明らかに法令遵守という訳文を否定しています。

残念ながら法令遵守という言葉が定着してしまいましたので、「法令とか規則だけきちんと守ればそれで済むんじゃない？」という発想が、どうもいろいろな方の頭の中にあるんですね。その結果、最近いろいろな不祥事が起きています。

例えばバニラ・エアを覚えていますか？簡単に言えば、これは車いすのお客さんがタラップを腕の力で上がったという話で、当時、随分話題になりました。なぜかというと、バニラ・エアの社内規則の中に、タラップを、車いすを抱えて上がったりしてはいけないと書いてあったのです。それで、彼が上がりようとしたら止められたわけです。どうやって飛行機に乗るんだという話になって、当然そのままでは乗れませんよね。そこで、彼は、この（スライドに出ている）絵に描いてあるように、自分の手で、腕の力でタラップを上がりました。それを、バニラ・エアの社員が漫然と見ていたというのです。私は、これがまさに法令遵守という訳の弊害の一例かなと思います。つまり、社内規定というものが彼の頭の中で何より優先したわけですね。でも、こんなのは人間として許されないでしょう。倫理性のかけらもないですよ。そのときに、社内規定違反と、お客さんのそうした姿を見てそのまま放置するという倫理違反、そのどっちを優先するかということを考えれば、当然結論は出ているのですが、残念ながら、コンプライアンス＝法令遵守という考えに拘束されて、こういう光景をただ漫然と見ているということが起きてしまうのです。どこから見ても非常識な対応ですよ。

こうした事件を受けて、最近、コンプライアンスの弊害がうたわれています。当時のバニラ・エアのこの新聞記事に関して、『日経ビジネス』のコラムで、「コンプライアンスという舶来の概念が、結果として現場の担当者の当たり前の親切心や職業上身につけているはずの適切な対応を阻んでいたことが明らかになった」と書かれていました。これは全然勘違いの話です。つまり、「コンプライアンス＝法令遵守」と考えると、こういう批判が出るのですが、そもそも、久保利先生がおっしゃったように、法令遵守というのは誤訳ですから、この批判は間違っているのです。ただ残念ながら、「コンプライアンス＝法令遵守」を前提にしたコンプライアンス批判が最近あるのも事実です。

でも、私に言わせれば、このコラムニストが言っている当たり前の親切心だとか、適切な対応の遵守、これがコンプライアンスなんですよ。そこを法令遵守という言葉ではき違えてしまっている。

さらに東レの問題。先ほど久保利先生の話に出ましたが、不正を1年以上公表しません

でした。これに関して社長は、法令違反でなければ公表の必要はないというふうに明言しました。これもまさに「コンプライアンス＝法令遵守」のわなにかかったと私は思っています。内容は、先ほど久保利先生もおっしゃっていましたが、実際は258ニュートンという数値が出ていましたが、顧客と契約したのは260ニュートンで、1%に満たない誤差の問題であり、実はその程度の強度の違いなんてほとんど問題ありませんでした。つまり、安全性は問題ないということからも法律的には問題なかった事案です。ただ、倫理感からいって、お客さんとの約束を守らなかったということが果たして黙っていて良い話でしょうか。それは、ないと思います。仮に1%に満たないわずかな誤差だからといっても、「これは法律にも違反しないでしょ。だから世間に公表しなくてもいいし、説明もしなくていいでしょ」というのは、私は違うのではないかなと思います。やはり、約束を破るとするのは明らかに倫理違反だと私は思っています。そのときに、法律に違反しないから、何も説明しなくてもよかったんですよと言い切ってしまうというのは疑問ですよ。つまり、東レは、法令違反ではなく、顧客との契約上の問題にすぎないというふうに言い切ったのですが、私は、これもやはり、法令遵守という言葉のわなではないかなと思っています。

ちなみに、欧米では「インテグリティ」という言葉がよく使われています。皆さんは多分、ドラッカーの『現代の経営』という本を読まれていると思いますが、あの中で「経営者や管理職が、他から得ることができず、どうしても自ら身につけていなければならない資質」として「インテグリティ」が挙げられているんですね。訳文では「インテグリティ」と書いてないです。別の日本語になっているのでわからないかもしれませんが、実はこのくらい大事な概念として使われているということです。

外資系企業では、「法令遵守」だと社員が勘違いするので、むしろ「インテグリティ」という言葉を使い始めているところが実際あります。先日、ある外資系企業の社長と話したら、『法令遵守』とやってしまうと社員が勘違いしておかしなことをやるので、むしろ、勘違いしない——『インテグリティ』はもともと日本にはない言葉ですから、それだけ見ても勘違いしませんよね——だから、インテグリティという言葉を使ってわれわれは教育していますよ」とおっしゃってました。そういう機運がやはり出ているということです。

誤った言葉が誤った概念をつくって、社員の行動に影響を与えると私は思いますので、もう「法令遵守」という言葉を使うのはやめたほうがいいのではないかなと思っています。これがまず第1の「間違いだらけのコンプライアンス経営」という本のテーマの一つです。新しい基準は、久保利先生がおっしゃっている「Be Gentleman」でもいいです。「家族に堂々と言えないことをやってはならない」でもいい。「インテグリティ」でもいい。新氏は「法令遵守」ではなくて、「法徳遵守」と言っています。これも一つの見識ですよ。

次に、「コンプライアンスの担い手は各社員」という話です。これも先ほど久保利先生がおっしゃっていて、たまたまかぶってしまってびっくりしているのですが、結局、「コンプライアンスの担い手は悪いことをする現場の社員じゃないの？ だったら、社員にひたすら研修をすればいいんじゃない」というふうに思い込んでいる人がいますが、それは、私は

間違いだと思っています。それは、久保利先生も、新氏も同じようなことを実はおっしゃっています。

さきほど紹介したプリンシプルにも、「経営陣は、コンプライアンスにコミットして、その旨を継続的に発信し」というふうに書いてあるんですね。やるべき主体は経営陣なんです。久保利先生も「コンプライアンスの履行は、リーダーがトップになってやらなければならない」というふうにはっきりおっしゃっています。同じことを新氏も、次のような言葉で言っています。

「現場で起きたことは、その原因をさかのぼっていけば必ず経営者に行き着く。高潔な人格の経営者の下では、邪な社員は生きづらいものである。社員が邪道の仕事を行っているならば、必ずその原因は経営者にあるというべきだ。まさに『魚は頭から腐る』である」言っていることは同じですよ。

この代表例が、私が思うに、ウーバー (Uber Technologies Inc.) です。同社は、ユニコーン企業として非常に著名でしたが、カラニック CEO が辞任させられましたよね。(スライドに) 美しい女性が写っていますが、この人が社内でセクハラ被害にあったのに、会社が全く相手にしなかったという事件です。これに関して、実は、ウーバーで、何でこんな事件が起きたのかということに関して、カラニック氏が無鉄砲、つまり倫理がない人間だったから事件が起きたというふうな分析がされています。トップがそういう人だからその下の社員も影響を受けていて、結局、コンプライアンス経営が実現できなかったという分析です。カラニック氏は悪評高い人で、乗り込んだ自社のドライバーから、「賃金が低過ぎてやってられない」とクレームを受けたところ、「何でもかんでも人にせいにするな。ふざけるな」と言い捨ててタクシーを降りたというのは有名な話しです。つまり、自分のところの従業員をあからさまに罵倒して出て行ったわけです。これがユーチューブにアップされて話題になりましたが、それ以外にも、彼の倫理観のなさに関する話題はたくさんあります。結局、トップの人格が下の下まで影響して、セクハラを放置するような企業体質になってしまったというふうに言われているわけです。結局トップなんですよ。コンプライアンスの担い手は誰かということ、結局は社員ではなくて、むしろ企業トップなんですよということを、久保利先生も、新氏も言っています。やはり、著名経営者が言っているコンプライアンスの内容と、弁護士が言っている内容は、実は同じなのです。

ちなみに、これはよく私の講演で紹介しますが、従業員 7 万人で、売り上げが 3 兆円超という会社があって、そこで何年か前に講演をやったんですね。年に 1 度、本社役員と関連企業役員を集めて、300 人ぐらいいるんですよ、外部講師を呼んで講演を実施しているそうですが、私のこんなつまらない講演になんと同時通訳までついて驚いたのですが、そのくらいコンプライアンス教育に力を入れているということです。そして、その社長が——私、最初、社長と気がつかなかったんです。普通、講演をやると、社長はあとから入ってきて、それで座って・・・、というのが多いのですが、この方は、最初から座っていたんですよ。公演中もずっと真面目にメモをとっているんですよ。その人が、私が講演を終

えたら、いきなり「社長、どうぞ」と言われて立ち上がって・・・私はびっくりしました。しかも質問までするんですね。そういう姿勢を社員に示すことが、いろいろな規則集とかを社員に渡すより、実は、よほど従業員教育にいいんですよね。やはり大事なものはトップの姿勢なんですよ。

さて、話は変わりますが、内部通報制度等による自浄作用というのは、実は、今、一番期待されているんですね。この図は、ACFE (Association of Certified Fraud Examiners : 公認不正検査士協会) の統計です。不正発見の手段として通報が圧倒的です。この通報をきちんと機能させなかったらどうしようもないというのは明らかですね、何しろ全体の4割ですから。では、日本できちんと通報が機能しているかという、機能していませんよね。これはある統計ですが、何か社内に不正があった場合にどこに通報しますか、という、たった50%程度しか内部通報制度を利用しないと答えています。残り40%は行政機関で、5%の人の答えはなんと報道機関なんですよ。その理由はというと、通報しても十分な対応をしてくれない、場合によっては不利益を被る可能性があるでしょう、というふうに従業員は言っています。実際に内部通報で嫌がらせを受けた人が20%もいるという話です。こんな状況だと怖がって誰も内部通報なんかしませんよね。

でも、実は、コーポレートガバナンスコードの中では、従業員等が、不利益を被る危険を懸念することなく、違法または不適切な行為に関する情報や真摯な疑念を伝えることができるよう、内部通報に係る適切な体制整備をしなければ駄目だというふうにはっきり書かれています。だから、企業がこれをもとにして、いろいろと内部通報制度の活性化をはかっていますが、そのために具体的に何をすればいいのかという話です。

結局、不利益を被る危険を懸念することがないようにするのが一番大事ですので、そのために何が効果的か？ということ。ちなみに、この内部通報に関して、プリンシプルの原則4で、「コンプライアンス違反を早期に把握し、迅速に対処する」、これは内部通報制度の話ですが、きちんと書かれています。ある日突然、内部告発という形で問題を白日の下にさらされ、その時に初めてトップ等が社内の不祥事を知るというのでは駄目でしょう、そうならないように、常に健全に機能する内部通報制度の確立に力を注がなければならないですよということです。そして、そのためには、内部通報を実際に実行した社員に対して、称賛や名誉を与えるというのが大事だと私は思っています。

新氏の本に、“Don't shoot the messenger.” (メッセンジャーを撃つな) とあって、「経営者にとって悪い情報こそ貴重なよい情報である。経営者に社員が率直にものを言うことを推奨するという広い度量が求められる」と書かれています。さらに、「経営者は悪い知らせでも狼狽しないで、激高せず、よく知らせてくれたと一言ほめるくらいの余裕を見せることが大事だ」というふうに言っています。このトップの姿勢が大事なんですよ。

これに関して最近ネットで話題になったものがあります。最近お騒がせのファーウェイ (Huawei) のCEOが、去年だか一昨年に、全社員にこういうメールを送りました。「真実を貫いてこそファーウェイは充実する」。その中で、「われわれは、職員および幹部が真実

を語ることを奨励すべきだ」として、内部通報した特定の社員の名前を出して、その者を昇進させる旨を公表しました。いかにも中国らしい激しい対応です。結局、「内部通報を歓迎する。その人に不利益を与えない」と、どんなに規定を作っても駄目なんですよ。みんなオリンパスみたいになると心の中で思っているわけですから。本当は、トップがこういうことを積極的に発信して、実際、その人に対して報いるということによって、初めて社員は安心して内部通報を活用できるわけです。結局これもトップに行き着くんですよ。

コンプライアンスにおける誤解というのは、なんか不祥事が起きると、「社員に問題があるんじゃないか」と受け止められる状況がどうもあるんですよ。それは違うでしょ、と。結局、トップなんですよ。内部通報の活性化も含めて、全部トップの姿勢にかかわってくるというところをよく理解していただきたいというのが私の考えです。

ほかにも、企業指針とかそういったものもコンプライアンス経営に大事だということについてですが、この点について、新氏の出した最近の本の中で、ジャパネットたかたの元社長と対談しています。皆さんもご存じのように、2004年、ジャパネットの個人情報漏洩事件がとても話題になりましたが、今でも、あの時のジャパネットの対応が危機管理のお手本とされています。あの時、ジャパネットは、基幹事業のテレビ通販を3ヶ月間もやめたんですね。つまり、何ヶ月も1円もお金が入ってこないくらいのことを、この個人情報の漏洩事件に際して行ったわけです。その結果、おそらく今、ジャパネットに対して悪い印象を持っている人はあまりいないと思います。あのお手本とも言える対応の基になったのが企業理念だったのです。このあたりの話しは、この新氏の本や、私の本とかを読んでもらえば良いのですが、かように、新氏の述べていることが、実際にこういう形で企業の中で危機対応の際に実践されているわけです。

結局、久保利先生が述べている、一見きれいごと聞こえるような話を、実は優秀な経営者はみんな理解して、実践しているということを、ぜひ理解していただきたいということです。詳しくはこのレジュメを読んでください。こんな短い講演は初めてです。時間配分がよくわからなかったのが不十分なものになったかもしれませんが、以上です。(拍手)

大澤 ありがとうございます。蒲先生は社長のロールモデルというものを非常に鮮やかに描き出してくださって、高い倫理性と、それから、それを身をもって行動で示すということがとても大事だということをおっしゃっていただきました。

内部通報も、久保利先生がおっしゃったように、単に「不利益がありませんよ」と言っているだけではいけなくて、それをするとよいことがあるということを示さないといけないということです。ありがとうございました。