

# コンプライアンス・ロイヤリング

日常の企業活動を支え、  
非常時の危機の克服を支援する、

励ましとしての  
コンプライアンス



弁護士 大澤 恒夫

osawalaw@dream.com



# 「12人の怒れる男」

ヘンリー・フォнда演じる8番陪審員ただ一人⇒ 有罪評決に異議を唱える。

他の10人の怒れる陪審員たち⇒一様に「これは有罪に決まっている。」、  
「なぜ、お前だけおかしいことをいうのか！」

8番陪審員＝「みんなが有罪っていうからさ」

⇒⇒⇒自律した個人の、独自の視点  
からの声⇒⇒⇒コンプライアンスの実践

中立的議長の存在



## 8番陪審員の行動

自分の感じる疑問を率直に言う。  
===自分の分からなさ、無知を大切にする。

疑問提起に対する圧力に屈しない。

その疑問の解明に、冷静かつ粘り強く取り組む。

他者のことばに謙虚に耳を傾ける。



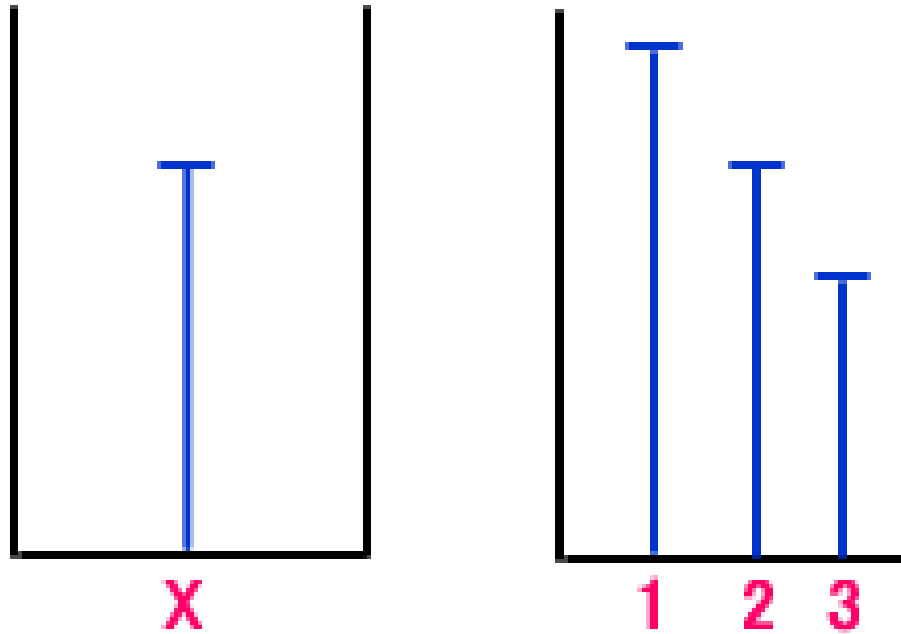
# 人間の同調性の自覚 と 個の自律性・多様性の励まし

人間は、同調し、役割を演じ、服従するものである。(=怒れる男たち)  
eg.アッシュの同調実験、ジンバルドの監獄実験、ミルグラムの服従実験など  
(岡本浩一『権威主義の正体』2005,80頁以下)

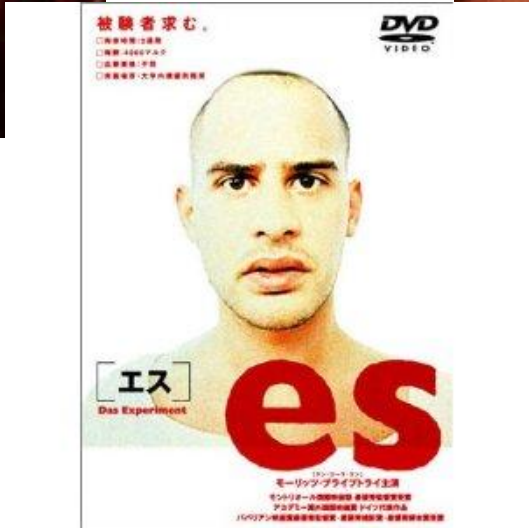


「人間がかくも同調的な存在であることを認める謙虚さ」に立脚することが必要  
(岡本浩一・今野裕之『組織健全化のための社会心理学』2006,18頁)

## アッシュの実験カード

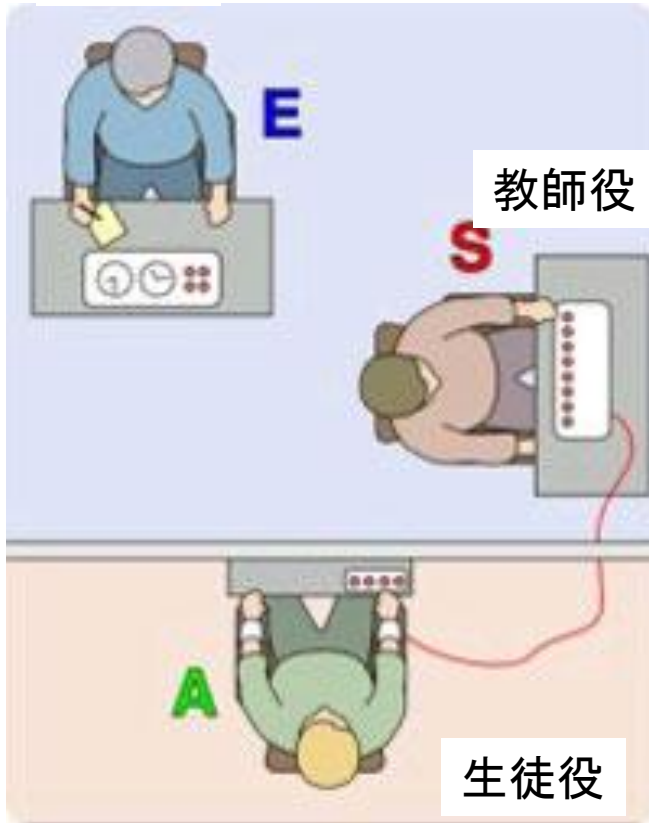


# ジンバルドの監獄実験



# ミルグラムの服従実験

研究者



「組織メンバーの一人ひとりが、みずからの同調性を自覚し、個の強さを磨いてゆくこと」、そして、個の自律性・多様性が発揮できる環境整備への努力が必要。

なお、多様性、独立性などにつき、  
ジェームス・スロウィツキー『「みんなの意見」は案外正しい』2006 参照



コンプライアンス実践への示唆



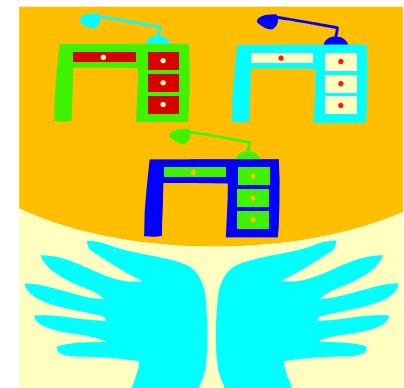
# 自律性・正当性の支援としての、法実践

## 自律性の支援

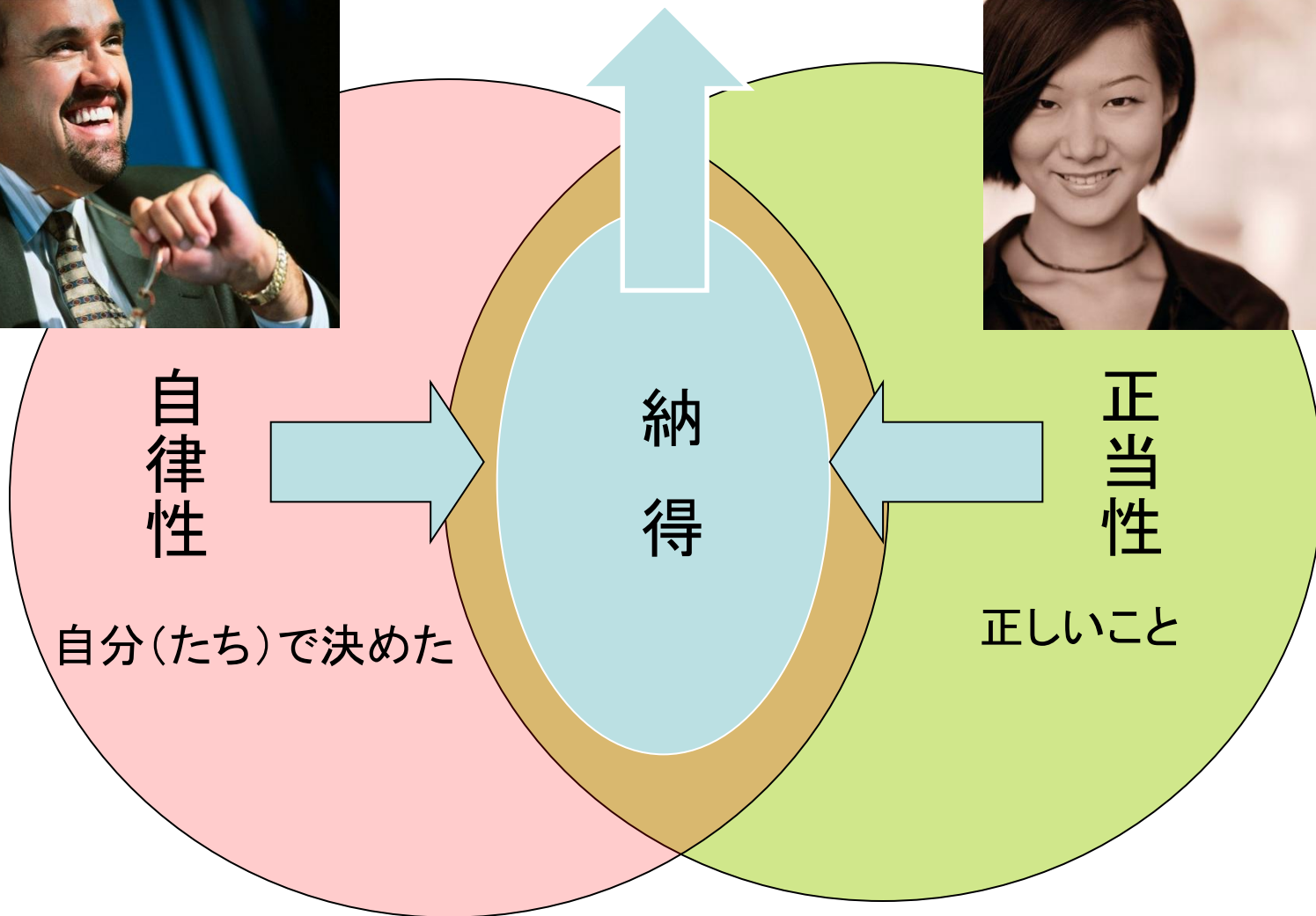
- ・ 紛争への直面 ⇒ 萎縮・過剰 ⇒ 自律性喪失の危機
- ・ クライアント・センタード・アプローチ(当事者の主体性の尊重)
- ・ 励まし、気付きの促し＝対話 (臨床哲学、臨床心理、ナラティブアプローチなど)
- ・ 納得を支える、「自分(たち)で決めた」と思えること

## 正当性の支援——法というものをどう考えるか

- ・ 「法律だから従わなくてはならない」のではない。
- ・ 「納得できる合理性があると承認できるから、それを適用する」
- ・ 納得できる合理性を追求する「対話」
- ・ 納得を支える、「正しい(より良い)」と思えること



# 真のコンプライアンス



# 企業を支える、自律的個人

どんな巨大企業でも、そこで働いているのは生きている個人

社長も生身の個人

企業運営で直面するさまざまな困難

不祥事の背後にうずくまる、萎縮した個人

個人の励ましとしてのコンプライアンス



# 励ましのコンプライアンスと対話のアプローチ

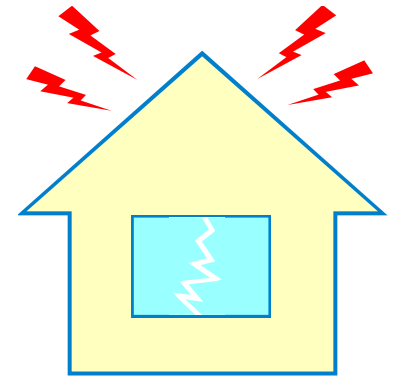
- ・自己を支える物語(社会構成主義)  
(野口裕一『物語としてのケア』医学書院, 2002年)
- ・「語る自己」と「確かに聴きとどける人」の支え  
⇒無知の姿勢による積極的傾聴
- ・対話による支援と励まし
- ・無知の姿勢による積極的傾聴の、もう一つの効用  
⇒真の原因の探求 と 納得ゆく再発防止策の策定
- ・Win=Win コンプライアンスへ



# 「対話」の意義

- 自分と相手は異なることを認識する。
- 相互に、異なる個人として尊重し合う。
- 可謬性の認識もつ。
- 自分の意見を持ち、伝え、質問し、相手の話を聴き、相手の質問に答えるプロセスを大切にする。
- 自己に対する問い直しをする。
- 自分や他者の変容に開かれる。

対話には自律の力が必要



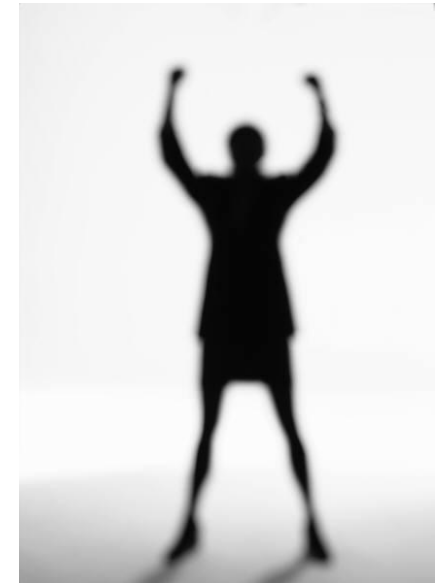
いつも反省  
する私

# 社員全員の積極的参加意識で推進される コンプライアンス

社員個々人の参加意識を高める

社員と一緒に真の問題を考える姿勢

社員との対話⇒社員の自律性・正当性の励まし



# 社会への応答の インターフェイスを支えるコンプライアンス

社会的応答、応答する社会

応答の支援

支援が広げる公共性

社会への応答のインターフェイス



# コンプライアンスと専門家

各自のめざす人間像・職業像・専門家像・役割像

職業倫理

法に関する知見

実践の理念と技法

人間・組織・社会・  
経済に関する知見

経験

実践



# 専門家とは何か？

## ■ 反省的实践家———専門家像の転換

現代の新しい専門家は、旧来の専門的な知識(近代がもたらした技術的合理性)に閉じこもり、クライアントの上に立って問題を取り扱うのではなく、クライアントと共に複雑で複合化した困難な課題に旧来の専門の枠を超えて立ち向かい、「状況との対話」に基づく「行為の中の省察」という実践的な認識を働かせ、そのような活動のなかに埋め込まれている無意識の知(暗黙知)を働かせることを通じて、対処しなくてはならない(ドナルド・ショーン(佐藤学・秋田喜代美訳)『専門家の知恵The Reflective Practitioner—反省的専門家は行為しながら考える』(ゆみる出版、2001年))。



## ■ 「静かなリーダーシップ」——善きプラクティスの基底

ジョセフ・L・バダラッコ〔ハーバード・ビジネススクール教授〕  
『静かなリーダーシップ』（翔泳社、2002年）

（Leading Quietly, An Unorthodox Guide to Doing the Right Thing）



「・・・最も実践的なリーダーは大衆のヒーローではなかった。高尚な理想を掲げた人でもなく、またそうなりたいと思っていた人でもなかった。倫理的な使命感をもって周りを率いている人でもない。真のリーダーとは、忍耐強くて慎重で、一歩一歩行動する人、犠牲を出さずに、自分の組織、周りの人々、自分自身にとって正しいと思われることを、目立たずに実践している人だった。」

- 困難な問題に直面したとき、それを即座に豪腕でなぎ倒そうとするのではなく、また逆にそこから逃げ出そうとするのでもなく、
- まずは現実の複雑性・困難性を直視し、自分の理解が十分とは限らないことを常に自覚し（可謬性の認識、現実主義）、
- しかし自分の複雑な価値観や健全な利害感覚を大切にしながら（健全な利己主義）、

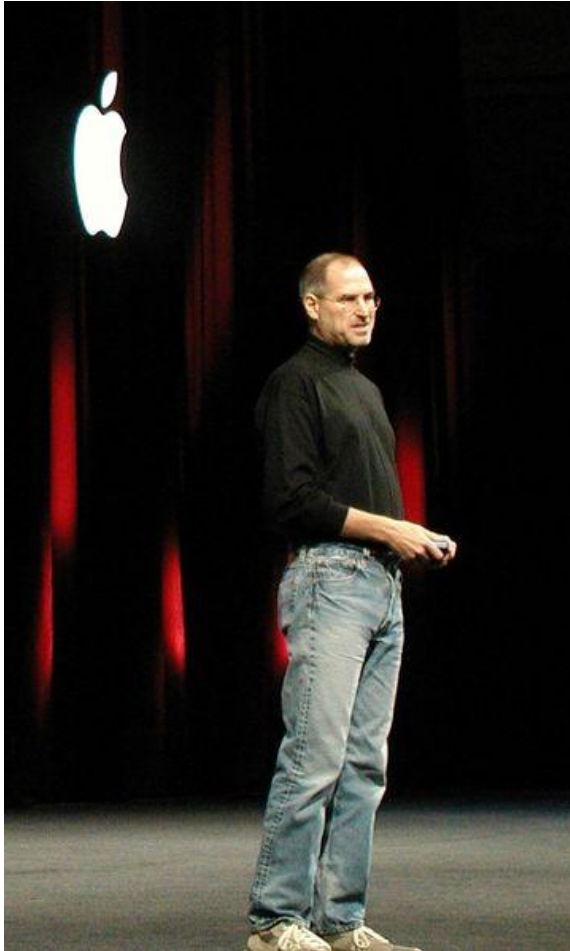
・・・次頁につづく

(「静かなリーダーシップ」—善きプラクティスの基底……つづき)

- 忍耐強く慎重かつ謙虚に良識をもって行動し(冷笑主義にならず、倫理的に熱心に取り組む)、
- 流動的で多面的な状況に対しては一步引いて時間を取り(戦略的時間稼ぎ)、
- 行動のリスクと効果を投資家のように熟慮し、
- 道徳的価値観の正面衝突ではなくより技術的な面を具体的に深く検討して、創意工夫に富んだ解決策を考案し、
- 状況をみつつ探りを入れながら徐々に実行して行動範囲を広げてゆき、創造的な妥協案を考え、最終的に妥当な解決に持ち込む。

このような行動は「脚光とはほど遠い人々が慎重に行う、思慮深く実践的な小さな努力」であるが、「世界を動かして変革する」のは、このような小さな努力を重ね、「信念を小さな行為で表す」静かなリーダーシップである。





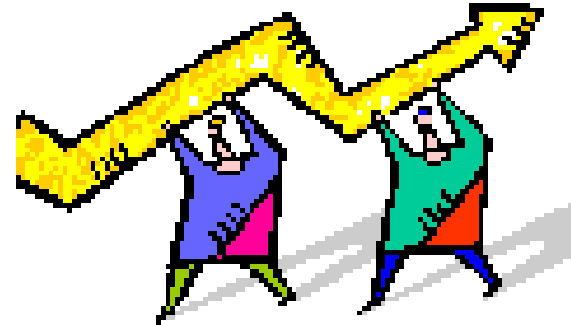
スティーブ・ジョブス(2005)

「自分が死と隣り合わせであることを忘れずにいること。それは、私が知る限り、人生の大きな決断を助けてくれる最も重要な道具だ。なぜなら、ほとんどすべてのこと、他人からの期待やプライド、恥をかくことや失敗することに対する様々な恐れ、これらのことは死を前にして消えてしまうからだ。そして本当に大切なことしか残らない。いつかは死ぬと意識していることが、何かを失うのではないかという思考のワナに陥ることを避ける、私が知る限り最善の方法だ。君たちはすでに素っ裸だ。自分の心のままに行動しない理由など何もない。」



パダラッコ:

修羅場、正念場、真価を問われる瞬間に、人はこれまでの自分の来し方を照らし出し、試練をくぐり、そのことから自分を形成する。決定的瞬間には、この3つの機能がある。



野田:

修羅場で、私たちは自分と対峙する。対峙するとは、自分に何ができて、何ができないか、何を約束できて、何を約束できないかを明確にせざるを得ない状況に追い込まれることだ。のるかそるかの場面で、出世、自己保身、経済的報酬、プライド、あるいは周囲への配慮、人へのコミットメントといったものの中から、自分にとって必要ないものを、その都度決断しながら捨てていく。そぎ落とし、だけど最低限これだけはどうしても必要だと思われるものが最後に残った時、その人にとって本当に大切なもの、絶対に守るべき価値観が、くっきりと形をもって立ち現れる。

# 専門家像とコンプライアンスへの取り組み

現代に求められる「専門家」とは？

複雑な状況に直面しながら、その中で常に問題を問い直し再構成する内省的な専門家 (reflective practitioner)

静かなリーダーシップ

忍耐強くて慎重で、無知の知を活かして、一步一步行動し、常に内省しつつ、自身が正しいと思うことを見失わずに実践する

人々の自律性・正当性・創造性の発揮を支える専門家

困難に直面する人々を励まし、その自律性・正当性の発揮を支援する専門性