

はしがき

最近コンプライアンスの関係で法律相談等の仕事をしていると、不思議な話やあれっと思う出来事を聞くことが多くなった。いろいろその原因や対策を考えると、世の中の考え方が変わってきたのではないと思う。コンプライアンスは、関係する人たちの持っている常識や価値観を基盤としている。だから世の中の価値観等が変われば、コンプライアンスにも大きな影響が出る。

これを世代間ギャップといえぱそれで説明完了と思ってしまう人もいる。しかしそれでは解決にならない。年配の世代は、古い時代を知っていて、その知識を前提に新しい世代の行動を評価してしまう。自分たちの常識を変えるなどということはできない。自分の人生は否定できないのだ。一方、新しい世代は古い世代のことは何も知らない。古い常識に照らして何かをいわれても理解不能である。そもそも新しい世代がそのような常識や価値観を持っているのは、社会がそうなっているからであって、社会をそうしたのは古い世代である。年配の世代は、新しい世代の価値観の理由を理解し、新しい規範を作らなければいけない。

コンプライアンスの概念や守備範囲も、大きく変わってきている。昔は、コンプライアンスは法令遵守と訳され、ルールを守ることだといわれていた。しかしそれだけではなく、会社の理念やフィロソフィーのようなものも遵守しようという形に拡大してきた。さらに最近ワーク・エンゲージメントが重視されるようになり、実はエンゲージメントとコンプライアンスはかなり重複しており、エンゲージメントが高い会社ではコンプライアンスも向上

することが知られている。コンプライアンスは企業風土が最も重要な基盤であり、その企業風土にエンゲージメントが大きく関わっているのである。ならばコンプライアンス活動としては、そこまで守備範囲を拡大する必要がある。

本書の内容は、様々な項目に分かれている。体系的ではなく、最新の知見やアイデアなどを述べている。たとえば、どこの会社でもそこそこコンプライアンスの体制は整えたと思っているが、我が社の状態はどの程度整備ができているか、しっかり評価したことはないだろう。一度そういう作業をしてみることは有用だ。また、組織的不正の話や企業風土の話、報告義務の話など、最新の課題や工夫、気づきについて述べている。また項目立てをしたものとは別に、コラムの形で断片的な知恵や視点をいくつか述べている。

もし読者の皆様方が、ああこういうことあるよねとか、ああこういうことだったのかとか、ああこういう方法もあるのか、等と思って頂ければ幸いである。

本書の刊行に際しては、株式会社商事法務の浅沼亨氏と宮尾悠子氏に多大なご支援を頂いた。感謝してここに記しておく。

2026 年 6 月

弁護士 中村直人

目 次

はしがき・i

第1章 コンプライアンス新時代 1

- 1 コンプライアンス状況が変わってきた 2
 - COLUMN 非常識な若者 14
- 2 何が起きているか——原因 16
 - COLUMN 関係性の終わり方 21
 - COLUMN 日本は集団主義から個人主義へ移行できるか 22
- 3 これからのコンプライアンスはどうすればいいか 24
 - COLUMN 心理的安全性と「空気を読めない人」 30
 - COLUMN 心理的安全性が適用できない社内会議は？ 31

第2章 企業風土がポイント 35

- 1 企業風土とは何か 36
 - COLUMN 同調 44
- 2 企業風土を形成する要因・原因は何か 47
 - COLUMN 人事白書から 52
- 3 企業風土の改善策 53
- 4 企業風土の悪化は会社に大きな損失を与える 56
- 5 これからの企業風土 57
 - COLUMN 企業風土と模倣 58

第3章 組織的不正はどうすればよいか 61

1 組織的不正 62

(1) 組織的不正の急増 62

(2) 組織的不正の特徴 62

2 不正のトライアングルで説明できない 65

3 組織的不正は容易に発覚しない 66

4 組織的不正への対応策 67

●COLUMN 営業促進とコンプライアンスの狭間 70

第4章 不祥事が発生したらどうするか 73

1 不祥事を探知したときの対応 74

(1) 不祥事情報はどこから得られるか? 74

(2) 不祥事の兆候を探知したとき、どうすればよいか 76

(3) 東証の不祥事対応プリンシプル 78

(4) 留意事項 78

2 不祥事案の認知と調査体制の整備 79

(1) 不祥事案の認知と迅速な行動 79

(2) 調査体制の構築 80

(3) 誰が調査体制を選択するか 85

3 調 査 87

4 なぜ危機管理広報でミスをするのか 88

●COLUMN 人権問題と実務の陥穽 94

第5章 平時に何をするか 97

I 自社のコンプライアンス体制をアセスメントしよう 98

1 自社の体制をアセスメントしてみよう 98

2 コンプライアンスの仕組みはどうあるべきなのか 99

- (1) フィロソフィーの確立が始まり 99
- (2) 変化への対応 101
- (3) あるべき機能は何か 102
- (4) あるべき組織は何か 103
- (5) 各組織は何をするべきか 105
- (6) 組織管理の仕組み 108
- (7) 経営者・取締役会による体制の運営 110
- (8) 改善活動はしているか 112

3 チェック・リスト 113

●COLUMN 3ラインモデルの課題 116

II 報告義務の体系はきちんと運用されているか

——情報入手ルートの整備 117

1 情報入手ルートを整備しよう 117

- (1) 誰も報告義務を意識すらしていない 117
- (2) 情報伝達ルールの種類と機能 119
- (3) 比較的機能している報告義務もある 121
- (4) 報告義務と隣接するコミュニケーション 122

2 報告義務の体系の整備 123

- (1) 課題は何か——一覧表を作ろう 123
- (2) 報告義務の見直し 124

3 報告受領者の義務 127

4 報告義務は検証しよう 128

5 報告義務の履行は企業風土である 128

●COLUMN 金融庁のコンプライアンス・リスク管理基本方針
など 129

III グループ・コンプライアンス体制をチェックしよう 131

1 グループ・コンプライアンス体制の重要性 131

- (1) グループ会社での不祥事 131

- (2) グループ会社のコンプライアンスは誰が担うのか 131
- (3) 区分けと責任を明確にしよう 132
- (4) 分担の仕方 133
- (5) 親会社での担当部署はどこか 134
- 2 親会社の子会社管理責任を問われるケース 134

第 6 章 コンプライアンス体制を向上させよう 137

- 1 問題があるときにはどうすればいいか 138
- 2 コンプライアンスを向上させよう 138
 - (1) 経営陣の決意 138
 - (2) 研修活動の深化 139
 - (3) 人事評価基準の整備 143
 - (4) 話を聞きに行く 144
 - (5) 内部通報制度の改善 145
 - (6) コンプライアンス活動の見える化 146
 - (7) コンプライアンス疲れ 146
 - COLUMN 認識的不正義という話 147

第 7 章 これからのコンプライアンス 151

- 1 これからのコンプライアンス 152
 - COLUMN AIの今後 153
- 2 コンプライアンスから、コードオブコンダクトへ 155
- 3 2020 年代以降の大きな転換 155
 - COLUMN 懐疑論 158