

企業価値向上型コンプライアンス態勢モデルの構築工程論(序説)

遠 山 信 一 郎

- 第一 緒言―現代企業のコンプライアンス疲労の克服
- 第二 科研費研究のブランドデザイン骨子
- 第三 企業価値向上型コンプライアンス態勢構築工程モデル(試論)
- 第四 工程モデル使用の企業研修・教育プログラム・ブラクティスケース
- 第五 結語―キーコンセプトは「対話コミュニティ文化」

第一 緒言―現代企業のコンプライアンス疲労の克服

企業は、不祥事防止型コンプライアンス規制に疲弊している。

現場でルールを作成し、会議で承認し、ルーティンワークとして書類や議事録を残す作業をし、さらに書類が整っているかチェックする。手続のための手続が増殖している現場疲弊の現実は否めないものといえる。

そこで、それを克服するための「企業価値向上型コンプライアンス態勢」のモデル作りを目指して、筆者を研究代表者とした科研費研究会が発足し、研究活動を開始した。

本論では、その研究の序説として、

- 1 科研費研究のグランドデザイン骨子
- 2 企業価値向上型コンプライアンス態勢構築工程モデル（試論）
- 3 工程モデル使用の企業研修・教育プログラム・プラクティスケースについて論説する。

第二 科研費研究のグランドデザイン骨子

1 研究目的

本研究は、企業価値向上のためのコンプライアンス態勢のモデル構築を目的とする。

従来のコンプライアンス論は、不祥事対応という企業のいわば「負」の側面を扱ってきたが、企業価値向上という「正」の面を積極的に捉える視座を欠いていた。そこで、本研究では、コンプライアンスと企業価値⁽¹⁾の関係につき、法律学のみならず経営学の観点から理論的に分析し、「企業価値向上型コンプライアンス・モデル」（企業価値モデル）を開発し、それを、企業実務者の協力の下、実際の企業現場において、企業価値モデルを実践・検証することとした。

さらに開発・構築した企業価値モデルを教材化し、大学や企業等におけるコンプライアンス教育を支援することを通じて社会貢献を目指すものである。

2 二つの研究アプローチ

企業コンプライアンス態勢の構築には大きく二つのアプローチがある。一つは、不祥事対応を目的とし法令等遵守に力点を置くリスク管理・アプローチ（守りのコンプライアンス）、いま一つは、企業価値向上に向けたコーポレートガバナンス・アプローチ（攻めのコンプライアンス）である。⁽²⁾

この二つのアプローチは、本来的には、両方に等しく力点が置かれるべきものであるところ、わが国では、法令等遵守・不祥事防止に力点を置くリスク管理アプローチに傾斜し過ぎていた傾向があった。

そのため、わが国のコンプライアンス論は、法令違反を防止するといったプレーキ的なものと捉えられ、企業価値とりわけ収益性の観点からは、むしろマイナスのものと見做される風潮があったといえる。

なぜ企業にとって法令等遵守が重要であるかといえば、法令等遵守によってステークホルダーの利益が適切に調整され、その結果、企業価値を向上させ、少なくともその毀損を防止するからである。コーポレートガバナンス・アプローチによる調査研究が急務かつ重要である所以である。

また、コンプライアンスに関する研究については、これまで多くの実務家（弁護士・公認会計士等）による法令遵守・不祥事防止に力点を置くリスク管理・アプローチによる研究が存在するものの、学術的かつ企業価値向上に着目した研究は立ち遅れているといえる。⁽³⁾

そこで、本研究は、リスク管理・アプローチに傾斜し過ぎていた現状を変革すべく、コーポレートガバナンス・アプローチを明確に打ち出し、企業が実際に受け入れ可能な、かつ学術的理論に裏付けされた実践的モデルの構築とそ

の社会的普及を目指している。

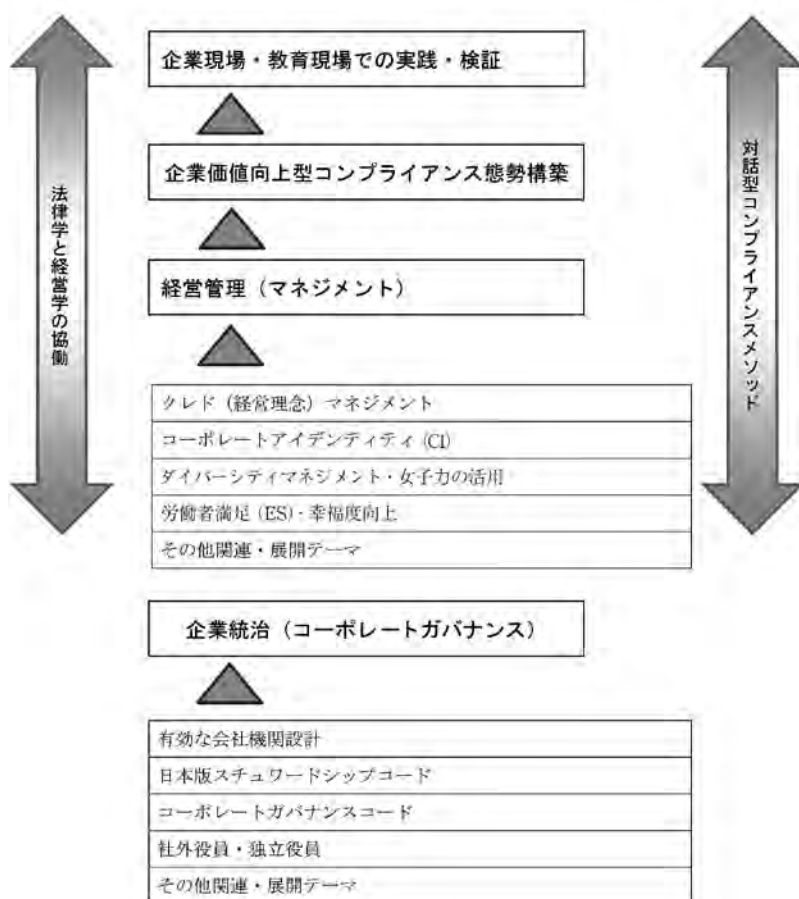
3 研究手法

本研究は、法律学と経営学の協働による理論成果を企業実務において実証・検証することで、両者を融合させるという研究手法をとり、前述の二つの研究アプローチのための多様なパーツ（機構図・システム設計図・ソフトウェア・ツール等）の内容や機能の実証分析を行う計画である。

その代表的な調査研究テーマとしては、図1のとおり、企業統治（コーポレートガバナンス）面では、「有効な会社機関設計」⁽⁴⁾「日本版スチュワードシップコード」⁽⁵⁾「コーポレートガバナンスコード」⁽⁶⁾「社外役員・独立役員」⁽⁷⁾などであり、経営管理面では「クレド（経営理念）マネジメント」⁽⁸⁾「コーポレートアイデンティティ（C I）」⁽⁹⁾「ダイバーシテイマネジメント・女子力の活用」⁽⁹⁾「労働者満足（E S）・幸福度向上」⁽¹⁰⁾などを想定している。

また、具体的作業としては、①企業価値向上コンプライアンス態勢について、協力企業において現地調査（資料調査・インタビュー等）②同調査の結果を踏まえて「企業統治（コーポレートガバナンス）」及び「経営管理（マネジメント）」の視座から、有効かつ多様なコンプライアンスパーツ（機構図・システム設計図・ソフトウェア・ツール等）モデルを分析抽出③同パーツのうちの「ソフトウェア」の内容・機能について、資料調査とインタビュー等による実証調査④同パーツを組み合わせ、統合して多様な企業に適合する「企業価値向上型コンプライアンス態勢モデル（企業価値モデル）」を開発構築・試行⑤対話型コンプライアンス・メソッドなどを活用した多様な企業価値モデルの教育方法や教材の開発⑥以上の研究成果の文献化及び適時公表などを計画している。

図 1 企業価値向上型コンプライアンス態勢調査研究概念図



4 研究の特色

本研究の特色としては、コンプライアンス態勢の構築について、これまでわが国では力点が置かれてこなかったコーポレートガバナンス・アプローチを明確に打ち出し、「コンプライアンスによる企業価値向上」という新しい発想に基づく疲労型を克服した元氣型モデルを構築する点にある。

また、企業価値向上のためのメソッドとして「ステークホルダーとの対話」を重要視して、株主・取締役・監査役・労働者・取引先・顧客・消費者・地域社会などの対話システムを、コンプライアンス態勢設計のさまざまな場面に織り込んでいくのも特色である。

これまでの先行研究には、本研究のように法律学と経営学の協働による理論成果の形成と企業実務における実証とを融合させて実施された研究は見当たらず、加えてその研究成果を普及させるための教育方法や教材の開発（教材化）にまで及ぶ研究も見当たらない。

研究成果については、本学大学院法務研究科（ロースクール）や同戦略経営研究科（ビジネススクール）、企業内研修機関等におけるさまざまな場でのコンプライアンス関連授業・研修において実用を目指している。

第三 企業価値向上型コンプライアンス態勢工程構築モデル（試論）

1 手作り（ハンドメイド）の効用

企業が、その企業価値向上型コンプライアンス態勢構築を、コンサル等の専門業者にアウトソーシングすることなく、ハンドメイドで態勢を構築することによる効用は、次のとおりといえる。

① 合理性

企業現場で発生する不祥事の根元を最もよく理解しているのもリスクを洗い出せるのも各現場の役職員であるし、その原因を除去するための具体的・現実的な工夫ができるのも各現場の役職員である（現場・現物・現人主義）。したがって、不祥事防止態勢は、現場の役職員による手作り（ハンドメイド）が最も合理的であるといえる。

また、企業価値向上のための具体的・現実的な創意工夫も同様といえる。

② 遵守性

現場の現状を知らない他者が作成した態勢ルールに従うよりも、自分たちが自前で作成した態勢ルールに従う方が、取り組むべき課題を役職員がよく納得・理解しているので、遵守性・実行性が高いといえる。

③ 教育性

ハンドメイドによるコンプライアンス態勢作りのプロセス自体が、それに関与する関係現場の役職員の「気づき」や問題意識を高めることになり、創意工夫のスキル・アップなど教育効果が大いに期待でき、企業内にコン

プライアンス文化が定着する基盤となる。

④ 経済性

自前で作成する能力がない等の事情により、態勢作りを業者に外注したとする。すると、業者は注文者である企業のいわば外堀データ（現在の組織・構成・財務データなど）を集積・分析して、さらに企業のキーパーソンの役員にインタビューしたりして、いわば内堀データ（不祥事リスクと解決工夫・企業価値創造のためのアイデア・工夫など）を引き出し、さらに市場調査等をふまえて態勢プランを作成し、企業に提供するプロセスとなる。

自前で作成できれば、その費用・手間を節約することができる。

2 モデル工程

(1) コンプライアンス態勢構築汎用モデル工程表⁽¹⁾

工程表に「汎用」と記してあるのは、例えば「独占禁止法遵守態勢」や「個人情報保護態勢」「労働基準法遵守態勢」等の個別態勢に対しても、この工程表の手順でハンドメイドシステムを作成し、PDCAサイクルでワークさせることを意味している。

(2) 汎用モデル工程の概説

① 第1ステージ 基礎知識の導入研修

企業の全役職員が、コンプライアンス意識を共有し、またその基礎知識の取得・確認するための導入研修である。

② 第2ステージ 全役職員へのアンケート実施

企業の全役職員に対して、シンプルなアンケートを実施する。アンケートの内容例としては、

○現在、当社（当部門・当部署）の直面するコンプライアンス上の最大の課題（リスクポイント）を自由に記述してください。

○現在、当社（当部門・当部署）のコンプライアンス上の最大の課題（リスクポイント）に対する解決の工夫を自由に記述してください。

○企業価値向上のためのマネジメント上の工夫を自由に記述してください。

○労働者の幸福度向上のためのマネジメント上の工夫を自由に記述してください。

○企業価値向上と労働者幸福度向上を両立させるマネジメント上の工夫を自由に記述してください。

など、自由に「本音」や「アイデア」が記述しやすい質問内容がふさわしい。

アンケートのとり方としては、記名式・無記名式や、部署別・職位別・全役職員一括式など、さまざまな工夫を施すこととなる。

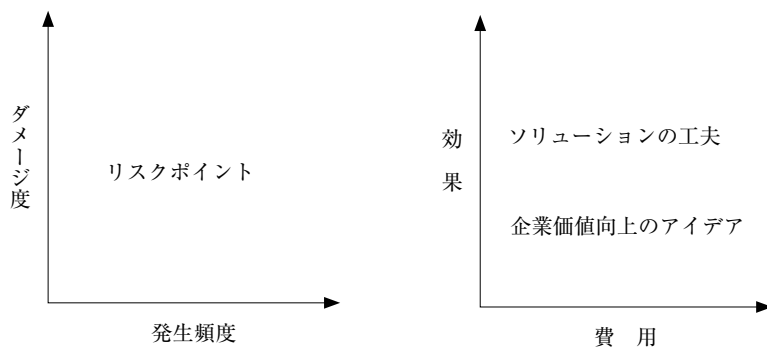
なお、アンケートの他、全役職員から選抜した代表者に聞き取りする手法も有効である。

- ③ 第3ステージ アンケート結果の定量・定性分析
アンケート結果のシンプルな分析手法の一例としては、図2のとおり、座標軸を設定する。その各結果を図表中にポジショニング（位置づけ）していく。
- ④ 第4ステージ 行動計画の策定（PLAN）
第3ステージの分析をふまえたうえで、現場の知恵をフルに結集させた「行動計画」を策定する。
- ⑤ 第5ステージ 行動計画の実行（DO）
実際に行動計画を起動させる。
- ⑥ 第6ステージ 行動計画実行の検証（CHECK）
検証の方法としては、全役職員に対する検証アンケートや、選抜された役職員に検証インタビューをするなど、第2ステージと同様となる。
- ⑦ 第7ステージ 検証に基づく改善（ACTION）
検証によって、新たなリスクポイントが発見されれば、その課題解決のための工夫をし、それでもなお効果が出ないと思われる点について、より進んだ工夫を講ずることになる。
また、新たな企業価値向上のアイデアが発見されれば、その実現のための工夫をこらす。

汎用モデル工程表

第1ステージ	基礎知識の導入研修
▼	
第2ステージ	全役職員へのアンケート実施
▽	
第3ステージ	アンケート結果の定量・定性分析
▼	
第4ステージ	上記分析をふまえた「行動計画」策定 —PLAN—
▽	
第5ステージ	「行動計画」実行 —DO—
▼	
第6ステージ	「行動計画」実行の検証 —CHECK—
▽	
第7ステージ	上記検証に基づく改善 —ACTION—

図2



第四 工程モデル使用の企業研修・教育プログラム・プラクティスケース

1 対象企業―協同組合理金融機関（役員約三〇名・職員約六〇〇名）

2 プラクティスの概要

第1ステージ

全役職員を対象とした基礎知識の導入研修

著者の行った研修（講義）内容の基本コンセプト「コンプライアンスの進化モデル」は、以下のとおりである。

① コドモのコンプライアンス

―コンプライアンス違反の責任と制裁―

役職員は、コンプライアンスという土俵を割ってしまうと、有責（ペナルティー）の世界に身を落としてしまうことになる。「刑事責任・制裁」というコンプライアンス違反の「五重苦」といわれるものである。

役職員においては、この五重苦を「他人事」とは思わずに、日々緊張感を持ち続けることが、不祥事から遠ざかる第一歩である。

② オトナのコンプライアンス

―リスクの洗い出しとリスク管理システムの構築・実行―

コンプライアンス態勢の実践は、現場でさまざまな不祥事リスクを発見し、現場で日々解決していくことにはかならない。

そのためにはまず、企業内のさまざまな不祥事リスクを役職員が一丸となって冷静かつ詳細に洗い出すことが出発点となる。

次に、この洗い出された不祥事リスクに対する有効かつ効率的な管理システムを構築し、実行することになる。これは、言うはたやすいが、困難な作業となるので、役員のリーダーシップの腕の見せ所といえる。

③ 達人のコンプライアンス

— 企業ヴィジョンの策定・実行による企業価値向上と不祥事リスクの解消の両立 —

コンプライアンスという事柄には、「費用がかかる」「利益に結びつかない」「手間がかかる」「仕事やりづらくなる」など、マイナスイメージがつきまとう。

しかし、真のコンプライアンス態勢は、職場の風通しをよくして活き活きとした職場環境を作り出し、生産性のある経営を生み出す、見えない「資産」なのである。

この見えない「資産」を作り出すためには、経営者は企業内外に明確な「経営ヴィジョン」を示すことから始めなければならない。これが「達人のコンプライアンス」事始めである。


第2ステージ

全役職員へのアンケート実施

全役職員は、導入研修終了直後一〇分間で、事前配布の左記アンケート用紙に自由に記述し、これを回収した。アンケートの実施とその趣旨は、事前説明してある。

短時間自由記述式アンケートでは、「思い」や「本音」「アイデア」がストレートに記述されるものと想定している。

マネジメント調査アンケート



企業価値向上と労働者幸福度向上を両立させるマネジメント上の工夫を自由に記述してください

トップマネジメント（役員方）
ミドルマネジメント（上司方）

第3ステージ

アンケート結果の定量・定性分析

分析の手順としては、以下のとおりである。

① トップ・ミドル別にアンケートの記述を集計する。

	トップマネジメント	ミドルマネジメント
1	組合員の意見（要望）の集約をし、経営に結びつけ、利益を還元することで信頼を得る。組合員の立場に立った経営方針。	職場環境（チームワーク）、上司として職場では部下の人間観察により行動について気配りをし、話しかける。話しかければ会話が生まれる。内容が分かれば対応できる。次に繋がる業務も生まれる。
2	経営に対する夢（希望）の実現。ほめて使う。収益をあげる行動をおこす。	5W3H。あたりラインを上げる。自己目標を実現する。悩むことは希望に繋がる。コミュニケーション、行動計画の実現。人格力。
3	数字（実績）ばかりではなく、共に現場へ出掛ける（外回りなど）。役員の方は話しかけにくい。日頃の職員との会話・交流が必要だと思う。	声掛け（部下へ）。部下の勤務内容を把握する。会話。
4		

② 記述の内容を、不満型・提案型に分別する。

③ 不満型については、量的ランキング分析をする。

【トップマネジメントの不満型ランキング③】

1位 現場の声を聞いてほしい〔49／188〕

（現場のことを考えていない、現場を分かっている、状況を知ったうえで指示してほしいなど）

2位 人事への不満〔35／188〕

（人数がたりない、人材にあっていない、評価がわからないなど）

3位 給与等待遇改善〔26／188〕

（賞与を支給してほしい、生活給を確保、給料をあげてほしいなど）

3位 役員の言動や行動に対する不満〔26／188〕

（役員があいさつをしない、責任をとらない、意見がコロコロ変わるなど）

【ミドルマネジメントの不満型ランキング③】

1位 部下の仕事、業務を把握してほしい〔22／131〕

（部下の業務がわかっているのか、部下の仕事の大変さ、量が適正かどうかなど）

1位 管理職の態度・人間性への不満〔22／131〕

（アドバイスをしてほしい、感情的にならないでほしい、部下にまかせきり、えこひいきしないなど）

1位 専門知識、事務知識を持って〔22／131〕

（専門知識を勉強してほしい、業務に精通してほしいなど）

- ④ 提案型については、抽象的提案と、具体的提案を分別する。

抽象的提案例（トップマネジメント）

「将来ヴィジョンを明確に示す」

具体的提案例（トップマネジメント）

「支店巡回等を増やし、職員の仕事がどのような内容なのか正確に把握して、人員配置等処遇について偏らないようにしてほしい」

- ⑤ 具体的提案については、「すぐ実行できるもの（Just Practice）」と「機関決定を経てルール化（ソフトロー化）してから実行できるもの」とに仕分ける。

第4ステージ 上記分析をふまえた「行動計画」策定

「行動計画」策定チームの分類・分析では、「ビジョンの明確化」（トップマネジメント）と「声と気をかけること」（ミドルマネジメント）が最重要課題と認識され、役員（非常勤役員も含め）が、現場に出向き職員と会話できるような仕掛けや、管理職と一般職員の信頼関係・対話関係を高めることのできる具体的取り組みを策定することになった。

第五 結語―キーコンセプトは「対話コミュニティ文化」

企業現場のコンプライアンスの「やらされ感」「他律感」を克服して、どうすれば活き活きした労働生産性が高く、働く人々の幸福度の高い職場を実現できるのかという問題意識のもと、本論では、「企業価値向上型コンプライアンス態勢構築工程モデル」を試論し、そのモデル使用の研修・教育プラクティス・ケースを紹介した。

ここでのキーコンセプトは、「対話コミュニティ文化」である。

大澤恒夫教授の提唱する「経営トップが旗を振り社内の若手も巻き込んで徹底した激論（対話）を重ねることで、企業の文化が変わり、社員一人ひとりがおかしいと気づく独自の思考と率直に異論を唱える勇気をもつて職務に当たる風土が醸成」「経営トップは常に先頭に立って、その企業の物語を社内の従業員はもちろん、社会の広範囲のステークホルダーに向かって語り掛け、対話し更新し続けていく」ナラティブ（Narrative）コンプライアンスが、企業価値の持続的向上のベースとなる対話コミュニティ文化といえる。⁽¹²⁾

そして、この対話コミュニティ文化の根底で形成されるべきものは、自律的な「企業倫理・正義感の共有」その定着及び継承といえる。⁽¹³⁾

(1) 会社は、営利事業を営むことを目的とするものであることから、その企業価値の中核は、「稼ぐ力」収益力にあるといえる。

江頭憲次郎「株式会社法（第6版）」一四頁以下（有斐閣・二〇一五年）

丸山秀平「会社法（第13版）」一〇頁以下（法学書院・二〇一五年）

企業買収の場面での企業価値（企業の商品価値）も、その収益力に着目して、「本業が将来生み出すキャッシュフローを現在価値に割り引いた総額」という指標が使用されている。

マッキンゼー・アンド・カンパニー「企業価値評価」（ダイヤモンド社・二〇〇二年）

研究では、企業に関係するさまざまなステークホルダーの価値評価視点から「企業価値」をみて、図3の通り、多面的に整理する。

四者の共通評価は「社会貢献」である。企業の社会的責任（CSR）と収益性・効率性との両立さらに相乗が、企業の取り組むべき大きな課題である。

これら多面的「企業価値」は、金銭的評価・算定が容易なもの、困難・不能なものが混在するところ、本研究では、パランスのとれた「多面的企業価値向上」を志向している。

藤井敏彦「ヨーロッパのCSRと日本のCSR」（日科技連出版社・二〇〇五年）

- (2) コーポレート・ガバナンスの定義としては、本来的には、「所有と経営の分離を前提に、経営者の職権乱用を防止し、株主（会社所有者）の利益の保護を目的とする会社運営のあり方、経営機関の監視（モニタリング）」と定義（株主重視モデル）されてきたが、現在では、会社の利害関係者（株主・経営者・従業員・

企業価値向上型コンプライアンス態勢モデルの構築工程論（序説）（遠山）

図3 「企業価値」



顧客・取引先・銀行・コミュニティなどのステークホルダー)の利益の保護まで範囲を広げ、「企業の社会的責任まで配慮した企業経営活動の遂行に関わる一連のプロセスを統一的に監視するための仕組み」と定義(ステークホルダー重視モデル)されているといえる。

ステークホルダー重視モデルでは、ステークホルダー間の「実りある対話」が、その仕組みの生命線といえる。

大杉謙一「経済教室―企業統治何が必要か―(上)」(二〇一五年九月三日 日本経済新聞・朝刊)

石山卓磨「会社法改正のコーポレート・ガバナンス」(中央経済社・二〇一四年)

花崎正晴「コーポレートガバナンス」(岩波書店・二〇一四年)

間島進吾「コーポレートガバナンス―米国と日本を中心に―」(21世紀の経営と経済)所収(中央大学出版部・二〇〇五年)

樋口晴彦「なぜ企業は、不祥事を繰り返すのか」(日刊工業新聞社・二〇一五年)

龍岡資晃他「経済刑事裁判例に学ぶ不正予防・対応策」(経済法令研究会・二〇一五年)

竹内朗他「企業不祥事インデックス」(商事法務・二〇一五年)

長島・大野・常松法律事務所編「不祥事対応ベストプラクティス」(商事法務・二〇一五年)

井上泉「企業不祥事の研究」(分真堂・二〇一五年)

吉川達夫「コンプライアンス違反・不正調査の法務」(中央経済社・二〇一五年)

村上康聡「海外の具体的事例から学ぶ腐敗防止対策のプラクティス」(日本加除出版・二〇一五年)

落合誠一監修「業界別・場面別役員が知っておきたい法的責任」(経済法令研究会・二〇一四年)

山口利昭「不正リスク管理・有事対応」(有斐閣・二〇一四年)

植村修一「不祥事は、誰が起こすのか」(日本経済新聞出版社・二〇一四年)

龍岡資晃他「企業不祥事判例にみる役員の責任」(経済法令研究会・二〇一二年)

柏木昇「企業コンプライアンスとインハウスロイヤーの役割」(中央ロー・ジャーナル第九巻第三号五頁以下・二〇一二年)

遠山信一郎「J Aコンプライアンス―不祥事防止の決め手は何か―」(経済法令研究会・二〇〇四年)

(4) 二〇一五年五月一日施行の会社法改正で、監査等委員会設置会社という新しい機関設計が導入され、会社機関設計の選択肢が増えたが、より本質的課題は、機関を担う有為な人材の育成・調達である。

永井和之編著「よくわかる会社法（第3版）」一二二頁以下（ミネルヴァ書房・二〇一五年）

野村修也他編著「平成二六年改正会社法（規則対応補訂版）」一六頁以下（有斐閣・二〇一五年）

福岡真之介・高木弘明「監査等委員会設置会社のフレームワークと運営実務」（商事法務・二〇一五年）

- (5) 改訂「日本再興戦略」（平成二五年六月閣議決定）で策定が決定され、金融庁に設置された「日本版スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会」（座長神作裕之・東京大学大学院政治学研究科教授）が、平成二六年二月二七日に策定・公表した機関投資家向けの行動原則である。

これは、罰則等を伴うハード・ローではなく、コンプライ・オア・エクスプレイン（comply or explain：原則を実施するか、実施しない場合には、その理由を説明するか）の手法によるソフト・ローである。

本コードの原則は、以下の通り。

投資先企業の持続的成長を促し、顧客・受益者の中長期的な投資リターンの拡大を図るために、

1 機関投資家は、スチュワードシップ責任を果たすための明確な方針を策定し、これを公表すべきである。

2 機関投資家は、スチュワードシップ責任を果たす上で管理すべき利益相反について、明確な方針を策定し、これを公表すべきである。

3 機関投資家は、投資先企業の持続的成長に向けてスチュワードシップ責任を適切に果たすため、当該企業の状況を的確に把握すべきである。

4 機関投資家は、投資先企業との建設的な目的を持った対話を通じて、投資先企業と認識の共有を図るとともに、問題の改善に努めるべきである。

5 機関投資家は、議決権の行使と行使結果の公表について明確な方針を持つとともに、議決権行使の方針については、単に形式的な判断基準にとどまるのではなく、投資先企業の持続的成長に資するものとなるよう工夫すべきである。

6 機関投資家は、議決権の行使も含め、スチュワードシップ責任をどのように果たしているのかについて、原則として、顧客・受益者に対して定期的に報告を行うべきである。

7 機関投資家は、投資先企業の持続的成長に資するよう、投資先企業や事業環境等に関する深い理解に基づき、当該企業との対話やスチュワードシップ活動に伴う判断を適切に行うための実力を備えるべきである。

北川哲雄「スチュワードシップとコーポレートガバナンス」(東洋経済新報社・二〇一五年)

(6)

改訂「日本再興戦略」(平成二六年六月閣議決定)で策定が決定され、株式会社東京証券取引所が、「コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議」(座長池田和人・慶應義塾大学経済学部教授)において取りまとめた「コーポレートガバナンス・コード原案」(二〇一五年三月五日発表)を受けて、二〇一五年五月一三日「コーポレートガバナンス・コード」として東証「有価証券上場規程」の別添として定め、同年六月一日施行した、上場企業向けの行動原則である。

併せて、「コーポレート・ガバナンスに関する報告書記載要領」(二〇一五年六月改訂版)も公表されている。これも、日本版スチュワードシップコード(前掲注5)と同様に、コンプライ・オア・エクスプレイン (comply or explain) の手法をとるソフト・ローである。

本コードの基本原則として、

- 1 株主の権利・平等性の確保
- 2 株主以外のステークホルダーとの適切な協働
- 3 適切な情報開示と透明性の確保
- 4 取締役会等の責務
- 5 株主との対話

の五則を掲げ、これに対応する三〇の原則及び三八の補充原則という三層構造で構成されている。

神田秀樹他「特集コーポレートガバナンス・コード」(ジュリスト No.1484・有斐閣)

中村直人・倉橋雄作「コーポレートガバナンス・コードの読み方・考え方」(商事法務・二〇一五年)

武井一浩「ガバナンス・コードを踏まえた取締役会の機能性と自己評価」(商事法務二〇六九号四頁以下)

(7)

コーポレート・ガバナンスコード

基本原則4 (取締役会等の責務)

原則4-7 (独立社外取締役の役割・責務)

上場会社は、独立社外取締役に、特に以下の役割・責務を果たすことが期待されることに留意しつつ、その有効

な活用を図るべきである。

- (i) 経営の方針や経営改善について、自らの知見に基づき、会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る、との観点からの助言を行うこと
- (ii) 経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと
- (iii) 会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること
- (iv) 経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役に適切に反映させること

原則4-8（独立社外取締役の有効な活用）

独立社外取締役は会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するように役割・責務を果たすべきであり、上場会社はそのような資質を十分に備えた独立社外取締役を少なくとも2名以上選任すべきである。

また、業種・規模・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等を総合的に勘案して、自主的な判断により、少なくとも三分の一以上の独立社外取締役を選任することが必要と考える上場会社は、上記にかかわらず、そのための取り組み方針を開示すべきである。

原則4-9（独立社外取締役の独立性判断基準及び資質）

取締役会は、金融商品取引所が定める独立性基準を踏まえ、独立社外取締役となる者の独立性をその実質面において担保することに主眼を置いた独立性判断基準を策定・開示すべきである。また、取締役会では、取締役会における率直・活発で建設的な検討への後見が期待できる人物を独立社外取締役の候補者として選定するよう努めるべきである。

(8) クレド（CREDO）とは、ラテン語で、原義は宗教用語で「信条」、マネジメント上は「企業の共通理念・価値」もしくはこれを言語化したものをいう。

米国ジョンソン・エンド・ジョンソンの「我が信条」が有名例で、その内容を要約すると、「私たちは顧客、会社員、地域社会、株主にそれぞれ責任をもつ」という短文のものである。

クレドマネジメントには、

① 全役職員の日々の基本的行動基準となること

② 全役職員が所属する組織・企業が、他の組織等とは異なること（メンバーシップ）を明確に意識することになること（組織的アイデンティティ）

③ 企業理念・価値が伝承されて、企業が長寿化することなどの効用がある。

菱山隆二「倫理コンプライアンス」（経済法令研究会・二〇〇二年）

筆者は、企業等において「クレド作り」研修を試行している。グループワーク形式で、「企業自らのあるべき姿のシンブル言語化作業」を実施しているが、その研修効果・評価は高いものがある。

（9）コーポレートガバナンス・コード

基本原則2（株主以外のステークホルダーとの適切な協働）

原則2-4（女性の活躍促進を含む社内多様性の確保）

上場会社は、社内に異なる経験・技能・属性を反映した多様な視点や価値観が存在することは、会社の持続的な成長を確保する上での強みとなり得る、との認識に立ち、社内における女性の活躍促進を含む多様性の確保を推進すべきである。

（10）労働者の幸福度の内容の把握・分析の仕方については、直接、労働者アンケートを実施し、その結果を分析するのが常道である。

このアンケート結果分析には、米国の心理学者アブラハム・マズロー（一九〇八―一九七〇年）の欲求段階説が参考になる。マズローは、人間の欲求を「生理的欲求」「安全欲求」「所属欲求」「自己評価欲求」「自己実現欲求」「自己超越欲求」の六段階を設定した（図4）。

この欲求を順次満たすことが、幸福（満足感）への階段を昇るものと把握できる。

この段階説を、労働生活に適用すると、「貧困感のない生活水準の基盤となる賃金水準や雇用保障」は「生理的欲求」を満たし、「自分が職場で必要とされ、大切にされていることの実感」や「自分が職場でその能力を活かし社会にも役立っていることの実感」は「所属欲求」及び「自己評価欲求」を満たして、労働者は「幸福度」を向上させるものと評価できる。

マズローの段階的欲求を満たす職場環境の調整や人事システム・ルールの構築などの「労働コンプライアンス」が重要な課題となる。

AH・マズロー…小口忠彦訳「改訂新版人間性の心理学―モチベーションとパーソナリティ」（産業能率大学出版社・一九八七年）

フランク・ゴープル…小口忠彦訳「マズローの心理学」（産業能率大学出版社・一九七二年）

経済学の視点からの「幸福」分析文献としては、

小塩隆士「幸せの決まり方」（日本経済新聞出版社・二〇一四年）

橋木俊詔編著「幸福」（ミネルヴァ書房・二〇一四年）

大竹文雄他編著「日本の幸福度」（日本評論社・二〇一〇年）

(11) 遠山信一郎「J Aコンプライアンス―不祥事防止態勢の作り方」（経済

法令研究会・二〇一〇年）

(12) 大澤恒夫「コンプライアンスと対話的アプローチと企業の価値」（中央
ON LINE・<http://www.yomiuri.co.jp/adv/chuo/opinion/20150713.html>）

「対話が創る弁護士活動」（信山社・二〇一一年）、「法的対話論」（信山社・
二〇〇四年）

企業価値向上型コンプライアンス態勢モデルの構築工程論（序説）（遠山）

図4 「マズロー 人間の欲求6段階」



(13) 経済学の祖アダム・スミス(一七二三―一七九〇年)の学問体系は、人間の本質(良心・幸福・倫理など)を考察探求した「道徳感情論」(一七五九年)と、経済社会のシステムを分析・考察探求した「国富論」(一七七六年)とで構築されている。

スミスは、「財産形成の野心や競争は、正義感によって制御されなければならない。制御されない野心や競争は、社会の秩序を乱し、結果として社会の繁栄を妨げることになる」として、各々経済活動における倫理や正義を重視している。

堂目卓生「アダム・スミス―道徳感情論と国富論の世界」(中公新書・二〇〇八年)

菱山隆二「倫理・コンプライアンスとCSR(第3版)」(経済法令研究会・二〇一五年)

「公正」概念については、

古田裕清「源流からたどる翻訳法令用語の来歴」八一頁以下(中央大学出版部・二〇一五年)

〔付記〕

本論は、I S P S 科研費15K03220の助成を受けたものです。

研究分担者は次の通り。

大杉謙一 本学法務研究科教授

阿部道明 本学法務研究科教授

山本秀男 本学戦略経営研究科教授

杉浦宣彦 本学戦略経営研究科教授

大澤恒夫 桐蔭横浜大学法務研究科教授・本学法務研究科客員教授

(本学法務研究科教授)