

法

務部門のあるべき姿については、ある程度議論は出尽くした感がある。当方は2013年に『「新型法務部」のススメ——法務部は企業の『波動エンジン』だ。』と題して、リスクマネジメントを基軸に、コンプライアンス・法務の機能を統合した「新型法務部」を目指すべきだという小論を寄稿した（NBL999号）。この考えは当時と全く変わっていない。

ただ、これは、企業の法務部門だけではなく、政府・自治体、たとえばWHOのような国際機関に対しても言えることだ。リスクマネジメントを基軸とした組織運用を心掛け、組織としてリスクに積極的・能動的に対応し、リスクが顕在化して危機になる前に潰してしまうという考え方で、同時に「不作為」や「静観」の状態を極力避けてほしいという願いがあるからだ。

一

昨年逝去された「危機管理」のワードメーカーである佐々淳行先生は、著書の中で、危機管理に強い者の共通点の一つとして「私がやらねば誰がやる」の心構えを挙げている。その根底には、公務員であれば護民官精神があるだろうし、企業人であれば半沢（『企業法務入門テキスト』登場人物の一人である危機管理担当——もちろん某ドラマの不屈の主人公を強く意識した命名だ）のような矜持や責任感があるだろう。しかし、現在の日本、そして世界を見渡すと、残念ながらこの志をもつ人々が絶滅危惧種化しているのではと感ずることが多くなった。

ミスをしないうちの方法は仕事をしないことであるし、企業においては「火中の栗を拾う」選択をすると、周囲の「烏合の衆」に、やっかみ半分から足を引っ張られることもある。自身が挑戦するより、周囲の失敗（敵失）を待つほうが楽なのは事実だ。しかし、その積み重ねにより、平時より組織の「不作為ゾーン」は着実に広がり、有事においてはなおさら「お先にどうぞ。どうぞ、どうぞ。」のダチョウ倶楽部状態となり、不作為祭りが続いてしまう。トッ

プの姿勢による内部統制、特に統制環境の無力化や、人事評価の形骸化など、原因はあまた考えられるが、バブル世代から見ると、本当に組織にチャレンジャーがいなくなってしまった。

あえて言う。想定外のリスクはない。「想定外」は想定しなかった言い訳にすぎない。不作為リスクを見抜けなかっただけではないか。2009年のパンデミックから10年を経過し、次の新型インフルエンザも危険水域ですよと2019年より当方は言い続けている。新型インフル対策を中心に感染症対策を再点検しておけば、今回

法務の眼 Legal Eyesight

不作為責任を考える ——「コロナ」という言葉を使わずに 今般の問題を考察する

森総合研究所 代表・首席コンサルタント
（『企業法務入門テキスト』編集委員）

森 健 (Takeshi Mori)

の事象にも慌てる必要はなかったと思う。

頭に返るが、2013年の寄稿以来、8年ぶりに叫ぼうと思う。法務・コンプライアンス部門よ、目覚めよ！ 法務・コンプライアンスの観点をレーダーとして使い、自社グループの「不作為リスク」を洗い出せ！ それは法務・コンプライアンス部門に身を置き、フェアなジャッジに慣れている皆さんだからこそ為せる業なのである。不作為リスクと向き合うことにより、自社グループの真の「体質改善」ができる。BCP（事業継続計画）は作文ではなく体質改善であって、今、多くの企業が直面している不作為リスクがまさに「感染症に関するBCP不作為リスク」なのである。まだ遅くはない。従業員に対する安全配慮義務という法務・コンプライアンスの観点から、経営層に積極的な対応・行動を促すことが、法務・コンプライアンス部門長の責任なのであろう。