

法務の眼 Legal Eyesight

山登りから学ぶ コンプライアンス

シャープ株式会社
法務本部 本部長

山崎理志 (Satoshi Yamasaki)

個人的な話で恐縮であるが、私は山登りが趣味である。

もともと健康のためにランニングをしていたのだが、夏の暑さに耐えられず、いくばくか暑さをしのげる山に逃げ込んだ。健康目的なので、富士山やアルプスに出かけるわけではなく、毎週末、地元大阪近郊の山をひたすら登り続け、かれこれもう7年になる。

山には何人かのパーティーで登っている方もおられるが、基本、私はソロである。したがって、山の中では孤独である。が、この孤独がなんとも心地よい。

当然、誰からもしゃべりかけられることはない。道中一人でさまざまなことを考える。翌週に会社で大事なプレゼンを控えているときなど、一人で山道を歩きながら、プレゼン内容の整理やトークポイントの確認など、オフィスのデスクにいるよりもはるかにはかどる。

初期の目的はさておき（少なくともダイエット効果は限定的と見える）、今ではこの副次的な効果が非常に大きいと感じている。

山登りはよく人生にたとえられる。

一步一步の積み重ねが大事といったところからいわれるのであろうが、私が毎週、山道を一人歩きながら考えているのは、企業のコンプライアンス活動においても、山登りから多くの示唆が得られるということだ。まあ、いずれも危機管理を本旨とするものであるから当然かもしれないが、以下にいくつか私が感じていることを記載したいと思う。

1 一番大変なのは？

山登りで一番大変なのはどこかと聞かれると、迷わず、山のふもとに立つまでだと思う。

ふもとにさえ立てば、あとはこつこつと歩みを進めさえすれば頂上には到達するのだが、ふもとに立つまでには、平日の間のスケジュール調整も必要となるし、疲れきった週末の朝に早起きをし、装備を整え、眠い目をこすりながら車を運転して登山口にまでたどり着く必要があり、これには相当な困難

が伴う。

企業のコンプライアンス体制の構築についても、組織の設置やスタッフの確保、社内ルールの整備、幹部からのコンセンサスの取得など、やり始めが最も困難である。しかし、ひとたび体制が構築でき、さまざまな施策が動き出せば、それを維持、推進し、あるいは改善していくことは、相対的にはそこまでの困難は伴わないであろう。

2 二重、三重の備え

私は普段、自宅から山のふもとまで車で移動するのだが、ふもとではどうしても坂道に車を停めることが多い。

坂道での駐車の手方は教習所で教わるが、サイドブレーキをかけ、ハンドルをいっぱいに切り（どちらの方向に切るかは上り坂か下り坂かで異なる）、ギアを1速またはバックに入れ（通常はシフトレバーをPの位置に入れるが、私の愛車はMTである）、加えてタイヤに輪止めを噛ませる。通常は、ハンドルを切るとか輪止めを噛ませるとかいうことまではやらないことが多いと思うが、人はどうしてもミスをしてしまう。万一、一つのミスを起こしたとしても、ほかの対処を二重、三重に施すことで大きな事故が防げるのである。

企業のコンプライアンスの活動においても、どれだけ精緻な対策をしても、どこかに穴があったり人為的なミスが生じたりで、対策が有効に働かないことが起こりうる。たとえそのような事態が生じたとしても、大きな事故につな

がらないよう、二重、三重の対策を施すことが必要であろう。

3 教育の重要性

狭い山道で人がすれ違う際には登りの者が優先とされる。

登っている者の方が先の道のりが長いので、負担を軽減させてあげようという趣旨とされるが、これが実際にはなかなか守られていない。ただ、そこまでマナーが悪い人が多いという印象ではなく、おそらくそういった山のルールを学ぶ機会がなかったのであろう。

企業のコンプライアンスにおいても、従業員への教育はコンプライアンスの第一歩であり、やはり重要なものである。

4 取り返しがつかなくなる前の軌道修正

残念ながら山では事故も発生しうが、事故は下山の際に起きることが圧倒的に多い。

登山時に比べて疲れがたまっている、下り坂でバランスを崩しやすいなどの原因もあるが、最も多い原因は道迷いである。登りのルートはどの道もおおむね山頂に向かうのに対し、下りのルートは分かれ道が多くてそもそも道を間違えやすい上に、道を間違えた際に元のルートまでリカバーするためには、下ってきた山道をまた上らなければならず、それが道を引き返すという判断を心理的に困難にしてしまうのであろう。

しかし、この判断が遅れれば遅れるほど、引き返すという選択自体が体力的にも困難なものとなってしまう、その結果、事故につながってしまうのである。

企業のコンプライアンスの取組みにおいても、さまざまな施策において思っていたような効果が得られない場合には軌道修正が必要であろう。また、万一、法令違反が生じた際にはリニエーションの活用など迅速な対応が求められる。

しかし、そのような対応が遅くなればなるほど、とりうる選択肢も少なくなり、ネガティブなインパクトはより大きくなる。何事も手遅れになる前の対応が肝要である。

さて、当社は今年の3月、本社をそれまでの堺市から大阪市の堺筋本町（いわゆる船場）に移転した。

奇しくもいずれも豊臣兄弟ゆかりの地であるが、オフィス環境はずいぶんと変化した。窓の外には、堺では大阪湾を行き交う船舶が見られたが、今は阪神高速を行き交う車が見える。

堺には約10年間本社を構えた。その間、私たち法務部門でも多くのことがあった。

当社の経営再建に多大な貢献をされ、現在の当社の法務部門の発展の礎を築かれた、敬愛する伊藤ゆみ子先生の後を引き継ぎ、私が法務の責任者となったのが7年前。前任者の成果には遠く及ばないものの、グループ会社のガバナンスを強化すべく、海外の現地法務責任者とのレポートラインの構築、初めてのグローバル法務ミーティングの開催、海外法務駐在員の派遣（一時中断していたものの復活）、別組織だったIP部門の一部と内部統制、輸出管理部門の取り込み、契約審査業務におけるAIレビューを含むリーガルテックの全面的な導入、そして、現在、外部の弁護士事務所の協力も得ながらコンプライアンスを再定義し、体制強化と抜本的な業務の見直しを行っている。

当社のコンプライアンス業務はまだ緒に就いたにすぎない。ただ、山登りでいえば、少なくともふもとは立てたのではないかと考えている。非常に息の長い取組みであり、現在の法務の幹部たちだけでなく、若い人たちが、今後も長い時間をかけて取組みを継続し、改善を重ねることが必要となるだろう。

山頂からの景色に思いをはせながら、皆が元気に一步一步、歩みを進めてくれると信じている。

頑張れ、若者たち！