



1. 日本のガバナンス・コンプライアンス実務の課題

ガバナンス・ コンプライアンス 実務の課題 日本では<mark>法執行が相対的に少ない</mark>ため、ガバナンスの<mark>質を問われず、外形を整えるのが最適と</mark>なってしまう外部環境が存在

ありたい姿やゴールを明確化せず、企業が置かれた状況に照らして効果的・効率的な施策であるのかを十分に検証しないまま増え続ける(それ自体が目的化された)ガバナンス・コンプライアンス活動を頑張っていることが多い

質を問われず、外形を整えるのが最適な外部環境

- 法執行やそのインパクトが相対的に少なく、ガバナンスの**質を問われることが少ない**ため、**形式のみを整えるのが最適となってしま う**外部環境が存在
- **内部統制システム構築義務:経営判断ルール**が適用され、善管注意義務違反となるのは例外的(「知らなかった」で済んでしまう)
- 日本の執行環境は情報コストの低減を促すインセンティブを十分に提供しない ※評判による制裁の限界
- 4~6年程度のCEOの在任期間や3年程度の中期経営計画は経営者や企画部門の視野をその範囲に限定

オーバーコンプライアンス

- ゼロリスクを実現しようとする一見正しい"**正論**"
- ガバナンスによって実現したい"**ありたい姿**"や"ゴール"が明確化されていない
- 現場はコンプライアンスの物語に**腹落ち**していない(フィクション)
- 効果を検証しないので、やることばかり増えていく(うまくやめられない)



2. ガバナンス・コンプライアンスの"質"を問う

内発的動機付け に基づく自治 ガバナンスの質を問い、組織やヒトの認知・学習等に関する専門的知見を活用してTry & Learn を繰り返すことにより、ありたい姿の実現に向けてガバナンスの"質"にこだわるという姿勢が求められている

内発的動機付けに基づく"自治"

- 企業のガバナンスを「**企業のありたい姿の実現に向けた自治の仕組みとその運用」** と捉え直す
- Have to (外発的動機付け) から Want to (内発的動機付け) へ
- Compliance から Integrity へ
- "自治"としてのガバナンス

ガバナンスや施策の**ゴール(ありたい姿)**を明確化し、**効果を検証**する

- **ありたい姿(ゴール)**の明確化
- **システム**とその**目的**への着目:コンプライアンス・プログラムの目的
- ソフト(物語の共有)とハード(物語を支える仕組み)のHolisticかつ整合的なアプローチ
- 仮説&検証の組織学習プロセスを基軸としたEvidence-Based Governance



パーパス

ありたい姿(状態) 行動規範

物語」の浸透

ハード

インセンティブ 設計

内発的に行動するための価値基準の醸成 教育、コミュニケーション等

ソフト

外発的な動機 付けの仕組み

ルール、評価制度、懲戒等

役職員の意識、日々の行動

3. Evidence-Based Governance

Evidence-Based Governance ありたい姿の実現に向けてガバナンスの質にこだわれば、情報コストを低減し、健全なリスクテイクと対外的・対内的な信頼の醸成を促し、エンゲージメントを向上させることが可能 (経営の質の向上)

企業がEvidence-Based Governanceを実践することにインセンティブをかけるのが グローバル・トレンドでもあり、高額な制裁を回避することも可能となる

高い情報コストとオーバーコンプライアンスのコスト

- 現場から正確な情報がタイムリーに上がってこないこと(情報コストの増大)に伴い、
 スピード感のある適切な経営判断・意思決定ができないリスクとコストは無視すべきでない(コンプライアンス違反はこのリスクが高くなっている兆候と捉えるべき)
- 実効的でないガバナンス・コンプライアンスに伴う無駄なコスト(オーバー・コンプライアンスのコスト) も甚大
- **テクノロジーの活用**による継続的な評価、長期的なコスト軽減とモチベーションの向上

エンゲージメントの向上&情報コストの低減⇒経営の質の向上

- 情報コストを下げることに伴う経営判断・意思決定プロセスの質の向上、健全なリスクテイク の促進、エンゲージメントの向上には大きなベネフィット
- Evidenceに基づいてGood Corporate Citizenであることを示すことができれば、執行リスクを下げるとともに、高額な制裁を回避することが可能





1. 実効的なガバナンス・コンプライアンスとは?

ガバナンス の実効性

ガバナンスをシステムの問題と捉え、データに基づいて目的を実現しているか否かを問うありたい姿の実現に向けて組織内の人の価値観・行動様式に良い影響をもたらしているかありたい姿の実現に向けてハード面とソフト面の両方から整合的に働きかけるアプローチ

システム思考の必要性

- 企業をシステムと捉える必要性
- システム思考
- インセンティブ設計
- ゲーム理論

ソフト面と"実効性"

- 企業はシステムだが、**ヒトが働くシステム**
- ヒトの価値観・行動様式をありたい姿に 向けてデザインできているか(実効性)
- ゲーム理論における**信念(belief)**の形成
- 心理学・脳科学・行動経済学との接続
- 物語 (narrative) の重要性

共通善 社会的価値 経済的価値 未来創造のイノベーションによる 新しい価値の創造 パーパス ヒューマナイジング **― パーパス ―** 未来に向かって他者とともに ストラテジー ありたい姿(状態) 意味をつくり出す動的主体 行動規範 リーダーシップ インセンティブ 「物語」の 二項動態的 ソフト 浸透 ハード クリエイティブルーティン (組織の創造的な「型」) 内発的に行動するた 外発的な動機 めの価値基準の醸成 付けの仕組み SECIスパイラルアップによる 集合知創造 ルール、評価制度、懲戒等 組織的基盤 トップ・ミドル・フロント 役職員の意識、日々の行動 自律分散系組織・ミドルアップダウン 場 (知的コンバットなど)・スクラム ビジネスパートナー (出所)野中ほか(2024) p.242。

【SOURCE】: 野中ほか, 「二項動態経営」(2024) p242.

2. ガバナンス/組織風土を科学的に考える:組織風土の戦略的デザイン

組織風土

ガバナンス/組織風土の問題を科学的に捉え、Holisticな分析を行い、実証的なアプローチを通じて均衡としての組織風土を戦略的にありたい姿にデザインしていく

組織風土(文化)の解像度を上げる

- 組織風土: その組織を取り巻く外部環境や当該組織内部の様々な制度、 組織としての経験等が再帰的なシグナルとなる形で組織内で均衡ないし 定着するに至った価値観や行動様式(Focal Pointとしての組織風土)
- 経路依存性 (Path Dependence)
- 組織内の様々なレイヤーにおける**サブカルチャー**の存在

Holisticな分析と実証的アプローチによる効果検証

外部要因

国・地域や 事業環境・ 規制環境・ 競争環境 等

内部要因

パーパス/経営理念、経営陣の姿勢、人事制度(とその運用)、 心理的安全性、教育制度(とその運用)、モニタリング、 内部通報制度、組織構造、意思決定プロセス、懲戒制度、 責任の取らせ方(失敗への反応)、社内規程、目標設定・ 目標管理、成功体験及び失敗体験等

- 経営陣の強力かつ長期間のコミットメント
- Holisticなアプローチとシステム思考の必要性
- 効果検証の視点:データ分析・実証的アプローチの活用



【参考1】ヒトの認知・学習プロセスへの着目

認知・学習

組織のヒトの価値感・行動様式を戦略的にデザインしようとするならば、ヒトの認知・学習メ カニズムを踏まえることが必要

ヒトの認知・学習メカニズム(二重過程理論)

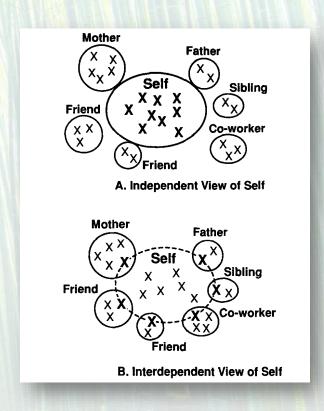
System 1

Intuitive, Automatic, Effortless

System 2

Reflective, Controlled, Effortful

- System 1:本能・情動・直感・無意識・世界に関する抽象的モデル
- System 2:理性・計算・論理・意識的
- **学習**: System 1による**情動のコード化**とSystem 2による**カリブレーション**という ダイナミックなフィードバック・ループ
- System 1とSystem 2の使い方には**文化差**があり、**日本の文化的特徴**も踏まえ、 System 1としての**ヒトの信念(世界についての内的モデル)**をどうありたい姿に 近づけるかを考える必要がある
 - > 相互独立的自己観と相互協調的自己観
 - > 日本の契約観と組織観

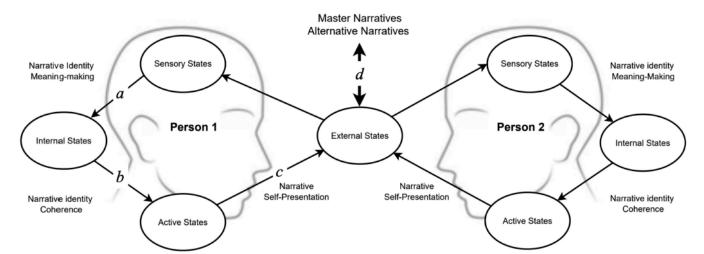


[SOURCE]: Markus and Kitayama, "Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation" (1991)

【参考2】なぜ物語(ナラティブ)が重要なのか:マスターナラティブとしての組織風土

ヒトは物語で 考え、学ぶ ヒトは<mark>物語(ナラティブ)</mark>で考え、意識的にも無意識的にも<mark>学び、適応</mark>する 組織の提供するマスターナラティブをどのようにデザインするかが重要

- 能動的推論 (active inference): 能は予測誤差の最小化を効率的に行う形で情報処理を行っている
- 物語 (narrative): ナラティブは様々な出来事や、その相互関連性(特に時間的順序や因果構造)を表現することができ、 人間が主体的かつ集団的に推論や予測を立て、共有し、修正する能力を向上させる
- マスターナラティブ: 思考、信念、価値感、行動を導く文化的に共有された物語。マスターナラティブはある環境下における世界の見方を提供。メンバー間の参照後の同期化等を通じ、帰属と社会的統合を促進する。構成員の大半は、マスターナラティブをそれと意識することなく効果的に受け入れ、内面化する。この事実は、日常の選択、行動、出来事について努力して内省する必要性を軽減し、適応を促進する。マスターナラティブの変更(オルタナティブナラティブへの移行)は通常容易ではない





[SOURCE]: Friston et al., "Narrative as active inference: an integrative account of cognitive and social functions in adaptation" (2024)

II. ありたい姿の実現を意識した コンプライアンス・プログラムの整備と実践

1. ありたい姿(ゴール)を意識したコンプライアンス・プログラムの整備

コンプライアンス ・プログラム ありたい姿の実現に向けた組織づくり(組織風土のデザイン)とコンプライアンス・プログラムの整備は整合的に行われるべき(コンプライアンスリスクの管理という視点から光を当てたときに説明できる仕組みと運用が整っているかが評価される)

コンプライアンス・プログラムとは?

- **コンプライアンス・プログラム**:組織内における不正行為の抑止と摘発の助けとなる統制を確立するための **リスク管理のパッケージ**であり、**ダイナミックなシステム**である。実効的なコンプライアンス・プログラム の存在は、問題の最終的な解決を決定する際に米国司法省が考慮する主要な要素の一つ(深水 2022)
- 米国では、「効果的なコンプライアンス・プログラム」を有しているとみなされた企業は、違反が発生した場合でも、不正行為として告発されなかったり、**罰金の最大95%まで減額されたりする**ことがある。」 (Soltes 2018a)
- コンプライアンス・プログラムは、一つシステムである以上、その評価においては当該システムの目的を考える必要がある:**予防、発見、調査、是正**

コンプライアンス・プログラムの整備と組織風土のデザインの関係

- 組織風土づくりとコンプライアンス・プログラムの整備は**ありたい姿の実現に向けて整合的に行われるべき**もの
- コンプライアンス・プログラムの評価は、これまで述べてきたガバナンスや組織風土づくりについて、**コンプライアンスリスクの管理という視点から光を当てたときに説明できる仕組みと運用が整っているか**、という問題
- 組織風土づくりとコンプライアンス・プログラムの両方の専門的知見を統合することには大きなメリットがある

2. コンプライアンス・プログラムの整備と評価

- Evaluation of Corporate Compliance Programs -

コンプライアンス・プログラムの整備と実践

- **リスクアセスメント**とそれに基づく方針決定
- 方針の**実行**
 - 組織・ルール/手続・インセンティブ設計・コミュニケーション
- モニタリングとエンフォースメント
- フィ<mark>ー</mark>ドバックを踏まえた**改善**
- ※ 各プロセスにおけるテクノロジーの活用

コンプライアンス・プログラムの評価

- 1. 企業のコンプライアンス・プログラムは適切にデザインされているか
- 2. 当該コンプライアンス・プログラムは真摯かつ誠実に適用されている か? 言い換えれば、プログラムが効果的に機能するための十分なリソー スと権限を与えられているか?
- 3. 当該コンプライアンス・プログラムは実際に機能しているか?
- **自主的な報告(Voluntary-Self Disclosure)**の重視

U.S. Department of Justice Criminal Division

Evaluation of Corporate Compliance Programs

(Updated March 2023)

Introduction

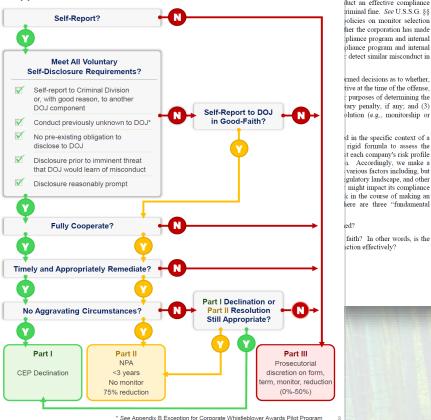
The "Principles of Federal Prosecution of Business Organizations" in the Justice Manual describe specific factors that prosecutors should consider in conducting an investigation of a corporation, determining whether to bring charges, and negotiating plea or other agreements. JM 9-28.300. These factors include "the adequacy and effectiveness of the corporation's compliance program at the time of the offense, as well as at the time of a charging decision" and the corporation's remedial efforts "to implement an adequate and effective corporate compliance

> consideration be given to luct an effective compliance riminal fine. See U.S.S.G. §§ olicies on monitor selection her the corporation has made pliance program and internal

rmed decisions as to whether tive at the time of the offense, purposes of determining the tary penalty, if any; and (3) olution (e.g., monitorship or

d in the specific context of a rigid formula to assess the t each company's risk profile n. Accordingly, we make a various factors including, but gulatory landscape, and other might impact its compliance k in the course of making an here are three "fundamental

faith? In other words, is the ction effectively?



Part I Declination Path | Part II Path | Part III Path

Appendix A



