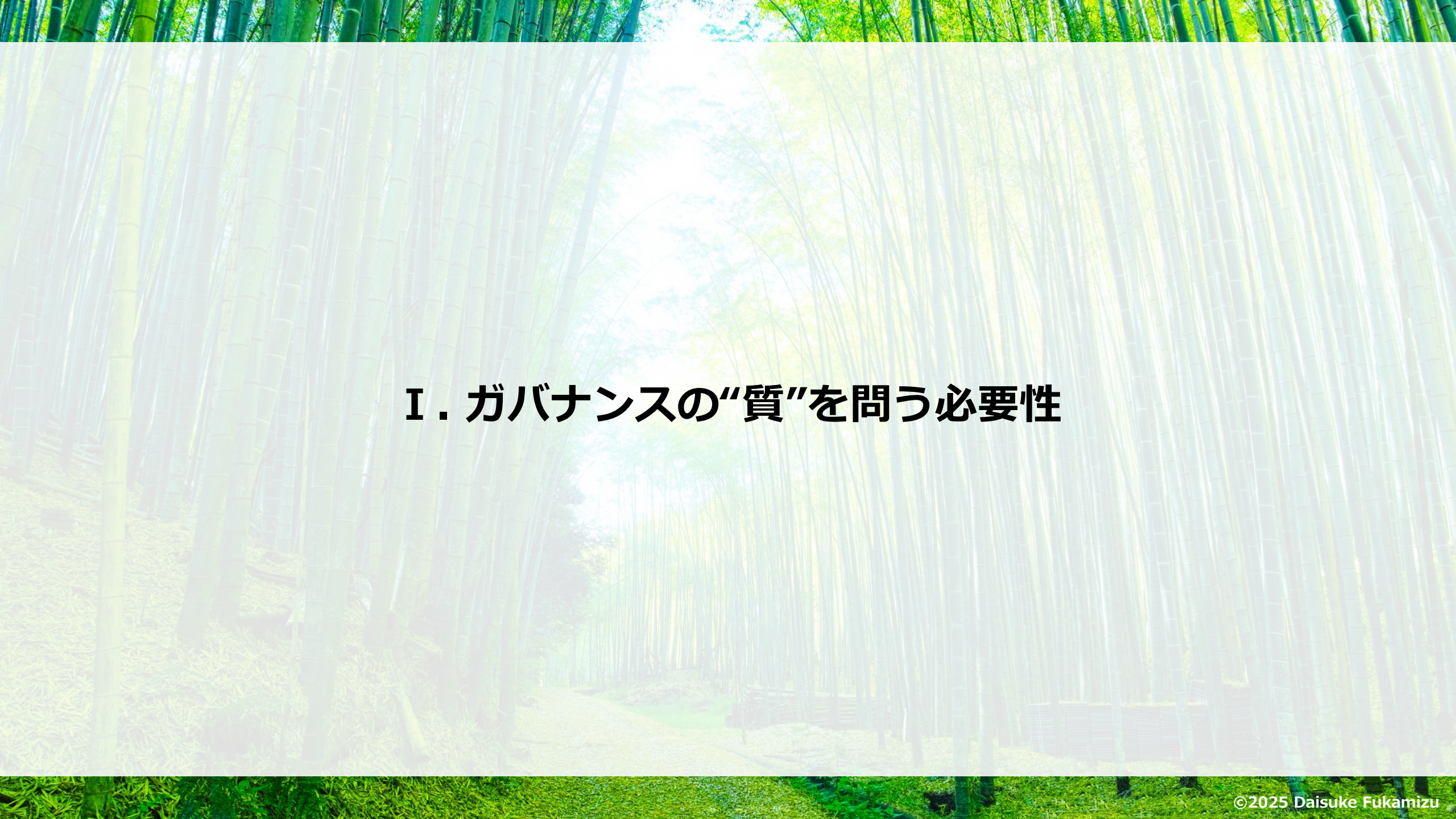


組織風土の戦略的デザインと コンプライアンス・プログラム

弁護士 深水大輔

総務省 放送事業者におけるガバナンス確保に関する検討会
2025.7



I. ガバナンスの“質”を問う必要性

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**法執行が相対的に少ない**ため、ガバナンスの**質**を問われず、**外形を整えるのが最適**と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

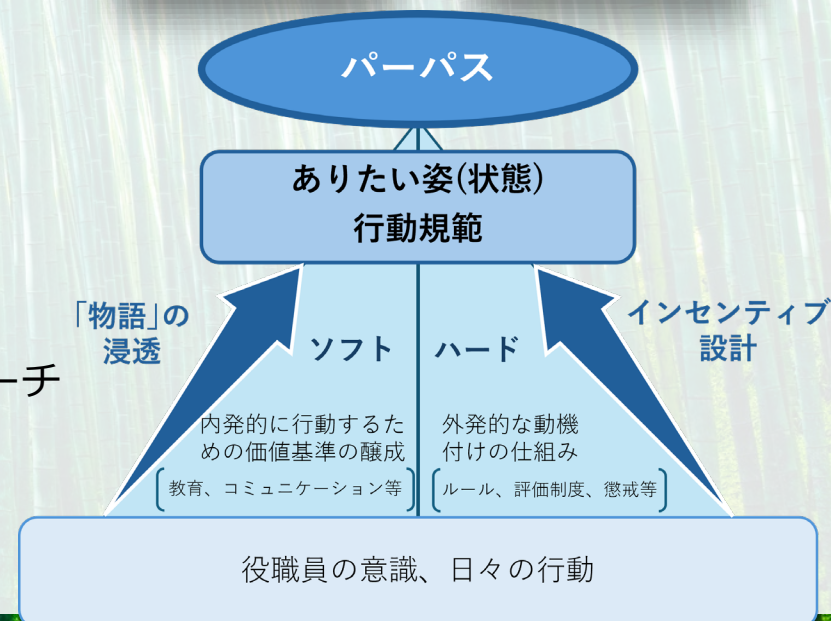
ガバナンスの質を問い、組織やヒトの認知・学習等に関する専門的知見を活用して**Try & Learn** を繰り返すことにより、**ありたい姿の実現に向けてガバナンスの“質”にこだわる**という姿勢が求められている

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



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**



Ⅱ．実効的なガバナンスと組織風土の戦略的デザイン

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

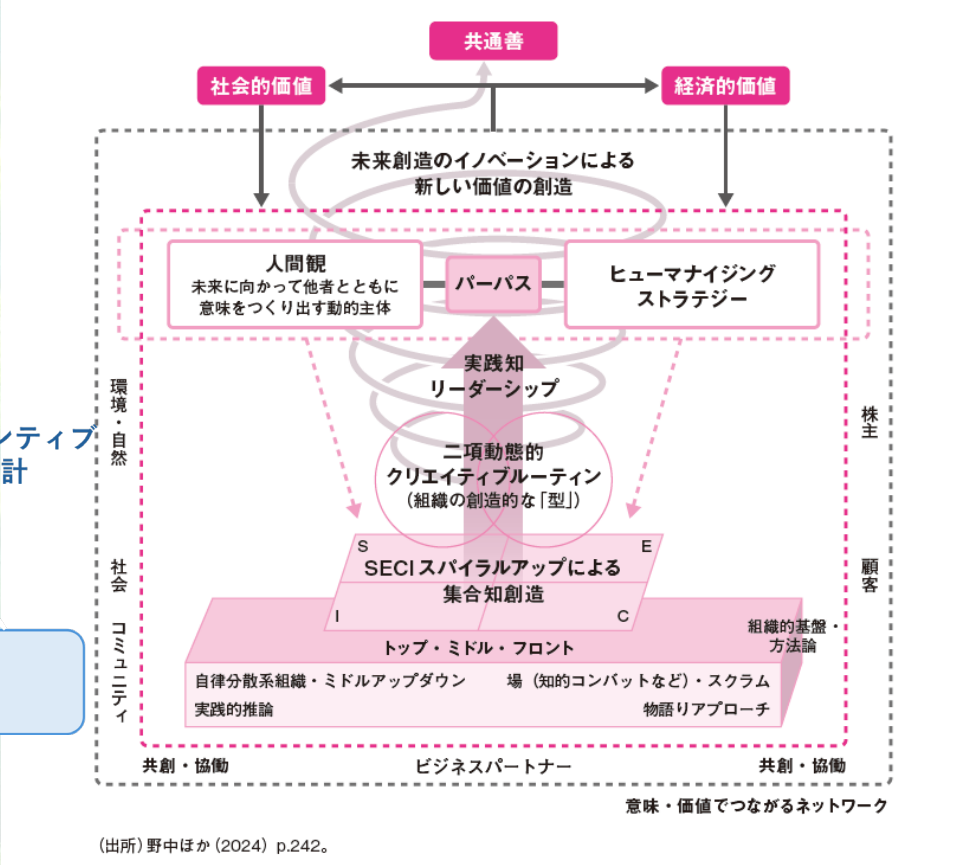
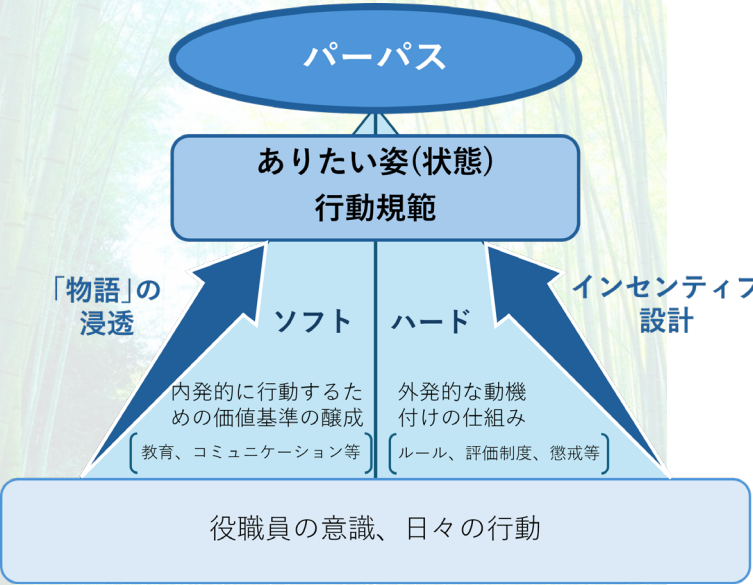
ガバナンスをシステムの問題と捉え、データに基づいて目的を実現しているか否かを問う
ありたい姿の実現に向けて組織内の人の価値観・行動様式に良い影響をもたらしているか
ありたい姿の実現に向けてハード面とソフト面の両方から整合的に働きかけるアプローチ

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



【SOURCE】：野中ほか, 「二項動態経営」 (2024) p.242.

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

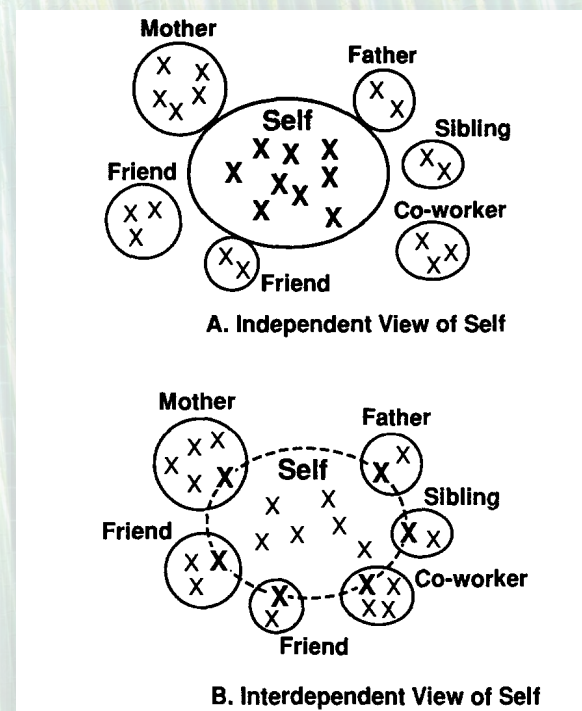
認知・学習

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** : 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

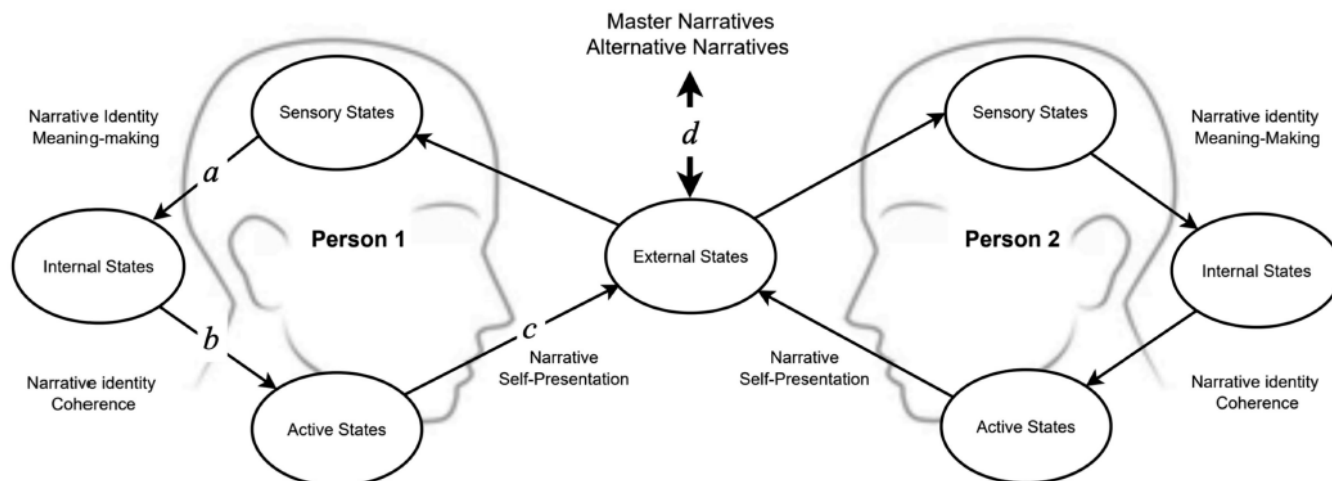


【参考2】なぜ物語（ナラティブ）が重要なのか：マスターナラティブとしての組織風土

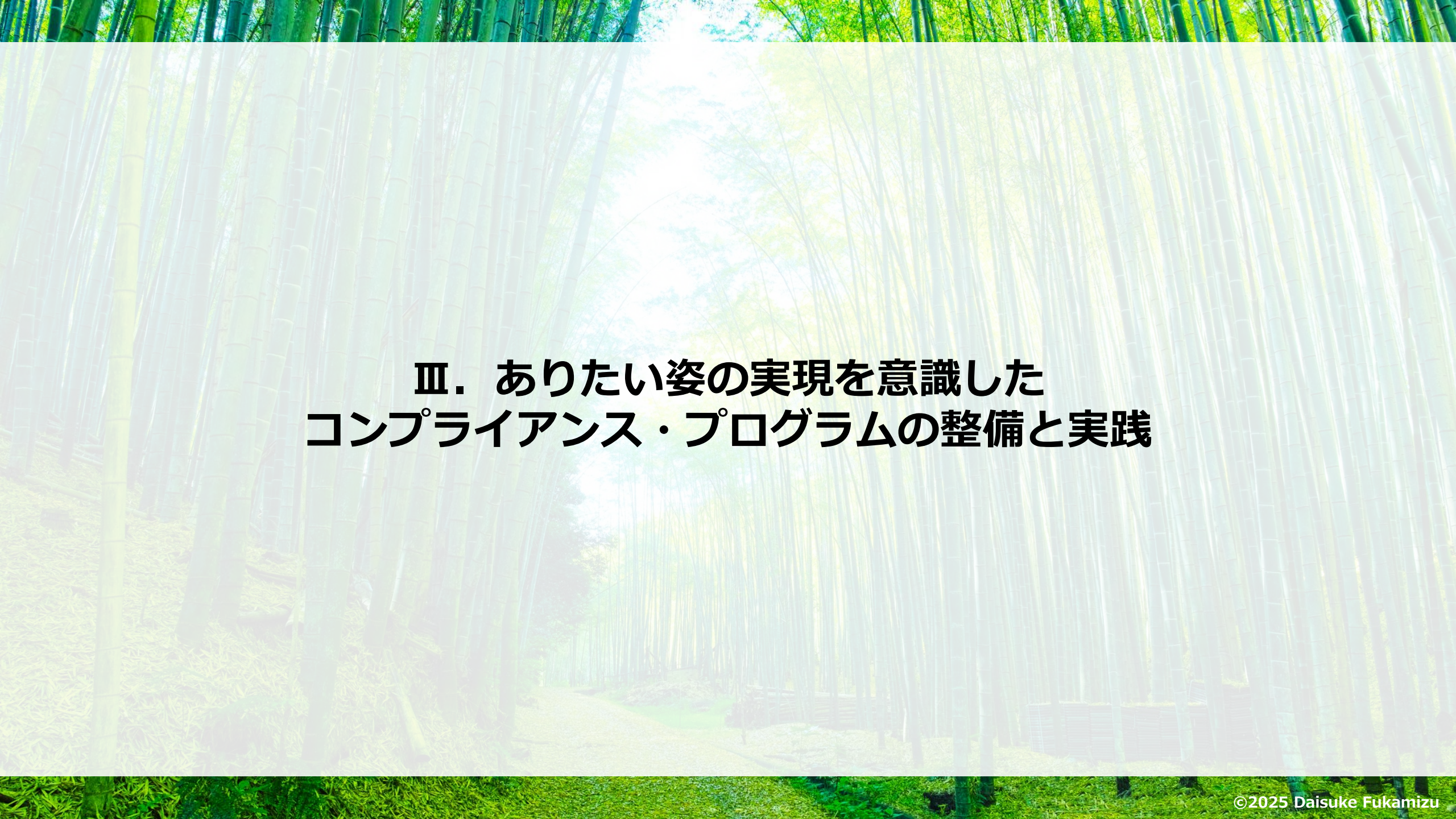
ヒトは物語で
考え、学ぶ

ヒトは**物語（ナラティブ）**で考え、意識的にも**無意識的にも学び、適応**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)



Ⅲ. 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 -

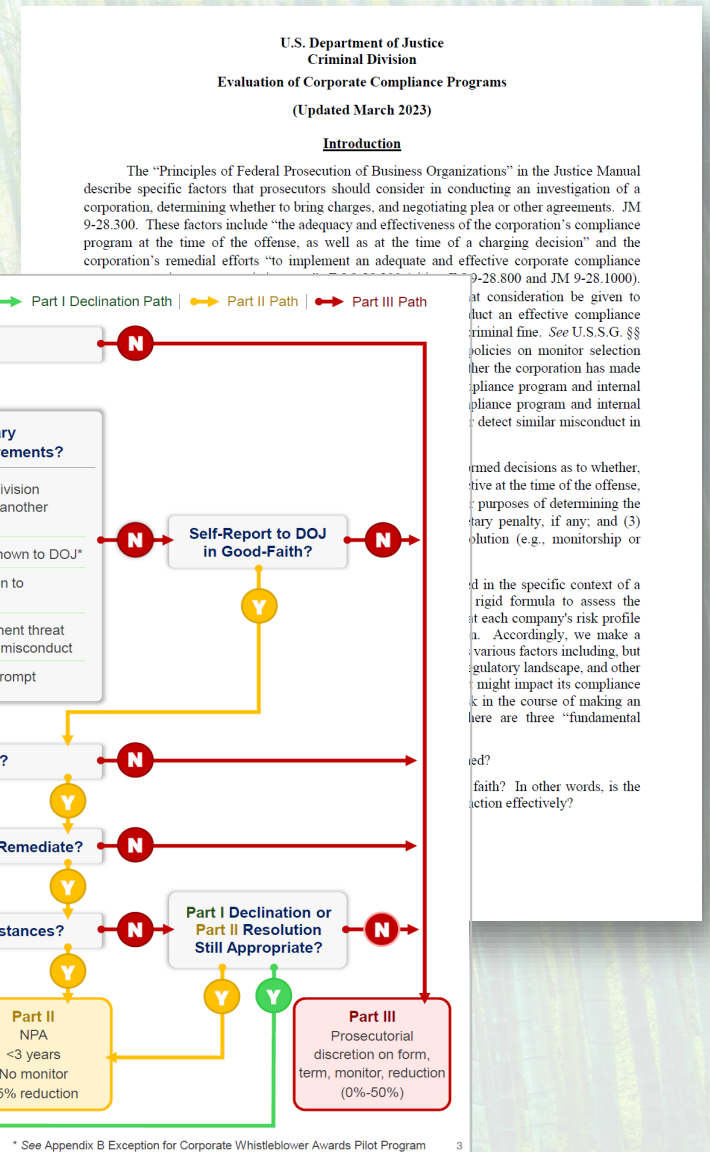
コンプライアンス・プログラムの整備と実践

- 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/手順・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**
 - フィー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



Memo



NAGASHIMA OHNO & TSUNEMATSU

Thank you.

daisuke_fukamizu@noandt.com

©2025 Daisuke Fukamizu