

## コンプライアンス・プログラムと法人処罰

一橋大学法科大学院修了（2019年3月）吉田 開

### 目次

- I. はじめに
- II. 米国におけるコンプライアンス・プログラム
- III. コンプライアンス・プログラムと組織文化
- IV. 組織処罰に関する理論
- V. コンプライアンス及び組織文化の理論的位置付け
- VI. 実現可能な形
- VII. おわりに

### I. はじめに

組織活動から生じる社会に対する重大な損害が近年注目されているが、これを避けるため、法によるインセンティブ付与の必要がある。ここで重要になるのが、コンプライアンス・プログラムである。

日本においては、会社法 362 条 4 項 6 号が内部統制システムの整備に関する事項を取締役会の決定事項としたり、内部統制システムの構築・運用の不備を取締役の善管注意義務違反の内容とする判例が現れたりするなど、私法の分野においてはコンプライアンス・プログラムに関する考慮が採り入れられ始めている<sup>2</sup>。しかし、刑事法の分野において整備されたコンプライアンス・プログラムまたは内部統制システムをどのように扱うかは、定見が存しないといえる。そのため、本論文ではこの点に関する検討を行う。

米国におけるコンプライアンス・プログラムによる違法行為回避のインセンティブ付与の根底にある考え方は、コンプライアンス・プログラムの内容を、単なる法令遵守とするものから、それを越えて組織の有する風土に関する何らかの規律とするものへと変化しつつある。組織犯罪の原因は当該犯罪行為の行為者となった個人のみではなく、当該個人を指揮していた上位者、当該組織のシステムの在り方、ひいては当該組織の伝統的な組織文化へと遡ってゆくことができる<sup>3</sup>。組織処罰について考察する場合には、組織犯罪の原因を分析し

---

1 本論文は企業や法人に限らず組織によって、または組織の内部で引き起こされる犯罪を検討対象とするため、組織という言葉を用いるが、歴史的経緯や識者の説明においてはこれに代えて企業や法人という言葉が用いられる場合が多く、その場合には用語をそのまま用いている。なお、犯罪を引き起こすことを目的として成立する組織については本稿の対象外である。なお、筆者は「組織」とするが、とくに別様に解する必要がないので、文献の用語をそのまま使用する。

<sup>2</sup> 最判平成 21 年 7 月 9 日判時 2055 号 147 頁。

<sup>3</sup> 田口守一「企業犯罪と制裁制度のあり方」田口他『刑法は企業活動に介入すべきか』（成文堂、2010年）5-6 頁。

その抑止を図ることが必要となるため、その原因をどこに求めるべきかが重要となる。本論文は、米国の考え方と軌を一にし、単なる法令遵守の促進だけでなく、組織風土が重要な役割を果たすと考えるため、米国におけるコンプライアンス・プログラムについての考察を行い、そこから得られた知見を基にして、我が国の刑法体系の中で組織処罰がどのように位置づけられうるのかの考察を加えながら組織処罰の中でコンプライアンス・プログラムをどのように活用できるのかについての考察を加えてゆく。

## II. 米国におけるコンプライアンス・プログラム

### 1. 連邦量刑ガイドライン制定前におけるコンプライアンス・プログラム

1960年代、コンプライアンス・プログラムは、企業が従業員の反トラスト法違反行為を防止するための予防策として普及した。重電機メーカー反トラスト法違反事件では、コンプライアンス・プログラムは法的意義を認められず、企業法人の刑事責任を判断するにあたって企業に有利には作用しなかった。しかし、判決において当時としてはきわめて重い刑罰が言い渡されたことから、皮肉にもコンプライアンス・プログラム導入への機運が高まったのである。さらに、企業が反トラスト法コンプライアンス・プログラムを導入する動きは、行政機関に肯定的に受け止められたことによって、その進度を加速していったといわれる<sup>4</sup>。

1970年代には、ウォーターゲート事件や相次ぐ企業献金スキャンダルの中、①企業内部では違法行為に対するマイナス・イメージが非常に希薄で<sup>5</sup>、②取締役や従業員らの行動の妥当性や適法性を保証する明確なガイドラインが欠如し<sup>6</sup>、③企業内部での情報伝達機能が不足している<sup>7</sup>といった問題点を改善するために、証券取引委員会は企業に対して自主的に違法な企業活動を防止するための行動規準を作成し、その適正な運用に努めることを求めた。また、1977年連邦外国不正慣行防止法(The Foreign Corrupt Practices Act of 1997)は、企業に対して内部的な会計コントロールシステムの整備を義務付けた。これらの政策は功を奏し、多くの企業が経営手法を見直し、会計・経理面を中心としたコンプライアンス・プログラムの整備を進めた<sup>8</sup>。

1980年代、コンプライアンス・プログラムは、その対象をさまざまな法領域へと拡大していった。このような対象の拡大の背景には、常に企業スキャンダルがあった。つまり、企業スキャンダルが発覚する度に、法執行機関が将来の違法行為を防止するために企業にコンプライアンス・プログラムの実施を求め、あるいは企業が自らの自浄努力を示すためにコ

<sup>4</sup> 川崎友巳『企業の刑事責任』(成文堂, 2004年)227-228頁。

<sup>5</sup> John C. Coffee, Jr., *Beyond the Shut Eyed Sentry: Toward a Theoretical View of Corporate misconduct and an Effective Legal Response*, 63 VA. L. Rev. 1102-03 (1977).

<sup>6</sup> *Id.* at 1130.

<sup>7</sup> *Id.* at 1146-47.

<sup>8</sup> *Id.* at 1121-22.

コンプライアンス・プログラムの導入に積極的に取り組んだ結果として、多様な法領域にコンプライアンス・プログラムが普及したのである<sup>9</sup>。

## 2. 連邦量刑ガイドライン制定後におけるコンプライアンス・プログラム

1991年に連邦議会司法部所属の独立委員会である合衆国量刑委員会は、「組織体に対する連邦量刑ガイドライン」を法制化した。それまでは刑事罰の量刑は裁判官の裁量の下で行われていたが、実際に判決で決定される刑期などについては相当の恣意性があり、また服役中の受刑者に対する仮釈放に関する扱いも受刑者によって相当程度の差が認められていたため、より客観性のある量刑ガイドラインに基づく判決を実施しようとする連邦議会の意向があった<sup>10</sup>。このガイドラインは、企業に対して従来とは比較にならない高額の罰金刑を科すことを定める一方で、コンプライアンス・プログラムが適正に実施されていた場合、罰金額を必要的に軽減することを明示した。この連邦量刑ガイドラインは、企業に対する罰金額の軽減事由としてのコンプライアンス・プログラムについて、「当該犯罪の阻止および発見の不成功は、それだけではプログラムが効果的でなかったことを意味しない」と規定している。

さらに、連邦量刑ガイドラインは、コンプライアンス・プログラムの具体的な内容を決定する際に、次の3つの要素を十分に考慮することを求める。第1に、企業の組織規模である。組織の規模が大きいほど、プログラムの形式的な側面が重視される。第2に、事業の内容である。企業の事業の性質からみて、一定の種類の犯罪が発生する蓋然性が高いときは、その種の犯罪の予防および発見のための適切な手だてを講じねばならない。第3に、過去の違法行為歴である。企業が過去に違法行為を行ったという事実は、予防措置を講じるべき犯罪の種類を指し示していると考えられる<sup>11</sup>。

また、連邦量刑ガイドラインは、企業に対する固有の刑事制裁として、コンプライアンス・プログラムを遵守事項としたプロベイションを導入した。そこでは、裁判所が再犯の予防のために必要と認めた場合、プロベイション・オフィサーや外部の専門家らの判決前調査の結果をふまえて、企業にコンプライアンス・プログラムの実施と、実施状況の定期的な報告を命じることが認められている。

連邦量刑ガイドラインが、コンプライアンス・プログラムの実施を促進するため、積極的に企業活動や管理システムに介入していく方針を示したことは、従来の規定に比べて、裁判所の権限を拡大したことを意味し、その効果に大きな期待がかけられている。しかし、他方では、次のような根強い批判にさらされている。①経済活動への司法権の過度の介入である。

<sup>9</sup> 川崎・前掲注 4)231-235 頁。

<sup>10</sup> 梅津光弘「改正連邦量刑ガイドラインとその背景：企業倫理の制度化との関係から」三田商学研究第48巻第1号(2005年)148頁。

<sup>11</sup> 川崎・前掲注 4)231-237 頁。

②有効性が十分に実証されていない。③コンプライアンス・プログラムと量刑の関係がなお不明確であり、罰金刑の軽減事由やプロベিশョンの遵守事項としてどのレベルのプログラムを要求されているのかがなお不明確である。④企業に対してコンプライアンス・プログラムの促進のインセンティブとなり得るか不明である。

### 3. 連邦量刑ガイドラインの改正

連邦量刑ガイドラインは、監督官庁が、企業にコンプライアンス・プログラムの導入を積極的に働きかけ、あるいは企業自身はその導入を図る際に用いられる基準として、広く行き渡ることとなった。また、コンプライアンス・プログラムには、多様な法律効果が付与されたが、その存否を検討する際にも、組織体に対する連邦量刑ガイドラインの定めた7つのステップを充足しているかが基準とされた。例えば、コンプライアンス・プログラムの実行による取締役の責任減免の可能性に言及したケースや、企業の使用者責任の免除の余地があるかを判断するにあたって、連邦量刑ガイドラインの7つのステップを参照したケースなどである。加えて、量刑に至る前の起訴裁量の段階や、企業の格付けなどにコンプライアンス・プログラムの実施状況が参照されることもあった。このような活用の普遍化や、エンロン事件によってコンプライアンス・プログラムの犯罪予防効果に対する信頼が揺らいだことから、SOX法の制定やNYSE規則の改定、当時の司法副長官たちによる「ホルダー・メモ」「トンプソン・メモ」において起訴原則内でのコンプライアンス・プログラムの整備状況の考慮が言及されたことに加え、連邦量刑ガイドラインに定めるコンプライアンス・プログラムの内容の再検討に向かう動きが活発になった<sup>12</sup>。

このような経緯から、合衆国量刑委員会は、2002年から、特別諮問グループを設置し、同グループに対して、組織体に対する連邦量刑ガイドラインの有効性に対する検証作業を委ねた。いくつかのヒアリング<sup>13</sup>を経たのち、特別諮問グループは2003年8月の報告書において「コンプライアンス・プログラムの有効性は、コンプライアンス・プログラムの整備に対する相当の注意に加えて、コンプライアンスに対する従業員の参与を促す文化を創出するための対策を講じることによって強化されうる」との結論を下した<sup>14</sup>。

<sup>12</sup> Paul, F. (2004) WILL U.S. SENTENCING COMMISSION AMENDMENTS ENCOURAGE A NEW ETHICAL CULTURE WITHIN ORGANIZATIONS? *Wake Forest L. Rev.* 39 at 571.

<sup>13</sup> コメントを行ったデューク大の Krawiec 教授によれば、企業は違法行為を減少させることなく簡単にコンプライアンス・プログラムをまねることができることとされた。というのも、教授によれば、コンプライアンス・プログラムが効果的であることについては何ら実証的根拠が存しないためである。Kimberly D. Krawiec. (2003). *Cosmetic Compliance and the Failure of Negotiated Governance*, 81 Wash. U.L.Q. また、ペンシルバニア大の Laufer 教授によれば、捜査機関の能力の限界によって、企業は最低限のコンプライアンス・プログラムによって内部の従業員に責任を転嫁することができるから Krawiec 教授の考えと同様の事態が起きるとされた。William S. Laufer. (1999). *Corporate Liability, Risk Shifting, and the Paradox of Compliance*, 52, Vand. L. Rev.

<sup>14</sup> The Ad Hoc Advisory Group on the Organizational Sentencing Guidelines. (2003). *REPORT OF THE AD HOC ADVISORY GROUP ON THE ORGANIZATIONAL SENTENCING GUIDELINES* October 7, 2003 at 51. <[https://www.uscc.gov/sites/default/files/pdf/training/organizational-guidelines/advgrprpt/AG\\_FINAL.pdf](https://www.uscc.gov/sites/default/files/pdf/training/organizational-guidelines/advgrprpt/AG_FINAL.pdf)>(2019年10月31日閲覧)

その後、合衆国量刑委員会は、2004年5月に、コンプライアンス・プログラムに関する規定の充実などを目的とした組織体に対する連邦量刑ガイドラインの大幅な改正を連邦議会に提案した。

この改正における改正点として、次のようなものが挙げられる<sup>15</sup>。

第一に、組織体に対する連邦量刑ガイドラインにおいて、「コンプライアンス・プログラム」は、「コンプライアンス及び倫理プログラム」と呼ばれるようになった。エンロン社は法及び会計の技術的なコンプライアンスを遵守していたにもかかわらず事件は起きてしまったことから、企業が罰金の減免を受けるためには、組織は単に形式的なルールへの適合を求めたりリストを作成したりするだけではなく、コンプライアンス遵守が規範となり、そこからの逸脱が許容されない雰囲気を醸成することに最大限の努力を注力しなければならないとの趣旨の指摘がなされ<sup>16</sup>、それを受けてガイドラインにも「倫理」の文言がさらにつけ加えられたものである。しかし、このように倫理の観点をコンプライアンス・プログラムに盛り込むことには反対の意見も根強い。合衆国では、コンプライアンスの意義を犯罪の予防だけに限定せず、民事上の違法行為に対するコンプライアンス・プログラムの整備も重要との理解が広がっているが、この改正では、対象は犯罪行為に引き続き限定されている。

第二に、新しい組織体に対する連邦量刑ガイドラインでは、組織体は、①犯罪行為を予防及び発見する相当の注意を尽くすだけでは足りず、②倫理的な行為及び法令遵守への関与を促進する組織文化を醸成することが求められるようになった。1990年代以降の米国では、組織文化が、コンプライアンス・プログラムの効果を高めるためのカギを握るという見解が有力に唱えられてきており<sup>17</sup>、この見解は、過去10年の企業によるコンプライアンス・プログラムの取り組みにおいても実証されていた<sup>18</sup>。

第三に、責任者の責任の範囲について、①組織体の経営責任者、組織体の上級構成員及び③実質的な権限を有する構成員のそれぞれにつき、割り当てられるべき責任について詳細な規定が盛り込まれた。特に、CECO(Chief Executive Compliance Officer)の創設が要求され、実際にコンプライアンスを推進するためのリソースや権限を与えることが義務化された。

第四に、ガイドラインは、組織体に対して、実質的な権限を持つ者のなかに、法令違反

---

<sup>15</sup> 川崎友巳「米国におけるコンプライアンス・プログラムの新動向」同志社法学 56 巻 7 号(2005 年)に依る。

<sup>16</sup> Public Hearing Before the United States Sentencing Commission. (2004). (Testimony of Dov Seidman) < [https://www.ussc.gov/sites/default/files/transcript\\_2.pdf](https://www.ussc.gov/sites/default/files/transcript_2.pdf) > (2019 年 10 月 31 日閲覧)

<sup>17</sup> Lynn, S. P. (1994). Managing for Organizational Integrity *HARVARD BUSINESS REV.* 72(2) 106-17. また、梅津・前掲注 10) 154 頁は、それまでは「有責性スコアを軽減するための形式的な倫理プログラム導入を行う企業が跡(ママ)を絶たなかったのであるが、その場合それぞれの企業に固有のリスク案件を意図的に見落とす傾向があった」と指摘する。

<sup>18</sup> Supra note 14 at 52.

に従事した前歴等を持つ者などを含まないようにする合理的な努力をつくさなければならぬとしてきたが、この改正において、詳細な指針が示されるようになった。

第五に、コンプライアンス・プログラムの評価にあたって、①適当な業界の慣例または一定の行政規制によって要求される基準、②組織体の規模(規模が大きな組織体は、小さな組織体よりも、ガイドラインの要件を充足するために、形式的な運用に注力し、多額の資金を費やすべきである。必要に応じて、効果的なコンプライアンス及び倫理プログラムの実行のために、規模の大きな組織体は、そうした組織体と商取引上の関係を有するか、有することを求めている小さな組織体に働きかけなければならない)、及び③類似の違法行為(類似の違法行為の再発は、組織体が、ガイドラインの要件を充足する合理的な手段を講じていたか否かについて、疑いを生む)、を考慮することが求められるようになった。ガイドラインは、必要に応じて、定期的に犯罪行為の起こるリスクの評価を行うことを求め、必要があれば、ガイドラインに定めた要件を充足する活動に優先順位をつけて、修正を加えることも求めている。

その後の2010年の改正では、企業のコンプライアンス及び倫理プログラムの改善を遵守事項としたプロベিশョンによって、裁判所が企業をモニタリングする権限を有することが明確化されるとともに、違法行為に対する企業の対応に関する指針が定められた<sup>19</sup>。また、罰金刑の算定手続において、高い地位にある者が犯罪に関与していた場合には認められなかった、効果的なコンプライアンス及び倫理プログラムの実施を罰金刑の軽減事由として認める規定が新設されるなどした。また、CECOの役割が重視された。CECOは取締役会に違法行為があった場合に報告するだけでなく、個人的な報告を取締役に定期的に(少なくとも、1年に1回)行う権限を与える義務があるとされた<sup>20</sup>。

### III. コンプライアンス・プログラムと組織文化

#### 1. コンプライアンス・プログラムに関する規律

企業活動に伴う逸脱への対処として、違法行為に対する企業への金銭的制裁や実行行為者の刑事責任等が弱すぎるのではないかという疑念が米国では提起された。しかし、個人である実行行為者に対する制裁強化は、個人が合理的な効用計算を行っているとは仮定すれば有効のようにも思われるが、組織の意思決定権限の分散や官僚的な部門機構から、そもそも非難すべき個人を特定できない場合も少なくないと考えられる<sup>21</sup>。非難されるべきが組織の欠陥であると考えられる場合には、個人への刑罰の引き上げは公正の観点から問題がある

<sup>19</sup> Paul E McGreal “Corporate Compliance survey” at 126

<sup>20</sup> Supra note 19 at 127-128

<sup>21</sup> John C. Coffee, Jr., “Making the Punishment Fit the Corporation: The Problems of Finding an Optimal Corporation Criminal Sanction”, 3 N. Ill. Univ. L. Rev. 3, 13 (1980); Christopher D. Stone, “The Place of Enterprise Liability in the Control of Corporate Conduct”, 90 Yale L. J. 1, 31 (1980)

とともに、違法行為に対する黙示の指示を下した上位者を見逃してしまう可能性がある<sup>22</sup>。

また、組織に対する制裁強化については、組織というものの複雑性から十分なコントロールを望むことができないとともに<sup>23</sup>、組織犯罪の発覚率の少なさから組織に対する組織不祥事の期待損失は制裁を不相当に引き上げなければ高くなり、不相当に制裁を引き上げた場合には制裁による被害が会社に関わる様々なステークホルダーの利害に波及する可能性があることから、妥当ではない。

このような制裁強化に対する問題点から、コンプライアンス・プログラムの実施が目される。

## 2. 組織文化に関する規律

コンプライアンス・プログラムは両面的な効果を有することが研究によって指摘されている。具体的には弱い倫理インフラストラクチャーはそれがなくとも非倫理的な行為を招きやすいという点が指摘されている。つまり、裏付けとなる倫理的文化がなければ、従業員は規範の単なる存在から、規範が表層的なものにすぎないとシグナルを受け取ることになる。

経営学での通説的考え方のサイモンの考えによると<sup>24</sup>、意思決定とは、諸前提から結論を選択する過程のことを言い、その構造は、決定前提から各種代替案が出され、その中から、最終案が選択されてゆくというプロセスであるとされる。ここで、決定前提は、価値前提と事実前提に分けられる。価値前提は、意思決定の内容を評価する基準であり、人間の主観に由来するため、経験的な検証が不可能であるとされる。他方、事実前提は、意思決定を行うに際しての事実的要因である。このうち、価値前提が組織文化に当たる。

このようなプログラム化されない意思決定に対して、プログラム化された意思決定、マニュアル化された意思決定といわれるものもサイモンの意思決定論には存在する。これは、あるプロジェクトや事業に関する意思決定のマニュアルができていて、意思決定を行うポジションの人が変わっても、受け継いだマニュアルを利用して意思決定を行うことができ、意思決定がルーティンとしてなされるのである。

この二つの意思決定について、それぞれ「組織文化」と「マニュアル」という受け継がれるものがある。そして、意思決定者は相当な覚悟がない限り、この「受け継ぎ」を拒否

---

<sup>22</sup> Kenneth Elzinga and William Breit, *The Antitrust Penalties: A Study in Law and Economics*, 38-39(1976). しかし、John C. Coffee, Jr., "Corporate Crime and Punishment: A Non-Chicago View of the Economics of Criminal Sanctions" 17 *Am. Crim. L. Rev.* 419, 456-7 (1980)は、犯罪による利潤は会社や経営者に生じるのであり従業員に生じるのではないから、従業員に対する抑止の方が会社に対する抑止よりもコストが低いとする。

<sup>23</sup> 川濱昇「独禁法遵守プログラムの法的位置づけ」『川又良哉先生還暦記念・商法・経済法の諸問題』（商事法務研究会，1994年）550-551頁。

<sup>24</sup> H. A. サイモン著(松田武彦，高柳暁，二村俊子訳)『経営行動 [第2版]』（ダイヤモンド社，1966頁）7頁。

することはできない。しかし、現在のわが国の刑事法の下では、行為者個人の責任に還元できないような「受け継がれるもの」が組織内にあった場合にも、その組織的な「受け継がれ」は問題とされず、たまたま立件された当時の担当行為者の責任とその行為者に対する監督責任を通じた組織責任を問うこととせざるを得ない<sup>25</sup>。このように、組織の意思決定が、「決定の連鎖」ではなく「決定前提の連鎖」であるとすれば、組織の構成員が既存の「組織の行為」を前提としつつその時点の状況を踏まえて判断することにより生じる「組織の行為」の連鎖は決定前提に大いに依存するものであり、このような性質が組織体犯罪における個人責任の追及を困難としている要因として挙げられる<sup>26</sup>。

#### IV. 組織処罰に関する理論

##### 1. 個人モデルと組織モデル

第二編における検討によって重要性の明らかになった、組織文化という組織の有する独自の性質を刑事処罰において採り入れることはできないのだろうか。組織処罰がどのような理論構成で、またどのような根拠に基づいてなされるべきかという問題と組織文化やコンプライアンスをどの程度考慮できるかという問題は関連するため、この編において論じてゆくことにする。

わが国では、組織処罰の基礎付けとして、個人モデルと組織モデルの二つのモデルが主張されている。

自然人たる代表者を媒介して組織は肉体と精神を持つとし、組織体の形成・運営に関与している個人の行動を、刑罰を用いて非難し、その威嚇によって組織体の行為を制御しようとする理論が個人抑止モデルであり、その中でも有力なものが特定の自然人の犯罪を組織の犯罪と同一視することで組織処罰を認めるべきとする同一視理論である。

それに対して、個人の責任を媒介とせず、組織それ自体の固有の性質に処罰根拠を見出すとするのが、組織モデルである。

このような同一視理論と組織モデルの関係について、同一視原理のように、自然人を媒介にした帰責原理では、自然人との同一性に着目した組織としての性質は捉えることはできても、組織としての性質を捉えることができず、逆に、組織モデルでは、組織としての性質を捉えることができないことから、両者の折衷をどのように図るかが問題とされ<sup>27</sup>、併用説と統合説がこれまでに主張されてきた。

<sup>25</sup> 白石賢「企業の意思決定過程における企業体質・企業文化と企業責任」田口守一他編著『企業犯罪とコンプライアンス・プログラム』(商事法務, 2007年) 126頁。

<sup>26</sup> 神例康博「法人処罰論の課題—近時の理論展開を踏まえて—」浅田和茂ほか編『刑事法理論の探究と発見—齊藤豊治先生古稀祝賀論文集—』88頁。

<sup>27</sup> 川崎「企業に対する刑事制裁のあり方」甲斐克則編『企業活動と刑事規制』(日本評論社, 2008年) 223-224頁。

## 2. 併用説

併用説は、川崎教授によって提唱された見解で、個人モデルとしての同一視理論と、組織モデルとしての企業システム過失論の単純な併用を認める見解である。企業システム過失とは、企業の巨大化・複雑化による企業犯罪による被害の深刻化の一方で、行為者を特定できないケースや同一視対象者が犯罪行為に関与していない場合など同一視理論によっては刑事責任を問えない場合に対応するための理論である<sup>28</sup>。その内容としては、「企業の注意義務としての犯罪防止体制を十分に整備し、その防止体制の具体的活動を手抜きなく行うこと」を代表者とは切り離された法人固有の注意義務としたうえで、この注意義務を企業が尽くさなかったために内部者によって違法行為が実行され、法益侵害が発生した場合には、企業のシステム面についての管理監督過失責任を問うべきとするものである<sup>29</sup>。この企業システム過失については、企業の従業者が、業務に関して違反行為を実施した場合、そうした行為は通常、企業の選任監督に基づく行為と考えられることから、企業の過失が推定されるべきであるとしている。そして、コンプライアンス・プログラムの遵守をもって、量刑における情状の一つとしての地位にとどまらず<sup>30</sup>、この推定に対する抗弁とすることを提唱する。この抗弁は、両罰規定における過失推定説における推定に対する反証としてだけではなく、企業の従業員・また企業自身に対する過失推定の反証として使用されることが想定されている<sup>31</sup>。川崎教授はこの免責という強い効果によって、企業に対し犯罪防止の強いインセンティブを与えることを意図している。

この見解に対しては、同一視理論、企業システム過失論の併用が、専ら結論の妥当性を強調することから主張されており、既存の刑法理論との整合性が明確でないという批判がある<sup>32</sup>。また、法人としての過失の内容をさらに検討することなく企業システム過失を問題にすれば、法人の構成員による結果の予見が著しく困難な場合でも、法人に企業システム過失が認められる余地が大きくなる。このような帰結は、管理・監督過失論に含まれる、極めて抽象的な結果発生に対する予見可能性により過失を肯定する危険性を一層増大させるものであって、不当であるとの指摘もなされる<sup>33</sup>。別の観点から、形式的、外形的にはコンプライアンス・プログラムが整えられていても、会社の各部門への業績要請等が法遵守を軽視しかねない組織上の圧力をもたらしかねないので、免責をコンプライアンス・プログラムの実施だけで判断するのは間違っている、という批判もある<sup>34</sup>。この批判に対しては、コンプライアンス・プログラムを実施していた事実から法人が注意義務を尽くしていたと評価されるためには、形式面だけでなく実質的なコンプライアンス・プログラムが整っていなければ

<sup>28</sup> 川崎・前掲注 4) 211 頁。

<sup>29</sup> 川崎・前掲注 4) 211-212 頁。

<sup>30</sup> 川崎・前掲注 4) 300-301 頁。

<sup>31</sup> 川崎・前掲注 4) 486-490 頁。

<sup>32</sup> 今井猛嘉「コンプライアンス・プログラムと法人処罰」刑事法ジャーナル 17 号(2009 年) 17 頁。

<sup>33</sup> 今井・前掲注 32) 17-18 頁。

<sup>34</sup> 川濱・前掲注 23) 577 頁。

ならないとして、川崎教授は応えている<sup>35</sup>。

また、企業システム過失論それ自体についても、自然人を対象にした伝統的な刑法の諸原則と合致しない点が批判される。例えば「特定の自然人がかかわらない客観的注意義務やシステムとしての犯罪防止義務の違反を観念することは刑法の規範名宛人を失うことになる」という企業組織体責任論に対する批判が当てはまるというもの<sup>36</sup>や、「企業システム過失が、もっぱら客観的過失を意味しており、現行刑法の予定している主観的過失を無視している」点は、「客観的過失を条件とする代位責任を認めることに他ならない」というもの<sup>37</sup>である。これに対して、川崎教授は、法人処罰において重要なのは刑法の諸原則の墨守ではなく処罰範囲の合理化を堅持することであるとして、この批判に応えている<sup>38</sup>。

### 3. 統合説

統合説は、樋口教授によって提唱された見解である。

この見解は、法人処罰の存在意義を、抑止対象の拡張機能と抑止方法の拡張機能に求める。抑止対象の拡張機能とは、個別の自然人に処罰に値するほどの違法・責任が備わらない場合でも多数人の活動が蓄積することで法益に対する重大な脅威が発生することは看過できず、他方自然人の処罰範囲の拡張により対処しようとする刑事責任の過度の拡張を招くことから、自然人処罰に代わり、多数人の活動が集積する結節点としての法人自体を処罰対象とすることで、自然人処罰の対象とならない法人内部の自然人従業員に、間接的ではあるものの、包括的に犯罪の抑止を働きかけるというものである<sup>39</sup>。しかし、犯罪事実の解明が進み、法人内部の自然人全員に犯罪が成立しているような場合には、法人処罰によって抑止対象を拡張する必要性が消失することになる。このような場合にも法人処罰を認めることの意義として、法人の活動に関連した犯罪について自然人処罰とは異種の刑事制裁である法人処罰という制度を設定する場合、自然人を処罰する場合と異なり、刑罰のスティグマは法人それ自体に与えられることから、法人の活動領域から違法行為が生じたことが明示されるという抑止方法の拡張機能が提唱された<sup>40</sup>。

そしてその上で、法人処罰の刑法理論上の正当性は、法人の活動から生じる危険性が違法な結果に実現した場合には(肉体を有しない)法人であっても自己責任を問われるべきこと、他行為可能性を有する行為者としての法人に対する非難は、(精神を有しない)法人に対し

<sup>35</sup> 川崎友巳「コンプライアンス・プログラムと法人処罰」刑事法ジャーナル 17号(2009年)29頁。

<sup>36</sup> 神山敏雄「法人処罰制度の変動と理論」甲南法務研究 1号(2005年)81頁以下。

<sup>37</sup> 浅田和茂「法人の犯罪とその処罰」『神山敏雄先生古稀祝賀論文集 第2巻』(成文堂、2006年)54頁。

<sup>38</sup> 川崎・前掲注 35) 28頁。

<sup>39</sup> 樋口亮介『法人処罰と刑法理論』(東京大学出版会、2009年)153頁。

<sup>40</sup> 樋口・前掲注 39) 154-155頁。

<sup>41</sup> このような抑止方法の拡張機能は、伝統的には同一視理論の立場から論じられてきたものであるが、組織モデルによっても、刑事司法へのコストの増大を抑止する観点から認められるものとされている。樋口・前掲注 39) 102,154-155頁。

でも規範的には向けうることから導かれている。つまり、客観面については、刑法における行為性の要件が最低限、犯罪意思を超えた外部的態度の存在を要求していると解したうえで、法人の活動がもたらす犯罪惹起への危険が創出されている限りにおいて外部化という要請が満たされているものと考え、自然人の行為が法人の有する危険を創出したといえる範囲で当該自然人の行為を法人の行為と規範的に評価することで、法人に肉体がないという法人処罰に関する客観面の理論的障壁を解決するものである<sup>42</sup>。そして、主観面については、故意を非難可能性の高度さを示す指標として理解する場合には、他行為可能性の程度という規範的判断によって判断することは可能であるし、特別予防の必要性の高さを徴表するものとして理解する場合には、法人に対する特別予防の必要性の程度として判断することが可能となるとして、このような故意の規範的根拠は法人にも妥当するから、主観面での理論的障壁についても解決されるものであるとした<sup>43</sup>。

このような法人処罰の根拠は同一視理論と組織モデルの双方に妥当することから、統合説は、それぞれの基礎理論として統一的に理解されるべきものであるとする。

統合説に対しては、具体的事案に対して、同一視理論と組織モデルとをいかなる基準で適用するのか(両理論の優先関係あるいは適用の先後関係)が明確ではないという問題が指摘される<sup>44</sup>。また、抑止対象の拡張によって自然人処罰に要求される処罰要件の水準を法人処罰に限って切り下げることが、自然人に対する刑法理論の法人に対する適用の枠を超えることになり、刑法理論としての対応関係が失われるとの指摘もある<sup>45</sup>。

また、併用説の立場からは、以下の3つの疑問が呈されている<sup>46</sup>。第一に、組織の行為やそれによる結果のうち、構成員たる自然人に還元できない部分についての認識についても組織モデルによる法人処罰の存在意義として重視する余地がある。第二に、統合説の立場から唱えられる抑止対象の拡張と抑止方法の拡張という法人処罰の意義は、法人処罰の効果を述べるにすぎず、法人処罰が責任主義に反しない、他人の行為に対する責任でないことを論証しているとは言えない<sup>47</sup>。第三に、統合説が、同一視理論と組織モデルについて、法人処罰の理論的基礎を充足する典型例という位置づけを与えていることに対して、法人処罰立法の具体的処罰要件として同一視理論と組織モデルに対応したものを提案するのみで、非典型的な場合に対応する要件が整備されていない点に関する説明がなされていない。

---

<sup>42</sup> 樋口・前掲注 39) 159 頁。

<sup>43</sup> 樋口・前掲注 39) 162-163 頁。

<sup>44</sup> 今井猛嘉「企業犯罪と法人の刑事責任」前掲注 3) 57 頁。

<sup>45</sup> 神例・前掲注 26) 87 頁。

<sup>46</sup> 川崎友巳「法人処罰論の新地平—樋口亮介著『法人処罰と刑法理論』(東京大学出版会, 2009 年)の公刊を契機に—」川端博他編『理論刑法学の探究 3』(成文堂, 2010 年) 191-194 頁。

<sup>47</sup> 併用説論者によるものではないが、神例・前掲注 26) 87 頁は、「ある主体の違反行為を抑止するために、共犯としても行為主体として把握されない別の法主体に制裁を課すということは、自然人に対する制裁体系では考えられないであろう」と述べる。

#### 4. 今井教授・甲斐教授の見解

このような整理に対して、今井教授は、刑罰は法人として行動しうる自然人の意思に働き掛けてこそ有効に機能しうるという観点から考察を加えた<sup>48</sup>。今井教授は、統合説によるアプローチを基本的に支持しながらも、統合説の発想を法人と同一視できるだけの権限を有する者には同一視理論を、またそれ以外の者には、それらの者の関与を統合したうえで組織モデルを適用するものであると理解したうえで、同一視理論の適用される場合のみならず組織モデルの適用される場面でも自然人の関与を重視するならば、その根拠は組織モデルからではなく、同一視理論から基礎付けられるべきであると考えている<sup>49</sup>。

甲斐教授は、両罰規定以外の場面における法人固有の犯罪能力が否定されるとする立場に立った上で、過失推定の反証の素材としてコンプライアンス・プログラムを考慮する可能性を認めている<sup>50</sup>。

### V. コンプライアンス及び組織文化の理論的位置づけ

#### 1. コンプライアンスに関する考慮

川崎教授の考えによれば、組織それ自体に固有の注意義務を課し、犯罪を抑止しようとした趣旨を実効的なものにするためには、組織が尽くすべき注意義務の内容が明確である必要があるが、他方、注意義務の内容が規制法令によって多様であることから、両者の調和の一つの形態として、コンプライアンス・プログラムを人的側面と組織構造の両方に注意を払った法令遵守のための内部統制システムと位置づけ、これを組織固有の注意義務の内容と捉えることを提唱する<sup>51</sup>。

樋口教授の考えによれば、犯罪を抑止しようとする行為・意思が存在する場合には、法人処罰の理論的基礎である危険の量が減少するものと考えられるから、犯罪抑止的な上位者の監督措置やコンプライアンス・プログラムを考慮して法人処罰の可否を総合判断するという帰結が導かれる<sup>52</sup>。ここでは、コンプライアンス・プログラムによって法人の保有する危険がどの程度減少したかが問題となるものである。したがって、法人内において下位に位置する従業員の裁量がコンプライアンス・プログラムによって十分に統制されているような場合法人を免責することは可能であるが、代表者など、コンプライアンス・プログラムによってもその裁量権限がそれほど制約されないような自然人の行為については、直ちに免責を認めるべきではなく、実行行為の裁量権限からの逸脱といった事情をも加味して免責

<sup>48</sup> 今井猛嘉「法人処罰」法学教室 260号(2002年)75頁。

<sup>49</sup> 今井・前掲注 32) 19-20頁。

<sup>50</sup> 甲斐克則「コンプライアンス・プログラムと企業の刑事責任」田口他・前掲注 25) 116頁。

<sup>51</sup> 川崎・前掲注 4) 211-213頁。

<sup>52</sup> 樋口・前掲注 39) 171頁。

の可否を決定すべきである<sup>53</sup>。

今井教授の同一視理論を重視する理解によれば、コンプライアンス・プログラムとは、これら法人と同視されるべきものが従うべき違法行為防止に向けたマニュアルであるとともに、違法行為を惹起したとしても法人に免責の余地を与えるための抗弁事例集として理解されている。前者は、違法性阻却を関連法規の保護法益と侵害された法益との比較衡量と理解したうえで、コンプライアンス・プログラムをこれらの比較衡量のマニュアルにすぎず、これに沿ったからといって直ちに違法性阻却が認められるわけではないとするものである。後者については、コンプライアンス・プログラムを責任阻却事由ととらえるものであり、法人の業務執行との関連において違法結果の惹起が予想される場合でも、それを回避するよう組織全体として努めるべきことの記述が重要なものであるとしている。また、量刑阻却事由としてのコンプライアンス・プログラムについては、法人の責任阻却事由に関連する事情がまず考慮されることを前提に、有罪と認定された法人の特別予防、一般予防に関する事情が考慮されるべきものとしている<sup>54</sup>。

また、甲斐教授も、コンプライアンス・プログラムの違法性に対する機能については可能性の指摘を行うにとどめているが、責任の阻却・減少については、旧過失論の立場に立ち、コンプライアンス・プログラムがよくできていても事故が起こることはありうるという観点から、コンプライアンス・プログラムを、決定的なものではないにしても、個人の行為の認定において、行為環境の一部として判断要素とすることを認めている<sup>55</sup>。また、法人の行為の認定においては、過失推定説における反証の素材としても考慮する余地を認める。しかし、同教授は、プログラムに「相当の注意」のような抗弁としての法的意義を与えることは困難であるとする<sup>56</sup>。これは、大企業と中小企業との間、また業種間においてコンプライアンス・プログラムの取り組みにばらつきがあるという事実認識を踏まえたものである。同教授は、コンプライアンス・プログラムに関する問題が監督過失論と密接な関係にあるが、従業員の過失行為が必ずしも介在するとは限らない点で、典型的な監督過失論とは区別されるという点を指摘する。

## 2. 組織文化に関する考慮

上記のようなコンプライアンス・プログラムに関する理論のなかで、組織文化に関する考慮というものを行うことは果たして可能なのであろうか。

川崎教授は、コンプライアンス・プログラムを「それぞれの業務内容、組織規模、資力、企業風土に応じて」構築すべきであるとしており<sup>57</sup>、企業文化(企業風土)はコンプライアンス

<sup>53</sup> 樋口亮介「法人処罰と刑法理論」刑法雑誌 46 卷 2 号(2007 年 2 月) 24 頁。

<sup>54</sup> 今井・前掲注 49) 20-23 頁。

<sup>55</sup> 甲斐・前掲注 50) 114-116 頁。

<sup>56</sup> 甲斐・前掲注 50) 109 頁。

<sup>57</sup> 川崎・前掲注 35) 29 頁。

ス・プログラムの内容を決定する際の一つの考慮要素であると考えているようである。前述した実質的なコンプライアンス・プログラムとは、このような考慮要素を十全に考慮して作成されたプログラムであると言えよう。

樋口教授は明示的に企業文化について述べていないが、犯罪防止、法令遵守的な企業文化が存在する場合には、組織処罰の理論的基礎である危険の量が減少するものと考えられるから、組織処罰の可否に関する総合判断の中でこれを用いることができるのではないだろうか。

この点について、今井教授は、組織体自体の意思決定と、これに基づく違法な結果惹起を根拠として、自然人とは別個に組織体を非難しようとする自己同一性モデルが組織体の精神や文化を重視していることに対して、「組織体の刑事責任は、当該組織体が違法な結果を惹起する行為に出たのがやむをえないものであったかどうかを、行為時の事情に基づいて客観的個別的に検討して初めて判断しうる事項」であり、このような事項を組織体の文化という概念によって一律に評価することがそもそも不可能であることから、組織体の文化を刑法学において問題とすることはできないとした<sup>58</sup>。

甲斐教授は、組織体の文化について明示的には触れていないが、コンプライアンス・プログラムに狭義の法律を超える内容である企業倫理、各種社内規程やガイドラインが含まれていることを前提に考察しているものであり、コンプライアンス・プログラムの内容として企業体の文化を考慮するものと考えられる<sup>59</sup>。

## VI. 実現可能な形

### 1. 組織処罰理論

上記の組織処罰の理論については、組織モデル適用の理論的な基礎付け(存在意義と正当性)がなされていること、それと調和させた形で刑法の基礎理論の貫徹が図られているという理論的整合性から、樋口教授のアプローチ(統合説)によるのが適切であると考ええる。

統合説に対しては、同一視理論と組織モデルの適用の先後関係が明確でないとの批判があるが、統合説において重要な点は、組織処罰の理論的基礎の充足を判断することであり、同一視理論および組織モデルは理論的根拠を充足する典型例としての役割を与えられている<sup>60</sup>。そのため、同一視理論と組織モデルはその有する典型に近い事例にそれぞれ優先されて適用されることになり、その点において先後関係に関しての基準を見出すことができる。また、処罰要件の水準の切り下げによって刑法理論との対応関係が喪失されているとの指

<sup>58</sup> 今井猛嘉「企業の刑事責任」甲斐編・前掲注 27) 15 頁。

<sup>59</sup> 甲斐・前掲注 55) 107-109 頁。

<sup>60</sup> 樋口・前掲注 39) 170 頁。

摘<sup>61</sup>については、当該法人処罰を自然人一人ひとりに対する処罰であるとみた場合には切り下げられているように見えるが、当該法人処罰によって処罰の対象となる法人の段階においてみた場合には自然人処罰と同レベルの要件が存在することで<sup>62</sup>処罰要件の水準は保持されており、切り下げられているものとは言えないと考えられる。

また、併存説からは、組織の行為・結果について自然人に還元できない部分に関する認識が十分でないとの指摘があるが、樋口説における処罰方法の拡張機能は、「法人の活動領域から違法行為が生じたことが明示される<sup>63</sup>」ことに意味を求めるものであり、これこそが自然人に還元できない部分に関する機能であるから、自然人に還元できない組織の行為・結果に関する考慮は十分になされているものと考えられる。そして、法人処罰の責任主義との抵触に関する指摘、つまり、他人の行為に対する責任を問うていることへの懸念については、統合説においては自然人が行ったことそれ自体に対する責任を問うているのではなく、法人の活動のもたらす犯罪惹起への危険が外部化という要請を満たしたことを法人による行為と同視することによって責任の所在を求めるものであるから、それは法人自身の行為(と同視されるもの)に対する責任であり、他人の行為に対する責任を問うているものではない。

以上のように、統合説に対して指摘されている主要な問題は解決不能なものではないから、統合説によるアプローチを支持することができる。

しかし、このアプローチによる場合、規範的責任論を根拠にしたうえでの法人処罰の主観的要素(故意・過失の対応物)が不明確である<sup>64</sup>という問題は残るため、この点について類型化・明確化する必要は残るといえる。

## 2. コンプライアンス・プログラムの理論的位置づけと意味合い

統合説によれば、コンプライアンス・プログラムそれ自体は免責事由となるものではなく、責任・違法性減少の考慮要素にとどまることになる。その場合、過失推定における過失の阻却事由としてではなく、推定を覆すための一事情としての位置づけを与えられるとともに、責任や違法性の程度で決定される量刑における考慮を受けることになる。

ここで、組織に対するインセンティブ付与としての効果が問題となりうるが、責任減少事由として量刑段階において考慮がなされることが鮮明となれば、それは起訴段階においても考慮を受けることになる。そうなれば、起訴されるという組織の評判にとって最も大きなダメージを回避することができるようになり、十分にインセンティブ付与の効果を持ちうるものと考えられる。

---

<sup>61</sup> 神例・前掲注 26) 87 頁。

<sup>62</sup> 下に述べるように主観的要素の明確性も前提とすべきだろう。

<sup>63</sup> 樋口・前掲注 39) 155 頁。

<sup>64</sup> 川崎友巳「法人処罰論の今日的展開—『企業の刑事責任』再論—」瀬川晃編『大谷實先生喜寿記念論文集』(成文堂, 2011年) 385 頁。青木紀博「アメリカにおける『法人責任論』の試み」産大法学 30 卷 3.4 号(1997年) 589 頁。

イギリスやオーストラリアでは、企業文化という概念が採用されているが、悪しき企業文化の存在だけで企業過失ありと認定することに対しては批判もあり、企業文化が犯罪を促進させたか、あるいは、法遵守の雰囲気を維持し損ねたことが故意的であることが証明される必要があるのではないかという意見がある<sup>65</sup>。組織文化は、組織内の明示のガイドラインとして示されているものもあるが、黙示的なもの、不作為、消極的なものもありえる。このように曖昧なものを犯罪の構成要件とすることは、国民の予測可能性を大きく害することになり、刑事法上、明確性の原則に反し、その規定は無効にもなりかねない<sup>66</sup>。

しかし、統合説のアプローチによれば、コンプライアンス・プログラムは責任減少要素の一部として考慮されるにとどまり、その存在のみを以て犯罪の成立が左右されることにはならないため、要求される明確性のレベルはある程度減少するものといえ、組織文化や組織風土という漠然としたものを捉えることができる枠組みとなっているのである。

そして、統合説によれば、本論考の前半において検討したような米国での制度の変遷の反省も踏まえることができる。米国においては、当初の量刑ガイドラインによって求められていたのは形式的なプログラムだったが、エンロン事件等によって組織倫理の観点に踏み込んだコンプライアンス・プログラムの必要性が認識されたことから、二度の改正により、組織倫理、組織文化的な観点を含んだプログラムが量刑ガイドラインによって求められるようになった。このような経緯を活かすためには、形式的なコンプライアンス・プログラムだけでなく組織倫理や組織文化に対する影響も考慮された実質的な内容のプログラム(以下、組織倫理コンプライアンス・プログラムという)の整備に対するインセンティブを与える必要があり、統合説はこれに応えることのできる枠組みである。併用説の発想のようにコンプライアンス・プログラムの存在を免責事由としてしまうと明確性の要請よりある程度明確なもののみが免責事由たりうるプログラムとして許容されることになるため、組織倫理に対する考慮というものが難しくなるが、統合説における考慮の場合には考慮要素にとどまることから要求される明確性のレベルはある程度下がるものと考えられるためである。

これに関して、コンプライアンス・プログラムの考慮がインセンティブたりうるためには組織に対する刑罰が現状に比してより重大である必要があるとの指摘がなされることがある。しかし、違法性や責任を阻却し得る程度のコンプライアンス・プログラムの存在は判決の段階において違法性減少や責任減少の効果を持ちうるのみでなく、起訴段階においても考慮されることになると考えられ、また内部での違法発見のプロセスが整備されたコンプライアンス・プログラムが存在する場合には司法取引等によって組織が訴追を避けることができる可能性も高くなる。だとすれば、組織はコンプライアンス・プログラムの存在によ

---

<sup>65</sup> Boisvert. (1999). Corporate Criminal Liability Discussion Paper 1999.  
<<https://www.ulcc.ca/en/annual-meetings/365-1999-winnipeg-mb/criminal-section-documents/1840-corporate-criminal-liability-discussion-paper?showall=1&limitstart=>>(2019年10月11日閲覧)

<sup>66</sup> 白石・前掲注25)132頁。

って訴追そのものを避けられることがあり、有罪判決を受けることにとどまらず訴追されること自体が組織の評判に対する大きな損害となっている現状からすれば、これは十分なインセンティブたりうるものと考えられる。そのため、刑罰の厳格化は組織処罰においてコンプライアンス・プログラムを考慮することに関しては必須のものではないと考えられる。

### 3. 望ましい内容のコンプライアンス・プログラム

それでは、組織が犯罪を発生させる危険を減少させられるような組織倫理コンプライアンス・プログラム、組織風土の形成とは、どのような内容のものだろうか。経営トップの関与、従業員への伝達、監査・監督の諸点に分けて考察してみたい。

#### (1) 経営トップの関与

ハーバードビジネススクールのペイン教授が唱えたインテグリティ・アプローチでは、正しい単一のインテグリティ戦略があるわけではなく、経営者の人格、会社の歴史、文化、営業種目、産業規制は、適切な価値の形成や実施プログラムの設計に際して、考慮しなければならないとされている。しかし、なお何らかの成功を達成してきた努力に若干の特徴があるとして、「会社のリーダーが、彼らを取り上げた価値に基づいて行動することに個人的にコミットしており、それがもっともらしいものであり、自発的に行われそうなこと<sup>67</sup>」が挙げられている。

公正取引委員会の行ったアンケートによれば、組織倫理コンプライアンス・プログラムに含まれる要素の中でも経営トップの意識が重要であり、コンプライアンス担当の役員等を設置し、またこの担当役員が社長、副社長などの経営トップの関与によるものであることが重要であるとされた<sup>68</sup>。これは、経営トップによって提唱された法令遵守に関する価値観が経営意思決定の中で明確に示されており、組織の重要な活動において反映されていることが必要であるとするペイン教授の指摘<sup>69</sup>にも沿うものである。

同じく公正取引委員会の行った組織の取り組み事例の分析<sup>70</sup>でも、経営トップが従業員に対するメッセージの場において利益よりもコンプライアンスを重視する姿勢を組織の方針として明確に発信すべき<sup>71</sup>であるとの認識が示された。

また、トップダウン的な組織風土の形成を目指すだけではなく、法令違反が実際に発生した場合に全社的な体制が迅速にとれるよう、社長や副社長がコンプライアンス担当役員を務めることが望ましく、社長・副社長が直接の担当とされていない場合でも、法令違反が社

---

<sup>67</sup> Supra note 17 at 112.

<sup>68</sup> 公正取引委員会「企業におけるコンプライアンス体制について—独占禁止法を中心として整備状況と課題」大西一清編『企業のコンプライアンスと独占禁止法』（商事法務、2006年）17-35頁。

<sup>69</sup> Supra note 17 at 112.

<sup>70</sup> 公正取引委員会・前掲注 68) 36-53頁。

<sup>71</sup> 志田至朗「企業に求められる独占禁止法のコンプライアンスへの取組—コンプライアンスの実効性を高める方策—」公正取引 775号(2015年5月)10頁も、ビジネスにコンプライアンスが優先するという企業の方針の打ち出しにおけるトップのコミットメントの重要性を強調する。

長まで速やかに報告されることが望ましい。

## (2) 組織の構成員の受容

トレビーニョらの研究によれば、組織倫理コンプライアンス・プログラムのデザインに当たっては、共有された価値観に対する雇用者の受容が重要な要素である。規範や信条は組織のリーダーシップによって形作られ、共有された価値観や行動原則の形で示され、組織内の様々なシステムや手続きによって強化される<sup>72</sup>。

組織の構成員に対して受容を促すためのプロセスについては、まず文書化を行うことが重要である。米国のSEC高官によれば、優れたコンプライアンス文化は、文書化されているという要素を有しているものであるとされており<sup>73</sup>、公正取引委員会のアンケートによれば、法令遵守に関するマニュアルを文書化して定めていない事業者はマニュアルの整備が効果的であると考えていると同時に、現在行っているシステムが不十分であると考えている割合が高かった。ルールやメッセージが文書化されていることは、経営トップの法令遵守に対する意識を形で示すことができるものであり、構成員が目にする機会も増えることから、継続的な法令遵守風土への啓蒙の基礎となる有効な手段である。

伝達のそのほかの手段については、組織の業種、規模によってさまざまな形態のものがあり得るが、少人数グループでの訓練や研修を行うだけでなく研修に基づいた自己の考えを言語化させるなど組織構成員の能動的な参加を促す手段などが効果的であると考えられる。

## (3) 監視や監督

監査については、定期的に監査するだけではなく、常時営業部門から情報を仕入れてゆくことが重要である。また、監査はそれが行われること自体によって効果を持つとともに、いつ監査が行われるかわからないということが重要な抑止力になりうるものである<sup>74</sup>。

クレッシー教授の研究によれば、企業不祥事は動機・機会・正当化の三つの条件が整った場合に起こることが分かっているが、上記の経営トップのメッセージの発信・伝達は不正の「正当化」の芽を摘み取ることになるのに対して、内部通報窓口の存在は「機会」を失わせることになる<sup>75</sup>。コンプライアンス活動については、外部業者を起用して定期的に全社員を対象としたコンプライアンス・モニタリングを実施すべきである。

監査をはじめとする従業員が違法行為へと向かわないようにするための監督は、構成員に過度に監督されているとの感覚を抱かせないように、組織構成員との間の信頼関係が破壊

---

<sup>72</sup> Linda Klebe Treviño et al., Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts, 41 CAL. MGMT. REV. 131, 131-132(1999).

<sup>73</sup> Lori A. Richards “The Culture of Compliance”

<<https://www.sec.gov/news/speech/spch042303lar.htm>> (2019年10月11日閲覧)

<sup>74</sup> 公正取引委員会・前掲注68) 42-43頁。

<sup>75</sup> Cressey D. R. (1973) Other People’s Money (Montclair: Patterson Smith) p.30

されないように注意して行われるべきものである。研究によれば、過度の監視は従業員に対して不信を招き、それ故に不信に基づいた行動を誘発してしまうか、または外在的な要因が内在的な会社の基準に対する遵守へと向かう要因をクラウドアウトしてしまうのではないかという懸念が示されている。このどちらのケースであっても、プログラムは逆効果を有してしまうことになる。

内部通報制度においても、信頼関係が破壊されないよう、内部通報による不利益が発生しないように注意するとともに(公益通報者保護法3条, 5条参照), 社内リーニエンシー制度の活用も検討されるべきである。

## VII. おわりに

コンプライアンス・プログラムは、統合説の下で、両罰規定における過失推定を覆す考慮要素であるとともに、量刑において、違法・責任減少事由として考慮されるべきである。このような考慮を受けうる実質的なコンプライアンス・プログラムとは、法令遵守を志向するメッセージが形式的でなく実質的なものであることを組織構成員に伝達するとともに、それによって健全な組織文化の醸成に寄与すべきものでなければならない。その手段として、統一された組織の意思としての法令遵守を示し、なおかつそれを下部構成員との共同の下行ってゆくため相互コミュニケーションによるトップの関与が明確に示される必要がある。また、組織の意思としてコミットメントを行うために、コンプライアンス・プログラムの内容を文書化するとともに、内部通報窓口を設けるなど構造的な措置を行うことで組織の意思についてコミットメントを行うことが組織不祥事の減少のため肝要である。このような特性を備えたコンプライアンス・プログラムが、実効的に組織の遵法傾向を形成しうるものとして違法・責任の減少の観点から考慮されるべきであろう。

以 上

### ★謝辞

本論文の作成にあたり、指導教官の本庄武先生からは多大なご指導とご助言をいただきました。ご指導を受けながら、先生の透徹した思考には幾度となく驚かされました。学部及び法科大学院の指導でお忙しいなかご相談させていただくたびに明晰なご助言をくださり、感謝に堪えません。

また、法科大学院の友人の面々には、夜遅くまで様々な議論の中で思考の整理に力を貸していただきました。彼らの助けなくしてこの論文の完成はあり得ませんでした。深謝いたします。