

會 報

第627号

2020年12月1日発行

一般社団法人

監 査 懇 話 会

編集発行人 太田 剛

<https://kansakonwakai.com>

特別寄稿

「課題解決総理」の船出と今後

毎日新聞特別編集委員（元政治部長） 山田 孝男氏

9月に菅政権が誕生して、12月で4か月目に入る。コロナ禍の終息、携帯電話料金の値下げ等を掲げて出発。早期解散も噂されながら、政策専一。日本学術会議の任命問題で足を取られつつも、補正予算、続く本予算編成に取り組み始めている。米政府では、バイデン新政権も誕生しつつある。

日本学術会議問題の真相、さらに今後のこの政権に課せられた課題について、永田町取材40年近くになるジャーナリストにご寄稿いただいた。

プロブレム・ソルバー

菅義偉首相は、プロブレム・ソルバー（problem solver＝課題解決者）である。イデオロギーに縛られず、目の前の問題を解決するスピードが身上だ。そのプロブレム・ソルバーが、「日本学術会議」会員人事問題というプロブレムに足を取られている。新首相の人物像を探り、学術会議問題の背景を見ながら、政権の課題を考えてみる。

◆修行僧のような人物

官房長官時代の菅に接していつも感じていたのは「修行僧」のような人——ということだった。風貌ではない。生活スタイルがストイックという意味である。早朝から夜更けまで絶えず人と会う。

朝は5時ごろ起床。新聞各紙に目を通し、散歩を終えると客を交えて朝食。その後、首相官邸で開かれるあらゆる会議に出席し、日に2回の記者会見。昼食でも意見交換。国会会期中なら国会へ。必要に応じて自民党本部を往還。その合間にも客を迎え、携帯電話は手放さず、情報の収集、分析を繰り返す。

夕方も打ち合わせが続き、夜はしばしば二階建て、三階建て（二つか三つの会合をハシゴ）。自らは酒を飲まず、食食しない。このストイシズムが政権の司令塔である首相官邸に緊張感を与えてきた。上司がこれでは部下はサボれない。

秋田訛りの訥弁。しばしば質問をはぐらかす。あいまい、不合理な答弁に事欠かないが、余人にマネできない勤勉さで周囲を心服させ、与党の実力者たちに支持され、政権の番頭を8年間務めた。生活ぶりは首相就任後も変わらない。

◆官房長官の人生相談

そんな菅が、雑誌で人生相談の回答者をやっているらしい——というウワサを耳にしたのは今年5月の連休前後だった。それを伝えた情報誌の見出しも見たが、記事は読まなかった。「ゴーストライターが適当にくっつけているに決まってる」——と独り合点していた。

8月の盆過ぎ、安倍晋三首相退陣説が駆けめぐり、菅がポスト安倍の最右翼へ躍り出た。そこで初めてビジネス誌『プレジデント』（月2回刊）の連載「菅義偉の戦略的人生相談」を通読し、驚いた。

なにせ文章量が半端ではない。1回2500字（400字詰め原稿用紙約6枚）。菅ならではの言い回しがちりばめられ、代筆ではなく、菅本人の口述だと分かる。

たとえば、部下同士の不仲に悩む40代男性管理職の相談に対し、菅はマキャベリの『君主論』を引き、こうアドバイスする——。

「あなたがもし部下から嫌われること、恐れられることを避けたいがために及び腰になり、事態を收拾できないのだとすれば、リーダーとしての資質にかかわります。あなたのリーダーシップのなさが、部下の無自覚な態度を生んでいる可能性すら疑わざるを得ません…」

菅は青年時代から読売新聞「人生案内」の愛読者であり、その縁で回答者を引き受けたという。『プレジデント』の人生相談は2020年5月から9月まで10回。10月下旬、全編を収めた『第99代総理大臣 菅義偉の人生相談』（プレジデントムック）が出版された。初版5万部。順調に売れているという。

人生相談の逸話は「庶民の哀歓を知る菅」への期待を高め、「農家出身のたたき上げ」イメージを補強し

ている。ちなみに中国では、菅が自民党総裁に選ばれた9月14日、「農民工が首相になった」と驚愕の海外ニュースとして絶賛されたという。わからないものである。

◆最初の躓き「学術会議」問題

人生を知り抜いたプロブレム・ソルバーは、本稿執筆時点（11月9日）では「日本学術会議」問題と格闘している。だが、国会質問に正面から答えず、菅のディベート能力やデモクラシーの空洞化——が問われる事態になっている。

「日本学術会議」問題は菅政権にとって最初のつまずきである。政権は9月16日に発足した。発足直後の世論調査は、どこも内閣支持率が70%台から60%台。それが学術会議問題で7～10ポイント下落。要するにソルブ（解決）できていない。

「日本学術会議」は、理系、文系にわたる日本の全分野の学者代表210人で構成する組織である。日本学術会議法に基づく。内閣に所属し、会員の身分は特別公務員。任期6年、70歳定年制で、3年ごとに半数改選。法律上、任命権は首相にある。半数を改選する10月1日の総会当日、問題は露見した。

その朝、「しんぶん赤旗」が「菅首相、学術会議人事に介入／推薦候補を任命せず」と特報した。学術会議があらかじめ提示した新会員候補105人のうち、首相は99人のみを任命、学者6人（赤旗の初報では数人）が除外された——というのである。法律上、会員の任命権は首相にあるが、学術会議側が準備した原案を、そのうちの一部とはいえ、政府が公然、選別し、任命しなかった例はない。全メディアが追いかけ、たちまち大騒ぎになった。

新聞の論調は分かれた。朝日、毎日、東京の各紙は新政権による学術会議人事への介入を厳しく批判、連日、大報道を展開した。読売、日経は首相に自重を促しつつ、報道量は抑制されていた。産経は保守的な政治観をもつ学者の声を載せ、時に安保政策批判の声明を出す学術会議の左翼偏向を批判した。

テレビのニュースショー、情報番組は、学者組織の人事に対する政治権力の介入に、おおむね批判的なトーンで編集されている。

◆菅自身の決断だった

以上が10月から11月上旬の風景だが、マスコミ挙げての大報道にもかかわらず、背景が複雑でよく分からない。そもそも世間は「日本学術会議」を知らない。「詳しいことは分からないが、新しい首相が学者の人事に介入したようだ」という暗黒な印象が漠然と共有されている——というのが実情だろう。

私自身、最初は驚いた。菅のうっかりミスか、意図的だとすれば愚策だと思った。取材してみると、はたしてそれは菅の決断だった。官僚たちは諫めた。「こんな問題にこだわり、政治的資源（高支持率）を浪費してはつまらない」という常識論が大勢だった。加藤勝信官房長官も任命拒否には慎重だった。

◆菅を駆り立てたもの

さらにこの問題に関する取材を進めるうちに、6人任命拒否へ菅を駆り立てたものは二つある——と考えるに至った。一つは科学と政治経済の関係をどう見るかという理念的なもの、もう一つは問題に関わった人間の個性、人物である。

まず、理念。菅の胸中に、「軍事目的の研究は行わない」という

反戦平和主義の理系学者、安保法制に反対した社会科学系の学者を遠ざけたい——という思いがあったことはまず間違いないだろう。

しかしながら、菅の言動にレッドパージ（赤狩り、左翼追放）を狙うという気負いは感じられない。そもそも菅はイデオロギーに固執するタイプの政治家ではない。

菅の決断の背景にある確信をあえて推測すればこうだろう。

「科学技術というものは元来、軍用か民生用かの区別が難しい。あえて線引きすれば非現実的な矛盾を生じ、研究開発、ひいては経済の成長発展を阻害する——」

しかも「日本学術会議」は民間団体ではない。れっきとした国家機関であり、毎年10億円の政府予算が支出される。法律に首相の任命権が明記されており、行使可能と内閣法制局も言っている。人事の一部に注文をつけたからといって「介入」「弾圧」と非難されるいわれはない。菅はおそらくそう考えた。

◆山極（やまぎわ）前会長の慣行無視

次に、問題に関わった人物の個性について。菅を一部会員の任命拒否へ駆り立てたキーパーソンは学術会議の山極壽一（やまぎわじゅいち）前会長（人類学者。前京都大学長）だと思われる。

会長任期は3年。山極は2017年10月から今年9月まで会長の座にあった。会員の半数105人を改選する今回の人事は山極の最後の仕事だった。その人事の手続き、進め方に菅が反発した——という側面がある。山極は自分が就任する前の人事慣行をあえて無視した。

一つ前、大西隆会長（東大名誉教授。会長任期は11年10月から17年9月）の時代、学術会議と首相官邸は人事慣行について暗黙の了解を取り交わしていた。山極はそれを取りやめ、菅は元へ戻そうとした。

詳しく見よう。

大西会長時代の慣行は、安倍政権の安保政策と密接に関連していたのではないかと。武器輸出原則の見直しが14年。集团的自衛権を限定的に容認する安保法制



整備が15年。政府が学術会議の会員人事に微妙に干渉し始めたのは16年以降である。

そのころ、安倍路線への賛否をめぐって世論は割れていた。15年6月、国会に招かれた憲法学の権威、長谷部恭男早大教授が、自民党推薦で出たにもかかわらず、安倍関連法（＝集团的自衛権の限定容認）は違憲と主張。その大報道が世論に大きな衝撃を与え、法案審議を遅らせる原因になった。政府が学術会議人事への干渉を模索した出発点はここだった可能性が高い。

その結果、生まれた暗黙の慣行とは何か。欠員を補充する場合、学術会議は会員1人につき「順不同、複数候補」を示す——というルールだった。15年以前は、欠員1人について候補1人しか示されず、首相に選択の余地はなかった。それが16年以降、政府の要請に会議が折れ、「順不同、複数候補」のリストが官邸に届くようになった。

◆杉田副長官の役割

届いたリストを、官邸の事務方トップであり、霞が関官僚群の頂点に立つ杉田和博官房副長官（元警察庁警備局長）中心に選別し、首相の名において任命する——というのが安倍政権中期の実態だった。

選別の基準は不明だが、選択肢の中から、政権の政策に反対している人物を外す——という感覚であったことは想像に難くない。

ところが、会長が大西から山極に代わると、この慣行は白紙に戻された。山極の独断というより、学術会議内部に鬱積した不満の反映だろうと思われる。今回の場合、改選枠105に対し、学術会議が示した候補者は105人。政府に選択の余地はない。官邸から見れば、問答無用のルール変更であり、報告を受けた菅はカチンときた。法令を確かめて理論武装し、105人のうち6人の任命を頑なに拒否した——。

菅は、任命しなかった6人のうちで、知っていたのは加藤陽子東大教授（政治史）だけ——と国会で答えている。加藤はかつて公文書に関する政府懇談会の委員を務めている。少なくとも菅自身は、6人の学問的業績どころか、（加藤を除き）人物さえ知らなかった。

6人任命拒否へ菅を駆り立てたものは、山極の一方的なルール変更に対する反撃、安倍政権中期に築かれた慣行を回復したいという意地だった——と思われる。菅は実際、国会答弁でそういう趣旨のことを中途半端に述べている。

◆結局、何を生み出したか？

国際軍事情勢は険しく、日本も相応の備えが必要である。情報通信技術は急激な発展を続けている。テクノロジーは軍需と民需に容易に分けられない。そうである以上、「軍事目的の研究は行わない」という学術会議声明（1950、1967、2017年）も見直すべきだ——という問題意識が政府内にある。

他方、現実主義の名の下に非軍事の大原則を曲げるな——という反発が学術会議内にある。

これは「学問」と「政治」の対立だろうか？ 与党の政治家や官僚の多くは現実的、保守的だが、中には理想主義者もいる。学者は理想主義者が多いが、政治上の意見が保守的な学者はいくらでもいる。

菅の決断は学問の自由に対する侵害だろうか？ 少なくとも菅本人には、特定の学者を排除したという自覚がない。「学問の自由の侵害」論争はおのずと水掛け論になる。米大統領選の白熱にグローバルな関心が集まる中、日本の国会の、予算委員会における論戦の焦点は学術会議問題だった。何が解明されたのか、案の定、よくわからない。

菅周辺が懸念した通り、滑り出しの高支持率という「政治的資源」を費やしたにもかかわらず、何かを解決したという成果はない。不退転の意地を貫いた菅の決断は何を生み出したか。会議の左傾化は正？ リベラル派の反発？ 新首相の暗黒イメージ？ 学術会議民間移行？ 突っついたヤブから飛び出した副産物はあるが、何かを達成したり、解明したり……という手応えに欠ける。

既に見た通りの実態だから、政府は公然と説明できない。菅に至っては「人事だから言えない」の一点張り。なお50%以上の内閣支持率を維持しているとはいえ、安倍政権と同様「率直明快に説明しない政権」という印象を際立たせた。

◆宇野重規の声明

一連の騒ぎの中で印象に残ったメッセージを書き留めておきたい。菅が任命を拒んだ6人の中の1人、宇野重規東大教授（政治思想史）の声明である。問題発覚直後、宇野自身が定期的にコラムを書いている東京新聞に掲載されたものだ。

宇野はまず、「このたびの件について私の思うところを述べさせていただきます」と断ったうえで、以下のように書いた。

- ・まず、日本学術会議によって会員に推薦していただいたことに感謝いたします。日本の学術を代表する方々に認めていただき、これ以上の名誉はありません。
- ・この推薦にかかわらず、内閣によって会員に任命されなかったことについては、特に申し上げることはありません。
- ・これまでと同様、自らの学問的信念に基づいて研究活動を続けていくつもりです。

（10月3日朝刊の寄稿から抜粋）

常識的な内容だが、騒動の渦中の緊急寄稿にもかかわらず、シンプルで無駄がない。高潔で力強く、胸に響くものがある。6人の学者の一部が、まないたの上の会員候補の身でありながら、官邸前デモの先頭でマイクを握り、首相の非を鳴らし、良識ある人々の眉をひそめさせた振る舞いとは違う。

宇野はトクヴィル（19世紀フランスの政治思想家）の研究者で米仏の政治制度や歴史に詳しい。日本の政治改革や民主主義についても、新聞や雑誌で評論してきた。

政治改革の四半世紀を駆け抜けて首相の座に登りつめた菅が、宇野を知らなかった——というのは意外な気もする。だが、宇野の本は政治教養書であり、規制緩和やインバウンド（外国人訪日客）など実際的な問題を扱っているわけではない。現実主義者の菅の関心が向かなかったとしても不思議ではない。

菅は宇野を意識していなかった。その菅によって宇野は日本学術会議会員就任を阻まれ、思わぬ騒動に巻き込まれ、誰をも恨まず、品位ある対応を示し、引き続き研究活動にいそしむだろう。新首相はこの皮肉を心に刻むべきだと思う。

◆人材登用の偏りを正せ

混迷の時代、たたきあげのプロブレム・ソルバーである菅——に期待が集まるのはもっともである。「人生相談」の回答者であり、庶民の悩みに寄り添う菅——のイメージに惹かれるのも人情だろう。

他方、21世紀において、日本と世界が直面する最大のプロブレムは携帯電話料金ではない。新型コロナウイルスであり、気候変動であり、グローバルな資本主義の変容または崩壊、それに伴う民主主義の混乱——といったものである。

何が正しいか、価値観の対立が世界規模でエスカ

レートしている。随所で激突が起きている。

その象徴が今回の米大統領選である。バイデンが勝ったが、トランプと支持者は結果を受け入れようとしない。トランプは、民主党に顕著なポリティカル・コレクトネス（差別や偏見を否定し、政治的公正さを追求する態度）の行き過ぎ——に対する反動として登場した。今後、日本でもトランプのようなリーダーが出現する可能性はある。

国際社会でアメリカの指導力が低下し、中国の未来にも根強い懐疑がある。日本は極東の片隅で自国の繁栄だけ考えていればよいというわけにはいかない。グローバルな混迷を切り開く視野の広いリーダーシップが問われており、日本のあらゆる英知を集集する必要がある。

農家の生まれで市議出身、世襲の国会議員でない——という菅自身の経歴には新しさを感じるが、政権の人材登用システムは少しも新しくない。菅は官僚を選別し、特定の学者やビジネスマンを重用するが、要するに自分の知り合いか、気に入った人間だけを使っている。

確かな中長期ビジョンを定め、埋もれた逸材を幅広く結集する体制を創らなければ、歴史的な課題に立ち向かえない。（文中敬称略）

第332回監査セミナー

2020年10月27日

演 題：VUCA 時代に求められるコンプライアンス・リスク管理体制

～米国における直近の取組みを踏まえて～

講 師：明治大学法学部教授 柿崎 環氏

I. はじめに

コロナ禍は、いわゆる VUCA 時代の進行を加速させているという。VUCA とは、時間軸において、激変する企業社会の状況を示す変動性（Volatility）、その不連続な発展がもたらす不確実性（Uncertainty）、その不連続な発展が空間軸に及ぼす相互関連性につながる複雑性（Complexity）、さらに、それらの進行による価値多様性と評価軸の不在がもたらす曖昧性（Ambiguity）の4つの特徴の頭文字をとった造語であり、現在の企業社会をよく表す言葉として用いられている。本セミナーでは、米国で直近に公表されたコンプライアンス・リスク管理体制整備に向けた幾つかの指針を参照し、日本の将来的な方向性を示唆する経済産業省から公表された「GOVERNANCE INNOVATION：Society5.0の実現に向けた法とアーキテクチャのリ・デザイン」報告書（以下、GI報告書）を踏まえて、VUCA時代に求められる今後の企業のコンプライアンス・リスク管理体制の在り方を考えてい



II. 米国のコンプライアンス・プログラムの展開

1. 2020 年 6 月米国司法省公表の「企業コンプライアンス・プログラムの評価」

2020 年 6 月米国司法省（以下、DOJ）から「企業コンプライアンス・プログラム（以下、CP）の評価」の改訂が公表された。米国では、連邦法違反に基づく企業に対する刑事訴追の際に、連邦量刑ガイドラインに基づき企業が備えた CP の程度により量刑が減輕されるため、その CP 評価の判断項目が重要となる。ここでは、実効的な CP と評価されるための 4 項目についての要素が示されている。第一は、「適切に設計された CP の存在」であり、その要素には、「リスク評価の設計」、「方針と手続」、「研修とコミュニケーション」、「匿名による通報体制の整備と調査手続」、「第三者マネジメント」、「M & A における CP」が含まれる。第二は、「CP を実効的に機能させる十分なリソース（予算・人員）と権限付与の確保」であり、その要素には「上級及び中間管理職の関わり」、「自律性とリソース」、「インセンティブと懲戒」が含まれる。第三は、「犯罪発生時のみならず訴追判断時における実効的な CP の存在」であり、この要素には、「継続的な改善、定期的テストやレビュー」、「不正調査」、「不正行為の根本原因の分析と再発防止策の策定」が挙げられている。

2. FCPA（Foreign Corrupt Practices Act）リソースガイド

続く 2020 年 7 月には、DOJ と SEC による「FCPA に対するリソースガイド」の第 2 版が公表され、最新判例の動向も踏まえ、実務家向けに具体例を多用したガイドとして 2012 年版を刷新した。本セミナーでは、特に DOJ と SEC の個別の法執行指針と両者が共通に企業の CP を評価する項目を概観する。

（1）DOJ と SEC の各ガイドライン

DOJ では、訴追の有無を判断する際に依拠する原則・指針として、個人に対しては連邦訴追原則（Principles of Federal Prosecution）が、企業に対しては連邦訴追原則（Principles of Federal Prosecution of Business Organizations）が適用される。とくに企業には、連邦犯罪に対する訴追指針及び訴追以外の方法、訴追延期合意、訴追免除合意等に関するガイドラインが提供されており、さらに、FCPA 企業法執行指針（FCPA Corporate Enforcement Policy）においても、企業の任意の開示、誠実な調査協力、適時適切な是正措置が認められれば、刑事訴追における軽減措置の可能性が示唆されている。

他方、SEC の場合、その調査開始あるいはエンフォースメントに至る判断要素については SEC の「法執行マニュアル（Enforcement Manual）」に記載があるものの、企業の調査協力を評価するフレームワークは、2001 年に公表された「協力評価フレームワーク」（いわゆる「Seaboard Report」）を維持しており、SEC は①不正行為前の自主的監視体制（self-policing）の整備、②不正行為の自主的かつ迅速な報告、③違反

者への処分を含む適切な是正措置の実施、④法執行を行う当局への全面的な協力等を勘案して評価する。また、2010 年に個人の調査協力を訴追に当たり評価する「個人向け調査協力プログラム」が公表されている。

（2）DOJ と SEC の共通のコンプライアンス・プログラムの評価項目

加えて、DOJ と SEC がともに FCPA に対する効果的な CP の特徴として掲げる要素は、①上級経営者の関与と腐敗行為に対する明確な指針の策定、②行動準則、法令遵守指針と手続、③監督、自律性、及びリソース、④リスク評価（総合的にリスクベースの CP 整備の有無）、⑤研修と継続的な助言、⑥懲戒の実施とインセンティブの付与、⑦第三者デューデリジェンス（以下 DD）と贈収賄、⑧守秘義務が確保された報告体制と実効的な内部調査、⑨テストとレビューの継続的な改善、⑩ M & A 前後での DD、及び CP の統合化、⑪不正行為の調査、分析、是正措置（根本原因の究明と不正から得られた教訓の CP への反映を含む）等が、2020 年版リソースガイドでも示された。

3. IIA の改訂された 3 ラインモデル

さらに 2020 年 7 月には、内部監査人協会（IIA）から 3 ラインディフェンスモデルの改訂版として「IIA の 3 ラインモデル— 3 つのディフェンスラインの改訂」が公表された。従来のモデルは、金融危機を契機に露呈した企業のリスクマネジメントの脆弱性を修正するため、それまでの現場の取組と内部監査からなる 2 ラインモデルに対して、より専門的な立場から、指導や支援を担う間接管理部門として新たな第 2 ラインが追加され、3 ラインディフェンスモデルへ進化させたものである。しかし、今回の改訂版では、概ね次の点に変更がみられる。第一に、改訂版では「ディフェンス」の文字が削除されたことが示すように、改訂版は、不正リスク発見や企業価値の保全といった「守りのモデル」のみならず、「攻めのモデル」として、企業の目標達成と新しい価値創造への貢献に焦点を当てている。第二に、改訂版モデルでは、第 1 及び第 2 のライン双方の経営管理者から取締役会へ直接の報告経路が追加されている。従来のモデルでは、取締役会に対する直接の報告経路の明記は、第 3 のディフェンスラインである内部監査に限定されていた。しかし、取締役会が、企業のビジョンに基づきその方向性を定め、目標の達成に向けた経営戦略を立てるには、第 1 及び第 2 ラインの経営管理者によるリスク情報を踏まえた共同の戦略策定が有効であるとの見方から「攻めのモデル」にフォーカスしている。第三に、第 1 及び第 2 ラインの経営管理者と第 3 ラインの内部監査の連携が強調された。従来、第 3 ラインである内部監査は、従前の担当業務に対するアシュアランスの提供禁止などにより、第 1 及び第 2 ラインの経営管理者からの独立性を確保している。これに対して、新モデルでは、「ディフェンス」の機能だけに注目するものではないため、第 3 ラインは、独立性を維持しながら、変化する企業環境を踏まえ、企業の戦略的及び業務運営上のニーズ

との整合性を日常的に確認するため第1及び第2ラインとの定期的な交流の必要性が強調されている。このように監査部門には、リスクマネジメントの視点からリアルタイムのモニタリングを駆使して、攻めと守りのガバナンスを支える役割が、なお一層、期待されることとなった。

Ⅲ. 日本のCP・リスク管理体制を考える上での新たな視点と示唆

1. 「GOVERNANCE INNOVATION : Society5.0 の実現に向けた法とアーキテクチャのリ・デザイン」報告書の公表

最後に、2020年7月経済産業省「Society5.0における新たなガバナンスモデル検討会」から公表されたGI報告書を紹介する。GI報告書公表の背景には、2019年大阪開催のG20における首脳宣言及び、貿易・デジタル経済大臣会合の閣僚宣言がある。首脳宣言では、革新的、アジャイル、柔軟で、デジタル時代に適応した規制についての政策指針等の作成、共有が参加国により支持され、閣僚宣言では、イノベーションを促進する政策遂行とイノベーションに対する障害の除去を「ガバナンス・イノベーション」により目指すこととなった。これを踏まえ、我が国では、2019年6月発足の経済産業省による「新たなガバナンスモデル検討会」において、いわゆる Society 5.0（狩猟社会を Society1.0、農耕社会を Society2.0、工業社会を Society3.0、情報社会を Society4.0 と位置づける）を実現するためのガバナンスモデルが検討され、2020年7月GI報告書が公表されたものである。GI報告書では、これまでのフィジカル空間とサイバー空間を人間とコンピューターが媒介する情報社会（Society4.0）から、フィジカル空間とサイバー空間が人間を介さずに高度に融合する Society5.0 の世界への移行期を迎えるにあたって、これまでの規制の在り方の限界を指摘し、新たな規制アプローチを大胆に提言している。ここで示された従来のガバナンスモデルの課題とは、①イノベーションのスピードに追いつけない、②法がイノベーションのもたらすリスクをコントロールできない、③法がイノベーションの発展を阻害する可能性がある。

こうした課題を克服するためにガバナンスモデルの革新が必要であることから、GI報告書では従来型の規制体系を見直し、国家・政府、企業、及びコミュニティ・個人の三者の新たな役割を提言している。特に、企業が果たす新たな役割として、以下の3点を挙げている。第一に、ルール形成について、Society5.0の世界においては、既存のビジネスモデルに基づく特定の業態に対する行為規制を課す、いわゆる「業法」の設定が必ずしも有効ではなくなるため、法規制の在り方も、特定のリスクに対して達成されるべき法目的（ゴール）を規定すること（ゴールベースの法規制）が想定される。そのため、その法目的をいかに達成するかは各企業の自主的な取組みに委ねられるが、その

上で、典型的にリスクの高い領域あるいは経済的価値とは独立して保護されるべき価値についてはガイドライン等の策定が必要であり、かかるルール形成に企業の積極的な参加が期待されるとする。第二に、コンプライアンスとモニタリングについて、企業は、実際にどのようなやり方で法目的を達成しているか、リスクの把握・評価、コントロールについて、ステークホルダーに説明を行い、対話を通じて継続的にフィードバックを得ること（コンプライアンス・アンド・エクस्पライン）が重要である。第三に、エンフォースメントについては、企業環境変化の加速化、複雑性、外部からの把握の困難性を伴うサイバー空間とつながる社会では、AI等が組み込まれた複雑なシステムの事故は、規制当局のみで原因究明し改善することは困難であり、事故調査やエンフォースメント自体にも企業による主体的な協力が不可欠な要請となる。したがって、企業には、事故や不正が発覚した場合、①自主的に規制当局に報告し、②原因究明に協力し、③不正・事故の改善措置を図ることが要請され、そのためのインセンティブの付与が可能となる制度設計が必要とされる。そこで、具体的な制度設計としては、たとえば企業が事前に十分な予防措置を講じ、事故発生時には当局に速やかに報告・調査協力し、必要な場合には製品及び開発体制の改善を約束することで、関係者及び企業が刑事制裁等を免れることができる訴追延期合意制度（Deferred Prosecution Agreement）の導入も検討に値するとされる。

2. まとめにかえて

米国の規制当局が、従前から連邦規制に基づくエンフォースメントに際し考慮する事項は、①任意の自主的開示、②徹底した調査協力、③適時かつ適切な是正措置の実施の3点に集約され、それを可能とするCPの整備を企業に要請していたが、さらに、今年公表された一連のCPに関する指針では、上記の要請に加え、CP整備にリスクマネジメントの視点が明確に追加され、企業環境の変化・不正の兆候にも即応できるCPのリスクベースの整備、自主的な是正措置には徹底した原因究明とその成果をコンプライアンス体制に組み込む等が評価項目として強調され、IIAの改訂版3ラインモデルでは、監査部門に攻めと守りのモニタリングの役割を担わせている。翻ってみるに、日本においてもGI報告書では、グローバルに進行する Society5.0 において、エンフォースメントの在り方の変化に則して、米国同様、訴追延期合意等の規制導入の検討や、リスクマネジメントの視点から未来志向型のコンプライアンス体制の整備が企業に求められている。即ち、VUCA時代の企業の取締役会は、企業環境の変化に即応し、リスクをビジネス・チャンスに変える経営戦略を評価し、迅速な対処を促し、タイムリーな是正措置の実施に対する監督が問われることになる。同時に、我が国ではこれを監査する監査役の在り方も問われているといえる。

（本要旨は講師柿崎先生からご寄稿いただきました）

旧三河島污水処分場唧筒（ポンプ）場施設

新型コロナウイルス対応で、団体で見学できる施設が少ない中、当施設も見学者を1回当たり12名以下に制限しており設営を見送っていたが、研修見学会委員会で「コロナ禍中なので、分割して開催してもよいのでは？」との意見があり、3回に分けて実施することにした。参加者は10月21日（水）の1回目が11名、2回目が6名、10月22日（木）が7名で合計24名であった。

今回、見学する「旧三河島污水処分場唧筒（ポンプ）場施設」は、わが国最初の近代下水処理場の代表的遺構として高い歴史的価値が認められ、平成19年12月に国の重要文化財に指定された。阻水扉室、沈砂池、唧筒（ポンプ）室などの一連の構造物や設備が、旧態を保持しまとめて残っており、近代下水処理場唧筒場施設の構成を知る上でも重要な文化財となっている。

一同は、まず事務棟玄関で検温、手指消毒をした後、会議室に案内され、職員の方から施設の概要説明を受けた。



施設の外観

同施設は、大正3年に着工、大正11年3月に運転を開始し、平成11年に別系統のポンプ施設に切り替えられるまで三河島水再生センターの一部の施設として稼働を続けた。三河島水再生センターは主に荒川区・台東区・文京区・豊島区を処理地域としている。当唧筒場施設では、下水道管（浅草幹線）で送られてきた下水を中央の沈砂池、濾（ろ）格機で土砂類やゴミを取り除いた後、量水器を通して唧筒井に送り、ポンプで吸い上げ隣接の水処理施設に送る。水処理施設では沈殿や微生物の力などで浄化処理した後、隅田川に放流している。

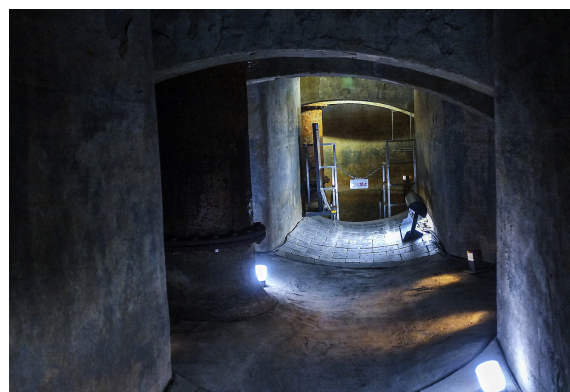
会議室での説明を終え、一同は職員の方の案内で現地に向かった。

施設の入り口付近にある「東・西阻水扉室」の間の階段を降りると、まず、目にするのは中央にある2本のコンクリートの細長い池で、これが「沈砂池」である。下水がこの池の中をゆっくり流れることで下水中の土砂を沈殿させて取り除き、浮いたゴミは「濾格機」のスクリーンとレーキーで取り除く。沈砂やゴミは「土運車引揚装置（インクライン）」で、場外に搬出する。昭和36年に土砂類の回収方法が変わったことにより

撤去されたが、その名残のレール跡を見せてもらった。「インクライン」は搬出物を載せた台車をケーブルカーと同じ仕組みで傾斜路を上る道路まで運ぶもので、京都の蹴上で舟運に利用されたインクラインは観光名所となっておりご存じの方も多だろう。「濾格室」の後ろにある「量水器室」の地下にはベンチュリー管が設置されている。流入する下水の量をベンチュリー管で測りポンプの運転台数を決めていた。ベンチュリー管の構造は中央部が細くなっており「ベルヌーイの定理」を応用したものとの説明があったが、残念ながら文系の私には「ベルヌーイの定理」について覚えがない。そのあと地下に向かう階段に案内された。ここで、一同は用意されたヘルメットを被り狭い階段を降りて、「唧筒井接続暗渠」の中に入った。処理された下水がこの唧筒井導水渠を通して、いくつかの唧筒井に分水され吸込管から地上の唧筒室に吸い上げられてゆく。若干、臭気がしたが気のせいかな。一同は、地上に戻り、いよいよ入場時に最も目を引いた煉瓦張りの唧筒室の中に入った。中には10台のポンプが設置されていた。創設時のポンプは荏原製作所の創業者である畠山一清氏が、当時「渦巻きポンプの理論」の世界的権威であった東京大学・井口在屋博士に師事し「ゐのくち式渦巻きポンプ」として実用化に成功したものである。当時のヨーロッパ製ポンプの性能を遙かに凌いでいたとのことであり、職員の方の説明も誇らしげであった。職員の方の説明は技術的な面にも詳しく、当施設が当時の技術の粋を集めて造られたことが実感で



唧筒室内



唧筒井接続暗渠



10月21日

き、産業遺構として国指定重要文化財に相応しい施設であることを認識した。見学会は約1時間30分で終了した。

3回に分けての分割開催は初めての試みであったが、コロナ禍の中、従前と変わらず参加していただい



10月22日

た方に加え、今年度から会員・会友になられた方の参加もあり、こうした状況下でも研修見学会を開催して良かったと改めて思った次第である。

(窪田 隆)

※文中の挿入写真は「東京都下水道局 HP」から転載

第236回 監査懇話会ゴルフ大会



クイーンコース・イン・スタート



クイーンコース・アウト・スタート

10月7日(水) アコーディア・ゴルフ習志野カントリークラブで第236回監査懇話会ゴルフ大会が開催されました。春先に予定したゴルフ大会がコロナ対策で中止延期となり、やっと開催できたことはなによりです。幸い天気にも恵まれてゴルフを愛する13名の方が参加し、池とバンカーが多い高速グリーンチャンピオンコースに挑戦しました。通常であればプレー後のパーティーを楽しむところですが、レストランのオープンスペースを使って表彰式のみを行いました。結果は下の通りです。(新ペリア方式)

順位	氏名	OUT	IN	GROSS	HC	NET
優勝	神保 卓哉	47	46	93	22.8	70.2
準優勝	関根 紳仁	47	46	93	21.6	71.4
3位	伊藤 國光	54	51	105	31.2	73.8

ベスグロは79で回った長江様、さすがオフィシャルハンデシングルです。ゴルフ場提供のラッキーセブン賞キャディーバッグは太田様へ。太田様はそのキャディーバッグを見事なプレーをみせた優勝者と賞品交換されました。優勝者の神保様はロングホールを2オンし、イーグルパットをわずかに外してオーケーバーディーを得ました。

次回は来年3月に東京国際ゴルフクラブを予定いたします。コロナに打ち勝って健康寿命をキープする為にもぜひ多くの皆様に参加いただけますようにゴルフ委員会として工夫を重ねたいと思います。

(関根 紳仁)

棋友会

鴨川合宿大会結果

10月25・26日
参加者：5名

優勝 下村 勝利 準優勝 向井 俊夫 3位 藤間 孝雄

尚、向井氏は棋友会規定により昇級されました。 *昇級規程：大会優勝又は連続準優勝



句遊会

十月詠草

兼題…新蕎麦、美術展、当季雑詠

気にかかる新蕎麦の文字店さきに 城戸崎雅崇

新蕎麦や健啖揃いの句遊旅 佐藤 政百

新蕎麦に昼酒併せ句をひねる 森 邦彦

溜息で疲れも楽し美術展 中山 知祐

秀作や人混みを避く美術展 大仲 正敏

まどらかに苧田の先の筑波嶺 石原 克己

群れてなほ孤を守らんと曼珠沙華 安井 正浩

コロナ禍の電車の換気秋風が 眞田 宗興

写友会



撮影場所：グランドキャニオン(USA)

「大陸の夕暮れ」 大庭 敏雄

事務局通信



業家一族による会社ヘゲモニー争い』について、監査役等として如何に学ぶべきか

第89回監査技術ゼミ

10月9日(金)14:00~17:00 オンライン 66
 講師 公認会計士 久保恵一氏
 テーマ 新型コロナウイルス感染症を踏まえた監査役等の留意事項

◇生涯学習部会

写友会 例会
 10月14日(水)10:30~13:00 浜離宮恩賜庭園 18
 句遊会 例会
 10月7日(水)13:00~15:00 菱友会会議室 6
 画友会 例会
 10月5日(月)13:00~17:00 文京シビックアトリエ 8
 楽友会 例会
 10月22日(木)10:00~12:00 オンライン 18
 10月22日(木)13:30~15:30 オンライン
 10月30日(金)13:00~15:30 福祉センター江戸川橋 19
 棋友会 例会
 10月20日(木)10:00~12:00 東京六甲クラブ 6
 棋友会 合宿
 10月25日(日)~26日(月) 鴨川グランドホテル 5
 ◇同好会
 楽器演奏同好会
 10月24日(土)12:45~16:00 吉野町市民プラザ 7
 エッセイクラブ(通信) 7
 ウォーキング同好会
 10月24日(土)9:30~ 飯田橋~浜町 10
 江戸文化研究会
 10月31日(土)15:00~16:45 福祉センター江戸川橋 23

◆会員・会友異動

(退会会員)
 ○瀧澤 康 三井E & Sシステム技研(株) 常勤監査役
 ○阿部博友 カシオ計算機(株) 取締役監査等委員
 ○石川紘次 (株)アドバンス・メディア 常勤監査役
 ○鈴木一正 (学)河合塾 常勤監事
 ○飯島武彦 朝日新聞総合サービス(株) 監査役
 ○橋本恭一 テンアライド(株) 常勤監査役
 (会友退会)
 ○石崎政昭 元島田理化工業(株)
 ○池野淳一 元SMBCコンシューマーファイナンス(株)
 ○中山博資 元(株)久保工
 (会員から会友へ)
 ○齋藤佑二 元レーザーテック(株)
 ○平 眞彌 元(株)ワイズテーブルコーポレーション
 (会友から会員へ)
 ○浅見公一 レーザーテック(株) 常勤監査役
 (変更)
 ○小川重光 【社名】開発電子技術(株)
 →J-POWERテレコミュニケーションサービス(株)
 ○庄司貞夫 【登録】(株)NTTデータアイ
 →元東京食肉市場(株)
 ○小泉 滋 【登録】(株)シンリョウ
 →元(株)キューブシステム

会 員	会 友	計
200	154	354

2020.10月末現在

◆行事報告

第179回理事会
 10月15日(木)10:00~12:00 事務局 4
 オンライン 11
 会報委員会
 10月12日(月)13:00~17:00 文京区民センター 6
 広報委員会
 10月8日(木)14:00~17:00 事務局・オンライン 7
 ◇一般部会
 第560回研修見学会
 10月21日(水)14:00~15:30 旧三河島汚水処分場 11
 10月21日(水)14:30~16:00 唧筒場(ポンプ場)施設 6
 10月22日(木)14:30~16:00 7
 第771回講演会
 10月29日(木)14:00~16:00 日比谷図書文化館 9
 オンライン 73
 講 師 三菱ケミカルホールディングス会長 小林喜光氏
 演 題 地球と共存する経営
 ~平成の『敗北と挫折』、そして令和の『コロナ
 ショック』から、立ち上がる
 第236回懇親ゴルフ会
 10月7日(水) 習志野カントリークラブ 13
 ◇監査部会
 第332回監査セミナー
 10月27日(火)14:30~17:00 日比谷図書文化館 23
 オンライン 53
 (特B定期:2名、特A定期:1名含む)
 講 師 明治大学法学部教授 柿崎 環氏
 演 題 VUCA時代に求められるコンプライアンス・リスク
 管理体制~米国における直近の取組みを踏まえて
 20年度第3回監査基礎講座
 10月22日(木)14:00~17:00 文京シビックセンター 11
 オンライン 21
 講 師 元旭洋(株)常勤監査役 岩本泰志氏
 テーマ 監査役監査の方法(企業不祥事の防止を中心に)
 20年度第2回会計基礎講座
 10月8日(木)14:00~17:00 文京シビックセンター 26
 (他特B定期:1名)
 講 師 公認会計士 藤原道夫氏
 テーマ 少し難しい会計処理をサクッと手早く
 第241回監査実務研究会
 10月15日(木)14:00~17:00 文京区民センター 16
 オンライン 34
 (特B定期:2名含む)
 問題提起者 (株)キューブシステム常勤監査役 中井淳夫氏
 元日新電機(株)常勤監査役 金馬房雄氏
 (兼コーディネータ)
 テーマ 天馬(株)における『①海外公務員への贈賄事案
 ②監査等委員会による3つの強権発動、③創

編集後記

☆『「課題解決総理」の船出と今後』といういささか衝撃的なタイトルの寄稿を毎日新聞・山田孝男氏に執筆いただきました。9月号の第一生命経済研究所・熊野英生氏に続く2回目の特別寄稿です。「学術会議」問題も永田町取材40年のジャーナリストの解説で「腑に落ちた」のではないのでしょうか。☆監査セミナーでは、お馴染みの柿崎環先生に「VUCA時代」における企業のコンプライアンス・リスク管理体制について、米国での直近の取組みを参考にお話いただきました。☆初のオンライン講演会では三菱ケミカルホールディングス・小林喜光氏が「地球との共存」を直面する企業の経営課題として提言されました(講演要録は「1月号」に掲載します)。☆研修見学会は旧三河島汚水処分場ポンプ場施設の見学を2日間3グループに分けて実施しました。団体見学に対して人数制限をする施設も多く、Withコロナの新たな試みです。☆冬本番となり、新型コロナウイルス「第3波」が猛威を振るっています。くれぐれもご自愛のほど、よい年をお迎えください。

(川田 勝美)