

1 実効を上げるためのシステム

学習日 月 日

理解度 A B C

実効ある倫理実践システムの構築

企業の中に企業倫理実践システムが定着し、実効を上げるためには、フォローアップが不可欠です。その大きな役割を担うのが、「企業倫理委員会」（または「コンプライアンス委員会」）です。

企業倫理委員会の主な役割・機能としては、以下のようなことが挙げられます。

企業倫理委員会の役割・機能

- 1 メンバーは、役員、関係部長、企業倫理担当部署関係者などで構成。
- 2 コンプライアンス・企業倫理等についての重要事項について総合的に検討する。
- 3 業務が適正に運営されているか、役員・社員が法令や組織内諸規則を遵守しているかなどを具体的に検証して、各部門、支店等に指示や指導を行う。
- 4 倫理ヘルプライン（コンプライアンス相談窓口）経由の主要問題について、組織としての正式対応を討議する。
- 5 検証結果や重要案件は、取締役会等に報告する。

企業倫理委員会として、明確な形で設置している企業もあれば、委員会という呼び方をせず、常設していない企業もありますが、多くの場合、経営者が中心となって設置され、企業倫理に関する問題の最終的な対応策や解決策を決定する役割を担っています。

企業倫理委員会が設置される場合は、会社全体の組織として、既存の常務会、各種委員会など、業務部門からは独立して設置することが重要です。

米国の優良企業では、エシックス・オフィサーがこの委員会へ直接案件を報告し、解決を委ねるケースも多く見られます。

倫理監査や実情調査にどう対応するか

遵守体制をチェックし、問題点等があれば改善していくための仕組みとして、代表的なものとしては、企業倫理委員会のほか、倫理監査、実情調査、モニタリングなどを挙げるすることができます。

●倫理監査

倫理監査は、通常の会計監査や業務監査、システム監査などとともに、社内監査・検査の一つとして位置づけられます。倫理監査では、具体的に次のようなチェックを行い、実情について助言を行います。

倫理監査におけるチェック

- 1 倫理綱領・行動規範や社内諸規程に照らして、社内の遵守・運用状況を定期的にチェック。
- 2 コンプライアンス・企業倫理等に関する重要事項について、総合的に検討する。
- 3 倫理ヘルプラインを経由して通報された案件や企業倫理委員会で討議された案件などについて、実情をチェック。

このような倫理監査の結果は、企業倫理委員会に報告しなければならず、ほかの社内監査同様、専門家があたることが望ましいといえます。適当な専門家がいなかった場合には、弁護士や法律事務所、外部監査法人などに依頼することも一つの方法です。

ただ、外部の専門家は、経営判断の領域に属する問題として、関与に消極的な場合も少なくありませんし、逆に、企業側も、経営の根幹にかかわる問題に関することや、経営トップの考えにあわないことは、敬遠しがちになる傾向があります。

モニタリングの方法

- 1 日常業務を通じてのモニタリング。
- 2 社内監査部署・検査部署によるモニタリング。
- 3 倫理綱領や社内諸規程に照らして、社内の遵守・運用状況を定期的にチェック。
- 4 主要メンバーとのインタビューによるモニタリング。
- 5 「倫理ヘルプライン」「コンプライアンス相談窓口」を経由して通報された案件や企業倫理委員会で討議された案件等につき、実情をチェックし助言。
- 6 「アンケート調査」「意識調査」などによるモニタリング。
- 7 外部監査法人、公認会計士、弁護士などによるモニタリング。

「企業倫理監査」や「実情調査」というと、なんとなく身構えてしまいがちですが、社員・職員としては、その方法と意義を理解し、積極的に取り組むことが大切です。「都合の悪いことは隠しておこう」ということではなく、実情を正直に報告し、適切に対応する心がけが必要だといえるでしょう。

コンプライアンス・企業倫理の実践は、人事面での考慮につながるケースも増えてきています。それは、倫理的行動の実績や倫理的対応（企業の信用・名声の向上、不祥事発生の防止）などを人事考課の項目に入れ、バランスのとれた良好な考課結果を出すことが、企業にとっても有効な場合が少なくないためなのです。

しかし、企業側が積極的にコンプライアンスの実践に取り組み、第三者がそれを客観的に捉えアドバイスをするという相互牽制は、成果を上げるためにも重要なことです。経営トップとしては、そうしたことを考慮する必要がありますし、社員・職員としても、経営トップの取り組みへの働きかけ、情報の開示を求める姿勢を持つことが大切です。

●実情調査

実情調査（アンケート調査、意識調査などを含む）は、企業全体として、どのような取り組みをし、どんな段階にきているかを把握する意味でも重要な役割を担っているといえます。

具体的には、本社の企業倫理担当部署が、定期的に実情調査表を本社の各部署や、支社、子会社などに送り、主要項目別に状況をチェックし、問題がある部分については、指導をしていきます。

実情調査の方法

- 1 企業倫理担当部署が、定期的に「実情調査表」を本社各部署や支社等に送り、主要項目別に状況をチェックし、指導。
- 2 業種などの特性、現場の実情等に基づき、あらかじめ「チェックリスト」を作成して調査。

こうした実情調査の結果は、経営トップや企業倫理委員会に報告されますが、同時に必要に応じて、現場へのフィードバックを行う場合があります。

さらに、随時または定期的に「組織内アンケート調査」が実施され、組織内におけるコンプライアンス・企業倫理実践状況がフォローアップされます。

不十分な事項については、アクション・プランが作成され、実施されます。フィードバックが行われた現場では、その指導に従い、改善策を確実に実行していくことが大切です。

また、実情調査とは別に、モニタリングという方法で社内の状況を把握する場合があります。

2 コミュニケーションの重要性

学習日 月 日

理解度 A B C

風通しをよくするために

組織内の風通しをよくするためには、管理者からは一般社員へのコミュニケーション、一般社員からは報告・連絡・相談など、いわゆる「ホウレンソウ」のコミュニケーションを、双方向で行う必要があります。

たとえば、管理者からは、「倫理ヘルプライン」「コンプライアンス相談窓口」活用の呼びかけや、相談する際には匿名でもよいこと、相談窓口の利用による報復や差別的行動の防止などを丁寧に説明することが必要です。一方、一般社員としては、それらを活用して、的確な情報を報告することが求められます。

オープン・ドア・ポリシー

管理者は、一般社員の人間性を尊重して、できる限り自由に話し合う機会をつくる必要があります。たとえば、一日の業務の中に、計画的、意識的に、部下や関連部署とのコミュニケーションを組み込むなどの工夫も、有効な方法といえるでしょう。

また、よく現場を歩くことも大切です。時間を計画的につくって、担当現場を歩き、状況を把握して、一般社員と自由に話し合う機会を持ちたいものです。

逆に、一般社員としては、「よく管理者が来るけれど、対応が面倒くさい」ということではなく、現在抱えている問題などがあれば、率直に相談することが求められます。

各種ツールを活用する

コミュニケーションの工夫のほか、ツールを使うというフォローのやり方もあります。

仕事を進めるうえで、個人として判断に迷うような状況に直面することがあります。そうした場合、「エシックス（倫理）・カード」を用いるのも、有効な方法の一つです。米国テキサスインスツルメンツ社や、日本の（株）資生堂、エーザイ（株）などでは、独自に倫理的企業行動についての指針をつくり、企業内外から高く評価されています。

そのほか、コンプライアンス・企業倫理に関するすべての資料・情報を、一人ひとりの「ファイル」「ノート」としてまとめることも、有効な方法といえるかもしれません。一人ひとりが、「ファイル」や「ノート」としてまとめておけば、これを手元に置いて、いつでも参照し活用することができます。

———— MEMO ————
