

コンプライアンスの 実践的基礎講座24

株式会社エフティー・コンサルティング
代表取締役主管コンサルタント 藤原 敏次

これまでコンプライアンスの基本的な知識について事例を取り上げながら説明してきました。
最終回の今回はコンプライアンスの全体像をまとめます。

「コンプライアンスの概観」

1. コンプライアンスとは

そもそもコンプライアンスは、不祥事(事件、事故)の発生を未然に防止して、企業体としての価値の毀損を防止し、持続的、安定的、効率的な事業運営を達成することで、企業体の価値を高めるといふ目的を実現する手段です。

この目的を達成するには、コンプライアンスのほか、業務規律(業務が規律に基づいて行われる)や

リスクマネジメント(不祥事や不具合の発見と対応)、またこれらが適正に実施されているかをチェックするコントロールとモニタリング(統制と監視)が必要です。言い換えるとコンプライアンス達成には業務規律やリスクマネジメント、コントロールとモニタリング(統制と監視)を同時に実行しなければなりません。

さらにこのシステム(仕組み)は各企業体(組織・団体等)の実態に適合して実際にきちんと運用されていることが必要です。

2. マニュアル整備

～コンプライアンス強化の方法(1)～

このシステム(仕組み)を整備し実施するには、まずは不祥事を起こさない、円滑に業務遂行をするためのマニュアル整備が必要です。整備のポイントは、企業体ごとの環境・状況に適合していることです。具体的には以下のとおりです。

① マニュアルの業務適合性

マニュアル自体が業務に適合していること。一見適合しているようでも、実際に問題が発生したときに現実の業務との矛盾・乖離が明らかになる場合や、マニュアル規定事項や規定内容が不明確だったり、不足している場合が多々あります。

② 業務分析の実施

マニュアルの業務適合性の前提作業として必要。業務分析は、業務遂行上の不祥事発生リスク(問題点や脆弱性)を発見し、業務改善を図る上でも重要です。

③ リスク対策の実施

業務分析で判明した不祥事発生のリスク対策を、業務遂行の問題点や脆弱性の改善の観点からリスクマネジメントの手法で実施することが必要です。次の点に注意しましょう。

ア. 対応すべきリスクに適合した経営管理、業務管理、業務執行体制、規則があるか
イ. 定期的な、または必要に応じて随時に、リスクの再評価ができる仕組みがあるか
ウ. 対策後もリスク再評価により必要に応じて体制や規則の見直しが行われるか

3. マニュアルの周知

マニュアルがあってもきちんと運用されなければ意味がありません。そこでマニュアルが組織内で共有、運用される仕組みがあることが必要です。組織内に次のような円滑な情報・伝達の仕組みが形成されていることが前提です。

ア. 上位者から下位者への指揮命令が適切に伝達され、上位者の意思決定・判断に必要な報告が下位者から上位者に適時に伝達されている

イ. 事業活動に関連する情報が適時適切に識別、収集されている

ウ. 企業価値を大幅に低下させる重大な事象が発生したときに、適切に情報伝達できる仕組みがある

4. コントロールとモニタリング（統制と監視）

② コンプライアンス強化の方法（2）

さらにコントロールとモニタリング（統制と監視）が必要です。

企業体（組織や団体）の業務執行は、経営トップの指示や権限委譲に基づき管理者が立案した計画を担当者が実施し、かつ管理者が担当者から受けた報告を評価し経営トップに報告することで行われます。これが円滑に行われるには、経営トップ、管理者層、担当者層の各階層間の経営管理プロセスと事業活動に統制と監視（コントロールとモニタリング）の機能が組み込まれ機能していることが必要です。具体的には管理者、担当者が行った業務につき上位者（それぞれ経営者、管理者）が監督できることです。

5. 内部環境の整備

③ コンプライアンス強化の方法（3）

コンプライアンス達成のためには、さらに内部環境の整備も求められます。内部環境は、企業活動を適正かつ効率的に運営するための価値観、組織、規則などのことで、企業の気風・社風（文化）を決定しコンプライアンスやリスクマネジメントなどによる持続的、安定的、効率的な事業運営を支える基礎的な土台です。

企業構成員の事業活動や指揮監督、事業目標などの策定、経営組織の組成やマネジメントなど広範な影響を及ぼしていることから以下の対応が必要とされています。

ア. 自律的なコーポレートガバナンスが機能する経営組織が構築されている

イ. アを基盤として、全社的な調整、評価などを実施する統括部署が設置されている

ウ. 当該統括部署が倫理規程や法令遵守マニュアルなどの行動規範の作成、改定および遵守に関する全社的な調整などを実施している

エ. マニュアルなどの行動規範において、経営理念を明記しこれに基づいた事業目的の達成と行動規範自体の遵守を求めている

オ. エの反面で違法な手段などによって得た業績については否定的評価（懲戒制度を含む）がされる仕組みがあること

カ. 経営理念、行動規範につき研修などにより従業員への周知・啓発を徹底する

6. 過去に不祥事を起こした企業体の取り組み例

最後に過去に不祥事を起こした企業体のコンプライアンス対策の取り組みを紹介します。

これらの企業では不祥事の背景に社風や組織風土といった組織的要因があり、これを改革しなければコンプライアンスの抜本対策にはならないと理解されています。以下は組織風土の改革や、これに伴う意識改革につながる施策の具体例です。

① 当事者意識の養成

・ 研修や職場における車座集会、コンプライアンス宣言などを通じて業務執行上の問題点の発見、問題意識の共有

② コンプライアンス意識、リスク管理意識の維持・確立

・ コンプライアンス規程の整備、コンプライアンス統括部門やコンプライアンス推進担当者の設置、役員や従業員の業績評価でコンプライアンス遵守状況を加味

・ リスク管理規程の整備、リスク管理推進者の設置、リスク管理関連教育の実施

③ コーポレートガバナンスの徹底

・ 違法な手段などによる業績評価を徹底的に排除

・ 職務権限規程の見直し、整備により、従業員各自の職務権限と責任の明確化

・ 業務執行について、組織権限、実行責任者、業務手続を再構築することで相互けん制機能を確立

④ 円滑な情報伝達の仕組み作り

・ 必要な情報が円滑に伝達されるよう業務執行ライン上の統制と監視を徹底

・ 内部通報制度などヘルプラインを設置（十分な匿名性確保による通報者保護の徹底）

これまで取り上げてきた内容をぜひ皆さんのコンプライアンス対策に、というよりは持続的、安定的、効率的な事業運営を達成するための参考にいただければ幸いです。



プロフィール

（株）エフティール・コンサルティング
代表取締役主管コンサルタント、
札幌学院大学大学院講師