

3. なぜコンプライアンスが必要か

学習のポイント

さまざまな企業の不祥事を契機に、法律や規制の運用を強化する行政当局やマスメディアが企業に厳格なコンプライアンスを求めるようになりました。今日では、企業は、自主的に、積極的にコンプライアンスに取り組むに至っています。

ここでは、企業のコンプライアンスをめぐる動きの背景について学びます。

◆会社がコンプライアンスを重視する理由

わが国でコンプライアンスに注目が集まったのは、耳を疑うような企業の不祥事に対するマスメディア、消費者、投資家の強烈な批判や監督行政による厳正な取り締まりが大きなきっかけでした。

しかし、企業におけるコンプライアンスの必要性がさげられるようになった真の背景には、リスクを適切に管理することによって、健全で効率的な企業経営が実現し**企業価値**を高めることができる、という積極的な考え方が国際的に広がったことがあげられます。

企業がコンプライアンスに真剣に取り組まない場合のリスクとしては、次の事態が想定されます。

1. 経営の**情報開示**が厳しく求められる現在、コンプライアンスの態勢を構築しない企業は、リスクの高い存在と受け止められ、消費者、取引先、投資家から敬遠されます。
2. 問題の改善に取り組まない企業では、社員の責任感や意欲が低下して、望ましい人材や職場秩序の維持・確保が難しくなります。
3. 普段からコンプライアンス違反のリスクの発見と是正に努めていない企業は、重大なミスや不祥事が発生したときに対応が遅れ、より大きなダメージを受ける事態に陥ります。

こうした観点から、優良企業として生き残る条件の一つとして、コンプライアンスに注目が集まっているわけです。企業の存続に関わる深刻で本質的な課題であることを理解してください。

企業価値

現在の本業（事業と投融資）が将来どれだけのキャッシュフローを生み出すかを現在の価値に割り引いた総額のこと。

情報開示

会社の事業・財務・リスク等の状況を株主・投資家などに公表・説明すること。

◆コンプライアンス・プログラムとは 具体的に何をするのか

コンプライアンスとは、企業活動の結果とそのプロセスが、社会の規範や要請との間に不適切なギャップを生じていない状態をいいます。そして、コンプライアンスの達成・維持を合理的に保証する仕組みをまとめてコンプライアンス・プログラムと呼びます。

コンプライアンス・プログラムの中心的な活動としては、役員が方針・体制・計画を示し、管理職や一般従業員への伝達・教育を行ったうえで、日常業務での監視と問題の報告・是正を継続し、一連の管理システムの有効性を定期的に点検する、といった管理サイクルの整備・運用があげられます。さらに、事件や事故といった緊急事態が発生したときに、影響を最小に食い止め、企業活動の早期再開を図る適切な危機対応も求められます。

ところで、国の法律や地方自治体の条例さえ順守していれば問題が起きないというわけではありません。コンプライアンス・プログラムの対象にどこまで高い水準の順守規範を盛り込むかは、それぞれの企業によって異なりますし、最終的には経営者の価値観と先見性で決まる性質の問題です。これをすべての役員と社員で共有するため、多くの企業では、お客様、従業員、取引先、地域社会、株主・投資家、監督行政などに対する望ましい行動を行動憲章や行動規範といった形式で明文化しています。

ここで注意すべきことは、コンプライアンス・プログラムは、不正やミスの撲滅を保証するものではないという点です。人間のやることですから、かならず思い込み、勘違い、見落とし、怠慢、出来心は存在します。ですから、多少の「安全幅」を設けて運用するとともに、それでも隠れているリスクを組織の総力を挙げて早期発見・早期是正することがコンプライアンス・プログラムの最終的な目的と考えてください。

それと同時に、コンプライアンス・プログラムは「手段」の一つにすぎないことにも注意が必要です。コンプライアンスを実現するためには、体制や仕組みだけでなく、役員や幹部社員の倫理観とリーダーシップ、一人ひとりの当事者意識と責任感、風通しの良い職場環境などの人間的要素も必要不可欠です。つまり、企業のコンプライアンスの基盤にあるのは、役員と社員の「正しさを求める心」なのです。

◆内部統制とはどのような考え方か

近年、コンプライアンスとともに、「内部統制」という言葉を聞く機会も増えました。コンプライアンスは「あるべき姿」、内部統制は「その実現手段」と考えるとわかりやすいです。

内部統制（Internal Control）とは、経営の方針や目標に即して適正かつ効率的に企業の業務を遂行するために、組織内部で整備・運用する仕組み全般をいいます。経営計画や組織活動の方針・目標の達成に影響を与える不確定要素（リスク）を識別し、それらを注意深くコントロールすることで、健全で効率的な経営の実現を図ります。

企業の内部統制に対する社会の要請が高まっている背景には、①有名企業の財務不祥事があとを絶たず、信頼できる財務・リスク情報の開示が投資家から求められている、②**グローバル化**や**情報通信技術**の発達によってリスクの影響範囲が劇的に拡大している、③経営者が注意義務を果たしている事実を証拠に残し、株主や債権者からの責任追及に対抗する必要がある、ことなどがあります。

グローバル化

資本や労働力の移動が活発化し、貿易や投資が増大することによって世界における経済的な結びつきが深まること。

情報通信技術

携帯電話、コンピュータ、インターネット、固定通信および付随するソフトウェア等に代表される技術の総称。

内部統制といっても、特別な別個独立のシステムが存在するわけではありません。みなさんが普段使っている業務の体制・規則・手続のなかに、必要なコントロール機能が組み込まれていると理解してください。

また、内部統制の内容は、業種・業務・経営方針等によって異なりますし、すべての会社に共通に適用できる万能の処方箋はありません。各社の経営が工夫を重ねて、自社の要請に合致した内部統制を充実させる必要があります。

つまり、企業が存続する限り、状況の変化に合わせて、適切な内部統制を考えなければなりません。

◆コンプライアンスにおける役割と責任

こうした会社のコンプライアンス活動において、役員、管理職、一般従業員には各々の立場に応じた役割と責任があります。

まず役員は、コンプライアンス違反を防止する仕組みの構築と運用、そして重大な不祥事や事故が起きた際に影響を最小にとどめ、早期の企業活動再開を図る準備と対処について最終的な責任を負います。加えて、他の役員の職務執行を監視して、法律違反等の疑いがあれば取締役会や監査役に報告する義務を

負います。

役員は会社との関係で善良なる管理者の注意をもって業務執行を監督・実行する義務を負いますので、この義務を十分に果たさずに法律違反等の問題を招いたときは、会社に対して損害を賠償しなければなりません。

次に管理職は、役員による業務執行の補助者として、経営が定めた方針・規則・体制・手続を組織内で有効に展開し、問題の把握と経営への報告、ならびに管理の有効性に関する点検と是正に責任を負います。

管理職は一般従業員より一段高い注意が求められますので、注意の不足から法律違反等の問題を招いたときは、法律上もしくは**就業規則**上の責任を負わなければなりません。

就業規則

会社が定めた労働条件と
服務規律の規則の総称。

続いて一般従業員は、会社の規則および管理職の指示に基づいて、コンプライアンスの実効性を確保する役割が求められます。主な役割は次の点です。

第一には、法律や規則などのルールを正確に理解することです。最低限必要な情報は会社から提供されますが、それだけでは十分ではありません。市販の解説書を読む、外部の研修会に参加するなどの方法で自己啓発を続けませんか、時代の変化に遅れてしまい、大きな失敗につながります。

第二には、会社所定の申請手続や報告手続を、決められたとおりに正しく丁寧に処理することです。こうした手続は、内部統制システムの一つとして、業務処理の効率性や情報の正確性を保証するために設けられています。手続に違反してリスクを隠しますと、将来において重大な問題に発展するおそれがあります。

第三には、職制や専門家に確認して疑問や不安を残さず、誰にでも説明できるように普段から正しく仕事を進めることです。それが説明責任です。誰に聞かれても説明すれば納得してもらえる品質で仕事を行えば、リスクの多くは回避できるはずで

どれも特別なことではありません。コンプライアンスは、問題から逃げず、隠さず、基本を徹底する日々の姿勢にほかなりません。

◆問題提起の重要性

企業のコンプライアンス活動がある程度進むと、当社では不正やミスは絶対

にあってはならない、関係者は厳重に罰するべきだ、という雰囲気が強くなりすぎて、かえって問題やリスクを隠してしまう危険があります。人間がやることですから、思い込み、勘違い、見落とし、怠慢、出来心はかならず存在する、という視点で現実から目を背けないことこそが責任ある態度といえます。

コンプライアンスの目的は、そうした不正やミスを早期に発見して、影響の有無を見極め、適切に是正することにあります。ですから、経営が現場に潜むリスクの把握に努めると同時に、判明した問題やリスクを現場がいち早く経営に報告することが重要なのです。

このように現場から経営に問題提起することは、経営を助け、会社のコンプライアンスを維持するうえでの正しい行動と認識しましょう。告げ口とか裏切りと言われるのがいやで黙っていると、自分も加害者の一人になってしまう場合もあるので、気をつけましょう。

しかし、いくら正しい行動であっても職制を通じて問題提起しにくいケースもあるので、専用の内部通報チャンネル（企業倫理ホットライン等）を設ける企業が増えています。これは職制が機能しない場合の補助装置と考えるべきです。

こうした組織内での問題提起の仕組みは、内部統制システムにおいても大変重要な役割を占める要素であって、内部統制の国際的な規格でも必要不可欠とされています。

◆公益通報は法律で保護される

公益通報者保護法

公益に関わる内部告発者を解雇や不利益な取扱いから保護する法律。2004年制定。

2006年に施行された**公益通報者保護法**により、勤務先の犯罪行為の事実、または犯罪行為に関連する法令違反の事実を通報したことを理由とする「解雇」は無効とされ、降格、異動、減給、嫌がらせ、退職金の減額、派遣労働者の交代の要求といった「不利益な取扱い」も禁止されました。

しかし、通報者が保護されるためには条件があります。まず、国民の直接的な利益に関わる約400の法律の違反行為に関する通報に限られます。それから「切迫性」、つまり「まさにいま違反が起ころうとしている」という状況での通報でなければ保護の対象となりません。さらに、その通報が不正の目的によらないことも求められます。もっぱら仕返しやいじめを目的とした通報は法律も保護しません。

加えて、通報者が保護を受けるための条件が通報先に応じて異なります。最も保護を受けやすいのは勤務先等への通報で、2番目は行政機関への通報、3

番目は外部機関への通報です。これは、いきなり外部の監視ではなく、まずは雇用元企業の経営による自浄努力が尊重されるべきだ、という考え方によるものです。

このように公益通報者保護法は、社会正義の実現を支援する一方で、無責任な外部への通報を助長しないよう、たくさんの条件がつけられています。社員のみなさんは、自浄作用が正しくはたらくよう、まずは職制や会社所定の通報先に報告することを考えてください。

学習のまとめ

ここでは、次のことを学びました。

- コンプライアンスが要請される真の背景には、リスクを適切に管理することによって健全で効率的な企業経営を実現して企業価値を高める、という考え方が国際的に広がったことがあげられる。
- コンプライアンス・プログラムの典型的な活動は、役員が方針・体制・計画を示し、管理職や一般従業員への伝達・教育を行ったうえで、日常業務での監視と問題の報告・是正を継続し、一連の管理システムの有効性を定期的に点検する、といったことである。
- コンプライアンスの目的は、不正やミスを早期に発見して、早期に是正することにあるから、経営が現場に潜むリスクの把握に努めると同時に、判明した問題やリスクを現場がいち早く経営に報告することが重要である。

MEMO