

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

Current Management Issues

専門職学位論文

中小企業におけるコンプライアンス体制とその浸透策

神戸大学大学院 経営学研究科

現代経営学専攻

國部克彦 研究室

学籍番号 058B251B

氏名 檜山洋子

中小企業におけるコンプライアンス体制とその浸透策

氏 名 檜 山 洋 子

目 次

序章.....	1
第1章 コンプライアンス構築・浸透策を巡る議論の動向.....	4
第1節 はじめに.....	4
第2節 コンプライアンス体制に関する議論.....	4
(1) 米国の動向.....	4
(2) 日本の動向.....	5
(3) コンプライアンス実践のための規格.....	6
第3節 小括.....	8
第2章 大企業におけるコンプライアンス実践状況.....	9
第1節 はじめに.....	9
第2節 CSR 優良大企業の一般的な取組み.....	9
第3節 リコー関西株式会社事例研究.....	12
(1) 選定理由.....	12
(2) インタビュー要領.....	13
(3) インタビュー結果.....	13
(4) まとめ.....	15
第4節 小括.....	15
第3章 中小企業のコンプライアンス体制の実際.....	18
第1節 はじめに.....	18
第2節 コンプライアンス実践における中小企業の特徴.....	18
(1) 不利な点.....	18
(2) 有利な点.....	19
(3) 中小企業のコンプライアンス体制構築3つのポイント.....	20
第3節 山岡金属工業株式会社事例研究.....	21
(1) 選定理由.....	21
(2) インタビュー要領.....	21
(3) インタビュー結果.....	21
(4) まとめ.....	23
第4節 株式会社カスタネット事例研究.....	23
(1) 選定理由.....	23
(2) インタビュー要領.....	23
(3) インタビュー結果.....	24
(4) まとめ.....	26

第5節 株式会社フクナガエンジニアリング事例研究	26
(1) 選定理由	26
(2) インタビュー要領	27
(3) インタビュー結果	27
(4) まとめ	28
第6節 小括	28
第4章 中小企業のコンプライアンス体制浸透策	30
第1節 はじめに	30
第2節 社長と社員のコミュニケーション	30
(1) 社長と社員のコミュニケーションの必要性	30
(2) コミュニケーションの方法	30
第3節 社員教育の実施	31
(1) 社員教育の必要性	31
(2) 社員教育の方法	32
第4節 取組内容の社外への公表	32
(1) 社外への公表の必要性	32
(2) 公表の方法	33
第5節 小括	33
結章 要約と含意	35
参考文献	36
謝辞	37
別表 1	38
別表 2	1

序章

企業がコンプライアンス経営を実践するためには、どのような体制を構築すればよいか。どのような点に力を入れればコンプライアンス体制は社内に浸透するのか。資金規模、人的規模等において大企業とは異なる特徴を有する中小企業においても、社内に浸透するコンプライアンス体制を構築することは可能なのか。

日本社会は、平成のバブル崩壊後、大きな変化を見せている。国民は行政に対する信頼を失い、行政がOKサインを出しても安易に信用することはできなくなった。それとともに、行政自身、第三者に対して「お墨付き」を与えるような責任重大な判断をしなくなった。以前の経済界は、法令で何を規制されようとも、行政機関によって「お墨付き」を得られれば法令違反とされることはなかった。ところが、行政に対する信頼を失った現在、企業や国民は、自ら物事の善悪を判断し自己の行動をコントロールせざるを得ない状況になった。このような社会の中で、企業が、求められるコンプライアンス体制を構築するには、いかにすればよいのであろうか。特に、昨今、談合を初めとする不祥事が新聞紙上に大きく取り上げられ、企業に向けられる消費者や市民の目は厳しくなっている。こうした厳しい環境の下、永続的に企業を存続させていこうとすれば、法令を遵守することはいうに及ばず、企業倫理、社内ルール、行動基準をも自律的に定めてこれを遵守していく姿勢を見せなければならない。

ここで、「企業倫理」とは、法令遵守のみならず、法令等の規制は及ばないがビジネスにおいて誠実であることまでをも含むより広い概念であるとされる。一方、「コンプライアンス」とは、一般的に「法令遵守」、「法令等遵守」、「法令・社内規則などの遵守」、「法律や社会規範の尊重」という意味に解釈されている。本論文では、単に法令を遵守するのみという最低限のレベルでは不十分であると考え、「コンプライアンス」を「企業倫理」まで含めた広い概念として論ずることとする。

日本国内におけるコンプライアンス体制構築の動向は、未だ、上場会社を初めとする大企業を中心に据えたものにとどまっている。企業側も大企業においてようやくコンプライアンスに取り組み始めているのが実状であり、中小企業の取組みは遅れている。しかし、企業数、従業員数で大多数を占めるのは、中小企業である。総務庁「事業所・企業統計調査」によれば、中小企業の会社数は約159.5万社であり、全会社数に占める割合は99.2%にも上る。また、従業員数は、2005年中小企業白書によれば、全従業員数に占める中小企業の従業員数の割合は70.2%である。ここで、中小企業とは、中小企業基本法の定義によれば、おおむね、資本金3億円以下又は常時雇用する従業員300人以下の会社及び従業員300人以下の個人企業を指す。ただし、卸売業の場合は、資本金1億円以下又は従業員100人以下、小売業の場合は、資本金5,000万円以下又は従業員50人以下、サービス業の場合は、資本金5,000万円以下又は従業員100人以下のものとしている。このような中小企業が、日本国内の企業の99%以上を占めているのである。

中小企業は、日々の業務をこなすことに夢中になり、目先の資金繰りに忙殺される状

態であることが多い。このような状態では、心理的にも経済的にも、起こるかどうかわからない将来のクライシスに備えて予防的にコンプライアンス問題に取り組む余裕などないのが現状であろう。コンプライアンス体制を整えていなかったがために、結果として重大なクライシスが発生する危険は高まる。そして、中小企業の企業規模が小さいだけにその影響は甚大なものとなって当該中小企業を襲い、取り返しのつかない事態に陥ってしまうのである。こうした事態を避けるために、コンプライアンス体制を構築し社内に浸透させておく必要がある。特に、コンプライアンス体制を構築してそれをいかに社内に浸透させるかについての議論は、中小企業についてこそ論じられなければならないはずである。資金繰り、人材の欠乏に日々苦しむ中小企業こそ、有効なコンプライアンス体制を社内に浸透させることによってその経営を安定させ、持続可能な企業体質に改善していくことは喫緊の課題なのである。

本論文では、中小企業にコンプライアンスを社内に浸透させるための体制とはいかなるものであるか、どのような方法をもってすればコンプライアンス体制は社内に浸透するのか、について、これまで各種経済団体等が提案してきたコンプライアンス体制構築の方法等を検証し、大企業が実際にいかなる体制を構築しているかを見た上で、その大企業とは異なる特徴を持つ中小企業が果たしていかなる点に注力すれば、社内に浸透するコンプライアンス体制を構築することができるのか、そのポイントを提言することを目指とする。筆者は、弁護士として活動する中で、コンプライアンス体制を整えていなかったために辛酸を舐めることとなった中小企業を数多く見てきた。そのうちの1つである A 社は、訪問販売を業として行っていた会社であるが、その社員が特定商取引法に違反する態様（商品の性能について虚偽の事実を告げて購入させたり、客に「クーリングオフをしない」と書面で誓約させたり、商品を一度使った以上クーリングオフは一切できないと告げたりする方法）で訪問販売を行い、契約を締結することによって売上げを伸ばしていた。しかし、A 社経営層は、社員がこのような方法で販売していることを知らず、それどころか、完全歩合制、赤字が出た場合の罰金制で、売上げを伸ばすよう社員にさらなる圧力を掛けていた。A 社は、後に顧客から契約解除を多数申し立てられ、また、社員からも損害賠償請求訴訟を提起されるなどして、結果的に破産せざるを得なくなった。

コンプライアンスに反する企業活動は、このように企業を倒産に追い込む事態を招きかねない。ところが、中小企業の多くは、コンプライアンス体制構築の方法を知らないまま企業活動を継続しているのが現実である。本論文は、中小企業が、コンプライアンス違反による業績悪化や倒産に至ることのないよう、コンプライアンス体制を構築し組織内に浸透させるための手法について論ずるものである。

なお、「社員」という用語は、商法上、株主を示すが、本論文においては、役員、従業員を広く含めて社内にコンプライアンス体制を浸透させる方法を検討するため、これらの人材を全て含めて「社員」と呼称する（ただし、引用箇所および役員を含まない場

合を除く)。

本研究の構成は次のとおりである。まず、中小企業において有効なコンプライアンス体制とはいかなるものであるかを探るため、コンプライアンス及びその体制構築・浸透策に関する、諸外国の各種政策、制度を概観した上で、国内の大企業を中心とした動向を分析する。次に、これらの議論が大企業の組織形態を前提としたものであることから、大企業におけるコンプライアンス体制構築と浸透策のポイントを抽出するため、DJSI (Dow Jones Sustainability Indexes) (2005.9.19 現在)に上位ランキングされた日本企業のCSRレポート、環境社会報告書などを分析調査する。さらに、より具体的な大企業の現場の実状と課題を把握するため、インタビュー調査を行う。これらの調査から得られた大企業のコンプライアンス体制構築に関する特徴となる点を抽出した上で、大企業とは異なる特徴を持つ中小企業における推進上のポイントを絞り込む。その後、これら絞り込んだポイントの現実の実践方法を探るため、コンプライアンスに関して調査可能であった中小企業3社に対してインタビュー調査を行い、中小企業においてコンプライアンス体制を構築し浸透させていくために重要なポイントをさらに絞り込み、最後に、中小企業におけるコンプライアンス体制とその浸透策の提言を行う。

第1章 コンプライアンス構築・浸透策を巡る議論の動向

第1節 はじめに

中小企業において、いかなるコンプライアンス体制を構築し、それをいかにして社内に浸透させるか。この問題を検討するため、まず最初に、コンプライアンス及びその体制構築とその浸透策に関する、諸外国の各種政策、制度を概観した上で、国内の大企業を中心とした同議論を概観する。なお、コンプライアンス体制は、そもそも構築された体制が組織に浸透するように仕組みられたものでなければならぬから、いかなるコンプライアンス体制を構築すべきかという議論と、コンプライアンス体制をいかに組織に浸透させるかという議論とは、切り離して捉えるべきではない。したがって、以下においても、組織においてコンプライアンスが浸透するための体制がいかなるものであるか、というひとつの視点で議論を進める。

第2節 コンプライアンス体制に関する議論

(1) 米国の動向

米国においては、1991年ころ以降の、議会の量刑委員会が策定した「米国量刑ガイドライン」の発効以来、法令遵守を目指したアプローチを取る動きが広く普及した（高・ドナルドソン、2003、309頁以下）。同ガイドラインは、たとえ、組織で働く職員の有罪が確定したとしても、倫理法令遵守の有効な体制を社内に作っていれば、組織に科される罰金の総額は大幅に削られるという量刑判断の手続きを定めたものである。

同ガイドラインは、遵守基準や倫理規程を定めること、基準、規程、手続きをすべての従業員に周知徹底させること、モニタリングや監査制度、報告制度を導入すること、不正行為発見後に改善措置を講ずることなど、7つの要件を挙げて、これらを満たすプログラムが有効な法令遵守プログラムであるとする。このガイドラインにより、コンプライアンス・プログラムの確立が、確実に企業の競争戦略の一部になったといわれている（経営法友会、2002、12頁）。

1992年には、COSO（トレッドウェイ委員会組織委員会：The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission）が、「内部統制—統合的枠組（Internal Control-Integrated Framework）」と題する報告書を公表した。ここで公表されたものがいわゆるCOSOフレームワークと呼ばれるものであり、内部統制の定義やその構成要素等について詳細に解説している。同フレームワークは、内部統制を、統制環境、リスクの評価、統制活動、情報と伝達、監視活動の5つの構成要素に区分し、これらの構成要素がすべて人間によって遂行される現実的なプロセスであるとして整理している（中央青山、2004、35頁）。

COSOフレームワークは、各国の内部統制モデルの基礎としてデファクト・スタンダードになっており、金融庁企業会計審議会の内部統制部会も採用している（ハーバード・ビジネス・レビュー2005.10、43～44頁）。

2002年7月30日には、相次ぐ企業不祥事を受け、証券取引法の下、開示情報の信頼性と正確性を改善し、投資家を保護することを目的としたサーベインズ・オクスリー法（SOX法）が成立した。この法律には、公開会社会計監視委員会の設置、監査人の独立性、ディスクロージャーの拡大、内部統制の義務化、経営者による不正行為の罰則強化、証券アナリストなどに関する規制、内部告発者の保護などが規定されている。同法は、内部統制を強く要求する法律であり、日本の法制度にも大きな影響を与えた。

(2) 日本の動向

日本においても、コンプライアンスに対する意識が高まり、日本経済団体連合会は、1991年9月に「企業行動憲章」を策定し、会員企業に対し、あらためて企業行動や商慣行のあり方などにつき総点検を依頼した。しかし、その後もいわゆる総会屋への利益供与事件が相次ぐなど、官民間問わず不祥事が後を絶たなかったため、経済団体連合会は、1996年12月、「新・企業行動憲章」を制定し、会員企業に対し、その趣旨に沿い、社内体制の整備や行動規範の見直しの要請を行った。この「新・企業行動憲章」の解説書ともいべき「実行の手引き」¹には、本憲章に反する事態が発生した場合、経済団体連合会としての対応策も考えたとされている。

この企業行動憲章は、企業が広く社会にとって有用な存在であるための10原則を定め、それぞれの原則ごとに、「具体的アクション・プランの例」を掲げて、企業が具体的に何をすればよいのかを示している。各原則は、企業の直面する様々な場面ごとに設定された原則であるが、いずれも、行動規範となるものを作成すること、それを従業員に浸透させること、情報を社内外に誠実に開示することなどを具体的アクション・プランの例として挙げている。

企業行動憲章の第9は、コンプライアンス体制の浸透策を述べたものであり、「経営トップは、本憲章の精神の実現が自らの役割であることを認識し、率先垂範の上、社内に徹底するとともに、グループ企業や取引先に周知させる。また、社内外の声を常時把握し、実行ある社内体制の整備を行うとともに、企業倫理の徹底を図る。」と定めている。具体的には、①経営トップは、リーダーシップを最大限発揮し、経営理念や行動規範の明確化、社内への徹底等にあたる、②経営トップは、経営理念や行動規範の基本姿勢を社外に表明し、具体的取組みについて情報開示する、③全社的な取組体制を構築する、④通常の指揮命令系統から独立した企業倫理ヘルプライン（相談窓口）を整備する、⑤企業倫理・企業行動規範に関する教育・研修を実施、充実する、⑥企業倫理・企業行動規範の浸透・定着状況をチェック・評価する、という6つの方法である。

日本企業におけるコンプライアンスへの取組みは、この経済団体連合会の「新・企業行動憲章」制定を機にスタートしたといっても過言ではない（経営法友会、2002、5頁）。

2005年8月31日には、経済産業省が、企業不祥事が多発している事態に対処するた

¹ <http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/cgcb/tebiki.pdf>（2006.6.30現在）

め、経済産業省経済産業政策局長の私的研究会として「企業行動の開示・評価に関する研究会」（座長＝伊藤邦雄・一橋大学副学長）を設置し、中間報告として、「コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する開示・評価の枠組について－構築及び開示のための指針－」を公表した²。同指針には、各企業が企業不祥事を防止し企業価値を向上させていくため、コーポレートガバナンス（企業経営を規律するための仕組み）およびリスク管理・内部統制を構築および開示していくに当たり、参考とするべき基本的事項が提示されている。同指針は、コーポレートガバナンスの確立、健全な内部環境の整備・運用、トータルなリスク認識・評価、リスクへの適切な対応、円滑な情報伝達の整備・運用、業務執行ラインにおける統制と監視の適切な整備・運用、業務執行ラインから独立した監視（内部監査）の確立を、参考とするべき基本的事項として挙げている。

本年5月に施行された会社法では、近年の大会社に対する監査の充実への要請に対応して、会社業務の適性を確保するための体制（いわゆる「内部統制システム」）強化が図られており、取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他株式会社業務の適正を確保するために必要な体制の整備の基本方針を取締役会で決定することが義務づけられた。ただし、具体的にいかなる内部統制システムを整えるかは、会社の規模や業種によって異なるため、各企業の自主性に任されている。

(3) コンプライアンス実践のための規格

以上概観してきた米国や日本国内におけるコンプライアンス体制構築に関する基準の提唱は、社会的倫理選好を形成するための一助となるものではある。しかし、倫理選好の形成だけでは不十分であり、いずれの企業がどれくらい真剣に倫理法令遵守に取り組んでいるかについて社会が知り得ることができ、また企業がその取り組み状況を社会に伝えることができ初めて、各企業は適切なコンプライアンス体制構築を実現することができる。そのためには、倫理ディスクロージャーの推進が必要であり、しかも、それは、企業側から発せられる一方的な情報公開だけではなく信頼性のある「共通の基準」に基づいた情報提供の枠組みを前提としなければならない（高・ドナルドソン、1999、328頁）。

従前、ISO14000（環境に配慮した経営を行う能力を持った組織であることを示す国際標準）やSA8000（ソーシャル・アカウンタビリティ 8000、世界で稼働する工場や企業から不公正かつ非人道的な労働慣行を撤廃することを目的とした労働条件や労働環境に関する領域に限定した国際標準）などの認証制度は存在したものの、環境や労働にとどまらず企業倫理全般を包摂する倫理法令遵守の規格というものは存在しなかった。

そこで、倫理法令遵守への取り組みに関するディスクロージャーを促すための「信頼できる共通基準」として1999年5月に発表されたのが、麗澤経済研究センターの「倫理

² <http://www.meti.go.jp/feedback/downloadfiles/i50713dj.pdf>（2006.6.30時点）

法令遵守マネジメント・システム (ECS2000)」である (ECS は, Ethics Compliance Standard の頭文字を取ったものである)。ECS2000 は, 「個別組織が, 倫理問題を自己の『問題』として適切に認識でき, それを事前に回避できるように設計された, あるいは倫理的な理想を日々の活動の中に具体化できるように設計された規格」であり, 組織に「自浄メカニズム」さらには「改善メカニズム」を組み込むことを可能ならしめる規格として発表されたものである。

その後, 企業倫理研究プロジェクトの目的に共鳴した弁護士, 公認会計士, コンサルタント, 企業関係者, 大学研究者, その他専門家がプロジェクトメンバーに加わり, 2000年5月, 改めてECS2000v1.2が発行された (高, 2001, 34頁)。

ECS2000 v1.2 では, 緊急事態 (クライシス) の発生前, 発生直後, 発生後に分け, 各段階で組織が取るべき行動をまとめている。その際, ISO のマネジメント・システム規格の枠組みを援用しながら, コンプライアンスに関する要求事項を落とし込む方法を取っている。つまり, ①計画 (PLAN), ②実施と運用 (DO), ③監査 (CHECK), ④見直し (ACT), という4つのプロセスを繰り返しながら, 倫理法令遵守マネジメント・システムを構築し, それを継続的に改善していく流れを表しているのである³。

³各プロセスで取り組むべき事項は次のとおりであるとされている。

【クライシス前】

① 計画(PPLAN)

この段階では, 倫理法令遵守の方針策定, 倫理綱領とコンプライアンスマニュアルの作成, 実施計画の作成, 関係法令・ルールの整理, 内部規程の整備等を行う。

② 実施と運用(DO)

この段階では, 体制を整え責任を明らかにする, 企業統治との関係を考える (取締役会のチェック機能を強化する), 教育と訓練を行う, 組織内外の報告や相談に応ずる体制を構築する, 報告相談を行った人の期待を裏切らない制度を構築する, 倫理法令遵守マネジメント・システム (ECSM) に関する文書の体系 (「核となる文書」, 「関連文書」, 「その他の付随文書」などの階層付け) を理解しこれに従った文書整理を行う, 相談や報告を受けた場合にただちに関連部署と連携をとりながら事実関係を調査し問題事項に関して適切な措置を講じる, などが必要である。

③ 監査(CHECK)

遵守状況のモニタリングと評価を行う, 是正と予防措置をとる, 記録をとる, モニタリング自体もチェックの対象とする, 等が必要である。

④ 経営層による見直し(ACT)

監査や調査結果を踏まえての是正措置, 方針, 綱領, 内規などの改訂, マネジメント・システムの見直し等をこのプロセスで要求する。

【クライシス直後】

クライシス発生直後には, 緊急事態への対応が必要であり, 具体的には, トップあるいはCMT (クライシス・マネジメント・チーム) による決定と指揮, クライシスへの対処 (事故への対応, 事実関係・原因特定, 説明責任 (対被害者, 監督官庁, マスコミ, その他) の遂行) である。

【クライシス後】

クライシスが発生, 収束後は, 補償や関係修復に向けた取組み, 信頼回復のための施策検討, 違法行為を行った役員, 従業員の処分を行うと共に, クライシス後の総合的監査と報告を行い, その後に緊急事態後の抜本的改革に取り組みなければならない。

第3節 小括

本章では、米国、日本における各種の政策および、実践規格である ECS2000 について概観した。米国においては古くからコンプライアンスへの取組みが行われ、日本においても米国に追随するかのようコンプライアンスへの取組みが近年活発になってきている。しかし、それにもかかわらず企業の不祥事は絶えず発生し続けている。コンプライアンスを企業内に浸透させる、というテーマがいかに達成困難な課題であるかを如実に表すものである。しかし、この困難な課題を放置しておくわけにはいかない。コンプライアンスが企業内に浸透していなければ、企業が存続することすら危うくなる。では、いかにすれば、有効なコンプライアンス体制を構築することができるのか。いかなる体制を整えれば企業内にコンプライアンスが浸透するのか。

以下、日本国内の中小企業におけるコンプライアンス体制構築手法を、大企業との相違点に着目して論ずる。

第2章 大企業におけるコンプライアンス実践状況

第1節 はじめに

本章では、中小企業においてとるべきコンプライアンス体制を、大企業との比較で検討するため、大企業におけるコンプライアンス実践状況を検証する。

大企業よりも社員数が少なく簡素な組織形態の中小企業においていかなる視点でコンプライアンス体制を構築すべきかを検討する材料として、大企業において実際に導入されているコンプライアンス体制の実践状況を見る。

まず、多くの大企業がいかなるコンプライアンス体制を構築しているか、あるいは今後いかなる体制を構築しようとしているかを概観するため、大企業が公表している各種報告書の記載事項からコンプライアンス体制に関する事項を抜き出す。

次に、各種報告書では判明しない現場の問題点を知るため、コンプライアンス体制構築に積極的に取り組んでいると評価されている企業2社の実態調査としてインタビュー調査を行う。このインタビュー調査により、各種報告書では判明しなかった現場の声や課題を知ることができるものと思われる。

第2節 CSR 優良大企業の一般的な取組み

日本の大企業がいかなるコンプライアンス体制を構築し、構築しようとしているかを概観するため、CSRに対する取組みにおいて高いパフォーマンスを有し、活動報告書等の開示も高い水準にあると考えられるダウ・ジョーンズ社のサステナビリティ・インデックス 2005 (Dow Jones Sustainability Indexes) (2005.9.19 現在)に選定された日本企業36社(別紙1)(ただし、イオンおよびトレンドマイクロ社についてはレポートの発行やホームページでの記載がなかったため、除外した)を対象に、これら企業の最新の社会環境報告書、CSRレポート、ホームページなどを分析調査した(別紙2)。

各社が取っている方策は、各社によって様々であるが、ほとんどの企業で共通している点は、①倫理法令遵守の方針を策定した上でコンプライアンスマニュアル等の行動基準を作成し、②コンプライアンスやCSRの専門部署を設置して、③社員教育体制を整備し、④ヘルプラインを設置したり、⑤コンプライアンス監査を行うなどして、遵守状況のモニタリングと評価を行い、⑥その監査によって適宜行動規範の改訂等の見直しを繰り返している、という点であった。そして、これらの各企業は、いずれも自社のコンプライアンスに関する取組み内容を各種報告書やホームページなどを用いて社外に公表しアピールしている、という点でも共通していた。

各社毎に、①行動規範を作成しているか、②コンプライアンス推進のための専門部署を設置しているか、③社員教育を実践しているか、④ヘルプライン等の相談窓口があるか、⑤コンプライアンス監査制度があるか、⑥体制の見直しを随時行っているか、の6点につき、報告書等の記載のみを根拠として抽出した。その結果が次頁の表であり、上記①乃至⑥の各点につき、そのための制度を備えている場合に○印を付した。各制度の

設置割合は、調査可能であった 34 社を母数とすると、①（行動規範を作成している）、②（コンプライアンス推進のための専門部署を設置している）がいずれも 100 パーセント、③（社員教育を実践している）が 31 社で全体の 91 パーセント、④（ヘルプライン等の相談窓口がある）が 32 社で全体の 94 パーセント、⑤（内部監査制度がある）が 30 社で全体の 88 パーセント、⑥（体制の見直しを随時行っている）が 32 社で全体の 94 パーセントを占めた。

表 コンプライアンス実施状況

企業名	①	②	③	④	⑤	⑥
アサヒビール	○	○	○	○	○	○
旭硝子グループ	○	○	○	○	○	○
ベネッセ	○	○	○	○	○	○
キャノン	○	○	○	-	○	○
大日本印刷	○	○	○	○	○	○
ダイキン工業	○	○	-	○	○	○
大和証券グループ	○	○	○	○	○	○
デンソー	○	○	○	○	○	○
富士電機	○	○	-	○	-	-
富士通	○	○	○	○	○	○
日立化成	○	○	○	○	○	○
日立グループ	○	○	○	○	○	○
松下電器産業	○	○	○	○	○	○
松下電工	○	○	○	○	○	○
三菱商事	○	○	△	○	○	○
三菱地所	○	○	○	○	○	○
三井物産	○	○	○	○	○	○
商船三井	○	○	○	○	○	○
日本郵船	○	○	○	○	○	○
NEC	○	○	○	○	○	○
NEC Electronics	○	○	○	○	○	○
日興コーディアル証券	○	○	○	○	○	○
野村ホールディング	○	○	○	○	○	○
NSK	○	○	○	○	○	○
リコー	○	○	○	-	○	○
損保ジャパン	○	○	○	○	○	○
ソニー	○	○	○	○	-	-
住友林業	○	○	○	○	-	○
大成建設	○	○	○	○	-	○
TDK	○	○	○	○	○	○
東京ガス	○	○	○	○	○	○
東芝	○	○	○	○	○	○
TOTO	○	○	○	○	○	○
トヨタ自動車	○	○	○	○	○	○

(なお、△印は、コンプライアンス教育そのものではなく、CSR 教育としての記載あり。)

この調査により、各社が自社独自の方法で、日本経済団体連合会の企業行動憲章で定められた事項や、ECS2000 v1.2 のフレームワークで要求されている各項目を実践に移していることがわかった。その実践主体は、グループ企業であれば、グループ会社全てであり、グループ全体としてコンプライアンス体制を浸透させるような施策が講じられている。つまり、もはや、コンプライアンス体制の構築と浸透は、一社が単独で行えるものではなく、関係会社全てがコンプライアンスの実践を行い、相互に監視しあいながら

組織内に浸透させていくことが要求されているのである。大企業は、いずれ、取引先である中小企業に対しても、コンプライアンスへの取組みを明示的に要求することとなる。グループ会社のみならず、企業活動に深い利害関係を有する取引先企業がコンプライアンスに反する活動を行って行けば、自社のコンプライアンスは貫徹しえないからである。大企業の中小企業に対する CSR 要求の数が多くなってきていること⁴からも、今後この大企業から中小企業に対する要求がコンプライアンスにまで及ぶことは、十分予測しうる。

ただし、これらの報告書の記載事項のみでは、コンプライアンス体制を浸透させるにあたっての個別の課題や問題点は明らかではない。そこで、この DJSI ランキング企業の分析では判明しない企業の実態を知るため、コンプライアンス体制構築に力を入れている株式会社リコーの子会社であるリコー関西株式会社にインタビュー調査を行った。

第3節 リコー関西株式会社事例研究

(1) 選定理由

株式会社リコー（以下「リコー」という）は、DJSI のランキング企業にエントリーしているのみならず、2005年5月、リコーグループサステナビリティレポート2004（環境経営報告書、社会的責任経営報告書、アニュアル・レポート）が第8回環境報告書賞の「CSR 報告書継続優秀大賞」、「サステナビリティ報告書賞・優良賞」を受賞した。そこで、同社のコンプライアンス体制がいかに末端まで浸透しているかを知るため、同社のコンプライアンス政策を受けて活動をしている100%販売子会社であるリコー関西株式会社⁵（以下「リコー関西」という）にインタビュー調査を実施することとした。

⁴ 筆者は、岡田斉、藤近雅彦、柳田浩孝との共同研究(2006)「中小企業による CSR 推進の現状と課題～さまざまな障害を超えて～」(<http://www.kobe-mba.net/life/thesis/workingpaper/2006/WP2006-1.pdf>)において、大手企業が中小企業を含む取引先に対して行っている CSR に関する要求の実態を明らかにするために、ダウ・ジョーンズ社のサステナビリティ・インデックス2005 (Dow Jones Sustainability Indexes) (2005.9.19現在)に選定された日本企業36社の2005年版の環境報告書や CSR レポートなどを分析調査した。その結果、CSR に積極的に取り組み、一定の評価を受けている大企業は、中小企業を含む取引先に対して CSR の推進要求を行っているのが一般的になっているということが分かった。これは、サプライチェーンマネジメントの一環としての性格を帯びたものであり、概してその圧力は多面的でかつ強い外的要因として中小企業に作用していると見ることができよう。

⁵ 会社概要

本社：大阪市中央区伏見町4-1-1

代表取締役：榊二郎

資本金：7億円

創立：1967年(昭和42年)1月13日

従業員数：1,337人 2005年3月期

売上高：910億円(2005年)

事業内容：ドキュメントソリューションをベースとしたリコーのデジタル複写機、プリンター、ネットワーク関連商品、消耗品の販売、及び機器保守アフターフォロー等をトータルで提案及び提供

(2) インタビュー要領

同社に対するインタビュー調査は、2回にわたって行った。

第1回目は、会社の概要と株式会社リコーとの関係の実態を調査するため、いわば準備のためのインタビューとして、2006年4月25日午後3時から午後4時30分まで、リコー関西株式会社本社会議室（大阪府中央区伏見町4-1-1）において、リコー関西株式会社の滝川英一氏（経営企画室・CSRセンター・センター長）、堀本勇二氏（経営企画室・CSRセンター・ISMS&CPグループ・担当課長）、藤村利治氏（CSRセンター・CS環境グループ・リーダー）、株式会社リコーの平井良介氏（CSR本部・CSR室・シニアアドバイザー）に対して行った。

第2回目は、2006年5月8日午後3時から午後5時まで、リコー関西株式会社本社会議室（大阪府中央区伏見町4-1-1）において、リコー関西株式会社の滝川英一氏（経営企画室・CSRセンター・センター長）、堀本勇二氏（経営企画室・CSRセンター・ISMS&CPグループ・担当課長）、藤村利治氏（CSRセンター・CS環境グループ・リーダー）に対し、リコー関西株式会社のコンプライアンス体制実践の具体的手法についてインタビューを行った。

(3) インタビュー結果

① コンプライアンスに関する目標設定

リコー関西は、リコーの100%子会社であり、コンプライアンスに関する体制はリコーの政策に従っている。つまり、コンプライアンスに関する目標はリコーが掲げており、リコー関西が目標を掲げることはない。リコーの掲げた目標は、リコーから販売事業部を通してリコー関西に下りてくる。

リコーからの要求事項は、マネジメントクオリティ（MQ）という制度によって、リコー関西に伝えられる。つまり、リコーから、「MQアップ標準」と呼ばれる行動準則が届くので、それをリコー関西が従前使用している書面や仕組みを生かす形に変更し、作成名義人を各組織（リコー関西では、「リコー関西」を名義人）とする。MQアップ標準は、販売事業本部の中の各事業部門の中にあるMQアップ推進室が作る。リコー関西でも、リコーから送られてきたMQアップ標準を基礎にして、文言を具体的にしたり、従来の慣習に沿う形式にしたりなどして、実務に合うように変更する。MQアップ施策は、リコーから各販売会社へダイレクトに伝えられ管理下におかれる組織形態になっている。リコー関西はリコーの100%子会社であり、奈良リコー、和歌山リコー、兵庫リコー、京都リコー、滋賀リコー、四国リコーはいずれもリコー関西の100%子会社である。これらの子会社も、MQアップに関しては、リコーから直接の指示を受けるのである。このようにダイレクトのシステムにしているのは、コンプライアンスは、地域の特性に配慮する必要性が低いのみならず、逆に、統一的な価値観を浸透させる必要があるからである。リコーからの指示は、社内のメールやグループウ

ェアで、随時送られてくるし、難しい判断を要する事項については、直接リコーに問い合わせしている。

リコーからの指導とは別に、コンプライアンスについてリコー関西が独自に取り組んでいる課題はなく、あくまでもリコーのコンプライアンス政策の一環として行っている。リコー関西は、リコーの策定したコンプライアンス政策を、実情に合った形式に変更するなどして、現場に浸透させる工夫をしている。トップダウンで指示された課題に対し、現場の実情に合致するように柔軟な対応をしつつも、リコーからの指示を忠実に守ろうとしている。リコーからの指示を忠実に遵守することによって、リコー関西の社員にとっては遵守すべき事項をより明確に判別することができているものと思われる。

② 社員の認識アップ方法

リコー関西では、月に1回、「MQ アップデー」を持ち、社員にコンプライアンスに対する問題意識を確認している。これを毎月繰り返しやっていくと、そのうち、業務の中で生じる問題点をコンプライアンスに関連づけて考えることができるようになってくる。社員本人らに気づかせることが重要である。

社員向けのセミナーとして、新人研修、新人向けのフォローアップ研修を行い、その後の研修は、マネージャー向けの研修が主である。社員教育には、ビデオ、CD-ROM、e-ラーニング等の教材を使っている。セミナーの講師は、CSR センターの社員が行い、社員が別の社員に教え、それを聞いた社員がさらに自分の部下に教えるという方法が効果的である。一方的に聞いて終わり、というのでは、何の意味もないのであり、人に教えることができ初めてレクチャーが役立ったということができるといのである。レクチャーに先だっては、詳細なテキストを教材として準備しておく。ロールプレイングは行わず、業務の中で、実践で行うようにしている。新しい法律等が施行される場合には、その法律を扱うようにしている。

MQ アップデーで、繰り返し、法的問題を認識させるようにしている。

マネージャーに対しては、コンプライアンスそのものの特別の研修は行わないが、新任マネージャー研修の中に、コンプライアンスも含まれている。

③ 社員への浸透度の確認

社員のコンプライアンスに対する意識の有無、強弱は、毎月、社員全員を対象としたアンケートを実施して確認しているようである。このアンケートを実施するようになってから2~3年が経過するが、2年がたった頃から効果が出てきているように思うとのことであった。何をもちて効果が出たといえるかについては、難しい論点であるが、リコー関西においては、このアンケートを繰り返し行うことで、社員同士が互いに問題行動を指摘し合う光景が散見されるようになってきたということであり、このような光景の変化が一つの結果であるといえることができよう。

ここでは、社員教育の方法として、「繰り返し行うこと」の重要性が強調されてい

た。リコー関西には、自らがコンプライアンスに関する目標を設定して計画を立てるという行程がない。これらの行程はリコーに任せ、リコー関西では、リコーの策定したコンプライアンス体制をいかに社員に理解させるか、という1点に凝縮した取組みが行われているため、社員教育を反復継続して行うことの重要性がより明確に表れている。

④ コンプライアンス体制構築の課題

リコー関西におけるコンプライアンス体制構築の課題は、マネージャーの資質にある。つまり、マネージャーがそれぞれの部下に対して行う教育方法が、全社方針とずれることによって生じる問題はほとんどなく、それよりも、MQ アップを杜撰にしか行えないマネージャーの存在が問題となっているのであって、その杜撰な管理をいかに改善させるかが課題である。この課題についても、繰り返して指導するしかない、というのが、リコー関西 CSR センターの見解であった。

コンプライアンスを社内に浸透させるに当たっての課題は「人」であることが浮かび上がった。いかにすばらしい体制を表面的に整えたとしても、それを遂行する「人」に問題があれば、到底コンプライアンスを浸透させることができない。

(4) まとめ

リコー関西では、コンプライアンス体制を社内に浸透させるためのポイントは、徹底した社員教育と啓蒙であった。リコーグループにおいては、コンプライアンス体制を実施する側であるリコーが子会社を指導し、子会社が実施の状況をリコーにフィードバックするという体制が構築されており、子会社自身は、コンプライアンスに関する目標設定を行わず、独自のコンプライアンス体制を構築することもない。このような体制によって、リコーグループは、統一的なコンプライアンス体制を構築することを可能にしている。リコー関西は、リコーの策定した目標を達成するために、徹底した社員教育、啓蒙を行っているのである。

コンプライアンス体制構築に当たっての「人」の重要性が認識されており、教育の重要性と困難さが語られた。コンプライアンスが真に社内に浸透したか否かを図る明確な尺度はないけれども、繰り返し社員教育を行うことで数年後には社内の雰囲気が変わってきたことを実感しているとのことであった。社員教育は、困難な課題であるにもかかわらず、真摯に諦めることなく取り組み続ければ、いつかは結果の出る活動であることがわかった。

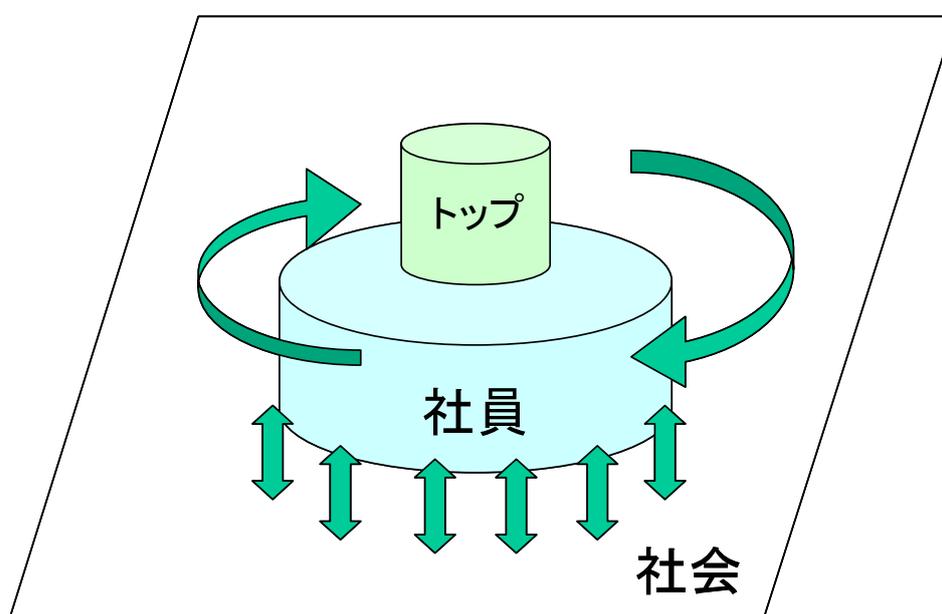
第4節 小括

DJSI ランキング企業の分析により、ほとんどの日本国内の大企業が、①倫理法令遵守の方針を策定した上でコンプライアンスマニュアル等の行動基準を作成し、②コンプライアンスや CSR の専門部署を設置して、③社員教育体制を整備し、④ヘルプライン

を設置したり、⑤コンプライアンス監査を行うなどして、遵守状況のモニタリングと評価を行い、⑥その監査によって適宜行動規範の改訂等の見直しを繰り返していることがわかった。ただし、各社が一律に同じ内容の取組みを行っているわけではなく、日本経済団体連合会の「企業行動憲章」や、ECS2000v1.2の各項目に挙げられていることを、自社の実状に合致した方法で選択しながら実行に移しているものであった。

リコー関西の事例調査では、徹底した社員教育を反復継続して行うことが重要であること、「人」が課題であることが明らかとなった。

これら大企業におけるコンプライアンス体制構築の調査から明らかとなったポイントを、企業を取り巻く人、つまり、企業のトップ、企業を実質的に構成する社員、社会という3つの視点をもってまとめると、次のようになる。



第1に、トップのコンプライアンスに対する考え方を社員に伝えることである。DJSI ランキング企業の調査により、行動基準を作成している企業が、調査可能であった企業の全てであることが分かったが、これほどまでに多数の企業が行動基準を制定しているのは、行動基準にはトップのコンプライアンスに対する考え方が如実に表れており、その考え方を社内に浸透させるためであるということが出来る。

第2に、社員教育を反復継続して行うことである。DJSI ランキング企業 36 社中 34 社が行動基準を作成しているのは、社員に行動の指針を与えるためである。また、同数の企業がコンプライアンス推進のための専門部署を設けているのは、社員に対して、コンプライアンスの重要性を知らしめると共に、充実した教育体制を整えるためでもある。また、これらの専門部署がコンプライアンス推進の見直し、監査を行うことで、社員教育により実効性を持たせている。リコー関西の事例調査により、社員教育を反復継続して行うことの重要性が浮き彫りになったように、社員教育は、単に教育の機会を社員に与えるだけでは足りず、教育の程度を確認しながら反復継続して実質的に行われなければ

ばならない。

第3に、コンプライアンス取組状況を社外に適切に公表することである。企業がコンプライアンスに取り組むのは、社会の中で永続的に存続するためである。したがって、社会との関係を見捨ててコンプライアンス体制を構築することはできないのであり、社外に企業の取組状況を公表することが必要となる。DJSI ランキング企業は、36社中34社が報告書等を容易に閲覧できる方法で社外に公表し、自社のコンプライアンスに対する取組状況をアピールしている。取組状況を社外に知らせることにより、社員のコンプライアンスに対する認識、自覚が深まることが期待される。

以上3点は、大企業の調査から抽出したポイントであるが、企業のトップ、社員、企業を取り巻く社会、という3つの視点で絞り込んだポイントであるから、中小企業にも当てはまるポイントとなるはずである。ただし、中小企業には大企業とは異なる特徴があるから、以下では、中小企業の特徴を踏まえつつ、その中小企業においてコンプライアンス体制を構築し浸透させるためのポイントを検討する。

第3章 中小企業のコンプライアンス体制の実際

第1節 はじめに

中小企業において、コンプライアンス体制を構築し社内に浸透させるには、いかなる点に注意すべきか。前章で抽出した3つのポイントを中小企業に適用するにあたって特に注意すべき点は何か。

大企業とは異なる中小企業の特性を検討した上で、社長がコンプライアンスに関する意識を有する中小企業3社を調査対象とし、これらの企業の社長の考え方、社内体制等の現状を把握した上で、中小企業におけるコンプライアンス体制構築および浸透策を検討する。

第2節 コンプライアンス実践における中小企業の特徴

中小企業は、大企業とは異なる特徴を持つ。そこでまず、中小企業においてコンプライアンス体制を構築し浸透させるために注意、注力すべき点について、中小企業の特徴について大企業と比較して不利と思われる点、有利と思われる点を、中小企業白書等を用いて検討する。

(1) 不利な点

① 資金力の弱さ

中小企業は、大企業よりも資金的規模が小さく、日々の資金繰りに追われていることが多い。

『中小企業白書 2005年版』に次のような指摘がある。

「今回の景気回復局面で特徴の一つとして、大企業と中小企業で収益回復力の格差が拡大していることが挙げられる。大企業の経常利益が90年代に生じた二度の回復局面のピーク水準を大きく超えて回復しているのに対し、中小企業の経常利益に関しては、1999年1-3月期から2000年10-12月期の回復局面の水準を超えたものの、1993年10-12月期から1997年4-6月期の回復局面には及ばない水準で推移しており、大企業と中小企業の収益回復力に格差が見られる。また、中小企業の中でもより資本金規模の小さな企業で、経常利益の回復力が弱いことが見てとれる」。つまり、中小企業はいまだに不況から脱却しきれしていないというのである。

また、中小企業の資金調達構造の特徴として、「1976年までは大企業、中小企業ともに自己資本比率がおおよそ13%であったが、それ以降、大企業が自己資本比率を高めているのに対して、中小企業は近年上昇しているものの、1997年まで13%程度でほぼ横ばいに推移して」いるという点が上げられている。また、自己資本比率と金融機関借入金比率の関係について、「大企業は1999年以降、自己資本比率が金融機関借入金比率を上回る水準まで上昇しているのに対し、中小企業の自己資本比率は金融機関借入金比率を依然下回っている。また・・・自己資本比率が低いほど、金融機関から思い通りに貸してもらいにくくなっており、中小企業にとって自己資本の積み増しが課題となっている

ると考えられる」との指摘もある。中小企業がいかに借入金に依存して経営を維持しているかが明らかとされている。

このような中小企業が、さらに資金を使ってコンプライアンス体制を構築するなどの新たな取組みに踏み切るには相当の決意と工夫が要求されるのである。

② 人材不足

中小企業は、中小企業基本法の定義からして、大企業よりも社員の数が少ない。優秀な人材を確保するだけのアピールポイントや経済力を持たない中小企業も数多い。

また、『中小企業白書 2005 年版』で、「日本銀行『全国企業短期経済観測調査』により雇用に関する過不足感を企業規模別に DI（「過剰」－「不足」）で見ると、景気の底を打った 2002 年以降は下降基調で推移し、2004 年 10-12 月期までには、大企業、中小企業とも雇用の過剰感はほぼ解消されている。」と指摘されているように、2004 年 10-12 月期以降は、余剰人員がほぼなくなっている。つまり、社員の人数に余裕がなく、本業に直接的に関係しない新たな活動を開始することには非常に大きな負担がかかる状態になっているのである。なお、大企業においても雇用の過剰感は解消されているとの結果が出ているが、大企業では CSR やコンプライアンス専門の部署を設置していることが多いため、これら部署に配属された人員も必要不可欠な人員として捉えられている。他方、CSR やコンプライアンスに関する専門の部署を設置していることの少ない中小企業では、本業を遂行するのに必要最小限の人員しか確保できておらず、そのため、コンプライアンス問題に特化して取り組む余裕がないことが多いのである。

③ 時間的余裕の欠如

資金的な不利、人材面の不利ゆえに、コンプライアンスに取り組む時間的な余裕も当然なくなる。コンプライアンスへの取組みは最も初めにに行うべきことではあるが、時間的余裕がないことで、最も後回しになってしまう。

(2) 有利な点

① 意思疎通の容易性

中小企業は、大企業と比較して、組織の規模が小さく、社員の数も少ない。したがって、社長の意思が全社に伝わりやすく、教育効果を上げやすい。社長が倫理的な思考を持っていれば、その社長の姿勢を社員が学ぶことも容易である。

② 強固な団結力

規模が小さいため、一つの企業が一つの家族のようになる。株式会社メリーチョコレートカンパニーの原邦生社長が、その著書『家族的経営の教え』で家族的経営の強みを記しているように、適正規模の企業が家族的経営を行えば、組織の団結力を発揮させることができる。社員教育を反復継続することも、団結力をもってすれば比較的容易なものとなる。

③ スピーディな決断と実行

規模が小さく社員数が少なければ、トップが一旦決めたことを遂行する際、相当のスピードをもってすることが可能である。大企業であれば、様々な会議を経て、稟議を繰り返してようやく辿り着くことのできる事項が、中小企業であればトップの一声でスピーディに進めることができる。

(3) 中小企業のコンプライアンス体制構築3つのポイント

中小企業には、資金力、人材力、時間が不足している。その反面、社内の体制が比較的簡素で社長と社員の距離が近く、社長が社員とのコミュニケーションを取りやすい。また、社員の数が少ないため、社長が自らダイレクトに各社員に接することができる。そのため、社長の倫理観が社員に伝わりやすく、社員に対する教育効果も上がりやすい。

このような特徴を持つ中小企業においては、トップである社長の役割が、大企業に比較して幅広くなる。ゼネラリストであることが要求されるようになるのである。社長自らが社員たちの行動規範でなければならないと同時に、行動規範や根本的な思想を社員に伝える教育者でもなければならない。また、内部監査やモニタリングも自ら行い、それによって得た結果を基に、制度の見直しも自ら行う必要がある。中小企業にも様々な規模の会社があるため、大企業に近い規模の中小企業においては、社長のこれらの役割は、ある程度は権限委譲されなければ実効性を失うであろうが、それでもやはり大企業と異なり社長が果たすべき役割は幅広いものとなるであろう。

したがって、社員教育の方法も自ずと大企業とは異なるものとなる。社長自身が教育者でなければならないため、社長の気持ちを社員に伝える方法が必要になるし、経済的な余裕、豊富な人材を持たない中小企業においては、社員教育の方法に工夫を凝らさなければならないのである。

さらに、コンプライアンス体制、実践状況の社外への公表の手法も、経済的な制約の範囲内で可能なものを選択する必要がある。大企業のように充実した報告書やホームページを作成することが困難である場合が多いであろう。そのため、ここでも社長自らが広告塔となって、企業の取組みを社外に公表する活動をする必要がある場合があるのである。

つまり、中小企業においては、①社長が社員といかなる関わりをもつか、つまり、いかなるコミュニケーションをとるか、②限られた経済力や人材でいかに有効な社員教育を行うか、③限られた経済力でいかに効果的にコンプライアンス実践状況の社外への公表を行うか、の3点がポイントとなるのである。

以上の中小企業における3つのポイントを念頭におきつつ、関西地区中小企業3社の事例調査を行う。

第3節 山岡金属工業株式会社事例研究

(1) 選定理由

山岡金属工業株式会社⁶（以下「山岡金属」という）は、CSRに興味を持ち、様々な取り組みをしている関西の中小企業である。地域社会との共生を意識し、会社内にミュージアムを持ち地域住民から寄贈された骨董品を展示している。社長が企業の社会的責任を意識して自ら研鑽を重ねている会社であり、コンプライアンスに対する意識を調査しやすいと考え、対象会社に選定し、インタビュー調査を行った。

(2) インタビュー要領

2006年5月22日午前10時から午前12時まで、山岡金属工業株式会社本社において、同社代表取締役の山岡俊夫氏、佐藤勝彦氏（夢工房技術文化館館長）に対して行った。

(3) インタビュー結果

① 社長と社員のコミュニケーション

山岡金属工業社長にとって、コンプライアンスとは、「そこまでやって儲けんでもええ。」という気持ちを持つことである。まじめにこつこつやっていくことが大切であり、会社は、信用されればそれだけで商売はやっていけるというのである。

山岡社長は、社長は、まず、リーダーとしての素養を持たなければならないという。社長という存在は、利益だけではなく文化と思想を追求しなければならない、常に「日本の経営者としてこれでいいのか」と問い直さなければならない。そして、よく遊び、よく学び、そしてよく遊べ、遊びから学ぶことは染みついたら取れない、周囲がこちらに向いてくれないと独りよがりの考え方に陥ってしまう、と述べた。さらに、数多くの信念の中に、「誠実であること」、「素直であること」、「思いやりをもつこと」、「ずるいことはしない」、「筋をとおす」、「文化を学ぶこと、文化に入ること」もあげている。

山岡社長は、社長である以上やりたいことをやるが、会社を潰さないように勉強をすることも必要であるとする。そのために、社長は、現在、大阪経済大学サテライト社会人大学院に通い、経済の研究をしている。経済の知識そのものを学ぶというよりも、大学院で出会う若い学生たちから様々なことを学び吸収したいという思いを強く持って

⁶会社概要

本社：大阪府守口市東郷通2丁目7番30号

代表取締役：山岡俊夫

資本金：4000万円

創業：1956年1月5日（法人設立：1960年6月1日）

従業員数：54名

年間売上高：14億円（グループ）

事業内容：業務用調理機器の開発・製造・販売並びに付帯サービス、家庭用調理機器の開発・製造・販売、環境対策機器の開発・製造・販売、その他の業務用機器の開発・製造・販売

関連会社：ブルーマック株式会社（業務用コーヒー抽出機の販売並びに付帯サービス）、シルクルーム株式会社（業務用機器の販売並びに付帯サービス）

いるようであった。

山岡金属工業において、社長と社員のコミュニケーションは、社長が社員から尊敬されるべき存在であることが前提条件となっている。社長が尊敬されるべき存在であるからこそ、社員が社長から受ける指導を受け容れることができるのである。山岡社長は、社員を教育する者としてふさわしい存在になろうと自分自身を磨き、社員に正しい思想を持たせようと自ら鍛えている。同社においては、これが、社長と社員のコミュニケーションを図るための手法であるということができる。

② 社員教育の手法

コンプライアンスを社員に浸透させるにはどうすればよいか、との質問に対し、社長は、「コンプライアンスや CSR という言葉を使うよりも、もっとわかりやすい言葉で伝えたいと思う。」との前置きの上、繰り返し社長の思想を社員に伝えることの重要性を指摘した。社長がその気になってやっているとそのうち社員にも浸透してくるし、社長の思いを思想にして、ことある毎に言うことが大切である。「同じ事ばかり 100 回言わなければ通じない。大会社だったら優秀な人材が豊富なので、注意は 1 回でいいかもしれない。しかし、中小企業には、1 回注意して聞くような優秀な人は少ない。毎回ネタネタと同じ事を繰り返して言うことで思想化しなければならない。」というのである。また、タイミング良くすぐに叱ることも大切であって、みんなの前で叱ることも大切であるという。別室に連れて行っている間に叱る情熱を失ってしまうのだそうだ。

この方法は、社長自身が深い教養と高度な倫理観をもち、社員が社長を尊敬していなければ成り立たない。このことを自覚してか、同社の山岡社長は、自己研鑽も怠ることなく行っている。

③ 社外への公表

山岡社長は、同社の CSR 活動について、「商工会議所等の役職には 30 くらいついているが、これもある意味で地域貢献だろう。自分のできることをやる、これが大切。世の中には、良い格好をする“作り事的“なことが多いが、それでは駄目だ。」という。

そして、歴史の勉強会や遊びの会の主宰もしている。「人生も経営もおもしろくないとダメ」ということで、水戸黄門に商人役で出演したり、自分の幼少期の思い出を絵にして社内に飾り、絵はがきにして配布したりもしている。

このように、社長自身が対外的な活動を行うことによって、地域社会で「山岡金属工業」の名が知れわたり、社員は、その「山岡金属工業」の一員としての意識を強く持つようになる。

また、同社の敷地内には、ミュージアムがあり、これまで 1 万 2000 人ほどの人が来訪している。外務省関係の外国人も数多く来訪しているという。社長の意識としては、「自分がやりたいからやっているというのが、正直なところである。好きなことでなければ続けられないと思う。」という、いたって自然なものである。

これらの山岡社長の行動は、意識して行われているかどうかは別として、会社の取組

み内容を社外に公表する活動であって、世間の目を引きつけ、社員の自覚を促す結果につながっているのである。

(4) まとめ

山岡金属工業では、社長と社員のコミュニケーションは、社長が社員から尊敬されるべき存在になることから始まっている。山岡社長は、自ら大学院で学び、各種勉強会等の会合を開催して自己研鑽を積み重ね、遊びや学びの中から得たことを思想化して、繰り返し社員に伝える。これを根気強く繰り返すことでようやく社長の意思が社内に浸透するというのである。

また、必ずしも優秀な人材ばかりとはいえない中小企業にあつては、尊敬されるべき存在の社長が繰り返し社員に言って聞かせることによって、最大の教育効果を得ることができるという。

そして、自らが広告塔となって企業の取組みを社外に公表する活動を行っている。

前節で検討したように、中小企業の社長は、コンプライアンス体制を構築し社内に浸透させるには自らが幅広い役割を担わなければならない。山岡金属工業では、社長が皆から尊敬される存在となり、社長としての役割を果たすため、社員に見える形で社長自らが研鑽を積み、積極的に種々の活動に取り組んでいる。

第4節 株式会社カスタネット事例研究

(1) 選定理由

CSR経営の観点で企業とNPO法人との提携を企画したりなどしているNPO法人設立運営センターに問い合わせ、CSR活動を積極的に行っている会社として株式会社カスタネット⁷（以下「カスタネット」という）の紹介を受けた。カスタネットは、CSRを本業に組み込んで利益を上げている会社であるということであったため、コンプライアンスに関する社長の意識を調査しやすい会社であると考え選定した。

(2) インタビュー要領

2006年6月15日（木）午前9時から午前10時30分まで、カスタネット本社ミーティングスペースにおいて、同社代表取締役植木力氏に対して行った。

⁷会社概要

本社：京都市南区東九条南石田町5番地京阪バス十条ビル

代表取締役：植木 力

資本金：1000万円

設立：2001年1月4日

従業員数：10名

年間売上高：4億2000万円（2005年2月期）

事業内容：オフィス用品の法人向け販売、オフィス家具の販売、ファシリティ・マネジメントの指導、工場作業用品・クリーンルーム用品の販売、キャスターの販売

(3) インタビュー結果

① 社長と社員のコミュニケーション

植木社長は、企業には、3つの大切な原則があるという。1つ目は、その企業の最大限のことをすること、2つ目は、継続できる体制を構築すること、3つめは、トップの率先垂範である。

社長と社員のコミュニケーションに関わる事項は、3つ目の原則として挙げられた「トップの率先垂範」である。植木社長は、社長自ら社風を変える必要がある、と言う。例えば、掃除をするについて、社長が当番に組み込まれていないことがあるが、社長は、やると決めたら自分一人でゴミを拾わなければならないはずである。トップが自らやらなければ、社員はやらされていると思ってやらなくなる。街の中小企業は、特に京都では、トップ自らがやっており、それが当たり前になっている。トップがこのような活動をすることで地域社会の中でうまく共生することができるのだし、そのことをトップ自身よくわかっている会社が多い。コンプライアンスの取組みと称してカードを持たせたり報告書を作ったりするだけでは、アピールしているだけに過ぎず、何ら実効性はないであろうとの厳しい指摘もあった。

つまり、社長は、社員に一方的に活動させるだけでなく、自らが主体となって活動をし、活動しているところを社員に見せなければならない。こうすることによって、コンプライアンス体制構築とその浸透に欠かせない、社長と社員のコミュニケーションが図れることになるというのである。

② 社員教育の手法

カスタネットは、社長が自ら率先して活動することにより、社員が次第に社長の活動に賛同するようになった会社である。植木社長の指摘する3原則のうち、1つ目の原則である「その企業の最大限のことをすること」を社長が貫くことによって、社員が仕事に誇りを持つようになったというのである。それに関する興味深い話を聞いた。

カスタネットでは、カンボジアに対する取組みを創業当時から継続して行っているが、この取組みは社長の「社会に貢献したい」という気持ちから始まった。創業当時、社長がビジネス交流会に行ったところ、カンボジアに学校を作ろうとしている人がいて、文房具がないので何とかして欲しいと言われた。それを聞いた社長は、2期目の来年はカンボジアに文房具を送ろう、ということを決意した。試行錯誤の後、ベンチャーで文房具を売っている会社として新聞に載せてもらうことに成功した。すると、その新聞を見て、全国から、使い古しの文房具がたくさん送られてきた。

次に、集められた文房具をカンボジアに送ろうとしたが、今度は送料のことで困難に陥った。日本からカンボジアに文房具を送ると、その送料はカンボジアで新品の文房具を購入するのと同じくらいかかることがわかったのである。ちょうどそのとき、カートリッジのリサイクルの話が舞い込んできて、そのリサイクルによってカンボジアへの送

料を捻出することができることになった。

今度は、文房具の送り先の学校を訪ねることになった。行ってみると、校舎はひどくぼろぼろであった。これを見て、「なんとかしたいですねえ」と言ったら、二人の通訳を介して「なんとかします」と伝えられてしまった。それで、現地の人がみな心待ちにするようになってしまい、なんとかしなければならなくなった。校舎を建て直すには350万円が必要であったが、そんな金は会社にはないので、借金のついでと思い借りることにした。寄付するという条件で無利子無担保でNGOから借りた。そして、学校を建設することができた。

こうしてカスタネットでは、カンボジアへの寄付活動を通して徐々に利益を上げるようになり、現在に至っている。当初は、社長一人の熱意が会社を動かしているような状態であったと思われる。社長が社員に、「文房具もらってこい」と指示すると、「え？売ってこいじゃなくてもらってこいですか？」といぶかしがることも多かった。それに、社長は毎月カンボジアに行き遊んでいるように思われていた。

そんなある時、全くの新規顧客から、新事務所を立ち上げるので、事務機器類をまとめて購入したいとの電話注文が入った。しかも、非常に大きな取引だった。どうしてうちに？と聞くと、「どうせ買うなら社会貢献しているところから買いたい」ということだった。その電話を受けて以降、社内の雰囲気は一変したのである。

社長の熱意が社員の心に響いた瞬間である。社会貢献をしたいという社長の意志が社員に伝えられたのである。「ビジネスには神さんがいる。ちゃんとした会社には神さんが来るんじゃないかと思う。」と植木社長は言う。こうした社長の意識が社員を変え、会社を変えるのである。植木社長は、仕事を通じて自己の情熱を体現することにより、社員に教育的効果を与えることができた。

③ 社外への公表

植木社長は、広報活動の大切さについて、「中小企業は、社会貢献をしても内緒にしている。奥ゆかしさがある。しかし、社会貢献をしていない人にプレッシャーを与えて、さらに良くするには、やっていることを言わなければならない。自分がやっているんだということを言って、知人も誘って一緒にやって欲しい。」と述べた。

広報活動によって対外的にアピールすることは、単に当該企業の宣伝活動効果を得られるだけではない。社会貢献活動を広めることができるし、社員の意識が高まる。植木社長は、CSR活動は、社員の充実感を生むし士気を上げることができるという。社員の充実感も士気も、会社の活動が世間に広く知られて認められれば、より一層高まることであろう。

そして、このことは、コンプライアンス体制を構築する際にも重要なポイントとなる。いかにコンプライアンス体制を構築し社内に浸透させようとしているかを対外的にアピールすることで社員の意識が高まり、同業他社、あるいは同程度の規模の会社の意識を活性化することになる。大企業においては、CSR報告書や自社ホームページ等で、コ

ンプライアンスへの取組みを対外的にアピールすることはもはや常識となりつつある。他方で、植木社長の指摘するように、中小企業においては、対外的アピールが不十分であるという実態がある。対外的アピールを充実させることが、中小企業においてコンプライアンス体制を社内に浸透させるための必要不可欠な要素となるであろう。

(4) まとめ

カスタネットの社長は、「企業の価値は、自社が良ければそれで良いのではなくて、社会に還元しなければならない。近江商人の考えと同じであり、地域社会とうまくやることが大切だ。」という。「近時の企業の不祥事は、経営者が社員や社会を見ていない、伝わっていない、トップそのものがおかしいから、起きている。今更トップが『CSR』と言っていること自体、おかしい。」というのである。つまり、トップの意識がもっとも重要なのであり、そのトップが率先垂範して自らの姿勢を社員に見せることが大切であることを指摘する。

「企業が地域社会の中でうまくやることは当然のことであり、それをトップ自らが遂行していかなければならない。この当然のことができずに、流行に左右されて行くべき道を見失うから不祥事が起きるのだ」という植木社長の言は、トップの意思が強く固くあるべきことを示す。

同社の事例調査で、社長と社員のコミュニケーションは、社長が強烈な個性と意思をもって会社を率先垂範することによって結果として図られるものであることがわかった。そして、そのコミュニケーションなくしては、社長の意思が社員に伝わることがないこともわかった。植木社長自らが積極的に動き回り成果を上げた結果として、社員が仕事に対する意識を高め、会社の好業績に結びついている。

また、活動内容の社外への公表によって、社員への教育効果が高まることもわかった。カスタネットでは、この社外へのアピールも社長が自らを露出して行っており、社員に対する教育の効果は大きいものということができよう。

第5節 株式会社フクナガエンジニアリング事例研究

(1) 選定理由

コンプライアンス体制についてインタビュー可能な中小企業として、数多くの中小企業のコンサルティングを手がける公認会計士から株式会社フクナガエンジニアリング⁸

⁸会社概要

本社：大阪市城東区鳴野西 5-13-30

代表取締役：福永政弘

資本金：3000万円

設立：1994年5月

従業員数：39名（2006.4.1現在）

年間売上高：11億8524万円（2006年3月期）

事業内容：環境資源リサイクルに関する加工処理販売、フレキシブルコンテナバッグ「ソフトバッグ」の

(以下「フクナガエンジニアリング」という)の紹介を受けた。

(2) インタビュー要領

2006年6月14日(水)午後5時から午後6時まで、株式会社フクナガエンジニアリング本社事務室において、同社代表取締役福永政弘氏、安東弘之氏(総務部総務課)に対して行った。

(3) インタビュー結果

① 社長と社員のコミュニケーション

同社は、老若男女、外国人、など様々な人を社員として雇っている。そのため、社長の意識を全社員に伝えることには非常に苦勞しているようである。そこで、社長の意識を社内に浸透させるために、工夫している点があるか尋ねたところ、「社長がなんでも包み隠さず社員に話をすることが大切で、社員の行動がダメだと思ったらその場ですぐに指導するようにしている。」ということ挙げられた。社長と社員とのコミュニケーションを円滑に運ぶために、社長自身が、会社の現状のみならず自己の考えまでも包み隠さず社員に伝えるように努力しているとのことであった。このような社長の姿勢によって、社員は会社のこと、社長のことを詳しく知ることによって、自己の携わる仕事の重大さを知り、また、安心して働くことが可能になるであろう。

社長のこのような姿勢は、隠し事ができない企業風土を形成しているものと思われる。

また、福永社長は、失敗を恐れず何でもやってみなさい、と社員に指導されており、社員は一人ひとりがなすべき仕事を自己で見だし生き生きと働いている様子が窺われた。社員の責任感が強くなって、残業も増えているということである。インタビューに同席された新人の安東社員も、環境問題に対する熱い思いを自由に述べ、CSR経営を自ら研究して社長に提案するなどしておられた。

役員は社員から登用し、何か問題が起こったら、必ず役員が集まって解決策を探る、というシステムも、社員の社長に対する信頼感を高めている要因の一つであろう。現在の役員構成は、代表取締役の他に、58歳と31歳の取締役である。以前は自分たちと同じ社員であった人が、若くとも力を発揮すれば役員に登用される。そして、自分たちと同じ疑問を持った人が、問題に対する回答を出してくれる。その安心感が、一般社員の会社への信頼感をより一層高めているものと思われる。

② 社員教育の手法

社員教育としては、銀行系のセミナーや中小企業大学校を利用し、社員を行かせるようにしているようである。社内だけでは教育する能力が不足している場合に、社外のリソースを利用することで補っているのである。

企画・輸入販売、産業車輛用新システムタイヤ「エコソフトタイヤ」及び産業車輛用ノーパンクタイヤ「キクロス」の企画・開発・輸入販売など。

このようにして社員を育てる場合には、当面の費用は高くつくであろう。しかし、福永社長は、「社員一人にいくらかかったと考えるのはナンセンスである」と語った。人材が育ってくれば、会社が得られるリターンは、投下した費用よりも遙かに大きいのである。

経済的に余裕のあるとはいえない中小企業において、優先的に投資すべき対象は社員であるということだ。また、自社内で教育することができないなら、社外でも教育を行うことが十分可能であることも示している。

③ 社外への公表

フクナガエンジニアリングでは、自社の環境への取組内容をホームページで公表している。このホームページを見て、環境問題に興味を持つ学生が多数、就職活動に訪れるという。

(4) まとめ

福永社長は、社員との会話を増やすことによって社員の信頼を得ている。社員一人ひとりを大切にし、その個性を尊重する社長の姿に社員が賛同し、社長に対しても自由に進言できる社風を感じた。自由に物申す社員が数多くいることで、それぞれの社員に自尊心を芽生えさせることが可能となる。すでに社員は一人ひとりが仕事に対して強い責任感を持ち、社員の方から CSR への積極的な取組みが提案されるほどになっている。

フクナガエンジニアリングでは、社長と社員のコミュニケーションは、社長が社員を信頼して育て、社員も社長と会社を信頼する、という社長と社員の双方向的なもので成り立っていた。また、社員教育では、教育にかかる費用は将来への必要な投資と考え、外部の資源を積極的に利用することによって人材不足を補っていた。もちろん、社長自身も社員に何度も繰り返して指導する姿勢を持っている。さらに、ホームページを利用して会社の取組内容を公表することによって、優秀な新入社員を確保することができるという効果を得ていた。

第6節 小括

中小企業には、大企業と異なり、資金力が弱い、人材が不足している、時間が足りない等の不利な点がある反面、社長が強いリーダーシップを発揮しやすく、一度決めたら強い団結力を持ってスムーズに進行させることが可能であるという有利な点もある。これらの特徴から、中小企業においてコンプライアンス体制を構築し社内に浸透させるには、社長が幅広い役割を担わなければならない、社長がその幅広い役割を果たすには社員とのコミュニケーションを十分に図る必要がある。また、社員教育と社内の取組内容の社外への公表を充実させるために、限られた経営資源を有効利用する工夫が必要である。

そこで、①社長と社員のコミュニケーションの取り方、②社員教育の手法、③取組内容の社外への公表、の3点について、中小企業3社の事例調査を行った。

まず、社長と社員のコミュニケーションの取り方について、山岡金属工業では、社長が社員から尊敬される存在になるために自己研鑽を怠ってはならないことが重要視されていた。カスタネットでは、社長が強い志を貫く姿勢を社員に見せ続けることで、社員がこれに賛同し、今日の会社体制ができあがっていた。フクナガエンジニアリングでは、社長が社員を信頼して育てること、社員に社長と会社を信頼させることで、社長社員間のコミュニケーションが取られていた。

次に、社員教育の方法について、山岡金属工業では、指導者たる社長の意思を繰り返し社員に言って聞かせることによって行っていた。カスタネットでは、社長の強い志を貫く姿勢を社員に見せ続けることで、社員が自ら社長の活動の重要性を学び、自発的に動くようになった。フクナガエンジニアリングでは、社長と社員との濃密なコミュニケーションを基礎に、社長が社員に対して繰り返し指導を行うと共に、社内で教育できない技術的な事柄については社外の資源を有効利用していた。

さらに、取組内容の社外への公表については、山岡金属工業では、社長自らが広告塔となっており、社外で様々な文化的活動を行ったり、経済団体の役員を務めるなどして、結果的に社内の取組内容を社外に公表することとなっていた。カスタネットでは、社外に公表することの重要性を十分認識した上で、意識的に様々な媒体を利用して広報活動を行っていた。フクナガエンジニアリングでは、自社のホームページを利用して会社の環境への取組内容を公表し、優秀な人材の確保などに役立てていた。

インタビューを行った3社においても、自社の可能な範囲で、社長が強いリーダーシップを持って社員に働きかけることによって会社を動かすという中小企業における特徴的な体制が取られていた。具体的にいかなる方法をとるかは三者三様であったが、強いリーダーシップをもった社長が社員とダイレクトに接触を持つことで社長の意識を社内に浸透させようとしている点、社長が自ら社員教育に責任をもっている点、会社の取組内容を社外に公表して一定の成果を挙げている点では同様であった。

第4章 中小企業のコンプライアンス体制浸透策

第1節 はじめに

中小企業は、その規模、組織の簡素さ、経営資源からして、コンプライアンス実施に当たっては、大企業とは異なる手法を取らねばならない。

これまでみてきたように、中小企業においてコンプライアンス体制を構築し浸透させるには、①社長が社員といかにコミュニケーションをとるか、②限られた経済力や人材でいかに有効な社員教育を行うか、③限られた経済力でいかに効果的にコンプライアンス実践状況の社外への公表を行うか、の3点がポイントとなる。この3点について、大企業と異なる点を意識した上で、中小企業におけるコンプライアンス体制構築の際の注意点を提言したい。

第2節 社長と社員のコミュニケーション

社長のコンプライアンスに対する意識を社員に伝えようとするならば、社長、社員間のコミュニケーションをいかに強化するか、が重要となる。しかし、いかにすれば中小企業における社長と社員のコミュニケーションの濃度は上がるのか、が問題である。

(1) 社長と社員のコミュニケーションの必要性

大企業では、組織の規模が大きいいため、トップの考えを社内に浸透させるには、行動規範を作成し、コンプライアンスを扱う専門の部署を設置し、さらに事後監査を徹底することが必要になる。システムティックな体制を整えることで、効率よくトップの考えを社内に浸透させることができるし、このような方法でなければトップの考えを社内に浸透させることは到底不可能なのである。リコー関西で、「MQ アップデー」におけるアンケート実施という事後確認課程を充実させることで、コンプライアンス体制の浸透が図られていたように、特にグループ会社の末端までコンプライアンス体制を浸透させようとするれば、事後のチェックを機械的に繰り返し行うことが必要となるのである。

他方、中小企業は、企業の規模が小さいため、社長と社員の距離が非常に近く、社長の考えがダイレクトに社員に伝わる。したがって、社長が直接社員に対し、コンプライアンスに関する考え方を含め、会社の経営理念を伝えることが可能である。一方で、中小企業は、大企業ほどの資金的、人的、時間的余裕を持たない。したがって、大企業の取組みとは明らかに異なり、費用や担当人員を必要とする事後的な確認よりも、事前事後の社長と社員のダイレクトの濃厚なコミュニケーションにより、コンプライアンス体制を事前に浸透させておくことが重要なのである。

社長と社員のダイレクトの濃厚なコミュニケーションを取ることが可能な体制が整えられれば、相互の信頼感が増し、コンプライアンス体制が社内に浸透しやすくなる。

(2) コミュニケーションの方法

具体的にいかなる方法をもってすれば、社長と社員のコミュニケーションは深まるの

か。

中小企業では、社長と社員の距離が近い。したがって、社長が社員に対する信頼感を前面に提示して社員との距離を近づけると共に、会社や社長の情報を適宜開示することにより社員の社長に対する信頼感を醸成することが必要である。

ただし、社長と社員が濃密なコミュニケーションをとり相互の信頼感を醸成するための具体的手法は、各社によって異なってよい。インタビュー調査を行った山岡金属工業では、社長が自己研鑽を積むことで社員から尊敬される存在になり、それによって社員とのコミュニケーションを図っていたのに対し、カスタネットでは、社長が強い志を貫く姿勢を社員に見せ続けることで、社員がこれに賛同し、これによって社長と社員のコミュニケーションが図られていた。また、フクナガエンジニアリングでは、社長が社員を信頼して育てること、社員に社長と会社を信頼させることで、社長社員間のコミュニケーションが図られていた。

社長と社員のコミュニケーションが前提となって、社長は、コンプライアンス体制を構築し浸透させるにあたって果たすべき様々な幅広い役割を担うことが可能となる。つまり、ECS2000 v1.2 の枠組みに沿って説明すれば、計画（PLAN）作成にあたっては、社員の現状を把握しながら行うこと、実施と運用（DO）段階では社長自らが現場の実施状況を確認すること、監査（CHECK）段階においては、社長がすべての実施・運用状況を把握するようにすること、経営層による見直し（ACT）を行う際には、監査によって判明したことの原因を突き止めるために社員と十分話し合いを行うこと、そして、それによって判明したことを次の計画に反映することが必要であり、これらの役割を社長が十分に果たせたとき、コンプライアンス体制が社内に浸透するための第一歩となるのである。これらの各場面において社長が十分に社員とコミュニケーションをとり、遂行していくことが重要であるが、そのために、社長が社員から尊敬されるべき存在になることが要求されるであろう。

つまり、中小企業において、社長が社員とのコミュニケーションの濃度を上げようとするならば、社長自身が公私ともに積極的に活動する姿を社員に見せ、様々な場面において社員といろいろな話を繰り返し行うなど、社員に働きかける姿勢が必要なのである。社長と社員のコミュニケーションが深まれば、社長のコンプライアンスに対する意識が社員に伝わりやすくなるはずである。

第3節 社員教育の実施

社員にコンプライアンス遵守の必要性を伝えようとするならば、社員教育は避けて通ることはできない。しかし、中小企業において、いかなる方法で社員教育を実施すれば、コンプライアンスが社内に浸透するのであろうか。

(1) 社員教育の必要性

DJSI ランキング企業の約 91%がコンプライアンス体制浸透のための社員教育を実施

していることを明らかにしていた。そして、リコー関西では、社員教育を反復継続して諦めずに行うことにより、目に見える効果が出ていた。これら大企業における社員教育の手法は、Web 教育や社員に対する一斉アンケートの実施などのシステムティックな方法で行われている。

これに対し、大企業に比較して社員数が少なく、組織が簡易である中小企業においては、このようにシステムティックな方法で社員教育を行うことは、かえって煩雑である。そもそも、Web 教育などには莫大な費用がかかり、中小企業では現実的でもない。組織規模の小さな中小企業では、社長自らが、仕事そのもののみならず社長の倫理観等を含む思想を社員にダイレクトに繰り返し伝えることが可能であり、また必要なことである。部下に社員教育を任せきりにしてしまうと、社長の意気込みの弱さがダイレクトに社員に伝わり、コンプライアンスが社内に浸透することは非常に困難な状況に陥るであろう。

(2) 社員教育の方法

中小企業において、具体的にいかなる方法で社員教育をすればよいのか。

山岡金属工業では、指導者たる社長の意思を、社長自身が繰り返し社員に言って聞かせることによって社員教育を行っていた。カスタネットでは、社長の強い志を貫く姿勢を社員に見せ続けることで、社員が自ら社長の活動の重要性を学び、自発的に動くようになった。フクナガエンジニアリングでは、社長と社員の間の濃密なコミュニケーションを基礎に、社長が社員に対して繰り返し指導を行っていた。このように、社長の意思を社員に伝えるための具体的手法は様々であるが、いずれも社長自身が率先して行動し、社員に繰り返し話して聞かせる、繰り返し見せて学ばせる、という点では同様であった。つまり、中小企業においては、社長自らが、社員に対して反復継続して語りかけ続けることが最も効果的な教育方法となるのである。

なお、専門的、技術的な教育については、人材不足を補うため適宜外部ソースを利用することが必要である。フクナガエンジニアリングでは、社内で教育できない技術的な事柄については社外の資源を有効利用しつつあり、まさに、この点に配慮したものである。その場合であっても、社長は、社員にのみ学習をさせるのではなく、自ら研鑽している姿勢を社員に見せつけ、社員を誘導することが大切となろう。

第4節 取組内容の社外への公表

(1) 社外への公表の必要性

コンプライアンスに取り組んでいることを社外に公表することの必要性はどこにあるのか。

大企業にとっては、社外へのアピールはもはや当然の企業活動内容となっている。DJSI ランキング企業は、そのほとんどがコンプライアンスの取組み状況を各種報告書やホームページなどで社外に公表していた。

ところが、中小企業においては、対外アピールを行うことは常識ではなく、むしろ少数派である。それは、資金力がなく、人材にも時間にも余裕のない現状を如実に表す現状であろう。しかし、社外アピールは、社員の自意識を向上させるだけでなく、他の中小企業の意識レベルをアップさせ、それによって翻って自社の取組内容を検証するようになるという効果も生む。カスタネットでは、会社の活動が新聞等に取り上げられることによって世間の評価を得、それによって社員が社長に対する信頼感を強めた実績を持つ。社外アピールで社員に世間の目を意識させることの重要性が明らかとなった事例である。また、フクナガエンジニアリングにおいては、会社の環境への取組姿勢を自社のホームページで公表することにより、優秀な人材を確保することに成功している。

(2) 公表の方法

中小企業における活動の制約となっている経済的な問題は、社長が自ら積極的に活動することで克服することができる。山岡金属工業においては、社長自身が社外への広報活動を行っている。おそらく山岡社長は費用節約のために自らが広告塔となっているわけではなく、会社が社会的な存在であることを認識した上で使命としてこのような活動を行っているのであろう。しかし、結果として、同社の取組内容は、社長の広報活動によって世間が知ることとなり、社員の意識が高まっているのである。また、大企業と同じような費用を要する方法をとらなくとも、今やホームページを開設し管理することは安価にできることであるし、一般人向けの様々なコンピューターソフトが販売されており、自社の限られた資金力で広報ツールを作成することは容易になってきている。したがって、自社の取組内容を社外に公表しようとする意思を持ちさえすれば、たとえ中小企業であっても社外への公表は十分に可能となるはずなのである。

各社の工夫次第で、コンプライアンスへの取組内容を社外に公表することは可能であり、それによって、コンプライアンス体制をより効果的に社内に浸透させることができるであろう。

第5節 小括

大企業におけるコンプライアンス体制構築にあたってのポイントは、第1に、トップのコンプライアンスに対する考え方を社員に伝えること、第2に、社員教育を反復継続して行うこと、第3に、コンプライアンス取組状況を社外に適切に公表することであった。この分類は、企業を構成するトップ、社員、企業を取り巻く社会、の3つの視点で行ったものであるから、基本的にはいかなる企業にも当てはまりうるものである。

しかし、中小企業は、大企業とは異なる次のような特性を持つが故に、上記3ポイントを実行するにあたって、特別に注意すべき点があるはずである。つまり、中小企業は、大企業と比較して組織規模が小さく、資金的、人的、時間的余裕を持たない。したがって、大企業で要求される上述のポイントをすべてそのまま網羅することは非現実的であ

る。反面、中小企業は、社長と社員の距離が近く、また、一旦社長がやると決めればスピーディに遂行することが可能である。団結力も強い。これらの中小企業の特徴を生かしたコンプライアンス体制を構築するためには、コンプライアンス体制構築、浸透に当たって社長自身があらゆる役割を果たすことが重要となる。そして、社長がこの幅広い役割を担うに当たっては、社長と社員のコミュニケーションの強化を図ることが重要な基礎的要素となるであろうし、社長自身が反復継続して社員教育を実施したり、コンプライアンスに取り組んでいることを社外にアピールしたりすることを通じて、より堅実なコンプライアンス体制を構築することができ、その体制は社内に浸透することとなる。

結章 要約と含意

本論文では、中小企業において、いかにすれば社内に浸透するコンプライアンス体制を構築することが可能となるか、を検討した。

これを検討する前提として、米国と日本のコンプライアンス及びその体制構築、浸透策に関する各種の政策、研究を概観し、これらのコンプライアンス実践のための規格である ECS2000 v1.2 の要求事項について概観した。しかし、これまで提言されたコンプライアンス体制構築の手法や研究は、いずれも大企業の組織形態を前提とするものであった。その証左として、DJSI ランキング企業の報告書等の分析を行うと、ほとんどの企業で、日本経済団体連合会の企業行動憲章や、ECS2000 v1.2 の枠組みに合致するようなコンプライアンス体制が取られていた。

これらの研究や調査とリコー関西の事例調査を併せ検討したところ、大企業においてコンプライアンス体制を構築し社内に浸透させるためには、第1に、トップのコンプライアンスに対する考え方を社員に伝えること、第2に、社員教育を反復継続して行うこと、第3に、コンプライアンス取組状況を社外に適切に公表すること、の3点が重要なポイントになることがわかった。

しかし、中小企業は大企業とは異なる特徴を持つ。そこで、中小企業の特徴を大企業との相違点を中心に検討した上で、中小企業においてコンプライアンス体制を構築し浸透させるに当たっての重要項目を、①社長と社員とのコミュニケーションの取り方、②社員教育の方法、③取組内容の社外への公表方法、の3点に絞り、関西の中小企業3社にインタビュー調査を行った。

そして、第1に、社長と社員のコミュニケーションの強化を図ること、第2に、反復継続した社員教育の実施を徹底的に行うこと、しかも、それは社長自らが教育者として行うことが原則であること、第3に、コンプライアンスに取り組んでいることを社外へアピールすることが、中小企業において実効あるコンプライアンス体制を構築し社内に浸透させるためのポイントであることを示した。

序章に示した A 社も、日々の業務を行うに当たり、社長が社員から尊敬されるべき存在になるよう努力を怠らず、社員との濃密なコミュニケーションを持つようにし、社員に対して自ら反復継続して諦めることなく社員に教育を行い、また、専門的な法的規制については外部の顧問弁護士に指導させるなどして社員教育を充実させ、さらに、このような社内の取組状況を社外に公表していたならば、倒産は免れえたであろう。

今後、実際の中小企業のコンプライアンス体制構築の現場で、上記3点の注意点を踏まえたコンプライアンス体制構築によって、いかにコンプライアンスが社内に浸透するか、それによって企業価値の永続的向上が可能となるのかについて実証研究を行うと共に、資金規模、人材規模、組織形態において小さいながらも、強く伸びていく会社を作っていくことが筆者の課題である。

参考文献

- 荒井弘毅（2006）「企業におけるコンプライアンス体制―独占禁止法を中心とした整備状況と課題―」『商事法務』1769号。
- 小沢一郎（1993）『日本改造計画』講談社。
- 柏木昇（2003）「日本企業の不祥事」『NBL』763号。
- 企業会計審議会（2005）「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準（公開草案）の公表について」企業会計審議会。
- 経営法友会マニュアル等作成委員会（2002）『コンプライアンス・プログラム作成マニュアル』商事法務。
- 高巖（2006）『「誠実さ」を貫く経営』日本経済新聞社。
- 高巖，T・ドナルドソン（2003）『ビジネス・エシックス（新版）』文眞堂。
- 高巖，森哲朗，出見世信之，猿丸敦子（2001）『ECS2000 このように倫理法令遵守マネジメント・システムを構築する』日科技連出版社。
- 田中宏司（2005）『コンプライアンス経営』生産性出版。
- 中央青山監査法人（2004）『COSO フレームワークによる内部統制の構築』東洋経済。
- 中小企業庁（2005）『中小企業白書 2005年版』中小企業庁。
- 社団法人日本経済団体連合会（2004）『企業行動憲章』社団法人日本経済団体連合会。
- 橋本泰輔（2005）「コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する構築および開示のための指針について」『NBL』819号。
- ハーバード・ビジネス・レビュー第30巻第10号（2005）『内部統制の時代「日本版SOX法」の衝撃』ダイヤモンド社。
- 浜辺陽一郎（2005）『コンプライアンスの考え方』中公新書。
- 原邦生（2006）『家族的経営の教え』アートデイズ。
- 宮廻美明（2006）「内部統制をめぐる最近の動きと企業の課題」『商事法務』1766号。
- リスク管理・内部統制に関する研究会（2003）「リスク新時代の内部統制～リスクマネジメントと一体となって機能する内部統制の指針～」経済産業省。
- スコット・グリーン（2006）『SOX法による内部統制構築の実践』雄松堂出版。
- ドリスコル,D.M.・W.M.ホフマン（2001）『ビジネス倫理10のステップ』菱山隆二・小山博之訳，生産性出版。
- トレッドウェイ委員会組織委員会（1996）『内部統制の統合的枠組み理論篇』白桃書房。

謝辞

山岡金属工業の山岡俊夫社長，カスタネットの植木力社長，フクナガエンジニアリングの福永政弘社長には，お忙しい中，突然のお願いにもかかわらず快くインタビュー調査にご協力いただき，心より感謝申し上げます。

また，山岡金属工業株式会社をご紹介いただいた株式会社リコーの平井良介氏（CSR本部・CSR室・シニアアドバイザー），株式会社フクナガエンジニアリングをご紹介いただいた公認会計士の宮直史氏（ダンコンサルティング株式会社取締役），株式会社カスタネットに関する情報をご提供いただいた大阪商工会議所北・都島・福島地区の吉田博明氏には，大変お世話になった。

また，本研究は，神戸大学大学院経営学研究科國部克彦博士の熱心なご指導とご教授を賜り初めて行うことができたものである。同研究科助教授堀口真司博士，同研究科博士後期課程川原千明氏にも，ひとかたならぬアドバイスをいただき，本論文の完成に辿り着くことができた。さらに，岡田斉氏，藤近雅彦氏，柳田浩孝氏をはじめとする國部克彦ゼミの皆様には，大きな刺激とサポートをいただき，心から感謝している。

本論文を終えるにあたり，お世話になった皆様に，心よりお礼申し上げます。

別表 1

(ダウ・ジョーンズ社サステイナビリティ・インデックス 2005)

(Dow Jones Sustainability Indexes) (2005.9.19 現在) 上位 36 社

Company	Super Sector
Aeon Co. Ltd.	Retail
Asahi Breweries Ltd	Food & Beverage
Asahi Glass Co. Ltd.	Construction & Materials
Benesse Corp.	Retail
Canon Inc.	Technology
Dai Nippon Printing Co. Ltd.	Media
Daikin Industries Ltd.	Industrial Goods & Services
Daiwa Securities Group Inc.	Financial Services
Denso Corp.	Automobiles & Parts
Fuji Electric Holdings Co. Ltd.	Industrial Goods & Services
Fujitsu Ltd.	Technology
Hitachi Chemical Co. Ltd.	Chemicals
Hitachi Ltd.	Industrial Goods & Services
Matsushita Electric Industrial Co.	Personal & Household Goods
Matsushita Electric Works Ltd.	Construction & Materials
Mitsubishi Corp.	Industrial Goods & Services
Mitsubishi Estate Co. Ltd.	Financial Services
Mitsui & Co. Ltd.	Industrial Goods & Services
Mitsui O.S.K. Lines Ltd.	Industrial Goods & Services
NEC Corp.	Technology
NEC Electronics Corp.	Technology
Nikko Cordial Corp.	Financial Services
Nippon Yusen K.K.	Industrial Goods & Services
Nomura Holdings Inc.	Financial Services
NSK Ltd.	Industrial Goods & Services
Ricoh Co. Ltd.	Technology
Sompo Japan Insurance Inc.	Insurance
Sony Corp.	Personal & Household Goods
Sumitomo Forestry Co. Ltd.	Personal & Household Goods
Taisei Corp.	Construction & Materials
TDK Corp.	Industrial Goods & Services
Tokyo Gas Co. Ltd.	Utilities
Toshiba Corp.	Industrial Goods & Services
Toto Ltd.	Construction & Materials
Toyota Motor Corp.	Automobiles & Parts
Trend Micro Inc.	Technology

別表2

(DJSI ランキング企業のコンプライアンス体制・浸透策に関する調査、ただし、イオンおよびトレンドマイクロは除く。)

社名 ()内は業務内容	報告書	コンプライアンス体制・社内への浸透策
<p>アサヒビール (アサヒビールが営む酒類事業を基盤とし、グループ会社であるアサヒ飲料(株)を中心に缶コーヒーや日本茶、清涼飲料水などを製造販売する飲料事業を、アサヒフードアンドヘルスケア(株)を中心にサプリメントや栄養補助食品などを提供する食品・薬品事業をそれぞれ展開)</p>		<ul style="list-style-type: none"> ✓ 「アサヒビールグループ企業倫理規程」(1999.11) 消費者、お得意先・業界、サプライヤー、社員、社会、地球環境、政治・行政、株主・投資家との各関係についての倫理基準とともに、運用規程も定めた。 ✓ 企業倫理規程の改定 (2003.10) 「しなくてはいけないこと」「してはいけないこと」など、日常の具体的な業務おける判断基準を示すよう企業倫理規程を改訂するとともに、目次・索引などをわかりやすく変更し、検索制を充実させた。 ✓ アサヒビールグループ個人情報取扱規程、情報委託管理規程 (2005.4) ✓ リーガルプロモーター制度 (1999～) アサヒビール法務部が主催するコンプライアンス研修に参加したリーガルプロモーターを中心に、アサヒビールの全事業場、全グループ会社で、日々のコンプライアンスを広く実践していく取組み。現在、約130名のリーガルプロモーターが活躍している。 ✓ シニアリーガルプロモーター (2002～) より高度な専門的知識をもつシニアリーガルプロモーター26名を主要事業場に配置し、コンプライアンス推進体制を一層強化。 ✓ セルフチェックカードの携行 コンプライアンスを一人一人がチェックする。 ✓ 誓約書の提出 監査役以外の全役員・従業員が法令遵守の誓約書を提出する。 ✓ 内部監査 監査部に加え、法務部、品質保証部、社会環境推進部、総務部がチームを組んで、グループ会社を含めた事業場の内部監査を行う。 ✓ 企業倫理アンケート (2002～) 年1回、コンプライアンス活動のPDCAサイクルにおけるチェックの一つとして、グループ全従業員に対して企業倫理アンケートを実施し、課題の把握に努めている。2005年に実施したアンケートでは、企業倫理規程の認知率が、コンプライアンス研修を実施することで制定当初の54%から91%までに高まったことがわかった。

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ コンプライアンス研修 「表示」や「独禁法」など個別テーマにおける研修。 ✓ 役員に対する社外弁護士によるコンプライアンス講習 ✓ クリーンライン制度 職場のなかで各種法令や企業倫理規程などに違反するような問題点、あるいは違反に該当する恐れがあるものについて、何らかの理由により通常の職制ラインを通じて報告できない場合に報告・相談を受け付ける内部通報制度で、窓口は、社内（企業倫理委員会の事務局）と社外（顧問弁護士）とがある。受け付けた内容は、「企業倫理委員会」が十分な調査、検討を行う。いずれの窓口も、相談したことによって通報者が不利益を被らないよう十分配慮している。2004年度の同制度を通じた相談件数は8件。 ✓ 情報取扱ハンドブック
<p>旭硝子グループ (ガラス事業、電子・ディスプレイ事業、化学事業、その他事業)</p>	2005	<ul style="list-style-type: none"> ✓ グローバルコンプライアンス組織 コンプライアンス委員会を日本、アジア、欧州、北米3極に設置し、それぞれに委員長を任命。 2002年4月にコンプライアンス推進体制を確立。法令遵守担当役員に社長執行役員が就任し、その下には、副社長執行役員を委員長とするコンプライアンス委員会を設置し、事務局は監査室が担当している。 ✓ 違反条項報告ガイドライン (2005初頭) コンプライアンスの土台となる法令は各国で異なり、文化や商慣習も異なる。そこで、3極コンプライアンス事務局のメンバーは、企業として責任を問われるもの、個人として責任を問われるものなど、さまざまなリスクを想定してグループの中で経営トップに速やかに上げるべきコンプライアンス違反情報の報告基準・ルートを明確にした。 ✓ 行動基準 (1998.4) 法にもとる行為や反社会的行為は「一切行わない」「絶対あってはならない」と宣言。それが2002年4月に、グループビジョン“Look Beyond”に定められた4つの「私たちの価値観」の一つである「インテグリティ【誠実】」に受け継がれ、2003年に大幅に改訂されて現在に至る。 ✓ 外部弁護士による外部相談窓口 ✓ “Look Beyond”私たちの行動原則並びに行動基準 グループビジョンにおける「私たちの価値観」に則した行動原則、それを具体化する行動基準、行動基準を守るためのあらゆる仕組み、組織などを解説し、理解と自覚を促す。また、日常の業務で困ったときなどに従業員がいつでも参照することができるよう、法令の遵守、お客様との関係、外注・仕入先等との関係、競合先との関係など、場面ごとに行動指針を示している。 ✓ 「私たちの行動原則並びに行動基準 QA&解説集」(2004.9) イラスト入り解説集。詳細な場面を想定し、AGCグループ従業員が取るべき行動を明示。

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ イントラネットでの情報提供 ✓ Eラーニング, 巡回教育 ✓ ヘルプライン <p>3極で地域特性に配慮した仕組みを整備。</p> <p>すべての従業員や社外の関係者がEメールや電話, 封書で, コンプライアンス委員会等に通報・相談できる仕組み。</p> <p>通報・相談は実名が原則で, 事務局は, ヘルプラインを通して寄せられた通報や相談には必ずその結果をフィードバックする。匿名の相談には, 社内のどこかで目にするを想定し, 会議の議題に取り上げたり, 通知を出したりするなど, 改善が行われていることを知らせる。</p> <p>通報・相談の内容は, 定期的に法令遵守担当役員である社長執行役員に報告される。</p> <p>2004年度は, 事務局が工場や職場を巡回してヘルプラインの説明と普及活動を行った。</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 携帯用コンプライアンスカード改訂版の配布 <p>具体的な相談事例, 相談先, 相談の流れ, 行動基準などがまとめられている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 誓約書 <p>「私は、『行動基準』の冊子を受領し, 読みました。私は, 旭硝子の社員として『行動基準』の遵守を義務づけられていることを理解し, 了承しています。私は, 『行動基準』を遵守し, これに違反しないことを誓います。」との誓約書を法令遵守担当役員宛に提出する。</p> <p>行動基準を読み直し, 常に意識し, コンプライアンスを徹底させるための大切なツールと位置づけている。自由記入欄もある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 行動基準理解度テスト <p>入社2, 3年の若手従業員を対象に, 2004年に試験的に実施。</p>
<p>株式会社ベネッセコーポレーション</p> <p>(教育事業, 語学, ライフタイムバリュー (雑誌, インターネット, 食材宅配などを通じた暮らしに関わる情報提供, 支援), シニア (研修, 訪問・通所介護サービス))</p>	2005	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ベネッセグループ行動基準 (2005 全面改訂) <p>具体的に守るべき事項を明確化, 以前の「ベネッセ企業行動宣言」, 「ベネッセ行動基準」を一本化, 行動基準を規程類に位置づけ, 規程違反者を処分の対象とした, 行動基準全文を社会に公開, 日本国内のグループ会社全体へ適用対象を拡大。</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 法務・コンプライアンス部 ✓ 内部監査部門として経営監査部を設置 <p>グループ会社 (子会社) を含む各部門に対し, 内部統制, 遵法, リスクマネジメント等の観点で監査を実施し, 評価と提言を行っている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 研修 <p>Web研修, 新入社員研修, 中途入社者研修, 昇給時の研修などさまざまな場面で「ベネッセグループ行動基準」の遵守を徹底。</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ エシックスライン (1999) <p>社内通報制度。スタート時から匿名性確保, 秘密保持など通報者の不利益にならないことを明確にし, ベネッセグループ行動基準に違反す</p>

		るような行為などの通報を社員の義務とした。
キヤノン (オフィス、イメージング機器、コンピュータ周辺機器、ビジネス情報機器等の事務機、カメラ、光学機器等の製造販売等)	2005	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 企業倫理委員会 (2004) 社長を委員長とし、役員・各本部の責任者を委員とする。キヤノンの遵法・企業倫理に関する方針やさまざまな施策の検討、承認を行う機関として位置づけられ、年4回、四半期ごとに開催される。 ①遵法・企業倫理意識をグループ全体に浸透させ、グループ共通の価値観としてこれを共有すること、②事業活動における意思決定に際して確実に遵法・企業倫理を意識する企業風土を醸成し、事業活動の透明性・健全性を高めることを目標とする。 ✓ 内部監査部門「経営監理室」 遵法、リスクマネジメント、内部統制システムなどの監査を実施し、評価と提言を行っている。 ✓ キヤノングループ行動規範 (2001) 1992年に制定した「キヤノン行動規範」をグローバルなルールとして刷新。グループの役員・社員が業務遂行にあたり守るべき基準としている。 ✓ キヤノングループ行動規範事例集 (2004) 行動規範の内容をより具体的に理解し、適切な行動に結びつけるための事例集を作成・配布している。 ✓ コンプライアンス週間 上期と下期の年2回、特定の週を「コンプライアンス週間」として指定し、社員一人ひとりが遵法や企業倫理を自らの問題として理解・認識する機会を設けている。この期間中、職場ごとに会議を開催して、遵法や企業倫理に関するテーマを議論する。すべての社員が職場での議論に参加することにより、社員は、コンプライアンスを自らの問題として主体的に捉え、各人の担当業務に照らし、より具体的に遵法の意味や行動規範の内容を理解することができる。各職場から寄せられた意見は、「企業倫理委員会」に報告されるとともに、社内のコンプライアンス推進体制整備に役立てる。 ✓ 企業倫理推進室 ✓ コンプライアンス教育 階層別研修、イントラネットでの情報発信 ✓ コンプライアンスカードの配布 グループ各社の役員・社員は、コンプライアンスカードをつねに携帯することになっており、日頃から「三自の精神」を発揮し業務を遂行すること、法律を遵守し倫理的行動を実践することが求められている。
大日本印刷 (印刷、モノづくりソリューション)	2005	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 企業倫理行動委員会 (1992) 本社企業倫理行動委員会は、本社各部の担当役員を委員として毎月定例会議を開催し、企業倫理に関するテーマについての活動方針を決定

<p>ョン、ビジネス・デザイン・ソリューション)</p>		<p>し、フォローアップを行う。また、企業倫理の定着・浸透活動の推進組織として、各事業部・グループ会社全組織にも企業倫理行動委員会を設け、事業部長やグループ会社社長が委員長となり、自立的な活動を行っている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ DNP グループ行動憲章 ✓ 企業倫理研修 組織単位での独自研修、階層別定期研修、本社主管部による巡回研修 ✓ 目標管理制度 ✓ 法・ルールの自主点検 企業倫理行動委員会が、年2回、本社各主管部が作成するチェックリストにもとづき、全事業部門が自己点検の上、自律的に改善する取組みを推進している。 ✓ コンプライアンス評価制度 グループ全体として最優先で優先すべき課題を決定し、その課題に対する事業部門の半年の進捗度を、本社主管部が実証的に評価する制度。 ✓ オープンドア・ルーム 社員が上長などに相談しづらい事情がある場合の相談窓口として、オープンドア・ルームを設置し、相談体制の充実を図っている。
<p>ダイキン工業 (空調、冷凍機器、圧縮機等の製造)</p>	<p>2005</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 企業倫理委員会 (2003.6) 社長が委員長を務め、同年10月には各部門長・グループ会社社長を企業倫理責任者に任命した。 ✓ グループ企業倫理ハンドブックの作成、配布 このハンドブックをベースに、各社版のハンドブックを作成。 ✓ 情報共有化システム (2005.1~) コンプライアンスに関する話題、取組み、課題などの情報を共有化するシステムをつくり運用している。企業倫理室が情報を集約し、同室から毎月情報を発信している。 ✓ 企業倫理相談窓口 ✓ 日々のトリプルチェック 国内外の各部門・グループ会社にコンプライアンスリーダーをおいて、最新の法令情報を随時収集、各種法令が社内規定に的確に反映されているか、正しく遵守されているかについて日常的にチェックする。 ✓ 年サイクルでのチェック ①全従業員による自己点検、②法務知的財産部・企業倫理室による各部門、グループ会社の法令遵守状況の監査、③内部監査室による法令遵守状況の監査を行う。

<p>大和証券グループ (投資・金融サービス)</p>	<p>2005</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ グループ企業理念の柱 「社会正義の貫徹」をグループ企業理念の柱に据え、CSRの根幹である法令遵守を徹底している。 ✓ コンプライアンスオフィサー (2004.4) 各エリアグループの支店を統括する母店に配置。 ✓ コンプライアンス本部の設置 (2004.10) 従来からある内部監査部、コンプライアンス部、お客様相談センターを同本部内に集約。 ✓ お客様相談課 ✓ コンプライアンス推進体制 各社のコンプライアンス関連会議にかかわる情報を定期的収集し、必要に応じて担当部署から報告を求めるとともに、グループ横断的な案件に関してはグループ本社の法務部門が企画・検討段階から参加し、遵法意識の醸成を図っている。 ✓ 企業倫理ホットライン (2003.1) イントラネット、eメール、手紙、電話、面談などの手法により、グループ本社の企業倫理担当もしくは社外の法律事務所に直接通報できる制度。通報に対して適切な対応を行った結果、従業員の遵法精神の向上やコンプライアンス体制の充実、職場環境の改善などの効果が現れつつある。 ✓ コンプライアンス研修, 知識の徹底 ✓ 入社時および定期的なコンプライアンスに関する講義, 新任役員に対する研修や各種会議体での法令改正に関する報告など。 ✓ 内部牽制機能, モニタリング機能の向上に継続的に取り組んでいる。 ✓ ディスクロージャー
<p>デンソー (自動車部品・システムメーカー)</p>	<p>2005</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ リスク管理会議 (2003.5) 経営被害の最小化に向けて、未然防止と事件・事故が発生した場合の早期復旧を図る全社横断的な組織。 ✓ 「企業行動についての指針」 (1997) ✓ 企業倫理委員会 ✓ 北米コンプライアンス委員会 ✓ グローバル法務会議 ✓ 豪亜法務会議 ✓ 企業倫理ホットライン ✓ クライシス・コミュニケーション・マニュアル (2004.9)

		<p>従業員のリスクに対する認識と的確な行動の浸透を図るために策定。全役員・部長、リスク管理会議メンバー、リスク項目別責任者などに配布し、説明会を開催。</p> <p>✓ 全社共通自主点検 (年1回)</p> <p>監査部が定めた重要管理事項の実施状況をチェックし、企業倫理委員会に報告している。</p> <p>✓ コンプライアンス教育</p> <p>2002年度から全従業員を対象に講和を中心とする階層別教育を行い、2003年度から毎年10月を「企業倫理月間」と定め、コンプライアンスの理解促進を図っている。</p> <p>✓ 企業倫理意識アンケート</p> <p>従業員3000人を対象に施策の浸透度や潜在的リスクの把握を目的とする。</p>
<p>富士電機</p> <p>(e-ソリューション、環境システム、産業・交通システム、発電プラント、機器制御、デバイステクノロジー、リテイルシステムズ等)</p>	2005	<p>✓ 富士電機企業行動憲章 (1992 制定, 1998 改定)</p> <p>持株会社制の下でグループ経営を推進するにあたり、事業の一段のグローバル化、IT化、法的環境の変化などの事業環境の変化に対応し、また、各ステークホルダーとの関係で応えていくべき社会的責任について、各関連部門でこれまで行ってきた取組み、今後充実・強化していくべき事項を体系的に整理し、CSRの観点として織り込んで見直す作業を進めている。</p> <p>✓ 遵法推進委員会</p> <p>✓ 企業倫理ヘルプライン (2004.10.1)</p> <p>国内外のグループ社員からの社内通報を受け付ける。</p>
<p>富士通グループ</p> <p>(ソフトウェア・サービス、プラットフォーム、電子デバイス)</p>	2005	<p>✓ 行動の規範推進委員会</p> <p>社会規範および社内ルールの浸透の徹底、規範遵守の企業風土の醸成とそのための社内体制・仕組みの構築を推進。</p> <p>✓ リスク管理委員会</p> <p>具体的な発生事案に関する情報の把握と発生リスクによる顧客およびグループ全体への影響を極小化するための対策を行っている。重要な事項は、経営会議や取締役会に報告し対応を協議するとともに、グループ全体への周知徹底を行い、グループ全体での危機管理体制の強化を図っている。</p> <p>✓ The FUJITSU Way 「行動の規範」</p> <p>一人ひとりの社員がいかんか行動すべきかという原理・原則、基本的な価値観を示し、コンプライアンスの徹底を図っている。</p> <p>① 「人権を尊重します」</p> <p>② 「法令を遵守します」</p> <p>③ 「機密を保持します」</p>

		<p>④ 「知的財産を保護します」</p> <p>⑤ 「収賄等を行いません」</p> <p>⑥ 「公正な商取引を行います」</p> <p>✓ ヘルプライン制度 (2004/9) 「行動の規範」に則って業務を遂行する際に判断に迷った場合や違反の疑いのある行為について通常の職制を通じて報告できない場合、あるいは法令や社会規範に照らして疑問が生じた場合に報告・相談を受け付ける制度。</p> <p>✓ リスク管理教育 階層的教育における「行動の規範」に関する教育や、主に事業部長職を対象にした「リスクマネジメント」教育を行っている。</p> <p>✓ 情報管理意識の啓発 社員一人ひとりの情報管理意識を強化していくために、全社員に「情報管理ハンドブック」を配布するほか、e-learning による教育なども実施している。</p> <p>✓ 内部監査部門として、コーポレートセンターに経営監査部を設置 社内および関係会社の業務監査を行い、業務の改善提案を行うとともに、監査結果を経営会議で定期的に報告。</p>
<p>日立化成グループ (エレクトロニクス関連製品、工業材料関連製品、住宅機器・環境設備など幅広い製品群を擁する化学材料メーカー)</p>	<p>2005</p>	<p>✓ COSO フレームワーク 米国企業改革法 (SOX 法) による内部統制有効性の開示義務に対応するため COSO フレームワークを採用し、グループ内の内部統制の評価・整備を決定。</p> <p>✓ インターナル・コントロール推進委員会 (2004.5) 監査室を事務局とし、SOX 法対応のための組織横断的なプロジェクトチーム「インターナル・コントロール推進委員会」を立ち上げ、同委員会が中心となってグループ内の内部統制の仕組みを文書化し、これに基づく内部統制評価を終了した。</p> <p>✓ 日立化成グループほっとライン (2004) 従業員を対象とした「苦情相談コーナー」。従業員が、業務に関連して法令や企業倫理に違反する行為の被害に遭った場合、またそれら行為を見聞きした場合の相談・通報窓口。相談・通報は、CSR 室コンプライアンスグループが窓口となり、イントラネットの専用ページ「ほっとライン」のほか、電子メール、社内便、郵便で受け付ける。</p> <p>✓ 日立化成グループ CSR ガイドブック (2005.4) 企業倫理の指針となる「企業倫理ガイドブック」(1998 年発行) を全面改訂し、コンプライアンス分野に加え、環境や社会貢献分野の内容を充実させた。このガイドブックをグループ全従業員に配布し、CSR 活動推進の指針とするとともに、コンプライアンス教育・研修のテキストとして活用している。</p>

		<p>✓ 教育 「営業秘密ハンドブック」、「独占禁止法ハンドブック」、「輸出管理とは何か?」、「日立化成ネットワーク利用マニュアル」、「知的財産マネジメント」など、コンプライアンスに関連する個別資料を作成し、これらを使用した教育を関連各部門が随時実施している。</p> <p>✓ 社員意識調査</p>
<p>日立グループ (情報通信システム, 電子デバイス, 電力・産業システム, デジタルメディア・民生機器, 高性能材料等の製造, 物流及びサービス, 金融サービス等)</p>	2005	<p>✓ コンプライアンス本部 (2002) 社長直属の組織として, グループ会社を含めた公共営業の入札にかかわる遵法化を主な目的とする。</p> <p>✓ アドバイザー委員会 外部のメンバーによる監視組織。</p> <p>✓ ビジネス倫理ハンドブック</p> <p>✓ 遵法教育の徹底 ハンドブックをもとにしたグループ学習, eラーニングを活用した全社員への教育を実施。 コンプライアンス本部が行う。</p> <p>✓ 営業活動の監査 コンプライアンス本部が行う。</p> <p>✓ 情報の共有 新たな法規制などの情報・教育については, イン트라ネットで公開するとともに, 定期的にニュースを発行し, グループ内の全社員でこれを共有。</p> <p>✓ 各種通報制度</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 原子力部門のコンプライアンス通報制度 (2002.10) ② 原子力部門企業倫理相談窓口 (2002.11) ③ 全社コンプライアンス通報制度 (2003.4) ④ 内部通報制度の対象を, 全グループ社員のほか, 元従業員, 取引先や派遣社員などから広く通報を受け付けるよう拡充 (2004.10) ⑤ 取締役会への窓
<p>松下電器産業 (デバイス・生産システム, デジタルネットワーク, アプライアンス・環境システム, サービス)</p>	2005	<p>✓ コンプライアンス委員会 (2003) 社長が委員長を務め関係取締役・役員および監査役により構成される。年2回開催され, 事業部門と職能のコンプライアンス活動の計画と実施状況を確認し, 全社の取組方針を討議している。</p> <p>✓ 倫理行動規範 (2002.11), 「私たちの倫理行動規範」</p>

<p>ス・ソリューション)</p>		<ul style="list-style-type: none"> ✓ 公正取引責任者 現場主体で公正取引のマネジメントサイクルを実践、定着推進するため、営業・マーケティング部門、海外地域本部、事業ドメイン会社ごとに設置し、各部門の取引実態の点検、風土改革の指導、問題発見時の必要な措置の推進を法務部門と連携して担う。 ✓ モニタリング コンプライアンス委員会が、とくに公正取引の推進を最重要課題と位置づけ、関連部門の取組みをモニタリングしている。 ✓ 誓約書の取得 ✓ 研修の開催 ✓ 取引実態の点検 ✓ 公正取引ホットライン 営業などの現場において、各人やその職場が日々行っている事業活動が公正なものか否か判断に迷った場合のために、法務本部に設けている。
<p>松下電工</p>	<p>2005</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 倫理行動規範「私たちの倫理行動規範」(2002.11) ✓ 企業倫理委員会 ✓ 倫理担当役員の任命 ✓ 全社倫理推進会議の定期的開催 ✓ 倫理リーダー(各事業所) ✓ 倫理行動規範の配布、社外への公表 ✓ コンプライアンス通報ライン(内部通報制度)(2002.12) ✓ コンプライアンス基礎研修(2003) eラーニング、VTRで実施。 ✓ コンプライアンス月間 毎年10月をコンプライアンス月間と定め、ポスターの掲示や啓発シールの配布など各種啓発活動を展開している。 ✓ 従業員を対象にしたモニタリング 全体の約80%がコンプライアンスに関する意識が高まったと回答し、約70%が倫理行動規範の定着が進んでいると回答した。
<p>三菱商事 (エネルギー、金属、機械、化学品、生活物質等多種多様な商</p>	<p>2005</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 社員携帯情報 企業理念の徹底・コンプライアンスの向上などを図るため、役職員を対象として、手のひらサイズの冊子を配布している。内容は、「企業理念・コンプライアンス」、「経営計画」、「ISO14001」、「情報セキュリティ対策」、「災害発生時の対応」の5項目。

<p>品の国内・輸出・輸入および外国取引を行うほか、情報、金融、物流その他各種サービスの提供、国内外における事業投資など)</p>		<ul style="list-style-type: none"> ✓ 三菱商事役職員行動規範 全役職員から、この行動規範への誓約書を取り付け、社員レベルでのコンプライアンスの徹底を図っている。 ✓ コンプライアンス組織・運営規程 (2004.1) 社内コンプライアンス体制の運営を行っている。また、コンプライアンス違反者に対する明確な懲罰規定を整備。 ✓ 三菱商事グループ弁護士目安箱 2001年11月より実施しているコンプライアンス社内目安箱や弁護士目安箱などの内部通報精度を、連結ベースにまで拡充した。 ✓ CSRに関する社員啓発 社員に対して、専門家によるCSR講演会の開催や、eラーニングを利用した研修などを実施し、CSRに関する知識・意識を社内に周知徹底。
<p>三菱地所 (ビル、資産開発、設計監督、ホテル、住宅、不動産サービス等)</p>	<p>2005</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 業務監理委員会 (1997.10) ✓ 三菱地所行動憲章 (1997.12) ✓ ヘルプライン「連絡・相談窓口」(1999.2) ✓ コンプライアンス部 (2022.4) →CSR推進部 (2005.4) グループ各社のコンプライアンス体制整備の支援。 ✓ 三菱地所グループ情報管理コンプライアンス基本規程、三菱地所グループ個人情報保護方針 ✓ 役職員への浸透 グループ向け研修ビデオの作成・配布、三菱地所行動憲章のグループ共有化。 ✓ ビジネスにおけるセルフチェック6項目カード、三菱地所グループコンプライアンスハンドブック ✓ ヘルプライン コンプライアンスに関するグループ全体の相談および連絡などの窓口。2003年10月からは外部受付窓口を設置。 ✓ CSR委員会 三菱地所グループ全体のコンプライアンスを統括し、コンプライアンス全般に関わる審議・決議を行う機関。三菱地所株式会社の社長を委員長とし、各事業部門のトップを委員として、年2回の定例開催と適宜臨時開催を行っている。 ✓ コンプライアンス協議会 CSR委員会でのコンプライアンスに関する審議に先立つ事前協議の場として、主要なグループ会社を含む推進担当部署の部署長などをメンバーとして設置。 ✓ モニタリング

		コンプライアンスに関するアンケートを実施し、調査結果の分析をもとにより実効性のあるプログラムづくりを進めている。
三井物産 (金属, 機械・情報, 化学品, エネルギー, 生活産業, 物流・金融の各分野において, グローバルに広がる拠点の情報力と総合力を活用し, 商品の国内販売, 輸出入, 外国間貿易, さらに, 資源開発や新分野での技術開発など各種事業を多角的に展開)	2004	<ul style="list-style-type: none"> ✓ コンプライアンスハンドブック ✓ 三井物産役職員行動規範 ✓ コンプライアンス委員会の再編 (2004/4) <p>さまざまなリスクに広く対応していくために, 業務執行に関わる各種主要委員会の新設・再編を行った。内部統制の基本方針を策定し, 体制の整備・維持・向上を図る「内部統制委員会」を設置。</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ コンプライアンス講習会 (全社員対象) ✓ コンプライアンス研修 ✓ 内部監査委員の増員 ✓ 関係会社でのコンプライアンス・プログラムの整備 ✓ 報告・相談への対応 <p>社員がコンプライアンスに関する報告・相談できる体制の整備。①直属の室長・部長への報告・相談, ②各職場のコンプライアンス担当責任者への報告・相談, ③ユニットコンプライアンスオフィサーへの報告・相談, ④コンプライアンス委員会への報告・相談, ⑤管理本部各部 (法務部, 人事部, 総務部, コンプライアンス統括部安全保障貿易管理室他) への相談・報告, ⑥社外弁護士 (2名) への報告・相談, の6つの窓口を設置。</p>
商船三井 (外航運輸を中心とした総合輸送)	2005	<ul style="list-style-type: none"> ✓ コンプライアンス規程 ✓ 商船三井グループ行動基準 <p>コンプライアンス規程第4条に定めている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ コンプライアンス委員会 (2001) <ul style="list-style-type: none"> ① コンプライアンス体制の整備 ② コンプライアンス違反についての処置の体制 ③ 個人情報保護管理体制の整備 ✓ コンプライアンスオフィサー ✓ コンプライアンス教育 (階層別人事教育) ✓ 相談窓口開設 ✓ 行動基準の改定および公表と社内・グループ会社への周知 (2003) ✓ グループ・コンプライアンス状況の監査・指導

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ グループ従業員向けの情報提供や教育
日本郵船 (海運, 物流, ターミナル関連, 客船, 航空貨物輸送等)	2006	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 内部統制委員会 (2006.4) 会社法や投資サービス法をはじめとする関連法規に的確に対応するため設置。 ✓ 日本郵船企業行動憲章, 行動基準 ✓ コンプライアンス委員会, CCO, コンプライアンス室 ✓ コンプライアンス相談窓口, 郵船しゃべり場 (2003.6) 内部通報受付窓口の機能も持つ。 ✓ コンプライアンス研修 2002年11月以来, 延べ回数112回, 延べ受講者数2144名。2005年7月からはe-ラーニングシステムを導入した。 ✓ コンプライアンス総点検月間 毎年9月にグループ全体のコンプライアンスの総点検を実施し, その結果は, 社内掲示板, 役員会, コンプライアンス研修等で広くフィードバックする。 ✓ 基本的な法的知識の習得を目的とした各種法務研修
NEC (IT/NW ソリューション, モバイル/パーソナルソリューション, エレクトロニクスデバイス (半導体ソリューション, およびその他デバイス))	2006	<ul style="list-style-type: none"> ✓ NEC グループ行動規範 主に遵法と企業倫理の観点から, 顧客, 株主・投資家, 取引先, 地域社会, 従業員をはじめとするステークホルダーの信頼を得るため, NEC グループすべての役員と従業員の一人ひとりが日頃心がけていくべき事柄を規範として具体的に定めた。 ✓ 企業行動推進部 ✓ 企業行動推進者制度 ✓ 経営管理本部 ✓ NEC ヘルプライン (1999~) 2003年11月からは, 利便性を高め, より広範囲のリスクに早期に対応するため受付窓口を第三者機関にも設け, NEC の役員・従業員のみならず関係会社や資材パートナーからも相談・申告を受け付けている。 ✓ 対面教育, Web 教育, Web 研修 ✓ 企業倫理フォーラム ✓ 社内情報の充実 社内イントラネット「企業倫理の広場」およびメールマガジン (月2回) で企業倫理に関する最新情報を発信している。 ✓ NEC グループ行動規範ケースシート「あなたならどうする？」

		<p>身近に起こりそうな事例を解説し企業倫理に親しみを持たせる工夫をこらし、継続的に役員・従業員の意識高揚を図っている。</p> <p>✓ フィードバック</p> <p>従業員などの倫理観や企業倫理に関する情報共有の状況を評価するために、年に一度のアンケートを実施し、その結果を企業倫理に関する施策立案・実行に役立てている。</p>
<p>NEC Electronics (IT ソリューション, ネットワークソリューション, エレクトロニクスデバイス)</p>	2005	<p>✓ NEC エレクトロニクス行動規範</p> <p>コンプライアンスの観点から、役員、従業員の一人ひとりが日々の事業活動の中で遵守すべき事項を定めた。グループ会社の行動規範の原型と位置づけられており、各グループ会社は所在する国の関係法令、社会規範等に照らし「NEC エレクトロニクス行動規範」を必要に応じて一部変更したうえで、それぞれ行動規範を制定している。</p> <p>✓ CSR・リスク管理推進室の設置</p> <p>コンプライアンスに関する施策立案、各種教育（幹部研修、全従業員教育等）、相談対応等を行うとともに、各部門におけるコンプライアンス推進活動の支援を行う。</p> <p>✓ コンプライアンス推進ネットワーク</p> <p>従業員が疑問を抱いた場合に、上司、各部門のCSR推進者等の身近な従業員に相談できる体制。</p> <p>✓ 全社的、部門単位のコンプライアンス教育</p> <p>新入社員教育、新任主任教育、新任管理職教育等の階層別教育のほか、全従業員を対象とした教育も実施している。</p> <p>また、各部門は、半期毎にコンプライアンス教育の計画を策定し、徹底活動を実施している。</p> <p>✓ コンプライアンスに関する監査</p> <p>行動規範の遵守状況について、経営監査部が定期的に内部監査を行っている。経営監査部は、監査結果を踏まえ、各部門に対し必要な正・改善施策を提言する。</p> <p>✓ 意識調査の実施</p> <p>毎年、従業員を対象に行っている。</p> <p>✓ 従業員申告窓口の設置</p> <p>行動規範に対する違反、または違反するおそれのある行為等、コンプライアンスの観点から問題が把握された場合には、上司に報告され、処理されるのが原則であるが、何らかの事情によりこの報告がなされない場合に備えて、従業員申告窓口を設置し、問題の早期発見と解決を図っている。</p>
<p>日興コーディアル証券 (証券業務, 資産運用・資産管</p>	2005	<p>✓ CSR 委員会危機対策部会</p> <p>✓ エリア・コンプライアンス統括責任者 (2005.1)</p>

<p>理業務、投資業務)</p>		<ul style="list-style-type: none"> ✓ 商品コンプライアンス部 (2005.2), 営業コンプライアンス部 ✓ コンプライアンスマニュアルの改訂 ✓ コンプライアンス実践講座 基本ルールを具体的な事例で解説。 ✓ コンプライアンス便り 事例をあげて法令遵守の理念浸透を図る。イントラネットに掲載。 ✓ コンプライアンステスト (2004.10) 全役員・管理職および管理職候補者を対象とする。 ✓ ディスクロージャー制度の信頼性確保に関する施策, 情報開示に関するガイドライン ✓ 日興アラーム (2003.1) 日興コーポラルグループ各社を対象とした、内部通報制度。違法・不正行為の未然防止, 早期発見に努めるとともに、内部管理体制の強化を通じて、社員による自浄作用と経営に対する監視牽制機能を高めている。
<p>野村ホールディングス株式会社 (資産管理業、株式や債券のセールス・トレーディング業務、国内外の政府・企業などの発行する株式や債券などの引受業務、M&A/財務アドバイザー業務、マーチャント・バンキング業務、投資信託・年金資産などの資産運用業務等)</p>	<p>2005</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 野村証券グループ倫理規程 ✓ インターナル・オーディット部門 業務ラインから独立し、野村ホールディングスおよび子会社における内部監査を実施している。 ✓ 「情報開示に関するグローバル指針」「情報開示委員会」 公正で積極的な情報開示を行っている。 ✓ 野村証券グループ組織運営規程 原則としてグループ各社がそれぞれの業務特性に応じて、定められた業法等の諸規則を遵守し、また、各社で定めた社内ルールに則って適切に管理する体制としている。 ✓ 業務管理者の任命 遵法精神を啓発し、もって法令諸規則等を遵守した業務運営を推進することを責務とする。法令諸規則のみならず、企業倫理の側面から社会的妥当性といった点に照らした管理が求められる。また、年に1度、グループ各社の業務管理者を一同に会して、研修を実施し、業務管理者としての職責を伝えるとともに、グループとして統一的な諸規則・コンプライアンス・ポリシーの周知・徹底を図っている。 ✓ コンプライアンス・ホットライン 野村ホールディングスの担当執行役のほか、社外取締役にも直接、情報の提供ができるようになっている。 ✓ コンプライアンス教育 (野村証券)

		<p>全営業社員に対して、一律にコンプライアンスに係る研修を実施するほか、社員の職責に応じた研修も実施する体制を構築している。また、営業部店においては、毎月コンプライアンスに関する勉強会を実施している。</p>
<p>日本精工株式会社 (ベアリング (転がり軸受) の開発, 製造, 販売等)</p>	2006	<p>✓ 内部統制所管部門 内部監査機能とリスクマネジメント強化のための部門として、経営モニタリング室、コンプライアンス本部、コーポレート経営本部を設置。さらに、コーポレート経営本部の下に情報開示チームを設置。</p> <p>✓ NSK 企業倫理規定 同規定の「NSK 企業倫理方針」では、さまざまな企業活動を行う上で役員および従業員が遵守すべき普遍的な考え方を、「法令遵守のための行動指針」では、遵守すべき基本的な法令を定めている。</p> <p>✓ コンプライアンス本部の設置 各種コンプライアンス規定の作成、教育活動、遵守体制の整備および遵守状況の監査などを行う。</p> <p>✓ コンプライアンス相談窓口 もし現場でコンプライアンス違反が起きても通報できる体制。</p> <p>✓ コンプライアンス教育 従来、新入社員と役員昇格者のみにコンプライアンス教育を実施してきたが、2006 年度はコンピュータを利用した e-ラーニングにより、NSK と一部のグループ会社の社長を含むすべての役職員を対象に実施。</p> <p>✓ コンプライアンスセミナー</p>
<p>リコー (デジタル画像 (デジタル複写機, カラー複写機等), その他画像 (アナログ複写機等) の画像ソリューション, プリンティングシステム等のネットワーク Input/Output システム, ネットワークシステム・ソリューション)</p>	2005	<p>✓ コンプライアンスを, CSR の 2 つの対象領域のうちの 1 つである「社会に対する基本的な責任」と位置づけ, この領域に位置づけられる具体的な CSR の項目をステークホルダーごとに例示して CSR をより理解しやすく体系化し, グループ社員への浸透を図っている。</p> <p>✓ リコーグループ CSR 憲章</p> <p>① 誠実な企業活動 ② 環境との調和 ③ 人間尊重 ④ 社会との調和</p> <p>✓ リコーグループ行動規範</p> <p>✓ BPRM (ビジネスプロセスリスクマネジメント) 分科会</p> <p>✓ BPRM 基本規定</p> <p>✓ クライシス発生時の初期対応標準の設定</p>

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ ビデオ, CD-ROM による行動規範の教育, 教育後の宣誓書への署名 ✓ e-ラーニングによるコンプライアンス意識・啓発教育の実施 基礎編, マネジメント編 ✓ 小冊子作成, 配布 ✓ 掲示パネルの作成, 配布 ✓ リコグループ行動規範の解説書データベースを作成 ✓ 教育効果の測定 ✓ コンプライアンスの定着状況の調査, 社員一人ひとりの行動規範の理解度・定着状況を把握するツールの導入 ✓ 上記規定・標準のRGS (リコグループスタンダード) の制定 ✓ 想定クライシス 139 項目の列挙, うち 25 重要クライシスの選定, リスク項目の絞込み, 未然防止策の策定 ✓ クライシスごとの初期対応標準の制定 ✓ 特に, 情報セキュリティ (ISMS) に力を注ぐ。 個人情報保護
<p>損保ジャパン (リスクと資産に関する総合サービス)</p>	2005	<ul style="list-style-type: none"> ✓ コンプライアンス委員会 (1999) 取締役会直属の組織として設置され, 会社全体のコンプライアンス推進計画の立案と推進状況の把握を担っている。 ✓ コンプライアンス推進担当者 コンプライアンス推進の事務局となるのがコンプライアンス統括部であり, また, 本社各部および全国の各地区本部・部支店に「コンプライアンス推進担当者」を選任し, 実行計画の策定, 問題の発見・解決と再発防止および教育を行っている。営業部門のコンプライアンスの定着を図るため, 2004 年度から保険募集関連のコンプライアンス推進を統括する販売業務部を設置し, 地区本部には「販売業務支援部長」を, 部支店には「販売業務支援スタッフ」を配置している。また, サービスセンター (SC: 事故対応) 部門のコンプライアンス推進のため, サービスセンター企画部に「SC 業務管理」スタッフを配置している。 ✓ 業務監査部 各部門の業務遂行状況についての適切性・有効性・効率性を検証・評価し, 問題点の指摘, 改善に向けた指示・提言を行う内部監査部門。 ✓ コンプライアンス規定 (1999) 社内の各種規程類の最上位。 ✓ コンプライアンス推進計画 毎年度, 取締役会で決議し, 会社の基本方針, 取組みの概要を明確化。これをふまえ, 全部署, グループ会社で「コンプライアンス実行計

		<p>画」を策定し、各々の職場で主体的にコンプライアンスの定着に取り組んでいる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ コンプライアンス・ホットライン 社員のコンプライアンスに関する悩みなどの相談窓口としてコンプライアンス統括部内に「コンプライアンス・ホットライン」を設置し、電話・メール・書面で随時受け付け、問題解決に取り組んでいる。 ✓ トップの意思表示 社内のコンプライアンス意識を高めるため、社長をはじめとする役員が、社員・代理店の参加する会議等でコンプライアンスに関するメッセージを発信するなど、経営陣が率先して取り組んでいる。 ✓ 業績評価への反映 地区本部長（執行役員）の業績評価にもコンプライアンス評価項目を組み入れているほか、全社員の人事評価制度においても、成果目標を設定する際、目標のひとつとしてコンプライアンス関連項目を明記することをルールとしている。 ✓ コンプライアンス研修 各部署のコンプライアンス実行計画に基づいて、部門固有の課題に焦点をあてた実践的な内容のコンプライアンス研修を実施している。社員は年間4回以上の研修受講をルールとする。その他、ケーススタディ方式の研修、新入職員や新任部店長などの階層別の研修、職種区分変更の登用試験など。 ✓ コンプライアンステスト 全社情報ネットワークを利用した社にテストを年1回実施。社長を含む全役職員役1万5000人が受験し、全員が合格するまで追試を行う。 ✓ コンプライアンス・アンケート コンプライアンスの取組み度合いや、要望を調査するため、2004年12月に社員を対象にコンプライアンスに関するアンケートを実施した。 ✓ 損保ジャパンのコンプライアンス必携 コンプライアンス規程や法令の抜粋を記載した手帳型の小冊子。配布後は、本規程等の遵守、公正・誠実な行動などを明記した「受領書兼誓約書」を提出して意識付けを図るとともに、全役職員が携行し、日常の業務に活用している。 ✓ 営業店業務スキルアップ問題集 ✓ コンプライアンスマニュアル ✓ 損保ジャパン法務実務必携 ✓ 代理店のためのコンプライアンス・ガイド
ソニーグループ (エレクトロニクス、ゲーム、	2005	<ul style="list-style-type: none"> ✓ コンプライアンス統括部門 (2001.7) ソニーグループ全体のコンプライアンス活動を横断的に統括する部門。ソニーグループのコンプライアンスの方針および体制の整備、ソニ

<p>音楽・映画等のエンタテインメント、金融</p>		<p>ーグループの危機管理対応などに取り組んでいる。</p> <p>✓ ソニーグループ行動規範 (2003.5)</p> <p>ソニーグループ全体のコーポレートガバナンスの強化、および法令の遵守と倫理的な事業活動をさらに徹底していくことを目的として、ソニーグループのすべての取締役、役員、および従業員一人ひとりが守らなければならない基本的な事項を制定。法令遵守に加え、人権尊重、製品・サービスの安全、環境保全、企業情報開示など、ソニーグループの企業倫理や事業活動にかかわる基本方針を定めている。</p> <p>✓ 行動規範の啓発</p> <p>各地域のコンプライアンス統括部門を中心として、役員・社員を対象にしたソニーグループ全体への行動規範の啓発を行っている。「ソニーグループ行動規範」をイントラネット上のホームページに掲載し、小冊子やカードの配布、集合研修やeラーニングの実施、社内報での記事掲載などを通じて、行動規範の啓発を行っている。</p> <p>✓ 内部通報制度「ソニーグループ・コンプライアンス・ホットライン」</p> <p>コンプライアンス担当執行役に直結する窓口として、通常の指揮命令系統から独立して運営されている。通報は、電話、手紙、電子メールで受け付ける。通報された問題に対する調査をきっかけに、社内規則を整備、再徹底するなど、社内の体制や手続きの見直し、対策を講じているケースもある。</p> <p>✓ グループ・クライシス・マネジメント体制 (2001)</p> <p>多様化するリスクに対して、経営陣自らによる緊急対応や、ソニーグループ全体での横断的な対応を実行。ソニーグループとして迅速かつ適切な危機管理を行える仕組みを構築。</p>
<p>住友林業 (山林の経営、原木、製材品、チップ、普通合板、二次加工合板、繊維板、金属建材、住宅機器、窯業建材等の売買、注文住宅の建築、建売住宅および宅地の売買、インテリア商品の売買、集合住宅、ビル等の建築、売買、賃貸借)</p>	<p>2005</p>	<p>✓ 住友林業倫理憲章 (1998)</p> <p>✓ リスク管理・コンプライアンス委員会</p> <p>総務部長を委員長としグループ全体を対象とする。組織横断的なリスク管理を履行すると同時に、より具体的な案件には関連部署の実務担当者で編成する部会を設け、実態調査や対応策の検討・指導を行っている。</p> <p>✓ 2時間ルール</p> <p>✓ 緊急事態発生から2時間以内に経営トップに事態報告をするルールであり、状況に応じてトップの指揮による緊急時対応が行える連絡体制を整備している。</p> <p>✓ 緊急ホットライン</p> <p>24時間365日いつでも、本社のリスク管理担当部署に報告・相談できる。</p> <p>✓ 各種マニュアルの発行、配布</p> <p>2004年度は、インサイダー取引防止マニュアル、大地震マニュアルを作成、配布した。</p>

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ コンプライアンス勉強会 社内報に掲載。連載終了後は、イントラネットでいつでも閲覧できる環境を整えている。タイムリーな注意喚起に努めている。 ✓ コンプライアンス・カウンター 通常の業務プロセスで解決しにくいコンプライアンス上の課題を、早期発見し解決するため、総務部長と顧問弁護士を窓口とする相談窓口「コンプライアンス・カウンター」を設置している。
大成建設 (オフィスビル、マンション、学校、商業施設などの設計・施工、トンネル、ダム、橋梁および地下鉄など社会基盤の施工、工場や病院などの施設のエンジニアリング、土壌汚染浄化などの環境事業、都市再生に貢献する開発事業、戸建住宅の設計・施工等)	2005	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 「役職員等行動規範」と個々の具体的な行動基準の遵守 「企業行動憲章」で定めた企業としての社会的責任を果たすために、「役職員等行動規範」において、役職員の一人ひとりが業務遂行や個人として行動する上で遵守すべき基本的事項を定め、全役職員に周知徹底している。とりわけ、インサイダー取引、政治献金、独禁法遵守、情報管理など、重要性の高い事項については個別規定を策定し、また、違背した場合の処分に関しても社内規定で明文化している。 ✓ CSR委員会 取締役会内に設置し、「企業行動憲章」、「役職員等行動規範」に関する教育の実施と遵守状況を監視する。 ✓ 企業倫理ヘルプライン制度 「企業行動憲章」、「役職員等行動規範」等の規範に抵触するような重要情報があわば、直接経営層に伝わる仕組みを確立している。 ✓ グループ企業へのサポート グループ企業に対する業務監査、法務業務担当者懇談会、会社訪問、および新法等の説明会を実施し、コンプライアンスに関する法律相談、社内規程の整備、意見交換、教育の支援などを行っている。 ✓ コンプライアンス・テキストを使った社内教育 役職員一人ひとりが守るべき事項を具体的かつわかりやすく説明したテキストを作成し、広く役職員に配布するとともに、様々な社内研修において積極的に活用している。 社内教育では、特に、独禁法、建設業法、政治献金、インサイダー取引、個人情報を含む情報管理などに重点をおき、また、安全対策および環境問題についても、社員教育上の最優先の課題として、周知徹底を図っている。
TDK (電子素材部品、記録メディア製品)	HP	<ul style="list-style-type: none"> ✓ TDK 企業倫理綱領 (企業倫理規範、企業行動基準) ✓ 企業倫理・CSR委員会の設置 全世界のTDKグループ企業における企業倫理綱領の遵守状況を調査し、違反の是正を行っている。 ✓ 相談窓口、ヘルプライン ✓ 講習会、入試時教育、階層別教育等の倫理綱領を徹底するための教育
東京ガス	2005	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 経営倫理委員会 (委員長：社長)

<p>(ガスの製造、供給、販売等)</p>	<p>東京ガスグループのコンプライアンスに関する基本規程の整備や法令・規程の遵守状況について点検する。</p> <p>✓ コンプライアンス部 (2002/11) コンプライアンス推進体制の確立、行動基準の整備、研修・啓発、潜在リスクの低減、社内外への情報発信</p> <p>✓ コンプライアンス委員会 (10のユニット・本部に設置) 基本方針に基づきコンプライアンス推進活動を継続的・主体的に取り組んでいくための体制を構築</p> <p>✓ 「安心・安全・信頼のブランド価値」を支えるための3つの基本方針</p> <ol style="list-style-type: none"> ① コンプライアンスマインドの醸成 ② 全社方針と各部門が連携した取組みの展開 ③ コンプライアンスPDCAサイクルの確立 <p>✓ 「経営が関与すべき重要リスク」の明文化 「環境リスク・コンプライアンスリスク」を含む11項目のリスクの明文化。</p> <p>✓ 「私たちの行動基準」(2004/4改訂) コンプライアンスを重視した判断・行動を、役員・従業員一人ひとりが実践していく価値観・企業風土を確立するため、「私たちの行動基準」でその判断・行動の指針を示した。</p> <p>✓ 「私たちの行動基準」の周知と実践</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 行動基準の解説や具体的行動例を記載した「手引き」の作成、配布 ② 「行動基準インストラクター」(約550名)の養成、職場ごとの行動基準の説明会の実施 ③ コンプライアンス漫画」で、日常業務を題材に行動基準や法律問題をわかりやすく解説 ④ 社長のメッセージを収めたビデオ教材 <p>✓ 全従業員を対象としたアンケート調査 コンプライアンス推進活動の効果を把握するため、社内イントラネットを通じて実施。「私たちの行動基準」の徹底状況やコンプライアンス相談窓口の認知度・信頼度などの調査を毎年継続的に実施し、次年度以降の取組みに活かす。</p> <p>✓ コンプライアンス監査グループ (2002/6) 法令遵守状況に特化した監査を行う機関として監査部に設置。</p> <p>✓ 監査を受ける側の業務に関連する法令を整理し、そこから洗い出されたリスクの発生可能性、重要度などについて、監査を受ける側と実施する側で十分に意見交換した上で監査を実施。また、監査報告から1年経過後に、指摘事項の改善状況を確認するフォロー監査を実施し、着実なリスク改善に努めている。</p> <p>✓ コンプライアンス相談窓口 (2003/3)</p>
-----------------------	--

		<p>従業員が直接相談・通報できる窓口で、相談者は社内（コンプライアンス部）と社外（弁護士）の2つのルートから相談しやすい方を選択することができる。</p> <p>✓ 周知徹底</p> <p>行動基準の解説や具体的行動例を記載した「手引き」を作成し、全従業員に配布するとともに、各職場で「行動基準インストラクター」を養成し、職場ごとに行動基準の説明会を実施。また、日常業務を題材に行動基準や法律問題をわかりやすく解説する「コンプライアンス漫画」や、社長のメッセージを収めたビデオ教材など、さまざまなツールを用いて周知を図り、各人の実践を促している。</p>
<p>東芝 (デジタルプロダクツ, 電子デバイス, 社会インフラ, 家庭電器など)</p>	2005	<p>✓ 東芝グループ行動基準 (2004.1)</p> <p>✓ リスク・コンプライアンス関係の担当役員をCRO (Chief Risk-Compliance Management Officer) に任命</p> <p>✓ カンパニー・リスク・コンプライアンス委員会</p> <p>✓ コンプライアンス教育 eラーニングなど。</p> <p>新入社員, 役職者などの階層別にコンプライアンス教育を実施する一方, 取締役, 執行役など経営幹部に対しては弁護士などの外部講師を招いてセミナーを開催。</p> <p>✓ 啓発</p> <p>社内ホームページを通じてコンプライアンス事例を紹介し, 従業員の啓発を行っている。</p> <p>✓ 内部通報制度の充実</p> <p>2005年1月から, 内部通報制度「リスク相談ホットライン」の窓口として, 従来の法務部に加えて, 社外の弁護士受付窓口を設置した。</p> <p>✓ 従業員アンケート</p>
<p>TOTO グループ (レストルーム商品, バス・キッチン・洗面商品, その他 (ニューセラミック, 浴室喚起暖房乾燥機, 食器洗い乾燥機など))</p>	2005	<p>✓ 事業所コンプライアンス推進委員会 (2004.6)</p> <p>事業所で働くすべての人を対象に, コンプライアンス啓蒙活動を推進する。</p> <p>✓ 職場研修会</p> <p>「コンプライアンスの基礎」を研修テーマに開催。受講率82%。</p> <p>✓ 教育</p> <p>イントラネットでeラーニングをスタートし, コンプライアンスの基礎学習を推進し, 周知・定着を図っている。</p> <p>✓ コンプライアンス手帳</p> <p>✓ スピーク・アップ制度</p>

		<p>職場で発生した、あるいは発生しそうなコンプライアンスに関わる問題を察知した従業員が、組織を通じて解決することが難しい場合に、直接グループ・コンプライアンス推進委員会事務局に情報連絡して問題を解決し予防する制度。</p> <p>✓ リスク管理委員会</p>
<p>トヨタ自動車 (自動車, 住宅, 金融, ITS, GAZOO, マリン, バイオ・緑化)</p>	2005	<p>✓ 企業行動倫理委員会 副社長以上全員, および監査役(社外監査役を含む)をメンバーとし, 会社の倫理, コンプライアンス及びリスク管理に関する重要課題ならびに対応について審議する。審議結果は経営会議で全役員に周知徹底しており, 各役員は必要に応じて担当部署に展開する。</p> <p>✓ リスク管理担当者会議 (2001) 各本部のリスク管理担当者がメンバーとなり, 会社のコンプライアンスリスク等について審議を行い, 議事内容を適宜, 企業行動倫理委員会に報告する。</p> <p>✓ トヨタ社員の行動指針</p> <p>✓ 行動指針ポケット版 (2004)</p> <p>✓ 企業倫理相談窓口 社外の弁護士に委託して設置している。「行動指針ポケット版」への掲載やPR プレートにより社内への周知・浸透を図っている。</p> <p>✓ 教育 経営トップは折あるごとにコンプライアンスの重要性について発言し, 従業員は職場でのOJT, 新入社員研修や管理職研修等の階層別研修, 全社専門教育等を通じ, コンプライアンス意識の醸成を図っている。</p> <p>✓ 法令遵守再点検活動</p> <p>✓ 職場の倫理と社会的責任の定着</p>

ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2005・1	赤阪 朋彦 大橋 忠司 北林 明憲 中島 良樹 古谷 賢一 山本 守道	官僚制組織における個人の自立性支援 ー大手企業 4 社のアンケート調査からー	4/2005
2005・2	手島 英行 柳父 孝則 山本 哲也 和多田 理恵	人材ポートフォリオにおける人材タイプ別人的資源管理施策の 考察ー職務満足要因の探求と職務満足次元との関係ー	4/2005
2005・3	芦谷 武彦 栗岡 住子 佐藤 和香 村上 秀樹	企業組織における正社員とパートタイマーの価値観、準拠集団、 成果に関する考察ー物品販売会社 A 社のアンケート調査からー	4/2005
2005・4	裊 薫	会社分割を利用した事業再生手続モデル	9/2005
2005・5	和多田 理恵	ベンチャー系プロフェッショナル組織におけるコア人材のコミ ットメントに関する研究ー伝統的日本企業との比較分析ー	10/2005
2005・6	本郷 晴	特殊鋼の製品開発マネジメント	11/2005
2005・7	高田 壮豊	Comparative Analysis of Organizational Commitment in Medical Professionals	11/2005
2005・8	松永 好弘	技術のモジュール化と転用の理論	11/2005
2005・9	加藤 正明	地域とモノの間におけるブランド拡張の研究～適合基盤として のライフスタイルについて～	11/2005
2005・10	桑本 誠	民生用 AV 機器におけるモジュラー型製品の製品開発マネジメ ント	11/2005
2005・11	五味 嗣夫	中国で生きる日本型経営システムー蘇州進出日本企業の事例か らー	11/2005
2005・12	栗岡 住子	職務満足を高めストレスをコーピングする働き方の分析	12/2005
2005・13	北林 明憲	企業における経営理念の浸透策と浸透度についての研究 ーエレクトロニクスメーカーのドメインカンパニーの比較調査よりー	3/2006
2005・14	古谷 賢一	事業創成期における組織マネジメントの研究	3/2006

番号	著者	論文名	出版年
2006・1	岡田 齋 檜山 洋子 藤近 雅彦 柳田 浩孝	中小企業によるCSR推進の現状と課題 ～さまざまな障害を超えて～	6/2006
2006・2	陰山 孔貴	創造的な新製品開発のための組織能力－シャープの事例研究－	9/2006
2006・3	土橋 慶章	大学におけるバランスト・スコアカードの活用に関する研究	9/2006
2006・4	岡田 齋	企業の倫理的不祥事と再生マネジメント -雪印乳業と日本ハムを事例として-	9/2006
2006・5	檜山 洋子	中小企業におけるコンプライアンス体制とその浸透策	9/2006