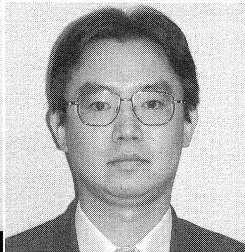


組織内の違法行為を予防するための
「倫理法令遵守マネジメン
ト・システム」



ECS2000はPDCAのマネジメントサイクルを回すことによって倫理法令遵守を行う規格と説く大久保（左）、岩淵（右）の両氏。

組織運営において誠実（インテグリティ）かつ透明性（アカウンタビリティ）の高い経営のアドバイザー業務を主とする新日本インテグリティアシュアランス。中でも持続的成長のためにCSRをいかに果たすべきかを得意とする。CSR報告書の基本的な要素である倫理法令遵守（コンプライアンス）構築の具体的手段である「ECS2000」の内容を同社の大久保、岩淵の両氏に解説していただいた。

新日本インテグリティアシュアランス（株） 取締役・公認会計士 **大久保 和孝 氏**
 新日本インテグリティアシュアランス（株） シニアマネージャー・
 公認会計士（新日本監査法人 監査第5部 マネージャー兼務） **岩淵 誠 氏**

ECS2000策定の経緯

1990年代後半に、わが国で多発した企業の不祥事を契機として、各企業において、不祥事再発防止のためにどのような倫理法令遵守の体制を構築したらよいのか、具体的な方向づけを明確にすべきではないかという議論が高まった。

1998年10月、それらを具体化するための「倫理法令遵守マネジメン
ト・システム規格」を作成すべく、麗澤大学・高巖教授のもとに、問題意識を高く持った大学研究者、企業関係者、公認会計士、弁護士などの専門家が多数集まり、麗澤大学国際経済学部国際経済研究センター「企業倫理研究プロジェクト」を発足させ、1999年5月に「ECS2000規格」（Ethics Compliance System 2000；倫理法令遵守システム）を公表した。

また、2000年5月には、本規格をわかりやすく解説したガイダンス・ドキュメントを公表し、同年より社会における本格的な活用を期待し、

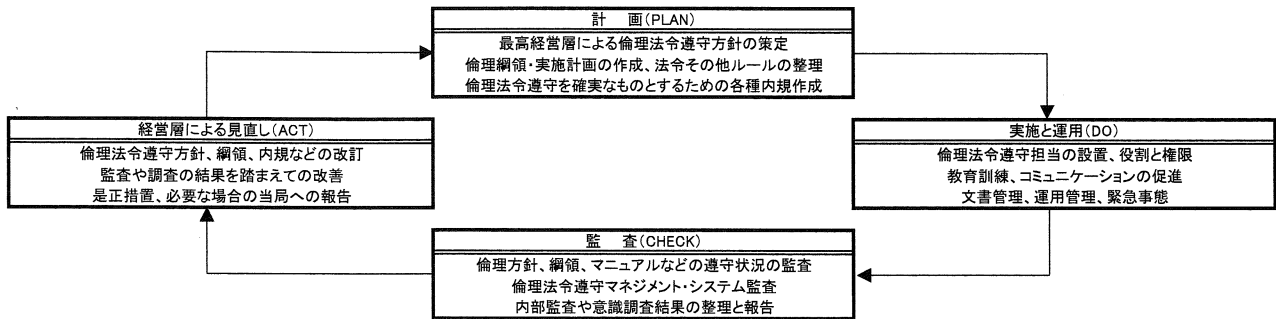
普及に努めた。

本規格が検討されてきた背景には、「違法行為を察知し、防止するための効果的な企業倫理管理プログラム」を実施している場合、不幸にして企業犯罪が生じたとしても、量刑判断にあたり罰金額が大幅に引き下げられる「量刑ガイドライン」が、米国において90年代前半に策定されたことがあった。

わが国においても、外部からの強制的な摘発に主眼を置くのではなく（これは司法当局が行うものだ）、むしろ、組織自らの力により、組織内の不正な商慣習、違法行為を改善させることができず、かとの考え方に基づき、規格化の検討がなされた。

具体的には、「P（PLAN）-D（DO）-C（CHECK）-A（ACT）」サイクルを基本とする、ISOマネジメントシステム（以下、MS）規格に準じて検討され、実務に対応できる形で規格化された。すなわち、企業の自助努力により、内部体制が段階的に改善され、理想とする経営理

■ 図1 倫理法令遵守マネジメント・システムの全体的な枠組み



念や倫理規範を実行できる環境が形成されることを意図したものとなった。

なお、本規格が検討される際にもっとも議論となった点は、対象となる企業の範囲をどのように捉えるかということであった。その結果、大企業ばかりではなく中小企業にも適用でき、より多くの企業が普遍的に(倫理)法令を遵守できるマネジメント体制を構築し、または、構築されたものを体系立たせることができるものとして作成された。

本規格の具体的な内容は次のとおりである。

ECS2000の概要

ECS2000は組織に対し、倫理法令遵守MSを確立し、維持し、継続的に改善することを求めている。このシステムは、「4. 倫理法令遵守マネジメント・システムの要求事項」に示された要求事項を満たしていくことにより構築されていく。この要求事項の特徴は、PDCA、すなわち「P (PLAN: 計画) → D (DO: 実施と運用) → C (CHECK: 監査) → A (ACT: 経営層による見直し)」というマネジメントサイクルを回す

ことにある。

ただし、あくまで各組織がそれぞれに適合した倫理法令遵守体制を構築する際の要求事項であるため、誤解を恐れずにいえば、それ自体は具体的ではない。チェックリスト的使用して、受け身的でもこの要求事項を満たしさえすれば、曲がりなりにも倫理法令遵守体制が構築できる、という簡単便利なもの、すべてに共通のもの、お仕着せのものではない。各組織が理念や伝統、業種や規模などを考慮した上で、主体的に考えながら要求事項を満たしていくことが前提となっている。

(1) PLAN: 計画

倫理法令遵守体制の構築のための第一歩は、最高経営層がその基本方針を定め、組織全体が目指すべき方向性を明確化することである。この「倫理方針」はそれ自体として文書化されるとともに、組織メンバー全員を対象に倫理方針を具体化した「倫理綱領」を作成し、公表する必要がある。

また、特定の部署や職位のみが抱えるリスクに対処するため、必要に応じて対象部署などに向け倫理綱領をさらに具体化した「各種遵守マニ

ュアル」を作成しなければならない。

次に実施計画を策定し、関係諸法令などを整理・維持し、必要な内部規程を作成する。倫理法令遵守のパフォーマンスを高めるため、これに関する教育・トレーニング、報告・相談業務、監査、是正・改訂を含んだ形で、倫理方針を組織内に浸透させる手順である「実施計画」を策定する。

また、関係諸法令などの新設・改訂を一元的に管理し、参照利用を容易にする必要がある。さらに、倫理法令遵守の専門部署やその責任と権限、各種業務の手順、罰則などを定めた「内部規程」を作成する。

(2) DO: 実施と運用

次のステップは、倫理法令遵守の取組みを実際に展開していくことである。まず、当該業務を専門的に実施する部署を設置し、その役割、責任と権限を規定、文書化し、組織内に周知徹底する。また、責任者は役員以上でなければならない。

この専門部署は、組織の実情に応じて、単独部門でも複数部門でも問題ないが、複数の場合にはそれら部門間調整が適切になされるようにする。

表1 ECS2000の構成

0.	序文
1.	適用範囲
2.	引用規格
3.	定義
4.	倫理法令遵守マネジメント・システムの要求事項
4.1	一般要求事項
4.2	倫理法令遵守の基本方針と具体化
4.2.1	倫理法令遵守の方針策定
4.2.2	倫理方針の公開と遵守マニュアルの策定
4.3	計画
4.3.1	実施計画
4.3.2	法令およびその他関連する規則やルール
4.3.3	内部規程
4.4	実施と運用
4.4.1	体制と責任
4.4.2	教育と訓練
4.4.3	コミュニケーション
4.4.4	倫理法令遵守マネジメント・システム文書
4.4.5	文書管理
4.4.6	運用管理
4.4.7	緊急事態への準備と対応
4.5	監査と是正措置
4.5.1	モニタリングと評価
4.5.2	是正と予防措置
4.5.3	記録
4.5.4	倫理法令遵守マネジメント・システム監査
4.6	経営層による見直し
4.7	緊急事態後の抜本的な見直し

専門部署の業務は、「倫理方針の管理と改訂」、「計画の実施」、「関係諸法令の管理」、「内部規程の管理と改訂」、「教育訓練、相談業務、関連部署との調整」、「各部門間・階層間の倫理担当者とのコミュニケーション」があげられる。

続いて、内部規程に従って倫理法令遵守教育を体系的に実施する必要がある。この際、倫理法令遵守の重要性、非倫理的行動のデメリット・倫理的行動のメリット、各人の役割や責任、罰則の4点については少なくとも触れることが求められている。

また、組織メンバーから、または外部利害関係者から経営層への報告・相談に対応する体制を構築しな

ければならない。報告相談対応窓口の設置、定期的な意識調査、社外の声を聞く仕組みの構築など、プライバシー保護を前提にしながら実施する必要がある。

次に、倫理綱領や各種遵守マニュアル、内部規程、関連諸法令から逸脱した問題を認知した場合、これを調査・解決するための体制を整備する。問題事項は組織内部処理が可能なものと、外部公表が必要なものとに分けられるため、

その判断手順を確立し維持しなければならない。調査から具体的対応までの過程は、記録に残し保管する。なお、報復措置の防止、報復に対する回復措置に関して十分な配慮が必要となる。

最後に、残念ながら経営幹部が何らかの不正や無責任な行動に関与する可能性は否定できない。日常的な取り組みではコントロールできないという意味で、ECS2000ではこれを「緊急事態」と呼ぶ。これを予防・防止するために、組織は緊急事態が実際に発生した場合の対処手順を規定しなければならない。少なくとも、その情報を経営幹部側に伝達し、その事実を記録に残すという対応は要求される。

(3) CHECK：監査

ECS2000が求める監査には、それぞれ現場レベルで行う日常的な「モニタリング（内部監視）」と独立した監査専門部署による「倫理法令遵守MS監査（内部監査）」の二つのレベルがある。前者は「倫理綱領」や「各種遵守マニュアル」、関係諸法令などからの逸脱をセルフチェックするものである。後者は、倫理法令遵守MS自体がECS2000に適合し適切に構築され、維持されているかを確認するために実施される。

両者の結果を踏まえ、不適合が発見された場合には、その背景・原因を調査し、システムそのものの改善も含めた是正・予防措置をそれぞれの現場レベルで適切に講じるとともに、その措置の有効性はフォローアップされる必要がある。また、監査に関する事項は経営層、倫理法令遵守の専門部署に報告されなければならない。

(4) ACT：経営層による見直し

このような活動を通じて発見・認識された組織の問題点やリスクに対応し、倫理法令遵守MSを適切、妥当、有効なものとするために、経営層は「倫理方針」から、実施と運用の状況、さらにMSそのものに至るまでを見直す必要がある。

この「見直し」は常に変化する組織内外の状況に対応し、継続的な改善に資するためにも実施されなければならない。次の「PDCAサイクル」の「P（計画）」に反映されることになる。

また、経営幹部の不正という「緊急事態」が発生した場合には、事態

収拾後、外部機関によるコンサルテーションなどを利用して組織を抜本的に改革しなければならない。

規格としての第三者認証の可能性

ECS2000の活用方法には、いくつかの段階がある。まず、自己チェックリストとしての役割を果たす段階から、自己宣言としての活用の段階、最終的には、第三者認証を受ける段階までが考えられる。

ただし、多くの企業では、遵守すべき関係諸法令の範囲の検討から、具体的な実施体制の確立までの段階を当面の課題とし、初めから第三者認証を導入しようというのは現実的には難しいと思われる。まずは、当面の課題をクリアした後に、将来的に第三者認証の導入ということもあり得るだろう。

そもそもECS2000は、その検討の過程で、規格としての認証化よりも、企業の倫理法令遵守MSの構築に主眼が置かれたため、第三者認証の取得を直接的に想定したものではない。実際に第三者認証を実施しようとする場合には、遵守すべき関係諸法令の範囲限定の方法など、規格自体の見直し・追加を含めた検討が必要と考えられる。

ECS2000の今後の活用方法

ECS2000は既述したように、倫理法令遵守体制の構築を具体化するためのツールとして検討され、規格化されてきた。今後、各企業が倫理法

令遵守体制を確立するにあたりツールとしての有効な活用が望まれるが、導入のキーポイントは段階的な導入である。初めから、完璧なものや理想的なものを目指したり、過去の慣習からの大きな転換を一度に実施しようとしたりすると、人間が働く組織である以上、困難をとまなうか、行きづまることになる。

そこで、経営者による強いリーダーシップのもと、「PDCA」を基本とした倫理法令遵守のマネジメントサイクルの基本的な形を構築し、徐々に対象範囲を拡大するなど関連する業務を付加していく形で、長期的な展望に立ちながら、最終的に全社的なリスクマネジメントに対応できる体制構築が求められる。また、経営者責任が強く問われてくるにつれ、経営者が積極的なECS2000の導入を図ることにより、経営者の管理責任を全うしたことを外部に対して具体的に示すために活用することも可能になると考えられる。

CSRの概念におけるECS2000の位置づけ

多発する一連の企業の不祥事を契機に、最近では、企業の社会的責任(CSR)が声高に叫ばれるようになってきた。これに呼応する形でCSR報告書なるものを作成し、社会的責任を果たしていることを利害関係者に訴え始めた企業も出てきている。

しかし、企業の社会的責任の本質は、企業の組織風土または内部体制そのものにあり、見せ方にあるのではない。米国のGRI(グローバル・レポート・イニシアチブ)の

レポートによると、企業の持続的成長の3要素として社会・経済・環境があげられている。これらを根底で支えているのは、あくまでも倫理法令遵守体制の確立である。これら3要素を根底で支えることにより持続的成長を可能なものとし、ひいては企業の社会的責任を果たすためにも、崇高な経営理念・倫理規範のもと、ECS2000などの具体的な手法に基づいて倫理法令遵守体制を確立し、実行するマネジメント体制が構築されることが不可欠である。

また同時に、ECS2000の活用など具体的な倫理法令遵守体制を対外的に示すことで、自社の取組みを客観的に説明していくことも可能になるものとする。

不祥事予防策のツールとしてのECS2000

最近では、不祥事が発生したとしても、ただその時だけ謝罪し、根本的な改善を施さなかったため、後になって大きな問題にまで発展している事例がいくつか生じている。不祥事が発生した企業の組織体制の改善、再発防止策としてのツールとして、または不祥事などの予防に積極的に取り組もうとしている企業へのツールとして、本規格が有効に活用されることが望まれる。

すなわち、経営者自らが積極的にECS2000を活用し、最終的には、例え不幸にして不祥事などが発生してしまった場合においても、司法上または行政上の判断において、本規格に基づく倫理法令遵守体制が評価されるようになることを切望する。