

要点

CSRの前提となるコンプライアンス態勢は、P
DCAサイクルに基づく「自浄メカニズム」と
「主体的改善メカニズム」を導入することで構築。

誠実な企業のつくり方、ECS2000規格の構造

未来志向型の継続的 改善プログラムが重要

CSR（企業の社会的責任）は、時代とともに社会を反映した形で概念が変化し、最近では、法的・経済的・制度的責任のみならず、社会的・貢献など高次の責任を含めたものとされている。

2003年5月、年金総合研究センターより発表された年金基金運用に関する「コーポレート・ガバナンス・ガイドライン」は、わが国におけるこのような社会状況を反映したものである。そこでは、企業の社会的責任をコンプライアンス（法令遵守）であると定義し、コンプライアンス態勢の構築を、企業評価のうえですべて最低限クリアすべき基準と位置づ

けた。企業が社会的責任を果たす前提として、コンプライアンス態勢の構築は不可欠であることを示した。

企業は短期的には収益性、中期的には成長性、長期的には社会性が求められる。社会性を支えるのが経済社会、環境の三つの側面（トリプルボトムライン）からバランスの取れた経営を行うことであるが、組織の誠実さ（インテグリティ）に裏付けられた、コンプライアンス態勢が不可欠であることは言うまでもない。頻発する企業の不祥事を背景として、企業は社会に対する誠実性を保ちながら、多様なステークホルダー（利害関係者）に信頼されることが

要請されている。ここで言う「社会に対する誠実性」とは、経営者による強力なリーダーシップのもと、コンプライアンス態勢を構築することそのものである。なお、コンプライアンスとは、単に法令の遵守のみならず、崇高な経営理念に基づき、法令等の背景にある精神まで遵守・実践していくことを意味している。

コンプライアンス態勢を構築することにより、組織内に法令遵守マインドが醸成されることになるが、これは、当たり前のことを当たり前に実行することである。しかし、本質的な話だけに、実際に取り組むとなると極めて難しい。連載第1回でも解説したが、世界的なCSR規格化の中で、コンプライアンス態勢の構築にかかわる数多くの規格、ガイドラインが各国で発表されてきた。わが国でも1999年にECS2

【講師】 **大久保和孝**
公認会計士、新日本インテグリティ
アシュアランス 取締役
岩淵 誠
公認会計士、新日本インテグリティ
アシュアランス シニアマネジャー

おおくぼ かずたか ■ 慶応義塾大学法学部卒業。金融機関、事業会社、公的機関等の会計監査および内部統制コンサルティング業務に多数従事。ECS2000規格の作成に関与。
いわぶち まこと ■ 東京大学法学部卒。1996年公認会計士登録。生命保険会社、銀行の監査業務等を経て2003年より現職。

000（倫理法令遵守マネジメント・システム規格）が公表されている。わが国で唯一のコンプライアンス規格である同規格が重点を置いている点は、不祥事などの失態（結果）を厳しく問うことではなく、PDC（A〔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）「マネジメント・サイクルを基本としたマネジメント・システムをどのように構築するかである。

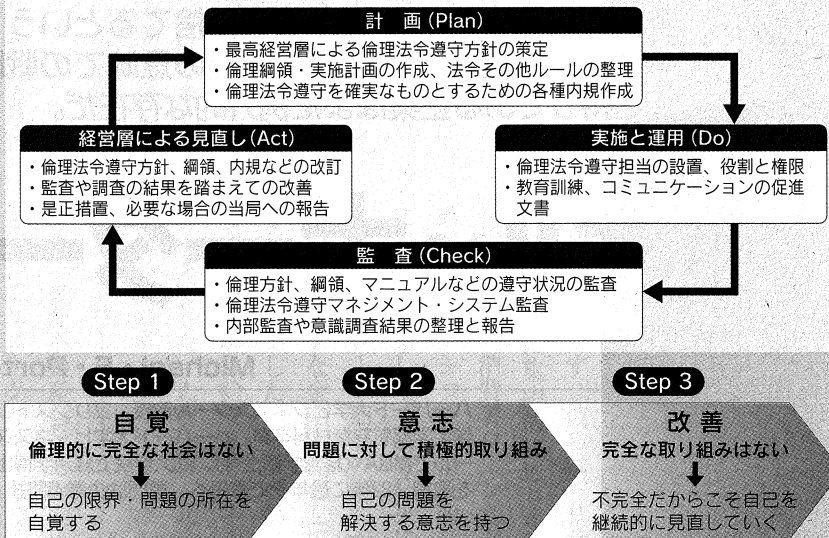
ECS2000の基本構造

ECS2000の特徴は、①倫理法令遵守への取り組みの開始そのものに力点を置き、②継続してコンプライアンスに取り組む、改善を続けることを目指し、③形式よりも内容、倫理法令遵守のパフォーマンスを高

■ECS2000の特徴

- ① マネジメントシステム規格：組織体制の構築を目的としたものである
- ② 継続的改善：P→D→C→Aサイクルに基づいて継続的な改善を求めている
- ③ 経営者主導：リーダーのコミットメントが不可欠
- ④ 未来志向：過去の問題の摘発ではなく、将来への取り組みの姿勢が重要
- ⑤ パフォーマンス重視：重視すべきは形式よりも内容

倫理法令遵守マネジメント・システムの全体的な枠組み



(出所) 新日本インテグリティアシュアランス

めることを重視している。ここでは、最初から完全なコンプライアンス態勢を構築することや、同規格すべての要求事項を最初から完全に満たすことは求められていない。すなわち、自組織が不完全であるという認識と「完璧な組織」はありえないという点を踏まえ、問題の所在と自己の限界を明確化する。そのうえで、強い意志を持ちながら問題解決に積極的に取り組み、継続的な

改善により倫理法令遵守マネジメント・システムをつねに見直す。これが要求事項のポイントである。要求事項の実行に当たっては、最初から組織全体に導入する必要はない。まず、自組織の現状から実行可能性を分析し、可能な範囲を対象としてPDCAサイクルの基本的な形を構築する。対象領域、対象法令や対象業務の範囲を徐々に拡大するなどして、数年間かけて、最終的には

組織全体に同サイクルが行き渡るようにすることが必要であろう。

ECS2000は、各組織に適合するための要求事項となっており、それ自体は具体的ではないため、チェックリスト的に簡単かつすべてに共通というものではなく、各組織における理念や伝統、業種や規模などを考慮しながら主体的に考えて要求事項を満たすことが前提となる。具体的な基本構造は次のようになる。

(1) PLAN・計画

最高経営層により倫理法令遵守の基本方針、倫理綱領を策定し、それに沿う各種遵守マニュアルを組織メンバー全員に公表する。併せて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、罰則等を定めた倫理法令遵守を確実なものとするための必要な内部規定を作成する。

次に、それら関係諸法令等の新設、改訂を一元的に管理できる体制を整え、参照利用を容易にし、内部規定を含む関係諸法令等に関する教育・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ように詳細な実施計画を策定する。

(2) DO・実施と運用

倫理法令遵守担当を定め、役割と権限を明確にしたうえで、教育訓練を実施する。なお、組織内に周知徹底するために、トップを含め組織内のコミュニケーションを促進し、結

果として現場のリスクの把握にも努める。専門部署は、文書管理、運用管理、緊急事態への準備と対処を行うことで実効性を強化する。

(3) CHECK・監査

倫理綱領、マニュアルなどからの逸脱防止のため、各現場レベルで日常的に内部監視するとともに、監査専門部署による倫理法令遵守マネジメント・システム監査(内部監査)を実施、同システム自体が適切であるかを検証する。その結果を踏まえ、内部監査や意識調査結果を整理し、結果を経営層に報告する。

(4) ACT・経営層の見直し

監査や調査の結果を踏まえての改善、是正措置を行う。また、その結果に応じて、倫理法令遵守方針、綱領、内規などを適宜改訂し、マネジメント・システムの見直しも図る。

ECS2000に基づいてコンプライアンス態勢を構築することにより、倫理綱領等に規範性、実効性を持たせることができる。また、企業の信用力が向上し、社会からの信頼を得ることが可能になる。また、経営者の立場からは、コンプライアンス態勢の構築に経営者自ら積極的に取り組んでいることの証明になり、結果として経営者責任を全うしていると具体的に主張できる。