

# 実効性ある行動指針の策定が急務

現場が抱える課題を踏まえ、多くの従業員に納得感や当事者意識を高めることが肝要。重要項目に絞り込み、具体的な課題を取り上げた行動指針策定が企業競争力向上につながる。

新日本監査法人 CSR推進部長・社員・公認会計士 大久保和孝

コンプライアンスは  
日常活動に内包される

コンプライアンスを「法令遵守」と単純に訳すことは誤解を招く。コンプライアンスを本質的な面からとらえると、「社会からの要請に応じ(調和し)ながら、組織目的を実現していくこと」(桐蔭横浜大学・郷原信郎教授)と解される。

元来、法令やルール(以下「法令等」という)は、社会からの要請を、共通の規範として成文化したものである。それらの成文化した法令等を守らせようとすることを、一般的に「法令等を遵守させる」と呼ぶ。法令等には、その背後に必ず何かしらの社会の要請があり、それらが適時に法令等に反映されるなら

ば、法令等の遵守を徹底すること、当該企業活動は社会に調和した活動につながる。しかし、わが国のように司法制度が硬直化し、しばしば法令等と社会の要請に乖離が生じる場合は、法令等の形式的要件の遵守を徹底しても、その行動が必ずしも社会に調和した活動になるとは限らない。

そこで、法令等の要件を形式的に遵守させるのではなく、法令等の立法趣旨やその背後にある社会の要請や期待をとらえた活動を行うべく、コンプライアンスへの取り組みが始まった。ここで注意すべきは、社会からの要請や期待がつねに変化し続けることである。

このため、コンプライアンスとは、変化し続ける社会の要請や

精いっぱいとなっている。そもそも人間の記憶力にはキャパシティの限界があり、すべての従業員がすべての法令等を知識として習得することは、現実的には困難である。

そこであらためて考え直さなければならぬのは、「今、自分たちは、どのような社会からの要請(期待)を受け、何を大切に、何を守っていかなければならないのか」について、経営理念を基盤としつつ、その時々々の社会の要請や期待に対し自社が取るべき対応方針として、行動規範等に具体的に示すことである。そこには、マニュアル等の制定・導入趣旨も明示する。さらに、自社に向けられている社会からの要請や期待については、より具体的に表すことが重要だ。そうすることで、業務遂行上、新たな課題に直面したときも、たとえ法令等に関する知識が十分でなかったとしても、社会の要請や期待に沿った対応を図ることができ、社会に調和(適応)した活動につながる。

法令等は社会の要請を具体化したものであり、社会からの要請を知る重要な手掛かりの一つとなる。また、法令等を守って

いくためには、それらの背後にある社会からの要請を理解することが不可欠なのである。

社会からの要請・期待への  
対応には「現場」がカギ

実際に、直接社会との接点を持ち、かつ法令等の運用に直面するのは、トップや法務部等の管理部門よりもまず現場だ。そして、次々と法令等やマニュアルが制定され、それらの形式的要件を遵守させられることによる疲労感が現場に漂い始めていることも事実である。しかも、現場がマニュアルの形式的要件どおりのしやくし定規かつ画一的な対応しかしないと、硬直的な対応をしたと見られてかえって社会批判を招くことすらありえる。

むしろ、マニュアルにすべての事項を想定して盛り込むことは物理的に難しい。また、あまりにも細かいマニュアルを策定すると、今度は現実的な対応が困難となる。マニュアルの適用に当たって大切なことは、現場がその制定趣旨や目的を理解し、その時々々の状況に応じた柔軟かつ適切な判断ができるようにすることである。企業活動を社会に調和した活動としていくために

期待を日常的に把握し、それを業務に落とし込む継続的な活動であると言える。それに必要なのは、日頃から自社を取り巻く経済環境を把握するとともに、定期的に社会の要請や期待(リスク要因)を具体的に特定し、取り組むべき優先順位を明確にして、優先度の高いものから順に対応することだ。それにより、法令等について、単に形式的要件を遵守するのではなく、その背後にある社会の要請を踏まえた対応が可能となる。さらに、経済実態に合わない法令等に直面した場合でも、また社会的関心が劇的に変化していく経済環境においても、適切な対応ができ、結果として社会に適応(調和)した活動になっていく。

なお、変化し続ける社会から

は、現場に、法令等の制定の背景に関する正しい理解の浸透がなされなければならない。

今ある行動規範では  
なぜ駄目なのか

多くの企業ではすでに行動規範を策定しているが、内容的には立派であっても、従業員に十分に浸透せず、形骸化しているケースが散見される。形骸化する主な原因としては、記載内容が一般的かつ抽象的で、現場の具体的な課題がとらえられていないため現実感に乏しいことが挙げられる。それにより、経営者が本気で取り組むという意思が伝わらず、教科書的な印象しか与えないので、従業員は単なる「お説教」との認識しか持たなくなる。

実効性のある行動規範等を策定するには、従業員に納得し、共感を持つてもらい必要がある。そのためには、まず、行動規範に取り上げる項目を、現場で生じている具体的な課題を踏まえた内容にする。そして、それらの課題等を抽出する過

の要請をとらえていくためには、トップから現場まですべての組織の構成員が、日頃から社会に対するセンシティブティ(鋭敏性・感受性)を高めつつ、全員をコラボレーションさせることが重要である。

社会からの要請の  
適切な理解

企業は、本来、社会からの要請に応じるために存立し、崇高な企業理念を持って活動に取り組んでいるはずである。しかし実際には、法令等が次々に立法される都度マニュアルを策定し、従業員に遵守させようとする。その結果、従業員は膨大なマニュアル等への対応に終始し、経営理念や社会の要請などを考える余裕もなく、目の前のことに

程において現場の関係者を巻き込むなど、できるだけ多くの従業員に行動規範の作成プロセスに関与してもらおう。その結果、「このルールは自分たちで作成したのだ」という共通意識・体験を醸成する。こうしたことで、浸透の徹底を図る必要がある。

行動規範の実効性を  
高めるために

企業にとって最もダメージが大きいのは社会的批判にさらされることだ。軽微な法令違反でも、社会の要請に反した行動を行うと大きな社会的批判にさら



おおくぼ・かずたか 慶応大学法学部法律学科卒業。ECS2000規格の作成、第1回企業の社会的責任WG(経済産業省)、社会的責任研究会委員(環境省)、研究費不正対策検討委員会委員(文部科学省)、不二家信頼回復対策会議委員、横浜市第三者コンプライアンス委員会委員、情報セキュリティガバナンスWG(経済産業省)、沖縄大学院大学調達問題検討委員会委員、経済同友会などに参画。

され、企業の存亡の危機にまで発展しかねない。

しかも社会的批判の発端の多くは、現場が内包している日常的問題であることが多い。その点からも、重要なのは、企業にとって社会との接点である現場が、単なる法令等への対応を超えて、常識的な価値観から見えておかしいことはないか考えることだ。そのことを日常的に自問自答して問題を把握し、対応を図る体制を構築しなければならぬ。

つまり、初めに現場の関係者が、社会の関心事項を理解した



うえで、日常的な業務の中で生じる、業務に関連するリスク要因を抽出する。次に、それらの重要性に軽重をつけ、取り組む優先順位を明らかにする。こうした仕組みを構築するのだ。その際には、特に自社固有の考えや古くからの業界慣習などに留意しながら、第三者的な視点から検証できるようにしておく。そして、それらの実効性を高めるためには、日頃から従業員のセンシティブティを高め、何かあれば「おかしい」と考え声をらせる環境を作っておくことだ。たとえば食品表示偽装問題

は、食品への意識が社会的に高まる中で消費者をだますという、誰が見ても許されない非常識な行為だ。不正競争防止法等といった法律上の形式的要件の問題ではない。

それゆえに、行動規範の実効性を高めるためには、現場が抱える本質的かつ構造的な課題をどれだけ抽出できるかがカギとなる。現場の具体的な課題を集約し、共通の問題意識を醸成することで、従業員の心のどこかに引掛からせ、「納得感」や理解を高めることを通じて行動規範を浸透させる。それにより、従業員自ら課題の解決方法を議論するなど、法令等を、能動的に積極的に大切に遵守するよう組織風土が醸成されること

### なぜ、ルールが浸透しにくいのか

もともと日本社会では、法令等は身内で解決できない場合の「最後の解決手段」とされ、日常的には自分たちの住む「村のおきて」に重きが置かれてきた。「村のおきて」は、それぞれの地域ごとにある古くからの慣習を積み上げながら、儒教的思想を

背景に村人たちの間で合意形成されたもので、実質的な拘束力を持つている。このような文化・慣習的な側面からとらえると、法令等を組織内部に浸透させるには、共通体験などを通じた納得感や共通理解を持たせることが不可欠であり、そのためには作成プロセスが重要となる。

先述のようにルールの策定段階からできるだけ多くの現場の関係者を巻き込み、従業員に対する意識調査を実施するなどしてできる限り現場の声を反映させ、従業員の総意として形成すると同時に、作成プロセスを明らかにすることで、「自分のルールである」との意識を持たせ、「村のおきて」として従業員の納得感や理解を醸成する。そうすることで、従業員一人ひとりが行動規範の背後にある社会の要請や期待を理解・納得し、形式的・表面的に遵守するものではなく実践的かつ積極的な対応を図るべきものとして、ルールを能動的な形で組織に浸透させることができる。

### 情報開示と社会的責任の履行

自社が今直面している社会の

要請や期待を、行動規範にのって具体化・実践していくことは、当該企業にとっては、社会的責任の履行そのものと言える。

そして、社会の関心は、それがいかに持続する取り組みとなっていくかにある。同時に、不信感の蔓延する経済社会の中で社会からの信頼を得るためには、そうした行動規範に基づく取り組みについて、社内外に何らかの説明責任を果たす必要が生じる。

企業に向けられた社会の要請や期待にどう応えてきたのか、その具体的な成果を、社内外に対して定期的に、CSR報告書などを通じてわかりやすく明示する必要があるということだ。それにより、企業の意思決定プロセスの透明性を高め、言行一致の企業として社会からの強固な信頼を勝ち得ていくことが可能となる。また、並行して社内の求心力も高まること期待される。

### 行動規範をより実践的なものとするためには

行動規範をより実践的かつ確実なものとするためには、策定

内容や策定プロセスに加えて、実効性を高めていくための体制構築が不可欠である。具体的には、活動結果に関する定期的な情報開示のほか、経営戦略・方針へ反映させるなど企業活動との整合性を取ることで、人事評価への反映、内部統制構築との整合性、2、3年に一度の定期的な見直し、行動規範に関する従業員への意識調査などが有効な対応となる。

中でも、行動規範に基づく考え方・取り組みの方針を、人事評価の基本的な方針として位置づけることが重要である。また、社会からの要請や期待は変化し続けるため、従業員の理解・納得が十分かを検証しながら、行動規範を適宜見直ししていく必要がある。

### 企業競争力を左右する行動規範

現在のように、社会からの要請(期待)が劇的に変化しかつ不安定な経済社会においては、社会に対するセンシティブティが欠かせない。そのため、トップが率先し、すべての役員・従業員が社会に対するセンシティブティを高め、社会から要請(期

待)されていることや率先して対応すべき課題について、組織内部で共通意識を醸成することが求められる。それらを具体化した行動規範を組織の「心」の拠り所とすることで、新たに直面する困難な問題にも積極的に対応を図ることができ、組織全体が社会に調和していくことで、持続的成長が可能になるのだ。

それを実現させる最大のカギは、「本音と建前」の区別をなくし、組織が従業員の抱える「本音」と具体的に向き合うことで、企業として取り組む強い意思を示すことである。本音の問題は心の問題に起因し、改善には時間と労力を必要とする。形式的な体制構築だけでは十分な改善が期待できない。

それを解決するのが、具体的な課題と組織の方針を明示した「行動規範」なのである。行動規範策定のポイントは、できるだけ項目数を減らして重要な事項に絞り込み、具体的な課題を取り上げていくこと、そして、できるだけわかりやすく、読みや

