

社員の意識改革を図る！

# 中小企業の コンプライアンス対策

- ① コンプライアンス違反を引き起こす背景
- ② 社内体制を整備し、コンプライアンス体制を強化する
- ③ 啓蒙活動でコンプライアンス体制を定着させる



# 1 | コンプライアンス違反を引き起こす背景

## コンプライアンスとは何か？

コンプライアンスとは、企業や個人が社会活動を遂行する上で、社会とのかかわりで守るべき行動規範です。法令や社内の諸ルール遵守のことで、「法令遵守」「企業遵法」という概念を総括する言葉です。

このほかにも、確立された社会規範（社会常識、倫理観など）を守ることを総称しています。整理すると、コンプライアンス経営で遵守すべきルール（社会規範）は、次の3つにまとめることができます。

法規範	法律、条例、その他政府の規制など
社内規範	社内ルール、業務マニュアルなど
倫理規範	企業倫理、社会的規範など

このうちの倫理規範については、その捉え方について定説があるわけではなく、その捉え方はそれぞれの企業の考え方に委ねられています。このように、一言でコンプライアンスといっても、その範囲を定めることは難しく、画一的に捉えることはできません。

そのため、企業で発生する不祥事には、次のようなさまざまな要素が複合的に絡み合っ

て発生します。

企業理念・使命感の喪失  
 会社への忠誠心の欠如、世論からの影響  
 役職員の社会常識、倫理観の喪失  
 会社、自己の利益重視による顧客無視  
 同質化した職場  
 ルール違反行為に対する無関心、なれあい主義の横行  
 内部監査体制の機能不全  
 監査、検査機能がない、もしくはあっても機能していない  
 不適切な人的交流  
 役人との癒着、反社会勢力との交際

本レポートでは、このような点に対応するための組織風土改善への取り組み方についてまとめています。是非ともご活用下さい。

## 不正事故を発生させる要因

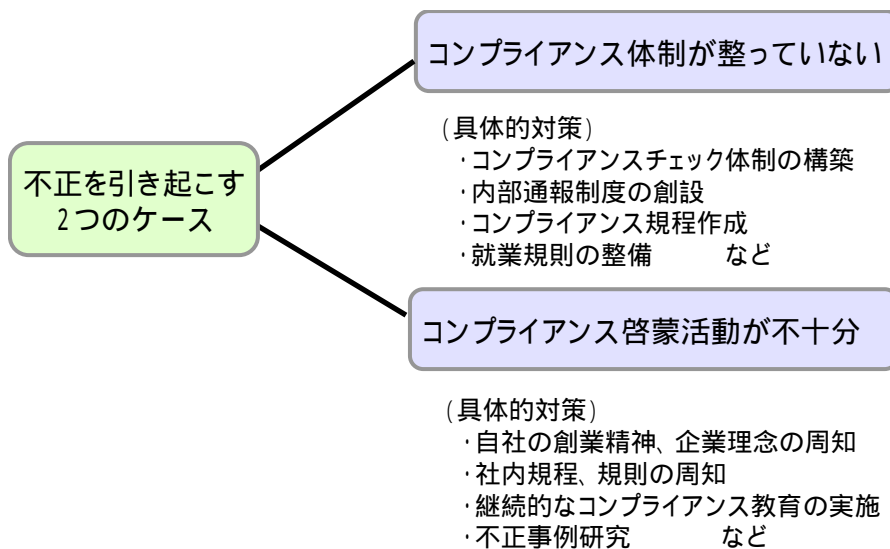
「コンプライアンス」とは、「法令、社内ルールに従う」という当たり前のことですが、実際には違反する社員がいるために、様々な不正事故が発生しています。

なぜコンプライアンス違反を起こしてしまうのか、その要因を考えると2つのケースに分けることができます。

第一のケースは、法人としてコンプライアンス体制が整っていないために、不正を起こしやすい組織となってしまっているケースです。

第二のケースは、コンプライアンス体制はあるものの、それを社員に浸透、定着させる啓蒙活動が不十分であるケースです。

### 不正事故を引き起こす2つのケース



## 最近発生した企業不祥事

近年、企業の利益至上主義や社員のコンプライアンス意識の欠如による不祥事が多発しています。

以下の事例は、無謀な事業拡大、法令を軽視した経営、相互牽制機能が働いていない、社員のモラル低下などによるものが大半を占めています。

このような不祥事を引き起こした企業は社会的制裁を受け、最悪の場合には企業の存続にも関わるなど大きなダメージを受けてしまいます。

記憶に残るところでは、以下のような不祥事が発生していますが、大企業を除いては、存続していない企業も多く含まれます。

## 過去6年以内に発生したコンプライアンスに関する不祥事

企業名	発覚日時	内容	現状
木村建設	平成17年11月	マンションの耐震設計に偽装を図り、耐震基準に満たないマンションが建設された	自己破産
みずほ銀行	平成18年1月	元渉外担当行員が約13億4000万円を着服	存続
ライブドア	平成18年1月	社長が証券取引法違反(粉飾決算、不正株取引、利益操作など)	旧経営陣は一掃され再生
日本経済新聞	平成18年2月	広告局の社員が法定公告を悪用して株式の短期売買を繰り返し、数千万円の不正利益を上げる	存続
コムスン	平成18年12月	介護報酬の過大請求など、不適正な運営を指摘され、都福祉保健局が50超の事業所に立入検査	同業他社に営業譲渡
ミートホープ	平成19年6月	食肉の解凍に雨水を使用した疑いがあるとして、食品衛生法に基づき保健所が立入調査	自己破産
石屋製菓	平成19年8月	チョコレート菓子「白い恋人」の賞味期限改ざんが発覚 自主休業とともに出荷した全ての商品改修	内部体制整備し 営業再開
船場吉兆	平成19年10月	牛肉や鶏肉の偽装表示の他、料亭における残った料理の使い回しが発覚	内部体制整備し 営業再開
赤福	平成19年10月	売れ残った菓子を冷凍保存し、製造日を付け替えて再出荷していたことが判明	内部体制整備し 営業再開
三笠フーズ	平成20年9月	国から購入した非食用の事故米を食用として転売していたことが判明	自己破産

## 自社のコンプライアンス体質をチェックする

前述したような不祥事は、良い企業風土が醸成できていればそれを阻止することも可能となります。

良い企業風土を醸成するためには、企業、社員が社会活動を行う上での行動規範を示す企業倫理が確立されていることが必要です。

経営者の姿勢としては、遵法経営なくして企業の成長はないと認識することが重要です。遵法経営を行うためには、まず自社の企業風土に気付き、改善点があれば対策を立てなければなりません。

次頁のチェックリストで、自社の企業風土をチェックし、改善点を探ってみてください。

## 社内コンプライアンスチェック 20 項目

項目	内容	チェック(○or×)
方針の浸透	経営理念・経営方針は周知されている	
	自社の創業精神が受け継がれている	
	職場改善方針は明確になっている	
法令、社内規則等の明示	法令遵守方針が定められている	
	自社に関わる基本法令が明示されている	
	社員の行動指針が定められている	
チェック体制	コンプライアンス委員会が設置されている	
	社内で業務相互チェック体制が整っている	
	不祥事、トラブル等について即座に報告する体制が整っている	
	不祥事発生時の対応策がルール化されている	
	外部チェックを受ける仕組みがある	
罰則	制裁、罰則規定がある	
	再発防止策が徹底されている	
	内部告発者を保護する規定がある	
教育	コンプライアンスについての教育、研修が定期的に行われている	
	社内コンプライアンスに関する情報共有化ができています	
	会議などでコンプライアンスに関する意見交換が行われている	
職場風土	話しやすい職場である	
	挨拶など元気に行われている	
	報告・連絡・相談がまめに行われている	

### 自社の達成度チェック

自社の達成項目数	項目
チェック数( の数)	
5項目以下	抜本的改善を要す
10項目以下	中期的に改善を要す
15項目以下	段階的に改善を要す

上記のチェックにより、達成項目数が5項目以下となっていれば、コンプライアンス体質は非常に危機的な状況であると判断すべきであり、ただちに改善策を講ずる必要があります。

## 2 | 社内体制を整備し、コンプライアンス体制を強化する

### 自社のコンプライアンス体制を構築する

コンプライアンス体制を強化するためには、経営者自身がコンプライアンス方針を示し、不正を許さず、不正を起こさせない仕組みを構築することが必要です。

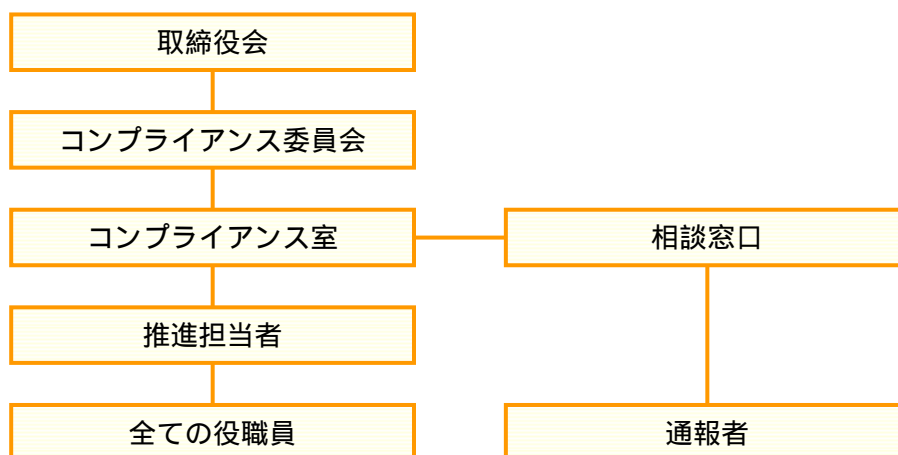
以下でコンプライアンス体制が整備されている建設会社A社の例を紹介します。

A社はホームページにおいても以下の内容を公開しており、外部に対してコンプライアンスへの取り組みを全社的に行っていることを宣言しています。

#### 【A社のコンプライアンスへの取り組み方針】

国際化や情報化が進展し、ビジネスの迅速さが求められる時代において、コンプライアンスが経営に占める重要度は、ますます高まっています。当社は「企業行動規範」を定めて法令を遵守するとともに、信用と社会的責任を重んじ健全な経営を行います。

#### コンプライアンス推進体制図



#### コンプライアンス委員会

コンプライアンスをはじめとする企業倫理意識を社員等関係者全員に浸透させ、未然に違法行為を防ぐ仕組みを構築するために、主要な役員等で構成されるコンプライアンス委員会を設置しています。

#### コンプライアンス室

コンプライアンス委員会の事務局機能としてコンプライアンス室を設置し、マニュアル



の作成、教育・研修計画の立案等を担当しています。

#### コンプライアンス推進担当者

事務局からの連絡事項の伝達や教育・研修の取りまとめ等、実際のコンプライアンス活動を推進するために、本社各部門および全支店にコンプライアンス推進担当者を配置しています。

#### コンプライアンス教育・研修の実施

毎年度、全社員を対象としてコンプライアンス教育・研修会を開催し、社員のコンプライアンスに対する理解を高めています。前期は「コンプライアンスマニュアル」を、後期は「建設業法遵守のためのマニュアル」をテキストとして毎年2回研修を実施しています。

#### コンプライアンス相談窓口の設置

企業活動や社員の行動が、法令、コンプライアンスマニュアル等から逸脱していると思われる場合に、違反行為を未然に防止できるよう、電子メール、電話等で通報および相談できる窓口を設けています。

#### 違反者に対する措置の厳格化

法令等違反行為に対して、会社規定に則り厳正に処分することを周知するとともに、役員を含めた就業規則を整備しています。

#### 重大な法令違反行為に対する通報の義務化

指名停止、営業停止など会社に重大な損害を与える行為を知った場合、会社に通報することを義務化しています。

#### コンプライアンスに関わる規程、マニュアル類の整備

「企業行動規範」で定めた内容について、社員が具体的に守らなければならない事項をコンプライアンスマニュアルにわかりやすくまとめ、イントラネットで公開しています。また、以下の規程・マニュアル類を整備し、コンプライアンス活動に対する社員の理解に役立てています。

建設業法遵守のためのマニュアル

独占禁止法遵守マニュアル

個人情報保護マニュアル

暴力団対策マニュアル

公益通報者保護規程

## 自社のコンプライアンスマニュアルを作成する

具体的な制度運用方法としては、全社員にコンプライアンス経営の徹底を図るためのコンプライアンスマニュアルを作成し、全員に配布し、日常的にも指導、教育を徹底していくことが必要です。

### コンプライアンスマニュアル項目のイメージ

項目	内容
自社の企業精神	創業精神、企業倫理、企業使命、社員の幸福の実現など企業の行動基準として明示
法律、規則の明示	基本法令、規則の明示
	新たに施行される法律、自社ルールを随時明示
経営姿勢	同一職務に長期間就労させないことの明示
	日常業務のチェック体制
	各部門別の自己点検体制
	不祥事発生時の対応、再発防止策を徹底する専門部署（もしくは責任者）の設置
教育スケジュール	不正事故に対する制裁、罰則の明示
	コンプライアンスプログラムを遂行するためのスケジュール策定
	社員に対する教育（遵守すべき法律、規則、社会常識、倫理観など）を実行
チェックと実行評価	最低年1回は、コンプライアンス研修を実施
	部門間相互チェックの実施体制の構築
	各部門のコンプライアンスリスク評価と対処方法の明示
	コンプライアンスプログラムが機能しているか定期的チェックの実施
	関連情報収集方法



## コンプライアンスマニュアル作成のポイント

コンプライアンスマニュアルとは、型どおりの行動を要求するものでなく、社員の職務行動における指針となるものです。これは、職務遂行における最も基本かつ重要なものとなります。

その内容は、自社にとって遵守すべき法令、社内規則、モラルなどで、コンプライアンス体制、違法行為の発見、不祥事発生時の手続き、方法を明示し、コンプライアンス違反を起こさせない意識啓発に活かします。

## マニュアルの基本的項目

マニュアルの基本項目は以下のような内容でまとめます。

目的

組織

法令、規則、モラル

違法行為発見時の対応の明確化

点検方法の明示

目的

コンプライアンスの理念に基づき、具体的な行動と手続きを明確にします。

組織

部署別の役割、責任範囲の明確化。

コンプライアンス委員会（責任者）の明示。

報告、連絡、稟議基準などを明確化。

法令、規則、モラル

企業にとって関連する基本法令のうち、社内コンプライアンスに関連する部分の明示（民法、商法、会社法、刑法など）

社内関連規程（社員行動規範など）の作成、明示。

### 違法行為発見時の対応の明確化

問題発見時に、だれが、どこに報告、連絡、相談を行うかを具体的に明示。

違法行為を大別すると、以下の通りです。

- イ) 法令を知らないで起こしたルール違反
- ロ) 法令無視の確信犯的なルール違反
- ハ) 顧客からの苦情、トラブル
- ニ) 社員の不正事故

処置の要点は、迅速に対応することであり、そのためには、早く事実が情報として上がってくるような仕組みをつくることです。

例えば、違法行為などの発見者（苦情、トラブルなどを含む）は、誰に正確な事実を報告しなければならないかを決めておきます。

### 点検方法の明示

遵法経営が定着するためには、基礎的事項（プログラム、マニュアル）の実行の有無について点検する手法も明示しておくことです。

作成されたプログラム、マニュアルは企業の企業倫理観を外部関係者（取引先、株主など）に示すために、ホームページなどで公開することも必要です。

## 小規模企業は就業規則で対応を

上記のように、理想は自社オリジナルのコンプライアンスマニュアルを作成することですが、小規模企業においては難しい面もあるでしょう。

そのような企業においては、就業規則の見直しによるコンプライアンス対策強化をお勧めします。

就業規則は、会社と社員の間約束事を書面にまとめたものです。極端な言い方をすると、社員の不正を抑制し会社を守るための唯一の規程であるといっても過言ではありません。このような視点で、就業規則内にコンプライアンス項目を盛り込むことが中小企業にとっては現実的な対応になると考えられます。盛り込むべき条項は下記ようになります。

サービス規律	機密保持	セクハラ	パワハラ	競業避止	etc
--------	------	------	------	------	-----

## 就業規則における服務規律の例

### 第 条（サービスの遵守事項）

次の各号に掲げる服務事項は会社の職場ルールの基本となる大事な約束事です。必ず遵守し、規律ある職場作りを実現してください。

<項目一部抜粋>

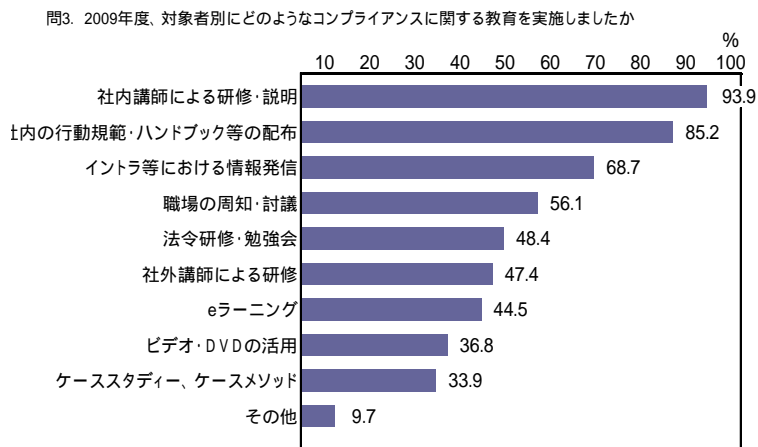
- （１） 会社施設内で、賭けごと、賭博その他これに類似する行為を行ってはいけません。
- （２） 暴力行為、詐欺行為、その他刑法など法を犯す行為を行ってはいけません。
- （３） セクシャル・ハラスメント、パワー・ハラスメントなどにあたる行為をして、他の従業員に迷惑をかけてはいけません。社外においての従業員へのつきまといや酒席の強要などもしてはいけません。
- （４） 従業員同士で金銭の貸借をしてはいけません。従業員同士で金銭貸借時の保証人になりあうこともしてはいけません。
- （５） 会社の備品、施設、車輛、事務用品、製品、商品、金銭を無断で使用し、または貸与したり、私事のために社外へ持ち出してはいけません。
- （６） 取引先から、不正な金品の授与や飲食の接待を受けたり、要求したり、私事の理由で貸借関係を結んではいけません。
- （７） 飲酒運転は絶対にしてはいけません。運転者に酒をすすめることも絶対にしてはいけません。運転する場合、取引先から飲酒をすすめられても断ってください。
- （８） 会社のパソコンや携帯電話を私的な目的で使うことを禁じます。会社は従業員が私的な目的でインターネットや電話をしていないかどうか調べることができます。
- （９） 業務上知り得た秘密には「守秘義務」があります。会社が定めた「個人情報秘密管理規程」や「秘密情報管理規程」を遵守し、会社の業務で取り扱う個人情報、財務、人事、組織等に関する情報、技術上の情報、営業上の情報、顧客情報、ノウハウ、その他会社が秘密保持対象として取り扱う一切の会社情報を第三者に開示、漏洩、提供しないこと、また、社外にも持ち出さないこと。また、退職後においても会社に帰属する秘密情報は他に漏らしてはいけません。
- （１０） 会社の許可を受けず、会社に在職中のまま自ら事業を営んだり、会社を設立したり、他の会社の役員に就任してはいけません。
- （１１） 会社の業務の範囲について、著作、講演などを行う場合は、会社の秘密情報の漏洩には十分注意し、内容についてあらかじめ会社の許可を受けてください。
- （１２） 私的なインターネット上のブログや日記などに、技術上の情報、営業上の情報、顧客情報、ノウハウ、その他会社が秘密保持対象として取り扱う一切の会社の業務に関する情報を掲載してはいけません。

### 3 | 啓蒙活動でコンプライアンス体制を定着させる

#### コンプライアンス教育の実態と効果

日本能率協会総合研究所が実施した企業のコンプライアンス教育についての統計調査より、社内教育の実施状況について以下のような結果が出ています。

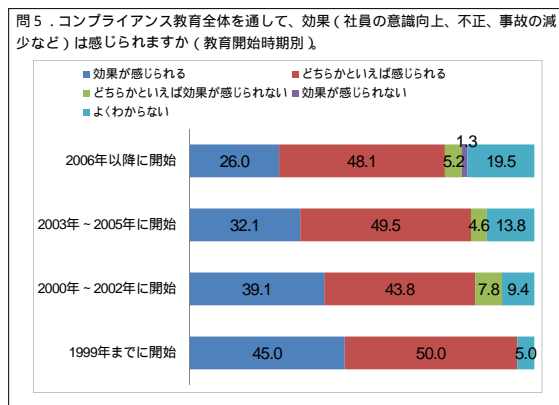
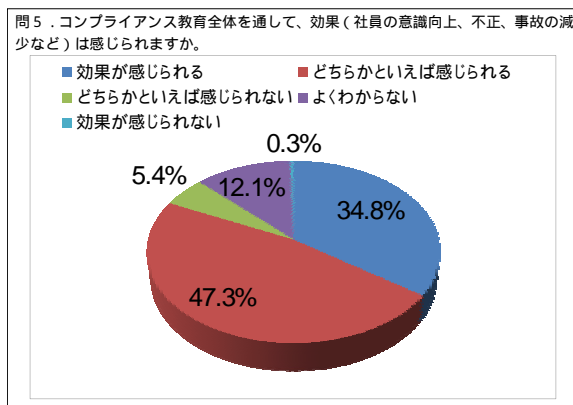
コンプライアンス教育方法については、社内講師による研修、行動規範等の配布など、全社的視点での教育に次いで、職場内周知・討議、eラーニングなど、職場・個人に向けた参加型の教育も半数程度に普及しつつあります。



調査票では、階層別に教育方法を尋ねたが、グラフの示す割合は、いずれかの対象者に実施しているものをカウントしている。

「日本能率協会総合研究所『コンプライアンス教育に関する調査報告書』(2010)」より

また、その教育の実施については、82.1%の企業に効果があったと回答しています。特に、教育開始時期が早いほどその手ごたえは強く、「継続は力」であることが分かります。



「日本能率協会総合研究所『コンプライアンス教育に関する調査報告書』(2010)」より

## コンプライアンスを啓蒙するための具体的研修例

コンプライアンス研修の実施にあたり、教育を通してどのような人材を育成したいのかを明確にする必要があります。どのような人材になればいいのか、そのような人材が増えると職場や組織はどのようなのかを示すことで、コンプライアンスへ取り組む意義を確認できます。下記のような階層別コンプライアンス研修体系を整備して、意識醸成を図ることが大切です。

### 階層別コンプライアンス研修の例

新人～一般職員	コンプライアンスの基礎知識習得
コンプライアンスは自社にとってどのような影響を及ぼすか 社員の心構え、規範行動の遵守	
主任～係長	コンプライアンスの対処法の理解
部下の行動見本としてのあり方 コンプライアンス事例に対する対処法の理解	
課長～部門長	コンプライアンスの組織的な問題解決策の実践
組織におけるコンプライアンス機能 機能を有効にするための管理職の役割	
経営者層	
法人の社会的使命と経営者の責任 社内コンプライアンス体制の構築法	

### 一般社員向けコンプライアンス研修のカリキュラム例

時間帯	テーマ
10：00～11：00	1．わが社の創業精神およびコンプライアンスに関する法律基礎知識
11：00～12：00	2．最近の不祥事によって失敗した企業の事例研究 ＜事例ビデオ視聴、グループディスカッション＞
13：00～14：00	3．わが社の就業規則の理解
14：00～15：00	4．わが社における過去のインシデントについて ＜グループディスカッション＞
15：00～16：00	5．わが社の行動規範の見直し ＜グループディスカッション、発表＞

## 参考文献

わかりやすいコンプライアンス

加藤 浩康 著 社)金融財政事情研究社

コンプライアンス経営

浜辺 陽一郎 著 東洋経済新報社