

ECS2000 ガイダンス・ドキュメント

Guidance Document for the ECS2000v1.2

麗澤大学企業倫理研究センター

R-bec

2005年7月10日

ECS2000 ガイダンス・ドキュメントの一般公表にあたり

「ECS2000 ガイダンス・ドキュメント」は、企業倫理研究センター（R-bec）の前身プロジェクトである「企業倫理研究プロジェクト」が、2000年5月1日に著作物として出版したものです。社会的な要請に鑑み、またより多くの企業その他組織による体制構築や見直しを促すため、R-bec は、本ドキュメントを印刷可能な文書として、ここに公表いたします（ただし、各組織で作成すべき「管理一覧」の具体例については、技術的な理由から割愛いたします）。

各組織の最高責任者に、また企業倫理・コンプライアンス・CSRご担当の方々に、本文書を積極的に活用して戴ければ幸いに存じます。

なお、ドキュメントの内容は、2000年5月に出版した当時のままとなっております。このため、プロジェクト関係者や意見提供者などの所属や立場についても、一切変更を加えておりません。誤解のないよう、ここにその点を記載しておきます。

麗澤大学企業倫理研究センター長
企業倫理研究プロジェクト・リーダー
国際経済学部教授 高 巖

目 次

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

0. 序文

0.1 世界の市場は本格的なグローバル化の時代を迎えた。そこにおいては、組織の行動は、従来以上に、誠実かつ透明でなければならない。また実質的にそうした行動を保証する組織内体制を整えなければならない。なぜなら、このような行動を通して、またそれを具体化するための体制を確立することで、企業その他組織は市場の信頼と評価を得、さらにグローバル・マーケットそのものの健全な発展にも貢献できるからである。

G 0 序文

G0.1 なぜECS2000に基づいた仕組みづくりが求められるのでしょうか。それには、大きく分けて次の4つの理由があります。

第1は、市場の健全な発展、持続的な成長を実現することです。個々の企業その他組織にとって、これはあまり関心のないことかもしれませんが、しかし、個々の組織が適正に管理されず、われもわれもと、短期的な利益だけを求め、アンフェアな行動を繰り返せば、どうでしょうか。市場はコントロールを失い、クラッシュしてしまうかもしれません。経済そのものが悪循環に陥ってしまうかもしれません。そうなれば、利益の追求はおろか、組織の存続そのものも危うくなってしまいます。

第2は、倫理法令遵守が市場における競争力となりつつあることです。趨勢として、市場は、公正な行動を保証する仕組みをもった企業を高く評価する方向へ、また不正な行動に対しては厳しく罰する方向へと進んでいます。たとえば、外国公務員に対する不正資金の提供を禁止する法律が多くの国で施行され、独占禁止法も世界的に強化される方向にあります。また社会的責任投資の普及も、倫理法令遵守を市場における競争力へと変えつつあります。

0.2 1999年、スイスのダボスで開催された「世界経済フォーラム」で、コフィ・アナン国連事務総長は、世界的企業のトップに対し、人権、労働、環境などの多方面にわたる企業の倫理実践を呼びかけた。この事実は、国際社会にあって、今後、企業倫理の確立を、法令遵守の徹底を、そして社会的説明責任を求める声が、ますます大きくなっていくことを意味している。

G0.2 第3は、市場や社会が、新たな価値の実践を求めていることです。アナン事務総長の言葉がそれを典型的な形で表しています。これらの価値が強調される背景には、市場や社会そのものの倫理に対する関心の高まりがあります。そもそも、社会が、企業などの組織に対して、広範な分野の倫理的実践を求める理由は、それら組織があまりにも大きな影響力をもっているからです。たとえば、ある私企業が欠陥商品を販売すれば、それを購入した多くの消費者に取り返しのつかない被害を与えるかもしれません。化学物質の使用や処分を誤れば、地域住民に甚大な損害を及ぼすかもしれません。国外の軍事政権を間接的に支援するビジネスを展開すれば、そこで暮らす人々の生活を圧迫する可能性があります。そうした影響力の大きさゆえに、企業その他組織は、それに見合うだけの責任が問われ、また自らの行動を社会に対して説明することが求められるのです。

0.3 市場や国際社会の動きに加え、企業その他の組織で働く人々も誇りをもって仕事に取り組みたいと願っている。ほとんどの人は、不正なことをやりながら生活したいとは思っていない。自分たちの職場で不正な取引や良心に反するような商慣習があれば、それに疑問を発し、改善を求めたいと考えているはずである。本来、職場は各人にとって「自己実現の場」でなければならず、自己の良心に反しながら苦しみ葛藤する場所ではない。

G0.3 第4は、組織のメンバーが、自分の仕事に誇りをもって働けるような職場環境を作る必要があることです。私たちは、何のために働くのでしょうか。おそらく「生活の糧を得るため」というのが、最初に返ってくる答えでしょう。しかし、そのことは「給与さえもらえれば、それでよし」ということではありません。ほとんどの人は、仕事を通して社会に貢献したい、仕事を通じて自己を実現したいと考えるものです。ところが、もし「組織のため」という理由で、組織メンバーが、各自の良心に反する決定を迫られるとしたらどうでしょうか。仕事に対するモチベーションは著しく低下すること、間違いなしです。働く人がやり甲斐を感じ、伸び伸びと働ける職場環境を作るためにも、倫理法令遵守への取り組みは不可欠なのです。

0.4 本規格は、以上の問題意識をもって、企業などの組織が市場からの信認と評価を得られるような、国際社会の要請に応えられるような、またそこに身を置く人々の労働環境を倫理という視点から改善するようなマネジメント・システムのあり方を体系化したものである。

G0.4 ここにいう「マネジメント・システム」とは、ある基準や条件を満たすことを目的として構築される組織内の仕組みを指します。したがって、マネジメント・システム規格であるECS2000は、守るべき倫理基準ではなく、倫理基準を効果的に守るためのマネジメント・システムのあり方を規格化したものです。

0.5 本規格の狙いは、組織メンバーによる外部機関への告発、外からの強制的な摘発、あるいは外部からのボイコットや批判によってではなく、組織が、自らの力で 組織メンバーの協力を得ながら、不公正な商慣習、違法行為、問題ある取引慣行などを事前に発見し、主体的に解決することにある。

組織がこうした能力を備えるには、かかる事態が起こらないよう組織内の法令遵守体制を構築し機能させること、またさらに 組織メンバーや外部利害関係者の意見やアイデアを引き出し、理想とする倫理規範や理念を具体的に実践するための組織内体制を確立することが必要である。本規格では、を組織の「自浄メカニズム」、を「主体的改善メカニズム」と呼ぶ。

G0.5 ECS2000を導入することで、各組織はいったい何を実現しようとするのでしょうか。それは、組織としての「インテグリティ」(誠実さ、清廉さ、品格)を高めること、理性と良心が働く仕組みを作ること、あるいは組織が自らを律する能力、自らが掲げた倫理的目標に向かって進む能力を備えることです。ECS2000は、これを2つのメカニズムとしてまとめています。

第1の「自浄メカニズム」とは、具体的な法令やルールなどを守るための仕組みを指します。たとえば、組織自らの力で、何が不公正な商慣習であるか、何が法令などから見て問題ある取引慣行なのかを確定し、それを改めていくことです。ECS2000に従って、組織の倫理法令遵守マネジメント・システムを構築する場合、倫理方針は、各組織で自由に決めることができます。ですから、当面は、狭い意味での「コンプライアンス」(法令遵守)だけに取り組むというのであれば、自らの仕事に深く関わる法令やルールを中心に据え、倫理方針や倫理綱領を作成し、構築すべき仕組みも「自浄メカニズム」に力点を置けばよいこととなります。組織の戦略として、狭義のコンプライアンスに注力するというのであれば、こうした絞り込みも十分に評価されます。

第2の「主体的改善メカニズム」とは、単なる法令遵守を越えて、何らかの倫理規範や倫理的理想を追求するための仕組みを指します。ただし、ここでいう「倫理規範や理想」とは、各組織が自らの裁量において決定することです。ある組織は「顧客の利益を重視すること」に、別の組織は「地域社会への貢献」に重きを置くかもしれません。E

CS2000は、組織がそのような規範を掲げたいというのであれば、その主体的な判断を尊重し評価します。ただし、これらを倫理方針や倫理綱領に掲げる場合、それを具体化するための仕組みまで構築することを求めます。つまり、社会に対して、ある倫理規範や理想の追求を表明するのであれば、それを単なるお題目にとどめず、具体化していかなければなりません。そこで、ECS2000は、上記の「自浄メカニズム」に加え、「主体的改善メカニズム」の構築を求めるわけです。

0.6 本規格の基本的な枠組みは図表 1 に示されている。

第 1 の「計画」は、各組織が目指すべき倫理方針を示し、その方針を具体化させるための倫理綱領(あるいはコンプライアンス・マニュアル)実施計画、内部規程などを確立すること。

第 2 の「実施と運用」は、それに基づき、倫理法令遵守を進める上での中核的な部署や責任者を決め、そこを中心とした教育トレーニングやコミュニケーション活動を展開すること。

第 3 の「監査」は、組織の倫理方針や倫理綱領などが組織メンバーの間で理解されているかどうか、倫理法令遵守の担当部署や報告相談制度は適切に機能しているかどうか、などを組織自らが監査すること。

第 4 の「経営層による見直し」は、これらの監査結果を踏まえ、改善可能な点を整理し見直しを実施すること。たとえば、倫理綱領の改訂、教育内容や報告相談業務の改善などがこれに含まれる。

このような倫理法令遵守マネジメント・システムが十分に機能するかどうかは、すべての部門および階層が組織の定めた倫理方針や倫理綱領の内容を理解し実践すること、および組織の問題を自らの手で解決しようという各人の主体性にかかっている。中でも、最高経営責任者、経営層のコミットメント(主体的関与)は必要不可欠の要素となる。

G0.6 ECS2000の基本的な枠組みは、図表 1 に示した通りです。その具体的内容はセクション 4 で展開します。

図表 1 「倫理法令遵守マネジメント・システム規格」の全体的な枠組み(省略)

0.7 なお、本規格は、構築すべきマネジメント・システムの一般的な枠組みを示すものであるが、それが目指すところは、あくまでも倫理法令遵守のパフォーマンスを高めることにある。つまり「自浄メカニズム」さらには「主体的改善メカニズム」がより良く働く組織をつくることにある。したがって、組織の倫理性を高めるという目的を無視した複雑なシステムの構築は避けなければならない。

G 0.7 ECS 2000は、倫理法令遵守のパフォーマンスを重視します。したがって、マネジメント・システムやそれを動かすためのプロセスも、常に結果（パフォーマンス）という観点から見直し、改善を続けていく必要があります。

0.8 本規格が求める基本姿勢は、市場経済を前提として「人権と自由」および「社会的共生」という2つの考え方に従いながら、各組織が倫理法令遵守への取り組みを展開していくことである。「人権と自由」は民主主義の根本的な前提であり、これ無くして資本主義経済は成り立たない。しかしながら、人権と自由を求めるだけで「公正な社会」が自然と実現されるわけではない。人権や自由という考え方は、さらに「他のものと独立しては十分な生活はできない」という認識によって補われなければならない。「相互依存」というこの認識が「社会的共生」という実践的な考え方の根拠となるわけである。社会的共生とは、各組織が決定・行動するに当たり、自己と他者の利益を尊重し、しかもそれが第三者の厚生改善につながるよう努める、あるいは第三者の不利益が不可避である場合、その不利益を許容範囲内にとどめるよう努力するという配慮の原理である。

G0.8 ECS2000は、基本的に、企業その他組織の主体性を尊重します。したがって、どのような倫理方針を立て、いかなる倫理綱領や各種遵守マニュアルを作成するかは、各組織の決定事項となります。倫理法令遵守マネジメント・システムも、各組織の理念や伝統、業種や規模などを考慮して構築することが求められます。しかしながら、倫理方針や倫理綱領などを策定する場合、その前提として、2つの考え方を基本に据えることを求めます。それが、ここにいう「人権と自由」と「社会的共生」です。

第1の「人権と自由」は民主主義の基礎となる考え方です。これを抜きにして、資本主義経済は成りたちません。たとえば、消費者の利益を守るためには、製品の製造販売あるいはサービスの提供は、基本的に自由に行なわれなければなりません。ある者が製品の数量やサービスの内容をコントロールし、価格を意図的に操作すれば、消費者の利益は侵され、また社会全体の正義も歪められてしまいます。仕事を選ぶ自由も保障されなければ、正義は簡単に歪められてしまいます。人権についても同様のことが言えます。労働者の権利が歪められれば、労働環境は悪化し、消費者の権利が軽視されれば、欠陥品が急増し、購入した商品による事故が多発するかもしれません。地域住民や未来世代の権利が蔑ろにされれば、生活環境や地球環境が取り返しのつかないほど破壊されてしまうかもしれません。

ただし、人権と自由を求めるだけで「公正な社会」が実現されるわけではありません。ある人の権利・自由は、他の人の権利・自由と簡単にぶつかり合うからです。また権利を敢えて主張しない人の利益を損ねてしまう可能性もあります。「人権・自由」という考え方が内在的に抱えている、こうした問題を実践的に解決する目的で、ECS2000は、もう1つの思想である「社会的共生」を提唱します。

「社会的共生」とは、組織のある意思決定や行動によって直接的・間接的に影響を受けるすべての利害関係者の便益や損失を考慮に入れながら、できるだけ望ましい選択肢を見つけていくという実践的な考え方です。ただし、それは「最善の解答を見つけなさい」というものではありません。これが求めるのは、各利害関係者の視点に立って「支持され得る解決策を見つけること」、それが難しければ、少なくとも「許容できる解決策を見つけること」、また仮に許容できると思って選んだ選択肢が不十分であったとすれば、事後的に「それを改め、正していくこと」です。この意味で、社会的共生とは、社会から許容され支持される解決策を前向きに探求し、未来世代も含めた全体の調和を図っていくという実践的な考え方なのです。

0.9 本規格は、各組織が、これら2つの考え方を基本に据え、自らが設ける倫理規範を尊重し、そして関連法令・条例・その他ルールなどを遵守することを求める。法令やその他ルールの遵守については、各組織は、それぞれの規模や業種・業態・状況などに応じて、特に注意を要すると考える法令やルールを整理し、それらを中心とした倫理法令遵守方針を作成しなければならない。

G0.9 ECS2000は、各組織が自らの倫理法令遵守の基本方針（倫理方針）を明文化するに当たり、これら2つの考え方を基本に据えることを求めます。ただし、それは、倫理方針に「人権・自由」と「社会的共生」を明記せよということではありません。倫理方針の背景にこうした考え方が活かされ、それにつながる方針が示されていれば十分です。

0.10 本規格は、各組織に対して具体的な社会貢献や社会的犠牲を強制するものではない。なお、組織が主体的に何らかの倫理的理想や倫理規範を掲げる場合、同組織は、具体的な実践方法を率直に議論できる組織風土を構築し、これを計画的に実行していかなければならない。本規格では、これを「主体的改善メカニズム」と呼び、既述の「自浄メカニズム」を補うものと見なす。

G 0.10 既に触れたように、ECS2000を活用する組織は、倫理方針を自ら決定しなければなりません。組織の主体性を尊重するため、これを各組織の決定事項とするからです。たとえば、いわゆる「法令遵守」に力点を置くというのであれば、その組織は、これに合致した倫理方針、倫理綱領、各種遵守マニュアルなどを作成することになります。この場合、仕組みとしては「自浄メカニズム」の構築に力を入れるわけです。

これに加え、独自の倫理規範や理想をも追求するというのであれば、倫理方針などにそれを掲げ「主体的改善メカニズム」が働く仕組みを構築しなければなりません。上記の要求事項に記されているように、ECS2000そのものは、組織に社会貢献や社会的犠牲を求めるものではありません。ただし、組織自身がそれを追求するというのであれば、これを具体化するための仕組みの構築まで求めます。

0.11 本規格に規定される「倫理法令遵守マネジメント・システム」は、必ずしも既存のマネジメント・システムが持っている機能と分離して確立する必要はない。既存のマネジメント・システムを活用することが有効であると思われる場合には、既存のシステムを応用あるいは発展させる形で、本規格の要求事項を満たしていけばよい。

G 0.11 倫理法令遵守マネジメント・システムの構築に当たっては、できるだけ効果があがり、しかも組織の機動性を損なわない方法を考えなければなりません。企業であれば、社会や市場に、公正かつ適正な価格や方法で、財・サービスを供給することが本来の目的です。倫理法令遵守に関する取り組みは、これを支援することであって、歯止めをかけるものであってはなりません。その意味で、倫理法令遵守マネジメント・システムは、既存の仕組みを活かせる場合には、これを積極的に応用していきます。

1. 適用範囲

本規格は、組織が自ら掲げる倫理規範の追求を目的とした、また関係法令や適正な業界ルールなどの遵守を目的とした倫理法令遵守マネジメント・システムを構築する上で満たすべき要求事項をまとめたものである。

本規格の要求事項は、以下の組織に適用される。

a) 公正かつ適正に業務が行なわれるよう、倫理方針、実施計画、内部規程、その他の手順などを自ら定め、管理し、維持し、改善しようとする組織。

b) 自らが作成した倫理方針や倫理綱領、その他の倫理法令遵守マネジメント・システムが、本規格の要求事項を満たしていることを確認し、その事実を公表しようとする組織。

c) 組織が与える社会的影響の大きさを考慮に入れ、自らの透明性を高め、社会的説明責任を果たそうとする組織。

本規格に示されるすべての要求事項は、立地、活動の規模や内容などの違いに関わりなく、どのような組織に対しても適用できるよう用意されている。したがって、これは、企業はもとより、あらゆる組織・団体に適用可能である。

G 1 適用範囲

ECS2000を活用するのは、どのような組織でしょうか。いったいどのような考え方をを持った組織がECS2000の要求事項を満たしていくのでしょうか。それには、大別して3つのタイプがあります。第1は「公正かつ適正な業務運営を行ないたい」と考えている組織、第2は「倫理法令遵守への取り組みを組織の競争力にしたい」と考えている組織、そして第3は「組織が与える社会的影響の大きさを自覚し、とりわけ悪影響などのリスクをコントロールしたい」と考えている組織です。それぞれについて簡単に整理しておきましょう。

1) 公正かつ適正な業務運営の確保

ここにいう「公正」とは「第三者の眼から見て許容可能である」あるいは「第三者の

眼から見て尊敬に値する」という意味です。また「適正」とは「利益が出るほどに効率的・合理的である」という意味です。したがって、ECS2000を活用する組織とは「これら2つの条件を同時に満たしながら、業務を遂行していきたい」と考える団体ということになります。

2) 競争力としての倫理法令遵守体制

社会にとって有用な財・サービスを公正なルールに則って提供し、しかも社会から高い信頼を得ていくことは、企業やその他組織が生き残っていくための根本条件です。この意味で「倫理法令遵守は社会や市場において報われる」と言えるでしょう。しかし、長期的には妥当するこの主張も、中短期的には、妥当しない場合が多々あります。たとえば、手抜き工事を行なう業者の方が、不法に廃棄物を投棄する業者の方が、また商品を過大に広告する業者の方が、不正が発覚しない限り、真面目な業者よりも、より多くの利益をあげるかもしれません。

「ECS2000」を作成するために結成された「企業倫理研究プロジェクト」は、企業倫理が中短期的にも報われるよう、ECS2000を導入・活用する組織に倫理法令遵守への取り組みを積極的に公表するよう求めます。これを公表することで、倫理法令遵守への取り組みを市場や社会における競争力に変えることができるからです。その意味で、ECS2000を活用する組織とは「倫理法令遵守への取り組みを競争力に変える」団体とも言えるのです。

ECS2000活用の公表レベル

- | |
|--|
| レベル (1) 「取り組み開始宣言」 構築ガイドとして
ECS2000を活用した取り組みを開始するという宣言。 |
| レベル (2) 「構築の初期段階宣言」 チェック・リストとして
ECS2000を活用しながら足りない所を改めていくという宣言。 |
| レベル (3) 「自律的改善過程宣言」 自己認証基準として
ECS2000に基づいた取り組みが軌道に乗ったという宣言。 |
| レベル (3)' 「自己宣言の証明」 第三者認証として
自組織の取り組みを第三者機関に証明してもらうこと。 |

3) 社会的影響に見合った責任の遂行とリスク管理

ECS2000を活用する組織として最後に挙げられるのが、自組織の影響力の大き

さを自覚し、社会的責任を果たしていこうとする組織、また影響力に伴うリスクの大きさを踏まえ、これを合理的にコントロールしようとする組織です。ここにいう社会的影響とは、組織規模の大きさゆえに出てくる経済的・政治的なものに限定されません。科学技術の進歩、情報化や国際化の進展、扱う物質の危険性や有害性などにより、規模の大小を問わず、多くの組織が、予想を越えるような社会的影響を与え得るようになっていきます。この事実を踏まえ、責任ある経営を行ないたいと考えている組織。これがECS2000を活用する団体ということになります。

2. 引用規格

現時点では、引用規格はない。

G 2 引用規格

各組織が作成する「管理一覧」では、この部分に「ECS2000v1.2」と記してください。この他、別の規格も併せて導入する場合には、それを追加してください。

3. 定義

3.1 企業倫理とは 実践という視点に限定し、公正かつ責任ある行動をとるための組織内活動を指す。ただし、これは「企業」における活動に限定されない。その意味するところは、法令やルールの遵守よりも広く、社会規範の尊重なども含む。なお、本規格では、これを単に「倫理」とも呼ぶ。

3.2 倫理規範（倫理基準・倫理原則など）とは、法や規則といった外部からの一方的な要請ではなく、組織自らが追求する価値の体系を指す。たとえば「社会の公器として責任ある行動をとる」といった価値の表明は、倫理規範と見なされる。

3.3 法令遵守（コンプライアンス）とは、組織の業務や組織が扱う財・サービスに関連する法令やその他ルールを守る組織内活動を指す。

3.4 倫理法令遵守とは、関係する法令やその他ルール（社会規範も含む）を守り、さらには組織が主体的に掲げる倫理規範の具体的実践を促すための組織内活動を指す。

3.5 倫理方針（倫理法令遵守の基本方針など）とは、組織が行なう仕事の内容、規模、扱うモノやサービスの性格などを考慮した上で設けられる組織の倫理的目標を指す。その中には、各組織が掲げる倫理規範、業務上、重視しなければならない法令やその他ルールなどが含まれる。

3.6 倫理綱領（倫理規程、行動ガイドラインなど）とは、組織の倫理方針を具体的な場面を想定しながらまとめた行動の指針を指す。それは、誰にでも簡単に理解でき、実践しやすい内容をもったものでなければならない。

3.7 各種遵守マニュアル（倫理法令遵守の手引きなど）とは、倫理綱領や行動ガイドラインの内容を踏まえ、ある特定の職場や職種に応じて、

あるいは必要に応じて作成される、より一層具体的な手引きを指す。

3.8 実施計画とは、倫理方針を具体的に実現していくための年間を通じての計画を指す。たとえば、教育訓練の実施時期や対象者、教育を重点的に行なう職場、報告相談システムの段階的改善、倫理意識を高揚させるためのコミュニケーション活動、倫理法令遵守という視点から行なう業務改善に関する計画などである。

3.9 内部規程とは、倫理法令遵守マネジメント・システムが全体として適切に機能するよう、作成される組織内部の運用規程を指す。たとえば、倫理法令遵守を専門とする部署の権限と責任の内容などである。

3.10 利害関係者（ステイクホルダー）とは、組織の活動により直接的・間接的な影響を受ける個人あるいは集団を指す。たとえば、消費者、従業員、職員、株主、債権者、取引先、関連会社、地域住民、政府関係機関などである。

3.11 組織とは、特に断りのない限り、企業、教育機関、病院組織、公益法人、宗教法人、政府機関、政党などの団体を指す。

3.12 経営層による見直しとは、基本的に、最高経営責任者のリーダーシップに基づく見直しを指す。ただし、最高経営責任者がその役割を果たし得ない状況（たとえば、緊急事態）においては、それに代わる内部機関や責任者による見直しを意味する。

3.13 緊急事態とは、社会的に問題となる不正な取引や無責任な行動に組織の経営幹部が関わっている状況を指す。この場合、一般的な倫理法令遵守マネジメント・システムだけでは十分に機能しないため、組織は、緊急事態に対処するための手順を確立し、維持しなければならない。

G3 定義

以上の定義は、一般的なものにすぎません。ECS2000を利用する組織ごとに、必要に応じて、これらの定義を広く解釈したり、言い換えることも可能です。たとえば、「各種遵守マニュアル」を「各種ガイドライン」と呼ぶこと、金融機関にあっては「倫理綱領」を「コンプライアンス・マニュアル」と呼ぶことなども問題ありません。また「緊急事態」を広く定義し、一般の倫理法令遵守マネジメント・システムだけでは対応できないすべての状況としても構いません。要は「ここに示された内容が実質的に含まれていれば、どのような言葉を用いてもよい」というのが、ECS2000の考え方です。ただし、重要な概念の言い換えは、各組織が作成する「管理一覧」において、その旨を明記してください。

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

組織は、倫理法令遵守マネジメント・システムを確立し、実施し、維持し、継続的に改善しなければならない。その要求事項は、すべてこのセクション4で示される。

G 4 倫理法令遵守マネジメント・システムの要求事項

G 4.1 一般要求事項

ECS2000に基づく倫理法令遵守体制は、以下、セクション4に掲げる要求事項を満たしていくことで構築されます。これを遺漏なく満たすため、また各組織に合致した取り組みとするため、それぞれの組織で「管理一覧」を作成します。「管理一覧」およびその他文書類の関係については、「G 4.4.4 倫理法令遵守マネジメント・システム文書」の項を参照してください。なお、巻末に「管理一覧」の参考例を掲げておきます。

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

経営層は、次の事項を含む組織の倫理法令遵守の基本方針を定めるとともに、これを実行し維持しなければならない。

- a) 組織が、自らの伝統や経営理念に基づいて実践しようとする倫理規範。
- b) 組織が取り組む仕事の内容、規模、扱うモノやサービスなどを考慮して、特に注意を要する中心的な関係法令やルール。
- c) 組織の倫理的風土の継続的改善と不正防止・責任体制の確立に取り組むことを表明した文言。

G 4.2 倫理法令遵守の基本方針と具体化

倫理法令遵守への取り組みは、まず守るべき倫理的基準や目指すべき方向を明らかにするところから始まります。ECS2000が求める倫理的な基準や方向は、一般に次の3つの形式でまとめていきます。第1は「倫理法令遵守の基本方針」(倫理方針)、第2は「倫理綱領」(コンプライアンス・マニュアル)、そして第3は「各種遵守マニュアル」です。

なお、これらは、別々の冊子としても、あるいは倫理方針と倫理綱領については一冊の冊子としてまとめても構いません。その名称は、各組織の決定事項となります。たとえば、ここにいう倫理綱領を、あるいは倫理方針と倫理綱領を一緒にしたものを「倫理規程」「行動憲章」「コンプライアンス・マニュアル」などと呼んでもよいわけです。

倫理法令遵守の基本方針の作成とそれを具体化した文書

- 1) 倫理法令遵守の基本方針(倫理方針)
- 2) 倫理綱領(コンプライアンス・マニュアル)
- 3) 各種遵守マニュアル

G 4.2.1 倫理法令遵守の方針策定

倫理法令遵守マネジメント・システムを構築する上で、核となるのが「倫理法令遵守の基本方針」(倫理方針)です。これは、ある特定の部署に限定されず、組織全体に適用されるものです。方針には、a)それぞれの組織が自らの伝統や理念に基づいて設けたいと考える倫理規範や基準があれば、それを掲げます。また、b)それぞれの組織の業

務内容、規模、立地などとの関連で必要となる基本的な法令ルールを含めなければなりません。この他、c) 倫理法令遵守への取り組みを継続的に改善していく旨などを盛り込む必要があります。ただし、b)とc)については、組織全体に対して適用される「倫理綱領」の中で言及しても構いません。

文書量で言えば、倫理法令遵守の基本方針は、A4サイズの内紙で2枚程度となります。これに対し、倫理綱領は、実際の業務において、組織メンバーの意思決定や判断を助けるだけの具体性を持たなければなりません。そのため、文書量として、少なくとも（同サイズの用紙で）10枚は必要となるでしょう。ただし、倫理綱領の内容が簡単なものでも、これに関して合理的な理由があれば、その限りではありません。

4.2.2 倫理方針の公開と遵守マニュアルの作成

組織は、倫理方針を具体的に文書化し、組織メンバーに周知するとともに、直接・間接の利害関係者が、また一般の人々が入手できるような措置を講じなければならない。その場合、倫理方針文書あるいは倫理綱領などの形で公表することが求められる。

なお、必要とあれば、各職場や業務内容に応じて、倫理綱領の内容をさらに具体化した各種遵守マニュアルなどを作成・管理し、維持しなければならない。

G 4.2.2 倫理方針の公開と遵守マニュアルの作成

組織は倫理方針を定めたら、方針具体化のため、まず「倫理綱領」を策定します。そこに盛り込むべき項目は、組織により多種多様で、一概には言えませんが、企業であれば、次のような項目を、適宜、織り込むよう調整することを勧めます。

1) 企業の利害関係者に対するバランスある行動

不公正な取引の禁止、贈物・接待への対応、公務員への対応、互惠取引の禁止、反社会的個人・団体への対応など。

2) 法令遵守の徹底

法律、政令、省令、条約、通達などの遵守。たとえば、独占禁止法、知的財産権、インサイダー取引、男女雇用機会均等法、国際取引等に関する関係法令の遵守・徹底など。

3) 組織メンバーの行動と責務

利益相反、セクシュアル・ハラスメント、同僚への差別禁止、組織の有形・無形財産の保護、会社・顧客・業者に関する情報の保護、守秘義務の徹底、公正な宣伝・広報など。

4) 事業活動に関する基本姿勢と企業の社会的責任

公正な企業活動、人権尊重など。

社会貢献活動の推進、地球環境の保護、地域社会との共生など。

もっとも、倫理法令遵守の基本方針を具体化して、倫理綱領を作成すると言っても、

それは「倫理方針との厳密な関係を保ちながら作成する」という意味ではありません。倫理方針の意図や理念が多様な形で反映されていれば、それで十分です。

さて、倫理方針も倫理綱領も組織の全役職員（組織メンバー全員）を適用対象とします。このため、これらの文書だけでは、ある特定の職場や職種だけが抱える法令違反リスクや社会規範逸脱リスクをコントロールできない場合も出てきます。これに対処するため、ECS2000では、各組織が必要に応じて「各種遵守マニュアル」を作成するよう求めます。作成方法は、一般的な「業務マニュアル」と同様で、たとえば、商法、刑法、民法、証券取引法、独占禁止法、労働法関係など、関係法令の主要項目の解説、業務活動に当たっての注意事項、社内諸規程によるチェックなどを示したものとなります。その際、次の2点に注意してください。

- 1) 倫理綱領の各条項を踏まえ、それをより具体的に説明すること。
- 2) 倫理綱領制定の趣旨や内容、その他規程や業務マニュアルなどとの整合性を保つこと。

各種遵守マニュアルは、業務遂行上、特にリスクがあると思われる部課や職種・職位向けに（あるいは特に注意を要する問題に関して）準備されるものです。したがって、そのリスクがほとんどない役職員に対してまで、これを配付する必要はありません。その意味で、各種遵守マニュアルは、倫理綱領やコンプライアンス・マニュアルの中に入れず、別建てにしておいた方がよいでしょう。また、倫理綱領そのものが既に十分な内容を持っており、しかもそれだけでリスクをうまくコントロールできると判断される場合には、敢えて各種遵守マニュアルを作成する必要はありません。

なお、ECS2000を導入・活用する組織は、作成した倫理方針を積極的に公表します。それは、冊子やその他の紙面に、あるいはインターネットなどの電子情報にまとめ、いつでもまた誰でも閲覧できるようにします。加えて、ECS2000は、倫理方針のみならず、努力義務として、組織に倫理綱領の公表も求めます。組織が拠るべき基準、あるいは進もうとする方向を社会に示すことで、組織は社会からより高い信頼と支持を得ることができるからです。

4.3 計画

4.3.1 実施計画

組織は、倫理方針を踏まえ、それを組織内に浸透させる手順を策定しなければならない。それは、以下の事項を含む。

- a) 倫理法令遵守に関する教育・トレーニングについての計画。この中には、たとえば、教育用マテリアルの作成なども含まれる。
- b) 倫理法令遵守に関する報告・相談業務についての改善計画。
- c) 倫理法令遵守に関する監査についての計画。この中には、たとえば、これまでに提起され、見直しが施された問題に対する再監査も含まれる。
- d) この他、社会環境・法的環境の変化に対応して、あるいは経営層や関連部署からの指示を受けて行なわれる是正・改訂などの実施計画。

G 4.3 計画

ECS2000に基づいて倫理法令遵守の体制作りを開始した段階では、倫理方針、倫理綱領、各種遵守マニュアルなどの作成が「計画」の主要な活動となりますが、それが終了した後の主な仕事は、実施計画を立て、関係する法令やルールを整理・維持し、必要な内部規程を整備していくこととなります。もちろん、必要に応じて、倫理方針や倫理綱領の改訂なども行なわなければなりません。それらは毎期継続的に行なう活動ではありませんので、狭義の「計画」とは独立したものとして扱われます。

G 4.3.1 実施計画

各組織は、倫理法令遵守の基本方針や倫理綱領を策定するだけでなく、さらに倫理法令遵守のパフォーマンスを高めるため、実施計画を策定します。それは、それぞれの組織の実情や倫理方針などに応じて策定することが基本となりますが、少なくとも次の点に留意してください。

a) 倫理法令遵守に関する教育・トレーニングについての計画

教育・トレーニングに関する実施計画には、様々な内容を盛り込む必要があります。たとえば、組織として「倫理法令遵守への取り組み」を始めたばかりの段階と、ある程度まで進んだ段階とでは、教育研修の内容が大きく変わってきます。また対象者の職位、対象とする職場、問題のあった部署など、相手に応じた研修内容を考えていかなければなりません。それは、講義・セミナーなど、講義中心で行なうのか、グループ研究

やケーススタディを中心としたディスカッション形式で実施するのか、啓発誌、パンフレット、社内報などを作成するのか、あるいは倫理キャンペーンなどの具体的な啓発活動を展開するのか、などを教育目的や成果の観点から検討し、実施計画の中に盛り込みます。

b) 倫理法令遵守に関する報告・相談業務についての改善計画

組織としての理性と良心をうまく働かせるには、どうしても色々な問題を組織自身が認知できる仕組み、たとえば、報告相談窓口といった部署を設ける必要があります。自浄メカニズムが働くには、組織が問題を把握する仕組みを持っていなければならないからです。また積極的な倫理の改善活動を展開する場合にも、現場の声を吸い上げる仕組みがなければならないからです。ただ、こうした窓口を設ける時に問題になるのは、それが果たしてうまく機能するかどうかということです。

「窓口はあっても、相談しにくい」、「問い合わせのための社内メール・システムはあるが、それを使ってメールを出しても、ほとんど返事が来ない」。あるいは「相談者のプライバシーが守られない」。

もしこれらの問題があるとすれば、報告相談業務は、形だけで実質的にはまったく機能しません。こうした状況を放置すれば、組織の「インテグリティ」(品格)は決して高まりません。このため、ECS2000は、実施計画の重要な柱として、報告相談業務に関する改善計画を盛り込むよう求めます。

c) 倫理法令遵守に関する監査についての計画。

ECS2000は、組織運営が、倫理方針、倫理綱領、各種遵守マニュアルなどから逸脱していないか、倫理法令遵守マネジメント・システムは要求事項に適合しているか、などについて監査を行ない、その監査結果を取りまとめ、経営層や関連部署へ報告するよう求めます。したがって、このような倫理法令遵守マネジメント・システム監査(以下、「監査」や「内部監査」などと略す)を、どの部署が、いつ、どのような手順と方法で実施し、誰に対して報告するのかについて、おおよその計画を立てる必要があります。また、内部で実施する監査の体制に問題があれば、それを改善するための計画も立てなければなりません。

d) 社会環境・法的環境の変化、経営層などの指示を受けての是正・改訂に関する実施計画

現代の経済社会においては、社会環境や法的環境が目まぐるしく変化しています。それらの動向や変化に合わせて、組織は、倫理法令遵守への取り組みを改善していかなければなりません。また法的・社会的な変化のみならず、倫理法令遵守マネジメント・システム監査やコミュニケーション活動の結果を受けて、経営トップや関連部署が大幅な見直しを決定した場合、それを受ける形の具体的な実施計画を策定する必要があります。

この他、狭い意味での法令遵守だけでなく、より社会貢献的・倫理志向的な取り組みを展開する場合、実施計画の中にその具体的な内容を盛り込みます。たとえば、地球環境問題に対する取り組み、倫理問題の改善を意識した商品・サービスの開発・提供、地域・国際社会に対する支援活動、労使関係や労働環境の改善、女性の管理職への積極的な登用、身障者や高齢者に優しい店舗の展開といった様々な活動を計画の中に取り入れていくわけです。

なお、実施計画は、計画の達成状況を把握できるよう、できるだけ具体化するよう勧めます。たとえば、数値化できるものについては「女性の管理職全体に占める比率を3年間で %高める」「企業倫理に取り組む納入業者の割合を2年間で %高める」「リサイクル可能な商品の製造販売を4年間で %高める」「主要な利害関係者グループとの対話の場を年1回設ける」などとし、運用管理の効率化を、また利害関係者に対する社会的説明責任の向上を図ります。

「G 4.2.2 倫理方針の公開と遵守マニュアルの作成」のところで、努力義務として倫理綱領を公表することを求めましたが、実施計画についても、年度が終了した段階で、実施計画達成状況の要約を公表するよう勧めます。公表の仕方には色々ありますが、たとえば、利害関係者別や倫理方針別に達成した事項をまとめ、インターネットなどで公表すれば、「各組織の倫理法令遵守への取り組み状況を知りたい、それを評価したい」と考えている外部の機関や利害関係者にとって、非常に大きな助けとなります。市場と社会からより高い信頼を得るため、倫理綱領の公表と併せ、実施計画達成状況の要約の公表も前向きに検討してください。「環境報告書の作成」という時代の流れからも予想できるように、今後、社会貢献を含む倫理法令遵守活動について、より積極的な公表が求められることは間違いありません。事実、90年代末より、米国のGRI (Global Reporting Initiative) や英国のAA1000といった各種報告書規格が現われており、組織による「社会・倫理報告」は、着実に世界の常識となりつつあります。

4.3.2 法令およびその他関連する規則やルール

組織は、事業活動、扱うモノやサービスなどに関連する法令やその他ルールを全体的に整理し、いつでも参照できる手順を確立し維持しなければならない。これは、倫理綱領や各種遵守マニュアルなどとは別に用意しなければならない。

G 4.3.2. 法令およびその他関連する規則やルール

社会的存在としての企業を取り巻く法的環境は常に変化しています。企業の経済活動に対する規制が緩和される一方で、環境保護、知的所有権保護、消費者保護など、徹底した遵守を求められる法令はますます増える傾向にあります。また、一見すると、自組織の業務と直接関係ないような法令でも、実質的な影響を受けることがあります。このため、組織の最高責任者、経営者、管理職、一般職員が知っておかなければならない法令やルールに関して、できるだけ多くの情報を収集し、それを一元的に維持・管理する必要があります。しかも、必要な部署が、いつでもすぐにそれを参照し利用できるよう、適切な仕組みを確立する必要があります。

そこで、たとえば、事業活動に関係する法令やその他ルールを所轄する専門部署を組織内に設ける、という方法があります。ただし、専門部署といっても、すべての組織が一律的に法務部のような部署を設置せよ、ということではありません。たとえば、総務部内のある部署がこうした業務を行なうというのであれば、それでも結構です。専門部署を設けるだけの人的・資金的余裕がなければ、顧問弁護士を活用することで、また外部の図書館などを利用することで、この要求事項を満たすこともできます。最近では、インターネット上で法令全般を公開するサイトもあります。それぞれの組織で業務に関係する法令を特定し、ブックマーク機能などを使って、それら法令へのアクセスを簡略化しておくのも1つの方法でしょう。

4.3.3 内部規程

組織は、倫理法令遵守を確実なものとするための内部規程を策定し維持しなければならない。その規程は、以下の事項を含む。

a) 倫理法令遵守に関連する問題を扱う部署についての規程。ある単一の部署に教育・報告相談・監査・日常的な是正措置・文書管理などの業務を集中させてもよいし、また複数の担当を設け業務を分割してもよい。各組織の実情に即し、しかも実質的に機能する体制を構築すること。

b) 倫理法令遵守に関連する問題を扱う部署と、取締役(会)などの最高意思決定部門との関係についての規程。

c) 組織から独立した第三者機関や中立的な専門家の活用に関する規程。それは、各組織の実情に応じた、実質的に機能する体制であることを前提とする。

d) 組織の各部門および階層における倫理法令遵守の権限および責任についての規程。

e) 倫理法令遵守に関する教育・トレーニングについての規程。たとえば、担当部署、教育頻度、教育対象などに関する規程。

f) 倫理法令遵守に関する報告・相談業務についての規程。たとえば、担当部署、報告・相談を実施する場合の守秘義務やプライバシー保護などに関するルール。

g) 倫理法令遵守に関する監査についての規程。たとえば、監査実施の手順、監査実施部門の独立性に関する規程。

h) 倫理法令遵守違反に関する罰則についての規程。

i) 不正行為や問題ある取引などが組織内で発覚した場合の手順についての規程。

j) 日常的な是正措置をとる場合の一般的な手順についての規程。

組織は、事業内容や社会的要請・法令の変更などに応じて、倫理法令遵守が確実に実施されるよう内部規程を改訂していかなければならない。

G 4.3.3 内部規程

既述のように、倫理方針や倫理綱領を作成しただけで、組織の倫理法令遵守体制がうまく機能するわけではありません。そのため、倫理教育・トレーニングや報告相談業務

を行なう専門部署などが必要となってきます。またそれらの仕事に従事する人々の責任や権限を規定し、倫理法令遵守関連の仕事を進める上での手順を決めなければなりません。これらの必要に応えるための文書化作業が、ここにいう内部規程の作成に当たります。

倫理法令遵守に関する内部規程として、まず左記 a) ~ j) に関するものを作成していきますが、それは、最終的に、セクション4の要求事項すべてを網羅するものとしてください。ですから、たとえば、図表2のような一覧表を作成し、用意しなければならない内部規程を整理すると便利でしょう。なお、一覧表の a) ~ j) は、左記内部規程に示された記号に対応させたものです。アルファベットの付いていない事項、および「その他規程」とは、セクション4で求める内規や手順に関して、各組織が独自にまた必要に応じて作成する項目です。なお、この表では、仮の内規作成保管部署を挙げてみましたが、それぞれの組織の実情に合わせて、その責任部署を決めてください。

また、内部規程はそれが適用される状況や結果を見ながら、改訂・補完して行ってください。最初から完全なものを作ることはできませんし、組織内外の環境が変化すれば、規程自身がうまく機能しなくなるからです。さらに、個々の内部規程を独立の規程とする必要がない場合、あるいは簡単な規程で済む場合、巻末に示すような「管理一覧」の中で言及するという方法もあります。

図表2 内部規程・手順書の作成状況を把握するための一覧表(例)

要 求 事 項	初版作成日	作成保管部署	改訂実施日
4.4 実施と運用			
4.4.1 体制と責任 a) 倫理法令遵守に関連する問題を扱う部署についての規程 b) 倫理法令遵守部署と最高意思決定機関との関係についての規程 c) 中立的な第三者を活用する規程 d) 倫理法令遵守部署と各部課との関係についての規程 その他規程		総務部	
4.4.2 教育と訓練 e) 教育・トレーニングについての規程 その他規程		人事部	
4.4.3 コミュニケーション f) 報告・相談業務についての規程 その他規程		倫理担当	
4.4.4 倫理法令遵守マネジメント・システム文書 ECS2000管理一覧 その他規程		倫理担当	
4.4.5 文書管理 文書管理規則 その他規程		総務部 法務部	
4.4.6 運用管理 h) 倫理法令遵守違反に関する罰則についての規程 i) 不正が発覚した場合の手順についての規程 j) 日常的な是正措置をとる場合の手順についての規程 倫理担当部署が実施する是正 その他規程		人事部 総務法務 倫理担当	
4.4.7 緊急事態への準備と対応 緊急事態に対処するための手順書 その他規程		倫理担当	
4.5 監査と是正措置			
4.5.1 モニタリングと評価 チェックリスト作成とモニタリングに関する規程 その他規程		各部署	
4.5.2 是正と予防措置 j) 日常的な是正措置をとる場合の手順についての規程 各職場が実施する是正 監査部署が実施する是正 その他規程		総務法務 各部署 監査部署	
4.5.3 記録 記録に関する手順 その他規程		倫理担当 各部署	
4.5.4 倫理法令遵守マネジメント・システム監査 g) 倫理法令遵守に関する監査についての規程 その他規程		総務法務 監査部署	
4.6 経営層による見直し j) 本格的な是正措置をとる場合の手順についての規程 その他規程		常務会 取締役会	
4.7 緊急事態後の抜本的な見直し j) 本格的な是正措置をとる場合の手順についての規程 その他規程		取締役会 倫理担当	

a) 倫理法令遵守に関連する問題を扱う部署についての規程。

倫理法令遵守に関連する問題を扱う部署について、どの部署がどのような業務を担当するのかを明記すること、その部署で働く組織メンバーの責任と権限を明確に示すこと、特にその部署の責任者の権限を明示することが重要です。たとえば、総務部の中に法務部門や倫理部門を設置し、そこに業務を集中させる方法もあります。あるいは新たな部署を設けず、現行体制の中で倫理法令遵守に関連する業務責任を明記するという方法もあります。

b) 倫理法令遵守に関連する問題を扱う部署と、取締役（会）などの最高意思決定部門との関係についての規程。

倫理法令遵守に関する問題を扱う部署が、その業務を行なう上で取締役などの経営層とどのような関係を持つのかを内規に明記する必要があります。一般に、企業であれば、倫理法令遵守問題を扱う部署およびその責任者が、取締役、監査役、経営トップ、常務会メンバーなどの経営層に直接報告できる仕組みを設けます。たとえば、取締役と倫理法令遵守担当重役から構成される監査委員会、倫理委員会、リスク管理委員会などの委員会を設け、この委員会が倫理法令遵守関連部署から直接連絡を受けるという仕組みもあります。倫理法令遵守問題に関する情報は組織にとって大きなリスクを伴います。それだけに、関連部署と最高意思決定部門との関係を内規に明記し、的確で迅速な情報伝達ができるようにしてください。

c) 組織から独立した第三者機関や中立的な専門家の活用に関する規程。

倫理法令遵守体制を整えていく上で、第三者の活用を考え、それを内部規程にまとめます。第三者とは機関であっても個人であっても構いません。どの組織レベル（取締役会レベル、監査役会レベル、専門委員会レベル、倫理法令遵守担当レベルなど）で活用するかは、組織ごとで考えてください。たとえば、取締役会であれば社外取締役を、監査役会であれば実質的な社外監査役を、専門部署レベルであれば、顧問弁護士、倫理顧問、アドバイザーなどを、また特定の目的を遂行するために設けられる委員会であれば、その目的に合致する弁護士や学識経験者などを活用すればよいでしょう。すべてのレベルで活用する必要はありませんが、各組織の実情に応じて、外部の中立的な専門家の意見を取り込む仕組みを考えてください。

d) 組織の各部門および階層における倫理法令遵守の権限および責任についての規程。

倫理法令遵守を専門とする部署およびその責任者の権限については、既に a) のところで触れましたが、倫理法令遵守を推進する活動は、組織をあげての取り組みとなります。このため、大きな組織であれば、専門部署の担当者以外に、各部門や各階層に倫理法令遵守上の担当者やコンプライアンス・オフィサーを置き、この専門部署との連携を図っていく必要があります。特に、各部署に担当者を置く場合、その担当者は各部門の長から命令を受けるのか、それとも倫理法令遵守関連部署の長の指示に従うのか、内部規程に明記してください。また誰が担当者となるかに関して、おおよそのルールを定めておくことも重要です。専門部署の場合と同様に、各部門や階層における担当者についても、その責任と権限を明記してください。

e) 倫理法令遵守に関する教育・トレーニングについての規程

既に「4.3.1 a) 倫理法令遵守に関する教育・トレーニングについての計画」という箇所で、倫理教育や研修に関する実施計画を策定するよう求めましたが、これを組織としての公式的な取り組み、しかも定期的の実施されるプログラムとするには、教育・トレーニングそのものを内部規程に明記する必要があります。たとえば、それが定期的に行なわれるものであれば、どの部署が、どれくらいの頻度で、誰を対象に実施されるのかなどを定めておくといよいでしょう。

f) 倫理法令遵守に関する報告・相談業務についての規程。

倫理法令遵守に関する報告・相談業務については、どの部署が報告を受け付けるのか、相談業務を担当する部署はどこか、などについて規程を設ける必要があります。またコミュニケーションを促進するため、これら業務に関する守秘義務を明記し、相談者のプライバシーを守るための内規を作成しなければなりません。こうした業務を担当する部署は組織によって異なりますが、倫理法令遵守の実効を挙げるには、直属の上司だけでなく、相談窓口や社内メールを用いたヘルプラインなど、いくつかの報告相談チャンネルを設置する必要があります。総務部、法務部、人事部、あるいは倫理オフィスが倫理法令遵守関連業務を一括して担当している場合、これが報告相談業務も併せて行なうという方法もあります。また、既にセクハラ相談窓口などを持っている組織であれば、これを発展させ、倫理法令遵守全般の窓口として活用することもできます。

なお、相談者のプライバシーを保護することが困難と判断される場合、報告相談業務を信頼できる外部機関や専門家に委ねることもできます。どのような形で報告相談業務

を進めるかを決定し、これを内規に明記してください。

g) 倫理法令遵守に関する監査についての規程。

倫理法令遵守に関するマネジメント・システム監査については、どの部署が、どのような権限をもって、どのような手順で行なうのか、また、いつ、どのくらいの頻度で行なうのかなどを内部規程に明示する必要があります。これを明確に定めなければ、監査を受ける部門から反発を招き、監査そのものが実施できなくなることさえあり得るからです。また監査の過程で、監査部署は、面接の実施、監査対象部署からの情報収集、被監査部署に対する是正勧告などを行ないますが、もしこれらの業務を遂行する上での権限が明記されていないければ、監査は表面的なものに終わってしまいかねません。

ちなみに、組織の実情から考え、独立の監査部を設けることが非現実的である場合には、たとえば、倫理法令遵守関連部署がそのまま監査を行なうことも可能です。ただし、この時、大切なことは、同一部署であっても、少なくとも報告相談業務と監査業務との間に一定の線を引いてください。具体的には、報告相談者にアドバイスを与える担当者と監査を実施する担当者は、明確に分ける必要があります。

h) 倫理法令遵守違反に関する罰則についての規程。

法令、定款、倫理方針、倫理綱領などに違反する行為があった場合、組織はそれに対して厳正に臨む必要があります。事件が起こるたびに、ケース・バイ・ケースで対処するようでは、組織として倫理法令遵守に取り組んでいるとは言えません。そもそも、ケース・バイ・ケースで対処していると、適用される罰則が恣意的となり、場合によっては「少々の不正なら許容される」という誤解を招いてしまいます。このため、倫理法令遵守違反があった場合に適用される罰則については、組織として明確なルールを設けてください。たとえば、譴責、減給、降格、出勤停止、諭旨解雇、懲戒解雇などの罰則を明確に定め、違反の程度とそれに相応する一般的処分を示しておく必要があります。

なお、これとは逆に、倫理法令遵守活動に積極的に取り組んだ個人や部署を評価するという前向きな内部規程を設けることも必要でしょう。それが人事考課と結びつけば、組織としての倫理法令遵守への取り組みは、一層、確実なものとなってくるからです。

i) 不正行為や問題ある取引などが組織内で発覚した場合の手順についての規程。

組織内で、倫理法令遵守に反するような不正行為や問題ある取引が発覚した場合、どの部署がどのような方法で対応するかなどについて規程を設ける必要があります。その

手順は、各組織の決定事項となりますが、基本的に、問題の発覚、上司や関連部署への報告、事実確認、対外的・対内的対応という流れになります。なお、発覚した問題が社会的に大きな影響を及ぼすと思われる場合、しかも事実確認に時間を要すると考えられる場合、事実関係の確認を待つことなく、迅速に関係省庁や当局へ問題の可能性を報告しなければなりません。そのための手順を内部規程に盛り込んでおくといよいでしょう。

j) 日常的な是正措置をとる場合の一般的な手順についての規程。

広い意味で「是正」と言えば、P D C Aサイクルの最後に来る「経営層による見直し」や「緊急事態後の抜本的な見直し」も、これに含まれます。しかし、ここにいう「日常的な是正措置」とは、各部門レベルでの、倫理法令遵守関連部署レベルでの、あるいは監査部署レベルでの判断に委ねられる「見直し」のことです。たとえば、各職場で行なわれる「モニタリング」の結果を踏まえて実施される職場ごとの是正措置は、その職場の判断に従って行なうことを原則とします。ただ、この場合も、是正内容を責任部署へ報告するなどの手順を定めておきます。

4.4 実施と運用

4.4.1 体制と責任

組織は、効果的な倫理法令遵守マネジメント・システムを確立するため、当該業務を専門的に行なう部署（一部署でも複数部署でもよい）を組織内に設置しなければならない。また、当該部署の役割、責任および権限を定め、文書化し、これを組織メンバーに伝達しなければならない。この部署の責任者は役員以上とする。

当該部署は、以下のような業務を専門的に行なう。

- a) 倫理方針の管理と改訂。
- b) 計画の実施。この中には、状況に応じた計画の見直しも含まれる。
- c) 法令およびその他ルールの管理。
- d) 内部規程の管理と改訂。
- e) 教育訓練の実施、報告相談業務、その他関連部署（たとえば、法務部、経理部、監査部、人事部、総務部、企画部など）との調整。
- f) 各部門や階層における倫理担当者とのコミュニケーション。

この他、必要とされる場合には、当該部署がこれら業務に関する改善や改訂に関する提言を経営層に対して行なう。その提言は文書として記録し保存しなければならない。

なお、組織は、当該部署に対し、倫理法令遵守の実施および管理に必要な経営資源を用意しなければならない。さらに、当該部署の責任者と協議の上、本規格の内容を理解し実践する能力をもった複数の担当者を指命し、倫理法令遵守の実施および運用に関する責任と権限を与え、これら担当者を中心とした「組織としての体制」を整えなければならない。

G 4.4 実施と運用

倫理法令遵守体制を確立し取り組みを実際に展開していくのが、この「実施と運用」です。倫理法令遵守に関わる専門部署を設置し、そこが取り組む仕事の内容を整理し、他の関連部署との業務を調整します。また組織として、倫理教育を行ない、コミュニケーション活動を展開すること、コミュニケーション活動を受けて、色々な事態に対処する運用管理体制を構築することなどがここで論じられます。

G 4.4.1 体制と責任

組織内で倫理法令遵守体制を確立するためには、その推進母体となる専門的な部署を設置し、そこに倫理法令遵守上の実質的権限を与えなければなりません。その専門部署（仮に「倫理法令遵守関連部署」と呼ぶ）は、組織の規模、形態、立地などを考慮に入れ、単独部門であっても複数部門であっても構いません。同一組織内に複数の関連部門を設ける場合、たとえば、法務部、企業倫理室、人事部、総務部、行動推進部、業務監査部などがその関連部署となる場合、それら部門間での責任と権限を整理し、指示命令系統も明確にする必要があります。なお、倫理法令遵守関連部署の責任者には、原則として、役員クラスの人物（企業であれば、取締役以上の幹部）が就任しなければなりません。その場合、専任か兼任かは問いません。ちなみに、専門部署および責任者の名称は、各組織の決定事項となります。

a) 倫理方針の管理と改訂。

倫理法令遵守に関わる部署が、作成された倫理法令遵守の基本方針を管理し、また必要に応じて改訂を行ないます。さらに、倫理方針の内容を具体化した倫理綱領やコンプライアンス・マニュアルなどの管理・改訂も行ないます。これらは、いずれも経営層の決定に基づいて行なわれるわけですが、倫理方針や倫理綱領の改訂原案を作成する上で、また過去のいくつかの版や最新版などを間違いなく管理する上で、こうした部署が必要となります。

b) 計画の実施。この中には、状況に応じた計画の見直しも含まれる。

実施計画を具体的に実行へ移していくのが、倫理法令遵守関連部署の主要な役割の1つとなります。ただし、実施計画を遂行していく過程で、当初予期しなかった事態が起こることもあり得ます。そうした場合は、細かな点での見直しが求められます。大幅な変更であれば、経営層による承認が必要となりますが、細かな点での計画の見直しであれば、倫理法令遵守関連部署の裁量において行なうのが、また各部課の責任者と協議した上で行なうのが実践的かつ現実的でしょう。

c) 法令およびその他ルールの管理。

既に「4.3.2 法令およびその他関連する規則やルール」の箇所で、必要な時に法令ルールにアクセスできる体制を作らなければならないとしましたが、その体制を構築・維持する責任も倫理法令遵守に関連する部署が行ないます。構築・維持の責任とは、法令その他ルールがその時々々の法律や行政の動向などによって変化するため、あるいは、事

業形態の変更や合併などにより、関係法令やルールも変わるため、組織としてそれらの改正や政策変更などを把握しておかなければなりません。もちろん、実質的な作業は外部専門家や外部機関に委ねることもできますが、組織内においてその責任を負う専門部署を明確にしておく必要があります。

d) 内部規程の管理と改訂。

内部規程の内容については「4.3.3 内部規程」という箇所で詳しく説明しましたが、それを管理・改訂する主体も明確に定めておきます。倫理法令遵守に関連する内部規程を一貫した形で作り上げ、維持していくには、倫理法令遵守関連部署が一括してこれを行なうのが理想的です。しかし、組織が大きくなれば、倫理法令遵守関連部署がすべてを管理・改訂するのは、事実上、不可能です。その場合、管理・改訂作業は各関係部課で行ない、倫理法令遵守関連部署はそれら内部規程のチェックに業務を限定すべきでしょう。

内部規程と言った場合、全組織を包括するレベルの規程と部課や事業所レベルの規程があります。全組織レベルの規程については、たとえば、総務部や人事部、あるいは法務部などが行ない、その他部課・事業所レベルの細かな規程は、各部課・各事業所ごとでそれぞれ行なうようにするとよいでしょう。ただし、各部課・事業所レベルで内部規程を作成する場合、全組織レベルの内部規程と内容が対立・矛盾してはなりません。こうした事態を避けるため、倫理法令遵守関連部署が規程間の整合性をチェックすればよいわけです。また、全組織レベルの内部規程を「管理一覧」に記載する場合、「管理一覧」を作成・維持・改訂する専門部署が、これを一括管理すべきでしょう。

e) 教育訓練の実施、報告相談業務、その他関連部署（たとえば、法務部、経理部、監査部、人事部、総務部、企画部など）との調整。

倫理法令遵守に関わる部署は、後述する教育訓練や報告相談業務を担当します。また、それら業務を遂行するとともに、他の関連部署との業務調整も行ないます。たとえば、企業であれば、倫理法令遵守活動を推進する上では、法律との関係で法務部、予算措置・金銭的トラブルの未然防止の観点から経理部（財務部）、社内での不正を予防し検査する監査部、人事諸問題との関連で人事部、対外的な諸問題や社内不祥事に対処するという点で総務部、全社的な企業行動の推進という意味では企画部、さらにはマスコミ・業界関連で広報室、トップの対応という点で秘書室など、社内の様々な部門との連絡調整が欠かせません。

f) 各部門や階層における倫理担当者とのコミュニケーション。

倫理法令遵守推進のための活動を組織全体として進める場合、その専門部署が活動の中心となって、各部門・各階層との連携を図らなければなりません。その連携に欠かさないのが、倫理法令遵守関連部署の責任者とそれら部門・階層の倫理担当者とのコミュニケーションです。各部門や階層の担当者を誰にするかは、当然、それぞれの組織の決定事項となりますが、その部門や階層の長であっても、あるいは補佐役であっても構いません。重要な点は、倫理法令遵守の中心部署から正確な情報が伝わり、また逆に各部門・各階層より現状に関する情報が中心部署へ迅速に伝わっていく体制を構築・維持することです。

さて、倫理法令遵守関連部署の主な業務内容を見てきましたが、組織としては、当該部署がこれらの業務を遺漏なく遂行できるよう必要なヒト、モノ、カネ、情報といった経営資源を用意しなければなりません。たとえば、専門部署を設けても、そこで働く人員が少なければ、掲げた計画はなかなか実施されません。十分な倫理研修経費が計上されていないければ、それは「実施しない」ということを宣言しているようなものです。また、経営トップの取り組みに対する公式表明がなければ、専門部署を中心とした各部門・各階層との協力体制は構築できません。かかる意味で、十分な経営資源を提供することが不可欠の要件となるのです。

4.4.2 教育と訓練

組織は、内部規程に従って、倫理法令遵守教育を体系的に実施していかなければならない。とりわけ、社会的影響の大きな部署、職務の性質から、ともすると問題を起こしやすい部署、過去に問題のあった部署などで働くメンバーに対しては、その部署の実情に合った具体的なトレーニングを用意することが求められる。

組織は、関連する各部門および階層において、次の事項を周知徹底させるための手順を確立し維持しなければならない。

- a) 倫理方針および倫理綱領、倫理法令遵守マネジメント・システムの要求事項に従うことの重要性。
- b) 不正な商慣習や各人の無責任な行動が組織に与えるマイナスの影響が大きいこと。また逆に倫理的に振舞うことで社会の高い信認が得られること。
- c) 倫理方針および倫理綱領、倫理法令遵守マネジメント・システムの要求事項を遵守していく上での各人の役割や責任。
- d) 倫理綱領や各種遵守マニュアルから逸脱した際に各人に適用される罰則。

G 4.4.2 教育と訓練

倫理法令遵守体制を整えるには、これに関する教育やトレーニングを行なう必要があります。その実施形態は、それぞれの組織の実情に合わせて決めることとなりますが、重要な点は、それが具体的な効果をあげるものでなければならないということです。そのためには、教育対象となる個人、部課、職種、部門が抱えている法令違反リスクや社会規範逸脱リスクなどを踏まえ、それらリスクに対処するための教育を実施することで（リスクの把握に関しては「G 4.4.3 コミュニケーション」という箇所で見られます）。

また公式的な教育訓練以外にも、組織メンバーの倫理法令遵守意識を高めるための方法があれば、それも教育訓練を補うものとして積極的に活用してください。たとえば、倫理法令遵守関連部署から出される通達や社内報、イントラネット上の倫理関連掲示板などがそれに当たります。

なお、ECS2000は、教育訓練で少なくとも次の4点に触れることを求めます。

- a) 倫理方針および倫理綱領、倫理法令遵守マネジメント・システムの要求事項に従う

ことの重要性。

組織が体系的な倫理法令遵守教育を実施するに当たって、はじめに倫理方針および倫理綱領、自組織が掲げる倫理法令遵守マネジメント・システムの要求事項に従うことが、日常業務の意思決定において優先されることを表明する必要があります。このような要求事項に従う仕組みを作り、機能させることで、組織は自らのインテグリティを高めることができ、結果的に組織メンバー一人ひとりにとっても働き甲斐のある職場、個々人が創造性を発揮できる職場を作ることができます。

b) 不正な商慣習や各人の無責任な行動が組織に与えるマイナスの影響が大きいこと。また逆に倫理的に振舞うことで社会の高い信認が得られること。

不正な商慣習に従った行動や個人の無責任な行動は、短期的には組織の業績を高めるかもしれませんが、中長期的には、組織の発展にマイナスの影響を与えること、また逆に不測の事態が発生した時に、責任ある行動をとることで、たとえ短期的な損失はあるものの、中長期的には社会の高い信頼を得ること、それが市場における競争力につながることを確認します。特に、不正なビジネスは組織そのものに致命的な打撃を与えることを、組織メンバーに理解してもらうことが重要です。

c) 倫理方針および倫理綱領、倫理法令遵守マネジメント・システムの要求事項を遵守していく上での各人の役割や責任。

倫理法令遵守は組織メンバーが全員参加する活動であることを確認します。また、不測の事態が起こっても、組織メンバー一人ひとりが的確に対応できるよう、各自の役割と責任を明確にしておく必要があります。その前提として「自分には関係がない、他の誰かが解決してくれるであろう」という他人任せの態度が組織のインテグリティを壊してしまうことを確認します。「日常業務を遂行する上で遭遇する問題に関して判断に迷った場合、どうすればよいのか」などについても、基本的な手順を決めておいてください。

d) 倫理綱領や各種遵守マニュアルから逸脱した際に各人に適用される罰則。

倫理方針、倫理綱領、倫理法令遵守マネジメント・システムの要求事項に反して行動した場合、就業規則に則り、最悪で解雇を含む厳罰が下されることを明確に示します。これは「4.3.3 h) 倫理法令遵守違反に関する罰則についての規程」の基本的な内容を紹介すればよいでしょう。

4.4.3 コミュニケーション

組織は、教育や訓練による上からの情報伝達に加え、倫理法令遵守に関して、組織内外の報告や相談に応ずる体制を構築しなければならない。それは、以下の事項を含む。

- a) 組織内の倫理法令遵守に関するコミュニケーションを促す目的で、報告や相談に応ずる窓口（レポーティング・システム）を設けること。
- b) 組織内における報告相談制度を補う目的で、定期的に組織メンバーの意識調査などを実施すること。その中にはリスク把握を目的としたものが含まれる。
- c) 組織内における報告や相談、意識調査の結果などを文書化する手順を確立し維持すること。
- d) 外部の利害関係者からの問い合わせがあった場合、それを受け付け、その内容を文書化すること。
- e) 対応の結果を問い合わせた本人や部署（外部機関）に知らせる必要があると判断される場合には、これを行なうこと。
- f) 報告や相談を行なった本人や部署（外部機関）の了承が得られない限り、そのプライバシーを保護すること。

G 4.4.3 コミュニケーション

組織における倫理関係のコミュニケーションは、大きく分けて3つあります。第1は、倫理法令遵守に関わる人たちが業務を効率的に遂行するために行なう担当者間のコミュニケーションです。これが「4.4.1 f) 各部門や階層における倫理担当者とのコミュニケーション」で求めたものに該当します。第2は、経営層から組織メンバーへ情報を流す、上から下へのコミュニケーションです。たとえば「4.4.2 教育と訓練」も、組織としての考え方や倫理方針を伝えるという意味で、第2の範疇に入ります。

4.4.3 でいう「コミュニケーション」とは、これら2つのものとは性質を異にします。それは、組織メンバーから経営層へ、さらには外部利害関係者から経営層へと情報をあげていく第3のコミュニケーションです。ECS2000が、このような仕組みの構築を求める理由は、これにより、組織は倫理法令遵守に関して責任ある行動をとっているのかどうかを迅速かつ正確に把握できるからです。たとえば、「現場で何らかの法令違反や社会規範からの逸脱が起こっていないか」「その可能性はないか」、また「外部利害関

係者との関係は良好であるか」などを知らずして、組織の倫理法令遵守体制はうまく機能し得ないからです。以下、この情報伝達の仕組みに求められる6つの要求事項を見ていくことにしましょう。

a) 組織内の倫理法令遵守に関するコミュニケーションを促す目的で、報告や相談に応ずる窓口(レポーティング・システム)を設けること。

第1に、報告相談の窓口を設け、組織メンバーが何らかの問題に直面した場合、何らかの積極的な提言を行ないたい場合、どこに行けばよいかをはっきり示すことが必要です。もちろん、組織である限り、報告相談は上司に対して行なうのが基本となりますが、それを補う目的でその他の部署や手段を整えることを勧めます。その他の手段には、社内電子メール、電話相談、外部機関を活用した報告相談サービス、経営層への報告相談制度(オープン・ドア)などが含まれます。

b) 組織内における報告相談制度を補う目的で、定期的に組織メンバーの意識調査などを実施すること。その中にはリスク把握を目的としたものが含まれる。

第2は、組織側から法令違反リスクや社会規範逸脱リスクなどを発見するための試みを積極的に展開することです。たとえば、上述のような報告相談窓口を設置しても、組織メンバーが問題を声に出そうとしなければ、何の情報も、さらには建設的な意見も上がってきません。倫理法令遵守活動を開始したばかりの段階では、実際に、そうした状況が起こってきます。このため、たとえば、初期段階では、2年に1度くらいの割合で、倫理法令遵守に関する意識調査を実施することを勧めます。

なお、法令違反リスクや社会規範逸脱リスクなどに関しては「緊急事態への準備と対応」で求められるマネジメント・レベルのリスクに加え、オペレーション・レベルのリスクを体系的に把握する必要があります。その方法として、たとえば、部門長に対して聞き取り調査を実施し、各部門が抱えるリスク、それが組織に与える影響の大きさ、

それが発生する可能性、そのコントロール状況などを整理するのも有効です。その分析結果に基づき、「リスクが大きく、発生の可能性が高く、しかもコントロールが適切に行なわれていない課題」を中心に具体策を考えていくわけです。この時、部門長だけでは把握し切れない現場レベルの問題もあるため、組織メンバーを対象とした意識調査がここで意味を持ってきます。

ちなみに、組織が抱えるリスクは状況の変化によって大きく変わってきます。たとえ

ば、事業活動を取り巻く法制度的・社会的環境が大きく変化した場合、組織の再編を断行した場合、組織が急速な成長を続けている場合、新しい生産ラインを導入した場合、新製品・サービスの供給を開始した場合、新たに設計・改良された経営情報システムを導入した場合、海外事業を拡大した場合に、組織は思わぬリスクを抱え込みます。そのため、定期的な調査に加え、倫理法令遵守関連部署は、状況を見ながら必要に応じて、リスク把握を目的とした調査を実施するよう心掛けてください。

c) 組織内における報告や相談、意識調査の結果などを文書化する手順を確立し維持すること。

第3は、組織メンバーから情報を吸い上げることに加え、それらを体系的に整理し記録として残していくための手順を確立することです。報告相談、意識調査の結果などを記録に残すことは重要な意味を持っています。個別の問題に誠実に対応する上で、記録は欠かせない活動ですが、組織全体としてより有効な倫理法令遵守マネジメント・システムを構築する上でも、必要不可欠の活動です。たとえば、実施計画を策定する上で、相談者との信頼関係を築いていく上で、また組織変更や人事異動などがあっても一貫した業務を遂行する上で、体系的な記録が欠かせないのです。

なお、報告相談（およびその後の対応）の記録には、必ず以下の事項を含めてください。

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1) 相談の内容（5W1Hを明確にする）2) 相談者と窓口担当者とのやり取り3) 対応の検討に携わった関連部署の担当者4) 最終的な措置とその判断根拠（「4.4.6 運用管理」の結果を受けて記録） |
|---|

d) 外部の利害関係者からの問い合わせがあった場合、それを受け付け、その内容を文書化すること。

第4は、外部の利害関係者、たとえば、地域住民、消費者、取引先、政府機関、報道機関などからの問い合わせがあった場合、それを受け付け記録します。ただし、これは「倫理法令遵守関連部署が外部の利害関係者と直接対話せよ」ということではありません。重要な点は、組織として外の声を聞き、その声を記録に残す仕組みを作りあげることです。したがって、別の専門部署が対応し、そこで得られた情報をまとめて倫理法令遵守関連部署へ提出するという仕組みであっても構いません。

e) 対応の結果を問い合わせた本人や部署（外部機関）に知らせる必要があると判断される場合には、これを行なうこと。

第5は、報告相談を受けた場合、その事実関係を調べた上で適切な措置を講じ、その措置の内容を報告相談者に通知することです。つまり、どのように措置したかを報告相談者に通知する必要があると判断される場合、逐次、進捗状況を当事者に知らせることが求められます。また外部からの問い合わせに関しても、これに応えることが誠実な対応と判断される場合、講じられた措置や今後の改善策などについて関係者へ伝えていくことが求められます。これらの情報発信は、組織からメンバーへ、あるいは外部の利害関係者へという流れとなりますが、これがあって初めて、組織メンバーや外部関係者から組織へのコミュニケーションが促されるため、これをここでの要求事項として掲げるわけです。

なお、狭い意味での法令遵守を越えて、より社会貢献的な活動を展開しようとする組織にあっては、外部利害関係者の声を積極的に取り入れていく仕組みを構築し、さらに達成状況を各利害関係者向けに、あるいは社会一般に公表していくことを勧めます。外部利害関係者の声をいかに取り込むかは、非常に難しい課題ですが、組織の方で予め利害関係者グループを選別し、その代表者と定期的に会合を設け、外の声を取り込むというのも1つの方法でしょう。こうした仕組みについては、現在、AA1000という規格作りが進みつつあります。

f) 報告や相談を行なった本人や部署（外部機関）の了承が得られない限り、そのプライバシーを保護すること。

第6は、報告や相談を行なった本人あるいは部署の了解が得られない限り、そのプライバシーを守ることです。相談者のプライバシー保護に関しては、たとえば、相談記録などは倫理法令遵守関連部署に厳重に保管し、閲覧権限もごく少数の担当者限定します。こうした要求事項も、第5と同様に、コミュニケーション活動を円滑に進めるためのものです。特に、プライバシー保護は、組織内におけるコミュニケーション活動を促す上で必要不可欠の前提となりますので、十分に機能する適切な手順を確立してください。

4.4.4 倫理法令遵守マネジメント・システム文書

組織は、紙面や電子情報の形式で、倫理法令遵守マネジメント・システムの核となる文書とその相互関係を記したものを作成し、それを維持しなければならない。これにより、必要とされる関連文書が組織のどこにあるかを明示しなければならない。核となる文書および関連文書とは、倫理方針、倫理綱領、各種遵守マニュアル、実施計画、内部規程を指す。

G 4.4.4 倫理法令遵守マネジメント・システム文書

ここにいう「倫理法令遵守マネジメント・システム文書」とは「管理一覧」を頂点とした文書体系の全体を言います。また核となる文書とは「倫理法令遵守の基本方針」「倫理綱領」「実施計画」および「全組織レベルの内部規程」を指し、関連文書とは「各種遵守マニュアル」および「部課レベルの内部規程」を指します。その他の付随文書としては、倫理法令遵守に関する記録が入ります。記録には、たとえば、教育研修の記録、監査報告書、アンケート調査の結果、報告相談業務の記録、問題の予防・是正に関する記録、アンケート用の質問票、モニタリング用チェック・リストなどが含まれます。これらを整理したものが図表3です。

図表3 倫理法令遵守マネジメント・システム文書体系

<p style="text-align: center;">「ECS2000 管理一覧」</p> <p>倫理法令遵守の基本方針 実施計画</p> <p>倫理綱領（コンプライアンスマニュアル） 全組織レベルの内規・手順書</p>	<p>核となる文書</p>
<p>各種遵守マニュアル 部課レベルの内規・手順書</p>	<p>関連文書</p>
<p>倫理法令遵守 関係記録</p>	<p>その他付随文書</p>

また「管理一覧」とは、添付資料に示されているように、ECS2000の要求事項を包括的・網羅的に、しかもそれぞれの組織に合った形で整理したものです。これは、倫理法令遵守活動の「全体の見取り図」となるものですから、倫理法令遵守関連部署が「管理一覧」の原案を作成し、経営層の承認を得てください。その上で、これを関係部署や各部課の責任者へ配付します。なお、添付した「ECS2000管理一覧」は、あくまでも一例であって、この形式に従わなければならないというものではありません。各組織の実情に合った「管理一覧」を作成してください。

4.4.5 文書管理

組織は、次の事項が確実に行なわれるよう、核となる文書および関連文書、その他付随文書を管理する手順を確立し維持しなければならない。

- a) 文書の所在が分かること。
- b) 倫理法令遵守マネジメント・システムが効果的に機能するために不可欠の業務が行なわれているすべての場所で、文書の最新版が利用できること。
- c) 廃止文書は、すべての発行部署および使用部署から速やかに撤去すること。撤去しない場合には、意図しない形でそれが使用されないよう、的確な措置を講ずること。
- d) 法律上の必要、あるいは情報保存の目的で保管するすべての廃止文書は、適切に識別・整理しておくこと。
- e) 文書は読みやすく、容易に識別できるよう日付などを記入し、順序よく整理し、指定の期間保管すること。

G 4.4.5 文書管理

文書管理において重要なことは、倫理法令遵守の実質的な効果があがるように、また対外的な説明責任を果たし得るように、倫理法令遵守活動に関わる文書を体系的に作成・維持することです。そのためには、文書管理に関する一般規則を定めておく必要があります。

また、組織全体の文書の所在や最新版などを秩序立てて管理する方法として、「文書管理台帳」の作成を勧めます。これには、たとえば、ある文書を廃止する場合、改訂履歴に廃止事由や廃止年月日を明記し、さらには廃止責任部署などの情報を付記します。さらに、記入の形式や手順についても一定のルールを設けるようにしてください。たとえば、保管することが決められた廃止文書であれば、これに「廃止文書」であることを朱記したり、「廃止文書」の赤スタンプを押すなどの手順を決めておけば、膨大な文書も比較的簡単に整理することができます。

なお、倫理法令遵守に関わる文書を確実に組織全体に配付するという点から考えれば、これをイントラネットを用いて電子化する方法もあります。この場合、改訂・廃止の手

間がかからず、コピーも不要、一斉配付も容易になります。ただし、電子ファイルでの配信を行なう場合、パスワードなどを設け、書き換え可能な人を限定しておかなければなりません。

この他、組織の実情から考え、倫理法令遵守マネジメント・システム文書すべての管理が困難と判断される場合、ECS2000は、文書管理を「核となる文書」に限定することも認めます。ただし、それによって、組織の法令違反リスクや社会規範逸脱リスクが著しく増大しないことを条件とします。ですから、文書管理の幅を限定する場合、リスクが増大しないことを合理的に説明し得る証拠を用意しなければなりません。たとえば、過去3年間の法令違反ケース、組織メンバーに対して実施された意識調査の結果、第三者機関が行なったインタビュー調査の結果などを証拠とすることも可能です。各組織の規模や実情に応じた効率的な文書管理のやり方を考えてください。

図表4 文書管理台帳（例）

文書番号	文書名	配付先	初 版		改訂 1版		廃止	廃止	廃止
			配付日	回収日	配付日	回収日	事由	部署	回収日
1001	倫理方針	全役職員							
1002	倫理綱領	全役職員							
1011	遵守マニュアル (1)	経理部							
1012	遵守マニュアル (2)	経理部							
1013	遵守マニュアル (3)	人事部							
1014	遵守マニュアル (4)	人事部							
1015	遵守マニュアル (5)	人事部							
1021	内部規程 (1)	総務部							
1022	内部規程 (2)	総務部							
1023	内部規程 (3)	企画部							
1024	内部規程 (4)	経理部							

4.4.6 運用管理

組織は、倫理綱領や各種遵守マニュアルから逸脱する行為があるとの相談や報告を受けた場合、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なければならない。

問題事項には、組織内部で処理できるものと、組織外部に公表しなければならないものがある。それを判断するための手順を確立し維持しなければならない。いずれの場合も、その過程と措置は文書化し保管しなければならない。

なお、報告や相談を行なった本人や部署に対して何らかの報復が加えられた場合、その事実関係を調査した上で、それを回復させるための措置を講じなければならない。

G 4.4.6 運用管理

一般に「運用管理」と言った場合、3つの活動に分けて考えることができます。第1は、法令、定款、倫理方針、倫理綱領、各種遵守マニュアルなどから逸脱した行動があった場合、これに迅速に対処すること、第2は、自浄メカニズムの働きを阻害するような動きがあれば、これを迅速に取り除くことです。特に報告相談を行なった組織メンバーに対する報復行為が認められた場合、回復措置を講ずることなどがここで求められます。そして第3は、具体的な実施計画を立て、それに沿った倫理法令遵守活動を展開していくことです。

第3の点については、既に倫理法令遵守関連部署の業務に関するところで触れた通りです(4.4.1計画の実施)。第1と第2の運用管理活動に関して、ECS2000が別建ての「運用管理」という項目を設けるのは、倫理法令遵守活動上、これらが特に重要な意味を持つからです。

さて、先に「コミュニケーション」に関する要求事項を掲げましたが、第1の運用管理は、つまるところ、そのコミュニケーション活動を受けての対応を意味します。すなわち、コミュニケーション活動を通じて、何らかの情報が上がってくれば、それが相談であれば、助言を与え、問題の報告であれば、関係部署などを通じて事実関係を調べ、緊急度やリスクの観点から優先順位をつけ、解決のための行動を起こします。特に後者の場合、問題部署だけで解決できるものもあれば、上層部の承認を得なければ解決でき

ないものもあります。ですから、第1の運用管理に関しては、組織としてどのように対処するかを決めておかなければなりません。基本的には、何らかの問題が発生した場合、その問題によって影響を受ける利害関係者を特定し、また彼らが受ける影響の大きさなどを検討する必要があります。その結果を踏まえ、組織内で処理すべきか、あるいは外部に公表すべきかも決定します。

「対外的にあまり大きな影響はない」と判断される場合には、内部で処理することができます。ただし、その時でも、問題が発生したこと、その問題にどのように対処したかを、組織メンバーに周知した方がよい場合もあります。逆に「対外的に大きな影響あり」と判断される時には、外部への公表は避けられません。対外的な公表に当たっては、公表すべき内容・範囲、公表すべき相手などについて十分検討する必要がありますが、事態が急を要する場合には、迅速に公表しなければなりません。迅速な公表に関しては、公表を決定する部署、委員会、責任者の権限などを予め決めておくといよいでしょう。また、第1の運用管理活動では、事実関係を調べる段階から具体的な対応をとるまでの過程を記録に残すよう努めてください。記録をとることで、それが結果的に運用管理の効率を高めていくからです。

第2の運用管理活動は、報復行為の防止、およびそれが起こった場合の回復措置です。組織としては、予めいかなる報復行為も容認しない旨の方針を全組織メンバーに伝えるとともに、その方針を具体化するための手順を作成します。その手順には、まず組織メンバーに対し「報復行為そのものが倫理的でない」という点を周知すること、「報復があった」との報告を受けた場合、事実関係を迅速・適切・公平に調査すること、そして報復の事実が認められれば、具体的な回復措置を講ずることなどを記載します。

なお、第3の運用管理活動に関しては「4.4.1 計画の実施」で扱っても、あるいは、ここ「4.4.6 運用管理」の要求事項に加えて整理しても差しつかえありません。各組織の実情に応じた仕組みを考えてください。

4.4.7 緊急事態への準備と対応

組織は、経営幹部が不正に関与するという緊急事態が起こる可能性を考慮し、そうした事態が実際に起こった場合の対処に関する手順を確立し維持しなければならない。また組織は、実際に緊急事態が発生しているとの情報を得た場合、その情報を経営側に伝え、経営側への報告という事実そのものを記録に残さなければならない。

G 4.4.7 緊急事態への準備と対応

「実施と運用」の中で特に注意を要するのが「緊急事態」という概念です。ECS 2000では、これを「社会的に問題となる不正な取引や無責任な行動に組織の経営幹部が関わっている状況」と規定します。「緊急事態」の一般的な意味は、自組織の日常的な倫理法令遵守活動ではコントロールできないような危機的状況全般を指しますが、「不正な取引や無責任な行動に組織の経営幹部が関わっている状況」は、まさに日常的な取り組みではコントロールできない異常事態の1つです。このため、ECS 2000では、こうした事態を特に「緊急事態」と呼び、かかる事態への準備と対応を求めています。

なお、組織によっては「緊急事態」を広い意味で使用し、火災や環境汚染、マスコミによる糾弾、急を要するリコール、広がるボイコット運動といった様々な事態と捉え、そのための体制作りを目指すところもあるでしょう。その場合は、緊急事態概念の中に「経営幹部が関わる危機的状況」を加えておけば、別に問題はありません。

さて、最高経営責任者の中には、緊急事態に関するここでの要求事項に精神的な抵抗を感じる人もいましょう。その多くは「なぜ、自分たちが不正に関与した場合を想定し、その対処法まで考えなければならないのか、自分たちがそのような不正を働くわけがない」と思うはずです。しかし、ECS 2000では、問題が起こっていない平常時にこそ、また問題が起こり得ないと断言できる時にこそ、最高責任者は緊急事態に対する備えを構築すべきだと考えます。組織としての理性と良心が働かなくなった時、あわてて緊急事態への対応を検討することなど、実質的に不可能と言えるからです。

具体的な手順に関しては、各組織の決定事項となりますが、ECS 2000では、最低限の対策として、倫理法令遵守関連部署が、経営幹部による不正という緊急事態に関する情報を入手した場合、発信元に関する情報を伏せた上で、不正の可能性を示唆する

情報を文書で経営陣に伝え「これを経営陣（あるいは個々の取締役）に報告したという事実」を記録に残すことを求めます。

これが簡単な要求事項として、あるいは困難な要求事項として映るかは、各組織で異なってくるかもしれませんが、一般的に考え、この「報告したという事実を記録に残すこと」は、想像以上に大きな牽制効果を持つものです。もっとも、これに対しては「経営幹部からそうした文書を廃棄するよう圧力が働く場合もあり得る」という、批判が出てくるかもしれません。こうした批判に対しては「その批判が自組織には妥当しない」ことを明確に説明できる体制を作ることです。たとえば、企業であれば、「経営陣へ提出する連番管理下のすべての文書は、正当な事由（期限切れなど）なしに、また社外監査役と倫理法令遵守関連部署責任者の承認なしに廃棄できない」といった手順を設けることなどで対処できるのではないのでしょうか。

なお、そうした事態が実際に起こった場合に、どう対処するかは、各組織で、できるだけ合理的な手順を確立してください。手順の確立にあたっては、特に、問題をできるだけ早く監督官庁や当局に知らせ、捜査や事実関係の確認に協力することが、組織としての責任ある行動であることを忘れないでください。この他、企業であれば、取締役を中心メンバーとする「監査委員会」や「リスク管理委員会」のような専門委員会を設置し、そこが緊急事態に迅速かつ誠実な対応をとるよう手順を定めておくといよいでしょう。

4.5 監査と是正措置

4.5.1 モニタリングと評価

組織は、日常的な活動として、社会的に大きな影響を及ぼす可能性をもった業務、組織メンバーから報告や相談のあった事項、また関連する法令やその他ルールの遵守状況等に関して、モニタリング（内部監視）を実施し評価する手順を確立し維持しなければならない。

G 4.5 監査と是正措置

ECS2000でいう広義の「監査」(チェック)には、2つのレベルがあります。第1は、現場レベルで行なう「モニタリング」(内部監視)、第2は、中立的な専門部署が行なう「倫理法令遵守マネジメント・システム監査」(狭義の「監査」「内部監査」あるいは「マネジメント・システム監査」とも呼ぶ)です。モニタリングおよび監査は、ともに不正の摘発を第一目的とした活動ではありません。結果として、摘発することになる場合もあり得ますが、基本は、あくまでも不正の予防であり、問題の早期発見と是正、あるいは組織が掲げる倫理的価値や目標を追求する上での支障があれば、これを取り除くことです。

なお、ECS2000では、倫理綱領や各種文書の作成、倫理法令遵守活動の記録といったものだけでなく、それが倫理志向的な組織風土の醸成に実質的に貢献しているか否かをも重視します。倫理法令遵守のパフォーマンスが改善されなければ、取り組みそのものが意味を為さないからです。もちろん、組織がどの程度倫理的であるか、そのパフォーマンスを客観的に把握することは容易ではありません。しかし、たとえば、定期的に無記名の意識調査などを実施することで、組織メンバーの倫理意識の変化を把握することはできます。

先に「4.4.3 コミュニケーション」のところで、意識調査の実施を勧めましたが、そこでの調査目的は、組織が抱えている問題やリスク、あるいは組織メンバーの倫理や社会貢献に関する前向きなアイデアの把握でした。これに対し、監査プロセスの一環として実施される意識調査は、倫理法令遵守のパフォーマンスを把握することに主眼を置きます。

こうした意識調査の実施を呼びかけると、経営者や担当者からは「結果が良ければよいが、悪い時にはどうすればよいのか」という不安の声が出てくるものです。しかし、

監査プロセスの中で行なう調査は、良き結果を出すことが目的ではありません。たとえば、調査により、組織の倫理的風土が3年前よりも悪化しているとの結論が得られれば、それはそれで十分に意味ある情報となります。この調査結果に基づいて、経営層が新たな改善策を考え、それを次の段階の「実施計画」の中に取り込めばよいからです。この取り込みは「4.6 経営層による見直し」のところで触れます。

ちなみに、ここでいう意識調査については、実施部署、実施の頻度・内容・形式など、すべて各組織の決定事項となります。したがって、たとえば、その目的を達成し得るということであれば、リスク把握のための意識調査の質問票と、倫理法令遵守のパフォーマンスを把握するための質問票が同一であっても構いません。

G 4.5.1 モニタリングと評価

既述のように、モニタリングはそれぞれの現場で行なう日常的なチェック活動です。モニタリングの実施方法は各組織の決定事項となりますが、効果的な手法として「チェック・リスト」を用いたものが考えられます。これは、倫理綱領の内容に沿って、あるいは各種遵守マニュアルの内容に沿って作成されたチェック・リストを用いて、各自が自己評価を行ったり、また各部門の長が自部門の評価を行ったりするものです。

ただし、組織全体で単一のチェック・リストを作成し、それをすべての部課に一律的に適用するのはあまり有効なやり方ではありません。倫理法令遵守活動を開始したばかりの段階であれば、それも効果がありますが、ある程度まで取り組みが進めば、それぞれの部課や職場が与える社会的影響、過去に問題のあった事項、頻繁に法令などが改正される業務分野など、対象部課や業務に応じたチェック・リストを作成する方がより実践的でしょう。

各職場は、基本的に、それぞれが抱えている法令違反リスクや社会規範逸脱リスクをよく心得ているものです。また何らかの積極的な倫理目標を掲げた場合、その目標に向かって進んでいるのか滞っているのか、各職場の担当が一番よく知っているものです。したがって、各職場の率直な回答が得られるよう、また各職場の倫理意識の高揚につながるよう、工夫をこらしたチェック・リストを作成してください。

なお、チェック・リストを用いたモニタリングを実施するに当たり、「掲げた項目からたびたび逸脱する」という回答が複数メンバーから出るようであれば、各部課の責任者（あるいは、倫理担当者、倫理オフィサー、コンプライアンス・オフィサーなど）は、

まず「職場の中に構造的な問題があること」を認識し、その上で、組織における慣例や手続き・構造の是正を検討しなければなりません。各部課で判断がつく場合には、そこで是正するとともに、経過を記録にとどめます。逆に、これが特定個人の問題であったり、あるいは各部課レベルでは判断し難い問題であれば、倫理法令遵守担当を始めとする関連部署と相談しながら、適切な措置を講じます。

4.5.2 是正と予防措置

実際の組織行動が倫理方針や倫理綱領、各種遵守マニュアルから逸脱している事実、あるいは実施計画や内部規程などに反した運用が行なわれている事実が判明した場合、組織は、そうした事態に至った背景を調査し、同様の問題が起こらないようマネジメント・システムそのものの改善を含めた措置を講じなければならない。

なお、実際に起こった不適合および潜在的な不適合の原因を除去するための是正および予防措置は、問題の重大さに相応するものでなければならない。

G 4.5.2 是正と予防措置

是正措置および予防措置は、モニタリングによる自己評価結果のみならず、監査部署が実施するマネジメント・システム監査の結果をも踏まえて行ないます。モニタリングも監査もともに、自組織の倫理法令遵守マネジメント・システムが、法令、定款、倫理方針、倫理綱領、各種遵守マニュアルなどに従い、また倫理的課題や目標を計画的に遂行する体制になっているかどうかを確かめるための活動です。ですから、もし不適合・不整合が発見されれば、組織は是正・予防措置を講じなければなりません。是正・予防措置の実施に当たっては、次の手順を踏んでください。

- 1) 不適合・不整合の原因を特定する。
- 2) 必要な是正措置を決定し実施する。
- 3) 是正・予防措置が適切に講じられたかどうかを確認するため、フォローアップ監査を実施する。
- 4) 是正・予防措置により生じた変更事項など一連の経過を記録する。

ただし、マネジメント・システム全体の是正や大幅改正などは、最高経営層の承認を必要とします。これについては「4.6 経営層による見直し」および「4.7 緊急事態後の抜本的な見直し」で扱います。

4.5.3 記録

組織は、教育トレーニング、報告相談、問題行為に関する処分や対応、監査結果、意識調査結果、是正や見直しなど、倫理法令遵守活動の過程で生じた出来事を記録にとどめ、さらに、その記録の識別、保存、廃棄に関する手順を確立し維持しなければならない。ただし、プライバシーの保護、守秘義務を負う記録については、それに適した記録体制を構築し維持しなければならない。

G 4.5.3 記録

組織は、倫理法令遵守への取り組みを自ら証明するため、また取り組みを確固たるものとするため、倫理法令遵守活動に関する種々の記録を残し、一定期間、これを保管しなければなりません。そのためには、記録をとる段階から、それがどの活動と関連するものなのか、どの部署の誰がいつ作成するのか、保管場所はどこか、保管責任者は誰なのか、などの情報を記録文書そのもの書き添え、いつでも簡単に検索できるようにします。ただし、記録される内容がプライバシーの問題に関わる場合、その記録内容へのアクセスは制限されなければなりません。このような記録の作成、保管、プライバシー管理、廃棄などに関する全般的な手順を作成し維持してください。

なお、監査を実施する上でも、一連の行動を記録として残し、またそれを検索可能な状態にしておくことは、自己証明の重要な要件となります。倫理法令遵守への取り組みを展開しながらも、それを証明する具体的な証拠がなければ、組織は社会に対して何の説明もできません。その意味で、記録を体系的に残していくことが求められるのです。ちなみに、ここにいう記録とは「4.4.4 倫理法令遵守マネジメント・システム文書」のところで示した倫理法令遵守関係記録に当たるもので、たとえば、次のような事項を含みます。

- ・教育と訓練： 教育・訓練計画、実施記録、教育研修後のアンケート
- ・報告相談： 受付記録、対策記録、改善提案、申し立て者確認記録
- ・意識調査： 意識調査票および調査結果
- ・外部からの苦情： 受付記録、対策記録、申し立て者確認記録
- ・運用管理： 原因調査書、対策記録、対応や処分に関する記録
- ・緊急事態への準備と対応に関する記録

- ・モニタリング： チェック・リスト、自己評価結果
- ・監査： 監査計画、監査内容・結果、不適合記録、関連部署への連絡記録
- ・監査報告： 是正勧告書、フォローアップ監査結果
- ・是正・予防措置： 是正・予防措置に関する一連の記録
- ・経営層による見直し： 改善計画案、実施計画への取り込み記録

4.5.4 倫理法令遵守マネジメント・システム監査

組織は、定期的な倫理法令遵守マネジメント・システム監査を実施するための手順を確立し維持しなければならない。かかる監査の目的は、倫理法令遵守マネジメント・システムが、本規格の要求事項に合致しているかどうかを確認すること、倫理法令遵守マネジメント・システムが適切に構築され維持されているかどうかを確認することであり、監査の結果を経営層、倫理法令遵守の専門部署、および被監査部署に伝えることである。

監査を包括的なものとするため、監査手順は、範囲、頻度、方法などを含んでいなければならない。また監査手順は、監査を行なう上での、あるいは結果を報告する上での責任と権限を含んでいなければならない。なお、倫理法令遵守マネジメント・システム監査に関する要求事項は、外部の第三者機関に対する監査の委託を阻むものではない。

G 4.5.4 倫理法令遵守マネジメント・システム監査

「倫理法令遵守マネジメント・システム監査」で求められる課題は3つあります。第1は、マネジメント・システムそのものが本規格の要求事項に適合し、組織が掲げる倫理方針、倫理綱領、各種遵守マニュアル、実施計画などに整合する形で機能しているかどうかを確認すること、第2は、不適合・不整合が発見された場合、是正勧告を発し、是正後のフォローアップ監査を実施すること、そして第3は、監査結果を「監査報告書」にまとめ、経営層、倫理法令遵守関連部署の責任者、被監査部署の責任者へ報告することです。

監査を実施する部署（監査部）は、被監査部署から独立し、倫理法令遵守関連部署からも一定の距離を保つ必要があります。また監査部あるいはその実施者は、専門的に教育・訓練されていることが望まれます。ただし、組織規模や事業形態などから、実務上、完全に独立した監査部の設置が困難な場合、被監査部署から独立した中立的な機関や個人が監査を実施することも可能です。また倫理法令遵守関連部署が監査機能も併せ持つという組織編成もあり得ます。その場合、同一部署内であっても、相談者にアドバイスを与える機能と、監査を行なう機能とは明確に分けてください。具体的には担当者を別にするという方法がもっとも一般的でしょう。

いずれせよ、マネジメント・システム監査では、監査の中立性・信頼性を確保するこ

とが大切です。したがって、それぞれの組織が採用し得る合理的な仕組みを考えてください。たとえば、監査に第三者機関を立ち合わせる、複数の事業所を持つ企業であれば、事業所間で監査を実施し合うこと、外部の専門家に監査を委託することなども可能です。また、マネジメント・システム監査の実効性を高めるには、監査役が行なう監査との有機的連携を図る必要があります。

参考のため、監査実施に当たっての全体的な流れを整理しておきましょう。

1) 事前準備

監査に当たり、倫理法令遵守活動のすべてを監査対象とすることは、物理的にも費用的にも、あるいは経営資源的にも非現実的です。そこで、2つのレベルで監査計画を立てることを勧めます。第1は、各職場の仕事の性質などから判断し法令違反が起こりやすい部署、潜在的に大きなリスクを抱えている部署、積極的な倫理改善活動を展開している部署などに焦点を絞って、監査計画を立てることです。ただし、これだけの監査では十分とは言えません。そこで、第2は、その他部署に関して、監査対象範囲や監査頻度を定期的に変えるなどの手法を用いて 限られた制約条件の中で、組織全体を網羅する監査計画を立てます。

なお、監査範囲は、監査部や倫理法令遵守関連部署の責任者の間で協議し決定します。また、監査計画策定の段階では、監査実施時に準拠すべき手順書（マニュアルなど）や監査の重点項目などを事前に検討しておくことを勧めます。

2) 監査計画と開始会議の開催

事前準備段階で決定された監査範囲に基づいて、監査対象部署ごとに監査チーム・メンバーを決め、具体的なスケジュールを組みます。有用な監査方法の1つとして、各職階（役員・部長・課長・主任・一般職員）ごとに内容を変えるインタビューがありますが、こうしたインタビューでは、被面接者の日常業務に支障を来さないよう、事前に日程を調整するなどの配慮が必要となります。

監査対象範囲、監査の重点項目、監査チーム、具体的なスケジュールが決まれば、監査チーム・メンバーで監査開始会議を開きます。同会議では、監査実施計画、監査目的、監査の重点項目などを再確認し、各メンバーの役割分担を明らかにします。また、監査をスムーズに進めるため、被監査部署に予め監査実施の時期を伝えること、必要となる書類を事前に通知しておくこと、監査チーム・メンバーも状況に応じて関連書類に予め目を通しておくことなどが求められます。

3) 監査の実施

監査の実施に当たっては、監査結果報告の判断材料となる監査証拠を収集しなければなりません。監査証拠は、事実に基づいた客観的なものであり、かつ簡潔なものが望まれます。監査の具体的な手法には、インタビュー、書類の調査、現場の視察といったものがありますが、採用する監査手法は、各組織、各職場の実情（被監査部署を取り巻く状況も含めて）に応じて決定します。なお、インタビューの記録も重要な監査証拠となりますが、監査証拠に具体性を持たせるため、他の方法を併用して証拠力を高めることも大切です。

監査証拠が集められると、今度は、それらを体系的に記録・整理し、監査調書を作成します。監査調書は監査結果報告の重要な資料となりますので、事実を的確にまとめ、分かりやすいものとします。監査が終了すると、被監査部署の担当者、倫理法令遵守関連の関係者が同席の上、監査終了の報告会を開きます。監査を実施した担当者は報告会で、監査の実施報告および結果報告を行ない、内容について関係者の確認を求めます。特に、監査結果を提示して「監査報告書」に盛り込む不適合、是正措置などの内容を説明し、関係者から事前の了解を得るようにします。

4) 監査報告書の作成

監査が終了すれば、一定期間内に監査報告書をまとめ、これを関係者に通知し、是正措置の促進を図ります。また監査報告書は「経営者による見直し」のための基礎資料となることを意識して作成します。監査報告書は、監査を実施した担当者自らが作成しますが、その場合、監査調書上の監査証拠に基づいて事実に即した監査結果を具体的かつ簡潔に示す必要があります。不適合事項があれば、その改善状況についても監査報告書作成時点における経過報告を記載します。是正が監査報告書を作成する前に完了していれば、是正確認の記録を報告書に残します。なお、監査報告書は、機密または所有権に関わる情報を含む場合がありますので、適切に保管してください。

監査報告書の内容については次のような点を記載します。

- ・ 監査の目的、監査対象の範囲
- ・ 監査実施期間および日付
- ・ 監査チーム・メンバーおよび責任者
- ・ 監査実施方法の概要（監査中に経験した障害も含む）
- ・ 監査の結果判明した事実、監査の結論
- ・ 是正事項の監査報告書作成時点までの経過報告

5) 是正措置への対応とフォローアップ監査

監査の結果、是正勧告が出された場合、被監査部署の責任者が中心となって、不適合を是正するため、または不適合の原因を是正するため、必要な処置をとります。その上で、監査結果を有効に生かすという目的で、また是正措置を確実なものにするという目的で、フォローアップ監査を実施します。フォローアップ監査は、倫理法令遵守関連部署責任者、各部署の倫理担当者、監査チームなどで協議し、具体的な実施時期、実施方法を決定し、被監査部署の責任者の了解をとった上で実施します。

なお、マネジメント・システム監査に当たっては、次のような「監査一覧」(実際には、さらに細かく整理したものを用意する)を作成し、ECS2000の要求事項に漏れないよう、体系的な監査を行ないます。

図表5 倫理法令遵守マネジメント・システム監査一覧(例)

監査内容	対象部署	対象文書	是正勧告	フォローアップ
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作成				
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				

4.6 経営層による見直し

組織の経営層は、倫理法令遵守マネジメント・システムを適切・妥当・有効なものとするため、自らが定めた間隔で、このマネジメント・システムを見直さなければならない。組織は、経営層がこうした評価および見直しを行なえるよう、必要な情報を体系的に収集・整理しなければならない。

経営層は、倫理法令遵守マネジメント・システム監査の結果に照らし合せながら、また変化する状況や継続的な改善という目的を念頭に置きながら、必要があれば、倫理方針、倫理綱領、内部規程、教育訓練、報告相談制度などを変更していかなければならない。

G 4.6 経営層による見直し

既に、コミュニケーション、運用管理、監査などについて説明しましたが、これらの活動を通じて、組織は、自らが抱えている構造的な問題や潜在的な法令違反リスクや社会規範逸脱リスクに気づくものです。しかし、それらに気づいても、これに対し何の手も打たなければ、倫理法令遵守のパフォーマンスは何ら改善されません。そこで、P D C Aサイクルの最後の段階として、ECS2000は「見直し」を求めるわけです。それが見直す範囲は非常に広く、倫理方針から具体的な倫理法令遵守活動まで、さらにはマネジメント・システムそのものまでが見直しの対象となります。一般に、見直しが組織をあげての取り組みとなる場合、見直した内容は、次のP D C Aサイクルの「実施計画」(P)に組み込まなければなりません。

なお「必要な情報を体系的に収集・整理しなければならない」とありますが、その体系化に関して、各組織の創意工夫が求められます。たとえば、情報収集に当たっては、次のようなコミュニケーション媒体や手法を用意してください。

第1は、監査報告書です。報告書の結論部分では、現在の倫理法令遵守マネジメント・システムが抱える問題点、過去の監査報告書で改善の必要性が指摘された課題の現状、実施計画の達成状況などが指摘されますので、これらの点を踏まえて見直しを検討します。

第2は、日常的な業務活動を通じて倫理法令遵守関連部署に持ち込まれる多様な情報です。たとえば、報告相談窓口などに入ってきた情報、取引先や顧客などから寄せられた苦情や問い合わせ、様々な部署やプロジェクトが仕事を遂行する過程で直面した倫理

上の、あるいは法令遵守上の課題、倫理法令遵守の基本方針に関して組織メンバーが寄せる建設的な意見、外部利害関係者からの組織に対する要請、法令やルールの変更などによって対応を迫られる問題、これらを検討のための材料として整理します。

第3は、コミュニケーション活動の一環として実施される意識調査、監査活動の一環として行なわれる意識調査の結果などをまとめ、これを経営層へ提出することです。

第4は、倫理法令遵守に関して実施される組織メンバーの自己申告です。オリエンテーションや社内研修の場で「何か問題を感じたら相談してください」と言われても、人はなかなか相談しないものです。特に同僚の行動に関して問題を感じた場合、これを報告するというのは、大変、勇気のいることです。そうした抵抗をできるだけ軽くし、組織の潜在的なリスクを把握するには、自己申告という方法が有効です。

第5は「オープン・ドア・ポリシー」による情報収集です。監査結果、日常業務を通じての情報、意識調査の結果、自己申告などにより、経営層はかなりの情報を手にすることができます。しかし、これらの情報は、関連部署がいったん整理するため、一種のフィルターがかかってしまいます。それを避けるには、「オープン・ドア・ポリシー」や「スピーク・アップ」といった取り組みもあります。これは通常のコミュニケーションの流れを飛び越え、直接、最高責任者や役員に問題を伝えることができるという情報伝達法です。経営層が問題を迅速かつ的確に把握する上で、非常に有効な手段となるでしょう。

4.7 緊急事態後の抜本的な見直し

経営幹部が不正に関与するという緊急事態を組織が経験した場合、事態が収拾した段階で、外部機関によるコンサルテーションなどを受け、組織の抜本的改革に着手することが求められる。

G 4.7 緊急事態後の抜本的な見直し

「経営層による見直し」に関して、ECS2000が求めるもう1つの要求事項は、経営幹部が不正に関与した場合の事後策です。先に「4.4.7 緊急事態への準備と対応」に関する手順を作成するよう求めましたが、それは、ある意味で、不正を防止するための仕組みということができます。たとえば「ある経営幹部が不正に関わっているとの情報が、倫理法令遵守関連部署に入ってきた場合、これを経営層に伝え、伝えたという事実を記録に残す」というのは、あくまでも不正を未然に防ぐ、あるいは初期の段階で解決するためのものです。また、事件直後の迅速な対応を求めることも、不正の予防、さらには早期解決を図るためのものです。

これに対し、ここにいう「抜本的な見直し」「抜本的改革」とは、「実際に経営幹部が不正に関わり、それが重大な事件にまで発展したのは、組織そのものに構造的な問題があった」と考え、それを根底から改めていくことです。「重大事件となった段階で既に法的・行政的・社会的な制裁を受け、これ以上、何を行なうのか」との疑問が出るかもしれません。しかし、これまで不祥事を経験してきた多くの組織は、事件発覚後「襟を正し綱紀肅正に努める」という決まり文句を発するだけで、具体的かつ有効な措置をほとんど講じてこなかったのではないのでしょうか。これでは、そこで働く組織メンバーに対しても、顧客や債権者に対しても、株主に対しても、また社会に対しても、本当の意味での「説明責任」を果たしたことはありません。そうした弥縫策はもはや通用しなくなっているのです。このような理由から、ECS2000は、緊急事態後の抜本的見直しを求めます。

ここにいう「外部機関によるコンサルテーション」とは、外部の中立的機関から組織改革に関するアドバイスをもらうことです。中立的機関の決定は、各組織の裁量に任せられますが、それは「あまり厳しい注文を付けない外部機関を選び、その機関からアドバイスをもらってください」ということではありません。既述のように、ECS2000は「社会に対する説明責任を果たすこと」に力点を置きます。ですから「この要求事項

を満たし、社会的説明責任を果たそう」と考える組織であれば、どのような外部機関を選べばよいかは自ずと見えてくるはずです。自分たちにとって厳しい指摘をしてくれる、信頼できる外部機関を、自組織の判断に基づいて決定してください。またそうした機関からアドバイスをもらった方が、間違いなく、抜本的な組織改革に着手できるはずです。どこの組織でも、改革に抵抗を示すのは内部の人間です。その抵抗を抑え、社会的説明責任を果たしていくためには、どうしても第三者によるコンサルテーションは欠かせないのです。

協力団体・助言者一覧

本規格作成のアイディアは、1997年から98年にわたって行なわれた、社団法人関西経済連合会「企業と社会委員会」の議論から出てきたものです。作成そのものは、麗澤大学経済研究センターで行ないましたが、それは、当時の「企業と社会委員会」ワーキング・グループ・メンバーの自由な議論を経て具体化されたものでした。ここに、ワーキング・グループに属しておられたメンバーの御名前と当時の所属団体を挙げ、感謝の言葉に代えさせて戴きます（敬称略：1999年5月報告書「企業倫理の実践に向けて「倫理法令遵守マネジメント・システム」構築の提案」の巻末掲載順）。

安延晴彦	倉敷紡績株式会社（ワーキング・グループ部会長）
中原敏行	松下電器産業株式会社（ワーキング・グループ部会長代理）
宮本又郎	大阪大学大学院 教授（ワーキング・グループ主査）
芝原 功	大阪ガス株式会社
阪本隆夫	関西電力株式会社
塩見忠義	京セラ株式会社
村田 徹	倉敷紡績株式会社
佐藤 宏	サントリー株式会社
福本康蔵	株式会社 三和総合研究所
岸 貞行	住友金属工業株式会社
西川光生	ソニー株式会社
大輪 弘	株式会社 大和銀行
古賀幹男	武田薬品工業株式会社
杉 顕紹	東洋紡績株式会社
平山 勉	日本電信電話株式会社
西田素之	日本IBM株式会社
山内康朗	阪急電鉄株式会社
高井俊次	株式会社 マイカル
岡本芳幸	松下電器産業株式会社
岡橋輝和	三井物産株式会社

以下の諸団体より、「倫理法令遵守マネジメント・システム規格」の作成に、またそれに関連する研究活動に、直接的・間接的な支援を戴きました。ここに記して御礼を申し上げます（50音順）。

社団法人 関西経済連合会

社団法人 企業研究会

財団法人 北野生涯教育振興会

学校法人 広池学園

財団法人 モラロジー研究所

また「ECS2000」「ガイダンス・ドキュメント」「ECS2000管理一覧」の作成にあたっては、
以下の方々より有益な助言やコメントを戴きました。あわせて御礼申し上げます（敬称略：50音順）。

石井 武	富士ゼロックス流通株式会社
石関克哉	国際証券株式会社
市川昌彦	日本品質保証機構
一色俊宏	株式会社 住友銀行
稲岡 稔	株式会社 イトーヨーカ堂
稲垣重雄	財団法人 朝日新聞文化財団 企業の社会貢献度調査委員会
岩崎尚人	成城大学 教授
植竹晃久	慶応大学 教授
上田和之	株式会社 クボタ
大矢和子	株式会社 資生堂
大山泰一郎	前 立正大学 助教授（故）
岡野正明	埼玉県信用金庫
岡山能夫	JUKI株式会社
辛島 睦	濱田松本法律事務所 弁護士
神崎 隆	KPMG 監査法人太田昭和センチュリー 公認会計士
小林俊治	早稲田大学 教授
小林義彦	社団法人 関西経済連合会
酒井 清	オムロン株式会社
桜木君枝	株式会社 ベネッセコーポレーション
佐藤 茂	住友スリーエム株式会社
佐藤宜義	東洋通信機株式会社
清水恒孝	江田島石油埠頭株式会社
鈴木辰彦	労働金庫連合会
関 孝哉	株式会社 東洋信託銀行
田中宏和	KPMG 監査法人太田昭和センチュリー 公認会計士
内藤信男	花王株式会社
中尾和彦	電機連合総合研究センター
仲條彰規	三菱地所株式会社
中村暢彦	日本電気株式会社
中村瑞穂	明治大学 教授

浜口隆史	東京海上火災保険株式会社
平田光弘	東洋大学 教授
平田雅彦	産能大学 客員教授
藤瀬裕司	株式会社 住友銀行
細野祐二	KPMG センチュリー審査登録機構
牧野建治	財団法人 社会経済生産性本部
松井秀樹	森綜合法律事務所 弁護士
松下 優	東京都立短期大学 助教授
松本邦明	帝人株式会社
三戸 公	中京大学 教授
村田晴夫	桃山学院大学 教授
柳田勇太郎	前 朝日信用金庫
矢澤富太郎	麗澤大学 教授
矢野友三郎	通商産業省工業技術院
米永稔彦	東海インターナショナル証券株式会社
渡邊 恒	日本インベスター・リレーションズ協会

「企業倫理研究プロジェクト」メンバー一覧

(50音順：2000年4月現在)

稲津 耕 (Kou Inazu) 日立化成工業株式会社 企業倫理室長
梅田 徹 (Toru Umeda) 麗澤大学外国語学部 教授
大川幸弘 (Yukihiro Okawa) 社会経済生産性本部 経営革新部課長
大久保和孝 (Kazutaka Okubo) KPMG 監査法人太田昭和センチュリー 公認会計士
大倉 伸 (Shin Okura) 経営倫理実践研究センター 講師
大野正英 (Masahide Ohno) モラロジー研究所経済研究室 研究員
工藤秀幸 (Hideyuki Kudo) 麗澤大学国際経済学部 教授
國廣 正 (Tadashi Kunihiro) 弁護士
五味祐子 (Yuko Gomi) 弁護士
斎藤 槇 (Maki Saito) 経済優先順位研究所認定機関 (CEPAA) 研究員
猿丸敦子 (Atsuko Sarumaru) KPMG 監査法人太田昭和センチュリー 公認会計士
大工舎 宏 (Hiroshi Daikuya) アーサー・アンダーセン マネジャー
高 巖 (Iwao Taka) 麗澤大学国際経済学部 助教授
田中宏司 (Hiroji Tanaka) 高千穂商科大学 非常勤講師
スコット・デニス (Scott Davis) 麗澤大学国際経済学部 助教授
出見世信之 (Nobuyuki Demise) 埼玉大学経済学部 助教授
中野千秋 (Chiaki Nakano) 麗澤大学国際経済学部 助教授
日置弘一郎 (Koichiro Hioki) 京都大学経済学部 教授
三宅麻比子 (Maiko Miyake) 経済協力開発機構 (OECD) 金融財政企業局 エコノミスト
水尾順一 (Junichi Mizuo) 駿河台大学経済学部 教授
山崎哲也 (Tetsuya Yamasaki) アーサー・アンダーセン シニア・コンサルタント
山田敏之 (Toshiyuki Yamada) 機械振興協会経済研究所 研究員

277-8686

千葉県柏市光ヶ丘2-1-1

麗澤大学 企業倫理研究センター (R-bec)

Tel.: 04-7173-3761 (センター受付)

Tel.: 04-7173-3601 (大学受付)

Fax: 04-7173-3767

<http://r-bec.reitaku-u.ac.jp/>