

# 企業倫理確立に向けた わが社の取り組み

企業では企業倫理の確立に向けてさまざまな取り組みが進められている。企業の社会的責任に対する考  
え方、行動規範の周知徹底、社員の意識改革、取引先等との係わり、企業倫理ヘルプライン（相談窓口）  
の設置など、各社の動きについて、寄稿と企業ルポ（ルポライター 村田浩司）により、その実態に迫る。

企業の社会的責任

## 社会とともに

大歳卓麻

おとし たくま

日本アイ・ビー・エム社長



二〇〇〇年四月、当社の社長に就任して四  
カ月後に、日本IBMグループの二十一世紀に  
あるべき姿としてまとめた「VISIONe」  
〔資料1参照〕を社内に向けて発表した。そ

こで示したビジョン・メッセージは、「ネッ  
トワーク社会をリードし、新しい価値の創造  
を通じて、人と地球に豊かさや潤いをもたら  
す、熱意あふれるプロフェッショナル集団」

というものである。あわせて、追求すべき三  
つのバリュー（価値観）として、「お客様中心」  
「グローバルゼーション」「機敏さと活力」を  
掲げた。

資料1 VISIONe

日本IBMグループ新世紀ビジョン

「ネットワーク社会をリードし、新しい価値の創造を通じて、人と地球に豊かさと潤いをもたらす、熱意あふれるプロフェッショナル集団」

- ・お客様中心
- ・グローバルゼーション
- ・機敏さと活力

資料2 ビジネス・コンダクト・ガイドライン (IBM企業行動基準)の構成

はじめに

あなたとIBMでのあなたの仕事

コミュニケーション・チャネル

ひとりひとりの行動

職場環境

社員のプライバシー

IBM資産の保護

情報の記録と報告

IBMのビジネスを行うにあたって

誤解されるような言動を避けること

購買取引先との関係

市場における競争

他の企業との取引関係

他社に関する情報の収集と利用

他人の所有する情報

商標の使用

賄賂、贈物および接待

法の遵守

私的な活動とIBM社員としての立場

利益の衝突

内部情報の利用とインサイダー取引

公共活動

政治活動への参加

近親者が同業他社で働いている場合

場での競争、取引先との関係、政治や行政との係わり、機密情報の取り扱い、職場環境など、企業活動全般を網羅している。企業活動が透明性を保って公正に行われるようにするため、全世界の社員一人一人がこの企業行動基準を遵守することを強く義務づけられており、重大な違反を犯した場合には解雇されることもある。年一回全世界の社員一人一人から、内容を理解し、遵

策定にあたっては社内の多様な議論をふまえたが、「人と地球に豊かさと潤いをもたらす」という一節は、特に私の希望で入れた。IT(情報技術)の発達により、利便性や効率の向上はもたらされるものの、一方で人々がますます忙しくなり、人間らしいゆとりや潤いを失うことになってはいけない、そうした問題意識からである。

言うまでもないが、技術は本来、人間がより人間らしいことができるようにするために進歩していくべきである。ITの世界に身を置く企業としては、ITの進歩とともに人々の豊かな生活とは何かを追求し、あわせて環

境対応やダイバーシティ(多様性)の推進などに真摯に取り組む。それにより、さまざまなステークホルダーから信頼されるパートナー、社会とともに歩む企業になりたいとの思いを込めた。因みに、VISIONeの「e」には、e-businessやexcellent company(よき企業市民としてのリーダーシップ)、earth(地球の豊かさ)、ecology(環境への配慮)などの意味を含ませている。

さて昨今、企業の社会的責任(CSR)や企業統治(コーポレートガバナンス)の強化が改めて注目されるようになってきた。この十月は日本経済団体連合会の「企業倫理強化月

間」でもあるが、私はこうした課題に対しては、二つのポイント、すなわち「経営戦略の一環として捉える」と「経営トップのリーダーシップによる実践」が肝要ではないかと考えている。

経営戦略の一環

社会からの幅広い信頼を得ること、またそれを維持・向上させていくことは持続的な企業活動の基盤である。IBMでは全世界共通の企業行動基準「BCGビジネス・コンダクト・ガイドライン」(資料2参照)を制定し、運用している。法の遵守は当然であるが、市

守する旨の署名を得るなど、運用も厳格に行っている。

一方、お客様やお取引先にご満足いただき、当社を一層信頼していただけるための「お客様満足度向上」にも力を入れている。あわせて、環境経営の推進、障害をお持ちの方々がコンピューターやネットワークを利用しやすくするための「アクセシビリティ」への取り組みや、社内で女性や外国人はもちろん、障害者を含む多様な人材が活躍できるようにするための「ダイバーシティー・プログラム」なども進めている。

企業の社会的責任や企業統治の強化といった課題への取り組みは、不祥事を防止するといった危機管理のためだけではもちろんない。むしろ、お客様や社会から、信頼されるパー

トナー、好ましい存在として認知されることにより、最終的には企業としての競争力の強化につながるものである。企業が社会とともに持続的な成長をするための必要な投資として経営戦略の一環と位置付けるゆえんである。

### 経営トップの リーダーシップによる実践

企業の社会的責任や企業統治は経営トップが自ら取り組む課題であるが、私は特に「コミュニケーション」と「仕組みによる徹底」が重要だと考えている。企業のビジネス活動を実践しているのは言うまでもなく社員一人一人である。企業がより俊敏に動くことが要求されるこの時代、経営トップ自らが、企業の社会的責任や企業統治について直接社員に

対して語りかけ、社内で共通認識や価値観の共有をはかることが必須である。

もう一つは、実践の程度を見極められる仕組み作りとその仕組みによる徹底である。経営指針の組織への展開、倫理行動基準に関する教育の徹底、内部統制においてはリスクとその対策など、実践の程度を評価しまた管理できる仕組みを構築することが必須となる。

企業が「信頼されるパートナー」になるには社会とともに歩むことが必要である。そのためには、企業の社会的責任や企業統治といった時代の要請を「経営戦略の一環として前向きに」、「経営トップのリーダーシップ」で取り組んでいきたいと考えている次第である。

## コンプライアンス

# 事件の「逆風」を改革の「追い風」に変えた

— 福澤武 三菱地所会長に聞く —

三菱地所のコンプライアンスへの取り組みは、一九九七年より本格的に開始された。その契機となったのは、九七年九月に起こった

総会屋への利益供与事件だ。三菱地所をはじめ大手企業三〇社が、株主総会対策として総会屋への利益供与を行っていたことが発覚。

反社会的勢力との癒着であるとして、当該各社は社会から厳しい指弾を受けた。この事件を真摯に受け止め、コンプライア



三菱地所  
福澤武会長

ンスの徹底化と企業改革に向けて、福澤武社長(現会長)は大鈍をふるった。

「事件の発覚は、社会的信用の失墜を考えれば、『当社にとって逆風が吹いた』と考えがちだが、視点を変えれば『企業改革への追い風が吹いた』と考えられることに気づいた」との言葉どおり、古い体質を払拭する抜本的な企業改革に乗り出した。九七年十月の業務監理委員会(現コンプライアンス委員会)発足を皮切りに、十二月には「三菱地所行動憲章」の制定、渉外監理室(現コンプライアンス部)の設置など矢継ぎ早の改革に着手。そして、九八年の年頭には「反社会的勢力との絶縁」「透明で公正な発注」「節度ある接待」という、新生三菱地所をつかさどる「三つの姿勢」を発表。改革への強い意志を自ら全社員に表明した。

「五五年体制の解体や金融機関の破綻などを見てみわかれるとおり、九七年という年はあらゆる意味で、戦後続いてきた日本の歴史の転換点だった。この時代の流れを利用して、あらゆる改革を断行しなければならない」との決意のもとに、コンプライアンスの徹底化に向けた取り組みが開始された。

また、「過去の企業体質の延長線上でものを考えては、小手先の改革しかできない。その過去の延長線を断ち切る断固とした取り組みが必要」とし、九八年一月には社内人事を抜本的に見直す「人事大異動」を実行。社内

外に「新生三菱地所」を強くアピールした。

その後、「三菱地所行動憲章実践のための指針」制定、ヘルプラインの設置、モニタリングの実施、コンプライアンス教育研修の開始など、コンプライアンスの浸透をめざした各種インフラを整備し、体制を確立した。

### 「三菱三綱領」をベースに 「三菱地所行動憲章」を制定

三菱地所のコンプライアンスは、三菱の第四代社長である岩崎小彌太氏が制定した企業哲学である「三菱三綱領」を基本理念とし、具体的には「三菱地所グループ行動憲章」(倫理規範)(資料3参照)をベースに構築されている。行動憲章の基本使命は「まちづくりを通じて真に価値のある社会の実現」。この文言のなかには、「物質的な豊かさだけではなく、精神的な充実感を達成できる生き生きとした社会を創ることが三菱地所の使命」という思いが込められている。

体制については、会長、社長および主要グループ会社のトップを含めた経営トップをメンバーとして、コンプライアンスに関する審議・決議を行う「コンプライアンス委員会」を意思決定機関とし、下位組織として全社レベルのコンプライアンス推進を分掌している部署長をメンバーとする「コンプライアンス協議会」や専門部署であるコンプライアンス

部が中心となり活動している。更に各部署にコンプライアンス実践担当者を配置し日常的な連携活動を行っている。

また、行動の指針については、個別マニュアルやコンプライアンス関連規定(26頁資料4参照)をテーマごとに制定しており、きめ細かなガイドラインを用意している。

### 社員一人一人の「気づき」が システムを潤滑に機能させる

同社の特徴的なコンプライアンス活動としては、コンプライアンス教育研修の充実、各

#### 資料3 三菱地所グループ行動憲章

基本使命(まちづくりを通じての  
真に価値ある社会の実現)

#### 行動原則

- 第1条(社会とのコミュニケーション)
- 第2条(良き企業市民としての行動)
- 第3条(地球環境への配慮)
- 第4条(公正で信用を第一とする行動)
- 第5条(法令遵守・反社会的勢力との関係遮断)
- 第6条(グローバルな視野での経営)
- 第7条(意欲・能力を発揮できる企業環境づくり)
- 第8条(役員・幹部社員の責務)

#### 資料4 個別マニュアル、コンプライアンス関連規定

- コンプライアンス規程、委員会規程(コンプライアンスプログラム)
- ヘルプライン運営規則(企業内コンプライアンス相談)
- ファンド利益相反に関する規程(不動産投資ファンド関係)
- 発注行動指針、委員会規程(公正・透明な発注)
- 渉外ガイドライン(反社会的勢力絶縁)
- 国家公務員倫理法、独占禁止法ガイドライン

#### 資料5 モニタリング

##### ★セルフアセスメント(自己チェック)

チェックリストの作成または作成を補助し、当該事業部門の標準的なセルフチェック体制を確立する。

##### ★アンケート

意識調査、実態調査、教育啓発を主たる目的にアンケートを実施し、さらに集計結果を分析して以降の展開に活用する。

##### ★内部監査

コンプライアンス体制が機能しているか否かのチェックを内部監査部門が確認する。

##### ★監査役監査

取締役に対する適法性の確認が目的であるが、実務上は内部監査、コンプライアンス部門と連携。

種モニタリングの実施、ヘルプラインの開設、などがあげられよう。「コンプライアンス教育研修の充実」では、

全社員を対象とした研修のほか、新入社員研修や新任基幹職研修、さらには役員、幹部社員、グループ企業トップなど、経営トップを対象とした研修も実施している。また、グループ企業におけるコンプライアンス研修実施

を支援するために、オリジナル研修用ビデオを作成。グループ企業へのコンプライアンスの徹底化にも尽力している。

「各種モニタリングの実施」については、「セルフアセスメント」「アンケート」「内部監査」「監査役監査」などを行っている(資料5参照)。特にモニタリングについては、経営と現場とのインタラクティブな情報交換に

留意しており、たえず現場からのニーズや経営サイドの問題意識などを共有化するよう心がけている。

一方、現場からのコンプライアンスに関する相談を直接受け付けるのが、ヘルプラインだ。プライバシーへの配慮と不利益排除を明文化しており、相談者が安心してコンタクトできる体制を作っている。グループ各社からの相談件数も含めて年間六〇件程度の相談が寄せられている。

このほかにも、「問題発生時対応の体制」や「違反に対する罰則規定」なども定めており、危機管理に対する備えも整備している。

ただ、「立派な規定やシステムを作るだけでは意味がない。実践されてはじめて意義のあるものとなる」というように、社員の倫理観とそれを企業活動に反映させる行動力こそが、コンプライアンスを徹底させる重要なファクターになると考えている。そのためには、社員一人一人が日頃よりコンプライアンスに対する「気づき」の意識を働かせ、感性をときどき必要があるとしている。

また、「コンプライアンス活動に終わりはしない。状況に応じて日々改善していくことが重要」であるとして同社では、PDCAサイクル(注)に基づくコンプライアンス体制の再点検も常時行い、より適切なシステム構築に尽力している。

(注)PDCAサイクル：Plan, Do, Check and Act

## 「コンプライアンス活動に大切なのは 「意識の変革」と 「経営トップの牽引力」

では、このようなコンプライアンスを普及させるベースには何が必要なのだろうか。それについては、「コンプライアンスは企業利益の基礎。コンプライアンスなくして企業の

### コンプライアンス

## 現在は第二の創業期

—高野瀬忠明 雪印乳業社長に聞く—

「現在は第二の創業期です」と、高野瀬忠明・雪印乳業社長がいみじくも表現したように、雪印乳業はいま、コンプライアンスを中心に据えた経営再建と意識改革の真っ直中にある。そのきっかけとなったのは、二〇〇〇年六月に発生した雪印乳業食中毒事件と、それに追い打ちをかけるように発覚した、子会社である雪印食品の引き起こした牛肉偽装事件（二〇〇二年一月）である。

脱脂粉乳の汚染を原因とした食中毒事件では、事後の対応の不適切さも相まって同社の危機管理のあまさが問題視され、「スノーブ

永続的發展はない、という意識の構築が重要である」と言う。「リスクへの適切な対応が、ステークホルダーからの信頼や評価を獲得するベースとなる。そしてそれは、チャレンジング精神あふれる良き企業風土を醸成し、新たな企業価値の創造にも結びつく」。

また、そのような社内の環境を創るには、「経営トップが強い意志を持って改革に取り

ランド」の信用を大きく失墜させる結果となってしまう。

その後同社は、事件の再発防止と信頼の回復を期して経営改革に着手。「品質体制の強化」では、商品安全監査室の設置、検査体制の充実強化、お客様センターの設立、食品衛生研究所の設立、などの施策を展開。一方、「企業風土の改革」では、各界の有識者からの助言・教示を受ける経営諮問委員会の設置、雪印企業行動憲章二〇〇一（28頁資料6参照）・雪印企業行動指針の制定、コンプライアンス事務局の設置、ホットラインの開設、企業倫理

組まなければならない。トップの牽引力こそが社員の心を動かし、コンプライアンスを定着させる土壌を創る」と言う。

総会屋への利益供与事件から六年。三菱地所は、コンプライアンスへの先進的な取り組みが評価され、産経新聞社とKPMGフィナンシャルによる「誠実な企業」賞の第一回大賞に選ばれた。（ルポライター 村田浩司）



雪印乳業  
高野瀬忠明社長

### 信用失墜を乗り越えて

の徹底化に向けたインフラ整備を推し進めた。

しかし、このような企業努力を水泡に帰してしまう出来事が再度勃発する。雪印食品による牛肉偽装事件だ。これはBSE問題に関連し、外国産牛肉を国産と偽って申告することで政府の牛肉買い上げ制度を悪用した事件である。消費者と生産者双方に対する背信行為として組織の企業倫理が厳しく問われ、経営再建の途上にあつた雪印乳業にとつては、さらに信用を失墜させてしまう厳しい事態を招いた。

このような状況下、高野瀬社長は「度重なる企業不祥事を反省・総括して再発防止に尽力し、社会からの信頼を回復すること」を最大のミッションに掲げ、コンプライアンスの徹底化を軸とした抜本的な社内改革に乗り出した。

まずは二つの事件を総括し、企業体質の問題、ブランドへの驕り、マネジメントと現場とのインタラクティブな関係性の欠如、の三つが事件の原因であると指摘。これらの問題点をどう乗り越え、健全で信頼に足りる企業活動を再建するかを経営改革の課題とした。

## 双方向で作成された 雪印乳業行動基準

最初に着手したのが、全国の社員にむけた

### 資料6 雪印企業行動憲章2001

1. お客様第一主義
2. 商品の安全確保
3. 公正で透明性のある企業活動
4. 社会貢献と環境への配慮
5. 法令・規程の遵守
6. 働きがいのある職場づくり

ヒアリングとアンケートでもある。これをもとに全社員の意識を調査。そして、一五〇通を超えるアンケートをベースにして「雪印乳業行動基準」(資料7参照)を策定

(二〇〇三年一月)した。「いま私たちに必要なことは、雪印乳業の理念・ビジョンを明確にし、当社の存在意義は何なのか、ということとを全社員が認識すること。そのためにはトップダウンで行動基準を作るのではなく、社員全員の目線をひとつにし、経営と現場が双方向で作り上げていくことが必要であった」。

同行動基準では、消費者をはじめ生産者、取引先、株主、従業員など各ステークホルダーごとにその行動基準を策定しているほか、商品開発や商品製造に関する行動基準、行動基準の実践・運用などについても細かく解説。「当社で行われている日常業務のすべてがこれの中に網羅されている。業務のなかで迷うことがあってもここに立ち返ればすべてわかる」ほど、わかりやすくかつ網羅的に構成されているのが特長となっている。

## 直接対話が 企業倫理を活性化させる

ただ、「信頼を失うことは一瞬だが信頼を再構築するには長い年月が必要。この行動基準も作っただけでは信頼を獲得することはできない。日々実践していくことが大切」とし、事件の反省と教訓を風化させず、企業倫理を社内に着実させるためのさまざまな取り組みにも注力している。「メモリアル・デー」の設立もその一つだ。

これは二つの事件のあった一月二十三日と六月二十七日を「メモリアル・デー」とし、事件再発防止のためのイベントや研修会等を開催している。

また、「企業倫理を社内に着実させるためのポイント」は、私自身の行動にあると考えている」と言うように、社長自らが全国の支店や工場、営業所などを回り、現場の社員と直接対話を行っている。そして経営のスタンスを説明すると同時に現場からの声を受け止め、マネジメントにフィードバックするよう心がけている。「コンプライアンスへの取り組みを活性化させるのは、やはり経営と現場との双方向の対話が必要。『経営の見える現場』『現場の見える経営』こそが企業の存在意義を明確にし、企業倫理を高めるモチベーションになる」としている。また、「企業倫理ホットライン」や「社長メール」などのシステムも、経営の顔が直接見えていなければ機能しない。そのためにも現場との直接対話は重要」と捉えており、四半期に一度のペースで全事業所を回っている。

一方、消費者や生産者とのコミュニケーションを活性化させることもコンプライアンスにとっては重要なファクターであると捉えており、お客様モニター制度の実施、工場開放デーの開催、酪農家・生産者との対話会の開催、などさまざまな取り組みを同時に行って

いる〔資料8参照〕。

## グループ関連企業への取り組み

牛肉偽装事件は、連結子会社である雪印食品が引き起こした事件である。独立した一企業の引き起こした不祥事とはいえ、そのダメージは親会社やグループ企業各社に及んでしまふことは、当事件の結果を見ても明らかで

ある。この点を教訓とし、雪印乳業では、グループ関連企業へのコンプライアンスの徹底化にも着手している。

具体的には、社長および企業倫理担当役員がグループ関連企業の経営トップと定期的ミーティングを行い、各社経営トップの意識や取り組みについて直接ヒアリングを行っている。「コンプライアンスの徹底化には、経営

### 資料7 雪印乳業行動基準

1. 「雪印乳業行動基準」の基本的な考え方(企業倫理への姿勢、ブランドについて、など)
2. お客様・消費者に信頼されるための行動
3. 雪印乳業の商品の原材料調達、製造、物流、販売についての姿勢
4. 雪印乳業にかかわる方々への姿勢
5. 仕事をするにあたっての社員の行動基準
6. 行動基準の徹底のための実践、運用および企業倫理ホットライン
7. 宣誓の提出について

### 資料8 消費者や生産者とのコミュニケーション

#### ●お客様モニター制度

お客様の生の声を企業経営に反映させる目的で設立された制度。新聞広告でお客様モニター募集を行い、首都圏、近畿圏各々27名のモニターが参加。

#### ●生産者との対話会

雪印の原点である「酪農」や「乳」、そして「日本の食」について、社員が酪農家・生産者の方々と対話することにより、原点に回帰し、雪印の存在意義を見つめ直し、変革を推進することを目的としている。

#### ●工場開放

「信頼を取り戻すために何をすべきか」「雪印は、そして自分たちは、どう変わればいいのか」といった自問を繰り返した工場の社員が、職場で議論を重ねて実施。全国の工場、支店、研究所ごとにイベントを企画し、お客様の生の声に触れることを目的としている。

トップの認識が最重要。そのためにも各社の経営トップと会って、納得のいくまで意見をやり交わしている」。そして、情報や問題意識の共有化を促進させ、「目線の合った」取り組みを行っていているのが現状だ。

## 企業の存在意義を鮮明にすることが大切

今後の取り組みに関しては、「信頼回復には相当の時間がかかる。いま当社に必要なことは、何か新しいことをはじめるのではなく、きちんとしたコンプライアンスを社内に着させることが重要」と言う。昨今では、同社のコンプライアンスへの取り組みが評価され、各商品のシェアもかなり回復してきているが、めざすはトップシェアではなく、業界ナンバーワンの企業であると言う。「当社の社会貢献は、基本的には商品を通じて提供していかなければならない。単純に美味しただけではナンバーワン企業にはなれない。お客様をはじめ、ステークホルダーの方々から当社の存在意義を認めていただくためにも、商品を通じて私たちはどのような社会貢献ができるのか、その点のビジョンをさらに鮮明に打ち出していきたい」。同社はこのような考えを根底に据え、二〇〇四年一月には、雪印乳業行動基準に沿った新たな経営の方向性を打ち出す予定である。(ルポライター 村田浩司)

# 気づきと情報共有

大森義夫 日本電気取締役専務に聞く

日本電気(NEC)における「企業倫理」活動のコンセプトは「気づきと情報共有」。これは、社員の一人一人が、企業倫理に抵触するような不適切な業務が行われている際にそれを素朴に感じ取ることのできる感性を磨くこと、そしてその情報を埋没させず組織として共有化することで改善を図っていくことを意味している。このコンセプトの根底には、「企業倫理の実践こそが何よりもまして最優先されるべき課題。社会的信頼のないところに企業活動は成り立たない」(大森取締役専務)という同社の強い意志がうかがえる。

## 企業倫理普及の推進役は 企業行動推進部

NECは一九九〇年、「企業理念」「経営方針」を策定した。その後、経団連の発表した「新・企業行動憲章」(九六年)を受けて九七年に「NEC企業行動憲章」を制定。それに

付随して、同憲章の普及・徹底化を図るために「企業行動委員会」が設立された。さらに同委員会における議論の結果、九八年七月には「企業行動推進部」を創設。企業倫理普及を実際に現場で担う実行セクションとして活動を開始した。

しかしその二カ月後の九八年九月、防衛庁の装備品調達に関わる一連の事件が発覚し、はからずも企業倫理の問題が問われる事態となった。

このような状況の中で、NECは、発足間もない企業行動推進部を事務局として「緊急企業行動推進体制」を敷き、再発防止と信頼回復に向けたプロジェクトを押し進めた。その柱として、九九年一月に遵法面の監査機能を一元化する「経営監査本部」の発足とともに、九九年四月には企業倫理徹底の旗頭ともいべき「NEC行動規範」が策定され(資料9参照)、現在にいたるフレームワークを作った。

## 「リスクマネジメント」としての 「コンシクエンスマネジメント」 も重要

現在NECでは、企業倫理を徹底させるため、企業行動委員会、企業行動推進部、企業行動推進者制度、経営監査本部の四つの体制を確立し、効率的かつ効果的に活動を推進している。また、NECグループの国内関係会社についてもネットワーク組織を設置し、企業倫理の徹底と情報の共有化に努めている(資料10参照)。

これらの活動の根幹をなしているのが先に述べた「NEC行動規範」だ。これは、本社における企業行動のバイブルともいえるもので、主に遵法と企業倫理の観点から、株主、顧客、社会、従業員等のステークホルダーの信頼を得るために社員一人一人が日頃心がけなければならない事柄を規範として具体的に定めたものである。その根底には、「ステー



日本電気  
大森義夫取締役専務

資料9 NEC行動規範の構成

- I. 総則
- II. 社会との関係
  - 1. 寄付行為
  - 2. 政治資金
  - 3. 反社会的行為への関与の禁止
  - 4. 環境保全
- III. 顧客、取引先、競争会社等との関係
  - 1. 製品・サービスの安全
  - 2. 自由な競争および公正な取引
  - 3. 購入先・取引先との取引に関する方針
  - 4. 販売店等との取引に関する方針
  - 5. 接客・贈答等に関する方針
  - 6. 輸出入関連法規の遵守
  - 7. 宣伝・広告等に関する方針
- IV. 株主・投資家等との関係
  - 1. 企業情報の発信
  - 2. インサイダー取引の禁止
- V. 会社財産・情報の管理
  - 1. 会社財産の管理および適正使用
  - 2. 秘密情報の取扱
  - 3. 知的財産権の保護
- VI. 運用体制

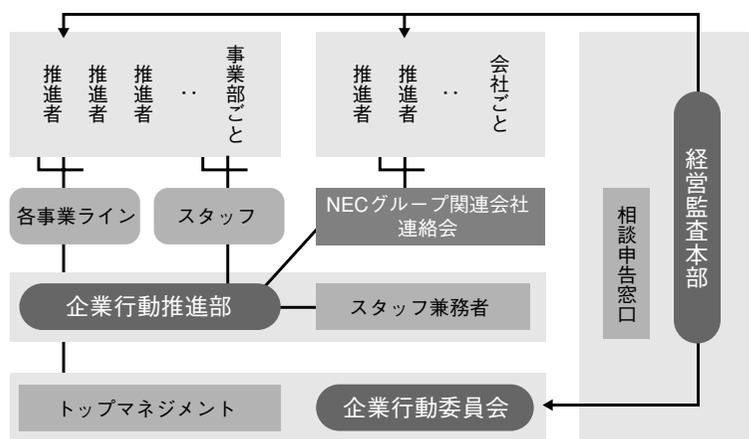
クホルダーをはじめ、社会全体から信頼されることで初めて企業のブランド力は向上し、企業価値が生まれてくる。そのためにも信頼の裏付けとなる企業倫理の徹底が必要」というコンセプトがある。

この「NEC行動規範」を社内に周知徹底させるために同社では、「教育・啓発」と「情報発信」に注力した活動を展開している。「教育・啓発」では、新人研修や新任管理職研修など、研修の機会があることに企業倫理を盛り込んだテーマを課題としてレクチャーしているほか、例えば官公庁や自治体入札案件への注意事項など、テーマを絞った個別教育も推進している。

また「情報発信」については、社内イントラネットを活用した企業倫理に関連する最新情報の発信、行動規範ケースシートの作成・配布、経営トップからのメッセージを発信するべく企業倫理フォーラムの開催(年一回)、アンケートによる社内意識調査の実施とその結果の発表などを行っている。特に情報の双方向性には留意しており、一方的な情報の伝達だけではなく、社員から寄せられたさまざまな声を経営トップにフィードバックし、マネジメントに活かすよう心がけている。

こうした活動は、企業の「リスクマネジメント」の予防面で大きな役割を果たしている。しかしこの活動は起こりうる企業不祥事まで

資料10 企業行動推進体制



きる限りゼロにしようというものの、企業からなる組織である以上何らかの過ちは生じるものである。したがって、「各企業にとつては、上記のような日常の活動とともに、万一不祥事が発生した場合の「コンシクエンスマネジメント(結果管理)」も重要である。ここではステークホルダー特にマーケットコンシューマーを中心に考えていくべきである」として、不祥事発生後の危機管理についても十分に配慮している。

## 先進的な「従業員相談・申告制度」の導入

同社の取り組みにおいて特筆すべきは、日本企業のなかでいち早く、「従業員相談・申告制度」を導入したことである。これは、規範に違反した行為、あるいは違反する恐れのある行為を社員が知った場合、経営監査本部に相談できるシステムである。相談に関する情報の管理には細心の注意を払っており、相談したことで不利益を被ることのないよう信頼性の確保には特に配慮している。

九九年四月の導入当時は、「チクリの制度とマスコミにおもしろおかしく書き立てられた」

### ヘルプライン

# シテイグループ倫理ホットライン

## 倫理的行動の文化における効果的なツール

チャールズ・K・ホワイトヘッド

Charles K. WHITEHEAD

シテイグループ・カントリー・オフィサー(ジャパン)



大企業は事業の運営にあたり、多種多様なリスクと機会に直面する。法律や規制、社の方針や行動規範の遵守は、あらゆる企業にとって重要である。高い倫理基準に対する個々の企業によるコミットメントの一環として、社員が倫理上の懸念を報告するために利用可

という同制度であるが、「おかしい」と思うことを会社に相談することが、リスクを管理し、企業体質を改善する最良の方法であるという意識が社員の間に浸透した」結果、最近では真に会社を憂い、実名での相談件数が増えているようだ。「従業員相談・申告制度は従業員にとって助力としてのまさにヘルプライン。企業不祥事を事前に防止する決め手である」と言う。

### 企業倫理の徹底は、 「コストではなく利益につながる」

九八年の「防衛庁事件」の苦い経験をバネに、現在では先駆的な試みと社内システムを確立したNECであるが、企業倫理の徹底化のポ

イントとして、「企業倫理はコストではなく、むしろ利益を生み出すものだ」と意識改革をはかることが重要。企業不祥事が行われて発覚した場合のダメージは大きい。これをうまく回避できれば企業イメージも向上してプロフイットを生み出す。また、お客様などステークホルダーから寄せられたさまざまな声を当社の商品やサービスに反映できれば、よりカスタマーズ・ニーズにあった商品・サービスの提供が可能になる」としている。また、そのためには「企業倫理への取り組みについては、社長を先頭とした全社的な活動にすることが大切」というポイントが何よりも重要であるといえよう。(ルポライター 村田浩司)

能なホットラインは、企業の側にとつては問題が発生する前にリスクを特定する助けとなり、社員の側では発生する可能性のある問題の特定につながる一つの重要なツールである。通常、社員は入社の際に規範と方針に関する指導を受け、その後は定期的なアップデート

トおよび規範と方針の変更に関する情報を提供される。さらに、金融サービス業や他の規制対象となる業界では、社員は適切な規制当局による資格認定、およびそのような資格認定の条件として研修を求められる場合がある。同研修を通じて社員の遵守を確実にするた

め、透明かつ監査可能な対策を講じるべきである。コンプライアンス部が補助する場合もあるが、最終的には社員を監督し規制や企業の基準に合致しない行動を報告するのは個々のマネージャーの責務である。

### 報告の奨励とホットラインの提供

シティグループでは社員が遵守すべき倫理基準を確実に理解するよう、全世界ですべての社員に対し、行動規範を読み理解し、署名のうえ、遵守することに合意するよう求めている。加えて、この広範囲に及ぶ規範の一環として、シティグループの経営陣は社員に対し、窓口(上司、人事担当者、所属部署の社内弁護士、コンプライアンスオフィサー、社内監査部、シティグループ倫理ホットライン)を通じて倫理規範に反する疑いのある行動を報告することを奨励している。

倫理面での懸念を上司や他の社員に直接報告できるようにすることに加え、匿名で利用できるホットラインという手段を社員に提供することも重要である。また、さまざまな連絡手段を提供し、ホットラインへのアクセスに選択肢を与えるため、最新の技術を活用することも重要である。シティグループ倫理ホットラインは二四時間三六五日、電話(世界中どこからでも通話料無料)、倫理ホットライン専用の電子メールのアドレス、ファック

スを通じて利用可能である。

職場での潜在的な不適切行為に最初に気づくのは往々にして社員である。シティグループにおいては、倫理面での違反行為を認識し、速やかに上司あるいは会社が開設した匿名で利用可能な倫理ホットラインに連絡することは個々の社員の務めである。社員にあらゆる通常でない行動を経営陣に直接報告するよう奨励することは極めて重要である。実際、米国ではサーベンス・オクスリー法が二〇〇二年に施行されており、すべての米国の上場企業は社員が社内での不適切な行動を報告するための手段として、倫理ホットラインなどの匿名かつ直接的なフィードバックを可能にする仕組みの構築を義務付けられている。

### 社内のホットラインから 第三者運営のホットラインへ

シティグループが最初に社員による直接の報告を可能とする仕組みを導入したのは、米国で法的に義務付けられるかなり前のことで、一九八〇年代から始まった。当初は、各部門に所属する社員が片手間に、通常業務の時間を必要に応じて割くことにより、社内の相談者への電話対応を行った。

これによって、経営陣は法的あるいは倫理的に懸念される特定の行為について、社員の声を直接聞くことのできる極めて効果的な方

法を得たのである。しかし、このシステムは電話に應對する社員が通報者の同僚でもあるため完全ではなかった。

そこで、シティグループは一九九三年に、世界的な倫理ホットラインを第三者が運営する単一のサービスに統合した。ホットラインに寄せられるすべての通報は、自動的に録音されシティグループのコンプライアンス部責任者に報告される。このホットラインは職場外からのアクセスを奨励するため、二四時間三六五日の利用が可能である。これは職場からホットラインに通報することを躊躇する可能性のある社員のための重要な機能である。通報者は直接オペレータに話すか、録音するかを選択できる。これは世界的なシステムであり、いずれも八つの言語で利用可能である。ホットラインの記録は経営陣に対して完全に監査可能で透明性のあるものであり、統合された倫理ホットラインは経営陣があらゆる社員の倫理上の懸念に対処するための強力な手段である。

### 通報の奨励と報復の禁止

しかし、懸念のあるときに連絡できる倫理ホットラインや電話番号の開設だけでは十分ではない。問題が生じたときには常に通報することを社員に奨励し、そうした懸念の通報によって報復や罰則が科されないことを確実に

にすることも必要である。シティグループは社員に対し潜在的な倫理上の問題を提起するよう強く奨励するとともに、倫理上の問題に關する妥当な懸念や疑問を提起したり、違反の疑いを報告したりしたことによる報復を一切禁じる。さらに、社員は定期的に倫理ホットラインの利用方法に關する連絡を受ける。

## ヘルプライン

# 三洋電機の社内通報制度について

企業不祥事が相次いで生じたことを受け、昨春秋、日本経団連は、「企業行動憲章」を改正するとともに「企業不祥事防止への取り組み強化について」を会員企業に送付し、企業倫理の徹底を呼びかけた。コンプライアンス、企業倫理、CSR(企業の社会的責任)などアプローチの仕方に違いはあるにしろ、われわれ企業は、これを自社の考え方・取り組みを顧みる機会にとらえ、いかにして不祥事を起こさないようにするか、もし起こした場合どう対応するかについて、積極的に取り組んでいるところである。

また、相次ぐ企業不祥事の発生は、個々の

全世界で働くシティグループの二六万人以上の社員に英語、日本語はもとより、アラビア語や中国語、スペイン語、フランス語、ドイツ語、ポーランド語で通知される。

倫理ホットラインの開設は、職場の倫理的行動をめぐる経営陣による包括的な取り組みの重要な部分を占める。世界的に、シティグル

ープは倫理ホットラインを社員と経営陣との間の開かれた意思疎通を可能にする手段として用いている。これは、上述したようなシティグループの行動規範や商習慣に關する取締役会クラスの委員会やその他の方針、基準など世界的な倫理的行動の文化を維持・奨励する、倫理に対する包括的な取り組みの一環である。

## 三洋電機 法務コンプライアンスユニットリーダー

池本博司  
いけもと ひろし

ユニットリーダー



企業の問題のみならず、社会的にも影響を及ぼした。たとえば、SRI(社会責任投資)、企業倫理マネジメントシステムの規格化、社会貢献や企業倫理醸成に努力する企業を評価する動き、企業不祥事を防止するための国内法の整備(食品安全基本法、個人情報保護法等)など、従来よりも一歩踏み込んだ考え方が浸透しつつある。公益通報者保護の法制化の動きもその一つと言えよう。

## 当社が「コンプライアンスホットライン」を設置するに至った背景

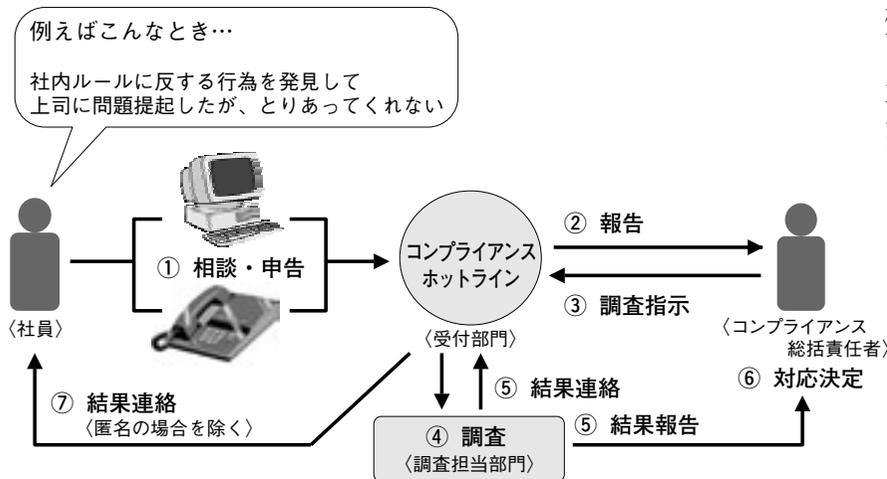
当社では、「コンプライアンスホットライ

ン」、いわゆる社内通報制度を設け、グループ内のコンプライアンスに關わる相談・申告を受け付けている。このホットラインは、設置後まだ日が浅く、けっして自慢できる状況ではないが、設置に至った背景について簡単に触れたい。

当社は三年前にある問題を起こし、お客様、取引先、株主などの皆様にご迷惑をおかけした苦い経験がある。それを機に、取締役会の専門機関として、コンプライアンス経営推進を使命とし社外有識者をメンバーに加えた内部監査委員会を設け、同委員会指揮のもと一九八六年に制定した当社グループの「行動基

資料11 コンプライアンス ホットラインの仕組み

「準」を見直し、役員・社員に徹底した。内部監査委員会は、その後もコンプライアンス研修会・ヒアリングの実施、「コンプライアンスガイドライン」(行動規範)の制定・配布、コンプライアンス推進体制の整備などを行い、その一環としてホットラインの設置についても検討を重ねた。



1. 匿名での相談・申告も可
2. 相談内容および相談者の個人情報 は秘密扱い
3. 相談者に不利な処遇を与えることを禁止

ホットラインの適切な利用の推進

当初はホットライン設置について社内でも賛否両論があったが、最終的には苦い経験を通り返さないことを重視し、前述の「コンプライアンスガイドライン」の発行を機に、ホットラインを設置する運びとなった。ホットラインには、専用の電話と電子メールアドレスを準備し、匿名の相談・申告も受け付け可とした。また可能な限り、対応結果を相談・申告者にフィードバックすることとした。

設置後には、「絵に描いた餅」になりはしないか、あるいは会社経営に対する非難・不満や個人的な誹謗中傷ばかりが持ち込まれなかなど一抹の不安もあった。しかし、社内報/イントラネットホームページやコンプライアンスの社内意識調査を通じて、ホットラインの適切な利用について紹介したこともあり、所期の目的に近づいて機能しつつあると思っている。また、ホットラインの運用細則を制定し、相談・申告を行った人が報復行為や不利な扱いを受けないように保護策を講じた。

当然のことだが、ホットラインは、設置すること自体が目的ではなく、設置したからといって問題がなくなるわけではない。むしろ、これをいかにうまく機能させ、違反行為に結びつくおそれのある問題を早期に発見し、適切な措置を講ずることにより未然に解決するかが重要であろう。私どもは、ホットラインはパイパスと考えている。各職場で問題を認識・発見し、職掌の範囲でそれを改善することがコンプライアンス取り組みの基幹であり、ホットラインは、職掌ルートが有効に機能しない場合の、あくまで補完的手段との位置付けである。

企業におけるコンプライアンスの取り組みについては、コンプライアンスの専門部署のみがしゃかりきになっていては正常とは言えず、最終的に目指すところは、役員・従業員一人一人がコンプライアンスを自分自身の問題と認識し対処できるようにすることだと考えている。私どもは、これまで日本経団連の「企業行動憲章」と「同実行の手引き」を取り組みの一つの指針とし、コンプライアンス推進体制のブラッシュアップを行ってきたが、今後もそれを発展させるとともに、よりよい企業文化、企業風土の醸成に努めていきたいと思う。これはたいへんな根気と労力を要する活動であるが、長期的に見れば必ずや企業の発展につながるものと信じて疑わない。