

倫理プログラム策定手順書

2005/5/31 初版
ECFA コンプライアンス研究会

1.はじめに

この手順書はコンサルタント企業に於ける倫理プログラムを策定するにあたり、プログラムの全体像および策定手順を示したものである。

倫理プログラム策定の流れは、以下の導入期、形成期、定着期と3段階に分けられ、各ステージにおける概要は後述の通り。

導入期：倫理プログラム導入決定と組織の構築

形成期：倫理要綱（行動基準）の策定と相談窓口の設置

定着期：研修およびモニタリング

2. 導入期

2.1 トップの決断

企業倫理はトップに始まりトップに終わる。企業倫理は会社の持続的発展に必要不可欠である事を社長が理解し、企業倫理プログラムの導入を決断する事が第一段階である。

トップが企業倫理に真剣でなければ、倫理プログラムや以下に記述する倫理担当組織を作っても効果は少なく、社長が強力なリーダーシップを執り企業倫理活動を推進する事が求められている。

2.2 組織の構築

2.2.1. 組織形態

以下に示す倫理担当者、担当部署、倫理委員会は一般的と考えられている運営形態を示しており、自社に最も適した規模や形態で構築する。

2.2.2 倫理担当者

倫理プログラムの確立にあたり倫理担当者（責任者）を選任・任命する。倫理担当者は社長や役員が基本となる。選任にあたっては信頼でき、人望の厚い人が望ましい事は言うまでもない。

2.2.3 倫理担当部署の設置

会社の規模や於かれた状況によるが、社長直属のスタッフ組織として専任者を置く

事が望ましい。組織名称は企業によって異なるが、企業倫理（推進）室・部、コンプライアンス（推進）室・部等が代表的な名称となっている。兼任部署とする場合は、法務関係・総務関係部署が兼務しているケースが多い。

担当部署の活動は、一般的に 倫理プログラムに関する啓蒙、 ホームページや広報の作成・維持、 教育プログラムの作成、 社内教育の講師若しくは講の育成、 相談窓口への対応、 問題発生時への対応、 をカバーする。

2.2.4 倫理委員会の設置

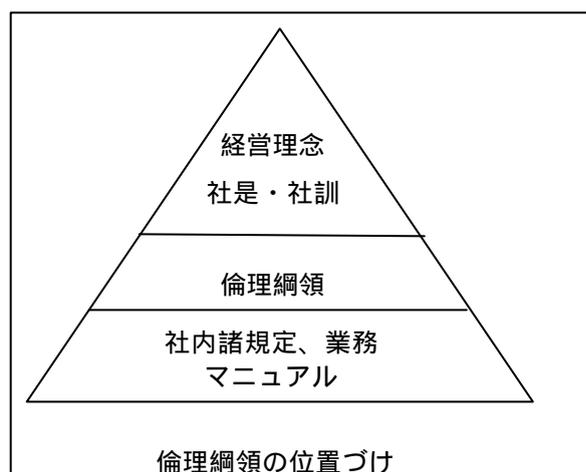
倫理委員会は倫理問題を扱う最高意思決定機関としての役割を持ち、倫理問題を経営レベルに持ち上げ解決する事により倫理意識の浸透を図る委員会であり、複数のメンバーから構成される。

3.形成期

3.1 倫理綱領（行動基準）の策定

3.1.1 倫理綱領（行動基準）とは

経営理念や社是・社訓は企業および経営者の信条・理念・哲学等が述べられておりやや抽象的となっている。倫理綱領（行動基準）はこの経営理念に準拠するとともに、関連法令、諸規則、社会規範等を考慮して制定され、組織の構成員に対する具体的な行動に対する基準やガイドラインとして機能する。



倫理綱領（行動基準）は役員・社員が守るべき基準であるとともに社外に対して公表するため、社会に対する企業の約束でもある。この倫理綱領（行動基準）には企業の責任として以下の事項が含まれる。

責任の種類	社会からの期待	具体例
法的責任	義務付けられている	各種法令の遵守（狭義のコンプライアンス）
経済的責任	義務付けられている	雇用の確保，技術革新，適正な配当
倫理的責任	期待されている	取引の透明性、人権、環境保全、誠実性、社会の信頼
社会貢献的責任	望まれている	地域貢献活動等

また、倫理綱領（行動基準）は一般にコード(Code)と呼ばれており英語の Code of Conduct 若しくは Code of Business Conduct の訳である。企業によっては「企業行動憲章」「企業行動基準」「行動規範」「行動指針」「倫理規定」と呼ばれており、それぞれの事情により親しみやすい名称とする。

3.1.2 倫理綱領の対象範囲

企業倫理プログラムの実施にあたり、その対象となる範囲は役員・従業員のみならず会社の業務に従事している、派遣社員やパート等までの適応とする。倫理綱領の会社の諸規定として位置づけられるため、就業規則との位置づけが必要である。

また、CSR（企業の社会的責任）に対する要求が高まってきているが、会社がグループを形成している場合、グループ全体としての対応が求められており、倫理綱領の適応範囲は、グループ企業までの適応を考慮されたい。

3.1.3 倫理綱領（行動基準）の策定手順

策定にあたっての具体的な手順は下図に示す通り。

手順	アクション
1	策定チームの設置
2	参考資料の収集・内容検討
3	倫理綱領（行動基準）の構成検討
4	主要な項目の選定
5	現場の意見吸上げおよび検討
6	正式決定（取締役会）
7	倫理綱領（行動基準）の誓約書（受領書）の提出

(1) 策定チームの設置

策定にあたっては、経営・主要幹部・主要部署から成るプロジェクト・チーム形式の委員会を設置して対応する。状況によっては、主要部署のメンバーを法務・企画関連の部署のみとする事も可能であるが、会社から倫理綱領（行動基準）を一方的に押し付けられたという感覚を従業員が抱かないためにも、「経営側」と「従業員」からチームを構成する事を原則とする。委員会の人数は企業の実情にあわせて5～10人程度とする。また、主要部署としては、ステークホルダーと密接な位置にいる、法務・営業・技術、人事、財務・経理などがある。

(2) 参考資料の収集・内容検討

自社の創業の精神、社是・社訓、経営理念、企業使命等を研究したうえで、資料収集・検討を開始する。

収集・検討材料としては、国際社会に於けるルール、経済団体・業界の憲章、ECFA 会員行動規範、宣言等などがある。国連のグローバル・コンパクト 10 箇条は、CSR 対応として検討材料に含めたい。

(3) 倫理綱領（行動基準）の構成検討

基本的な構成は次のとおり。

順序	経営理念、創業の精神
1	倫理綱領（行動基準）制定発表文（社長のコミットメント）
2	目次
3	主要項目：項目について簡潔に説明
4	照会先：質問・疑問等について責任をもって回答する部署を明記（企業倫理室など）

主要項目はステークホルダー別に記述する事が近年多くなってきている。コンサルタント企業に於けるステークホルダーは一般に、社会全般（地域・国際社会、環境など）、顧客、株主、取引先、従業員（グループ企業も含める場合もある）が代表的である。

(4) 主要な項目の選定

各ステークホルダーに対し、自社の立場から、社会から要請されている項目、国際社会への対応の条件となる項目等を選定する。また、これに加えて、自社の創業の精神・経営理念等を原点とし、社員に分かりやすく説明できる対象項目も検討・選定する。

これら選定された項目を取り纏め素案を作成し、役員・主要部署のヒヤリングにより素案を修正し、原案を作成する。

(5) 現場の意見吸上げおよび検討

策定委員会がまとめた原案に対して社内の意見を求める。意見を吸上げ倫理綱領（行動基準）に反映する事により、本社・支店間の温度差を解消したり、押し付けでない「私たちの」倫理綱領（行動基準）であるという認識を持つことが出来る。また、意見徴集にあたり内閣府の自主行動基準指針では一般社会から意見を求める事を推奨している。

(6) 正式決定（取締役会）

上記から取り纏められた原案に対し、取締役会等の議決機関にて付議し、経営陣と

して内容を最終確認した上で正式決定する。

(7) 倫理綱領（行動基準）の誓約書（受領書）の提出

正式決定された倫理綱領（行動基準）はこれを制定・公布するとともに役員・従業員に対して周知徹底を図る必要がある。そのためには、役員・従業員から「誓約書」や「受領書」を提出させる。

3.2 相談窓口の設置

(1) 組織

通常の業務報告以外で、倫理行動に関する相談、疑問、悩み、問題の指摘、不正の通報などを会社が吸上げ対応するシステムとして相談窓口（ヘルプライン）を設ける。相談窓口の対応は倫理担当部署が通常あたるが、相談内容は会社の仕事の方法から法律の問題まで多岐に渡るため、専門部署に問い合わせる必要がある。

問題によっては、社内の人間には話したくないケースがあり、社外にも窓口を設ける。社外相談窓口としては、顧問弁護士との契約や民間の窓口（インテグレッタックス社）などがあり、会社の事情に応じて選択する。

相談窓口は、問題の指摘や不正の通報より、判断に迷ったときのアドバイスの要素が重要となる。アドバイスに関する相談が増える事は、予防システムが機能している証拠でもある。

(2) 連絡方法

相談に対しては、電話や電子メール、面談、手紙、ファックス等色々な手法があるが、相談内容への秘密厳守を配慮して複数のアプローチ方法を決定する。

また、相談に対して、匿名で受け付けるかどうかは会社の状況により判断する。匿名相談を可能にすると、問題の指摘や不正の通報がしやすくなる。しかしながら、連絡が一方通行の為、限られた情報での対応となり、処理に苦慮するケースや相談者へ結果を伝える事が出来なくなるマイナス面もある。

(2) 運営のポイントとマナー

- 相談者は相談や通報・照会によって不利な扱いや、報復・差別を受けない様にルールを決める。
- 相談・通報の内容は秘密厳守
- 相談への対応は複数の方が対応する
- 相談者への回答は速やかに行う

- 記録をとる
- 必要に応じてフォローアップを行う

3.3 関連文書（相談・通報者保護、処罰規程 etc.）

相談窓口の運営ルールとして、窓口の守秘義務や相談や通報・照会によって相談者に不利益を与えない事が必要であるが、このルールを社内規程として制定する。

また、倫理綱領（行動基準）の違反者に対する処罰規程を検討する。社内規程では通常懲戒規程が設けられているが、この規程で対処する場合、曖昧な判断基準となるケースがある。明確な基準を設けることで、従業員に対し処分の透明性を示すとともに違反に対する牽制効果を持たせる。

3.4 教育研修の実施

倫理綱領（行動基準）が制定されたら、社員全員に周知させる必要があり、制定の意義、内容および相談窓口のシステム・利用方法等に関する研修を役員・従業員（派遣社員等も含む）に対して実施する。

4.定着期

4.1 企業倫理の実践

企業倫理の実践には、「理解している」「意識している」「行動している」の3段階がある。倫理綱領（行動基準）が制定され、相談窓口を含むコンプライアンス体制が構築されても、従業員が倫理綱領（行動基準）に沿った行動をとらなければ、体裁を整えるだけになりかねず、企業倫理に対するトップの決断とは乖離する。

前述の形成期が終了し、次の段階である定着期は「企業倫理を如何に従業員に浸透させていくか」が課題となる。倫理綱領（行動基準）に沿った行動をとるにあたっては、トップが繰り返しメッセージを伝えるとともに従業員に対しては教育と相談への対応が重要となってくる。

4.2 社内教育の推進

倫理プログラムを社内に根付かせるにあたっての教育方法には、講義形式と討議形式が代表的である。後者についてはケースメソッドが効果的であり、社内や他社の事例を参考にケースを作り、討議の結果に対し会社としての好ましい方向性を示す。社内教育で最も重要となるのは、行動に対し自分で考え、判断に迷った場合必ず相談する姿勢をつける事である。

研修は一度実施したら終わりではなく、継続的に実施する。また、後述のモニタリングにより抽出された企業倫理に関する課題等に対して研修を利用して対応していくサイクルを構築する。

補足：ケースメソッドとは

- Learning through Discussion により企業倫理（コンプライアンス）を「学習」するのではなく、「習得」する事を目的とする。
- ケースメソッドによる研修は、「論理を積み上げて、行動に対して判断する」事により意思決定の際の倫理的理由付けを習得する。
- このケース研修により倫理的ジレンマの擬似的体験を経験する事になる。この擬似的体験は将来同様のケースに遭遇した場合に備える事や危ない場面を察知する事に対処できる。この効果を高めるためには、数多くのケースをこなす事が望まれる。
- 「ケーススタディー」では問題提示は明示的で導かれる結果が1つであるが、ケースメソッドの場合、問題定時は明示的とは限らず、導かれた結果についても1つとは限らない。

4.3 ツールの開発

企業倫理を浸透させるにあたってのツールとしては 倫理要綱（行動基準）の理解補助、 情報発信、 教育、および 啓蒙活動、と大きく分けられる。

(1) 倫理要綱（行動基準）の理解補助

倫理要綱（行動基準）は企業活動を包括する文書として記述されており、一般条項が多くなりがちである。実際の業務に対して倫理要綱（行動基準）に基づく判断方法として、倫理要綱(行動基準)のガイドラインや業務に於ける Q&A を作成する。

(2) 情報発信

企業倫理の定着化にあたり、トップのメッセージが重要である。会社の規模にもよるが、トップと従業員が対話できる機会が少ない場合、従業員にトップのメッセージを伝える仕組みが必要となる。

社内での取組状況を全従業員に伝える必要もあり、特に海外現場で作業している従業員は倫理問題に遭遇する機会が多く、社内イントラネットに企業倫理ホームページを開設運営したり、電子メールを利用してメールマガジンを配信する等での対応があげられる。

(3) 教育

研修材料としてビデオ、E-Learning 等の利用がある。現在企業倫理に関するビデオ等は数多く市販されているが、教育の目的および会社の事情に応じた選択が必要である。

(4) 啓蒙活動

個人の行動に対する「気づき」を目的として、標語やポスターが挙げられる。

4.4 モニタリングの実施

倫理プログラムの実践が上手く機能しているかを定期的にチェックし、必要な改善を行いPDCA (Plan Do Check Action)のサイクルを回していく。このチェックの方法としてはアンケート調査や倫理監査が代表的である。

(1) アンケート調査

アンケート調査では、倫理意識の浸透度が定量的に測定できる内容が望ましい。調査は毎年、隔年と会社の状況により判断する。調査の質問項目には、ベースライン測定として前回と同じ質問を設定し、意識浸透度の経年変化を捉える。

アンケートの構成は確立されたものがないが、参考例として以下の構成が挙げられる。

- 倫理要綱（行動基準）について：持っているか、理解しているか、等
- 相談窓口について：知っているか、機能していると思うか、等
- 意識浸透について：職場は相談しやすい雰囲気か、倫理的な行動をとっているか、問題に遭遇したらどうするか、会社の取組姿勢、等
- 記述式：見たり聞いたりした倫理違反、企業倫理に対する意見・質問その他

(2) 倫理監査

監査の手法としては書面による方式や面談によるものがある。面談する事により、より確実に内容に把握が可能である。海外駐在者に対しては費用の面から書面の方法が現実的であろう。

【著作権と使用方法について】

- (1) この手順書のプリントアウトおよび電子ファイルのダウンロード・コピーは ECFA 会員企業およびその企業の従業員限りとする。
- (2) 使用に当たっては各会員企業でのコンプライアンス活動のみに限定する。
- (3) 無断掲載・転載は禁止。

【ECFA コンプライアンス研究会 メンバー】

- ・ 永井 伸幸（日本工営(株) コンプライアンス室 室長代理）
- ・ 渡辺 敏博（(株)PCI 事務管理本部 業務部長）
- ・ 小林 孝成（八千代エンジニアリング(株) 国際事業部業務部営業課 主幹）
- ・ 馬場 聡（三井金属資源開発(株) 管理部）
- ・ 富谷 芳樹（(株)ニューシエック 国際事業本部 営業グループマネージャー）
- ・ 上野 博司（国際航業(株) 海外事業部 副事業部長）
- ・ 倉並 千秋（(株)パテコ 取締役/コンサルティング 本部長）
- ・ 赤木 重仁（アイテック(株) 海外事業本部経済協力部 次長）
- ・ 狩野 伊知郎（ECFA 事務局 業務マネージャー）
- ・ 大塚 一雄（ECFA 事務局 総務マネージャー）
- ・ 水野 牧子（ECFA 事務局 総務エイトコンプライアンス担当）

*上記役職名などは昨年度のものです。