

企業コンプライアンスにおける PDCA サイクル

—Plan ステップと Do ステップの具体的な進め方—

渡 邊 隆 彦
専修大学商学部

PDCA Cycle in Corporate Compliance
—Concrete Procedures of Plan-Step and Do-Step—

Takahiko WATANABE

School of Commerce, Senshu University

企業コンプライアンスにおける PDCA サイクル

—Plan ステップと Do ステップの具体的な進め方—

1 はじめに

企業におけるコーポレートガバナンスの重要性が高まる昨今、ガバナンス・リスク管理・コンプライアンスの3つを「GRC」と称して健全な企業経営を支える3要素だとする考え方が一般化するとともに、企業コンプライアンスのあり方が改めて問われている。

本稿では、本邦メガバンクグループでコンプライアンス統括部長を務めた筆者の実務経験に照らしながら、企業コンプライアンスにおける PDCA サイクル、特にそのうちの Plan ステップと Do ステップの具体的な進め方について論じることとしたい。

2 企業におけるコンプライアンス

企業におけるコンプライアンスとはそもそも何だろうか。

企業は、まず業法を中心とした法令を守る必要があることから、英語の Compliance (コンプライアンス) は「法令遵守」と訳されることがかつては多かった。しかし最近では、コンプライアンスとは「法令のみならず広く社会規範も尊重する」ことであるというのが一般的な理解になっており、このニュアンスを伝えるためには Business Ethics (企業倫理) あるいは Ethical-Legal Compliance (倫理法令遵守) と表現した方がふさわしい、とも言われている¹。

したがって、企業コンプライアンスにおいては、「法令違反リスク」のみならず「社会規

図表1 企業コンプライアンスにおけるリスク

コントロールしなければ ならないリスク	コントロールできないと…	企業が掌握・理解すべきこと
法令違反リスク	法的制裁、処罰	法の精神、 立法の背景・経緯
社会規範逸脱リスク	社会的制裁、 レピュテーション毀損	社会規範、社会的要請

(出所) 渡邊 (2016) p.37。

¹ 高 (2010b) p.55。

範逸脱リスク」もコントロールすることが必要である（図表1参照）。

3 企業コンプライアンスにおける PDCA の必要性

法令も社会規範も、時代とともに変化する「ムービング・ターゲット」であるため、企業のコンプライアンス体制においては、いったん構築したらそれで将来も万全だということとはあり得ない。企業は、情報感度を高め、法律環境や社会情勢を注視しながら、その変化に適合するようコンプライアンス体制を常に改善しなければならない。

「ムービング・ターゲット」の例として、最近の「ESG（Environment（環境）、Social（社会）、Governance（企業統治））重視」の流れを以下に挙げる。

近年、投資家のスチュワードシップ責任が高まっている。スチュワードシップ責任とは、機関投資家が、投資先企業やその事業環境等に関する深い理解に基づく建設的な「目的を持った対話（エンゲージメント）」などを通じて、当該企業の企業価値の向上や持続的成長を促すことにより、顧客や受益者の中長期的な投資リターンの拡大を図る責任であり²、従前からの受託者責任よりも一歩踏み込んで、機関投資家に企業の成長を促す役割を担わせようという考え方である。そして機関投資家は、スチュワードシップ責任を果たすにあたり、投資先企業の ESG への取組みを重視するようになってきている。

かかる「ESG 投資の潮流」のような新たに起きる傾向（ムービング・ターゲット）に合わせて、企業はコンプライアンス体制に改善を加え続けなければならない。これは、取りも直さず、企業コンプライアンスにおいては PDCA サイクルを回すことが必要だということの意味する。

PDCA とは、Plan ステップ（計画）－Do ステップ（実行）－Check ステップ（評価）－Act ステップ（改善行動）のプロセスを順に繰り返すマネジメント手法である。P－D－C－A を円（サークル）でつないで図示されることが多いが、これは誤解を招く描き方であり、P－D－C と来て A でレベルアップするのが正しい姿である。Act ステップは、PDC の流れをさらに高い水準のサイクルに導くためのステップであることから、PDCA サイクルは、二次元の円周上を回り続けるのではなく、らせん階段を昇っていく三次元のイメージで捉えた方が良いであろう。

² 日本版スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会「『責任ある機関投資家』の諸原則《日本版スチュワードシップ・コード》」（2014年2月26日）p.1。

以下、企業のコンプライアンス活動の具体的な進め方として、PDCA サイクルの各ステップのうち、Plan ステップ（計画）と Do ステップ（実行）について詳述することとする。なお、Check ステップ（評価）と Act ステップ（改善行動）に関しては、筆者はすでに別稿（渡邊（2016））において論じているので、そちらを参照されたい。

4 コンプライアンス活動の Plan（計画）

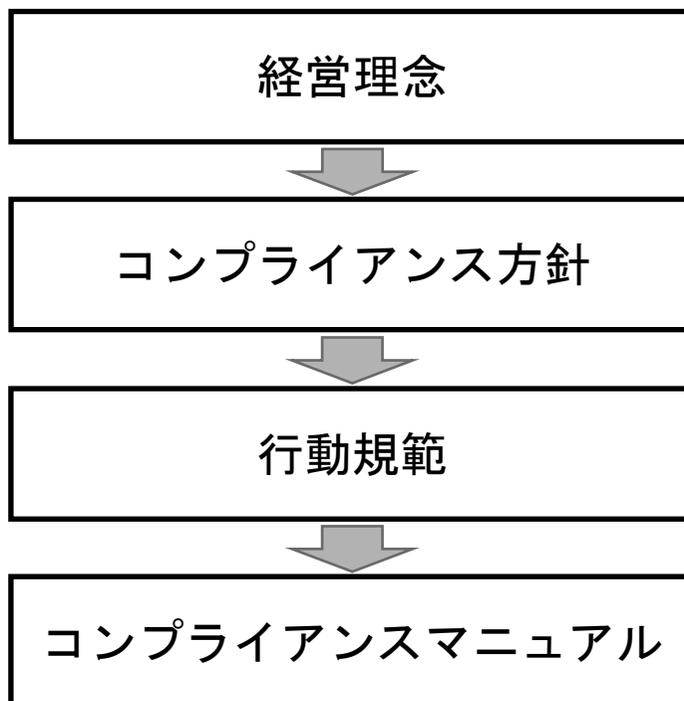
まず Plan ステップ（計画）であるが、これは「コンプライアンス文書の作成」と「コンプライアンスの実施計画の策定」の2つが柱である。

4.1 コンプライアンス文書の作成

(1) コンプライアンス文書の体系

図表2は、コンプライアンス文書の体系の例である。

図表2 コンプライアンス文書の体系例



（出所）筆者作成。

「コンプライアンス方針」とは、企業自身が定める、コンプライアンス上の基本原則を指す。企業によっては「倫理方針」などの名称のこともある。

次の「行動規範」は、Code of Conduct と呼ばれることもあるが、自社にとっての法令違反リスクや社会規範逸脱リスクを体系的に整理したうえで、それぞれのリスクを合理的にコントロールする具体的な方法、換言すれば、役職員がどのように行動すれば良いのか、あるいはどんな行動をしてはいけないのか、について記載した文書である。

続く「コンプライアンスマニュアル」は、「コンプライアンス方針」や「行動規範」を詳細に解説したガイドブックである。社内の部門や部署ごとにつくられることが多く、より現場に近い内容のものである。

なお、図表2では、コンプライアンス文書が3段構え（「経営理念」も含めると4段構え）になっているが、これはあくまでも文書体系の一例であることには注意が必要である。企業の規模によっては、たとえば、全社共通の「行動規範」はあるが「コンプライアンスマニュアル」に相当するものは制定していない、あるいは「コンプライアンス方針」が「経営理念」と一体化されていて独立したものは存在しない、といった状況かもしれないが、それで何ら問題ない。

コンプライアンス文書の体系において実質的に重要なポイントは、体系としての整合性が全体でとれており、文書間で内容の重複・遺漏が無いこと、および自社に遵法文化を定着させるために役職員に徹底すべき事項が体系全体で明文化されていること、の2点である。

(2)「コンプライアンス方針」の作成

自社コンプライアンス上の基本原則を示す「コンプライアンス方針」を作成するにあたっては、以下の点に留意する必要がある。

第一に、「コンプライアンス方針」の内容は、自社の「経営理念³」と平仄がとれていなければならない。「経営理念」は、その企業の中核となる価値観（コア・バリュー）を文章化したものであり、「コンプライアンス方針」の内容には、自社のコア・バリューがしっかりと反映されていなければならない。

第二に、「コンプライアンス方針」作成に際しては、まず、自社にとって重要と考えられる関係法令を特定し、その特定した法令に沿って「リスク項目」を洗い出すことが必要で

³ 企業によっては、「経営ビジョン」や「ミッション」と呼ぶこともある。

ある。通常、洗い出したリスク項目は相当な分量になるが、これを欲張って全部「コンプライアンス方針」に盛り込もうとすると、分厚い「コンプライアンス方針」が出来上がってしまう。

したがって、洗い出したリスク項目を体系的に整理したうえで、細かな事項は「行動規範」や「コンプライアンスマニュアル」に回し、「コンプライアンス方針」に記載する事項を絞り込まなければならない。分量としては、A4の紙1枚に収まる程度が望ましいと考えられる。「コンプライアンス方針」作成の目的は、遵法文化を自社内に醸成・定着させることであるから、役職員が読む気を無くすようなものをつくってはいけない。立派で分厚い「コンプライアンス方針」をつくるのが目的化してしまうような悪しき文書主義、形式主義に陥ることのないよう、くれぐれも心掛ける必要がある。

第三に、「コンプライアンス方針」は簡潔で誤解を招かない表現で書かれなければならない。役職員が読んだ時に親しみを感じるような、平易で簡潔な書きぶりが望ましい。“インテグリティ”や“リスペクト”といった横文字を使うのは、自社の役職員が慣れ親しんだ言葉でない限り、やめた方がよい。

また、狭義のコンプライアンス（法令遵守）を必要以上に強調してしまうと、「法律の文言さえ守れば、あとは全て大丈夫」という誤解や、「ここに書かれていないことは何をやっても良い」といった誤解が、社内に広まりかねない。このような「網羅性に関する誤解」が生じると、ルールの網の目をかいくぐるような行為や、ルールの精神を潜脱するような行為を役職員が正当化するようになり、「遵法文化の醸成・定着」という企業コンプライアンスのそもそもの目的から大きく外れた状態となる。「コンプライアンス方針」は、かかる事態を招かないような文章表現にする必要がある。

第四に、「コンプライアンス方針」の前文に、「経営トップの決意表明、コミットメント」を盛り込むことが重要である。経営トップが自らの言葉で、コンプライアンスや企業倫理に積極的に取り組むことを表明することによって、「コンプライアンス方針」が建前ではなく真剣なものであることが役職員に正しく伝わる。これが「遵法文化の醸成・定着」を進めるうえでの第一歩である。

経営トップが、心にもない美辞麗句を並べ立てても、それは役職員の心には届かない。「コンプライアンス方針」の前文は、経営トップ自身が、飾ることなく繕うことなく、自らの思うところを率直に語りかけるものでなければならない。

(3)「行動規範」の作成

次に、「行動規範」作成上の留意点について述べる。

第一に、「行動規範」についても「コンプライアンス方針」と同様に、項目を絞り込む必要がある。どの企業も、人員や予算といった経営資源に制約がある中でコンプライアンス活動を推進していることから、役職員が実践できる「行動規範」となるよう、リスク項目を洗い出したうえで「優先順位づけ」を行わなければならない。リスク項目の洗い出しと優先順位づけについては、(4)で説明する。

第二に、体系的な構成である。「行動規範」の体系的な構成に“正解”は無く、どの企業も悩みながら工夫をこらしているのが実情である。「コンプライアンス方針」の項目に沿って「行動規範」の章立てを行う、自社にとって重要な「関係法令」ごとの構成とする、「ステークホルダー」ごと、たとえば「株主への約束」「取引先への約束」「消費者への約束」「従業員・職場への約束」「社会への約束」のような章立てで行動規範をつくる等、自社の規模や特性に照らして最適と考えられる構成をとることとなる。

第三に、「行動規範」に違反した時の罰則を明示しておく必要がある。企業によっては、「行動規範」違反時の罰則を、就業規則や従業員規則における一般的な「社内規則違反」の中に記載していることもあるが、それで何ら問題ない。ここで重要なのは、社内で下される処分が「恣意的でない一貫したもの」であることが、明文化されたルールとして担保されていることであって、記載場所（文書）はどこであっても構わない。

第四に、役職員が「行動規範」の解釈や判断に迷った時の照会先（たとえば「コンプライアンス統括部」）を、「行動規範」上に明記しておくことが重要である。また、自社のコンプライアンス体制の全体図や、コンプライアンス関連部署の役割も、明記しておかなければならない。特に、規模の大きな企業で、コンプライアンスに関連する部署が複数存在し、リスク項目ごとに担当部署が異なるような場合には、それぞれの部署の役割を「行動規範」上に明示する必要がある。

最後に、もっとも重要なことは、「行動規範をつくって配っただけ」では絶対にいけない、ということである。第5節で述べる「社内教育・研修活動」を通じて、「行動規範」を自社内に浸透させ、根づかせていかなければ、せっかくつくった「行動規範」が、神棚の上のお飾りになってしまう。「行動規範」を自社の役職員に染み込ませ、社内に遵法文化を醸成することこそが肝要である。

(4) リスク項目の洗い出しと優先順位づけ

「コンプライアンス方針」および「行動規範」の作成において重要な、リスク項目の洗い出しと優先順位づけについて、以下述べる。

まず、リスク項目の洗い出しである。企業コンプライアンスにおけるリスクとは、図表1の「法令違反リスク」および「社会規範逸脱リスク」を指す。

はじめに、自社が過去に経験したコンプライアンス事案、および現在抱えているコンプライアンス事案を参照することになる。自社が実体験した、あるいは足元で顕在化しつつあるリスク項目の洗い出しからスタートする。次に、マスコミ報道や業界内で伝わってくる情報をベースに、同業他社事案を参照する。常に社会へのアンテナを高く持ち、情報収集を怠らないようにする。

このようにしてリスク項目を洗い出すことにより、リスク項目の母集団が出来上がる。この母集団に対し、リスクベース・アプローチで優先順位づけを実施する。発生頻度（高／低）と影響度（大／小）を2軸とする4象限のマトリクス上に、母集団に属する各リスク項目をプロット（配置）し、マトリクスを見ながら優先順位をつけていくのが、一般的なやり方であろう。

こうして絞り込まれたリスク項目に対し、それぞれのリスクに対応した行動のとり方や、合理的なリスク・コントロールの仕方を具体的に考え、明文化したものが、「コンプライアンス方針」や「行動規範」といったコンプライアンス文書になる訳である。優先順位に基づいてリスク項目を絞り込むことで、企業の経営資源が限られている中、自社にとってのリスクを合理的かつ有効にコントロールすることが可能になる。

さて、以上のようなリスク項目洗い出しと優先順位づけの作業を、社内の誰がやるべきであろうか。コンプライアンス担当部署が関与するのは当然であるが、担当部署への丸投げでは作業プロセスとして不完全であり、全社的な協力を得たうえで、コンプライアンス担当部署が全体のとりまとめを行うのが健全な姿である。

ひとつの望ましい全社ベースでの進め方は、「トップから」と「ボトムから」の2方向アプローチである。

まず、経営陣全員が集まって、社内の各部門が抱える問題点や、これまでに感じていた疑問点などを列挙していく。半日程度かけて集中的にやれば、経営目線でのコンプライアンスの課題出しは完了するものと思われる。

これと並行して、各部門の現場から「リスク感度の高い社員」を選抜して時限的なタス

クフォースをつくり、コンプライアンス担当部署が事務局機能を発揮しながら、短期集中的にリスク項目を洗い出していく。現場にいる「リスク感度の高い社員」というのは、業務に対する問題意識が高く、使命感の強い社員である。ビジネスの最前線でさまざまな苦勞をしている社員たちが、熱意と使命感を持って真剣に取り組んでくれれば、短期間でリスク項目を網羅的に炙り出すことが可能である。

このような「トップからの課題出し」と「ボトムからの炙り出し」を連結すれば、完成度の高い「リスク項目の洗い出しと優先順位づけ」を実現することができよう。また、タスクフォース方式の採用は、タスクフォースのメンバー社員が「自分たちがつくったコンプライアンス文書だ」という意識を持つことによって、社内へのコンプライアンス文書の浸透が促進される、という副次的な効果も生み出す。

(5) その他の留意点

近年は事業をグローバル展開している企業も多いことから、「コンプライアンス文書のグローバルベースでの整備」における留意点を述べておく。

まず、コンプライアンス文書に盛り込む内容としては、「当該地域と、そこでの事業内容に即した項目」と「グローバルベースで全社共通の項目」のバランスをとらなければならない。現地の文化や習慣に配慮する必要もあるので、現地人の幹部社員に積極的に関与してもらうことが求められる。

コンプライアンス文書は、英語版のみならず、事業展開している各国の現地言語版を作成することが望ましいが、費用対効果を勘案すれば、コンプライアンス面から重要な地域、あるいは重要な個別ルールから、現地言語版の作成に着手するのが現実的であろう。

なお、第4節第1項全体が、コンプライアンス文書を「新規作成」する流れでの記述となっているが、実際の多くの企業は、既に何らかの「コンプライアンス文書」を備えているであろう。その場合には、「前年の Act ステップで決定した改正事項の、コンプライアンス文書への反映」、すなわち「改訂版の作成」を Plan ステップで実行することになるので、その流れに沿って本項を読み替えることとなる点、留意が必要である。

4.2 コンプライアンスの実施計画の策定

Plan ステップにおける、「コンプライアンス文書の作成」と並ぶもう一つの柱である「コンプライアンスの実施計画の策定」は、「改善計画の策定」と「教育・研修計画の策定」の

2つが中心となる。

(1) 改善計画の策定

改善計画の策定は、定期的なものと同定期のものがあり、後者には、コンプライアンス監査で指摘を受けた時、不祥事の発生時、法令改正や新法の施行時、自社の海外進出時や新規業務の開始時、M&A 等による大幅な組織変更時等が該当する。

たとえば、不祥事の発生時であっても、コンプライアンス文書には瑕疵が無く、改正の必要がないこともあり得る。しかし、コンプライアンス文書を含めた「体制の構築」に問題はなくとも、「体制の運用」に問題があったからこそ不祥事が起きた訳であり、企業として何らかの改善は必要であろう。

また、同業他社での不祥事発生時にも、決して他人ごとと考えず、他山の石として改善計画の策定を検討する必要がある点にも、留意すべきである。

(2) 教育・研修計画の策定

教育・研修計画は、役員研修と社員向けの階層別研修に大別される。教育・研修については、第5節第2項の「教育・研修の実施」で詳しく述べる。

5 コンプライアンス活動の Do（実行）

Do ステップ（実行）は、「コンプライアンス体制の構築」と「教育・研修の実施」が2つの柱である。

5.1 コンプライアンス体制の構築

コンプライアンス体制として、自社内にしっかりしたガバナンス構造をつくらなければならない。CCO（Chief Compliance Officer：コンプライアンス担当役員）を任命し、その下にコンプライアンス活動の担い手として、コンプライアンス担当部署を設置することになるが、その際、ガバナンスがうまく機能するように、体制設計を工夫することが必要である。

まず CCO としては、経営管理全般を所管する副社長クラスが任命されることが望ましい。人物像としては、社長から全幅の信頼を置かれる一方、必要とあらば社長に対して決

然と物申せる人物、仕事ぶりが公平で誠実な人物が適任であろう。法律面での素養があるに越したことはないが、外部弁護士などを使えば法律の専門的な知識を補うことは可能であり、それよりも、公私の区別が明確であり、情に流されることなくブレずにリーダーシップを発揮できる人物が CCO を務めることが望まれる。

また、CCO には、現業（フロント業務）を担当する役員に対して、ある程度強い権限を持たせるべきである。CCO に対して現業サイドが全く協力しない、といった事態は避けなければならない。

さらにコンプライアンス体制のガバナンスを強化するためには、任意の社内機関として「コンプライアンス委員会」を立ち上げることが有効であろう。委員会のヘッドは CCO が、事務局はコンプライアンス担当部署がそれぞれ務め、社長も常任メンバーとする。そして、社外の有識者も常任メンバーに入れることで、「外部の眼」を梃子に、活発で緊張感のある議論が促されることになる。

コンプライアンス委員会は、「平時」には月 1 回程度の頻度で定例会議を開催し、教育活動をどのように展開するか、自社にはどのような潜在的なリスクがあるか、といった通常のテーマを議論する一方、自社で不祥事が発生した時のような「有事」には、不祥事の真因究明と再発防止策の策定、といったテーマを、臨時開催の会議において短期集中的に議論することとなる。

以上の体制構築においては、CCO、コンプライアンス担当部署、コンプライアンス委員会といった担い手のそれぞれについて、分課分掌規程をしっかりと手当てすることも重要である。それぞれの担い手の職務内容や権限と責任、指揮命令系統を、分課分掌規程上で明文化しておく。また、コンプライアンス関連の部署が複数存在する場合、たとえば、コンプライアンス統括部、法務部、人事部、総務部、CSR 推進部などでコンプライアンスを分担しているような場合は、各部署の権限と責任、職務内容をよく議論したうえで明確にしておかないと、2 つの部署の権限が重複して、企業全体での意思決定に支障をきたしたり、逆にどの部署も自らの職務だと考えずに、担当部署不在の事案が発生したり、といった事態を招きかねず、要注意である。

5.2 教育・研修の実施

企業のコンプライアンス活動において、教育・研修の実施はきわめて重要である。

教育・研修を通じて、役職員ひとりひとりがコンプライアンスを「他人ごとでは無く、

自分ごと」として捉えるようになれば、企業全体の問題発見能力と自浄能力が向上する。

「企業のコンプライアンス活動はコンプライアンス担当部署の仕事であって、自分には関係ない」という誤った考え方を社内から排し、現場の各人が、自らがコンプライアンスを実践する責任主体であることを強く認識するようになって、はじめて社内に「遵法文化」が根づいたと言えるのである。

予算と時間をかけてコンプライアンス教育・研修を実施するからには、参加した役職員がコンプライアンスを「自分ごと」化するような工夫を、以下のように施すことが望ましい。

(1) 教育・研修の内容

教育・研修においては、まずコンプライアンスの歴史や背景から説き起こすのも有効である。

教育・研修の中核となるのは、自社の「コンプライアンス方針」、「行動規範」、「コンプライアンスマニュアル」の内容を社内に定着させることである。社内定着のためには、コンプライアンス文書の内容解説と併せて、「ルール制定の背景や経緯」も説明し、各人がどのように振る舞うべきか、研修参加者に自分の頭で考えさせる必要がある。

社内外における最近の不祥事案や法令改正の最新動向といった、役職員の関心が高いテーマも、積極的に教育・研修の内容に盛り込むべきである。

(2) 教育・研修の方法

教育・研修の対象者（参加者）に飽きさせることなく、コンプライアンスを「自分ごと」にしてもらうためには、やり方を工夫する必要がある。

たとえば、「コンプライアンス違反によって短期的な業績は高まったが、最後には企業の破綻に至ったケース」や、逆に「コンプライアンス違反の発生時に、責任ある企業行動をとったことにより、短期的な損失は出たが、中長期的には社会から高い信頼を獲得したケース」といった、過去に他社で起きた具体的な事案を素材にしたケーススタディやグループディスカッションは、教育・研修の効果を高める方法である。このような「参加型研修」を通じて、他社事案を「他人ごと」と捉えて話し合い始めた参加者たちが、ケースについて白熱した議論を重ねるうちに、いつしか「自分が今やっている仕事に照らして」考え始め、コンプライアンスを「自分ごと」と捉えるようになることが期待される。

また、自社のさまざまな階層・職務・年齢の社員をパネリストにしたパネルディスカッションも、研修参加者がコンプライアンスを「自分ごと」化するのに役立つ方法である。

(3) 教育・研修の担い手

コンプライアンス教育・研修は、自社のコンプライアンス担当部署が中心になって実施することになるが、研修当日に「誰が話をするのか」については工夫の余地がある。

まず、研修の冒頭に、経営トップが登場して「コンプライアンスの重要性」を自らの言葉で語ることが望ましい。CCO でも構わないが、できれば社長が登場して、真摯な姿勢で明確なメッセージを発信することにより、経営トップのコンプライアンスに対する強いコミットメントとリーダーシップを役職員に示すことができる。研修の最初に経営トップから強い言葉を受け取ることで、参加する役職員は、コンプライアンスが「単なる建前」ではなく「本腰で取り組むべきこと」だと再認識することになる。

次に、研修プログラムの一つとして、自社で過去に不祥事が発生した際、取引先対応や消費者対応で辛酸をなめた社員に「コンプライアンスの必要性」を語ってもらうことも、研修参加者がコンプライアンスを「自分ごと」化するのに有効である。コンプライアンスの必要性や重要性を痛感したことを同僚の口から聴くと、参加者は魂を揺さぶられ、コンプライアンスに対して本気になることが期待される。

一方、業法の改正内容等については、弁護士などの外部専門家から説明してもらうことも考えられる。その際にも、単なる専門知識の詰め込みにならぬよう、具体的にどう行動すれば良いのか、研修参加者が理解できるような工夫をすべきである。

また、業法等の知識解説の部分については、e ラーニングで事前に受講してもらい、実地での集合研修においては、具体的な事例における法令解釈についてグループディスカッション等を行うことも一考に値する。このような「アクティブ・ラーニング」は、参加者が実践的な知識を獲得し、法令改正を「自分ごと」として捉えることを促進する。

(4) 教育・研修の対象者

教育・研修は、まず役員を対象として実施すべきである。企業の存立を揺るがすような過去の不祥事は、一般社員ではなく役員クラスが引き起こしていることに鑑みれば、役員研修の重要性は明らかである。

次に、部長クラスの幹部社員を対象とした研修を実施し、彼らに「コンプライアンスに

ついて腹落ちさせる」ことが重要である。日本企業においては、部長クラスの「コンプライアンスへの取り組み姿勢」が、職場の雰囲気や風土全体に大きな影響を与えるからである⁴。

新入社員や中途採用者、新任の役職者に対する研修ももちろん必要である。各現場に対しては、全社員一律の周知徹底教育・研修と、現場ごとにテーマ（リスク項目）を絞った教育・研修とのバランスをとりながら実施するのが効果的である。後者の例としては、財務関連部署にはインサイダー取引規制について、一般消費者と接する営業部署には消費者契約法について、研究開発部署には知的財産や営業秘密関連の法令について、購買関連部署には贈収賄禁止について等のテーマ別研修が挙げられよう。

(5) 教育・研修の実施時期

教育・研修の実施時期については、日々の業務に忙殺されている役職員への配慮が不可欠である。「こんな忙しい時期に研修をするなんて、コンプライアンス担当部署は現場のことを全く分かっていない」などと役職員が感じるようでは、予算と時間をかけて実施した教育・研修も効果半減である。

教育・研修を実施するタイミングとしては、自社での不祥事発生時（役職員に切迫感・緊張感が高まっているタイミング）、管理職への昇格や異なる職種への異動といった人事キャリア上の節目（当人たちが未知の事項を理解しなければならないと痛感しているタイミング）、海外進出時や新規業務開始時といった組織にとっての節目（役職員が新しい知識を獲得する必要性を真剣に考えているタイミング）が考えられる。

定期的な研修をある程度行うことも必要であろうが、「節目のタイミング」での研修は、参加者がコンプライアンスを「自分ごと」として捉えやすい点において効果的である。

(6) その他の留意点

第4節第1項(5)で述べたとおり、近年は多数の企業が事業のグローバル展開を進めている。かかる企業は、コンプライアンスの教育・研修もグローバルベースで実施する必要があるものの、世界の全拠点で網羅的な研修を行うことは、費用対効果の観点から現実的でない。

教育・研修に関してもリスクベース・アプローチをとり、コンプライアンスに関するリスクの高い国・地域および事業から、教育・研修に着手すべきである。たとえば中南米で

⁴ 高巖（2010a）p.64。

の贈賄リスクが高いのであれば、当該地域での地場インフラ案件の営業担当者に対して教育・研修をまず実施する、といったように、職責や事業の特性に即し、内容にメリハリを効かせたコンプライアンス教育・研修を実施することになる。

6 「コンプライアンス疲れ」への対応

以上、企業コンプライアンスにおける PDCA サイクルについて、Plan ステップと Do ステップを中心に論じてきたが、最後に「コンプライアンス疲れ」への対応について述べることにしたい。

一部の企業では「コンプライアンスに関する不祥事案の発生は絶対に許さない」という許容度ゼロの完璧主義に陥り、分厚いコンプライアンスマニュアルを作成する等、過剰なコンプライアンス体制をつくり上げてしまって身動きがとれなくなっている状況が観察される。

第3節で述べたように、コンプライアンス体制に完璧はあり得ず、だからこそ常に PDCA サイクルを回す必要がある。それにもかかわらず、完璧主義にとりつかれてしまうと、「マニュアルに書いてあることさえ守れば良い」という悪しき文書主義、形式主義に陥り、コンプライアンス自体が目的化し、結果としてコンプライアンス活動が形骸化する恐れが高まる。そして、何か問題が起きた時に、役職員が隠蔽してしまうような企業風土になってしまう。

「コンプライアンス疲れ」をしている企業は、このような状態に陥らないため、狭い意味での「法令遵守」にいったん回帰し、自社にとってもっとも重要なリスク項目を見つめ直すことが必要であろう。

また、「時限措置」の考えを取り入れることも一法である。たとえば、行動規範やコンプライアンスマニュアルを改訂して新しいルールを追加導入する際に、事項によっては1年間限定の「時限措置」としてルールを導入してみる。そして1年経過後に、そのルールの効果を検証したうえで、「当該ルールを恒久化する」「効果が無かったので取り止める」「効果の有無がまだはっきりしないのもう1年だけ延長する」のいずれかを選択する。この「時限措置」のやり方は、コンプライアンスの肥大化を防ぐのに有効である。

最初から恒久的につくったルールは、ルールの趣旨は妥当であるがゆえ、たとえ効果が薄くてもなかなか廃止することはできない。一度つくったルールは、惰性でそのまま存置

されることが多い。設定した期間の経過後に、期間中の効果を検証し、「継続するか廃止するか、あるいは修正するのか」改めて考える、という時限措置の発想は、「管理の肥大化」を防ぐためには必要だと考えられる。

このような工夫をすることで、過剰な体制をつくったためにコンプライアンス活動が機能しないといった、本末転倒の事態を防ぎ、コンプライアンスの真の目的である「良き遵法文化の醸成」を企業は達成することができよう。

参考文献

あずさ監査法人（2009）『経営に資する統合的内部監査』東洋経済新報社。

川村真一（2014）『これだけは知っておきたい 内部監査の基本（5訂版）』同文館出版。

高巖（2010a）「経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすか—経営理念の浸透に関する調査結果をもとに—」『麗澤経済研究』Vol.18, No.1, pp.57-66.

高巖（2010b）『コンプライアンスの知識（第2版）』日本経済新聞出版社。

有限責任監査法人トーマツ（2013）『内部監査実務ハンドブック（第2版）』中央経済社。

渡邊隆彦（2016）「企業コンプライアンス—その考え方と内部監査の重要性—」『月刊監査研究』No.511, pp.35-41.