

紹介

企業倫理・コンプライアンスの 実務的考察

笹本 雄司郎

(富士ゼロックス株式会社 マネジャー)

目次

- I はじめに
- II 対象の分類と考え方
- III 実務を通じて感じること
- IV 富士ゼロックスにおける実践
- V まとめ

I はじめに

1 本稿の概要

本稿は、企業倫理・コンプライアンスの促進が社員にどのような影響を与えるか、企業現場での経験にもとづいて考察を加えるものである。一般に、経営が企業倫理やコンプライアンスを促進することは、一般労働条件の確保はもとより、倒産や事業廃止のリスクを低減し、もって社員の立場の安定につながると理解されているようである¹⁾。こうした理解もある局面においては正しい。しかし、企業倫理やコンプライアンスといった言葉が多岐の意味に使われており、必ずしも解釈が一致していないことから、対象となる事象を適切に区別したうえで考察を加えることが肝要である。

本稿は、富士ゼロックス株式会社²⁾で約20年にわたって企業法務とコンプライアンスに従事している筆者が、実務の担当者として考え、現場で経験したことを紹介するものである。学術的な整理を施した研究成果ではない。また、意見に及ぶ部分は必ずしも富士ゼロックスの公式な見解と一致するものではない。しかし、研究者の方々に企

業の実務をそのまま知っていただくことに意味があると考え、このような形態での掲載を労働政策研究・研修機構に了解していただいた。

以下、最初に用語の区別を示したうえで、社員の不祥事、組織・職場の不正行為、経営の犯罪の順に整理したい。加えて、内部通報制度の問題点、組織活性化へのCSRの活用、職業的自立とコンプライアンスの関係についても考えてみたい。さらに、富士ゼロックスにおける実践を紹介したうえで、最後に筆者の意見を整理する。なお、本稿では「社員」という表現を、労働者のほか管理監督者も含める意味で用いる。

2 用語の区別

本稿では、コンプライアンスを「法令・規制・規格・業界自主規制など他律的な社会規範に抵触しないように統制すること」の意味に限定して用いる。これに対して、企業倫理は、「法律上の義務ではないが経営姿勢として社会的に妥当と考えられる措置を自主的に講じること」の意味として用い、両者を区別する³⁾。

例えば、製品の欠陥の届出・公表が法律で義務づけられていればコンプライアンスの問題であり、消費者の安全を考えて自主的に行うのであれば企業倫理にもとづく自主的行動と考えたい。こうした定義によれば、いわゆる企業不祥事は、コンプライアンスの違背と経営倫理の欠如の双方を含む表現となる。

さらに、これらに並ぶものとして社会貢献がある。これは「本業や寄付・奉仕を通じて社会に価

値を提供すること」の意味で用いる。ある活動が経営倫理にあたるか社会貢献にあたるかは、それぞれの企業における経営の目線の高さによって決まるので、絶対的な基準での区別にはなじまない。この三つの概念は、いずれも社会とのかかわりの深い活動である。

これらに対して、会社秩序や服務規律といった組織内部の管理問題がある。これらの違背行為がいわゆる社員不祥事である。この社員不祥事は、本来は組織内部の問題にとどまるが、経営の重大な監督ミスや組織ぐるみの不正といった要素があると、企業不祥事に発展することもある。会社内部の分掌からみると、コンプライアンスは法務、経営倫理と社会貢献はCSR、社員不祥事は人事、リスク・マネジメント全般は総務といった分担が日本企業では標準的と思われる。CSR担当の独立部門を持たない企業では、その前駆的役割の環境担当が代行する場合もある。

II 対象の分類と考え方

1 社員不祥事

会社資産の横領、経費・補助金の不正受給、破廉恥行為等の社員不祥事は、会社秩序や服務規律の違背として就業規則に基づく懲戒の対象となる。悪質な場合は会社が刑事告訴することもある。

わが国では、会社を個人の父兄的な存在と考える傾向が強く、社員不祥事を企業倫理やコンプライアンスの問題と混同したり、防止に向けて会社が細かく指導すべきといった、かなり情緒的な指摘も見られる。しかし、労働契約の誠実労働義務によって服務規律を自己管理するのは、分別のある社員として当然のことであるから、会社は判断の材料と支援は提供するが、企業不祥事に発展する特別な事情がない限り、それ以上の監督や指導を考える必要は認められない。本人の甘えやわがままで組織運営を乱すのであれば退場を命じられるだけのことである。

なるほど、組織の安定的な運営のためにもこうした不祥事の早期発見や抑制の仕組みを充実することは望ましいことである。しかし、規則遵守の

内部統制システムは内部関係者の騙し行為には脆弱であり、合理的なコストで十分な防止効果を上げることは困難である⁴⁾。また、一般論として倫理観や自制心の重要性を説いたところで、防止の効果が上がるとは考えられない。さらに性犯罪、暴力癖、万引きなどの社員不祥事を引き起こすタイプの社員は、内面的な因子を抱えていることが多く、心理療法や犯罪矯正的なアプローチが必要と思われるケースも少なくない。

こうして考えると、社員不祥事に対しては、内部統制的な予防のアプローチはあまり有効に機能しないので、厳罰を中心に制裁・排除と再発の抑止を考えるのが合理的である。再発の抑止については内部通報制度の設置も有効と考えられるが、その反面、問題点がないわけではない。この点については後述する。

2 組織・職場の不正行為

会社の経営がコンプライアンスの問題として取り組むべき課題の中心は、組織・職場の不正行為をいかに防止し、また不正行為の芽を早期発見して退治するかにある。ここでいう組織・職場の犯罪は、経営層より下位の事業責任者のレベルにおいて組織ぐるみで行う業務上の不正行為のことである。例えば、官公庁取引における入札談合が代々の営業部長に引き継がれているといった状況を想定していただきたい。こうした不正行為は法律の不知ではなく、確信犯である場合が多い。法律違反を知りながら、なぜあえて是正しないのか。その理由は、浄化の行動を起こすよりも現状を維持するほうが得られる利益が大きいと本人が判断するからにほかならない。これには、企業の実務においていくつかの要因が観察される。

第1は、上位からの遵法の指示を口先だけの建前と考えることである。浄化行動によって短期の売上・利益や取引先を失った場合、本当に自分に不利益が課されないのかといった不安がこれにあたる。

第2は、周囲の反応に対する恐怖である。組織は秘密を共有することで連帯感を強めるといった指摘⁵⁾がある。なるほど、組織ではルールの許容限界がまことしやかに先輩から後輩に口伝される

ことが少なくない。その許容限界を自分の価値観で変更することは仲間への裏切りと考える向きもある。

第3は、規範意識の低さである。法律で禁止されていることは知っているが、周囲のだれもが行っていることであり、自分だけ馬鹿正直にふるまう必要はないといった考えが代表的である。

ひとくちに違法行為といっても、法律の性格や適用場面の状況によって、違法性の程度や社会の批判に濃淡の違いがある。そうした濃淡をふまえた行動であればまだしも、集団の論理（ムラ意識）を優先させ、法律自体を建前と考える意識がわが国の社会には根強くはびこっているように思えてならない。いずれにしても、こうした組織・職場の不正行為は、事業活動の違法性を合理的に保証する内部統制システムの構築・運営を通じて防止に努めることになる。こうした内部統制システムの構築・運営は取締役の責任であり、監査役もその監視・検証に努めなければならない⁶⁾。加えて、厳罰による制裁・排除と再発の抑止、さらには内部通報制度の設置も有効と考えられる。この点は、社員不祥事と考え方は同様である。

3 経営の犯罪

企業不祥事としてもっとも厳しい批判を受けるのは経営の犯罪である。粉飾決算やリコール隠しといった規模の大きな企業犯罪は、現場の主導で行われることはまれで、ほとんどの場合、経営の指示によって限られた役員やスタッフが関与する形態で実行に移されると考えられる。また、社員がコンプライアンスで問題となるケースに直面した場合、私利私欲の社員不祥事を除いては、上位職者に判断や指示を求めるのが常である。したがって、経営が社員より厳しい倫理的規準で自律しない限り、組織のコンプライアンスが維持できないことは自明の理である。ここで、社員の不正防止に対しては社長を統括責任者とする内部統制システムが存在するが、経営の犯罪防止に対しては該当する手続的な安全保障が十分に考慮されてこなかった。

相次ぐ経営の犯罪を背景に、その抑制策としてコーポレート・ガバナンスの強化が叫ばれ、①

取締役や業務執行に対して牽制力のある統治機関、②情報公開による透明性の担保、③内部統制システムの充実といった観点から、各種の法律や自主規則による手当てが進められている。しかし、全体的には経営によるお手盛りや仲良しクラブ化を排除しきれない内容にとどまっており、その実効性には甚だ疑問が残る⁷⁾。しかも経営の犯罪と呼ばれる事態は、会社や自身の存続にとって致命傷になると経営者が判断した場合であって、本人も徹底的に隠し通す覚悟で行動する訳であるから、通常の牽制装置では排除することは難しい。

したがって、日本の社会が企業経営の健全化を本気で考えるのであれば、法人処罰の強化も必要であるが、さらに経営者や幹部社員に対する高度な規範的行動の義務と厳しいサンクションを導入する必要があるのではなからうかと考える。英国は経営の犯罪に対するサンクションが厳しいことで有名である。市場における経営の犯罪に対しては、同一職務に対する就業禁止の行政処分⁸⁾などの形で本人を市場から追放し、その健全性の維持に努めている。いずれにしても、経営機構の改革、情報開示義務の強化、コンプライアンス活動などでは、経営の暴走を抑止することは困難であるという現実的な認識が必要である。

Ⅲ 実務を通じて感じること

1 内部通報制度の問題点

内部通報制度の充実、経営や組織の健全化を促して社員の保護につながるものであろうか。ここで内部通報制度には、仕事や職場における不正行為を経営者に報告する会社内部の通報制度（ヘルプライン）と、経営を含む会社内部の不正行為を外部機関に公表する通報制度の2種類がある。前者の会社内部の通報制度は、内部統制の規格でも設置が要求されている⁹⁾が、不正行為を探知する役割としては無理がある。何故ならば、多くの場合、社員には会社や職場を正す直接的な責任はなく、危険を冒してまで浄化に乗り出すインセンティブもないからである。実務の経験でも、派遣社員など就業先で直截的な解決手段を持たない労働者

が通報制度を利用することはあるが、多くは内部規則の質問や個人的な不満や悩みの相談窓口になっている。これに対し、外部機関に対する通報制度は、経営に対する牽制機能として一定の効果が想定できる。しかし、被通報者との労働関係や取引関係を維持したい者が不正の公表に及ぶことは考えにくく、解雇や処遇の不満を背景とした私怨による通報が多いと想定される。推進論者は、多少の私怨はあっても結果的に公益を守る利益のほうが勝ると主張する。しかし、こうした頭ごなしの解決方法は、摩擦や衝突を対話で克服する正常なコミュニケーションを否定し、疑心暗鬼のストレスの高い組織をつくることにつながりかねない。内部通報制度は、監視カメラ、牽制装置として「存在」することに意義があるのであって、必要以上の働きを盛り込むべきでない。

2004年6月、公益通報者保護法が国会で成立し、今後、公益通報者には通報を理由とする解雇の無効や不利益の禁止といった保護が保証される。しかし、通報者に就業請求権はなく、給与の継続支払や損害賠償といった従来の法的救済の枠組みを拡大するものでもない。したがって、筆者は、公益通報者保護法の制定によっても、組織内部の不正を知る社員の行動に実質的な変化は生じないと考える。

2 組織活性化へのCSRの活用

次にCSRの意義と活用について説明を加えたい。CSRは、70年代の環境問題を出発点として、財政赤字、大量の移民、深刻な失業などで政府の負担能力に限界が露呈したヨーロッパ諸国を中心に、地球環境や社会の負荷の軽減に努力している企業や社会的な役割を自発的に受け入れる企業を社会の側から選別・支持する動きとして国際的な広がりを見せている¹⁰⁾。例えば、各種の認証・表彰制度、情報開示のガイドライン¹¹⁾、社会的責任投資(SRI)¹²⁾、年金基金運用先の誘導¹³⁾、税制優遇など、いろいろな活動が連動しながら、望ましい企業行動を促進している。雇用の創出、社員の教育・訓練、環境負荷の軽減、過酷労働の撲滅、HIV/AIDSの抑止、地域社会の活性化などが主要なテーマとなる。

わが国では、コンプライアンスや慈善・奉仕活動をCSRの主要な評価軸として論じる傾向があるが、CSRの本質的なテーマは、本業や日常的な基幹活動の発想を広げて、ビジネスとして利益をあげつつ、環境や社会にとっても負荷が少ない方法を考え、地球と社会・経済の持続可能な成長に向けて企業が新たな役割をはたすことにある。例えば、社員の健康状態を維持・改善することは、労働安全衛生という目的はもちろんであるが、国の医療費財源の浪費を抑える貢献があるとも考えられる¹⁴⁾。企業の利益のために環境や政治・行政のリソースが消費されすぎたことの揺り戻しがCSRと呼ばれる活動である。

ところで、CSRの観点から従来の活動を見直すことは、外部の専門家やNGOとの交流も増えるので、組織や活動の透明性を高める意味においても、また社員が職業人として能力を高めるうえでもよい機会になる。

さらに組織マネジメントにおいて注目すべき点がある。CSRに優れた会社と評価されると、優秀な人材が集まり、社員の目線も高くなることから、生産性や活性化にも効果が期待できる。経営の行動にそうした先見性が現れることで社員は将来に対する不安が払拭され、組織や仕事に愛着をもって取り組むことができる。経営が高い志を示すことと組織のモラルの相関関係については、今後いっそうの詳しい研究を望みたい¹⁵⁾。

3 職業的自立とコンプライアンス

会社で就業する個々の社員は、特定の専門家として自立し、専門家同士の交流を通じて職業的能力の向上と自己実現を求める傾向が強くなっている。これは会社を渡り歩くという意味でなく、会社以外の外部者の観点で、客観的・合理的な仕事の進め方に軸足が移るという意味である。また、数年前から注目されているエンプロイアビリティの議論においても、企業にとってはモラルの向上、社員にとっては将来の不安の解消といったメリットが指摘¹⁶⁾されている。このように個人と会社の関係がサービス提供の契約に純化していくこと、つまり個人と会社の距離感が広がることは、会社の企業倫理やコンプライアンスを向上させる

うえで有利に働くと考えられる。リストラを通じて共同体としての日本企業が終焉したことで内部告発が多発している¹⁷⁾という見方も本質的な部分では拙論と同じ発想である。

後述のとおり、筆者が勤務する富士ゼロックスでは、2004年4月から関連会社を含む1万7000人の役員と社員に、本格的な法律教育を実施している。受講する社員に対しては、自分と家族を守る、また会社員としての基礎的能力を修得することを研修の目的と説明している。これは、個人が会社からの自立性を高めることで、組織のコンプライアンスのレベルが向上するという、実務的な確信から出発した訓練プログラムである。

労働分野の研究者は、労働者の生活保障を中心にコンプライアンスの効用を考える傾向が強いようであるが、筆者は、個々の社員の能力を高めて会社からの精神的自立を促すことで、会社の企業倫理やコンプライアンスが向上し、それが企業と社員の双方にとって将来の安定につながると考えたい。

IV 富士ゼロックスにおける実践

1 CSRの先駆といえる創業精神

「ゼロックスは、熱意ある、そして革新的な人々の集まりである。単に利益やビジネスの成功だけでなく、責任ある行動をとり、顧客にとって価値あるサービスを提供し、また奉仕者としての自尊心の根源をもなすような、そういった足跡を社会に残したいと願っているのだ」。これは、米国ゼロックス社の創業時の経営者であるジョー・ウィルソン氏の約50年前の言葉である。まさに今日言われるCSRの考え方である。富士ゼロックスでは、「企業理念／行動指針」(1978年)や「私たちがめざすもの／私たちが大切にすること」(1997年)といった形で、こうした創業精神を経営と社員が共有している。ジョー・ウィルソン氏は非常に宗教心が強く、晩年は篤志家として精力的に活動した人物である。富士ゼロックスの初代社長である小林節太郎氏は、ジョー・ウィルソン氏の高潔な人格に感銘を受け、またその長男で現会

長の小林陽太郎氏は、ジョー・ウィルソン氏の理念を経営の理想に仰いだと述懐している。現在の富士ゼロックスの社員は、社会的な使命のために働くのであって利益は手段にすぎない、といった考え方を小林陽太郎氏から叩き込まれてきた。そうした価値観を社員の一人ひとりに入社式から徹底するところに富士ゼロックスの特色がある。

2 風通しのよい組織

富士ゼロックスでは20年以上前から全社員に対して意識調査(モラル・サーベイ)を毎年実施している。近年は、①仕事のやりがい、②職場の働きがい、③上司のマネジメントへの支持、④人事制度・運営への支持、⑤経営・組織運営への支持といった区分で54の質問と自由記入欄を設けている。評価の結果は職場単位で前年度の数値と比較され、モラルに影響する問題の早期発見に努めている。

こうした施策以外にも、社長以下の役員が全国の事業拠点を足跡し、希望する社員と直接対話する機会を設けている。このように経営と現場の距離感が近いことは、社員の安心感や改善意欲につながることで、コンプライアンスを展開するうえでも非常に有利に作用している。こうした開放的な組織文化は、現会長の小林陽太郎氏の行動様式に支えられるところが大きい。小林氏は社長に就任した1978年から一貫して、法令遵守の徹底、社会との良好な関係、個人や家庭を起点に考える人事制度といったことを唱え、みずから実行に移してきた。経営トップのリーダーシップがあるからこそ、社員も安心してコンプライアンスを受け入れることができるように思う。

3 法令遵守の内部統制システムの拡充

富士ゼロックスでは、1988年に最初の社員行動規範を導入した後、1997年から倫理委員会の設置、社員行動規範の全面改訂、倫理教育の展開、誓約書の提出などの諸施策を一気に導入した。しかし、現場の対応力が向上したという実感が得られないこと、また管理方法や管理状態に関する外部の調査等にうまく回答できないと感じたことから、法令遵守の内部統制システムを再整備するこ

ととした。この活動は、2003年から本格的に活動を開始し、現在進行中である。

体制・仕組みの見直しとしては、企業倫理・コンプライアンスの専門委員会をリスク・マネジメントの経営会議体の下部機関として設置したほか、内部統制システムの全体設計を管理規程の形にまとめた。関連するすべての活動は、管理規程に盛り込んだ設計に基づいて進めている。さらに、国内の子会社を含めて共通に関係する法分野を10から15程度に分類して、それぞれの分野に属する法律、その法律に基づき遵守すべき事項、関係する内部規則などを網羅的に整理した資料を作り始めた。内部ではこれをコンプライアンス・ガイドラインと称し、対処すべき法規制の概要を短時間に網羅的に把握する、現在の内部規則に漏れがないかチェックする等の目的に使う考えである。行動規範と呼ばれる法令・倫理コードはすでに作成しているが、内容が抽象的なので、法律の専門家でない限り、それだけで個々の事象の適否まで判断することは事実上不可能である。

また、たくさんの内部規則をそろえているといっても、その記載内容で必要十分であるかどうか裏付けがとれない。こうした問題があるため、詳細なガイドラインを作成して、法律上の遵守事項の構造化と可視化をはかっているわけである。こうしたガイドラインを基礎資料として、現場部門での自己監査の充実をはかる考えである。また、個人の強化という意味では、このガイドラインを利用した業務確認会を全国各地で開催する予定である。さらに、新たな法令教育プログラム¹⁸⁾を今年4月から導入している。このプログラムは、労働・環境・公正取引・知的財産の法規制をテキストで学習したのち、受講開始から2カ月以内に理解度確認テストで80点以上をとることを、子会社を含む役員と社員に求めている。4月からの1年間で1万7000人の受講を予定している。これほど大規模に法律の教育を実施するのは、コンプライアンスを浸透・定着させる必要を痛感するからにはかならない。行動規範と呼ぶ法令・倫理コードはすでに多くの企業で制定しているが、現場の理解を深めて定着させるには、背景にある法律の知識を詳しく社員に学習してもらう必要がある。社

員の安全を守るには、どのような遵守事項が存在するかを正確に理解してもらい、該当する心配があるときはどのように確認すればよいか、明確な手段を提供しなければならない。そうした業務環境を地道に積み上げることこそ、コンプライアンス活動の中心的なテーマであると考えている。

V まとめ——企業倫理・コンプライアンスの社員への影響

冒頭の「企業経営が企業倫理・コンプライアンスを促進することは倒産や事業廃止のリスクを低減し、もって社員の立場の安定につながる」という意見に対する筆者の考えを最後に整理したい。

IIで考察したとおり、組織・職場の不正行為については、法令遵守の内部統制システムを充実させる限りにおいて、犯罪や犠牲の発生をある程度抑止できると考えられる。これに対し、社員不祥事は、企業倫理・コンプライアンスとは別に、組織・社員の規律維持といった観点で対処すべき問題であると考えている。さらに、経営の犯罪は、指示・命令の形で社員を巻き込むことが多いので、その限りで社員の生活の危険は否定できない。現在のコーポレート・ガバナンスの諸施策は限界が明らかなので、経営者に対する高度な規範的行動の義務と厳しいサンクションの導入を進めて、企業の存亡にかかわる不祥事のリスクを軽減し、もって社員の生活の安定をはかるべき、というのが筆者の意見である。

一方で、内部通報制度に対する期待も高いが、実効性はおおいに疑問であり、社員の保護につながるという見方は楽観的にすぎると考える。むしろ、CSRなど社会に開かれた活動を導入したり、社員の職業的自立を促進することで、組織・活動の透明性や社員の職業能力を高める、同時に優秀な人材の確保と組織のモラルを向上させることが、組織全体の安全保障につながると考えている。

その一方で、社員の期待役割が情緒的に議論され、経営の責任との区別が曖昧になりつつある今日の状況を危惧する。会社を代表する経営倫理まで社員の注意力と判断に委ねるような論調は、経営の責任を希薄にする危険がある。例えば、対象

事項を特定せず、不正を知ったら内部通報する義務を社員に課す企業もあるが、文言どおりに適用すれば社員の地位を不安定にする可能性が高い。経営と社員の責任を区別した理論の構築が必要と痛感する次第である。

以上、企業の現場で実務を担当する観点から報告した。企業倫理やコンプライアンスに対する期待が大きいことは実務担当者として喜びではあるが、企業の内部の事情はいささか複雑である。実現性の乏しい要求は、現場の社員に二重の行動基準を強いることになり、ストレスや不満を強める弊害が生じる。企業の実情を踏まえた研究が進むことを期待したい。本稿がその一助になれば望外の喜びである。

- 1) 例えば平成 16 年度地方労働行政運営方針（厚生労働省大臣官房地方課）では「このような状況を踏まえ、一般労働条件の確保・改善対策を積極的に推進することにより、企業の法令遵守（コンプライアンス）意識を高めていくとともに、労働者の抱えている不安感を払拭していくことが必要である」と指摘している。
- 2) 富士ゼロックスは富士写真フィルムと英国ランク・ゼロックス（当時）の合弁会社として 1962 年に設立された。現在の株主は、富士写真フィルム（75%）とゼロックス・リミテッド（25%）の 2 名である。資本金 200 億円、連結従業員数 3 万 4748 名（2004 年 5 月現在）、連結売上高 1 兆 23 億円（2003 年度実績）、国内外の子会社および関連会社 68 社の規模で、主に複写機、プリンタ等の製造および販売を営んでいる。
- 3) コンプライアンスと企業倫理の定義についての統一的な解釈はない。本稿と同様の解釈を示すものとして KPMG ビジネスアシュアランス株式会社『コンプライアンス・マネジメント』（東洋経済新報社、2003 年）11 頁から 15 頁。
- 4) トレッドウェイ委員会組織委員会「内部統制の統合的枠組み」（COSO 報告）にも「統制手続は複数の人間の共謀によって裏をかかれる場合がある」との指摘がある。
- 5) 和田秀樹『企業不祥事の心理学』（PHP 研究所、2002 年）92 頁から 93 頁参照。
- 6) 取締役の内部統制システム構築義務を認めた代表的な裁判例として大阪地裁平成 12 年 9 月 20 日判決（金融・商事判例 1101 号 3 頁）。また、商法が平成 15 年から導入した委員会等設置会社では取締役会に内部統制の構築・監督義務が明記された。さらに、平成 16 年 2 月に改正された監査役監査基準（日本監査役協会）では、取締役による内部統制システムの構築・運用を監視・検証することが、監査役職務として明示された。
- 7) 社外取締役にしる監査役にしる、また監査役設置会社にしる委員会等設置会社にしる、候補者の選定、本人への打診を会長や社長が行う実態がある以上、統治機関内部の牽制力の限界はある。
- 8) 2004 年 2 月、旧千代田火災の英国子会社の元取締役 6 名が、過去の決算における不適正な仕事を理由に、英国金融サービス市場法に基づき、英国金融庁から同庁監督事業への従事禁止の行政処分を受けた。
- 9) トレッドウェイ委員会組織委員会「内部統制の統合的枠組み」（COSO 報告）では「情報と伝達」として「不正の疑われる事項を従業員が報告するための伝達チャンネルが確立されている」といった要求が示されている。
- 10) 企業の日線で整理した CSR の概要と沿革は足達英一郎／金井司『CSR 経営と SRI——企業の社会的責任とその評価軸』（金融財政事情研究会、2004 年）の 2 頁から 59 頁に詳しい。
- 11) Global Reporting Initiative (GRI) が公表するサステイナビリティ・リポーティング・ガイドラインが著名である。
- 12) SRI (Socially Responsible Investment) とは、個人や機関投資家が企業に投資する際の基準として、経済的な体力・実績だけでなく、社会的に責任を果たしている企業を選んで投資することである。谷本寛治『SRI 社会的責任投資入門——市場が企業に迫る新たな規律』（日本経済新聞社、2003 年）、足達英一郎／金井司『CSR 経営と SRI』（金融財政事情研究会、2004 年）等に詳しい。
- 13) 英国では 2000 年に年金法が改正され、企業年金に対して運用方針の開示を義務づけた。これによって SRI 市場の拡大に弾みがついたと指摘される。
- 14) 2004 年 5 月 5 日付日本経済新聞（夕刊）「社員の健康 企業の財産」が平易に説明している。
- 15) 本稿の執筆時においては厚生労働省「労働における CSR のあり方に関する研究会」の報告が公表されていないが、こうした活動を通じて労働行政に新しい観点が盛り込まれることは大いに期待したい。
- 16) 厚生労働省「エンプロイアビリティの判断基準等に関する調査研究報告書」（2001 年）のなかで、アメリカの状況として説明されている。
- 17) 和田秀樹『企業不祥事の心理学』（PHP 研究所、2002 年）90 頁から 96 頁参照。
- 18) 法律・会計専門の出版社と共同で開発し、出版社で商品化している。2004 年 4 月 21 日放送の NHK 番組「おはよう日本」でも紹介され、たいへん大きな反響を呼んだ。

ささもと・ゆうじろう 富士ゼロックス株式会社 法務部マネージャー（コンプライアンス・グループ長）。最近の主な著作に「企業におけるコンプライアンス管理の考え方について——理解の共通化のために」日本弁護士連合会『企業の社会的責任と行動基準』（別冊商事法務 264 号、2003 年）。