

## 第1章 コンプライアンスとは何か

### 0. はじめに

「コンプライアンス」という概念は、アメリカで生まれ、後に日本に持ち込まれたものです。当初、日本語に該当する適切な訳語がなかったためにカタカナのまま用いられ、無理やり「法令遵守」と注釈とされたという説があります。現在でも、適切な日本語がないために、そのままカタカナがいろんな意味を込められて用いられています。

「コンプライアンスとは何か」という議論がなされる時、コンプライアンスは「法令遵守」ではなく、**compliance** の動詞「**comply**」から「**comply with ~**」で「~に従う（応じる、適合する）こと」という意味を表すといった解説が多く見受けられます。または、「**compliance**」は理工学分野では「柔軟性、しなやかさ」という意味になるので、「柔軟に対応すること」という解説もあります。

しかし、現在でも場合によっては、“コンプライアンス＝法令遵守”の場合もあり、語源の議論はあまり意味を持たず、むしろ、宗教や文化などと同様に、日本の実情に合うように独自に進化したと考えるのが自然だと思います。

そこで、日米欧のコンプライアンスに関する歴史的な変遷を検討し、コンプライアンスの本質を議論することとします。

### 1. アメリカのコンプライアンス

#### (1) コンプライアンスの変遷

多民族国家であるアメリカでは、考え方も価値観も大きく異なり、国家の経済システムを統治するためには、法律やルールなどの規範に絶対的な価値観を置くという国民全体でのコンセンサスがなければなりません。そのために「コンプライアンス」という概念が編み出されました。そして、法令やルールを守らせる仕組みが「コンプライアンス・プログラム」であったのです。

コンプライアンス初期の頃のアメリカでは、社会を揺るがすような不祥事やスキャンダルが起こるたびに、法規制やその罰則を強化して不祥事等の発生を防止または抑止しようと試みられました。例えば、贈収賄事件や汚職、産業構造上の腐敗などの防止策として、腐敗防止法や独占禁止法などを定め、規則や罰則を整備することによって不正や不祥事などの防止に図ったのです。しかし、法令やルールだけに頼った規範の遵守には限界があり、それを各企業に遵守の義務付けを行っても、結局は形骸化して、不祥事防

止の強力な対策にはなり得ませんでした。

大きな転機が訪れたのは「米国連邦量刑ガイドライン」の制定（1991）だと言えます。このガイドラインは、効果的なコンプライアンス体制を構築し運用している場合には、その不祥事やスキャンダルの程度に応じて、罰金の最大額と最小額に最大で80倍の開きが出るようにしたものです。極端なことを言えば、同じような不祥事やスキャンダルであったとしても、コンプライアンス体制を構築し運用している企業に対する量刑は罰金100万円であったものが、コンプライアンス体制に不備のある企業が起こすと、8,000万円に罰金額がアップするというものです。

同じ頃、多発する不正や粉飾決算、インサイダー取引事件などの経済犯罪を防止するために、米国公認会計士協会（AICPA）などが中心となって、産官学共同の研究組織「トレッドウェイ委員会」を作り、「連邦量刑ガイドライン」の考え方も取り入れた「COSO レポート」と呼ばれる内部統制の統合的枠組みを公表したのです（1992）。（現在、このCOSO レポートが内部統制のグローバル・スタンダードになっています。）

しかしながら、「連邦量刑ガイドライン」や「COSO レポート」は、コンプライアンスの仕組みづくりのインセンティブにはなりませんが、強制力はなかったのもその後も経済犯罪は続いたのです。

そんな状況の中で、アメリカ国内だけでなく世界的規模で決定的な衝撃を与える事件が立て続けに発生しました。それが2001～2002年に起きた「エンロン事件」と「ワールドコム事件」です。これらの事件によって、米国を代表する大企業と世界最大手の監査法人が経営破綻に追い込まれました。これらの米国史上最大級の企業不祥事によって、「COSO レポート」の内部統制の統合的枠組みを導入した米国企業改革法（SOX 法）が制定（2002年）されたのです。

※エンロン事件：

エンロンは、総合エネルギー取引およびITビジネスを行なう全米7位の売上規模を誇る大企業でした。巨額の不正経理・不正取引が明るみに出て、2001年12月、経営破たんしました。負債総額400億ドル超ともいわれています。粉飾会計（利益の水増し）、インサイダー取引、損失隠しなど、数々の違法行為を行ない、米国有数の会計事務所であるアーサー・アンダーセンもそれら加担していたことが明るみになりました。

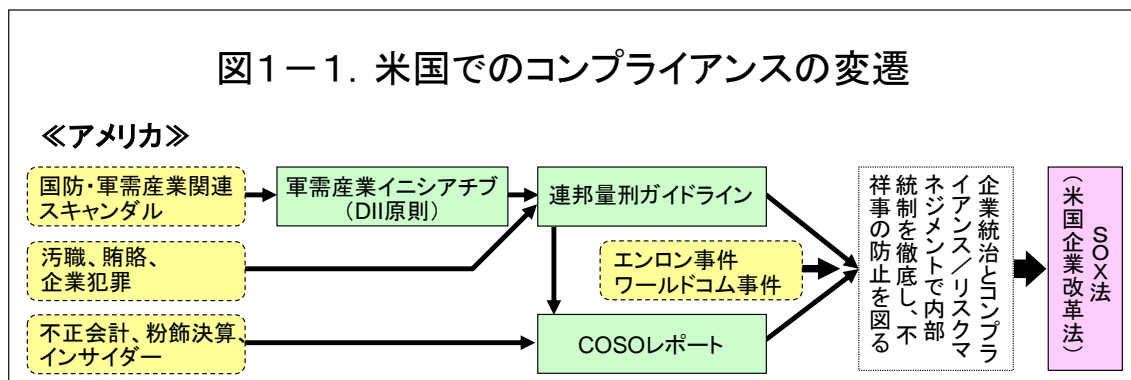
※ワールドコム事件：

ワールドコムは、資産総額1000億ドル（12兆円）超の大手通信会社でした。2002年7月、経営破たん（米国史上最大）しました。その原因は、自社株の価格を下支えするため、粉飾会計を行なったことが原因でした。

アメリカのコンプライアンスの歴史を、少々乱暴に要約すると、次のようになります。

米国での「コンプライアンス」は、経済犯罪などの企業不祥事の防止を、「法令を守らせる」ための法整備を進めることで、結果として倫理的企業行動を企業に促そうとしました。しかし、不祥事は相変わらず発生し続け、意図したような防止効果はほとんど得られませんでした。その後、企業が自主的に自らの行動原則（倫理規範、行動基準）を定め、これを社内に浸透させることで倫理的企業行動を徹底させようとする方向に「コンプライアンス」は変化して、現在に至っているのです。

現在では、「企業としての誠実さを追求」することで、「企業価値を高める」という取り組みは「ビジネス・エシックス（企業倫理）」または「エシックス・コントロール（倫理的経営管理）」と呼ばれています。以上の流れを（図1 - 1）に示します。



※米国企業改革法(サーベンス・オクスレー法：SOX法)

2002年7月制定。エンロン事件などの会計スキャンダルにより、大きく傷ついた証券市場の信用を回復させるため、監査制度、コーポレートガバナンス（企業統治）やディスクロージャー（情報開示）などに関する抜本的な改革を目指した法律で、米国の株式市場に公開している企業に適用される。監査の独立性強化、経営者の責任の厳格化・明確化、情報開示の強化など多岐にわたる。

## (2) アメリカの司法に対する考え方

米国では、どんな問題でも、ちょっとでもトラブルが発生すると、すぐに裁判で決着を着けようとします。弁護士数も、人口10万人当たりで日本では15人なのに対して、20倍強の345人と多く、「陪審員」という制度もあって、それだけアメリカでは法が市民の身近にあることがわかります。

ヨーロッパの比較的底辺近くにあった人々が、重い税から逃れ、夢を求めて新しい土地に移住し、新しいアメリカという理想国家を作りました。アメリカは、倫理観・価値観の基準となる宗教や考え方、文化の異なる多種多様な民族で構成されています。こう

した多民族国家では、「民主主義」が最上位に位置する絶対的な価値観であり、その社会のシステムを維持するための法やルールが整備され、公正・公平で平等な法やルールを最高の判断基準としているのです。

この価値観を軽視する者、社会システムに混乱をもたらす者には、徹底的な厳罰をもって対処します。私たち日本人には異常なまでの厳罰化と映りますが、「民主主義」社会を維持するために行き着いたルールなのでしょう。

### （3）日本の法に対する考え方

一方、日本では、古くは江戸時代から、一次産業の担い手である農民の移動を制限し、安定的な収入（年貢米）の確保のため、ある程度の戸数を一つのグループにして、そこに強制的に共同責任を負わせた『共同相互管理システム』が全国に張り巡らされました。『相互監視システム』でもあります。さらに、日本全国各所に寺や神社が設置され、宗教が情報ネットワークとして利用されました。農民は、そこから逃れることも、そのシステムを乱すことも許されなくなったのです。リーダーの判断が全農民の生命線であり、それに皆が従わなければ全員の命さえ危険にさらされます。そう考えると、日本独自の「ムラ社会」や「組織の論理」が、数百年の歴史を背景に、いまだに日本社会に深く文化として浸透し、意識・無意識を問わず、日本人の中に定着していると理解することができるのです。

例えば、大方の日本人には、「裁判沙汰」にすることに良いイメージは持っていません。司法の判断を仰いで、物事の白黒をつけることに、どちらかという嫌悪感を抱くことさえあります。裁判沙汰にする人は、社会的に白い目で見られ、人格さえ疑われてしまうこともあるのです。

日本人の倫理観は、私たち一人ひとりの心に深く刻み込まれています。古くは聖徳太子の時代に仏教と古来の神道を合体（神仏習合）させて政治利用したときの象徴とされる「和をもって貴しとなす」の“和”の考えは、人との協調や和睦の大切さを教えており、対立を避けて、人々が互いに和らぎ睦まじく話し合いをすることで、物事は成しとげられるとしています。森羅万象に意味や意義を感じ「お天道様が見ている」という自然信仰からくる倫理観は、儒教をベースにした「仁義礼智」等の考え方、武士道における「恥の文化」、西郷隆盛や大塩平八郎に見る陽明学と自己犠牲の精神、明治維新に500社以上の会社を作り儒教と論語をビジネス倫理にまで昇華させた渋澤栄一など、自分を厳しく律し、相手に譲ることの“美しさ”、こうした心や気持ちの持ちように、私たち日本人独自の道徳観・価値観があります。それは決して「法律」ではないのです。

もともと法は、社会の秩序を維持するためのものです。長い歴史をみれば、日本には他国の宗教の経典などのように明文化されたものはありません。なくてもやってこられたのです。聖徳太子以来、日本人には筋の通った道徳力があります。第二次世界大戦後の廃墟から経済大国に復興を成し遂げた日本の底力は、道徳力を背景とした「相互信頼社会」を築き上げたことが土台にあるからだといわれています。

新日本有限責任監査法人大久保和孝氏は、「日本では、法令よりも「ムラ社会独自の規範」に重きが置かれ、普段は「ムラの規範」ですべてが事足りる。法令は、問題がこじれた場合の最後の解決手段として位置づけられている」と指摘しています（大久保和孝「実践的リスクマネジメント」：日刊工業新聞:2008年10月21日～2009年9月8日）。

名城大学郷原信郎教授（当時）によれば、日米の司法に対する考え方の違いから、米国では〈コンプライアンス＝法令遵守〉でも、日本では〈コンプライアンス≠法令遵守〉であるとしています。多民族国家のアメリカでは、社会の要請は、適時に法令に反映され、不合理があればすぐに改正もされます。法令が問題解決の絶対的な価値基準だから、常に最新・最良の状態である必要があります。一方、日本においては、社会的に大きな不祥事が起こっても、その他、社会的な要請があっても、それらが法令に反映されるまでには相当の年月が必要とされます。また、一度法令化されると、なかなか改正することが難しく、改正は極めて困難なのが普通です。

図1-2. 米国はコンプライアンス＝法令遵守

	日本	アメリカ
社会の特徴	“ムラ社会”における独自の規範が、形式的に定められた法律等よりも重きがおかれた日本の経済社会においては、法令等は最後の解決手段の位置づけ。	多民族(異なる宗教の民族)を一つの経済システムで統治するために、物事の考え方すべてについてあらかじめ決められた法やルールに絶対的な価値観。
法の形式	成文法	判例法
違憲立法審査	消極的	積極的
弁護士数 (人口10万人当たり)	15人	345人
法人の罰金上限	7億円	利益・損失に連動(時には何百億)
損害賠償	実額賠償	懲罰的賠償
社会的要請の法令への反映	社会的要請が法令やルール化されるまでに一定の時間/年月がかかる	社会的要請が法令等に適時に反映される
法令の改正頻度	一度決まると、改正されにくい	不合理があれば、すぐに改正される
法令との関係	<b>コンプライアンス≠法令遵守</b>	<b>コンプライアンス＝法令遵守</b>

もともと法に重きを置いていないのだから、法への反映が遅れたからといって、これまでは、そんなに問題にされてきませんでした。問題となるのは、同様の問題が多発して社会問題に発展したときです（図1-2）。最近では、社会問題に発展した企業不祥事は、グローバル化した国際経済の中であって、その影響が国内だけにとどまらないため、法制度化や法改正のスピードは確実に高まってきています。

#### （4）アメリカの不祥事はムシ型

名城大学郷原教授は、日米の不祥事について、日本は「カビ型」、米国は「ムシ型」と特徴づけた独自の理論を展開しています。

米国での不祥事の特徴は、個人の利益、私利私欲のために行なわれる「不正」であり、個人犯罪です。ほとんどが、その企業のトップが主導または関与しています。それだけ被害の額は大きく、社会問題化します。こうした犯罪者（ムシ）は、厳罰という殺虫剤で駆除できます。

一方、日本での不祥事の特徴は、組織の利益で行なわれる構造的な問題です。そこでは、犯罪者をいくら罰した（駆除した）としても、代替りの者が次から次へと現れ、また同じような問題が繰り返えされるので、いっこうに問題は解決しません。こうしたカビ型では、組織風土という換気を入れ替え、カビが付着する素材そのものを変えるなどの抜本的な対策を行わない限り、問題の解決（カビの除去）はできないと指摘しています（図1-3）。談合の問題や食品の産地偽装問題など、私たちの身の回りにいくらでも実例を見ることができます。抜本的対策を行い、仕組みを構造的に改造しない限り、問題はなくなるのです。

図1-3. 日米企業不祥事の特徴

	日 本	アメリカ
タイプ	カビ型(継続的・恒常的)	ムシ型(単発的)
特 徴	組織の利益のために行なわれる。分野全体、業界全体に構造的な問題として存在している。	どんな小さな違法行為も、個人の意思で、個人の利益のために行なわれる。
対処法	原因となる汚れや湿気を明らかにして、それらを取り除く	殺虫剤(有害なムシに強力な殺虫剤をまく、すなわち厳しいペナルティを科す)
例	建設業界の談合 食品の産地偽装	粉飾決算

また、組織的な不正も日本独特な現象です。最近の事例では、官公庁の裏金問題、大手ゼネコン会社による個人献金と見せかけた組織献金事件などは、ほとんどの職員が関係しており、全員が「心のカビ」に犯され、罪悪感が麻痺してしまったように見えます。

## 2. ヨーロッパのコンプライアンス

ヨーロッパにおいて、法令やルール等の規範遵守は企業の責任であって、アメリカの場合のように、「コンプライアンス」という新しい概念を確立して企業不祥事やスキャンダルの抑止に取り組むという方向ではありません。企業は社会の一員として、果たすべき役割と責任や義務があり、CSR（企業の社会的責任）の考え方を構成する一部として“法令遵守”が捉えられてきたのです。法規制やルールの遵守が国家権力による『官の力』とすると、NGOやNPOなどの『民の力』がヨーロッパでは発達してきました。そうした背景も、このような考え方に基づくからだと推測されます。

ヨーロッパのCSR（コンプライアンスの概念を含む）が現在に至るまでには、大きく分けて2つの潮流があります。

1つは、環境問題です。ヨーロッパの国々は他の国々と国境を接しており、河川の汚染は大きな問題です。国民生活は森林と密接に関係しているのです。さらに、北極にも近いことから、オゾン層破壊の問題は切実な社会問題でもありました。こうした環境意識の高いヨーロッパでは、オゾン層破壊の問題や酸性雨、河川の汚染などが問題視され、NGO/NPOの活動が活発になってきたのです。

例えば、世界で最も有名なNGOの「グリーンピース」はオランダのアムステルダムに本拠地があります。また、世界最大の自然保護NGOの「WWF（世界自然保護基金）」はスイスのグランに、世界最大の人権問題NGOの「アムネスティ・インターナショナル」はイギリスのロンドンに、腐敗防止のNGO「トランススペアレンシー・インターナショナル」はドイツのベルリンにそれぞれ本拠地があります。これらのNGOやNPOには、各国の一部の政党を遥かに凌ぐパワーがあり、無視できない存在となっています。

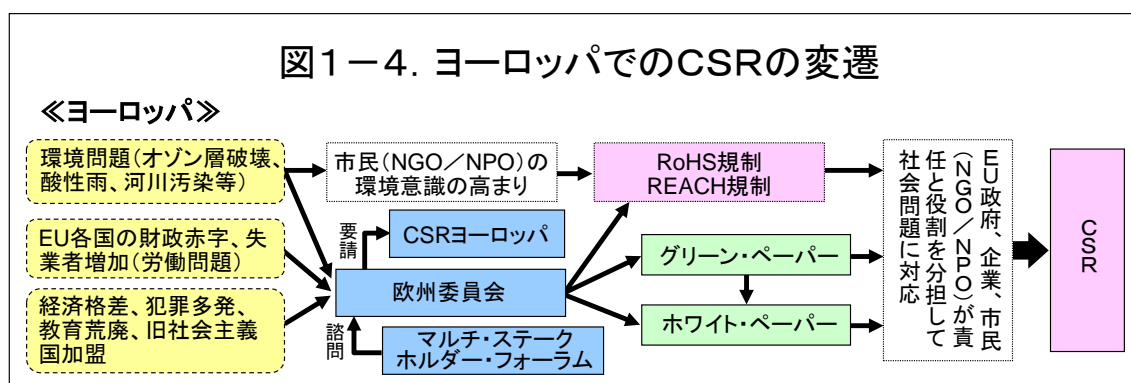
もう1つは労働問題です。EU加盟国は、国家の財政赤字をGDP比で3%以内に抑えなければならないため、財政出動には自ずと制約があります。「小さな政府」にして、政府の機能が及ばないところは民間（NGOやNPO）がカバーし、さらに企業にも社会問題の解決に寄与すべきであるという考えが一般的になっているのです。

もともとEUは、域内でのヒト（労働者）、モノ（商品やサービス）、カネ（資本）の自由な移動を想定されたものでしたが、実際にはヒトの移動が思ったようにならず、失

業者が大量に増えてしまいました。そこで各国で雇用調整をすることになり、それぞれ国の企業に労働問題への対応を要請しました。産業界では、それを受けて自発的に「CSRヨーロッパ」を組織し、雇用問題への取り組みは企業の社会的責任であると広く認識されるようになりました。

2001年には欧州委員会から、CSRの促進を目的に経済活動と環境・社会の整合という『トリプル・ボトムライン』の考えに基づいた「グリーン・ペーパー」が公表されました。労働者の解雇を少なくすること、労働者の能力開発を行うこと、マイノリティ（少数派）を優遇すること、荒廃地域への投資を促すことなど、労働者対策が謳われています。

翌年には、その枠組みを具体化するための「ホワイト・ペーパー」が公表され、さらにそれをベースに、実業界や労働組合などの関係者を集めた「マルチステークホルダー・フォーラム」が発足し、EU各国でのCSRの取り組みが本格的になりました。この一連の流れを（図1-4）に示します。



### 3. 日本のコンプライアンス

#### (1) コンプライアンスの定義の変遷

アメリカから日本にもたらされたコンプライアンスは、社会情勢や時代の変化とともに、日本独自の概念に変化してきました。それは、社会問題への対応といった現実に合わせて、自主的にコンプライアンスの解釈を変えてきたといえるでしょう。

日本国内でも、企業不祥事や事件、事故は多発しており、相変わらず大きな社会問題になっています。その多くは、法のグレーゾーンで発生していると言われています。

例えば、ライブドア事件における投資事業組合を利用した株式の市場外取引に、当時



としては明確な違法性はなく、わが国の法整備の盲点を巧妙についた行為ということで大きな社会問題になりました。本来、このような行為は、金融市場の健全性や公平性という点で法規制されるべき性質のものでしたが、グローバル化による新しい金融商品の出現や取引方法に法規制が追いついていけなかったために生じた盲点であったと言われていています。もともと、日本における法規制は、事件が起こってから法改正の議論が始まる傾向にあり、実際に法が改正されるまでには長い年月が必要とされてきました。

そこで、日本における「コンプライアンス」の定義は、「法律・法令はもとより社会規範を含むより広い社会のルールを遵守すること」や「法令・社内規定および一般的社会規範ならびに企業倫理を遵守して、公正で誠実な企業活動を行うこと」という考え方に変わってきました。

さらに最近では、法律やルールを守っていても企業不祥事の発生を防げない問題があることがはっきりしてきました。例えば、期限切れ原材料を使用したのではないかと、という疑念を抱かれた国内大手洋菓子企業 F 社が、結果的に存続の危機にまで追い込まれてしまった有名な事件（2007年）があります。内部情報がフランチャイズ店経由で流出したのが発端でした。この事件では、法令に違反する事実はなく、食中毒などの健康被害も発生しておらず、衛生上の問題もなかったにもかかわらず、疑惑を抱かれてそれを打ち消すだけの説明責任を果たすことができなかつたがために窮地に追い込まれたのです。いったん事件化すると、メディア全体による執拗なバッシングが始まり、誰もそれに異を唱えることのできない状態に発展してしまいました（こういう状態を「メディアスクラム」と言います）。はては、「溺れた犬は棒で叩け」とばかりに、メディアによる事件を捏造した“やらせ”報道まで出現しました。この事件は不幸な偶然の組み合わせで発生したのですが、食品が対象であっただけに、社会の安心・安全・健康に対する不安を解消できなかったのが原因だったと言えるのではないのでしょうか。

この事件によるコンプライアンスへの教訓は、社内だけでなく取引先（この場合はフランチャイズ店）を含む情報管理体制や説明責任の履行体制の確立、社員教育の徹底などがあげられますが、それらは従前のコンプライアンスが定義するところの“法令遵守”でも“企業倫理の確立”でもありません。

また、従前は業界の慣行となつて普通に行われていたことで、外部に漏れさえしなければ問題にもならなかつた行為（例えば、官製談合、食品の使い回し等）が、ある日突然、内部告発などによって白日の下にさらされ、企業の存続を脅かす事態にまで発展するようなケースが出てきました。

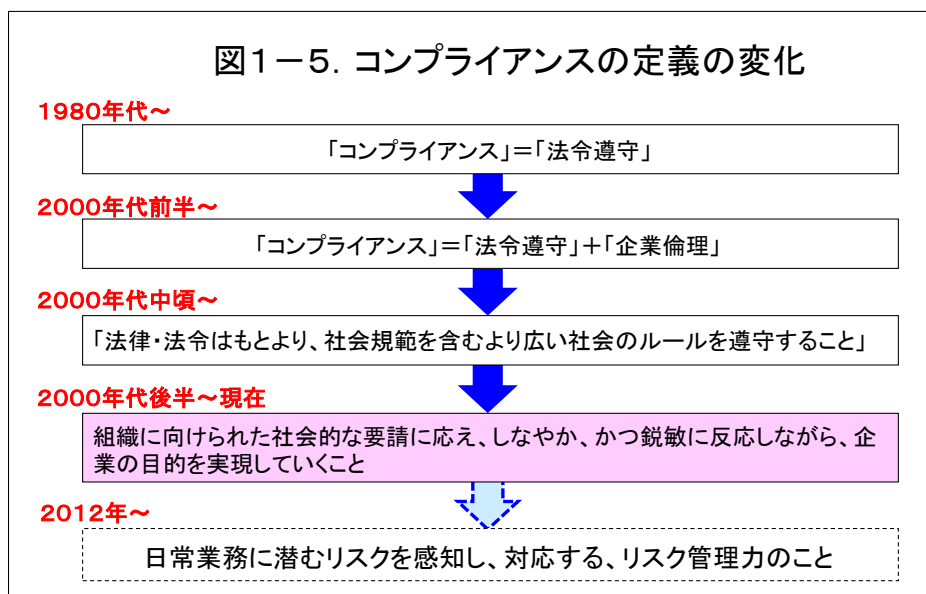
特に「官製談合」の場合には、業界全体の繁栄をもたらし、それぞれの小さな会社でも共存共栄するという意味では、決して“悪いこと”ではなく、むしろ“良いこと”をしているという認識されなされていきました。「食品の使い回し」でも、飽食に対する批判を背景に、衛生的に問題がないのなら、使えるものを“使い回し”することは“善”であると認識されていたのではないのでしょうか。

企業内で日常的に行われていた行為が、外部に漏れさえしなければ何の問題も発生しないはずが、内部告発によって社外に情報が漏れることで、社会のバッシングなどの社会的制裁を受けるケースは珍しくなくなってきました。ほかにも、食品偽装や検査データの改ざんや捏造、給湯器の不正改造、無認可食品添加物、虚偽表示、食品の使い回しなどが挙げられます。

最近の企業不祥事は、ほぼすべてが内部告発によって明るみになっています。その背景には、日本の労働慣行の変化、規制緩和や行政の変化、企業への帰属意識の変化、職業に関する価値観の変化、インターネットの発達による情報の瞬時拡散性とその影響力など、国内外の社会の変化があると言われています。特に、インターネットは大きな影響があり、企業が正しい行動を行うことと、自ら説明責任を果たすことに努めないと、あらぬ誤解や悪い噂を立てられる可能性があります。社会正義に反することは、もはや隠し通せるものではなくなってきました。誤解を招きかねない行為さえも問題になります。このような状況で、「法令さえ守っていれば良い」ということでは、もはや企業は存続できなくなってきたのです。

そこで、社会の「要請」や「期待」を敏感に感じ取り、それらに先回りして対応することが企業の評価や存続に極めて重要であることから、コンプライアンスは「社会の要請や期待に誠実かつ柔軟に対応しながら企業の目的を達成すること」とする考え方が出現し、現在ではこの考え方が主流になってきています。ここで、法令や規範も社会の要請や期待と捉えます。企業には、社会の変化や価値観の多様化など、社会的な期待や要請に配慮した企業経営が求められるようになってきたのです。

最近では、さらに「日常業務に潜むリスクを感知し、対応する“リスク管理能力”のこと」とする定義も出現してきました。これは、企業の役職員全員がそれぞれの立場でリスク管理能力を持つということであり、コンプライアンスを企業の体制とする考え方から、企業構成員個々の取り組み姿勢も含むとする点で、画期的なコンプライアンスの新しい切り口であると言えます（図1-5）。



しかし、いまだ多くの企業において、コンプライアンスは法令や規範の遵守であると捉えています。例えば、「コンプライアンス白書 2012」（（財）日本経営協会：2012年2月）によれば、71.6%(895社中640社)が、「コンプライアンスとは単なる法令遵守にとどまらず、社会の一員として社会倫理・企業（団体）倫理をも遵守していくこと」と認識しているという結果がでているのです。こうした企業では、上記のような法令でも倫理でも捉えられないコンプライアンスに関するリスクが高まっていると言わざるを得ないのではないのでしょうか。

## （2）「会社の掟」という考え方

日本独特の価値観は「徳目」と呼ばれることは、既述のとおりです。明確に書き記されているわけではないため、「見えない規範」と呼ばれています。また、経営幹部や上司、先輩等によって繰り返し示される言動、態度によって形作られる暗黙の規範を「会社の掟」と言われています。「会社の掟」は、その組織の存続、構成員の結束、体面を保つために存在します。その総体が企業文化・社風といわれるものです。

「会社の掟」は、会社員が最も優先すべきルールであり、時に法規制や伝統的規範から逸脱することも意に介さなくなる。社長を始めとする上司の対外的発言や社内向けの公式文書が、どれほど立派なことを語っていても、日頃の言動や態度と合致しなければ、従業員全員が「あれはタテマエのキレイゴト」に過ぎないと考える。第三者の目からは不適切な行為であっても、従業員にとっては、会社の掟に従った至極正当な行動なのである。「見えない規範」や「法規制」に反するが「会社の掟」には合致している行動が、企業不祥事、企業スキャンダルとなって表れる（図1-6）（稲垣重雄著「法律より怖

い『会社の掟』：講談社：2008年4月20日）。

図1-6. 日本の不祥事の7類型

No	不祥事の型	会社の掟	意味
1	経営効率 過剰重視型	成長(利益の最大化)こそ会社の第一の使命と心得るべし	当面の利益の獲得を諸規範に優先させよ
		コストを最小化し、ロスを許すな	可能な限りやるべきこともやらず、かけるべき費用もかけずに何とかせよ
2	情報非対称 性悪用型	特殊・専門的な業種・業界であることを十分に心得て、その特性を生かすべし	専門知識を駆使して素人をたぶらかせ
		情報を共有するサークル内の互惠関係を重視すべし	癒着して、利益を分け合え
3	優越的 地位濫用型	協力企業と一致協力せよ	誰のおかげで商売できるのか思い知らせ、コストは仕入先、下請けに転嫁せよ
		愛社精神を発揮せよ	労働奉仕せよ
4	部門暴走型	各部署それぞれが収益に責任あることを自覚せよ	赤字を出すような管理職は失格だ
		各部門は自主性を発揮せよ	マズい情報は上にあげるな
5	共同体 死守型	会社の存続を第一に志向すべし	会社の維持のためにはなりふり構うな
		同僚、先輩、後輩の厚誼を重んずべし	他人を足蹴にしても仲間を守れ
6	トップ暴走型	礼節を重んじ、秩序を乱すべからず	上に逆らっても無駄だ
		歴史と名声を重んずべし	会社の恥は隠せ
7	尊大官僚型	責任と自負を忘れるな	つべこべ言わずに、黙って従え
		信用第一	無謬(誤りが無い)でなければならない。だから、ミスや誤りは隠せ

※稲垣重雄著「法律より怖い『会社の掟』」：講談社：2008年4月20日より著者編集作表

同書では、「会社の掟」を原因とする日本の企業不祥事の特徴を、次のように分析している。

- ・ 不祥事の原因が「会社の掟」にあっても、これが是正されることは滅多にない。不祥事のたびに、謝罪ではなく恭順の意が示されるだけで、その後も似たような不祥事は繰り返し発生する。
- ・ 法律違反よりも、「見えない規範」に反する行動のほうが袋叩きに遭う。
- ・ 法に合致していたとしても、「見えない規範」に反する行為があれば、法が拡大解釈されるなどして、いずれにしても処罰される。
- ・ 法を守っているだけでは安心できず、常に他社の動向や、人の目を気にしなければならない。
- ・ 違法であっても「見えない規範」から大きく逸脱せず、違反の程度が度を越さない限り、「ヨソもやっている」「誰にも迷惑をかけていない」という言い逃れが成り立つ。
- ・ 「見えない規範」に反していることに気づかず、「法に従った行動をとっているだけだ」と説明することは強烈な反発に遭う。
- ・ いったん、ある法律違反が問題視されると、同じような不祥事が芋づる式に暴き出される。

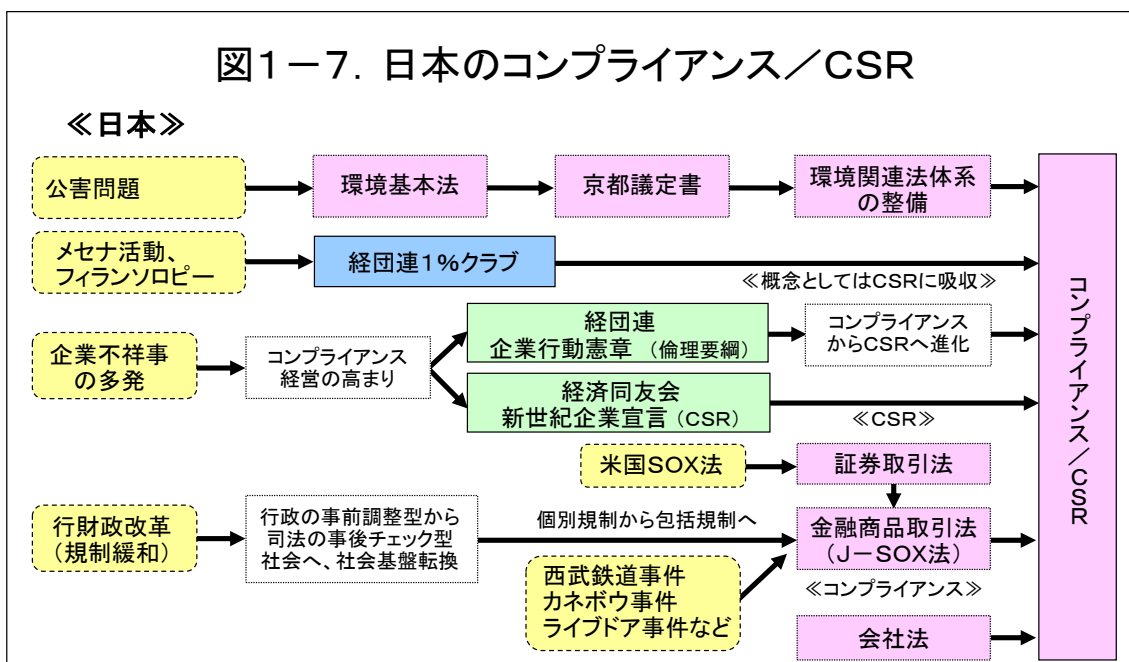
### (3) コンプライアンスが法令遵守という事例

企業不祥事やスキャンダルが国内だけにとどまらず、国際社会や他国に影響を与えるような違法行為についてのコンプライアンスは、相変わらず“法令遵守”のことであり、アメリカの意味する“コンプライアンス”です。

例えば、外為法に定める安全保障輸出を担保する仕組みは、とりもなおさず外為法遵守の徹底にほかなりません。また、他国での汚職や多国籍企業の腐敗の防止への仕組みは不正競争防止法の遵守に加え、外国法である英国贈収賄防止法（UKBA）や米国企業腐敗防止法（FCPA）遵守です。これらの法令の遵守の仕組みを CP（コンプライアンス・プログラム）と呼んでいます。CP とは、責任者を決め、指示命令系統（管理組織）、社内規程、教育、記録の保管など、法律を守るために必要とされることを整備することと理解されています。

### (4) コンプライアンスを巡る4つの流れ

アメリカから日本に持ち込まれたコンプライアンスは、日本国内の実情に合わせて、独自の概念に変化してきましたが、経済界に対する欧米からの要請にも対応してきた結果、「コンプライアンス」と「CSR」が渾然一体となって、非常に分かりにくいものになってきました。近年では、日本では「コンプライアンス」と「CSR」は同じような概念として捉えられています。現在の概念が形成されるまで、コンプライアンスには4つの大きな流れがあります（図1-7）。



まず第1の流れは「公害問題」です。日本は高度成長の過程で大きな公害問題に直面し、苦しんできました。環境問題への意識の高まりから、現在では環境負荷の少ない循環型社会の形成に向けて、行政、企業、国民がそれぞれに取り組んでいます。輸出を主体とする日本の大手企業は、ヨーロッパ発の環境対応も迫られ、環境対応は企業のコンプライアンスやCSRの主要な活動項目とされています。

第2の流れは「メセナ活動（文化貢献活動）」や「フィランソロピー活動（慈善活動）」です。社会からもたらされた企業収益は、企業市民として、その一部を社会に還元すべきであるという考えのもとに、経団連による「1%クラブ」の設置など、1980年代から1990年代に高まりをみせました。しかし、2000年代に入り、CSRが大きくクローズアップされ出してから、CSRの中に吸収された感があります。

第3の流れは「企業不祥事の多発」です。アメリカの不祥事が個人犯罪で、企業トップの不正（自己の利得）目的が主であるのに対し、日本では「会社のため」という組織の存続を目的とする不祥事が多いところが大きく異なっています。アメリカでは、懲罰的厳罰で再発の抑止力を図る方向に進みました。ところが日本では、いくら罰しても別の者が新たに同じような不祥事を繰り返して起すので、司法は抑止力として不祥事を根絶するような大きな効果はほとんどありませんでした。

そこで、経団連や経済同友会など、経済団体が中心となって倫理要綱を定めたり、CSR宣言を行うなど、不祥事撲滅に取り組み始めました。1991年に経団連が発表した「企業行動憲章」が最初の企業倫理の行動基準で、これが日本における「コンプライアンス」の起源とされています。その後、02年・04年・10年の3度改正され、直近の2010年改正ではISO26000社会責任国際規格と整合が図られ、完全なCSRに変化しています。日本のコンプライアンスは、アメリカが行政主導であったのに対し、産業界が主導的役割を担ったという点が大きな特徴です。

第4の流れは、1990年代から始まった行財政改革です。「小さな政府」によるサービスの低下で発生する問題は、司法による事後チェックに委ねることになりました。つまり、「行政による事前調整型社会から、司法による事後チェック型社会への転換」へと、日本の社会構造はその舵が大きく切られたのです。

#### （5）法による強制

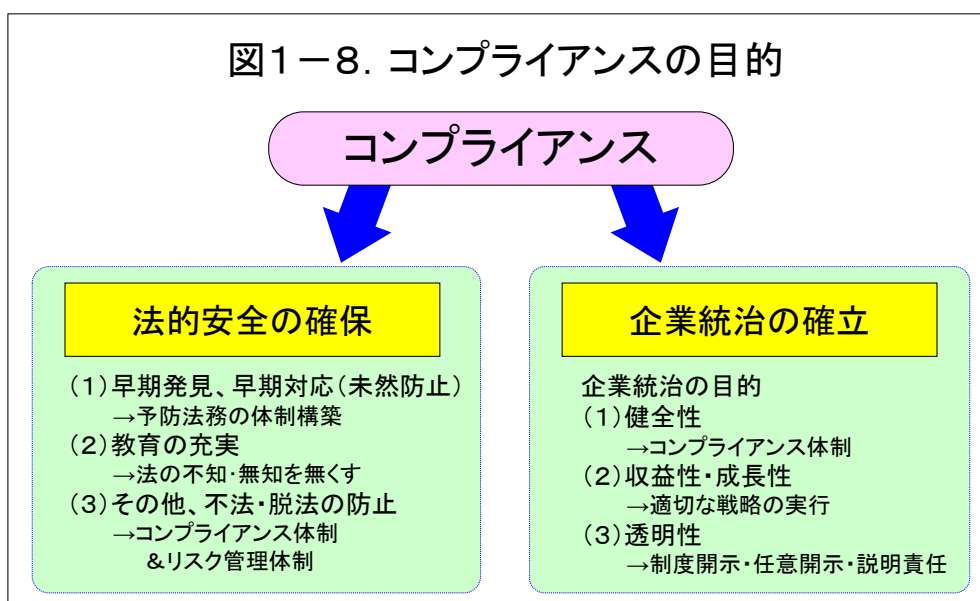
わが国の「コンプライアンス」に拍車がかかったのは、2004年～2005年に次々と発覚した西武鉄道の有価証券報告書虚偽記載問題、カネボウの粉飾決算問題などの経済犯罪だと言われています。さらに輪をかけたのが、ライブドアによるニッポン放送株の大

量買付け行為と、村上ファンドによるインサイダー事件でした。その結果、アメリカがエンロン事件・ワールドコム事件で市場の信頼を失ったように、日本の金融市場も、これら一連の不祥事によって信頼性を大きく損ないました。信頼回復の障害となる問題は2つでした。1つは、グローバル化に伴う個々の金融商品に対する法整備が追いついていないこと、もう1つが不祥事抑制のメカニズムに欠陥があることです。

そこで、前者に対しては、個々の金融商品や違反行為を個々の法で問うのではなく、すべての金融商品を包括的・網羅的に規制し、結果責任は司法の判断に委ねることに転換しました。後者に対しては、米国企業改革法（SOX 法）をモデルとして、国内企業に企業統治（ガバナンス）と内部統制の整備を図らせ、金融市場の信頼性を図ることでした。それで誕生したのが、2007年の「金融商品取引法（J-SOX法）」です。

また、この概念は、2006年の「会社法」にも導入されています。会社法ではすべての企業を対象に企業価値を損なう行為全般について、金融商品取引法では上場会社を対象に財務報告の正確性を損なう行為について「コンプライアンス」が問われているという違いがあります。

つまり、コンプライアンスを法的に企業に導入させる目的は、違法行為を行わないという「安全性」を確保させることと、企業の経営を監視する仕組み（企業統治）を確立させることにあります。この両方を担保する仕組みが、法で定める“コンプライアンス体制の構築義務”です（図1-8）。



以上のように、日本における法的「コンプライアンス」は、企業統治と内部統制の徹底で、企業価値の向上を図ることを目的としたものとなりました。

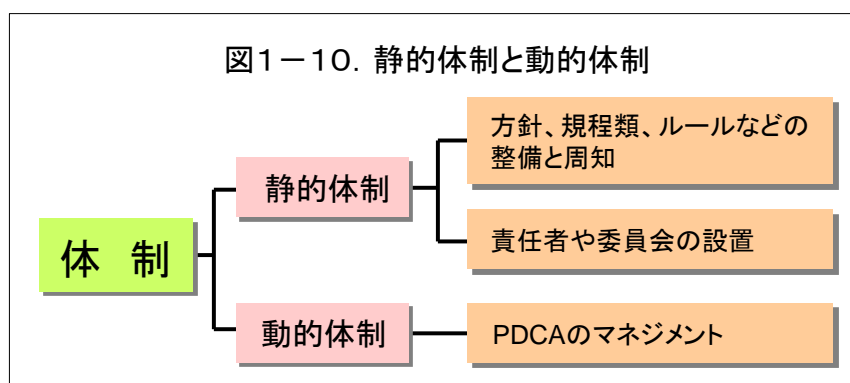
日米欧それぞれのコンプライアンスに大きな影響を与えた企業不祥事や事件、ならびにコンプライアンスに関連する主な法やルール、ガイドラインなどの一覧を(図1-9)に示します。

年代	海外(欧米)		日本国内	
	事件・企業不祥事など	関連法令、ほか	事件・企業不祥事など	関連法令、ほか
1970年	ウォーターゲート事件(72) ロッキード事件(76)	ワシントン条約(野生生物保護:73) OECD多国籍企業ガイドライン(76) 腐敗防止法(77) OECDガイドライン改正(79)	第一次石油ショック(73) 石油閣カルテル事件(74) ロッキード事件(76)	
1980年	J&Jタイレノール事件(82) 国防・軍需産業関連スキャンダル 米金融機関の不祥事・破綻の多発 米証券会社インサイダー事件 欧州労働問題	OECDガイドライン改正(84) ウィーン条約(オゾン層保護:85) 防衛産業イニシアチブ(87)	リクルート事件(88)	男女雇用機会均等法(86/99/06)
1990年		OECDガイドライン改正(91) 連邦量刑ガイドライン(91) 地球サミット・リオ宣言(92) COSOレポート(92) コー円卓会議(94) ISO14001環境マネジメントシステム規格(96) COP3・京都議定書(97) ILO宣言(98)	イトマン事件(90) 証券スキャンダル(91) 東京佐川急便事件(92) ゼネコン汚職(93) 大和銀行NY支店事件(95) 大蔵省過剰接待事件(95) 山一証券他・経営破綻(97) JOC・臨界事故(99)	経済同友会・新世紀企業宣言(91) 経団連・企業行動憲章(91) PL法(95) 経団連・企業行動憲章改正(96) 金融庁・金融検査マニュアル(99)
2000年	エンロン事件(01) ワールドコム事件(02)	GRIガイドライン(00) OECDガイドライン改正(00) 国連グローバル・コンパクト(00/04) EUグリーンペーパー(01) EUホワイトペーパー(02) SOX法(02) COSO-ERM(03) 米電子機器業界行動基準(EICC)(04) RoHS規制(06) REACH規制(07) ISO31000リスクマネジメント国際規格(09)	雪印乳業・食中毒事件(00) 三菱自動車・リコール隠し(00) 神戸製鋼 株主代表訴訟(02) 雪印食品・日ハム牛肉偽装事件(02) 西武鉄道・有報虚偽記載(04) カネボウ・粉飾決算(04) 耐震偽装事件(05) ライブドア・粉飾決算(06) パロマ・湯沸し器事故(06) NOVA英会話学校事件(07) 三笠フーズ・事故米食用転売(08)	国家公務員倫理法(00) 経団連・企業行動憲章改正(02/04) 官製談合防止法(03) 個人情報保護法(05) 公益通報者保護法(06) JEITAサプライチェーンCSR推進ガイドブック(06) 会社法(内部統制)(06) 金融商品取引(J-SOX)法(07) 改正消費者契約法(07) 独禁法改正(06/09) 消費者庁設置(09)
2010年～		ISO26000社会責任国際規格(10)		経団連・企業行動憲章改正(10)

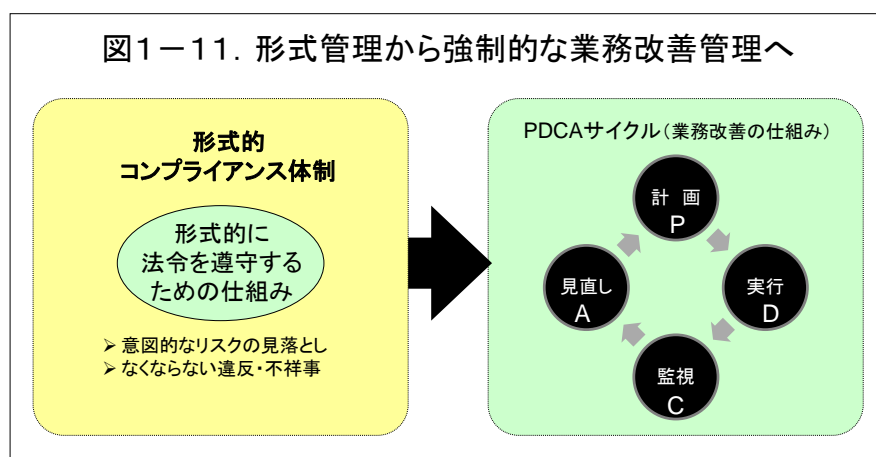
#### 4. 形式管理から実質管理へ

法令違反やスキャンダルが発生した場合の罰則強化だけを図っても、表面的な静的体制の整備にとどまる企業が多く、有効ではないことがはっきりしました。そこで、各企業に主体性をもたせ自主的に管理させるために「体制」の整備を法的に義務化しました。(図1-10)。





それまでのコンプライアンス・プログラム（主に業務マニュアルの整備）に、業務改善手法による経営管理法（動的体制の整備）を導入させるようになってきたのです。つまり、行政による企業不祥事防止策だけでなく、企業自身に主体性・自主性を持たせ、実質的な遵法の浸透・定着を半ば強制的に図るようになったのです（図1-11）。



経営管理の仕組み（マネジメント・システム）に進化したことで、経営者を強制的にコンプライアンスの取り組みに関与させ、経営資源を投入させることで、通常の経営管理の中に取り込ませていったのです。責任者と推進者を指名し、ルールを定め、改善目的や目標を決め、PDCAを回す業務改善手法の確立を法的に強要したのです。このような経営管理の仕組みを、一般的に「マネジメント・システム」と呼んでいます。

この「マネジメント・システム」の大筋は、次のようになります。

- ① 経営者自らが関与し、方針を定める（⇒経営者に経営課題と捉えさせる）
- ② 適切な者を責任者に任命して権限を委譲する。必要があれば、推進者（部署）を定める（⇒経営資源を投入させる）、
- ③ 規程や細則、手順書、マニュアル（規程類）を定める（⇒管理の仕組みとルー

ルを決めさせる)

- ④ リスクを洗い出して改善目標と活動実施計画と進捗管理の管理指標を定める  
(⇒リスクの大きさを認識させ、その低減目標を設定させる)
- ⑤ 活動計画を実行する (⇒経営者の命令として全員参加を促す)
- ⑥ 管理指標で進捗を監視し、必要があれば活動に是正を加える (⇒経営者に進捗を意識させ、把握させる)
- ⑦ 最終的に全体の見直し(反省)を行い、次年度にその反省を踏まえた新たな活動計画を策定する (⇒①に戻る)

〔図1-12〕に、PDCA 業務改善活動に、最近のコンプライアンス・プログラム (CP) を当てはめてみました。

プロセス		意味	コンプライアンス・プログラム
Plan	計画	目標を設定し、解決策や改善計画を策定する	遵守すべき法令の中で、特にリスクの高い違法行為が起きないように計画を立てる。
Do	実行	計画を実行に移し、進捗を評価する。必要があれば、問題点を是正する。	計画を実現するための解決策を、実際に行なう。「ヒヤリ・ハット」があれば、原因を究明し、是正策を発動する。
Check	評価	実行を監視して、実行結果を分析評価する	違法行為が確実に抑制できたか、その解決策が有効であったかを評価する。
Action	見直し	評価による全体の見直しを行い、次の改善行動に移す	活動結果を反映し、次の改善策を策定する

注；1. 「PDCA サイクル」は、品質の維持・向上・継続的な業務改善活動を推進するマネジメント手法で、「デミング・サイクル」とも呼ばれている。PDCA の管理プロセス (Plan：計画、Do：実行、Check：評価、Action：見直しの4つのプロセス) を循環させることによって、継続的な経営改善を推進するマネジメント手法である。

2. 「ヒヤリ・ハット」は、「ハインリッヒの法則」(別名「1：29：300 の法則」)として有名。小さな失敗は重大事故の予兆であることを示すこの法則は、アメリカの H. W. ハインリッヒ氏が1930年代に発表したもので、1件の重大事故(死亡・重傷)の背後には、軽傷事故が29件、事故に至らないが「ヒヤリ、ハット」する事例が300件以上存在するという法則である。また、「ヒヤリ、ハット」をそのまま放置しておくことへの警鐘として有名なのが「割れ窓理論(Broken Window Theory)」であり、ハインリッヒの法則の実践版とされる。「割れ窓理論」は、「割れた窓を1カ所放置しておけば、残りの窓も次々割られてしまう」というもので、無数の軽犯罪を厳しく取り締まることで結果的に凶悪犯罪の発生まで抑止したことで有名である。

このように、経営トップが直接関与したマネジメント・システムにすることで、全員参加を前提とした企業活動になり、必然的にすべての役職員（従業員）の業務の中に適用されるようになります。その結果、違法行為やスキャンダルを防止・回避するために社内の規則やルールが整備され、具体的施策や活動計画が策定され、それに関する教育や研修が実施されるのです。

## 5. コンプライアンスと CSR の違い

日本では、コンプライアンスと CSR は、ほぼ同義語と理解されていますが、まったく同じだというわけではありません。どちらも、社会の要請に適応しながら企業価値の向上を目指す活動ではありますが、2つには明確な違いがあります。

一般社員が日々の業務を行ううえでは、リスクマネジメントもコンプライアンスも CSR も、ことさら厳密に分ける必要はないように思われます。「リスクマネジメントはこうで、ここからここまでがコンプライアンスで、その先は CSR だから……」と区別したり線引きしたりすることによる利点や意味は感じられません。

しかしながら、一般社員ではなく管理職、しかも上級管理者ともなれば、きちんと区別して取り組まなければなりません。それは、コンプライアンスは社会的正サイト法的制裁を伴うリスク管理であり、社会正義に反する行為であり、CSR は企業戦略であるからです。「コンプライアンス」と「CSR」の主な違いを（図1-13）に示します。

	コンプライアンス	CSR
目的	企業価値の向上（継続的に成長できるようになるため）	
社会との関係	信頼の維持・獲得、喪失防止、向上	Win-Win（社会も自社もハッピー）
時間軸	短期（リスクにはすぐに対応）	継続的／長期的（半永久的）
方法	リスク管理（損失と機会）	経営戦略
具体的手段	自発的なリスク認識、リスク検知、リスク対応	ステークホルダー・ダイアログ ステークホルダー・エンゲージメント
前提条件	理念・規範などの価値判断基準が明示されていること	コンプライアンスができていないこと
判断の基準	企業理念、企業行動憲章、行動規範、倫理基準など	

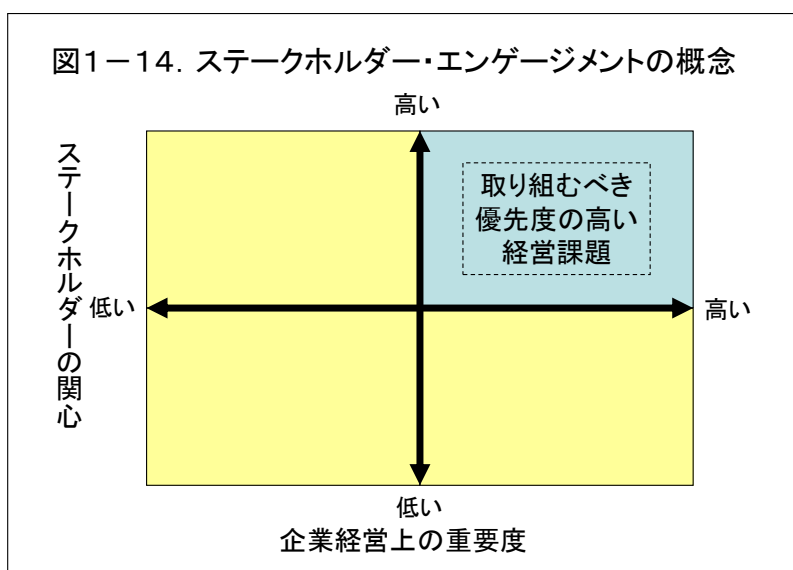
「コンプライアンス」と「CSR」の一番大きな違いは「時間軸」にあります。コンプライアンスは、経済や政治の動向、社会の情勢、国際社会の変化、法の改正、事件・事

故や企業不祥事の発生とそれらに対する世論の動向、顧客や取引先の要請などのすべてを「社会の要請」と捉え、それらが自社に与える影響を自社の利害関係者（ステークホルダー）の視点でリスクを評価することから始まります。

どのように対応するかの方針は、自社の理念に従って迅速に判断しなければなりません。「社会の要請」に応えるために、貴重な経営資源（ヒト・モノ・カネ・時間）が必要になりますが、その最終判断は経営者が経営資源も含めて行うことになります。いったん経営者から判断がなされたら、管理職はそれを自分の部署に適した形で分かりやすく加工したうえで、そのリスク管理の仕組みを作り、それを組織の構成員に周知徹底しなければなりません。そこには、時間的な余裕はありません。リスクが自社に顕在化するまえに対応を行わなければならないからです。

一方のCSRの場合は、「社会の要請に応えられること」、「社会に必要とされる企業であること」ですので、まず、何よりもコンプライアンスが的確にできていることが前提条件となります。そのうえで、企業の利害関係者と双方向の対話をしながら、彼らの期待や要請にどのように対応していくか、それらと自社の事業戦略をどのように整合させていくかという長期的な取り組みになります。しかも、それは半永久的に継続的に続きます。この取り組みは、とりもなおさず企業が将来に向けて持続的に発展するために、社会のニーズ（社会の要請）に適合するように経営努力をすることに他なりません。

ここで、利害関係者と双方向の対話は、ステークホルダー・ダイアログ（良好な関係維持の対話）やステークホルダー・エンゲージメント（関心事を理解し経営活動や意思決定に生かす取り組み）などと呼ばれており、コンプライアンスには無いCSRの大きな特徴の1つであり、CSRの精神そのものということが出来ます（図1-14）。



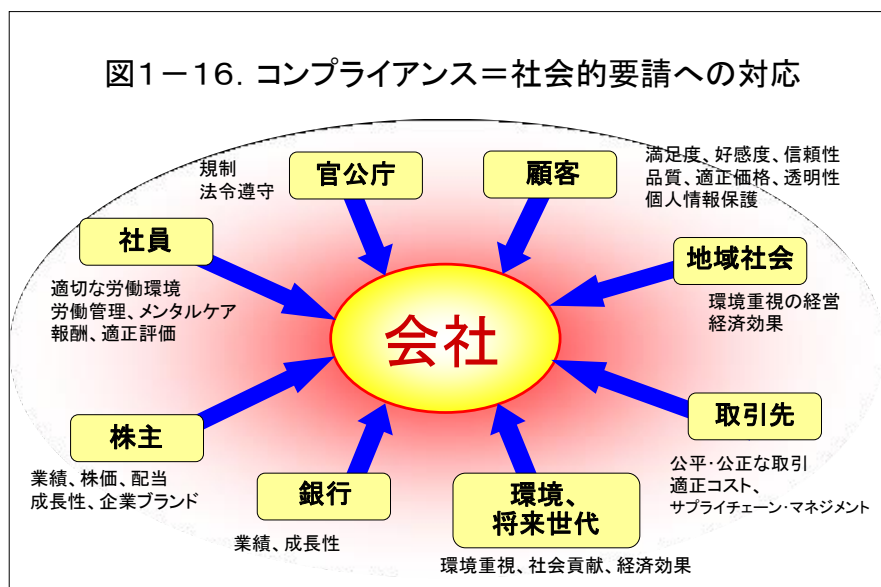
そして、CSR の取り組みの評価は、ステークホルダーが行います。毎年の活動の結果を再びステークホルダー・エンゲージメント活動を通じて経営にフィードバックします。そのためのツールが「CSR 報告書」「サステナビリティ・レポート」などと呼ばれる小冊子です。具体的なコンプライアンスの活動例とCSRの活動例を（図1-15）に示します。

図1-15. 社会的要請とコンプライアンス・CSRの例

ステークホルダー	主な要請や期待	コンプライアンスの例	CSRの例
社員	労働環境の改善、適切な労務管理、メンタルケア、公正な報酬と評価	・残業代の支払い ・昇進等待遇面で差別禁止 ・安定雇用の確保	・ジェンダーフリー ・ワークライフバランス ・EAP(従業員支援)
顧客	顧客満足度、高信頼性・高品質・適正価格、個人情報保護、SCM、BCP	・安心で安全な製品 ・虚偽表示や偽装の根絶 ・誠実な対応	・消費者意見の反映 ・ユニバーサルデザイン ・有機栽培
株主	高業績・高配当 安定成長、ブランド確立	・総会屋の廃絶 ・積極的な情報開示	・株主意見の反映 ・企業価値の向上
取引先	公平性・公正性の確立 適正QCD(品質・価格・納期)	・優越的地位乱用の禁止 ・下請けいじめの根絶 ・公平な評価	・CSR調達 ・公正で公平な取引 ・フェアトレード
地域社会	環境重視の経営、経済効果(納税・雇用等)	・不法廃棄の禁止 ・地域活動への参加	・地域経済への貢献 ・災害時の施設提供
官公庁	法令・ガイドラインの遵守 適切な届出	・反社会的勢力の排除 ・許認可への対応	・自主規制/自主対応 ・ISO26000への適合
環境(将来世代)	環境へ配慮した経営 事業の延長線上での貢献	・温暖化ガス排出削減 ・排出物や廃棄物の削減	・地域協働のエコ活動 ・生物多様性

## 6. コンプライアンスは「好かれるようになること」

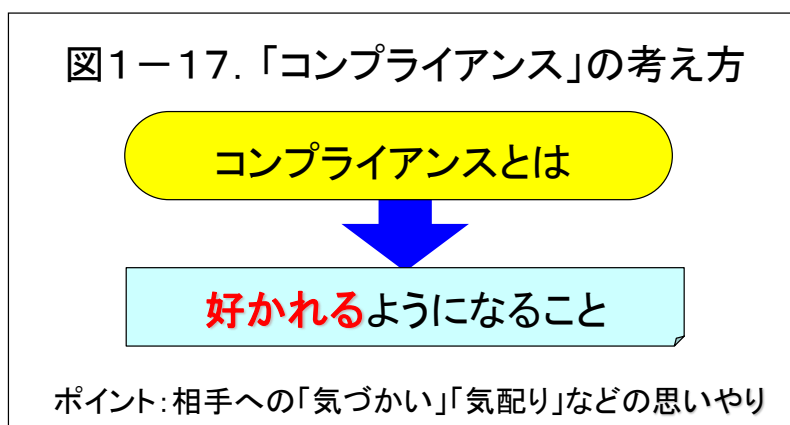
最近の企業不祥事は、そのほとんどが内部告発によって明るみになっています。個人の価値観が変わり、以前のような会社への忠誠心も愛社精神も希薄になっています。企業にとって、社会の「要請」や「期待」を敏感に感じ取り、先回りして対応する『コンプライアンス』が、企業の評価や存続に極めて重要になってきました（図1-16）。



組織目標を達成するためには、社会からの信頼が不可欠です。この社会からの信頼を獲得したり、喪失するのを防いだり、より一層強固なものにするために、企業を構成する役職員の全員で行うのがコンプライアンス活動です。しかし、日常の業務でアップアップしている一般社員に、この概念を理解させようとしても、すんなりと理解され、納得され、支持され、強い動機づけをもって日常の行動変容に結びつくとも思えません。そこで、できる限り身近にある分かりやすいことばで教える必要があります。

社会の要請や期待を先回りして感じ取るためには、相手を「気づかい」、「気配り」する「思いやり」が前提です。「思いやりをもって信頼を獲得する」ということは、すなわち、「好かれるため」ということができます。ですから、『コンプライアンスは「好かれるため」の活動』であるということです。

一般社員に教えるときは、「好かれるため」にはどうしたらよいかを考えさせることが、最も単純で受け入れられやすい方法です（図1-17）。



個人のコンプライアンス意識を醸成するために、以下の「5つの行動側面」のそれぞれについて、「好かれるため」もしくは「信頼されるため」にはどうしたらよいかを、考えさせ、気づかせ、具体的に行動にさせる必要があります。

つまり、自分の行動が「好かれるため」もしくは「信頼されるため」に、

- ① 法令やルールなどはどのように守ったらよいか（規律性）
- ② 良識ある行動とは、どのような行動か（良識性）
- ③ どこまですれば正直で真心のこもった誠意ある行動と思われるのか（誠実性）
- ④ だれにも正しいと納得してもらうには、どのような行動をすべきか（公正性）
- ⑤ 思いやりのこもった自発的な行動は、どうあるべきか（主体性）

※1 ステークホルダー：

企業などの組織を取り巻く「利害関係者」のこと。消費者、取引先、従業員、株主・投資家、地域社会・地球環境、競争会社、マスメディア、行政など、組織の活動から何らかの影響を受けたり、逆に影響を与えたりする個人や集団（法人）を指す。企業は利害関係者との信頼関係を保つことによって、円滑な経営が行えるだけでなく、市場競争で有利な地位を確保できるとされている。

## 7. CSR は「愛されるようになること」

### (1) CSR とは

CSR も、コンプライアンス同様に、適切な日本語がなかったために、「企業の社会的責任」と無理に日本語に訳されてきました。ですから、「社会的責任」という日本語から CSR を考えると、「何をすることが社会的責任か」という考え方に陥りやすくなり、その結果、CSR は「社会貢献すること」だと勘違いする人もいます。会社の周りの掃除をすること、海岸や公共の場のゴミ拾いをすること、木を植えることなどの活動が CSR だと誤った認識をしている人もいます。

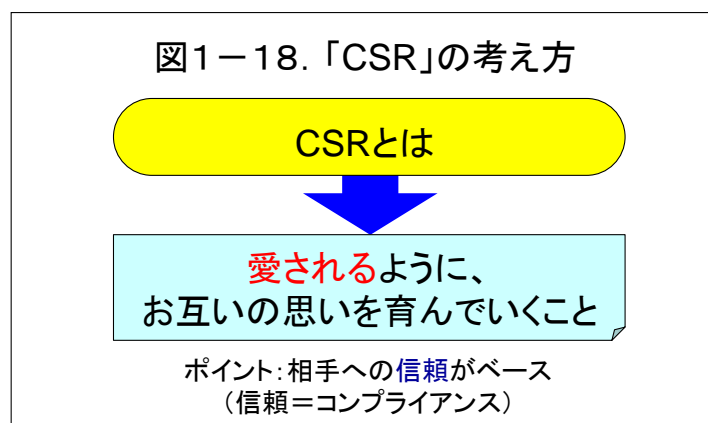
辞書によれば、CSR の C は Corporate で、「法人」、「団体」、「集合体」、「共同体」

などと訳され、SはSocialで、「社会的な」、「懇親的な」、「交際上手な」などと、また、RはResponseで、「応答」、「返答」、「感応」、「(刺激に対する)反応」という意味とされています。すなわち、「組織が友好的に反応すること」であり、「社会の要請・要求・期待に応えられること」という意味になります。

CSRがコンプライアンスとほとんど同じ意味だといわれる根拠はここにあります。ただし、CSRには終点やゴールはありません。ステークホルダーとの間で、お互いが持続的に発展するためのよりよい関係を“追求し続ける”継続的企業活動がCSRです。

具体的には、ステークホルダーとの双方向のコミュニケーションに活動のポイントがあります。その双方向コミュニケーションの究極の進化形が「ステークホルダー・エンゲージメント」と言われています。同じ「エンゲージ」を使ったことばに「エンゲージリング」(婚約指輪)があります。婚約は、お互いがパートナーとして信頼して将来にわたってその関係を約束することです。これと同じように、「ステークホルダー・エンゲージメント」によってもたらされる関係がCSRですから、CSRは「愛されるようになること」、「お互いに愛を育み合うこと」ということができます。

一般社員に教えるときは、ステークホルダーに「愛されるため」にはどうしたらよいかを考えさせることがCSRであると教育するのが分かりやすいでしょう(図1-18)。



CSRの基本は、ステークホルダーと「Win - Winの関係」(両者ともにメリットがある関係)になるように努めることです。例えば、取引先との関係において、買う側が優越的地位を利用して、売る側に一方に「強引な値引き」や「買い叩き」、「いじめ」などを行ってはいは、「Win - Winの関係」の構築は望めません。すべての取引先と信頼関係を構築し、その信頼関係をベースに、お互いがお互いの発展のために持続的に協力し合うWin - Winの関係を自社の経営の成長戦略にすることがCSRと言えるでしょう。



## （2）ISO26000 社会的責任ガイドライン

社会的責任に関する国際規格 ISO26000 は、2010年11月に第三者認証を伴わないガイドラインとして発行され、日本版 JIS Z 26000 は 2012年3月に発行されました。社会的責任を実際に実践するために、中核主題として、①組織統治、②人権、③労働慣行、④環境、⑤公正な事業慣行、⑥消費者課題、⑦コミュニティへの参画及びコミュニティの発展の7つを特定しています。

これらの7つの中核的主題に取り組み、社会的責任を実践するにあたって、組織が念頭に入れるべき7つの基本的な社会的責任原則（①説明責任、②透明性、③倫理的な行動、④ステークホルダーの利害の尊重、⑤法の支配の尊重、⑥国際行動規範の尊重、⑦人権の尊重）が第4章に示されています。これら7原則のうち、⑤法の支配の尊重、⑥国際行動規範の尊重、⑦人権の尊重の3原則がコンプライアンス（法規範の尊重）に関するものです。「法の支配の尊重」は法令遵守であり、国内法だけではなく、国際行動規範も尊重する必要があります。もし、国内法と国際行動規範が合致しない場合は、国際行動規範の方を優先させることが求められます。

自社の行動に責任が伴うと同じように、自社のバリューチェーンの各社にも自社の責任が及び、仮に他社の不正行為を助長したり黙認したりした場合は、『加担』に該当し、自社の責任になります。