

## 第6章：役割と責任

### 0. 個人と組織での役割と責任

収益を追求する企業に従事するすべての役職員には、その企業における業務目標のほかに職位に応じた役割があります。この役割を十分に果たさないと、職位には不適格であるばかりでなく、組織目標の達成もできません。

管理職であれば、業務遂行上のリスク管理を始め、上位目標を噛み砕いて部下に説明したり、個々の部下に合った適切な目標を設定したり、個性のいろいろと異なる部下を1つに束ねて組織目標に向けて導くなど、さまざまな役割があります。

複数の者でチームを形成する背景には、企業としての戦略や意図があります。経営学者アルフレッド・D・チャンドラーJr.の名言に『組織は戦略に従う』というのがあります。また、P. ドラッカーは「組織の構造とは、組織が目的を達成するための手段である。したがって構造に取り組むには、戦略から入らなければならない」と言っています。いずれにしろ、どんな組織やチームでも、企業にとっては戦略があり意図があります。つまり、個々の組織やチームが、会社から期待される成果を挙げることが、企業経営にとってきわめて重要で、その組織の構成員は目標達成に向け、自分に課せられた目標と役割に全力で取り組む必要があるのです。そのかじ取り役が管理職なのです。

また、上司も部下も、それぞれに個人としての役割があります。企業のルールを守りながら自分の能力を最大限に発揮することはもちろん、仲間をリードしたりフォローしたり、社会人・企業人として自分を磨くことが必要になります。より高度なことを、より効率的に行えるようになる努力も求められています。組織やチーム内からだけでなく、外部からも“より一層信頼される”ようになることも求められています。

「コンプライアンス」というと、どうしても不正行為や違法行為に焦点が当たり、個人の倫理観の無さや法的な知識の欠如など、『個人』がクローズアップされているようです。しかし、組織の中では個人が完全に独立して仕事をすることはありません。自分の仕事の前工程や後工程の他の人が行う仕事があります。また、自分の仕事だけでも、所属するチームの目標の一部を担っているのが普通ですから、その進捗にチーム内の人が何らかの役割で関わっているのが普通です。

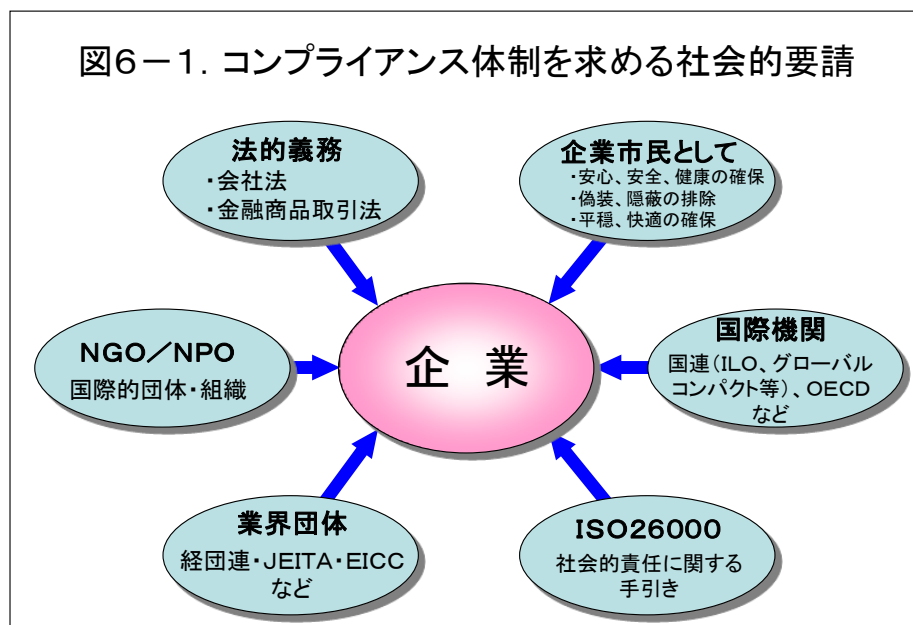
先にも述べたとおり、組織人として“個人の役割”と“組織内での役割”があり、それを果たす責任があります。つまり、コンプライアンス問題は、『個人』と『組織』の両方同時に問題がある場合に発生するのであって、「彼が悪い」「彼女のミスだ」と個人

の責任のみを追及するだけではなく、組織自体にどのような原因があったのかを抽出しなければ、真の原因究明も再発防止の対策も実効性がないということです。

この章では、組織人としての根本的な“あるべき行動”をコンプライアンスの観点から議論することとします。

## 1. 社会的な要請

「コンプライアンス」は、第1章で述べたとおり、『社会からの要求や要請に柔軟に対応しながら組織目標を達成する企業活動』のことです。ですから社会は、個人に対してではなく、企業に対して「コンプライアンス」を求めているのです（図6-1）。企業の構成員に対しては、企業の責任で対処することであって、企業内部の問題なのです。



もう一度、社会的要請の概要を確認しましょう。具体的な社会的要請としては、まず、法令で義務づけられていることがあげられます。法令は、社会において誰でもが守らなければならない最低限のルールであり規範です。社会の秩序を維持するために最低限必要なルールを、社会の要請を受けて形にしたものが法令だということです。ですから、法令は社会の要請ということができます。

コンプライアンスをすべての会社に義務づけている法令の1つは「会社法」です。この法律では、すべての企業を対象に『内部統制』（会社の運営をコントロールするための仕組み）の一環としてコンプライアンスの体制構築を求めています。もし、コンプラ

イアンス体制の不備（仕組み上の欠陥）が原因で問題が発生し、そのために損失が発生したら、取締役はその責任が問われます。

もう1つの法令は「金融商品取引法」です。上場企業を対象に、財務報告の正確さ（決算書の内容にウソ・偽り・間違いがないこと）を欠くことのないようなコンプライアンス体制の構築を義務付けています。具体的な「実施基準」が明示され、コンプライアンス体制の整備状況に不備がないことを内部で検証し、さらに外部監査人（監査法人）がそれを確認する仕組みの構築が求められています。

もし、コンプライアンス問題が起きた場合、その原因は、コンプライアンス体制の不備（仕組み上の欠陥）による場合と、それ以外の場合との2通りが考えられ、法律的には、前者の場合は取締役に責任があり、後者の場合は取締役に責任はないことになっています。ただし、取締役に責任がないといっても、取締役がコンプライアンス問題を起こさないように、きちんと取締役としてやるべきことをやっていた場合に限ります。

これらの法的な義務とは別に、企業は社会の一員として、社会的な規範を守りながら積極的に社会に貢献することが期待されています。これを企業市民（コーポレートシチズン）と言います。これは、“企業は良き市民の一員として、その責任を果しながら経営活動を行い、その結果として適正利潤がある”とする考え方です。一般市民がルールを守り地域社会の人々と共生しているように、企業も社会のルールを守り社会の人々と共生していくべきものと考えられています。そのための仕組みがコンプライアンス体制です。ですから「コンプライアンス体制の整備」を行うのは企業市民として当然の義務もしくは常識であると社会から見られている、と言った方がより正確だろうと思います。

企業市民として、決して特殊なことが要求されているわけではありません。期待されているコンプライアンス体制にしても、具体的な形になっているわけでもありません。人が社会に対して、結果的に害を及ぼしたら、法の定めに従い制裁を受けます。企業も同じように、社会の一構成員として、基本的には法によって制裁を受けることとなります。また、変化の激しい時代ですから、新しいことが次々と表面化し、そうしたことが市民生活に害を及ぼす場合のすべてを取り締まる法が、必ずしも整備されているわけではありません。ただし、その法が現実の社会の要請や期待とタイムリーに一致していない場合があります。特に日本の場合は法が整備されるまでに時間がかかります。

安心・安全・健康の侵害や平穏・快適のかく乱を防止することを法に盛り込むことは大変難しいことです。なぜなら、感性的、感情的な基準は人によって異なり、客観的裏づけも無くそれを設定することは難しいからです。それでも、何かしら社会の期待を裏切

るような問題を起したら、その企業は厳しく糾弾されるのです。具体的には、産地や製造日、消費期限、含有物等の偽装表示や、検査データの改ざんなどがあげられます。

さらに、安心・安全・健康・快適の基準が時代と共に変化したり、技術の進歩により従来の法規制が陳腐化することがあります。社会が不安に感じていることに対して、その不安を増幅するような問題が起こった場合の社会の反応は、問題を起した企業に対する信頼度や司法や行政による対応に寄せる期待度によっても異なっています。

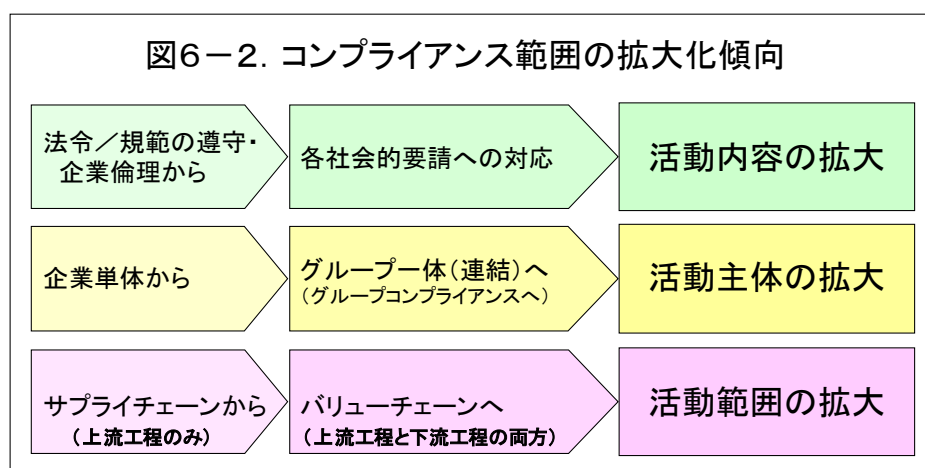
また、国連や OECD（経済協力開発機構）などの国際機関や、NPO/NGO 等の国際組織や団体からの期待や要請もあります。今日の企業の経済活動は、原材料の調達に始まり、製品の製造、販売、廃棄にいたる製品ライフサイクル全般（「ISO26000 社会責任ガイドランス」では「バリューチェーン」と呼んでいます）が、一国だけにとどまることはなく、全世界に影響を及ぼし、また全世界から影響を受けています。こうしたことを背景に、国連を始めとする国際機関や各種団体、諸外国などから、コンプライアンス体制の徹底や CSR 活動が要請されているのです。

コンプライアンスの要請は、業界団体や取引先などからもあります。日本経団連からは、その対策として「企業行動憲章」の作成手引きが公表され、社会や国際情勢などの経済環境の変化に応じて、これまでに数回にわたり更新されています。電子機器や電子部品など電子情報技術産業の業界団体である（社）電子情報技術産業協会（JEITA）からは、米国の電子業界行動規範（EICC）と整合が図られた「サプライチェーン CSR 推進ガイドブック」が発行され、業界全体で CSR 活動を展開するための指針とされています。

コンプライアンスを盛り込んだ世界各国の CSR に対する要請は、いろいろな利害関係者（世界 99 カ国、42 の国際機関）を巻き込んで、企業だけでなく、すべての組織や団体が適用できるように、約 10 年（2001 年 4 月～2010 年 11 月）の歳月をかけて、ひとつのガイドラインとしてまとめられました。それが 2010 年 11 月 1 日に発行された ISO26000 社会的責任に関する国際規格です。

## 2. 各種社会的要請の傾向

各企業では、法的義務や各種の社会的要請が、自社の事業活動に大きな影響を与えるようになるにつれ、いろいろな課題や問題点が目立つようになってきました（図 6-2）。



第1の傾向は、それぞれが求めているコンプライアンスの内容が異なっており、さらに社会的要請自体も増えているというように、コンプライアンスの内容が変化していることです。その結果、「社会の要請とは何か」「どう変化しているのか」を正しく理解しないまま活動していると、活動の方向性を見失う危険性があるということです。

例えば、「会社法」で求めるコンプライアンスでは、企業経営全般に於いて、不正や法令違反を起さないこと、経営基盤を揺るがすような問題を起す可能性を排除すること、そのための体制整備が要求されています。「金融商品取引法」では、財務報告の正確性を脅かす不正やリスクを防止するための仕組みを作って、それが機能していることを確認することが求められています。これら2つの法律だけでも、その内容で微妙に異なっているのは、既述のとおりです。

社会的責任として求められているコンプライアンスでは、法令は当然の義務として守ったうえで、さらに「安心・安全・健康」に対する社会の期待を裏切らないこと、「偽装・隠蔽」などで社会を欺かないこと、「平穏・快適」を乱す迷惑行為で地域社会に害を与えないことなども求められています。違法行為は絶対にしないことに加え、消費者や住民に対して「思いやり」の配慮が目に見える形で求められているのです。

国際的な要請としてのコンプライアンスでは、ビジネスが世界各国で **Win-Win** の関係（自分も相手も共にメリットのある取引関係）になることが求められています。自国の商売のやり方を現地で強引に押し通したり、現地の慣習や繁栄を無視したり、児童労働や強制労働、差別処遇などで人権を無視したり、賄賂を贈ってでも自己の利益追求を行ったり、森林伐採や自然破壊などの環境破壊行為を行ったりすることは、**Win-Win** の関係ではありません。

現地の法令や慣習を守ってさえいればよいかというところでもありません。国際基準に反したものは許されないのです。例えば、国際基準では、15歳未満の労働は児童労働として禁止しています。しかし、世界には13歳程度の児童が一家の重要な働き手である国が多数存在しています。紛争で一家の大黒柱や両親を失ったり、難民として住居を追われたり、貧困が故に食べるためだったり理由はさまざまです。年齢を偽って就労する場合があります。だから、企業には就労前に年齢を確認することが求められており、そのためのルールや手順、責任者、記録の保存などが必要となってくるのです。

世界規模のNGOやNPOの場合、「グリーンピース」は環境保全や自然環境保護を中心とする環境問題、「WWF」(世界自然保護基金)は絶滅危惧生物や生物多様性の保護などを中心とする環境問題、「アムネスティ・インターナショナル」は世界人権宣言の人権問題、「トランスペアレンシー・インターナショナル」は腐敗や汚職の防止問題に対してそれぞれ適確な対応を求めています。

第2の傾向は、活動の主体が企業単体ではなく、企業グループとされている点です。ここには海外の子会社も含まれています。株式の所有によって影響の及ぶ範囲全体(連結対象)にコンプライアンス活動が求められているのです。活動が連結なら責任も連結になるということです。なお、こうした企業グループでコンプライアンス活動することを「グループコンプライアンス」と呼んでいます。

企業グループのコンプライアンスは、子会社の業種(事業の種類)や業態(事業の形態)、規模の違い、地域など、企業側の事情とは関係なく求められているため、具体的体制の構築や実際の活動を難しくさせる要因になっています。グループ企業が完全子会社だけなら割と理解や協力が得られやすく、ある程度一体性をもった体制の構築やコンプライアンス活動をしやすいのですが、株式の所有比率が低い関連会社や、吸収合併して間もない会社を含めたグループコンプライアンスは、特に難しいようです。関連会社の場合には、株主が自社だけでなく他社もあるため、経営の主体性の問題、内部統制の影響をどの程度及ぼせるかという問題があるからです。M&Aで傘下に治めた会社の場合、企業文化の違いが大きな障害となる場合がほとんどだからです。

第3の傾向は、活動の幅が広がっているということです。その企業が取引によって影響を及ぼす範囲全体にまで広げたコンプライアンス活動が求められています。原材料・部品等の調達から、生産、流通を経て消費者に至るまでの一連のビジネスプロセスを「サプライチェーン(供給連鎖)」「上流工程」と呼びますが、このサプライチェーンにも活動の展開が求められているのです。現段階では、まだ、努力目標としての取り組み要請にとどまっていますが、この取り組み要請への対応の程度しだいで、いずれ取引先の選

別が行われることが想定されます。取り組み要請レベルの現在段階でも、明らかにその影響が出始めています。

最近では、サプライチェーンをさらに拡大させて、企業の価値を原材料から加工、組み立て、物流、卸、小売など、一連の活動や関係者全体（バリューチェーン：価値連鎖）（上流工程と下流工程の両方）にも責任が求められ出しました。

以上、内容と活動主体と活動範囲の3つの傾向をあげましたが、これらに適切に対応していくためには、コンプライアンスの意味や社会的な変化を正しく認識し、それを組織全体で共有し、関係者全員で対応することが求められるのです。

その旗振り役は経営トップですが、経営トップの考え方や方針などを、部下の社員に噛み砕いて分かりやすく説明し納得させるのは各組織の責任者やリーダーの責任です。また、社会との接点で働く現場の部下を、直接、指揮・命令したり、指導・教育するのも上司の責任です。他の部門との調整や関係作りも上司の仕事です。さらに、部下が入手した社会的な要請を、その重要度に応じて経営トップに分かりやすく加工して報告するのも上司の仕事です。このように、各組織の責任者やリーダーの果たす役割はコンプライアンスに於いてはきわめて重要なキーポイントになります。

### 3. コンプライアンスの枠組み

組織活動のキーを握るのは組織の責任者（上司）です。では、コンプライアンスの意識を浸透させるには、上司は具体的に何をよりどころにして、どう考え、どのように行動すればよいのでしょうか。

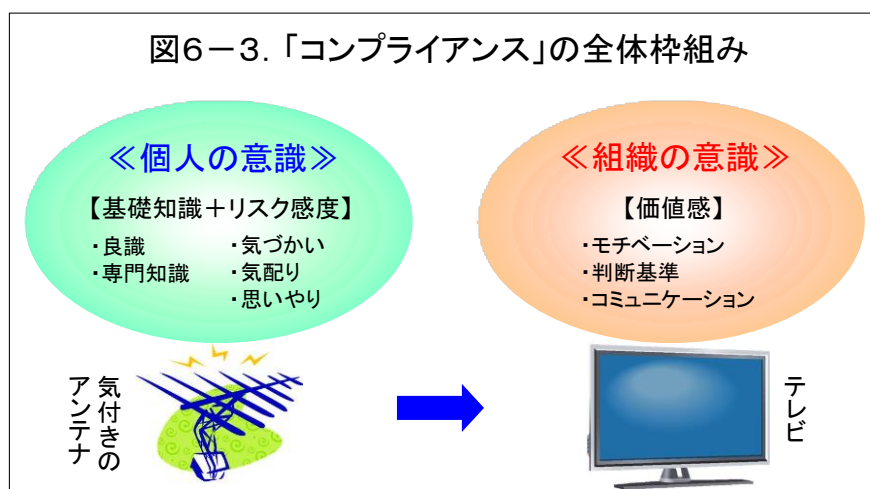
このための枠組みとして、2つのフレームワーク（「仕組みの枠組み」または「思考の枠組み」）による方法があります。フレームワークを利用する理由は、“抜け”や“もれ”をなくすことができるためです。フレームワークをつねに意識して行動することで、より効果的、効率的な仕組みを作ったり活動したりすることができるようになります。

2つのフレームワークのうちのひとつは、個人のコンプライアンス意識を向上させるためのフレームワークで、もうひとつは組織の対応力を向上させるためのフレームワークです。

企業である限り、ほとんどの組織では社員が単独で活動することはほとんどありません。それぞれの企業内の組織には組織目標が設定され、その達成に向けて、上司が部下

の社員に個人目標を設定し、社員はその個人目標の達成に向けて活動しています。社員が最終的に行う行動や判断は、原則として、その社員の所属するメンバーや上司の考えに大きく左右されます。

ここに、社員の行動や判断の基礎となる個人的な部分と、その上司や組織、他のメンバーが社員の行動や判断を左右する組織的な部分があることとなります。これを、ここでは「個人の意識」と「組織の意識」と呼ぶことにします（図6-3）。



「個人の意識」のベースには、行動や判断の基準となる「基礎知識」と「リスク感度」が必要となります。

「基礎知識」は、例えばその行為が違法行為になるかどうか、規則やマニュアルに書かれたとおりの行動であるかは、その法令や規則・マニュアルなどを知っていなければ適切な判断ができません。「基礎知識」は価値判断を行なううえで基本となるものです。現在、コンプライアンスの教育用教材として、私たちが目にする市販製品のほとんどのものは、この「基礎知識」を社員に与えるためのものです。

次の「リスク感度」は、この「基礎知識」をもとに、個人目標や組織目標を阻害する要因（リスク）を見つけ出し、そのリスクが発現しないような対応策や、発現したときに影響を最小にする対応策を考えることのできる能力のことです。

「リスク感度」のベースになるのは、その人の「思い」です。他の人や組織、顧客、地域など、社会に対する「気配り」です。「リスク感度」を磨くということは、「基礎知識の活用能力」を磨くということと、そのための「思いやり」であるということです。

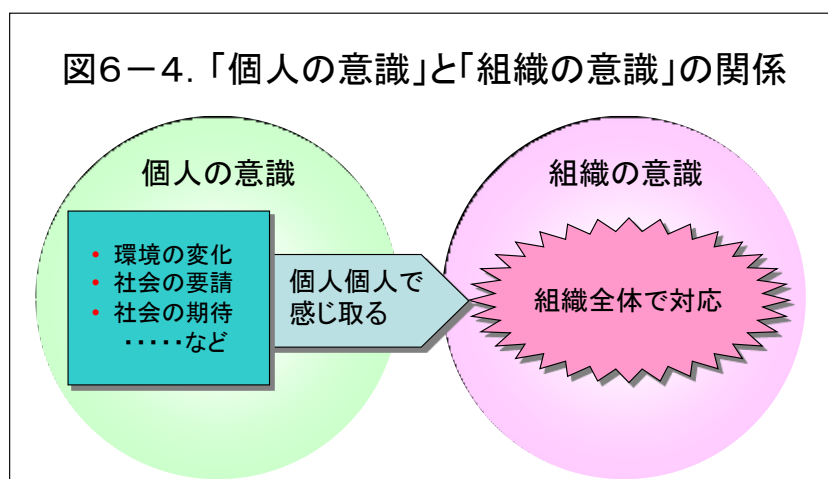


“きめ細かな”「気配り」や「思いやり」を発揮することが、望まれるリスク感度には必要となるのです。

「組織の意識」のベースは「価値観」です。価値観とは、企業独特の風土や文化といわれる判断基準のことです。具体的には、「モチベーション」、「判断基準」、「コミュニケーション」の3つの要素があるといわれています（金鋭「“優秀な人材”が辞めてしまう理由」：2011年2月2日；日経ビジネスオンライン）。

「モチベーション」は、企業理念や行動規範、社会的使命など、社会との接し方に関する会社の考え方や方針のことです。「判断基準」は、日々の業務における意思決定や判断の拠り所についての具体的な基準のことです。各種方針や「〇〇規程」、マニュアルなどとして文書化されたものもあります。「コミュニケーション」は、日常の会話や物事に対する見方のことです。これらが合わさって、その企業独特の行動になります。

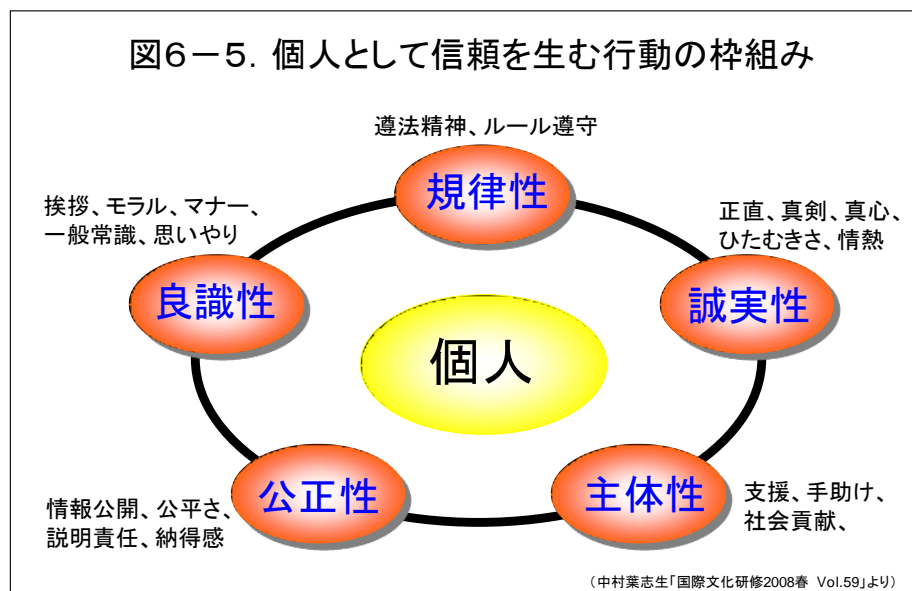
「個人の意識」と「組織の意識」は、[図6-4]に示すような関係にあります。それぞれの社員がアンテナとなってリスクを敏感に感じ取り、それを組織に持ち帰ってメンバー間で情報を共有し、解決の方向性や具体的な対応の役割分担を決め、正しい方法で対処するということです。



#### 4. 個人の役割意識の醸成

個人に自分の役割意識を浸透させるためのフレームワークとして、「コンプライアンスの5つの行動側面」でチェックする方法があります（中村葉志生「国際文化研修 2008 春 Vol.59」より；著者一部追加修正）。

「5つの行動側面」とは、〔図6-5〕に示すように、規律性、良識性、誠実性、公正性、主体性の5つのことです。



それぞれは以下のような意味です。

- ①規律性：法令やルールなどを守ること
- ②良識性：社会から信頼を得られるかどうかを考えて行動すること
- ③誠実性：正直に、真心をもって、ひたむきに行動すること
- ④公正性：だれが見ても正しく、納得性のある行動をとること
- ⑤主体性：思いやりを持ち、何事も他人事としないで自発的に取り組むこと

自分の行動が、求められる個人的役割を果たす行動か、コンプライアンスの精神に沿った行動か、相手に好かれ信頼されるような行動かなどは、この「5つの行動側面」でチェックします。

一般に、信頼を得るためには、この「5つの行動側面」のほかにも経験や業務を遂行できるだけの専門知識、人的ネットワーク、情報など、いろいろな側面が考えられます。しかし、それらの側面の基本にこの「5つの行動側面」があると考え、これを個人の行動のチェックポイントとします。

#### A) 規律性のチェックポイントの例

- ・ 法律や規定、ルールなど、あらかじめ定められ文書として明記されていることに対して、「守ってさえいれば何をやっても構わない」、「こうすれば、

一応、規則を破っていない」など、抜け道やこじつけなどを探す行為はしない。

- ・ 「自分ひとりくらい守らなくっても大勢に影響ない」という考えや「他にも守っていない人がいる」といった口実はしない。
- ・ 行動規範やマナーなど基本的なルールを守らず、一人だけ皆と異なる行動やマナー違反・エチケット違反を繰り返して、組織内の風紀や秩序などを乱す行為はしない。
- ・ 法律や規定、ルールなど、それらが制定された背景や趣旨、目的などの理解に努める。
- ・ 組織やチームで決めたこともしっかりと守り、他の組織構成員やチームメイトと協力し合って仕事を進める。

#### B) 良識性のチェックポイントの例

- ・ いつも明るく爽やかな挨拶をする。
- ・ マナーやエチケットを心がけ、相手への配慮を欠かさない。
- ・ 自分の行動が、本当に相手（例えば、社外ではお客様、社内では他部署の社員）から信頼される行動かどうかを考える。
- ・ 問題点や不明な点を発見したら、放置したままで仕事を進めないで、誰か適切な人に相談したりして、必ずそれらの点を解決してから仕事を進める。
- ・ 相手に迷惑にならないように心がける。
- ・ 効率を上げることを考え、つねに問題意識を持って仕事に取り組む。
- ・ 改善提案は積極的に行う。
- ・ つねに一般常識を身につける努力を欠かさない。

#### C) 誠実性のチェックポイントの例

- ・ 誰にでも、つねに真心をもって接し、正直であることを心がける。
- ・ ウソや言い訳をせず、こじつけやゴマカシなどは行わない。
- ・ 引き受けた仕事は、期日までに責任をもってやり遂げる。
- ・ 困難に直面しても、決して逃げることなく、真正面から取り組む。
- ・ 相手の信頼に応えるためには、努力を惜しまない。
- ・ つねに、会社を代表するという意識を持って、接客や電話対応などをする。
- ・ 自分に非がある場合は、素直に謝る。
- ・ 相手が困っている場合には、手を差し伸べる。

#### D) 公正性のチェックポイントの例

- ・ 年下や弱い立場の人など、誰に対しても分け隔てなく、同じ態度で接する。

- ・ だれでも、きちんと説明できるように行動する。
- ・ 他人から「後ろ指」をさされないような行動をする。
- ・ 仕事に取り組む前に、あらかじめ評価基準を作り、業績評価は事実をその基準に照らして行う。
- ・ 物事は、「あの人がしたことだから・・・」と人で判断しないで、行為・行動、仕事内容や結果で判断する。
- ・ 重要な仕事は、必ず複数の者でチェックする。

E) 主体性のチェックポイントの例

- ・ 自ら積極的に行動を起すことを心がける。
- ・ 他人が困難に遭遇しているときは、それを放置しない。
- ・ 相手の立場に立って考える。
- ・ 見て見ぬふりはしない。
- ・ 組織内（チーム内）のことは、例え他のメンバーに責任があったとしても他人事と考えず、自分事と考える。
- ・ 組織内（チーム内）に困っている人がいたら、進んでサポートする。

〔図6－6〕に具体的なチェックポイントの例を示します。ここに示した以外にもいろいろなチェックポイントが考えられるので、会社や組織の方針などに合わせて作ってみるとよいでしょう。

実際のコンプライアンス教育では、「5つの行動側面」をテーマにした「考える教育」や「考えさせる教育」が有効です。人は、単に他人から言われたり教わったりしただけで、自分自身で真剣に悩み、迷い、考え、他人に表現することをしないと、ほとんど身につけません。コンプライアンス教育で利用する「事例」は、上記の「5つの行動側面」で考える習慣づけを目的とする限り、原則として、どんな事例でも利用できることになります。

2010年9月に、(株)日本能率協会研究所が行った「コンプライアンス教育に関する調査報告書」([http://jmar-im.com/keiei/keiei\\_1\\_page210.html](http://jmar-im.com/keiei/keiei_1_page210.html))によれば、「社内・業界の具体的事例を扱って欲しい」という要望が多かった企業は全体の6割強にものぼります。このことは、多くの企業で行われているこれまでのコンプライアンス教育が「基礎知識」の習得の段階で終わってしまっており、または、他社事例の紹介だけで、その先の「5つの行動側面」で「考える教育」「考えさせる教育」に発展させるまでには至っていないからと想定することができます。

図6-6. 信頼を得るための行動チェックポイント

行動側面	チェックポイント
規律性	<input type="checkbox"/> 法令やルールを守り、抜け道を探さない・歩まない <input type="checkbox"/> 行動規範やマナー等の基本ルールを守り、職場の風紀や秩序を乱さない <input type="checkbox"/> 法やルールの趣旨や背景を理解する <input type="checkbox"/> 組織の一員として、協力・協調して仕事に取り組む
良識性	<input type="checkbox"/> 社会から信頼を得られるかどうかを考えて行動する <input type="checkbox"/> 相手に迷惑をかけない(好かれるように行動する) <input type="checkbox"/> 問題点や不明な点は、必ず確認してから業務を行う <input type="checkbox"/> 問題意識を持って業務に取り組み、より効率的になるよう改善する
誠実性	<input type="checkbox"/> 嘘をつかず、ごまかさず、つねに正直である <input type="checkbox"/> ひたむきに責任を果たし、逃げないで真剣に取り組む <input type="checkbox"/> 真心をもって行動する(他者のために尽くす) <input type="checkbox"/> 接客や電話等は、会社の代表する者として対応する
公正性	<input type="checkbox"/> 誰からも後ろ指をさされない行動をする <input type="checkbox"/> 誰がみても、正しく、納得性のある行動をとる <input type="checkbox"/> 誰に対しても同じ態度で接する <input type="checkbox"/> 重要な仕事は、必ず複数の者でチェックする
主体性	<input type="checkbox"/> 何事も他人事ではなく、自分事としてとらえる <input type="checkbox"/> 見て見ぬふりをしない(対岸の火事として傍観しない) <input type="checkbox"/> 相手の立場に立つ <input type="checkbox"/> 困っている人がいれば進んでサポートする

もちろん、社内や業界の具体的事例はより一層分かりやすいものであり、場合によっては、問題再発の可能性もありますので、真剣に考える教材としては最適なことはいうまでもありません。

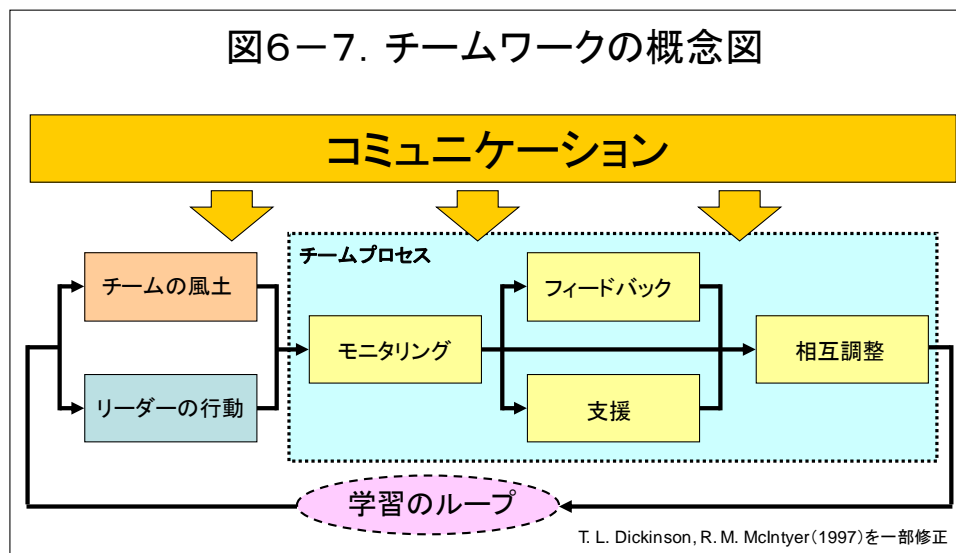
## 5. 組織のコンプライアンス意識の醸成

企業は、組織やチームで行動しています。その組織やチームが集まって企業を構成しています。活動は組織やチーム単位で行っているわけですから、一部の社員だけの個人目標は達成できたとしても、組織やチームの目標が達成できない限りあまり意味あることではありません。

そこで、組織として団結することで発揮される大きな力、すなわち「チームワーク」が最も重要になります。

チームワークとは、まず組織メンバーの全員が目的を共有し、その目的に向けてそれぞれの能力を最大限に発揮するとともに、自分の能力向上をつねに図りながら、自分に与えられた役割や責任を果たすことです。そのためには、お互いに情報を交換し合うことや、仕事の進み具合を確認し合うこと、必要に応じて計画や進め方などを見直しながら目的に向かって邁進することなどが求められます。

このための枠組みが〔図6-7〕の「チームワークの概念図」です（T. L. Dickinson, R. M. McIntyer, 1997 を一部修正）。



この概念図によると、「チームワーク」は7つの要素に分解されます。それぞれの意味は次のようになります。

①チームの風土

チーム内の良好な人間関係を維持し、目標達成を目指す意気込みや態度、さらに、メンバー同士が共通に持つ姿勢や考え方のこと

②リーダーの行動

メンバー間の調整や、チームが目標達成するように働きかける影響力のこと

③コミュニケーション

チームのメンバー間で、情報をそれぞれに適した形で活発に交換（報・連・相）すること

④モニタリング

他のメンバーの行動や目標達成状況を確認したり、チーム全体の現状を確認したりすること

⑤フィードバック

モニタリングで把握したことがらを他のメンバーに伝えたり、問題があれば、解決のための情報や提案などをすること

⑥支援

モニタリングの結果、進捗がはかばかしくないメンバーや過剰に負担のかかっているメンバーを見つけたら、手助けすること

⑦相互調整

フィードバックや支援行動の結果、悪影響がでないように、メンバーがタイミングよく、きちんとかみ合うように仕事の進め方を調整すること

以上の7つの要素を「チームワークの要素」と言います（山口裕幸「チームワークの心理学」：2008年7月；サイエンス社）。

この7つの中で、「モニタリング」、「フィードバック」、「支援」、「相互調整」の4つの要素は、目標達成に向けてメンバーがとるチームワークの行動であり、特に「チームプロセス」と呼ばれています。

組織におけるコンプライアンス意識の浸透でも、組織のメンバー同士がお互いに信頼し合い、自由に意見の言える「チームの風土」があることが前提になりますが、7つの要素すべてにおいてコンプライアンスがつねに意識されていることが望まれます。

例えば、次のようなことです。

①チームの風土

チーム内では、コンプライアンスに関する基礎知識を有し、他社よりも優れたコンプライアンス行動で競争優位に立とうとする意欲が旺盛である。

②リーダーの行動

リスク対応方針についてメンバー全員で話し合い、対応を確認している。

③コミュニケーション

自分が得たコンプライアンスに関する情報をメンバー全員に提供したり、逆に自分がわからないことは他のメンバーに尋ねたりしている。

④モニタリング

他のメンバーが配慮すべきコンプライアンスのポイントについてどのように行動しているかを確認している。

⑤フィードバック

コンプライアンス対応での成功体験を他のメンバーにも伝えたり、対応策を提案したりしている。

⑥支援

対応に困っているメンバーを手助けしている。

⑦相互調整

他のメンバーの支援によって一時的に増えた業務の一部を、余裕ある他のメンバーに代行してもらっている。

組織としての力を向上させるためのチェックリストの例を〔図6-8〕に示します。

チームワーク		具体的行動の例	チェック
チームの風土	職務に対する姿勢	業務の手順を教えるだけでなく、なぜそうするのか、その根拠まで教えている	
		自分の知識・技能を高めるための取り組みがなされている	
		サポートメンバーは頼まれた仕事を確実にやり遂げる	
		仕事の手順を守ることにについて厳格にしている	
	メンバーに対する姿勢	チームの目標を最優先している	
		和やかな雰囲気がある	
		チームのメンバーには、新しいことに積極的に取り組む姿勢がある	
		同僚のメンバーの誰に対しても、お互いが気持ちよく挨拶を交わしている	
リーダーの行動	実績やキャリアの違いにこだわらず、互いに切磋琢磨している		
	チームのメンバーは、あらゆるチーム活動に意欲的に参加している		
	状況に応じてチームの目標とその計画を見直している		
	年間目標などのチームの長期的な活動計画をメンバー全員で話しあって定めている		
	トラブルにうまく対応できたかどうかだけでなく、どのように対応したのかというプロセスも互いに重視している		
	皆が納得するまで話し合っている		
	各メンバーの役割と責任を明確に示している		
	各メンバーの話をよく聞き、求められたことには的確に答えている		
チームプロセス	リモングタ	簡潔で要点をついた指示やコメントをしている	
		緊急事態でも冷静に判断し、指示を出している	
		他のメンバーの仕事の進み具合について、注意を払っている	
	調節互	自分たちの職務とその目的を確認し合っている	
		他のメンバーがいつ成果をあげたか正確に認識している	
		他のメンバーが職務の成果をあげるのを促進している	
	支援	仕事の負担が特定のメンバーに偏りすぎないように、互いに気を配っている	
		互いの都合や仕事の進み具合で、仕事の仕方を工夫して調整し合っている	
		仕事を遂行できないメンバーがいたら支援している	
		他のメンバーが間違いを修正するのを手伝っている	
		仕事の仕方や仕事で困ったことについて、相談し合っている	
	フィードバック	仕事を一人でたくさん抱えているメンバーがいたら援助している	
わからないことがあれば、同僚へ気軽に尋ねている			
仕事の目的や進め方を間違っているメンバーがいたら、それを本人に教えたりアドバイスしたりしている			
仕事を改善するためのアイデアや工夫を出すことに積極的にしている			
問題が起きたら、すぐに報告し、チーム内での共有を図っている			
コミュニケーション	決まりごとを守っていないメンバーがいたら、その場で率直に注意している		
	達成した成果の情報について他のメンバーが尋ねてきたら答えている		
	自分の経験から得た教訓や入手した情報をお互いに伝え合っている		
	お互いの仕事上の役割を理解している		
	仕事をうまく行うためのコツを伝え合っている		
	個人の知識や技術の向上のためにアドバイスし合っている		
	皆が納得するまで話し合っている		
	確実に理解するためにメッセージを確認している		



なお、組織としての力、チームとしての能力は、「組織コンピテンシー」ということができます。組織コンピテンシーをあげること（＝「学習する組織」）が、高い収益力を生み出す源泉になり、強い会社になる条件でもあることは、いうまでもありません。