
コンプライアンス入門

— 多様なステークホルダーの要求に応えるための正しい「3線モデル」の構築とグッドコンダクトの促進、健全なカルチャーの醸成

碓井 茂樹
CIA、CCSA、CFSA

自己紹介

碓井茂樹（連絡先 usui@ifra.jp）



- 1983年日本銀行入行。金融機構局にて考査、モニタリングに従事した後、2006年より16年間、金融高度化センターに所属。金融高度化セミナーの講師を務めた。2022年12月退職。
- 日本銀行在職中からFFR+「金融工学とリスクマネジメント高度化」研究会を主宰(08年～)。日本金融監査協会を設立(11年～)。ガバナンス改革に向けた提言やガバナンス、リスクマネジメント、監査等に関わる高度な人材の育成を支援する活動をしている(非営利目的の活動)。
- 大学・大学院で客員教授、講師を務め、次世代の教育にも取り組む。
- 著書に『リスク計量化入門－VaRの理解と検証』、『内部監査入門』（金融財政事情研究会刊）。

日本銀行 金融機構局 金融高度化センター

考査・モニタリングと並ぶ「第3の対話チャンネル」



リスクが多様化、複雑化するなかで、
金融機関の経営管理を指導・サポートするため、
さまざまなテーマで セミナー、ワークショップを開催。

金融高度化セミナー・ワークショップ（企画・開催回数200回超、受講者2万人超）

2007～22年	金融高度化セミナー（リスクマネジメント、内部監査、ガバナンスの高度化、全国各地で開催）
2008年	内部監査の高度化に向けて
2015年	ガバナンス改革 ― グローバル・スタンダードの実現に向けて
2016年	ガバナンス改革フォローアップセミナー
2017年	ガバナンス改革と経営管理の高度化―理論と実践
2018年	ガバナンス改革フォローアップ・セミナー ― グローバル水準のガバナンス改革と独立取締役の活躍
2019年	ガバナンス改革とリスクアペタイト・フレームワーク
2019年	ガバナンス改革と内部監査の高度化
2020年	金融機関の経営改革（SDGs、DX、働き方、ガバナンス改革）

FFR+

「金融工学とリスクマネジメント高度化」研究会
Forum of Financial technology and Risk management

- FFR+では、「金融工学とリスクマネジメント高度化」をテーマに、さまざまな業種・組織のリスクマネジメント、内部監査の専門家、実務家が集まって意見交換をしています。

書 名 リスク計量化入門 —VaRの理解と検証

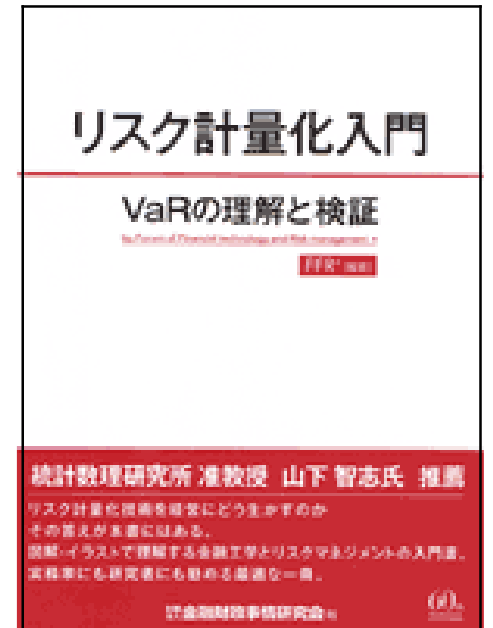
編著者 FFR+

出版社 金融財政事情研究会

2割引・送料無料にて販売いたします。

info@ifra.jp 宛てに、以下の事項をお知らせください。

①書籍名・冊数②金融機関名、③所属、④郵便番号・住所(送付先)、⑤氏名、⑥TEL
出版社より書籍と請求書が送付されます。郵便局で支払うと手数料も無料です。



- 日本金融監査協会は、ガバナンス改革とサステナビリティ経営の実現のため、ガバナンス、リスクマネジメント、監査に携わる高度な人財の育成を支援することを目的に活動をしています(非営利目的)。
- ▼ 取締役・監査役、執行役員、部門長、シニアな管理者を対象にしたセミナー
 - 金融の将来
 - 日本のコーポレートガバナンス
 - 日本の監査を考える
- ▼ 実務者を対象にしたセミナー
 - ガバナンス入門、内部監査入門、リスクマネジメント入門
 - 金融内部監査の実践テクニック、アジャイル監査、IT監査の実務
 - サイバーセキュリティ、DX、コンダクトリスク など

- ガバナンス改革の進展に伴い社外取締役・社外監査役の拡充、機能強化が求められています。
- 日本金融監査協会は、社外取締役・社外監査役の活動を支援するため、会員登録をした社外取締役・社外監査役に対して年会費を無料にするとともに、すべての研修セミナーへの参加を無償としています。
- ご要望に応じ、新規に社外取締役・社外監査役向けの研修セミナーを企画し、無償で提供して参ります。

(1) 外取締役・社外監査役の方は、ホームページで「個人会員」の登録をしてください。

※役職名には「社外取締役」、「社外監査役」と明記してください。

(2) 事務局 (info@ifra.jp) に無料クーポンをご請求ください。

※社外取締役・社外監査役であることを示す公表資料(URL等)をご送付ください。

(3) 事務局から10回分の無料クーポンを送付します。不足したときは追加発行いたします。

遠慮なくお声がけください

- ・講演
- ・社内勉強会
- ・意見交換
- ・研究会の事務局
- ・ウェビナー企画・運営など

(連絡先) info@ifra.jp



教授、客員教授などを務めた大学(主なもの)



京都大



一橋大



埼玉大



拓殖大大学院(現職)



慶應義塾大



早稲田大



青山学院大



法政大大学院(現職)



大阪経済大



麗澤大



千葉商科大



金沢学院大



中村学園大学(現職)

コンプライアンス入門

— 多様なステークホルダーの要求に応えるための正しい「3線モデル」の構築とグッドコンダクトの促進、健全なカルチャーの醸成

碓井 茂樹
CIA、CCSA、CFSA

概要

- 本セミナーでは、コンプライアンスの本質的な意味を解説し日本企業で多発する不祥事を抑止し発生後の適切な対応するには何が必要かを考察します。
- コンプライアンス、内部監査部門に配属されて経験の浅い役員（社外役員を含む）、部門長、管理者、実務担当者を主な対象とします。

1. コンプライアンスの本質
2. 不祥事 重大事故と不正
3. なぜ、日本企業は不祥事を繰り返すのか
4. 求められる正しい3線モデルの構築と実践
5. 価値観を共有するコンダクトリスク管理の取り組み

1. コンプライアンスの本質

2. 不祥事 重大事故と不正

3. なぜ、日本企業は不祥事を繰り返すのか

4. 求められる正しい3線モデルの構築と実践

5. 価値観を共有するコンダクトリスク管理の取り組み

不祥事の多発

- 日本企業では、重大な不祥事の発生が続いています。
- コンプライアンスの重要性が、繰り返し指摘されているにもかかわらず、ビジネスモデルの限界・行詰りなどを背景に重大な不祥事の発生は、むしろ、ここへきて増えているようにも思われます。
- また、コンプライアンスのスコープが、顧客、従業員、市場、社会からの要請を含め、広がりを見せているようにうかがわれます。
- コンプライアンスの本質は何か、また、変化の時代に何が求められているかを、主にガバナンス、内部統制、内部監査を見てきた立場から k 解説します。

日本企業・金融機関における不祥事の多発

2011年	オリンパス	不正会計
	大王製紙	経営者不正
2013年	JR北海道	多数のレール異常の放置・隠ぺい、脱線事故
2015年	東洋ゴム	免震データの改ざん・隠ぺい
	東芝	不正会計
	旭化成建材	杭打ちデータ改ざん・隠ぺい
2016年	三菱自動車	燃費データ不正
2017年	富士ゼロックス	不正会計
	日産自動車	無資格検査
	神戸製鋼所	品質データ改ざん・隠ぺい
	商工中金	不正な制度融資
2018年	スルガ銀行	不正融資
2019年	西武信金	不正融資
	かんぽ・ゆうちょ	不適切な金融商品の販売
2022年	中日信金	不正なゼロゼロ融資
2023年	地域銀行ほか	仕組債の不適切販売
	ビッグモーター	保険の不正請求
	損保ジャパンほか	
2024年	ダイハツ、トヨタ	品質データ改ざん・隠ぺい
	いわき信用組合	無断顧客口座の開設、迂回融資、横領、反社への資金提供
2025年	ニデック	不正会計

コンプライアンス

法令等遵守と翻訳されます。

法令や規則の条文に逐一したがることだと思われがちです。

法令や規則なので、制限されるが仕方がない。面倒だが仕方がない。制限されるのは嫌だが、とにかく対応せざるを得ない、という受け身のイメージがつきまといいます。

それがコンプライアンスと考えている方が少なくないように思います。

その語源は

コンプライアンスは、ラテン語 compleo(いっぱい満たす) に由来すると言われています。

要求を 「完全に(com)」、「満たす(pleo)」 という意味です。

— もともと、満たすべき要求は、法令や規則に限定されているわけではありません。

コンプライアンスとは

「さまざまなステークホルダーの要求を満たすことである」

そう考えると、

コンプライアンスの本質 が見えてきます。

コンプライアンスの範囲が、どんどん広がりを持ち始めていること、
受け身ではなく、能動的に要求に対応する必要性があること
が理解できると思います。

- 法令・規則の要求を満たす
- 社会・経済的制度的要求を満たす
- 社会規範を満たす
- 内部規程、マニュアル、ひな形の要件を満たす
- 組織の経営理念、基本方針を満たす
- 顧客の要求を満たす
- 市場の要求を満たす
- 株主の要求を満たす
- 従業員の要求を満たす
- 将来世代の要求を満たす

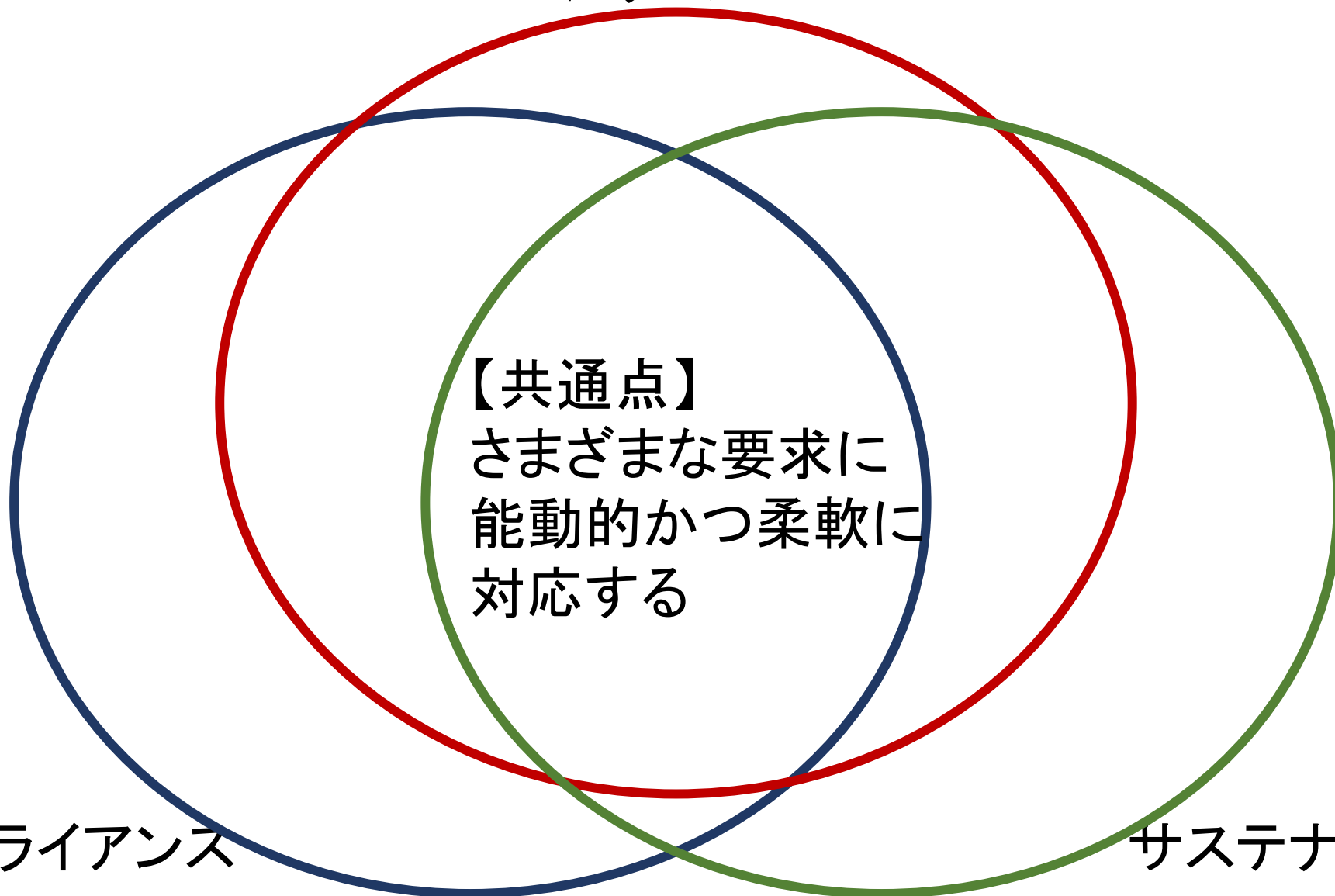
広がる対象範囲

求められる
能動的な対応

コンプライアンス経営とは

- さまざまなステークホルダーの要求に能動的かつ柔軟に対応することで、サステナブル経営につながっていきます。
- さまざまな問題が起きるのを未然に防ぎ、問題が起きても復元力が備わるので、その組織はレジリエントであると言えます。
- 反対に、ステークホルダーの要求に能動的かつ柔軟に応えられないとどうなるか。ステークホルダーの要求・期待を裏切るミスコンダクトや不測の損害が発生し、信用・信頼を失墜させて、組織に深刻な悪影響を及ぼします。
- コンプライアンスの意味を広くとらえ、能動的にコンプライアンス経営に取り組むことが重要です。

レジリエンス



コンプライアンス

サステナビリティ

1. コンプライアンスの本質

2. 不祥事 重大事故と不正

3. なぜ、日本企業は不祥事を繰り返すのか

4. 求められる正しい3線モデルの構築と実践

5. 価値観を共有するコンダクトリスク管理の取り組み

不祥事には

大きく分けると、「事故」と「事件」の2種類あり、それぞれへの対応は異なります。

「事故」・・・ 悪意や明確な意図のない不注意、事務ミス、ヒヤリ・ハット、軽微な事故、重大事故など

「事件」・・・ 悪意や明確な意図をもった不正、犯罪など

最近では、顧客、市場、社会の期待・信用に応えられない行為を総称して「ミスコンダクト」と呼ぶこともあります。

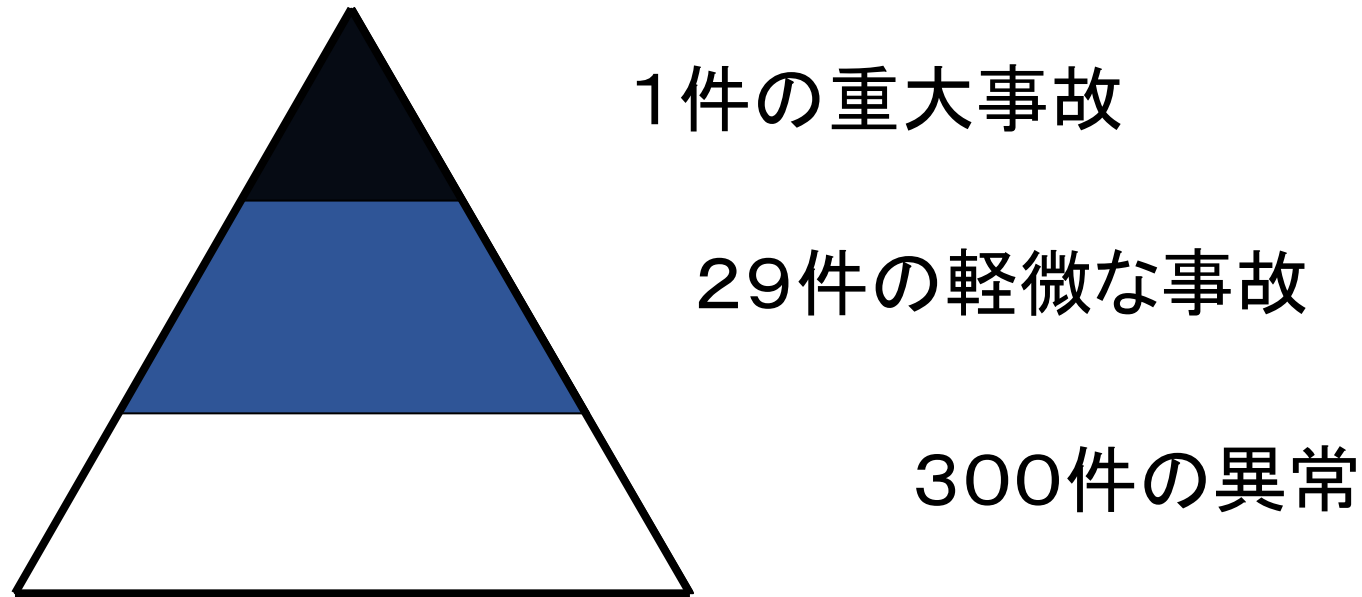
(参考) コンダクトリスク

- Libor問題を契機に「コンダクトリスク」を管理することの重要性が指摘されるようになりました。
- 金融機関には、顧客や市場の正当かつ合理的な期待、要求に応えることを、自らの責務としてとらえて、顧客への対応や市場での活動で示すことが求められるという考え方です。
- 「顧客保護」、「市場の健全性」、「有効な競争」に悪影響を及ぼす行為を「ミスコンダクト」と呼び、ミスコンダクトが行われる可能性を「コンダクトリスク」と呼びます。※
- 金融当局は、金融機関に対して「コンダクトリスク」を管理するように求めるようになりました。金融機関では、新たな管理部門を設けて、「コンダクトリスク」を管理する先が増えています。

※英国FCA(Financial Conduct Authority 金融行為監督機構)による定義。Journey to the FCA October 2012

(1) 重大事故の発生メカニズム — ハインリッヒの法則(トライアングル)

- 1つの重大事故の背後には 29の軽微な事故があり、その背景には300の異常(ヒヤリ、ハット、事務ミス等)が存在する。

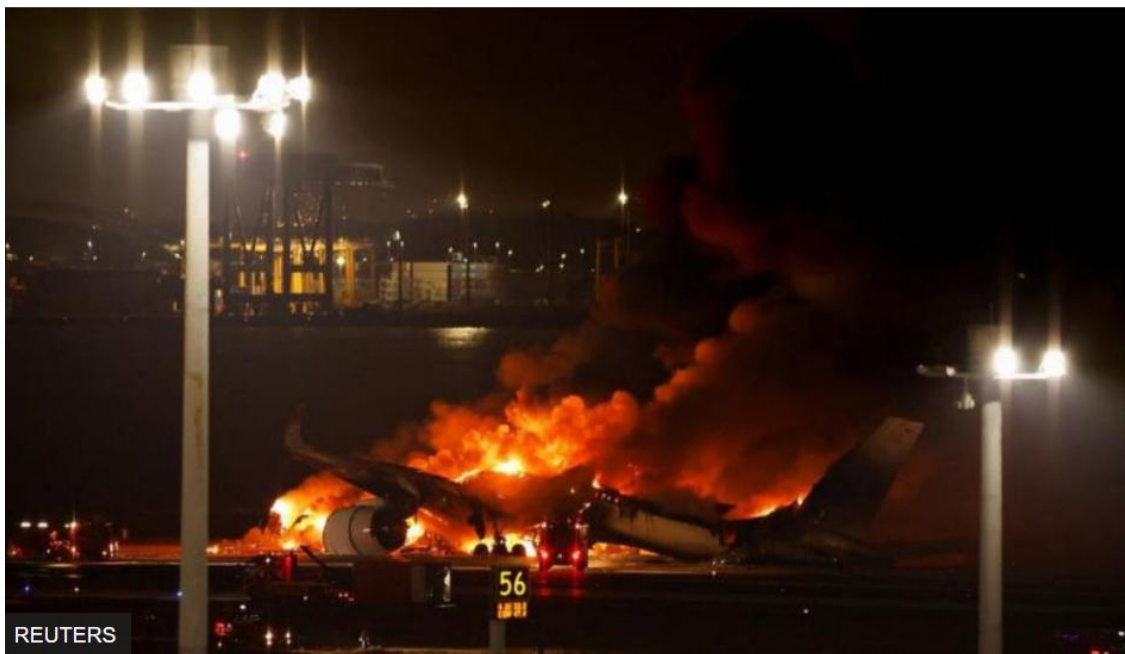


重大事故を防ぐには、ヒヤリ、ハットの段階でのハード・コントロールが必要。コストをかけて根本原因を取り除く

- 繰り返されるヒヤリ、ハット、事務ミス等は、「注意」を喚起する対応では、決してなくなることはない。
- ハインリッヒの法則にしたがって、いずれ重大事故につながる。
- ヒヤリ、ハット、事務ミスは主に「不注意」により起きるが、それらが繰り返し起きるのであれば、何らかの「根本原因」がある。
- 「根本原因」を特定、是正しない限り、問題は解決しない。
- 多くの場合、組織構造・プロセスの再構築、内部統制の見直し、それに伴う規程・マニュアルの改訂などの対応が不可欠（ハード・コントロール）。
- コストがかかるとして、放置してはならない。時間をかけても、計画的に対応をすべき。

(例) 羽田空港滑走路での航空機衝突事故

運輸安全委員会の調査によると、ヒューマンエラーによる「滑走路誤進入」の“ヒヤリハット”事案は、2007年から22年までの16年間で32件、発生。



滑走路で海上保安庁機と衝突し炎上した日本航空機(2日、東京・羽田空港)



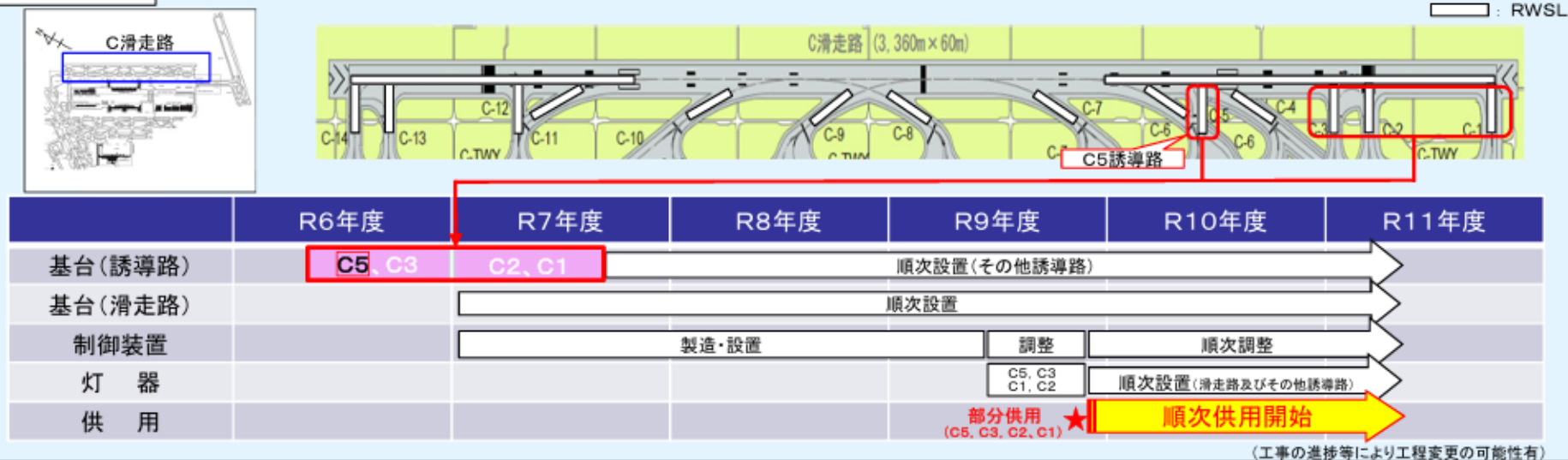
- ・滑走路占有監視支援機能は、航空機等が滑走路を使用している状態で、他の航空機等が滑走路に進入しようとした場合、管制卓のレーダー画面上の滑走路及び航空機等の情報の表示色が変わることで、管制官の注意を喚起するシステム。
- ・令和6年6月に公表された「羽田空港航空機衝突事故対策検討委員会」の中間取りまとめにおいて、滑走路誤進入対策として、滑走路占有監視支援機能の強化が提言。
- ・同年10月31日(木)より、第1ステップとして、注意喚起音を追加。



背景

- 令和6年6月に公表された「羽田空港航空機衝突事故対策検討委員会」の中間取りまとめにおいて、パイロット等に対する注意喚起システムの強化として、主要空港における滑走路状態表示灯(RWSL : Runway Status Lights)の導入拡大が提言。
- これを受け、先行的に羽田空港C滑走路においてRWSLを整備することとし、令和6年9月27日深夜から工事を開始。

整備計画



RWSLの機能

1. 滑走路に離着陸機がいる場合



航空機接近警告灯(REL)

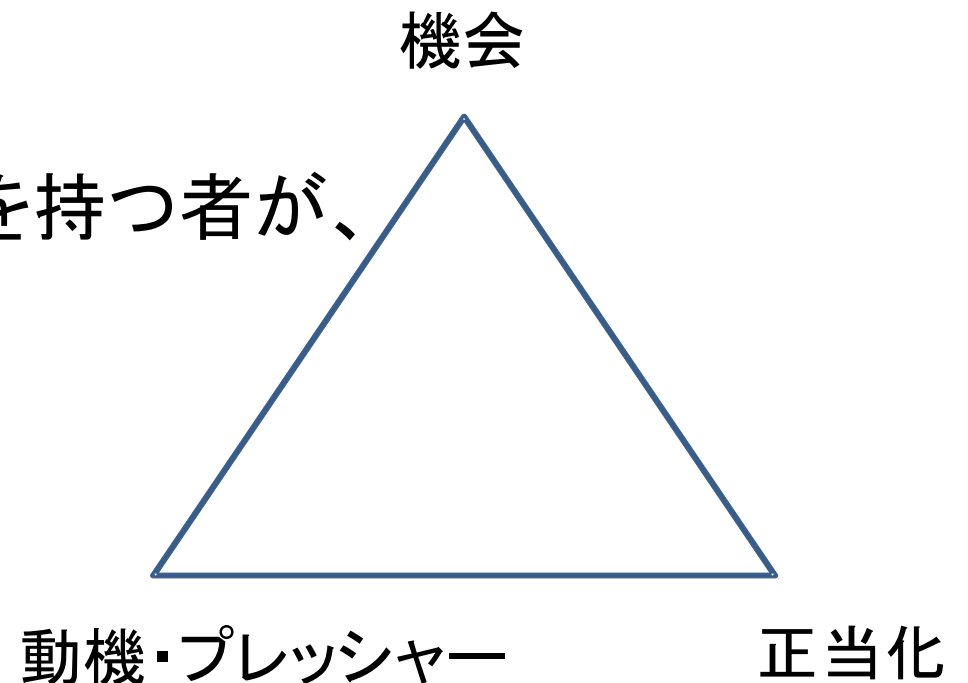
2. 滑走路へ進入機がいる場合



離陸待機警告灯(THL)

(2) 不正の発生メカニズム — クレッシーのトライアングル

- 不正行為が起きる仕組みを説明する理論として、クレッシーの「不正のトライアングル」がよく知られています。
- この理論では、不正行為は
 - ①不正行為が起き得る「機会」を認識し、
 - ②不正行為に及ぶ「動機・プレッシャー」を持つ者が、
 - ③自分は不正を犯しても許されるはずだとの「正当化」理由(言い訳)があると感じたときにはじめて起きると考えられています。
- 不正を防ぐには、3つの要因のどれかをなくせば良いわけです。



Donald R.Cressey (1919–1987)

犯罪学者、社会学者、横領の発生要因の研究



- ・ 実施時期：1949年4月～1951年8月
- ・ 研究対象：アメリカ各地の刑務所に
横領関連の罪で服役中の503人
- ・ 研究方法：個人ファイル(担当検事の報告書など)を精査。
①善意で責任ある地位に就いた、②罪を犯し信頼を裏切った、
と考えられる133人を抽出。彼らに対する詳細な聞き取り調査
を通じ、横領の発生要因についての仮説の構築、検証を繰り返しながら、普遍的な要因を導き出した。
- ・ 研究成果：“Other People’s Money—A Study in the Social Psychology
of Embezzlement”, 1953

不正のトライアングルの原典

Trusted persons become trust violators when they conceive of themselves as having a financial problem which is non-shareable, are aware that this problem can be secretly resolved by violation of the position of financial trust, and are able to apply to their own conduct in that situation verbalization which enable them to adjust their conceptions of themselves as trusted persons with their conceptions of themselves as users of the entrusted funds or property.

信頼された人間がその違反者となるのは、他者とは共有することができない金銭的問題を抱え、金銭の取扱いを任せられた自分の立場を悪用すれば、その問題を密かに解決できると認識して、自分は信任を得ているのだから、託された資金や資産を利用してもよいと、自分自身に思い込ませる言い訳を見つけ、その状況における自らの行動にあてはめることができる場合である。

出所： Donald R. Cressey, Other People's Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement, Reprinted with a New Introduction by the Author, Patterson Smith, 1973

《参考》ワイドショーを賑わせた昭和の横領事件 三和銀行 オンライン詐欺事件 1981年



- 朝9時の始業と同時に東京・虎ノ門支店などにオンライン端末を使って1億8万円を架空送金。
- 直ちに早退、伊丹空港から空路羽田に向かって、昼過ぎには都内支店で1億3千万円を現金化。
- 共犯者に現金を手渡して、自分は羽田発国際便でマニラに逃亡。
- 共犯者はやって来ず、マニラで6ヵ月後に逮捕。
- 当時、架空送金を単独で可能とする「機会」が存在。
- その後、すべての金融機関で、大口送金に関して管理者の検証を義務付けるなど、規程を改訂し、さまざまな横領を防ぐ対応がとられていった（「機会」をなくすハードコントロール）。

《参考》銀行員の横領事件(2023年)

— 横領事件は防げているか



1. 常陽銀行11月2日、境支店の40代女性行員が、現金5398万円を着服
2. 9月みずほ信託銀行 2月の富山支店女性社員着服で役員報酬の返上を公表
3. 2023年9月山口銀行 30歳男性行員が着服
4. 2023年8月 紀陽銀行 46歳女性行員1800万円着服
5. 2023年7月 共立信組 20代男性行員100万円着服で逮捕
6. 2023年7月 第四北越銀 20代男性行員6098万円着服
 1. 令和5年7月7日発表
7. 2023年5月 栃木銀行 20代行員が着服
8. 2023年5月 北陸銀行 不祥事件の発生について
9. 3月 徳島大正銀行 30代 600万円着服
10. 2月 九州労働金庫 2件の不祥事3人を解雇処分に

11. 2月 みずほ信託銀行 富山支店女性社員 6000万円着服
12. 2月 逮捕 釧路信金 元支店長代理 9700万円着服
13. 2月 福井信用金庫の30代職員が顧客預金262万円着服
14. 1月 十八親和銀行員が35年間で約1300万円着服
15. 1月 鹿児島相互信用金庫 総額1億円超える被害
16. 1月 花巻信用金庫元支店長 857万円余着服
17. 1月 福岡ひびき信金 20代職員 333万円着服
18. 1月 スルガ銀 着服行員を懲戒解雇
19. 1月 東和銀行員 顧客から1650万円預かり着服

<https://japanbanker.site/embezzle/>

《参考》 三菱UFJ銀行 半沢頭取が陳謝 貸金庫から金品窃取で

2024年12月16日

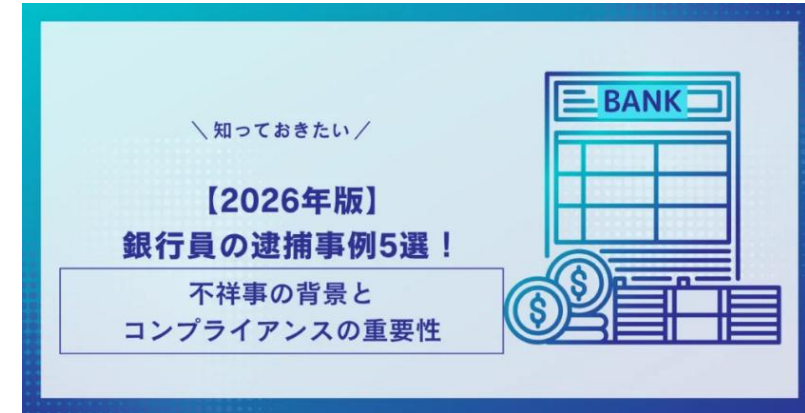
- 三菱UFJ銀行の行員が支店の貸金庫から十数億円相当の金品を盗み取っていたことをめぐり、銀行の半沢淳一頭取らが16日、初めて記者会見した。

半沢頭取は、貸金庫の鍵の管理体制に不備があったことを認めた上で「信頼・信用という銀行のビジネスの根幹を揺るがす事案だ」と述べ陳謝した。

- 犯人は、盗みとった金品は“投資などに流用”と供述。



《参考》銀行員の逮捕事例 (2026年3月)



<https://banker-life.jpn.org/4285.html>

1 | 2026年最新の銀行員による逮捕・不祥事事例5選

1-1 | 貸金庫からの巨額窃盗事件（支店長代理クラスによる悪用）

1-2 | 顧客預金の着服・私的流用による業務上横領

1-3 | 融資審査を巡る贈収賄と背任行為の実態

1-4 | 特殊詐欺グループへの顧客情報漏洩

1-5 | ネットバンキングを悪用した不正送金と電子計算機使用詐欺

不正を防ぐには、価値観を重視したソフトコントロールを中心とするコンダクトリスク管理が不可欠

- 不正は、規程・ルール、管理手続きの「抜け穴」を見つけ、「裏」をかいて明確な意図をもって行われる。
- 「機会」をなくす規程・マニュアル、管理手続きを見直すハードコントロールだけでは限界があり、決して不正はなくなるしない。
- 不正の防止には、「動機・プレッシャー」、「正当化」に働きかける「価値観」を重視した教育・研修、採用・解雇、コミュニケーションの充実などのソフトコントロールが有効。
- 不正が繰り返されるのは、ソフトコントロールが不足しているからにほかならない。

《参考》 セコム創業期の窃盗事件



セコム創業期物語

昭和41年秋、社員による窃盗事件が相次いで発生し、会社の存亡にも関わる大事件となりました。
「社章を守る会」を作って、経営者と従業員が1年間の議論を行いました。このとき、「正しさの追求」や「現状打破の精神」など、セコムの基本的な理念・カルチャーが生まれたのです。

— セコムが組織内に出した指示が、「部下・後輩の話をきいてやれ」であった。コミュニケーションの力で、「動機」、「正当化」要因がなくなり、窃盗事件がなくなったと言われている。



不祥事は隠さない 真摯な反省を示すことが信頼回復につながる

- セコム 創業時の不祥事 … ホームページに記載
- JAL 飛行機墜落事故 … 御巢鷹山の慰霊登山
- 広尾病院 死亡事故の隠ぺい … 病院入り口に大きく掲示

1. コンプライアンスの本質
2. 不祥事 重大事故と不正
3. なぜ、日本企業は不祥事を繰り返すのか
4. 求められる正しい3線モデルの構築と実践
5. 価値観を共有するコンダクトリスク管理の取り組み

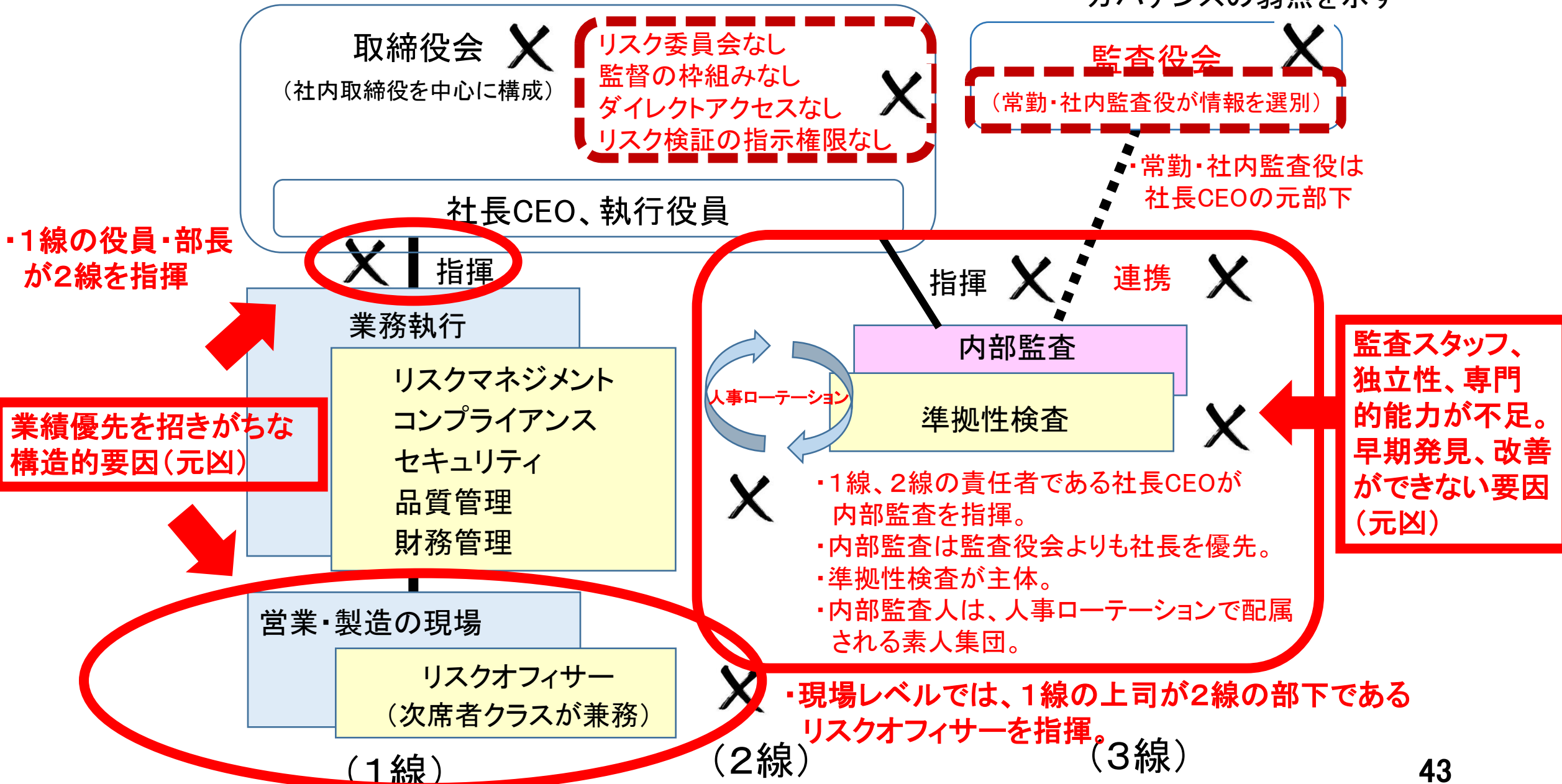
日本企業・金融機関における不祥事の多発

2011年	オリンパス	不正会計
	大王製紙	経営者不正
2013年	JR北海道	多数のレール異常の放置・隠ぺい、脱線事故
2015年	東洋ゴム	免震データの改ざん・隠ぺい
	東芝	不正会計
	旭化成建材	杭打ちデータ改ざん・隠ぺい
2016年	三菱自動車	燃費データ不正
2017年	富士ゼロックス	不正会計
	日産自動車	無資格検査
	神戸製鋼所	品質データ改ざん・隠ぺい
	商工中金	不正な制度融資
2018年	スルガ銀行	不正融資
2019年	西武信金	不正融資
	かんぽ・ゆうちょ	不適切な金融商品の販売
2022年	中日信金	不正なゼロゼロ融資
2023年	地域銀行ほか	仕組債の不適切販売
	ビッグモーター	保険の不正請求
	損保ジャパンほか	
2024年	ダイハツ、トヨタ	品質データ改ざん・隠ぺい
	いわき信用組合	無断顧客口座の開設、迂回融資、横領、反社への資金提供
2025年	ニデック	不正会計

- 不祥事多発の背景に日本企業のビジネスモデルの行き詰まりがある。
 - 無理をさせるから現場でミスコンダクトが起きる。
- ガバナンス構造の不備が、ミスコンダクトの蔓延を招き、深刻な不祥事に発展している。
 - 「3線」モデルを正しく理解し実践している企業、金融機関が少ない。
 - 業績優先の姿勢が生むガバナンスの構造が放置されている。
 - 監査機能の独立性、専門性の不足等から、ミスコンダクトを早期に発見・是正できないため、ミスコンダクトが組織内に蔓延する。
- 日本企業では、経営理念、価値観の共有は当たり前のことと考えられ、具体的な施策がとられていない。あるいは徹底されていない。
 - 経営理念、価値観の共有に重点を置いた教育・研修などが不足している。

▽ 日本独自のガバナンス(一般企業)

✕ 印は、原則からの逸脱、
ガバナンスの弱点を示す



▽ 日本独自のガバナンス(金融機関)

✕ 印は、原則からの逸脱、
ガバナンスの弱点を示す

取締役会(社内取締役主体) ✕

リスク委員会なし
監督の枠組みなし、ダイレクトアクセスなし
リスク検証の指示権限なし ✕

社長CEO=議長 ✕、執行役員

指揮

指揮

業績優先を招きがちな
構造的要因(元凶)

業務執行

リスクマネジメント
コンプライアンス
セキュリティ
品質管理
財務管理

・本部レベルでは
2線は1線から独立。

営業店

リスクオフィサー
(次席者クラスが兼務) ✕

(1線)

(2線)

・現場レベルでは、1線の上司が2線の部下である
リスクオフィサーを指揮。

監査役会 ✕

(常勤・社内監査役が情報を選別)

指揮 ✕

連携 ✕

内部監査

準拠性検査 ✕

人事ローテーション

監査機能が社長CEO
から独立していない。
専門的な人材も不足。

監査スタッフ、
独立性、専門
的能力が不足。
早期発見、改善
ができない要因
(元凶)

(3線)

- 日本企業の多くでは、「1線」と「2線」の役員・部長を同一人物が兼務するなど、「1線」と「2線」が、ガバナンス構造上、未分化の状態にある。
- 日本の金融機関では、バブル崩壊後の金融危機を受けて「1線」と「2線」の役員・部長の兼務を避けるよう指導。
- しかし、営業店のリスクオフィサー(コンプライアンスオフィサー)は、次席者が兼務しており、現場レベルで「1線」と「2線」は未分化の状態にある。
- こうしたガバナンス構造は、経営環境が厳しくなるなかで、リスクより業績を偏重するカルチャーを生み、不正会計、品質データの改ざん、顧客本位とは、到底、言えない金融商品販売などのミスコンダクトを引き起こすようになった。

- 日本では、内部監査は、経営者の指揮命令下で、規程・マニュアル通りに仕事をしているかをチェックすることが主な任務であるとの誤った解釈が支配的。
- 監査への人材投入は、量的・質的に最小限に抑えられ、監査の専門人材の育成に必ずしも積極的に取り組んでこなかった。
- 内部監査の独立性が確保されていないために、経営者、1線、2線の有力役員への忖度が働き、ミスコンダクトが看過される。
- 内部監査の専門的能力の不足から、ミスコンダクトが見逃されてしまう。
- ミスコンダクトの早期発見、抑止ができず、ミスコンダクトが組織内に蔓延し、経営に深刻なダメージを与える不祥事を繰り返すようになったと考えられる。

事例研究

スルガ銀行の不祥事 総額1兆円に上る不正融資



スルガ銀行の不正融資(経緯、概要)

- スルガ銀行は、1985年、創業家一族の岡野光喜氏がトップに就任するとリテール重視の経営ビジョンを明確に打ち出した。
- 貧しい村が飢饉のときも困らないよう銀行を設立した創業精神を経営哲学として引き継ぐため、同氏は若手職員らと協議を重ねた。
- お客様の「夢の実現に日付を入れる」お手伝いをする「コンシェルジュ」になると宣言。「挑戦者たちの隊列」と名付けられた宣言は、従来の銀行の発想ではとても書けない斬新な文章で綴られていた。
- 時代感覚のある若手を選んで「ジュニア・ボード」を組成し、新しい商品開発を任せる分権型の経営スタイルを志向した。
- 経営トップはリテール重視のビジョンを示すことはできるが、顧客ニーズがどこにあるかが分かるのは現場だけとの考え方に立ち、商品開発・提供を若手に任せた。
- その結果、ネット支店の開設や女性向け住宅ローンの開発などを他行に先駆けて取り組み、大きな成果を上げたのは有名だ。
- 「コンシェルジュ」ビジョンを打ち出し、社会に対して独自の価値提供を実現したことを理由に、スルガ銀行は、2007年、「ポーター賞」を受賞している

- 次々に新しい商品・サービスの提供を成功させてきたスルガ銀行だったが、他の金融機関が追随し、同種商品・サービスの提供を始めた。「ジュニア・ボード」からの提案も斬新さがなくなるなど、次の一手に悩むようになっていった。
- ビジネスモデルが行き詰まるなかで、創業家の岡野光喜氏は会長に退き、新社長の体制下となり、新たなビジネス展開として、シェアハウス向けの融資の拡大に取り組む。
- 不動産業を含め、他業種・他業態から「キャリア採用」と呼ばれる中途採用を増やした。キャリアや専門性を評価するオープンな人事制度に改め、キャリア採用は全体の4割に達した。
- このことが、結果として「あだ」となる。書類を改ざんするなど、不動産業界の悪慣行が組織内に持ち込まれ、不適切な手続きで融資を伸ばす者が現れた。
- 彼らが、監査役、内部監査によって摘発されることなく、件数・金額ベースで業績表彰されたために、不正融資の蔓延・拡大を招いた。最終的に不正融資の総額は1兆円を超えた。
- 岡野会長、そうそうたる社外取締役（取締役会全体の3分の1を超えるものが選任）、社外監査役は、経営の実態を全く把握できずておらず、何の職責も果たせなかった。
- 他業種・他業態からキャリア採用された者を含めて、「コンシエルジュ」ビジョンを組織内に浸透させるための継続的な研修が不足していた

キャリア採用者が始めた不正融資 業績優先の経営姿勢が不正融資の蔓延を招く

- ビジネスモデルの行き詰まりから、取り組み始めたシェアハウス向けの融資において、キャリア採用者を多く採用。
- 銀行員とは全くカルチャーの違うキャリア採用者が不正融資（ミスコンダクト）をはじめめる。
- 不適切な手続きで融資拡大が図られたにもかかわらず、業績評価で表彰される。
- 2、3年間のうちに、「コンシエルジュ」ビジョンは忘れられてしまい、組織内にミスコンダクトが蔓延していく。
- 最終的には、融資・業績の伸長を強いるパワハラまで横行。

ガバナンス、とくに監査役、内部監査の独立性がないために、ミスコンダクトの蔓延を防げなかった

- 監査役会設置会社は、監査機能（監査役・内部監査）の独立性が確保できない。このため、ミスコンダクトの蔓延を招いた。
 - 常勤社内監査役は、不正融資を知りながら、社長、専務らに忖度して、取締役会、監査役会に報告しなかった。
 - 社長直属の内部監査部門も、社長、専務らへの忖度や能力不足から不正融資を指摘することはできなかった。
 - 当時の実質トップ 岡野会長は、何も知らされず、「裸の王様」となっていた。
 - 社外取締役、社外監査役は、社長、専務から都合の良い話を聞き鵜呑みにするだけで、全く役に立たなかった。

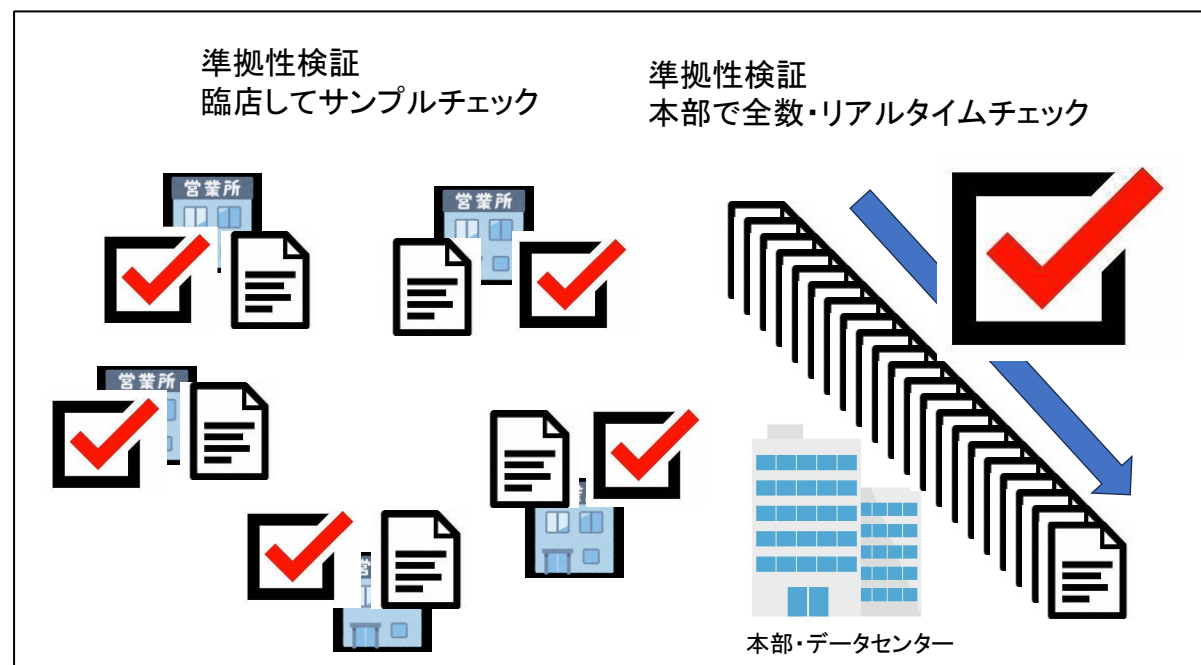
忘れ去られた経営理念「コンシエルジュ」ビジョン

- 経営理念（「コンシエルジュ」・ビジョン）が制定され、クレジット・ポリシー、融資・審査手続きは整えられていた。
- しかし、経営理念（「コンシエルジュ」・ビジョン）を浸透させる継続的な研修・教育が、キャリア採用者を含めて、組織全体的に不足していた。
- 経営理念（「コンシエルジュ」・ビジョン）は、従業員の記憶の片隅にあるだけで、業績を伸ばすためにルール違反が広く行われた。

1. コンプライアンスの本質
2. 不祥事 重大事故と不正
3. なぜ、日本企業は不祥事を繰り返すのか
4. 求められる正しい3線モデルの構築と実践
5. 価値観を共有するコンダクトリスク管理の取り組み

日本では誤解されている「3線モデル」

- 日本では、「3線モデル」を、単純に準拠性チェックを3回繰り返すことであると誤解している向きも多い。
- 準拠性という同じ視点で、3回もチェックを繰り返すのは非効率。
 - DXを進めるなかで、準拠性のチェックは、「1線」での完結を目指すべき。

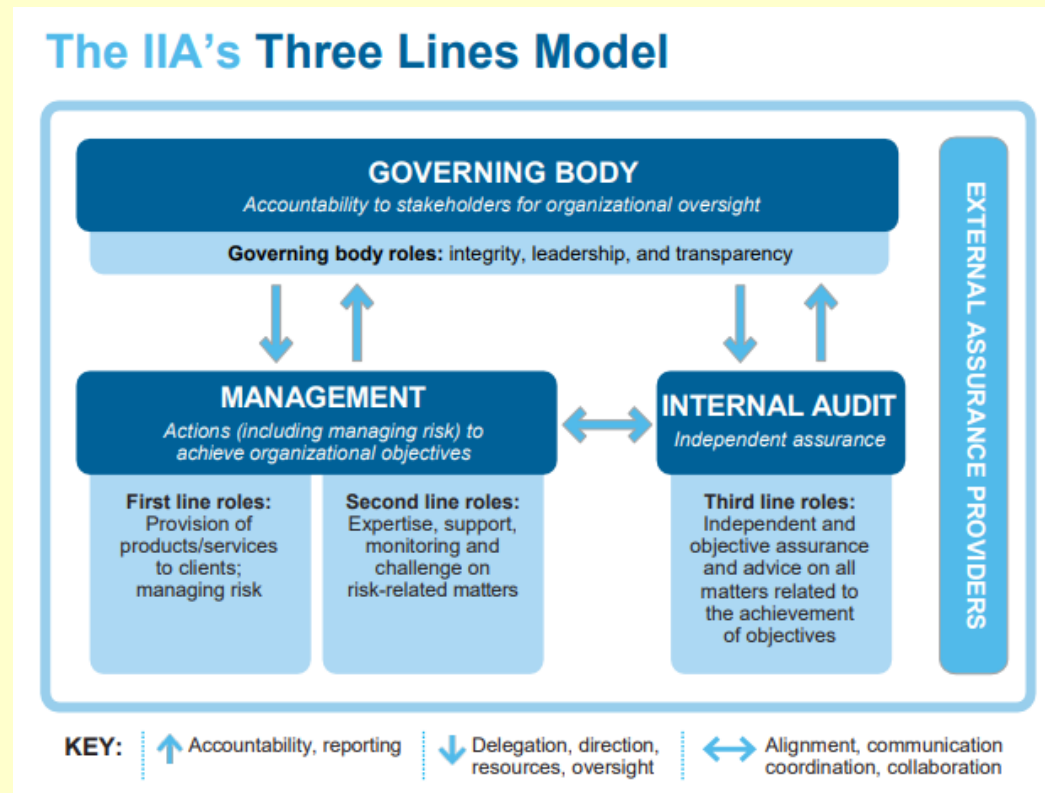


求められる「3線モデル」の正しい理解と実践

- 「3線モデル」は、組織の理念、目標の実現と、価値の創造・保持のため、ガバナンスの重要な構成要素である「統治機関」、「1線」、「2線」、「3線」それぞれの機能・役割と相互の関係性を示すフレームワークである。
- 「3線モデル」は、ガバナンスの基盤を提供するもので、「守り」の要素も「攻め」の要素も含まれる。
- 「3線モデル」は、大企業だけではなく、中小企業、非営利団体、公的機関を含む、すべての組織体に推奨される。

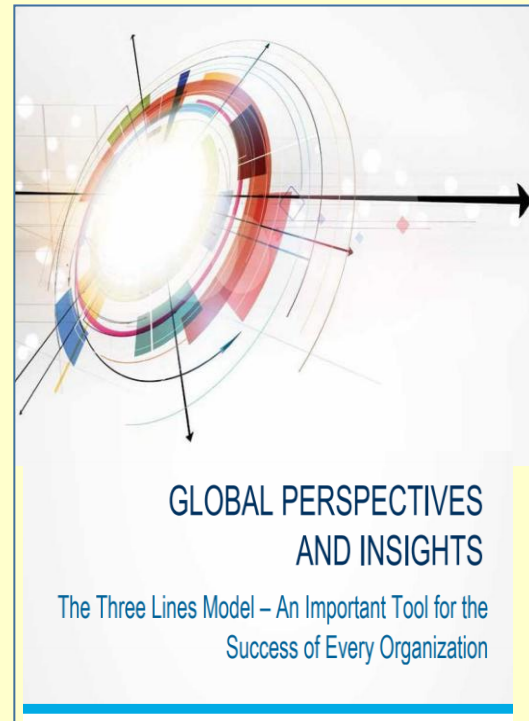
《参考》「IIAの3ラインモデル—3つのディフェンスラインの改訂」(2020年7月)

- 「ディフェンス」の言葉を取って、「攻め」「守り」の両面から、ガバナンス、を徹底するためのモデルであることを明確化。



《参考》「グローバルな視点と洞察 3ラインモデル — すべての組織体の成功のための重要なツール」(2020年12月)

- 上場企業、大企業だけではなく、中小企業、非営利団体を含む、すべての組織体が、理念、目的、価値を実現するのに役立つ重要なツールとして紹介。



Advisory Council

Nur Hayati Baharuddin, CIA, CCSA, CFSA, CGAP, CRMA –
Member of IIA–Malaysia

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL –
African Federation IIA

Hans Nieuwlands, CIA, CCSA, CGAP – IIA–Netherlands

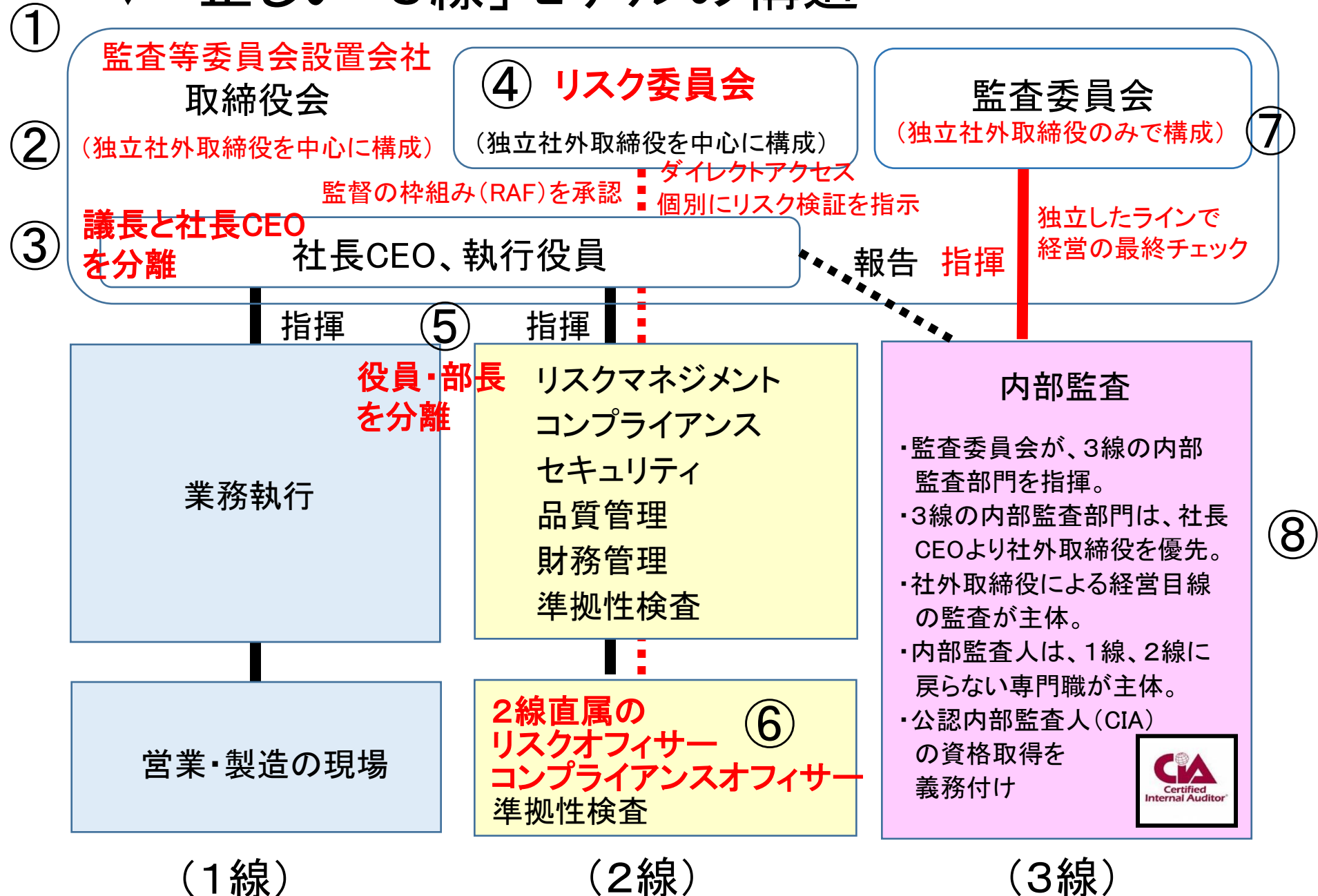
Karem Obeid, CIA, CCSA, CRMA –
Member of IIA–United Arab Emirates

Carolyn Saint, CIA, CRMA, CPA –
IIA–North America

正しい「3線」モデルの構造を作るには

- ①監査等委員会設置会社を採用して、モニタリング・モデルへ移行。
- ②取締役会の過半数を社外取締役にして、多様性と独立性を確保。
- ③取締役会と代表取締役を分離。
- ④取締役会の中に、リスク・コンプライアンス委員会を設置。委員長を社外取締役にして、「2線」への指揮命令権限を付与。
- ⑤「1線」と「2線」の役員・部長を分離
- ⑥現場に「2線」直属のリスク・コンプライアンスオフィサーを置く。
- ⑦監査委員会を社外取締役で構成し、「3線」の指揮命令権限を付与。
- ⑧監査スタッフにCIAの資格を義務付け、専門職の制度を導入する。

▽ 正しい「3線」モデルの構造



「3線」モデル

—「1線」、「2線」、「3線」には、それぞれの役割・責務がある

- 業務部門の管理者(1線)は、「リスクオーナーシップ」を持って、リスクの統制に責任を持つ。主に準拠性の視点でチェックを行う。
- リスクマネージャー(2線)は、現場に常駐、あるいは、頻度高く臨店し、準拠性のチェックだけでなく、さまざまな視点で業務部門(1線)の活動を「現場に寄り添ってチェック&サポート」する。
- 内部監査人(3線)は、経営の視点で「1線」、「2線」の活動を、客観的に評価し「取締役会・経営者に対する保証&提言」を行う。
- 「1線」、「2線」、「3線」が、それぞれの役割・責務を果たすことができるようにするためには、組織の構造とプロセスを再構築する必要がある。

Good Practice

1線の各部署で、重要なリスクをリストアップし、統制行為が有効か否かを自らチェック。リスクオーナーシップを醸成。

各業務に従事する者がリスクの識別・評価を行う手法を総称して

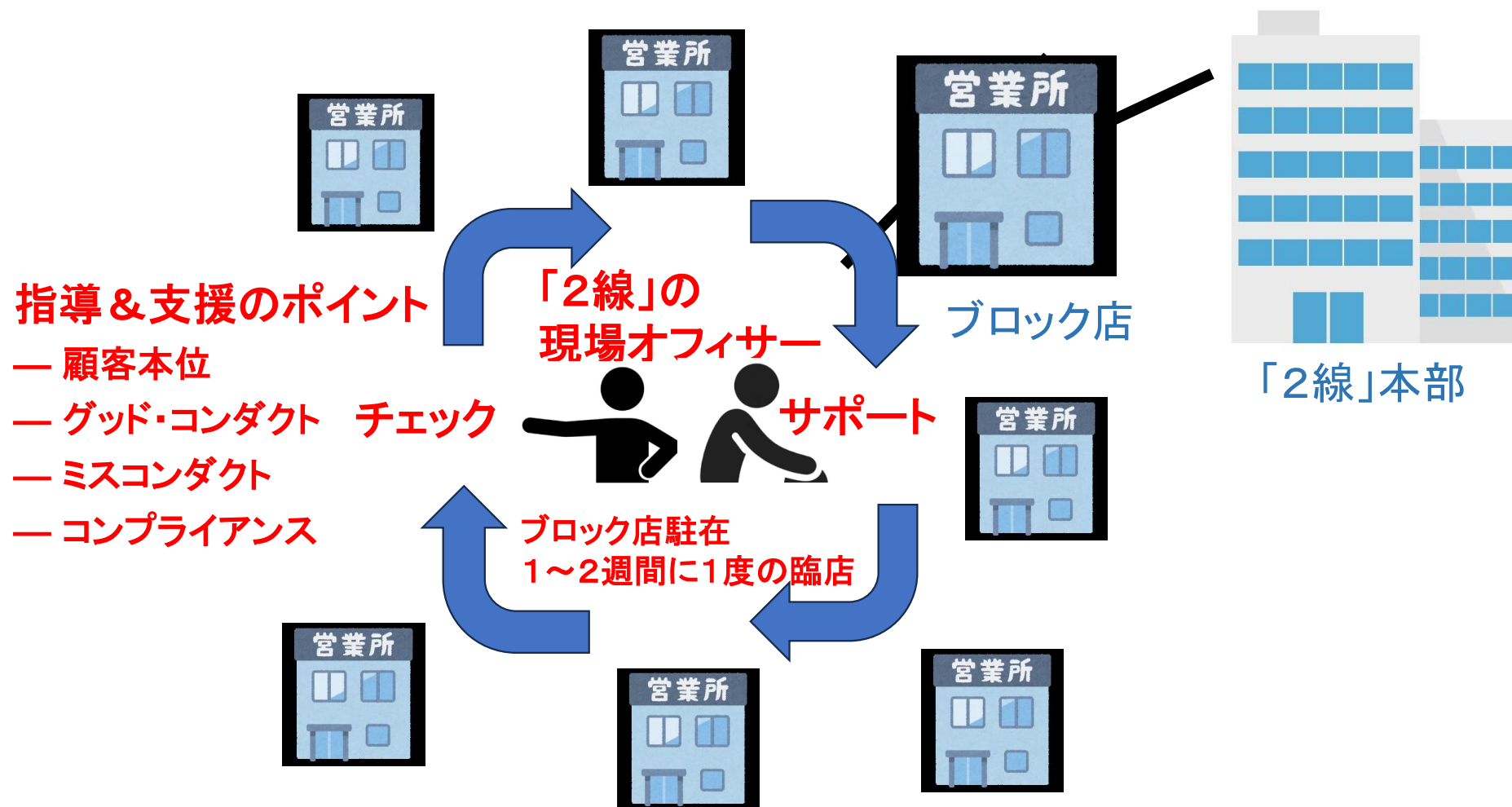
CSA (Control Self-Assessment) あるいはRCSA (Risk Control Self-Assessment)と呼ぶ。

リスク・コントロール・マトリックス

[illegible]

※ 海外の有力企業、
金融機関では 一般的な
グッド・プラクティス

2線現場オフィサーの配置、巡回チェック&サポート



「2線」本部直属の独立した「2線」現場オフィサーを配置。1～2週間に1回、臨店して日常的に巡回してチェック&サポート活動を行う。

- 内部監査部門の位置付けを監査委員会（あるいは監査等委員会、監査役会）の直属とする。
- 監査委員会(同)が内部監査計画、予算を承認し、取締役会に報告する。
- 監査結果の報告は、監査委員会(同)、経営者の順番とする。
- 不祥事等の特別調査は、監査委員会(同)が内部監査部門を直接指揮して行う。
- 監査委員会(同)と経営者の指示が相違する場合は、監査委員会(同)の指示を優先する。
- 内部監査部門長の選・解任には監査委員会(同)の同意を要する。

Good Practice

内部監査人の専門職化

— 人事ローテーション長期化、CIA等資格取得の義務付け

- 3年程度の人事ローテーションでは、「経営に資する監査」を行い得る専門的能力のある内部監査人を育成・確保することはできない。
- ①人事ローテーションの長期化（5～10年）、②専門職の導入、③外部人材のキャリア採用は不可欠。
- 公認内部監査人（CIA）等の資格取得は推奨でなく、義務付けるべき。
- CIA等の有資格者で「経営に資する監査」を行う本部監査チームを組成する。
 - 本部監査チームに、資格未取得者が参加する場合、有資格者の指示のもとで補助的な業務を担当する。

Good Practice



- 内部監査はプロ(専門職)が行うというのが基本的な考え方。
- 内部監査スタッフには、公認内部監査人(CIA)等の資格取得を義務付けている。
- 専門職なので、特別の事情がない限り、執行ラインには戻らない。
- 経営幹部の候補を内部監査部門が受け入れることもあるが、トレーニーとして区別している。

Good Practice



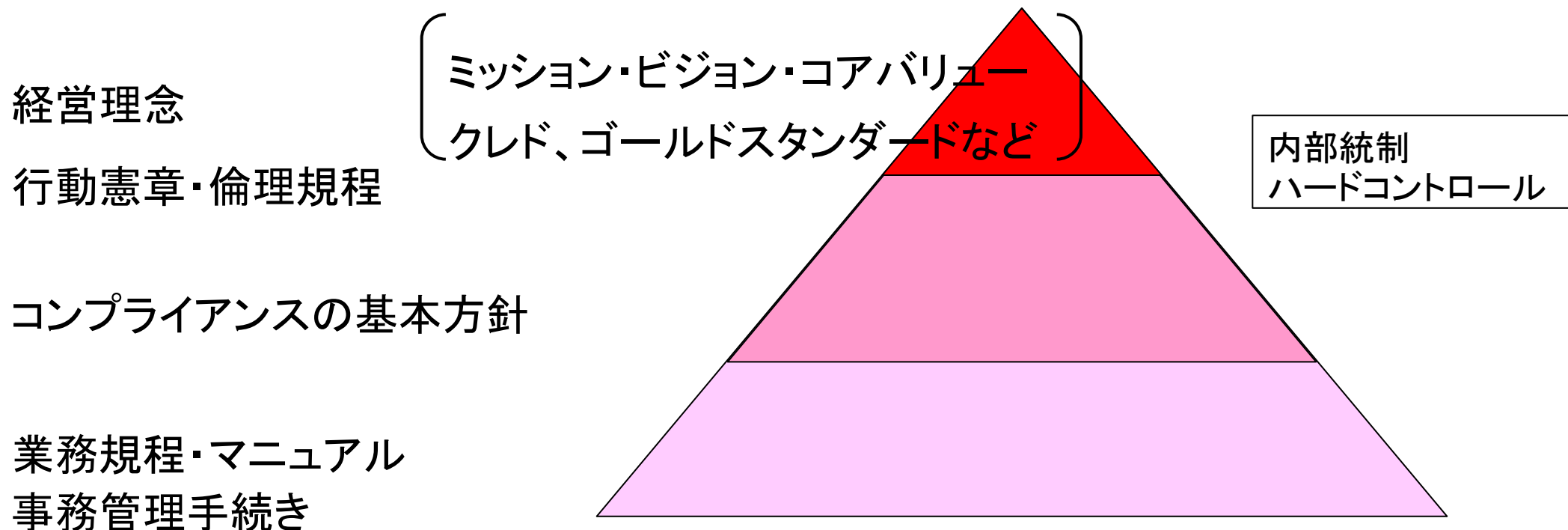
りそなホールディングス

- 経験が豊富で専門的能力の高い内部監査スタッフを専門職に認定し、厚く処遇して内部監査部門内で活用している。
- 取締役会から評価される経営監査ができるようになった。
- 今や専門職スタッフの存在は欠かせない。

1. コンプライアンスの本質
2. 不祥事 重大事故と不正
3. なぜ、日本企業は不祥事を繰り返すのか
4. 求められる正しい3線モデルの構築と実践
5. 価値観を共有するコンダクトリスク管理の取り組み

従来の取り組み 規程・マニュアルの制定

- ミスコンダクトの防止には、まず、経営理念を定めて、その実現に向けて行動憲章・倫理規程やコンプライアンスの基本方針、業務規程・マニュアル、事務管理手続きなどを制定する必要がある。



「価値観」を共有する重要性

- 経営理念、目標を実現するためには、形式的に規程・マニュアルを守らせる「ハード・コントロール」だけでは十分ではない。
- 経営理念、目標が実現できるか否かは、組織内の「人の行い」(コンダクト)に帰着する。
- 役職員全員が、実現すべき経営理念、目標を含む「価値観」を共有する仕組みを整え、グッドコンダクトを促し、健全な組織文化を醸成することが重要である。
- 健全なカルチャー醸成のためには、「価値観」を重視した教育・研修、モニタリング、評価制度、採用・解雇などの「ソフトコントロール」が不可欠。

コンダクトリスク管理はソフトコントロールに重点を置く

ハードコントロール

- ・・・ 規程・マニュアル、管理手続き等を整備して、その遵守を求める内部統制

ソフトコントロール

- ・・・ すべての役職員の意識・行動原理、心理に働きかけて、グッドコンダクトを促し、ミスコンダクトを防ぐ。組織のカルチャーを健全に保ち向上させる内部統制

(例) コンダクトリスクの管理

ー「価値観」を共有するソフトコントロール

- 組織で共有すべき「価値観」を経営理念、ミッション・ステートメント、クレド、行動憲章、リスクアペタイトなどで明確化する。
- 営業現場に本部直属のリスク・コンプライアンスオフィサーを配置し、グッドコンダクトを促し、ミスコンダクトを抑止する指導・サポートを行う。
- このとき、規程・ルール違反を形式的に咎めるのではなく、「価値観」に適合しないミスコンダクトか否かを重視する。
- 現場のリスク・コンプライアンスオフィサーは、グッドコンダクトとミスコンダクトの事例を集めて本部に報告する(モニタリング態勢の整備)。
- コンダクトリスク管理本部は、グッドコンダクトとミスコンダクトを、口頭・文書で現場にフィードバックする。グッドコンダクトを共有して奨励するための態勢を整備する(朝礼、表彰など)。一方、ミスコンダクトは厳しく処罰する態勢を整備する。

(例) コンダクトリスクの管理

ー「価値観」を共有するソフトコントロール

- 営業店・個人の評価にあたっては、件数・金額などの業績だけで評価しない。顧客本位の視点、プロセスを重視し、職員がグッドコンダクトを行っているかなどバランスの取れた評価制度とする。
- 研修では、規程・ルール、手続きを教えるのではなく、「価値観」を重視した研修を行う。たとえば、こんなときどうするか、などを問いかけるロール・プレイによるケース・スタディを導入する。
- 正規職員だけでなく、非正規職員も対象にして「価値観」の浸透を図る。
- 採用面接のときから「価値観」を重視する。面接を繰り返し、心理テストを行う。能力が高くて、組織にふさわしい価値観を有していなければ採用しない。

《参考》ジョンソン・エンド・ジョンソン 我が信条(クレド、1943～)

我が信条

- 我々の第一の責任は、我々の製品およびサービスを使用してくれる医師、看護師、患者、そして、母親、父親をはじめとする、すべての顧客に対するものであると確信する。
顧客一人一人のニーズに応えるにあたり、我々の行なうすべての活動は質的に高い水準のものでなければならない。
適正な価格を維持するため、我々は常に製品原価を引き下げる努力をしなければならない。
顧客からの注文には、迅速、かつ正確に応えなければならない。
我々の取引先には、適正な利益をあげる機会を提供しなければならない。
- 我々の第二の責任は全社員 ——世界中で共に働く男性も女性も—— に対するのである。
社員一人一人は個人として尊重され、その尊厳と価値が認められなければならない。社員は安心して仕事に従事できなければならない。
待遇は公正かつ適切でなければならず、働く環境は清潔で整理整頓され、かつ安全でなければならない。
社員が家族に対する責任を十分果たすことができるよう配慮しなければならない。
社員の提案、苦情が自由にできる環境でなければならない。
能力ある人々には、雇用、能力開発および昇進の機会が平等に与えられなければならない。
我々は有能な管理者を任命しなければならない。そして、その行動は公正、かつ道義にかなったものでなければならない。

我が信条(続き)

- ・我々の第三の責任は、我々が生活し、働いている地域社会、更には全世界の共同社会に対するものである。

我々は良き市民として、有益な社会事業および福祉に貢献し、適切な租税を負担しなければならない。

我々は社会の発展、健康の増進、教育の改善に寄与する活動に参画しなければならない。

我々が使用する施設を常に良好な状態に保ち、環境と資源の保護に努めなければならない。

- ・我々の第四の、そして最後の責任は、会社の株主に対するものである。

事業は健全な利益を生まなければならない。

我々は新しい考えを試みなければならない。

研究開発は継続され、革新的な企画は開発され、失敗は償わなければならない。

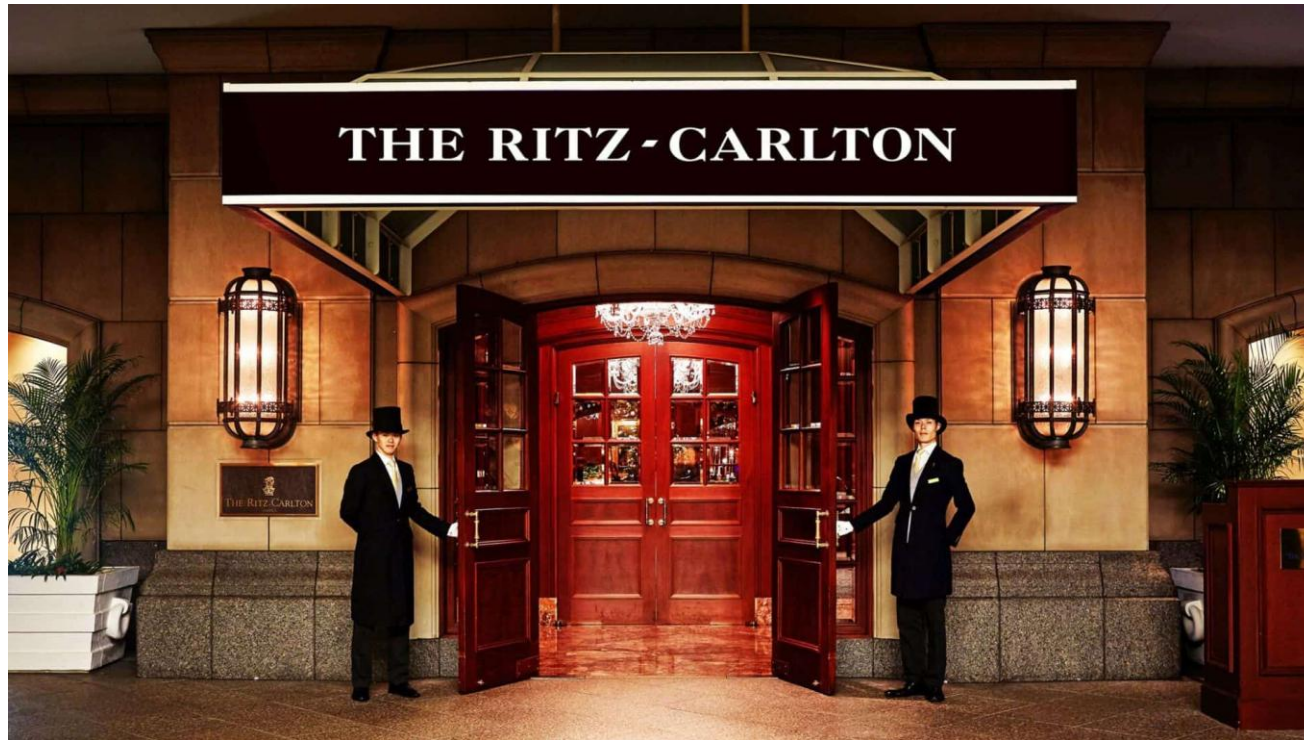
新しい設備を購入し、新しい施設を整備し、新しい製品を市場に導入しなければならない。

逆境の時に備えて蓄積を行なわなければならない。

これらすべての原則が実行されてはじめて、株主は正当な報酬を享受することができるものと確信する。

「我が信条(Our Credo)」は1943年、ジョンソン・エンド・ジョンソンの三代目社長ロバート・ウッド・ジョンソンJrにより、会社の果たすべき社会的責任について起草されたものです。以来、長きにわたり、ジョンソン・エンド・ジョンソンの企業理念・倫理規定として、世界に広がるグループ各社・社員一人ひとりに確実に受け継がれており、各国のファミリー企業において事業運営の中核となっています。

《参考》リッツ・カールトンのゴールド・スタンダード



- リッツ・カールトンでは、従業員全員がサービスの基本精神が書かれたカードを、常時、携帯している。

《参考》リッツ・カールトンのゴールド・スタンダード

- リッツ・カールトンでは、従業員は顧客が喜ぶサービスであれば、自らの判断で行ってよいことになっている。
- そのためのエンパワーメントとして、1日2,000米ドルまで決裁権が認められている。
- 顧客に喜ばれたグッドコンダクトは本部に集められ、各拠点に対してフィードバックされる。毎朝の朝礼で共有される。
- 独自の採用システムがあり、経歴や経験よりも、素質を重視した面接を時間をかけて繰り返し行う。心理テストも行う。

ご清聴ありがとうございました。

連絡先 usui@ifra.jp

(例) コンダクトリスクの管理

ー「価値観」を共有するソフトコントロール

- 組織で共有すべき「価値観」を経営理念、ミッション・ステートメント、クレド、行動憲章、リスクアペタイトなどで明確化する。
- 営業現場に本部直属のリスク・コンプライアンスオフィサーを配置し、グッドコンダクトを促し、ミスコンダクトを抑止する指導・サポートを行う。
- このとき、規程・ルール違反を形式的に咎めるのではなく、「価値観」に適合しないミスコンダクトか否かを重視する。
- 現場のリスク・コンプライアンスオフィサーは、グッドコンダクトとミスコンダクトの事例を集めて本部に報告する(モニタリング態勢の整備)。
- コンダクトリスク管理本部は、グッドコンダクトとミスコンダクトを、口頭・文書で現場にフィードバックする。グッドコンダクトを共有して奨励するための態勢を整備する(朝礼、表彰など)。一方、ミスコンダクトは厳しく処罰する態勢を整備する。

(例) コンダクトリスクの管理

ー「価値観」を共有するソフトコントロール

- 営業店・個人の評価にあたっては、件数・金額などの業績だけで評価しない。顧客本位の視点、プロセスを重視し、職員がグッドコンダクトを行っているかなどバランスの取れた評価制度とする。
- 研修では、規程・ルール、手続きを教えるのではなく、「価値観」を重視した研修を行う。たとえば、こんなときどうするか、などを問いかけるロール・プレイによるケース・スタディを導入する。
- 正規職員だけでなく、非正規職員も対象にして「価値観」の浸透を図る。
- 採用面接のときから「価値観」を重視する。面接を繰り返し、心理テストを行う。能力が高くて、組織にふさわしい価値観を有していなければ採用しない。

《参考》ジョンソン・エンド・ジョンソン 我が信条(クレド、1943～)

我が信条

- ・ 我々の第一の責任は、我々の製品およびサービスを使用してくれる医師、看護師、患者、そして、母親、父親をはじめとする、すべての顧客に対するものであると確信する。
顧客一人一人のニーズに応えるにあたり、我々の行なうすべての活動は質的に高い水準のものでなければならない。
適正な価格を維持するため、我々は常に製品原価を引き下げる努力をしなければならない。
顧客からの注文には、迅速、かつ正確に応えなければならない。
我々の取引先には、適正な利益をあげる機会を提供しなければならない。
- ・ 我々の第二の責任は全社員 ——世界中で共に働く男性も女性も—— に対するのである。
社員一人一人は個人として尊重され、その尊厳と価値が認められなければならない。社員は安心して仕事に従事しなければならない。
待遇は公正かつ適切でなければならない、働く環境は清潔で整理整頓され、かつ安全でなければならない。
社員が家族に対する責任を十分果たすことができるよう配慮しなければならない。
社員の提案、苦情が自由にできる環境でなければならない。
能力ある人々には、雇用、能力開発および昇進の機会が平等に与えられなければならない。
我々は有能な管理者を任命しなければならない。そして、その行動は公正、かつ道義にかなったものでなければならない。

我が信条(続き)

- ・我々の第三の責任は、我々が生活し、働いている地域社会、更には全世界の共同社会に対するものである。

我々は良き市民として、有益な社会事業および福祉に貢献し、適切な租税を負担しなければならない。

我々は社会の発展、健康の増進、教育の改善に寄与する活動に参画しなければならない。

我々が使用する施設を常に良好な状態に保ち、環境と資源の保護に努めなければならない。

- ・我々の第四の、そして最後の責任は、会社の株主に対するものである。

事業は健全な利益を生まなければならない。

我々は新しい考えを試みなければならない。

研究開発は継続され、革新的な企画は開発され、失敗は償わなければならない。

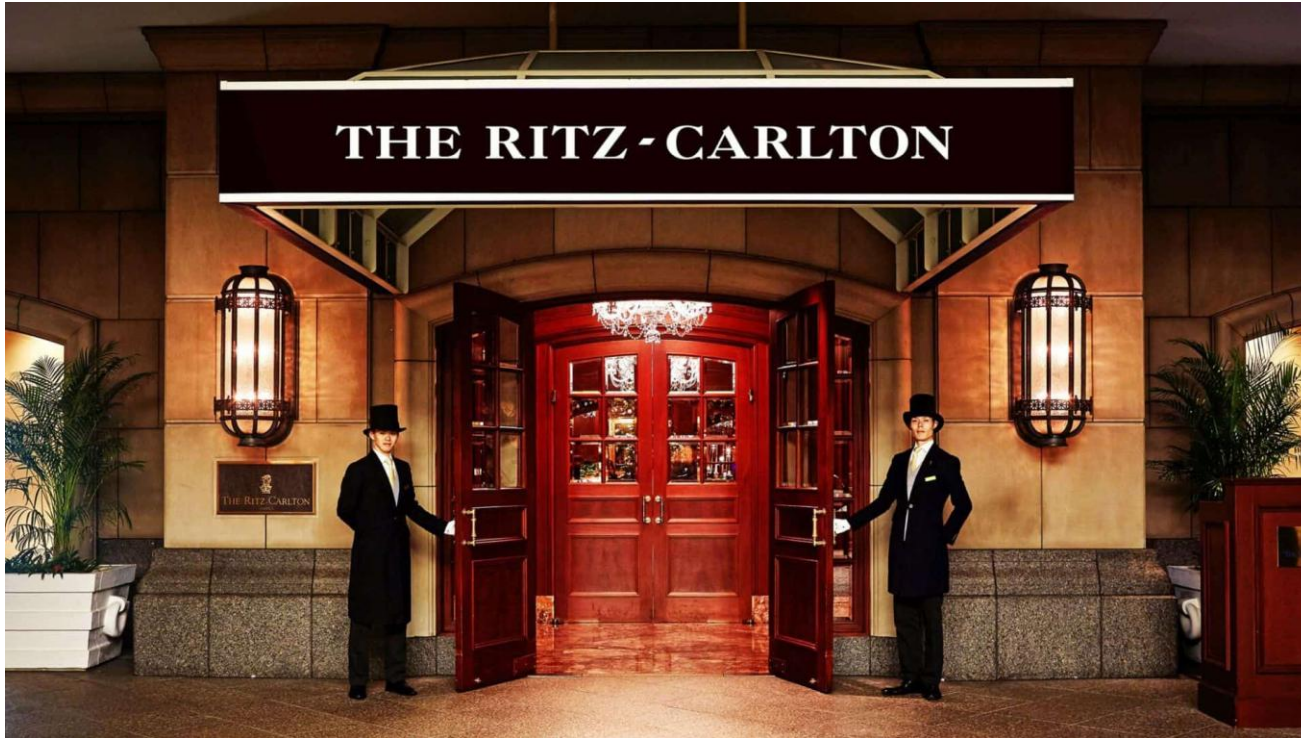
新しい設備を購入し、新しい施設を整備し、新しい製品を市場に導入しなければならない。

逆境の時に備えて蓄積を行なわなければならない。

これらすべての原則が実行されてはじめて、株主は正当な報酬を享受することができるものと確信する。

「我が信条(Our Credo)」は1943年、ジョンソン・エンド・ジョンソンの三代目社長ロバート・ウッド・ジョンソンJrにより、会社の果たすべき社会的責任について起草されたものです。以来、長きにわたり、ジョンソン・エンド・ジョンソンの企業理念・倫理規定として、世界に広がるグループ各社・社員一人ひとりに確実に受け継がれており、各国のファミリー企業において事業運営の中核となっています。

《参考》リッツ・カールトンのゴールド・スタンダード



- リッツ・カールトンでは、従業員全員がサービスの基本精神が書かれたカードを、常時、携帯している。

《参考》リッツ・カールトンのゴールド・スタンダード

- リッツ・カールトンでは、従業員は顧客が喜ぶサービスであれば、自らの判断で行ってよいことになっている。
- そのためのエンパワーメントとして、1日2,000米ドルまで決裁権が認められている。
- 顧客に喜ばれたグッドコンダクトは本部に集められ、各拠点に対してフィードバックされる。毎朝の朝礼で共有される。
- 独自の採用システムがあり、経歴や経験よりも、素質を重視した面接を時間をかけて繰り返し行う。心理テストも行う。

(例)「価値観」に重点を置いたソフトコントロール

- 組織で共有すべき「経営理念」、「価値観」をミッション・ステートメント、クレド、行動憲章などで明確化し、毎朝、職員全員で唱和する。
- コンダクト研修では、知識、手続きではなく、共有すべき「経営理念」、「価値観」の浸透を図るための研修を行う。
- 「経営理念」「価値観」重視のコンダクト研修は、正規職員だけでなく、非正規職員含め、すべての役職員を対象にする。
- コンダクト研修では、グッドコンダクト、ミスコンダクトの紹介のほか、ケース・スタディやロールプレイを導入するのも良い。
 - お客様に喜ばれた事例、クレームが寄せられた事例
 - こんなとき、あなたはどのようにしますか？

《参考》ジョンソン・エンド・ジョンソン 我が信条(クレド、1943～)

我が信条

- ・ 我々の第一の責任は、我々の製品およびサービスを使用してくれる医師、看護師、患者、そして、母親、父親をはじめとする、すべての顧客に対するものであると確信する。
顧客一人一人のニーズに応えるにあたり、我々の行なうすべての活動は質的に高い水準のものでなければならない。
適正な価格を維持するため、我々は常に製品原価を引き下げる努力をしなければならない。
顧客からの注文には、迅速、かつ正確に応えなければならない。
我々の取引先には、適正な利益をあげる機会を提供しなければならない。
- ・ 我々の第二の責任は全社員 ——世界中で共に働く男性も女性も—— に対するのである。
社員一人一人は個人として尊重され、その尊厳と価値が認められなければならない。社員は安心して仕事に従事しなければならない。
待遇は公正かつ適切でなければならない、働く環境は清潔で整理整頓され、かつ安全でなければならない。
社員が家族に対する責任を十分果たすことができるよう配慮しなければならない。
社員の提案、苦情が自由にできる環境でなければならない。
能力ある人々には、雇用、能力開発および昇進の機会が平等に与えられなければならない。
我々は有能な管理者を任命しなければならない。そして、その行動は公正、かつ道義にかなったものでなければならない。

我が信条(続き)

- ・我々の第三の責任は、我々が生活し、働いている地域社会、更には全世界の共同社会に対するものである。

我々は良き市民として、有益な社会事業および福祉に貢献し、適切な租税を負担しなければならない。

我々は社会の発展、健康の増進、教育の改善に寄与する活動に参画しなければならない。

我々が使用する施設を常に良好な状態に保ち、環境と資源の保護に努めなければならない。

- ・我々の第四の、そして最後の責任は、会社の株主に対するものである。

事業は健全な利益を生まなければならない。

我々は新しい考えを試みなければならない。

研究開発は継続され、革新的な企画は開発され、失敗は償わなければならない。

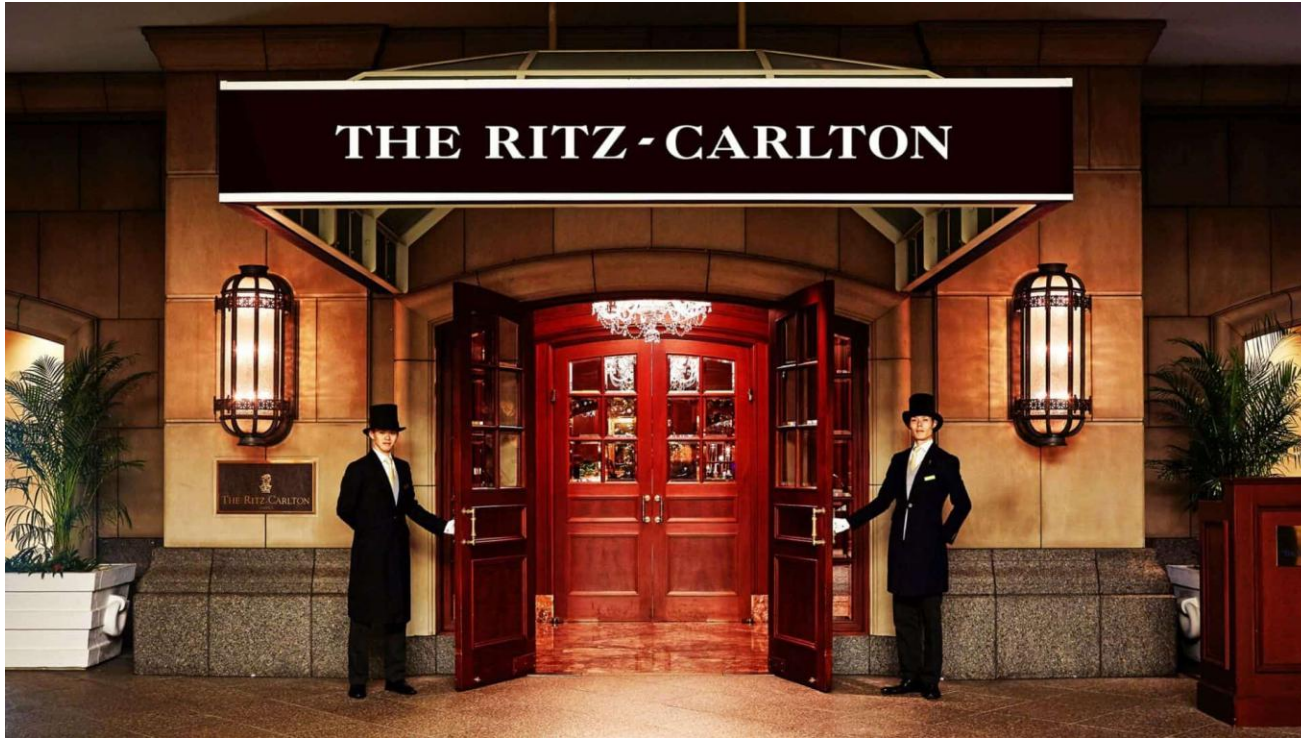
新しい設備を購入し、新しい施設を整備し、新しい製品を市場に導入しなければならない。

逆境の時に備えて蓄積を行なわなければならない。

これらすべての原則が実行されてはじめて、株主は正当な報酬を享受することができるものと確信する。

「我が信条(Our Credo)」は1943年、ジョンソン・エンド・ジョンソンの三代目社長ロバート・ウッド・ジョンソンJrにより、会社の果たすべき社会的責任について起草されたものです。以来、長きにわたり、ジョンソン・エンド・ジョンソンの企業理念・倫理規定として、世界に広がるグループ各社・社員一人ひとりに確実に受け継がれており、各国のファミリー企業において事業運営の中核となっています。

《参考》リッツ・カールトンのゴールド・スタンダード



- リッツ・カールトンでは、従業員全員がサービスの基本精神が書かれたカードを、常時、携帯している。

《参考》リッツ・カールトンのゴールド・スタンダード

- リッツ・カールトンでは、従業員は顧客が喜ぶサービスであれば、自らの判断で行ってよいことになっている。
- そのためのエンパワーメントとして、1日2,000米ドルまで決裁権が認められている。
- 顧客に喜ばれたグッドコンダクトは本部に集められ、各拠点に対してフィードバックされる。毎朝の朝礼で共有される。
- 独自の採用システムがあり、経歴や経験よりも、素質を重視した面接を時間をかけて繰り返し行う。心理テストも行う。

（例＜続き＞）「価値観」に重点を置いたソフトコントロール

- コンダクトを管理する部門を設置して、共有すべき「経営理念」、「価値観」に適合したグッドコンダクトと適合しないミスコンダクトの事例を収集する。
- 朝礼、定例会議などの機会を利用して、グッドコンダクトとミスコンダクトを、口頭・書面等によりフィードバックして、役職員で共有する。
- 上記を体系化して、グッドコンダクトとミスコンダクトをモニタリング可能な態勢を整備し、個人別・拠点別の評価に活用する。
- コンダクトを管理する部門は、取締役会の直属として、業務部門だけでなく、企画・人事部門を統括するのが望ましい。

（例＜続き＞）「価値観」に重点を置いたソフトコントロール

- 営業現場にも本部直属のリスクオフィサーを配置して、グッドコンダクトを促し、ミスコンダクトを抑止する指導・サポートを行う。
 - できれば、日々の指導・サポートが望ましい。少なくとも1～2週間に1回の指導・サポートが必要。
- このとき、規程・ルール違反を形式的に咎めるのではなく、「価値観」に適合しないミスコンダクトか否かを重視する。
- 採用にあたっては、「価値観」を重視する。面接、心理テストを繰り返し、優秀な人材であっても「価値観」が適合しなければ採用しない。
- ミスコンダクトに対しては、誰であっても、厳しく処罰する。