

第2章：コンプライアンスと内部統制

0. コンプライアンスと法的要請

コンプライアンスという概念が、米国において「法令遵守」としてスタートしたこと、国内のコンプライアンスへの取り組みが『内部統制』の構成要素や目的として、「会社法」や「金融商品取引法」によって法制度がされたことが、国内企業のコンプライアンスの取り組みを加速させました。

そこで、この章では法の意味するところ、法規制の内容等について議論することになります。

1. コンプライアンス体制整備の法的要請

(1) 米国連邦量刑ガイドラインと SOX 法

1980年代のアメリカは、絶好調の日本の経済競争に脅威を感じていました。その一方で、相次ぐ銀行による不祥事（商業銀行・SSLの経営破たん）や国防・軍需産業関連スキャンダルなど企業不祥事が後を絶たず、すっかり自信を失っていました。

これを打開するために、業界の信頼回復とコンプライアンスの制度化を促し、法令遵守を強化する目的で、1991年11月、「米国連邦量刑ガイドライン」が発効されました。このガイドラインは、詐欺や環境汚染、マネーロンダリング、独占禁止法、贈収賄、脱税、薬物違反などの違法行為を対象に、それらの罰金を規定しています。

「連邦量刑ガイドライン」に基づいて、効果的な法令遵守体制やコンプライアンス・プログラムが構築され、誠実な情報開示を行なって捜査当局に協力的であると司法当局に評価されると、懲罰的罰金に最大で80倍の開きが生じます。そのため、このガイドラインは、量刑上の軽減を期待する企業に対しては、「アメとムチによる政策」とも呼ばれています（図2-1）。

この「連邦量刑ガイドライン」によって、法令遵守が大幅に強化されたとの期待が大きかったにもかかわらず、2002年には、エンロン・ワールドコム事件が発生し、監査法人アーサー・アンダーセンを巻き込んだ一大企業会計不祥事に発展してしまいました。

図2-1. 連邦量刑ガイドラインの コンプライアンス・プログラム主要7項目

- ①法令遵守のための規則と手順
- ②上級管理職の任命
- ③法令違反の懸念のある者に裁量権を与えない
- ④教育・研修の実施
- ⑤違法行為の監視および通報制度(相談窓口の設置)
- ⑥強制力を伴う懲罰制度
- ⑦適切な記録

この不祥事は、世界の資本主義経済の中心を自認するアメリカにとっては、米国金融市場の信頼性を揺るがす史上最大規模の大事件でした。アメリカの金融市場の信頼は完全に失墜してしまっただけです。そこでこの問題に素早く対処し、一刻でも早く信頼を回復するために、その年末には米国連邦量刑ガイドラインを色濃く反映した「サーベンス・オックスリー法」（「SOX 法」または「企業改革法」）が、超猛スピードで制定されたのでした。

「SOX 法」は、経営者に“内部統制” (= Internal control) の構築を細かくかつ厳しく義務付け、そのうえでさらに経営者と財務責任者に「宣誓書」と「誓約書」を提出させて「縛りをつける」という念の入れようでした。今後も「世界経済の中心は米国だ」という重大な決意が表明されたという印象を、世界の多くの人を受けました。折しも、アメリカは、米国の経済システムこそが、グローバル・スタンダード（世界標準）に最も相応しいとばかりに、国際会計基準（IFARS）の策定で絶対的な主導権を握っていた時期でした。

なお、『内部統制』については、後段で解説しますので、ここでは“社内管理”程度の意味として捉えておいてください。

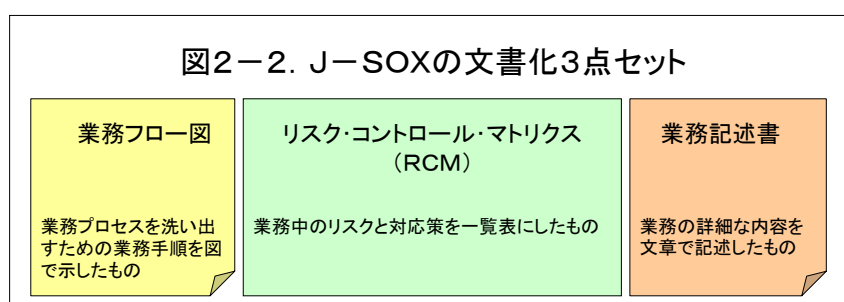
当初の米国企業におけるコンプライアンス・プログラムには、意図的に法務リスクを見落とししたり、形式的に取り繕う傾向が見られたことから、SOX 法を加味した「改正連邦量刑ガイドライン」が 2004 年 11 月に施行され、さらに 2010 年 4 月にも、追加改正が加えられています。

(2) SOX 法から J - SOX 法へ

日本の「金融商品取引法」の内部統制は、細部では異なる点は多少あるものの、考え

方の大筋は米国 SOX 法に準拠しています。そのため、「金融商品取引法」の内部統制にかかわる部分のみを指して、「J-SOX 法」と呼んでいます。

J-SOX 法は、上場企業に適用される法令で、その狙いは投資家保護にあります。法的には、「業務の有効性・効率性」、「関係法令や定款の遵守（コンプライアンス）」、「財務報告の正確性・適正性」、「資産の保全」の4つが目的とされています。それを担保するのが、業務のフロー図（仕事の流れ図）、リスク・コントロール・マトリクス（RCM）、業務記述書などの文書化3点セットです（図2-2）。



最大の特徴は、内部統制全体については「トップダウン・アプローチ」という手法をとりながら、具体的には「プロセス・アプローチ」という手法に基づいて上記の文書化が綿密に行なわれることです。プロセスとは、入力（インプット）を出力（アウトプット）に変化させ、付加価値を生じさせる“業務手順”のことです。

※トップダウン・アプローチ

会社の全体像を描きながら、大きな業務の括りから個々の業務を見ていく方法。

※プロセス・アプローチ

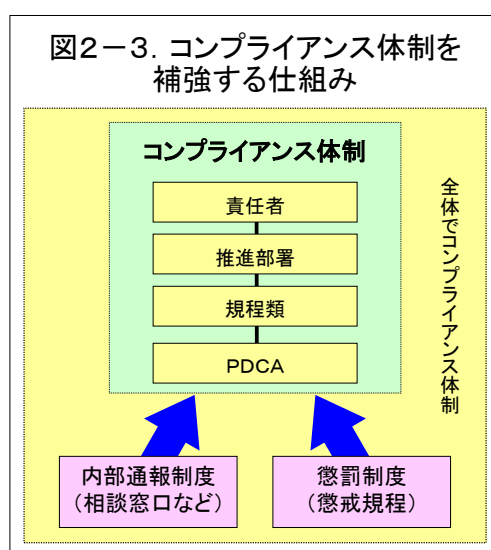
仕事の流れを、プロセス（各業務や工程のこと）という仕事の単位で管理する方法。プロセスを明確にし、その相互関係を把握し、運営管理することとあわせて、一連のプロセスをシステムとして適用すること（ISO9000）。

企業の中で、それぞれの業務には、それらを行なう意味があります。ある部署での業務が期待される形に処理され、次の部署に流れます。そこでさらに処理され、また次の部署に次の処理が任されます。こうした業務の処理工程がプロセスです。その処理と決裁（確認や承認）が行なわれるところが変化点（リスクポイント）です。実際の文書化では、業務フローの中で、このプロセスの変化点におけるリスクを特定し、リスク回避やリスク軽減のためのルールを明確にしていきます。このリスクの全体を管理すれば、財務報告は自動的により正確になる、というのが大雑把な理屈です。

これらのリスクは、財務報告の正確性に影響を与える可能性がある「不正」と「誤謬（ごびゅう）」に分けられます。「不正」は意図して起こす財務報告の誤り、「誤謬」は「うっかりミス」や「仕組み上の欠陥」から生じる誤りのことです。

（3）不正の抑止をサポートする仕組み

この不正防止策を側面から支援・強化して一層の抑止効果を狙った仕組みが、「米国連邦量刑ガイドライン」にも明記してある「通報制度（相談窓口）」と「懲罰制度（懲戒規定）」です（図2-3）。



「通報制度」は、違反行為や違法行為を早期に発見して、社外の力を借りることなく、自律作用と自浄作用を働かせ、自社内で早期に解決するための仕組みです。

ここで、「内部通報」に似た言葉として「内部告発」がありますが、これら2つは全く異なる概念です。「内部告発」は、社内関係者が社外に対して行うもので、行政や警察、マスコミなどの社外の力を借りて社内の不正や違法行為をやめさせることを期待してなされるものです。これに対して「内部通報」は、「通報窓口」など、企業内部の定められた通報先に対して行われ、企業自身が主体的に外部の力を借りずに是正や対策を行うことを期待して行うものです。順序としては、「内部通報」が機能しない場合に、「内部告発」が行われます。

社会のインフラを利用する「内部告発」が、むやみに行われることを防止し、企業に「内部通報」の仕組みを構築させ、善意の告発者が不利益を受けないようにすることを目的に制定されたのが、「公益通報者保護法」です。この法律の施行により、企業の内

部通報精度は急速に整備され普及していきました。

「会社法」や「J-SOX 法」の「内部統制」でも、社内情報が経営トップに直接伝わるコミュニケーションの仕組み（中間管理職の恣意性の排除）の一部として整備が求められていることから定着が進みました。

「懲戒制度」は、会社の服務規律や、指示・命令に違反した場合などに制裁罰を受けさせる仕組みです。日本の場合は、企業と労働者の労働契約として「就業規則」に、どんな場合にどのような懲戒（懲戒の種類）があるかが明記されていなければなりません。そのうえで、「懲戒規程」を作り、ことさら厳罰の可能性を社内に向けて強調することで不正を抑制しようとするものです。

2. 内部統制とコンプライアンスの仕組み

(1) コンプライアンス体制整備の意味

「J-SOX 法」で求められている「コンプライアンス体制」は、大筋では「財務報告の正確性・適正性」への影響を排除するための法的なリスクと、横領や粉飾などの「不正リスク」の2つの側面に重点が置かれています。

一方の「会社法」で求められている「コンプライアンス体制」では、企業活動全般において、取締役の『善管注意義務』に影響を及ぼす可能性のあるすべての行為、すなわち、その結果において、会社に損害発生可能性があるすべての行為（行った結果〈作為〉と行わなかった結果〈不作為〉の両方）が対象となります（図2-4）。

「会社法」対応の「コンプライアンス体制」は、何かしらの大きな損害が発生しない限り、例え、その整備状況に不備があったとしても、罰則があるわけではありません。あくまでも「結果責任」です。ただ、外見上だけでも、きちんとした見栄えのする「コンプライアンス体制」が、企業経営の仕組みの中（ガバナンス体制）に組み込まれていないと、「会社法」で取締役会に課せられた「内部統制の整備に関する方針を定める」義務が果たされていないと見られる可能性があります（「会社法施行規則第100条」）。すなわち、実質的・形式的を問わず、「コンプライアンス体制」が整備されていないと、法令違反になる可能性があるのです。

図2-4. 会社法とJ-SOX法の特徴比較

項目	会社法	金融商品取引法(J-SOX法)
内部統制の対象業務	業務全般	財務報告に関する業務。 ただし、他の業務や制度・風土と全く独立して行われているのではないことに注意が必要。
内部統制の対象範囲	企業グループ全体が対象	企業グループ全体が対象
内部統制の対象会社	いわゆる大会社 (資本金5億円以上または負債200億円以上)	上場会社が基本
有効性の評価義務 (内部統制が有効に機能しているか否かを評価する義務)	義務なし	義務あり
監査を受ける義務	義務なし	義務あり
その他	取締役会決議を行わない場合であっても、 罰則はない。	内部統制報告書を提出しない場合、また、虚偽の内容の報告書を提出した場合、 罰則がある。

(日本経営倫理学会CSRイニシアチブ委員会著「やわらかい内部統制」:日本規格協会:2007/3/8)

企業経営という本質から考えると、あらゆる企業活動が効率的・効果的であり、すべてが「企業価値の向上」につながり、さらには社会の理解や共感と、それに基づく支援・支持を受けて、企業理念の実現を図ることが、それぞれの企業の理想とするところであるはずですが、それゆえ、「会社法」対応や「J-SOX法」対応という区別をするのではなく、あるべき「コンプライアンス体制」の構築を目指し、その対象範囲も限定されるべきではないと考えられます。なぜなら、「コンプライアンス体制」やその先にあるCSR活動こそ、その企業が社会から支持されるための活動だからであり、「企業価値の向上」につながるからです。

(2) 内部統制とコンプライアンス

会社法では、大会社（資本金5億円以上、または負債総額200億円以上の会社）に対して、以下の内部統制の体制構築義務が課せられています。

① 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制（⇒文書管理）

これは、取締役が自分の職権・職責で入手可能な情報をもとに、私利私欲なく会社のために決裁したことを証明する記録を残しておくこと。そうすれば、自分の職責の範囲で、自分の決裁の結果、たとえ会社に損害が発生しても、「自分は普通のヒトと同じような普通の常識的な判断をした」証明になり、結果として損害が発生しても、「責任は問われることはない」とするものである。別名、「ビジネス・ジャッジメント・ルール」（経営判断の原則）と呼ばれている。

② 損失の危険の管理に関する規程その他の体制 (⇒**リスク管理・危機管理**)

いわゆる「リスク・マネジメント体制」と呼ばれている。「リスク・マネジメント」を行なうために、ルールを定め、責任者を指名し、リスクを洗い出して評価し、リスクの大きい順に、実際のリスク・コントロール活動（回避、低減、移転、受容の4つのいずれか、またはその組み合わせ）を行ない、その結果を監視・測定し、見直しを行なう、というものである。ここでのリスクはあくまでも「損失」を指している。もともとリスク・マネジメント手法は、保険業界が考えたものといわれ、定量化できるリスクが対象とされている。コンプライアンスのような定性的なリスクは、この考え方に馴染まないとも言える。

③ 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制 (⇒**権限委譲**)

これは、強い権限をもつ取締役にすべての決裁が集中していたのでは、企業経営は合理的・効率的ではない。そこで、組織を作って仕事を割り振り（職務分掌）、権限を委譲し（決裁権限）、責任を持たせて、素早い意思決定を行なわせ（決裁手続き）、合理的・効率的な組織運営を行なうことを求めている。

④ 使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制 (⇒**コンプライアンス**)

これが「コンプライアンス体制」を求める法的根拠とされている。ここでは「使用人」に限定されているが、会社法第 362 条に「取締役」に限定して規定されているので、コンプライアンス体制の対象は役員と社員の全員となる。また、「法令及び定款」と限定されているが、「会社法」では「企業活動全般」を対象とした内部統制を求めていることを考えると、「法令等の遵守」をベースとした「社会への要請」と広く解釈すべきであろう。

⑤ 当該株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制 (⇒**グループ統制**)

「内部統制はグループ会社全部を対象とする」ことを意味している。子会社の上記4項目についての責任も親会社にある。一般的に言って、子会社の経営者・役員は、親会社からの転籍者が多い。親会社の意向で子会社の経営が左右されかねない。そうした力関係を利用し、子会社を使った不正や違法行為が後を絶たない。売上げや利益操作、在庫操作といった経理上の粉飾操作が行なわれることも多いのである。

(3) 「内部統制」の意味

内部統制が表立って強く求められる背景となったエンロン・ワールドコム事件など、米国における企業不祥事は、すべて経営者の暴走に原因があったと言えます。日本での導入には、米国政府からの何らかの圧力があつたとしても、現実の導入に拍車がかかったのは、カネボー粉飾事件、西武鉄道有価証券報告書虚偽記載事件、ライブドア事件、村上ファンド事件など、社会的に大問題となつた経済犯罪がたて続けに発生したという背景があつたのも事実です。これらもすべて経営者の暴走でした。そこに米国と同じような“内部統制”構築義務の必要性和、法の抜け道を遮断し、経済犯罪を網羅的・包括的に規制する必要性があつたのです。

こうした背景からすると、内部統制は「経営者に自主的・自律的に会社の中を管理するための仕組み」を構築させることと言えます。また、「経営者が社員をコントロールする仕組み」や「経営者の意図する管理を徹底する仕組み」、「結果責任を社員に押し付ける（責任転嫁する）仕組み」という人もいます。内部統制をどのような視点で捉えるかによるので、上記のいずれの定義も正しいと言えるでしょう。

「内部統制」という言葉は、英語の「Internal Control」を日本語訳した言葉です。「コントロール」を「統制」と翻訳したのです。「コントロール」と「統制」とでは、日本語としての受ける印象がまるで違うので、何か別のことと思うのではないのでしょうか。「内部統制」という言葉は、何かしら強引な絶対的強制力を連想させます。これに対して、自動車を運転する場合に使う、スピードコントロール（スピード調整）の「コントロール」には強引さや強制力といった印象は感じられないのではないのでしょうか。

いずれにしても、経営者には組織全体をコントロールできる仕組みがなければなりません。組織全体とは、経営者の責任とされる範囲、影響の及ぶ範囲全体を指します。連結対象の企業集団（持株比率 50%超の子会社すべてを含む）も含まれます。大きな会社になると、親会社の社名を冠に持つ関係会社（持株比率 50%未満の会社）も含めていくところもあります。

『内部統制』という言葉があるのですから、当然『外部統制』という言葉もあります。さらにその上に『コーポレートガバナンス（企業統治）』という考え方があります。これらの関係について少し説明します。

経営者は、株主から委託されて会社の経営の舵取りをします。この場合、自分のことを自分で律することが前提になります。すべての経営者が倫理的に行動するのであれば、会社と経営者の間には何の問題もありません。しかし、ひとたび自分の首や財布が危なくなったり危機的な状況に陥ったときには、「会社のため」とか「社員のため」とかを

理由に「やむをえず」倫理性を欠いた行動をとってしまうかもしれません。

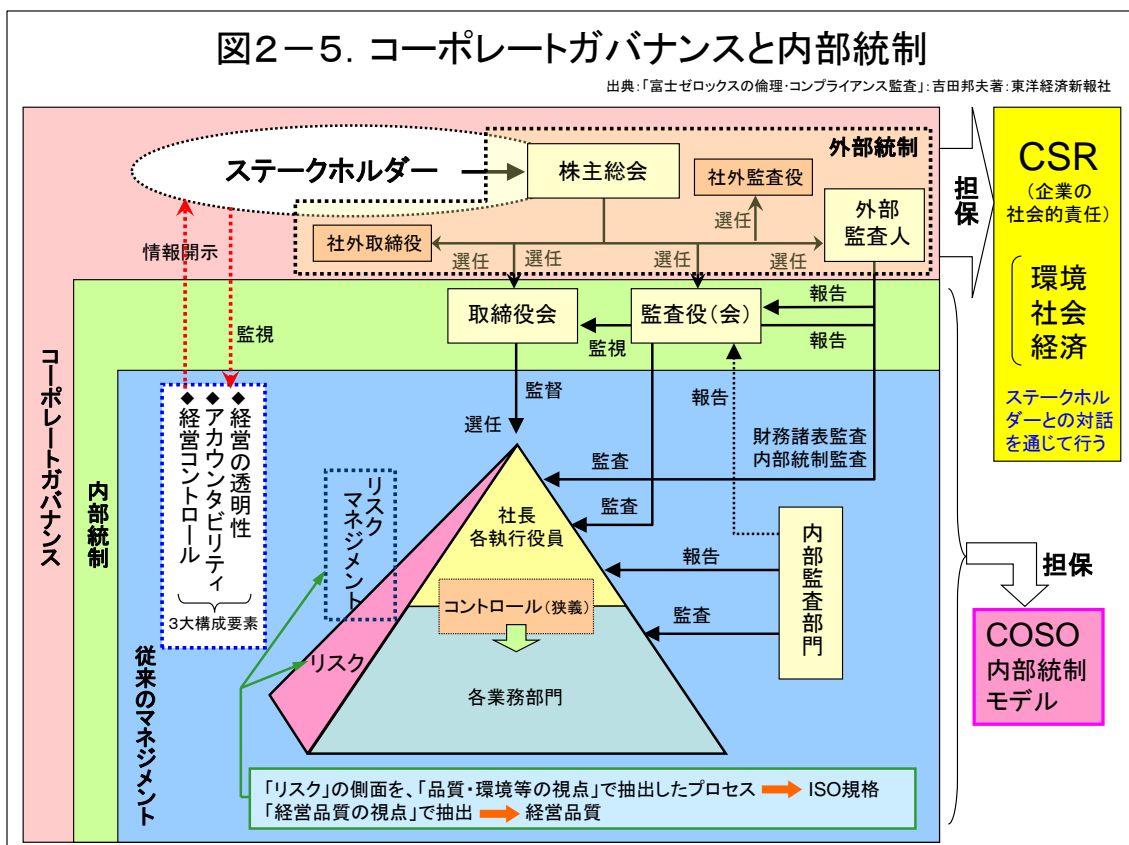
そこで、経営者の暴走を防ぎ、株主のために「適切な経営戦略を策定して収益の拡大を目指す」ことを実際に行なっているかどうかを、監視したりコントロールしたりする必要がでてきます。簡単に言うと「社長に対する牽制」です。「会社を預かる経営者が、その株主はもちろん社員や顧客、仕入先なども含むすべてのステークホルダーに対して、責任を果たす仕組みを構築すること」が必要となってくるのです。これがコーポレートガバナンス（Corporate Governance：企業統治）という考え方です。

また、コーポレートガバナンスを機能させるために、内部統制（「Internal Control」）と、外部統制（「External Control」）がきちんと構築され、それが機能していることが必要になります。

資本市場では、当然のことですが、ルールを守ること、信頼性の高い情報開示を行なうこと、“説明責任を果たすこと”が最低条件の“企業の社会的責任”とされ、粉飾やインサイダーなどの不祥事は厳しい制裁を受け、場合によっては資本市場から退場を余儀なくされてしまうことがあります。それらの不祥事は資本市場の信頼性の根幹を揺るがす大きな問題だからです。

〔図2-5〕は、コーポレートガバナンス、外部統制および内部統制の相互関係を、会社法・J-SOX法をベースにして図にまとめたものです。

この図では、ステークホルダー（株主）が、株主総会を通じて取締役や監査役などを選任し、経営の透明性、アカウントビリティ（説明責任）、経営コントロールを監視しています。これが『コーポレートガバナンス』です。株主総会、外部監査人、社外取締役および社外監査役が、取締役会や監査役会を直接または間接に監視します。これが『外部統制』です。『内部統制』は、以上に説明したとおり、内部の組織や構成員を監視する仕組みです。



※アカウンタビリティ（「説明責任」）

ステークホルダーに対し、会社が行なったこと（作為）、行なわなかったこと（不作為）について、具体的に、論理的に、証拠に基づいて説明または正当であることを証明することを言います。かつて日本では「会計説明責任」と訳されていました。企業は、社会から人、お金、資源などを借りて事業を行い、環境や地域社会にある程度の負荷も与えています。だから、企業の活動が影響を及ぼす社会や世間（消費者、株主、取引先、地域社会、自然環境）に対して、企業は、その活動や内容、結果などを報告する必要があるという考え方です。

(4) 内部統制の目的

内部統制の目的は4つです（図2-6）。その中で最大の目的は業務の有効性と効率性にあります。

①業務の有効性及び効率性

経営者の決定した事業活動の目的を達成するために、組織活動または各個人の活動を有効かつ効率的に遂行させること。

②財務報告の信頼性

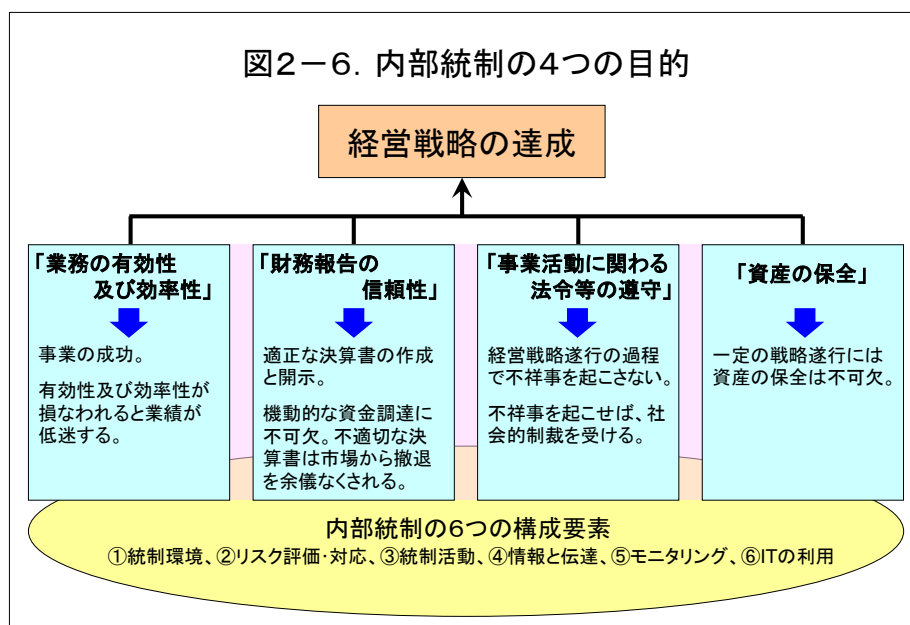
企業が公表する財務諸表及び財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性のある情報の信頼性を確保すること。

③事業活動に関わる法令等の遵守（いわゆるコンプライアンス）

事業活動に関わる法令その他の規範の遵守を促進すること。経営戦略との関係では、経営戦略遂行の過程で不祥事を起こさない。

④資産の保全

資産の取得、使用及び処分が正当な手続及び承認のもとに行なわれるよう、資産の保全を図ること。



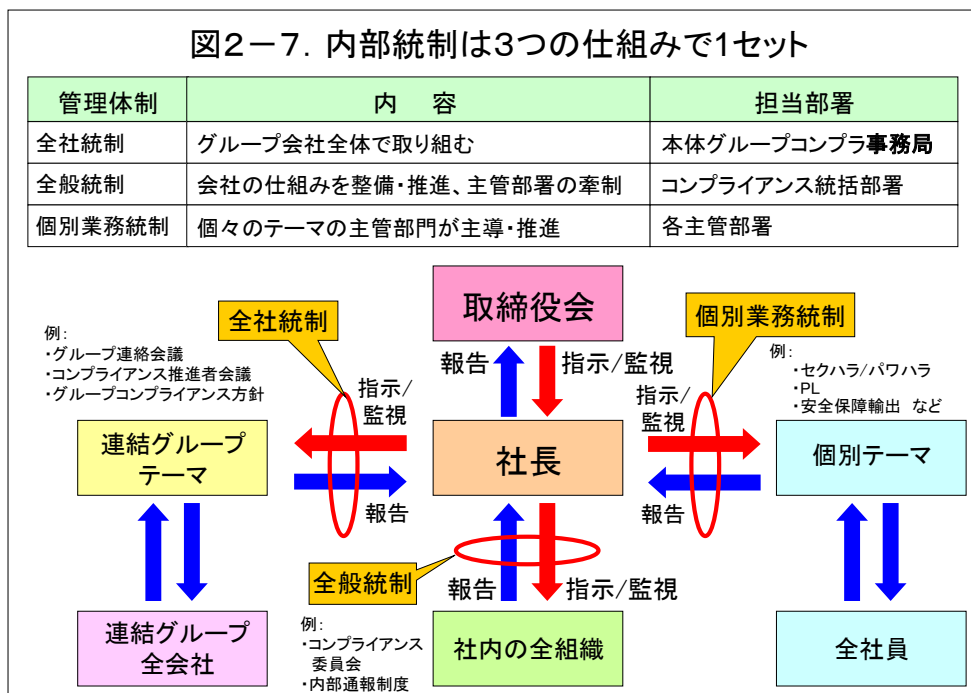
(5) 内部統制の6つの構成要素

内部統制は、事業の目的を達成するためのプロセスや仕組みのことです。そのプロセスや仕組みは、統制環境、リスク評価・対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング、ITの利用の6つの要素から成っているとされています。これはマネジメントシステムであり、PDCAの管理サイクルそのものでもあります。統制環境(=見直し:A)、リスク評価・対応(=計画:P)、統制活動(=実施:D)、情報と伝達(実施時は、コミュニケーションを図る必要が有るということ)、モニタリング(=監視:C)、ITの利用(=一連の要素にはITも有効に利用するということ)です。

(6) 会社法とコンプライアンス体制の枠組み

内部統制は、全社統制、全般統制および個別業務統制の3つに分けられ、その3つがセットで内部統制の体制です(図2-7)。当然のことながら、コンプライアンスもこの3つの活動を1セットにして行なうこととなります。それぞれの統制についてコンプライアンス体制を構築し、それぞれの統制でリスクを評価し、影響や発生頻度の多いものから優先順位をつけて、計画立てて取り組む。結果の評価も、この3つの枠組みで行なうこととなります。

- ① 全社統制：すべての連結対象となる子会社を含んだ企業集団（グループ企業全体）に対するコントロール
- ② 全般統制：親会社（すべてのグループ会社に指揮命令できる）のすべての組織に対するコントロール
- ③ 個別業務統制：全般統制のもと、個別の課題やテーマを担当する部署に対するコントロール



(7) 全社統制とコンプライアンス体制

「全社統制」は、別名「グループ統制」といいます。「企業グループ」または「企業集団」をどのようにコントロールするか、その仕組みのことです。コンプライアンスの領域では、これを「グループ・コンプライアンス」と呼んでいます。

子会社のY食品が起こした牛肉偽装事件で親会社のY乳業が壊滅的打撃を受けた例、Mドーナツ会社の無認可食品添加物事件で、親会社のD社にバッシングの嵐が起こった例など、子会社が起こした事件・不祥事で親会社が大きなダメージを受けたケースは、過去にたくさんあります。「子会社に経営の独立性があるのだから、子会社の不祥事は子会社の責任だ」などという言い訳や責任逃れは通用しません。経営者が、会社が倒産したのは「部下が勝手にやったこと」「私は何も知らなかった」で済まされないことと同じです。これは、1995年に発覚したD銀行ニューヨーク支店巨額損失事件で、本店に責任があるとされた判例があり、この事件と判例がその後の内部統制の原点にもなっ

たことで有名です。

そこで、「コンプライアンス違反」(不祥事)が起こらないように、親会社からの指示命令と監視、それに対する子会社からの報告に強制力を働かせる仕組みを構築し、かつ、企業グループ全体の取り組みが機能しているかどうかを、経営者がつねにチェックできる体制が必要となります。これが「グループ・コンプライアンス」(=全社統制)です。

企業の規模により、また、子会社の数や規模、支配体制(子会社の子会社、孫会社など、親子関係の違い)により、構築する体制はそれぞれであります。代表的な仕組みには、次のようなものがあります。

- ① 理念・行動規範の統一と共有(価値判断基準の共有)
- ② 規程・ルール・制度の共通化(指示命令・監視と報告のルール化)
- ③ グループ・コンプライアンス方針(経営方針)
- ④ グループ・コンプライアンス会議(方針徹底、活動内容と進捗の確認)
- ⑤ グループ共通活動テーマの設定とその推進、一体感の醸成(リスク管理)

(8) 全般統制とコンプライアンス体制

社内のコンプライアンス活動の状況や各部署での取り組みがどうなっているのか、違反や違法行為、その他懸念されているリスク管理の進捗はどうか、新たなリスクは発生していないか、それぞれの個別業務統制はしっかりと機能しているか、といったコンプライアンスに関する全般的な仕組みが機能しているか、コンプライアンス・リスクの状況と今後の見通しはどうかを、組織の隅々に目配りし、大きなコンプライアンス・リスクについては、それを低減または回避する活動を展開し、その結果を経営トップに報告する体制が「全般統制」です。

このため、コンプライアンス担当部署は、実務を行なう「フロント・オフィス」(例えば、営業部門)とそれを支援する「バック・オフィス」(例えば、総務・人事・経理などの事務部門)の中間にあって、双方に対して牽制を働かせる「ミドル・オフィス」と位置づけるのが一般的であると言われております。いわゆる、組織の構成員全員(全役職員)で行なわれるコンプライアンス活動を推進し、コントロールする存在です。

なぜならば、特定の「法令リスク」や回避のための活動を、コンプライアンス担当部署が担当してしまうと、その活動に関して牽制できる機能が失われ、リスク管理が適切に機能しているか、規則やルールに過大・過小な点はないか、問題自体を見逃していないか、ヒヤリ・ハット事象の予兆はなかったかなど、会社全体でのリスク評価と活動の

有効性の確認を客観的にできなくなってしまうからです。

代表的な仕組みには、次のようなものがあります。

- ① 理念・行動規範の浸透策の実施
- ② 行動規範・規程等ルールの見直し
- ③ 全社的・総合的なコンプライアンス・リスクの評価・監視
- ④ 法改正・法施行に伴う「法的リスク」への対応と助言
- ⑤ 個別業務統制の評価・監視
- ⑥ 内部通報制度の設計・運用と通報への対応

(9) 個別業務統制とコンプライアンス体制

一概にコンプライアンス・リスクといっても、企業に与える影響の程度には大きな差があります。特に、企業に対して遵守させたい事柄について、行政当局は「ガイドライン」という形で、具体的な取り組み方法を示し、そのリスク対応を促すことがあります。つまり、これは行政の企業に対する期待や要請、法の補足なのです。すなわち、行政の「ガイドライン」は法令と同じと解釈する必要があるのです。

例えば、「うつ病」などの精神疾患に対する会社の対応として、厚生労働省の「ガイドライン」があります。2000年8月に出された「事業場における労働者の心の健康づくりのための指針～心の健康づくりの策定～」です。このガイドラインによれば、「セルフケア対策」（社員個人が自分自身で行う対策）、「ラインケア対策」（上司や管理者が行う対策）、「組織ケア（社内の保健関係スタッフによる対策）」、「事業場外資源によるケア（社外の専門家に等に依頼して行う対策）」の4つのメンタルヘルスケアが継続的かつ、効果的に行われることが必要だとしています。

この4つの対策が行なわれていないと、万一、事故や事件・不祥事が発生した場合、会社は社員に対して十分な「安全配慮義務」を果たしていないと判断されるでしょう。行政のガイドラインは、それほど大きな意味を持っているのです。

こうしたコンプライアンス・リスクの回避・低減のために、企業の職務分掌で定められた担当部署（総務部や経理部等の主管部署）が、自部署に与えられた責任と権限において、ガイドラインに基づく体制や仕組みを作り、規程やルール、手続き、手順などを定め、リスク回避やリスク低減の徹底を図る取り組みが「個別業務統制」です。

なお、リスクを回避する活動を行なうか、低減するための活動を行なうかは、会社の

規模や性格、経営資源投入コスト、社内のリスクの大きさや発生頻度、経営者の理念・信念などによって異なるし、どの程度の優先順位を持って取り組むかは経営者の結果責任において、経営者自身の判断に委ねられるのです。

「個別業務統制」が十分に機能し、リスクの回避や低減が図られているかを、コンプライアンス担当部署は、個々の担当部署が行なう監視・評価とは別の手法（例えば、ヒアリング）で評価し、検証し、客観的に牽制するとともに、その結果や経緯を、リスクの大きさの評価とともに経営トップに報告しなければなりません。

それとは別に、内部監査部門による客観的な二次監査を行い、コンプライアンス担当部門から経営トップに報告された内容が正しいかどうかを検証しなければなりません。さらに、会社によっては、さらに外部の専門家などによる監査（三次監査）を行っているところもあります。リスクが大きい（発生の可能性が高く、影響が大きい）場合には、いろいろな角度から検証することによって、統制機能がより強力に発揮されることになるのです。

経営者は、これらの報告書をもとに総合的な判断を行い、具体的な指示をそれぞれの部門に伝えなければなりません。

代表的な仕組みには、次のようなものがあります。

- ① 規程、細則、マニュアル、手順書等の整備・見直し
- ② 教育等による手順・手続方法の周知徹底
- ③ コントロール状況の評価・監視