

## 第7章：職位と求められる役割

### 0. 職位とコンプライアンス

役職員には、個人としての役割と、所属した組織の構成員としての役割があることを前章で議論しました。これらの役割は、程度の差はあっても、すべての役職員に共通の役割と言えるでしょう。この章では、コンプライアンスの観点から職位と役割について議論することにします。

組織運営を効率的に行うため、管理職には職務権限が与えられ、その権限行使には責任が伴います。例えば、取締役と一般社員とを比較した場合、職位の上位者になるほど、会社経営または事業運営に直接影響する重要な意思決定を行うことになり、職位の下位者になるほど、手順書やマニュアル等のルールに従った「正しい仕事の仕方」、「誠実な仕事」を行う能力が問われます。そのため、それぞれに求められる知識の広さや深さ、意思決定レベルの適正さ、リスク対応や危機管理など、求められる行動が異なります。

ここでは、一般的な企業の組織を想定し、取締役（最上級管理職）、部長（上級管理職）、課長（初級管理職）、係長（実務監督職）、中堅社員、新入社員の6つの区分けて、それぞれに求められる行動と役割を見ていくことにします。

### 1. 最上級管理職（取締役）の役割

#### (1) 法的役割

最上級管理職の取締役には、企業全体の経営に対する責任がある一方で、取締役個人としての法的義務があります（図7-1）。

取締役個人 の義務	忠実義務	会社に対して忠実に行動する義務。会社の利益を犠牲にして自己の利益を図ってはならない義務。(例: 利益相反取引の禁止、競争避止義務、報告義務、報酬のお手盛り禁止等)	
	注意義務	監視義務	他の取締役が、法令や定款を遵守して、適法かつ適正に職務を執行しているか取締役が相互に監視し合う義務。(「注意義務」の一部)
		リスク管理義務	何かをしたことによる責任ではなく、「何かをしなかったことによる責任」。(「注意義務」の一部)
取締役会 の義務	決定義務	内部統制制度について決定する義務。	
	開示義務	取締役会の決定事項を、事業報告書で開示しなければならないという義務。	

- ・利益相反取引禁止義務：会社と取締役個人との取引で、会社に損害を与えたり、取締役個人や第三者が利益をもたらす取引をしてはいけない（会社法 356 条）
- ・競争禁止義務：取締役は、会社と競合企業に就職したり、会社と競合する事業を行なうなどの行為（競争行為）はしてはならない（会社法 356 条）
- ・報告義務：取締役は、会社に著しい損害を与える恐れのある事実を発見したら、すぐに株主や監査役に報告しなければならない（会社法 357 条）
- ・報酬のお手盛り禁止：取締役は、受け取る役員報酬が「職務の対価として相当」（実質基準）であること、株主総会で決議された報酬（形式基準）以内であることが定められています。それを超えると過大報酬とされます。（会社法 361 条）

ほとんどの取締役は、事業や機能組織を所管（担当）しており、それらに関するコンプライアンス体制を企業グループで整備し運用する法的責任もあります。コンプライアンスが「法的安全性の確保」と「企業統治の確立」の2つを目的としたものであるという前提で、「会社法」や「金融商品取引法」（特に、内部統制）を理解しなければなりません。

## （2）取締役の一般的な役割

取締役が、自己に課せられた法的責任を理解することはもちろんですが、所管する事業や機能組織に関する法規制の把握も不可欠です。会社経営や事業運営に重要な法規制も理解したうえで、取締役に相応しいコンプライアンス・リスクへの対応が求められるのです。

P.ドラッカーによると、取締役の仕事は以下の3点に集約されるとしています。

- ① 方針を決め、事業を定義し、戦略を決定し、中期計画に落とし込む（事業のマネジメント）
- ② 組織を作り、経営資源を最適配分して、管理者に目標を効率的に達成させる（管理者のマネジメント）
- ③ 人が最大限の貢献ができるように、採用、配置、異動、教育を行う（人と仕事のマネジメント）

経営方針を定めて、中長期の視点で事業の継続的成長の仕組みを構築するための事業のあり方や経営戦略を示すこと、そのためにヒト・モノ・カネを用意して組織を作り、その組織目標を部下に達成させること、社員が最大限の能力を発揮できるように、動機付けと人材育成を行うこととすることができます。取締役に期待されるおもな役割は、以下のようになります。

- ① 企業理念、企業行動憲章、行動規範、コンプライアンス方針（企業理念等）の実践と率先垂範

- ② 企業理念等や経営方針に基づく経営戦略の立案と展開
- ③ 企業の継続的成長をもたらす仕組みの構築
- ④ 企業グループでのコンプライアンス経営の実践
- ⑤ 企業に影響を及ぼす大きなリスクの管理
- ⑥ 不正、違法行為等の不祥事発生時の原因究明、再発防止/内部統制欠陥の是正
- ⑦ 後継者の育成
- ⑧ 所管する事業（機能組織）に関する；
  - ・ マネジメント（経営戦略、事業計画、資源配分、長期的成長戦略等）
  - ・ コンプライアンス体制の設計（方針、資源配分）
  - ・ リスク管理（危機管理、リピテーション管理を含む）

### （3）取締役のコンプライアンスの理解

以上の法的役割や経営的な観点からの一般的な期待役割から、取締役が習得すべきコンプライアンスのおもなポイントは以下のとおりで、具体例を〔図7-2〕に示します。

- ① 全社的リスクマネジメント（ERM）の理解
- ② 危機管理（危機遭遇時の意思決定など）
- ③ 最上級管理職としての法的責任の知識（会社法、金融商品取引法など）
- ④ 所管する事業（機能）に関するコンプライアンス体制の構築と法的な知識
- ⑤ 事業環境の変化の把握と対応
- ⑥ 企業統治と内部統制に関する社内の重要な仕組みの理解と構築

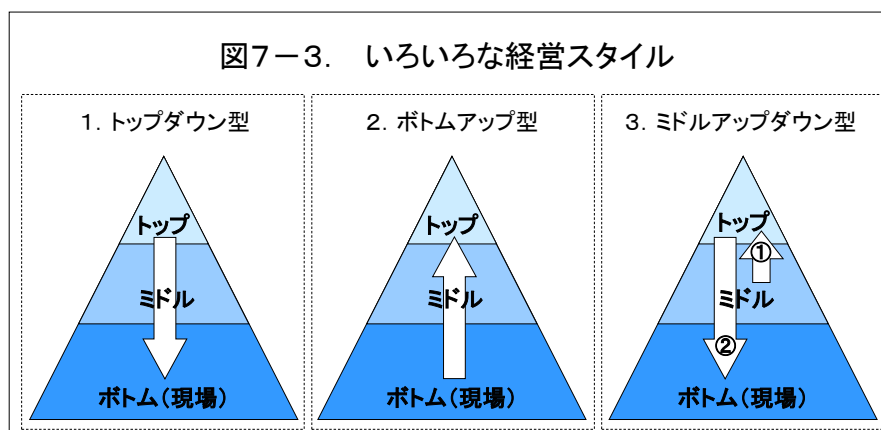
図7-2. 取締役のコンプライアンスの具体例

コンプライアンス経営の責任者として	※企業理念等の浸透 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 企業理念、企業行動憲章、行動規範、経営方針、コンプライアンス方針等の理解と率先垂範</li> <li>・ 企業理念等の社内への浸透状況</li> <li>・ コンプライアンス経営とCSR経営</li> <li>・ 企業統治と内部統制や法的義務責任に関する知識（会社法・金商法）</li> <li>・ 企業経営にとって重要な法令・ガイドライン等の理解</li> <li>・ ステークホルダーの要求の理解</li> <li>・ 企業経営と経営環境の変化</li> <li>・ CSRをめぐる日米欧の動向</li> <li>・ 所管する事業や機能に関する法令</li> </ul>
経営的意思決定者として	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 不祥事における経営判断失敗の分析（経営判断原則の理解）</li> <li>・ 企業内の重要な制度や仕組みの理解（ISO認証、内部通報、内部監査など）</li> </ul>
リスク認識と対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 全社的リスクマネジメント(ERM)の理解</li> <li>・ 不正／企業不祥事等の事例研究</li> <li>・ 企業経営と重大リスクおよびリスク対応</li> </ul>
緊急時対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業継続マネジメント(BCM)</li> <li>・ 重大な危機に直面した時の対応事例</li> <li>・ メディアトレーニング</li> <li>・ クライシスマネジメント</li> </ul>

## 2. 上級管理職の役割

### (1) 上級管理職の立ち位置

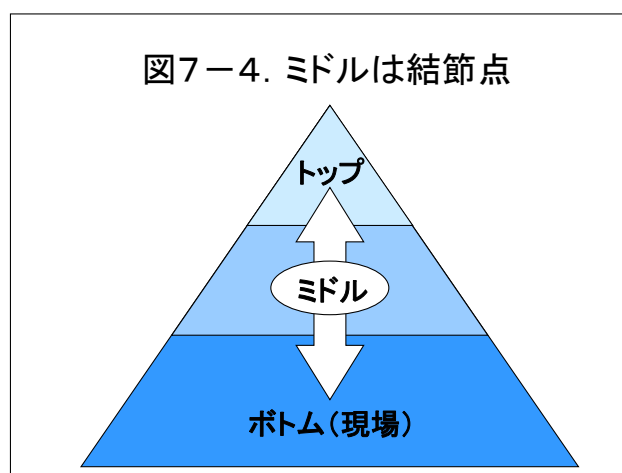
経営のスタイルには、「トップダウン」、「ボトムアップ」、「ミドルアップダウン」の3種類がありますが、日本企業の特質、または日本的経営の成功要因は「ミドルアップダウン」の経営スタイルにあるとされています（野中郁次郎著「知識創造企業」東洋経済新報社：1996年3月）（図7-3）。



「トップダウン」は、日本語では「上意下達」（じょういかたつ）と言われ、経営層がすべてを判断し、決定し、それを命令・意向という形で下位の者に伝える経営スタイルです。その反対が「ボトムアップ」（下意上達）で、下位の者の気持ちや意見が上位者に届くようにする経営スタイルです。

これに対して「ミドルアップダウン」は、トップとボトムの間位置する「ミドル」（いわゆる中間管理職）が、その結節点（つなぎ目）となって双方の橋渡し役として機能します。

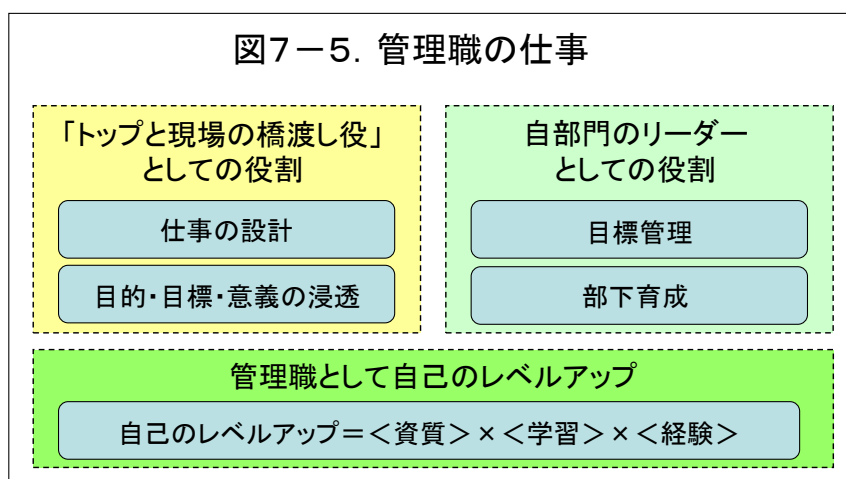
ミドル同士が専門的な立場で議論し合ったり意見を調整し合ったりして、根回しを済ませたうえで、内容の濃い実効性のある事業コンセプトや事業戦略、事業計画、各種施策などをトップ（経営層）に提案します。それらが承認されたら、今度はそれらをトップの命令や意向という形で、ミドルを経由してボトム（現場の組織構成員）に伝えるという経営スタイルです（図7-4）。すでに根回しは終わっていますので、上位の決裁があれば、スムーズに実行に移すことができます。



企業経営にとって、ミドルはきわめて重要な役割を担っています。ミドルが、その機能を十分に発揮できるかどうか、ミドルの質と能力の高さが日本企業の命運が決まるといっても過言ではありません。この場合のミドルとは、担当事業（または担当機能）の責任者である「部長」のことです。

**(2) 上級管理職の一般的な役割**

上級管理職であるミドルには、大きく分けて3つの役割があります（図7-5）。



1つは、「トップと現場の橋渡し役」として、「仕事を設計する」役割と「目的・目標・意義を浸透させる」役割です。

まず、「仕事を設計する」役割としては、会社の戦略および担当取締役の方針から、自部門が担当する事業や機能の戦略を立てます。さらに、それぞれの下位組織（課）の目標に落とし込み、それを部下（課長）に理解させ、納得させて、具体的な実行計画（戦

術)を作成させます。会社から与えられた経営資源(ヒト・モノ・カネ・時間)を有効に使い、最大限の成果を達成するために、「誰に」「なにを」「いつ」「どのくらい」やらせるかを決めます。

次が、「目的・目標・意義を浸透させる」役割です。期待成果をあげるための前提となる理念や方針、経営戦略を、経営者の視線で理解し、それを現場の組織構成メンバーの目線に落とし、各メンバーに分かるように噛み砕いて分かりやすく説明し、部下の納得と共感を得ることです。理念や方針、経営戦略の意義やその背景、現在の事業環境と今後の予測や傾向、会社の目標と自部門の目標の意味、目標達成後の姿などを分かりやすく部下に解説して理解させ、浸透させなければなりません。

2つ目は、自部門のリーダーとして、組織に与えられた「目標管理」をする役割と、責任を持って「部下育成」にあたる役割です。

「目標管理」とは、部門に課せられた目標を期限内に達成するために、部門の目標を細分化して、各メンバー(課長)の目標として落とし込み(目標設定)、役割分担と、それらがお互いにどのように関係し合っているのか(相関性)を部下全員に明らかにします。実際の業務の進捗においては、部下のやる気を引き出し励ましながら、業務進捗度合い、事業戦略の達成度合いなどを確認し合い(進捗管理)、必要があればヘルプする(支援・補助)ことで、期初に設定した目標を達成させる方法です。

「部下育成」は、会社から管理職に委ねられた重要な役割です。会社の将来と部下の将来の両方が、管理職の双肩にかかっています。「企業は人なり」と言われます。それは、経営資源の「ヒト」「モノ」「カネ」の中で、「モノ」(資産)や「カネ」(負債と資本)はヒト(社員)の能力についてくるからです。効率よく成果をあげることのできる社員や、ノウハウをたくさん持ってそれを利益に変えられる社員をどれだけ多く持てるか、どのくらい多く育てられるかで、企業の業績や成長性、継続性も変わってくるということです。したがって、「部下育成」は、会社の明日の成長力の源泉であるということが出来ます。

3つ目は、管理職としてのレベルアップを図ることです。管理職には、資質と学習と経験の3つが必要とされています(P. ドラッカー)。このうち、どれか1つでもゼロであると管理職としては不向きだと言われていますが、ゼロでさえなければ、他の要素のレベルアップで十分カバーできるとも言われています。また、部長は将来の取締役候補でもあります。取締役にふさわしい知識の習得は、部長(上級管理職)の責務です。

部長（上級管理職）には、担当事業（機能）に関する法規制や環境変化の把握、障害となるリスクの認識などが必要であり、担当事業（機能）に即したコンプライアンス体制を整備して運用する責任があります。また、担当事業（機能）に関する実務上の責任者として、危機管理への対応力も重要です。さらに、実務的な重責を担っていることから、メンタル不全を引き起こすことも考えられます。それゆえ、自分や部下（課長）に対するメンタルヘルスに関する知識も必要となります。

部長（上級管理職）に期待されるおもな役割は、おおむね以下のようになります。

- ① 企業理念等の理解と実践、部下への浸透
- ② 経営方針や経営戦略に基づく事業戦略の立案と部内展開、経営資源の確保
- ③ 中期的経営目標達成のための仕組みづくり
- ④ 経営トップの考えを理解し、自分の言葉で部下に解説して理解させる
- ⑤ 担当する事業（機能）に関する；
  - ・ マネジメント（方針／ビジョン、事業戦略、事業計画、資源配分、人事、モチベーション）
  - ・ コンプライアンス体制の運用
  - ・ リスク管理（リスクの評価と対応方針）
- ⑥ 不祥事の原因究明への協力／再発防止策の立案
- ⑦ 部下育成と後継者の育成
- ⑧ 組織力（チームワーク力）の向上
- ⑨ 自分自身のメンタルヘルス・セルフケア、部下のメンタルヘルス・ラインケア
- ⑩ 部下への気配り、目配り、心配り
- ⑪ 将来の取締役候補としての自己啓発
- ⑫ 他部門との連携、情報交換

### （3）上級管理職のコンプライアンスの理解

以上のことから、部長（上級管理職）がコンプライアンスについて理解すべきポイントは、以下のようになります。

- ・ 全社的リスクマネジメントの理解と実践
- ・ 事業上のコンプライアンス・リスクの把握と適切なリスク対応
- ・ 担当する事業（機能）に関する法規制とコンプライアンス体制の構築と運用
- ・ 取締役の法的義務、企業統治、内部統制の理解
- ・ 危機管理、事業継続管理の知識と自部門の役割の理解

部長（上級管理職）の役割の具体例を〔図7－6〕に示します。

図7-6. 上級管理職(部長)のコンプライアンスの具体例

<p>経営トップと現場の橋渡し役として</p>	<p>※戦略の実施管理                      ・企業理念、企業行動憲章、行動規範、経営方針、コンプライアンス方針等の理解と部下への浸透                      ・コンプライアンス経営の意義</p> <p>※現場情報の伝達                      ・トップへの報告(ビジネスチャンス、リスクの予兆、今後の課題等)                      ・横展開(他部門への情報提供と他部門からの情報入手)                      ・部下(課長)への展開と指示                      ・同業他社、異業種との交流                      ・担当する事業(機能)に関する法規制                      ・企業統治、内部統制と法規制</p>
<p>担当事業の責任者として</p>	<p>・所属員の能力を最大限に発揮させるマネジメント                      ・職場の人間関係への配慮(良い雰囲気作り、チームワークの醸成)                      ・経営戦略から事業戦略への展開                      ・組織目標の共有と個人目標の設定                      ・成果を上げられる人材の育成                      ・4つのメンタルヘルスケア</p>
<p>リスク認識と対応</p>	<p>・最近の企業不祥事とその問題点                      ・企業経営上の重大リスクとリスク対応                      ・不正の未然防止と仕組み作り                      ・全社的リスクマネジメント(ERM)の理解と運用</p>
<p>緊急時対応</p>	<p>・事業継続計画(BCP)                      ・危機意識の醸成                      ・重大な危機に直面した時の対応                      ・リスクマネジメント</p>

### 3. 初級管理職(課長)の役割

#### (1) 初級管理職の一般的な役割

初級管理職(課長)は、直属の上級管理職(部長)の事業方針や事業戦略で示された業務の執行を担当し、その成果について責任を任された実行責任者です。部長より展開された事業方針やビジョン、事業戦略に基づいて、担当業務の具体的な実行方針や実行計画(戦術)を立て、仕事内容と戦術を割り振り、チーム構成(係)を行い、人の管理(部下の勤怠管理や健康面での管理)、仕事の管理(業務の進捗)、資産の管理(物品や機器などの有形資産と情報セキュリティなどの無形資産)を行います。課に配属された社員一人ひとりに対して、直接指示し、一つの目標に向かって行動させ、結果を出す責任者なのです。

課長に要求されることは、以下の4つだとされています(佐々木常夫著「そうか、君は課長になったのか。」: WAVE 出版: 2010年3月3日)。

- ① 課の経営方針の策定と遂行状況のチェック(方針策定)
- ② 部下の直面している現実を正しく把握し、その仕事のやり方を指導し、組織全体を最高の効率にもっていく(部下の監督と成長)
- ③ 自分の課で起こっていることを経営的に的確に報告するとともに、経営の意思・目標を課全員に的確に伝える(コミュニケーション業務)
- ④ 社内外の関係者を自分の目標どおりに導いていく政治力(政治力)



課長の役割は、まず、「部長と現場の橋渡し役」として、「仕事を設計する」役割と「目的・目標・意義を浸透させる」役割があります。部長から与えられた事業戦略で「課」に落とし込まれた目標を達成するために、担当の業務方針と実施計画、役割分担、目標分担を作ります。部長から与えられた経営資源を使って、最大限の成果を達成するために、「誰に」「何を」「いつ」「どのくらい」やらせるかを決め、部下と話し合いながら、一人ひとりの目標を設定します。つぎに、メンバー全員にそれを理解させ、部下が意欲的に取り組むように仕向けます。

次に、それぞれの目標を達成するうえで、「すべきこと」、「やってはいけないこと」など、「正しい仕事のあり方」を部下との間で確認し合います。そして、会社の経営戦略や部長の事業戦略を、部下の視線で理解し、自分の立てた戦術と一緒に、それを現場のメンバーに分かるように噛み砕いて理解させ、納得させなければなりません。部下が仕事の意義と目的とゴールを理解して仕事をするには、部下に対する動機付け、課の仕事全体の効率性、部下の育成という点で、たいへん重要なことです。

2つ目は、課長は自部門のリーダーとして、業務の進捗を管理し、もし、部下が間違った仕事のやり方や非効率的なやり方をしている場合、その仕事のやり方を指導して、組織全体がつねに最高の効率で業務が行えるように努めなければなりません。部下の仕事を、部下育成と目標達成するためにコーチング等のスキルを駆使することで、部下の成長を促します。最終的に、正しい仕事のやり方、誠実な仕事の仕方を自立して行えるように、「部下育成」にあたります。

課長は、次の部長候補、将来の取締役候補ですから、上位の役割が担えるように自発的に自己のレベルアップを図る必要もあります。高い業務遂行能力のほかに、問題解決や危機管理、リスク管理などの業務管理能力、リーダーシップや部下育成、上司のフォローアップ、人的ネットワーク構築など人的管理能力、有形・無形の資産管理などの各種マネジメントスキルを身につけるとともに、資質や教養を磨き、学習と経験を重ねる必要があります。課長（中級管理職）に期待されるおもな役割は、おおむね以下のようになります。

- ① 企業理念等、経営方針、経営戦略、事業戦略の理解と部下への浸透
- ② 事業戦略の具体的実行計画（実行戦術）の立案と部下への展開
- ③ トップや上司の考え、自分の考え、組織と個人の目標などを、部下に動機付けしながら理解させる
- ④ 部下からの情報を翻訳して上司に報告
- ⑤ 担当する業務に関する；
  - ・ マネジメント（実施計画、役割分担、目標設定、進捗管理、評価、モチベー

- ・ ション、支援・助言等)
- ・ コンプライアンス体制の運用
- ・ リスク管理（洗い出し、対応策の立案、監視）
- ⑥ 不祥事の予防、早期発見、早期対応
- ⑦ 部下育成（資質の把握、育成目標／計画、評価）
- ⑧ チームワーク力とリーダーシップの発揮
- ⑨ 自分自身のメンタルヘルス・セルフケア、部下のメンタルヘルス・ラインケア
- ⑩ 部下への気配り、目配り、心配りと労務管理
- ⑪ 将来の上級管理職としての自己啓発
- ⑫ 他の組織（同部内の課）との連携、情報交換

## （2）初級管理職のコンプライアンスの理解

初級管理職（課長）が理解すべきコンプライアンスのポイントは、以下のとおりです。

- ・ 担当業務に関するリスクマネジメントの知識
- ・ 個別リスクの理解と現場での運用（労働安全、社内規則、情報セキュリティ等）
- ・ 担当業務に関する法規制とコンプライアンス体制の構築および運用
- ・ 人的管理、業務管理、資産管理に関する知識
- ・ 危機管理、事業継続管理に関する知識
- ・ 成果の出せるチームワークの向上に関する知識

初級管理職（課長）の役割の具体例を〔図7-7〕に示します。

上司と現場の橋渡し役として	※戦術の実施管理 ・企業理念、企業行動憲章、行動規範、経営方針、コンプライアンス方針等の理解と部下への浸透 ・コンプライアンス経営の意義 ・事業戦略の意味と実施計画 ・業務実行戦術実施の仕組み作りと運用 ※現場情報の伝達 ・上司(部長)への報告(機会とリスク、課題等) ・横展開(他部門への情報提供と他部門からの情報入手) ・部下への展開と指示 ・他部門、他社との交流 ・担当する業務と業界に関する法規制
担当業務の責任者として	・部下のフォローアップとリーダーシップのスキル ・職場の人間関係への配慮(良い雰囲気作り、チームワークの醸成) ・成果を上げられる人材の育成 ・組織目標の共有と個人目標の設定 ・4つのメンタルヘルスケア
リスク認識と対応	・最近の企業不祥事と問題発生原因の解明 ・不正の未然防止と業務フローのチェック ・リスクマネジメントの運用、リスクの洗い出しとリスク対応 ・内部通報の利用 ・懲戒処分、社会的・法的制裁
緊急時対応	・リスク管理と危機管理 ・危機意識の醸成 ・対策本部設置時の行動 ・事業継続計画(BCP)と自部門の役割

## 4. 実務監督職（係長）の役割

### （1）実務監督職の一般的な役割

係長職はチームリーダーであり、業務のエキスパートまたはベテランとしてチームをまとめ、チーム全員の力を結集して組織成果を出すうえでのキーを握っています。係長職の下に部下が配置され、それらの部下を指導しながらより高い成果を達成することが求められています。しかし、あくまでも管理職候補であり、管理職としての職務権限は与えられていないので、課長の指示・指導のもとで、マネジメントの補佐的な役割を担います。

係長は、高度な業務遂行能力を有した現場のリーダーですが、職務権限がないため、一般社員（部下）との間に直接の利害関係はありません。部下は、上司というよりも非常に頼れる先輩社員とみられていると考えられます。

そのために、部下は次のように課長を見ていると考えられます。

- ・ 直接、課長へは言いにくい、聞きにくいことでも係長には伝えやすい、訊ねやすい
- ・ 仕事上だけでなくプライベートな悩みや相談もしている
- ・ ベテランとして業務の実務や問題点、その対処法を知っている
- ・ 課長の信頼が厚く、課長の実質的なコミュニケーション・チャンネルになっている

以上のように、部下とのチャンネル的存在である可能性があり、情報も豊富にあることから、リスクにも敏感であること、会社の『風通し』のキーになっていることも考えられます。現場に最も近いこうしたベテラン社員の判断や行動が、会社の中での核になります。係長（実務管理層）に期待されるおもな役割は、おおむね以下のようになります。

- ① 企業理念、企業行動憲章、行動規範、経営戦略、事業戦略、実行戦術の理解と部下への通訳（翻訳）
- ② 実行戦術に基づく行動計画の立案と進捗管理
- ③ 上司の言葉を翻訳して部下に伝え、部下からの報告を翻訳して上司に報告
- ④ 担当する業務に関する；
  - ・ 進捗管理、部下への支援・助言等
  - ・ リスク管理（リスク対応の進捗管理）
  - ・ リスクの早期発見
- ⑤ 不祥事の予防と発見
- ⑥ 実務を通じた部下育成
- ⑦ チームワークの醸成とリーダーシップの発揮
- ⑧ 自分自身と部下のメンタルケア
- ⑨ 部下への気配り、目配り、心配り
- ⑩ 将来の管理職としての自己啓発

## (2) 実務監督職のコンプライアンスの理解

実務監督職(係長)が理解すべきコンプライアンスのポイントは、以下のとおりです。

- ・ リスク感度の向上とリスク対応
- ・ リスクマネジメント手法の理解
- ・ 担当業務に関する法知識と適用内容の基礎知識
- ・ 担当業務に関するマネジメントの知識
- ・ 担当業務に関する実務知識とスキル
- ・ 上司と部下間のコミュニケーションスキル
- ・ チームワークに関する知識と模範的実践

係長の役割の具体例を〔図7-8〕に示します。

上司と現場の橋渡し役として	※業務遂行計画の実施管理 ・企業理念、企業行動憲章、行動規範、経営方針、コンプライアンス方針等の理解と部下への通訳 ・コンプライアンス経営の意義 ・事業戦術に基づく実施計画作りと運用 ※現場情報の伝達 ・上司(課長)への報告(機会とリスク、課題等) ・部下への指導 ・PDCAサイクルによる業務改善の実行 ・担当する業務と業界に関する法規制
担当業務の実施監督者として	・課長に対するフォローアップの発揮 ・部下の支援、指導、フォロー ・職場雰囲気改善への主体的貢献 ・人材育成技術(コーチング等) ・コミュニケーション技術(アサーション) ・4つのメンタルヘルスケア
リスク認識と対応	・不正、違反、違法行為発見時・遭遇時の正しい対応(あるべき行動) ・懲戒処分、社会的・法的制裁 ・リスクマネジメントの理解 ・リスク管理手法(「ヒヤリはっとの法則」、「割れ窓理論」など) ・内部通報の利用
緊急時対応	・危機管理の仕組み ・危機意識の醸成 ・対策本部設置時の行動

## 5. 中堅社員の役割

### (1) 中堅社員の一般的な役割

中堅社員は、ある程度、任されて仕事ができるようになった「ひとり立ち」状態の社員から、係長昇進前の社員までと定義することになります。具体的には、入社3年目から30歳代前半の社員です。いわゆる“稼ぎの中心”です。

実務での知識や経験を活かして、ある程度の問題を解決しながら担当業務での成果を

実現できるようになっています。また、仕事も分かってきているので、効率化を考え、改善提案や改善活動を行うようになります。場合によっては、後輩を与えられ、指導しながら一緒に担当業務を行うこともあります。

担当業務を遂行するうえでは、上司や先輩から指導を受けることも少なくなり、高度な判断を自分で行う機会が増え、実行前にその決断が正しいかどうかを上司に確認したり、結果のみ報告するだけといった仕事の進め方が求められます。そのため、業務に関する定常時のリスク全般を理解し、決められたリスク管理を確実にできることが求められます。さらに、自分の考えだけに独走する危険性もあるので、企業理念や経営方針、戦略、戦術等をしっかりと教育しておく必要があります。

この時期に「正しい仕事の進め方」をしっかり身に付けさせないと、将来的に信頼感に乏しい社員に成長してしまったり、成長が停滞してしまう恐れがあります。しっかりとしたプロになれるかどうかの大切な時期でもありますので、法令や会社のルール・規則を守ること、部署の中での役割の認識と責任を理解することを徹底して習得させる必要があります。また、さらなる成果を出せるようにするため、担当業務に関する知識やスキルの習得、業務改善スキルやリスク対応のスキルなども継続して習得させる必要があります。

また、将来的に向けて、各種のマネジメントの仕組みや手法などの基礎的な理解が必要になります。コンプライアンス教育では、規則やルール、リスクやリスク対応などを型どおりに教えるのではなく、事例や事象をもとに、「どんなふう考えるのか」、「どのように判断するのか」、「どういう行動をするのか」といったことを考えさせ、「それはなぜか」、「何のためにそうするのか」、「信頼される状態になるのか」などを問い、コンプライアンス意識を持つことの大切さを考えさせることが重要になります。さらに、組織の成果を優先するチームプレイの意義と方法を教え、組織内でのコミュニケーションの在り方、組織への貢献の仕方を考えさせます。中堅社員に期待されるおもな役割は、おおむね以下のようになります。

- ① 企業理念、企業行動憲章、行動規範、経営戦略、事業戦略、実行戦術、行動計画等の理解と実践
- ② 組織目標と自己目標、チーム員の目標の理解
- ③ 組織と個人の目標の整合性の理解
- ④ P D C Aサイクルによる業務改善手法の理解
- ⑤ 担当する業務に関する；
  - ・ 専門知識の習得
  - ・ 法規制や社内規則の理解

- ・コンプライアンス・リスクの理解
- ・リスク管理（情報の報告、リスク対応の立案）
- ⑥ 不祥事の予防と発見
- ⑦ 後輩への支援・助言等
- ⑧ チームワーク（チームへの貢献、他の支援等）
- ⑨ 自分自身のメンタルヘルスマネジメント（セルフケア）
- ⑩ 自己啓発（レベルアップ）

## （2）中堅社員のコンプライアンスの理解

以上から、中堅社員が理解すべきコンプライアンスのポイントは、以下のとおりです。

- ・ 中堅社員としてのコンプライアンス責任
- ・ ハザード、ペリル、リスクの関係に関する知識
- ・ リスク対応の理解
- ・ 担当業務に関する法知識と社内規程の知識
- ・ 担当業務に関するリスクに関する知識
- ・ 担当業務に関する問題解決技法の知識
- ・ コミュニケーションスキル
- ・ チームワークに関する基本知識

中堅社員の役割の具体例を〔図7-9〕に示します。

経営トップや上司 の考えの実行者 として	※担当業務の遂行 ・企業理念、企業行動憲章、行動規範、経営方針、コンプライアンス方針等の理解、ならびに求められる行動の実践 ・コンプライアンスの理解 ・コンプライアンスリスクの理解と認識 ※現場情報の伝達 ・上司（課長）への報告（機会とリスク、課題等） ・PDCA業務改善手法の理解 ・担当する業務と業界に関する法規制
担当業務の執行者 として	・係長に対するフォローアップの発揮 ・他のメンバーの支援、協働 ・職場雰囲気改善への主体的貢献
リスク認識と対応	・環境変化の察知・変化や予兆の発見と報連相 ・違反や違法行為発見時の対応 ・リスクの理解とリスク管理・不正と懲戒処分、社会的・法的制裁 ・内部通報の利用 ・メンタルヘルス（セルフケア・ラインケア）
緊急時対応	・危機管理の仕組み ・危機意識の醸成 ・対策本部設置時の行動

## 6. 新入社員の役割

### (1) 新入社員の一般的な役割

新入社員は、まず、自社の企業理念や行動規範など、会社が『大切にしていること』を理解しなければなりません。また、コンプライアンスの考え方、コンプライアンス経営の意義、自社のコンプライアンス方針、コンプライアンスへの取り組み、ビジネスマナーやエチケットなど、基本的な考え方や行動を習得しなければなりません。さらに、守秘義務や誠実労働義務など、社会人としての初歩的なビジネス法務も知らなければなりません。経営の仕組みやコンプライアンス、リスクマネジメントの基本的理解も必要です。こうした基礎的な知識をベースに経験を積んで、的確な行動が一日でも早くできるように努めなければなりません。

業務を行なううえでは、上司（係長や課長）に報連相を欠かさないこと、エシックス・テストなど倫理観の自問自答を習慣付けること、自分の身を守る最低限の法律の知識は自分で学習して身につけること、それでも困った場合があったら、決して自分ひとりで抱え込まないで誰かに相談すること、それができない場合は、「ヘルプライン」や「ホットライン」に相談することなどが求められる行動です。新入社員に期待されるおもな役割は、おおむね以下ようになります。

- ① 企業理念、企業行動憲章、行動規範、経営戦略、事業戦略等の理解と実践
- ② 社会人として良識ある行動
- ③ 会社人として目標達成の重要性の理解
- ④ 組織目標達成への貢献（チームワーク）の理解
- ⑤ PDS（プラン・ドゥ・シー）マネジメントサイクルの理解
- ⑥ 担当業務の理解；
  - ・ 業務知識、技術、技能の習得
  - ・ 法規制や社内規則の理解
  - ・ 信頼を生む個人としての行動
  - ・ リスク対応策の実践
- ⑦ 不祥事の防止と発見
- ⑧ 上司や先輩・同僚社員との円滑なコミュニケーション
- ⑨ 自分自身のメンタルヘルスマネジメント（セルフケア）
- ⑩ 自己啓発（レベルアップ）

### (2) 新入社員のコンプライアンスの理解

以上から、新入社員が理解すべきコンプライアンスのポイントは、以下のとおりです。

- ・ 社員としてのコンプライアンス責任
- ・ リスクに関する基礎的知識

- ・ リスクが発現したときの影響に関する理解
- ・ 担当業務に関する法知識と社内規程の基礎知識
- ・ 各種リスクとリスク対応のためのルールを理解
- ・ 会社のルールを守る（リーガル・マインドの醸成）
- ・ 報連相とコミュニケーションに関する知識

新入社員の役割の具体例を〔図7-10〕に示します。

経営トップや上司の考えの実行者として	<ul style="list-style-type: none"> <li>※担当業務の遂行                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・企業理念、企業行動憲章、行動規範、経営方針、コンプライアンス方針等の理解、ならびに求められる行動の実践</li> <li>・上司やトップの考えを理解できるように良識、知識を習得する</li> <li>・コンプライアンス体制と活動の理解</li> </ul> </li> <li>※現場情報の伝達                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・上司への報告</li> <li>・エシックス・テスト(自問自答の習慣化)</li> <li>・PDSの理解</li> <li>・ビジネスマナー、エチケットの習得</li> <li>・基本的な法律と規制内容</li> <li>・ビジネスルールを守る</li> </ul> </li> </ul>
担当業務の補佐として	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上司、先輩のフォローアップ・こまめな報連相</li> <li>・担当業務、部署に関する法規制の基本的な理解</li> <li>・守秘義務の遵守</li> <li>・正しい仕事の進め方</li> </ul>
リスク認識	<ul style="list-style-type: none"> <li>・不祥事とその発生原因・プライベートでの法律</li> <li>・違反や違法行為発見時の対応</li> <li>・リスクの認識・不正と懲戒処分、社会的・法的制裁</li> <li>・内部通報の利用</li> <li>・メンタルヘルス(セルフケア)</li> </ul>
緊急時対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・危機管理の仕組み</li> <li>・危機意識の醸成</li> </ul>