

<AKFセミナー> オンライン講座 コンプライアンス担当者入門

⑤ コンプライアンスリスクと対策（その1）

講師：角淵 渉
アクア ナレッジ ファクトリ株式会社

PDF版テキストは説明欄のリンク先から
ダウンロードできます。

コンプライアンス担当者入門



現象に着目したコンプライアンスリスク

労務管理

すべての労働者に共通するテーマであり、コンプライアンス推進上の最重要リスクの一つ。

1. 不当労働行為（サービス残業等）
2. 労働安全衛生管理（メンタルヘルスを含む）
3. ハラスメント対策（パワハラ・セクハラ）

商取引

主として営業部門・購買部門に関わるリスクであるが、状況次第で全社員が関係する可能性があり、知識を持つことが好ましい。

1. 談合等の独禁法違反、下請けいじめ
2. 不当表示、品質事故
3. 不正競争行為、知的財産権侵害

情報管理

社会全体のIT化の進展に合わせ、そのリスクも飛躍的に増大しており、コンプライアンス上の重要リスクになってきている。

1. 情報漏えい
2. 信用失墜行為（バカッター問題等を含む）
3. 情報機器等の私的利用

資産管理、その他

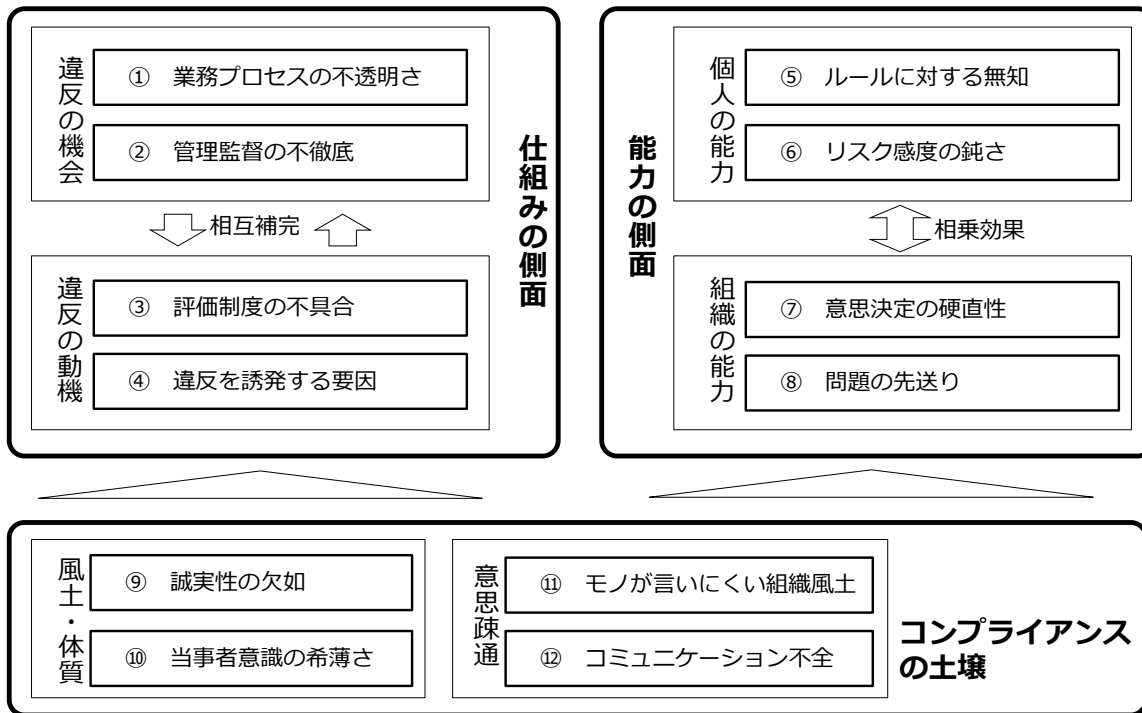
会社財産を毀損・悪用する行為は、全員に関係する可能性のある問題である。

1. 窃盗・詐欺・横領
2. 身分を利用した不当利得
3. 器物損壊等の破壊行為

コンプライアンス担当者入門



原因に着目したリスク把握（リスク発見の視点）



コンプライアンス担当者入門



視点① 業務プロセスの不透明さ

◆ リスクの性質

ここでのポイントは仕組みが確立し、業務が可視化されているかという点である。

リスクを適切にコントロールするための仕組みを構築し、それを定着化させることは、あらゆるリスク対策における基本である。コンプライアンス経営においては、とくに業務プロセスの明確化が重要になる。仕事が担当者個人任せになっている状態では適切な管理監督や相互の牽制が難しくなり、違反やミスの温床となりかねない。

◆ リスクが存在する職場

- ✓ 重要な仕事であっても、手続きや判断基準が明文化（文書化）されていない仕事がある。
- ✓ マニュアルや規程が更新されておらず、実際の業務内容と異なる場合がある。
- ✓ 同じ部門の同僚が何をやっているのか、よくわからないことがある。
- ✓ 特定の業務を同じ人が長期にわたって一人で担当しているケースがある。

◆ 対策の考え方

- a. リスクを洗い出し、コントロール可能な業務プロセスを構築する。
- b. それを文書化して客観的に把握できるようにする。
- c. 担当者教育と定期点検を強化し、必要に応じて継続的な改善を行う。

コンプライアンス担当者入門



視点② 管理監督の不徹底

◆ リスクの性質

適切に構築された仕組みであっても、その運用が意図通りに行われなければ無力化する。たとえば事前承認を必要とする案件について事後承認で済ませたり、違反に対する罰則がきちんと適用されていない場合、仕組み自体が形骸化してしまうであろう。運用の徹底のためには、用意されたモニタリングシステムの活用も重要になる。

◆ リスクが存在する職場

- ✓ 事前承認がもとめられる判断事項であっても、事後承認が許されるケースがある。
- ✓ 上司がプレイングマネージャー化しており、部門マネジメントに十分な時間を割けない。
- ✓ 会社から改善を指示された業務の中で、様々な事情で改善されていないものがある。
- ✓ 正しい業務遂行が行われているかどうかの確認（監査、検査を含む）が行われていない。

◆ 対策の考え方

- a. 正しい業務プロセスの理解を徹底させる（とくに管理職と担当者）。
- b. 管理職は部下の業務遂行状況を把握し、違反の是正を徹底させる。
- c. 内部監査等のモニタリングの仕組みを有効に活用する。

コンプライアンス担当者入門



視点③ 評価制度の不具合

◆ リスクの性質

組織に勤務する者にとって、評価制度は自らの行動選択に大きな影響を与える存在である。成果だけを過度に重視する評価制度が採用された組織では、「成果のためには手段を択ばない。」という誤った方向の圧力が生じかねない。また、成果を上げた者（部門業績に貢献した者）の違反行為に対して、上司も毅然たる是正指導ができにくいという状況にもなりかねない。

◆ リスクが存在する職場

- ✓ 数字や成果物などに表れにくい隠れた努力や苦労、改善などの工夫は評価されない。
- ✓ 仕事のできる人や成果をあげた人は、多少のルール違反やわがままも黙認される。
- ✓ 成果を上げられなかった人は、職場内でモノが言いにくい雰囲気がある。
- ✓ 評価結果と評価根拠に対する説明はほとんど行われていない。

◆ 対策の考え方

- a. 成果の実現過程での隠れた努力等も考慮した評価を行う。
- b. 問題行動による成果については評価しないという姿勢を貫く。
- c. 評価結果とその根拠について、面談等できちんと説明を行う。

コンプライアンス担当者入門



視点④ 違反を誘発する要因

◆ リスクの性質

無理難題を押し付けられると、手段を選ばず達成に走る恐れがある。その結果として企業不祥事につながる事件を起こしかねない。また、組織に対して強い不満を持つと、報復の意味を込めて加害行為に及ぶ恐れがある。もとより、職場に対する不満を持つ者が顧客や社会に対して貢献しようという気持ちにはなれないであろうから、顧客満足度の低下やクレームなどのトラブルの遠因となることも考えられる。

◆ リスクが存在する職場

- ✓ 大幅な人員削減などで現場業務が疲弊している。
- ✓ 達成不可能と思われる成果目標などが与えられる。
- ✓ 処遇（給与、仕事など）や上司の指導などに対し、職場内に強い不満が存在する。
- ✓ 職場全体として目標達成に向けたモチベーションが異常に高い。

◆ 対策の考え方

- a. 合理的な目標設定につとめる。
- b. 目標達成が困難な場合には、早めにその状況を共有する。
- c. 達成困難な目標については、進捗管理を徹底する。

コンプライアンス担当者入門



まとめ（コンプライアンスリスクと対策（その1））

現象に着目したコンプライアンスリスク

原因に着目したリスク把握（リスク発見の視点）

- ① 業務プロセスの不透明さ
- ② 管理監督の不徹底
- ③ 評価制度の不具合
- ④ 違反を誘発する要因

コンプライアンス担当者入門



お疲れ様でした。

次回は

「⑥ コンプライアンスリスクと対策（その2）」
です。

PDF版テキストは説明欄のリンク先から
ダウンロードできます。

コンプライアンス担当者入門

