

## 第2部 コンプライアンスとコミュニケーションに関するアンケート調査

### 1 調査の概要

[西本実苗]

#### 1-1 調査の目的・調査名

本アンケート調査は、企業コンプライアンスをめぐるコミュニケーション等に関する知見の獲得、コンプライアンスを推進する人材に期待される役割や資質・能力についての検討を目的としており、また研究成果を大学・企業での人材育成に繋げることも企図している。調査名は「コンプライアンスとコミュニケーションに関するアンケート調査」とした。

#### 1-2 調査票の構成内容

本アンケートの調査票は以下のような設問構成となっている。

- (1) 回答企業のプロフィールとコンプライアンスへの取り組みの概要について
- (2) 仮定上の問題発生事例、危機局面の收拾後、日常的なコンプライアンス体制維持における、コンプライアンスに関わるコミュニケーションについて
- (3) コンプライアンスに関わる組織体制・運営方針・役割観などについて
- (4) 大学のコンプライアンス教育や、これと関連するリーダーシップ教育について（自由回答による意見を求める）

詳細は本報告書掲載の見本資料を参照して頂きたい。なお上記で（2）に該当する設問については、調査票と別にコミュニケーションの送り手側、受け手側の選択肢を掲載したチャートを用いているが、これも本報告書で見本を掲載している。

#### 1-3 調査対象と実施方法

日本の全上場企業から 3000 社を無作為抽出して調査対象とし、会社四季報データベース（東洋経済新報社）に掲載された本社住所あてに調査票を送付した。調査票への記入は経営者本人か経営者に代わる人物にお願いし、記入済みの調査票を返信用封筒（こちらが用意）で返送してもらった。

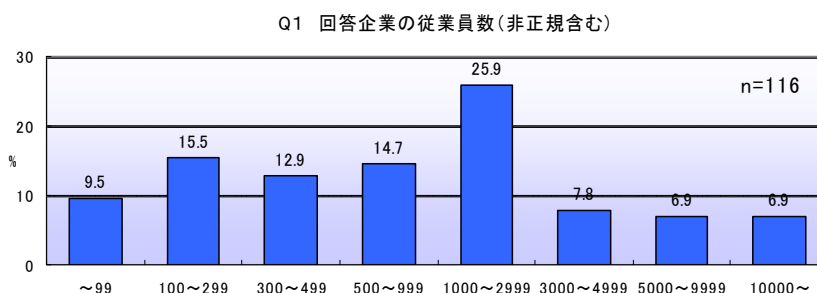
#### 1-4 実施期間と回収結果

本アンケート調査は 2011 年 2 月末から同年 3 月 18 日（返送締切日）にかけて実施した。回収した調査票は 116 票であり、回収率は 3.9%となった。

## 2 集計結果

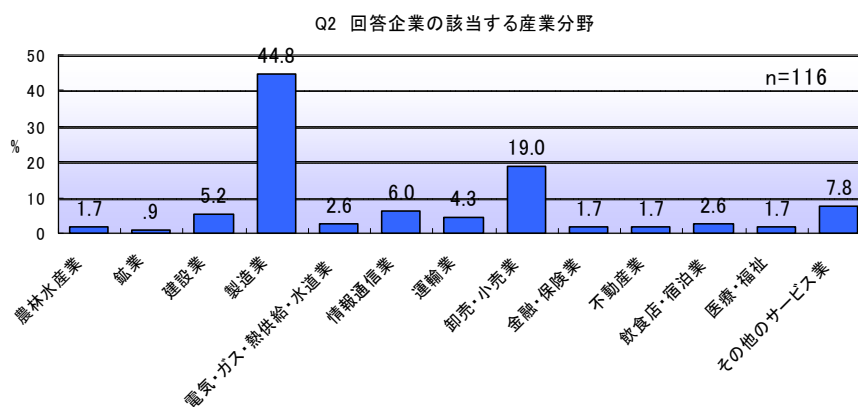
[福井祐介]

### Q1 回答企業の従業員数



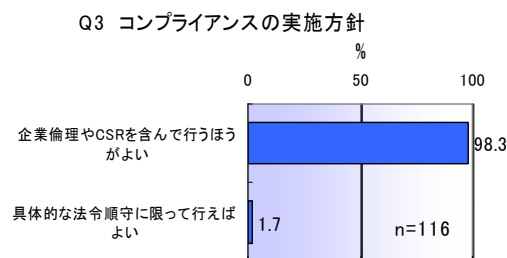
回答企業の従業員数（非正規雇用含む）は、1000～2999名が最も多く25.9%を占めた。また1000名未満の企業が全体の半数強であった。

### Q2 回答企業の該当する産業分野



回答企業の該当する産業分野は、製造業が突出して多く44.8%を占めた。ついで卸売・小売業が19.0%を占めた。

### Q3 コンプライアンスの実施方針

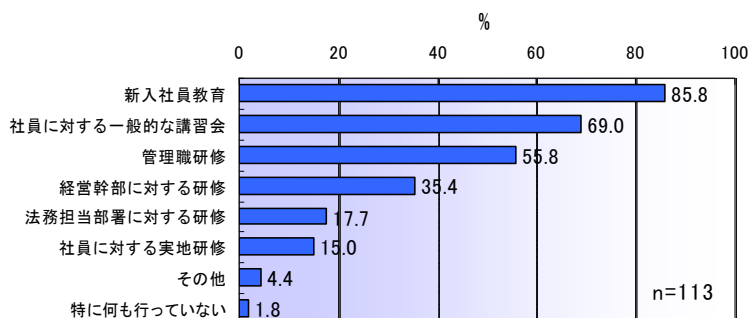


コンプライアンスの実施方針としては、「企業倫理や CSR を含んで行うほうがよい」の

回答を選んだ企業が 98.3%であり、「具体的な法令順守に限って行えばよい」は 1.7%にとどまった。

#### Q4 コンプライアンスに関する教育・研修活動

Q4 コンプライアンスに関する教育・研修活動を行っているか(複数回答)



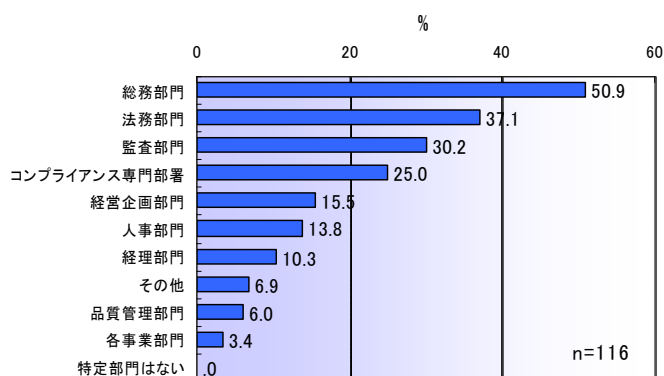
コンプライアンスに関する教育・研修活動について複数回答でたずねたところ、「新入社員教育」85.8%、「社員に対する一般的な講習会」69.0%など、特定の範囲によらない一般的な啓発活動がもっともよく行われていることがわかった。

「その他」の内容は以下のものであった。

イントラネットによる啓蒙活動
コンプライアンスのしおりを全従業員に配布
コンプライアンスを醸成するための企画
社内サイトを利用したコンプライアンス情報の提供
必要時・監査時・経営会議
来年度より新入社員教育で「コンプライアンス」教育を実施予定

#### Q5 コンプライアンス業務を担うセクション

Q5 コンプライアンス業務を担うセクション(複数回答)



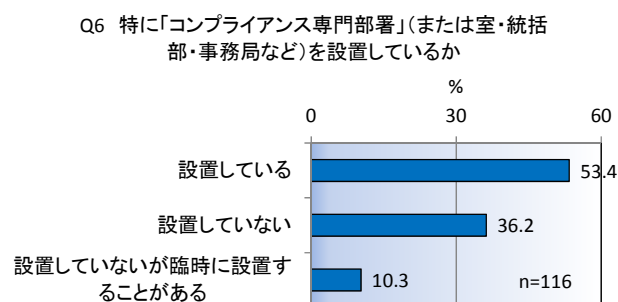
コンプライアンス業務を担うセクションを複数回答でたずねたところ、上位から「総務

部門」50.9%「法務部門」37.1%「監査部門」30.2%であり、「コンプライアンス専門部署」は25.0%で4番目であった。

「その他」の内容は以下のようであった。

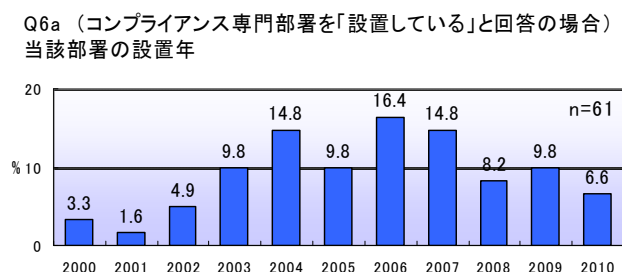
CSR 推進部
コンプライアンス委員会
企業統治推進部門
企業倫理室・RC室
購買部門、環境部門
情報システム部門、生産部門、営業部門、保守部門
内部統制部門
法務部がコンプライアンスの所管部署となり、コンプライアンス体制の維持整備を行うが、分野ごとの担当部署が当該分野の規則・ガイドライン策定や研修を行っている。

**Q6 特に「コンプライアンス専門部署」(または室・統括部・事務局など)を設置しているか**



特に「コンプライアンス専門部署」を設置しているかどうかをたずねた本問では、回答結果は「設置している」53.4%、「設置していないが臨時に設置することがある」36.2%、「設置していない」10.3%の順であった。

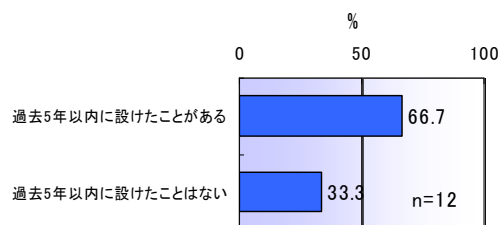
**Q6a (コンプライアンス専門部署を「設置している」と回答の場合) 当該部署の設置年**



コンプライアンス専門部署を設置している場合の設置年は、2006年16.4%、2004年および2007年14.8%など、2000年代中期に集中していた。

**Q6b** (コンプライアンス専門部署を「設置していないが臨時に設置することがある」と回答の場合) 過去5年以内に当該部署を設けたことがあるか

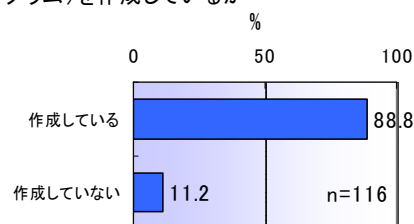
Q6b (コンプライアンス専門部署を「設置していないが臨時に設置することがある」と回答の場合) 過去5年以内に当該部署を設けたことがあるか



コンプライアンス専門部署を「臨時に設置することがある」場合、「過去5年以内に設けたことがある」66.7%、「過去5年以内に設けたことはない」33.3%との結果となった。

**Q7** 「企業行動準則」(コンプライアンス・プログラム)を作成しているか

Q7 「企業行動準則」(コンプライアンス・プログラム)を作成しているか

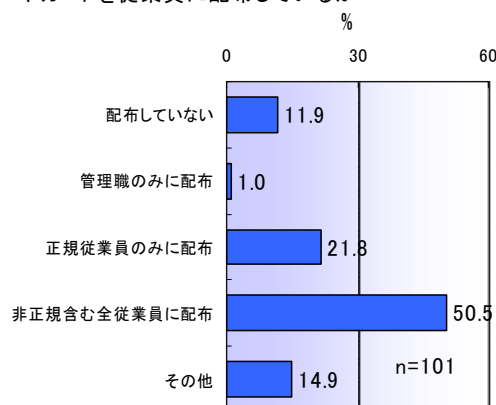


「企業行動準則」(コンプライアンス・プログラム)を作成しているかたずねたところ、「作成している」88.8%に対し「作成していない」11.2%との回答となった。

**Q7a\_1** (「企業行動準則を作成している」と回答の場合) 企業行動準則を常に参照できる小冊子やカードを従業員に配布しているか

企業行動準則を作成している場合、それらを常に参照できる小冊子やカードを従業員へ配布しているかたずねた。結果は「非正規含む全従業員に配布」50.5%が最も多く、以下「正規従業員のみ配布」21.8%、「その他」14.9%、「配布していない」11.9%、「管理職のみに配布」1.0%となった。

Q7a\_1 (企業行動準則を「作成している」と回答の場合) 企業行動準則を常に参照できる小冊子やカードを従業員に配布しているか



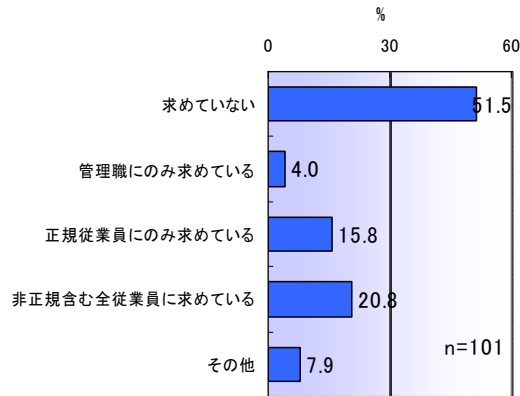
「その他」の内容は以下のようであった。

イントラネット
イントラネット (イントラネットにアクセスできない生産ラインオペレーターは見れない)
イントラネットで掲示
イントラネットに常時掲示
ホームページ上に掲載している
各部署に配布
規程を定め、社内 HP へ掲載
社内イントラで常時閲覧可能である。
社内イントラに掲載している
社内イントラネットでの公開
社内イントラネットに掲載
社内ネットに掲載
社内ネットワーク上に掲示
社内掲示
電子フォルダ内に保存している

Q7a\_2 (「企業行動準則を作成している」と回答の場合) 企業行動準則を遵守するという内容の誓約書を従業員に求めているか

企業行動準則を作成している場合、企業行動準則を遵守するとの誓約書を従業員に求めているかたずねたところ、「求めている」51.5%、「非正規含む全従業員に求めている」20.8%、「正規従業員にのみ求めている」15.8%、「管理職にのみ求めている」7.9%、「管理職にのみ求めている」4.0%となった。

Q7a\_2 (企業行動準則を作成していると回答の場合)  
 企業行動準則を遵守するという内容の誓約書の提出  
 を従業員に求めているか

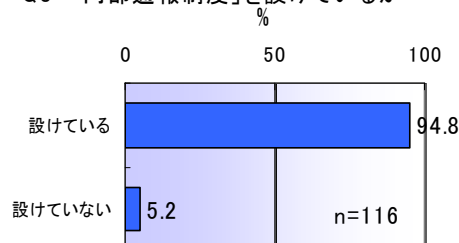


「その他」の内容は以下のようなものが見られた。

2006年以降、入社時に誓約書の提出を求めている。
一部あり
書面では求めているが、eラーニングにて学習した内容については、誓約を証する記録をとっている。
書面では求めているが、正規従業員を対象としたeラーニングの中で誓約事項を了解させた上で終了とする取り扱いをしている。
入社時
入社時の誓約書に項目がある
年一回小冊子挟んだ確認書を提出。
部長クラス以上およびグループ会社の代表者・営業外勤の従業員
労働契約に含む

Q8 「内部通報制度」を設けているか

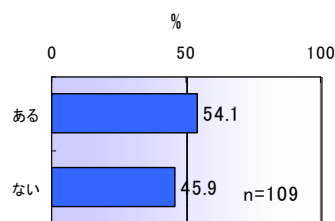
Q8 「内部通報制度」を設けているか



内部通報制度を設けているかをたずねた本問では、「設けている」94.8%、「設けていない」5.2%という結果となった。

**Q8a (内部通報制度を設けていると回答の場合) これまで実際に内部通報がなされたことはあるか**

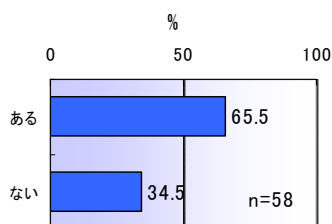
Q8a (内部通報制度を設けていると回答の場合)  
これまで実際に内部通報がなされたことはあるか



内部通報制度を設けている場合、これまで実際に内部通報がなされたことがあるかたずねたところ、「ある」54.1%、「ない」45.9%という結果となった。

**Q8a\_a (内部通報がなされたことがあると回答の場合) これまで内部通報によってコンプライアンス違反が発覚したことはあるか**

Q8a\_a (内部通報がなされたことがあると回答の場合)  
これまで内部通報によってコンプライアンス違反が発覚したことはあるか



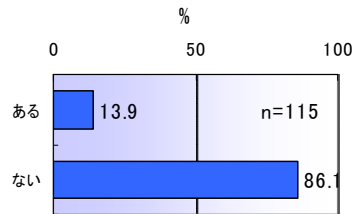
内部通報がなされたことがある場合、これまで内部通報によってコンプライアンス違反が発覚したことはあるかたずねたところ、「ある」65.5%、「ない」34.5%という結果となった。

**Q9 コンプライアンス違反に関してマスコミに報道されたことや、記者会見等を行ったことがあるか**

コンプライアンス違反に関してマスコミに報道されたことや、記者会見を行ったことがあるかたずねたところ、「ある」13.9%、「ない」86.1%という結果となった。

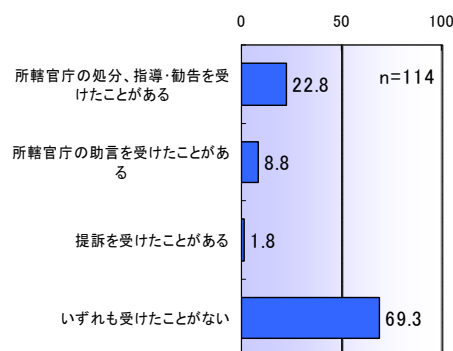


Q9 コンプライアンス違反に関してマスコミに報道されたことや、記者会見等を行ったことがあるか



Q10 コンプライアンスに関して提訴を受けたことや、所管官庁の処分、指導・勧告や助言を受けたことがあるか（複数回答）

Q10 コンプライアンスに関して提訴を受けたことや、所管官庁の処分、指導・勧告や助言を受けたことがあるか(複数回答) %



コンプライアンスに関して提訴を受けたことや、所管官庁の処分、指導・勧告や助言を受けたことがあるかを複数回答でたずねたところ、「いずれも受けたことがない」が 69.3%で、以下「所轄官庁の処分、指導・勧告」 22.8%、「所轄官庁の助言」 8.8%、「提訴」 1.8%、という結果となった。

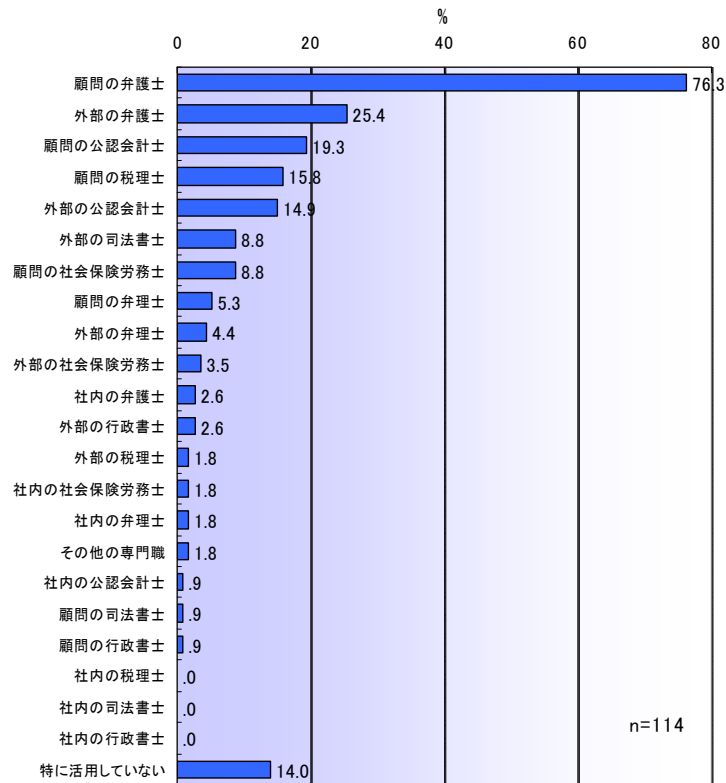
Q11 コンプライアンス推進に関して活用している専門職（複数回答）

コンプライアンス推進に関して活用している専門職を複数回答でたずねた。結果は、「顧問の弁護士」が抜群に回答率が高く 76.3%、ついで「外部の弁護士」 25.4%、「顧問の公認会計士」 19.3%、「顧問の税理士」 15.8%、「外部の公認会計士」 14.9%、などとなった。

一方、それらと同種の専門職であっても社内専門職はコンプライアンス推進に活用しているとの回答は少なかった。

なお「その他の専門職」には、「大学准教授との顧問契約」との回答がみられた。

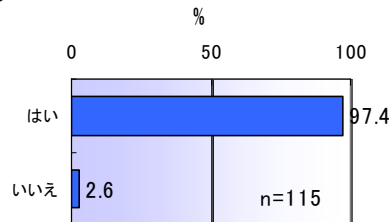
Q11 コンプライアンス推進に関して活用している専門職（複数回答）



Q12 社外取締役・社外監査役を設置しているか

社外取締役・社外監査役を設置しているかたずねたところ、「はい」97.4%、「いいえ」2.6%という結果となった。

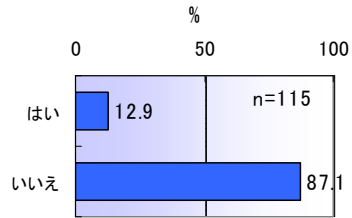
Q12 社外取締役・社外監査役を設置しているか



Q13 親会社があるか

親会社があるかたずねたところ、「はい」12.9%、「いいえ」87.1%、という結果となった。

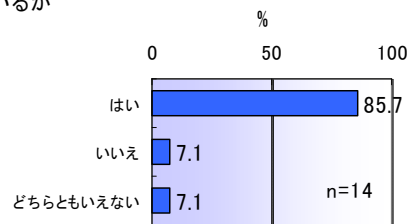
Q13 親会社があるか



Q13a (親会社があると回答の場合) 親会社と独立した内容のコンプライアンス業務を行っているか

親会社がある場合、親会社と独立した内容のコンプライアンス業務を行っているかたずねたところ、「はい」85.7%、「いいえ」7.1%、「どちらともいえない」7.1%、であった。

Q13a (親会社があると回答の場合) 親会社と独立した内容のコンプライアンス業務を行っているか

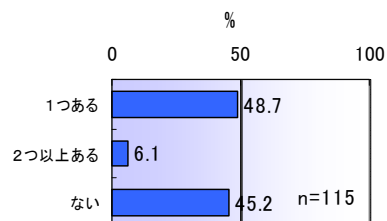


なお、「どちらともいえない」理由としては、自由回答において「会社の業務内容による」との回答がみられた。

Q14 労働組合があるか

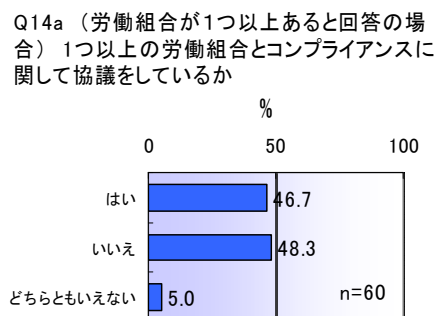
労働組合があるかたずねたところ、「1つある」48.7%、「2つ以上ある」6.1%、「ない」45.2%、であった。

Q14 労働組合があるか



**Q14a (労働組合が1つ以上あると回答の場合) 1つ以上の労働組合とコンプライアンスに関して協議をしているか**

労働組合が1つ以上ある場合、その(それらの)労働組合とコンプライアンスに関して協議をしているかたずねたところ、「はい」46.7%、「いいえ」48.3%、「どちらともいえない」5.0%、との結果となった。



なお、「どちらともいえない」理由としては、自由回答において「社員の身分にかかわることについてはやっているが、その他の事に関しては特別の協議は行われていない」との回答がみられた。

**問1～問6 コンプライアンス体制における重要なコミュニケーションの担い手**  
(以下問1～問6まで複数回答、送り手を最大3者まで、受け手を最大5者まで選択)

**問1 「従業員の時間外超過勤務が労働基準監督署から指摘されたため、改善を検討中」の場合の重要なコミュニケーションの担い手**

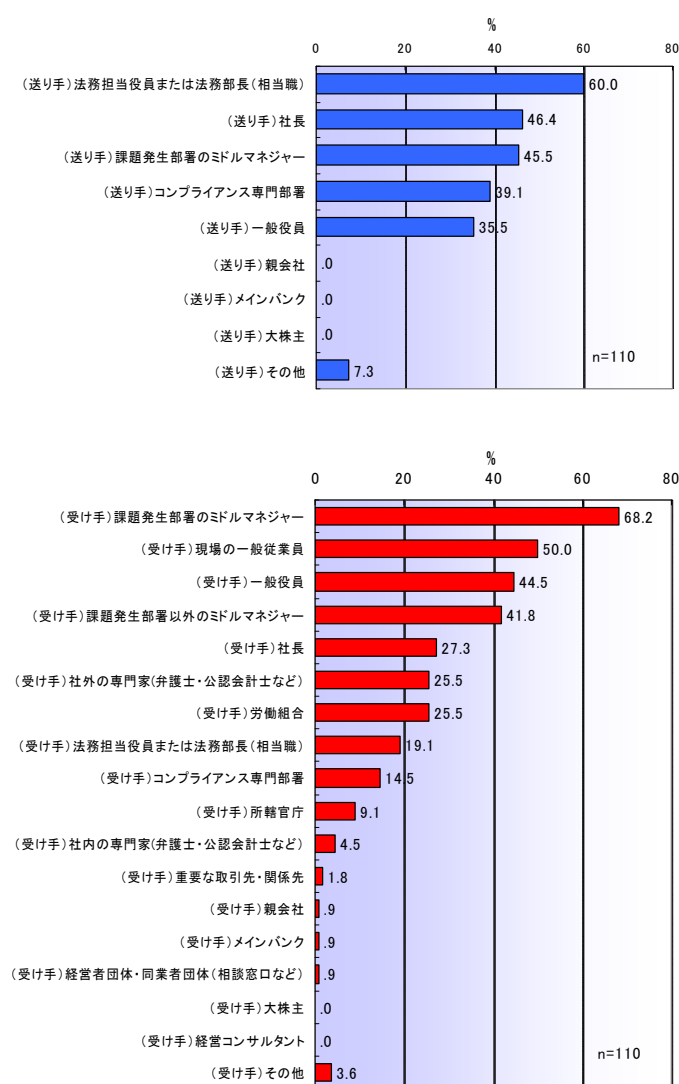
本問では「出退勤管理の方法が徹底されていないために、従業員の時間外超過勤務が野放しで行われているという問題が労働基準監督署から指摘されています。貴社としてはこの状況を改善すべく、検討段階に入ったところですよ」という状況を設定し、この状況における社内外にわたる重要なコミュニケーションの担い手を「受け手」「送り手」双方についてたずねた。

結果はコミュニケーション上の「送り手」側では多いほうから順に、「法務担当役員または法務部長(相当職)」60.0%、「社長」46.4%、「課題発生部署のミドルマネジャー」45.5%、「コンプライアンス専門部署」39.1%、「一般役員」35.5%、の回答が多かった。逆に、「親会社」「メインバンク」「大株主」の回答は0%であった。また送り手側の「その他」自由回答には、「課題発生部署の担当役員」「社外の専門家(以下同)」「人事部長」「人事部門」「労

務部門」がみられた。

一方、コミュニケーションの「受け手」側では、多いほうから順に「課題発生部署のミドルマネジャー」68.2%、「現場の一般従業員」50.0%、「一般役員」44.5%、「課題発生部署以外のミドルマネジャー」41.8%、「社長」27.3%、「社外の専門家（弁護士・公認会計士など）」25.5%、「労働組合」25.5%、の回答が多かった。逆に回答がほとんどあるいはまったくなかったのは、10%未満を基準にすると「社内の専門家（弁護士・公認会計士など）」「重要な取引先・関係先」「親会社」「メインバンク」「経営者団体・同業者団体（相談窓口など）」「大株主」「経営コンサルタント（社外専門家の事務所以外）」であった。受け手側の「その他」自由回答には、「コンプライアンス委員会（社内）」「現場の管理職」「人事部」「人事部門」がみられた。

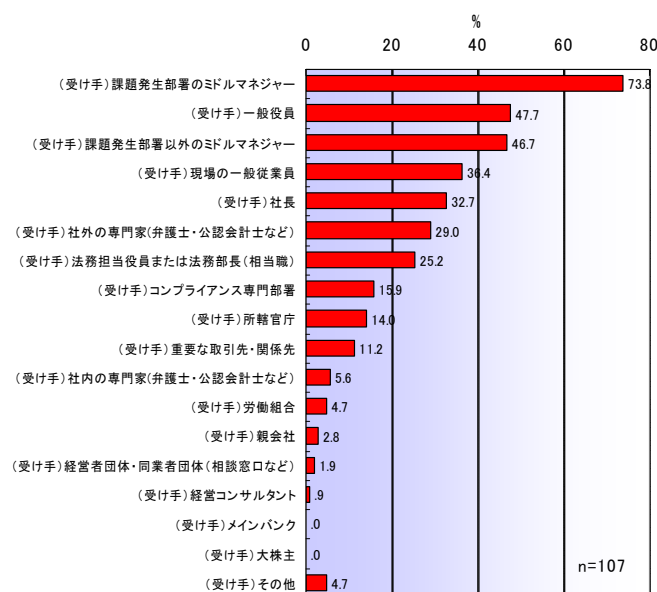
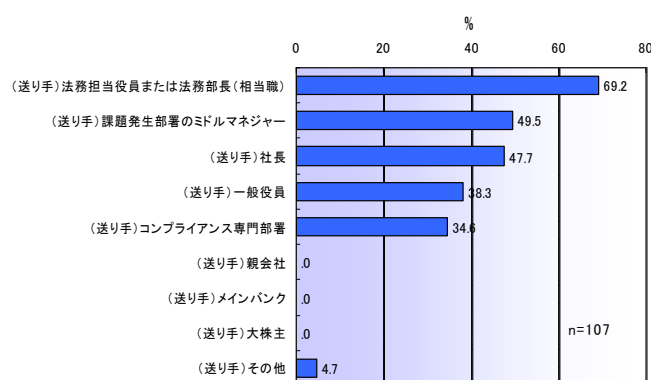
問1 従業員の時間外超過勤務が労働基準監督署から指摘されたため、改善を検討中



## 問2 「下請法違反のおそれのある行為を公正取引委員会から警告を受け、勧告に従い再発防止策を検討中」の場合の重要なコミュニケーションの担い手

本問では「下請法（下請代金支払遅延等防止法）違反のおそれのある行為について、公正取引委員会から警告を受けたところです。下請業者に対する支払代金の減額要請を行ったことが問題とされています。貴社はこの勧告に従う意図を固めており、あわせて再発防止策を策定することになっています」という状況を設定し、この状況における社内外にわたる重要なコミュニケーションの担い手を「受け手」「送り手」双方についてたずねた。

問2 下請法違反のおそれのある行為を公正取引委員会から警告を受け、勧告に従い再発防止策を検討中



結果はコミュニケーション上の「送り手」側では、多いほうから順に「法務担当役員または法務部長（相当職）」69.2%、「課題発生部署のミドルマネジャー」49.5%、「社長」47.7%、「一般役員」38.3%、「コンプライアンス専門部署」34.6%、の回答が多かった。問1と同様に、「親会社」「メインバンク」「大株主」の回答は0%であった。また送り手側の「その他」自由回答には、「課題発生部署の担当役員」「課題発生部署の担当役員」「購買部門」「本

店部門統括部署」がみられた。

一方、コミュニケーションの「受け手」側では、多いほうから順に「課題発生部署のミドルマネジャー」73.8%、「一般役員」47.7%、「課題発生部署以外のミドルマネジャー」46.7%、「現場の一般従業員」36.4%、「社長」32.7%、「社外の専門家（弁護士・公認会計士など）」29.0%、「法務担当役員または法務部長（相当職）」25.2%、の回答が多かった。逆に回答がほとんどあるいはまったくなかったのは、10%未満を基準にすると「社内の専門家（弁護士・公認会計士）など」「労働組合」「親会社」「経営者団体・同業者団体（相談窓口など）」「経営コンサルタント（社外専門家の事務所以外）」「メインバンク」「大株主」であった。受け手側の「その他」自由回答には、「コンプライアンス委員会（社内）」「該当顧客」「取引業者」「証券取引所」「評価関連部署従業員」がみられた。

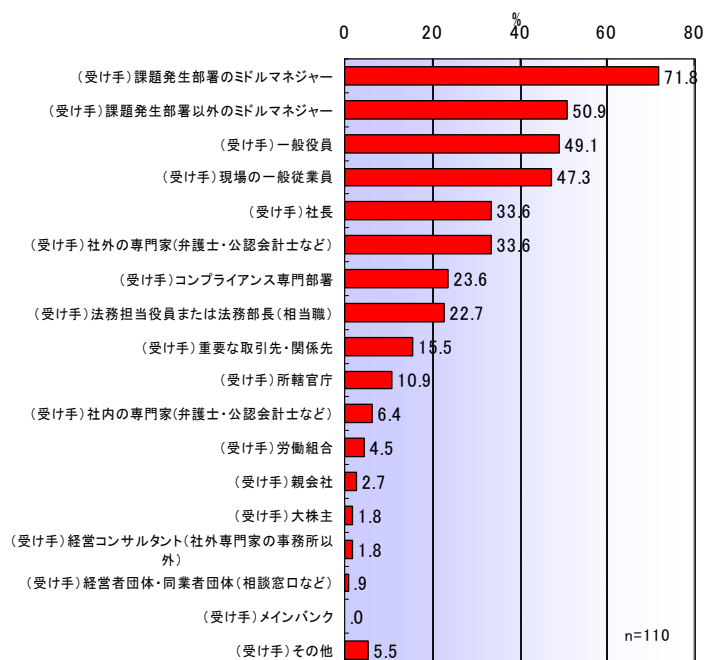
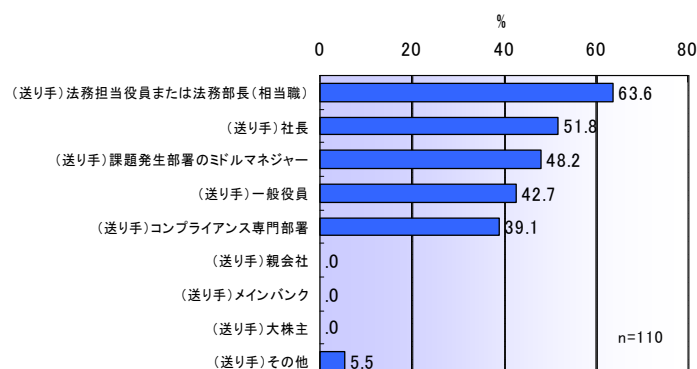
### 問3「USBメモリの不適切な管理で顧客情報が大規模漏洩し、消費者庁による指導を受けたが、今のところ漏洩を原因とする被害報告はない」場合の重要なコミュニケーションの担い手

本問では「顧客情報の大規模な漏えいが発覚し、消費者庁による指導を受けたところです。社員がUSBメモリで名簿ファイルを勝手に持ち出した上、当該ファイルを紛失したことが原因のようです。今のところこの情報漏えい事件を原因とする被害は報告されていません」という状況を設定し、この状況における社内外にわたる重要なコミュニケーションの担い手を「受け手」「送り手」双方についてたずねた。

結果はコミュニケーション上の「送り手」側では、多いほうから順に「法務担当役員または法務部長（相当職）」63.6%、「社長」51.8%、「課題発生部署のミドルマネジャー」48.2%、「一般役員」42.7%、「コンプライアンス専門部署」39.1%、の回答が多かった。問1および問2と同様に、「親会社」「メインバンク」「大株主」の回答は0%であった。また送り手側の「その他」自由回答には、「システム部門」「課題発生部署の担当役員」「内部監査部門」「本店部門統括部署」がみられた。

一方、コミュニケーションの「受け手」側では、多いほうから順に「課題発生部署のミドルマネジャー」71.8%、「課題発生部署以外のミドルマネジャー」50.9%、「一般役員」49.1%、「現場の一般従業員」47.3%、「社長」33.6%、「社外の専門家（弁護士・公認会計士など）」33.6%、「コンプライアンス専門部署」23.6%、「法務担当役員または法務部長（相当職）」22.7%、の回答が多かった。逆に回答がほとんどあるいはまったくなかったのは、10%未満を基準にすると「社内の専門家（弁護士・公認会計士）など」「労働組合」「親会社」「大株主」「経営コンサルタント（社外専門家の事務所以外）」「経営者団体・同業者団体（相談窓口など）」「メインバンク」であった。受け手側の「その他」自由回答には、「コンプライアンス委員会（社内）」「セキュリティ委員会」「該当顧客」「顧客」「証券取引所」などがみられた。

問3 USBメモリの不適切な管理で顧客情報が大規模漏洩、消費者庁による指導を受けたが、今のところ漏洩を原因とする被害報告はない



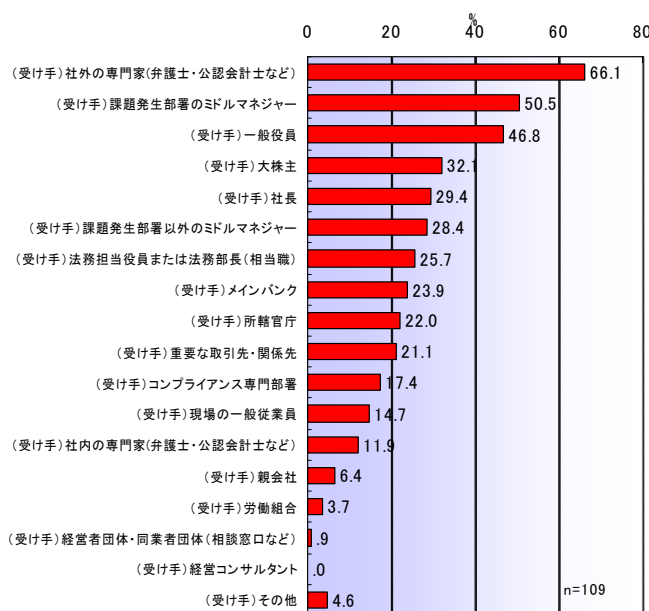
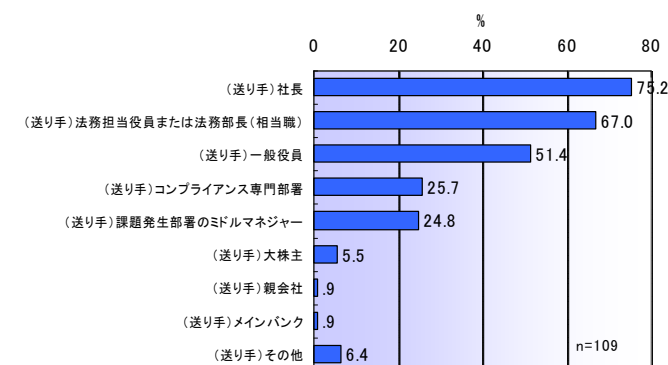
問4 「架空売上計上が発覚し、有価証券報告書を訂正。その間に株式は監理ポスト入りし、株価が大幅に下落。また損害を被った株主が代表取締役を訴えようとしている」場合の重要なコミュニケーションの担い手

本問では「ある事業部門の元責任者とその部下が、部門の営業成績を過大に見せるため、巧妙な手段で架空の売上げを計上したことが監査法人の指摘をきっかけに判明しました。その事実を公表して有価証券報告書の訂正を行いました。その間に株式は監理ポスト入りし、株価が大幅に下落しました。しかも、有価証券報告書不実記載のため損害を被った株主が、代表取締役のリスク管理体制構築義務違反に基づく責任を追及する訴訟を提起し



ようとしています」という状況を設定し、この状況における社内外にわたる重要なコミュニケーションの担い手を「受け手」「送り手」双方についてたずねた。

問4 架空売上計上が発覚し、有価証券報告書を訂正。その間に株式は監理ポスト入りし、株価が大幅に下落。また損害を被った株主が代表取締役を訴えようとしている



結果はコミュニケーション上の「送り手」側では、多いほうから順に「社長」75.2%、「法務担当役員または法務部長（相当職）」67.0%、「一般役員」51.4%、「コンプライアンス専門部署」25.7%、「課題発生部署のミドルマネジャー」24.8%、であった。問1～問3とちがい、「親会社」「メインバンク」「大株主」にも若干の回答がみられた。また送り手側の「その他」自由回答には、「CFO」「IR 部門」「課題発生部署の担当役員」「経理部」「社外の弁護士」がみられた。

一方、コミュニケーションの「受け手」側では、多いほうから順に「社外の専門家（弁

護士・公認会計士など) 66.1%、「課題発生部署のミドルマネジャー」 50.5%、「一般役員」 46.8%、「大株主」 32.1%、「社長」 29.4%、「課題発生部署以外のミドルマネジャー」 28.4%、「法務担当役員または法務部長(相当職)」25.7%、「メインバンク」23.9%、「所轄官庁」22.0%、「重要な取引先・関係先」 21.1%、であった。逆に回答がほとんどあるいはまったくなかったのは、10%未満を基準にすると「親会社」「労働組合」「経営者団体・同業者団体(相談窓口など)」「経営コンサルタント(社外専門家の事務所以外)」であった。受け手側の「その他」自由回答には、「営業部門・経理部門従業員・株主」「監査役会」「経理部門」「証券取引所」「全株主」などがみられた。

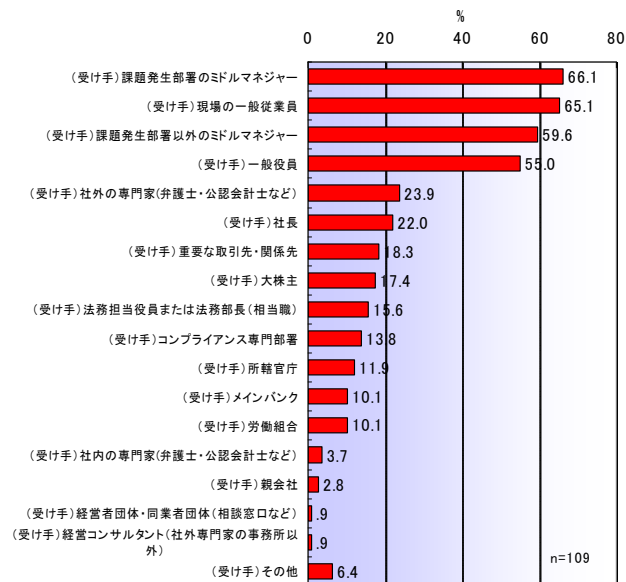
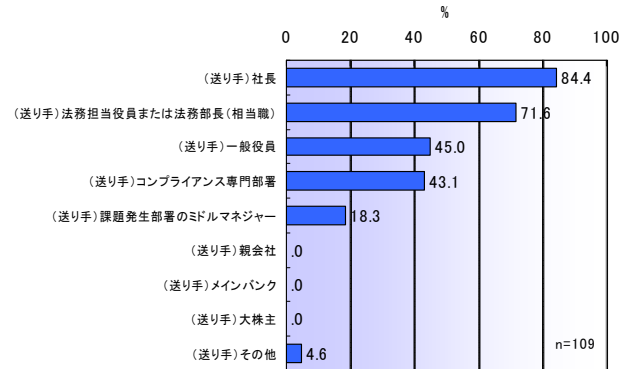
## 問5 上記のようなコンプライアンス上の危機局面がなんとか收拾されて、コンプライアンス体制の改善が要請されている。その状況において重要なコミュニケーションの担い手

本問では「上記のようなコンプライアンス上の危機局面がなんとか收拾されたとします。今後は、明らかとなった問題点を踏まえて、組織としてよりよいコンプライアンス体制を実現することが内外から要請されています。」という状況を設定し、この状況における社内外にわたる重要なコミュニケーションの担い手を「受け手」「送り手」双方についてたずねた。

結果はコミュニケーション上の「送り手」側では、多いほうから順に「社長」 84.4%、「法務担当役員または法務部長(相当職)」 71.6%、「一般役員」 45.0%、「コンプライアンス専門部署」 43.1%、「課題発生部署のミドルマネジャー」 18.3%、であった。問1~問3と同様、「親会社」「メインバンク」「大株主」の回答はなかった。また送り手側の「その他」自由回答には、「コンプライアンス委員会(社内)」「課題発生部署の担当役員」「社外の専門家(弁護士・会計士など)」「特任部署」がみられた。

一方、コミュニケーションの「受け手」側では、多いほうから順に「課題発生部署のミドルマネジャー」 66.1%、「現場の一般従業員」 65.1%、「課題発生部署以外のミドルマネジャー」 59.6%、「一般役員」 55.0%、「社外の専門家(弁護士・公認会計士など)」 23.9%、「社長」 22.0%、などであった。逆に回答がほとんどあるいはまったくなかったのは、10%未満を基準にすると「社内の専門家(弁護士・公認会計士など)」「親会社」「経営者団体・同業者団体(相談窓口など)」「経営コンサルタント(社外専門家の事務所以外)」であった。受け手側の「その他」自由回答には、「コンプライアンス委員会」「マスコミ」「株主等」「社員」「証券取引所」などがみられた。

問5 上記のようなコンプライアンス上の危機局面がなんとか收拾されて、コンプライアンス体制の改善が要請されている。その状況において重要なコミュニケーションの担い手



## 問6 日常業務において、コンプライアンス上の問題を発生させないため重要なコミュニケーションの担い手

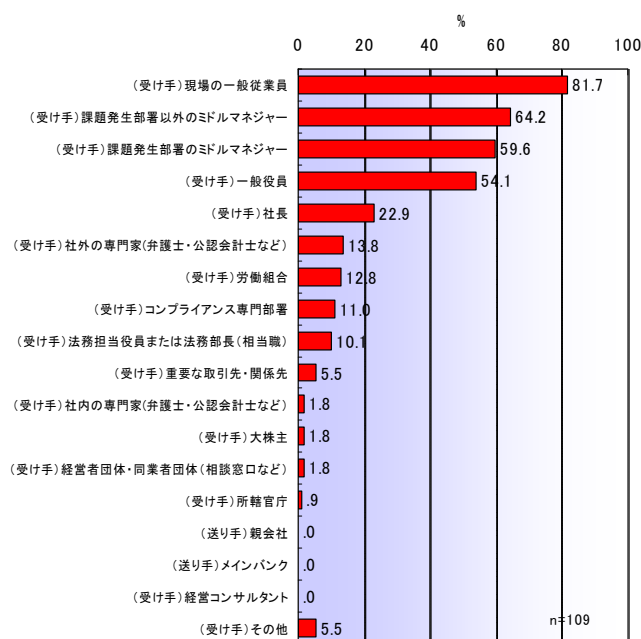
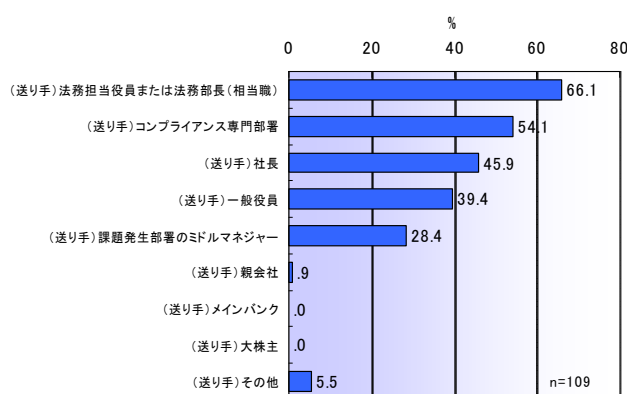
本問では、日常業務においてコンプライアンス上の問題を発生させないための、社内外にわたる重要なコミュニケーションの担い手を「受け手」「送手」双方についてたずねた。

結果はコミュニケーション上の「送手」側では、多いほうから順に「法務担当役員または法務部長(相当職)」66.1%、「コンプライアンス専門部署」54.1%、「社長」45.9%、「一般役員」39.4%、「課題発生部署のミドルマネジャー」28.4%、であった。一方「親会社」0.9%のほか「メインバンク」「大株主」の回答は0であった。また送り手側の「その他」自由回答には、「課題発生部署以外のミドルマネジャー」「現場の管理職」がみられた。

一方、コミュニケーションの「受け手」側では、多いほうから順に「現場の一般従業員」

81.7%、「課題発生部署以外のミドルマネジャー」64.2%、「課題発生部署のミドルマネジャー」59.6%、「一般役員」54.1%、「社長」22.9%、などであった。逆に回答がほとんどあるいはまったくなかったのは、10%未満を基準にすると「重要な取引先・関係先」「社内の専門家（弁護士・公認会計士など）」「大株主」「経営者団体・同業者団体（相談窓口など）」「所轄官庁」「親会社」「メインバンク」「経営コンサルタント（社外専門家の事務所以外）」であった。受け手側の「その他」自由回答には、「コンプライアンス委員会（社内）」「下請」「各事業場のコンプライアンスリーダー」「子会社」「子会社従業員」「社員」がみられた。

問6 日常業務において、コンプライアンス上の問題を発生させないため重要なコミュニケーションの担い手

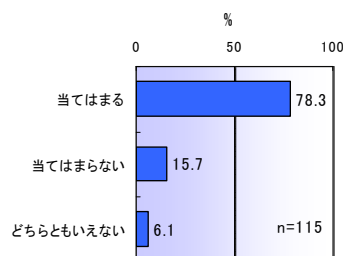


## 問7 コンプライアンス体制を維持する関係者の具体的役割や運営方針について

### 問7.1 コンプライアンス体制の運営においては、コンプライアンス担当部署がモニター（監視役）としての役割を担い、それを受けて全社的対応が取られることになっている

コンプライアンス体制の運営において、コンプライアンス担当部署がモニター役を担っているかたずねたところ、「当てはまる」78.3%、「当てはまらない」15.7%、「どちらともいえない」6.1%、であった。

問7.1 コンプライアンス体制の運営においては、コンプライアンス担当部署がモニター（監視役）としての役割を担い、それを受けて全社的対応が取られることになっている



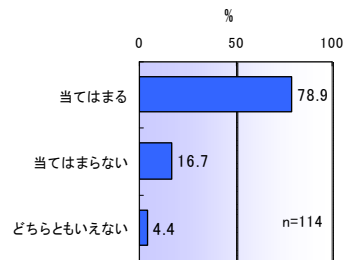
「どちらともいえない」の内容は以下のものであった。

コンプライアンス担当部署が明確になっているわけではない
コンプライアンス担当部署のみに限られない。
一部当てはまる
実地監査は監査部門
上位者から指示がある場合あり。
全てをモニターすることが出来ない所以他部署にも協力してもらう。

### 問7.2 コンプライアンス体制の運営においては、いわゆる PDCA サイクルを回すようにしてコンプライアンス状況を改善している

コンプライアンス体制の運営において、いわゆる PDCA サイクルを回すようにしてコンプライアンス状況を改善しているかたずねたところ、「当てはまる」78.9%、「当てはまらない」16.7%、「どちらともいえない」4.4%、であった。

問7.2 コンプライアンス体制の運営においては、いわゆるPDCAサイクルを回すようにしてコンプライアンス状況を改善している



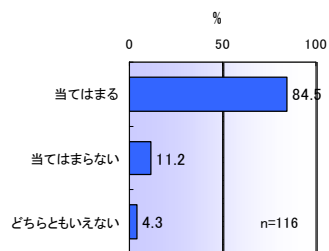
「どちらともいえない」の内容は以下のものであった。

一部当てはまる
啓蒙は可能であるが、必ずしも現状把握・評価は十分といえない。
定期的には実施していない
法・規範領域による

### 問7.3 コンプライアンス担当部署は、求められたときだけでなく、自発的にトップマネジメントや各部署へとコンプライアンス上のリスクに関する助言を行っている

コンプライアンス担当部署が、求められたときだけでなく、自発的にコンプライアンス上のリスクに関する助言を行っているかたずねたところ、「当てはまる」84.5%、「当てはまらない」11.2%、「どちらともいえない」4.3%、であった。

問7.3 コンプライアンス担当部署は、求められたときだけでなく、自発的にトップマネジメントや各部署へとコンプライアンス上のリスクに関する助言を行っている



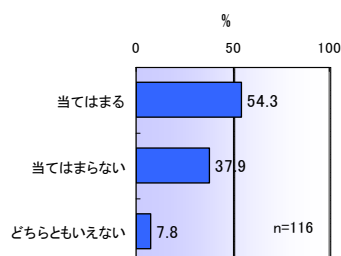
「どちらともいえない」の内容として、「行っているがまだまだ」との回答があった。

### 問7.4 社内規定を制定・改廃する場合に、コンプライアンス担当部署が全面的に関与することになっている

社内規定を制定・改廃する場合に、コンプライアンス担当部署が全面的に関与することになっているかをたずねたところ、「当てはまる」54.3%、「当てはまらない」37.9%、「ど

ちらともいえない」7.8%、であった。

問7.4 社内規定を制定・改廃する場合に、コンプライアンス担当部署が全面的に関与することになっている



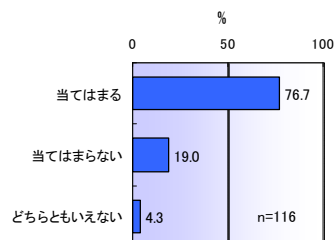
「どちらともいえない」の内容は以下のものであった。

規定の種類にもよる。コンプライアンスに関連する規定の場合は1. 当てはまる。
規定の種類による
規定区分による
社内規定の内容による
社内規程を扱う部門がコンプライアンス担当部署に助言を求める。
重要なものについては関与する

#### 問7.5 コンプライアンス担当部署が中心になって、従業員の行動規範を策定している

コンプライアンス担当部署が中心になって、従業員の行動規範を策定しているかをたずねたところ、「当てはまる」76.7%、「当てはまらない」19.0%、「どちらともいえない」4.3%、であった。

問7.5 コンプライアンス担当部署が中心になって、従業員の行動規範を策定している



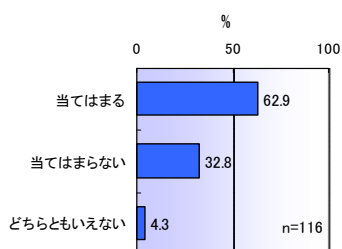
「どちらともいえない」の内容は以下のものであった。

他部門の係りもあるため
直接担当部署ではないが、関わる部署として総務部が兼任
内容による

## 問7.6 コンプライアンス上のリスクやその他法的問題について、コンプライアンス担当部署が中心となって定期的に役員報告や役員研修を行っている

コンプライアンス上のリスクやその他法的問題について、コンプライアンス担当部署が中心になって、定期的に役員報告や役員研修を行っているかをたずねたところ、「当てはまる」62.9%、「当てはまらない」32.8%、「どちらともいえない」4.3%、であった。

問7.6 コンプライアンス上のリスクやその他法的問題について、コンプライアンス担当部署が中心となって定期的に役員報告や役員研修を行っている



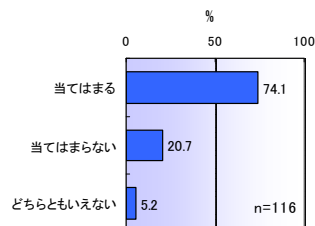
「どちらともいえない」の内容は以下のようであった。

コンプライアンス部署のみに限られない。
その都度
大きな問題は役員は把握している。より詳細情報は取得が困難。
必要のつど役員報告を行っている。
必要時（コンプライアンス担当役員並びに社長が）実施

## 問7.7 コンプライアンス上のリスクやその他法的問題について、コンプライアンス担当部署が中心となって日常的な従業員教育活動を行っている

コンプライアンス上のリスクやその他法的問題について、コンプライアンス担当部署が中心となって日常的な従業員教育活動を行っているかをたずねたところ、「当てはまる」74.1%、「当てはまらない」20.7%、「どちらともいえない」3.2%、であった。

問7.7 コンプライアンス上のリスクやその他法的問題について、コンプライアンス担当部署が中心となって日常的な従業員教育活動を行っている



「どちらともいえない」の内容は以下のようであった。

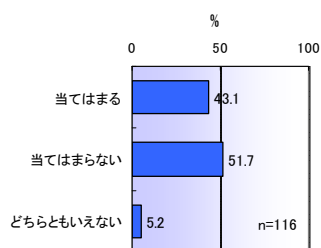


全社員向け研修を年一回程度で実施。
内容による
日常的までは実施せず
非定期に実施
不十分である。

## 問7.8 各部署の長がそれぞれコンプライアンス推進担当責任者に任命されている

各部署の長がコンプライアンス推進担当責任者に任命されているかをたずねたところ、「当てはまる」43.1%、「当てはまらない」51.7%、「どちらともいえない」3.2%、であった。

問7.8 各部署の長がそれぞれコンプライアンス推進担当責任者に任命されている



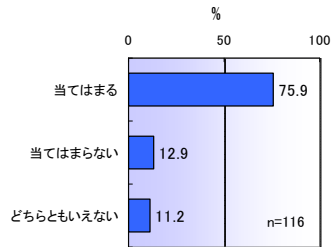
「どちらともいえない」の内容は以下のものであった。

一部の部門長
統括する担当役員が責任者となる
名称は異なるが、役割は規程に明記されている。

## 問7.9 コンプライアンス上の問題が発生したと思われるときには、まずコンプライアンス担当部署が該当部署と直接協議を行う

コンプライアンス上の問題が発生したと思われるとき、まずコンプライアンス担当部署が該当部署と直接協議を行うかをたずねたところ、「当てはまる」75.9%、「当てはまらない」12.9%、「どちらともいえない」11.2%、であった。

問7.9 コンプライアンス上の問題が発生したと思われるときには、まずコンプライアンス担当部署が該当部署と直接協議を行う



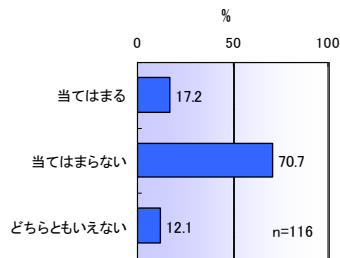
「どちらともいえない」の内容は以下のものであった。

ケースによっては直接企業トップ
ケースバイケース
一概に言えない
事案によって異なります
状況調査のため、別部門からヒアリングすることもある。
他部門の係りもあるため
内容による
発生した内容による
問題による。
問題の種類による。

#### 問7.10 コンプライアンス上の問題が発生したと思われるときには、まず社長と問題発生部署の責任者とが協議を行う

コンプライアンス上の問題が発生したと思われるとき、まず社長と問題発生部署の責任者とが協議を行うかをたずねたところ、「当てはまる」17.2%、「当てはまらない」70.7%、「どちらともいえない」12.1%、であった。

問7.10 コンプライアンス上の問題が発生したと思われるときには、まず社長と問題発生部署の責任者とが協議を行う



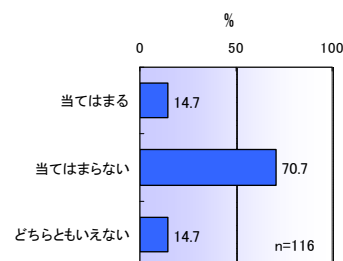
「どちらともいえない」の内容は以下のものであった。

9 と一緒・・・社長・担当部署・該当部署
ケースバイケース
一概に言えない
社長以外の役員と相談するケースあり。
誰が中心になるかは、発生場所（会社）や問題による。
内容による
問題の種類・程度にもよる
問題の代償により協議の順序を判断します。
問題発生部署と問題関連担当本社部署

#### 問7.11 コンプライアンス上の問題が発生したと思われるときには、まず社長は外部の専門職（顧問の弁護士など）に相談する

コンプライアンス上の問題が発生したと思われるとき、まず社長は外部の専門職（顧問の弁護士など）に相談するかをたずねたところ、「当てはまる」14.7%、「当てはまらない」70.7%、「どちらともいえない」14.7%、であった。

問7.11 コンプライアンス上の問題が発生したと思われるときには、まず社長は外部の専門職（顧問の弁護士など）に相談する



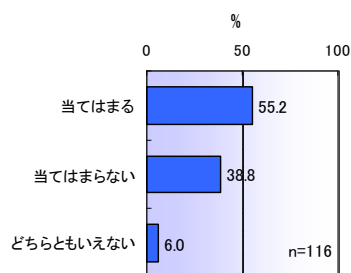
「どちらともいえない」の内容は以下のものであった。

ケースによって
ケースによって判断
ケースによる。
ケースバイケース
コンプライアンス担当部署が弁護士に相談し、方向性をまとめた上、その後の対応について社長の指示をあおぐ。
一概に言えない
内容による
必要と判断したときは顧問弁護士に相談する。
問題のケースによる（ケースバイケース）
問題の種類によっては外部と相談しなければいけない場合もあるかもしれない
問題の内容・レベルによる

**問7.12 コンプライアンス体制に責任ある立場の者が、コンプライアンスに関する問題・課題について、意識的にインフォーマルなコミュニケーション（ちょっとした立ち話で部下を励ましたり、食事の席で同僚と意見を交わす、など）を行っている**

コンプライアンス体制に責任ある立場の者が、コンプライアンスに関する問題・課題について、意識的にインフォーマルなコミュニケーション（ちょっとした立ち話で部下を励ましたり、食事の席で同僚と意見を交わす、など）を行っているかをたずねたところ、「当てはまる」55.2%、「当てはまらない」38.8%、「どちらともいえない」6.0%、であった。

問7.12 コンプライアンス体制に責任ある立場の者が、コンプライアンスに関する問題・課題について、意識的にインフォーマルなコミュニケーション(ちょっとした立ち話で部下を励ましたり、食事の席で同僚と意見を交わす、など)を行っている



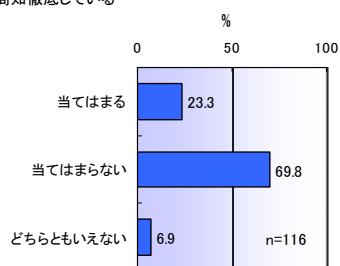
「どちらともいえない」の内容は以下のものであった。

ある時もあればない時もあり、責任者による。
個々の責任者によって対応が異なります
事案による
職場の風土による

### 問7.13 職場小集団活動（例えばQCサークル）など、従業員が自主的に運営する活動を通じて、コンプライアンス行動規範を周知徹底している

職場小集団活動（例えばQCサークル）など、従業員が自主的に運営する活動を通じて、コンプライアンス行動規範を周知徹底しているかをたずねたところ、「当てはまる」23.3%、「当てはまらない」69.8%、「どちらともいえない」6.9%、であった。

問7.13 職場小集団活動(例えばQCサークル)など、従業員が自主的に運営する活動を通じて、コンプライアンス行動規範を周知徹底している



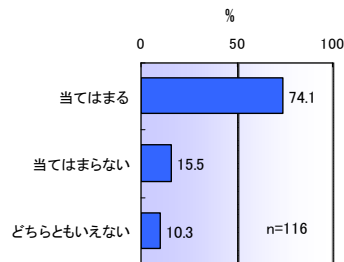
「どちらともいえない」の内容は以下のものであった。

すべての職場でなされているかは把握できない
自主的な運営活動がほとんどない
社訓や社内掲示板にて周知している
小集団活動は特にない
職場によって活動の度合いが違うから
年に一度企業倫理月間を設け、全従業員を対象とした意識高揚を図っている。

### 問7.14 利益を大きく損なう場合でも、一度決めたコンプライアンス行動規範を遵守することが必要である

利益を大きく損なう場合でも、一度決めたコンプライアンス行動規範を遵守することが必要であるかをたずねたところ、「当てはまる」74.1%、「当てはまらない」15.5%、「どちらともいえない」10.3%、であった。

問7.14 利益を大きく損なう場合でも、一度決めたコンプライアンス行動規範を遵守することが必要である



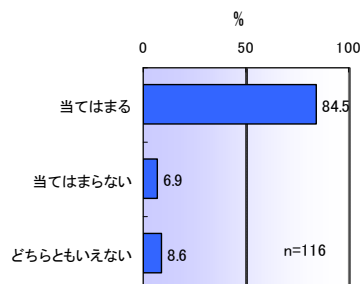
「どちらともいえない」の内容は以下のようであった。

ケースバイケース、一概に言えない
見直しが規程上明記されている。
時と場合による
時代に応じて見直しをしている。
状況がいまひとつ不明確
長い目で見て会社の利益になるかどうかによります。
法的コンプライアンスは絶対的であるが、倫理コンプライアンスは人や時によって異なる為。行動規範の内容にもよると考える。(ケースバイケース)
利益が損なわれると死活問題になる

#### 問7.15 コンプライアンス担当部署といえども、コストダウンをはかることが重要である

コンプライアンス担当部署といえども、コストダウンをはかることが重要であるかをたずねたところ、「当てはまる」84.5%、「当てはまらない」6.9%、「どちらともいえない」8.6%であった。

問7.15 コンプライアンス担当部署といえども、コストダウンをはかることが重要である



「どちらともいえない」の内容は以下のものであった。

ケースバイケース
コストがかかったとしてもやらなければならないことがあるため
個別の案件による
効果的・効率的な業務運営を心がけるべき
必要経費は削らない。
物品購入費の削減を行うが、その他でのコストダウンは行っていない。
無駄を省くことは必要だが、必要なものはコストがかかってもやる

問8 コンプライアンス担当部署の業績評価を行うために、どのような方法を用いていますか（自由回答）

・研修の実施や、マニュアルの作成を評価対象とすること ・問題の解決を数値化し、評価対象とすること
PDCA とコンプライアンス意識向上評価
コンプライアンス担当部署が業績評価を行う立場にあるとは思いません。ただし、公認会計士による会計監査や有価証券報告書監査、さらには内部統制監査における監査結果講評に出席し、指摘事項について改善を要する件については、状況把握は必要であると考えています。（税務調査含む）
コンプライアンス担当部署についての特別な評価方法はあります。
違反内容の重要度をランク付け、発生件数等の数値化、をしてどれだけ低減できるか、発生させないか等を考慮する方法
一般従業員と同様、上司との面談・評価後、担当役員等により最終評価。
該当する取り組みは現在のところ行っていません。
企業倫理委員会に業績報告を年1回以上行っている。
業績評価の項目には加味していません。
啓蒙活動の実施状況の把握の為に、・各事業所に対するコンプライアンス研修会の実施回数 ・管理職研修、新入社員研修等における実施回数、 ・社内報に掲載するコンプライアンス記事の掲載回数
実際の案件処理状況、社員への啓蒙活動状況等の実績にて評価。
人事制度に基づく。
全社員の評価項目の中に、コンプライアンスに関する項目を設定済み。
体制の維持・管理・改善
担当部署ではあるが他の業務も兼任しており、一概には言えない。コンプラ面においては何も無いことが最大の結果（成果）と理解している。
定期的なアンケートを実施することにより、時系列的に全社へのコンプライアンスの徹底の進捗を比較検討して、当該年度の違反事例（もしあれば）への対応力を加味して総合的なポイント評価を行う。
定期的なアンケート調査

定期的なテスト（従業員）による評価
当社は小規模ですので、一丸になって問題解決に当たります。
特に特別な方法はない
特に方法というものは無い。他の管理部門の各部署（人事・総務・経理など）と同じフォームでの評価となる。
特段の担当部署を設けておりません
特別なものはない・一般社員と同様な「定性評価」
年2回コンプライアンス委員会を開催し、活動計画に基づいた評価・反省・是正・次期計画へ反映している。
年2回の委員会への報告等
評価はしていない。
部署ではなく常設委員会の為業績評価は行っていない。
毎期初めにコンプライアンス活動に係る目標を設定し、それに基づいて達成度合いを評価し、次期の目標設定につなげるということをくり返している。
目標管理による業績評価制度（全社共通）
目標管理制度

#### 問9 コンプライアンス担当部署のスタッフや専門職の能力・資質について、どれが重要か（複数回答）

コンプライアンス担当部署のスタッフや専門職の能力・資質について、どれが重要かを複数回答でたずねた。

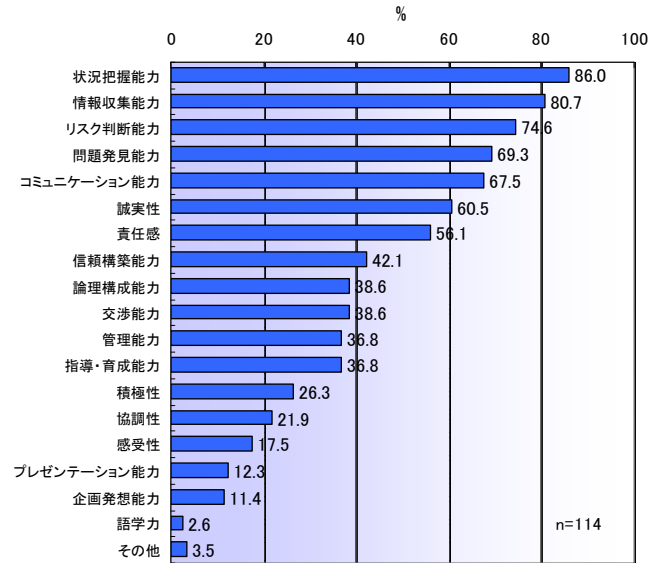
結果は、上位から順に「状況把握能力」86.0%、「情報収集能力」80.7%、「リスク判断能力」74.6%、「問題発見能力」69.3%、「コミュニケーション能力」67.5%、などとなった。

一方、下位項目から見ると、「語学力」2.6%、「企画発想能力」11.4%、「プレゼンテーション能力」12.3%、「感受性」17.5%、「協調性」21.9%、「積極性」26.3%、などとなった。

なお「その他」として「やる気」「公平な正義感」「実行力」「柔軟性」との回答があった。

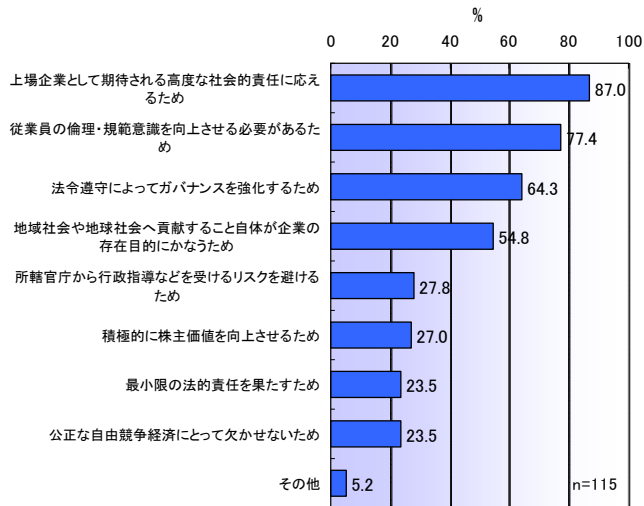


問9 コンプライアンス担当部署のスタッフや専門職の能力・資質について、どれが重要か(複数回答)



問10 企業コンプライアンスは何のために重要か(複数回答)

問10 企業コンプライアンスは何のために重要か(複数回答)



コンプライアンス担当部署のスタッフや専門職の能力・資質について、どれが重要かを複数回答でたずねた。

結果は、上位から順に「上場企業として期待される高度な社会的責任に応えるため」87.0%、「従業員の倫理・規範意識を向上させる必要があるため」77.4%、「法令遵守によってガバナンスを強化するため」64.3%、「地域社会や地球社会へ貢献すること自体が企業の存在目

的にかなうため」54.8%、となった。

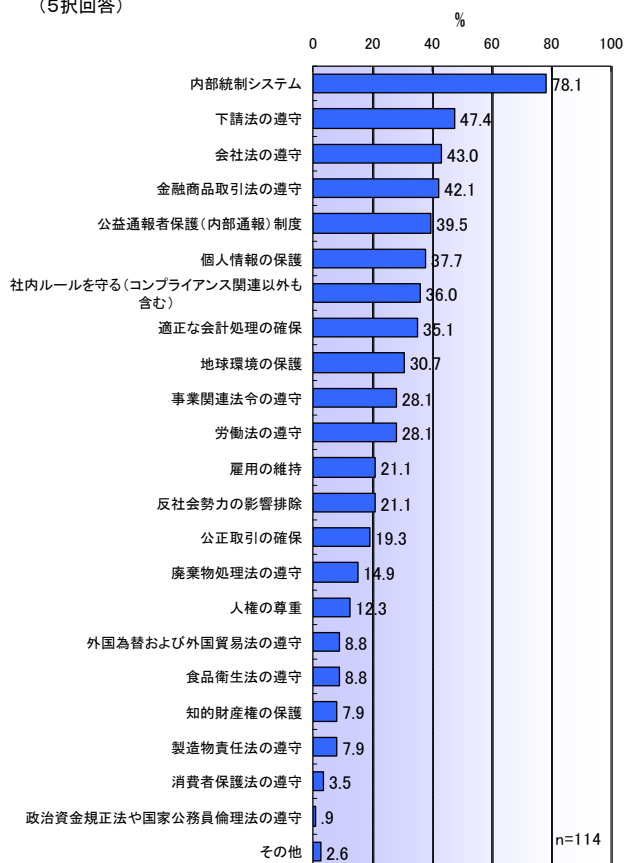
一方、下位項目から見ると、「公正な自由競争経済にとって欠かせないため」23.5%、「最小限の法的責任を果たすため」23.5%、「積極的に株主価値を向上させるため」27.0%、「所轄官庁から行政指導などを受けるリスクを避けるため」27.8%、となった。

「その他」の内容は以下のものであった。

ゴーイング・コンサーン
社会から信頼され、社員一人ひとりのやりがい（達成感）をサポートするため。
従業員が安心して働ける環境を作るため

### 問11 過去5年間に特に重点的に取り組んだコンプライアンス課題について（5択回答）

問11 過去5年間に特に重点的に取り組んだコンプライアンス課題  
(5択回答)



過去5年間に特に重点的に取り組んだコンプライアンス課題について、選択肢から5つまでの回答を求めた。

結果は、上位から順に「内部統制システム」78.1%、「下請法の遵守」47.4%、「会社法の遵守」43.0%、「金融商品取引法の遵守」42.1%、「公益通報者保護(内部通報)制度」39.5%、

「個人情報の保護」37.7%、「社内ルールを守る（コンプライアンス関連以外も含む）」36.0%、「適正な会計処理の確保」35.1%、「地球環境の保護」30.7%、などとなった。

一方、下位項目から見ると、「政治資金規正法や国家公務員倫理法の遵守」0.9%、「消費者保護法の遵守」3.5%、「製造物責任法の遵守」7.9%、「知的財産権の保護」7.9%、「食品衛生法の遵守」8.8%、「外国為替及び外国貿易法の遵守」8.8%、「人権の尊重」12.3%、「廃棄物処理法の遵守」14.9%「公正取引の確保」19.3%、などとなった。

「その他」の内容は以下のようであった。

・上司と部下の良好なコミュニケーション ・行動規範等理念の浸透
ビル管法・警備業法の遵守
建設業における悪しき慣習からの脱却

大学におけるコンプライアンスについての教育や、これと関連するリーダーシップ教育に  
関しての意見（自由回答）

CSRの観点から就職先を選定する学生も多いと聞いていますが、現状ではまだまだ温度差があるように感じます。知識も大切な要素ですが、倫理的側面からのアプローチが不可欠だと思います。
これからの日本を背負う若い人には、今後、社会人としての自覚を持って、その本文を発揮していただけるよう望みます。
コンプライアンスに関する取り組み方は、トップの考え方で大きく異なる。学生には「理想と現実のギャップ」をきちんと伝え、変な幻想を抱かせないように気をつけて欲しい。
コンプライアンスの一般的な内容に関しては、従来の法解釈学とは別に研究され教育されることが望ましい。コンプライアンスに関する経済的効果や効率に関しても、従来の「法と経済学」の内容もしくは一分野として研究され教育されることが望ましい。コンプライアンスとリーダーシップの関係に関しても、倫理学や経営学のテーマとしてさらなる研究がなされるべきテーマなのではないか。
コンプライアンスの実践は、全従業員がそれぞれの業務の中で行うものであることが当社の内規で定められています。特定の部署が統括して、各部署・従業員に実践させるという発想はありません。従いまして、各部署の長がコンプライアンス実践の責任者となります。コンプライアンスの実践に必要な法令等の知識は、法務等が教育したり、人事の社員教育の中で取り込んで研修したりします。しかし、それはあくまで教育・研修の範囲に留まります。実践できているかどうかのチェックは、内部監査の担当になります。内部監査で指摘された事項は、レポートラインに沿って各部署の責任で是正し、経営サイドで確認しますし、教育・研修のテーマとして社内に周知が図られています。以上が当社の状況です。
コンプライアンスは単に法令順守に留まらないことを理解し、時代や環境によって変化すること、一義的でないことなども議論していただきたいと思います。場合や状況に応じて真剣に考えることが重要だと思っています。それが将来のリーダーシップをとる上でも大事なことと考えています。大学時代にコンプライアンスやCSRのことを学ばれ

<p>るのはとても良いことだと考えます。企業に入れば企業人としての見方がありますが、基本を学ばれていれば考え方・見方も違ってくると思います。</p>
<p>コンプライアンス担当部署を設置していることは事実ですが、兼務・兼務でこなしているため、十分機能しているとは言いがたい状況にあります。コミュニケーションの送り手・受け手の設問については回答しにくかったです。（設問の趣旨が十分理解できない）</p>
<p>回答者は貴学部のOBで、法務を統括しております。一般企業における体制の情報提供等、ご協力できる範囲で協力させていただきます。（名刺同封いたします。）</p>
<p>学生時代に次の力を身に付けられるような教育環境を構築していただきたい。 ・リーガルマインド ・現象を体系的に把握する力 ・物事に対する独自の意見を持つこと ・自らの考えを第三者に分かりやすく説明する力</p>
<p>企業の社会的責任を推進する社内のシステム作りを行うことは、体制や組織運用で行えるが、実効あるものにする必要を考慮して、担当者の実践的な意識付けがきわめて重要であり、また、実践させる社員を作り上げるために指導・育成能力を持った人材確保と信頼性が求められている。形はできても、そこに魂を入れる方策を実践してこそ真のCSRである。</p>
<p>企業は様々な人の集まりの上に成り立っています。それは、人種・思想・環境その他様々な要素が存在しています。法律が国家の最低限の規律であるならば、企業もそれを最低限遵守しなければなりません。そのため、企業で働く人々に対してその遵守させる義務を果たす必要があります。しかし、国家において犯罪があるのと同様に、企業においても犯罪は存在してしまうのです。建前でのコンプライアンス構築・実施には、力は要りません。本当のコンプライアンス構築・実施には力が要ります。学びの場では、知識だけでなく、まず人の多様性の存在を前提とした、コミュニケーションが必要であることを、そして、そのような能力を伸ばす教育をお願いできたらと思います。</p>
<p>企業活動においてコンプライアンスを遵守することは当然であるものの、やはりグレーゾーンに関する事態がかなりあるため、この対応が非常に悩ましい。</p>
<p>貴大学のコンプライアンス体制構築にお役立てください。</p>
<p>近年、弊社内でもやたらとコンプライアンスだの内部統制という言葉を一一般従業員まで口にするようになり、これまでの取り組みが浸透してきていると考えています。弊社ではコンプライアンス部署を立ち上げて7年目になりますが、現在企業倫理ホットラインへの通報は、メンタルヘルス等職場での人間関係が50%以上あり、そういう意味では何でも相談的などころになっていますが、企業内ではそういう部門も必要だと考えています。</p>
<p>現在の大学生は、コンプライアンスについて理解している比率が低いと思われるので、社会・企業での実例も紹介しながら教育する必要があると感じる。</p>
<p>社会の常識的なルールを守る姿勢を身に付けて欲しい。少しはお役に立てたでしょうか。ご研究の成就をお祈りします。</p>
<p>社内で長年コンプライアンス教育を行っておりますが、社員の中でコンプライアンスに対する捉え方に温度差があります。是非学生のうちに規範意識をしっかりと身に付けていただきたいと思います。</p>
<p>図表Iについては正直あまり意味がわかりませんでした。貴学の期待される切り口での回答になっているか自身がありません。</p>
<p>専門的知識（ex. 不正を働く3原則 世界の動向（FCPA、英国賄賂法・・・） コンプライアンスは大勢の人（社員）に理解させ、社員自らが行動を起こす環境づくりが必要となる。そのためのリーダーシップ、説得力。自らがコンプ</p>

<p>ライアンスを遵守できる意識改革が必要かも（常識のある人間へ）。</p>
<p>全体的に倫理観が欠如気味です。また、言葉だけのコミュニケーションですべてを判断する傾向にあるように感じます。社会の問題、家庭での教育のあり方の問題、学校教育の問題といろいろありますが、日本人の特質である倫理観の醸成に尽力いただければ、世界から尊敬されると思います。</p>
<p>大学では、”何故コンプライアンスが企業に必要とされるのか”という根本的な問題を歴史的な背景事情及びコンプライアンス違反事例から得られる多くの教訓を勉強させて、リスクマネジメントの本質を身に付けさせてください。単なる知識ではなく、具体的かつ現実的な問題を自分の問題として取り組み、理想を忘れずに、現実的な合理的な解決方策をあくまでも追求出来る人間を育成していただきたい。</p>
<p>大学教育だけを考えるのではなく、日本の教育の在り方をトップの立場から動かしていくように行動してもらいたい。今のままでは日本の教育が崩壊し、経済が崩壊するでしょう。政治はすでに崩壊していますので言うことありません。このままで良いと思っていますか？</p>
<p>本来大学は学問の場であると考えますが、一方で有能な社会人になるための教育というものも必要と考える。この点から現在の社会情勢(企業等におけるコンプライアンスの状況など)をある程度事前に把握しておくことは重要であり、社会規範等の遵守の重要性について予め知識を得ておくことが必要と考えるので、その点大学にも考えていただければと思う。またコミュニケーションの不足による問題の発生を防ぐためにも、教育の場でも常に議論したり、自らの問題として認識して対応するといった訓練をしておくことは重要と考える。風通しがよく、コミュニケーションがうまくとれている所では、トラブルは発生しにくいというのが経験的に感じる場所である。</p>
<p>理論だけの教育でなく、上場企業のコンプライアンスを現場で体験している学生を多く輩出してほしい。これまでも法学部出身の学生を採用したが、多くは、問題解決能力のレベルが低い。</p>

### 3 分析1:6つの架空事例におけるコミュニケーションの「送り手」と「受け手」についての分析

[西本実苗]

#### 3-1 6つの架空事例およびコミュニケーションの「送り手」と「受け手」について

調査結果の詳細な分析に入る前に、本調査に用いた6つの架空事例の内容および各事例におけるコミュニケーションの「送り手」と「受け手」について説明する。

コンプライアンス体制が問われると思われる6つの架空事例（時間外超過勤務、下請法違反のおそれ、顧客情報大規模漏洩、架空売上計上発覚、コンプライアンス体制の改善、日常業務におけるコンプライアンス上の問題発生防止）を提示し、それらの事例ごとに重要なコミュニケーション（業務上行われる指示や報告、相談や協議等）の「送り手」と「受け手」を提示したリストから選んで回答してもらった。

提示した6つの架空事例の具体的内容については表3-1-1に、コミュニケーションの「送り手」と「受け手」のリストについては表3-1-2に示す。

表3-1-1に示した6つの架空事例については、事例問1から問4がコンプライアンス体制が問われる危機的状況、特に問4は企業としての存亡にかかわるレベルのものを想定し作成した。さらに事例問5と問6は危機的状況からの回復局面～平常時への回帰への流れを想定し作成した。

表3-1-2の「送り手」とは、イニシアチブをもってなんらかの働きかけを行う側を意味し、「受け手」とは、そうした働きかけをおもに受ける側のことを指す。6つの架空事例すべてにつきそれぞれ、「送り手」を最大3者まで、「受け手」を最大5者まで選んで回答してもらった。

表3-1-1 6つの架空事例

事例名	具体的内容(調査票に提示した内容)
事例問 1(時間外超過勤務)	出退勤管理の方法が徹底されていないために、従業員の時間外超過勤務が野放しで行われているという問題が労働基準監督署から指摘されています。貴社としてはこの状況を改善すべく、検討段階に入ったところです。
事例問 2(下請法違反のおそれ)	下請法(下請代金支払遅延等防止法)違反のおそれのある行為について、公正取引委員会から警告を受けたところです。下請業者に対する支払代金の減額要請を行ったことが問題とされています。貴社はこの勧告に従う意図を固めており、あわせて再発防止策を策定することになっています。
事例問 3(顧客情報大規模漏洩)	顧客情報の大規模な漏えいが発覚し、消費者庁による指導を受けたところです。社員が USB メモリで名簿ファイルを勝手に持ち出した上、当該ファイルを紛失したことが原因のようです。今のところこの情報漏えい事件を原因とする被害は報告されていません。
事例問 4(架空売上計上発覚)	ある事業部門の元責任者とその部下が、部門の営業成績を過大に見せるため、巧妙な手段で架空の売上げを計上したことが監査法人の指摘をきっかけに判明しました。その事実を公表して有価証券報告書の訂正を行いました。その間に株式は監理ポスト入りし、株価が大幅に下落しました。しかも、有価証券報告書不実記載のため損害を被った株主が、代表取締役のリスク管理体制構築義務違反に基づく責任を追及する訴訟を提起しようとしています。
事例問 5(コンプライアンス体制の改善)	上記のようなコンプライアンス上の危機局面がなんとか収拾されたとします。今後は、明らかとなった問題点を踏まえて、組織としてよりよいコンプライアンス体制を実現することが内外から要請されています。
事例問 6(日常業務におけるコンプライアンス上の問題発生防止)	以上のような状況設定とは別に、特別に危機局面ではない、日常的なコンプライアンス体制維持におけるコミュニケーションについておたずねします。

表3-1-2 重要なコミュニケーションの「送り手」と「受け手」

送り手(リストから最大3者を選択)	受け手(リストから最大5者を選択)
ア 社長 イ 一般役員 ウ 法務担当役員または法務部長(相当職) エ 課題発生部署のミドルマネジャー オ コンプライアンス専門部署 カ 親会社 キ メインバンク ク 大株主 ケ その他	A 社長 B 一般役員 C 法務担当役員または法務部長(相当職) D 現場の一般従業員 E 課題発生部署のミドルマネジャー F 課題発生部署以外のミドルマネジャー G コンプライアンス専門部署 H 社内の専門家(弁護士・公認会計士など) I 社外の専門家(弁護士・公認会計士など) J 親会社 K メインバンク L 労働組合 M 重要な取引先・関係先 N 大株主 O 所轄官庁 P 経営者団体・同業者団体(相談窓口など) Q 経営コンサルタント(社外専門家の事務所以外) R その他

### 3-2 送り手・受け手の回答パターンからみる6つの架空事例の分類

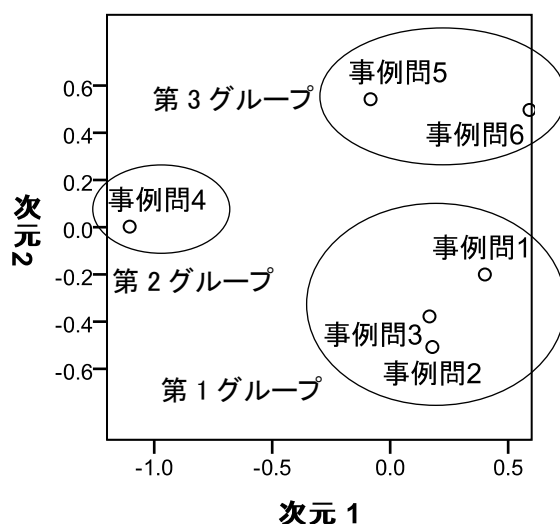
表3-1-2に示したような「送り手」「受け手」それぞれの回答パターンを基に、コレスポンド分析を試みたところ、6つの架空事例はその類似度により3つのグループに分類できることが示された(図3-2-1)。

コレスポンド分析とは、アンケート調査等のクロス表の結果を多次元(多くの場合2次元)マップ上に視覚的に表現する統計的手法であり、要素間の類似度や関係性の強さを調べることができるものである。例えば、図3-2-1のような2次元マップ上での要素間の距離が近いほど、類似度が高いと解釈することができる。

図3-2-1より、事例問1(時間外超過勤務)、事例問2(下請法違反のおそれ)、事例問3(顧客情報大規模漏洩)が第1のグループ、事例問4(架空売上計上発覚)は単独で第2のグループ、事例問5(コンプライアンス体制の改善)と事例問6(日常業務におけるコンプライアンス上の問題発生防止)が第3のグループに分類できることが分かる。コレスポンド分析によるこれらの分類は、事例問1から問4をコンプライアンス体制が問われる危機的状況、特に事例問4は他の問1~問3に比べより危機的な状況を、事例問5と問6は危機局面からの回復と平常時への回帰という流れをそれぞれ想定した本調査票作成時のコンセプトと一致しており、以後これらの分類を念頭において詳細な分析を進めた結果について述べる。



図3-2-1 コレスポネンス分析による6つの架空事例の分類



### 3-3 各事例におけるコミュニケーションの「送り手」「受け手」の詳細分析

6つの架空事例それぞれにおけるコミュニケーションの「送り手」と「受け手」の相互関係について探索的に検討するために、クロス表およびコレスポネンス分析を用いた。

#### 3-3-1 第1グループ（時間外超過勤務、下請法違反のおそれ、顧客情報大規模漏洩）

第1のグループには、事例問1（時間外超過勤務）、事例問2（下請法違反のおそれ）、事例問3（顧客情報大規模漏洩）の3つの事例が含まれる。まず事例問1（時間外超過勤務）について「送り手」と「受け手」のクロス表を表3-3-1-1に、コレスポネンス分析による「送り手」と「受け手」の2次元マップを図3-3-1-1に示す。

クロス表（表3-3-1-1）は度数の多い順に行と列を並べ替えており、行見出しの項目（送り手）と列見出しの項目（受け手）については、それぞれ総合的に度数が多い順に配されている。つまり、表3-3-1-1を例にとると、送り手としての出現総数が最多の（送り手）法務担当役員・法務部長が行見出しの最も上に位置する一方、受け手としての出現総数が最多の（受け手）課題発生部署ミドルマネジャーが列見出しの左端に配されるようになっている。よって、「送り手」と「受け手」の組み合わせで最も度数の多いもの（表3-3-1-1では（送り手）法務担当役員・法務部長×（受け手）課題発生部署ミドルマネジャーの組み合わせ）が表の左上隅に配され、反対に最も度数の少ないもの（表3-3-1-1では（送り手）一般役員×（受け手）メインバンクの組み合わせ）が表の右下隅に配されるようになっている。

表3-3-1-1より、（送り手）法務担当役員・法務部長×（受け手）課題発生部署ミ

ドルマネジャーの組み合わせが度数 49 で最も多く、次いで（送り手）社長×（受け手）課題発生部署ミドルマネジャーは度数 40 で 2 番目に多かった。度数の多さおよび送り手・受け手双方の職位を考慮すると、これらの三者が問題解決過程の中心的存在と考えられる。

表3-3-1-1 事例問 1(時間外超過勤務)の「送り手」と「受け手」(数値は度数)(n=110)

送り手\受け手	課題発生部署ミドルマネジャー	現場一般従業員	一般役員	課題発生部署以外ミドルマネジャー	労働組合	社長	社外専門家	法務担当役員・法務部長
法務担当役員・法務部長	49	38	33	29	11	21	16	12
課題発生部署ミドルマネジャー	21	23	28	19	19	22	16	13
社長	40	33	20	26	13	5	11	9
コンプライアンス専門部署	32	26	21	21	16	11	13	5
一般役員	26	20	13	18	12	7	10	7
送り手\受け手	コンプライアンス専門部署	所轄官庁	社内専門家	重要な取引先・関係先	経営者団体・同業者団体	親会社	メインバンク	
法務担当役員・法務部長	6	2	5	2	0	0	1	
課題発生部署ミドルマネジャー	9	5	3	0	1	0	0	
社長	10	4	3	2	0	1	1	
コンプライアンス専門部署	3	6	1	1	1	1	0	
一般役員	6	4	0	0	1	0	0	

図3-3-1-1 コレスポネンス分析による事例問1(時間外超過勤務)の「送り手」と「受け手」

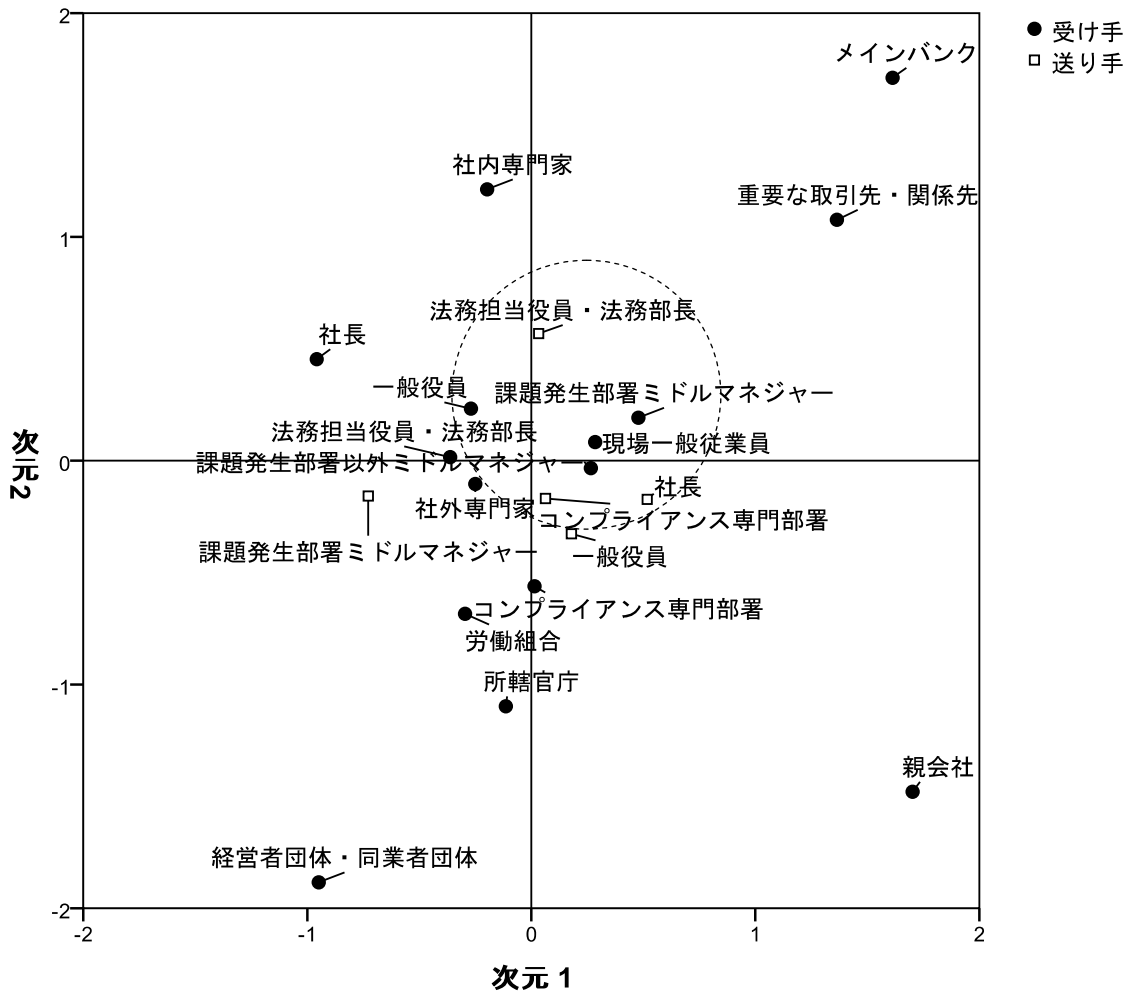


図3-3-1-1に示したコレスポネンス分析の結果について解釈をおこなう前に、本稿におけるコレスポネンス分析による2次元マップの見方の基本的な方針について述べる。

- 同じ属性どうし（例えば、(送り手) 社長と (送り手) 一般役員）で近くに位置する場合、挙動が似ているとみる。
- 違う属性どうし（例えば、(送り手) 社長と (受け手) 一般役員）で近くに位置する場合、相互の関係性が強いとみる。
- 2次元マップの原点に近いところに位置するメンバーの場合、複数の相手と比較的均等に関係性をもつ（多くの相手と関係性をもつ）と解釈する。
- ただし以上は基本的な見方であり、解釈の誤りを避けるため、クロス表からの読み取りも併せて解釈をおこなう。

これらの方針に基づき図3-3-1-1を見ると、受け手としてのメインバンク、重要な取引先・関係先、社内専門家、経営者団体・同業者団体、親会社は図中において他のメ

ンバーよりも原点より比較的遠くに位置しており、原点近くに散在し相互に関係性をもっているメンバーと異なり、問題解決過程における主要なメンバーとはいえないと解釈できる。なお、これらのメンバーはクロス表でも度数が少なく、問題解決過程における「存在感」は比較的薄いといえ、図3-3-1-1のコレスポネンス分析による結果と一致する。

一方、表3-3-1-1より示された問題解決過程の主要メンバーである（送り手）法務担当役員・法務部長、（受け手）課題発生部署ミドルマネジャー、（送り手）社長の三者が図3-3-1-1の2次元マップ上で位置する周辺を見たところ（図3-3-1-1の破線で囲んだ範囲）、受け手としての現場一般従業員、課題発生部署以外ミドルマネジャー、一般役員、送り手としてのコンプライアンス専門部署が位置しており、これらは問題解決過程の主要メンバーに近い、あるいは似たような動きをする、つまりは問題解決過程において主要な役割を担うと解釈できる。なお、送り手としてのコンプライアンス専門部署は、表3-3-1-1を見ると送り手としての出現総数は5項目中4位であるものの、主要メンバーの一翼を担う（受け手）課題発生部署ミドルマネジャーとの組み合わせが度数32と少なくないことから、現場（＝（受け手）課題発生部署ミドルマネジャー）に対して一定の役割を果たしており、主要メンバーに近いところで機能しているとも考えられる。これと似たようなことが（受け手）社外専門家にもいえる。表3-3-1-1より受け手としての出現総数は15項目中7位であるものの、度数の分布を見ると問題解決過程における主要メンバーと一定の関係性をもつことが示されていることから、図3-3-1-1の原点および問題解決過程の主要メンバー範囲近くにプロットされたと推測することができる。つまり、出現頻度が多くない割には比較的重要な役割を果たしていると解釈することができる。

他方、表3-3-1-1より送り手としての出現総数が5項目中2位と比較的多かった（送り手）課題発生部署ミドルマネジャーは、図3-3-1-1においては上述の問題解決過程の主要メンバー範囲から離れているが、その周辺には受け手としての社長、一般役員、法務担当役員・法務部長、社外専門家、労働組合が位置し、（送り手）課題発生部署ミドルマネジャーを取り囲む形になっている。これらのメンバーは、（送り手）課題発生部署のミドルマネジャーからの報告や事情聴取に関わるメンバーと解釈することができるだろう。また、これらのメンバーは上述の問題解決過程とは離れた、独自の範囲（図3-3-1-1の第2・第3象限）を成していることから、現場からの報告や事情聴取と、問題解決過程とはそれぞれ独立して平行、あるいは異なる局面にて進行する過程である可能性が示唆される。

続いて、事例問2（下請法違反のおそれ）の「送り手」と「受け手」のクロス表を表3-3-1-2に、コレスポネンス分析による「送り手」と「受け手」の2次元マップを図3-3-1-2に示す。

表3-3-1-2より、(送り手) 法務担当役員・法務部長×(受け手) 課題発生部署ミドルマネジャーの組み合わせが度数59で最も多く、次いで(送り手) 社長×(受け手) 課題発生部署ミドルマネジャーは度数46で2番目に多かった。度数の多さおよび送り手・受け手双方の職位を考慮すると、これらの三者が問題解決過程の中心的存在と考えられる。

表3-3-1-2 事例問2(下請法違反のおそれ)の「送り手」と「受け手」(数値は度数)(n=107)

送り手\受け手	課題発生部署ミドルマネジャー	課題発生部署以外ミドルマネジャー	一般役員	現場一般従業員	社外専門家	社長	法務担当役員・法務部長	コンプライアンス専門部署
法務担当役員・法務部長	59	39	37	32	17	25	12	6
課題発生部署ミドルマネジャー	28	19	27	21	19	25	19	10
社長	46	32	21	23	17	5	11	9
一般役員	31	16	16	11	14	10	14	12
コンプライアンス専門部署	31	26	22	15	12	11	5	3
送り手\受け手	所轄官庁	重要な取引先・関係先	社内専門家	労働組合	親会社	経営者団体・同業者団体	経営コンサルタント	
法務担当役員・法務部長	6	7	6	4	2	2	1	
課題発生部署ミドルマネジャー	7	8	3	2	3	1	0	
社長	9	7	2	2	1	2	0	
一般役員	8	6	2	1	0	1	1	
コンプライアンス専門部署	6	5	1	4	1	0	0	

図3-3-1-2 コレスポネンス分析による事例問2(下請法違反のおそれ)の「送り手」と「受け手」

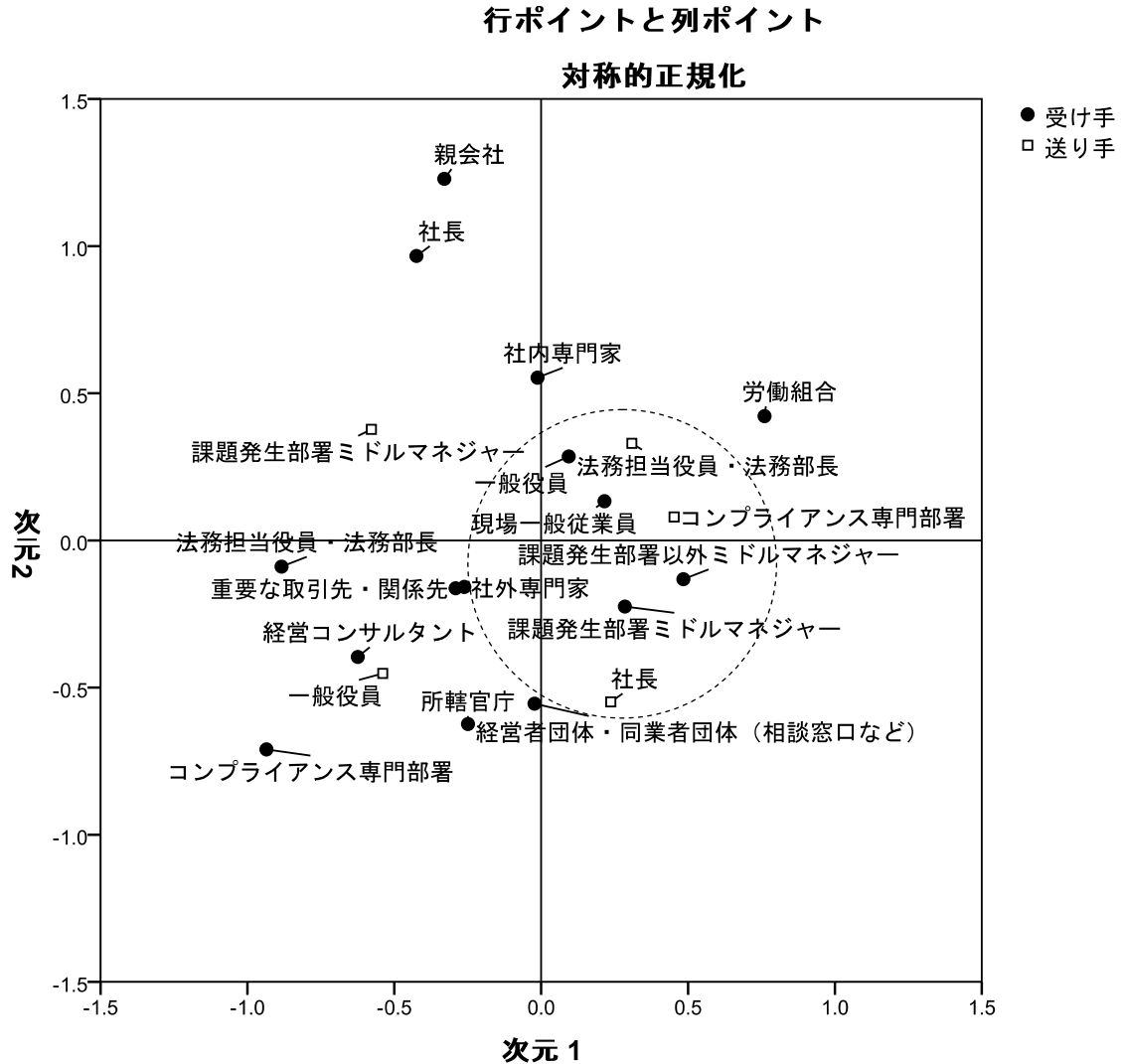


図3-3-1-2を見ると、表3-3-1-2より示された問題解決過程の主要メンバーである（送り手）法務担当役員・法務部長、（受け手）課題発生部署ミドルマネジャー、（送り手）社長の三者が図3-3-1-2の2次元マップ上で位置する近辺（図3-3-1-2の破線で囲んだ範囲）に、受け手としての現場一般従業員、課題発生部署以外ミドルマネジャー、一般役員、送り手としてのコンプライアンス専門部署が位置しており、先述の事例問1（時間外超過勤務）と同様の傾向が認められる。ただし、事例問1と異なり、この事例問2では、受け手としての所轄官庁、重要な取引先・関係先が問題解決過程における主要メンバー範囲の周辺にあり、事例問1の場合より近いのが特徴である。表3-3-1-2のクロス表を見ると、受け手としての総合的な出現数は、所轄官庁および重要な

取引先・関係先はそれぞれ 15 項目中 9 位と 10 位で多くはないものの、全ての送り手と万遍なく一定の関係性を持つことが示され、出現頻度の割には重要度が高いと考えられる。

その他、表 3-3-1-2 より送り手としての出現総数が 5 項目中 2 位と比較的多かった(送り手)課題発生部署ミドルマネジャーは、図 3-3-1-2 の 2 次元マップ上では上述の問題解決過程における主要メンバーから離れて位置している。また、それぞれやや距離はあるものの受け手としての社長や法務担当役員・法務部長、社外専門家にゆるやかに囲まれた形になっていることは先述の事例問 1 (時間外超過勤務) において見られた結果と類似している。

続いて、事例問 3 (顧客情報大規模漏洩) の「送り手」と「受け手」のクロス表を表 3-3-1-3 に、コレスポネンス分析による「送り手」と「受け手」の 2 次元マップを図 3-3-1-3 に示す。

表 3-3-1-3 より、(送り手)法務担当役員・法務部長×(受け手)課題発生部署ミドルマネジャーの組み合わせが度数 55 で最も多く、次いで(送り手)社長×(受け手)課題発生部署ミドルマネジャーは度数 51 で 2 番目に多かった。度数の多さおよび送り手・受け手双方の職位を考慮すると、これらの三者が問題解決過程の中心的存在と考えられる。

表3-3-1-3 事例問3(顧客情報大規模漏洩)の「送り手」と「受け手」(数値は度数)(n=110)

送り手\受け手	課題発生部署ミドルマネジャー	課題発生部署以外ミドルマネジャー	現場一般従業員	一般役員	社外専門家	社長	コンプライアンス専門部署	法務担当役員・法務部長
法務担当役員・法務部長	55	41	39	38	21	24	11	10
社長	51	36	34	24	21	4	14	10
課題発生部署ミドルマネジャー	25	20	23	30	19	28	13	20
コンプライアンス専門部署	32	27	22	26	18	16	8	6
一般役員	34	23	21	17	17	11	17	11
送り手\受け手	重要な取引先・関係先	所轄官庁	社内専門家	労働組合	親会社	大株主	経営コンサルタント	経営者団体・同業者団体
法務担当役員・法務部長	11	5	7	3	1	2	1	1
社長	10	6	2	3	1	1	1	1
課題発生部署ミドルマネジャー	7	7	5	3	3	2	1	0
コンプライアンス専門部署	9	6	1	2	1	2	1	0
一般役員	7	4	2	3	1	0	2	1



図3-3-1-3 コレスポネンス分析による事例問3(顧客情報大規模漏洩)の  
「送り手」と「受け手」

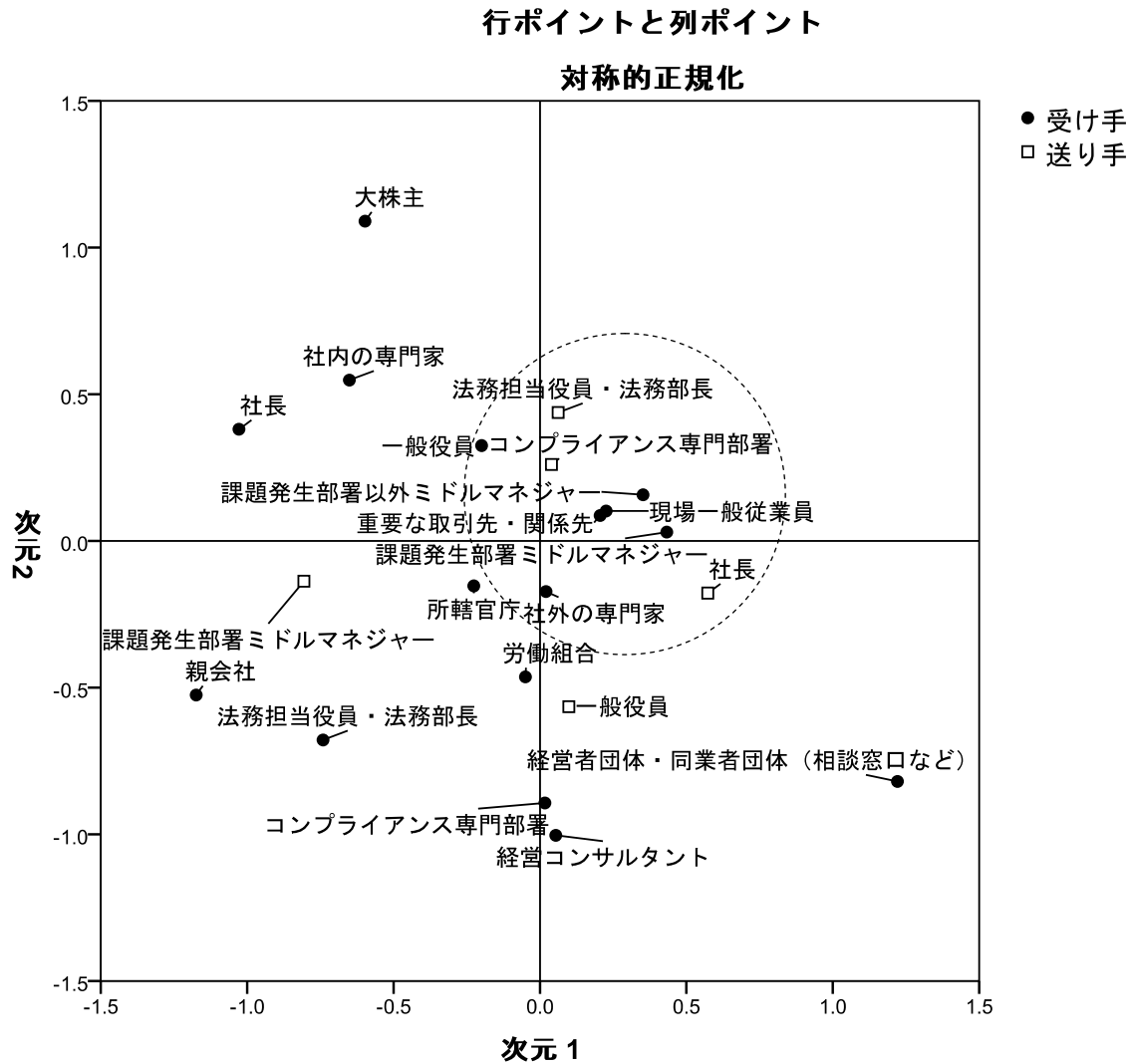


図3-3-1-3を見ると、表3-3-1-3より示された問題解決過程の主要メンバーである(送り手)法務担当役員・法務部長、(受け手)課題発生部署ミドルマネジャー、(送り手)社長の三者が図3-3-1-3の2次元マップ上で位置する近辺(図3-3-1-3の破線で囲んだ範囲)に、受け手としての現場一般従業員、課題発生部署以外ミドルマネジャー、一般役員、送り手としてのコンプライアンス専門部署が位置しており、先述の事例問1(時間外超過勤務)および事例問2(下請法違反のおそれ)と同様な傾向がみられる。ただし、この事例問3で事例問1および事例問2と異なるところは、(受け手)重要な取引先・関係先、(受け手)社外専門家が問題解決過程における主要メンバーの範囲内(図3-3-1-3の破線で囲んだ範囲)に位置しており、問題解決過程の主要メンバー

に近い点である。また、(受け手) 所轄官庁も事例問 2 と同じく主要メンバーの範囲付近に位置している。表 3-3-1-3 のクロス表を見ると、(受け手) 社外専門家、(受け手) 重要な取引先・関係先の両方ともそれぞれの度数は事例問 2 (表 3-3-1-2) よりも多く、事例問 2 (下請法違反のおそれ) よりも事例問 3 (顧客情報大規模漏洩) において受け手としての社外専門家および重要な取引先・関係先の重要度が高いことがうかがえる。

以上に示した第 1 グループに分類される 3 事例それぞれの「送り手」と「受け手」の分析結果から、これらの 3 事例に共通する「送り手」と「受け手」の関係性の特徴は次の 4 点にまとめられる。

- 送り手・受け手のクロス表から読み取れる問題解決過程における主要メンバーは (送り手) 法務担当役員・法務部長、(受け手) 課題発生部署ミドルマネジャー、(送り手) 社長の三者であること。
- コレスポネンス分析による 2 次元マップ上では、課題解決過程における主要メンバー近くの範囲に受け手としての現場一般従業員、課題発生部署以外ミドルマネジャー、一般役員、送り手としてのコンプライアンス専門部署が位置しており、これらは問題解決過程において主要な役割を担うと解釈できること。
- コレスポネンス分析による 2 次元マップ上では、(受け手) 社外専門家が原点および問題解決過程の主要メンバー範囲に近く、クロス表も併せて解釈すると、出現頻度の割には比較的重要な役割を果たしていると考えられること。
- コレスポネンス分析による 2 次元マップ上での (送り手) 課題発生部署マネジャーは、課題解決過程における主要メンバーからは離れているものの、その周辺には受け手としての社長や法務担当役員・法務部長が位置しており、報告や事情聴取に関わるメンバーとしてこれらは解釈できること。

### 3-3-2 第 2 グループ (架空売上計上発覚)

第 2 グループは、事例問 4 (架空売上計上発覚) のみである。本事例の「送り手」と「受け手」のクロス表を表 3-3-2-1 に、コレスポネンス分析による「送り手」と「受け手」の 2 次元マップを図 3-3-2-1 に示す。さらに図 3-3-2-1 の原点付近を拡大したものを図 3-3-2-2 に示す。

表 3-3-2-1 より、(送り手) 社長×(受け手) 社外専門家の組み合わせが度数 59 で最も多く、次いで (送り手) 社長×(受け手) 課題発生部署ミドルマネジャーは度数 47 で 2 番目、(送り手) 法務担当役員・法務部長×(受け手) 課題発生部署ミドルマネジャーが度数 46 で 3 番目に多かった。度数の多さおよび送り手・受け手双方の内容を考慮すると、これらの四者が問題解決過程の中心的存在と考えられる。また、この事例では、第 1 グループの 3 事例と異なり、送り手に大株主、メインバンク、親会社が挙がっている。しかし、

コレスポネンズ分析による事例問4の2次元プロット図(図3-3-2-1)を見ると、大株主および親会社は他の要素に比べ原点より遠くに位置しており、問題解決過程における主要メンバーとはいえないと解釈できる。メインバンクについては前二者に比べ原点に近く位置するが(図3-3-2-1)、表3-3-2-1より度数が少ない(総計で5)ため、こちらも同じく主要メンバーとはいえないと解釈できる。

表3-3-2-1 事例問4(顧客情報大規模漏洩)の「送り手」と「受け手」(数値は度数)(n=109)

送り手\受け手	社外専門家	課題発生部署ミドルマネジャー	一般役員	大株主	課題発生部署以外ミドルマネジャー	メインバンク	重要な取引先・関係先	所轄官庁
社長	59	47	31	28	27	21	19	21
法務担当役員・法務部長	46	37	35	30	23	19	17	15
一般役員	42	31	16	16	18	13	14	14
課題発生部署ミドルマネジャー	19	13	18	8	9	5	6	7
コンプライアンス専門部署	17	14	16	13	8	13	10	8
大株主	3	3	4	0	0	1	1	1
メインバンク	0	0	0	0	0	0	1	0
親会社	1	0	0	0	0	0	0	0
送り手\受け手	社長	法務担当役員・法務部長	コンプライアンス専門部署	現場一般従業員	社内の専門家	親会社	労働組合	経営者団体・同業者団体
社長	9	18	16	16	10	6	4	0
法務担当役員・法務部長	19	10	11	14	10	6	4	1
一般役員	12	16	14	12	7	2	3	1
課題発生部署ミドルマネジャー	12	13	3	3	3	2	0	0
コンプライアンス専門部署	6	4	3	0	3	2	1	0
大株主	5	3	2	0	0	0	0	0
メインバンク	1	0	1	0	1	0	0	1
親会社	0	0	0	1	0	0	1	0

図3-3-2-1 コレスポネンス分析による事例問4(架空計上売上発覚)の  
「送り手」と「受け手」

行ポイントと列ポイント

対称的正規化

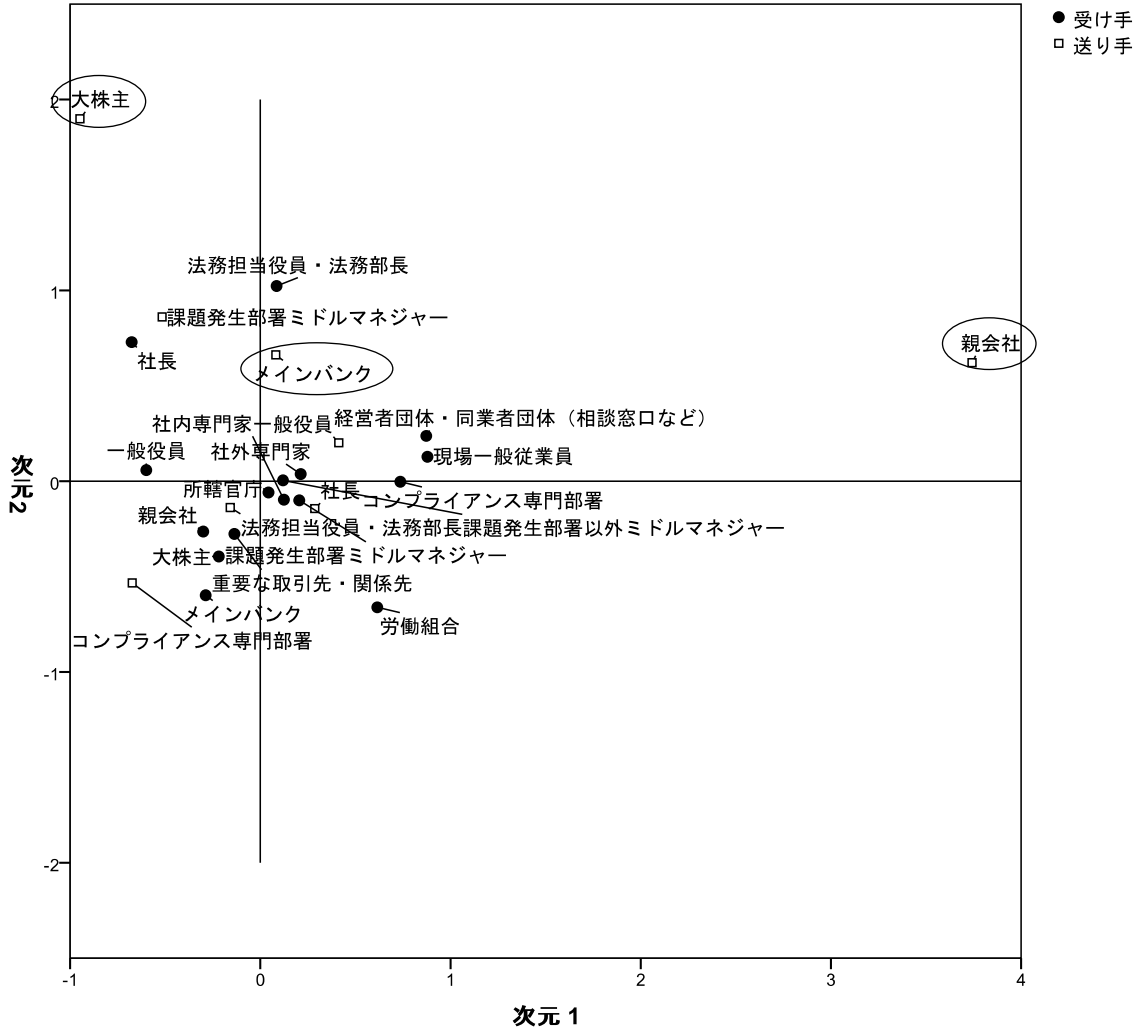


図3-3-2-2 コレスポネンス分析による事例問4(架空計上売上発覚)の「送り手」と「受け手」(原点付近を拡大したもの)

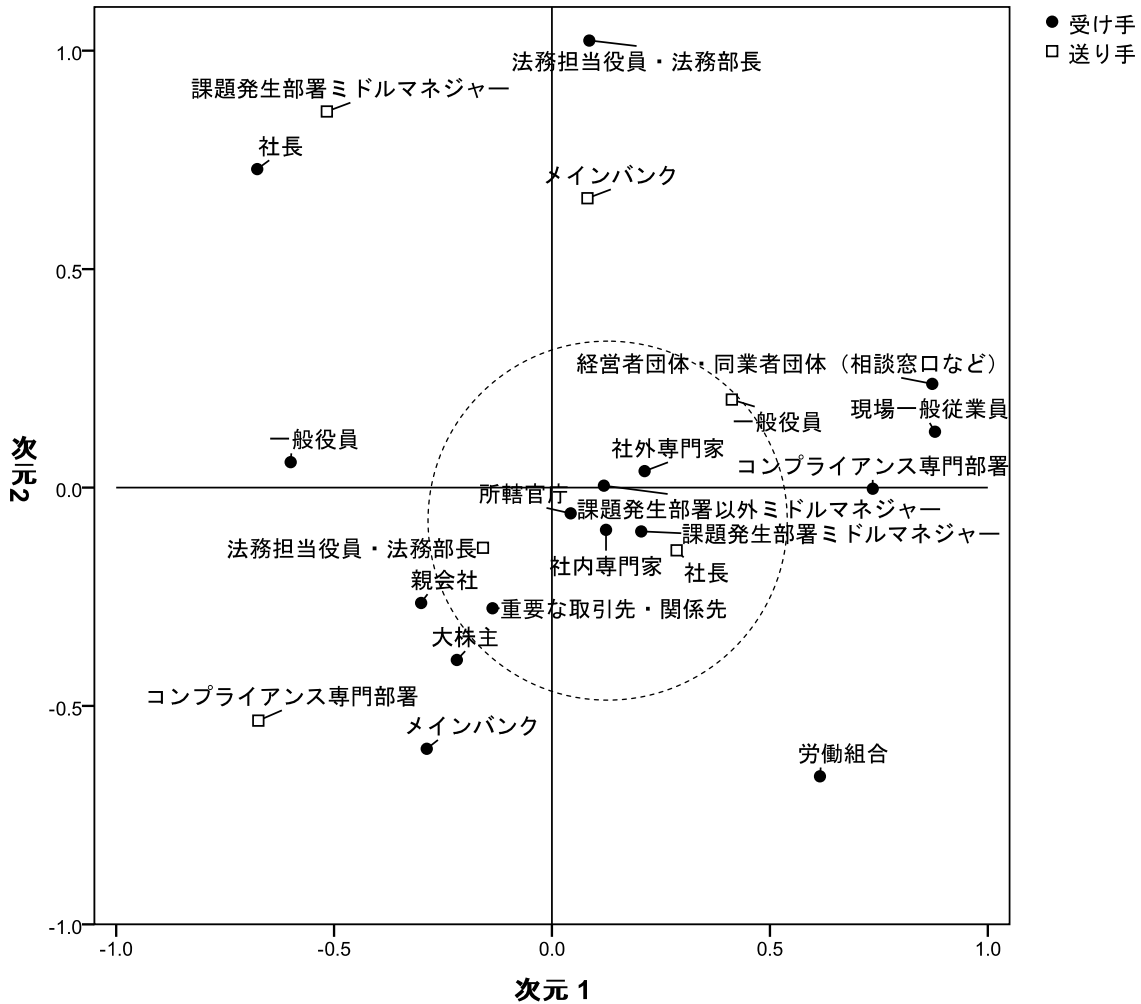


図3-3-2-2を見ると、表3-3-2-1より示された問題解決過程の主要メンバーである(送り手)社長、(受け手)社外専門家、(受け手)課題発生部署ミドルマネジャー、(送り手)法務担当役員・法務部長の四者が2次元マップ上で位置する周辺(図3-3-2-2の破線で囲んだ範囲)にあるメンバーは、問題解決過程において主要な役割を担うと考えられる。この事例では、第1グループの3事例に比べて(受け手)社外専門家の出現頻度が高く(受け手16項目中1位)、また図3-3-2-2の破線で囲んだ範囲、すなわち問題解決過程の主要メンバー範囲の中心近くに位置していることから、受け手としての社外専門家の存在感がより大きいと推察される。表3-3-2-1のクロス表と併せて検討しても、本事例における(受け手)社外専門家は送り手としての法務担当役員・法務部長や一般役員といった職位の高いメンバーとの関係性が強く、特に(送り手)社長

とは密接な関係をもつことが分かる。また、その社長は送り手としての出現総数が 8 項目中トップであり、コミュニケーションの送り手キリーダーとして果たすべき役割が第 1 グループの 3 事例よりも重いことが考えられる。

さらにこの事例で特徴的な点は、図 3-3-2-2 の 2 次元マップにおいて受け手としての所轄官庁、重要な取引先、大株主といった企業にとって重要度の高い外部メンバーが問題解決過程の主要メンバーに近いことが挙げられる。同じく重要度が高いはずの（受け手）メインバンクは、図 3-3-2-2 においては主要メンバーからやや離れているように見えるが、表 3-3-2-1 より受け手としての出現総数は 16 項目中 6 位と少なくともはなく、送り手としての社長および法務担当役員・法務部長と一定の関係性をもっており、主要なメンバーに近いと考えてよいと思われる。また（受け手）親会社も主要メンバーに近く、親会社がある場合は問題解決過程における「存在感」は大きいものと考えられる<sup>1</sup>。

他方、第 1 グループの 3 事例では問題解決過程の主要メンバー付近にあった（受け手）現場一般従業員ならびに（送り手）コンプライアンス専門部署が、本事例では主要メンバーから離れた位置にあるのも特徴的である。しかしながら、図 3-3-2-2 からは送り手としての社長、法務担当役員・法務部長、コンプライアンス専門部署と（受け手）社外専門家が、受け手としての所轄官庁、親会社、重要な取引先・関係先、大株主、メインバンクをゆるやかに囲む形になっているように見える。表 3-3-2-1 のクロス表を見ると、受け手としてのコンプライアンス専門部署は送り手としての社長や法務担当役員・法務部長、一般役員と一定の関係性をもつことが示されている。大株主等重要度の高い外部メンバーへの対応は社外専門家のサポートを受けつつ社長および法務担当役員・法務部長がメインでおこない、コンプライアンス専門部署はそれらをサポートする立場である可能性が考えられる。

### 3-3-3 第 3 グループ（コンプライアンス体制の改善、日常業務におけるコンプライアンス上の問題発生防止）

第 3 のグループには、事例問 5（コンプライアンス体制の改善）、事例問 6（日常業務におけるコンプライアンス上の問題発生防止）の 2 つが含まれる。まず事例問 5（コンプライアンス体制の改善）について「送り手」と「受け手」のクロス表を表 3-3-3-1 に、コレスポネンス分析による「送り手」と「受け手」の 2 次元マップを図 3-3-3-1 に示す。

表 3-3-3-1 より（送り手）社長×（受け手）現場一般従業員および（送り手）社

---

<sup>1</sup> 本調査の回答企業には親会社があるものとなないものが混在している。本稿には掲載していないが、アンケート調査票内の他の質問項目結果より、親会社が「ある」と回答した割合は 12.9%であり、さらに親会社が「ある」場合、親会社と独立した内容のコンプライアンス業務を行っているとしたのはそのうちの 85.7%であった。

長×（受け手）課題発生部署ミドルマネジャーが度数 65 で最も多かった。次いで（送り手）社長×（受け手）課題発生部署以外ミドルマネジャーが度数 59 で 2 番目に多く、3 番目に多かったのは度数 52 の（送り手）法務担当役員・法務部長×（受け手）現場一般従業員および（送り手）法務担当役員・法務部長×（受け手）課題発生部署ミドルマネジャーであった。以上の五者が問題解決過程の中心的存在と考えられる。

表3-3-3-1 事例問 5(コンプライアンス体制の改善)の「送り手」と「受け手」  
(数値は度数)(n=109)

送り手\受け手	現場一般従業員	課題発生部署ミドルマネジャー	課題発生部署以外ミドルマネジャー	一般役員	社外専門家	重要な取引先・関係先	大株主	社長	法務担当役員・法務部長
社長	65	65	59	48	20	19	18	10	15
法務担当役員・法務部長	52	52	46	43	19	16	15	19	10
コンプライアンス専門部署	29	31	30	31	11	10	12	11	4
一般役員	35	32	29	15	14	9	8	7	7
課題発生部署ミドルマネジャー	14	12	10	13	7	4	2	7	7
送り手\受け手	コンプライアンス専門部署	所轄官庁	労働組合	メインバンク	社内専門家	親会社	経営者団体・同業者団体	経営コンサルタント	
社長	12	12	11	9	3	3	1	1	
法務担当役員・法務部長	12	9	6	9	3	3	1	1	
コンプライアンス専門部署	5	7	9	11	3	1	0	1	
一般役員	10	7	6	3	2	1	1	0	
課題発生部署ミドルマネジャー	0	3	2	0	0	0	0	0	

図3-3-3-1 コレスポネンス分析による事例問 5(コンプライアンス体制の改善)の  
「送り手」と「受け手」

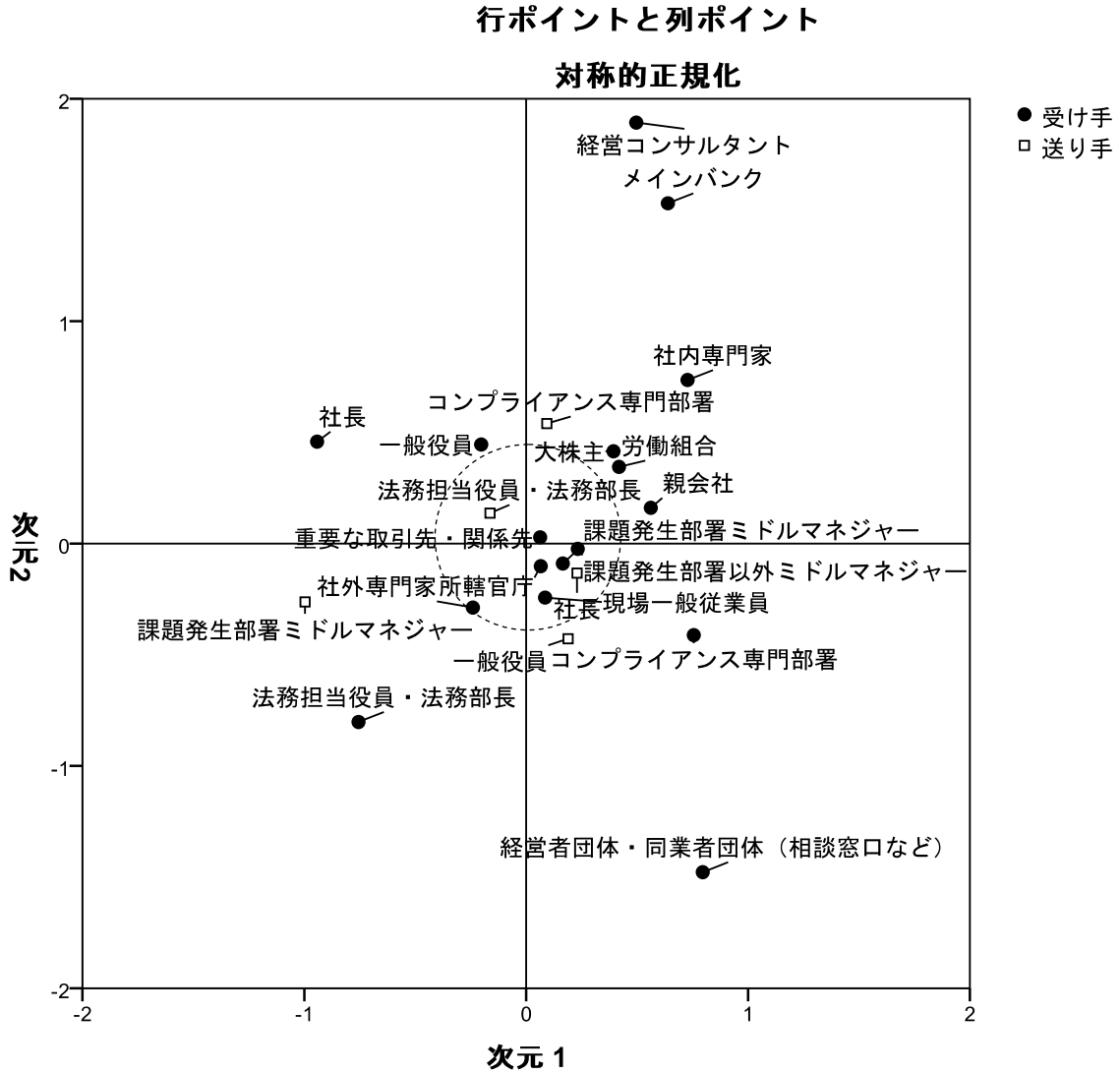


図3-3-3-1を見ると、表3-3-3-1より示された問題解決過程の中心的存在の五者は原点付近に比較的密に集まっており（図3-3-3-1の破線で囲んだ部分参照）、送り手としての社長と法務担当役員・法務部長が現場（一般従業員、ミドルマネジャー等）に向けて働きかけるという形が推察される。また、この原点付近の範囲には受け手としての社外専門家および重要な取引先・関係先も位置している。この二者は表3-3-3-1より度数の総数が受け手17項目中それぞれ5位、6位と比較的上位にあり、かつ、送り手としての社長や法務担当役員・法務部長と一定の関係性があることが示されていることから、問題解決過程の主要メンバーに近い存在であると解釈してよいと思われる。一方、送り手としてのコンプライアンス専門部署は2次元マップ上では原点付近よりやや離れて位



置しているものの、表3-3-3-1を見ると送り手としての度数総数が法務担当役員・法務部長に次ぐ2位であることに加え、現場一般従業員など受け手の主要メンバーと比較的強い関係性をもつことから、(送り手)法務担当役員・法務部長に次いで一定の役割を果たしていると考えられる。同様に、(送り手)一般役員も2次元マップ上で原点付近よりやや離れた位置にあるものの、(送り手)社長に次いで現場一般従業員など受け手の主要メンバーと一定の関係性をもつことが表3-3-3-1より示されており、こちらも問題解決過程の主要メンバーの一端を担うと考えることができる。

ところで、事例問1から問4では(送り手)課題発生部署ミドルマネジャーは(送り手)コンプライアンス専門部署よりも常に送り手としての度数総数が多かった(順位が上であった)のに対し(表3-3-1-1～表3-3-2-1参照)、この事例問5では逆に(送り手)課題発生部署ミドルマネジャーが送り手5項目中5位で(送り手)コンプライアンス専門部署(3位)の下にある。この事例問5のような、事例問1から問4で想定したような危機局面が収拾した後の回復局面においてはコミュニケーションの送り手としての課題発生部署ミドルマネジャーの果たす役割は相対的に小さくなるといえるだろう。

続いて、事例問6(日常業務におけるコンプライアンス上の問題発生防止)について「送り手」と「受け手」のクロス表を表3-3-3-2に、レスポンス分析による「送り手」と「受け手」の2次元マップを図3-3-3-2に示す。

表3-3-3-2のクロス表から、(送り手)法務担当役員・法務部長×(受け手)現場一般従業員の度数が59と最も多く、次いで(送り手)コンプライアンス専門部署×(受け手)現場一般従業員が度数50と2番目に多く、(送り手)法務担当役員・法務部長×(受け手)課題発生部署以外ミドルマネジャーが度数49で3番目に多かった。以上の四者が問題解決過程の中心的存在と考えられる。なお、この事例では送り手に親会社が挙げられているが、送り手としての度数総数は2と少なく、問題解決過程における役割は一般的にみて大きくはないと考えてよいだろう。

表3-3-3-2 事例問6(日常業務におけるコンプライアンス上の問題発生防止)の  
「送り手」と「受け手」(数値は度数)(n=109)

送り手\受け手	現場一般従業員	課題発生部署以外 ミドルマネジャー	課題発生部署 ミドルマネジャー	一般役員	社長	社外専門家	労働組合
法務担当役員・ 法務部長	59	49	45	40	18	9	9
コンプライアンス 専門部署	50	39	37	34	14	9	11
社長	46	37	35	27	6	11	10
一般役員	35	29	28	15	7	8	4
課題発生部署ミ ドルマネジャー	24	21	13	19	8	4	3
親会社	1	0	0	1	0	0	0
送り手\受け手	コンプライアンス専 門部署	法務担当役員・法 務部長	重要な取引先・関 係先	大株主	経営者団体・同業 者団体	社内専門家	所轄官庁
法務担当役員・ 法務部長	7	8	5	2	2	1	0
コンプライアンス 専門部署	6	6	2	0	1	1	1
社長	5	4	1	1	2	2	1
一般役員	8	5	2	2	1	1	1
課題発生部署ミ ドルマネジャー	5	3	5	1	0	0	0
親会社	0	0	0	0	0	0	0

図3-3-3-2 コレスポネンス分析による事例問6(日常業務における  
コンプライアンス上の問題発生防止)の「送り手」と「受け手」

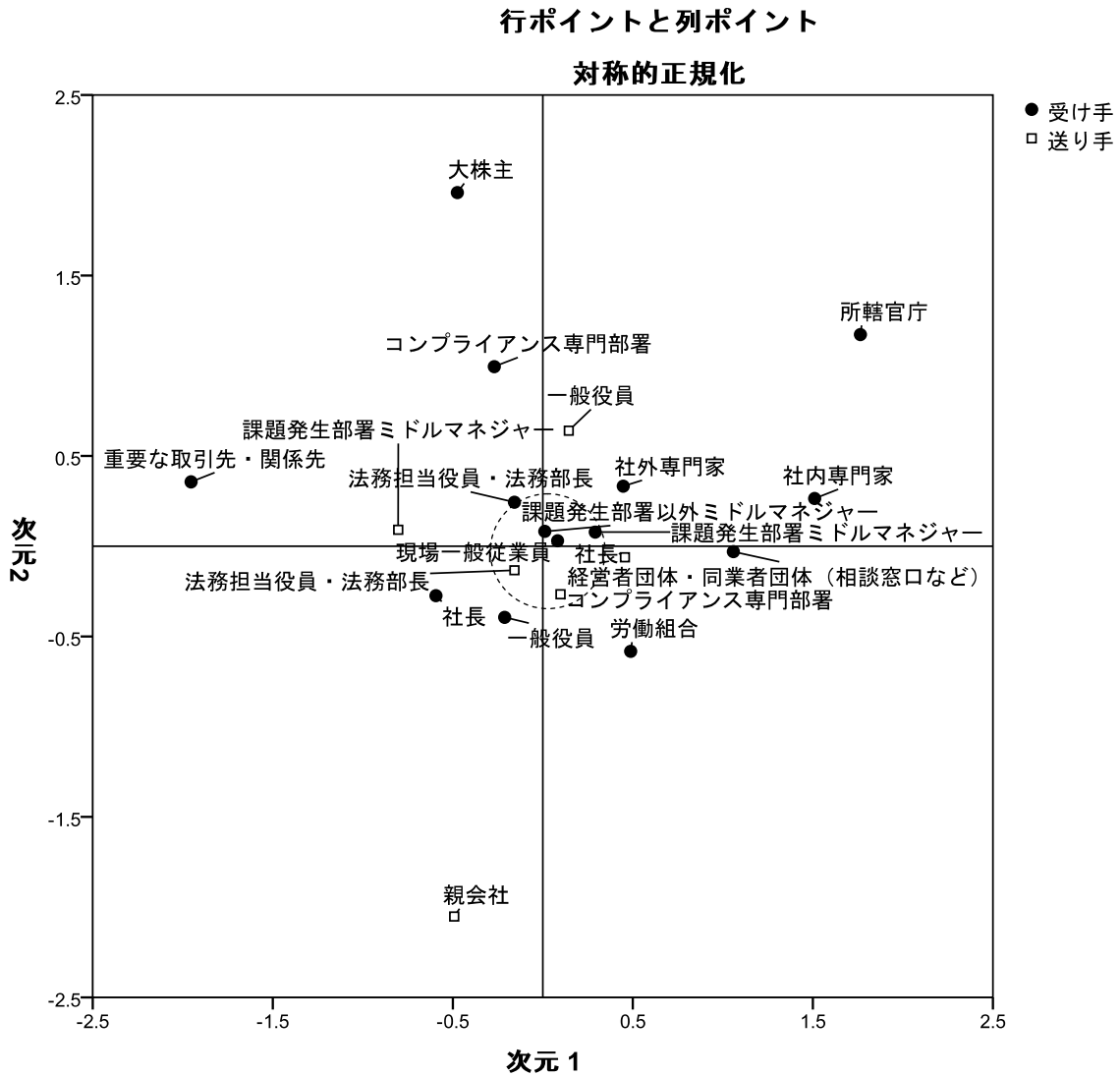


図3-3-3-2を見ると、表3-3-3-2から示された問題解決過程の中心的存在の四者は原点付近に密に集まっており（図3-3-3-2の破線で囲んだ部分参照）、送り手としての法務担当役員・法務部長とコンプライアンス専門部署が現場（一般従業員、ミドルマネジャー等）に向けて働きかけるという形が推察される。この原点付近には（受け手）課題発生部署ミドルマネジャーも位置しており、表3-3-3-2を見ても受け手としての度数総数は全14項目中3位と上位にあることから、問題解決過程の主要メンバーであると考えられる。

この事例問6で特徴的な点は、事例問1から問5までと異なり、送り手としてのコンプライアンス専門部署の「存在感」が大きいと思われることである。表3-3-3-2より、

本事例ではコンプライアンス専門部署の送り手としての度数総数は法務担当役員・法務部長に次ぐ2位であり、社長（3位）を上回っている。本事例以外（事例問1～問5）では常に社長はコンプライアンス専門部署よりも送り手として上位にあった（表3-3-1-1～表3-3-3-1参照）。2次元マップ（図3-3-3-2）を見ても、（送り手）コンプライアンス専門部署は問題解決過程の主要メンバーとして原点付近にあるのに対し、（送り手）社長はそれよりやや離れた主要メンバー範囲（図3-3-3-2の破線で囲んだ範囲）の外縁付近に位置しており、送り手としてのコンプライアンス専門部署の「存在感」が比較的大きいという表3-3-3-2のクロス表から得られる印象と一致する。

以上に示した結果から、第3グループに分類される2事例に共通する特徴をまとめると、まず、コンプライアンス体制の危機的状況からの回復と平常への回帰といった局面では、送り手としての社長や法務担当役員・法務部長など経営者または経営者に近い立場から現場（一般従業員、ミドルマネジャー等）に向けて働きかけるというコミュニケーションの方向性が見られるということである。もう一つは、危機的状況時と比べて、コミュニケーションの送り手としての課題発生部署ミドルマネジャーの重要度が低くなるのと対照的に、送り手としてのコンプライアンス専門部署の重要度が高くなることである。

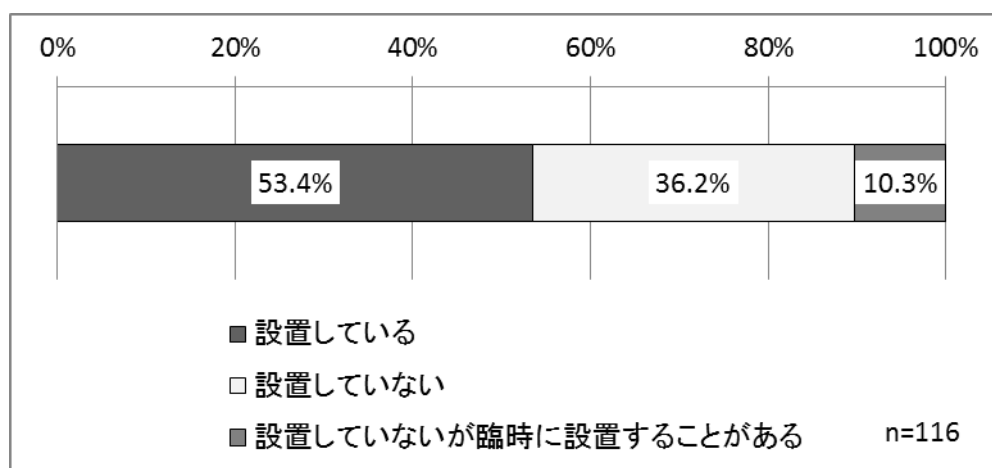
## 4 分析2：コンプライアンス専門部署に焦点を当てた分析

[西本実苗]

### 4-1 コンプライアンス専門部署の設置状況

本調査では、『特に「コンプライアンス専門部署」<sup>2</sup>（または室・統括部・事務局など）を設置していますか。』という質問項目を設け、コンプライアンス専門部署の設置の有無を尋ねた。その結果、「設置している」が53.4%と過半数であり、「設置していない」がその次に多い36.2%、「設置していないが臨時に設置することがある」が10.3%であった（図4-1-1）。

図4-1-1 特に「コンプライアンス専門部署」を設置しているか

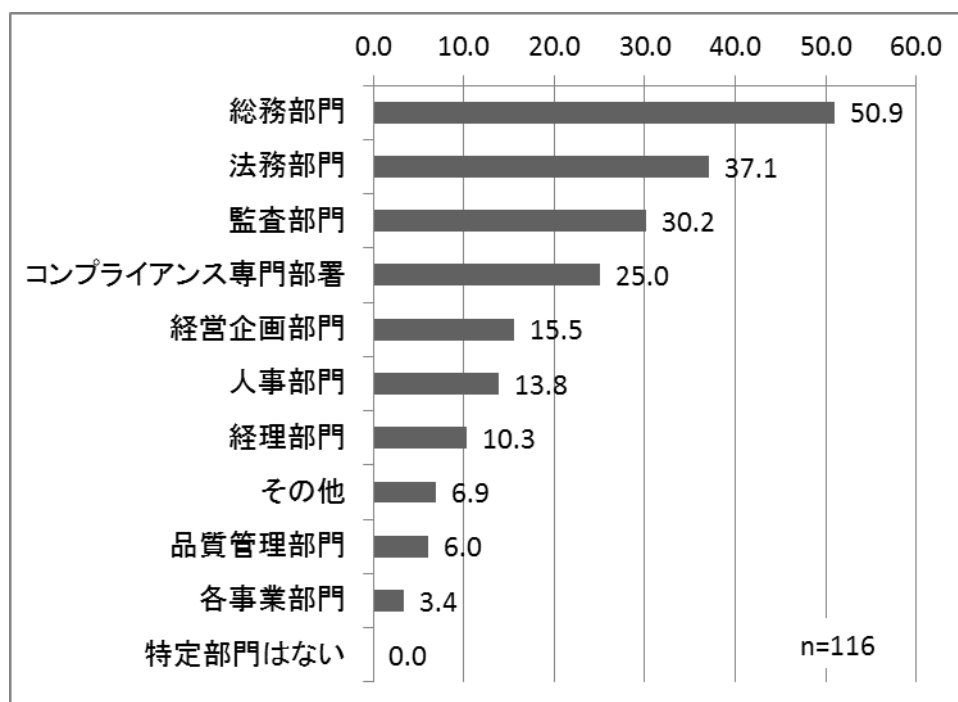


### 4-2 コンプライアンス業務を担うセクション

本調査では、コンプライアンス専門部署の有無にかかわらず、コンプライアンス業務を担うセクションについて、「1. 法務部門」から「11. その他（具体的内容を自由回答）」までの選択肢より当てはまるものすべてに○をつける複数回答の形で答えてもらった。その結果、コンプライアンス業務を担うセクションとして最も多かったのは「総務部門」が全体の半数（50.9%）であり、2番目に多かったのは「法務部門」（37.1%）、3番目に多かったのは「監査部門」（30.2%）であった。「コンプライアンス専門部署」は4番目に多い25.0%であった。「特定部門はない」という回答はみられなかった。

<sup>2</sup> アンケート調査票においては「ここでいうコンプライアンス専門部署は、不祥事発生時に設置される「第三者委員会」を含みません。」と注釈を入れていた。

図4-2-1 コンプライアンス業務を担うセクション(複数回答、数値は%)



これらの「コンプライアンス業務を担うセクション」については複数回答が可能な形であったため、計 11 の選択肢のうちからいくつ回答されたかについての集計結果を表 4-2-1 に示す。回答数は 1 つ、つまりコンプライアンス業務を担うセクションは 1 つという回答が約 6 割 (59.5%) と最も多かった。したがって、コンプライアンス業務を担うセクションが複数であるケースはその他の 4 割程度ということになるが、2 つとの回答が 16.4%、3 つとの回答が 12.1% であるほかは 10% を超えなかった。コンプライアンス業務を担うセクションは 1 つか、あるいは 2 つから 3 つ程度というケースが大半を占めるものとみられる。

表4-2-1 コンプライアンス業務を担うセクションの回答数(n=116)

	度数	%
1 つ	69	59.5
2 つ	19	16.4
3 つ	14	12.1
4 つ	4	3.4
5 つ	4	3.4
6 つ	1	0.9
8 つ	5	4.3

コンプライアンス業務を担うセクションが複数の場合、どのセクションの組み合わせが多いのか、クロス表および Pearson の相関係数により検討したところ（表 4-2-2）、上位 5 つまでの組み合わせは以下の通りであった。

第 1 位：総務部門と監査部門（22.4%）

第 2 位：総務部門のみ（単独での回答で他セクションとの重複回答なし、以下「のみ」とつく場合も同様）（18.1%）

第 3 位：法務部門のみ（15.5%）、法務部門と総務部門（15.5%）

第 5 位：コンプライアンス専門部署のみ（14.7%）、法務部門と監査部門（14.7%）

第 1 位から第 3 位までを総務部門のみ、および総務部門と別の部門の組み合わせが占める結果となった。先述のようにコンプライアンス業務を担うセクションとして総務部門を挙げる回答が半数を超えることとあわせて考えると、総務部門はコンプライアンス業務を担う中心的なセクションであることがうかがえる。また、総務部門と監査部門の組み合わせが第 1 位であることは、近年、コンプライアンス課題として内部統制システムに取り組むことが多いこと<sup>3</sup>との関連性が考えられる。第 3 位には法務部門のみ、および法務部門と監査部門が入り、法務部門も総務部門に次いでコンプライアンス業務を担う中心的存在であるといえる。一方、コンプライアンス専門部署のみは第 5 位と回答率は総務部門や法務部門より小さい（コンプライアンス専門部署のみ：14.7%、総務部門のみ：18.1%、法務部門：15.5%）ものの、その差はさほど大きくないことから、コンプライアンス専門部署が置かれている場合、コンプライアンス業務を専門に担うセクションとして一定の役割を果たしていることがうかがえる。また、表 4-2-2 より法務部門、総務部門、経営企画部門との組み合わせにおいて有意な負の相関がみられることから、コンプライアンス専門部署が置かれている場合、これらの部門とともにコンプライアンス業務を担うというより、これらの部門とは別に独立した機能を果たしていることが多いのかもしれない。

---

<sup>3</sup> これに関しては、続く 4-3-2 にてコンプライアンス専門部署の有無との関連で再び後述する。

表4-2-2 コンプライアンス業務を担うセクション(「その他」を除く)の組み合わせ

(数値は上から度数、%、相関係数、相関係数の有意確率)(n=116)

	総務部門	経営企画部門	監査部門	人事部門	経理部門	品質管理部門	各事業部門	コンプライアンス専門部署	他部門と重複回答なしケース
法務部門	18 15.5 -0.138	7 6.0 0.016	17 14.7 0.157	11 9.5 0.262 **	9 7.8 0.267 **	7 6.0 0.330 **	3 2.6 0.148	6 5.2 -0.196 *	18 15.5 - -
総務部門		12 10.3 0.135	26 22.4 0.308 **	14 12.1 0.293 **	12 10.3 0.334 **	7 6.0 0.249 **	3 2.6 0.091	8 6.9 -0.269 **	21 18.1 - -
経営企画部門			10 8.6 0.237 *	7 6.0 0.312 **	5 4.3 0.245 **	4 3.4 0.291 **	3 2.6 0.310 **	0 0.0 -0.247 **	5 4.3 - -
監査部門				11 9.5 0.336 **	8 6.9 0.270 **	5 4.3 0.228 *	3 2.6 0.185 *	8 6.9 -0.033	4 3.4 - -
人事部門					8 6.9 0.521 **	7 6.0 0.634 **	3 2.6 0.335 **	3 2.6 -0.058	0 0.0 - -
経理部門						7 6.0 0.746 **	3 2.6 0.401 **	3 2.6 0.000	0 0.0 - -
品質管理部門							3 2.6 0.547 **	2 1.7 0.021	0 0.0 - -
各事業部門								0 0.0 -0.109	1 0.9 - -
コンプライアンス専門部署									17 14.7 - -

(\*:p<.05、\*\*:p<.01)



### 4-3 コンプライアンス専門部署設置の有無に影響する要因の探索

#### 4-3-1 分類ツリーによる要因の探索的検討

コンプライアンス専門部署を設置しているか否か（設置している、設置していないが臨時に設置することがある、設置していない）ということに影響する要因にはどのようなものが考えられるのか、分類ツリー<sup>4</sup>を用いて探索的に検討した。

分類ツリーは分類木やディビジョンツリーなどとも呼ばれ、マーケティング分野で顧客の分類に用いられることが多い分析手法である。分類ツリーによる分析においては独立変数と従属変数を必要とし、サンプルは従属変数の値の違いが最も大きくなる独立変数から順に層別に分割される。このサンプルが層別に分割されていった結果作成される、枝分かれした図が樹形に似ていることが「ツリー」「木」と呼ばれる所以である（図4-3-1-1参照）。この作成された「ツリー」図上にあらわれる、サンプルを分割する基準として用いられた独立変数を、従属変数に影響するものと解釈することができる。また、「ツリー」図の上層にあるほど従属変数に対する影響が大きいと解釈できるため、相対的に重要な独立変数を調べることもできる。このため、分類ツリーはある特定の事柄（＝従属変数）に影響する要因（＝独立変数）を探索するために用いられることも多い。

今回の分類ツリーによる分析では、従属変数をコンプライアンス専門部署を設置しているか否か（設置している、設置していないが臨時に設置することがある、設置していない、の3つの値のうち「設置している」をターゲットに設定）とし、独立変数はそれ以外の変数の大半（表4-3-1-1）を投入した。ツリーの成長方法はCHAID（基準のカイ2乗統計量は尤度比）を使用し、親ノードの最小ケースを10、子ノードの最小ケースを10に設定した。

---

<sup>4</sup> 統計パッケージ IBM SPSS Statistics のデータ分類、決定木分析用アドオンである Decision Trees を使用した。

表4-3-1-1 分類ツリーによる分析で独立変数として投入したもの

---

企業プロフィール項目(日本国内での非正規雇用を含む従業員数、産業分野)  
 コンプライアンスは具体的な法令遵守に限って行えばよいか、それとも、さらに企業倫理や CSR (企業の社会的責任)を含んで行うほうがよいか  
 コンプライアンスに関する教育・研修活動の状況(「1. 新入社員教育」など 8 項目から複数選択)  
 「企業行動準則」(コンプライアンス・プログラム)を作成しているか  
     企業行動準則を常に参照できる小冊子やカードを、従業員に配布しているか  
     企業行動準則を遵守するという内容の誓約書の提出を、従業員に求めているか  
 「内部通報制度」を設けているか  
     これまで実際に内部通報がなされたことがあるか  
     これまで内部通報によってコンプライアンス違反が発覚したことがあるか  
 コンプライアンス違反に関してマスコミに報道されたことや、記者会見等を行ったことがあるか  
 コンプライアンスに関して提訴を受けたことや、所管官庁の処分、指導・勧告や助言を受けたことがあるか  
 コンプライアンス推進に関して何らかの専門職を活用しているか(「1. 顧問の弁護士」など 23 項目から複数選択)  
 社外取締役・社外監査役を設置しているか  
 親会社があるか  
     親会社と独立した内容のコンプライアンス業務を行っているか  
 労働組合があるか  
     労働組合とのあいだで、コンプライアンスに関して協議をしているか  
 コンプライアンス体制を維持する関係者の具体的役割や運営方針についての質問項目(「①コンプライアンス体制の運営においては、コンプライアンス担当部署がモニター(監視役)としての役割を担い、それを受けて全社的対応が取られることになっている。」など 15 項目について「当てはまる」「当てはまらない」「どちらともいえない」の 3 択で回答)  
 企業コンプライアンスは何のために重要だと考えているか(「1. 最小限の法的責任を果たすため」など 9 項目から複数選択)  
 過去5年間に、特に重点的に取り組んだコンプライアンス課題(CSR、ガバナンス、市場的規制、公益的規制の 4 分野 22 項目および「23. その他」から 5 つ選択)

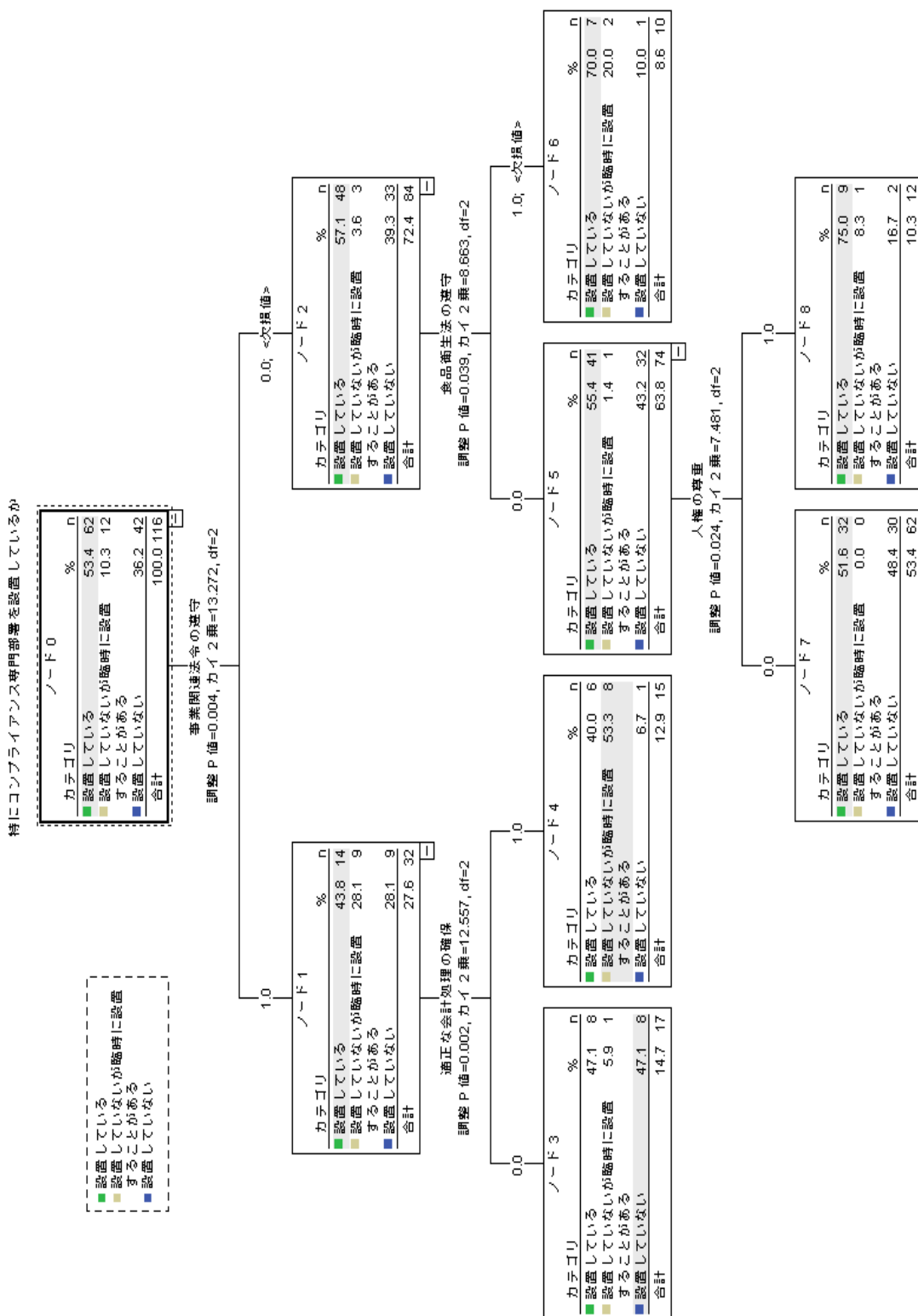
---

図4-3-1-1に分類ツリー分析を実行した結果作成されたツリー図を示す。図中でサンプルを各ノードに分割する際に基準となった独立変数で最上位にあるものは「事業関連法令の遵守」であり、その次の層には「適正な会計処理の確保」ならびに「食品衛生法の遵守」が見られ、最下層は「人権の尊重」であった。ただし、この分析ツリーによる予測値(独立変数によりサンプルを分割していった結果、各ケースが最終的にどのノードに所属するのかという予測)と観測値(実際の値)の全体的な一致度は55.2%と決して高いとはいえない。したがって、図4-3-1-1のツリー図はあくまでも従属変数に何らかの影響を及ぼしている可能性がある独立変数を示唆するのみにとどめ、それぞれの独立変数の影響の程度やその具体的内容を示すものとしては扱わないこととする。

そのような見方で改めて図4-3-1-1を見ると、図中にある独立変数(「事業関連法令の遵守」「適正な会計処理の確保」「食品衛生法の遵守」「人権の尊重」)はすべて「過去5年間に特に重点的に取り組んだコンプライアンス課題」として複数回答形式で選んでもら

った選択肢項目であることから、コンプライアンス専門部署設置の有無には、それぞれの企業でコンプライアンス課題として何を重点的に取り組むかということが関係している可能性が考えられる。

図4-3-1-1 コンプライアンス専門部署設置の有無に影響する要因の分類ツリー



#### 4-3-2 クロス表とカイ 2 乗検定、およびコレスポンデンス分析による独立変数の詳細な検討

前の4-3-1の分類ツリーによる分析により、企業におけるコンプライアンス専門部署設置の有無には、それぞれの企業でコンプライアンス課題として何を重点的に取り組むかということが影響している可能性が示唆されたため、コンプライアンス専門部署設置の有無と過去5年間に特に重点的に取り組んだコンプライアンス課題22項目（「23. その他」を除く）それぞれとの関連を、クロス表とカイ 2 乗検定、さらにコレスポンデンス分析を用いて検討した。

まず表4-3-2-1に、クロス表とカイ 2 乗検定の結果を示す。表4-3-2-1のクロス表は列合計の度数の多い順に列要素（コンプライアンス課題）を並べ替えており、コンプライアンス課題としての回答率が最も高いもの（表4-3-2-1では「内部統制システム」）が表の左上隅に配され、反対に最も回答率が低いもの（表4-3-2-1では「政治資金規正法や国家公務員倫理法の遵守」）が表の右下隅に配されるようになっている。また、カイ 2 乗検定で5%水準で有意なものは、列見出し（コンプライアンス課題）にアスタリスク（\*）で印をつけている。

表4-3-2-1を見ると、最も回答率が高い「内部統制システム」はコンプライアンス専門部署設置の有無にかかわらず7割から8割程度の回答率であり、ほとんどの企業において近年（過去5年間）の重要なコンプライアンス課題であったことが分かる<sup>5</sup>。このことは、先の4-2でコンプライアンス業務を担うセクションの第1位が総務部門と監査部門の組み合わせであったことと整合性をもつものと考えられる。

他方、回答率が第2位以下のものについては、コンプライアンス専門部署設置の有無により回答率に差が出てくるようにみえる。カイ 2 乗検定により、コンプライアンス専門部署設置の有無により回答率に5%水準で有意な差がみられたものを回答率の高い順に挙げると、「下請法の遵守」「適正な会計処理の確保」「事業関連法令の遵守」「食品衛生法の遵守」の4つであった。前の4-3-1の分類ツリーによる分析で影響力のある独立変数として示唆された4つ（「事業関連法令の遵守」「適正な会計処理の確保」「食品衛生法の遵守」「人権の尊重」）のうち3つが重なる結果となった。以上より、これら2通りの分析で共通に指摘された3つ、すなわち「適正な会計処理の確保」「事業関連法令の遵守」「食品衛生法の遵守」が、コンプライアンス専門部署設置の有無に関連のあるコンプライアンス課題（独立変数）として可能性が高いものと考えられる。しかし、これら3つのうち、「適正な会計処理の確保」と「事業関連法令の遵守」は回答率が比較的上位にあるものの、「食品衛生法の遵守」は22項目中18位であるうえに度数が比較的少ない（列合計で10）ため、独

<sup>5</sup> 2006年6月に成立した金融商品取引法により、上場企業は、経営者による財務報告に関する内部統制の有効性評価および外部監査人による内部統制監査制度を義務付けられることになった（所謂日本版SOX法）。

立変数として取り上げることは適当でないように思われる。したがって、「食品衛生法の遵守」についてコンプライアンス専門部署設置の有無に関連する独立変数としては参考程度に扱うことが望ましいと考える。

「適正な会計処理の確保」および「事業関連法令の遵守」について、さらに表4-3-2-1を検討すると、どちらにおいても、コンプライアンス専門部署を「設置している」群や「設置していない」群よりも「設置していないが臨時に設置することがある」とした群において回答率が高かった（75.0%、一方「設置している」群ならびに「設置していない」群は2~3割程度の回答率）。つまり、「適正な会計処理の確保」あるいは「事業関連法令の遵守」を過去5年間に特に重点的に取り組んだコンプライアンス課題として挙げることと、コンプライアンス専門部署の有無とは関連していることが考えられるが、具体的には、コンプライアンス専門部署を設置しているか否かというより、コンプライアンス専門部署を（通常は設置していないが）臨時に設置することがあるかどうかに関連があるように思われる。

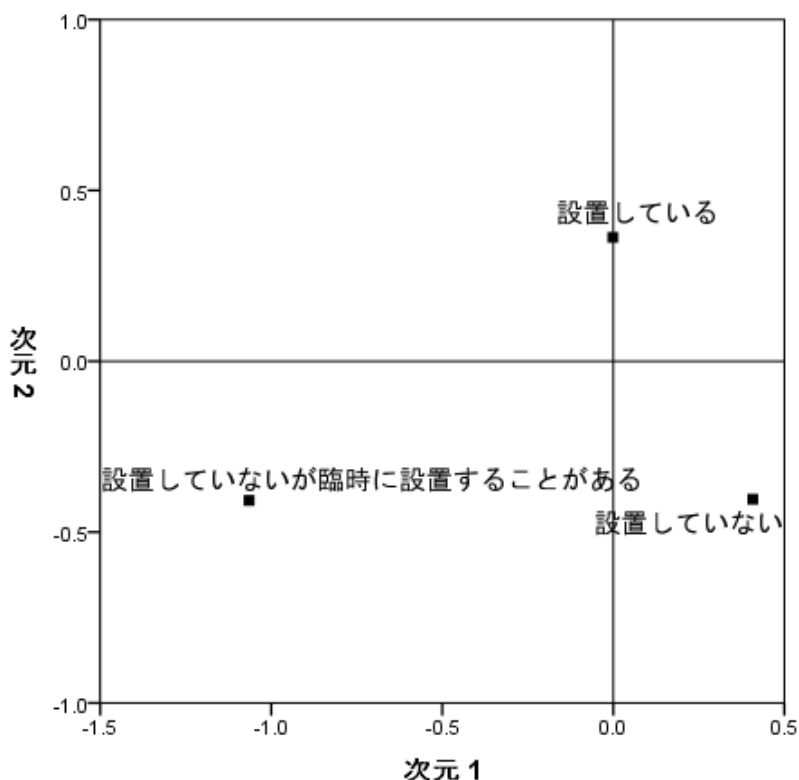
表4-3-2-1 コンプライアンス専門部署設置の有無と過去5年間に特に重点的に取り組んだ  
 コンプライアンス課題(カイ2乗検定、\*:p<.05、\*\*:p<.01)(n=114)

	内部統制システム		下請法の遵守*		会社法の遵守		金融商品取引法の遵守		公益通報者保護(内部通報)制度	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
設置している(n=60)	46	76.7%	33	55.0%	23	38.3%	24	40.0%	25	41.7%
設置していないが臨時に設置することがある(n=12)	10	83.3%	2	16.7%	7	58.3%	4	33.3%	3	25.0%
設置していない(n=42)	33	78.6%	19	45.2%	19	45.2%	20	47.6%	17	40.5%
	個人情報の保護		社内ルールを守る(コンプライアンス関連以外も含む)		適正な会計処理の確保**		地球環境の保護		事業関連法令の遵守**	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
設置している(n=60)	23	38.3%	23	38.3%	18	30.0%	17	28.3%	14	23.3%
設置していないが臨時に設置することがある(n=12)	7	58.3%	4	33.3%	9	75.0%	3	25.0%	9	75.0%
設置していない(n=42)	13	31.0%	14	33.3%	13	31.0%	15	35.7%	9	21.4%
	労働法の遵守		雇用の維持		反社会勢力の影響排除		公正取引の確保		廃棄物処理法の遵守	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
設置している(n=60)	17	28.3%	11	18.3%	11	18.3%	13	21.7%	9	15.0%
設置していないが臨時に設置することがある(n=12)	5	41.7%	2	16.7%	3	25.0%	3	25.0%	4	33.3%
設置していない(n=42)	10	23.8%	11	26.2%	10	23.8%	6	14.3%	4	9.5%
	人権の尊重		外国為替および外国貿易法の遵守		食品衛生法の遵守*		知的財産権の保護		製造物責任法の遵守	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
設置している(n=60)	10	16.7%	6	10.0%	6	10.0%	5	8.3%	6	10.0%
設置していないが臨時に設置することがある(n=12)	2	16.7%	1	8.3%	3	25.0%	2	16.7%	2	16.7%
設置していない(n=42)	2	4.8%	3	7.1%	1	2.4%	2	4.8%	1	2.4%
	消費者保護法の遵守		政治資金規正法や国家公務員倫理法の遵守							
	度数	%	度数	%						
設置している(n=60)	4	6.7%	0	0.0%						
設置していないが臨時に設置することがある(n=12)	0	0.0%	0	0.0%						
設置していない(n=42)	0	0.0%	1	2.4%						

以上に述べたクロス表とカイ 2 乗検定による分析から、コンプライアンス専門部署を（通常は設置していないが）臨時に設置することがある群の特異性が指摘できるように思われたため、さらにコレスポネンス分析（行要素：コンプライアンス専門部署設置の有無、列要素：コンプライアンス課題）により検討を試みた。

まず、図 4-3-2-1 にコレスポネンス分析により得られた、行要素（コンプライアンス専門部署設置の有無）のみの 2 次元マップを示す。図 4-3-2-1 を見ると、「設置している」「設置していないが臨時に設置することがある」「設置していない」の 3 群はそれぞれ 2 次元マップ上で一定の距離があるものの、どちらかというところ「設置している」群と「設置していない」群の方が「設置していないが臨時に設置することがある」群よりも互いに近くに位置しているように見える。このことから、これら 3 群はそれぞれ独自の性質をもつと考えられるものの、中でも「設置していないが臨時に設置することがある」群は他 2 群よりも特異性が高いことが推測される。

図 4-3-2-1 コレスポネンス分析によるコンプライアンス専門部署設置の有無別 3 群の 2 次元マップ



次に、図 4-3-2-2 にコレスポネンス分析による、行要素（コンプライアンス専門部署設置の有無）と列要素（コンプライアンス課題）を重ね合わせた 2 次元マップの全体を示す。図 4-3-2-2 を見ると、「消費者保護法の遵守」および「政治資金規正法や国家公務員倫理法の遵守」は他の要素と比べ原点より遠く離れており、また、表 4-3-

2-1より回答率も低いことから、コンプライアンス専門部署設置の有無に関連する要素としては今回は考慮しないものとする。それ以外の原点周辺に点在している要素を詳しく見られるよう、図4-3-2-2の原点付近を拡大したものを図4-3-2-3に示す。

図4-3-2-3を見ると、2次元マップの第3象限にある「設置していないが臨時に設置することがある」の近くには「適正な会計処理の確保」ならびに「事業関連法令の遵守」の2つが位置している。コンプライアンス専門部署を「設置していないが臨時に設置することがある」ことと、これら2つのコンプライアンス課題の関連性が強いことが示されており、クロス表およびカイ2乗検定による分析と一致する結果となっている。一方、カイ2乗検定では有意であったものの、前4-3-1の分類ツリーによる分析では独立変数として示唆されなかった「下請法の遵守」が「設置している」に比較的近いことに加え、表4-3-2-1で示されるように「設置している」群における回答率も半数を超えており(55.0%)、「下請法の遵守」を特に重点的に取り組んだコンプライアンス課題として挙げることと、コンプライアンス専門部署を(常時)設置していることの関連性があるようにみえる。しかし反対にコンプライアンス専門部署を「設置していない」群においてもこの課題の回答率が半数近い(45.2%)ことから、「下請法の遵守」については、この課題を選択(回答)しないことが、コンプライアンス専門部署を「設置していないが臨時に設置することがある」群とそれ以外の2群とを分ける要素であると推測する方が適切であるように思われる。

ところで、「設置していないが臨時に設置することがある」群と関連の強いコンプライアンス課題である「適正な会計処理の確保」ならびに「事業関連法令の遵守」については、企業、殊に本調査の対象とした上場企業においてはどちらもすでに本来達成されていてしかるべき課題であることが指摘できる<sup>6</sup>。また、前述のように「下請法の遵守」を選択(回答)しないということと、「設置していないが臨時に設置することがある」群の関連性が示唆されることをあわせて考えると、コンプライアンス専門部署を「設置していない」群よりも「設置していないが臨時に設置することがある」群の方が、かえってコンプライアンス推進においては発展途上段階であることが多い可能性が考えられる。先の4-2で示した通り、コンプライアンス業務を担う「特定部門はない」という回答はみられなかったため、本調査の対象企業においてはコンプライアンス業務を担うセクションは何らかの形で「常置」されているはずである。にもかかわらず、コンプライアンス専門部署を「臨時に設置することがある」ということは、「常置」されているはずの当該担当セクションが十分に機能していないことを伺わせるものなのかもしれない。この点については今後同様な調査を行う際には留意し、検討を続ける必要があると思われる。

---

<sup>6</sup> そもそも、当該企業において「適正な会計処理の確保」がなされている、言い換えれば所謂「一般に公正妥当と認められる会計処理基準」により会計処理がなされていることが株式上場基準に対応するための前提条件であるはずである。



図4-3-2-2 コレスポネンス分析によるコンプライアンス専門部署設置の有無と  
コンプライアンス課題

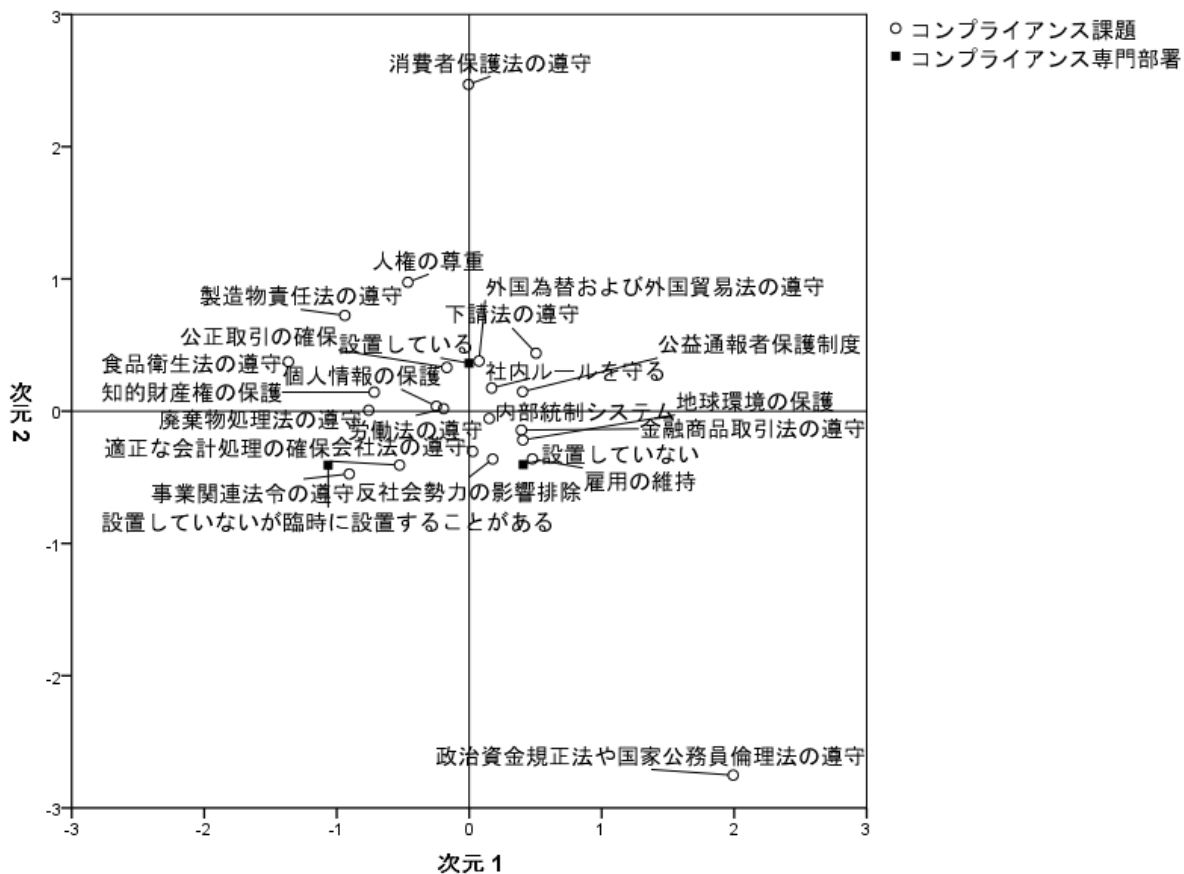
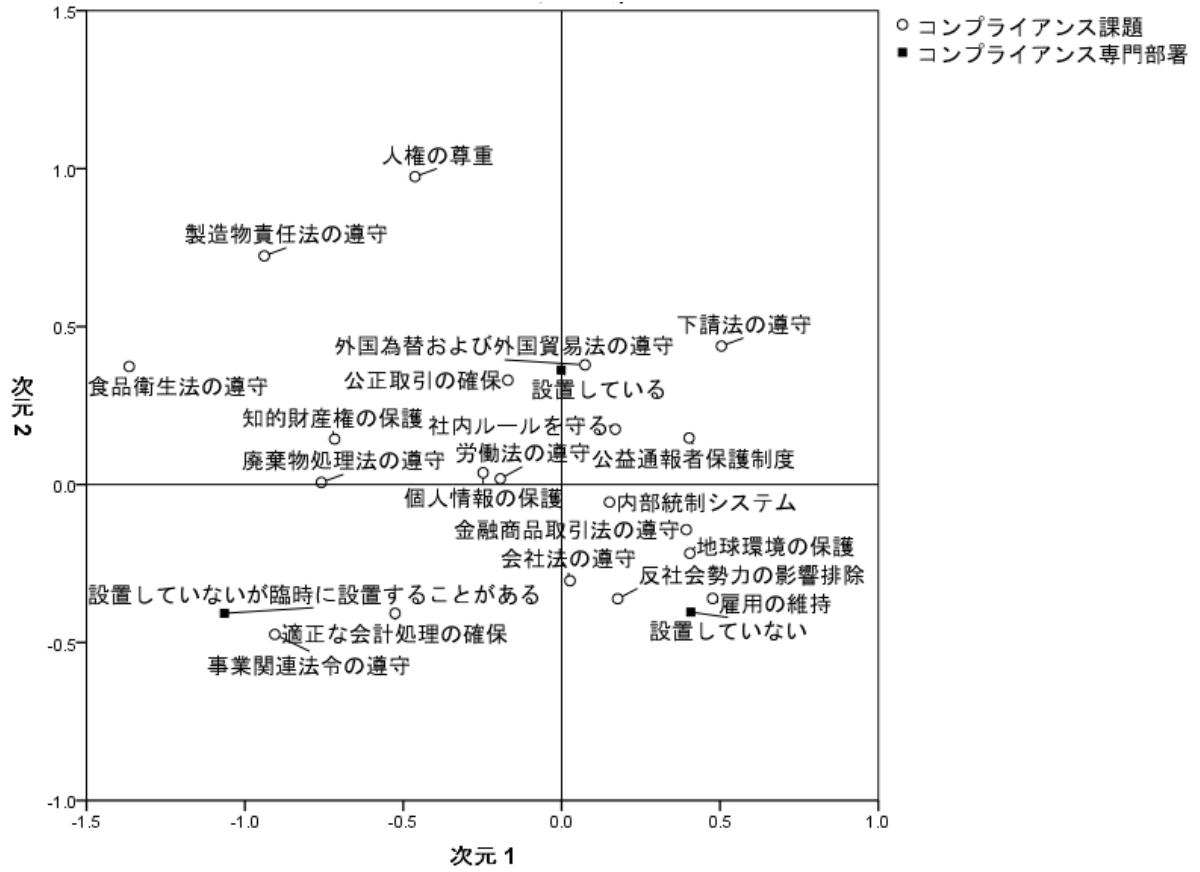


図4-3-2-3 コレスポネンズ分析によるコンプライアンス専門部署設置の有無と  
コンプライアンス課題(原点付近を拡大)



## 5 分析 3：コンプライアンス推進に活用される専門職に焦点を当てた分析

[西本実苗]

### 5-1 コンプライアンス推進における専門職の活用状況

本調査では、コンプライアンス推進に関して何らかの専門職を活用しているか、「1. 顧問の弁護士」から「23. その他の専門職」まで23項目の中から当てはまるものすべてを選択して答えてもらった。図5-1-1に回答率の高い方から回答結果について示す。最も回答率の高かったのは「顧問の弁護士」(76.3%)であり、次に回答率の高かったのは「外部の弁護士」(25.4%)であった。第1位、第2位ともに「弁護士」であり、両者のパーセントを単純に足し合わせると100%を超えるほど回答数が多かった。コンプライアンス推進に関して活用する専門職としてほとんどの場合選ばれるのは「弁護士」であり、その多くは「顧問の弁護士」であることがわかる。次いで3番目に回答率の高かったのは「顧問の公認会計士」(19.3%)、4番目は「顧問の税理士」(15.8%)、5番目は「外部の公認会計士」(14.9%)と、監査や税務に関する専門職であった。一方で、コンプライアンス推進に関して何らの専門職も「特に活用していない」との回答も14.0%みられた。

図5-1-1に示した結果からは、顧問および外部の弁護士がコンプライアンス推進に関して活用される専門職として主要なものであることがうかがえるが、さらにパレート図にもとづいてABC分析をおこない、重要度の高い順にAからCの3段階に各専門職を分類した結果を図5-1-2に示す。パレート図をもとにしたABC分析では累積パーセントの70~80%までをAランク、80~90%までをBランク、90~100%までをCランクとするのが一般的である。今回は、累積パーセントの80%までをAランク、80~90%をBランク、90~100%までをCランクと分類した(図5-1-2参照)。その結果、Aランクと分類されたのは「顧問の弁護士」「外部の弁護士」「顧問の公認会計士」「顧問の税理士」「外部の公認会計士」と、弁護士および公認会計士、税理士が占める結果となった。Bランクは「外部の司法書士」「顧問の社会保険労務士」「顧問の弁理士」であった。Cランクは「外部の弁理士」「外部の社会保険労務士」「社内の弁護士」「外部の行政書士」「外部の税理士」「社内の社会保険労務士」「社内の弁理士」「その他の専門職」「社内の公認会計士」「顧問の司法書士」であった。

図5-1-1 コンプライアンス推進に関して活用している専門職

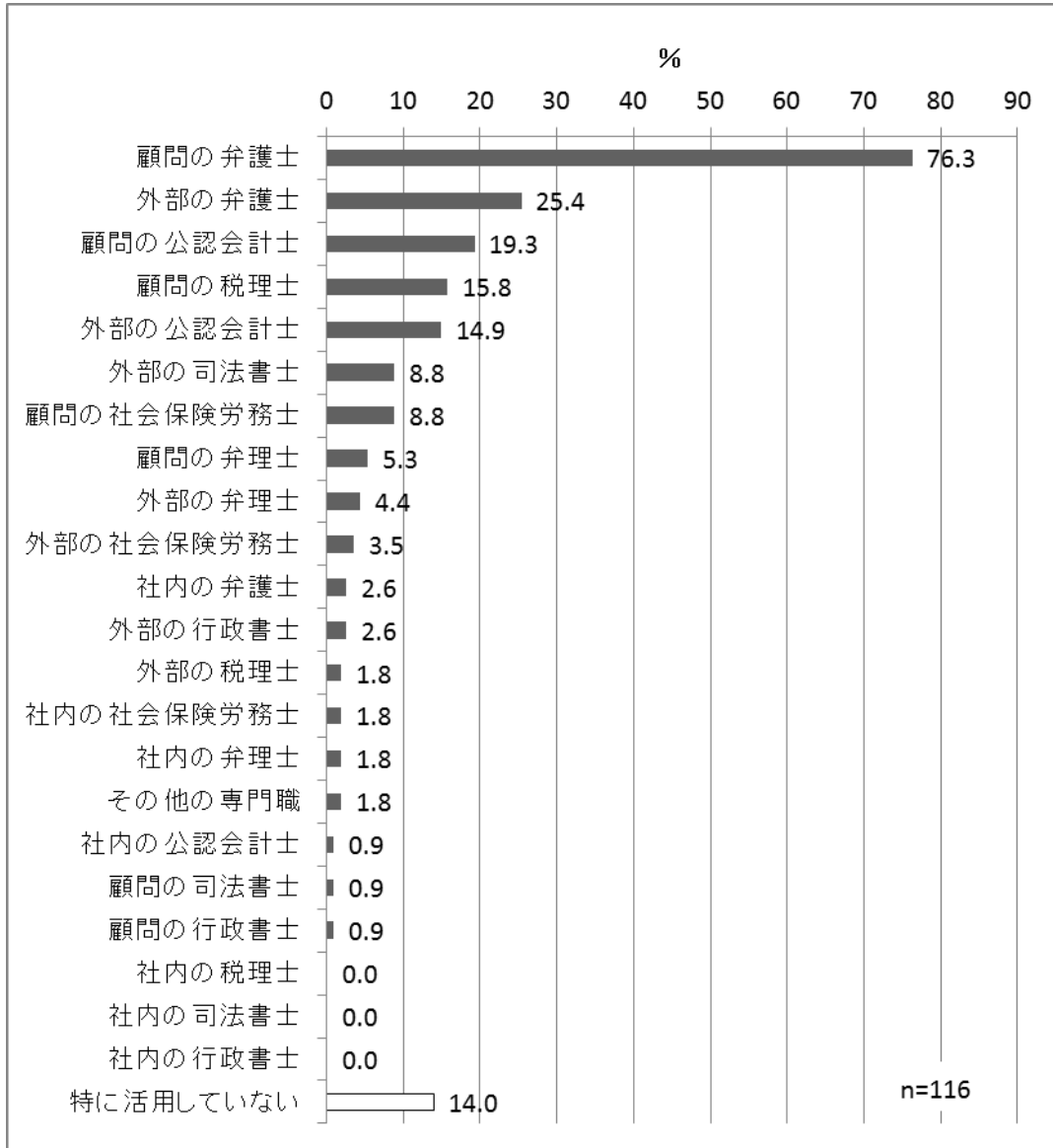
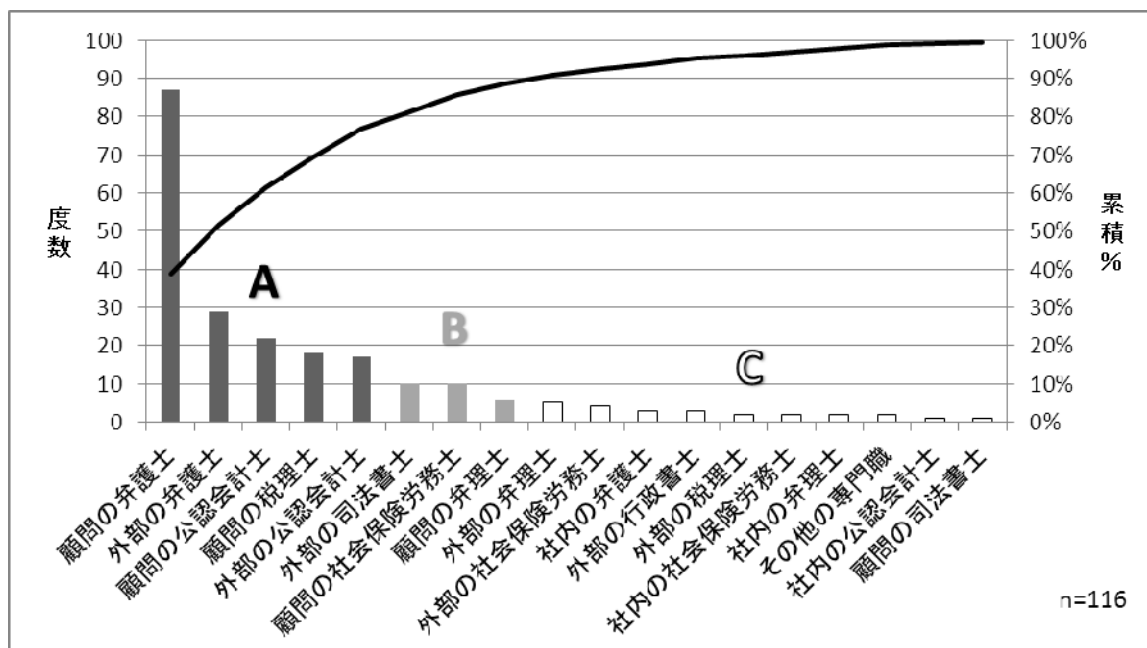


図5-1-2 コンプライアンス推進に関して活用している専門職のパレート図



ここまで示した結果からは、コンプライアンス推進に関し活用される専門職は弁護士（顧問・外部）が中心で、次いで公認会計士および税理士が主要なものであるといえるが、本問は複数回答が可能な形式であったため、選択回答される専門職の数が2つ以上（複数）の場合も考えられる。そこで、選択肢から回答された専門職の数の合計を求めた結果を表5-1-1に示す。全体の約4割（36.8%）が単独（1）と回答していた。また、1から3までの回答が全体の7割あまり（36.8%+20.2%+15.8%=72.8%）を占めていた。このことから、コンプライアンス推進に関して活用される専門職は1つか2つ、多くても3つ程度というのが主な傾向であるといえる。

表5-1-1 コンプライアンス推進に関して活用している専門職の数(合計)(n=116)

	度数	%
0	16	14.0
1	42	36.8
2	23	20.2
3	18	15.8
4	5	4.4
5	5	4.4
6	3	2.6
9	1	0.9
11	1	0.9
平均	2.0	
標準偏差	1.8	

活用している専門職が複数の場合、どの組み合わせ（ペア）が多いのか、クロス集計による分析を行った（クロス集計表は省略）<sup>7</sup>。クロス集計および他の専門職と重複回答のない（例えば、「顧問の弁護士」のみ回答など）ケースを集計した結果から、最も多かった組み合わせは顧問の弁護士のみ（28.9%）であった。続く 2 番目は顧問の弁護士と顧問の公認会計士の組み合わせ（19.3%）、3 番目は顧問の弁護士と外部の弁護士の組み合わせ（16.7%）、4 番目は顧問の弁護士と顧問の税理士の組み合わせ（15.8%）、5 番目は顧問の弁護士と外部の公認会計士の組み合わせ（14.0%）であった。このように、上位 5 つまでを顧問の弁護士が含まれる組み合わせが占めていることから、コンプライアンス推進に関して活用される専門職として、顧問の弁護士は他の専門職に比べ、より中心的な存在であることがうかがえる。

## 5-2 コンプライアンス推進における専門職の活用の有無に影響する要因の探索

前の 5-1 で示した図 5-1-1 より、コンプライアンス推進に関して何らの専門職も「特に活用していない」ケースが 14.0%みられた。これらは割合として決して多くはないものの、全体の 1 割あまりを超えることから、コンプライアンス推進における専門職の活用の有無に影響する要因が示唆されることがあれば興味深いと考え、分類ツリーを用いた検討をおこなった。具体的には、従属変数を専門職を「特に活用していない」（「特に活用していない」に回答していないならば、何らかの専門職を活用していることになる）とし、独立変数はそれ以外の変数の大半（表 5-2-1 参照）を投入した。ツリーの成長方法は CHAID（基準のカイ 2 乗統計量は尤度比）を使用し、親ノードの最小ケースを 10、子ノードの最小ケースを 10 に設定した。

---

<sup>7</sup> なお、クロス集計表の結果は一对一の組み合わせしか示すことができないことを述べておく。言い換えると、3 つ以上の専門職（例えば A、B、C）を複数回答しているケースがあった場合、A と B、A と C、B と C の組み合わせにそれぞれ分割して示されることになる。

表5-2-1 分類ツリーによる分析で独立変数として投入したもの

---

企業プロフィール項目(日本国内での非正規雇用を含む従業員数、産業分野)  
 コンプライアンスは具体的な法令遵守に限って行えばよいか、それとも、さらに企業倫理や CSR (企業の社会的責任)を含んで行うほうがよいか  
 コンプライアンスに関する教育・研修活動の状況(「1. 新入社員教育」など 8 項目から複数選択)  
 コンプライアンス業務を担うセクションはどこか(「1. 法務部門」など 11 項目から複数選択)  
 特に「コンプライアンス専門部署」(または室・統括部・事務局など)を設置しているか(「設置している」「設置していないが臨時に設置することがある」「設置していない」の 3 択から回答)  
 (「設置している」場合)コンプライアンス専門部署(または室・統括部・事務局など)を設置したのはいつか  
 (「設置していないが臨時に設置することがある」場合)過去5年以内に当該部署を設けたことがあるか  
 「企業行動準則」(コンプライアンス・プログラム)を作成しているか  
 企業行動準則を常に参照できる小冊子やカードを、従業員に配布しているか  
 企業行動準則を遵守するという内容の誓約書の提出を、従業員に求めているか  
 「内部通報制度」を設けているか  
 これまで実際に内部通報がなされたことがあるか  
 これまで内部通報によってコンプライアンス違反が発覚したことがあるか  
 コンプライアンス違反に関してマスコミに報道されたことや、記者会見等を行ったことがあるか  
 コンプライアンスに関して提訴を受けたことや、所管官庁の処分、指導・勧告や助言を受けたことがあるか  
 社外取締役・社外監査役を設置しているか  
 親会社があるか  
 親会社と独立した内容のコンプライアンス業務を行っているか  
 労働組合があるか  
 労働組合とのあいだで、コンプライアンスに関して協議をしているか  
 コンプライアンス体制を維持する関係者の具体的役割や運営方針についての質問項目(「①コンプライアンス体制の運営においては、コンプライアンス担当部署がモニター(監視役)としての役割を担い、それを受けて全社的対応が取られることになっている。」など 15 項目について「当てはまる」「当てはまらない」「どちらともいえない」の 3 択で回答)  
 企業コンプライアンスは何のために重要だと考えているか(「1. 最小限の法的責任を果たすため」など 9 項目から複数選択)  
 過去5年間に、特に重点的に取り組んだコンプライアンス課題(CSR、ガバナンス、市場的規制、公益的規制の 4 分野 22 項目および「23. その他」から 5 つ選択)

---

図5-2-1に分類ツリー分析を実行した結果作成されたツリー図を示す。図中でサンプルを各ノードに分割する際に基準となった独立変数で最上位にあるものは「(内部通報があった場合) 内部通報でコンプライアンス違反が発覚したことがあったか」であり、その次の層は「コンプライアンス専門部署」、最下層は「法令遵守によってガバナンスを強化するため」であった。各ケースが最終的にどのノードに所属するのかという予測と観測値(実際の値)の全体的な一致度は86.0%であった。

まず分類ツリー(図5-2-1)の最上位にあり最も重要な独立変数とみられる「(内部通報があった場合) 内部通報でコンプライアンス違反が発覚したことがあったか」につい

で見ると、「ある」と「ない；欠損値」とで分割されることが示されている。この「ある」とは、内部通報制度があり、かつ内部通報でコンプライアンス違反が発覚したことがあることを意味している。一方「ない；欠損値」とは、(a)内部通報制度がない、(b)内部通報制度はあるが今まで内部通報はなかった、(c)内部通報制度も内部通報もあったが内部通報によりコンプライアンス違反が発覚したことはない、の(a)から(c)のうちいずれか1つに当てはまることを意味している。「(内部通報でコンプライアンス違反が発覚したことが) ある」(ノード1)には何らかの専門職を活用しているケースのみが含まれ、「特に活用していない」ケースはゼロであることから、内部通報制度があり、かつ内部通報でコンプライアンス違反が発覚したことがあることは、専門職の活用に関連すると考えられる。

次に重要な独立変数とみられる「コンプライアンス専門部署」については、図5-2-1で「>0.0」とされているノード4は、コンプライアンス業務を担うセクションとしてコンプライアンス専門部署を挙げているケース、一方「<=0.0」のノード3は、コンプライアンス専門部署を挙げていないケースが示されている。これらのうちコンプライアンス業務を担うセクションとしてコンプライアンス専門部署を挙げていないノード3に、「特に活用していない」ケースがすべて(16件)含まれることから、コンプライアンス業務を担うセクションとしてコンプライアンス専門部署を挙げていない、言い換えればコンプライアンス専門部署以外のものを挙げていることと、コンプライアンス推進に関して専門職を特に活用していないことが関連していると考えられる。

それでは「(専門職を)特に活用していない」群の企業において、コンプライアンス業務を担うのはどのセクションであるのか確認するために、クロス集計をおこなった(表5-2-2)。クロス集計とともにカイ2乗検定もおこなったが、分類ツリーの結果と同じく「コンプライアンス専門部署」のみ有意(5%水準)な差がみられたのみで、他のセクションについては差は認められなかった。(コンプライアンス専門部署以外で)コンプライアンス業務を担うセクションとして主要なものは、第1に総務部門、第2に法務部門、第3に監査部門という傾向は専門職を活用している群・特にしていない群ともに共通するものであることが確認できた。

最後の独立変数である「法令遵守によってガバナンスを強化するため」については、「1.0；<欠損値>」のノード5は、「企業コンプライアンスは何のために重要だと考えているか」という質問に関する選択肢として「法令遵守によってガバナンスを強化するため」を回答した、あるいはこの質問そのものに対し無回答であったことを意味している。一方「0.0」のノード6は、当該質問の選択肢として「法令遵守によってガバナンスを強化するため」を選択回答しなかったことを意味している。ただし、「(専門職を)特に活用していない」ケースについて図5-2-1のノード5とノード6を見ると、それぞれ6件と10件のケースが分類されており、両者の差はわずかである。したがってこの独立変数については参考程度にとどめる方が望ましいと考える。

なお、上記の分析の補足として、最後の独立変数「法令遵守によってガバナンスを強化



するため」と共に「企業コンプライアンスは何のために重要だと考えてい」るかという質問に対する選択肢として提示されたすべての項目と、コンプライアンス推進における専門職の活用の有無とのクロス表およびカイ2乗検定による検討を試みた（表5-2-3）。カイ2乗検定についても、分類ツリーの結果と同様に、有意（5%水準）であった項目は「法令遵守によってガバナンスを強化するため」のみであった。他方、表5-2-3を見るとその他の項目についても、カイ2乗検定では有意な差は認められなかったものの、「特に活用していない」群の方が全体的に回答率が低い傾向がみられるようであった（例えば、「公正な自由競争経済にとって欠かせないため」については、何らかの専門職を活用：26.8%、特に活用していない：6.2%）。このことから、「特に活用していない」群は「何らかの専門職を活用」群に比べて「企業コンプライアンスは何のために重要だと考えてい」るかという質問に対する選択肢からそれぞれの項目を選ぶ個数が少ない傾向にあるのではないかと考えた。このことを確かめるために、「企業コンプライアンスは何のために重要だと考えてい」るかという質問に対する選択肢から選択回答した個数の合計を求め、「何らかの専門職を活用」群と「特に活用していない」群との間に差があるかどうか、対応のないt検定により検討をおこなった。その結果、「何らかの専門職を活用」群の平均は4.1個であるのに対し、「特に活用していない」群は平均2.9個であり（表5-2-4参照）、5%水準で有意な差が認められた（ $t=2.415$ 、 $df=111$ ）。つまり、コンプライアンス推進に関し専門職を「特に活用しない」群において、企業コンプライアンスは何のために重要だと考えるか、ということについての選択回答数が少ない傾向が示された。

以上に述べた分類ツリーをはじめとした分析から、コンプライアンス推進に関し何らかの専門職を活用している企業では、内部通報制度があり、さらにその制度が機能している（その制度によりコンプライアンス違反が発覚したことがある）可能性が高く、また、コンプライアンス業務を担うセクションとしてコンプライアンス専門部署が常置されている場合が多いことが推察される。また、企業コンプライアンスの重要性について多面的に認識している傾向も強いようである。一方、特に専門職を活用していない企業では上記とは逆の方向性が指摘できる。これらのことから、コンプライアンスに関する取り組みが積極的な企業と、そうでない企業との差が今後ますます拡大することも考えられる。今後の検討を要する点であると思われる。

図5-2-1 コンプライアンス推進における専門職の活用の有無に影響する要因の分類ツリー

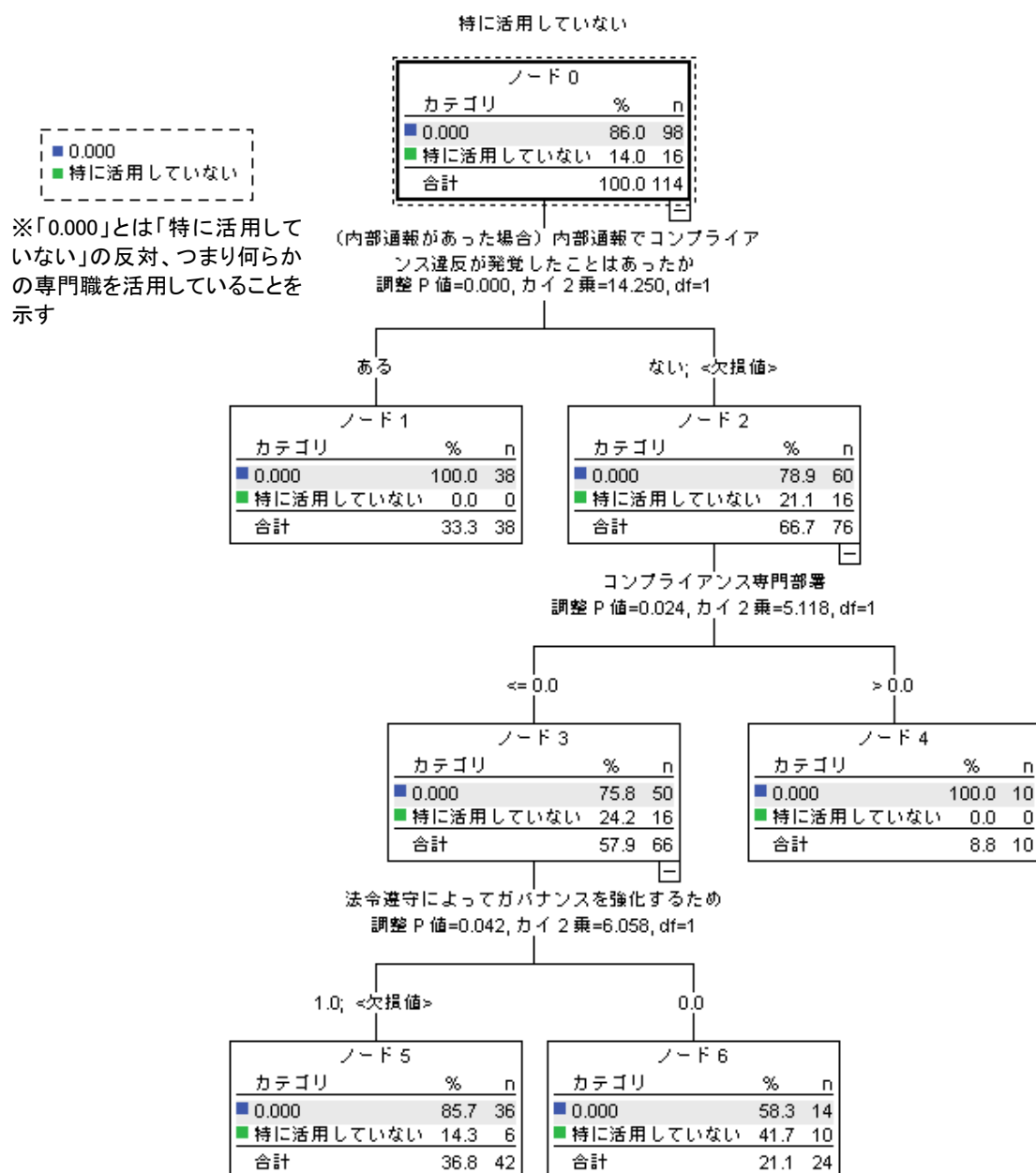


表5-2-2 コンプライアンス推進における専門職の活用の有無別にみる  
 コンプライアンス業務を担う社内のセクション(カイ2乗検定、\*:p<.05) (n=114)

	法務部門		総務部門		経営企画部門		監査部門		人事部門	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
何らかの専門職を活用(n=98)	37	37.8%	49	50.0%	13	13.3%	30	30.6%	12	12.2%
特に活用していない(n=16)	6	37.5%	10	62.5%	5	31.2%	5	31.2%	4	25.0%
	経理部門		品質管理部門		各事業部門		コンプライアンス専門部署*			
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%		
何らかの専門職を活用(n=98)	10	10.2%	6	6.1%	3	3.1%	28	28.6%		
特に活用していない(n=16)	2	12.5%	1	6.2%	1	6.2%	0	0.0%		

表5-2-3 コンプライアンス推進における専門職の活用の有無と企業コンプライアンスは  
 何のために重要だと考えるかの回答とのクロス表(カイ2乗検定、\*:p<.05) (n=113)

	最小限の法的責任を果たすため		積極的に株主価値を向上させるため		上場企業として期待される高度な社会的責任に応えるため		地域社会や地球社会へ貢献すること自体が企業の存在目的にかなうため	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
何らかの専門職を活用(n=97)	25	25.8%	29	29.9%	85	87.6%	54	55.7%
特に活用していない(n=16)	2	12.5%	2	12.5%	13	81.2%	8	50.0%
	従業員の倫理・規範意識を向上させる必要があるため		所轄官庁から行政指導などを受けるリスクを避けるため		法令遵守によってガバナンスを強化するため*		公正な自由競争経済にとって欠かせないため	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
何らかの専門職を活用(n=97)	77	79.4%	29	29.9%	66	68.0%	26	26.8%
特に活用していない(n=16)	10	62.5%	3	18.8%	6	37.5%	1	6.2%

表5-2-4 コンプライアンス推進における専門職の活用の有無別にみる回答選択肢の合計数

	平均値	標準偏差
何らかの専門職を活用(n=97)	4.1	1.9
特に活用していない(n=16)	2.9	1.7

## 6 分析 4：コンプライアンス担当部署のスタッフや専門職に重要と思われる能力・資質について焦点を当てた分析

[西本実苗]

### 6-1 コンプライアンス担当部署のスタッフや専門職に重要と思われる能力・資質に関する回答状況

本調査では、コンプライアンス担当部署のスタッフや専門職の能力や資質について、重要であると思われるものを「1. 情報収集能力」から「19. その他」まで19項目の中から当てはまるものすべてについて選択回答してもらった。図6-1-1に回答率の高い方から回答結果について示す。最も回答率の高かったものは「状況把握能力」(86.0%)であった。続いて2番目に高かったものは「情報収集能力」(80.7%)、3番目に高かったものは「リスク判断能力」(74.6%)であった。その他回答率が50%を超えていたものは、「問題発見能力」(69.3%)「コミュニケーション能力」(67.5%)「誠実性」(60.5%)「責任感」(56.1%)の4項目であった。

次に、「その他」を含む計19項目から「当てはまるものすべて」を選び回答した数の合計について集計した結果を図6-1-2に示す。「その他」を含む計19項目中8項目を選択回答したケースが14.0%で最も多く、次に多かったのは6項目選択回答したケース(13.2%)であった。図6-1-2より概ね6~8のあたりに分布のピークがあるように見える。また、平均値を求めたところ7.8であり、図6-1-2の分布のピークの範囲とも一致するため、19項目中6つから8つの項目を選択回答するのが一般的であるとみられる。

以上示したように、「その他」を含む19項目のうち、選択回答率が50%を超えるものが7項目、かつ、選択回答した項目数の合計が概ね6~8項目であったことを考慮すると、回答率の高い方から7項目までの「状況把握能力」「情報収集能力」「リスク判断能力」「問題発見能力」「コミュニケーション能力」「誠実性」「責任感」が重要と思われる能力・資質として一般的なものであると考えられる。

図6-1-1 コンプライアンス担当部署スタッフや専門職に重要と思われる能力・資質  
(複数回答)

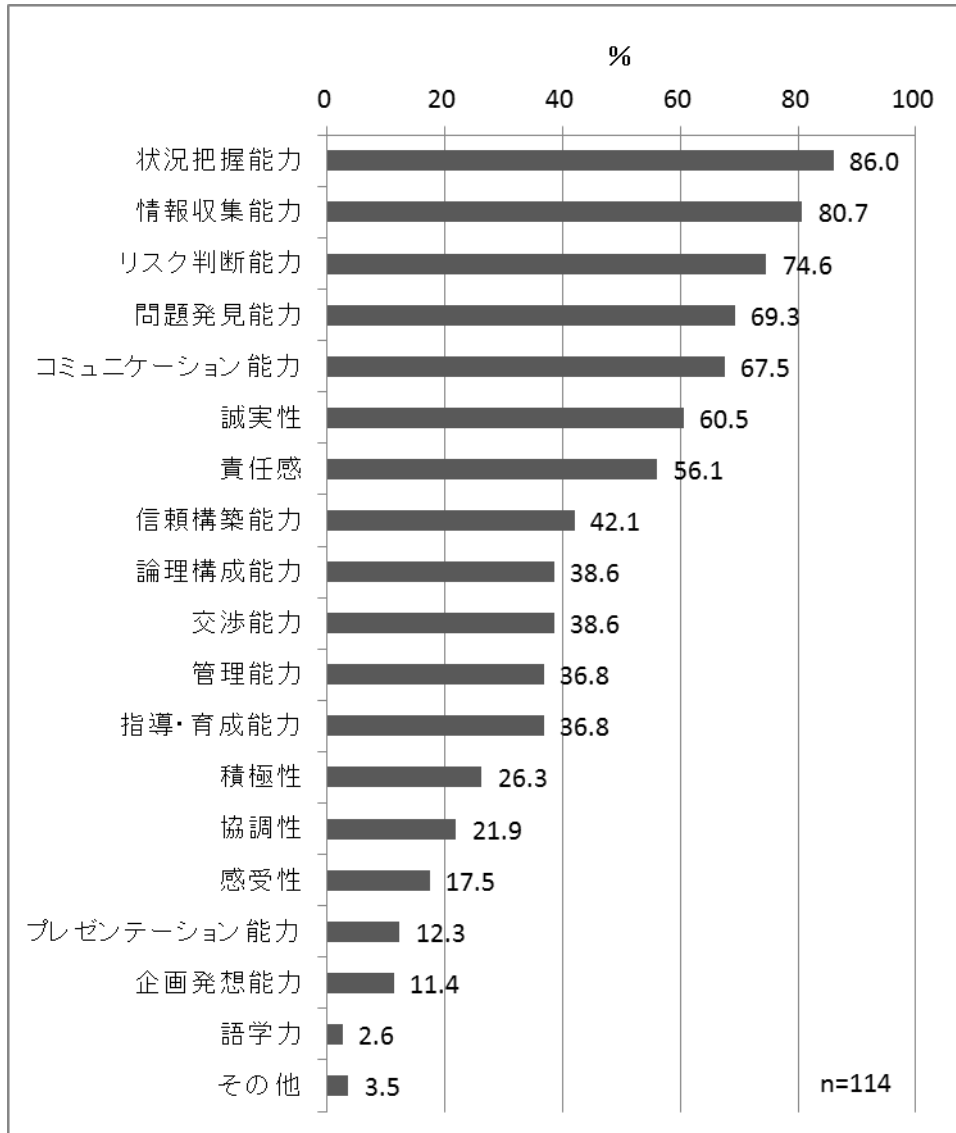
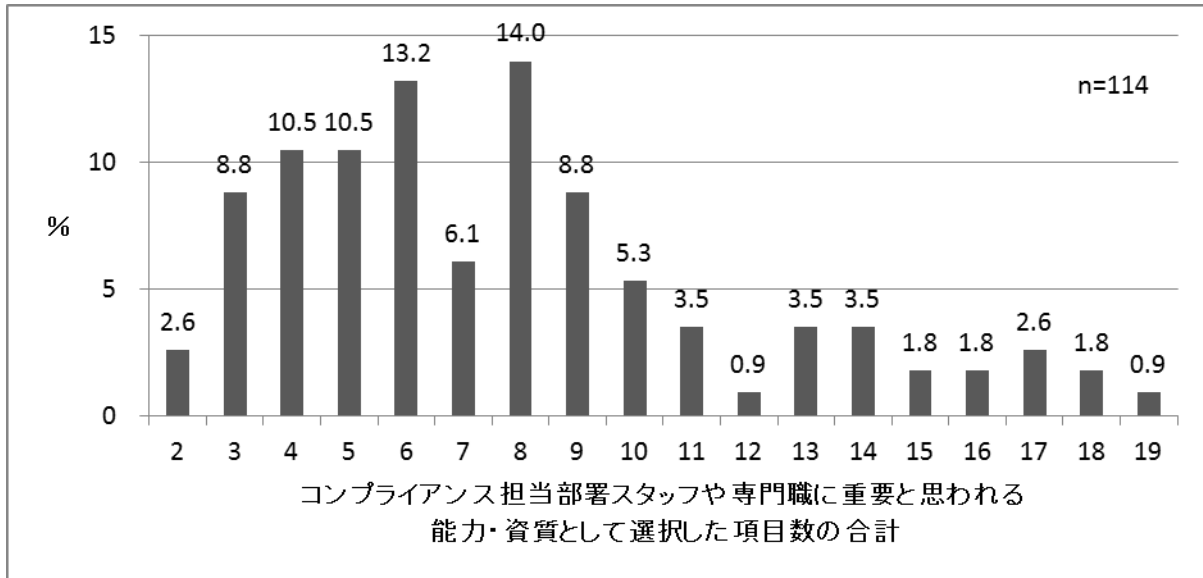


図6-1-2 コンプライアンス担当部署スタッフや専門職に重要と思われる  
能力・資質として選択した項目数の合計

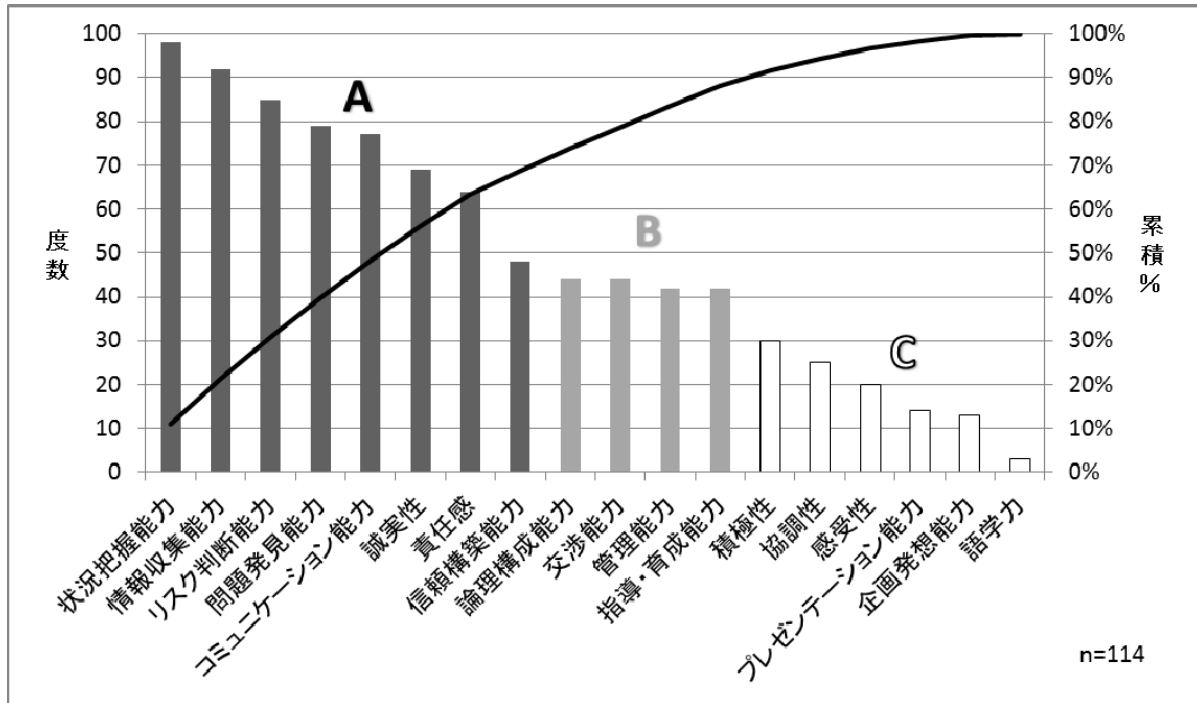


## 6-2 ABC分析と多次元尺度法からみるコンプライアンス担当部署のスタッフや専門職に重要と思われる能力・資質

コンプライアンス担当部署のスタッフや専門職に重要と思われる能力・資質について、さらにパレート図をもとにしたABC分析により各項目の重要度について検討をおこなった<sup>8</sup>。累積パーセントの70%までをAランク、70~90%をBランク、90~100%までをCランクと分類した結果を図6-2-1に示す。図6-2-1より、重要度が最も高いAランクと分類されたのは「状況把握能力」「情報収集能力」「リスク判断能力」「問題発見能力」「コミュニケーション能力」「誠実性」「責任感」「信頼構築能力」の8項目であった。次のBランクは「論理構成能力」「交渉能力」「管理能力」「指導・育成能力」の4項目であった。Cランクは「積極性」「協調性」「感受性」「プレゼンテーション能力」「企画発想能力」「語学力」の6項目であった。

<sup>8</sup> なお、このABC分析においては「その他」は除いている。

図6-2-1 コンプライアンス担当部署スタッフや専門職に重要と思われる能力・資質のパレート図



次に、コンプライアンス担当部署のスタッフや専門職に重要と思われる能力・資質の「その他」を除く 18 項目について、多次元尺度法<sup>9</sup>による分析を試みた（尺度モデル：ユークリッド距離、Stress=0.201、RSQ=0.869）。その結果を図 6-2-2 の 2 次元プロット図に示す。図 6-2-2 を見ると、次元 1（x 軸）の値が 0 より大きい範囲（点線で囲み「A」とマーク付けしている範囲）には先の ABC 分析で A ランクと分類された 8 項目のうち「信頼構築能力」を除く 7 項目が入っている。次に、次元 1 の値が 0 から -1 の範囲（点線で囲み「B」とマーク付けしている範囲）には同じく ABC 分析で B ランクと分類されたものが入っている。最後に、次元 1 の値が -1 付近から -2 の範囲（点線で囲み「C」とマーク付けしている範囲）にはやはり ABC 分析で C ランクと分類されたものが入っている。つまり、次元 1 の値は回答率の高低とほぼ正比例している（回答率が高いほど次元 1 の値も大きい）ものと思われ、回答率の高さにより 3 層（例えば A、B、C）に分類できるようにも見える<sup>10</sup>。

さらに、A とマーク付けされた範囲にある 7 項目について、図 6-2-2 の多次元尺度法による 2 次元プロット図を見ると、「状況把握能力」と「情報収集能力」、「リスク判断能

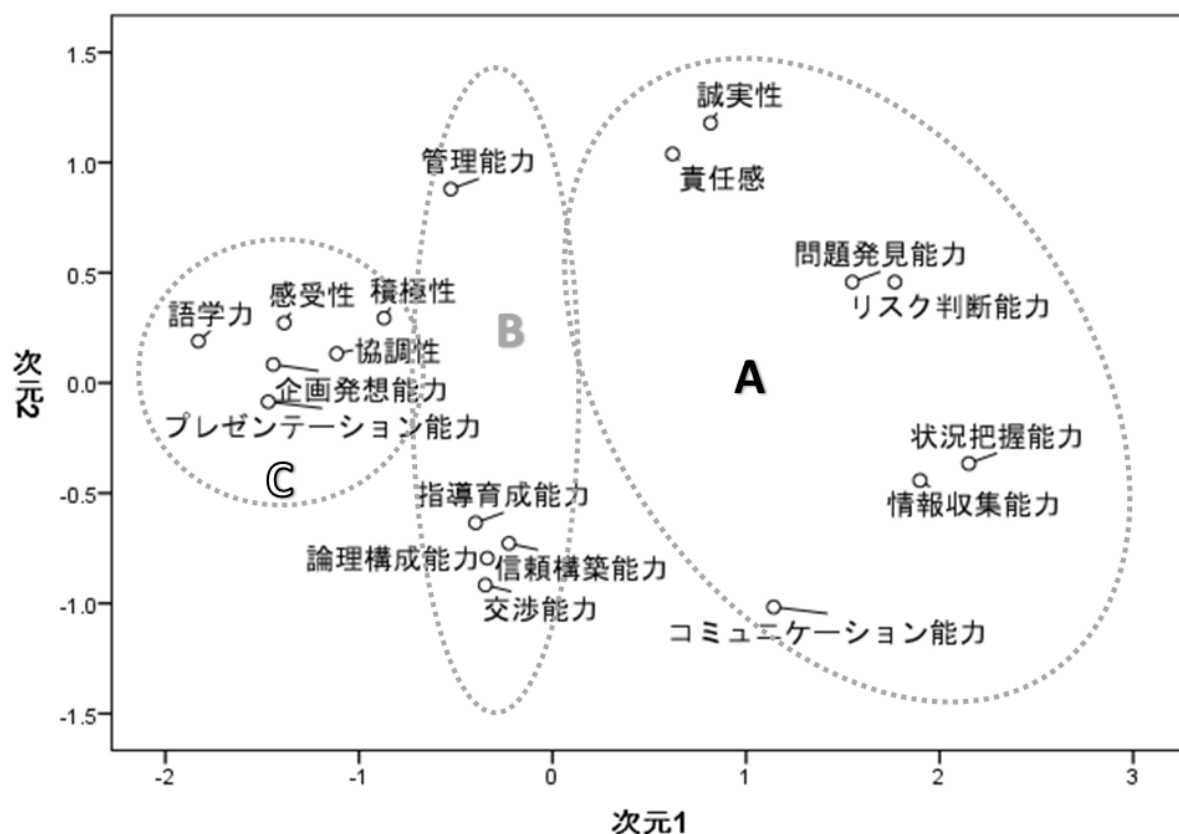
<sup>9</sup> 多次元尺度法とは、対象間の距離あるいは類似度を空間上の距離に置き換え、少数の次元からなる空間上の相対的位置関係を求める手法。例えば、2 次元空間上に各対象の相対位置を図示することによりそれぞれの対象間の類似度の高低を視覚的に把握することができる。

<sup>10</sup> 次元 2（y 軸）が何を示すのか今回のデータからは一意に解釈できないように思えたため、本稿では次元 2 の値そのものについて積極的な解釈はおこなわない。

力」と「問題発見能力」、「誠実性」と「責任感」、そして「コミュニケーション能力」と、それぞれ内容的に見ても類似度が高いもの同士でかたまりを形成しているようにも見える。

以上のABC分析および多次元尺度法の結果と、先の6-1で示した回答状況からの分析を総合すると、コンプライアンス担当部署のスタッフや専門職に重要と思われる能力・資質については、「状況把握能力」「情報収集能力」「リスク判断能力」「問題発見能力」「コミュニケーション能力」「誠実性」「責任感」の7項目が一般的なものであると考えられる。また、それら7つの項目は、①情報を収集し状況を把握する能力（状況把握能力・情報収集能力）、②問題を発見しそのリスクを判断する能力（リスク判断能力・問題発見能力）、③コミュニケーション能力、④誠実性・責任感、といった4つの要素から構成されることが推察される。

図6-2-2 コンプライアンス担当部署スタッフや専門職に重要と思われる能力・資質の多次元尺度法結果





### 6-3 コンプライアンス専門部署の有無とコンプライアンス担当部署のスタッフや専門職に重要と思われる能力・資質

コンプライアンス専門部署の有無（設置している、設置していないが臨時に設置することがある、設置していない）により、コンプライアンス担当部署のスタッフや専門職に重要と思われる能力・資質について、回答状況に差があるか検討するために、クロス表の作成（表6-3-1）およびカイ2乗検定をおこなった。その結果、有意（5%水準）な差はいずれの項目においても認められなかった。したがって、コンプライアンス担当部署スタッフや専門職に重要と思われる能力や資質に関する認識については、コンプライアンス専門部署の有無による差は認められないものと考えられる。

表6-3-1 コンプライアンス専門部署設置の有無別にみた  
 コンプライアンス担当部署スタッフや専門職に重要な能力・資質(n=114)

	情報収集能力		状況把握能力		管理能力		企画発想能力		問題発見能力	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
設置している(n=60)	49	81.7%	55	91.7%	18	30.0%	8	13.3%	45	75.0%
設置していないが臨時に設置することがある(n=12)	11	91.7%	9	75.0%	5	41.7%	0	0.0%	5	41.7%
設置していない(n=42)	32	76.2%	34	81.0%	19	45.2%	5	11.9%	29	69.0%
	論理構成能力		リスク判断能力		信頼構築能力		交渉能力		語学力	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
設置している(n=60)	24	40.0%	42	70.0%	26	43.3%	25	41.7%	1	1.7%
設置していないが臨時に設置することがある(n=12)	4	33.3%	11	91.7%	6	50.0%	5	41.7%	0	0.0%
設置していない(n=42)	16	38.1%	32	76.2%	16	38.1%	14	33.3%	2	4.8%
	プレゼンテーション能力		指導・育成能力		コミュニケーション能力		積極性		誠実性	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
設置している(n=60)	8	13.3%	25	41.7%	42	70.0%	14	23.3%	36	60.0%
設置していないが臨時に設置することがある(n=12)	0	0.0%	2	16.7%	10	83.3%	2	16.7%	7	58.3%
設置していない(n=42)	6	14.3%	15	35.7%	25	59.5%	14	33.3%	26	61.9%
	感受性		協調性		責任感					
	度数	%	度数	%	度数	%				
設置している(n=60)	8	13.3%	13	21.7%	32	53.3%				
設置していないが臨時に設置することがある(n=12)	2	16.7%	3	25.0%	6	50.0%				
設置していない(n=42)	10	23.8%	9	21.4%	26	61.9%				

#### 6-4 コンプライアンス推進に関する専門職活用の有無とコンプライアンス担当部署のスタッフや専門職に重要と思われる能力・資質

コンプライアンス推進に関する専門職活用の有無（特に活用していない、それ以外＝何らかの専門職を活用）により、コンプライアンス担当部署のスタッフや専門職に重要と思われる能力・資質について、回答状況に差があるか検討するために、クロス表（表6-4-1）の作成およびカイ 2 乗検定をおこなった。その結果、「指導・育成能力」について、何らかの専門職を活用する群の方が回答率が有意（5%水準）に高く（何らかの専門職を活用：40.6%、特に活用していない：12.5%）、コンプライアンスに関し何らかの専門職を活用している場合の方が、コンプライアンスを担当するスタッフや専門職について「指導・育成能力」を重視する割合が高いことが示された。ただし、18項目中有意な差がみられたのはこの1項目のみであり、コンプライアンス担当部署スタッフや専門職に重要と思われる能力や資質に関する認識について、コンプライアンス推進に関する専門職活用の有無による差は概ね認められないものと考えるのが適当ではないかと思われる。

表6-4-1 専門職活用の有無別にみたコンプライアンス担当部署スタッフや  
専門職に重要な能力・資質(カイ2乗検定、\*:p<.05)(n=112)

	情報収集能力		状況把握能力		管理能力		企画発想能力		問題発見能力	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
何らかの専門職を活用(n=96)	77	80.2%	83	86.5%	37	38.5%	12	12.5%	67	69.8%
特に活用していない(n=16)	13	81.2%	13	81.2%	5	31.2%	1	6.2%	11	68.8%
	論理構成能力		リスク判断能力		信頼構築能力		交渉能力		語学力	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
何らかの専門職を活用(n=96)	36	37.5%	71	74.0%	41	42.7%	39	40.6%	3	3.1%
特に活用していない(n=16)	7	43.8%	14	87.5%	6	37.5%	5	31.2%	0	0.0%
	プレゼンテーション能力		指導・育成能力*		コミュニケーション能力		積極性		誠実性	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
何らかの専門職を活用(n=96)	13	13.5%	39	40.6%	67	69.8%	24	25.0%	57	59.4%
特に活用していない(n=16)	0	0.0%	2	12.5%	9	56.2%	4	25.0%	11	68.8%
	感受性		協調性		責任感					
	度数	%	度数	%	度数	%				
何らかの専門職を活用(n=96)	18	18.8%	24	25.0%	56	58.3%				
特に活用していない(n=16)	2	12.5%	1	6.2%	7	43.8%				

## 7 分析5：企業コンプライアンスが重要だと考える理由に関する分析

[川島惟・西本実苗]

### 7-1 企業コンプライアンスが重要だと考える理由に関する回答状況

本調査では、回答企業が「企業コンプライアンスは何のために重要だと考えて」いるかについて、当てはまるものを「1. 最小限の法的責任を果たすため」から「9. その他」まで9項目の中からすべて選択回答してもらった。図7-1-1に回答率の高い方から回答結果について示す。最も回答率の高かったものは「上場企業として期待される高度な社会的責任に応えるため」(87.0%)であった。続いて2番目に高かったものは「従業員の倫理・規範意識を向上させる必要があるため」(77.4%)、3番目に高かったものは「法令遵守によってガバナンスを強化するため」(64.3%)であった。その他回答率が50%を超えていたものは「地域社会や地球社会へ貢献すること自体が企業の存在目的にかなうため」(54.8%)であり、残りは全て30%以下であった。

次に、「その他」を含む計9項目から「当てはまるものすべて」を選び回答した数の合計について集計した結果を図7-1-2に示す。「その他」を含む計9項目中、3項目選択回答したケースと、4項目を選択回答したケースが共に25.2%で最も多く、次に多かったのは2項目選択回答したケース(14.8%)であった。図7-1-2のグラフが、ほぼ項目数の3と4を頂点とした山型になっており、項目数の平均値を求めたところ3.9であった。したがって9項目中3~4項目を選択回答するのが一般的であると見られる。

以上示したように、「その他」を含む9項目のうち、選択回答率が50%を超えるものが4項目、かつ、選択回答した項目数の合計が概ね3~4項目であったことを考慮すると、回答率の高い方から4番目までの選択肢、すなわち「上場企業として期待される高度な社会的責任に応えるため」「従業員の倫理・規範意識を向上させる必要があるため」「法令遵守によってガバナンスを強化するため」「地域社会や地球社会へ貢献すること自体が企業の存在目的にかなうため」が、回答企業で企業コンプライアンスが重要だと考えられている理由として一般的なものであると考えられる。

図7-1-1 回答企業で企業コンプライアンスが重要だと考えられている理由(複数回答)

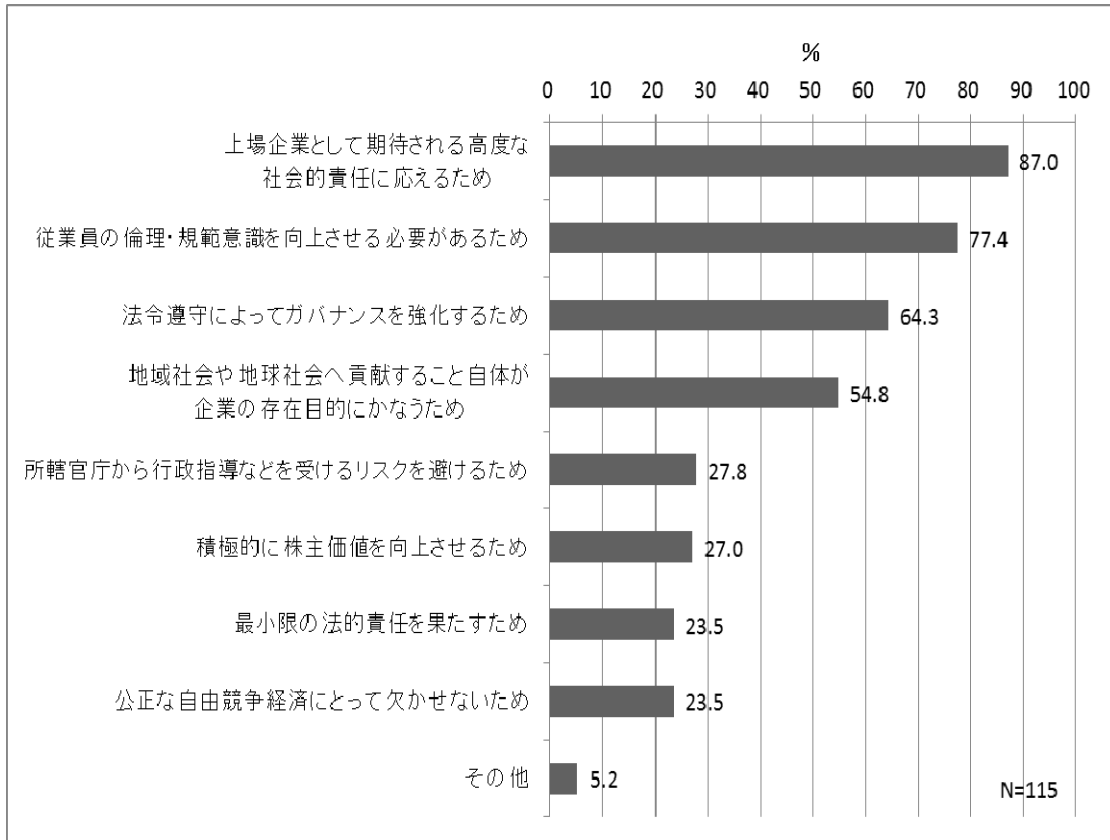
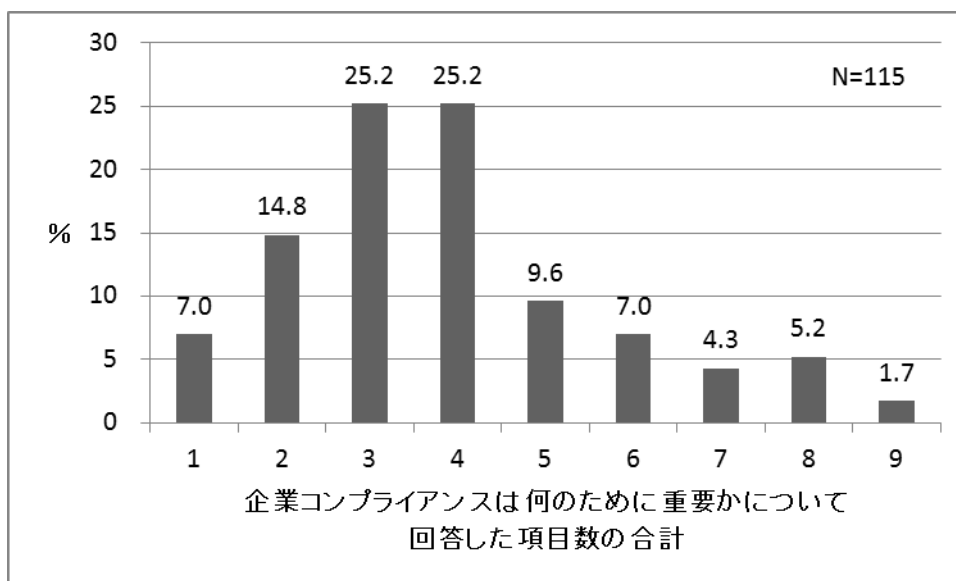


図7-1-2 回答企業では企業コンプライアンスは何のために重要かについて回答した項目数の合計



## 7-2 多次元尺度法からみる、回答企業で企業コンプライアンスが重要だと考えられている理由

回答企業で企業コンプライアンスが重要だと考えられている理由に関する「その他」を除く8項目に関して、多次元尺度法による分析を試みた(尺度モデル:ユークリッド距離、Stress=0.170、RSQ=0.911)。その結果を図7-2-1の2次元プロット図に示す。図7-2-1を見ると、次元1(x軸)の-2から-1の範囲(点線で囲み「イ」とマーク付けしている範囲)には、7-1で先述した回答状況で示された回答率の上位1位と2位の選択肢が含まれており、次元1のほぼ-1から0の範囲(点線で囲み「ロ」とマーク付けしている範囲)には、同様に回答率の上位3位と4位の選択肢が含まれ、そして次元1のほぼ1から2の間(点線で囲み「ハ」とマーク付けしている範囲)には、回答率で上位5位以下の選択肢が含まれている。またイ、ロ、ハそれぞれの囲みの中の選択肢の並び方も、回答率の高い選択肢ほど次元1の値が小さい(図7-2-1では左寄りになる)傾向があることが分かる。したがって、次元1の値は回答率の高低とほとんど反比例している(回答率の値が高いほど次元1の値が小さい)ものと思われ、回答率の高さにより3層(イ、ロ、ハ)に分類できるように思われる<sup>11</sup>。

さらに、これら図7-2-1の三つの層を、選択肢同士の位置関係からそれぞれ検討すると、まず図中のイの囲みにある二つの選択肢(「上場企業として期待される高度な社会的責任に応えるため」と「従業員の倫理・規範意識を向上させる必要があるため」)は一つのグループとして、図中のロの囲みにある二つの選択肢(「地域社会や地球社会へ貢献すること自体が企業の存在目的にかなうため」と「法令遵守によってガバナンスを強化するため」)は互いに独立したものとして考えることができる。そして図中のハの囲みにある選択肢は二組の選択肢のグループとして(すなわち「積極的に株主価値を向上させるため」と「公正な自由競争経済にとって欠かせないため」のペアと「所轄官庁から行政指導などを受けるリスクを避けるため」と「最小限の法的責任を果たすため」のペア)と考えることができる。

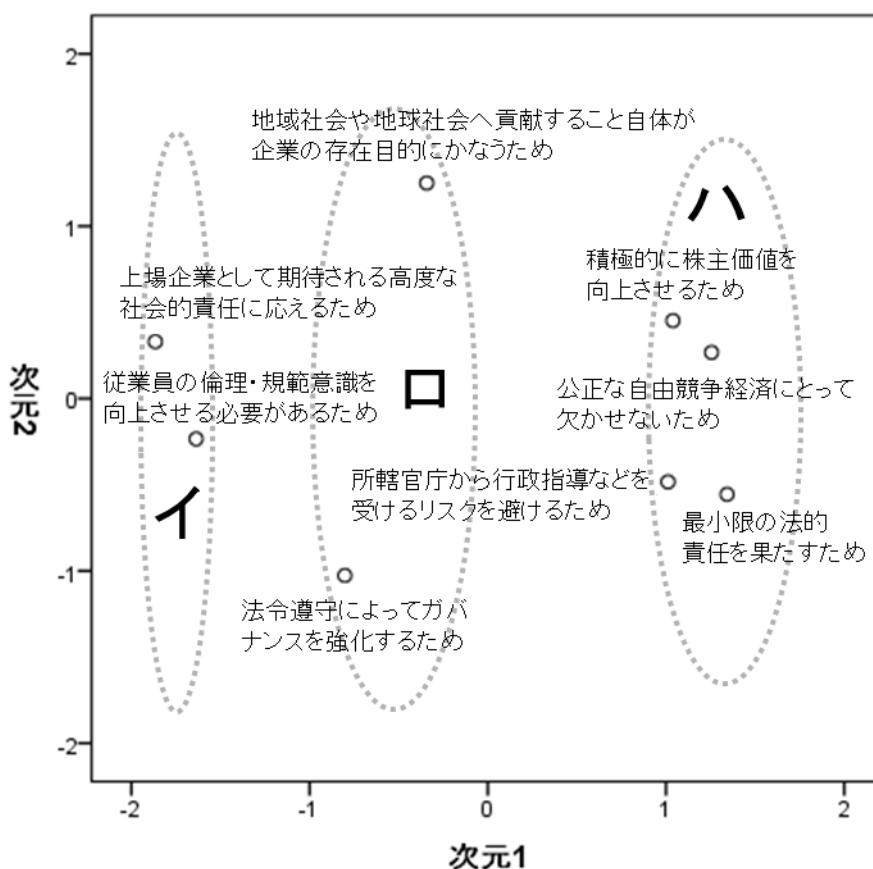
したがって、図7-2-1のイの囲みにある選択肢のペア、すなわち「上場企業として期待される高度な社会的責任に応えるため」と「従業員の倫理・規範意識を向上させる必要があるため」は、共に高い回答率を持つ点で共通しているが、それと同時になんらかの倫理的意味内容による類似性も有している可能性が考えられる。また、同図中のハの囲みにある選択肢のペアである「積極的に株主価値を向上させるため」と「公正な自由競争経済にとって欠かせないため」は、企業をプレーヤーとする経済競争という観点からコンプライアンスの重要性に着目している点で共通しており、意味的なかたまりを形成していると言える。加えて、同図中のハでもう一つの組み合わせと考えられる「所轄官庁から行政

<sup>11</sup> 次元2(y軸)が何を示すのかに関しては、今回のデータのみでは一義的に解釈できないと思われる。したがって、ここで次元2の値そのものについて積極的な解釈は行わない。

指導などを受けるリスクを避けるため」と「最小限の法的責任を果たすため」については、共にコンプライアンスを最小限の必要性という観点から重視する点で類似しており、そのため両者は意味的なまとまりを形成していると見ることができる。

以上、ここでの多次元尺度法の結果と、先述した回答状況（7-1）からの分析を総合すると、回答企業で企業コンプライアンスが重要だと考えられている理由について、「上場企業として期待される高度な社会的責任に応えるため」「地域社会や地球社会へ貢献すること自体が企業の存在目的にかなうため」「従業員の倫理・規範意識を向上させる必要があるため」「法令遵守によってガバナンスを強化するため」の4項目が一般的なものであると考えられる。そして、そのうち「上場企業として期待される高度な社会的責任に応えるため」と「従業員の倫理・規範意識を向上させる必要があるため」をあわせて一つの要素として、また「地域社会や地球社会へ貢献すること自体が企業の存在目的にかなうため」と「法令遵守によってガバナンスを強化するため」はそれぞれ独立した要素として考えることが可能で、その結果、合計3つの要素を指摘することができると考えられる。

図7-2-1 回答企業で企業コンプライアンスが重要だと考えられている理由の  
多次元尺度法結果





## 8 分析 6：企業が過去 5 年間に特に重点的に取り組んだコンプライアンス課題に関する分析

[川島惟・西本実苗]

### 8-1 企業が過去 5 年間に特に重点的に取り組んだコンプライアンス課題に関する回答状況

本調査では、回答企業が過去 5 年間に特に重点的に取り組んだコンプライアンス課題について「1.雇用の維持」から「23.その他」までの 23 項目の中から、当てはまるものを 5 つ選択回答してもらった。図 8-1-1 に、回答率の高い方から回答結果について示す。最も回答率の高かったものは「内部統制システム」(78.1%)であった。続いて 2 番目に高かったものは「下請法の遵守」(47.4%)、3 番目に高かったものは「会社法の遵守」(43.0%)であった。4 番目は「金融商品取引法の遵守」(42.1%)であり、それ以降 5 番目からは全て回答率が 40%未満となっている。全体的に見ると「内部統制システム」の回答率のみが、50%を大きく超えており、選択肢の中でも突出していることが分かる。

次に、「その他」を含む計 23 項目から回答した数の合計について集約した結果を図 8-1-2 に示す。前述のように、この設問に関しては合計で 5 つの選択肢を選んで回答してもらうよう指示してあった。従って、回答数が 5 つである回答者が約 75%と集中しているのは驚くことではないが、それより多くの選択肢を選んでいる回答者が合計すると 1 割を超すことは特徴的である。

基本的にはアンケートの指示どおり、23 項目の選択肢の中から 5 項目が選ばれており、これを上記の回答率の状況と関係づけると、回答率で約 40%以上の上位 5 つの選択肢が、過去 5 年間でとりわけよく取り組まれたコンプライアンス課題であると考えられる。すなわち、先ほど挙げた回答率で上位 3 つの「内部統制システム」「下請法の遵守」「会社法の遵守」に加え、「金融商品取引法の遵守」と「公益通報者保護（内部通報）制度」（回答率 39.5%）である。

図8-1-1 回答企業が過去5年間に特に重点的に取り組んだ  
コンプライアンス課題(合計5つ回答)

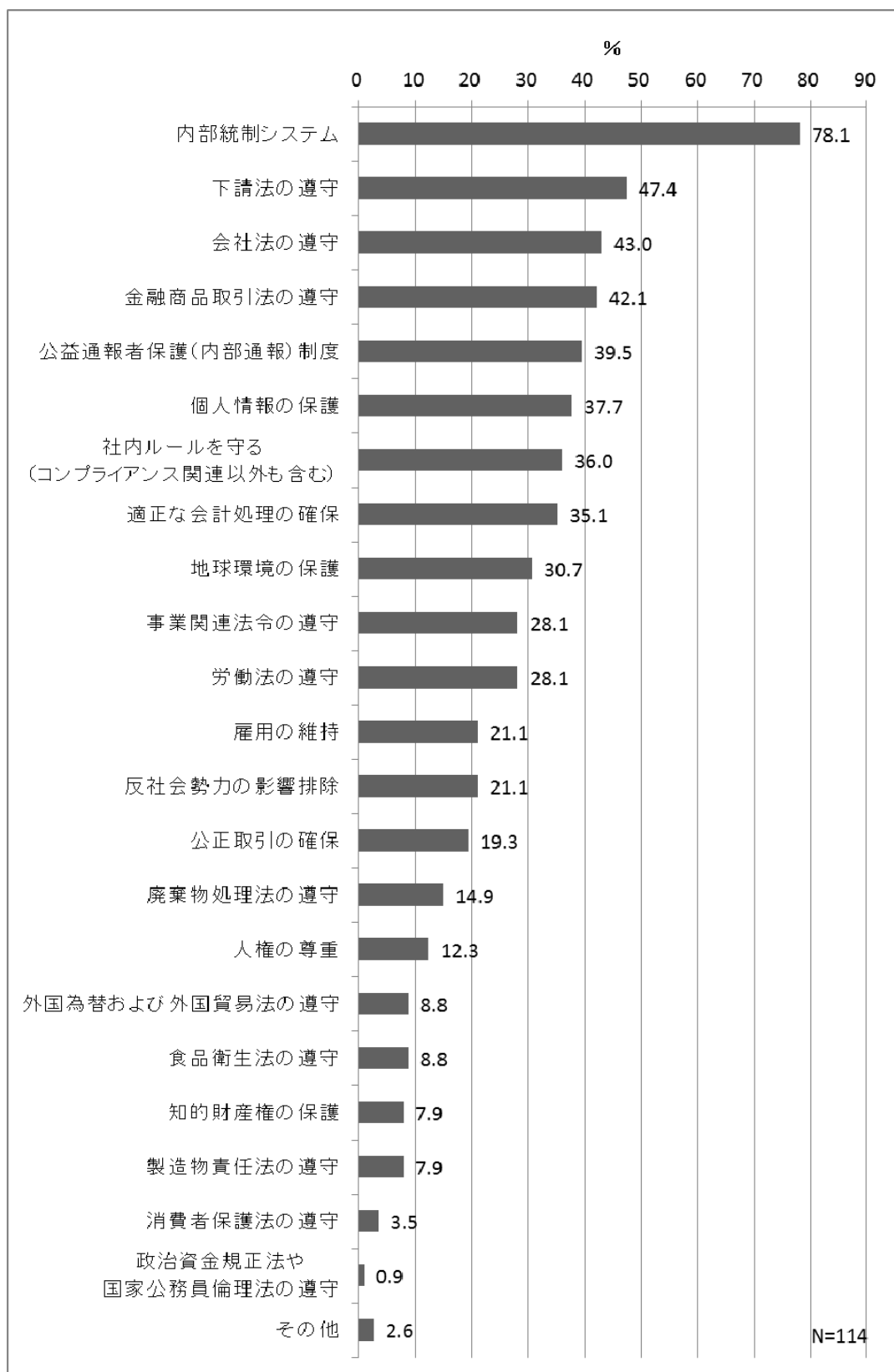
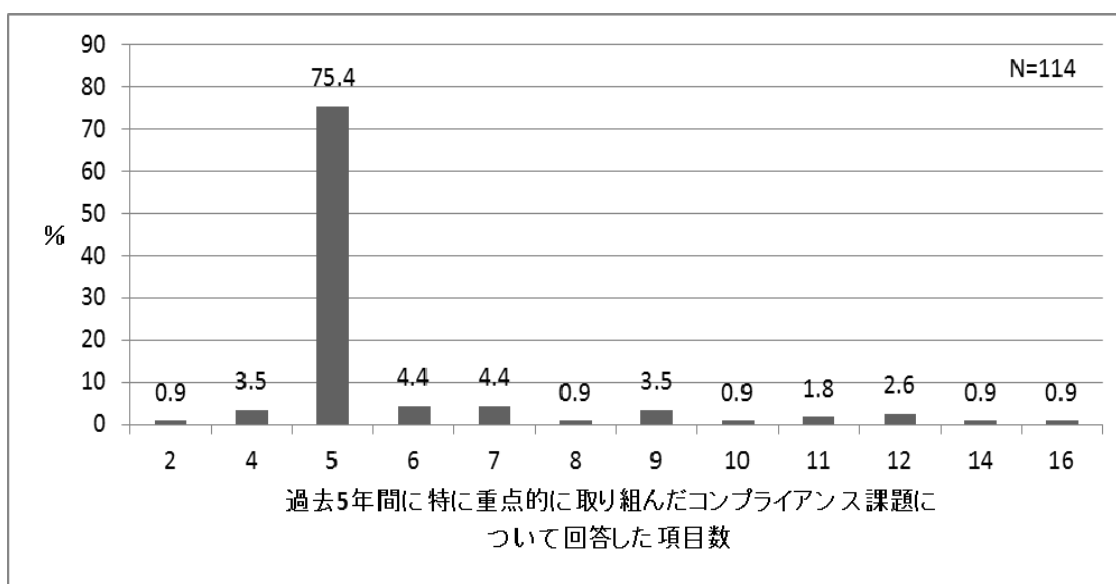


図8-1-2 回答企業が過去5年間に特に重点的に取り組んだコンプライアンス課題について  
回答した項目数(合計5つの回答を指示)

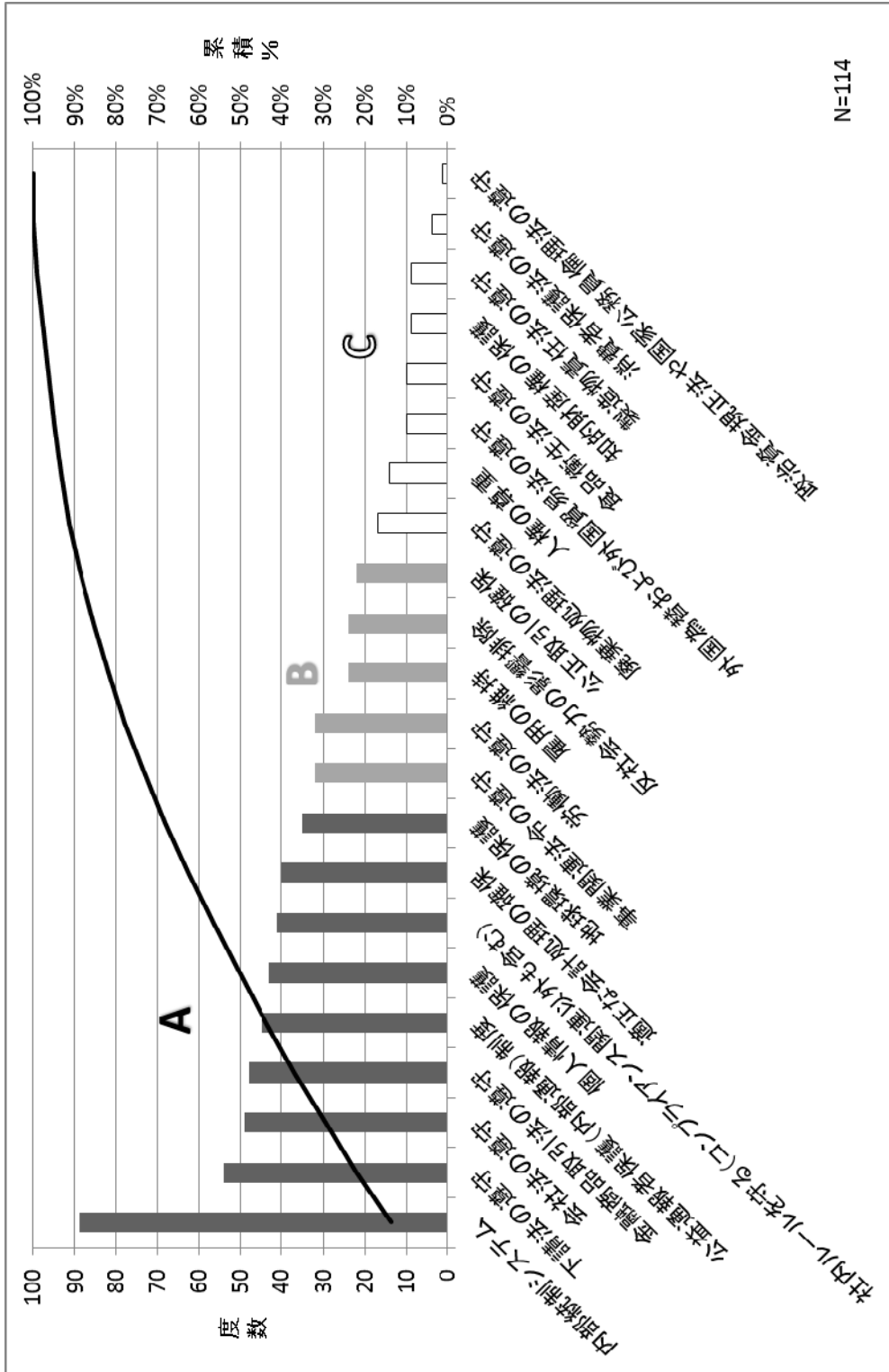


## 8-2 ABC分析と多次元尺度法からみる企業が過去5年間に特に重点的に取り組んだコンプライアンス課題

回答企業が、過去5年間に特に重点的に取り組んだコンプライアンス課題について、さらにパレート図をもとにしたABC分析により各項目の重要度について検討をおこなった<sup>12</sup>。累積パーセントの70%までをAランク、70~90%をBランク、90~100%までをCランクと分類した結果を図8-2-1に示す。図8-2-1より、重要度が最も高いAランクと分類されたのは「内部統制システム」「下請法の遵守」「会社法の遵守」「金融商品取引法の遵守」「公益通報者保護（内部通報）制度」「個人情報の保護」「社内ルールを守る（コンプライアンス関連以外も含む）」「適正な会計処理の確保」「地球環境の保護」の9項目であった。Bランクは「事業関連法令の遵守」「労働法の遵守」「雇用の維持」「反社会勢力の影響排除」「公正取引の確保」の5項目であった。Cランクは「廃棄物処理法の遵守」「人権の尊重」「外国為替および外国貿易法の遵守」「食品衛生法の遵守」「知的財産権の保護」「製造物責任法の遵守」「消費者保護法の遵守」「政治資金規正法や国家公務員倫理法の遵守」の8項目であった。

<sup>12</sup> ABC分析において「その他」は除いている。

図8-2-1 回答企業が過去5年間に特に重点的に取り組んだ  
コンプライアンス課題のパレート図



次に、企業が過去5年間に特に重点的に取り組んだコンプライアンス課題の「その他」を除く22項目について、多次元尺度法による分析を試みた（尺度モデル：ユークリッド距離、 $Stress=0.264$ 、 $RSQ=0.791$ ）。その結果を図8-2-2の2次元プロット図に示す。図8-2-2を見てまず明らかなことは、「内部統制システム」のみが、他の選択肢から極めて独立した位置にあることである。これは先のABC分析の中で、この「内部統制システム」がAランクの中でも回答率が突出して高いものであったことに対応する。又2次元プロット図の次元1（x軸）の-1前後（点線で囲み「イ」とマーク付けしている範囲）には6つの選択肢が存在するが、これらはどれも先のABC分析でAランクに入っていたものであり、しかもAランクの中でも上位2位から6位までのもの（すなわち「下請法の遵守」から「個人情報の保護」）が含まれている。さらに、次元1でおおよそ0から2の範囲（点線で囲み「ロ」とマーク付けしている範囲）に、残りの選択肢が集まっているが、特にこの次元1で0に近い選択肢（囲んだ円の左側の選択肢、具体的には「地球環境の保護」「労働法の遵守」「事業関連法令の遵守」「社内ルールを守る（コンプライアンス関連以外も含む）」）はABC分析のAランク内の下位の選択肢、ないしはBランク内の上位の選択肢である。従って、全体的に次元1の値が回答率の高低と反比例している（回答率が高いほど次元1の値は小さくなる）と推測され、その結果「内部統制システム」、<2次元プロット図でイの囲みの選択肢>、<同図でロの囲みの選択肢>の3つが、次元1の軸に沿って順に並ぶこととなったと考えることができる<sup>13</sup>。

さらに図8-2-2の多次元尺度法の2次元プロット図からは、イの囲みにある6項目が、次元2（y軸）の0を境にはっきりと別れ、それぞれ一つずつグループを形成していることが分かる。

その一つが、次元2で正の値に位置する「公益通報者保護（内部通報）制度」と「個人情報の保護」、「下請法の遵守」からなるグループである。前二者（「公益通報者保護（内部通報）制度」と「個人情報の保護」）は公益に関わるコンプライアンス課題として共通する。それに比べ「下請法の遵守」は取引先との関係であるため、やや前二者とは内容的な共通性が薄く、2次元プロット図上でも若干離れた位置にある。ただ、これらが企業の業務活動での対外的なコンプライアンス対応に関わるものである点では共通しており、三つの選択肢を一つのグループと考えることは可能であろう。

これに対し、2次元プロット図で次元2の負の値に位置し、もう一つのグループを形成している選択肢、すなわち「会社法の遵守」と「金融商品取引法の遵守」、「適正な会計処理の確保」の三つの選択肢は、どれも企業のガバナンス関連の選択肢として類似しており、対外的コンプライアンス対応の性格が強い上記の選択肢とは内容的にも別のグループを形成していると見ることが可能である。

さらに、上記のガバナンス関連の選択肢のグループと「内部統制システム」という選択

---

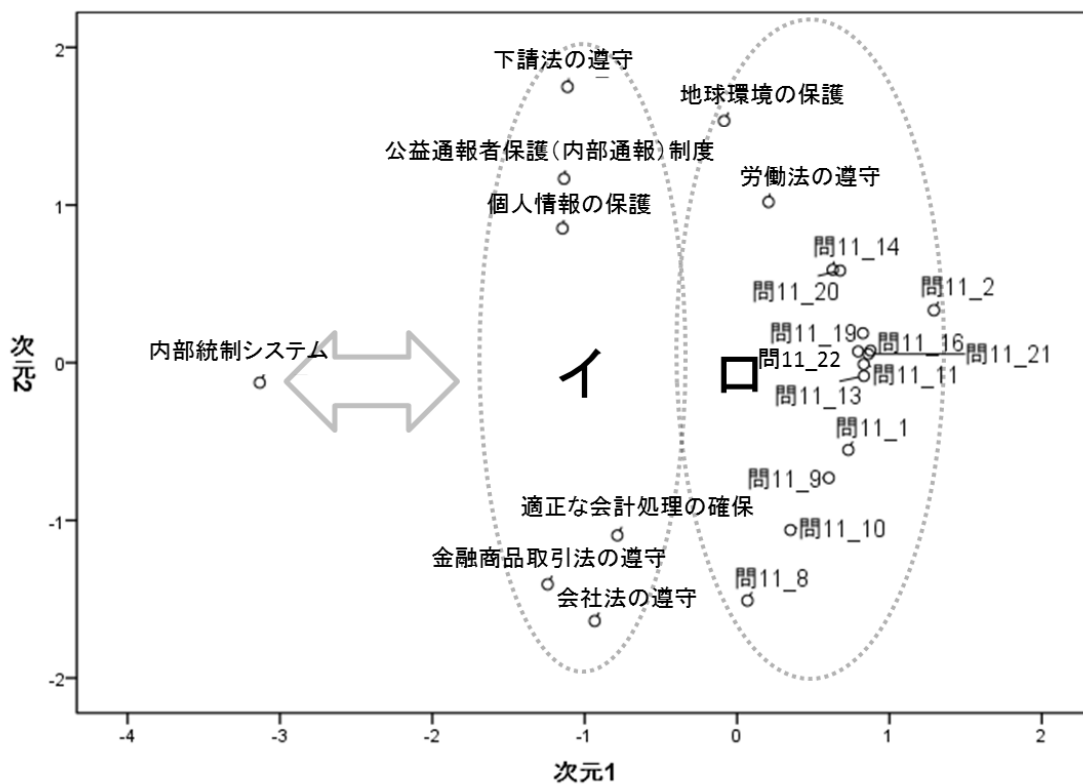
<sup>13</sup> 次元2（y軸）が何を示すのかは今回のデータから一義的に解釈できないと思われるため、ここでは次元2の値そのものについて解釈は行わない。

肢との関連も類推することができる。「内部統制システム」という選択肢は、多次元尺度法の 2 次元プロット図では、他のどの選択肢からも独立した位置にあるが、しかし内容的には企業のガバナンスを内容としており、前述したガバナンス関連の選択肢である「会社法の遵守」や「適正な会計処理の確保」を含むような抽象的で幅の広い意味を表している。むしろ、こうした「内部統制システム」の意味の包括的な内容が、この選択肢に突出して高い回答率(前節 8-1 の回答状況、又は前述の ABC 分析から明らかである)をもたらし、さらに多次元尺度法の 2 次元プロット図でも、他の選択肢と際だって離れた場所に位置する要因となった、という可能性も指摘できる。従って、「内部統制システム」という選択肢は、他のガバナンス関連の選択肢と同一の性格を持つ選択肢とまでは考えられなくとも、それらと強い関連性を持つということは十分推察できる。

また「社内ルールを守る(コンプライアンス関連以外のルールも含む)」の選択肢は、図 8-2-2 の多次元尺度法の 2 次元プロット図ではロの囲みの中に入れてあるが、先の ABC 分析では A ランクに属し、回答率はそれなりに高い値を示している。また、意味的には社内のガバナンス関連を意味するのに加え、プロット図上でもイの囲みのガバナンス関連のグループの選択肢(「会社法の遵守」や「適正な会計処理の確保」など)とも比較的近い位置にある。したがって、この選択肢も上記のガバナンス関連の選択肢のグループの一つとして考えることが可能だと思われる。

以上の ABC 分析および多次元尺度法の結果と、前節 8-1 に示した回答状況からの分析を総合すると、回答企業が過去 5 年間に特に重点的に取り組んだコンプライアンス課題に関しては、「内部統制システム」「下請法の遵守」「会社法の遵守」「金融商品取引法の遵守」「公益通報者保護(内部通報)制度」「個人情報の保護」「社内ルールを守る(コンプライアンス関連以外も含む)」「適正な会計処理の確保」の 8 項目が一般的なものであると考えられる。また、これら 8 項目は①全般的・包括的な社内のガバナンス課題(内部統制システム)、②個別的な社内のガバナンス課題(会社法の遵守、金融商品取引法の遵守、社内ルールを守る(コンプライアンス関連以外も含む)、適正な会計処理の確保)、③社会や他社への対外的なコンプライアンス課題(下請法の遵守、公益通報者保護(内部通報)制度、個人情報の保護)という、3つの要素から構成されると推測することが可能である。

図8-2-2 企業が過去5年間に特に重点的に取り組んだコンプライアンス課題の  
多次元尺度法結果



選択肢で図中未記入の語句内容は以下の通りである。

- |                                  |                             |
|----------------------------------|-----------------------------|
| 問 11_1:雇用の維持                     | 問 11_2:人権の尊重                |
| 問 11_8:社内ルールを守る(コンプライアンス関連以外も含む) |                             |
| 問 11_9:反社会勢力の影響排除                | 問 11_10:事業関連法令の遵守           |
| 問 11_11:外国為替および外国貿易法の遵守          | 問 11_13:知的財産権の保護            |
| 問 11_14:公正取引の確保                  | 問 11_16:政治資金規正法や国家公務員倫理法の遵守 |
| 問 11_19:製造物責任法の遵守                | 問 11_20:廃棄物処理法の遵守           |
| 問 11_21:食品衛生法の遵守                 | 問 11_22:消費者保護法の遵守           |

## 9 分析7：コンプライアンス体制の違いによる企業分類の試み

[川島惟]

### 9-1 クラスタ分析を用いた企業分類

本調査に回答した企業の間では、コンプライアンス体制に関してどのような相違があると考えられるのか。このことを明らかにするため、本アンケートにおける問7の回答結果を利用した。

問7はコンプライアンス担当部署等の企業内での様々な役割や位置づけ、コンプライアンスに関わる問題への対応方法、コンプライアンスと企業利益やコストとの関係などの点に関して、全部で15の小問によって尋ねたものである。それぞれの問いに対しては「当てはまる」、「当てはまらない」、「どちらともいえない」の3つの選択肢から回答してもらい、「どちらともいえない」の場合にはその理由も答えてもらうようにした。なお、アンケート上では問7の直前に、問7以降の回答に関して「次に、コンプライアンスに関わる組織体制・運営方針・役割観などについておたずねします」という断り書きも記載しておいた。

こうした全15問の回答パターンからコンプライアンス体制に関する企業間の分類が可能になると考え、回答結果に対するクラスタ分析（Ward法、平方ユークリッド距離）を行った。その結果が図9-1-1である。

図9-1-1 問7の全15問への回答パターンによる対象企業のクラスタ分類

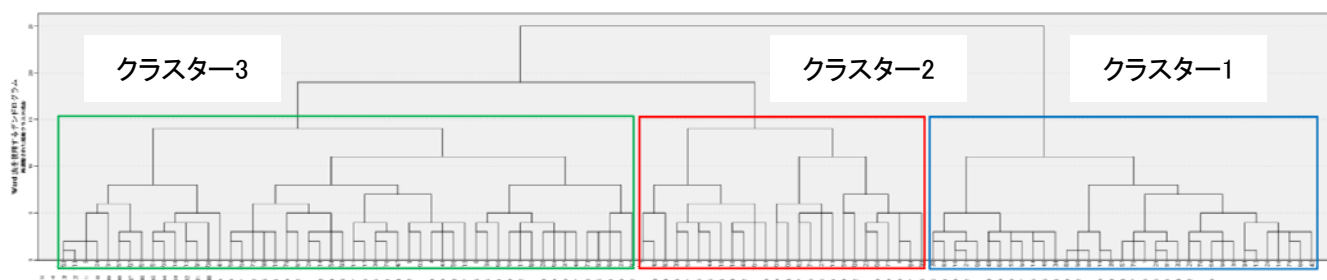


図9-1-1に示したクラスタ分析の結果から、アンケート回答企業は、全15問に対する回答パターンによって大まかに3つのクラスタに分けられるように見える。クラスタ2、クラスタ3を一つのグループと見て、これとクラスタ1とで2つのクラスタとして考えることも可能ではあるが、以降で行う分析で見るように3つのクラスタとして検討しても、それぞれのクラスタの間には十分な相違が認められる。従って、ここではクラスタ数を3とした場合の考察を続ける。



## 9-2 企業クラスター間での回答結果の相違

問7の各設問に対する回答について、上記のクラスター分析により分類された3つの企業クラスターの間でどのような違いが見られるのかを検討するため、クロス表の作成とカイ二乗検定を行った。表9-2-1はその結果を示したものである。

まず、この検定結果からは、問7に対する3つの企業クラスターの回答結果について、全15問中12問においてクラスター間に有意な差があると考えられることが明らかになった。反対に、全15問の中で回答結果に有意差が認められなかったものは、問7-3、問7-8、問7-10の3つである。

さらに、有意差が見られる設問については、企業クラスターの回答割合の違いを、以下のようにグループ分けした。

<回答割合の相違による分類>

- (1)「当てはまる」を選択した割合が、クラスター1>クラスター2>クラスター3である設問は問7-1、問7-2、問7-4、問7-12である。
- (2)「当てはまる」を選択した割合が、クラスター1>クラスター2≒クラスター3である設問は問7-6、問7-13である。
- (3)「当てはまる」を選択した割合が、クラスター1>クラスター3>クラスター2である設問は問7-5、問7-7、問7-9、問7-15である。(ただし問7-15のクラスター2とクラスター3の差は5.8%)
- (4)「当てはまらない」を選択した割合がクラスター1≒クラスター3>クラスター2である設問は問7-11である。
- (5)「当てはまる」を選択した割合が、クラスター3>クラスター1>クラスター2である設問は問7-14である。
- (6)クラスター2だけ「どちらともいえない」を選択した割合が多い設問は、問7-5、問7-7、問7-9、問7-11、問7-14、問7-15である。

上記の(1)~(6)にそれぞれ該当する設問の数に着目すると、まず、企業クラスター1が残り2つのクラスターに比べ「当てはまる」を選択するケースが多いことが分かる<(1)(2)(3)>。またクラスター2が「どちらともいえない」を選択することが多いこともはっきりと表れている<(6)>。クラスター2とクラスター3の間での、「当てはまる」の選択割合の大小は、一概にどちらが多いとは言えず、設問の種類によって異なる<(1)(3)>。

問7の設問の多くは、コンプライアンスへの意識の高さ、コンプライアンス担当部署の活用などが、回答者の「当てはまる」の選択によって示されるものとなっている。しかし、中にはそうではない設問もある(例えば問7-8「各部署の長がコンプライアンス推進担当責

任者に任命されている」<sup>14</sup>、問 7-10「コンプライアンス上の問題発生時は、まず社長と問題発生部署の責任者が協議」、問 7-15「コンプライアンス担当部署でもコストダウンは重要」。従って「当てはまる」に回答することが多いクラスター1が、他の2つのクラスターよりもコンプライアンスに対して高い意識を持ち、充実した対応をしていることが推測されるものの、次節9-3で見るように、さらに個々の設問の具体的な内容とその回答結果を照合しながら検討する必要がある。ただ、企業クラスター2については、「どちらともいえない」と答える割合が高い設問が多いことだけでも、コンプライアンス分野に関する方針が全般的にまだ確立していないと指摘できる。

表9-2-1 企業クラスター別にみる問 7-1 から問 7-15 の回答状況(カイニ乗検定)

		企業クラスター						有意確率 **:1%水準 *:5%水準
		クラスター1		クラスター2		クラスター3		
		度数	%	度数	%	度数	%	
問 7-1 コンプライアンス体制の運営においては、コンプライアンス担当部署がモニター(監視役)としての役割を担い、それを受けて全社的対応が取られることになっている	当てはまる	34	97.1%	19	73.1%	35	67.3%	*
	当てはまらない	1	2.9%	4	15.4%	13	25.0%	
	どちらともいえない	0	0.0%	3	11.5%	4	7.7%	
問 7-2 コンプライアンス体制の運営においては、いわゆるPDCA サイクルを回すようにしてコンプライアンス状況を改善している	当てはまる	33	94.3%	22	84.6%	34	65.4%	*
	当てはまらない	2	5.7%	2	7.7%	15	28.8%	
	どちらともいえない	0	0.0%	2	7.7%	3	5.8%	
問 7-3 コンプライアンス担当部署は、求められたときだけでなく、自発的にトップマネジメントや各部署へとコンプライアンス上のリスクに関する助言を行っている	当てはまる	34	97.1%	22	84.6%	39	75.0%	
	当てはまらない	1	2.9%	3	11.5%	9	17.3%	
	どちらともいえない	0	0.0%	1	3.8%	4	7.7%	

<sup>14</sup> 以下、問 7 の各設問の内容に関して「」内に示すことがあるが、実際の設問文と同一の語句表現とは限らない。

		企業クラスター						有意確率 **:1%水準 *:5%水準
		クラスター1		クラスター2		クラスター3		
		度数	%	度数	%	度数	%	
問 7-4 社内規定を制定・改廃する場合に、コンプライアンス担当部署が全面的に関与することになっている	当てはまる	29	82.9%	13	50.0%	20	38.5%	**
	当てはまらない	6	17.1%	10	38.5%	26	50.0%	
	どちらともいえない	0	0.0%	3	11.5%	6	11.5%	
問 7-5 コンプライアンス担当部署が中心になって、従業員の行動規範を策定している	当てはまる	33	94.3%	16	61.5%	40	76.9%	**
	当てはまらない	2	5.7%	5	19.2%	12	23.1%	
	どちらともいえない	0	0.0%	5	19.2%	0	0.0%	
問 7-6 コンプライアンス上のリスクやその他法的問題について、コンプライアンス担当部署が中心となって定期的に役員報告や役員研修を行っている	当てはまる	35	100.0%	12	46.2%	26	50.0%	**
	当てはまらない	0	0.0%	11	42.3%	24	46.2%	
	どちらともいえない	0	0.0%	3	11.5%	2	3.8%	
問 7-7 コンプライアンス上のリスクやその他法的問題について、コンプライアンス担当部署が中心となって日常的な従業員教育活動を行っている	当てはまる	33	94.3%	15	57.7%	37	71.2%	**
	当てはまらない	2	5.7%	5	19.2%	15	28.8%	
	どちらともいえない	0	0.0%	6	23.1%	0	0.0%	
問 7-8 各部署の長がそれぞれコンプライアンス推進担当責任者に任命されている	当てはまる	21	60.0%	9	34.6%	19	36.5%	
	当てはまらない	13	37.1%	14	53.8%	31	59.6%	
	どちらともいえない	1	2.9%	3	11.5%	2	3.8%	

		企業クラスター						有意確率 **:1%水準 *:5%水準
		クラスター1		クラスター2		クラスター3		
		度数	%	度数	%	度数	%	
問7-9 コンプライアンス上の問題が発生したと思われるときには、まずコンプライアンス担当部署が該当部署と直接協議を行う	当てはまる	35	100.0%	8	30.8%	42	80.8%	**
	当てはまらない	0	0.0%	6	23.1%	9	17.3%	
	どちらともいえない	0	0.0%	12	46.2%	1	1.9%	
問7-10 コンプライアンス上の問題が発生したと思われるときには、まず社長と問題発生部署の責任者とが協議を行う	当てはまる	6	17.1%	5	19.2%	8	15.4%	
	当てはまらない	27	77.1%	15	57.7%	39	75.0%	
	どちらともいえない	2	5.7%	6	23.1%	5	9.6%	
問7-11 コンプライアンス上の問題が発生したと思われるときには、まず社長は外部の専門職(顧問の弁護士など)に相談する	当てはまる	6	17.1%	1	3.8%	10	19.2%	**
	当てはまらない	28	80.0%	13	50.0%	39	75.0%	
	どちらともいえない	1	2.9%	12	46.2%	3	5.8%	
問7-12 コンプライアンス体制に責任ある立場の者が、コンプライアンスに関する問題・課題について、意識的にインフォーマルなコミュニケーション(ちょっとした立ち話で部下を励ましたり、食事の席で同僚と意見を交わす、など)を行っている	当てはまる	27	77.1%	13	50.0%	22	42.3%	*
	当てはまらない	7	20.0%	10	38.5%	27	51.9%	
	どちらともいえない	1	2.9%	3	11.5%	3	5.8%	
問7-13 職場小集団活動(例えばQCサークル)など、従業員が自主的に運営する活動を通じて、コンプライアンス行動規範を周知徹底している	当てはまる	15	42.9%	4	15.4%	6	11.5%	**
	当てはまらない	20	57.1%	21	80.8%	39	75.0%	
	どちらともいえない	0	0.0%	1	3.8%	7	13.5%	

		企業クラスター						有意確率 **:1%水準 *:5%水準
		クラスター1		クラスター2		クラスター3		
		度数	%	度数	%	度数	%	
問 7-14 利益を大きく損なう場合でも、一度決めたコンプライアンス行動規範を遵守することが必要である	当てはまる	26	74.3%	10	38.5%	48	92.3%	**
	当てはまらない	9	25.7%	5	19.2%	4	7.7%	
	どちらともいえない	0	0.0%	11	42.3%	0	0.0%	
問 7-15 コンプライアンス担当部署といえども、コストダウンをはかることが重要である	当てはまる	32	91.4%	20	76.9%	43	82.7%	*
	当てはまらない	3	8.6%	0	0.0%	5	9.6%	
	どちらともいえない	0	0.0%	6	23.1%	4	7.7%	

### 9-3 設問内容との関連からみた各企業クラスターの特徴

次に、前節9-2で見た3つの企業クラスターの回答割合の違いのパターンと、各設問の具体的内容との関連から、これら企業クラスターの特徴を考えた。その結果、各企業クラスターについて、以下のような見解が得られた。

#### ①企業クラスター1の特徴

まずクラスター1に関しては、コンプライアンスへの意識が全般的に高いと考えることができる。

その具体的内容として、一つにはコンプライアンス担当部署が設置され、やるべき業務が定まっていることが挙げられる。クラスター1は、コンプライアンス担当部署の活動についての設問で、他のクラスターより多く「当てはまる」を選択する形で以下の活動を認めている。すなわち、「会社全体へのモニター役」(問7-1)、「社内規定への関与」(問7-4)、「役員への報告・研修」(問7-6)、「従業員の行動規範の策定」(問7-5)、「日常的な従業員教育活動」(問7-7)、「問題発生時の該当部署との直接協議」(問7-9)である。

又、コンプライアンス対応に工夫が見られるのもクラスター1の特徴である。そうした工夫として「PDCAサイクル的な改善」(問7-2)、「インフォーマルなコミュニケーションの利用」(問7-12)、「QCサークルなどの従業員の自主的活動の利用」(問7-13)が挙げられ

る。クラスター1は、これらに関しても「当てはまる」(＝実行している)と設問で回答する割合が3クラスター中で最も多かった。

3クラスターの中で、クラスター1は、コンプライアンス担当部署でも「コストダウンをはかることが重要」ということに、最も多い割合で「当てはまる」と回答している。これについては、コンプライアンス対応に柔軟であると考えなのか、それともコスト意識を優先させた判断と見るのか、解釈の分かれるところである。どちらにせよ、全体的にクラスター1は3つのクラスターの中で最も高いコンプライアンスの意識・姿勢を表している。

## ②企業クラスター2の特徴

クラスター2には、コンプライアンスに対する意識は見られるが、まだ発展途上である、といった特徴が指摘できる。

コンプライアンス担当部署の活用、コンプライアンス対応の工夫については、「当てはまる」(＝存在する)という回答が、クラスター1ほどではないが、それに次いで高い割合で見られた設問が多い。前者については、「会社全体へのモニター役」(問7-1)、「社内規定の関与」(問7-4)が、後者については「PDCAサイクル的な改善」(問7-2)、「インフォーマルなコミュニケーションの利用」(問7-12)、「QCサークルなどの従業員の自主的活動の利用」(問7-13)が挙げられる。

このように、クラスター2も一定のコンプライアンスへの取り組みを図っていると言えるが、しかし前節で触れたように、「どちらともいえない」と回答することが他のクラスターに比べて顕著であることから、コンプライアンス対応の方針が確立していないことも指摘することができる。各設問の具体的な内容との関係を見ると、ここでは以下の3点をクラスター2のコンプライアンス対応の「揺れ」として挙げることができる。

その一つは従業員に対するコンプライアンス対応部署の中心的な働きかけについてであり、「行動規範の策定」(問7-5)、「日常的な教育活動」(問7-7)に関しては「どちらともいえない」の割合が多く、その有無を明らかにしていない。

二つ目として、コンプライアンス上の問題が発生した時の初期対応についても、方針が確立されていないように思われる。すなわち、こうした問題発生時に「まずコンプライアンス担当部署が当該部署と直接協議」(問7-9)するのも、「まず社長は外部専門職(顧問弁護士など)に相談」(問7-11)するのも明確に回答されることなく、「どちらともいえない」が多く選択されているのである。

三つ目に、会社利益とコンプライアンスとのバランスに関して迷いが見られる。「利益を大きく損なっても一度決めたコンプライアンス行動規範を遵守することが必要である」(問7-14)や「コンプライアンス担当部署といえども、コストダウンをはかることが重要である」(問7-15)という考えに対しては、他の企業クラスターよりも「どちらともいえない」を選択する割合が多くなっている。

以上のことから、クラスター2はコンプライアンスに関してある程度の対応を行なっているものの、まだ企業内でコンプライアンスに対する体制や方針の確立にまでは至っていない回答者グループではないかと考えられる。

### ③企業クラスター3の特徴

企業クラスター3は、他の2つの企業クラスターに比して、コンプライアンスへの対応が遅れていると考えられる。

問7の全15問の中で、クラスター3が他の2つのクラスターよりも「当てはまる」を選択した割合が多い設問は1つしかなかった。それは問7-14「利益を大きく損なう場合でも、一度決めたコンプライアンス行動規範を遵守することが必要である」である。確かに、この設問で「当てはまる」を選択した回答企業を、損益よりコンプライアンスを重視していると表面上は理解することができる。しかし「利益を大きく損なう場合」という漠然とした仮定に基づく問いであるため、実際のコンプライアンスに対する意識の高さ、体制の充実度はこの設問のみでは到底明らかにできないと思われる。

むしろ、それ以外の計14の設問で、他のクラスターよりも回答の割合でコンプライアンスへの積極的な意識、取り組みを伺わせるものが無かったことを考えれば、クラスター3の企業はコンプライアンスに関して対応の遅れているグループと見るのが妥当であると思われる。

## 資料

- 「コンプライアンス と コミュニケーションに関するアンケート調査」 調査票見本
- 「図表 I コミュニケーションの組合せチャート」(上記調査票別紙) 見本





# コンプライアンスとコミュニケーション に関するアンケート調査

## ご協力をお願い

このアンケートは、企業コンプライアンスをめぐるコミュニケーションに関する調査です。  
 本調査の目的は、コンプライアンスを実施する企業リーダーに期待される役割や資質・能力について検討し、大学・企業での人材育成に繋げていくことです。その集計・分析結果にもとづき、よりよいコンプライアンス体制構築のための提言や、コンプライアンス向上に有用な人材育成に取り組んでまいります。なにとぞ趣旨をご理解のうえご協力たまわりたく存じます。

ご回答いただいた内容は符号化され、コンピュータによる統計処理を行います。データは調査目的のためのみで使用され、調査実施者が責任をもって厳重管理しますので、外部に流出することは一切ありません。貴社の回答内容を第三者に知られることや、貴社が特定されることは決してありませんので、どうかご安心のうえご回答ください。

なおこのアンケートは、日本の全上場企業から一定数を無作為抽出し、会社四季報データベース（東洋経済新報社）に掲載された本社住所あてに送付しております。

## <回答方法>

- (1) 調査票への記入は、経営者ご本人様か経営者様に代わる方をお願いします。
- (2) 調査票のほか、添付されている別紙がありますので、ご参照のうえご回答ください。
- (3) 選択肢を設けている質問については、当てはまる番号に○をつけてください。
- (4) 記述欄を設けている質問については、数字や語句などをそのままご記入ください。

## <返送方法>

- (1) ご記入いただいた調査票は、同封の返信用封筒にてご投函ください。
- (2) ご返送は **2011年3月18日（金）（当日消印有効）** までとさせていただきます。ご了承ください。

この調査に関してご不明な点などございましたら下記の連絡先までお問い合わせください。

〒560-0043 大阪府豊中市待兼山1番6号 大阪大学大学院法学研究科  
 准教授 福井康太（大阪大学企業コンプライアンス研究会 代表）  
 E-mail: ktfukui@law-osaka.ac.jp  
 Tel/FAX : 06-6850-5168（直通）

大阪大学使用らん			
		—	

●最初に、貴社のプロフィールとコンプライアンスへの取り組みの概要をうかがいます。

1 日本国内での非正規雇用を含む従業員数\*をお答えください。

\*ここでいう従業員数は、支部・支店の人数も含みます。また、連結対象子会社を含みます。他方、関連会社を含みません。親会社も含みません。

- |                |                |               |             |
|----------------|----------------|---------------|-------------|
| 1. ~99名        | 2. 100~299名    | 3. 300~499名   | 4. 500~999名 |
| 5. 1000名~2999名 | 6. 3000名~4999名 | 7. 5000~9999名 | 8. 10000名~  |

2 分類される産業分野（主たる事業内容からご判断ください）をお答えください。

- |                  |               |             |           |
|------------------|---------------|-------------|-----------|
| 1. 農林水産業         | 2. 鉱業         | 3. 建設業      | 4. 製造業    |
| 5. 電気・ガス・熱供給・水道業 | 6. 情報通信業      | 7. 運輸業      | 8. 卸売・小売業 |
| 9. 金融・保険業        | 10. 不動産業      | 11. 飲食店・宿泊業 | 12. 医療・福祉 |
| 13. 教育・学習支援業     | 14. その他のサービス業 | 15. 公務      |           |
| 16. 上記に分類されない産業（ |               |             | ）         |

3 コンプライアンスは具体的な法令遵守に限って行えばよいとお考えですか。それとも、さらに企業倫理やCSR（企業の社会的責任）を含んで行うほうがよいとお考えですか。

- |                      |                        |
|----------------------|------------------------|
| 1. 具体的な法令遵守に限って行えばよい | 2. 企業倫理やCSRを含んで行うほうがよい |
| 3. その他（              | ）                      |

4 コンプライアンスに関する教育・研修活動を行っていますか。当てはまるものすべてに○をつけてください。

- |              |                  |               |
|--------------|------------------|---------------|
| 1. 新入社員教育    | 2. 社員に対する一般的な講習会 | 3. 社員に対する実地研修 |
| 4. 管理職研修     | 5. 法務担当部署に対する研修  | 6. 経営幹部に対する研修 |
| 7. 特に何も行ってない | 8. その他（          | ）             |

5 コンプライアンス業務を担うセクションはどれですか。当てはまるものすべてに○をつけてください。

- |                 |             |           |          |
|-----------------|-------------|-----------|----------|
| 1. 法務部門         | 2. 総務部門     | 3. 経営企画部門 | 4. 監査部門  |
| 5. 人事部門         | 6. 経理部門     | 7. 品質管理部門 | 8. 各事業部門 |
| 9. コンプライアンス専門部署 | 10. 特定部門はない |           |          |
| 11. その他（        |             |           | ）        |

6 特に「コンプライアンス専門部署」\*（または室・統括部・事務局など）を設置していますか。

\*ここでいうコンプライアンス専門部署は、不祥事発生時に設置される「第三者委員会」を含みません。

- |           |                         |            |
|-----------|-------------------------|------------|
| 1. 設置している | 2. 設置していないが臨時に設置することがある | 3. 設置していない |
|-----------|-------------------------|------------|



11 コンプライアンス推進に関して何らかの専門職を活用していますか。当てはまるものすべてに○をつけてください。

- |                |                |                 |
|----------------|----------------|-----------------|
| 1. 顧問の弁護士      | 2. 外部の弁護士      | 3. 社内*の弁護士      |
| 4. 顧問の税理士      | 5. 外部の税理士      | 6. 社内*の税理士      |
| 7. 顧問の公認会計士    | 8. 外部の公認会計士    | 9. 社内*の公認会計士    |
| 10. 顧問の司法書士    | 11. 外部の司法書士    | 12. 社内*の司法書士    |
| 13. 顧問の社会保険労務士 | 14. 外部の社会保険労務士 | 15. 社内*の社会保険労務士 |
| 16. 顧問の行政書士    | 17. 外部の行政書士    | 18. 社内*の行政書士    |
| 19. 顧問の弁理士     | 20. 外部の弁理士     | 21. 社内*の弁理士     |
| 22. 特に活用していない  | 23. その他の専門職 (  | )               |

\*ここでいう「社内」の専門職には、社外取締役・社外監査役を含みません。  
また金融商品取引法上の会計監査人を含みません。

12 貴社では社外取締役・社外監査役を設置していますか。

1. はい                      2. いいえ

13 親会社がありますか。

1. ある                      2. ない

13a 「1. ある」とご回答の場合

親会社と独立した内容のコンプライアンス業務を行っていますか。

1. はい                      2. いいえ  
3. どちらともいえない (理由: )

14 労働組合がありますか。

1. 1つある                      2. 2つ以上ある                      3. ない

14a 「1. 1つある」または「2. 2つ以上ある」とご回答の場合

(少なくとも1つ以上の)労働組合とのあいだで、コンプライアンスに関して協議をしていますか。

1. はい                      2. いいえ  
3. どちらともいえない (理由: )



●以下の問1から問4では、コンプライアンスへの努力を裏切るような問題が発生した、と仮定します。そしてそうした場合に予想される、企業内外におけるコミュニケーション\*についておたずねします。別紙図I「コミュニケーションの組合せチャート」をご参照のうえ、ご回答ください。

\*ここでいう「コミュニケーション」とは、業務上行われる指示や報告、また相談・協議などのやりとりを指します。

**以下に提示される各状況において、コンプライアンス体制を維持するうえで重要なコミュニケーションの送り手を最大3者まで、また受け手\*を最大5者まで挙げ、回答らんへご記入ください。**

\*ここでいう「送り手」とは、イニシアチブをもってなんらかの働きかけを行う側を指します。また、「受け手」とは、そうした働きかけをおもに受ける側を指します。

問1 状況：出退勤管理の方法が徹底されていないために、従業員の時間外超過勤務が野放しで行われているという問題が労働基準監督署から指摘されています。貴社としてはこの状況を改善すべく、検討段階に入ったところです。

別紙の回答方法と回答例を参考に、回答らんにご記入ください。

以下、同じ形式の設問については、同様のやり方でご回答をお願いします。

回答らん 送り手側 \_\_\_\_\_  
受け手側 \_\_\_\_\_

「その他」がある場合（送り手側： \_\_\_\_\_）（受け手側： \_\_\_\_\_）

問2 状況：下請法（下請代金支払遅延等防止法）違反のおそれのある行為について、公正取引委員会から警告を受けたところです。下請業者に対する支払代金の減額要請を行ったことが問題とされています。貴社はこの勧告に従う意図を固めており、あわせて再発防止策を策定することになっています。

回答らん 送り手側 \_\_\_\_\_  
受け手側 \_\_\_\_\_

「その他」がある場合（送り手側： \_\_\_\_\_）（受け手側： \_\_\_\_\_）

問3 状況：顧客情報の大規模な漏えいが発覚し、消費者庁による指導を受けたところです。社員がUSBメモリで名簿ファイルを勝手に持ち出した上、当該ファイルを紛失したことが原因のようです。今のところこの情報漏えい事件を原因とする被害は報告されていません。

回答らん 送り手側 \_\_\_\_\_  
受け手側 \_\_\_\_\_

「その他」がある場合（送り手側： \_\_\_\_\_）（受け手側： \_\_\_\_\_）

問4 状況：ある事業部門の元責任者とその部下が、部門の営業成績を過大に見せるため、巧妙な手段で架空の売上げを計上したことが監査法人の指摘をきっかけに判明しました。その事実を公表して有価証券報告書の訂正を行いました。その間に株式は監理ポスト入りし、株価が大幅に下落しました。しかも、有価証券報告書不実記載のため損害を被った株主が、代表取締役のリスク管理体制構築義務違反に基づく責任を追及する訴訟を提起しようとしています。

回答らん 送り手側 \_\_\_\_\_

受け手側 \_\_\_\_\_

「その他」がある場合（送り手側： \_\_\_\_\_ ）（受け手側： \_\_\_\_\_ ）

●上記のようなコンプライアンス上の危機局面がなんとか收拾されたとします。今後は、明らかとなった問題点を踏まえて、組織としてよりよいコンプライアンス体制を実現することが内外から要請されています。

問5 この状況において重要となるコミュニケーションの送り手を最大3者まで、また受け手を最大5者まで挙げ、回答らんへご記入ください。

回答らん 送り手側 \_\_\_\_\_

受け手側 \_\_\_\_\_

「その他」がある場合（送り手側： \_\_\_\_\_ ）（受け手側： \_\_\_\_\_ ）

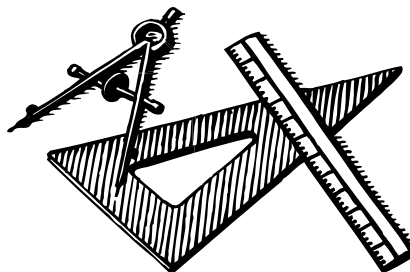
●以上のような状況設定とは別に、特別に危機局面ではない、日常的なコンプライアンス体制維持におけるコミュニケーションについておたずねします。

問6 日常業務において、コンプライアンス上の問題を発生させないため重要なコミュニケーションの送り手を最大3者まで、また受け手を最大5者まで挙げ、回答らんへご記入ください。

回答らん 送り手側 \_\_\_\_\_

受け手側 \_\_\_\_\_

「その他」がある場合（送り手側： \_\_\_\_\_ ）（受け手側： \_\_\_\_\_ ）





⑨コンプライアンス上の問題が発生したと思われるときには、まずコンプライアンス担当部署が該当部署と直接協議を行う。

1. 当てはまる                      2. 当てはまらない  
3. どちらともいえない (理由: \_\_\_\_\_ )

⑩コンプライアンス上の問題が発生したと思われるときには、まず社長と問題発生部署の責任者とが協議を行う。

1. 当てはまる                      2. 当てはまらない  
3. どちらともいえない (理由: \_\_\_\_\_ )

⑪コンプライアンス上の問題が発生したと思われるときには、まず社長は外部の専門職（顧問の弁護士など）に相談する。

1. 当てはまる                      2. 当てはまらない  
3. どちらともいえない (理由: \_\_\_\_\_ )

⑫コンプライアンス体制に責任ある立場の者が、コンプライアンスに関する問題・課題について、意識的にインフォーマルなコミュニケーション（ちょっとした立ち話で部下を励ましたり、食事の席で同僚と意見を交わす、など）を行っている。

1. 当てはまる                      2. 当てはまらない  
3. どちらともいえない (理由: \_\_\_\_\_ )

⑬職場小集団活動（例えばQCサークル）など、従業員が自主的に運営する活動を通じて、コンプライアンス行動規範を周知徹底している。

1. 当てはまる                      2. 当てはまらない  
3. どちらともいえない (理由: \_\_\_\_\_ )

⑭利益を大きく損なう場合でも、一度決めたコンプライアンス行動規範を遵守することが必要である。

1. 当てはまる                      2. 当てはまらない  
3. どちらともいえない (理由: \_\_\_\_\_ )

⑮コンプライアンス担当部署といえども、コストダウンをはかることが重要である。

1. 当てはまる                      2. 当てはまらない  
3. どちらともいえない (理由: \_\_\_\_\_ )

問8 コンプライアンス担当部署の業績評価を行うために、どのような方法を用いていますか？

(自由回答らん)



問9 コンプライアンス担当部署のスタッフや専門職の能力・資質について、どれが重要であると思いますか。当てはまるものすべてに○をつけてください。

- |                 |             |                 |           |         |
|-----------------|-------------|-----------------|-----------|---------|
| 1. 情報収集能力       | 2. 状況把握能力   | 3. 管理能力         | 4. 企画発想能力 |         |
| 5. 問題発見能力       | 6. 論理構成能力   | 7. リスク判断能力      |           |         |
| 8. 信頼構築能力       | 9. 交渉能力     | 10. 語学力         |           |         |
| 11. プレゼンテーション能力 | 12. 指導・育成能力 | 13. コミュニケーション能力 |           |         |
| 14. 積極性         | 15. 誠実性     | 16. 感受性         | 17. 協調性   | 18. 責任感 |
| 19. その他 (       |             |                 |           | )       |

問10 貴社では、企業コンプライアンスは何のために重要だと考えていますか。当てはまるものすべてに○をつけてください。

1. 最小限の法的責任を果たすため
2. 積極的に株主価値を向上させるため
3. 上場企業として期待される高度な社会的責任に応えるため
4. 地域社会や地球社会へ貢献すること自体が企業の存在目的にかなうため
5. 従業員の倫理・規範意識を向上させる必要があるため
6. 所管官庁から行政指導などを受けるリスクを避けるため
7. 法令遵守によってガバナンスを強化するため
8. 公正な自由競争経済にとって欠かせないため
9. その他 ( )

問11 過去5年間に、貴社が特に重点的に取り組んだコンプライアンス課題について、下記のすべての項目の中から当てはまるものを5つ選び、○をつけてください。

<CSR 関連>

- |          |          |            |
|----------|----------|------------|
| 1. 雇用の維持 | 2. 人権の尊重 | 3. 地球環境の保護 |
|----------|----------|------------|

<ガバナンス関連>

- |               |                                   |               |
|---------------|-----------------------------------|---------------|
| 4. 会社法の遵守     | 5. 金融商品取引法の遵守                     | 6. 適正な会計処理の確保 |
| 7. 内部統制システム   | 8. 社内ルールを守る (コンプライアンス関連以外のルールも含む) |               |
| 9. 反社会勢力の影響排除 |                                   |               |

<市場的規制関連>

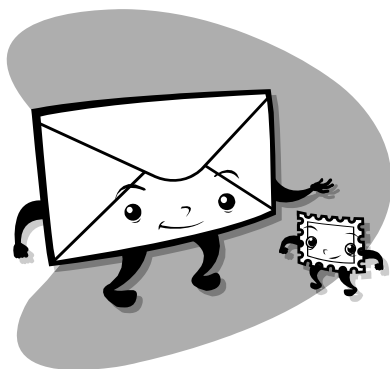
- |               |                    |            |
|---------------|--------------------|------------|
| 10. 事業関連法令の遵守 | 11. 外国為替及び外国貿易法の遵守 | 12. 下請法の遵守 |
| 13. 知的財産権の保護  | 14. 公正取引の確保        |            |

<公益的規制関連>

- |                       |                         |               |
|-----------------------|-------------------------|---------------|
| 15. 公益通報者保護 (内部通報) 制度 | 16. 政治資金規正法や国家公務員倫理法の遵守 |               |
| 17. 労働法の遵守            | 18. 個人情報保護              | 19. 製造物責任法の遵守 |
| 20. 廃棄物処理法の遵守         | 21. 食品衛生法の遵守            | 22. 消費者保護法の遵守 |
| 23. その他 (             |                         | )             |

最後になりましたが、大学におけるコンプライアンスについての教育や、これと関連するリーダーシップ教育に関して、貴社の立場から（あるいは回答者様ご個人としての立場から）何かおっしゃりたいことがございますか。  
どんなことでも構いませんので、ぜひ率直なご意見を大学教育の場にお伝えください。

(自由回答らん)



長時間のご協力ありがとうございました。

貴重なお時間を拝借しましてまことに恐縮です。

このアンケートに同封された封筒をお使いになり、  
郵便ポスト等からご投函ください。

図表 I コミュニケーションの組合せチャート

