

# 法務の眼 Legal Eyesight

## コンプライアンスのための コンプライアンス活動はやめよう ——企業理念の実践・実現により 健全な事業活動を！

花王株式会社  
法務部門コンプライアンス推進部  
コンプライアンス推進部長

尾崎博幸 (Hiroyuki Ozaki)

### 1 1st ステージ：コンプライアンス 整備期

当社において、コンプライアンスの名称で組織ができたのは、おそらく本稿をお読みいただいている会員各社とそう変わらず、内部統制が謳われ始めた米国 Sox 法制定の翌年2003年になります。それまでも、ビジネス環境の変化を見据えて、企業理念や企業行動倫理といった形で明文化された規程等を整備し、1998年に企業倫理委員会を設置し、2000年に社内相談窓口開設とあわせて社外の相談窓口も設置するなど、経団連の企業行動憲章などもふまえながら活動してきていました。そして、2003年3月に企業倫理委員会をコンプライアンス委員会へ改称し、

法務部門の中にコンプライアンス推進部を組織し、通報窓口として新たに外部の弁護士ホットラインを設けるなど、本格的なコンプライアンス活動がスタートしました。

まずはじめに、既存の企業行動倫理に変わる「花王ビジネスコンダクトガイドライン」（以下「花王BCG」といいます）を制定し冊子にして、花王グループの全社員に対して配布し説明会を行った上で、「会社の常識が社会の非常識になる危険を常に意識すべき」ということを全社員に自分事にももらえるよう、コンプライアンスに重点を置いた誓約書を新たに導入し、全社員に提出を義務づけました。

花王BCGには、

- ・「花王ビジネスコンダクトガイドライン」を遵守し、これに反してまで利益を追求することはしません。
- ・「会社の利益のため」や「上司の指示による」といった理由であっても、法律等、花王ビジネスコンダクトガイドラインおよび倫理に反する行為を行わず、また会社はこれを行うことを許容しません。

ということが明記されています。今では、珍しくもない記載かもしれませんが、当時としては、画期的なことであり、これらの文言は当社のコ



ンプライアンス姿勢を明確に示すものだと考えています。そして、翌2004年10月に基本理念を「花王ウェイ」に整理し、花王グループ全社員がよって立つコンプライアンスの基盤が完成・整備されました。「花王ウェイ」の基本となる価値観の最初に「正道を歩む (Integrity as the only choice)」が謳われています。

なお、「花王ウェイ」および花王BCGは当社HPにも掲載されていますので、ぜひご覧ください。

その後、2005年に内部統制委員会が設置され、同委員会が、コンプライアンス委員会、リスク危機管理委員会などの傘下委員会とともに、内部統制の一翼を担う活動に移行し、花王BCGを改訂し、社内相談窓口も公益通報窓口へと体制を整備しました。そして、2006年5月末にはコーポレートガバナンス報告書で内部統制体制の整備に関する方針を示し、現在のコンプライアンス活動のPDCAサイクルが回りはじめます。

このような取組みが評価され、2006年3月の第4回「誠実な企業賞」での大賞受賞に結びつきました。さらに、翌2007年5月には、企業倫理をテーマとした第1回「the World's Most Ethical Companies® (世界で最も倫理的 (誠実) な会社) 賞」で、その一つに選定され、今年2024年3月まで18年連続で選定され続けています。これは先人たちの想いを引き継いだ花王グループ全社員が、実直に「花王ウェイ」の「正道を歩む」を体現し続けてきた成果であると誇

らしく思っています。

## 2 2nd ステージへ：コンプライアンス定着期

コンプライアンス推進部設置のときに示された体制方針を振り返ってみました。

- ① 全グループ社員にとって「花王ウェイ」が心のよりどころになり、また「花王BCG」が日々活動するうえでの行動指針として浸透し、共有できている
- ② 全グループ社員が困った時に安心して相談できる窓口組織を持っている
- ③ 全グループ企業の中で定期的に研修・教育が実施され、また状況を把握するためのモニタリングが実施され、必要な改善がすみやかに実施されるPDCAサイクルでのマネジメントが機能している
- ④ (コンプライアンス推進担当者の夢) すべてのステークホルダーといっしょに感動を分かち合い、全グループ社員が伸び伸びと、自信を持って自分の仕事ができ、凜とした雰囲気が漂っている

①～③までは十分に達成できているといってもよいと思いますが、さて「コンプライアンス推進担当者の夢」である④は実現できているでしょうか。残念ながら、「否」といわざるをえないところもあるように思います。

これまでのステージにおいては、社会環境の



“World's Most Ethical Companies” and “Ethisphere” names and marks are registered trademarks of Ethisphere LLC.

変化をとらまえてコンプライアンスの定義も変えて、年々拡大する社会の期待に叶うようにと、規程やルールも整備し、必要な研修・啓発活動も行い、通報体制も整備して社員の声をしっかりと拾えるようにと活動をしてきました。

しかし、どうにも様相が変わってきたように思います。2024年1月クールに放送されたTBSドラマ『不適切にもほどがある』を視聴された方も多いのではないかと思います。今はまさにあのドラマが描いたような「現代」の状況です。

コンプライアンスという言葉が人口に膾炙するようになり、それがために、法令や規制、社内ルールといった制約にがんじがらめになり、思考停止状態があらちこちで発生している……。コンプライアンスが目的になってしまい、かつ一人ひとりが自分の正義を譲らない社会環境の中でがんじがらめになってしまっている……。

たしかに、不正・不祥事のニュースは絶えません。だから、そうならないように内部統制で用意された仕組みを守らなければいけない、そこに変調があれば通報してもらえるようにしなければいけない、安心して通報できるようにするには心理的安全性がなければいけない、心理的安全性を確保するには……等々。もう、お腹いっぱいです。

### 3 最終ステージへ：コンプライアンス推進部の解体

当社では、次のステージに移行できる準備はできていると考えています。当社グループの社員には、不正かそうでないかを理解できない社員はいませんし、不正を行おうと思って実行する社員はいません。不正を見逃さないような合理的な仕組みも構築できています。それゆえ、「the World's Most Ethical Companies®（世界で最も倫理的（誠実）な会社）」に18年連続で選定されています。自信をもって、次に進んでよいはず。「あれもダメこれもダメ、あれをしないとダメこれもしないとダメ。コンプライアンス違反にならないようにブラックリスト・

ホワイトリストを作ってチェックしよう」そんな不毛なことはやめにしよう！

今年に入ってから、コンプライアンス研修では、

これまでのコンプライアンスの定義は忘れてもらってかまわない。何がハラスメントになるのかなんてHow toも考える必要はない。

と伝えています。そして、

花王におけるコンプライアンスとは、「花王ウェイ」そして「正道を歩む」の実践にほかなりません。「花王ウェイ」実践のために皆さんが目標に掲げているテーマの実現を阻むような言動が、コンプライアンス違反になると考えてください。何がハラスメントになるかなども気にする必要はありません。「花王ウェイ」に掲げられている行動原則「個の尊重と力の結集（We trust, respect & need each other.）」を実践すればよいだけ、それに反する言動がコンプライアンス違反になると考えてください。法令などに違反しないということは当然ですが、ミスは起こります。ミスが発生した時に、起こっている現実をただちに謙虚に受け止め改めていくようにしていけばよいです。人が集まればいさかいは避けられません。なぜならば、一人ひとり違う価値観を持っています。だからこそ、多様な価値観を受け止め、同じ方向に進んでいくために「花王ウェイ」をよりどころにしてください。ミスやいさかいを放置しては、進むべき方向を見失ってしまいます。ですから、「なんか変？」と気づいたら、絶対にほっとかないでください。

と伝えています。

ただし、「ミスや違反事例が発生するのはゼロにならないから仕方ない」と緩めることはしていません。面倒かもしれませんが、ミスや違

反が発生した時には、当該現場に、きちんと起こってしまった事象に向き合って、かつ問題を発生させてしまった個人の問題にしてしまうのではなく、職場の問題と考えて、職場として問題発生の原因を突き詰めてもらいます。そして、当該事情・原因に対して有効な再発防止策を、現場としてムリ・ムダがないよう、現場自身に対策を講じてもらうようにしています。

同じような業務をしていますが、問題なく適切に業務を遂行している職場もあります。組織において人の組み合わせで業務は遂行されますので、その職場での人の組み合わせで起こってしまったことであれば、その職場だけの問題です。その場合は、ムリにムダに横展開をする必要ありません。そのあたりも現場を統括する

部門にしっかり見てもらうようお願いしています。

皆がそうやって日々の業務に真摯に向き合い、当たり前前に「花王ウェイ」を実践できるようになったとき、つまり、上記2で述べた「コンプライアンス推進担当者の夢」である、「すべてのステークホルダーといっしょに感動を分かち合い、全グループ社員が伸び伸びと、自信を持って自分の仕事ができ、凛とした雰囲気がか漂っている」と胸を張っていえるとき、次のステージに移行できる時だと思えます。

次のステージは、コンプライアンス推進部を解体し、コンプライアンスを花王グループ全社員一人ひとりに委ねることができる段階です。その日はそう遠くないと信じています。

毎年4月に社内に発信・掲示される花王コンプライアンス委員会委員長からのコンプライアンスメッセージです。1年間社員がいつも目にする場所に掲示されます。

ちなみに、は、花王のコンプライアンスのロゴマークです。家族、自分、やすらかな毎日のために、コンプライアンス活動がつながっていくことを、「COMPLIANCE」の「C」と「笑顔」がつながることで表現しています。また、∞（無限大）のようにコンプライアンス活動には終わりはなく、日々心がける活動であることを表現したデザインになっています。