

会員における

倫理観向上に向けた取組み 事 例 集

平成26年3月

日 本 証 券 業 協 会

はじめに

日本証券業協会（以下「協会」といいます。）では、顧客資産の流用により投資者保護基金の補償が発動されることとなった会員証券会社の経営破たんなど証券投資及び証券界について国民に不信感を与えかねない事案が発生したことを機に、証券界の信頼性向上を図る観点から、再発防止及び信頼性向上に向けた方策について検討を行うため、平成24年11月に自主規制会議の下部機関として、「信頼性向上のための施策の推進ワーキング・グループ」（以下「信頼性WG」といいます。）を設置しました。

信頼性WGでは、信頼性向上のための具体的な方策及びその実施についての問題点や実効性などに関して議論され、当該議論を通じて会員証券会社の信頼性向上のための施策の一つとして、会員における倫理観向上に向けた取組みを紹介した事例集（以下「本事例集」といいます。）を協会が取りまとめ、会員に配布することが提言されました。

協会事務局では、信頼性WGからの提言を踏まえ、会員における倫理観向上のための取組状況について把握するため、規模別・業態別にそれぞれ任意に抽出した会員にインタビューを実施し、会員各社における倫理観向上に向けた取組みや施策の事例等を取りまとめて、紹介させていただくこととしました。

本事例集の作成にあたっては、会員各社が社内研修等の教材として利用できるよう、ケーススタディの例示の充実に努めるとともに、会員各社の規模別・業態別に特徴的で参考となるような取組みや施策を掲載したほか、本事例集全体を通して、コンプライアンス・企業倫理の専門家としての立場からアドバイスをいただくため、弁護士の渋谷武宏先生に監修していただきました。

本事例集は、会員各社が他社の取組み事例などを参考として自社の取組みなどに反映することによって、業界全体の倫理意識が向上することを期待するものです。

会員及びその役職員における倫理観の向上については、会員各社がそれぞれ業態別、規模別など業務の実態に即して創意工夫し、適切に取り組むべきものと考えます。

協会事務局といたしましては、本事例集が会員各社において倫理観向上に向けた自主的な取組みを検討する際の参考として役立つとともに、証券会社及び証券界に対する信頼性向上につながることを願ってやみません。

最後に、本事例集の作成にあたって貴重な時間を割いてインタビューに御協力いただきました会員各社の皆様に、厚くお礼申し上げます。

平成26年 3 月

日本証券業協会 事務局

目 次

はじめに

1. 金融商品取引業における倫理	1
(1) 倫理が求められる背景	1
(2) 金融商品取引業における職業倫理	1
(3) 金融商品取引業者としての取組み	2
(4) 倫理コードの保有及び遵守	2
(5) 海外における倫理観向上への取組み	3
2. 倫理観向上のための取組み参考事例	5
(1) 基本的な考え方	5
(2) 倫理観を向上させるための具体的な取組み事例	7
① 社内規程、マニュアル等の整備	7
② 社内への周知、浸透策	8
③ 研修	10
④ 誓約書等	12
(3) 倫理観の醸成、社内への浸透状況の確認	14
(4) 倫理観の向上に取り組んだことによりもたらされた効果	15
(5) その他、倫理観向上のための効果的な施策事例	16
① 人事制度	16
② 違反行為の早期発見と是正、未然防止	16
③ 社会貢献活動への参加支援等	19
3. 規模別・業態別取組み事例	21
(1) 全国展開会社のケース	21
(2) 地域密着型会社のケース	32
(3) 銀行系会社のケース	46
(4) インターネット専門会社のケース	50

4. 監修者からのコメント	55
(1) 本項の位置付け	55
(2) 倫理観が求められる理由	55
(3) 倫理観の向上のために必要なこと	55
(4) 倫理観の向上のために金融商品取引業者等に求められる課題	56
(5) 経営トップに求められる意識	57
◆参考図書などの資料について	58

1. 金融商品取引業における倫理

(1) 倫理が求められる背景

金融商品取引業者は、資本市場の担い手として、金融・資本市場の仲介機能を有し、金融商品取引に係る様々なサービスの提供を行っていますが、金融商品取引には総じて専門的な知識や経験、的確な情報及びその分析・理解が求められることから、金融商品取引業者は、専門家としてその顧客に対して概ね優位な立場にあるといえ、そうした立場を利用して自らの利益を優先してしまう衝動（誘惑）に駆られる危険性が無いともいえません。

しかし、専門家ではない一般の顧客は、金融商品取引業者が自身の利益を優先しているかどうか、ただちに判断することができません。専門家として豊富な知識や情報を有する金融商品取引業者と、知識や情報を有しない一般の顧客と間の非対称的な関係から、金融商品取引の「公正性」の確保は、市場参加者の信頼性を確保するうえで極めて重要な要素であるといえます。

金融商品取引の「公正性」を確保するため、今日では法令や規則等で様々なルールが整備されています。金融商品取引業者の役職員がルールを正しく理解し、遵守することは当然のことですが、近年における市場環境の激しい変化や、創意工夫を凝らした新商品が続々と投入される現状を背景に、法令や規則等では予見できない、また、機動的に改正できない法規制部分について、いかに行動すべきか、疑義が生じる場面があります。このような場面で、金融商品取引業者として健全な社会常識と倫理観が備わっていれば、法令や規則等が予見していない部分を適切に補うことにより、適切な判断に基づく行動がとれることとなり、市場参加者の信頼性向上につながるものといえます。

(2) 金融商品取引業における職業倫理

金融商品取引業者は、その業務を通じて広く経済活動の発展に寄与するとともに、豊かな経済・社会の実現に貢献するという役割を担う公共的な存在といえます。自社の業務が、資本市場を通じて社会全体に広く影響を与える可能性があることを常に自覚する必要があります。例えば、株価や社債の価格一つをとっても、一定の価格がついていること自体が、他の有価証券との比較を可能にし、公共的な価値を形成しているのです。

したがって、金融商品取引業者の役職員には、一般的な道德観や倫理観に加えて金融商品取引業に携わる者として備えておくべき職業倫理を保持することが求められています。

職業倫理とは、すなわち、金融商品取引業者に求められる多様な顧客ニーズに適切に対応していくための専門性を備えつつ、役職員一人ひとりが、プロフェッショナルとして国民から信頼されるための健全な社会常識と倫理感覚の総称であり、法令や規則等に定めのない事柄であっても、社会通念や市場仲介者としての役割に照らして疑義が生じる可能性のある行為について、役職員が各々自ら、あるいは組織的な検討がなされ、その適切性について判断し、あるべき方向に正しく行動するためのものであると考えられます。

(3) 金融商品取引業者としての取組み

倫理観や道德観というものは、そもそも個人に備わるものであり、それぞれの個人がどのような環境で育ち、どのような教育や訓練を受け、どのような経験を積んできたのかなどによって大きく左右されるものであると考えられます。その一方で、その個人が金融商品取引業に従事しているとすれば、金融商品取引業者の一員として、業界全体の信頼性、社会的なステータスの維持、向上を意識するのは当然のことであり、金融商品取引業者が自社の役職員の職業倫理向上に積極的に取り組むことは大変重要であるといえます。

そして、金融商品取引業者としてより高い信頼を得るためには、他者から言われたから受動的に対応するというのではなく、金融商品取引業者自らが主体的に倫理の重要性とその役割を認識し、積極的に倫理観向上のための取組みを検討し、それを実行していくことが望ましいといえます。

(4) 倫理コードの保有及び遵守

金融商品取引業者の役職員は、職業倫理の維持、向上のため、常に積極的な姿勢で業務に関する知識や技能の習得に努めるとともに、社会人としての教養、品格を高めるよう不断の研鑽に努める必要があります。

倫理観の醸成は、金融商品取引業者の役職員がそれぞれ意識するだけでは必ずしも十分とはいえません。経営トップによる主導の下、役職員間で倫理に関する認識が共通化されるとともに、各役職員の具体的な行動にもそれが反映されることが重要であるといえます。

このため協会では、協会員が資本市場における仲介機能の責務を十分認識するとともに、国民から信頼されるための健全な社会常識及び倫理感覚を保持することなどを通じて、協会員における倫理観醸成に関する実効性を確保するため、自主規制規則において「協会員における倫理コードの保有及び遵守に関する規則」を定め、協会員が倫理コードを保有すること、倫理コードの実効性を確保するための社内体制を整備することなどを求めています。

協会員各社が保有する倫理コードの内容は、各社の業務実態や企業文化などを反映させた独自の倫理コードの作成・保有が尊重されるべきであるところ、協会員として満たされるべき水準をモデル倫理コードとして提示することが業界全体の目線合わせの観点からも有益であると考えられることから、協会が倫理コードのモデルを提示することとし、協会員に対して、当該モデルを参考としつつ、自社の個別状況を加味した倫理コードの作成を求めています。

（５）海外における倫理観向上への取組み

金融商品取引業において倫理を重視する傾向は、海外においても見られます。

例えば、米国では、粉飾決算を伴う企業不祥事の発生を背景として制定された通称ＳＯＸ法（サーベンス・オクスリー法）において、倫理に関する事項が規定されています。証券取引委員会（ＳＥＣ）は、公開会社に対して倫理コードの採択・変更等についての即時開示を行うよう義務付けるなど、企業に対して倫理の浸透と遵守を促しています。

ニューヨーク証券取引所やナスダックは、自市場に上場する企業に対して倫理コードを含めた行動規範の採用と開示を義務付けています。つまり、上場する証券会社は、証券取引所の規則により、倫理コードの制定と運用に関する開示が必要です。

また、証券会社の外務員等の行為に関する倫理については、自主規制機関である金融取引業規制機構（ＦＩＮＲＡ）がルールを制定しています。「商業上の倫理基準と取引の原則」では、「会員は、業務の遂行に当たっては、商業上の高度な倫理基準と、取引の公正公平の原則を遵守するものとする。」と規定されており、ある行為がこのルールにいう「商業上の高度な倫理基準」又は「取引の公正公平の原則」に基づくかどうかを示す解釈資料も公表されています。ＦＩＮＲＡの会員がルールに違反した場合には、ＦＩＮＲＡから制裁が課されることになります。

英国では、証券会社などの金融サービス業者は、金融行為規制機構（ＦＣＡ）が定める規則に服しています。ＦＣＡの規則のうち「高度な基準」には、「業務原則」と「原則ステートメント」が規定されています。

「業務原則」は、金融サービス市場法に基づく規制業務を行うことができる「認可業者」の基本的な義務を示すものです。「認可業者は高潔性をもってその事業を遂行しなければならない。」、「認可業者はクライアントが必要としている情報に十分配慮し、明確、公正かつ誤解を招かない方法で情報を伝えなければならない。」など、11項目にわたります。

「原則ステートメント」は、「管理職務を果たす者としてF C Aに承認された者」に対する行為基準を示すものです。「承認された者は、その管理職務を遂行するに当たって、適切な市場行為基準を遵守しなければならない。」、「重大な影響を及ぼす職務を遂行する承認された者は、その者に管理職務上の責任がある業務を効率的に管理できるように組織化する合理的な措置を講じなければならない。」など、7項目にわたります。

認可業者が「業務原則」に違反した場合や、承認された者が「原則ステートメント」を遵守しなかった場合には、各々F C Aから制裁が課されることになります。

その他、世界各国・地域の証券監督当局や証券取引所等から構成されている国際機関である、証券監督者国際機構（I O S C O）は、2006年の「市場仲介業者のコンプライアンス機能:最終報告書」において、「市場仲介業者は、法律の条文の遵守だけではなく、高い倫理基準や投資家保護基準を尊重し、また、それを促すような企業文化を醸成することも同時に重要である」と指摘しています。また、単なる倫理原則の項目の提示に止まらず、倫理的ジレンマを解消するために、倫理コード・モデルを公表しており、「倫理的問題を解決するための簡潔なモデル」、「困難な決断を行うための倫理面でのチェックリスト」など、倫理文化の発展を図っています。このモデルは、倫理コードを通じて倫理文化を促進し、明確なルールがない分野や、ルールの間隙に該当する分野において市場仲介業者が適切な行動を行うことを期待しています。

2. 倫理観向上のための取組み参考事例

(1) 基本的な考え方

倫理観の向上は、ほぼ全社において重要な取組み課題と位置付け、経営ビジョンや社内規程に盛り込むなどして、職業倫理に関し役職員に知っておいて欲しい基本的な考え方を示すとともに社内周知に取り組んでいます。

【事例】

- ・ 職員の行動、企業としての経営体制が誠実であるとの社会的な評価を得ることは、単に経営上の目標を達成することのみならず、企業として社会的責任を果たすうえでも極めて重要である。こうした社会的評価を得ることは、会社として重要な財産に値する。
- ・ 当社の役職員は、金融商品取引業のプロとして誠実さをもって行動することを意識し、常に最高水準の倫理基準、プロとして自己の行動に対する責任を示す必要がある。
- ・ 平成20年に金融庁から「金融サービス業におけるプリンシプル」が公表されて以降、平成21年より継続的に倫理観の向上に取り組んできた。
- ・ 昨今の法人関係情報の管理態勢強化を受け、社内で更なるコンプライアンス強化と併せて、倫理観の強化を課題に掲げている。
- ・ 規模が大きい企業組織ではないため、社長自ら、全社員の情報に気を配っているほか、日頃のコミュニケーション確保に留意している。
- ・ 倫理観の向上や、倫理観欠如によるトラブル発生の防止には、社内コミュニケーションの向上を図りつつ、「気付き」、「読み取り」、「報・連・相」の感度・密度を高めることが重要だと感じている。
- ・ 行動指針の中で、「企業人としてのモラル・常識は、社会人としてのモラル・常識の応用である」と捉えつつ、「企業人である前に社会人としてのモラル・常識をもって行動しよう」と呼びかけている。
- ・ 「倫理観」のみを単独で取り上げて、社員へ周知・啓発までは行っていないものの、法令遵守（コンプライアンス）の一要素として「倫理観」があると考えており、社内へ周知を図っている。
- ・ 単に法令を遵守するだけではなく、その精神、趣旨を正しく理解し、それに沿った行動をとらなければならない。明確に禁止されていなくとも、倫理にかなった

行動をとるという自己規律の徹底が必要であることを社員に伝えている。

- 企業として「利益を生み出す」とことと「倫理を守る」という要素は背反するものではなく、両立する関係にある。倫理を守らずに利益を生みだしてもやがて市場から淘汰される。当社では、ネット証券としてはコンプライアンス部門に多くの人材を配属していると自負しており（全社員約120名に対し、24名を配属）、継続的に適正な利益を上げながらコンプライアンス部門を充実させている。
- 倫理観向上の取組みは金融機関としての社会的使命であり、倫理観の欠如を防止するには、社員個人における会社への帰属感・一体感の充足及び指示命令の明確さの向上が重要と考えている。

コメント

表現の方法については各社が個性を発揮しているが、全社が倫理観の向上の重要性について認識しているといえる。対置される概念として、倫理観の向上の必要性はなく、明文の規定のある法令諸規則さえ遵守していればそれでよい、という考え方がある。しかし、2007年の倫理コードの策定などを通じて、明文の規定のある法令諸規則を遵守しているだけでは、社会の信頼を得られず事業そのものが行き詰ってしまうという意識は広く定着したと評価できる。

(2) 倫理観を向上させるための具体的な取組み事例

倫理観を向上させるため、各社で様々な取組みが行われています。倫理観を社内に醸成させるためには、短期間で集中的に対応を強化するという方法よりも、計画的、かつ継続的に取組みを積み重ねることで、着実に根づかせていくという取組みが主流のようです。

ここでは、各社が具体的にどのような手段を用いて、どのような取組みを行っているのか、具体的な事例をご紹介します。

① 社内規程、マニュアル等の整備

社内規程や従業員マニュアル等に役職員が備えておくべき倫理観を盛り込んでいる事例があります。

【事例】

- ・ 倫理コード、利益相反管理方針により倫理規範を示すとともに、コンプライアンス基本方針の中で役職員の行為規範を定めている。また、企業理念（社是）、行動指針（社訓）により、職業人としての倫理観や責任感を役職員に意識させるようにしている。
- ・ 経営ビジョンや役職員の行動規範を定め、小冊子・カードとして編纂し、全役職員に配布、常時携帯させている。常時携帯を徹底させ、外出先であっても、逐次、確認できるようにしている。
- ・ 経営ビジョンにおいて、日常のマネジメントの中で倫理観の保持が盛り込まれており、会社としての姿勢が明確に謳われているとともに、就業規則で従業員各々の倫理観保持が精神として謳われている。この他、コンプライアンス・マニュアルにおいて、役職員の行動規範について規定している。
- ・ 当社のみならず、グループ全体の倫理規程を整備している。
- ・ 自社の基本的な倫理観については、「倫理コード」の中に盛り込んでおり、対外的な発信を行っている。その考え方の基本は、公平・公正な業務運営に資することが金融商品取引業者の役割ということである。また、「倫理コード」に謳われた理念を実務レベルに落とし込んだものとして「コンプライアンス・マニュアル」を整備している。コンプライアンス・マニュアルには、法令遵守に関する事項をはじめ、個人情報の取扱い、反社会的勢力への対応、情報セキュリティ等の規定を定めるとともに、顧客への誠実対応など倫理観に関する事項を規定している。

- ・“法令遵守なきところに収入なし”と銘打った「倫理カード」を作成し、全役職員に携帯させることで、常に倫理観・責任感を意識させるようにしている。この「倫理カード」は、社会人として、また証券マンとしての行動に際し、倫理を問いかけるものである。
- ・営業員個々に対し、コンプライアンス・マニュアルのほか、日本証券業協会作成の「営業員ガイドブック」と東京証券取引所自主規制法人作成の「内部管理用ケーススタディハンドブック」を配布している。このうち、「営業員ガイドブック」の表紙には当社のスローガンを記した紙を貼り付けており、常に職業倫理を意識させている。
- ・倫理観そのものではないが、役職員の行動指針を定め、社員間で共有している。この指針は、社員が行動する際の考え方をとりまとめたもので、いざというときに、社員が自主的に考え正しく行動ができるよう、また、後日、世間から非難を受けることがないような行動のあり方を示している。

② 社内への周知、浸透策

多くの会社において、社内規程集やハンドブック等を作成、社内配布して社内に周知を図っています。加えて、規程集等及び研修用に補足資料を作成し、それらを使って社内研修を行っています。この他、社内でのポスター掲示、社内イントラネットで社員の目に留まるように掲載する方法により周知を行っている例もあります。社長による社員向け訓示で役職員に徹底しているという事例もあります。

【事例】

- ・コンプライアンスや倫理コード・行動規範を取りまとめたハンドブックを作成し、全役職員に配布している。
- ・例えば「倫理コード」は、A4判に印刷し、新人研修時に配付、いつでも必要となった際、確認できるよう工夫している。デスクの引き出しに入れたとしても、分かりやすい位置に仕舞うよう指導を行っている。各社員の所持状況を取締役が定期的にチェックしている。
- ・倫理観に関する規程として「コンプライアンス・マニュアル」を整備するとともに、同マニュアルを携行可能な冊子にして、常に全社員が閲覧できる形で提供している。
- ・社訓（行動指針）の中で、「企業人としてのモラル・常識は社会人としてのモラル・常識の応用である」と捉えつつ、「企業人である前に社会人としてのモラル・常識をもって行動しよう」と謳っている。この「社訓」を社内に定着・浸透

させるため、会議などで「社訓」を唱和してから開始する。

- 企業理念を毎朝唱和し、原点に立ち返って営業を行うようにしている。この理念は全員が暗唱できる程度に浸透している。また、新入社員に対しては、新人研修の場で社長自らが経営理念の主旨を説明している。
- 全支店ではないが、倫理規程を毎朝唱和する支店もある。
- 企業理念を下敷きにして社員に配布している。また、各社員が携帯する営業日誌には、企業理念や、顧客・会社・自分（社員自身）を守るための心構えを掲載している。
- 年頭と年中に、社長から役職員に対して基本方針所感を社内メールにて展開しており、その都度、法令（遵守）と営業（収益獲得）が「両輪」であることを社長自らの言葉で伝えている。
- 社長のメッセージを全社員に対して随時発信している（年頭訓示、メール）。社長から直接社員に伝えることで、社員のモチベーションが高められているのではないかとという相乗効果を期待している。
- 月一回の部店長会議で、社長が直接語りかけている。
- 倫理に関する意識付けを内容とするカードを作成し、全社員に携行させている。この取組みは「倫理コード」に関する日証協自主規制規則が制定された当時から行っている。
- グループとしての中長期的な目標を掲げた「経営ビジョン」や、より具体的な方針を示した「行動規範」を策定し、役職員への定着を図っている。
- 経営ビジョンや行動規範は小冊子・カードとして全役職員に配布、常に携帯させている。
- 行動規範（大きく5項目にわたる業務上の心得）を記載したカードを全社員に配布し、IDカードにはさんでいつでも携行するようにさせている。また、社屋内のエントランスやエレベーターホール等の社員にとって見易い場所に社訓を掲示している。
- 日頃から、「会社を守り、顧客を守り、従業員を守るためにルールがある」ということを繰り返し言い聞かせている。
- 個人情報の取扱いなどについて、月1回、必ず読み合わせをさせるとともに、点検結果を報告させている。
- 研修とは別に、各種会議の場においても、役員から役職員に対して倫理や公共性の周知・定着を図るべく発言している。
- 部店長は、配下の社員に対し、機会あるごとに倫理観や道徳観というものについて取り上げ、周知・浸透を図っている。部店長が配下の部下一人ひとりに目を配

り、個々のレベルがアップしていくものとして取り組む。

- ・各部署にコンプライアンスオフィサーを置き、各業務に関連する法令順守等の状況のチェックを適宜行わせている。また、それら各部のコンプライアンスオフィサーを対象として、毎月1回、会議を開催して法令諸規則改正等について周知、啓蒙に努めている。
- ・法令改正等は、社内報（社内イントラ掲示）にて周知し、法令改正等の趣旨が理解できるよう分かり易い通達の発信を心掛けている。
- ・事業年度ごとに取り組む課題を「コンプライアンス・プログラム」として取りまとめ、倫理観を課題としている。当該「コンプライアンス・プログラム」は、春と秋の年2回開催される全国部店長会議（役員・部長・支店長で構成される会議）での周知や社内イントラにおいて掲示している。
- ・社内イントラや部店長会議のほか、役員朝会を全館放送にて行うことにより、経営陣の考えを全社員に周知する一助としている。
- ・職業倫理を意識させる取り組みは年に2度（倫理研修の実施、倫理規程の遵守の宣誓）を行っている。毎年実施することで、役職員に気付きの機会を与えるという目的もある。顧客を相手とした業務を行っている以上、倫理観や公共性を身に付けることは当然であると考えている。

③ 研修

ほとんどの会社において、役職員向けの研修の中で倫理観の維持、向上のための研修を実施しているようです。

全役職員を対象とするコンプライアンス研修において、倫理に関する内容を取り上げている事例、一部社員を対象としてケーススタディやそれを題材として社員間でディスカッションを取り入れた研修を行っている事例、管理職候補者向けに管理職者となるための要件の一つとして倫理に関する研修を必修としている事例など、研修対象者に応じて実施内容を工夫している事例があります。

【事例】

- ・レベルアップ研修や管理職研修において、倫理観をテーマとして取り上げている。
- ・全社員を対象とする研修を年1回行うとともに、各部店毎の研修を概ね月1～2回の頻度で実施し、倫理に関するテーマを取り上げている。
- ・年1回、全社員を対象としたコンプライアンス研修を実施し、その中で可能な限り倫理に関する内容を取り上げるようにしている。
- ・全社員を対象に、原則月一回、コンプライアンス研修を行っている。社員が多い

ため、まず、内部管理責任者を対象とした本部研修を実施し、研修を受けた内部管理責任者がそれぞれの部支店において講師役を務め、同じ内容の研修を行うような仕組みとしている。

- 毎月、コンプライアンスアワー（コンプライアンス部門の管理職が講師となり、各支店を臨店して実施。講師と支店長が実施結果を取りまとめ、経営陣に報告）を実施しており、年1回程度コンプライアンスの方針や倫理コードの趣旨などをテーマとしている。その際には、一方的な講義だけではなく、倫理観に関わるケーススタディやディスカッションも取り入れた研修を行っている。
- 研修では、インサイダー取引事例や反社会的勢力への対応等、時事的なトピックを取り上げるなど、研修受講者の関心を高めるよう工夫している。
- 倫理に関する社外の講演会があれば、なるべく営業員を参加させている。また、社外（日証協を含む。）から講師を招いて倫理に関する研修を実施している。
- コンプライアンス知識の向上や行動規範に基づく行動を定着させるため、各部支店で内部管理責任者がコンプライアンス研修を毎月実施し、その浸透度を測るためのコンプライアンステストを半期に一度実施している。
- コンプライアンス研修、情報セキュリティ研修の実施（年1回）。研修は全てオンライン形式で行う。研修受講後に受講者にテストを実施する。テストは満点または一定の合格ラインに達するまで修了しない。
- 研修では、法令違反や苦情事案、倫理観が問われるようなニュース等をテーマとして取り上げている。また、各テーマに関するグループディスカッションを行い、「法令や行動規範のどの部分に当てはまるのか」を各人に意識させるようにしている。
- 日証協の研修に、可能な限り営業員を参加させている。
- コンプライアンス研修では、法令及び諸規則への理解度を高めるのはもちろん、顧客から当社に寄せられた苦情事例を取り上げ、全社的に紹介している。寄せられた苦情は、直ちに法令違反にはならなくても、倫理という観点から、見直す改善点はないか、ということで意見交換し、仮に改善を要すると考えられれば、適宜対応するようにしている。
- 金融商品取引業が公共性の高い職業であることを全役職員に周知・定着を図るためには、「研修の実施」が重要な手段だと認識しており、全役職員対象の研修（半年ごとに実施）やマネジメント研修（階層別に実施）において倫理や公共性に関する内容を盛り込んでいる。また、新入社員や中途入社社員向けの研修においても倫理や公共性に関する内容を盛り込んでいる（当社は中途入社の社員が多く、当社の特徴を教え込むことが非常に重要であると考えている。）。

- ・社員が管理職になるための要件において、AFPなど所定の資格の取得を義務付けている。また、研修受講の参加、他の資格の取得等（マナー、税制、証券知識等の研修、宅建、アナリスト等の他の資格）により、ポイントを付与し、所定の単位数を取得しないと管理職になれないこととしている。
- ・ウェブ研修制度も導入しており、ウェブ研修における外務員資質向上研修では、倫理コードを問題として出題している。
- ・全社員を対象に本部で人選し、特別コンプライアンス研修を実施している。研修の内容としては、「証券業務におけるコンプライアンス」、「あっせん事例に関するディスカッション」等、法令諸規則の趣旨を理解させることに重点を置いた研修となっている。
- ・社員を対象に、役職別のキャンプ（合宿）を社外（宿泊）で行っている（平日）。幅広い部署から参加者をグループ分けし、社員間のコミュニケーション向上、連帯感の醸成、会社に対する帰属意識の高揚を狙っている。役員も別途合宿を実施している。
- ・毎年1回、各部署において、役職員向けの倫理研修を実施しているほか、別途、役員を対象とした倫理研修を実施している。役員向けの研修では、外部から学識経験者を講師として招聘している。
- ・コンプライアンス研修は、監査部職員が各部支店に訪問して研修している。
- ・社内のコンプライアンス研修の実施にあたっては、研修の実効性を高めるため、少人数（20名程度）にて行っている。社内研修の場合の講師は、監査部の担当者としており、各研修における内容の平準化も図っている。

④ 誓約書等

役職員から何らかの誓約書を徴求している事例があります。誓約を求めている内容、対象者、徴求の時期・方法など、具体的な取組内容は各社各様です。

【事例】

- ・コンプライアンス・マニュアルについて、入社時及び大幅な内容改訂を行った際に確認書を徴求している。
- ・半期ごとに全社員から、法令順守、当社グループ規範遵守についての誓約書を徴求している。
- ・「グループ倫理規程」の遵守について、入社時及び入社後も年1回の頻度で、宣誓を行わせている。
- ・社内処分の対象となった者には本社で誓約書を書かせている。

- ・ 個人情報の取扱いに関する契約書（損害賠償規定も明記）、誓約書を全員から徴求しているが、当該書類は読合せを行わせただけで署名させている。
- ・ 入社時及び退職時に「誓約書」を受け入れるとともに、営業員の退職時には、必要に応じて「残高照合回答書の未回収に関する念書」を徴求している。

コメント

研修内容には、各社の工夫の成果が見られ、概ねコンプライアンス研修の一部として倫理についても研修が実施され、社内への浸透という観点で効果的であると考えられる。

また、倫理観の向上に関する各社の問題意識の高低に応じて、研修内容が企画されていると感じられる。ここで、知識として得た倫理を実践に移すために、ケーススタディやディスカッションを取り入れている会員もいるところ、ケーススタディの検討の際の留意点としては、次の4つのポイントがあると考えられる（後掲参考図書「技術者倫理事例集」14頁）。

- ① 倫理上の問題を感じ取れるか。
- ② 倫理的知識を獲得し、人に説明できるか、
- ③ 事例を多面的に判断し、合理的判断を下せるか。
- ④ 判断結果を行動に移せるか。

上記の社内への周知・浸透策のうち、知識に関するものは主として①②の留意点に関するものであり、ケーススタディは、主として③の留意点に関するものであると考えられる。そして④の留意点は、現実には倫理上の問題が生じた場合に、いかに対処したかによって試されることになると思われる。

(3) 倫理観の醸成、社内への浸透状況の確認

全社アンケートの実施を通じての社内の意識調査、顧客アンケートによる倫理観の浸透状況調査、イントラ上のテストによる浸透状況の確認といった事例がありました。一方で、浸透・定着状況の確認はなされていないという会社もあり、中には、浸透・定着状況を検証したいと考えているが、その方法が分からないといった意見もありました。

【事例】

- ・経営ビジョン及び行動規範の定着度を把握するため、グループ内で年1回、意識調査を実施している。調査結果は業態毎に分析を行っているが、グループ内各社の業態の違いにより、職員の意識に差異がみられる項目があった。
- ・過去の社員の法令違反行為や倫理観に欠ける行為の発見の端緒は、顧客からの照会であったことにヒントを得て、3年に1回程度の頻度において、顧客に対するアンケート調査を行っている。当該調査では、担当の営業員による不正・不審な行為がないかを調査するもので、社員に対する牽制にもなり、結果として倫理観が社内に浸透していることを確認できている。
- ・監査役監査を通じて、毎年、各部門の一部の役職員に対してヒアリング等が行われている。各種監査項目の中で、顧客に関する苦情・トラブル等の状況の把握や内部通報制度に対する認識を測る過程において、場合によっては監査役から倫理観を問うヒアリングが行われることもある。
- ・半年に1回、社内ネットワーク上で「コンプライアンステスト」を実施している。各社員の回答状況・結果は経営陣がチェックし、どのような問題を間違えているか、部署間で偏りがいないかをみている。

コメント

倫理観の醸成や浸透状況の確認については、全社アンケートの実施による意識調査がよくみられる。また、テストやヒアリングを行う場合もある。倫理観の向上は知識の段階から実践の段階まであり、アンケートやテストでは知識レベルの確認にとどまらざるを得ないが、それでもアンケートやテストを行うことにより会社の本気度が伝わるものであるから、効果的な方法であるといえる。

（４）倫理観の向上に取り組んだことによりもたらされた効果

倫理観の向上に取り組んだことにより目に見えた効果をもたらされた事例は多くありませんでしたが、究極的には倫理観の向上は顧客満足度・従業員満足度につながるものであるとの認識を多くの会社がされていました。

- ・ 営業員の対応に変化がみられ、顧客満足度が近年上昇している。
- ・ ある支店で社員が自ら季節毎の鉢植えを店頭に飾っている。ある支店で社員の一人が自主的に取り組みを開始した。それが他の支店に広がり、現在では各支店で自主的に取り組むに至っている。お客様にも好評である。

コ メ ン ト

倫理観の向上は内心の変化とそれに応じた行動の変化によって表現されるものであるが、行動の変化は取組後にタイミングよく表現される機会があるとは限らない。また、内心の変化はそもそも目に見えない。しかし内心のあり方は、鉢植えを店頭に飾る行動の変化と同じく植物に例えるなら、それは植物の根と同じであるといえ、土の下にあって、地上の幹、葉、花、実を支える必要不可欠かつ重要な存在であり、根がしっかり地中で張ることによってはじめて、大輪の花が咲くという効果が目に見えるようになると考えられる。

(5) その他倫理観向上のための効果的な施策事例

これまで、倫理観を向上させるため、様々な取組みが行われています。ここでは、各社が具体的にどのようなツールを用いて、どのように取り組んでいるのか、具体的な事例をご紹介します。

① 人事制度

- ・ 倫理・コンプライアンス面に関する評価（苦情への対応状況や部下との接し方等）を反映させている。コンプライアンス部門が評価を行い、業績に関わらず、倫理・コンプライアンス面で問題のある職員については、人事評価をマイナス調整し、賞与を数%下げている。
- ・ 人事評価における評点項目として、「プロ意識の醸成」（専門的知識の向上、コンプライアンスの遵守）を設けている。
- ・ 人事考課では、営業部門・管理部門等の職責にかかわらず、倫理観を含むコンプライアンス面の評価を全体の4割としている。この評価はコンプライアンス試験の結果も加味される仕組みであり、さらに、倫理の逸脱を含む違反行為や不適切な行為等があった場合は減点対象としている。また、業務が属人的になっていないかという観点から、いわゆる「報・連・相」についても評価対象としている。
- ・ 営業員の評価は、営業面（営業成績）7割と管理面（コンプライアンス面）3割で実施している。例えば、管理面では、顧客から担当替えの要望があった場合や、伝票類の書き方が乱雑であるといったような行為があれば評価を下げている。
- ・ 営業成績は同じでも、業務におけるミスが少なく、顧客からの評判がよい者であればより高く評価する。

② 違反行為の早期発見と是正、未然防止

<研修の実施>

- ・ 倫理が問われる具体的な場面をケーススタディとして抽出し、役職員の業務遂行の改善等に生かしている。
- ・ コンプライアンス研修において、法令及び諸規則への理解度を高めるだけでなく、顧客から寄せられた苦情事例（未確認売買、約定ミス等）を取り上げ、全社的に紹介している。寄せられた苦情は、直ちに法令違反にはならなくとも、倫理面から改善を要すると考えられるものであれば対応している。
- ・ 各部店単位で月1回、コンプライアンス会議（役員・部店長クラスが対象）で周知された事項に関する勉強会を行っている。勉強会の内容が各職員に定着してい

るかを把握するため、本部から各支店に対し、抜き打ちで電話をかけ、特に若手職員に確認している。

＜社内検査等による職員の状況把握＞

- ・成果連動型の営業員について、不況による収入の減少が不正行為に手を染める遠因にもなりかねないことから、部店長や人事部、監査部において、各社員の状況（家庭環境等）をできるだけ把握するよう努めるとともに、社員側からも困ったことや日頃の不平不満があれば人事部等に伝えやすいように配慮している。
- ・全社員が提出する自己申告書は社長も目を通しており、社員の状況把握に経営としても取り組んでいる。結果として、経営と社員とのコミュニケーション強化が図られている。
- ・個別面談は実施していないが、小規模な会社であるので、1～2か月に1回は社長、専務、営業部長が各支店を訪問している。特に、酒席などでは様々な意見が出ることもあり、社員の小さな悩みを汲み上げることに寄与していると考ええる。
- ・社内検査実施時には、営業職・内部管理責任者に対して調査票を配布し、「身の回りで不審なことが起こっていないか」等を記入させ、社長に直接送付させている。
- ・臨店検査、内部監査、場合によっては個別面談を実施している。電話・メールの確認やカウンセリングによって、役職員の課題（悩み）の発見につながる効果が期待できる。
- ・社内検査におけるヒアリング項目として、倫理的なもの（顧客とのトラブルを黙っていないか、社員間、顧客間で金銭トラブルがないかなど）を設けている。
- ・「自主監査」制度を導入している。これは、自主点検（自部署における自己点検）と内部監査（内部監査専門部署による監査）との中間的な内容の制度であり、内部監査専門部署以外の部署が、ある回では「監査する側」、別の回では「監査される側」となって実施するものである。他部署の業務を深く知る契機にもなっており、ひいては会社全体としての顧客サービス、トラブル対応の高質化・迅速化に資するものと考えている。

＜違反行為の周知＞

- ・社内の事故等の社内規程違反については、実名を役員会で公表するとともに、賞罰委員会において処分を決定している。また、その結果については、社内掲示板に実名で掲載することにより、社員に対する牽制を働かせている。
- ・事務ミス等、事故の発生事例を定期的に全社員へメール送信し、情報を共有して

いる。事務ミスの中には、単純な作業ミスもあれば、倫理観の不足が背景と思われるものもある。「事務ミスの内容」、「支店名（行為者名は伏せる）」、「なぜ判明したか」、「改善方法」を情報共有することにより、事務ミスの発生防止や倫理観の向上につなげている。

＜顧客向けアンケート＞

- ・過去の社員の法令違反行為や倫理観に欠ける行為の発見の端緒は、顧客からの照会であったことにヒントを得て、3年に1回程度の頻度において、顧客に対するアンケート調査を行っている。調査では、担当の営業員による不正・不審な行為がないかを調査するもので、顧客も当初は驚いたようであるが、社員に対する牽制にもなり、有益であると考えている。
- ・以前、営業員が顧客と癒着する事件が発生したことを踏まえ、不正行為を防止することを目的に「お客様相談室」を設け、顧客に対するアンケート調査を開始した。アンケートは本部から顧客へ直接送付し、担当営業員の対応等を評価していただいている。回答内容は支店長や担当営業員にフィードバックしており、その結果、営業員の対応にも変化がみられ、顧客満足度が数年前と比べて向上した。

＜日々のモニタリング＞

- ・法令違反とまではいかなくとも、不正・不適切な行為を日頃から防止するため、営業員の通話録音記録をモニタリングし、適切でない表現を用いて顧客に勧誘を行っている営業員に対しては、適宜、現場で是正するよう指導している。
- ・顧客の声に対して誠実に対応する。顧客から苦情や要望が寄せられると、まずは担当部署（サポート部門）で対応を行っているが、コンプライアンス部からは、その対応が十分であったか、漏れがないかという観点から日々チェックを行っている。そうした中で、顧客に対するサービスや社内の運用、システム対応等で問題点を発見すれば、その原因や経緯、改善策を所管部署で取りまとめる。問題点の解決に当たっては、問題解決までコンプライアンス部がサポートするという体制をとっている。
- ・インシデント報告制度を設けている。法令違反ではないが、顧客対応等で不具合・違和感等がある行為・状況を発見した社員が専用フォームでメール通報する仕組みであり、即座に全社員に情報共有され、所管部署が機敏に対応できる。行為者のみならず発見者に対する意識付け（発見内容が自分の担当業務に関せずとも「他人事ではない、自社としての問題である」と認識させる）の浸透も狙っている。

- ・就業規則違反など、何らかの社内規則違反に当てはまる行為については、顧客から苦情によって発覚することがあり、当該苦情についての調査を行う過程で発生原因の検証等を行っている。また、社内規則にも違反していないが、強引な営業が行われたと認められるようなケースでは、当該行為者に対して注意を行うこともある。
- ・社員にはたとえ小さな苦情であっても、毎日本部へ報告させるようにしている。報告の中で、規則違反ではないが倫理的に問題のある事例を抽出、社内会議の場で報告し、議論を行っている。

<その他>

- ・プライベートでのSNSの利用に際し、誹謗中傷や業務内容の書き込みを禁止するガイドラインを制定し、遵守させている。
- ・事例や改善策の内容はコンプライアンス会議において共有している。ネット（掲示板、Twitter、Facebook等のSNS）への書き込みについては、一社員の不適切な行為が当社の顧客との信頼を損なうことのないよう、社員に対し、業務に関する書き込みを禁止している。
- ・人事配置のローテーションを行うことで、前任者の不適切な行為の発見、権限集中・属人的業務の解消が期待できる。

③ 社会貢献活動への参加支援等

<ボランティア・CSR活動>

- ・本店をはじめ、各支店で自主的に店舗の周りの清掃活動を行っている。店先はいつも綺麗にしておこうという取り組みを行っている。お客様に気持ちよく来店していただいている。
- ・社会貢献意識を向上させる一環と倫理観の根幹となる誠実性を身に着けるため、自主的なボランティア活動を行っており、会社のクラブ活動として認めている。
- ・CSR活動、震災ボランティア、清掃活動等を実施している。CSR活動については各支店で立案させ、奨励金を支給する形で実施している。
- ・業務時間外における社会貢献活動に対し、会社側から参加機会や参加手段を提供している。例えば、ボランティア活動の参加を社内ネットワークで募ることなどにより、職員が利用できるようにしている。
- ・ボランティア休暇制度を導入している。

<その他>

- ・支店単位で地域の祭事に参加するなど、地域社会とのつながりを持つための取り組みも行っている。
- ・地域の警察の反社会的勢力排除に向けた活動（街頭でのビラ配りなど）に参加している。

コ メ ン ト

企業の本来の目的は利益を追求する点にあり、雇用を創出し利益を追求し適切な税金を納めることが同時に社会の発展につながる関係にある限り、具体的な事業を通じて社会に貢献する方法を考えるのが第一である。しかし、利益の追求が過度に強調され、収益第一主義でやっている企業には、市民社会の一員としての責任を放棄したという評判を受けてしまうリスクが生じる。社会貢献活動に積極的に参加することにより、従業員が自社の社会貢献活動に誇りを持ち、結果として忠誠心を強めることを通じて、倫理観の向上に効果的な影響を与えられらる。

日本経済団体連合会は2013年10月、『2012年度 社会貢献活動実績調査結果』を公表し、1社平均支出額は約4億4600万円、経常利益に占める社会貢献活動支出は1.62%、分野別支出額の支出総額に占める割合は、1位が教育・社会教育で17.7%であるなど、詳細を公表しており、阪神大震災から東日本大震災を経て社会貢献活動を行う意義は相当程度社会で共有されているように感じられる。

3. 規模別・業態別取組み事例

(1) 全国展開会社のケース

■ A社：全国展開証券会社 ■

1. 取組み事例の概要

(基本的な取組み)

- ・平成20年に金融庁から「金融サービス業におけるプリンシプル」が公表された後、平成21年より継続的に倫理観の向上に取り組んでいる。
- ・昨今の法人関係情報の管理態勢強化を受け、社内で更なるコンプライアンス強化を講じるとともに倫理観向上に向けた取組みも課題として掲げ、強化している。

(実施制度)

- ・社員が管理職になるための要件において、AFPなど所定の資格の取得を義務付けている。また、研修受講の参加、他の資格の取得等（マナー、税制、証券知識等の研修、宅建、アナリスト等の他の資格）により、ポイントを付与し、所定の単位数を取得しないと管理職になれないこととしている。
- ・管理職になるための所定の資格を取得した後は、その資格更新に必要な継続教育単位が継続教育期間（2年間）内に規定単位まで到達する必要がある、継続教育においては、倫理の課目が必須になっている。
- ・全社員を対象に、原則月1回、コンプライアンス研修を行っている。社員が多いため、まず、内部管理責任者を対象とした本部研修を実施し、研修を受けた内部管理責任者がそれぞれの部支店において講師役を務め、同じ内容の研修を行うような仕組みとしている。
- ・ウェブ研修制度も導入しており、ウェブ研修で行った外務員資質向上研修では、倫理コードを問題として出題している。
- ・全社員を対象に本部で人選し、特別コンプライアンス研修を実施している。研修の内容としては、「証券業務におけるコンプライアンス」、「あっせん事例のディスカッション」等、法令諸規則等の趣旨の理解等に重点を置いた研修になっている。
- ・法令改正等は、社内報（社内イントラ掲示）にて周知し、法令改正等の趣旨が理解できるよう分かり易い通達の発信を心掛けている。

- ・事業年度ごとに取り組む課題を「コンプライアンス・プログラム」として取りまとめ、倫理観を課題としている。当該「コンプライアンス・プログラム」は、春と秋の年2回開催される全国部店長会議（役員・部長・支店長で構成される会議）での周知や社内イントラにおいて掲示している。
- ・コンプライアンスや倫理コード・行動規範を取りまとめたハンドブックを作成し、全社員に配布している。

（心がけている事項）

- ・倫理観の向上のための施策はすぐには効果があらわれにくいものであるが、平成21年より継続的に取り組んでおり、今後も継続していくことが重要と考えている。

2. 特徴的な取組み

（社内研修）

- ・F I N M A Cから通知されている「あっせん事例集」を用いたディスカッション研修を行っている。

当該事例集は、「事例の概要」、「あっせん委員の見解」、「解決結果」、「解説文」にて構成されているが、研修においては、「事例の概要」のみを配付し、出席者がどのように考えるかディスカッションする。その後、「あっせん委員の見解」以下を配付し、改めてディスカッションを行う手法としている。

- ・研修では、顧客が売買単位を誤解して発注するケースについて、顧客の本旨と相違した売買株数注文を受けた場合であっても、直ちに証券事故とはならないが、扱者が顧客に気遣い配慮するような形で、売買株数相違が未然に回避された事例などを教材として取り上げている。

（周知の方法）

- ・社内イントラや部店長会議のほか、役員朝会を全館放送にて行うことにより、経営陣の考えを全社員に周知する一助としている。

（社会貢献活動）

- ・社会貢献意識を向上させる一環と倫理観の根幹となる誠実性を身につけるため、自主的なボランティア活動を行っており、会社のクラブ活動として認めている。

3. 監修者からのコメント

人事制度において、倫理観の観点を加味した評価を実施しており、倫理観の向上のために役職員に対して効果的な施策であると考えられる。

F I N M A Cのあっせん事例を利用したディスカッション研修を実施しており、参加者が主体的に参加する形の研修が実施されていることは、コンプライアンス意識の喚起のために効果的であると考えられる。

また、扱者が顧客を気遣い配慮するような形で、売買株数相違が未然に回避された事例を教材として採用しており、営業成績以外の優れた事例の共有を図ることは、社内の倫理観の喚起の観点から非常に有効であると考えられる。

■ B社：全国展開証券会社 ■

1. 取組み事例の概要

(基本的な取組み)

- ・現状、「倫理観の向上」のみを取り上げた研修等の対応は行っていない。
- ・法令遵守（コンプライアンス）の一要素として、「倫理観の向上」があると考えており、そうした観点から地道に取り組んでいる。
- ・社員の「自己申告書」制度により、社長が直接目を通すことで、全社員の情報、動向に気を配っているほか、役職員間のコミュニケーション確保に努めている。

(実施制度)

- ・社内規程の社内イントラへの掲載を行っているが、倫理に関するマニュアルや社内配付はない。
- ・「自己申告書」において、異動等の希望のほか、社内で気づいた点や家庭環境等を記載することとしている。
- ・不定期に社内の不祥事等や他社の法令違反行為等を解説した通知を行っている。
- ・コンプライアンス研修は、監査部職員が各部支店に訪問して研修している。

(心がけている事項)

- ・社内のコンプライアンス研修（倫理を科目として取り上げてはいない）の実施にあたっては、研修の実効性を高めるため、少人数（20名程度）にて行っている。社内研修の場合の講師は、監査部の担当者としており、各研修における内容の平準化も図っている。
- ・成果連動型の営業員について、不況による収入の減少が不正行為に手を染める遠因にもなりかねないことから、部店長や人事部、監査部において、各社員の状況（家庭環境等）をできるだけ把握するよう努めるとともに、社員側からも困ったことがあったりしたならば、人事部等に伝えやすいように気を配っている。また、自己申告書は社長も目を通すようにしており、社員の状況把握に経営としても取り組んでいる。
- ・社内の不祥事等は、社内報にて周知し、牽制の一助としている。
- ・今後、倫理に関する社員研修を取り上げていきたいと考えている。ただし、現在でも、例えば、「入院中の顧客について、病院に訪問して営業する」というような倫理観にもとる行為はやめさせている。

2. 特徴的な取組み

(顧客に対するアンケート)

- ・当社では、過去の社員の法令違反行為や倫理観に欠ける行為の発見の端緒は、顧客からの照会であったことにヒントを得て、3年に1回程度の頻度において、顧客に対するアンケート調査を行っている。当該調査では、担当の営業員による不正・不審な行為がないかを調査するもので、顧客は当初はびっくりしたようであるが、社員に対する牽制にもなり、有益であると考えている。

(経営者によるコミュニケーション促進)

- ・「自己申告書」を社長自らが目を通すことにより、社員の状況把握とコミュニケーション強化を図っている。

3. 監修者からのコメント

1回あたりの研修の人数を20人程度に絞ることは、講師と参加者との距離感の近さから出席者に適度の緊張感をもたらすもので効果的であると考えられる。

顧客に対するアンケート調査を実施することは、極めて有効な不正・不審な行為の予防策であると考えられる。もちろん、顧客の意見が市場環境や投資した商品の結果の影響を受けている可能性があるため、アンケート結果を適切に評価する必要性や困難さはあるものの、倫理観に欠ける行為などが会社に発覚する効果的な手段があることは、倫理観に反する行為の予防のために役職員の緊張感の醸成につながるといえる。

■ C社：全国展開証券会社 ■

1. 取組み事例の概要

(基本的な取組み)

- ・職業倫理を意識させる取組みは年に2度（倫理研修の実施、倫理規程の遵守の宣誓）を行っている。毎年実施することで、役職員に気付きの機会を与えるという目的もある。顧客を相手とした業務を行っている以上、倫理観や公共性を身に付けることは当然であると考えている。
- ・企業倫理観を維持、向上させるためには、経営者のメッセージを従業員に浸透させること、倫理研修などの取組みを継続的に実施することがポイントである。
- ・役職員個々人がプロフェッショナルとして、専門性と公共性の双方を兼ね備えることが大切である。

(実施制度)

- ・毎年1回、各部署において、職員向けの倫理研修を実施しているほか、別途、役員を対象とした倫理研修を実施している。役員向けの研修では、外部から学識経験者を講師として招聘している。
- ・内部通報の受付窓口はハラスメントに関するものと、法令違反等に関するものを分けている。通報対象となる行為は、法令違反だけでなく、倫理規程に反するような行為も含んでいる。

(心がけている事項)

- ・倫理に関する事項に限らず、職場環境など、組織全般に関する満足度を調査するためのアンケートを実施している。そのほか、人事部が個別面談を行い、職場におけるモチベーションをヒアリングし、現状把握に努めている。
- ・内部通報制度の活用のためには制度周知が大切である。年に1回、メールで案内するほか、社内ネットワークのトップページに通報ボタンを設けている。
- ・法令違反とまではいかなくとも、不正・不適切な行為を日頃から防止するため、例えば、営業員の通話録音記録をモニタリングし、適切でない表現を用いて顧客に勧誘を行っている者に対しては、適宜、現場で是正するよう指導している。

2. 特徴的な取組み

(社会貢献活動)

- ・業務時間外における社会貢献活動は活発に行っており、会社側から参加機会や参

加手段を提供している。例えば、ボランティア活動の参加を社内ネットワークで募ることなどにより、従業員が利用できるようにしている。また、支店単位で地域の祭事に参加するなど、地域社会とのつながりを持つための取組みも行っている。

3. 監修者からのコメント

倫理観の向上とは意識改革を伴うものであり、それには繰り返し継続して粘り強く取り組む必要があるところ、C社では倫理観を意識させる取組みとして年に2回（倫理研修と倫理規程の遵守の宣誓）、実施して繰り返して行っており、効果的であると考えられる。

また、モチベーションの低下、組織に対する満足度の低下が、法令違反の遠因となる場合もあり、C社では役職員に対するアンケートや人事部による個別ヒアリングを実施するなど、初期の段階から対策を講じようとしている点は評価できる。

また、全国展開型の証券会社では、職員が数年で遠方に転勤することも多く、職員と地域社会とのつながりが希薄になるおそれもあるが、地域の祭事に参加することにより仕事以外の側面でも地域の一員であるとの認識を強めることは、倫理観の向上に向けて効果的であると考えられる。

■ D社：全国展開証券会社 ■

1. 取組み事例の概要

(基本的な取組み)

- ・ 倫理観に関する規程として「コンプライアンスマニュアル」を整備し、常に全社員が閲覧できる形で提供している。また、レベルアップ研修や管理職研修においても倫理観をテーマとして取り上げている。

(実施制度)

- ・ 以前、営業員が顧客と癒着する事件が発生したことを踏まえ、不正行為を防止するため「お客様相談室」を設け、また顧客に対するアンケート調査も開始した。アンケートは本部から顧客へ直接送付し、担当営業員の対応等を評価してもらっている。また、近年では、顧客のニーズに応じた商品開発を行うため、どのような商品なら購入したいかということも聞いている。アンケートの回答内容は支店長や担当営業員にフィードバックしている。その結果、営業員の対応にも変化がみられ、数年前は70%であった顧客満足度が近年は80%台に上昇している。
- ・ 内部通報制度が活用されるために、社内ネットワークのトップ画面に通報窓口の連絡先を掲載している。

(インタビュー対象者の個人的な考えとして)

- ・ 顧客が儲かって当社が信頼されるのは「脆い」信頼であり、損得を抜きにしても信頼されるのが理想であると考えている。

2. 特徴的な取組み

(人事評価への反映)

- ・ 営業成績は同じでも、業務におけるミスが少なく、また、顧客からの評判がよい者であればより高く評価することも一部分取り入れている。

(誓約書等の徴求)

- ・ 社内処分の対象となった者には本社で誓約書を書かせている。

(SNSの状況把握)

- ・ 「e-マイニング」というシステムを導入している。特定のワードを登録すると、

前日までにインターネット上に追加された情報をピックアップするものである。

(廃止した取組み)

- ・社員旅行や部活動などの社内行事がなくなり、社員同士の交流が社内に限られてしまうようになった。その結果、社員同士の信頼関係、仲間意識が薄れてきたように感じる面がある。また、テレビ会議の導入により、役員も各支店に訪れる機会が減ったため、直接的なコミュニケーションが図られていないように思う。

3. 監修者からのコメント

顧客に対するアンケートの実施については、B社におけるコメントでも述べたとおり、きわめて有効な不正・不審な行為の予防策であると考えられる。

また、営業成績以外の観点を人事評価に取り込む点も有効であることは、A社におけるコメントでも述べたとおりである。

社員旅行や部活動などの社内行事の廃止は、長く続く市場の低迷に対応したコストカットの必要性や、欧米流の個人主義の賞賛から多くの会社で進み、また、テレビ会議や過度の電子メールへの依存もあいまって、信頼関係、仲間意識を構築する機会が減少しているとの危機感を持っているのはD社だけではないと思われる。

もっとも、従来の社内行事が衰退した理由の一つに、上下関係の下層に位置する若手社員に過度の負担を強いるものであったり、事実上全員参加とされ子育て中の社員に休日を費やさせることになるなど、通常の業務時間を離れた時間であるにもかかわらず負担に偏りが生じがちであったことも見逃せない。これからはこのような点に配慮するかたちの行事である必要があろう。

■ E社：全国展開証券会社 ■

1. 取組み事例の概要

(基本的な取組み)

- ・社訓（行動指針）の中で、「企業人としてのモラル・常識は社会人としてのモラル・常識の応用である」と捉えつつ、「企業人である前に社会人としてのモラル・常識をもって行動しよう」と謳っている。また、会議などでは「社訓」「社是」を唱和してから開始する。
- ・経営者から、顧客第一主義を標ぼうする当社にとって売り手と買い手がともに満足することにより、世間への社会貢献ができるという「三方良し」の考え方が示されている。

(実施制度)

- ・毎月、コンプライアンスアワー（コンプライアンス部門の管理職が講師となり、各支店を臨店して実施。講師と支店長が実施結果を取りまとめ、経営陣に報告）を実施しており、年1回程度コンプライアンスの方針や倫理コードの趣旨などをテーマとしている。その際には、一方的な講義だけではなく、倫理観に関わるケーススタディやディスカッションも取り入れた研修を行っている。

(将来的に取り組んでみたい事項)

- ・弁護士に講師を務めていただくと、法令によって規制されている適合性の原則や説明義務等にテーマが偏りがちになるので、法令の枠に捉われない、受講者に考えさせるようなテーマを設定したいと考えている。

2. 特徴的な取組み

(専門性を高めるための取組み)

- ・AFP、CFP、証券アナリスト等の資格に関し、一定の条件のもとに資格取得一時金や資格維持補助金を支給する制度を採っている。また、社内各種の会議や委員会の開催に先立ち、社是の一節である「立派な人格形成とプロとしての専門性、創造性を身に付けるため自己研鑽に励もう」を参加者全員で唱和し自己研鑽の重要性を定着させている。

(人事評価への反映)

- ・年2回の人事考課では、営業部門・管理部門等の職責にかかわらず、考課対象項

目として倫理観を含むコンプライアンス要素の配点が4割を占め、年2回実施されるコンプライアンス試験結果も加味される仕組みとなっている。また、業務が属人的になっていないか等の観点から、所謂「報・連・相」も評価の対象としている。

(役員・監査役等による面談)

- ・監査役監査を通じて、毎年、各部門の一部の役職員に対してヒアリング等が行われている。各種監査項目の中で、顧客に関する苦情・トラブル等の状況の把握や内部通報制度に対する認識を測る過程において、場合によっては監査役から倫理観を問うヒアリングが行われることもある。

(誓約書等の徴求)

- ・入社時及び退職時に「誓約書」を受け入れるとともに、営業員の退職時には、必要に応じて「残高照合回答書の未回収に関する念書」を徴求している。

3. 監修者からのコメント

E社は一定の条件のもとに資格取得一時金や資格維持補助金を支給する制度を採用し、専門性の向上を具体的に支援している。専門性の向上と専門家としての誇りを保持することが、専門家ではない一般の人に対する責任を負うという考え方と結びついたときには、自ら自分の身を律し自ずと高い倫理観の向上につながりうると考えられる。

将来的に取り組んでみたい事項として、法令の枠にとらわれない受講者に考えさせるテーマを検討している。これは、法令は最低限のハードルであり、最低限をクリアさえすればよいという考え方では人間社会である以上法令違反が一定数生じてしまうのは不可避であるとの洞察によるものと考えられ非常に興味深いものと思われる。倫理観の向上は、金融商品取引法などの法令の枠にとらわれない人生観、職業観とも相まってはじめて確固としたものになると考えられ、単に法令を知れば向上するものではない。確固とした倫理観に基づいて営業を行ってはじめて、安定的な企業の存立、社会からの高い信頼が得られるものと考えられ、今後の実践が期待される。

(2) 地域密着型会社のケース

■ F社：地域密着型証券会社 ■

1. 取組み事例の概要

(基本的な取組み)

- ・小規模会社のため、倫理に特化した研修等に行っていない。
- ・コンプライアンスマニュアルを全役職員に配付し、意識を高めるほか、社内の法令違反行為に厳しく処することで意識を高めている。

(実施制度)

- ・営業員向けの研修は、商品説明会、各種顧客向けセミナーの傍聴、コンプライアンス研修、営業員スキルアップ研修、コンサルティング営業研修等である。
- ・コンプライアンスについては、内部管理統括責任者・コンプライアンス実務部門の長・各部支店の長により構成される委員会（月1回開催）及びその下部に内部管理責任者により構成される部会（2か月に1回開催）を設置している。同会議では、いずれも他社の法令違反事案や、社内の不祥事等のコンプライアンス上重要な事例について取り上げている。特に委員会では、取り上げた事案について、各部支店長が部支店に持ち帰り、部支店において内部管理責任者を含めて研修を行っている。研修の成果については、必ず報告書として取りまとめ、本店に報告させることとしている。また、部会では、委員会の報告及び別の切り口での研修を行い、営業部店での内部管理責任者の管理体制の強化を図っている。委員会、部会での会議内容を記した議事録及び各部支店での研修報告書は、役員の閲覧を受けている。
- ・社内の事故等については、実名を社内イントラに掲載し、牽制効果を得ている。

(心がけている事項)

- ・倫理の基本は他者への思いやりであると考えており、まだ取り組めていないが、ボランティア活動の導入を行いたい。
- ・不況により、各種研修等の施策を打ち切らざるを得なかった。また、コンプライアンス部門の人員減が懸案であり、コンプライアンス等のコストを会社としてどう許容するかという課題がある。

2. 特徴的な取組み

(人事制度等)

- ・ 社内の事故等の社内規程違反については、実名を役員会で公表するとともに、賞罰委員会において処分を決定している。また、その結果については、社内掲示板に実名で掲載することにより、社員に対する牽制を働かせている。(ただし、今後も実名掲載を継続するかは検討中。)

3. 監修者からのコメント

コストをかけずに不正・不適切な行為を抑止しようとする場合、まず取り組みやすい対策が厳罰化である。社内規程違反を理由として違反者の実名を社内で共有することは、違反者の名誉を棄損しその後の勤務環境の著しい悪化をもたらすものと考えられ、不正な行為に対する強い抑止効果を持つと考えられる。

もっとも、小規模な会社において、誰が違反したかはすぐに社内全体に拡散することが多く、不正をしようとする者が実名が社内でさらされるからといって不正を思いとどまるか、効果については未知数であると思われる。

不正の防止には、①モチベーション・モラルの向上を図る、②不正を可能にする機会の撲滅、③法令違反が割に合わないという損得勘定に訴える制裁の強化、の3つの方策が考えられ、倫理観の向上という取組みはおおむね①に関する問題であるが、各社の業態に応じてバランスのとれた対応を図っていく必要があると考えられる。

■ G社：地域密着型証券会社 ■

1. 取組み事例の概要

(基本的な取組み)

- ・ 倫理観の向上そのものを前面に打ち出して、これを向上させるために会社として旗を振って何かをやるというやり方には違和感を覚える。
- ・ 金融商品取引業者が業務を遂行していくにあたって、日常的な行動の際、心がけておくべき基本的な考え方、お題目的にはコンプライアンス重視という施策に取り組むこととなっているが、コンプライアンスを超えて社員がそれぞれ備えておくべき基本認識、姿勢、それが倫理観というものだろうと考える。
- ・ 倫理観というものは、会社が社員に押し付けるものではなく、いつの間にか全社的に浸透し、定着していくものと考ええる。
- ・ 全社的な浸透、定着のためには、粘り強く繰り返し継続して呼びかけていく以外、方法はないと考える。いつか必ず自然と定着する。
- ・ 手を変え、品を変え、地道なことを繰り返し継続的に取り組み続けることが大事なことだと考える。

(実施制度)

- ・ 月一回の部店長会議で、経営トップが直接語りかけている。
- ・ 部店長は、配下の社員に対し、機会あるごとに取り上げて周知・浸透を図っている。部店長が配下の部下一人ひとりに目を配り、個々のレベルがアップしていくものとして取り組む。
- ・ 各営業店舗で季節毎に鉢植えを置いて来店客を和ませる取組みを行っている。ある社員が自発的に店頭に鉢植えを飾り始めたところ、来店客及び店舗の周辺で好評を得た。後にこうした取組みを支店長会議で紹介し、他の店舗にも徐々に広がっていった。

(心がけている事項)

- ・ 各社員が一つでも二つでも良いから、(営業成果以外の) 目標を掲げ実践していく。それが部署ごとの改革に向けた課題となり、ひいては会社全体の取組み課題となる。
- ・ どんな些細なことでも構わないので、とにかく社員に意見を出させる。意見が出しやすい雰囲気づくりを心がけた。

2. 特徴的な取組み

- ・倫理観そのものではないが、社員が様々な場面においてどのような行動を行うべきか、その考え方を取りまとめた小冊子（行動規範集）を作成し、全社員に常時携行させている。部店の朝礼によっては、小冊子に記載されている内容を社員同士で読み合わせなど行っている。
- ・行動規範集は、倫理観そのものというよりも、社員として、こういうときにどうすべきかその考え方をまとめたもの。基本的な行動としてこういうことをやろうではないか、ということをまとめている。
- ・行動規範集の最終頁に「私の約束」というテーマで各社員が記入すべき個所がある。これを記入し、会社へ届け出る。後日、部店の一角に掲示される。部店における各社員の「約束」の集大成がその部店の行動指針のスローガンとなる。これは支店長会議で紹介される。
- ・行動指針の取りまとめと併せて、各部店単位で「行動革新運動」と題して、期限（半年間）を決めて定着させるための運動を行った。各部店毎に“こうした場面でどういう行動をとるのか”というものを宣言し、さらに各人毎にブレイクダウンして、“どうすべきか”、“こういう行動をとります”と宣言をして公約化した。公約は、各店舗の食堂などに掲示しておいた。

（変化したこと、変わってきたこと）

- ・社員が改革のための意見を言わない ➡ 意見を出せるようにした。
- ・社員の視野が狭い ➡ 自分が属している部店だけのことしか分からない。
➡ 社内留学制度を設けた。
- ・特に管理部門に属していると、誰が何をしているか分からない。

（金融商品取引業者として専門性、公共性を持つということについて）

- ・倫理観というものは、単に知識として詰め込むべきものではない。知識としての倫理観、ペーパーテストで良い得点が得られるだけの倫理観では不十分である。
➡ 実践的であることが大事。実践に生かせるようにしないと意味がない。
- ・当社が考える“倫理観が実践的であること”とは、
➡ 例えば、道端で偶然お客と出会った。あなたならどうするか、次の二つから選択せよ。①にこやかに挨拶する。②無視する。というケースを問われたとしたら、ほぼ全員が①と答えるであろう。知識としては①である。ただし、実際に道端で突然お客に遭遇したら、とっさに無視してしまう。挨拶をしそ

びれてしまうことだってあるだろう。実践的であるとは、知識が実践に結びつくことではないか。

(社会貢献活動)

本店をはじめ、各支店でお店の周りを自主的に清掃している。店先はいつもきれいにしておこうという取組みを行っている。お客様が気持ちよく来店されるようにしたい。感心するくらい率先して清掃活動に励んでいる。

3. 監修者からのコメント

倫理観は究極的には個人の心の問題であるから、会社がそこに手を突っ込むことは困難であり限界があることは一面の真理である。さはさりながら、一定の業務を営む仲間には共通の倫理観があるべきと考え、各社知恵を絞っているのが現状であろう。

G社自身も会社として倫理観を正面から打ち出して旗を振ることに違和感を覚えつつも、職員個人の自由に委ねきって足りるとは考えておらず、「行動規範集」を編集している。日々の一挙一動のレベルでいかにあるべきか、それを倫理観とは呼ばないものの、真剣に検討した結果が行動規範集にまとめられたのであろう。上記の範囲内から行動規範集の使用方法を見るに、これは具体的な行動という形から入ることにより、会社が善と考える方向に職員の心を変化させ進歩につなげていくものと思われる。

この行動規範集に基づいて実践をするなかで、役職員の中にもっとしっかり行動したい、大きな目標に取り組みたいという気持ちが芽生え、さらに高いレベルの行動規範集を編成し、さらなる改善につなげていく、というサイクルが期待される。

■ H社：地域密着型証券会社 ■

1. 取組み事例の概要

(基本的な取組み)

- ・ 当社の経営の考え方（理念）は、「地域密着・対面重視」である。例えば、当社は当地域において他社の店舗展開がない（いわば不便な）所に店舗展開しており、これは、地域の利便性を重視している証である。当地域では、ちょっとしたことですぐに評判が広まるので、当社に対する当地における評判に注意している。
- ・ 「お客様のためにならないことはやらない」、「お客様にとって理解できないものは取り扱わない」ことを基本方針としている。要はお客様に迷惑をかけないことが大事である。

(実施制度)

- ・ 全営業員に対してFP資格を取得させる取組み（外務員資格取得と同じ位置付け）を行っており、1回目の受験費用は会社が負担している。

(心がけている事項)

- ・ 年頭と年中に、社長から役職員に対して基本方針所感を社内メールにて展開しており、その都度、法令（遵守）と営業（収益獲得）が「両輪」であることを伝えている。
- ・ 倫理に関する社外の講演会に従業員を参加させている。また、社外（日証協を含む。）から講師を招いて倫理に関する研修を実施している。

2. 特徴的な取組み

- ・ 倫理に関する意識付けを内容とするカードを全社員に携行させている。この取組みは「倫理コード」に関する日証協規則が制定された当時から行っている。
- ・ 営業員個々に対し、当社コンプライアンス・マニュアルのほか「営業員ガイドブック」（日証協作成）とケーススタディ集（取引所作成）を配布している。このうち、「営業員ガイドブック」の表紙には当社のスローガンを記した紙を貼り付けており、常に職業倫理を意識させている。
- ・ 倫理とは直接関係ないかもしれないが、事務ミスの発生事例を定期的に全社員に対してメールで情報共有している。事務ミスの中には、単純な作業ミスもあれば、倫理観の不足が背景と思われるものもある。「事務ミスの内容」、「支店名（行為者名は伏せる）」、「なぜ判明したか」、「改善方法」を情報共有することにより、

事務ミスの発生防止や倫理観の向上につなげたいと考えている。

- 営業本部長と営業副本部長が営業店を臨店している。この臨店は倫理観向上を直接の目的とするものではないが、コンプライアンスルールについて現場から実務上支障があるとの声が上がったものについて、実情に即して手直しをしている。こういった本部と現場とのコミュニケーションの中で、倫理に関するテーマのやりとりもある。

3. 監修者からのコメント

倫理に関する意識付けを内容とするカードを全社員に携行させていることは、常に目に入る場所にあり職員への意識付けとして効果的であると考えられる。

そして、「地域密着型営業の下で顧客に迷惑をかけない」などの、金融商品取引業に限られない、基本的な倫理観に依拠した方針は、職員に浸透しやすい考え方であるといえる。

■ I 社：地域密着型証券会社 ■

1. 取組み事例の概要

(基本的な取組み)

- ・当社は地域密着型の営業を行っており、それ故にお客様の信頼を守ることが重要である。顧客に信頼してもらうためには、まず、「親切・誠実であること」が大切であると社員に対して常日頃から言っている。

(実施制度)

- ・半年に1回、社内ネットワーク上で「コンプライアンステスト」を実施している（70点以上で合格）。テスト問題は外務員試験などを参考に作成している。各社員の回答状況・結果は経営陣がチェックし、どのような問題を間違えているか、部署間で偏りがいないかを見ている。
- ・例えば、倫理コードなどはA4判に印刷し、新人研修時に配付、デスクの引き出しにいらしてもらう等の工夫を行っている。（所持状況を取締役が定期的にチェック）
- ・内部通報システムについて、社内ネットワークのトップ画面に通報窓口の連絡先を掲載している。

2. 特徴的な取組み

(人事評価への反映)

- ・法令遵守に関する評価項目があり、各部署によって評価基準点がある。年2回、業務報告書（自己評価＋部店長による評価）を提出させ、管理部門において評価を行っている。

(誓約書等の徴求)

- ・個人情報の取扱いに関する契約書（損害賠償規定も明記）、誓約書を全員から徴求しているが、当該書類は読み合わせを行わせたうえで署名させている。

(社会貢献活動)

- ・地元の警察本部が主催する反社会的勢力排除に向けた活動（街頭でのビラ配りなど）に参加している。

3. 監修者からのコメント

人事制度において、営業成績以外の観点を人事評価に取り込む点が有効であることは、A社におけるコメントでも述べたとおりである。

ネットワーク上で「コンプライアンステスト」を実施し、経営陣がチェックし、どのような問題を間違えているか、部署間で偏りがないかを見ることは、法令遵守のうえで効果的であると考えられる。

社会貢献活動として、地元の警察本部が主催する反社会的勢力排除に向けた活動に参加することは、市民社会の安心・安全を守るのに協力する姿勢を表明することであり、役職員が自分が違法行為をして警察の世話になるような事態を恥ずべきことと強く感じさせるものといえるため、倫理観の向上に効果的であると考えられる。

■ J社：地域密着型証券会社 ■

1. 取組み事例の概要

(基本的な取組み)

- ・社員に対して、「人間として恥ずかしいことはするな」、「違反行為を起こせば自分の家族が泣くことになる」という事を常日頃から言い聞かせている。

(実施制度)

- ・全社員研修（年1回）、自店研修（月1～2回）で、倫理に関するテーマを取り上げている。

2. 特徴的な取組み

(人事評価への反映)

- ・営業員の評価は営業面と管理面で実施している。例えば管理面は、顧客から担当替えの要望があった場合や、伝票類の書き方が乱雑であるといったような行為があれば、評価を落としている。

(役員等による個別面談等)

- ・個別面談は実施していないが、小規模な会社であるので、1～2か月に1回は社長、専務、営業部長が各支店を訪問している。特に、酒の席などでは様々な意見が出ることもあり、社員の小さな悩みを汲み上げることに寄与していると考えている。

(社会貢献活動)

- ・年に1～2回、「小さな親切」運動の会という街の清掃活動に参加している。

3. 専門家のコメント

1～2か月に1回は社長、専務、営業部長が各支店を訪問している。このことは、小規模な会社であることを活かして相当な頻度でコミュニケーションを図っているといえ、会社の方針を会社の隅々にまで浸透させるうえで効果的である。

■ K社：地域密着型証券会社 ■

1. 取組み事例の概要

(基本的な取組み)

- ・ 倫理観とは、顧客から信頼を得るための礎として備えておくべきものとする。顧客との信頼関係を築くため、役職員一同、常日頃から「誠実、清明潔白」であることが大切であると認識し、顧客に対しては、常に誠実な対応を心掛けており、そうすることによって顧客との間に信頼関係が生まれると考えている。

(実施制度)

- ・ F P 2 級の取得は全員に義務付けており、取得に要した費用を会社で負担している。また、証券アナリストについては、資格取得者に補助金を支給している。
- ・ 店長会、内部管理責任者会合（年 4 回）において、F I N M A C のあっせん事例、自社の苦情事例を取り上げて紹介している。
- ・ 各支店においてコンプライアンス勉強会（月 1 回）を開催している。
- ・ 倫理観の向上には直接関係しないが、10年前から「経営品質向上プログラム」（E S：従業員満足度、C S：顧客満足度、接客サービスの向上を目的とした研修）を実施している。

(心がけている事項)

- ・ 企業理念を毎朝唱和し、原点に立ち返って営業を行うようにさせている。この理念は全員が暗唱できる程度に浸透している。また、新入社員に対しては、新人研修の場で社長自らが経営理念の主旨を説明している。
- ・ 最近、高齢顧客対応の中で、営業員と顧客との関係は良好であるものの、顧客の子どもから信頼されていないケースがあり、そうした点において金融商品取引業者としての倫理観が問われていると思う。
- ・ 日証協の研修に適宜参加させている。

2. 特徴的な取組み

- ・ 社員に対しては、デイリー報告により、たとえ小さな苦情であっても、毎日本部へ報告させるようにしている。その中で、規則違反ではないが倫理的に問題のある事例をピックアップし、社内会議（店長会・内部管理責任者会合など）の場で報告、議論を行っている。
（例えば、地元の銀行に定年まで勤めていた顧客（現在80歳）が、持株会を通じ

て取得・保有していた銀行株の半分を売却し投資信託の購入に充てたとする。無論、本人の意向により買い付けたものであるが、こうしたケースの大半で、後に当該顧客の子どもの間でトラブルとなる場合が多いことから、顧客自身の投資意向や資産について家族と話し合ったのかを確認するべきではなかったのか？ということなどを確認し合う事例。)

- ・社内検査におけるヒアリング項目として、倫理的なもの（例えば、顧客とのトラブルを黙っていないか、社員と顧客との間で金銭トラブルがないかなど）を設けている。
- ・企業理念をクリアファイルにして配布している。また、各社員が携帯する営業日誌には、企業理念や、顧客・会社・自分（社員自身）を守るための心構えを掲載している。
- ・社外及び社内の指摘事例などを適宜、検査部からメール発信している。
- ・全支店ではないが、倫理規程を毎朝唱和する支店もある。

3. 監修者からのコメント

たとえ小さな苦情でも毎日本部に報告させ、倫理的に問題のある事例を議論することは、大きな苦情・トラブルを未然に抑止するうえで効果的である。これによって役職員の苦情に対する感度が上がり、大きな苦情に至ることのない業務運営が実現できるからである。

このことから想起されるものとして、アメリカにおける労働災害における経験則の一つである、「ハインリッヒの法則」と呼ばれる法則がある。これは1つの重大事故の背後には29の軽微な事故があり、その背景には300の異常が存在する、という経験則であり、20世紀前半から半ばにかけてハーバート・ハインリッヒという損害保険会社の職員が調査結果を公表したことに基づく。その趣旨を簡潔に紹介すれば、重大事故を防止するためには、事故の発生が予測された300件の異常の段階で真剣に対処することが重要である、というものであり、現在においても、医療現場におけるリスクマネジメントとして「ヒヤリ・ハット事例」の報告体制などに考え方が継承されている（厚生労働省「リスクマネジメントマニュアル作成指針」など）。

K社は、重大事故＝大きな苦情・トラブルを防止するために、300の異常＝小さな苦情の段階で、これをおろそかにすることなく真剣に対策を講じており、このことは大きな苦情・トラブルの防止のためにきわめて効果的と考えられる。

■ L社：地域密着型証券会社 ■

1. 取組み事例の概要

(基本的な取組み)

- ・顧客にはより一層誠実な対応を行うよう特に心がけている。顧客の信頼を守るためには、地道にやるしかないと思う。
- ・「お客様に愛される証券会社」が地場証券としての生きる道である。限られたエリアで地域に根差して商売を行っていく必要があるため、決して無理な営業はできない。

(実施制度)

- ・C F P、A F Pの継続教育に係る費用の一部支援をしている。
- ・年1回、全社員を対象としたコンプライアンス研修を実施し、その中で可能な限り倫理に関する内容を取り上げるようにしている。

(心がけている事項)

- ・日証協の研修に、可能な限り営業員を参加させている。
- ・コンプライアンス研修では、法令及び諸規則への理解度を高めるのはもちろん、顧客から寄せられた苦情事例（未確認売買、約定ミスなど）を取り上げ、全社的に紹介している。寄せられた苦情は、直ちに法令違反にはならなくても、倫理という観点から、改善を要すると考えられれば、適宜対応する。
- ・日頃から、「会社を守り、顧客を守り、従業員を守るためにルールがある」ということを言い聞かせている。
- ・企業倫理を維持、向上させるために必要と考えるポイントは、「管理職者が常に高い意識を持って臨むこと」、また、そのうえで、「若手社員に対する意識付けのための教育を施すこと」だと考えている。

2. 特徴的な取組み

(コミュニケーション促進)

- ・役員、部店長クラスを対象としたコンプライアンス会議を月1回実施し、法令・規則改正等のコンプライアンスに関する事項を周知している。各部店単位でも月1回勉強会を実施し、コンプライアンス会議で周知された事項についての講義を行う。また、知識の定着状況を確認するため、取締役や総務部長が抜き打ちで各支店（特に若い社員）に電話をかけて聞いている。

- 個人情報の取扱いなどについて、月1回、必ず読み合わせをさせるとともに、点検結果を報告させている。
- 社内検査時に、営業職・総務職に対してチェック表（身の回りで不審なことはいかなど）を書かせ、社長に直接送付させている。
- あっせん事例や検査・監査事例について、コンプライアンス会議等で自社の例にあてはめて検証を行っている。

3. 監修者からのコメント

知識の定着状況を確認するため、取締役や総務部長が抜き打ちで各支店の特に若い社員に電話をかけて聞いており、会議で伝えられた内容の定着のために効果的であると考えられる。

ペーパーテストを実施する手法もあるが、L社のように職員同士の直接の関係の下で口頭試問と叱咤激励が行われることは、社内における徹底という観点では効果的と考えられる。

(3) 銀行系会社のケース

■ M社：銀行系列証券会社 ■

1. 取組み事例の概要

(基本的な取組み)

- ・グループとしての中長期的な目標を掲げた「経営ビジョン」や、より具体的な方針を示した「行動規範」を策定し、役職員への定着を図っている。

(実施制度)

- ・コンプライアンス知識の向上や行動規範に基づく行動を定着させるため、各部支店で内部管理責任者がコンプライアンス研修を毎月実施し、その浸透度を測るためのコンプライアンステストを半期に一度実施している。
- ・研修では、法令違反や苦情事案、最近の倫理観を問うようなニュース等をテーマとして取り上げている。また、各テーマに関するグループディスカッションを行い、「法令や行動規範のどの部分に当てはまるのか」を各人に意識させるようにしている。
- ・経営ビジョンや行動規範は小冊子・カードとして全役職員に配布、携帯させている。
- ・人事評価制度においては、コンプライアンス面に関する評価（法令違反や社内規則違反の件数等）を反映させている。当該評価はコンプライアンス部門が実施し、業績に関わらず、コンプライアンス面で問題のある職員については、人事評価全体をマイナス評価とし、ボーナスを数%下げている。

(心がけている事項)

- ・今後、自社のグループ内で経営ビジョンや行動規範をテーマとしたディスカッションやワークショップを開催したいと考えている。
- ・収益計画を策定する際、組織として許容できるリスクを予め織り込むためのフレームワークを構築している。

2. 特徴的な取組み

(行動規範等の定着状況把握のための意識調査)

- ・経営ビジョン及び行動規範の定着度を把握するため、グループ内で年1回、意識調査を実施している。調査結果は業態毎に分析を行っている。銀行や証券など、

業態の違いにより、職員の意識と行動規範に掲げられた意識とのズレが生じている項目があった。

(社会貢献活動)

- ・ C S R 活動、震災ボランティア、清掃活動等を実施している。特に、C S R 活動については各支店で立案し、奨励金を支給する形で実施している。

3. 監修者からのコメント

行動規範等の定着状況の把握のために意識調査を行っており、行動規範の定着のための手段として効果的であると考えられる。

また、銀行系の場合、銀行から来た役職員と当初から証券会社にて業務に従事していた職員との間では、様々な場面で育ったカルチャーが大きく異なることが多く、同一の用語を見た際にも捉え方に差異が生じるなど、銀行出身者と証券出身者の間で綿密な調整を経ておく必要性が高いと考えられる。

■ N社：銀行系列証券会社 ■

1. 取組み事例の概要

(基本的な取組み)

- ・ 当社の最重要課題は、当社に対する顧客の信頼や満足度を高めることであり、この認識のもとで倫理観向上のための取組みを行っている。

(実施制度)

- ・ 社員に対してF P 2級の資格取得を奨励しており、合格者には資格取得に要した費用を支給している。
- ・ 自己啓発・キャリア開発支援として、社員に対して「行動記録シート」への自己設定目標（自己啓発・資格取得）の記入・提出を求めている。月毎の経過をチェックするとともに、年度末の業績評価における一つのツールとして役立てている。
- ・ 内部通報制度を導入している（通報者からの通報内容が、弁護士を通じて法務担当部に届く仕組み、または、上司を経ないで直接人事担当部へ提出する仕組み）。
- ・ ボランティア休暇制度を導入している。
- ・ クレドを制定し、定期的な読み合わせを行っている。

(心がけている事項)

- ・ 企業倫理観醸成の極意は、カーリング競技のプレイに似ていると思う。氷上での目に掛けて石を滑らせるわけだが、選手たちは、石が的の中で止まるよう誘導するために行く手の氷面をこすりはするが、石そのものには触れない。このように、理想的な企業倫理観の醸成とは、何かを指図・強制するのではなく、役職員自らが自問自答するよう誘導することではないか。
- ・ 公共性の周知・定着を図るためには、「研修の実施」が重要な手段だと認識しており、全役職員対象の研修（半年ごとに実施）やマネジメント研修（階層別に実施）において倫理や公共性に関する内容を盛り込んでいる。また、新入社員や中途入社社員向けの研修においても倫理や公共性に関する内容を盛り込んでいる（当社は中途入社の社員が多く、当社の特徴を教え込むことが非常に重要であると考えている。）。
- ・ 研修とは別に、各種会議の場においても、経営陣から役職員に対して倫理や公共性の周知・定着を図るべく発言している。

2. 特徴的な取組み

- ・営業店を対象とする表彰制度における評点の一部として、コンプライアンスや倫理に関する加減点を配分している。
- ・人事考課における評点の一部として、コンプライアンスや倫理に関する加減点を配分している。
- ・毎年1回、(役)職員全員に対して内部通報メールの送信訓練を行わせており、結果として、内部通報制度の存在を定期的に認識させることにつながっている。
- ・県単位の「小さな親切運動」主催の清掃活動に参加しており、任意であるが休業日に各店舗周辺の公共場所や県内観光地などの清掃活動を行っている。
- ・法令違反とまではいかない行為のうち何らかの社内規則違反に該当する行為が顧客からの苦情によって発覚することがあり、当該苦情についての調査過程で発生原因の検証等を行っている。また、社内規則にも違反していないが、例えば強引な営業が行われたと認められるケースでは、当該行為者に対して注意を行う。

3. 監修者からのコメント

「クレドを制定し、定期的な読み合わせを行っている」とあるところ、クレドとはラテン語で「信条」「志」などを意味する言葉であり、企業理念に相当することが多い。高級ホテルチェーンのザ・リッツ・カールトンのクレドが比較的知られており、顧客への心のこもったおもてなしを使命としてそれを実現するための具体的な約束、サービスの心構えを説いている。N社はクレドを公表していないが、公表することにより、役職員がクレドにふさわしい振舞いをするべくいっそうの努力をする可能性も考えられる。

F P 2級の取得や自己啓発を支援することにより専門的知識の習得と資格の取得を促すことは、それによって専門的知識を有しない一般人に対して責任を負うという義務と結びついたときには倫理観の向上に効果的であると考えられる。

倫理観の醸成について、指図、強制するものではなく、役職員が自問自答するように誘導するものとあり、倫理観の本質を理解しているものと考えられる。もっとも、誘導する具体的方法として、ケーススタディやディスカッション形式の研修などが考えられるが、自問・自答するような誘導がいかに行われているかは明らかではない。

内部通報メールの送信訓練によって、内部通報制度の存在を周知・喚起することは、違法行為の抑制に効果的であると考えられる。実際に内部通報メールが使用されなくても、その制度がある、という牽制効果は認められると考えられる。

(4) インターネット専門会社のケース

■ O社：インターネット専門証券会社 ■

1. 取組み事例の概要

(基本的な取組み)

- ・ 倫理観向上の取組みは金融機関としての社会的使命であり、倫理観の欠如を防止するには、社員個人における会社への帰属感・一体感の充足及び指示命令の明確さの向上が重要と考えている。

(実施制度)

- ・ 業に役立つ資格取得促進のための補助金交付制度を設けている。
- ・ コンプライアンス・プログラム（外部監査指針や倫理に関する内容も含む。）を毎年策定し、役員の承認を経て役職員に周知している。
- ・ 入社時研修のほか、定期的な研修を実施し、倫理に関する内容も取り上げている。
- ・ インシデント報告制度を設けている。法令違反ではないが顧客対応等で不具合・違和感等がある行為・状況を発見した社員が専用フォームでメール通報する仕組みであり、即座に全社員に情報共有され、所管部署が機敏に対応できる。行為者のみならず発見者に対する意識付け（発見内容が自分の担当業務に関せずとも「他人事ではない、自社としての問題である」と認識させる）の浸透も狙っている。
- ・ 人事評価における評点項目として、「プロ意識の醸成」（専門的知識の向上、コンプライアンスの遵守）を設けている。
- ・ 職員を対象に、役職別のキャンプ（合宿）を社外（宿泊）で行っている（平日）。幅広い部署から参加者をグループ分けし、社員間のコミュニケーション向上、連帯感の醸成、会社に対する帰属意識の高揚を狙っている。役員も別途合宿を実施している。

(心がけている事項)

- ・ 倫理観の向上や、倫理観欠如によるトラブル発生の防止には、社内コミュニケーションの向上を図りつつ、「気付き」、「読み取り」、「報・連・相」の感度・密度を高めることが重要だと感じている。

2. 特徴的な取り組み

- ・「自主監査」制度を導入している。これは、自主点検（自部署における自己点検）と内部監査（内部監査専門部署による監査）との中間的な内容の制度であり、内部監査専門部署以外の部署が、ある回では「監査する側」、別の回では「監査される側」となって実施するものである。他部署の業務を深く知る契機にもなっており、ひいては社全体としての顧客サービス、トラブル対応の高質化・迅速化に資するものと考えている。

3. 監修者からのコメント

法令違反ではないが顧客対応で不適切なことを発見した社員がメールで全社員に報告するインシデント報告制度は、倫理観の向上に向けて効果的であると考えられる。各社員の不適切な事象に対する感度が向上すると考えられるからである。

ネット証券における最大の課題は、システムの安定的稼働とシステムトラブルに際する顧客対応であり、それに続いて、適切なマーケティング、不公正取引の監視などが考えられる。基本的に多数の営業職員を持たず、特定の扱者とその担当顧客がいるものではないというネット專業の特徴に鑑み、顧客の適切かつ迅速、平等取扱いのために素早く職員の目線をそろえる必要があり、一人が直ちに全員に報告を行える制度は合理性があると思われる。

「自主監査」については、これを通じて一人の職員が他の部署の業務を知ることになり、いわゆる「多機能化」による効率的な業務の遂行が図られることになるため、人事のローテーションや社内留学など同様の効果が得られるものと考えられる。

これらの職員相互のオープンな関係を支えるのが、合宿などの強力な一体感の醸成措置であると考えられる。

■ P社：インターネット専門証券会社 ■

1. 取組み事例の概要

(基本的な取組み)

- ・日頃から、経営トップの考えを全社員に対して発信しており、その中で、法令や諸規則の遵守は当然として、それ以前に「金商業者として自らを律すべき規律がある」ということを伝えている。
- ・倫理やコンプライアンスは、経営の重要な柱の一つとして掲げており、基本的な倫理観については、「倫理コード」として対外的な発信も行っている。

(実施制度)

- ・顧客の声に対して誠実に対応する。顧客から苦情や要望が寄せられると、まずは担当部署（サポート部門）で対応を行っているが、コンプライアンス部からは、その対応が十分であったか、漏れがないかという観点から日々チェックを行っている。そうした中で、顧客に対するサービスや社内の運用、システム対応等で問題点を発見すれば、その原因や経緯、改善策を所管部署で取りまとめる。問題点の解決に当たっては、問題解決までコンプライアンス部がサポートするという体制をとっている。
- ・事例や改善策の内容はコンプライアンスオフィサー会議において共有している。ネット（掲示板、Twitter、Facebook等のSNS）への書き込みについては、一社員の不適切な行為が当社の顧客との信頼を損なうことのないよう、社員に対し、業務に関する書き込みを禁止している。
- ・SNSの利用について、各社員のアカウントまでは把握していない。

(心がけている事項)

- ・単に法令を遵守するだけではなく、その精神、趣旨を正しく理解し、それに沿った行動をとらなければならない。明確に禁止されていなくとも、倫理にかなった行動をとるという自己規律の徹底が必要であることを社員に伝えている。
- ・企業として「利益を生み出す」とことと「倫理を守る」という要素は背反するものではなく、両立する関係にある。倫理を守らずに利益を生みだしてもやがて市場から淘汰される。当社では、ネット証券としてはコンプライアンス部門に多くの人材を配属していると自負しており（全社員約120名に対し、24名を配属）、継続的に適正な利益を上げながらコンプライアンス部門を充実させている。
- ・当社は毎年新卒社員を採用しているが、多くの若い社員をコンプライアンス部門

に配属させている。このことにより、若いうちにコンプライアンスの重要性を認識させ、将来にわたって高い意識を持たせる効果があると思っている。

- 過去の他社事例においては、会社に対する大きな不満をもった社員が不祥事を起こす例が目立つ。当社の倫理コードに掲げているように、社員が個を活かし働きやすい職場環境を作ることも大事である。
- 証券業界の秩序を守るため、法令違反でなくとも倫理にもとる行為があれば厳しく罰すべきであり、適切に対応できる体制を整備することが自主規制の役割であると考えている。法令や規則はどうしても後追いになるため、時代変化のスピードについていけない。自主規制の部分でいかに対応するかが重要であると思う。

2. 特徴的な取組み

(人事・組織制度)

- 各部署にコンプライアンスオフィサーを置き、各業務に関連する法令順守等の状況のチェックを適宜行わせている。また、それら各部のコンプライアンスオフィサーを対象として、毎月1回、会議を開催して法令諸規則改正等について周知、啓蒙に努めている。

(社内研修)

- コンプライアンス研修、情報セキュリティ研修の実施（年1回）。研修は全てオンライン形式で行う。研修受講後に受講者にテストを実施する。テストは満点または一定の合格ラインに達するまで修了しない。
- 研修では、インサイダー取引や反社対応等、時事的なトピックを取り上げている。

(周知の方法)

- 経営トップのメッセージを全社員に対して随時発信している。
- 倫理観に対する社長の意識は非常に高く、随時（メール等）社員に発信している。社長から直接社員に伝えることで、社員の意識が高められているのではないかとと思う。

3. 監修者からのコメント

全社員120名中、24名がコンプライアンス部門に所属するというのは高率であると考えられ、各部署においたコンプライアンスオフィサーが効果的に担当部署の業務の状況を把握し適切な措置を講じることができる態勢であると考えられる。

また、ネット証券として研修の項目の一つに情報セキュリティ研修があるのは効果的な研修スケジュールと考えられる。

研修についてオンラインでテストを実施しており、研修内容の確認のため効果的であると考えられる。

4. 監修者からのコメント

(1) 本項の位置付け

本項は、倫理観が求められる基本的な理由が紹介され、会員各社の取組みが項目別、規模・業態別に紹介されたことを通して、共通する課題について検討したい。

(2) 倫理観が求められる理由

本事例集の1.において、金融商品取引業者はその業務の専門性、公益性を理由として、他の事業会社よりも高次の倫理観が求められることが記載されている。

この点についてあらためて本業界にこれを認識させる端緒となったのが、顧客資産の流用により投資者保護基金の補償が発動されることとなった近年の、会員の経営破たんという事態である。これは、業界全体として社会にアピールして築きあげてきた仕組みについて、その信用を揺るがす大きな問題である。顧客資産を流用してはならないことは法令によって明確に禁止されており、かつ、この法令違反が登録取消しなどの重い行政処分に至りうることは過去の先例からも明らかであるにもかかわらず、流用をしていた会員が生じたという事態は、金融規制当局による罰則の強化は有効な再発防止策にはならないことを示唆する。そこで、再発防止及び社会からの信頼性の向上を図るには、当局の法令改正に頼むのではなく、最後の砦として、倫理観、責任感の向上に取り組むほかない。

さらに、証券取引等監視委員会は、平成25年4月に公表した「平成25年度証券検査基本方針及び証券検査基本計画」において、上記の事例に加え、A I J問題、公募増資に関連したインサイダー取引の問題など重大な法令違反があったことを踏まえ、証券検査では法令違反の有無を検証するだけでなく、法令遵守意識及び職業倫理を向上させるようあらためて促すことにより、投資者の信認の回復に努めるとしている。

(3) 倫理観の向上のために必要なこと

倫理については、2007年にモデル倫理コードが日証協から示され、これを参考に会員は自社の倫理コードを保有している。本事例集においても、その携行や、具体的に問題となる場合において倫理コードのどの部分に関係する問題か意識しているか、などの事例がみられた。

このように、倫理コードを保有して実際に活かすことが重要であり、そうでなければ、仏作って魂入れず、という事態に陥る。倫理コードを日々の一挙一動に当てはめていくと、その抽象性ゆえに、さらに詳細な規範があったほうがよいと考える人も生じるであろう。むしろ、倫理コードの抽象的な内容からはいったん離れ、会社が善と考える行動規範を作成し、それにしたがって行動することを実行していくうちに、遡って倫理観が向上する、という形から入るという方法論も一つの優れた見解である。

具体的な行動を考えながら試行錯誤していくうちに、よりよい考え方、行動が見えてくるようになり、さらに行動規範の改訂を繰り返して倫理観が少しずつ向上していくものと考えられる。

(4) 倫理観の向上のために金融商品取引業者等に求められる課題

倫理観の向上は、法令違反をいかに防止するか、という問題意識から出発したため、法令遵守、コンプライアンスの一環であると考えられることが多い。法令違反を防止するため、社会の圧力を受けてなされる研修などは、簡単な言葉でいえば躰（しつけ）のようなものである。躰には、強制と、違反に対する罰が伴う。これを必要とするのは、社会の圧力であるといえよう。

この点確かに研修を行うことにより職員が考え方を身につけることは重要であるが、社内における最大の教育の場面は、職場の上司や先輩が部下や後輩に対して具体的な仕事を通じて、仕事に必要な知識、態度などを指導し、習得させるOJT（On the Job Training）ではないだろうか。優れた先輩職員が、豊富な商品知識・経験を有し、顧客の理解度に応じ分かりやすいセールストークを展開する技を持ち、後輩の前で実際の成果を上げ、それに後輩が感化を受けて模倣するような場面である。尊敬される技のないところに、感化が生じることもない。学校で教わる教科がつまらないのは、尊敬すべき技であると感じられないからであり、そこに模倣しようという感化も起きない。

そして、先輩職員の優れた技の中には、優れた商品知識や経験だけではなく、話を展開するタイミングや、顧客との間合いの図り方、服装、人間性、愛嬌、営業収益の達成に係る情熱などが混然一体となっているのではないだろうか。このような技の伝授が生じる場面で、優れた技を構成する一要素として、倫理観の向上も位置づけられているならば、後輩に対する感化が生じ後輩の心の中で倫理観が重要な事項であるという認識が生じるものと思われる。

取組み事例を見ると、倫理研修についてOJTとして行うものと、職場を離れて行うOff-JTとして行うものがあり、いずれかといえば後者の職場を離れて行うも

のが多かったように思われる。職場を離れた研修も必要かつ重要なことではあるが、そのみならず、OJTとして組み込むことがもっと見られてもよかったのではないかという印象を抱いた。

この点、倫理観というややおおげさな言葉の響きがあり、特に日常の業務で特筆すべきものはない、という意見も生じうると思われる。

そこで、具体的にOJTとして何ができるのか、すべきなのか。特に問題があれば格別、そうでない場合には通常と変わらないのではないかと、という疑問が生じる。しかし、取組み事例にあるように、街でばったり顧客にあったら笑顔で挨拶をする、というレベルから始めることでもかまわないと考える。出勤時刻に遅れない、訪問時間に遅れそうなときは電話を入れる、勧めた投信が下落していった場合もまめに顧客に連絡をする、顧客から、自分の外出中に電話があったら、戻り次第すぐに電話をする、これらが相場急落の日であったらどうするか、などのバリエーションも考えられる。そして、小さなことでもできたらそれを共有することで、徐々に意識の持ち方のレベルも上がってくるといえる。

この方策は、小さな苦情も本部に報告を入れさせて改善を図る会社の取組み事例と類似するものがあり、ハインリッヒの法則が想起される。ハインリッヒの法則とは、ハーバート・ハインリッヒというアメリカの損害保険会社の職員が、20世紀半ばに公表したものであり、「一つの重大な事故の裏には、29件の軽微なミスがあり、その背景には300件の異常がある」との経験則である。すなわち、300件の異常に対して真剣に改善策を講じることにより、重大な事故を防止できるとの考え方である。

小さなことでも共有する仕組みは、法令違反の防止策であると同時に、事故に至らない軽微なミスの改善を通じてミスに対する厳しい見方を醸成し、倫理観の向上にもつながるものである。

(5) 経営トップに求められる意識

OJTによる倫理の観点による教育が重要であると前掲(4)で述べたが、その優れた社員の先頭の地位に立つのが経営トップである。自らが率先するとの高い志を持ち、役職員すべてに倫理観を周知徹底すること、他の役職員が感化を受けるように努力することである。

役員会、社内放送、社内報、小冊子、ポスター、電子掲示板、電子メール、入社式、年頭のあいさつ、年末のあいさつ、社員証、研修のテキストの書籍に倫理観に関するテーマを記載した紙を貼るなど、あらゆる媒体の利用を検討する。

次に、従業員教育、研修の充実を図る。専門的知識を身につけることの支援や、新

入社員に対する企業倫理や職業倫理、全従業員に対する倫理研修、転勤時をとらえた誓約書の徴求、など、有益な取組みが多数紹介された。

さらに、各社が有する倫理コードについて具体的な場面で会社の業務、実態にあわせて適切な解釈を示す必要がある。

そして、不祥事を未然に防止する企業風土の構築において、もっとも重要なことは、経営トップが自ら高い倫理観をもって企業経営を実施することである。倫理観の観点から経営トップのもつ倫理観のレベルを超えた組織は存在しないといえ、トップの役割は重いものといえる。日本経済団体連合会は、毎年会員企業のトップを集め、企業倫理トップセミナーを開催し、倫理の重要性を強調している。

◆ 参考図書などの資料について ◆

倫理観の向上に関する基礎的な調査資料については、証券界においては2007年に「証券会社の倫理コードに関する研究会」の報告書が公表され、その時までの検討内容が公表されたが、それ以降には特に参考になるものは見当たらず、本事例集の1.(5)で紹介したイギリスの監督官庁であるFCA（金融行為規制機構）による動きが参考になる程度といえる。

他方、倫理観の向上の必要性は、金融商品取引業に限らず、他の業界でも重要な課題として認識されていることが多く、特に専門的知識を必要とする職業においては多くの研究結果が公表されている。医師、弁護士に関する倫理の書籍は多数あるが、最近の動きがあり、かつ、企業という視点も含めて会社と役職員の関係が問題となり、さらに倫理に反する行為が広く社会に影響し公益的な観点があり金融商品取引業と類似する性質を有するという点では、技術者倫理に関する分野である。この分野については書籍が質量ともに豊富であり研究の進化と事例の蓄積が見られ、参考になる。

本事例集における取組み事例に関するコメントには、先人の研究の成果が反映されており、多くの文献を参考にしている。倫理分野についてより詳しく知りたいという要望に応えるために、特に本事例集で考え方を引用した参考図書、また、参考になると思われる書籍について、価格を含めて以下紹介する。金額はすべて税抜き価格である。

- | | |
|-----------------------------------|--------|
| ① 電気学会倫理委員会 『技術者倫理事例集』（電気学会、2010） | 600円 |
| ② 藤本温ほか 『技術者倫理の世界』第3版（森北出版、2013） | 1,900円 |
| ③ 杉本泰治＝高城重厚 『技術者の倫理入門』（丸善出版、2008） | 1,700円 |

次に、技術者倫理に限らず、倫理に関する基礎的な思考の参考となる書籍を紹介する。特にビジネスという観点から参考になるものを紹介する。

- | | |
|----------------------------------|--------|
| ④ 前田英樹 『倫理という力』（講談社現代新書、2001） | 700円 |
| ⑤ 梅津光弘 『ビジネスの倫理学』（丸善株式会社、2002） | 1,900円 |
| ⑥ 田中朋弘ほか 『ビジネス倫理学』（ナカニシヤ出版、2004） | 2,500円 |

最後に、具体的な取組みなどを記載した書籍を紹介する。

- | | |
|--|--------|
| ⑦ 産業能率大学総合研究所企業倫理研究プロジェクト
『実践「企業倫理・コンプライアンス」C S Rに基づく
組織作りの考え方と手法』（産業能率大学出版部、2008） | 2,500円 |
| ⑧ 八田進二『企業不正防止対策ガイド』新訂版
(日本公認会計士協会出版局、2012) | 2,500円 |

本事例集が、会員各社において信頼性の向上のための施策を講じるのに参考になれば幸いである。

以 上

● 監 修 者 紹 介 ●

渋谷 武宏（しぶや たけひろ）氏

弁護士（アンダーソン・毛利・友常法律事務所）

東京大学経済学部卒業

第一東京弁護士会所属

【主な職歴等】

1995年 野村證券株式会社入社

2003年 最高裁判所司法研修所修了、弁護士登録

2006年 財務省関東財務局証券取引等監視官部門に証券検査官として勤務

2009年 アンダーソン・毛利・友常法律事務所入所、弁護士再登録