



新しいビジョンと 四つの基本的条件(前半)

法律や規制への準拠に重点を置いた伝統的なコンプライアンスに対するアプローチは必ずしも十分とは言えず、組織内部のガバナンスや倫理リスクに関する規定や規準に対するコンプライアンスの方がレピュテーションにかかわるリスクに対する備えとしては、より効果的であることが明らかになってきた。

コンプライアンスに関する新しいビジョンは、以下のように定義することができる。

「コンプライアンスリスクとは、法律や規制、組織内部の規程や規準、顧客や従業員そして社会全体といった主要な利害関係者の期待等、に因應することができないために、組織のビジネスモデル、レピュテーション、財務状況を毀損するリスクである」

かつてはコンプライアンスプロセスが業務プロセスと切り離されていたために、重複した階層構造になっていたたり、一貫性を欠いたものになっていたり、可能性が高く、業務の効率性を損なうことよってむしろリスクを高めることさえあった。

GRCを業務プロセスに統合するための四つの基本的条件のうち、最初の二つは次の通りである。

一、高い倫理観を企業文化に浸透させること

文化や倫理、誠実という要素は持続可能な企業価値と統合されたGRCアプローチの基盤を構成するものであり、単に存在することが望ましいというのではなく、リスクや業績、企業価値にとって直接影響を及ぼす。

ビジネス上の誠実さとは考え方や行動における一貫性を通して正しいことを実行することを意味しており、「経営者がビジネス戦略上の目的を達成するためにGRCに關して一貫した姿勢を示す」「規範への準拠性を確保しながら、自発的な思考とのバランスを取る」「GRCに関する研修をプロセスに即して行う」「誠実さとGRCに関する能力は組織のコアコンピタンスとして尊重される」「経営者はGRCの規範

W O R L D T R E N D



に従った正しい業務の実施方法を伝達、評価する」といった形で顕在化する。

二、GRCをコアとなる業務プロセスに組み込むこと

倫理観を企業文化に浸透させることは重要な基盤であるが、これだけでGRCを管理するための要件を充足するものではない。組織における受託者責任を果たすためには、信頼と執行、検証を適切に組み合わせる必要がある。

GRCの主要なプロセスは、ガバナンスプロセス、全社的リスク管理(ERM)プロセス、倫理、コンプライアンスプロセスの三つに集約される。

GRCプロセスと業務プロセスとの統合により、「GRCが組織のコントロール環境に反映され実行される」「適切なレベルでの即時的なモニタリングや報告、事象管理の体制が存在し、効果的に機能している」「規程が進むべき方向を示し、何をなすべきかを説明している」「マニュアルが特定された施策を実行に移すための手順を効果的かつ効率的に定めている」といった状況が実現し、経営者と従業員がビジネスを遂行するうえで一貫した行動を取ることを可能にする。

GRCプロセスの一つである倫理、コンプライアンスプロセスと業務プロセスの統合にあたり、留意すべき項目の例を左図に例示する。法令遵守という言葉に代表される伝統的なコンプライアンスの捉え方に加えて、各種の利害関係者とのコミットメントや企業行動基準、さらにはベストプラクティスも視野に入れた業務プロセスの改善が求められる。

コンプライアンスプロセスと業務プロセスの統合

