

今、企業に求められるコンプライアンス

コンプライアンス浸透のための5つの要素

西 彩奈 Ayana Nishi

リスクマネジメント事業本部
 コーポレート・リスクコンサルティング部
 主任コンサルタント

梶尾 詩織 Shiori Kajio

リスクマネジメント事業本部
 コーポレート・リスクコンサルティング部
 上級コンサルタント

松原 真佑子 Mayuko Matsubara

リスクマネジメント事業本部
 コーポレート・リスクコンサルティング部
 上級コンサルタント グループリーダー

概要

コンプライアンス推進の活動を十分行っているように見えても、企業の不正・不祥事はなくなる。本レポートでは、コンプライアンスが組織に浸透するための要素を5つに整理した。企業でコンプライアンスが浸透しない場合に、不足している要素の力量を高めるための取り組みについて解説する。

目次

概要	1
1. 最近の企業不正・不祥事	3
1.1. 個人による不正の事例.....	3
1.2. 組織による不正の事例.....	3
2. コンプライアンス浸透のための5つの要素.....	4
2.1. コンプライアンス浸透のための5つの要素とは.....	4
2.2. 個人による不正の事例において欠けている要素.....	4
2.2.1. 市職員による情報漏えいの事例（表1 1-②）	4
2.2.2. 運輸会社従業員による窃盗の事例（表1 1-③）	5
2.3. 組織による不正の事例において欠けている要素.....	5
2.3.1. 助成金・給付金等の不正受給（表1 2-①）	5
2.3.2. メーカーによる品質不正（表1 2-②）	5
3. 5つの要素の力量を高めるために	6
3.1. 自組織の現状を分析する.....	6

3.2. 組織：仕組みを整える.....	7
3.3. 組織：マネジメントを強化する.....	9
3.4. ヒト：不正感度を高める.....	10
3.5. ヒト：理解を深める	12
3.6. ヒト：組織風土を改善する.....	13
4. 終わりに	14
参考文献	15

1. 最近の企業不正・不祥事

企業による不正・不祥事の代表的な例を中心に表 1 にまとめた。なお、本レポートに記載している事例は実際の事例をもとに再構築したものを含んでいる。本論では企業の不正・不祥事について、従業員（企業）や職員（会社組織以外）など個人による不正・不祥事（以下、個人による不正・不祥事）と、組織的に行われた不正・不祥事（以下、組織による不正・不祥事）に大別する。

表 1 最近の企業不正・不祥事¹

分類	事例	概要
1. 個人による不正・不祥事	①官僚による給付金詐欺	経済産業省の官僚 2 人が、実態のないペーパー会社を使って申請書類を偽造し、国の「家賃支援給付金」を不正に受給した
	②市職員による情報漏えい	市職員が職場で撮影した写真を SNS に投稿した際、机上の書類が映り込み税務情報が漏えいした
	③運輸会社従業員による窃盗	運輸会社の従業員が、発送を依頼された荷物を盗んだ
2. 組織による不正・不祥事	①助成金・給付金等の不正受給	売上に虚偽の情報を記載した書類を作成し、労働局に申請することで、雇用調整助成金を不正に受給した
	②メーカーによる品質不正	品質基準について国が定めた試験方法に従わなかったり、数値が実際より良い値になるようにデータを改ざんしたりしていた。更に不正の開始時期や対象製品数についても虚偽報告が明らかになった

1.1. 個人による不正の事例

個人による不正の主なもの、横領、インサイダー取引、知的財産権の侵害、交通ルールなどのルール違反、会社資産の私的流用などである。昨今では、個人情報や機密情報の漏えいや、SNS を通じた会社の名誉棄損なども大きく報じられることが多い。

個人による不正は、不正を行う本人の意思で、本人の利益のために行われる。組織における害虫という意味で、「ムシ型」と呼ばれることもある。予防のためには従業員個人の意識に働きかけることが重要であり、意識改革や厳罰の設定が有効である。

1.2. 組織による不正の事例

組織による不正の主なもの、品質不正、カルテル・談合、誇大広告などである。これらの不正は個人ではなく、組織の利益のために行われることが多い。従って、不正を行っている本人においては不正を行っている意識は低く、むしろ会社のためになる、と不正を続けていることもある。

個人による不正の「ムシ型」に対し、組織による不正は「カビ型」と呼ばれる。カビの除去には、カビが発

¹ 報道を基に当社作成

生じた根本原因を探り、カビが生えにくい素材や環境を整えることが必要である。これを組織にあてはめると、不正の背景にある「組織風土」や、制度・仕組みの見直しが重要となる。

2. コンプライアンス浸透のための5つの要素

2.1. コンプライアンス浸透のための5つの要素とは

不正や不祥事を防ぐには、組織にコンプライアンスが浸透していることが求められる。しかし、コンプライアンスの浸透は一朝一夕にできるものではない。また、規程やルールなど、仕組みづくりだけではなく、継続して従業員の意識に働きかける取り組みも必要である。

本レポートでは、コンプライアンス浸透のために必要な要素を表2のように分類した。まず、組織は2人以上の人から構成されるものであり、複数の人が組織で活動するためにルールや仕組みが存在する。そこで、ルールや仕組みといった「組織」というカテゴリーと、組織を構成している一人ひとりの「ヒト」というカテゴリーの2つに分けた。さらに「組織」の要素としては、コンプライアンスを遵守するための「仕組み」が整っていること、コンプライアンスを遵守した「マネジメント」が行われていること、の2つの要素に分類し、「ヒト」の要素としては、従業員に「不正感度」があること、どのような行為が不正に該当するか従業員が「理解」していること、従業員により形成される「組織風土」が健全であること、の3つの要素に分類した。自社・自組織のコンプライアンス浸透においてどのような取り組みが必要か、以下の合計5つの要素から重点的に対処すべきものを検討し、優先順位をつけて対応することを推奨する。

表2 5つの要素²

5つの要素		概要
組織	仕組み	コンプライアンスを遵守する仕組みや制度、規程・マニュアル類が整っていること
	マネジメント	コンプライアンスを遵守するマネジメントが行われていること
ヒト	不正感度	コンプライアンスを遵守する価値観が従業員一人ひとりに行きわたっていること
	理解	従業員が、不正に該当する行為や不正の兆候について、理解していること
	組織風土	健全な組織風土であり、従業員が属人思考に陥っていないこと

2.2. 個人による不正の事例において欠けている要素

以下、個人による不正の事例において欠けている要素にはどのようなものが多いと考えられるか、表1に記載した事例を通じて考える。

2.2.1. 市職員による情報漏えいの事例（表1 1-②）

本事例は新入職員による行為であった。職場で撮影した写真を確認せず SNS にアップするという軽率な行動は、5つの要素のうち「理解」が足りなかったものと推察される。「理解」が不足する場合には教育・研修が有効である。本事例には該当しないが、情報管理に関するルールなどが存在しない、または不十分と考えられるのであれば「仕組み」の欠如に該当する場合もある。

² 当社作成

2.2.2. 運輸会社従業員による窃盗の事例（表1 1-③）

本事例はグループ長を務めていた人物によるものとされる。当該行為が窃盗に当たることからも、当該従業員に不正の認識（「理解」）がなかったとは考え難い。本事例においては、従業員個人の「不正感度」が欠けていたと考えられる。

本事例のように「理解」しているにも関わらず不正を行うケースは、個人による不正事例において非常に多い。このような不正を防ぐためには、複数人の目で監視するなどして不正を行う機会をつぶしたり、不正の兆候を見つけた際に、内部通報などで早期に情報を収集したりするといった「仕組み」の見直しも求められる。

2.3. 組織による不正の事例において欠けている要素

以下、組織による不正の事例において欠けている要素にはどのようなものが多いと考えられるか、代表的な事例に共通する要素を通じて考える。

2.3.1. 助成金・給付金等の不正受給（表1 2-①）

不正の発生原因としては、①コンプライアンス精神の欠如、②特定の社員・役員への権限集中、③経営理念の浸透不足、④牽制機能の不全または業務執行に対する不十分な監視・監督、⑤内部通報制度の不十分性等があげられることが多い。

①コンプライアンス精神の欠如については、不正事例の報告書の中でコンプライアンスとは、「企業倫理や法令違反につながるべきリスク管理・危機察知をする基礎的能力・感覚を具備し、必要に応じて担当部署への相談などを行う体制の整備を求めるもの」と定義されることがあり、本レポートで言う「仕組み」および「不正感度」が不足したケースに該当する。原因として「会社のためだと思ってやった」というケースもあり、組織のためを思い、問題行為と認識しながらも、見逃した従業員が存在したことは原因の一つとなっていることが分かる。

②特定の社員・役員へ権限が集中しており「マネジメント」にも問題があったケースや、③経営理念の浸透不足といった「理解」の欠如、④牽制機能の不全または業務執行に対する不十分な監視・監督、⑤内部通報制度の不十分性等といった「仕組み」が不足しているケースもうかがわれる。

2.3.2. メーカーによる品質不正（表1 2-②）

不正の直接の原因として、開発スケジュールの逼迫やリソースに見合わない事業戦略などが挙げられることがあるが、これらを引き起こした企業風土や体質も大きな課題となっているケースが多い。

不正の原因を引き起こした企業風土や体質としては、①人事評価や人材登用のあり方、②組織運営や人材育成のあり方、③パワーハラスメント体質、④保守的で旧態依然とした企業体質、⑤セクショナリズムや序列意識の強さ、⑥事なかれ主義、内向きな風土、等が挙げられることがあるが、これらはすべて「組織風土」の問題である。

3. 5つの要素の力量を高めるために

3.1. 自組織の現状を分析する

ここでは、前述のような不正を防止するために、自社・自組織における5つの要素の力量を高める方法について述べる。

まず、自社・自組織の現状を把握することが必要である。自社・自組織の現状について、5つの要素ごとに把握することで、今後の対策が立てやすくなる。例えば、コンプライアンスに問題のある組織とない組織の特徴は表3のようにまとめられる。必ずしもこの特徴がみられるわけではないが、まず、大まかな傾向をつかむことで、5つの要素のうち、どこに問題があるかを掴むことができる。

表3 問題のある組織とない組織³

5つの要素		現状の組織のイメージ		改善策の例
		問題のない組織の例	問題のある組織の例	
組織	仕組み	<ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス方針と規程がある ・コンプライアンス研修を実施している ・コンプライアンス委員会を設置している ・通報窓口を設置している 	<ul style="list-style-type: none"> ・現場が参照できるマニュアル類はない ・違反をするとどうなるか（懲戒処分など）が知られていない（決められていない） 	<ul style="list-style-type: none"> ・現場で使える「コンプライアンス・マニュアル」を作成して、定期的に現場で読み合わせを行う
	マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス委員会において定期的なコンプライアンス計画が策定され、PDCAが回っている ・通報窓口が利用され、有効に機能している 	<ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス委員会が発生した不正・不祥事の対応組織となっていて、予防のための活動はできていない ・窓口に通報すると誰が通報したかがわかってしまうのではないかと心配して従業員が通報しない 	<ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス委員会で年度計画を作成し、組織的にコンプライアンスを推進する体制を整える ・窓口対応者の教育を行い、匿名での通報も可能とし、通報者の探索を禁じて罰則を課すなど、通報制度を高度化する
ヒト	不正感度	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員の多くが自分や組織はコンプライアンス違反をしない、と確信できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員の多くが、自分の上司や同僚がコンプライアンス違反をしない、と確信できない ・自分の上司が、えこひいきをしていると感じている従業員が多い 	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員意識調査を実施し、部署ごとの結果を管理職にフィードバックするなどして改善を促す ・特に課題のある部署については人事異動などをして風通しの改善を図る
	理解	<ul style="list-style-type: none"> ・会社が発信するルールや業務に必要な法律について、現場の従業員も理解し従っている 	<ul style="list-style-type: none"> ・自社のルールや業務で必要な法律の理解が不足し、気づかないうちに違反行為を行っている 	<ul style="list-style-type: none"> ・部署ごとに必要な法律知識について勉強会などを行い、対応すべき内容と必要性などについて学ぶ

³ 当社作成

5つの要素	現状の組織のイメージ		改善策の例
	問題のない組織の例	問題のある組織の例	
組織風土	<ul style="list-style-type: none"> ・風通しが良く、お互いにフラットに意見を言い合える ・コンプライアンス違反になりそうなどときには互いに注意し合える ・内容が良ければ、若手従業員による提案でも採用される 	<ul style="list-style-type: none"> ・残業するほうが上司の評価が高くなる、と現場は感じている ・上司が部下に私用を命じる ・提案の内容ではなく、誰が提案したかによって採否が決まると感じている従業員が多い 	<ul style="list-style-type: none"> ・売上向上や組織の維持よりもコンプライアンスを重視する、と経営層から強い意志を持って発信する ・人事評価にコンプライアンス遵守の要素を組み込み、コンプライアンス違反をすると評価が下がるようにする

表3のように大まかな傾向を掴んだら、次に、自社・自組織の現状を確実に把握することが必要になる。

自社・自組織の現状を把握する方法としては、①従業員意識調査と、②実際に起きた事象の分析が考えられる。

①従業員意識調査は、自社・自組織の現状が、上記「問題のない組織」または「問題のある組織」のどちらにより近いのか、5つの要素のそれぞれについて従業員の意見を得るものである。たとえ、組織のトップがコンプライアンスの遵守を掲げていたとしても、実際に管理職などがふさわしい行動をとっていなければ、従業員の目にはコンプライアンスが遵守されている組織とは映らない。従業員の率直な意見を集めるためにも、従業員意識調査は匿名で行うことが望ましい。

②実際に起きた事象の分析とは、自社・自組織で生じた不正や、不正に繋がりうる事象を分析することである。なぜそのような事象が起きたのか、なぜその状況が引き起こされたのか・・・と、「なぜ」を繰り返していく「なぜなぜ分析」などで不正の根本原因を探る。不正の根本原因として、5つの要素それぞれについて何がなぜ欠けていたかを深掘りしていくと、1つの要素だけが欠けているのではなく、いくつかの要素が複合的に問題を生じさせていると分かることもある。例えば「組織風土」に問題がある場合、「仕組み」、「マネジメント」といった組織的な要素も形骸化している、と判明することがある。

次節から、5つの要素の向上について述べていく。

3.2. 組織：仕組みを整える

まず、組織として、「仕組み」を整えることが出発点である。組織に必要な仕組みを表4に示す。コンプライアンスの取り組みの中心がパワーハラスメント対策になっている組織も多いが、パワーハラスメント防止のための指針でも、以下の3点が事業主に課される措置となっている⁴。

- ① 事業主の方針などの明確化および周知・啓発
- ② 相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備
- ③ 事後の迅速かつ適切な対応

これと同様に、コンプライアンスを遵守する組織となるためには、以下のような仕組みが必要である。

⁴ 厚生労働省、「事業主が職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針」(令和2年厚生労働省告示第5号)【令和2年6月1日適用】、<https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/000605661.pdf> (アクセス日: 2022-8-28) を参考に当社作成

表 4 組織に必要な仕組みと具体的施策⁵

組織に必要な仕組み	具体的施策
方針の明確化と周知・啓発	<ul style="list-style-type: none"> ・ 行動規範、倫理指針など方針の明確化 ・ コンプライアンス規程やマニュアルの整備 ・ 就業規則などに基づく罰則の整備 ・ 研修などの実施による周知・啓発
体制の整備	<ul style="list-style-type: none"> ・ コンプライアンス委員会など組織的な検討体制 (社内の取組みについて検討する組織) ・ 通報窓口の設置
事後の適切な対応	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事案発生時の対応体制の整備 (調査の実施、対応の検討・決定などを行う体制) ・ 通報窓口における適切な対応

方針は階層別に整備すると、従業員に伝わりやすい。経営層の意志を明示する「行動規範」や「指針」など、会社としての方向性を示すものの下に、「コンプライアンス規程」などルールを決める規程類を整備するのが一般的である。最近では、更にその下の階層として「マニュアル」や「ガイドライン」、「ハンドブック」など、従業員が行動の参考にできる、分かり易いルールブックを用意する会社が多い。これらはコンプライアンスが現場に浸透するのを助ける役割も果たす。また、ルールの整備と並行して、就業規則などで、万が一ルールを破ったときの罰則も明確に定めておくことも重要である。ルールと罰則の双方について、研修などによって社内に周知していく必要がある。

次に、コンプライアンスの取り組みは、組織横断で行うことが重要である。自社・自組織内でどのようにコンプライアンスの取り組みを推進するのかについて意思決定し各部門に指示をする、コンプライアンス委員会などの設置も検討されたい。また、従業員がコンプライアンス違反を発見した際、通報が適切に行われるよう制度を整えておかなければならない。不正発見につながった情報源の43%は通報によるもの、という調査結果もある⁶。上長への報告・相談が主要な通報ルートであるが、それ以外の選択肢となる通報窓口を準備しておくことも非常に重要である。なお、内部通報窓口の設置は、公益通報者保護法により事業者の責務とされている（中小事業者においては努力義務）。

最後に、事案が発生した後の対応について述べる。何らかのコンプライアンス違反事案が発生して初めて対処するようでは、初動が遅れたり不適切な対応となったりして適切な是正に至らないことも考えられる。違反事案の発生時にどう対応するかは、平時から定めておく必要がある。また、通報窓口の担当者には守秘義務の徹底や二次被害の防止など、適切な対応のノウハウが必要である。組織は、窓口担当者を指定した時点で、窓口担当者に対して教育を行うなど、窓口において適切な対応がとられるようにしておかなければならない。

⁵ 当社作成

⁶ 2020年度版日本公認不正検査士協会, ”職業上の不正と濫用に関する国民への報告書（日本語版）”, https://www.acfe.jp/wp-content/uploads/2021/01/RTTN2020_J_R2.pdf（アクセス日：2022-8-28）

3.3. 組織：マネジメントを強化する

前節のように「仕組み」を整備したら、その仕組みがしっかりと機能するようにしなければならない。そのための取組みが、「マネジメント」の強化である。

コンプライアンスのマネジメントは、リスクマネジメント同様、PDCA サイクルによって取り組みを進めることが効果的である。コンプライアンスのPDCA サイクルを示したのが以下の図 1 である。

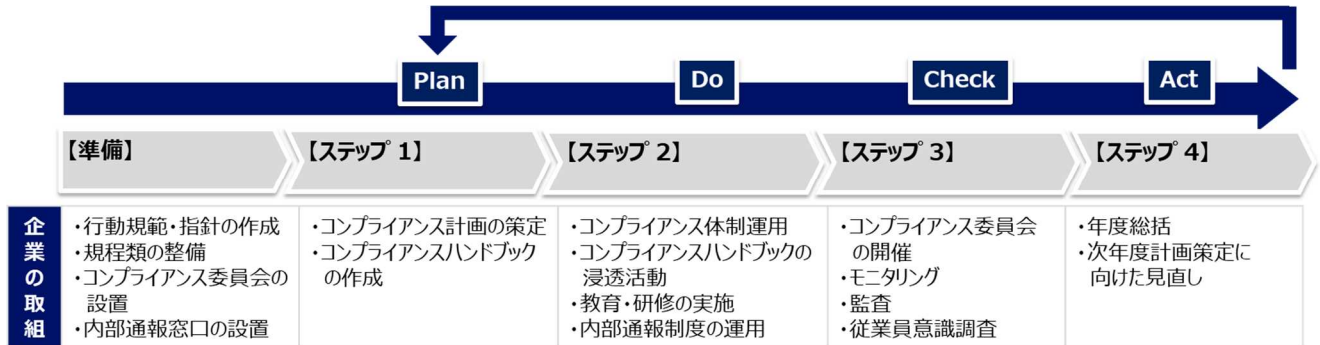


図 1 コンプライアンスのPDCA サイクル⁷

前節の「仕組み」の整備が、いわば「マネジメント」の準備にあたる。既に仕組みが整備されているのであれば、これらが実効的に機能しているかを、PDCA サイクルを回す前に従業員意識調査などで確認することも有効である。

Plan のステップとしては、年度ごとあるいは中長期のコンプライアンス計画を策定し、取組みの進め方を決める。コンプライアンス委員会などがあれば、コンプライアンス委員会がコンプライアンス計画の検討と決定を行う。また、現場にコンプライアンスが浸透するよう、この時点でコンプライアンスハンドブックを作成する企業もある。

Do のステップとしては、コンプライアンス計画の活動を実施したり、ハンドブックの読み合わせなどの浸透活動をしたり、その他の教育・研修を実施したりする。通報窓口が機能していれば、通報が上がってくることもある。通報事案への対応を行うことはもちろん、通報事案の根本原因を断つために何が必要かを検討し、再発防止策を決定し実施することも必要である。

Check のステップとしては、実施されたコンプライアンス計画を振り返るとともに、各組織でのコンプライアンス遵守状況に関するモニタリング結果をコンプライアンス委員会でとりまとめる。モニタリングの一つとして、コンプライアンスの取り組みについての従業員意識調査を行うことも有用である。

最後に、Act のステップとして、PDC のステップを振り返って総括を行い、次年度のコンプライアンス計画立案に向けた活動の見直しを行う。

これらを、法務部門や内部監査部門など、コンプライアンスの担当部門が主導して行うのは間違いないが、それに加えて各現場の部門が主体的にかかわり、コンプライアンスの取組みが現場の活動として進められるように、実効性を持たせる必要がある。そのための策として、各現場にコンプライアンス推進リーダー（コンプライアンス推進の責任者）を置く方法がある（図 2）。

⁷ 当社作成

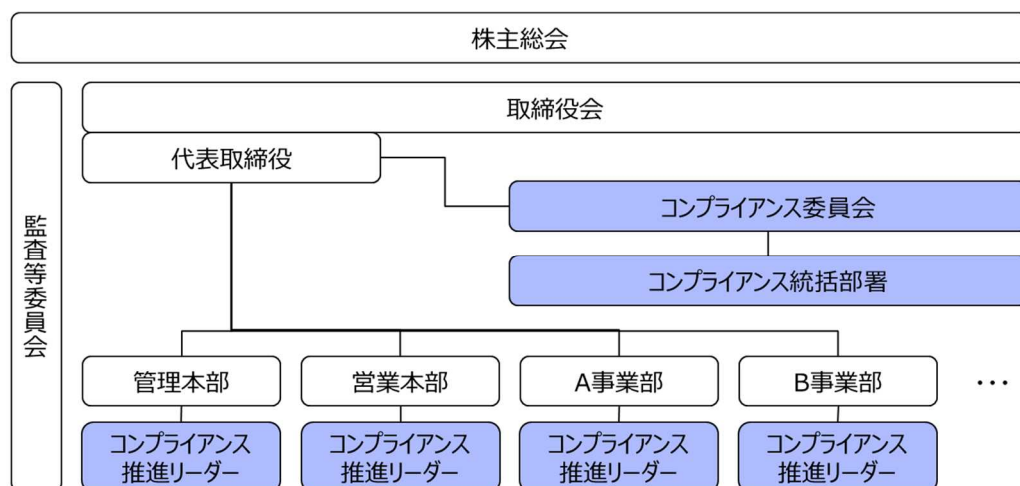


図 2 コンプライアンス推進体制のイメージ例⁸

必ずしもコンプライアンス推進リーダーが全ての組織に必須となるわけではなく、小さい組織であれば部門長がその役目を兼ねることもあるだろう。しかし、各現場にコンプライアンス推進リーダーを配置することで、主体的な責任を持たせるとともに、現場で事案を早期発見できるリスクセンサーとしての働きを担わせることが可能である。また、各部門のコンプライアンス推進リーダーが、現場におけるコンプライアンスについての活発なコミュニケーションを促すことで、組織内の風通しを良くすることが期待できる。

3.4. ヒト：不正感度を高める

本節では、「不正は許さない・許されない」といった組織の価値観を、組織に属する従業員一人ひとりに行きわたらせるという不正感度を高める取り組みについて述べる。不正感度を高める取り組みの具体例としては、人事評価制度⁹へのコンプライアンス観点の導入や監視カメラの導入、研修などがある。

日本公認不正検査士協会によれば、職業上で発生する不正では従業員が雇用組織の資産を盗む又は濫用する「資産の不正流用」が不正件数の86%を占めているという報告がある（図3）。

⁸ 当社作成

⁹ 株式会社レオパレス21, コンプライアンスファーストの方針の定着, コンプライアンスへの取り組みに関する人事評価制度の導入, <https://www.leopalace21.co.jp/saihatsuboushi/2020/06/post-3.html> (アクセス日: 2022-9-7)

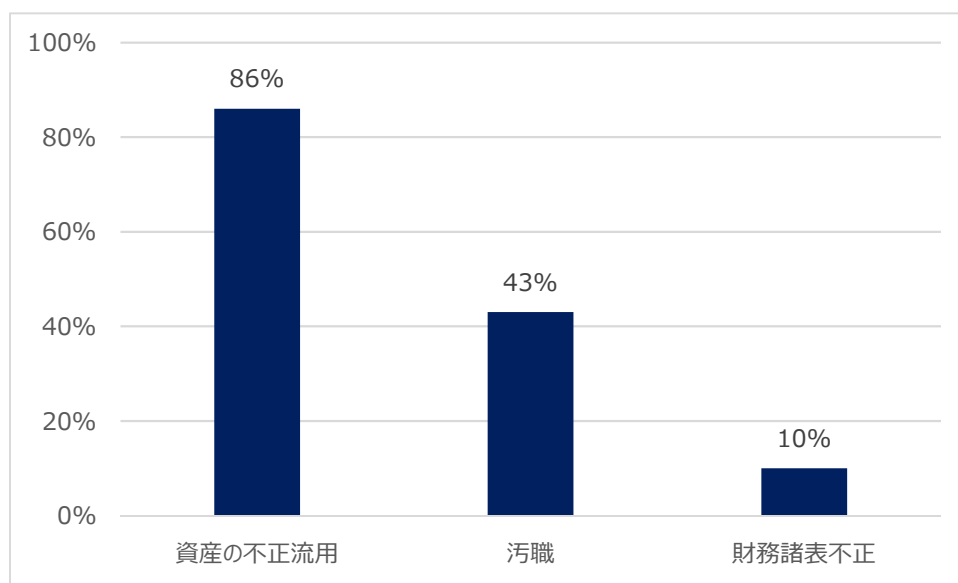


図3：職業上の不正件数に占める割合¹⁰⁾

では、このような「資産の不正流用」に対して、企業・組織はどのような対策を実施するとよいだろうか。対策はハード・ソフトの両面からのアプローチが求められるが、ソフト対策の一例としては研修が挙げられる。

厚生労働省の調査¹²⁾ではOFF-JT¹³⁾として36.8%の企業が法務・コンプライアンスに関するテーマで実施しているという。しかしながら、コンプライアンス研修の内容がマンネリ化してしまう、との声は少なくない。従来の研修内容を年に1度実施しても、企業内での「資産の不正流用」をはじめとしたコンプライアンス違反がなくなったり、もしくは減少したりするといった効果が見られないこともある。そのような企業・組織に対し、従業員による資産の不正流用を防ぐための一つの対策として、従業員へのモラル研修やワークショップがある。具体的には、「コンプライアンスとは法令遵守にとどまらない」といった一般的な内容だけでなく、「なぜ法律遵守だけでなくモラルまで求められるのか」といった内容の研修や、受講者に「なぜ不正をしてはいけないのか」、もしくは「自部署もしくは自分が不正をするのはどんなときか」を一人ひとりに考えさせるワークショップを実施するといった方法である。また金銭絡みの不正事案では、行為者が私生活でお金に困っていたとの背景が散見される。そのため、金融リテラシーに関する研修・ワークショップを当該研修内に含めることも効果的である。このような取り組みを通じて不正感度を上げていくとよい。

企業が事業活動を行う上で、とりわけ経営者は、できるだけ事業にかかる人件費をはじめとした様々なコストを抑え、利潤の高い商品やサービスを提供していきたいと考える。しかしながらそれは、常にコンプライアンスとのせめぎあいであるものの、コンプライアンスを逸脱した製品・サービスの提供はあってはならない。従業員一人ひとりの不正感度が高まると、何よりもコンプライアンスが重視され、たとえ前例があっても、コンプライアンス違反が踏襲されることなく、一人ひとりが襟を正して行動できるようになる。

¹⁰⁾ 不正が起きた組織に占める割合。複数回答有のため、合計すると100%を超える（当社注釈）

¹¹⁾ 日本公認不正検査士協会、「職業上の不正と濫用に関する国民への報告書（日本語版）」、https://www.acfe.jp/wp-content/uploads/2021/01/RTTN2020_J_R2.pdf（アクセス日：2022-8-28）を基に当社作成

¹²⁾ 令和3年度「能力開発基本調査」（参考1：調査結果の概要）

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/104-02b.pdf>（アクセス日：2022-9-2）

¹³⁾ Off The Job Trainingの略称。実際の仕事や業務を通して学ぶOJTと区別され、職場ではなくセミナーや研修等が該当する。

3.5. ヒト：理解を深める

コンプライアンスに関する仕組みを作成したのみでは、企業内のコンプライアンス意識は保たれないし、向上もしない。それではまさに「仏作って魂入れず」の状態である。コンプライアンスに関して従業員の理解を深めていくために、企業、とりわけコンプライアンス担当者は以下2つの取り組みが欠かせない。

① たゆまぬ情報収集と組織内への浸透

コンプライアンス担当者は常に自身の業界や自組織に関連する法律やルールについて情報収集していると思料するが、収集した情報や知識は常にアップデートすることが求められる。我が国の直近の国会（第208回）では様々な種類の法律が総計78件¹⁴成立した。臨時国会や特別国会も合わせると、おおよそ年間100件弱の法律が成立しているのである。このような状況を鑑みれば、コンプライアンス担当者が常に法改正に敏感になる必要があることはお分かりいただけるだろう。そしてアップデートした情報や知識は、適当なタイミングで分かりやすく組織に広めていく必要がある。その手段として、コンプライアンス担当者はコンプライアンス研修の実施はもとより、コンプライアンスハンドブックを作成したり、月に1回または、四半期に1回、コンプライアンスに関するテーマを決め、ポイントをメールマガジンで発信したりするなど、常に工夫を凝らすことが望ましい。具体的にどのような研修を実施していくのか、ハンドブックはどのような内容にするべきかについては、次の項目で述べる。

② 組織浸透時のための創意工夫

組織の中で誰か一人だけがコンプライアンスに取り組み頑張っている、組織内のコンプライアンス意識が保たれることはなく、組織内に広く、コンプライアンス意識が浸透していくことは一朝一夕にはいかない。不正や不祥事の発生は、ルール違反であることを知らないまま行った場合と、知っているが何らかの事情で行った場合とがあるが、前者は後者に比べれば対策がとりやすい。すなわち、何が違反で、どのようにするのが適正なのか、具体例を用いて従業員一人ひとりへ伝えていくことで一定の予防が可能である。「具体例」というのは、できるだけその企業・組織の事情やこれまでの事案、起りそうな事案を用いて説明するということである。例えば、労働施策総合推進法の改正により、ハラスメント研修の必要性が注目されるようになったが、研修で単にパワーハラスメントにはこんな類型があると説明するだけでは不十分である。類型ごとに、自社であればどのようなパワーハラスメント発生のおそれがあり、どのようなスキル・手法や言葉を使って指導し、コミュニケーションを取っていくのか、研修受講者が「そういうことか！」と腹落ちするような内容での研修実施が求められる。また事業主の方針の明確化や周知・啓発も事業主が講ずべき措置として求められていることから、このような内容を盛り込んだハンドブックを作成することも肝要である。その際には実際に活用してもらえよう「読むのではなく見る！ハンドブック」を目標に作成し、ハンドブックの内容を業務時間に見てもらおう時間を設けることも重要だ。

¹⁴ 内閣法制局, 過去の法律案の提出・成立件数一覧
<https://www.clb.go.jp/recent-laws/number/> (アクセス日: 2022-9-2)

3.6. ヒト：組織風土を改善する

これまで不正・不祥事が起きてしまった企業・組織の調査報告書を見ると、「組織風土」という言葉が散見される。具体的には、「内向きな組織風土¹⁵」、「反対意見を言いにくい組織風土¹⁶」、「現場任せの組織風土」などの文言が並ぶが、そもそも組織風土とは何か。

組織風土の定義は様々であるが、「共有された知覚」や「共有された認知」、「組織内の価値観」などと定義される。学術的な定義を踏まえれば、その組織を作り上げているルールや価値観であり、組織内で顕在化し共有されていて、既に組織内で広く認知され、中にはルール化されているものと解釈できる。

では、この組織風土を改善するにはどのようなアプローチが有効だろうか。「属人思考の心理学-組織風土改善の社会技術-」の著者である岡本宏一氏・鎌田晶子氏は、「組織風土の属人思考度を下げるべき」という具体的な提案を投げかけている。「属人思考」という言葉を耳にしたことはあっても、その正確な意味を理解している人は一部の専門家を除きそれほど多くないのではないかと思料する。先の両氏は、「問題を把握し解決するにあたって『事柄』についての認知処理の比重が軽く、『人』についての認知処理の比重が重い思考」とであると定義している。要は、問題が発生した際に、問題そのものに焦点が当たるのではなく、誰がその問題の当事者か、関係者かで結論が変わってしまうということである。このような属人思考に自社が陥っていないか、それを確かめる手段の一つに「従業員意識調査」がある。意識調査の実施は、従業員が本音を語ってくれないだろうか、従業員に対し有効な質問ができるのか、組織内全員にやるには手間がかかりすぎるなど、実施する担当者にとって懸念要素が多々あることは承知しているが、それを理由に実施しなくてよいことにはならない。はじめは手探りでも、回答率が悪くても、本音が出ていないと思うような結果であったとしても、まずは実施することを推奨する。なお、企業・組織が属人的な組織の特徴を以下のチェックシートにまとめた。意識調査を実施する際には、表5のような特徴が自社にあるかどうか確認できる項目を設けていただくと良い。

表5：組織風土確認チェックシート¹⁷¹⁸

企業や組織の風土が属人的になるとあらわれる特徴		
チェック	項目	例
	忠誠心重視	<ul style="list-style-type: none"> ・会社に忠誠心を持ちなさいと発言する ・自分の忠誠心を上司に強調する
	公的關係が私的關係に影響する	<ul style="list-style-type: none"> ・上司のプライベートな手伝いをしている部下が優遇される ・経営者の家族と結婚している人が重宝される
	鶴の一声でものごとが逆転する	<ul style="list-style-type: none"> ・組織内で熟考された件でも、社長の一言でひっくりかえる ・部下に裁量が委ねられていることでも上司の一声で白紙になる
	些細なことも上が報告を求めすぎる	<ul style="list-style-type: none"> ・会食の領収書の日付がどうなっているかなど、最上層部が関心をもたないことについても最上層部への報告事項として求める ・近隣への外出でも今日は何時の電車で行ったのか、正確な報告を上司が求める

¹⁵ 三菱電機株式会社, 当社における品質不適切行為に関する原因究明及び再発防止等についての調査報告書 (第3報), 2022年5月25日,

<https://www.mitsubishielectric.co.jp/news/2022/pdf/0525-b3.pdf> (アクセス日: 2022-9-2)

¹⁶ 株式会社商工組合中央金庫, 調査報告書, 平成29(2017)年4月25日,

https://www.shokochukin.co.jp/newsrelease/pdf/nr_170425_01_besshi1.pdf (アクセス日: 2022-9-2)

¹⁷ 独立行政法人労働政策研究・研修機構, 日本労働研究雑誌 2007年8月号 (No. 565), 組織風土の属人思考と職業的使命感, 岡本浩一より当社作成

<https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2007/08/PDF/04-12.pdf> (2022-9-2)

¹⁸ 岡本宏一・鎌田晶子, 属人思考の心理学-組織風土改善の社会技術-, 新曜社より当社作成

	「偉業」が強調される	<ul style="list-style-type: none"> ・宴席のスピーチで課長が部長の若かりし頃の偉業を延々と話し続ける ・「あの業績は〇〇の手柄だ」といつでもどのような場でも強調される
	問題が起こったときに犯人捜しが強調される	<ul style="list-style-type: none"> ・どのような問題が起きたかや再発防止ではなく、誰がその問題を引き起こしたのか犯人探しを強調・優先される
	オーバーワークへの態度が極端となる	<ul style="list-style-type: none"> ・オーバーワークを称える風土がある ・「〇〇はあんなに働いているのに残業をつけてない」と、残業を申請しないことが誉め言葉として用いられる
属人思考のもとで発生する特徴		
チェック	項目	例
	案件の細部への注意が疎かになる	<ul style="list-style-type: none"> ・内容より、誰がその提案をするのかへの関心が強くなる ・誰かが疑問を呈しても「〇〇がそういうところを見落とすはずない」と一蹴される
	反対意見が躊躇される度合いが高くなる	<ul style="list-style-type: none"> ・会議で誰も反対意見を言わない、もしくは発言が躊躇される ・反対意見を述べれば会議後に「誰から給料もらっているのだ」と叱責される
	意見の「貸し借り」が起こる	<ul style="list-style-type: none"> ・賛否が割れている際に、AがBの意見に賛成することで、それがBのAに対する「恩」と捉えられる
	対人情報への依存過多が問題となる	<ul style="list-style-type: none"> ・誰と誰が仲が良い、悪いという情報に過敏になっている ・過去に大きな成果を達成した特定の人物を実際以上に有能とみなし早く昇進させることがある
	イエスマンが最上層部に多くなる	<ul style="list-style-type: none"> ・企業・組織の最上層部に警鐘や異議を唱える人がいなくなっている ・イエスマンが跋扈し、参謀級の人が「俺の方針が社の方針だ」と驕った発言をする
	組織としての自己評価・現状認識が甘くなる	<ul style="list-style-type: none"> ・トップの耳にネガティブ情報が届かなくなり、トップの組織に対する自己評価などが甘くなって、楽観的になる

本節のまとめとして、コンプライアンスの担当部署や経営層は、表5のような属人思考が自社にはびこっていないか確認することが肝要である。その際には「定期的に確認する」という点を忘れてはならない。組織風土は、良きにせよ悪きにせよ固定化するものではなく、環境や構成員など様々な要素により常に変化している。ゆえに経年変化を見ながら、自社はどこに課題があるのか把握・特定し、その対応策を考えていくべきである。試行錯誤しながらも、絶えず対応策を講じ続けることによって実効性を高めていくことが必要である。

4. 終わりに

本論では、コンプライアンスを組織に浸透させるための取り組みについて述べた。特に、組織による不正は、組織風土の改善がなければ防止するのは難しい。従業員が「嫌々」「やらされている」のではなく、自発的にコンプライアンスを守る行動をとれるよう、組織のあり方も変わっていかねばならない。「ヒト」の要素の向上は「組織」の要素の向上につながり、その逆も起こり得る。自社・自組織の現状や特性を理解し、5つの要素の向上に努められたい。

参考文献

國廣正. 企業不祥事を防ぐ. 日本経済新聞出版, 2019

大久保和孝. コンプライアンスリスクに対するリテラシーの高い組織をつくる. 第一法規, 2021

岡本宏一・鎌田晶子, 属人思考の心理学-組織風土改善の社会技術-, 新曜社

厚生労働省, 「事業主が職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針」,

<https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/000605661.pdf> (アクセス日: 2022-8-28)

日本公認不正検査士協会, ” 職業上の不正と濫用に関する国民への報告書 (日本語版) ” ,

https://www.acfe.jp/wp-content/uploads/2021/01/RTTN2020_J_R2.pdf (アクセス日: 2022-8-28)

株式会社レオパレス 21. コンプライアンスファーストの方針の定着. コンプライアンスへの取り組みに関する人事評価制度の導入,

<https://www.leopalace21.co.jp/saihatsuboushi/2020/06/post-3.html> (アクセス日: 2022-9-7)

令和3年度「能力開発基本調査」(参考1: 調査結果の概要) ,

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/104-02b.pdf> (アクセス日: 2022-9-2)

内閣法制局, 過去の法律案の提出・成立件数一覧

<https://www.clb.go.jp/recent-laws/number/> (アクセス日: 2022-9-2)

三菱電機株式会社, 当社における品質不適切行為に関する原因究明及び再発防止等について (第3報) , 調査報告書, 2022年5月25日

<https://www.mitsubishielectric.co.jp/news/2022/pdf/0525-b3.pdf> (アクセス日: 2022-9-2)

株式会社商工組合中央金庫, 調査報告書, 平成29(2017)年4月25日 (アクセス日: 2022-9-2) ,

https://www.shokochukin.co.jp/newsrelease/pdf/nr_170425_01_besshi1.pdf

独立行政法人労働政策研究・研修機構, 日本労働研究雑誌 2007年8月号 (No. 565) , 組織風土の属人思考と職業的使命感, 岡本浩一,

<https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2007/08/PDF/04-12.pdf> (アクセス日: 2022-9-2)

執筆者紹介

西 彩奈 Ayana Nishi

リスクマネジメント事業本部 コーポレート・リスクコンサルティング部

主任コンサルタント

日本アンガーマネジメント協会 アンガーマネジメントハラスメント防止アドバイザー

専門は組織変革・人財開発、苦情対応・サービス品質向上支援

梶尾 詩織 Shiori Kajio

リスクマネジメント事業本部 コーポレート・リスクコンサルティング部

上級コンサルタント

専門はコンプライアンス、ハラスメント、ビジネスと人権

松原 真佑子 Mayuko Matsubara

リスクマネジメント事業本部 コーポレート・リスクコンサルティング部

上級コンサルタント グループリーダー

公認不正検査士 (CFE) / 専門統計調査士

専門はリスクマネジメント、コンプライアンス、財務影響分析

SOMPOリスクマネジメントについて

SOMPOリスクマネジメント株式会社は、損害保険ジャパン株式会社を中核とするSOMPOホールディングスのグループ会社です。「リスクマネジメント事業」「サイバーセキュリティ事業」を展開し、全社的リスクマネジメント(ERM)、事業継続(BCM・BCP)、サイバー攻撃対策などのソリューション・サービスを提供しています。

本レポートに関するお問い合わせ先

SOMPOリスクマネジメント株式会社

営業企画部 広報担当

〒160-0023 東京都新宿区西新宿 1-24-1 エステック情報ビル

TEL : 03-3349-3500