

後悔しないためのリスクの早期発見と 改善状況把握に必要な3つのこと

- 「コンプライアンス・リスク診断」10万人調査から -



信じられる未来シナリオを。

2017年7月10日



本日の話

はじめに：日経企業リスクウォッチから見るリスク要因

◆その1 機会をつぶすための環境整備

◆その2 日常のリスク管理の重要性

◆その3 実際に問題が起ったら・・・

はじめに

日経企業リスクウォッチから紐解く問題の構造・・・

「日経企業リスクウォッチ」 日経テレコンで提供

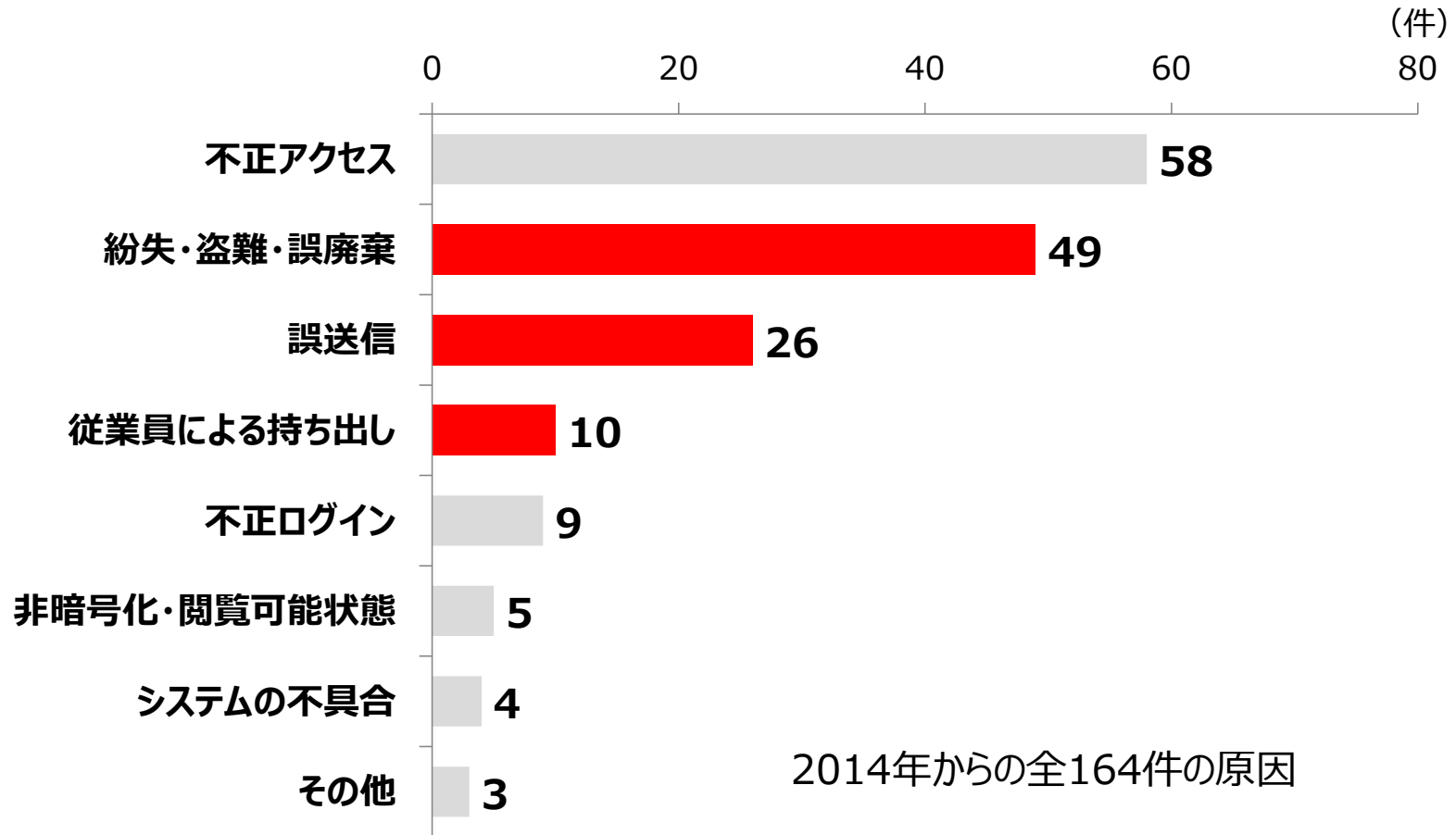
不適切会計や製品偽装、行政処分、情報流出、不祥事、訴訟など企業のガバナンスやコンプライアンスに関わるレポートが検索可能に

- 適時開示情報、日経各紙、プレスリリース、ホームページなどの公開情報から収集
- 企業名や事象分類で検索
- 発生事象の推移を時系列で確認可能

分類

- ①会計・ガバナンス・労務
- ②製品・サービス
- ③行政処分、裁判・係争など
- ④取引、カルテルなど
- ⑤情報セキュリティ・システム
- ⑥事故・災害

個人情報流出懸念企業の流出プロセス（公表ベース）



ポイント

従業員の持出が**10件**。ルール順守にも課題あり

性善説 or 性悪説

みなさんの会社ではどちらでリスクマネジメントを組み立てていますか？



人は弱いもの・・・



性弱説で考えなければなりません。

不正のトライアングルと性弱説の関係

不正のトライアングル

不正を働く動機

不正を起こす機会

自己正当化

人の弱さが
もたらすもの

リスク対応には「**機会**」をつぶすことが不可欠

◆その1 機会をつぶすための環境整備

不正の発見プロセス

社内からの情報

管理職・役員から

同僚から

ヘルプラインの利用

内部監査での発見

社外からの情報

取引先からの情報提供

警察からの情報提供

公的機関からの情報提供

ネット上の情報

従業員の自発的な行動

社内での不正の徴候の検知方法

受動的

管理職・役員からの報告

ヘルプライン

能動的

内部統制システム

内部監査

なのか

自発的情報提供を促すには、環境を整備することが必要

日経リサーチ コンプライアンス・リスク診断プログラム ビジネスパーソン10万人調査 概要

「規定の理解・浸透」「リスク診断」「組織風土診断」「働く意識」等の質問から構成

対象者： 全国のビジネスパーソン（弊社提携モニター）

調査手法： インターネット調査

調査時期： 2016年2月下旬～3月上旬

収録データ数： 100,258s

属性別回収数

勤め先

民間の一般企業に勤務	86619
民間の病院・医療・学校関係に勤務	4055
国家公務員	2444
地方公務員	7140

雇用形態

正社員（正職員）	78295
契約社員・嘱託社員（契約職員・嘱託）	8820
他社から出向中	298
派遣社員（派遣職員）	2729
パート・アルバイト	10116

役職

役員クラス	4967
事業部長・本部長クラス	1505
部長／次長クラス	7963
課長クラス	13593
主任／係長クラス	17640
一般社員	40935
専門職	2491
その他	11164

※以降の分析結果は民間の一般企業勤務の18歳～79歳（86602s）を中心にご紹介いたします

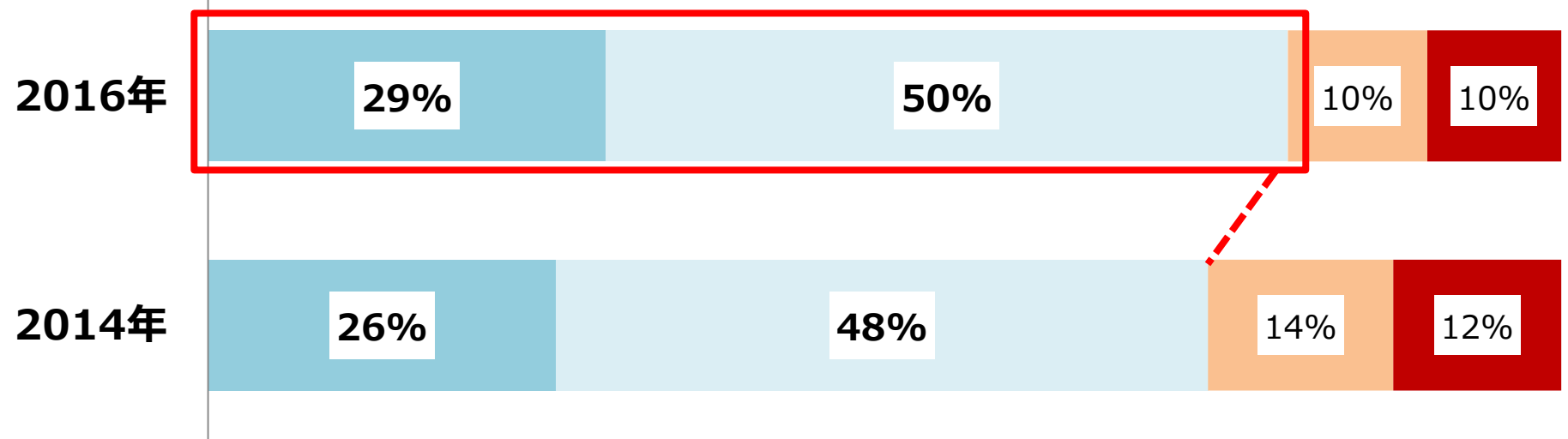
コンプライアンス規定の理解・認知

従業員のコンプライアンス規定の理解度は8割と高く、**コンプライアンス問題に関する理解**は着実に進んでいる

	理解計	認知計
2016年	79%	90%
2014年	74%	88%

理解計79%

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%



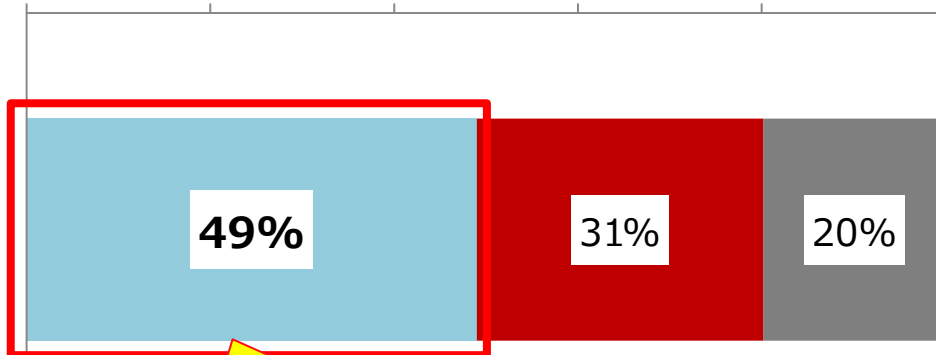
■ かなり理解している ■ ある程度理解している ■ あることは知っているが、理解していない ■ 知らない

コンプライアンス相談・通報制度の有無

企業側の態勢としても、**相談・通報制度の整備**は進みつつある
従業員数5000人以上の企業では、**約9割で整備済み**

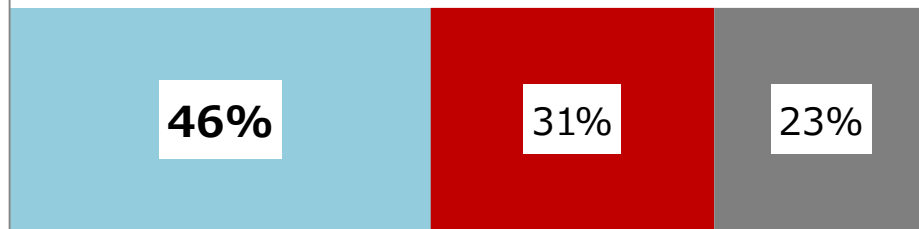
0% 20% 40% 60% 80% 100%

2016年



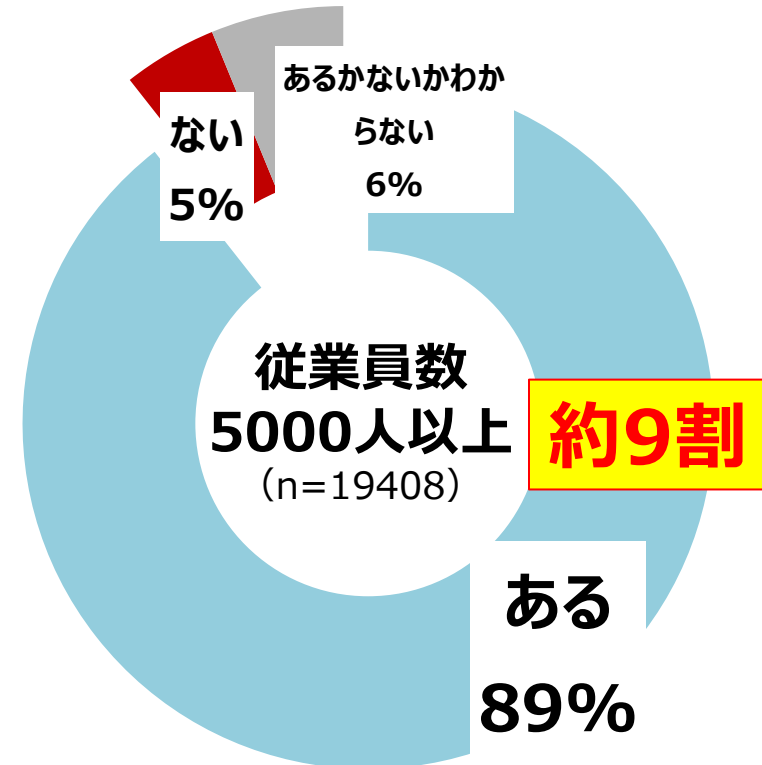
約5割が「ある」

2014年



■ ある ■ ない ■ あるかないかわからない

従業員数5000人以上の大企業に絞った場合



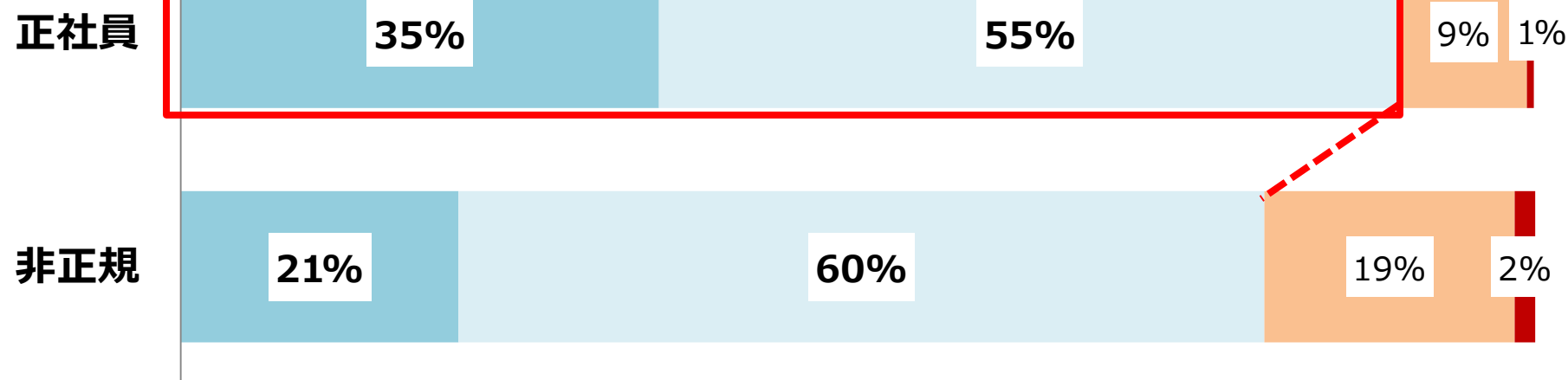
相談・通報制度利用方法の理解度

相談・通報制度の**利用方法**についての**理解・認知**も進んでいる
ただし、正規・非正規では**理解度の差**が大きい

理解計は9割超え

	理解計	認知計
正社員	90%	99%
非正規	80%	99%

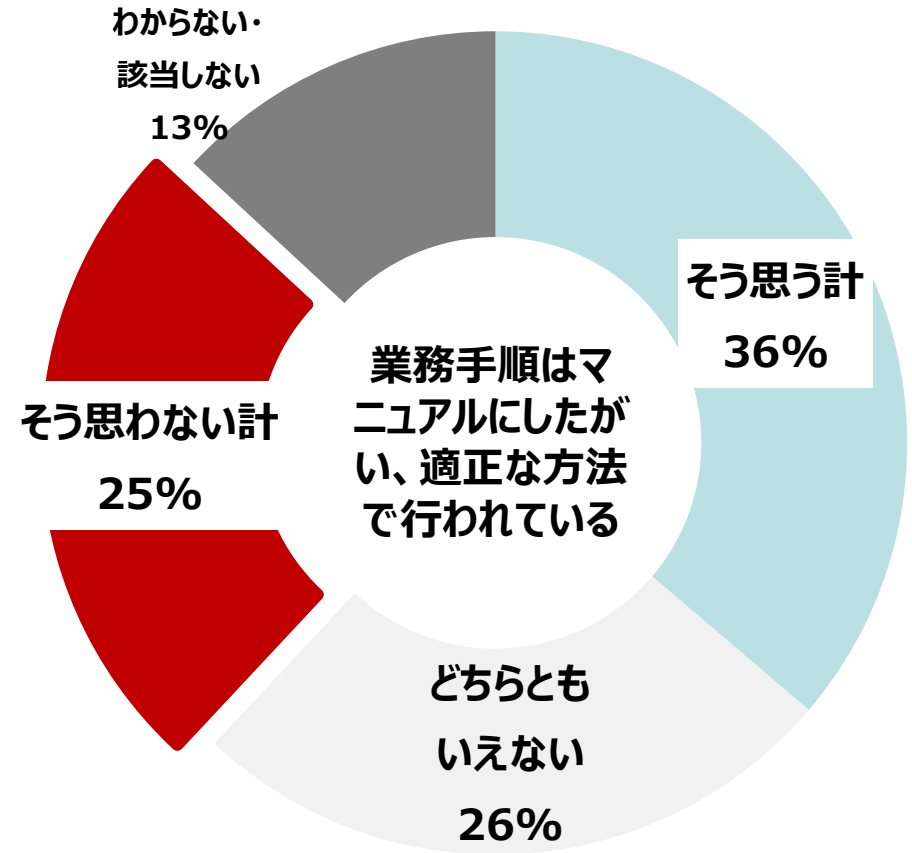
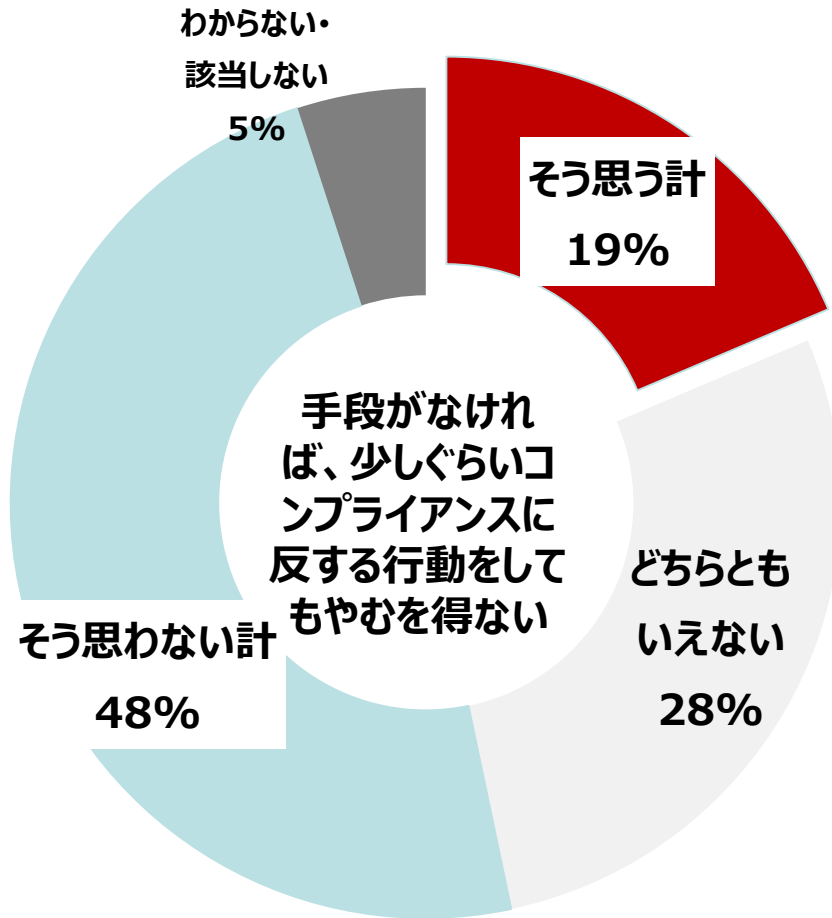
0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%



■ かなり理解している ■ ある程度理解している ■ 知っているが、理解していない ■ 知らない

職場ではコンプラを意識した行動が浸透しているか？

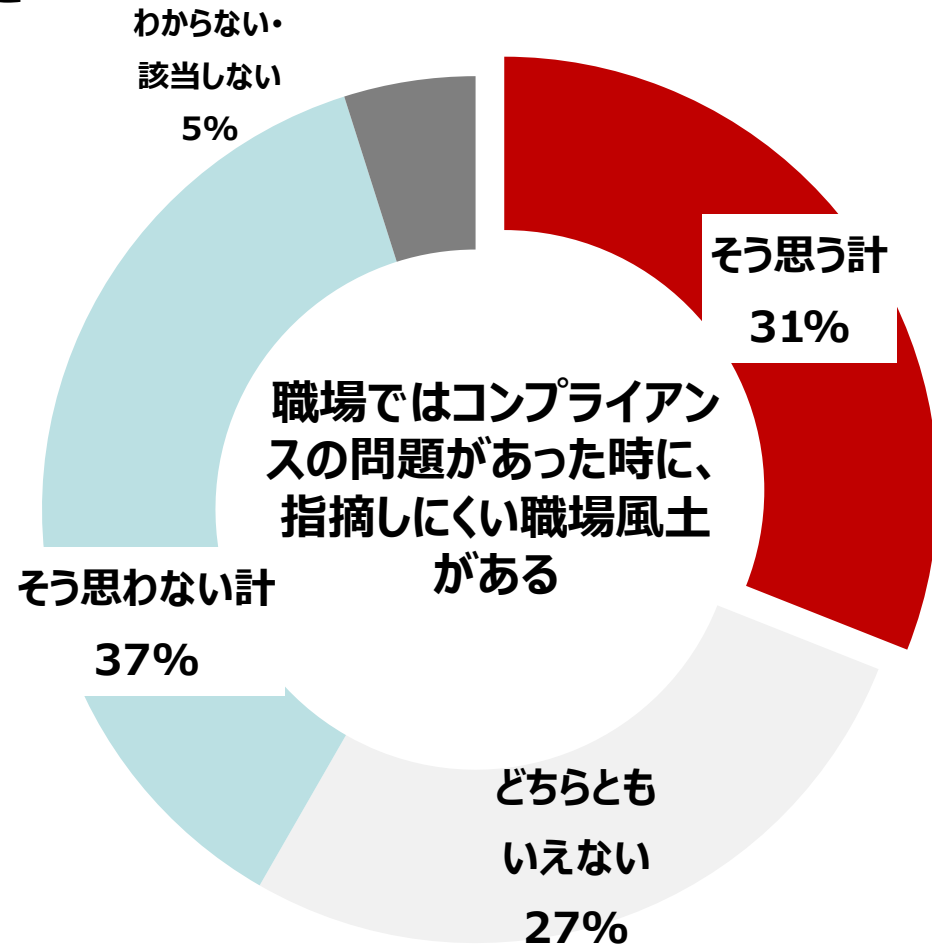
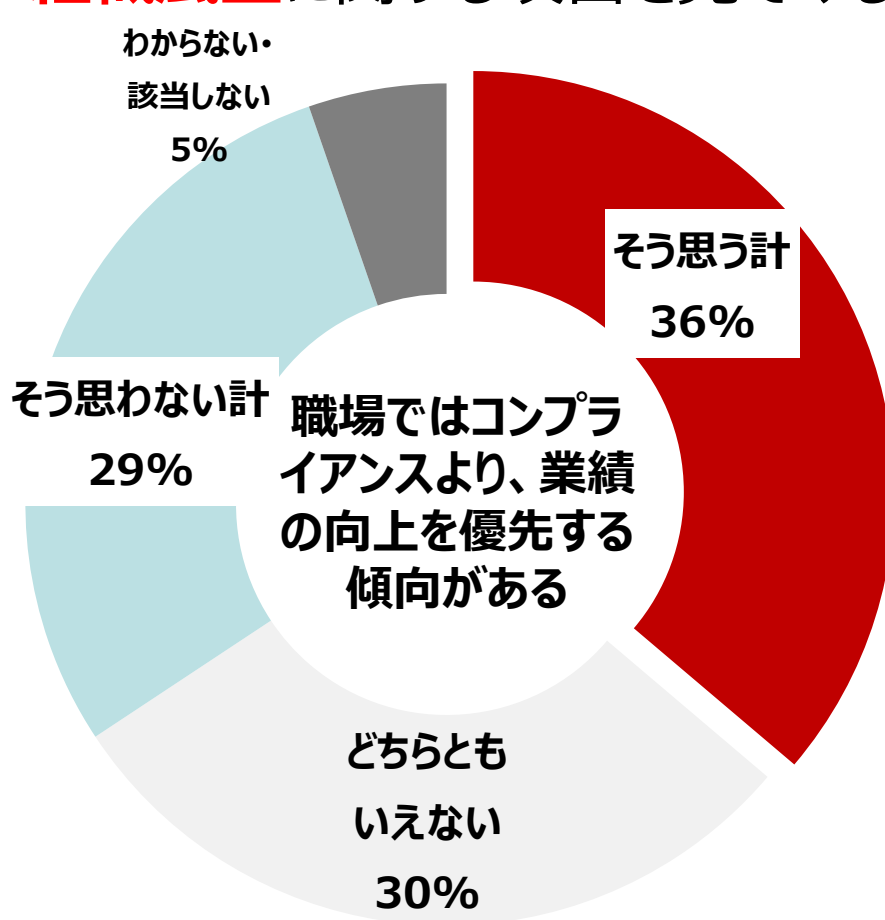
コンプライアンスリスクに繋がる**個人の行動**に関する質問では…



**コンプライアンス規定の理解や制度の整備は進んでいるものの、
業務遂行場面でのコンプライアンス遵守には危うさがみられる**

組織で、コンプラ違反を防ぐ環境は整っているのか？

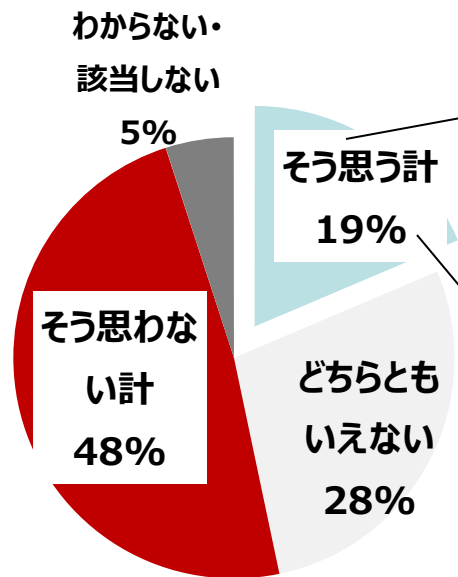
組織風土に関する項目を見てみると・・・



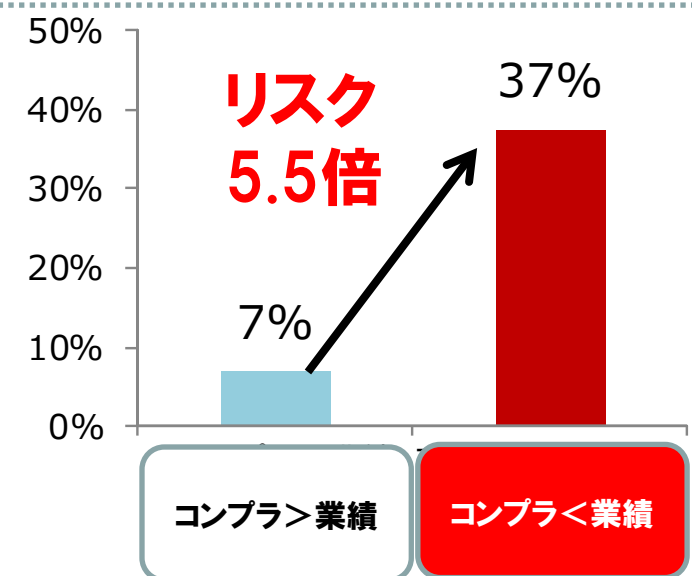
勤め先の職場が**コンプライアンスより業績向上優先**、**コンプライアンス上の問題を指摘しにくい風土**との認識割合が**3～4割**と高い

個人のコンプライアンス遵守意識と職場の風土

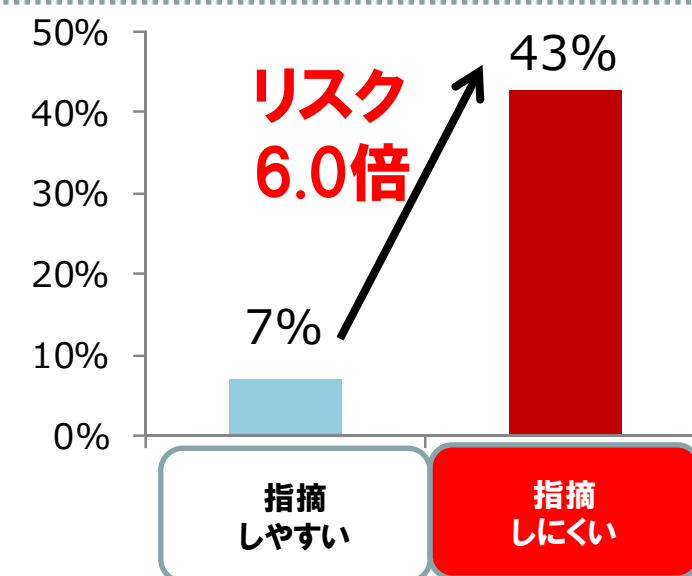
Q.あなたは、業務を遂行する上で他に手段がなければ、少くもコンプライアンスに反する行動をしてもやむを得ないと思いませんか



業績優先職場
のコンプラ違反
発生リスク



指摘しにくい職場
のコンプラ違反
発生リスク



職場のコンプライアンス遵守風土が個人の遵守意識に大きな影響を与えている

予防的統制

不祥事を未然に防止する

発見的統制

不祥事を早期に発見する

予防統制と発見統制に必要なプロセス

問題を発見したら



問題の提起（報告）能力の向上



会社へのロイヤリティの向上

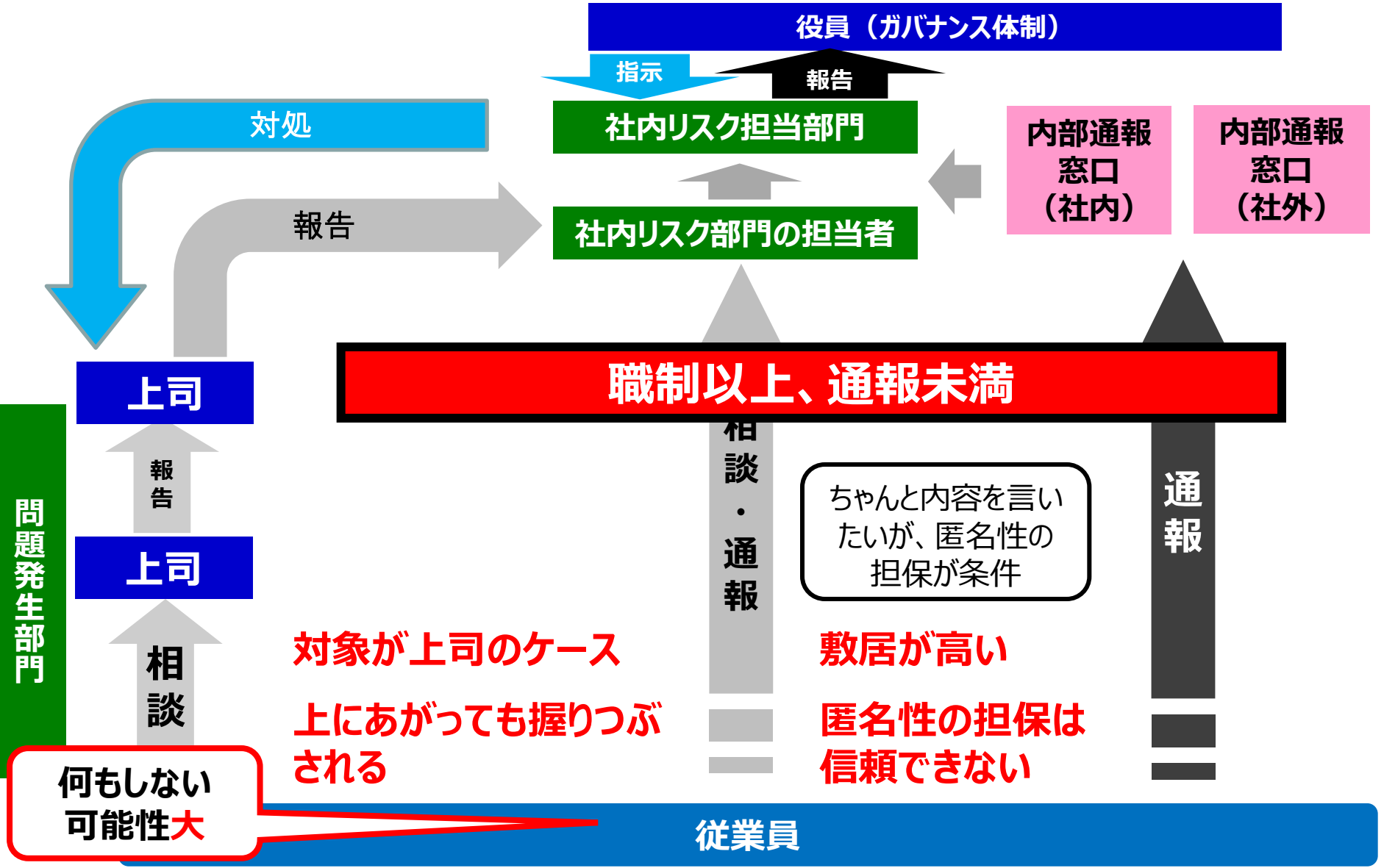
会社への信頼を向上させるマネジメントの必要性



現地マネジメント、従業員のモチベーションの向上

自ら問題を起こさない

とはいえ、報告したくても・・・

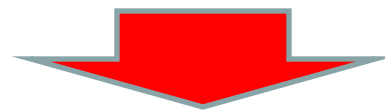


Buzz at the Bottom

部下は上司の不正を必ず知っている。

問題の発見は、情報 + センス

いくら情報があっても**センス**がなければ
問題の発見にはつながらない。



従業員にも、リスク管理部門にも問題
発見のセンスを植え付ける教育を。

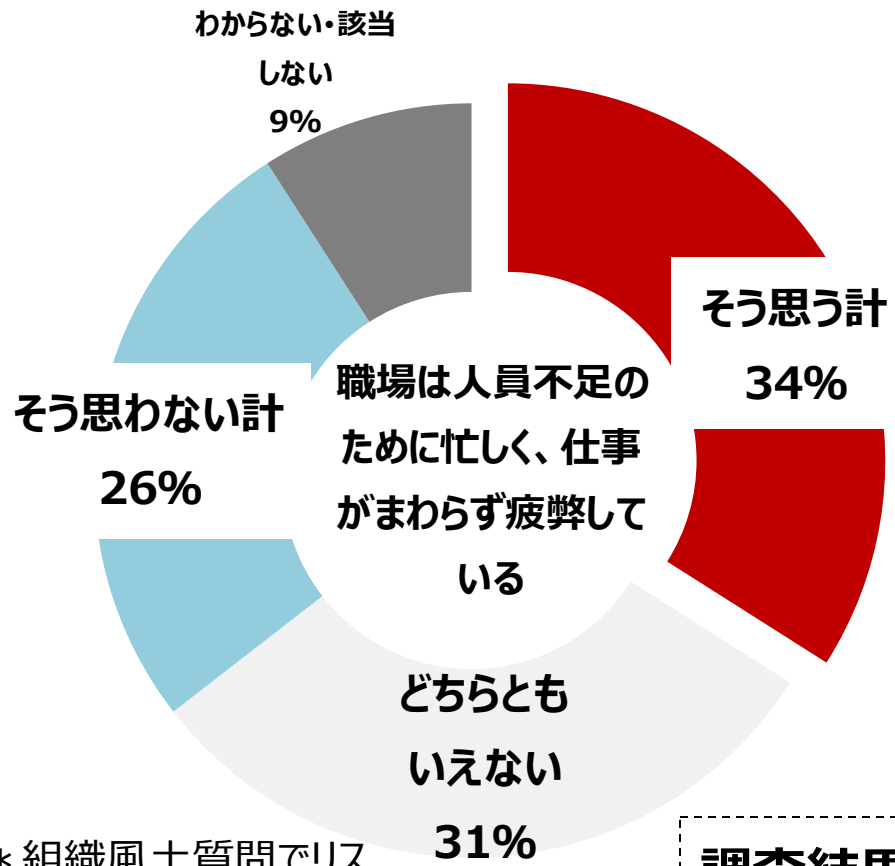
**プッシュ型のヘルプラインとして
従業員に不正の問題を
提示できる環境の整備を！**

◆その2 日常のリスク管理の重要性

「コンプライアンス・リスク診断」10万人調査から

多くの企業が直面している組織の姿は・・・

多くのビジネスパーソンが、人員不足や受注売上・ノルマ達成に追われるなどで職場は**「忙しく疲弊」**していると認識



✓ 左記グラフで「そう思う」の回答に該当した人は、
「受注売上の達成に追われていると感じる」
「自分に課されたノルマや責任は重すぎる」
「精神的に厳しい状況を感じることもある」
の回答が半数近くにのぼっている。

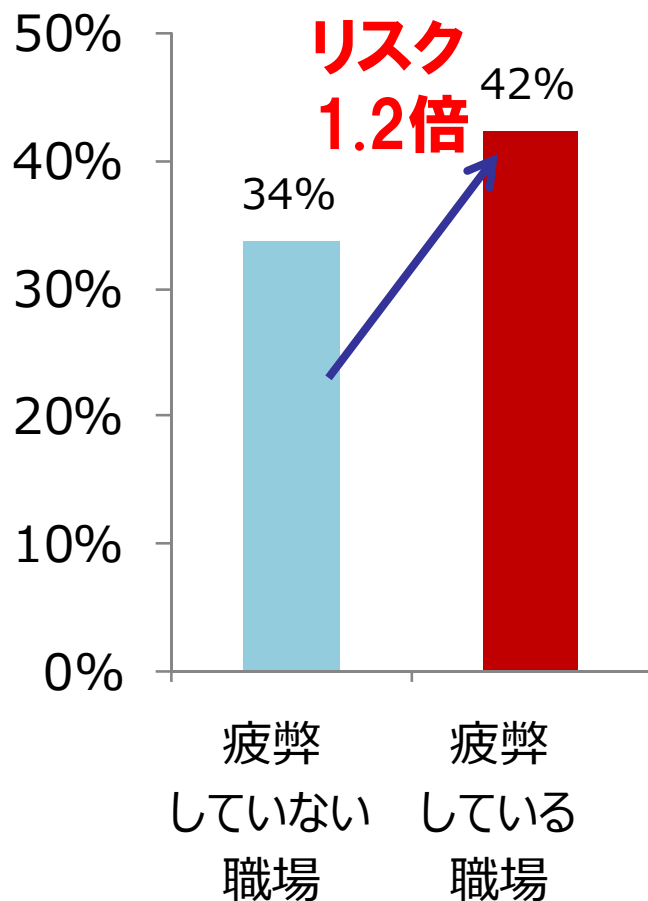
調査結果から「忙しく疲弊」した職場のビジネスパーソンは、精神的に追い込まれている様子もうかがえる

* 組織風土質問でリスク度合いが最も高かった項目

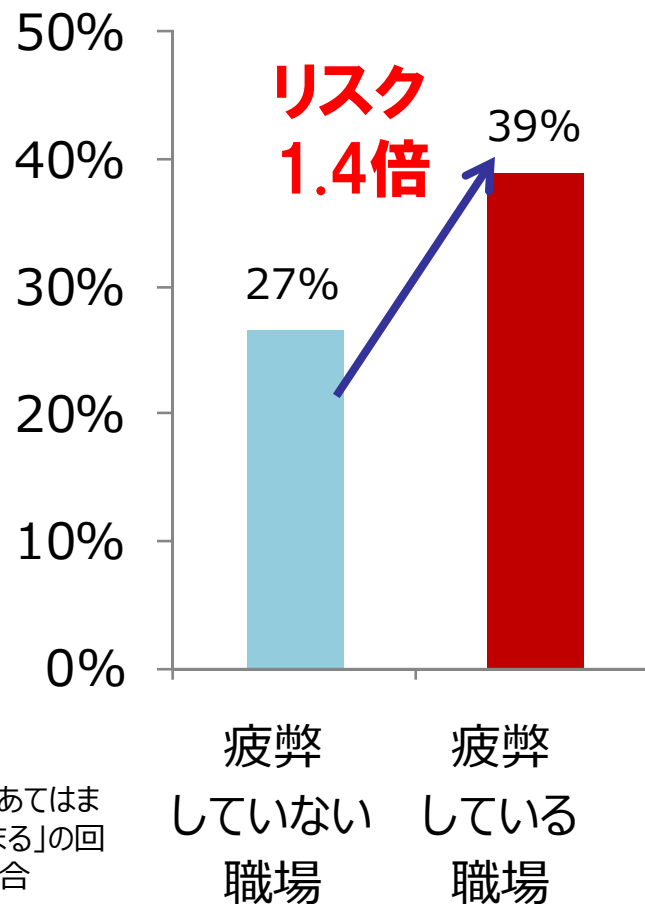
「忙しく疲弊した職場」のコンプライアンス意識

忙しくて疲弊した職場では、**コンプラより業績優先**、**違反を指摘しにくい風土**の傾向も強くなり、違反リスクが潜在的に高まっている状態といえる

コンプライアンスより業績優先の意識



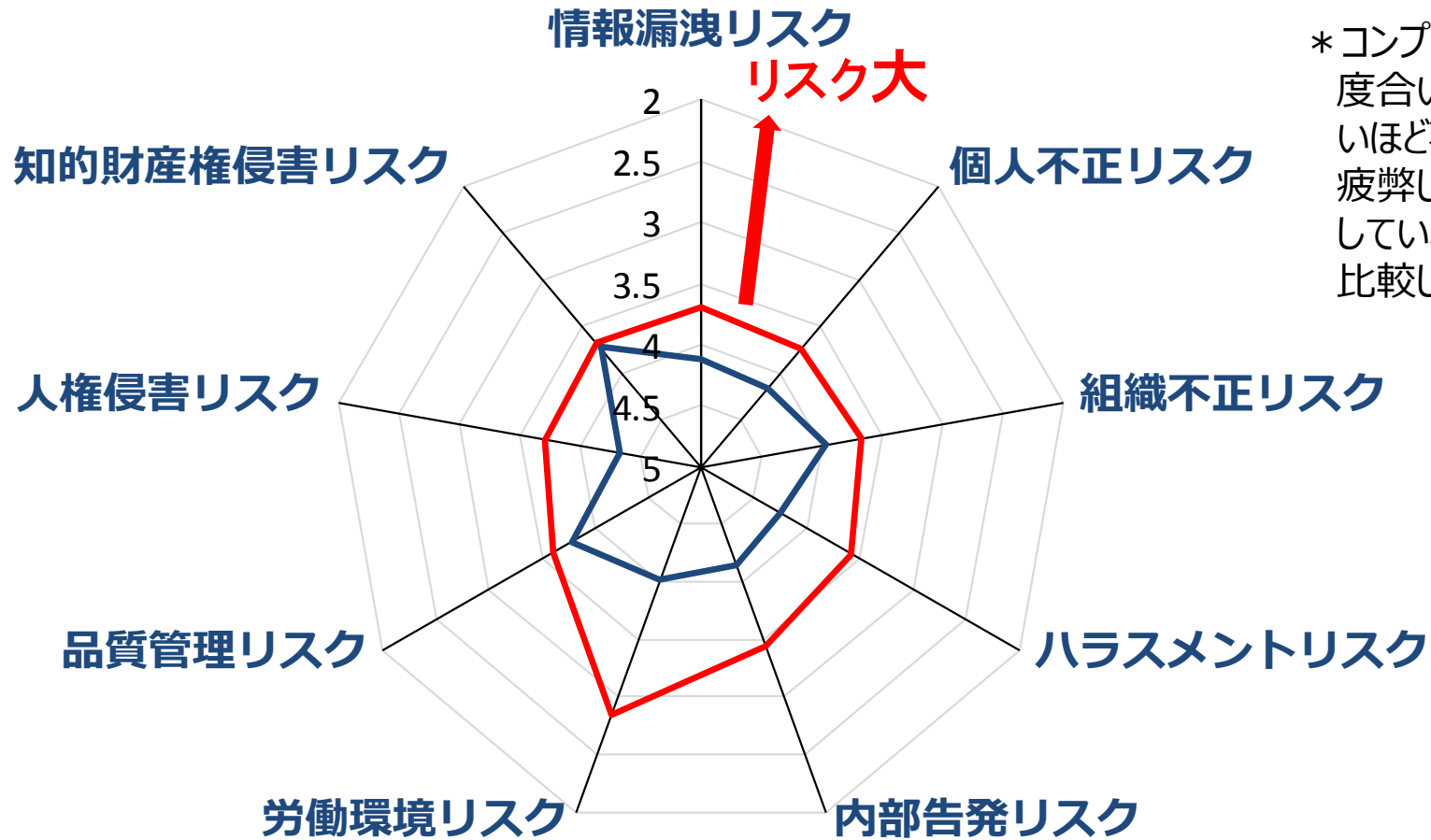
違反を指摘しにくい職場風土



* 棒グラフは、「あてはまる」「ややあてはまる」の回答割合

「疲弊した職場」とコンプライアンス違反リスクの関係

疲弊した職場ではコンプライアンス違反リスクが高まる傾向



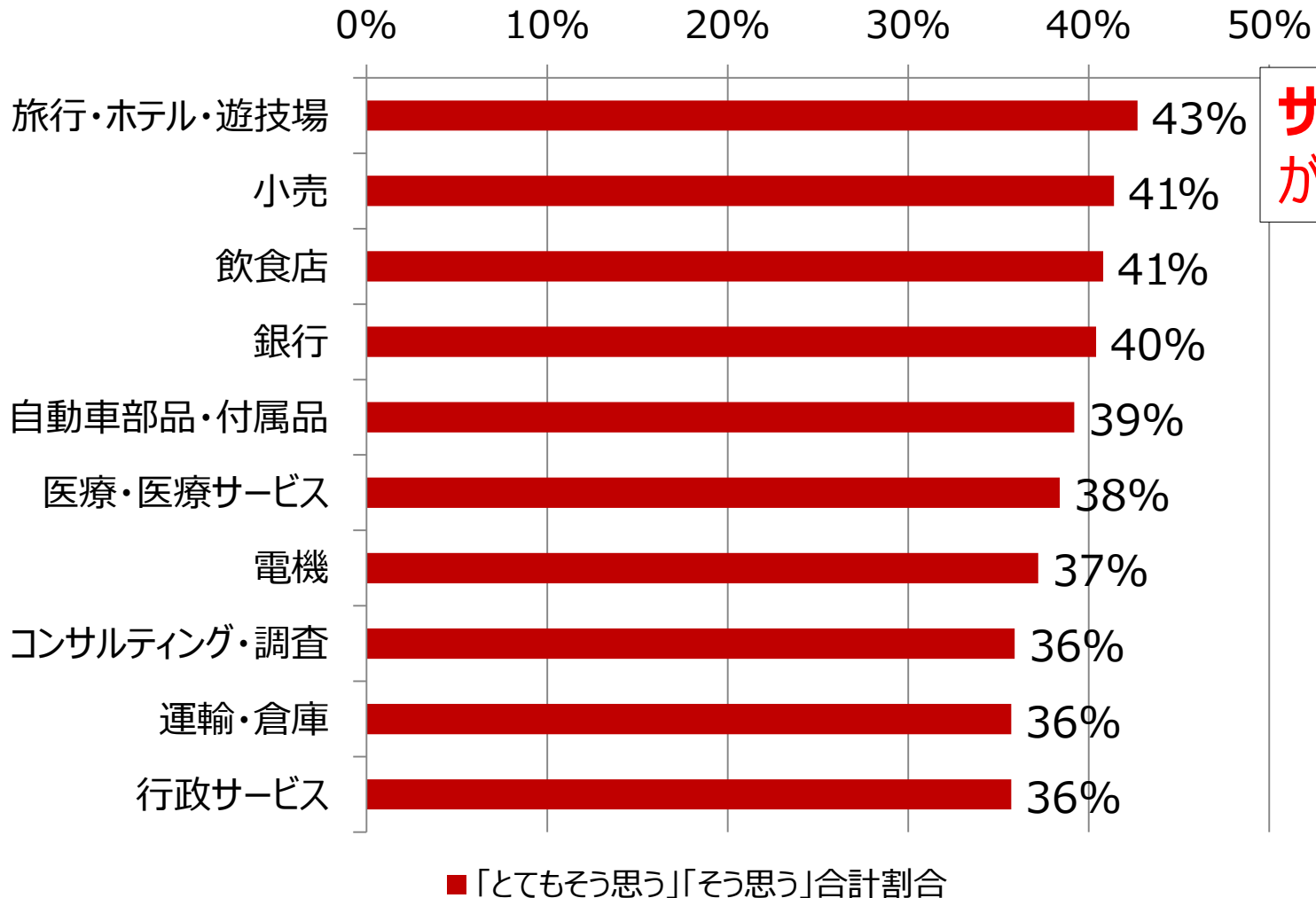
*コンプライアンスリスク
度合い（得点が低いほど不健全）を、
疲弊した職場と疲弊
していない職場とで
比較した結果

— 疲弊した職場と「思わない」層

— 疲弊した職場と「思う」層

「忙しく疲弊した職場」はどの業種に多い？

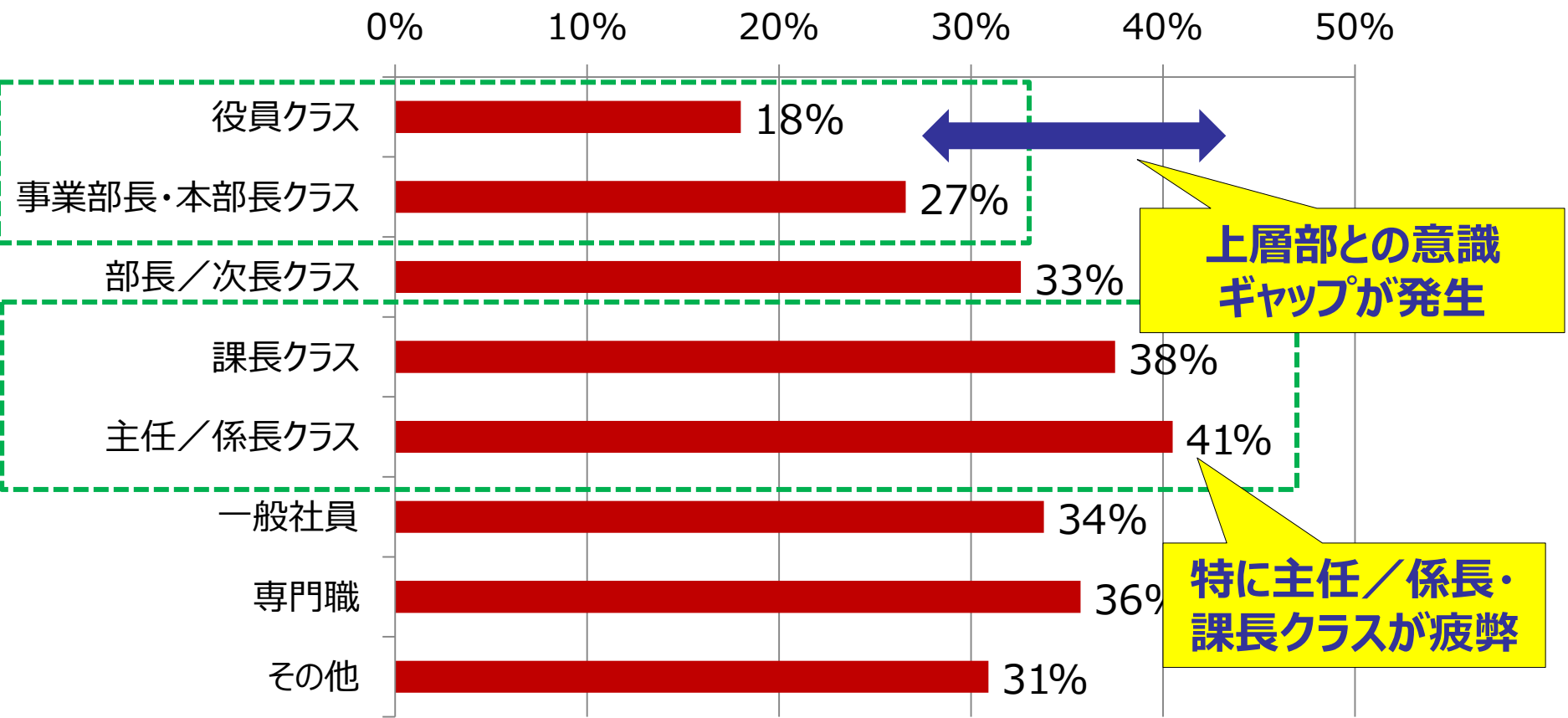
「忙しく疲弊」の調査回答が多かった業種Top10



どの役職で「忙しく疲弊した職場」認識が強いのか？

「忙しく疲弊した職場」との認識は**中間管理職層（課長、係長・主任）**クラスで特に高い。一方、**上層部（役員・事業部長・本部長クラス）**は低く、**現場の実態を認識できていない可能性もある。**

◆「職場は人員不足のために忙しく疲弊している」の回答割合を役職別にみた結果



「疲弊した職場」で生じるリスクを具体的にみると・・・

「疲弊した職場」では「サービス残業」「パワハラ」が発生するリスクが高い

【リスクが高いTOP 5項目】

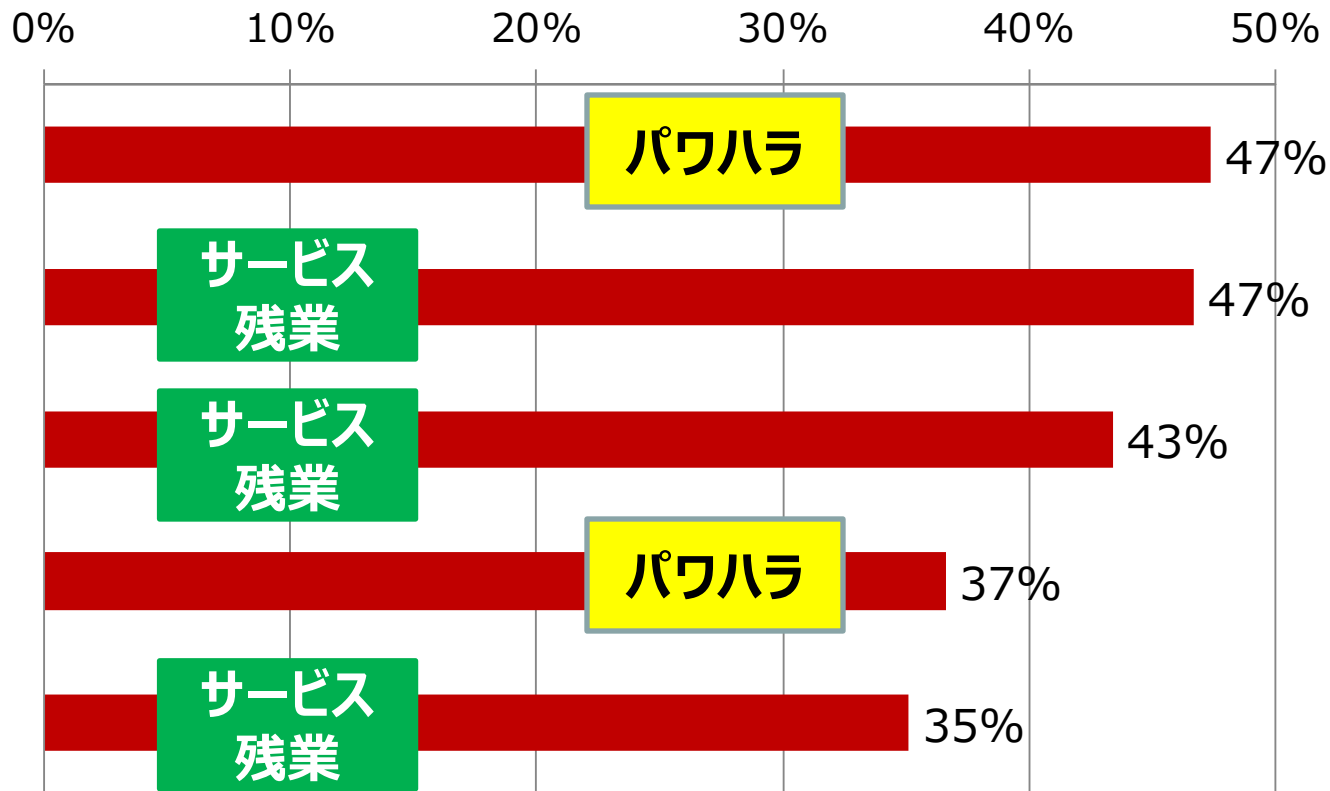
職場で、パワハラが行われているのを見た・聞いたことがある

職場では、サービス残業をせざるを得ない

職場では、残業時間を実際よりも少なく申告している人がいる

職場で、パワハラを受けたことがある

自宅に会社の仕事を持ち帰って行うことがある



*「職場が疲弊している」との回答者におけるコンプライアンスリスクチェック質問結果。そのうちリスク回答が高い上位5項目を棒グラフにしている。

疲弊した職場では、疲弊していない職場に比べて、「サービス残業」・「残業過小申告」、「仕事の持ち帰り」リスクが2～3倍に増える！

【サービス残業関連リスクにおける疲弊職場有無別の発生リスク】

残業過少申告

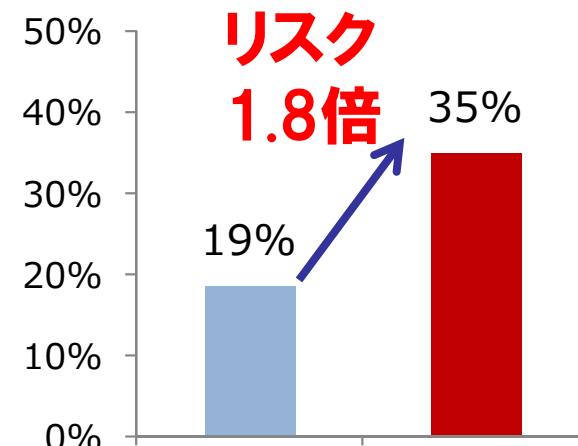
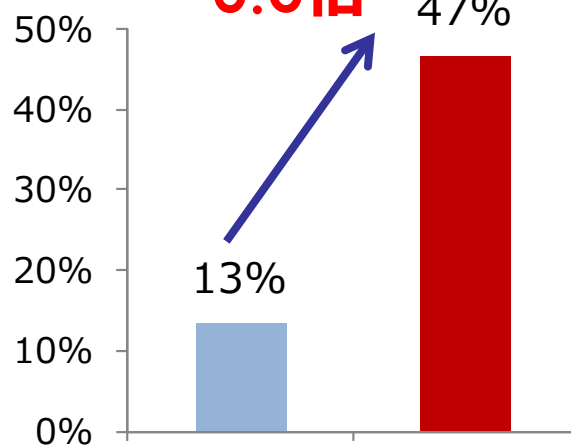
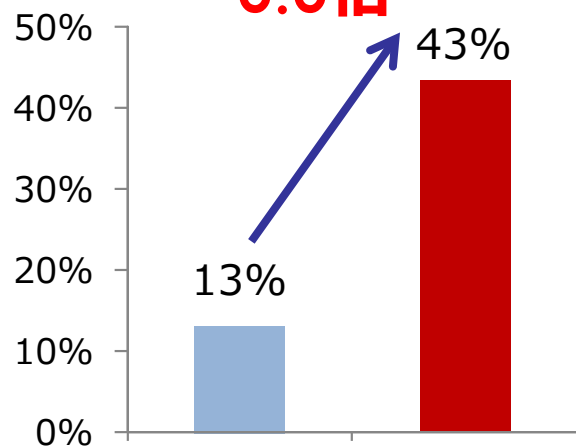
サービス残業せざるを得ない

自宅に会社の仕事を
持ち帰って行く

リスク
3.3倍

リスク
3.6倍

リスク
1.8倍



疲弊していない職場 疲弊している職場

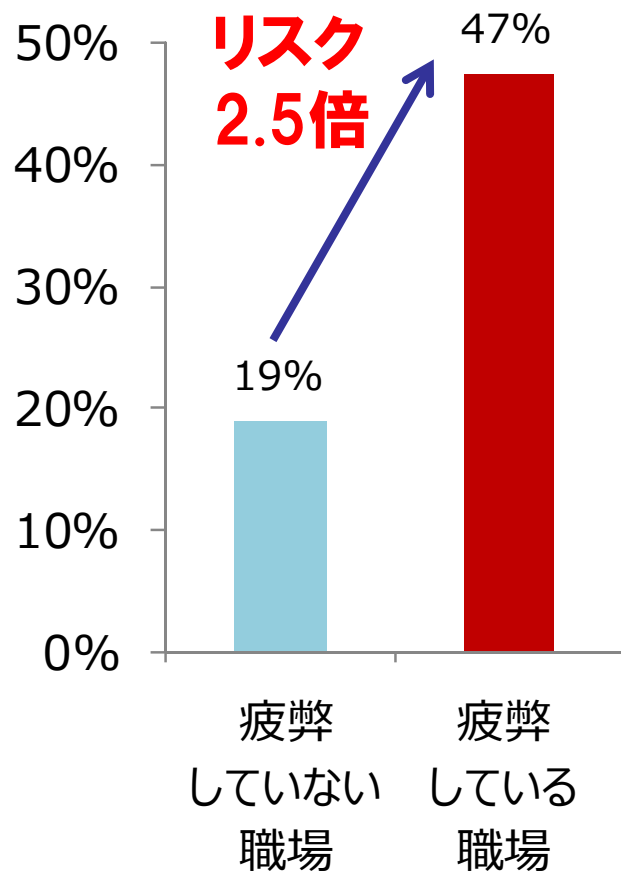
疲弊していない職場 疲弊している職場

疲弊していない職場 疲弊している職場

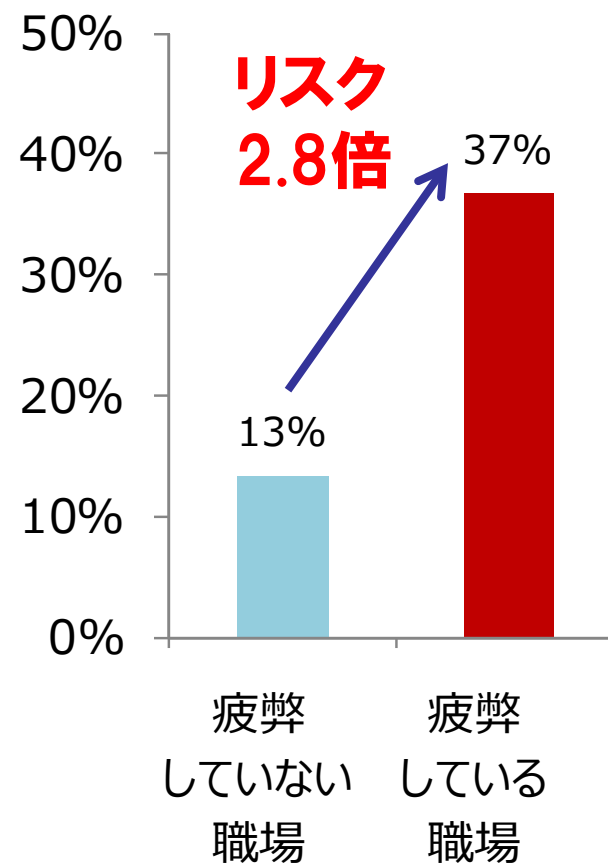
疲弊した職場では、疲弊していない職場に比べて、 パワハラリスクが2～3倍に増える！

【パワハラ・上長圧力における疲弊職場有無別の発生リスク】

パワハラが行われているのを見た・聞いたことがある



パワハラを受けたことがある



このように問題の状況と環境を合わせてみることで

**問題の早期発見と
その原因がどこにあるかを
見極めて
対処しましょう。**

日経リサーチ コンプライアンス・リスク診断プログラム の有効活用

コンプライアンス違反を早期に発見するために・・・

顕在リスクだけでなく潜在リスクまで しっかり目を向けることが大切

顕在リスク → 企業で「今」発生しているコンプライアンスリスク

情報漏洩リスク

個人不正リスク

組織不正リスク

ハラスメント

内部告発リスク

労働環境リスク

品質管理リスク

人権侵害リスク

知的財産権侵害
リスク

コンプライアンス違反の
発生に至る可能性！

健全性のほころびを放置すると……

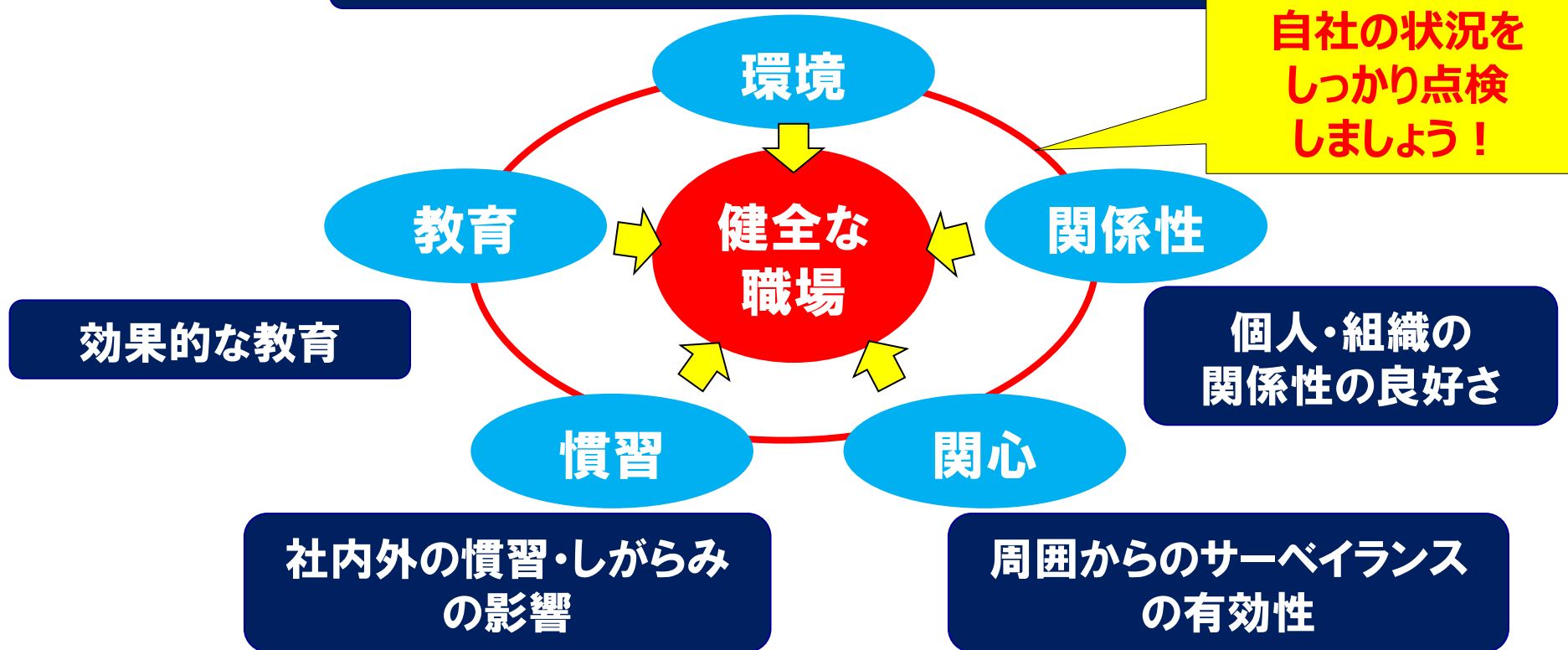
潜在リスク → 組織風土・文化に潜む
今後発生しうるコンプライアンスリスクの温床

従業員のコンプライアンス違反を予防するには？

コンプライアンスを遵守できる組織風土醸成がカギとなる
— そのために大切な5つの組織風土要素 = 5K —

5K = 教育、環境、慣習、関心、関係性

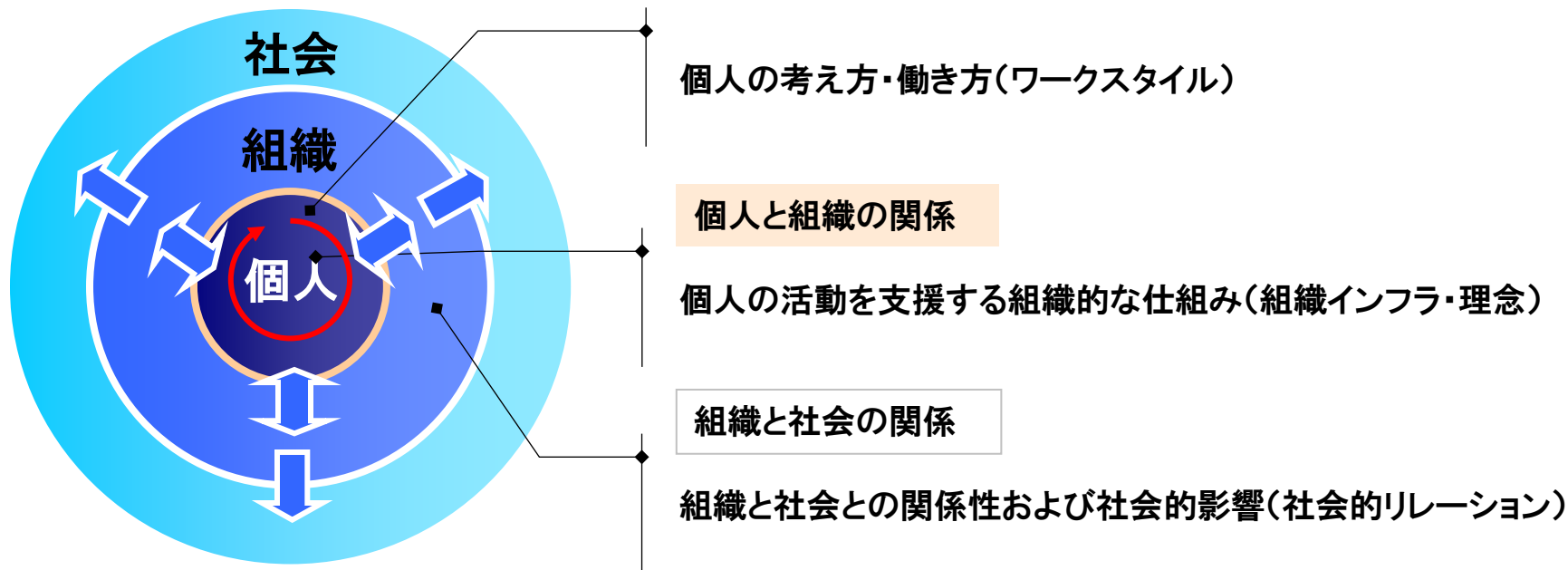
社内外の問題を早急に対応・解決できる状態



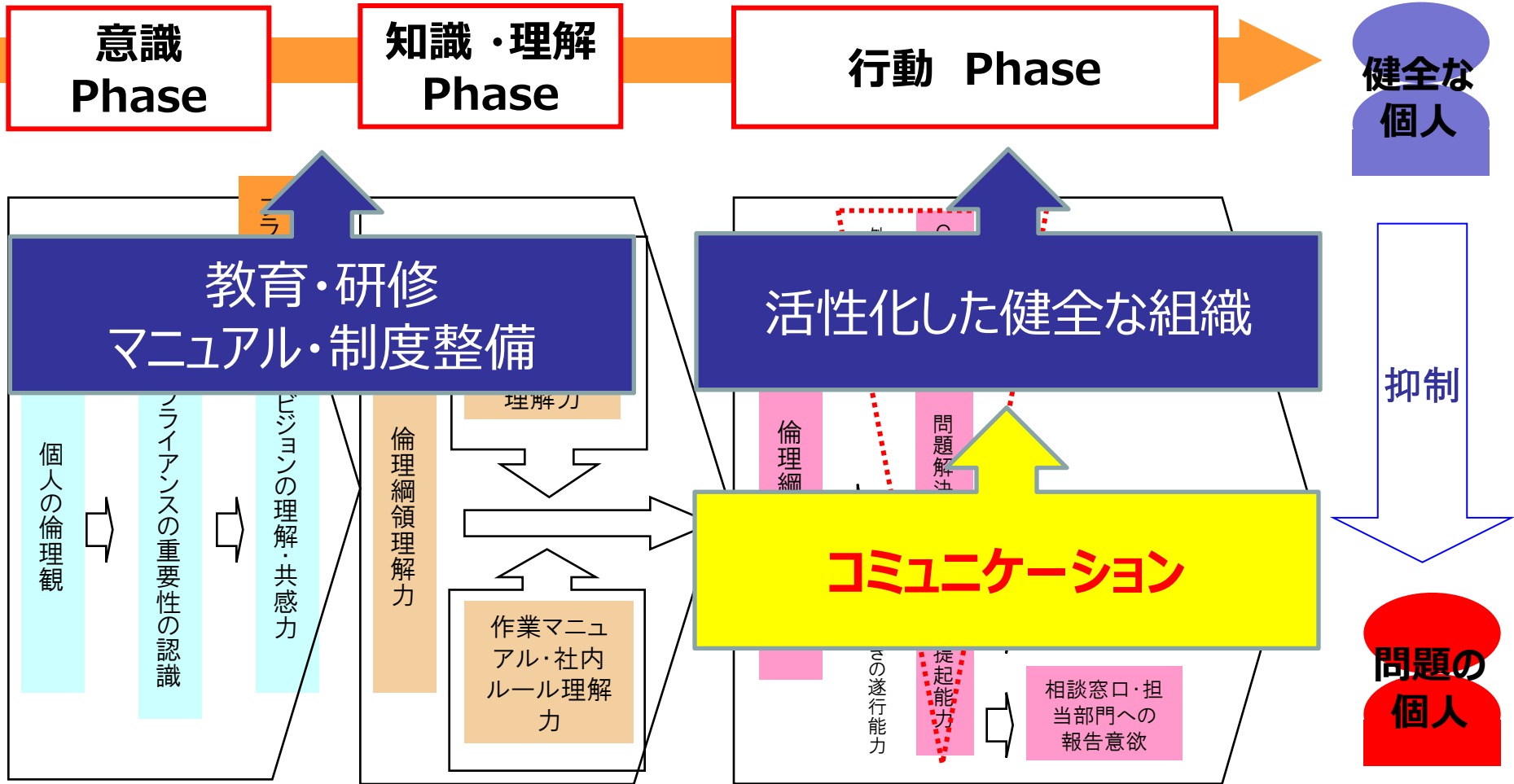
従業員の働きがいとコンプライアンスの関係

- ◆ 人が「働きがい」を持ってワクワクと仕事(活動)している組織は**活性化**し、ものが言える**風通しのよい健全な状態**につながる → **リスクの予防に**
- ◆ 「個人と組織の関係」、もしくは「組織と社会の関係」に何らかの阻害要因があると、活動に一貫性がなくなり、「動き」が停滞する → **リスクの温床に**

「働きがい」をもって働いているかは、企業のコンプライアンス遵守風土の健全性を測る重要指標の一つ



組織風土改革とコンプライアンス意識改革のプロセス

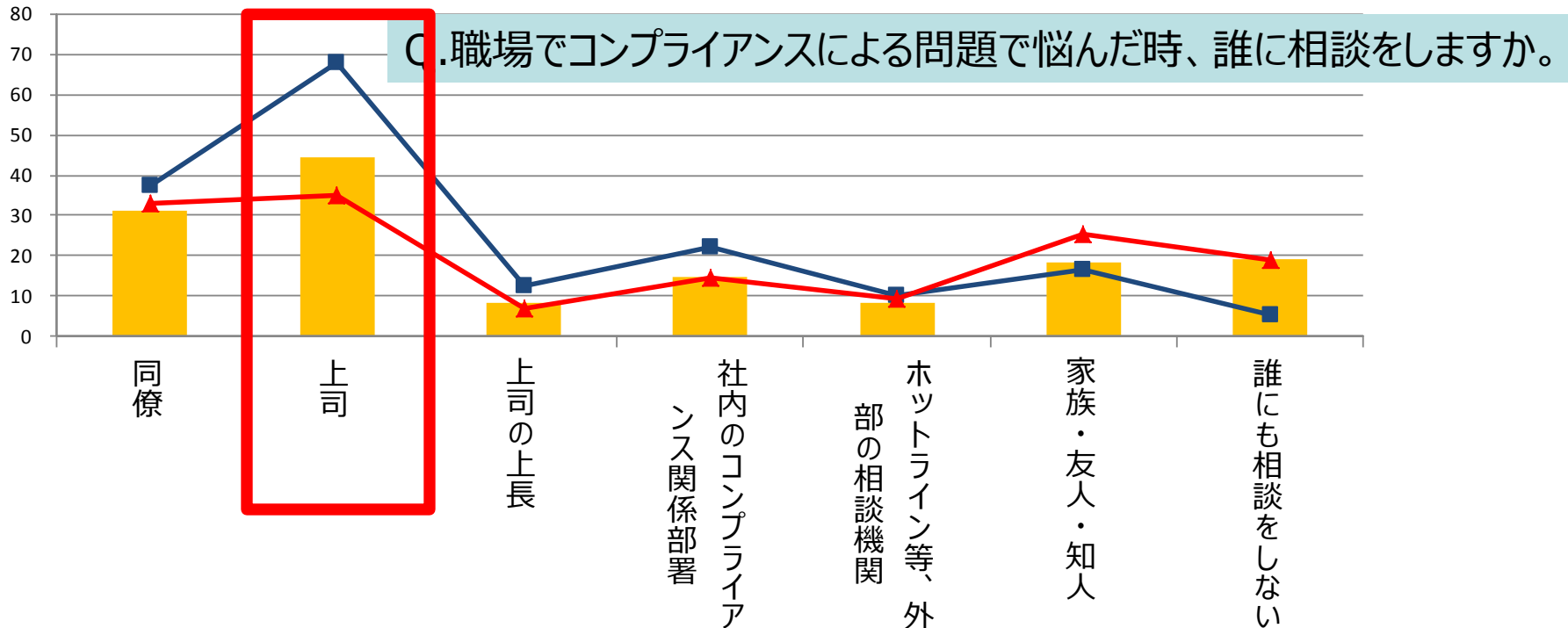


ホリンガーとクラークの調査(1983)によれば、
 「不正行為の最大の抑止力は、自分の雇用主に罰せられるという恐れではなく、周りに見つかってしまうのではないかと考えることである。」

組織が活性化し、コミュニケーションが十分な組織は問題を抑制できる。さらには、問題が発生したときには早期に報告して問題を解決に導く土壌を持っている。

コンプライアンス問題の悩みを相談できる関係性

■ 民間企業勤務者全体 ■ 上司コミュニケーション良好で仕事の悩み相談もできる ▲ 上司コミュニケーション良好だが、仕事悩み相談はできない



上司部下の関係は、コミュニケーションが「良好」(量) だけでなく「仕事の悩みを相談できる関係」(質) が伴わないと、コンプライアンス問題の相談相手として機能しない。

“上司コミュニケーションが良好だが仕事の悩み相談はできない”関係性の場合、かえて「家族・友人・知人」という部外者への相談、「誰にも相談しない」割合が高くなる傾向。

上司部下のコミュニケーションによるリスク抑制

✓ 現場にコンプライアンスリスクにつながる問題が発生したときに、マネージャーが早期に把握し問題を解決に導くことが求められる。

⇒そのためには部下が上司に速やかに問題を報告できる関係の構築が必要であり、日頃の部下とのコミュニケーションが良好であることが大切。

✓ しかし、コミュニケーションの量だけでなく、「仕事の悩みを相談できる」「アクシデント・クレームに対応してくれる」という質や行動を伴ったコミュニケーション関係が伴わないと、部下との信頼関係醸成は不十分であり、コンプライアンスリスクの抑止効果は限定的。

コミュニケーションという言葉の誤解

なんとなく組織は楽しそうに働いているが、
深刻な問題は**なおざり**にされている。



これはコミュニケーションではありません。



何でも相談できる環境作りのためコミュニケーション
がしっかりできる職場にしましょう。

「コンプライアンス・リスク診断プログラム」 ご紹介

コンプライアンス・リスク診断プログラムの特徴

ポイント① 顕在リスクと潜在リスクの両面を同時に把握

- ✓ コンプライアンス遵守実態のチェックだけでなく、組織風土とリスク発生の関係も調査します

ポイント② 組織風土に潜むリスク発生の根源を洗い出し、問題を予防・改善

- ✓ リスクに応じた直接的解決策を提供するだけでなく、健全な職場づくりにも役立ちます。
- ✓ 健全な職場はコンプライアンス遵守風土の醸成、社員のメンタルケアの要ともなります。

ポイント③ 大規模10万人の調査データとの比較

- ✓ 一般的な企業や業界平均と比べたリスク度合いが把握できます。



日経リサーチが提供する
コンプライアンス・リスク診断プログラムで定期的なチェックを！

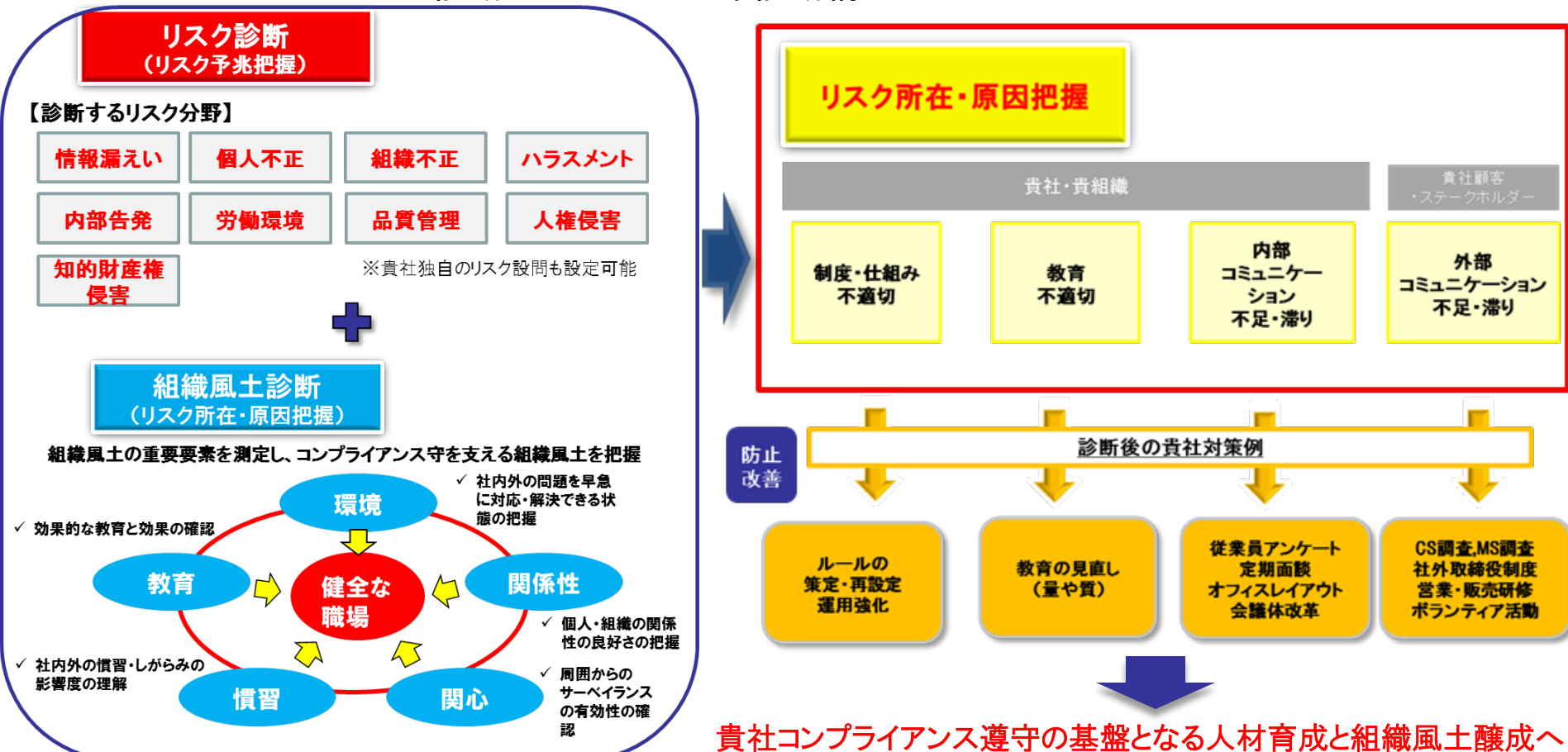
コンプライアンス・リスク診断の構造

リスク予兆と組織風土を併せて診断。

リスク発生の根本原因把握からリスク防止・改善を目指すプログラムです。

✓ 従業員調査を起点に、「リスク分野」ごとの貴社評価と組織風土評価を分析。リスク予兆の把握とリスク発生原因に対する理解を深め、組織風土改善も含めた貴社の根本的なリスク対策にご活用いただけます。

■コンプライアンス・リスク診断プログラムの基本診断構造



貴社コンプライアンス遵守の基盤となる人材育成と組織風土醸成へ

調査分析の全体像

コンプライアンス・リスク診断プログラムでは、「コンプライアンス規定理解度合いのチェック質問」「コンプライアンスリスク診断質問」「組織風土診断質問」を合計約100問ご用意。貴社課題に合わせて質問追加削除も可能。

貴社の診断結果

情報漏洩 リスク

個人不正 リスク

組織不正 リスク

ハラスメント リスク

内部告発 リスク

労働環境 リスク

品質管理 リスク

人権侵害 リスク

知的財産権侵害リスク

自己
評価



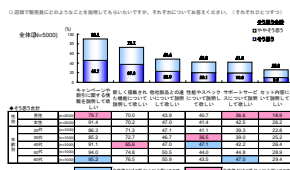
組織
風土
・
文化
評価

自己行動 評価

行動規範 理解度

働きがい 評価

コンプライアンス・リスク診断



制度・仕組み

教育

内部コミュニケーション

外部コミュニケーション

ベンチマークデータ

✓ 一般水準と比較できるデータベース(=ベンチマーク)との照合・分析の実施

- 約10万人の企業勤務者が回答したベンチマークデータを保有
- 業種、職種、規模、上場企業等との比較が可能



比較分析

日経リサーチ
ベンチマーク
データ

✓ 貴社調査の結果を、比較したい企業タイプ（業種、従業員規模など）と比べることができる。

定期的な実施の意味

① 1回目は警戒するが、2回目以降は慣れてくるので、問題を指摘しやすくなる。

② 問題を提起できる環境を提供しているということで問題発生を抑止につながる。

③ 時代に応じたテーマを盛り込むことで、従業員教育としての意味も持つ。



**本日はご清聴ありがとうございました。
ご質問等、ぜひお気軽にお尋ねください。**

株式会社**日経リサーチ**

営業本部
大橋 知弘

【お問い合わせ先】

大阪支社

〒540-0008 大阪市中央区大手前1-2-15
大手前センタービルディング7F
TEL : 06-6941-6911 (代表)
URL: <https://www.nikkei-r.co.jp>