

調査結果から紐解く コンプライアンス意識と組織の今

- 「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。

2016年 5月25日

本日のアウトライン

◆日経リサーチのご紹介

◆調査結果から紐解くコンプライアンス意識と組織の今

I. はじめに

II. 企業のコンプライアンスに対する取り組み

III. 多くの企業が抱える組織課題とは

IV. リスクを予防するには

◆「コンプライアンス・リスク診断プログラム」のご紹介

◆ 日経リサーチのご紹介

日経リサーチとは・・・

- 日経リサーチは日本経済新聞社グループの総合調査会社として1970年設立以降、世論調査、社会調査、市場調査、企業調査など様々な調査を実施しています。
- ブランド戦略、広告戦略、IR活動、消費者行動、顧客満足度、商品開発など企業活動のあらゆる側面におけるニーズにお応えいたします。

信じられる未来シナリオを。

NIKKEI-R

日経リサーチの提供ソリューションとサービス

日経グループ向け調査、データ収集・加工

官公庁の統計調査

日経紙面 掲載調査



世論調査



データベース コンテンツ



出版関連



企業向け事業(国内・グローバル)

マーケティング活動支援

課題テーマ

生活者意識
実態把握

ブランド戦略

サービス
品質(MS)

CS
(顧客満足)

IM(内部組織
連携)

新製品開発

コミュニケーション
戦略

エリア
マーケティング

経営課題解決

•Research & Consulting

コスト削減
・効率化

業務プロセス
改革

ES
(従業員満足)

事業ドメイン
の探索

新規事業
開発

※企業向け事業と官公庁の統計調査で、全売り上げの約7割を占めます。掲載した実績は一例です。

日経リサーチ「人と組織」活性化プログラムとは・・・

リサーチを起点に、組織の変革・改善活動を進める 「マネジメント・カリキュラム」

- 人や組織の問題・課題を解決するために診断調査を起点にして、組織変革と活性化を目指す「ソリューション・プログラム」です。
- 優先順位の高い課題から着手・注力することが可能。アセスメントとして利用するだけでなく、調査活動自体を組織浸透活動ツールとする仕立てで、組織体質・風土の理解や問題発生の予兆・予測にもチャレンジできる。
- フォローアップ研修をはじめ、ワークショップなど変革・改善活動のお手伝いも実施します。



日経リサーチ「人と組織」活性化プログラムの構造

組織活性化診断プログラム

女性活躍診断プログラム

プログラムのゴールは
PDCAを“廻す(まわす)”こと！

基礎診断調査から「人と組織」の今を知るために

テーマ

- キャリアプラン
- コミュニケーション
- スキルアップ
- シェアードバリュー
- 働きがい
- 職場環境
- 組織構造
- ステークホルダー
- 社会貢献
- 意思決定力
- 協働・協業力
- ダイバーシティ
- 女性活躍・戦力化
- 研修・教育体制
- 労働時間・給与待遇
- 職場空間

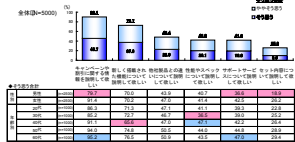
店舗別診断



人事制度の取り組み状況把握

働きプラス

組織評価診断書



「働きがい」を向上させるワークプレイスとは？

「はたらく」場力診断調査

組織内浸透プログラム

相乗効果による浸透

コンプライアンスリスク診断プログラム

インターナル・ブランディングプログラム

コンプライアンス診断調査から浸透・普及へ

- 情報漏洩・隠ぺい
- 組織不正・個人不正
- ハラスメント
- 内部告発
- 労働環境
- 製品サービスの品質不良
- 人権侵害
- 知的財産権侵害
- 顧客対応の不備

企業理念の浸透・普及を調査で実現

- インナーブランディング
- 企業理念浸透度
- 組織一体感の育成
- グローバルマネジメント
- 顧客接点の強化
- CS視点の導入・共有
- 部門間連携の強化
- リーダーシップ力育成

項目連携による分析
(高度な予測・予防)

研修・ワークショップ

課題改善・現場への浸透のために

グローバル版
従業員意識調査

従業員が健康に働ける
環境や制度・マネジメント

健康経営度
調査

日経リサーチ
「PRAS」

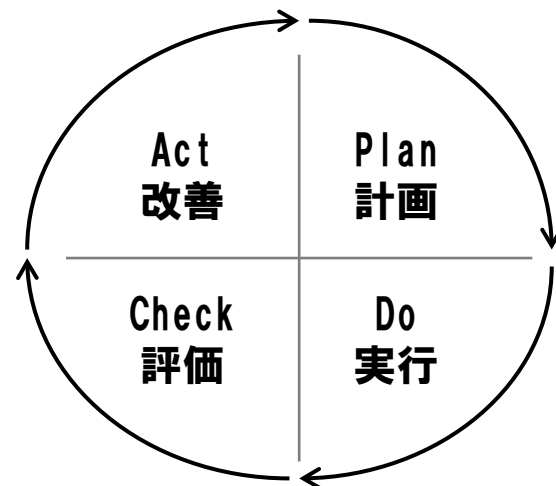
従業員のストレスチェック

日経リサーチ「人と組織」活性化プログラム活用例

PDCAを“まわす”ための取り組みです

「リサーチを起点に、組織の変革・改善活動を進めるマネジメント・カリキュラム」

優先課題に合わせて、必要なプログラムに注力が可能



課題

事故が起こる予兆はありませんか？

“働きがい”は低下してませんか？

女性従業員を戦力化できていますか？

トップの思いは正しく伝わっていますか？

4つの領域

リスク・マネジメント
プログラム

組織活性化診断調査

女性活躍診断
プログラム

インターナル・ブランディング
プログラム

研修プログラム

リーダーシップ・マネジメント

営業戦略コーチ

能力開発コミュニケーション

組織活性化・変革

キャリア・バイタリティー

コンプライアンス

コンプライアンス関連の調査実施例

委託元	対象	サンプル数（設定数）	調査手法
放送	正社員	300s	WEB
化粧品	グループ企業を含む正社員・契約社員	6500s（Web）、1500s（紙）	WEB&質問紙配布
化粧品	グループ各社の係長クラス	20s	取材聴取法
プラント	グループ企業を含む正社員・契約社員	8200s（Web）、1000s（紙）	WEB&質問紙配布
化学	グループ企業を含む正社員・契約社員	3500s（Web）、800s（紙）	WEB&質問紙配布
電機	グループ企業を含む正社員	2000s（Web）、1100s（紙）	WEB&質問紙配布
エネルギー	グループ企業を含む正社員	20000s（Web）、3000s（紙）	WEB&質問紙配布
金属	グループ企業を含む正社員	3250s（Web）、2200s（紙）	WEB&質問紙配布
シンクタンク	正社員	2600s	WEB
OA機器	グループ企業を含む正社員	23000s	WEB
OA機器	グループ企業を含む正社員	4500s	WEB
通信	グループ企業を含む正社員・契約・派遣社員	22000s（Web）、2000s（紙）	WEB&質問紙配布
銀行	グループ企業を含む正社員	29000s（Web）	WEB
薬品	ワールドワイドグループ企業の正社員	日本7200s、米1700s、欧1000s、亜1700s	郵送・WEB
卸売	グループ企業を含む正社員	3000s	WEB

◆調査結果から紐解く意識と組織の今

I .はじめに

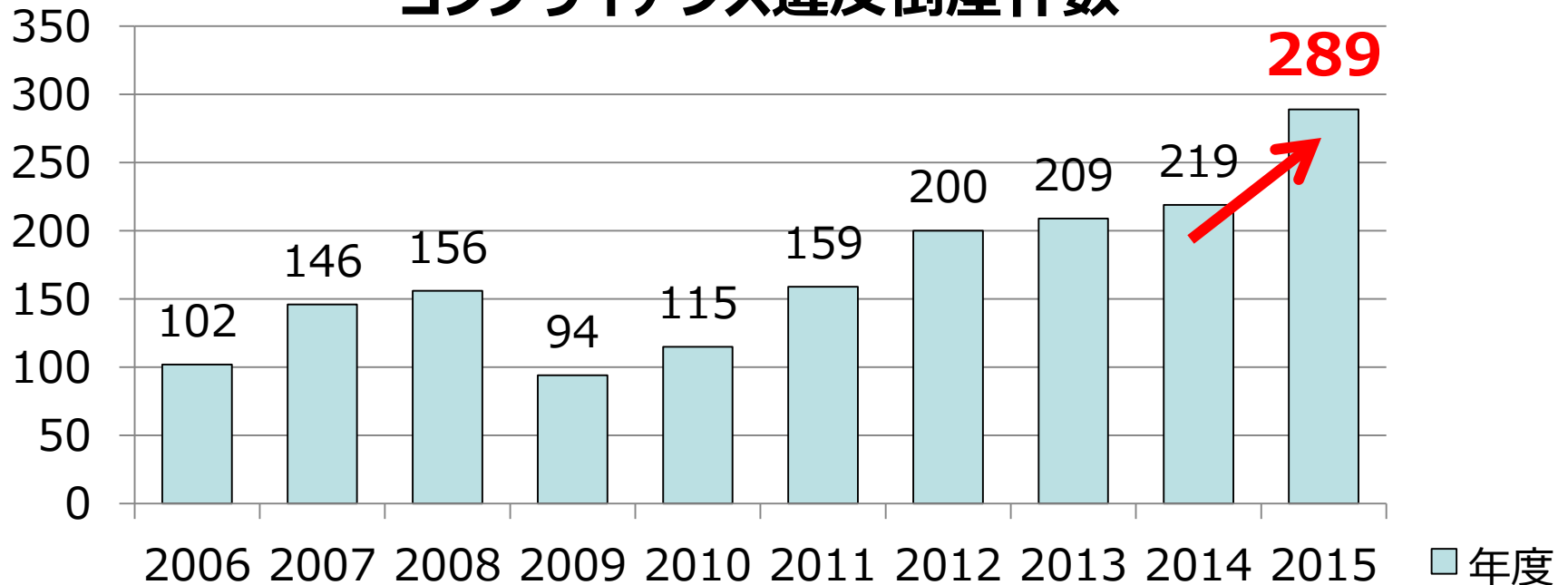
近年の違反事例から・・・

コンプライアンス違反による倒産は増加傾向

- 2015年度のコンプライアンス違反企業の倒産件数は**289件**
前年比3割増で過去最多
- 景気回復基調に伴って増加する仕事量に対し、資金繰りや社内体制強化が追いつかなくなる企業も多い

(帝国データバンク「2015年度コンプライアンス違反企業の倒産動向調査」より)

コンプライアンス違反倒産件数



Ⅱ.企業のコンプライアンスに対する 取り組み

規定の理解や制度の整備状況は・・・

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

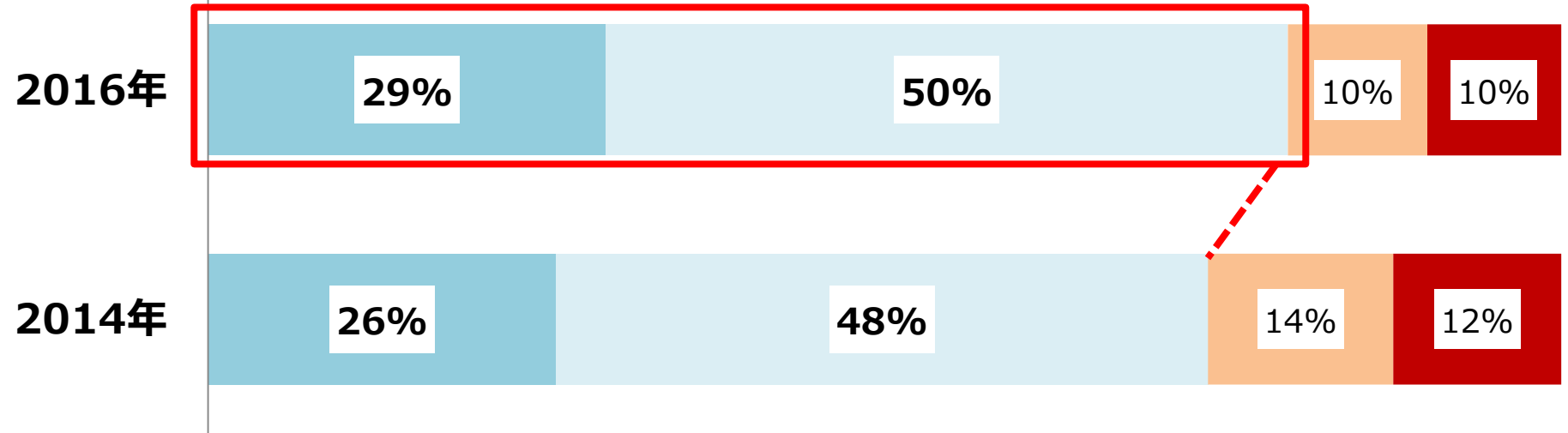
コンプライアンス規定の理解・認知

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%



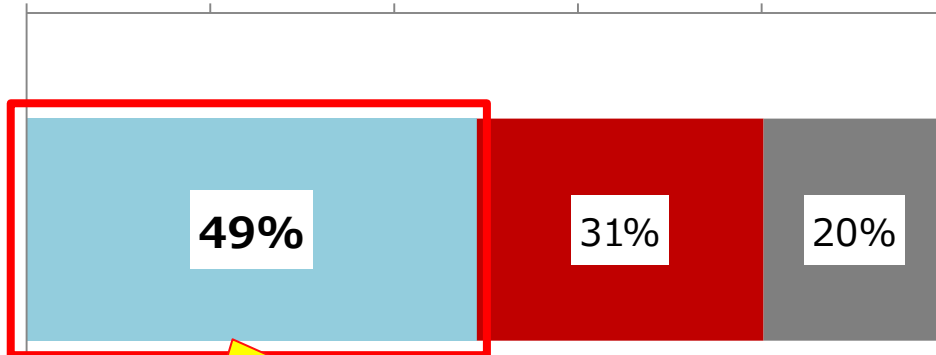
■ かなり理解している ■ ある程度理解している ■ あることは知っているが、理解していない ■ 知らない

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**

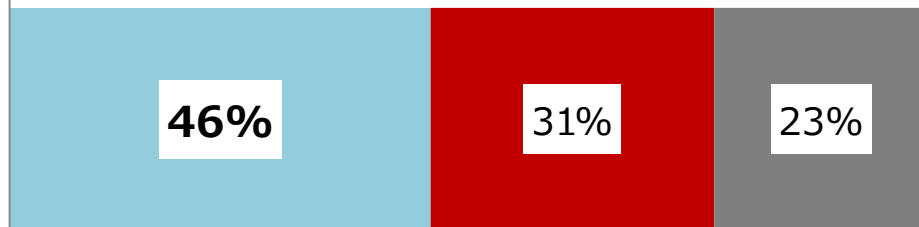
0% 20% 40% 60% 80% 100%

2016年

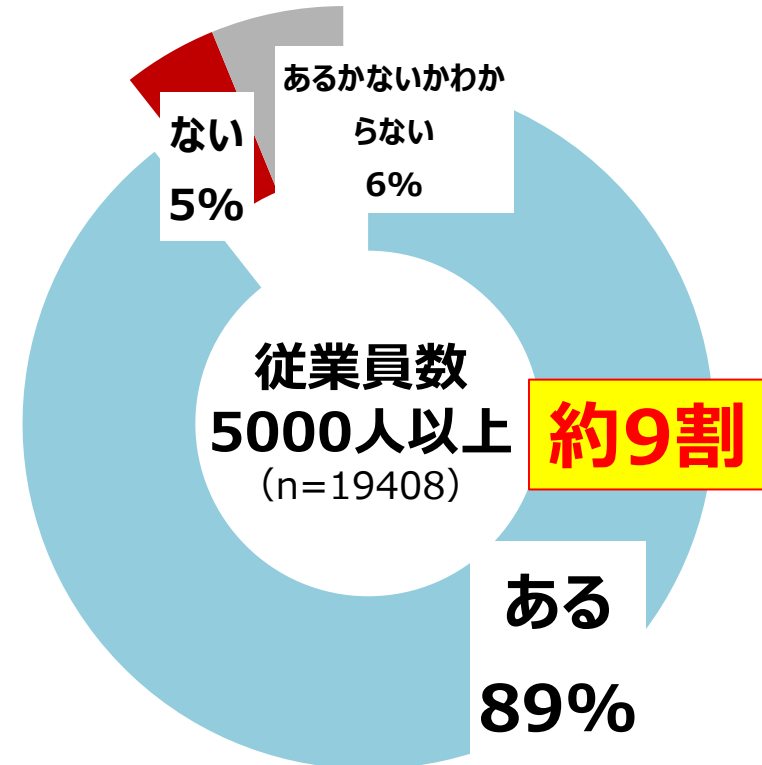


約5割が「ある」

2014年



従業員数5000人以上の大企業に絞った場合



■ ある ■ ない ■ あるかないかわからない

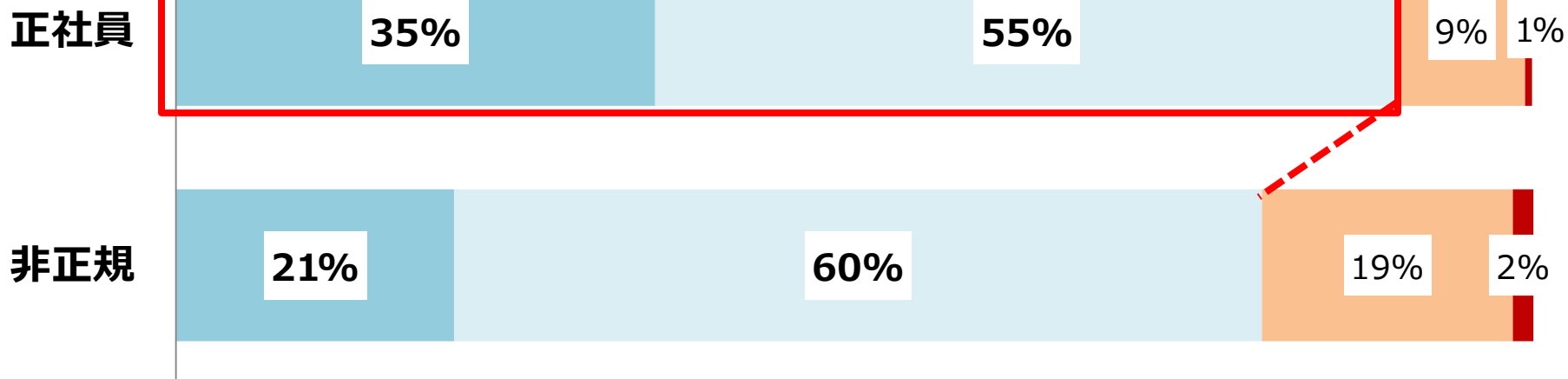
相談・通報制度利用方法の理解度

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	認知計
正社員	90%	99%
非正規	80%	99%

理解計は9割超え

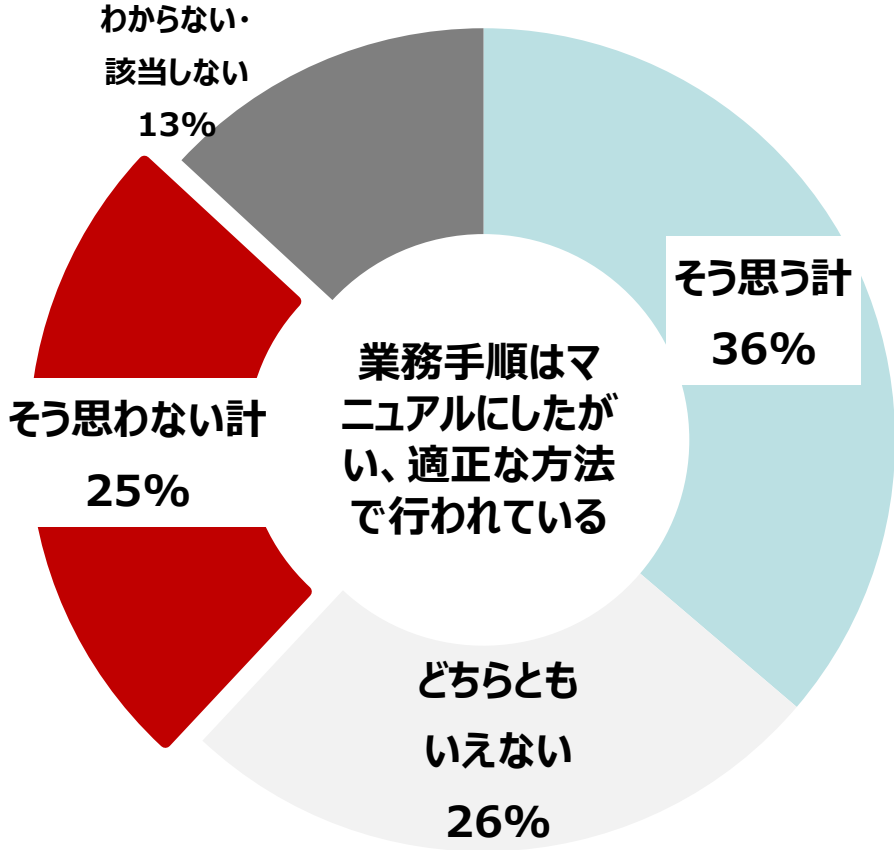
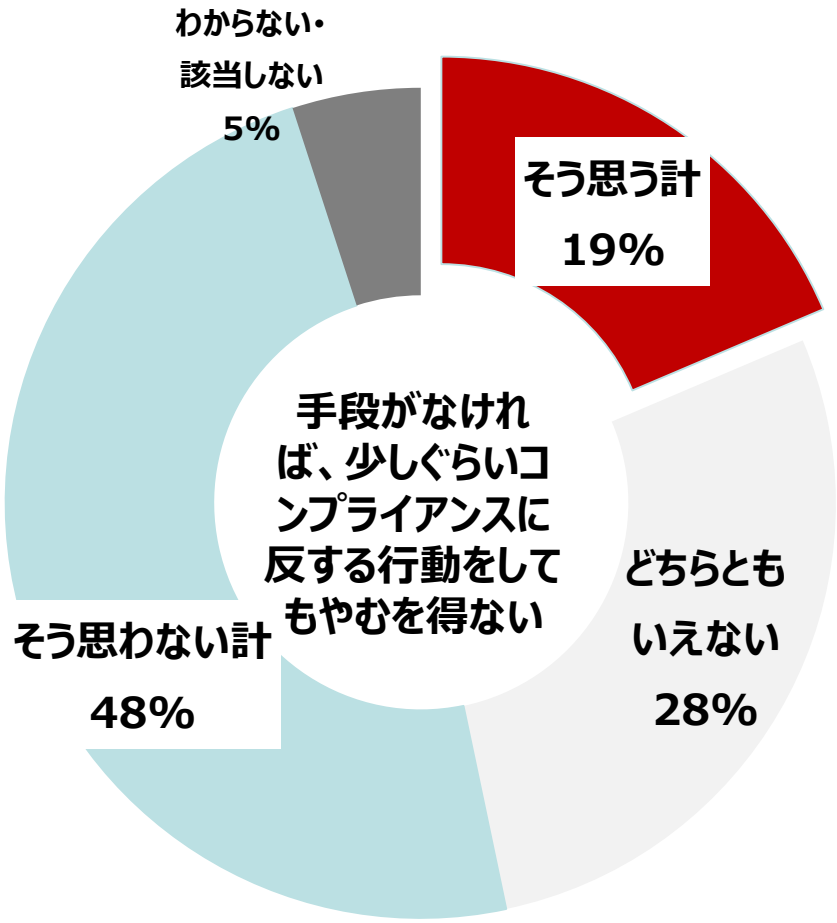
0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%



■ 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？

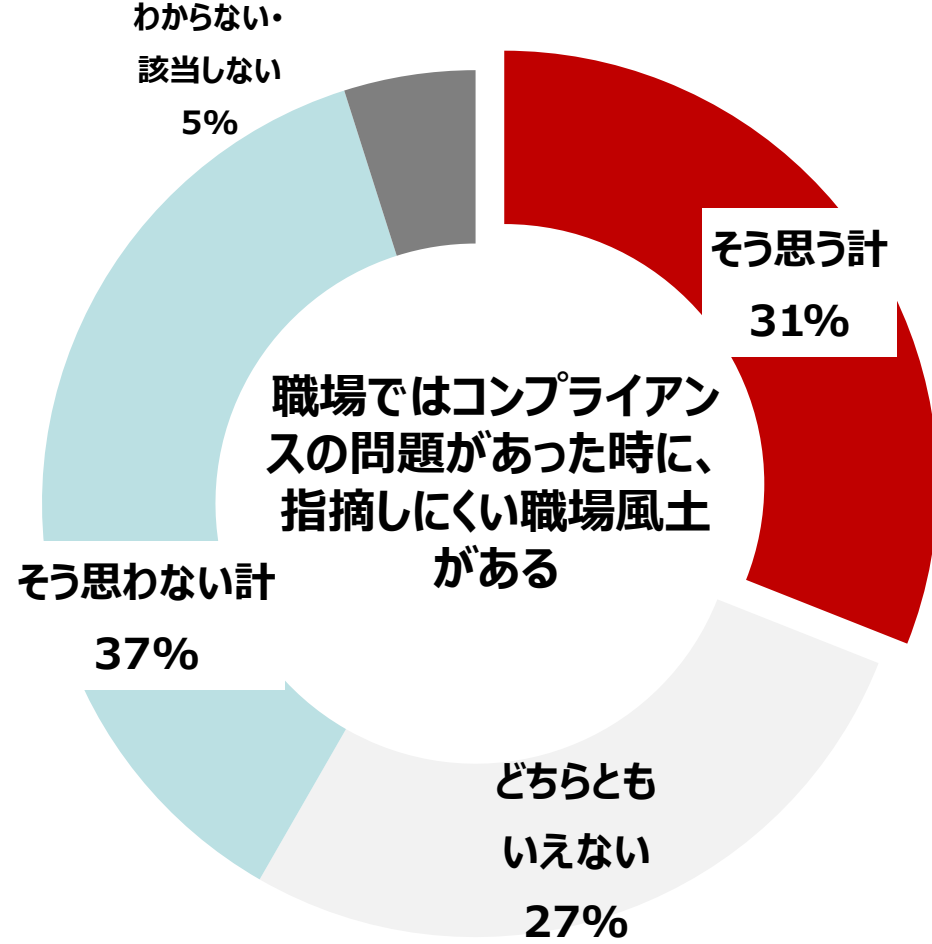
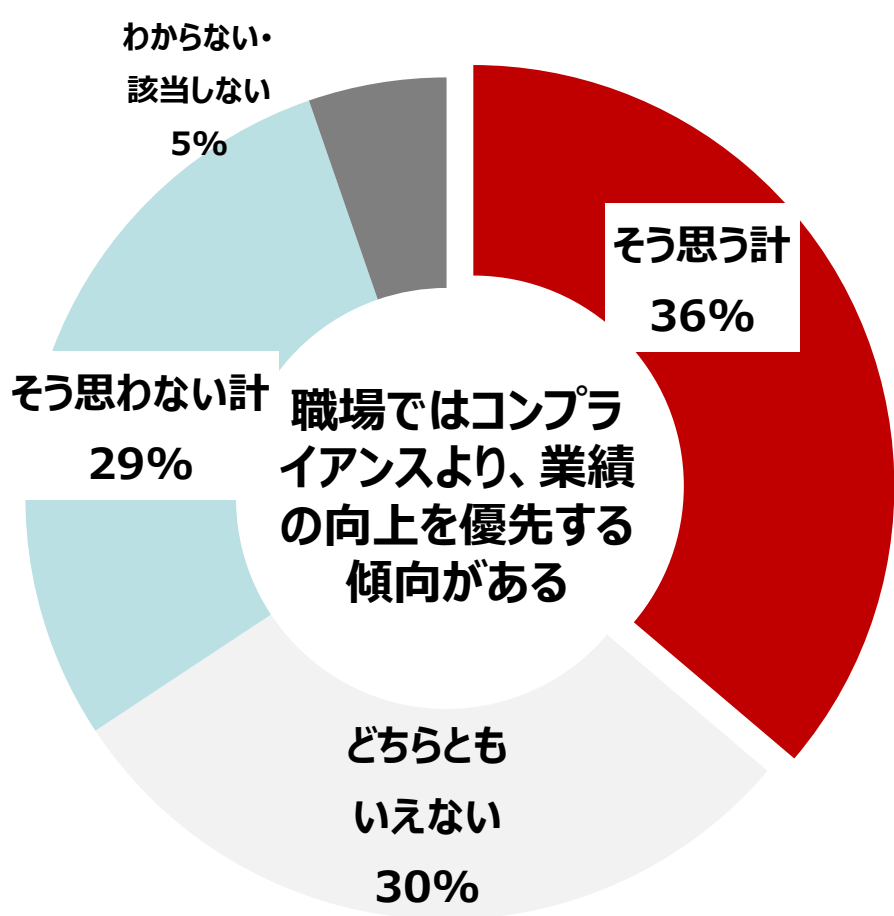
コンプライアンスリスクに繋がる**個人の行動**に関する質問では…



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・・・

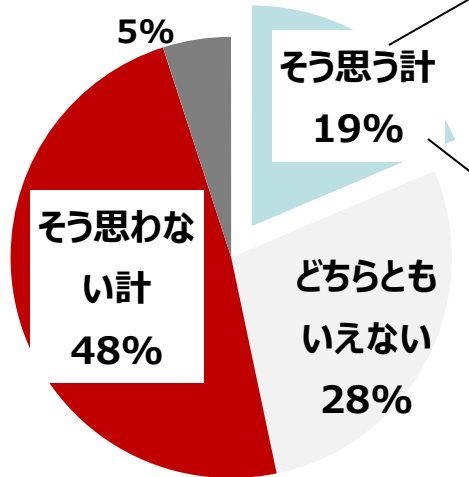


勤め先の職場がコンプライアンスより業績向上優先、コンプライアンス上の問題を指摘しにくい風土との認識割合が3～4割と高い

個人のコンプライアンス遵守意識と職場の風土

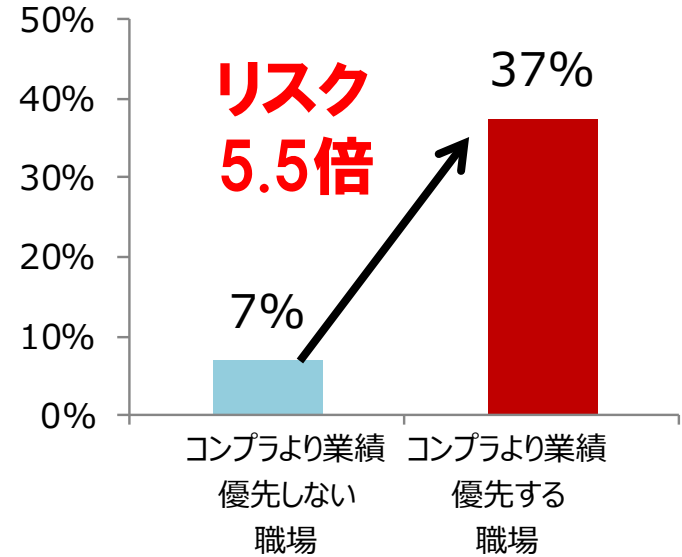
職場のコンプライアンス遵守風土が個人の遵守意識に大きな影響を与えている

わからない・
該当しない

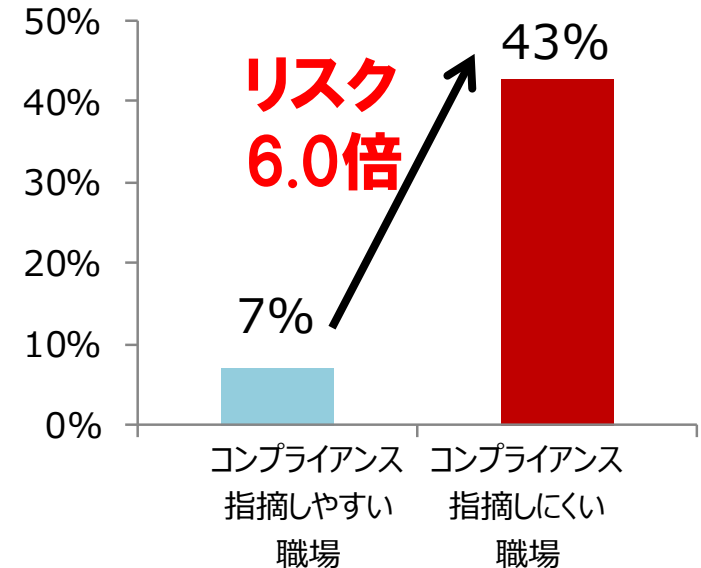


Q.あなたは、業務を遂行する上で他に手段がなければ、少しぐらいコンプライアンスに反する行動をしてもやむを得ないと思いませんか

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

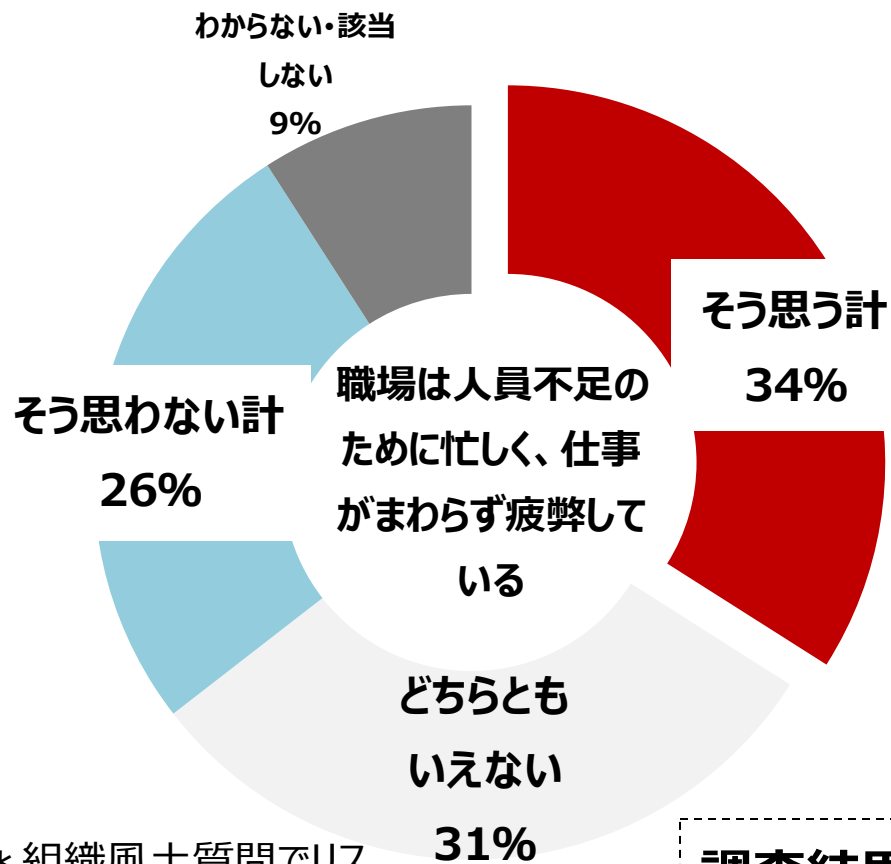


Ⅲ.多くの企業が抱える組織課題とは

各社で組織風土は違えども・・・

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



- ✓ 組織風土に関する質問で、ネガティブな回答割合が最も多かった項目に該当。企業勤務者の3割強が「仕事が進まらず疲弊」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とぼっている。

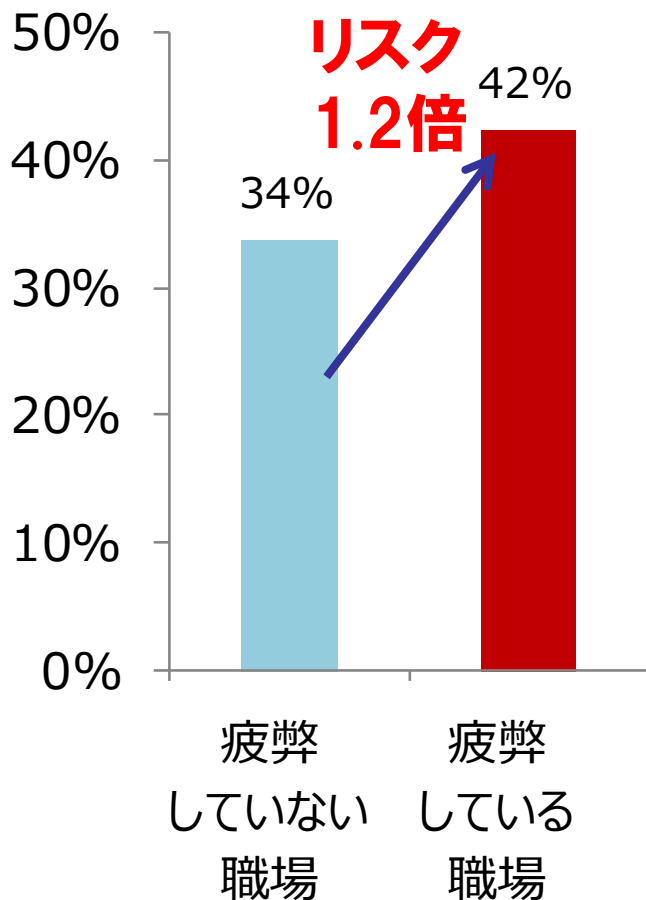
* 組織風土質問でリスク度合いが最も高かった項目

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

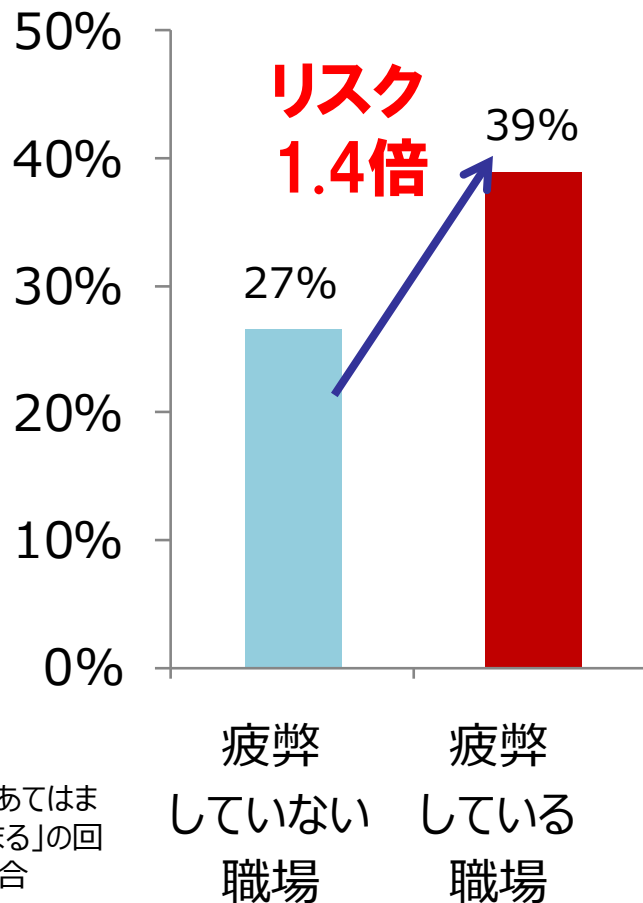
「忙しく疲弊した職場」のコンプライアンス意識

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



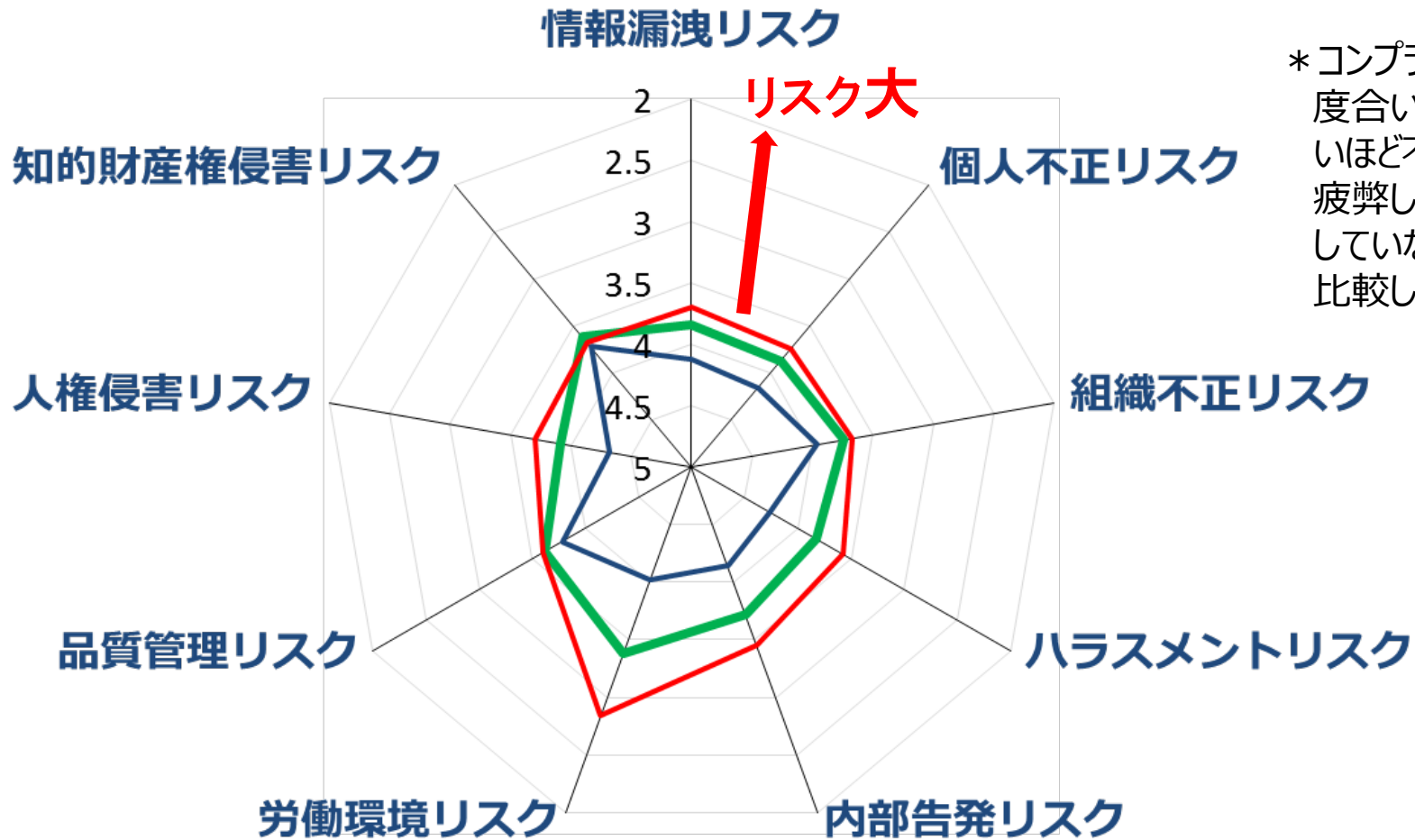
違反を指摘しにくい職場風土



* 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

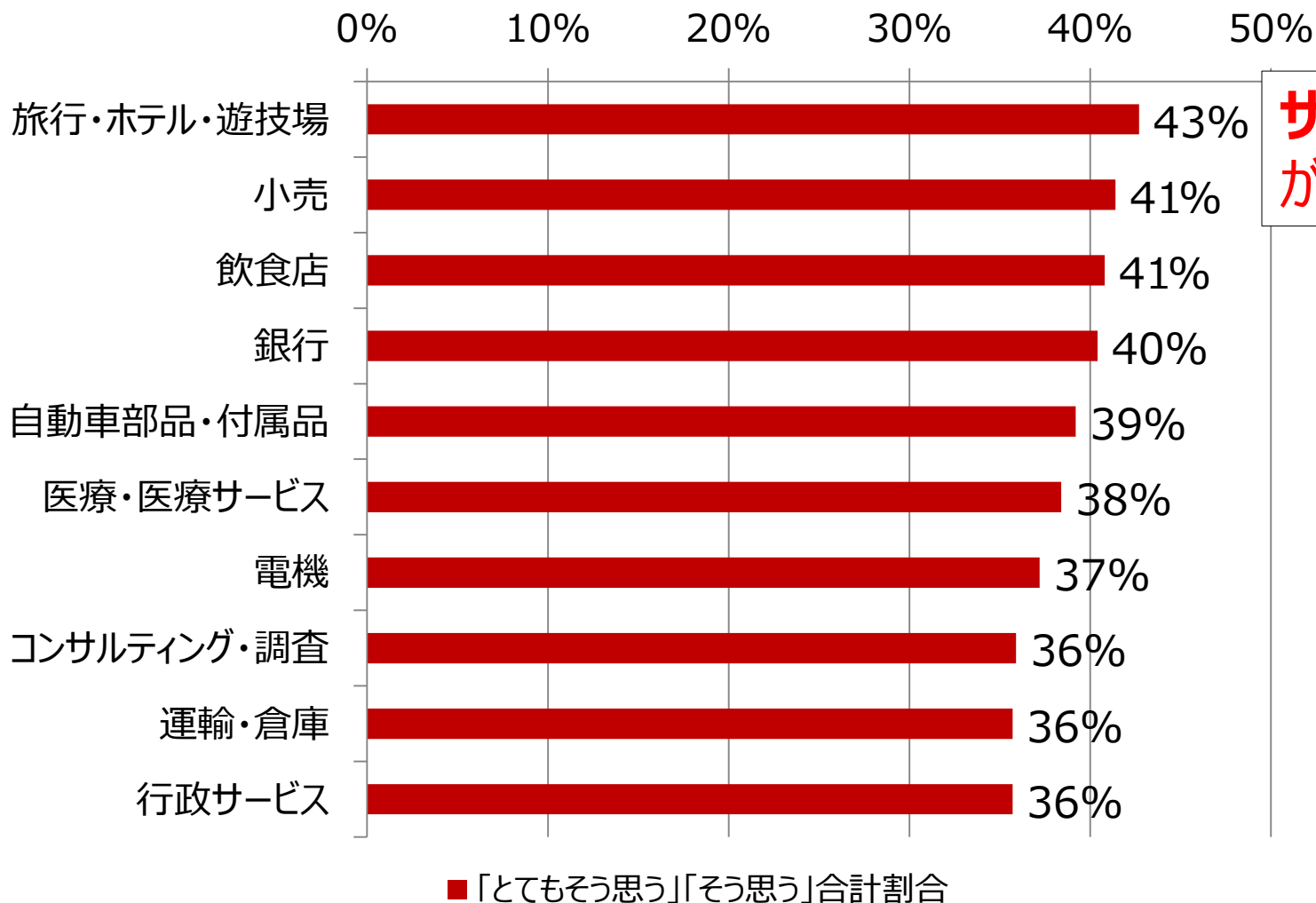


*コンプライアンスリスク
度合い（得点が低いほど不健全）を、
疲弊した職場と疲弊
していない職場とで
比較した結果

— 全体 — 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

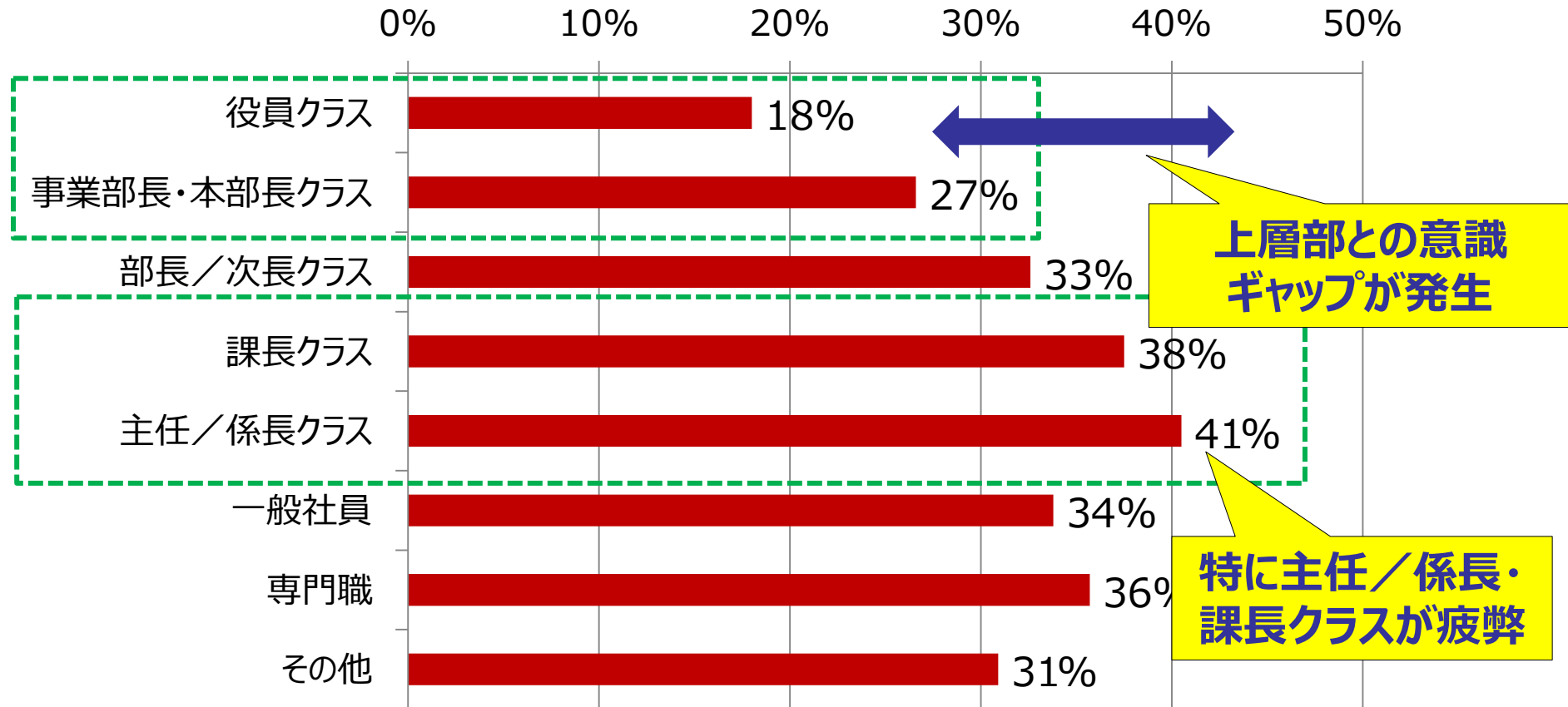


サービス業
が上位にランク

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】

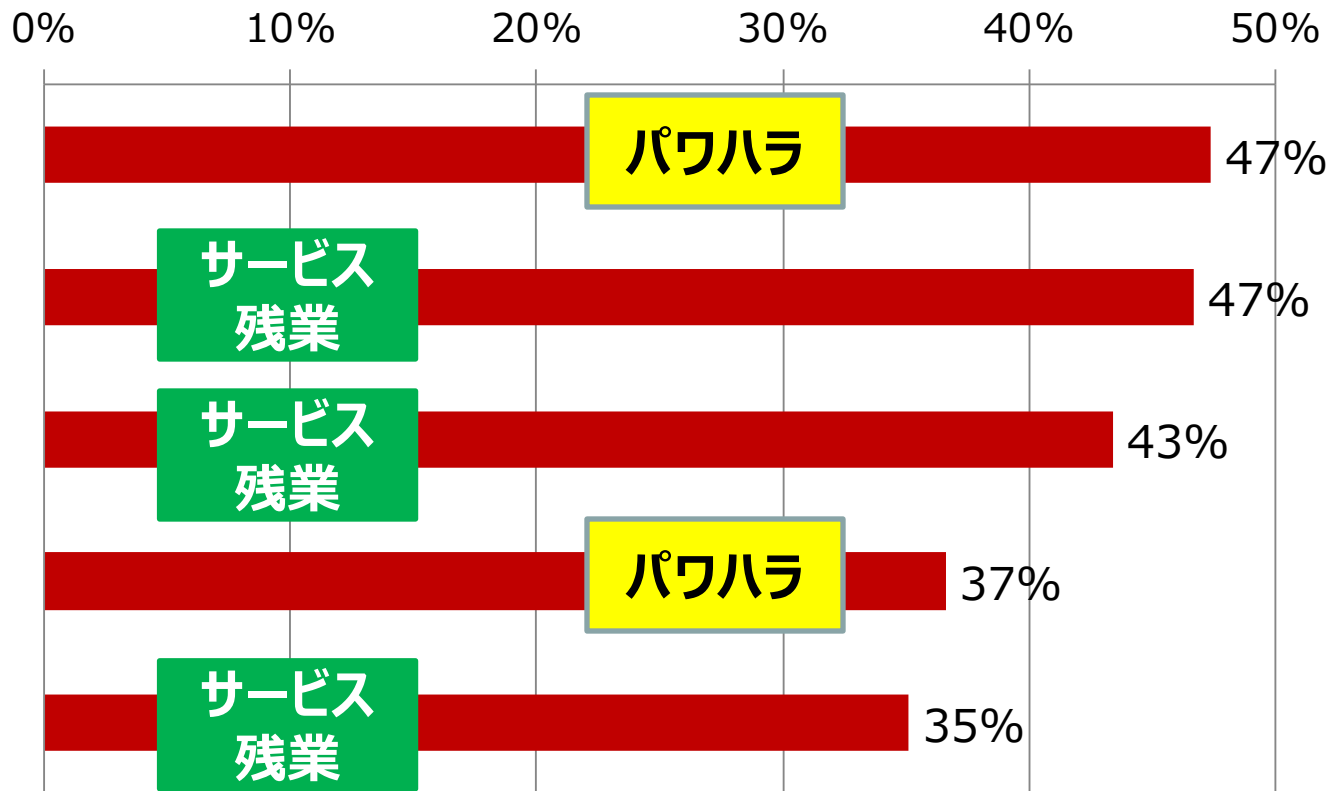
職場で、パワハラが行われているのを見た・聞いたことがある

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。

IV. リスクを予防するには コンプライアンス違反を発生させないために・・・

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

組織不正リスク

個人不正リスク

労働環境リスク

品質管理リスク

知的財産権侵害

人権侵害

ハラスメント

内部告発

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

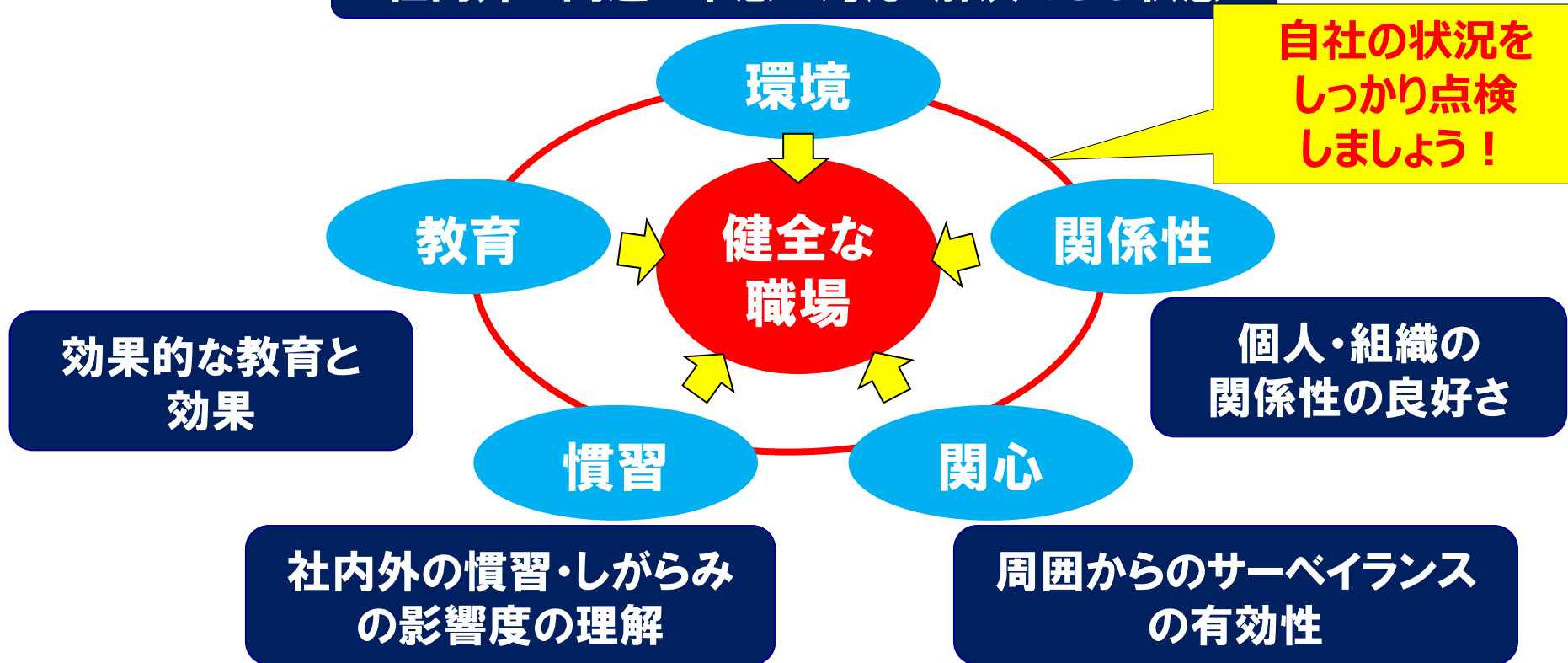
従業員のコンプライアンス違反を予防するには？

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

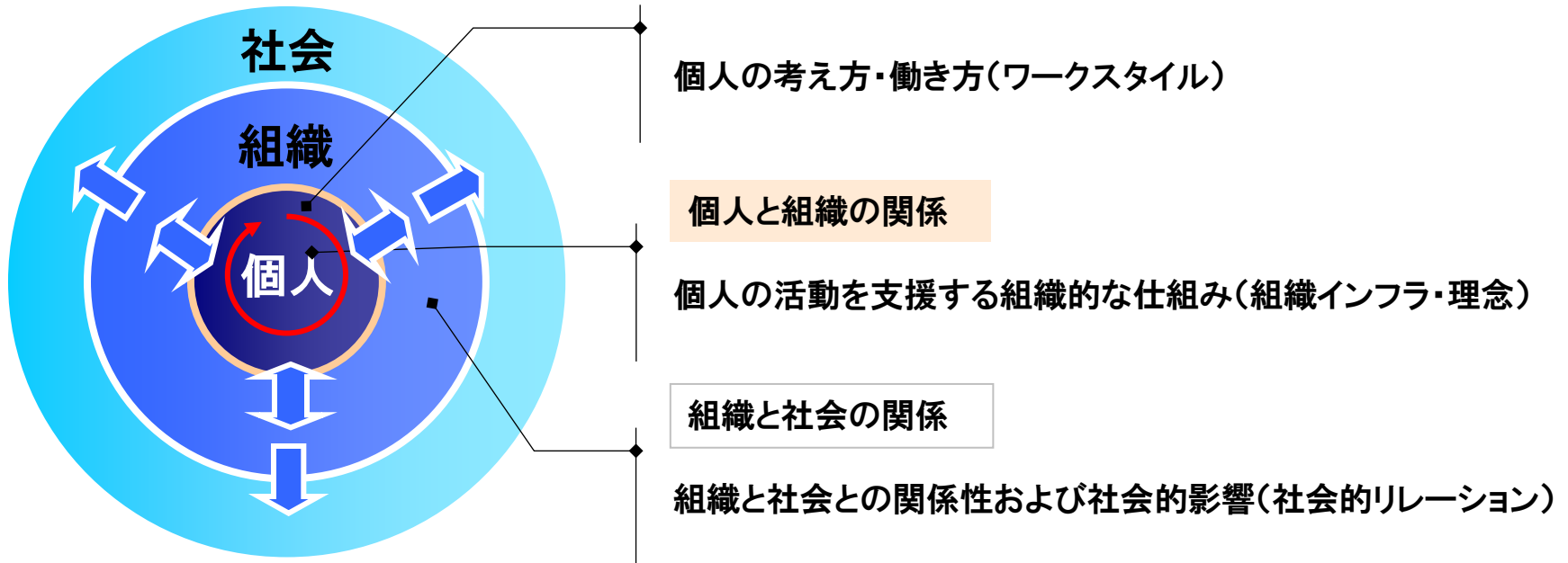
社内外の問題を早急に対応・解決できる状態



従業員の働きがいとコンプライアンスの関係

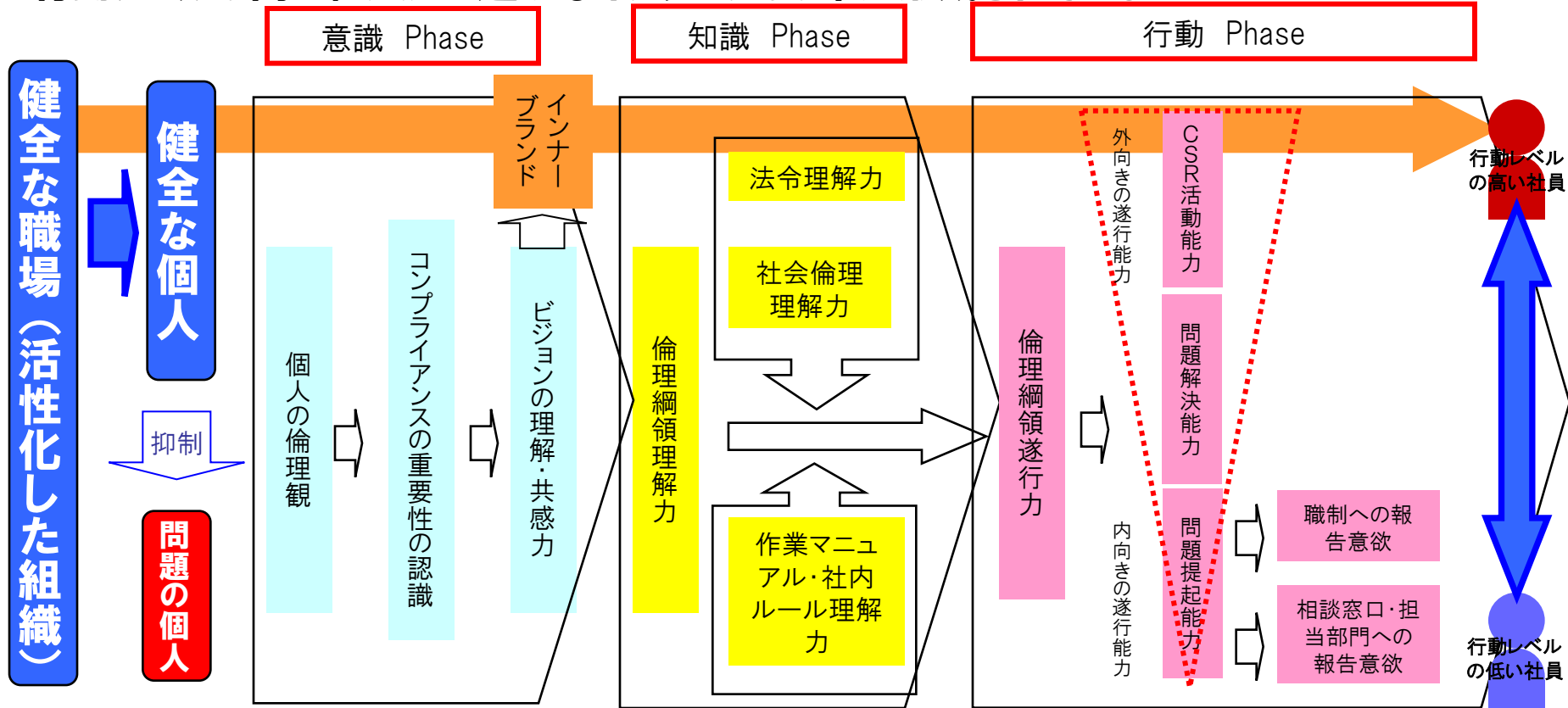
- ◆ 人が「働きがい」を持ってワクワクと仕事(活動)している組織は**活性化**し、ものが言える**風通しのよい健全な状態**につながる → **リスクの予防に**
- ◆ 「個人と組織の関係」、もしくは「組織と社会の関係」に何らかの阻害要因があると、活動に一貫性がなくなり、「動き」が停滞する → **リスクの温床に**

「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

- ✓ 活性化した組織は問題発生を未然に防ぐとともに、問題発生の有効な抑止力となる
- ✓ 活性化した組織で育まれるインナーブランドはビジョンの理解や共感に基づくものであり、行動レベルの高い社員には適切なインナーブランドが形成されている

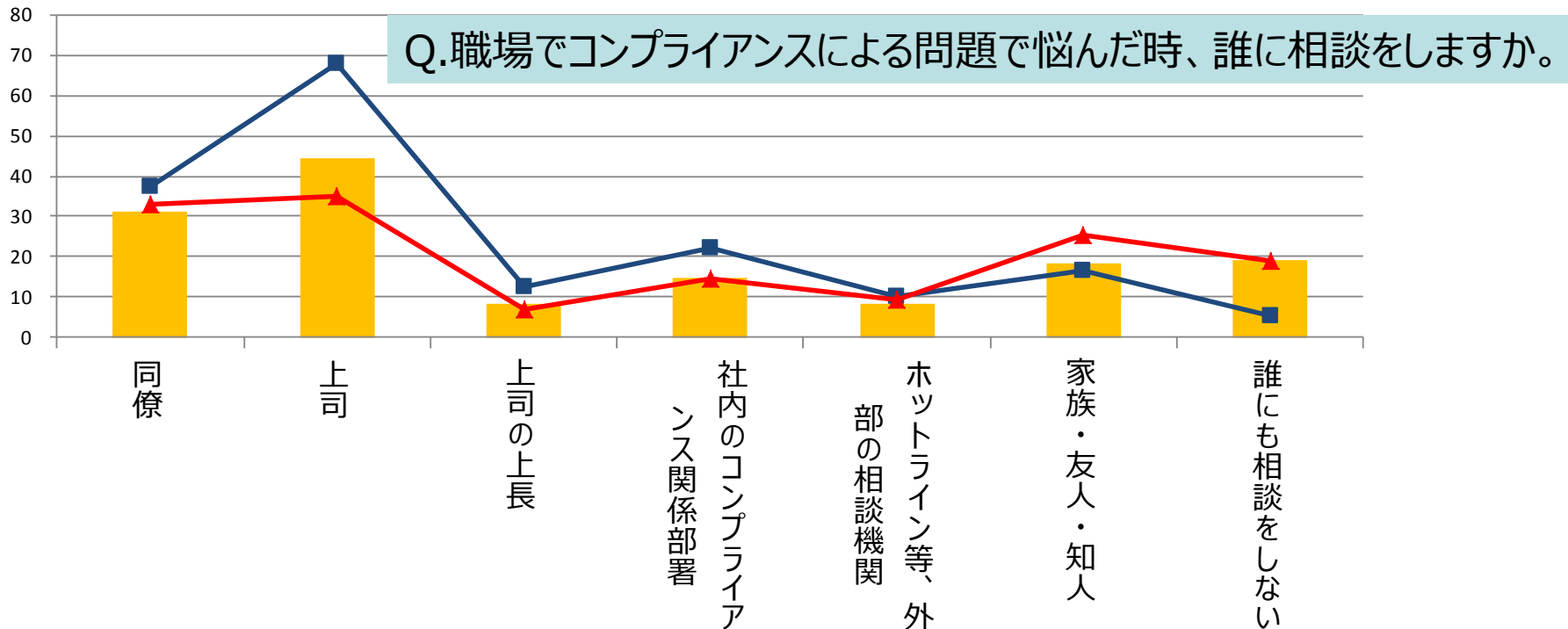


・ ホリンガーとクラークの調査(1983)によれば、
「不正行為の最大の抑止力は、自分の雇用主に罰せられるという恐れではなく、周りに見つかってしまうのではないかと考えることである。」

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し、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）なだけで「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、かえって「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

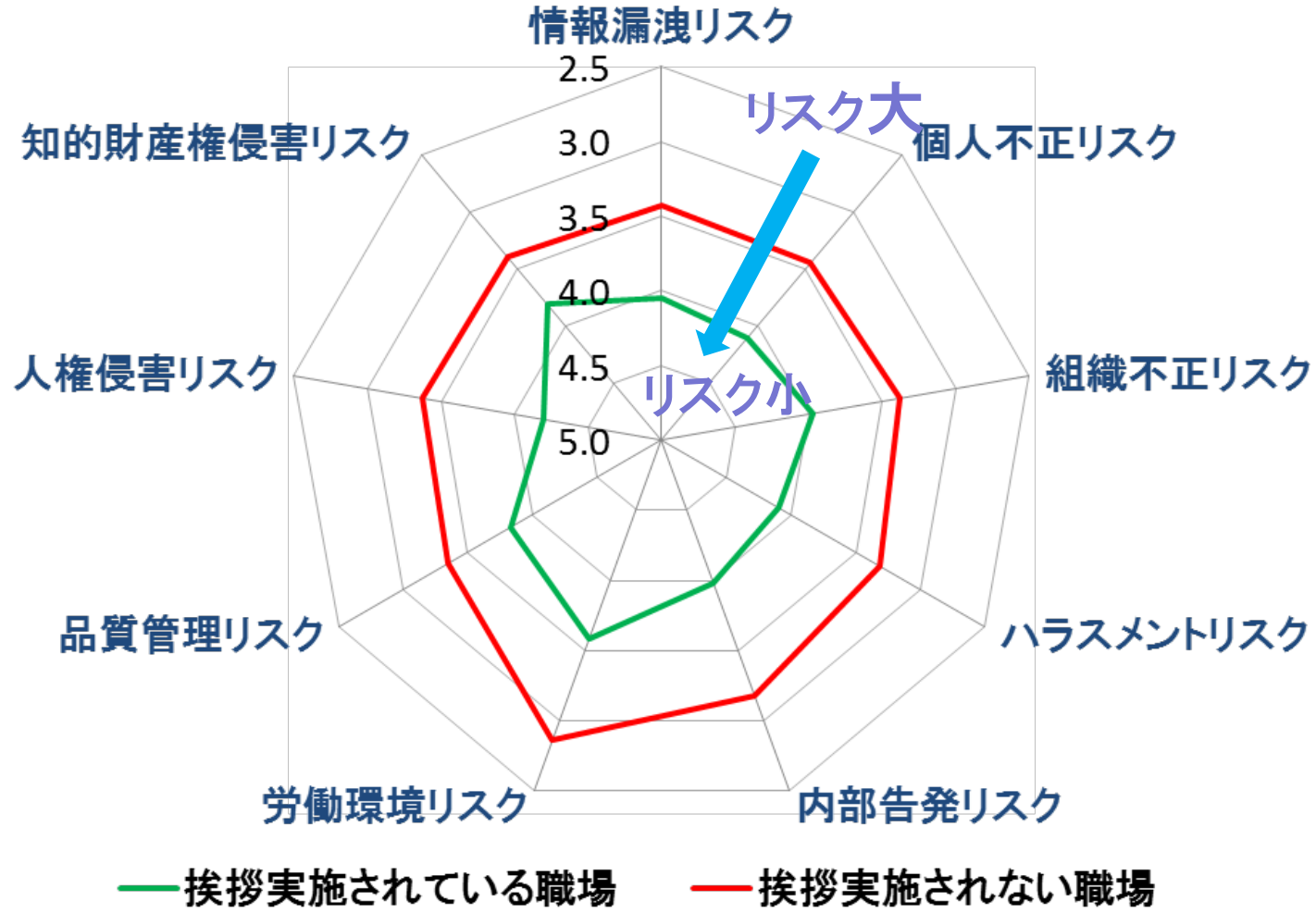
✓ 現場にコンプライアンスリスクにつながる問題が発生したときに、マネージャーが早期に把握し問題を解決に導くことが求められる。

⇒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。

“あたり前”にできるはずのことが出来ない職場は危ない！

挨拶できない職場はコンプライアンスリスクが高い



「あいさつのいきかう街に空き巣なし」は職場にもあてはまる

まとめ

- ✓ 組織風土・文化の健全性のほころびは、従業員個人のコンプライアンス遵守意識・行動に影響を与える。
コンプライアンス遵守の組織風土醸成が非常に大切。
- ✓ 組織に顕在化したリスクだけに目を向けるのではなく、潜在リスクの存在を組織風土も含めて点検することが重要。
それがリスク発生の根本的な予防につながる。
- ✓ 「質を伴ったコミュニケーション」ができているか、「あいさつ」ができる職場になっているか、従業員が「働きがい」をもってイキイキしているか。一見すると「あたりまえなこと」にしっかり取り組むことから予防は始められる。

**あなたの職場は大丈夫ですか？
ぜひ一度しっかりチェックしてみてください。**

「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！

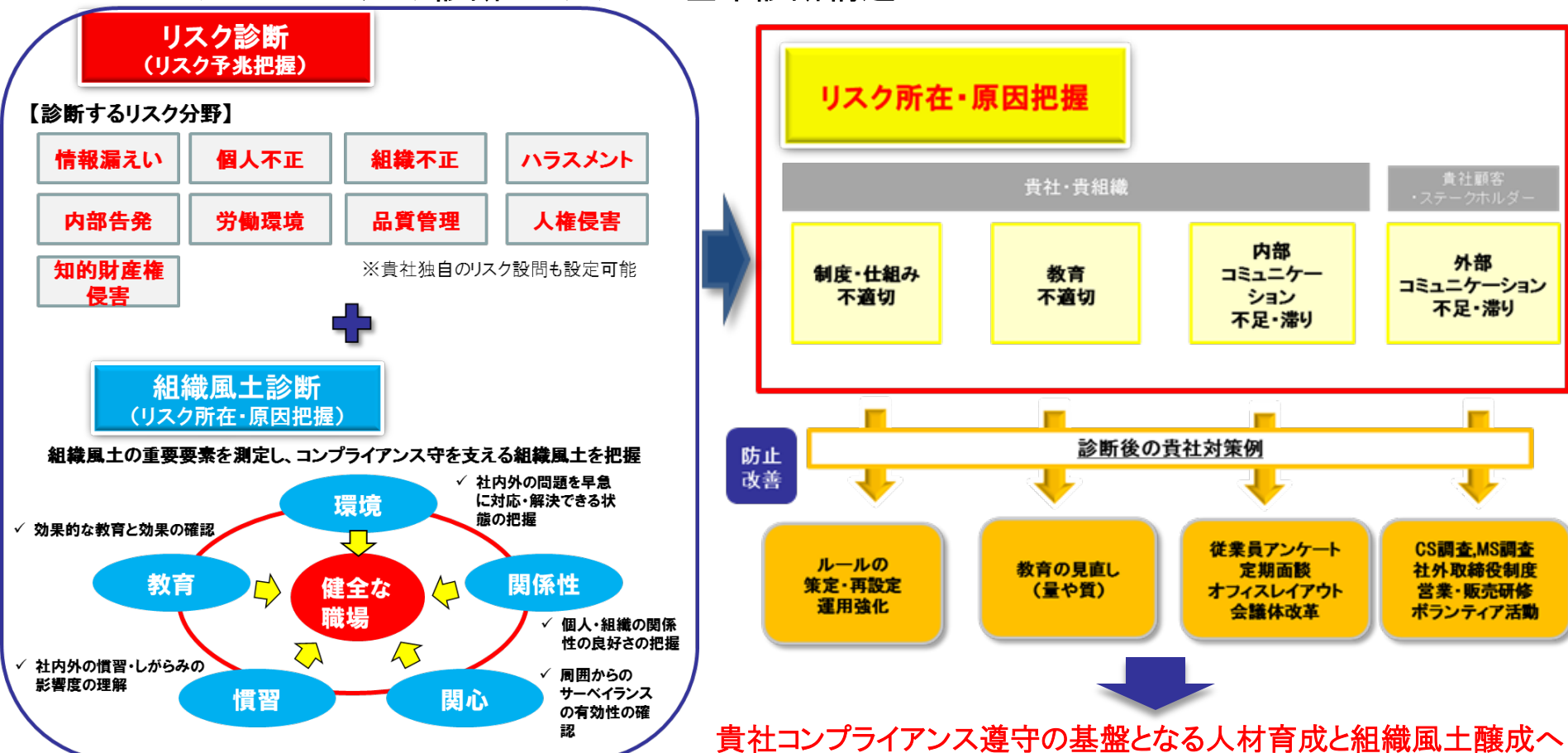
コンプライアンス・リスク診断の構造

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



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問をご用意。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



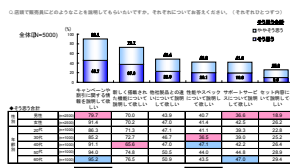
組織
風土
・
文化
評価

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。



株式会社日経リサーチ

- 〒101-0047 東京都千代田区内神田2-2-1 鎌倉河岸ビル
TEL:03-5296-5176
- URL:<http://www.nikkei-r.co.jp>

営業本部
mrsales@nikkei-r.co.jp