**「企業の不正リスク調査白書」のｱﾝｹｰﾄ結果から企業風土等を考察する**

資料２

2020.3.9

昭和リース株式会社

　常勤監査役　神保 卓哉

デロイト トーマツのJapan Fraud Survey 2018-2020「企業の不正リスク調査白書」のアンケート結果をもとに、主に不正・不祥事の根っこにある企業風土、組織風土について研究した内容を発表する。

≪Japan Fraud Survey 2018-2020≫　「企業の不正リスク調査白書」

調査対象：3,653社の上場会社で、回答社数は303社（法務・コンプライアンス責任者宛）

調査時期：2018年6月5日~7月9日

全文は、下記ホームページからダウンロードできます。↓

https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/risk/articles/frs/jp-fraud-survey-2018-2020.html#

**[Chapter 1]　社内外コミュニケーションや不正の実態**

1. **不正に関する認識**

「著名企業の不正事案続出が、自社の経営に与える影響は強い」と約4割が認識しているものの、広義の「強くない」が5割を超える。

　⇒◆「自分の会社は大丈夫だ」と思ってしまいがち。

　⇒◆「自分の子供に限って～するはずがない」と同じようなもの。

　⇒◆「痛い目に合わないと分からない」というのが実情では？

1. **社内外コミュニケーション　①社内コミュニケーション**

不正リスク対策を主管する部門は、法務・コンプライアンス部門が75.％、内部監査部門が66％、それらに次いで経営者が62％である。

　⇒◆主管するといっても、経営者自らが手を動かすことはできないと思うので、しっかり統制

する、モニタリングする、自分の考えを発信するという類だと思う。

1. **社内外コミュニケーション　②社内での理解や協力**

「不正リスクが経営に与える影響や対策実行の重要性」についての理解度と「対策実行への協力度」は、上記同様に法務・コンプライアンス部門、内部監査部門、経営者が高いが、営業・サービス部門、製造部門、研究開発部門では低い。

　⇒◆「やらせる側」と「やらされる側」が存在し、「やらされる側」には、どうしても「やらさ

れ感」が拭えない。

⇒◆「やらせる側」は「上から目線」になりがち。少し乱暴な言い方であるが、“営業ではあまり使えない者が、本部に行って急に偉そうになるのは許せない”という営業現場の意見もよく聞く話である。　「べからず集」なら誰でも作れる・・・。

1. **社内外コミュニケーション　③社内風土と社外コミュニケーション**

不正防止に関係する企業風土では、「十分である」との回答は、「企業理念と行動指針を明文化している」が約7割と群を抜いて高い。「不正は処罰されることが周知されている」は約4割、「経営者や管理職は、自らの発言や行動を通じて不正の防止に取り組んでいる」は約3割であるが、「まあ十分である」を含めると両者とも約85％となる。

その他の5項目は「十分である」は1割台と低く、とりわけ「不正につながる問題を指摘することが奨励されている」は、不十分側が約4割と高い。

⇒◆企業理念と行動指針を明文化しているからといって、果たしてそれが不正防止の企業風土といえるだろうか？

　⇒◆東浩弁護士（田辺総合法律事務所）の「コンダクト・リスク管理と企業カルチャー革命」の論稿の中で、“不祥事を起こした企業の行動指針の内容が薄い傾向にある”との分析結果を山口利昭弁護士のビジネス法務の部屋で紹介している。

⇒◆「目標達成への強いプレッシャー」があり、かつ「風通しの悪い組織風土」があると不正

が発生する。　「風通しの悪い組織風土」の中で、「経営層と現場の乖離」があると不正は

発覚しない。　　　　　　　　　　　　　　　　　　（BUSINESS LAWYERS の記事）

⇒◆【不祥事を生む環境】

1. 問題があっても指摘しにくい企業風土
2. 経営者の自覚が乏しい
3. 企業倫理・企業行動基準が不明確
4. 社内のチェック体制未整備
5. 企業倫理より営業を優先
6. 社員がトップに対してマイナス情報を上げない
7. トップがマイナス情報を把握しようとしない　　　　←⑦は、私は目からウロコでした

（児島政明　良品計画・セメダイン監査役：監査役協会の新任監査役向け研修資料）

　≪不祥事を生む環境の参考資料≫

グループシンク　　波風をたてるのはよくない

事項の内容よりも「誰」が提案しているかを重視する属人的志向性の強い職場では、上司の提案に対して反対意見を言い出しにくく、組織ぐるみで違反行為が容認される「属人的組織風土」が生じる。

凝集性の高さ、つまり、まとまりの良さがグループとして誤った判断へと導く。

組織文化には、オフィシャルな規則やマニュアルと同様に、あるいはそれ以上に、組織の構成員の活動を事実上規律する働きがある。そのため、優れた組織文化を持つ組織は、無形の競争力を有することになる。

その一方で、組織文化は、必ずしも当該組織にとって有益なものとは限らない。基本的に人間とは易きに流れる生き物であるため、自然発生的な組織文化はどうしてもルーズなものになりがちだ。そのような組織文化は、本来の組織目的と無縁であるだけでなく、組織さらには社会のルールにも背反し、むしろ組織にとって有害となる可能性もある。

　　　　　　　　　　　　　　　　　　　（樋口晴彦　組織行動の「まずい！！」学　）

企業と従業員の一体感を高めようとする諸制度は日本企業の独特の強みの源泉であるが、日本企業における閉塞感の源泉でもあるし、最近多発している不祥事の原因にもなっている場合もある。そうすると、コミットメントや一体感を高めることは必ずしも報告行動を促進するとは限らない。一体感は必ずしも良い方向に働くとは限らないのである。　日本の特性としての「相互監視・相互制裁の社会環境」によって、集団主義の振る舞い、すなわち「言い出せない」になる。（例えば、ちくり、裏切り者などの評判や報復人事等）

　（リクルートワークス研究所/村上恭一　報告行動に影響を与える組織風土の分類）

風土を変えるというのは、結局、「人の弱さとの闘い」

すっと以前からこれではいけない、これはおかしいと現場の社員は皆気づいていることが多いが、それを正す勇気が持てない。だから人の弱さとの闘い！

勇気が持てない理由は、上司の圧力に逆らえない、自分の評価が下がるのが怖い、仕事が増えるのは嫌だ・・・

（藤田勝利　組織の「風土」を変えられるのは誰か？）

不祥事を起こした企業の多くにおいて、企業風土は「企業内で時間をかけて選抜された幹部職員集団が企業経営を牛耳るネットワークの状態」を指している。

特にこの企業風土がワンマン経営者と一体化すると、社内で絶大な力を発揮する。悪いことに、彼らは往々にして社長を辞めても相談役や顧問という不思議なポストについて居座り続け、混乱を助長する。

会議のあり方に内在する問題　会議で議長と提案者が同一であることの問題点

議長が「ご質問、ご異存などございませんか」と周囲をにらみ倒し、場の空気を読んだ出席者はだんまりを決め込む。その結果が「満場一致」

(稲葉陽二　企業不祥事はなぜ起きるのか)

「どんなに負担が重くても、現場は不満を言わずに与えられた戦力で問題を解決し、経営者もそうした現場の努力を期待する」という「現場解決型の組織文化」が存在。

「どの目標も大事」ではなく、安全性やコンプライアンスが他の目標よりも優先されることを組織として明示する必要がある。

(樋口晴彦　なぜ、企業は不祥事を繰り返すのか)

**08　不正の実態　④発覚後の対応**

不正事実を公表した企業は42％（うち発覚直後または一部が明らかになった時点での公表は23％で最多）で、「重要性がないため公表せず」とした企業が55％と、多くの不正事実が重要性を理由に非公表となっている。

実施した「是正措置・再発防止策」は、「懲戒処分」のほか「業務・ルールの変更・周知」、「事業・取引のモニタリング強化」「発生を事例とした研修の実施」が多い。

⇒◆企業にとっては、できれば公表したくないというのが本音であろう。

⇒◆経営者が、是正措置・再発防止策を担当部署任せにしていないか？

⇒◆金融関係A社のコンプライアンスアンケートの結果

（左から順に、780人の役員・管理職、3,044人の社員、臨時社員の回答）

Q1：コンプライアンス責任者・担当者を知っていますか？　　　　 　96％、75％、51％

Q2：コンプライアンス相談する窓口を知っていますか？　　　　　 　93％、61％、33％

Q3：業務に必要な規約、規程、マニュアル類の所在を知っていますか？ 99％、86％、59％

**[Chapter 2]　不正への取り組み**

1. **マネジメントと不正防止　①経営者が対峙すべき不正**

「経営者が対峙すべき不正」の上位は、「会計不正」と「情報漏洩」で、自社で発生したかどうかは問わない。　実際に自社で発生していて位置づけが低いものが「横領」、発生していなくても位置づけが高いものが「インサイダー取引」。

1. **マネジメントと不正防止　②重点対策部門**

経営者が対峙すべき不正の重点対策部門は、「財務・経理部門」63％、「営業・サービス部門」46％、「その他管理部門（財経、投資運用、人事、IT以外）」44％、「経営者」40％。

また、重点対策部門2位の「営業・サービス部門」は、不正リスク対策の実行への協力度が低く、経営者の意思として協力を求めていく必要性が高い。

1. **04　マネジメントと不正防止　③コスト**

不正発生に伴う想定コストは平均約8億円、不正の防止コストは平均約1億円と、防止コストの方が断然低い。これはあくまで平均であって、想定コストと防止コストが1,000万円未満はそれぞれ42％、54％である。

　⇒◆アンケート上、防止コストの方が低いのは当然と思われる。

　⇒◆不正リスク管理として、未然防止重視型と早期発見危機対応重視型があるが、前者は高い

コストがかかり、過失は防げるが故意は防げない。（現場のコンプラ疲れ、リスク管理のア

リバイ作りの可能性）　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　（山口利昭弁護士）

**05　対策　①期待される発見・発覚ルートと調査範囲**

内部通報94％、内部監査93％、監査役監査66％、業務プロセスにおける統制活動63％、外部監査（会計監査）58％で、内部通報と内部監査がずば抜けて高い。

調査範囲はより広い範囲とする回答が多く、全グループ（関係会社を含む）49％、全社ベース42％、関連部門あるいは共通の不正リスクのある部門42％。

**06　対策　②調査手続きと是正措置**

不正調査の実施手続きは「インタビュー（内部調査）」89％、「メールレビューと関連証憑の閲覧（内部調査）」64％と内部調査が主流。その他として「ホットラインの設置48％、「外部専門家による調査」40％、「アンケート」32％で、会社としては複数の手続きを実施。

また、実施する可能性のある是正措置は、「業務・ルールの変更・周知」と「懲戒処分」が約80％と高く、「事業・取引のモニタリングの強化」と「発生した不正を事例とした研修の実施」が70％台で高い。

⇒◆ルールやマニュアルが多すぎると実情に合わず、規則違反の常態化を招くことがある。

　　　　　　　　　　　　　　　　　　 （樋口晴彦　組織行動の「まずい！！」学　）

⇒◆ルールを作り、ルールを守れと言いながら、守るのは現場の良心任せというズルイ行為。ルールを守って会社が回る仕組みを作る必要がある。

（中村直人　BUSINESS LAWYERS の記事）

⇒◆指示をして動かすというマネジメントスタイルそのままで企業を変革しようとするなら、

「やらせる側」対「やらせられる側」の対立構造を必ず生み出してしまう。このやり方だ

と、形の上での改革は進んでも、仏ができるだけで魂はまったく入らず、一方で社員のや

らされ感は深く澱のように沈殿していく。　　　　(柴田昌治　日本企業の組織風土改革)

⇒◆管理はするけど無責任

管理はルールや制度作りであって、それを守るのは現場の責任で、マネジメント側の責任

ではないという考え。 (問題が起きた時に、責任逃れのための言い訳作り？)

◆今や多くの経営者や管理職は、定められたルールを運用するための「審判」になってしま

っている。　ルールを厳格に適用し、ゲームを円滑に進める事ばかり考えて、ゲームに勝

つことを考えていない。本来、経営者は審判ではなく、監督でなければならない。ゲーム

に勝つために、勝つという意思を明確に示し、勝つための戦術を定め、それに沿って選手

を起用し、どうやったらゲームに勝てるのか、どうすれば選手の能力を最大限発揮できる

のかを考える。　　　　　　　　　　　　（深田和範　マネジメント信仰が会社を滅ぼす）

**07　対策　③公表と懲戒処分の開示**

不正の公表の可否に影響を与える事項は、「顧問弁護士の助言」「取締役会での討議・検討」「CEO相当職や代表取締役の判断」「取締役会の決議」「経営会議メンバーの判断」の５項目が高い。

また、社内に開示する情報の範囲は、「事案の概要」57％、「再発防止策」46％、「懲戒処分の内容（該当者の氏名開示なし）」43％、「懲戒処分の内容（該当者の氏名開示あり）」42％、

「懲戒処分の内容」は両者合わせて85％と大半の会社が「懲戒処分の内容」を開示。

「全く開示しない」は約18％であり、何らかの情報を開示する企業がほとんど。

**08　対策　④不正発覚・把握後の対応**

不正が発覚した場合に最も重要なレピュテ―ションリスクは、「ブランド・信用の毀損」54％、「本業の悪化」33％が続く。3位以下は大きく離れ「株価の下落」9％「従業員の離反」「経営者責任の追及」が各々2％。

不正把握後の対応として、取締役会を招集するタイミングは１ヶ月以内が90％（うち即座には46％）、社外に情報開示するタイミングは１ヶ月以内が74％（うち即座には29％）、３か月以内とすると96％と大多数を占める。

**09　取り組み**

不正リスク対応として80％以上と実施率の高い項目は、内部通報制度、ポリシー制定、内部監査、J-SOX活用、研修で、最初の２項目は90％を超える。これに続くのが、「経営者による『いかなる不正も許容しない』というメッセージの配信」で70％。

　⇒◆理念教育の難しさ

「～をせよ」と伝えるだけでなく、「～をなぜしなければならないのか」という「理念」まで理解させて、実際の職務の中で自律的に行動できるようにしておく必要がある。

「資料を配布すること」と、「それを理解させること」の間には、天と地ほどの開きがある。

一般社員に企業理念のレベルまで理解させるには、経営者自らが社内に向けて発信するのが一番である。（伝言ゲームでは、１回あたり70％程度の伝達度。70→49→34→24％）

・真面目さ　よりも　面白さ

・正確性　よりも　わかりやすさ

・論理性　よりも　訴求力

要するに、興味深く読めて、その内容を簡単に理解でき、なおかつ印象に残るものでないと、社員に企業理念を植え付けることはできない。

　（樋口晴彦　「まずい！！」学　組織はこうしてウソをつく）

**10　取り組み**

09の不正リスクへの対応・取り組み12項目について、実施済み3点、実施検討中2点、実施予定なしを1点としてスコアを集計し、303社を分類した。

低スコア：25点以下　78社（26％）

中スコア：26~31点　148社（49％）

高スコア：32点以上　77社（25％）

低スコア企業ほど、不正防止に関係する企業風土（[Chapter 1]の04社内外コミュニケーションの結果）が十分でない傾向が明確。

高スコア企業と低スコア企業のギャップが43ポイントと大きいのは、「不正は処罰されることが周知されている」と「経営者や管理職は、自らの発言や行動を通じて不正の防止に取り組んでいる」の2項目。さらに高スコア÷低スコアが11.3倍と乖離が大きい「不正につながる問題を指摘することが奨励されている」を合わせた3項目が不正防止に関係する企業風土が根付いていない企業の特徴と言える。

**11　内部通報制度・内部監査**

内部通報制度の年間通報件数は約16件、5件以下が過半数だが、21件以上も16％。相談内容としてはハラスメント関連がやや多い。

一方、内部通報制度が不正リスクや被害拡大防止に対して、十分に機能しているとは必ずしも言えない。（十分4％、あまり十分でない16％、十分でない3％、どちらともいえない40％）

**12　内部通報制度・内部監査**

内部通報制度の今後の3大課題は、制度の周知、多言語対応、通報しやすい風土。

内部監査における不正の抑制・早期発見の観点での課題は、不正手口に対応した手続きの考案、取引・会計データの分析による不正の兆候の把握。

　⇒◆内部通報を機能させるためには、まず社員がものを言える環境（企業風土）が必要。

　⇒◆内部統制システムが有効に機能するのも同じで、企業トップがコンプライアンス重視の明確なメッセージを発信し続け、これが役席者（管理者）、従業員に浸透し、コンプライアンスに常に気を配るという企業文化が必要。

～最後に～

社会人生活のスタートを振り返ってみると、当時は会社に「やかましい人、うるさい人、こわ

い人」がいたものだ。

また、年の近い良き先輩がいて、良くも悪くも公私ともども大変お世話になった。　企業風土というより、所属している部、課（チーム）の方が、また直属の上司、先輩、マンツーマンリーダーなどの方が自分に対する影響は大きかったと思う。

今のように携帯電話やメール、チャットなどがなく、コミュニケーション手段が少なかった昔の方が、コミュニケーションはより密で丁寧だったような気がする。

コミュニケーションや人材育成面において、当社では上長が部下の育成、ＯＪＴに時間が割けないとの問題認識があり、部下の数を4～5人に減らす組織再編に着手した。

昨今、社員寮や運動会、社内旅行が復活するなどの動きもあり、各社とも一体感の醸成、コミュニケーション活性化に問題意識を持っている表れではないかと思う。

監査役としては、自社の企業体質（すなわち企業風土、組織風土）と、過去の損失や不祥事事案との関係を分類・分析し、その損失類型を整理しておくこと、また、悪い情報がちゃんと上にあがっているかをしっかり見ることが非常に大事なことだと思う。

経営トップのコンプライアンスに対する本気で真摯な姿勢・取組み、 やりがいや誇りを持つ社員の姿勢、 良好なコミュニケーションが取れる職場環境があれば、不祥事は相当程度予防でき、万一発生したとしても早期発見、有効な是正措置を取ることができよう。

最後に私が気に入っている言葉を紹介して終わりたいと思う。

「ルールやマニュアルで決まっていないことでも、正しい判断、妥当な判断ができるのに必要なものが「企業風土」「企業文化」である」

以　上