



PERSOL

パーソル 総合研究所

HITO Research Digest

企業の不正防止策のポイント

- 企業の不正・不祥事に関する定量調査



エグゼクティブサマリ

企業内の従業員行動の中には、法律やルールへの違反、または社会的信頼を損なうような不正行為が存在する。このような不正・不祥事は時に企業業績に大きな損害を与えるものであり、特に近年ではコーポレート・ガバナンス上の大きな問題となっている。そこで、不正・不祥事の実態とその影響や発生要因と防止策、不正発生後の組織改善のための対応施策の在り方について調査した。

実態

- ① 不正の関与・目撃経験率は13.5%。
- ② 企業のコンプライアンス対策の実施割合は4割弱にとどまる。
- ③ 従業員は、形式的にコンプライアンス対策を「こなす」意識があり、対策が不正防止につながっていないことが示唆される。

対応施策の在り方

- ① 「属人思考」「不明確な目標設定」「成果主義・競争的風土」「長時間労働」などの不正が発生しやすい風土の改善
- ② 「現場感のない研修」「施策数の増加による負担感」「対処の不徹底」によって生じるコンプライアンス施策の「こなし」意識の低減
- ③ 「共有・説明がない」「半端な調査」「従業員の意見を吸い上げない」などの不正発生後の組織の改善



1	調査の背景と目的	4
2	調査結果	
	- 不正の実態	5
	・不正の関与・目撃状況	
	・不正発生の負の効果	
	・コンプライアンス対策の実態	
	・コンプライアンス対策への不信感	
	- 不正防止策	10
	・企業の不正防止策の全体像と3つのポイント	
	・不正防止策のポイント：①不正風土の改善	
	不正発生に影響しているもの	
	不正が発生しやすい風土に見られる共通点	
	不正が発生しがちな個人・組織のケース	
	不正発生要因を抑制する人事管理の特徴	
	・不正防止策のポイント：②「こなし」意識の低減	
	コンプライアンス施策の効果を阻む、従業員の「こなし」意識	
	コンプライアンス研修の効果を高めるカギは研修への「理解・共感」	
	「研修への情緒的共感」にプラスになる研修内容と実施率	
	・不正防止策のポイント：③不正発生後の組織改善	
	不正発生後の会社対応による改善状況の違い	
	不正解決や「こなし」意識低減に重要となる3つの従業員意識	
	従業員意識にプラスの影響を与える対応～詳細な共有・説明、吸い上げ施策～	
3	まとめ	22
	Appendix	23



調査の背景と目的

企業内の従業員行動の中には、法律やルールへの違反、または社会的信頼を損なうような不正行為が存在する。このような不正・不祥事は時に企業業績に大きな損害を与えるものであり、特に近年ではコーポレート・ガバナンス上の大きな問題となっている。そこで、不正・不祥事の実態とその影響や発生要因と防止策、不正発生後の組織改善のための対応施策の在り方について調査した。

調査対象者

■スクリーニング調査

- ・全国の就業者 20～69歳男女 46,465s
- ・労働力調査の構成比に合わせて、業種(20分類)を割付

■本調査

- ① 5年以内に不正関与・目撃群 n=3,000s
 - ② 非発生群 n=1,000s
- ・①の業種(20分類)×企業規模(1万人以上、1,000人以上、それ以下)に合わせて、②は割付
 - ・いずれもライスケール1問正答者

調査結果の見方 (重回帰分析について)P.7、15、16、18、20、21 (二項ロジスティック回帰分析について)P.12

本調査分析では、分析対象の成果(目的変数)にどの要素(説明変数)がどの程度影響を与えているかを分析する「重回帰分析」やある事象の発生率を分析する「二項ロジスティック回帰分析」を行っているものがある。その図中に出てくる「標準化偏回帰係数」や「オッズ比」は、影響の度合いを比較できるようにした数値で、数値が大きいほど影響度合いが大きいと見ることができる。また、図中の**などのマークは、1%など定められた水準において、統計上、意味のある結果であったことを示している。

※報告書内の構成比の数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、個々の集計値の合計は必ずしも100%とならない場合があります。図版中の()内の数値はn数。



調査結果

- 不正の実態

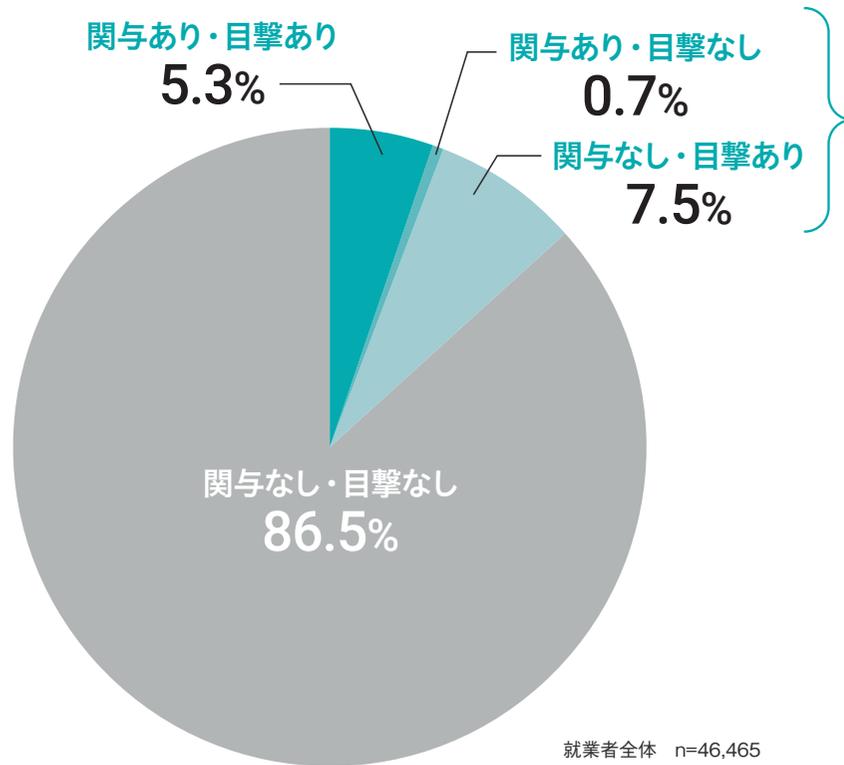
- ・不正の関与・目撃状況
- ・不正発生の負の効果
- ・コンプライアンス対策の実態
- ・コンプライアンス対策への不信感



不正の関与・目撃状況

本調査対象である全国の就業者20～69歳の男女46,465人に不正の関与・目撃経験を尋ねたところ、13.5%が不正に関与したことがあるか、見聞きしたことがあると回答。

不正の関与・目撃率



計
13.5%

関与・目撃した具体的な不正内容

<労務管理上の問題>

日常的なサービス残業の発生、基準を超えた長時間労働 など

<手続き違反>

法令や社内で求められる資格を得ないまま業務を遂行、不正について虚偽の報告 など

<不正な利益追求>

架空計上、複数事業者での価格のコントロール など

<個人の不正行動>

会社のお金や備品を盗む、社内ルールに反した接待を受ける など

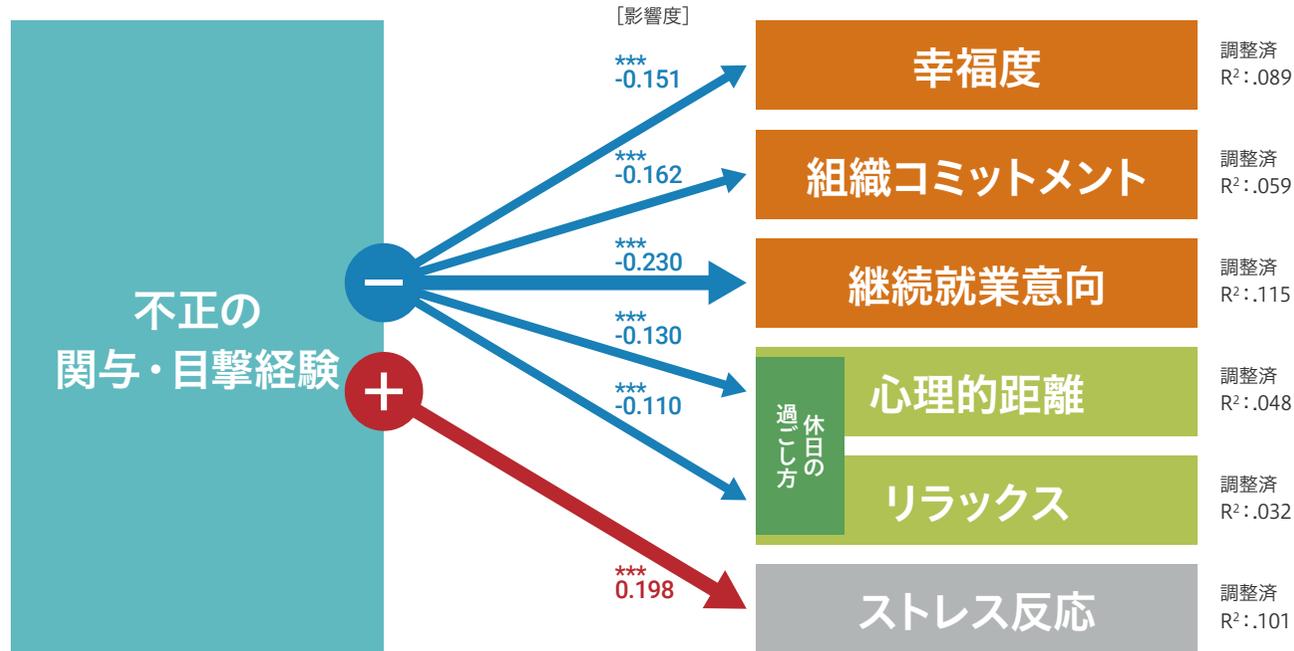
<不適切表現・流出>

個人情報や機密情報の流出、メールの誤送信など

不正発生の負の効果

不正の関与・目撃経験は、関与者・目撃者自身の「幸福度」、「組織コミットメント」、「継続就業意向」を低下させる傾向が見られた。また、休日における「心理的距離」（仕事のことを考えない）と「リラックス」にもマイナスの影響を与えており、不正によるストレス状況が業務外にも影響していることが示唆される。

不正の関与・目撃経験による負の効果



重回帰分析

***:0.1%水準で有意 各独立変数についてそれぞれ分析

統制変数 | 性別・年代・雇用形態・業種・職種・勤続年数・従業員規模

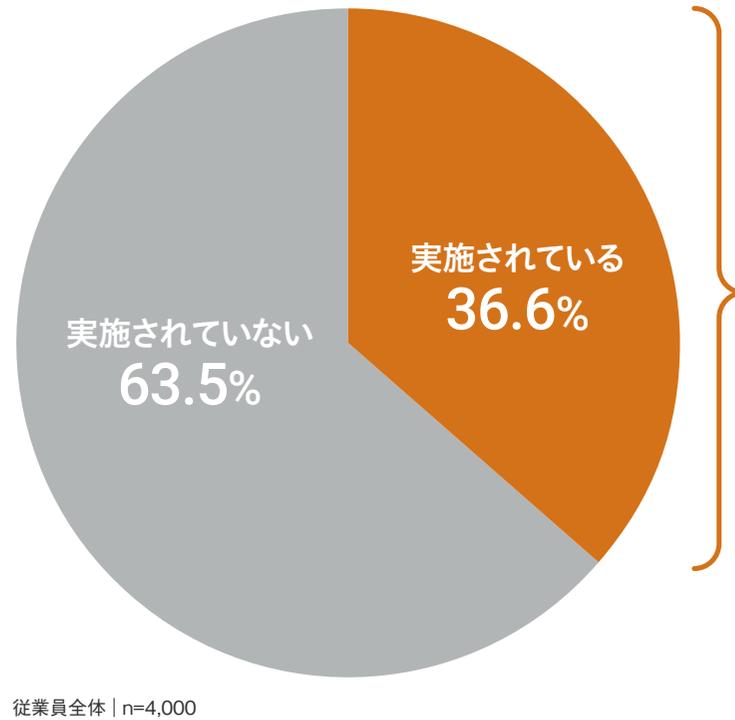
分析対象 | n=4,000



コンプライアンス対策の実態

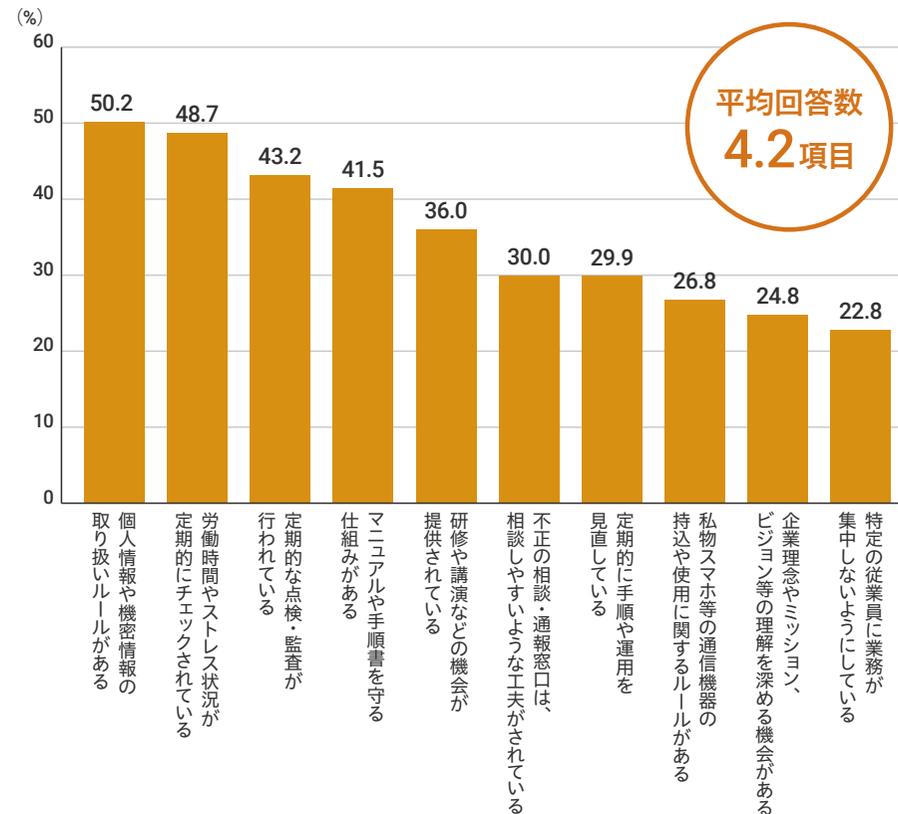
不正に対して企業はどれほど対策を行っているのか。企業のコンプライアンス対策の実施状況を見たところ、「**実施**」割合は**4割弱**にとどまる。実施内容は、「個人情報の取り扱いルールがある(50.2%)」や「労働時間・ストレス状況の定期的なチェック(48.7%)」が高い傾向。

コンプライアンス対策の実施率



コンプライアンス対策の実施内容 | 上位10項目

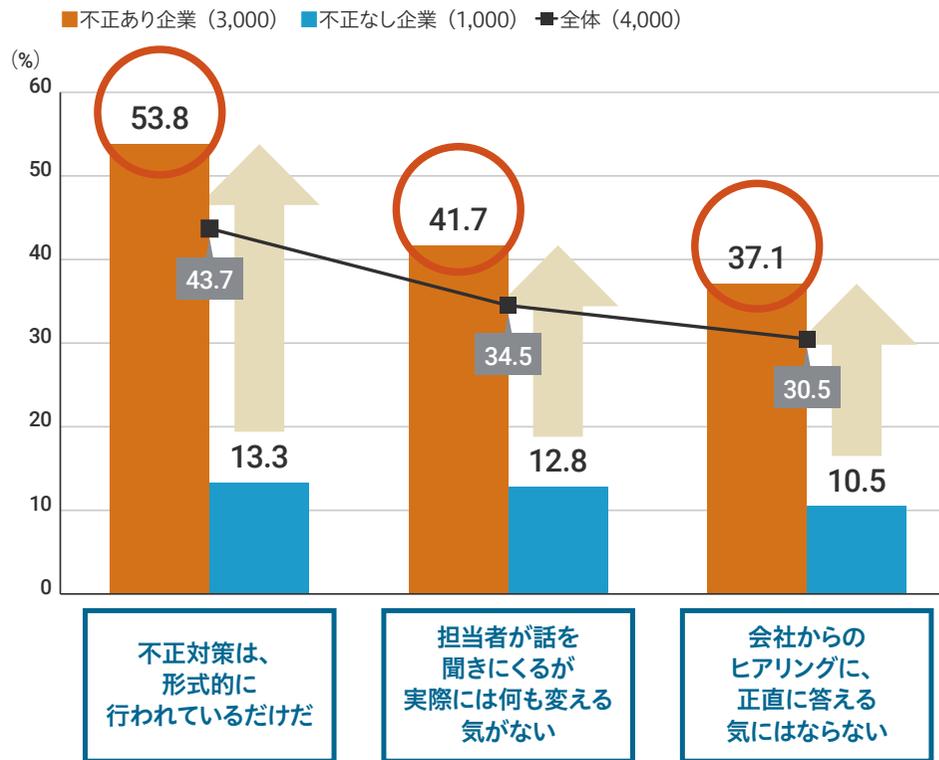
対策実施有企業の従業員 | n=1,462



コンプライアンス対策への不信感

一方、従業員側には、「不正対策は、形式的に行われているだけ」が43.7%、「担当者が話を聞きにくるが、実際には何も変える気がない」が34.5%など、形式的にコンプライアンス対策を「こなす」意識がある。特に、不正が発生している企業はその傾向が強く、不正防止につながっていないことが示唆される。

コンプライアンス対策への不信感



コンプライアンス
対策の
「こなし」意識



あてはまる計 (%)

調査結果

- 不正防止策

- ・ 企業の不正防止策の全体像と3つのポイント
- ・ 不正防止策のポイント：①不正風土の改善
- ・ 不正防止策のポイント：②「こなし」意識の低減
- ・ 不正防止策のポイント：③不正発生後の組織改善

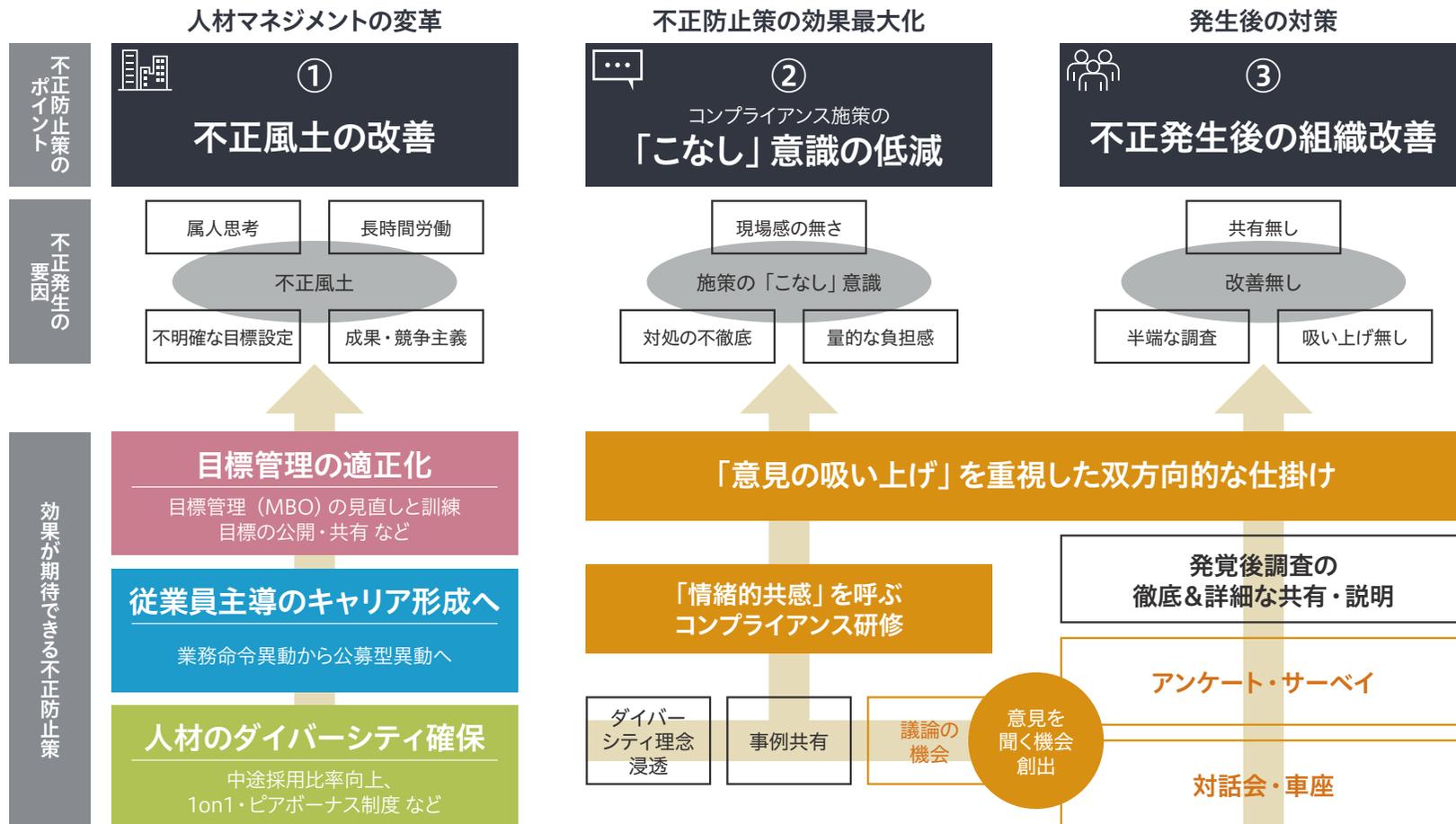


企業の不正防止策の全体像と3つのポイント

本調査の結果から見える企業の不正防止策の全体像は下図。ポイントは次の3つである。

- ①人材マネジメントの変革による「不正が発生しやすい風土の改善(不正風土の改善)」
- ②不正防止策の効果を最大化するために「コンプライアンス施策の『こなし』意識の低減」
- ③不正発生後の対策として「不正発生後の組織改善」

次頁からそれぞれのポイントについて詳説する。



不正防止策のポイント：①不正風土の改善



不正発生に影響しているもの

そもそも、不正はどこでなぜ起こるのか。不正発生への影響を見たところ、「個人の不正許容度」と「組織の不正黙認度」がともに不正発生にプラスの影響を与えている。

個人の不正許容度

「多少の不正はある程度は許される気がする」、「他の人の多少の不正は甘く見るほうが賢明」、「不正は仕事上の必要悪である」など

組織の不正黙認度

「会社は不正・不祥事を報告しても相談にのってくれない」、「会社は不正・不祥事を隠そうとする」、「会社は不正・不祥事が起こっても対処しない」など

不正発生への影響分析

個人の不正許容度

+

**
1.15

組織の不正黙認度

+

2.54

不正発生

※表中の記載数値：オッズ比(0～1未満：負の影響、1超え：正の影響)

二項ロジスティック回帰分析

***:0.1%水準で有意、**:1%水準で有意

従属変数 | 不正発生あり(1)・不正発生なし(0)

統制変数 | 性別・年代・雇用形態・業種・職種・勤続年数・従業員規模

分析対象 | n=4,000

Cox-Snell R2 乗 : .216、Nagelkerke R2 乗 : .320

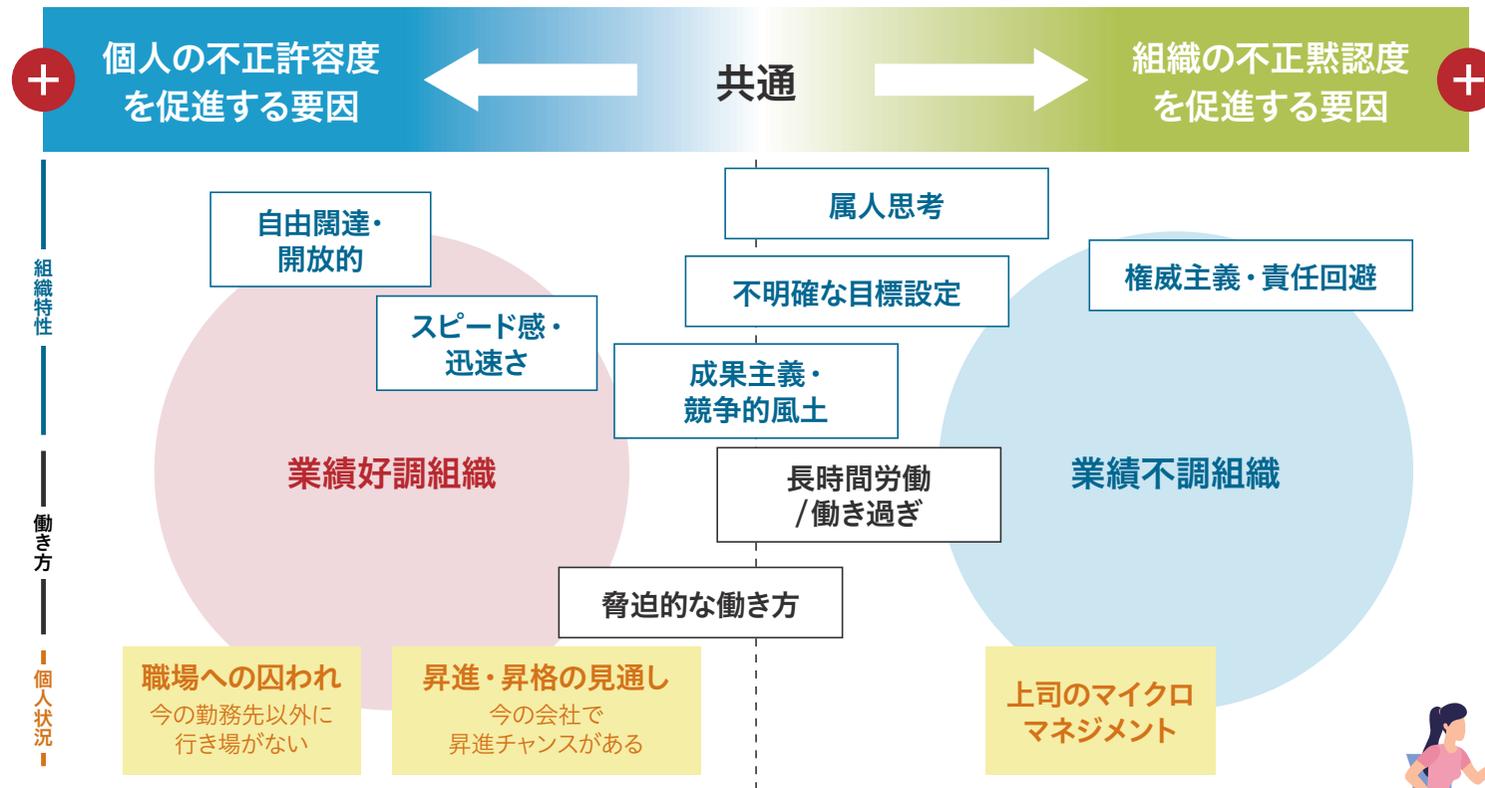


不正防止策のポイント：①不正風土の改善


不正が発生しやすい風土に見られる共通点

不正発生にプラスの影響を与えている「個人の不正許容度」と「組織の不正黙認度」を促進する要因を見たところ、「属人思考」、「不明確な目標設定」、「成果主義・競争的風土」、「長時間労働／働き過ぎ」、「脅迫的な働き方」などが共通で影響している。

不正の許容度・黙認度を促進する要因

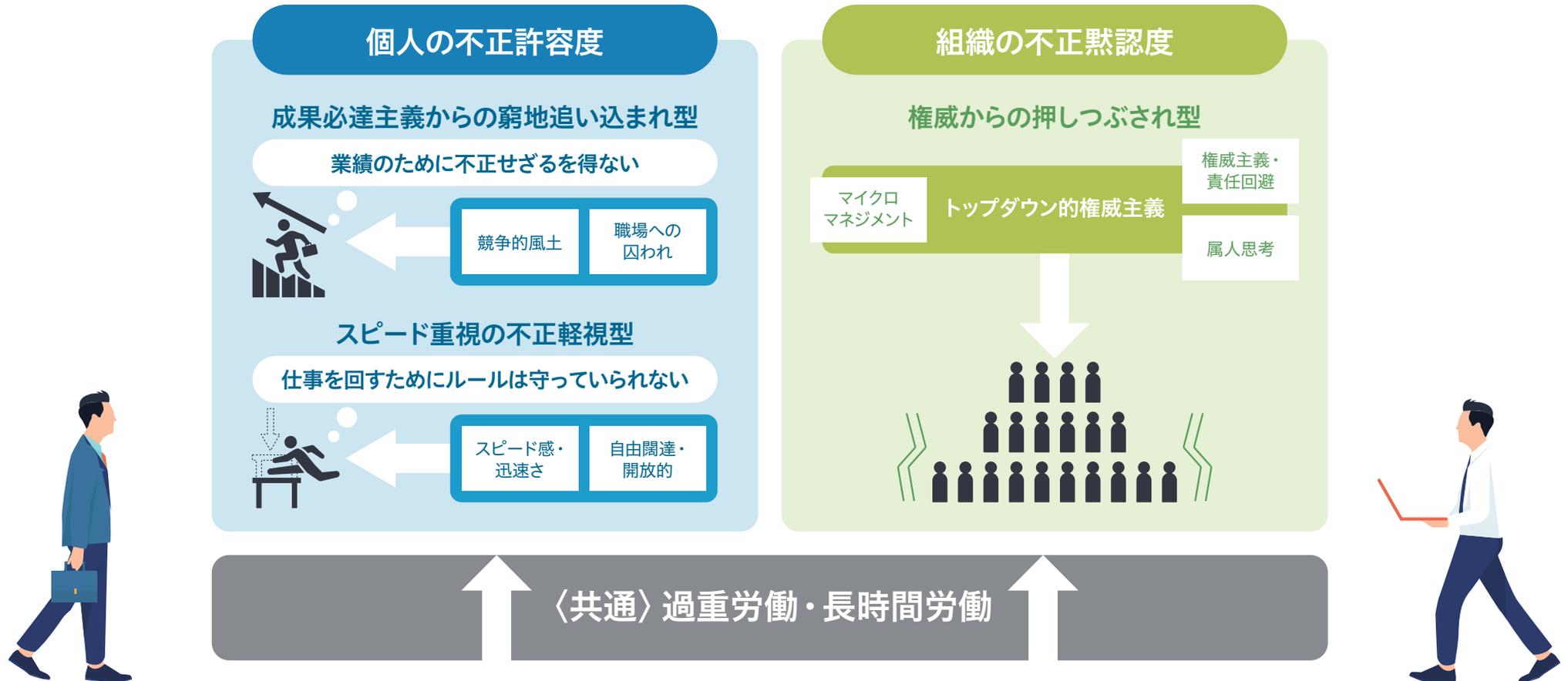


不正防止策のポイント：①不正風土の改善


不正が発生しがちな個人・組織のケース

分析結果を整理すると、不正発生リスクを上げるのは、成果のために不正せざるを得ない「窮地追い込まれ型」と、スピード重視の業務状況により、不正のハードルが下がる「不正軽視型」がある。不正を黙認する組織は、トップダウン的な風土による「押しつぶされ型」が多い傾向にある。

不正の発生要因から想定される、不正が発生しがちな個人・組織のケース



不正防止策のポイント：①不正風土の改善

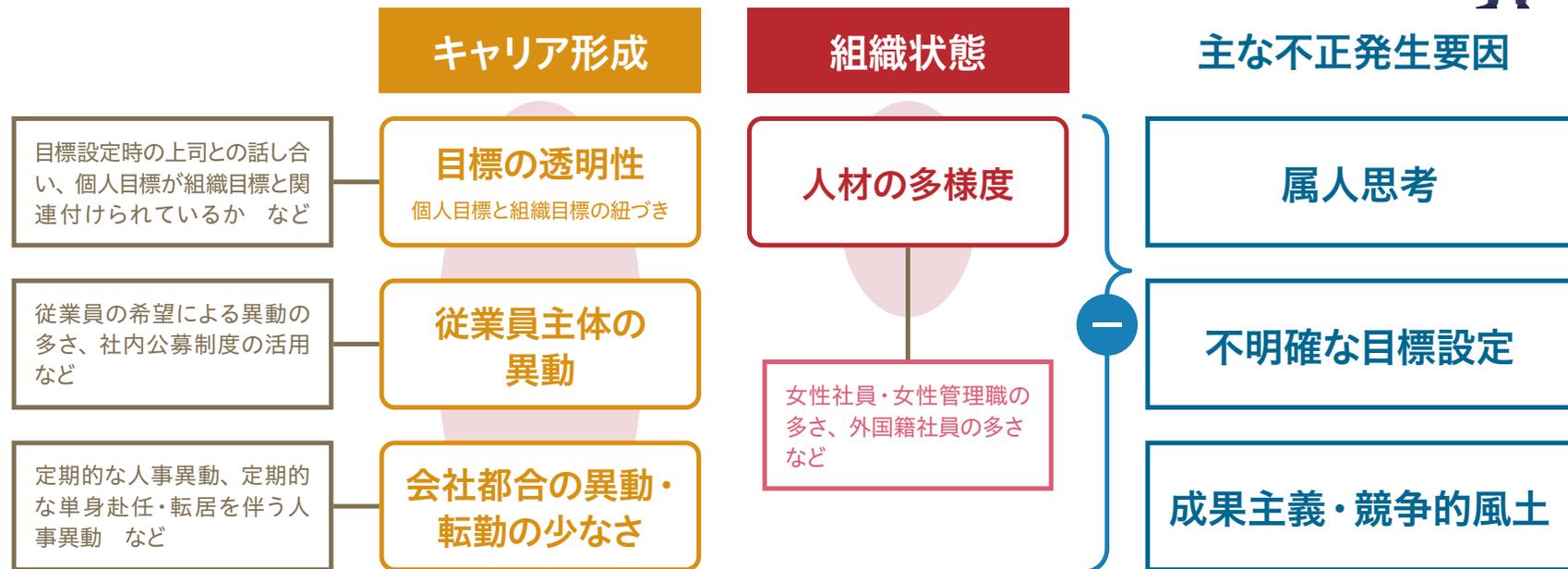


不正発生要因を抑制する人事管理の特徴

不正発生要因を抑制する人事管理の特徴を見た。キャリア形成では「目標の透明性」や「従業員主体の異動」、「会社都合の異動・転勤の少なさ」、また、組織状態では「人材の多様度 (ダイバーシティ)」の度合いが高いほど、主な不正発生の要因である「属人思考」、「不明確な目標設定」、「成果主義・競争的風土」を抑制している。



不正発生要因を抑制する人事管理の特徴



重回帰分析

統制変数 | 性別、年齢、業種、職種、雇用形態、従業員規模、勤続年数

分析対象 | n=4,000

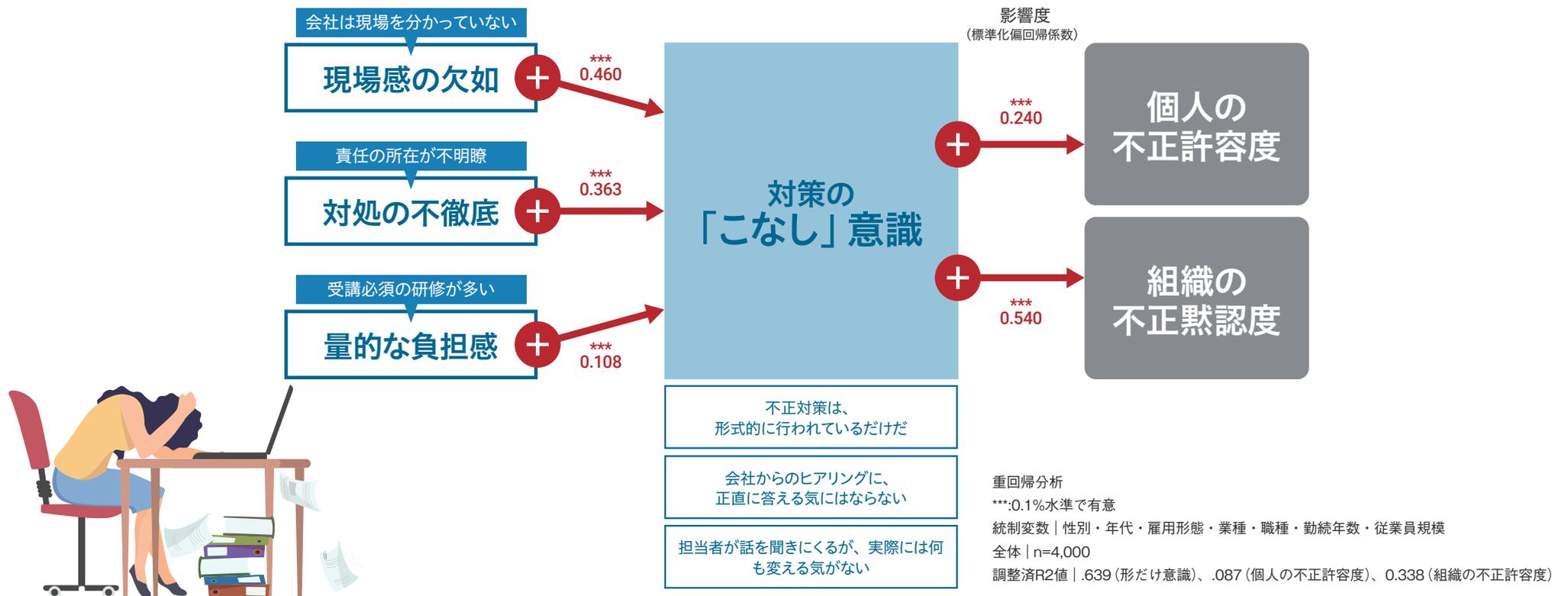
※主な不正発生要因に対して、共通して有意な負の影響がみられた項目を掲載

不正防止策のポイント：②「こなし」意識の低減


コンプライアンス施策の効果を阻む、従業員の「こなし」意識

コンプライアンス対策をしても、その対策に対して従業員が「こなし」意識を持っている場合、従業員の「こなし」意識は「個人の不正許容度」「組織の不正黙認度」にプラスに関連しており、不正防止につながっていないことが示唆される。なお、従業員が「こなし」意識を持ってしまう背景には、不正対策内容の「現場感の欠如（会社は現場を分かっていない）」「対処の不徹底（責任の所在が不明瞭）」「量的な負担感（受講必須の研修が多い）」があり、これらを払拭することが重要になる。

不正許容度・黙認度と対策のこなし意識の関係



不正防止策のポイント：②「こなし」意識の低減



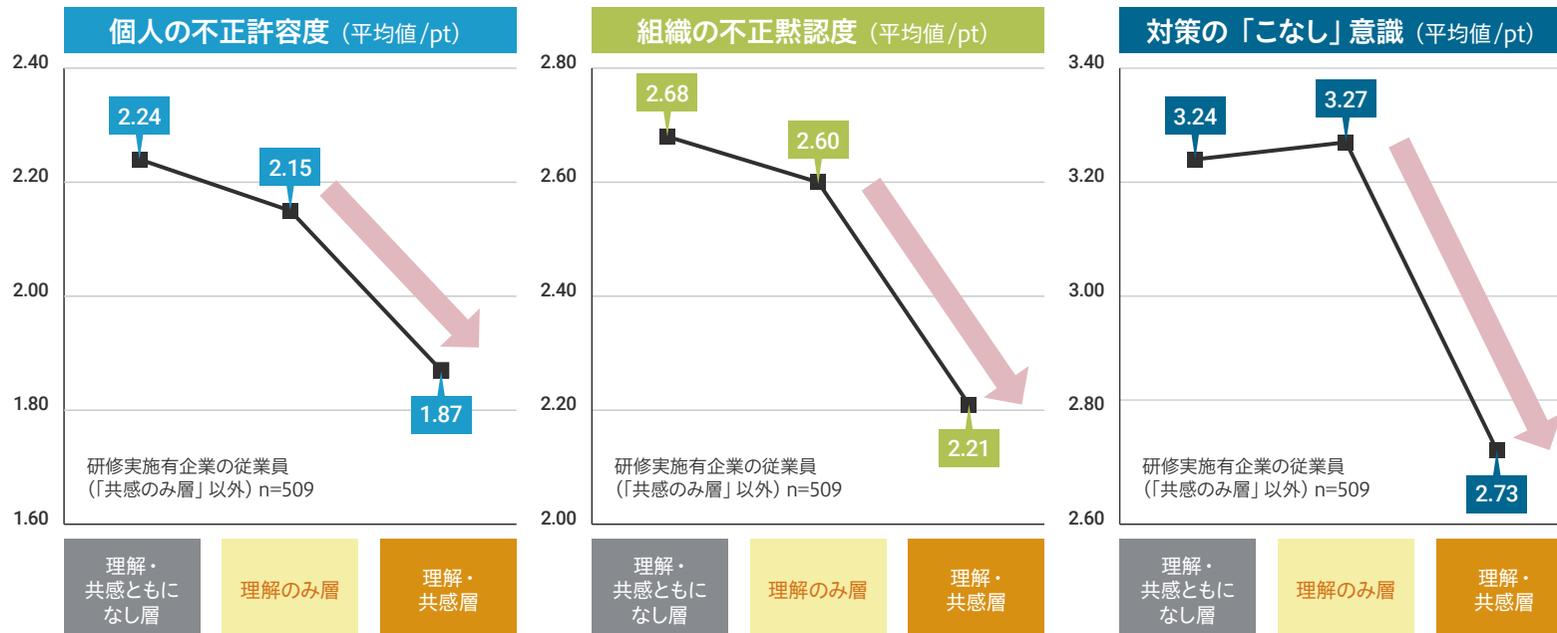
コンプライアンス研修の効果をも高めるカギは研修への「共感」

不正防止策として多くの企業で実施されているコンプライアンス研修についても、効果をも高めるポイントを探った。研修内容に対する従業員の「認知的理解*」と「情緒的共感*」に着目し、不正発生の要因である「個人の不正許容度」「組織の不正黙認度」「対策の『こなし』意識」との関係を見たところ、研修への「理解・共感層」は「理解のみ層」や「理解・共感ともになし層」と比べて、「個人の不正許容度」や「組織の不正黙認度」、「対策の『こなし』意識」が非常に低い。

*認知的理解：私は、研修の内容をよくわかっている／私は、研修の内容を入社もない従業員にわかりやすく説明できる

情緒的共感：私の価値観と研修の内容は矛盾しない／私は、研修の内容に共感を覚える

コンプライアンス研修への従業員の「理解・共感」と不正許容度・黙認度、対策のこなし意識の関係



※「共感のみ層」は、n数少のため除外

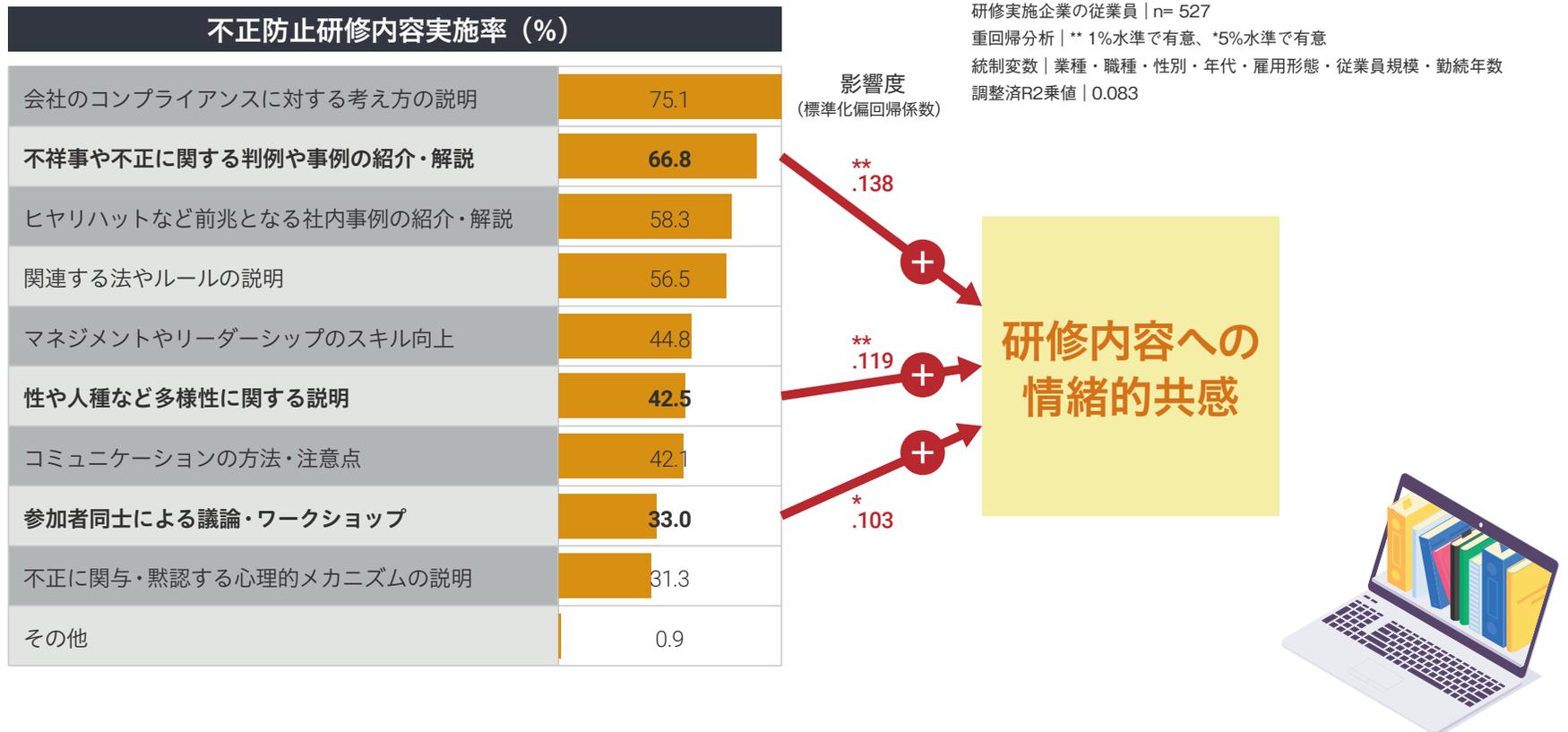


不正防止策のポイント：②「こなし」意識の低減

 「研修への情緒的共感」にプラスになる研修内容と実施率

コンプライアンス研修の内容のうち「不祥事や不正に関する判例や事例の紹介・解説」、「性や人種など多様性に関する説明」、「参加者同士による議論・ワークショップ」は、「研修への情緒的共感」にプラスの影響を与えている。また、「参加者同士による議論・ワークショップ」は、相対的に実施率が低い。

コンプライアンス研修内容の実施率と「研修への情緒的共感」の関係



不正防止策のポイント：③不正発生後の組織改善



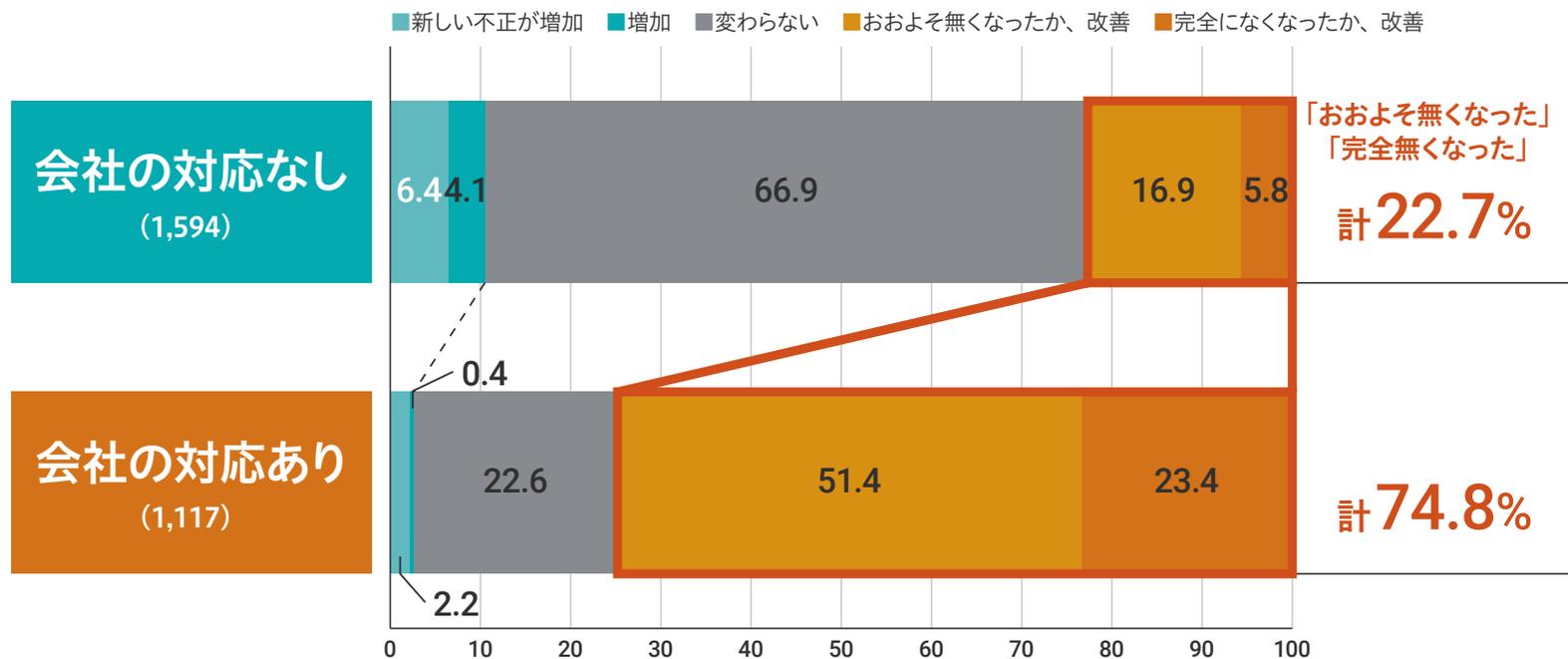
不正発生後の会社対応による改善状況の違い

不正発生後に会社の対応があった場合は、なかった場合と比べて、その後の不正が「おおよそ無くなった」、「完全に無くなった」割合が約3倍(74.8%)。

不正発生後の改善状況(会社の対応有無別)

不適切表現・流出によるもの含む

不正関与者・目撃者 ※状況不明者除く 括弧内はn数

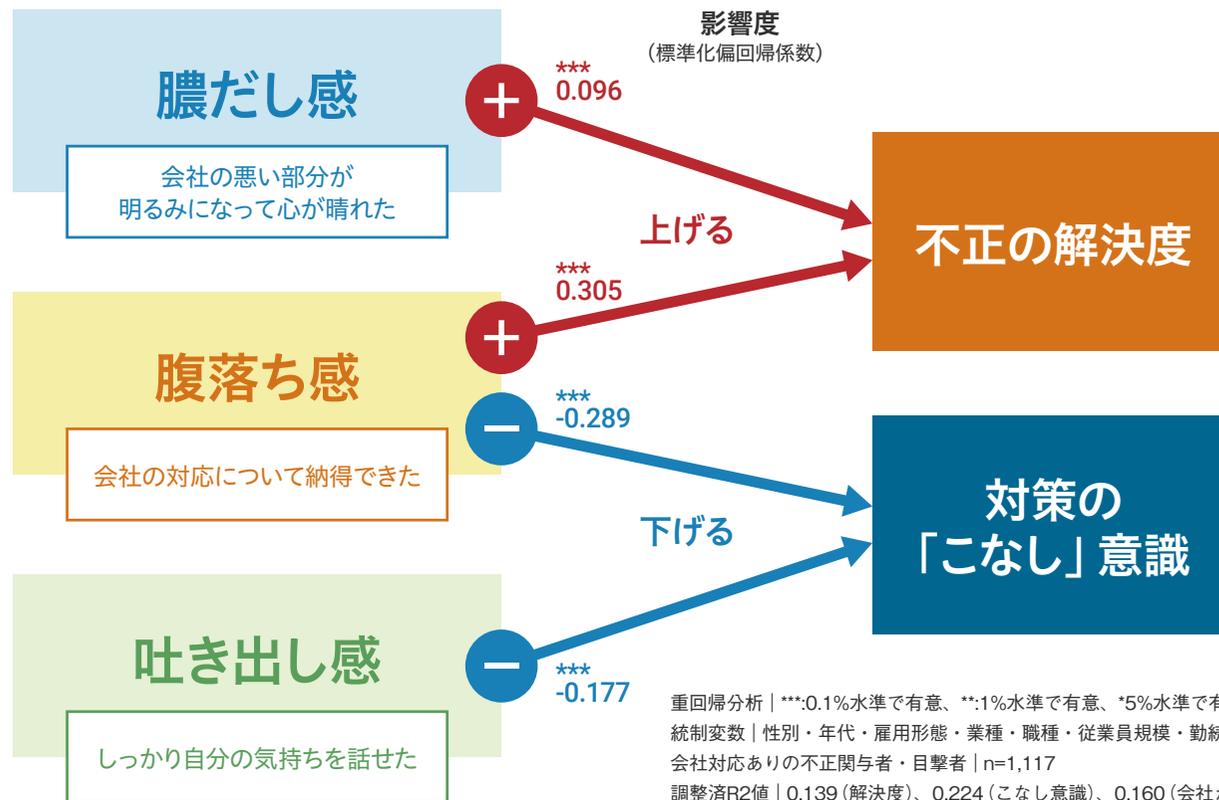


不正防止策のポイント：③不正発生後の組織改善


不正解決や「こなし」意識低減に重要となる3つの従業員意識

会社対応に対する従業員意識として、「膿だし感」（会社の悪い部分が明るみになって心が晴れる）、「腹落ち感」（会社の対応について納得できた）があることが、不正の解決度にプラスの関係が見られた。また、「腹落ち感」に加え、「吐き出し感」（しっかり自分の気持ちを話せた）があることが、コンプライアンス対策の「こなし」意識を下げている傾向にある。

会社対応への従業員の意識と改善状況



不正防止策のポイント：③不正発生後の組織改善


従業員意識にプラスの影響を与える対応～詳細な共有・説明、吸い上げ施策～

発生した不正に対して、会社が詳細な共有・説明を行うことは、従業員の「膿だし感」「腹落ち感」「吐き出し感」すべてにプラスの関係。また、アンケート・対話会などによる従業員の意見を吸い上げる施策は、「吐き出し感」とプラスの関係にある。

会社対応が従業員の意識に与える影響

平均実施率	影響度 (標準化偏回帰係数) 0.2以上:++ 0.2以下:+ 有意差無し:-	膿だし感	腹落ち感	吐き出し感
41.2%	詳細な共有・説明	+	++	++
44.9%	調査・分析の徹底	+	+	-
25.4%	吸い上げ施策	-	-	+

重回帰分析

統制変数 | 性別・年代・雇用形態・業種・職種・勤続年数・従業員規模

従業員 | n=1,117

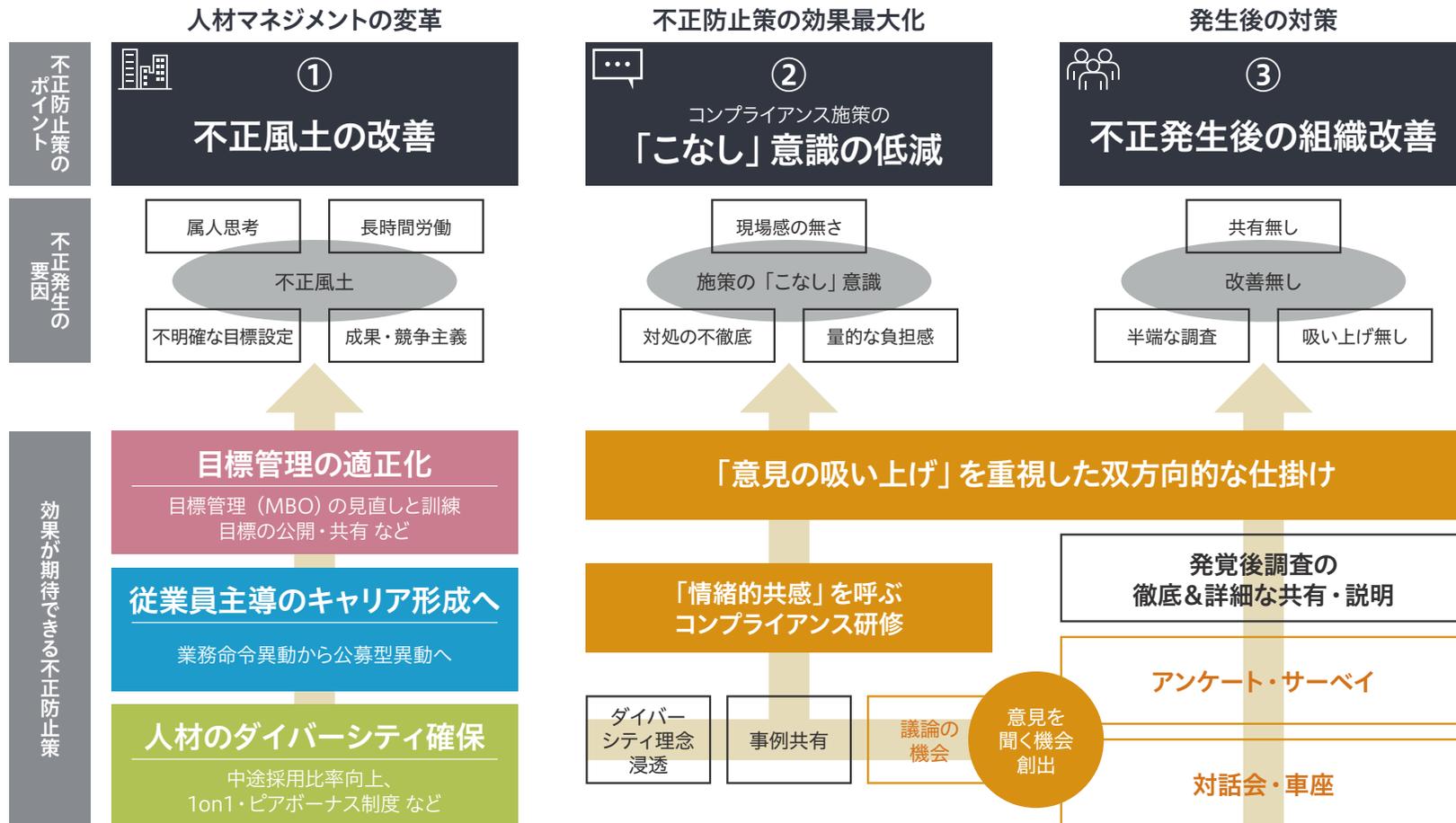
調整済R2値 | 0.113 (膿だし感)、0.169 (腹落ち感)、0.135 (吐き出し感)



まとめ

企業の不正防止策の全体像と3つのポイント

不正を防ぐには、目標管理の適正化やキャリア形成の整備など、人材マネジメントの変革による「①不正が発生しやすい風土の改善(不正風土の改善)」とともに、情緒的共感を呼ぶコンプライアンス研修などで「②コンプライアンス施策の『こなし』意識の低減」をすることが必要。また、不正が発生した場合は、単に不正の調査や説明をするだけでなく、議論やワークショップ、サーベイなど、従業員側の意見を「吸い上げる」機会を設ける双方向的な仕掛けによる「③不正発生後の組織改善」が重要になる。



- Appendix



調査概要

調査名称	パーソル総合研究所「企業の不正・不祥事に関する定量調査」
調査内容	<ul style="list-style-type: none"> ・不正・不祥事の実態とその影響を明らかにする。 ・不正が発生する要因と、その防止策について明らかにする。 ・不正発生後、組織改善のための対応施策のあり方を明らかにする。
調査手法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査
調査時期	2023年1月30日-2月3日
調査対象者	<ul style="list-style-type: none"> ■スクリーニング調査 <ul style="list-style-type: none"> ・全国の就業者 20～69歳男女 46,465s ・労働力調査の構成比に合わせて、業種(20分類)を割付。 ■本調査 <ul style="list-style-type: none"> ① 5年以内に不正関与・目撃群 n=3000s ② 非発生群 n=1000s ・①の業種(20分類)×企業規模(1万人以上、1000人以上、それ以下)に合わせて、②は割付。 ・いずれもライスケール1問正答者
実施主体	株式会社パーソル総合研究所

※報告書内の構成比の数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、個々の集計値の合計は必ずしも100%とならない場合がある。

引用について

本調査を引用いただく際は出所を明示してください。出所の記載例：パーソル総合研究所「企業の不正・不祥事に関する定量調査」

本調査の報告書全文はこちらからご覧いただけます。

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/corporate-misconduct.pdf>

この資料に関するお問い合わせ先

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

〒107-0062 東京都港区南青山1-15-5 パーソル南青山ビル

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/>



お問い合わせフォーム

<https://rc.persol-group.co.jp/form/contact/>

パーソル総合研究所では、本資料以外にもさまざまなテーマの調査研究を特設サイトや機関誌、書籍等にて公表しています。

・機関誌 <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/>



・機関誌一覧



・特設サイト <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/>



・特設一覧

