

企業の不正・不祥事に関する定量調査

調査結果

パーソル総合研究所
シンクタンク本部



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=3000s② 非発生群 n=1000s①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」

頁		内容
P4	全体のサマリ	結果のサマリ・提言
P19	実態編 不正はどこで発生し、 どのような影響を与えているのか	1. 不正の関与・目撃状況
		2. 不正発生の負の効果
P40	要因編 不正はどこで、なぜ起こるのか	1. 不正発生のリスク分析
		2. 不正発生の要因分析
P57	防止施策編 不正発生を防ぐために	1. 不正発生要因を低減させる
		2. コンプライアンス対策の「こなし」意識を防ぐ
		3. 「情緒的共感」を呼ぶコンプライアンス研修
P78	改善編 組織はいかにして立ち直るのか	1. 不正・不祥事からの対応と「改善」
		2. 会社対応についての従業員意識
P87	Appendix	回答者属性 etc.

全体のサマリ

パーソル総合研究所
シンクタンク本部

実態編 企業の不正はどこで発生し、どのような影響を与えているのか

1. 不正の関与・目撃状況

Page 19

- 全就業者（全国20～69歳男女）の13.5%が不正に関与したことがあるか、見聞きした経験がある。
- 不正を「労務管理上の問題」「手続き違反」「不正な利益追求」「個人の不正行動」「不適切表現・流出」の5つのカテゴリに分けると、カテゴリ別では、日常的なサービス残業などを含む「労務管理上の問題」の関与・目撃率が高い。
- 性年代別には、20-30代男性の関与・目撃率が高く、雇用形態では「嘱託社員」「正社員」。職位では、「部長相当」が最も高い。
- 職種では「間接部門」の関与・目撃率が高く、続いて、「情報処理・通信技術職」「営業・販売職」。
- 業種別では、「電気・ガス・熱供給・水道業」の関与・目撃率が最も高い。
- 相談・通報窓口の認知率は全般に低く、社内で40.3%、社外で26.1%にとどまる。

2. 不正関与の負の効果

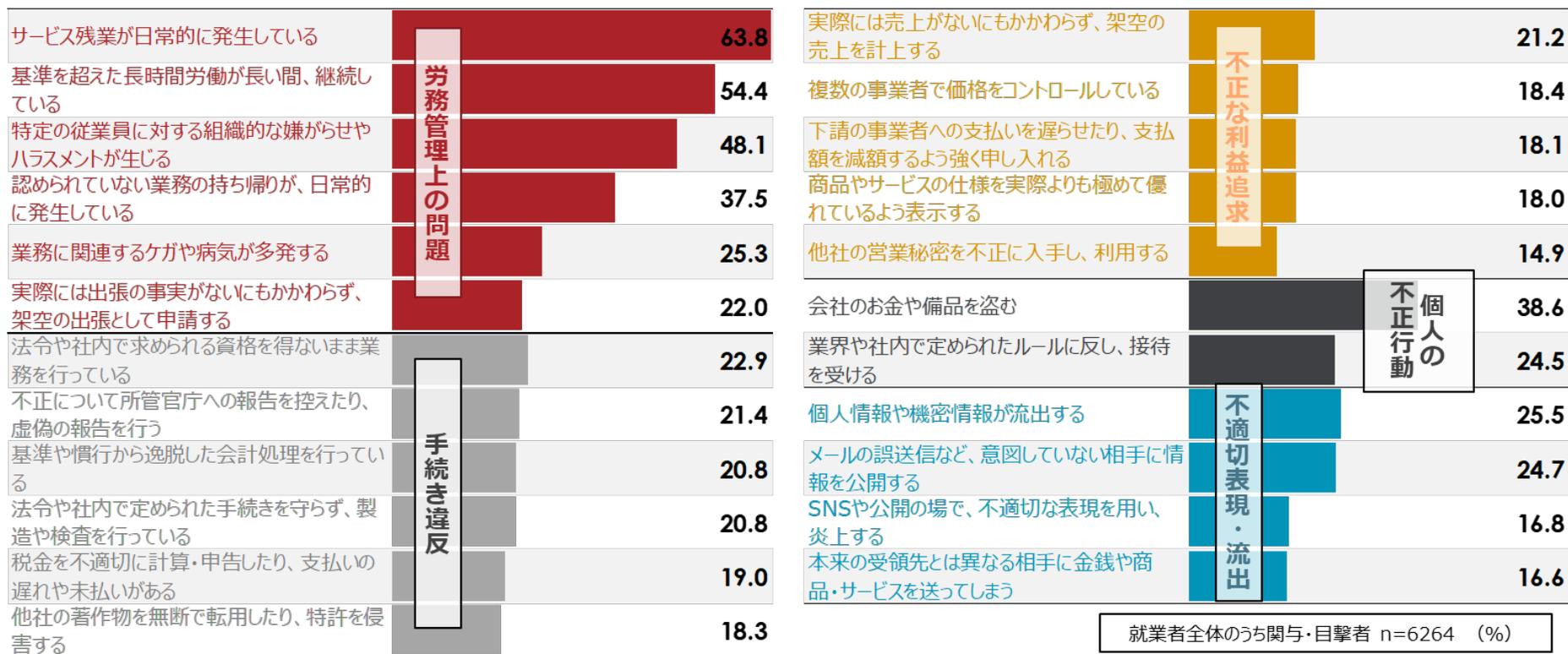
Page 36

- 非発生群や目撃群と比較すると、不正の関与群は、幸福度、組織コミットメント、継続就業意向が最も低い。
- 仕事における「ストレス反応」でも関与群が最も高い一方、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」の度合いでは最も低くなっており、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。

不正カテゴリ別の関与・目撃率

- 不正内容を5つのカテゴリに分けた詳細は以下。

不正カテゴリ別の関与・目撃率（複数回答）



要因編 不正はどこで、なぜ起こるのか

1. 不正発生のリスク分析

Page 40

- 不正発生に対して、「個人の不正許容度」と「組織の不正黙認度」がプラスの影響を与えている。
- 個人の不正許容度／組織の不正黙認度がともに高く、不正発生リスクが高い業種は、「運輸業、郵便業」「医療、福祉」。
職種は、「生産工程・管理・製造」「配送・物流・運輸職」。
- 個人の不正許容度を構成する要素の中でも、不正を自身で制御できる意識（不正のコントロール幻想）や誰かのための不正は問題ないと思う意識（利他的不正）との関係性が強い。

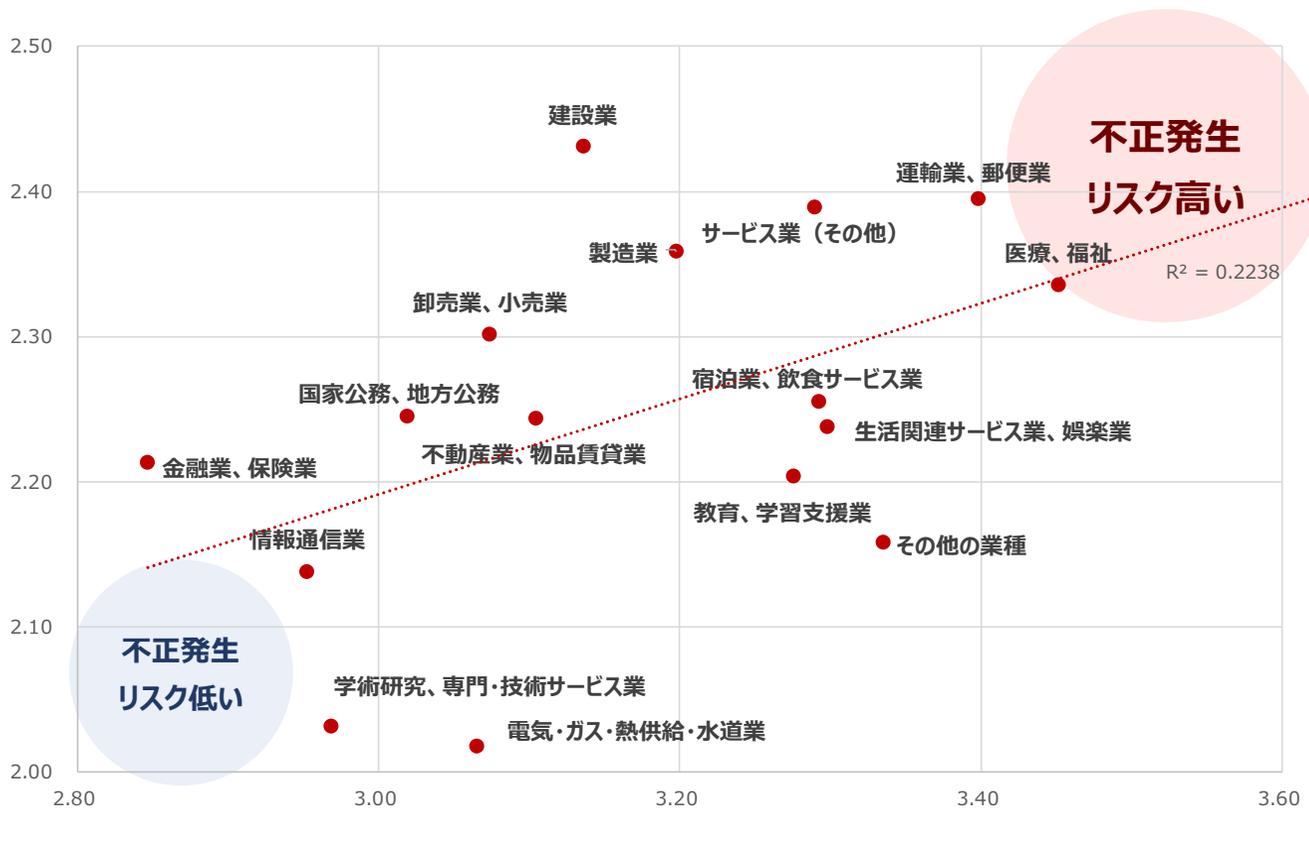
2. 不正発生の要因分析

Page 51

- 業績が悪い組織も良い組織も、ともに不正発生率が上がる傾向がみられた。
- 業績好調組織では個人の不正許容度がやや高く、業績不調組織では組織の黙認度が高い傾向。
- 不正発生リスクを高める要因として、「属人思考」「不明確な目標設定」「成果主義・競争」や「長時間労働/働き過ぎ」「脅迫的な働き方」などが影響している。
- 自社サービスに優位性があったり、個人に昇進昇格見通しがある場合といった、組織・個人がポジティブな状況は、「不正へのスリル・快感」へのプラスの影響が見られた。

業種別の不正発生リスクマッピング

高
個人の不正許容度 (pt)
低

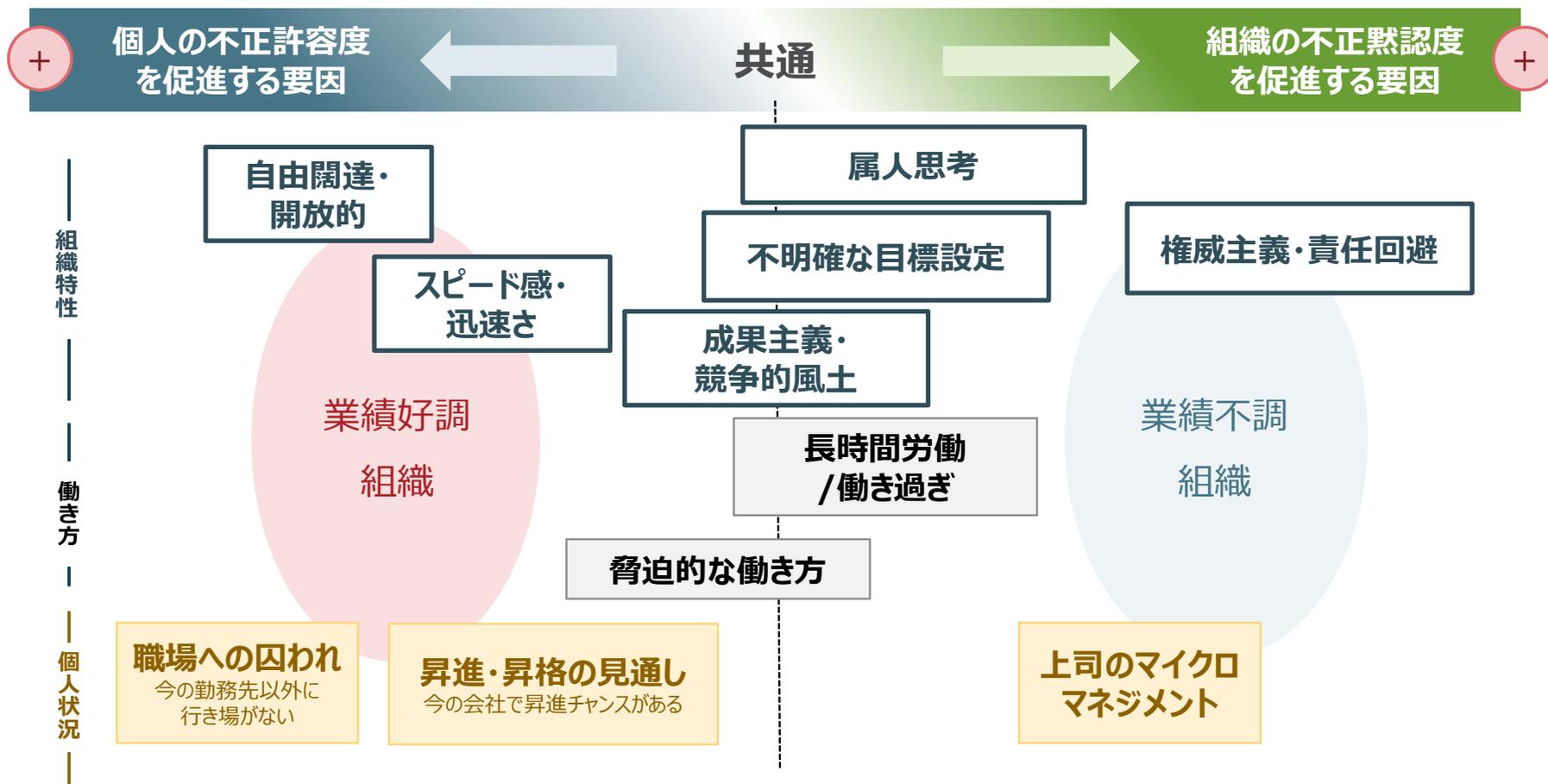


低 組織の不正黙認度 (pt) 高

※「農業、林業、漁業」「鉱業、採石業、砂利採取業」「複合サービス事業」はn数少のため除外

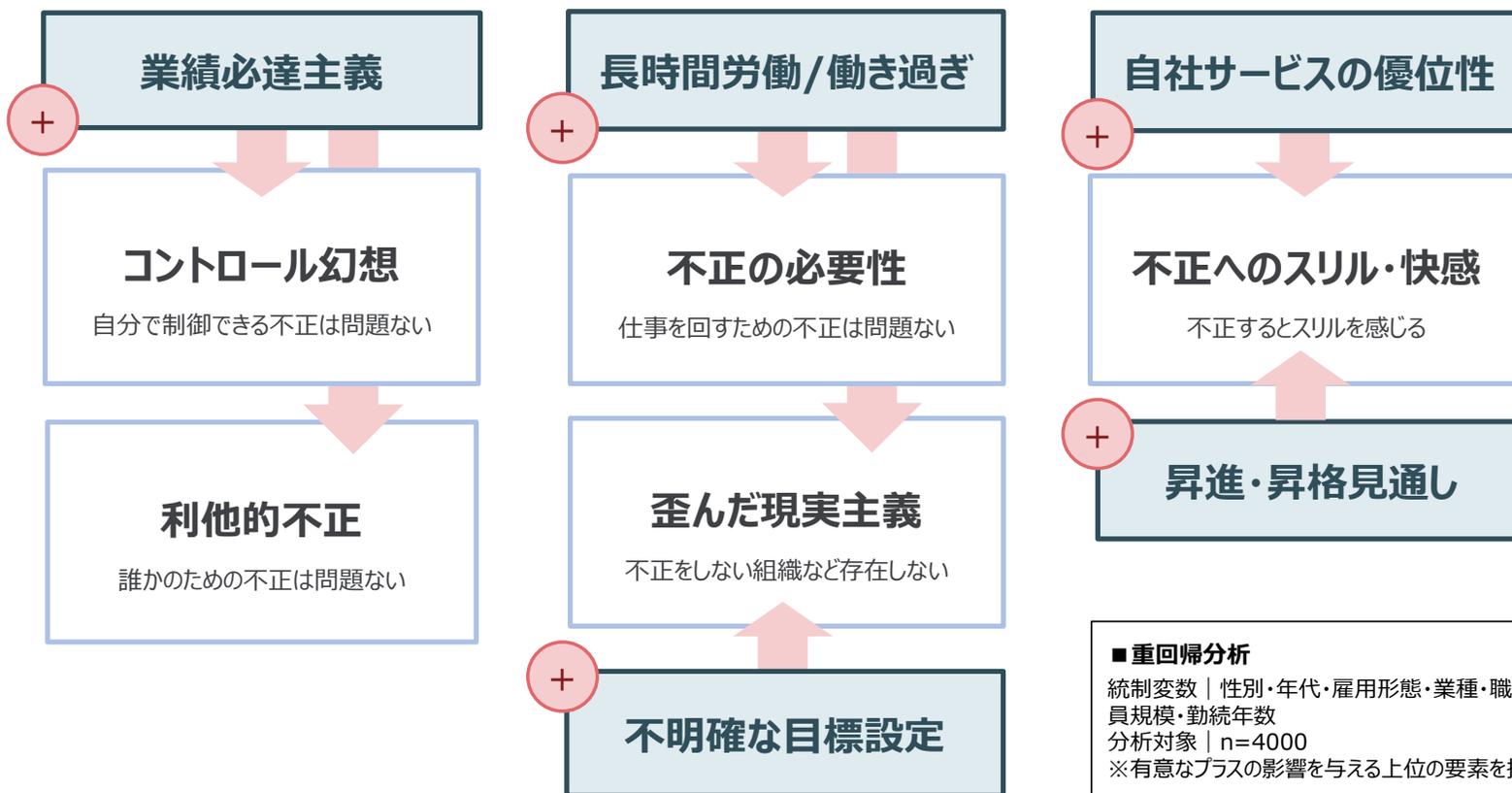
不正の組織的要因のまとめ

- 個人の不正許容度、組織の不正黙認度に影響を与える要因の結果は以下。



不正の組織的要因のまとめ

- 個人の不正への意識と組織特徴との関連について、詳細の結果は以下。



■重回帰分析

統制変数 | 性別・年代・雇用形態・業種・職種・従業員規模・勤続年数
分析対象 | n=4000
※有意なプラスの影響を与える上位の要素を掲載

防止施策編 不正発生を防ぐために

1. 不正発生要因を低減させる

Page 57

- 人事管理における「**目標の透明性**（個人目標と組織目標の紐づき）」「**従業員主体の異動**」「**会社都合の異動・転勤の少なさ**」や「**人材の多様性**」が、**主たる不正発生要因**（「**属人思考**」「**不明確な目標設定**」「**成果主義・競争風土**」）に対して**マイナスの影響を与えている**。
- また、不正発生率においても、「**目標の透明性**」「**従業員主体の異動**」「**人材の多様度**」が**高いほど不正が発生しにくい傾向**。
- **社内の同じ部署内に相談できるメンバーが多い**（同部署内での社会関係資本が厚い）ことが、**不正許容度・不正黙認度や不正発生要因と**
マイナスの関係にあり、また、不正目撃後の対応率（上司への報告など）も高い。

防止施策編 不正発生を防ぐために

2. 不正対策を「こなす」意識

Page 65

- 企業が行う不正対策について、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「こなす」意識があり、不正発生企業はその傾向が特に強いものになっている。
- 対策への「こなし」意識は、個人の不正許容度・組織の不正黙認度とも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。
- その背景には、対策内容の「現場感の欠如」「対処の不徹底」で「量的な負担感」があり、これらを払拭することが重要になる。
- 対策の「現場感の欠如」「対処の不徹底」は、従業員の「会社からの不信認知（会社から信頼されていない）」「会社への不信感（会社や上司は頼りにならない）」を高めており、従業員の継続就業意向、組織コミットメント、ウェルビーイングにマイナスの影響が見られた。

3. 「情緒的共感」を呼ぶコンプライアンス研修

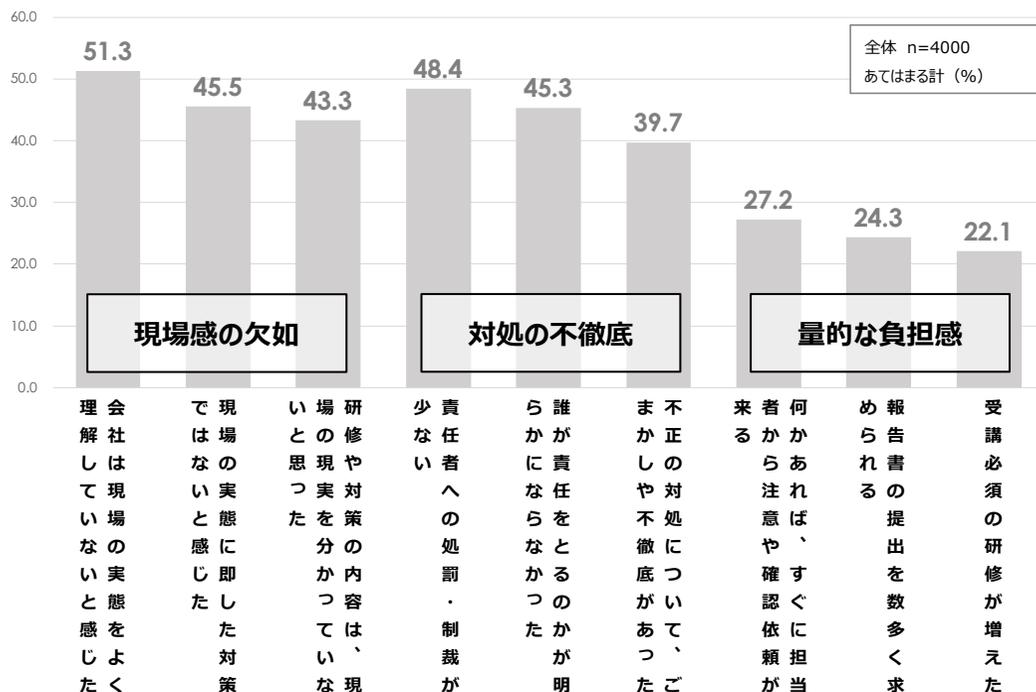
Page 73

- 不正防止研修に対して、理解・共感をともに示している層は3割に満たない。
- 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、研修内容を反映する行動実施率が非常に高く、個人の不正許容度・組織の不正黙認度や対策への「こなし」意識が非常に低い。
- 研修内での「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」「参加者同士の議論・ワークショップ」は、研修への情緒的共感にプラスの影響。また、「参加者同士の議論・ワークショップ」は、相対的に実施が低い。

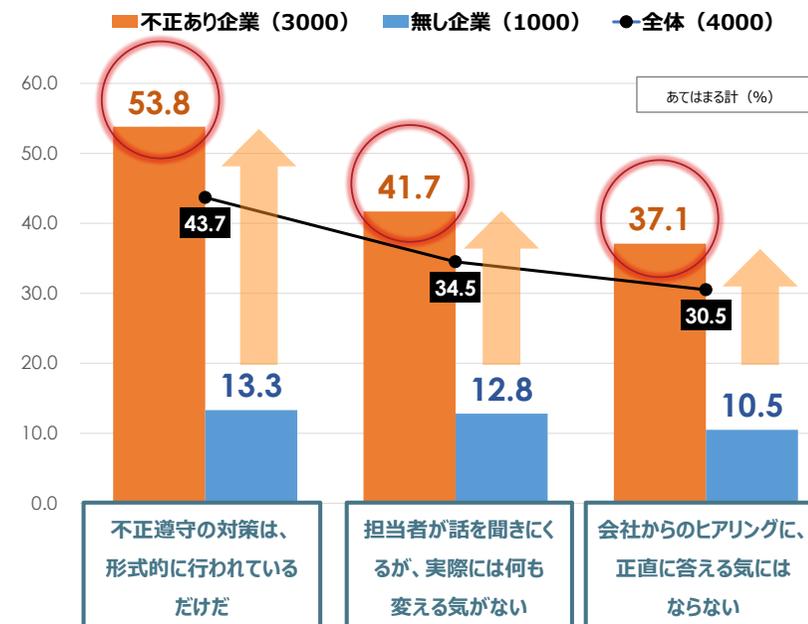
防止施策編 不正発生を防ぐために

-企業の不正対策は、従業員から「現場感の欠如」や「対処の不徹底」を強く感じられており、
そうした対策がコンプライアンス対策を形式的に「こなす」意識につながっている。

企業が行う対策への従業員の意識



コンプライアンス対策への「こなす」意識



改善編 組織はいかにして立ち直るのか

1. 不正発生からの対応と「改善」

Page 78

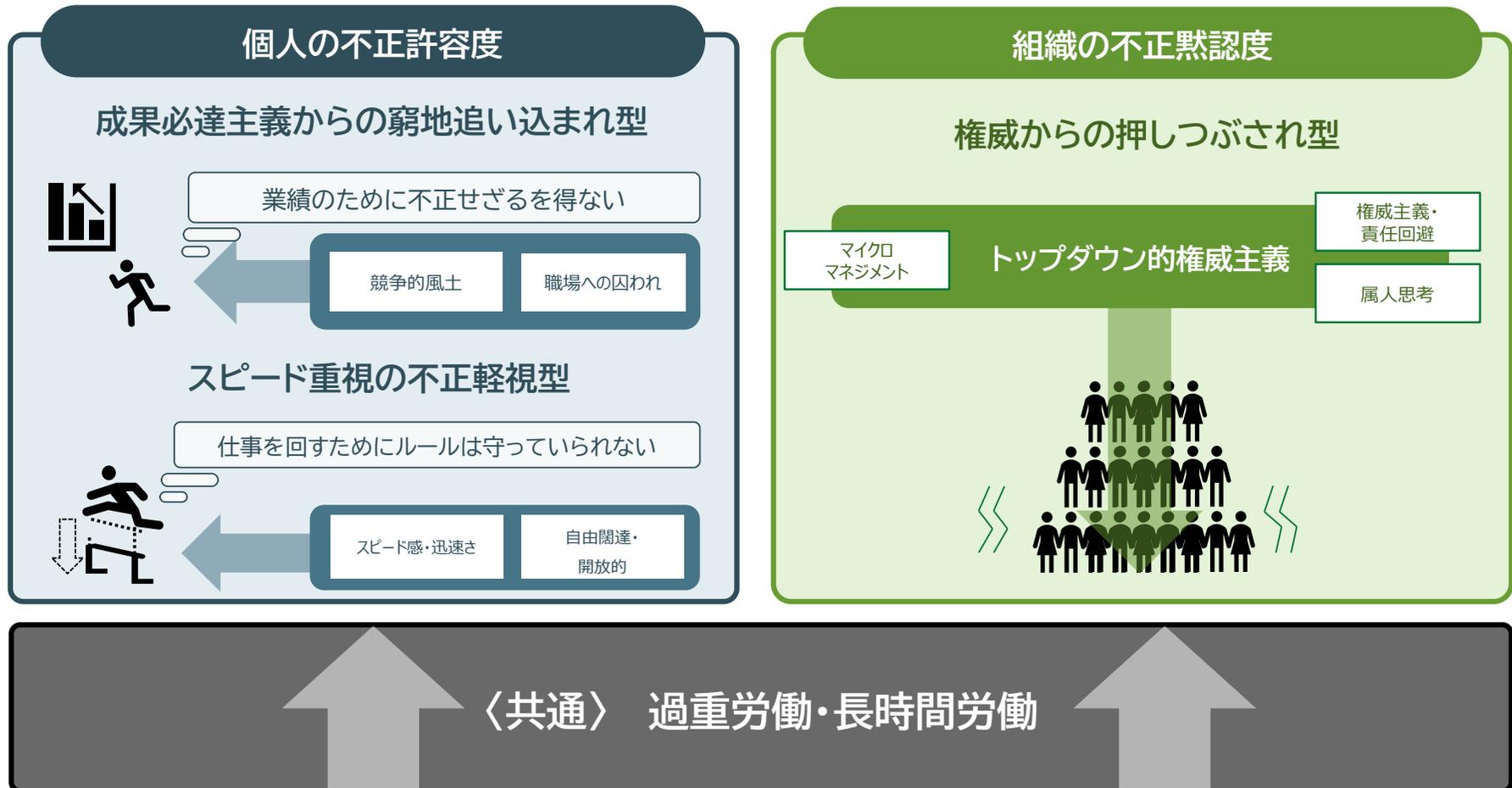
- 不正発生後の会社の対応は、「関与者へのヒアリング」が77.2%で最も多く、次いで「関与者以外の従業員への事実確認」が続く。
- 会社対応があった場合は、なかった場合と比べて、その後の不正が「おおよそ無くなった」「完全に無くなった」割合が約3倍（74.8%）。
- 会社対応があった場合の方が、なかった場合と比べて、個人パフォーマンス／ワーク・エンゲイジメント／幸福度ともに有意に高い。

2. 会社対応についての従業員意識

Page 82

- 会社対応についての従業員意識として、「**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。**
「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、対策のこなし意識や会社への不信感を下げている傾向。**
- 会社の対応後の従業員の意識について、「**会社や組織の現状が悪いところも含めて理解できた**」が44.0%と最多。
- 不正に対して共有・説明を詳細に行うことは、「**膿だし感**」「**腹落ち感**」「**吐き出し感**」すべてと**プラスの関係。**
また、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。
- アンケート・対話会などの吸い上げ施策は、**相対的に実施が少ない。**

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。



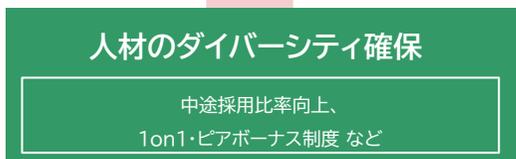
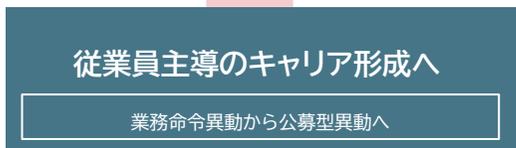
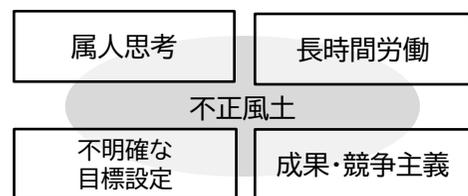
不正を防ぐには、人材マネジメント変革による不正風土改善とともに、コンプライアンス施策が形式的に「こなされる」ことを防ぐことが必要。そのためには、不正の調査や説明だけでなく、従業員側の意見を「吸い上げる」機会を設ける双方向的な仕掛けが重要になる。

人材マネジメントの変革

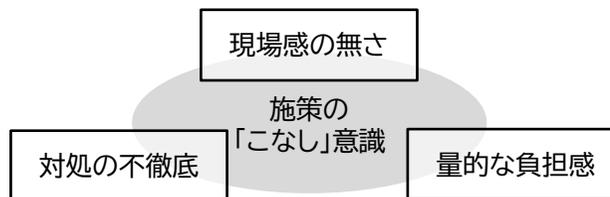
不正防止策の効果最大化

発生後の対策

1. 不正風土の改善



2. コンプライアンス施策の「こなし」意識の低減



3. 不正発生後の組織改善



提言

しばしば、企業においては、従業員による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行為が発生する。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、コーポレート・ガバナンス上の大きな問題となるだけでなく、従業員側のストレスを上げ、主観的なウェルビーイング(幸福感)を下げている。

しかし、企業がコンプライアンス対策として様々な施策を行っていても、増え続けるルールや手続き、現場感の無い研修などは、対策を形式的に「こなす」意識を生み、不正防止につながっていないことが明らかになった。

今回の調査から示唆された不正防止のためのポイントは、まず目標管理の適正化やキャリア形成の整備によって、組織全体の不正風土の改善を図ること。また、一方通行的な説明だけでなく、議論やワークショップ、サーベイなど、従業員側の「意見の吸い上げ」を重視したコンプライアンス対策の重要性だ。

不正・不祥事が発覚した後も、こうした企業対応によって従業員側に「会社の悪い部分が明らかになってスッキリした」「自分の気持ちが話せた」といった理解や納得を引き出すことで、組織全体のコンディションの回復につながっている。

不正を防ぎ、不正発生から「立ち直る」ためには、事案をただ穏便に処理するのではなく、透明性高く調査を行い、従業員側の意見に耳を傾ける姿勢が重要になる。

不正はどこで生じ、どのような影響を与えているのか

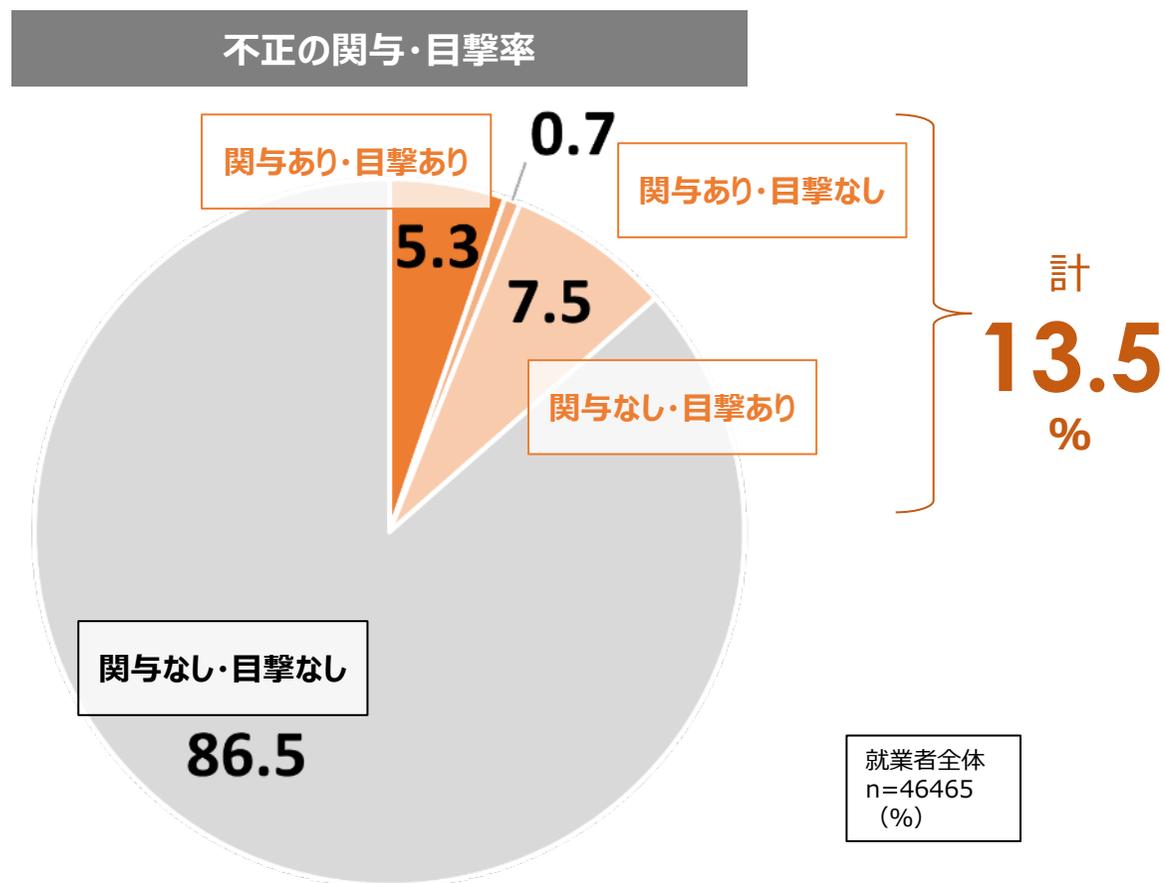
実態編

1. 不正の関与・目撃状況

パーソル総合研究所

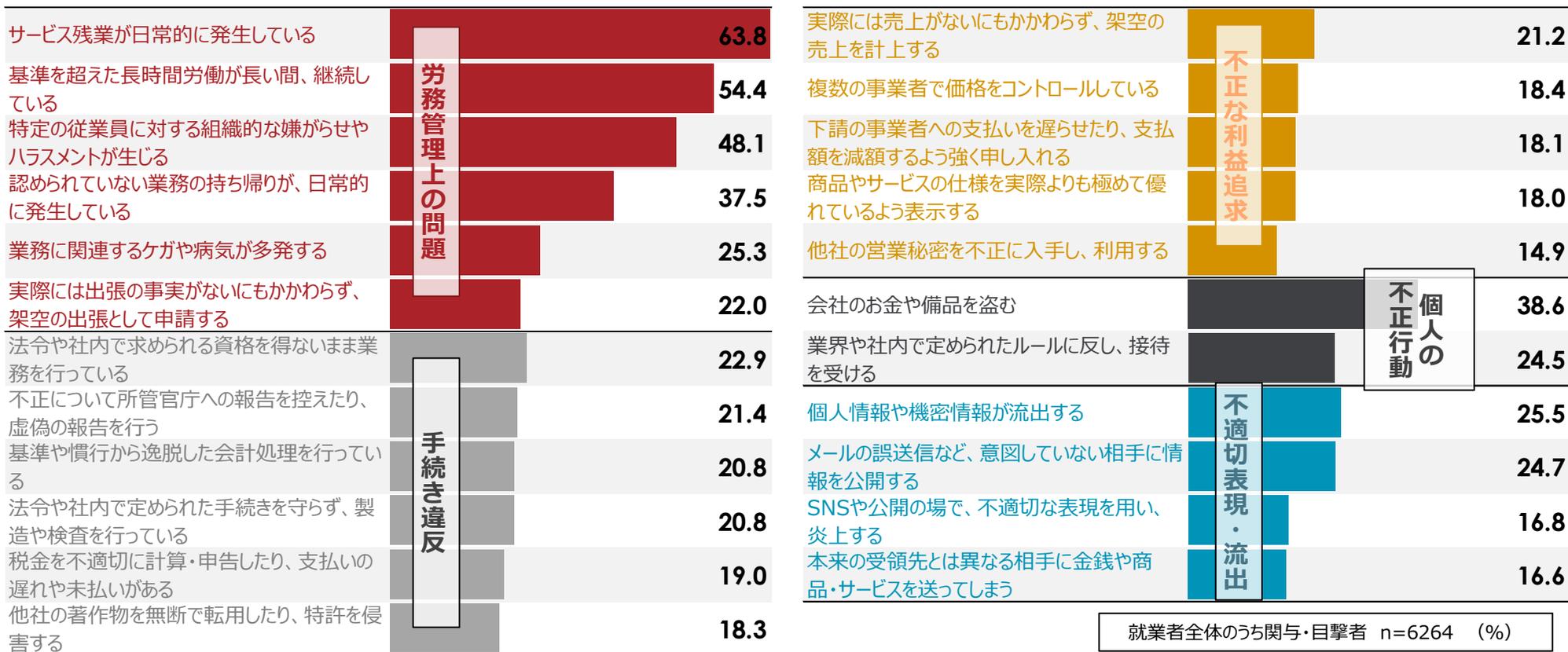
シンクタンク本部

全就業者の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。



不正に関与・目撃した就業者にその内容を確認したところ、労務管理上の問題への関与・目撃率が高い。

不正カテゴリ別の関与・目撃率（複数回答）



就業者全体のうち関与・目撃者 n=6264 (%)

不正の内容【自由回答抜粋】

労務管理上の問題

「**日常的なサービス労働が当たり前になっている**。実際にはシフト上の時間数より多く働いているのに、その分はただ働きである。飲食店なのであるが、シフト上の出勤時間では開店前の準備が間に合わないため、自発的にシフトより1時間以上早く出勤し作業をしている。開店時間は待ってくれないため、シフト通りに出勤してもし間に合わなければ、結局は自分たちの首を絞めることになる。自発的にサービス労働をせざるを得ない状況である。」

(50代女性、宿泊業、飲食サービス業、関与者)

「**医師によるコメディカルへのパワハラ**。医師は病院内では何をしても許されるという暗黙の了解を生んでしまっているため、公にされない。上司等へ報告しても医師の機嫌をとるように言われるだけで何も改善がない。」

(30代男性、医療、福祉、目撃者)

手続き違反

「**他社の特許案件を調査しないまま自社製品に採用した**。現在仕様変更していて、結果として問題にはなっていない。」

(60代男性、製造業、関与者)

「**製品の補修・検査の作業方法が立会検査で分からないように隠している**。(キズ等を補修材で修理している。検査員に分からないようにしている。) →作業工程の書類に補修箇所なしと記載している。」

(50代男性、製造業、関与者)

不正の内容【自由回答抜粋】

不正な利益追求

「ポストインの業務で前の担当が物理的に投函出来ない集合住宅で**架空の投函記録を作成していた。**」

(50代男性、その他業種、目撃者)

「地方へ出向中のキャリア官僚が**職務上知りえた出向先の秘密を出向元の官公庁へ漏洩**」

(60代男性、教育、学習支援業、目撃者)

「**建設入札談合**の席に出席し **その実態を見た!**」

(60代男性、建設業、目撃者)

個人の不正行動

「**車椅子に忘れられていた手提げバッグの中に入っていた財布からお金をくすねた。**その中に、運転免許証、クレジットカード、ポイントカード等も入っていたが、全てが見付からない様に、カード類は全てハサミで切り刻み、手提げバッグに包んでサイフはゴミ箱の下の方に押し込み、捨てた。」

(60代男性、小売業、関与者)

「寄付による収入の計上漏れが発覚したが、**修正計上する手間とコストの方が大きいと判断して、知っている人だけで横領した。**」

(50代男性、その他業種、関与者)

不正の内容【自由回答抜粋】

不適切表現・流出

「個人情報を含む文章情報を自動解析をする実験、実証の為、契約を交わしメーカーに提供する際、個人情報、メールアドレス、会社情報を暗号化しよう組織、個人に対し指示したが暗号化も職制のチェックもなされず、大量の文章データがメーカーに渡ってしまった。メーカーがこの情報を実証実験のみに使用してくれたので大事には至らなかったが、社内規定やISMSのルールから照らし合わせて処分される事案である。何度も念を押したが嘘もつかれた事が腹立たしいが、対象者の将来などを鑑み、事故にもなっていない事から摘発を飲み込んだ。」

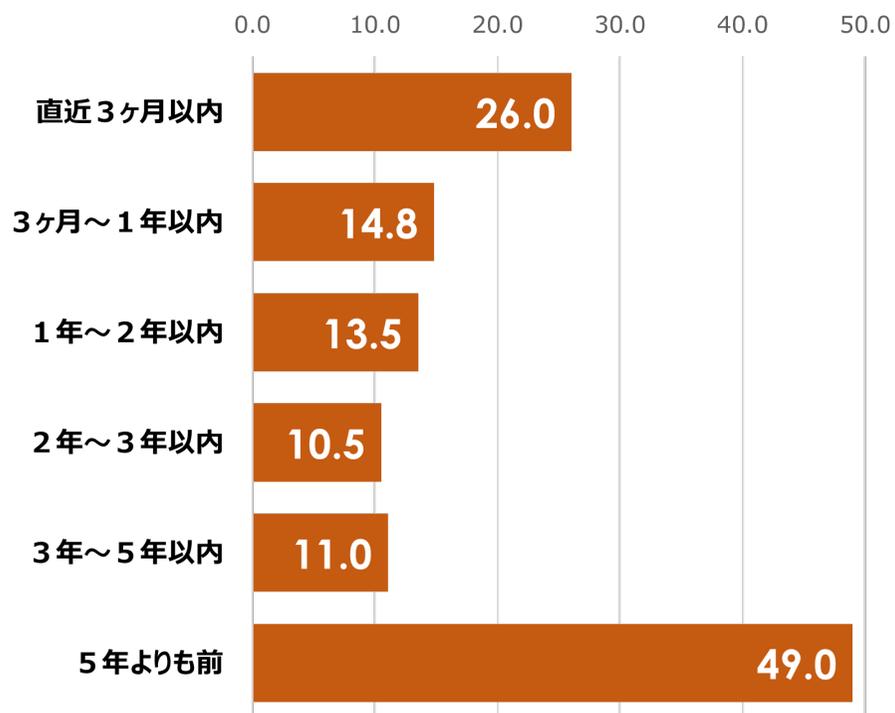
(60代男性、製造業、目撃者)

「社外に出してはいけないデータが流出したかもみ消した。」

(40代男性、製造業、目撃者)

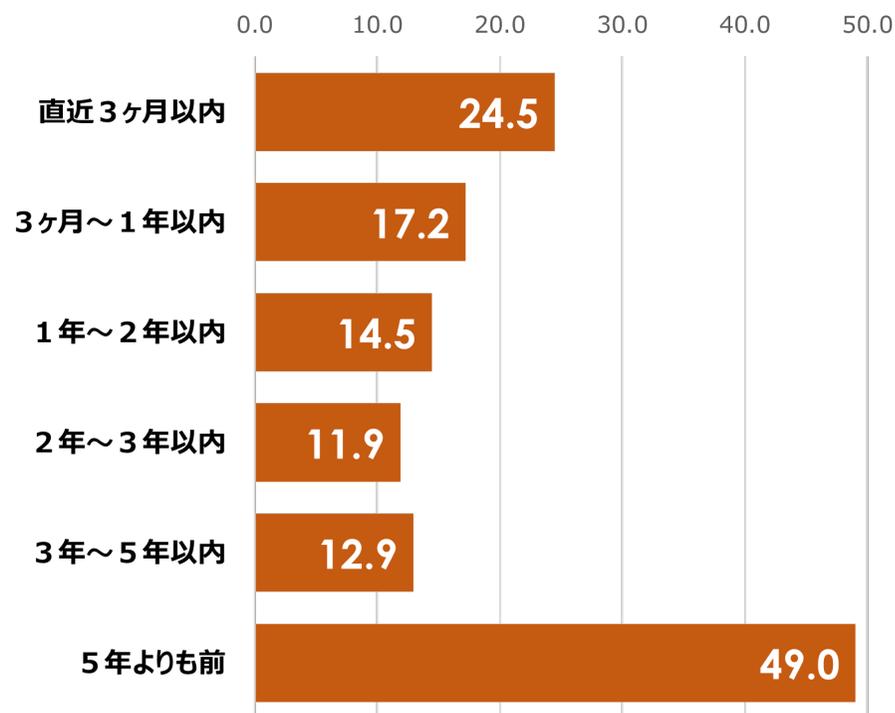
直近3ヶ月以内に何らかの不正に関与した率は、**26.0%**（複数回答）。目撃した率も、直近3ヶ月以内で**24.5%**となった。

関与した時期（複数回答）



就業者全体のうち不正の関与者
n=2789
(%)

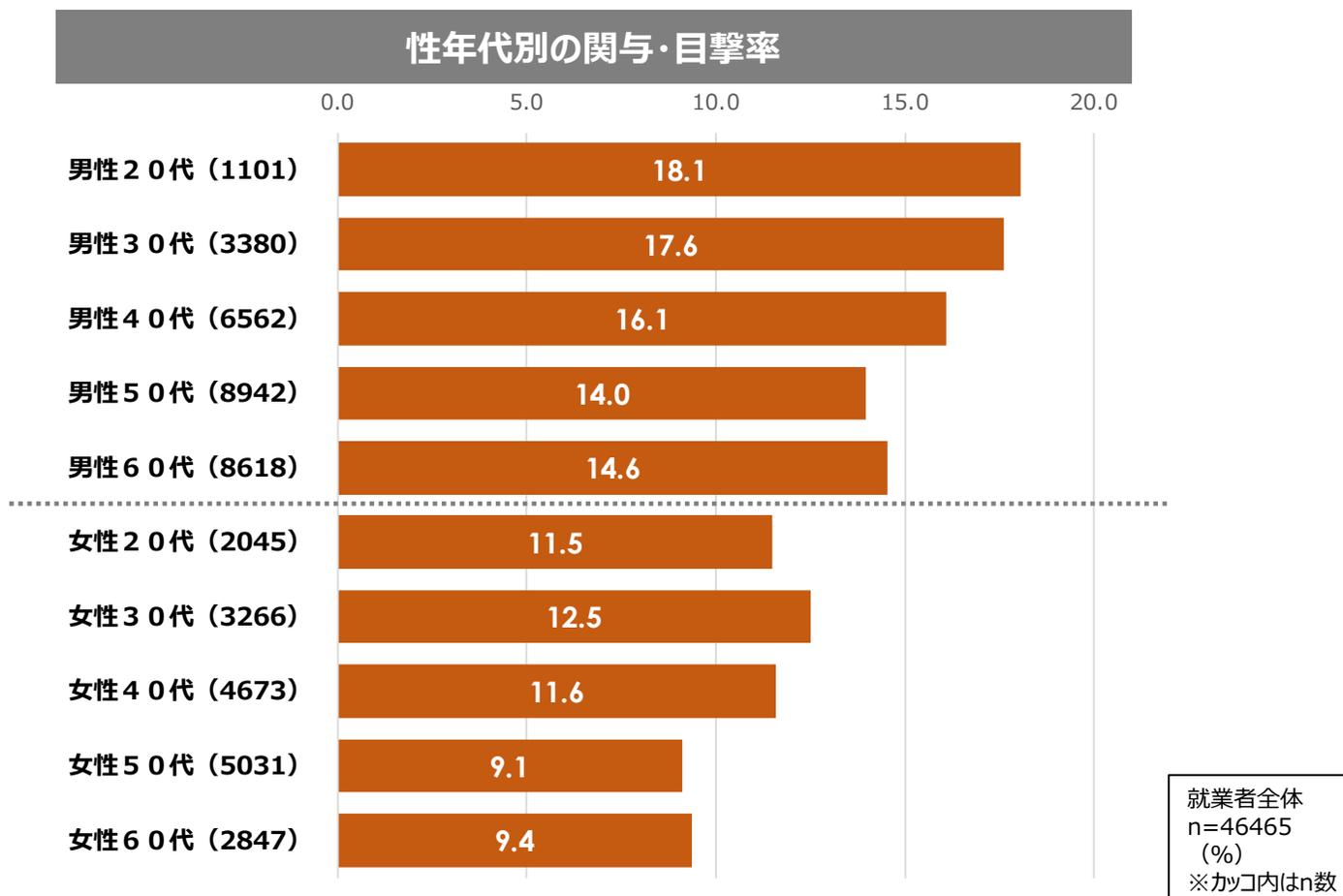
目撃した時期（複数回答）



就業者全体のうち不正の目撃者
n=5931
(%)

性年代別に見ると、男性では、20代が18.1%で最も高い。

女性では、30代が12.5%で最も高い。



雇用形態別の関与・目撃率を見ると、「嘱託社員」が最も高く、「正社員」が続いている。
職位別では、「部長相当」が最も高く、「係長相当」「課長相当」が続いている。

雇用形態別の関与・目撃率

雇用形態	n数	関与・目撃率 (%)
正社員	(23334)	15.9
契約社員	(2754)	13.4
嘱託社員	(742)	16.8
派遣社員	(1347)	13.7
公務員・団体職員	(3004)	12.8
専門家（医師・弁護士・会計士など）	(1574)	13.6
自営業・自由業	(4060)	10.2
パート・アルバイト	(9650)	8.9

就業者全体
n=46465

職位別の関与・目撃率

職位	n数	関与・目撃率 (%)
一般社員・従業員	(18136)	12.9
係長相当	(3072)	19.6
課長相当	(3348)	19.5
部長相当	(2192)	22.4
取締役相当	(801)	18.0
代表取締役・社長相当	(2559)	11.5
その他管理職	(1186)	9.0

就業者全体のうち「正社員」「公務員・団体職員」「専門家（医師・弁護士・会計士など）」「自営業」
n=31294

職種別の関与・目撃率を見ると、「間接部門」の関与・目撃率が最も高い。
これに「情報処理・通信技術職」「営業・販売職」が続いている。

職種別の関与・目撃率

職種	n数	関与・目撃率 (%)
間接部門	(8172)	18.1
情報処理・通信技術職	(1761)	14.6
営業・販売職	(6653)	13.7
生産工程・管理・製造	(4122)	13.4
商品開発・研究職	(1147)	13.3
専門・技術職	(9394)	12.9
サービス職	(3957)	12.7
配送・物流・運輸職	(2106)	12.3
その他職種	(3154)	10.8
事務職	(5649)	9.9
農林水産職	(350)	8.6

就業者全体
n=46465

各不正カテゴリの平均を100として、関与・目撃状況を職種別に比較したところ、「間接部門」が3つのカテゴリで最多。
「情報処理・通信技術職」は、「労務管理上の問題」で最多。

職種×不正カテゴリ別の関与・目撃状況（複数回答、カテゴリ平均を100として算出）

職種	n数	労務管理上の問題	手続き違反	不正な利益追求	個人の不正行動	不適切表現・流出
間接部門	(1483)	101.8	113.7	127.2	116.4	130.0
情報処理・通信技術職	(257)	106.1	96.8	110.6	87.8	129.6
営業・販売職	(911)	100.7	90.8	119.2	107.5	96.0
生産工程・管理・製造	(554)	98.7	114.3	84.0	94.5	83.7
商品開発・研究職	(152)	102.3	105.6	75.6	76.4	98.2
専門・技術職	(1212)	100.2	94.2	80.6	87.1	88.2
サービス職	(503)	103.1	93.5	93.6	112.8	83.7
配送・物流・運輸職	(259)	101.9	103.9	86.5	94.7	78.2
その他職種	(342)	92.8	91.9	79.8	92.3	77.2
事務職	(561)	91.8	83.8	80.9	84.4	95.5

就業者全体のうち関与・目撃者 n=6264 ※農林水産職は、n数が少ないため省略。
カテゴリ平均を100としたときの数値。

業種別の関与・目撃率を見ると、「電気・ガス・熱供給・水道業」が最も高い。

これに、「複合サービス事業（郵便局、協同組合など）」「宿泊業、飲食サービス業」が続いている。

業種別の関与・目撃率

業種	n数	関与・目撃率 (%)
電気・ガス・熱供給・水道業	(252)	20.6
複合サービス事業（郵便局、協同組合など）	(351)	16.8
宿泊業、飲食サービス業	(2598)	15.4
学術研究、専門・技術サービス業（法律、税理士、測量など）	(1482)	15.2
建設業	(3133)	14.7
不動産業、物品賃貸業	(917)	14.7
製造業	(7756)	14.4
情報通信業	(2025)	14.2
運輸業、郵便業	(2476)	13.7
金融業、保険業	(1215)	13.3
卸売業、小売業	(7465)	13.3
医療、福祉	(6701)	12.3
国家公務、地方公務	(1895)	12.3
サービス業（その他）	(3240)	12.3
教育、学習支援業	(2583)	12.0
農業、林業、漁業	(481)	11.9
生活関連サービス業、娯楽業	(1299)	11.8
その他（上記以外）	(588)	9.5

就業者全体
n=46465
※鉱業、採石業、砂利採取業は、n数が少ないため省略。

カテゴリ平均を100として、業種別に比較したところ、「電気・ガス・熱供給・水道業」が4つのカテゴリで最多。

「宿泊業・飲食サービス業」では「個人の不正行動」、学術研究業で「手続き違反」が多い。

業種×不正カテゴリ別の関与・目撃状況（複数回答、カテゴリ平均を100として算出）

業種	n数	労務管理上の問題	手続き違反	不正な利益追求	個人の不正行動	不適切表現・流出
電気・ガス・熱供給・水道業	(52)	100.5	143.5	160.2	122.2	174.3
複合サービス事業（郵便局、協同組合など）	(59)	79.9	80.5	92.5	92.8	103.9
宿泊業、飲食サービス業	(400)	105.8	96.1	93.3	120.5	74.6
学術研究、専門・技術サービス業（法律、税理士、測量など）	(226)	104.9	132.0	108.0	105.7	121.5
建設業	(462)	101.2	128.7	143.0	101.0	103.9
不動産業、物品賃貸業	(135)	90.6	110.5	121.3	103.9	108.6
製造業	(1116)	99.2	108.8	98.6	97.0	98.2
情報通信業	(288)	107.1	103.6	120.7	102.7	150.9
運輸業、郵便業	(340)	98.2	103.1	93.8	101.2	95.6
金融業、保険業	(162)	99.9	93.5	101.1	101.4	158.0
卸売業、小売業	(993)	97.2	86.7	111.4	109.4	89.9
医療、福祉	(824)	99.8	82.0	72.5	83.8	82.8
国家公務、地方公務	(233)	100.1	94.1	76.4	95.9	123.6
サービス業（その他）	(398)	99.9	98.3	94.5	89.2	99.8
教育、学習支援業	(310)	103.6	91.2	73.2	91.2	98.9
農業、林業、漁業	(57)	102.9	122.9	115.9	107.6	102.9
生活関連サービス業、娯楽業	(153)	100.0	93.1	88.2	117.4	85.4
その他（上記以外）	(56)	93.3	105.0	123.1	93.9	80.9

就業者全体のうち
関与・目撃者
n=6264
※鉱業、採石業、砂利
採取業は、n数が少な
いため省略。
カテゴリ平均を100とし
たときの数値。

設立年数が間もない会社で、関与・目撃率がやや高い傾向にある。
従業員規模別では、「300～500人未満」の関与・目撃率が最多。

設立年数別の関与・目撃率

設立年数	n数	関与・目撃率 (%)
1年未満	(441)	21.1
1～3年未満	(676)	18.2
3～5年未満	(900)	17.4
5～10年未満	(1886)	17.7
10～30年未満	(8800)	15.2
30年以上	(21292)	15.3

就業者全体（「わからない」回答は除く）
n=33995

従業員規模別の関与・目撃率

従業員規模	n数	関与・目撃率 (%)
100人未満	(20322)	11.6
100～300人未満	(5172)	16.8
300～500人未満	(2504)	18.7
500～1000人未満	(2937)	18.2
1000～2000人未満	(2169)	18.1
2000～1万人未満	(4267)	16.7
1万人以上	(3730)	14.6

就業者全体（「わからない」回答は除く）
n=41101

残業時間別の関与・目撃率を見ると、長時間になるほど、関与・目撃率が高まる傾向にある。

テレワーク頻度別では、「1週間に1日程度」の関与・目撃率が25.7%で最も高い。

残業時間別の関与・目撃率

残業時間	n数	関与・目撃率 (%)
0時間	(19229)	7.9
10時間未満	(12599)	12.9
10～20時間未満	(5429)	17.5
20～30時間未満	(3605)	20.1
30～40時間未満	(2172)	21.2
40～50時間未満	(1570)	24.4
50～80時間未満	(1204)	30.3
80時間以上	(657)	38.2

就業者全体
n=46465

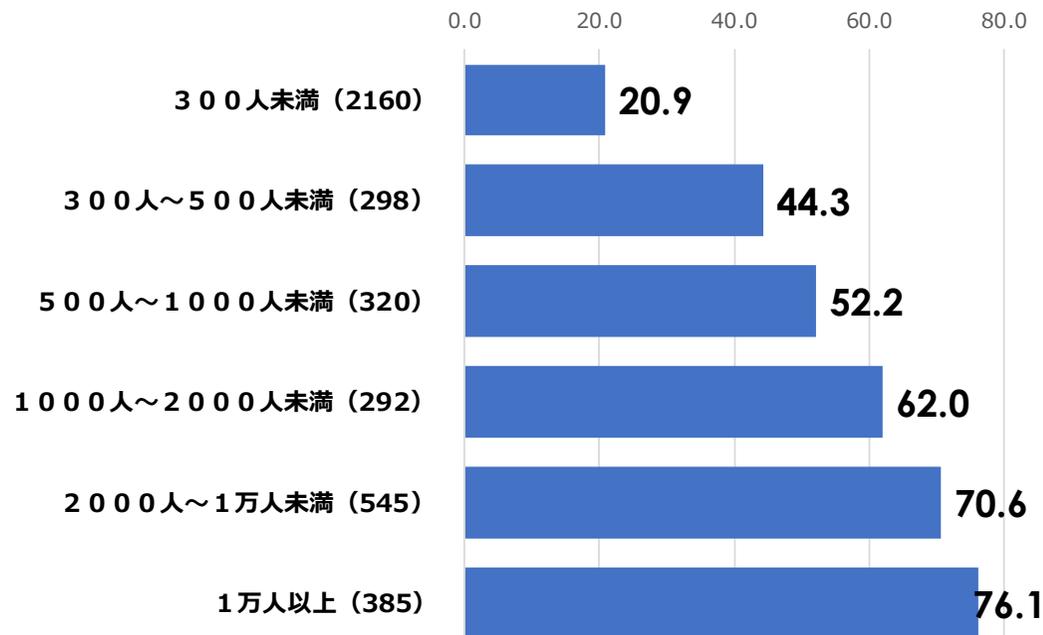
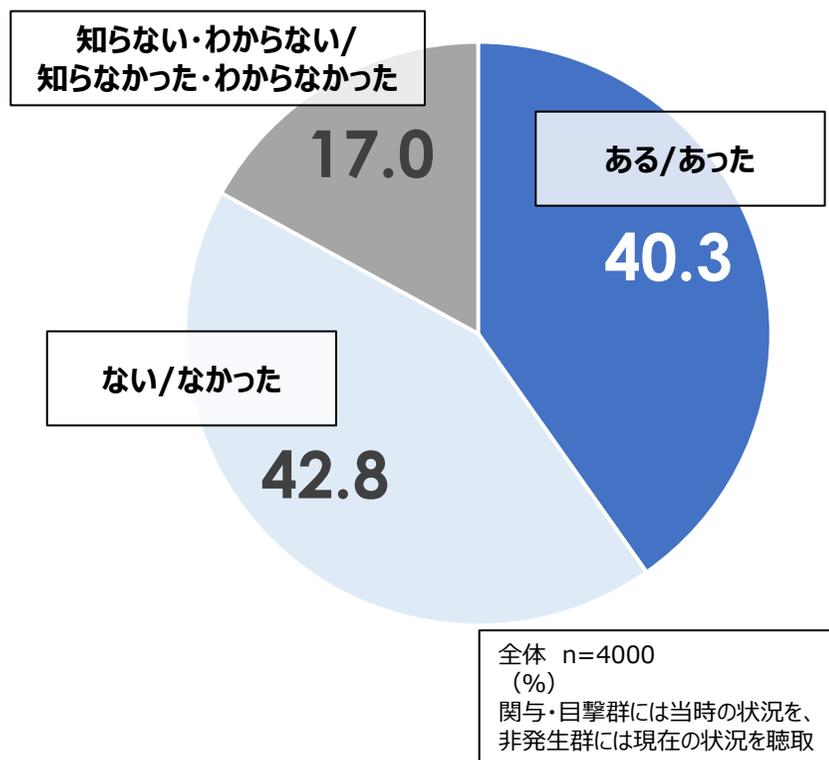
テレワーク頻度別の関与・目撃率

テレワーク頻度	n数	関与・目撃率 (%)
実施していない	(35756)	12.5
1週間に1日未満	(1970)	20.7
1週間に1日程度	(1364)	25.7
1週間に2～3日程度	(2332)	19.2
1週間に4日程度	(1105)	14.0
毎日（出社無し）	(3938)	10.7

就業者全体
n=46465

社内の相談・通報窓口の認知率は、40.3%にとどまる。
認知率は、従業員規模が大きくなるほど高くなっている。

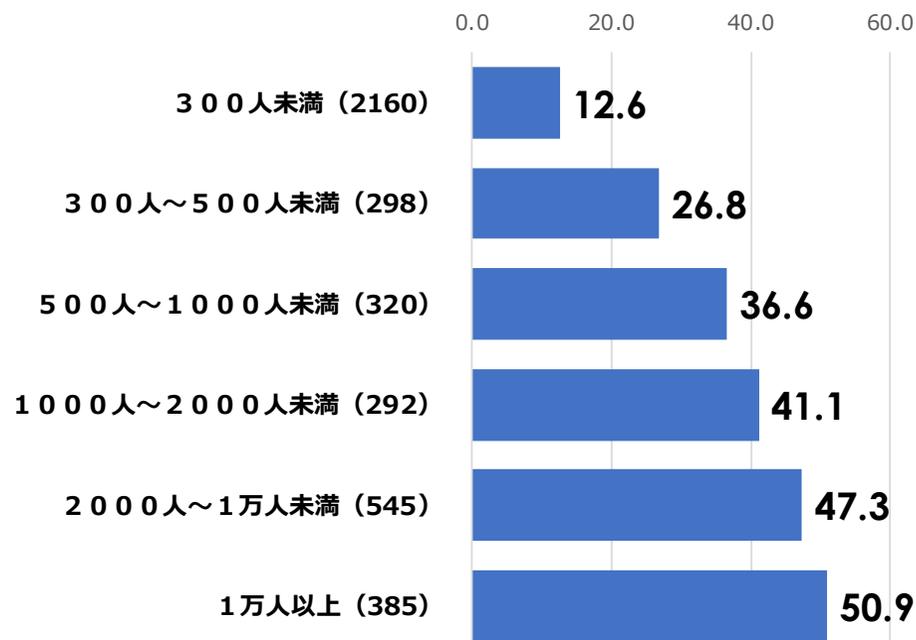
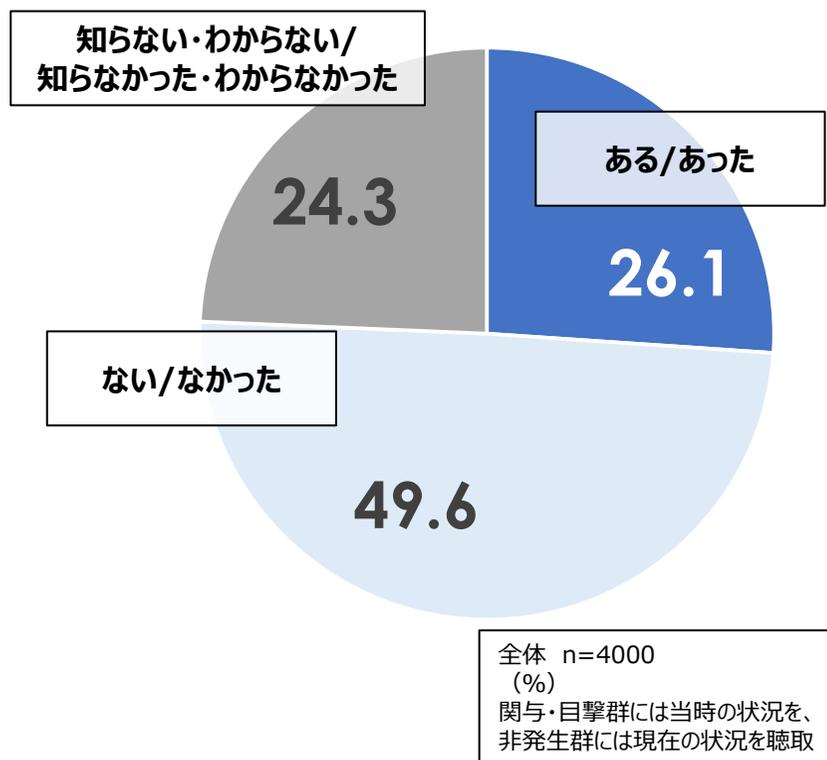
社内相談・通報窓口の認知率



全体 n=4000 (%)
カッコ内はn数
関与・目撃群には当時の状況を、
非発生群には現在の状況を聴取

社外の相談・通報窓口の認知率は、26.1%にとどまる。
認知率は、従業員規模が大きくなるほど高くなっている。

社外相談・通報窓口の認知率



全体 n=4000 (%)
カッコ内はn数
関与・目撃群には当時の状況を、非発生群には現在の状況を聴取

不正はどこで生じ、どのような影響を与えているのか

実態編

2. 不正発生の負の効果

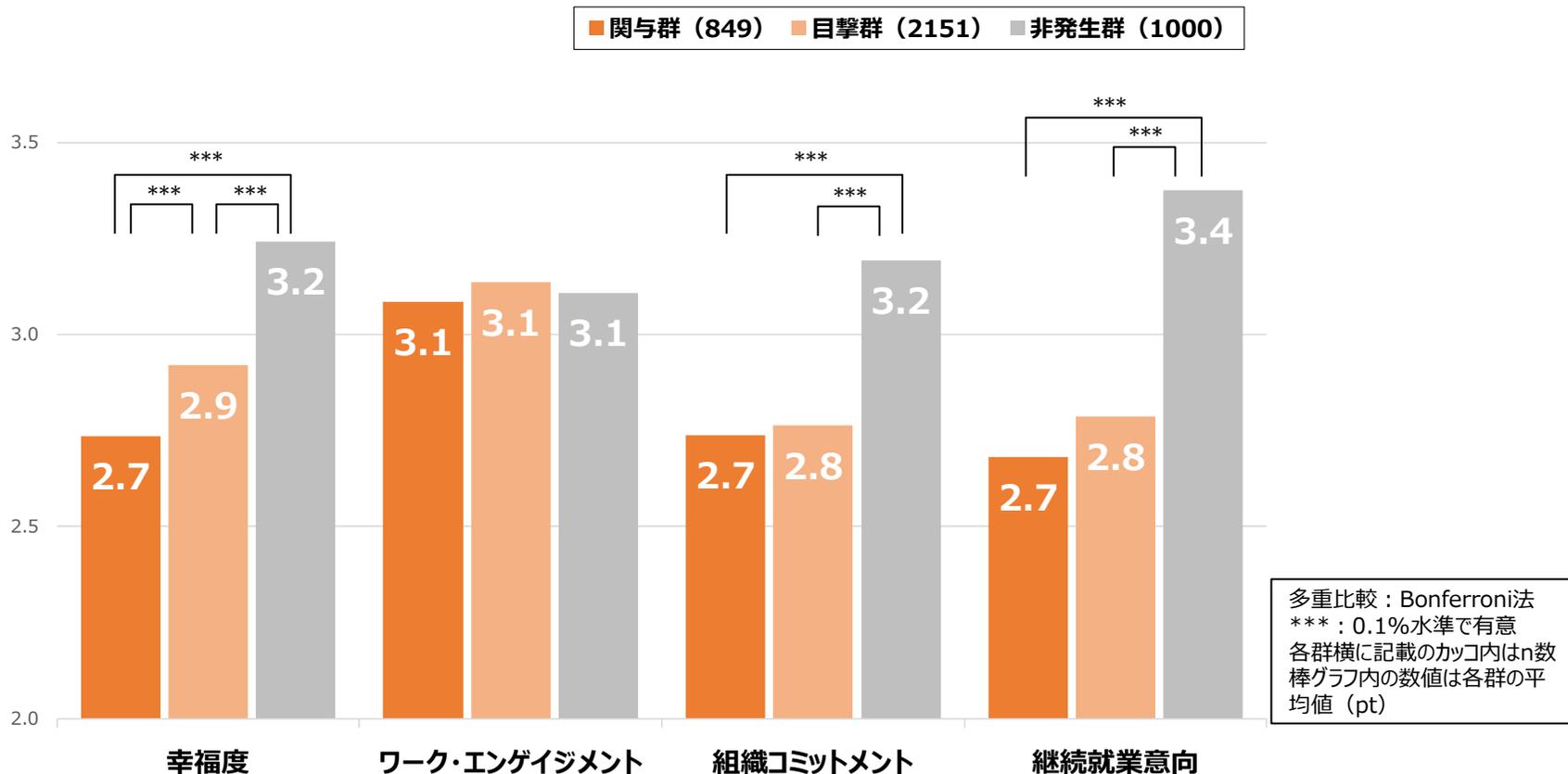
以降の分析は、5年以内の不正関与・目撃群、不正非発生群に絞って分析

パーソル総合研究所

シンクタンク本部

不正に関与した群は、幸福度、組織コミットメント、継続就業意向のいずれも最も低く、不正非発生群が最も高い。
ワークエンゲイジメントは、いずれも概ね同等。

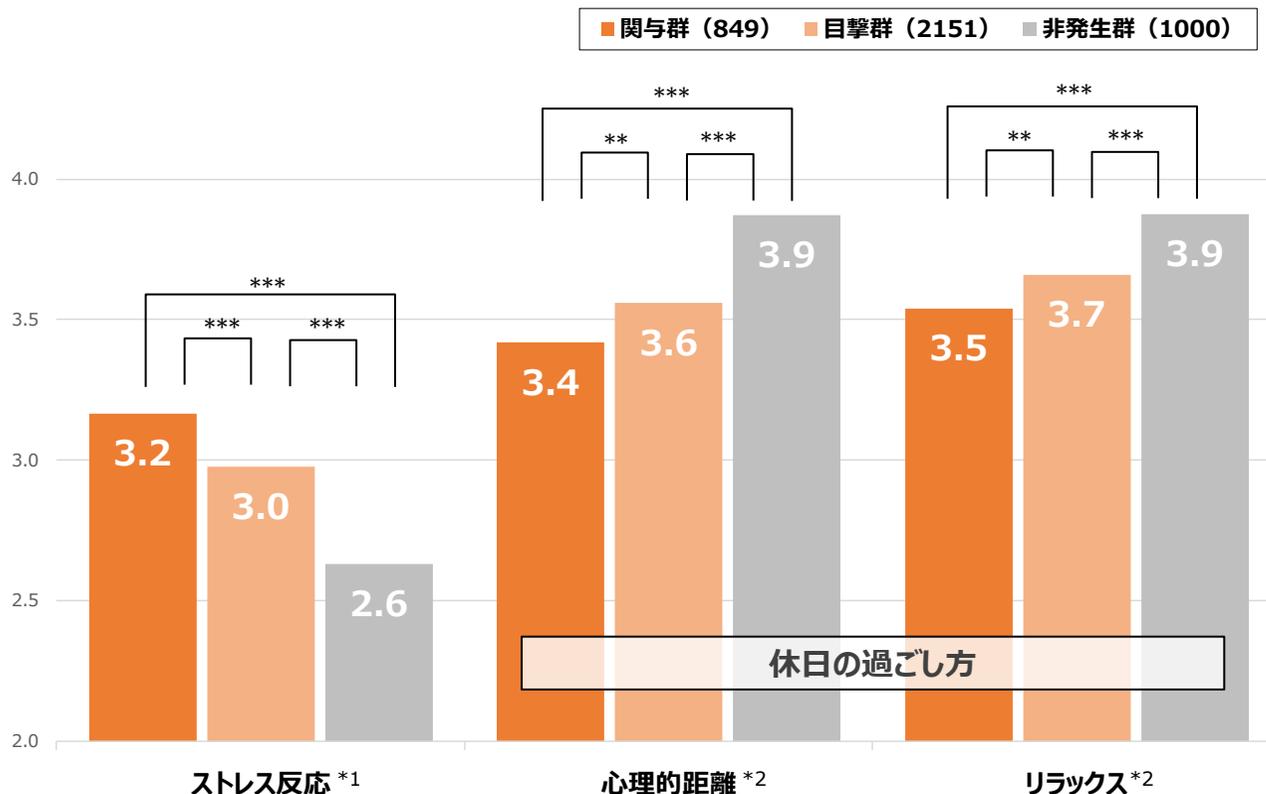
精神的状況の比較 | 関与群・目撃群・非発生群



仕事における「ストレス反応」では、関与群が最も高い。

一方で、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」の度合いでは関与群が最も低くなっており、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。

メンタルヘルスの比較 | 関与群・目撃群・非発生群

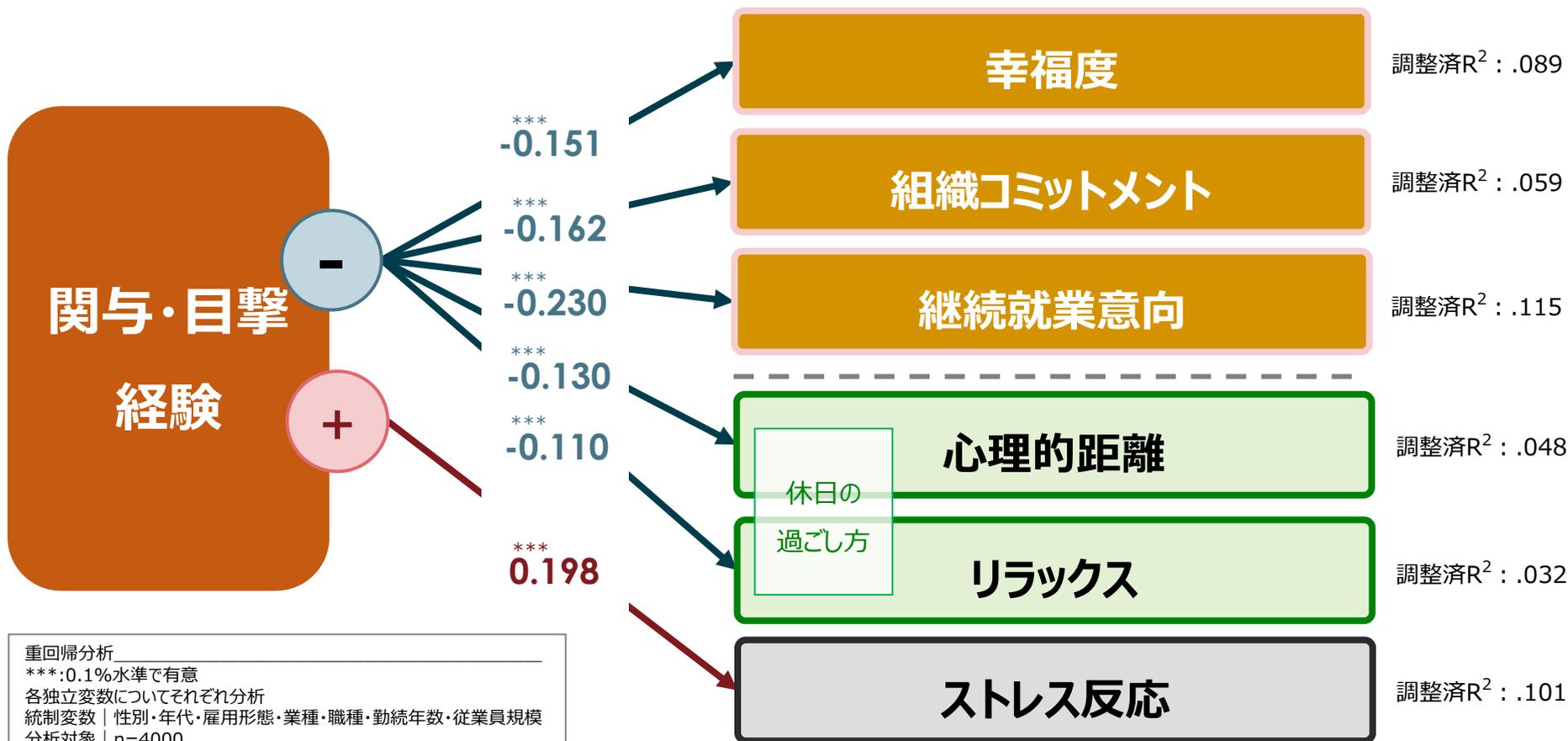


多重比較：Bonferroni法
***：0.1%水準で有意
**：1%水準で有意
各群横に記載のカッコ内はn数
棒グラフ内の数値は各群の
平均値 (pt)

*1 小杉ら「職場ストレススケール改訂版作成の試み(I)」

*2 Shimazu et al. Validation of the Japanese version of Recovery Experience Questionnaire

重回帰分析で確認したところ、不正への関与・目撃経験は、幸福度、組織コミットメント、継続就業意向の低下や、ストレスの増加との関連がみられた。



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=4000

不正はどこで、なぜ起こるのか

要因編

1. 不正発生のリスク分析

パーソル総合研究所

シンクタンク本部

個人の不正許容度の実態を見た。

いずれの項目も肯定回答は1~2割弱であり、個人の不正許容度は低めの傾向。

自分が多少の不正を行っても、
ある程度は許される気がする

他の人が多少の不正を行っていても、
甘く見るほうが賢明だ

不正は、仕事上の必要悪である

あてはまる計 **14.0%**

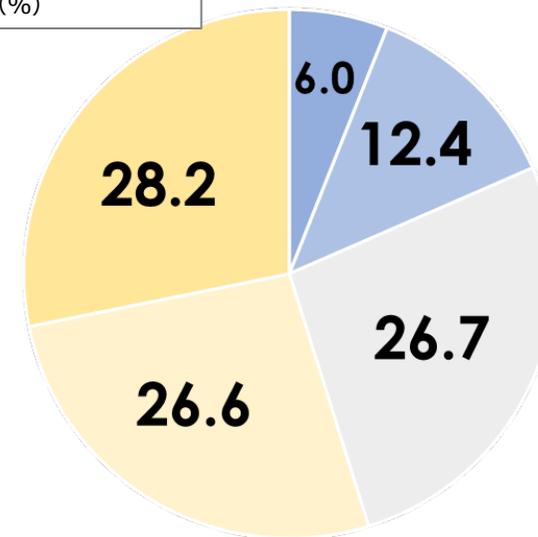
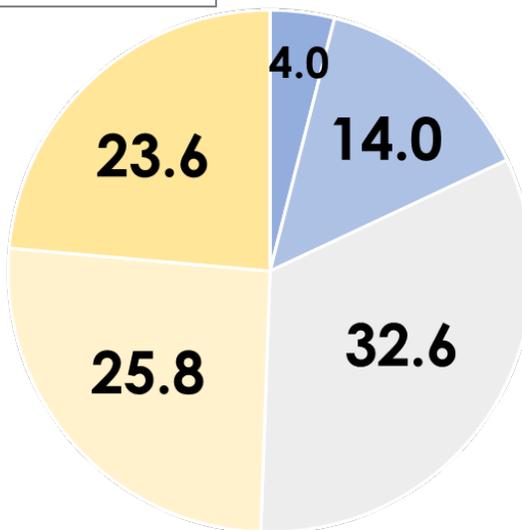
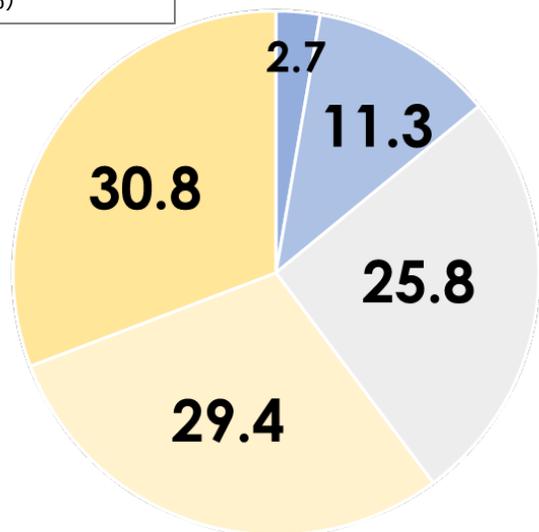
あてはまる計 **18.0%**

あてはまる計 **18.4%**

不正関与・目撃群
n=3000
(%)

不正関与・目撃群
n=3000
(%)

不正関与・目撃群
n=3000
(%)



■ とてもあてはまる
 ■ あてはまる
 ■ どちらともいえない
■ あてはまらない
 ■ 全くあてはまらない

※右図も同選択肢

組織の不正黙認度に関する実態は以下の通り。

いずれの項目も半数程度であり、従業員からは、多くの組織が不正を黙認すると感じられている。

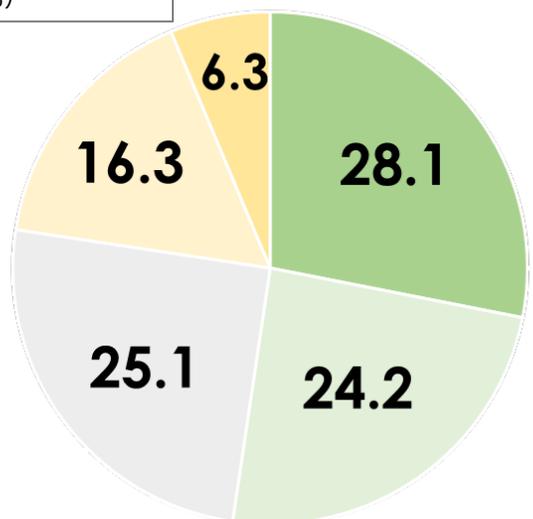
この会社は不正・不祥事を報告しても
相談にのってくれないだろう

この会社は不正・不祥事を
隠そうと思う

この会社は不正・不祥事が起こっても
対処しないだろう

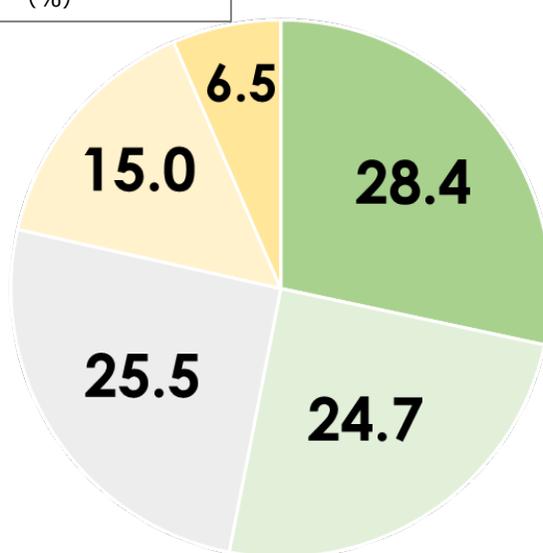
あてはまる計 **52.3%**

不正関与・目撃群
n=3000
(%)



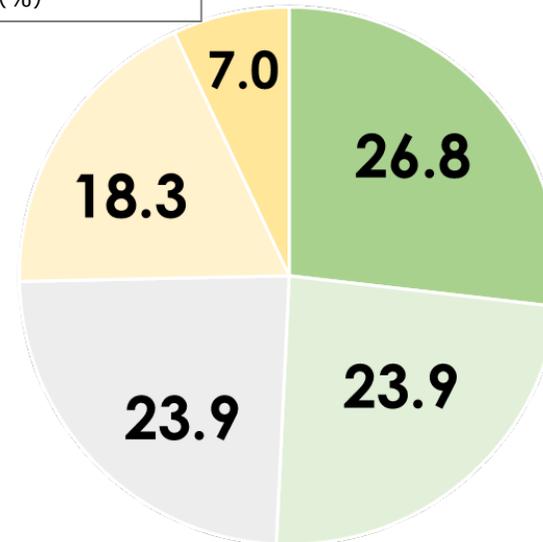
あてはまる計 **53.1%**

不正関与・目撃群
n=3000
(%)



あてはまる計 **50.7%**

不正関与・目撃群
n=3000
(%)



■ とてもあてはまる
 ■ あてはまる
 ■ どちらともいえない
■ あてはまらない
 ■ 全くあてはまらない

※右図も同選択肢

個人の不正許容度と組織の不正黙認度は、ともに不正発生にプラスの影響を与えている。

※個人の性格特性（ダーク・トライアド）は不正発生に大きな影響は与えていなかった。

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=4000

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

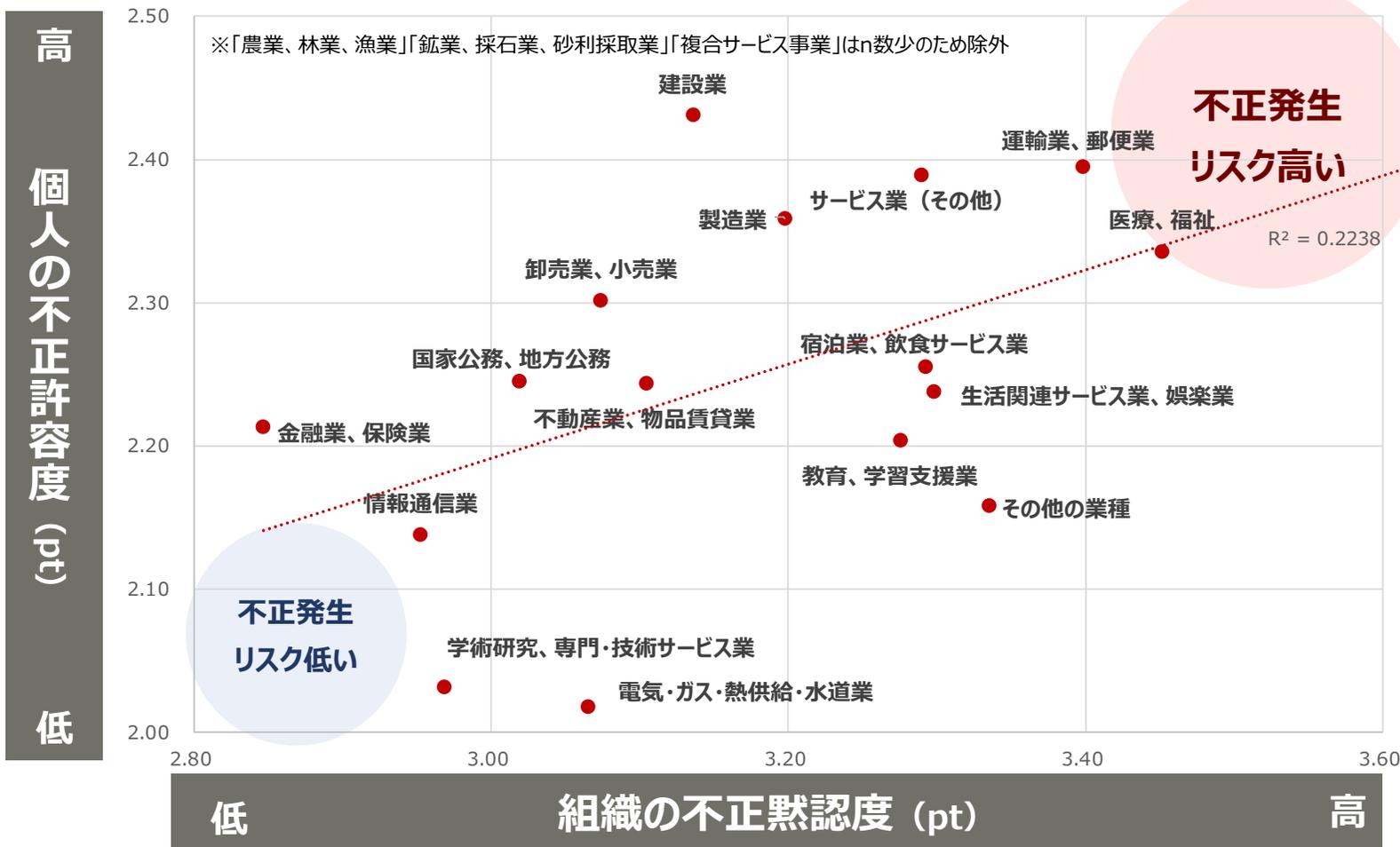
不正発生率との関係

※中層の不正発生率を1とした場合の比率

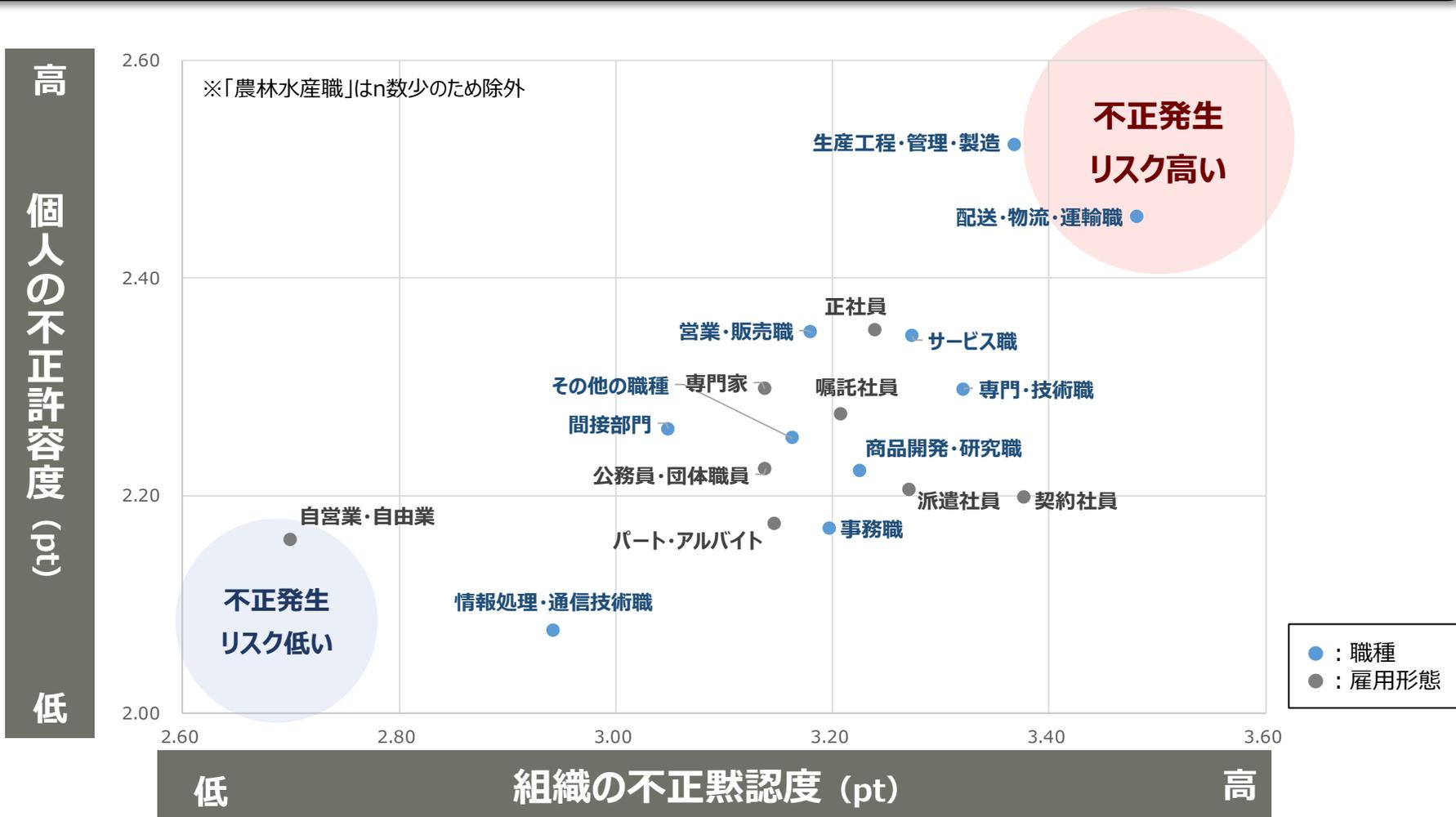


個人の不正許容度/組織の不正黙認度の観点から、業種別に不正発生リスクの度合いを見た。

「運輸業、郵便業」「医療・福祉」はいずれのスコアも高く、不正発生リスクが高い。



職種別では「生産工程・管理・製造」「配送・物流・運輸職」の不正発生リスクが高く、「情報処理・通信技術職」の不正発生リスクが低い。また、雇用形態別では「自営業・自由業」の不正発生リスクが低い。



不正に対する個人の意識について、不正許容度と相関を見た。他人にバレないように不正をコントロールできる意識

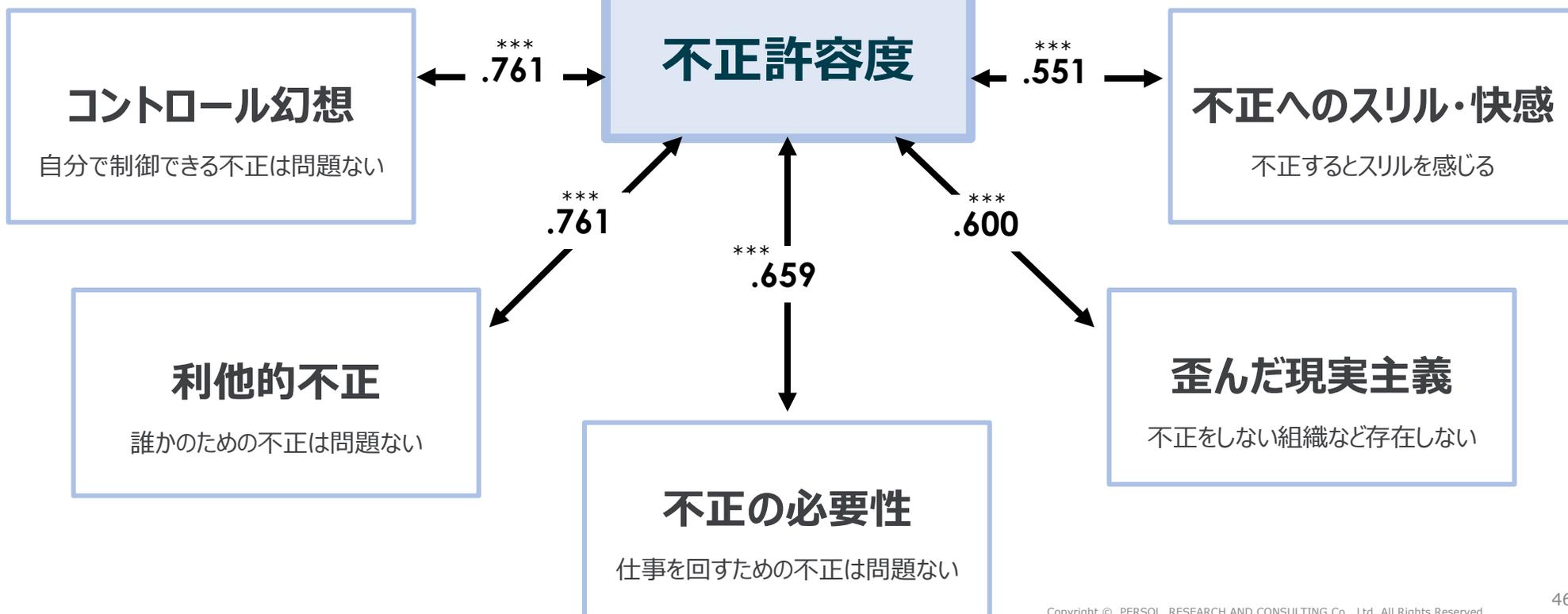
(不正のコントロール幻想) や誰かのための不正は問題ないと思う意識 (利他的不正) との相関が特に高い傾向。

n=4000

※表中の数値：相関係数

※***：0.1%水準で有意

※各要素の聴取項目はAppendix



数値は、得点範囲 1~5 (pt)		n数	個人の不正許容度
全体		(4000)	2.30
性別	男性	(2516)	2.36
	女性	(1484)	2.19
年代	20代	(357)	2.41
	30代	(747)	2.41
	40代	(1074)	2.30
	50代	(1083)	2.25
	60代	(739)	2.19
雇用形態	正社員	(2583)	2.35
	契約社員	(213)	2.20
	嘱託社員	(40)	2.28
	派遣社員	(96)	2.20
	公務員・団体職員	(301)	2.22
	専門家（医師・弁護士など）	(104)	2.30
	自営業・自由業	(111)	2.16
	パート・アルバイト	(552)	2.17

数値は、得点範囲 1~5 (pt)		n数	個人の不正許容度
全体		(4000)	2.30
職位 ※	一般社員・従業員	(1767)	2.36
	係長相当	(402)	2.40
	課長相当	(438)	2.36
	部長相当	(276)	2.15
	取締役相当	(68)	2.08
	代表取締役・社長相当	(74)	2.25
	その他管理職	(36)	2.20
従業員規模	100人未満	(1568)	2.29
	100~300人未満	(592)	2.36
	300~500人未満	(298)	2.46
	500~1000人未満	(320)	2.37
	1000~2000人未満	(292)	2.22
	2000~1万人未満	(545)	2.25
	1万人以上	(385)	2.21

※聴取対象：「正社員」、「公務員・団体職員」、「専門家（医師・弁護士・会計士など）」、「自営業」

数値は、得点範囲 1～5 (pt)

n数

個人の不正許容度

全体		(4000)	2.30
業種 ※ ¹	建設業	(232)	2.43
	運輸業、郵便業	(250)	2.39
	その他サービス業	(374)	2.39
	製造業	(784)	2.36
	医療、福祉	(494)	2.34
	卸売業、小売業	(460)	2.30
	宿泊業、飲食サービス業	(171)	2.26
	国家公務、地方公務	(174)	2.25
	不動産業、物品賃貸業	(89)	2.24
	生活関連サービス業、娯楽業	(94)	2.24
	金融業、保険業	(150)	2.21
	教育、学習支援業	(203)	2.20
	その他の業種	(141)	2.16
	情報通信業	(191)	2.14
	学術研究、専門・技術サービス業	(95)	2.03
電気・ガス・熱供給・水道業	(56)	2.02	

数値は、得点範囲 1～5 (pt)

n数

個人の不正許容度

全体		(4000)	2.30
職種 ※ ²	生産工程・管理・製造	(382)	2.52
	配送・物流・運輸職	(182)	2.46
	営業・販売職	(536)	2.35
	サービス職	(297)	2.35
	専門・技術職	(744)	2.30
	間接部門	(779)	2.26
	その他	(261)	2.25
	商品開発・研究職	(105)	2.22
	事務職	(517)	2.17
	情報処理・通信技術職	(185)	2.08

※¹「農業、林業、漁業」「鉱業、採石業、砂利採取業」「複合サービス事業」は、n数少のため除外

※²「農林水産職」は、n数少のため除外

数値は、得点範囲 1~5 (pt)		n数	組織の不正黙認度
全体		(4000)	3.21
性別	男性	(2516)	3.22
	女性	(1484)	3.19
年代	20代	(357)	3.11
	30代	(747)	3.27
	40代	(1074)	3.28
	50代	(1083)	3.21
	60代	(739)	3.09
雇用形態	正社員	(2583)	3.24
	契約社員	(213)	3.38
	嘱託社員	(40)	3.21
	派遣社員	(96)	3.27
	公務員・団体職員	(301)	3.14
	専門家（医師・弁護士など）	(104)	3.14
	自営業・自由業	(111)	2.70
	パート・アルバイト	(552)	3.15

数値は、得点範囲 1~5 (pt)		n数	組織の不正黙認度
全体		(4000)	3.21
職位※	一般社員・従業員	(1767)	3.34
	係長相当	(402)	3.23
	課長相当	(438)	3.21
	部長相当	(276)	2.91
	取締役相当	(68)	2.27
	代表取締役・社長相当	(74)	2.34
	その他管理職	(36)	2.74
従業員規模	100人未満	(1568)	3.33
	100~300人未満	(592)	3.30
	300~500人未満	(298)	3.31
	500~1000人未満	(320)	3.16
	1000~2000人未満	(292)	3.06
	2000~1万人未満	(545)	2.96
	1万人以上	(385)	3.01

※聴取対象：「正社員」、「公務員・団体職員」、「専門家（医師・弁護士・会計士など）」、「自営業」

数値は、得点範囲 1～5 (pt)		n数	組織の不正黙認度
業種 ※1	全体	(4000)	3.21
	医療、福祉	(494)	3.45
	運輸業、郵便業	(250)	3.40
	その他の業種	(141)	3.34
	生活関連サービス業、娯楽業	(94)	3.30
	宿泊業、飲食サービス業	(171)	3.29
	その他サービス業	(374)	3.29
	教育、学習支援業	(203)	3.28
	製造業	(784)	3.20
	建設業	(232)	3.14
	不動産業、物品賃貸業	(89)	3.10
	電気・ガス・熱供給・水道業	(56)	3.07
	卸売業、小売業	(460)	3.07
	国家公務、地方公務	(174)	3.02
	学術研究、専門・技術サービス業	(95)	2.97
情報通信業	(191)	2.95	
金融業、保険業	(150)	2.85	

数値は、得点範囲 1～5 (pt)		n数	組織の不正黙認度
職種 ※2	全体	(4000)	3.21
	配送・物流・運輸職	(182)	3.48
	生産工程・管理・製造	(382)	3.37
	専門・技術職	(744)	3.32
	サービス職	(297)	3.27
	商品開発・研究職	(105)	3.23
	事務職	(517)	3.20
	営業・販売職	(536)	3.18
	その他	(261)	3.16
	間接部門	(779)	3.05
情報処理・通信技術職	(185)	2.94	

※1 「農業、林業、漁業」「鉱業、採石業、砂利採取業」「複合サービス事業」は、n数少のため除外

※2 「農林水産職」は、n数少のため除外

不正はどこで、なぜ起こるのか

要因編

2. 不正発生の要因分析

パーソル総合研究所

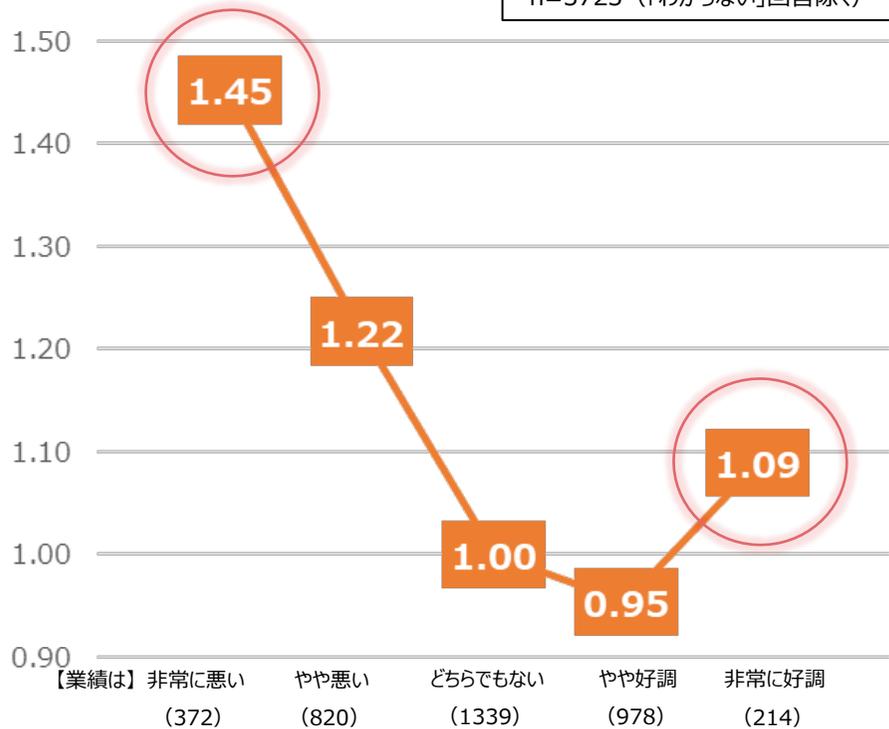
シンクタンク本部

不正発生比率を企業業績別に比較した。業績が悪い組織も好調な組織も、ともに不正発生率が高い傾向がみられた。
好調組織では個人の不正許容度がやや高く、不調組織では組織の黙認度が高い傾向。

企業業績別 | 不正発生比率

※中庸（「どちらでもない」）の不正発生率を1とした場合の比率

n=3723（「わからない」回答除く）



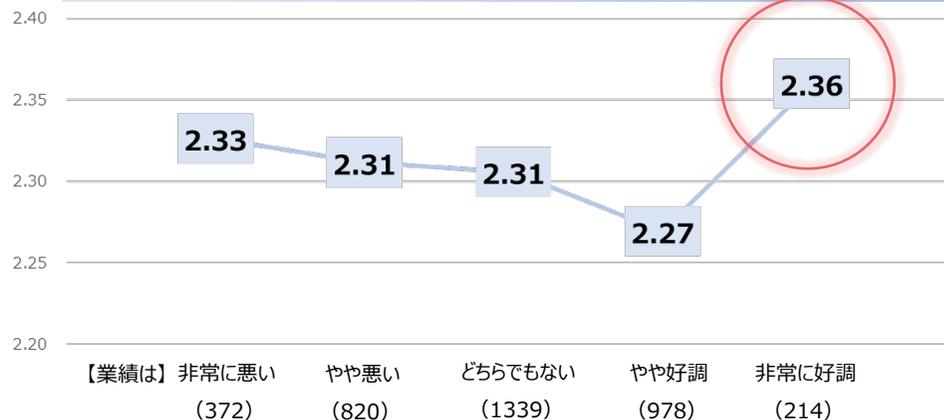
悪

企業の業績

良

※カッコ内はn数

個人の不正許容度(平均値/pt)



組織の不正黙認度(平均値/pt)



個人の不正許容度/組織の不正黙認度に影響している要因は以下の通り。

組織特性が与える影響

目的変数

	個人の不正許容度	組織の不正黙認度
属人思考	0.086***	0.285***
不明確な目標設定	0.079***	0.217***
成果主義・競争的風土	0.061***	0.065***
自由闊達・開放的	0.083***	—
スピード感・迅速さ	0.049**	—
権威主義・責任回避	—	0.133***

働き方が与える影響

目的変数

	個人の不正許容度	組織の不正黙認度
残業時間の長さ	0.101***	0.263***
働き過ぎ	0.057**	0.240***
脅迫的な働き方	0.092***	0.077***

個人状況が与える影響

目的変数

	個人の不正許容度	組織の不正黙認度
職場への囚われ	0.119***	—
昇進・昇格の見通し	0.58*	—
上司のマイクロマネジメント	—	0.67**

■重回帰分析

統制変数 | 性別・年代・雇用形態・業種・職種・従業員規模・勤続年数

有意水準 | *** : 0.1%、** : 1%、* : 5%

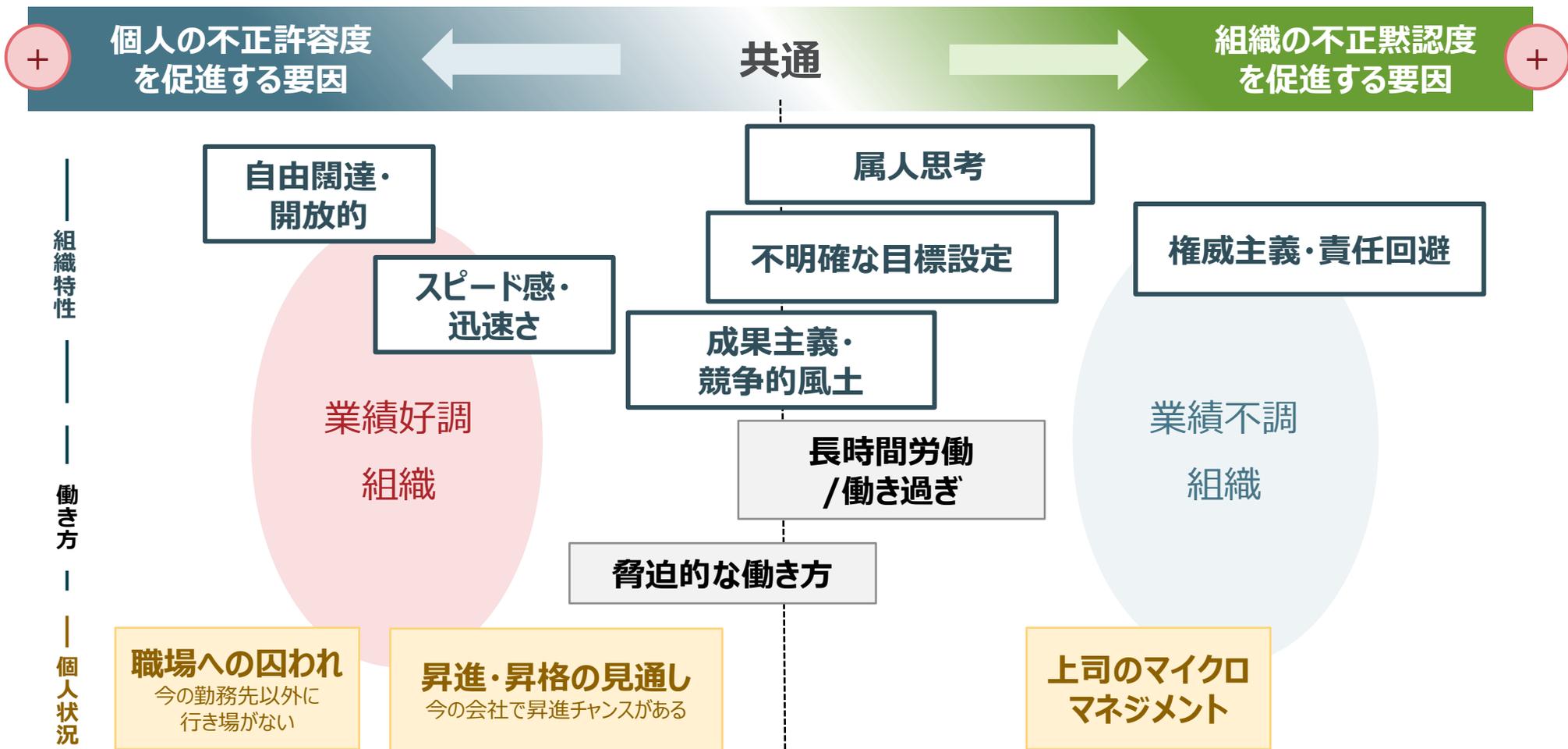
分析対象 | n=4000(上司マネジメント以外の変数)、n=1767(上司マネジメント)【部下のみ】

※有意なプラスの影響を与える要素を掲載

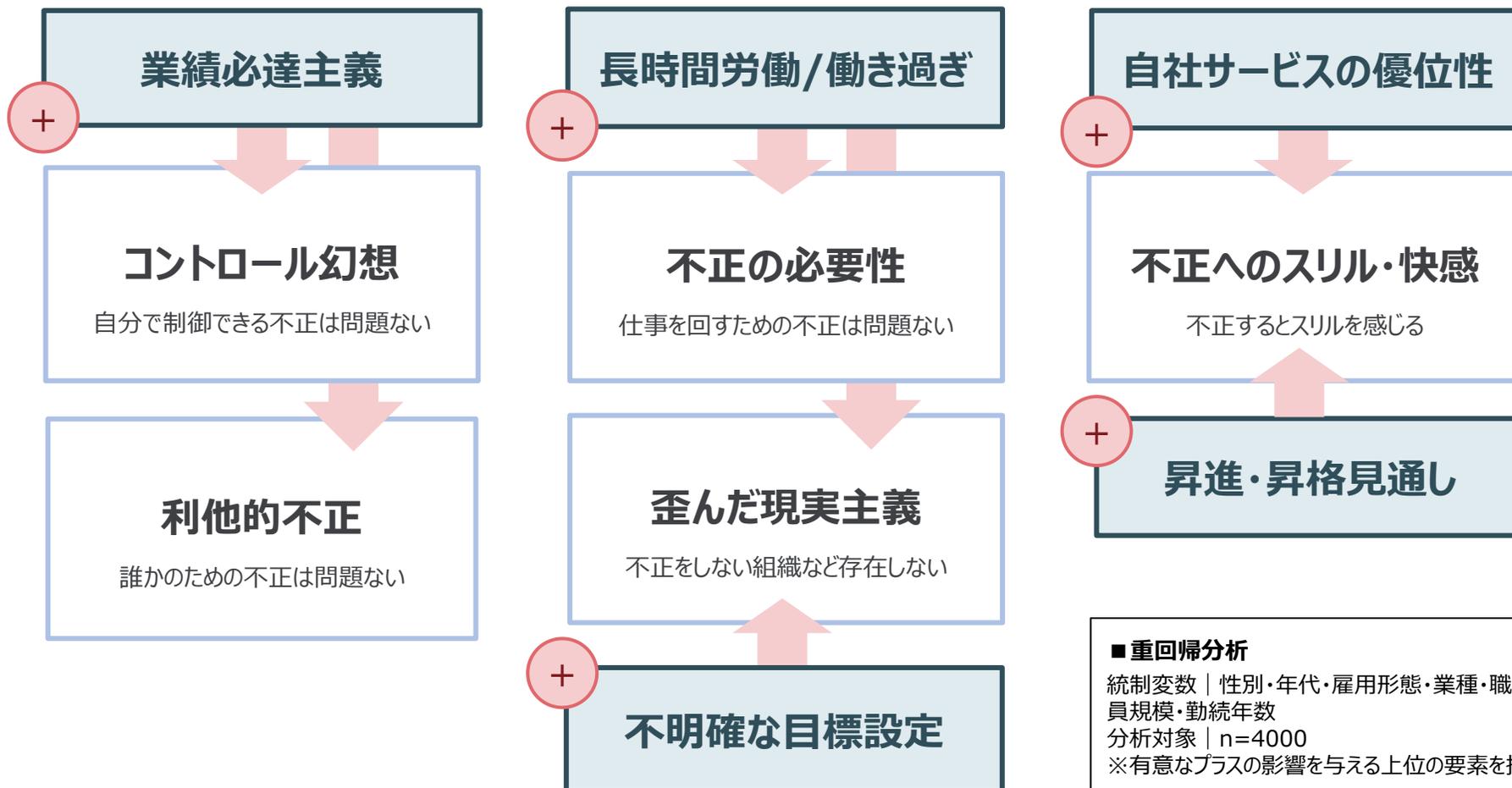
※表中の記載数値：標準化偏回帰係数

個人の不正許容度、組織の不正黙認度に影響を与える要因は、以下のように整理できる。

(多変量解析の結果は前のページ)



個人の不正への意識と、組織特徴との関連を見た。自社サービスに優位性があったり、個人に昇進昇格見通しがある場合といった、組織・個人がポジティブな状況は、「不正へのスリル・快感」へのプラスの影響が見られる。



過重労働、長時間労働を共通の要因としながら、個人の不正許容度の要因は「窮地追い込まれ型」と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。

個人の不正許容度

成果必達主義からの窮地追い込まれ型



業績のために不正せざるを得ない

競争的風土

職場への囚われ

スピード重視の不正軽視型



仕事を回すためにルールは守ってられない

スピード感・迅速さ

自由闊達・
開放的

組織の不正黙認度

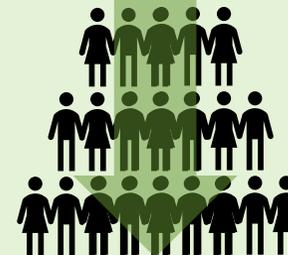
権威からの押しつぶされ型

マイクロ
マネジメント

トップダウン的権威主義

権威主義・
責任回避

属人思考



〈共通〉 過重労働・長時間労働

不正発生を防ぐために

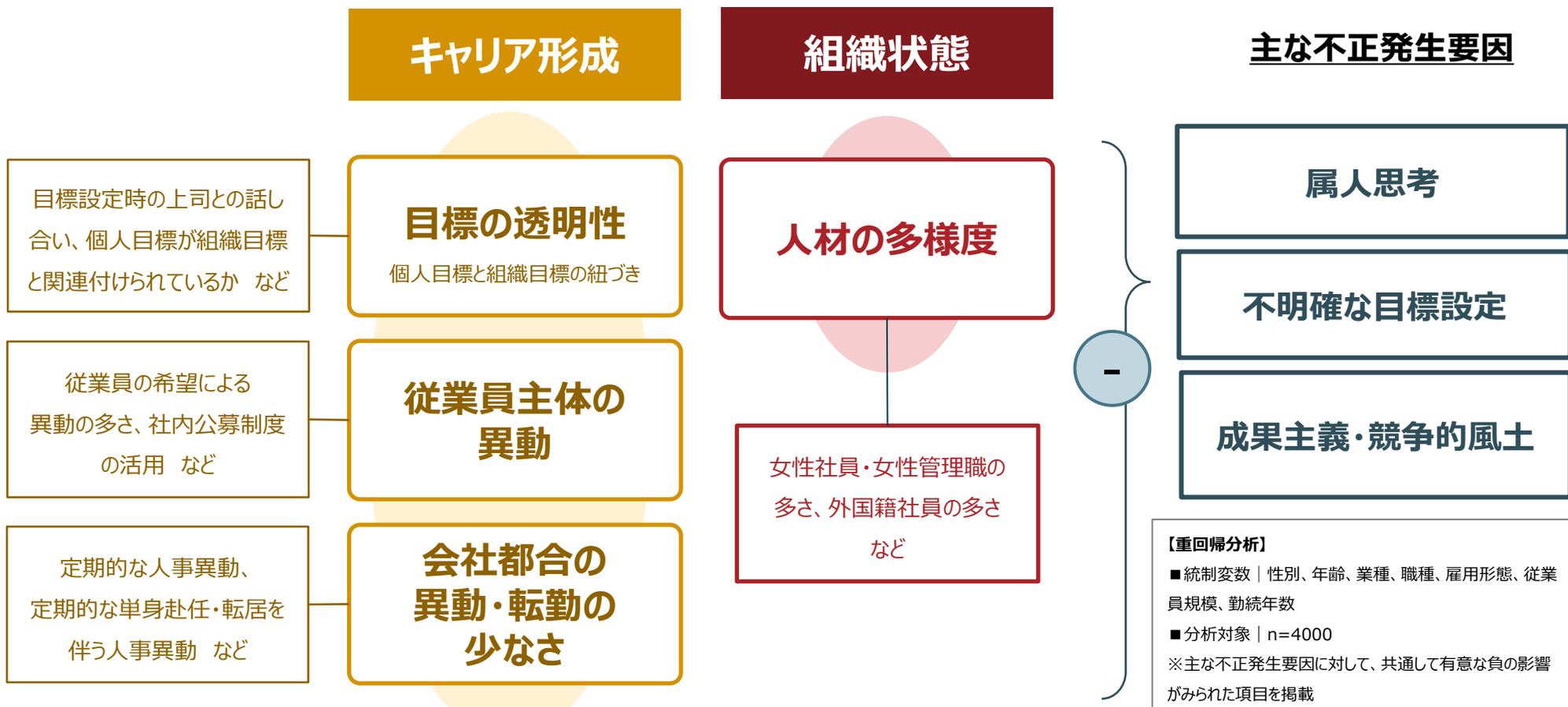
防止施策編

1. 不正発生要因を低減させる

パーソル総合研究所

シンクタンク本部

不正発生要因を抑制する人事管理の特徴を見た。キャリア形成系では「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マイナスの影響を与えていた。

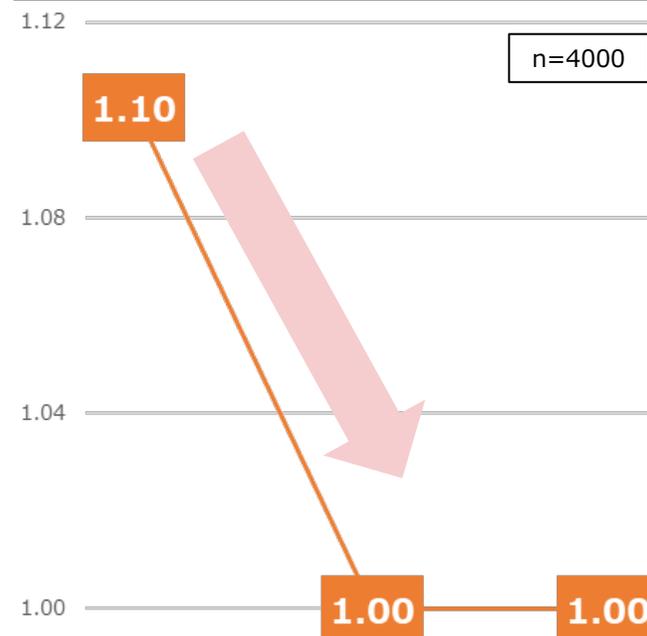
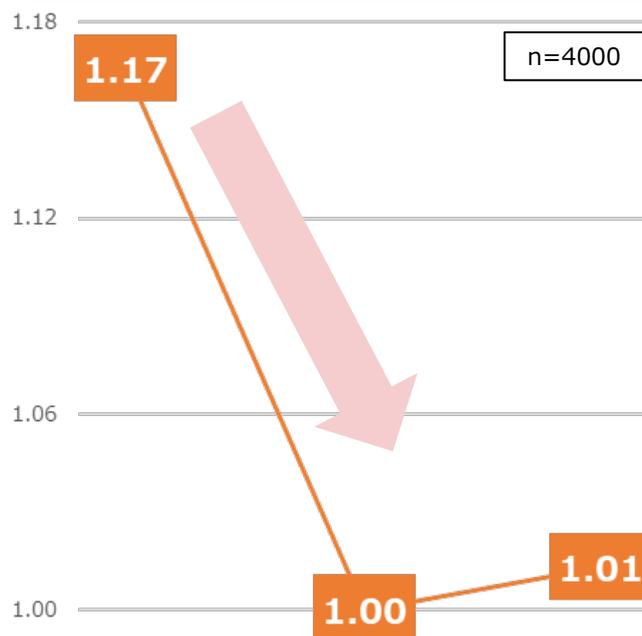


不正発生比率を、各人事管理の程度別（高中低3層）に比較した。目標の透明性、従業員主体の異動、人材の多様度いずれの要素でも、高い方が不正が発生しにくい傾向が見られる。

目標の透明性別 | 不正発生比率※1

従業員主体の異動別 | 不正発生比率※1

人材の多様度別 | 不正発生比率※1



低 目標の透明性 高

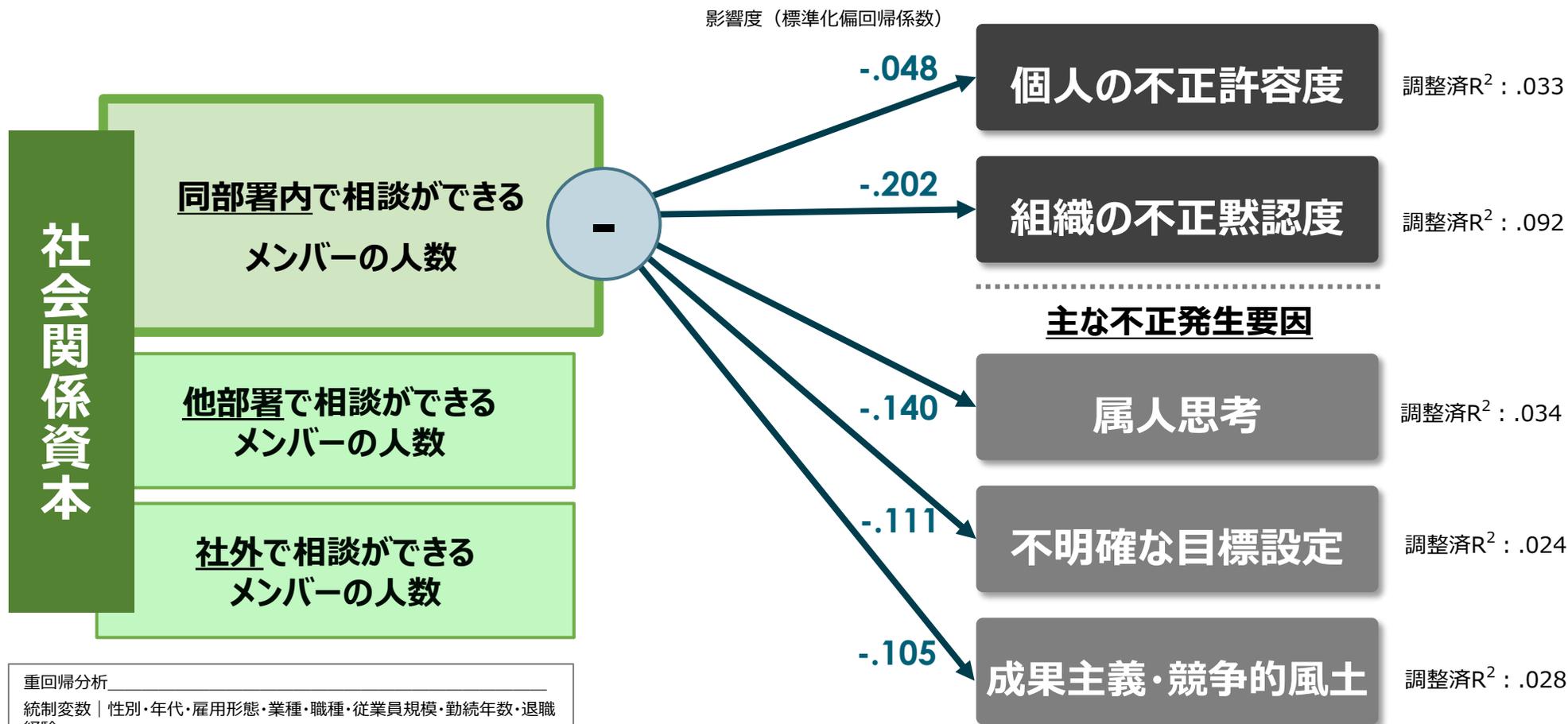
低 従業員主体の異動 高
・会社都合の異動・転勤の少なさ

低 人材の多様度 高

※1 中庸の不正発生率を1とした場合の比率

※2 群分けはいずれも等分割

社会関係資本が不正許容度・黙認度や不正発生要因に与える影響を見た。
同じ部署内での社会関係資本が、各要因に対してマイナスの影響を与えている。



重回帰分析

統制変数 | 性別・年代・雇用形態・業種・職種・従業員規模・勤続年数・退職経験

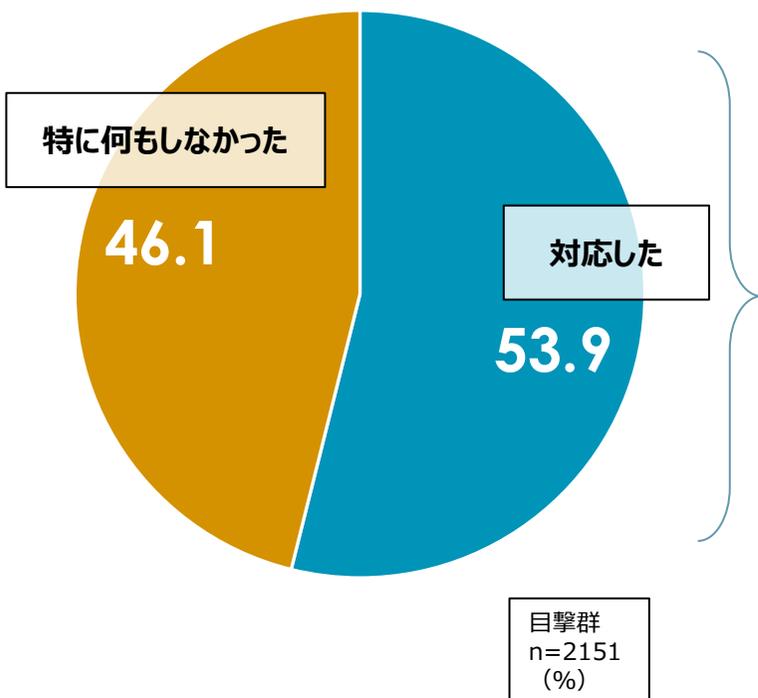
分析対象 | n=4000

※0.1%水準で有意だったものを掲載

不正目撃者の53.9%が不正に対して何らかの対応を行い、「特に何もしなかった」が46.1%。

対応内容としては、「社内の上司に報告した」が36.2%で最多。

目撃者の不正対応状況



対応内容（複数回答）	対応率（%）
社内の上司に報告した	36.2
関係者の相談にのった／声をかけた	29.1
関与者に不正・不祥事をやめるよう促した	26.2
社内の同僚（先輩・後輩含む）に相談した	25.6
家族や社外の友人に相談した	12.3
人事部等の社内の担当部署（相談・通報窓口除く）に報告した	11.6
不正の事実を記録（録音、日記など）した	11.4
社内の相談・通報窓口相談した	7.5
公的な機関（労働基準監督署や都道府県労働局など）に相談した	6.6
会社が設置している社外の相談・通報窓口相談した	4.9
会社とは無関係の弁護士や社会保険労務士に相談した	3.0
企業内の労働組合に相談した	2.6
外部の労働組合に相談した	2.2
S N S等で不正の事実を拡散した	1.1
その他	5.6

目撃群のうち対応した者
n=1159

不正目撃後に対応しなかった理由では、「自分に対応しても、改善の見込みがないと思ったから」が33.0%で最多。
これに「詳しい状況が分からず、確信が持てなかったから」が続いている。

対応しなかった理由（複数回答）	
理由	回答率（%）
自分に対応しても、改善の見込みがないと思ったから	33.0
詳しい状況が分からず、確信が持てなかったから	26.4
自分とは無関係であると思ったから	22.5
対応するのが面倒だと思ったから	16.9
対応したことが周りに知られ、労務上の不利益な扱い（解雇、降格等）を受けるおそれがあったから	16.4
対応したことが周りに知られ、人間関係が悪くなるおそれがあったから	14.3
周りが対応してくれるだろうと思ったから	10.2
対応するほどの内容でもないと思ったから	9.1
自分に対応することで、会社や上司・同僚等に迷惑をかけてしまうと思ったから	7.8
会社や上司・同僚等を裏切っているようで後ろめたさを感じたから	5.4
自分に対応することで、会社の業績悪化や倒産を招くと思ったから	3.6
その他	11.2

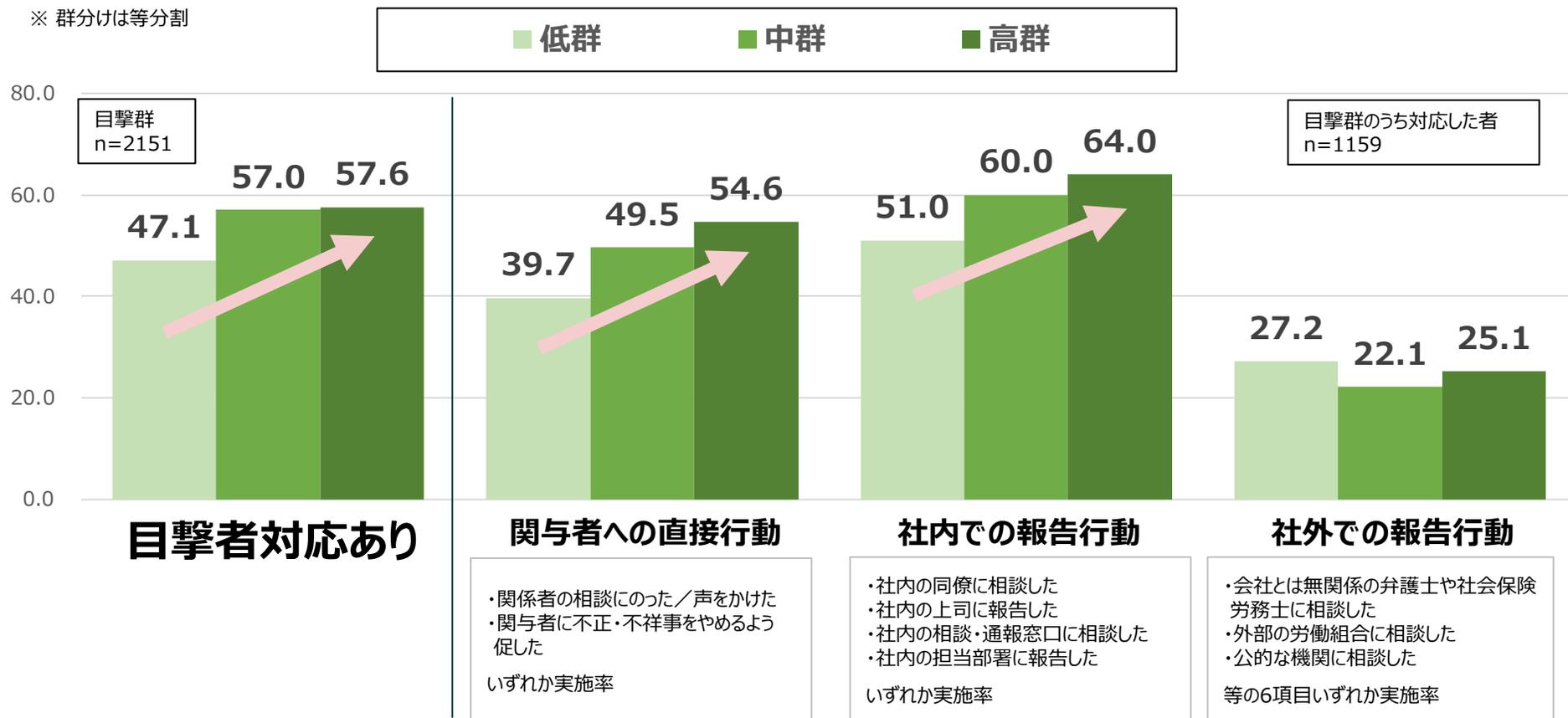
目撃群のうち対応しなかった者
n=992

同部署内で相談できるメンバーが多くなるほど、目撃者の不正対応率は高まる。
内訳をみると、関与者への直接行動や社内での報告行動の実施率が高まる傾向。

同部署内での社会関係資本別 | 目撃者の対応状況 (%)

(同部署内で相談ができるメンバーの数)

※ 群分けは等分割



不正発生要因抑制においては、「目標の透明性」「従業員主導のキャリア異動」「人材のダイバーシティ」「社内関係資本の蓄積」が影響しており、不正の抜本的防止の上で重要である。

目標の透明性

目標管理(MBO)の見直し、トレーニング、
目標の公開・共有 など

従業員主導の キャリア形成

業務命令系統の異動の少なさ・
従業員主体の異動 など

人材のダイバーシティ

・同部署内での社会関係資本の蓄積

積極的な中途採用、
1on1・ピアボーナス制度 など

不正の抜本的防止と対応率上昇

不正発生を防ぐために

防止施策編

2. コンプライアンス対策の「こなし」意識を防ぐ

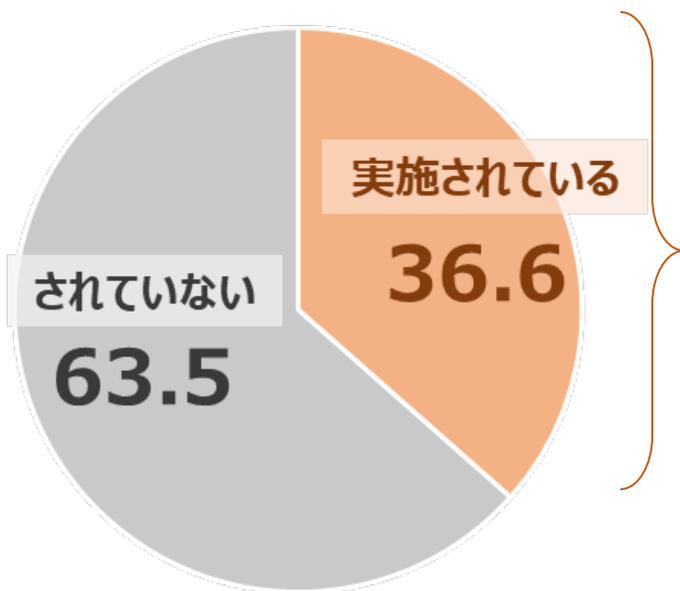
パーソル総合研究所

シンクタンク本部

企業の不正防止施策の実施状況について、「実施」割合は4割弱に留まる。実施内容を見ると、「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。

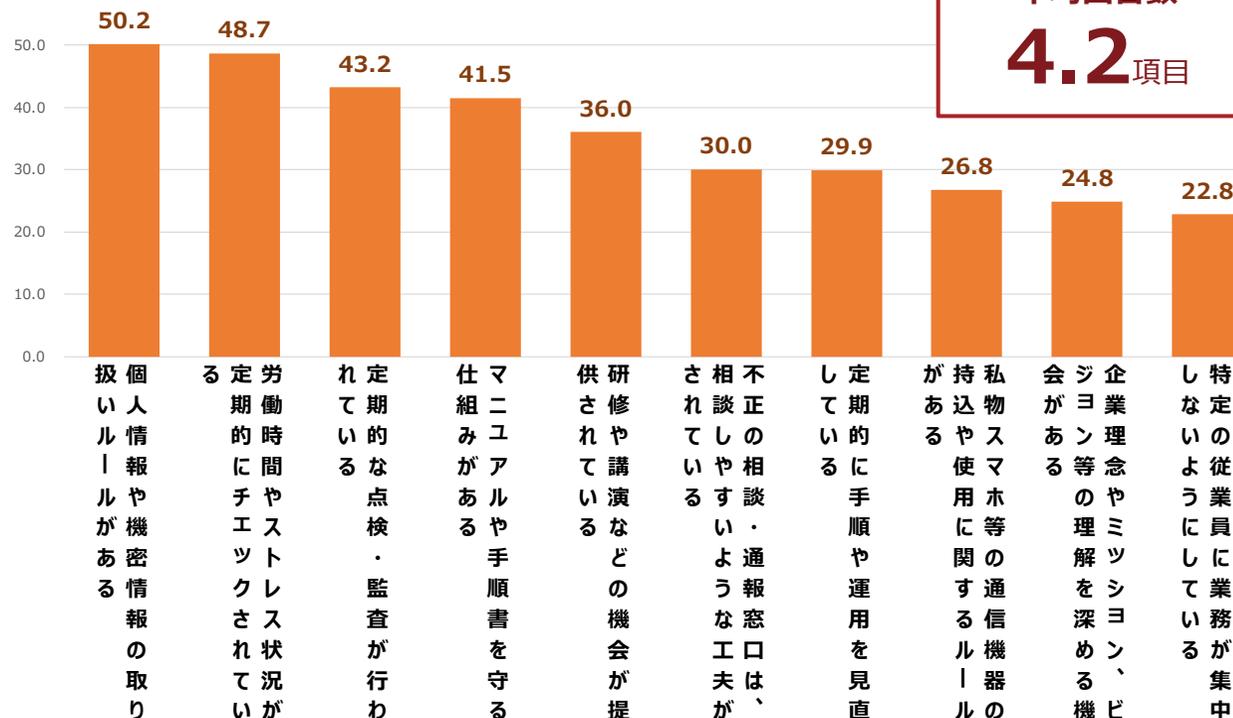
普段の不正防止施策実施

従業員全体 n=4000 (%)



不正防止対策実施内容 | 上位10項目

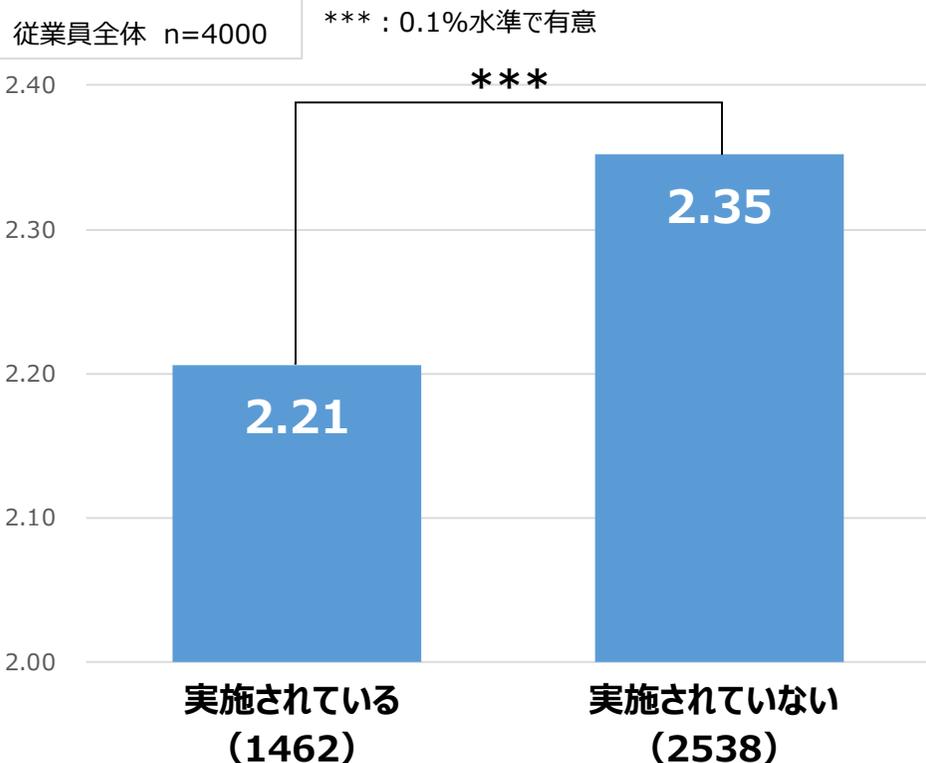
対策実施有企業の従業員 n=1462 (%)



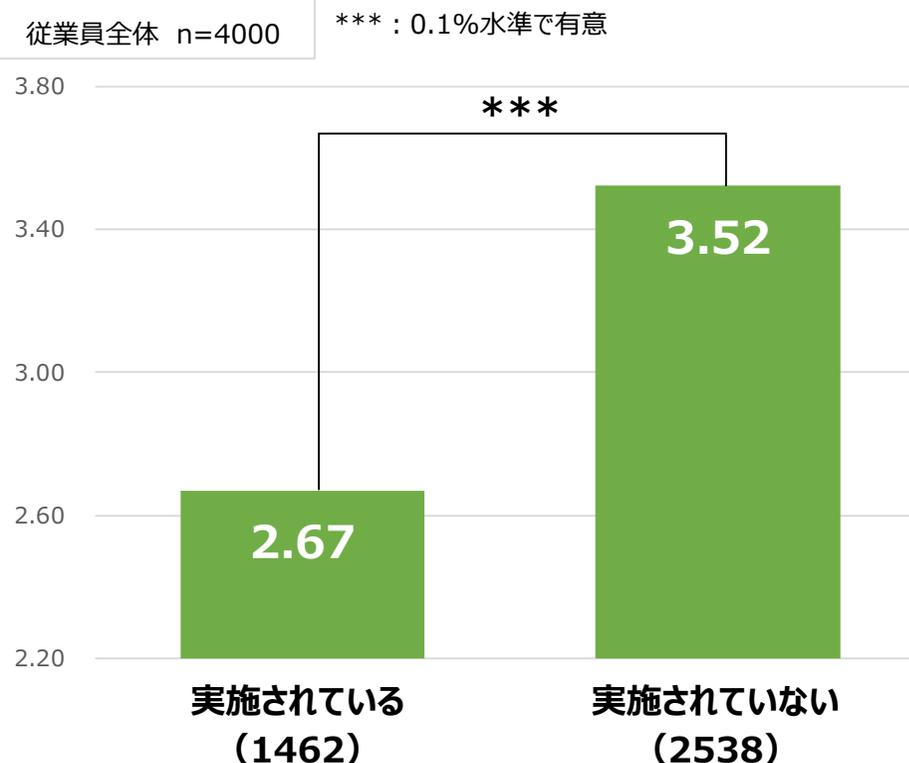
平均回答数
4.2項目

不正防止施策の有無と不正許容度・不正黙認度の関係を見た。
施策が実施されている方が、個人の不正許容度、組織の不正黙認度ともに低い。

施策実施有無 | 個人の不正許容度 (平均値/pt)

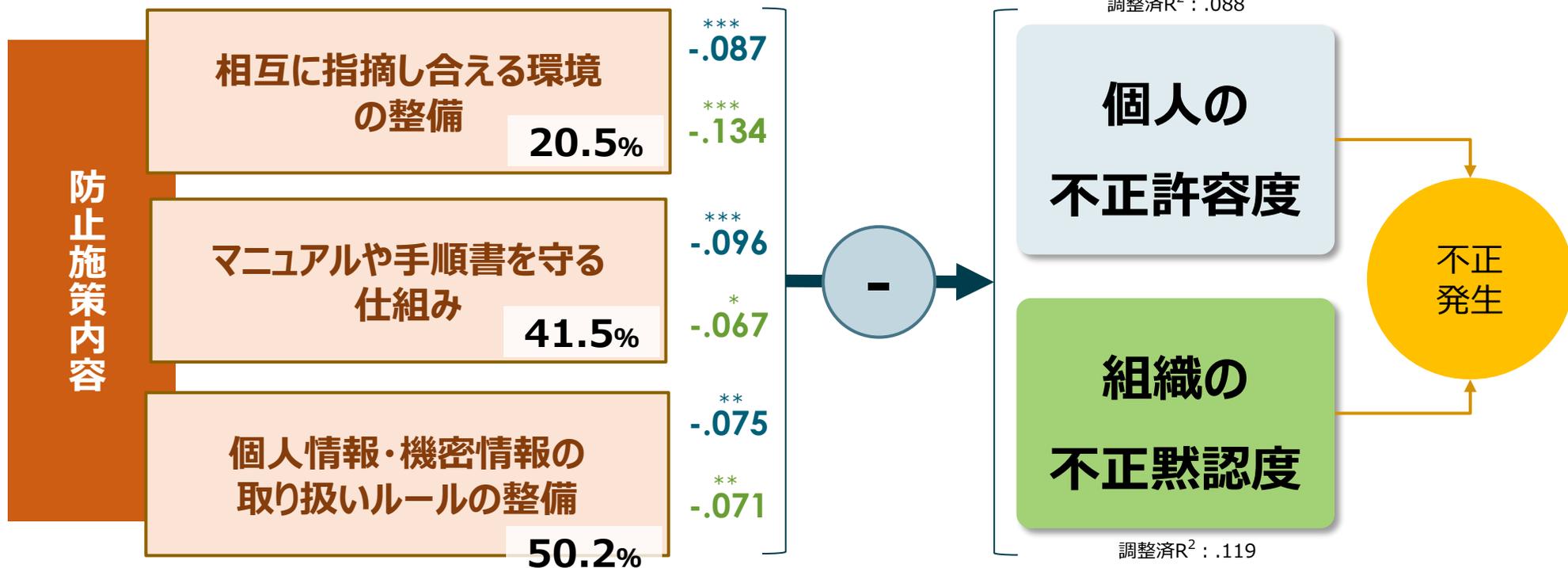


施策実施有無 | 組織の不正黙認度 (平均値/pt)



以下の不正防止施策は、不正許容度・黙認度を下げる傾向があった。
特に「相互に指摘し合える環境の整備」は実施率が低く、有効と考えられる。

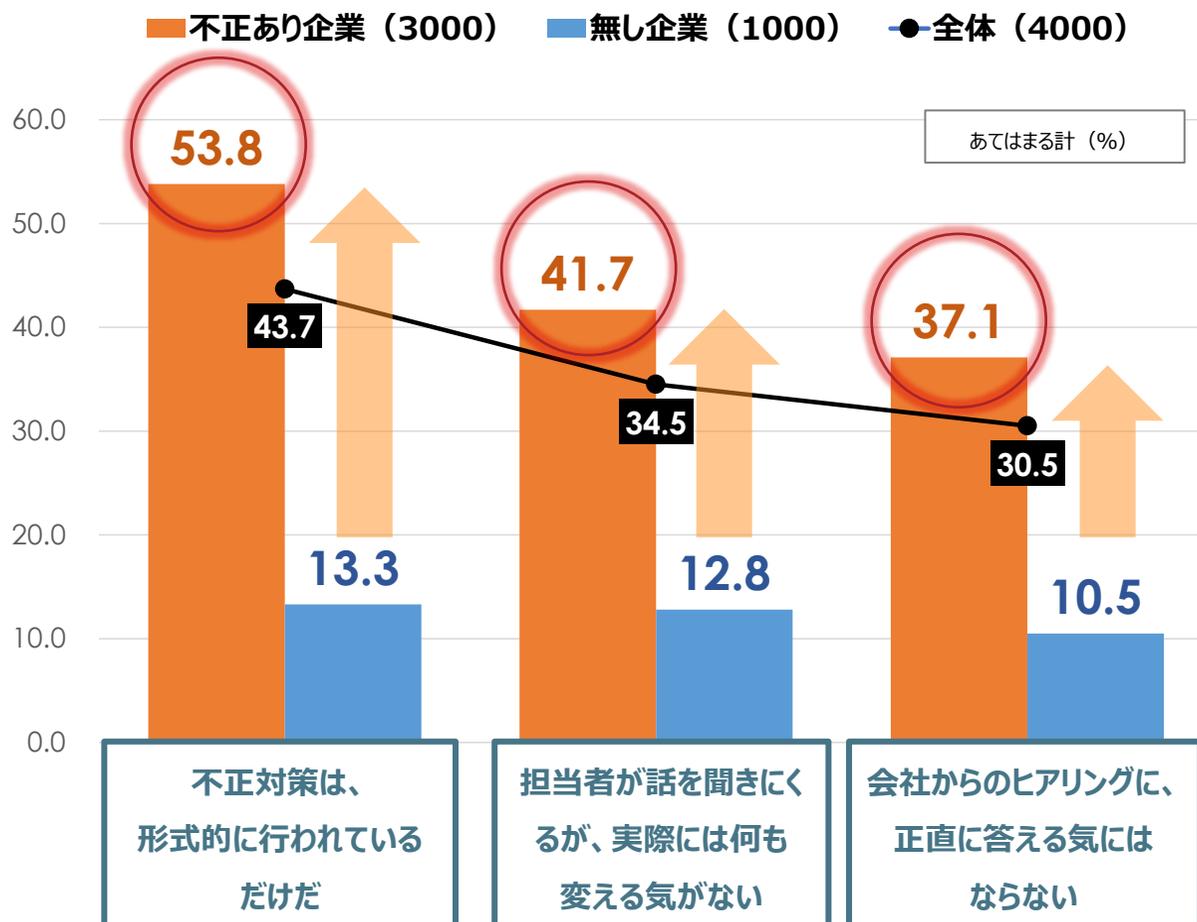
※項目右下の記載数値 | 実施率



※表中の記載数値 | 上段: 「個人の不正許容度」に対する標準化偏回帰係数
下段: 「組織の不正黙認度」に対する標準化偏回帰係数
※記号 | ***: 0.1%水準で有意、**: 1%水準で有意、*: 5%水準で有意

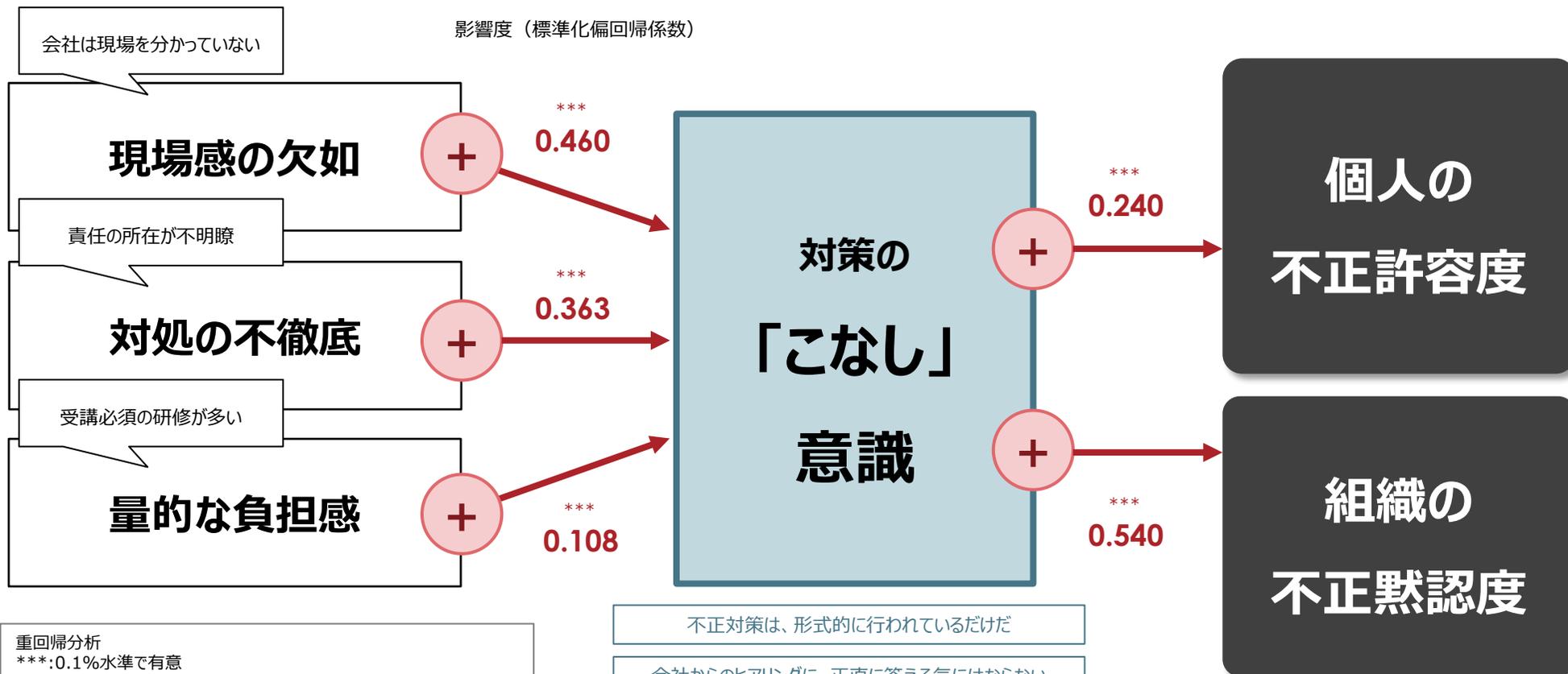
重回帰分析
※「個人の不正許容度」「組織の不正黙認度」に共通して有意なものを掲載
統制変数 | 性別・年代・雇用形態・業種・職種・従業員規模・勤続年数
分析対象 | n=1462 (防止対策実施組織の就業者)

企業が行う不正対策について、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いが、実際には何も変える気がない」が34.5%など、形式的に「こなす」意識があり、不正発生企業は傾向が特に強い。



コンプライアンス
対策の
「こなし」
意識

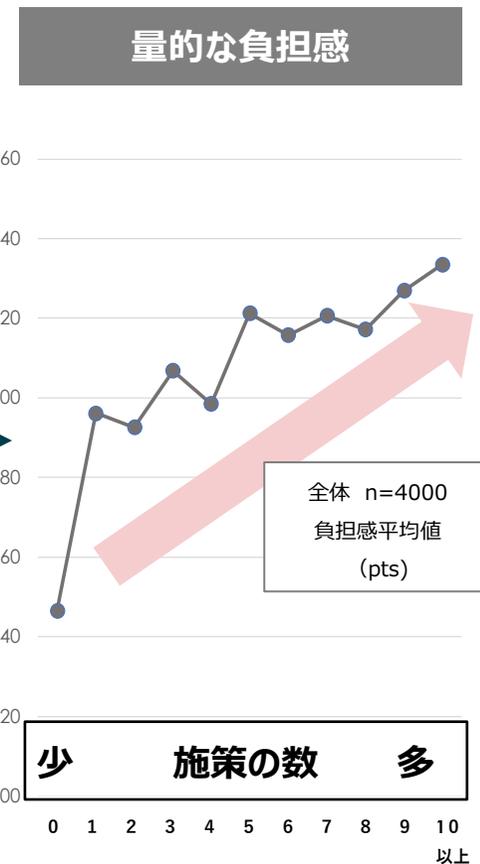
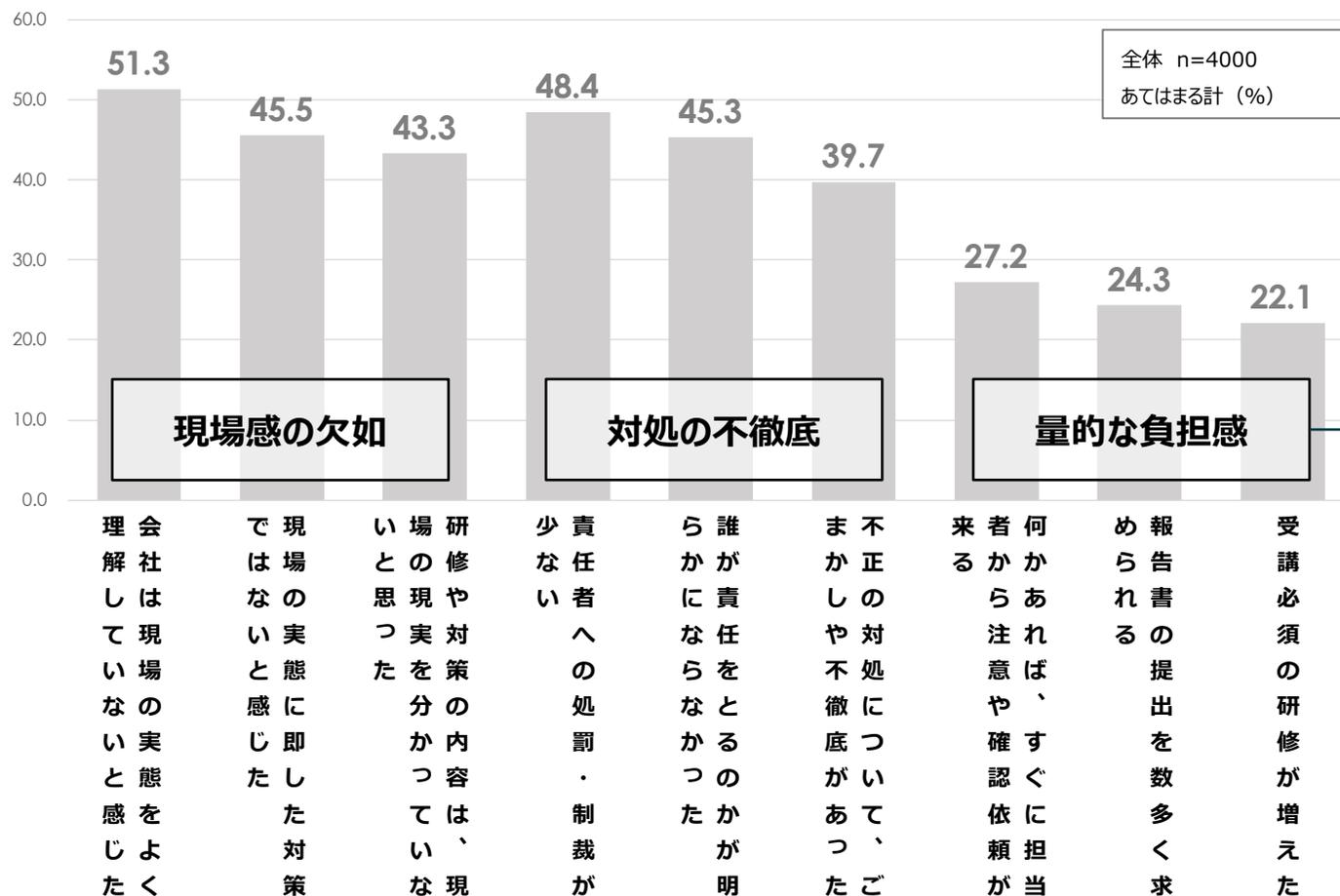
対策への「こなし」意識は、個人の不正許容度・組織の不正黙認度ともにプラスに関連しており、不正防止につながっていないことが示唆される。その背景には、対策の「現場感の欠如」「対処の不徹底」「量的な負担感」がある。



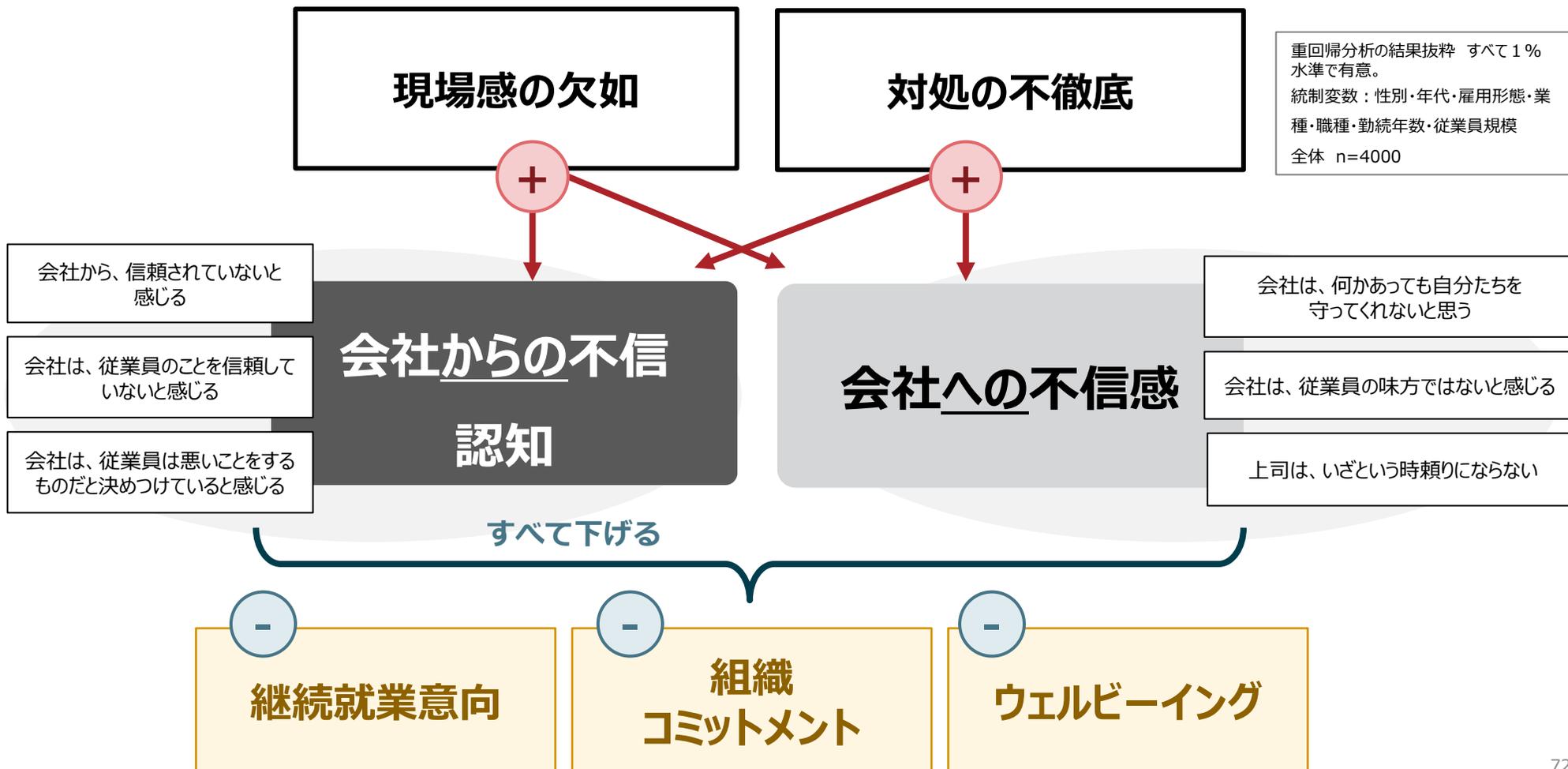
重回帰分析
 ***:0.1%水準で有意
 統制変数: 性別・年代・雇用形態・業種・職種・勤続年数・従業員規模
 全体 n=4000
 調整済R²値: .639 (形だけ意識) .087 (個人の不正許容度)
 0.338 (組織の不正許容度)

- 不正対策は、形式的に行われているだけだ
- 会社からのヒアリングに、正直に答える気にはならない
- 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

企業が行う対策への意識は、「会社は現場の実態をよく理解していない」が51.3%と高い。
量的な負担感は相対的に低いですが、施策を多く実施すればするほど増している。



さらに、対策の「現場感の欠如」「対策の不徹底」は、従業員の「会社からの不信認知」「会社への不信感」を上げており、従業員の継続就業意向、組織コミットメント、ウェルビーイングにマイナスの影響が見られた。



不正発生を防ぐために

防止施策編

3. 「情緒的共感」を呼ぶコンプライアンス研修

パーソル総合研究所

シンクタンク本部

二重過程理論とは、「人の情報処理には以下2つの処理モードがあり、両者が同時に稼働している」ことを指す理論である。
本調査では、不正防止研修における認知的理解や情緒的共感が、仕事上での行動や不正許容度・黙認度などに与える影響を確認した。

二重過程理論の特徴

処理モード1

- 分析的・思考的なシステム
- 理性的で論理に基づいた意識的な対象評価を行う
- 抽象的なシンボルや言語、数字、統計量により事態を把握する

研修内容の 認知的理解

- ・私は、研修の内容をよくわかっている
- ・私は、研修の内容を入社間もない従業員にわかりやすく説明できる

処理モード2

- 経験的・感情的なシステム
- 感情的で、連想により直感的な対象評価を行う
- イメージやたとえ話、物語、個別事例により事態を把握する

研修への 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

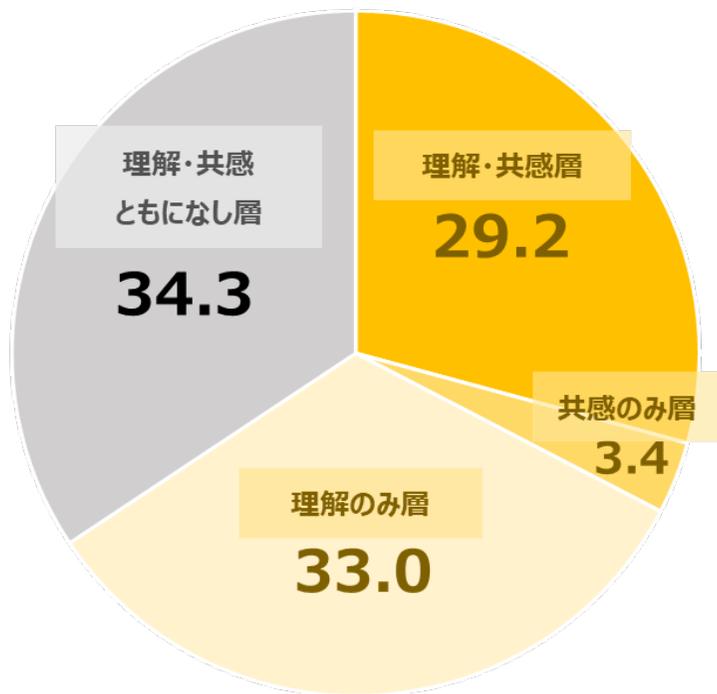
※分析には上記項目の平均値を使用

研修に対する「認知的理解」と「情緒的共感」の組合せで見たところ、研修への理解・共感層は3割に満たない。
また、研修を反映する行動があった割合を見ると、研修への理解・共感層での行動的関与率が非常に高い。

研修評価4タイプ^o (%)

研修実施有企業の従業員 n=527

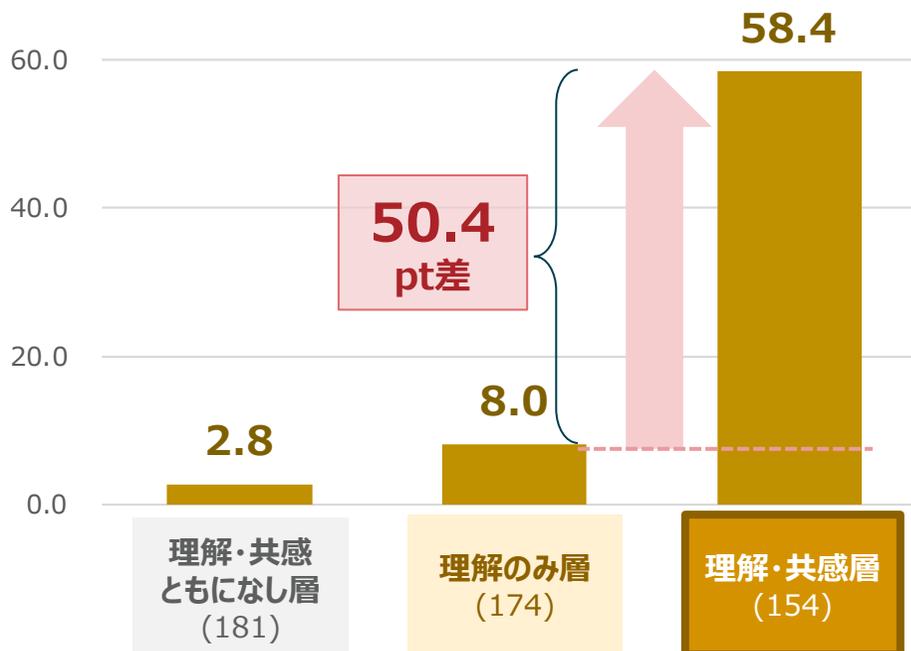
※群分けはそれぞれ等分割



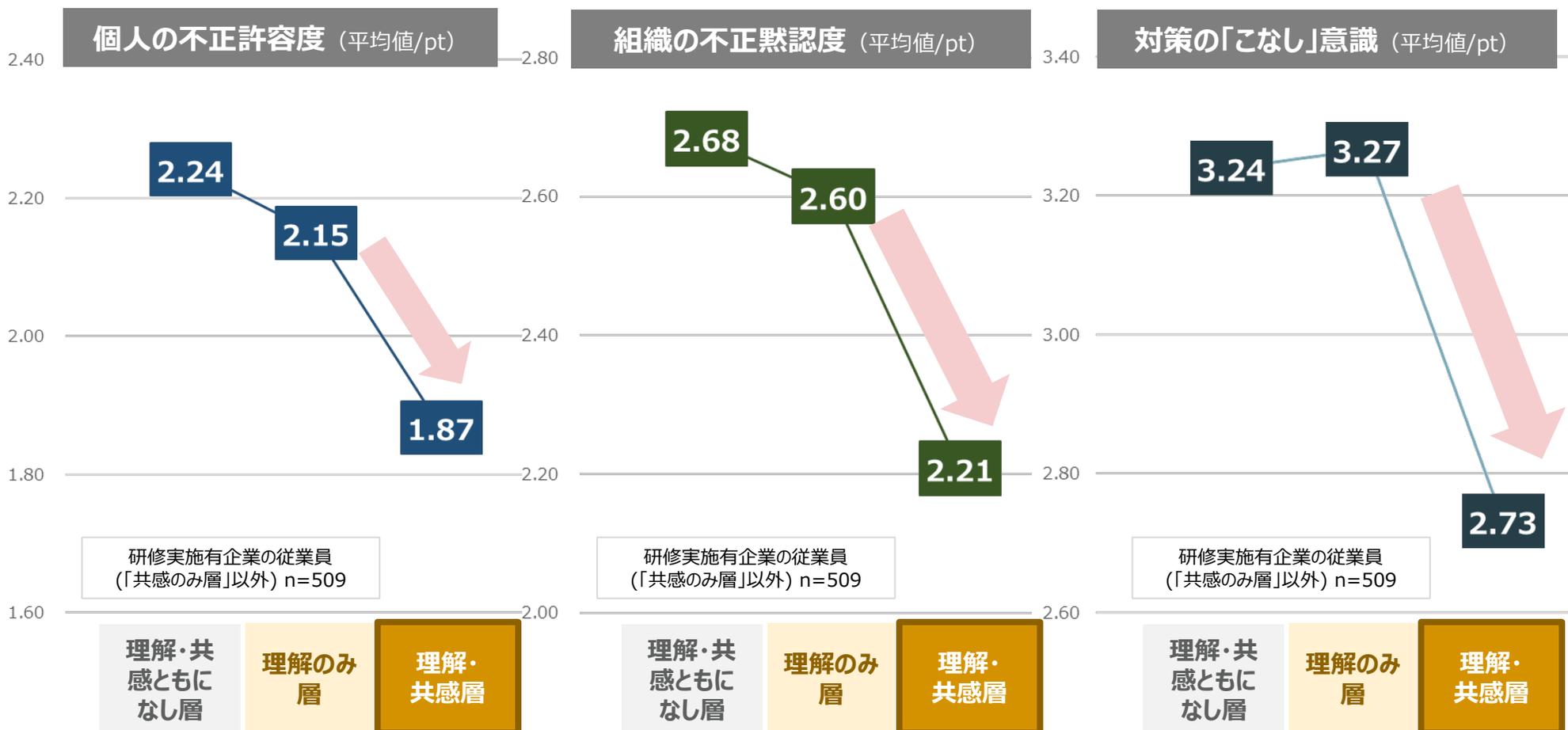
研修を反映する行動実施率 (あてはまる/%)

-私は、仕事上で判断に迷ったとき、研修の内容に立ち返ることがある-

※カッコ内はn数 ※「共感のみ層」は、n数少のため除外



「個人の不正許容度」「組織の不正黙認度」「対策のこなし意識」の指標を評価タイプ別に見た。
いずれの指標も、研修を理解・共感している層でのスコアが非常に小さい。



研修の内容において、「不正に関する判例や事例の紹介・解説」「多様性に関する説明」「参加者同士の議論・ワークショップ」は情緒的共感にプラスの影響を与えている。「参加者同士の議論・ワークショップ」は相対的に実施率が低い。

不正防止研修内容実施率 (%)

会社のコンプライアンスに対する考え方の説明	75.1
不祥事や不正に関する判例や事例の紹介・解説	66.8
ヒヤリハットなど前兆となる社内事例の紹介・解説	58.3
関連する法やルールの説明	56.5
マネジメントやリーダーシップのスキル向上	44.8
性や人種など多様性に関する説明	42.5
コミュニケーションの方法・注意点	42.1
参加者同士による議論・ワークショップ	33.0
不正に関与・黙認する心理的メカニズムの説明	31.3
その他	0.9

影響度
(標準化偏回帰係数)

**
.138



*
.119



*
.103



研修内容への
情緒的共感

研修実施企業の従業員 n= 527
重回帰分析 ** 1%水準で有意、*5%水準で有意
統制変数 | 業種・職種・性別・年代・雇用形態・従業員規模・勤続年数
調整済R2乗値 | 0.083

組織はいかにして立ち直るのか

改善編

1. 不正・不祥事からの対応と「改善」

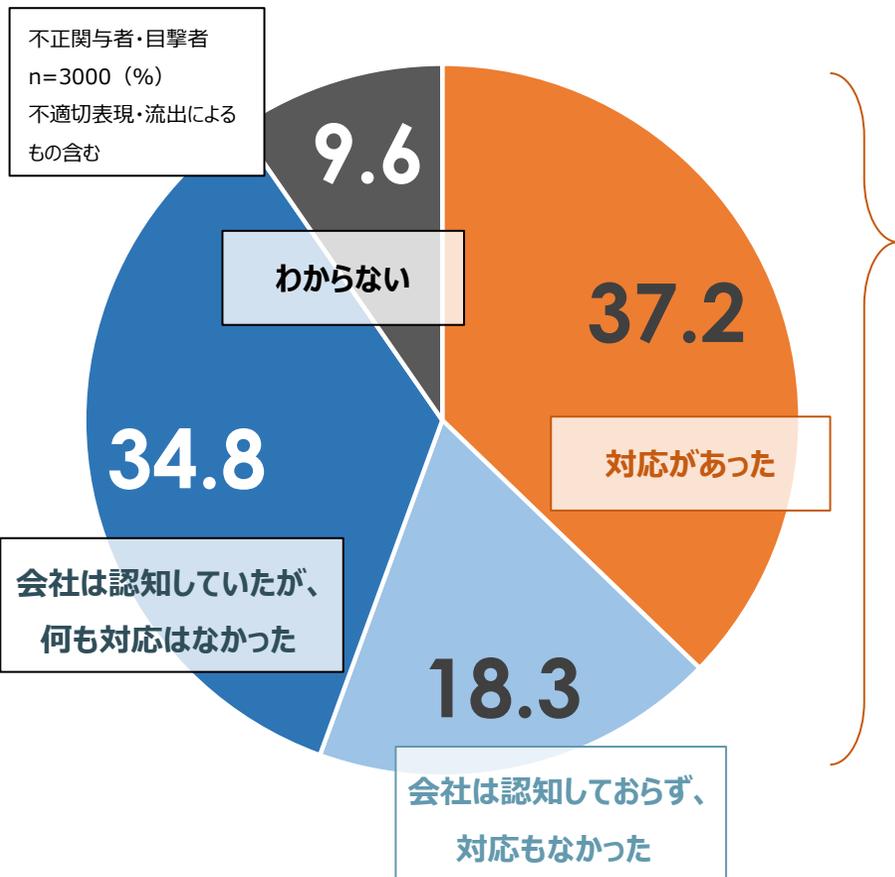
パーソル総合研究所

シンクタンク本部

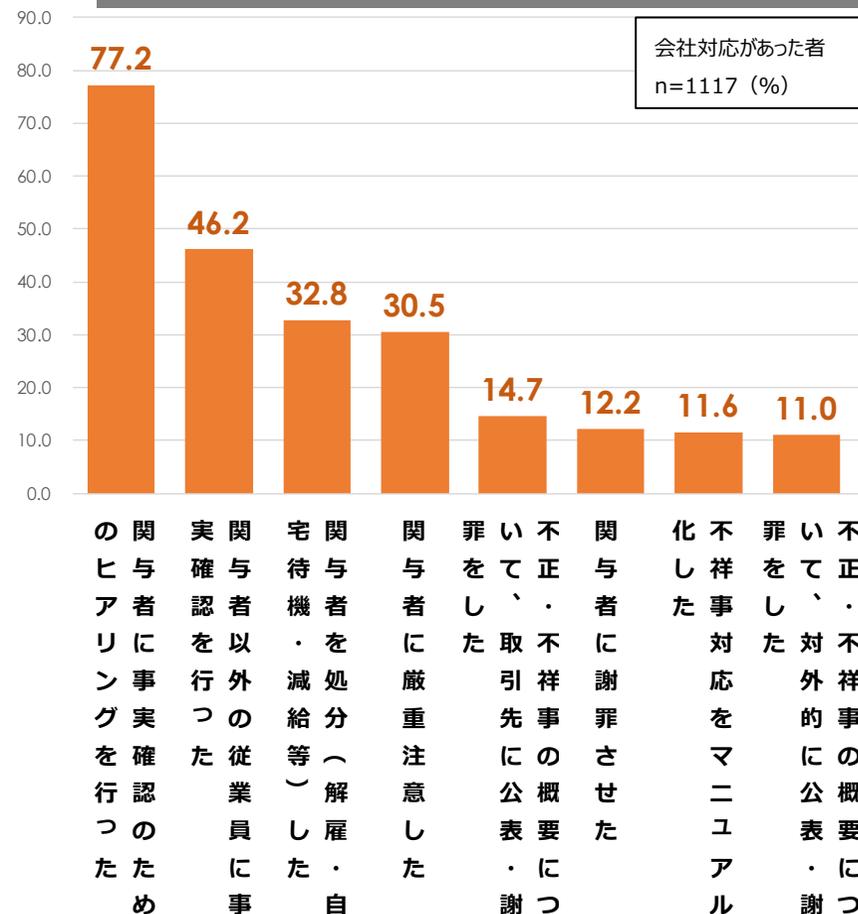
不正発生後の、会社の対応実態を見た。「関与者へのヒアリング」が77.2%と最多。

以下、「関与者以外の従業員への事実確認」が46.2%で続く。

会社対応有無とその内容



会社対応の内容 (上位10位)



会社対応があった場合となかった場合の、その後の不正の改善状況を見た。
対応があった場合は、「おおよそ無くなった」「完全に無くなった」が約3倍の74.8%。

会社対応有無別 | その後の改善状況

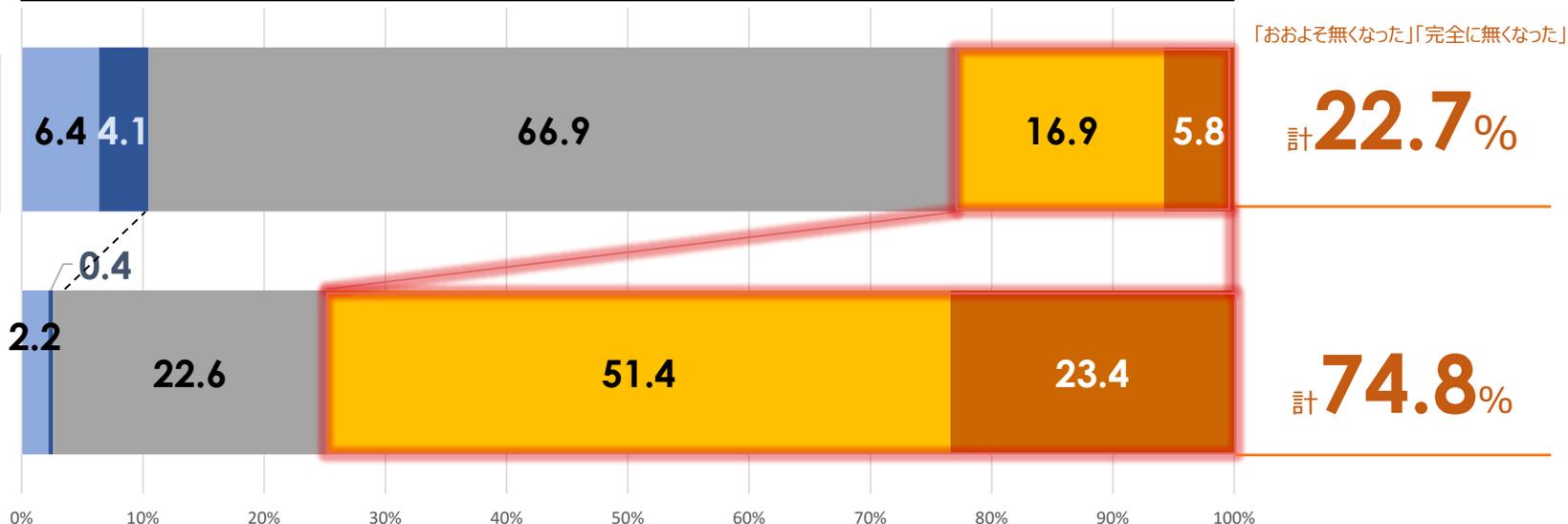
不適切表現・流出によるもの含む

不正関与者・目撃者
※状況不明者除く
括弧内はn数

■ 新しい不正が増加 ■ 増加 ■ 変わらない ■ おおよそ無くなったか、改善 ■ 完全に無くなったか、改善

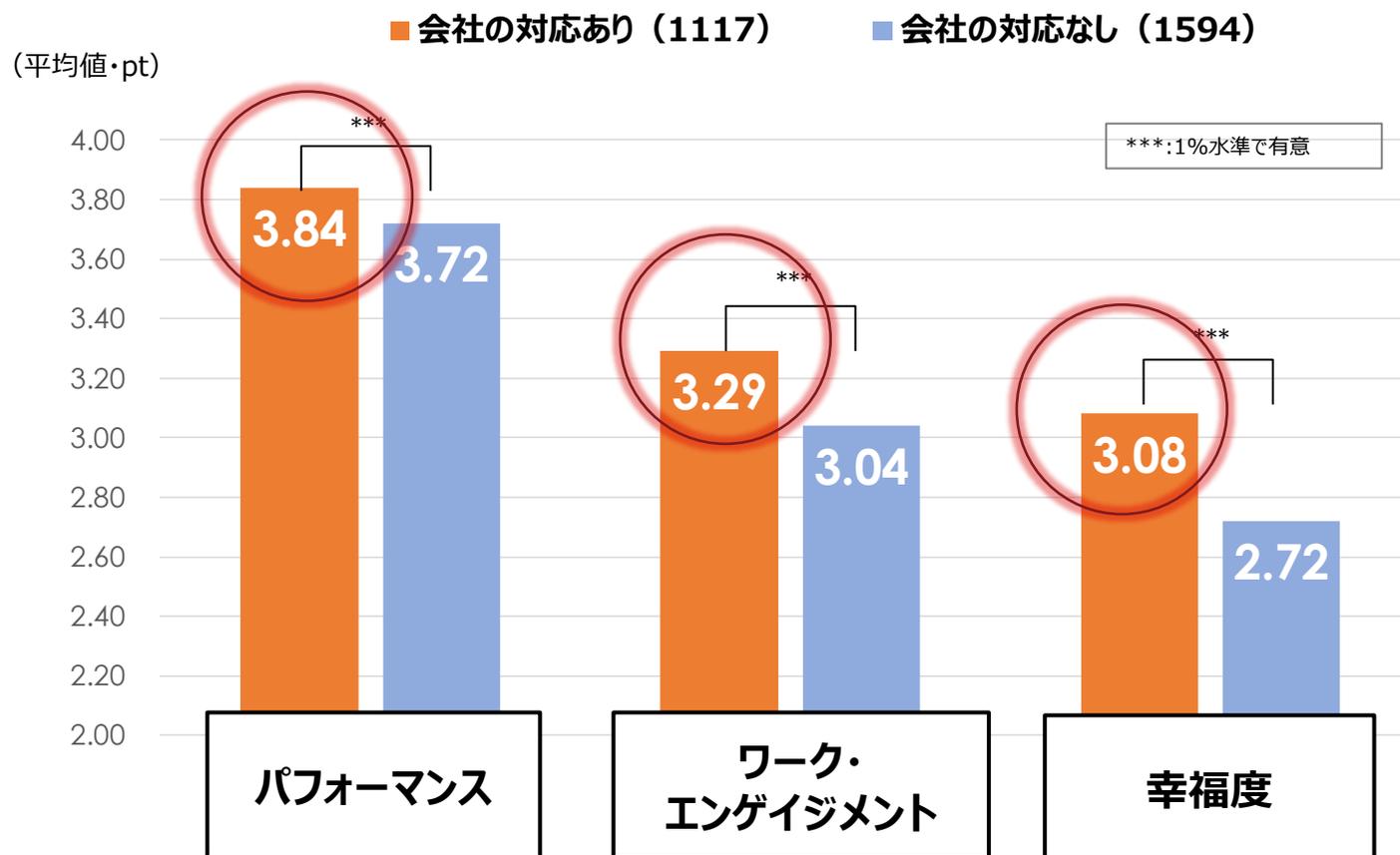
対応なし
(1594)

対応あり
(1117)



不正発生後の会社対応があった者のほうが、対応なしと比較して、個人パフォーマンス、ワーク・エンゲイジメント、幸福度ともに有意に高い。

対応あり・なしによる成果指標の差



組織はいかにして立ち直るのか

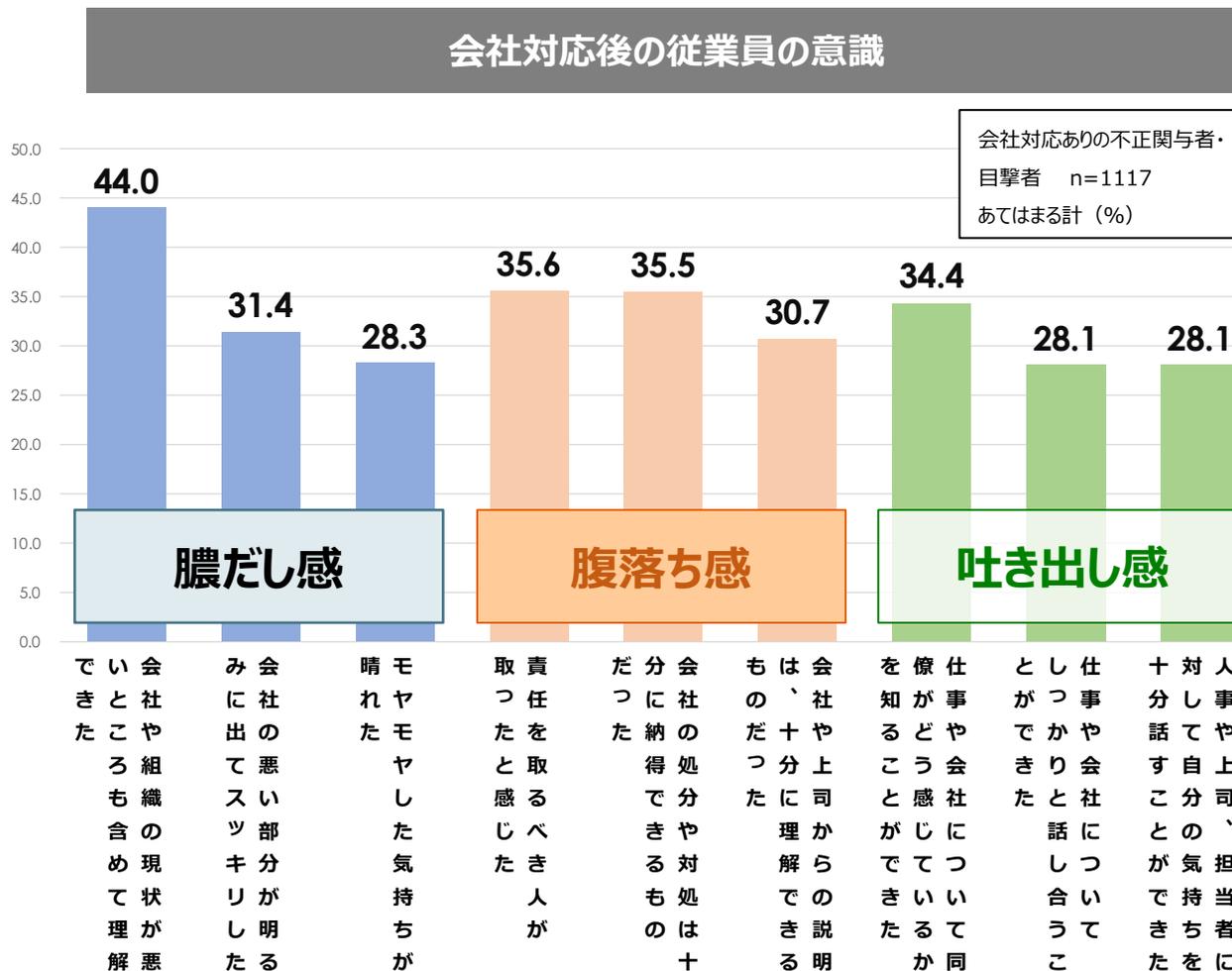
改善編

2. 会社対応についての従業員意識

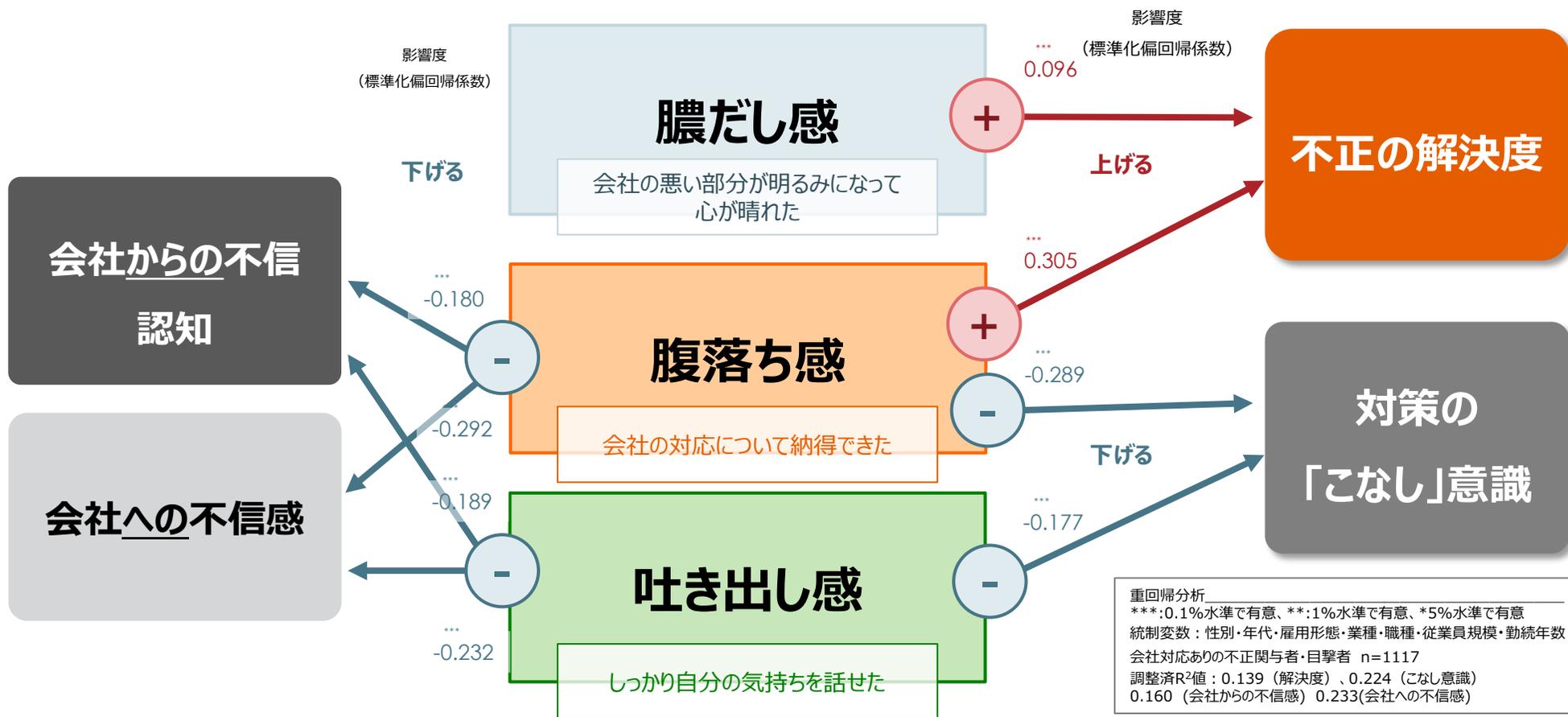
パーソル総合研究所

シンクタンク本部

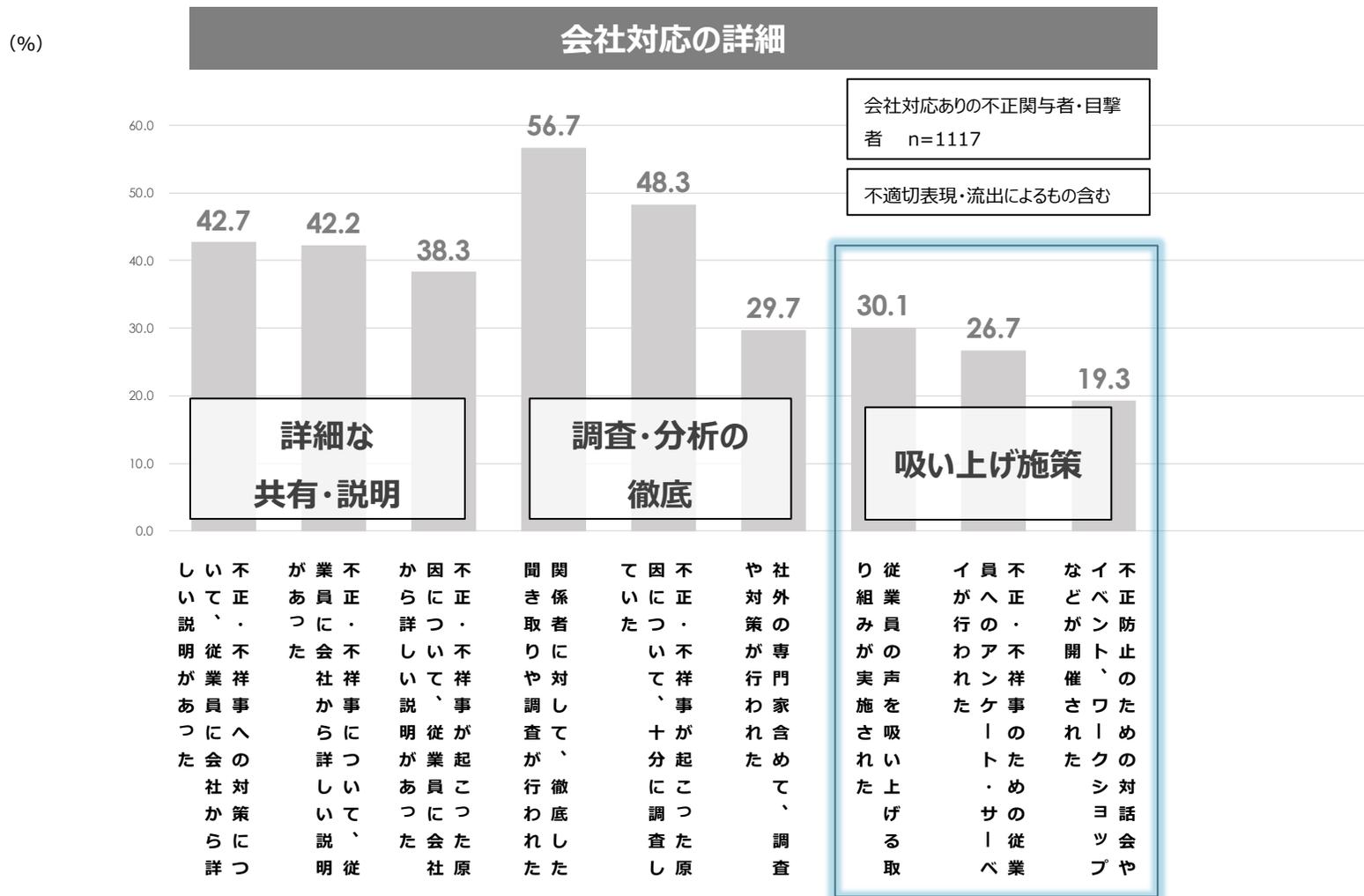
会社の対応後の、従業員の意識を見た。「会社や組織の現状が悪いところも含めて理解できた」が44.0%と最多。



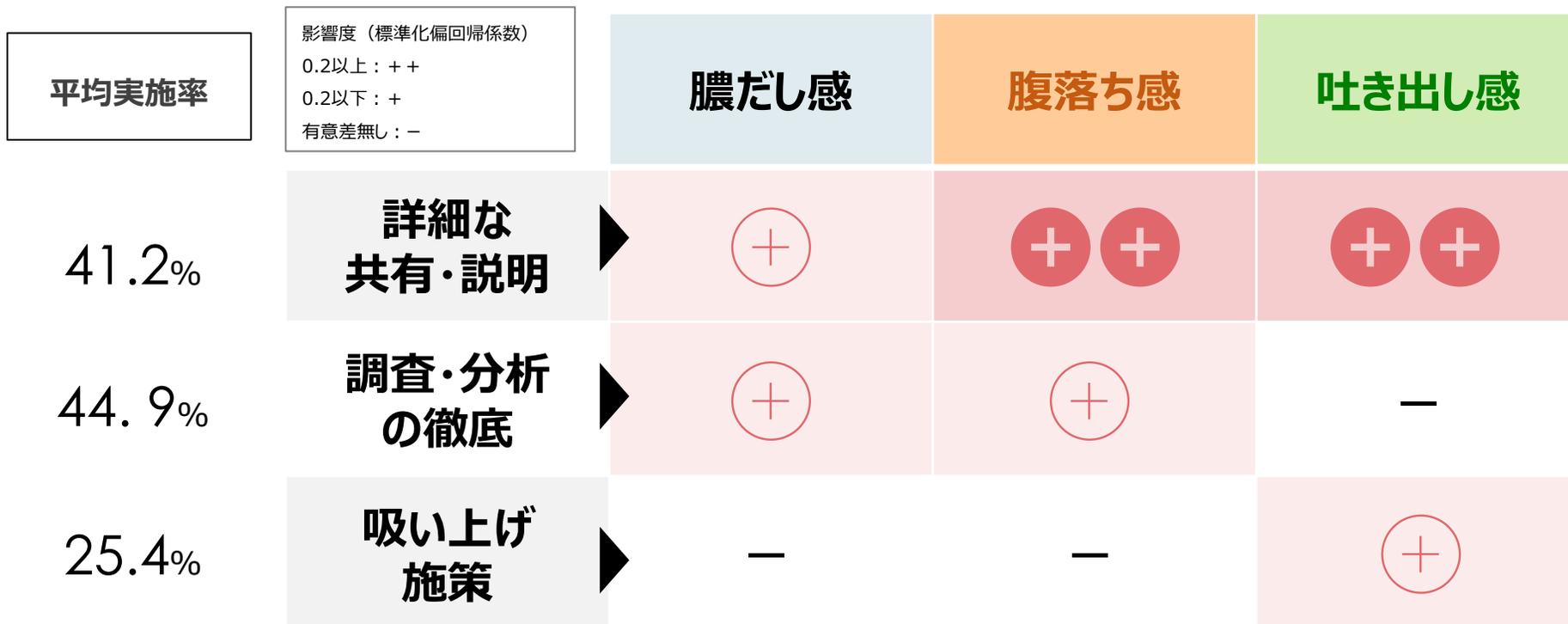
従業員の「膿だし感」「腹落ち感」は、不正の解決度とプラスの関係が見られた。また、「腹落ち感」「吐き出し感」は、こなし意識、会社からの不信認知、会社への不信感へのマイナスの関係も見られる。



会社の対応実態の内容詳細を見た。アンケート・対話会などの吸い上げ施策は、相対的に実施が少ない。



起きた不正に対して、共有・説明を詳細に行うことは、「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、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。



重回帰分析

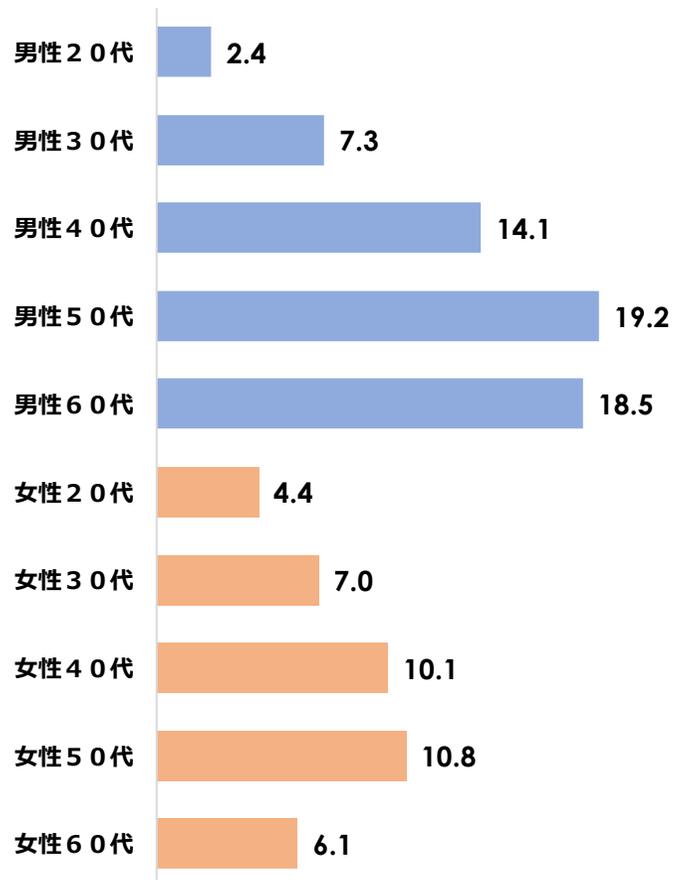
統制変数：性別・年代・雇用形態・業種・職種・勤続年数・従業員規模

従業員 n=1117 調整済R²値：0.113（膿だし感）、0.169（腹落ち感）、0.135（吐き出し感）

Appendix

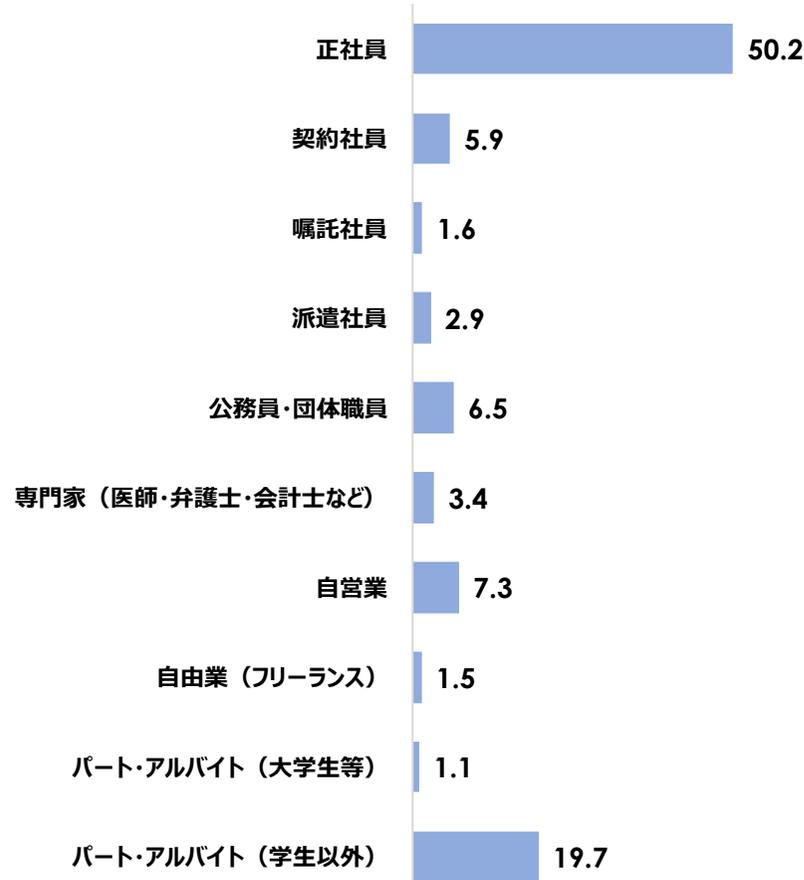
パーソル総合研究所
シンクタンク本部

性年代別 (%)



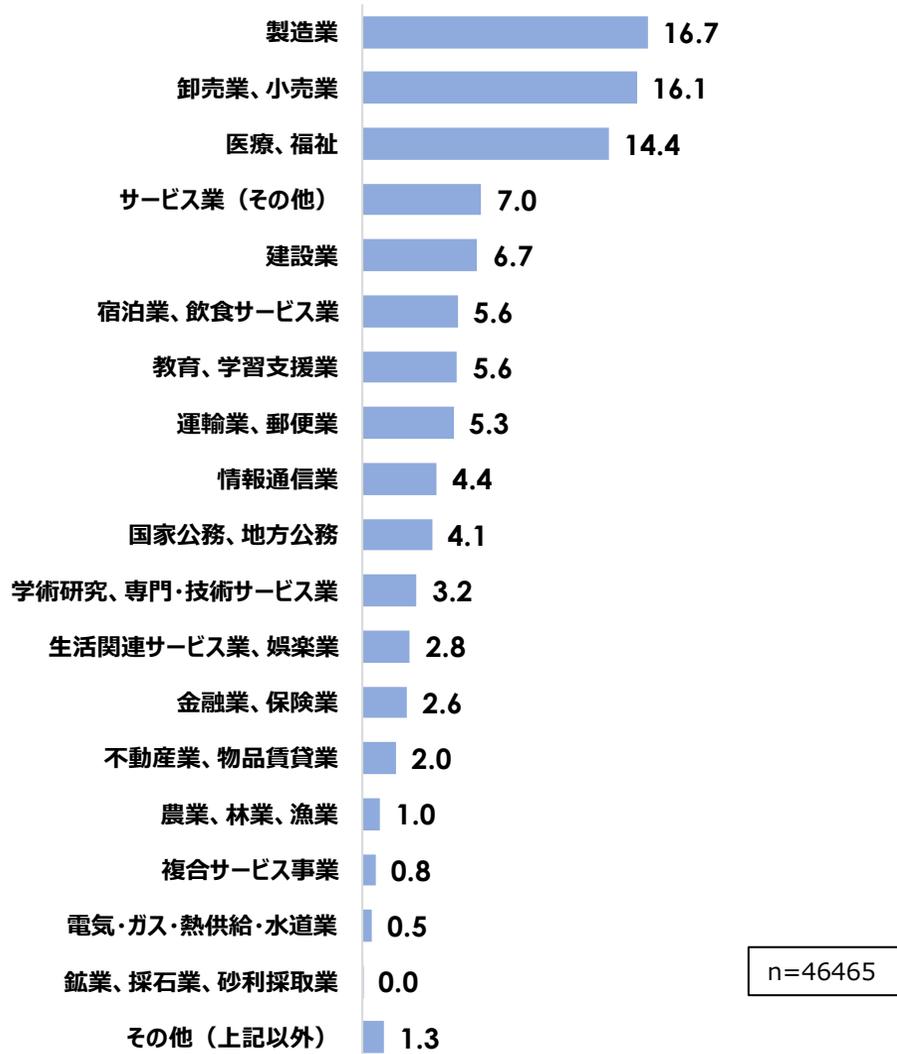
n=46465

雇用形態 (%)

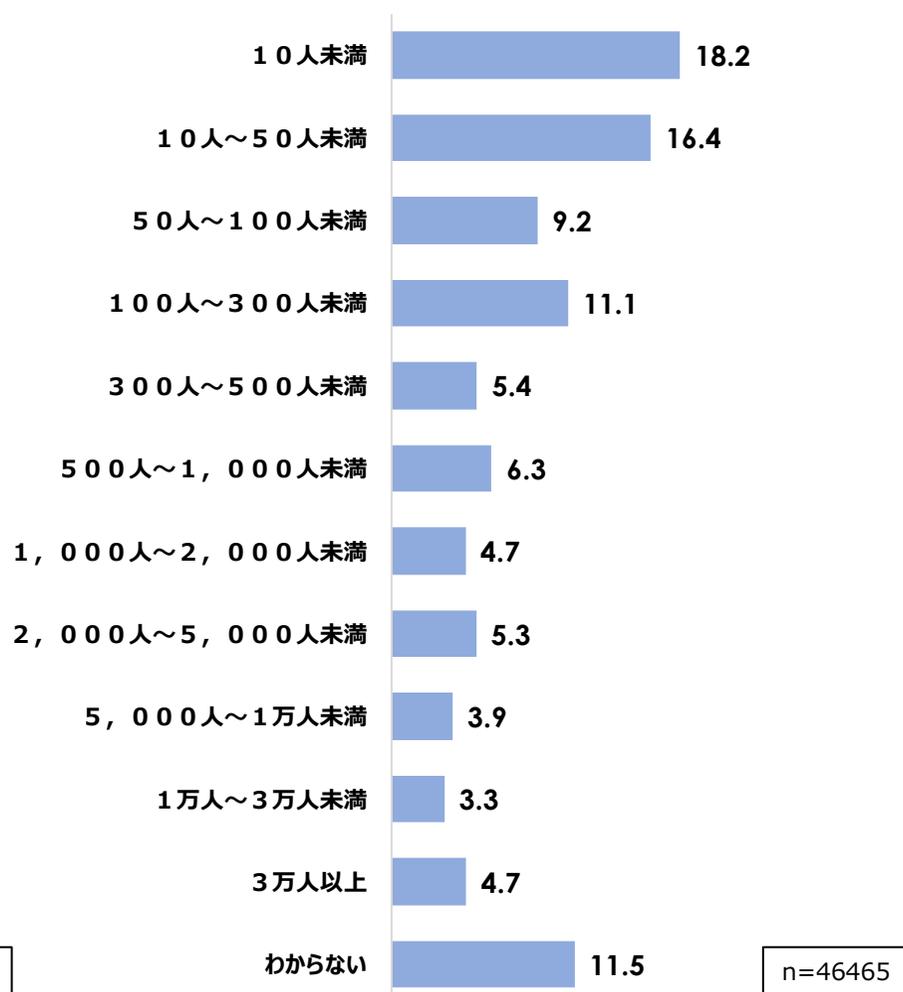


n=46465

業種 (%) 単数回答

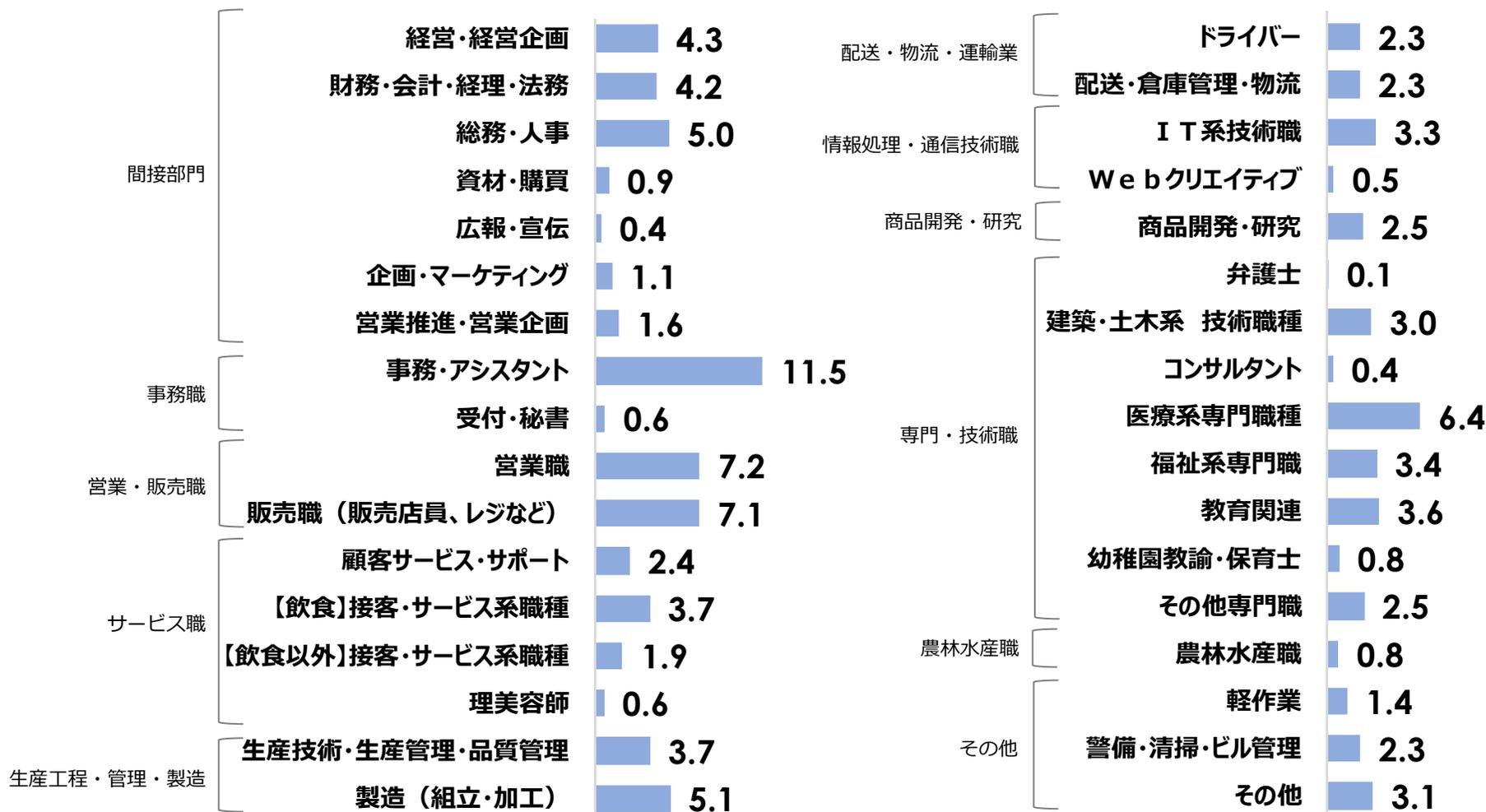


企業規模 (%) 単数回答



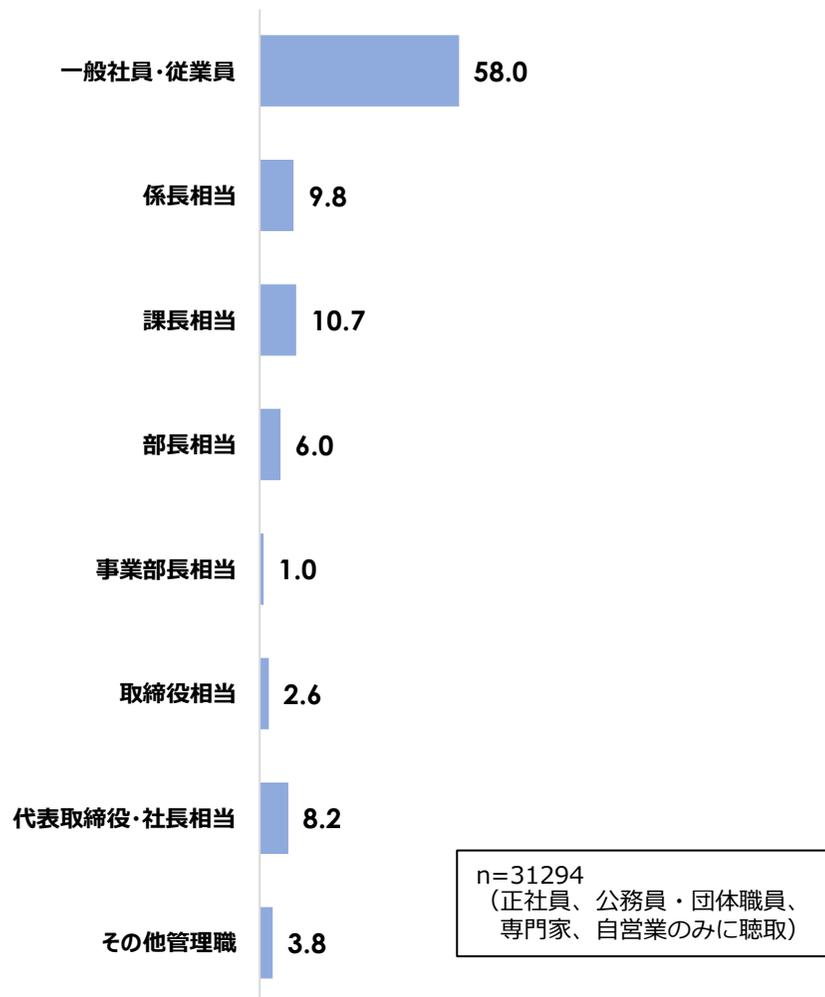
職種

(%) 単数回答

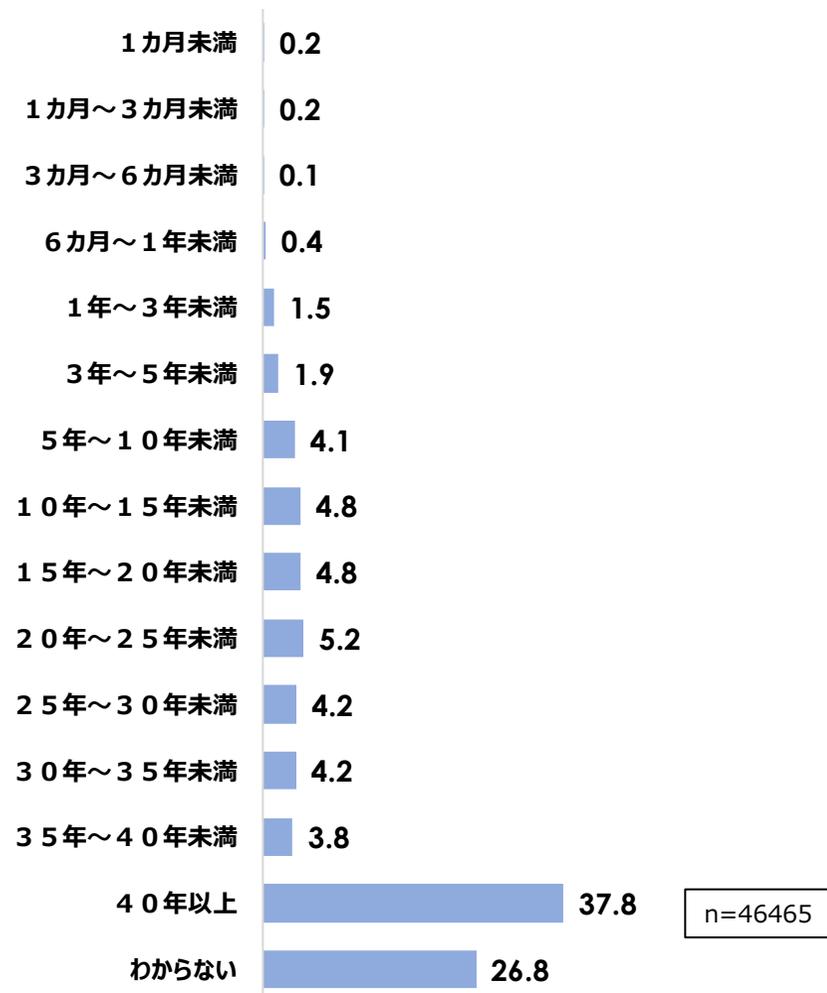


n=46465

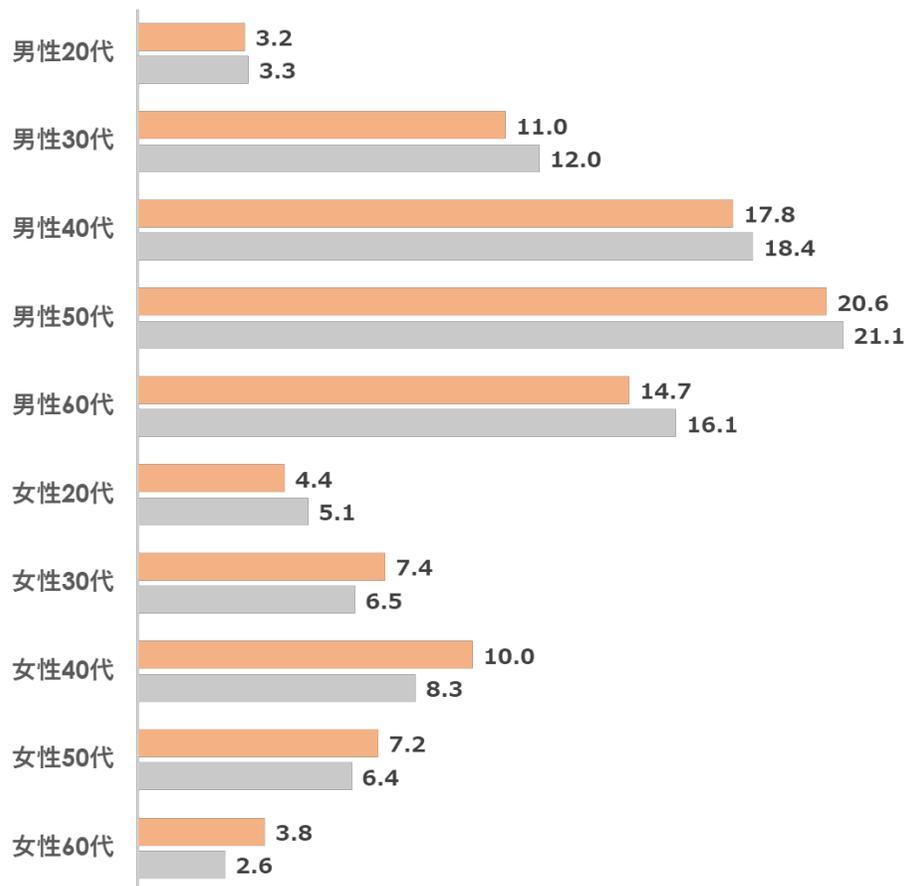
職位 (% 単数回答)



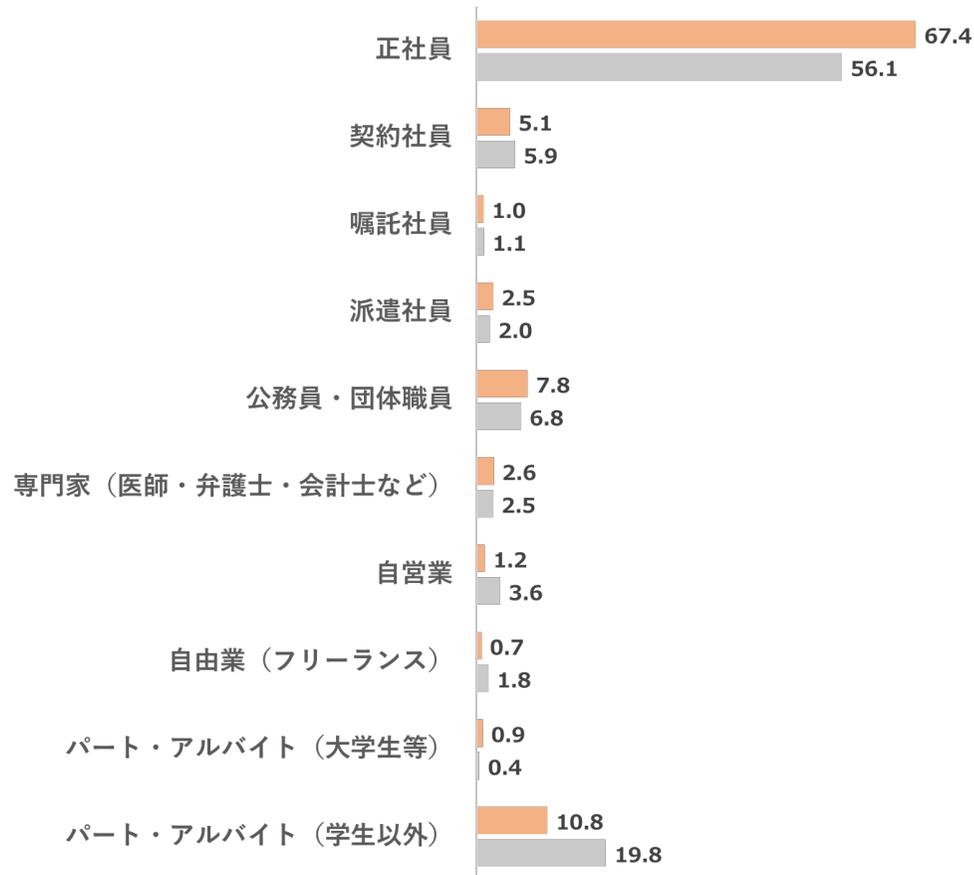
勤務先の設立年数 (% 単数回答)



性年代別 (%)

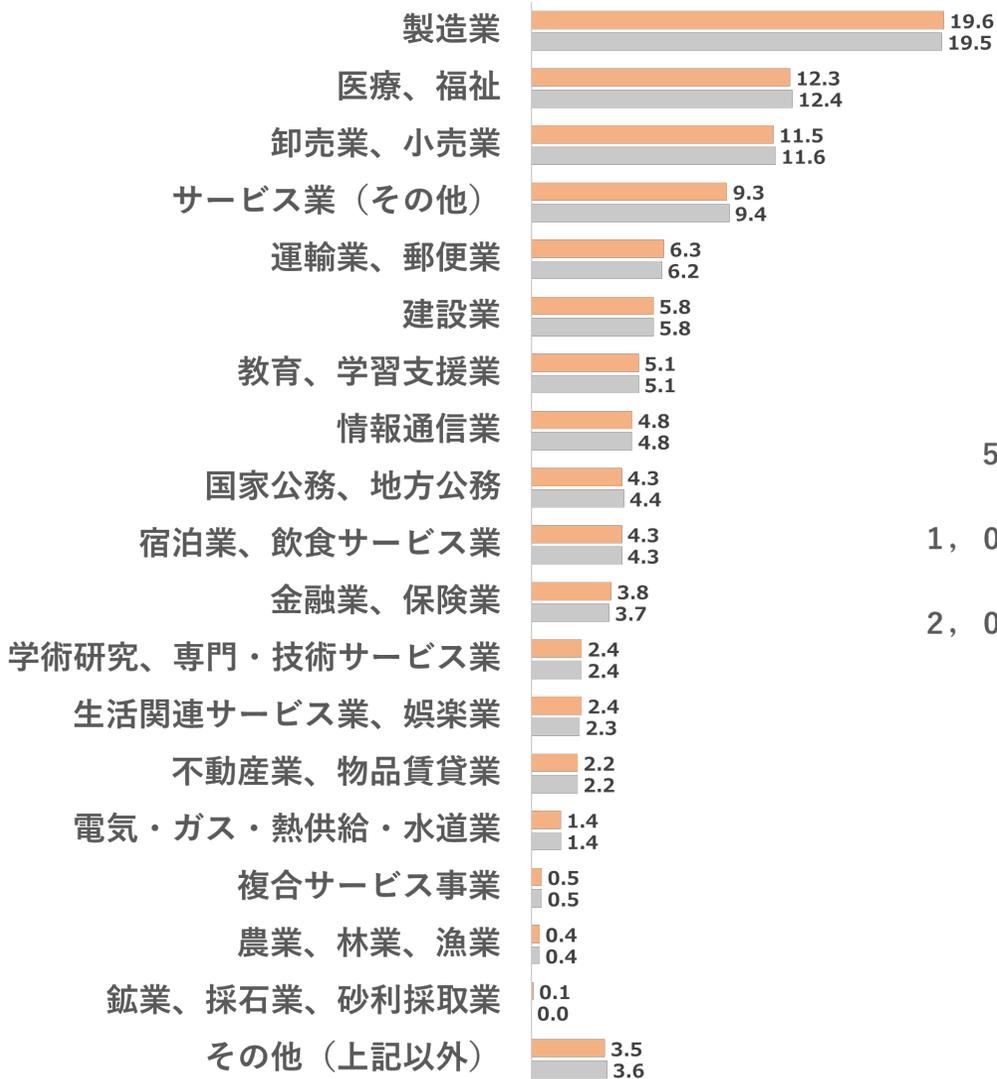


雇用形態 (%)

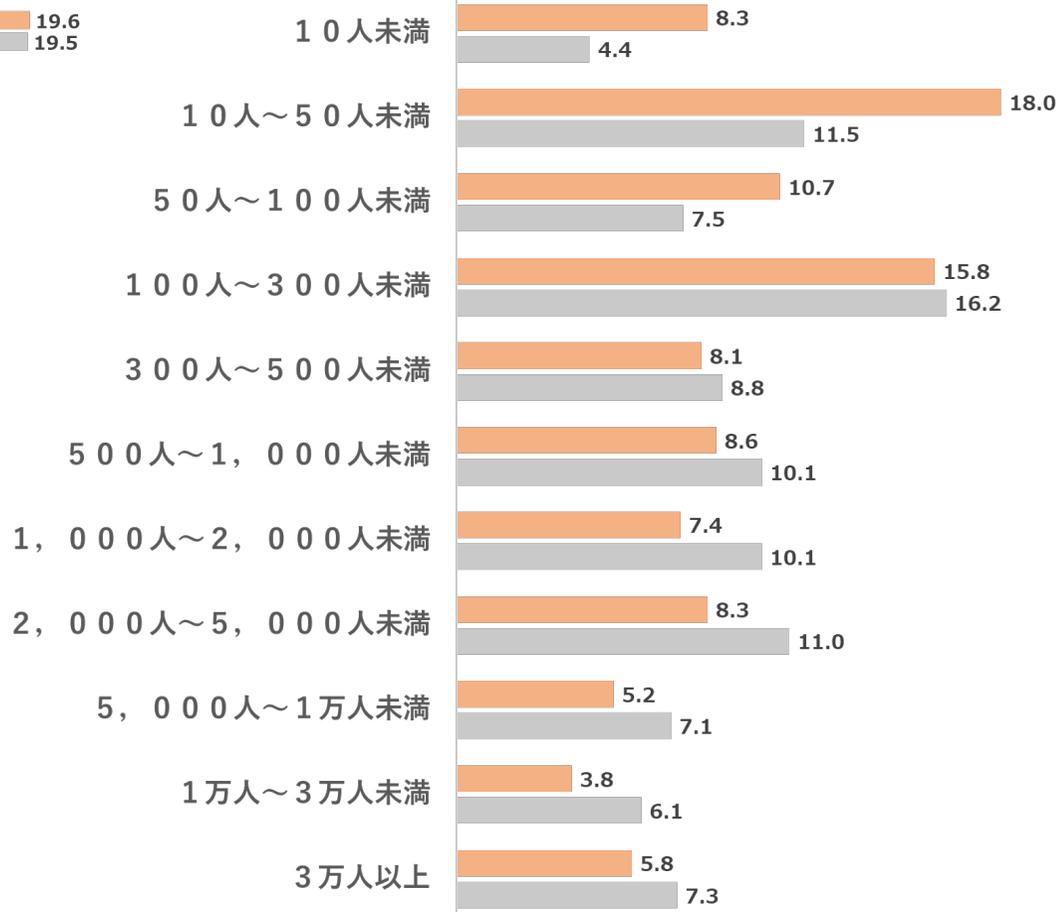


■ 不正関与・目撃群 (n=3000) ■ 非発生群 (n=1000)

業種 (%) 単数回答



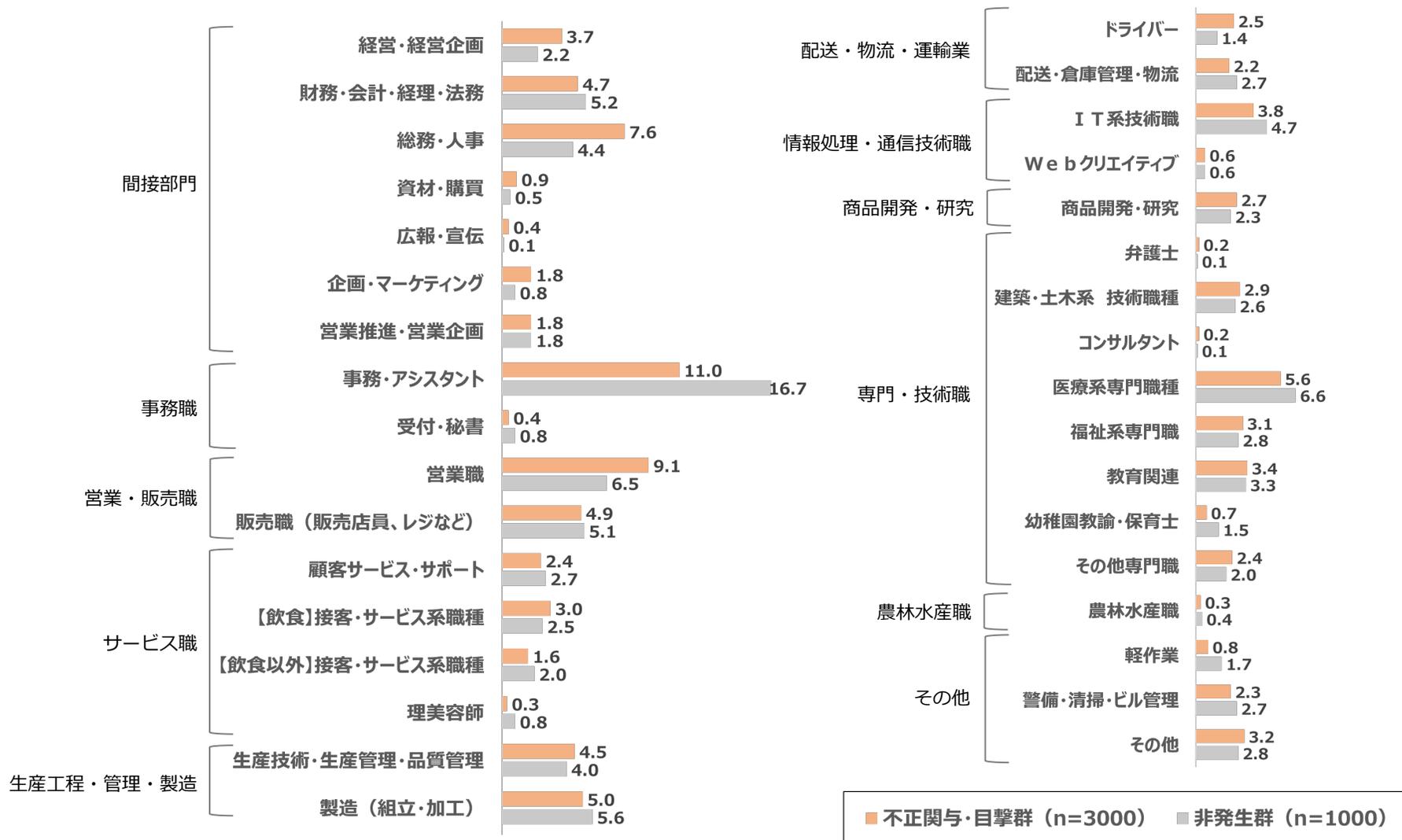
企業規模 (%) 単数回答



■ 不正関与・目撃群 (n=3000) ■ 非発生群 (n=1000)

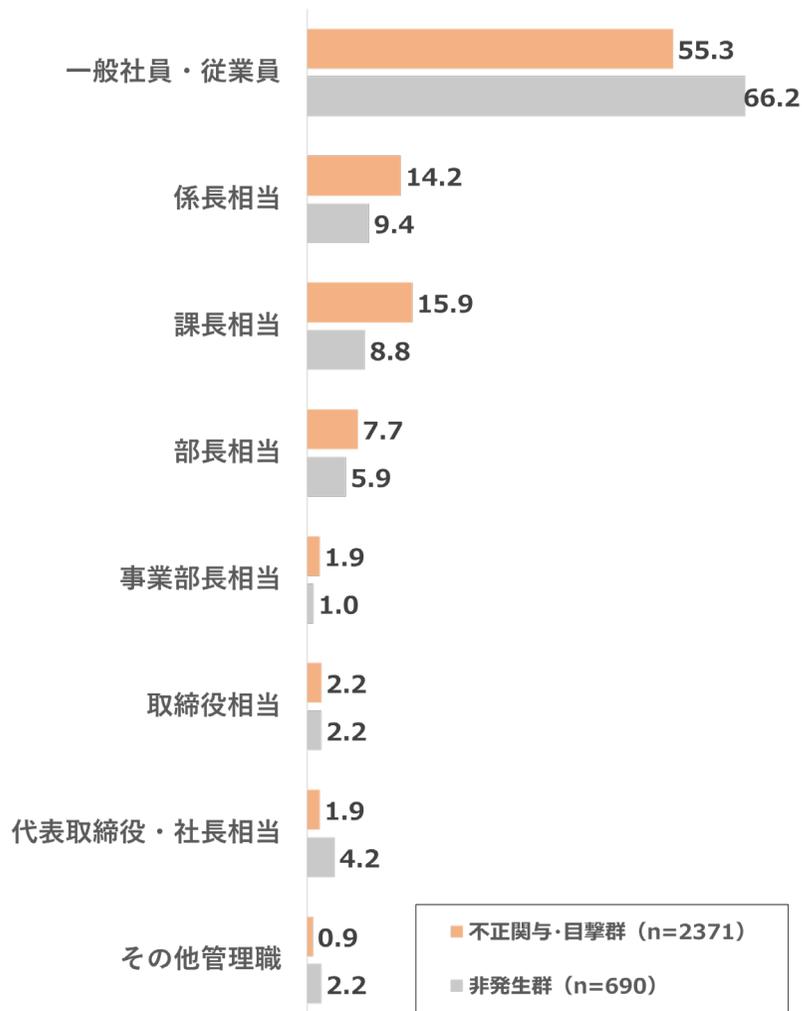
職種

(%) 単数回答



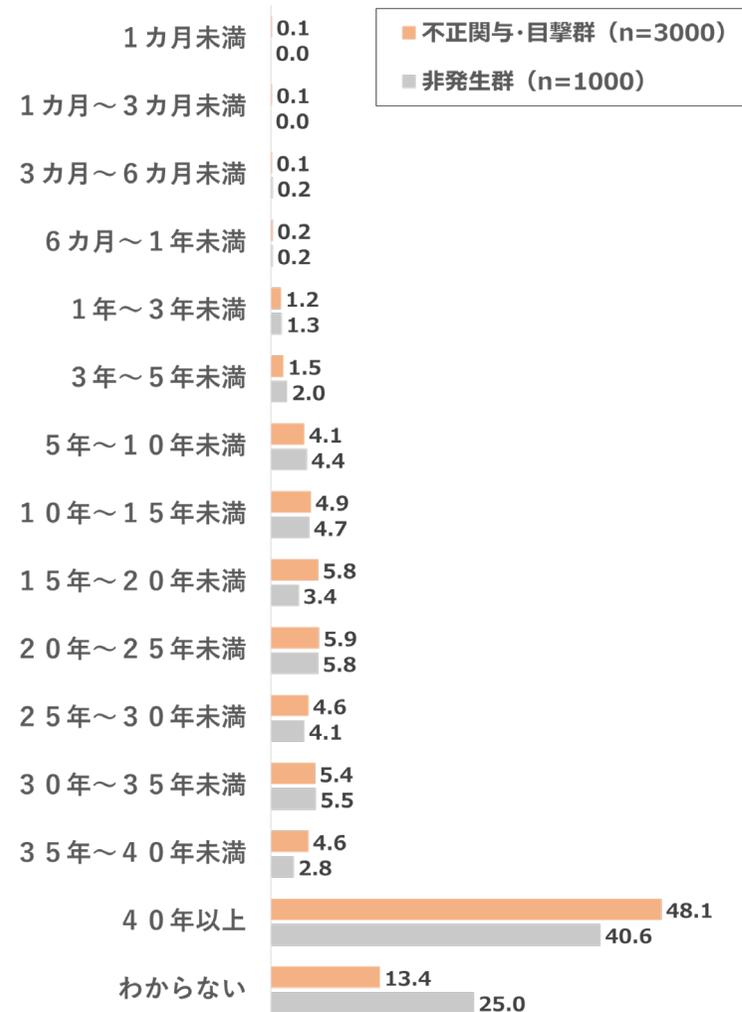
※資料中では大分類を使用

職位 (%) 単数回答



(正社員、公務員・団体職員、
専門家、自営業のみに聴取)

勤務先の設立年数 (%) 単数回答



因子	項目	信頼性 (α係数)
歪んだ現実主義	何も不正が無い組織など、現実的に不可能である	0.71
	今は、過去と比べて理不尽に不正に厳しい	
	多少の不正行為には目を瞑らなければ、仕事はうまくいかない	
不正の必要性	すべての規則を守って仕事をすると、利益を出すことはできない	0.89
	正しいプロセスを踏んでいては、仕事は回らない	
	ルールや規則を完全に遵守することは、現実的に不可能である	
利他的不正	組織のために、ある程度の不正が必要だ	0.86
	ルールをきちんと守ることは、会社のためにならない	
	チームのためにする不正もある	
コントロール幻想	知識やスキルを持っていれば、多少の不正は誤魔化せると思う	0.90
	自身でコントロールできるのであれば、多少の不正は問題ない	
	他人にばれなければ、少くとも不正しても構わない	
不正へのスリル・快感	不正をすることでスリルを感じる	0.90
	不正をすることで興奮や快感を覚える	

因子	項目
権威主義・責任回避	上層部の決定にはとやがて従うという雰囲気がある
	社内では波風を立てないことが何よりも重要とされる
	物事は、オープンな議論ではなく、事前の根回しによって決定される
自由闊達・開放的	上司でも部下でも、分け隔てなく仲が良い
	上の者に対しても言いたいことが言える
	職場では、いつも活発な意見交換が行われておりにぎやかだ
長期的・大局的志向	目先の業務に縛られず、長期的視点で考えていくことが奨励されている
	目先の成果よりも、長期的成果の追求を重視するところがある
	利益と同じくらい「社会的な責任」が重視されている
安定雇用志向	年齢・勤続年数で給与・待遇が決められている
	定年まで雇用されることが前提になっている
	特定分野のスペシャリストよりも、ジェネラリストを育てようとしている
柔軟性・創造性・独自性	独自性・創造性に富んだ意見・考えを持つことが求められる
	過去の慣習・既存のルールにとらわれることなく、柔軟に考えることが推奨されている
	他人に合わせるのではなく、自分の意思を明確に伝えることが歓迎されている

項目	
スピード感・迅速さ	まず行動をおこし、進めながら考えていくことが奨励される
	多少粗くても、迅速な意思決定が尊重される
	時間をかけて検討することよりも、タイミングやスピードが重視される
成果主義・競争	仕事のプロセスよりも、最終的な結果が重視される
	メンバー間の競争に勝つことが、評価の対象になる
	努力しても、結果を出せないと評価されない
チームワーク	チームとしてひとつにまとまっている
	自分勝手に仕事を進める人よりも、和を重視する人のほうが評価される
	一致団結して目標に向かっていく雰囲気がある
属人思考	相手の体面を重んじて、会議やミーティングなどで反対意見を表明しないことがある
	会議やミーティングでは、同じ案でも、誰が提案者かによってその案の通り方が異なることがある
	トラブルが生じた場合、「原因が何か」よりも「誰の責任か」を優先する雰囲気がある
	仕事ぶりよりも好き嫌いで人を評価する傾向がある
	誰が頼んだかによって、仕事の優先順位が決まることが多い