

## 【守りの組織風土改革】 不正防止のための組織風土醸成

～未然・再発防止のための組織風土(人・組織)へのアプローチ

### 不正行為は企業経営に甚大なインパクトを与える

粉飾、偽装、情報漏洩、インサイダー取引、汚職など、企業内で発生する不正行為は、その内容・程度にかかわらず、企業経営に大きな影響を及ぼすことが少なくありません。従業員個人が引き起こした不正行為であっても、巨額の賠償金・対応費用などの金銭的な損害のみならず、顧客・株主・取引先など、ステークホルダーからの信用を失うことによる企業経営への影響は甚大であり、時には、企業の存在を脅かすほどのインパクトをもたらします。

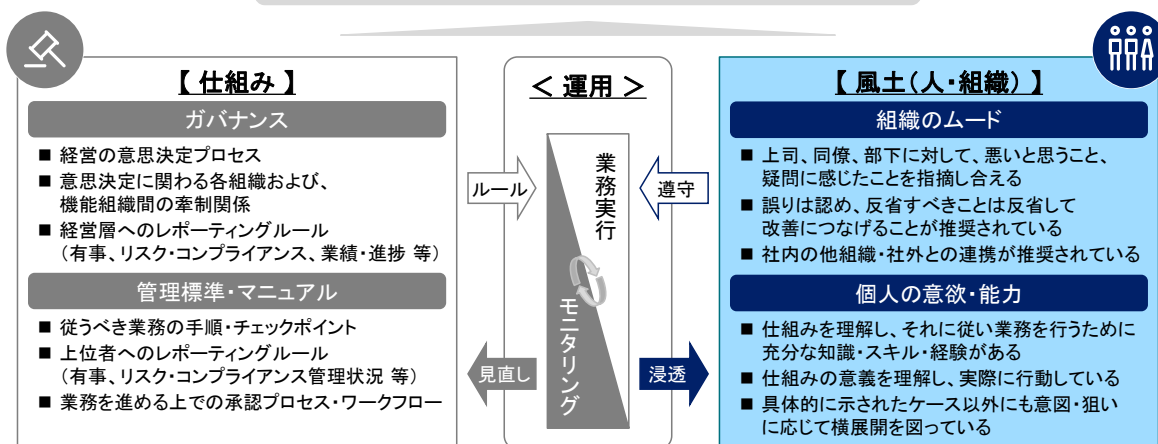
近年、コンプライアンスの重要性がメディアなど至る所で叫ばれ、社会的関心の高まりや、行政による規制の厳格化と相まって、企業にとって不正防止の重要性はかつてないほど高まっています。一方、様々な対策が講じられる中でも、依然、多くの企業で不正行為が発生しており、その防止が容易ではないことも強く認識されています。

### 仕組み・ルールで縛るだけでは不正行為を防ぎ切れない

不正行為はなぜなくなるのでしょうか。不正防止に取り組む際にまず注目される点として、仕組み・ルールの整備と徹底が挙げられます。意思決定や業務を進めるにあたり、個人の判断に依存すること無く、正しい手順に沿って、第三者の牽制・チェックが働くことを担保できれば、不正行為の防止に一定の効果があることは間違いありません。

しかし、全ての業務に対して、抜け道が全く無い仕組み・ルールを整備することは不可能であり、実際に関与する従業員の意識次第で仕組み・ルールは容易に形骸化する恐れがあります。加えて、仕組み・ルールは時と共に陳腐化するものであり、それら全てを適時・適切に更新していくことは容易なことではありません。このように、仕組み・ルールの整備は不正防止に必要な不可欠であるものの、それらが継続的・効果的に機能するためには、実際に関与する“ヒト”にも注目する必要があると言えます。

### 【目的】組織が目指す姿の実現(不正の防止)



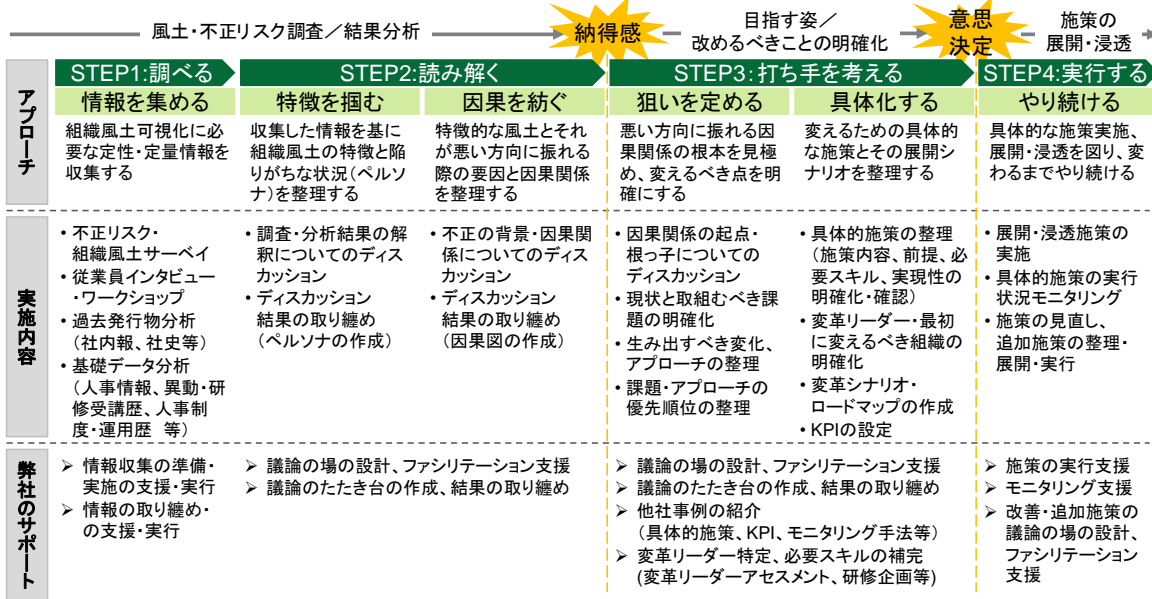
デロイトトーマツコンサルティングでは、仕組み・ルールの整備と併せて、不正防止の必要性、そのために何を重視し、組織として何をを目指すのかなどの基本的な考え方が理解され、仕組み・ルール化されていない部分も含め、従業員一人ひとりが基本的な考え方に沿って思考・行動できることが重要であると考えています。そのため、組織のムード、個人の意欲・能力に働きかけ、従業員の思考・行動様式の改革を促すアプローチをご提案いたします。

**不正行為防止のための思考・行動様式の改革アプローチ**

従業員の思考・行動様式は企業により千差万別であり、また、同一企業内であっても所属組織によって異なるなど、その改革にあたっては、現状と不正行為に繋がる因果関係を丁寧に紐解き、課題・改革のボトルネックを明確にし、狙いを定めて改革を仕掛けることが重要です。また、施策の立案・実行にあたっては、組織ごとの思考・行動様式に応じて、きめ細く対応していくことが非常に重要となります。

従業員の思考・行動様式の改革に近道はありません。仕組み・ルールで縛り、均質的な価値観・考え方に染め上げるのではなく、従業員一人ひとりに会社の目指す姿と核となる指針を理解させたうえで、その実現に向けた主体的な思考・行動を引き出すためには、改革の過程で地道な現状理解とそれに基づく施策の立案・実行を繰り返し、従業員の改革に対する納得感、意欲、理解を徐々に高めていくことが求められます。

デロイトトーマツコンサルティングでは、数多くのプロジェクトでの実践を通じて独自に開発した方法論に基づき、現状把握から施策実行までを経験豊富なコンサルタントが一貫してご支援いたします。



サービス詳細・お問い合わせは下記のリンクをご参照ください。

<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/human-capital/solutions/hcm/organizational-culture-change.html>

**デロイトトーマツコンサルティング合同会社**

ヒューマンキャピタルディビジョン

〒100-6390 東京都千代田区丸の内2-4-1 丸の内ビルディング

Tel 03-5220-8600 Fax 03-5220-8601

E-mail [organizational-culture-change@tohatsu.co.jp](mailto:organizational-culture-change@tohatsu.co.jp)

デロイトトーマツグループは日本におけるデロイトトウシュトーマツリミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツコンサルティング合同会社、デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイトトーマツ税理士法人およびDT弁護士法人を含む)の総称です。デロイトトーマツグループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約40都市に約9,400名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタント)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイトトーマツグループWebサイト([www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp))をご覧ください。

Deloitte (デロイト)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスをFortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、[Facebook](https://www.facebook.com/deloitte)、[LinkedIn](https://www.linkedin.com/company/deloitte)、[Twitter](https://twitter.com/deloitte)もご覧ください。

Deloitte (デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事業に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事業をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

© 2017. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.