

コンプライアンス意識を高める職場づくりのヒント

①コンプライアンス意識調査の活用

事業所にとって致命傷となる不祥事は、JAを含め後を絶たない。未然防止が実現できる職場づくりには、従業員のコンプライアンスに対する意識レベルを把握し、適切な対策を講じる必要がある、「コンプライアンス意識調査」は定番。その具体的手法や留意点を整理する。

行政書士福田法務事務所
代表 福田 秀喜



「金融」を専門領域としたリーガルサポートを提供することで、金融機関、金融商品取引業のコンプライアンス経営を支援する。金融機関での実体験に基づき、法務知識の向上の支援などコンプライアンスサポートを専門分野として活動中。

コンプライアンスについて、「うちの組織や職場で不正や不祥事が起こるはずがない」「うちの職員には不正や不祥事を行う者はいない」という「性善説」で考える方もいるかもしれませんが。しかしながら、「人は本来『善人』なのだから基本的には悪さをしない」という前提に立った考え方は危険です。現実にもなお多くの企業で引き起こされる不正や不祥事が後を絶ちません。

したがって、「うちの職員は不正や不祥事を行うはず……」という「性悪説」を採用すべき考えに及ぶこととなります。ただし、これは早計です。「性悪説」を採用する組織や職場は、あまりにも窮屈で、一人では為し得ない目標を、組織や職場の全役職員が一丸となって、より大きな目標を達成する醍醐味を発揮することができません。

そこで、「性弱説」で考えることが有用です。人は本来「弱い生き物」であり、誰も最初から「悪いことをしよう」と思っているわけではありません。「もっといい生活がしたい」といった「動機」をもったり、時には上司からの「プレッシャー」を受けることにより、現状から逃れようとして、安易に不正や不祥事によって問題を解決してしまうことがあると考えるのが「性弱説」です。

「ハインリッヒの法則」では、一つの重大な事故の背後には二九の軽微な事故があり、その背景には三〇〇の異常（ヒヤリ・ハット）が存在するとしています。また、企業文化の問題は、業績が悪化した場合に顕在化することが多いものの、実は業績が悪化する前から企業文化の問題は潜在しており、好調な業績ゆえに覆い隠されていたにすぎず、業績の悪化を機に表面化する場合があります。

査について取り上げ、その意識調査の仕方について解説します。

1 コンプライアンスに求められる行動とは何か 明確にする

コンプライアンス意識調査を行うにあたっては、そもそも「コンプライアンスとは何か」を定義づけ、この定義を調査者側と回答者側の双方が共有することが必要です。

(1) 法令遵守（最狭義のコンプライアンス）

農協法、犯罪収益移転防止法、預貯金者保護法、振り込め詐欺救済法、個人情報保護法、公益通報者保護法、労働施策総合推進法、民法といった、業務に求められる法令を遵守することです。

(2) 企業倫理（狭義のコンプライアンス）

前記(1)の法令を遵守すればそ

れでいいのかというと、それだけでは不十分です。「法令を遵守して悪いことはしない」ことは当たり前であり、それに加えて「善いことをする」ことが求められます。つまり、法令遵守だけでは不十分な点を、経営理念やコンプライアンス・マニュアル、業務ルールといった企業倫理で補完することにより、よりよい「善」を探索することが求められます。

(3) 社会的責任（広義のコンプライアンス）

前記(1)(2)でも十分とはいえません。地域金融機関であるJAとして、地域社会のよきパートナーとしての社会的責任（CSR）を果たすことが求められます。

組合員・利用者に対して誠実に業務を行い、組合員・利用者の最善の利益を図る「顧客本位の業務運営」が求められている昨今においては、前記のとおり、(1)(2)(3)を幅広く捉えて行動することがコンプライアンスと

いえます。

2 経営陣がコンプライアンスにコミットする

昨今、上場会社における多くの不祥事が表面化し、報道され、業種を超えて規模の大小にかかわらず広がっている現状から、日本取引所自主規制法人（注1）は、二〇一六年二月に「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」（以下、「不祥事予防のプリンシプル」という）を策定しています（注2）。これは、実際に不祥事に直面した上場会社の速やかな信頼回復と、確かな企業価値の再生に向けた指針となっています。

その冒頭には、「不祥事（重大な不正・不適切な行為等）を予防する取組みに際し、その実効性を高めるため本プリンシプルを活用することが期待される。この取組みに当たっては、経営陣、とりわけ経営トップによるリーダーシップの発揮が重要である」とあります。

また、「不祥事予防のプリン

【図表1】不祥事予防のプリンシプル（抜粋）

【原則2】使命感に裏付けられた職責の全う
 経営陣は、コンプライアンスにコミットし、その旨を継続的に発信し、コンプライアンス違反を誘発させないよう事業実態に即した経営目標の設定や業務遂行を行う。
 監査機関及び監督機関は、自身が担う牽制機能の重要性を常に意識し、必要十分な情報収集と客観的な分析・評価に基づき、積極的に行動する。
 これらが着実に実現するよう、適切な組織設計とリソース配分に配慮する。

シプル」は六つの原則があり、その二つ目に、経営陣がコンプライアンスにコミットすることについて言及しています（図表1）。

近時において発覚した、日野自動車株式会社の「エンジン排出ガス・燃費性能のデータ不正問題」では、本問題を調査した特別調査委員会の「調査報告書」に、次の内容が公表されて

② E S 調査（従業員満足度調査）の活用

従業員をポジティブな状態へと導くためには、職場環境を改善し、従業員満足度を向上させることが必要とされる。ここでは、従業員満足度調査（E S 調査）を取り上げ、その概要や運用手法などについて、具体的な事例とともに紹介する。

1 E S が普及している背景

現在、多くの会社や組織で「E S」または「エンゲージメント」向上への取組みが活発になっていきます。E Sとは従業員満足度を指し、エンゲージメントとは従業員の愛社精神と認識されています。言葉の定義は微妙に違い、E Sもエンゲージメントも、従業員をポジティブな状態へ導くため職場を改善していくこうとする点では、実施内容や方法に大きな差はありません。

特に、サービス業など顧客と接する頻度の高い業種などでは、顧客満足度の向上のため、従業員満足度の向上が必要不可欠です。また、近年では深刻な人手不足の経営環境から、人材の定着率向上や採用力強化を目的に、E S向上に取り組むケースも増えていきます。

本稿では、E S向上が、コンプライアンス意識を高めるために有効な施策になり得ることをお伝えしたいと思います。

2 E S 調査とは

E S向上のために必要なことは、まず現在地を知ることです。すなわち、実態把握の調査を行うことが、初めの一歩になります。人間の体も同じように、顔を見ているだけでは、胃が悪いのか腸が悪いのかわかりません。健康診断で血液検査を行ったりレントゲンをとることで、体の状態を客観的につかむ必要があります。

E Sは自社の実態把握のための調査を、アンケートを活用し

て実施します。このとき、顧客満足度アンケートのような形式で行ってしまうと、必ず失敗します。

E Sは、顧客満足度のような単純な方程式で正解を求められるものではありません。いくつもの要因が複合的にからみ合っ形成されたり、その時々のお情勢や社内環境で左右される側面もあります。問いと答えが遠い、複雑な連立方程式を説くような難題でもあります。

近年、E Sの調査を実施しているものの運用がうまくいかな

株式会社ヒューマンブレイクスルー

代表取締役 志田 貴史

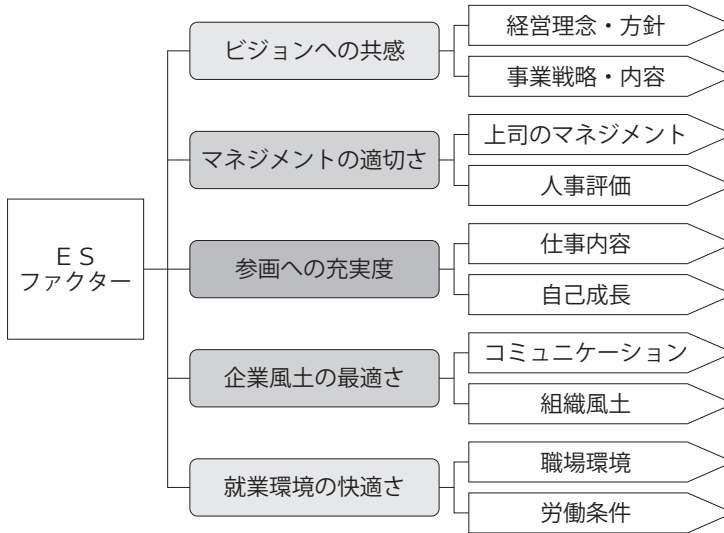


福岡大学法学部卒業後、上場大手メーカー、経営コンサルタント会社勤務。2007年「組織と個人の活性化」をテーマとした事業展開のため、日本初となるE Sに専門特化したコンサルティング会社である株式会社ヒューマンブレイクスルーを設立、代表取締役に就任。

【図表1】よくあるES調査の落とし穴

ES調査の設計面	ES調査の運用面
①ESアンケートの精度が低い	①改善の施策検討が不十分
②従業員の生の声がしっかり拾えていない	②経営層との合意形成が不十分
③分析のロジックが十分でない	③従業員に結果をフィードバックしていない

【図表2】ESロジックツリー



二つ目のポイント
は、従業員の生の声を
ES調査でしっかりと
つかむことです。定量
的なスコアだけでES
アンケートを設計する
と、従業員の生の声
がつかめません。これ
は定量的なスコア中
心の調査結果しか確
認できず、次のステ
ップで実施検討がス
ムーズに進んでいか
ないのです。なぜな
ら、定量的なスコア
の裏側にある原因
や背景は、定性的
な従業員の生の声
を確認しないと究
明でき

ないからです。
従業員の生の声を
確認することができ
て初めて、「現場で
こんなことが起き
ていたのか」「従
業員は会社の方針
をこんなふう
に受け止めていた
のか」と、わか
ることができま
す。その結果、
調査の定量的な
スコアがなぜ
このようになっ
ていくのかが一
致し、上滑りし
ない施策の検討
というステップ
へ移行することが
可能になります。

(3) 分析のロジック
ESアンケートの分析の際に「満足度」を測ることは必須ですが、分析のポイントとしては、同時に「重要度」も測ることを推奨しています（次頁図表3）。理由は、満足度の低い項目が、優先度の高い項目とイコールでつながらないからです。したがって、そもそもこの設問内容を、自社で働く従業員が働くうえでどれくらい重要視しているのかという「重要度」の情報も、収集することが大切です。満足度と重要度のクロス分

いという、弊社への相談が急増しています。そのような企業のES調査を確認してみると、図表1のような落とし穴に落ちてしまっているのです。

3 落とし穴に落ちないES調査の設計ポイント

ES調査の設計面で落とし穴

に落ちないためには、次のポイントがあります。

(1) ESアンケートの精度
一つ目のポイントとなるのが、入口となるESアンケートの精度です。まずは、ESを正しく定義することが必要不可欠です。なかなかつかみどころが

難しく、抽象的な概念でもESを、弊社ではESロジックツリーで体系的に定義しています（図表2）。このフレームワークをベースとして企業ごとにカスタマイズを行い、ESアンケートの設計をコンサルティンクしています。

(2) 従業員の生の声

二つ目のポイント
は、従業員の生の声を
ES調査でしっかりと
つかむことです。定量
的なスコアだけでES
アンケートを設計する
と、従業員の生の声
がつかめません。これ
は定量的なスコア中
心の調査結果しか確
認できず、次のステ
ップで実施検討がス
ムーズに進んでいか
ないのです。なぜな
ら、定量的なスコア
の裏側にある原因
や背景は、定性的
な従業員の生の声
を確認しないと究
明でき

コンプライアンス意識を高める職場づくりのヒント

③ 職場の風土を変える二六〇度評価

職場風土を左右する大きな要素に、管理職の環境づくりがある。ここでは、コンプライアンス違反の未然防止につながるマネジメントに着目。管理職に対する「二六〇度評価」の概要と具体的な手法等を解説する。

① 若い職員が辞める職場

最近、「若い職員が辞めて困っている」というJ Aが増加しています。「働き方改革」の下、労働時間管理が徹底され、「ワーク・ライフ・バランス」に配慮した仕事環境が整い、以前に比べると働きやすくなっているはずなのに、若い職員の離職率は高まる一方です。

こうした状況のなかで聞こえてくるのは、「今の若い子たちは我慢ができない」という管理職の意見です。このような管理

職には、若い職員が定着しない職場をつくっている当事者としての自覚はなく、辞める若い職員に問題があると言いたげです。

しかし、現在の職場を見た時に、「職場に活力がない」「部下が育っていない」と感じるのであれば、そうさせているのは管理職自身です。部下の可能性を引き出せず、職場を停滞させている最大の理由は、「管理職の部下との関わり方に問題があるから」です。

② 機能不全に陥る昭和のマネジメント

「俺の若い頃は……」が口癖で、昔の価値観を若い職員に押しつけるやり方に、「世の中が変わっているのに、上司は変わらない」という部下の嘆きが聞こえてきそうです。

最近では「1on1ミーティング」など、上司と部下との面談制度を導入しているJ Aも多く、忙しいなかで部下のために時間を使っているつもりかもしれませんが、ボタンを掛け違っ

たままの状態では、自己満足にしかありません。

価値観の多様化とともに、今の管理職が経験してきた昭和のマネジメントは機能不全に陥っています。仕事や働き方に対する価値観は、時代とともに変わっていくものであり、管理職は、自分の見てきた「すごい上司」をまねているつもりが、若い世代から見れば、昭和感覚の「困ったおじさん」ということも少なくありません。

有限責任監査法人トーマツ
J A支援事業ユニット
シニアマネジャー 水谷 成吾



J Aグループを対象に、中期経営計画策定支援、人事制度設計・導入支援、組織と人材変革支援など多角的なコンサルティングサービスを提供し、農協らしさにこだわった農協経営を支援。

3 管理職の成長を阻害するフィードバックの不足

管理職になると、周囲には自分よりも低い職位の職員ばかりになるため、改善すべきことがあっても、他者から指摘されることがほとんどなくなります。結果として、熱心に指導したつもりがパワハラとされ、親しみを込めたつもりがセクハラとされ、本人のみが部下思いのよい上司のつもりになってしまい、まさに「裸の王様」です。

加えて、管理職になると、上司（評価者）と一緒に仕事をする機会が少なくなり、上司が管理職の仕事の進め方や部下との関わり方を直接見て人事評価を実施することは難しく、目標達成という結果を基に能力を含めた人事評価が実施されているのではないでしょう。つまり、JAの現場では、管理職のマネジメントに対するフィードバックが圧倒的に不足しているのです。

こうした状況のなかで、多くのJAから注目されているのが、管理職のマネジメントの実態を多面的に評価し、管理職に気づきを与える「三六〇度評価」です。

4 三六〇度評価で管理職としての資質が浮き彫りになる

三六〇度評価とは、上司、同僚、部下など、立場や対象者との関係性が異なる複数の職員によつて、対象者の行動・姿勢を多面的に浮き彫りにする手法です。そのため、人事評価のような上司からの評価だけではなく、関係する職員から多面的に意見を聞けるため、管理職として改善すべき課題を、より客観的に把握できます。

三六〇度評価では、管理職の能力や知識を評価するというよりも、管理職としての行動が周囲にどのように伝わっているのかを明らかにします。つまり、「できる」「できない」（能力）や「知っている」「知らない」（知識）ではなく、「やっている」「やっていない」（行動）を、実際に一緒に働いている周囲の職員が評価し、管理職の「やっているつもり」を自覚させます。

5 職場風土に影響する管理職の二つの姿勢

三六〇度評価によつて、管理職としては「やっている」「伝えている」と考えていることが、「やっていない」「伝わっていない」と評価されると、納得できない管理職もいるでしょう。

しかし、部下からの「話を聞いてくれない」「目的を伝えてくれない」という意見は、管理職がいくらか反論しても部下の感じていた真実であり、管理職が聞く耳をもちさえすれば、三六〇度評価は、「あなたの言動は周囲にこのように伝わっていますよ」という明確な気づきを与えてくれます。

三六〇度評価を実施して、管理職の「仕事に向き合う姿勢」と「部下に向き合う姿勢」を周

囲の職員がどのように感じているのかを明らかにすると、職場風土に与える管理職の影響が見えてきます。

6 前向きな職場風土をつくる「仕事に向き合う姿勢」

前向きな職場風土をつくるために、管理職が背中で部下に魅せるのは「仕事の進め方」ではなく、管理職としての「仕事に向き合う姿勢」（仕事に対する誇り）です。

管理職が自分の携わっている仕事に意義や価値を見出せずにいるのなら、そのような管理職が率いる職場に活力が生まれるはずがありません。職場を率いる管理職として大切なことは、今の仕事に誇りをもっていることであり、それをどれだけ部下に伝えられているかです。管理職の背中に魅力はありますか？

管理職の仕事に向き合う姿勢が職場にどのような影響を与えているのかを、①経営理念に対する本気度、②管理職としての