

# 社会から信頼される組織へ ～ コンプライアンスが組織文化を変える

25 December 2015

新日本有限責任監査法人

CSR推進部長

シニアパートナー 公認会計士・公認不正検査士 大久保 和孝

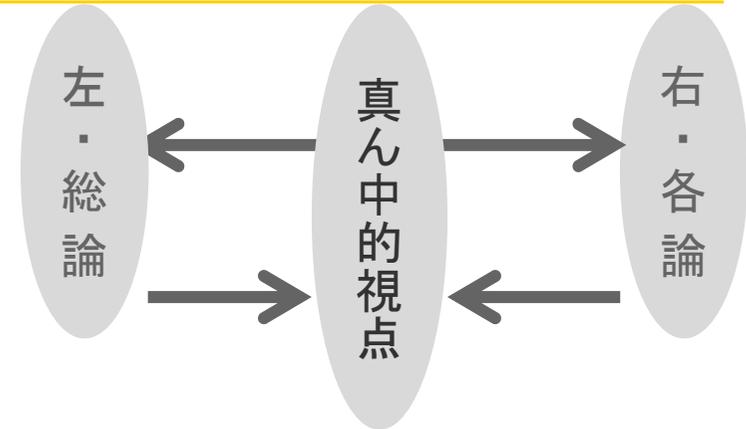


**EY** 新日本有限責任監査法人

Building a better  
working world

## 1. 発想転換のための3つの視点

- ▶ 真ん中の視点・思考
  - … 利害関係者の調整
  - … 思考停止からの脱却
  - … 真ん中思考解決には対話  
(対話≠会話)



- ▶ コンセプト・ストーリーメイク(方程式)
  - … 社会との価値の共有こそがリーダーシップ
  - … ストーリー化とプロセス(経過)の説明責任
  - … 思い付きの行動から一貫した取り組みへ
- ▶ 社会が求めるリーダー人材の育成
  - … (経営)価値の共有によるリーダーシップ
  - … (外部)外部との利害調整できる人材

## 2. 対話こそが唯一の解決策

---

ポイント1: 対話と会話は異なる

Conversation と Dialogue

対立する話、対立する多様な価値をぶつけあっての話し合い  
対話力の一番大切は質問力

ポイント2: ポジティブフレーミング

私はこう考えるけどあなたはどうかと投げかけること  
多様な価値を引き出すことが大事

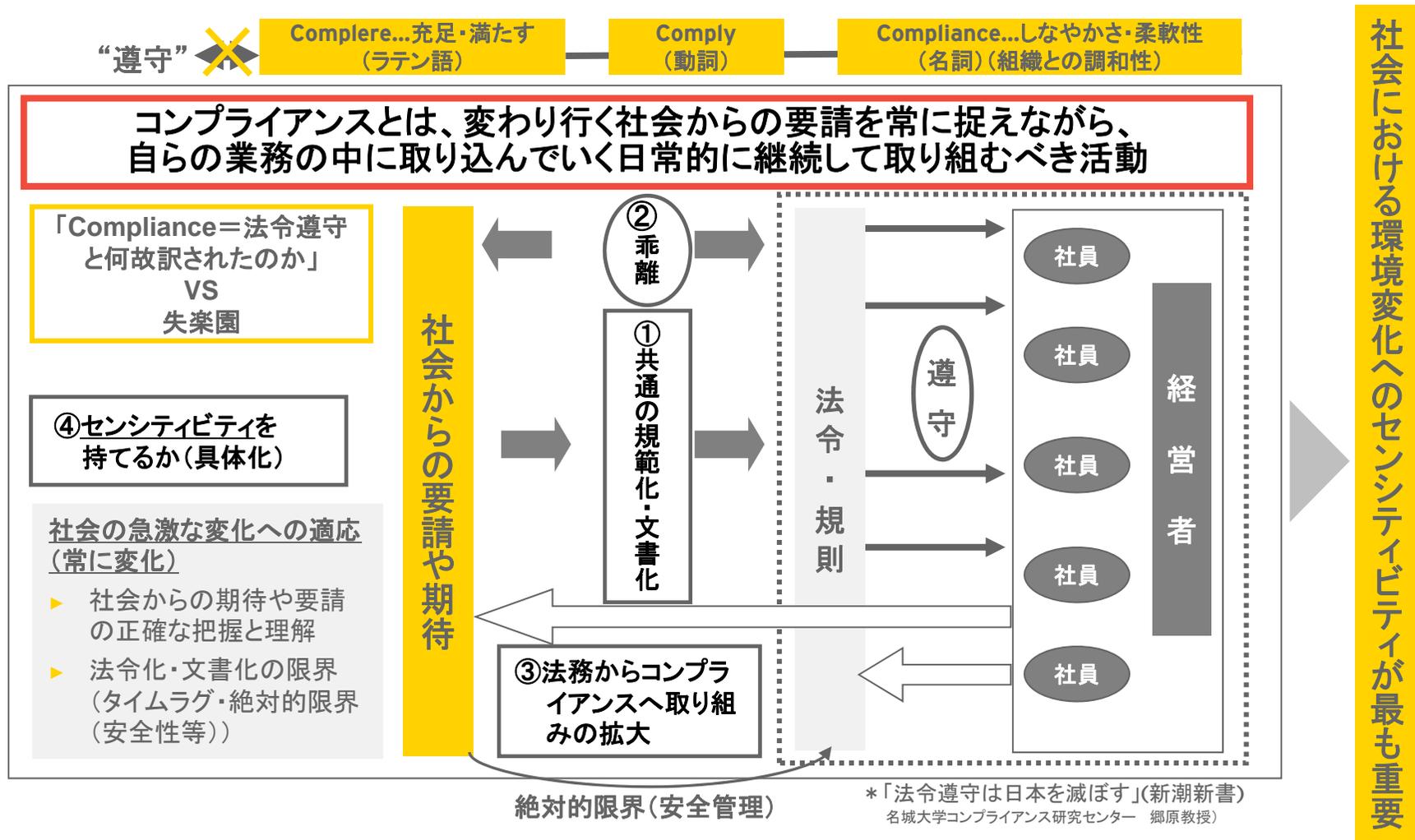
ポイント3: 対話の前提

相手との信頼関係の構築が一番の前提  
ビジョン・価値の共有こそが対話の前提

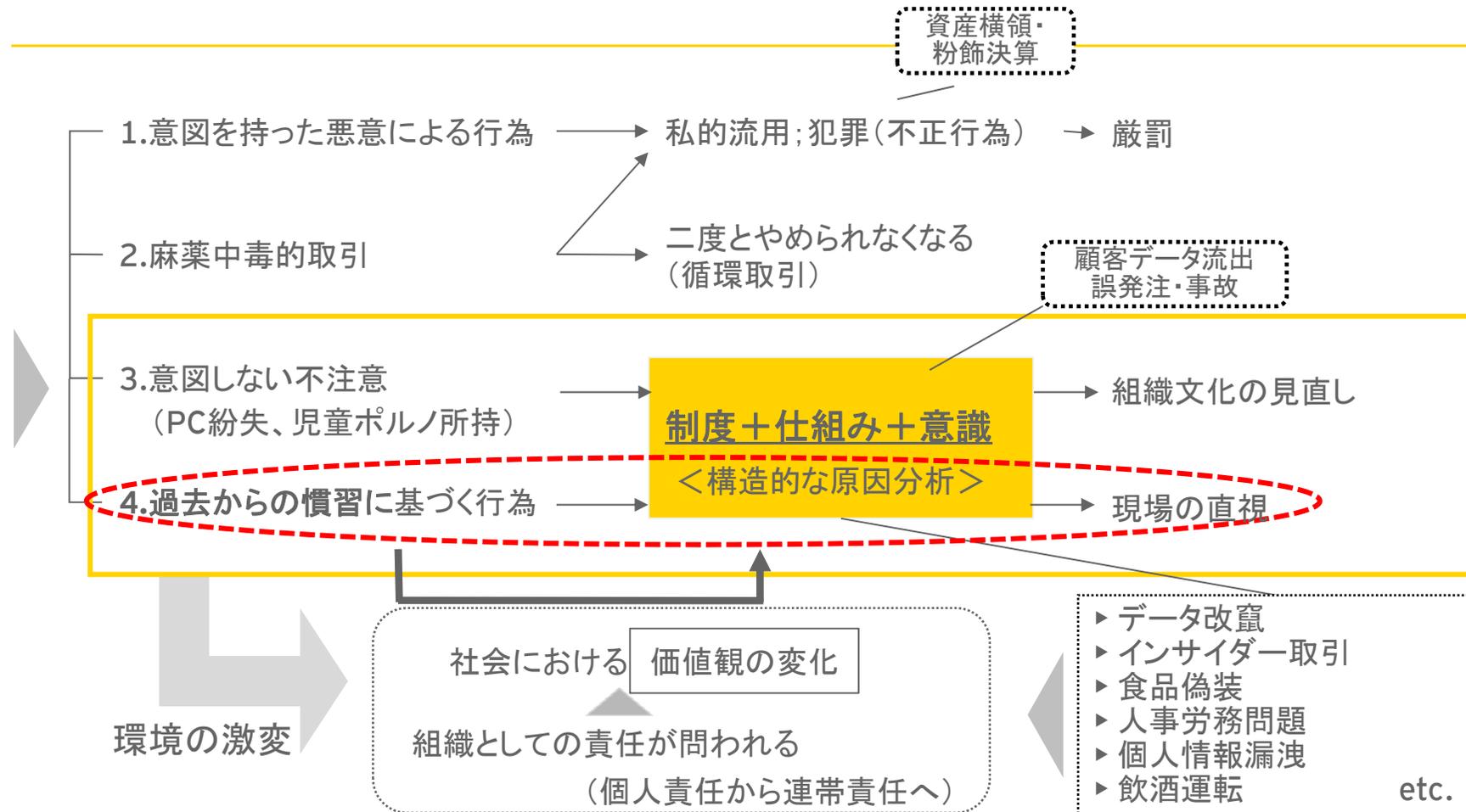
⇒ 交渉学のすすめ

1) 2文法の罫、2) すぐに譲歩、3) 心理バイアス からの脱却

### 3. コンプライアンスの正しい理解のためには～社会的要請への適応



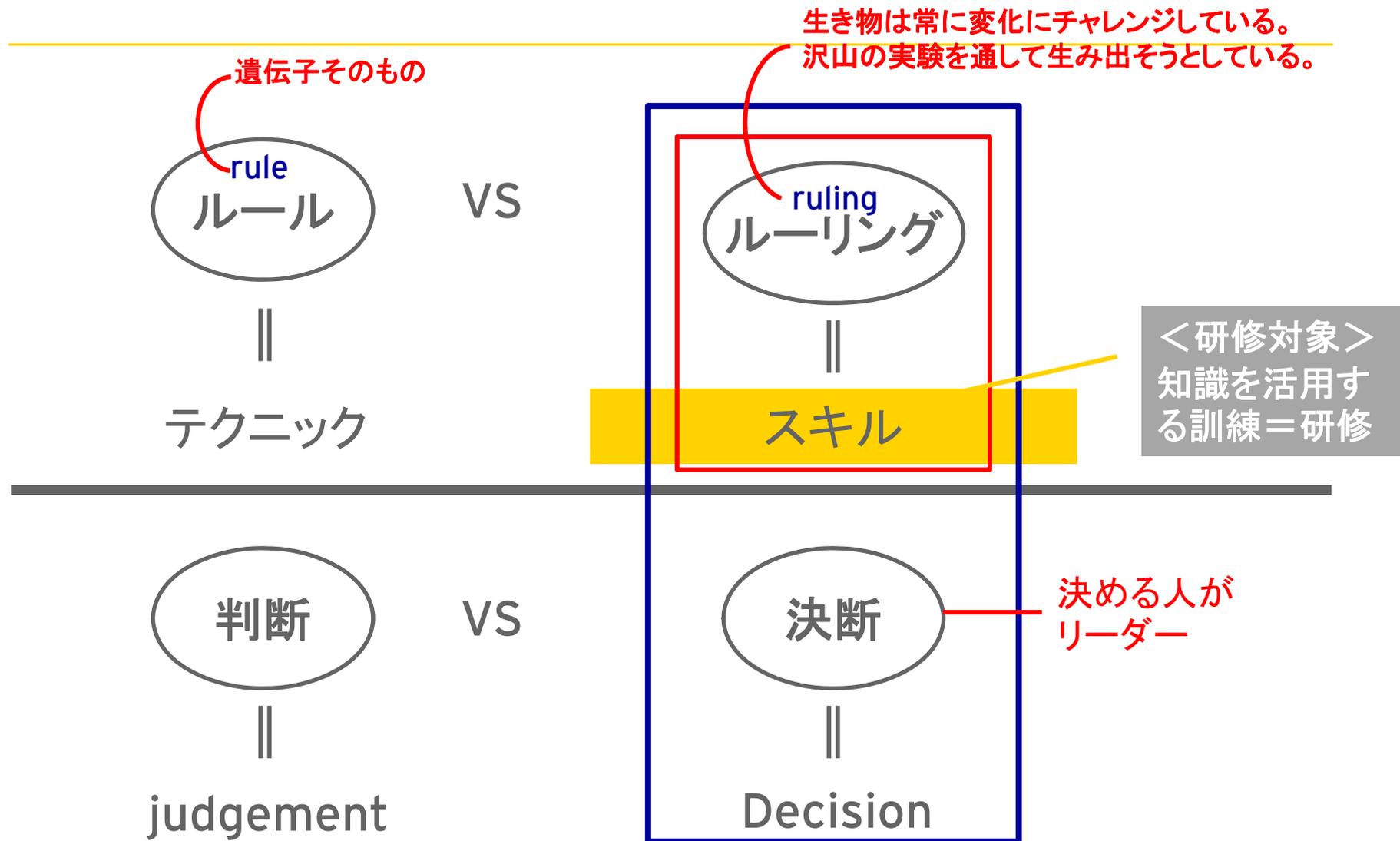
#### 4. コンプライアンスへの取り組みで期待されていることは



環境変化を社員に伝達し行動を抑制し、社員を守るシステム=コンプライアンス

社員のセンシティブリティを高めるためにはどうすべきか

## 5. コンプライアンスを実践で役立たせるためには



## 6. 環境変化を組織に浸透させるためのサイクル～環境変化への適応と自分事化

### 1. 環境変化の認識

レアタル環境問題、ハングラデシュ、インド…  
最近の不祥事にはどんなものが？  
海遊館、ナッツリターン……

### 2. 他人事を自分事化

自分達の足許に置き換えられるか  
農業従事者、特別支援学校…

**3ステップを回し続けること  
＝ 浸透させること**

### 3. 具体的な対応フェーズ (解決策検討)

コンテンツを検討し行動に反映  
ヨソモノの活用とバカモノの存在

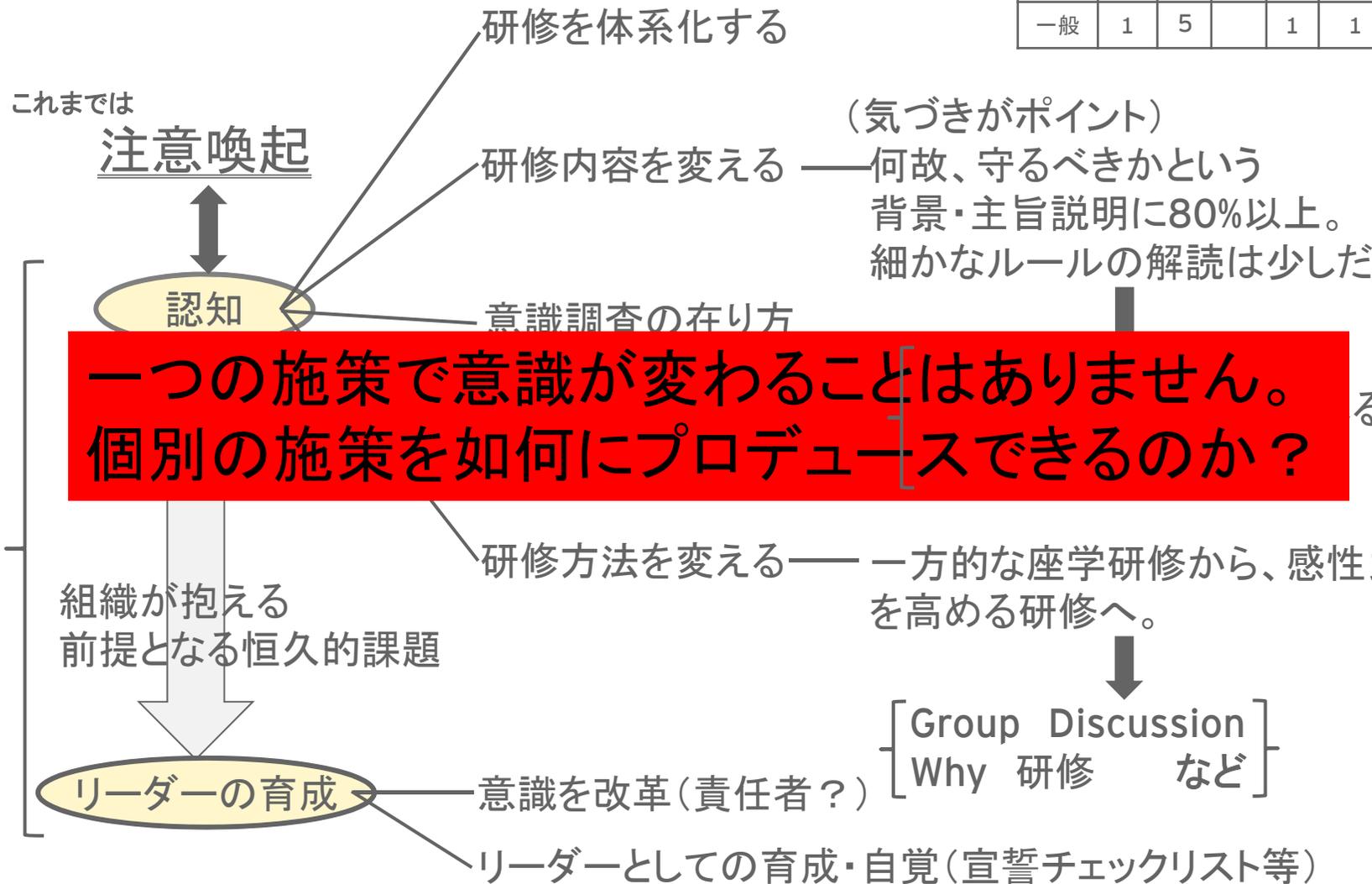


ステークホルダーダイアログ  
＜プロジェクトアウトする仕組み＞

リベラルアーツ思考力

# 7. 再発防止のカギは～注意喚起から認知へ

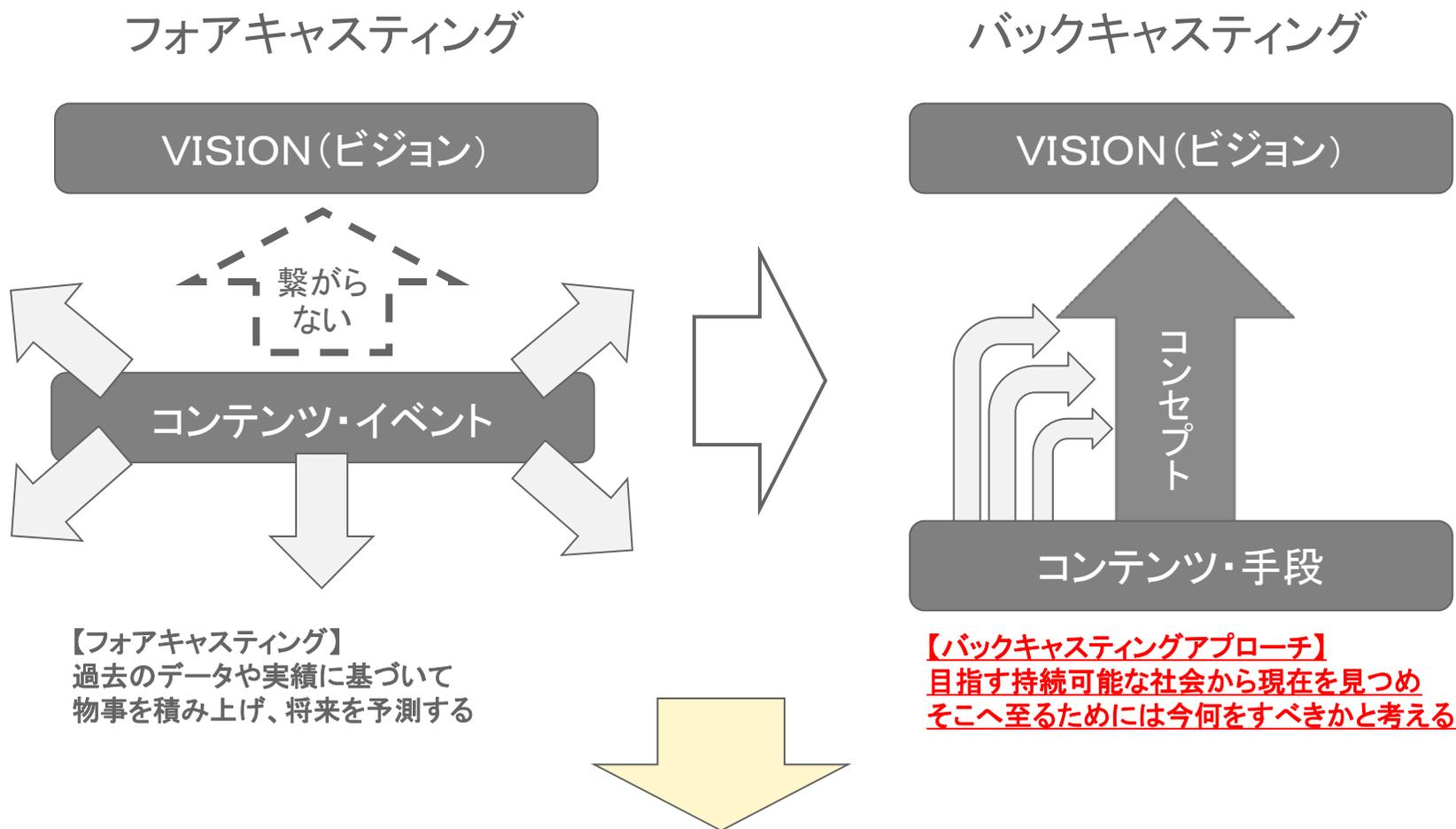
	1月	2月	3月	.....	12月	Total
部長	2	2	4	3	4	15
課長	2	6		3	4	15
係長	2		5	2	1	10
一般	1	5		1	1	8



**一つの施策で意識が変わることはありません。  
個別の施策を如何にプロデュースできるのか？**

環境変化を社員一人一人が如何に自分ごと化できるか

## 8. 人々を魅力的・行動的にするためには



具体的なビジョン（価値の共有）を示せるか

## 9. コンプライアンスの本質的解釈について

---

お伝えしたかったことは・・・

1. 形式的コンプライアンスは罪。
2. 我々が準拠すべき「社会的要請」は、熟議を通じた判断によってしか得られない。
3. コンプライアンス・日本流の精神は、「お天道様が見ている」という語に象徴される。
4. 不祥事には個人的違反と組織的違反とがある。
5. 組織的違反は、組織内に「思考停止した小役人＝アイヒマン的人物」が増殖した結果、組織が属人思考に陥ることで生じやすくなる。警戒すべきはココ。

## お問い合わせ先

---

本資料の内容は担当者個人の見解に基づいており、新日本有限責任監査法人の見解を示すものではありません。  
ご要望、お問い合わせ等は下記宛てにお願い致します。

新日本有限責任監査法人

シニアパートナー 公認会計士・公認不正検査士  
大久保 和孝 (okubo-kztk@shinnihon.or.jp)

〒100-0011

東京都千代田区内幸町2-2-3 日比谷国際ビル

Tel: 03-3503-1268 (秘書:高橋、伊藤)

Fax: 03-3503-1908

### CONFIDENTIAL

本文書には、新日本有限責任監査法人が著作権その他の権利を有する機密情報が含まれます。当法人の許可なく複製し、  
利用すること、また漏洩することは「著作権法」、「不正競争防止法」等の関連法令により禁じられております。  
本件以外の目的で使用する場合は、事前に弊法人までお問い合わせ下さい。

© 2015 Ernst & Young ShinNihon LLC. All Rights Reserved.

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務及びその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。新日本有限責任監査法人及び他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。