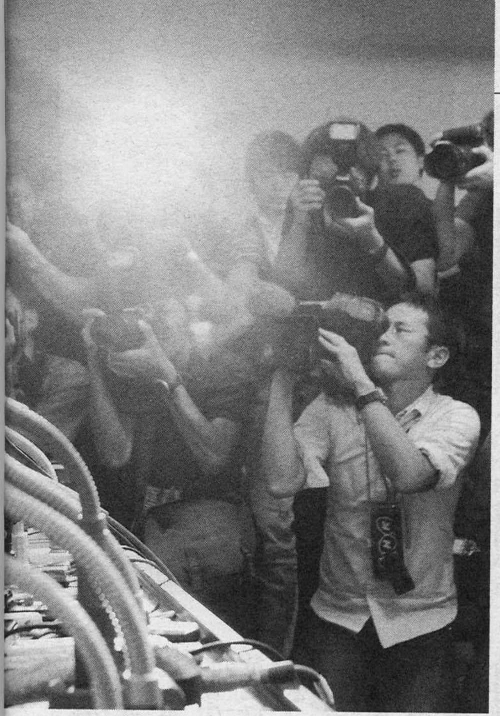
Bloomberg

不正発覚の末に破綻した日本振興銀行
（謝罪する小畠晴喜社長）

「監査心理学」から類型する企業が不正に手を染める理由

**企業が起こす不正は決して他人事の問題ではない。
我が身に降りかかる前に、その原因を知っておく必要がある。**

戸村（とむら）　智憲（とものり）（日本マネジメント総合研究所理事長／公認不正検査士）

「やばいメールは消せ」——。電子メールの削除という単純な作業が引き金となって、日本振興銀行の木村剛前会長ら新旧経営陣が逮捕・起訴された。金融庁検査を妨害した、この不正行為をはじめ、同行は違法な融資を正当に見せ掛ける迂回融資も行っていた。

木村被告の経営執行に対し、本来は違法行為がないように監視する義務を負い、暴走を阻止する役割を担うべき取締役会が十分に機能してこなかった。しかし、木村被告の逮捕後、その暴走を許してきた取締役会の総責任者（取締役会議長）で、著名作家の江上剛として知られる小畠晴喜氏が新社長に就任した。

9月10日、日本振興銀行は東京地裁に民事再生を申請した。不良債権を精査したことによる引当金の積み増しなどの影響で、債務超過に陥ったのだ。預金の一定額を国が保障するペイオフが日本で初めて適用される。

小畠社長は破綻を受けた記者会見で、過去のずさんな経営について謝罪したが、同行の取締役会が木村被告ら旧経営陣の暴走を見て見ぬふりをしたとすれば、その暴走を「積極的に黙認してきた」ものとして、法的責任が問われてしかるべきだ。少なくとも小畠社長にも、倫理的・道義的観点から問題があるのではないだろうか。

「誰に従うか」ではない

今回発覚した日本振興銀行の一連の不正は、絶対的な権力を持った経営者の暴走によるものであり、一般の会社員にとっては縁遠い話だと思うかもしれない。しかし、一般の社員でも不正にかかわる罠とは常に隣り合わせである。

2007年に北海道を拠点として営業していた食肉加工卸会社ミートホープ（同年に破産）による偽装牛ミンチ事件は、経営者の違法な指示に従業員が黙認して従い続けたことによって起こった。偽装は20年以上にわたって行われていたという。実際の取引実態がないままに架空の商品の代金が循環し、帳簿上だけ各社の売上高が水増しされる循環取引は、古典的な企業不正の1つだが、大手企業でも事件化している。08年に発覚したNEC子会社での循環取引は、幹部社員やその部下、取引先企業との共謀で行われた事件だ。

不正はこういった「確信犯的」なものだけではない。各社で今なおなくならないメールやファクスの誤送信による情報漏洩など不注意から起こる不正も多くある。

これらの事件はすべて、特段に高度な不正の仕組みがあったわけでもなく、明日にでも我が身に起こり得る身近な問題である。

日本振興銀行の事件もミートホープの事件も、「不作為による作為」が大きく関係している。上司が指示したことだからと、「仕方なく」「空気を読んで」従ったりするのが、それに該当する。また、不正を見て見ぬふりをするのは、目撃・認識した不正行為を「積極的に」黙認したことになる。

不正を犯さないために重要なのは、「誰（上司）に従うか」ではなく、「何に従うか」という姿勢だ。法令や監督官庁の指導等に沿い、いかに「正しさに従うか」が不正対策で重要な姿勢だ。

不正・不祥事の通報者を報復から

守る公益通報者保護法が06年に施行されたことで、不正通報者が保護されるようになった。「上司の言ったことだから従った。自分は悪くない」というのではなく、上司の不正な指示を否とし、必要に応じて内部通報・内部告発等を通じて「正しさに従う」対応が、同法の基本的な理念として強く推奨されているのである。

陥りがちな心理的罠

筆者は、働く人の心理と不正防止の監査の在り方を融合させた「監査心理学」を提唱し、形式面での不正対策に加え、そもそも不正を犯しにくくする心理面の対応も重要であると考えている。その考えに基づき、多くの企業やその従業員が不正に陥る類型と心理的陥穽の典型例を3つ挙げれば以下の通りだ。

第1に「経営者の暴走型の不正」である。経営を継続させるために融資を得ようと粉飾決算をしたり、証券アナリストから高評価を得ることで、株価を高め株主からの追求を逃れようとするあまり、実態以上に背伸びしようとするケースだ。背景には、経営者としての地位や評判を維持・保身したいという心理的な罠がある。自らの経営能力の過信と虚栄がもたらす罠だ。社外役員・独立役員（一般株主と利益相反が生じるおそれのない社外取締役、または社外監査役）の制度やコーポレートガバナンス（企業統治）の機能不全の典型例といえる。

第2は「『知能指数の高いバカ』型の不正」だ。不正の抜け道を巧妙にかいくぐる知的センスを発揮して、上司の期待に応え続ける優秀な社員を演じたいと思い、一線を越えてしまう。優秀であるがゆえに、出世できなくなるのを避けたいと考えて、不正を黙認したりするのも、このパターンである。

第3は「不正認識欠如型の不正」。本人としては不正を犯している認識はなく、正しいことをしているつもりで不正に陥ってしまう。昔ながらに「厳しく指導して成長させる」として、上司が執拗な叱咤激励でパワハラで訴えられるケースがある。上司も部下も時代や世情とともに感受性が変わり、順法意識も変わっている。依然として昔ながらの対応で良いと思い、新たな環境に適応ができないままに不正を犯す例である。

心理面だけでなく、組織運営上の問題もある。承認印の扱いというハンコひとつの取り扱いがいい加減なケースも、不正が誘発されやすい一例だ。大手企業のなかにも、部長不在時に決裁印を決裁権限のない部下に預けて押印させている企業が散見される。これでは、企業の人・モノ・カネ・情報が勝手に操作されやすい状況が放置され、その部下が不正の誘惑にかられてしまうことにもつながり得る。

内部統制は健全に儲け続けるための仕組み

不正対策でも必須の「内部統制」は、企業の営利を阻害するものではない。正しいことを実行し、誤ったことは中立・公正な視点で早期発見・早期是正し、幸せな企業体を構築・維持する「健全に儲け続けるための仕組み」である。不正・不祥事が原因で倒産し、職を失うことのないようにする仕組みでもある。だが、日本振興銀行の例は極端であっても、大なり小なり、多くの日本企業では必ずしも十分に内部統制が機能しきれていない。

企業経営においては、「こうすれば目先では儲かる」というお金儲けの活動は車のアクセルに、「そうすると不正になるのでやめておく」というリスク管理・内部統制はブレーキに例えられる。自動車にはアクセルとブレーキを同時に踏んだ際、ブレーキが優先して事故を防ぐ「ブレーキ・オーバーライド・システム」が採用されている。今の日本企業の経営には不正対策のため、このシステムの導入が一段と求められているのだ。

リスク対応で定評のある米ジョンソン・エンド・ジョンソンでは、経営陣の重要な意思決定をはじめ、社員の日常会議に至るまで、「自社の社是に合う判断なのか」を常に自問自答している。追求すべき「正しさ」を最重視し、社是に合わないものはどれほど儲かる案でも否決するほど、社是が徹底されている。

不祥事が多発している昨今、日本企業において、もはや、社是・経営理念が壁に額入りで掲げられているだけのお飾りであってはならない。意思決定のすべてにおける「正しさ」の基準として、不正対策面でも、社是が企業全体で参照・適用される経営がより重要になってきているのだ。Ⓔ