

2015年7月20日発行(毎月20日発行)
企業の経理・税務・庶務・労務担当者の執務指針

企業実務

2
2015 No.747

特別記事

会社を蝕む「社内不正」を 起こさない組織をつくる!

経理・税務

敷金・保証金・権利金等の授受に伴う経理処理

人事・労務

「リフレッシュ休暇」の導入・運用マニュアル

総務・法務

「顧問弁護士」のを見つけかた、
上手な付き合いかた

別冊付録

「時効・権利行使期間」
ハンドブック

期末・年度末が特に危ない

会社を蝕む 「社内不正」を 起こさない組織をつくる!

■なぜ不正が起きるのか、防げないのか

■社内不正の芽を摘むための10か条

どのような規模の会社でも、横領・着服、社員情報の持ち出しによる漏洩などの「社内不正」が起こる可能性があります。そこで、中小企業が社内不正の起こりにくい組織をいかにつくるか、ポイントを解説します。

公認不正検査士

戸村 智 憲

なぜ不正が起きるのか、 防げないのか

社内不正にはいろいろなパターンがありますが、最近特に目立つのは、その不祥事がインターネット等を介して外部に漏洩することです。

飲食業関連の業界では、アルバイトによる食品衛生法違反にあたる行為のネットへの不適切投稿によって、会社が倒産したり、店舗の閉鎖に追い込まれたりする事態が起こっています。

また、大手教材会社で起こった個人情報漏洩事件では、非正規社員がシステムから顧客情報を流出させたことが、社長の謝罪会見や多額の損害賠償の問題にまで発展しました。

そのようなニュースを見聞きすると、「会社は問題児に足を引っ張られた被害者だ」と思うかもしれません。

あるいは「責任は犯人だけにある、ほかの社員には問題はないのではないか」と思うかもしれません。

勝手な解釈で 広がる「グレイゾーン」

不正が起こる背景には、犯人以外の周囲の社員の行動が影響していることが考えられます。

世の中には簡単に白黒がつけられない、法令に違反しているかどうかは微妙な「グレイゾーン」があります。

しかし、「グレイゾーン」の解釈を勝手に広げる傾向のある職場では、社員が「これくらい、まあいいか」と思ってしまう範囲が広がります。

そしてそのうち、不正行為がいついかなる状態化する、といったことが起こってしまうのです。

さらに、もともと会社への忠誠心の薄いアルバイトやパートなどの非正規社員は、正社員よりもはるかに軽い気持ちで不正行為にかかわる可能性があります。

そのような職場環境になってし

まう背景には、社員に「甘い心理」が蔓延することがあるのです。

不正を起こしても利益を得たという心理が芽生えたとしても、「小さな不正も見逃さない」という職場風土ができていけば、ブレイキがかかるでしょう。

一方、日常的に小さな不正が見逃されるような緩い職場であれば、より深刻な不正行為に向けて、むしろ不正へのアクセルを踏んでしまうかもしれません。

不正の責任は 役員にまで問われる

近年、社内不正が起こらないようにするため「内部統制」という言葉が一般的に使われるようになりました。

この言葉が注目されたのは、大和銀行ニューヨーク支店で非正規社員が起こした巨額損失事件についての判決でした。

このとき会社に突きつけられたのは、非正規社員が起こした不正でも、その責任は役員が負うということでした（次ページ図表1）。

そしてその責任を免れるには、会社は最低限の義務として、定期的な教育の実施や、内規・規程の

整備が必要だとされました。

思いやりのある 歯止めをかける

仕事中にパソコンでゲームやネットショッピングをしている同僚や、職場いじめ・パワハラ・セクハラの兆候がみられたとき、自分に関係ないと「見て見ぬフリ」をしたことはありませんか。

この「見て見ぬフリ」は、「不作為による作為」に該当し、これも不正行為にあたります。

裁判などで争われる際には、「あなたは積極的に不正行為を黙認しましたね」と断じられたりします。

違法行為を見たり聞いたりしたとき、あるいは、これから違法行為らしきものを行なわれようとしているなら、率先して「思いやりのある歯止め」をかける必要があります。

これは、職場の仲間として、単に不正を断罪するのではなく、「あなたのためを思うからこそ、不正をなくしてほしい」という想いを伝えるということです。

不正は他人がやったことであり、自分は関係ないからといって

図表1 大和銀行ニューヨーク支店事件で
役員が問われた責任とは

大手金融機関の海外支店で1998年に発覚した「非正規雇用の行員の簿外取引による巨額損失」について、役員に次の責任が問われた(2000年9月20日大阪地裁判決ほか)。

- ・役員は会社全体が健全であるために、社内不正行為を防止したり、損失を最小限に抑えるための取組みをしておく義務がある(内部統制の構築義務)
- ・役員はリスク管理体制を構築する義務を履行しているかどうかを監視する義務がある(監視義務)

罪を免れることはできません。不正を完全に防ぎきれないとしても、会社が積極的に不正対策に取り組む姿勢を示さなければ、不正を隠し合う社員同士の悪しき「絆」が自然と生まれてしまうのです。

コンプライアンスを理解し正しい仕事ができるか

「思いやりのある歯止め」をかける存在として、指導する立場の

経営者・管理者は、本当にコンプライアンスについて理解しているでしょうか。

金庫から現金を着服すれば、これはさすがに犯罪だと、誰もが認識することでしょう。

しかし、たとえば人気キャラクターの描かれた非売品のノベルティを、「ちよつと拝借」という感覚で持ち去っている社員はいないでしょうか。

あるいは、取引先と一緒にということにして、営業担当者が実質的には「私用」で飲食した費用の領収書を、接待交際費として処理している、といった事態が起こっていないでしょうか。

そうした日常の不正行為を経営者・管理者が問題だと認識し、食い止める言動を行なっているでしょうか。

また、内規・規程は不正発覚時に外部から確認されても十分なものに整備されていると、根拠ももっていないのでしょうか。

不正があっても「誰も不思議に思わない」という問題意識が欠如したわきの甘い心理が蔓延しているなら、そのこと自体が不正を起しやすくする原因であり、真つ先に改善すべき課題です。

社内不正の芽を 摘むための10か条

では、不正が発生しがちな社内環境をどのように改善していけばよいのでしょうか。

中小企業が早急に取り組むべき不正対策のポイントを、「10か条」(図表2)にまとめました。

以下、順を追って解説します。

第1条 ルール整備 内規・規程の 再整備を行なう

筆者は全国各地の企業や自治体、学校法人、医療機関などに対して不正対策指導や不正調査などを行なっています。

そこで感じるのは、特に上場大手企業以外では、就業規則や各種内規・規程が適宜改訂されていないことです。

そのため、問題が発生したときに社員に懲戒処分を下そうとしても、就業規則に懲戒の根拠となる条文がない、などといった困った

事態が起こっています。

あるいは、時間外手当の計算などについて、改正された労働基準法を踏まえ、昔の基準で計算し

図表2 不正対策のポイント10か条

第1条	ルール整備	内規・規程の再整備を行なう
第2条	教育	コンプライアンス教育を定期的に行なう
第3条	意識付け	3つの「正」と「適時適切」を自ら徹底する
第4条	初期対応	兆候を感じたら「早期発見」「早期是正」
第5条	外部機関の活用	社外にも相談や通報できる窓口を設ける
第6条	職場離脱の機会	「職場離脱」の仕組みで不正しにくい環境を整える
第7条	モニタリング	社長の「社内ブラブラ制度」で現場を把握する
第8条	防犯機器の活用	現金や重要な帳票を扱う場所に防犯カメラを取り付ける
第9条	情報源を持つ	担当者として無料法律相談などを活用する
第10条	人事的対応	定期的・不定期に職務ローテーションを行なう

図表3 公益通報者保護制度の趣旨

- ・見て見ぬフリは「不作為による作為」としてあなたも共犯となる
- ・問題ありそうなことを見たり聞いたりしたら、社内の内部通報窓口へ報告・連絡・相談すること
- ・社内に内部通報窓口がなければ、外部の監督官庁や警察など適切な機関に報告・連絡・相談すること
- ・通報した人に報復してはいけない
- ・通報した人に対して不利な取扱い（減給・いじめ・降格など）をしてはいけない
- ・事あるごとに通報をほめかして、自分に有利になるように悪用したりしてはいけない



ている企業が見受けられます。就業規則に不安な部分があるのなら、早急に社会保険労務士、弁護士などの専門家にチェックしてもらうことをおすすめします。

就業規則などの無料点検サービスを提供している社会保険労務士事務所や弁護士事務所などもあります。社内に頼れる担当者がいないければ、そういったサービスを利用するのもひとつの手です。

また、2006年4月1日に公

益通報者保護法（いわゆる「内部通報」に関する法律）が施行されました。ここで定められた制度の趣旨が図表3です。

もつとも、実際には中小企業の場合には内部通報窓口が設置されていなかったり、通報に必要な書類や手続きが整備されていないこともあるでしょう。

たしかに内部通報といっても、事実上は社長に直言せざるを得ない状況になりがちですが、制度の趣旨を踏まえて「内部通報」を受け付ける体制を整備することは必須です。

第2条 教育

コンプライアンス教育を定期的に行なう

コンプライアンスといえば「弁護士の領域」と考える方が多いようです。しかし、筆者がこれまで様々な専門家に不正対策を指導してきて感じるのは、コンプライアンス教育を担当するのは弁護士以外のほうがよいのではないかとこのことです。

弁護士によるコンプライアンス教育は、いかに法令を守るか、と

いうことに偏りがちだからです。

コンプライアンスの本来の意味は、「法令遵守+倫理的に社会に役立つ活動」です。平たくいえば、「みんなでつくった会社のルールを、みんなで守りあって社会に役立つ仕事をすること」です。

公開のコンプライアンスのセミナーに参加した社員が、コンプライアンス・リーダーとして社内で講師役を務めてもよいですし、外部のセミナー講師に社内研修を依頼するのもよいでしょう。

このとき、正社員だけでなく非正規社員も研修の対象にしなければなりません。

また、総務・人事の担当者が、自ら教育・指導やアドバイスなどを担当できるくらいにコンプライアンスの知識を身に付ければ、健全な経営を進めるうえでよりよい結果を生むでしょう。

そこで必要なのが、最新の法令の改正動向について理解することです。新聞・雑誌や商工会議所の機関誌などで、自社にかかわる改正があったり、将来的に予定されている法改正の動きはないか、目を光らせましょう。

最近では普及啓発を目指して、それぞれの監督官庁が、管轄する法

令について改正の概要や主な注意点をまとめたパンフレットなどの資料を作成し、ホームページ等で公開するケースが増えています。

第3条 意識付け

3CSの「正」と「適時適切」を自ら徹底する

販売会社でよくあるのが、行き過ぎた成果主義で、「過程はどうあれ儲ければよい」という結果至上主義に陥ってしまうことです。

それはえてしてノルマを達成したり、報奨金を得るために、嘘でもなんでもいいから売上を計上してしまえ、といった不正行為を招く雰囲気をはびこらせます。

一方、あるべき原則に沿って行動することを徹底しておけば、そもそも問題が起きる可能性は低くなりますし、何か問題が起こってしまっても、ダメージを最小限に抑えることが可能です。

基本は3つの「正」の頭文字と「適時適切」です。

- ① 正直に、
- ② 正確に、
- ③ 正式に
- ④ 適時適切に対応することを徹底すれば、どんな企業でも、おおよそ必要とされる不正対策は完了し

ます。この原則のどれかが欠けると大きな問題が生じます。

たとえば、「①正直に」が欠けた対応の例としては、ある菓子メーカーが、一旦出荷した商品で賞味期限切れしたものを回収し、賞味期限の表示を偽装して再出荷したことが判明し、営業停止処分が下されました。

「②正確に」が欠けた対応の例としては、産地偽装をした食肉会社がありました。本来は〇〇県産和牛と表示しなければいけない食肉を、不正確な基準に沿ってブランド牛と表示して販売したことが発覚し、社長は有罪判決を受けました。

「③正式に」が欠けた対応の例として、リコールの際に正式な手続きを踏まなかったことにより、監督官庁から厳しく指導を受けた家電メーカーがあります。

その他、「④適時適切」に対応しないことで、クレーム客から「対応が遅い」「適切な言葉づかいもできないのか」と激怒されて訴訟に発展するなど、これらの原則に沿っていけばそもそも問題を防げたのにと、残念に思う企業が多く見受けられます。

そのメカニズムを示したのが図

図表4 「過程はどうあれ儲ければよい」という結果至上主義のワナ

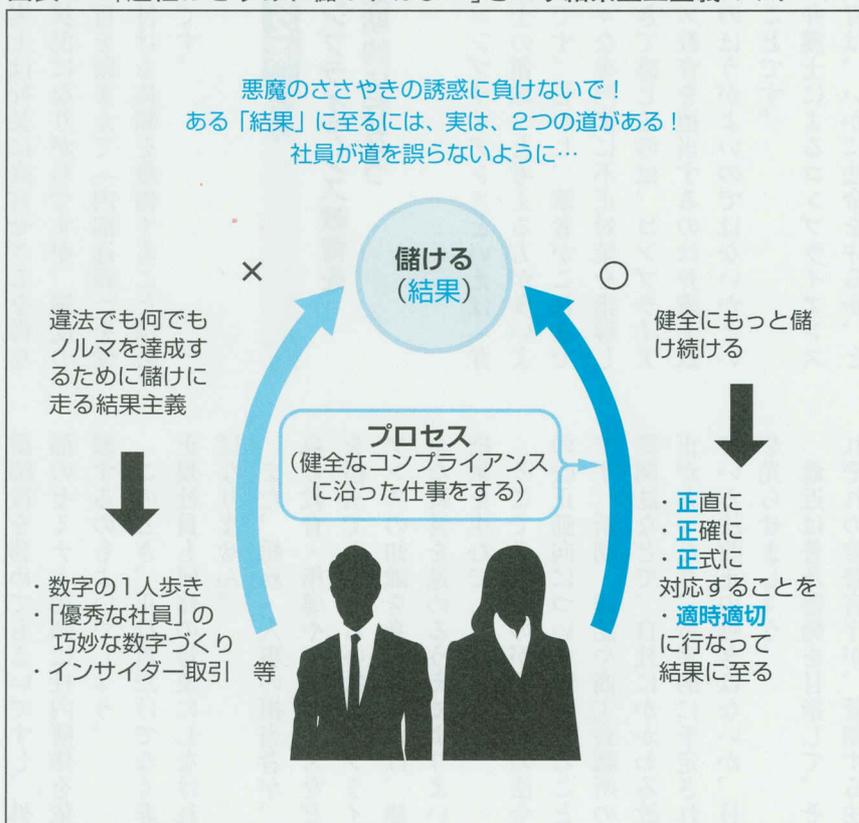


表4です。

第4条 初期対応

兆候を感じたら

「早期発見」「早期是正」

それでも問題の兆候を感じたら、行動原理にすべきなのが「早期発見」「早期是正」です。企業

のダメージを最小限にとどめて、やり直しの機会を早めに得ることが大切です。火事であれば、火が出たのを早く見つけて火の勢いが弱いうちに早く初期消火し、延焼を防ぐことにあたります(図表5参照)。帳票や入出金の収支を毎日確認することは基本です。現物を定期的に問題がないかチェックする棚

卸などもその機会となります。

問題があれば早く発見し、大きな問題にならないうちに早く解決し、再発防止策を講じておけるよう体制を整えることが重要です。

「早期発見」「早期是正」のためには日常的な管理をおろそかにしないことです。

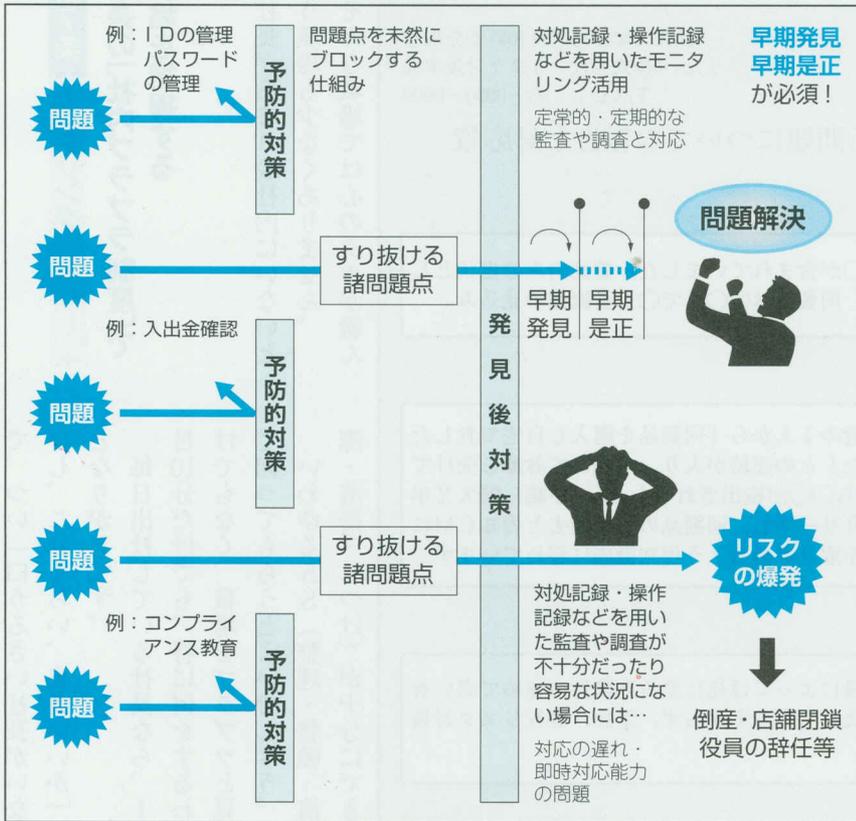
たとえば次のことについて、社内できちんと管理しているという空気を醸成することが大切です。
・パソコンのIDやパスワードの管理
・金庫や重要な書棚のカギの管理
・帳票・収支・モノの出入りの管理

また、大きな問題が起こった際に大事なのが情報整理です。それが不十分のまま、記者会見に出席した経営者が不必要なことまで話してしまつて傷を大きくする例は少なくありません。

万一の際に備えるため、たとえば外資系企業では、「メディア・トレーニング」として、模擬記者会見の演習をしたりします。

不正・不祥事発覚という危機に備えた最低限の備えとして、万一の際に適時適切にマスコミに接することができるよう、プレスリリース(マスコミに発表する企業情

図表5 問題が発生した時の対応の原則



- 報) 作成の基本はマスターしておくことです。整理して伝えるべき情報として、
- ① 事象・事実(何が起きたのか)
 - ② 事件発生からの経緯
 - ③ ダメージ(危険性)の程度
 - ④ 事件が起きた原因
 - ⑤ 現時点での対処・対策・自社の対応

という5つのポイントについて、マスコミに流せるプレスリリースを作成できるような、準備しておきましょう。

そのフォーマットの作成例が次ページ図表6です。

プレスリリースについては、有料で添削などをしてくれるサービスを展開するPR会社等も存在します。こちらもインターネットで

検索をしてみると、有益な情報を得られます。

第5条 外部機関の活用

社外にも相談や通報できる窓口を設ける

前述のように、企業規模にかかわらず、公益通報者保護法で求められているのが、社内に通報窓口を設置することです。

しかし、中立公正に秘密厳守を徹底でき、法律の知識も十分に、法務相談や内部通報の対処を適切に行なえる担当者がいる中小企業は少ないでしょう。外部に相談・通報窓口を設けるのが現実的な対応といえます。

弁護士事務所でも、最近では経営状況と予算に応じた様々な相談サービスを提供しています。

各種の専門家と顧問契約を結んで外部の相談・通報窓口として活用することも、健全な経営を進めるうえで有益な取組みです。

特に、メンタルヘルス・ストレスマネジメントの機能を備えて、心の悩みまで聞いてくれるような、外部相談窓口が見つければ理想的です。

たとえばダイヤル・サービス株式会社 (<http://www.dsn.co.jp/>) では、そうしたニーズに応える事業を展開しています。

第6条 職場離脱の機会

「職場離脱」の仕組みで不正しにくい環境を整える

「職場離脱」は大手企業で活用されている不正防止策です。

長期勤続の社員に、半ば強制的に連続して一定期間の休暇(1週間など)をとらせ、その間、業務を他の人に引き継いで任せるというものです。

他の人に業務を引き継ぐことで、不正な取引や数字の改ざんなどを行なっていた場合、早期に発見しやすい仕組みをつくっているということになります。

「リフレッシュ休暇」などの名目が使われることもあり、不正をしていないきちんとした社員にとっては長期勤続のためのモチベーションアップにつながり、歓迎される制度です。

こういった制度を導入するためにも、就業規則や内規・規程を改めて見直してください。

図表6 「重大な問題」が起こった際のプレスリリースフォーマット例

20XX年○月○日10時30分現在 ○△×株式会社 リスク対策本部 TEL: 03-0000-0000	
弊社製品○○に関する○○問題についての報告と対応策	
①事件発生状況	
当社製品の○○に有害物質である○○が含まれていました。確認済みの症状として、嘔吐・腹痛を訴える消費者○○名。同製品は○○県で○万食流通の見込み。	
②これまでの経緯	
20XX年○月○日○時○分頃、消費者の1人から「同製品を購入し自宅で食したところ、嘔吐と腹痛が止まらなくなった」との連絡が入り、病院にて診療を受けてもらった結果、嘔吐したものの中から○○が検出されました。(中略) 20XX年X月X日X時X分に緊急の事故情報をリリースし、同製品の一旦撤去と告知CMにより、消費者・販売会社へ摂取・販売を取りやめるよう周知徹底に努めています。	
③危険性の程度	
同製品から検出された○○は、摂取量によっては死に至る危険性の極めて高い有害物質です。同製品をお持ちの方は、決して召し上がらず、至急、弊社リスク対策本部にご連絡をお願いいたします。	
④事件の起きた原因	
○○の混入原因は鋭意調査中です。同製品はXX国のXXX食品から輸入しており、現地の製造過程での混入の可能性が極めて高いとみられ、20XX年X月X日に弊社調査員が現地に監査に赴きます。完全に包装された同製品の内部から○○が検出されており、国内流通過程での混入の可能性が極めて低いとの見解が○○からも示されています。	
⑤現時点での対処・対策・弊社の対応	
緊急事件情報リリースを流すとともに、販売会社各社から一斉撤去を行なっております。本件の主担当部署を通常のカスタマーセンターから特設で社長直下のリスク対策本部に移し、一括して対応にあたります。(中略) 原因が明確になった段階で、消費者及び販売会社各社への責任・賠償等につき国内法令に基づき対処します。	

第7条 モニタリング
社長の「社内ブラブラ制度」で現場を把握する

社長があまり会社内にいないという職場も少なくありません。そんな職場では心のタガが緩ん

で、つい「口うるさい社長がいなし、これくらい、まあいいか」となりがちです。
 毎日出社している社長なら、1日10分だけでも、特に何をするわけでもなく、職場をブラブラと見て回ってもらおうとよいでしょう。
 いわゆる5S（整理・整頓・清潔・清掃・しつけ）が十分にでき

ているのか。この5Sにある「しつけ」こそが、会社内の規律ある仕事をする姿勢と不正防止の職場風土をつくる基本中の基本です。
 毎日出社をしない社長であれば、サブライズでいきなり各職場に抜き打ち検査的にブラブラと現われる機会があるだけでも、職場内の空気がぴんと張りつめる効果

第8条 防犯機器の活用
現金や重要な帳票を扱う場所に防犯カメラを取り付ける

また、社長の信頼の厚い社員ほど、担当業務が「聖域化」しやすいので、チェックする機会をつくってしまいます。
 信頼の厚い部下がチェックされず任されればなしなのをよいことに、不正を働いていたという事件は少なくないのです。

防犯カメラは外部からやってくる犯人を確認するためだけにあってはなりません。社員が金庫や重要な帳票を扱う現場で、不正を

が見込めます。
 そして、職場の会話や声のトーンを聞いたり、机の上に書類が乱雑に置かれていたりしないか、重要な書類が外部から見られるようなところに置かれたりしていないかなど、社長が受けた印象から、現場に不正の芽になる兆候はないかどうかをチェックします。
 職場内の異変や違和感を抱いたとしたら、その感覚が問題の早期発見・早期是正の糸口となるものです。

図表7 社内ブラブラ制度の効用



- ⇒社長はひょっこり社内のおちこちにブラブラと現われるもの、という意識が生まれれば、「出来心」を起こしそうな社員への牽制になる
- ⇒現場でたとえば誰の机にどんな私物が置いてあり、どんな雰囲気・職場風土かを肌で感じ取ることができる（問題発見の糸口を探せる）
- ⇒何気ない会話から、不正の危険兆候を読み取れることがある
- ⇒経営者の目が光っているイメージができれば、内部通報があったとき、通報者に対する報復が起りにくくなる

た社長から相談を受け、現場に超小型の不正調査用監視カメラを設置してみたところ、内部の不正を発見したことがあります。最近では2万〜3万円程度の無線式で工事不要の取付け簡単な防犯カメラが販売されています。ただし、無線式の場合は、その無線を傍受され盗み見されるといふリスクがあるので、配線工事をして

行なっていないかをチェックするためにも役立ちます。防犯カメラの設置によって、社員が「行動を監視されている」という被害者意識を持つ可能性はあります。しかし、心によましいところのない社員であれば、防犯カメラが「そもそも、金庫からお金が盗まれたときに自分はその場にいないか」というアリバイを立証してくれる、無罪を証明しやすくする

ためのツールにもなるのです。予策として監視カメラを設置する場合は、社員の間で不信任が生まれぬように、「善良な仲間があらぬ疑いをかけられたり、外部からの犯人を捕まえて安心して仕事ができるようにしたりするために、念のために監視カメラを設置しておく」旨の説明をしておくべきでしょう。ガソリンスタンドの店頭で、「現金の収支が合わない」と困っていた社長から相談を受けた。現場に超小型の不正調査用監視カメラを設置してみたところ、内部の不正を発見したことがあります。

て有線で防犯カメラを設置するほうがよいという見方もあります。「社員を疑ってかかれ」というわけではありません。信用し大切な人として接していくなかで、念のために確認だけはしておく、ということが不正の芽を摘むために大切な取組みなのです。

第9条 情報源を持つ

担当者として

無料法律相談などを活用する

社内不正に対して問題意識の高い社員はえてして、「面倒なことをいちいち言うな」と厄介者扱いされます。自らの意見に裏付けが欲しい場合などは、ひとりで悩まず、信頼できる外部の専門家を相談先として見つけておきましょう。そうした相談先があると精神的にもプラスになりますし、いざというときに力になってくれます。

弁護士会や市役所などの公共機関でも、無料の法律相談を行なっていたりします。筆者の会社のウェブサイトで

(<http://www.jmri.co.jp/>)の「便利なリンク集」に、それぞれの問

題に応じた無料相談先の一覧を掲載していますので、参考にしてください。

第10条 人事的対応

定期的・不定期に

職務ローテーションを行なう

中小企業では、大手企業のようなダイナミックな人事異動を伴う職務ローテーションを行なうのはむずかしいかもしれません。しかし、人材育成の戦略として、社内のいろいろな業務について実際に担当し理解を深めるとともに、リスク管理の戦略として、属人的な作業状況で癒着や情報の改ざんが行なわれたり、会社のお金を着服しやすくする状況を避けるためには、定期的・不定期な職務ローテーションが有効です。

別の社員の作業を引き継ぐ・引き継がれる機会を設けてみることで、相互理解と人材育成につながるとともに、リスク管理対策も行なえます。

この一石二鳥の対策を打つことも、「社員が社内不正を起こさない」健全な経営を進める一手として検討してみてください。

とむら とものり 日本マネジメント総合研究所 LLC 理事長。コーポレート・ガバナンス・アワード主宰。リスク・不正対策・内部統制のスペシャリストとしてコンサルティング・講演等、精力的に活動。著書に「しっかり取り組む内部統制（実務教育出版）」などがある。