

優良企業の経営者は
知っている！

不正と闘うための

身近な

3原則

米国公認会計士/公認内部監査人

打田 昌行

アメージング出版

はじめに

巨大企業の経営者、幹部が揃って頭を下げる、あのお決まりのシーン、誰もがきつと飽き飽きしているのではないのでしょうか。まるで誰かが決めたような作法に則り、一斉に頭を下げる経営陣と待ち構える報道陣によるフラッシュの嵐。もしかすると、こうしている間にも同じような報道が、また流れているかもしれません。

企業の会計にまつわる不正は、世界中のどこかで起きています。本書の表紙でご案内した通り、その件数は、「未摘発や未報告の数は誰にも分からず」、「世界全体の総損失額は4兆ドルと推定」できます（2018年度版 職業上の不正と濫用に関する国民への報告書「公認不正検査士協会から抜粋」）。

飽くまで推定とはいえ、4兆ドルといえば、歳出ベースで米国の国家予算に匹敵し、わが国の来年度一般会計予算の4年分に当たります。改めてその巨大さに唖然とさせませんか？これが、われわれ人類の呆れた現実です。

しかしこうした不正も突然、巨人のように私たちの前に立ちはだかるわけではありません。初めは小さな不正の芽ですが、その芽が成長する「機会」を前もって排除できず、見

逃してしまふところから企業の不幸は始まっています。その時に身近な不正を妨げるための工夫や術さえ知っていれば…。

実は、優良企業の経営者は、それを知っています。優良企業といっても大企業とは限りません。みなさんが暮らす街の中、営々と事業を行っている、上場と縁もない中堅、中小企業の中にも、優良企業はたくさん存在しています。

不正と闘う身近な術をわかり易く語り、これ以上の呆れた歴史を繰り返さないため、微力ではありますが本書を著したつもりです。みなさん最後までお付き合いください。

もくじ

はじめに . . . 2

序章 3原則が社員を護る . . . 7

第一章 経理の知識はなくとも不正と闘える . . . 15

性善説、性悪説どちらも正しくない?!

不正は直接暴かす、牽制して予防する

不正は起きるべくして起きる

不正防止のためのメカニズム I

不正防止のためのメカニズム

第二章 不正のトップバッターはこうして打ち取れ . . . 49

ルールのない会社、ルールを無視する会社そして不正が起きやすい会社
不正のトップバッターを打ち取る

利益の泉を守る

不正売上の予防と牽制

カットオフテストを実施する

第三章 大切な会社資産はこうして守る . . . 87

不正の初心者

在庫を数えると不正の「ツボ」があちこちに

腐っても鯛に注意せよ

災いを転じて福となすには

第四章 会社がモノを購入するとき . . . 117

モノを購入する担当者が陥りやすい罠

主役と脇役を兼ねることはできない

懐かしい取引先は架空取引の相手

第五章 支払先を用いて企てる . . . 137

便利なインターネットバンキングの罨
架空従業員に給与を支払う

第六章 酸っぱいレモンを甘いレモネードに変える . . .

153

宝の山の価値を知らぬ者

マイナスの資産をプラスに転ずる

ヒヤリハットの感性を研ぎ澄ます

第七章 仕組みの点検者がゆく . . . 181

仕組みのメンテナンス

妙薬の効き目にも限りあり

内部通報制度と悲しい歴史

おわりに . . . 203

序章

3 原則が社員を護る

大企業にも中小企業にも規模の大小に関係なく、不正は突然、それも容赦なく襲ってきます。こう言うと自分の会社は大丈夫か、少し不安になりませんか？

そこでみなさん、突然ですが質問です。不正が起きやすい「ツボ」を見抜き、未然に防ぐには、難しい会計知識や、経理の専門書が分からなければいけないと思つていませんか？ もしそう思つているとしたら、大きな誤解です。不正の「ツボ」を見抜き、未然に防ぐために、経理の知識は要りません。不正の「ツボ」を見つけ、防止のための原則さえ学び取れば、経理の知識がなくても不正と十二分に闘えます。実は優良企業の経営者は、こうしたことをよく知つたうえで、日頃からその原則を実践しているのです。

そもそも不正は人災であり、一定の条件や環境が整つた時に起こり易くなるということが、長年の研究や経験知としてわかっています。ならば、あらかじめ条件なり環境が整わぬように、先回りして予防注射を施すことができるはずです。にもかかわらず、不正の起きやすい「ツボ」を放置し、その芽が伸びてゆくことを見過ごし、対策を施さないままにしておけば、当然のように不正が襲いかかってきます。

これは見方をかえれば、手当を怠ることで、会社にとってかけがいのない財産ともいえる社員を、経営者がみすみす不正の「ツボ」に陥れているといつても過言ではありません。

ひとたび不正が起きれば、不正を起こした本人はもとより会社も多大な損害を被ります。不正を未然に防ぐには、不正の「ツボ」に先回りして、予防注射による徹底した対策を施しておかねばなりません。そうすることで、会社にとってかけがいのない、大切な社員を不正からの魔の手から護ることができるのです。

不正が発覚すると、会社の経営層が「(不正を起こした)彼／彼女のことをずっと信頼して、日頃から何事も任せてきたにも関わらず、裏切られた思いだ」という恨みや後悔の言葉を思わず漏らすことがあります。しかし、よくよく考えてみて下さい。そもそも、単にお互いの信頼感に頼るだけで、不正を防止し、撲滅できると思いますか？ 人類の歴史を振り返ってみましょう、個人の相互信頼によって不正が根絶されたことが、かつてあったでしょうか？

もちろん個人として人を信頼することは大切です。しかし、不正と闘うために必要なことは、人への信頼でもなく、会計の難しい理論でもない、まして難解な法律の知識でもありません。しっかりした仕組みを使って、不正を行なう「機会」そのものをなくしてしまふこと、学習や教育を通して不正と向き合う人の意識を醸成すること、そして不正の「機会」をなくすための仕組みが、実際に意図した通りに、はたらいっているかどうか点検する

こと。この3原則こそ不正と闘い、大切な社員を不正から護るために最も有効なすべであると考えています。

本書では、これらの3原則をどのように適用し、実行するのか、その方法を理解してもらうため、原則ごとにたくさん具体例を用意しました。優良企業の経営者なら、当たり前のように実践する3原則を使い、少しでもみなさんの会社の大切な社員を不正から護ることに尽力できれば、深甚の喜びに堪えません。

△原則その1▽ 相互牽制で不正の「機会」を取り除く

仕事上の権限や業務を分担することによって、お互いを牽制する効果を生み出します。お互いを牽制し、双方の仕事を監視し合うことで、個人が不正に走ろうとする「機会」をあらかじめ、取り除きます。そもそも不正を起こす「機会」さえなければ、人は不正の誘惑に身を委ねることはしません。もちろんそのために仕事上の権限や業務をむやみに分担

するわけではありません。それは不正が起きやすい「ツボ」にあたることに限ります。身近な例を挙げましょう。お店のレジでお客さんから代金を受け取る店員と後で現金と領収記録を照合する店長が、それぞれ仕事を分担しているのはなぜですか？ また社内でも切手収入印紙を払い出す担当者で払い出しを記録する担当者をわざわざ分けているのはなぜですか？ それは、不正の起きやすい「ツボ」があるからに他なりません。これらの仕事を一人で行えば、よほど効率的だと思いませんか？ にもかかわらず、店の売上代金、切手や収入印紙が盗まれないように、あえて仕事を分け、お互いを牽制させて、不正が起きる「機会」を取り除いているのです。



第一章から第五章で詳しく解説します

△原則その2▽不正の経験を共有して学習する

人類の歴史のなかで、不正が無くなったためしはありません。だからといって不正に立

ち向かい、大切な社員を不正の魔の手から護る努力が無意味であるとは、決して言えませんが。残念ながら起きてしまった不正は、事実として受け入れ、その経験や学ぶべき教訓を共有すべきです。不正から学んだ経験を社内で共有することが再発を防ぐ最良の近道です。しかし不正や不祥事を社内で共有せず、一部の経営層がひた隠しにすれば、やがて憶測を呼び、社内を不安に陥れてしまうことでしょう。いやそれどころか、逆に社員から見限られ、大切な人財を失うことにもなりかねません。不正の苦い経験を隠すことは、会社にとり何の得にもなりません。社内で不正の経験を共有できたら、次に学習することが必要です。なにをすればいけないのか、なにをすべきなのか、そして不正が起きたらどのような対処すべきなのか。不正と向き合う人の意識を醸成させる共有と学習の方法を学ばなければなりません。



第六章で詳しく解説します

△原則その3V 社員を不正から護る仕組みを点検する

△原則その1Vで作り上げた仕組みを通じて、大切な社員を不正から護る効果が実際に上っているかどうか定期的に点検します。これこそ、みなさんの身近で行われている内部監査や外部から入ってくる会計士や税理士による監査の仕事です。みなさんは、内部監査や外部の専門家による監査を、不正や誤りを見つけるためだけの、あら探しのように思っていませんか？

言い方はさておき、それも目的のひとつに数えられることは確かです。しかし最も大切なことは、不正や誤りを防ぐ仕組みがあるか、仕組みに不足はないか、あるいは仕組み自体が適切にはたかっているかどうかを点検することに他なりません。その結果、不正や誤りが見つかることがあるかもしれません。しかし、あら探しを本来の目的とするものではないことをわかってほしいと思います。

さらにこうした点検を定期的に繰り返すことは、実際に不正を企てようとする悪しき者に心理的な脅威を与え、悪事を踏み止まらせることにも貢献しています。こうした牽制の機能についても触れたいと思います。



第七章で詳しく解説します

△原則その1▽ 相互牽制で不正の「機会」を取り除く

仕事上の権限や業務を分担させ、お互いを牽制し、双方の仕事を監視し合うことで、個人が不正に走ろうとする「機会」を取り除きます。しかし、仕事上の権限や業務をむやみに分担するわけではありません。それは不正が起きやすい「ツボ」にあたる場所に限ります。第一章から第五章まで様々なケースを取扱い、相互牽制の効果的なはたらきを紹介します。

第一章

経理の知識はなくても不正と闘える

性善説、性悪説どちらも正しくない?!

経理の知識がなくても、十二分に不正と闘える。無論、経理の知識が十分でない方へのお世辞でも、本書を読んでもらうためのキャッチフレーズでもありません。闘うために求められることは、実は別のところにあります。

1. 性善説でもなく、性悪説でもなく…

私がかつて10年以上勤務した会社に向かう途中、横断歩道のある狭い道路がありました。一方通行の路地で、大通りに合流するところに信号機を備えていました。交通量が少ないうえに大人の歩幅で、10歩もあれば横断できる道幅であるため、朝急ぐ時などは、交通ルールを守ることが、ついおろそかにもなりがちな路地でした。

しかし、毎日の通勤途上、この信号機を無視して歩道を横断する違反者を見たことが一度もありません。それはなぜでしょう？ それは横断歩道の前に駐在所があり、常に警官

が横断歩道の前に立っていたからです。みなさんもこれによく似た経験をお持ちではありませんか？ 他者に見張られていれば、決して交通ルールを無視しようとは思いませんが、急いでいて、誰も見ていないとわかれば、横断歩道を横断してしまおうとする誘惑が心の中に芽生えるでしょう。交通ルールは当然守るべきものであることを知りながら、周囲を取り巻く環境が変わることで、心に変化が芽生えます。

こうしてみると、人は常に善行を行うものではなく、また常に悪事を働くものでもありません。周囲の環境によって善にも悪にも振れる社会的な存在で、性善説でも性悪説でも割り切れるものではありません。私たちが、これから向き合うべき相手は、心の闇を持つたやっかいな人間という存在です。その行動パターンは、周囲の環境、置かれた社会的立場によって、まるで猫の目のようにかかります。

2. やっかいな心の闇と闘う

性善説にも性悪説にも立たない人間の歴史のなか、未だに不正が絶えたことはありません。これが人類の歴史の惨憺であり、残念ながら人は過ちを犯しやすい存在です。

それでは翻って、常に不正は起こり得るといふ厳しい現実認識に立つとすれば、私たち

はいかにして不正に対抗すべきでしょうか？常に横断歩道の前に警察官を立たせて、歩行者を見張らせ、不正を予防しますか？あるいは手当たり次第、社内で監査を実施して悪事を徹底的に摘発しますか？

常に横断歩道に警察官を立たせ、市民を監視する管理社会がいかにナンセンスであるか、言うまでもありません。人工衛星を飛ばして宇宙から人の悪事を観察する映画の世界と現世は異なります。それでは手当たり次第、社内で監査を実施して、あらゆる悪事を摘発しますか？はじめから相手を疑ってかかり、悪事を企んでいるなど言わんばかり、詮索にも似た行為が、不正の防止に直接つながるものとはでも思えません。監査をこうした悪事の摘発目的や詮索行為の具に用いては、決していけません。第七章で詳しく検討しますが、監査には不正に対抗するために求められる極めて大切な役割が存在しています。

3. 不正に手を染める「機会」を排除する

不正に対抗するためには、監視社会を強化することではありません。まして悪事の摘発を第一の目的に、悪意ある詮索行為を監査と言って実施することでもありません。不正に適切に対抗するには、まず不正に手を染める「機会」をあらかじめ排除することが大切で

す。疑心暗儀にとらわれ、人を疑い、悪事の摘発を第一の目的とするよりも、不正の「機会」を取り除き、未然に防ぐ牽制と予防の仕組みをしっかりと構築することに心をくたぐ方がはるかに賢明です。そしてそれこそ、大切な社員を不正から護る近道に他なりません。こうした牽制と予防の仕組みの構築に、仕事の豊富な経験や洞察力が求められることはあっても、経理の知識が直接に求められることはありません。経理の知識はなくとも、牽制と予防の仕組みづくりによって、十二分に不正と闘うことができるのです。

3. ひまわりの背丈と不正

こうした人間洞察を踏まえ、身近な工夫を使って日常業務に潜む不正の「機会」を排除し、不正の芽を摘み取ることは、大切な社員を不正から護るだけにとどまりません。一見して結びつかないように思われますが、実はマスコミで報道される巨大な不正を防止することにも繋がっています。

例えば、ひまわりが突然、人の背丈まで成長することはありません、少しずつ伸びて成長します。それは不正も同じことです。不正の芽が芽生えやすい「ツボ」に先回りして、芽が芽生えぬように注意を払うことを怠ると、その芽は少しずつ、少しずつ、気づかぬう

ちに成長します。それは会社の大小とは無関係、大企業でも中小企業でも同じことです。組織の中でゆっくり、ゆっくりと構造的に症状が進みます。そしてやがては人の背丈以上に成長し、取り返しのつかない状況に到ります。いざその時になり、不正の巨大さに気づいて、慌てたとしても、事態はすでに遅すぎるのです。不正の「ツボ」に気づきながら、芽が伸びぬよう、不正の「機会」を排除する工夫を怠り続けた愚者は、マスコミによる告発のフラッシュを一身に浴び、屈辱の舞台へと引きずり出されるにちがいません。

こうした事態が現実とならないように、不正の「機会」を排除し、不正の「ツボ」に芽が吹かぬようにする方法を、五章を割いて具体的に紹介します。

不正は直接暴かず、牽制して予防する

1. 信頼すべきは人にあらず

私は不正の牽制や防止のために、業務を担当している方々に改善案や提案をすることがよくあります。すると厳しい反対の意見や不満を聞かされることがしばしば起きます。

「あなたは、そもそも我々のことを信頼していない、疑ってばかりいるのではないのか」「社内では、これまでに不正会計や不正問題が起きたことはない、これ以上の改善など不要だと思うが、なぜ打ち合わせする必要があるのか」、「仕事を分担すれば、余計なことが増えるばかりで、実際の効果が見えない」。こうして現場の風当りは強いですが、私は判で押したように、常に次のように応えています。「もともとみなさんのことを疑ってなどいません。しかし実はその反面で信用もしていないのです。つまり、いま取り組んでいることは、人を信じるとか、信じないという問題ではありません。不正が起きる「機会」を、『仕組み』を用いて排除するには、どうしたらよいかを考えているからです、打ち合わせの目的は、その大切な仕組みをいかに設計するかということです」。

ルールを遵守させるために、警官が常に歩行者を見張るなどということは、非現実的であり得えません。人による監視に依存せず、仕組みによる牽制と防止こそ、効率的で信頼に値すると思いませんか？ ルール違反や不正が起きることを未然に牽制し、防止する客観的な仕組みづくりこそが、いま求められていることです。

2. 仕組みこそ、信頼に値する

例えばどういう仕組みなのか、いくつか例を挙げて考えてみます。

① みなさんの会社で小切手を発行するとき、小切手帳を日常的に管理する担当者と小切手に実際にサインをする権限者を明確に分けていますか？ もし分けていなければ、これから分けなければなりません。

② 日常業務の小口資金を用立てるために、小口現金の制度を用いている会社で、小口現金の精算を担当する者と現金の支出を現金出納簿に記録する者をきちんと分けていますか？ もし分けていなければ、これからは分けなければいけません。

③ 工場で、原材料を仕入先に発注する担当者は、仕入先が納品してきた材料を検収(数量、品質や規格に誤りがないかどうか確認をする行為)してはいけません。もし同一担当者がこの二つの業務を兼ねているなら、これからは分けなければいけません。

④ 商品、製品の实地棚卸(倉庫に実際に保管している商品、製品、原材料などの資産の数量が帳簿の記録と一致するかどうか、物理的に数えて確かめる行為)を行うとき、二人一組になり、一方の者は商品または製品を数え、他方の者は数えた結果を記録するように業務を分担していますか？ もし分けていなければ、これからは分けなければいけません。

・・・これらは一体、なぜでしょうか？

実はこれらはみな不正が起りやすい、不正の「ツボ」を示しているのです。みなさんは、不用意にこうした「ツボ」に陥ってはいけません。

3. 相互牽制による不正の予防

列挙した業務の例は、すべて同一の者が兼務によって行うことが不適切な業務ばかり、つまり同一人物が二つの業務を行うと不正が起きやすくなる業務です。これが不正の「ツボ」で、こうした不正の「ツボ」に不正の芽が芽生えないようにする必要があります。個人を不正行為から守り、遠ざけるには、業務を複数の担当者の間で分担させることが大切

です。だからと言って、単に仕事を分けたのでは、冒頭に紹介したように現場の業務をむやみに妨げて、苦情がくるばかりですから注意が必要です。ポイントは、不正の「ツボ」に限って分担を検討することです。

△小切手帳の保管とサインの権限者▽

同一人物が会社の小切手帳を持ち、自由に振込先を定めて、サインすることがいかに非常識な結果を招くことになるか、言うまでもありません。小切手帳は、常時それを保管する者とサインをする権限者の最低二名で管理します。具体的に言えば、小切手帳は管理担当者が金庫などに施錠して常に管理し、必要の都度取り出して使います。あらかじめ小切手に額面金額を記載しておくことは許されません。その都度、支払いに必要な金額を記載し、サインをする権限者は、支払いの根拠となる請求書などの証憑を確認したうえで、サインをします。

インターネットバンキングが主流となり、小切手の使用頻度は少なくなっているかもしれませんが、依然として小切手を用いた不正が絶えないのが現実です。まず会社の現状を確認してみましよう。多額の不正が起きてからでは遅すぎます。相互に業務を分担するこ

とで、お互いを牽制する仕組みを整えておかなければなりません。

さらにいえば、金融機関に登録された会社印はサイン権限者が別に保管しておく、サインとともに小切手に押印することになります。小切手帳を管理する担当者に会社印の管理までまかせてしまつては絶対にいけません。なぜかわかりますか？ 想像してみてください。

・・・会社印の管理までまかせてしまうと、サイン権限者のサインを偽造して、会社印を押印すれば、現金の支出が可能になってしまふからです。

△ 小口現金の精算と記録 ▽

小口現金とは、一定の小口の現金を総務や経理部門で保管しておく、急な事務用品の購入など必要に応じ、従業員が立て替え、領収書と引き換えに立て替えた現金を精算することで、仕事上の利便性を図るものです。

こうした小口現金の仕組みを使う会社で、同一の担当者が、領収書に基づいて現金の精算を行う業務と精算した現金を現金出納簿に記録する業務を兼務すると、どのようなことが起きるか想像できますか？ 受け取った領収書を偽造し、あるいは私的に支出した領収書を使って精算したうえに、出納簿の記録を偽り、現金を詐取することが容易にできてし

まいります。

取り扱う現金は小口なので、詐取できる金額は限られ、僅少かもしれませんが、かえてそれゆえに常習性が備わることにもなりかねません。不正の頻度が増えて慢性化する前に、業務を分担して牽制を導入し、不正に手を染める「機会」をあらかじめ取り除いておくことが大切になります。

△ 原材料の注文と検収 ↓

工場で原材料を調達する資材部門の担当者が、仕入先に発注をします。仕入先から注文した原材料が納品された時、発注した者と同じ担当者が検収も行った方が、業務は正確で効率的に運ぶものと考えがちです。しかし同一人物が発注し、検収も行くと、原材料の一部を着服したうえに、発注や検収の内容を不正に変更することができます。

あるいは、極端な場合、取引先と結託して、発注をしていないにも関わらず、あたかも発注と納品があったかのように装い、会社に代金を振り込ませ、その資金を横領することすらできてしまうでしょう。発注を担当した者は発注のみ行い、検収は別の担当者に任せざるべきです。

△ 実地棚卸と記録▽

実地棚卸は不正を企む悪しき者にとり、在庫の詐取を行う絶好のチャンスかもしれません。実地棚卸では、棚割りごとに保管された商品、製品または原材料を担当者が分担して、実際の在庫を数え、記録シートに記録をします。この時、実在庫を数える業務と記録をする業務を同一の担当者に任せることは避けましょう。同一人物が行うと、意図的に実際と異なる数量を記録して、在庫を詐取することができてしまいます。もちろんその後で帳簿上の数量と実際の数量との比較が行われ、差異があれば原因の分析が行われますが、詐取されて実際の在庫がなければ、いくら原因分析をしても、ないものはないのです。

実在庫を数え、かつ記録することを同一の担当者に任せることは、在庫を数えることに紛れ、詐取を成功させるチャンス而易々と提供する結果となります。これに対して2名1組を編成して一方が数え、他方が記録する役割を担えば、お互いに牽制が働き、会社の大切な資産が不正によって脅かされることを防止することができます。

さらに細かいことを言えば、2名1組の編成を組む時にも、お互いに所属が異なる部門の担当者を配置することが適切です。倉庫業務を担当している2名を同じ組の編成とするのではなく、一方が倉庫業務を担当しているのならば、他方は経理、財務または総務とい

つた他部門の担当者と組ませます。同部門同士ではなく、他部門同士のペアを構成することで、共謀をする可能性をできる限り排除できると考えるためです。

不正の「ツボ」に対して、仕組みによる牽制と防止こそ信頼に値します。ルール違反や不正を牽制し、未然に防止する客観的な仕組みづくりが、いかに大切な社員を不正から護ることに貢献するか、ここに示す限られた事例を見ただけでも、実感できると思います。さていかがでしょうか、こうして不正と闘うための仕組みづくりに、經理の知識が、直接求められると思いますか？ 仕組みの設計に求められているのは、經理の知識というよりもむしろ、実務上の豊かな経験と洞察力です。

不正は起きるべくして起きる

同じ営業所に働く社員の不正が露見し、驚き交じりに語る同僚たちが噂をしています。

「まさかあの真面目な人が不正をはたらくなんて！」

「あの人なら、仕事のことはなにを尋ねても答えてくれるから、いろいろな仕事を任せられていた」

「いつも周囲より遅くまで残業するほど仕事熱心だった」

「どんなに忙しくても、人に仕事を任すことを極端に嫌い、祭日はもちろん週末でも休まずに出勤することがずいぶんあったらしいよ」

「上司の営業所長も信頼しきっており、彼／彼女に任せっぱなしのところもあったようだ」

ではなぜ、彼／彼女は不正を起こすことになったのでしょうか？

1. こうして不正は起きる

同僚の驚き交じりに語られる噂話のなかに、いろいろな不正の徴候がすでに潜んでいたことに、みなさんはどれだけ気づけたでしょうか？

「不正は起きるべくして起きる」、不正が発生する時の要因を分析すると、後述するように、様々な重要な要因が存在することがわかってきます。人類の歴史上、不正が絶えなこ

とはなく、人は過ちを犯しやすい。だからといって牽制や予防の機能が無益であるということにはなりません。もしそうであるならば、犯罪がいつまでたつてもなくならないため、刑法は無用の産物であるということと同じことになってしまいます。

2. 心の中に芽生えた不正の引き金を引く「動機」

彼／彼女が会社の資金を横領するという不正を引き起こすに到った引き金は、何であったのか。長年の熱心な勤務によって上司、部下から得た厚い信頼を裏切つてまで、なぜ不正に手を染めたのか。会社の業績不振から課された売上ノルマによるプレッシャーか、借財の返済に窮したか、それとも遊戯資金のためか、昇進が遅いことから会社への復讐であったか、理由は様々推測できます。

こうした内心に芽生える「動機」が常に横領という不正行動に直接結びつくとは限りませんが、ともかくも不正を起こすには何らかの差し迫った理由が存在しています。心の中に芽生える「動機」を推定することは難しいですが、あるとき彼／彼女がこの不正の引き金を心の中で引いたことに間違いありません。

3. 不正の「ツボ」は放置され、やろうと思えばいつでもできた「機会」

或る時、彼／彼女は長年にわたる営業所業務の経験から、会社の資金の横領を思いつきました。マネージャーという立場を使って、小切手の不正利用、小口現金の不正精算、架空の委託営業マンを給与システムに登録して、自分の親族の口座に給与を不正に振り込むことさえできました。営業所長は常に事務所を不在にすることが多く、彼／彼女には全幅の信頼を置いていました。そこには不正を行なう「機会」が何の制限もないまま、放置されていたのです。不正の門の前で、彼／彼女は「一度だけ、一度だけ」と自分に繰り返し言い聞かせました、「これは横領ではなく、一時的に会社から借りるに過ぎない、それもすぐに返すから、一度だけだから…」と。

彼／彼女は、不正の「機会」を用いて、会社の資金に手をつけましたが、一度横領した資金をこっそりと会社に返却し、事なきを得ることができました。しかし秘密裡に、それも易々と横領が成功したことに加えて、新鮮な驚きを感じ、その容易さゆえに、とうとう悪魔の虜になってしまいました。

4. 泥棒にも三分の理「正当化」

不正をはたらく者にいかなる理由があろうとも、正当化されるはずがありません。それは決して認められない犯罪行為です。しかし彼／彼女にも、身勝手ながら、それなりの不正をはたらく理由が存在しています、つまり泥棒にも三分の理があります。

例えば、次のような三分の理を心の中で展開することでしょう。『長年、会社に仕えた苦労は、報われて当然だ』、『昇進は遅く、昇給もままならなかったのだから、いまになって厚遇されるべきだ』、『会社の資金を横領するのではなく、一時的な借財と何もかわらない』。不正をはたらく者は、自己弁護によって心理的に武装し、実際に感じているうしろめたさを、意識的に麻痺させます。彼／彼女にとってみれば、自己を納得させるための身勝手な正当化であり、泥棒にも三分の理をつくりあげるのであります。

5. こうして不正が起きる条件は整った

かつて米国の犯罪学者 D.R. クレッシューが、不正が起きやすくなる3つの条件として、「動機」「機会」「正当化」を挙げたのはあまりにも有名です。しかしこの3つの条件が満たされるだけで、人は不正という闇の世界に易々とその身を委ねるのでしょうか？

不正に着手しようとする者の心理をもう少しつきつめ、本書では、3条件によるモデル

に加え、4つ目の条件として「隠ぺいの確信」を挙げてみたいと思います。

① 心の中に芽生えた不正の引き金を引く「動機」

業績不振回復のために課された売上ノルマのプレッシャー、借財の返済、遊戯資金欲しさ、会社への復讐。こうした「動機」に基づいて、ともかくも彼／彼女は心の中でひそかに横領を思い立ちます。

② 不正の「ツボ」が放置され、やろうと思えばいつでもできた「機会」

もしやろうと思えば、小切手の不正利用、小口現金の不正精算、加えて架空の委託営業マンを給与システムに従業員として登録し、自分の親族の口座に給与を不正に振り込むことさえできました。こうした不正に手を染める「機会」は、仕組みによってあらかじめ排除されておらず、あとは実行する決断さえあればよかったです。

③ 泥棒にも三分の理「正当化」

会社からは今より以上に厚遇されてしかるべきだ。横領などではない、一時的に会社か

ら借りた資金なのだから。当然に返すべきもので、悪意などあろうはずもない。長年にわたり、安い給与に甘んじながらも、何人もの営業所長に仕えてきたのだから。こうして身勝手な自己の「正当化」が出来上がります。

④ 不正を隠し通せるといふ確信を持つ「隠ぺいの確信」

個人が不正の「動機」を持ち、不正を許す「機会」が目の前に放置され、利己主義によって自己の行動を正当化できても、人はそう易々と不正に手を染めるものではないでしょう。刹那的な着手の場合には別にして、一般的に言えば、不正に着手するには、不正を働きながらも自身は常に安全な立場に置かれているという保証がなければならぬのではないのでしょうか？

不正を実行する決心に到るには、仮に実行に着手したとしても、そう易々とは露見しない、いやそれどころか完全に隠ぺいできるといふ個人の不可解なまでの自信あるいは確信が必要でしょう。この確信があつて初めて、人は悪魔の声を具体的に耳にすることになると考えられます。

こうして不正実行の可能性が高まる時、その背景には少なくとも以上4つの条件が整っていることがわかれると思います。見方を変えれば、大切な社員を不正から護るためには、これらの4つの条件を満たさないための努力が求められるということになります。

6. 起きてしまったことを後から考えてみれば…

悪魔の声をきいた彼／彼女によって不幸にも不正は起きました。彼／彼女は「上司の営業所長も信頼しきっており、彼／彼女に任せっぱなしのところ」を利用して、不正に着手しました。不正の手法と現場を決して人に見せぬよう、「いつも周囲より遅くまで残業するほど仕事熱心」でなければなりません。不正を隠し続けるには「どんなに忙しくても、人に仕事を任すことを極端に嫌う」必要があります、そして「祭日はもちろん週末でも休まずに出勤すること」により完全な隠ぺいを企んだのです。起きたことを後から考えてみれば、前述の「」で示したことこそ、不正がすでに起きていたことを示す徴候だったと言えます。

そして、ある日些細な綻びから隠ぺいの確信は崩壊し、不正が露見します。周囲の人々が、「まさかあの真面目な人が不正をはたらくなんて！」と驚いたときには、既にもう遅

く、ひまわりは人の背丈以上に成長していました。

不正はその期間が長ければ長いほど、それだけ会社に与える損害も深刻で大きなものとなるのです。

不正防止のためのメカニズム I

不正が発生しやすくなる条件として、「機会」、「動機」、「正当化」に加えて「隠ぺいの確信」を挙げました。ではこれらのカードがすべて揃わぬようにするには、日ごろからどのような対応を心がけたらよいと思いますか？ 言い換えれば、不正の「ツボ」に芽生える芽を首尾よく摘み取り、大切な社員を不正から護るためには、どうすべきだと思いますか？ まずは「機会」や「動機」を退治することから始めてみましょう。

1. 不正が起きやすい「機会」をあらかじめ排除しておく

これまで身近な事例を通じて、不正の「ツボ」に先回りし、不正が発生する「機会」を排除する具体的な方法を業務に沿って紹介してきましたが、こうした手法も含め、他にも様々な「機会」を排除する方法が存在しています。

それらは大きく分けて、自ら不正の「機会」を排除する、他者に「機会」を排除させる、「機会」を含む事業をやめてしまう、最後に「機会」を甘受する、これら4つのアプローチがあります。

① 不正の「機会」を具体的に排除する

第一に、仕組みを用いて不正の「機会」を排除し、不正の芽を摘み取ります。

小切手の管理、小口現金の精算、仕入に伴う発注と検収行為の分離、実地棚卸方法の工夫のなかで、申し上げた通り、不正の起きやすい「ツボ」にお互いを牽制し合う手続きを導入し、不正の起きる「機会」そのものを排除します。仕事の流れを変える、手順を変える、分担を分けることで、相互に牽制をさせる。こうした工夫はすべて不正の「機会」を排除し、不正の発生する可能性を低減させることに繋がっています。

② 不正の「機会」を他者に移転して、管理させる

たとえば給与計算は、短期間に大量のデータを誤りなく正確に処理しなければなりません。さらに正確な計算ができたとしても、架空の人物に不正に給与支払いが行われている、大問題です。不正確な給与計算が起きるおそれや架空従業員への給与支給といった不正の「ツボ」に対して真正面から取り組むために、従業員を新たに雇用するという方法もあります。それでは単に人件費がかさむだけです。たとえば、社内で直接の対応をとらず、より安価で給与計算の仕事自体を外部業者に委託してしまうという方法も考えられます。つまり不正確な給与計算が行われる、あるいは架空従業員への給与支給といった不正が発生しやすい「機会」を他者に移転し、自社で行う代わりに外部で管理させる、アウトソーシングという方法をとることもできます。

アウトソーシングという手法は、給与計算に限らず、様々な業務で行われているのを、みなさんにご存じでしょう。正確性のみならず、専門性が高いといわれる退職給付の計算を専門の金融機関へ、財務諸表作成に伴う税金計算を監査法人や税理士事務所に委託するのは、典型的かつ日常的にみられる例です。

③ 不正の「機会」が含まれる業務や事業そのものをやめてしまう

不正の「機会」に対応するために費やすコストや実際に不正が発生した時に想定される実害などのデメリットに比べて、事業を継続するメリットが少ないと判断した場合、その業務や事業から撤退するという選択肢もあり得ます。中小企業のある部門が海外に進出し、安価な労働力に頼って事業を行ったところ、現地従業員による不正に加え、麻薬摂取などの違法行為が慢性的に発生。不正や違法行為に対応するコストが安価な労働力によって事業を継続するメリットを凌ぐと判断し、撤退を決断したといったケースがこれにあたるものと考えられます。

④ 不正の「機会」やリスクを甘んじて受ける

実は不正の「機会」を甘受するという選択肢も存在します。不正の起きる可能性は極めて少なく、かつ仮に起きたとしても想定される実害が僅少で、あえて対応するためのコストをかけるに値しない場合、なにも対策を施さずに、ただ容認をすることがあります。要するに不正を防止するにはコストがかかるうえに、仮に発生したとしてもその実害は取るに足らないと判断された場合に採られる方法です。ただし、不正が起きる恐れを認識しな

がら、発生の確率と実際起きた時の実害の少なさを計算のうえ、あえて対策を講じない会社の姿勢と、もともと何も知らず、無関心によつて放置したままにしておく会社の姿勢とは、不正に対する取り組み方に雲泥の差があることを知ってほしいと思います。

2. 心の中に芽生える不正の「動機」と対峙する

心の中に芽生える不正の「動機」は主観であり、その時個人が置かれた境遇によつて様々な形をとります。人事評価に対する不満、過度に感ずる売上ノルマの負担感、金銭的困窮、債務の返済、人間関係や周囲への不満など、数え上げればきりはありません。要するに、人は不満を持つ動物です。そして不幸にもこうした不満は時に不正の「動機」を形成することがあります。人の心の中の不満が不正の「動機」を形成し、徐々に強くなってゆく過程のなかで、周囲は一体なにができるのでしょうか？

たとえば、人間関係に基づく情報の交換は、不正の「動機」を緩和させ、不正を思いとどまらせる要因になり得ます。それは人とのコミュニケーションであり、時には飲みニケーションになることもあります。人が何を考えているか、いかなることに不満をもっているのか、それが内心から外に向かつて発せられないかぎり、何もわからず、対策すること

ができません。もしあなたが上司であり、上位の権限者なら、なにより部下や従業員との意思疎通に心をくだく必要があります。

部下からの相談は時に、借財などに代表される様々な身の上の相談となるかもしれませんが、あなたが経済的援助をする立場になく、もちろんそうした力がなくとも、聞く耳を持ち続けることは必要です。

相談の内容が人事評価への不満であれば、評価の公平性や透明性に努力する余地があるかもしれませんが、または定期的なジョブローテーションや配置転換にも配慮する必要があるかもしれません。売上ノルマが過度に感じられ、ストレスや負担感が増していると見られるならば、経験者を充てて補助し、業績結果を個人の責任に帰せずに、部門全体で対応する仕組みを検討する必要があるかもしれません。いずれにしても、心の中に潜む「動機」を早いうちに気づき、対策することは、個人的でセンシティブなことですが、「動機」を認識して適切に対策するという点で、不正の予防に効を奏することが多いのも事実です。

不正防止のためのメカニズムⅡ

「機会」、「動機」と対峙して、その対策を検討しましたが、続いて「正当化」、「隠ぺいの確信」とそれぞれ向き合い、対策を検討したいと思います。

1. 不正行為を「正当化」する身勝手な振る舞いと対峙する

人は絶えず不満を持ち、その原因を他に転嫁する身勝手な動物です。たとえば「この程度の不正は、なにも自分だけではない、周囲も同じことをやっている」、「これまで長い間会社に貢献してきたのだから、このくらいの不正をして利益を得ても、報われるのが当然だ」、「会社の業績数値を操作しないと金融機関がお金を貸してくれない、会社が倒産しては元も子もない、だから粉飾をしても…」こうした利己主義による自己の「正当化」には、教育と訓練をもって対応しなければなりません。

みなさんの会社には、創業の精神や会社の理念に基づく行動規範、指針あるいは倫理規

程があるにちがいありません。こうした会社の理念とそれに基づく規範や倫理について、教育を行うことがまずは大切です。幹部や従業員が社内講師を務め、年に数回は全員参加によるレクチャーを行い、テーマとして会社が歩んだ歴史について語るのもよいと思います。

必要ならば外部から講師を招き、不正防止や人間関係など会社運営に関する様々なテーマについて講義を行うのも効果的です。ただし効果はすぐには見えず、地道な取り組みとなりますが、会社への忠誠心や帰属意識を生み出し、不正行為に対する身勝手な「正当化」を防ぐために大きな効果をもたらします。

2. 「隠ぺいの確信」と対峙する

不正行為は、心理上隠し通すことができるという自信や確信に基づいているため、これらを切り崩し、不正をとどまらせることが重要であり、そのためには次のような様々なアプローチが考えられます。

① 定期的な内部監査の実施

定期的に繰り返される内部監査の実績を見てみると、誰しも不正を働けば、いつかは発覚するにちがいないという意識が醸成され、見つかるはずがないという自信の喪失をもたらします。監査で指摘され、厳しい処分や処罰を受けた実例を目の当りにすれば、不正に対する十分な牽制として働きます。もし内部監査部門がなければ、社内で毎年臨時のメンバーを募り、監査チームを組織して監査を実施することができません。あるいは顧問税理士や公認会計士に指導を仰ぐのもよいでしょう。

内部監査によって、ルールが遵守されていることを確認するのが大切なのは言うまでもなく、それに加えて周囲への牽制効果が働き、悪意ある者の「隠。ぺいの確信」を打ち砕く効果があることも見逃してはいけません。

② 内部統制評価と外部監査人による監査の実施

内部統制報告制度は、上場企業のみを導入が義務付けられた仕組みであることはみなさんご存じの通りです。上場企業は、投資家が信頼できる財務諸表を作成するプロセスを文書に表し、誤りや不正が起こりやすい箇所を毎年定期的に自己評価します。更に会社が行った評価を監査法人が監査をし、もし不備として不正や誤りが見つかれば、是正のうえに

公表を求められることもあり、会社の株価に影響を及ぼします。かくして内部統制評価と監査法人による監査は、毎年繰り返されることによって「隠ぺいの確信」を大いに揺るがす牽制の効果をもたらすこととなります。

③ 内部通報制度の導入

内部通報制度とは、会社の従業員が社内で法令違反、社内規則違反や反倫理的行為（パワーハラスメントやセクシャルハラスメントを含む）を見つけた場合、社内の定められた窓口に通報し、改善を求めることができる制度を言います。通常、社内の窓口は会社のコンプライアンスを担当する部門の他に、社外の弁護士事務所を使うこともあります。そして内部通報制度による通報を調査した結果、不正が明らかになった場合は厳正な処罰が行われます。

不正を企てる悪しき者は、上司や上席の権限者による管理の眼を盗んで不正を働きますが、内部通報制度によって通報されないようにするためには、周囲の同僚の眼まで気にしなければなりません。こうして内部通報制度も「隠ぺいの確信」を揺るがすに十分な牽制のための制度として働くことになるでしょう。

3. 覚悟をきめる

不正が起きやすくなるカードが揃わぬように、様々な対策を述べてきましたが、それでも未だに不正を駆逐できないのは、みなさんもご存じの通りです。もう何年も前のことになりましたが、一緒に内部統制の仕事をした欧州の会計士と不正について語り合ったことがあります。ドイツ人の彼が言った言葉がいまでも脳裡から離れることがなく、実は私の行動の指針や覚悟となっています。彼曰く「プロフェッショナルならば、どんなに対策しても不正は起きると思って行動すべきだ」と。

みなさんにも同じように覚悟してほしいと思います。

「どんなに対策を施しても、不正は起きるものである」、さらに「残念ながららすでに起きてしまった時は、できる限り早期に発見し、対策することが大切である」とも。

不正を働く期間の長さや会社が被る損害の大きさは正比例の関係にあります。起きてしまったときは、早期に気づいてすみやかに処置し、その後の反省を踏まえた再発防止策に力を傾注すべきです。無力感を持つたり、嘆いたりする必要などまったくありません。無力感を持ち、嘆いたまま諦めてしまえば、それこそ不正の思うツボです。

ではどのようにしたら早期の発見ができるのか、次章以降で考えてゆきたいと思います。

第一章のポイント

1. 個人を不正行為から守り、遠ざけるには、業務を複数の担当者間で分担させ、相互に牽制する仕組みをつくるのが大切です。不正の「ツボ」に対して、仕組みによる防止と牽制こそ信頼に値し、その設計のために経理の知識が直接求められることはありません。
2. 不正が起きやすくなる4つの条件、「動機」「機会」「正当化」に加え、不正を隠し通せるという確信、「隠ぺいの確信」を挙げることができる。それぞれに対抗すべき有効な対策がある
3. 不正をひまわりに例えれば、それは突然人の背丈以上に成長するものではない。しかし不正の「ツボ」に芽吹く芽を放置すれば、取り返しのつかない事態となる。不正の期間が長ければ、長いほど、会社に与える損害も深刻で大きなものとなる。

