

2014.11

企業リスクインフォ <2014 No.3>

企業における不正リスクの概要と対策

はじめに

昨今、相次ぐ個人情報漏洩事件により、「内部不正」という用語を耳にする機会が増えてきている。内部不正は一度発生すると、被害者への損害賠償などによる直接的な損害のみならず、ステークホルダーからの信頼の喪失等の間接的な損害を引き起こし、企業に深刻なダメージを与えるケースも少なくない。一方で、企業内部における不正行為は粉飾決算や経費の水増し、従業員による商品の窃盗等多様であり、情報セキュリティ分野に限られない。そのため、一口に不正リスク対策といっても、その内容は多岐にわたり、何から始めていいか悩まれている企業も多いと思われる。

そこで本稿では、企業内部における不正を広く捉えた上で不正の定義・類型について概説し、あらゆる分野の不正に共通する発生原因、対策のポイントについて解説する。

1. 不正の定義・類型

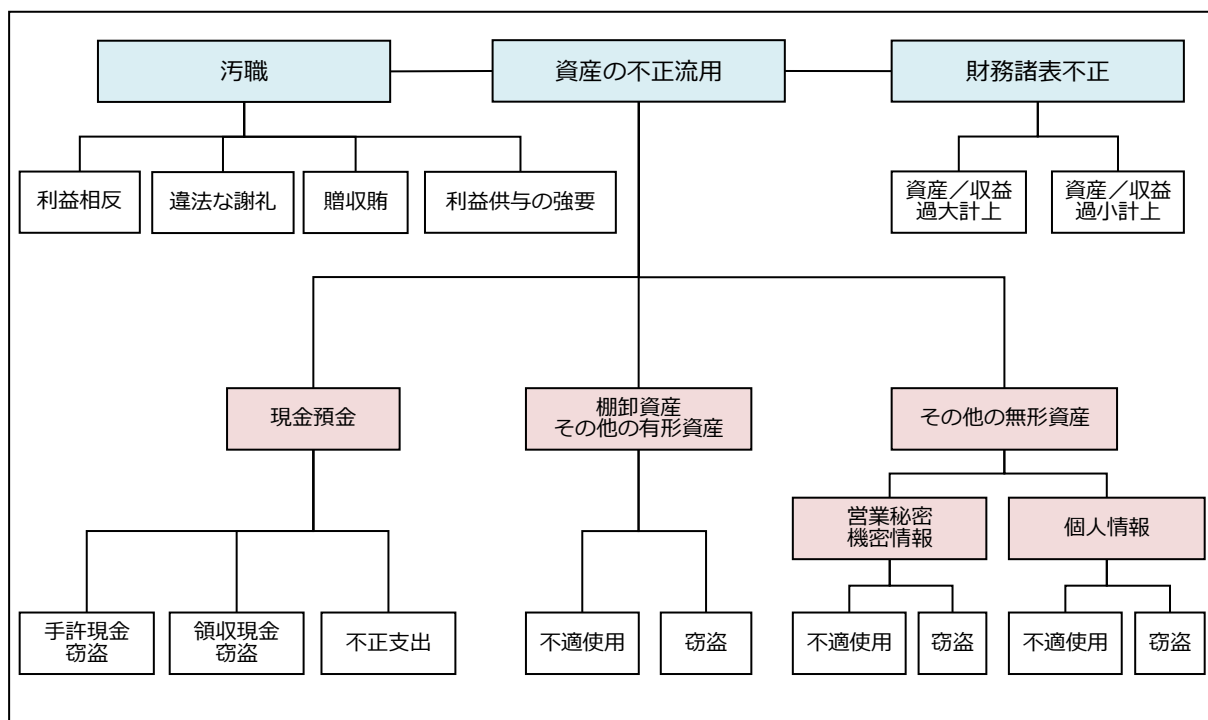
不正という概念は様々な捉え方ができる。ちなみに、広辞苑では「ただしくないこと。正義でないこと。よこしまなこと。」と説明されている。ただし、実際には様々な組織・団体が自らの目的に合致するように定義している（表1参照）。

【表1. 主な企業内部における不正の定義の例】

組織団体	定義の内容
日本公認会計士協会 監査基準委員会報告書第35号 「財務諸表の監査における不正への対応」	不正とは、財務諸表の意図的な虚偽の表示であって、不当又は違法な利益を得るために他社を欺く行為を含み、経営者、取締役等、監査役等、従業員又は第三者による意図的な行為をいう。
独立行政法人情報処理推進機構 「組織における内部不正防止ガイドライン」	本ガイドラインでは、違法行為だけでなく、情報セキュリティに関する内部規程違反等の違法とまではいえない不正行為も内部不正に含めます。（中略）また、内部者が退職後に在職中に得ていた情報を漏えいする行為等についても、内部不正として取り扱います。
公認不正検査士協会 「2012年度版 職業上の不正と 濫用に関する国民への報告書」	職業上の不正は、正式には以下のように定義することができる。 「雇用主のリソースもしくは資産を意図的に誤用または流用することを通じて私腹を肥やすために、自らの職業を利用すること」

表1に示したとおり、「不正」の定義の共通点としては「意図的な行為」と定義されていることが挙げられる。なお、不正と類似する概念に「不祥事」が存在するが、不正が意図的な行為を指す一方、不祥事は意図的な行為である不正と、うっかりミスなどの意図的でない行為を包含した概念である点で異なる。不正は意図的な行為であるがゆえに、証拠の隠蔽を伴うケースが多く、発見までの期間が長期化し悪影響が拡大する可能性が高い。そのため、予防対策のみならず、早期発見と拡大防止対応がポイントとなる。

また、様々な不正の類型を整理したものを図1に示す。近年では、従業員等の企業内部者による機密情報及び個人情報の漏洩等を指して内部不正という用語が用いられることが多いが、その他様々な行為が不正に該当しうる。そのため、企業が「不正リスク」をマネジメントする際には、「不正をどのように定義するのか」「どのような行為をマネジメントの対象とするのか」についてあらかじめ協議し、共通認識を形成しておくことが重要である。そのうえで、事前の防止策に努めることとなるのだが、詳細は「3. 不正リスクへの対策」にて述べる。

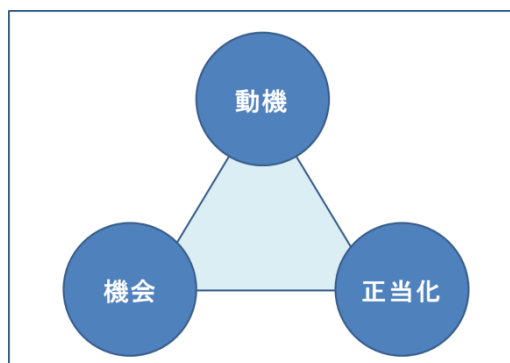


【図1. 不正の類型図】

(出典：公認不正検査士協会「2012年度版 職業上の不正と濫用に関する国民への報告書」を筆者にて一部加工)

2. 不正の発生原因

不正リスクをマネジメントするに際して大事なことは、不正の発生原因を分析することにある。ここでは、不正の発生原因を説明する有名なフレームワークとして犯罪学者、社会学者であるドナルド・R・クレシーの提唱する「不正のトライアングル」を紹介する（図2）。この理論では人が不正を犯す要因には、不正を犯す「動機」、不正を犯すことができる「機会」、不正行為の「正当化」の3つが存在し、これら3要因全てが同時に存在する場合に、不正を犯すリスクが非常に高くなるとされている。



【図2. 不正のトライアングル】

この「不正のトライアングル」は横領の発生原因についての研究結果から提唱されたフレームワークだが、粉飾決算などの他の会計分野における内部不正はもちろんのこと、近年では、情報セキュリティ分野の内部不正についても適するものと考えられている。たとえば、独立行政法人情報処

理推進機構が発表している「組織内部者の不正行為によるインシデント調査—調査報告書—」は情報セキュリティ分野における内部不正を対象としているが、内部不正の分析に関係すると考えられる理論の1つとしてこの「不正のトライアングル」を紹介している。

以下では、不正のトライアングルにおける3つの不正リスク要因について、それぞれ説明する。

(1) 動機

1つ目のリスク要因は不正の「動機」である。クレッシーは、『他人には打ち明けられない金銭問題によって過度の心理的プレッシャーを感じるにより、横領を行う動機が形成される』としている。しかし、不正の範囲を横領以外にも拡大した場合、動機が生み出されるきっかけは必ずしも金銭問題に限られない。

過去発生した不正事例を分析すると、不正の動機の発生原因は、①プレッシャー型、②インセンティブ型、③不満・報復型の3つに大別することができる。表2に動機の発生原因の例を示す（なお、表に記載した不正は一例であり、同じ原因が他の不正を引き起こす場合も考えられる）。

【表2. 不正の動機の発生原因の3類型と例】

動機の発生原因の類型	例
①プレッシャー型	・個人的な借金の返済期限が迫っている →現金横領の動機 ・実現困難な利益目標の達成を経営層から強く求められている →収益の過大計上の動機
②インセンティブ型	・機密情報を持ち出せば、転職活動が有利になる →機密情報漏洩の動機
③不満・報復型	・人事評価に不満があり、上司を困らせてやりたいと思っている →個人情報漏洩の動機

(2) 機会

2つ目のリスク要因は、不正の「機会」である。いくら不正を犯す動機が存在したとしても、実行できる環境がなければ不正は発生しない。具体的には、「誰にも発見されずに不正行為ができる立場にあるという認識」と「その立場を行使可能な権限、スキル」を兼ね備えたときに、不正の機会が生じる。どのような環境、状態が不正の機会となりうるのかについては、不正の種類により大きく異なるため、本稿では詳細には触れないが、一般的な例を以下に示す。

【表3. 不正の機会の例】

不正の機会	例
①物理的制約の欠如	・顧客の個人情報が入力されたデータベースに対し、適切なアクセス制限をかけていなかったところ、顧客情報が持ち出され、社外に漏洩した ・業務時間中は現金保管庫を施錠せず開放していたところ、現金が持ち出されていた
②ルールの欠如	・従業員の親戚、知人との取引に対するルールが整備されておらず、本人に担当させていたところ、売上の水増しが行われていた ・退職者に対して秘密保持契約を締結していなかったところ、退職者が競合他社に転職し、機密情報を漏洩した
③管理・監視体制の欠如	・システム管理を1人の担当者に任せきりにしており、チェック体制を設けていなかったところ、担当者による個人情報漏洩事故が発生した ・会計システムの操作ログの監視を怠っていたところ、売上記録が改ざんされていた

(3) 正当化

心理的なプレッシャーによる動機があり、同時に不正を行う機会が存在した場合であっても、通常であれば、倫理観や良心などにより、不正を犯すまでは至らないと考えられる。そこで必要となるのが、3つ目のリスク要因である不正の「正当化」である。何らかの理由づけをして不正行為を正当化することで、自分自身を納得させ、不正行為の実行に踏み切ることが可能となる。不正を正当化する理由の例として、以下が挙げられる。

<不正を正当化する理由の例>

- ・これは横領ではなく、少しの間借りるだけであり、後で返済するので問題ない
- ・自分だけでなく、周りの人もやっている
- ・きちんとチェック、監督していない上司が悪い
- ・自分は正当な評価を受けていないのだから、当然の報いだ
- ・会社を守るためにやった

ただし、不正行為を正当化するステップが必要ない場合も考えられる。たとえば、不正行為を行う者のモラルが欠如している場合や、当該行為が不正行為であるとの認識が十分になされていない場合である。特に、個人情報漏洩などの情報セキュリティ分野の不正においては、「どのような行為が不正行為にあたるのか」という認識があいまいになりやすいため、注意が必要である。

3. 不正リスクへの対策

不正リスクへの対策は事前対策と事後対策の両面で体制整備しておくことが肝要である。

(1) 事前対策

不正リスクの顕在化防止のためには、「不正のトライアングル」上の3つの不正リスク要因を低減・抑制することが有効である。3つの不正リスク要因のうち、機会については、企業による直接的な関与が可能である。しかし、動機と正当化については、不正を犯そうとしている人物の主観に依る部分が大きいため、企業としての対策は間接的な影響を与えるに留まる。そのため、不正リスクへの対策を講じる際には、機会を低減する対策に焦点が当たりがちである。しかし、機会は低減することは可能だが、完全にゼロにすることは困難であり、業務プロセスにおける管理・監視体制を強化する場合、業務の効率性や従業員のモチベーションへの悪影響にも十分配慮する必要がある。そのため、不正リスクの顕在化を防ぐためには、3つの不正リスク要因に対し総合的に対策を実行することが重要となる。そこで、以下では3つの不正リスク要因を低減・抑制する対策のポイントを指摘する。

① 動機の抑制

前述のとおり、不正の動機は、不正を犯そうとしている人物の主観に大きく依存する。しかし、職場環境の整備等により、間接的ではあるが、不正の動機を抑制することができる。「不正の発生原因」の項で紹介した動機の発生原因の3類型ごとに、対策のポイントを整理したものを表4に示す。

【表 4. 動機の発生原因の類型と対策のポイント】

動機の発生原因の類型	対策のポイント
①プレッシャー型	・プレッシャーを与えない環境作り 上司の言動は、部下に大きなプレッシャーを与える原因となりやすい。目標を設定する際には、その実現可能性に留意する必要がある。また、「絶対にミスはするな」といった指示は、かえってミスが発生した際にそれを隠そうとする考えにつながりやすい。業務上完全にプレッシャーを除くことは不可能だが、上司は自身の言動が部下にどのような影響を与えるか、日頃から意識する必要がある。 ・職場内のコミュニケーションの活性化 個人的な金銭問題など、私生活にまで企業、上司が立ち入り、管理することは不可能である。しかし、職場内のコミュニケーションを活性化し、悩みを打ち明けやすい人間関係作りができていれば、プレッシャーや問題を一人で抱え込ませないことがある程度可能になる。
②インセンティブ型	・不正を実行した者への処罰規定の整備・周知 何らかのインセンティブを求めて不正を行おうとする者に対しては、「不正を行っても割に合わない」「不正を行うとかえって損をする」と認識させる必要がある。処罰規定を周知する過程で、不正を実行した者は断固として許さないという企業の姿勢を従業員に伝えることが重要である。
③不満・報復型	・公平な人事評価スキームの整備と徹底 人事評価への不満は、不正の動機へとつながりやすい。公平な人事評価を心がけるとともに、人事面接においては、部下の意見に真摯に耳を傾けることも重要である。 ・職場内のコミュニケーションの活性化 職場、処遇等に不満があっても、上司に直接訴えることは通常困難であると考えられる。部下の不満を吸い上げるための機会を設けることも対策として重要だが、日々のコミュニケーションを通じて、部下の態度、状態の些細な変化から不満の存在を察知することもまた重要である。

②機会の低減

機会の低減において最も重要なことは、自社内に存在する不正の機会の洗い出しである。機会の洗い出しを実施した後は、洗い出された機会に対し、適切な低減策を策定、実施していくこととなる。以下に、不正の機会を洗い出す際に、注意すべき業務・プロセスの特徴を挙げる。

＜不正の機会の洗い出しにおいて、注意すべき業務・プロセスの特徴＞

- ・法令等による規制が存在する
- ・手作業が多い
- ・承認・決裁のルールがない、またはそれらが機能していない
- ・業務の専門性が高い
- ・エビデンス（証拠）を追跡できない
- ・例外的なフロー・プロセスが存在する
- ・ある特定の従業員に権限が集中している
- ・海外など、物理的に離れた場所で業務が行われている

③正当化の抑制

不正の正当化についても、不正の動機形成と同様に不正を行おうとする者の内面で行われるため、企業としては間接的な対策を講じることとなる。ここでは、正当化の抑制のポイントを3つ紹介する。

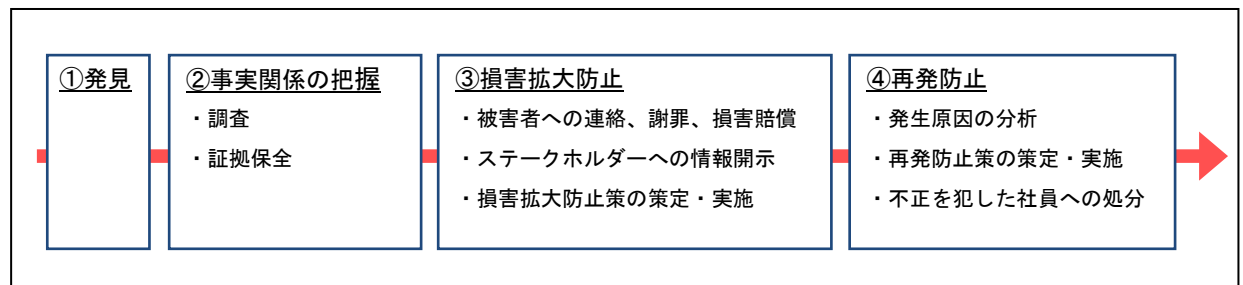
【表 5. 正当化の抑制のポイント】

<正当化の抑制のポイント>	
①どのような行為が不正にあたるのか従業員等に認識させる	不正行為に該当するかの線引きが明確でない場合、「この行為は不正にはあたらないだろう」と勝手な判断をさせる余地を与える可能性がある。情報漏洩への正当化を防止するためには、どのような情報が営業秘密、機密情報、個人情報にあたるのかについて周知しておくことも必要である。
②従業員等の倫理観を向上させるための研修・教育を実施する	コンプライアンス研修や行動規範についての教育の効果は時間の経過とともに低減するため、定期的を実施することが肝要である。また、研修・教育は管理職からアルバイトまで、全ての従業員等を対象者とすることも重要である。
③整備したルールを形骸化させることなく運用する	不正を防止するルールが存在しても、上司や同僚が日常的にそのルールから逸脱している場合、「みんなやっているのだから、自分もルールを遵守する必要はない」という正当化のための理由を与えることとなる。軽微なルール違反であっても放置せずその場で正すといった職場環境を整えることが重要である。

(2) 事後対策

不正の発生可能性をゼロに抑えることは不可能である。そのため、万が一不正が発生してしまった際の対策についても検討しておくことが重要である。不正発生後の具体的な対応は、個別事案によって異なるが、基本的なフローを図3に示す。不正対応において特に重要なのは、事実関係を正確に把握するための情報収集である。内部不正の場合、犯行者が企業内部の人間であるために証拠隠滅が比較的容易である。そのため、迅速かつ正確な情報収集が要求される。

また、事後対策を有効に機能させるためにも、不正が発生した際に早期発見が可能となるような体制を事前に整備しておくことが重要である。チェック・管理体制を適切に運営することに加え、内部通報制度の整備等も早期発見には有効である。



【図 3. 不正発生後の基本的な対応フロー】

おわりに

本稿では、企業内部における不正を広い意味で捉え、「不正のトライアングル」理論に基づいた不正の発生原因と不正リスク対策のポイントについて解説した。実際のリスク対策においては、個別リスクに対応した対策を講じることが必要となるが、その前段階として、全ての不正は人によって犯されることに着目し、「なぜ人は不正を犯してしまうのか」という観点から不正リスク対策を検討することは非常に有用であると考えられる。

企業の不正リスク対応への関心が日増しに高まっている昨今、社内における不正に対し「想定外でした」との言い訳は通用しない。そのため、「自社においても不正は起こりうる」という前提に立って不正リスク対策を考えることが、何よりも重要である。

【参考資料】

岩波書店『広辞苑第6版』

公認不正検査士協会『2012年度版 職業上の不正と濫用に関する国民への報告書』

http://www.acfe.jp/upload/RTTN2012_J.pdf

(最終アクセス日：2014年10月21日)

独立行政法人情報処理推進機構『組織内部者の不正行為によるインシデント調査—調査報告書—』

<http://www.ipa.go.jp/files/000014169.pdf>

(最終アクセス日：2014年10月21日)

独立行政法人情報処理推進機構『組織における内部不正防止ガイドライン』

<http://www.ipa.go.jp/files/000041054.pdf>

(最終アクセス日：2014年10月21日)

日本公認会計士協会『監査基準委員会報告書第35号「財務諸表の監査における不正への対応」』

http://www.hp.jicpa.or.jp/specialized_field/files/01176-003878.pdf

(最終アクセス日：2014年10月21日)

以上

(文責：事業リスクマネジメント部 統合リスクマネジメントグループ コンサルタント 多田 彩乃)

株式会社インターリスク総研は、MS&ADインシュアランスグループに属する、リスクマネジメント専門のコンサルティング会社です。ERMのコンサルティングに関するお問い合わせ・お申込み等は、下記の弊社お問い合わせ先、または、お近くのあいおいニッセイ同和損保、三井住友海上の各社営業担当までお気軽にお寄せ下さい。

【お問い合わせ先】

㈱インターリスク総研 事業リスクマネジメント部 統合リスクマネジメントグループ
TEL.03-5296-8914 <http://www.irric.co.jp/>

<ISO31000準拠！ERM（全社的リスク管理）コンサルティング>

企業価値向上に資する全体最適の観点から、企業を取り巻く様々なリスクを全社的に管理するために、貴社の実状に即した効果的・効率的な体制づくりを支援します。既に体制構築されている場合の実効性を高めるための取組み推進や、各種個別課題解決のご支援も可能です。ERMコンサルティングはISO31000に準拠したメニューを活用・応用して実施します。

不許複製／Copyright 株式会社インターリスク総研 2014