

中小企業が 考えておきたい

社員の 「横領・不正」 予防策と 対処法



中小企業では、会社で不正が起きると深刻な問題にまで発展することがあります。そこで、中小企業において横領・不正を防ぐための対策・対処法について考えます。

企業調査専門調査機関スブラッシュ 代表

今野 裕幸

ことが重要です。

「大騒ぎするほど大したことではない」と見て見ぬふりをしてしまふと、「この会社では多少の不正をしても容認されるのだ」と思われ、他の社員までもが、別の社内不正を繰り返し行なう恐れがあります。

社内不正に常に警戒しておくことや、実際に起きたときに適切に対処できるかどうか、今後の社内環境に大きく影響することを頭に入れておかねばならないでしょう。

不正を起こしやすい社員と 不正が起こりやすい部署

前述したように中小企業やベンチャー企業では、社内不正から経営難を招きかねません。小さい社内だからこそ噂が広まるのも早く、人間関係に齟齬をきたすことも多いでしょう。

社内不正を100%予防することは難しいですが、あらかじめどのような人物が社内不正を起こしやすいのか、どの部署において社内不正が起こりやすいのかを把握しておくことで防止策を考えやすくなり、発見もしやすくなるはず

難しく、常に警戒しなければなら
ない問題なのです。

実際に起こっている 社内不正

『社内不正』と聞くと、「うちの会社ではそんな大それたことは起こるわけがない」と思いがちです。しかし実際には、社内不正の
手口は多岐にわたり、小さな不正
はこの会社でも毎日のように起
こっていると言っても過言ではあ
りません。

● 交通費の不正申請
● 軽いものでいえば、

● 会社の備品（ペンやコピー用紙、ティッシュなど）の横領
● SNS等に社内情報を書き込む
● SNS等が挙げられます。
● 重大なものでいえば

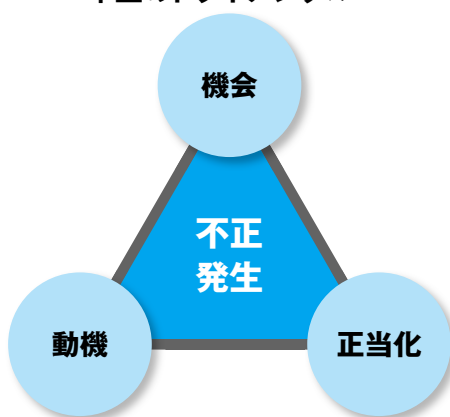
● 請求書の改ざん
● 取引先からのキックバックの受
取り

● 機密情報の流出
● 会社資産の流用
● SNSへの誹謗中傷の書込みと
拡散

などが挙げられるでしょう。
いづれにしても、社内不正が起
きていることが発覚したら、でき
るだけ迅速に対処し、放置しない

大企業での横領事件や不正問題
が話題になっても、「中小企業に
は関係のない話」と思っている人
も多いでしょう。
しかし実際には、目の前の業績
や売上を伸ばすことに集中し、不
正行為の防止対策にまで目が行き
届かないため、中小企業にこそ不
正行為を行なう社員が存在するの
です。
そして、中小企業やベンチャー
企業では1件の社内不正によって
経営難を招くこともあり、倒産に
まで至る企業も少なくありませ
ん。社内不正はただ対策を講
じていても完全に予防することは

図表1 ドナルド・R・クレッシーの
不正のトライアングル



です。

(1) 社内不正を起こしやすい社員 の特徴とは

社内不正を起こしやすい社員の特徴を考える際、非常に参考になるのが「不正のトライアングル」の理論です。

この理論は、アメリカの犯罪学者であるドナルド・R・クレッシーが導き出したもので、「動機」「機会」「正当化」の3つがそろったときに組織内で不正行為が起りやすいとされています（図表1参照）。

つまり、この3つの要素を兼ね備えている社員が社内不正を起こしやすいと言えるのです。

この3つの要素をそれぞれ具体的にみていきましょう。

① 動機

これは、不正行為を行なう動機やきっかけを持っている社員が、社内不正を起こしやすいというものです。

具体的には、

- 仕事のノルマに対するプレッシャーが大きい
- 仕事の成果に対して報酬が少なく感じている
- 業績が悪化している責任を問われる立場である
- 自分の意見を主張できない職場環境である
- 職場や上司への様々な不満が社内不正を起こす動機となります。

② 機会

これは、社内不正を行なうチャンスが多い環境に身を置いているかどうかを指しています。

具体的には

- 社内の資料や金品などの管理がおろそかなのでいつでも不正を行なえる
- 上司や経営者が経費や売上、入荷金額の申請内容をきちんと確認していない
- 1つの業務を特定の1人だけが行なっていて不正が発覚しにくい環境である

などが挙げられます。

いつでも社内不正を行なうことができ、不正を行なったとしてもなかなか発覚しない状況であるなど、社内の統制が整っていない環境下にあると、不正を行ないやすくなってしまう。

③ 正当化

これは、その社員自身が、「不正＝悪いこと」と考える倫理観が欠如していて、社内不正を行なうことを、自ら積極的に正当化してしまう価値観を持っているような場合です。

たとえば、

- 何事も自分に都合よく言い訳をしている
- 悪いことを平気でやってしまう
- 他者と比べて、自分はずっと評価されるべき、もっと報酬をもらうべきという不満を常に持っている
- 後から調整すればよいと考え、ごまかしを日常的に行なう
- など、日ごろから非を認めず、自分を正当化する言動の多い社員は不正行為を行ないやすい傾向にあります。

(2) 社内不正が起こりやすい部署

社内不正を起こしやすい社員の特徴を見てきましたが、これを

つくり紐解いていくと、動機、機会の面から社内不正が起こりやすい部署も見えてきます。

社内不正が起こりやすい部署は、ずばり、営業部と経理部であると言えるでしょう。

【営業部】

営業部は、勤務形態にもよりますが、ストレスの溜まりやすい部署であることは間違いありません。常日頃からノルマを意識しなければなりませんし、お客様に頭を下げる毎日を過ごしています。

また、営業成績が悪ければ社内でのプレッシャーも大きくなるでしょう。ストレスが多い一方で、それに見合う給料をもらっていないと感じている営業部の社員は少なくありません。その不満が溜まりに溜まった結果、社内不正を起こしてしまうケースは少なくないと言えるでしょう。

営業部はお客様と直接のやり取りをすることが多いため、売上金を着服したり、お客様に贈り物をするという名目でお金を不正に引き出したりするなど、さまざまな不正が考えられます。

【経理部】

経理業務に関しては、中小企業では数人、あるいは1人に任せて

いるケースが多く、経理の細かな部分まで把握できている社員が限られているため、不正を行なう機会が多くなっています。

また、経理部は会社のお金の動きを細部まで把握できてしまうため、「どのタイミングでどのくらいの金額を着服したらバレないか」「どういう時期（繁忙期など）に横領すれば他の出金に紛れ込ませられるか」などを思いつきやすい環境であるとも言えます。

社内不正を未然に防ぐため講じるべき対策

どの会社においても、社内不正を100%未然に防ぐことはかなり難しいことです。しかし、できる限り不正を防止するための手段を講じるべきでしょう。

具体的に挙げると、

●内部統制を見直し、社内不正に関する規定を整備、社員に周知する

●1人の社員に業務・権限が集中しないようにする

●ソフトなどを利用してセキュリティ対策を強化する

●定期的に第三者機関に調査を依頼する

●不正を通告・通報できる窓口を設置する

●社員たちの不満を日ごろから解消するよう努める

などが効果的と考えられます。

社内不正を未然に防ぐことができる社内体制は、一朝一夕では完成しません。不正を行ないにくい社内環境や制度を地道につくり上げていくしかないのです。そのため、不正が発生したときに有効な再発防止策を講じることが欠かせません（図表2）。

社内不正が発覚した場合の対処法

社内不正はこの会社でも起こり得る事態です。大切なのは、発覚した際に正しく対処できるかどうかです。被害をそれ以上大きくしないために、そして再発防止のために、どのように対処していけばよいのでしょうか。

(1) 事実確認の調査

社内不正が発覚するのは、経営者や管理者が異変に気付く場合と、内部の社員から告発を受ける場合がほとんどです。

いずれの場合も、社内不正の疑いが浮上したらすぐに事実確認の

調査を行ないます。

その際、いきなり疑惑を持たれている社員を問いたすのではなく、不正が行なわれているのが本当なのか、証拠はあるのかを調べましょう。内部告発の場合は、告発した社員への聞き取り調査を丁寧に行なうようにしてください。

事実確認の調査は、社内の人間だけで行なってしまうと、疑惑を持たれた社員に調査していることを気付かれてしまい、証拠隠滅を図られる危険性が少なくありません。企業内調査を専門とする調査会社等に依頼することも考えておきましょう。

(2) 証拠保全

不正行為の事実の確認調査を行なう際には、証拠保全も欠かせません。

伝票や領収書、本人が作成した書類などは証拠となり得ますので、早急に入手して適切に保全してください。証拠保全の対応が遅れてしまうと、社内不正を行なった社員によって改ざんや破棄されてしまう可能性があることを念頭に置いて、慎重かつ迅速に行なうことが重要です。

また、証拠となり得るメールや、SNSでの書き込み、インタ

ーネットや社内データへのアクセスログなども、早期に保全しておくようにしましょう。

本人が業務用に使っているパソコンにも、多くの証拠が隠されている可能性があります。ある程度の証拠が揃い、社内不正を行なったことがほぼ確実であると確信できたタイミングで、業務用のパソコンも回収し、証拠として保全しておきましょう。

(3) 懲戒処分を検討

社内不正に関する事実確認の調査を十分に行なった結果、不正の証拠が揃い、いよいよ社員による不正が確定したということであれば、その社員への処分を検討する段階に入ります。

社員に対する処分には、主に、

●会社での責任追及（懲戒処分）

●法律上の責任追及（損害賠償請求や刑事告訴）

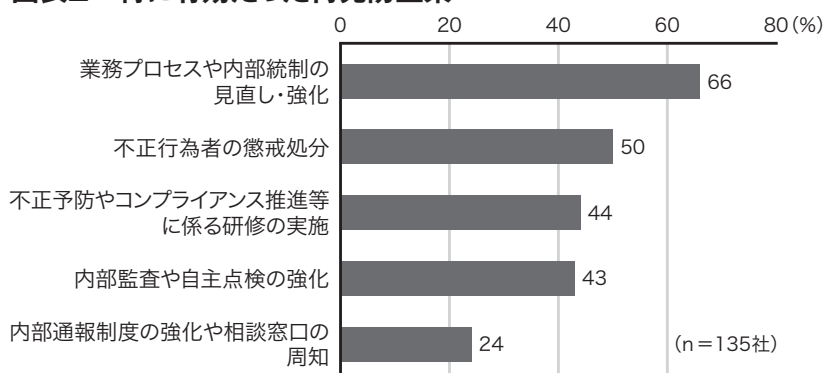
の2つがあります。

① 会社での責任追及（懲戒処分）

会社での責任追及に関しては、懲戒処分を行なうことを検討することになりますが、種類としては、「戒告」「減給」「出勤停止」「降格」「退職勧奨」「懲戒解雇」などがあります。

いずれも、あらかじめ就業規則

図表2 特に有効だった再発防止策



株式会社KPMG「日本企業の不正に関する実態調査」(2019年3月)より

に規定されていることが前提となります。

【警告】

社内不正を行なった社員に対して指導や警告を行ない、改善を求める処分です。懲戒処分でも軽いものとなります。

【減給】

その名のとおり、給料を減らす処分です。「どれだけ給料を減らしてもよい」と誤解している人も

いますが、実際には1回の額は平均賃金の1日分の50%、減給合計額は賃金支払期の10%を超えてはならないと労働基準法で定められています。

【出勤停止】

勤務を一定期間禁止する処分です。出勤停止期間中は給料は支払われず、通常、勤続年数にも算入されません。一定期間、給料が支給されなくなるため、ある程度重い懲戒処分とされますので、弁護士に相談するなど慎重に決める必要があります。

【降格】

職位を下げる処分です。降格は将来的にも大きな影響を及ぼす可能性のある懲戒処分なので、かなり重い処分と考えるべきです。極めて慎重に判断することが求められます。

【退職勧奨】

退職を促し、同意してもらったうえで退職届を提出させる処分です。ただし、社内不正を行なった社員の場合、退職勧奨に従わなかった場合は次に述べる懲戒解雇の処分を検討していくことになると思いますので、処分の重さとしては懲戒解雇と同程度と考えてよいでしょう。

【懲戒解雇】

懲戒解雇は、懲戒処分のなかで最も重い処分です。横領や着服などの重大な犯罪的行為が行なわれた場合や、重大な経歴詐称を行なっている経営陣の役職についていた場合などの深刻な不正に対して行なわれる処分です。

懲戒解雇をすることで、対象の社員は即刻職を失うことはもちろんですが、その後の再就職にも重大な影響を及ぼす可能性があります。他の懲戒処分よりもさらに慎重に判断をしなければいけませんし、法的にも有効性の高い証拠を多数集めておくことが必要となります。

懲戒処分は、再発防止に関しても効果が高いと思われます。

② 法律上の責任追及（損害賠償請求や刑事告訴）

社内不正にも様々な種類がありますが、

- 多額の資金の横領や、製品の窃盗をされた場合
- 会社の誹謗中傷をSNSに拡散された場合
- 会社のパソコンの私的使用によって企業秘密に不正アクセスされた場合

など、会社が被る被害が甚大な場合

合は、法的措置を検討することも必要になってくるでしょう。

法的措置としては、民事訴訟を行なうか、刑事事件として訴えるかになります。

横領や窃盗などの場合は刑事事件としても訴えることが可能ですし、民事的にも損害賠償請求をすることが可能です。

また、SNSなどに会社の誹謗中傷を拡散された場合も、名誉毀損罪として訴えることができますし、損害賠償請求も可能です。

法的措置を検討する場合は、法律の専門家である弁護士に相談しながら手続きを進めます。その際に必要となる不正行為の証拠収集については、調査会社等に依頼すると効率的です。

繰り返しになりますが、社内不正はこの会社でも起こり得ます。大切なのは、「自分の会社でも社内不正は起こり得る」という認識をもつことと、実際に社内不正が起こったときに、焦らず適切な対応を取ることです。

普段から、弁護士や調査会社等と連携をとり、予防策に努めておくことが、会社を守っていくうえで重要だと言えるでしょう。