

業務上横領が 発生したときに 取るべき対応とは

従業員が業務上横領を行なった場合、懲戒処分や損害賠償請求などの対応をとることになりますが、正しく対処しなければ、解雇無効や名誉毀損で逆に訴えられかねません。本稿では、業務上横領の適切な対応と対策を解説します。

上原総合法律事務所
弁護士

中 村 天 洋

業務上横領の 定義

業務上横領とは、「業務上自己の占有する他人の物を横領」することを指すとされています（刑法253条）。

今回は一般的な解釈を前提に、業務上横領について説明します。

(1) 「業務」とは

業務上横領が通常の「横領」と異なる点は、「業務上」という要素が加わる点だけです。

そして「業務」とは、「社会生活上の地位に基づいて、反復継続して行なわれる事務」のことを指すと解されています。

たとえば、会社の経理担当者が、売上金を銀行に持っていく途中で自分のものにしてしまった場合、業務上横領罪に該当することがあります。

これは「会社の経理担当」という社会生活上の地位に基づいて、「売上金を銀行に持っていく」という反復継続して行なわれる事務が「業務」に当たるためです。

これに対して、たまたま友人から預かったお金を勝手に使ってしまった場合は、「社会的地位に基

づく行為」でも「反復継続して行なわれる事務」でもないので、「業務上」横領罪には該当せず、通常の横領罪が問題となります。

(2) 「自己の占有する他人の物」とは

業務上横領罪における占有とは、「委託信任関係に基づく、物に対する事実上および法律上の支配」と解されるのが一般的です。

「物に対する事実上の支配」というのは、簡単にいうと、物を実際に持っていることを指します。たとえばかばんに入った現金を預かっていれば、その現金を占有していると考えられます。

これに対して「法律上の支配」とは、実際に手で持っていないかったととしても、法律上の権限を有することなどから占有が認められる場合を指します。

たとえば、銀行の預金通帳と印鑑を持っている人は、実際に現金を持っていないくとも、預金をいつでも引き出せるので、預金を占有していると考えられます。

「委託信任関係」の文言は条文にはありませんが、そもそも横領という犯罪を処罰する法の趣旨は「誰かの信頼に基づいて占有している物を、その信頼を裏切って自

分のものにしてしまう」という裏切り行為を罰することにもあるため、委託信任関係に基づかない占有は横領の対象になりません。

(3) 「横領」とは

横領行為とは、「不法領得の意思の発現行為」などと説明されることがありますが、ここでは、「ある物について委託された者が、その任務に背いて所有者にしかなない行為をすること」と考えればよいでしょう。

たとえば営業部の従業員が、貸与されている社用車を勝手に売却した場合、社用車を売却する行為は、明らかに社用車を委託された任務に反しており、所有者にしかできない処分を行なっていると考えられます。このような場合は、業務上横領に該当するでしょう。

中小企業に起こり得る業務上横領の類型

業務上横領は、企業規模の大小に関わらず発生し得るものです。

特に中小企業では、会社の内部統制システムが適切に運用されておらず、経理や財務などのバックオフィス業務を、信頼関係を基に属人的な業務として、少数で担っている場合も多いでしょう。このような会社においては、業務上横領などが発生する潜在的リスクが高くなります。

典型的な業務上横領の類型は以下のようなものです。

(1) 経理担当者による資金の不正流用

経理担当者が会社の銀行口座から資金を私的に引き出したり、架空の経費を計上して自らに支払ったりする行為です。経理部門の担当者が少なく、内部チェックが不十分であることが横領の一因として考

えられます。

小売りの店舗等においてレジを担当する従業員が、レジから現金を抜く行為（単に窃盗罪になり得るものも含みます）なども含め、最も典型的な事例といえます。

経理担当者が1人しかない場合などには、不正行為が長期間発見されず、被害額の合計が数千万円から数億円という大規模なものになる例もあります。

(2) 従業員による物品の横領

物品の横領も非常に典型的な事例の1つです。たとえば、営業部門の社員が取引先に送るはずの製品や備品を個人的に使用したり、転売したりするケースです。

会社の在庫管理が不十分な場合や、物品の持ち出しに関する規則が曖昧な場合に多く、犯人の特定が難しい場合もあります。

(3) 役職者による不正な経費精算

経営陣や管理職である従業員が、個人的な支出を、業務の一環で使ったという名目で経費として処理する事例です。

役職者が自身で利用した飲食店の代金を接待費名目で経費精算する場合など、立場を利用してほかの従業員からのチェックを免れた

よって不正が見逃ごされてしまうなどのケースがあります。

業務上横領が生じた場合の初動対応

会社内で業務上横領が発生した疑いがある場合、最終的な処分を含め、適切な対応を取るために、慎重かつ正確に状況を把握する必要があります。

調査の方法や順序は状況によってさまざまですが、以下では典型的な例を解説します（図表1）。

(1) 客観的な証拠の収集・分析

調査をする際にまず行なうべきは、客観的な証拠の収集です。

ここでいう客観的な証拠とは、銀行口座の取引履歴や調査対象従業員が作成した経費申請書などの「後から動かすことのできない証拠」のことを指します。

このような客観的な証拠をできるかぎり収集し、当該証拠のみで認められる事実を確認します。

初めにこれらの調査を行なう理由はいくつかありますが、最も大事なこととは証拠散逸の防止です。

収集すべき証拠のなかには、防犯カメラ映像など一定期間の経過で証拠自体が失われてしまうもの

図表1 業務上横領が発覚した際の初動対応

1. 客観的な証拠の収集・分析

- ・客観的な動かぬ証拠（銀行口座の取引履歴や調査対象従業員が作成した経費申請書など）を収集する
- ・防犯カメラの映像など一定期間で消えてしまうものもあるので、迅速な証拠の収集に努める

2. ヒアリング

- ・ヒアリングの信用性を確保するとともに、ヒアリングした内容を証拠として保存する

3. 供述内容の吟味および再調査

- ・必要に応じて再度ヒアリングを行なった
- ・新しい証拠を収集したりする
- ・ヒアリングと証拠の整合性や供述の合理性を検討する

もあります。このような証拠が消える前に、証拠の保全を行なう必要があります。

また、客観的証拠の収集および分析を適切に行なうことで、後に調査対象従業員にヒアリングを行なう際に、適切な追及ができる可能性が高まります。

さらに、客観的な証拠を収集する前にヒアリングを行なうと、犯人（調査対象者とは限らない）に証拠隠滅をする時間的猶予を与えることになりかねません。

実際に収集すべき客観的な証拠類について、一般的なものは以下のとおりです。

- ・会計記録や領収書
- ・社内の電子メールやチャットログ
- ・銀行の振込記録や帳簿
- ・会社施設への入退館記録
- ・監視カメラの映像

もちろん、客観的証拠のみから業務上横領に関するすべての事実が判明することはまれで、後の関係者に対するヒアリングも含めて判断する必要があります。

(2) ヒアリング

ヒアリングは客観的な証拠の収

集・分析がある程度済んだ段階で、調査対象従業員以外の関係者から始めるとよいでしょう。

ヒアリングを行なう際には、

- ① ヒアリング環境を適切なものにする
- ② なるべく誘導的な質問を避ける
- ③ ヒアリングした内容を証拠化する

といった点に注意が必要です。

①については、威圧的な雰囲気や中立的な立場でヒアリングを行なうことで、ヒアリング対象者の供述の信用性を担保する意味があります。

②も同様に供述の信用性に関わります。

③は、後のトラブルを防止するためです。

たとえば、その場で調査対象従業員が横領を認めたため解雇したところ、後から解雇は無効だと争われたとします。

ヒアリングで聴取した調査対象者の供述内容を正確に反映した証拠がなければ、その従業員が横領を認めていた事実を立証できなくなってしまう。

(3) 供述内容の吟味および再調査

以上の調査を経て得られた証拠と供述を検討し、必要に応じて再度ヒアリングを行なった後、新たな証拠を収集したりします。

複数人のヒアリング結果が矛盾する場合、供述と客観的な証拠との整合性やほかの供述との一致、供述自体の合理性などから、どちらの証言がより信用できるかを吟味することも重要です。

業務上横領に対して取るべき対応

業務上横領の疑いが事実であると確認できた場合、会社としては早急に対応を取る必要があります。以下に、具体的な対応策を説明します（図表2）。

(1) 雇用契約の解消

横領が確認された場合、通常は懲戒解雇を検討することになると思います。

図表2 業務上横領が発覚した際の対応

雇用契約の解消
・就業規則に懲戒事由や懲戒処分の内容等に関する定めがなければ、普通解雇や自主退職を検討する
・後に解雇無効を争われないよう、懲戒解雇の場合は就業規則の定め合理性や処分の妥当性、普通解雇の場合は解雇予告手当の支払いなどに注意
損害賠償請求
・業務上横領の犯人には、一括弁済する資力がないことが多い
・返済が滞った場合に強制執行することを定めた公正証書を作成することなどを検討する
刑事告訴
・捜査機関への相談や事情聴取を受ける準備
・刑事告訴した場合に認められるであろう被害額の想定

しかし、懲戒処分を行なうためには、懲戒事由や懲戒処分の内容等が就業規則に定められていなければなりません。

仮に懲戒処分に関する規定が就業規則に存在しなければ、普通解雇や従業員に自主退職を促すなどにより、雇用契約の解消を目指すことになります。

普通解雇の場合は、即時解雇ができず解雇予告手当の支払いが必要になる場合もありますし、自主退職を促す場合には退職日や退職金の問題も生じ得ます。

業務上横領が発覚してから雇用契約の解消までの調査期間に発生する給与は、基本的に支払う必要はありません。就業規則の定めによ

以上のように、雇用契約を解消する際には考えるべき問題が多々あります。また、後に訴訟に発展することも少なくありません。訴訟で解雇無効等と判断されれば、その間の給与を支払わなければならなくなることもあります。

雇用契約の解消を行なう場合には、慎重に就業規則等の根拠を認めることをお勧めします。

(2) 損害賠償請求

横領行為によって会社が被った経済的損害は、犯人に対して損害賠償を請求することができます。

もっとも、被害額が高額である場合、一括での弁償が困難であるなどの理由から分割払いの申し出がある場合も多いでしょう。

そもそも自分のお金が少ないから会社のお金を横領することがほとんどなので、犯人には一括弁済の資力がなく、多くあります。そこで、会社としては分割弁済を受け入れる代わりに、支払いが滞った場合はすぐに強制執行できるように公正証書等を作成しておくことが考えられます。

公正証書があれば、民事訴訟の手続きを通じて確定判決を得ることなく、強制執行をすることができます。回収するほどの財産がな

い場合もありますが、公正証書の存在が抑止力となり、支払いを継続することが期待できます。

(3) 刑事告訴

被害を受けた会社は、刑事告訴を行なうことで、犯人に対して法的責任を追及し、さらに社会的制裁を与えることが可能です。

ただし、捜査機関が刑事告訴を受理するまでにはそれなりの時間を要すること、仮に警察や検察の捜査が入った場合、事情聴取などが実施されることから社内混乱が生じ得ることも考慮する必要があります。

また、刑事事件においては、一般的に民事事件よりも厳格な事実認定が行なわれます。横領の被害額として確実に特定できる金額しか、業務上横領の犯罪事実として認められません。

刑事事件になれば、犯人が実刑を恐れて示談を申し入れてくることもあるでしょう。しかし、その金額は捜査機関が認定した被害金額（多くの場合は会社が認定したもののより少額）が基準となり、完全な損害の回復ができないこともあります。

刑事告訴をするか否かは、刑事告訴にかかる時間や刑事事件とし

て認定される被害額を考慮して判断する必要があります。

実務上の留意点と対策

業務上横領の問題に直面した際、いくつかの実務上の留意点も考慮する必要があります。

(1) プライバシー・名誉毀損への配慮

横領行為が確認された場合でも、犯人のプライバシーや名誉を不当に侵害しないよう配慮することが重要です。

社内での告知や情報共有の際には、必要以上に情報を公開せず、関係者のみに事実を伝えるようにします。

また、不確かな情報に基づいて第三者に事実を漏らすと、名誉毀損として訴えられる可能性があるため注意が必要です。

(2) 社内規程の整備

業務上横領の疑いが生じた際に、会社が当該事案について調査をしたり、最終的な処分を下したりする場合には、会社の就業規則等に根拠が求められます。実際に事案が発生してからでは対処できないため、あらかじめ就業規則等

を確認し、必要に応じて内容を変更することも検討します。

また、業務上横領が生じにくい体制づくりも必要不可欠です。

就業規則やコンプライアンス規程において、横領行為に対する厳格な処罰規定を設けるとともに、内部監査や二重チェック体制を導入することで、リスクを最小限に抑えることができます。

具体例としては、不正行為通報制度（内部告発制度）を設け、従業員が不正行為を匿名で報告できる体制を整えることが有効です。

(3) 迅速かつ円満な解決

中小企業にとって望ましいのは、迅速かつ円満な解決です。長期にわたる訴訟や内部調査は、会社にとって大きな負担となり得ます。そのため、問題が発覚した際には、専門家のアドバイスを受けて、和解を成立させるなど早期解決を図ることが、経営にとって最も有益な手段となるでしょう。

また、横領行為が発生した際には、再発防止のための改善策を講じることも重要です。定期的な内部監査や業務プロセスの見直しを行なうことで、信頼できる職場環境を構築し、再び同様の問題が発生しないように努めましょう。▲