

「まさか!」に  
備える

# 総務の リスクマネジメント

第 11 回

事業を継続していくには、まだ表面化していないリスクを予測し、備えることが大事です。会社の日常業務に潜むリスクと対応策を解説します。

鳥飼総合法律事務所  
弁護士

種池 慎太郎

## 企

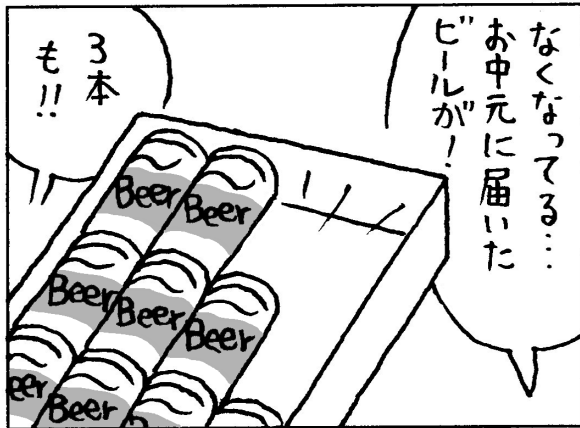
業における不正・不祥事に  
対して、厳しい目が向けら  
れるケースが増えていきます。批判  
の矛先が、不正・不祥事自体だけ  
でなく、関係者の処分や再発防止  
策の内容といった企業の対応にま  
で及ぶこともあります。

企業の不正等は、たとえば、横  
領、会計不正、情報漏洩、サイバ  
ー攻撃といった企業の業種を問わ  
ずリスクがあるものもあれば、海  
外贈収賄、保険金不正請求、品質

検査データの改ざん、といった特  
定の業種に特有のものもありま  
す。ただし、いずれの不正等にお  
いても、その原因や発覚経緯、対  
応方法については共通する部分も  
多くあります。

## 不正等が起こりやすい職場とは

企業における不正等に関する調  
査（KPMG「日本企業の不正に  
関する実態調査」、デロイトト  
マツ「企業の不正リスク調査白  
書」）によれば、不正等の件数に  
ついては「横領」が最も多く、  
「会計不正」「サイバー攻撃」「情  
報漏洩」「品質検査データの改ざ



マンガ作画 ● 江口修平

ん」などがこれに続いています。

不正等が起こる要因としては、

- ・ 属人的な業務運営
- ・ 意見を言いにくい・業績を優先する組織風土
- ・ 行動規範等の未整備・不徹底

などが挙げられています（左図）。

なお、不正等については、従業員が関与する類型だけではなく、特に影響や被害が大きいものについては、管理職や役員といった企業の上層部が関与する類型も少なからず存在することには留意が必要です。

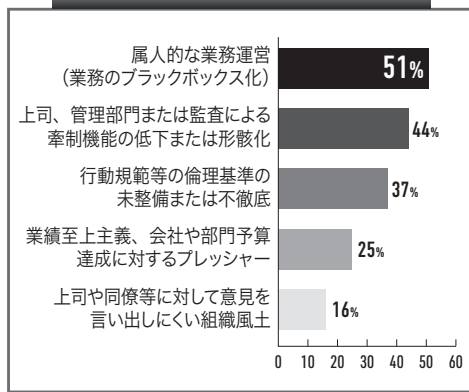
## 予防・早期発見するには

### (1) 社内規則の整備・社内教育の実施

前述した不正等の発生要因を踏まえると、まずは社内規則の整備や社内教育の実施を行なうことが考えられます。ポイントは、「どのような観点から整備、教育を実施するか」です。

たとえば、個人情報保護のように、個人情報に対する社会一般的な認識と、法令・ガイドラインが規定する内容が微妙に異なる分野では、法令を遵守しているつもりが違反していた、ということが起こり得ます。また、「長年の業界

## 不正が発生した根本原因



（KPMG「日本企業の不正に関する実態調査」より作成）

慣行」として行なっている他社との情報交換が、カルテルに当たる場合もあります。

このような「法規範とは異なる認識のまま不正を行なってしまう」リスクが高い分野では、特に社内規則の整備・社内教育の実施が有益でしょう。

### (2) 内部通報窓口の設置・運用

消費者庁「民間事業者における内部通報制度の実態調査報告書」（令和5年度）によると、不正等の発覚の端緒の約7割が内部通報によるものです。

内部通報制度については、公益通報者保護法により、同法に規定する通報対象事実に係る通報の取り扱いについて、アルバイトや契約社員、派遣労働者等を含めた従業員

員が300人を超える企業に内部通報制度の整備が義務付けられており、従業員300人以下の企業に対しても、同制度の整備に努めることが求められています。

もっとも、不正等の早期発見等に関して内部通報が果たす役割の大きさに鑑みると、公益通報者保護法の適用がない通報や制度整備義務がない企業においても、内部通報制度を積極的に導入・運用することが望ましいでしょう。

### 不正等が発生した場合の対応

#### (1) 初動対応の重要性

不正等が発生した場合、企業は、事実調査（初期調査、本格調査）、原因究明、関係者の処分、再発防止策といった対応を行なう必要があります。なかでも初期調査を含めた初動対応は、迅速性が要求されるため企業が主体となつて行なう可能性が高いうえに、その後の不正等の対応に与える影響も大きい重要なものです。

初動対応の目的は、  
・ 不正等の概要を把握すること  
で、不正等の範囲の拡大を見極め、本格調査に移行すべきか（さらには社内調査・社外調査のいずれにすべきか）を判断する

・ 原因究明等のその後の対応に備えて証拠の保全、確保を図る  
・ 必要に応じて被害拡大を防ぐことにあります。

#### (2) 初動対応の留意点

##### ① 初動対応を担う体制

法務・コンプライアンス部門があれば同部門が、そのような部門がなければ総務部門などの管理部門が中心となり、初動対応に当たります。情報管理の観点から、必要最小限度の構成とするのが望ましいでしょう。

また、不正等がどこまで拡大するか不明確なことから、不正等に関連する部門やレポートラインの役員は、初動対応に従事させないことが原則です。

しかし、不正等の概要の把握に専門的な知見が必要といったような場合には、不正等への関与の可能性を見極めたうえで、関連部門の従業員に従事させることもやむを得ないと考えられます。

##### ② 初動対応の流れ

まずは、不正等の範囲の拡大の見極め、被害防止措置の要否の観点から、不正等の概要を把握する必要があります。

このとき、メール等の客観的な証拠と当事者からのヒアリングと

いった主観的な証拠により、事実の有無を認定することになります。が、証拠の保全、確保にあたつては、当事者による証拠隠滅の可能性に十分に注意しつつ、迅速かつ慎重に行なうべきです。

証拠の保全方法や順序については、たとえば、当事者からのヒアリングに先立って会社から貸与しているパソコン、携帯電話の提出を受け、その際にはデータ解析についての同意も得ておくといったことが想定されます。また、不正等に関与する者が複数いる場合は、口裏合せを防ぐために同時並行でヒアリングを実施するなどの工夫も考えられるところです。

不正等の類型によって保全が必要な証拠は異なりますが、初動調査を迅速かつ的確に行なうにあたっては、いかなる不正等にも共通する証拠をリスト化しておくといった事前の準備も有益です。

＊ ＊ ＊

不正等の発生自体をコントロールすることは困難ですが、適切な対応を迅速に行なうことで、その影響を最小限に抑えることは十分に可能です。そのためにも、平時からの事前の対策・準備が重要となつてきます。