

経営者不正を検知する

トマツ企業リスク研究所 主任研究員 森谷 博之

経営者不正は、企業にとって非常に深刻な影響を与える。公認不正検査士協会(ACFE)が2年に一度公表している「職業上の不正と濫用に関する国民への報告書」の2010年度版によれば、企業のオーナーや役員クラスによる不正の損失中央値は723千ドル（これに対して管理職レベルは200千ドル、従業員レベルは80千ドル）であり、発覚までの期間は24ヶ月（これに対し管理職レベルは18ヶ月、従業員レベルは13ヶ月）である。つまり、経営者不正は一旦生じると、発覚に非常に時間がかかるものであり、その被害額も大きい。

経営者は企業の最高権力者であることから、その不正を社内で予防・発見・摘発することは非常に難しい。しかし、企業が存続するためには、企業にとって重要なリスクである経営者不正に対し無防備ではいることはできない。そこで、本稿では、いかに経営者不正に強い組織を作るかという点について、考察したい。

なお、本稿における意見に渡る部分は、筆者の私見によるものであることに留意いただきたい。

1. 経営者不正の趨勢

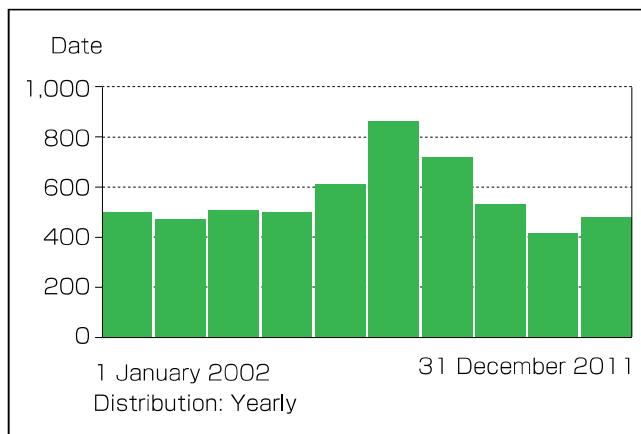
経営者不正が一向に減らない。経営者不正を疑わせるキーワード「組織ぐるみ」または「会社ぐるみ」で記事データベースの検索を行うと、過去十年間でほぼコンスタントに毎年400件から600件の記事がヒットする（図1参照）。もっと具体的に経営者不正を想起させる「代表取締役」と「背任」の複合検索をかけると、年々増加の傾向がある（図表2参照）。この十年間、商法が会社法に再編され、証券取引法が金融商品取引法になり、さま

ざまな経済法や規則等が厳格化されたにもかかわらず、である。

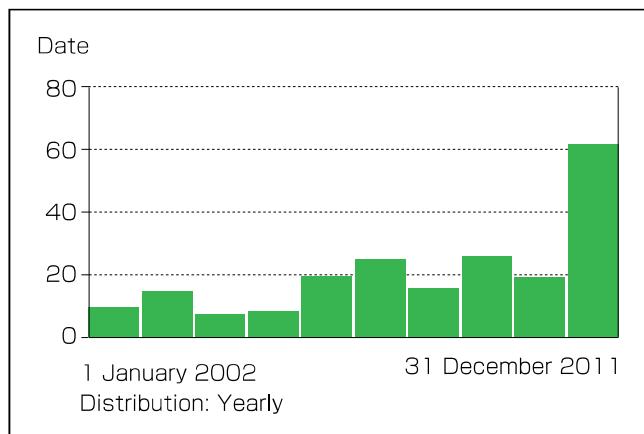
もちろん上記統計は単なるキーワード検索に過ぎない。しかし、おそらくは多くの人が上記データの傾向に違和感を持たず、少なくとも企業は相変わらず不祥事を起こしているという印象を持っているのではないだろうか。

本稿では、不正、特に社会的影響の大きい経営者不正をいかに検知するかに光を当てて、対応策について考えてみたい。

図表1



図表2



2. 経営者不正とは

さて、一言で経営者不正といつても、色々あるだろう。家族数人で営む個人商店の経営者による脱税も経営者不正だし、世界的に知られる大企業の経営者が関与する不正も経営者不正である。ある企業の経営者が会社貸付のPCを個人使用するのも経営者不正といえなくもない。まずは、本稿で扱う経営者不正を定義したい。

ここで経営者不正を Association of Certified Fraud Examiners (米国公認不正検査士協会、以下 ACFE と称する。) による職業上の不正の定義を踏まえて定義するならば、「最高経営責任者が、組織資源・資産の故意の誤用または不正使用を通じて、地位の維持・強化をはかり、あるいは私服を肥やすために自身の立場を利用すること」をいう^{*1}。この定義のポイントは以下の通りである。

① 地位の維持強化、つまり非金銭的利得も含まれること

経営者は、必ずしも金銭を欲するためのみに不正に手を染めるわけではない。例えればいわゆるサラリーマン社長において、先達たちが築いた会社をつぶしてはならないという思いが行過ぎて不正に手を染めることがある。これは一見美談的な側面があるように思えるかもしれないが、事実は自らの稚拙な経営に対する批判からの精神的な逃亡であり、重要な決断が出来ない稚拙さの現われとして、美談からはかけ離れた行為である。

② 資源・資産の故意の誤用または不正使用は本人の行為とは限らない

経営者本人が資産等の不正使用行為を行おうとする場合、当該資産等の管理担当者や記録担当者の目を盗む必要が出てくる。しかし、多くの場合経営者自身はこのよ

うな行為をせず、自らの権力をを利用して従業員を仲間に巻き込んで不正を行わせることが通常であろう。また、従業員が不正を発案して経営者がこれを黙認するという行為も、結果的に経営者が自らの立場を利用して資産等を不正使用していることになるから、やはりこれも経営者不正となる。

なお、経営者不正には一般的に、経営者が主導して従業員を巻き込み不正を行う主導型と、従業員が不正をすべき旨を経営者にほのめかし経営者がこれを受け入れあるいは黙認し隠蔽に協力する支援型がある。どちらも経営者不正であるが、主導型は相対的に中堅・小規模企業のオーナー社長に多く、支援型は大規模企業のサラリーマン社長に多い不正パターンである。

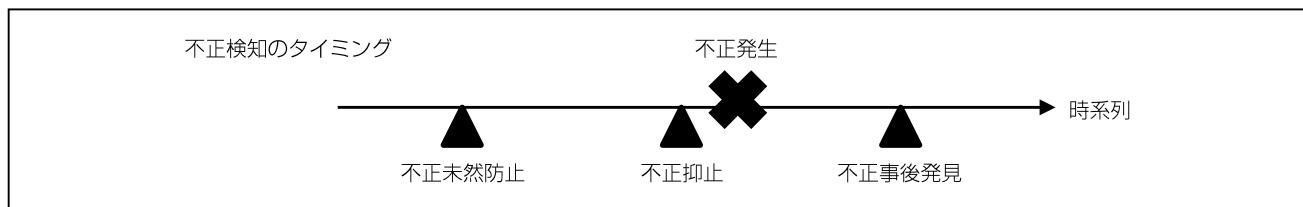
③ 経営者とは、最終的な経営責任を有する人である

ここでいう経営者とは、会社法でいう代表取締役であり、組織の経営に関する最終責任を負う立場にある人である。したがって、いわゆる業務担当取締役や執行役員などは、経営者の一部ではあるが、本稿では経営者に含めていない。なお、業務担当取締役といえども、本稿で論じる経営者としての側面を持つことから、本稿の多くの議論は業務担当取締役等にも当てはまると考える。

3. 経営者不正を検知する、とはどういうことか

一般に検知とは「調べて知ること」である。とすれば、不正検知とは不正が行われる前か後かに関わらず不正の兆候や不正事実を調べて知ることであって、具体的には不正行為の未然防止、まさに行われようとしている不正行為の抑止、行われた不正の事後の発見からなる。

図表3



*1 不正検査士マニュアル2005-2006、日本版改訂版、公認不正検査士協会、2010年、IV-103p

つまり不正検知は、不正の未然防止や行為の抑止、事後的な発見など総合的な取り組みを指す（図表3参照）。

経営者不正の検知には社外取締役制度の強化が必要だといった論調や、内部統制は経営者不正には効かないといった議論などがよく聞かれる。しかし、筆者はそのような議論は経営者不正の議論を机上の画一的な議論におとしめかねないと危惧している。経営者不正のリスクをいかに実務的に減じていくかは、理論のみならず、理論的考察・実践・フィードバック・改善を繰り返す不断の努力が肝心である。ややもするとそのことを忘れてしまう（つまり、盲目的で表面的な現状維持欲求に支配されてしまう）ことに経営者不正対策の難しさがあるのではないかと思っている。これを打破するには、心理学や倫理学、組織論といった人間およびその集合体の振る舞いを研究し、その成果を踏まえて冷静に現実を認識し、改善施策をとり続けることが肝要と考える。

4. 経営者不正の発生メカニズム

（1）不正トライアングル

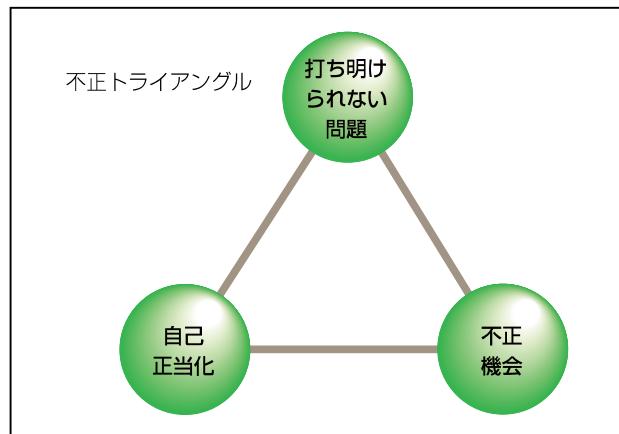
不正発生メカニズムについては、有名な不正トライアングル理論というものが存在する。不正トライアングル理論については、その知名度の割には具体的な内容について解説されることが少ないようにも思うため、ここで説明することとする^{*2}。

犯罪心理学者クレッシーは、資金や資産横領により投獄された経験を持つ200人に聞き取り調査を行った。クレッシーは、横領経験者、言い換えれば与えられた信頼を裏切った経験を持つ人が、なぜ信頼を裏切り誘惑に負けたのかを調査した。調査の結果、クレッシーは以下ののような仮説を設定した。すなわち、信頼された人間がその信頼を裏切るのは、次の要素すべてが満たされた場合である（図表4参照）。

1. 他人に打ち明けられない問題を抱え（プレッシャーの存在）、
2. この問題が自分の信頼されている立場を利用すれば秘密裏に解決できることを認識し（機会の認識）、

3. 自分が受けている信頼を、自分が委ねられている権力を利用してもよいという考え方方に転化し、その状況でみずから行動に適用できる場合（正当化）

図表4



これらの状況下にある場合、人は自らの地位や機会を利用して許されざる方法にて状況の改善を図ることを自己正当化し、不正に手を染めることになるのである。

（2）不正が生じるメカニズム

不祥事を起こした企業がしっかりと改善策を実施したはずが数年後にまた別の形でトラブルを起こしてしまうというケースがある。これは、改善策が表面的で、根本原因を解消できていないことの表れである。そこで、後に議論する不正対策方法の検討の基礎とするため、不正発生のメカニズムの一端を分析する。

ここでは、不正トライアングル理論に従い、他人に打ち明けられない問題、不正機会・自己正当化それぞれについて分析する。なお、この3つには不正メカニズムにおいて順序があることを理解いただきたい。また、次項（3）にて、不正メカニズムを促進する組織風土の問題を取り上げる。

① 他人に打ち明けられない問題

不正が実行されるまでのプロセスは、人が他人に打ち明けられない問題を知覚するところから始まる。ここで、

*2 不正検査マニュアル2005-2006、日本版改訂版、公認不正検査士協会、2010年、IV-82p

他人に打ち明けられない問題には、次のような状況が含まれる^{*3}。

1. 割り当てられた責務への違反
2. 個人的な失敗による問題
3. 経済情勢の悪化
4. 孤立
5. 地位向上への欲望
6. 不当な待遇に甘んじざるを得ない状況

人は、これらのような問題を抱えた場合、なんとかしてこれを秘密裏に解消したいと考えるものである。たとえば、現在の環境ではどうにも達成できないと思うような営業ノルマを課されている場合、達成できそうも無いことは上司やライバルに知られたくない問題である。その解消手段は、要達成点の引き下げか現状点の底上げかのいずれかである。上記例で言えば、ノルマを引き下げるに何か理屈をつけて上司と交渉するか（要到達点の引き下げ）、さらなる営業努力を行うか（現状点の底上げ）、などである。

要到達点と現状点の乖離が大きければ大きいほど、あたかも両端を強く引き伸ばしたバネのように、なんとしてもこの乖離を解消しようという強い動機が生まれる。このような考え方には、「認知的不協和」という概念で知られている。

② 不正の機会

次に、この乖離を解消すべく、人は手段を考えることになる。手段とは、秘匿しなければならない現状から解放するために秘密裏に行われる具体的な方法である。もし合法で他人に迷惑のかからない方法があるならば、当然その手段を採用することになり、不正は起きない。しかしそのような合法手段が見つからない場合、不正な手段も考慮の対象になる。

手段の模索に当たっては、多くの場合は、自らが熟知した業務範囲でいい方法がないかを検討することになる。経理に詳しい人間であれば経理操作により、財務に詳しければ財務操作により、といった具合である。そのほうが、長期的に隠蔽が可能かどうかの予測が容易だか

らである。必ずしも現在関係している業務に限らず、過去の業務経験において精通した業務の中で模索することになる。したがって、手段の探索範囲は、その会社での経験が長いほど拡がる。

③ 自己正当化

組織に所属する人は、組織から誠実な人間として信頼され仕事を続ける。経営者ともなると、信頼されるだけでなく、従業員の範を示すべく責任感を持って職務に臨んできた人物である。このような人々は、たとえ他人に打ち明けられない問題を抱え、自分に与えられている地位や環境を悪用すればそれを解消できるとしても、すぐに不正に手を染めるわけではない。その人が持つ誠実さがそれを許さないからである。

しかし、あるべき状態と現状の乖離を解消出来ない場合に被る不名誉やペナルティが受け入れがたいほどに大きく、不正手段をとればその乖離を解消できると知っている場合には、人は不正手段の採用に大きく傾く。ただし、この場合、誠実な人間という自分像と不正をする自分の間に新たな乖離が生じてしまう。この乖離を回避するため、人は自分の行おうとしている行為こそが正当なものであって不正ではない、という自己正当化を行う。自己正当化が心的に形成されると、もはや不正を行ううえでの倫理的障害はなくなる。神経科学の研究では、被験者に上記のような乖離があり正当化が行われる状況下において脳の動きをMRIで調べたところ、脳の思考領域が実際に動きを止めた。逆に、乖離が解消されると脳が動き始めた。このことから、人はいったん自己正当化を行うと、脳が思考を停止し、人の意見をまったく聞かなくなることがわかる^{*4}。かくして、人は良心の呵責なく不正に手を染めるようになる。

(3) 組織風土

① 組織風土が経営者不正に与える影響

経営者不正が生じる場合、経営者や共謀者だけが非倫理的であるということはまずなく、不正行為を誘発しな

*3 不正検査マニュアル2005-2006、日本版改訂版、公認不正検査士協会、2010年、IV-83p

*4 なぜあの人はあやまちを認めないのか、エリオット・アロンソン キャロル・タヴィス（共著）、戸根 由紀恵（翻訳）、河出書房新社、2009年3月、31p

いしは後押しするような組織風土が存在する。つまり、責任感が薄かったり協調意識が欠ける傾向のある組織は、誰かが不正行為に気づいたとしてもそれを他人の責任とばかりに放置しがちである。群集（町の雑踏など、無秩序な人の集まり）の中では、人は目の前で問題が生じていたとしても、自ら解決に行動せず傍観者になる傾向が知られている。また、経営学者バーナードによれば、組織とは共通目的を持ち意思疎通を持って協働意志の実現を図る人の集まりである^{*5}。つまり、上記のような組織風土をもつ組織は、組織というよりもむしろ傍観者からなる無秩序な人の集まりにすら見えるのである。このような組織風土においては、経営者は組織風土の乱れをついた不正の機会を見出しやすく、あるいは自己正当化の理由を容易に見つけられるようになる。結果、一定の特徴を帯びた組織風土は、経営者不正が生じやすくなる土壤を育む。

② 不正が生じやすくなる組織風土の特徴

不正が生じやすくなる組織風土は、権威主義的で属人性の高い組織風土といわれる^{*6}。その特徴は、意思決定の判断基準が検討対象の内容そのものではなく、発言者が誰であったのかという点にあることである。典型的には上意下達の指揮命令型であったり、「だまって俺について来い」といったような十分な説明の無い率先型の規範が定着している組織である^{*7}。

属人性の組織風土にある組織は、判断基準が人にあるため、たとえ意思決定が法令上あるいは倫理的に問題であったとしても場のリーダーシップを持つ人が問題なしとすればそれで議論は終了する。したがって、意見交換をする必要が無いから会議の議論は不活発といわれる鶴の一聲待ちとなる。もちろん議事録も作成されない（つまり判断過程について後日検証することはできないし、検証するという発想自体がない）。成員は自分のリーダーを見ていることが重要なので、当然に他部門の業務には関心が無いし、仮に問題行為が他部門で行われようとしていたとしても、関心の対象外である。

多くの不正事案の調査報告書では、ハンで押したよう

に「コンプライアンス意識の欠如」「コンプライアンス教育の不足」「業務分掌の瑕疵」などと掲載される。しかし、これらの背景には、ほとんどの場合このような属人性の組織風土があると考える。なお、管理職における倫理観の発達度合に関する研究では、日本の管理職は、権威を尊重し社会的秩序の維持のために自らの義務を果たすという認識を持つが、正義や人間の尊厳などに関する普遍的倫理への認識を持つには至っていないとする^{*8}。これは、悪く言えば「郷に入ったら郷に従う」という、その場のルールに染まりやすいことを示すのであり、組織風土の属人化になじみやすい傾向があるといえるだろう。

③ 組織が属人化していくプロセス

経営者がカリスマ経営者である場合にはその経営者は組織風土の作り手であり、経営者の意見には反論できないような、まさに判断基準を人に置く組織風土ができるのである。その会社では、おそらく経営者に重用されている一部の従業員がカリスマ経営者の権威を借用する形で属人性の管理手法をとり組織全体が権威主義化・属人主義化していく。

経営者がいわゆるサラリーマン経営者である場合、経営者は過去から脈々と続く組織風土の中を生き抜いてきた、いわば組織風土の象徴のような存在である。その経営者が為す行為も当然にその組織風土の影響を全面的に受けることになる。権威主義的かどうかは人間の個人特性である。創業以来様々な人が組織に参加する中、どこかの時点で権威主義的な人が人事権を握り、自分に似た権威主義的な人を参加させる。権威主義的傾向のある人が徐々に増え、いつか組織は権威主義的で属人性の組織風土が固有化していく。

5. 実例

ここで公表調査報告書に基づく実例の分析をしたい。

① A社のケース（建設業）

*5 新訳経営者の役割、C. I. バーナード（著）、山本 安次郎（翻訳）、ダイヤモンド社、1968年8月、76p

*6 属人思考の心理学、岡本 浩一、鎌田 晶子（共著）、新曜社、2006年3月、97p

*7 Hay Group Newsletter Vol.8 No.2 2007、ヘイグループ、2007年5月、44p

*8 管理者の道徳的コンピタンスとパフォーマンスの比較、高浦 康有、一橋論叢、2000年11月、626p

不正種類……収益の不適切な早期計上等

状況……A社は、公共工事の減少による土木工事の受注の激減に直面していた。これに対応するため、経営者は経験の浅い不動産業に乗り出すこととした。しかし、不動産業への経験不足から、不確かな情報による土地仕入を進めた結果、不良資産を多数抱えるにいたった。結果、不動産業が不調に終わり、恒常的な赤字体質が残ってしまった。

外部に知られてはならない問題……経営者は、自らの意思決定の失敗によって業績が悪化したことに対する責任意識があったと料される。あるいは、経済情勢の悪化を嘆いたかもしれない。いずれにせよ、経営者は外部者に知られてはならない問題を抱えることになったことから、これを何らかの方法で解消する動機を持つようになったはずである。

不正の機会……A社は当時、内部牽制や内部統制に改善すべき点があり、内部監査も十分に行われていなかった。内部通報制度における外部通報口を持っていなかった。経営者は、不正を社内にも外部監査人にも秘密裏に遂行する機会を認識するのは極めて容易であったと思われる。5年間に渡る多様な手口での財務諸表の改ざんが行われたことを考えると、おそらくは、不正は経理部門の一部の従業員を巻き込んで行われたものと思われる。

自己正当化……A社はオーナー企業であり、いわゆるワンマン経営であった。経営者のコンプライアンスに対する理解は高くなかった。これらを考えると、組織には経営者の判断を常に是とする属人化した組織風土があったことが推察できる。このような状態を踏まえ、経営者は景気回復までの一時のみなどといった理屈をつけて自己正当化し、自らの判断の失敗を隠蔽する会計処理を経理部員に命令したことが推察される。

② B社のケース（運送業）**不正種類**……契約書等偽造による収益や入金の仮装

状況……B社は株式公開を目指し、高い売上目標を掲げていた。しかし、急激な顧客拡大に伴い、債権回収が困難になり始めたとともに、突発的事情により契約の解除が進み、売上目標の達成が危ぶまれるようになった。追い討ちをかけるように、ある会社の買収を行った直後にその主要な顧客から取引を打ち切られ、赤字体質の会社

となってしまった。

外部に知られてはならない問題……株式公開を至上命題とした経営者は、上場に向けて業績を上げいかなければならない時期に、むしろ赤字の慢性化を余儀なくされるような事態に陥り、なんとしても現状を打破したい動機が生まれたのである。

不正の機会……B社は創業者である経営者の強いリーダーシップの元で成長してきた企業であった。その組織は当該経営者がリールそのもの、といった状態で存在していた。たとえば、経営上の重要事項は取締役会決議事項であるにもかかわらず、必要な手続を無視する形で経営者の一存で決定されていた。他の取締役は経営者の決定に対しなんら反論することは許されなかった。さらに、組織は縦割り化を強めており、相互に連携することがなかった。組織が分断されていたため、経営者にとっては経営者以外に不正全体を見渡せるものがおらず、不正機会を見つけることは極めて容易だったと考えられる。

自己正当化……創業者として上場を声高に宣言した手前、経営者は自らの威儀を保つために不正を行ってでも上場を果たしたかったかもしれない。創業者として、自らが社内の権威であり規範であったことから、自らに逆らえない組織風土を作り出し、自らを律するような倫理観も失われてしまったのであろう。

③ C社のケース（製造業）**不正種類**……資産に対する減損逃れ。

状況……海外輸出の多いC社は、急激な為替変動の影響で海外取引において大きな損失を被った。これに対しライバル社は効率的経営で業績もよかつたため、経営者は投資家からの現状改善への強いプレッシャーを感じていた。このような中、経営者は為替管理の失敗を余剰なキャッシュの効果的運用によって補てんすべく、財務部門に対し積極的な資産運用を命じたのであった。

外部に知られてはならない問題……命を受けた財務部門は、熟慮の上有望な投資先に積極運用を行ったが、残念ながらほとんどの運用は失敗に終わった。マーケットから業績の回復を迫られる中、大きな運用損失の計上を必要とされたことから、経営者は損失計上をどうにか表沙汰にしないことができないかと思うに至った。

不正の機会……C社は非常に技術力に優れた企業であつ

た。言い換れば、会社として財務や経理といった本社業務への理解が薄く、その業務は専門家に任せることが望ましいという気風があった。事実C社においては、いったん本社業務に配属されると、ほとんど人事異動がなかった。また、財務部門と経理部門といった関連性の強い部門であっても互いの業務を理解していないという具合に、部門間の協調性が希薄であった。この社風は、当然に取締役会にも引き継がれており、そこで議論も不活発なものであった。このような組織状態にあって、発生した運用損失でマーケットを驚かせたくないと思う経営者は、財務部門や経理部門の一部の従業員を巻き込んで隠蔽できることは容易に気付いたことであろう。

自己正当化……財務部門自身、おそらくは大きな運用損失を出してしまったことに責任を感じていたのである。財務部門から経営者に対し、隠蔽の提案が為された。経営者は、運用損失は黙って持ち続ければいずれ回復すると踏んだのか、この提案を受け入れた。回復の確証など何も無い中で、回復することを心から望む経営者は、自己正当化のために自らをだましたのである。つまりC社は経営者から従業員に至るまで、状況によっては外部への隠蔽も止むなしとする企業風土が醸成されていたといえ、経営者の自己正当化はもはや組織風土に後押しされたものとさえいえるだろう。

6. いかにして経営者不正を防止し、発見するか

経営者不正の防止発見を考える際には、上記の「他人に打ち明けられない問題の発生」⇒「不正の機会の認知」⇒「自己正当化の成立」というメカニズムの流れ、およびそのメカニズムの流れを促進する「属人的組織風土」を解消する施策を行う必要がある。

① 他人に打ち明けられない問題が不正の芽とならないために

他人に打ち明けられいかどうかは、直面しているストレスに対する本人の感じ方であるから、打ち明けてもらうこと以外にこれを本人以外の人が把握することは困難である。そのためには、経営者にとって信頼でき、いかなる問題であっても率直に意見を言い合える社内外の

人を配置することが効果的である。これは、不正メカニズムにおける不正実行の決断ポイントである自己正当化を抑止するために非常に重要である。

信頼できる助言者は、今日ではコーチともメンターとも呼ばれる存在であり、経営者の考え方方が独善的にならないように常に意識的に建設的反論をぶつける人である。このような人物を社外取締役や監査役として迎えることは大変に良いことである。自分に対し諫言をいとわない勇敢な部下も、助言者として十分に機能することができる。自社にそのような助言者を招聘できない場合、外部コンサルタントにその役割を期待することも出来る。

経営者不正リスクを低減する責務を負っている人は、経営者が「裸の王様！」と叫んでくれる人が経営者の周囲にいるかを確認するべきである。いないように思える場合は、経営者自身にそのような人を探すよう注意喚起をすべきである。

② 不正の機会を経営者に与えないために

A) 取締役会

経営者不正を直接的に抑止し適時に発見する重責は、取締役の職務執行の監督をその責務とする取締役会にある。しかし、経営者不正が生じる企業では、紋切り型のように取締役会が形骸化している。自分の担当業務と関係ない事案については沈黙するか、質問しても「すでに決まったことです」との一言に押し黙ってしまう。このような状態では、取締役会が経営者を監視することなど決してできず、盲目的に黙認・追認を繰り返すしかない。

取締役会にて経営者の行動を厳しく監視するためには、取締役会が健全な論戦の場として機能しなければならない。奇しくも、不祥事で破綻し、その経緯が映画にもなった某巨大企業のモットーが「常に疑問を」(Ask Why)であったそうだ。その崩壊過程を描写した映画の最後にて、「私は、自分自身のそして上司や同僚の行動に対して『なぜ』と問い合わせなかつた」との発言が収録されている。常に疑問を持ち、問い合わせすることは勇氣のいることである。しかし、取締役会の責務の重さを考えれば、疑問点を問い合わせることが義務履行の第一歩である。逆に、取締役会が経営者の行動に正当な懷疑心を持たず、徹底的な議論を行わなければ、もはやその取締役会はその義務を果たしていないことになる。

加えて、取締役会事務局は取締役が取締役会で十分に議論を行えるよう、準備を行すべきである。配布資料は十分な時間的余裕を持って取締役に提供し、必要な事前説明を行うべきである。議題の当日変更や資料の当日配布、頻繁な変更などはもってのほかである。議題の当日変更等が頻繁に行われるような企業は取締役会が形骸化している危険が非常に高く、経営者の専横がすでに始まっている可能性がある。監査役や、経営者不正リスクの低減に責任を有する人はこのような取締役会の形骸化

の兆候が無いかを吟味すべきである。

経営者不正に対する取締役会の監督が十分かどうかは、取締役会が議論の場として機能しているかどうかを見ることが有益である。つまり、取締役会で意思決定された内容そのものが妥当かどうかではなく、意思決定のプロセスが客観的合理的であるかを評価するのである。組織の中核機関である取締役会の意思決定プロセスを評価することで、組織風土の属人性の評価が可能となる。評価すべきポイントの代表的なものを以下に列挙する^{*9}。

取締役会は、

- 十分な調査・情報に基づき、審議・検討を加え、合理的な判断がなされているか確認する。
 - ✓ 意思決定のために必要な情報は十分に提供されているか。
 - ✓ 提供された情報（事実、計数、予測）は正確で、客観的で中立的なものか。
 - ✓ 案件に応じて検討の必要な事項について、審議・検討を行なっているか。
 - ✓ 提供された情報、審議・検討に基づく合理的な結論となっているか。
 - ✓ 社内の法務部門及び弁護士等専門家の意見を聴取しているか確認する。
 - ✓ 弁護士等専門家は、上記に記載した点について検討しているか。
 - ✓ 弁護士等専門家の意見は、「取締役の善管注意義務を欠くものではない」という趣旨の意見となっているか。
- 検討方法に瑕疵のある意思決定
 - ✓ 瑕疵のある検討方法により意思決定されていないかチェックする。 例えば、
 - ・ 案件の重要性・複雑性に比して、簡略に過ぎる資料や不十分な説明。
 - ・ 案件の重要性・複雑性に比して、会議での検討時間が少ない。
 - ・ 会議のメンバーからの質問を阻むような議事運営。
 - ・ 会議終了後に、付議資料を回収する。
 - ✓ 事前に付議資料の配布がなされていない場合には、特に注意を要する。

B) 内部統制

経営者の持つ強力な権限を考えれば、経営者不正には内部統制は効果がないという議論はある面で正しい。しかし、その考えは経営者を自らの利益のためには一切のルールや従業員の気持ちを簡単に踏みにじるような人間像を念頭に置いているように思う。しかし筆者はそのような内部統制限界論は非常に大雑把な極論であり、論理的ではないと考える。経営者は不正を行うことに対する罪悪感や不安、隠蔽を恐れる気持ちを感じる点で他の人となんら変わることはなく、したがって社内のルールを破るのも、従業員をだますのも、不正を隠すこととも、良心の呵責に苦しむ普通の人間なのである。

前記のとおり、経営者不正の多くは粉飾や不祥事の隠蔽工作といった組織的犯罪であり、社内の人間を巻き込

む。不正実行者にとっては、不正の露見がもっとも恐れることであるから、巻き込む人間はなるべく少数限定にしたいと考えるものである。経営者にとっては、不正行為が組織内のチェック体制によって露見してしまうことは避ける必要があるため、余り多くの人間が不正に関連する伝票をチェックしてほしくないだろう。したがって、るべき職務分掌、つまり取引実行部門とその監視部門、記録部門の分離をせず、あるいは非分離を放置することがよく起こる。

また、不正に巻き込んだ人間の離反を防ぐため、昇進などのメリットを与える（通常は金銭的メリットは余り与えない）、特定の部門から異動をさせないようにしたりして、不正の露見の可能性を最小化する。また、仮に不正が特定の人にはられたとしてもこれをいち早く察知

*9 企業不祥事防止と監査役の役割、日本監査役協会、2003年9月、31、32p

しもみ消すため、その人が相談するであろう内部通報窓口に外部口を作るのを妨げたり、窓口に来た情報は自分に直接報告するようにして他の人に伝わらないようにしたりする。これらは、どれも内部統制の基本ばかりであることに留意いただきたい。

以上から、不正の機会を経営者に与えないためには、内部統制の基本を実効的に整備・運用することが肝要である。職務分掌を規定し、組織の役割分担を設計し、人の交流を促進し、内部監査を聖域なく実施する。そしてその一つ一つが形式に走らず、原則にかなって実効的に運用される。このような内部統制の基本をきちんと行なうことが、経営者に不正は労力に比して割に合わないと思わせるポイントである。不正を行うためには大掛かりに人を巻き込んだり組織を変えたりしなければならないとしたら、他人に打ち明けられない問題の解決策の候補の検討の中で、不正は良心の呵責に苛まれるだけでなく効率も悪いと考え、不正を断念する確率が高まるはずである。

③ 都合の良い自己正当化をさせないために

自己正当化の防止を考える前に、まずは経営者が孤独に追い込まれる事の無いよう、忌憚無く相談のできる信頼できる人間がそばにいるべきであることは前述の通りである。これなくしては、いかなる不正対策も、結局は経営者の苦悩を解決・緩和することができず不正を防止できない。

また、あるべき状態と現在に乖離が生じた場合には、人は自己正当化を行うものだということをはっきりと意識することが重要である。およそ人間であれば自己正当化の魅力から逃げ切れる人はいない。そうであるならば、誠実でありたいと望むからには、自己正当化が自分にも起こることをよく理解し、自分の判断に正当化が行なわれていないか自分自身で確認するべきである。

コロンビア大学ビジネススクールのアイエンガー教授によれば、選択の質を高めるためには、週に一回程度「選択日記」なるものをつけることを推奨している^{*10}。その週の意思決定内容と判断プロセスを振り返り、成功した場合と失敗した場合のパターンを分析するものである。選択日記をつけ、自らの判断プロセスが属人的でな

かったか、都合の良い自己正当化が含まれていなかったかを、時間をおいて分析することは、自己正当化を抑止する効果的な手法と考える。

自己正当化は倫理の一線を踏み越えることに対する良心の呵責から自らを守る心理行動であり、正当化成立後にこれを突き崩すことは困難である。自己正当化の成立自体を阻止するためには、踏み越えなければならない倫理の一線を、平時においてより高くしておくことが有効である。一線を越えることが困難であれば、不正な解決策の費用対効果が悪化し、選択する意欲が減退することが期待できるからである。

具体的には、経営者を含めた成員全体のビジネス倫理の認識を高めるべきである。従来、多くの企業で行動規範や倫理綱領といったものが作られ、従業員に配布・周知されている。しかし、これらの多くは、「XXXすべき」「XXXしてはならない」というものである。これらは、明らかに善いことや悪いことが書かれていることが多く、成人にとってあまり注意喚起にならないのが実状ではないだろうか。成人の倫理教育において必要なことは、倫理的に判断の困難なジレンマに対してどのような選択を行うかに関する認識を高めることである。この際、個人の倫理観は、様々な境遇にある人の立場に一旦立ち、理解に努めることで発達する^{*11}。

例えば経営実態を誠実に金融機関に開示すると融資を受けられずに倒産し従業員を路頭に迷わすというような状態は、金融機関への誠実性と従業員に対する誠実性の狭間で経営者が深く悩む倫理ジレンマである。この際、二つの選択肢の単純な比較ではなく、この問題の利害関係者を洗い出し、それぞれの立場を理解しながら議論することが重要である。このような究極の選択議論は、ギリシャ・孔孟の時代から多くの哲人が思索してきたところであり、先人の知恵の恩恵を授かり自らも仲間とともに思索することで、いざというときの倫理的一線を高めることができる。

このような機会としては、倫理的ジレンマに関するケース・メソッドの実施を推薦する。ケース・メソッドとは、事例を利用して、ディスカッションリーダーのファシリテーションの下、問題点や解決策について徹底的に

*10 コロンビア白熱教室 第三回 選択日記のすすめ、シーナ・アイエンガー、NHK

*11 組織不正の心理学、蘭 千壽、河野 哲也（共著）、慶應義塾大学出版会、2007年8月、39p

議論を行うワークショップのことである。このようなワークショップを地道に継続的に実施し続けることで、組織全体の倫理観は向上していくものと考える。

また、実際に倫理的ジレンマに直面した際に使用する、誤った選択をしていないかどうかに関するチェック項目を事前に用意しておくことも非常に効果的である。このようなチェック項目は、実はギリシャ・孔孟から始まる数多の哲人の知の集積といつてもよいものである。さまざまなチェックリストがあるが、筆者の視点でビジネス

倫理の選択に特に有効と考えるものを探る。これは、イリノイ工科大学のマイケル・デイビス教授が編纂した倫理的思考法の中心部分である^{*12}。倫理的な問題に直面した際、以下の点について検討することで相対的に倫理的に善い選択肢の採用が容易になる。ぜひ、先ほど提示した経営実態の金融機関への開示という選択肢と従業員保護のために実態を隠蔽する選択肢の選定をこのチェック項目に当てはめて考えてみてほしい。

- ・ 危険テスト……………選ぶ行動が他のものより危害が少ないか
- ・ 世間体テスト……………選んだ行動を取ったことが新聞で報道されたらどうなるか
- ・ 自己弁護可能性テスト……自らの意思決定を公聴会や公的委員会で弁明できるか
- ・ 可逆性テスト……………もし自分が今行おうとしている行為によって直接影響を受ける利害関係者の立場であっても、同じ意思決定をするか
- ・ 普遍化可能性テスト……自分のやろうとしている行為を、もし大衆がやった場合にどうなるか

④ 属性的組織風土を改めるために

経営者不正が生じる企業の組織風土は権威主義的で属性的なものが非常に多い。そのような組織は次の特徴がある^{*13}。

- ✓ 仕事のでき不出来ではなく、会社への忠誠心が大きく評価される。
- ✓ 上下関係において公私のけじめがない。アフターファイブの接待や上司との付き合いを極端に断りにくい組織はその典型である。
- ✓ 積み重ねた議論を無視した「鶴の一聲」ですべてがひっくり返るような意思決定が行われれる。
- ✓ ものごとがうまく進まない際に犯人探しに大きな労力が割かれる。
- ✓ オーバーワークが期待され、評価される。

このような組織では、事柄の是非ではなく誰の意見かに関心が集まるため、新規案件や事案の細部に対する注意がおろそかになったり、反対意見を出すことが躊躇されたり、イエスマンが権力を握るようなことが起きる。結果として、不祥事が生じやすい土壤が生まれる。このような組織にあっては、行為の善悪が世間一般での善悪

とは別の次元で決まることになるから、その行為が不正であったとしても組織内において不正と認識されないことがある。自らは倫理的であると確信しつつ不正を継続し、実際に不祥事が世間の知るところになって糾弾されて始めて、それが世間の常識とかけ離れていたことを知るのである。

組織風土の属性化メカニズムを断ち良質なものに変えるためには、リーダーシップが鍵を握る。組織風土の形成にはリーダーシップの影響がかなり大きいことが知られている^{*7}。

組織風土改善には、状況に応じた様々な手法を組み合わせる方法がある。具体例として、特定者による単視眼的思考法を回避するため、取締役会や経営会議等の重要会議の意思決定方法を是正することが挙げられる^{*14}。例えば、反対意見を尊重・奨励することで集団浅慮（集団で思考することで一人ひとりの思考が浅くなり、結果的に質の悪い意思決定を行うこと）を防ぐ必要がある。会議には、あえて意地の悪い質問をする「悪魔の尋問者」（あえて意地悪な質問をする人）を参加させることが有効である。これは、現状に反対意見を述べる

*12 Seven Step Method for Ethical Decision Making、Michael Davis、Illinois Institute of Technology

*13 無責任の構造 岡本 浩一、PHP研究所、2001年1月、128p

*14 会議の科学—健全な決裁のための社会技術、岡本 浩一、石川 正純、足立 にれか（共著）、新曜社、2006年8月、ii、67p

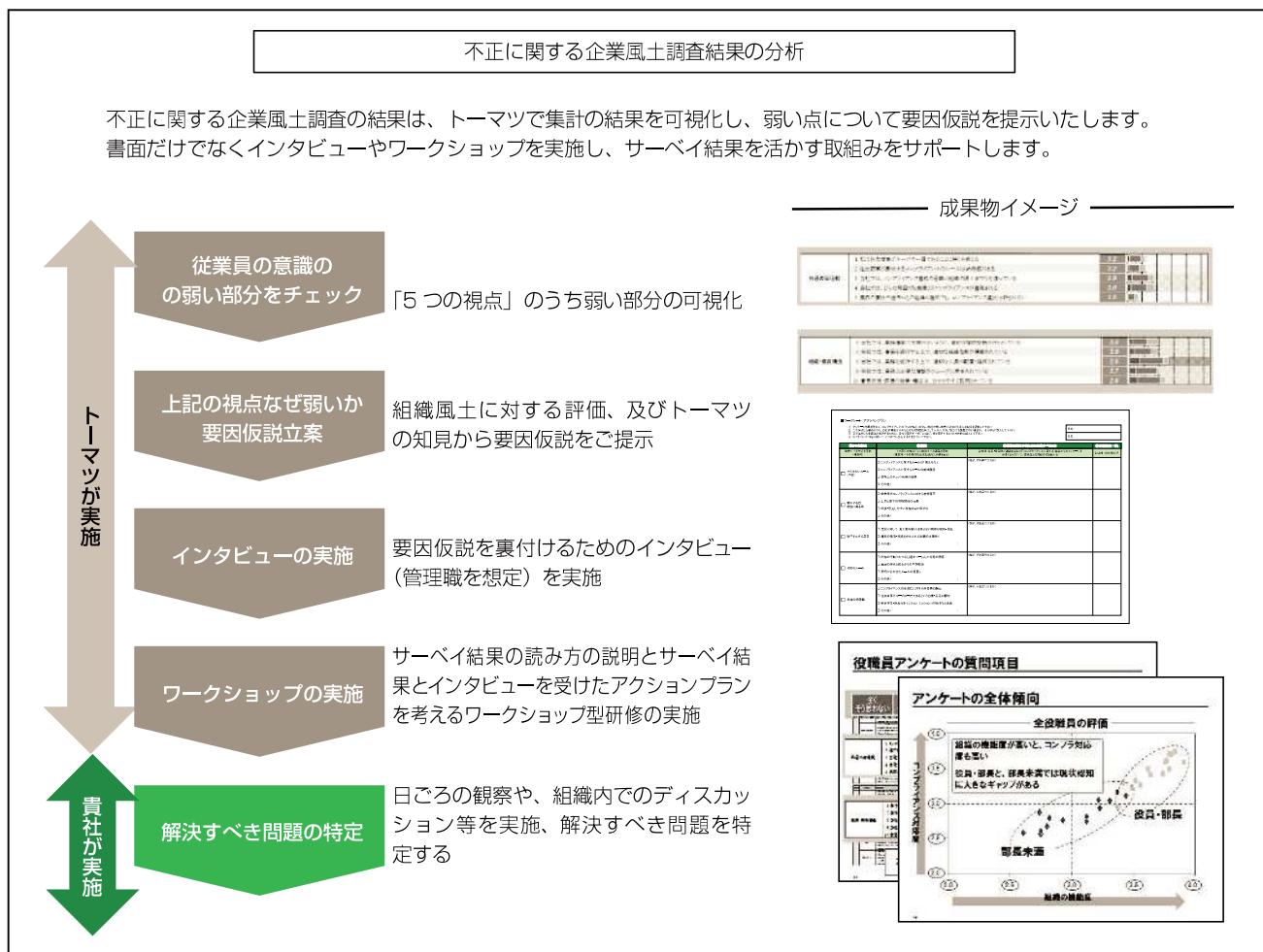
『あら探し』とは異なる。質問を投げかけることによって意識の壁の外にある証拠に目を向けさせるのだ^{*13}。また、リーダーが議長になることを禁することで、参加者の自由な発言を促す空気を作る^{*15}。さらに、資料は事前に提供する等、参加者が意見を持って会議に望めるよう配慮する^{*9}。

人は特定のパーソナリティを持つ。ある人は権威主義的であったり、ある人は協調的であったり、という具合である。これはどれが良いというものではなく、それぞれの個性である。通常、組織は多様なパーソナリティの持ち主で構成されるが、組織の急成長等において人材採用が活発になるときに組織が一定のパーソナリティ保有者の比率が上昇することがある。ここで、権威主義的なパーソナリティ保有者が多数を占めるようになると組織は権威主義的で属人化する風土を形成する^{*13}。知らず

知らずに組織が権威主義で属人化になってしまふことを防ぐため、成員のパーソナリティが権威主義的に偏っていないかどうかを時折モニタリングすべきである（パーソナリティが権威主義的かどうかの評価尺度として、「F尺度」と呼ばれるツールが知られている）。

組織風土の属人化を把握し、あるいは改善するために特に有効な方法は、組織風土を客観的に測定することである。組織風土を一定の指標によって測定し可視化することで、具体的な改善策が見えてくることがある。参考として、トーマツで提供する組織風土調査支援サービスのメニューの一つを図として掲載する（図表5参照）。このような分析は、例えば従業員のモチベーションや倫理観など、通常3~6個程度の分析の切り口が用意されている。そのような切り口を複合的に分析することで、組織の属人化の程度を推定することになる。

図表5



*15 組織行動論の実学、DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部（編集）、ダイヤモンド社、2007年9月、194p

7. 最後に

経営者不正は、組織の最高権力者が行う不正であるから、これを防止・発見する特効薬のようなものはない。しかし、だからといって無理だとハナからあきらめるのは組織人として無責任である。いわゆる教科書的に正しいとされることを、愚直に、しかも表面的で無く実質的に機能するよう気を配ることが重要である。

経営者不正の防止発見体制の構築は、誤解を恐れずに

言えば不正リスク管理におけるF1みたいなものである。つまり、あらゆる知見を投入して考えるべき問題である。本稿は監査論、犯罪心理学、社会心理学、リスク心理学、応用倫理学といった学術研究を意識的に取り上げた。しかし、本来はこのほかに組織行動学や行動経済学、リーダーシップ論などさらなる学際的分析の他、実際の不正事例の実証的分析が必要であり、今後更なる研究が求められる分野である。

トーマツ書房より

図解ひとめでわかる リスクマネジメント第2版

仁木 一彦 著

東洋経済新報社 刊／A5判／232頁

ISBN 978-4-492-09300-9 (2012年1月26日刊行)

定価 1,890円(税込み)

東日本大震災震災以後、注目されている事業継続計画(BCP)に対応した全面改訂版です。

初版の発行以来、多くの読者から「リスクマネジメントの全体像がつかめた」「実務でもそのまま使わせてもらっている」といったありがたいコメントをいただき、日本企業のリスクマネジメントの向上に少しでも役立つていると感じることができました。

しかし、残念ながら、いまだに企業不祥事がなくなることはありません。

2009年の初版発行以降も、循環取引による粉飾、長年にわたる損失隠し、経営者による私的な資金の流用、個人情報の流出、TV番組でのやらせ問題などの企業不祥事が毎日のようにメディアを騒がせています。

リスクマネジメントに携わるプロフェッショナルとして、日本企業のリスクマネジメントにはまだまだ向上・改善の余地があると考えています。

そのため、第2版では、経営者を含めより多くの方に興味を持って読んでいただけるように、事例を追加する等の加筆修正をしました。



また、初版発行以降で一番大きな出来事は2011年3月に発生した「東日本大震災」に違いありません。

この未曾有の災害をきっかけに、多くの企業が地震やその他災害への対応の不十分さを再認識し、リスクマネジメントだけでなく危機管理のあり方を変えることになりました。そこで、初版ではあまりふれていた事業継続計画(BCP)について章を追加し、大幅に加筆いたしました。

本書がこれからリスクマネジメントを考える上での一助となれば幸いです。

第1章 リスクマネジメントとは何か

第2章 リスクマネジメントの基礎概念を理解する

第3章 リスクマネジメントの体制

第4章 リスクマネジメントの実務

第5章 企業をとりまくリスク

第6章 事業継続計画(BCP)

第7章 ワンランク上のリスクマネジメント