



## インドネシア従業員不正事例

### 幽霊社員への給与支払

2003年3月25日付法律第13号（インドネシアの労働法）により、外国人労働者は人事業務を担当する役職または特定の役職に就くことが禁じられており、日本人マネジメントの目が届きにくいといった構造上の問題から、人事業務は在インドネシア日系企業において従業員不正が発生しやすい領域の1つです。人事業務は、一般的に社内で完結するものが多いため、外部との共謀というリスクは限定的であり、適切な内部統制の整備・運用を通じてリスクを低減できる領域とも言えます。

本稿では、人事業務における従業員不正の典型的なケースではあるものの、被害が後を絶たない「幽霊社員への給与支払」という事案について、在インドネシア日系企業での被害事例・発生防止策を紹介します。

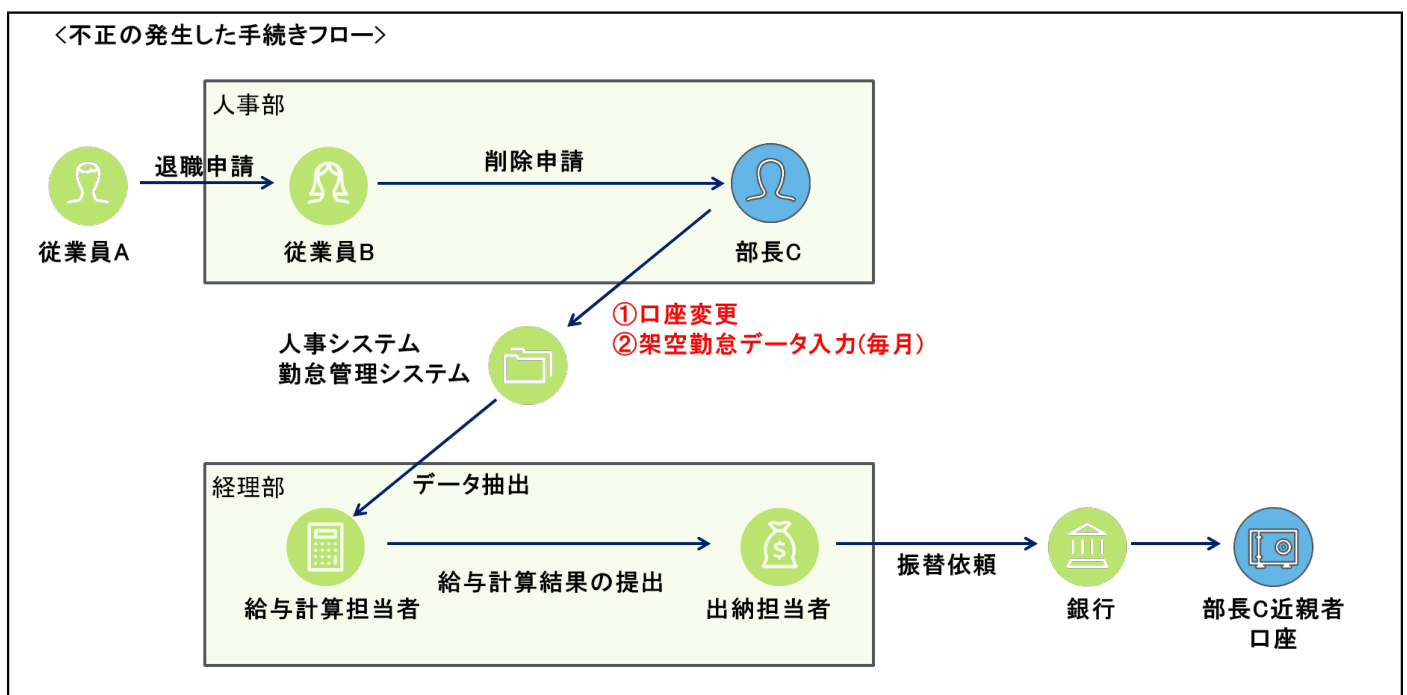
## 1. 「幽霊社員への給与支払」とは、どんな手口による不正なのか？

主に人事部門の従業員によって実行される不正で、退職した従業員のデータを消去せずに、給与口座データを改ざんし、退職者分の給与を横領するというものです。

比較的有名な不正の手口であるものの、従業員数が多く離職率が高い企業での被害が後を絶ちません。

## 2. 在インドネシア日系企業での被害事例

- 1) 従業員Aが退職届を人事部に提出。
- 2) 人事部従業員Bは、所定のルールに従い各種退職処理手続きを実行後に、人事部長Cに対して、人事データから従業員Aを削除するように申請。
- 3) 人事業務の各種承認権限を有する人事部長C(勤怠管理・人事データの変更権限も有していた)は、人事データから従業員Aを削除せずに、従業員Aの給与口座情報を改ざんし、近親者の口座情報を登録。
- 4) 人事部長Cは、退職済みの元従業員Aの架空の勤怠データを人事システムに毎月入力し、数年にわたり着服。



### 3. 発生防止策

幽霊社員への給与支払などの人事業務領域における従業員不正を防止するためには、以下のような取り組み・仕組みの整備が有効です。

- a) 給与受取口座情報の定期的なチェックの実施(重複口座や不審口座の確認)
- b) 給与支払データに関する多角的な分析  
(分析例)
  - 給与支払い対象者数と在籍従業員数の比較
  - 平均給与の推移(全社・部門・職位別)
  - 社会保険などの福利厚生費・その他手当に関するデータとの相関分析
  - PCの使用状況・入退出記録、勤怠データとの突合
- c) 人事データの定期的なチェック  
(昇格・昇給が長期間行われていない従業員の有無、座席表・組織図との突合など)
- d) 人事データ・従業員マスタ管理における職務分掌やアクセス権限の確認
- e) 退職手続きの整備  
(退職手続きの完了報告・確認までの一連の手続きを整備しておくことが望ましい。  
完了確認時に抜け漏れがチェックできるように、退職手続きチェックリストなどを作成・利用することも効果的です)

上述の通り、人事業務は一般的に社内で完結するものが多いため、内部統制が適切に整備・運用されている場合、不正やミスなどの逸脱の防止やリスクの低減が可能です。そのため、勤怠管理プロセス、給与計算・支払プロセス、人事データ管理プロセスにおけるリスクを適切に認識した上で、業務ルールを整備するだけでなく、ルールと運用実態に乖離が発生していないか定期的にチェック・モニタリングすることが必要です。

特に、離職率の高い企業や派遣社員など複数の雇用形態を採用する企業では、管理が複雑となり相対的にリスクが高いといえますので、注意を払う必要があります。また、現金や小切手での給与支給も一般的にリスクが高いため、口座振込を原則とし、現金や小切手での支給は極力行わないなどの対応が必要です。

### 4. 本件に関連するデロイト トーマツ グループ提供サービスのご紹介

- **業務プロセス・ヘルスチェック**  
業務の有効性・効率性の観点から業務プロセスをレビューし、リスク・脆弱性及び要改善事項を抽出し、改善策(案)を提示します。給与計算・支払プロセスだけでなく、調達・購買プロセスなどのヘルスチェックも可能です。
- **データ分析**  
給与支払データなどの業務データを、弊社が有するリスクシナリオに基づき、分析し、不正の兆候・リスクが高いと思われる処理の抽出を行います。
- **ID管理・アクセス管理に関するリスク・アセスメント**  
システムの利用領域の拡大・業務処理の自動化に伴い、ID管理・アクセス管理の重要性が増していますが、適切な管理が行われていないケースが目立ちます。現行のアクセス権限の設定・ユーザー管理をチェックし、改善策(案)を提示します。

## (参考) 人事領域における典型的な従業員不正事例

### ・ 残業代の不正請求

勤怠データの改ざん・残業時間の不正登録を通じて、残業代の水増し請求を行う不正(一言解説：給与計算プロセスだけでなく、勤怠管理プロセスの内部統制についてもチェックが必要)

### ・ 税金・社会保険料の未納付

源泉徴収した税金・社会保険料を納付せず、人事担当者が着服・流用する不正(一言解説：納付証明の確認や納付金額のデータの定期的なチェックが必要)

藁和 秀夫  
金 志澁

※貴社および貴社の関係会社とデロイト トーマツ グループの関係において監査人としての独立性が要求される場合、本サービス内容をご提供できない可能性があります。詳細はお問合せください。

## 本件に関する問い合わせ先

ap\_risk@tohmatu.co.jp

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネス プロフェッショナル グループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト（[www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp)）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル ネットワーク 組織を構成するメンバー ファーム およびそれらの関係法人のひとつまたは複数を含みます。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバー ファーム およびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバー ファーム であり、保証 有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバー およびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、リスク アドバイザリー、税務 およびこれらに関連するプロフェッショナル サービスの分野で世界最大級の規模を有し、150を超える国・地域にわたるメンバー ファーム や関係法人のグローバル ネットワーク（総称して“デロイト ネットワーク”）を通じて Fortune Global 500® の8割の企業に対してサービスを提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約312,000名の専門家については、（[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)）をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的な事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

© 2020. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC.



**IS 669126 / ISO 27001**