セキュリティ実現の原点から見た 内部要因事故抑制手法

セコム株式会社 IS 研究所
甘利 康文、新井 真司、内田 順一

要 旨

組織運営にインパクトを与える内部要因事故は、社会における情報化の進展によって、かつてより大規模にかつ頻繁に発生するようになってきている。また、個人情報保護や組織の内部統制の意識の高まりから、より問題視されるようになり、メディア等で取り上げられる機会が増えている。内部情報流出に代表される、組織で発生する事故は、情報システムや組織への物理的侵入などの外部からの脅威によるものよりも、組織で働く従業員の不正やヒューマンエラーなど組織内部にその原因が存在するものの方がはるかに多いと言われている。

一方、内部不正やヒューマンエラーなどの組織における内部要因事故は、発生してもその損失が多額になったり人命に関わったりしない場合には、発生した組織の内部で処理されることが多く、その実態や原因が明確な形で公開されることは極めて少ない。そのため、内部要因事故を防ぐ手法が、本質的観点から系統的に検討されることはまれで、その対策も、情報漏洩防止のための IT ソリューションを導入したり、カメラや出入管理システムを設置したりなどの対症療法に偏りがちであった。

我々は、この現状に対し、犯罪学で培われた種々の犯罪予防論をベースに、内部要因事故の本質的な発生要因を考察するとともに、その抑制・防止方法を考案した。

本稿は、この考察結果を、先に公表したセキュリティの基本的考え方 [1, 2] を基礎として整理¹し、解説及び提言を試みたものである。提言に際しては、犯罪学の基本的考え方に、セキュリティを守るサービスを多くの組織に対して提供してきた実務家としての知見も加味し、具体的で実用性の高いものとすることを意識した。本稿で提案する方法論を適用することによって、多くの組織において、そこで働く従業員が引き起こす内部要因事故に対する具体的対策の方向性が明らかになるものと考ええる。

キーワード

犯罪予防論、内部不正、ヒューマンエラー、セキュリティ、組織論、内部統制

1. はじめに

組織における損失は、外部からの脅威によるものよりも、従業員の内部不正・ヒューマンエラーなどの内からの要因で発生しているものの方が多いという報告がなされている [5, 6]。

この内部要因事故による損失は、組織の内部で処理されることが多いため、その実態は公になり

にくい。しかし、その発生頻度は高く、財務的にも組織運営を圧迫する要因の一つとなっているものと考えられる。そのため、内部要因事故の損失を効果的に削減することが出来れば、組織運営上大きな効果が期待出来る。

これまででも、組織における内部要因事故に関しては、様々なセキュリティ対策が考えられてはきたが、セキュリティ対策が正常に機能している場

¹ 2009年12月18日日本セキュリティ・マネジメント学会 (JSSM) 「個人情報の保護研究会」「先端技術・情報犯罪とセキュリティ研究会」合同研究会、及び2010年6月26日JSSM第24回全国大会にて、本稿で説明する方法論検討の途中経過概要を報告 [3] した他、2011年8月5～9日国際犯罪学会第16回世界大会では、本稿で説明する方法論そのものの概要を発表 [4] した。

合には損失が発生しない、その必要性を認識していてもその対策レベルの目安がない、対策に真摯に取り組んでもステークホルダーから評価を得られにくい等の理由により、多くの場合、カメラや出入管理システムを設置したり、情報漏洩防止のためのソリューションを導入したりなどの対症療法的対策に留まっている。

本稿²では、組織の内部要因から発生する損失へのセキュリティ対策として、「組織のあり方」という観点に着目して、これまで長年に渡って様々な組織のセキュリティを見てきた実務家の立場から考察を加え、従業員が引き起こす事故を抑止するフレームワークについて論ずる。加えて、この考え方に基づいて検討した具体的対策手法について提案する。

2. セキュリティの定義と対象

本来の「セキュリティ」は、情報セキュリティや犯罪対策を超える広い概念を包含する。本稿では、我々が、先に提案したセキュリティの定義[1, 2]をベースにして論を進める。

本来のセキュリティとは、「オペレーション（日々の営み）が、運営主体によってあらかじめ定められたプランに則って運営され、理由の如何によらず、それが阻害されないこと」であり、セキュリティ対策によって、そもそもの守るべき対象は「組織のオペレーション」である。犯罪被害や情報漏洩など、組織のオペレーションを阻害する要因をインシデント（事故）と呼ぶ。

一般に、セキュリティを考える際には、人・物・金、そして情報をインシデントから守る必要があると言われる[7]。これらは、組織を構成する要素であり、組織を運営するために必要なもの（リソースプロパティ、以下「プロパティ」と表記）でもある。プロパティが守られないと、その組織のオペレ

ーションは、あらかじめ定めたプラン通り回らなくなる。それゆえ、「組織のオペレーションが回り続ける状態」を実現するためには、これらのプロパティを守る必要が生じる。これは、本質的観点からセキュリティを捉える上で重要な考え方である。セキュリティをこのように捉えると、防犯対策から、情報セキュリティ、そして本稿の対象である内部不正やヒューマンエラーによるミスなどの組織の内部要因事故への対策までを、「セキュリティ対策」として一元的に考えることができるようになる。

3. 「組織のオペレーション」を守る

組織のセキュリティを考える場合、人・物・金、そして情報などのプロパティを守ることに目が向いてしまいがちになる。しかし、前述のとおり、本来のセキュリティ対策において守るべき対象は、いかなる場合においても「その組織のオペレーション」である。

人は、組織のオペレーションを担っている際に、正常な判断が働かず不正をしてしまうことがある。一般には、これを「魔がさす」と表現する。また、ヒューマンエラーにより悪意無くミスをしてしまうことも少なくない[8]。この「魔がさす」「ミスをする」のは、組織で働く人が根源となる脅威である。この脅威に対応するためには「そこで働く人に『魔がささない』『ミスが出ない』組織環境」が必要となる。

また、内部不正対策を考える場合には、事故発生時に組織のオペレーションへの影響を小さくし、事業をいかに早く通常通り復旧させるかの視点（BCP、BCM）が重要である。さらに、組織のオペレーションを守るという観点からは、「その対策がオペレーションを逆に阻害しないか」を常に意識する必要がある。

² 本稿の内容は、あくまでも筆者らの研究者の立場からの私見であり、必ずしも筆者らが所属する組織の見解と一致するものではない。

事業所におけるヒューマンエラーの抑制は安全工学の重要な一分野であり、多くの研究者や実務家によって、具体的対応方法が検討、確立されてきた。しかしながら安全工学で扱う対象は、工場や交通機関などの事業所で、大きな物理的エネルギーを伴う作業が多いという傾向があった。大きなエネルギーを伴う作業では、ひとたび事故が発生すると、その被害が広範囲に及んだり、人命に関わったりすることが多く、社会や組織のオペレーションに大きな影響を及ぼす。ヒューマンエラーの重要な研究対象として、大きなエネルギーを伴う作業が位置づけられた主な理由はここにあるものと考えられる。

一方、社会における情報化の進展により、組織のオペレーションに影響を及ぼす業務は、大きなエネルギーを伴うものに限らなくなってきている。一般的オフィスで起こる、ヒューマンエラーによる単純ミスが瞬時に広範囲に波及し、社会や組織のオペレーションに大きな影響を与えるケース³も少なくない。「組織のオペレーションを守る」という観点に立つと、人が引き起こす単純なミスも抑えるべき重要な対象となる。

また、事務のミスは「内部不正の言い訳」となることもある[9]。この観点からも、ミスが発生しない、もしくはミスが発生しても早期にそれが是正できる職場をつくることが重要となる。従業員がミスをしてしまう環境は、従業員にとって内部不正が出来る環境でもあることに留意する必要がある。

4. 「働く人」を守る

どのような組織であれ、そのオペレーションを担っているのは人である。人抜きではどのような

組織も動かない。人は組織を構成する最重要プロパティである。

一方で、人は、その立場に関わらず、魔がさして不正をしたり、ヒューマンエラーによるミスを行ったりすることがある。特に、組織の経営に携わる人間が行う不正やミスは、一組織のオペレーションに留まらず、社会全体に大きな影響を及ぼすことも少なくない。

「魔がさす」ことは、組織で働く人間に対する脅威であり、組織や社会における地位によらず誰にでも起こりうる。イスラム教では、その人間観の根底に「人の本性は弱いものである」という性弱説⁴の考え方が流れている[10]。この考え方は、古くイスラム教の成立と時を同じくして、提唱されたものであるが、孟子や荀子が唱えた性善説・性悪説と並立する概念として注目に値する。

組織のオペレーションを守るためには、職位や職責に関係なく、人間の持つ「弱い」という本性を考慮し[11]、そこで働く人を保護し、人に内在するノウハウやスキルを守る対策が必要となる。

5. 防犯手法の2つの方向性

犯罪は「犯罪企図者」が「犯罪の機会」に遭遇することで成り立つ。この成立要件を満たさなければ、原理的に犯罪は起こりえない。この成立要件を崩す手法として「犯罪機会論」「犯罪原因論」という2つの考え方に基づく防犯方法論がある⁵。「犯罪者に犯罪の機会を与えないことによって、犯罪を未然に防止しよう」という取り組みが犯罪機会論による防犯、「犯罪者が犯罪者たるに至った社会原因を究明し、それを除去することによって犯罪を防止しよう」という取り組みが犯罪原因論による防犯である。

³ 2005年に発生した「61万円1株」を「1円61万株」と取り違えた株式誤発注事件などが有名である。

⁴ イスラム世界では、弱い存在の人間が誘惑に負けないように支援する目的で、多くのしきたりや習慣がある。女性のベール着用、飲酒禁止などはその一例である。

⁵ 犯罪学では、防犯の方法論は原因論から機会論に移り、やがて双方を融合する形に変遷して来ている。

前者の犯罪機会論に立脚した防犯理論の一つに、「状況的犯罪予防論 (Situational Crime Prevention)」がある [12]。「犯罪が発生する場所の環境」を犯罪発生の主要因と捉えて、その環境要因を除去することで、即効性のある防犯対策を行おうというものである。この手法を、実世界のみならず情報セキュリティ分野に適用しようとする検討もなされている [13]。

後者の犯罪原因論に立脚した防犯理論は、犯罪者の特性や更生を考え予防していく考え方である。一般に社会全体を対象とした場合、ある人物を犯罪企図者にしてしまう要因を特定することは難しく、さらにその除去には様々な制約があることが多い。一方、組織を対象とし、不正などの内部要因事故の抑止を考える場合、犯罪企図者を生み出す組織要因を特定することは十分に可能である。そして、その組織要因を除去し、組織の文化を変えていくことで、犯罪原因に着目した犯罪予防への道が拓ける。

本稿では犯罪機会論、犯罪原因論の考え方を融合させ、「状況的犯罪予防論」、「組織論」の二つの観点から、組織に対する防犯理論の適用を考える。加えて、「組織のオペレーションを守る」サービスを提供する実務家の視点も加味し、そのノウハウを反映することで、実際の組織において適用可能な具体的対策フレームワークの提言を試みる。

6. 内部不正抑制に応用可能な各種犯罪理論

ここでは、本稿で提言する組織における内部要因事故抑制手法の基盤とした各種犯罪理論について概観する。

6.1. 「不正のトライアングル」理論

内部不正に関して着目すべき理論の一つに、20世紀半ばに Cressey が提案した「不正のトライアングル理論 (Fraud Triangle Theory)」[14] がある。

この考え方を内部不正抑制のアプローチとして適用すると、職場としての組織から、

- 犯行に至る動機／プレッシャー
- 犯行を行いやすい機会
- 犯行を自己正当化する事由

の3つの要因を取り除く対策となる。

6.2 日常活動理論

Cohen と Felson によって提唱された「日常活動理論 (Routine Activity Theory)」[15] は、

- 犯罪企図者
- 犯罪のターゲット
- 監視者の不在

という条件が重なったときに犯罪が成立するという理論である。彼らは、犯行機会を減少させるためにライフスタイルを変えることを提唱しており、この理論は、犯罪機会論の一種とも考えることができる。

一般に、日常活動理論において防犯を実現するためには、常駐警備員や民間ボランティア等を配置したり、監視カメラを設置したりすることによって、最後の「監視者」の要件に関与する。

本理論は、日本においても子どもの防犯施策への適用が検討されている [16] が、内部要因事故への適用も十分可能である。

6.3 合理的選択理論と性弱説

人の振る舞いを考察するうえで、基盤となる前提の一つに、「人間は自己利益の最大化を目指して合理的な判断と行動を行う」という「合理的選択理論」と呼ばれる考え方がある。犯罪学の多くもこの考え方に立脚し、通常の場合、人は合理的判断を行って、自らを不利な状況に追いやる犯罪に至ることは無いとしている。しかしながら、人は「置かれた (社会的、物理的) 環境や状況」によって、弱くなることもあり、「目先の利」などの誘惑に負けて魔がさし、犯罪者となることがある。この人間の本性を表す言葉が「性弱説」である [17]。

6.4 割れ窓理論

犯罪予防の基本的考え方に Kelling が提唱した「割れ窓理論 (Broken Windows Theory)」[18] がある。小さな乱れを放置しておく、大きな犯罪を呼び起こしてしまうという考え方である。

小さな不正を見逃さない風土を作ることによって、環境全体が徐々に浄化されていくというこの考え方は、ニューヨーク市を始め、多くの地域で効果をあげている犯罪予防論として有名である。

6.5 組織内犯罪への防犯手法の適用

内部不正等の内部要因事故発生の抑制を考えた場合、環境に働きかけて、それを引き起こすことが、誰が考えても (合理的に) 割に合わないという状況を作り出すという方向性の対策が考えられる。これが「犯罪機会論による内部不正抑制」の考え方である。

これに対して、所属する組織文化の醸成によって、本来善良であるにも関わらず性弱という本性を持つ人間に働きかけて、「誘惑に負けて犯罪者にならないようにしましょう」、「犯罪企図を持たせないようにしましょう」とする方向性の対策、すなわち「組織文化の醸成による内部不正抑制」が考えられる。いわば犯罪原因論の組織への適用である。組織などの閉じた社会では、社会一般を対象とする場合と異なり、人に着目した犯罪原因論も分析や具体的対策を行いやすく、十分に検討の対象となる。

7. 状況的犯罪予防論による内部不正抑制

本稿では、まず 2003 年に Cornish と Clarke によって提案された状況的犯罪予防論 [19] のフレームワークに沿って、組織内部で発生する内部不正への適用を試みた手法を提案する。

内部不正を考える場合、犯罪機会に遭遇した人

間に「魔がさす」ことで、初めてその人間が犯罪企図を持つことになる。社会一般における状況的犯罪予防論では、犯罪企図者の存在を前提としているが、組織内部における状況的犯罪予防論においては、「状況が、弱い人間を犯罪企図者にしてしまう」側面も重視している。

我々は、この状況的犯罪予防論をベースとし、「予防策の強化 (物理的に不正がしにくい状況)」、「発覚リスクの強化 (不正が見つかる状況)」、「利得の抑制 (不正が割に合わない状況)」、「誘因の排除 (その気にさせない状況)」、「弁解余地の排除 (言い訳を許さない状況)」の構築を目指す 5 つの観点から、内部不正を抑制するための方策を整理した。そして、各々について、セキュリティサービス業務の実務的知見、及び、犯罪学で培われた方法論 (「不正のトライアングル理論」「日常活動理論」「合理的選択理論と性弱説」等) をベースとして考察し、それぞれの項目についての 5 つの具体的抑制手法を考案した。表 1 はそのフレームワークを示したものである⁶。

以下、各項目について説明する。

7.1 予防策の強化

物理的に内部不正を働きにくい状況を作ることである。

7.1.1 対象物の強化

バリア強化等の手段により、内部犯行からターゲット自体を守る方策が「対象物の強化」である。ここで言うターゲットとは、現金、在庫、備品、OA 機器、情報等の、組織運営に必要なもの、すなわちプロパティのことである。組織のオペレーションを守るという観点から、契約情報、個人情報等、失ったり漏洩したりすることで組織の信頼を損なう情報プロパティの重要性が高まっている。

⁶ 本表各主項目は、社会一般を対象とした先行研究 [19] をベースとしているが、組織における内部不正対策に合うように、原表 [19,20] の主意を尊重しつつ邦訳している。

「収納、施錠の徹底」「保管庫・金庫の導入」「情報アクセス制限の設定」「情報アクセスの際の認証の設定」などで実現する。「対象物の強化」は、「守りの基本」であり、ほかの方策に先んじて実現すべきものである。

7.1.2 入口でのコントロール

内部犯行ターゲットへのアクセス性をコントロールすることである。物や情報などの対象へのアクセス可否を左右する「資格と必要性」の要件は、対象ごとに決めておく必要がある。ある人物が、たとえアクセスの「資格」を有している場合でも、状況からその「必要性」がない場合には、入口での規制が必要である。例えば、その組織の一員であり入室資格を有している場合でも、通常は、深夜や休日の入室は必要がないことが多く、何らかの確認が必要となることなどがあげられる。この

要件を、十分に吟味して定めることが、「入口でのコントロール」による内部要因事故防止の成否を決めることになる。

情報アクセスの場合にも、アクセス行為の「資格と必要性」を考慮したコントロールをすることが重要である。

アクセスログを記録することは、後日、調査の可能性を残しておくということで、内部不正予防の意味がある。

7.1.3 出口での検査

組織からの物品や情報の不正持出しを、出口でチェックする仕組みを構築することである。

万引き防止ワイヤレスタグ等による物品持出しの検査を行ったり、組織内部ネットワークと外部のネットワークの間をつなぐゲートウェイで、組織から外に出て行く情報に注意したりすることがこ

表1 状況的犯罪予防論をベースとした内部不正抑制手法

予防策の増強 (物理的にできない)	発覚リスクの増強 (やると見つかる)	利得の抑制 (割に合わない)	誘因の排除 (その気にさせない)	弁解余地の排除 (言い訳を許さない)
対象物の強化 収納、施錠徹底 保管庫・金庫の導入 情報アクセス制限の設定 情報アクセスの認証実施	防犯意識の向上 ID証装着励行・声掛け徹底 貸出し管理実施(ログ記録) インシデントの迅速報告徹底 防犯意識向上の啓発活動実施	対象の隠蔽 現金・貴重品・情報の扱者限定 存在情報の限定提供 組織の融通性との勘案 情報提供・秘匿ポリシー策定	フラストレーション・ストレス削減 良好な職場内コミュニケーション確保 面接・コーチングの実施 従業員の経済状況把握と支援 生活習慣の把握と対応	ルールの設定 社会正義優先原理の宣言 誓約書の回収 社内規定の繰返し指導・確認 規定の定期的見直し・修正
入口でのコントロール 入室管理の実施 「資格と必要性」の確認 入室ログ取得と管理 カギとIDカード等の認証強化	自然監視性確保 死角排除による視認性確保 遮蔽物の整理・レイアウト工夫 PCディスプレイ視認性確保 時間的死角排除(単独勤禁止等)	対象の除去 キャッシュレスシステム導入 不要在庫・備品の適正処分・管理 不要情報の確実な消去・廃棄 処分・廃棄の確認(監査)	争いの回避 配属先配慮などの人事施策 「組織存在意義専心文化」醸成 組織内派閥の解消 「適材適所」人事の徹底	指示サインの明示 諸室での制限事項等の明示 資料への社外秘等サイン明示 組織規定集の配布 社内ネットでの規定公開
出口での検査 退出管理の実施(ログ記録) 電子タグ等による持出し管理 GWでの出情報(流出等)管理 所持品検査(監査)の実施	匿名性の排除 ID証装着の徹底 出入・行動ログ取得/管理 プリントアウト/情報アクセス管理 全ての人間に実施(例外排除)	所有者の明確化 物へのID付与 情報へのID付与と変更禁止処理 在庫・備品の付番管理徹底 漏洩情報の特定技術導入	感情のコントロール 従業員の不平不満への対応 定期的面接の実施 ハラスメントの発見と対応 透明性・納得感のある人事/処遇	良心への働きかけ 良心に働きかける標語の制定 掲示や配布による標語の周知 全員唱和による標語の浸透促進 組織から従業員への「信頼」表明
接近性の抑制 重要エリアへの出入限定 重要情報のアクセス制限 現金・貴重品取扱機会の低減 持ち出し容易性の制御	管理者の活用 明示的「監視」の実施 管理者の意識付け 従業員の意識涵養 組織文化醸成、指導・是正実施	販売市場への介入 ネットワーク情報チェック ネット裏情報チェック ポリシー宣言と迅速届出/法的対応 情報公表と情報収集窓口の設置	内在する不正誘導圧力の低減 悪しき組織因習の撤廃 「外の目」導入(組織改編/異動等) 組織トップの明確な意思表示 従業員啓発による組織文化刷新	ルール遵守への支援 運用実態にあったルール制定 違反不能な仕組み導入 ルールの啓発 違反ペナルティ制定・運用徹底
ツールのコントロール 合鍵不能システム導入 携帯電話・スマホ・PC・記憶媒体制限 コピー・FAX・プリンタ管理実施 メール管理・アップロード管理	組織による系統的モニタリング 総合的内部統制担当部署設置 独立した内部情報収集窓口設置 システムによるチェック・監査実現 定期・不定期監査の並行実施	対象の低価値化 盗品の流通性低減手段導入 情報暗号化/時限管理/DRM 線引き小切手利用 盗品の製品番号公開と届出	模倣犯罪の抑制 小さな不正を糾す姿勢維持 信賞必罰の徹底 事件発生時の顔末公表 新規類似犯対応ポリシー公表	依存症への対応 私生活の観察 生活習慣改善の支援 外部専門家相談ルート提供 解決不能時対応手段の留保

れにあたる。

出口において不定期に従業員の所持品についての検査を行うことも、牽制効果が期待できる。前項と同様、記録を取るだけでも意味がある。

7.1.4 接近性の抑制

対象に近づけないようにすることで、魔がさして生じた従業員の犯行企図を、芽のうちに摘み取る対策である。

犯行ターゲットへのアクセス性や、持ち出し容易性を制御することで実現する。職場内で犯行対象物を扱う機会を減らすこともこの対策である。重要エリアへの出入制限、重要情報へのアクセス制限、現金や貴重品取扱機会の低減などが具体的施策として考えられる。

犯行企図の萌芽を摘み取るためには、「犯行が出来ない」ようにすることが重要である。

7.1.5 ツールのコントロール

不正に必要なツール等を使えないようにする対策である。

合鍵を作れない錠前や、シンクライアント PC の採用などがこれにあたる。私有バッグの職場への持ち込みを制限したり、制服からポケット等を取り去り、その収納を最小限にしたりするのもこの対策である。

情報の不正持ち出しへの対策としては、携帯電話や PC、カメラの持ち込みや、USB メモリ等外部記憶媒体の使用を制限する等の施策がこれにあたる。コピー機、FAX、プリンタなどの OA 機器の管理を行うことも有効である。メールの送信管理を実施したり、外部サーバー等へのファイルのアップロードを制限したりするなどのネットワーク的対策も忘れずに行う。PC 画面キャプチャーや、印刷・書き込みを不能とする対策も有効である。

昨今、スマートフォンの利用が急増している。PC の利用に関しては厳格なセキュリティポリシーを設定し、運用を徹底していても、スマートフォ

ンの利用には対応が遅れている組織が多い。スマートフォンは、盗聴器であり、盗撮器であり、さらに、USB メモリであり、通信機でもある。スマートフォンの扱いについてもセキュリティポリシーを定め、組織の事業形態によっては、持ち込み禁止、接続禁止等の対応が必要である。

なお、本対策は、意図的な不正への対応策ではあるが、IT を使って情報の外部持ち出しや不用サイト等へのアクセスをできなくする対策は、意図しない従業員のミスを防止するためにも有効である。

7.2 発覚リスクの増強

「不正が見つかる」状況を作ることによって犯意を抑制しようとするものである。

7.2.1 防犯意識の向上

警備員などのセキュリティ担当者が当然することを、一般の従業員が、当たり前な行為として自然に出来るようにしておくことである。

ID 証を装着していない人がいたら声をかける、物を貸し出したり、持ち出したりする時は記録をつける、インシデントが発生した場合の報告を速やかにできるようにしておくなどがこれにあたる。QC 活動のように、従業員に対する防犯意識向上のための啓発活動を、自主サークル活動のような形で実施することも意味がある。

7.2.2 自然監視性確保

組織内で行われている行為を、常に見えるようにしておくことである。視界を妨げる物を整理する、レイアウトを工夫する等によって死角をできるだけ排除することが基本である。

情報系においては、PC ディスプレイの表示を誰もが見えるようにする、メールのやり取りを見えるようにしておくなどの方策が考えられる。

夜間や休日などの単独勤務を禁ずることも、時間的な死角を排するという意味で、この自然監視性確保の範疇に入る。

7.2.3 匿名性の排除

組織内で行われた行為について、その主体を確認することができるようにしておくことで、不正の発生を防止する効果が期待出来る。

具体的にはIDカード等による出入管理システム導入と社員行動の把握、ID常時装着の徹底などによって実現する。プリントアウトや情報アクセスのログなど、総合的なログ管理を行うことも有効である。異常が発生した場合の、状況のトレーサビリティを高め、事後の監査を行いやすい環境を作ることで、内部不正に対する牽制を行う。

「魔がさす」ことは、その人間の組織や社会における地位によらず起こりうることに注意して行う。組織で働く「すべての人間」の行動について、匿名性を排除、行動の主体を明確にし、責任分界点がきちんと認識されていることが重要である。

7.2.4 管理者の活用

組織を統括する管理者が、内部不正やミスを正式なミッションとして明示的にモニタリングすることである。

管理者が常に見守っていることが、組織や従業員にとって、どのようにプラスに働くかを理解させる必要がある。従業員の意識改革を行って、組織の中に、管理者が部下の行動を確認するのが当たり前という空気を作ることができるかどうかを鍵となる。

未熟で性弱な従業員のミスを、問題発生前にチェックし是正することは、管理者の第一義的な責任である。

7.2.5 組織による系統的モニタリング

組織の公正さ、組織内の正義を維持することをミッションとする部署を設置すると共に、組織内にそれを実現するためのインフラを導入することで実施する。

セキュリティを含むリスクマネジメントに対して、部門毎に対応している組織もあるが、系統的モニタリングのためには、各部門間の障壁を排除した、一元的な管理体制が望ましい⁷。

多様な切り口からの定期/不定期監査を並行して一元的に行うと共に、備品/在庫管理も徹底する。従業員に貸与した鍵やIDカードなどのアクセスコントロールツール、PCや携帯電話などの情報機器、法人クレジットカードやタクシー券などの金券類の紛失に対しては、意図的な内部不正、意図のないミスによらずタイムリーな対応が必要である。

不正の予防と発見を支援するためには、常駐警備員等の第三者的立場の専任スタッフを配置する対策も推奨される。また、「人による運用」だけではなく、システムによる機械的、物理的なモニタリングを併用するのが良い。具体的には、機械警備や出入管理システム、持ち出し防止タグ、CCTVカメラ、在庫管理システムなどのシステム導入や、情報漏洩対策として情報セキュリティソリューションを採用することによって不正やミスの抑止を実現する。特に、夜間の残業、早朝・休日出勤等の単独勤務時の管理は盲点となりやすい。社内規定を定める他、これを管理するシステムが必要となる。

また、組織内部の自浄作用の活用のために、公益通報者保護法の趣旨に鑑み、通常業務の指揮命令系統から独立させた形で、報告受付のための情報収集窓口を設置する。内部からの正当な指摘に対しては誠実に対応し、報告者の不利益が起らないように留意する。

内部から提供された不正事案の情報が、組織運営にどのような形で活かされたかを情報提供者にフィードバックしたり、組織内にアナウンスしたりすることも重要である。組織の対応が不十分だと、情報提供した報告者は組織の自浄能力に限界

⁷ COSO-ERM では、部門閉鎖的な (Silo 型の) セキュリティ対策から脱皮し、総合的な対策とするよう推奨している。

を感じ、問題事案がマスメディアやネットなどに公開されることにつながる可能性もある。

7.3 利得の抑制

内部不正を行ったとしても、「費用対効果」的観点から「割に合わない」状況を作ることで、それを予防しようとする対策である。内部不正に費やす手間や心理的負担を増やす手法と、得られる「収穫物」の価値を下げる手法の二つの手段が考えられる。

7.3.1 対象の隠蔽

組織にある内部不正の対象（物や情報）の存在や保管場所を秘匿する手法である。対象に関する情報管理を徹底することで実現する。具体的には、従業員に対して、職務に不必要な情報は提供しないということである。対象の存在秘匿は、そもそもその犯意を生まないという優れた対策となる。

ただし、提供情報を制限すると、従業員の自由度を奪い、組織としての融通が利かなくなって「組織のオペレーション」に支障を来す場合もあるため、注意が必要である。

組織としての従業員への情報提供ポリシーを策定した後に、アクセス権の設定、情報の暗号化や、物品管理などで実現していく。

7.3.2 対象の除去

物や情報などの内部不正の対象を、物理的に取り去り、置かないという手法である。

例えば、交通費等の清算金の口座振込みや、各種チケット類、プリペイドカード、法人クレジットカードの活用などによって「現金が存在しない職場」を作ることは、有効に働く内部不正防止の施策になり得る。また、棚ブレイク・デッドストックなどの不要在庫や、不要備品の処理や破棄を適正に行うことも重要であり、帳簿上の除却処理が

終了した後においても、破棄した物が市場に流れたりしないように、確実に適正な方法で廃棄されたかを確認する。

パソコンや情報媒体の廃棄にあたっては、記録された情報を確実に消去し、情報の確実な消去が保証されない場合には、情報記憶媒体を物理的に破壊した後に廃棄する。パソコン、情報媒体の廃棄に際しては、無知によるミスが発生させないようにする従業員啓発も重要である。

7.3.3 所有者の明確化

物や情報などの内部不正の対象に対してなんらかの方法でIDを付与することで、不正に持ち出されたとしても、所有者が判るようにしておくことである。在庫などの内部不正の対象になり得るものについて、その唯一性を証明できる製造番号等の記録を残しておくことも有効である。

対象の所有者を明確にし、トレーサビリティを確保しておくことは、市場における価値を下げ、流通性を低下させることにもつながる。

物理的な対象である在庫や備品の付番管理を徹底すると共に、情報⁸に関しても、その重要さに応じて電子透かしなどのID付与技術を導入する。

7.3.4 転売市場への介入

転売市場に介入することで、組織内部から不正に持ち出された物品の換金を防ぎ、不正を行っても利益がもたらされないようにすることである。

在庫や備品など、現金以外の物品が組織内部から不正に持ち出された場合、その物品は、何らかの方法で転売され、換金されることが多い。

そのため、組織内部から物品が不正に持ち出される事実があった場合、ネットに流れるオークション情報や裏情報をチェックし、もしそこで不正に持ち出されたことが明らかな物品を発見した場合、警察等への速やかなる届け出や法的措置を取る。

⁸ テキスト情報へのID付与は、テキストに作成者などの情報を入れ、書込み禁止とするような簡単な方法でも実現可能である。

これらの対応を取る旨のポリシーは、組織内外に対してあらかじめ宣言しておく。また、第三者がそれ発見することを想定して情報公開を行うと共に情報収集窓口を用意しておく。

転売市場への速やかなる対応は、犯罪者に利益がもたらされることを防ぎ、犯人特定の機会を高めて、再発防止につながる。転売市場に対して速やかなる対応が出来るようにするためには、前項の「所有者の明確化」は重要な要件となる。

7.3.5 対象の低価値化

組織内部から不正に持ち出された物品に対して、「盗品である」ことが判る何らかの目印を付与することで換金を防ぎ、犯罪者に利益がもたらされないようにする対策である。

例えば、現金や物品を不正に持ちだそうとした時に、紙幣や物品に、染料によって盗品であることを示すマークを残すシステムを採用して、盗品を特定できるようにする。このマークは証拠になるだけでなく、盗品の市場価値を大幅に下落させる。そのため、犯罪者にとっては、せっかくリスクを冒し、手間をかけて物品を窃取しても、その行為は全く「割に合わない」ものとなる。

「犯罪益の低価値化」は、このような手法の他、情報の暗号化や時限管理、情報の利用や複製を制御・制限する技術（DRM）などのITソリューションの採用、現金化できる者を限定する「線引き小切手」の利用、物品のシリアル番号管理などの手段などで実現できる。

対象を低価値化し、不正によって利益が得られにくくする対策は、「魔がさす」ことによる出来心的不正に留まらず、意志を持って行われる犯罪に対しても有効に働く。

7.4 誘因の低減

組織の環境を整備し、職場内に居る潜在的な犯罪企図者に心理的に働きかけることで、内部不正を起す気にさせない（犯罪企図の顕在化を防ぐ）

対策である。状況的犯罪予防論的対策に、原因論的思考方を一部取り入れて、状況をコントロールすることで、弱い人間に犯罪企図が発生することを抑える試みである。

7.4.1 フラストレーション・ストレスの削減

自分の能力が発揮できて、周囲との良好なコミュニケーションがとれる自分の「社会的な居場所」としての「快適な職場環境」がある場合、人は、その快適な環境を失うことにつながる内部不正（犯罪）をしようとは思わない。

逆に、過大なフラストレーションやストレスを感じ、コミュニケーションも十分に取れない職場では、従業員の職場に対するネガティブな感情が膨らんで、そのはげ口として内部不正を働く犯罪企図が発生しやすくなる。

本手法は、面接やアンケート、人事異動、コーチングやカウンセリングなどの人事の方策によって、従業員が感じるプレッシャーやフラストレーション、そしてストレスを早期に把握し、犯罪企図の発現につながる可能性のあるネガティブな感情をコントロールしようとするものである。

高利の借金を抱え、その返済に追われる状況に追い込まれた人間は、強いストレスを抱えて、それから逃れるために、横領などの内部不正に至ることがある。面接やカウンセリングなどによって、個人のストレス等を把握し、問題を認識した場合、その解決を手助けすることは、犯罪誘因を取り除き、内部不正を防ぐ上で特に有効である。

個人的な借金の要因となる交友関係や、なんらかの依存症的悪癖がある場合、それに対応することも重要である。

7.4.2 争いの回避

相互不信や冷戦構造を内包する組織では、そのはげ口として内部不正が発生する可能性が高くなる。そこで、組織内における相互不信や冷戦の要因を除去し、組織内にわだかまりや、マイナス要

因としての対抗心が蓄積することが無いようにする対策が重要となる。

具体的には、どうしてもそりが合わない人同士を近づけないようにする人事の方策や、個人の好き嫌いを超越して組織の存在意義をより深く追求することに専心する組織文化の醸成などによって実現する。

組織の合併などで組織内に派閥的グループが出来てしまった場合には、意識してそれを解消するようにする。具体的には「組織の意志」としての、派閥力学を超越した判断基準を明示する、派閥や出身組織によらない「適材適所」人事を行うなどの施策によって実現する。

7.4.3 感情のコントロール

組織には、従業員一人ひとりがもつ感情のぶつかり合い結果として鬱憤が溜まることがある。悪い形で鬱憤が蓄積した組織では、そのはけ口として内部不正が発生する可能性が高くなる。

それゆえ、組織を構成する人間が、己の感情をコントロールし易くし、組織内に悪い形の鬱憤が溜まりにくいようにする対策が重要となる。

具体的施策として、組織を構成する一人ひとりの希望や、不平・不満を、適切な方法で吸い上げ、それに対応する機会を、組織の制度として設けることがあげられる。

昇格降格などの人事異動や、業績評価などを行うタイミングは、人の感情が揺れ、結果として組織内に鬱憤が溜まりやすい時期となるため、制度として面接を行う機会を設け、不平や不満の緩和を行うのが望ましい。

評価項目と基準を明確にした、透明性のある業績評価の実施と、納得感のある処遇の実現が、組織に鬱憤を溜めないために重要となる。

また、組織内で「セクハラ」や「パワハラ」などのハラスメントが横行していたりすると、組織内に鬱憤を蓄積させる原因となる。そのため、どのような行為がハラスメントにあたるかを周知し、

研修による啓発を行って、組織内でハラスメント行為を起こさせない体制を作る。また、それにも関わらずハラスメントが発生した場合には、すばやく適切に対応することも重要である。

また、ネット上にある組織の「裏情報サイト」などにも注意することで、自らの組織内で「サービス残業の強要」や「見えないハラスメント行為」が行われていないかについて、チェック出来る可能性もある。

7.4.4 組織に内在する不正誘導圧力の低減

組織によっては、過去からの悪しき因習によって、半ば公然と内部不正が行われていることがあるかもしれない。また、法規やガイドライン等の変更によって、過去は認められていた行為が、突然、不正となる場合もある。組織の文化として、それをするのがあたりまえという形で、内部不正が行われ続けられている場合、それを是正するには相当のエネルギーを要する。

組織の因習として行われている内部不正を是正するためには、その組織のトップが、悪しき因習、悪しき組織文化からの脱却を組織の構成員一人ひとりに対して明確に宣言することが欠かせない。これは例えば、「〇〇は、組織ルールの違反行為（社会に対する犯罪行為）である。一切行わないことを厳命する。」といった形で、具体的に表現することが有効である。

また、善良な「外部の目」の導入と、かつその「外部の目」が、「組織文化を変える権限を持っていること」の2要件も重要である。

具体的には、徹底した業務監査の実施、内部からの報告に対する情報収集窓口の設置とその運用の徹底などによって実現する。組織改革や責任者の人事異動などによって、組織のスクラップ&ビルドを行うことも、新鮮な「外部の目」を入れることにつながるため有効である。

悪しき組織文化の刷新は、「正しさに関する当たり前の感覚の醸成」、「清潔な仲間意識の醸成」、「法

令遵守以上の規範性の醸成」を行う研修を実施するなどして、組織で働く従業員一人ひとりに対して「公正を第一とする行動規範」を根付かせて、組織文化を培っていくことで実現する。

7.4.5 模倣犯罪の抑制

割れ窓理論から、「組織内における小さな不正を放っておくことは、不正への無関心の象徴となり、大きな不正につながる」と言える。内部不正の発生を防ぐためには、組織の内部に無秩序の雰囲気を作ってはいけない。

「小さな不正」に対しても、注意、叱責、指導の対象とし、黙認しないことで、従業員に対して、小さな不正を許さない組織の姿勢を示すことができ、それがひいては大きな不正の予防につながる。小さな不正に対応した場合には、個人名を伏せる形で、その顛末を公表し、類似の手口が新たに発生した場合の対応ポリシーを、組織内に宣言するのも良い。

また、小さな不正を早期に是正することに合わせて、注意、叱責、指導等のマイナス評価が、長期にわたり残らないシステムも重要である。

7.5 弁解余地の排除

内部不正に及ぶ弁解の余地を無くし、たとえ従業員が犯罪企図を持ったとしても、実際の犯行として顕在化することを抑える対策である。

組織における、多くの内部不正は「言い訳」によって自己正当化して行われる。一部業界で問題となることの多い「談合」は、「組織のため」を言い訳として、正当化されていることが多い。

内部不正に及ぶ前の自己正当化のための弁解の余地を取り除くことで、たとえ従業員が犯罪企図を持ったとしても、実際の犯行にブレーキをかけることが可能となる。

7.5.1 ルールの設定

「社会にとって正しいこと」を優先した、組織ルールを作り、組織トップの名で組織全体に浸透させる。不正を許さない組織文化を醸成するための基本である。

「組織のため」という言い訳を排除するためには、「組織にとって正しいこと」よりも「社会にとって正しいこと」がより優先される旨を明示⁹したルールが必要である。

ルールに関しては、従業員がその組織に入るタイミングの研修で、ルール設定の背景を含めて、その内容について指導する。加えて、ルール遵守の誓約書を取るなどの施策も推進する。

社会状況の変化等によって、ルールが陳腐化した場合には、見直しを行い、「ルールが実態に合わない」などの言い訳を許さないようにすることも重要である。

7.5.2 指示サインの明示

その場や、その状況で行ってはいけないことを示す「指示サイン」等を、場所や対象に明示する対策である。これにより、「禁止事項だとは知らなかった」という類の言い訳を排除することにつながる。

コピー機の前に「私物コピー厳禁」、金庫のある部屋に「経理関係者以外立ち入り禁止」等のサインを掲示したり、資料に「社外秘」サインを表示したりすることがこれにあたる。

また、ルール集の配布や、組織内イントラネットにそれを周知させるコンテンツを作成して、ルールを、そこにいる誰もが簡単に見ることができるようしておくことも重要である。

7.5.3 良心への働きかけ

犯罪企図を持ってしまった人間が依然として

⁹ 「明示の実例」としては以下がある。

<http://www.secom.co.jp/recruit/01company/idea.html>

もっている良心に働きかけることで、内部不正の実行を、最後の段階で思い止まらせることである。「社会にとって正しいことをする」ポリシーや「組織の理念」等を基にして、心に響く標語を作成し、配布や掲示などで従業員全員に周知する。また、朝礼や研修などことある毎に、全員でそれを唱和するなどの施策によって、良心に働きかける。

人は全幅の信頼を寄せられていると、「良心の呵責」があって、簡単に悪いことは出来ない存在でもある。この観点から、組織で働く従業員が、信頼されている自分を認識していることは重要である。組織で働く従業員に対して、組織側の「信頼」が雇用の根底にあるべきことは当然であり、従業員がそれを意識できるようにする。

7.5.4 ルール遵守への支援

組織で働く人間は、その組織のオペレーションの一部を担い、なんらかの価値を作り出すことをそもそもの目的として働いているのであり、ルールを守るために働いているのではない。そのため、ルール遵守に相当の手間が掛かり、組織のオペレーションをスムーズに行うことを必要以上に阻害する場合、やがてそのルールはオペレーション優先の形で形骸化し、守られなくなっていく。

これを防ぐためには、組織として、従業員がルール遵守をする行為に必要以上の手間がかからないように支援する必要がある。

具体的には、社会正義に反しない範囲で、組織のオペレーションの実態にあったルールを策定し、運用していくことである。そのためには、組織のオペレーションを熟知している人間が、ルール策定をする必要がある。

ルールが形骸化し、守られない状況が常態化すると、ルール違反することに口実を与えてしまう。また、ルールが一旦形骸化すると、それを超

える行動のガイドラインが存在しないことから、事実上ルールが無い状態にもなる。そのため、ルールの形骸化に対しては、組織として特に注意が必要である。

また、従業員が無意識のうちに、ついうっかりルール違反をすることがないように、組織として支援することも重要である。具体的には、無知による違反を起こさせないことを目的とした研修を実施したり、違反が出来ない仕組みを導入したりすることである。スパムメール排除のためのフィルタリングや、ウイルス対策ソフト、複数のメール宛先を自動的にBCCとする等、ITを利用したセキュリティ対策の導入は、ヒューマンエラーを自動的に未然に防ぐ効果が期待できる。社会的に問題となったファイル交換ソフトを検知、排除するソフトの導入も、不用意な情報漏洩の対策となり得る。

ルール策定にあたっては、ルールを守りやすい環境を合わせて提供し、それと同時にルール違反に対するペナルティも用意する。これらの運用が徹底されなくなると、ルールを守る意識が希薄となり、その遵守が徹底されなくなる。

7.5.5 依存症への対応¹⁰

従業員が、基本的には善良であり、合理的な判断と行動をする存在である限りにおいては、ここまでの対策で、内部不正の抑制に相当の効果が期待できる。一方、この前提が、薬物やアルコール、ギャンブル、カルトなどへの依存や、組織外における不適切な交友関係などによって崩れた場合、常識的な対応では、内部不正の発生を防ぐことが難しくなる。

そのため、組織としては、従業員がなんらかの依存症の状況に陥っていないかどうかには注意を払う必要がある。

¹⁰ 社会一般を対象とした Cornish らの整理 [19, 20] では、「薬物・酒類のコントロール」となっているが、本稿では組織の内部不正抑制の観点から表記のように変更している。

日々の様子の観察、面接などによって、従業員の私生活の状況を把握し、過度の依存症や、問題のある人間関係などがある場合、その解決を手助けする。私生活の状況把握のための面接やカウンセリングは、前述した従業員の「フラストレーション・ストレスの削減」(7.4.1 項)を兼ねても良い。依存症への対応は、組織内部だけの対応で解決出来ないことも多いため、医師や弁護士、カウンセラーなどの外部専門家に協力を仰ぐことも選択肢に入れる。

また、どうしても解決が出来ない場合に備え、「円満退職」への道を、あらかじめ就業規則に定めておく。

対象にしているわけではない。そのため、犯罪者を作る組織内の要因を特定し、それを変える手段を考える手法(原因論的アプローチ)も有効に機能する。

我々は、この観点から組織に内在する不正やミスの原因に焦点を当て、犯罪原因論的立場から「組織文化」の醸成による内部不正/ミス抑制の方法論を考察した。

具体的には、ある人物が組織に就職してから、退職するまでを想定して、時間軸順に、

- 募集と就職時、
- 就職後数ヶ月、
- 在職中、
- 重要ポスト異動時、
- 退職時、

の5つのフェーズに分けて、内部不正企図やミスを生み出さないための組織要件を整理した。

加えて、各々のフェーズについて、筆者らの経

8. 組織文化による内部不正抑制

内部要因事故への対策は、組織という閉じた集団が対象であり、社会一般という漠とした集団を

表2 職業ライフサイクル、組織論的観点からの内部不正/ミス抑制手法

募集と就職時 (適格人材雇用と教化開始)	就職後数ヶ月～ (組織文化の定着)	在職中 (ミス/重圧、誘惑対応・ES向上)	重要ポスト異動時 (職責再認識・職権乱用抑制)	退職時 (リスクを残さない)
募集時の組織理念の提示	入社後研修/OJT実施	技術による未然防止と早期対処	上位職者への責任自覚推進	迅速処理の実施
組織理念、組織存在意義提示 判断、意志決定、行動の基準提示 理念、基準共感者採用の宣言 非共感者の自発的応募断念促進	カルチャーショック緩和・対応 集合研修実施 同僚/先輩と親睦・情報交換促進 悩みヒアリング機会設定	技術的フォールトトレランス施策導入 各種監視/証跡確保/IT的対策 行動ログ自動取得 Up-to-dateな最適技術導入	組織フィロソフィの再確認 組織の判断基準再確認 研修実施と誓約書回収 自覚啓発へのトップのコミットメント	意志再確認と迅速処理 迅速な職務解任/権限・行動制限 退職スケジュールの早期確定 退職理由調査と結果の有効活用
採用時選考	プロ意識の醸成	不正巻き込まれリスクへの対応	コンプライアンスの再徹底	情報セキュリティ対策
人格、性癖、生活態度の確認 注意力、適応性、経済状況の確認 総合的観点の採用基準策定 不採用者への誠実、迅速な対応	仕事をする事の誇り醸成 エフェクティブへの意識付け 社会貢献の実績紹介 先輩の仕事見学/体験談聴聞	不適切交友、依存症対応 収入実質ダウンへの注意 ソーシャルエンジニアリング、癒着に注意 過度重責感からの解放	幹部としてのルール/責任再確認 関連法規研修の実施 コンプライアンス関連スタッフの配置 個人の贈答受納/無理強要の禁止	情報アクセス権の迅速制限 情報アクセス監査強化/誓約書回収 メール・PC・OA機器使用制限 退職者関与知財への注意
採用決定時と就職時の手続き	将来目標の意識付け	健全私生活の支援(金銭面)	監査機能の充実	貸与物の回収
内定式、入社式などの儀式挙行 宣誓書、誓約書回収 理念訓示、意識再確認 貸与品の責任管理の意識付け	本場のプロへの憧憬意識醸成 複数キャリアパスモデルの提供 収入推移の目安モデル提示 自己研鑽機会の提供と周知	緊急資金融資制度の設置 総合的な自働助力支援 従業員間の金銭貸借制限 各種手当等での私生活支援	システムによる自動的監査支援 職位によらず毅然対応 幹部への監査ポリシー周知 監査機能の独立性確保	貸与品(ID証、制服等)の回収 鍵類回収への特別注意 貸与品紛失時の厳格対応 健康保険任意継続時に注意
採用時研修	適切な評価と指導	健全私生活の支援(非金銭面)	複数確認と不正リスク管理制度	コンプライアンス対応
組織理念、意義の集合研修 ルール遵守意識啓発 違和感・アレルギー感情への対応 従業員家族へのメッセージ発信	「業務評価」への意識付け 「役割期待」と「評価項目」明示 「透明性」と「納得性」確保	各種専門家/専門機関紹介 家族の健康管理支援 勤務時間弾力運用 私生活安定化/充実化支援	重要物取扱時の複数対応・確認 無条件の「資格と必要性」判断 リスクマネジメントプログラムの導入 人事異動・長期休暇取得義務化	各種社会保険等の説明/処理 未払金/有休/退職金処理 退職後義務説明/誓約書回収 住居/貸付金/提供便益の合意
ルールの指導	相談窓口の用意	モラル管理	マスメディアへの対応	退職後の関係維持
ルールとその策定背景の指導 集合研修/OJT/ネット学習の併用 ペナルティへの意識付け 理解度確認試験の実施	カルチャーショック/失望/不安へ対応 相談担当先輩(メンター)選任 コミュニケーションギャップ解消	個人ミッション明確化支援 ES重視/職場活性化/研鑽機会 家族の理解支援/適正賃金支払 能力把握/多様キャリアパス体系準備	「ステークホルダー」窓口意識再確認 事故時の事実確認と誠実対応 事実/正式方針のみ発表 各社平等対応と情報同時公開	(公式/非公式)送別会等の実施 感謝状、記念品等の贈呈 連絡先メンテと定期連絡 「退職後は『外部の人間』」に注意

験則をベースに、犯罪予防論や組織論、労働管理論などの学術的知見も加えて考察し、それぞれのフェーズについて5つの具体的抑制手法をフレームワークとして考案した。表2にその結果を示す。本章の内容は、従業員の内部不正やミスを特に重要視するセキュリティ産業における筆者らの経験をベースに考察したもの¹¹であるため、一般的な組織にとっては極端すぎると感じる向きもあるかもしれない。各組織において具体的対応手段を検討する際に、この内容を参考に適宜取捨選択してもらえればと考えている。

8.1 募集と就職時

適格人材を採用し、加えて採用時の教育・研修という人材育成を徹底することで内部要因事故が発生する潜在リスクを出来るだけ抑えようというアプローチである。

内部要因事故を引き起こしやすい人を従業員として採用しない根本的対策と言える。その組織の、社会における存在意義、行動原理、共通理念等を示し、それに賛同し、かつ常識的な注意力を持った人材のみを雇用するのが基本である。

8.1.1 募集時における組織理念の提示

人材の募集に際し、組織の設立理念、沿革、存在意義、行動原理等、組織の文化、フィロソフィや、組織のあらゆる行動や意志決定の際の判断基準（いわば「組織のDNA」）を明確な形で提示し、それに共感共鳴できる人材を求める旨を宣言することである。

これによって、その組織の理念に賛同する応募者を集めると同時に、その組織の基本的考え方に馴染まない者の応募をなくすことができる。

8.1.2 採用時選考

一般社会の場合と違い、組織の場合は、採用時

の選考手法を工夫することによって、リスクの高い人物を雇用しないようにすることが可能である。

一般に人材採用時には、実績や資格、能力などの組織の業務を遂行できる資質を持つかという点に注意が向きがちであるが、内部不正やミスなどによって引き起こされる事故の抑制という観点からは、その人物の人格や、性癖、組織への適応性、注意力、経済状況、生活態度という点に注意する必要がある。

採用選考の際には、雇用に関する明確な採用基準を作っておく必要がある。たとえ能力や実績が優れていても、精神の安定性、協調性等その他の部分も考慮し、組織のオペレーション全体を考えて総合的に判断するのが望ましい。

また、不採用となった応募者に対しては、誠実かつ迅速にその旨を伝えることも重要である。

8.1.3 採用決定と採用時の手続き

採用選考で各種の採用基準に合致し、採用を決定した人物には、その旨を早急に伝えると共に、「採用内定書」などの正式文書を交付する。

採用者の心に組織の一員になるという自覚を植えつけるために、内定書の交付は、「内定式」などの儀式として行うことが望ましい。内定式の際には、組織の理念等を再度認識させ、組織のルール遵守や、反社会的行為、違法行為などを行わない旨を、「宣誓」させ、誓約書を兼ねた就職承諾書を回収するのも良い。

内定後に、精神的に不安定な状態に陥る人間もいるため、内定確定後のフォローも考慮する。雇用開始日に制限が無い場合には、内定と雇用開始の間に日をおかない。

雇用に際して発生する様々な個人的事案に対しての、物理的、経済的支援も、その人間の組織へのロイヤリティを向上させるうえで効果がある。

就職時にも、入社式など何らかの儀式を設定し、

¹¹ あくまでも筆者らが考察した私見であり、必ずしも筆者らの所属する組織のものではない。

そこで、組織幹部による組織の理念等の訓示を行うことに加え、ルール遵守意識を再び徹底する。各種社会保険のための必要書類の回収や、従業員証（ID 証）や制服などの貸与、健康保険証の交付などは、できるだけ速やかに行う。

貸与物には管理番号を付与して、その管理を徹底する。鍵、カード等は、紛失時、早急な対応が必要であるため、その管理は特に徹底する。また、貸与期間が、長期間に渡るものもあるため、貸与物管理簿自体の管理についても十分に注意を払う。

貸与に際しては、貸与である旨の再確認と、紛失の場合の対応などのルールを説明する。

8.1.4 採用時研修

多くの組織では、新たに従業員を雇用したタイミングに合わせて採用時研修が行われる。

採用直後から「現場」に配属して、OJT で職務を教え始める組織もあるが、内部不正抑制という観点からは、組織の行動原理や理念、ルールを再徹底し、ルール遵守意識を強く根付かせる研修を、職務と切り離れた形で、Off-JT（集合研修）で行うのが望ましい。

新入従業員に組織の考え方を周知し、啓発することが目的の研修であるため、指導される内容に違和感を覚える者も出てくる場合があるが、丁寧に指導することで、組織の将来を託す優秀な従業員を育成する。

従業員の家族は、犯罪原因論的観点からは重要な存在である。そのため、組織として新入従業員の家族に対してもメッセージを発信し、「組織のDNA」やルールに対しての理解者になってもらうことにも意味がある。

8.1.5 ルールの指導

職場のルールや関連法規遵守などコンプライアンスの徹底のためには、その組織にどのようなルールや、守らなければいけない関連法規があるかの

知識が欠かせない。実際に、ルールを知らなかったことによって問題が発生した事例は多い。

このような事態を避けるために、集合研修や、職場における OJT、e ラーニングなどを組み合わせながら、ルールや関連法規の教育、指導を徹底する必要がある。

ルールの教育、指導の際には、「なぜそのルールが策定されたのか（WHY）」を理解させる。加えて、ルールを守ることによって自らにもたらされるメリットなどについて、事例研究などを行って、考えさせる。WHY について人々の納得が得られなくなったルールについては、陳腐化している可能性もあり、適宜見直しを行うべきである。

教育、指導の際には、ルール違反をした場合の組織が社会から受ける非難や影響、有形無形の処分や制裁など、ペナルティの情報も伝えて考えさせる。

ルールの教育、指導に関しては、違反の際に、知らなかった、聞いていないという言い訳を排除するために、研修の内容を本人にも確認させて記録を残す。例えば、ルールや関連法規の理解度を、採用当初の「試用期間」を終了する要件としての試験科目にすることも、ルール遵守徹底の施策として有効である。

8.2 就職後数ヶ月～

採用後数ヶ月間の時期は、新規採用者にとって、新たな変化にさらされる時期となる。

この時期に、組織の中に自らの居場所を見つけ、自己実現のための場として位置付けることが出来た人間は、活いきと働き始め、やがては組織の中核となる人材として飛躍していく。このような人間は内部不正等の問題を起こすことも少ない。

本節では、新しく入った人間が、その組織で活いきと働ける人材となるきっかけをつくるために、組織として採用後数ヶ月間で出来ることについて論を進める。

8.2.1 採用数ヶ月後の新人研修／OJT実施

多くの新入従業員は、採用直後の研修を終えて、実際の仕事の現場に配属されると、組織の外から見た姿と内から見た姿の違いに戸惑いを感じる。カルチャーショックや、失望感を感じるのは、多くの新入従業員が直面する問題であり、これによって自暴自棄¹²に陥ったり、「うつ」になったりする場合もある。

このような不安定な状況を緩和し、組織の存在意義や仕事の意味を再確認するために、現場でのOJTと合わせて、採用後数ヶ月の時点で、集合研修を設定するのが望ましい。新人が抱える様々な悩みを、同僚や先輩を交えて解消するのが目的である。

8.2.2 プロ意識の醸成

プロフェッショナルな組織人として、仕事をすることへの誇りを醸成することである。「自らの仕事の人々や社会のためになっている感覚」、すなわち「自己の活動が周りに（良い）変化をもたらすことができたという感覚（効力感：Feeling of Efficiency）」は、「エフェクタンス（Effectance）」[21]とも呼ばれ、自らを「プロフェッショナル」として自覚するために必要不可欠な感覚である。

自らの将来に、どのようなプロとしての仕事があり、その仕事が周りにどういふ変化をもたらさるか意識させることが重要である。組織の仕事で得た「礼状」や受賞事案を紹介し、それを得るまでの「苦労話」を聞かせるのも良いし、活きいきと働く優れた先輩の仕事ぶりを見せ、自らも頑張ることでその域に達することが出来ると感じさせるのも良い。

真のプロフェッショナルは、仕事そのものを通して自己実現欲求が満たされているため、不正に関わることは少なくなる。

8.2.3 将来目標の意識付け

組織に入って間もない人間に対し、将来のロールモデルとしての様々な先輩の成功例を見せ、そこに至るまでの複数のキャリアパスを示して、モチベーションを与えようとする施策である。

組織の中での、自らのキャリアイメージを明確に持たせ、それに向かって頑張ることに意識を集中させることで、内部不正の機会があったとしても、それに関わることを抑制できる。また、キャリアアップによって実現される「収入推移の目安モデル」なども示すと、未来に希望を持たせ、内部不正を抑止する効果が期待出来る。

組織に個人の能力開発を支援するための制度がある場合は、その説明も行う。

8.2.4 適切な評価と指導

組織に入ったばかりの新入従業員に対し、「組織における業務評価」の存在とその意義を理解させると共に、「評価項目」と、組織としての各従業員への「役割期待」を明示することである。これによって、評価の「透明性」と「納得性」を確保する。

新入従業員自身に、自らがどう動けば良いかの行動の指針、すなわち役割期待を考えさせることに加え、「組織の風通し」を良くする効果が期待出来る。

8.2.5 相談窓口の用意

実際に仕事の現場に配属されて、カルチャーショックや失望感、生活の変化からくる不安やストレスを感じている新入従業員に対して、相談に乗る窓口を設ける施策である。

新入従業員にとって、配属された部署における上司は親子ほど年が離れていることも少なくなく、相談窓口としては敷居が高いことも多いため、配属された新人ごとに、メンターとして身近に相談に乗る役割を持たせた、年齢の近い先輩をつける。

¹² 一般に、自暴自棄に陥った人間は、犯罪企図を抱きやすい傾向を持つため注意が必要である。

8.3 在職中

組織で働く従業員は、日々の業務を遂行する上で、様々な状況を経験する。喜びや達成感を感じ「働く者としての至福」を覚える状況も多い一方、精神的重圧やストレス、ジレンマなどの心理的追い込まれ感を感じる局面も少なからず存在する。また善意や、他意無く行った行為が、大問題に発展してしまうケースも起こり得る。

フルタイムで働く人であっても、一般にはその手持ち時間の3割程度¹³で仕事をしているに過ぎない。手持ち時間のうち7割を占めるのが個人としての生活時間である。この個人としての生活で問題を抱えた場合、通常通りの仕事が出来なくなる場合も多い。それゆえ、組織で働く従業員に100%の能力を発揮してもらい、組織のオペレーションをきちんと担う要員となってもらうために、組織として従業員の「個人の生活」を守る必要が生じる場合もある。

本節では、組織で働く人間が、普段の業務を行う上において、また個人として生活するにおいて直面する様々な状況に適切に対応し、内部不正やミスなどの問題の発生を抑制するために組織として出来ることについて述べる。

8.3.1 技術による未然防止と早期対処

組織内で発生するかもしれない不正行為やヒューマンエラーによるミスなどを、安全工学やインダストリアルエンジニアリング (IE)、ITなどの技術的知見と方策を使って未然に防いだり、早期対処したりする対応である。

組織を回す当事者は、人間である以上、「ついうっかりで」、「ついなあなあで」、「よく知らずに」という原因で、ルールから外れた行為をしてしまうことがある。事故が発生した際に、原因を作っ

た人間にペナルティを課したとしても、根本的解決にならず、逆に関係している人間を臆病にさせ、それが組織運営の妨げになることもある。

そのため、無知やその性弱性から従業員がルールから外れた行為やミスをしてしまったとしても、安全側に倒れる「フォールトトレランス」の措置を施し、事故を未然に防止したり、事故が発生した場合でも、大事に至らない対策をとったりすることは、従業員に安心感をもたらす、のびのびとした仕事出来る組織をつくることにつながる。

また、それにも関わらず禁止行為などを行った場合、すぐに分かるようにモニタリングの手段も導入し、早期解決が出来るようにしておく。モニタリング手段を用意しておくことは、後々の原因究明や捜査などの「フォレンジック」の手立てを残しておくことにもつながる。

対策の具体例として、データなどの監査システムの導入、たとえば、内部統制やリスク管理に役立つさまざまなソフトウェアを用いて、主要業績指標 (KPI: Key Performance Indicators) 等のモニタリングを常時行うことも効果的である。また、外部記憶媒体の管理と規制、情報や不正ソフトのフィルタリングの適用、データの自動暗号化、システム操作の自動ログ化などの情報セキュリティ面の対策技術の導入も考えられる。

情報セキュリティの対策以外では、車両の各種安全装置による事故防止や、テレマティクス、ドライブレコーダーによる車両運転記録、GPS位置検索端末による持ち出し情報機器の紛失対策、GPS携帯電話を使った営業員の位置把握と外出時勤怠管理などが考えられる。

導入可能な技術は、時代や組織の業態によって変わるため、世の中に存在する各種安全技術を注意深くリサーチし、検討した後に導入することが

¹³ 2007年の平均労働時間1850時間(厚生労働省「毎月勤労統計調査」)を、1日あたり8時間分の睡眠時間を除いた年間時間数5840時間で除して計算した値。

¹⁴ 2005年4月の福知山線脱線事故では、運転士への罰則的制度が、その遠因になったというマスコミ報道もある。

望ましい。

また、本項で実現する具体的方策は、従業員を萎縮させ組織のオペレーションを逆に阻害すること¹⁴もあるため、導入に関しては慎重を期す必要がある。

8.3.2 不正巻き込まれリスクへの対応

「組織で働く従業員がおかれている環境や状況」から犯罪誘因を取り去ることで、内部不正を抑制しようという取り組みである。

組織として、不適切な団体との関係がある場合には、弁護士や警察などとも相談してその関係をきっぱりと絶つことは言うまでもないが、従業員が個人的に、業務遂行の妨げとなる、不適切な交友や、反社会的なカルト団体などとの関係がある場合についても相談に乗り、必要に応じて弁護士などの専門家の助けも借りながら、その関係の清算を支援する¹⁵。

従業員に対し、各種依存症の危険についての意識付けを普段から行い、健全な社会生活を破壊するものであることについての注意喚起も忘れずに行う。

高利借金への依存は生活破綻の要因となるため、その利用を制限する。既に借金等で困窮している従業員に対しては、その生活改善意志を確認し、健全生活に戻るための自助努力の支援を行う。

組織として、従業員の実質的収入が減る施策を行うことは、生活困窮へのきっかけとなる可能性もあることから注意が必要である。過度の時間外労働や、時間外労働への賃金不払いは、従業員の不満の源になり、ミスや不正などの事故へつながることもある。労務管理のコンプライアンスを徹底することは当然である。

派遣社員やアルバイトなどの非正規労働者がいる場合、共に働く仲間であることに留意し、その

対応には十分配慮する必要がある。また、外国人労働者を従業員として雇用する場合には、彼らの常識や習慣、価値観が、日本人のそれとは大きく異なることに留意する。

人の不用意な行動や、ミスにつけ込む手法である「ソーシャルエンジニアリング (Social Engineering)」[22]のリスクから、従業員を守ることも重要である。仲間うちの会話や、組織から出る廃棄物、業者等に成りすまされた電話で不用意にした会話、職場内の掲示物などから情報が漏れるリスクを念頭におき、従業員の啓発を行う。これまで、多くの内部不正が、従業員と取引業者などのステークホルダーとの私的な交流が遠因となって行われてきた。従業員と組織のステークホルダーとの行き過ぎた関係による不正が起きないように、明確なルールを設定し、公表したうえで、その運用を徹底する。

また、日々の業務を遂行する上で、全ての責任が、あたかも一人の担当者にかかるような感覚を持たせないようにすることにも配慮が必要である。そのような感覚は、心理的重圧となって、小さな異常が発生した場合の虚偽報告につながり、それが大きな事故に発展する可能性がある。

従業員が安心して働くことが出来るようにするため、業務上の行為から発生した民事訴訟案件などには、組織として対応する。

貸与物や金券類は、定期的に監査し、紛失等の場合は速やかに報告させ、対応する¹⁶。この場合、従業員を罰するスタンスでは報告が滞り、それが問題に発展することが多いため、性弱な従業員を守るというスタンスで事に当たることが重要である。

組織で働き、日々の生活を営んでいる従業員の「不正巻き込まれリスク」を減らすために一番大切なことは、従業員自身のリスクに関する感性を高

¹⁵ 暴力団排除条例が各都道府県で施行されている。

¹⁶ 外部に流出した場合、不正使用の可能性がある、鍵や ID カードなどのアクセスコントロールツール、ブランクの信憑書類、情報機器、法人クレジットカードやタクシー券などに注意する。

めることである。このような組織文化を構築することで、従業員が直面する、日々変化する多様なリスクに対応していくことが出来るようになる。

8.3.3 健全私生活の支援（金銭面）

従業員の収入以上の生活は、組織内で発生する種々の問題の源になることが多い。ここでは、内部不正などの人為的事件のリスクを抑制するために、組織として、金銭面について従業員を守っていく方策について論を進める。

不可抗力などによって突発的にまとまったお金が必要になった場合に対応するために、組織として従業員に資金を貸し出す「緊急資金融資制度」を設けることが推奨される。従業員を、緊急な金銭的な逼迫状況から救済することが目的であるため、スムーズな融資を行い、金利や返済期間にも配慮する。

私生活において発生した金銭的逼迫状況からの救済という目的に鑑み、この制度を利用する条件として、金銭の必要理由については必ず申告させる。計画性の欠如に金銭的逼迫の原因がある場合は、それが再発しないように指導、啓発を行う。金銭の手当て以外で、従業員の私生活をサポートする手段がある場合は、それを使うことも選択肢に入れ、組織として総合的に相談に乗れる制度とするのが望ましい。

従業員間で、まとまった金額の金銭貸借を行うことは、組織内トラブルの要因となることも多いためこれを禁止する。

また、従業員のライフステージや家族構成の変化に合わせて、資金の積み立て制度を提供したり、各種手当てを支給したりする制度の導入も考えられる。

従業員の生活が収入に見合わないものになったり、金遣いが急に派手になったりした場合、何らかの対応が必要になるケースがあることから、組織としては、プライバシーに配慮しつつも注意をもって従業員を見守る姿勢も必要となる。

8.3.4 健全私生活の支援（非金銭面）

従業員が、私生活で抱える可能性のある問題は金銭面に留まらない。組織として、従業員の私生活をサポートすることは、従業員の家族を、組織の味方とすることにもつながる。

従業員がプライベートで遭遇する法的問題や、健康問題に対応するために、弁護士や税理士などの専門家や、優れた医師や病院などを紹介する制度を設ける。

また、家族が健康面の問題を抱えると、その従業員は組織における仕事で、100%の能力を発揮出来なくなることが多い。そのため、組織としては、法定義務のある従業員自身の健康管理に準ずるレベルで、その家族の健康管理についても考えた方が良い。

2006年に「労働時間等設定改善法」が施行され、社会全体で労働者のワークライフバランスを重視する動きがでてきている。組織には「従業員の健全なる私生活」を支援することが求められている。特に、保育が必要な乳幼児や、要介護者が従業員の家族にいる場合などに、配慮する必要がある。

ワークライフバランス施策として、個人に出退勤時間のある程度の自由を認めるフレックスタイム制や、時間管理を完全に個人に任せる裁量勤務制を採用した場合、仕事の時間管理がおろそかになり、むやみに働いて健康を害するなどのマイナス面が出るケースもあるため注意する。

組織のオペレーションを阻害する要因である「従業員の私生活の乱れ」リスクを除去するという観点から、組織として「従業員の結婚」や「家族との同居」等、生活全般を手助けする制度も意味を持つようになってきている。

8.3.5 モラル管理

従業員を真に幸せにする組織では、人々が生きいきと働き、その環境を失うことにつながる内部不正を働く人間は出て来にくい。そのため、組織に所属する従業員の働く満足度（ES: Employee

Satisfaction) を高め、働くこと自体が従業員の幸せにつながる組織を作ることは、内部不正が発生しにくい環境を作ることに直結する。

「組織のミッション」達成に対し、特に優れた貢献のあった従業員を昇進・表彰対象とし、その事実と共に、それに至った詳細な理由を周知するのも良い。「組織のミッション」を、各人が納得できる形で「個人のミッション」に分解して渡すこと¹⁷は、「ESの向上」「組織の活性化」の第一歩である。

「表彰と制裁」は、組織が従業員のモラルと意識をコントロールする上で表裏一体のものである。そのため、表彰は、先に述べた制裁措置発動の場合と同様に、公正に公平に行う必要がある。本人や周囲に納得感の得られない表彰・制裁は、組織のモラルアップに逆効果を及ぼすこともある。

組織への礼状や好意的な「お客様の声」などは、従業員に必ず紹介し、それが「個人の行動」に端を発したものであった場合、社内報や各種ミーティング等でその個人を表彰・賞賛¹⁸する。

逆に、組織内においてルール違反が発生した場合には、あらかじめ定め、周知された制裁規定に則って、制裁措置を発動する。従業員に、ルール遵守の意識を深く根付かせるために、小さいルール違反や事故であっても、その運用は厳正に行う必要がある。ただし、その厳正な処罰が、その後の従業員の育成に影響しない組織の文化も重要である。具体的には、制裁が評価に及ぶ期間を短期に限定する手法が考えられる。

大きな組織では、従業員の視野が、自分の所属する事業所からなかなか広がらない場合がある。「組織が社会に対するミッションを遂行する姿」、「組織の現在進行形の姿」を従業員に実感させるために、組織内の色々な仕事を見る機会を作ることも意味がある。

ES向上のためには、組織の理念、社会に対する存在意義や沿革、事業内容、従業員それぞれが行っている業務が、家族から理解されることも重要である。職場を従業員の家族に公開する「家族参観日」を設ける、クリスマスや家族の誕生日、結婚記念日などに家族への感謝状とともにプレゼントを贈る、職場のイベントや、表彰式などに家族を招待するなど、様々な具体的施策が考えられる。

人は成長したいという本能を持つ動物である。従業員に対して、自らのキャリアパスを再考する機会を設けて、組織内外で転身する機会を与える、各種研修・教育を受ける機会を作る、資格や学位などの取得支援をする等の具体的施策で、自らの能力を向上させる機会を与えることにも意味がある。

職務における発明考案などには、最低限のコンプライアンスに則った対応だけでなく、組織への貢献に応じた報奨制度を用意し、従業員に広く周知する。

人がエフェクタンスを感じるためには、自分の価値観に合致する仕事を、自分の強みを十分に発揮して行い、かつそれが世の中から受け入れられているという感覚が欠かせない。そのために、組織として、従業員一人ひとりの持つ能力を把握、適切な管理を行って、それを活かし、かつ従業員自身の希望が反映できる複線の人事体系を実現することが望ましい。

報酬、収入面からエフェクタンスを感じてもらうために、従業員の能力・適性と、業績を正しく評価し、それに報いる。納得できる賃金を提供することは、従業員を雇用する組織に課せられた重要な役割であり、ESのためにもこれは欠かせない。

定年まで雇用するという原則は、日本社会においても過去のものとなる傾向にある。その人間をより必要とする別の組織があったり、その人間が

¹⁷ これは、論語の言うところの「天命を知る」を体現することにも通じる

¹⁸ 皆の拍手で賞賛の意を表す、いわゆる「パチパチ表彰」なども効果的である。

¹⁹ 大学病院・医学部の「医局・講座制」は、ある意味、これを具現化させた制度となっている。また、防衛省では、自衛隊除隊後の活躍の場を開拓するのが、自衛官の士気高揚のための重要な施策となっている。

より能力を発揮できるチャンスがあったりする場合に備え、飛躍の機会を提供できる体制¹⁹を用意しておくことは、従業員のモチベーションアップに貢献し、組織全体のモラル向上につながる。働き方が多様化している昨今、定年まで雇用することだけが、組織としての真の雇用責任ではないということに注意が必要である。

従業員のモラルを維持し、モチベーションを高く保つためには、エフェクタンスの感覚に加え、周囲からの支援（関係性）、そして、自分の仕事のある程度の部分については、自分の裁量で進めているという感覚（自律性）が必要である [23, 24]。

また、組織内部に「極端な不満分子」を抱えることは、組織の構成要員全体に悪影響を与え、モラルダウンにつながることもある。そのため、「円満退職」という選択肢を用意しておくことも重要である。

8.4 重要ポスト異動時

従業員の中には、所属する組織の中で業績を積み、職位が上がって重要な地位に就くものも出てくる。また、始めから重要なポストで雇用を開始する場合もある。

組織内部で重要ポストに就いた者（以下、「幹部」）の、最大の役割は「判断」である。そしてその判断は、個人ではなく、組織としての意志を示すものになる。組織内で責任ある立場にある幹部の判断により行われた内部不正や事故、これらの見逃しや不作為、事実隠蔽などは、個人としてではなく、組織の意志によって為されたものと見なされる。組織ぐるみの不正や事故は、世の中に与える影響が大きく²⁰、組織のオペレーションに大きなインパクトを与えて、その存続自体が危うくなることも少なくない。

また、幹部も人間である以上、性弱な本質を持ち内部不正に関わる行為をしてしまうことがある。

幹部が関わる不正などの行為には、組織内の「ブレーキ」が利かないことも少なくない。

本稿で示す各種内部不正や、認識不足によって発生するミスへの対策は、組織のオペレーション、とその存続を考えた場合、組織幹部に対してこそ、より必要になると言える。

8.4.1 上位職への責任自覚の推進

幹部の判断は、組織全体や、管轄する部署の意志を示すものとなる。組織内外のステークホルダーが持ち込む多くの案件に対して、幹部が行った判断の誤りや「ぶれ」、不作為は、組織としての行動と見なされる。幹部に登用された人間の責任は重大である。

幹部に登用された人間に対しては、出来るだけ早いタイミングで、組織のあらゆる行動の基本となるフィロソフィ、すなわち、組織の社会に対する存在意義、沿革、行動原理、組織の文化などの、組織の行動や意志決定の際の判断の基本となる考え方を再徹底する必要がある。

新任幹部に対し、これらを再徹底する啓発は、組織トップに課せられた重要業務である。組織トップの確固たる意思（コミットメント）を得て為されなければならない。

8.4.2 コンプライアンスの再徹底

幹部の判断は、組織の意志を表し、その行動を決定するものであるため、関係法規や組織内外のルールに関するコンプライアンスは、幹部に登用される前と比べて、桁違いに重要なものとなる。「よく知らず」という理由からコンプライアンスに抵触する判断をしてしまうことは許されない。

そのため、幹部登用時の関連法規や組織内外のルールに関する実務研修は必須である。幹部が、関連法規やルール全体を把握するのに無理がある場合、関連法規やルールに詳しいスタッフをつけ

²⁰ 多くの人の生活に直接的な影響を与えた事件の代表例として、2005年に発覚した「耐震強度偽装事件」があげられる。

るなどの施策も考えられる。

職務上知り得た情報を元に株式売買などを行ういわゆるインサイダー取引には、幹部の家族を含めて特に注意する。また、組織の内外からの贈答品等を個人で受け取ったり、外部業者などに職責を背景とした法外な圧力をかけたりする行為は、職位や職責を利用した内部不正の第一歩となり得ることから、これを禁止する²¹。

8.4.3 監査機能の充実

前章の「系統的モニタリング」の項において、組織の通常の指揮命令系統から独立した、「組織の監査」をミッションとする部署の設置とそのためのインフラ導入の必要性について述べたが、この部署の行う「監査」は、組織トップを始めとした幹部の行いについても厳正に適用される必要がある。組織トップや上級幹部といえども、「弱い存在」としての人である以上、監査の網から外してはならない。幹部就任時に監査ポリシーへの承諾を取り、書面への署名の形で残しておく。

監査という行為を人が行う限りにおいては、組織トップや、上級幹部の内部不正を、全くの利害関係のない第三者として、100% 追及し切るのは難しいことが多い。監査という「難しい職務」を、職務遂行者の感情を出来るだけ入れずに行うためには、「人による運用」だけではなく、IT による監視技術を導入し、システムによる自動的な監査支援も行えるようにする。

制度的観点、運用的観点、そして技術的観点の3つから、内部監査機能、外部監査機能、そして監査役（監査委員会）の機能を充実させ、内部不正の発生を早期に知り、是正出来るようにする。それと同時に、不正に際しては、毅然とした対応を取る体制を準備する。

監査機能の独立性は重要である。会社法²²で「監査役会設置会社においては、監査役は、三人以上で、そのうち半数以上は、社外監査役でなければならない。」とされているように、実効性のある監査組織が必要である。

8.4.4 複数確認体制と不正リスク管理制度

金庫の施錠や、組織の口座からの大口の出金・送金、重要ファイルにアクセスするなど、組織のオペレーションに大きな影響を与える内部不正が発生しやすい業務の遂行には、それを行う人間の職位によらず、複数の人間で対応・確認する等、特別な管理を行う。

どのような職位の人間に対しても、先に述べた「資格と必要性」の基準を公正に適用する。これが、内部不正につながる行為の判断を行う上での大元となる。

米国などで、職務内容、行動規範、職務権限などを明文化し、行動を常時モニタリングすることで、問題点を早期に発見、是正していくリスクマネジメントプログラム [25] が導入され始めている。この種の手法に関しては、自らの組織できちんと機能するかを検討し、うまく機能する場合には組織全体での導入を推進するのが良い。

また、責任ある立場で、組織としての判断を行う立場にある幹部を、長期にわたって同じ職務に就かせないような人事異動を行ったり、定期的に長期休暇の取得を義務づけ、その間の職務を代行者に任せたりする仕組みを構築することなども、不正の抑制や、その芽を長期潜伏させずに発見することにつながる。

組織における内部不正は部署、職位によらず発生するが、金銭の出入りを管理する部署、物品の購入を集中して担当する部署、商品の仕入れや販

²¹ 宅配便で送達される等で、断ることが難しい贈答品に対しては、組織内でオークションを行って現金化し、収益を慈善団体等に寄付している組織もある。

²² 会社法 335 条 3 項

売を担当する部署などでは、特に注意して管理する必要がある。

8.4.5 マスメディアへの対応

重要ポストについて人間が、意識しなければならないものにマスメディアがある。「組織の顔」としてのマスメディアへの対応は、幹部の重要な役割の一つである。

マスメディアの向こうには、組織にとってその存続を左右するステークホルダーとしての顧客や株主、納税者などが存在する。マスメディアへの対応を誤ると、組織の行動が曲解され、評判を落とすことで組織のオペレーションに多大なる影響を及ぼすことがある。

組織が関わる何らかの事故が発生した際のマスメディアへの対応には特に注意を要する。事故とその内容発表の間には限られた時間しかない場合が多いため、許された時間で可能な限りの事実確認を行い、「確認された事実」と「未確認の事柄」を明確に分けた形で対応する。組織としての事後対応の正式な方針が未定の場合には、「決定次第正式にアナウンスする」旨を、時限を指定して伝えることが基本である。必要な場合には、誠実に陳謝し、誰の目からも謝意を表していることが判るようにする。

未確認事項と未決定事項に関してのコメントは避け、「事実」と「組織としての正式な方針」のみを、誠実に発表する。

対応の際には関係者の動線にも注意を払い、非公式なコメントが外部に出ないように配慮する。また、メディア各社に平等対応し、すべてのマスメディアに対し、同じ情報が同時に届くようにする²³。明らかになった事実、及び組織としての正式な方針は、紙面でも配布すると同時に、プレスリリースとして、ネット上にも公開し、憶測情報

を流布させない対応を行う。

8.5 退職時

組織で行われる多くの内部不正は、退職が決まった（もしくは決意した）従業員の手によってなされている。米国では、退職者の半数以上が、機密情報を持ち出しているとの報告 [26] もある。

定年退職、健康上の理由、私生活上の都合による退職を除く、従業員の意志による退職は、従業員がその組織で働くことに、相対的に魅力を感じなくなった時に発生する。従って、この段階に至った従業員が行う内部不正は、組織の求心力で防ぐことは難しい。また、退職を決めた従業員は、組織に対してネガティブな感情を持っていることも少なくなく、かつ組織の内部事情にも詳しい。そのため、内部不正防止という観点に立つと、退職を決意した従業員の扱いには、組織として細心の注意を払う必要がある。

8.5.1 迅速処理の実施

自己意志による退職は、大抵の場合、それを正式に申し出た段階で、すでにその意思が堅固であることが多い。正式に退職の申し出があった場合、それを引き伸ばすことは、従業員に不信感を抱かせると共に、不正を行う時間と機会を与えることになる。

退職を申し出た従業員に対しては、面談等で直接その意志を再確認した後に、速やかに退職処理を行い、「円満退職」とするのが原則である。退職を申し出た従業員からは、組織内で担っていた役割を外し、業務の引継などに必要なものを除いて、その権限を制限する。

退職意思再確認のための面接では、その意志を確認すると共に、引継など、退職までに行う組織内でのアクションとそのスケジュールを確定する。

²³ 1社にスクープを許すと、そこから取材合戦に発展することがある。これが組織のオペレーションに影響を及ぼす可能性は無視できない。

加えて、退職理由などのヒアリングと、組織内の役割を外すこと、権限を制限することなどの説示と確認を行う。

退職に至るまでのスケジュール確定は、当人に退職後の行動に関する展望を与え、その目を未来に向かせることにつながる。

また、ヒアリングで引き出した情報は、より本音に近い「想い」や、顕在化していない組織の問題情報が含まれることもあるため、内部不正を抑えるヒントとなり得る。

8.5.2 情報セキュリティ対策

従業員が退職するタイミングは、その従業員が、組織の情報の不正持ち出しを行うタイミングでもある。米国で行われた企業のIT管理者を対象とした意識調査[27]では、9割の人間が「明日解雇されるなら、職場の機密情報を持ち出す」と回答した。組織としては、情報を持ち出す内部不正が、従業員が退職する際に最も起きやすいことを念頭におき、情報セキュリティ対策に細心の注意を払う必要がある。

この観点から、退職を申し出た従業員の、情報への不要なアクセス権は、速やかに制限する。また、記録された情報アクセスのログを基に、過去に遡って、どのような操作を行ったかの監査も行う。電子情報のみならず、紙に記載された情報にも注意し、重要書類は原則としてすべて回収する。

退職日まで、メールを使えるようにする場合でも、メールによる組織外への添付情報送信や、外部サーバーなどへのファイルアップロードなどが出来ないようにする。

さらに、PCでの、外部媒体への書き込みを規制する、プリンタやコピー機、FAXなどのOA機器の使用を制限するなどの物理的対策も考えられる。加えて、退職予定者を組織内で独りにせず、常にその行動を周囲から見通せるようにする。

これらの物理的、IT的対策以外にも、「退職意思の確認面接」の際に、職場内の情報の扱いを含

めて再確認し、心理的に牽制することも必要である。

営業部門などで自らが開拓した営業人脈の情報や、研究開発部門などで自らが開発した技術やノウハウなどの情報は、その従業員自身が、自分に属する個人の資産と認識していることも少なくなく、それが、情報の持ち出しにつながることもあるため注意を要する。

8.5.3 貸与物の回収

鍵や各種アクセスコントロールシステムのカード、法人クレジットカード、従業員証（ID証）、健康保険証、従業員バッジ、制服、業務用携帯電話、業務用PC、顧客名簿など、在職中に組織から退職者に対して貸与したものは回収するのが原則である。

組織内で担っていた役割が外れた場合に必要のないものは、退職日を待たずに早期に回収する。鍵やカードは、それを持ったままの退職を許してしまうと、後々、犯罪のツールとして使われてしまうものであるため、特に注意して扱い、少なくとも退職日までは貸与した全ての鍵を回収しなければならない。制服や従業員バッジなども組織外に流出した場合、不正に使われることがあるため、注意して回収する。

紛失などの理由により、退職日までに、これらの貸与物を回収出来ない場合は、あらかじめ定めた紛失手続きを行う。

健康保険証は、身分証明書として広く社会で通用するため、組織退職後に保険加入を任意継続する場合は、不正や犯罪のツールにならないよう特に注意を促す。

8.5.4 コンプライアンス対応

退職に際し、退職者と組織の間で、お互いが納得のいく形での合意を形成して、退職者に組織に対しての不満や不信感を抱かせないようにすることが基本である。加えて、退職者に、退職後も自

らに課せられる義務を意識させ、組織に対して不利な行動をとらないという合理的な行動を促す。

退職に際しては、関連法規を遵守し、各種社会保険、退職金の処理と説明を速やかに行って、退職者、及び組織に残る他の従業員が、組織に対して不安や不信感を抱かないように配慮する。

未払い賃金や手当金などがある場合には、速やかにこれを支払う。未消化の法定有給休暇の扱いについても検討し、あらかじめ規定を定めておく。

在職中の発明、考案や著作などの知財に関する扱いについても、関連法規などを遵守する形で原則的な扱いを定めて、退職者と組織との間で合意を形成し、覚え書きを取り交わしておく。

組織がこれまでに提供した賃金以外の便益や、貸付金、社宅や寮などの住居についての退職後の扱いについても、規定をあらかじめ定めておくと共に、退職に際して、その運用に関して改めて合意を形成しておく。住居については、話し合いによって、人道的観点も考慮に入れて適切な対応を行う。

加えて、守秘義務や競業避止義務などの、退職後も課せられる義務や、関連法規の説明も行って、退職者、組織の双方が納得できる誠実な対応を行う。

8.5.5 退職後の関係維持

退職者が、将来的に、顧客や取引先としてその組織にとってのステークホルダーになり得ることを考慮に入れて誠実に対応する。退職時に公式、非公式に送別会、壮行会を行ったり、感謝状や記念品を贈ったりすることにも意味がある。「退職者の会」を組織し、退職後も連絡先のメンテナンスを行うのが望ましい。会報を送ったり、定期的に懇親会を開いたりすることは、連絡先のメンテナンスや、退職後の組織との関係維持に有効である。

一方で、退職者は、退職後には組織外の人間となることに注意を要する。組織に対して良い感情を持たずに辞めた人間がいることも考慮に入れ、

過去に世話になった人間であっても安易に組織内部に入れることには注意が必要である。

9. おわりに

これまで、ほとんど公開されていないものの、組織の多くでおそらくはかなり常態的に発生しているであろう内部不正や、ヒューマンエラーによる悪意や他意のないミスは、組織のオペレーションを内側から蝕む「組織の生活習慣病」とでも呼ぶべきものである。「組織の生活習慣病」を予防したり、治療したりするには、投薬や手術などに相当する「内科的治療」や「外科的処置」に留まらず、「組織の生活習慣」を改める必要がある。これは「人間の生活習慣病」の場合と同じである。

「組織を回しているのが人である」以上、「組織の生活習慣」を変化させるには、組織で働く人々の意識を変え、行動を、ひいては従業員一人ひとりの考え方や習慣を改めさせる必要がある。

本稿においては、先に提案したセキュリティの定義をベースとして、「状況的犯罪予防論」「組織の文化論」の双方の観点から、内部不正やミスを抑制するための組織のあり方、そしてそこに至る具体的方法論を示した。

本稿で示した手法が、内部不正やミスなどの組織における内部要因事故抑制の一助となり、ひいては産業界がさらに発展するためのきっかけとなれば幸いである。

参考文献

- [1] Yasufumi AMARI: The Fundamental Definition of Security, Proc. BUEE2008 (The 9th International Symposium on Building and Urban Environmental Engineering) , pp.203-207, Hong Kong (2008)
- [2] 甘利康文: セキュリティの上位概念的考え方について、信学技報、Vol.105, No.687, pp.5-8 (2006)
- [3] 甘利康文、新井真司、内田順一: セキュリティ実現の原点から見た内部不正 / ミスの抑制手法、日本セキュリティ・マネジメント学会 第24回全国大会発表要旨, pp.41-42 (2010)
- [4] Yasufumi Amari: How to Control Employee Fraud and Human Error Using the Basic Concept of Security, The Book of Abstracts, 16th World Congress of the International Society for Criminology, p.189, Kobe (2010)
- [5] [独] 情報処理推進機構: 情報漏えいインシデント対応方策に関する調査報告書
http://www.ipa.go.jp/security/awareness/johorouei/report.pdf (2007)
- [6] Kathy Grannis: 'Troubled Economy Increases Shoplifting Rates' , National Retail Federation (USA) Website,
http://www.nrf.com/modules.php?name=News&op=viewlive&sp_id=746 (2009)
- [7] 日本セキュリティ・マネジメント学会 (編): セキュリティハンドブックⅠ～Ⅲ、日科技連 (1998) など
- [8] S. ケイシー: 事故はこうして始まった! ヒューマン・エラーの恐怖 (赤松幹之 訳)、科学同人 (1995) など
- [9] 中田 亨: 「事務ミス」をナメるな!、光文社 (2011)
- [10] 片倉もところ: イスラームの日常世界、岩波書店 (1991)
- [11] 内田勝也: 情報セキュリティの現場で起きている「教育不足」本当の「専門家」に求められているのは、本質を理解する力、日経 BP 社 Safety Japan、http://www.nikkeibp.co.jp/sj/2/interview/37/ (2005)
- [12] Martha J. Smith and Derek Cornish, eds.: Theory for Practice in Situational Crime Prevention (Crime Prevention Studies, vol. 16) , Criminal Justice Press,
http://www.popcenter.org/library/crimeprevention/volume_16/ (2003)
- [13] 内田勝也: 情報セキュリティへの状況的犯罪防止論の適用
http://www.uchidak.com/InfoSecPsycho/20100922_uchidak01.pdf (2010)
- [14] Donald R. Cressey: Other people's money a study in the social psychology of embezzlement, Free Press (1951)
- [15] Lawrence E. Cohen and Marcus Felson: Social Change and Crime Rate Trends: A Routine Activity Approach, American Sociological Review, Vol.44, pp.588-605 (1979) , (and "A Theory of Crime Problems" ,
http://www.popcenter.org/learning/pam/help/theory.cfm)
- [16] 原田 豊: 子どもの被害の測定と防犯活動の実証的基盤の確立、社会技術研究開発事業 平成 21 年度研究開発実施報告書 (2010) ,
http://www.ristex.jst.go.jp/examin/criminal/pdf/H21_harada_houkokusho.pdf
- [17] 内田勝也: 情報セキュリティ心理学について、http://www.uchidak.com/InfoSecPsycho/20100922_uchidak00.pdf (2010)
- [18] George L. Kelling, Catherine M. Coles: "Fixing Broken Windows" , Simon & Schuster (1997)
- [19] Derek B. Cornish and Ronald V. Clarke: 'Opportunities, Precipitators and Criminal Decisions: A Reply to Wortley's Critique of Situational Crime Prevention' (2003) ,
http://www.popcenter.org/Responses/crime_prevention/PDFs/Cornish&Clarke.pdf
- [20] Situational Crime Prevention,
http://www.popcenter.org/25techniques/
- [21] Robert W. White: Motivation Reconsidered: The Concept of Competence, Psychological Review, Vol.66, No.5, pp.297-333 (1959)
- [22] Kevin D. Mitnick et al.: The art of deception: controlling the human element of security, Wiley (2002)
- [23] Richard M. Ryan and Edward L. Deci: Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being., American Psychologist, Vol. 55, No. 1, pp.68-78 (2000)
- [24] Edward L. Deci and Richard Flaste: Why We Do What We Do: The Dynamics of Personal Autonomy, G..P. Putnam' s Sons, New York (1995) [桜井茂男訳: 人を伸ばす力 ~内発と自律のすすめ~, 新曜社 (1999)]
- [25] 不正リスク管理実務ガイド検討委員会、八田 進二 編: 企業不正防止対策ガイド、日本公認会計士協会出版局 (2009)
- [26] Symantec and the Ponemon Institute Press Release: More Than Half of Ex-Employees Admit to Stealing Company Data According to New Study,
http://www.symantec.com/about/news/release/article.jsp?prid=20090223_01 (2009)
- [27] Cyber-Arc Software: IT Savvy Employees Likely to Steal Company Data Before They Leave (2008) ,
http://www.cyber-ark.com/news-events/pr_20080827.asp

(注 参照 URL は、2012 年 1 月中旬 現在)