

図表1 代表的な内部不正対策のポイント

- ①内部監査の充実
- ②内部通報制度を機能させること
- ③管理者として職員の個々の状況に継続的に関心を向けること
- ④研修制度の充実
- ⑤採用時に身元保証人をとること
- ⑥業務上のダブルチェックや
多人数による管理、
抜き打ち監査、
行為者への厳格な処分等



(出所) 筆者作成

内集団同一化とは、所属する集団に対する思い入れや帰属意識が強ければ強いほど、集団内にある目標や考え方を自己の考えとして取り入れ、同一化してしまう心理的作用である。金融機関の営業店においては、この内集団同一化が特に顕著にみられるように思う。

当該社員にとっては、自身が犯罪に関与するリスクより

も、所属先の業績を上げるという組織の目標が重要になってしまったことが考えられる。会社全体に売上至上主義がまん延していた状況も、それに拍車をかけた形である。

本事例に限らず、営業店では大なり小なり同様の状況があるはずである。さらにこれとは別に、所属先への貢献という名目を借りながら、実は自分に課されたプレッシャーから逃れるために、自身の営業成績を不正に操作するような事例もある。

もちろん本事例のような立場に置かれたからといって、すべての行職員が内部不正に手を染めるわけではないし、すべての内部不正の事例を説明できるわけでもない。だが、組織内の同調圧力や集団目標が、個人に不正の正当化を強いる非明示的な「暗黙のルール」や空気を組織内に浸透させる。

部署の業績を上げるために行った不正である」「潜在的に売上至上主義の姿勢が会社全体にあった」といった点が注目される。

内部不正対策の文脈においては、行為者の倫理観に原因を求めても、教訓として得られるものは多くない。そもそも

も倫理とは「人として行うべき筋道」という意味だが、それが組織の中で醸成され、醸成された組織風土が人の意識や行動に影響を及ぼす側面もある点に注意が必要だ。

自己の利益ではなく部署の業績を上げるために、自ら不正に手を染めるという「誤っ

た倫理観」を育んだのは、実は組織であり、組織の中にいた（所属していた）からにはならない。

一方で統制がある程度知っている人が悪意を持てば、統制の隙を突くのは簡単だ。それを許す組織の状況、その構図を生んだ組織風土の問題の方が実は大きいといえる。

なお、このようなケースでは「内集団同一化」という心理的要因が影響している可能性が考えられる。

金 融機関の不祥事に限った話ではないが、不正の手法や態様がどんなに高度化・巧妙化しても、その真因が大きく変わることはない。不正を起こすのは、常に組織の中にいる「人」だからだ。不祥事防止の取組みにあたっては、まずはこの点を押さえておく必要がある。

本稿では「人」と「組織」の関係、「組織風土」に着目して分析してみたい。

まず、「行職員の倫理観」に起因する不祥事はいまだに多く、常に「古くて新しい」

問題となっている。最近ではメガバンクなどで発生した、行員による貸金庫からの窃盗事件がその典型だ。

行為者に倫理的な問題があるのは当然だが、行職員の倫理観を過度に性善説的にとらえ、それにより適切な管理がおろそかになっていた実態こそが問題だ。倫理観は本来、人によってバラバラであり、こうした不正は常に起こりうるものとして性悪説をベースとした統制が必要だ。

しかし、不正防止の仕組みが立派に備わっていても、統

制を行う「人」の側に性善説に起因する隙があれば、悪意によって統制自体が簡単に無効化されることをもう一度認識する必要がある。いまある統制が悪意に対してどれだけ有効なのか、悪意の手法が高度化し続ける中、ブラッシュアップを図るべきは統制に係する人の「意識」の方だ。

例えば、営業店における一般的な内部不正対策のポイントとしては、**図表1**のようなものがある。あくまでも一般的なもののだが、おおむね異論のないところだろう。

こうした統制があるにもかかわらず、なぜ内部不正は発生するのか。実際に発生した典型的な内部不正の事例において、第三者委員会が「本件の発生原因」として指摘した部分を10ページの**図表2**に紹介する。

具体的には、社員が単独で会計不正を行ったという事案である。この事例では「行為者本人が自己の利益を図るためではなく、自らが所属する

自己の利益ではなく
組織風土が不正の原因

芳賀恒人 株式会社エス・ピー・ネットワーク
取締役副社長・首席研究員

徹底分析！ 高度化する金融機関の 不祥事の傾向

高度化する金融機関の不祥事について、過去の事例を参考にしつつ、「倫理観」と「企業風土」を切り口に紹介していく。

