

経営情報レポート

健全な企業経営を確立する

社内不正防止体制の構築

- ① 社内不正が起きる要因
- ② 不正行為を生みやすい業務特性を掴む
- ③ 不正防止のために業務体制を変革する
- ④ 発見と予防の「マネジメントサイクル」を確立する
- ⑤ 社内不正防止体制の構築例



1 | 社内不正が起きる要因

社内不正とは

社内不正といえば、新聞紙上を賑わすような大企業の社員が引き起こした巨額不正に目を奪われがちですが、実は、社員による不正は、大企業よりむしろ中小企業に多いのが実態です。

中小企業における社内不正のほとんどは、経営者の不正に対する認識不足や、不正を未然防止・早期発見する内部統制の仕組みの不十分さに起因しているといつてよいでしょう。不正の要因が排除され、経営者と社員がお互いに信頼しあえるような職場にしていくためには、不正の起きにくい社内の仕組みをつくることが不可欠です。

社内不正は、主に次のような行為に分類されます。

社内不正の分類

粉飾決算

主に経営者によって行われる不正であり、財務諸表上虚偽の表示をすることをいいます。たとえば、都合のよい財政状態または経営成績を表示するための資産の過大表示や負債の過小表示、重要な情報の開示の欠如等があります。

資産の不正流用

いわゆる「使い込み」と呼ばれるもので、金銭・物品の横領・着服を伴うものをいいます。社員の不正は、多くが会社財産の横領・着服によって行われます。

「資産の不正流用」タイプの不正については、下記のようなパターンがあります。

社員による不正のパターン

社員が行う会社財産の横領・着服は、大部分が次のようなパターンで行われるといつてよいでしょう。

(1) 社員が単独で行う不正

1人の社員が秘密裏に会社のチェックをかいくぐって行うものであり、一般的に大きな金額にはなりにくい不正です。しかし、社員による不正で最も多く、金額が累積することで被害が拡大するのがこのパターンですから、注意が必要です。

(2) 社員同士の共謀による不正

複数の社員が共謀して行う不正は、単独による行為に比べて大規模・複雑になってきます。たとえば、出納担当者と承認者とが共謀すれば出納事務手続においてけん制が働かず、不正は発見しにくくなります。

(3) 社員と会社外部の者との共謀

社員が取引先など会社外部の者と共謀して不正を行うケースは、最もその事実を発見しにくいパターンだといえます。例えば、ある社員が取引先と共謀して取引先から受け取る請求書を偽造させたとしたら、会社内部の資料からはチェックが及ばず、不正の発覚は非常に困難となります。

不正が起きやすい会社とは

(1) 職務が1人の社員に集中している会社

ほとんどの中小企業では、社員数が少ないことから日常業務を細かく分担させる事が出来ないのが実状です。そのため、1人の社員が単独で任されている職務が多くなっていることは否めません。

また、長年勤務している社員に対しては経営者も強い信頼を寄せており、職務を任せきりにしてしまう傾向が強くなりがちです。このような会社では日常業務の経営者のチェックが甘くなり、不正が行われる可能性が高いといえます。

更には、不正が行われていても発見されないままという事もあります。

(2) 経営者が金銭的にルーズな会社

中小企業では、経営者がオーナーである事が多いため、会社の財産を自由に使うことが出来る立場にあります。しかし、経営者自身が公私混同の行為を行っては、会社全体に金銭的にルーズな状況を生み出す事に繋がり、社員による不正が発生しやすい環境を作ってしまう。経営者は自らの襟を正し、社員との信頼関係の構築に努めなければなりません。

(3) 不正を防止する仕組みが十分でない会社

中小企業では、大企業のように業務管理の仕組みを確立する事は物理的にも経済的にも困難なケースが多く、不正に対する未然防止・早期発見の仕組みが十分ではないケースが多くみられます。このような状況では、不正が発生する可能性が高くなります。そこで、経営者と従業員がお互いに信頼し合える職場とする為には、少なくとも業務と管理を区別する仕組みを構築しておく必要があります。

次章より、その仕組みと構築法について解説します。

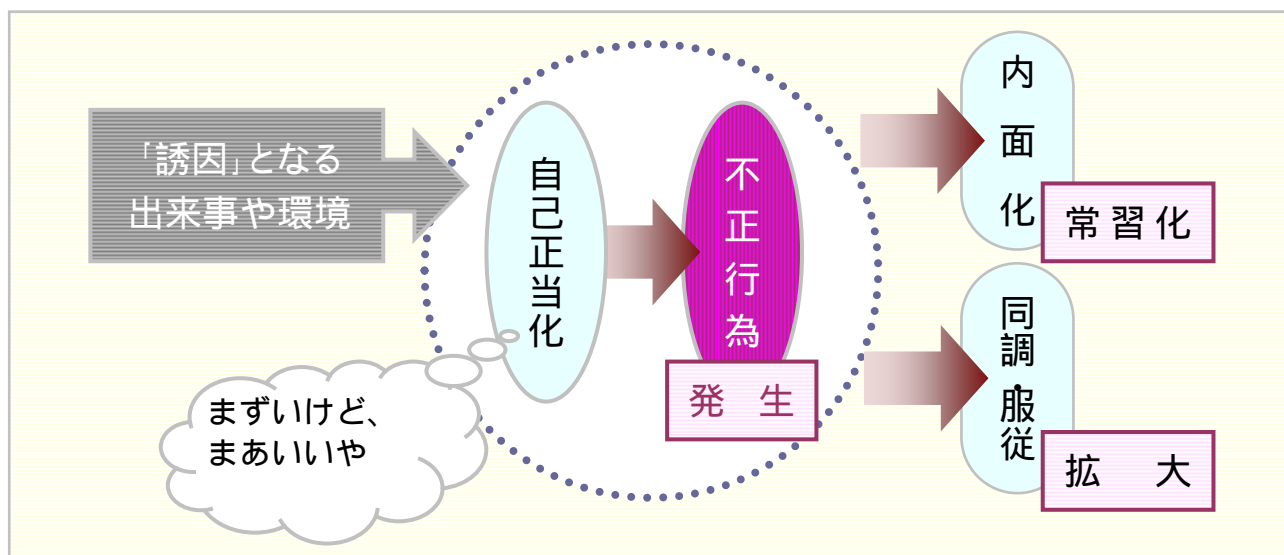
2 | 不正行為を生みやすい業務特性を掴む

不正を生み出す心理メカニズム

連日のように報道されている企業の不正を見てわかることは、その多くが決して特別な人ではなく、「普通の人」によって引き起こされているということです。犯罪傾向がみられる人でもなければ、企業トップのように「特別な立場」にある人でもない、ごく普通の人たちによって、多くの企業の不正が引き起こされているのです。

では、なぜ「普通の人」が「不正行為」を引き起こすのでしょうか。不正を引き起こしてしまった心理メカニズムを探ってみましょう。

不正の発生と拡大の心理メカニズム



(1) 自己正当化

不正が発生する現場には、必ず「自己正当化」という心理メカニズムが働いています。

自己正当化とは

自己に都合の良いように自己弁護したり、もっともらしい理由づけで自分の立場を正当化したりしようとする心の働き

例えば、よくテストの点数が悪いと、「問題が良くなかった」といった言い訳をする人がいますが、これは責任を自分の怠慢以外に置くことで、自己を正当化し、心理的な負い目を少なくしようとするものです。

実は、日常の企業活動の中でも「自己正当化」はしばしば見られる行動です。特に次に挙げるようなフレーズを多く耳にするような職場は、かなり自己正当化の傾向が強く、不正の発生リスクが高い職場ということが出来ます。

典型的な「自己正当化」のフレーズ

会社のためだ	建前ばかり言っていては、仕事にならない
みんながやっている	清濁併せ呑むことも必要だ

(2) 同調

「自己正当化」が不正の引火点となる心理メカニズムであるのに対し、不正を組織内に拡大させていく際に大きな作用を果たすのが、「同調」の心理メカニズムです。

同調とは

明確な根拠がないにもかかわらず、周囲の人や集団の意見や態度に賛成し、同じ行動を取ろうとする心の動き

例えば、会議の席などで、自分の本心は違うにもかかわらず、周囲の人が皆「それがいい」という意見でまとまってしまったため、ついつい自分もそれに賛同してしまった、などが「同調」です。

周囲の意見が一つの方向に集約していくとき、抵抗するにはそれなりのエネルギーが必要であり、同調した方がはるかに楽です。このため、人は心理的負担が少ない方に引きずられることになりがちなのです。

(3) 服従

同調と並ぶ、不正拡大のもう一つの心理メカニズムが「服従」です。同調が、集団心理的なものであるのに対して、「服従」は「経営者 - 社員」「管理者 - 部下」のように、上下関係が明確な場合に発生する心理メカニズムです。

服従とは

社会的圧力のもとに、不本意ながら相手の指示に従ってしまうこと

過去の企業の不正事例では、管理者の命令で嫌々ながら実行したというケースが散見されます。また、不正に至らないまでも、管理者があまり支配的、強制的であるために、部下が萎縮し、活気を失ってしまうケースは、多くの企業で見られる現象です。

会社組織は、一般的にピラミッド構造であり、上下関係の絶対性がないと指示系統が混乱し、経営は成り立ちません。したがって「強制と服従」という要素は、非常に重要であると認識するとともに、会社として細心の注意を払うことが求められます。

(4) 内面化

不正に関わる心理メカニズムの最終形態ともいえるのが「内面化」です。これまでの「自己正当化」「同調」「服従」は、不本意ながら不正行為に手を染めているというものでした。しかし、内面化は、後ろめたい気持ちや感覚がない状態で行なわれています。

内面化とは

当該の行動の背景となっている価値観が習得されるため、強制力もモデルもなく、行動を継続していく心の状態。もはや常習化し「悪いことをしている」という自覚もなくなっている状態

例えば、人を殺すことは、平常時であれば大きな心理的な痛みを伴うことですが、戦争時には、心の痛みを感じる度合いは少なくなります。これは、人を殺すことへの心理的慣れであると同時に、「戦争に勝つためには全てが許される」という考えが内面化されたからに他なりません。

内面化に至れば、もう本人に歯止めがかかることはなく、不正として発覚することは時間の問題です。

不正防止マネジメントとは、これらのいくつかの心理メカニズムを十分理解したうえで、それらが自社において不正を発生させる方向に作用しないような体制を構築することであり、正しく施策を講ずる必要があります。

不正を生みやすい業務特性を探る

不正を生み出してしまう「着服しやすい」モノを大きく分けると、次のような共通項があります。

簡単に懐に入れてしまえる
金額が比較的少ない
持ち主が不明確（被害が見えにくい）

また、「不正行為を生みやすい業務特性」の要素としては下記のような候補があります。

ルールが曖昧である

つまり、人間が不正行為へと走るか否かは、次のような「特性」の存在によるものといえます。これを心理メカニズムに即していえば、「自己正当化 不正」を抑止する外部の力が弱い状態だといえるでしょう。

見ている人がいない（という状況）
 後で発覚する可能性が低い（という状況）
 当事者に高い負荷がある（という状況）

ここまでの分析を総合すると、不正行為を生み出しやすい特性には、大きく2つの系統が存在することに気がつきます。

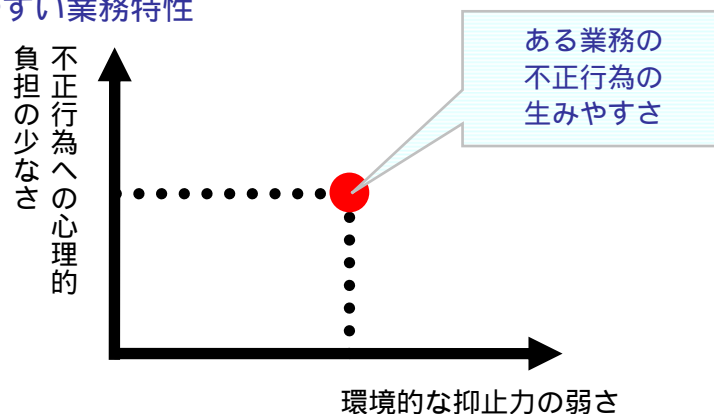
A) 不正行為への心理的負担の少なさ

簡単に懐に入れてしまえる	不正行為が容易である
金額が比較的少ない	問題規模が小さく思える
持ち主が不明確	影響が見えにくい
ルールが曖昧である	悪意的判断が可能になる

B) 環境的な抑止力の弱さ

見ている人がいない	監視者が不在である
後で発覚する可能性が低い	表面化システムが不在である
当事者に高い負荷がある	

不正行為を生みやすい業務特性



3 | 不正防止のために業務体制を変革する

業務変革のためにすべきこと

前章では、不正を生む条件を「業務特性」という視点から考察しましたが、本章では、そこで抽出した「不正行為を生みやすい業務特性」を手がかりにして、「不正を防止するにはどのような業務改善・変革を講ずるべきか」を考えます。

不正はともすれば個人の心の問題として片付けられる傾向がありますが、少なくとも「普通の人」である限り、そんなに大きな差がある訳ではありません。むしろ、社員を不正行為に走らせてしまう、物理的な原因（誘引）の方が、発生に強く関与しているのではないかと思われま

す。本章では、会社側として、早期かつ確実に、この「誘引」をなくし、不正の芽を摘むための方法を考えていきます。しかし、それは単に不正防止というだけでなく、職場全体のムダやムリ、業務量の偏りなどをなくすための、重要な手がかりになります。

(1) ルールの整備

前章で述べた業務特性の中で「ルールが曖昧」という点が不祥事を生む要因となりそうな場合、最初に取り組むべきなのは「ルールの整備」です。

人間の判断は恣意的でもあり、自分に都合のいいように解釈しようとする場合もあります。社会常識としては「まずい」と思われることでも、本人に判断を委ねると「まあ、これぐらいはいいだろう」という判断に傾き、本人が無自覚なままに不正に手を染めてしまうことになりかねません。

ルール整備は、物事を自分に都合よく解釈したいという、人間の本性を抑制する意味で、非常に重要なことといえます。

整備すべきルールの例

「何が適正で何が不適正か」の判断基準

法律のおよび倫理的視点から、何が問題かを明確に示すとともに、適正と不適正に関し、具体的で分かりやすい基準を示すことが必要です。

「ルール破り」に対する処罰の基準

ルールを破ることにより、社会的・社内的にどのような処罰の対象となるかを明確に

示す必要があります。

報告・連絡・相談に関するルール

不正の発生防止という観点で非常に重要です。微妙な判断を要求される場合、誰にどう伝えていけばいいかを、あらかじめ明示しておくということです。

(2)「負荷」を軽減する

不正が行われた背景を探っていくと、「売上ノルマに追われていた」「仕事がきつくてストレスがたまり、手抜きをした」といった事情が明らかになることも少なくありません。前述のように、人間はこうした「高い負荷」があると、容易に一線を踏み越えてしまう恐れがあるということです。

業務における「当事者に高い負荷がある」という特性によって不正を生む危険性がある場合、会社側は緊急にこれに対処していく必要があります。もちろん、負荷の種類は多様ですし、物理的に軽減することが難しい場合もあると思われませんが、手遅れになる前に何らかの対策を講ずることが、会社側にとって非常に重要な義務だといえるでしょう。

対処すべき「負荷」と対策の切口

過剰な業務量

業務量が多すぎることは、注意力を散漫にしたり、仕事の質を低下させるなどから起因して、大きな不正を生む可能性があります。社員間で仕事を再配分し、業務量が均等化されるよう工夫する他、重要度の低い業務を思い切ってスクラップするといった、会社側としての大胆な発想転換をすることも必要です。

過大なノルマ

特に営業部門などにみられる、過大なノルマは、心理的な高い負荷感につながり、不正を生む非常に大きな原因になります。目標は、本人の現状の能力プラスで達成可能なレベルに置くのが望ましく、それ以上を期待することは、何らメリットがありません。まずは会社側が、「目標設定の妥当性」に対する意識を高めることが必要です。

(3) 「内部統制システム」を講じる

前記の「不正を生みやすい業務特性」のうち、不正行為が容易である、監視者が不在である、表面化システムが不在である、等の問題への対策は、いわゆる「内部統制システム」を作ることが解決策の中心となります。

内部統制システムとは

企業内部において、違法行為や不正、ミスやエラーなどが発生することなく、組織が健全かつ有効・効率的に運営されるよう各業務で所定の基準や手続を定め、それに基づいて管理・監視・運営を行うための一連の仕組みのこと

内部統制システムは、これまでは、財務会計分野での財務報告の適正性を確保することを目的とする活動として捉えられていました。しかし最近では、会計統制以外に、コンプライアンスや経営方針・業務ルールの遵守、経営および業務の有効性・効率性の向上、リスクマネジメントなどのより広い範囲が対象となり、コーポレート・ガバナンス（企業統治）のための機能・役割という側面を強めています。

一般に内部統制は、下記の3つの目的のために企業活動に組み込まれて一体となって機能する「仕組み」と説明されています。

内部統制の目的

業務を有効、効率的におこなうこと
法令や会社のルールの遵守
正確な決算書の開示

内部統制システムには、下記のような方法のバリエーションがあり、業務の実態、予測される不正の種類などに応じて、何が適切かを見定める必要があります。

内部統制システムのバリエーション

仕事の分担化 ……連続した仕事を分割する
二重照合（並列） ……仕事の1つの段階で、第三者が内容を照合
二重照合（直列） ……仕事の各段階で、第三者が内容を照合
固定化の回避 ……同じ人を長期間同じ仕事に関与させない
接触制限 ……金銭やモノと接触できる人を制限する
不定期の監査 ……抜き打ちで監査を実施する

4 | 発見と予防の「マネジメントサイクル」を確立する

予防から発見・対処へ

ここまで、不正発生の心理メカニズムから、「どのような業務特性が不正行為を招きやすいか」を考察し、いかにしてそのリスクを低減させるかを提起してきました。それらは、一種の予防策、つまり「事が起こる前に対処をする」ための方法であったといえます。

しかし、未然防止が最も望ましいのは当然ですが、管理者にとっては、万が一、不正行為が発生した場合であっても、可能な限り初期の時点で発見し、問題の拡大を阻止することが非常に重要な役割だといえます。不正は、行為自体の問題性もさることながら、それを放置し、悪化させたことの道義的責任が加わることで、より社会からの非難が高まり、深刻化します。その意味で、管理者の「早期発見と対処の能力」の高低は、企業の不正防止能力の根幹に関わるものといえることができるでしょう。

発見・対処の4つのステップ

職場において「すでに発生した不正」を発見し、それへの対処を講ずるプロセスは、大きく4つの工程に分けて考えることができます。

発見・対処の4つのステップ

職場のモニタリング

職場に不正の可能性のある事案が存在していないかを観察する工程です。正確な事実把握が、その後の適切な対処のために重要となります。

問題行為に対する判断

モニタリング活動の結果として、「何となく問題があるかも知れない」と感知された事案に対し、それがどういう問題性を持っているか（あるいは持っていないのか）を精査する工程です。

事情聴取や上位組織への報告などの「対処」

問題性が明らかになった事案に関し、その事実関係を精査すると同時に、社内の専門部署（倫理問題担当部署）や上位組織に相談・報告したり、関係者を処分したりするなど、問題収束のための対処をおこなう工程です。

再発防止のための措置

事実関係から、問題の発生原因を分析し、再発しないための施策を講じる工程です。

(1) 職場のモニタリング

「発見」の2つのタイプ

職場をモニタリングし、不正の可能性のある事案を発見するという場合、大きく分けて2つのタイプが想定されます。

ひとつには、部下が隠蔽している「問題事案」を発見するという場合であり、例えば、部下Aによる会社のお金の使い込みや、顧客からの重大なクレームを隠しているのを発見した、というような場合がこれに該当します。

もうひとつは、部下が特に問題を感じないまま遂行している行為の中に「不正の可能性」を発見するという場合です。当人が問題性を自覚していないセクシャルハラスメント行為や、安易な考えが生む手抜き行為のように、日常的な慣性・惰性の延長で発生するような問題行為は、こうした形で「発見」されるものといえるでしょう。

同じ「発見」といっても、これらは全く異なる性格を持っており、後者の「発見」は、どちらかといえば、次の工程である「判断」に包含させた方が理解しやすいかもしれません。そこでモニタリングに関しては、前者の「隠蔽された事案」をどう探り当てるかに焦点を置いて考えてみましょう。

部下との信頼関係を作る

「隠蔽された問題」の発見は、非常に難しいことだと言わざるを得ません。こちらは問題自体を見出していない状況であるのに対し、相手はそれを隠そうとしているからです。だからこそ、予防のマネジメントが重要なのです。

こうした前提条件の下で、「隠蔽問題」への発見力を保持するために必要なのは、部下との相互の信頼関係をベースにした親密なコミュニケーションです。部下は日々どんな仕事をしており、何に悩んでいるのか、あるいは自分に対して何を期待しているのか。日常のコミュニケーションを通じてこうした事柄をきちんと把握していることは、「問題」の発見には不可欠といえます。本人自身からの告白のほか、周囲からの情報提供もあるはずです。

逆に、話をろくに聞かず、いつも責任を押し付けてくるような上司に対して、部下が事実を教えてくれるはずもありません。日頃から部下と親身になって話をしているか、相手の立場になって話をしているか等、関係構築への努力が問題を発見する力となって試されることになるのです。

感覚センサーを機能させる

しかし、それでもなお「隠蔽された問題」の発見は至難です。部下には、何としても隠し通そうとする強い意識が働くからです。

だからといって、部下や関係者からの情報収集を毎日常に行っていれば、管理者の心身が擦り減ってしまいますし、部下の一挙手一投足をいちいち監視していると解釈されたら、

職場の雰囲気は緊張し、さらに業務活動の生産性を低下させることにも繋がりがねません。

下記に示した「感覚センサー」の例は、管理者自身が職場をモニタリングしていく中で、「何かがおかしいのでは？」と感じて欲しい局面を示したものです。四六時中のチェックは不可能でも、こうした局面において、集中的に問題を感知しようと努力することは容易にできるはずです。

マネジメントにあっても、この困難なテーマにおいてはこうした感覚、経験や勘という要素に頼るのもひとつの方法です。

感覚センサーの作動局面例

異常値の発生 ……………	例) 理由もなく急に売上が伸びた
部下の態度変容 ……………	例) 報告がない、自分を避けている
うま過ぎる話 ……………	例) 異常な好条件での商談(不正への加担の懸念)
背任、横領 ……………	例) 会社に対する不信や不満の高まり
慣れない領域での業務 ……	例) 去律知識の不足からの問題発生

(2) 問題行為に対する判断

PLUSという観点

モニタリングの結果として「何となく問題がありそう」な事案が出てきた場合、それが本当に問題のあることなのかを、精査してみることとなります。この場合に最も重要なのは、事案を分析するための「基準」を管理者が十分に持ち得ているかどうかです。

ここでいう「基準」とは、必ずしも「法律」のことだけを指しているわけではありません。これ以外にも管理者として考慮に入れておくべき、様々な基準があることを忘れてはいけません。

管理者が意識しておくべき判断基準に関して、最もよく整理されているのは、アメリカのERC (The Ethics Resource Center) という団体が提起している「PLUS」という概念です。PLUSは、倫理とコンプライアンス(遵法)という2つの概念を統一的に扱った優れた判断の枠組みです。

PLUSとは

P (POLICY) ……………	会社としての方針、基準に照らして正しいか?
L (LAW) ……………	法律に照らして正しいか?
U (UNIVERSAL) ……	普遍的な倫理、社会正義に照らして正しいか?
S (SELF) ……………	自分自身の道徳観、良心に照らして正しいか?

PLUSによる判断事例

実際に、PLUSの枠組により、具体的な事例についてその当否を考えてみましょう。

A社は自治体に特殊な環境製品を納入することを主業務とする会社である。

営業課長のB氏は、C県の担当窓口であるD氏とは、大学時代の先輩・後輩でもあり、B氏が以前の会社に勤務していた時代には、一緒によくゴルフもやっていた。

B課長は、自分が幹事をつとめるゴルフ・コンペにD氏が私的に参加することを知り、一計を案じた。それは、コンペの打ち上げで抽選会をやり、D氏に1等賞(3万円相当)が当たるようにすることである。直接には金品を受け取らないD氏も、これなら受け取りやすいと考えたからだ。

B課長自体はC県の担当ではなく、D氏も私的に付き合うことに、あまり問題は感じていないようである。

この場合、「L」つまり法的な判断というのは、専門的知識がなければやや難しいかもしれませんが(問題意識を抱いても、法的根拠を明確に表現するのは困難)。

しかし、「P」会社の方針や「U」社会正義という観点からなら、問題性を指摘することは容易だと思われます。相手に個人的な利益を供与し、それによって見返りを得ようとする構造は、通常の贈収賄事件と変わらないからです。つまり、通常の贈収賄事件に問題性があるならば、これもまた問題ありということが容易に導き出せるのです。

(3) 対処の基本プロセス

では、不正への発展性のある問題現象を発見した場合、管理者はどのように行動すべきなのでしょうか。

対処のプロセス

暫定的な差し止め

当然ながら、まずやらねばならないのは、拡大の懸念のある事柄ならば、その時点で差し止めることです。仮にもその時点で問題性が十分に立証されておらず、灰色の状態であっても、とりあえず止めることが必要です。

事実関係の把握

次に必要なのは、関係者からの事実関係の把握です。「誰が」「いつ」「どこで」「何を」「どのように」したのかを、明確にしなければなりません。また、上記と同時に、関連する問題事象がないかを調査することも必要です。

専門部署や上位組織との相談

自分なりに事実関係を把握できたと思った時点で、社内の倫理・コンプライアンスに関する専門部署に相談するとともに、上位組織に報告することが必要です。

ここで問題を発覚させまいと隠蔽を図れば、二次的な不正になってしまいます。

関係者の処分

事実として不正・違法行為等が生じていたならば、関係者は処分されることとなります。もちろん、管理監督者自身の責任も問われることも覚悟せねばなりません。

(4)再発防止のプロセス

発見・対処のマネジメントの最後に位置づけられるのがこの工程であり、おおよそ次のような流れになります。基本的には通常の問題解決の手順と同様です。

再発防止措置の基本プロセス

発生原因の究明

原因が究明されなければ、対策を講じることは不可能であり、最初に行なう必要があります。

変革策の案出

原因を究明したうえで、再発させないための手立てを考えることが必要です。大きく分けて「業務の仕組み」を変えるという方向性と、「組織の体質」を変えるという方向性がありますが、直接的・短期的という視点で前者を、長期的・抜本的という意味で後者を展開するのが一般的です。

実施と浸透

その上で、得た具体的な変革策を実施していくこととなりますが、再発させないためには、その本質的な意味をきちんと教育するなど、有効性を持たせるための浸透策がきちんと組み込まれていることが必要です。

5 | 社内不正防止体制の構築例

小口現金処理に関する事例

仮払金の利用

A社の経理部長が、少しずつ何度にもわたり小口現金を払い出して自分の金として流用し、会計上は仮払金として処理していた。当初は少額でも、次第に使い込み額が大きくなり、多いときで500万円ほどになった。決算時には、消費者金融から金を一時的に借り穴埋めをして、使い込みがないように見せかけていた。

しかし、会社に消費者金融からの督促が来るようになって発覚し、A社は、この経理部長の退職金と相殺することにして資金を返済させた。

問題点

経理部長は、単独で小口現金の取り扱いから経理業務のすべてを行っていたことと、管理者であるはずの経理部長の行為であり、不正防止が働きにくい状況であったこと

発見・防止のポイント

現金の取扱者と、仮払申請書の承認者を別にする。

仮払申請書の承認者自らの仮払は、必ずその者の上長の承認を受ける。

定期的(毎日)に実査を行い、その結果を上司が承認する。

売上計上に関する事例

不適切な職務分掌と担当者の結託

B社では、出荷担当者が売上傳票を起票して会計帳簿に記帳していた。また、出荷部門と営業部門は長年にわたって同一人物が担当していた。出荷担当者は営業担当者と共に共謀して、出荷した製品については会計帳簿への記帳を行わず、回収した売掛金を着服し折半していた。

問題点

適切な職務分掌が出来ていなかったこと(売上傳票の起票、承認手続)

発見・防止のポイント

受注・出荷担当者との売上計上部門を分離する。
職務のローテーションを適切に行う。

売上計上担当者にさせない業務

金銭出納またはその記帳	請求書の発行	貸倒償却の承認
総勘定元帳の記帳	回収条件の承認	郵便物の開封
値引き、割引又は割戻の承認	代金回収	

在庫に関する事例

棚卸資産の架空計上

C社の棚卸資産は、数十ヶ所に分かれて保管・管理されていた。決算の際に経理担当者が在庫の異常な増加に疑問を持ち、集計した「在庫集計表」（決算での棚卸資産計上額）と場所ごとの「実地棚卸表」の突合を実施した結果、「在庫集計表」の記載のほうが多くなっており、在庫の水増しが発見された。

問題点

部門ごとの利益による業績評価が厳しい場合に発生する
在庫の横流しの隠蔽

発見・防止のポイント

在庫集計手続の担当者の業務を分担する。
管理者による照合と承認を行う。
棚卸品現物と棚卸表との直接的な連動性の確認手続を確立する。

不正の発見・是正を組織改善の機会とする

「不正」は許されない行為ですが、発生してしまった場合には、そこから教訓を汲み取り、後の組織運営に活かすことによって、より有用な組織改善を図ることが可能となります。不正とは、ある意味においてその組織が抱える問題の集約的な事象であるとともに、企業変革に向けた重要な「気づき」を与えてくれるヒントでもあるからです。

したがって、「再発防止のための措置」のための体制構築は、その企業の生命力と体力に関わる非常に重要なテーマであるといえるでしょう。