

CIAフォーラム研究会報告

# 組織風土から不正の兆候を診断する ～「問診票」を用いた試み～

研究会No. a 9 (不正研究会)

CIAフォーラムは、CIA資格保持者の研鑽及び相互交流を目的に活動する、一般社団法人日本内部監査協会（IIA-JAPAN）の特別研究会である。各研究会は、担当の座長が責任をもって自主的に運営し、研究期間、目標成果を設定し、研究成果を発信している。

当研究報告書は、CIAフォーラム研究会No. a 9が、その活動成果としてとりまとめたものである。報告書に記載された意見やコメントは、研究会の「見解」であり協会の見解を代表するものではなく、協会がこれを保証・賛成・推奨等するものでもない。

## 目次

1. はじめに .....	33	5. 診断結果のアウトプット .....	41
2. 自己診断ツールの必要性 .....	34	6. 運用 .....	49
3. 設問の取捨 .....	34	7. おわりに .....	50
4. 見えてきた8つの症状 .....	36	(付記) タテ社会と現代日本 (要旨) .....	50

## 1. はじめに

日本列島に特徴的な組織風土は、一朝一夕に生まれたものではない。

その日本的風土に生まれ育った私たちは、組織内で協調性を保つことが当たり前になっている。それは決して悪いことではないが、仲間意識が強すぎるあまり、組織内で不正があっても、よほどのことでない限り内々に留め、外には隠しておこうとする誘惑を断ち切れない要因ともなっている。

内部通報制度の導入を義務化する企業規模を拡大し、通報者の保護がより強化されているのも、強すぎる仲間意識を是正できないでいる組織が多くあるからにほかならない。こ

の風潮は例えて言えば、組織が「不正に至る病」に感染していても風邪を引いた程度のことだと目をつぶり、自然治癒を待っているようなもので、やがて健康を害し、重い病気で倒れる危険性を見過ごしているようなものといえる。

そこで私たちは、人が健康診断を受けるように、組織の健康状態を自己診断できる「問診票」を作成し、典型的な不正事例にあてはめて検証してみた。

健康診断の結果は、八角形のレーダーチャートで示し、面積をデジタル表示して仮に定めた基準値と比較して組織の健康度合いを容易に評価できるようにしている。評価の結果はおおむね良好であった。

この「問診票」(Excelシート)の入手方法は、本稿末尾に記載している。

皆様が、健康診断でマークシートを記入するように、組織の「問診票」を用いて自己診断を行い、自組織の健康維持ツールに利用していただければと願っている。

## 2. 自己診断ツールの必要性

架空売上で物流倉庫に滞留した数億円の機器が見つかり、不正に関わった課長以下3人の職員が退職する事件があった。利益目的ではなく、予算必達のためだけに行われた不正売上であった。1人の女性社員は「(発覚前に)機器をどこかに捨てるつもりでした。全て本部長のためでした」と語ったそうだが、職場に健全な会話の機会がなかった。

「予算必達の強いプレッシャーに負けた課長は、私のすぐ前の席にいたのです」。

何回目かの検討会で伝えられたある設問の背景説明だった。兆候のあいだに何らかの手を打つことができれば、こうした不幸な犠牲者を出さなくて済む。

中根千枝氏の古典的名著『タテ社会の人間関係』の続編として近年出版された『タテ社会と現代日本』には、今も、はっと気付かされる日本社会に独特なメカニズムが紹介されている。その要旨を末尾に付記するが、場の時間軸、先輩後輩の力関係といったものが強く作用する組織風土の特徴を知るヒントになる。

## 3. 設問の收拾

### 3-1. きっかけ

私たちは、『月刊監査研究』2016年8月号に「不正の防止策と発見手法の探求～樹木医目線で『不正の木』の観察点を探る～」の表題でC I Aフォーラム研究会報告を投稿し、同年9月に開催された第50回内部監査推進全

国大会で発表の機会を得、200名を超える方々に聴取していただいた。

講演終了後、参加者の方から、組織の不正に対しても、皆さんの研究範囲を広げられてはどうですかとの示唆をもらった。

これをきっかけに、私たちは、「人の不正」研究に続いて、「組織の不正」に対する取り組みを開始することにした。

初めに再認識したのは、あまりにも違う組織毎の特徴のバラツキであり、様々な組織の姿をホワイトボードに書き出しながら、研究対象の絞り込みに苦労した。

業種、規模、創業年数を問わず、平均的な組織を想定して対象にするのか、それともある特定の分野、例えば海外子会社のような内部監査の目が届きにくい組織を対象にするのか、研究の方向はなかなか定まらなかった。

何回目かに、組織の不正診断ツールのようなものがあると助かるねといった話してから、運用に役立つツールを作成してみようかという点で一致した。

### 3-2. 健康診断・半日コース

私たちは、第三者委員会報告書から事例のいくつかを選び、検討を開始した。

第三者委員会報告書で最も登場しないのが内部監査と言っても過言ではなく、不正が発生した組織では、どこで何を監査していたのか、非常に影が薄い印象がある。

しかし一般的に内部監査の要員は限られており、不正が発生する前に改革への取り組み状況を調査するとなると範囲が広すぎ、容易に手が付けられないジレンマがある。

もし組織の病気にも、人の健康診断のような簡易な診断方法があれば、不正の兆候を早期に見つけ、調査対象を絞ることが可能になるかもしれない。

こうした着想から、人が受診する健康診断・半日コースを参考にして、組織風土を診断する問診票を作成する方針が固まった。

### 3-3. 設問収集と検証に用いた事例

不正が発生した組織は自主的に第三者委員会を立ち上げ、報告書を提出している。

調査の深さ、品質にバラツキはあるものの、第三者委員会報告書は、組織不正を解明する上で有効な素材になる。設問収集に用いた事例と概要を<表1>に示す。

### 3-4. 症状別の仕分け、整形、検証

#### (1) 設問の仕分け

不正事例を読み込んで得られた不正発生要因は、設問形式にして持ち寄ることにした。

次に収集した設問をランダムにテーブルに並べ、仕分けを行い、似た症状別に整理して、最終的に8つにまとめることができた。

<表1>設問収集と検証に用いた事例

	事例	概要
	A社 広告企画	過酷な長時間労働で新入女子社員が自殺
	B社 自動車	常態化したリコール隠し、燃費不正、排ガス不正
●	C社 建設子会社	現場を知らない管理体制でのマンション杭打ち工事受託
	D社 和食チェーン	ブランド牛とメニューを偽り高価な料理を提供する食品偽装
●	E社 電機	利益を過剰に見せる一連の不正会計処理
	F社 ゲーム	著作権侵害のある(情報まとめ)サイトの運営
	G社 フードチェーン	反社会的勢力との関係を引きずるガバナンス不備
●	H社 機械商社	グループ企業間の架空循環取引
	I社 電力	原発立地を推進した地方自治体OBによる重役への金品贈与
●	J社 製紙	創業家経営者による会社資産の不正取得
●	K社 光学機器	過去の資産運用で生じた巨額損失隠し
	L社 外食チェーン	過酷な労働環境で人手が集まらずブラック企業化
	M社 ホームセンター	親密な女性役員の不透明取引を放任した創業社長
	N社 ゴム製造	データを偽装した免震ゴム製品出荷。虚偽表示罪で事業撤退
●	O社 外食チェーン	過労自殺を引き起こした経営スタイル
	P社 小型自動車	コスト削減で検査軽視。全車合格を前提とした製造ライン
●	Q社 銀行	シェアハウスローンに関わる、行き過ぎた融資拡大
●	R社 生命保険	顧客に不利な保険契約の大量発生
□	S社 商業	正常
	T社 保険	正常
	U社 製薬	正常
	V社 繊維	正常
	W社 海外子会社	正常

(注) ●は不正事例として、□は正常事例として、<表4>症状別解説で事例として取り上げた。

この分類をベースにして、さらに各自が職場で経験してきた情報を持ち寄り、最初の設問集に加えて、新たな設問の候補群を作った。

こうして最終的に得られた問いの原型は177になった。

#### (2) 設問の作成

持ち寄った問いは、それぞれがストーリーを持ち、捨てがたい重みを持っていた。

設問1つ1つを吟味し、整形していったが、ここからの道中は意外に長くなった。研究会の会合が2~3問の検討で終わることもしばしばあった。1問ずつ文章をスクリーンに投影し、全員で話し合いながらその場で検討を加えた。山崩しのような設問の検討は学びの機会にもなったが時間も要した。私たちが最も時間を掛けたのは、1つ1つの「問い」の背景をお聞きし、簡潔で的確な表現を工夫して、汎用的な設問に仕上げる作業であった。

### 3-5. 組織の病気に名前を付ける

他人の不幸は蜜の味と言うが、不正や不祥事の話はいずれも興味深い。

事例を取り上げた書物は多く出版されており教材には事欠かないが、不祥事や不正を他人事のように思っている限りは、こうした事例をいくら学んでも自組織には応用できない。

今までうまく行っていたから、これからは大丈夫と思うのは自然な感覚だが、不正や不

祥事は、天変地異とは異なり、前触れもなく突然襲ってくるものではない。

組織内でうすうす変だと感じつつ、見過ごしていることがあったに違いない。

それでも放置していると、知らない間に症状は悪化し、不正発覚という痛みが突然組織を襲い、初めて病気の重さに気付く。

その主たる原因は、組織の場合、症状が軽いうちにこれは病気だと気付けないことにある。そこで私たちは組織の病気にも自覚しやすい名前を付けることにした。

## 4. 見えてきた8つの症状

### 4-1. 不正に至る病（8つの症状）

過去に不正を起こした組織では、以下の8つの症状のいくつかが複合して発症していた。

これらの症状に、英語の不正（Fraud）の頭文字を付してF1～F8の病名を付けた。

### 4-2. 設問の整理

最初にまとめた88問のプロトタイプは、単純にF1～F8の順に設問を並べて作ったものであったが、実際に試行してみると、いくつかの不具合が感じられた。そこで主に次の3つの改善を行い44問の問診票に改版した。

#### (1) 設問の統合と複数利用

似た意味の問いや部門名などはできるだけ広義にして統合した。さらに経営幹部にしか答えられない問いはやむなく外し、回答者の

<表2>不正に至る病（8つの症状）

不正に至る病	症状
F 1. 利益至上主義	短期的な利益目標の必達が全てに優先し、過度なプレッシャーが充満する組織の症状。
F 2. コンプライアンス意識の欠如	単に法令に反しなければ、社会規範や社会道徳に違背しても良いとする組織の症状。
F 3. リスク軽視	リスクを評価する能力を軽視し、目先の利益を達成する能力評価に偏る組織の症状。
F 4. 仮装・隠ぺい体質	簿外債務隠し、品質偽装、記録改ざんなど、世間を欺く体質が染みついた組織の症状。
F 5. 権力の集中	集中した権力が、異分子を排除して崩壊するまで一本道を突き進む組織の症状。
F 6. 形式的・形骸的	建前で守れそうにない厳しい規則を作り、実際は抜け道を作って運用する組織の症状。
F 7. 硬直的	過去の成功に固執し、批判的な考えを受け入れず、衰退してゆく組織の症状。
F 8. 放置・放任主義	現場を見ず、耳に心地よい報告と、うわべの数値のみで管理する組織の症状。

負担を軽くした問診票に仕上げた。

同時に、問いの意味が複数の症状に該当する設問は、内部集計過程で複数症状に割り当て、症状別の加重合計が均等に11問になるようにした。詳しくは<表3>で後述する。

#### (2) 先入観を排除する設問の分散配置

先入観を排除するため、設問を一般的な属性Q群（Question群）に分類し直した。

例えば不正項目（Fraud群）「仮装・隠ぺい体質」を確認する文脈で「職場の風通しは良いか」を問われると、実情は別として、良いに決まっていると答えたくなる。問いの並びをQ群「コミュニケーション」に変えることで、こうした先入観を排除した。

#### (3) 肯定文の表現

設問文は、二重否定の文章にならないよう、良い風土の問いは肯定的な表現でAタイプとする一方、悪い風土の問いも肯定文にして判定が逆になるBタイプとした。

また全ての文章は、少し不自然でもはっきり意味が判定できる文章にした。

### 4-3. F1～F8の症状を診断する仕組み

<表3>問い（設問番号）とF群各症状（縦列）の関係図は、一般的属性で並べた44設問を、横列の枠に複数配置し、F群の不正症状を縦列の合計で診断する仕組みを表している。

ここでは、1つの問いで複数の不正症状を

診断する仕組み（関係性）を、Q1コミュニケーション5問に含まれる問い「設問14」を例に説明する。

設問14. 社内のリスク情報は、小さなことまで把握され、適切に対処されているか

この問いで「全く当てはまらない」と判断された組織は、

- 小さなことまで社内のリスク情報が把握されていない→「F3. リスク軽視」4点
- 適切に対処されていない→「F8. 放任主義」4点

上記2つの切り口で各症状にチェックが入り、F3とF8枠に4点が加算される。

- 21. 監査に対して正直か
- 22. 不正に対する是正措置は適時かつ適切に行われているか
- 23. 独立した牽制部門（監査/検査部門等）があるか
- 24. 取締役と監査役は十分機能しているか
- 30. 内部通報制度は活用されているか
- 31. 同様の不備が継続して発生しているか
- 32. サービス残業が発生しているか
- 34. おかしいと感じたことに対して見て見ぬ振りをしているか
- 36. 不適切な慣行で業務をしている部署があるか
- 40. 職務分離は十分に行われているか
- 41. 創業者一族、強い影響力を持つ役員等に権力が偏り過ぎているか

【44設問の内訳】

- 10. 上司と健全な議論ができるか
- 11. 職場の風通しは良いか
- 12. 社内において、悪いことも報告が上がり、適切に対処されているか
- 13. 報告に対して上司からの適切なアクションはあるか
- 14. 社内のリスク情報は、小さなことまで把握され、適切に対処されているか
- 20. 内部監査は、フォローアップも含めて実質的な内容となっているか

<表3>問い（設問番号）とF群各症状（縦列）の関係図

Q群 \ F群	F1 利益至上		F2 法令遵守		F3 リスク軽視		F4 仮装隠ぺい		F5 権力の集中		F6 形式的		F7 硬直的		F8 放任	
コミュニケーション Q1: 5問					14		10	11	10		12				13	14
内部監査 Q2: 5問			22				21		23		20	22			20	
内部通報 Q3: 5問			30	31	30	31	30	36			30	32	37		30	34
ガバナンス Q4: 7問	47		43		40		40		40	41	40		41		40	45
リスク Q5: 6問	59				50	51	53	55			54		53	59	53	54
信用向上 Q6: 5問	60	61	63		60	62	64		60		63		61		63	
コンプライアンス Q7: 5問	71	74	70	71	73								73	74		
働き方 Q8: 6問	80	81					85		81	83	83		80	85	81	
計	44問		11		11		11		11		11		11		11	

(注1) Q1: 5問10~14 Q2: 5問20~24 Q3: 5問30~36 Q4: 7問40~47  
 Q5: 6問50~59 Q6: 5問60~64 Q7: 5問70~74 Q8: 6問80~86

(注2) 背景色を付けた番号は、F群で分類した際のオリジナル設問で、他の番号は複数使用箇所を示している。

- 42. 直近10年で“実質的に”トップの交代があったか
- 43. 法令をモニタリングしていく仕組みがあるか
- 45. 責任権限規定あるいはそれに相当する規定は適切か
- 46. 重要な決定がトップの独断で行われているか
- 47. 経営者への社外役員による牽制機能が働いているか
- 50. リスク管理体制は、不正防止も考慮し運用されているか
- 51. 経営陣は定期的なリスク評価を行っているか
- 53. 特定個人が長期間固定的に担当しているような業務があるか
- 54. 外注先の管理は適切に行われているか
- 55. 過去に隠ぺいや改ざんが発生したか
- 59. 外部環境の変化で主力事業の市場が衰退しているか
- 60. コスト削減は過剰か
- 61. 品質よりも利益を優先しているか
- 62. 業務に精通した管理者を配置しているか
- 63. 業務に関する健全で的確な教育研修を定期的に行っているか
- 64. 品質管理部門は十分に機能しているか
- 70. コンプライアンス教育を定期的に行っているか
- 71. 経営陣はコンプライアンスを社内に周知しているか
- 72. コンプライアンスに関する規程類は整備されているか
- 73. 不正は他人事だと思わず不正事例を教訓としているか
- 74. 必達期限が差し迫る中、不測の事態が見つければ中断できるか
- 80. 人事考課において数値目標以外の項目はあるか
- 81. 売上至上主義の風潮はあるか、まん延しているか

- 82. 昇進／昇格の要件の中で、営業成績の占める割合が極端に高いか
- 83. 経営陣が現実的でない目標数値を現場に押し付けているか
- 85. 自己申告制度はあるか
- 86. 女性・外国人・中途採用者等の人材の多様化を図っているか

<表3>は、44設問それぞれが持つ意味によって、「設問14」のように該当する不正症状（関係性）を読み取り、1つの問いを単独または複数回、不正の枠に配置したものだ。

もとより不正発覚までには、いくつかの症状が複合して進行しており、「30.内部通報」「40.職務分離」「60.コスト削減」「74.目標必達」「81.売上至上主義」など重要な問いほど複数の症状に関係していることが読み取れる。

#### 4-4. 問診票の記入と評価の仕組み

40頁の<表5>記入と評価の仕組み、<表6>F 4. 仮装・隠ぺい体質を例にしたF群を縦に集計する仕組みに、具体的な不正点数の集計方法を示すが、おおよその仕組みを説明する。

評価者は、Q群の設問それぞれに対して4段階の該当する欄に「○」を付ける。迷っても該当無しは避け、なるべくシャープな診断をすることが大切だ。

設問には、正の問いAと、負の問いBの2タイプがあり、判定結果は逆になる。

点数は、不正の度合を示すものなので、少ないほど良好なことを意味する。

各設問の評価結果は「○」の位置と設問タイプを見て、条件判定式で点数に変換している。

<表4>「不正の兆候を診断する設問全体集計表」は、正常範囲にあるS社を例にした記入例で、全体の加点結果が分かりやすいので参照願いたい。

<表4>不正の兆候を診断する設問全体像

	設問 タイプ	点数	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	
			利益 至上	法令 遵守	リスク 軽視	仮装 隠ぺい	権力の 集中	形式的	硬直的	放置 放任	
<b>Q1. コミュニケーション</b>											
10	上司と健全な議論ができるか	A	2			2	2				
11	職場の風通しは良いか	A	1			1					
12	社内において、悪い事も報告が上がり、適切に対処されているか	A	2			2		2			
13	報告に対して上司からの適切なアクションはあるか	A	2							2	
14	社内のリスク情報は、小さなことまで把握され、適切に対処されているか	A	1		1					1	
<b>Q2. 内部監査</b>											
20	内部監査は、フォローアップも含めて実質的な内容となっているか	A	2					2		2	
21	監査に対して正直か	A	1			1					
22	不正に対する是正措置は適時かつ適切に行われているか	A	2	2				2			
23	独立した牽制部門（監査/検査部門等）が有るか	A	2				2				
24	取締役と監査役は十分機能しているか	A	2					2			
<b>Q3. 内部通報</b>											
30	内部通報制度は活用されているか	A	1	1	1	1		1		1	
31	同様の不備が継続して発生しているか	B	1	1	1						
32	サービス残業が発生しているか	B	2	2				2			
34	おかしいと感じたことに対して見て見ぬ振りをしているか	B	2	2				2		2	
36	不適切な慣行で業務をしている部署があるか	B	2			2			2		
<b>Q4. ガバナンス</b>											
40	職務分離は十分に行われているか	A	1		1	1	1	1		1	
41	創業者一族、強い影響力を持つ役員等に権力が偏り過ぎているか	B	3				3		3		
42	直近10年で“実質的に”トップの交代があったか	A	2				1				
43	法令をモニタリングしていく仕組みがあるか	A	2	4							
45	責任権限規定あるいはそれに相当する規定は適切か	A	1							2	
46	重要な決定がトップの独断で行われているか	B	4				2				
47	経営者への社外役員による牽制機能が働いているか	A	2	2			2				
<b>Q5. リスク</b>											
50	リスク管理体制は、不正防止も考慮し運用されているか	A	3		3						
51	経営陣は定期的なリスク評価を行っているか	A	4		4						
53	特定個人が長期間固定的に担当しているような業務があるか	B	2			4			4	4	
54	外注先の管理は適切に行われているか	A	4		3			3		3	
55	過去に隠ぺいや改ざんが発生したか	B	3			3					
59	外部環境の変化で主力事業の市場が衰退しているか	B	3	2		2			2		
<b>Q6. 信用向上</b>											
60	コスト削減は過剰か	B	3	3		3		3			
61	品質よりも利益を優先しているか	B	2	2					2		
62	業務に精通した管理者を配置しているか	A	2		2				2		
63	業務に関する健全で的確な教育研修を定期的に行っているか	A	4		4			4		4	
64	品質管理部門は十分に機能しているか	A	3	3			3				
<b>Q7. コンプライアンス</b>											
70	コンプライアンス教育を定期的に行っているか	A	4		4						
71	経営陣はコンプライアンスを社内に周知しているか	A	3	3		3					
72	コンプライアンスに関する規程類は整備されているか	A	2		2						
73	不正は他人事だと思わず不正事例を教訓としているか	A	2			2			2		
74	必達期限が差し迫る中、不測の事態が見つければ中断できるか	A	2	2		2			2		
<b>Q8. 働き方</b>											
80	人事考課において数値目標以外の項目はあるか	A	2	2					2		
81	売上至上主義の風潮はあるか、まん延しているか	B	3	3			3			3	
82	昇進/昇格の要件の中で、営業成績の占める割合が極端に高いか	B	4	4			4				
83	経営陣が現実的でない目標数値を現場に押し付けているか	B	2	2			2	2			
85	自己申告制度はあるか	A	1			1			1		
86	女性・外国人・中途採用者等の人材の多様化を図っているか	A	3						3		
合計				28	27	23	21	25	23	25	25

(注) 点数はS社事例による

<表5> 記入と評価の仕組み

「○」位置別・タイプ別の各得点		
	Aタイプ	Bタイプ
・全くその通り	1点	4点
・やや当てはまる	2点	3点
・あまり当てはまらない	3点	2点
・全く当てはまらない	4点	1点
・該当無し	2.5点	2.5点

「Q1.コミュニケーション項目での記入例							
	設問タイプ	全くその通り	やや当てはまる	あまり当てはまらない	全く当てはまらない	該当無し	点数
Q1. コミュニケーション							
10. 上司と健全な議論ができるか	A		○				2
11. 職場の風通しは良いか	A	○					1
12. 社内において、悪いことも報告が上がり、適切に…	A		○				2
13. 報告に対して上司からの適切なアクションはあるか	A		○				2
14. 社内のリスク情報は、小さなことまで把握され…	A	○					1

<表6> F4. 仮装・隠ぺい体質を例にした集計の仕組み

	設問タイプ	点数	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
Q1. コミュニケーション										
10. 上司と健全な議論ができるか	A	2				2				
11. 職場の風通しは良いか	A	1				1				
12. 社内において、悪いことも報告が上がり…	A	2				2				
Q2. 内部監査										
21. 監査に対して正直か	A	1				1				
Q2. 内部通報										
30. 内部通報制度は活用されているか	A	1				1				
36. 不適切な慣行で業務をしている部署が…	B	2				2				
Q4. ガバナンス										
40. 職務分離は十分に行われているか	A	1				1				
Q5. リスク										
53. 特定個人が長期間固定的に担当して…	B	4				4				
55. 過去に隠ぺいや改ざんが発生したか	A	3				3				
Q6. コンプライアンス										
Q7. 信用向上										
64. 品質管理部門は十分に機能しているか	A	3				3				
Q8. 働き方										
85. 自己申告制度はあるか	A	1				1				
11設問の合計、21点でF4. 仮装・隠ぺい体質を診断						⇒	21			



## 5. 診断結果のアウトプット

診断結果のアウトプットは、八角形のレーダーチャートで表示し、その形状から進行する不正の兆候が一目で分かるようにした。また面積、進行度を数値化したのでデジタルな比較もできる。サンプルとして正常範囲にあるS社事例を示す(図1)。

総合判定は①0~35%、②35%~50%、③50%~65%、④65~80%、⑤80~100%の5段階としており、S社事例では「おおむね良好」のコメントを付している。

8つの症状別診断結果は、最少11~最大44

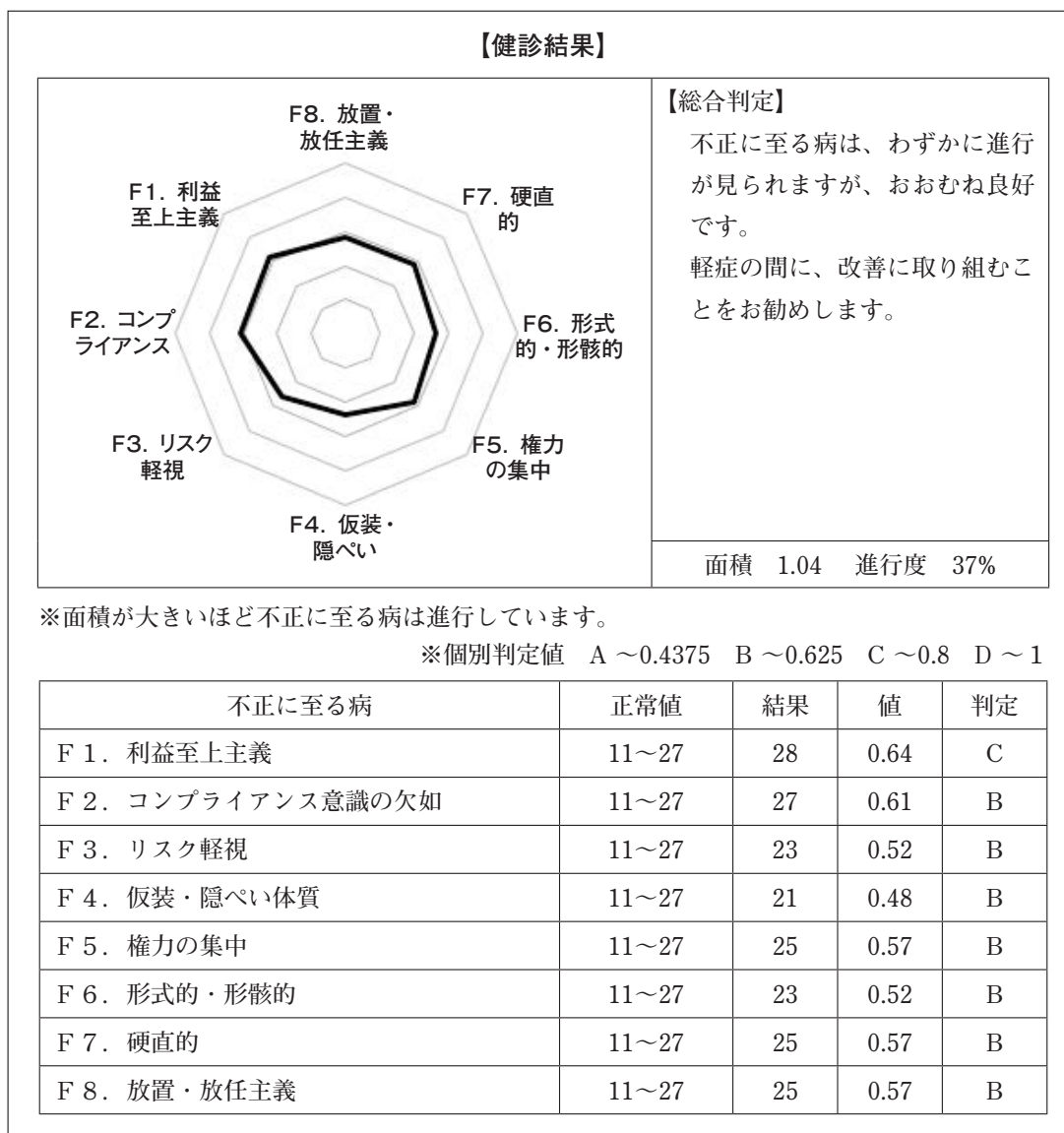
のうち、基準値を27とし、項目別得点を100で割り、A:0~0.4375、B:~0.625、C:~0.8、D:~1の4段階で示した。

またA判定には(一)、B判定には(±)、C判定には【疑い】、D判定には【要検査】といったコメント文をそれぞれ付している。

上記の診断結果が示すレーダーチャートは通常サイズだが、3-2.項に取り上げた不正が発生した組織では、いずれも最大面積に近く、それぞれ特徴的な形状になっていた。

不正に至る病の症状別解説と合わせて各事例のレーダーチャートを以下に紹介する。

＜図1＞S社事例



## 【不正に至る病 症状別解説】

### F 1. 利益至上主義

短期的な利益目標の必達が全てに優先し、過度なプレッシャーが充満する組織の症状。

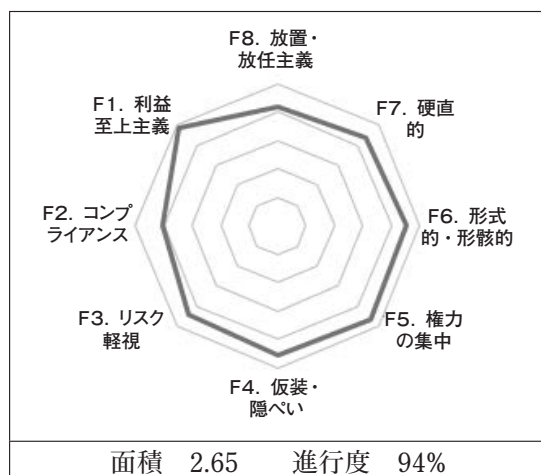
利益至上主義の企業風土は、(短期的) 利益至上主義とその目標必達に過度なプレッシャーがかかる会社に多くみられる。

特に経営トップらが全社的なミッションとして利益至上主義を第一とした場合、経営者により内部統制が無効化(マネジメント・オーバーライド)され、組織ぐるみで不正を誘発する可能性が高くなる。

経理部が二重帳簿を作成して、組織ぐるみで問題の先送りを行い、さらには取締役会・監査委員会による監督機能も機能不全となってしまう。

やがて不正(不祥事)が全社規模で発生し甚大な被害をもたらすことになる。

#### (事例) E社、電機、利益を過剰に見せる一連の不正会計処理



E社は日本を代表する総合電機メーカーであったが、経営トップによる「当期利益至上主義と目標必達のための過度なプレッシャー」により、組織ぐるみの不正会計を誘発し、市場の信頼を失うこととなった。

不正会計は組織ぐるみで、非常に巧妙な手段で行われ、主に次の4つの方法で行われていた。

- ①工事進行基準の会計処理
- ②経費繰延べによる会計処理
- ③在庫評価に係る会計処理
- ④有償支給取引に係る会計処理

結果として、会計監査説明用の「不適切な決算数値」と「ノーマライズ(適正)数値」のダブルスタンダードで、帳簿管理を複数年継続することとなり、不正の累計額は巨大なものとなった。E社では経営トップ、上司に逆らえない企業風土が長い間に培われていた。

経営トップは利益至上主義のマネジメント・オーバーライドを起こしていたが、正論はほうむられ、海外子会社で発生した、本来計上すべき巨大な損失は米国監査法人を抑えつけることまでして隠し続けられていた。

最初の不正会計が発覚した当初は、いち早く委員会設置会社制度を導入し、最先端のコーポレート・ガバナンス体制を構築し、模範的な企業に見られたが、名門企業の内情は、組織ぐるみで不正が継続する統制環境のままであった。

巨額損失隠しが明るみに出るや株価は暴落し、市場の信頼を著しく裏切ることになった。

利益至上主義の会社では、短期的な利益目標の必達で、過度なプレッシャーが存在する。

特に経営トップらが利益至上主義を第一とした場合、経営者によるマネジメント・オーバーライドとなり、組織ぐるみの不正を誘発する可能性が高くなる。

### F 2. コンプライアンス意識の欠如

単に法令に反しなければ、社会規範や社会道徳に違背しても良いとする組織の症状。

コンプライアンスは、直訳すると法令遵守のことだが、近年その意味するところは多様になりつつある。

例えば現在では、社会規範や社会道徳、会社のステークホルダー(利害関係者、株主、経営者、従業員、顧客、取引先など)の利益

や要請にかなうことも、コンプライアンスの意味に含まれるようになってきた。

グローバル化・インターネットの普及などによって、会社の不祥事による悪影響が国境を越えて非常に大きなものになってきた。これに伴い、会社の法的責任・倫理的社会的責任が大きくなっている。

更に、近年では国際的な人権意識の高まりによって、ダイバーシティ促進の要請、持続可能な開発目標（SDGs）への取り組みの要請、などが高まっている。

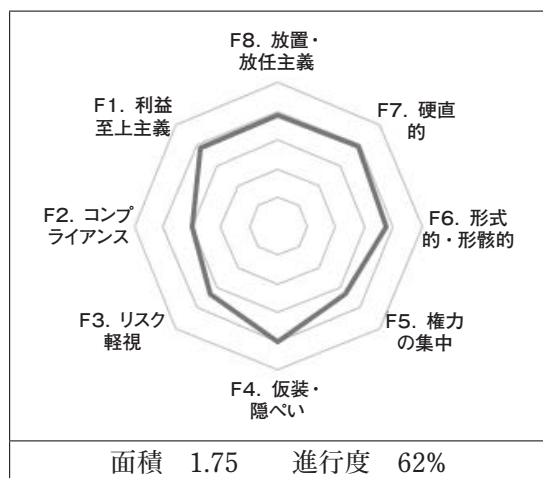
#### （経営に重大な影響をもたらす不祥事の発生）

金融機関は、従来からも、適切な内部管理態勢を構築・整備する努力を続けてきた。

それにもかかわらず、既存の法令には直ちに抵触しないものの、利用者保護や市場の公正・透明の観点及び金融機関に対する社会的な要請に照らし不適切であり社会的批判を受ける等、金融機関の経営に重大な影響をもたらし、またその信頼を大きく毀損するような事例が発生している。

これらの不祥事の多くにおいて、その原因として、経営陣の姿勢、ビジネスモデル・経営戦略、企業文化等、経営の根幹そのものに関わる問題が関係していると考えられる。

#### （事例） R社、生命保険、顧客に不利な保険契約の大量発生



本件で問題となったのは、R社が、保険商

品の乗り換え契約等に関して、顧客に不利益が生じるような対応を行ったことにあった。具体的には、正しく保険に関する告知が行われなかったために、本人が知らない間に保険契約が解除され、予定利率が低下するなどの不利益が生じた。本件問題の根本には、行き過ぎた成果主義や、ブラックな管理体制、コンプライアンスの不足など、他の企業にも多く当てはまる問題が介在していた。

R社のコンプライアンス・リスクの管理部門においては、社内規定に定める「リスクを全社的にみて統合的に管理する役割」や「事業部門の業務及びそこに潜在するリスクに関する理解と、リスク管理の専門的知見とを併せ持つこと」という点が欠けていたと言わざるを得ない状況であった。

R社の内部監査部による監査の実態は、事務上の不備等の有無を確認する準拠性監査にとどまっており、また、R社内部監査部は、2013年度以降、毎年、保険募集管理態勢を内部監査の重要テーマとして挙げながら監査を実施してきたにもかかわらず、本契約問題の早期探知につながるような監査が実施できなかったという点で、その役割を十分に発揮していたとは言い難い状況であった。

第三者委員会による調査報告書では、本件問題が生じた原因が8つ述べられている。

その中でも、特に「コンプライアンス体制の不備」が根本的な原因と考えられる。

#### F3. リスク軽視

リスクを評価する能力を軽視し、目先の利益を達成する能力評価に偏る組織の症状。

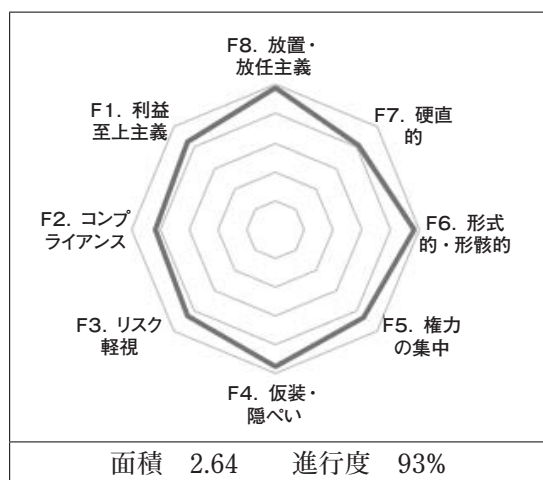
リスク軽視は、人の行動様式として厳につつまなければならぬが、これを組織に当てはめると、組織体がリーダーを選ぶ際に、そのリスクマネジメント能力を軽視して勇敢さに目を奪われて選任してしまう場合と見ることができる。

リスクの語源（リスキー）は、（命などを）

かける、危険な岩場をくぐり抜けていく勇敢な船乗りを意味する言葉だ。

巧みな航海術と勇気を兼ね備え、困難な航海を乗り切る船長に、組織の命運を託すのであれば良いのだが、その見極めは難しい。人気があり、勇敢ではあるが、リスクマネジメント能力の高くない船長を選んでしまうと、大変な悲劇を引き起こすことになってしまう。

(事例) Q社、銀行、シェアハウスローンに関わる、行き過ぎた融資拡大



Q社のA副社長は「社員教育は時間の無駄、その時間があれば営業させろ、現場で経験を積む中で教育はできる」が持論であったという。

民営化したB銀行が一般向け融資業務を開始した機会を捉え、Q銀行はB銀行と提携し大量の融資担当者を派遣したが、その穴埋めに中途採用した職員を、一泊二日の集合教育後、いきなり現場に送り込むというリスク軽視をしてしまった。

問題化した不正融資を手がけたのは、大半がこの時入行した229名の中途採用者で、そのうち158名は建設等の異業種出身者であった。

融資実務を含む銀行業務経験のない職員は、目標達成のために不正な融資案件を多数申請し、営業本部長の子飼いで固められた審

査部は、ほぼ全ての申請を承認した。

創業家が31年間もトップの座にあったQ銀行は、経営上層部と執行部門の間で、幾重にも情報遮断があり悪いことは報告されなかった。

ある重役が一連の不正融資を検知し創業家に報告したが、この指摘は隠ぺいされ、文書通達はなされず口頭注意に留められた。

営業の目標数値はトップダウンで決められ、異常なストレッチ目標が上乘せされ、次月の営業会議ではそれが必達目標となり、達成を約束するまで追及される恫喝の場となったが、リスク軽視で目標を達成した者には最高で半期6ヶ月のボーナスが支給された。

営業現場は、取引禁止業者との連絡を継続し、優越的地位を濫用して形式的に手続きを整え、簡単に不正融資を行った。中には業者から多額の交通費をもらい、業者から飲食饗応を受けているものもいた。

F4. 仮装・隠ぺい体質

簿外債務隠し、品質偽装、記録改ざんなど、世間を欺く体質が染みついた組織の症状。

「仮装・隠ぺい体質」とは、不正の原因、経過、影響、結果等あらゆる不正関連事象の発覚を免れようとする行為体質を指し、不正の本質的な一面でもある。

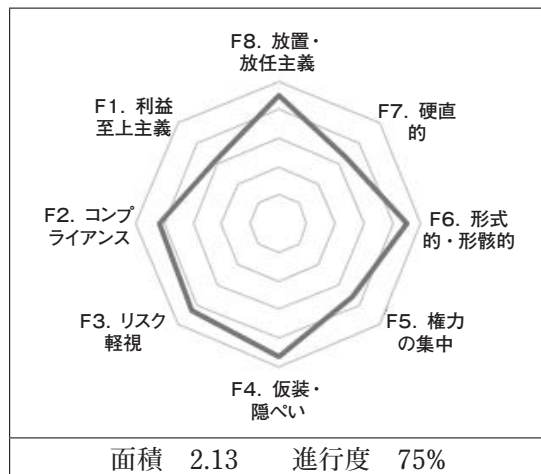
それは、COSOフレームワークの内部統制構成要素のうち「情報の伝達」を致命的な機能停止に陥れるのみならず、不正対象プロセスに対する「統制活動」と不正実行組織に対する「モニタリング」の有効性を損ない、「統制環境」と「リスク評価」までも歪め、組織体全体を蝕んでいく。したがって、以下のような「仮装・隠ぺい体質」の兆候を早期に発見し、不正の存在を探知すること、あるいは不正の芽を摘み取ることが重要である。

- ・ 職場の風通しの悪化
- ・ 会議での議論の沈滞化
- ・ 悪い情報の報告遅延、対応遅延、見て見ぬ

ふりのまん延

- ・ 内部監査に必要な情報提供への抵抗、虚偽情報の提供
- ・ 実名による内部通報の減少、通報自体の減少
- ・ 内部通報者への不利益措置、通報者探し
- ・ 聖域（情報遮断された部門、部署、プロセス）の発生
- ・ 必要な領域への人材充当抑制
- ・ 職務分離の不徹底
- ・ 特定個人による特定業務の長期担当
- ・ 退役役員の高い影響力の残存
- ・ 品質管理部門の弱体化、機能不全、営業優先
- ・ リスク情報の握り潰し
- ・ 不正の是正措置の延引、不公正な措置
- ・ 過去に発生した不備、不祥事の再発

(事例) K社、光学機器、過去の資産運用で生じた巨額損失隠し



いわゆる「K社不正事件」は、バブル時代の財テクによる巨額損失を長年にわたって隠し続けるとともに、不正なM&Aによって補填資金の捻出を図ろうとした不祥事であった。

その手口は、本社経理グループと資金グループに金融資産の運用権限を集中させ、他部門からの関与を一切遮断して社長、副社長、常務取締役等のトップ主導により、これを取

り巻く一連の幹部によって秘密裏に行うというものであり、有価証券報告書にもM&Aに伴う企業買収の全貌を明らかにせず、投資家が投資判断を行う上で必要十分な開示は当然のことながら行われていなかった。

このような不正を秘密裏に実行するため、秘密を共有する者、隠ぺいに加担した「飛ばし」の実態を知る者が優遇され、中枢を占めて出世し、人事・財務部門を完全に掌握のうえ、本件損失発生の原因資産の取引を財務部門のみが実行し、結果の検証、評価とも行うという独断専行体制が長年にわたって構築・維持された。しかも、会社トップが長期間ワンマン体制を敷き、これに会社内部で異論を唱えることが憚られる雰囲気醸成されていた。このような体制下では、他の業務部門による牽制・監督が全く効かなかったとともに、損失隠ぺいや飛ばしの手段が書類や証拠を残さず、取締役会や監査役会にも必要な情報はほとんど提供されなかったため、監視機能も働かなかった。

ただし、K社はこのような不正実行部門を除けば、技術力の高い極めて真っ当な企業であり、それだけに不正実行部門の「仮装・隠ぺい体質」が際立つ事例といえる。

## F 5. 権力の集中

集中した権力が、異分子を排除して崩壊するまで一本道を突き進む組織の症状。

権力の集中は、ある集団が組織化される上で本質的に内包されたものであり、ほどほどに保つのは容易なことではない。

権力の集中した組織では、権威者を中心にした閉鎖的な環境が作り出され、その場にいる人間は、権威者の指示に従う服従の心理に支配される。

ミルグラム実験は、この服従の心理の強さを確かめる実験だった。

実験に先立ち、被験者にはこれは体罰が学習に与える効果を調べる実験だと伝えられる。

実験室には白衣の男性（権威）が同席し、先生役となる被験者は、生徒が間違えるたびに電気ショックを与えるようにと伝えられる。

実験が始まると、どんなに生徒が苦しんでも実験を続行するよう指示される（注：生徒役は実は役者で電気ショックを受けたかのように反応する）。

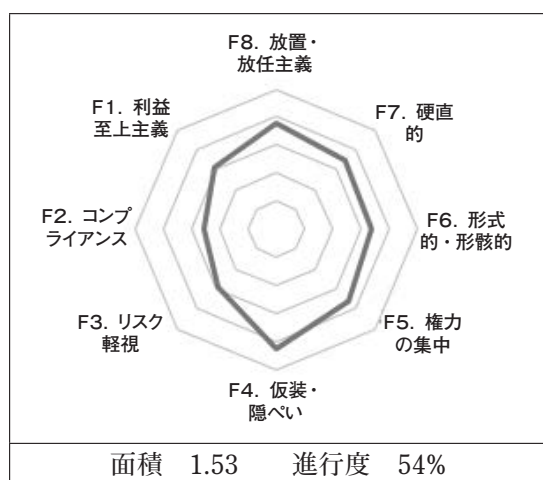
この実験では62.5%もの人が権威者の指示通り、最大レベルまで電圧を上げ、何人かの被験者は、生徒役がもはや声を発していない、死んでいるかもしれない状態になっても指示に従い電気ショックを与え続けた。

この実験が示すように、普通の人であっても服従の心理が働くと、倫理の後退が起これ、良心にもとる理解不能な行動を取ってしまう。

権力の集中は、集中前に早期治療することが肝心だ。

症状が悪化すれば、例外なく、情報を操作し、内にも外にも、組織の実態を隠そうとする仮装・隠ぺい体質が現れる。こうなってからではまともな診断も困難になる。

**(事例) J社、製紙、創業家経営者による会社資産の不正取得**



創業家経営者が、複数の子会社から総額で100億円を超える金銭を不正に引き出し、私的なカジノの賭金に流用した事件で、経営者辞任にとどまらず刑事事件にもなった。

「創業家父子には絶対服従するという企業

風土が根付き問題発生の基盤になった」と同社が設置した社内特別調査委員会は指摘している。

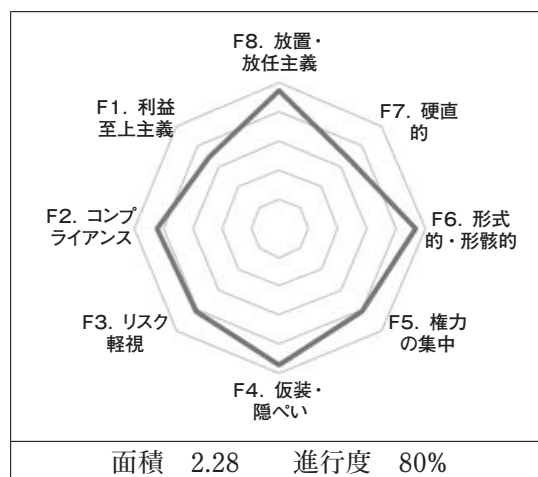
**F6. 形式的・形骸的**

建前で守れそうにない厳しい規則を作り、実際は抜け道を作って運用する組織の症状。

形式的・形骸的な企業では、有効な内部統制を構築することは困難と言える。

立派な組織やルールは作るものの、統制よりも実運用を重視するあまり、抜け道が準備されたものとなり、実際には統制からほど遠い、形だけのものとなりがちだ。

**(事例) H社、機械商社、グループ企業間の架空循環取引**



評価対象としたH社事案は、平成25年3月に発覚したものであるが、平成18年2月にも他事業所において同種の不正行為が発覚しており、この時に確実な再発防止処置を実施するか、あるいは同様の事例が他にもないかを確認していれば、本件事案は傷が小さいうちに発見、対処できたことを考えると、不正事案を軽く見て、形だけの対応に終わったH社の体質には大きな問題があると言わざるを得ない。

H社は機械装置を取り扱っており、営業担当者は顧客のニーズに合わせた納品物のチェックや据え付け確認なども直接担当する

必要があることから、仕入先との間が緊密になることは必然であるが、同時に顧客のニーズを把握している必要もあって、人事異動はほとんど行われず、結果的に仕入先との癒着など、不適切な関係に陥る可能性が高くなっている。

なお、H社では据え付け工事に際して、建設業法を遵守するために監理技術者を派遣するためのエンジニアリング子会社も有していたが、本件事案の発生エリアを担当する者は1名しかおらず、結果、営業担当者が据え付け工事まで担当する事が常態化していた。

また、問題のあった事業所は小規模で有ったため、コンプライアンス室、内部統制部門、人事部門及び総務部門の常駐者はおらず、本社からの出張者が出張対応しており、また経理部門も可能な範囲でそれら業務を代理処理していたため、経理部門が手薄になり、管理部門全体の牽制力も不足しがちであった。

H社では与信管理制度において、売上・仕入れ金額が管理されていたが、棚卸資産などの現物確認においては、理由を付けて現物確認を怠っていたケースも多く存在した。棚卸資産の実在性については、1件1000万円以上のもはSD (Sales Division) 長から客先注文書を経理部門に提出していたが、会社としての実在性の確認は行っていなかった。

本件では、こうしたチェック体制の甘さを利用したSD長が、懇意にしている仕入先を抱き込んで会社の資金を循環させ、着服するに至っていた。

## F 7. 硬直的

過去の成功に固執し、批判的な考えを受け入れず、衰退してゆく組織の症状。

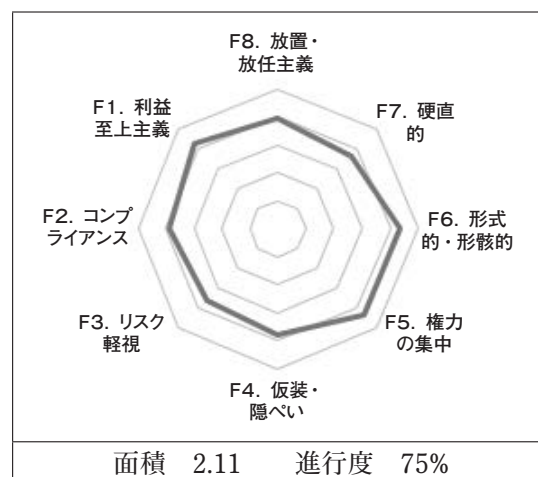
硬直的な社風は、強力なリーダーシップの下で急成長した企業に多く見られる。

時代が変わっても創業時に急成長を支えた滅私奉公の行動様式を変えず、中堅社員は、それが異常なこととは理解せず新入に盲目的な

愛社精神を強要する。新人が会社に対して、これはおかしいと声を上げれば、会社から弾き出されることになり、会社に残りたければ自身を犠牲にして受け入れるしかなくなる。

創業者は伸び盛りであった創業間もないころの幻想を忘れられず、自社モデルのまま成長し続けるものと硬直的に考え、前年以上の成果を最低限とする目標管理を行う。しかし周囲の環境は変化しており、前年以上の収益確保には、人件費を含めたコスト部分に手を付けざるを得ず、従業員に大きな負担がかかることになる。追いつめられた現場に救済はなく、組織を正当化する思想教育を日々徹底的に叩き込む負のスパイラルが回り続ける。

## (事例) O社、外食チェーン、過労自殺を引き起こした経営スタイル



O社は、学生時代に事業を立ち上げたカリスマ社長の元、外食産業で急成長を遂げた。

会社はたちまち大きくなり、数千人の従業員を抱える規模となったが、労務管理をはじめとするコンプライアンス体制が会社の成長に追い付かなかった。

創業当時は、会社の為にわが身を犠牲にすることが自然であり、会社は社員の自己犠牲を前提として急成長を遂げてきたのだが、考えを変えることなく、ただその規模が大企業となっただけであった。

その結果、希望を抱いて入社した新入社員

が「過労自殺」により亡くなるという事態が発生している。

亡くなった新入社員は、何度か店長にもSOSを出していたようだが、救いの手が差し伸べられることは無く、勿論、会社が労働環境を見直す事も無く、考え方の違いをひたすら矯正されるばかりであった。

O社では、事件前は言うまでもなく、事件後も頻繁に労基署から労働環境についての指導を受けていたが、頻繁に改善指導を受けていたこと自体が、本質的な改善に取り組む意志が無かったことを示している。

### F 8. 放置・放任主義

現場を見ず、耳に心地よい報告と、うわべの数値のみで管理する組織の症状。

放置・放任主義は、安定成長した企業に多く見られ、不必要なポスト、不健全な組織を増やす傾向がある。

本社も、個々の事業部門が利益さえ出していれば、事業内容、実力には関心が薄い。

海外法人など遠隔地ほど本社の目が行き届かず、放置・放任主義に感染しやすいので注意が必要だ。

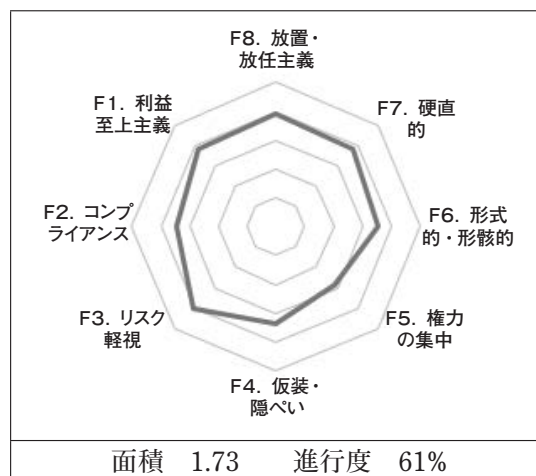
中央の幹部は、現場に出向くことなく、数値目標の達成のみで管理する傾向が強い。

そのため現場は表面的な数字合わせのため、リスクの大きい事業に手を出し、中央の部門管理の編み目をすり抜ける。

特定個人が長期間、固定的に、ある不自然な業務を行い、ひそかに不正を行っていても幹部には想像力が欠如しており、不正は他人事だと思って見過ごしていることが多い。

売上至上主義の風潮がまん延し、巨大なリスクの存在に気づくことができないまま、突如不正が表面化して、はじめて事態の深刻さに驚くことになる。

### (事例) C社、建設子会社、現場を知らない管理体制でのマンション杭打ち工事受託



C社は、ダボハゼと呼ばれるほど積極的に多角経営を進めてきた。

その建設子会社が、極めてリスクが大きい反面、利潤の少ない事業を受注した。

横浜市内で同時に4棟のマンション杭打ち工事を進める案件であったが、その仕事に営業が入り込み、表面的に大きな受注額を獲得したものだ。

だが、C社の社内には、この業務をこなせる資格を持つ技術者がいなかった。

そのため施行技術者は専門の職人を臨時に雇用し、法的に社員扱いにして施行の申請を行った。また工事の進行管理は全て現場まかせにして業務を開始した。

この段階で現場は管理者不在で、主任技術者も他の現場と兼務する違法状態であった。

杭打ち工事が完了し、購入者に4棟が引き渡された数年後、東日本大震災が発生した。

新築マンションの2棟で、渡り廊下部分が離れる事態が見つかり、住民が訴えを起こし、調査の結果、基礎工事の段階で杭打ちに不十分な箇所があったことが判明した。

訴訟裁判の末、4棟全てを建て替え、住民移転費用も施行側が全額保障することになり、マンション販売業者、元請け、下請け合わせて、459億円の損害を被ることになった。



直接の原因は、管理者不在の環境で、現場作業者が勤に頼り、杭打ちの確実な完了を確認できていなかったことにあったが、会社の体力を省みず、無理な受注に走った建設子会社と、それを放置・放任していた本社の管理体制に問題があったことは否めない。

なお、元請けの設計会社から外圧はなく、工期に無理があった訳ではなかった。

悲劇的なのは本案件に入り込み受注を獲得した中間管理職が自殺したことであった。

## 6. 運用

### 6-1. 内部監査部門での利用

「問診票」は、健康診断を受けるように、内部監査部門が、組織風土の現状を自己評価し「問診票」に記入して利用することを想定している。

年度毎に評価し、前年からの改善度合い、推移を見ることにも使える。

病気も組織不正も早期発見が大切だ。

典型的な組織不正である品質偽装、粉飾決算、手抜き検査、談合、循環取引、子会社を利用した着服などは、経済活動における卑怯な行動といえる。

ある部門がなぜこんな卑怯な行動を取ったのか、あるいは取れたのか、二度と同じ過ちを繰り返さないためには、口先だけでなく、なにを変え、どう行動すれば良いのか、外部調査で終わらせるのではなく、内部を知る社内部門が、個々の症状に合った改善策を検討し次のステップに進める必要がある。

「権力の集中」など、トップの問題は、最終的にはトップの交替という外科手術に頼ることになるが、良性であれば、内科的な処置で改善できる可能性も残されている。

組織風土の改善は、早急な外科手術で完治するものではなく、食生活の改善のように、長く地道な意識改革の積み上げによってしか達成できない。

### 6-2. 現業部門での利用

健康診断に話しを戻せば、メタボリック症候群を改善する時、まず食事療法の相談から始めるように、内部監査人は、診断だけでなく管理栄養士になり、改善の相談に応じることも必要になる。

不正の病は静かに進行し、品質不正に見られるように、閉じられた部門が勝手に不正な検査方法を継承しプログラム化している例もいくつかあった。

当該部門の若手は、おかしいと感じていたが、先輩の人事異動など大きな変化があるまで言い出す機会がなく、不正が表面化することはなかった。

「問診票」のレーダーチャートとスコアの意味を、部門のミーティングで説明する機会があれば、それまでは言い出せないでいた若手が、実は前から変だと思っていたのですよと、話しの口火を切ってくれるかもしれない。

現実はいかにどうまきは進まないだろうが、レーダーチャートを目にすれば、気付いたことを話したくなり、言い出せないでいた心理的ハードルが下がる効果は期待できる。

かかりつけ医が、患者の生活習慣を良く知っているように、また管理栄養士が親身になって生活習慣の改善相談に乗るように、内部監査部門は組織の生活習慣改善を進める上で最も適した部門と言える。

第三者委員会のような専門医に頼る前に、私たちがかかりつけ医、管理栄養士になって、各部門、子会社、海外拠点の不正防止策を一緒に探ることが不正防止の近道になる。

### 6-3. 設問の読み替え

部門の協力が得られれば、本「問診票」をさらに部門に当てはめて利用することも可能だ。

部門長もメンバーもお互いに気づけない感じ方の違いを確認し合えるツールとなる。

本「問診票」の設問は、不正事例から抽出

した関係上、経営に関する設問も含まれている。

現業に携わるメンバーは、経営に関しては「該当無し」に○を付けざるを得ないが、結果として問診票の診断精度が落ちてしまう恐れが伴う。

そこで現業部門に応用する際には、問いに登場する経営者等を、当該部門長、あるいは部門に読み替えて回答するよう、あらかじめ説明しておく必要がある。

参考として本「問診票」の利用ガイドと、読み替え例（経営者を部門長に置き替えた設問）を【添付資料】としたので、参考にご覧いただきたい。

## 7. おわりに

本稿の「問診票」は、人の健康診断のように、組織風土を診断し、そこに存在する不正の兆候に気づくためのツールとして試みに作成したものだ。

44の設問に回答すれば、自組織に内在するかもしれない不正の兆候・疑わしい症状と向き合うきっかけが生まれる。

そのまま経過観察しても良いが、症状が実際に気になるようであれば、経営者に語り症状の改善に着手する、または新たな個別の調査を行う視点としても利用できる。

また「問診票」を、組織内の各部門に広げ、面として活用することもできる。

改善途上にある診断ツールだが、内部監査に携わる皆様が、本「問診票」シートの狙いに共感され、自組織の健康診断に取り組んでいただければと願っている。

## （付記）タテ社会と現代日本（要旨）

（日本のタテ社会）

中根千枝氏の近著『タテ社会と現代日本』

（2019）によれば、「タテ社会」のタテは、身分の上下ではなく、時間的なタテの関係を指しているという。

日本で構成される機能集団の序列は、人が持つ属性（資格）よりも、「場」に入った時間軸（タテ）で決まり、先に組織に入った者が上位に立つ。

ここでいう「場」とは一定の個人、例えば同じ会社、同じ学校、同じ村人が作る小集団のことをいい、所属の単一性が色濃い価値になる。

その人が「場」に所属した期間が、個人の社会的資本の蓄積となって定着する。

昔は新卒採用ばかりだったので、「場」の中で社会的資本が蓄積するペースが、年齢順であったため、年功序列と同一視されていた。

だがタテの序列は、組織に先に入った順番であり、年齢に依存するものではない。

タテ社会では、小集団が数珠つなぎになっており、しかも閉鎖的になる。

毎日顔を合わせ、緊張を感じない5～7人のグループが、何でも相談し合い共感し合う。小集団で力を発揮し、数珠つなぎになって派閥を構成する。

資格を持つ優秀な個人も、他社（新しい場）に転職すれば、新参者になり、タテの「場」の序列では最下位に落ちてしまう。これが日本のタテ社会が持つ特徴だ。

私たちには普通でも、ほかの世界ではまず見られないそうだ。中根氏はタテ社会を、Japanese Societyと表現するしかなかったという。

タテの関係は、上から下への権力関係ではなく、組み合った関係を表現しており、上下がうまく組み合っていれば下位のものが上位の者に遠慮なく発言できるし、上位の者も、下位に自分の弱点を指摘されても甘受できる。「上司と健全な議論ができる」かは、組み合った関係の良否により、できたりできなかったりする。

ヨコ社会では、ヨコの層となる「資格」によって組織が結合する。

「資格」は、学歴、地位、職業など、個人が獲得した資格だけでなく、生まれた時から個人に備わっているもの、氏、素性なども資格になる。

「場」か「資格」か、いずれの機能を優先するかは社会によって異なる。

「資格」社会のインドでは、個の能力、頭の良い人を認める傾向が強いという。

「場」の機能が優先する社会では、小集団が極めて強く、逆に大集団としての機能は強くない。

タテ社会の小集団で、直属の上司を飛び越えて直訴すれば、たちまち集団の危険人物になる。大集団とつながることもできない。トップの命令より課長の命令の方が部下に強く響く。

「内部通報制度は活用されているか」を問えば、真っ先にこの結びつきの強さ、力関係が作用し、拒絶反応が働く。他国には見られない日本の問題点といえる。

「感情」で結びつくのも特徴で、恋愛、結婚など何でも同僚に語る人が多い。結婚、出産、葬式などに慶弔金を支給するのは日本的な企業の特異な慣習だ。

企業と個人は、いわば全人格的に結びついていることが前提になっている。

依存する者は保護され、忠誠によって温情が働く。

日本の大企業で転職が不自由なのは「ウチ」と「ソト」の意識が根強いからだ。

(インドとの違い)

50年前に発表された中根千枝氏の「タテ社会の人間関係」(1966)の指摘は、今も色あせない。古典的名著が50年を経ても色あせないのは、日本的組織風土が本質的に変化していないことを示している。

日本では個々人の属性「資格」よりも、同じ職場といった「場」の共有を重視する。

中根氏は日本の津々浦々で、「場」にタテの人間関係があることを発見した。

これを発見できたのは、日本を離れ、インド社会に触れたからだという。

インドは職能集団で成り立っている。職能集団は「資格」を持つ人の集まりで、例えばお掃除の技能者であれば、失業してもその資格で他の職能集団に容易に転職できる。米国でも配管工と電気屋の職能は別で、両方を修理する職人はいない。

職能が違うと何もしてくれない米国の職人の態度に、日本から来た現地従業員は、非常に驚くことになる。

(文献)

中根千枝著、現代新書編集部構成『タテ社会と現代日本』講談社、2019年

中根千枝著『タテ社会の人間関係』講談社、1967年

#### <CIAフォーラム研究会No.a9 (不正研究会)メンバー>

(敬称略・五十音順)

座長：七村 浩治

メンバー：石原 月彦、大西 忠和、岡 和貴、川田 晴男、小林 弘樹、清水 英樹、末谷 哲也、瀬山 弘至、田所 健一、三浦 啓裕、柳原 敏浩、和田 光平

(メンバーの氏名は、2022年8月31日現在)

### 【添付資料】

下記「利用ガイド」を含む「問診表」は、日本内部監査協会HP\*に掲載している。

\*日本内部監査協会HP HOME > 研究・活動：CIAフォーラム > 活動実績 (URL: <https://www.iiajapan.com/leg/kenkyu/forum/report.html>) のNo. a 9の「問診票」のリンク先に掲載

### 利用ガイド

- 1 目的 組織風土の「問診票」は、不正に至る病の症状を、内部監査人が自己診断するツール、組織の健康診断・問診票として作成したものです。
- 2 診断 天変地異と異なり、不正の発覚は前触れもなく突然襲ってくるものではありません。組織内でうすうす変だと感じつつ、見過ごしがちな組織風土の良し悪しを44設問に「○」を付け回答することで、ビジュアルに気付くことができます。
- 3 回答 組織風土の良し悪しは、八角形のレーダーチャートで自動表示されます。図形の面積が小さいほど組織風土は良好です。また図形の面積を数値化して進行度を表示しています。進行度により5段階で総合判定を説明しています。
- 4 評価 突出した部分があれば、その不正に至る病が特に進行していることを示します。不正に至る病の各症状は、レーダーチャートの下部に、基準値、結果、評価値を示し、A、B、C、D、4段階判定で、それぞれにコメントを付けています。
- 5 対処 C、D判定が表れた場合に関しては、特別な処方箋は用意しておりません。「各症状の個別解説」を参照してください。自組織の実情に応じた対応をお願いします。

### (不正に至る病の処方箋)

本「問診票」は、自己検診ツールであり、不正に至る病に対する処方箋は用意しておりません。不正に至る病を8種類に分類し、防止に取り組む効果的な切り口を提供するものです。もし、心配な症状があれば、各組織の実態に則して次のステップをご検討ください。本設問の内容、使い勝手等で、改善点がありましたら、フィードバックをお願いします。

### 読み替え例

(経営者を部門長に置き替えた設問)

- 24 取締役、監査役が行う具体的な仕事を知っているか A
- 45 責任を負う職務が明確にされ、部門内で周知されているか A
- 46 重要な決定が部門長の独断で行われているか B
- 47 部門長への社内の他部門による牽制機能が働いているか A
- 51 部門長は定期的なリスク評価を行っているか A
- 71 部門長はコンプライアンスを社内に周知しているか A
- 80 部門内の評価で数値目標以外の項目はあるか A
- 83 部門長が現実的でない目標数値を現場に押し付けているか B

エクセルシート問診票の出カイメージ

S社 (正常範囲)		(注) A, B類型で、判定は逆転します。				S社 (正常範囲)		【健診結果】 (不正に至る病の兆候)	
設問 No	設問	類型	全くその通り	やや当てはまる	あまり当てはまらない	全く当てはまらない	面積 1.04 (最大面積 2.83)	進行度 37%	
10	上司と健全な議論ができるか	A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
11	職場の風通しは良いか	A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
12	社内において、悪い事も報告が上がり、適切に対処されているか	A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
13	報告に対して上司からの適切なアクションはあるか	A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
14	社内のリスク情報は、小さなことまで把握され、適切に対処されているか	A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
20	内部監査は、フォロ・アップも含めて実質的な内容となっているか	A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
21	監査に対して正直か	A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
22	不正に対する是正措置は適時かつ適切に行われているか	A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
23	独立した牽制部門 (監査/検査部門等) があるか	A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
24	取締役と監査役は十分機能しているか	A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
30	内部通報制度は活用されているか	A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
31	同様の不備が継続して発生しているか	B	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
32	サービス残業が発生しているか	B	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
34	おかしな取引に対して見て見ぬ振りしているか	B	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
36	不適切な慣行で業務をしている部署があるか	B	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
40	職務分掌は十分に行われているか	A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
41	創業者一族、強い影響力を持つ役員等に権力が偏り過ぎているか	B	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
42	最近10年で「実質的に」トップの交代があったか	A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
43	法令をモニタリングしていく仕組みがあるか	A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
45	責任権限規定あるいはそれに相当する規定は適切か	B	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
46	重要な決定がトップの独断で行われているか	B	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
47	経営者への社外役員による牽制機能が働いているか	A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
50	リスク管理体制は、不正防止も考慮し運用されているか	A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
51	経営陣は定期的なリスク評価を行っているか	A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
53	特定個人が長期固定的に担当しているような業務があるか	B	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
54	外法先の管理は適切に行われているか	A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
55	過去に隠ぺい、改ざんが発生したか	B	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
59	外部環境の変化で主力事業の市場が衰退しているか	B	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
60	コスト削減は過剰か	B	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
61	品質よりも利益を優先しているか	B	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
62	業務に精通した管理者を配置しているか	A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
63	業務に関する健全な教育研修を定期的に行っているか	A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
64	品質管理部門は十分に機能しているか	A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
70	コンプライアンス教育を定期的に行っているか	A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
71	経営陣はコンプライアンスを社内に周知しているか	A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
72	コンプライアンスに関する規程類は整備されているか	A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
73	不正は他人事だと問わず不正事例を教訓しているか	A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
74	必達期限が差し迫る中、不測の事態が見つければ中断できるか	A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
80	人事考課において数値目標以外の項目はあるか	A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
81	売上至上主義の風潮はあるか、まん延しているか	B	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
82	昇進・昇格の要件の中で、営業成績の占める割合が極端に高いか	B	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
83	経営陣が強硬的でない目標数値を現場に押し付けているか	B	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
85	自己申告制度はあるか	A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
86	女性・外国人・中途採用者等の人材の多様化を図っているか	A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			

不正に至る病	基準値	結果	値	判定	コメント
F 8. 放置・放任主義	11~27	25.0	0.57	B (±)	
F 7. 硬直的	11~27	25.0	0.57	B (±)	
F 6. 形式的・形骸的	11~27	23.0	0.52	B (±)	
F 5. 権力の集中	11~27	25.0	0.57	B (±)	
F 4. 仮装・隠ぺい 体質	11~27	21.0	0.48	B (±)	
F 3. リスク軽視	11~27	23.0	0.52	B (±)	
F 2. コンプライアンス 意識の欠如	11~27	27.0	0.61	B (±)	
F 1. 利益至上主義	11~27	28.0	0.64	C	

面積 1.04

(最大面積 2.83)

進行度 37%

【総合判定】

不正に至る病は、わずかに進行が見られますが、おおむね良好です。軽症の間に、改善に取り組みをお勧めします。

※個別別判定 A~ D  
0.4375 0.625 ~0.8 ~1

【疑い】 利益至上主義の会社では、短期的な利益目標の必達で、過度なプレッシャーが存在します。特に経営トップから利益至上主義を第一とした場合、経営者による内部統制の無効化 (マネジメント・オーバライド) となり、組織ぐるみでの不正を誘発する可能性が高くなります。