

中経論壇

三十三総研副社長
伊藤 公昭



横領、背任、データ改ざん、ハラスメントなど、企業の不正は後を絶たない。犯罪心理学者のドナルド・クレッシーは1973年、なぜ自らの地位を悪用して不正に手を染めるのかを研究し、「不正のトライアングルモデル」を提唱した。本モデルの三つの要素、①「動機・プレッシャー」②「機会」③「姿勢・正当化」

を実行者本人が主観的、かつ一連の出来事の中で同時に認知すること、背信行為に至るとの結論を得た。

また、デビッド・ウルフとダナ・ハーマンソンは2004年に「不正のダイヤモンド」を発表。第4の要素に「能力」を加え、組織内での地位や職責、専門的な知識や技術、不正が発覚しない自信、ストレス耐性など六つの能力を挙げた。

不正を犯す対象者について甘粕潔は、プレッシャーや不満、機会の誘惑、自らを正当化してしまう弱い心にさらされやすい生身の人間が犯すものであることから、経営者・従業員・監査人も含め全てが不正リスクと無縁ではない、

不正のトライアングル

との考えに基づき対策を練る必要があると指摘。なお、ジョセフ・ウエルズは、不正行為に伴う個人的なリスクと報酬を注意深く秤にかけるので、他の犯罪に比べて抑止しやすいとも言えるし、病気が同じく不正対策は未然防止が最も安上がりでもあることを念頭に内部統制に経営の力点を置く必要があると指摘する。

中国古代の名著「韓非子」を紐解くと、君主のなすべきこととして、道を説き、明確な基準を定め、自身が賞罰の権限を持つと共に臣下の言動と実績を突き合わせて賞罰を下さなければならぬ旨が記されている。

経営者としてなすべきことを考察すると、①心理的側面では、経営理念等の価値基準と10年後を見据えた組織の目指すべき方向性や、求める人材像を明確に示すことで倫理観・誠実性・意欲を涵養し、組織文化を再構築する、②制度的側面では、(1)内部牽制の観点から、組織権限の明確化と職務分掌の徹底、決裁及び業務の見える化、業務プロセス検証システムの構築、監査部等の独立組織によるモニタリングの実施、内部通報制度の確立、社外取締役・監査部門の独立性の確保、(2)顧客重視の観点から、過度な業績連動報酬制度の禁止、信賞必罰の人事制度の確立、③組織運営の側面では、管理職層のマネジメント能力・コミュニケーション能力向上、公正・公平な評価と昇進昇格の運用、人事交流も含めた部門間コミュニケーションの活発化、心理的安全性の保たれた組織の確立、ダイバーシティを念頭に置いた組織運営を確実に進めていかなければならない。

企業の不正撲滅を目指して

