

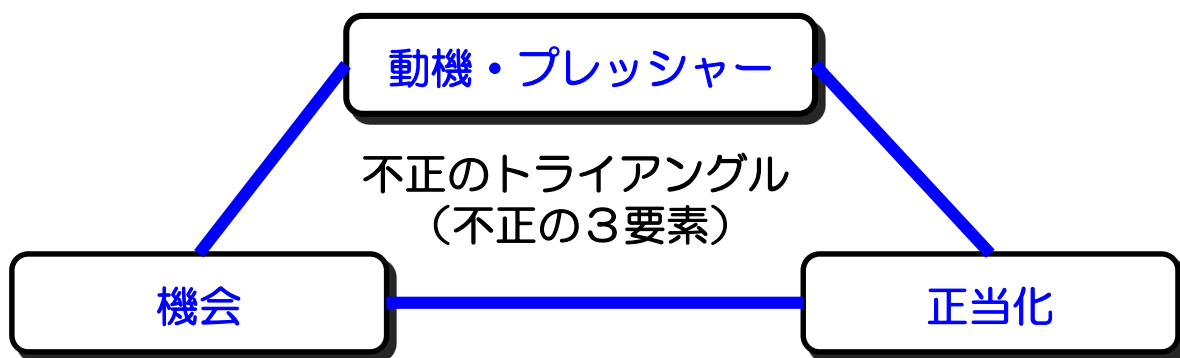
### ③ どう取り組むべきか

不祥事リスクの低減の観点から考察しますと、“すべきでないことをする”、“すべきことをしない”といった誤りを故意に不正という形で行う者が一部に存在します。ここでは、不正の仕組みと不祥事リスクを低減させる取組について記述します。

#### 1 なぜ、不正が発生するのか？

不正の発生については、米国の組織犯罪研究者であるドナルド・R・クレッシーが、不正を発生させる3要素、いわゆる「不正のトライアングル」という理論を発表しています。

この「不正のトライアングル」理論においては、「動機・プレッシャー」、「機会」、「正当化」という3つの不正の要素が全てそろった場合に不正行為が発生すると考えられています。



この3つの要素について、それぞれの内容を簡単に説明します。

#### (1) 動機・プレッシャー

「動機・プレッシャー」とは、自己の欲求の達成や問題を解決するためには不正を行うしかないという考えに至った心情のことです。

例えば、「やりたい」、「やらなきゃならない」という心情が、これに当てはまるでしょう。

#### (2) 機会

「機会」とは、不正を行おうと思えばいつでもできるような職場環境のことです。例えば、「やれる」、「やってもばれない」という職場環境が、これに当てはまるでしょう。

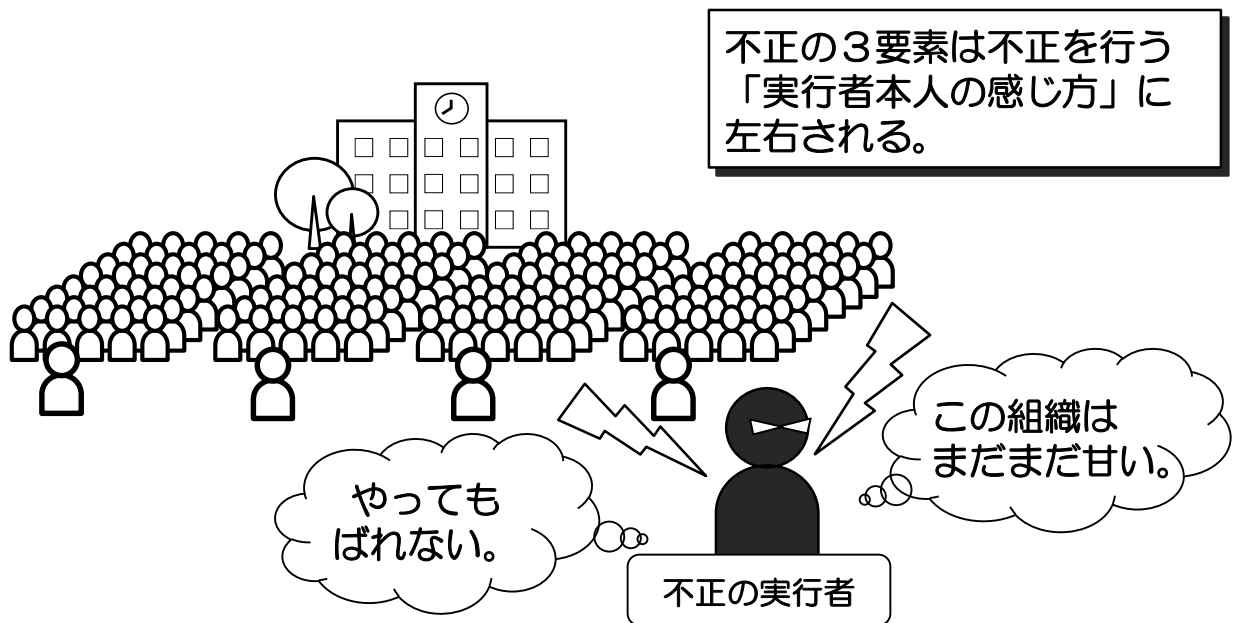
### ③ どう取り組むべきか

#### (3) 正当化

「正当化」とは、不正を行う際、自分に都合の良い理由をこじつけて、不正を行う時に感じる「良心の呵責（かしゃく）」を乗り越えてしまうことです。例えば、不祥事を隠蔽する行為の場合、「組織のためであり、悪いことではない」、「自分のせいではない、組織・制度が悪い」等の身勝手な言い訳（罪悪感からの逃避や責任転嫁）が、これに当てはまるでしょう。

ここで重要なのは、不正の3要素は不正を行う「実行者本人の感じ方」に左右されるということです。

それでは、クレッシーの不正のトライアングルの3要素から導き出される不正の防止策として、どのように対処したらよいのかということについて考えてみます。



### ③ どう取り組むべきか

#### 2 不正を防止するには？

##### (1) 動機・プレッシャーの除去・軽減

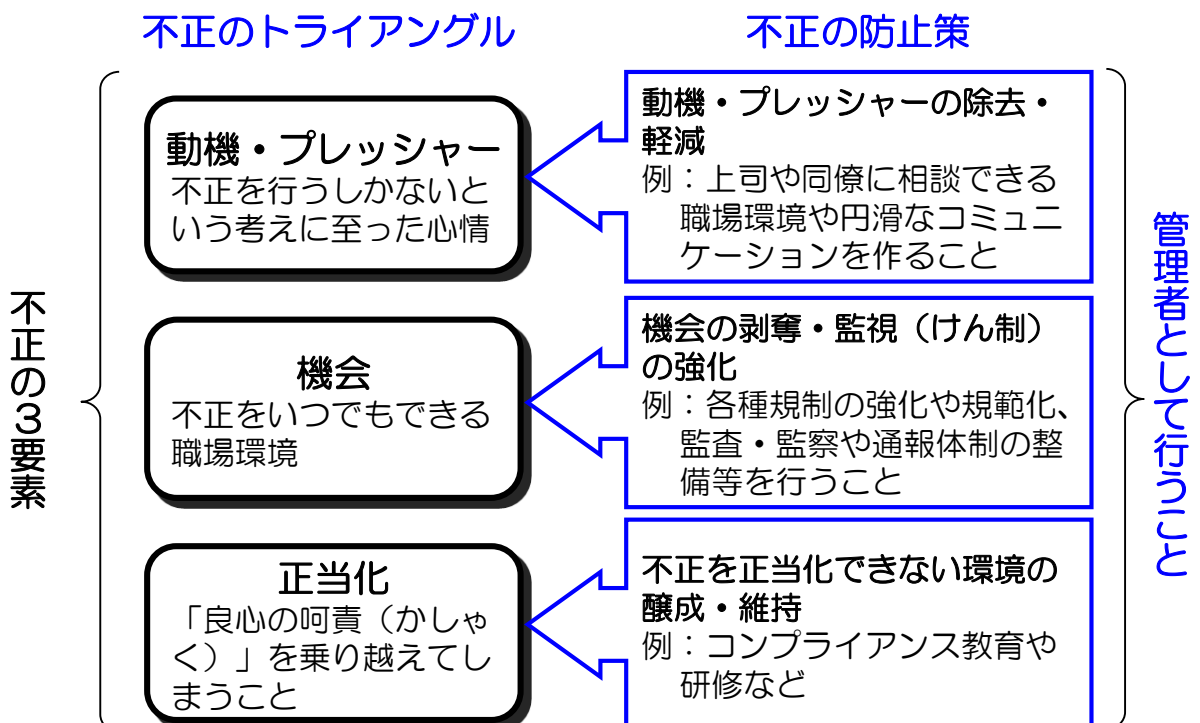
例えば、これは、問題を一人で抱え込まずに、上司や同僚に相談できる職場環境や円滑なコミュニケーション環境を作ることが考えられます。問題を解決する方策に関する上司や同僚からのアドバイス等により、適正な対応で、解決できることを認識させることがポイントです。

##### (2) 機会の剥奪・監視（けん制）の強化

例えば、これは、各種規制の強化や規範化、監査・監察や通報体制の整備等を行うことが考えられます。ネットワーク社会の進展や部内外からの様々な通報があり得る中、隠蔽は事実上困難ではないか、と認識させることがポイントです。

##### (3) 不正を正当化できない環境の醸成・維持

例えば、これは、コンプライアンス教育や研修などを実施し、コンプライアンス意識を高めることが考えられます。つまり、防衛省・自衛隊に対する社会の求め、期待（規範・倫理）に従っているかという点について自覚を促し、高いモラルを醸成・維持していくことがポイントです。



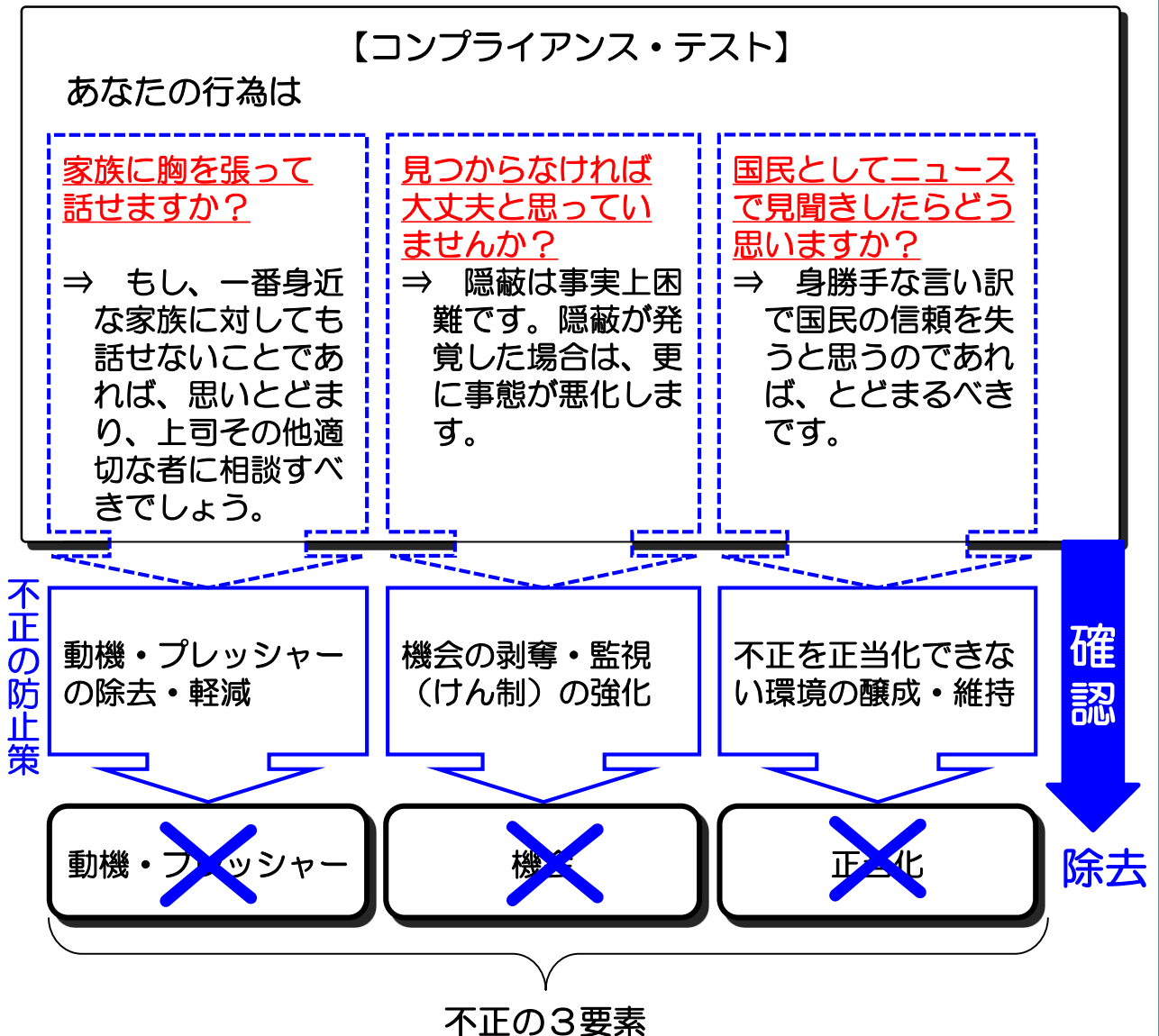
### ③ どう取り組むべきか

#### 3 コンプライアンス・テストの実践

1で述べているように、不正のトライアングルの3要素が“全てそろった”場合に不正が起こると考えられており、このことは、裏を返せば、3要素のうちどれか1つでも欠ければ不正を防止することができるということです。

個人のレベルでコンプライアンスを実践することが可能なものに「コンプライアンス・テスト」があります。コンプライアンス・テストは、自分が何を求められているかを考えるときのヒントであり、あなたを守り、組織の健全性を保つことに寄与します。

コンプライアンス・テストを常日頃から自問自答しましょう！



1 コンプライアンスについて

### ③ どう取り組むべきか

#### 4 組織としての取組

コンプライアンスを組織レベルで実践するには、組織的に不祥事リスクを管理するとともに低減させる取組を行うことが必要となります。

##### (1) 不祥事リスクの管理

これは、各種通報窓口等（下表参照）において情報を収集したり、各種の監査・監察において問題となる事象の有無を監視（モニタリング）したり、業務上・私行上の疑問点を上司や担当相談員に相談できる態勢を整えるなど、**不祥事リスクを組織的に認識、把握**することです。

##### (2) 不祥事リスクの低減

これは、**認識、把握した不祥事リスクに適切に対処する取組**を行うことです。例えば、部下からの相談に対する適切なアドバイスや報告、公益通報の適切な調査、談合情報等の適切な通報、防衛監察結果を受けた防衛大臣改善指示に基づく適切な処置などが挙げられます。

もちろん、各種の教育活動もこれに含まれます。

取 組	名 称	窓 口
不祥事 リスク の管理	公益通報窓口	機関等窓口 ヘルプライン窓口
	倫理法等違反通報窓口（倫理ホットライン）	自衛隊員 倫理審査会
	パワハラホットライン	人事教育局
	セクハラホットライン	
	マタハラ等ホットライン	
	再就職等規制通報先	
	意見提案窓口（防衛監察本部ホットライン）	防衛監察本部
	リスク調査（アンケート調査）	
	防衛監察計画の策定・防衛監察（実地監察）	
	談合等に関する電子目安箱	防衛装備庁 （各地方防衛局）
	各機関等による取組	各機関等

### ③ どう取り組むべきか

取組	名称	窓口
不祥事 リスク の低減	防衛大臣による改善命令（大臣指示）	大臣官房
	防衛監察結果の大臣報告・公表	防衛監察本部
	各機関等による取組	各機関等
コンプライアンス意識の浸透	コンプライアンスの講習（部外有識者、防衛監察本部職員）	防衛監察本部
	コンプライアンス・ガイダンスの作成・配布	
	各機関等による取組	各機関等

1 コンプライアンスについて

### ③ どう取り組むべきか

#### 5 管理者としての取組

組織レベルにおけるコンプライアンスの実践は、中核である管理者の日頃の心掛けによるといっても過言ではありません。

以下の項目が、その一例です。

##### (1) リスクの認識・評価・対応

リスクへの対応に完璧はあり得ません。

つまり、コンプライアンス違反のリスクを洗い出し、これを分析・評価して優先順位を付け、各リスクに対応する（リスクを右図の矢印方向へ引き下げる）ことが重要です。

##### (2) 統制活動

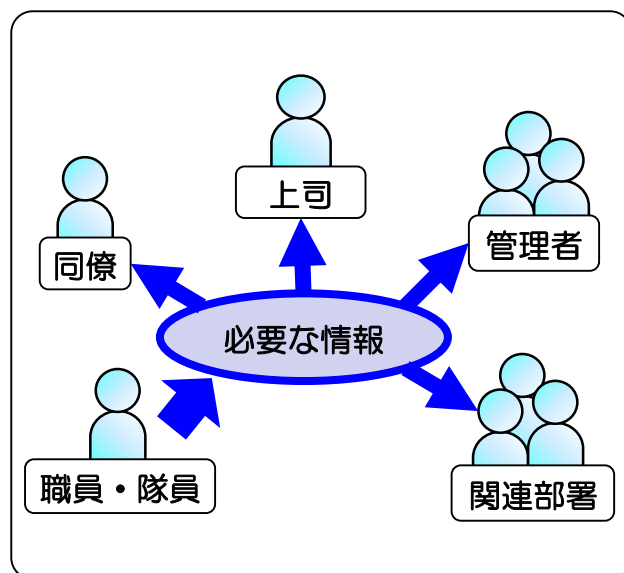
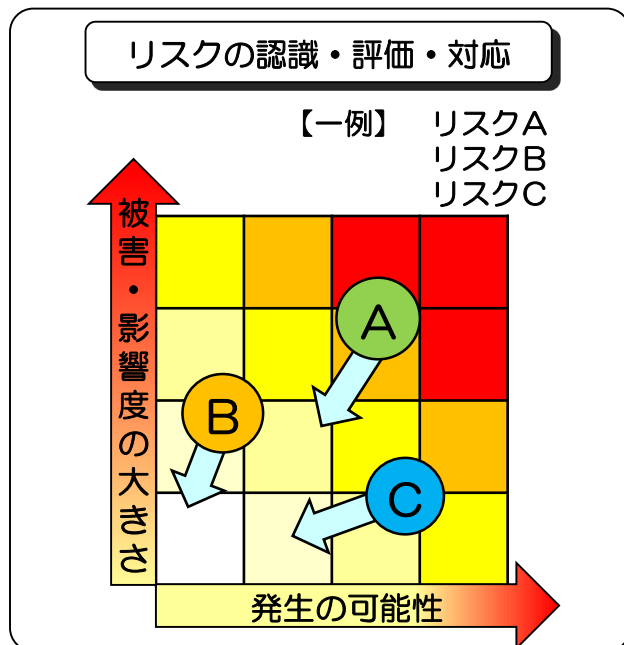
「〇〇を実施する」などという抽象的な方針・指示があるだけで、それが業務上及び組織上具体化されていなければ、コンプライアンスの実践は困難です。

つまり、決めた対応について、いつ、誰が、何を、どのように実行するか、明確に定めることが重要です。

##### (3) 情報の伝達（共有）

必要な情報が必要な箇所に正しく伝達されなければ、正しい判断や違反を未然に防止することが困難となり、コンプライアンス違反が起りかねません。

つまり、必要な情報が、組織内外・関係者間に、適時・適切に伝達（共有）される仕組みを作り、迅速な情報伝達を心掛けることが重要です。



### ③ どう取り組むべきか

#### (4) モニタリング

コンプライアンスのための環境や制度があっても、適切に運用されているか監視しなければ、コンプライアンス違反が起これかねません。

つまり、問題を改善し、より良い仕組み作りにつなげていくには、コンプライアンスのために設けた仕組みが有効に機能していることを継続的に監視することが重要です。

#### (5) 統制環境

コンプライアンスのための優れた制度自体が存在していても、管理者がコンプライアンスを軽視していたり、コンプライアンスを軽視する組織風土があったり、教育・研修が不十分では、コンプライアンスは実践できません。

組織の基盤となる要素として、コンプライアンスを推進する管理者の姿勢・方針、適切な教育・研修、適切な人事・業務評価、倫理観、組織風土が挙げられます。

つまり、管理者が本気で対応しなければ、部下はそれをすぐに感じ取り、また、さりげない無意識の言動から組織風土が形成されるので、全ての大前提として、管理者の姿勢・方針が最も重要です。

#### (6) コンプライアンス全体の責任部署の指定

コンプライアンスの項目ごとに担当部署を決めているだけでは、どこの部署も担当していない分野が生じます。そのため、コンプライアンス全体の責任部署を指定するか、組織内に「コンプライアンス委員会」を設ける等して、組織全体のコンプライアンスについて、総合的な観点から改善・推進を図る必要があります。

その意味からも、管理者の果たすべき役割がとても重要なのです。

