

① 近時の不祥事案にみる

企業の社会的責任

業界を問わず企業の不祥事が相次ぐなか、SNS等の普及により情報は瞬く間に拡散され、世間の目も一層厳しくなっている。本稿では、最近の不祥事案を基に、現代における企業の責任がどのように変化しているのかを解説する。

ひふみ総合法律事務所
弁護士 矢田 悠



パートナー弁護士（第二東京弁護士会所属）、公認不正検査士。2007～18年森・濱田松本法律事務所、12～14年金融庁・証券取引等監視委員会。平時の体制整備から危機管理、当局対応まで、コーポレートガバナンスやコンプライアンスに関連する業務を幅広く取り扱う。

① ある地域金融機関の不祥事

某県の地域信用組合であるA信用組合で、二〇一九年四月、支店長による着服事案が発生した。期間は約一五年、金額は合計約二億円と多額であった。同組合は、発覚から程なくして、所管の財務局に法令で義務づけられた不祥事件届出書

を提出するとともに、この事案についてマスコミに公表した（注一）。

ここまでは、規模は大きいものの、日本全国の金融機関を見渡せば時々には目にするような事案でした。ただ、A信用組合の場合、その先の展開がよくありませんでした。

支店長による着服事案公表の数日後、新聞社による

A信用組合への取材をきっかけに、二〇一八年から二〇一九年にかけて、ほかに二〇〇〇四〇歳代の三名の職員による着服事案が三件（金額規模は数十万円から一千数百万円）発生していること、それにもかかわらず不祥事件届出書の提出を行っていなかったことなどが発覚した。

こうした問題を受けて、発

生原因や再発防止策を検討するため、第三者委員会が設置されました。第三者委員会がまとめた調査報告書には、後から発覚した三件の不祥事件届出書の不提出について、次のように記載されています。

理事長、専務および常務といった当組合の業務執行役員の中でも常務役員席が構成する最上位の経営陣が認識していたにもかかわらず

ず、当局への報告や公表に向けた対応・検討すら行っていない事実が明らかとなっている。積極的に隠ぺいをしたとは言えないまでも、報告をしないことを黙認していたと言わざるを得ない。

この事案の影響は大きなもので、A信用組合では、最終的に、理事長をはじめとする当時の常勤理事全員と常勤監事が退任することになりました。また、調査終了後には、財務局から業務改善命令が発令されました。

(注1) 筆者は、本事案に後述の第三者委員会委員として関与したが、本稿は公表情報のみに基づいて作成している。

2 社会的責任を意識した企業不祥事対応

(1) A信用組合に足りなかったもの

皆さんが、もし組合の経営陣、あるいはもう少し現場レベルの、不正を働いた職員の上司の立場であつたらどのように対応したか想像してみてください。

経営者、あるいは管理職としての自らの評価に響くからという保身の気持ちも頭をよぎるかもしれませんが、それ以上に、同じ地域社会で生活する後輩職員が、今後、「不正をした者」とレッテルを貼られ、その地域で暮らしづらくなることを配慮して、厳しい処分を課すことにためらいを覚えても不思議ではないように思います。

しかし、こうした「思いやり」の気持ちは、個人の心情として否定されるべきものでないとしても、その心情に基づいて不祥事の不報告にまで及んでしまうことは、企業、とりわけ金融機関の対応としては不適切でしょう。

「思いやり」の裏で忘れられていた考慮要素こそが、「企業の社会的責任」にほかなりません。

(2) 企業不祥事との関係

「企業の社会的責任」は、古くは高度成長期に、企業が私的利益を追求した結果、公害問題を引き起こした際に用いられた言葉です。二〇〇〇年代初めに「CSR」(Corporate Social Responsibility) の略称で、日本の企業社会に広く普及しました。

「社会的責任」とは実に多義的な言葉ですが、「法的責任」と対比すればわかりやすくなるかもしれません。要するに、企業は、法律という最低限のルールを遵守しさえすればよいのではなく、その権限の大きさに鑑みて、法が未整備な分野も含め、より広く社会に対して好ましい働きかけをする責任があるというの

が、企業の社会的責任の中核的な考え方です。

社会的責任が問題になりやすい分野としては、次のようなものが挙げられます(注2)。

- ・コンプライアンス・内部統制
- ・環境
- ・雇用・労働
- ・人権
- ・公正な事業活動(反社会的勢力排除、贈収賄・談合の禁止等)
- ・社会開発・地域貢献
- ・消費者 等

また、責任の果たし方としては、説明責任や透明性が強調される点が法的責任と比べて特徴的といえます。前述の各分野の課題について、企業の説明責任や透明性が十分でない場合、たとえそれが明確な法律違反でなくとも、社会的責任を果たしていないとして批判を受けやすくなります。A信用組合の例でいえば、

② 調査報告書にみる

J A 不祥事の

発生原因と対策

不祥事の予防には、発生原因を是正し、低減することがカギとなる。本稿では、第三者委員会の調査報告書が公表された事案を基に、その原因を探る。

① J A における不祥事

(1) 不祥事発生件数

J A の不祥事が後を絶ちません。J A の不祥事発生状況に関する公表された統計はありませんが（注1）、筆者がインターネット上で検索した限りでも、二〇二四年だけでなく、二〇件超のJ A 不祥事に関するリリースや報道を確認でき

ました。その多くは、金員の

着服事案ですが、不適切な共済契約締結、個人情報報漏洩、商品横流し等の事案も確認できます。この傾向は、二〇二三年以前も、二〇二五年以降も変わっていません。

(2) 第三者委員会が設置された不祥事件数

また、近時、J A で不祥事が発生した場合に「第三者委員会」が設置されるケースも

増えています。こちら筆者

がインターネット上で検索した限りですが、二〇二〇年以降、少なくとも約一五のJ A において、第三者委員会が設置された旨のリリースや報道を確認することができました（注2）。

これら不祥事のなかには、被害総額が一〇億円以上となるような巨額事案や、不祥事の発覚後に役員が隠ぺいを図ったという深刻な事案も含ま

れています。

(3) 不祥事防止のカギとなる「発生原因」の調査

不祥事を予防するためには、不祥事の発生原因（コンプライアンス・リスク）を是正・低減することが必要です。そして、第三者委員会が設置されるような事案では、不祥事に関する事実関係のみならず、不祥事の発生原因も調査対象とされ、その結果が

露月法律事務所
弁護士 大野 徹也



1998年明治大学政治経済学部経済学科卒業。2001年弁護士登録。名川・岡村法律事務所、アフラック、プロアクト法律事務所パートナーを経て2022年7月現事務所開設。金融機関での研修・セミナー等講師、執筆多数。公認不正検査士、公認AMLスペシャリスト。

公表されるのが通例です。

そこで、本稿では、JAが不祥事を予防するために是正・低減すべき不祥事の発生原因を、実際に発生したJA不祥事に関する第三者委員会調査報告書等から考えてみたいと思います。

(注1) 二〇二四年一月一六日農林水産大臣記者会見概要。

(注2) ただし、「第三者委員会」という名称が付されているもの、日本弁護士連合会「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に準拠している様子がまったくうかがえず、委員の氏名すら開示されていないなど、果たしてこれを「第三者委員会」と呼称してよいのか、疑問がある事案も少なくない。「第三者委員会」という形式をもって、安易で不十分な調査に、客観性・中立性の装いを持たせるような事態を招かないよう留意する」(日本取引所自主規制法人「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」という指摘に留意する必要があるといえ

2 JA甲事案

(1) 事案

本件は、JA甲の職員が、無断で貸付申込書等を作成し、虚偽の共済約款貸付の申込みを行い、共済貸付金を不正取得したことが判明したという事案で、被害総額は約九八〇万円に及びます。

同事案は、同職員が所属する事業部の担当常務理事らが把握しましたが、本店に報告されずに隠ぺいされてしまいました。

(2) 第三者委員会調査報告書が指摘する発生原因

① 職員による不正行為の原因
第三者委員会は、職員による不正貸付行為を詳細に認定したうえで、職員が同行為に及んだ原因について、要旨、次のとおり認定しました。

● JA甲職員(共済事業従事者)の金融業従事者としての自覚の欠如

JA甲は、その信用事業および共済事業において、金融機関としての一面を有している。しかし、JA甲は金融機関に特化されておらず、金融機関で職務に従事する者に求められる強い倫理観が組織全体で鈍麻している。

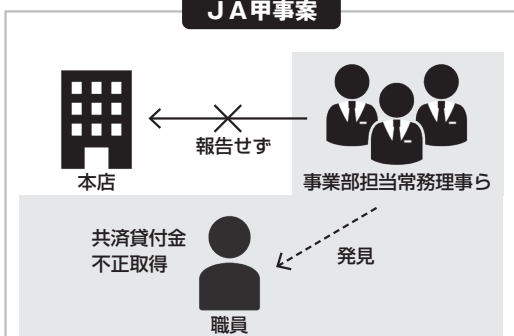
● 業務遂行マニュアルの認識およびその理解の欠如

金銭を扱う部署において、不正が起きないように策定されているマニュアルについて、部門長も実務担当者もまったく認識しておらず、その結果、手続きの適正を担保するためのチェック(検印)機能が失われてしまっている。

● 共済契約獲得等の過大なノルマ

過大なノルマによる可処分所得の減少やモチベーションの低下などが、JA甲で立て

JA甲事案



● 第三者委員会が指摘する発生原因

【職員による不正行為の原因】

- ① 金融業従事者としての自覚の欠如
- ② マニュアルの認識・理解の欠如
- ③ 過大なノルマ
- ④ 職場内の意思疎通の欠如
- ⑤ 職員情報の人事への反映
- ⑥ 厳格な処分・周知の欠如

【不祥事隠ぺいの原因】

- ① 幹部の危機対応へのプロ意識・リテラシーの欠如
- ② 幹部の公的存在についての意識の欠如
- ③ 事業部内の馴れ合い
- ④ 本店・事業部間の壁
- ⑤ 内部通報制度の不活性

③ 早期信頼回復のための

不祥事発生後

対応の流れ

不祥事発生後の対応は、迅速かつ正確に行う必要があり、平時からその一連の流れを知り、備えておくことが有用となる。本稿では、信頼回復の近道となる不祥事発生後の適切な対応を解説する。

1 不祥事発生後の対応の重要性

過去ないし最近に発生した企業不祥事の例にあるように、不祥事が発生したことだけでなく、被害者対応や報道対応等のその後が不適切であったため経営危機に陥るケースが後を絶ちません。そのため、「いかに不祥事の発生を防ぐか」だけでなく、「いかに不祥事発生後の被害を食い

止めるか」について、迅速かつ適切な判断に基づき対応することが重要です。

しかし、不祥事は突発的に発生・発覚します。場当たり的な対応にならないよう、予め不祥事発生後の対応の一連の流れを整理し、ポイントを押さえたいうえで、組織的に対応することが必要です。

2 不祥事発生後の対応の一連の流れとポイント

(1) 不祥事の報告

J Aやその子会社等で不祥事が発生した場合、法令等に基づく行政庁への届出に加え、全国・県域団体への報告を迅速かつ正確に行います。

報告の際には、法令違反等の内容や事務処理の不適切な点など当該事案の事実関係に

ついて、不正の意図等の有無を含めて慎重に検討し判断する必要があります。県域団体への相談が有用となります。

さらに、不祥事の発生は、決算書だけでなく会計監査人の依拠する内部統制や監査手続等に影響を及ぼす可能性があるため、当該不祥事について会計監査人へ報告します。

(2) 不祥事対応部署の設置

不祥事の発生がJ A全体に

有限責任監査法人トーマツ

パブリックセクター・ヘルスケア事業部（J A支援事業ユニット）

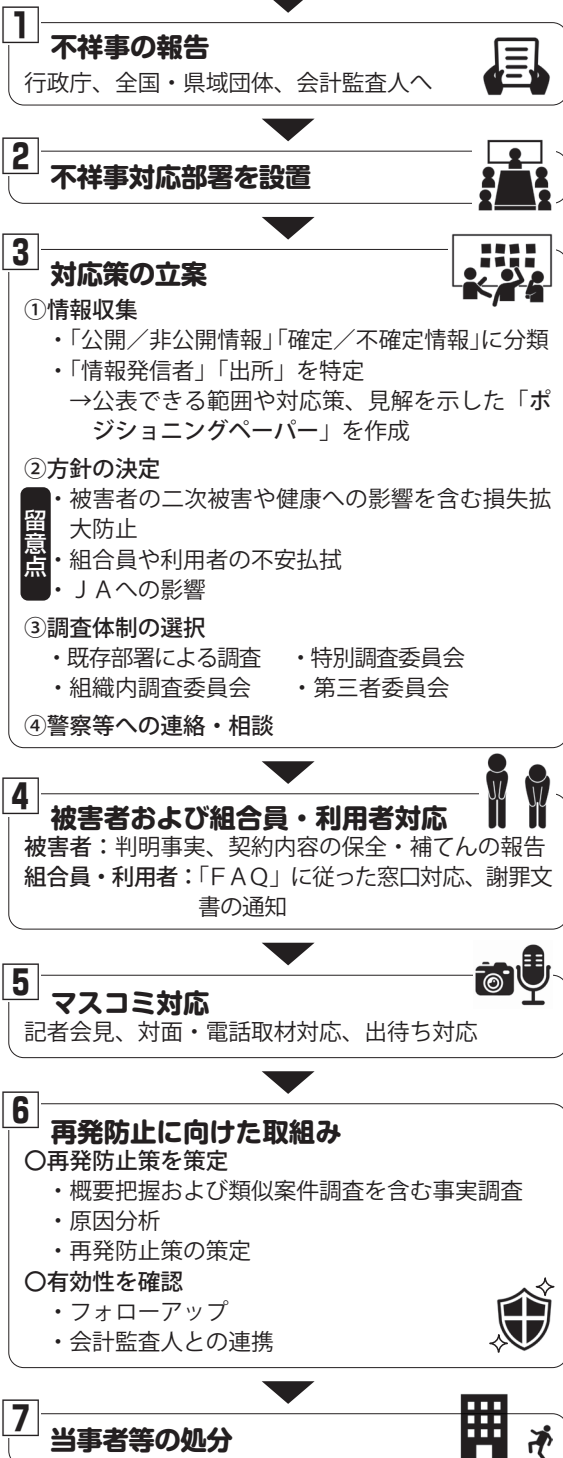
マネジャー 公認会計士 丹羽 正一



J Aグループの資産査定・会計・人材育成研修等のコンテンツ作成、J A向けの内部管理態勢関連業務のほか、J Aや信連の会計監査等に従事。

不祥事発生後対応の流れ

不祥事発覚



大きな被害を及ぼすおそれがある等の場合は、JA全体で組織的に対応するために、速やかに不祥事対応部署を設置します。不祥事対応部署は、不祥事対応の主体となるJA内の正式な機関のため、原則として、組合長、コンプライアンスやリスク管理担当常勤理事、コンプライアンスやリスク管理統括部門長をはじめ、事案に応じて広報対応を

含む当該不祥事に関連する業務を担当する役員や部署の責任者から構成します。

不祥事発生・発覚後に速やかに対応するため、意思決定者を含む体制の構築方針を定めておくことが有用です。

(3) 対応策の立案

不祥事発生を把握した不祥事対応部署は、具体的な対応策を立案します。例えば、次のようなものです。

①情報収集
入手した情報に基づき、迅速かつ正確に事実確認を行うために、収集した情報を「公開／非公開情報」「確定／不確定情報」等に分類するとともに、「情報発信者」や「出所」を特定します。

集められた情報を分類・整理した後、現時点で公表できる範囲の事実（状況・経過・原因等）と対応策および見解等を簡潔に記した、いわゆる「ポジショニングペーパー」を作成します。情報収集を迅速かつ正確に行うために、予めJA内の情報ルートを定めておく必要があります。

なお、やみくもな情報収集や関係者との接触は、不祥事の証拠隠蔽がいざされ、真相にたどり着けなくなる事態を招く可能性があります。そのた

④ 内部通報制度が

機能するために

必要な「人権感覚」

内部通報窓口があっても機能していなければ、防げていたかもしれない不祥事が突然発生する可能性がある。本稿では、内部通報制度が有効に機能するために、いま求められている「人権感覚」に着目する。

1 従来考えられていた内部通報制度が機能するために必要な二つの要件

内部通報制度が機能するために最低限必要な要件として、従来は次の二つが考えられていました。

- ① 安心して通報できること
(不利益取扱いや秘密漏洩の心配がないこと)
- ② 適正な調査能力と認定能力

2 によって通報事実の真偽の見極めができること 二つの要件を支えるものは「人権感覚」

大手タレント事務所の性加害問題では、二〇二三年春、英国BBCの報道と、所属元タレントたちによる告発がなされ、所属タレントを広告に起用している各社に、週刊誌から「タレントの今後の広告への継続起用の有無等」につ

いてのアンケートが届くようになりました。

当時、タレント事務所での社内調査が始まったばかりということもあり、回答するには機が熟しておらず、「社内調査の結果を待つてからの判断となるが、当社はいかなる人権侵害も許容するものではない」という対応をとった企業も少なくなかったようです。

この「当社はいかなる人権

侵害も許容しない」というフ

レーズは、企業の会見やコメントでよく使われるのですが、「いかなる性加害」よりも広範な「いかなる人権侵害も許容しない」というフレーズには落とし穴があります。「性加害」という人権侵害」以外に「どのような人権侵害を許さない」と言っているのかを企業の広報担当者に問うと、答えに窮してしまうのです。

森原憲司法律事務所
弁護士 森原 憲司



1992年10月司法試験合格。1995年4月弁護士登録、虎門中央法律事務所入所。アフレック企業内弁護士、日本弁護士連合会民事介入暴力対策委員会委員等を経て2005年10月森原憲司法律事務所開設。企業コンプライアンス、金融法務、内部通報制度などに取り組む。金融機関での講演多数。

「いかなる人権侵害も許さない」と宣言しつつ、「具体的には、どのような人権侵害を許さないのですか？」と問われると答えられない。このことは、いかに「人権尊重」という理念が、言葉限りのものであるかを如実に示すものといえます。守るべき人権についての解もまち合わせていないのに、「いかなる人権侵害も許さない」と謳う企業の「人権尊重」はあまりにも空しいものと言わざるを得ません。

3 十分な「人権感覚」をもつ企業は多くない

近時、世間をにぎわせた大手テレビ局の代表者が、不祥事の会見において「人権への認識が不足していた」と述べていましたが、この企業を軽々に批判できるものでしょうか。

前述のとおり、人権への認

識はどの企業においてもそれほど高くはないのが現実です。人権のことを考えなくても業務はまわるから人権のことを考える機会はないし、コンプライアンス研修はルールの細則の遵守に重点をおいたものになりがちで、「人権」の文字が資料に一切ない研修も少なくありません。

筆者は、前述の大手タレント事務所問題以降、コンプライアンス研修の冒頭で「人権」について触れるようにしています。そこでは「表現の自由」や「学問の自由」の重要性を説明することではなく、一人ひとりの職員が「尊重されるべき主体」であり、個人の尊厳を侵すことは、会社や職場の仲間、また顧客（取引先）であっても、決して許されないということを説明しています。

4 従来の二要件に加えて「人権感覚」が必要な理由

職員の人格を否定するような言動を上司が行ったとします。不利益取扱いのない、秘密保持が徹底した内部通報制度があったとしても、人格否定されるような言動を受けた職員が「このくらい我慢しなければいけないよね」と受け止めてしまえば、通報窓口の門を叩くことはありません。

同種のことばは、顧客との関係においても起こり得ます。「お客様は神様だから、多少のことばは……」と考えるなら、通報窓口の門は叩かれることはないでしょう。次に挙げるのは、人格否定となる発言の一例です。

・ 学歴を引き合いに出して見下した発言をする。
・ 「親の育て方が見てみたい」など、親を蔑むような発言

をする。

・ 「ネクラだから営業に向いていない」など性格を否定する。

・ 「だから恋人もできないんだ」などプライベートを絡めた批判をする。

・ 「自己管理ができないからデブるし、仕事もできないんだ」と容姿を否定する。

・ 「使えない」など指導の要素がないまま、スキルを否定する。

すべて既視感のある言葉ではないでしょうか。こうした言動を苦笑いでやり過ごすしかない職場は、「人権感覚」が麻痺している職場です。

5 個々の職員の「人権感覚」の麻痺が招来する深刻な問題

筆者は、内部通報受付窓口担当者でもあるため、前述の一例のような人格否定発言が実際に職場で飛び交っている

⑤ 犯罪心理学から読み解く

不祥事加害者の特質

平時から不祥事対応を考えていくことは重要であり、環境や個人の心理状況によって、誰しも当事者になり得ると認識する必要がある。本稿では、犯罪心理学を基に、不祥事を起こしてしまつ人の心の面にフォーカスする。

① 犯罪心理学とは

「犯罪心理学」と聞くと、猟奇的殺人やサイコパス等の凶悪事件・人物に対し、サスペンスドラマのように研究者が挑んでいくイメージが浮かび上がるかもしれませんが。

しかし、実際は極めて地味な作業を繰り返し、黙々とデータを集め、試行錯誤する学問なのです。

(1) 学術的な定義

学術的には「臨床的判断による査定、心理学による実験、統計手法を用いた数理、検察や弁護士への助言」を行うものが犯罪心理学であり、「司法手続が直面する問題に、心理学的知識や方法を適応する学問」と定義されています。

すなわち、科学的な手法を用いて犯罪などの不正行為を分析し、司法機関が検討する

うえで役立つ結果（エビデンス）を提案する学問が、犯罪心理学ということになります。

(2) 二つの基本的理論

犯罪心理学の中で、犯罪や不正行為を説明する基本的な理論が二つあります。

① ルーチン・アクティビティ理論

ルーチン・アクティビティ理論とは、「動機づけられた犯行者」「格好の標的」「監視

者の不在」の三要素が空間的要因と重なると、犯罪発生の可能性が高まるという考え方は。

簡易的に表すと、「犯罪＝（犯行者＋標的－監視者）×（場所＋時間）」となります。

② 合理的選択理論

合理的選択理論とは、犯罪者は犯罪によって得られる利益と比較し、捕まるリスクや被る不利益（刑罰等）が少ないと判断すれば、犯罪を実行

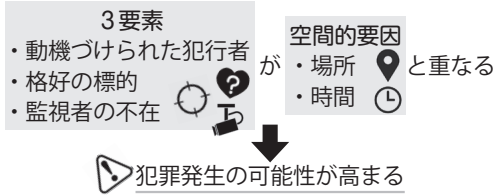
東洋大学 社会学部 社会心理学科
社会学研究科 社会心理学専攻 教授 桐生 正幸



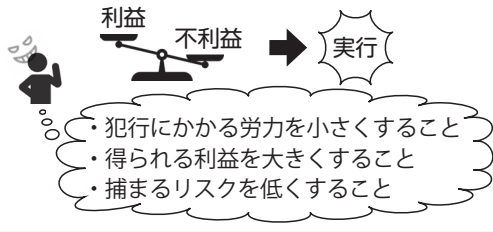
博士（学術）。山形県科学捜査研究所主任研究官、関西国際大学人間科学部教授を経て現職。日本犯罪心理学会理事、日本応用心理学会常任理事、一般社団法人ココロバランス研究所理事など。著書に『テキスト 司法・犯罪心理学』（北大路書房）、『カスハラ の犯罪心理学』（集英社インターナショナル）など30冊ほどある。

犯罪心理学における2つの基本理念

①ルーチン・アクティビティ理論



②合理的選択理論



すると想定するものです。

犯罪者の大半は、本人にと

って合理的な判断を下せる者であり、決して特殊で異常な人間ではないと想定します。

その行動傾向として「犯行にかかる労力を小さくすること」「得られる利益を大きくすること」「捕まるリスクを低くすること」が挙げられます。

2 不祥事加害者の心理

前述の二つの理論から、不

祥事加害者の心理的要因が次のように考えられます。

(1) ルーチン・アクティビティ理論にみる加害者心理

不祥事の発生をみた場合、加害者の意思や動機だけで、それを説明することはできません。お金や情報などを不正に得ようとしても、そもそもそれらがなかったり、容易に接近したりアクセスできる方法がなければ実現できません。また、容易に接近できる状況であっても、監視者や監視力メラのよう実な行を邪魔する要因があると実現が困難になります。さらに、不祥事案を実行するうえで、それが可能な場所と時間という要因も加味する必

要があります。

(2) 合理的選択理論にみる加害者心理

加害者は、労力を小さくし、利益を大きくし、リスクを低くすることを念頭に実行します。前述したそれぞれの条件がうまく揃えば実行し、揃わなければ実行しません。ただし、不正行為を続けていくうちに、それまでの成功体験から、条件が揃わなくても実行するようになっていきます。これが、不祥事の発覚につながるのです。

(3) 「中和の技術」による非行の正当化

不祥事の加害者の心理状態を考えるうえで、アメリカの犯罪学者のデイビッド・マツアが提唱した「中和の技術」(自分勝手なロジックでその非行を正当化すること)における次の作用も参考とな

ります。

①責任の否定

「自分のコントロールの及ばない状況が生じたから実行してしまった」等と言って、自身の責任を否定する。

②損害の否定

お金を「盗んだ」のではなく「借りただけ」等と言って、損害はないと言い訳をする。

③被害者の否定

悪いのは会社や上司であり、その復讐や報復として行った正当な行為だから、会社自体に被害はないと主張する。

④非難者への非難

私を批判するあなた達は偽善者であり、私に個人的な恨みをもつからだ」と非難する。

3 不祥事のモデル

(1) ホワイトカラー犯罪

企業内部などによる犯罪は、「ホワイトカラー犯罪」