

実例から考える「社員の不正・犯罪対応と 予防策」～金銭着服、情報漏洩等～

かきつばた

杜若経営法律事務所
弁護士 向井 蘭

東京都千代田区九段北4-1-3 飛栄九段北ビル6階

TEL : 03-3288-4981



社員不正対応の考え方

- 人間は弱い生き物である。自らの不正行為を認めない場合がほとんど。
- 解雇をしても決定的な証拠がなければ、訴訟等で解雇無効になることが多い。決定的な証拠を如何に集めるかが重要。
- 決定的な証拠があれば、観念して自らの不正行為を認める場合が多い。

不正が生まれる要因

(動機・プレッシャー)

○決算不正

- ✓実質債務超過であり資金ショート寸前
- ✓無理な予算計画の策定
- ✓親会社等からの費用削減圧力
- ✓臨時的要因による多額利益の発生

○資産横領

- ✓経営者や従業員等の資金的困窮がある
- ✓資金管理担当者が会社と対立

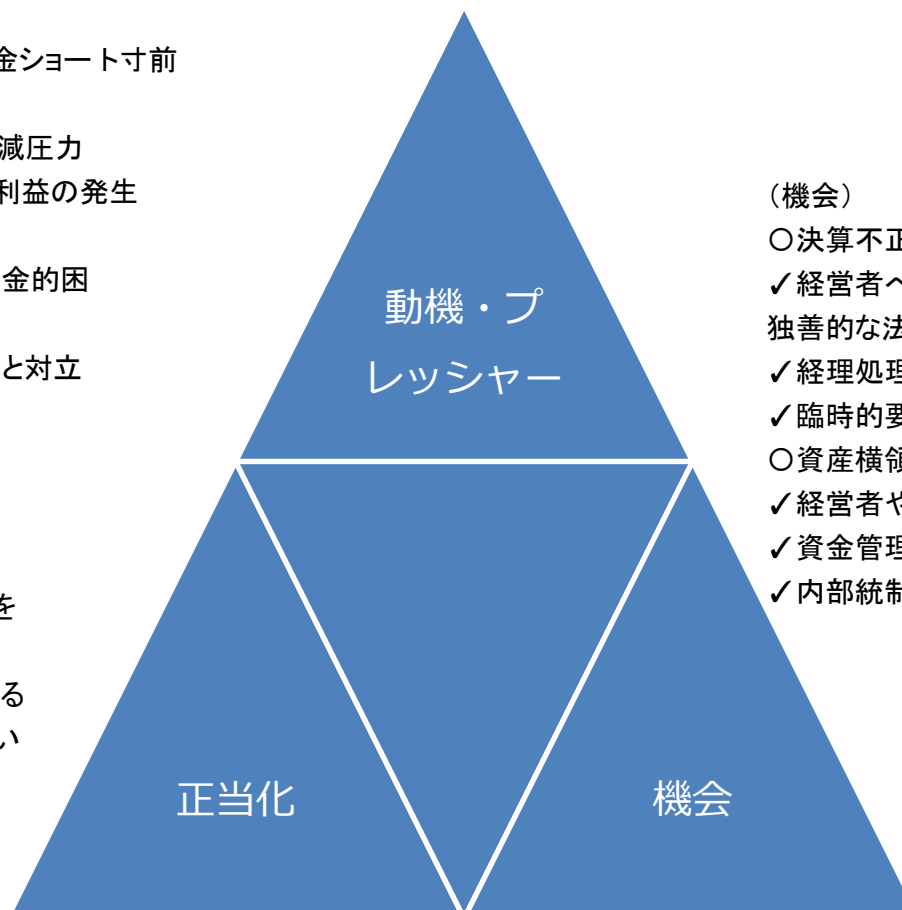
(正当化)

○決算不正

- ✓社内風紀の乱れ
- ✓資産の定期的な棚卸しを行っていない
- ✓過去の不正の事実がある
- ✓経営者等のモラルが低い

○資産横領

- ✓従業員の処遇や企業に対する不満がある



(機会)

○決算不正

- ✓経営者へ権力が集中し、独善的な法人運営が可能
- ✓経理処理に係る承認プロセスの不備
- ✓臨時的要因による多額利益の発生

○資産横領

- ✓経営者や従業員等の資金的困窮がある
- ✓資金管理担当者が会社と対立
- ✓内部統制の不備が放置されている

現金や製品の窃盗（1）

- 現行犯を押さえるかカメラで録画するかのいずれかが基本。そうでないと「うっかり紛失した」などの言い訳が通ってしまう。
- 更衣室の窃盗などは証拠を確保することが難しい。プライバシーの問題から録画を設置できないから。ロッカーの陰に隠れて現行犯を押さえたこともあった。
- 隠しカメラは効果的だが、予防のためにもあえて分かるところにカメラを置くのも効果的。偽物のカメラも安く売っている。非常に効果的であった。
- とにかく現金は不正の温床になる。現金取引はなるべく減らした方が良く、それでも現金取引は無くならない。
- コンビニや居酒屋の防犯カメラは1週間程度で消去されてしまうことが多いので早めに保存をしてもらう必要がある。

現金や製品の窃盗（2）

- 製品の窃盗も現行犯や防犯カメラによる証拠が原則必要だが、過去には近くの中古ショップに持ち込まれていることがわかり、製品番号が一致したことから追及し自白に至ったことがある。但し、中古ショップは誰が持ち込んだのか教えてくれなかった。
- 世界的に工場の廃材や材料を横流しする不正は昔からある。日本でも例外ではない。嫌な話だが人間は弱い存在であることを前提とするならば、工場にも防犯カメラをなるべく死角無く配置することが必要。
- 現金や製品の窃盗は原則懲戒解雇で良い。裁判例もほとんどは有効と認めている。特に現金を扱う職種（経理・鉄道の車掌・ワンマンバスの運転手）については数千円の窃盗であっても解雇有効と判断している。余罪はかなり多いとみているのだろう。

機密情報の持ち出し

- ある上場企業での日常的な事例。
- 実際には相当な数の情報が持ち出されていることが分かる。若い世代は大企業といえども転職が活発になっているので、転職先で使うための情報の持ち出しが増えている。
- システム全体の対策を取らないと人間の力では予防や発覚は不可能。
- 新幹線にある有名俳優の広告は実は情報漏洩防止、社員監視のためのシステム。広告では何を売っているかあえて分からないようにしているが業績は好調とのこと。
- 誓約書のみならず社内研修しても持ち出す人間が絶えない。
- 情報漏洩の裁判例は懲戒解雇のものばかりであるが有効無効に分かれる。傾向としては実害があったか、不正の目的があったか、会社の管理体制は厳格であったか等を考慮して決めることが多い。
- 多くは管理体制が厳格でない場合が多いので懲戒解雇は無効となっている。

経費の不正請求・不正使用・不正支払い（1）

- 色々なパターンがある。
- 架空請求パターン。あまりにも同じ場所への出張が多いので調べてみると営業活動をしていないことが分かり発覚するなど。回数券を買って換金するなどをしている手口があった。不倫旅行をしていたケースもあった。営業担当者の配置換えを定期的に行ったり、フォロー営業や架電を上司が行うことで抑止効果にはなる。
- 目的外使用パターン。これが意外と不正の立証が難しい。「取引先Aと飲み会をした」「取引先Bの接待」などが架空であった、実態がなかった等の立証は非常に難しい。取引先に協力を求めることは難しいし、店も協力しようとしなない。この類型については、苦い思い出が多い。解雇無効の裁判例が多い。経営者や取締役の経費使用については、経理担当者は機械的に通してしまう。経費使用については経営者、取締役といえどもルールを定めて、定期的に取り締役会などで報告する決まりを作る。

経費の不正請求・不正使用・不正支払い（2）

- 経費の不正支払いというのは、取引先と結託して、受注を誘導して、後でリベートをもらうというもの。
- 経費の不正支払いはなかなか発覚しないが、匿名の内部告発などで発覚することが多い。
- 定期代の不正利用もよくある。①遠回りのルートで申請して最短ルートで通い差額を懐に入れる②定期代を申請しつつ自転車やバイクで通勤して差額を懐に入れる③実際の住んでいる場所とは違う場所を住所登録して（もしくは変更申請をせず）多めの定期代を申請している場合。
- ①②→解雇が可能かはケースバイケース。会社の審査や管理が甘い場合も多く、実際に自転車通勤をしている従業員が他にもいたりするため。長期間の不正利用で多額に上り、かつ他の従業員にも同様のケースがなく、会社が適正に管理していれば解雇有効③は故意であれば詐欺で解雇は可能ではないか。うっかり住所変更申請をしていなかったという言い訳が通る余地があれば解雇は難しい。

経費の不正請求・不正使用・不正支払い（3）

- 調査方法としては以下の通りである。
- ②のケースだと近所に駐輪・駐車しているので、駐輪・駐車証拠を写真で取る。やましい気持ちがあればあるほど、会社から遠い場所に駐輪・駐車する。
- ①のケースで、申請ルートから外れて通勤していることを証明するのは難しいので調査会社をお願いすることがある。プライバシーの問題やそこまでやる必要があるかという問題はある。
- 本人のヒアリングをするに当たって、まず「定期券を出しなさい」と言う。定期券を払い戻して着服しているため、定期券の実物が無い。「家に忘れてきました」などといつ嘘を言うてしまうのが無いものは無いので（今から過去の定期券を遡って買うことは不可能である）、問い詰めると意外と簡単に白状する。
- 「いや定期は買わない主義でスイカで通っているんだ」と言ったら「ではスイカを出しなさい。駅に一緒に行こう。履歴が数週間出てくる。」と言うとこれも観念して白状する。
- 「現金で切符を買っているんだ」とあくまでしらばっくれる場合は、①と②の上記証拠を提出もしくは存在をほのめかして、正直に話すように勧める。話してくれる。

経理担当者の横領

- 毎年のように一定の組織や団体で経理担当者による巨額の横領が発覚している。
- 多くの場合、長年一人の経理担当者に任せきりになり、魔が差して、架空の会社を作って取引があるように装い送金したり、少しずつ金銭を抜き取るなどして結果的に巨額の業務上横領行為をしてしまう。
- 業務上横領できる環境を作らない。これに尽きる。
- 支出をチェックする担当者と収入をチェックする担当者に人間を分ける。人件費がかかるし非効率的であるが、中国では不正が多いためこの種の仕組みが常識になっており、ある程度の抑止力が働いていた。徹底している会社は日本本社がネット上で出金の許可を与えないと出金できないようにしていた。
- 実は弊事務所もこの方式を採用している。万が一があるといけなため。
- あとは経理担当者の配置換え、（中小企業では難しいかもしれないが）担当部署を定期的に変えるなどすれば緊張関係が働き、ある程度抑止効果がある。

在職中の競業行為・引き抜き行為が発覚した場合

- 在職中の競業行為・引き抜き行為が違法であることは争いがない。
- 内部告発などで発覚することがある。内部通報者がメール等をもっていればそれだけで懲戒処分は可能。懲戒解雇ができるかはケースバイケースだが少なくとも退職勧奨をして退職をしてもらう必要あり。退職するまで自宅待機にする。
- Xデーを決めて面談する。
- 証拠がない場合であっても、会社貸与のスマホがある場合は、予告なく面談をして、「このような内部通報があった。スマホを出しなさい」と言うとおっさり出すことが多く認める場合がある。
- 在職後の競業行為・引き抜き行為については、競業禁止に関する合意書や就業規則があるか、在職中の地位、補償金を支払っているか等がポイントになるが実際は損害賠償請求をしても顧客は戻ってこず、損害賠償といってもさほど請求はできない。

社内の性犯罪・わいせつ行為（1）

- 社内・会社の飲み会や旅行・タクシー内での強制わいせつ行為については被害者供述しかない場合が多い。
- 加害者と被害者の人間関係（不倫相手だったり過去の交際相手だったり、背後にいる人間が人間関係や仕事上で対立している場合はえん罪もあり得る）、具体性、一貫性から信用性を判断する。
- 被害から時間が経っていたり、病院に行っていない事のみを理由に信用性を否定してはいけない。性犯罪の特殊性からよくあることであるため。
- 意外と証拠として有力なのが先輩や同僚、友達とのLINE。「部長から胸を触られた」「ホテルに連れ込まれそうになった」などのメールが残っている。これは時期も明確で本音を話している場合が多いので有力な証拠である場合が多い。
- 盗撮の場合、スマホを押さえないといけない。賭けではあるが、「スマホを見せなさい」とぶっつけ本番で面談で迫る。意外と成功率が高い。

社内の性犯罪・わいせつ行為（2）

- 取り調べの際、物証がないわいせつ行為の際は、加害者と疑われる従業員が否認するケースが多い。もしくは同意の上だったと言い逃れをされるケースが多い。一方、正直に話をした方がよいのではないかという葛藤もある。何回か取り調べをすると正直に話す事例もあった。
- 性犯罪・わいせつ行為の被害申告があった場合、被害申告が具体的である程度信用性がある場合、証拠を確保した上で、速やかに自宅待機を命じるべき。もたもたしていると会社の責任を問われかねない。

社内の暴行・傷害行為

- 実は社内の暴行・傷害行為は微妙なものが多く、いつも判断が難しい。
- 診断書を取ってもらうか被害直後に写真を撮るなどして証拠を確保しないとそもそも被害があったことを証明することが難しい。
- 今はスマホがあるので、スマホで動画を撮影して、なるべく被害直後に加害者役と被害者役を社内の従業員にお願いして、再現をしてもらう。文章で残すよりも簡単で生々しい。
- 仮に診断書があっても、被害者側が暴言を吐いていたり挑発をしていたりしている場合は懲戒解雇は難しい。
- 凶器を出しての暴行傷害は懲戒解雇相当。警察への被害申告も行うべき。

社外の犯罪

- 社外犯罪については原則として解雇できない。例外は運送業・タクシーの運転手の飲酒運転。
- 鉄道会社の従業員が勤務時間外に痴漢行為をしても一回だけでは解雇できない（東京メトロ事件 東京地裁平成27年12月25日判決）。
- とはいえ、犯罪内容によっては会社が当該従業員に退職して欲しいと思うのも無理はない。例えば薬物犯罪など。
- その場合は、警察署などの勾留されている場所に会いに行き（事前に警察署に電話するとその日に会えるかどうか分かる）、その場で退職勧奨をして、退職合意書か退職届を差し入れると、自主退職する 경우가ほとんどである。後ほど退職の有効性を争われたこともない。
- 難しいのがえん罪を主張している場合。痴漢や性犯罪に多い。社外犯罪なので解雇は難しい。退職勧奨がせいぜい。起訴休職などを使う会社もあるが、法的には微妙でありお勧めしないが、現実には職場で働いてもらうのは微妙な場合があるのでやむを得ない。

証拠収集・取り調べ手法

- 客観的な証拠を集めた後、不正行為者については自宅待機を命じる。アクセス権や会社貸与のPCは返却を求める。処分が決まるまでは賃金は100%支払わざるを得ない（多くの裁判例）。
- 基本的には証拠があることを前提に話を聞くことになるが、十分な証拠がない場合は見切り発車でヒアリングせざるを得ない場合がある。手持ちのカードを見せず、トランプのポーカーをするような感じで進めざるを得ない場合がある。
- 共犯者がいる場合は同時に取り調べを行う。チャットワークやLINEなどを通じて、会社側取り調べ担当者が情報をやりとりし、どちらか一方が自白したら、「共犯者は今自白したがそれでも否認するか」と伝えると観念する場合が多い。
- 録音は必須。強要や脅迫されたとはいわないようにする。隠し録音をしても民事刑事上は有効だが、好ましくない。

退職勧奨

- 退職勧奨をして退職してもらう場合も多い。合意退職書も念のため用意する。あまり強引にすると退職合意が覆される恐れもある。
- どうしても「自発的に退職しないと懲戒解雇になる」「自主退職以外に選択肢はない」などと話してしまうが、退職勧奨を断れば解雇となる話し方をすれば、錯誤無効の主張が法的に通ってしまう（本当に懲戒解雇要件を備えていれば別）。
- 合意書案を渡して一度持ち帰ってもらっても良いが、「これは今日サインするな」と思ったらその場でサインをもらってよい。印鑑は不要。

刑事手続き

- 警察は被害届を受理しない場合が多い。受理しても動かない場合が多い（年々巧妙化している）。財産犯については被害額が大きくなければ民事でやって欲しいというのが彼らの本音。仕事を増やしたくない。
- では、どのようにすれば動いてもらえるのか。警察はのりりくらしと受け取らないが、検察はさすがに被害届は受理する（そもそも刑訴法上は被害届を受理しないということとはできない。）。検察庁に電話をして、事情を説明して被害届を郵送する。被害金額が多ければ検察も警察に指示して捜査が始まる。
- 刑事手続きが進み逮捕拘留されると被害弁償がなされることが多い。

懲戒解雇と退職金

- 懲戒解雇相当の不正を行ったのに既に退職している場合は既に支払った退職金を返還請求したり、これから払うべき退職金を不支給としたくなるが、規定がないと実務上難しい。
- 「従業員が懲戒解雇に処せられた時は、退職金の全部又は一部を支給しない。退職後の場合であっても、在職中の行為が懲戒解雇事由に該当すると判明した場合、退職金の全部又は一部を支給しない。この場合、既に支払っているものについては会社は返還を求めることができる。」
- この様な規程が無い場合は、実務上退職後の退職金の返還請求や不支給が難しい場合が多い。
- 懲戒解雇にこだわる会社は多いが、実務上の違いは退職金の支給程度のもので、手続きの点から普通解雇でもよい場合がほとんどである。再就職の際に懲戒解雇の前歴などを通知する従業員は今時いないし、発覚することもない。
- 予告手当の除外認定にこだわる会社が多いが、監督官により認定の基準に差がありすぎて、難しい場合は早めに諦めるべきである。

懲戒解雇と退職金

- よく行われる手法は不正行為（特に財産犯）の損害額を退職金の一部で補填し、残りの退職金を放棄してもらうもの。一方で民事刑事の責任は追及しないというもの。次ページに書式。
- 会社も被害額を回収できるし、退職金を支払わなくとも良い。不正行為を行った従業員も民事刑事の責任を追及されないで済む。
- 中退共の場合は、中退共を通じて厚生労働大臣に申請して減額を認めてもらわないといけない。不支給はほぼ認められない。

覚書案

●を甲、●を乙として、甲と乙は●行為（以下、「本件」という）について次のとおり合意する。

1.乙は甲を平成●年●月●日付で退職する。

2.乙は、甲に対し、本件を認め陳謝する。

3.甲が乙に対し、本件について金●万円の損害賠償請求権があることを認める。

4.乙が甲に対し、●円の退職金支払請求権があることを認める。

5.本契約書をもって、第3項の甲の乙に対する●にもとづく●万円の損害賠償請求権と乙の甲に対する●円の退職金請求権とを本合意書をもって相殺する。

6.甲は、乙に対する第3項の損害賠償額と第4項の退職金支払い請求額との差額について一切の債権を放棄する。

7. 甲は本件について乙の民事・刑事責任を追及しない。

8.甲、乙間には本件について本契約事項の他、他に何らの債権債務関係のないことを相互に確認する。

不正防止・怠慢防止のための方策～性悪説ではなく性弱説～

- 人間は弱い生き物である。弱いからこそ不正に手を染める。
- 社長の口癖「俺は性悪説に立ちたくないんだ。性善説で経営したい」→社長としての仕事をサボっていると言われても仕方ない。
- なぜ悪いことをするかというと誘惑の多い環境に置かれているから。人間は弱いからこそ誘惑の多い環境をなるべく減らすことが重要。それが従業員のためになる。

具体的な方策

- 金の出入りが分からなくなる、金銭に関する不正が起きた
→収入確認の担当者と経費支出係を分離する。
- 現金の着服、現金の盗み
→レジを変える、現金の扱いを止める（生保会社、引っ越し会社の事例）
- 残業拒否、仕事拒否
→外注使用（工場の事例 「自分たちの存在意義が無くなる」「残業代をもらえなくなる」と思ったのか、おとなしくなった）
- 事務局長が権力を濫用する
→新事務局長には金銭の支出の権限を持たせないようにした（多額のお金を扱い勘違いをしていた。新事務局長は権限濫用無し）

具体的な方策

- 店長がセクハラ・パワハラをする

→アルバイトの採用・評価・シフト権限を縮小する、もしくは別の人間に移す（権力の源を縮小する）

- 人手不足で会社が困っているときに会社の足下を見てくる社員

→人を頑張って採用した。人手が足りて来ると態度はましになった（本質は変わらない）

- タクシー運転手による顧客への勤務態度不良

→タクシーアプリで顧客が評価できる。タクシーアプリで記録が残る。不要な遠回りを検証できるようになり遠回りのトラブルが減った（いずれも中国の事例）

- サービス業による勤務態度不良

→ゴルフであればラウンド終了後キャディーの勤務態度についてアンケートを取っている。驚いたネット企業のWEBアンケート（完全に仕組みで動かしている）

具体的な方策

- 弊事務所の事例

→電話対応を外注した。その結果、受付内容がメールで20分後に送られてくるようになり、顧客の生の反応を弁護士や事務局が見るようになった。緊張感が出るようになった。

→解約したお客様の追跡ヒアリングを外注した。生々しい感想を寄せてくれる場合もあり、担当弁護士を名指しして不満を言うこともある。緊張感が生まれる。