

## 従業員の不正の隠された理由と対策

### The Hidden Cause of Employee Theft and How to Stop It

ジーネット・ウェイド (Jeanet Wade)

従業員の不正、窃盗には、様々な手口がある。事務用品の「借用」から勤務時間の過大申告、横領、機密情報の漏えい、知的財産の不正販売まで、企業の資産を棄損する機会は多々ある。そしてコンペアキャンプ社のレポート記事によれば、細かな損失まで合計して従業員の小さな不正、窃盗の被害は企業収益の5%に相当し、在庫ロスが収益の43%に達するという。

(訳注：ここでいう“収益”はrevenueと記載されており、“全体のロス“に占める割合ではないかと思われ、Loss Prevention Magazineに確認のメッセージ送信した。)それは、福利厚生不正悪用、労働時間の不正報告、または機密情報の漏洩などの他の不正行為を考慮に入れていない。

(コンペアキャンプ社の情報については、<https://comparecamp.com/about-us/>)

上記のレポートの結論は、「詐欺や従業員の不正行為による全世界の年間の損失は2.9兆ドルと推定される。また、米国における企業倒産の33%は、従業員の不正行為による損失に関連していると推定される。」というものだ。つまり約7,500の企業破綻(2019年に破綻した企業は22,780件と報告されている)と、それに伴う1兆ドルの損失が従業員の不正行為の結果、部分的にしる、もたらされたものと言える。

これ以上、この報告を引用しないが、必要があれば読んでいただきたい。というのも従業員による不正行為の事業活動に与える影響を考えると憂鬱になるだけだからだ。

損失を予防について言及すると読者は、おそらくその方策として物理的(実体のある物)、デジタルの両方の防御対策と、管理上の不注意を考えるだろう。これらは当然重要であり、この文が合理的で真摯な努力によるセキュリティ対策を意味がないといっているのではない。ただし、これらが従業員の不正行為による損失を減らすための最前線ではない。

損失削減の計画を評価するときに最初に考慮すべきは、信じられないかもしれないが、組織で働く人間の欲求である。関連性がない、曖昧すぎる、信頼できない、測定や管理が難しい、または企業文化にとって「手に負えない」という理由でそれを無視してはならない。犯罪が起きる二つの要因、つまり動機と機会を考えてみよう。

防犯対策は、犯罪機会を減らすことと、犯罪による損失回復に重点を置いている。したがって、所属する企業において不正を試みる場合に、これらの対策はそれを思いとどまらせる可能性があり、もしそれでも不正行為を試み、成功した場合も、それを発見逮捕し、大きな被害を防ぐことができる可能性がある。

ところが、これらの対策では、「動機」に対処することができない。もちろん、個人の動機は犯罪の機会の前にあるものだ。つまり、犯罪についての動機がなければ、犯罪機会があったとしても犯罪が発生する可能性は低い。

#### **動機に対する対処 (Addressing Motive)**

我々は動機を、貪欲さ、絶望、または単に軽率な窃盗といった観点から見がちである。しか

し、調査の結果、詐欺行為が発覚した従業員の犯行の動機は、会社（上司）に対する不満や、自分が正当に評価されていない、もしくは単に会社との関わり、忠誠心、つながりの欠如であることが判明した。重大な不正行為を犯した、または不正行為に気づいても見て見ぬふりをする従業員はどのくらいいるのだろうか？ KPMGフォレンジックは、「誠実さの調査報告書（Integrity Survey）2013」で、3,500人の米国の従業員を調査した。そのレポートによると、73%の従業員が、過去12か月間に、重大な犯罪を犯したか目撃したと答えている。

では、会社が損失を被ることを知りながら、従業員が犯罪行為に至った、もしくは犯罪を見逃す動機は何だろうか。1940年代、犯罪学者のドナルド R. クレッシーは、企業における従業員の不正の根本原因を調査した。彼は、インタビューを受けた約200人の有罪判決となった者の大半が、経済的な問題から不正行為を働いたことを明らかにした。しかし、一方で、これらの従業員が犯罪計画を実行するに至った要因は、他にあることを発見した。そして、それは自己を正当化するというものであった。

公認不正検査士協会を設立した元FBI捜査官でホワイトカラー犯罪の専門家であるジョセフ・T・ウェルズの著書「職業上の詐欺と虐待」の中で、彼が「犯罪のトライアングル」に述べている。そのトライアングルとは、機会、動機、そして自己の正当化であった。

#### **普遍的な人間が求めるものとは（Universal Human Needs）**

人間とは興味深いものだ。その理由は、人間は自らの動機を自分自身にできえ隠そうとし、潜在意識と自らの信念と感情を説明するためのストーリーを作る能力を持っているということだ。

問題は、人間にはほとんど普遍的で自然な欲求があるということだ。人間は他人からの関心を持たれていること（見られたり、話を聞きされること）、何らかの組織グループへの帰属意識を持っていること、自分のまわりに対して重要な貢献をしていることを自覚できることが必要だ。それらの欲求を持たない人間は生きていくことができない。そして、それらの欲求が満たされない時、ストレスを感じ自分が不当に評価されていると感じるこれら欲求は、我々の脳に生きていくために不可欠な遺伝子と結びついているともいえる。

チームリーダーが、多くの部下がこのような欲求を持っていることを知らないか、そのような欲求への配慮は「必要とすべきではない」と信じている。したがって、内部不正を犯した者は、その行為の正当性について「自分に組織への帰属意識がある、もしくは自らの存在が重要と見られているとは思わなかった」とは言わないはずだ。実際、彼らは、「自分が疎んじられている」ということが真実であることにさえ気づいていない。

ワールドシリーズに3回出場し、ワールドシリーズで2回優勝した後、セントルイス・カージナルスからエンゼルスに移籍した3度のMVPに輝いたアルバート・プホルスは、彼のチームから、そしてセントルイスを去ったことで大きな批判を受けた。つまり彼の移籍の動機はエンゼルスから提示された高額の給与パッケージであると広く考えられていた。

しかし、数年後、彼はその批判に対して反論した。彼を動かしたのはカージナルスのチーム

のリーダーシップが原因であることをインタビューで述べた。それはお金ではなかったと彼は主張した。実はカージナルスはエンゼルスよりも好条件を提示していたのだ。そして彼はそれを拒絶した。彼はチームの経営陣が彼の貢献を正しく評価してほしかったが、実際にはそうではなかったと感じたのだった。

これは一つの逸話だが、同様のストーリーは数多くあり、そのような研究も公表されている。多くの人間にとって、自分の欲求を満たす（自分が価値あるものと評価される）ことは直接的な経済的な報酬よりも優先される。感情とつながり（人間関係）は我々の行動に影響を与える。

そしてそれらの研究によると、我々の感情は、誘惑よりも自らの行動習慣に関係していることがわかっている。会計ジャーナル（Journal of Accountancy）に「従業員が不正を犯す理由」というタイトルの記事があった。そこにはひとつの調査結果が要約されていた。そこでは次のような記述がある。「従業員の不満が高ければ高いほど、かれらが犯罪行為に至る可能性が高くなる。」

従業員の満足度とエンゲージメントについては、通常ギャラップの報告書「アメリカの職場に関する実態報告（State of the American Workplace Report）」に記述がある。それらの報告結果はどの年のものをもみても落胆させられる内容だ。一般に、調査対象の従業員の約3分の1のみが、現在の仕事を肯定的にみており、約半数は、否定的であり、残りは今の仕事から解放されることを望んでいる。仕事に対する意欲を失い不満を持つ従業員は、セキュリティ上も収益（逆にいえば損失）への大きな脅威となる可能性がある。ギャラップのある報告書によると、解雇された従業員は、米国企業における労働生産性の面で毎年5千億ドルほどのコストを生じさせている。離職した従業員は、不正行為に至る可能性が高く、他の従業員への悪影響だけでなく、顧客を店舗から遠のかせる原因にもなりうる。

通常、企業が従業員の満足度、定着率、生産性、またはエンゲージメントに焦点を当てる場合、企業は育成活動（研修教育）に目を向ける。その結果、一時的な士気向上を実現できるかもしれない。だが、これらの活動に関連して行われるべき体系的な変更がなければ、その成果も一時的なものに終わり、場合によっては逆効果になる可能性さえある。

なぜなら、従業員に対して意欲は帰属意識を高める前に、人間としての自然で普遍的な欲求を満たす必要がある。「コルブ意欲評価ツール（Kolbe Conative Assessment Tool）」の開発者であるケイシー・コルブによれば、行動様式（Modus Operandi）とは、私たちの最も深く根付いた信念と行動パターンの中核を占めるものだ。育成（コーチング、エンゲージメント、モチベーションを高めるための活動）は、人間の本質を理解しない限り根付くことはできない。

### 人間の欲求の6つの側面（6 Faces of Human Needs）

人間の本質と教育育成をつなげるためには、集団力学の一部としての実現または自己実現するために人間が必要とするものを理解し、それを提供することである。筆者の著書「The Human Team」では、これらを「人間の欲求の6つの側面」と呼んでいる。このフレームワー

クにより、ビジネスリーダーはチームの健全性を確実に評価し、これらの人間の欲求を満たし、従業員の関与と満足度を高めるためのプロセスと体系を作り上げることができる。

従業員が内部不正を考えさせないようにするためには三つの強力なツールがある。筆者はそれを「つながり (Connection)」、「配慮 (Consideration)」、「貢献 (Contribution)」と呼んでいる。これらは「人間の欲求の6つの側面」のうち3つにすぎない。だが、内部不正（窃盗や詐欺）につながる事が多く、その防止、不満の理由、不満の防止に最も関連しているため、これらに焦点を当てる。

すべての人間はまわりの人間から関心を持たれている（聞いて、見られている）と感じ、帰属意識を持ち、自らの貢献が重要であることを知る必要があることを既に述べた。これらの欲求が満たされている場合と満たされていない場合に何が起こるかについてこのフレームワークを使用してチーム組織のニーズを満たし、生産性を高め、従業員の盗難や詐欺のリスクを減らすためのいくつかのツールを次に示す。

### つながり (Connection)

我々人間は基本的に群れの動物であり、まわりとつながりを持ち、自分自身を理解し、社会に所属することで自分の安全を感じる。人がグループ内で、つながりを失い、排除、もしくは疎外されていると感じるなら、彼は、社会（この場合職場である会社）を敵対者と見なすのは想像に難くない。つまり「自分対組織に属する人間全部」という信念を持つ可能性がある。もし、彼がつながりを感じているなら、自分自身を会社の一部と見なし、自分の成功が会社の成功に貢献できていると感じるだろう。

「つながり」の効果は、心理学や自己申告（アンケートやインタビューによる調査）研究では未踏の分野である。「つながり」、言い換えれば、他者（「グループ内」または「グループ外」の一部として自分自身または他者を識別するプロセス）によってもたらされる脳神経学の変化に関する研究は、脳一部の領域が感情によって活性化されることを示している。「つながり」を失うことは、肉体的な痛みにさえなり、一方「つながり」を感じ、グループの一員になると、オキシトシン（愛のホルモン）が増加し、我々を人とのつながりを促進する。チーム内での「つながり」は、個人的な「つながり」とは異なる。実際、チームメイトの一部とはつながっているが、会社とはつながっていないと感じている個人がいると、サブグループ化が発生し、孤立感が高まり、破壊的な行動につながる可能性がある。チームに属している真の感覚を得るには、いくつかのレベルで「つながり」を感じる必要がある。

つまりグループ内でお互いにつながっていると感じる必要があるのだ。グループメンバーは共同体意識を持つことが、属する会社にとっての勝利がチームのすべてのメンバーにとっての勝利であることにつながる。そのレベルで互いにつながるためには、会社側が示すもの、つまり使命（ミッション）、価値観（バリュー）、企業文化（カルチャー）などと個人をどのように重要員全員との「つながり」を持つかについて、より大きな視点にたって考えねばならない。

更に、従業員は空間としての企業の場所や空間との「つながり」を持つ必要がある。人類の

進化において、地理的空間は部族に属するために重要であり、物理的空間を共有することによって「つながり」を感じるという感覚は、依然として我々の遺伝子に組み込まれている。重要なのは、「つながり」と感じているもの、その一部でも傷つけてはならないということだ。もちろん、例外も存在する。他者に対する捨てばちな態度や無視は、「つながり」を確実に無効化する要因である。しかし、会社との「つながり」のレベルを向上させるだけで、自らが会社に対する不正行為を合理化、正当化できる従業員の数を減らすことができる。

### 貢献 (Contribution)

健全で生産的なチームを作り、従業員の盗難などの不正行為のリスクを減らすという観点から、ビジネスリーダーとして我々ができる最も重要なことのひとつは、貢献することが、人間の心にとって重要であり、それらの貢献に報いる必要があることを認めることである。あなたは今までに、会議に参加するなかで、他の事を考えたり、なぜここにいるのかを考えたり、中座して電話に出たりたりすることはないだろうか。あなたはその会議に集中してどの程度の熱心さで取り組んだらうか。

健康的で、熱心で、忠誠心の高いチームを求めらるなら、チームのメンバーに最高の能力を発揮し、課題に貢献できるようにしなくてはならない。前述のシナリオを振り返るとおそらく気づくだろうが、そうでなければ、チームメンバーの忠誠心は失われる。それは、その会議のみに限定されることはない。

自分が取るに足らない人間と過小評価されていると感じると、誰もが意欲を失い、人とのつながりを拒否してしまう。その結果は事業上の損失とリスクを高めることになる。

誰もが自分の貢献が有意義で価値があると感じられるようにするには、次の質問を自問すべきである。

- ・ チームの全員が最高の状態でサービスを提供しているか？
- ・ 期待値を設定する場合、双方で合意しているか？
- ・ チームメンバーは、発言権を持っているだろうか？
- ・ あなたは適切な声・語調で話しているだろうか？
- ・ メンバー各個人は継続的に学習し、チームまたは組織が新しい知識を活用しているだろうか？
- ・ メンバーは、有意義な仕事に貢献していると感じているだろうか？
- ・ 彼らは自分の仕事や役割が好きだろうか？
- ・ あなたはチームとして仕事をするためのガイドラインを持っているだろうか？

チームのサイズ（人数）も注意しなくてはならない。チームが少人数であるほど、まとまりがよく、それぞれのメンバーの貢献度がより大きくなる。研究によると、小規模なチームにおける親密さオキシトシンを誘発し、より共感を高めるといふ。

アマゾンの創設者のジェフ・ベゾスは、「ツー・ピザ・ルール」を採用している。つまり彼

はチームが二枚のピザを食べるのにピッタリなサイズでなければならない。それ以上ではチームが大きすぎるとベズスは言っている。

### **配慮 (Consideration)**

すべての人間は尊敬されたいと思っている。そして、我々は必ずしもそうしてはいない。自分が評価されていない、十分な処遇を受けていない（処遇のすべてが金銭的なものであるとは限らない）、または何らかの形で不当に扱われていると感じれば、人は心のバランスをとろうと、意識的かどうかにかかわらず、不正行為の誘惑にかられる。

そこが考慮すべきポイントだ。我々は個々の人間を認め、尊重することから始めるべきだ。そして彼らが望むように扱うという「プラチナ・ルール」を適用し、彼らの貢献に対して適切に報いるべきである。それは、ハイタッチ、公の場での感謝の言葉、ささやかなギフトやカード、または昇給などの金銭的報酬である。

自分が持っている欲求が満たされていない状態であれば、自分の実体がないように感じる。自分はロボットや単なる歯車で、個人としての尊厳もないと感じる。自らの自尊心は失われる。歴史上、部族の中で重要ではないメンバーは、部族によって守られる可能性が低いと、当然ながら彼らの生命は危機にさらされる。

そして、自らの私たちの存在価値や生存そのものが脅かされていると感じたときには先制攻撃を正当化し、もしくは「部族」の他の不満を持つ者たちと共同戦線を張ることは自然の成り行きである。配慮に対する欲求を満たすためには、スキルと能力で判断される以前に、それぞれの個人がユニークで価値のある人間と見なされる文化を構築しなくてはならない。リーダーとマネジャーは、メンバーの各人がそれぞれの成功の責任を担っていることを理解すべきである。誰がどの野球チームを応援しているのか、子供がどの大学に通っているのかを知るなどの小さな気づきは、人間としての彼らへの配慮を示すことに大いに役立つ。チームのメンバーに真の配慮を示すことは、金銭的インセンティブ・プログラムよりも意欲と忠誠心を高めることが分かっている。また、従業員の不正（盗難、詐欺）や業績不振による損失へ対処するよりも、日ごろの配慮は、確実に費用対効果は高いといえる。

### **結論 (The Bottom Line)**

一緒に働く同僚や、会社、そして会社のミッションやバリューとつながっていると感じている従業員と比較して、職場のグループや組織から孤立している、あるいは排除されていると感じている者が、自らの不正行為を正当化することは容易に察することができるだろう。

「プラグ・アンド・プレイ」ロボットや組織の中で自分が一つの歯車であると感じる者と、チームにとって資産であると同時に、人間としての本質的な価値があると認められていると感じている者を比較しても同じことが言える。自分の貢献が成功につながっており、その貢献が認められているならば、他のチームメンバーの貢献や成功も素直に理解するのは難しくはない。

自らの仕事が過小評価されており、機械のひとつの歯車のように感じ、疎外感を持つ従業員は、非倫理的または不当不正行為を発見したとしても、簡単にそれを認めてしまう。更に、

自分も同様の好意を行うことを正当化するに違いない。

一方で、自分が所属しているように感じ、自分が大きな取り組みの中で重要な役割を果たしていると感じ、更に自分の貢献が認められ、敬意を払われ、報われていると感じる者は、会社の一員であることを強く認識している。肝心なのは、チームの健康（健全な関係）に焦点を当てることであり、リスクの軽減は単なる副産物と考えるべきである。

Jeanet Wade is a Certified EOS Implementer and the founder of the consulting firm the Business Alchemist. As a facilitator, teacher, and coach, Wade helps companies implement the Entrepreneurial Operating System (EOS), a set of business concepts, principles, and tools that help business owners and executives run more successful businesses.

[https://losspreventionmedia.com/the-hidden-cause-of-employee-theft-and-how-to-stop-it/?utm\\_source=ActiveCampaign&utm\\_medium=email&utm\\_content=The+Hidden+Cause+of+Employee+Theft+%7C+PLUS+the+Latest+Industry+Updates&utm\\_campaign=LPM+Daily+211206&vgo\\_ee=EG%2Fwv0%2BZh6%2BpLUbtMgeg9svRYqoi95p11oTljhVLS8%3D](https://losspreventionmedia.com/the-hidden-cause-of-employee-theft-and-how-to-stop-it/?utm_source=ActiveCampaign&utm_medium=email&utm_content=The+Hidden+Cause+of+Employee+Theft+%7C+PLUS+the+Latest+Industry+Updates&utm_campaign=LPM+Daily+211206&vgo_ee=EG%2Fwv0%2BZh6%2BpLUbtMgeg9svRYqoi95p11oTljhVLS8%3D)