

2023年5月21日

## 行動経済学から考える不正

(株) ビズサプリー代表取締役  
公認会計士・公認不正検査士 辻さちえ

企業不正はホワイトカラー犯罪とも呼ばれており、多くの場合は真面目に働いている人が、何かをきっかけに手を染めてしまうものです。実際、筆者がこれまで見てきた不正実行者の中には、生真面目が故に1人で仕事を抱えてしまうようなタイプの人がありました。(もちろん、そうでない人もいます。) そのような人が不正実行者となり、会社を去らなければならなくなると「どう考えても割に合わない不正にどうして手を染めてしまうのだろう。」という疑問が出てきます。

私たちは何等かの行動の判断をする場合、どのように意思決定をするのでしょうか。まず考えられるのは「損得勘定」です。不正で考えると、不正実行者は「不正を実行して得られる利益」と「不正が発見されてしまった結果被る損失」を天秤にかけて、利益の方が大きければ不正を実行するというものです。このため、企業の不正リスクへの対応策としては、「不正が発見されてしまった結果被る損失」側の天秤が重くなり、不正を思いとどまらせるということが考えられます。つまり、たとえ不正をしてもすぐに発見される可能性が高い状態や罰則が非常に大きくて割に合わない状態にしておくことです。例えば、

- ・ 内部通報制度を設ける
- ・ 不正発見のための発見的内部統制を強化する
  - ✓ 上席者の確認・承認行為
  - ✓ 職務分掌
  - ✓ データ分析による異常値発見
  - ✓ メール解析
- ・ 不正による罰則の厳格化

といったことが考えられます。

ただ前述した通り、実際に起こった不正を見ると、明らかに不正発見による損失の方が大きいにも関わらず不正を起こしてしまう事例が数多くあります。損得勘定の天秤が壊れてしまっているイメージです。

「人は（損得勘定に沿って）完全に合理的な判断をする」という経済学の考え方に加えて、「人は感情を持つ生き物であり、実際の判断はそうはいかない、時に壊れた天秤をもとに（もしくは、天秤を使わず雰囲気）判断を行い、行動を起こす」という考え方にに基づき様々な実験を行い、人間の感情が及ぼす行動への影響を研究する行動経済学というものがあります。不正は人が起こすものですから、防止・早期発見のためには、天秤の「不正が発見されてしまった結果被る損失」側を重たくするだけではなく、天秤そのものが壊れないような対応策を講じることが必要となります。

行動経済学の実験で、ある大学でズルができる環境下でテストを実施したところ、ズルができない環境に比べてテストの平均点が 50 点満点中 33 点から 36 点に上がったというものがあります。ズルはするものの、大幅に平均点があがるわけではないという結果です。この実験から「このぐらいいいだろう」と思う程度の悪事であれば、普段は働く倫理観のセンサーも鈍くなり、簡単にズル（不正）をしてしまうという分析がされています。他にも「ちょっとしたことなら悪事に手を染める」という実験は様々あり、

- ✓ 赤信号を渡る
- ✓ 道路に落ちているくしゃくしゃな千円札を取る
- ✓ 会社の備品（文房具等）を持ち帰る

といったことも「このぐらいいいだろう」の例としてよく挙げられています。そして、世の中の不正の多くが、最初は「これぐらいいいだろう」「これぐらいいいなら発見されまいだろう」というところから始まり、周囲の誰も不正に気が付けないことで段々エスカレートしていくのです。

それでは、この不正への第一歩を思いとどまらせるためにはどのようにしたらよいのでしょうか。これも行動経済学の実験で検証されています。

前述のテストの前に、表 1 の内容を実施してみました。

表 1

- |                              |
|------------------------------|
| ① 高校生の時に読んだ本を 10 冊思い出して書いてみる |
| ② モーゼの十戒を書いてみる               |

②のモーゼの十戒は、神が与えた 10 個の決まり事で「盗みをするな」「偽りを言ってはならない」といったような「正しいこと」を思い出させるものとなります。一方で①の高校生の時に読んだ本は恐らく個人によってバラバラで自身の関心や好みによるものと思われます。

そして、①②を実施した後に同じようにテストをすると、②を実施したグループでは平均点

は上がらなかったという結果が出ました。「これぐらいならいいだろう」というズルの気持ちを抑えることができたという結果です。

この実験結果に対して行動経済学では、「正しいとは何か」「正義とは何か」を思い起こさせることで小さな悪事も思いとどまらせることができるという分析をしています（行動経済学の実験については、ダン・アリエリー著「予想どおりに不合理」より抜粋しています。）。

「正しいとは何か」「正義とは何か」を企業の中で思い起こさせる仕掛けとして、代表的なものにコンプライアンス研修が挙げられます。定期的実施されているコンプライアンス研修の基本的な内容は変わりません。このため結果的に毎年同じような研修を実施することとなり、企業のコンプライアンス担当者の多くは研修が形骸化しないよう頭を悩ませていることと思います。ただ、行動経済学の実験でもわかるように、まずは「定期的実施すること」が何より大切です。定期的に「コンプライアンスは大切」「不正をしても結果的に何もいいことはない」ということを何かの機会に思い出すことで、多くのまじめな企業人は不正を思いとどまることができます。例えば特定の月をコンプライアンス月間と決めて、改めてコンプライアンス重視のメッセージを出すといった取り組みなどもこのような人間の性質に働きかける取り組みだといえるでしょう。この他にも、身に付ける入退室などのセキュリティカードや会社の壁など、ふと目にするところに「正しいとは何か」を思い出させるフレーズを示しておくことも小さな悪事を思いとどまらせるために有効な仕掛けといえます。

ここまでは、不正を実行する側の心理を見てきましたが、今度は不正を「発見」する側について見ていきます。

不正は意図的に行われるもので、多くの場合、隠蔽行為がセットです。このため、もともと発見しづらいという特徴があるのですが、周りにいる人の「バイアス」がさらにその発見を妨げます。バイアスとは、偏見や先入観のことで、これも人間の合理的な行動を妨げるものです。特に「確証バイアス」及び「正常性バイアス」が不正の発見を妨げる要素とすることがあります。「確証バイアス」は、自分にとって都合のいい情報だけを取り上げてしまうという性質のことで、「正常性バイアス」は、何か変化や異常があっても大丈夫だと思ってしまう性質のことで、どちらも私たちが周囲の情報や環境変化に過度に惑わされることなく生活をしていくうえで大切な性質です。

ただ、このような性質があるが故に、例えば不正実行者が自身の不正行為を隠蔽するために、通常アクセスしないようなフォルダにアクセスしたり、突然休日出勤が増えたり、お金の使い方がおかしくなったりしたとしても、「多分、取引先の請求が遅れたのだろう」「多分、上司から頼まれて特別にアクセスしているのだろう」などと、自分の中でもっともな理由を付けて「たいしたことはない」と思ってしまう傾向にあります。

また、粉飾決算等で売上高が急激に増えていたり、利益率が大きく変化したりしても、不正実行者からもっともらしい説明を受けると、たとえそれが不自然で不完全な説明であった

としても、説明された側もなんとかその説明を補充するような状況を自身で探して自分を納得させ安心しようとする。例えば、海外子会社で不正が行われていた時に、数値の異常に気付いて「なぜこのような数値になっているのか」という質問をしたのに対して、「会計監査人から何も指摘されていないので大丈夫です。」という説明があれば、質問には答えられていないにもかかわらず「じゃあ、よいか」と安心してしまうことは、過去の不正事例でもよく見られる事象です。人は変化があった時に「おかしいのではないか」「何かあるのではないか」という思考にはなりにくいことを知っておくだけで、意識的にリスク感度を高めることができるかと思います。最近では、コロナ渦による物流の混乱やロシアのウクライナ侵攻など様々な要因で部材不足が顕著だったため、多くのメーカーが部材確保に躍起になりました。この経験から適正在庫量を大幅に増やした企業も多く、そのような企業では「棚卸資産」勘定が大幅に増加しています。棚卸資産の急増の理由として「部材不足のため」という理由が説明されると納得してしまうことが多いのですが、「本当に？」という疑問の目を持つことも必要かと思います。

もう一つ、不正を是正する自浄作用を鈍らせるバイアスとして、「内集団バイアス」があります。「内集団バイアス」とは集団を内と外に分けて、「内」にいる人に対しては好意的なのに、「外」に対しては敵対的、批判的に見るといった人間の性質、つまり“身内びいき”です。例えばテレビ番組やネットの記事で「日本人の素晴らしいところ」を強調するようなものをよく見かけます。そしてこのような番組を見るとごく自然に少し誇らしくいい気分になりませんか。これは自分が日本人で「内」であるためにそのような感情になるという性質を利用して、視聴率やクリック数を上げるための企画だったりすることもあります。

このような性質は帰属意識が高い人に見られる傾向です。終身雇用制であった伝統的な日本の製造業では会社への帰属意識が特に高く、この帰属意識が、繰り返されるデータ改ざん等の品質不正の背景にあるといった指摘がよくなされます。

例えば、ある自動車会社で何十年も続けられてきた品質不正は、新入社員や中途入社の子社員から何度か疑問が呈されていたようでしたが、それにより是正されることはありませんでした。また、ある電機会社でも不正が指摘されても「今までこれでやってきたのでこの通りにやりなさい」と前任者が不正継続を迫ったとも言われています。さらには、取締役会等で社外役員が指摘するまで「こんなことでお客様に報告する必要はない」といった判断がなされることもあります。まさに会社の常識は世間の非常識となっている状況です。このような自社の状況になかなか気が付けないために、同じような品質不正が繰り返して起こることになるでしょう。

「確証バイアス」、「正常性バイアス」、「内集団バイアス」、いずれも人間の性（さが）です。それでそれ自体は悪いものではありません。しかし、この人間の性により不正を早期に検知し、

是正することが難しくなることも確かです。

これに対しては、多様性の容認や風通しのよい組織風土、心理的安全性が担保された雰囲気など、異なる意見でも発言しやすい環境を作っていくことが有効な方法で、バイアスがかかっていたとしても異なる価値観を提示されることで新たな気づきを得ることができます。先に紹介した品質不正があった会社では、再発防止策としてパワーハラスメントには厳しい罰則規定を設け、お互いを呼ぶときには役職名ではなく「さん」を付けるなど風通しのよい組織づくりの取り組みを始めているそうです。

ただ、組織風土や企業文化というのは、これまで組織の中で「正しい」とされてきた歴史の積み重ねでできています。そしてその中で評価されてきた人が経営陣や管理職になっています。本気で組織風土や企業文化を変革したいのであれば、これまでの評価軸で「えらくなってきた人」が旗を振っていてもあまり意味がなく、中途半端な姿勢ではむしろ白けてしまい、逆効果をもたらす可能性があります。「えらい人達」がご自身のバイアスに気づき、異なる意見を本気で受け入れるかどうか勝負です。経験を積み重ねると、バイアスが強くかかり無自覚に多様な意見を受け入れにくくなりがちですが、みなさん自身、または皆さんの会社の経営陣のみなさんはいかがでしょうか。

以上

## 【筆者略歴】

辻さちえ（つじさちえ） [sachie.tsuji@biz-suppli.com](mailto:sachie.tsuji@biz-suppli.com)

株式会社ビズサプリ代表取締役

公認会計士・公認不正検査士

1996年監査法人トーマツ（現：有限責任監査法人トーマツ）入所、会計監査業務を経て2005年リスクマネジメントアドバイザー部門に転属。J-SOX導入業務、決算体制構築業務等幅広いアドバイザー業務を実施。2015年に退所し（株）エスプラス（現（株）ビズサプリ）を設立。不正調査、内部統制、内部監査関連業務を実施するとともに、企業不正の専門家として多くの講演を実施している。

2016年 公認不正検査士協会理事（現任）

2017年 （株）シーボン社外監査役

2021年 SBSホールディングス（株）社外取締役（監査等委員）（現任）

新電元工業（株）社外監査役（現任）

2022年 大塚ホールディングス（株） 社外監査役（現任）

掲載日：2023年6月7日