



【講師用資料】

不正のトライアングルとは？

【1ページ】

コンプライアンス研修用資料

1



不正行為

不正のトライアングルとは？

【研修について】

- ・本研修の目安時間は、15分間です。
- ・講師の指示に従って、本資料を読み進めてください。
(勝手に本資料を読み進めないでください。)

進行シナリオ

1 タイトルと研修の注意事項(以下)を話す。

本日は、「不正のトライアングル」について、研修を行います。
研修の時間は15分程度ですので、学習したことをしっかり覚えるようにしてください。
また、お配りした資料は、私の指示に従って、めくってください。勝手にめくって読み進めないようにお願いします。
では、資料を1枚めくって、2ページを見てください。

2 資料を一枚めくる。(2ページに移る)

【社内・代理店限】

【本研修の目的】

- ・ 隣の人や、後ろの人と意見交換をしながら、学ぶことを目的としています。積極的に発言しましょう。

進行シナリオ

1 研修の目的(以下)を話す。

この研修は、両隣や後ろの人と意見を交換しながら進めていきます。研修中には、いくつかの質問があります。正解・間違いは問いませんので、周りの人と積極的に意見交換してください。
では、3ページに移ってください。

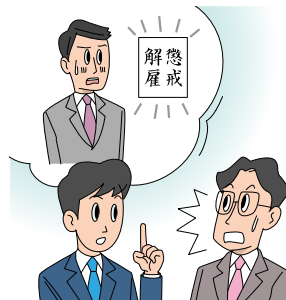
2 3ページに移る。

不正のトライアングルとは？

3

不正のトライアングルとは？

営業部に所属するトップ営業マンのAさんが、数年前からカラ出張で、不正に出張費を受け取っていたことがわかり、懲戒解雇になったという事件を耳にしました。Aさんは、競馬などのギャンブルに給料のほとんどを費やしており、それでも足りず消費者金融からも多額の借り入れをしていたそうです。



Q1

「お金が必要だった」という動機でAさんは不正を行いました。他にはどのような要因が考えられますか？

意見がなかなか出ない場合は、「Aさんは、どうして長い期間、不正に出張費を受け取ることができたのでしょうか？」など、発言をしやすい問いかけを行ってください。

進行シナリオ

1 シーンを話し、1つ目の問題を出す。(以下を話す)

不正のトライアングルとは？

営業部に所属するトップ営業マンのAさんが、数年前からカラ出張で、不正に出張費を受け取っていたことがわかり、懲戒解雇になったという事件を耳にしました。

Aさんは、競馬などのギャンブルに給料のほとんどを費やしており、それでも足りず消費者金融からも多額の借り入れをしていたそうです。

では、皆さんに1つ目の質問をします。

「「お金が必要だった」という動機でAさんは不正を行いました。他にはどのような要因が考えられますか？」

1分程度で、周りの人と意見を出しあってください。それでは始めてください。

2 1分程度待ち、以下を話す。(1名に発表してもらう。)

いろいろな意見が出たようですね。

では、〇〇さん、どのような要因が考えられるかを発表してください。

3 発表を聞いて、以下を話す。

ありがとうございました。では、資料を1枚めくって、4ページで解答を確認してみましょう。

4 資料を一枚めくる。(4ページに移る)

不正のトライアングルとは？

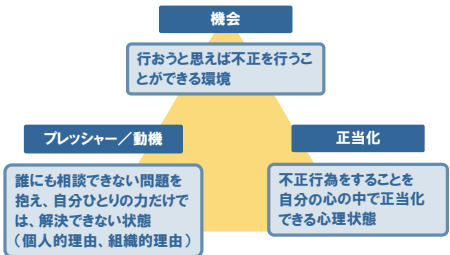
4

A
1

- ・機会： 架空の出張費を請求しても疑われなかったから（バレなかったから）
- ・正当化： トップ営業マンとして会社に貢献しているので、この位は許されると考えたから

<不正のトライアングル>

不正行為は、上記の「機会」、「正当化」、「プレッシャー／動機」の3要素が揃ったときに行われる傾向にあります。これを『不正のトライアングル』と呼びます。



図は、不正のトライアングルを示しています。頂上には「機会」があり、その下には「行おうと思えば不正を行うことができる環境」とあります。左側には「プレッシャー／動機」があり、その下には「誰にも相談できない問題を抱え、自分ひとりの力だけでは、解決できない状態（個人的理由、組織的理由）」とあります。右側には「正当化」があり、その下には「不正行為をすることを自分の心の中で正当化できる心理状態」とあります。これら3つの要素が揃ったときに不正行為が行われる傾向があることを示しています。

進行シナリオ

1 解答を話す。（以下を話す）

「行おうとすれば、不正行為ができる環境」といった機会と、「不正を行うことを自分の心の中で正当化できる心理状態」といった要因が考えられます。この2つに、前ページの「お金が欲しかった」という動機が加わり、全部で3つの要素が揃ったときに、実際に人は不正をしてしまうと言われています。これを、『不正のトライアングル』と呼びます。

トップ営業マンのAさんが不正に出張費を受け取ろうという行為に及んだのは、これら3つの要素が揃ってしまったからと考えられます。

では、5ページに移ってください。

2 5ページに移る。

Q2

業務や私生活において、
不正のトライアングルの
「機会」、「正当化」、
「プレッシャー・動機」
となるのは、どのような状況
・理由でしょうか？

意見がなかなか出ない場合は、「上司から「会社を救うためだから」と不正行為を指示された場合、指示された人は、どのような心理状態になると思いますか？」など、発言しやすい問いかけを行ってください。

進行シナリオ

1 2つ目の問題を出す。（以下を話す）

では、皆さんに2つ目の質問をします。

「業務や私生活において、不正のトライアングルの「機会」、「正当化」、「プレッシャー・動機」となるのは、どのような状況・理由でしょうか？」

先ほどと同じように、30秒程度で、周りの人と意見を出しあってください。それでは始めてください。

2 30秒程度待ち、以下を話す。（1名に発表してもらう）

いろいろな意見が出たようですね。

では、〇〇さん、どのような状況・理由が考えられるか、思いついたことを発表してください。

3 発表を聞いて、以下を話す。

ありがとうございました。では、資料を1枚めくって、6ページで解答を確認してみましょう。

4 資料を一枚めくる。（6ページに移る）

不正のトライアングルとは？

6

A
2 以下のような状況が考えられます。

機会	正当化	プレッシャー・動機
<ul style="list-style-type: none"> ・ 上司や周りの人たちからのチェックが入らない状態 ・ 重要な決済の承認者が自分である ・ システムにログインしても、ログが残らず、だれがアクセスしたかわからない状態など 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自分だけでなく、周りの人もやっている ・ 自分が正しく評価されていない ・ そもそも、給料が少なすぎる ・ 借りただけで、後で返そうと思った ・ 会社を守るためだったなど 	<ul style="list-style-type: none"> ・ お金が必要だった ・ ストレスを発散したかった ・ 不正を働かないと、立ちゆかなくなる ・ 会社から、課せられているノルマが重すぎる ・ 上司からの圧力があつた ・ 外部から利益供与があつたなど

不正のトライアングルが揃い起きた、不祥事の事例

大手証券会社	<p>元システム部社員が、約148万人分の顧客情報を不正に持ち出し、うち約5万人分の情報を名簿業者に売却。未使用のログインIDを不正に使用して、データベースにアクセスしていた。売却して得たお金は、消費者金融への返済に充てていた。</p> <p>※ストレスを発散するための飲食費でできた借金とのこと。</p>
--------	---

進行シナリオ

1 解答を話す。(以下を話す)

不正のトライアングルの3要素には、このページに書かれているような状況・理由があります。

プレッシャー・動機については、「お金が必要だった」「ストレスを発散したかった」といった個人的な理由と「ノルマが重すぎる」、「上司からの圧力があつた」といった、職場で発生する理由があります。

どちらの理由にしても、不正を行う当事者だけで解決ができない状態になった場合、3要素の1つとなります。

では、7ページに移ってください。

2 7ページに移る。

不正のトライアングルとは？

7

Q3

では、不正のトライアングルが
発生しやすい職場は、
どのような状況であると
想像できるでしょうか？

意見がなかなか出ない場合は、「グループで行う業務と、従業員一人で完結する業務とでは、どちらが不正をしやすいと考えられますか？」など、発言をしやすい問いかけを行ってください。

進行シナリオ

1 3つ目の問題を出す。(以下を話す)

続いて、皆さんに3つ目の質問をします。
「では、不正のトライアングルが発生しやすい職場は、どのような状況であると想像できるでしょうか？」
30秒程度で、考えてみてください。

2 30秒程度待ち、以下を話す。

ありがとうございました。では、資料を1枚めくって、8ページで解答を確認してみしましょう。

3 資料を一枚めくる。(8ページに移る)

不正のトライアングルとは？ 8

A
3 以下のような、状況であると想像されます

- ・チェック機能が働いていない
- ・コミュニケーションが希薄
- ・チームワークができていない
- ・小さな不正が横行している
- ・コンプライアンス意識が低い
- ・身勝手な考えをする人が多い
- ・過剰なノルマが課せられている
- ・職場の風通しが悪い

進行シナリオ

1 解答を話す。(以下を話す)

まずは、従業員同士のコミュニケーションが希薄であると考えられます。困っていることを職場で相談できない状況が生まれやすく、不正のトライアングルの要素が発生しやすくなります。

これに加えて、「チェック体制が機能していない」、「身勝手な考えをする人が多い」、「小さな不正が横行している」など、何かしらの問題を抱えている職場では、不正のトライアングルの3要素が揃いやすいと言えるでしょう。

では、9ページに移ってください。

2 9ページに移る。

進行シナリオ

1 4つ目の問題を出す。(以下を話す)

では、皆さんに最後の質問をします。

「不正が起きにくい職場にするには、職場としてどのような対策をとるべきでしょうか？」

30秒程度で、考えてみてください。周りの人と意見を出しあってもかまいません。それでは始めてください。

2 30秒程度待ち、以下を話す。(1名に発表してもらう)

いろいろな意見が出たようですね。

では、〇〇さん、どのような対策をとるべきかを発表してください。

3 発表を聞いて、以下を話す。

ありがとうございました。では、資料を1枚めくって、10ページで解答を確認してみましょう。

4 資料を一枚めくる。(10ページに移る)

不正のトライアングルとは？

9

Q4


では、不正が起きにくい職場にするには、職場としてどのような対策をとるべきでしょうか？

意見がなかなか出ない場合は、「あなたが業務上で困ったことを抱えたとき、職場がどのような状態になっていれば相談がしやすいですか？」など、発言をしやすい問いかけを行ってください。

不正のトライアングルとは？ 10

A 4

- ・密なコミュニケーションで、風通しのよい職場をつくる。
- ・悩みを抱えている従業員がいれば、積極的に声をかける。
- ・適宜、チェックを行い「バレないだろう」という気持ちを払拭させる。
- ・たった一つの不正が、自身や家族、同僚や会社を巻き込む大きな問題になることを周知する。



**全員が協力して
不正を生み出さない職場を作り上げましょう**

進行シナリオ

1 解答を話す。(以下を話す)

まずは、不正の動機となるような要因を一人で抱えこまないように、上司や同僚に相談しやすい「風通しのよい職場」を作るようにしましょう。
そのためにも、上司を含む、従業員同士がコミュニケーションを密にとることが必要です。
また、適宜チェックを行うなどして、「バレないだろう」という気持ちを払拭させるとともに、不正は絶対に許されないことであり、多くの人たちを巻き込む問題になることを周知することも効果的です。

2 まとめ言葉を話す。(以下を話す)

全員が協力して不正を生み出さない職場を作り上げましょう

では、11ページに移ってください。

3 11ページに移る。

不正のトライアングルとは？ 11

会社と働く人たち、その家族を守るのは
あなたのコンプライアンス行動です。

お疲れ様でした。

進行シナリオ

1 締めめの言葉を話す。(以下を話す)

会社と働く人たち、その家族を守るのは、あなたのコンプライアンス行動です。

以上で、本研修は終わりです。お疲れ様でした。