

「非営利組織に関する 不祥事データベースから見る傾向と対策」

2022年6月11日

谷利 亮



非営利組織評価センター

JAPAN CENTER for
NPO EVALUATION



- 1. 参考資料 (P. 3～ 5)
- 2. 研究の目的 (P. 6～ 8)
 - 2.1 不正のトライアングル
 - 2.2 仮説
- 3. ケーススタディ (P. 9～11)
- 4. 研究方法 (P.12～25)
 - 4.1 分類
 - 4.2 集計
 - 4.3 分析方法
- 5. 結果 (P.26)
- 6. 考察 (P.27～28)

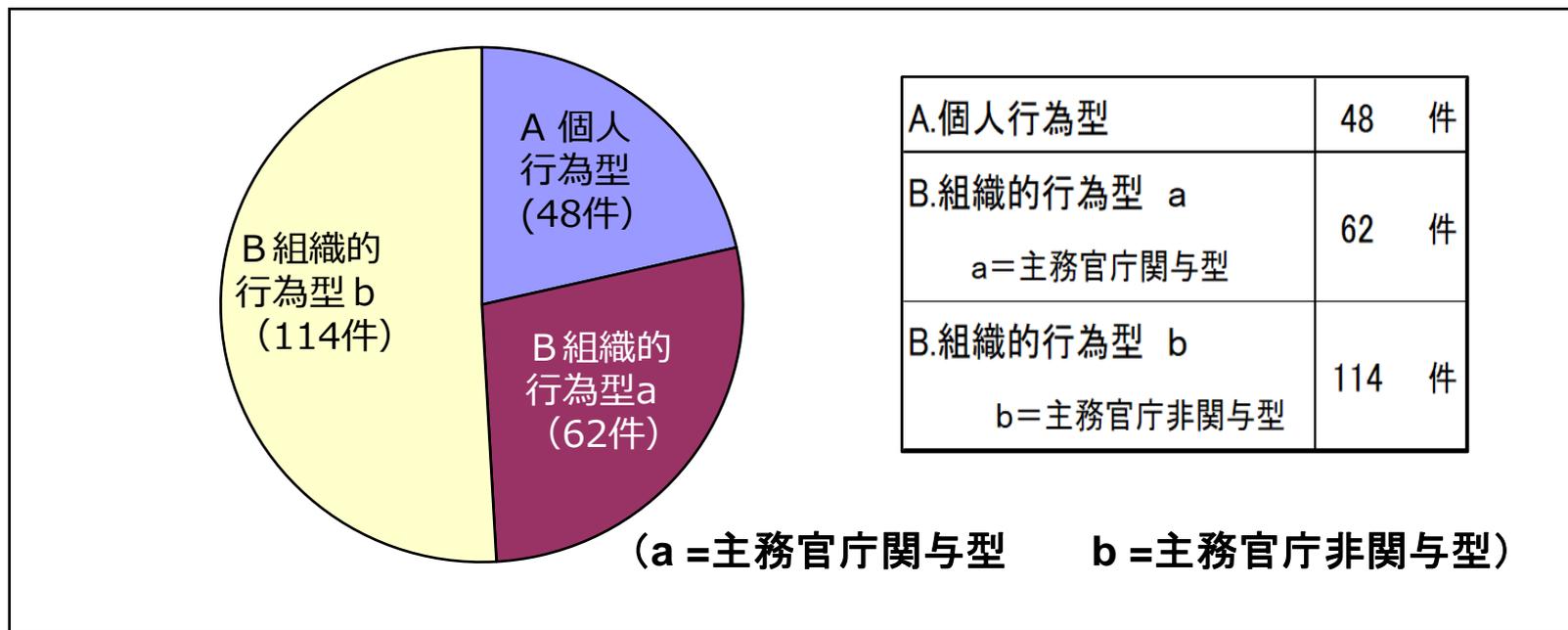


1. 参考資料 (1.1 公益法人の不祥事件)

公益財団法人 公益法人協会 作成 「いわゆる不祥事件のパターンの分析」 (1998.1.1～2005.12.31)

報道事件
224件(26)
210法人(26)

※平成10年1月～平成17年12月の新聞記事スクラップによる

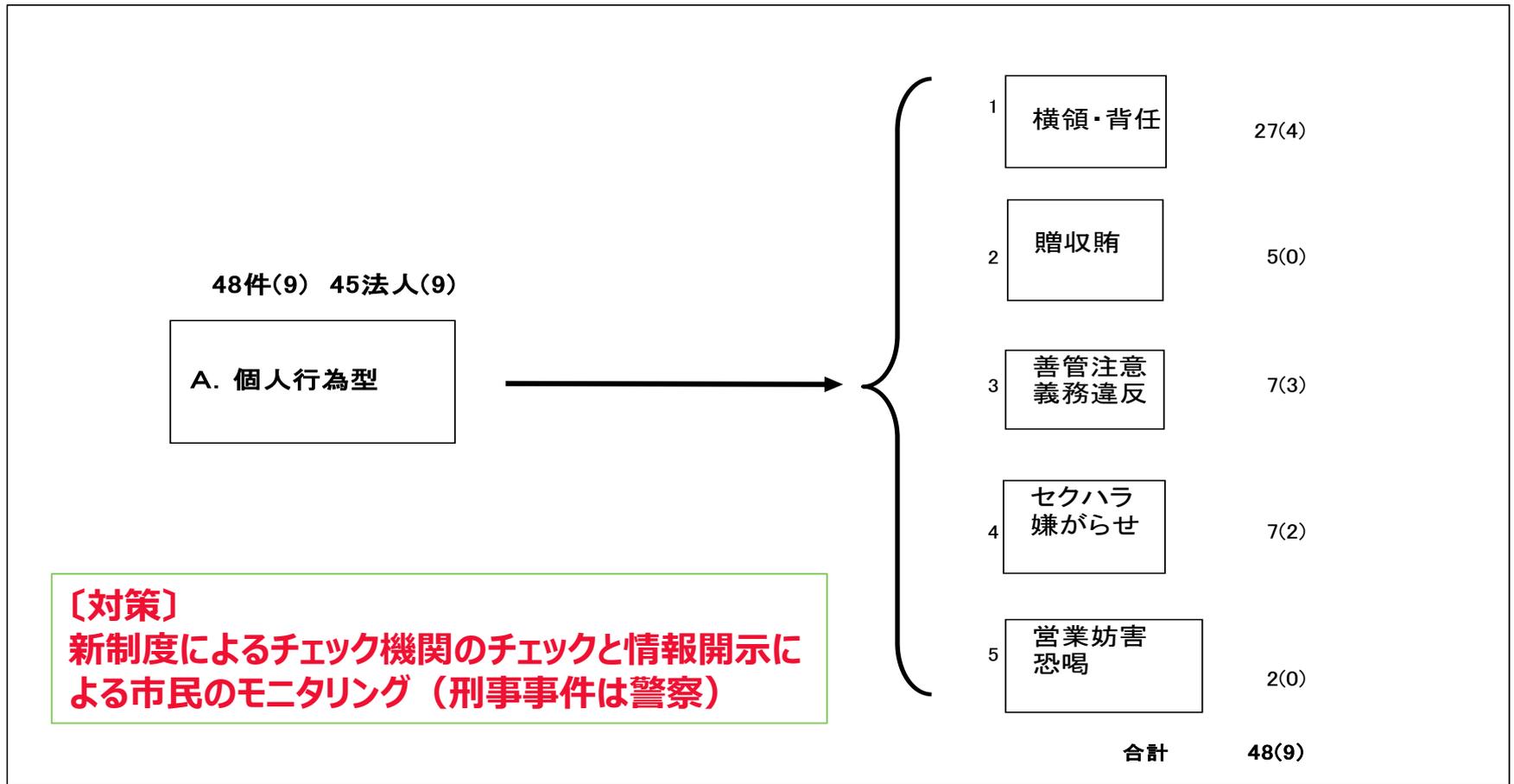


(出所：公益法人協会の作成資料)

1. 参考資料 (1.2 個人行為型と組織的行為型)

不祥事パターン図 個人行為型

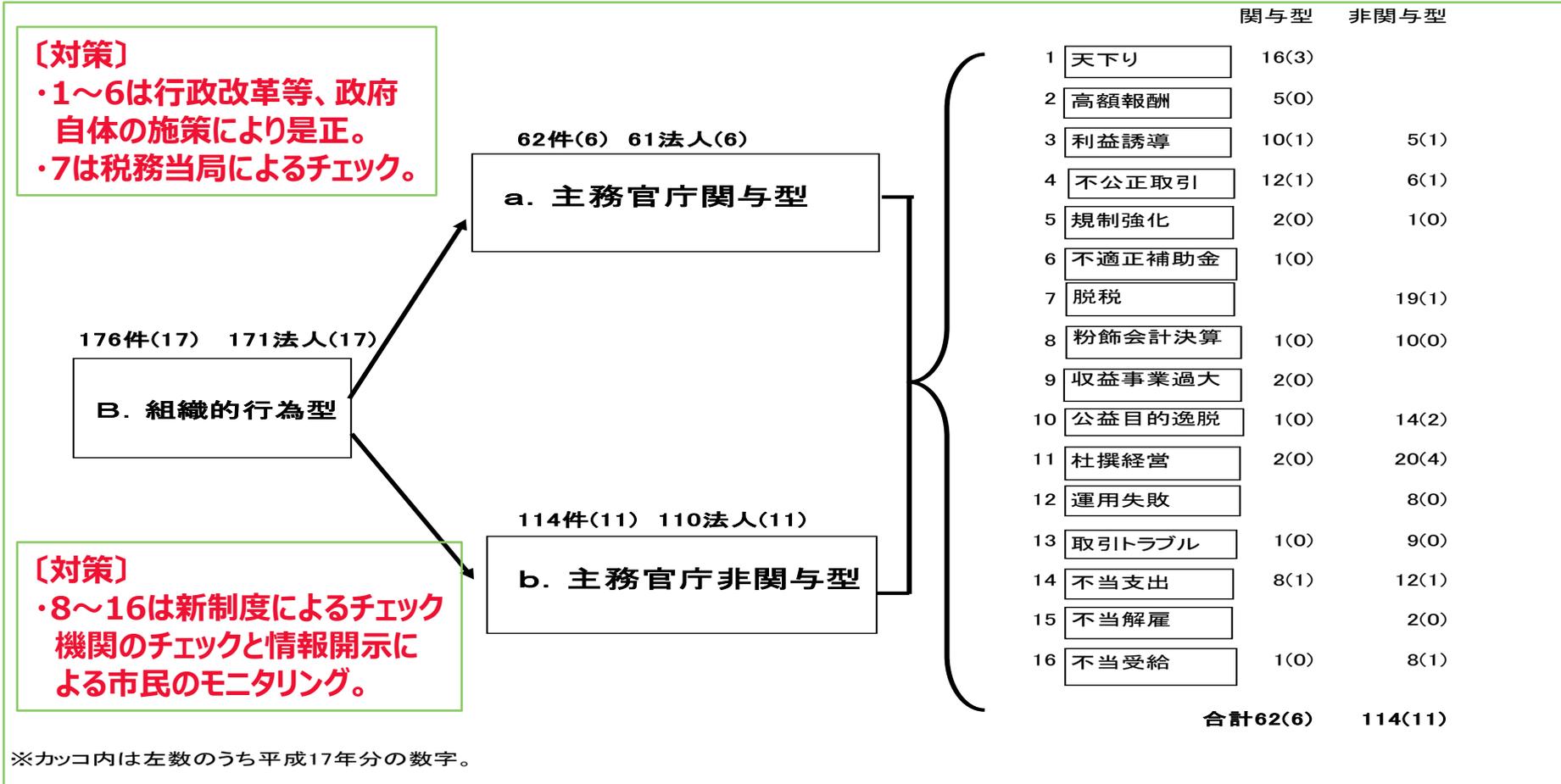
1998.01.01-2005.12.31



(出所：公益法人協会の作成資料)

1. 参考資料 (1.2 個人行為型と組織的行為型)

不祥事パターン図 組織的行為型 1998.01.01-2005.12.31



(出所：公益法人協会の作成資料)

2.1 不正のトライアングル

a. 内部不正の要因と対策 「不正のトライアングル」(*) について

(*) アメリカの組織犯罪研究者 ドナルド・R・クレッシーの研究を基にして
確立された理論
→ 不正は、次の3つの要因が揃った時に発生する

- ・「**動機・プレッシャー**」(不正行為に至るきっかけ、原因。処遇への不満。)
- ・「**機会**」(不正行為の実行を可能、または容易にする環境。)
- ・「**正当化**」(自分勝手な理由づけ、倫理観の欠如。)



2. 研究の目的 (2.1 不正のトライアングル)

b. 内部不正防止の基本5原則

「組織における内部不正とその対策（2017年5月）」（独立行政法人 情報処理推進機構 技術本部 セキュリティセンター）より引用 <https://www.ipa.go.jp/files/000059582.pdf>

状況的犯罪予防（※） の考え方を内部不正防止に応用した5原則

① 犯行を難しくする（やりにくくする）

→ 対策を強化することで犯罪行為を難しくする

② 捕まるリスクを高める（やると見つかる）

→ 管理や監視を強化することで捕まるリスクを高める

③ 犯行の見返りを減らす（割に合わない）

→ 標的を隠したり、排除したり、利益を得にくくすることで犯行を防ぐ

④ 犯行の誘因を減らす（その気にさせない）

→ 犯罪を行う気持ちにさせないことで犯行を抑止する

⑤ 犯罪の弁明をさせない（言い訳させない）

→ 犯行者による自らの行為の正当化理由を排除する

①②③は、「機会」の低減。④は「動機・プレッシャー」の低減。⑤は「正当化」の低減

（※犯罪学者のCornish & Clarke（2003）が提唱した都市空間における犯罪予防の理論。）



2. 研究の目的 (2.2 仮説)

2.2 【仮説】

「非営利組織の不正は、ガバナンスの脆弱さに起因する」

- ・上記c. の3つの不正要因について、各事例を「不正のトライアングル」の中の「機会」の低減を中心に分析して、非営利組織の不正の発生原因（個人的要因・組織的要因）と、ガバナンスの関係を調査する。
- ・非営利組織の不正が、ガバナンスの脆弱さに起因するかどうかを検証する。

<参考資料>

- ・「組織における内部不正防止ガイドライン（第4版）（2017年1月）」
（独立行政法人情報処理推進機構）

<http://www.jp-kmao.com/collection/IP/pdf/prevention.pdf>

Cressey, Donald R. [1973] *Other People's Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement*, Reprinted with a New Introduction by the Author, Patterson Smith.



3. ケーススタディ

<「アリスセンターの業務上横領事件報告書」(2020年9月) >

●何故、横領事件は起こったのか

以下、「不正のトライアングル」の考え方により、今回の横領事件の原因をSの個人的要因とアリスセンターの組織的要因の2つの側面から掘り下げる。

ア) 今回の横領事件における不正のトライアングルの要素

不正のトライアングルの要素に基づき、横領事件の原因をSの個人的要因とアリスセンターの組織的要因の2つの側面から考えていきたい。

①「動機(インセンティブ/プレッシャー)」の要素 (やる理由=主観的な事情)

【個人的要因】

- ・Sは、仕事も行き詰まり、多額の借金を抱えていた。詳細については、(資料1)P14参照。
- ・1年以上前の2013年6月頃からa法人の資金に手を付けており、特に2014年の4月に、その穴埋めの必要があった。

②「機会」の要素 (やるチャンス=可能にする客観的な環境が整っている)

【個人的要因】

- ・Sはa法人の会計担当職員としてアリスセンター事務所に他の理事よりも頻繁に訪れることができ、Sに有利な状況があった。



3. ケーススタディ

【組織的要因】

- ・再編理事会は少人数、事務局員なしでの出発だったので、役割分担はあったものの、理事の決定と執行の分離はなされず、また、**S に会計及び出納関係の権限が集中していた。結果的に出納担当者以外の者による通帳の確認といった初歩的な相互牽制の仕組みが予定されず、定期的な残高確認なども定められなかった。**組織として甘いチェック体制で、横領しても発覚しづらくそれを隠蔽できる環境であった。
- ・アリスセンターの口座には、「アリス基金」として、普段入出金の行われないう普通預金口座が存在し、日常使用している口座よりも目が届きにくくなりやすい状況が存在した。
- ・アリスセンターの活動は実質的に停滞していたため、会員やボランティアが活動のための財源や原資を気にすることもなく、他者の目が入りにくい状況にあった。
- ・S 以外の事務局担当理事が活動を行いにくい状況を理事会としてほとんど把握しておらず、当該理事も他の理事に負担をかけることを避けて積極的に現状を伝えることは行わなかったため、S に有利な環境が生み出されてしまった。



3. ケーススタディ

③「正当化」の要素（やるための言い訳＝不正行為を積極的に是認する主観的な事情） 【個人的要因】

・「投資をおこなって、儲けて、後で返済する」として正当化していた。

イ) まとめ

今回の横領事件は、**Sの個人的要因（多額の借金と仕事のいきづまり、口座に近づき易い機会、身勝手な自己正当化）、アリスセンターの組織的要因（停滞した活動、甘いチェック体制、コミュニケーション不足）**が合わさって発生してしまったと言える。

なお、Sがこのような状況におかれていたことを、長年、同じ仲間として行動を共にしてきたにもかかわらず、理事は誰もが気付かなかった。分断社会という課題に取り組むNPOとして、Sの窮状に気付き相談にのるなどができず、Sの暴走を防止・抑止ができなかった点も悔やまれる。

その意味では、アリスセンターの理事会、理事同士の一体感や状況認識の不足も遠因になっているかもしれない。

いずれも、多様な要因が絡まったうえでの人任せの末の事件であり、アリスセンターが、活動的な理事会であったうえに、多くの会員の積極的な参画に支えられ開かれたNPO法人であったならば、異なる結果になっていたかもと自省的に捉えている。

<参考資料>

・「業務上横領事件報告書（2020年9月作成）」（まちづくり情報センターかながわ）
<http://alice-center.jp/wp/wp-content/uploads/2020/10/0db65cb498e09476762aaebc1f23c7c31.pdf>



4.1 分類

<4.1.1 企業不祥事の分類>

次の2つの「企業不祥事における不正の分類」を参考にした。

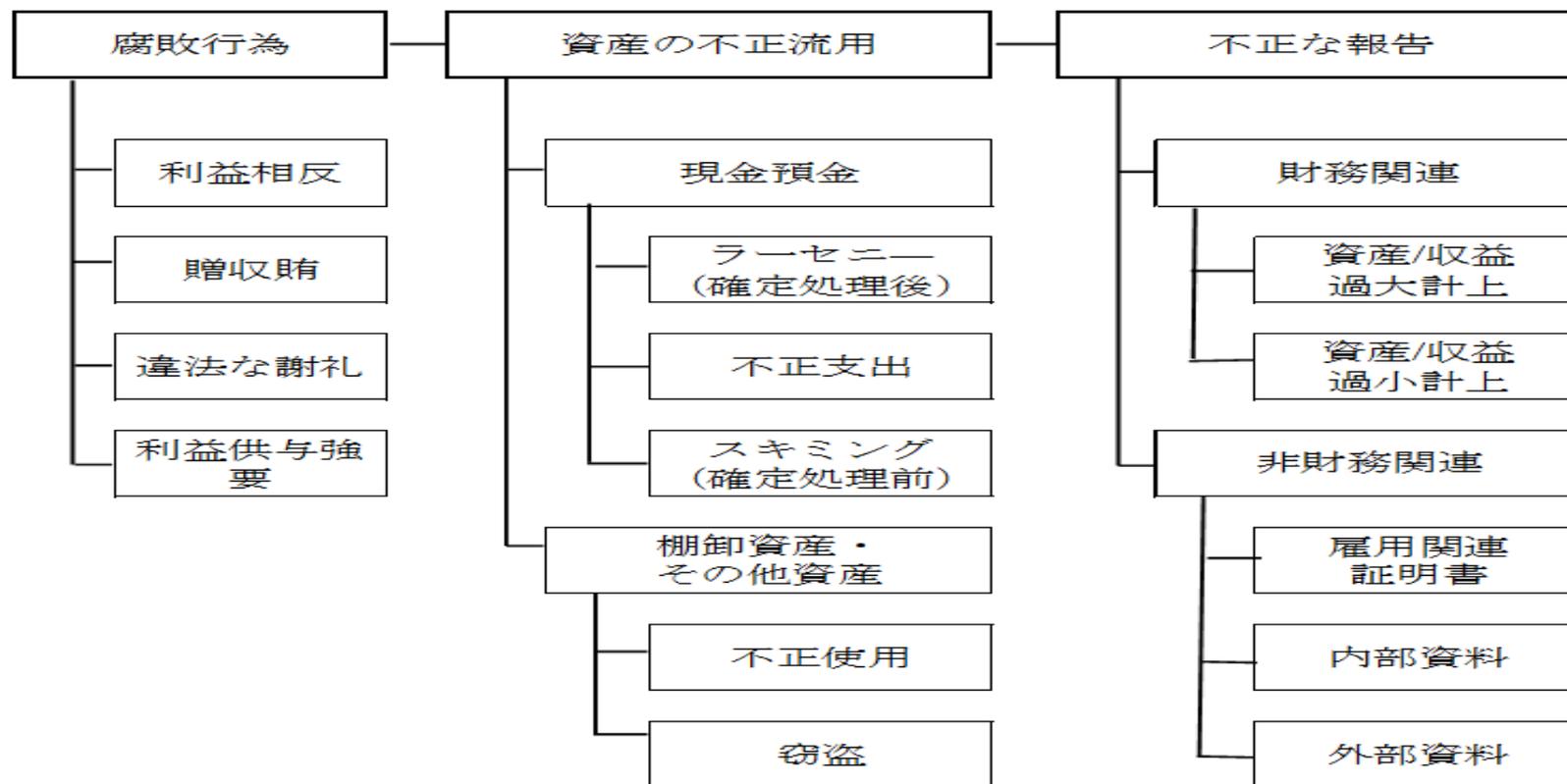
- ① 公認不正検査士協会発行 (Association of Certified Fraud Examiners : ACFE)
「2020年度版職業上の不正と濫用に関する国民への報告書」
- ② 青木英孝「コーポレート・ガバナンスと企業不祥事の実証分析」
(2016年 経営学論集 第86号)



4. 研究方法 (4.1.1 企業不祥事の分類)

①公認不正検査士協会発行 (Association of Certified Fraud Examiners : ACFE) 「2020年度版職業上の不正と濫用に関する国民への報告書」

図1 不正の体系図(Fraud Tree)



「企業不祥事はなぜ起こるのか？ ～企業不正の防止と発見の見地から～」

(一般社団法人 日本公認不正検査士協会 理事長 濱田眞樹人氏) より引用



4. 研究方法 (4.1.1 企業不祥事の分類)

② 青木英孝

「コーポレート・ガバナンスと企業不祥事の実証分析」

(2016年 経営学論集 第86号)

■ 企業不祥事の分類

【意図的不祥事】

① 粉飾決算

不適切会計、不正会計、粉飾決算、架空売上、有価証券報告書等虚偽記載、所得隠し、飛ばし、利益操作

② 法令違反

カルテル、反トラスト、談合、インサイダー取引、不正取引、不正融資、不正請求、不正受給

③ 隠蔽・偽装

データ改竄、食品偽装、産地偽装、報告遅れ、不当表示、誇大広告、誤認広告

【事事故的不祥事】

① 製品不具合

リコール、自主回収

② オペレーション不具合

工場事故、工場火災、有害物質の流出、環境汚染、情報漏洩、食中毒、不正アクセス

③ モラルハザード

社員の個人的犯罪（着服・横領・窃盗・痴漢）、ハラスメント、組織メンバーによる非倫理的・非社会常識的行動）



<4.1.2 非営利組織不祥事の分類>

先行研究等を参考にして、次のとおり定義する。

非営利組織の不祥事は、

①意図的なもの → 「不正」

②事故的なもの → 「事故」

の2つに大別される。

さらに、企業と非営利組織の団体特性の違いを考慮して非営利組織の不祥事（不正・事故）を、以下のとおりに分類することを試みた。



4. 研究方法 (4.1.2 非営利組織不祥事の分類)

ACFEの不正の体系図を参考に、非営利組織では発生が少ない項目を削除し、「不正」と「事故」の2つに分類したうえで、それぞれについて、「個人型」と「組織型」に区分する。

	項目	行為	大分類
不祥事	不正	意図的なもの	汚職
			資産の不正流用
			情報の不正使用
	法令違反		
	事故	事故的なもの	事務的疎漏
モラルハザード			



4. 研究方法 (4.1.2 非営利組織不祥事の分類)

	項目	行為	大分類	小分類 (個人型)		小分類 (組織型)			
不祥事	不正	意図的なもの	汚職	贈収賄		不正会計・経理	利益相反取引	贈収賄	利益供与
			資産の不正流用	横領・着服		請求書改竄	不当支出	架空従業員	経費水増し
			情報の不正使用	情報漏洩		秘密情報の不正使用	粉飾決算	報告漏れ	隠蔽・偽装
			法令違反	暴力・虐待		不正取引	インサイダー違反	不正受給・不正請求	暴力・虐待
	事故	事後的なもの	事務的疎漏	事務ミス		会計上の誤謬	事務ミス	情報漏洩	その他
			モラルハザード	ハラスメント	詐欺	ハラスメント	労務問題	安全義務違反	その他



4. 研究方法 (4.2 集計…非営利組織の不祥事)

<4.2 集計>

対象データ:
2021年6月18日～2022年1月31日までに、Google
アラート記事検索で収集した不祥事データ84件

収集したデータを分類項目別に集計した一覧表 (その1)

	項目	行為	大分類	個人型	組織型	合計
不祥事	不正	意図的なもの	汚職	2	3	5
			資産の不正流用	14	3	17
			情報の不正使用	0	4	4
			法令違反	7	31	38
	事故	事故的なもの	事務的疎漏	0	3	3
			モラルハザード	7	10	17
合計				30	54	84

(出所：非営利組織評価センターの収集データ)



4. 研究方法 (4.2 集計…非営利組織の不祥事)

収集したデータを分類項目別に集計した一覧表 (その2)

	項目	行為	大分類	小分類 (個人型)		小分類 (組織型)			
不祥事	不正	意図的なもの	汚職	贈収賄 2		不正会計・ 経理 1	利益相反 取引	贈収賄	利益供与 2
			資産の 不正流用	横領・ 着服 14		請求書改竄	不当支出 1	架空 従業員 1	経費 水増し1
			情報の 不正使用	情報漏洩		秘密情報の 不正使用	粉飾決算 2	報告漏れ1	隠蔽・ 偽装1
			法令違反	暴力・ 虐待 7		不正取引 5	インサイダー 違反	不正受給10・ 不正請求	暴力・ 虐待16
	事故	事故 的な もの	事務的 疎漏	事務ミス		会計上の誤謬	事務ミス 2	情報漏洩	その他 1
			モラル ハザード	ハラスメント 6	詐欺 1	ハラスメント	労務問題 2	安全義務 違反 6	その他 2

(出所：非営利組織評価センターの収集データ)



< 4.3 分析方法 >

対象データ：2021年6月18日～2022年1月31日までに、Google
アラート記事検索で収集した不祥事データ84件
(出所：非営利組織評価センターの収集データ)

(分析対象)

84件の収集データから抽出した、**会計不正に関する、次の3つの不正要因（26件）**について、分析をした。

- ・贈収賄・背任（個人型） …… 2件
- ・横領・着服（個人型） …… 14件
- ・不正受給（組織型） …… 10件

(分析方法)

- ・事例シートを活用して、不正のトライアングルの3つの要因について、事案の状況を記載。
- ・結果から傾向を探る。



4. 研究方法 (4.3.1 分析対象)

○分析対象データ (合計26件)

対象データ：2021年6月18日～2022年1月31日までに、Googleアラート記事検索で収集した不祥事データ84件

■贈収賄・背任の事例 (個人型)

2件

番号	日付	法人格	不祥事案	詳細内容	ポイント
7	2021/7/8	社会福祉法人	大寿会収賄で1年6月求刑 元理事に地検	法人（甲府市）の役員人事を巡る贈収賄事件	団体乗っ取り
47	2021/10/7	(その他)	日大理事側に数千万円、2億流出主導の見返りか 東京地検、背任容疑で本格捜査へ	理事が日大に損害を与えた背任容疑で本格捜査に乗り出す。	権限の集中

■横領・着服の事例 (個人型)

14件

番号	日付	法人格	不祥事案	詳細内容	ポイント
1	2021/6/18	NPO法人	法人（横須賀市）の前事務局長による「不正経理及び横領事件」	前事務局長による不正経理・業務上横領が2020年7月に発覚	経理を一人で担当
4	2021/7/2	NPO法人	新宮市の特定非営利活動法人熊野、前理事長横領	法人（新宮市）の前理事長による不正経理・業務上横領	不明
18	2021/8/11	公益財団法人	東山公園協会不明金問題 職員400万円窃盗か	金庫から現金約1500万円がなくなった問題 法人（名古屋市）職員が窃盗認める	経理を一人で担当
28	2021/8/31	社会福祉法人	札幌 特別養護老人ホームで内部告発 施設長らの不正な支出問題を追及	施設長と副施設長が様々な不正を行っていたとして施設の職員らが内部告発	経営が杜撰
32	2021/9/9	NPO法人	職員が800万円着服 地域づくり団体「火の国ネット」経理担当の男性	通帳と印鑑を一人で管理し、監査には虚偽の書類を提出していたという。	不明

(出所：非営利組織評価センターの収集データ)



4. 研究方法 (4.3.1 分析対象)

番号	日付	法人格	不祥事案	詳細内容	ポイント
34	2021/9/15	一般社団法人	山形県系統豚普及センター女性職員が2400万円横領	経理を担当する47歳の女性職員が、7年に渡り、売上金約2400万円を着服していた。	経理を一人で担当
35	2021/9/15	公益社団法人	489万円が使途不明になっている公益社団法人ツーリズムおおいた刑事告訴	ツーリズムおおいた、容疑者不詳で刑事告訴使途不明金489万円横領容疑	不明
37	2021/9/18	社会福祉法人	特別養護老人ホームの男性職員2889万円着服 FX取引の損失穴埋めに/秋田	経理担当の20代の男性職員が、介護保険事業収入など2889万円を着服していました。	経理を一人で担当
41	2021/9/27	NPO法人	借金や介護費に困った元職員、255万円を横領で帳簿を改ざん	元職員は今年8月に横領を認め、消費者金融への借金や介護が必要な親族への支援などで金銭的に困っていたと説明、9月に全額を返	経理を一人で担当
51	2021/10/29	一般社団法人	9500万円着服か、元職員の40代女性を刑事告訴	女性は借り入れの申請や会計書類の作成を1人で担当	経理を一人で担当
58	2021/11/6	社会福祉法人	元副園長が3527万円着服 大和郡山市のこども園 懲戒解雇、全額返済	同会は元副園長を8月31日付で懲戒解雇処分にした。着服金は全額返済された	詳細不明
61	2021/11/12	社会福祉法人	新ひだか町の障害者支援施設職員が入所者から約870万円着服	入所者12人から預かっていた通帳から、約870万円を着服していた	管理不十分
67	2021/12/15	社会福祉法人	神戸市立児童館の職員が運営費600万円を着服/兵庫県	職員は「遊興費に使った」などと話し、私的流用を認めている	管理不十分
69	2021/12/16	公益財団法人	道消防協会から2200万円横領容疑 元職員再逮捕	2016年4月から17年3月にかけて、運営費など計約2200万円を約30回にわたって引き出し	経理を一人で担当

(出所：非営利組織評価センターの収集データ)



4. 研究方法 (4.3.1 分析対象)

■不正受給の事例（組織型）

10件

番号	日付	法人格	不祥事案	詳細内容	ポイント
12	2021/7/26	NPO法人	学童保育運営NPO法人（横浜市）補助金を不正受給	架空の領収書を作り、4年間で約425万円の補助金を不正に受給	架空領収書
22	2021/8/19	社会福祉法人	県下初の入居施設指定取り消し 障害者グループホーム給付費約5030万円不正請求	備前市の障害者のグループホームが、給付費約5030万円を不正受給	詳細不明
23	2021/8/21	NPO法人	時間外など577万円不正受給 大河原町委託のNPO、給与規定改ざん	法人（宮城県）の管理職2人が時間外勤務手当など計577万円を不正に受給	給与規程改竄
25	2021/8/23	社会福祉法人	認定こども園が給付費など226万円を不正受給、市が新規受け入れを停止、返還を求める	施設型給付費など約226万円の不正受給があった	給付金の不正受給
33	2021/9/12	一般社団法人	菊池市の放課後デイ不正受給 給付費950万円返還せず	虚偽の支援記録を作成し、給付費を不正受給していたことなどが発覚。	虚偽の帳簿
39	2021/9/24	NPO法人	静岡・浜松市 障がい者の学童施設運営 NPO法人が給付金を不正受給か	管理責任者が不在にも関わらず、虚偽の申請をした疑いがある。昨年度、約2億3000万円の給付金を受け取っていたという。	虚偽の帳簿
73	2021/12/23	NPO法人	横浜のNPO法人、委託費370万円を過大受給 勤務実態ないスタッフの人件費請求	務実態のない学習支援スタッフの人件費を請求し、委託費約370万円を過大受給していた	架空従業員
79	2022/1/11	NPO法人	就労支援の給付金を不正受給の疑い NPO法人元代表逮捕 大分・別府市	総額およそ1800万円を不正に受給したとして、2020年度末に県から事業所の指定を取り消され、現在は活動していません。	虚偽の帳簿
80	2022/1/17	NPO法人	NPO理事長ら逮捕 障害者の介護給付費360万円だましとった疑い	在籍していない障害者2人に介護サービスをしたと偽って市に介護給付費を請求	虚偽の帳簿
84	2022/1/27	社会福祉法人	約1億1590万円を不正受給 社会福祉法人が運営する6事業所を処分	障害福祉サービスなどを提供していないにもかかわらず、介護給付費などを不正に受け取っていた	虚偽の帳簿

（出所：非営利組織評価センターの収集データ）



4. 研究方法 (4.3.2 事例シート)

○分析用の事例シート 記入例 (JCNE作成)

番号	18	団体名	東山公園協会							
時期	2021/8/11	区分	不正	個人	大分類	資産の不正流用	小分類	横領・着服	法人格	公益財団法人
概要	東山動植物園(名古屋市千種区)内の遊園地などを運営する公益財団法人「東山公園協会」の金庫から現金約1500万円がなくなった問題で、協会職員1人が弁護士らの調査に対し、400万円を盗んだと認めていたことが10日、関係者への取材で分かった。協会は被害届を提出し、県警が窃盗容疑で捜査している。									
記事(URL)	https://www.yomiuri.co.jp/local/aichi/news/20210810-OYTNT50215/ http://www.higasiyama.jp/blog/2021/08/08/post-418.html									
発生経緯	(時期)	今年2月、別の協会職員が事務所の金庫内で管理していた現金が少ないことに気づき、帳簿と照らし合わせた結果、釣銭用の約150万円の不足していることが判明。協会は5月、弁護士らによる調査委員会を設置し、事実を公表した。調査委員が現金の管理方法を知りうる立場にあった複数の職員から聞き取りを行ったところ、職員1人が、2018年春頃から21年2月頃まで、月1回程度、金庫から10万円ずつ、計400万円を盗んだと話したという。協会は8月に入り、この職員を懲戒解雇した。								
不正のトライアングル	動機・プレッシャー 子どもの学費や自動車ローンの返済に充てた。	機会 関係者によると協会の会計規定では、金庫内の釣銭額を常に把握するよう定めていたが、数年間にわたって行われていなかった。金庫も扉が開けっ放しになっていたり、鍵が刺さったままになっていたりすることがあるなど、不適切な管理状態が続いていた。協会は今後、役員らを減給処分にするという。	正当化							
団体の説明	(経緯・要因・再発防止策) 当協会では、今回の調査により金銭の取り扱いに対する多くの問題点が顕在化したことを受け、金銭の取り扱いに関する要綱を大きく見直し、現金チェック体制、現金取扱者の厳格化等を図ります。金銭の取扱い作業場所についても一般事務作業の場所との完全分離を図るなど金銭の取扱い環境についても改善を加え、協会全体での再発防止に取り組んでまいります。									
JCNE分析	問題点1. 事業規模が大きいとはいえ、月末の売上金残高の数倍の釣銭用の現金が、金庫に入っているということ。しかも、これが暗証番号のみで開錠できることが常態化していたと考えられること。 問題点2. 少なくとも3事業年度の期末を超えている。この間、監事監査で帳簿と現金の照合が行われていなかったと思われる。 問題点3. そもそも、協会内での月次残高照合が行われていたはずで、このチェックで帳簿と現物の突合がきちんと行われていなかったと思われる。									

東山公園協会不明金問題
職員400万円窃盗か

金庫から現金約1500万円がなくなった問題
法人(名古屋市)職員が窃盗認める

朝日新聞デジタル > 記事

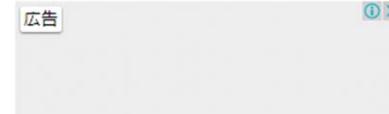
動植物園の管理団体元職員、窃盗容疑で書類送検

山崎輝史 2021年10月14日 11時30分

シェア ツイート B!ブックマーク メール 印刷



東山動植物園=名古屋市千種区



名古屋市から東山動植物園の施設管理運営業務を受託する公益財団法人「東山公園協会」で、保管中の現金1490万円が不足していた問題で、愛知県警は13日、元職員の男性(54)＝懲戒解雇＝を窃盗の疑いで名古屋地検に書類送検した。「2003年ごろから今年3月まで1500万円以上の現金を盗んだ。子どもの学費や、自動車ローンなどの返済にあてた」と容疑を認めているという。

書類送検の容疑は、元職員は今年3月20～21日、協会の金庫から現金21万8千円を盗んだというもの。(山崎輝史)

(出所：非営利組織評価センターの収集データ)



■ 5. 結果

事例シートによる分析結果から、明らかになった傾向について

- ①個人型の「横領・着服」の14件では、
 - ・「経理を一人で担当」していたケースが、7件あった。
 - ②組織型の「不正受給」の10件について
 - ・「虚偽の帳簿・報告」によるものが、7件あった。
- 発覚するまでに時間がかかるケースが多い。
(担当者の交代を契機に判明)

■ 6. 考察

分析結果から見えてきたもの

1. これらの不正事例については、組織内部による月次確認（点検）や、年次で実施される監事監査で、その不整合が見つけれられると思われるものが多い。

→ 組織の運営・体制において、月次確認（点検）や監事監査の実効性について、疑問が生じる。

6. 考察

2. これらの会計不正事例の防止は、どのようなチェック体制を構築しているかが重要。

- ①組織内のチェック
- ②ステークホルダーを巻き込む仕組み（外部の目）
- ③法律や規制当局のチェック
- ④専門家（会計士・弁護士）の活用

3. 不祥事発生時の迅速な対応が、ダメージを大きくしない要因となる。

- ①発生時の対応を想定した訓練
- ②初動対応



(e-mail) office@jcne.or.jp

一般財団法人 非営利組織評価センター
谷利 亮 (たにかが りょう)

