



物語『夫婦桜』に学ぶ：不正対策と組織の良心

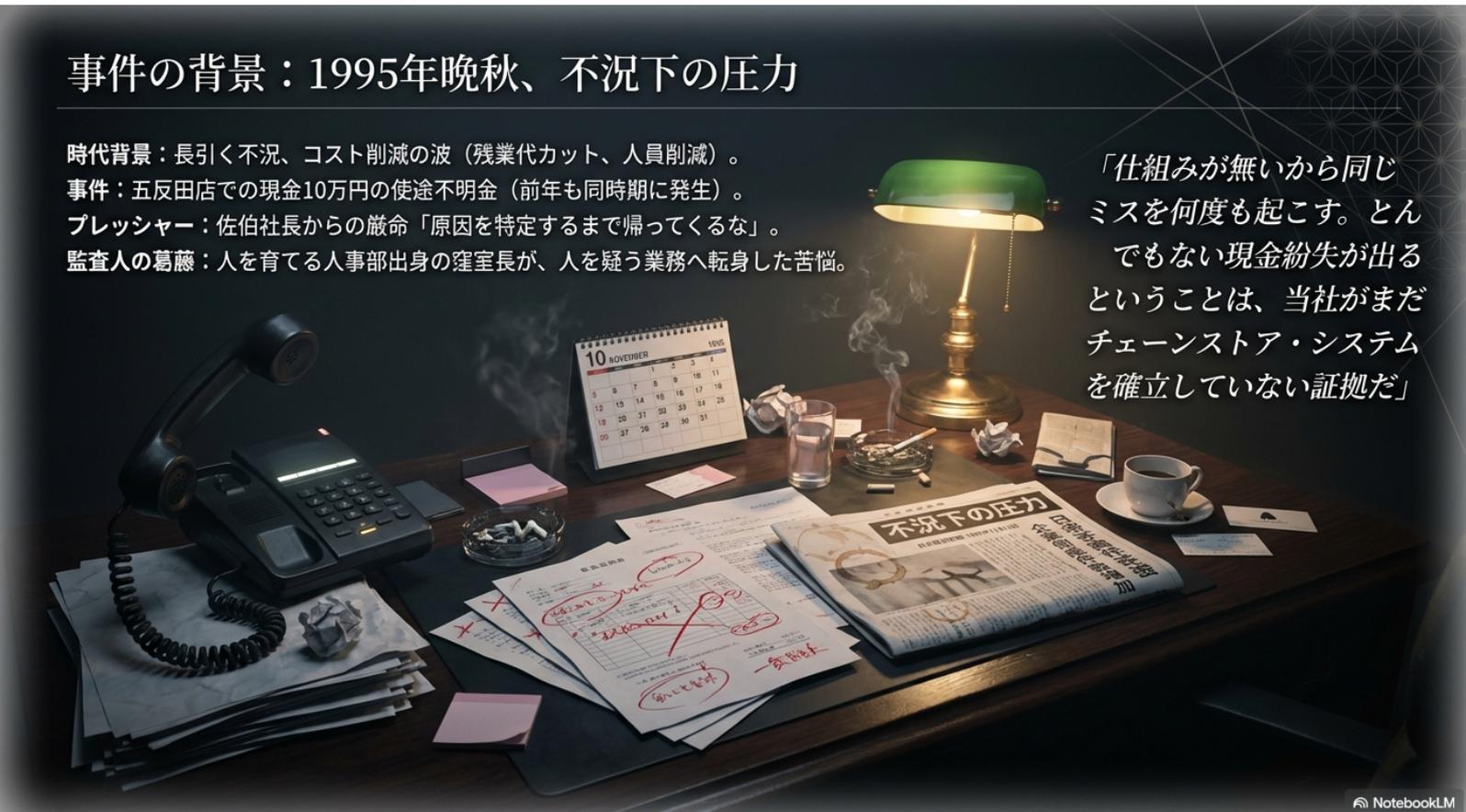
監査・セキュリティ担当者に捧ぐ、動機・機会・正当化の現場論
監査・セキュリティ担当者に捧ぐ、動機・機会・正当化の現場論

原作：セキュリティ産業新聞連載『夫婦桜（窪監査室長事件簿）』上の
NotebookLM

事件の背景：1995年晩秋、不況下の圧力

時代背景：長引く不況、コスト削減の波（残業代カット、人員削減）。
事件：五反田店での現金10万円の用途不明金（前年も同時期に発生）。
プレッシャー：佐伯社長からの厳命「原因を特定するまで帰ってくるな」。
監査人の葛藤：人を育てる人事部出身の窪室長が、人を疑う業務へ転身した苦悩。

「仕組みが無いから同じ
ミスを何度も起こす。とん
でもない現金紛失が出る
ということは、当社がまだ
チェーンストア・システム
を確立していない証拠だ」



不正のトライアングル：物語を解剖する3つの視点



動機 (Motivation/Pressure)

過度なノルマ、経済的困窮（残業代廃止による手取り減）。



正当化 (Rationalization)

「家族のため」「会社が自分たちを搾取しているから」という心理的防衛。



機会 (Opportunity)

監視の空白、物理的な死角（レジ下の隙間）、店舗オペレーションの不備。

動機：組織が生み出す「不正への圧力」

制度変更の歪み：管理職手当の増額と引き換えに、残業代を全廃。実質的な手取りは大幅減（月5万円減）。

現場の疲弊：人員不足の中で長時間労働を強いられるが、報われない給与体系。

ノルマ至上主義：『是が非でも達成しろ』というブロック長からの圧力。

制度変更の歪み：管理職手当の増額と引き換えに、残業代を全廃。実質的な手取りは大幅減（月5万円減）。

経営合理化（人件費5%削減）が、皮肉にも従業員を経済的・精神的な「動機」へと追い込む土壌となった。

正当化：「スイートハーティング（身内への甘え）」の心理

副店長・榎戸の事例

行為：母親へのクリスマスプレゼントとしてセーター（Sサイズ・グレー）を万引き。

心理：雪深い里で暮らす母を想う「情」が、犯罪という意識を麻痺させる。

発見の端緒：汚れた車内（生活の乱れ・余裕のなさ）に置かれた、不自然な新品のセーター。



スイートハーティング

家族や親しい人のために行う不正行為。本人は「悪いことをしている」という意識が希薄になりやすい。

機会：マニュアルの死角と物理的欠陥



物理的死角 (Physical Gap)

レジ下の7mmの隙間：書類上は完璧なレジ締めでも、物理的に現金が落ちる構造上の欠陥。1年前の不明金がそのまま放置されていた。

システムの死角 (Systemic Gap)

監視カメラの有無：本店(導入済み)では不正発覚・牽制効果あり。五反田店(未導入)では「見られていない」安心感が魔を生む。

「人は人に対して油断してはいけない」(監視カメラの教訓)



具体的手法①：物理的確認 — 「カウンターを切る」 覚悟

常識の打破

30万円の什器を破壊してでも、真相（10万円の行方と人の良心）を確かめる決断。

破壊的検査

ノコギリによる物理的切断。帳簿（データ）だけでなく、現場の実体（モノ）を確認する重要性。

結果と教訓

発見されたのは「前年の不明金」。データ上の整合性が、必ずしも真実を語っているとは限らない。

具体的手法②：面談技術と観察眼 — 違和感を読む



- **非言語シグナル**：汚れた車内に置かれた「値札付きの新品セーター」。
- **過剰な完璧さ**：ミスのない伝票、整いすぎた店舗運営。「完璧すぎる」ことへの違和感（第六感）。
- **視線の動き**：平静を装う不正者と、感情を露わにする無実の者（斉藤）の対比。

一般的な会話から入り、相手の警戒心を解きつつ、細部の矛盾（車の汚れ vs セーター）を見逃さない。

監視・牽制体制（Kensei）の重要性

本店（カメラあり）



レジ不正を2件検知、現金誤差が極小。
⇒ 牽制効果が機能。

五反田店（カメラなし）



「誰も見ていない」環境が、
魔が差す瞬間を作る。



監視カメラは「犯人を捕まえる」ためだけでなく、
「正常な人間が不正に手を染めないように守る」ために存在する。

NotebookLM

複合する不正：システム不備か、個人の犯罪か



Processing Error / Fake Sales
(Systemic)

事象1（組織的不正）：ノルマ達成のための「架空売上」と、その辻褄合わせのための現金操作。
原因：過度なプレッシャーと目標必達文化。

100,000 Yen
Shortage



Theft / Sweater
(Individual)

事象2（個人的不正）：副店長による商品の着服（スイートハーティング）。
原因：個人の倫理観の欠如と経済的困窮。

10万円の不足は、盗難ではなく「架空売上の処理ミス」であった。
監査人は現象の裏にある「真の動機」を見極めねばならない。

NotebookLM

本気でやれば 誰かが 助けてくれる

理念との乖離：「本気でやれば誰かが助けてくれる」「人間を幸せにするために」という美しい檄文と、母親の介護で苦しむ社員を追い詰める現実。

Insight：倫理教育（唱和）だけでは不正は防げない。組織が従業員を「守る（助ける）」実態があって初めて、従業員の良心も維持される。

結論：人の良心を守る仕組み作り

夫婦桜の教訓

花（成果）だけでなく、葉が落ちた冬（苦境）の樹を守るこそが重要。

「不正を見つける」監査から、
「不正をさせない」環境作りへ。



極端な性善説でも性悪説でもなく、「弱さを持った人間」をシステムと風土で支えること。

窪室長の決意：「花ではなく、長年月を生きる桜の樹になろう」。