

STRATEGIC COMPLIANCE INSIGHTS / 2026年6月号

企業はどこでつまづくのか —多数の不正・紛争事案から考える 「不正の分岐点」



I. はじめに

企業不祥事、社内不正、取引先や従業員との紛争という、どうしても表に出た「結果」に目が向きがちです。架空計上、データ改ざん、ハラスメントなど、問題として認識されるのは、多くの場合、すでに何かが起きた後です。

もっとも、実際には、企業がつまづくのは、そのような大きな問題が表面化した時点ではありません。そこに至る前、まだ「よくある実務上の悩み」に見えている段階で、すでにいくつかの分岐点が現れています。

私自身が元々は裁判官として、そして現在は弁護士として、多数の不正・紛争事案に携わってきた際、事後的に経緯をたどると、「問題はもっと前から始まっていた」と感じる 경우가少なくありません。しかも、その「もっと前」の場面は、必ずしも派手ではありません。むしろ、日々の業務の中でよくある会話や、忙しさの中で流されがちで小さな判断の中に潜んでいます。

「今回は例外で進めましょう」

「この程度なら、あとで整えればよいのではないか」

「大きな問題になる話ではないでしょう」

これらはいずれも、どこにでもありそうな言葉です。実務を動かす上で、一定の柔軟な対応が必要不可欠であることも事実です。問題は、そうした判断がされたこと自体ではなく、その判断がどのような感覚で行われ、組織の中でどう扱われていくかにあります。

本稿では、企業がどこでつまづくのかを、不正や紛争が起きた後の話としてではなく、その手前にある「不正の分岐点」という観点から考えてみたいと思います。

II. 裁判官の視点から見ると

ここで、まず前提として、私が「不正の分岐点」に強く関心を持つ理由を、少しだけお話させていただきます。

私は、元々裁判官として多数の不正・紛争事案に携わってきました。裁判官として事案に向き合い、法的な判断をするに当たっては、当時の資料、関係者の説明、やり取りの経緯等を丁寧にたどりながら、「何が起きたのか」「なぜそうなったのか」「その時点で何が見えていたのか」などを確かめていく作業を行っていました。

そのような視点で多数の事案を見ていると、問題が大きく表面化した場面に先立って、その前の小さな判断や、見過ごされた違和感が後から見ると重要な意味を持っていることが少なくありませんでした。当事者としては「そこまで大きな話ではない」と思っていたことが、後から経緯を見直すと、実は最初の分岐点であった、ということもあります。

私が本稿でお話したいのは、まさにその点になります。

企業は、明白な不正が始まった瞬間につまづくというより、その前の段階で、どのような違和感を見逃し、どのような小さな判断を積み重ねたのかによって、その後の展開が大きく変わってきます。

III. 企業は、大きな不正より先に「小さな無理」でつまづく

不正という言葉を聞くと、明確な悪意をもって一線を越える場面を想像しがちです。しかし、多数の事案を見ていると、最初から「不正をしよう」と考えて動いている場面ばかりではありません。むしろ多いのは、目の前の業務を何とか回そうとする中で、少しずつ無理が重なっていくケースです。

- 納期に間に合わせたい。
- 現場を止めたくない。
- 取引先との関係を悪くしたくない。
- 部下に過度な負担をかけたくない。
- 数字を落とさたくない。

これらはいずれも、企業の中では非常によく理解できる事情です。現場の担当者も、管理職も、組織のために合理的に動こうとしていることが多いでしょう。だからこそ、問題は見えにくくなります。

実際、事後的に紛争や不正の経緯を見ていくと、最初につまずきは、露骨な虚偽や明白な違法行為ではなく、「少し無理がある」「少し気になる」「本来は立ち止まったほうがよいかもしれない」という違和感の放置であることが少なくありません。

- 例えば、本来であれば確認すべき資料が揃っていないのに、急ぎを理由に先へ進めてしまう。
- 承認は受けているが、実質的には十分な検討がされていない。
- 現場から懸念が出ているのに、「今そこを深掘りすると進まない」として扱いを先送りする。
- 内部通報や相談があっても、「まずは大きな問題ではなさそうだ」と受け止めてしまう。

こうしたことは、その時点では一見すると「つまずき」には見えません。むしろ、現実的な対応、穏当な判断、柔軟な実務対応に見えることすらあります。しかし、後から見ると、それらはしばしば共通した特徴を持っています。すなわち、その場の前進が優先され、その違和感を言語化しないまま通過しているということです。

企業は、突然大きな不正でつまずくのではなく、その前段階の「小さな無理」で、すでに足元を崩し始めているのかもしれない。

IV. 「今回は特別」が、なぜ危ないのか

企業がつまずく分岐点として特に気になるのは、「今回は特別です」という判断が繰り返される場面です。

もちろん、実務には例外が必要です。通常ルールどおりでは処理しきれない案件もありますし、形式どおりに進めることが必ずしも最善ではないこともあります。例外そのものが問題なのではありません。問題は、その例外が本当に「例外」として扱われているかどうかです。

多数の不正・紛争事案を見ていると、後から意味を持つのは、例外対応があったという事実それ自体ではなく、

- なぜ例外にしたのかが整理されていない。
- 誰が判断したのかが曖昧である。

- 通常運用との差が意識されていない。
- 記録が残っていない。
- 同じことが繰り返されているのに、誰も見直していない。

といった事情です。

最初は「今回だけ」のはずだったものが、次第に「前にもやっている」に変わり、そのうち「うちではこうしている」になります。そうすると、もはや例外ではありません。しかし、運用の側はその変化に自覚的でないことが多いのです。ここに、企業をつまづきやすさがあります。

裁判官として多くの不正事案を見ていたときに感じたのは、当事者の感覚と、事後的な評価との間にはしばしばずれがある、ということです。当事者としては「そこまで大きな話ではない」と思っていたことが、経緯を丁寧に追うと、実はかなり重要な意味を持っていたということがある。特に、例外の積み重ねは、後から見ると、その組織がどのように判断していたかをよく表します。

「今回は特別」と言っている場面ほど、実は、その会社の平時の判断の癖が現れているのかもしれない。

V. 不正と紛争に共通するのは、「違和感を扱えないこと」である

このタイトルでは「不正の分岐点」としていますが、実際には、この問題は不正だけに限りません。紛争事案にも、よく似た構造があります。

- 社内でハラスメント相談があったのに、初動が曖昧で不信感を招いた。
- 取引先との認識のずれを、早い段階で丁寧に埋めなかったために、後に大きな対立になった。
- 従業員の不満や疑問が、小さな段階では共有されず、ある時点で一気に表面化した。

これらは、不正そのものとは異なるように見えて、実は同じ根を持っています。それは、違和感を違和感のまま扱えないことです。

本来、問題の芽は「何か少しおかしい」「この説明では足りない気がする」「この進め方には無理がある」といった、はっきりしない感覚として現れます。しかし、組織が忙しければそれを曖昧なまま流してしまいやすくなります。また、仮に誰かが違和感を持っていても、わざわざ言葉にするほどではないと考えてしまったり、心理的安全性の担保されていない組織ではそれを口に出しづらく、

言ったとしても、「細かい」、「今はそこではない」と受け止められれば、次からは口に出しにくくなります。

この状態は、不正予防の観点からも、紛争予防の観点からも危ういものです。なぜなら、問題が大きくなる前の段階で、組織が自ら修正する機会を失っているからです。

逆にいえば、企業がつまずかないために必要なのは、特別に高度な倫理観というよりも、違和感を検討の対象にできる組織であることなのだと思います。違和感を持った人が、それを言葉にできるか。言われた側が、防御的にならずに一度立ち止まれるか。そこに、不正の分岐点でもあり、紛争の分岐点でもある場面が現れます。

VI. 後から見て説明できるか、という視点

不正予防や紛争予防を考えると、「違法か適法か」という問いはもちろん重要です。ただ、実務の現場では、その二分法だけではまだ判断しきれない場面も少なくありません。

そのときに有効なのが、「後から経緯を見た第三者に、この判断は説明できるか」という視点です。

- なぜその例外を認めたのか。
- なぜその相談を深掘りしなかったのか。
- なぜその時点で確認しなかったのか。
- なぜその承認で足りると考えたのか。

こうした問いに、後からきちんと説明できるかどうか。これは、元裁判官として多数の不正・紛争事案を見ていた経験からも、現在弁護士として企業のご相談に接する中でも、重要だと感じるところです。問題が表面化した後に問われるのは、結果だけではありません。判断過程、対応過程、そしてそのとき何が見えていたかが問われます。

したがって、平時から必要なのは、完璧な制度を新たに作ることばかりではありません。

- 例外対応の理由を一言でも残す。
- 承認の際に、通常運用と異なる点を確認する。
- 相談を受けたときに、「大したことはない」と片づける前に、どこに違和感があるのかを確認する。

- 管理職が、「結論」だけでなく「引っかかった点」を部下に尋ねる。

こうした小さな確認が、後から見たときの説明可能性を支えます。そして、その説明可能性こそが、企業がつまずく前に踏みとどまるための実務的な手がかりになるはずです。

Ⅶ. おわりに

企業はどこでつまずくのか。

多数の不正・紛争事案に接してきた立場から申し上げますと、それは、多くの場合、問題が大きく見えるようになった場面ではなく、そのもっと前、違和感がまだ小さかった時点なのだと思います。

「今回は特別」

「この程度なら問題ない」

「今はまず進めたい」

こうした言葉が必要になること自体は、実務では珍しくありません。けれども、その言葉が出たときに、そこで何が省略されているのか、誰がその判断を引き受けているのか、後から説明できるのかを一度考えてみる。それだけでも、組織のつまずきを防ぐきっかけになります。

不正も紛争も、表面化した後には対応の選択肢が限られがちです。他方で、その手前の段階であれば、見直せること、整えられること、止められることがまだまだたくさんあります。

もし、自社の運用の中で少し気になる点がある、例外対応が常態化している気がする、相談や通報の初動に迷いがある、といったことがあれば、それは十分に検討に値するサインです。

大きな問題が起きてからではなく、まだ小さな違和感として見えているうちに考える。そうした段階で立ち止まれるかどうか、後から振り返ったときの評価を分けることも少なくありません。本稿が、日々の実務の中にある小さな「分岐点」に目を向けるきっかけとなれば幸いです。

なお、本稿で取り上げたのは、「不正の分岐点」というテーマの一端にすぎません。実際には、業種や組織の規模、意思決定のあり方によって、つまずきやすい場面や留意すべき点はさまざまです。不正予防の態勢構築、内部通報対応、社内調査その他の関連する課題への取組についてご関心があれば、末尾でご案内するセミナーや当プラクティスグループへのご相談も是非ご検討ください。

最新情報 *2026/6/2時点

コンプライアンス無料相談会のご案内

内部通報対応には多種多様の論点が含まれておりますところ、これを実務担当者が対応しなければならないため、日頃から実務担当者の皆様のスキル向上・研鑽が重要となる上、それでも対応できないケースが生じた場合の対応策を、会社としては平時から検討しておくことが肝要です。

内部通報制度の実務において課題を感じている方々向けに、専門家による無料相談会を開催しています。

個別の具体的な状況に応じた対応策を提供しますので、ぜひご活用ください。

- **日時：毎週金曜日 15:00～17:00（要予約）**
- **申込フォーム：[こちら](#)**

セミナー開催予定

- **【会場およびオンライン】中小企業のためのコンプライアンス強化プロジェクト
～10年先も選ばれる企業になるための信頼投資**

主催：当事務所 開催日：2026年6月8日(月) 14:00-16:00

講師：三浦悠佑弁護士（パートナー、第一東京弁護士会）、石原一樹弁護士（パートナー、第二東京弁護士会）

<https://www.aplawjapan.com/news-events/20260508-1>

- **【会場およびオンライン】公益通報者保護法の令和7年改正の解説と意見交換
～改正内容について解説した後、意見交換にて皆様のギモンにお答えいたします～**

主催：一般社団法人企業研究会 開催日：2026年6月30日(火) 14:00-16:00

講師：中野真弁護士（パートナー、東京弁護士会）

<https://form.bri.or.jp/public/seminar/view/87777>

- **【研究会】内部通報企業実務研究会**

主催：株式会社商事法務 開催日：2026年7月21日(火)

講師：中野真弁護士

<https://www.shojihomu.co.jp/notice/details/530>

- **【会場およびオンライン（配信）】ベーシック公益通報者保護法**

主催：株式会社商事法務 開催日：2026年8月18日(火) 15:00-17:00 配信：同年9月1日(火)～11月4日(水)

講師：中野真弁護士

<https://www.shojihomu.co.jp/seminar/details?cd=3670&scd=11260818>

掲載記事のご紹介

- 「労働判例」2026年4月15日号（株式会社産労総合研究所）に、中野真弁護士が参加した東京地方裁判所労働部と東京三弁護士会との協議会に関する記事が掲載されました。

<https://www.sanro.co.jp/book/b10168272.html>

- 「月刊監査役」789号（公益社団法人日本監査役協会）に、中野真弁護士が「ビジネスと人権における事業者としての実務対応のポイント～サプライチェーンにおける内部通報制度の活用を含めて～」と題する記事を寄稿しました。

https://member-jasba.microsoftcrmpartals.com/publish_detail/?id=2833adcc-aa4d-f111-bec6-7ced8d3063e2

執筆者・お問い合わせ先



弁護士 柴田 啓介 (A&S 福岡法律事務所* パートナー、福岡県弁護士会)

E-mail: keisuke.shibata@aplaw.jp

2007年に裁判官任官以降、東京地裁、最高裁判所事務総局民事局、福岡地裁、那覇地裁等に勤務して多数の民事裁判を担当。2024年弁護士登録。裁判官経験を活かして企業間の取引に伴う損害賠償請求訴訟等の各種裁判における代理人、日本商事仲裁協会 (JCAA) 等の仲裁手続での代理人を務めるほか、不正調査、第三者委員会対応、顧問先企業に対する契約書チェックやリーガルアドバイス等の業務に対応している。

本ニュースレターに関する一般的なお問い合わせは、下記までご連絡ください。

渥美坂井法律事務所・外国法共同事業 不正調査・リスクマネジメントプラクティスグループ

Email: crmpg@aplaw.jp

当事務所のニュースレターをご希望の方は[ニュースレター配信申込フォーム](#)よりお手続きをお願いいたします。また、バックナンバーは[こちら](#)よりご覧いただけます。

* A&S福岡法律事務所弁護士法人（主たる法律事務所の名称：A&S福岡法律事務所）は、渥美坂井法律事務所弁護士法人と提携関係にありますが別法人であり、渥美坂井法律事務所弁護士法人の従たる事務所ではありません。

このニュースレターは、現行の又は予想される規制を網羅的に解説したのではなく、著者が重要だと考える部分に限って、その概要を記載したものです。このニュースレターに記載されている意見は著者個人の意見であり、渥美坂井法律事務所・外国法共同事業（「渥美坂井」）の見解を示すものではありません。著者は明白な誤りを避けるよう合理的な努力は行いましたが、著者も渥美坂井もこのニュースレターの正確性を保証するものではありません。著者も渥美坂井も読者がこのニュースレターに依拠することによって生じる損害を賠償する責任を負いません。取引を行う場合には、このニュースレターに依拠せずに渥美坂井の弁護士にご相談ください。

<p>東京オフィス Tokyo Head Office 〒100-0011 東京都千代田区 内幸町 2-2-2 富国生命ビル（総合受付：16F） </p>	<p>大阪提携オフィス Osaka Affiliate Office （A&S 大阪法律事務所） 〒530-0005 大阪府大阪市北区 中之島 2-3-18 中之島フェスティバルタワー16階 </p>	<p>福岡提携オフィス Fukuoka Affiliate Office （A&S 福岡法律事務所） 〒810-0001 福岡県福岡市中央区天神 2丁目 12-1 天神ビル 10階 </p>
<p>ニューヨーク提携オフィス New York Affiliate Office 1120 Avenue of the Americas, 4th Floor New York, New York 10036 </p>	<p>ロンドンオフィス London Office 85 Gresham Street, London EC2V 7NQ, United Kingdom </p>	<p>フランクフルト提携オフィス Frankfurt Affiliate Office Barckhausstraße 1 (8th Floor), 60325 Frankfurt am Main, Germany </p>
<p>ブリュッセルオフィス Brussels Office CBR Building, Chaussée de la Hulpe 185, 1170, Brussels, Belgium </p>	<p>ホーチミンオフィス Ho Chi Minh Office 10F, The NEXUS building, 3A-3B Ton Duc Thang Street, Sai Gon Ward, Ho Chi Minh City, Vietnam </p>	