

# 従業員の 不祥事への 備え

「予防策」

## 1 不祥事案に対する弁護士 の立ち位置

前回7月号の月報では、未然に防止するための方策については決まったものはないものの、具体的な方策を考えるうえで、3つの観点の考慮要素があるのではないかと述べました。

弁護士は、具体的な問題が発生した後の法的な対処を本業としていまして、結果的に法的問題化せず終息した事案の情報に接することはないため、本来は、他の士業の方に説明いただく領域かもしれません。私が相談を受けたものの法的問題化（法的対処）に至らずに終わったケースで記憶に残るものについて整理し

## 2 経営者・管理者の姿勢（垂範）

「社訓」のような、企業理念・カルチャーを標榜して従業員の意識づけをする方法は、迂遠な方法のようにですが、企業のモラルレベルや社会的な価値を高く維持する効果があります。ただし、「地域経済・地域住民への貢献」や「従業員の自己実現の援助」といった利他的な内容になるこ

とが多く、経営者・管理者の側も縛られる（従業員の範たることを要求される）印象が強いかもしれません。先月号にて従業員の不祥事を4類型に分類してみました。①金銭関係の不祥事、②社内秩序を乱す不祥事の2類型は、経営者・管理者の側の姿勢が従業員に影響を与え

ることが考えられますので、率先垂範する姿勢が、より重要な意味をもつ類型と考えられます。

## 3 経営者・管理者の姿勢 （環境・ムード作り）

これに対し、③ネットの利用に絡む不祥事、④私生活上の非行・不祥事の類型は、当該従業員や周辺の方

からの情報によって非違行為を覚知するケースが多くなるものと考えられますので、「報・連・相」による早期の情報の入手が、非違行為の予防や事態の深刻化を防ぐ備えとなります。

「報・連・相」の具体的な施策イメージは書面化と思われませんが、具体的に作成される書面のレベル（段階）を考えると次のようになります。

### 「報告」

報告書（定時・随時）、稟議書（付記事項等として記載）

### 「連絡」

日報・業務日誌・営業日誌・業務日記（必ずしも業務上の連絡を求めて提出させるものでないものを日記とします）

### 「相談」

備忘録・メモ類（上位者の閲覧を前提としますが非公式のもの）

書面化（書くこと）は手間がかかるので、より手間が省略された簡易な形式（様式）を追求することも、実効性のある運用につながります。

ただし、非違行為の情報は、当該従業員にとって自己のマイナスイメージですので、書面での「報・連・相」以上に、口頭での（あるいはメールやSNS等を利用する）「報・連・相」や、第三者による「報・連・相」が、より

てみたいと思います。

なお、専門とする分野の違いや、経営観、あるいは人生観によっても考え方が違いますので、皆さまの考える材料の一つにいただければと思います。

早期かつ実効性の期待できる情報収集となりそうです。

口頭での「報・連・相」が気軽にされるような職場環境の形成には、経営者・管理者の姿勢が強く影響します。むやみな叱責や管理意識は、従業員の人達を萎縮させる環境を作ってしまうということを意識しておく必要があります。

なお、第三者による「報・連・相」というと、告げ口（密告）のイメージもありますので、日頃から、周囲の従業員仲間が世話焼きをするような職場のムード作りをすることも必要です。

私が見聞したケースでは、職場の世話好きな女性との間で、毎朝、大きな声でその日の天気予報について世間話をしているという経営者の方がいらっしやいました。口数が多い職場環境を形成して、気軽に「報・連・相」が行われる雰囲気づくりに意識していたとのことでした。

## 4 社員心得等による禁止事項・ 禁避事項の周知

できるだけ具体的な事例を列挙して周知しておくことで、従業員の問題意識が喚起されやすくなります。すなわち、従業員の側で、こんなことをするとまずいかも、と予め自分の行動を制御するようなベクトル

## 弁護士 飯沼敦朗

### 岐阜商工会議所専門家研究会（ぎふ専研）

当研究会は岐阜商工会議所に登録している各専門家25名が研鑽を重ね、企業や事業支援の実践に役立てることを目的としています。

主な活動は、企業経営に関する法律、税務、財務、販売、事業承継、ITなどの事例を通して各専門分野からの意見や提言を行い、企業最適化を図ることです。

が働くことを期待するものです。

このように考えると、作成するの

に手間がかかりそうですが、従業員の方々からの、ちょっとした相談や質問事項をストックしておき、あたかも「ノウハウ集」や「社内処世術」のような体裁にまとめられた事例をお聞きしたことがあります。

禁止事項や禁避事項をまとめると、「いけない集」「すべき集」の性格が色濃くなってしまうがちなので、「アドバイス集」に仕立てることがポイントのようです。

従業員の不祥事の予防・防止は、管理の方法論の観点から考えがちですが、このように見えていくと、経営者・管理者の姿勢や意識の持ち方が大きなウエイトを占めていることを、ぜひ認識いただきたいと思います。



弁護士  
飯沼敦朗氏

いちい法律事務所主宰  
旧三井信託銀行にて12年間勤務（企業向け融資業務・株主総会等会社法関連業務を担当）。いちい法律事務所開設後は、中小企業支援に関係する民事・商事・家事分野に注力している。