

不正リスクへの理解を深める – 「不正のトライアングル」の活用

参考文献

Douglas M. Boyle 他著 "Improving Fraud Risk Management with an Enhanced Fraud Triangle" (FRAUD MAGAZINE 2018年3月/4月号の記事 24~29 ページ)

1. 原典に見る「不正のトライアングル」(クレッシーの仮説)

Trusted persons become trust violators when they conceive of themselves as having a financial problem which is non-shareable, are aware that this problem can be secretly resolved by violation of the position of financial trust, and are able to apply to their own conduct in that situation verbalization which enable them to adjust their conceptions of themselves as trusted persons with their conceptions of themselves as users of the entrusted funds or property.

信頼された者が背信者となるのは、自分は他人に打ち明けられない金銭的問題を抱えていると考えており、金銭の扱いを任せられた自分の立場に背くことによりその問題を秘密裏に解決できると認識していて、信頼された人物であるという自分の概念を、取扱いを任せられた資金や資産の利用者であるという概念にすり替えるような言語表現をその状況における自らの行動に当てはめることができる場合である。(発表者仮訳)

① The Role of the Non-shareable Problem in Trust Violation

背信行為において他人と共有できない問題が果たす役割

② Identification of the Opportunity for Trust Violation

背信行為の機会の認識

③ The Violators' Vocabularies of Adjustment

(不正ではなく正当な行為であると) 調整するための配信者の語彙

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

2. クレッシーの仮説を発展させたモデル

(ア)不正スケール (the Fraud Scale)

- ① W. Steve Albrecht (アルブレヒト) らが提唱
 - 「不正のトライアングル」は、アルブレヒト氏が命名したといわれている。

- ② 状況により生じるプレッシャー — **Situational Pressures**
 - ‘non-shareable’である必要はないが、‘immediate’な(差し迫った)ものである。
 - 多額の借金または金銭的損失、同僚等の強い影響、非現実的な業績目標を何としても達成しろという会社からの命令など
 - 2つの類型に大別—①会社のために、②会社に対して

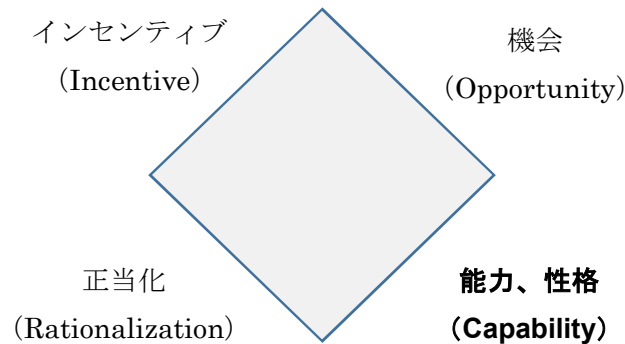
- ③ 不正を犯す機会 — **Opportunities to Commit Fraud**
 - (知識や地位の向上等により) 不正に関与する個人が作りだすもの
 - (内部統制の不備等により) 組織が作りだすもの
 - 不正を犯すまたは隠蔽する能力 (**capability**) に関するものはすべて、不正の機会を高める。

- ④ 個人の誠実性 (性格) — **Personal Integrity (Character)**
 - 誠実性の低い人ほど、プレッシャー (上記①)、機会 (上記②) の影響を受けやすい。
 - ほとんどの人は正直に振る舞うが、手近な機会や強いプレッシャーによって不正を犯す誘惑に駆られてしまう恐れがある。
 - 3つの要素が相互に影響し合って、その者が不正を犯すか否かを決定づける。
 - (横領のみならず) コンプライアンス違反全般の要因分析にも適用できる。

出所：W. Steve Albrecht, “Iconic Fraud Triangle endures”, *Fraud Magazine*, Volume 29, No. 4, July/August 2014

(イ)不正のダイヤモンド (the Fraud Diamond)

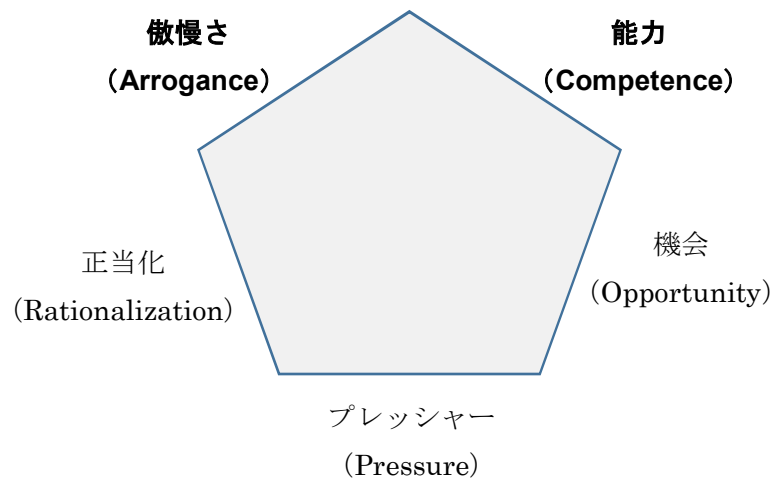
- ① 2004年に David T. Wolfe (フォレンジック会計士) と Dana R. Hermanson (大学教授) が提唱
- ② クレッシーの不正トライアングルは、不正を犯す者の「タイプ」に十分着目していないという問題意識



- ③ 第4の要素として **Capability** (a set of individual traits, characteristics and abilities) を加えた。具体的には、以下の6つの **capability** を考慮する。
 - 不正の機会を悪用できるだけの地位 (**position**) または役割 (**function**)
 - 不正の機会を悪用できるだけの専門能力 (**expertise**)
 - 不正の機会を悪用できるだけの厚かましき (**confidence**) または自信・慢心 (**ego**)
 - 他者を不正行為に加担するよう強要できる力
 - 不正を犯すことに伴うストレスに対処する力
 - 嘘つき上手
- ④ **Opportunity** は不正実行を可能にする部屋へのドアが開いている状態を示すのに対して、**capability** は、そのようなドアが開いていることを認識し、実際にそこを通過して部屋に入れるだけの能力や性格を示す。

(ウ)不正のペンタゴン (Crowe's Fraud Pentagon™)

- ① 2009年にJonathan T. Marks (CFE, CPA, 当時 Crowe Horwath International に勤務)



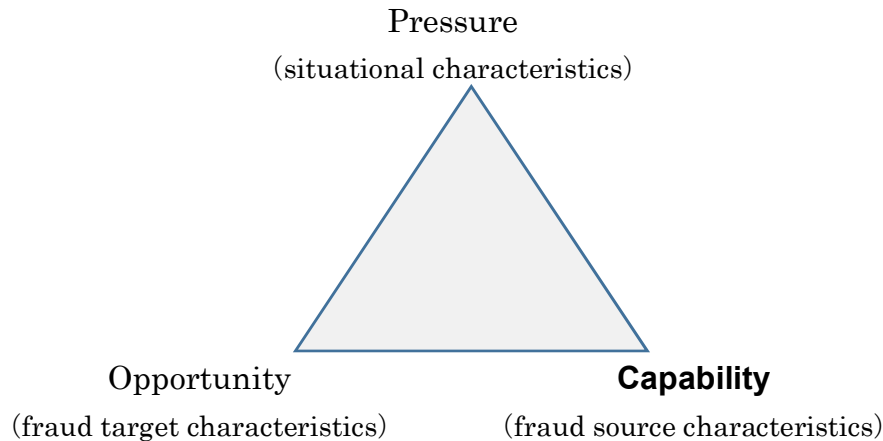
- ② 不正実行者には、悪事を画策 (orchestrate) できるだけの能力と不正を犯せるだけの傲慢さ (過信・慢心、優越感、権利欲などを含む) も必要である。

These alternative models are different, yet they all maintain the original Fraud Triangle's pressure and opportunity components, while changing or amending the original rationalization component to better capture the range of personal characteristics relevant for people who commit fraud.

これらの代替モデル (上記 (ア) ~ (ウ)) はそれぞれ異なるが、すべてが「不正のトライアングル」のプレッシャーおよび機会の要素を維持しつつ、不正実行者個人の特徴をより明確に可視化するために、正当化の要素に変更を加えている。(発表者仮訳)

3. 最新のモデル（「不正のトライアングル」の進化形）

Douglas M. Boyle, F. Todd DeZoort, Dana R. Hermanson, David T. Wolfe による



(ア) 「不正のトライアングル」のシンプルさを維持しつつ、不正を犯し、隠蔽し続けるために必要な個人の特徴（personal characteristics）のより詳細な分析を促す。

(イ) 不正を正当化する能力（the ability to rationalize fraud）も Capability の主要要素と考え、それに地位・役割、専門能力、傲慢さなどを加えて検討する。

(ウ) 不正疑惑を検討する際に検討すべき3つの質問

- ① この不正を犯すのに必要な専門能力を有するのは誰か？
- ② この不正を犯すのに必要な資産、人、システムにアクセスできるのは誰か？
- ③ 悪事を正当化する、嘘をつく、他者に（加担や黙認を）強要する、不正を犯すストレスを克服するなどの「力」を有するのは誰か？

(エ) 経営者や役員が、重要なリーダーとしての職務を遂行するのに必要な能力は、不正を実行するために不可欠な capability と共通する点がある。

4. 個人的な見解

(ア) クレッシーの仮説は、すでに個人の **capability** の重要性を十分に加味している。

- ① 3要素すべては、不正実行者の **perception process** (認知プロセス) を通じて生じると明確に主張している。
 - **perception** の定義 ⇒ A natural ability to understand or notice things that are not easy to notice (ロングマン現代アメリカ英語辞典)
- ② ある状況を自分にとっての「問題」と認知するか、その「問題」を「他人と共有できない」と認知して抱え込むかどうかには本人の性格特性が影響する。
- ③ 自分の役割・権限を利用すれば、見つからずに不正を実行し、その行為を隠蔽し続けられると認知できなければ、「機会」の要素は生じない。
- ④ 不正を正当化する理由づけをしてしまうかどうかは、本人の倫理観、誠実性という **capability** に依存する。

(イ) **capability** を区分して明確化することには意義がある。

- ① クレッシーの「不正のトライアングル」の各要素を、不正実行者の内面(性格特性)から生じるものと外部環境(就業環境、私生活の環境など)により生じるものに分けて検討することで、発生要因をより掘り下げて考察でき、要因の整理もしやすくなるのではないか。
- ② 例えば、改訂版「不正のトライアングル」は以下のように解釈できる。
 - 不正実行者の内面に關わるものを **capability (fraud source characteristics)**によりとらえる。
 - 外部環境によるものを **pressure (situational characteristics)** および **opportunity(fraud target characteristics)**によりとらえる。

(ウ) システム監査人は不正リスクにどう対処すべきか

- ① **Opportunity** の効果的な低減 (**fraud target characteristics** の強化・是正)
- ② **Pressure, Capability** にはどう対処できるか?

5. 質疑応答