

2017年7月17日

「LT会」中国ビジネスコラム

上海LTコンサルティンググループ

内部統制を強化しない限り、中国事業の成功は望めない(第5回目)  
～企業人事の不正によるコスト増と採用難を見抜け！～

4回にわたり社内不正行為をテーマにお届けしたが、皆様の会社運営に役立ったでしょうか？今回は人事部門における不正手口を説明するので、参考にして頂ければ、幸甚です。

### 1. 幽霊社員

以前、内部統制監査の仕事で宿泊していたホテルにある会社の従業員が封筒をドアの隙間に入れていった。中身は従業員からの幽霊社員に関する内部告発の人事資料だった。

その会社の人事部長は財務部長、総務部長を兼任していた。また歴代の日本人総経理（その問題が発覚した時は4代目の総経理）はその問題の人事部長が日本語も達者で、一見優しい女性であるため、絶大の信頼をおいていた。一人で三役の部長職を兼任することは社内牽制機能もなく、普通の会社ではありえないが、その会社はコスト削減のため兼任させ、何年もの間不正の温床となってしまう、誰も気付かず、内部監査でようやく問題が表面化したのだった。

その不正の手口とは、以前の工事を請け負った建設労働者6人の身分証明書のコピーだけで財務部長としての職位を利用して親しくなっていた取引銀行に、給与振込み口座を作り、且つ、その三役兼任部長が購入した電話番号を連絡先に使っていた。

もちろん6人もの幽霊社員の口座に給与振込みをするためには社内に人事関係者の協力がないと、かなり難しい、且つばれる可能性が高い。その三役兼任部長は某人事関係者の毎月の給与に口止め料1500元上乗せしたのだ。その協力者は毎月の給与データを入力するとき、指示通りに6人の給与明細を作り三役兼任部長に渡した。最終的には総経理が給与明細に押印することになっていたが社員数が数百人規模で総経理は機械的にめくら判を押していた。

三役兼任部長はこの給与明細に基づき、銀行給与振込みのデータを作り、給与日に銀行から自動振込みが実行された。

三役兼任部長は総経理に幽霊社員の存在を気付かれないように給与設定は現地の相場3-5千元程度に抑えた。しかし6人分の給与を合計すると、毎月約3万元であり、数年間では100万元以上の金額を横領した事実が判明した。

### 2. 応募者から採用手数料徴収

ある会社の監査時に従業員面接をしたところ、従業員の1人から次のような話がでた。人事担当

者は一人で中国東北地方をまわり人材採用活動をしていた。彼は応募者に対し、もし採用に合格したら、会社に対して一人当たり千円の採用手数料を払う必要があると説明した。勿論この費用の領収書は一切なく、会社への入金もなく、人事担当者が着服していた。この会社は従業員 4 千人規模で、離職率 10%と考えれば、ほぼ毎月 30 人以上の新規採用が必要で、人事担当者は月々3 万円の臨時収入が得られる計算となる。

また、この人事担当者は採用した人材を街の人材派遣会社に入れて、会社にはこの人材派遣会社から派遣して貰う仕組みを作り、人材派遣会社経由で人材を採用した方が会社は不景気のとき、派遣社員を減らせるという表向きの理由で、会社を説得した。裏の理由はその人材派遣会社からキックバックを得ていた。この人事担当者は地方からの採用を残しつつ、人材派遣会社からも採用するという外部から見れば不可思議な採用を行っていたのに会社は全く気付かず、外部監査による従業員との面談でようやく発覚した。

このような不正な採用手数料の着服は一見会社は被害を受けていないように見えるが採用手数料を取られることは周辺工場の従業員の間で噂となり、工場周辺での人材応募が少なく、わざわざ遠いところまで人材の募集に行く必要があり、毎月の人材募集出張費用や人材派遣会社への派遣料が増加していた。

### 3. 地域の企業の人事担当者の情報交換会問題

ある地域では月一回様々な企業の人事担当者同士が集まり、情報交換会を開催していた。その情報交換会が情報漏洩と不正の温床となっていたことは問題が発覚するまで企業の経営陣は誰も気づかなかった。この人事情報交換会で人事担当者は自社の給与動向、人事情報及び人事規定などを他社に流し、自らも他社の規定情報及び給与動向などの情報を得て、会社との賃金改定交渉に利用していた。また、自分の会社に在籍する人材を人材仲介会社経由で他社の人事担当者に紹介し、会社が払った人材仲介費用を人事担当者たちがコミッションとして受け取り山分けし、不法所得を得ていたという例もあった。

#### リスク対応策

繰り返しになるが一人の従業員を過信することは避けなければならない。また社内牽制機能が働いているかを常に観察する必要がある。時々外部の力を借りた社内牽制強化も必要である。

以上