

2021年度

No.1

不祥事防止マネジメント講座

各種金融不祥事と 防止対策

開 講 に あ た っ て

横領事件や個人情報の流出など、ここ最近、金融機関の不祥事を伝える報道が目立っています。実際の不祥事の内容を見ると、長期にわたる多額犯罪やパート・派遣社員による犯罪が多くなってきているようです。そうした中、金融行政では顧客（利用者）保護の姿勢を前面に打ち出しており、金融機関に対して「内部態勢の整備」を強く求めています。

言うまでもなく、金融機関は「信用」の上に成り立っており、いかなる事情があるにせよ、不祥事が発生し対外的に公表されれば、その金融機関の信用は著しく損なわれることとなります。さらに、不祥事を起こした職員だけでなく、上司、同僚、家族など、多くの関係者を不幸に巻き込んでしまうことになるでしょう。

こうした不祥事は、事後対応の重要性もさることながら、まずは未然防止の体制をしっかりと築き上げておくことが大切です。不祥事は決して他人事ではありません。お客様の「お金」を扱う商売である以上、職員のちょっとした「心の隙」に不祥事の根が潜んでいるものです。どの営業店においても、不祥事が絶対に起きないとは言いきれません。そこで、営業店の役席者は「不祥事は自店でも起こりうるもの」という認識の下、店内のマネジメントを行っていく必要があります。

本講座では、最近の不祥事例を題材にして、発生の原因分析から再発・未然防止の着眼点・対策・マネジメントを営業店の役席者向けに分かりやすく解説しています。また、業務別管理のポイントや不祥事発生の心理メカニズムにも触れていますので、実践で即役立つマネジメントノウハウが満載です。最後までしっかりと学習し、地域から絶大な支持が得られる営業店を目指してください。

不祥事防止マネジメント講座

=TEXT 1 各種金融不祥事と防止対策=

PART 1 金融不祥事の防止と管理者の責務

5

- 1 金融機関の社会的責任と不祥事に対する金融行政 ……………6
 1. 不祥事の防止が金融機関生き残りの条件・6
 2. 不祥事と業務改善命令・7
 3. 不祥事に対する行政上の措置・8
- 2 地域密着型金融の推進と不祥事防止 ……………10
 1. 不祥事とは・10
 2. 地域密着型金融と不祥事・14
 3. 利用者保護姿勢と不祥事・15
- 3 営業店でのリスク管理と不祥事防止 ……………16
 1. 不祥事防止は営業店のリスク管理の要・16
 2. 不祥事を引き起こす背景・17
- 4 不祥事防止に向けた管理者の役割と責務 ……………21
 1. 事務リスク管理の徹底・21
 2. 人事管理・23
 3. 定期的な人事ローテーションの実施・25
 4. モラル管理・26
 5. 副支店長、次長との役割分担・27
 6. 店内検査の有効活用・28
 7. 雰囲気づくり・28

PART 2 詐欺・横領・背任と防止対策

29

- 1 営業店での詐欺事件と不祥事防止対策 ……………30
 1. 詐欺事件とは・30
 2. 詐欺事件の事例・30
 3. 原因分析（問題の所存）・31
 4. 再発・未然防止策・32
- 2 営業店での着服・横領事件と不祥事防止対策 ……………34
 1. 着服・横領とは・34
 2. 着服・横領の事例・34
 3. 原因分析（問題の所存）・35
 4. 再発・未然防止策・35
- 3 営業店での背任事件と不祥事防止対策 ……………38
 1. 背任事件とは・38
 2. 背任事件の事例・38
 3. 原因分析（問題の所存）・39
 4. 再発・未然防止策・40

PART 3 個人情報漏洩・守秘義務違反と防止対策 41

- 1 営業店での個人情報漏洩と不祥事の発生42**
 - 1. 多発する個人情報漏洩事件・42
 - 2. 個人情報漏洩による影響・42
 - 3. 個人情報保護法の概要・43
- 2 個人情報漏洩事件と防止対策51**
 - 1. 個人情報漏洩の事例・51
 - 2. 個人情報漏洩の発生原因と防止策・56
- 3 営業店での守秘義務違反と不祥事の発生59**
 - 1. 守秘義務について・59
 - 2. 守秘義務違反と不祥事・65
- 4 守秘義務違反事例と防止対策67**
 - 違反事例① 貯金の残高照会に安易に回答したために顧客情報が流出・67
 - 違反事例② 取引先からの依頼を受けて金融機関間の信用照会を実行・70
 - 違反事例③ 来店客に他の顧客の情報をうっかり話してしまった・72
 - 違反事例④ 仕事後の飲み会で話した愚痴から顧客情報が漏洩・73

PART 4 優越的地位の濫用と防止対策 75

- 1 優越的地位の濫用と不祥事件76**
 - 1. 優越的地位の濫用と金融機関業務・76
 - 2. 独占禁止法上で問題となる行為・77
 - 3. 公正取引委員会と金融庁の取組み・78
- 2 取引条件の設定・変更と不祥事防止対策81**
 - 1. 取引条件の設定・変更による不祥事の実例・81
 - 2. 原因分析（問題の所存）・82
 - 3. 再発・未然防止対策とマネジメント・85

- 1 セクシャルハラスメントとその防止対策**88
 - 1. セクハラ防止とコンプライアンス・ 88
 - 2. どのような言動が問題化するか・ 89
 - 3. セクハラの発生原因と防止対策・ 90
- 2 浮貸し・導入預金とその防止対策**93
 - 1. 浮貸しの事例と防止対策・ 93
 - 2. 導入預金の事例と防止対策・ 95
- 3 各種業法違反に関する不祥事の防止対策**98
 - 1. 住宅ローン業務と業法違反の防止・ 98
 - 2. 税務・法務相談と業法違反の防止・ 100
- 4 景品表示法違反に関する不祥事の防止対策**103
 - 1. 景品表示法とコンプライアンス・ 103
 - 2. どのような行為が問題となるか・ 104
 - 3. 景品表示法違反の防止対策・ 106
 - 4. 公正競争規約・ 107
- 5 反社会的勢力への対応と不祥事の防止対策**108
 - 1. 反社会的勢力の排除とコンプライアンス・ 108
 - 2. 金融機関の業務と不祥事発生の防止・ 109
 - 3. 反社会的勢力等への対応の留意点・ 111

PART 1

金融不祥事の防止と 管理者の責務



1

金融機関の社会的責任と不祥事に対する金融行政

1. 不祥事の防止が金融機関生き残りの条件

不祥事件の手口には、次のようにいろいろなものがあります。

- 渉外活動で顧客の貯金を無断で解約したり、顧客から預かった集金現金等を横領したりしてしまうもの
 - 顧客と癒着^{ゆちやく}するなどにより、不正な融資を行ってしまうもの
 - 内部事務職員が、伝票や端末機を不正に操作したり、出納室・ATM等の現金を着服したりしてしまうもの
- また、不祥事件の原因も、以下のように様々です。
- 金銭的な問題から職員が故意に引き起こすもの
 - 顧客からの依頼で、やむにやまれず不正行為を働いてしまうもの
 - 営業店の業容拡大あるいは担当者に与えられた目標達成のために、不正な手段で対応してしまうもの
 - 必ずしも犯罪の意図はないものの、法令知識や業務知識の不足により結果として不祥事に発展してしまうもの

金融機関は、他の業種・業界に比べて、高度な公共性と社会的責任を負っていることは言うまでもありません。すなわち、金融機関は顧客との強い「信頼関係」の上に成り立っており、いかなる事情・理由があれ、不祥事が発生し対外的に公表されることになれば、その信用は著しく傷つけられ、企業としての社会的責任を果たせなくなってしまいます。

また、金融機関の企業体としての問題だけでなく、結果として不祥事を起こした当事者、また当事者だけでなくその家族、上司、同僚など多くの人間を不幸に巻き込んでしまうことにもなります。

金融機関も、今や完全な自由化の下での競争が一層厳しくなっており、顧客から選別される時代です。不祥事の発生等による信用失墜は、直ちに業績にも影響を及ぼしかねません。健全で適切な業務運営を行うことこそが、金融機関の生き残りの最低条件といえるでしょう。

2. 不祥事と業務改善命令

近年、金融機関の職員が起こした横領事件等に対する業務改善命令が、数多く発出されるようになってきました。この背景には、二つの要素が考えられます。

(1) 不祥事件の増加

まずは、不祥事件そのものが増加していると想定されることです。バブル経済崩壊以降、多くの金融機関において再編が進み、また経営の抜本的な改革を余儀なくされましたが、その過程で厳しい合理化・効率化など経営改善努力が求められる中で、事務の牽制機能が働きにくくなったこと、また職員の給与面での待遇が悪化し、金銭的な問題を抱える職員が増加したことや、職員に金融機関職員としてのモラルが低下したことなどが原因として挙げられるでしょう。

(2) 行政監督措置の強化

もう一つは、不祥事件に対する金融行政監督上の強い措置、厳正な運用が行われるようになったことが挙げられます。金融機関の不祥事は、特に最近になって新たに発生したものではなく、従前よりたびたび起きていました。ただ、これまでは金融機関で不祥事が発生しても、これが直ちに業務改善命令等の形で公表されるというわけではなく、結果として表面化することがなかったというのが実際のところです。

これを、金融機関の法令等遵守（コンプライアンス）態勢の構築、あるいは一層の態勢強化の必要性が求められる中で、行政当局としても「不祥事に対しては金融機関に厳正な対応を求める」という考え方から、不祥事件が発生した場合には、業務改善命令等の強い監督措置を取るようになってきたものと考えられます。

このように、行政当局が不祥事件に対して業務改善命令という強い措置で臨む背景には、不祥事件が金融機関内部の管理態勢の重大な不備を原因として発生するものであり、この不備が顧客との信頼関係の失墜につながるだけでなく、早い段階で改善努力を行わない場合には、さらに大きな損失の発生につながるなど、金融機関の経営上の重大なリスクであるとの認

識があるものと考えられます。

なお、金融機関に対する業務改善命令の発出と、その公表は本来は別のものですが、法令等遵守（コンプライアンス）態勢上の不備に起因する業務改善命令は、金融機関に自制と自浄作用を促す観点から、原則として事実を公表するのが慣例となっています。

3. 不祥事に対する行政上の措置

前述のとおり、近年、金融行政当局は、金融機関の不祥事に対しては厳しい措置で臨んでいます。ただ、不祥事件が発生した場合に、直ちに業務改善命令が発出されているわけではありません。

不祥事件が発生した場合の行政当局の業務改善命令発出の判断基準としては、JAであれば「系統金融機関向けの総合的な監督指針」（以下「監督指針」という）に示されています。

「監督指針」によれば、JAで不祥事件が発生した場合、まずJAは不祥事件等に関する届け出を行います。行政当局はこの届け出を受けて、当該不祥事件についての事実関係、発生原因分析、改善・対応策等について当該JAにヒアリングを実施します。

さらに、必要に応じて農協法93条等に基づき報告を求め、そのうえで、JAの内部管理態勢等に重大な問題があったときに、農協法94条の2等に基づく「業務改善命令」を発出するプロセスとなっています。

その際、行政当局としては、発生した不祥事について、次の着眼点に基づき検証を行うことになっています。

- ①当該事件への役員の関与はないか、組織的な関与はないか
- ②当該事件の内容が金融機関の経営等に与える影響はどうか
- ③内部牽制機能が適切に発揮されているかどうか
- ④改善策の策定や自浄機能は十分か
- ⑤当該事件の発覚後の対応は適切か

したがって、あらゆる不祥事が業務改善命令の対象となるわけではなく、

- ・不祥事件にかかわる金額が多額である
- ・不祥事件を長期間発見できなかった
- ・同種の不祥事件が繰り返し、あるいは頻繁に発生している
- ・不祥事件報告を提出していない

など、経営陣の不祥事件に対する取組姿勢、相互牽制機能や監査等内部検証体制等に重大な不備がある場合や、不祥事件の経営に対する影響度が大きい場合などに業務改善命令が発出されています。

ここで注意しなければならないのは、行政当局は、不祥事件が発生した事実のみを問題視しているわけではないということです。すなわち、不祥事件が発生した場合に、その原因となった背景、あるいは背景の中に潜んでいる組織が抱えている潜在的なリスクというものを問題にしていることを理解する必要があります。



2

地域密着型金融の推進と不祥事防止

1. 不祥事とは

ここで、改めて「不祥事」について取り上げてみましょう。

「不祥事」という言葉を辞書で調べてみると、「関係者にとって不都合な事件（事柄）」という意味が出てきますが、すなわち「望ましくない事柄」「発生して欲しくない事柄」「あってはならない事柄」といった意味が含まれていると考えられます。これを金融機関の業務運営の中で考えると、金融機関の「不祥事」とは、「金融機関の健全かつ適切な業務運営を妨げる、あるいは支障を来す行為、またはそのおそれがある行為」ということができます。

いずれにしても、強い公共性と社会的責任を担っている金融機関にとって、「不祥事」は「あってはならない」「発生させてはならない」事柄であるといえるでしょう。

(1) 法令上の不祥事の定義

金融機関の「不祥事」の定義や意味を、もう少し詳しくみていきましょう。

銀行の根拠法令である銀行法において、「不祥事件」という用語は、銀行法施行規則 35 条 1 項 25 号、4 項 4 号、8 項および 9 項 1 号に出ています。

まず、銀行法 53 条では、「銀行は、次の各号のいずれかに該当するときは、内閣府令に定めるところにより、その旨を内閣総理大臣に届け出なければならない」とされ、一定の事項についての届出義務が定められていますが、銀行法施行規則第 35 条は、銀行法 53 条 1 項 8 号で定められている「その他内閣府令（金融破綻処理制度及び金融危機管理に係わるものについては、内閣府令、財務省令）で定める場合に該当するとき」に当てはまります。すなわち、銀行で不祥事件が発生した場合には、銀行法（53 条）

の規定により、内閣総理大臣あてに届け出を行う義務があることが分かります。

そして、具体的な不祥事の内容および届け出の方法等については、次のように規定されています。

<当局への届出義務（銀行法施行規則 35 条 1 項 25 号）>

- ・銀行が「銀行、その子会社又は業務の委託先（第 7 項において「銀行等」という）において不祥事件」が発生したことを知った場合には、当局への届出義務を負う。

<不祥事件の定義（銀行法施行規則 35 条 8 項）>

- ・銀行法施行規則 35 条 1 項 25 号および 4 項 4 号に規定する不祥事件とは、「銀行等の取締役、執行役、会計参与、監査役若しくは従業員又は銀行代理業者若しくはその役員若しくは従業員が、次の各号のいずれかに該当する行為を行ったことをいう」とされ、次の 5 項目が明示されています。

- ①銀行の業務を遂行するに際しての、詐欺、横領、背任その他の犯罪行為
- ②出資の受入れ、預り金及び金利等の取締りに関する法律または預金等に係る不当契約の取締りに関する法律に違反する行為
- ③現金、手形、小切手または有価証券その他有価物の紛失（盗難に遭うことおよび過不足を生じさせることを含む）のうち、銀行の業務の特性、規模その他の事情を勘案し、これらの業務の管理上重大な紛失と認められるもの
- ④海外で発生した前 3 号に掲げる行為またはこれに準ずるもので、発生地
の監督当局に報告したもの
- ⑤その他銀行の業務の健全かつ適切な運営に支障を来す行為またはそのおそれがある行為であって、前各号に掲げる行為に準ずるもの

<当局への届出期限（銀行法施行規則 35 条 9 項）>

- ・銀行法施行規則 35 条 1 項 25 号（不祥事件）に該当するときの届け出は、「不祥事件の発生を銀行が知った日から 30 日以内に行わなければならない」とされ、届け出の期限が明示されています。

このように、金融機関で発生する不祥事は、その内容が定義されているとともに、届出義務や届出期限についても法令で明確化されています。

なお、以上の説明は「銀行法」の規定を基準としましたが、J A・J F、信用金庫、信用組合、労働金庫など他の金融機関においても、銀行法と同様の構成で不祥事件の定義および不祥事件の届出義務を課しています。

- J A…農業協同組合法施行規則 231 条
- J F…水産業協同組合法施行規則 224 条

不祥事件の定義に関して補足すると、前記⑤で示されているように、金融機関の不祥事は、役職員の犯罪行為、法令違反行為、現金事故等だけでなく「金融機関の業務の健全かつ適切な運営に支障をきたす行為またはそのおそれがある行為」についても、不祥事件と定義づけられている点に留意する必要があります。

定義としては抽象的なものとなっていますが、「金融機関の業務の健全かつ適切な運営に…」の部分がキーワードです。すなわち、金融機関である事柄が発生した場合に、それを不祥事として取り扱うか、取り扱わないかの判断根拠は、単に形式的なものではなく、あくまでも「金融機関の業務の健全かつ適切な運営に照らして」総合的に判断する必要があるわけです。

なお、前記の不祥事の届出期限（「不祥事件の発生を銀行が知った日から 30 日以内」）について、この 30 日以内の基準は、「当該事案（不祥事件）の発生日」を起算することも考えられますが、一般的には「当該事案が不祥事件として届け出の対象となることを銀行が認識した日」ととらえるのが妥当と考えられます。

（２）金融機関内部における不祥事

（１）で述べたとおり、銀行法等で定義されている不祥事は、詐欺、横領、背任などの犯罪行為や、一定金額以上の現金事故などのように、金融機関の業務の健全かつ適切な運営の妨げになる行為とされています。では、この定義に該当しない行為は「不祥事ではない」といえるのでしょうか。

例えば、営業店で少額の現金違算が頻繁に発生するようなケースを考えてみましょう。現金違算については、金融機関判断による届出対象となっており、その点では少額の違算は不祥事には該当しないと判断するケース

も想定されます。しかし、仮に定義上、不祥事に該当しなくても、同種の現金違算が頻発しているとなると、累計では大口違算になることもありますし、また現在は大口違算ではなかったとしても、将来大口違算が発生する可能性も否定できません。

銀行法等で明示されている不祥事の定義は、あくまでも届出上の観点からのものであり、ある意味では「(金融機関の健全かつ適切な業務運営に鑑みて) 重大な不祥事」ともいえるものです。

したがって、これに該当しない事案を直ちに「不祥事ではない」と決めつけるのは危険な考え方です。「金融機関の健全かつ適切な業務運営」に照らして問題のある、あるいは支障の生じる可能性のある事案は、すべて不祥事となり、その中で一定のもの（銀行法施行規則 35 条 6 項）について、金融機関を監督する立場の行政当局に対して届出義務が発生するものとするのが妥当といえます。すなわち、金融機関における不祥事は、銀行法施行規則に規定されている範囲よりも広いものであると認識する必要があるでしょう。

金融機関における不祥事といえば、従来は得意先担当者による集金現金の着服や、顧客からの預かり通帳の不正使用による現金の着服、融資担当者による不正貸出といった、現金に関連した事件や、貸出に絡む法令違反がその中心でした。もちろん、これらが現在でも多く発生していることに変わりはありませんが、金融自由化や業務自由化が進み、リスク商品の取扱いが開始されるなど取引内容が高度化・複雑化したり、また各種の法規制が強化される中で、金融機関の不祥事件としてとらえるべき内容も多様化してきています。

一口に「不祥事」と言っても、それが金融機関の経営あるいは業務運営に重大な影響を与えるようなものもあれば、一見して大して重大でないものまで、その内容は様々です。しかし、個々にとらえた場合には小さな事案であったとしても、それが積み重なって想定を超える大きな事件に発展することもありますので、金融機関としては不祥事を単にその軽重によって重大かそうでないかを判断するのではなく、軽重にかかわらず不祥事件の発生を防止する姿勢が必要といえます。

2. 地域密着型金融と不祥事

「地域密着型金融の機能強化に関するアクションプログラム」（平成17年～18年度）では、地域密着型金融の一層の推進を図るため、次の三つの柱が設けられ、それぞれについて具体的な取組みが地域金融機関に求められていました。

- ①事業再生・中小企業金融の円滑化
- ②経営力の強化
- ③地域の利用者の利便性向上

その中で、「②経営力の強化」の取組みにおいて、各金融機関の経営体制の根幹をなす施策として「ガバナンスの強化」と「法令等遵守（コンプライアンス）態勢の強化」が示されています。

特に、「法令等遵守（コンプライアンス）態勢の強化」では、行政当局から金融機関に対する要請事項として、

「不祥事件等の発生の未然防止を図るため、営業店に対する法令等遵守状況の点検強化など、法令等遵守のための取組みを要請すること」が示され、また行政当局が自ら取り組む事項として、

「各金融機関における法令違反や不祥事件等について、引き続き、業務改善命令等の監督上の措置の厳正な運用、並びに検査における法令等遵守体制及び顧客情報管理態勢の状況に係わる重点的な検証を行うこと」が示されています。

このように、不祥事件発生の未然防止が重要であり、またそのために業務改善命令等による行政監督上の厳格な運用が明記されるなど、金融機関が「地域密着型金融」を推進していくうえで、不祥事の防止がいかに重要であるかが分かります。

法令等遵守態勢の構築、その中でも不祥事件の発生防止というテーマについては、何も地域金融機関だけに求められているものではありませんが、特に地域金融機関は地域の取引先と密接につながっているだけに、信頼の維持・確保のためにも十分な徹底が求められているわけです。

地域金融機関の基本的な理念は「地域密着」ですが、ともするとこれが「癒着^{ゆちゃく}」につながり、情実融資など法令違反を招きかねない側面がありま

す。また、概して規模が小さいがゆえに、組織内部でのガバナンスや牽制機能が働きにくく、中小企業経営の典型的な特徴でもある、一部トップ層への権限の集中、独断専行的経営（いわゆる「ワンマン経営」）が行われやすいということもあります。

地域金融機関は、限られた地域で営業展開を行っていることから、地域と運命共同体であり、法令違反や不祥事件の発生等による「評判リスク」の顕在化が、致命的な信頼関係の喪失につながりかねません。それだけに、何にも増してコンプライアンス、不祥事件防止を意識した経営が求められているのです。

3. 利用者保護姿勢と不祥事

近年、金融自由化・業務自由化の進展、取扱商品の多様化（リスク商品の増加）、法令等遵守の必要性や重要性の高まりなどを背景に、金融機関には、「顧客に対する説明責任・説明義務の強化」「顧客に関する情報管理の徹底」をはじめ、業務の様々な場面において「利用者保護」の考え方が求められています。

また、最近では様々な金融犯罪が多発し、顧客の大切な財産を脅かす事態が生じています。金融機関としては、預貯金口座の不正利用防止、偽造印鑑や偽造キャッシュカードによる預貯金の不正支払いの防止などの対応について、顧客の大切な預貯金を守る、あるいは顧客が犯罪に巻き込まれないよう金融機関が積極的に関与していく、という「利用者保護」の姿勢（顧客を守る姿勢）を常に念頭において業務を進めています。

金融機関の不祥事の防止についても、この「利用者保護」の考え方があてはまります。顧客の財産を守るべき金融機関の職員が、仮にも顧客の預貯金（大切な財産）に手をつけるようなことがあってはなりません。顧客の財産を守る、顧客からの信頼を確固たるものにする、不祥事件を発生させないことは、直接的ではないにしても最終的には顧客を守る、すなわち利用者保護につながっていくということを普段から意識して行動していく必要があるでしょう。



営業店でのリスク管理と不祥事防止

1. 不祥事防止は営業店のリスク管理の要

金融庁では、不祥事の重要性に鑑み、不祥事について次のような監督指針を示しています。

- ①不祥事件の対外的な対応について、監督当局への報告、刑罰法令に抵触している恐れのある事実については、警察等関係機関へ通報すること
- ②対内的な対応として、経営に重大な影響を与えるような問題については、事務部門、内部監査部門、取締役会等へ報告すること
- ③不祥事件の調査・解明は、事件とは独立した部門（内部監査部門）で行い、不祥事故の発生原因を分析し、未然防止の観点から各業務部門長および営業店長に分析結果を還元し、再発防止を図ること
- ④不祥事件の事実関係の調査、関係者の責任追及、監督責任の明確化等の体制整備を図ること

ただ、こうした不祥事件の事後対応の重要性もさることながら、まず何よりも大切なことは、営業店において不祥事を絶対に発生させないための体制を作っていくことです。

不祥事件は決して他人事ではなく、金融機関が顧客の「お金」を取り扱う商売である以上、その「お金」に絡む不祥事が起きないとは言い切れません。支店長など管理者としては、「不祥事件はどの営業店でも起きうるものである」という認識を持ち、「不祥事防止」を重要なリスク管理項目の一つとして位置づけて、しっかりとその発生防止のための対応を取る必要があります。

2. 不祥事を引き起こす背景

(1) 同一営業店、特定セクションでの長期在籍

過去に起きた不祥事の原因を探ってみると、長期間人事異動が行われず、同一の担当者を同一セクションの業務に従事させていたことに起因するケースが多いことが分かります。これは、長期間同一の業務を担当することにより、例えば内部事務部門では特定の事務に精通し、上席者が当該担当者に仕事を任せきりになり、検印等のチェックも形式的となり、相互牽制機能が働かなくなることによります。

また、渉外部門では、特定の顧客とのつながりが深くなる結果、顧客からの信頼を背景に印鑑や通帳類を預かることが多くなったり、顧客の隙を狙いやすくなったりすることなどから、結果として不祥事につながっています。

このように同一セクションに長く滞留すれば、それだけ事務の間隙、盲点を見つけ出す機会も増え、顧客と癒着するケースも多くなるわけです。

(2) 役席と担当者間のコミュニケーション不足

不祥事は、当然のことながら金融機関職員としての、あるいは一社会人としての節度や常識、倫理観の欠如が原因で発生するものです。その意味では、不祥事を起こす当事者の資質・人間性の問題であるともいえるでしょう。しかし、「不祥事がなぜ起きたのか」という深層に入っていくと、そこには以下のように多くの組織的な問題があることが分かります。

- ・不祥事の発生を許してしまった店内の組織的な風土
- ・事務リスク管理や人事管理体制の甘さ
- ・不祥事の予兆が見られながら、それを見逃してしまった管理者のマネジメントの資質

過去の経験則から、職場内でのコミュニケーションがよく取れ、風通しの良い職場、事務管理体制等のマネジメントがしっかりしている職場からは、概して不祥事故は起きていないものです。

逆に、不祥事故が多く発生している職場に見られる共通的な特徴として、

- ・当事者と上司をはじめとする店内の人間関係がぎくしゃくしている

- ・部店内の雰囲気が悪い
 - ・事務管理体制等がルーズである
- などが挙げられます。

中でも、特に担当者と直属の上司である役席とのコミュニケーションの良し悪しと、不祥事の間には大きな因果関係が見られます。一見、不祥事故の発生とあまり関係はないように思えますが、実は上司とのコミュニケーションと不祥事には大きな関係があるのです。

それは、業務内・業務外を通じての会話の中で、役席は部下の生活の様子や仕事振り、人事に対する不平不満など部下が考えていることを常に把握でき、担当者の側からは上司との接触を通じて「気にかけている」「自分のことを見られている」という、ある種の「牽制機能」が働くからであると考えられます。

担当者にとって上司は大きな存在です。一日の大半の時間を職場で過ごす中で、担当者は上司から仕事上の指示や指導を受け、仕事ぶりに問題があれば叱咤激励を受け、仕事上の悩みや相談に乗ってもらったりもします。また、仕事の結果として、人事評価や賞与査定を受けるのも上司です。ときには仕事を離れ、人生の先輩としてプライベートな面で相談に乗ってもらうこともあります。

このように、支店内での担当者と上司とは、同僚や他の管理者（支店長・次長等）以上につながりが強くなるのが一般的です。それだけに、この人間関係がうまくいっていれば申し分ないのですが、相性が悪かったり、意



思疎通がうまくいかなかったりすると、担当者に悩みがあっても上司に相談できない・しづらい雰囲気となってしまいます。こうしたことが積み重なって、結果的に不祥事につながるケースが少なくないのです。

以上のように、不祥事発生の原因と担当者と役席のコミュニケーションの間には密接な関係があることから、支店長など管理者としても、支店運営においてはこの点に常に配慮することが重要です。

（3）事務管理に対する支店長（管理者）の過度の信頼

営業店の事務に関連する不祥事は、その金融機関の事務手続きやシステム、あるいはチェック体制の盲点を突いて行われるのが一般的です。

通常、営業店の事務は「担当者による事務」と「役席者による検証」によって相互牽制が図られる仕組みとなっており、またその牽制機能を担保するために、事故につながりやすい事務については「役職者カード（オーディターカード）」（注：呼称は各金融機関により異なる）等によりシステム的なガードがかけられるなどしています。

さらに、事務を行った後（当日または翌日）には、チェックリストや還元帳票等により事後検証ができる仕組みとなっているほか、仮にこうしたそれぞれの段階でのチェックが漏れた場合でも、定期的な事務点検や店内検査等により再チェックが行われ、さらに検査・監査部門による臨店検査（監査）が実施されるなど、二重、三重のチェック機能が働いています。その意味では、営業店で所定の手続きがルールどおりに行われていれば、不祥事は防止できる体制が取られているのです。

確かに、事務やシステムあるいはルールというものは、100%完璧なものではありません。したがって、その盲点を突き、従来想定していなかったような手口での不祥事が起きないとは言いきれませんが、そうした不祥事はどちらかといえばイレギュラーケースであり、多くの不祥事は所定のルールに従っていれば防止できたものばかりといっても過言ではありません。

では、なぜこうした基本原則やルールが守られないのでしょうか。その最大の原因は、特定の担当者や役職者に事務を任せきりにしていること、現状の事務管理体制を過度に信頼しすぎていることにあります。「うちの店は〇〇がいるから問題ない」「△△に任せておけば事務は絶対だ」というような考え方が、相互牽制機能を持たせるべき検印事務、事後の計表類

の点検を形式的なものにさせ、さらに、本来「目を変えて」実施する仕組みとなっている店内検査等についても、おぎなりの体制とさせてしまっているのです。

こうした状況を生み出すもう一つの要因として、支店長など管理者の「内部事務に対する関心の低さ」が挙げられています。支店長の歩んできた経歴にもよりますが、融資・渉外畑、本部畑を中心に歩いてきた支店長にとっては、必ずしも事務部門に長けていない支店長も少なくありません。また、知識や経験の問題もさることながら、支店長の業務が対取引先の折衝等に偏っており、内部事務は次長や内部担当役席任せというケースも多くなっています。こうした内部事務に対する関心の低さが、不祥事発生の一要因となっていることを忘れてはなりません。

(4) 職員の家庭事情の理解不足

業務上横領、着服などの不祥事を引き起こす直接の原因は、やはり当事者およびその関係者が何らかの金銭的な問題を抱え、定期的な収入（給与や賞与）だけでは金銭を賄いきれず、その結果として金融機関や顧客のお金に手をつけるといったケースが大半です。

一口に「金銭的問題」といっても、賭け事や投資に手を染めたり、異性関係などから資金が必要になるといった本人自身に問題があるケースもあれば、親兄弟や親族が事業に失敗したり、病気になったりというように本人以外に問題があるケースなど、その原因は様々ですが、どのような事情があるにせよ、抱えている問題を打ち明け、しかるべき対応を取っていれば、不祥事が未然に防げたケースも少なくないのです。

*

*

不祥事防止に向けたマネジメントを実践していくためには、以上に述べたような背景を理解し、自店の潜在的なリスクを把握しておくことが重要です。

4

不祥事防止に向けた 管理者の役割と責務

支店長をはじめとする管理者は、「不祥事はどの営業店でも起きうるものである」という認識を持ち、その発生防止のための対応を取る必要があります。詳しくは第2分冊でも具体的に触れていきますが、ここでは、不祥事を防止するための、営業店における管理者のマネジメントについて、いくつかの視点から見ていくことにします。

1. 事務リスク管理の徹底

自由化の進展による取扱商品やサービスの多様化、技術の進歩によるネットワークの高度化などを背景に、営業店の業務は複雑多岐にわたっています。不特定多数の顧客を対象に、取扱業務量も膨大になっており、また顧客のニーズに応えるために、迅速かつ正確な業務処理が要求されますが、その一方で事務リスクも大きくなってきています。

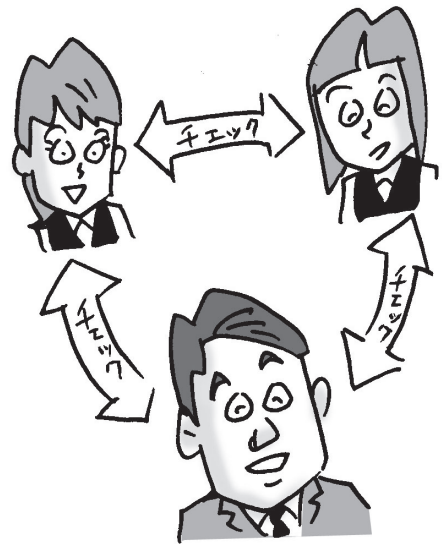
事務リスクを軽減するために、事務手続きのマニュアル化、業務のシステム化、チェック機能の強化などの措置が取られていますが、事務に関連した不祥事は、こうした営業店の事務手続きやシステム、チェック体制の盲点を突いて行われることに注意しなければなりません。

不祥事の中には、既存の一連のチェック体制では想定していなかったような手口が使われることもあります。大半のケースは本来守られるべき手続きやルールを逸脱したり、チェック機能が果たされなかったことにより引き起こされていると認識する必要があります。

(1) 相互牽制の徹底

事務リスク低減の観点から見た事務管理の基本は、「相互牽制の徹底」です。この相互牽制機能は、通常は事務フローの中に必然的に組み込まれており、担当者間、担当者と役席、あるいは係と係の間でダブルチェック機能がかかるようになっているものです。しかし、営業店人員の削減、業

務の繁忙等を理由に、このダブルチェック機能が物理的に果たされないケースがあるほか、一部ベテラン職員に事務を任せきりにしている、事務担当者や役席者に知識が不足しているなどの理由から、本来の相互牽制機能が形式的に流れてしまっているケースがあります。こうした状況の積み重ねが、不祥事発生の引き金となる可能性があることに注意しなければなりません。



特に、営業店のトップである支店長について、過去の職務経歴において事務経験が少ないという理由で、あるいは外訪活動で忙しいとの理由で、事務に対してあまり関心を持たない人もいますが、業務推進と事務管理は営業店運営の両輪ともいえます。確かに支店長は、内部事務の細かい所まで踏み込む必要はありません。

しかし、「不祥事防止における事務管理の原点は、相互牽制の徹底である」という認識を持ち、「定められた手続きに従って事務が行われているか」「自店の相互牽制機能は十分に機能しているか」という視点から、自店の事務の実態を支店長自身の目で確認することが、マネジメント上の大きなポイントです。

(2) 求められる支店長（管理者）の内部事務への関心

また、大切なことは、何よりも支店長自らが内部事務に関心を持つことです。内部事務管理ということで副支店長、次長以下の管理者に任せきりではよくありません。よく、「人は疑わなくても、事務は疑え」と言われます。担当者や役席者に対して絶対的な信頼を置いていても、所定の手続きに従って事務が行われているか、相互牽制システムに問題が起きていないか、など店内の事務体制については常に「疑い」を持つことが重要なのです。

特に、内部事務における支店長の存在感は、決して事務の知識や経験の有無で語れるものではありません。仮に十分な知識が備わっていても、

支店長が常に店内の事務体制に関心を持っていること、つまり部下・担当者にしてみれば「誰かにチェックされている」という意識を持たせることが重要であり、こうした行動が不祥事の防止につながっていくのです。

2. 人事管理

(1) 不祥事発生の前兆と家庭生活の確認

金銭の着服などの不祥事を招く原因には様々なものがありますが、やはり事故を起こした当事者本人が、金銭的な問題をはじめ何らかの問題を抱えているのが一般的です。

現実に不祥事件が発生した場合、後になってその原因を探っていくと、従前から何らかの形で「前兆」となる行動が見られることが多いものです。これには、例えば次の点が挙げられます。

- 本人の収入の水準に比べて、派手な生活をしている
- 競馬・競輪などの賭事かけごとをしたり、株式・先物取引などの投資をしたりしている
- 異性関係の噂が出るようになる
- 金融会社（と思われる）からの電話が頻繁に入るようになる
- 工作中的の私用電話が目立つ
- 仕事に身が入らず、何か別のことを考えている様子が見られる

金融機関の職員とて一人の個人であり、賭事や株式投資などがすべて禁じられるものではありませんが、それが度を超えてくると、だんだんと深みにはまっていき、資金繰りに窮し、最後は他人のお金に手をつけてしまうというのが経験則です。

金融機関の職員はその社会的責任の大きさから、仕事を離れても節度をわきまえた行動を取る必要があります。支店長、管理者は不祥事の発生を未然に防止するためにも、自店の職員の生活態度、家庭環境等に関する情報を常に把握し、何か問題があれば職権として対応することが求められます。必要があれば、支店長が職員の家庭を訪問して、家庭生活の状況を目で確認することも一つの方法でしょう。

(2) フォーマル・インフォーマルでの情報収集

人事管理については、職員の直属の管理者に任せるのではなく、支店長

自身が面談や日常の会話等を通じて、職員の生活態度、家庭環境、嗜好等をつかむことが必要です。職員のこうした生活状況を把握するためにも、定例的に支店長が個人面談を行う必要があります。年に1回～2回程度、自己申告制度の面接、人事考課・業績評価のフィードバック面接等の機会を活用して、職員の生活状況、抱えている問題等についてヒアリングを行うというのがオーソドックスな方法でしょう。

とはいえ、こうしたフォーマルな面談では、なかなか正しい情報が入手できないのが実際のところですが。ただし、仮に支店長には正しい情報が入らなくても、直属の上司や同僚の耳には既に情報が入っていることもあります。こうした職員の情報については、むしろ、常日頃の会話や仕事後の飲み会などインフォーマルな集まりや、ちょっとした噂話などから伝わってくるケースが多いものです。

支店長としては、こうした様々な情報について、常にアンテナを高くしておく必要があると思われます。また、入手した情報はこまめに記録に残し、人事異動の際に引継ぎができるようにしておくことも大切です。

職員の生活態度に関する情報は、直接、支店長の耳に届かないことも多いでしょう。そのため、次長（副支店長）や各担当役席者は、職員個人に係わる情報を適宜ノート等に記録して、ノートを定例的にチェックしたり、管理役席会議等の場で情報を交換することも効果的です。

*

*

よく不祥事が発生すると、後になって「何となく金銭問題に悩んでいる様子だった」「もっと早く相談してくれればよかったのに」といった声が聞かれます。しかし、担当者の側から上司に個人的な悩みを打ち明けるのは、なかなか簡単なことではなく、やはり上司の側から部下の変わった様子を察知し声をかけたり、事情を聞いたりすることが必要であると思われます。

部下の不祥事は、本人をはじめ家族、上司、同僚など多くの人を巻き込む不幸な出来事であり、決して起こしたくないものです。そのためにも、普段から職員自身や職員の家庭状況を把握し、何か問題があれば親身に相談に乗り、適切な対応を講じるが必要になるのです。

普段、一緒に仕事をし、一日の大半の時間をともにしているにもかかわらず、部下のプライベートな部分となると意外と知らないことが多いものです。若い職員を中心に、最近の傾向として「会社は会社、プライベート

は「プライベート」という意識が強いことも確かですが、こうした仕事とプライベートを使い分ける風潮に対し、上司も部下に対し「プライベートに踏み込まない」という「暗黙の了解」があることも事実です。

もちろん、部下のプライベートな部分に過度に介入する必要はありませんが、金融機関は社会的信用の上に成り立つ商売であり、職員は常に自分の周りを「身ぎれい」にしておく必要があることから、部下のプライベートな生活や家庭状況について、ある程度まで把握しておくことは管理者としての責務の一つであるといえるでしょう。

3. 定期的な人事ローテーションの実施

(1) 人事異動で不祥事の要因を絶つ

不祥事発生を未然に防止するための方策の一つは、同一担当者を同一セクションに長期にわたり滞留させないこと、すなわち、定期的な人事異動等により、不祥事の原因となる要因を事前に絶ち、不祥事が発生しにくい体制を作っておくことです。この点については、行政当局の監督指針でも、「管理者は、事故防止の観点から人事担当者等と連携し、特定の職員を長期間にわたり同一部署の同一業務に従事させないように、適切な人事ローテーションを確保しているか。やむを得ない理由により、長期間にわたり同一部署の同一業務に従事している場合は、他の方策により事故防止等の実効性を確保しているか。管理者はその状況を管理し、当該方策を確実に実施しているか」がチェックポイントとして示されています。

どの金融機関でも定例的な人事異動を実施していることと思われませんが、部署によっては営業店の立地条件や職員の通勤上の制約、また業務の特殊性などから、人事異動の対象となりにくい者もいます。さらには、本部の方針で人事異動の対象となっている場合でも、「今異動させると、業務のレベルが低下する」「後任の人材育成に時間がかかるため、異動させられない」といった理由で、支店長の判断で人事異動を拒むケースもあります。

個々にみれば様々な事情があるでしょうが、支店長としては、事故防止の観点から人事異動に対しては前向きにとらえる姿勢が必要です。確かに人事異動が行われれば、一時的な戦力ダウンはやむを得ないことですが、後任者の人材育成に時間がかかることは否定できません。担当者が優秀でベテランであるほど、支店長としても自分の手元から離したくないもので

すが、長期的な視野で考えた場合、やはり必要なときは思い切って異動させることが必要です。そのためにも、日頃から支店内の人事ローテーションを計画的に行うなど、いつ異動があっても対応できるよう準備しておく必要があるでしょう。

（２）長期休暇を取得させる

人事異動がなかなか行われず、同一セクションへの長期在籍が避けられない場合、不祥事故を防止、あるいは早期に発見する方法として、長期休暇を取得させるなど、一定期間職場を離れさせる措置を取ることも重要です。この点については、行政当局の監督指針において「管理者は、事故防止の観点から、人事担当者等と連携し、連続休暇、研修、内部出向制度等により、最低限年1回1週間連続して、職員（管理者も含む）が職場を離れる方策を取っているか。管理者はその状況を管理し、当該方策を確実に実施しているか」として示されているとおりです。

各部店とも少数精鋭体制が要求される中で、交代・補充要員の不足から、1週間連続休暇などの長期休暇を取得するのが難しくなっている営業店も多いでしょう。長期休暇を取得させることは、不祥事の防止だけでなく、職員の心身をリフレッシュさせ、モラルアップを図る観点からも重要です。支店長、管理職としては、期初に年間の休暇ローテーションを組んでおき、策定したスケジュールに従って計画的かつ着実に休暇を取得できる（させる）よう管理することが必要です。

4. モラル管理

不祥事件が発生する根本的な背景の一つに、次のような職員のモラルの低下が挙げられます。

- ・昇給や昇進など人事に対する不平・不満
- ・与えられた目標が達成できないことに対する不安や焦燥
- ・自分が思っているよりも上司から評価されていないことに対する不満
- ・上司や同僚との人間関係についての不満
- ・支店組織全体に対する閉塞感

これらはメンタルな部分でもあり、なかなか明確な解決方法は見出しにくいのが実際のところですが、支店長、管理者としては、店内の職員一人

一人のモラルやモチベーションを高揚させるような対応を常日頃から取ることが非常に重要となります。

例えば、同期入社 of 職員に比べて昇進が遅れている者に対しては、「なぜ昇進が遅れているのか」「昇進するためには、どのような職務遂行が必要となるのか」などについて本人にきちんと説明し、目標を与え、その目標に前向きに進んでいけるような雰囲気を作っていきます。

また、与えられた目標がなかなか達成できない職員に対しても、目標を達成できるようにするためのフォローが必要となります。ときには担当者と同行訪問を行い、支店長、管理者が外報活動の手本を示したり、外訪途上で仕事やプライベートの悩みを聞いてみたりすることも大切です。過度に甘やかすことは望ましくありませんが、支店長、管理者としてはあまり担当者を追い込まず、ときには「逃げ道」を作ってあげることも必要です。仕事だけでなく、オフタイムやプライベートでのフォローも大切でしょう。

5. 副支店長、次長との役割分担

出張所や小規模の営業店を除き、通常、営業店には支店長のほかに、支店全体を統括する管理者として次長（または副支店長）が配置されていますが、支店長と次長の役割分担は支店運営において重要な要素です。まず、支店長と次長は野球で言うならば「バッテリー」の関係にあり、二人のチームワーク、人間関係がスムーズであることが求められます。

支店運営に対する方針や、マネジメント手法が異なっていたり、二人の息が合わなかったりすると、それだけで店内の雰囲気が悪くなり、既に述べたような職員のモラルダウンにつながるからです。

支店長と次長の役割分担については、支店長が対顧客、対外折衝的な部分、次長が支店の内部管理全般を担当するというのが一般的でしょう。ただ、こうした役割分担の中で起きる問題点としては、支店長が融資・渉外部門の方面ばかりを向いてしまい、内部事務部門を次長に任せきりになり関心を持たなくなってしまうことです。

こうした、支店長の内部事務に対する関心の低さが、不祥事発生の一つの要因となっていることを忘れてはなりません。支店長は「事務と業務推進は車の両輪である」という認識を持ち、支店の事務に対しても、他部門同様に関心を持つことが重要です。時には、内部事務職員の席に立ち寄っ

て、仕事の状況や様子を尋ねてみたり、ロビーに出て陣頭指揮を取るようなことも、支店の一体感を醸成する上で必要なことでしょう。

6. 店内検査の有効活用

営業店における店内検査は、検査部門（監査部門）等による臨店検査とともに、内部牽制上、非常に重要な位置づけとなっています。店内検査を実施するにあたっては、単に事務処理の結果を見直して不備事項を補正するだけでなく、自店の相互牽制機能が有効に働いているかどうかの検証の機会となります。「必要だからやる店内検査」ということではなく、「自分の店を自分で守るための店内検査」ということを十分に認識して、真剣に取り組む必要があるでしょう。

店内検査において、営業店の事務の中でも特にリスク度の高い事務については、次長職以上のトップ層が自ら検査を行うルールとなっているのが通常です。内部事務管理の統括職ということで、店内検査を次長に任せるとはではなく、必要な点検項目については支店長自らチェックする姿勢も必要でしょう。

7. 雰囲気づくり

先に述べたとおり、不祥事発生の原因と担当者と役席のコミュニケーションの間には密接な関係があることから、支店長としても支店運営においては、この点に常に配慮することが重要となります。支店長は、自店の業績のみに目を奪われ、部下のことは直属の管理者任せといった姿勢ではいけません。担当者と担当役席との間でコミュニケーションが取れているかどうかを常に把握し、もしそこに問題があれば「別の管理者に管理させる」「係り替えを行う」「人事異動で対応する」といった配慮をすることも必要でしょう。

個々の担当者への対応も大切ですが、支店全体の雰囲気づくりは支店長、管理者の責任です。風通しがよく何でも言い合える雰囲気、部下から上司に意見を言える雰囲気などを作っていくよう、務めなければなりません。業績とは直接関係のない一見地味な仕事ですが、不祥事を防止する上で、支店長として非常に重要な仕事なのです。

営業店での不祥事防止マネジメント講座

=TEXT 2 管理者の役割と店内マネジメント=

PART 1 店内に潜む金融不祥事の発生要因

5

- 1 事務規定（法令）違反による不祥事の発生6
 1. 不祥事に直結するコンプライアンス違反・ 7
 2. 事務規定遵守の必要性・ 8
 3. 事務チェック体制の不備が不祥事につながる・ 8
 4. 法令違反の自覚なしに不祥事に至るケース・ 9
- 2 人事管理面の不備による不祥事の発生 11
 1. 長期在籍が不祥事につながる・ 11
 2. 定期的な人事ローテーションが必要・ 11
 3. 長期休暇の取得を活用・ 13
- 3 取引先との癒着による不祥事の発生 14
 1. 癒着による不祥事例と情実融資・ 14
 2. 融資に関する内部ルールと不祥事・ 15

PART 2 不祥事職員の心理メカニズムを理解する

17

- 1 不祥事発生の前兆と心理状況の把握 18
 1. 経済的困窮による不祥事・ 18
 2. 自己の満足への欲求による不祥事・ 20
 3. 組織への過剰適応が招く不祥事・ 22
 4. 直訴・内部告発態勢の欠如・ 22
- 2 不祥事発生と心理メカニズム 23
 1. 葛藤のメカニズム・ 23 2. 欲求不満と反応・ 24
 3. 防衛機制的理解・ 25 4. 欲求不満耐性・ 26
 5. 人間行動の心理・ 27
- 3 不祥事防止のメンタルマネジメント 29
 1. 変化への適応・ 29 2. ストレスについての理解・ 31
 3. 管理者のセルフマネジメント・ 33

PART 3 店内体制の整備と不祥事防止マネジメント 35

- 1 **コンプライアンス意識・態勢の徹底と管理**36
 1. コンプライアンスとは・36
 2. 営業店におけるコンプライアンスの実践・37
 3. 営業店独自のルールを工夫する・40
 - 事例1 守秘義務違反を起こさないための店内ルール・40
 - 事例2 盗難通帳等による誤払防止のための店内ルール・42
 4. 内部通報制度の活用・43
- 2 **預かり資産担当者の管理と不祥事防止**44
 - トラブル事例とリスク管理① 株価動向のアドバイス・45
 - トラブル事例とリスク管理② 高齢者への投信セールス・48
 - トラブル事例とリスク管理③ 預かった申込書での投信販売・52
 - トラブル事例とリスク管理④ 引継ぎの不備による投信販売・53
- 3 **融資（ローン）担当者の管理と不祥事防止**56
 1. 融資に係わる各種内部ルールの遵守・56
 2. 反社会的勢力に対する融資の謝絶・58
 3. 不法目的への融資の禁止・60
 4. 融資可否の早期回答の必要性・61

PART 4 パート・派遣職員の管理と不祥事防止 65

- 1 **パート・派遣職員の拡大と活用面での留意点**66
 1. パート・派遣職員の拡大・66
 2. 金融機関における活用面での留意点・69
- 2 **コンプライアンスの徹底と不祥事防止**71
 1. 資格・業務範囲の徹底・71
 2. コンプライアンス教育・72
 3. 心理的側面への配慮・73
 4. 雇用形態の異なる職場から生じるもの・74
- 3 **コミュニケーションの基本と不祥事防止**75
 1. 関心を示し相手の心をつかむ感性を養う・76
 2. パート・派遣職員を特別扱いしない・77

3. 人格・プライドを尊重する・ 78	
4. セクシャルハラスメントを許さない職場を確立する・ 78	
5. 情報の共有化を図る・ 79	
6. 正しい情報収集のための工夫をする・ 80	
4 業務別管理のポイントと不祥事防止	81
1. 事務リスクの回避・ 81	
2. 事務リスク回避のポイント・ 82	
3. 窓口・ロビー業務の管理のポイント・ 83	
4. 後方業務の管理のポイント・ 84	
5. 渉外業務の管理のポイント・ 86	

PART 5 不祥事発生時の対応と再発防止 87

1 クレーム・トラブル発生時の対応とマネジメント	88
1. クレーム・トラブルと金融機関業務・ 88	
2. 一般的な苦情・問合せの対応・ 89	
3. クレーム処理とトラブルの発生防止・ 92	
4. 営業店マネジメント・ 93	
2 不祥事件発覚時の対応と店内マネジメント	95
1. 不祥事件と危機管理・ 95	2. 危機管理の考え方・ 96
3. 不祥事件発覚時の対応・ 97	
4. 営業店での対応上の留意点・ 100	
3 再発防止策の策定とマネジメント	101
1. 不祥事件の再発防止に向けた行動計画の策定・ 101	
2. 具体的な施策内容とそのマネジメント・ 101	
4 風評リスク対策と店内マネジメント	106
1. 風評リスクと金融機関・ 106	
2. 風評リスクの管理方針・ 107	
3. 風評リスクの管理機能・ 108	
4. 風評リスク管理計画とその実施・ 109	

<巻末付録> 不祥事未然防止チェックシート	113
--	------------