

コンサルティングレポート

中堅中小企業 組織的経営シリーズ

内部統制システムの構築③ ～不祥事・事故を起こさないために(2)～

経営コンサルティング部〔大阪〕 部長 細川 達也

1. 不祥事・事故を起こさないための取り組み(個別論:組織づくり・リスクの認識)

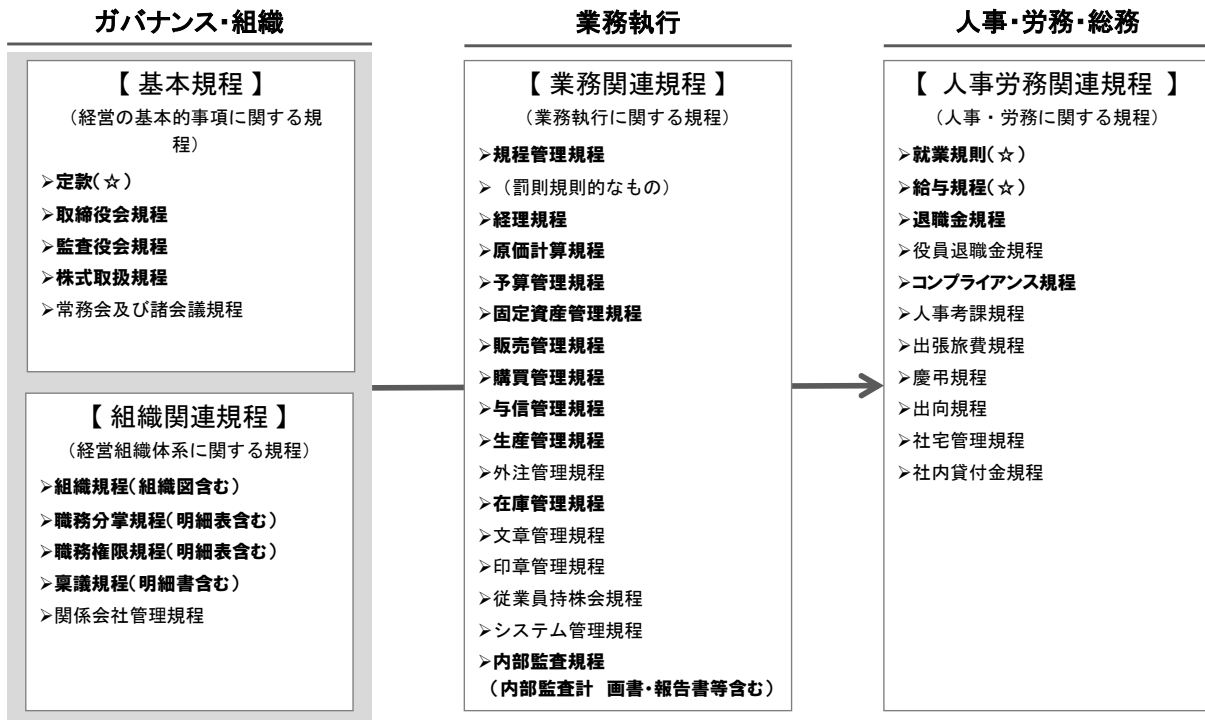
前稿では内部統制システムを構築する上で必要な「組織づくり」を中心とした体制整備と「リスクの認識」方法について解説しました。内部統制システムは仕組みである以上、組織の機能的な役割分担を明確にした上で構築する必要があります。一方企業、特に中堅中小企業ではリソースに限りがあり全てのリスクに対応することは現実的ではありません。そこでチェックリスト(リスクマップ)を活用したリスクの認識と選定、コントロール方針立案の重要性について考えました。本稿では、個々のリスクに対するコントロール方針を組織に落とし込む手順について解説して参ります。

2. 不祥事・事故を起こさないための取り組み(法による統制・統制の仕組み・業務の標準化)

(ア) 法(規程)による統制

例えば会社の事業所が1ヵ所に限られ、従業員数も数十名程度であれば簡単な運用ルールを整備するだけで事足りるかもしれません。きっと経営者も「目が届く範囲の規模なので、大企業みたいなルールは不要だよ」と言われるでしょう。しかしながら営業所や製造工場など複数の拠点を有している場合や、あるいは100名を超える従業員が働く組織の場合はどうでしょうか？ 経営者の目が行き届かなくなると必ず事故は発生します。優れたベンチャー企業が急速に業容を拡大したにも関わらず途中で成長が止まってしまう理由の一つが組織統制に関する問題です。ある会社は年商200億円ぐらいの時に基盤を整備するチャンスがあったにも関わらず成長を優先しました。結果一時的には300億円まで事業規模を拡大したものの様々な不具合が生じ、優秀な人材の流出も続いた結果、元の200億円まで戻ってしまいました。その会社の経営者は「改めて組織統制の重要性について学んだよ」とお話しされていました。中国の三国志演義で諸葛亮孔明が軍法の重要性を説いているよう、企業にとっても組織を統制する手段として“法(=ルール)”が必要不可欠です。いわゆる社内規程と呼ばれるものです。企業が整備すべき規程類を図1に示します。社内規程には数多くの種類がありますが、大きく分けると「ガバナンス・組織のための規程」「業務執行のための規程」「人事・労務・総務関連の規程」の3つです。なお「ガバナンス・組織のための規程」は、さらに「基本規程」と「組織関連規程」に分けることができます。最近では持株会社を中心としたグループ経営へ移行する企業グループが増えていることから、子会社・関連会社毎の規程に加えグループ全体の管理規程を定めるところも増えています。例えば購買業務に関し「〇〇百万円以上の購買事案については持株会社の決裁が必要」といったルールがこれにあたります。

図 1 企業が整備すべき規程類



☆: 株式公開に関係なく必要な規程 **太字**: 株式公開上、製造会社として重要な規程

ただ中堅中小企業がこれらの規程を一度に整備することはなかなか難しいことです。やはりここでも重要性や緊急性の基準に照らし合わせ、優先順位の高い規程から整備することになります。太字で示した規程類は製造業が株式公開を行う上で重要な規程です。整備の優先順位を決める上で参考とされると良いでしょう。「職務権限規程」「経理規程」など、会社経営を行う上で基本となる規程が未整備であったり、最近更新が行われなかったりしている場合には早めに見直し、現状に沿ったものに改めるべきです。また将来株式公開を目指されている企業の場合には、できるだけ早急に規程類を揃え、組織的な経営へと移行することが望まれます。

(イ) 統制の仕組み

会社の「法(=ルール)」である規程が整備されても、従業員がそれを守らなければ意味がありません。内部統制システムを運用し機能させるためには、①従業員が規程で定められているルールを理解し業務活動をすること、②日々の業務活動がルール通り行われているかチェックすること、の2つの取り組みが必要です。それでは各々についてよく詳しく考えて参りましょう。まず従業員にルールを守ってもらうためには、「業務の標準化・手順化」と「教育」の2つがポイントになります。多くの従業員は規程を読んでもそれが自分の業務にどう影響があるのか詳しくは分かりません。従業員の立場から言えば「それって大切であることは分かるけれど、具体的にどのようにすれば良いのかな?」といった感じでしょうか。多くの従業員がこのような状態だと内部統制システムはうまく機能しません。うまく機能させるためには、一人一人がどのように動けば良いか理解できている状態を作る必要があります。そのためには色々な職場で行われている業務を可能な限り標準化するとともに、ルールが確実に実行されるよう手順化することです。具体的には作業の実施ステップ(業務プロセス)を定め、管理すべき帳票を設計することになります。良い業務プロセスは効率性と内部統制を兼ね備えており、リスクをコントロールしながら収益を上げる仕組みを実現します。仕組みが出来上がれば、あとは従業員への教育が肝要です。社内で実施されている教育研修カリキュラムへの組み込み、あるいは

は現場レベルで行われる勉強会など、企業によって様々な教育の場があると思います。それらの場を積極的に活用ししっかり教育を進めることです。必ず受講履歴を残し、全員が教育を受けたことを確認しておきましょう。研修を受けていない従業員が増えるほど、内部統制の効きが悪くなります。

ルールが現場に浸透しうまく運用が回り始めたように見えても、経営者はそれで安心してはいけません。必ずチェックが必要です。特に導入初期の段階では新しい運用方法に慣れておらず、一見上手く回っているように見え、実は間違った手順で行われているケースもあります。また研修に参加出来なかった従業員が新しい手順を覚えようとせず、以前からの方法を続けているかもしれません。このチェックのことを“内部監査”と言います。内部監査部門は、現場でルール通りに業務が行われているかどうか常にモニタリングするとともに、現場に立ち入る監査を実施して内部統制システムが有効に機能しているかどうかを確認します。監査結果は直ちに報告され、経営者は自社の内部統制システムが有効に機能しているかどうか判断することができます。有効に機能していれば問題はありますが、業務プロセスに不備が見つかった場合、経営者は企画部門に対し業務プロセスの改善を指示しなければなりません。また監査結果を管理監督者にフィードバックすることにより、現状の統制レベルを意識させ、統制レベルを維持またはさらに高めるよう働きかけを行っていくことが重要です。この一連のサイクルをしっかりと回すことで、内部統制システムが有効に機能し始め、不祥事・事故が起きにくい組織風土作りが進みます。

(ウ) 業務標準化

“業務標準化”というと業務改善やシステム構築などをイメージされる方も多いのではないかと思います。実は内部統制システムを構築する上でも有効です。例えば国内に 10 ヶ所の拠点(同じ機能)を有する企業について考えてみましょう。仮に全ての拠点の業務手順が異なっているとすると、どういった問題が生じるでしょうか。

- ・複数の内部統制システムの設計が必要
- ・内部統制システムを共通設計できる範囲が限定的
- ・拠点特性に合わせた業務手順をまとめる必要があり負荷大
- ・拠点特性に合わせた教育指導を行う必要があり負担大
- ・拠点特性に合わせた監査が必要になり負担大
- ・負担が大きくなると必ず漏れやミスが生じ、内部統制システムは脆弱化 ……

色々な問題が生じますね。業務標準化がしっかり行われていないと負担ばかり増える割にはしっかりリスクをコントロールすることが出来なくなることが分かります。これでは何のために内部統制システムを構築しようとしているのか分からなくなってしまいます。しっかり機能する内部統制システムを構築するためには、業務標準化もしっかり進めることが重要であることが分かります。ちなみに業務標準化を行えば他にもいいことが沢山あります。

- ・業務要件がシンプルになるため、IT 構築時の機能要件も簡素化できコスト削減可能
- ・各拠点で同じ手続きで行われているため、人事異動やローテーションをさせやすい
- ・業務プロセス上の不備が見つかった場合、改善が簡単で早い 等

このように業務標準化を行うことで、内部統制システムの機能強化、業務効率化によるコスト削減、IT 構築時のコスト削減といった様々なメリットを享受することができます。但し各拠点で行っていた独自のサービス(地元地域との関係構築など)が提供出来なくなるといったデメリットが生じる可能性もあるため、標準化すべき部分と地域の独自性を残す部分をしっかりと見極め、バランスの取れた整理を行っていくべきでしょう。業務プロセスの分析方法については、組織的経営シリーズの「システム構築」編を是非お読み下さい。

3. まとめ

長年の積み重ねで培われた「信頼」は、たった 1 回の不祥事で一瞬にして崩れさります。その影響は計り知れず、失われた信頼を取り戻すには膨大な時間がかかるばかりでなく、場合によっては企業の存続さえ許されなくなってしまう場合があります。世界の著名な投資家やトレーダー達は「投資に成功するためにはリスク管理が重要」と口を揃えて言います。経営者は常に成長戦略を優先しますが、事業も投資である以上、成長戦略とリスクコントロールが両輪あることを常に意識すべきです。内部統制システムは単に不祥事や事故を防ぐためだけの仕組みではありません。企業が獲得してきた「信頼＝ブランド」を失わないための仕組みなのです。

－ ご利用に際して －

- 本資料は、信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。