

7. 「内部統制ごっこ」にならない ために品質 ISO!!

平松 徹

中小企業診断協会 東京支部

1. 「内部統制ごっこ」になっていませんか

内部統制の構築が進んでいる企業も多いようですが、形が先行しすぎているケースも多いようです。「本部で勝手にやっているよ」とか、「手順書を現場で作っているが、何のためにやっているのかわからない、とにかく作れといわれている」などよく耳にします。決してよい状況ではありません。このような会社を私は「内部統制ごっこ」の会社といっています。

しかしこれでは何のための内部統制かわかりません。たぶん法律で要求されたから作らざるをえない、監査法人の監査に合格するためにとにかく文書化しているということなのでしょう。

企業活動はどのような場合も事業活動の有効性と効率性を抜きにしては成り立ちません。今回はたしかに法律の要求が「財務報告の信頼性」ですので、それをもっとも重要なポイントにして内部統制を構築するのはよいのですが、「業務の有効性と効率性」を考えなくてよいものではありません。日常の業務活動の中で、役に立ちもしない業務を追加されたら誰だって「とりあえずやっておこう」とか「記録だけ書いておこう」「後でまとめてやればいいや」などとなってしまいます。皆それほど暇ではないからです。事業活動の本質を忘れて業務活動は成り立ちません。「二兎を追う者は一兎も得ず」という人もいるかもしれませんが、それは違います。事業活動はその二兎とも必要なのです。

もう少しいえば、今回の「事業活動に関わる法令等の遵守」つまり「コンプライアンス重視」もクリアしなければいけません。法律を守らなくてよいわけではないからです。今回のJ-SOX法でいえば、優先順位としては、まず「財務報告の信頼性」があり、それを支えるものとして「業務の有効性と効率性」と「コンプライアンス重視」があります。そして「資産の保全」も意識して事業活動をするということです。1つだけで取り組むと、ことは表面的ならざるをえません。

2. 「業務の有効性と効率性」なら品質 ISO です

役立つ内部統制には「業務の有効性と効率性」が必要なのですが、その最適のツールの1つがISO9001です。私は品質ISOと呼んでいます。ちょっと拡大解釈して経営品質ISOと捉えると、さらに品質ISOは業務の有効性と効率性のアップに最適です。

ISO9001規格について簡単に説明します。

「よい仕組みを整えて、顧客満足の高い商品やサービスを提供する、そしてだんだんと継続して改善を図っていく」というのがこの規格のめざすところです。

会社は結局社長の器を超えられないといわれます。それは組織力を活かさきれていないということです。中小企業の場合、特にそうなのですが、社長も自分で仕事を仕切ったほうがうまくいくので部下に任せません。法人であってもそれでは個人企業の延長です。そんな会社を、

組織として仕事をするホンマモンの会社らしい会社にするのが、経営ツールとしての品質 ISO です。

3. 9001規格のポイントは「重点目標管理」と「日常業務管理」

ISO では、よい会社にするための経営の仕組みを標準化した経営品質モデル規格として、「ISO9001」を作りました。この規格のポイントは、(1)重点目標管理(2)日常業務管理の2つです。

お客様の満足をめざしてよい品質の製品やサービスを提供するための「重点目標管理」が1つ目。日常の業務として大切な日常業務プロセスをしっかりと管理する「日常業務管理」、これが2つ目です。

これをうまく実行するための「よい仕組み」を作ることがポイントです。そしてそのよい仕組みを着実に実行すれば、組織力が着実に上がります。そして、業務の有効性と効率性が飛躍的にアップします。

4. 内部統制も経営者次第

重点目標管理は重要です。経営者が目標を明確にして、何がその会社にとって大切なことを社員にも浸透させます。社員は経営者の方針がわかっているし、何を努力したら褒められるか、何をしたら叱られるかがわかっている。そのために品質 ISO では、「品質方針」「品質目標」などを明確にします。

経営者として大事なものは、大きな方向性、ビジョンなども含め明確に指し示すことです。それぞれの部門でもその方向性にあわせて目標設定などをしてもらいます。

これは J-SOX 法の内部統制の「統制環境」にあたります。内部統制では「6つの基本的要素」のすべてが大切なのですが、「統制環境」はその企業の基盤に属するところで、それ次第で企業がよくなるも悪くなるもなります。6つの中でもっとも重要な要素です。

たとえば業務運営の中で何か不都合が生じた場合、経営者に相談に行き「あっ、そんなことまでルールを気にしていちゃ何もできないよ、放っておきなさい！」といわれたら、部下とし

てそれ以上なかなかいえません。だから「統制環境」は重要です。品質 ISO でも、5章「経営者の責任」として1つの章を全部割いて、経営者への要求事項に当てています。内部統制も経営者次第です。

5. 責任・権限を明確にする

そして責任・権限の明確化。業務プロセスは一人ひとりが責任を持って実行することが大切です。

任された業務範囲の計画を立て、実行し、見直し、改善します。重点的に取り組む業務の「重点目標管理」と日常のきめ細かい取り組みが必要な「日常業務管理」をきちんと分けて、それぞれの責任の下に着実にこなしていきます。

重点目標管理は、方針・目標・具体的計画による重点管理です。経営方針に基づき目標を設定し、具体的行動計画を立てて進捗管理をします。詳しい状況を把握し、評価して、課題を明確にします。そして改善検討し、改善案を実行します。そのとき実行状況を確実にフォローアップすることがとても大切です。

一方、日業の業務管理も大切です。仕事の基本は「基本心得帖」、日常のポイントになる業務は「業務手順書」などを作成して、標準、手順に従い業務を実行します。運用基準、行動基準を明確にした管理が大切です。

その際のポイントは自己評価、上司評価をしっかりと実行することです。上司がどのように部下の業務の状況を評価できるか、それに対してどのようにアドバイスできるかで部下の成長もかなり違ってきます。

部下は選べますが、上司は選べません。リーダーとしてまじめに、そして真剣に取り組むことが大切です。そのとき部下の視点にも立つことをくれぐれも忘れないようにしないとけません。

重点目標管理と日常業務管理の基礎になるのが、「仕事の基本」を大切にするということです。仕事をするうえで共通に大切なことがあると思います。私はきちんと挨拶することや、約束を守ることなど、やって当たり前のことばかり5つを挙げています。でもこれができている人がきわめて多いんですね。たとえばメール

を送信して返信していただけるのは、2割ぐらいしかいません。返信クリックをして1行、2行打てば済む話です。

当たり前のことを人の2倍一生懸命実行すれば、人は光ります。これは、コンサルタントとしての私の確信の1つです。

人は、仕事をするうえでそれぞれが業務の主役になるとがんばらざるをえません。そして皆が自分の業務に気合いを入れて取り組むと、会社全体ではものすごいパワーアップになります。品質ISOは、全従業員が意識を深め自覚するよう会社を挙げて取り組むことを要求する意識改革の規格でもあります。

内部統制が「ごっこ」にならないためには、社員の意識がそこに深く浸透することが必要です。魂をこめるのはビジネスでもとても大切です。

6. 「仕組み」がなければ、思いは空回りする

特に中小企業に多いのですが、従業員に対する思い、会社に対する思いを感じる経営者が多いですね。ただ、それ以上に組織運営に苦勞している経営者もまた多い。うまい組織運営は、従業員が与えられた役割をきちんと果たすことが基本です。ですが、役職や配属は決まっているものの、役割自体があいまいで責任が不明確な会社が多いのも現実です。管理職の役割は会社から与えられた部門目標を達成すること、それと関連して部下の育成を図ることです。しかし、その自覚の薄い管理職が、これまた多いんですね。

会社としても管理職がスムーズに業務運営できる仕組みになっていません。あいまいな中で、社長や一部の有能な幹部が力を発揮して、やっと会社運営がそれなりに成り立っています。そんな会社が本当に多い。

これだと社長はつらいですね。「会社は社長の器を出ない」とはそういうことです。だって、社長と一部の幹部しかがんばっていないのだったら、従業員全員のパワーを組織として活かさきれていないのですから。

そのときに、大きな武器になるのがこの品質ISOです。ISOは「仕組み」作りを大切にしま

す。仕組みがしっかりしていると業務が有効に、そして効率的にまわります。

「仕組み」がなければ、思いは空回りします。

7. プロセス管理で効率的な業務運営

ここで、品質ISOでさかんに出てくる「プロセス」についてふれます。この言葉は、品質ISOの中でもキーワード中のキーワードといえるものです。

業務運営のポイントの1つが「プロセス管理」。これは業務をプロセスとして考え、管理するということです。業務は標準化することで効率化が図れますが、プロセスを発想するとスムーズに標準化も図れます。業務についての考え方や検討の枠組みがハッキリするからです。

業務プロセスは、「目標」と「仕組み(方法)」、「力量」の3点に分解できます。業務に取り組むときは「目標」を明確にし、それを達成するための「仕組み」を作り、そしてそれをこなす「力量」を養成すれば、成果は自ずと上がります。

まず「目標」です。これは組織の方向性やあるべき姿です。そこから具体的な数値目標なども出てきます。考え方や原則などもここに入ります。J-SOX法ですと、「統制環境」がこれです。

たとえば経理業務でいうと、「帳簿上と実際の現金が合うこと」は大切な原則です。合わなければ残業代がいくらかかろうとも1円合うまで調査し、追求しないとはいけません。1円合わないのは、単なる1円の問題ではありません。プラスマイナスで1円の違いでしたら、ひょっとしてとんでもなく大きな業務の処理ミスかもしれません。だから徹底的に調べます。銀行などでは窓口が3時で終わるのは、その後一生懸命にその残高を合わせるためかもしれません。「帳簿上と実際の現金が合う」が、銀行ではJ-SOX法でいう「統制環境」のポイントです。そこが銀行の信用の源です。だからそれがまず業務目標になります。

次に「仕組み」。「目標」を達成するためには具体的な方法が必要です。「帳簿上と実際の現金が合う」ようにするためには、たとえば「伝票なしには決して現金を動かさない」などを基準にして具体的な仕組みを作ります。

銀行窓口で両替する場合には、金種の明細書を書いて出さなくてはなりません。間違いをなくするためにはお金の種類までハッキリさせ、伝票で明確にして管理しようとする。目標がお金についての厳格な管理ですから、このような仕組みはぜひ必要です。そして必ず出金のときには上司がチェックをします。だから、窓口ではお金が出るまでちょっと待たされます。あの時間で正確な業務処理が確保されているのです。この仕組みをきちんと運用できれば、業務処理ミスもなくなります。

最後が「力量」です。よい仕組みがあっても、それをこなす力量が担当者に備わってなければ成果は出ません。成果が出ないのが担当者の力量の問題であれば、教育するしかありません。

このように業務をプロセスで考えていくと、「課題」と「解決策」もみえてきます。

8. 品質 ISO は人を大切にします

品質 ISO は人を大切にします。人の教育については、よい仕事をするための「力量の明確化」、次に「それぞれの人を実際に評価」し、「個々人の不足のところを教育訓練して、その結果を評価」します。これが品質 ISO の教育訓練の基本的な考え方です。

たとえば営業業務や製造業務などに分け、あるべき姿を明確にして一人ひとりの“棚卸し”をします。そして現時点での不足のところを洗い出して個人目標を設定し、それに取り組みます。がんばって目標を達成したら朝礼で褒めるなど、何らかの形を整えて評価します。

会社で必要な資格を特別に認定する社内制度を作ることも有効です。製造業などの場合、たとえば有能な「検査員」を置くことがクレームやミスを起こさないポイントなのであれば、社内資格として「検査員」を社長が認定します。その際、認定の基準を明確にし、認定したら朝礼などで辞令などを渡してその資格に意味を持たせることが大切です。辞令があれば自宅に持って帰って家族に報告できますし、自分の仕事にも誇りが持てます。

よい仕組みを作れば、人は自然にがんばります。人ががんばれるよい仕組みを作って企業がそれを応援する、それが9001規格の発想です。

品質 ISO はまさに、武田信玄の「人は石垣、人は城」です。

9. 内部統制ごっこにならないためのキーワードは「リーズナブル」!!

大切なのは従業員が目標を意識して業務を実行し、手応えを感じることです。そのためにはまず企業トップが「方針・目標」を鮮明にし、それに見合った各自の「業務責任・役割分担」を明確にして、それを実現する「仕組みを作り」、「社員の自覚を促して」いく。これを地道に運動として取り組む中で、社員の意識がだんだんと変わっていきます。これが品質 ISO の意識改革のストーリーです。

自分の仕事について一人ひとりが自覚をする、全社的な意識改革になっていきます。そうすると少しずつ「風通しのよい職場」になります。風通しがよいとは、リーズナブルな組織風土ということです。当たり前のことが当たり前に通る会社。でも、そうでない会社がなんと多いことか。たとえば若い者が仕事の仕方などで意見をいおうものなら、「お前10年早いんだよ。一人前の口たたく前にやることやれ」と古株からいわれかねない職場は多いですね。当たり前のことが当たり前に通らない会社、風通しが悪い会社です。ISO のキーワードは「リーズナブル」。ISO を取得する本来の意味は「リーズナブルな会社」になることです。

「内部統制ごっこ」にならないためには、この「リーズナブル」がとても大切です。

平松 徹

(ひらまつ とおる)

上智大学文学部哲学科卒業後、空調機販売会社に勤務。経営管理、営業企画を担当。その後ビジネススクールでマーケティング、財務、人事労務、リスクマネジメントの講師を担当。1998年にISO、人事労務のコンサルタントとして独立開業。その後会社組織にし、現在社会保険労務士、行政書士業務を併せ持つ、企業にトータルな経営支援を提供する(株)ソフィア代表取締役所長。著書に『ダントツ重要部門になる総務経理の基本実務』(中経出版)、『これでわかる会社の見える化と攻めの内部統制』(週刊住宅新聞社)など。中小企業診断協会東京支部城西支会の「企業の見える化研究会」主宰。中小企業診断士、社会保険労務士、品質ISO主任審査員、環境ISO主任審査員。

