

9. 3つの「原則」、「管理」、「基準」で 企業不祥事なくし…

平松 徹

中小企業診断協会 東京支部

1. 「魔がささない」企業にする

企業が見える化すると企業不祥事がなくなります。企業が透明になり、外から透けてみえればそう簡単に不正ができるものではありません。企業で不正が起きるのは不正をしてしまう人にほとんど原因があるのですが、それをさせてしまった企業の側にも責任があります。「魔がさす」という言葉がありますが、「魔がささないようにする」ことが大切です。

今回は、企業には実際どのような不祥事があるのか、それを防ぐにはどのような仕組みがあるのかについて書いていきます。

企業の透明感、企業の中が自然とみえるような仕組みをつくることで可能になります。

2. 金銭不祥事は結構身近な問題

特に企業では金銭が絡んでの不祥事が起こりやすいですね。ある会社の話です。2人の社員が同じところから通っているのに、通勤定期代の請求が違うのです。おかしいと思って調査したら、1人が遠回りしての金額を請求していました。これが同じところから通勤している人が2人いたから露見しちゃったのですが、1人だったら永遠にバレなかったかもしれません。

定期代は今ならインターネットで簡単に検索できます。最初の請求のときに最短の経済的経路かどうか経理で確認することが必要です。それでこの不正は防ぐことができます。

金銭不祥事ってけっこう身近にあるということなんです。

3. 「金銭不祥事克服の3原則」

不正を防ぐにも原則があります。「金銭不祥事克服の3原則」です。

① 「三方よし」の原則

江戸時代の近江商人の経営理念に「売り手よし、買い手よし、世間よしの三方よし」というのがあります。商売は「売り手」だけでなく「買い手」も、さらに近隣住民や会社を取り巻く「世間」も取引を通じてよくならないといけないとの経営哲学です。従業員が働いているのは給料のためだけではありません。社会に貢献して生きがいを満たすために働いています。経営者は従業員に、会社を裏切るとは世間を裏切ることであり、結局は自分を欺くことになることを熱く本音で語ることが大切です。

② 「関所をつくる」の原則

不祥事が起きない仕組みをつくります。関所を設けて、不祥事を通れなくします。具体的にはこれにはこの後書く「『伝票で動かす』基準」「『伝票には承認が必要』基準」による具体的な仕組みが必要になります。

③ 「見える化」の原則

関所を何とか通過しても、悪事は結局バレちゃう仕組みをつくります。だから「見える化」の原則。現物棚卸をすとか、内部監査などがその装置になります。

4. 不正防止の具体的な3つの管理

不正防止には具体的な管理も必要です。以下が私の考える業務上大切な3つの管理です。

図表1 金銭不祥事克服の3つの原則

原則	内容
① 「三方よし」の原則	<ul style="list-style-type: none"> ● 江戸時代の近江商人の経営理念で、「売り手よし、買い手よし、世間よしの三方よし」→ 商売は「売り手」だけでなく「買い手」も、さらに近隣住民や会社を取り巻く「世間」も取引を通じてよくなるよといけないとの経営哲学 ● 従業員が働いているのは給料のためだけでなく、社会に貢献して生きがい満ちたためにも働いています。 ● 経営者は従業員に企業の社会的責任の重要性を本音で語ります。会社を裏切るとは世間を裏切ることであり、結局は自分を欺くことになることを自覚させます。
② 「関所をつくる」の原則	<ul style="list-style-type: none"> ● 関所を設けて、不祥事が通れない仕組みをつくりまします。 ● 職務分掌による、業務チェックや承認をしっかりと実行します。 ● パスワード管理などのアクセス制限を実行します。
③ 「見える化」の原則	<ul style="list-style-type: none"> ● 関所を何とか通過しても、悪事は結局バレちゃう仕組みをつくりまします。 ● 現物棚卸、内部監査、交際費支払の際の慎重なチェックなどです。

図表2 業務の有効性と効率性を高め、不正を防止する3つの管理

仕組み	内容
① プロセス管理	<ul style="list-style-type: none"> ● マスター管理 → 売上や仕入れなどでの重要情報はマスター登録し、間違いを起こしにくくします。 ● 重要プロセスについて文書化し、誰でも実行できるようにします。
② チェック&アクセス管理	<ul style="list-style-type: none"> ● 職務分掌などを明確にし、重要な業務プロセスでは上司または第三者のチェックが入るようにします。 ● 業務プロセスに第三者が入れないようにパスワード管理などのアクセス制限をします。
③ 現物管理	<ul style="list-style-type: none"> ● 棚卸資産や貯蔵品については現物確認の棚卸しを定期的に行い、伝票上との違算をしっかりとチェックします。 ● 小切手帳、印鑑など責任者を明確にして、確実に管理します。

① プロセス管理

売上品目についての、販売価格や仕入原価などについての重要情報をコンピュータにマスター登録し、間違いが起きないようにするマスター管理がその1つです。最初の登録で正しい情報が入力されていれば、コンピュータが一連の業務プロセスを正確に処理します。

もう1つ、業務の重要プロセスの文書化がプロセス管理を容易にします。担当者もプロセスが文書化されていると業務を実行しやすいし、上司も指導しやすいですね。

② チェック&アクセス管理

これは「関所をつくる」原則の具体的な取組みの1つです。まず職務分掌の仕組みをしっかりとつくり、不正ができないようにしっかりとチェックします。上司の承認がなければお金やモノが動かない縦の職務分掌と、同僚のチェックや重要な業務プロセスでは他部門のチェックなどの横の職務分掌です。

もう1つはアクセス管理です。今はウェブで情報が網の目のように張りめぐらされていますので、第三者が業務プロセスの中に進入することも比較的容易です。だから第三者が簡単に入

り込めないようにアクセス管理することが必須条件です。パスワード管理やファイアウォールなどで外敵をシャットアウトすることなどがその例です。

③ 現物管理

棚卸資産や貯蔵品については現物確認の棚卸しを定期的に行い、伝票との違算をしっかりと把握することが必要です。

小切手帳、印鑑など重要なものは責任者を明確にして確実に管理します。鍵のかかるところに保管するなどセキュリティもしっかりして、不正使用されないことも大切です。

この3つの管理は、不正防止のためというよりもむしろ業務の有効性と効率性を上げるためにこそ必要です。まさに業務運営の基盤ともなるものです。

5. 承認された伝票がないと出荷できないことを徹底する

事例でみていきます。

営業担当者の売掛金着服の事例
営業担当者が出荷担当を兼任。出荷した

製品の一部について売上計上をせず、請求書は偽造して相手先に送付、回収した売掛金を着服していた。

『内部統制の仕組み』（監査法人トーマツナレッジセンター編 中央経済社）から。以下の事例も同じ。

営業担当が出荷担当を兼任し、承認の仕組みもなかったから不正ができました。売上を一部計上しないのは、伝票なしでも出荷できたから可能でした。営業担当と出荷担当が同じでも、伝票を発行し他の人の承認の必要があれば不正はできなかったはず。また、その関所をうまく潜り抜けても、1年に1回の期末の現物棚卸を行えば売上未計上の分だけ現物が不足するのでそのときに不正が発覚します。

だから、再発防止の取組みは次のとおりになります。

再発防止の取組み

- ① 営業担当と出荷担当をなるべく兼任させない。
 - ② 売上伝票に基づいて出荷し、売上伝票に基づいて売掛金回収管理をする。
 - ③ 売上伝票は直属上司が承認。営業担当が出荷担当を兼任の場合はより慎重に承認する。
- 正確な売上処理で、売掛金残高の管理も自動的になされ、不正を防ぐことができる。

6. 具体的な3つの行動基準で不正を防止する

承認された伝票がなければ商品の出荷はできない、そして定期的に棚卸しをすることが不正防止には大切です。企業内の不正を防ぐための具体的な3つの行動基準を図表3で一覧表にし

ました。非常に基礎的なことばかりですが、まずこれを着実に実行することが大切です。

7. 領収書には明細をしっかりと書かせて請求させる

次は領収書の水増し請求の事例。これなど一番可能性がある所以要注意です。

領収書の水増し請求の事例

営業担当者が料亭の女将と仲良くなったことをいいことに、領収書の水増しして発行してもらい、実際額との差額を着服していました。

まあ、なんてせこい!! とつい思ってしまいますが、きちんと管理していないと十分に起こりうる不祥事です。担当者の心得でどうにでもなる側面があり、きわめて危険性が高い。ここで大切なのは、不正をすることが割に合わないことを、「三方よし」原則などで常々語ることです。着服がバレたら懲戒免職であり、退職金も出ないし、即刻解雇することを就業規則などにも入れておきます。これが心理的な「関所」になります。

そして、交際費の請求には出金伝票などに明細を必ず書かせます。「接待先」「接待の目的」「1人あたり単価」を書かせるだけでもかなりの抑止効果になります。伝票承認者は、単価が世間相場よりも高いなと感じたら口頭で必ず確認します。単価をあえて書かせるのは、伝票を部下が持ってきたときに電卓を出していちいち計算するのも部下を信用していないとみられてまずいからです。部下は信用するのが基本です。ただ部下にも意識していない手落ちがあることも十分に考えられます。架空の人名を書くことはすぐバレるので書けないし、単価が高ければ変に思われて承認をもらうときもつい表情もこわばってしまいます。

図表3 不正防止の具体的な3つの行動基準

	行動基準	内 容
1	伝票で動かす	物を動かしたり、サービス提供には必ず伝票を使用します。
2	伝票は承認が必要	承認して初めて伝票が機能。責任者が担当者の場合は直属の上司が承認。交際費などの場合は使った状況を詳しく書かせます。
3	定期的に現物確認	棚卸資産や貯蔵品は現物確認の棚卸を定期的に行います。

図表 4 他の不正事例と再発防止の仕組み

項目	不正業務の事例	再発防止の仕組み
1 リポート (仕入割戻し)	仕入れ担当者がリポートの一部を自分が管理する銀行口座に振り込まれるように工作し、着服していた。	① リポートは基本契約書、取引条件書などを必ず確認し、明確にする。 ② 担当者や入金予定金額などの明確化。入金後の金額チェックも必要。
2 手形	経理部長が出張中に管理をすべて任せた経理課員が手形を発行し、まちの金融業者に持ち込み換金、親戚の事業に使うため流用。	① 手形を発行するときには「手形発行伝票」を必ず発行し、承認する。 ② 手形用紙の管理者と銀行取引印の管理者を分けることも必要。
3 領収書	ホテルの経理課長が手付金200万円を現金で受け取り領収書を発行。領収書は紛失処理をし、その200万円は着服した。その後、顧客との話が含まないことから経理課長を追及し事実が発覚。	① 集金と領収書管理の担当を別ける。 ② 担当者承認者はお金に関する管理の場合は必ず別の人が行うようにする。管理職が担当する場合は直属の上司が承認する。

もう1つ、内部監査で交際費はもれなく1件ずつ監査をすることも大切です。内部監査員は監査をするプロなので、皆も恐れて少しでも不正は減ります。

この事例の再発防止の仕組みは次のとおりです。

再発防止の仕組み

- ① 交際費は出金伝票で請求するときに、「飲み食いをした人の社名、個人名」「接待の目的」「1人あたり単価」を必ず書かせる。
- ② 内部監査では、経理責任者でなく使った部署の責任者に伝票ごと個別に監査する。

8. 収入印紙や切手、商品券などは台帳管理を徹底する

最後に収入印紙や切手、商品券です。

総務課員が収入印紙を着服した事例

総務課員が収入印紙の管理が厳格に行われていないのをいいことに、たびたび金券ショップに収入印紙を持ち込み換金していました。

印紙などの使用には使用台帳をつくって持ち出す人に書かせます。印紙だけでなく、切手や商品券なども同じ管理です。使用台帳には「使用目的」「使用枚数」「残高枚数」を持ち出した人に書かせます。1週間に1度くらいの頻度で担当者が現物を確認して台帳の残高の記録と照合すれば、数量の差異は一目瞭然です。合わないときは使用した人に確認します。

ただ、高額な印紙や商品券などは別管理にし

て、伝票などで使用目的などを明確にし、直属上司の承認印がなければ出さないようにします。ここでも「伝票で動かす」基準です。

再発防止の取組みをまとめると次のとおりです。

再発防止の取組み

- ① 簡単な使用台帳を作成し、使用者に「使用目的」「使用枚数」「残高枚数」を書かせる。
- ② 管理担当者は定期的に台帳残高枚数と現物枚数を照合する。
- ③ 決算などでの現物棚卸では、責任者は台帳で使用の状況なども確認し承認印を押す。

9. 他の不正事例と再発防止策

他の事例についても一覧表で少し載せておきます(図表4参照)。

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。

