

第4章 内部統制版・チェックリスト活用術

平松 徹

中小企業診断協会 東京支部

1. 医師の診断と同じくチェックリストが役立つ

中小企業診断士が内部統制にかかわるのは、企業の業績がなかなか上がらない場合の業務の効果的な運用、業務の効率化の相談を受けた場合などだと思います。医師は患者の体のどこが悪いのか診断するために、聴診器を当て診察します。また、病気の診断にチェックリストを使う場合もあります。過去の病歴やいまの体の様子、血圧や体温、身長や体重…。企業診断でもチェックリストがあれば便利です。たとえば、相手先企業についてほとんど情報がないまま顧客である社長にお会いする。そのときどのような方向で、何をポイントにして話を進めたらよいか。その際に役立つのがチェックリストです。

2. チェックリストは企業のあるべき姿が基準

多くの場合、チェックリストにはチェック対象の“あるべき姿”が書かれています。内部統制のチェックリストの場合は、内部統制をしている企業としてのあるべき姿が前提になります。そして企業の方針・全社計画、企業内部の業務プロセス管理、組織風土などがどのように取り組まれているのかをチェック対象にします。

漏れがないようにするためにもチェックリストは有効です。人の頭はそのときの状況に左右される場合が多く、頭が冴えているときと、疲れて集中できないときとは、顧客への対応に差が出ます。確認が不足すれば満足な支援はできません。

ただ、相手先企業を網羅的に診断することは効果的ではありません。時間や資金に限りがある場合がほとんどですので、重点項目に絞り込んでの診断になります。マネジメントには重点管理が大切です。痒いところに手が届くのが、顧客満足ではポイント。そのためには、顧客の期待する重点項目に絞り込んでの取組みが重要です。

3. 「企業方針・全社計画」、「業務プロセス管理」、「内部環境」に分けてチェックする

中小企業の場合の内部統制コンサルティングでは、どのようなチェック項目になるかが問題です。内部統制ですから、内部がどの程度コントロールされているか、マネジメントされているか。経営方針、事業計画など「企業方針・全社計画」にかかわる項目、業務管理、人の管理、モニタリングの取組みなど企業内部の「業務プロセス」内の仕組みとその取組み状況にかかわる項目、組織風土など企業の「内部環境」に関する項目の3つに分けることができます。

4. 「企業方針・全社計画」は企業の根本

まず「企業方針・全社計画」です。これは明確でなければ根本がふらついているわけですから、マネジメントはうまくいきません。事業を進めるうえでの大枠としての方針です。経営方針や经营理念、中長期の事業計画、単年度の経営計画、予算管理制度があるのか、ある場合もどこに課題があるのかをはっきりさせます。

5. 「業務プロセス管理」、とくに仕組みのよし悪しがポイント

次が、企業内部の「業務プロセス管理」。業務プロセス内の仕組みとその取組み状況について確認します。仕組みがよい企業は発展し、仕組みの悪い企業は衰退します。停滞、衰退の原因の多くは仕組みの不備にあります。業務プロセスといっても、人事プロセスのなかだけでも教育、人事、労務管理の仕組みなどいろいろとあります。リスクマネジメントがどのようになされているのかのチェックも必要です。内部監査などモニタリングの仕組みが構築され、うまくまわっているかどうか大切です。マネジメントは課題を明確にし、打ち手を検討して、決まった打ち手を確実に実行することで業務もうまく進みます。

6. 「内部環境」はコミュニケーション、風通しのよさがポイント

最後が企業の「内部環境」、組織風土の問題です。企業不祥事が頻発していますが、多くの場合組織風土に課題があります。まずコンプライアンスです。法律やルールを守ろうとする社風や個人の意識があるかどうかです。社長や上司が「そんなきれいなこと言っていたら会社なんて続かないよ」と言っている企業がよくあります。その場合、社員はそれをしないと企業では業務がうまく進まないわけなので、その方向で仕事をこなそうとします。これを防ぐのはコミュニケーション。悪いことが露見したり、起こったらすぐに報告がされ対応がなされるとか、若い人や下のクラスの社員が自分の意見を率直に言うことができる風通しのよさがよい企業にはあります。

もう1つ、よい組織風土の企業には前向きな社員、積極的な態度の社員が多いと思います。社長や経営者に、社員の前向きな意見をどんどん取り入れる姿勢が明確な会社では、社員もやる気を持って業務に取り組み、積極的に意見も言い、役割を果たそうとします。そのような企業はどんどん伸びます。

7. 経営者インタビューで確認する

実際に私が使っているチェックシートを一例として紹介します（図表1参照）。

チェックの仕方ですが、中小企業診断士が社長や経営幹部、あるいは社員にインタビューし、企業の状況を語ってもらうことが効果的です。チェックの結果を受け止めることで相互の理解も深まるし、インタビューをしたときの相手の表情や態度で経営者としての素顔も垣間見えてきます。たとえばこのように経営者に話します。

〇〇社長、御社の状況確認をしてみました。すべてできている企業はありませんので、ありのままを聞かせてください。大切なのはどこに課題があるかを発見することです。課題がわかればそれをどのように解決するかも見えてきます。

1つずつゆっくりと読み上げますので、〇×△などをつけてみてください。不足がなければ〇、ちょっと不足気味は△、大変よいときは◎、まったくダメなときは×をつけてください。

よろしいでしょうか。それではまず企業方針から…。

8. △のついている項目が課題

〇は普通ですと「よい」にしますが、ここでは「不足はない」にしています。△は「少し足りない」です。不足がその企業の課題ですので、不足を明確にしたいということです。不足という点に焦点を絞ったチェックリストにしています。

経営者としては◎や×はあまりつたくありません。ただ、もし×がついたら、そこそが経営者が一番気にしているポイントです。ただ、経営者として少なくとも×はあまりつたくありませんから、通常は△の項目を大切にします。課題が明確になったら、それについてどのように取り組んでいくのか、それが経営者との話し合いのスタートです。

9. 内部監査は内部統制にとってもっともキーになる仕組み

内部統制の状況を確認するのに必要なチェックリストは、ほかにもいくつかあると思います。そのすべてを取り上げるのは難しいのもう1つ、内部統制では最重要項目である内部監査のチェックリストだけをご紹介します。

内部監査は中小企業ではあまり実行されていません。ただ、ISOの認証登録をしている企業は内部監査がなければ認証を取れませんので、内部監査の仕組みをつくり、実行もされています。この内部監査は、モニタリングの装置としてきわめて大切です。仕組みが整備されているか、整備された仕組みがきちんと実行されているのかを確認するのが内部監査です。

10. 内部監査は虫の目の視点での確認

内部監査はまず業務改善のために必要です。仕組みのどこに問題があるのか現場を見て、現場で働いている人から直接状況を聞くことで、現場の

状況を明確に把握できます。企業は「虫の目」と「鳥の目」の2つの視点から見ると効果的です。現場の人から現場の状況を聞くのは、企業活動を虫の目で見ることです。ミンミンゼミは木にはりついてミンミンと鳴きながら観察し、どこに美味しい餌があるのかをしっかりと確認します。つまり、現場を見る眼です。それに対して鳥の目もあります。これは、鳥が空高く飛びながら対象物の全体像を俯瞰するための眼です。企業では経営者の眼。この2つの眼を合わせて複眼思考が可能になります。

内部監査では虫の目、現場の目でしっかりと現場の状況を見て、その生の目で見た状況を経営者

図表1 内部統制のチェックリスト

分類	質問事項	評価
企業方針・全社計画	1 経営理念や経営方針は明確ですか。	
	2 中長期の事業計画はありますか。	
	3 売上、経費など単年度の目標・実績管理をされていますか。	
業務プロセス管理	4 社員の職務、役割は明確で権限、責任ははっきりしていますか。	
	5 業務上の必要な承認、確認など確実に実行されていますか。	
	6 社員の評価制度はありますか。	
	7 社員の評価制度は確実に実行され、効果が出ていますか。	
	8 教育計画はありますか。	
	9 教育計画は確実に実行に移され、効果が出ていますか。	
	10 文書、記録など書類の共有保管の仕組みがありますか。	
	11 文書管理 文書管理、記録管理の手順は明確ですか。	
	12 大事な業務の手順書はありますか。	
	13 業務手順書などはきちんと実行されていますか。	
	14 ITを相応に使って業務の効率化が図られていますか。	
	15 クレーム、ミスが発生したときに漏れなく報告される仕組みはありますか。	
	16 リスク管理 発生したクレーム、ミスに対して、再発防止の手を打ちフォローもされていますか。	
	17 地震、火災に対して企業として対策を立てていますか。	
18 リスクを検討し、予防処置と緩和処置を講ずるリスクマネジメントの仕組みがありますか。		
19 会議は「課題」を明確にして「打ち手」を検討し実行状況のフォローアップもなされていますか。		
20 日常業務について問題点があれば会議などで検討し、改善する仕組みがありますか。		
21 内部監査 内部監査の仕組みはありますか。		
22 内部監査は確実にフォローアップされ、業務改善につながっていますか。		
内部環境（組織風土）	23 挨拶、身だしなみなどしつけ教育がなされていますか。	
	24 法律・約束を守る 守るべき法律は明確ですか。	
	25 守るべき法律は遵守されていますか。	
	26 決めたこと、約束したことは守られていますか。	
	27 計画したことが着実に実行されていますか。	
	28 意欲 従業員は上司の指示を守って意欲的に仕事をしていますか。	
	29 従業員に仕事をよりよく、より早く、より正確にしようという改善意欲がありますか。	
	30 情報 必要な情報が関連部署に速やかに伝わる仕組みがありますか。	
	31 悪い報告はより早くなされ、手が打たれていますか。	
	32 5S 机の上、ロッカー、通路、倉庫など整理・整頓されていますか。	
	33 建物、設備・機械ほか重要なインフラストラクチャーが点検整備されていますか。	
	34 清掃は毎日きちんと行われていますか。	
評価	大変よくできている (◎) 不足はない (○) 少し足りない (△) 大きく不足している (×)	

に伝えます。その内部監査の結果と経営者としての観察結果とを合わせて、よい経営判断が成立するのです。

11. 内部監査で当事者意識が出てくる

もう1つ、内部監査は「当事者意識」を醸し出す装置でもあります。他人の仕事はしよせん他人の仕事ですが、内部監査で自分の問題としても考えることで、当事者意識も芽生えます。だから、企業が共同体として頑張れる基盤づくりにもなるのです。当事者として自組織の整備状況と運用状況について監査すれば、それなりの意識を内部監査員は持つようになります。

内部統制では仕組みをつくることと、それを実行することが大切です。それをモニタリングする大切な装置が内部監査です。内部監査員が、同じ企業のなかで活動をともしする者の眼で業務の状況を確認することによって、本当の課題も見えてきます。

12. 厳しい内部監査でなければ意味がない

ただ、内部監査は少し甘くなるところが問題です。後々の人間関係を考えるとなかなか厳しい指摘はできません。指摘は問題点、不足している点を摘出することですから、指摘されるほうもいやですし、指摘するほうも遠慮がちになります。よい内部監査には、「厳しい内部監査」で課題を明確にすることが必要です。

この問題の解決は、内部監査を業務改善のために実施すると明確に宣言することで可能になります。個人責任を問う「問題の摘出」ではなく、業務改善のための「課題の発見」だということを周知徹底することが肝要です。課題を発見できない内部監査員は、その給料分の仕事をしていないことをはっきりさせること。指摘をしない内部監査員の責任をしっかりと指摘することで、この問題は解決します。

13. 内部監査を確実に実行することが企業改善に直結する

内部監査では、その会社の業務運営と業務内容について監査をして、不適合事項や改善事項を明確にします。ポイントはその監査の指摘を受けた

側がその不適合の原因を考えたり、再発防止の対策を検討したりすることです。課題検討のきっかけになることが内部監査では大切なのです。多くの内部監査報告書では、監査される側が書く「是正処置・改善処置」と監査した側が最終確認をする「是正処置・改善処置の結果の確認」の欄があります。ここをしっかりと書くことです。そして真剣に検討し、記入して、実行に移し、監査側でその状況を確認に確認します。内部監査をしっかりと実行することが、企業の改善につながります。

コンサルタントとして大切な内部監査についてどのように指導できるかが、内部統制が成功するかどうかのポイントの1つです。そこで、有効な内部監査のチェックリストを提供することが必要になります。チェックリストの一例を挙げておきますので、参考にしてください（図表2参照）。

チェックリストは、企業の業務内容や規模が違えば具体的なチェック項目はかなり異なります。だから本当に一例です。これを参考に、コンサル先企業に合わせて作成していただければと思います。

14. 今回のチェックリストを状況に応じて使いこなしてください

内部統制ではモニタリングが重要です。マネジメントは明らかになった「課題」を検討し、「打ち手」を明確にして、それを実行に移していくことがポイントになります。課題をはっきりさせるのがモニタリング、そのツールの1つがチェックリストです。今回ご紹介したチェックリストをまず使っていただいて、その使い勝手を判断し、どこを改善したら自分に役に立つよいチェックリストになるか考えてみてください。顧客先の業種、規模によっても重点の置き方が違いますので、使うチェックリストは違ってきます。一つひとつ自分が使いこなせるツールを備えていくことが、経営コンサルタントにとっては必須です。

今後、内部統制は中小企業診断士にとって非常に有望な分野です。これから経済の暗い状況、景気の低迷による厳しい企業運営がそれぞれの企業を待ち受けています。一方で、中小企業診断士にとっては、活躍の場が広がる状況でもあります。皆さんの活動次第ということです。ご活躍をお祈りいたします。

図表2 内部監査チェックリストの例

内部監査チェックリスト		監査日時 年 月 日	作成
		監査の種類 内部監査 (評価 課題である△のみ記入)	
分類	質問	状況 (文書・記録類, 発言内容)	評価
業務管理	業務日報を見せてください。業務日報はどのように活用していますか。		
	営業目標についてはどのような仕組みで管理していますか。		
	営業社員はどのような仕組みで評価していますか。		
	社員の出先についてはどのような仕組みで把握していますか。		
総務・会計管理	小切手帳、手形帳の管理はどのようにされていますか。小切手帳、手形帳を見せてください。		
	法人代表印の管理はどのようにされていますか。		
	切手、収入印紙の管理について教えてください。		
	納品書と請求書の突き合わせはされていますか。どのようにしているか教えてください。		
	仮払い伝票を見せてください。		
<p>追加質問の例→「～についてはどのようにしていますか?」、「この記録についてそのときの状況など説明してください」、「この記録(文書)はどのように役立っていますか」、「どんな手を打ちましたか」、「困ったことはないですか」など</p> <ul style="list-style-type: none"> ●決めたことが実行されているか、手数がかりすぎているか、効果は出ているかなど、じっくりと聞き、検討課題を明確にする。 ●その業務の「目標」、「仕組み」はどうなっているか、「実行できるだけの力量」が担当者にあるのかなどの観点から見る。 			

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『これでわかる会社の見える化と攻めの内部統制』、『中小企業のための業務改善マニュアル』(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「企業見える化研究会」主宰。中小企業診断士、社会保険労務士、行政書士、品質 ISO 主任審査員、環境 ISO 主任審査員。