



對馬公認会計士事務所
TSUSHIMA & Co.

守りの**3**本柱を構築する方法

對馬公認会計士事務所

〒100-6162 東京都千代田区永田町2-11-1 山王パークタワー3階

TEL: 03-6205-3303 FAX: 03-6205-3100

第1の柱①: 企業理念は共感がベース、そして3要素は マネジメントの目的・機能にリンク

- (1) 不正の起きない企業風土をつくるための第一歩は企業理念・行動指針において、不正を絶対に許さないと宣言すること
- (2) 企業理念は一方的なルールではなく「共感」が土台となる。そして「ストーリー性」がより強い共感を呼ぶ
- (3) 企業理念をマネジメントの基本的な目的・機能にリンクさせる

企業理念3要素

マネジメントの目的・機能

- | | | |
|-----------|---|----------------------|
| ①誠実さ、真面目さ | ➡ | 不正防止 |
| ②挑戦心 | ➡ | 市場競争力維持・強化 |
| ③社会貢献 | ➡ | 社会にとって価値ある製品・サービスの提供 |

第1の柱②: 企業理念を浸透させる方法

①企業理念の誕生に、ストーリーを盛り込む

- ・創業経営者が苦労の上、成功した話
- ・会社が失敗から学んだ教訓
- ・経営者の哲学を理念に反映させる
- ・経営者が経営理念・哲学を語った書籍を出版する など

②企業理念をより具体的にする

- ・行動指針として具体的な行為に落とし込む
- ・クレド(信条)として具体的な行動規範を示す など

③常に携帯可能な「形」にする

- ・会社手帳に掲載する
- ・クレド(信条)を小冊子にして、常に携帯させる など

④企業研修

- ・入社時研修、昇進時研修など、必ず定期的に企業理念研修を実施する
- ・海外支店、工場、子会社立ち上げ時の企業理念研修 など

⑤常に目にする、耳にする環境を作り、脳裏に焼き付くようにする

- ・朝礼での読み上げ
- ・社内の適切な場所への掲示 など

第1の柱③: 行動指針は一人一人の行動の90%を規律づける。そして、そのエビデンスは「人の目」

- ① 行動指針は企業の価値観である企業理念から導かれる。一方、社内規程(社内手続き)は手続ルールであって、原則として手続に伴うエビデンス(証拠)が残る。
- ② 社内規程に基づく手続に従った行動は、一人ひとりの一日の行動の10%も占めていない。一日の残りの90%は手続ルール無しの行動である。この90%を埋めるのが、企業理念から導かれる行動指針。敢えてエビデンスがあるすれば、それは「人の目」で見られていたかどうかだけ。
- ③ この「見られる」ことをエビデンスとして吸い上げる仕組みが、内部通報制度(「見られる化」の施策の一つ)である。内部通報制度において、内部通報すべき行為は、企業理念、行動指針に違反した行為。企業理念、行動指針が判断の基準になっている。

第2の柱①: 社内競争環境の不祥事(事故・不正)防止機能

競争が持つ「牽制・監視機能」が

①緊張感を生み出し、怠惰、手抜き、軽微なミス、意図せざるサボタージュを防ぐ



事故防止

②不正を実行する機会を無くす



不正防止

第2の柱②: 社内競争環境の2つの機能

1. 不祥事防止の牽制・監視機能(不正と事故の両方を防止する)

- ①競争単位間の牽制・監視機能→相手がズルしていないかどうか、競争相手を牽制・監視する。相手の行動を監視したり、行動の結果(数字)を分析したりして、異常点(不正行為の端緒を示す)をいち早く見つけることができる。
- ②競争単位内の牽制・監視機能→仲間が手を抜いていないかどうか、チームが競争で勝つために仲間を牽制・監視する。チーム内での手抜きやミスを防ぎ、事故を防ぐ。そして、チーム内での不正行為にもいち早く目が届く。

2. 競争による「やる気」「集中力」「創意工夫」を喚起する機能

- ①競争があることで、やる気や集中力を維持→手抜き、怠惰によるミスや事故を防ぐ。
- ②勝ちたいという強い動機→勝つために頑張るという意志が創意工夫やリスクに挑む行動力を生み、そしてそれを維持させる。これが、競争力の源泉となる。

第2の柱③: 社内競争の負の面

(不適切な競争の内容)

- ①過度な競争・・・不正な手段を使ってでも実際の利益を上げる⇒商品・製品の品質偽装、押し込み販売、誇大広告販売など

業績へのプレッシャー(必達ノルマなど)から実績をごまかしたり、かさ上げしたり、押し込み販売(後での返品を約束)したりする。会社がイケイケの状態(勢いがある)にある場合、意図せずに陥ってしまうことがある。会社の成長期に起こり易い。(行き過ぎた成果主義への偏重)

- ②ゆがんだ競争・・・実際には利益がないのに、数字を操作して見せかけの利益を上げる⇒財務諸表の粉飾、部門利益の操作、不当な会計手法の採用など

どうせ相手もやっていると思い込み、皆が売上げや利益を粉飾し合って、実態とかけ離れた業績が報告される。経営サイドが業績面の良い数字にこだわり過ぎると、会社側がある程度容認していると現場が勝手に判断して、全社的な粉飾につながることもある。(ルール無視が常態化した中での競争)

「不正防止の3本柱」と「短期不正調査」が適切に機能していれば、上記の不適切な競争を封じ込めることが出来る。

第3の柱①: 見られる化とは

①見られる化とは？その効果は？

人の目を意識する状態を作ることと、社員が積極的にディスクローズ(行動を公開)する仕組みを作ること。「見られる化」により、不祥事を少ない費用で、かつ効果的に防止できる。

②監視カメラとの違いは？

人間の目は無意識に善し悪しを判断するが、監視カメラは単なる証拠の記録である。行動を映像に記録されるという事実が人の心理面や働く意欲にマイナスの影響を与える。

第3の柱②: 日本文化の特質と見られる化

①日本文化の特質とは

ルース・ベネディクトは著書「菊と刀」で、西欧は宗教的倫理観に基づき自律的に善悪を判断する「罪の文化」であるのに対し、日本は内面的な倫理観ではなく他人の目が判断基準となる「恥の文化」だと指摘した。見られていなければ、悪事を働くことに抵抗が薄いという日本人論。とすると日本人の順法意識ではルールを整備や体制強化では効果がない。日常的に人の目を意識し、緊張感を保てる体制こそが最も効果的なガバナンスである。

②不祥事防止に必要な企業風土とは

見られることを善しとする企業文化を築く(この反対が隠すことを善しとする企業文化であり、社内であっても他者に対して、できる限り隠そうとする)。それは、意識的に人から見られる環境を作り、自身の行動・行為を積極的にディスクローズする。

第3の柱③: 見られる化の中心となる施策

①リスクポイントの見られる化

不正の起こり易いポイントは特定されている。そこを誰かが必ず目で見える状況をつくる。チェック手続とは違い、書類上の規程ではない。書類の承認があっても、誰も目で見ていなければ違反行為となる。

②管理会計の構築

部門・チーム・個人の毎日の成果を「日報(日次採算管理のできる一覧表)」として開示する。また、日報は社内競争の動機づけとしての「スコアボード」になる。

③内部通報制度の構築

人の目に触れた行動・行為(企業理念・行動指針違反)を吸い上げる機能を持つ。

④企業理念・行動指針の公開

外部に公表することで、外部の目を利用し企業理念・行動指針に違反した社員の行動・行為を吸い上げる。

⑤短期不正調査との連携

不定期に行われる短期不正調査がパトロール機能を持つ。企業理念・行動指針に違反した行為が無いかどうかを常に監視していることを社内に知らせ、不正行為の実行をとどまらせる効果がある。

第3の柱④: 見られる化の要となる管理会計の3つの機能

①「社内競争環境」の要となる「利益」を算出する。

会社存続に不可欠な「利益」を算出し、社内の意識をフォーカスさせる。毎日、正確な利益を算出することで、不正行為を実行する余地を無くす。

②「見られる化」の要となる「スコアボード」を開示する。

毎日、常に見られることで監視機能が働き不正行為を防止する。また、スコアボードに結果を表示し、やる気を喚起する。

③ 短期不正調査に情報・データを提供する。

不正調査を短期間で、効率的・効果的に行うために必要な情報・データを、適時に提供する。