

第 2 回 建設業における内部統制のあり方に関する研究会
議事録

日 時：平成 21 年 2 月 10 日（火） 17：30～19：30

場 所：虎ノ門パストラル 3F すずらんの間

出席者（五十音順 敬称略）

	朝日 ちさと	首都大学東京都市教養学部都市政策コース准教授
	大久保 和孝	新日本有限責任監査法人 C S R 推進部長 パートナー 公認会計士
	楠 茂樹	上智大学法学部法律学科准教授
	香田 一郎	株式会社浅沼組監査室・東京分室室長
座長	高野 伸栄	北海道大学大学院工学研究科准教授
	二宮 照興	弁護士
	丸谷 浩明	財団法人建設経済研究所研究理事

【議事次第】

(1) これまでのご指摘事項について

事務局より資料2「これまでの主なご指摘事項」および資料3「中小建設企業のヒアリング結果」について説明を行ない、各委員との意見交換を行った。

ー 企業規模に応じたガイドラインの濃淡については、チェックリストの成熟度ではなくて、項目を書き分けなければいけないという議論だったと思う。

また、建設業界の仕事の流れが時系列に横に整理されているが、施工中に営業部隊と建設部隊が相互にけん制しあうといった組織内の流れが書いていない。

今回のヒアリングの中で挙げた、どのように意思決定が相互にチェックされているのか、どのようにすれば問題が防げるかとかいった実例を入れて、このようなプロセスを踏むべきという提示をしないといけないと思う。

事件・事故などについては、国土交通省として内部統制プラスアルファの部分として取り上げたいという認識とあって、内部統制の構築の範囲としては広くしなければいけないという解決策になっていたはずである。

事務局) 今いただいたコメントを元に、ガイドラインの草案を改変したいと思います。

座長) 建設会社の立場からすると、BCP、ISO9000、ISO14000などの色々なマネジメントシステムを導入している中で、それらと内部統制の位置関係というのがわからないと、なかなか導入ということがすんなりと理解できないのではないかと。

資料2のCOSOのフレームのカテゴリではなくて、「ガバナンス」、「方針」、「仕組み」、「法令関連」という示しかたの方が良いのではとの意見についてはどうか。

ー COSOフレームとISOは、経営のPDCAへまわすということにおいては全く同じなはずで、このPDCAをまわすことが重要なのではないかと。もう1つ問題なのは、日本の経済社会を前提としたときに、COSOからCOSO ERMへ移った時の歴史的な経緯等を勘案すると、ガバナンスの問題が出てきていることである。

日本で内部統制の問題が強化されてきたのは経営者の暴走によって問題が起こったため、実は従業員の暴走によって問題がおきている問題ではなかった。そういうような状況の中で、内部統制が法制化されたのだが、日本では解釈を変えて、現場のマニュアルを作るという話になっている。

もうひとつ重要なのは経営者そのものの方針、これがものすごい内部統制に直接影響を与える。もともと内部統制は300人あるいは1000~2000人規模を前提とした仕組みである。今回の対象は規模が小さいので、ガバナンスと経営者がどういう方針を持っているか、ここをクローズアップしたうえでPDCAを求めていったらどうであろうか。

それと個別関連法令、これは別途取り扱ったほうがわかりやすいのではないかと思う。

ー 仕組みという部分がかなり大きくなって、その仕組みの部分に体制作りだとか文章化、継続的見直しなどが集約されると思っている。

レベルの成熟度について 5 段階を示されているが、建設業の場合に、文書化の位置づけが問題であると思う。私は取り組むべきことを認識している前に、実態としてそういう組織は作られているけれど文書化はされていないというレベルがあって、次に文書化まできちんとしているレベルがあるような印象をヒアリング結果などから感じている。現場からすると全部文書化するということについてはかなり抵抗感があって、実態として組織が作られてはいるけれども、体系的に文書化されていないというレベルがあるのではないか。

ー 委員限りで提示したチェックリストについて、各項目にそれぞれ成熟度を展開していくのだが、その考えの基準となる考え方のすり合わせが委員会として重要と思う。文書化のレベルの問題については、ISO が要求するような詳細な部分までの文書化イメージではなくて最低限の文書化がなされているものと思う。

1 と 2 の違いは、まずはやっぱり頭で認識している、経験化に基づいて理解している、これは最低限必要なことで、それが実行になってくると最低限の文書化がされている必要があると思う。各項目に適用していったときには、レベルをもうちょっと具体的に明示しても良いのではないか。

座長) 資料 3 のヒアリングだが、人数と売上高と土木か建築の表示であれば別に地域、市町村名を限定しない限りは別に会社名は特定されないと思うので、公表しても良いのではないか。土木と建築で状況がちがうので、それが書かれていないと資料の意味がわからないと思う。

また資料 2 の建設業のプロセスだが、当たり前のことが記載されていないので建設事業の人が見ても実感がわからないのではないかと思う。報告書に乗せるには物足りないのではないか。

ー 私も同意見である。このパターンは当然官公庁の仕事をやっている企業なら、それを踏まえて、仕事をしているので、頭の中に入っていると思う。

ー 資料 3 の P 3 の表現だが、基本は現場主義決済であり、最終決済は社長が行うとあり、書いている内容の事実関係がよくわからなくなっている。内部統制について考えるにあたって、どこに決裁権限があって、どういうプロセスを経ているかという組織のところについては重要なので見直して欲しい。

(2) 中小建設企業のための内部統制構築ガイドライン(素案)について
事務局より資料4「中小建設企業のための内部統制構築ガイドライン(素案)について」
の説明を行ない、各委員との意見交換を行った。

ー 資料5ページだが、コンプライアンスで取り組むことと内部統制で取り組むことは同じということをもっと明記すべきと思う。それから2点目に重要なことは、内部統制に取り組むということは法令を全部遵守せよ言うわけではなく仕組みづくりが重要であり、経営者と職場から仕組みを作っていくということを示すことが大事と思う。3点目、一番重要なのは、経営者自身が自覚をもった行動をしなくてはいけないということである。資料にメリットとして整理されている、社長の目の届かないところでミスや不正を抑止減少するというのは結果の問題であって、中小企業向けの内部統制とは、経営者がやるということをもっと明確に出しておくべきではないかと思う。

ー わたしの理解はコンプライアンスと内部統制はイコールではないと思っている。重なり合う部分はあるとは思っているのだが、内部統制とコンプライアンスが一緒だということ風
に書くとかえって混乱すると思うので、もう少し突っ込んで書いたほうが良いのではないか。

ー 実務をやっている立場からすればまったく同じと思っているが、ひとつ違うとすれば、リスク要因の把握の仕方が、コンプライアンスの取り組みというのは法的要因からリスクにコントロールかけていくというのがコンプライアンスであり、リスクマネジメントは地震、火事とか法的要因をふくまないところまでリスクコントロールまで入ってくるので、内部統制そのものとは若干違うかもしれない。

座長) 内部統制はマネジメントシステムというようなイメージがわく。逆にコンプライアンスというと、システムまで行かないような気がする。

ー 法律上の構成としては、会社法施行規則 100 条の中ではコンプライアンスに取り組むことが明確に第4条でかかっているもので、これは内部統制の中には入る。ただそれ以外についても 100 条に含まれているので、正確に表現しないと誤解が生まれるかもしれない。

ー コンプライアンスというのはコンプライアンスを守るためのシステムというような話であって、それと内部統制という何かを動かしていくような仕組みづくりみたいな話をイコールだといってしまうと違和感を残すところがあるので、うまく表現して欲しい

い。

ー 経営環境の変化が厳しいから内部統制が必要、有効であるという話を、あまり前面に出すと、変化がなければ内部統制は必要ないという風に思う人もいるのではないか。環境が激しく変化していると内部統制がなぜ必要でなぜ有効なのか？

事務局) 手順の明確化や、内部統制の統制において、そういう変化した場合にも追従できるという効果はありと認識しており、経営環境の部分についても触れたほうがというコメントもありましたので、このような記載を入れています。

ー 私は経営環境が激しくなればなるほど、システムティックにリスクをコントロールしていかないと、かつての従来の長年の経験や勘に基づくコントロールでは経営がたちゆかなくなってくると思う。したがってある程度は文書化してシステムティックなシステムがあることによって、対応変わってくるのではないか。

座長) 経営環境が変化激しいというのは、建設業界では具体的に何を示すのか。仕事が減っているということか、総合評価なのか具体的に書かないと抽象的である。

ー 厳しくなったということ自体については否定していないが、変化が激しいからという事が先に出ているのは、ちょっと順序が逆ではないか。厳しいからということ強調するほうが正しいのではないか。

ー 中小の場合にはシステムというより、今それをやっている特定の個人の経験と力に依存している。だからこの場合の変化というのは、中小企業の関心を引こうするのだったら、人が変わっても今のやり方だとか水準というのを維持するとか、明日人が変わってもということに内部統制が役に立つというとおそらく興味をもつと思う。今の社長に力がありそこに依存しているので、困っているのだがどうすべきかわからない。そこに何か言えることがあれば需要を満たすと思う。

ー 具体的にどういう変化があつてどう激しくなっているのかというのをあげるだけでも、結局何がターゲットになっているのかわかるので、変化の具体性があるかどうかである。

ー おそらく大企業は体制というか組織を作らなければ企業が回らないので、今までのやり方ではなく新しいやり方、仕組みを取り入れたほうが時代に対応できるというところまで理解できる。しかし中小は元々、組織化されていないから、入り口のところで変わら

なければいけないと思う。

ー P5 に改善のツールとして内部統制とあるが、経営者が自分の理念のようなものを文書化してそれを社内に発表し、対外的に示すといった話はツールというイメージで受け止められないのではないか。

ー プロセスを明らかにしていかなければいけないというのは、内部統制の外部的な要因であると思う。そういう意味で単なるツールではなく、きちんと経営者の考え方を、社会に対して明示していくということが、内部統制の理念だと思うので、体裁として経営者を意識啓発するようなメッセージを強く書いた方が良い。

ー 希望としては、積極的に内部統制をやることによって、自分たちの会社の力がもっと伸びるというような必要性みたいところ、プラスアルファの部分が入っていると、大きく印象が変わると思う。必要性のところ、明るい、積極的な攻めの部分の要素があるということを入れてほしい。

ー 普及方策の中でそのような発想が書かれると思うが、それを一部取り込んでおいても良いと思う。

ー 簡易チェックリストを入れるという方針については賛成だが、チェックリストの項目が細かすぎて、経営者は自分の問題と感じられないのではないか。最初に来るべきなのは、きちんとした経営方針を持っていますかと、そしてそれを十分に示していますかということではないかと思う。

ー P3 の見積もりに関する項目で、急な要望を受けて営業部門が見積書を変更したとあるが、この赤字受注になったというのはちょっと言いすぎではないか。見積もり部門が作成した見積書を施工部門がチェックしなかったために、見積もりのミスが契約締結後に明らかになって、利益ダウンとなったなどの事例が一般的と思う。

座長) チェックリストの使い方は実際の建設業の方に見てもらい、言葉が分かるかを含めて確認しなければならないだろう。またチェックリストのモニタリングは必要と思う。

ー P6 の PDCA に関する記載について、構築状況を評価するところまでがプランの段階で、実際に構築をしてみることが DO、構築した仕組みで現場でまわしてみたらそれを点検して、もう一回次のプロセスに入ることが PDCA と理解している。内部統制の PDCA は、内部統制の計画をし、構築作業を実施し、その構築状況を評価するというこの記載で良いのか？

ー 業績評価の PDCA では、業務自体の改善において、構築自体ではなくて構築した結果の全部が対象となる。内部統制においても、構築自体を評価するのではなく、結果を評価するという形にすべきではないか。

ー イギリスの BCMS の中で、PDCA のプランの中にも PDCA があるという話があるので、この資料の PDCA もプランの中の PDCA と考えればよくわかる。しかしこれで PDCA を説明してしまうと、1 回作ったものがどうやって評価されるかわからない。PDCA を ISO で使われているものとあわせるとすれば、大きな意味での PDCA の方が妥当と思う。

ー P7 ページの教育研修制度について、研修制度を対象外にすることに異論は無いと思うが、教育まではずしてしまうというのは少し行きすぎではないか。実態として何か教育にあたるような記述は残されているのか。内部統制が機能しているかどうかのプロセスを点検する場合に、きちんと教育があつてこそと感じている。

事務局) 人的資源というところで教育という言葉は残しています。P7 の記述は研修制度方を重視して対象外としたという意味です。

ー P7 のチェックリストに関して、私が委員限りの資料として配布したチェックリスト全体構成案では、特にガバナンスと経営方針ということに対して重きを置き、最後には関連法令等への対応を記載している。これは事務局で作成したチェックリストに対して、実務側から見たときに、分かりやすいようにしたらどうかということで、一つの案として提示している。

事務局) 事務局より提示したチェックリストの統制環境の部分は、経営者がどういう考え方を持っているかがメインとなっています。この部分は中小建設企業のインタビューの中でも、話がわかりやすく、内容を読んでもと訴えるものがあるということでした。また 2 章以降は、統制環境に比べると、優先度的には下がってくるのではないかとということでした。

ー ガイドラインの中で、COSO の目的のこのキューブを書くかどうかにかかってきているのではないと思う。COSO キューブから入った構成で説明すると、例えば「統制環境」と言われたときに具体的なイメージがわからない。委員提示のチェックリストを採用する場合は、「ガバナンス」についても COSO キューブにはないので、COSO キューブの説明を削除するということになるのではないか。

ー わたしは、COSO キューブは入れるべきとっていて、一枚紙で説明はしておかないと現行の法制度とか様々な書物との関係性は難しいのではと思う。ただ事務局の資料は統制環境といっても経営者がやるべきことと仕組みとしてやるべきことが混在している。私の資料では、ガバナンス経営方針と態勢構築の 1 ぐらいまでが実は「統制環境」に該当してくるという理解である。

ー チェックリストから COSO キューブへと繋がらないので、COSO キューブを書くのだったら、もう少し説明して、統制環境とはこういうものということ細くしなければならぬと思う。

座長) COSO キューブ主体のチェックリストと、それを抜き出してわかりやすくガバナンス、経営方針、態勢構築としたチェックリストのどちらが効果があると思えるか。

ー より具体的な言葉で、項目も委員提示のチェックリスト程度の項目がないとチェックにならないと思う。用語等は難しいものより理解しやすい一般的用語が多いほうがいいだろう。COSO キューブの問題でもまずキューブがあつて、そこからどの項目にいくのかというプロセスがあつたら非常にわかりやすい。

事務局) 委員より提示いただいたチェックリストの方が構成上はわかりやすいというご意見をいただいたと思います。宿題としては、このチェックリストと COSO のフレームとの関連性を示したほうが良いということと、事務局で抽出した項目から委員提示のチェックリストに入っていないものがあれば整理します。

座長) チェックリストというのはチェックしてもらって、それを総合評価するのか。それぞれのレベルが何パーセントでどうだという診断書みたいなものを、自分で計算するのか。

ー 基本的にこの構成はセルフチェックである。各項目ごとにレベル感があつて、全部の項目を最高のレベルまで持っていく必要はない。まずはセルフチェックをして、自分たちはどういう取り組みをしていく方向性なのかということが明記されているので、この部分を強化するという取り組みを毎年度行っていく。問題は活用方法があるかだが、もうちょっとこれ成熟させると活用方法があると思う。たとえば金融機関が評価するとき、中小建設企業が全体的にこのようなセルフチェックをしているということは、金融機関に PR になるのではないか。ただあくまで本委員会では成熟度合いをひとつの雛形でとどめるべきかと思う。

ー 本チェックリストは大企業のものでそのまま残っているので、大企業向けから中小企

業向けの内容にするというプロセスを経ていないと思う。また建設業向けに分かりやすくするというプロセスを経ないと、冒頭部分は結構建設企業のそのもののオーダーメイドの設定になっているのだが、中身をみたら、一般的な話書いているだけというちょっとがっかり感がある。

ー プロセスとして1つは中小企業向けであるということ、もうひとつは建設業向けであるということ、ここを踏まえたものを作っていかなければいけない。方向性をある程度了解いただければ、それを踏まえて作ってきて、次回はそこを中心に議論していく。

座長) 成熟度モデルの、レベル1から5についてどうか。一つが経営者による認識、2が文書化、3番はPDCAのサイクル。4番が現場実態の反映、5番が社会の環境変化となっている。

ー イメージで示すと、たとえば行動規範というものを例に取ったときに、きちっとした規範を整えなければいけないという高い意識を持った経営者、これは1点、その規範がどこかの建設会社を真似してきて形式的にでもおいてあるが2点、3点はそれを踏まえて実務のほうである程度確認ができる、4番は実は行動規範は経団連の真似ではなくて、社における問題なのだときちんと理解されている、5番が常にいろんな環境変化があるので、定期的な見直しを行っていく。5点に関しては普通の企業であれば、余程じゃないと無理で、上場会社が平均的に処理できたのは3点である。ここで想定しているのは、中小の建設業者の通常の取り組みはまずは1点からスタートするというのがベースと思う。

ー 3番目のPDCAサイクルの確立だが、確立という表現が3番でいいのかどうか。もうちょっと表現がいいものがあれば変更した方が良く思う。

ー 自分でこのチェックするということになると、0という欄があり、作業として丸をつけるということとすると、チェックをやったという感じがするのではないか。また中小企業向けには5段階ではなくて3段階にして1だとか2にチェックがついたほうが良いのではないか。5段階でやると、せつかくやったけれども挫折感だけ残ってしまう可能性がある。

座長) では委員提示のチェックリストを建設企業版、それから中小企業をターゲットにして、大枠で見直すこととする。成熟度モデルの1から5については、それぞれの項目について整理する。

ー 項目は建設業の現場からするともうちょっといくつかパターンに分けてチェックしたほうが、国土交通省の政策目的は達成しやすい作り方になるのではないか。

ヒアリングの中からフィードバックして、具体的イメージのものがここでチェックできるようにしないと建設業としてはあんまり現場感覚でない。ヒアリングのところからフィードバックした内容が、チェックリストの中に入っていないと建設業としては具体的な改善につながらないと思う。

(3) 本研究会の報告(案)について

事務局より資料5「本研究会の報告(案)について」の説明を行ない、各委員との意見交換を行った。

座長) 促進するための取り組みが整理されているかが、これは行政としてこう考えるということか。

事務局) 行政の取り組みを評価するということで考えなくては行けないが、業務団体のほうでもある程度取り組みを強化する必要があると思っており、業界で自主的に促進する方策と、行政として取り組む方策の2つで整理しています。

BCPのように総合評価なりで加点するということまではすぐには行かないと思いますが発注者評価では評価している点がありますので、そういったところに取り入れていけるのかと考えています。

ー 今日チェックリストの話をしたが、作り方の話というのがない。つまり、どうやって作るかという中身みたいなものをある程度説明した上でチェックリストがあるのではないか。チェックリストというのはそれが達成されているかどうかをチェックするものであって、そのためにどういうプロセスを踏んだり、どういう形を作ったらいいいのかというのを教科書として書かなければいけないと思う。

例えば、文書化するといったら文書化のイメージ的なものを作らないと評価のしようがないし、業界団体で促進するといっても、チェックリストを促進してもあまり意味がない。

事務局) チェックリストの各項目に関して想定されることを解説して、それをどう使うかという説明とあわせるという方向と思っています。

ー たとえば総務部と工事部門がお互い別々にあってそれを両方お互いに点検すればよいといったことが、チェックリストではかけない。中小企業にとってこういうことをやるべきではないのかというのが、いくつか内容として解説があつてこそチェックリストの意味がある。

ー チェックリストの関係法令についてはどうしたら法令が守れるかということについて

は、簡単にはいえないので、場合によって関係法令は削除した方がいいのではないか。

ー 例えば、今の社会の関心から行くと、個人情報保護法や労働基準法などの関心が高いと思っている。法令に関する議論を行った上で、解説の中に気をつけた方が良い観点を入れる際に、アイデアを頂けたらと思う

(4) この後のスケジュールについて

ワーキンググループを平成 21 年 3 月 2 日 (月) 17:00~に行うこととなった。場所等の詳細については、別途事務局より連絡する。

以上