

中小建設企業のための内部統制向上ガイドライン（案）

平成 2 1 年 3 月 1 7 日時点

平成 2 1 年 3 月

<目次>

1 はじめに.....	1
2 ガイドラインの目的.....	5
2-1 なぜ、今内部統制なのか？.....	5
2-2 内部統制を向上させることによるメリット.....	5
2-3 内部統制における経営者の役割と効果の限界.....	6
2-4 内部統制の全体像.....	7
3 内部統制を向上させるための手順.....	11
3-1 内部統制向上の全体の流れ.....	11
3-2 現状把握・計画の策定(Plan).....	12
3-3 計画に沿った取組みの実施(Do).....	14
3-4 取組みに対する評価(Check).....	14
3-5 計画に沿っていない取組みの改善(Act).....	14
3-6 次の計画の策定に向けての現状把握及び次期計画の策定.....	14
4 内部統制向上の取組み例.....	15
建設業における内部統制のあり方に関する研究会 委員名簿.....	18

別添資料 中小建設企業のための内部統制の向上に係るチェックリスト(案)

1 はじめに

最近、内部統制あるいは内部統制の整備や向上という言葉がよく使われるようになりました。「内部統制」とは、企業が適正な業務運営を行うための仕組み、体制、管理システムを備え、それを運用することで実現されるものです。

内部統制は、社内のコンプライアンス(法令等の遵守)を確実にし、重大なミスや不正を抑止し、リスクへの対応にも有効です。建設業においては、厳しい経営環境を乗り越える経営改善策として有効であると考えられるとともに、「建築物の性能に関する偽装」、「建材に関するデータの捏造」、「入札における不正」などの発生を踏まえ、企業の適切な活動を推進する改善策としても注目されています。

内部統制は、複雑で難しく、手間がかかり、大企業でないと簡単には取り組めないという印象をお持ちかもしれませんが、本ガイドラインをご覧いただければ、実施すべき事項には日常の経営、業務の中で行われることが多く含まれ、「当社はもう既にかなりやっているな」と感じられる方も多いはずです。

身近な一例をあげましょう。内部統制の整備は人の突然の交替にも有効です。仕事は多かれ少なかれ個人の能力、経験、才覚に依存しますが、特定の個人に頼れば頼るほど、その人がいなくなったときの経営や業務への影響も大きくなります。その人が突然退職したり、病気になったり、連絡がとれなくなったとき、内部統制で整備された仕組み、体制などがその備えになります。

本ガイドラインでは、専門的な知識がなくても理解でき、手間をかけなくても可能な貴社の内部統制向上のお手伝いのため、わかりやすい説明を心掛けています。貴社の企業経営の健全化に少しでもお役に立つことを願っております。

あなたの会社の内部統制の状況はいかがでしょう？ まず、以下のような事例が、あなたの会社や関係会社で起こる心配はありませんか？ 下表の□にチェックをしてみましょう。

No.	簡単なチェックのための事例
Q1 <input type="checkbox"/>	<p>会社の経営方針として、従来は完成工事高や工事实績を優先することとしていたが、経営環境が厳しいため、適正な利益を重視し赤字工事は請け負わないよう方針転換をした。全社員に周知するつもりだったが徹底が遅れているうちに、施工部門が完成工事高、工事实績欲しさに利益ほぼゼロの価格で工事を受注してしまった。後から報告があったが後戻りできず、このままでは赤字工事になることが非常に心配だ。</p>
Q2 <input type="checkbox"/>	<p>経営者として、現場からも経営や業務遂行についての率直な意見を定期的に聞くべきとはわかっていたが、実際は現場からの情報を吸い上げるきちんとした仕組みができていなかった。その中で、ある工事現場で所長の不正が、経営者が知る前にマスコミや発注元へ情報が流れ、会社の信用ががた落ちになってしまった。</p>
Q3 <input type="checkbox"/>	<p>協力会社には迷惑をかけず共存共栄を図るという経営方針を立てていたが、現場で廃棄物処理経費が当初考えていた額を大きく上回ったため、担当者が下請企業に処理経費をつけ回し支払額を不当に減額した。下請企業から強いクレームがあったが、現場から経営者に報告されず、下請企業が国土交通省の出先に駆け込んだ。下請たつきをする業者と思われ、立入検査もあるのではないかと心配している。</p>
Q4 <input type="checkbox"/>	<p>早くから会社全体の情報システム化に取り組んできたので、他社よりも早く経理を情報システム化できた。しかし、システムに詳しい社員は担当者一人だけだったため、経理の重大ミスをチェックできず、取引先から決算書類に疑問を言われて精査し初めてミスが分かった。外部に出した決算を下方修正せざるを得ず、信用を失墜した。さらに、ミスをした社員は退社すると言い出し、後を引き継げる担当者がおらず頭を抱えている。</p>
Q5 <input type="checkbox"/>	<p>発注者との確認事項や現場での調整結果は、細かいことでも記録に残しておくよう社員に指示していた。しかし、ある工事の担当者が急病で倒れたため、他の者が引き継いで工事を進めた際、前の担当者が設計変更を了解していたが記録が引き継がれず、当初の設計に基づいて工事がほぼ完成した段階で、発注者からの指摘があり、記録もみつかった。結局、自社負担でやり直し工事をするようになってしまった。</p>

前ページに示した事例については、以下のような対応策が考えられます。内部統制の向上の具体的な取組例です。

No.	対応策の例	解説
Q1	<ul style="list-style-type: none"> ●経営方針やその狙い等を明確な言葉で表し、文書にする。 ●経営方針やその狙い等を文書で配布し、部署ごとに徹底させる。また、ホームページなどに掲載する。変更の場合も同様とする。 ●定例行事の際に全社員に説明する。 	<p>企業の経営方針等については、確実に全社員に伝わり、理解される必要があります。</p> <p>そのためには、全社員に伝達する機会を明確に作り、さらに、常に社員が見られる場所に示されていることが重要です。変更があったときも同様です。</p> <p>また、定期的に説明の場を持つことも有効です。</p>
Q2	<ul style="list-style-type: none"> ●不正を見つけたとき経営者に容易に通報できる方法として、直接連絡できる携帯番号や専用メールアドレスを設ける。 ●通報者が不利にならないように、通報制度の仕組みを整備し、通報者保護の考え方などを文書にして周知徹底する。 	<p>不正を防ぐには、経営者の不正を認めない意思を周知することが重要ですが、合わせて、不正に気づいた人が誰でも経営者に容易に通報できる仕組みを設けることが有効です。</p> <p>さらに、通報しようとする人が通報による不利益を恐れないように、通報した本人の秘密が守られることや、通報者保護の仕組みを用意していることを明示することも必要です。</p>

Q3	<ul style="list-style-type: none"> ●下請企業からクレームがあった場合の経営者への報告や対応のルールを定め、社内に周知徹底する。 ●経営層が定期的に各社員と対話し、経営方針等を共有する場を持つ。 ●経営者、経営層が現場に足を運び、現場とのコミュニケーションを向上させる。 	<p>企業の信用やコンプライアンスに関わる可能性のある重要問題については、すぐに情報をつかめる体制を持ち、迅速に対応することが不可欠です。そのため、報告、連絡、相談等の仕組みを整備することが重要です。</p> <p>また、常に最新の状況を把握するには、経営者、経営層として、各社員や現場とのコミュニケーションを充実させることも重要です。</p>
Q4	<ul style="list-style-type: none"> ●重要な業務や作業については、担当できる人を一人にせず、確認できる人や代わりに実施できる人を確保する。 ●社内外の研修等を活用し、社内を確認や業務・作業を代わりに実施できる人を育成する。 ●代替りの人の確保が難しいなら、業務・作業の実施のマニュアルを整備しておき、いざという時何もしなくなる状況を防ぐ。 	<p>必要な技能、ノウハウ、情報を特定の担当者だけが持ち、他の者が確認や代替ができないと、重大なミスが見逃されたり、不正の温床になったりします。</p> <p>これを防ぐには、共同作業を決め習熟させておくことや、研修を行い代替りの担当者も育成しておくべきです。</p> <p>これが難しい時には、これら業務・作業を緊急時に別の人何とかできるように、マニュアルを整備しておくことも有効です。</p>
Q5	<ul style="list-style-type: none"> ●重要な事項については、必ず記録を残すルールだけでなく、それを上司に提出したり、部下と共有したり、後任に引き継ぐルールを決めておき、周知徹底する。 ●記録については、どんな場合に関係の記録文書の有無をチェックするか、ルールを明確にしておく。 	<p>発注者とのやりとりなど、重要な事項については、まずは、記録を残すことが重要です。</p> <p>さらに、記録は本人だけでなく、関係者間で共有することで、記録の意義も活かされます。</p> <p>例えば、担当者の交代時など、どんな場合に参照すべき関連記録文書をチェックすべきなのかを考え、手順や体制を定めておくことも重要です。</p>

2 ガイドラインの目的

2-1 なぜ、今内部統制なのか？

建設産業は、国民生活や産業活動を支える社会資本整備を通じ、我が国の経済社会の発展に必要不可欠な産業です。しかし、公共事業の減少をはじめとした建設投資の減少や景気の悪化などにより、建設産業を取り巻く経営環境は非常に厳しく、経営の効率化・改善により、この状況を乗り切る努力が必要となっています。

また、昨今、建設工事を巡る事件・事故や財務、安全、品質におけるトラブルなど、建設産業の社会的評価に悪影響を及ぼす事例が発生しています。個々の建設企業には、「社会に蔓延する不信感の中で経営の透明性を確保すること」及び「社会の環境変化に伴い、従来の勘に基づく経営ではなく明確な文書などに基づく経営を行うこと」が求められています。

とはいえ、貴社として何を対象にどのような取組みを行ったらよいのかわからないと感じられる方も多いかもしれません。そこで、本ガイドラインでは、この問題を解決する有効な方法の一つとして、「内部統制の向上」をお勧めします。

「内部統制」とは、企業が適正な運営を行うための仕組み、体制、管理システムを備え、それを運用することで達成されます。ここでいう「適正な運営」には、「法令、業界ガイドライン、社会的規範、社内ルールなどに適合する」という意味があり、これはコンプライアンスとも呼ばれます。さらに、重大なミスを防ぎ、その面で業務の効率化を進めるという意味や、直面するリスクを管理し乗り越えるという意味もあります。

建設企業の皆様には、こうした意味での「適正な運営」を追求することの意義は、すぐにご理解いただけたと思います。また、内部統制の向上には、多額のコストや煩雑な手間をかけずに、日常的な努力で達成することができる部分も多くあります。もちろん、内部統制のみで万能というわけではありませんが、今、着手する価値が大きい取組みと考えることができるでしょう。

2-2 内部統制を向上させることによるメリット

内部統制が適切に機能していれば、

- (1) 法令、業界ガイドライン、社会的規範、社内ルールなどに適合した活動をする体制が整った企業として、発注者、取引先、社会から信頼を得ることができま
- す。
- (2) 厳しい経営環境下においても、重大なミスを犯さず、一部担当者の不正な行為も牽制で防ぐことができ、確実かつ効率的に業務が遂行できる体制を持つことができます。これにより、業績を安定させることもできます。
- (3) 重要社員の突然の退職から自然災害による被害まで、直面する様々なリスクに対して事前に備える体制を持つことにより、これらリスクによる経営存続の危

機を乗り越えることができます。

なお、中小企業が内部統制の体制を整備することは、法律で義務付けられているわけではありません。あくまでも企業の自主的な取組みとなりますが、今後は、発注者、元請企業、金融機関などが、内部統制の推進状況を発注や融資の判断基準に採り入れることも想定されます。

さらに、より多くの建設企業において内部統制が推進され、企業活動が健全かつ効率的に営まれていることが社会に評価されることになれば、社会において建設産業の健全かつ良好なイメージが醸成され産業全体としての価値が高まっていくことも期待されます。

2-3 内部統制における経営者の役割と効果の限界

内部統制が効果を発揮するには、これを推進する経営者の意識が重要です。例えば、経営者自らが健全で合理的な企業活動に対して無頓着であったり、法令違反を意識していなかったりする状況では、内部統制は効果を発揮しません。このような場合には、「外部からの統制」として、法律による取締りや罰則の適用、発注者・取引先など利害関係者からの指導などが必要になってしまいます。

したがって、内部統制の向上に当たって経営者には、

- ① 企業活動の遂行において誠実性と倫理観を持つこと
- ② 企業の特性や社会の状況を認識した上で健全な企業活動を保つための指針を明確にすること
- ③ 健全な企業活動を保つための活動を積極的に推進することが求められます。

また、以下のような場合には、内部統制の効果が表れないことがあります。

- (ア) 判断の誤り、不注意、複数の担当者による共謀などがあった場合
- (イ) 当初想定していなかった社会環境の変化が生じた場合や、あらかじめルールとして決められていなかった非定型的な取引などが行われた場合
- (ウ) 内部統制の整備に伴う費用や要員体制上の制約によって、内部統制の施策が不十分なものとなった場合
- (エ) 経営者自身が不当な目的のために内部統制を無視した場合

したがって、内部統制の向上は、継続的な取組みとして見直しと改善を続け、企業のマネジメントシステムとして実施していくことにより、有効性を発揮し続けるものだとして理解して下さい。

2-4 内部統制の全体像

(1) 内部統制の一般的な枠組み(COSO¹フレームワーク)

内部統制は企業の様々な業務を対象に行われるもので、各々の企業の規模、業種、経営方針といった企業を取り巻く条件に応じて異なるものになります。企業における内部統制の全体の枠組みを示す代表的なものとして以下に示すCOSOフレームワークがあります。米国のSOX法²や日本版SOX法といわれる国内の法律も基本的にはCOSOフレームワークをもとに検討されています。後述する「中小建設企業のための内部統制の向上に係るチェックリスト」(以下、「チェックリスト」といいます。)は、このCOSOフレームワークを基礎として作成しています。

COSOフレームワークは、図1に示すように、3つの目的と5つの構成要素から成り立っています。

【COSOの目的】

- ・適切な業務活動 : 日常の業務の有効性、効率性を高めること
- ・適切な財務報告 : 財務諸表作成に関連する情報の信頼性を高めること
- ・法令遵守 : 業務に関する法令や規範を遵守し、促進すること

【内部統制の構成要素】

- ・統制環境 : 経営者、社員全ての人に対して、統制に対する意識を高めていくための環境
- ・リスク評価 : 経営目標の達成を阻害する要因を評価して適切な対応を行う一連のプロセス
- ・統制活動 : 経営者の方針が定められ、適切に実行されるための手続
- ・情報と伝達 : 必要な情報が適切に処理され、社内、社外の関係者に伝達される仕組みを確保
- ・モニタリング : 内部統制の活動が有効に機能していることを評価する一連のプロセス

¹ COSO:トレッドウェイ委員会支援組織委員会(The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)が米国で発表した内部統制の基本的な枠組のことで、主要各国の会計士による監査基準にも組み込まれ、現在では国際的なスタンダードとなっている。

² SOX法:2002年7月に米国で制定された企業改革法のこと。日本ではこの法律を参考にして、有価証券報告書上への記載事項の信頼性を確保することを目的とした「金融商品取引法」(J-SOX法)が2006年6月に成立している。

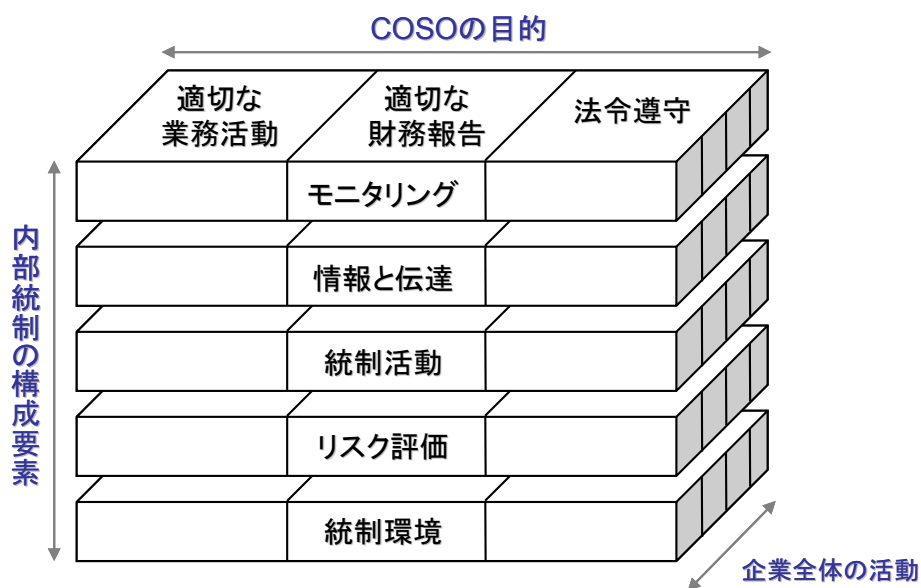


図 1 COSO フレームワークで示される内部統制の枠組み

(2) 建設業のプロセスと内部統制の位置付け

内部統制では、経営者及び責任者が業務プロセスをしっかりと把握し、適正化や効率化を図る意思を持つことが重要になります。そして、日常的な業務プロセスの各作業工程において、作業の実施から確認、承認、完成までのそれぞれの段階で、それらを管理するシステムを構築していきます。これは具体的には、例えば、「入札・受注」、「契約」、「工事施工」、「検査」といった各業務プロセスの作業工程ごとに、経営者及び責任者が主体となって行う方針の周知、管理監督、承認、同僚・部下による相互確認、不正を把握し通報する仕組み、重要情報の関係者での共有などといった体制、管理プロセス、ルールを改善し整備していくことが内容となります。(図 2 参照)

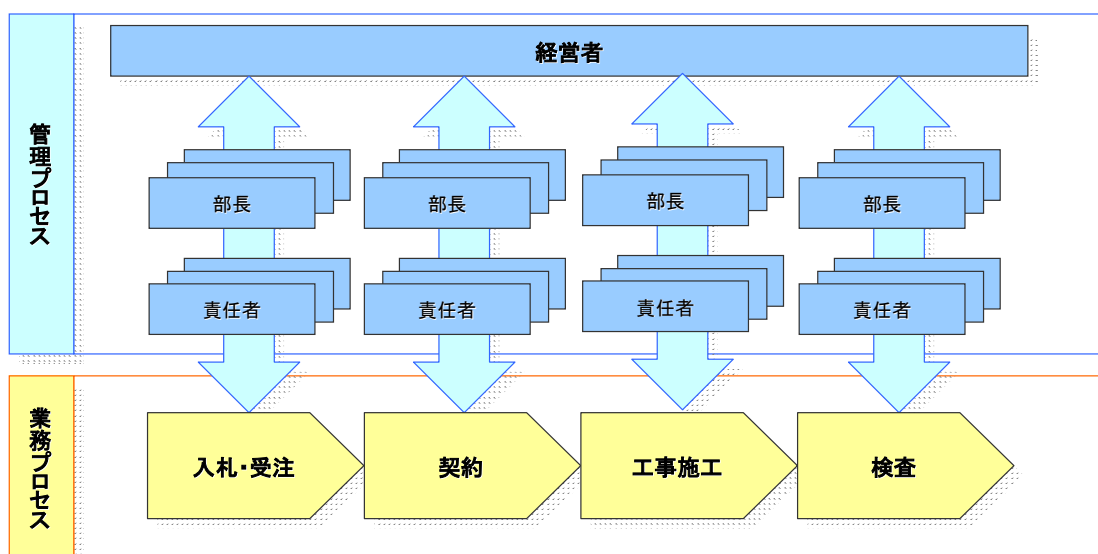


図 2 業務プロセスと管理プロセス

本ガイドラインが主な対象としている中小の建設企業では、大企業の場合と異なり、財務報告を適切に行うための内部統制は法定の義務となっていないので、より視野を広くもち、以下の事項に重きを置いた内部統制の向上を目指すこととします。

第一に「ガバナンス」の確保です。これは、「経営の透明性」を保つための企業の組織体制の整備を内容とします。

第二に「経営方針」の明確化です。これは、経営者自らが、適正な姿勢で経営の健全化に努めるよう方針を明確にすることの重要性を示します。

第三に「内部統制に関わる態勢構築」です。この中には、詳細な内容として、「運営組織、職務権限」、「リスク管理活動」、「コンプライアンス活動」、「人事制度」、「情報セキュリティ」、「財務プロセス」、「業務プロセス」が含まれます。

本ガイドラインのチェックリストでは、これら各項目について貴社の現状を把握し、改善を検討するための一助となるポイントが一覧できるようにしてあります。このチェックリストを活用し、取組みを継続していくことで、それぞれの企業に合った内部統制を向上させていくことができます。

(3) 内部統制と他のマネジメントシステムとの関係

内部統制は、企業が適正な運営を行うための仕組み、体制、管理システムにより達成されるものです。COSOフレームワークによれば、その目標は「業務活動」、「財務報告」、「法令遵守」となっています。これに対して、他のマネジメントシステム、

例えば ISO9000³活動の主な目的は、顧客の求める品質を保証するための仕組みを確立することです。したがって、この両者には直接的には明確な関係があるようには見えないかもしれません。

ただし、具体的な活動内容では、ISO9000 活動において作成した手順書等の文書や品質保証の仕組みを構築した際の活動経験などが、内部統制活動を推進する上で、極めて有効になります。このため、ISO9001 の認証を取得している建設企業にとっては、比較的容易に内部統制を向上することができるといえます。

³ ISO9000 : ISO(国際標準化機構)が定めた、組織における品質マネジメントシステムに関する一連の国際規格群

3 内部統制を向上させるための手順

3-1 内部統制向上の全体の流れ

本ガイドラインでは、内部統制を向上させるために、「現状把握・計画の策定(Plan)」、「計画に沿った取組みの実施(Do)」、「取組みに対する評価(Check)」、「計画に沿っていない取組みの改善(Act)」の4つの手順(PDCA サイクル)を基本とします。4つの手順が一巡した後は、改善の方針に沿って、計画の策定を行い、実施していくといったように、活動を継続します。(図3参照)

以降では、各手順における作業の内容や実施に当たっての留意点について解説します。

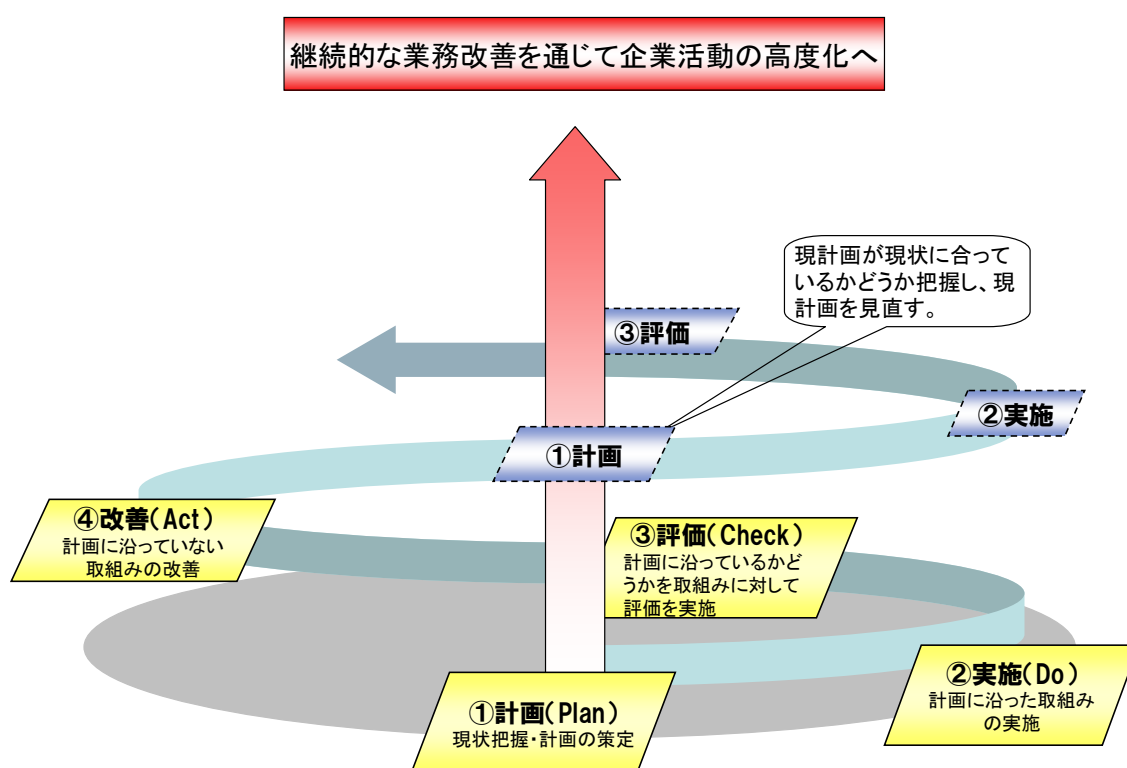


図3 PDCA サイクルの概念

3-2 現状把握・計画の策定(Plan)

自社の内部統制の構築と実践に関する現状を把握するために、本ガイドライン別添のチェックリストを使用してチェック項目ごとに自己診断を行います。手順は以下のとおりです。

(1) チェックリストによる自己診断

チェックリスト(図 4 参照)には、項目ごとに自社の現状が評価できるように、5段階の成熟度を設けています。まず、チェックリストを用いて、項目ごとに自社の成熟度がどの状態なのか自己診断します。成熟度は、内部統制の向上に当たって企業が、当面、達成すべき目標レベルを「3」として設計しています。次に、企業経営を継続的にさらなる高みに改善していくための目標レベルを「4~5」としています。なお、成熟度が1に達していない場合は、成熟度0とします。

チェック項目は大きく分けて、「ガバナンス」(3項目)、「経営方針」(4項目)、「内部統制に関わる態勢構築」(22項目)の3つの分類、全29項目で構成されています。

分類

チェック項目	評価項目	評価結果	項目に対する解説
1. ガバナンス			
①意思決定機関 会社の重要事項の意思決定は、取締役会や経営会議などの意思決定機関となる会議体において決定がなされていますか	5	会議体が適宜(月に1回以上)開催され、社会の環境変化に対応しながら、会議体を通じて、会社の意思決定が迅速になされている	●経営会議や取締役会は会社としての意思決定を行うための会議体である。経営者からの一方的な指示や単なる形式的な会議となっている状態では、適切な意思決定ができていないといえない ●会議で議論された内容が、経営に反映されているかをチェックするために、内容を記録しておくことが重要である ●重要事項としては、企業経営に影響が大きい事項、例えば、見積額の決定や入札の判断などが挙げられる
	4	会議体で審議された内容について議事録を作成し適切に保存されている	
	3	取締役会規程、重要会議規程などが定められ、重要な意思決定はそれらの会議体で意思決定がなされている	
	2	取締役会又はそれに類する重要な会議体を定期的に開催している	
	1	重要な意思決定事項は、経営者だけで判断することなく他の取締役と相談して決定している	
②経営幹部 取締役などの経営幹部は会社の業務の執行に求められる資質を有していますか	5	取締役などの経営幹部の評価、見直しに当たっては、職務の執行状況や意思決定機関となる会議体での発言などを考慮して、決定を行っている	●名義貸しの状態で役割を果たしていない役員や意思決定に関与できていない役員などで構成されていないことが重要である ●経営幹部の資質として、経営者にとって必要な知識や経験を有していることが重要であり、向かっていても同様の資質が求められる
	4	取締役などの経営幹部に係る職務の執行状況について、経営と独立した立場でアドバイスできる、あるいは経営に対して問題点を指摘できる者が選任されている	
	3	建設業の業界知識に精通した取締役が選任されている	
	2	選任されている取締役は、取締役会などの会議体に定期的に参加しており、経営に直接参加している	
	1	業務を行うことができる取締役が選任されている	
③経営者に対する監視機能 経営者の職務執行を監視する仕組みが整備されていますか	5	経営者とは、直接的な利害関係のない独立した第三者(弁護士、公認会計士などを含む)としての取締役又は監査役が選任されており、定例・不定期に取締役会に出席し、発言をしている	●いわゆるお目付け役、番頭の役割を担えるような役員が存在しているかが適宜な企業活動を行っていく上で重要である ●ワンマン経営になりがちな中小企業において、問題点や修正点を指摘できる人材(同業他社にて業界知識や経験のある元役員、業界に精通した税理士など)を有していることは、企業活動において重要である ●企業規模の大きさに応じて、社外監査役、社外取締役などを選任することが望ましい
	4	経営者とは、直接的な利害関係のない独立した第三者(弁護士、公認会計士などを含む)が主要な会議体(取締役会、コンプライアンス委員会などの重要な会議体を含む)のメンバーとして構成している	
	3	経営者に対して、指摘又はアドバイスができる立場の者を主要な会議体(取締役会、コンプライアンス委員会などの重要な会議体を含む)のメンバーとして構成している	
	2	経営者に対して、(マイナスイメージも含め)アドバイスができる者がいる	
	1	経営者は、社会の環境変化に対して認識が高く、外部の意見にも耳を傾ける傾向が強い	

チェック項目

評価項目

自社があてはまる評価項目の成熟度(0~5)を評価結果欄に記入する

図 4 内部統制の向上に係るチェックリスト

(2)レーダーチャートの作成

自社の内部統制に関する現状をバランスよく把握するため、レーダーチャートを作成します。チェックリストを用いて自己診断した結果を、「ガバナンス」、「経営方針」、「内部統制に関わる態勢構築」(7つの小分類)の9項目ごとに平均を求めて、レーダーチャートに記入します。レーダーチャートを作成することにより、自社の現状が明確になります。

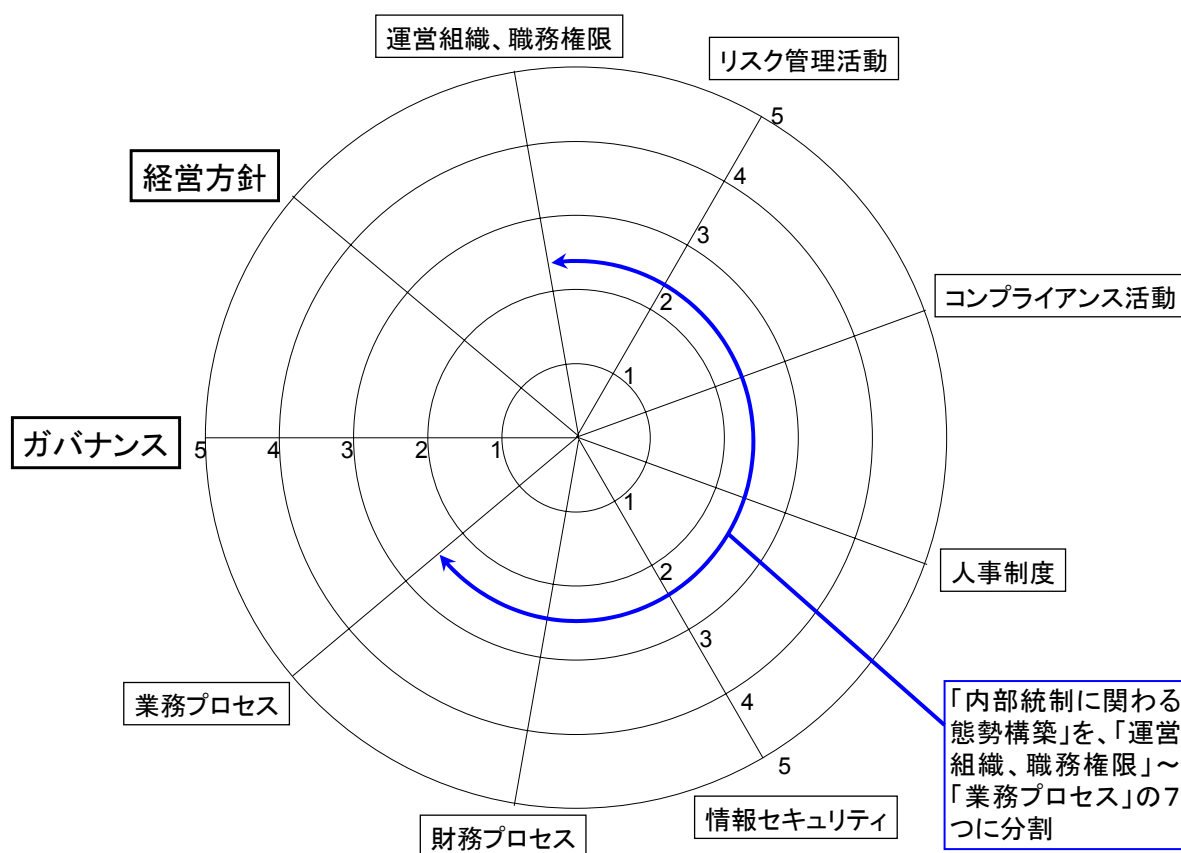


図 5 内部統制の現状に係るレーダーチャート

(3)計画の策定

レーダーチャートで、内部統制に関する自社の現状が明らかになったら、内部統制を向上させる計画を策定します。まず、自社が目標とする内部統制の成熟度を設定し、現状のチェック結果を比較して、重点的な改善ポイントを選定します。

例えば、全チェック項目について成熟度「3」に到達することを、自社の目標に設定したと仮定します。「コンプライアンス活動」と「業務プロセス」が「2」以下であった

場合、この項目を内部統制の向上に取り組む重点的な改善ポイントに選定することなどが考えられます。

次に、改善ポイントに対して、実施する取組みの内容を検討します。チェックリストの成熟度ごとの記述や解説欄の記述、本ガイドラインであげた取組み例、さらには、他社の改善事例なども情報収集して、自社に合った取組みを決めます。例えば、「コンプライアンス活動」を改善ポイントとした場合、「社員とのコミュニケーション構築」を進めるために、定期的なコミュニケーションの場の設定、経営陣宛のメールアドレスの公開といった対策を具体的に決定します。

なお、チェックリストの点数が低い箇所全てについて一度に取り組もうとするのではなく、優先順位を付けることで、無理なく業務改善を図ることができるでしょう。

3-3 計画に沿った取組みの実施(Do)

計画で定めた具体的な取組みを実施します。

3-4 取組みに対する評価(Check)

取組みを実施してある程度の期間が経過した後に、当初の計画どおりに取組みがなされているかどうか、そしてその取組みが効果をあげているかどうかの評価を行います。チェックリストやレーダーチャートを用いて、再度、取組み当初との比較をしつつ現状把握を行います。

3-5 計画に沿っていない取組みの改善(Act)

評価によって確認した到達状況を踏まえ、計画どおりに取組みが行われていない場合や取組みの効果があがっていない場合には、見直し、改善を図ります。その際、企業として対応すべき、経営環境、社会環境の変化も十分に考慮します。この見直しと改善は、経営者も率先して参加し、次の取組みを計画するための指示を行います。

3-6 次の計画の策定に向けての現状把握及び次期計画の策定

3-2 から 3-5 に示した「現状把握・計画の策定(Plan)」、「計画に沿った取組みの実施(Do)」、「取組みに対する評価(Check)」、「計画に沿っていない取組みの改善(Act)」を一通り実施したら、新たな取組みの計画を策定します。このように、Plan-Do-Check-Act の手順(PDCA サイクル)を循環させることにより、より高度な企業活動を目指して取組みを実施していきます。

4 内部統制向上の取組み例

内部統制の向上に向けて、いくつかの事例について、問題の解決に有効な内部統制の取組みの例を紹介します。なお、チェックリストの各チェック項目に対応した対策例が、チェックリストの「評価項目」欄及び「項目に対する解説」欄も参考になりますのでご覧ください。

(1) 事例1

経営者は、会社の経営にマイナスになる赤字工事は受注しないようにしようと考えていたが、担当部署が完成工事高や工事实績欲しさに入札してしまった。

担当部署が完成工事高や工事实績を確保するために焦って、赤字工事が懸念される価格で入札してしまうことがある。会社の財務にマイナスになることはわかっているにもかかわらず、完成工事高や工事实績を偏重する慣行が長い間会社にあった。

<原因>

会社の経営方針や行動指針の中で、経営者の考えを明確に示していなかった。又は、経営方針や行動指針の内容が全ての社員に伝わっていなかった。そのため、経営者の考えとは異なる判断を社員がしてしまった。

<対策>

まずは、会社の経営方針を明確にし、社員にしっかり周知をしましょう。

まず、「赤字受注をしない」という経営者の考えを、会社の経営方針に示すなどして明確にすることが重要です。社内報やホームページへの記載など、社員の目に触れる場所に示すこと、年頭の訓辞など定期的に直接伝えることなどが有効です。

次に、社員へ一方的に伝えるだけでなく、社員の意見を収集する仕組みや社員とのコミュニケーションから得られた現場の改善提案を元に、方針をよりよく改善していく仕組みを構築すると一層望ましいと考えられます。また、これらの取組みは一時的なものではなく、継続して取り組める体制を構築します。

(2) 事例2

現場の担当者が下請企業に対して負担を強いる行為を行っていた

現場の担当者は、施主の要望で工期の非常に短い工事を担当していたが、短い工期のために、下請企業に見積依頼も価格交渉も行うことなく、指値で下請工事を発注した。経営者や経営者の周囲は、指値発注が建設業法違反になるおそれがあるとともに、下請企業へ負担を強いることになると認識しているが、適正な元請・下請の関係を保つことについて、社内への周知徹底が不十分であった。

<原因>

下請企業との関係のあり方について、経営層の考えや会社の方針が現場に伝わっていなかった。または、どのような行為が法令違反行為なのか、現場が理解していなかった。

<対策>

経営方針の周知を徹底するとともに、社員への教育を充実させましょう。

自社に求められる法令や社会的規範の遵守とはどんなことかを経営者が認識していることは当然ですが、社員もそれを十分に理解する必要があります。そのために、まずは、口頭、書面、社内メールなどを活用し、経営者の認識を社員に伝えることが必要です。

また、適正な元請・下請の関係など建設業法その他の法令等に関わる事項を行動規範、マニュアルなどに定め、社員に配付し、教育を実施する必要があります。

次に、行動規範、マニュアル等に対する社員の理解や遵守状況を定期的に確認し、確認結果に基づいて対策を実施します。

また、行動規範、マニュアル等は、自社を巡る環境変化に基づいて、適宜改訂されることが望まれます。

(3) 事例3

現場担当者が不正や重大なミスに気付いても経営者に情報提供されない

現場担当者から経営者に対して、社内の不正や重大なミスなどの問題を通報する仕組みが整備されていないため、社員などがそれらを知った場合でも経営者の周囲にその情報を伝えることができず、経営者として適切な行動を取ることができない。

<原因>

社員などが社内の重大な問題に気付いた場合、経営者に直接通報することが重要であり、経営者が望んでいることが周知されていなかった。また、通報が容易に行える仕組みや社内環境が整っていなかった。

<対策>

社内の重要な問題を直接経営者に通報することが重要で、それを経営者も望んでいることを明確に社内に示しましょう。また、通報が直接経営者に容易に行えるような手段を用意し、また、通報者の立場を保護する仕組みも整えましょう。

社内に不正や重大なミスがあり、関係者が隠していることを知った社員などは、企業の存続や信用失墜の防止のため、経営者や経営者の周囲へ通報することが求められます。その重要性を明文化して経営者からのメッセージとして周知することが必要ですので、文書を配布したり、掲示板やホームページを活用したりして、いつでも閲覧できるような環境を整えましょう。

また、経営者や経営者の周囲に簡単に通報できる手段がなければ、実施されません。そのため、経営者が各現場へ訪問し、直接コミュニケーションを図る機会も有効ですが、さらに、経営者の携帯電話番号や専用メールアドレスを示したり、目安箱のような報告窓口を設置したりすることも有効でしょう。

また、不正や重大なミスを隠していた関係者から、通報者が報復を受ける懸念があると、そのような通報は行われにくくなります。したがって、通報者の立場を保護する仕組みも整えましょう。

さらに、報告された問題は、当面の緊急処理を済ませたら、対策を経営会議などで議論し、業務の改善につなげていくこととします。また、このようなプロセスを踏むことが、現場からの情報発信の動機を高めていくことにつながります。

建設業における内部統制のあり方に関する研究会 委員名簿

- | | |
|---------------------------------|---------------------|
| ・首都大学東京都市教養学部都市政策コース准教授 | あさひ
朝日 ちさと |
| ・新日本有限責任監査法人CSR推進部長 パートナー 公認会計士 | おおくぼ かずたか
大久保 和孝 |
| ・上智大学法学部法律学科准教授 | くすのき しげき
楠 茂樹 |
| ・株式会社浅沼組監査室・東京分室室長 | こうだ いちろう
香田 一郎 |
| ◎北海道大学大学院工学研究科准教授 | たかの しんえい
高野 伸栄 |
| ・弁護士 | にのみや てるおき
二宮 照興 |
| ・財団法人建設経済研究所研究理事 | まるや ひろあき
丸谷 浩明 |

◎は座長

(敬称略、五十音順、平成21年3月17日現在)