

ERMレビュー Vol.4

～クラウド、リスク、IFRSなどの本音と真相～

Enterprise Risk Management Review, 2010. Vol.4

編著：戸村智憲（日本ERM経営協会 会長）

協力：日本ERM経営協会、日本クラウドユーザー協会

Table of Contents（敬称略）

【ERM レビュー第4巻発行についてのご挨拶】	戸村 智憲	p. 2
【なぜ、国際会計基準（IFRS）適用がワーク・ライフ・バランスなどの人事労務面への追い風となるのか？】	戸村 智憲	p. 3
【人事担当者の苦悩（有給引当の理解と考察）】	草野 淳	p. 9
【日本ERM経営協会 4周年記念会 開催報告・コメント集】	戸村 智憲	p.13
【特別寄稿：危機対応に必要な三つのC】	塩谷 斉	p.21
【特別寄稿：なるほどと分かる内部監査】	雑賀 吉人	p.24
【ジャパン・クラウド・フォーラム2010 開催報告・本音コメント集】	戸村 智憲	p.35
【これからのスタッフ部門に必要な人材像を考える】	富澤 律子	p.38
【パチンコ初心者が「パチンコPRスタッフ募集」で194万円騙された全容】	小島 泰雄	p.42
【内部統制が会社の空気を変えるとき】	藤田 泰之	p.52
【編集後記】	戸村 智憲	p.55



日本ERM経営協会・第24回SOX法研究会 4周年記念会
 於：ホテルグランドヒル市ヶ谷 「珊瑚」の間 2010年7月2日
 “Trusut Me!”より”Critisize Me!”

【ERM レビュー第4巻発行にあたってのご挨拶】 日本ERM経営協会 会長 戸村智憲

「ERM レビュー」をスポンサーなし、黒字化見込みなしの自費出版で発刊しようとしておりますのは、商業出版にゆがめられる著者様の生の声、息遣いが聞こえるような原稿をそのまま掲載するためでございます。編集ポリシーというものも、よほどの誤字脱字や、法的問題がない限り、「ですます」調のご寄稿と「である」調のご寄稿が1冊の中に混在していても良いというぐらいに考えております。表現方法・文体・図表など、全てに各著者様の思いが込められていると考えております。皆様から頂戴しました玉稿は、基本的に、よほどの問題がない限りはそのまま掲載して参ります。

商業出版のように、ウケ狙いや収益の観点から折角の良い原稿を足したり引いたりすることなく、ストレートに伝えるお手伝いをさせて頂くのが、ERM レビューの「編集発行者」である小職の務めと考えております。1200～6000字という原稿分量のご提示も、6000字以下でなければならないという枠にはめるものではありません。一般企業にお勤めで、原稿を書きなれていない方でも書きやすくするためですので、分量が多く書いて頂ける分には大歓迎でございます。字数や形式にこだわるより、読者様にお役に立つものをお届けするのが大切だと考えております。

発行部数も有力ビジネス誌には至らず、又、謝礼もお支払いできない中で、小職のような若輩者の日本ERM経営協会の呼びかけに応じて頂きました方々にご恩返しとしまして、集われた方々の思いを形に(形式ばるものでもなく、本質を重視する形に)する、形式知として共有する、大事なことを大事と言い素朴なことに素直に疑問をなげかけてみるような出版物という「場」をご提供できればとの思いでございます。皆様からのご寄稿をお待ちしております。お気軽にご連絡下さいませ。

日本ERM経営協会の設立・運営にあたっては、下記のように各界の力強いアドバイザー様にご賛同・ご参画頂きまして、大変嬉しく存じます。自費を投じての活動ということもあり、絢爛豪華な運営はできませんが、正しいことを正しく伝え、否と言うべき問題に否と言える場を築いて行ければと思っております。公開型会合・セミナーは隔月ベースで、ERM レビューは半年に1回程度を目安に、情報発信・情報共有を進めて参りますので、多くの心ある皆様のご参加を心よりお待ちしております。(設立趣意や詳細はwww.j-erm.orgをご参照下さいませ。)

日本ERM経営協会 会長 ERM レビュー編集長 戸村 智憲

<日本ERM経営協会アドバイザーの皆様>(敬称略 ご参画・ご賛同順) <http://www.j-erm.org>

吉川 武男	法政大学大学院教授 横浜国立大学大学院名誉教授 エジンバラ大学客員教授 元公認会計士試験 試験委員 etc.
古田 清和	甲南大学大学院教授 公認会計士試験 試験委員
石井 康夫	大阪国際大学 ビジネス学部教授 元 阪急電鉄 内部監査部 調査役 学術博士
谷岡 克昭	日立製作所 企業改革分野担当部長 After J-SOX 研究会メンバー
篠原 滋	ビジネスブレイン太田昭和 パートナー
篠原 雅道	インターリスク総研 主任研究員
檜田 信男	LEC 東京リーガルマインド大学副学長 中央大学名誉教授 日本内部監査協会顧問
井川 紀道	日本大学大学院グローバル・ビジネス研究科教授 元世界銀行グループMIGA 長官 元 大蔵省国際金融局次長

(2009年12月末日現在)

【寄稿】

編集長 戸村より

IFRS と人事労務関連の課題について考えてみる寄稿をお届けしてみました。

なぜ、国際会計基準（IFRS）適用がワーク・ライフ・バランスなどの人事労務面への追い風となるのか？

【執筆】

日本マネジメント総合研究所 理事長 日本ERM経営協会 会長 日本クラウドユーザー協会 会長
 産業能率大学兼任講師 (財)財務会計基準機構 (FASF) メンバー 公認不正検査士(CFE) MBA
 戸村 智憲

◆ IFRSとは

IFRS（国際会計基準）は、株式報酬や企業結合などについての基準書で構成されている、基準書としてはシンプルな会計基準です。IFRS はアメリカでは「アイファース」、ヨーロッパ系では「イファース」などと読みますが、「アイエフアールエス」でもかまいません。

直訳すると「国際財務報告基準」ということになります。本来、「国際会計基準」は IAS なのですが、日本で訳すときに財務報告基準は分かりにくいので国際会計基準だということで、新聞紙上やマスコミなどは全部国際会計基準と言っています。

◆なぜ日本がIFRSに舵を切るか

もともと、ヨーロッパを中心とした国際会計基準とよばれるものと、アメリカの会計基準と日本の会計基準があり、世界3大会計基準と言ってもいいようなものでした。

しかし、ヨーロッパが進めていた国際会計基準が、国際的な「会計政治レース」に勝ったような形で、アメリカや日本でも適用されることになりました。

2005年にEUでIFRSが強制適用され、アメリカでは2014年から2016年にかけて、段階的にIFRSが強制適用されます。日本では2015年から2016年には強制適用されることになっていて、既に、退職給付や資産除去債務など、日本の会計基準もIFRS化へ向けて会計基準の改変が進んでいます。

本来、アメリカはIFRSを導入するつもりはなかったのですが、現在110カ国以上が既に適用しているか、適用予定だということで、だんだん世界的な会計の潮流に抗しきれなくなってIFRSを適用することになりました。それでは私たち日本でもということで、日本もIFRSに変えることになったのです。

日本では、すでに日本たばこ産業（J T）や住友商事、三井物産、三菱商事などの大手企業が、IFRS専任のプロジェクトチームを設置して、IFRSをグループ企業全体で適用するための取り組みを進めています。ちなみに、日本で初となるIFRS任意適用第1号は日本電波工業株式会社です。元々、欧州の投資家向けにIFRSによる財務報告を行っていたこともあり、スムーズな対応になったようです。

◆IFRSを適用するとどうなるか

これまでの日本の会計基準は細則主義で、どの会社も「お上の言うとおりに従えば良い」という形で、細かく決まったルールに従うべく、会計対応がコンサルタントや監査法人に丸投げになっているような面もありました。

一方のIFRSは原則主義で、「手取り足取りのマニュアル式」ではなく、細かい基準を定めずに全体的な原則だけを定め、あとは各社の経営者が自社の経営実態に沿った会計処理の判断をし、その判断が妥当であるという説明責任が必要になります。

そのため、人事総務部門を含めた自社の各部門の実態に即して、自社で会計処理の仕方を定めていく必要があるのです。しかしながら、多くの企業では、「IFRSという会計の自由からの逃走」と言えるような、「何をどうすればいいか事細かに指示してくれ！」というような細則主義の後遺症を引きずっているのも現状です。

IFRSを適用するのは、世界の国々が同じ協議を共通のルール、同じ審判で行うオリンピックに参加するようなものです。これまで日本の会計基準とアメリカの会計基準を中心に各国の会計基準が違っていたことで、投資家から

すれば、何が良くて何が悪いのか分かりにくかったのですが、同じ基準になることでそれらがはっきりするようになります。

言ってみれば、日本は柔道をしたいと言い、アメリカはバスケットをしたいと言い、それぞれのルールやプレーで勝敗を決していたのが、世界共通の競技を同じ土俵で同じルールで行うことで、同じプレーをした際に金・銀・銅の各メダルを取れる企業はどの企業かがはっきりするようなものです。

投資家が国際的な株式市場の動きを共通の基準で判断することができるようになるので、国際的な株の取引や企業買収なども活発になるだろうと思います。

◆ IFRS に対応する目的・理由は

IFRS は、よく教科書的に言われるような、「株式市場の国際化に対応するため」だけに適用するものではありません。IFRS を読み解いていく(IFRS リテラシーを活用していく)と、ほかに5つほど、IFRS に切り替える理由が IFRS の詳細な基準を読み解く中で浮き彫りになってきます。

まずは、経営の透明性を向上させるために、経営の実態を明らかにするということです。これまで日本の企業が頼ってきた「含み益」などの会計手法は使えなくなります。これにより、企業が実質的にどれくらい儲けることができる財務体質を備えているかを、よりクリアにすることができるようになります。

次に、リスク意識を明確に持った経営をすることです。それから、人事部にとっても世の中にとってうれしいことだと思いますが、人や環境、知的財産を大事にする経営を行うことです。

例えば、IFRS では有給休暇の未消化分は赤字要因になります。会社が従業員に与えなければいけないという義務、リスクを会社が義務を負っているものだということで、有給をきちんと取らせる経営に変えなければいけないのです。

◆ 不正の抜け道は作りにくくなる

それから、IFRS 対応の目的において、不正対策をして企業健全化を目指すということです。連結対象に特別目的会社(SPC、又は、SPE)という、いわゆる企業の不正の抜け道を作るような会社を設ける企業がありますが、実質的に親会社が支配しているという実態があれば、その企業は連結対象に入れなければならないため、不正の抜け道がなくなりやすくなります。

また、マンションでいう「原状回復」にあたる、資産除去債務というものがあります。マンションを借りたら、出るときに入居したときと同じ状態に戻さなければいけません。それと同じで、例えばビルや工場を立て、土壌汚染し、そのままにして引き渡すというわけにはいきません。ビルや工場が出来る前と同じように環境をクリーンにして(現状回復して)引き渡さなければなりません。

そのためにかかる費用を、費用が発生したときではなくもっと前に、例えば取得した段階あるいは費用の見通しが立った時点で計上しなければならなくなります。つまり、現状回復をするにも、いざ、ふたを開けてみたら土壌汚染対策に費やすべきお金がなくて現状回復できないということでは困ります。こんな環境にやさしくない経営を避けるために、予め、現状回復に必要なお金を資産除去債務として確保しておく、というようなことです。

知的財産、アイデア、特許なども会計にダイレクトに反映されていきます。ヒトに関わる会計上の問題や知的財産など見えにくかったものが、財務諸表上で「見える化」されるということになります。また、研究開発費の処理の仕方も変わってきます。本当に売れると見込める開発に係る費用と、まだ売れるかどうか分からない研究に係る費用では、会計処理の方法が異なってきます。

最後に、M&A を促進して国際競争力・経済の自由度を高めるということです。よく言われる「のれんの非償却」というものがありますが、それも M&A を活性化させるように会計のルールが変わり、企業の集合あるいは分離がしやすくなります。

◆ IFRS 対応におけるキーワード

IFRS という国際会計基準に対応するキーワードは、戸村流に言えば5つあります。

まず、「権利」と「義務」を明確に出すということです。例えば有給休暇は、もともと取得する権利が従業員にあり、会社には有給を与える義務があります(時季変更権は会社の権利ですが・・・)。ですから有給の未消化分は会社においては負債であり、与えなければいけないものだという会計基準で処理されるのです。

2つ目は「リスク移転」です。例えば、デパートでアパレル会社から洋服を仕入れて売っているとします。売れなかった場合はアパレル会社に返品するため、売れ残りのリスクはアパレル会社にあります。しかし、これまではアパレル会社にリスクを負わせつつ、洋服の売上高はデパートが100パーセント計上していたのです。

ところが、IFRSでは実態としてリスクを負っている部分しか売上高に計上できません。販売の代理店としての利幅が20%だった場合、これまでデパートが「100億円の売上高がある」と言っていたのが、たった20億円の売上しかない、80%の売上ダウンということにもなりかねません。戸村流には、「リスク負わざる者食うべからず」と言っています。

◆保証の費用もリスク要因

アフターサービスもこれからはリスク要因になります。テレビ通販の番組などでは、「見てください、この商品はなんと〇年保証ですよ、すごいでしょ！」とやっていますが、この保証に関しても会計的に実態を明らかにしてくださいということです。

例えば、販売価格が100万円のテレビがあり、テレビ本体の価格が70万円、3年保証に関わる費用が30万円(毎年10万円分を見積もったとする)だとします。今までだったら、売れたらすぐに100万の売上を計上していたわけです。

ところがこれからは、販売した時点で70万円分しか売上が立ちません。なぜかという、30万円分は保証する義務があるのだから、販売した時点では売上が立っていないという考え方になるためです。

1年たって、販売したテレビが故障せず、修理・交換に必要がなかったとするとコストがかからなかったということで、ここで販売時点の売上70万円に加えて、追加の10万円の売上が立ちます。2年たつとさらに10万円。3年で30万円でやっと販売価格の合計100万円の売上が立つということで、より実態に即して細かく分けていく形になります。

この場合、企業は製品の保証をしなければいけないというリスクを負っています。そのリスクを反映させて、きちんと実態に沿った会計処理をしなければならぬということなのです。(保証しなければならぬという義務・リスクが相手に移転した時点で売上計上。)

3つ目のキーワードは「透明性・健全性を高める」ということです。例えば営業部門が法人向け営業、個人向け営業と分かれている場合は、それぞれ売上がいくらかをはっきり出さなければなりません。

例えば法人向け営業では非常に売上が上がっているけれど、個人向け営業では売上が上がっていないという場合があります。

今までは個人や法人などをまるっとまとめて全体で何となく「利益が出ています」と開示していたのが、どの部門のどんな取引で利益が出ていて、どの部門のどんな取引で利益が出ていないのかというのを明確にし、投資家が投資における判断できるようにするということが迫られています。

そうすると、その事業部でもしかするとリストラを行う必要が出るかもしれない。リストラについても、IFRSでは会計処理が定められていて、これは人事部門の仕事にも密接に関わってきます。

◆経営の実態に即した処理をする

4つ目のキーワードは、「実質的な支配」です。特別目的会社や子会社を不正の抜け穴にするような処理方法は許されず、実質的にその企業を支配しているのなら連結対象に含めることが要求されます。

最後の5つ目のキーワードは、「経営の実態に即して〇〇だ」というキーフレーズです。例えば日本の税法に従って10年で減価償却する工場の機械や備品が、実際には12年間フルに使えているかもしれない。会計上はもう価値がないものとされていながら、現場ではまだ使えている機械や備品などはないでしょうか。これらは、実際に使える期間に応じて実態に即した原価償却の仕方に変えることになります。

◆有給休暇の未消化が赤字の要因に

この新しい国際会計基準では、未消化の有給休暇に相当する費用も、引当てという形で負債に計上することになっています。もちろん、有給休暇を与えなければならないという会計基準があるわけではありませんが、負債は企業が負っている借金のようなものですから、それが膨張するということは財務状況が悪いと判断されるのです。

そうすると、従業員に有給休暇の取得を勧めて、有給の未消化分をなくしていかなければなりません。従業員は

有給休暇を、家族の介護などもしものときのために保険として残しておこうと考えていることが多いのですが、それを使ってもらうということです。

未消化の有給休暇についての引当ての額は、大まかに言って次のように計算します。まず、労働契約法や労働基準法などに即して、だいたいの人件費の単価を出します。その単価に従業員数をかけ、さらに期末時点での未消化有給休暇の日数と有給休暇の消化率をかけます。有給休暇が十分に消化されていない場合は、引当て額が重くのしかかります。

有給消化が少ない企業では、もしかすると、売上が好調でも、有給休暇未消化が原因で債務超過に陥ることがあるかもしれません。

ちなみに、有給休暇消化率の会計数理上のお話しとして、50%を頂点にして消化が進むほど負債が減るのと、50%未満にして消化率を低くすることでも負債が減る可能性が指摘得られます。しかし、労働法上、有給休暇を取得するとか、有給休暇を消化したことにしろ（「有給休暇取得偽装」ですね）とは言えないため、有給休暇は極力消化させることが必要になるのです。

◆有給休暇を取ってもらうためには

さて、いざ「有給休暇を取りなさい」と言っても、これまでの慣行や職場の仲間の目を気にして、おそらく従業員はポンポンと有給休暇を取る気になれないでしょう。そして、労働基準法上、有給休暇を取れと強制することはできません。つまり、従業員が持つ有給休暇取得の権利を行使したいと思ってもらえる制度が必要だということになります。

有給休暇を取ったらトクをするという制度にしなければいけません。例えばこんなものはどうでしょう。「連続して1週間の有給休暇を取った人には1日間の特別休暇をプレゼント！」。これだとなんだからうれしいですね。8日間もあれば、ヨーロッパにも行けます。そうすると「有給休暇をまとめてドカッと取ろうかな」という話になるかもしれません。

従業員に、進んで、安心して有給休暇を取ってもらうためには、病気や障害になったときすでに有給休暇が残っていないで困っている人にも、手を差し延べるような保障制度が必要です。

有給休暇が残りゼロになっても、本人の病気や家庭の事情(子育て・介護など)などが発生しても、手厚く従業員を保護するという、ヒトを大事にする制度です。就業規則も変える必要があるかもしれません。

若手社員は何かがあったときの保険というようなことは考えずに、自由気ままに有給休暇を取るかもしれません。

しかし、家族のいる社員など是有給休暇の消化には慎重になりがちです。

IFRS への対応をきっかけとしてワーク・ライフ・バランスを推進し、有給休暇の取得を促進するためには、仕事だけでなくプライベートも楽しませようという雰囲気を職場や会社全体で盛り上げていく必要があるでしょう。

◆IFRSを味方にしてワーク・ライフ・バランスを推進

労基法改正ということで、長時間の労働を抑制する動きもありますし、残業代割増率も上がります。時短・効率化を実現するためには、「この仕事はこの人しかできない」というように属人化されていると、従業員が有給休暇を取りにくい原因になります。仕事を標準化するなり権限委譲するなりして、誰か代われるようにしなければなりません。

IFRS に対応するためにも有給休暇の取得率向上が必要であり、その面でも、権限委譲や業務の標準化、共有化などが重要になってきます。このようなことを、人事部門の方からぜひ財務の方に言ってほしいのです。財務の方はそこまではまだ気がついていません。

経営者としては当然、新たな会計基準に沿って、良い成績の財務諸表を発表したいと思うわけです。株主からもプレッシャーがかかります。他社と比較が非常に容易になる会計基準ですから、自社だけが「IFRS の負け組」になりたくないと思うわけです。経営陣、特に財務担当の役員はそういうプレッシャーを受けて、IFRS に沿って各部門を改善しようとしてます。

もしかしたら、財務部門の担当者に対策を丸投げするかもしれません。財務の担当者はハタと困って、「有給休暇の件など、人事部門で何とかならないか」と言われるかもしれません。このときがチャンスなのです。

「有給休暇を取得してもらうようにすればいいのです。有給休暇を取得したくなるような制度を社内で作れば、赤字要因が減ります」とアドバイスしてください。「それにはどうしたらいいの」と問われれば、そこで切り札を出

すように、「ワーク・ライフ・バランスですよ、業務の効率化をやっていくんですよ」ということを伝えて頂ければ良いのです。

◆IFRS適用は積年の人事労務施策を進めるチャンス

そういう意味で私は、IFRSがある意味で、人事労務の、これまであまり進んでいなかった部分を進める追い風になっていると感じます。新しい制度をいろいろ作るにはお金がかかるのではという心配もあるかもしれません。

例えば有給休暇関連の引当てで、10億円ぐらいかかるとします。有給休暇がなくなった従業員を守るような制度を2億円程度で新設しても、有給休暇の取得がどんどん進んで未消化率が半分に減れば、単純計算で引当ては5億円ですみ、新規費用込みで計7億円です。何もしなかったら引当金が10億円です。お金がかかったとしても有給休暇を取得してもらったほうが、結局は3億円トクだということを人事の方から主張することができます。

◆財務にとって人材は数字にしかすぎない・・・

私自身、ワーク・ライフ・バランスの指導などで、人事の方や各種組合なども指導しています。そうすると、組合の人は「ヒトを大切にワーク・ライフ・バランスだ、仕事と家庭の両立・調和が大事だ」とおっしゃいます。私もそう思います。

しかし、経営陣や財務の方がそう思っているかどうかは分かりません。「もっと働け!」と思っているかもしれません。経営陣や財務の方にとっては、人材というのは人件費（あるいはリストラしなければならない人数）という数字、もしくは利益を生み出す道具というようなものでしかとらえていないかもしれません。

◆人事施策がダイレクトに財務諸表に現れる!

そういう状況をどうしたらいいのでしょうか。これまでの会計制度では、ワーク・ライフ・バランス施策や人事の方々による労働生産性を高める諸施策などの導入効果をうまく計算して数字で示すことが難しいという問題がありました。

そのため、導入前後で比較して、導入によっておよそ何パーセントの効果あるいはいく何千万円「相当」の効果があつたと換算し、これぐらい影響があるということを訴えていました。

しかし、国際会計基準になると、企業の実態がそのまま反映されますから、人事施策もダイレクトに財務的な数字として財務諸表に現れます。未消化有給休暇をこれだけ減らしたら、負債が何千万円減り、収益が何千万円改善するというのが財務諸表に明確に表れます。もはや、「〇億円相当の効果」と財務に換算して主張しなくて良くなります。

こういったことを捉えれば、IFRSという国際会計基準を契機にワーク・ライフ・バランスを推進しやすくなるのです。

もちろん会計基準にはワーク・ライフ・バランスをしなければいけないとは書いていません。ですから、人事の方がワーク・ライフ・バランスを推進したらこのようになるというシナリオ立てをして、財務部門を巻き込むことです。経営陣が気にする財務諸表を味方にして、よりよい人事制度を進めていくと良いのです。こういった点で、IFRSが人事・労務面への絶好の追い風になるということなのです。

◆財務への認知療法・行動療法

ただ、そうはいっても、人事と財務は考えていることが違います。経営陣や財務の方は、財務処理で赤字がなければそれでいいというようなことをおっしゃいます。リストラをしても、例えば1万人を切ってこれだけ利益を上げた、すごいだろうと言ってしまふ。ヒトやココロを大事にする人事部門と、とにかくお金と数字で割り切ってしまう財務部門は、ある意味で「同床異夢」なのです。

本来は、ワーク・ライフ・バランスの重要性を理解した上で、ワーク・ライフ・バランスを実現しやすい経営をしようとするのが筋だと思います。利益が出るからやるというのは本来は邪道ですね。

しかし、これを認知療法と行動療法という見方からすると、認知療法的にココロを変えて行動を変えていく、つまり、ワーク・ライフ・バランスは本当に大事だと思ってワーク・ライフ・バランスを実践するというやり方だけがすべてではないと思います。経営陣や財務の、ヒトやココロを労働の道具とか人件費というふうに見てしまう人々には、ココロが大事だといってもなかなか通じません。「同床異夢」でもワーク・ライフ・バランスを進めるき

っかけを、IFRS が与えてくれているチャンスを逃す手はありません。

◆形から入って財務のココロを変える

せっかく IFRS という機会、会計基準の転換があるのですから、同床異夢でも、まず形から入ってみるのも良いのではないのでしょうか。行動療法的に「こうすればいくら赤字要因が減るからやろうよ」と、形から入って、だんだん「ワーク・ライフ・バランスはこんなに良かったんだ」と後で気づいて、ココロの中が変わってきても、ヒトとココロを大切に作るワーク・ライフ・バランスが進むのなら、いっこうにかまわないわけです。

形から入って、気づいてみればヒトに優しい経営になっていた。それでもいいのです。むしろ人事施策を前に進めるほうが大事です。財務部門が積極的に話に乗ってくるポイントをうまく突いて、IFRS という追い風を人事・労務施策を前に進めていくパワーにしてしまったほうがいいのではないのでしょうか。

会計基準がこのように大きく変わることによって、今後、会社の中は必ずバタバタすることになります。それで人事・労務も圧迫されると恐れるよりも、そのチャンスを生かしましょうという、前向きな考え方で取り組んでいきましょう、という方が良いでしょう。

◆目に見える財務試算で財務部門を巻き込む

財務部門が「IFRS 対策といってもお金がかかるのではないのか、何か効率的でコストが減る方策はないか」と心配しているとき、人事部門が「それでは、有給休暇をまとめて取った人には、もう1日休暇をプレゼントするという施策はいかがですか」などと、一つひとつについて具体的に提案すれば、きっと実現させやすくなるでしょう。

ワーク・ライフ・バランスを進めていって、有給休暇を取りやすく、取っても影響がないような業務の体制を組みしようと、財務の方に勧めて行けばいいのです。ただ、そのときは、財務的な数値を試算して示すことがポイントです。

そうすると、「確かに、新しい施策にかかるコストよりも負債が減る効果のほうが高い試算になる、ワーク・ライフ・バランスの導入効果も、複雑な換算などを行わなくてもダイレクトに見ることができる」と、納得してもらえそうです。

そして、「この人事・労務系の施策を行うことで財務状況が良くなるなら、ぜひやりましょう」と財務も乗ってくるのではないのでしょうか。国際会計基準の導入というチャンスを生かさない手はないと思います。

【戸村智憲の書籍ご紹介】



『なぜクラウドコンピューティングが内部統制を楽にするのか』

戸村智憲 技術評論社 本体 1,580 円＋税
ISBN 9 7 8 - 4 - 7 7 4 1 - 4 1 9 3 - 0

【ポイント】

- ★クラウドによる J-SOX・法務・BCM の課題克服と経営効率化への最適解
- ★セールスフォース・ドットコム、富士ソフト、KDDI での事例を交えて理解するクラウド活用の勘所

【一般寄稿】

編集長 戸村より

IFRS と人事についての講演をご聴講頂いた方からの一歩踏み込んだ IFRS 関連のお話です。

人事担当者の苦悩（有給引当の理解と考察）

とある企業人事の担当者 草野 淳

1. Twitter でつぶやいてみた。

企業で人事担当者をしています。IFRS のことが、自分の中で徐々に存在感を増してきた今年の4月ごろ、はじめたばかりの Twitter で有給休暇の引当対応のことをつぶやいたことがありました。リツイート(返事)が返ってきて、どうやら『有給消化率』を掛けて算出するということが分かりました。「有給を消化させれば期末に残る有給残は減る。でも、『有給消化率』は増加する。」それまでは、「有給休暇を取得すれば、その分だけ引当金が減る」と思っていたので、そんなに単純じゃないな。。。としばらく考え込んでしまいました。

2. ひえー もっと有給がどりずらい環境になるの??

Twitter でつぶやいた次の日、ネットの記事を検索したりして「有給消化率」と、その影響について良い気づきが無いのか、少し時間を掛けて情報を整理してみることにしました。でも、どの記事も、「今のうちから有給を消化させて、引当を減らす努力をしよう」という論調のものばかりでした。

本当にそうなのか....?

結局、自分で解いてみることにしました。まずは、基本から。有給の引当は一般的には以下の式で求めます。

引当額算出方法＝有給残日数 × (過去の) 有給消化率 × 日給

素人的にこの式を解説すると、「翌年に繰り越す有給の内、過去の傾向から、消化されると見込まれる日数分について、金額換算して引き当てなさい。」という意味だと思っています。引当とは、既に将来の債務の発生が明らかなものについて、予め、会計上でお金を積んでおく(損金にしておく)ということだと考えれば良いと思います。

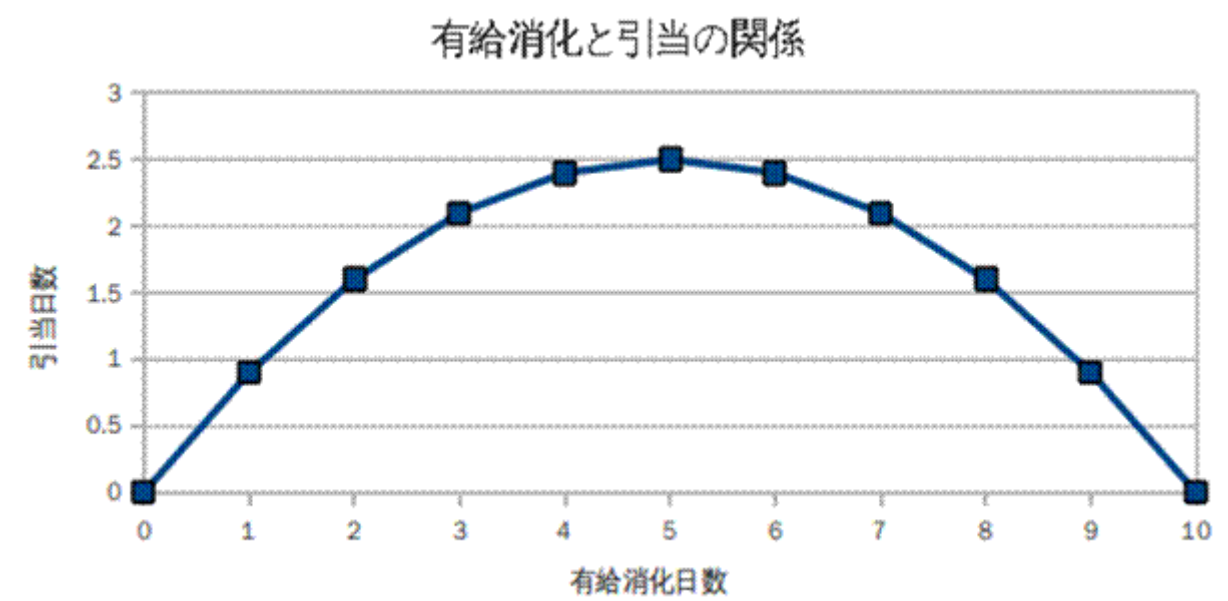
単純に考えられる様に、1 人の社員の企業で、有給が期初に 10 日付与されたケースにおいて、引当となる日数を考えます。

有給 0 日取得・・・	有給残日数：10 日	消化率：0 %	引当：0 日
有給 1 日取得・・・	有給残日数：9 日	消化率：10 %	引当：0.9 日
有給 2 日取得・・・	有給残日数：8 日	消化率：20 %	引当：1.6 日
有給 3 日取得・・・	有給残日数：7 日	消化率：30 %	引当：2.1 日
有給 4 日取得・・・	有給残日数：6 日	消化率：40 %	引当：2.4 日
有給 5 日取得・・・	有給残日数：5 日	消化率：50 %	引当：2.5 日

なんと、取得率が小さいほど、引当が小さいじゃないか！ さらに取得日数を進めると。。。。

有給 6 日取得・・・	有給残日数：4 日	消化率：60 %	引当：2.4 日
有給 7 日取得・・・	有給残日数：3 日	消化率：70 %	引当：2.1 日
有給 8 日取得・・・	有給残日数：2 日	消化率：80 %	引当：1.6 日
有給 9 日取得・・・	有給残日数：1 日	消化率：90 %	引当：0.9 日
有給 10 日取得・・・	有給残日数：0 日	消化率：100 %	引当：0 日

後半は一般的に言われるとおり、消化率が高い方が、引当が減っていく。これは...なんか中学校あたりでやったような... 二次関数か... グラフも描いてみました。



なるほど。取得率 50%のときに最も高くなるマイナスの二次曲線になるという訳です。ここまで考えてみて、いろいろと気がつくことがありました。まとめると

- 1 有給引当は消化率 50%の時に最大となる。
- 2 有給消化率が 50%より低いときには、より低い消化率にした方が、引当金額は少なくて済み、消化率が 50%より高いときにはその逆となる。(会計面だけを考えると、企業の有給消化に対する指向は現在の消化率によって二分する。一般的に言われている「今のうちから有給を消化させて、引当を減らす努力をしよう」は半分は当たっているが、半分は間違っている。)
- 3 消化率 50%の時、引当日数は、総付与日数（この例では 10 日）の 25%程度になる。(総付与日数と、日給が分かれば、ワーストケースの金額がざっくり算出できる。ポピュラーなケースとして、一人あたりの付与日数 18 日、日給 20 千円、1000 人の企業なら、 $18 \times 20 \text{ 千円} \times 1000 \text{ 人} \times 25\% = 90,000 \text{ 千円}$ が最悪の場合の引当金額と試算できる。)
- 4 消化率が 0% もしくは、100% に近いほど、消化率が変化した時の引当金額の変動率が大きくなる。(そのような消化率の企業は、消化率の細やかなトラッキングや有給消化のコントロールの必要性が増す。)

3. 企業の動向を予測してみる。

現在、一般的に言われている有給引当についての企業の対応策（「今のうちから有給を消化させて、引当を減らす努力をしよう」）は、消化率が 50%を切る様な企業では、必ずしも当たっておらず、むしろ、有給消化に消極的な姿勢を採るなど、より低い消化率を指向することにもなりうる事が分かって来ました。実際に、日本の有給消化率は、平均で 50%程度と言われており、個々の企業においては、文字通り対応が二分する可能性があると思っています。

ワークライフバランスが盛んに推奨されているこのご時世に、「有給消化に消極的」でいられるのか？という疑問をもたれるかもしれません。私としては、有給休暇の性質から、おおいにありうる現象だと思っています。

有給休暇は、労働者の当然の権利です。企業側には時期変更権はあっても、拒否権はありません。これを逆説的に言うと、企業が有給休暇取得に消極的な姿勢を採っているだけでは、「有給休暇を取らないのは、労働者が自主的に取らないだけ」ということになり、労働局、労基署も指導をしにくい性質のものです。

これに加え、IFRS の引当てという会計的な必要性に迫られれば、有給休暇取得促進が進んでいない企業の現実的

な選択肢として「有給消化に消極的」な姿勢を採るところが当然にでてくるものと思っています。

さらに、有給休暇の引当のインパクトは導入年度が最も大きく、その後は、前年度との差異（主に消化率と社員数の差異）だけが実質上のインパクトになります。導入年度で乗り切ったのに、翌年以降、それを再度変動させることを極力避けたいと企業は考え、それが有給消化に対する消極策をさらに強固に継続させると予測できます。（例えば、消化率 10%の企業が、翌年消化率 20%となると、0.7 日/人（0.9 日/人→1.6 日/人）分の引当がさらに必要になります。そのようなセカンドインパクトは避けたいと当然に指向すると考えられます。）

4. 低消化率の場合の有給引当の適用を考えてみる

それでは、世の有給消化率 50%を切る様な企業は、IFRS 導入に際し無力なのか？ 人事担当者として、経営にもプラスで、従業員のモチベーションも向上させられる施策はないのか？ 私なりに策を考えてみました。

【観点】

法定外の有給休暇数を減らし、代わりに法定の有給休暇を消化させて、適正な消化率をめざしたらどうか？

有給休暇の消化率が低いのに、さらに特別有給休暇や夏休みといった名称で法定外の有給休暇を与えていることが有給休暇の取得率を下げているなら、いっそ、そういった特別休暇をなくす代わりに、有給休暇の取得を促進し 50%の消化率を越える状態を作り出す。

その後は、有給引当の会計的な後押しを活かし、高い有給取得率を労使一体となって目指せるので、トータルでは、現在より多い休日数を取得させることにつながらないか？ というものです。

これまで引当の考えがなかった時には、取れる可能性の小さい特別有給休暇制度の新説は、費用インパクトを無視できる目くらましの福利厚生策として活用されてきたと個人的には思っています。そんな施策ならいっそのこと無くして、実のある有給消化を取った方が良いというと思っています。

具体的な策は以下の様なものです。

- 1 特別有給休暇（法定外有給休暇）を廃止する。
- 2 夏休み・正月休みを有給休暇の計画付与に代替する。
- 3 付与の新しい有給休暇から取得させて、有給休暇取得を促進させる。（古いものから取得させるという労働法規はない。民法の複数債権の選択の問題となるなら可能である）
- 4 取得しやすい時間有給制度を構築する。（時短制度との連動も考慮する）

「こんなの不利益変更だよ」と思われたでしょうか。普通ならその通りです（④を除く）。今回は、会計的な事情もあって、実質的なトータルの有給取得数を増やすことを前提としたら、労使は合意できるのではないかとこの立場で語っています。

分母を減らし、取得をカウントできる有給休暇を取得促進することで、消化率 50%を確実に越えることができれば、会計的にも 100%取得に近づけていくことが望ましいゾーンに入り、その後の促進施策についても経営、従業員の WINWIN の関係で進められると思います。

唯一、困るのは、全体として低水準の有給取得であった環境下においても特別有給も有給休暇も全部使えるだけ使ってきた従業員でしょうが、そういった従業員を労使双方が、本音のところで、どこまで優遇したり、守ったりしたいと思っているかで結論はでると思っています。

実のところ、これらの施策は、有給消化率が 50%を越えていても適用可能なものです。現在の消化率を考慮し、上記の施策の一部だけを実施し、従業員にも企業にもプラスになるポイントを探ることができると思います。

50%を越えて、さらに有給取得を促進するにあたっては、減少する引当金と、有給消化率が高まった際に企業パフォーマンスを毀損させない為の代替案との比較検討になるでしょう。戸村先生が勉強会で教えて下さった様な、休暇中の社員を派遣社員で埋め合わせるなどの施策が、現実的な打ち手となると考えます。

もう一点、上記の施策は、今すぐにでも取りかかる必要があります。前述したように、有給引当のインパクトは初年度に最も大きく、このときに、有給消化率が 50%を下回っているときには、その後、有給消化率を向上させ

る打ち手が非常に取りにくくなるからです。

企業としては、利益の予測に合わせて、有給引当導入のタイミングを計っているはずですが。利益が回復し、有給引当導入が経営レベルで決定される前に、有給消化率 50% を越える施策を打っておく必要があります。

5. 情報交換をしませんか？

今回、私の考察は、Twitter 上での人事担当者とのやりとりから始まりました。会ったことも電話で話したことも無い方々です。簡単な方法で、必要な情報を持っている方々と意見交換ができる Twitter の威力をここでも実感した訳ですが、そこで感じたのは、企業人事担当者の IFRS 対応に対する熱心さと、人事労務側面の IFRS の情報の少なさです。

ちょうど 3、4 年前、我々人事担当者は、J-Sox・内部統制といった問題を突きつけられ、頭を傾げながら対応していました。どちらかというと、他律的で、内向きだった J-Sox・内部統制といった問題で一息いれたところに、IFRS がやってきました。

今度は、有給休暇、退職金、希望退職といった人事施策にストレートに関わるもので、他律的、内向きでは済まされないことは容易に想像できました。そもそも、J-Sox・内部統制の時の混乱や、やらされ感も懲り懲りです。人事担当者はこういった思いを共有しており、IFRS に対しては、非常に熱心なのです。

半面、IFRS の人事労務側面の情報は非常に不足しています。まともな書籍やセミナーを探すことすら苦勞します。原因は会計の専門家はいても、戸村先生のような、会計＋人事の専門家となると圧倒的に数が減ることだと思います。

そんな中 Twitter 上で企業人事担当者と生の意見がやりとりできたことは、非常に有意義な出来事でした。この原稿の素案もそこでのやりとりがきっかけとなり生まれたものです。

今後も、IFRS の問題に限らず、人事労務と会計の双方に関わる問題は、いわばニッチであり、他の人事担当者との交流は貴重さを感じています。読者の方々、私たちと Twitter で相互フォローして情報交換しませんか？（アカウント：felixlabo：Juhn Felix Kusano 基本的に相互フォローしています。）

6. 最後に

私は、さして実績のある人事担当者ではありません。たまたま勉強会で面識を得た戸村先生に、それまでの Twitter 上でのやりとりや、意見をまとめたページをご覧ください、今回の寄稿のお話をいただきました。すごくうれしくて「ぜひ やらせてください。」と即答しました。私の様なものの拙い原稿が読者の方の何らかしらのヒントになれば幸いです。

最後に、この様な自由な意見の表明の場を、私費を投じて主催されている戸村先生に深い感謝の念を表し、締めくくりたいと思います。

【戸村智憲の書籍ご紹介】



『しっかり取り組む「内部統制」：
企業健全化プログラムと実践ノウハウ』
戸村智憲 著 実務教育出版
定価： 2,500 円＋税

不正・不祥事の予防的対策や問題発生後の立て直しに役立つ実務ステップを、企業健全化プログラム®としてまとめました。

各ステップで留意すべきことやコツなどが満載です。

(企業健全化プログラムは戸村智憲の登録商標です。)

2010年7月2日(金)開催 JERMA 4周年記念会 開催報告・戸村へのクロスファイヤーのコメント集

主催：財布以外はメタボリックな戸村（私費を投じています） 協賛・スポンサー：中立性のため無し

<開催報告>

2010年7月2日(金) 於：ホテルグランドヒル市ヶ谷「珊瑚」の間 (東京都)にて、日本ERM経営協会・SOX法研究会(第24回)を開催致しました。定員80名様のところ、倍以上の160名様を超えるお申込みを頂き、多くの方のご参加を賜りましてありがとうございました。

また、経営指導において、「自社にとって都合の悪いことも開示するリスク・ディスクロージャーをすべき」と申し上げている中で、この会では、私、戸村自身への建設的なご批判を賜ることとし、それを公刊の季刊誌『ERMレビュー』に包み隠さず掲載することと致しました。こちらも多くの方々にコメントをお寄せ頂き、大変嬉しく存じます。(手前ミソなセールストークより、ご参加者様からの忌憚ないご意見も、私にとって都合が良い・悪いに関わらずここにお約束通り開示致します。)

これからも様々な情報ご提供や研究などを進めて参りますので、引き続き、何卒よろしくご愛顧のほどお願い申し上げます。

日本ERM経営協会 会長 (日本マネジメント総合研究所 理事長)
戸村 智憲

<当日の開催内容とタイムテーブル>

13:30 戸村より御礼と4周年のご挨拶

13:40 「監査はこのままで良いのか？」 講師：戸村智憲

これまでの監査基準や監査論では今の激変する監査環境による問題を乗り越えられない！
監査はどこへ向かうのか？

- ・現場を巻き込む明るい監査
- ・監査コミュニケーション技法「疑う流儀」
- ・独立役員制度の課題とコーポレート・ガバナンス
- などをベースに、監査界に新たな提言致しました。

14:40～14:50 休憩

14:50 「“不都合な社会史観” 不祥事はなくなればからざるしてなくなるしない」

講師：戸村智憲

- ・不祥事対策を指導する身として言うてはいけませんが大事なこと
- ・なぜ「不祥事」「不正」すら社会の大切な財産なのか？ 社会学的 & 民権運動的視座
- ・「不正」「不祥事」がゼロになることが意味することとは？

15:50 質疑応答・戸村へのクロスファイヤー “Trust me!” より “Criticize me!”

- ・戸村が正しいとは限らない。戸村への公開クロスファイヤー(十字砲火)。
- ・戸村への忌憚ない建設的なご批判を頂戴しました。次ページ以降にコメント集としてまとめておりますのでご高覧下さいませ。

16:00 記念会セミナー終了

<ご協力のお願い>

国連機関は慢性的な財政難で困っています。もしよろしければご協力を！

国連機関への寄付・協賛(webからクレジットカード決済でも寄付可能です)

ユニセフ: www.unicef.or.jp 国連難民高等弁務官事務所: www.unhcr.or.jp

ハビタット(住環境・公共サービスなど): www.habitat.or.jp

国連地域開発センター: www.unctd.or.jp/ja/ などなど。

P.1

日本ERM経営協会 (JERMA: ジェルマ)

〒146-0094

東京都大田区東矢口2-16-18 クレストビル302

TEL: 03-3750-8722 FAX: 050-1402-5157

E-mail: info@j-erm.org HP: www.j-erm.org

・「定例会」参加者様募集中です。

・発表してみたい方・発表にご協力頂ける方も募集中です。(左記までご連絡を)

・戸村がお役に立てる事があれば、お気軽にご連絡下さいませ。(左記までご連絡を)

2010年7月2日(金)開催 JERMA 4周年記念会 開催報告・戸村へのクロスファイヤーのコメント集

主催：財布以外はメタボリックな戸村（私費を投じています） 協賛・スポンサー：中立性のため無し

<戸村へのクロスファイヤー：コメント集>

本会におきましては、「ためになりました」「ありがとうございました」といった、ありきたりなコメントや、戸村へのお世辞は一切不要で、逆に、戸村の悪いところ、改善すべきところ、マイナス面などを書いて下さるようお願い致しました。

戸村のリスク・ディスクロージャーとして、また、厳しい第三者評価を踏まえ、そこから更なる戸村の成長とお客様へのより良いサービスご提供ができるよう、自らの身を律しながら精進して参りたいと存じます。

お寄せ頂いた方々の個人名や他社などの固有名詞等は、匿名可・任意記入のため、また、戸村以外の第三者を批判することを伏せる上で、伏せ字あるいは編集にて一部加工しているところがございます。また、皆様から頂戴しましたありがたいご意見・ご要望等に対し、「→」以下の部分にて、各コメントへの御礼と更なる議論の呼び水となればとの意味を込めて、戸村よりコメントを付しておきました。

【ご参加者様からの建設的なご批判コメント集】

- ◆戸村先生の私費投入による自腹講演会は、負担が嵩みます。大変面白く、タメになる講演会の今後の継続性が心配です。1,000円か1,500円程度を寄付金程度に徴収する方法も、あるかなと思いました。ポケットマネー程度で気楽に参加できることには、変わらないのではないのでしょうか？

→ありがとうございます。確かに、皆さんからお金を集め、それを寄付するという方法もあると思います。ただ、寄付は強制的に徴収して行うものではなく、各自が任意でそれぞれに寄付するところに参画意識や寄付の広まりがあると思っております。

- ◆私自身、三様監査の一角を担う監査役ですが、ご他聞に漏れず、日々仕事には悩んでいます。達成感がないし、張り合いが無いからです。多くの監査役が抱く悩みの事例と、悩み解消事例を紹介していただきたいです。ちなみに、弊社は(社)日本監査役協会には、入会していません。

→このあたりは、本日の会でもいろいろと現在の監査役教育や育成の場の課題として指摘させて頂きました点でございます。当会でもご要望に沿えるよう努めて参りたいところでございます。

- ◆最近の米国事情から、日本でのIT犯罪事例と解消法について、戸村先生の弁舌でお聞きしたいです。IT統制は比較的、一般的に監査役にとっては、不得手な分野です。ITGC・ITACなどと、頭では、理解していても、いかに監査し評価すべきかという、具体的方法がわからず、実行できません。これで良く(監査役が)務まっているなあと、我ながら、あきれている有様です。

→ありがたいお言葉に御礼申し上げます。IT犯罪についても、ITリスクの観点から当会にて扱っていただければと思います。また、監査役の方におけるIT統制教育につきましては、私の講座では多くの監査役の方々もご参加頂き、一定のご支援をさせて頂きました。お役に立てるようでしたら、お気軽に今のお悩みやご相談をお寄せ下さいませ。メールでよろしければ、お答えできる範囲でお力になればと存じます。(講演・研修だけでなく、コンサルティングも生業としておりますので、もちろん、経営指導やアドバイザーのご用命を頂ければ寄り添う形でご支援可能です)

- ◆当社の内部監査は、被監査部から見ると、何か不備を見つけることが唯一の目的のように感じられます。戸村さんの指摘されている「何のための監査？」を当社の監査者に見せてあげたいですね。しかし、これを当事者が見ても、「それでは具体的にどうすればいいの？」で終わってしまうのでは・・・？これに対しては、戸村さんがおっしゃっている「監査コミュニケーション」を学んでもらう必要があるでしょう。

→批判というよりお褒めの言葉のような感じですが、ありがとうございます。監査の在り方を問う拙著『監査コミュニケーション技法“疑う流儀”』(税務経理協会)が出版されます。そちらに詳細を執筆致しましたので、よろしければご高覧下さいませ。

P.2

日本ERM経営協会 (JERMA:ジェルマ)

〒146-0094

東京都大田区東矢口2-16-18 クレストビル302

TEL:03-3750-8722 FAX:050-1402-5157

E-mail: info@j-erm.org HP: www.j-erm.org

・「定例会」参加者様募集中です。
・発表してみたい方・発表にご協力頂ける方も募集中です。(左記までご連絡を)
・戸村がお役に立てる事があれば、お気軽にご連絡下さいませ。(左記までご連絡を)

2010年7月2日(金)開催 JERMA 4周年記念会 開催報告・戸村へのクロスファイヤーのコメント集

主催：財布以外はメタボリックな戸村（私費を投じています） 協賛・スポンサー：中立性のため無し

<戸村へのクロスファイヤー：コメント集>

【ご参加者様からの建設的なご批判コメント集】 つづき

- ◆「無料」とか「私費でやっている」とか、1回のセミナーでは1回ぐらいの発言がいいと思います。せっかくいい話を聞いているのに、くどくなってしまうかな(興ざめして)、と。(同種コメント複数あり)
→ありがとうございます。こう言って頂ける方は、真意を汲み取って頂けている方だと思います。中には、どれだけ私費を投じてスポンサーの意向や影響を排して述べるべきことを述べる場を設けることが重要だと言明させて頂いても、「で、建前は置いて、結局、どこから広告とか資金を調達してるんですか？」とか「普段からぼろ儲けしてるんでしょ？」なんて方々が依然として多くいらっしゃいます。それゆえ、何度か本当に私費を投じて開催していることをご説明したため、却って、良心的な方々にとって不愉快な点があったかもしれません。ここにお詫び申し上げます。
- ◆内部統制報告制度対応の代行業を推進していますが、評価作業の効率、コストの削減といったことが前面に出ていました。反省しています。要はバランスだと思えます。ヒトを見るのには手間ヒマがかかります。
→講演にて、監査や往査は現場の書類を見るのではなく現場のヒトを見るのだ、という旨のお話をさせて頂きましたことへのコメントかと思われます。J-SOX評価や監査のアウトソースにおいて、手順書通りに計画的に監査・評価した、ということをもって、アリバイ作り型の監査になっては、監査の実効性が下がってしまうかもしれません。この点は私も常に気をつけている点です。
- ◆受講者には年寄りが多いので、度を越した(しつこい、つまらない)冗談は余り好ましくない。声も大きく話はうまいので、もっとストレートに勝負した方が良い。さらに、自己PRを抑えて、もう少し、体系的な話にして頂けると、社会貢献モノである。
→なるほど。確かに、ユーモアを交えつつ一歩踏み込んだきわどいお話しをする当会の趣旨から、より売れる講師としてのアドバイスとしてありがたく受け止めさせて頂きました。「KRI(キー・リスク・インジケータ：重要リスク指標)」は私が世界初で提唱・論文発表して商標登録も取得している、というようなお話しが、おそらく、自己PRとして受け取られたのかなぁと思いました。これも、最近では、知的財産権を侵害して勝手に私の登録商標を使われているようですので、告知までにご紹介しておりましたが、今後の参考にさせて頂ければと存じます。
- ◆セミナー内容は良かったです。ありがとうございました。戸村さんを個人的に存じておりますので、私はキワドイ内容・言葉も楽しめました。
→先のコメントと併せ、参考にさせて頂きます。お褒めの言葉に恐縮です。
- ◆監査が教化になっていないかという戸村氏のご指摘は考えさせられた。近年、WayやDNAなどのコトバが流行っているが、果たしてこれってどうなの？と考えさせられるものも多い。監査基準についても、その妥当性の検証の努力が足りないように感じさせられた。戸村氏の指摘や視点はなかなか良いと思った。
→お褒めの言葉に恐縮です。監査基準と監査計画を無機質的にこなすことが監査であって良いのかという思いを持っております。この通り監査したから、監査担当者は無罪です、というようなアリバイ作り型監査ではいけないように感じています。コメントに感謝致します。
- ◆ひとつリクエストが……。今回のレクチャーですが、内容満載なんですが、さいごに「まとめ」を入れてもらおうと、改めてスッキリ頭が整理されると感じました。(あとで見直すときとかに、とても役立つと思うのですが……)
→ありがとうございます。今回は皆様からの自由で忌憚ないコメントを頂くため、コメント前のまとめが「教化」やプレッシャーにならないよう敢えて外しておりました。今後、ご要望を活かせるようにさせて頂ければと存じます。

P.3

日本ERM経営協会 (JERMA: ジェルマ)

〒146-0094

東京都大田区東矢口2-16-18 クレストビル302

TEL: 03-3750-8722 FAX: 050-1402-5157

E-mail: info@j-erm.org HP: www.j-erm.org

・「定例会」参加者様募集中です。

・発表してみたい方・発表にご協力頂ける方も募集中です。(左記までご連絡を)

・戸村がお役に立てる事があれば、お気軽にご連絡下さいませ。(左記までご連絡を)

2010年7月2日(金)開催 JERMA 4周年記念会 開催報告・戸村へのクロスファイヤーのコメント集

主催：財布以外はメタボリックな戸村（私費を投じています） 協賛・スポンサー：中立性のため無し

<戸村へのクロスファイヤー：コメント集>

【ご参加者様からの建設的なご批判コメント集】 つづき

- ◆「監査」を内部監査、外部監査、監査役監査にはっきりと分けて論じた方が良い。日本では内部監査論を論じている人はいるが、高名な学者はいない。

→そうですね。いわゆる三様監査のそれぞれについて、監査を細かく分けて論じるのは大切なことだと思います。今回の「監査」に関する提言としては、監査コミュニケーションは各監査主体が関わる共通に必要な土壌についてのお話でしたので、混同していると誤解を招く点があったのかもしれない。ご指摘ありがとうございます。戸村への批判というより日本の監査へのご感想という感じで、同感です。

- ◆J-SOXでようやく日本に内部監査人が増えたが、日本の内部監査の歴史は浅く、実態としても、IIAの言うようなことをやれる内部監査部門は極めて少数。ある意味、形式的チェックに終始するのもしやむを得ないか？

→IIAの述べるところ以前に、人と人が関わる監査において、人と人、人と心を見つめる監査心理学を提唱させて頂いていますが、これが監査の実効性やひいてはIIAの述べるあるべき監査に至る隠れたキーポイントだと思います。監査の世界が新たなステップを歩み出すのだと思います。

- ◆内部監査で改善提案書作成を重視するのは、現在の日本では無理。たかが1週間程度の往査で監査しても、現場プロセスの悪い点は指摘できるようになるかもしれないが、副次的効果・メリットを含めた改善は現場の人主体にやらしてもらえないのでは？ 監査側と現場のやりとりで改善策ができれば良いと考える。

→こちらも戸村への批判というより、日本の監査へのご感想という感じで同感です。往査は現場そのものを見ると同時に、寄り添いながら現場そのものを肌で感じ、CSAなども交えて改善して行くのが良いという今回の主張と符合する感じが致します。その際、現場と監査の人と人、人と心の問題について見つめる必要が、監査の実効性向上の上で重要と考えます。

- ◆監査役に総会提案権が必要では？ 監査役スタッフの質と量も課題だ。監査役スタッフの独立性はどう守られているのかも不明。内部監査人、監査役スタッフの人事異動は、監査委員会あるいは監査役の承認が必要とすべきではないか？

→今回お話しさせて頂いた内容と符合する点で、私も同感です。お話しの中で触れた人事部門が監査の弊害になる人事権を濫用する事例などをいかに克服するかについてご意見頂きありがとうございます。

- ◆資料(パワーポイント)も説明もボリューム過多。言葉が多すぎ相応な早口でついていくのが大変。

→ご指摘ありがとうございます。この会に初めてご参加の方かと思われます。通常の営利的な整えた講義・セミナーではなく、情報量を多くし、疑問点は各回でのディスカッションに活用する呼び水的な情報提供に取って立てておりました。メール等でも後でご質問頂き議論を呼ぶような内容をお届けする本会の性質上、通常、私が登壇させて頂くスタイルからはかなり異なる形ですが、今後も初めてのご参加の方向けに、貴重なご意見を参考にさせて頂きます。

- ◆CritiqueではなくQuestionです。現在、ISO26000が今年末の実施開始を目指して動いています。SOX、J-SOX、従来型の監査部門・内部統制部門は、ほとんどが金融商品取引法に対する財務監査が中心のように扱われていますが。又は、当社そのような視点で動いているというべきでしょうか。会社法・金商法への対応を含めたERMと、ISO26000との関係は、今後、またセミナー等検討されているのでしょうか？あるいは全く関連ないものと位置付けておいででしょうか？

→既に会社法・金商法・ISO26000(CSR)関連を包括する形でのERMについてのお話を講義でお話ししたりしております。今後も、機会があれば取り上げていくつもりです。

P.4

日本ERM経営協会 (JERMA:ジェルマ)

〒146-0094

東京都大田区東矢口2-16-18 クレストビル302

TEL:03-3750-8722 FAX:050-1402-5157

E-mail: info@j-erm.org HP: www.j-erm.org

・「定例会」参加者様募集中です。

・発表してみたい方・発表にご協力頂ける方も募集中です。(左記までご連絡を)

・戸村がお役に立てる事があれば、お気軽にご連絡下さいませ。(左記までご連絡を)

2010年7月2日(金)開催 JERMA 4周年記念会 開催報告・戸村へのクロスファイヤーのコメント集

主催：財布以外はメタボリックな戸村（私費を投じています） 協賛・スポンサー：中立性のため無し

<戸村へのクロスファイヤー：コメント集>

【ご参加者様からの建設的なご批判コメント集】 つづき

- ◆個人的な感想ですが、セミナー参加者、女性少なっ！と思いました。テーマ性の問題でしょうか？
→そうですね。いろいろな企業様にお伺いしても、監査の部門には女性が少ない印象を受けています。私としましては、国連勤務以来、年齢・性別・実績・(いわゆる)社会的地位に関わらず、フラットな立ち位置で監査の発展に努めていければと考えております。監査関連において、女性の登用や活躍が一層望まれることと思われます。何かお役に立てることがございましたら、お気軽にご相談下さいませ。(監査スタッフのワークライフバランスやダイバーシティなども課題になってくると思ったりしております)
- ◆4つの会社で内部監査を経験しています。紙パルプメーカー、アミューズメント、石油掘削、アセットマネジメントです。内部監査の重要性は高まってきました。だから失業せずに生きてもらっています。監査のフレームワーク、技法に偏りがちな日々ですが、そもそも監査の目的とは、に立ち返ることを心掛けています。ざっぱな話しになりました。すみません。
→いえいえ、お気軽にご感想や思っていることを書いて頂いて大丈夫です。「そもそも監査の目的とは」何なのかに立ち返る点は、本日のお話しと符合する点ですので、とても大切な視点と考えております。
- ◆監査主体の明確化(内部監査・監査役監査・会計監査人監査)。今回の話しの基本は内部監査の視点かと思える。その場合、監査基準(企業会計審議会)という用語の使用法が混乱しかねない。内部監査の視点からなら、監査規程とすべきではないか。また、監査は指導的機能だけではなく、批判的機能もあるが、その整合性は？また内部統制は経営者・監査役・会計士監査が関連するが、内部監査の視点からとらえることになるのか(前提の整理)？今回の内容の視点は従来の監査にはないので大変興味深い。現場の「人」を見る視点は賛成。現在の監査法人監査の現場(パソコンに向かうだけの会計士)も形骸化しているといえるが、このような現状をどのようにとらえ評価するか？監査には重要性の概念があるが、この機能をとらえるやり方は(内部統制にもある)？ITと人との関係、可視化、現場への往査の減少(私もこれには反対である)、現場の重視など課題にどう対応するべきか？また、リスクマネジメントと監査の関係をもっとつきつめていくとどうなるでしょう(私も最近興味を持っています)？営業と管理のハザマにはさまれる場合にどのように対応(監査コミュニケーション)するか？
→今後の監査の発展に大いに資する有意義なご回答・ご問いかけをありがとうございます。また、監査主体ごとの用語への配慮の必要性など、重要なポイントもありありがとうございました。こちらの方も他の数名の方と同様に匿名ではなく実名でご記入頂き、戸村と真正面から向き合って頂き厚く御礼申し上げます。ご指摘の点を含め、今後、私の提唱させて頂いた「監査コミュニケーション技法」や「監査心理学」を含め、研究課題としていところと符合し、大変重要なコメントだと思います。コメントの中の半分以上は既に「監査コミュニケーション技法」セミナーで私なりの考え・答えを提示させて頂いたりしております。今後、従来どおりの監査で良いのではなく、新たな課題・新たな視点で監査(各監査主体)のテーマと向き合う必要があると思います。
- ◆私も監査で社内を巡ることが多いのですが、監査先の部署が監査用のシフトを組んでいたりしたことがありました。また、本日も思ったのですが、監査するにあたってNLP、コーチングなどの勉強も必要なんだと気づかされました。
→そうですね。監査の時だけつつまを合わせる現場の方もいらっしゃるって、監査の実効性には解決すべき課題が多いと思います。それだけ、監査は今後の発展の余地を持っているということと考えています。「監査における未踏の大地」へ向けて・・・。

P.5

日本ERM経営協会 (JERMA: ジェルマ)

〒146-0094

東京都大田区東矢口2-16-18 クレストビル302

TEL: 03-3750-8722 FAX: 050-1402-5157

E-mail: info@j-erm.org HP: www.j-erm.org

・「定例会」参加者様募集中です。

・発表してみたい方・発表にご協力頂ける方も募集中です。(左記までご連絡を)

・戸村がお役に立てる事があれば、お気軽にご連絡下さいませ。(左記までご連絡を)

2010年7月2日(金)開催 JERMA 4周年記念会 開催報告・戸村へのクロスファイヤーのコメント集

主催：財布以外はメタボリックな戸村（私費を投じています） 協賛・スポンサー：中立性のため無し

＜戸村へのクロスファイヤー：コメント集＞

【ご参加者様からの建設的なご批判コメント集】 つづき

◆「答えは現場が持っている」という点は、会計監査人として、コンサルタントとして10年超多くの会社を見てきた経験上、それは1つの結論です。プロジェクト開始当初はお互い知らない同士。信頼関係は浅く、コミュニケーション密度も低い中で、なかなか物事は本質まで進んでいきません。そこで状況を変えるのは、本日のお話しにあった監査コミュニケーションと熱意だと思いました。熱意が警戒心をとかし、信頼関係に変われば、そこからの展開は別世界。監査指導先の方から積極的にコミュニケーションをとってくれるようになります。自分たちが幸せになりたい気持ちは、現場の方たちも同じ。現状の問題点、良くするための改善案は現場が一番考えているのは良く考えて見れば自然なことでしょう。そういう意味で、最高の統制は「幸せ感」という主張は非常に納得できる主張だと感同しました。私自身は内部統制を直接的に扱うことはあまりないのですが、自身のコンサルティングにおいても、「幸せ感」を意識して行きたいと思います。

→ご経験からの貴重なコメントをありがとうございます。監査において、この方のコメント通り、相互の信頼関係をいかに築くか、そこには、監査上の人と人にまつわる心理が関わると思います。背中を押して下さるコメントのように感じられ、大変勇気づけられました。

◆セミナー中に、「現場を見る」という言葉が何度も出てきていました。大賛成であり、監査人としての心構えの基本と思っています。また、「100%というのは疑ってかかれ」というのも感同しました。ここから、落としますが・・・（率直に言うて欲しいということなので遠慮なく）、実際に監査をやっている小職からすると、監査が被監査部門から嫌われるということは十中八九ありません。ほんの一部で、何を勘違いしたのか、監査初日から「インタビューと提出書類は〇〇本部長を通すように」と傍線を張ってくる会社がありましたが、ほとんどの会社は好意的です。つまり、「日ごろ自分たちでは気づかない事項を指摘してもらい、会社が良くなるために改善していきたい」と前向きです。もちろん、監査指摘が事実と相違していたら反論はされます。

→こちらの方も、実名でコメントを頂き、真正面から向き合って頂きありがとうございました。本来、監査は嫌われるべきものではなく、相手のことを思いやって相手の業務に資することを行う上でこちらの方のコメント通りであるのが理想です。あと、不正対応の監査と、業務改善に係る監査との違いもあるかと思われます。この点も大いに参考にさせていただきます。また、私費を投じて開催していることへのコメントもあり、いっそ有料にすればということもコメントとして頂きました。1人1万円のご参加費なら、黒字にならなくても赤字が少なくなるかご参加者様の人数によっては収支トントンでラクですが、上場企業役員さんやそこに勤務されている方ばかりではなく、学生さん・院生さんや中堅中小企業の一般社員さんにも門戸を開く上で、今のところ無料でなんとかやっている感じです。それと余裕のある方には、国連などに寄付して頂く心理作用を強くプッシュしている面もございます。

◆鉄は熱いうちに打たなければ打てなくなってしまうが、打ちながらも時々は一歩離れて全体を見直してみる冷静な感覚が持てないなら、名刀は打てないと思う。熱きスピーカーが何を言いたいのか、その熱意は伝わって来ても心意が伝わってこないのでは意味が無いと思うので、文書的にも起承転結がはっきりするように何度か見直してみる必要があると思う。

→なるほど、熱き思いをしかと受け止めさせて頂きました。頂いたコメントの起承転結を想定で埋めながら考えてみますと、おそらく、他にはない新しい視点や情報をいち早くご提供させて頂く場においても、今一度、全体の構成を見直して監査に関わらない方々にもわかりやすくお伝えできるよう頑張れ！という応援メッセージと受け止めました。ありがとうございます。

P.6

日本ERM経営協会（JERMA: ジェルマ）

〒146-0094

東京都大田区東矢口2-16-18 クレストビル302

TEL: 03-3750-8722 FAX: 050-1402-5157

E-mail: info@j-erm.org HP: www.j-erm.org

・「定例会」参加者様募集中です。

・発表してみたい方・発表にご協力頂ける方も募集中です。（左記までご連絡を）

・戸村がお役に立てる事があれば、お気軽にご連絡下さいませ。（左記までご連絡を）

2010年7月2日(金)開催 JERMA 4周年記念会 開催報告・戸村へのクロスファイヤーのコメント集

主催：財布以外はメタボリックな戸村（私費を投じています） 協賛・スポンサー：中立性のため無し

<戸村へのクロスファイヤー：コメント集>

【ご参加者様からの建設的なご批判コメント集】 つづき

◆4月の異動で営業から内部統制担当になり、初めて出席させて頂きました。感想、お礼よりも建設的批判をということでしたので、まずは批判から述べさせていただきます。初めて参加した者にとっては、戸村さんのフレンドリーな雰囲気、ボケについていけず、疎外感がありました。戸村さんにそのような意図がないのは承知しておりますが、戸村さんがおっしゃったように、「無料にすることで少しでも参加のハードルを低くして、新しい参加者を呼び込み、皆が幸せになる内部統制を実践するきっかけを広める」ということであれば、初めての参加者に対するアイスブレイクの方法を更にブラッシュアップしていただければと思います。特にボケが分かりにくいです。

続いて感想です。

- ・社会、従業員、経営者が幸せになるために会社がある
- ・会社は幸せを実現する為、安定した収益を上げなければ価値がない
- ・安定した収益の秘訣は正直であること
- ・人は感動でしか動かない

というお話、まったく同感です。近頃忘れていた仕事の基本を思い出すことができました。慣れない内部統制の仕事がクリアーになりました。ありがとうございました。

→アイスブレイクについて、貴重なご意見ありがとうございます。定例会では、金曜の夜にいきなり乾杯から始めるという究極のアイスブレイクを、イギリスの紳士・淑女がパブでビールを片手に時事問題を語り合ったコーヒーハウス運動になぞらえて行っております。ぜひ、そちらの方にもご参加頂ければ幸いです。また、記念会などでも、今後、初めてご参加の方がスムーズになじんで頂きやすいように検討して参りたいと思います。

◆本日初めて参加致しました。第1部では監査のあるべき姿がよくわかりました。第2部では、戸村先生の考え方がわかりました。会社はなかなか変わりません。内部統制はそれを変えるための一手段になり得る部分もあると思います。当然、そういう観点からすれば、監査担当者は重要な役割とリスクを引き受けるでしょう。小職は営業ですが、どの立場からでも会社を変えることは難しい。現実的に無理です。変わらない会社はいつか無くなりますが、それも仕方なしと考えています。会社を変えるのは社長と経営陣ですから、その人たちが変える気になれば変わる可能性があると思いますが…。内部統制から会社を変えるありかた、専門家の立場から誰にでもわかる形で世の中に伝えていただければ幸いです。

→貴重なご感想をありがとうございます。監査も環境適応しなければうまくいかなって来るとのあわせ、経営自体も環境適応が必要だと思います。そのために、専門性の観点からも、また、やわらかく普及啓発する観点からも、何か私がお役に立てることがあれば、お気軽にご相談下さいませ。

以上のようなコメントがございました。同種のコメントはまとめさせて頂いたり、戸村ではない第三者の方々への批判になっていそうなものは割愛させて頂きました。多数のコメントをありがとうございました。

お寄せ頂いたコメントを参考に、より良い情報提供の場づくりに努めて参りたいと存じます。改めまして、重ねて厚く御礼申し上げます。

P.7

日本ERM経営協会 (JERMA: ジェルマ)

〒146-0094

東京都大田区東矢口2-16-18 クレストビル302

TEL: 03-3750-8722 FAX: 050-1402-5157

E-mail: info@j-erm.org HP: www.j-erm.org

- ・「定例会」参加者様募集中です。
- ・発表してみたい方・発表にご協力頂ける方も募集中です。(左記までご連絡を)
- ・戸村がお役に立てる事があれば、お気軽にご連絡下さいませ。(左記までご連絡を)

2010年7月2日(金)開催 JERMA 4周年記念会 開催報告・戸村へのクロスファイヤーのコメント集

主催：財布以外はメタボリックな戸村（私費を投じています） 協賛・スポンサー：中立性のため無し

＜当日の会場でのひとこま＞



P.8

日本ERM経営協会 (JERMA: ジェルマ)

〒146-0094

東京都大田区東矢口2-16-18 クレストビル302

TEL: 03-3750-8722 FAX: 050-1402-5157

E-mail: info@j-erm.org HP: www.j-erm.org

- ・「定例会」参加者様募集中です。
- ・発表してみたい方・発表にご協力頂ける方も募集中です。(左記までご連絡を)
- ・戸村がお役に立てる事があれば、お気軽にご連絡下さいませ。(左記までご連絡を)

【特別寄稿】

編集長 戸村より

危機管理広報のコンサルティングを世界的に手がけられていらっしゃる方からのご寄稿です。

危機対応に必要な三つのCウェーバー・シャンドウィック・ワールドワイド株式会社 (<http://japan.webershandwick.com/>)

常務執行取締役 クライアント・サービス本部長

塩谷 斉 (しおや ひとし)

略歴

1978年4月 国際ピーアール株式会社（現在のウェーバー・シャンドウィック・ワールドワイド）入社。銀行、住設メーカー、公益企業で社会貢献・地域活動、技術啓蒙活動などを担当。コンシューマー部門で海外観光プロモーション、輸入車のイメージ転換、グローバル企業のブランディング・コミュニケーション、イシュー/クライシスマネジメントを担当。1997年4月からITグループ・マネージャー。2002年4月執行取締役（バイスプレジデント）、カスタマーサービス本部副本部長を経て、2003年4月から現職。

スポークスパーソントレーニングの講師として、国内外の金融・産業系企業、消費財メーカーなど数々のトレーニングを実施。

企業の事故や不祥事のニュースが毎日のように報道されています。マスコミから、そして社会から糾弾され苦渋する経営者、信頼を失っていく企業の姿を目にして「自社でなくてよかった」と思っている方も多いと思います。

「起こるはずがないこと、起こってはならないことに備える」——これが危機管理そのものです。危機が起きてしまったら、経営者は何をすべきでしょうか。経営者には何が求められるのでしょうか。

企業が直面する危機は様々です。危機が発生する背景も異なります。そして、危機の可能性を完全に取り除くことは、残念ながらできません。しかし、危機に備えることはできます。危機には共通した要因とメカニズムがあります。

それらを知れば、危機に直面する確率を抑えることは可能です。危機発生時にも、被害を最小限にして、信頼の失墜に歯止めをかけ、再生の道に歩みを進めることもできるのです。

本稿では、企業の危機対応コミュニケーション・コンサルタントとして携わってきた実際のケースから得た、経営者にとっての危機対応の要諦を簡単にご紹介したいと思います。

危機発生時、経営者に問われるのは胆識

ここで述べる危機は、企業が信頼を失い、存続にかかわる危機的な状況を指します。企業が危機に直面する要因は概ね二つに分類できます。

一つは、制度・仕組みによるものです。健全性や安全を確保するための制度やルール、管理・監査体制に不備がある場合などで、結果として、安全性、機能性不備による製品リコール、システム不具合によるサービス停止、社員の法令違反などの危機を招きます。

二つ目は、経営者の意識・姿勢によるものです。利益至上主義、閉鎖的な事業経営、消費者軽視などが、これに当たります。事業の維持・拡大のための施策、競争に生き残るための方策、社員への叱咤激励などの通常の事業の継続努力が、いつの間にか社会と乖離した“社内慣習”や“社内常識”を育み、それに従った社員が「不適切な行動」を取る。あるいはガバナンスの弱さや緊張感のなさが、現場での気の緩みなどによって、単純な過ちから危機的な状況に陥るものです。

企業の危機は、これらの要因が複雑に絡みあって発生するものです。天災や第三者による事故や被害など、不可抗力で起こる危機もあります。しかし、これも不適切な意識や姿勢で対応することで、企業の信頼失墜につながることは少なくありません。どのような危機も、経営の意識・姿勢が関与しないものはないのです。

危機発生当初、社会やマスコミの関心は、事態の直接的原因究明に向けられますが、経営者の意識や姿勢が不適

切であった場合は、長期にわたって人々の記憶に残ります。企業の危機は、まさに経営者としての胆識が問われる機会なのです。

このことを踏まえて、危機発生時の対応の要諦について触れたいと思います。

危機発生時の C3(シーキューブド)

危機対応は、事態の早期鎮静化、被害・損害の拡大・拡散の抑制、信頼回復への速やかな移行を目的に行います。このためには、経営者が総指令官として、「Command (コマンド)」「Contro (コントロール)」「Communication(コミュニケーション)」の3つのC (C3: シーキューブド)を統合して実践することが重要です。

Command は、危機対応策本部で、事態収拾のための方針を定め、混乱・動揺する組織や関係者を統制することです。Control は、危機の発現場で、処理の手順を組み立て、事態に迅速に対応することです。Communication は、必要な情報を収集し、社員、取引先、マスコミ、行政など、関係者に対して、タイムリーに伝達・説明していくことです。

以下、危機発生時の C3 を実施する際のポイントを上げます。

1. Command (コマンド): 指揮のポイント

通常、経営者が担います。原因追及と対策、事態進展に伴って生じるリスクの判断と抑制、再発防止策の立案と実施、信頼回復のための施策など、危機発生時に必要な行動を決定し徹底します。

リーダーシップと責任感、真摯な態度と意識・姿勢が一貫して求められます。

(指揮の心構え)

- ・自社の責任に集中して第三者の責任は考えない
- ・過去の実績に依存しない、これからを思考する
- ・被害者視点で補償は、広く、長く、手厚く考える
- ・再発防止は、漏れなく、確実に、徹底をモットーに立案・実施する

2. Control (コントロール): 現場の制御・統制のポイント

現場で明確な方針と指令を発し、現場の混乱を制御し、社員・関係者と協働関係を作れる体制と人材を確保・配置します。危機が起こっている現場で、知識や技術に精通した役員が責任を担います。

(制御・統制の心構え)

- ・目的を共有する
- ・危機対応時の原理・原則、基本方針を共有する
- ・適切な人材、資産を集中投下する
- ・有効なマニュアルを的確に実践する
- ・現場の制御・統制行動とコミュニケーションを整合する

3. Communication(コミュニケーション): 伝達・説明のポイント

顧客、社員、取引先、マスコミ、行政など、ステークホルダーに対して、適切な情報発信、説明を行います。Command、Control を着実に実行するためにも重要です。特にマスコミとのコミュニケーションは、リコールや情報漏えいなどで二次被害を防ぐために告知の協力を必要とする場合があります。生産、営業、人事、広報など、それぞれのステークホルダーの責任者が担います。

(コミュニケーションの心構え)

- ・把握している事実と目的を説明する
- ・分からないこと、できないことの境界を明確にする
- ・仕組みや基本姿勢、過去事例を基盤にして原因・経緯を説明する
- ・問い合わせ、説明の要求に迅速に対応できる人員配置と体制を取る
- ・マスコミに対して取材の可能な範囲を定める
- ・適切なスポークス・パーソンを選定する
- ・トップ会見の時機を定める

持続的成長努力が危機対応の地力となる

危機発生時は、情報収集、判断、行動決定のための時間が短く、経営者が行う判断の数と質が、平常時から劇的に変化します。経営者は、経験したことのない不測の事態と、このパラダイムシフトへの柔軟な対応力が試されます。

しっかりした企業のビジョンを持っている企業は、意思決定が早く、集団での意思統一も早いものです。行動指針、コンプライアンスが徹底している組織では、問題の発見が早く、危機に際しての初動措置が適切で、有効な再発防止策を生み出すことができます。日頃から社内のコミュニケーションがよく、トップと現場の意思疎通のパイプが太い会社はリスクを早期に発見します。

メディアトレーニングや危機管理マニュアルの整備など、危機発生時ゆえに必要なスキルの習得や整備は必要です。しかし、ビジョン、行動指針、コンプライアンスの浸透、徹底は、通常の事業継続の努力です。危機対応力は経営者の普段からの意識・姿勢の持ち方と、事前の準備によって高めることができるのです。

より良い経営を目指すこと、そして「起きてはならない危機」にも対応する準備を整える。これらは企業のサステナビリティのためのコストではなく、投資です。その投資は、被害者を救い、社員を救い、会社を救います。

【日本ERM経営協会のひとこま】



【特別寄稿】

編集長 戸村より

内部監査に長けた方で、内部監査協会でもご登壇の雑賀さんより、共著での出版をご希望されていましたが、そちらは見送ることとして、こちらに自由なご寄稿を頂くことと致しました。

なるほどと分かる内部監査

カルピス株式会社 監査室 統括マネージャー
公認内部監査人(CIA)、内部統制評価指導士(CCSA)
雑賀 吉人 (さいが よしひと)

はじめに

私が2001年4月に、内部監査部門勤務の辞令を受けてから約10年が経ちました。

10年一昔とはよく言ったもので、内部監査を取り巻く環境は大きく、しかもどちらかといえば内部監査に携わる人々にとって有利な方に変わってきたと思っています。その間、私は年間平均で約15部門の監査（インタビュー者90名、主担当としての報告書作成7部門、改善提言40件）を行いました。

失敗もあれば、良く出来たと思えるものもありました。また、当初は失敗かと思ったものも、後日評価されるものもありました。

一方、個人の能力開発の面からは、外部研修の受講、資格試験への挑戦、CIAフォーラムでの研修などがありました。

さらに現状も、続発する企業不祥事、会社法の施行、J-SOXの導入、さらにIFRSへの議論など時代は継続して内部監査にフォローの風が吹き続けている様に見えます。

その中で、内部監査に関する書籍も数年前に比べれば驚くほど多く、大きな書店では専用のコーナーさえ出現しています。内部監査人には恵まれた時代となった様にも思いますが、それらの本を手にとって見ると、主に大学教授(会計学)、公認会計士などが著したIIAの解説書を翻訳したもの、各種マニュアルに沿って説明したものが多いのです。

既に内部監査をよく知る者にとっては、十分わかる内容かもしれませんが、期待するほどには実務的でなく、どこがポイントでどう行うのか、何を一番大切にしなければならないか、という観点からは役に立つとは言いがたいのです。

私の印象では、そもそも内部監査は他人に届き、他人が動かなければ成果が出ないものですが、報告先や、被監査部門といった相手軸が希薄に感じます。

本稿は、経験はないが内部監査に興味を持つ方々、新たに内部監査部門に配属された方々、部員の指導研修の責任者を対象として、内部監査を理解する上で覚えておくべきポイントを私の経験からまとめました。内部監査の仕事を初心者目線に合うようにできるだけやさしく語ったつもりです。専門的な解説書では得られない、監査現場のイメージを持っていたら幸いです。

また、内部統制の整備に責任を持つ経営者の方々においては、内部監査の目的と価値を経営の観点から再確認していただければ望外の喜びであります。

1. 内部監査とは

【問題意識と要約】

なぜ、不祥事が報道され、社長がお詫び会見する際に内部監査部門は非難されないのだろう？
内部監査部門は黒子（くろこ）の存在であり、企業の価値向上に役立つものである。

1. 現場で何が起きているか

時代や環境がどんなに変わっても経営者が現場を知ることの重要性は、いささかも変わらず重要と言えるでしょう。不祥事が起きた際よくあるパターンとして、経営者は現場で起きていることを把握しておらず、「それは本当か?」、「聞いていないぞ」との反応を示します。

内部監査は企業の各現場で起きていることを経営者に報告し、情報提供とともに意思決定の支援を図ります。

2. 内部監査は組織に価値を付加する

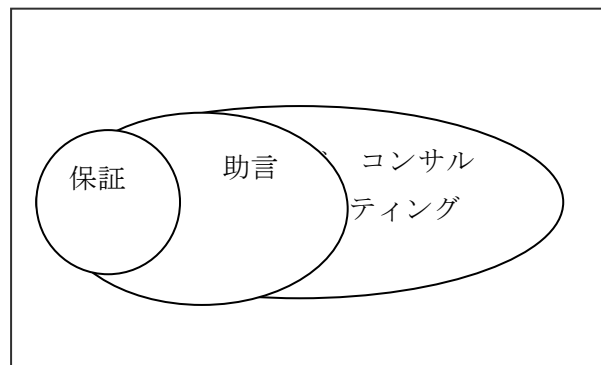
グローバルスタンダードとなっている IIA (The Institute of Internal Auditors ; 内部監査人協会) による内部監査の定義 (1999 年) は次のとおりです。

『内部監査とは、ある組織体の運営に価値を付加し、また改善するために行われる、独自の、客観的保証およびコンサルティング活動である。内部監査は、組織体の目標達成に役立つことである。このために、リスクマネジメント、統制および組織体のガバナンス・プロセスの有効性の評価、改善を、内部監査としての体系的手法と規律遵守のアプローチをもって行う。』

やや難しい文章ですが、‘価値を付加する’ このポイントを忘れずにこれからの文書をお読み下さい。

3. 保証とコンサルティング

私が考える概念図を簡単に表示すると以下の図になります。



また、保証と言ってもルールなどに対して①整備状況の保証；整備されている。②運用状況の保証；運用が行われている。③改善状況の保証；継続的な改善が行われている。などがあります。

助言、コンサルティングはより積極的に組織体へ価値を付加しています。

4. COSO

米国では、1977年に成立した「海外不正支出防止法」によって、企業は不正を防ぐ内部統制の仕組みを持つことが義務付けられました。その当時は、内部統制を持つにはどうするべきかについては必ずしも明らかではありませんでした。

1985年にトレッドウェイ委員会が発足し、87年に報告書「不正な財務報告」を発表しましたが、その中で内部統制を評価する基準設定の必要性が勧告されました。そこで同委員会を組織する内部監査人協会や公認会計士協会など5つの団体が協力して、5年の歳月をかけ、92年に表題の「内部統制の統合的枠組み」をまとめ上げたのです。

この報告書によって、①企業が内部統制を作るとともに運用し、②監査人が評価し、改善勧告する体制づくりをどのようにすれば実現できるかの基本形が理論的に示されたのです。その後、この基本形は組織経営の基本的テキスト、いわばグローバルスタンダードとなりました。

内部統制をひとつの「プロセス」と捉えるところに際立った特徴があります。

内部統制とは、①ひとつのプロセスである、②人間によって遂行される、③合理的な保証を提供する、④統制目的の達成に適う。

私は、①もすばらしいと思いますが、②、③の人間が行うことには「完全」はない、つまり費用対効果を導入したことが、企業に支持される大きな要因になったと思われます。

目的、構成要素などを参考までに示します。

(注) COSO (こそと読む) フレームワーク

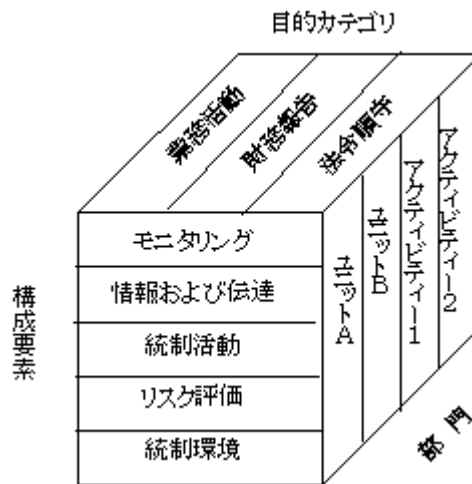
1992年に米国のトレッドウェイ委員会組織委員会 (COSO : the Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) が公表した内部統制のフレームワーク。今日、事実上の世界標準として知られている。

(注) 「王の目となり、耳となる」

(出典：アケメネス朝ペルシャ、BC550～BC330) まず全国を20の州に分けて総督を派遣します。この総督をサ

トラップと言いました。

さらに、監察官がいてサトラップを監督、監視する。これを「王の目」「王の耳」といいました。「王の耳」は密偵、隠密で、サトラップが不穏な動向を見せると王に報告します。



2. 経営者をお願いしたいこと

【問題意識と要約】

なぜ、内部監査は経営者にとって得か？

内部監査は経営者自身の安全に役立ち、かつ法的要件を満たします。

1. 信頼と確認

組織の経営は部下をはじめ、人を信頼できなければ成り立ちません。特に、今日の激変する経営環境に対処するには、信頼に基づく思い切った分権が不可欠となってきます。信頼し、任せはするけれども、経営者は自身の責任を果たすために、各組織の真実を正確に掌握することが求められています。

2. 会社法の要請

2005年6月それまでの商法に代わり、会社法が成立し、2006年5月に施行されました。内部監査は、本来、組織体の内部者である最高経営者、ないし取締役会がその必要性に応じて設置する機関であります。企業不祥事は社長、取締役会、さらには各種の利害関係者が、内部監査の必要性を再認識する契機となる事態であったといえます。

業務の適正を確保する体制を整備するように求める要求は、取締役に内部統制およびリスクマネジメントの確立に責任を持つように求めるものであります。取締役が、要求に応えるために体制を整備する上で、また整備したという証拠を得るためにも、内部監査は不可欠になる。

また、監査役（会）は、体制整備に関する報告に際し、相当性を判断するためにも内部監査と連携をとり、活動状況を調べるとともに体制整備に係わる証拠を得る必要がある。この点でも内部監査の重要性は高いものがあります。

3. 内部監査（部門）への支援

内部監査を真に役立つものにするには、経営者の支援が重要になります。そもそも監査をコストと考えるのではなく、積極的に情報収集のチャンスと考え、下記の施策を監査部門と一緒に取り組んで頂きたい。

- ①内部監査の導入（既に存在する場合はその積極的な活用）を社長の方針として、社内に通達し、社員の協力要請を促す。
- ②内部監査の規程を定めより公式な位置づけとする。（内部監査部門にとってやや虎の威を借りる狐に近い）
- ③内部監査はリスクを防ぎ、経営を改善する目的であることへの理解。（特命監査；内部監査は自由度があり、どの

ような問題にも挑戦でき、また組織に見合ったやり方がとれる。)

4. 内部監査（部門）への要求

支援とともに、経営者自ら積極的に要求を出し、監査部門側も答えるべく努力することが望ましいと思われます。たとえば、①社内のリスクマネジメントを全社的な視野で評価する、②リスクアプローチによる内部監査を実施し改善提案をするなどです。

3. 被監査部門へ申し上げたいこと

【問題意識と要約】

なぜ、内部監査は被監査部門にとって得か？（一方で、何とか監査を通したいと思ってしまう。）
内部監査は健康診断と同じで、自分たちでは気づかないリスクを教えてください。

1. よく見受けられる対応

- 1) 先々月は会計士、先月は監査役、今月が内部監査、まったく現場の手間をどうしてくれる!!
- 2) 他部門では、伝票の捺印漏れが指摘されたそうだが、印鑑を預けるから誰かに全部漏れなく押させておけ!!
- 3) とにかく指摘を受けない様に、あらかじめ問題となりそうな点はつぶしておけ!!

これらは、私が直接言われたり、インタビューで本音ベースで聞き出したものです。部門長はもちろん、特にその部門の次位者にこのような傾向が見られます。

そもそも内部監査は、一夜漬けでの実力ではなく、あるがままの姿に対して行うものです。監査当日はしのげても毎日の業務の中で、業務効率を落としてまでも繕うことは無理があります。

また、全社的な視野で健康診断と思って積極的に、内部監査を受け入れる風土を作る必要があります。

2. 内部監査の役割

被監査部門にとって、①ある行為が適切であるかその保証がないから、再度の確認の意味でチェックする。②行為の当事者とは違った角度から、問題点とその原因を検出する。③行為の当事者とは違った角度から、業務改善に資する。といった大きなチャンスでもあるのです。

3. 内部（身内）の者が行うことの意味

たとえば公認会計士の監査では、法律により決められたことを決められた手順により監査が行われます。

内部監査は、同じ釜の飯を食う者同士が、立場は違えども、その会社のためにある程度の自由の中で行えるものです。

その意味では、内部監査部門側も①常に視点を変えた新たな監査テーマを常に模索する。②課題や問題点は原因まで遡って解決する（基を断つ）。③問題解決と業務効率とのバランスを常に意識するなどが重要となります。

4. 内部監査部門の広報活動

被監査部門に内部監査の目的、仕事内容を知ってもらうことは大変重要です。長年やってきて振り返ってみるとあらためて、監査は教育・啓蒙活動でもあると思います。

具体的な方法は以下の通りです。

- ①原則、監査通知は必ず文書で出す。そして簡潔にその内容を伝える。
- ②社内報などで内部監査の仕事を知ってもらう。また、監査のつど監査開始前にインタビュー対象者に集まってもらい、目的などを説明し、質疑応答の時間を設ける。
- ③読んでもらえる（使ってもらえる）監査報告書を作成する。（誰にでもわかりやすい監査報告書）
- ④被監査部門からの評価を受ける。インタビュー終了時または、監査報告書提出時に今回の監査の対応などを評価してもらう。（⇒内部監査の品質向上にも必要）
- ⑤ベストプラクティスの水平展開
各部門で行っている良い点を積極的に取り上げ紹介し、全社的に水平展開する。

4. 監査実務の実際

【問題意識と要約】

なぜ、教科書に書いてあることが分かりにくいのか？（一方で、何をみたら実際の監査をイメージできるか）
内部監査の実際は、理論とは異なり、経験の積み重ねが重要になります。他人の経験も自分の中に取り入れることが出来る監査人は優秀です。

1. 内部監査に配属されると

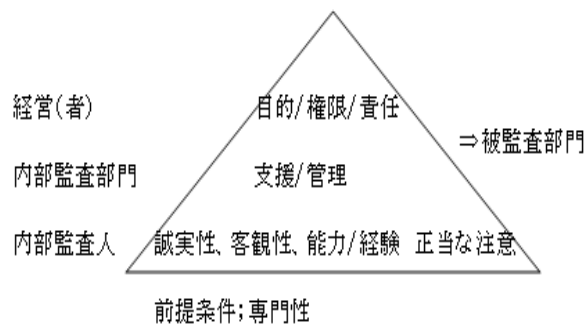
最初に内部監査部門に配属されると、きっちりしたマニュアルがあるわけでもなく、見学と称して先輩がやっているのを見に行くことから始めるのが多いと思われます。

さて、その先輩達もこれといって自信があるわけではないのですが、今まで会社で培ってきた、経験、人脈で何とか乗り切って行きます。そもそも内部監査は任意監査であり、マニュアルにはそぐわない性質があります。

2. 正当な注意と専門性

日本内部監査教会の内部監査機軸によれば、「内部監査人が課せられた役割を達成できるためには、十分な専門能力と実務経験を有する、誠実で客観的な内部監査人が、その作業を遂行するに当たって専門家としての正当な注意を払うようにしなければならない」とあります。

専門性を一言で言い表すことは難しいし、また、IIAが認定する公認内部監査人（CIA）の資格を有することでもありません。そもそも内部監査の奥行きは深く、研鑽を要する領域はビジネスの発展とともに広がって行きます。イメージ図を下記に示します。



私なりに考えた、監査の実務に必要なと思われる専門性を以下に列举します。

- ① 社内のリスクマネジメントを全社的な視野で評価できる。
- ② リスクアプローチによる内部監査を実施し、改善提案が出来る。
- ③ リスクコントロールの種類を熟知し、リスクの低減に最も効率的な統制活動を説明できる。
- ④ コンプライアンスを説明出来、改善指導ができる。
- ⑤ 不正行為（または疑わしい行為）に関する内部監査の役割と責任を説明できる。
- ⑥ 監査役との連携により業務監査のシェアができる。
- ⑦ 内部監査の品質評価をできる。
- ⑧ 内部監査の専門用語に精通している。

2. 推薦したい本

- 1) 「専門職的实施のフレームワーク」(通称；レッドブック)日本内部監査協会
- 2) 「内部統制の統合的枠組み－理論篇、ツール篇」白桃書房

3. 理論と実務の割合

理論なき実務は内部監査の基本逸脱の危険性が高く、実務なき理論は宝の持ち腐れとなる。

私は米国の著名なゴルフプレーヤー、アーノルド・パーマーの次の言葉を紹介したいと思います。

「信念ある自己流は、信念なき正統に勝る」

5. 監査計画

【問題意識と要約】

なぜ、中長期の内部監査計画は必要か？

監査の必要性を把握し、優先順位を決め（何を重点に置くかを決め）、その必要性を満たす要員や教育を用意するため、中長期の内部監査計画は重要になります。中長期の内部監査計画は内部監査目的を達成する手段です。

1. リスク

監査に先立ち、リスクの発生可能性と影響度に照らした評価をすることが必要となります。たとえば、統制手続が実行されていないという問題点を発見した場合、単に実行されていないから不適切というのではなく、実行しないことによるリスクの発生可能性または影響度の変動と実行のコストを比較検討することになります。

その際、組織体のメンバーの誠実性や論理的価値観、経営者の考え方、経営者や従業員の意識など、必ずしも教科書的な方法や手法では明らかにされない、いわゆる内部統制の人的側面、ソフトな統制も含めて検討する必要があります。

なお、中長期監査計画は組織体の中長期経営方針・計画に基いて策定されるので、組織体の方針・計画が変更された場合には、速やかな見直しが必要となる。比較的高いリスク領域に十分な監査資源を投入し、内部統制の脆弱性を効率良く改善して行く必要があります。

しかし、リスクマップ作成の感性は必ずしも必要ではない。筆者の経験からは、完成途上の議論、それもやや脱線がちな議論から有意義なポイントが浮かび上がる場合が多いと感じています。

2. 主な監査テーマ

日本内部監査協会が集計した監査対象業務別にみた内部監査実施状況 2008 年度実績・・・回答会社数；904 社（「月間監査研究」2009 年 11 月臨時増刊号）によれば、業種間にバラツキは有るものの、①営業業務；69.9%、②全般管理・組織・制度；69.2%、③経理業務；61.0%、④関係会社とその業務管理；51.3%、⑤総務・人事・厚生業務；50.2%となっている。

3. 要員確保、人材の育成

以下の項目を検討することが望まれる。

- ①監査要員計画（ローテーション）
- ②監査要員の育成計画
- ③アウトソーシング計画（例；IT, 会計など）

4. CEP ポイントの管理

継続的専門能力開発（Continuing Professional Education／以下 CPE）制度とは、公認内部監査人（Certified Internal Auditors／以下 CIA）、などがその称号を得た後も、常に専門職として相応しい能力・知識の開発を継続し、それらの称号を維持するに値することを証明することを目的とした制度であり、一定のポイントの獲得が資格維持の条件となっている。

6. 監査の事前準備

【問題意識と要約】

なぜ、内部監査は段取り 8 分（実行 2 分）といわれるか？

内部監査は設計の質と量で全体の 8 割が決定される。（ボタンの掛け違いは後になるほど大きく影響する。）

1. 最初の設計フェーズでのボタンの掛け違い

監査は往査で、気づいた点、腑に落ちない点、不正への懸念などを重要視するが、大半は監査スケジュール、監査シナリオに沿って行われる。監査側もチーム編成があり、被監査部門も予定があり、大幅に変更することは稀である。監査の効率は準備にあり、準備の出来こそが監査全体の出来を左右する。

参考までに、九分九厘「間違いがない」という場合、「九割九分九厘」（99.9%）間違いがないということで、「九割」が

省略されています。これを段取り 8 分に当てはめると、物事を成し遂げるためには、事前の準備に 98% の重要性があるという意味になります。

つまり、「段取り九割八分」→「段取り八分」と変化したものとする説。一方、段取り八分の仕事二分」ということわざもあります。同じく、仕事の成否を決める要素の 80% は準備・手配の段階にある、といった意味あいでしょうか。準備さえ整ったらその仕事はすでに八割方完成したと思ってもいいと言う意味らしいのですが、大意は同じです。

7. 監査の通知、資料請求

【問題意識と要約】

なぜ、口頭ではなく監査実施通知と資料請求を紙で伝達すべきか？

監査の作法として、被監査部門の対場に立ち公式資料を要求することは、全体のスケジュールを統制する上でも、監査サイドの作業スケ漏れを防ぐために重要である。

1. スケジュール管理と資料

信頼と確認は監査人にとっても、被監査部門にとってもスケジュール管理と資料提供は重要なポイントとなります。社内のルール、監査の作法として正式な文書で連絡しあうことは鉄則です。

2. 被監査部門の負担軽減

被監査部門にとって、監査はルーチン業務ではなく更に経営トップに報告されることから、プレッシャーが掛かります。そうでなくても、近年 ISO の認証取得、更新などで手間が取られております。

そこを考え、被監査部門への作業の重複や漏れを防ぐことは大切です。

3. 被監査部門とのフェアプレー

「協力なくして改善なし」被監査とは常にフェアな協力関係を保つ必要があります。

8. 事前検討会

【問題意識と要約】

なぜ、事前検討会を行うべきか？

問題点をすべて洗い出す事前検討会は、監査での重要ポイントのスケ漏れを防ぐ重要なステップです。

1. 日本の平均的な監査部門の人数

内部監査白書（日本内部監査協会 2007 版(現時点での最新版)）によれば、一つの会社における内部監査の要員は、1 人から 3 人までで、58.9%、5 人までで 73.6% を占める。

事前検討会は、主担当者が中心になり監査メンバーが意見を出し合う重要な会議です。通常、内部監査は 2～3 人で往査に行きますが、実際の監査場面を想定して、チェックリストの確認、前回の監査での問題点などを確認することは大変重要なステップです。

2. 三人よれば文殊の知恵

私の経験では、一人で何回確認したつもりでも、漏れがあり、事前検討会でポイントとなる事項が発見される場合が多々あります。

一人より二人、二人より三人と知恵が出てきます。但し、逆に船頭多くして船山に登ることの無いようにしなければなりません。監査チームのリーダーシップとメンバーシップのバランスが重要となります。

3. 事前検討会のルール

ブレイン・ストーミングの 4 原則

- ①自由なアイデア抽出を制限するような、判断・結論は慎む。（積極性の全面的肯定）
- ②粗野な考えを歓迎する（自由奔放）

③量を重視する（質より量）

④アイディアを結合し発展させる（結合改善）

に則り、活発に別々のアイデアをくっつけたり一部を変化させたりすることで、新たなアイデアを生み出していくことが重要です。特に、他人の意見に便乗することが推奨されます。

9. チェックリスト

【問題意識と要約】

なぜ、チェックリストの作成をすべきか？

監査の重要項目のヌケ漏れを防ぎ、監査効率を上げる。誰もが同じ監査が出来るようになる。

1. 同じ質問を複数の人に

監査は調査とは違います。単純に○、×で割り切れない場合が多いのです。同じ質問を複数の人(職階、勤続年数、男女など)に聞くことにより、その部門の実態が見えてきます。回答時の、表情、口調、ためらいなど監査人にとって監査意見を形成する差異の大きなヒントとなります。

上司と部下との意見の相違は勿論のこと、その部門全体のコミュニケーションを把握する事が出来ます。

2. 被監査部門の信頼

どのような質問項目でインタビューをしてくるか、意外にも被監査部門は注目しています。監査人がどのような資料を読み込み、自分たちの仕事を理解しているか強く関心を持っています。私の経験から、本社から遠く離れた部門、さらに部門長ではなく次位者クラスはその傾向が強いと感じております。

チェックリストで備忘的にポイントなる数字などを披露しますと、喜ばれます。但し、誘導にならないように注意しなければなりません。

3. チェックリストの更新

チェックリストの更新は重要です。法令の改定、会社年度目標の変更などを盛り込んだ、常に最新のチェックリストにすべく整理することが必要です。

10. 往査

【問題意識と要約】

なぜ、往査は監査の基本なのか？

監査は3現主義（現場、現物、現在）に基づき報告書を作成するものです。

1. 百聞は一見にしかず

他人の話を聞くよりも、実際に自分の目で確かめて見た方がよくわかる。現場の事実を伝える使命からも、内部監査にとっては重要なポイントとなります。

2. 相対で話すことの意味

例えば、事前に電子メールで送られた報告を読み上げてもらうだけでも、直に声で聞くのでは情報量が違います。コミュニケーションの原点はフェースツウフェースです。但し、海外などはTV会議式の導入を考える必要があります。

3. 三現主義

領収書のコピー、銀行残高報告書のコピー、ファックスでの照合などは、悪意を持った者行ったらほとんどの監査人は不正を見抜けません。逆に言えば、不正のツール手口として存在します。

4. コストとの関係

年度末が近づき財務部門から、経費の削減が求められることがあります。監査人はそれに乗ってはいけません。

そもそも内部監査はコストではなく、未来への投資と位置付けるべきものです。勿論、監査人はこのことを肝に銘じ、監査に取り組まなければなりません。

11. インタビューでの注意点

【問題意識と要約】

なぜ、インタビュー（ヒアリング）は監査の基本なのか？

他の部門、他の機能が行わない内部監査のみが行うプロセスを重視し、その結果も監査部門ならではのものにする。

1. インタビューのポイント

監査は人間がやる、人間らしいものです。人間の捉え方に性善説、性悪説がありますが、一人の人間でも多面性があります。また、「魔が差した」といった人間らしさを承知した上でインタビューに臨むべきであります。

私は、これはその人の問題に対する本質を表すキーワードだと思ったら、質問の中へ「あなたはマルマルとおっしゃったけれども・・・」を織り交ぜて、そのことに対し繰り返し相手に聞くことをやってきました。

その間に頭の中で、重要度と緊急度のマトリクスを用意して重要かつ緊急なものを優先し、どちらとも低いものは最後にまわす様に注意してきました。

2. 監査の起源、AUDIT の語源

①1881年（明治14年）に公布された「会計検査院章程」の「監視検査」、「監視審査」、「監督検査」の略語

②1890年（明治23年）に公布された旧商法「監査役」

③海外

ラテン語 *audire*、仏語 *a u d i t* ⇒ 聴く

独語・スペイン語 *reviser*、ラテン語 *revisere* ⇒ 再び見る。

最古の記録；紀元前約4000年 古代バビロニア税徴収官の記録

中世欧州；荘園の監査、都市の出納等財務責任者が、市民の監査と荘園責任者が口頭で記録帳簿を読み上げた。

そもそも監査とは、辞書によれば検査する、確かめる、報告する、「報告するために、検査することによって確かめること」

「監査とは、ある行為あるいはある行為の結果を示す情報などについて、独立の立場にある第三者が検査することによって、その真実性、妥当性を確かめその結果を関係者に報告すること」とあります。

3. 監査の一般的性質

「監査とは、経済活動と経済事象についての主張と確立された規準との合致を確かめるために、これらの主張に関する証拠を客観的に収集・評価するとともに、その結果を利害関係を有する利用者に伝達する体系的な過程である。

4. 肯定的な合いの手

あいづち、アイコンタクト、表情、口調 IC レコーダーの利用などさまざまな工夫を検討して下さい。

12. 私としての結論

【問題意識と要約】

なぜ、いま、健全な愛社精神が必要か？

グローバル化、IT化でマニュアル化、デジタル化が進むいまこそ人間くささが有効となる。

1. 21世紀の特徴

20世紀は規模の経済がものをいう、極めて一元的なグローバリゼーションの時代であり、21世紀は多極化した世界を相手にする多元的グローバリゼーションの時代と言われています。

実際当社の属する業界でも、もはやマスはコモディティー化してしまい、利益を生まない。市場で一定のシェア

を確保したと思っても、すぐにより安価な新しい製品が生まれ、さらに市場自体がなくなってしまうことを体験しています。

これに対しては、ONE&ONLY、ローカリティ、ユニークネス、差別化が競争上の大きなキーワードと言われています。（つまりは、いかに唯一無二の存在になるか。）

1. 21世紀の特徴

これまでグローバル化が進む中での内部監査の心・技・体について述べて来たつもりですが、内部監査で提言し、改善活動が進む中でどうしても以下のような矛盾が出て来ます。

- ①安全性を向上させると効率が低下する。
- ②規制を強化すると創意工夫が無くなる。
- ③監視を強化すると士気が低下する。
- ④マニュアル化すると自主性を失う。
- ⑤責任を厳密にすると事故隠しが起こる。
- ⑥情報公開すると過度に保守的になる。

2. 一番言いたいこと

上記の問題に対し、内部監査は、現実には自分たちの職場も含め同様の問題に答えなければなりません。

私は、それを解決するのはもはや仕組ではなく、モラルしかあり得ないと思うに至っております。

- ①創業者、指導者の志と各組織単位でのリーダーシップ
- ②良い職場（仲間）に働く喜び
- ③お客様や社会に対する使命感、責任

このような要因が組織全体と個々人の心に自ずから方向付けを与え、透明性・効率性の高い業務プロセスへの改善が図られるのではないかと考えます。

また、そこから全社的なリスクマネジメント、コンプライアンス活動のレベルを向上させ、コーポレート・ガバナンスの強化による経営の受託責任の明確化とブランド力の向上、利益確保、お客さまの信頼向上などを達成し、企業クオリティを向上させて行くと思われまます。

おわりに

私は、内部監査はやればやるほど面白いと感じています。組織が求める価値、市場が求める価値、個人が求める価値が一致した内部監査が出来たとき無上の喜びを感じることが出来ると信じて、今後とも挑戦的に取り組んで行きたいと思います。

【参考文献】

久保 光雄／編著「経営の品質を高める内部監査（全社的視点で改善に導く）」

近藤 利昭「内部監査を活かす術」

野口 吉昭「コンサルタントの解答力」

次ページにて雑賀さんによる「監査かるた」を掲載致しました。

- あ 頭隠して尻隠さず（下流から上流へインタビュー、
問題の多くは下流で発見され、その原因は中流・上流にある場合が多い）
- い 犬も歩けば棒に当たる（実査は根気強く、現場・現実・現物と唱えてみる）
- う 嘘を見抜くは経験・知識の積み重ね（ITでは追いつかない部分）
- え 得手に帆を揚げる（専門性を磨き、得意分野を持て）
- お 驕りは転落への道（信念は貫くが、いつも謙虚に）
- か 可愛い子には旅をさせ（後輩には厳しく指導）
- き きつい指南が真の友（元同僚、同期関係なし）
- く 苦しいときは一人で悩むな（仲間が大事）
- け 芸は身を助くる（コミュニケーションが大事、海外で日本を語れるか）
- こ 困難な仕事は第一優先（重たいものは大人数で、美味しい物は小人数で）
- さ さわらぬ神を作らぬ覚悟（監査にタバーはなし、三角測量）
- し 死に際に「我悔い無し」と言えるか（監査は一期一会、完全燃焼!!、何によって覚えられたいか？）
- す 好きこそ物の上手なれ（監査を好きになれば、作法も上達する）
- せ 「先生」と呼ばれるな 呼ばせるな（元を正せば同じ会社）
- そ 即答は間違いのもと（社長を間違わせるその答え）
- た 大事な決断は一晚寝かせ（良いワインは熟成から）
- ち 着眼大局、着手小局（大きいところから、優先順位を考えて）
- つ つらいときには遠くを見よう（監査はつらい事が必ずある）
- て 徹底的に考える 必ず道は開ける（監査の問題で答えの出ないものはない）
- と 灯台下暗し（近いところにヒントあり、「遠くて小さいところ」もケアー）
- な 「なぜ」と自分を突き詰める（読み手が納得する報告書）
- に 憎まれ子 世にはばかれず（風土を変える内部監査）
- ぬ ‘ぬえ’（怪物）のような存在を退治する（本当の原因を探る）
- ね 念には念を入れよ（報告書の読み直し）
- の 喉元過ぎれば熱さ忘れる（フォローアップの重要性）
- は はっきり物言い、しっかり実行（大胆に提言、しっかりフォロー）
- ひ 人の失敗よく見て学べ（他山の石；成功からも失敗からも学ぶ）
- ふ 二つとない、かけがえのない命（人命優先、安全第一）
- へ 変だと思ったら納得するまで（第一感がほとんど正着）
- ほ 褒め言葉には気をつけよう（監査を乗切りたいとの裏があるかもしれない、）
- ま 迷ったら進む、その失敗が糧になる（額の傷は監査マンの勲章）
- み 未来は予想するものでなく創り出すもの（監査は段取り8分）
- む 無理を通さず出直してみる（無理が通れば道理引っ込む）
- め 面と向かって語るが一番（インタビューは率直にまず自分を出す）
- も 問題が無い時、問題は進行する（全て順調は有り得ない）
- や 約束を交わして自分を追いつめる（スケジュール管理を大切に）
- ゆ 勇気ある一言、会社を変える（一步を踏み出すきっかけに）
- よ よくやった、たまには自分を褒めてみる（自分をほめると、他人もほめやすい）
- ら 楽あれば苦あり（監査は積み重ね）
- り 理屈を通して情で説得（良薬は口に苦し）
- る 留守番電話に注意（裏電話も掛けてみる）
- れ 連絡不備は、いのち取り（コミュニケーションを大切に）
- ろ 論より証拠（証拠の積み重ね）
- わ 「わかりません」と言う勇気（知ったかぶりは嘘の領域）
- ん 運も味方にフェイスを重ねる（Luck is also a part of your ability）

2010年9月17日(金)開催 ジャパン・クラウド・フォーラム2010 開催概要・VOU: Voice of Userコメントご報告

主催: 財布以外はメタボリックな戸村(私費を投じています) 協賛・スポンサー: 中立性のため無し

<開催概要>

この度、下記にて日本クラウドユーザー協会のジャパン・クラウド・フォーラム2010が開催されました。会の概要等とご参加者様のコメントの一部をここに報告申し上げます。本フォーラム開催にあたり、定員の1.5倍のお申込みを賜り、お申込み・ご参加者様への感謝と共に、当会の趣旨をご理解頂き、ご多用中にも関わらず無償にてご登壇頂きましたご登壇のご両名様には、厚く御礼申し上げます。

ご高話につきましては、会長の戸村が日ごろ健全なクラウドを普及啓発する上でポイントとしております“The Light Side of Cloud”(クラウドのメリット面)と、“The Dark Side of Cloud”(クラウドのリスク面)をそのままご高話タイトルとしてご両様にご高話をお願い致しました。

当会の活動がクラウドの健全な普及啓発やクラウド活用でお役に立てれば幸いです。本ご報告は、連携団体で戸村が会長を務めております日本ERM経営協会の公刊の季刊誌『ERMLレビュー』のVol.4(第4巻)に掲載予定でございます。

引き続き、クラウドの健全な普及啓発や賢いクラウド活用を目指し、いろいろと活動を進めて参ります。今後とも何卒よろしくお願い申し上げます。

日本クラウドユーザー協会 会長(日本マネジメント総合研究所 理事長)
戸村 智憲

開催日程: 2010年9月17日(金) 於: ホテルグランドヒル市ヶ谷「芙蓉」の間 定員: 100名様

ご登壇者: 【第1講演】 **The Light Side of Cloud: クラウドで日本が果たすべき役割とは**
日本オラクル株式会社クラウド & EA統括本部クラウドエバンジェリスト
オープンガバメントクラウドコンソーシアム(OGC)副代表幹事 中村 彰二郎 様

【第2講演】 **The Dark Side of Cloud: クラウドの暗黒面**
(株)ピーシーキッド上席研究員一般社団法人情報セキュリティ相談センター事務局長
社団法人コンピュータ・ソフトウェア著作権協会技術顧問 萩原 栄幸 様

【パネルディスカッション】

会長の戸村より、「なるほど! そうだったのかクラウドコンピューティング」速習解説
パネラー: 中村様、萩原様 逐次解説・司会進行・モデレーター: 戸村

テーマ: ①結局、クラウドって何なのか? 何でここまでブームになってきたのか?

②要するに、クラウドのメリットとリスクは何なのか?

③「クラウド前夜」と「クラウドの夜明け」でIT経営はどう変わるのか?

④昨今のクラウド批判や論議は、本当にフェアな議論なのか?

⑤その他: シンクライアント、IT-BCP(コンティンジェンシープラン)、セキュリティ
米国・日本での政府のクラウド活用動向、ワークライフバランス、等



【VOU: ヴォイス・オブ・ユーザー(クラウドユーザーからのご意見・ご感想・ご要望など)の抜粋・概要】

- ・クラウドについて、今後の可能性とリスク面について、本フォーラムを通じて知ることができました。クラウドについて、何をどうすべきかを考える必要があると思いました。(同種のコメント多数あり)
- ・インターネットが世の中に出てきた時代と、今、クラウドが流行っている様子が良く似ていると思う。ただ、どの時代でも、ハードウェア(メモリ、CPU、ネットワーク)技術の発展に支えられていると思う。

次ページへ続く

P.1

日本クラウドユーザー協会(JCUA)
〒146-0094 (日本マネジメント総合研究所内)
東京都大田区東矢口2-16-18 クレストビル302
TEL: 03-3750-8722 FAX: 050-1402-5157
E-mail: info@jcua.net HP: www.jcua.net

・季刊誌『ERMLレビュー』ご寄稿募集中!
・無料メール会員募集中
・非公開情報や最新動向など、様々な
情報をお届け致します。(月1回程度予定)
<http://www.jcua.net> よりご登録下さい。

2010年9月17日(金)開催 ジャパン・クラウド・フォーラム2010 開催概要・VOU: Voice of Userコメントご報告

主催：財布以外はメタボリックな戸村（私費を投じています） 協賛・スポンサー：中立性のため無し

<開催概要>

【VOU: ヴォイス・オブ・ユーザーの抜粋・概要】つづき



- ・メモリが磁気コアから半導体メモリとなったように、いよいよDiskも磁気ディスクからSSDに変化するでしょう。熱、スペースの問題が解決され、マシン室の風景も変わるかもしれませんね。
- ・クラウドはITの世界である以上、「品質」の問題は議論されてしかるべきだと思う。その議論が少ないのはなぜだろうか？
- ・パネルディスカッションで、クラウド、シンクライアントなどでテスト工数が減るという話があったが、具体的なテスト工数削減策について今後知りたい。(同種のコメント多数あり)
- ・クラウドゆえに生じるリスクと、クラウドでなくても今まで通り(オンプレミス)でも生じるリスクの詳細をもっとよく知りたい。(同種のコメントあり多数あり)
- ・クラウドはセキュリティが最大のリスクと思うが、何を担保として“安全”と言えよいのだろうか？このあたりの基準作りが今後必要なのではないか。
- ・アプリ提供側としては、開発に初期投資が必要になるが、クラウドでの月額制の売上が少なく、初期段階などで補助金などの国を挙げてクラウドを支援する施策が必要なのではないだろうか。
- ・中小零細企業の低いセキュリティレベルに対し、クラウドサービスのSLAに応じたセキュリティレベルに応じて安いコストで利用できるサービスがあっても良いのではないかという点は同感だ。全てが大手企業や銀行などのセキュリティレベルにするか否かというオール・オア・ナッシング式を強要しなくても、いろんな選択肢があってもいいとの主張に同感だ。
- ・日本人・日本社会の昨今の閉塞状況における大きな原因の1つは、過剰な心配症ではないか？リスクをゼロにしなければというのは、セキュリティではクラウドでなくても無理な話で、クラウドへの過剰な心配をやめる勇気を持ち、コスト削減・国際競争力強化に向けていくべき(同種のコメント多数)
- ・クラウドを利用した電子商取引は可能だろうか？法律や勤務場所やセキュリティの問題を今後はもっと知りたいと思う。(同種のコメント多数)
- ・APIを標準化して頂き、5年ごとのハードウェア・OS・ミドルウェアの更新義務・バージョンアップごとの費用発生のかばきから解放されることを期待！
- ・魔法の杖ではないものの、シンクライアントをうまく活用すれば、情報漏洩などのセキュリティ対策を強化していける一手になることがわかり良かった。
- ・戸村氏の解説も、とてもわかりやすい解説で、クラウドの現在がよく理解できた。素晴らしい機会を与えてもらい、とても良かった。
- ・概念としてわかっていたつもりの知識がいろいろな切り口から見方を変えて知れて良かった。
- ・クラウドを日本の国家戦略として、アメリカ政府にいる強いリーダーシップを果たすCIOのように、もっと主導的にとりまとめていって欲しい。
- ・クラウドの普及のためには、提供側の整備もさることながら、受け手の体勢の整備が必要と感じた。
- ・月額課金・従量課金によるビジネスモデルの変化に対して、SI・ベンダー(特に中小)はどのような収益モデルを構築すれば良いか悩みどころです。
- ・IT企業側としては、クラウド普及が進むと、IT投資が減り、IT技術者の人材ニーズが減り、海外ベンダーの先行したビジネス環境で遅れをとった中での厳しい顧客獲得競争にさらされ、大変な経営になってくる。
- ・ASPを提供しているが、中小のデータセンターを利用していることに、お客様が不安がっている。クラウドについての健全な普及啓発がもっとあれば良いと思った。

次ページへ続く

P.2

日本クラウドユーザー協会(JCUA)

〒146-0094

(日本マネジメント総合研究所内)

東京都大田区東矢口2-16-18 クレストビル302

TEL: 03-3750-8722 FAX: 050-1402-5157

E-mail: info@jcua.net HP: www.jcua.net

・季刊誌『ERMIレビュー』ご寄稿募集中！

・無料メール会員募集中

非公開情報や最新動向など、様々な情報をお届け致します。(月1回程度予定)

<http://www.jcua.net> よりご登録下さい。

2010年9月17日(金)開催 ジャパン・クラウド・フォーラム2010 開催概要・VOU: Voice of Userコメントご報告

主催: 財布以外はメタボリックな戸村 (私費を投じています) 協賛・スポンサー: 中立性のため無し

<開催概要>

【VOU: ヴォイス・オブ・ユーザーの抜粋・概要】 つづき



- ・日本企業は早急にクラウドを活用・推進すべきと考えるが、経営者の理解が追い付いていない。これが現在のネックとなっている。日本クラウドユーザー協会で経営者のクラウドの理解を深める取組みを期待します。
- ・グローバルなクラウド、政府系クラウドのあるべき姿や、クラウドにおけるセキュリティの課題などを聞いて良かった。今後はクラウド時代のシステム監査、内部統制(どこまでが「内部」なのか?)その他いろいろとっと知りたいと思った。
- ・戸村氏の主張通りにクラウドを利用すれば、確かに内部統制は楽になるだろう。
- ・サービス産業での起業を促進させる可能性がクラウドにはある。
- ・クラウドベンダーの営業という立場だが、その立場を捨てて考えて見ても、システムごとにあったクラウドサービスを選ぶべきという意見に賛成である。お客様にクラウドの偏見や誤解なく正しくサービスを選んでもらえるようにこの会に期待している。
- ・いろいろな角度から硬軟合わせた様々な内容に触発され、極めて有意義。中小企業のユーザーという立場からではあるが、これからもわかりやすい内容を深く理解できるような場に期待。
- ・日本の国策として、クラウドで日本がハブセンターになり得るよう、日本の得意な技術を活かして官民一体でより一層のクラウド推進を期待している。
- ・このフォーラムに参加して、初めてクラウドについてわかってきたように思う。日本の体制・心情を考えると、横並び意識になるほどクラウドが一般に普及してからではないと広く導入・活用には至らないかもしれない。
- ・戸村氏の言うような形で、クラウド活用によってワークライフバランスの問題が克服していけると日本社会にとって大朗報だ。今日のフォーラムには大変啓発された。
- ・アメリカのe-ディスカバリの現状や課題について簡潔でわかりやすく聞いたのも良かった。
- ・4大クラウド: グーグル、マイクロソフト、セールスフォース、アマゾン(は全て外資系で、日本のクラウドがこれら4社にどの程度対抗できるか、あるいは、アライアンスを組んでいくのか、このフォーラムを通じ、日本の立場が今まで以上に不安であることがわかった。4大クラウドはSLAが甘いと聞かすが、このあたりが日本のクラウド提供企業の勝機かと思う。
- ・セキュリティ面では、やっぱり不安だが、クラウドは利用者にとってワークスタイルを変えるイノベーションだと感じた。



などなど、多数の「素朴な疑問や感想」から、「日本政府への提言・要望」などまで、大変有意義なコメントを多数頂戴しまして、誠にありがとうございました。今後とも、何卒よろしくお願い申し上げます。

日本マネジメント総合研究所 理事長
日本クラウドユーザー協会 会長
日本ERM経営協会 会長
産業能率大学兼任講師、公認不正検査士

戸村 智憲



P.3

日本クラウドユーザー協会(JCUA)

〒146-0094

(日本マネジメント総合研究所内)

東京都大田区東矢口2-16-18 クレストビル302

TEL: 03-3750-8722 FAX: 050-1402-5157

E-mail: info@jcua.net HP: www.jcua.net

・季刊誌「ERMLレビュー」ご寄稿募集中!

・無料メール会員募集中

非公開情報や最新動向など、様々な情報をお届け致します。(月1回程度予定)

<http://www.jcua.net> よりご登録下さい。

【一般寄稿】

編集長 戸村より

ひょっこりとしためぐりあわせでご寄稿頂くことになりました。これも何かのご縁でしょう。

これからのスタッフ部門に必要な人材像を考える

株式会社 WOWOW

人事総務局 総務部 サブリーダー

富澤 律子



1. はじめに

「異動の内示です。総務部へ行ってもらいます。」

上司にそう告げられたのは、つい最近の出来事。人事部でのキャリアは8年になろうとしていました。

そして、どういうめぐり合わせか、このキャリアの転機の時期に合わせたかのように、ERMレビュー誌での寄稿のお話をいただきました。これは、今までのキャリアを振り返る機会をいただいたのだと勝手ながら解釈し、私の人事キャリアの中で得たもの、これからのスタッフ部門に必要な人材像について考えたことなどをお伝えしたいと思います。

私の勤める株式会社 WOWOW は、有料放送のリーディングカンパニーとして企業名こそ知られてはいるものの、従業員数は300人に満たない中小規模の組織です。しかしながら、人が少ないからと言って、人事がやるべき仕事の種類は数千人の大企業と変わりません。労務管理、給与、評価、採用も、教育、福利厚生・・・中小規模の組織での人事担当者が負うべき責任はとても大きいのです。

また一方では裁量の幅も大きい。本人の意識と行動次第でとてつもなく面白い仕事になるのです。でも、「何を提案する?」「それは本当に効果がある?」と考えると迷いが生じます。なぜなら人事制度に「模範解答」はないから。それでもベストだと確信できる施策を実行していくために必要な行動は何でしょうか。

私は「何かと何かを関連づけること」「越境すること」「ポジティブなスパイラルを描くこと」だと思っています。この3つに沿って、私自身の経験から学んだことを述べさせていただきます。

2. 「何かと何かを関連づけること」

8年前に人事部に配属になった私は、上司から人事制度改革案を策定するように命じられました。ただし、自由に決めていいわけではなく、方向性は明示されていました。それは、役割と成果に基づいた給与体系を構築すること、自主自律の社員を育成することの二つでした。成果主義が叫ばれ、また、サービス残業報道で企業倫理が激しく問われる時代でした。

私は子育てをしながら仕事をしていましたので、なんとか毎日早く帰れるようにできるだけ効率よい業務を心がけていました。もちろん必要があれば残業はしますが、そのためにはシッターさんを頼む費用がかかります。会社は、職能資格制度を取っていましたので、同じ業務量でも時間をかけて仕事をした方が、給料はいいという実態がありました。

そこで導入を提案したのは、一般社員に対する半年俸制でした。半年俸制とは、役割に対応したジョブグレードに応じて、半期毎の評価で半年分の報酬を洗い替える給与制度です。定昇や各種属人手当は廃止し、月俸には一定時間分の時間外勤務手当が含まれるため、評価とジョブグレードが変わらなければ、給与も変わりません。

給与制度としては極めてシンプルですが、導入までには労働組合との度重なる話し合いが持たれ、労務管理と評価制度にも大きくメスを入れることになりました。労働組合側の懸案事項は主に次の2点でした。

①一定時間分の時間外勤務手当を給与に含むことによって、サービス残業の温床になるのではないかと。

②評価制度に納得性がないのに、評価で給与を決められるのは不公平だ。

①のサービス残業の防止策としては、勤務管理の徹底を行うことを労働組合と約束しました。具体的には、「勤務時間管理委員会」を労使で構成し、月に一度、勤務管理で社内に問題がないか話し合いを行います。最初のうちは、起こる問題に関して対処することが多かったのですが、次第に大型のイベントなどに対する事前策の話し合いなど

もなされるようになりました。

また、放送局という業態である以上、大型番組やイベントなどによって、一定時間分の残業を超えてしまう場合もあります。その場合は、超過分を時間外勤務手当として支払い、翌月には業務を減らすような運用もしています。

②の評価制度の改定は、とにかく説明責任をどう果たすか、ということに焦点を当てました。評価がどのようなプロセスを経て、最終的には誰が決めるのか。そして、その結果を適切にフィードバックし、来期への期待値を伝えるのか。評価制度の変更は、社内でも大きなストレス（負荷）となりましたが、一旦徹底的にやってみると、更に様々な問題が出てきました。

絶対評価と相対評価のバランスはどうするのか。評価によるモチベーション低下を起こさないためにはどうしたらよいか。今でも評価制度は、会社と社員にとって最も良い形を求めて変化し続けています。

これらの取り組みを経て、2004年に一部の一般社員（主に30代）への半年俸制導入を実現した結果、半年俸制適用社員の残業時間が明らかに減る、という現象が起きました。よい報酬を得るには、よい仕事をすればよい、という意識が定着し、2009年には新卒新入社員を除く全一般社員を対象としました。

企業のワークライフバランス施策は未だに「子育て支援」や「ノー残業デー」など限定的に展開されている例が多い印象があります。当社でも育児時短制度や育児休職制度の充実は行っていますが、子供のいる人とそうでない人の働き方にあまりにも乖離がある制度は、双方にとって不幸な場合が多いように感じます。

限られた時間内に効率よく仕事をして、その分自己啓発や教養や家庭に時間を費やし、様々なものをたっぷり吸収して、また仕事に還元するというサイクルが全ての社員に平等に与えられなければ、真の意味でのワークライフバランスは成り立たないのです。

実時間で言うと、社員の平均残業時間は、みなし残業時間を下回っていますので、会社は余計に人件費を払っていることになります。ただ、平均残業時間が減少したにも関わらず、業績は低下していませんので、その費用をワークライフバランス推進費と考えれば決して高くはありません。

もちろん、総人件費と将来予測の観点では、定昇を廃止した意義は大変に大きいとは言うまでもありません。

また、200社以上が利用しているWeb上でのメンタルヘルス診断では、これほど良好な会社は見たことがないと運営会社に評されるほど。これは、当社の長時間労働などへの労使の取り組みが功を奏している証であるとも言えます。

「給与制度改革」を「ワークライフバランス」に関心がある人材に考えさせると、こうなるという一例です。「ワークライフバランス」は会社の福利厚生やCSRのイメージで語られることが多いのですが、それは違います。会社の視点で言うと、「ライフ」で得られた個々の価値を「仕事」に活かすチャンスをいかに与えるかであり、個々の視点で言うと、「ライフ」で得られたあらゆる価値を「仕事」に還元させる意識。それが私のワークライフバランス論です。

3. 「越境すること」

人事の専門誌は数多く発行されており、法改正に対する対応や人事制度設計は、これらを一通り読んだり、社外セミナーに参加すれば大抵のことはできます。社外の例を参考に、自社に合う形にカスタマイズする作業はそれほど難しいものではありません。

しかし、2年ほど前に教育研修担当を任せられ、新しい教育研修制度を構築するミッションを与えられた時、はたと困ってしまいました。当時、当社の研修制度は、新人、中堅、管理職の三種類の階層別研修しかなく、私自身、研修が能力の向上に効果がある、という意識をあまり持っていなかったからです。

研修体系の構築には、外部のコンサルタントに協力を得ました。全部署の業務内容のヒアリング、マネジャーが必要と考える社員のスキルについてのプレストなどを踏まえ、階層別・基礎スキル・自己啓発支援などを組み合わせた新しい研修体系を構築しました。

人材育成のプロからアドバイスを得ることはできる環境にあり、他社の教育研修制度と比較しても遜色がないように見える。しかしながら、本当にこれがベストなのだろうか・・・という迷いがありました。教育・研修の方向性は人材育成方針の中で決められていましたが、ディテールに関する企画・提案が自分一人に任されていることへの不安は計り知れないものがありました。特に、前項で述べた効率のことを考えると、ムダな時間を社員に使わせることは、絶対に「NO!」だったのです。

その不安を払拭するために私が始めたことは、他社の人材育成担当者との交流でした。人材育成担当者にはすっ

かりお馴染みになった東京大学の中原准教授が主催する「Learning bar」がその皮切りでした。企業の事例発表と、その後のディスカッションで構成される勉強会は、毎回 200 名の枠に当選するのが難しいほどの人気。そこで私が感じたことは、企業の人材育成担当者は学習意欲の高い人たちだということと、彼らも皆不安や問題意識を抱えて他者から学ぼうとしている、という 2 点でした。

それ以来、人事交流会・勉強会（時には人事以外も）に積極的に参加するようになりました。交流会参加後には Twitter などでも緩くつながることもできます。Twitter は Twitter で、なぜか人事が集まってきます。私が今回この原稿を書かせていただくきっかけとなったのも、実は Twitter でのやりとりがご縁です。人材育成担当者だけでなく、給与労務や採用などを担当する人たちをフォローしていると、人事全般のトレンドや、リアルな課題意識を感じるができます。

交流会などで意外だと感じたのは、私のように小さな組織の人事の悩みとは反対に、大きな組織の人事で、「研修」だけをやっていることに不安や不満をお持ちの方が大変多いことでした。「教育」と「評価」は連動すべきなのに、担当する部署が違うので連動できない。

「採用戦略」と「育成」が連動していない、といった悩みも耳にしました。私は、人事キャリアは 2、3 年周期で担当を替えることが望ましいと考えていますが、組織の方針でそれが難しい場合は、組織や業界を越境した人事交流の中で情報感度を高めておくことで多面的でバランスのある人事施策を展開できるようになるのだと私は思います。

4. 「ポジティブなスパイラルを描くこと」

勉強熱心な他社の人材育成担当者たちに触発され、私自身も少々学問的な領域も学ぶようになりましたが、学習する上で最も大切なことは、専門家レベルの教育理論を習得することではなく、学んだ理論を人事戦略に活かし、会社業績の向上、引いては社会に貢献することです。自身の人事キャリアの向上を第一に知識を習得したのでは、必要な場面で必要な知識を引っ張り出すことはできません。

できる、できないで言えば、何かを実行する時、最も大きな阻害要因となるのは「できない」というマインドなのではないでしょうか。「これは〇〇だから、できない」と思ってしまった時点で、会社が置かれている状況、経営ニーズ、現場で起こっていること、働く人の気持ち・・・全てをシャットダウンししまいます。「できる」を前提に、どうやったらできるかを考えれば、進むべき道、選択肢はぼんやりとでも見えてくるものです。

前述した給与制度改定の際、当時の労働組合委員長にこんなことを言われました。「夜勤もしたことのないあなたに、現場の気持ちは分からない」と。なるほど、と思いました。私は全社的な深夜残業の実態を、数値でしか把握していなかったのです。

そこで、自分が残業して退社が遅くなる日には、必ず全フロアを回って、どこの部署に誰がいるのか、どんな状況なのかを見て回り、後輩社員には早く帰るように声をかけてから帰ることを半年くらい続けました。多くの社員からは少々煙たがられていたようですが（笑）、普段はあまり接点のない社員と会話したり、時には仕事上の悩みや愚痴を相談されることもありました。

愚痴やストレスは吐き出さないとよくない、というタイプの人もいますが、私の場合は文字にしてしまうことで、更に悪い方向へと考えてしまう性格。ネガティブなスパイラルにはまってしまうと、全てがうまくいかなくなります。

私は、ネガティブなスパイラルにはまらないために、実践していることがあります。それは、絶対に文章化しない（ブログや Twitter などでもネガティブな内容は絶対に書かない）こと。不思議なことに、言語化しない習慣を続けているうちに、愚痴や不平不満に支配される機会は減り、ネガティブな気持ちになることがほとんどなくなりました。

逆に、私は自分が獲得したあらゆる経験と価値を仕事に活かすという気持ちで働いていますので、困難な出来事もいずれば役に立つこともあるだろうと思っています。全てが繋がっていく、ポジティブな渦のイメージです。

5. さいごに

人事の仕事をする上で必要なことを「何かと何かを関連付けること」「越境すること」「ポジティブなスパイラルを描くこと」の 3 つの行動に分け、私の経験から述べさせていただきました。

7 月から総務部での仕事を開始していますが、この 3 つのことは、どんな仕事をしていても当てはまるような気

がしています。中小規模の当社では、人事部と同じく総務部でもやっぱりやるべき種類の仕事はたくさんあり、負うべき責任も大きい。組織のガバナンス、CSR 関連業務は、社員と会社と社会が繋がるための重要な仕事。

近年の日本社会を見てみると、企業は組織としてガバナンスを強化し、ビジョンや、マネジメントや、ダイバーシティやグローバルといったキーワードを経営に組み込んで、あるべき姿を描いてきました。理想的な体系図があるにも関わらず、受け手側の腹に落ちない。自分も社会・組織の一員であるのに、どこか他人事。「どうせ」「所詮」が渦巻いています。

例えば「ダイバーシティ」と言われた時に、「自分にとってのダイバーシティって何なんだろう？」と考えてみると、誰にでもいくつかの接点が出てきます。「自分にとっての意味合い」が分かれば、他人事じゃない問題になるはず。

もし何も接点を見つけることができなければ、自分の足で、それを探してみればいい。これからの日本のスタッフ部門に必要なスペックは、組織としてのあるべき姿に意識を置きながら、当事者意識を持って身の周りで起こっている個別の事柄に共感できる人です。

日本社会が「あるべき姿」を実現できる日が来るのを願いつつ、この原稿を締めくくりたいと思います。

【戸村智憲の著書ご紹介】



『ワンランクUPするための戦略脳のつくり方
～効果的+効率的なファンクショナル・ワーキング
のすすめ～』

戸村智憲 著 明日香出版社

定価： 1,500 円＋税

効率化を突き進むと、実は、最も非効率になる！

あなたがイキイキと、もっと幸せに輝くために・・・

戦略的な思考や仕事の仕方について、やんわり解説&ほんわか図解。ワークライフバランスやクラウドやI F R Sまでカバーした1冊。

あなたにとって、幸せってなんですか？

この問いを見つめ直す1冊です。

【日本ERM経営協会 会員による一般寄稿】

編集長 戸村より

実際に被害にあわれた小島さんから、その実態を赤裸々にご寄稿頂きました。

リアルな詐欺会社の手口をドキュメントで大公開

～パチンコ初心者が「パチンコPRスタッフ募集」で194万円騙された全容を全て公開します。～

2ヶ月間にわたる詐欺会社とのやり取りをまとめた。リアルな詐欺会社の手口

まさに事実は小説より奇なり！！

- ・詐欺の手口対策に必ず役に立ちます。
- ・何かにだまされていると思っている方。
- ・被害者救済をしている方にも参考になります。
- ・人が騙されてゆくストーリー、まさに驚愕です。

著作権について

この情報は、著作権法によって保護されており無断で転売、複写複製、翻訳、転載等を行うことは法律によって禁じられております。発見次第、法的手段を取りますのでお取扱いには十分な注意をお願いいたします。

小島 泰雄

—目次—

I. はじめに

II. 入会から詐欺に逃げられるまでのストーリー

1. 登場人物
2. 11月27日 申し込み
3. 11月29日 1次審査合格
4. 12月 1日 2次審査
5. 12月 3日 審査結果
6. 12月 6日 報酬プラン
7. 12月14日 50万円振込み
8. 機種手順
9. パチンコ店にて手順を試す
10. 12月15日 データ検証
11. 12月17日 2回目のパチンコ
12. 12月18日 赤木より引継ぎ連絡
13. 12月19日 管理部 伊藤登場
14. 12月21日 51万円振込み
15. 1月 6日 新年挨拶
16. 1月 7日 49万円振り込み
17. 1月 8日 無断練習
18. 1月 9日 練習成功

- 19. 1月13日 スーパー海物語 IN 沖縄2稼動
- 20. 1月18日 2回目
- 21. 1月18日 最終振込み準備
- 22. 1月19日 振込み事前連絡
- 23. 1月21日 40万円最終振込み
- 24. 2月 1日 音信不通

Ⅲ. 最後に

Ⅰ. はじめに

振り返れば、2009年の11月下旬のことでした何気なく携帯メールに一通のメールが届きました。普段は別段気にも止めないのですがその日だけは、たまたま次のクライアントに行く途中で、今流行の喫茶店におりました。

メールを見ると1日2時間で3万～5万と書いてあり、普通であれば気にも止めないはずですがパチンコホールPRスタッフ募集と見ただけで、その場ではありえるなと思ってしまったのです。今考えれば、パチンコの打ち子事態、世の中では否定されているわけで、情けないことに私はその時知りませんでした。

そもそも私はギャンブルにはあまり興味はありませんでしたが、「クライアントからクライアントへの開いている時間に何かお金になったらいいな」と安易に考えてしまったのです。

さっそく次の日に電話を入れ、担当者（後程氏名は出します）より免許証のコピーと希望動機、その他必要事項をFAXするように言われそのまま指示に従いました。詳細については、後の項目で述べていきます。

さっそく、後日、1次審査、2次審査と見事通過。2ヵ月後、2月2日に返却されるはずの預かり金194万円が帰ってこないまま連絡が取れなくなりました。経営コンサルタントともあろうものがお叱りを受けるのは当然しごくと思っております。しかし見事なまでのHP、内容の裏づけと話術により最後には騙されているとは思ってもしませんでした。

後になって色々調べたところ、このような詐欺事件は昔からあったようです。でも私はこのような詐欺事件があるとは知りませんでした。今回の事件は、世間一般ではあまり認識されていないと思います。正直、私も泣き寝入りかとも思ったのですが多くの方が被害に遭われていると聞き、今回、公開に踏み切りました。

この度、私が被害にあった会社はク●スト株式会社といいます。創業してから23年の実績と言っていましたが、実際は11月から2月までに会社員のボーナス時期を狙って逃げる悪徳詐欺会社でした。ですが、HPの内容を見るとかなりしっかりした内容でしたが、そこには騙す仕組みがあり今後も社名を変え同じように私のような素人を狙った活動を行うに違いありません。それを防ぐのが今回の目的です。今後、警察を始めとした関係各署との連携に動いています。ぜひ皆様にもこのような詐欺があるとご認識いただければ幸いです。

Ⅱ. 入会から詐欺会社に逃げられるまでのストーリー

1. 登場人物

ク●スト株式会社（詐欺会社）

アミューズメント事業部

①アシスタント 赤木 駿（仮名）

②管理部 伊藤 実（仮名）

③審査部 井上 （仮名）

④受付 若い男 数名

⑤私 本人

2. 11月27日 申し込み

*ク●スト株式会社へ簡単なA4用紙に志望動機を作成。FAXを送ります。電話にて確認しているところ。

赤木TEL：FAXは頂きました。審査部へ頂いた用紙を回しましたので後日こちらから改めてご連絡いたします。お住いのエリアは今16人が活動中でございましてあと4名の枠がございました。ちなみに3割の方が初心者ですのでご安心下さい。

3. 11月29日 1次試験合格

赤木TEL：ク●ストの赤木でございます。見事1次試験が合格です。2次試験については1万円の振込みが必要でして、もし不合格の場合はお返しいたします。お振込みが確認できましたら2次試験の場所をご連絡いたします。

私TEL：分かりました。振込みますが日程は12月1日がいいです、

赤木TEL：かしこまりました。12月の午前中ご入金確認後ご連絡いたします。

*赤木はハキハキとしたタイプで中々の好印象が持てた。この時にはその裏の顔を見抜くことができなかった。

4. 12月1日 2次審査

赤木TEL：ク●ストの赤木でございます。本日の2次試験宜しくお願いいたします。なお、お住いのエリアのホールには本日弊社のスタッフは行ってはおりません。そのため少し離れたエリアのホールにお願いいたします。場所はパチンコ〇〇です。14時20分までに到着して下さい。その駐車場からご連絡を入れて頂ければと存じます。また、時間には気をつけて下さい。これも審査の対象となります。

12月1日14：20

私TEL：到着しました。

赤木TEL：そこのホールには4名の弊社のスタッフがおります。今から申し上げる台に行き、後ろから当り回数、回転数を記入して来て下さい。なお、スタッフには背後から話しかけることは禁止します。そして各スタッフが法律に触れるようなことはしていないかも見てください。

*私はそれぞれ4名の台に行った。4名は10箱以上出しており点
少し先の自分の姿を思い浮かべた。

私TEL：それぞれの大当たりと回転数を報告します。また、特に問題はありません。(あるわけないだろ！)

赤木TEL：それでは、次に行きます。駅の近くにパチンコ〇〇があります。そこで1000円だけ打っていただきます。そこの店に着きましたらお電話下さい。

*指定されたパチンコ店に着き赤木に連絡を入れた。

赤木TEL：では、沖縄海物語りアグネスラムに行って1000円のみ打って下さい。台につきましたら、台番号、スタート時の回転数を控えてください。そこの台は釘甘になっています。

*さっそく台に座り軽く打ち始めたところリーチがきた。きたと思ったら当たりとなった。その時点で一旦中断し表に出て赤木に電話を入れる。

私TEL： ちょっとやったら当たりが出たんですが、どうすればいいですか？

赤木TEL： もう少し続けて見てください。明日、データを取り出し正確性を審査いたします。
結果につきましては審査部から明後日には連絡がいくと思います。

5. 12月3日 審査結果

ク●スト審査部 井上という男から連絡が入る。

井上TEL： ク●スト審査部井上でございます。5分だけお時間宜しいでしょうか。おめでとうございます。
数ある応募者様の中から選ばれました。理由としましては、赤木から強い推薦があったこととメーカー様よりそのエリアの方には30代・40代の方に打って頂きたいという要望がございました。

私TEL： これから何か費用はかかりますか？

井上TEL： 年会費だけで他は一切かかりません。

赤木TEL： 審査部から電話が廻ってきたのですが、いかがいたしましたでしょうか。

私TEL： 合格のようですが

赤木TEL： 審査結果内容を教えて頂けますでしょうか。

*私は審査部に言われたままを赤木に伝えた。

赤木TEL： では、6日の日曜日13時に手順その他につきましてこちらからご連絡をいれますので、何かメモを用意しておいて下さい

6. 12月6日 報酬プラン

赤木TEL： では、ご活動頂くにあたり報酬プランをご説明いたします。

何かノートのようなものはございますか。

では、ご説明させていただきます。ノートを横にして下さい。

AプランからEプランがございます。実は、このプランにおいて保証金をお預かりしております。以前には保証金はお預かりしていなかったのですが、10年前、私どものマニュアルがコピーされて他の人間に渡ってしまった事件はご存知でしょうか。ニュースにも出たのですがこれが原因でコピーをして渡してしまった人間の地区のスタッフ様ができなくなってしまいました。メーカー様と共同で損害賠償を出し500万円という形にはなったのですが。

私TEL： 契約書とかはどうするんだ。簡単には払えない。

赤木TEL： 契約書につきましては、民法513条により口答による契約も認められております。また、経理よりお預かりした書類もご提出いたします。20万円の収支がたった段階Cプランなら6ホール終了した段階でご返却いたします。

また、弊社には何千人というスタッフがおり毎日のように申し込みがございます。全国1人1人と契約書を交わすことはできません。なぜ、お預かりするかと申しますとメーカー様にお客様の情報

を報告しなければならないからです。

私Ⅲ： 詐欺じゃないのか？

赤木Ⅲ： 違います。詐欺であれば継続できません。私たちは23年の実績があるんです。

＊この時、赤木は少しムキになった言い方をしていた。私は、安易にCプランを選択しボーナス日に50万円を振込む約束をしてしまった。

7. 12月14日 50万円の振込み

＊さっそく、予定の午前中にク●スト株式会社宛に50万円を振り込み赤木に連絡を入れ、銀行振り込みをコピーしたA4用紙をFAXした。

赤木Ⅲ： FAXを確認いたしました。さっそくこの足でメーカー様に申請に行ってまいります。午後1時には、手順をご案内できるかと思います。

＊以前、赤木より機種の案内がありエバンゲリオンを選択した。

8. 12月14日 機種の手順

赤木Ⅲ： それでは、手順をご説明いたします。口頭にて申し上げます。なおこの内容につきましては守秘義務にてお願いいたします。

＊さっそく7手順という手順を言い渡され早速、パチンコ店に行くようせかされた。また、入店した際の報告事項のメールが送られてきた。なお、この手順について公開しようかとも考えましたが、メーカーの方に迷惑がかかることも考え、今回につきまして公開はさし控えさせていただきます。但し、メーカーの方は、このよう手順は示しておりません。

●メールの内容

ク●スト担当赤木でございます。お世話になります。活動報告内容参考にして頂ければと思います。

- ・ ホール名、台番 当たり回数 (携帯から送信する。)

このようにご報告宜しくお願い致します。頑張りましょう。失礼いたします。

9. パチンコ店にて手順を試す

さっそく言われたとおりの手順を試すためにホールに向った。ホールにつき開始報告を携帯から送信した。また、手順には携帯に入力しておくというアドバイスをもらった。

この手順は、最初に10発入ってからスタートだが、中々うまく行かず最初からやり直した。途中、分からなくなりうっかり別の台に移ってしまい。赤木に電話したところ「もう5000円最初から打って下さい」との指示を受け言われたとうりにした。

しかし、最後まで手順のようには行かなかった。

私Ⅲ： 赤木さん最初なのであまりうまくいきませんでした。手順をもう少し勉強します。

赤木Ⅲ： 分かりました。だいたい皆さん3回目くらいからできるようになります。それ以降できないという人はあまり前例がありません。3回目を活動される際にも連絡を下さい。なお1回5,000円までにして下さい。後程、お預かり金と一緒にお返しするものですので。今日は2ホール廻ったことになります。

10. 12月15日 データ検証

赤城に連絡を入れ昨日のデータの検証を行った。

赤木TEL： 今朝、昨日取り出したデータを見ましたところ3回目で10発入ってますね。それ以外はできなかったようですね。

*確かに当たっていた。なぜ、台番号だけと回転数だけで打ったデータが分ってしまうのか驚いたが、反面、メーカーとの結び付きが強いのだと感じた。こういうことがあるとついつい信用してしまう。というか信用してしまったのである。

11. 12月17日 2回目のパチンコ

ここでエバンゲリオンの台をやるのは3台目になる。私は前回よりうまくやったつもりなのだが、4手順目の40発以内に4発入れることを維持することが難しく2台、台を回ってしまった。そして、やはり発動しないので電話で赤木に相談した。

赤木TEL： 4回目でできないという人はあまり例がございませんので明日、メーカー様と弊社管理部とで緊急対策にて検討しますのでまたご連絡いたします。

12. 12月18日 赤城より引き継ぎ連絡

赤城TEL： 昨日、メーカー様、管理部とも相談しましたところ明日管理部より今後のことにつきましてお電話を入れさせて頂きたいと思います。13時頃お電話を入れさせて頂きます。とにかく年内20万収支できるようになり早く返金を受けて下さい。

13. 12月19日 管理部伊藤登場

伊藤TEL： ク●スト管理部の伊藤でございます。はじめまして。赤木から引継ぎまして今後は、お客様がスタッフとして収支を上げ赤木に戻させて頂くまでを担当させて頂きます。

*伊藤という男は、いかにも管理部というタイプで、赤木とは違い物腰の柔らかいタイプである。これがくせものとは最後まで分らなかった。

伊藤TEL： お客様のデータを拝見いたしましたところやはり、Cプランの40発中4発という部分が難しいのではないかと思います。そのために4手順で発動するAプランに移行されることをお勧めいたします。確かに100万円のお預かりとなりますが弊社といたしまして、弊社メインバンクである三井住友銀行のポケットバンクでの一時的なご融資をご提案申し上げます。但し企業イメージを考慮しご返金の際には1万円プラスし101万円にてのご返金となっておりますのでご安心下さい。また、100万円以上のお借り入れは禁止します。そのような場合は退会処分となりますのでご注意下さい。

私TEL： ちょっと待て。展開が早過ぎる。今日は徹夜明けだからいきたくない。そもそもAプランじゃなくてCプランで他の機種はないのか。

伊藤TEL： 1メーカー1機種の保証金となっております。お客様の場合、やはり比較的易しい「海物語」が宜しいかと存じます。できましたら来週の火曜日までにポケットバンクに電話にて審査を受けてみてはいかがでしょうか。いずれにせよAプランは人気がございますので、年内51万円お預けいただければ枠は押さえられますので。

私TEL： 分かった検討しとく21日におたくに連絡いれるから

*後日赤木より携帯にメールにて連絡が入る。

赤木Mail： 12月20 10:53

「題名：お忙しいところ恐れ入ります。」

明日、管理部の伊藤と午前中のお約束ですが、ご都合のお時間帯をメールにて知らせて頂ければ、伊藤からご連絡させていただきます。

＊私は、都合の良い時間をメールにて知らせた。

14. 12月21日 51万振込み

伊藤TEL： 三井住友系ポケットバンクには行かれましたでしょうか。

私TEL： 行ってないけど。ところで、そのAプランは本当に簡単なの？

伊藤TEL： 正直申しましてとても簡単です。4手順ですし今までできなかった方はおりません。お客様のデータを見ると最も適した手順だと思います。

私TEL： 分かった。今から51万振込みにいくから。Aプランの予約しといて。それにしても赤木さんは、せかしすぎだよ。

伊藤TEL： 赤木は、ただ、年内に50万円ご返却したいだけだといいます。

私TEL： あっそう。それと年内忙しいから連絡するのは年明けにする。

伊藤TEL： かしこまりました。弊社も30日～年明け4日までお休みを頂いております。何かございましたら30日前にご連絡を下さい。

私： 早く返金して欲しいよ。全く大丈夫かな。本当に

伊藤TEL： もちろんです。私のほうで何とか早く返金し、赤木にお客様を戻せるよう努力いたしますので。

15. 1月6日 新年挨拶

伊藤TEL： 新年あけましておめでとうございます。本年も宜しくお願い申し上げます。

私TEL： 今年こそ頼みますよ。本当に。明日、残りの49万円振り込むので、その後Aプラン教えてもらえるの

伊藤TEL： 今回は、メールにての説明と内容の説明を致します。海物がたりですのでメーカーが変わります。お振込み頂いた後、メーカーの許可が2時間程度でありますので、その後、メールとお電話をいたしますので明日は、午後20分程度お時間を空けておいて下さい。

16. 1月7日 49万円振り込み

＊私は振込んだ後、すぐにク●ストに電話した。

受付TEL： ク●スト株式会社でございます。
申し訳ございません。あいにく伊藤は会議で外出しております。戻るのが1時間後になります。

＊1時間後、伊藤より11月に発売されたスーパー海物語 I n 沖縄2の手順が携帯メールに送られてきた。

伊藤TEL： 手順はご覧になられたでしょうか。

私TEL： これを見て、ホールに行こうと思うのだけど。

伊藤TEL： 今日、ひとまずメールをご覧になりイメージをわかせて下さい。ですので、今日はひとまずホールへは行かないで下さい。また、何か質問ありましたら何なりと言ってください。

私TEL： 的確なアドバイスありがとうございます。それと預かり証の書面 FAX でもらえるかな

伊藤TEL： かしこまりました。出来次第お送りいたします。

＊10分後にお預かり証とした A4 用紙が社長・伊藤・経理部長という順番の連名で FAX が送られてきた。

＊伊藤は本当に親身に対応してくれた。また、詳細な部分まで、とても詳しくあった。思えばこれが詐欺の手口なのだが。

17. 1月8日 無断練習

＊さすがに行くと言われても、いってみたいくなるのが人間の心理だ。こそっと自宅近くのパチンコ屋に出向いた。初めは慣れなかったが隣に座っている若い男性が私と同じ様に携帯にて手順らしきものを見て13箱も出していた。私はその時、同じ仲間ではないかと思っさに感じた。

18. 1月9日 練習・成功

＊翌日もク●ストには内緒で、会社近くのパチンコ屋に出向いた。始めは中々できず、デモ画面に戻ったが20分後、最後まで手順をこなせたと思った瞬間リーチが発動、確変が発動した。

私は、これがきっかけで完全にこの手順を信じ込んでしまった。

19. 1月13日 スーパー海物語 IN 沖縄2稼動

＊ク●ストには1回目ということでホールに向い、開始の報告をした。しかし練習のように思うようにはいかず8000円使ってしまった。その後、ク●スト伊藤に電話した。

伊藤TEL： 1回目だめでしたか、発動だけでも感じて欲しかったのですが。もう1回、行って頂いて駄目なようでしたらお電話頂けますでしょうか。

私TEL： 4ホール廻って本当に150万戻ってくるのかな。できれば今月中に戻してもらいたいんだよね。

伊藤TEL： 何とか考えます。今月はまだ日程がありますので4ホールですから頑張ってください。

20. 1月18日 2回目

＊2回目は、自宅近くのパチンコ屋で手順を試した。しかし、うまくいかず伊藤に電話した。

私TEL： 2回目もだめだった。8000円も使っちゃった。

伊藤TEL： 分かりました。お預かり期間は1年ですが、少しお待ち下さい。今回の沖縄2は11月からスタートしておりますので1年契約ですので、早くても11月になってしまいます。

私TEL： そんなに遅いのは困るな。

伊藤TEL： そこで私もよく考えたのですが、20万円の売上げを2メーカーに立て、こちらで売上修正作業したいと思います。そのため、あと40万円お預かりし修正したいのですが。

私TEL： なんで、40万円なんだよ。20万の売上げじゃないのか

伊藤TEL： 2メーカーですのでそれぞれ立てませんと。

私TEL： それって本当に返してもらえるの

伊藤TEL： 計算ですとお仕事としてお使い頂いた3万8千円も含め193万8千円ご返却をいたします。22日の金曜までにお振込み頂ければ、何とか月初のご返金が可能です。

私TEL： 本当に必ず返してもらえるの

伊藤TEL： 本当です。必ずご返却いたします。また、もしお借り入れされる場合、40万円以上お借り入れしないようお願いいたします。40万円以上お借り入れされた場合、退会処分とさせていただきます。

私TEL： もっと簡単な手順ないの

伊藤TEL： 実はありますが、2年目以降の方にご案内しております。1年目の方には、お教えすることはできません。しかし対応策がございまして、パチンコ台を積んだキャラバンカーを出し2時間程度ですが、実際にそこで練習して頂くことになります。そこから収支をあげて頂くことが可能かと思えます。
稀にそれでもできないという人もおりますが稀です。

私TEL： 分かった。考えとく

21. 1月18日 最終振込み準備

*この時期の私は、完全に管理部の伊藤を信じ切っていた。完全に詐欺にはまっていたのだ。40万円の用立てができ、伊藤に21日頃降り込むメールを入れた。その後、伊藤より電話が入った。

伊藤TEL： お忙しいところ恐れ入ります。クエスト管理部伊藤でございます。キャラバンカーの手配ができてまして1月22日の週にご自宅近くまでお伺いできそうです。ご都合はいかがでしょうか。

私TEL： 待ち合わせ場所はどうするの

伊藤TEL： ご自宅近くのコンビニとか何か目印になるものがあれば結構でございます。

私TEL： 東京から来るんでしょ。悪いから近くまで行くよ。

*伊藤は一瞬詰まった声をしたが

伊藤TEL： 弊社のキャラバンカーは沖縄までも出向いておりますのでお気づかい頂く必要はございません。

22. 1月19日 振込み事前連絡

*私は、150万円返却してもらうため最終預かり書面を請求した。その後、伊藤より返信のメールが届いた。

伊藤Mail： お世話になります。管理部伊藤でございます。書面の発行は勿論可能でございます。

尚、発行に関しましては、預けて頂いてからでないと、金額など記載出来かねてしまいますので、入金後発行となりますのでお願い申し上げます。
お預けに関しましては、お日にちいつ頃の予定でしょうか。お手数ではございますが、ご返信頂きますようお願い致します。

*私は、21日に振込むメールを送信した。その後、伊藤より返信メールが届いた。

伊藤 Mail： かしこまりました。ご入金完了後、全て手配いたしますので、ご連絡頂けますようお願いいたします。取り急ぎ、用件のみで失礼させていただきますが今後とも当社とのお付き合いどうぞ宜しくお願いいたします。

*今思えばしらじらしい内容であった。

23. 40万円最終振込み

*私は、約束した通り、21日に振込みを済ませた。そしてク●スト伊藤に電話した。何回か電話したが、会議で外出ということで午後しばらくして電話した。

伊藤 Tel： 管理部伊藤でございます。何度もお電話を頂き申し訳ございません。入金を確認いたしました。キャラバンカーの手配ですが1週間はやく手配ができそうです。ご都合もあると思いますので、私のほうからお電話いたします。また、ご返金書は、すぐ FAX いたします。内容でございますが、150万円のご返金のみ書いており今お預かりした金額につきましては、記載されておりません。また、ご返金も2月2日となっております。
FAX がお手元に届きましたら、到着確認もメールを下さい。

*少し焦ったような対応であった。それが伊藤との最後の会話となった。

24. 2月1日 音信不通

*私は、194万円（正確には193万8千円）の返金を確認しようとク●スト株式会社に電話を入れた。しかし、中々出ない。通常であれば受付担当の若い男性がすばやく出るのだが、今回に関しては中々でない。最初は、全体会議か何かとも思った。しかし、それにしても不自然だ。詐欺だと分かったのはその日の夜で、しかも新手の振込み詐欺であった。

なぜ、それが分かったかという検索エンジンでパチンコ詐欺ではク●ストは出てこなかったが、社長名で検索すると、とあるブログにク●ストの所在地は、振込め詐欺の指定住所であることが記載されていたからだ。

頭が真っ白になった・・・

III. 最後に

正直、今回このような詐欺に引っ掛かり本当に情けないということもあるが、見事に騙された。いや、お見事という他言葉が出ない。私も40年近く生きてきてこのような経験は初めてであるが、ここまで人を騙すために仕組みとはお見事としか言いようがない。

彼らは、特に後半、私と電話にてやり取りした伊藤という人物は、話かたのみ見ると、とてもすばらしい人物であり、今はやりのコーチングなどをやらせても相当優秀なコーチになれる実力を持つと思われる。

詐欺師というものは、全般こういうタイプの人間が多いのだろうか。

それにしても、ここまで徹底した仕組み（今考えれば矛盾点もあるが）を作り上げる能力があるのなら、もっと世の中のためになることがなぜできないのであろうか。

騙された悔しさと併せてこの悔しさが残る。

【一般寄稿】

編集長 戸村より

内部統制コンサルタントの方からの寄稿です。
今後の更なる進歩ができるかが勝負です。**内部統制が会社の空気を変えるとき**アニュープランニング株式会社
コンサルティング事業部 コンサルタント
藤田 泰之**膨大な文書化は無駄ではない**

2008年から日本へ導入された内部統制制度によって、多くの会社で業務手順を文書化したり、規程やマニュアルの作成・改訂作業に追われたことはよく知られていますが、最終的に「内部統制報告書」という簡素な文面に全てが集約されてしまうと、これまでの自分たちの膨大な作業は何だったのか、あまり意味がなかったのではないかと思われる人も多かったのではないかと思います。

しかし、内部統制の現場で2年半を過ごした私がこれまでを振り返ってみると、内部統制を通じてはじめて見えてきた会社の姿があったことも事実ではないかと思っています。

文書化を通してはじめて会社全体の業務の流れが把握されるようになり、それまで目にすることのなかった社内規程やマニュアルに接するなど、会社設立時以来の経験をした時期でもあったのではないのでしょうか。

2008年度は、内部統制報告制度の初年度と言うこともあり、まだまだ改良の余地が多く残される結果となりました。これから2年目以降の内部統制をどうしてゆけばよいのか、内部統制の現場から私なりの展望を考えたいと思います。

監査を通過する以上のメリット

初年度は、とりあえず監査を通すということを至上命題として取り組んだ会社が多かったように感じています。そのためか、本来会社が主体となって構築すべき内部統制が、監査人の視点で進められてしまい、監査人の助言の元で、監査人の求める内部統制が構築されてきたケースが少なくないようです。

日本における内部統制のレベルがどの程度の厳しさなのかがわからないと言うこともあり、監査人の奨励するフォーマットやシステムを導入するなど、形式を重んじた内部統制が先行してしまった例を数多く見してきました。

ただ、初年度の内部統制が、たとえ監査人視点によって構築された内部統制であったとしても、それが単純に無駄であったと言うことはできないのではないかと私は考えています。

もし、内部統制制度というものが導入されなかったなら、会社全体でひとつの目的に向かって取り組むという機会は、そうあることではなかったはずです。

そこを起点として会社に関わるあらゆる事象が始まるという、スタートラインが引かれたこと、それが初年度の内部統制の最大の功績であったのではないのでしょうか。

2年目以降をどうするか

スタートラインが定まったところで、これから先、どのように内部統制の運用を行ってゆくのかを考えなくてはなりません。

私は2年目以降をどうするかによって、会社の間で大きな差が出るものと予測しています。初年度に構築された内部統制を単純になぞる形で取り組むのか、あるいは積極的に弱点を抽出してそれを補うための仕組みを構築するのか。

そもそも内部統制とは何かをわかりやすい言葉で表現するのであれば、日々の業務で起こりうるミスを軽減することで、会社内外における業務の信頼性を向上させ、安定した会社運営を手助けするための仕組みであると考えています。

そして、内部統制の構築に重要な鍵を握るのは、人から人への正確な情報伝達であると私は考えています。

日常業務が企業にとっての基盤となる

会社では多くの人が働いています。人から人へ情報が引き継がれるときに、正しく情報が伝えられることは、内部統制において、もっとも重要なことの一つにあげられるでしょう。

内部統制という規模の大きなものを創造しがちですが、日常業務の中で情報がうまく伝わらないことが会社にとっての最大のリスクなのだと私は考えています。企業不祥事として取り上げられる事件や事故は、おおもとを辿ってゆくと日常業務のごく些細なミスにたどり着くことが少なくないからです。

こうした情報伝達のミスを防ぐために、規程やマニュアルといった社内ルールが作られるわけですが、その際に大切なことは、会社にとって無理なく持続的に実施できるものでなくてはならないということです。

会社全体で動くことが社内の空気を変える

日々の業務の中で自分が意識することができる範囲は、自分のパートの仕事と、自分に近い範囲で仕事をしている人の周囲までであることが多く、部署を飛び越えて誰が何をしているのかを知る機会には少ないのではないかと思います。

内部統制の文書化を通じて、業務フローが書き上げられると会社の基幹業務の流れが一目瞭然となり、部署間のつながりを意識することができるようになります。

他部署を含めた自分以外の人たちの仕事を詳しく理解することは難しいことですが、これまで全く意識することのなかった会社全体の業務の流れを少しでも意識することができれば、それは大きな進歩といえるでしょう。内部統制という会社全体で取り組む機会がなかったならずっと意識されることはなかったかも知れません。

程度の差はあっても、内部統制制度が導入される前後では会社全体で何らかの変化があったのではないかと思います。そのことだけを取ってみても、私は、初年度の内部統制の果たした役割は大きいと感じています。

内部統制制度の導入から2年目を迎えた今年、「気がついてみると会社の空気が変わり、社員の意識が変化していた」とか「非効率だった社内の流れを改善した」という声をよく耳にします。初年度に内部統制に真剣に取り組んだ会社では、会社のどの部分に問題があるのかが明らかになり、それを改善するための方法を探しに行くことができるようになりました。その効果が今になって少しずつ形となって現れてきているのだと思います。

内部統制に真摯に向き合うことで会社の空気が変わり、そのことが内部統制のその後の方向性を示してゆく結果につながるとき、内部統制が会社に与える影響は非常に大きなものとなるでしょう。

社内の情報の流れが円滑になり、業務の信頼性が向上してゆくきっかけとなる。そうして導き出された内部統制は、理論に当てはめるだけのものとは異なり、会社にとって最適な、無理なく持続することのできる内部統制なのだと私は考えています。

まずは自分からはじめてみよう

会社で内部統制専門の部署を設置し、専属の担当者を割り当てることができればそれに越したことはないのかも知れません。しかし実際には、専属の業務に加えて内部統制担当者を兼任されているケースが通常ようです。

そうした環境下で、内部統制の構築と運用を行ってゆくのは容易なことではありません。しかし、内部統制に真剣に向き合っている会社とそうでない会社とでは、その信頼性の高には大きな差が生まれてゆくでしょう。

はじめから完璧に近い内部統制を構築するという目標を立てるのではなく、まずはできることから始め、無理なく継続してゆけることが何より大切です。

簡単なメモ書きで構いませんので、まずは自分とその周囲の仕事の流れを図面に書いてみることをお勧めします。そこに、自分のパートの仕事が回ってくるときに正しく情報が伝達されているか、また、自分のパートの仕事を誰かに引き継ぐときに、自分のした仕事に誤りがないことをチェックできる仕組みが存在しているかを確かめてみましょう。

自分の担当する仕事でミスの発生しやすいポイントは、他の誰よりも自分自身が理解しているのだという意識を

忘れてはいけません。間違えてはいけない重要なポイントはどこか、間違えやすいポイントはどこか、過去にヒヤリハットした事例はないか。

こうして個人レベルでポイントを抽出して、まずは身近な部署全体で共有し、次に会社全体で共有するといったように共有の幅を広げてゆくことができれば、強力な内部統制の仕組みができあがったことになります。ここまですることができれば、そこから重要なポイントに優先順位をつけて、対応策を考えることができるようになります。

本当の意味での内部統制の構築は、その起点を会社で働くひとりひとりの社員の意識にもたなくてはならない。2年半にわたって内部統制の現場を見てきた私の現在の結論です。 以上。

【編集後記】

2006年6月に内部統制の普及啓発を目指して全て私費を投じてスタートしたSOX法研究会を前身として、戦略・業務活動と、リスク管理の一元化「SRB」とERMおよび個別リスク管理についての普及啓発へと発展させた日本ERM経営協会が、本誌が流通開始する時点では、4周年を超え5年目を迎えることとなりました。

たった9名で始めた会が、今は多くの心ある方々のおかげをもちまして、総登録員数で約16,000社様程度に至るまで育ちました。時折、自費を投じた分を個人の支出に回せば、高級外車を新車で2～3台は購入できたのではないかと思います、その一方で、どれだけご参集頂けた方々のお役に立てていたかなあと、自ら省みることがございます。

しかしながら、毎回、ご参加頂いた方の笑顔や、「次はいつ開催ですか?」「他のセミナーや交流会にない面白い取り組みがいいですね～」と言って頂けることが大変嬉しく思い、続けて行こうと決意を新たにします。次第です。本誌においても、創刊号の企画発表時には、全ての部数が売れても赤字になる出版ゆえに、無償でご寄稿頂ける方を募っても、20～30ページ分くらいにしかならないのではないかと不安に思っていました。第3巻においても、実際に皆様に寄稿のお願いをさせて頂きましたところ、かくも充実したご寄稿を多数お寄せ頂きました。おかげさまで持ちまして、第3巻も無事に刊行の運びとなり、ページ数が増える分の印刷費が膨大にかさむという小職にとって嬉しい歓喜の悲鳴という状態に至ることができました。本書をお手に取って頂いた皆様と共に、ご寄稿頂きました各位にこの場をお借りしまして厚く御礼申し上げます。

表紙作成や誤字脱字のチェックやレイアウトなど、一切を小職の手作業で行い、通常の例会同様に、トップが自ら手を動かし汗をかくスタイルで進めて参りました。至らぬ点、多々ございましょうが、低コストで形よりも内容を充実させるということで、何卒、ご寛容にご了承頂ければ幸甚でございます。

各位の玉稿を拝読しながら編集作業を行う中で、皆様それぞれのお考えや洞察を高いレベルでお持ちであることに深く感銘を受けましたし、形式知として情報発信・共有できる場を出版という形で持つようにさせて頂いたことに間違いはなかったと確信するに至りました。資金面からも仕事の多さからも、半年に1回程度をメドぐらいでしか出版できませんが、是非、多くの方々からご寄稿を賜ればと存じます。無償で恐縮ですがご寄稿にご協力頂ける方は、小職までご連絡下さいませ。(E-mail: tomura@jmri.jp Tel: 03-3750-8722)

若輩者ながら恐縮ではございますが、小職とともども、日本ERM経営協会の活動をどうかよろしくお願い申し上げます。

日本ERM経営協会 会長 ERMレビュー編集長 戸村智憲 拝

ERM レビュー Vol.4 ～クラウド、リスク、IFRS などの本音と真相～

編著者： 戸村智憲 ©2010. Tomonori Tomura (Ed.)

制作協力： 日本ERM経営協会

発行元： ブイツーソリューション

〒466-0848 愛知県名古屋市中区長戸町4-40

電話：052-799-7391 FAX：052-799-7984

出版・発売元： 星雲社

〒112-0021 東京都文京区大塚3-21-10

電話：03-3947-1021 FAX：03-3947-1617

印刷：

初版： 2010年10月27日発行

定価： 3,000円(本体価格・税別)

ISBN

(検印省略)