

人事のための内部統制講座

⑩

佐藤経営法律事務所

弁護士 米国公認会計士 佐藤 孝幸

外部委託先の内部統制

Q 当社では社員の給与計算業務を外部業者に委託している。日本版SOX法では、このようなアウトソーシング業務についても当社の内部統制として評価されるのか。

A 経営の効率化を図るため、業務のアウトソーシングが多用されているが、給与計算など人事関連の業務も外部委託によって処理している会社も少なくない。外部業者にアウトソーシングしている業務も、会社の業務の一部であることに違いはない。日本版SOX法の実施基準でも、外部に委託した業務の内部統制についても、委託会社が責任を有しており、委託業務に関する内部統制も委託会社の内部統制の評価範囲に含まれると規定している。とはいえ、アウトソーシング先は、委託会社にとっては第三者であるから、自社における内部統制と同様に扱っていくことができない。

1. 外部委託業務の内部統制の整備・構築

外部委託業務に関する内部統制の整備・構築は、アウトソーシング先との業務委託契約においてコントロールするほかない。たとえば、給与計算業務など従業員の個人情報ややりとりする業務を委託する場合には、アウトソーシング先との間で、個人情報の管理(漏洩・流出を防止するための措置や情報の廃棄・返却に関するルール)について厳格に規定しておく必要がある。また、アウトソーシング先が業務委託契約で約束した内部統制を構築・運用しているかを確認するため、委託会社の社員がアウトソーシング先に立ち入り、監査することができるといった委託会社のアウトソーシング先に対する監査権限を規定しておくことも重要である。

2. 外部委託業務の内部統制評価 日本版SOX法では、委託会社は、委託業務に関する内部統制について、アウトソーシング先が実施している内部統制の整備および運用状況を把握し、適切に評価することが求められる。と言っても、実際、アウトソーシングしている業務の内部統制の有効性をどのように評価すればよいのであろうか。実施基準では、次の二つの方法が挙げられている。

一つは、サンプリングによる検証である。給与計算業務を例にとりて説明すると、アウトソーシング先に委託した給与データの対人数をアウトソーシング先から受領した計算データの数と、委託会社において比較するとともに、無作為に抽出した一部のサンプルについて、委託会社において検算を実施するといった方法である。もう一つは、委託会社において、アウトソーシング先の評価結果を利用するという方法である。具体的には、委託会社が委託業務に関連する内部統制の評価結果を記載した報告書等をアウトソーシング先から入手して、委託業務に関する内部統制評価の代替手段とするのである。複数の会社から業務を受託している企業の中には、早くも外部の監査人に依頼して受託業務に関する内部統制についての評価報告書を手

人事のための内部統制講座

⑪

佐藤経営法律事務所

弁護士 米国公認会計士 佐藤 孝幸

経費の私的流用を防止する

【事例】 全国に店舗を展開するX社の営業統括部長は1年の3分の2ほどを出張に費やしていた。そのため、あらかじめ半月分の交通費や交際費として20万円を先に渡し、後日、精算することになっていた。内部監査を行ったところ、精算がずさんであったため、2年間で300万円を超える私的流用が発覚した。

【解説】

日本版SOX法の実施基準では、内部統制は①統制環境、②リスクの評価と対応、③統制活動、④情報と伝達、⑤モニタリング(監視活動)、⑥ITへの対応の六つの基本的要素から構成されるとされている。この六つの基本要素のうち③統制活動とは、経営者の命令や指示が適切に実行されることを確保するために定める方針や手続のことをいう。統制活動には、権限と職責の付与、職務の分掌といった広範な方針や手続が含まれる。私たちが一般に内部統制と聞いて思い浮かべるのは、この統制活動のことである。

統制活動は、業務のプロセスに組み込まれるべきものであり、組織内のすべての者において遂行されることにより機能する。統制活動については、①職務の分掌、②内部けん制、③記録と保存、④実地検査の四つのいずれかを採り入れたり、2、3組み合わせることで、より効果的な内部統制を構築することが可能となる。本稿と次稿では、人事担当者に関係があると思われる具体的な不正事例を想定しながら、こうした従業員の不正を防止し、もしくは早期に発見可能な統制活動をいかに構築していくかについて考えてみたい。

事例のように、頻りに交際費や出張旅費などを消費する従業員に対して、一定額を先に渡しておき、後で精算させるシステムを採用している企業も少なくない。こうした渡し切り経費は、先に現金を受け取った従業員としては、どうしても自分のお金のような感覚になってしまう。後日、精算する際に、個人的な飲食代を含めてみたり、急な出張のため正規料金で航空券を買ったが領収書をなくしてしまったなどと虚偽の申告をして金券ショップで購入した航空券代との差額を着服するといった不正が行われやすい。まずは、こうした渡し切り経費制度は廃止し、多少煩雑であっても、経費はその都度仮払いし、迅速に精算するという大原則に立ち返るべきである。経費規程において、立替経費については、60日を超えて精算手続がとられた場合には、会社は精算に応じないことができるという規定もあってもよい。他の経費着服の事例としては、遠回りの通勤経路を申告して通勤費をごまかすというケースもよく見られる。こうした経費の着服は、1回あたりの金額はわずかであっても、長期間継続的に行われると発覚したときには会社の損害額は数百万円に達していたということも少なくない。申告時に通勤経路を確認する、6ヶ月定期券の現物を支給するなどの方法の採用を検討すること。

人事のための内部統制講座

⑫

佐藤経営法律事務所

弁護士 米国公認会計士 佐藤 孝幸

外注業務に関する不正を防止する

【事例】 X社では正規雇用者を大量に採用するため、新規に人事管理・給与計算ソフトウェアの開発を外注することになった。ソフトウェアに疎い人事担当マネージャーは、ソフトウェア開発を部下のA氏に任せきりにしていたところ、A氏は、過去にソフトウェア会社を経営していた知人B氏と共謀し、その知人が持っていた休眠会社Y社を外注先とする契約書を作成し、X社からY社へ多額の外注費を支払わせた。外注費は、A氏、ソフトウェアを開発したB氏およびその仲間間で山分けしていた。

【解説】 外注業務や購買業務は、会社がお金を支払う側に立つため、不正の誘惑も多い。特に、事例のようなソフトウェアの開発など高度に専門的能力を必要とする業務については、一自分には疎いから」ということで、この方面に詳しい部下に任せきりにしてしまう管理者も少なくない。企業不祥事や不正の多くは管理者の業務に関する認識不足が影響している。たとえ外注業務の詳細はわからなくても、以下のポイントを抑えるだけで、相当程度不正や事故を防ぐことができるはずである。

1. 社内規程の策定と見直し

まずはこれらの業務にかかわる社内規程の策定・見直しから始める必要がある。外部委託管理規程、購買管理規程などを整備し、「発注の際には、必ず2社以上から見積りをとる」、「外注先や仕入先から接待を受けない」など外注委託や購買管理の方針や手続を明確にしたうえで、各担当者へ周知徹底させる。

2. 職務の分掌

仕入れ・発注担当と支払い担当を分ける。請求書と納品書、検収報告書との照合は発注担当者以外の者が行うなど職務の分掌を図る。職務の分掌によって、必然的に内部チェック、内部けん制が機能するようになる。

3. 実地検査

随時または定期的に、実地棚卸しを実施することも重要である。なお、在庫商品の実地棚卸しは在庫管理担当者以外の者が行わないと意味がない(職務の分掌)。在庫が外部倉庫に保管されている場合には、外部倉庫から定期的に確認状をとり、実在性を確認することも必要である。

4. 記録と保存

業務委託契約書、発注書、作業報告書、検収書、追加発注書など、取引関係書類をもれなく作成し、適時に入手・保管することを徹底する。

5. 管理者によるコントロール

発注責任者が、担当者や外注先や仕入先との関係を把握することも大切である。担当者との打ち合わせも部下任せにしないで、内容はよくわからなくても、時折、部下と一緒に顔をみせただけでもよい。また、特に、ソフトウェアの開発といったような人的サービスにおいては、発注内容と実施作業内容の妥当性について発注責任者が検証したり、プロジェクト別損益実績を検証することによって業務の妥当性を測り、不正の早期発見に努めることも重要である。

(おわり)