### 



# Point

#### LESSON 2 のポイント

不景気という時代的背景もあり、会社業務はさまざまな場面でアウトソーシング(=外注)されるようになりました。外注政策を重視しなければ足元をすくわれてしまうこともあるでしょう。また、外注費は「人の作業」に対して支払われることから、物の動きが伴わず、牽制がききにくい特性があります。特に、作業監督者は不正を行いやすい立場におかれます。

昨今では、銀行窓口の規制が厳しくなり、架空の預金 口座を開設しにくくなっているため、架空の預金口座を 利用した不正は減少しました。しかし、外部の業者と共 謀して、実態のない経費や過大な経費の支払を行う不正 は後をたちません。今後もアウトソーシング化は進むと 考えられます。外注に伴うリスクマネジメントはますま す重要になるでしょう。

LESSON 2 では外注管理プロセスにおける内部統制を 学習します。

## 「外注管理の危険」



#### あやしい取引先

「パクパク王子の冒険、完成おめでとう! かんぱーい」

5月下旬のある日、吉祥寺・井の頭公園に程近いワンルームマンションの 一室——。

サン・レクラム・ゲーム開発部の開発スタッフ・小林京子と同部の事務スタッフ・立石恵理子が、大ヒットゲームソフト『パクパク王子の冒険Ⅱ』の完成を祝して、二人だけの打ち上げをしている。

デリバリーのピザとビールだけのささやかな酒宴だったが、京子も恵理子も大作ゲームが完成した充実感に満たされていた。二人の話題は、今回の新作ゲームの開発プロセスの苦労話に終始した。やがて――。

「ところでさ、京子、今回のパクパクプロジェクトで業務委託した有限会社 ラン・メディアって、あの有名なゲームソフト会社の株式会社ラン・メディ アと何か関係あるの? |

「恵理子、それ何? ラン・メディアなんて外注先は聞いたことないわよ」



販売管理プロセス	1
	3
外注管理	1
管理プロセス	2
	3
販売・	1
プロセス	2
	3
発注管理プロセス	1
	3
現金・	1
プロセス	2
ス管理	3
経費管	3
管理プロセス	2
	3
個プ人	1
プロセス	2
	3
資産管理プロセス 情報管理プロセス	1
	2
	3
情報管理プロ	1
セス	3
I	1
エピロー	2

·ブ

# 解説

この事例は、長期にわたる不正行為を発見することができなかった事例です。 ゲーム開発部長が、開発業務を部下に丸投げにし、『**発注と支払申請にもろく** に目を通さず印を押していたこと、各プロジェクトにおける費用 の内容を分析していなかったこと』に決定的な内部統制上の不備がありま した。

発注内容に照らし、発注先選定は妥当か、発注金額は相見積り (入札制) などの 方法で低く抑える努力がされているか、支払手段に異常性はないかなどを確認し、 契約を行っていれば、このような不正は回避できたはずです。少なくとも、プロジェクト別損益で費用対効果を分析していれば、このように長期にわたる不正は防止することができたでしょう。

#### ◆外注管理プロセスにおけるリスクと その軽減・回避のための内部統制

#### (1) 外注管理プロセスにおける特有のリスク

外注先の作業内容の質が悪ければ、自社の商品・サービスの質を維持するため、また、得意先からのクレームにより、作業のやり直しが余儀なくされることもあります。不景気の折、外注先が業務途中で倒産して、契約通りの業務が実施されないリスクもあります。また、外注先が業務上取得したノウハウを利用して事業を拡大し、競合企業になるリスクや、人材を引き抜いたり、顧客からダイレクトに仕事を受注するなどというリスクもあります。

取引マナーを守り、納期を厳守し、品質にも問題のない作業を行う外注先は得意 先と同じように企業にとって重要な取引先となります。協力関係を強化するため、 外注先の教育や研修を行っている企業や外注先の監査を行っている企業もありま す。

## Check List

### 外注管理プロセスチェックリスト

1.	外注委託について部署内で方針を定めていますか。	
2.	担当者と外注先との関係を常に把握していますか。	
3.	外注先から接待を受けてはいけないことを、部下に教育していますか。	
4.	外注先の与信管理を行っていますか。	
5.	外注先への作業委託内容は業務開始前までに具体的かつ詳細に取り決められていますか。	
6.	発注担当と支払担当は別人が行っていますか。	
7.	発注の際は2社以上から見積りを入手していますか。	
8.	契約書、発注書、作業報告書、検収書、追加発注書など、取引関係の書類を漏れなく作成していますか。また、それらは適時に入手されていることを検証していますか。	
9.	上記取引内容の書類と実際の作業内容に差異がないか確認していますか。	
10.	発注内容と実施作業内容についてはマネージャーも内容の妥当性を検 証していますか。	
11.	支払部署において、外注先銀行口座の新規登録は承認者の承認がないと登録できない仕組みになっていますか。	
12.	支払は責任者が内容を検証していることを確認した上で、支払担当が 行っていますか。	
13.	支払は所定の支払サイト(仕入先と約束された締め日ごとの支払期日までの期間)により、事前に登録された銀行に振込を行っていますか。	
14.	マネージャーは外注業務の費用対効果を常に評価していますか。	
15.	プロジェクト別損益についてはチーム内で公開され、内容について議 論されていますか。	

販売管理プロセス	1
	3
外注	3
理プロ	
セス	3
プロセス 発注管理	1
	2
	3
発注管理プロセス	3 1 2 3 1
	2
	3
現金・豆	1
プロセス金・預金管理	3
	3
経費管理プロセス	1
	2
	3
プロセス 個人情報管理	1
	2
	3
資産管理プロセス	1
	2
	3
情報管理プロセス	1
	2
	3
エピロ	1
	2



## 部下のモチベーションアップと 内部統制

企業が成長するためには、その企業の目標が、構成するすべての人に細分化された目標となって配分されている必要があります。そして、その目標に対する達成度を評価することにより、担当者のモチベーションをアップさせていくという手法がいわゆる「目標管理」によるマネジメント(ピーター・F・ドラッカー)です。人間には自己実現という高度な欲求があります(アブラハム・マズロー)。よって、自分の携わっている業務の損益は予算達成しているのかどうか、先期に比べて向上しているかどうか等々に関心を持っていない人はいないと思います。利益追求を目的とする一般企業にとって、それらは、自らの役立ちに対する成績表でもあるからです。

商品別、またはプロジェクト別などの損益について目標を掲げ、実績との対比を部内で常にオープンにして議論することは、担当者のモチベーション向上になくてはならないことです。売上が足りなかったのか、費用をかけすぎたのかなど、費用対効果(成果)をオープンに議論することで、たいていの不正経費が発見・防止可能となり、同時に担当者のモチベーションも向上しますので一石二島ですね。