

業務マニュアルによる企業力の向上

「内部統制」として要求される業務の文書化

text/株式会社シーブレイン 代表取締役 新留 正剛

強まる企業の責任

最近「内部統制」ということばを耳にします。これは、米国のエンロン、ワールドコム、日本のカネボウ、西武鉄道など相次ぐ企業の不祥事によって揺らいでしまった企業への信頼感を取り戻すために、企業自身によるガバナンス強化を求める動きです。日本における内部統制の基本的枠組みは、2006年11月に金融庁企業会計審議会から公開された「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準」という草案にまとめられています。

法制化も進み、米国においては2002年に成立の「サーベンス・オクスリー法」(SOX法)、日本では2006年5月施行の「新」会社法、同年6月成立の金融商品取引法(日本版SOX法)で、大企業や株式上場企業に内部統制を義務化しました。

内部統制に不可欠な「文書化」

内部統制の詳細については省略しますが、内部統制の大前提は「文書化」されていることです。文書化され、誰でも目で見える状態にしておかなければ、内部統制を評価することはできないからです。

内部統制における文書化には、“3点セット”と呼ばれる(1)職務記述書、(2)フローチャート、(3)コントロールマトリックスが必要になります。この3つは金融商品取引法施行に付随するもので、外部監査を受けるためになくはならないものです。しかし、これだけでは日常的な業務を遂行することは困難です。一般社員が正しく業務を遂行するためには、マニュアルや規定類の整備が不可欠です。

内部統制における業務マニュアルの効果

- ①正しい業務プロセスを踏むことにより、ミスや不正を防ぐことができる。
- ②問題が発生した場合、業務プロセスのどこに問題があったか把握しやすく、改善策をたてやすい。
- ③改善結果をマニュアルに反映することで、内部統制のPDCAサイクルを目に見える形で運用できる。
- ④株式上場を予定している企業などは、先に

業務マニュアルを整備しておくことで、3点セットを作成する期間とコストを軽減できる。

内部統制の観点から作成する業務マニュアルには、次のような効果があります。

内部統制だけではない業務マニュアル

内部統制は当面は大企業や株式上場企業を対象としています。それでは、それ以外の企業には業務マニュアルは不要でしょうか。そんなことはありません。内部統制の観点から見た業務マニュアルは、大企業または株式上場企業としてステークホルダーに対し「責任を果たす」という意味合いが強いです。しかし、本来業務マニュアルは「企業力を向上させる」という積極的な目的のために作成するものです。

業務マニュアルによって向上する企業力

①作業効率の向上

業務手順や業務に必要な知識を必要に応じて調べることができるので、業務のスピードアップが図れます。

②技術継承

2007年問題といわれる団塊の世代の定年退職により、ベテランの技術やノウハウが企業から失われることが危惧されています。こうした熟練技術者が持つ暗黙知を技術マニュアルとして「形式知」化すれば、社内の技術継承が容易になり、2007年問題対策になります。

③作業品質の統一

業務マニュアルを基準とすることで作業方法を統一でき、品質を一定以上に保つことができます。

④業務の無駄、不足の改善

業務マニュアルを作成する過程で、業務に関する作業を洗い出し、業務フローを考えることになるので、業務自体の無駄や不足などの見直しを図れます。

⑤経費削減

作業効率の向上、業務の無駄の改善などを図れるので、経費削減に繋がります。また、特に新人教育や社員研修などの社員教育に業務マニュアルを活用すると、業務手順や業務に必要な知識の伝達が容易にでき、教育経費を大幅に削減できます。

業務マニュアル作成のポイント

業務マニュアルは作る事が目的ではなく、読まれて実践されなければ意味がありません。しかし、現実的には読んでもらえるマニュアルを作ることは簡単で

はありません。読まれるマニュアルには次の3つのポイントがあります。

- ①必要なときにすぐ閲覧できる
- ②必要な情報をすぐに見つけだせる
- ③誰が読んでもわかる

作業環境に適した形態で作成

業務マニュアルは作業途中で読まれることが多いものです。したがって、マニュアルを見るために作業を中断する時間をできるだけ短くする配慮が必要です。つまり、その作業環境に適したマニュアルの形態にすることです。たとえば、工場や倉庫などでは取り扱いやすい紙(本、カード)の形態、パソコンを使う業務ではパソコン内で参照できる形態、などです。

業務の実態に即したマニュアル構成

マニュアルを開いても、知りたい情報がどこに書いてあるかすぐに見つけ出せないようでは困ります。そのためには、マニュアルの構成が非常に重要です。業務の流れと切れ目、また担当者の違いなどを整理して目次構成を考えます。さらに、索引やデザイン上の工夫でいろいろな探し方ができるようにします。電子マニュアルでは情報の検索や関連付けがしやすいので、そういった技術を取り入れることも重要です。

簡潔にして要領を得た表現

目的のページにたどり着いたけど何だがよくわからない、といったマニュアルがあります。また開いただけで読む気にならないマニュアルもあります。それはレイアウトデザイン、文章表現、図表の使い方などがこなれていないためです。メリハリのあるデザイン、読みやすい文章、適切な図を実現できる技術力が重要です。

業務マニュアルは企業自身のものなので、企業内の担当者が中心となって作らなければなりません。しかし、読んでもらえるマニュアルにするためには、マニュアル作成の専門家の技術を利用することは重要です。