

中小建設企業のための内部統制向上ガイドライン

～ 今、経営者に求められる、より健全かつ効率的な業務運営改善のために ～

平成 2 1 年 3 月

建設業における内部統制のあり方に関する研究会

< 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・内部統制改善計画の策定(Plan).....	12
3-3 内部統制改善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 内部統制改善計画に沿っていない取組みの改善(Act).....	14
3-6 次の内部統制改善計画の策定に向けての現状把握及び次期内部統制改善計画の策定	14
4 内部統制向上の活動例.....	16
5 おわりに.....	19
<用語集>.....	20
<参考資料>.....	25
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 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	

1 はじめに

最近、内部統制という言葉がよく使われるようになり、もはや企業経営において内部統制の向上は必要不可欠な要件となってきました。

「内部統制」とは、経営者が自らの経営を透明化することで経営の自己規律を高め、自ら適正な業務運営を行うための仕組みづくりとその運用を示します。内部統制を向上することで、これまで以上に社会の要請や期待に応えた経営を実現しやすくさせます。また、重大なミスや不正の発生の抑止が期待され、厳しい経営環境を乗り越える経営改善策として有効と考えられます。

会社法上規定されている内部統制の具体的な要件には、コンプライアンスへの取り組みも規定されており、そこでは、法令等を遵守していくための仕組みづくりが経営者の責任として明確にされています。また、公共事業を担う建設業界に対しては、企業経営の適切な活動が社会からの強い要請としてあります。そして、建設業に対する社会からの信頼を向上していくためには、法令等だけでなく広く社会からの要請や期待に応えた取り組みが求められます。内部統制を向上し、社会からの期待に応えたコンプライアンスを推進していくことが、建設業界を取り巻く諸問題に対する改善策としても注目されています。

しかしながら、一般的に、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、経営者の自己規律をはじめ、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、それほど多くの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か？ 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よう。

簡単なチェックのための事例	
Q 1	<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>
Q 2	<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>
Q 3	<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。下請たた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>
Q 4	<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>
Q 5	<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。

	対応策の例	解説
Q1	<p>経営方針やその狙い等を明確な言葉で表し、文書にする。</p> <p>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。</p> <p>変更の場合も同様とする。</p> <p>定例行事の際に全社員に説明する。</p>	<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	<p>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。</p> <p>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>	<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	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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>	<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	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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>	<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が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	<p>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。</p> <p>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>	<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、「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期待できます。
- (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期待できます。
- (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期待できます。

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り組みとなりますが、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が期待されます。

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、

企業活動の遂行において誠実性と倫理観を持つこと

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

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てしまった場合

(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、継続的な取り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、経営者の自己規律を高めるための内部管理の枠組みを示すものであり、企業活動のあらゆる業務を対象としているものです。なお、実際の適用に当たっては、それぞれの組織規模、業種といった組織を取り巻く諸条件に応じて異なります。一般的な内部統制の枠組みとしては、トレッドウェイ委員会支援組織委員会で示されたCOSOフレームワークがあります。COSOフレームワークは我が国における各種内部統制に関連する法制度の基本的な考え方を構成しており、上場企業に対する金融商品取引法や会社法における内部統制の具体的要件としても、その考えが取り入れられています。

そのため、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、会社法における考え方との整合性をとる必要性からも、基本的にはCOSOフレームワークの考え方を基礎としつつ、中小企業又は建設業界固有の事情を勘案したものとして作成しています。

なお、COSOフレームワークの具体的な考え方は、図1に示すように、3つの目的と5つの構成要素から組織内部における適切なけん制を機能させることで、健全な経営目的を実現することとしています。

【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

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。日本では、金融庁 企業会計審議会・内部統制部会にて、内部統制の基本的枠組み(案)が発表されている。本枠組みではCOSOフレームワークに対して、目的に「資産の保全」、構成要素に「IT(情報技術)への対応」の項目が加えられている。

・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

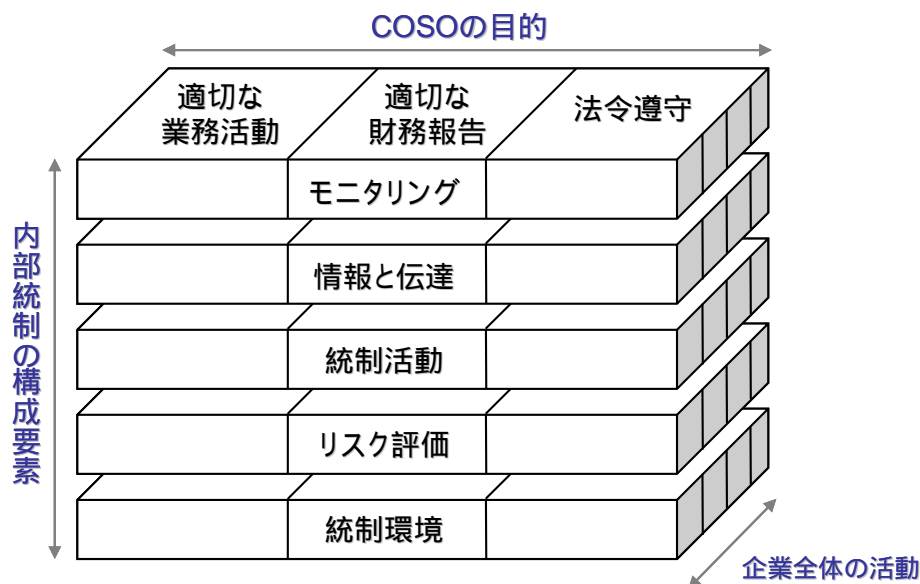


図 1 COSO フレームワークで示される内部統制の枠組み

COSO フレームワークでは、3つの経営目的を実現するにあたって、5つの構成要素(「統制環境」、「リスク評価」、「統制活動」、「情報と伝達」、「モニタリング」)を踏まえた組織体制を整備することで、経営プロセスを透明化させ、結果として3つの経営目的を適正な業務運営のもとに実現させるための仕組みづくりとなります。なお、これら5つの構成要素は、経営目的を実現するために必要なプロセスを構成したものであり、言い換えれば品質改善における Plan (統制環境とリスク評価) - Do (統制活動と情報伝達) - Check (モニタリング) - Act と考え方は基本的に同じとなります。

(2) 建設業のプロセスと内部統制の位置付け

内部統制を向上するためには、経営者自身で業務プロセスを管理するための体制を的確に把握し、適正化や効率化を図る意思を持ち、実行することが重要になります。具体的には、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、それらを管理することができるような体制を、経営者責任としてしっかりと向上していくことが求められます。例えば、「入札・受注」、「契約」、「工事施工」、「検査」といった業務プロセスの作業工程ごとに、経営者及び各業務プロセスの責任者が主体となって、経営・業務方針の明確化とその周知の徹底、業務の管理監督、承認、同僚・部下による組織内における相互確認(けん制)、不正を把握し経営者に通報するための仕組み、重要情報の関係者

間での共有などといった体制、管理プロセスを構築し、運用するためのルール等を整備・改善していくことが内容となります。(図2参照)

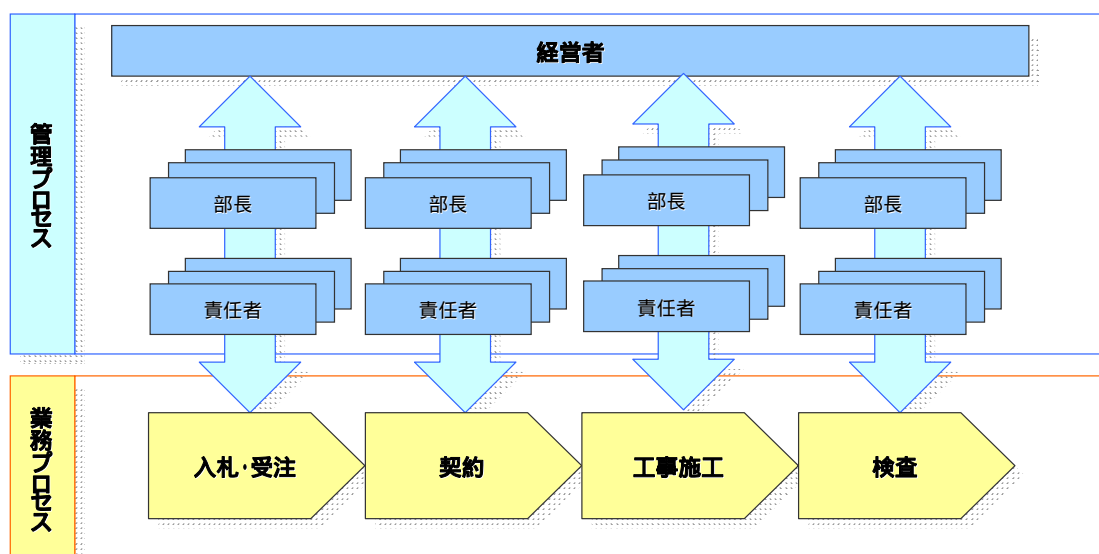


図2 業務プロセスと管理プロセス

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おりません(会社法、金融商品取引法では、資本金の額や上場しているかどうかに基づいて対象企業を限定。詳細は巻末の用語集を参照)。しかし、より視野を広く持ち、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は、中小の建設企業においても適正な業務運営を行うために有効です。

第一に、「経営者の規律」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や仕組みの整備を内容とします。

第二に、「経営方針」の明確化とその周知の徹底です。これは、経営者自らが、適正な業務運営を行う姿勢を明確にし、経営の健全化に努めるよう具体的な方針を明確にすることの重要性を示します。

第三に、「内部統制に関わる体制構築」です。内部統制に関わる具体的な体制構築として、「運営組織、職務権限」、「リスク管理活動」、「コンプライアンス」、「人材の評価と活用」、「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。これらにより経営プロセスを透明にし、結果として業務の健全性を担保するのです。

本ガイドラインのチェックリストは、上場企業を対象とした金融商品取引法で規定される財務情報の信頼性を確保するという目的だけではなく、経営全般の観点から、

会社全体のリスクをより広い視野で捉え、貴社における経営管理のレベルの現状を把握し、それを改善していくための一助となるポイントが、段階的に捉えることができるようになっていきます。このチェックリストを活用し、継続的な取組みを行うことで、段階的に経営管理のレベルを高め、それぞれの企業が内部統制を向上させていくことが期待されます。

(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 ISO9000²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。

² 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・内部統制改善計画の策定(Plan)」、「内部統制改善計画に沿った取組みの実施(Do)」、「取組みに対する評価(Check)」、「内部統制改善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。

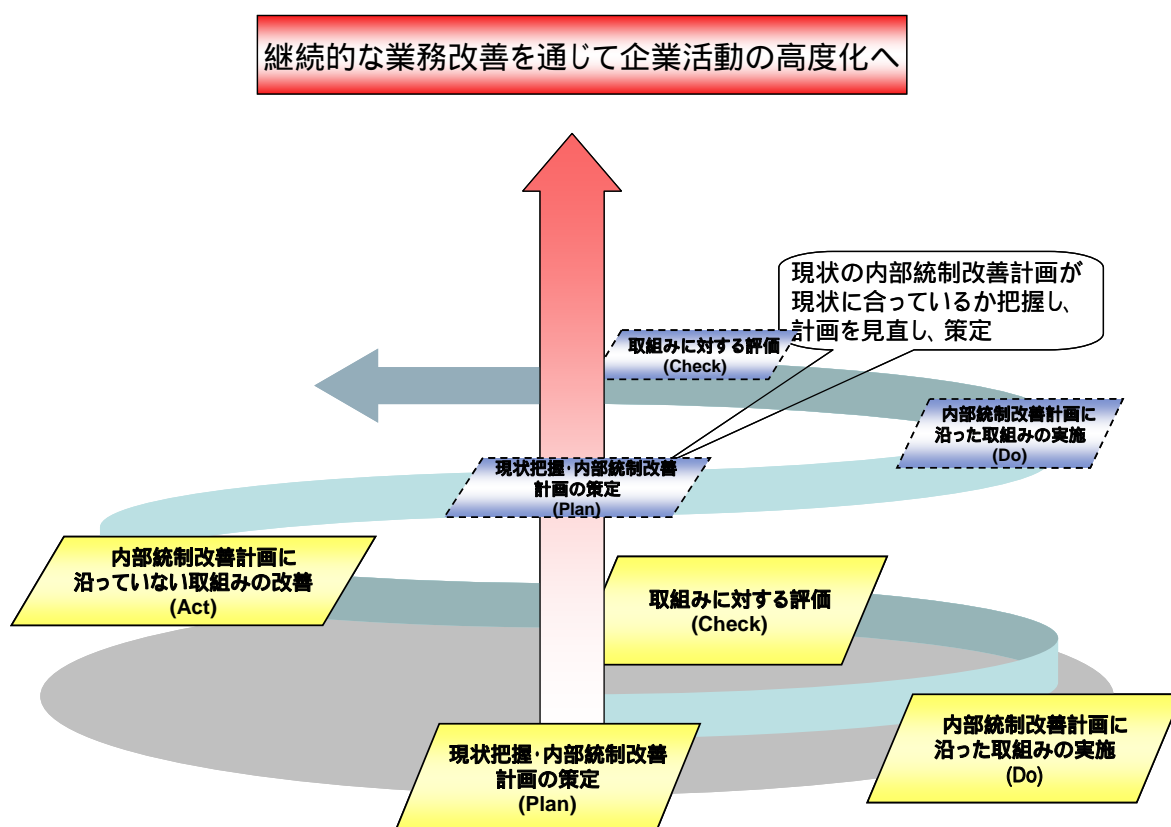


図3 PDCA サイクルの概念

3-2 現状把握・内部統制改善計画の策定(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、「経営者の規律」(3項目)、「経営方針」(4項目)、「内部統制に関わる体制構築」(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
経営者の規律			
意思決定機能			
1 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	社会の環境変化に対応しながら、重要な会議体が定期的(月に1回以上)に開催されることに加え、臨時に会議が開催され、会社の意思決定が迅速にされている	[解説] 取締役会や経営会議は会社としての意思決定を行うための会議体です。経営者からの一方的な指示や単なる形式的な会議では、適切な意思決定ができていないと考えられます。 [平均] 重要な会議体において意思決定が必要な事項としては、企業経営に影響が大きい事項、例えば、自社にとって経営を左右する大規模な工事の発注の決定や人件費の判断などが挙げられます。 [発表] 重要な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、必ず内容を記録しておくことが大切です。 [発問] 迅速な意思決定を行うためには、経営に影響を及ぼす事務が起った際に臨時に会議を開催することも求められます
	4	取締役会又はそれに類する重要な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	取締役会又はそれに類する重要な会議体については、会議規定(取締役会規定、経営会議規定など)において付議事項が定められ、重要な意思決定はそれらの会議体で行われている	
	2	取締役会又はそれに類する重要な会議体(経営会議など)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、他の取締役などの経営層と相談して決定している	
取締役などの経営層			
2 取締役などの経営層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	取締役などの経営層の交替に当たっては、重要な会議などにおける発言などの記録をもとにするとともに、基本的に取締役などの経営層全体の意見をもとに、決定を行っている	[解説] 取締役会などの会議体は、名義上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す。 [平均] 取締役などの経営層の資質として、建設業にとって必要な業界知識や経験を豊富に有していることが大切です。また、同族であっても同様の資質を持つことが求められます
	4	取締役などの経営層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、豊富な業界経験を有した者が取締役などの経営層に選任されている	
	2	選任されている取締役などの経営層は、取締役会又はそれに類する重要な会議体(経営会議など)に出席し、経営に直接参加している	
	1	実務を行うことができる取締役などの経営層が選定されている	
経営者に対する監視機能			
3 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)として、取締役又は監査役が選任されており、定期的又は関連する付議事項がある都度、重要な会議体に出席し、発言している	[解説] ワンマン経営になることもあり得る中小企業において、問題点や改善点を指摘できる人材(弁護士、公認会計士、同業他社にて業界知識や経験を積んだ業界関係者など)を相談できる役割として置いていることは、第三者的なアドバイスを求める上で有効です。 [平均] 業界知識や経験があり、経営者に対して意見が言える取締役などの経営層が存在していることが適正な企業活動を行う上で大切です。 [発表] 企業規模が大きく、組織体の上余力がある場合は、社外監査役、社外取締役などを選任することが有効です
	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)が重要な会議体のメンバーに含まれている	
	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重要な会議体(経営会議など)のメンバーとしている	
	2	経営者に対して、批判的な意見も含めてアドバイスができる者が社内にいる	
	1	経営者は、社会の環境変化に対して興味を持ち、外部の意見や関連する情報をチェックしている	

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、「経営者の規律」、「経営方針」、「内部統制に関わる体制構築」ごとに平均を求めて、レーダーチャートに記入します（「内部統制に関わる体制構築」はチェックリストの項目数が多いため、7つの小分類の単位でレーダーチャートに表示）。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。

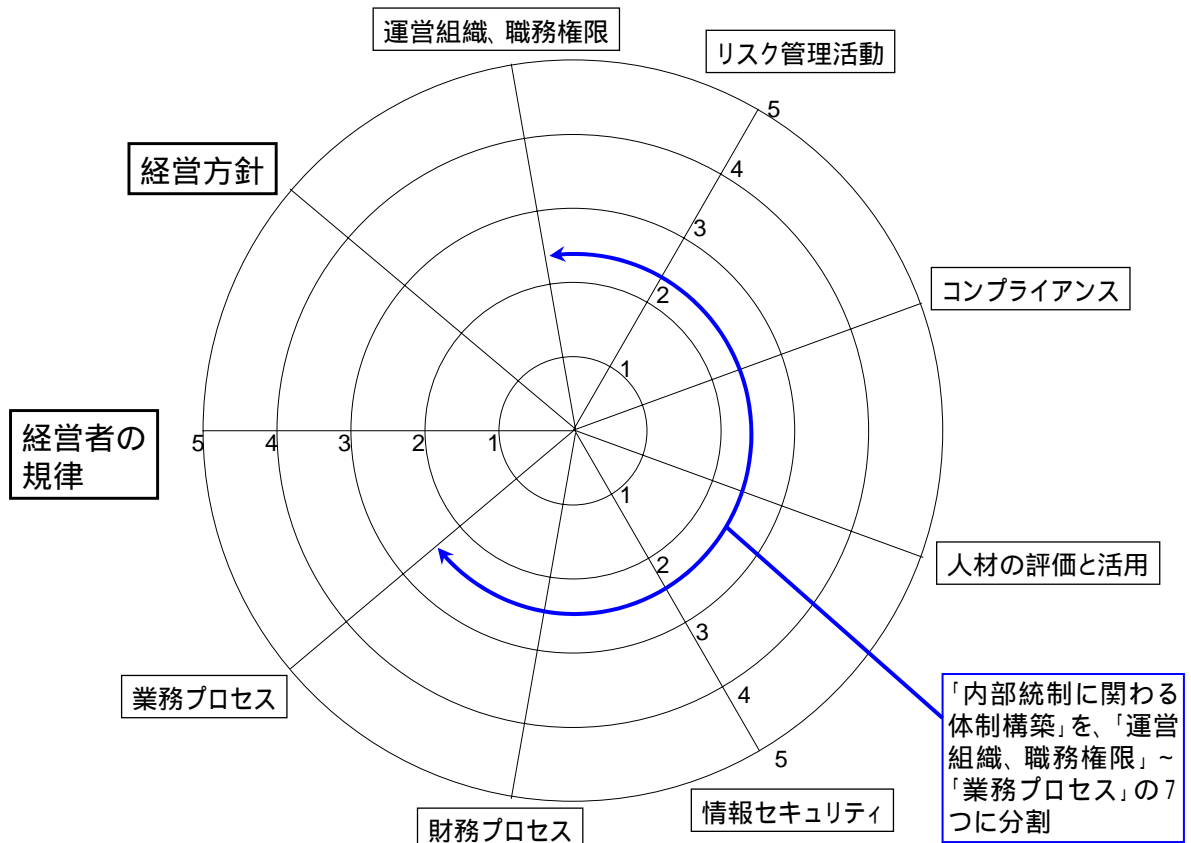


図 5 内部統制の現状に係るレーダーチャート

(3)内部統制改善計画の策定

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ための内部統制改善計画を策定します。まず、自社が目標とする内部統制の成熟度を設定し、その目標と現状のチェック結果とを比較して、重点的な改善すべきポイントを選定します。内部統制改善計画では、改善すべきポイントを選定し、向上させていくため、実施する取組み、推進担当者、実施スケジュールなどを定めます。

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」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すべきポイントに選定することなどが考えられます。

次に、改善すべきポイントに対して、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」を改善すべき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 内部統制改善計画に沿った取組みの実施(Do)

内部統制改善計画に記載された具体的な取組みを、推進担当が中心となり、全社的な活動として実施します。経営者は取組みが実施スケジュールどおりに行われるように、全社の活動状況について適宜確認を行います。

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、当初策定した内部統制改善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 内部統制改善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、内部統制改善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 次の内部統制改善計画の策定に向けての現状把握及び次期内部統制改善計画の策定

3-2 から 3-5 に示した「現状把握・内部統制改善計画の策定(Plan)」、「内部統制改善計画に沿った取組みの実施(Do)」、「取組みに対する評価(Check)」、「内部統制改善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、新たな内部統制改善計画を策定します。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 内部統制向上の活動例

内部統制の向上に向けて、A社という会社を想定し、具体的な活動の流れを紹介します。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として、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。

【背景】

A社社長は、最近新聞などで取り上げられる「内部統制」について興味を持っていたが、その詳しい内容についてはよく知らなかった。そんなとき、「中小建設企業のための内部統制向上ガイドライン」を目にする機会があり、「簡単なチェックのための事例」で自社の状況をチェックしたところ、3つの事例が当てはまった。A社社長は、チェック結果を受けて、このガイドラインを使って、自社の内部統制を向上させることを決めた。

【現状把握・内部統制改善計画の策定(Plan)】

まず、ガイドライン別添の「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」を使って、自社の現状把握を行い、レーダーチャートを作成すると、図6のようになった。

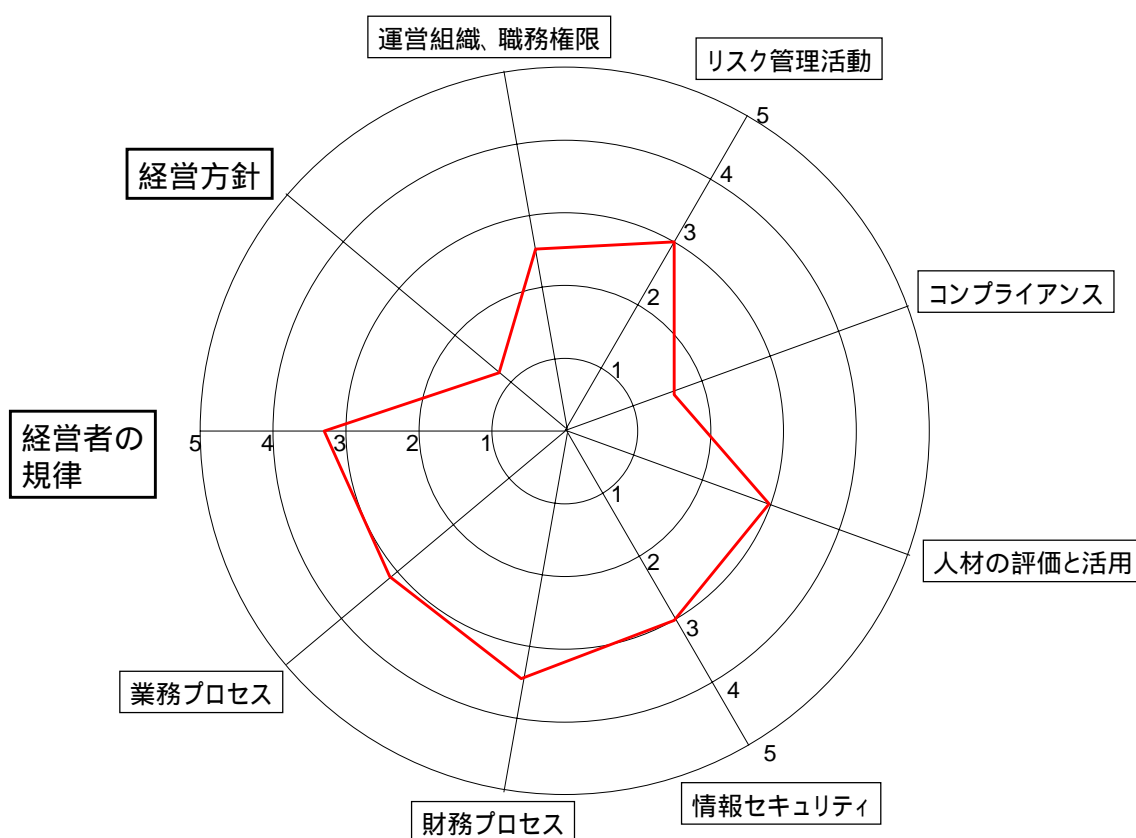


図6 A社のレーダーチャート(計画時)

この結果を踏まえて、A社社長は全体的に成熟度を「3」以上とすることを目標とし、成熟度の低い「経営方針」と「コンプライアンス」を改善すべきポイントとすることを決定した。さらに、目標と改善すべきポイントの決定を受けて、総務部長に内部統制改善計画を作成するよう指示した。

総務部長は内部統制改善計画の作成に当たって、チェックリストの「項目に対する解説」欄の記載内容を参考にし、以下のような取組みを行うことにした。

< 会社の経営方針の社員への周知 >

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。具体的には、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、年頭の訓示等で定期的に直接伝えることとする。

< 社内の重要問題を通報する仕組みの整備 >

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、経営者や経営者の周囲へ通報することを、社内に会社の方針として周知する。具体的には、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る。

また、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とともに、社内の重要問題を通報するための経営者の専用メールアドレス、経営者の携帯電話の電話番号を公開する。

また、内部統制改善計画に、これらの取組みのうち、仕組みづくりを上半期で行い、実際の運用を下半期から行うスケジュールとすることや、推進担当責任者を総務部長とすることを記載した。作成した内部統制改善計画は、経営会議に付議され、全社的に承認された。

さらに、経営者などへ通報した社員が通報したことによって不利益を被ることがないよう、通報者保護の仕組みについても社内に周知する。

【内部統制改善計画に沿った取組みの実施(Do)】

内部統制改善計画に従い、社長は年頭の訓示等で経営方針の周知を行うとともに、月に一度、各現場を訪問して担当者と直接的なコミュニケーションを行った。

総務部は社長が示した経営方針、メッセージを社内向けのホームページに掲載するとともに、重要問題が発生した際に経営者へ報告する仕組みとして専用メールアドレス、経営者の携帯電話の電話番号を公開した。

また、経営者の専用メールアドレスには、経営者しかアクセスできないようにするなど、通報者保護の仕組みを社内に周知した。

【取組みに対する評価(Check)】

内部統制の向上活動から 1 年経過した後に、取組みに対する評価として再度チェックリストを使って自社の現状の把握を行い、レーダーチャートを作成した。その結果、レーダーチャートは、図 7 のようになった。

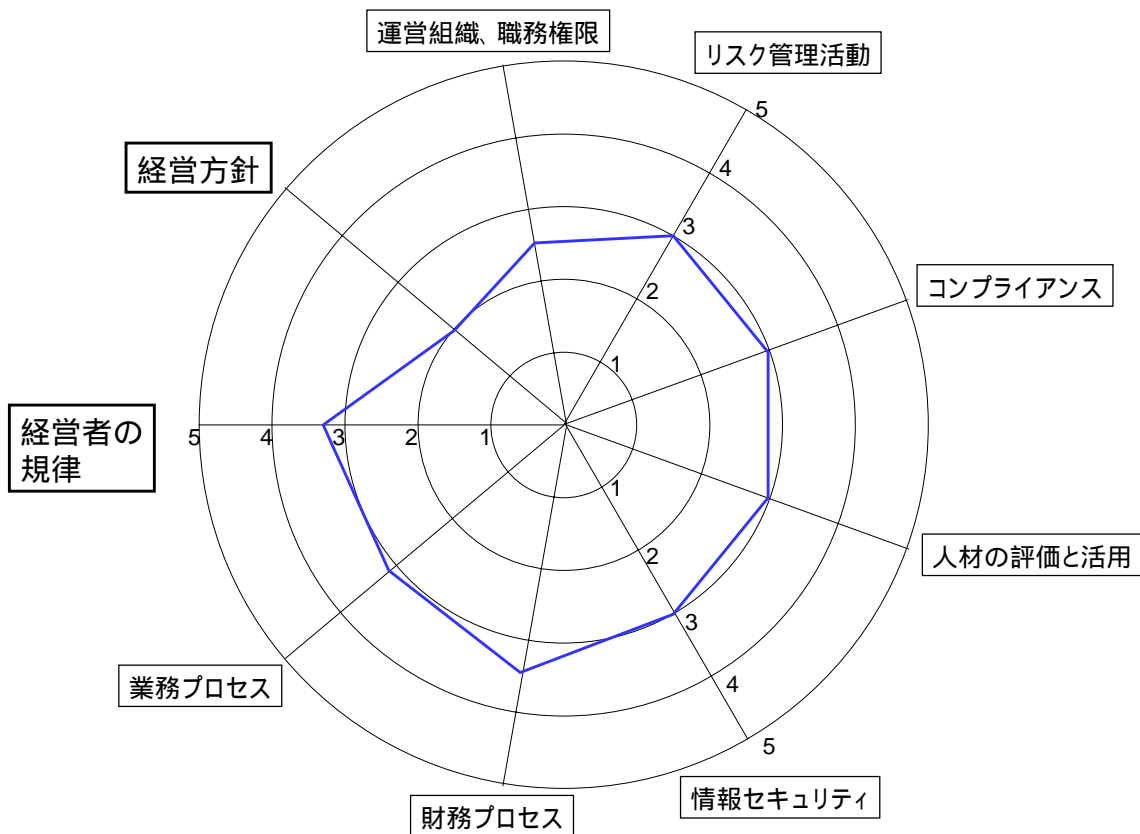


図 7 A 社のレーダーチャート(評価時)

【内部統制改善計画に沿っていない取組みの改善(Act)】

A 社社長は、今回の内部統制の向上活動を通して、社員とのコミュニケーションが改善し、自社の企業活動が健全かつ効率的になっていることを実感した。

また、内部統制の向上活動の状況を確認したところ、「コンプライアンス」については成熟度「3」に達したものの、「経営方針」については成熟度「2」のみであった。そこで、A 社社長は、引き続き「経営方針」を改善すべきポイントとするとともに、本年度取り組まなかった「運営組織、職務権限」を新たな改善すべきポイントとすることを決定し、総務部長に次期の内部統制改善計画に反映するように指示した。

5 おわりに

内部統制及び内部統制の向上のための取組みについて、ご理解いただけましたでしょうか？

本ガイドラインは、内部統制の向上に向けたきっかけとなることを念頭に作成いたしました。このガイドラインが、貴社の内部統制の向上のきっかけとなり、経営の透明化や適正な業務運営に資することを祈念しております。

また、巻末には、参考資料として内部統制に関連する情報を記載しておりますので、本ガイドラインの記載内容をもとに、さらに内部統制について多くの知識を得るための参考にしていただきたいと思います。

<用語集>

内部統制

経営者が自らの経営を透明化することで経営の自己規律を高め、自ら適正な業務運営を行うための仕組みづくりとその運用を示す

コンプライアンス

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、社会の要請に適切に対応して企業が経営・活動を行うことを示す

PDCA サイクル

綿密に計画を立て、実施し、計画を評価し、改善し、次につなげるサイクル。生産管理や品質管理などの管理業務だけでなく、様々な分野で活用されている。PDCA の P は Plan(計画)、D は Do(実施)、C は Check(評価)、A は Act(改善)を示す

COSO フレーム

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ための枠組みであり、事実上の世界標準である

会社法

会社の設立から運営に到るまでの全般的な内容をひとまとめにした法律であり、この中で大会社(最終事業年度の貸借対照表上の資本金の額が 5 億円以上又は負債の合計額が 200 億円以上の株式会社)に対して、内部統制システムの構築義務が明確に規定された(会社法第 348 条、第 362 条)。さらに、同法を受けた施行規則において、業務の適正を確保するための体制について規定されている(会社法施行規則第 100 条)

条文

・会社法(平成 17 年 7 月 26 日法律第 86 号)

第三百四十八条 取締役は、定款に別段の定めがある場合を除き、株式会社(取締役会設置会社を除く。以下この条において同じ。)の業務を執行する。

2 取締役が二人以上ある場合には、株式会社の業務は、定款に別段の定めがある場合を除き、取締役の過半数をもって決定する。

3 前項の場合には、取締役は、次に掲げる事項についての決定を各取締役に委任することができない。

- 一 支配人の選任及び解任
- 二 支店の設置、移転及び廃止

- 三 第二百九十八条第一項各号(第三百二十五条において準用する場合を含む。)に掲げる事項
- 四 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備
- 五 第四百二十六条第一項の規定による定款の定めに基づく第四百二十三条第一項の責任の免除
- 4 大会社においては、取締役は、前項第四号に掲げる事項を決定しなければならない。

第三百六十二条 取締役会は、すべての取締役で組織する。

- 2 取締役会は、次に掲げる職務を行う。
 - 一 取締役会設置会社の業務執行の決定
 - 二 取締役の職務の執行の監督
 - 三 代表取締役の選定及び解職
- 3 取締役会は、取締役の中から代表取締役を選定しなければならない。
- 4 取締役会は、次に掲げる事項その他の重要な業務執行の決定を取締役に委任することができない。
 - 一 重要な財産の処分及び譲受け
 - 二 多額の借財
 - 三 支配人その他の重要な使用人の選任及び解任
 - 四 支店その他の重要な組織の設置、変更及び廃止
- 五 第六百七十六条第一号に掲げる事項その他の社債を引き受ける者の募集に関する重要な事項として法務省令で定める事項
- 六 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備
- 七 第四百二十六条第一項の規定による定款の定めに基づく第四百二十三条第一項の責任の免除
- 5 大会社である取締役会設置会社においては、取締役会は、前項第六号に掲げる事項を決定しなければならない。

・会社法施行規則(平成18年2月7日法務省令第12号)

第一百条 法第三百六十二条第四項第六号に規定する法務省令で定める体制は、次に掲げる体制とする。

- 一 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
- 二 損失の危険の管理に関する規程その他の体制
- 三 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
- 四 使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
- 五 当該株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制
- 2 監査役設置会社以外の株式会社である場合には、前項に規定する体制には、取締役が株主に報告すべき事項の報告をするための体制を含むものとする。
- 3 監査役設置会社(監査役は監査の範囲を会計に関するものに限定する旨の定款の定めがある株式会社を含む。)である場合には、第一項に規定する体制には、次に掲げる体制を含むものとする。
 - 一 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項

- 二 前号の使用人の取締役からの独立性に関する事項
- 三 取締役及び使用人が監査役に報告をするための体制その他の監査役への報告に関する体制
- 四 その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

金融商品取引法

金融商品全般の取引に関する総合的なルールを定めた法律であり、金融商品取引法の適用対象である上場会社などに対し、内部統制の報告書の作成及び特別の利害関係のない公認会計士又は監査法人による監査証明が義務付けられている(金融商品取引法第24条の4の4、第193条の2)

条文

・金融商品取引法(最終改正:平成20年6月13日法律第65号)

第二十四条の四の四 第二十四条第一項の規定による有価証券報告書を提出しなければならない会社(第二十三条の三第四項の規定により当該有価証券報告書を提出した会社を含む。次項において同じ。)のうち、第二十四条第一項第一号に掲げる有価証券の発行者である会社その他の政令で定めるものは、内閣府令で定めるところにより、事業年度ごとに、当該会社の属する企業集団及び当該会社に係る財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するために必要なものとして内閣府令で定める体制について、内閣府令で定めるところにより評価した報告書(以下「内部統制報告書」という。)を有価証券報告書(同条第八項の規定により同項に規定する有価証券報告書等に代えて外国会社報告書を提出する場合にあっては、当該外国会社報告書)と併せて内閣総理大臣に提出しなければならない。

2 第二十四条第一項の規定による有価証券報告書を提出しなければならない会社であって、前項の規定により内部統制報告書を有価証券報告書と併せて提出しなければならない会社以外の会社(政令で定めるものを除く。)は、同項に規定する内部統制報告書を任意に提出することができる。

3 前二項の規定は、第二十四条第五項において準用する同条第一項の規定による有価証券報告書を提出しなければならない会社(第二十三条の三第四項の規定により当該有価証券報告書を提出した会社を含む。)のうち政令で定めるものについて準用する。この場合において、第一項中「政令で定めるもの」とあるのは「政令で定めるもの(特定有価証券(第五条第一項に規定する特定有価証券をいう。以下この項において同じ。)の発行者に限る。)」と、「事業年度」とあるのは「当該特定有価証券に係る特定期間(第二十四条第五項において準用する同条第一項に規定する特定期間をいう。)」と、「当該会社の属する企業集団及び当該会社」とあるのは「当該会社が行う資産の運用その他これに類似する事業に係る資産」と読み替えるものとするほか、必要な技術的読替えは、政令で定める。

4 内部統制報告書には、第一項に規定する内閣府令で定める体制に関する事項を記載した書類その他の書類で公益又は投資者保護のため必要かつ適当なものとして内閣府令で定めるものを添付しなければならない。

5 第六条の規定は、第一項又は第二項(これらの規定を第三項において準用する場合を含む。以下この条において同じ。)及び前項の規定により内部統制報告書及びその添付書類が提出された場合について準用する。この場合において、必要な技術的読替えは、政令で定める。

6 第二十四条第八項、第九項及び第十一項から第十三項までの規定は、報告書提出外国会社が第一項又は第二項の規定による内部統制報告書を提出する場合(外国会社報告書を提出している場合に限り。)について準用する。この場合において、

同条第八項中「外国会社(第二十三条の三第四項の規定により有価証券報告書を提出したものを含む。以下「報告書提出外国会社」という。)」とあるのは「外国会社」と、「第一項の規定による有価証券報告書及び第六項の規定によりこれに添付しなければならない書類(以下この条において「有価証券報告書等」という。)」とあるのは「第二十四条の四の四第一項又は第二項(これらの規定を同条第三項において準用する場合を含む。)」の規定による内部統制報告書及び同条第四項の規定によりこれに添付しなければならない書類(以下この条において「内部統制報告書等」という。)」と、「外国において開示(当該外国の法令(外国金融商品市場を開設する者その他の内閣府令で定める者の規則を含む。))に基づいて当該外国において公衆の縦覧に供されることをいう。第二十四条の四の七第六項及び第二十四条の五第七項において同じ。))が行われている有価証券報告書等に類する」とあるのは「内部統制報告書等に記載すべき事項を記載した」と、同条第九項中「、当該外国会社報告書に記載されていない事項のうち公益又は投資者保護のため必要かつ適当なものとして内閣府令で定めるものを記載した書類その他」とあるのは「その他」と、同条第十一項中「有価証券報告書等」とあるのは「内部統制報告書等」と読み替えるものとするほか、必要な技術的読替えは、政令で定める。

第九十三條の二 金融商品取引所に上場されている有価証券の発行会社その他の者で政令で定めるもの(次条において「特定発行者」という。))が、この法律の規定により提出する貸借対照表、損益計算書その他の財務計算に関する書類で内閣府令で定めるもの(第四項及び次条において「財務計算に関する書類」という。))には、その者と特別の利害関係のない公認会計士又は監査法人の監査証明を受けなければならない。ただし、次に掲げる場合は、この限りでない。

一 第二条第一項第十七号に掲げる有価証券で同項第九号に掲げる有価証券の性質を有するものその他の政令で定める有価証券の発行者が、外国監査法人等(公認会計士法第一条の三第七項に規定する外国監査法人等をいう。次項第一号及び第三項において同じ。))から内閣府令で定めるところにより監査証明に相当すると認められる証明を受けた場合

二 前号の発行者が、公認会計士法第三十四条の三十五第一項ただし書に規定する内閣府令で定める者から内閣府令で定めるところにより監査証明に相当すると認められる証明を受けた場合

三 監査証明を受けなくても公益又は投資者保護に欠けることがないものとして内閣府令で定めるところにより内閣総理大臣の承認を受けた場合

2 金融商品取引所に上場されている有価証券の発行会社その他の者で政令で定めるものが、第二十四条の四の四の規定に基づき提出する内部統制報告書には、その者と特別の利害関係のない公認会計士又は監査法人の監査証明を受けなければならない。ただし、次に掲げる場合は、この限りでない。

一 前項第一号の発行者が、外国監査法人等から内閣府令で定めるところにより監査証明に相当すると認められる証明を受けた場合

二 前号の発行者が、公認会計士法第三十四条の三十五第一項ただし書に規定する内閣府令で定める者から内閣府令で定めるところにより監査証明に相当すると認められる証明を受けた場合

三 監査証明を受けなくても公益又は投資者保護に欠けることがないものとして内閣府令で定めるところにより内閣総理大臣の承認を受けた場合

3 第一項第一号及び前項第一号の規定は、これらの規定に規定する外国監査法人等について、公認会計士法第三十四条の三十八第二項の規定により同条第一項の指示に従わなかつた旨又は同法第三十四条の三十九第一項の規定による届出があつた旨の同条第二項の規定による公表がされた場合(同法第三十四条の三十八第二項の規定による公表がされた場合において、同条第三項の規定による公表がされたときを除く。))には、適用しない。

4 第一項及び第二項の特別の利害関係とは、公認会計士又は監査法人が財務計算に関する書類を提出する者及び内部統制報告書を提出する者との間に有する公認会計士法第二十四条（同法第十六条の二第六項において準用する場合を含む。）、第二十四条の二（同法第十六条の二第六項において準用する場合を含む。）、第二十四条の三（同法第十六条の二第六項において準用する場合を含む。）、第三十四条の十一第一項又は第三十四条の十一の二第一項若しくは第二項に規定する関係及び公認会計士又は監査法人がその者に対し株主若しくは出資者として有する関係又はその者の事業若しくは財産経理に関して有する関係で、内閣総理大臣が公益又は投資者保護のため必要かつ適当であると認めて内閣府令で定めるものをいう。

5 第一項及び第二項の監査証明は、内閣府令で定める基準及び手続によって、これを行わなければならない。

6 内閣総理大臣は、公益又は投資者保護のため必要かつ適当であると認めるときは、第一項及び第二項の監査証明を行った公認会計士又は監査法人に対し、参考となるべき報告又は資料の提出を命ずることができる。

7 公認会計士又は監査法人が第一項に規定する財務計算に関する書類及び第二項に規定する内部統制報告書について監査証明をした場合において、当該監査証明が公認会計士法第三十条又は第三十四条の二十一第二項第一号若しくは第二号に規定するものであるときその他不正なものであるときは、内閣総理大臣は、一年以内の期間を定めて、当該期間内に提出される有価証券届出書、有価証券報告書（その訂正報告書を含む。）又は内部統制報告書（その訂正報告書を含む。）で当該公認会計士又は監査法人の監査証明に係るものの全部又は一部を受理しない旨の決定をすることができる。この場合においては、行政手続法第十三条第一項の規定による意見陳述のための手続の区分にかかわらず、聴聞を行わなければならない。

8 内閣総理大臣は、前項の決定をした場合においては、その旨を当該公認会計士又は監査法人に通知し、かつ、公表しなければならない。

< 参考資料 >

(法令)

- 会社法第 348 条及び第 362 条(平成 17 年 7 月 26 日法律第 86 号)
ホームページ :法令データ提供システム
<http://law.e-gov.go.jp/announce/H17HO086.html>
- 会社法施行規則第 100 条 (平成 18 年 2 月 7 日法務省令第 12 号)
ホームページ :法令データ提供システム
<http://law.e-gov.go.jp/announce/H18F12001000012.html>
- 金融商品取引法第 24 条の 4 の 4 及び第 193 条の 2(最終改正:平成 20 年 6 月 13 日法律第 65 号)
ホームページ :法令データ提供システム
<http://law.e-gov.go.jp/htmldata/S23/S23HO025.html>

(研究報告等)

- コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する開示・評価の枠組について - 構築及び開示のための指針 - 平成 17 年 8 月 企業行動の開示・評価に関する研究会 (経済産業省)
ホームページ :経済産業省
<http://www.meti.go.jp/feedback/downloadfiles/i50831cj.pdf>
- 財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに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の設定について(意見書)平成 19 年 2 月 15 日 企業会計審議会 (金融庁)
ホームページ :金融庁
http://www.fsa.go.jp/singi/singi_kigyou/tosin/20070215.pdf

(書籍)

- 日本内部監査協会『簡易版 COSO 内部統制ガイドンス』同文館出版、2007 年
- TKC 全国会巡回監査・書面添付推進委員会『中小企業のための「内部統制」制度の確立』TKC 出版、2007 年
- 町田 祥弘『内部統制の知識』日本経済新聞出版社、2007 年
- 仁木 一彦、久保 恵一『図解 ひとめでわかる内部統制』東洋経済新報社、2008 年
- 新日本インテグリティアシュアランス社『インテグリティマネジメント』東洋経済新報社、2006 年
- 鳥羽 至英『内部統制の理論と制度』国元書房、2007 年

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

【「項目に対する解説」欄の凡例】

[解説]: チェック項目の内容について詳しく解説しています
 [平均]: 当面達成すべき目標(成熟度「1」～「3」)に向けた対策例について解説しています
 [発展]: 更なる高みに改善していくための目標(成熟度「4」～「5」)に向けた対策例について解説しています

チェック項目	成熟度	評価項目	評価結果	項目に対する解説
経営者の規律				
意思決定機関				
1	5	社会の環境変化に対応しながら、重要な会議体が定期的(月に1回以上)に開催されることに加え、臨時に会議が開催され、会社 の意思決定が迅速になされている		[解説]: 取締役会や経営会議は会社としての意思決定を行うための 会議体です。経営者からの一方的な指示や単なる形式的な会議で は、適切な意志決定ができていたとはいえません [平均]: 重要な会議体において意思決定が必要な事項としては、企 業経営に影響が大きい事項、例えば、自社にとって経営を左右する 大規模な工事の見積の決定や入札時利益の判断などが挙げられま す [発展]: 重要な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、必ず内容を記録しておくことが大切です [発展]: 迅速な意思決定を行うためには、経営に影響を及ぼす事柄 が起こった際に臨時に会議を開催することも求められます
		取締役会又はそれに類する重要な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		
		取締役会又はそれに類する重要な会議体については、会議規定(取締役会規定、経営会議規定など)において付議事項が定 められ、重要な意思決定はそれらの会議体で行われている		
		取締役会又はそれに類する重要な会議体(経営会議など)を定期的に開催している		
		重要な意思決定事項は、経営者だけで判断することなく、他の取締役などの経営層と相談して決定している		
取締役などの経営層				
2	5	取締役などの経営層の交替に当たっては、重要な会議などにおける発言などの記録をもとにするとともに、基本的に取締役な どの経営層全体の意見をもとに、決定を行っている		[解説]: 取締役会などの会議体は、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す [平均]: 取締役などの経営層の資質として、建設業にとって必要な業 界知識や経験を豊富に有していることが大切です。また、同族で あっても同様の資質を持つことが求められます
		取締役などの経営層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		
		建設業の業界知識に精通し、豊富な業界経験を有した者が取締役などの経営層に選任されている		
		選任されている取締役などの経営層は、取締役会又はそれに類する重要な会議体(経営会議など)に出席し、経営に直接参加 している		
		実務を行うことができる取締役などの経営層が選定されている		
経営者に対する監視機能				
3	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)として、取締役又は監査役が選任されており、 定期的又は関連する付議事項がある都度、重要な会議体に参加し、発言をしている		[解説]: ワンマン経営になることもあり得る中小企業において、問題 点や改善点を指摘できる人材(弁護士、公認会計士、同業他社にて 業界知識や経験を積んだ業界関係者など)を相談できる役割として 置いていることは、第三者的なアドバイスを求める上で有効です [平均]: 業界知識や経験があり、経営者に対して意見が言える取締 役などの経営層が存在していることが適正な企業活動を行っていく 上で大切です [発展]: 企業規模が大きく、組織体制上余力がある場合は、社外監 査役、社外取締役などを選任することが有効です
		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)が重要な会議体のメンバーに含まれている		
		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重要な会議体(経営会議など)のメンバーとしている		
		経営者に対して、批判的な意見も含めてアドバイスをできる者が社内にいる		
		経営者は、社会の環境変化に対して興味を持ち、外部の意見や関連する情報をチェックしている		

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

チェック項目	成熟度	評価項目	評価結果	項目に対する解説
経営方針				
経営者の取組姿勢				
4	自社に求められる社会の要請や期待について、企業理念や経営方針を明確にし、社員に対して明示していますか	5	社会の要請や経営環境の変化を踏まえて、企業理念や経営方針を見直すことができる仕組みや手続きが具体的に構築されている	[解説]: 企業理念や経営方針が、経営者の頭の中に存在するだけでは、社員との間に意識の溝が発生してしまう可能性があります。したがって、経営者の頭の中にある意思を社員にわかりやすい表現で明示し、周知していくことが重要です [平均]: 企業理念や経営方針を明示する方法として、定例行事を利用して説明することや社内向けホームページ上に経営者のメッセージを載せる方策も有効です [発展]: 社会の要請や経営環境の変化に応じて、取締役などの経営層が重要な会議体を通じ、協議の上で経営方針を見直すような仕組みが求められます
		4	企業理念や経営方針について、社員から直接意見を聴取するなど、現場の意見が反映しやすい仕組みがあり、実態として機能している	
		3	明文化された企業理念や経営方針について、常時、社員に対して周知(書面、社内メールなどを含む)している	
		2	企業理念や経営方針を明文化して掲げている	
		1	経営者自身が、社会の要請や経営環境の変化を捉えた明確な企業理念や経営方針を持ち、明言している	
行動規範の策定、遵守施策				
5	業務の遂行において全ての社員が行動規範を遵守していますか	5	社会の要請や経営環境の変化に応じて、現場の具体的な課題を反映しながら、必要な都度、行動規範を変更している	[解説]: 行動規範とは、企業理念や経営方針に基づいて、社員に対して、日常の業務に対する取組みの姿勢や考え方について、より具体的に示された文書を示します [解説]: 行動規範は単に配布するだけでなく、社員に対してその目的を説明し、必要性を理解してもらうことが大切です [平均]: 社員への周知を日常的に行っている場合、変更があった際に迅速にそのことを伝えることが大切です [平均]: 社員の認識を高めるためには、朝礼や定例ミーティングの際に経営者が自ら繰り返し行動規範を話題にすることや行動規範について折に触れて目的や効果を確認することが大切です [発展]: 社会の要請や経営環境の変化及び現場の理解や遵守状況について、常に情報を収集し、その内容を分析して、必要であれば行動規範を改善する仕組みが求められます
		4	行動規範に対する社員の理解及び遵守状況を確認しているとともに、確認結果に基づいて、社員の理解や遵守を促進するための対応策が検討されている	
		3	成熟度「2」に加えて、経営者及び取締役などの経営層が行動規範の重要性や意味を日常的に社員に説明している	
		2	職務遂行において必要な行動規範が明文化され、紙や電子媒体を通じて社員に配布されている	
		1	経営者及び取締役などの経営層は、職務遂行に当たって必要となる指針に従って行動し、その内容を社内に説明している	
6	行動規範やその他規則、ルールなどを逸脱した者(以下、罰則対象者)に対する厳正かつ公平な対応を実施していますか	5	社員に対して、懲罰対象、違反時における罰則などについて、研修などを通じて説明が行われているとともに社員の理解度が把握されている	[解説]: 行動規範などの浸透のために懲罰処分のような制度は有効ですが、経営層の気分や好みなどで懲罰が決定されることは避けなければなりません。そのため、懲罰処分に関する判断基準を明示することが重要です [平均]: 懲罰の決定については、利害関係のない人が複数関与して決定されていることが重要であり、そのことを記録する必要があります。また、過去の事例を記録しておき、事例における判断との整合を図ることも重要です
		4	懲罰処分の判断基準が明文化されており、かつ処分は人事評価と連動する仕組みになっている	
		3	懲罰処分の判断経緯と決定については、取締役会又はそれに類する重要な会議体(経営会議など)で付議され記録が残っている	
		2	懲罰処分に当たって、客観的な判断基準をもって対応をしている	
		1	違反行為に対して経営者が厳然たる態度をとることを折に触れて明言している	
情報開示				
7	企業情報について積極的に開示を図り、組織運営の透明性を確保しようとしていますか	5	成熟度「4」の項目が、年次報告、CSR報告書や環境報告書などを通じ、定期的に社外向けに公開されている	[解説]: 企業情報の開示には、企業の知名度を上げるとともに業績、企業理念、経営方針を社外に広める効果もあります [平均]: 企業の基本的な情報としては、有価証券報告書の情報が一般的ですが、最低限、例示したような情報の開示が考えられます [発展]: 企業の取組みを内部だけでなく、外部にも理解できるように具体的に整理して公開することによって、企業の透明性を高めるとともに、企業の信頼度が高まる効果も期待できます
		4	企業理念、経営方針、行動規範などについて、その目的や効果についても具体的にわかるように明示されている	
		3	成熟度「2」に加え、企業の基本的な情報として、企業の概略が把握できるような情報(例えば、売上高、資本金、主要取引先などの情報)が開示されている	
		2	開示されている情報には、企業理念、経営方針、行動規範などが含まれている	
		1	企業情報が冊子やホームページなどで誰でも閲覧できるなど、情報開示に積極的に取り組んでいる	

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

チェック項目	成熟度	評価項目	評価結果	項目に対する解説
内部統制に関わる体制構築				
運営組織、職務権限				
8	組織内部における役割分担及び権限と責任が明確になっていますか	5	社会の環境変化に合わせて、職務分掌規定、職務権限規定、決裁権限規定などの見直しが図られている	[解説]: 組織の構築においては、組織間での相互チェックが機能する体制となっていることが重要であり、規定類においてそのことを明文化することが求められます [平均]: 職務分掌の適切な形として、それぞれの部署の職務を明確に定義するとともに、その職務の遂行を監視する部署を明確にしておくことが大切です。全ての部署と関わりのある総務部門などが、他の部署を監視する役割を担うような体制も有効です [発展]: 各部署の職務が規定のとおり運用されているとともに、それらが無理のない状態であることを確認し、見直しにつなげていくため、定期的な報告などの会議体を設けることが求められます
		4	成熟度「3」の規定に定められたとおりに職務が行われている	
		3	職務分掌規定、職務権限規定、決裁権限規定などが明文化され、その中で相互チェックが機能することが示されている	
		2	成熟度「1」に加えて、権限と責任(職務や決裁の権限など)が明確になっている	
		1	各組織における業務内容と範囲(職務分掌)が明確になっている	
リスク管理活動				
9	経営環境や経営状況の変化によってもたらされる損害のリスクへの対応が適切になされていますか	5	社会や経営の環境変化に合わせてリスクを見直し、それらに即したリスク管理ができる体制を整備している	[解説]: 経営に関わるリスク管理では、企業活動に重大なマイナスの影響を及ぼすと想定される全ての事象が対象になります [平均]: 各部署の業績にマイナスの影響(損失、損害など)を及ぼす事象を洗い出して文書化し、それらが発生した場合を想定して、予防する策、被害に対応する策、業務を復旧する策などを検討しておきましょう [平均]: 対策の検討を行うためには、建設業界やその他の業界で発生した大きな損害を起こした事例を集め、どのような損害があり、どのような対策が必要かについて理解を高めておくことが大切です [発展]: 想定される多様なリスクのうち、どのリスクを優先して対応するか、考えられる対応策のうちどれから着手するかを検討しておくことが求められます
		4	抽出されたリスクについて、定量評価され優先順位を明確にした上で、それらに対する具体的な対策が行われている	
		3	自社に対するマイナスの影響要因について文書化され、それらの要因に対して何らかの具体的な対策が検討されている	
		2	経営者は、マイナスの影響要因を把握するために、社内の主な部署から該当する事象や発生したトラブルの状況などの情報を収集している	
		1	経営者は、社会や経営の環境変化がもたらす自社に対するマイナスの影響要因について、社内の主な部署に説明している	
10	自然災害や大規模な事故などによってもたらされる損害のリスクへの対応が適切になされていますか	5	定期的(年1回程度)に自然災害や大規模な事故などに備えた計画に基づく訓練を行い、訓練の結果に基づく計画の見直しを行っている	[解説]: 自然災害や大規模な事故は発生する可能性は低くても影響が甚大であり、その影響を可能な限り小さくするための方策をまとめておくことが重要です [平均]: 災害などの発生時に各部署で発生する事象を洗い出して文書化し、それらが発生した場合を想定して、予防する策、被害に対応する策、業務を復旧する策などを検討しておきましょう [平均]: 事業継続の計画として、建設業界やその他の業界で行われている活動を把握しておくことが大切です [発展]: 事故の発生を予防することに加えて、事故が起きてしまった場合の対応策についても計画することが重要であり、対応策の実効性を確保するために訓練の実施とそのフィードバックが求められます
		4	自然災害や大規模な事故の発生時における事業継続力を高め、手順についてのマニュアルを冊子やホームページなどにまとめて全ての社員に周知し、定期的に内容を確認するよう指示している	
		3	成熟度「2」の対応について、対策の手順や仕組みについても具体化し、文書化している	
		2	経営者は、自然災害や大規模な事故によってもたらされる損害について検討し、経営に影響するような大きな損害が発生した場合の対応を考えておくことを社内の主な部署に指示している	
		1	経営者は、自然災害や大規模な事故によるリスク対応の必要性を強く認識し、社内の主な部署に説明している	
11	各部署における業務が適切に実施され、ミスやトラブルが発生していないことを確認する仕組みがありますか	5	当該業務から独立した立場にある者が、経営層の指示により、自社の業務におけるミスやトラブルに伴うリスク評価を行い、その結果に基づく対応計画を遂行するというPDCAサイクルを回している	[解説]: 業務におけるミスやトラブルに伴うリスク評価として、発生可能性と影響を考慮した整理を行っておき、ミスやトラブルが発生した場合の対応を迅速に行うことができるよう備えることが重要です [平均]: 確認、報告の手段として各部署で自主点検した結果を集め、点検者と独立した立場にある者が内容を確認する体制を確立しましょう。また、確認者としては、全ての部署と関わりのある総務部門などが担当することも考えられます [発展]: 企業規模が大きく、組織体制上余力がある場合は、主な部署と独立して、評価、推進を行う専門部署を設けることが求められます
		4	自社の業務におけるミスやトラブルに伴うリスク評価を行い、その結果に基づく対応計画を立て、経営層が指示を出して対応を推進している	
		3	成熟度「2」の確認を定期的(年1回以上)に行い、経営者に報告している	
		2	各部署のリスク要因、業務におけるミスやトラブルの予防などへの対応状況についての確認を行い、その結果を経営層に報告している	
		1	経営者は、業務的なトラブルによるリスク対応の必要性について、社内の主な部署に説明している	
12	取引先企業、下請企業など外部の利害関係者(取引先など)からの声又はクレームへの対応を的確にしていますか	5	成熟度「4」の対応について、意見やクレームの発端となった取引先などと話し合いの場を持ち、再発防止や抜本的な改善についての検討や具体的な活動を行っている	[解説]: クレームには、経営や事故などのリスクに関わる情報が含まれることが多いため、それらについても知らず、経営層や担当部長以上が認識することが重要です [平均]: 重大な意見やクレームを的確に抽出し、報告するためにルールや基準を明確にすることが重要です。また、仕組みの確立には、経営層があがった情報に真摯に対応する姿勢が重要です [発展]: クレームの報告については、全社的な会議体(部長会議、経営会議など)で対応を検討したうえで、原因や対策について発端となった取引先などと意識を合わせることも重要になります
		4	重大な意見やクレームについては、重大さのレベルに応じて担当部長、経営層がもたらさず対応策を検討し、実施する。また、対応までの経緯を記録に残す	
		3	取引先などからの意見やクレームについて、漏れなく担当部長にあがるとともに、その影響度に応じて経営層に報告があがる仕組みが確立している	
		2	主要な取引先などとは定期的に意見やクレームの確認についてのコミュニケーションを図り、担当部長が重大だと考える意見やクレームについては、必ず経営者に報告されることになっている	
		1	経営者は、下請企業など外部の利害関係者(取引先など)からの声又はクレームについて気にかけていることを社内に明言している	

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

チェック項目		成熟度	評価項目	評価結果	項目に対する解説
コンプライアンス					
13	コンプライアンスを推進する仕組みが構築されていますか	5	コンプライアンスに関する社内の実態を把握した上で、定期的(年1回以上)にコンプライアンス推進のための仕組みを改善している		[解説]:コンプライアンスとは、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し、社会の要請に適切に対応して企業が経営活動を行うことをいいます [平均]:コンプライアンス担当者が推進活動を行うためには、業界団体など社外の講習に参加し、必要な知識を身につけておくことが有効です [発展]:コンプライアンス推進のための仕組みは、全社一丸となった取組みでないと機能しにくいので、定期的に各部署の状況を把握するとともに、その結果に応じた決定は、重要な会議体(経営会議など)で行われることが必要です
		4	コンプライアンス推進のための具体的な計画について、取締役会又はそれに類する重要な会議体(経営会議など)において決議されるとともに、定期的に当該会議体で計画の実施状況を確認している		
		3	経営者が自らコンプライアンス推進のための責任者となり、かつ、実務的に率先していくためのコンプライアンス担当者を経営層から選任し、コンプライアンスを推進していくための活動を行っている		
		2	企業理念や経営方針などで、コンプライアンスの推進を明文化しており、社内に対して周知を継続的に行っている		
		1	経営者が自らコンプライアンスに積極的に取り組む姿勢を社内に明言している		
14	コンプライアンスに違反することによる経営へのマイナスの影響を認識していますか	5	社会の要請や経営環境の変化に合わせ、重大な影響を及ぼすコンプライアンス違反の対象を最新化し、それに応じて成熟度「4」の対応策を見直している		[解説]:コンプライアンスの違反による直接の影響だけでなく、企業に対する信頼が崩れることによる影響が大きいことを認識しておく必要があります [平均]:各部署の業務の実態に合わせてコンプライアンスで懸念すべき事項を明確にし、起こり得るコンプライアンス違反とその対策を整理しておきましょう [平均]:実態に則してコンプライアンスを検討するには、他社の不祥事の事例などを調査・分析することが効果的です [発展]:重大な影響を及ぼす事項の対応策については、定期的な見直しとともに重大なコンプライアンス違反や社会的問題につながる事件が発生した場合にも見直しを図ることが求められます
		4	抽出されたコンプライアンスに違反することによって発生する影響について客観的に評価し、重大な影響を及ぼす事項について原因分析をもとに抜本的な対応策を策定している		
		3	自社のコンプライアンスに違反することによるマイナスの影響について検討し文書化され、何らかの具体的な対応を図っている		
		2	経営者は、自社を取り巻くコンプライアンスに違反することによるマイナスの影響について、具体的な対応策を担当者に指示している		
		1	経営者は、自社におけるコンプライアンスに違反することによるマイナスの影響を把握し、社内各部署に説明している		
15	コンプライアンスが浸透していくために、適切な周知がなされていますか	5	全ての社員がコンプライアンスに関する仕組みなどを認識しているかについて調査などによって把握し、その問題点に対する対策が検討されている		[解説]:コンプライアンスに関する仕組みや対応の仕方などについて全社員の意識を高めることが必要です [平均]:必要な知識として、遵守する対象の説明だけでなく違反した場合の措置や違反しないための方法についても解説することが必要です [発展]:仕組みなどが認識されているか把握する方法として、アンケートなどの他に研修を行った後に、研修内容に関するテストを実施することも有効です
		4	コンプライアンスが浸透していくために、具体的なコンプライアンスの対象や事例を題材にした勉強会が開催され、部署内及び全社でコンプライアンスに関する話し合いの場が設けられている		
		3	全ての社員に対して、定期的(年1回以上)にコンプライアンスに関する基本的な研修(成熟度「2」の必要な知識など)が実施されている		
		2	経営者及び取締役などの経営層は、外部研修に参加するなどの方法でコンプライアンスへの取組みに関する情報を収集し、必要な知識を身に付けている		
		1	経営者及び取締役などの経営層がコンプライアンスへの自社の取組みと状況を理解している		
16	コンプライアンスの浸透状況について定期的に確認し、現場の実態把握に取り組んでいますか	5	社員へのアンケート、現場に対する直接のヒアリングなどを定期的(年1回以上)に行うことにより、現場におけるコンプライアンスの理解度や問題点及び改善すべき課題について実態把握を行うとともに、取り上げられた課題について迅速な対応を図っている		[解説]:コンプライアンスに関する問題への対応を確実にし、問題の発生を抑制するため、コンプライアンスに関する社員の理解の浸透状況を把握する必要があります [平均]:コンプライアンス担当者に必要ときに相談ができる仕組みとしては、コンプライアンス担当者又はその関係者の携帯電話の電話番号、メールアドレスなどを社内に周知しておくことが有効です [発展]:社員の理解度を確認するには、各部署から代表者を選出してセミナー形式の勉強会などを開催し、内容を各部署に持ち帰ってもらうような方法も有効です
		4	コンプライアンス上の問題が発生する都度、コンプライアンス担当者が原因調査を実施し、関係者の理解度に関する問題があった場合には、関係者への教育や訓練を行う		
		3	コンプライアンス上の問題に関連して、コンプライアンス担当者又はその関係者に問い合わせをできる仕組みがある		
		2	経営者及び取締役などの経営層は、定期的にコンプライアンスの取組み状況について社内関係部署に確認している		
		1	経営者及び取締役などの経営層が、常にコンプライアンスに関する自身の問題意識を社内ですべて示している		
17	コンプライアンスの取組み推進のため、取締役などの経営層と社員とのコミュニケーションを確保していますか	5	社員の本音を聞く方法として、経営者による対話会や日常業務で直接関係のない部署(総務部、管理部など)の担当者による1対1での懇談などを設け、定期的(年1回以上)に運用されている		[解説]:現場の問題点を的確に把握したり、社員の業務に対するモチベーション(やる気)を向上させるために、経営者と社員が直接、コミュニケーションをとる場を設け、組織の風通しをよくすることが大切です [平均]:コミュニケーションの手段として、内部通報制度などを用意することが考えられますが、その場合通報しようとする者が通報したことによって不利益を被ることがないよう、通報者保護の仕組みを設けることが必要です [発展]:社員の本音を引き出す取組みとして、直接の上下関係以外の担当による1対1での個別面談などが有効です
		4	成熟度「3」で得られた結果を総合的に分析し、社員からの意見・声の傾向などからコミュニケーションなどの課題を見つけ必要な対策を図っている		
		3	経営者及び取締役などの経営層が、社員からの意見・声を直接聞くための具体的な仕組みを整備し運用している		
		2	経営者及び取締役などの経営層は、社員との直接的なコミュニケーションを定期的に確保している		
		1	経営者及び取締役などの経営層は社内の状況について把握しようと心がけている		

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

チェック項目		成熟度	評価項目	評価結果	項目に対する解説
18	遵守すべき法令を知り、それぞれの法令の要求に従って業務処理を適正化していますか	5	成熟度「4」の仕組みを適正に運用するため、定期的(年1回以上)にチェックの実態や品質を調査し、問題点を解決するための対策が検討されている		[解説]: 遵守すべき代表的な法令として以下が挙げられます - 建設業法 - 独占禁止法 - 不正競争防止法 - 男女雇用機会均等法 - 建築基準法 - 個人情報保護法 - 労働安全衛生法 - 道路交通法 - 刑法(談合罪) - 労働基準法 - 廃棄物処理法 [平均]: 部署ごとに通常の業務に係る法令を確認し、抵触する行為を洗い出し資料化しておくことが有効です [平均]: 法令に抵触する行為を学ぶために、業界団体などが実施する外部研修を活用することも有効です [発展]: ミスや不正を防止するための仕組みとして、チェックのタイミングや手順を整備するとともに、万一の場合の罰則規定などを整備することも必要になります
		4	各部署で遵守すべき法令に関する違反行為を発生させないために現場の実態に応じて、担当者による相互チェック、上司によるチェックなどの仕組みが構築されている		
		3	遵守すべき法令に抵触する行為について各部署が文書化を行い、関係者に配布されている		
		2	各部署で、遵守すべき法令の内容に基づき、提出すべき書類や守るべき事項が確認されている		
		1	遵守すべき法令の内容に基づき、提出書類や社内の関連する事務手続きを担当者や担当部長が認識している		
19	反社会的勢力などとの不適切な取引関係を排除する仕組みがありますか	5	社会の要請の高まりに対応して、反社会的勢力などとの取引に対するチェック体制、発生した場合の外部機関との連携体制などが整っている。また、関係を遮断するための取組みを検討し、定期的に配置転換などを行っている		[解説]: 反社会的勢力に対応する場合の参考情報として、内閣官邸犯罪対策閣僚会議のホームページに関連情報が掲載されています(参考を参照)
		4	反社会的勢力に対する具体的な対応手段を記述したマニュアルが作成されており、社内に周知されている。また、万一発生した場合の相談部署又は担当者が明確になっている		
		3	不適切な取引関係に対して行動規範を定め、行動規範の一部として社員に配付され、社員はその存在を認識している		
		2	反社会的勢力などとの取引や商慣習上問題な取引を行わないことが、企業理念や経営方針に示されている		
		1	反社会的勢力などとの取引や商慣習上問題な取引を行わない旨を経営者が社内外に明言している		
人材の評価と活用					
20	人事評価・昇給は適正に行われていますか	5	成熟度「4」に加えて、人事評価(昇格・昇給)結果について、定期的(年1回以上)に評価結果の評価者から対象者に対する説明があり、次の目標設定が行われる運営が確立している		[解説]: 評価や昇給などの処遇を会社として適正に行うことによって、社員のモチベーション(やる気)を向上する効果が図れます
		4	成熟度「3」の規定に基づき、透明性の高い人事評価(昇格・昇給)が行われている		
		3	人事評価(昇格・昇給)に関する規定が整備され、人事評価の判断基準・判断方法が明文化されている		
		2	社員に関する人事評価(昇格・昇給)の決定に当たっては、経営者のみならず複数の関係者による合議により決定されている		
		1	経営層が社員の業務内容を理解し、評価し昇給・昇格を決定している		
21	社員は各自の能力に合わせて適材適所に配置されていますか	5	成熟度「4」に加え、人事異動や人員配置について社員の意見を吸い上げる方法があり、状況によっては経営層との懇談により改善を図る仕組みがある		[解説]: 適正な人事異動や人材配置を行うことによって、社員による不正や社外との癒着などの防止とともに、多様な職種への対応力の向上が期待できます [平均]: 人事異動や人員配置を検討する場合には、例えば、積算部門のように人材を異動するのが難しい部門と、そうでない部門が存在するため、それらを勘案することになります。また、こうした考え方を社内に周知することで不公平感の抑止につながります [発展]: 人事異動や人材配置で不幸になる人が出ないように、相談窓口などの不満を吸い上げる仕組みを持つことと、経営層が問題解決に参画することが重要です
		4	社員のキャリアパスなども考慮し、中長期的な人員配置計画が立案され、当該計画に基づき人事異動を行っている		
		3	人事異動や人員配置は、社員の能力を評価した上で、それに基づき決定され、検討経緯が記録されている		
		2	長期に渡る固定的な人員配置については、関係者へのヒアリングなどにより現状把握がなされている		
		1	経営者は適材適所な人員配置を行う方針を持っており、適正な人員配置に取り組んでいることを明言している		
22	社員は適正な労働条件(就業時間、賃金、休暇など)の下で業務に従事していますか	5	成熟度「4」に加え、労働条件について社員の意見を吸い上げる方法があり、状況によっては経営層との懇談により改善を図る仕組みがある		[解説]: 経営者は日頃から社員の労働状況を適切に把握するよう心がけ、就業規則や労働基準法の違反などにより労働条件が悪化していないかを確認することが必要です [平均]: 基本的な理解を深める意味で就業規則に関する小冊子などを作成し、社員に配布することが有効です [発展]: 労働条件によって不幸になる人が出ないように、相談窓口などの不満を吸い上げる仕組みを持つことと、経営層が問題解決に参画することが重要です
		4	就業規則の範囲であっても、それぞれの社員にとって辛い労働条件の場合、担当部長などの上司が問題を把握し相談にのっている		
		3	社員の労働条件は、就業規則に規定された内容に沿った業務の遂行によって、問題のない状態になっている、各社員はそれを実感している		
		2	行動規範などに基づき就業規則が定められ、その中で社員の労働条件が明確にされている		
		1	入社時に労働条件に関する説明が必ず行われている		

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

チェック項目	成熟度	評価項目	評価結果	項目に対する解説
情報セキュリティ				
23	管理すべき情報のセキュリティを徹底するために、管理体制を構築していますか	5	情報セキュリティポリシーや手順に基づき、情報に関する取扱いが適切に行われているかを定期的(年1回以上)に検査する仕組みがあり、検査結果に基づく改善がなされている	[解説]: 管理すべき情報として、営業秘密(独自工法、積算技術、施工に関わる情報など)や社員や顧客の個人情報などが挙げられます [平均]: 情報セキュリティに関する基本的な方針の中で、重要な情報を決めるとともに、PCのパスワードの設定やコンピュータウイルス対策など基本的な施策を決めておくことも重要です [平均]: 詳細な情報セキュリティ対策については、国際規格であるISO27001などを参照して詳細に検討することが有効です [発展]: 情報セキュリティ管理は、独自性が高く専門的技術が必要であるため、検査の有効性を高める方策として、社外の有識者に依頼する方法(情報セキュリティ監査)が有効です
		4	情報セキュリティに関するルールとそれを遵守する手順について、具体的に検討し、それらに対する確実な対応を図っている	
		3	情報セキュリティに関する基本的な方針(情報セキュリティポリシー)を文書化しており、その中で自社の守るべき情報が何かを明確にしている	
		2	各部署において、改ざんや漏洩などの情報セキュリティ事故から守るべき情報が何かを明確にしている	
		1	経営者が、自社として情報セキュリティを徹底する姿勢を社内に明言している	
財務プロセス				
24	適正な資金の調達、運用がなされていますか	5	資金調達の実行及び返済における決裁手続きが明確になっており、かつ資金計画に基づく資金の移動状況を日常的に確認できる体制を整備し、資金計画の遂行が適切か経営層が常時チェックしている	[解説]: 資金の調達、運用では、資金の出入りの期日はずれることにより、資金不足を引き起こすことがないよう、入出金の予定期日に対して余裕を持った資金計画を立てることが大切です
		4	資金計画が文書化されており、業務の実施において計画に基づいた適正な調達、運用がなされていることを確認し、状況に応じた対応を図っている	
		3	資金の移動に応じて資金繰り表が作成されており、日々の業務における資金の"入"と"出"を管理している	
		2	金額の大きい資金調達について、重要な会議体(経営会議など)で審議を図って決定している	
		1	経営者自身が資金調達に当たっての資金計画の概要を把握している	
業務プロセス				
25	公共工事の入札について、適切に実施されていることを確認する仕組みがありますか	5	公共工事の入札に関する社内の実態を把握した上で、社内の規定やマニュアルなどが見直されている	[解説]: 入札を適正に行うには、発注者に求められる入札時の資料の妥当性や法令違反の有無などを確認することが大切です [解説]: 「入札・受注に関する法令違反」とは、例えば、刑法(競売入札妨害罪、談合罪)や独占禁止法(不当な取引制限違反の罪)による違反があります [平均]: 経営者自身が、入札・受注に関してどのような法律・規定があり、何が違反になるのか確認することが必要です。また、経営者の遵法の意思を社内に周知して浸透させることが重要です [発展]: マニュアルには、作業手順だけでなく、承認までのルールや部署間でのチェックのための会議体(部長会議、現場代理人会議など)への報告などが規定されていることが求められます
		4	公共工事の入札に関する手続きや承認に関する社内の規定やマニュアルなどが整備されており、それに従って入札が実施されている	
		3	経営者及び取締役などの経営層が望んだ場合、入札の手続き状況について社内の関係部署から常に情報を得ることができ、その内容を定期的(期毎など)に確認している	
		2	経営者が、公共工事の入札を適正に実施することを行動規範などに示し、社内に遵守すべきことを周知している	
		1	経営者が、社会の要請や遵守すべき法令の内容に基づき、公共工事の入札を適正に実施すべきことを認識し、またその姿勢を明言している	
26	取引先などとの契約について、適切に実施されていることを確認する仕組みがありますか	5	取引先などとの契約について、社内の規定やマニュアルなどに従って実施されているかを社内で評価し、その結果をもとに仕組みやマニュアルの改善を図っている	[解説]: 契約条件について、事後的にトラブルが発生してしまった場合、調整する際の根拠となることから、契約書のほかに契約締結までの交渉の記録などを文書で保管することが重要です [平均]: 契約の承認については、金額の規模などの重要度に応じた最終承認者により、チェックを行うことが求められます [平均]: 適正な契約とは、例えば、採算割れを防ぐための価格算定も含まれます [発展]: マニュアルに定める所定の手続きでは、契約書を作成する営業部門が施工部門に対して、必ず内容の確認を要求するルールを設けることなどが求められます
		4	取引先などとの契約について、適正な契約を締結するための社内の規定やマニュアルなどが整備されており、それに従って契約が締結されている	
		3	取引先などとの契約について、案件の規模や重要性に応じて、権限者(取締役、経営者など)に承認される仕組みがある	
		2	経営者が、取引先などと適正に契約を締結するよう社内に周知している	
		1	経営者が、取引先などと適正に契約を締結することの重要性について認識している	
27	工事ごとの採算管理を適切に行っていますか	5	経営環境の変化に応じて、採算管理の仕組みを見直し、仕組みやマニュアルを改訂している	[解説]: 採算管理は、工事着工前に作成した実行予算と実際に要しているコストを比較することによって把握します [解説]: 採算管理に不備があると、企業の業績に影響を及ぼすとともに無理な業績確保のために下請企業に無理を強いるような例もあり厳格な管理が必要です [平均]: 予算と実績の関係については、定期的なチェックと取締役などの経営層への報告が必要です [平均]: 発注元から一括支払いされているものに対して、下請企業には出来高払いしているケースや、請求条件や支払条件として現金、手形の両方を併用するケースなどは、注意して監視する必要があります [平均]: 見積りには、自社が積算して発注元へ提示する場合だけでなく、下請企業から提示される見積りも含まれます
		4	成熟度「3」の仕組みがマニュアルなどで文書化されており、それに従って採算管理が実施されている	
		3	見積り、実行予算の作成などについて、工事の案件に応じて、権限者(取締役、経営者など)に承認される仕組みがある	
		2	成熟度「1」の内容を社内に周知している	
		1	経営者が、工事ごとの実行予算の作成、取引先などからの請負代金の受領、支払などを適切に管理しなければならないことを認識している	

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

チェック項目		成熟度	評価項目	評価結果	項目に対する解説
28	工事目的物の品質を確保するため、適切な品質管理を実施していますか	5	社会の要請などに応じて、成熟度「4」のチェックや検査について、観点やチェック項目を見直している		[解説]: 手順の確立においては、品質管理の国際標準であるISO9000シリーズに準拠した取組みが有効になります [平均]: 品質管理では、手順の文書化とともに品質確認結果の証跡を残すことが重要です [発展]: 品質管理の状況を把握した上で品質管理の仕組み全体について、定期的な見直しを行うことが求められます [発展]: 企業規模が大きく、組織体制上、余力がある場合は、品質管理の所管部署を設けることも有効な方法です
		4	工事目的物の品質の確保に係る手順の遂行を確認できるように作業工程におけるチェックや検査などの取組みを計画的に実施している		
		3	工事目的物の品質を確保するための体制や手順に関する規定を、文書化している		
		2	成熟度「1」の内容を社内に周知している		
		1	経営者が、建設工事について、品質の確保の重要性を強く認識している		
29	工事施工における進捗管理が適切に実施されていることを確認する仕組みがありますか	5	現場で発生している問題点などを考慮して、工事施工における進捗管理の仕組みを見直しており、マニュアルを改訂している		[平均]: 工事施工の進捗会議は、現場が遠い場合やスケジュールが逼迫した状況など開催が困難な場合でも確実に実施されるよう、毎週決められた曜日、場所で実施するなどの開催ルールを決めておくことが重要です
		4	工事施工における進捗管理の実施について、マニュアルなどで文書化されており、それに従って実施されている		
		3	工事施工における進捗管理の状況を、経営者に報告する仕組みがある		
		2	成熟度「1」の内容を社内に周知している		
		1	経営者が、工事施工における進捗管理の重要性を認識している		

参考. 反社会的勢力に対する企業としての考え方については、内閣官邸犯罪対策閣僚会議が公表している以下の情報が参考になります

反社会的勢力による被害を防止するための基本的な考え方

反社会的勢力による不当要求は、人の心に不安感や恐怖感を与えるものであり、何らかの行動基準等を設けないままに担当者や担当部署だけで対応した場合、要求に応じざるを得ない状況に陥ることもあり得るため、企業の倫理規程、行動規範、社内規則等に明文の根拠を設け、担当者や担当部署だけに任せずに、代表取締役等の経営トップ以下、組織全体として対応する。
 反社会的勢力による不当要求に対応する従業員の安全を確保する。
 反社会的勢力による不当要求に備えて、平素から、警察、暴力追放運動推進センター、弁護士等の外部の専門機関(以下「外部専門機関」という。)と緊密な連携関係を構築する。
 反社会的勢力とは、取引関係を含めて、一切の関係をもたない。また、反社会的勢力による不当要求は拒絶する。
 反社会的勢力による不当要求に対しては、民事と刑事の両面から法的対応を行う。
 反社会的勢力による不当要求が、事業活動上の不祥事や従業員の不祥事を理由とする場合であっても、事案を隠ぺいするための裏取引を絶対に行わない。
 反社会的勢力への資金提供は、絶対に行わない

「企業が反社会的勢力による被害を防止するための指針について」(平成19年6月19日)より引用

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 | 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 | 大久保 和孝 |
| ・上智大学法学部法律学科准教授 | 楠 茂樹 |
| ・株式会社浅沼組監査室・東京分室室長 | 香田 一郎 |
| 北海道大学大学院工学研究科准教授 | 高野 伸栄 |
| ・弁護士
社団法人全国建設業協会顧問 | 二宮 照興 |
| ・財団法人建設経済研究所研究理事
東京工業大学都市地震工学センター特任教授 経済学博士 | 丸谷 浩明 |

は座長

(敬称略、五十音順、平成21年3月17日現在)

中小建設企業のための内部統制向上ガイドライン
～ 今、経営者に求められる、より健全かつ効率的な業務運営改善のために ～

問い合わせ先
国土交通省総合政策局建設業課
〒100-8918 東京都千代田区霞が関2-1-3
TEL 03(5253)8111