

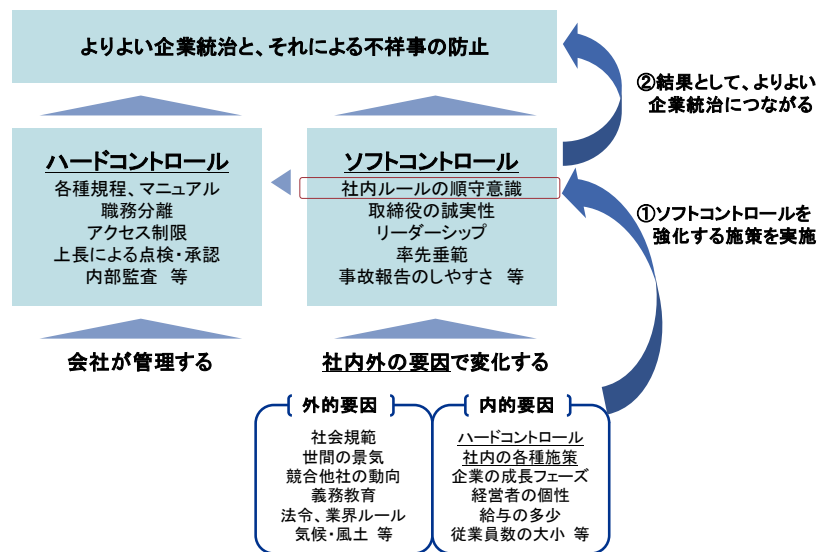
オピニオン

社内ルールは何のためのもの？

過去のオピニオンにおいて「ソフトコントロール」について紹介しました¹。「組織の目標達成や、ステークホルダーの期待充足のために、組織内の人々の行動に影響を与える、非物理的または潜在的な要因」のことを、ソフトコントロールと呼びます。企業不祥事を防止するため、あるいは企業統治のために必要となるものです。（一方、内部統制上の取組みとして一般に整備される規程やルール、マニュアル、アクセス制限や上長承認といった統制活動をハードコントロールと呼びます。）

本稿では、ソフトコントロールの1つに挙げられる「企業における、（ハードコントロールの一部としての）社内ルールの順守に対する意識」とその強化について述べます。

【図表1】 企業統治における社内ルールとその順守意識の関係



一般に企業の社内ルールは、それを適用する企業側の利害と、適用される従業員側の利害が衝突する状況において、規定する必要性が生じます。その結果として規定されたルールに対しては、企業側の期待と、従業員側の意識が交錯することとなります。ここで、それぞれの期待や意識を次のように（少々乱暴ですが、相反するものとして）整理します。

¹ オピニオン「よりよい企業統治のために必要なもの」（2013年10月）

<http://www.kpmg.com/jp/ja/knowledge/article/risk-advisory-opinion/Documents/governance.pdf>

組織からみた、社内ルールへの期待

社内ルールは、他社との競争に勝つためのもの

例えば、社内の各階層で主体性を持った意思決定が行われるようにするために、あえてあいまいな表現を残したまま最低限のルールだけを作ることにしている会社があります。よくできた社内ルールは、企業を目指す姿に導くための強力なツールとなり得ます。



社内ルールは、従業員を管理するためのもの

当局による規制等が多い業界であれば、それに沿った社内ルールを規定せざるを得ない場合があります。一方で、従業員による犯罪やルール違反が多い企業では、それを再発させないためのルールが事細かに決められ、結果として数多くのルールが乱立するケースがあります。そのような場合、ルールはネガティブなものとして受け止められがちです。

従業員からみた、社内ルールへの意識

社内ルールは、守るためのもの

規制の多い業種（インフラ、放送、通信等）や、歴史の長い大企業では、従業員がルールを守ることに慣れており、その必要性も理解されています。自ら積極的に順守しようという意識が醸成されています。一方で、自由な発想が生まれにくい風土になる可能性があります。

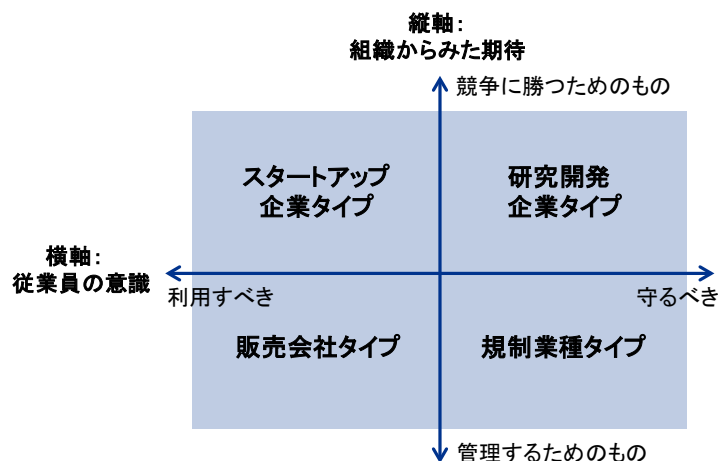


社内ルールは、利用すべきもの

従業員が社内ルールを「利用」する目的は、大きく2つに分類されます。自分のためと、仕事のためです。前者であれば、各種手当や旅費・経費等を少しでも多く支給してもらうために知恵を出します。後者としては、予算増額・外注費獲得のためにさまざまな工夫をすることが挙げられます。

これらの期待や意識を四象限でまとめると、各象限に対応する典型的な企業のタイプが見えてきます（企業タイプ名は、筆者の独断による命名）。

【図表2】 社内ルールに対する期待と意識によるタイプ分類



ハードコントロールは規程／ルール等を会社が作成・適用・改定した時に変化します。言い方を変えると、企業の管理下で変化させることができます。一方でソフトコントロールは、外的要因（社会通念、景気、競合他社動向等）と内的要因（組織の成長フェーズ、経営者の個性、給与の多少等）の影響を受け、変化します。そのような性格上、ソフトコントロールを強化する取組みは一筋縄ではいかない難しさがあり、自社が今、どのタイプに分類されるかを意識し、それに合った取組みを進めることが重要です。以下に、各タイプに当てはまる典型的な業界の例と、ソフトコントロール強化のポイント例をまとめました。

【図表3】企業タイプ別、典型的な業種とソフトコントロール強化のポイント例

スタートアップ企業タイプ （情報サービス／モバイル等。一部商社も） ＜ポイント＞ 社内ルールが従業員のモチベーションを下げないような取組みを模索する	研究開発企業タイプ （医薬、大手製造業の開発部門等） ＜ポイント＞ 社内ルールが従業員の新規発想を委縮させないような取組みを検討する
販売会社タイプ （小売、サービス、商社等。海外子会社も） ＜ポイント＞ ルール違反をすれば評価に直結する仕組みを作り、理解させる	規制業種タイプ （官公庁、金融、インフラ、大企業の管理部門等） ＜ポイント＞ お客様の視点で仕事に取り組めるような仕組みを検討する

日本の企業は今後もますます海外へ進出していくことは間違いなく、その進出先は、今まであまり縁のなかった新興国が多くなるでしょう。ソフトコントロールに影響する外的要因も、これまでとは大きく異なります。そういった意味でも、ソフトコントロール強化の巧拙が企業の成功を大きく左右する要因の1つとなります。企業集団全体でのより良い企業統治のために、まずは自社や子会社がどの企業タイプに属するかを分析することから着手することをお勧めします。

KPMGビジネスアドバイザー株式会社
ディレクター 奥村 優

KPMGビジネスアドバイザー株式会社

東京本社
〒100-0004
東京都千代田区大手町1丁目9番7号
大手町フィナンシャルシティ サウスタワー
TEL：03-3548-5305
FAX：03-3548-5306

名古屋事務所
〒451-6031
名古屋市西区牛島町6番1号 名古屋ルーセントタワー
TEL：052-571-5485

kpmg.com/jp/ba

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供しようとしておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

©2014 KPMG Business Advisory Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved..

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.