バンコク週報
Weekly Bangkok Shuho
第1711号 2015年11月21日(土)

コンサルタントの現場から 第32回

(株)ジェムコ日本経営 高橋 功吉

「コンサルタントの現場から」のコラムは、コンサルタントがコンサルティング等の現場で見聞きしたことの中から、参考になるのではないかという四方山話を綴ったものです。

不正への対策

前回は、インドで不正に悩まされ、精神的にも大変苦労された事例を紹介させていただいた。新興国では、不正も権利と思っているケースもあり、密告等も多い中で、出向者が精神的にも参ってしまうことさえある。先ずは、不正はあるものという感覚を持っておくことが大切ということだ。ところで、経営を狂わせるようなことでなければまあよしという位の覚悟は必要だが、不正はあるものなので仕方がないということで放置していたのでは経営にならないので、不正ができない仕組みを作っておくことが大切だ。

どんな時に不正は発生するか

実はタイでも、このような不正は結構多い。以前、ある支援先で、ものづくりのベースである5Sの指導をしていた時のことだ。手袋が各職場で保管されていたのであるが、各職場で保管する量も決められておらず、補充ルールも曖昧だった。実際に発注している部門に、各職場での使用量や発注量はどうなっているかを聞くと、それらの管理はされておらず、各職場責任者の言う数量からすると、どうみても実際の使用量の倍以上の発注がされているのではないかという状況であった。各職場で交換の基準もなく、好きなだけ持って行って保管しているという状況だったので、実際に全社で使用している量もわからない中で、発注担当者は必要量の倍の注文をして半分を懐に入れていてもわからない状態だったのである。このように、たかが手袋のようなものでも不正は発生する。すなわち、お金が関係するものであれば、些細なものでも、不正が発生する可能性があるということだ。

不正ができない仕組みを作る

基本は、担当部門とチェック部門を分けて責任を持たせる

例えば、この手袋の例のように、発注と検収を同一人物が担当したらどうなるだろうか。2000双発注して、実際の納品は1000双で、不足の1000双分は、発注者の取り分として懐に入れてもわからないことになる。日本では、手袋の管理担当者が決まっていて、その人が使用量と在庫を管理し発注もするというケースは多いが、新興国では、日本と同じような感覚で任せていると、不正が発生する可能性があるということだ。

すなわち、先ず、担当部門（発注部門）とチェック部門（検収部門）を分け、チェック部門は不正を見逃さないということが職務と明示することが大切だ。実際に不正が発生するのは、このように、一人ですべてを扱えるようになっている場合であり、このような不正を防止するためには、担当部門とチェック部門を分けて、それぞれに責任を持たせることが大切ということだ。

お金を扱う仕事すべてを対象に、買う場合だけではなく、売る場合についても、すべてチェック機能が働くようにしておく必要がある。また、重要事項は、トップの決裁が必要ということにしておくことも大切だ。

複数見積もり、二社購買

取引先に親戚や親しい人がいる場合は、不正が発生しやすい。数量面での不正や架空発注は発注部門と、検収部門を分けることで防止できるが、見積もり単価そのものを上積みしたりされるとわからないケースもある。これを防止するには、基本は複数見積もりや二社購買が望ましいということになる。しかし、二社購買は発注量という点で、難しいケースも多いので、最低でも複数見積もりさせることは是非推進したい。但し、複数見積もりしても不正があるケースも多い。すなわち、うその見積もりを作成して複数見積もりしたと報告してきたり、架空の会社の見積もりがでてくるケースもある。この場合は、別の部門（例えば経理部門）に、それぞれの見積もり先に確認をとらせるということで、それらの見積もりが正しいものかのチェックをするということも必要だ。

仕組みにする

いずれにしても、疑えばキリがないということになり、それらを気にしていると不信感ばかりが募ることになりかねない。それを防ぐには、仕組みとして整備しておくことが大切だ。日常の仕事として、必ず、担当部門以外にチェック部門がチェックするのが当たり前というような仕組みができれば、自ずと不正ができなくなり、不信感もなくなる。

新興国ほど、このような不正は多いが、進出時点では、このような仕組みができておらず、問題が発覚してから、仕組みを作っているケースが散見される。日本の常識で考えるのではなく、不正はあるものという前提で、それを予防する手を事前に仕組みにしておき、進出時から運用するということが大切なのだ。そうすることで、貴重な人材を失うことも防ぐことができる。

ところで、タイで事業展開をされている読者の皆様の会社では、このような不正問題は発生していないだろうか。単に気付いていないということになっていなければよいが…。

<執筆者プロフィール>

高橋 功吉
（たかはし こうきち）
㈱ジェムコ日本経営
常務理事 グローバル事業担当

大手家電メーカーにて、海外経営責任者などの要職を歴任後、ジェムコ日本経営に入社。2007年執行役員、2011年取締役、2015年6月より現職。上場企業経営トップおよびボードメンバーへの顧問型経営支援をはじめ、グローバル戦略の構築から、製造現場の現場力向上、品質革新など、経営全般にわたり幅広く活躍している。実践に裏打ちされた「わかりやすい」コンサルティングが身上。「ものづくり経営入門」（日経 BP）他、雑誌や媒体への執筆、講演も多い。

主な資格は、ICMC（国際公認経営コンサルティング協会）認定コンサルタント、公益社団法人全日本能率連盟認定マネジメントコンサルタント、経済産業大臣登録中小企業診断士

ゴルフ場プロモーション情報

グリーンウッドＧＣ
月曜～金曜： カートパッケージ
1,150 Baht（Green Fee Caddy Fee Cart Fee 込）
土曜及び日曜の午後： カートパッケージ
1,350 Baht（Green Fee Caddy Fee Cart Fee 込）

※各ゴルフ場共にパッケージはグリーンフィー、キャディ代、カート代が含まれます。パッケージ以外はキャディフィー350バーツ、カート代600バーツ（オプション）が別途必要となります。
※上記ラウンド無制限以外は全て18ホールの料金です。

各お問合せ先（8時～17時まで）
カオキヨＣＣ Tel：081-862-2274
バンプラＧＣ Tel：081-862-2248
グリーンウッド Tel：092-224-5848