



第32回 春季中国セミナー
(オンラインセミナー)

事例報告（①人事考課制度・給与制度、 ②内部統制システム構築）

2022年5月

上海華鐘投資コンサルティング有限公司
上海華鐘コンサルタントサービス有限公司
総経理 能瀬 徹
(HP <https://www.shcs.com.cn>)

総経理 能瀬 徹

上海華鐘投資コンサルティング有限公司

上海華鐘コンサルティングサービス有限公司



(経歴) 1969年岡山市生まれ。1992年大阪外国語大学中国語科卒業後、三井住友銀行（当時の住友銀行）入行。日中投資促進機構への2年半の出向、中国室（大阪）での4年間の勤務後、2001年5月天津支店赴任。渉外課長を経て、2003年6月の銀行退職までの11年強のうち6年半は中国関連のコンサルティング業務に従事。2004年2月、上海華鐘コンサルタントサービス(有)入社。趣味は卓球と海釣り。

E-mail : torunose@shcs.com.cn

1. 人事考課制度・給与制度

- 1 人事考課（評価）制度の構築・見直し意義
- 2 人事考課手法毎のメリット・デメリット
- 3 人事考課制度構築・見直しのポイント
- 4 【事例紹介】人事考課制度構築フロー
- 5 【事例紹介】職務等級と等級毎の期待役割の設定
- 6 【事例紹介】職務記述書：期待役割の職責へのブレイクダウン
- 7 【事例紹介】職責毎の考課要素の設定と考課基準へのブレイクダウン
- 8 【事例紹介】各考課基準の達成度の定義
- 9 【事例紹介】職能給を中心とした給与構成
- 10 【事例紹介】給与分布の分析と職務給テーブル（またはレンジ）の設定
- 11 【事例紹介】考課作業の実施と昇給・昇格ロジック
- 12 【事例紹介】業績考課、インセンティブ給

2. 内部統制システムの構築

- 1 不正行為の分類
- 2 現地法人においてよくある不正行為の例
- 3 【ご参考】不正行為とその対応の実例(1)～(3)
- 4 不正防止の為の抑止策(1)正防止の為の抑止策(1)～(2)
- 5 購買プロセス管理（例）
- 6 就業規則の見直し（例）

	項目	具体的内容
①	待遇決定根拠の可視化による公平性確保	<ul style="list-style-type: none"> ● 各従業員の待遇決定根拠の非ブラックボックス化 ● 考課項目とそのウェイト、具体的な考課基準、考課結果と給与との連動の仕組みを社内で公開
②	従業員との会社貢献意識の共有	<ul style="list-style-type: none"> ● 会社の経営理念、経営基本方針、会社行動指針等に沿った制度構築 ● 会社経営層と従業員とのこれらの共有
③	人材を指導・育成するポイントの明確化 = 従業員のモチベーション向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 昇給・昇格モデル提示による「发展空间」の確保 ● 従業員が目指すべき方向性の提示と公平な評価の実施による達成感（或いは危機感）醸成、次なるステップアップを目指しての取り組み意欲の向上
④	上司と部下とのコミュニケーション機会の確保	<ul style="list-style-type: none"> ● 上司から部下への考課結果のフィードバック ● 部下の考え方を理解することでの上司の軌道修正

【ご参考】「人的資本経営」（日本経済産業省のHPより）

- 人材＝資本と捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上に繋げる経営のあり方。
- 持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会（2020年1月～）、人的資本経営の実現に向けた検討会（2021年7月～）、研究会報告書（通称「人材版伊藤レポート」）の公表（2020年9月～）、検討会報告書（「人材版伊藤レポート2.0」）の公表（2022年5月）、人的資本経営に関する調査の実施

1-2. 人事考課手法毎のメリット・デメリット

人事考課手法	概要	メリット	デメリット
MBO	社員自ら目標を設定させ、その達成度を評価する	<ul style="list-style-type: none"> ● ドラッカーが提唱した制度 ● 制度構築が容易 	<ul style="list-style-type: none"> ● 低目標設定になりがち ● 事業環境の変化等に応じて目標を要見直し
360度評価	上司だけでなく同じチームメンバーや同僚、部下など業務上関わる多方面の社員によって対象者を評価する	<ul style="list-style-type: none"> ● 多面的且つ客観的な評価が可能 ● 評価に対する納得感を得やすい 	<ul style="list-style-type: none"> ● 高評価を得る為の行動が生まれ易い ● 相当綿密な考課基準の明確化、具体化が必要
コンピテンシー評価	高い業績を上げる人材モデルの「行動特性」（行動や思考）を抽出して評価基準とする	<ul style="list-style-type: none"> ● 成果につながる具体的な行動が明確化し、各従業員が自身の課題を見付け易くなる ● 被考課者の納得感向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 標準モデルがある訳ではなく自社独自に基準設定の要有り ● 事業や社会環境等により基準を要見直し
職能資格制度	職務等級毎に求められる人材の職務遂行能力（顕在能力、潜在能力）・スキル・知識等を評価する	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本企業では比較的普遍的な制度 ● 長期的視点での人材育成が可能 	<ul style="list-style-type: none"> ● 年功序列になりやすい ● 協調性、積極性、責任感等、評価基準が抽象的で曖昧
業績評価	業績への貢献度を評価する	<ul style="list-style-type: none"> ● 会社業績と人事考課との連動が可能 	<ul style="list-style-type: none"> ● 各人の業績貢献度を計る基準設定が困難

	ポイント	具体的内容
①	会社の経営理念等に従い、会社の将来を見据えた制度設計を目指す	<ul style="list-style-type: none"> ● 会社内の組織構成、部門配置については5年程度先を見据えて設計する
②	自社の実情に合った制度を取り入れる	<ul style="list-style-type: none"> ● 他社事例や世の中の流行を安易に取り入れない ● 社内にプロジェクトチームを立ち上げ、主体性を持って（他人任せにせず）全社的に取り組む
③	多忙な日常業務の中でも無理なく運用可能な制度設計を目指す	<ul style="list-style-type: none"> ● 100%平等且つ客観的な制度構築は不可能 ● 制度の規範化、考課結果と昇給昇格の連動ロジック構築を主眼とする
④	多面的に考課項目を設定し、考課項目を考課基準に具体化する	<ul style="list-style-type: none"> ● 定性的基準で良いので、業績貢献、人物、能力、行動特性等、多面的に考課項目と考課基準を設定 ● 各人の社内における位置付けに応じて、考課項目毎の評価ウェイトを設定する ● 考課基準は職場毎、職位毎に設定できれば理想的
⑤	制度をブラックボックス化しない	<ul style="list-style-type: none"> ● 『労働契約法』第4条に定められた民主的ステップ（意見聴取、平等協議）の実施と社内公示
⑥	考課結果のフィードバック実施	<ul style="list-style-type: none"> ● 考課者訓練とフィードバックルールの制定 ● 直接考課者の上位者の立会い

Step 1 【準備】

0.5ヶ月

組織の姿の把握

- **プロジェクトの構成**
※経営層、高級管理職で構成
※最大3名程度まで
- **「組織構造」の把握**
※現状の組織構造の把握
- **ビジョン**
※3年～5年の計画
(人員、組織構造、業績目標など)

Step 2 【分析】

1ヶ月～1.5ヶ月

現状の整理

- **等級と給与水準・分布の整理**
※現ルールと現給与による等級の整理
※給与の分布状況の把握
※給与と担う職責に相応する等級の分析
- **評価現状の把握**
※現有評価の制度の評価基準の確認
書面の評価基準がなければ、
管理者の評価基準のヒヤリング

Step 3 【設計】

1.5～3ヶ月

【等級制度】、「給与制度」

- 職能、職責によって等級を分ける
- 各等級に対する要求により、等級基準を整理
- 貴社現状の給与水準に基づき、等級基準に合わせて、給与テーブルを確定

【評価制度】

- 評価項目の確定
- 評価基準と評価シートの作成
- 仮ウェイト、仮配分決定
- テスト評価によって内容調整
- 評価結果の反映
※賞与、昇給、昇進への反映

Step 4 【文書化】

0.5ヶ月

【制度化】

- テスト評価の状況で調整しながら土台確定。
- 規程ルールを文書化して、制度を確定、中文に翻訳する。

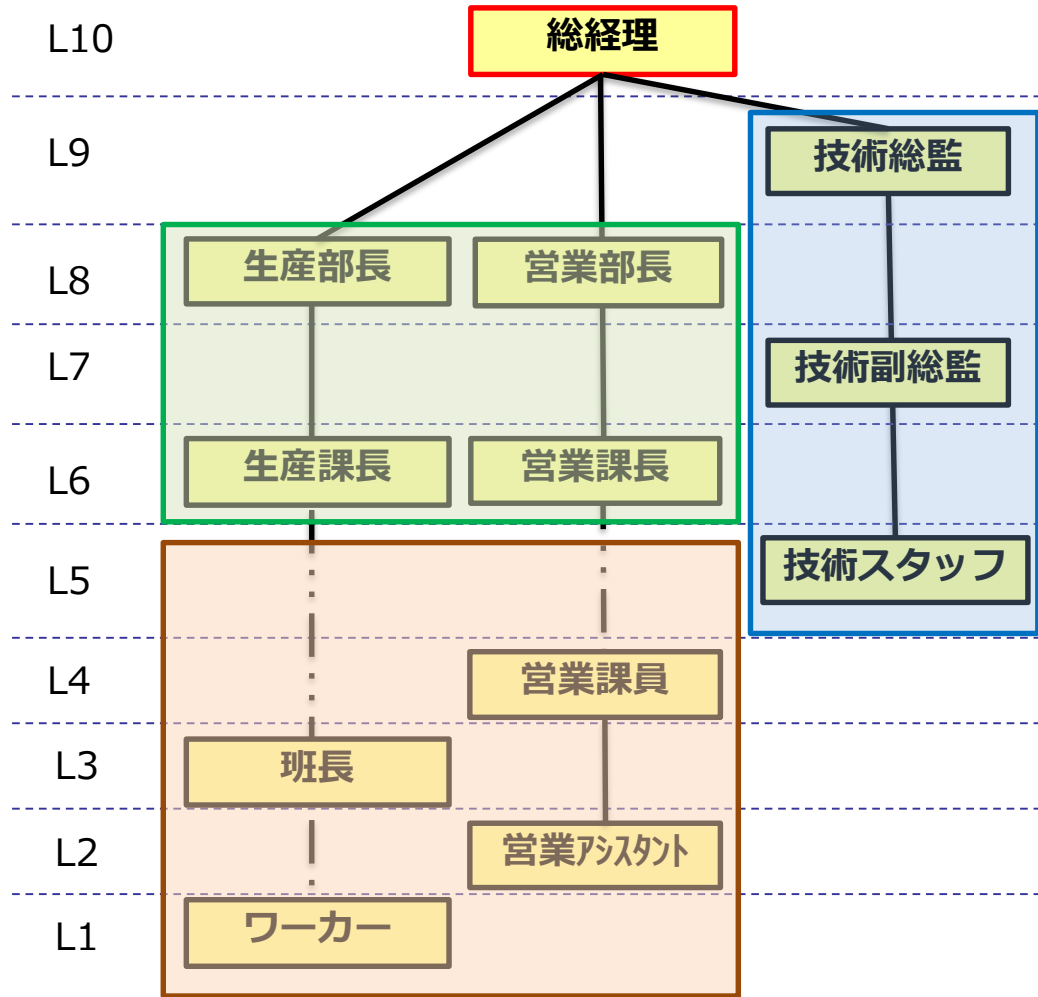
上記は弊社に業務委託の場合の標準業務フローです。

1-5. 【事例紹介】職務等級と等級毎の期待役割の設定

【職務等級設定】

- 1 職務関連要素を分析した上で職能を分類して纏める。
- 2 各職務の組織への相対価値により、等級の区分・等級数を確定し各職務等級配置を決定する。
- 3 等級体系に沿って従業員の能力と当該職務価値にマッチングできるように従業員の等級配置を行う。

【職務等級と社内役職の関係】



【期待役割（骨子）】

- 《経営層》
 - 本社との連携
 - 会社業績目標の達成
- 《管理職層》
 - 部門業績目標の達成
 - 経営層との連携
 - 部下の教育
- 《専門職層》
 - 技術開発
 - 部門技術レベルの向上
- 《一般職層》
 - 個人目標の達成
 - 技能習得とレベルアップ
 - 単独或いは社内協働での仕事任務達成

1-6. 【事例紹介】職務記述書：期待役割の職責へのブレイクダウン

等級	主な対応職位	期待役割	職責へのブレイクダウン
L10	《経営層》 総経理 副総経理	会社の日常経営に関わるリーダー役として、日本本社と連携しながら、会社の運営目標・業績目標を適切に設定、それを遂行し、株主の満足するリターンを獲得すること	<ul style="list-style-type: none"> ① 日本本社の経営理念と株主の配当要求を踏まえて、会社の中長期経営目標を策定し、その執行総指揮を執ること ② 外部環境等を踏まえて具体的な年間会社運営施策を立案し、会社の年度業績目標を達成すること ③ 会社の日常経営と管理に責任を持つこと
L9 ～ L6	《管理職層》 生産部長 営業部長 生産課長 営業課長	会社内の各職能部門のリーダー役として、経営層と連携しながら、各部門の運営目標、業績目標を適切に設定、それを遂行し、各部門の獲得する利益を最大化すること	<ul style="list-style-type: none"> ① 会社経営陣との連携により、会社の中長期経営目標の各職能部門での実施に責任を持つこと ② 外部環境等を踏まえて具体的な年間部門運営施策を立案し、各職能部門の年度業績目標を達成すること ③ 各職能部門の運営に責任を持つこと ④ 各部門所属員の指導・教育に責任を持つこと
L9 ～ L5	《専門職総》 技術総監 技術副総監 開発スタッフ	会社内の各職能分野でのエキスパートとして、業界動向、他社同行も踏まえて、新製品の開発等を提案・遂行すると共に、会社内の各職能部門の技術力の向上に尽力すること	<ul style="list-style-type: none"> ① 専門技術と知識を駆使して、会社の新製品を開発すると共に顧客の技術面での問題解決に尽力すること ② 国家の産業育成政策を理解し、その動向を分析すると共に、競合他社の技術開発動向を踏まえて、会社の技術開発のあるべき方向性を経営層に具申すること ③ 各職能部門内での技術指導・教育に責任を持つこと
L5 ～ L1	《一般職層》 班長 ワーカー 営業課員 アシスタント	上司より指示された事項やルーティーン業務を確実に実行し、そのレベルアップの為に日々自己研鑽に励むと共に、業務効率化等の為の問題点の抽出に目を配り、改善案を積極的に提案すること	<ul style="list-style-type: none"> ① 所属する各職能部門の会社内における役割を踏まえて、部門長等から指示された事項を部門の他所属員との協働または単独により責任を持って実施すること ② ルーティーン業務を確実に実行すること ③ 業務実施上の問題点を発見し、その効率化や社内環境整備の為に改善案または諸施策を提案すること

【L5：技術スタッフ】

考課要素	比重	考課基準
創造発想・企画力	25%	業界動向と顧客ニーズをよく理解し、先見性がある。既成概念や慣行にとらわれることなく、自らの知識・経験を駆使し、柔軟にものごとを見つめ、独創的なアイデアや方法を創出することができる。
知識・技術力	25%	担当職務の遂行に必要とされる知識・技術・経験を保有しており、かつ有効に活用・発揮されている。新しい事柄・知識についても積極的に吸収している。
チームワーク	20%	職場やチームにおいて上司や同僚、他の関係者の考え方や能力を尊重する。チームメンバーとの人間関係や協力を気を配り、常に助け合いを意識して仕事を進める意識がある。
勤務規律	20%	自発的に会社の各種の規定制度を理解し遵守している。職場秩序の維持意識が高い。
責任感	10%	自分の職責に拘らず、会社に有利になる仕事を自発的に行う意識がある。困難を厭わず、最後までやり遂げようとする粘り強さがある。

【ご参考】 日本厚生労働省の「職業能力評価基準」 ([厚生労働省のHP](#)ご参照)

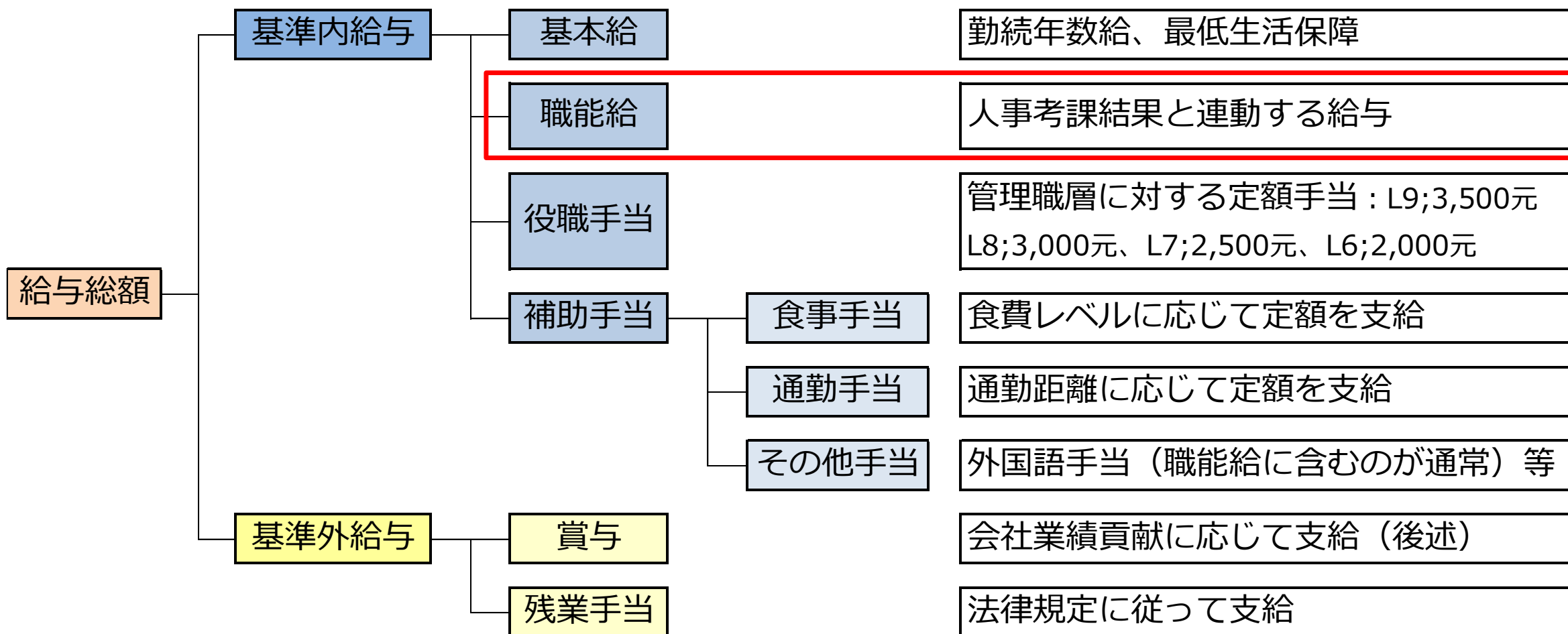
- 業種横断的な経理・人事等の事務系9職種及び電気機械器具製造業、ホテル業、在宅介護業等の56業種につき、4職務レベル（スタッフ、シニア・スタッフ、スペシャリスト・マネージャー、シニアスペシャリスト・シニアマネージャー）毎に求められる能力細目とその職務遂行基準を記述
- 各社で設定した人事考課要素を考課基準に職種・ポジション毎にブレイクダウンする際の参考となる

1-8. 【事例紹介】各考課基準の達成度の定義（骨子）

	考課要素	考課基準（要点）	S-優秀（12点）	A-良好（10点）	B-合格（8点）	C-努力必要（6点）	D-不合格（4点）
1	会社・部門業績	売上前年度比〇%増	120%以上	100%以上120%未満	80%以上100%未満	60%以上80%未満	60%未満
2	個人業績（定量）	売上**万元達成	120%以上	100%以上120%未満	80%以上100%未満	60%以上80%未満	60%未満
3	個人業績（定量）	**社の新規顧客開拓	120%以上	100%以上120%未満	80%以上100%未満	60%以上80%未満	60%未満
4	個人業績（定性）	〇〇〇の適格把握、完成	ミスがなく、仕事の品質が高い	指示通りに業務を完成し、時々ミスがある	ほぼ指示通りに業務を完成、3回/月以内ほどミスがある。	ミスが多く、やり直し多	指示通りに業務を完成できず、常に他人のサポートが必要
5	〇〇〇力	・〇〇〇把握、〇〇性 ・〇〇〇や〇〇の打破	---の考えと---性有り、---と---の一致、---性と---がある	---把握良、---性有り、---を---持てる	---に忠実、---意欲と---意識有り、--可能性有り	---だけに目を向け、---に無関心	---で、---に固執
6	〇〇力	・〇〇の有効活用 ・〇〇〇の積極吸収	---に精通、---有り	---が有り、活用でき、---意識有り	---の獲得、---する意識があり、---の可能性が有る	---を欠いており、---することもできない	---がはるかに欠けており、---も足りない
7	〇〇力	・〇〇の理解と完成度 ・〇〇の正確理解と〇〇処理	---な理解と処理、---なフィードバック	---な処理とフィードバック、---の意識がある	---は基本正確ながら、---が必要、---不足	---のずれ有り、---を満たさず、---できない	---有り、---に影響、---が悪い
8	〇〇力	・〇〇把握、〇〇による円滑解決 ・〇〇〇の妥当性、〇〇判断、〇〇力	適時に---し、---を提出	---の上で、---を提出、---がよい	---に判断、---可能、---は多少不足	やや---に欠け、---は解決可、---不足	---をしない、---せず、完全に---頼み
9	〇〇力	・的確な〇〇〇 ・〇〇を考慮した指導・育成	---し成果を出し、---を考慮に入れた---で、---が顕著	---へも配慮、---面の指導・育成可能	---の達成可、一定の---能力有、---は要改善	---が見えず、---を発揮できていないが、---は有る	---が見当たらない
10	〇〇〇意識	・業務〇〇化による〇〇の姿勢 ・〇〇減少による〇〇の姿勢	常に---を持ち、---をすすめる、---を与える	---に努め、---を出す	---をしているが、---がない	---に---がある	---が薄い
11	自己研鑽	・〇〇〇の実行 ・〇〇〇有無	---は目ざましく、---をもっている	---はずぐれ、---にも前向き	---であり、---はしている	---で、---に欠ける	---が薄く、---をしない
12	チームワーク	・〇〇の尊重 ・〇〇の意識	---し、---を---でき、---を強める	---を尊重し、---を重視する	---を尊重し、ある程度の---があるが、---を優先する	---だけに関心を持ち、---を持たないが、--はない	---であり、---に---を与える可能性がある
13	勤務規律	・会社規定制度の理解と遵守 ・職場秩序の維持	---を理解し、---でき、---に貢献する	---を理解し、---でき、---している	ほぼ---できる（例：---回未満）	---があり、---がある	---が多々あり、---を利用し、---する
14	〇〇感	・〇〇な仕事実施精神 ・〇〇の意思	非常に---が強く、---が高い、---を上げている	ほとんど---を任せられ、---を上げている	---を持ち、---やり遂げる	やや---に欠け、---に乏しく、---がある	---が無く、---も多く、---がない

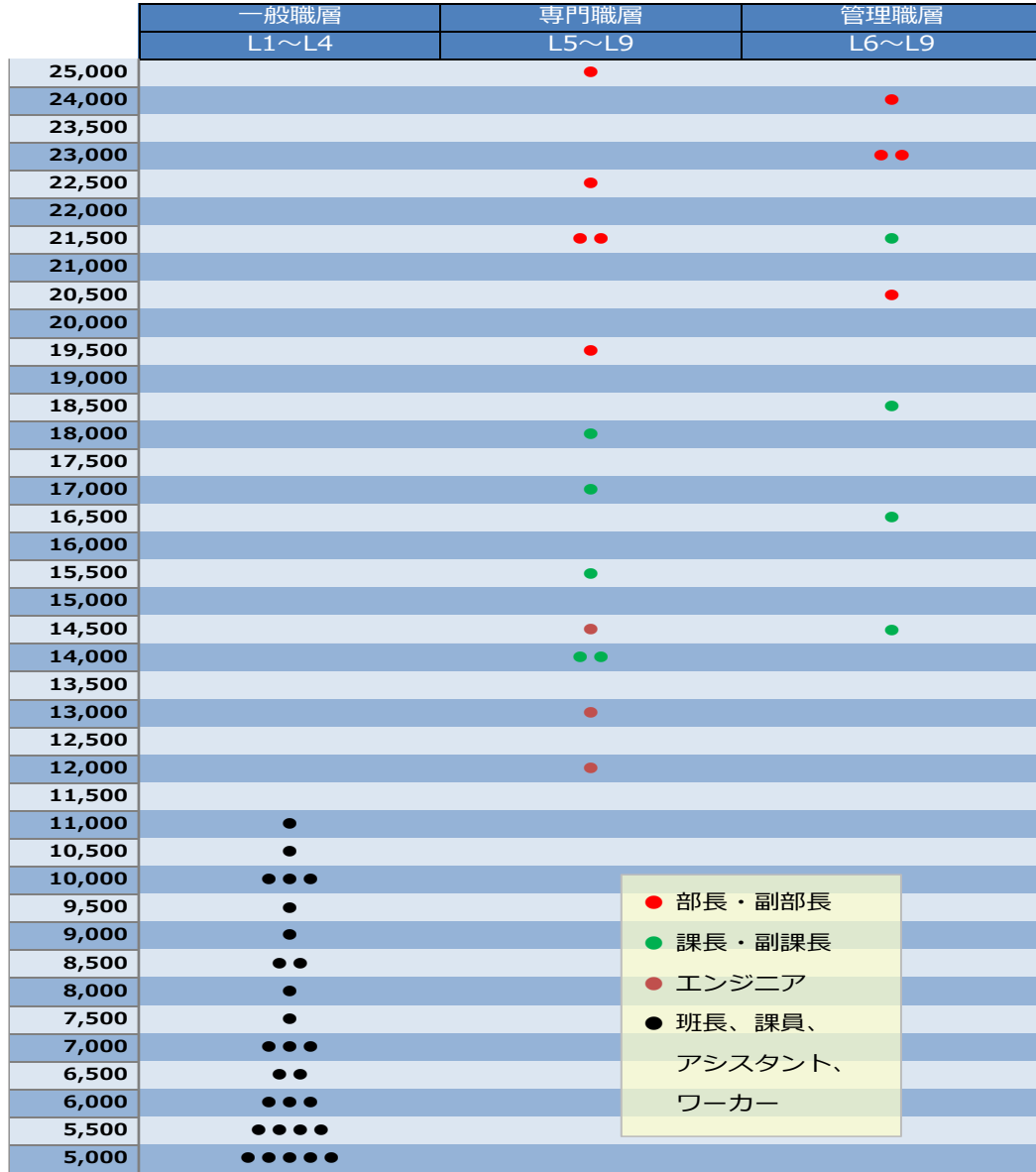
【給与構成の例】

【各給与項目の定義（例）】

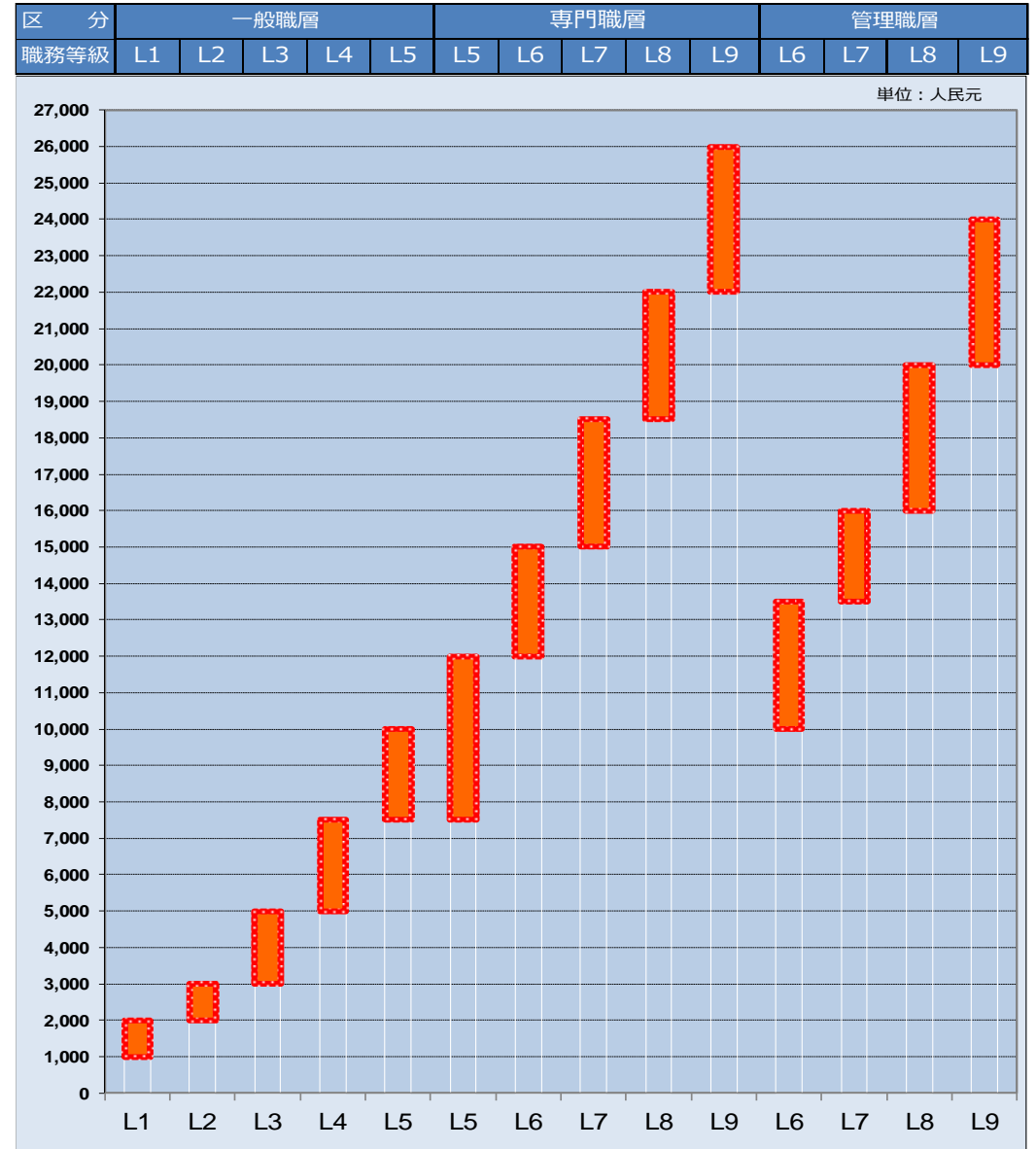


1-10. 【事例紹介】給与分布の分析と職務給テーブル（またはレンジ）の設定

【税込給与総額分布】



【職能給レンジ表】



1

昇給方法

- 会社全体の「昇給原資」を決めた上で、社内の評価結果に基づき、いくつかの上記等級者（高額給与者）は評価結果のランクにあわせて、一定額の昇給金額を確定する。
- それ以外の等級は評価結果のランクにあわせて、本人給与の一定比率の昇給を行う。

2

昇給方法（理由）

- ⑩ 定率昇給の場合、給与額が高ければ高いほど、同一比率で昇給しても、昇給額が高くなり、低額給与者との給与格差が拡大する。
- ⑩ 高額給与者は、社内的高级管理職、専門職など会社の業績と緊密に係るポジションであり、主として賞与に反映させる。

3

昇格ロジック

- 現行等級の職務給レンジを超える場合
- 上位等級の期待役割を与えることが相応しいと判断される場合

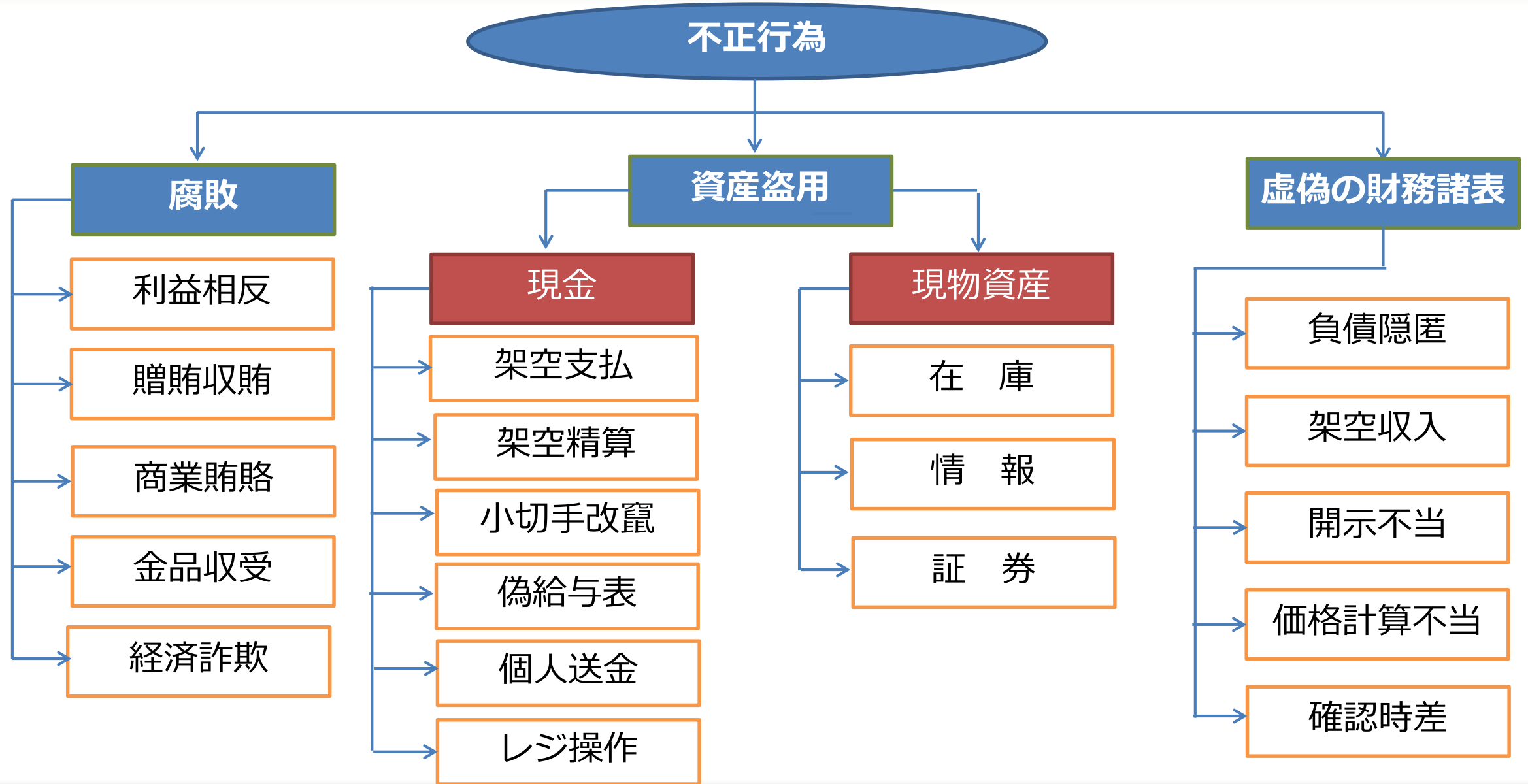
1-12. 【事例紹介】業績考課、インセンティブ給

営業マンの業績考課

- ① 業績考課指標の設定：売上目標達成度、売掛金回収率、新規顧客開拓目標達成度等。
- ② 職能給評価の為の考課要素のひとつとしての位置付け。各考課要素の中で業績考課の比重を最も高くし、考課基準は上記指標の達成度による定量考課とする。

賞与形式でのインセンティブ給

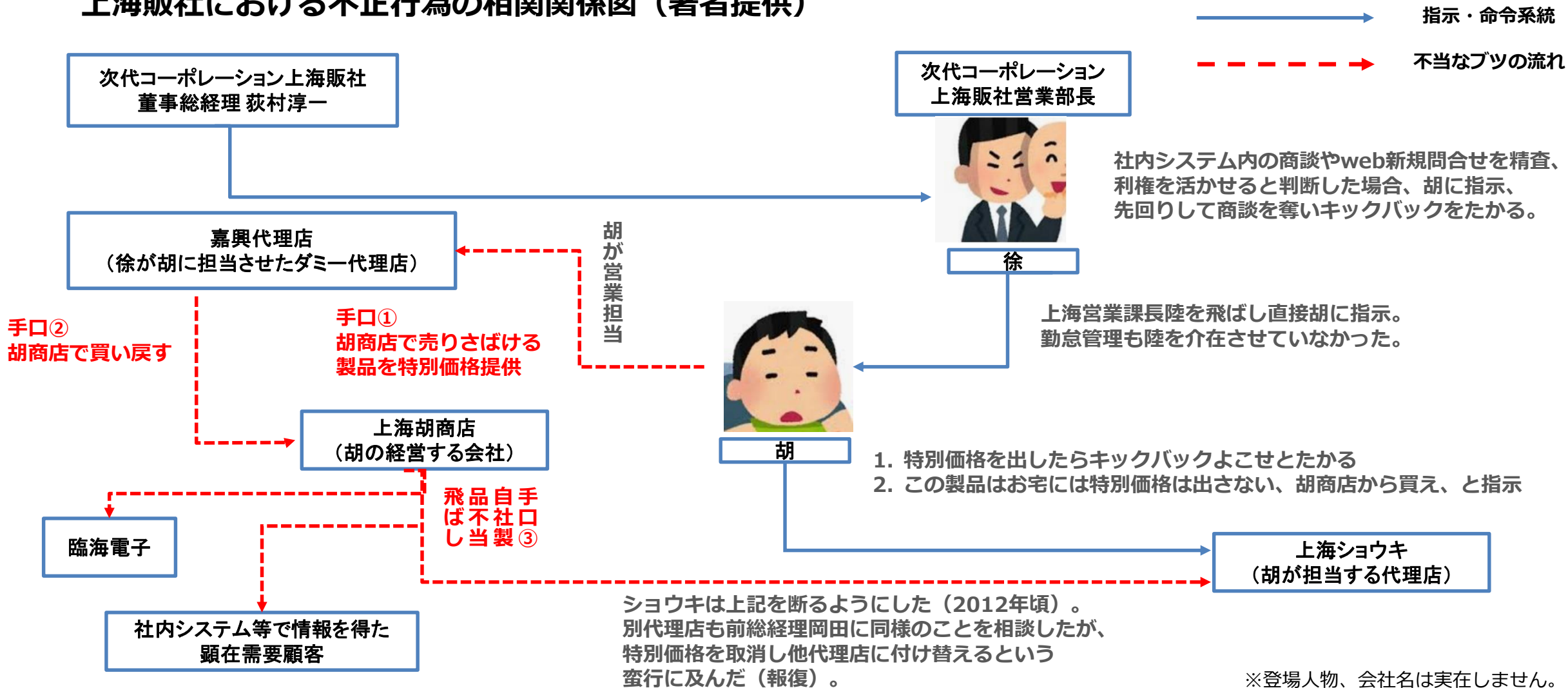
- ① 会社を@5～15名の独立採算ユニットに切り分け、当該ユニット毎に売上、コスト、利益を計算する社内の仕組みを先ず作る（担当職務に従い、ユニット間での決済ロジックを作る）。
- ② 財務・人事・総務等の管理部門は非独立採算として、当面従来通りの固定給制度とする。
- ③ 賞与引当金を積み立て、従来、6月と12月に支給していた賞与を四半期毎に支給する。
- ④ 3ヶ月毎の会社業績に応じて、各ユニットの業績貢献度合いを評価し、賞与支給原資（会社税引き前利益の1/3～1/2）の各ユニットへの分配比率を決定する。
- ⑤ 各ユニットは、ユニット長とその上席が各ユニット所属員の業績貢献度合いを定性評価し、賞与原資の各人への分配比率を決定する。
- ⑥ 固定給部分を減額して変動給の幅を引き上げるかどうかは、従業員の意向も踏まえながら、今後決めて行く。



主体者	不正行為の内容	不正発覚経緯
高級管理職 営業部門長 営業担当	工事発注先業者、サプライヤーからのバックリベート、金品受領	内部・外部通報 内部・外部監査
	自身或いは親族が経営する会社への業務発注による利益還流	
	贈賄行為による会社不正行為のもみ消し	
	規定違反、行政処罰等の事態の本社または董事会への未報告	
	過度な接待交際費の会社精算	
購買担当	サプライヤーからのバックリベート、金品受領	
	過度な接待交際費の会社精算	
会計担当	出納と会計の兼務による会計伝票改竄・横領・着服	
現場作業員	在庫の持ち去り	

”はやぶさひろ”氏著「俺のミッション～中国ビジネス三都物語～」より

上海販社における不正行為の相関関係図（著者提供）



”はやぶさひろ”氏著「俺のミッション～中国ビジネス三都物語～」より

2015年の荻村総経理上海販社赴任以降に発覚した不正行為の概要（講演者まとめ）

（上海・深圳販社）社内での承認手続きを経て、経営実態の無い販売代理店宛に製品を特別価格で販売し、それを社員またはその親族が経営する会社が同じ価格で買い戻し、その会社がエンドユーザー宛に通常価格で製品販売し、差額を社内関係者に還流させる。

- 2012年当初には正規代理店への特別価格販売とキックバックを要求し、途中で断られたことから、上記のスキームが始まったと見られる。
- 代理店契約の内容不備を改善すべく、2017年より全代理店契約に以下の内容を追加する。

- ① 特別価格に関し、申請顧客に販売していることを証明するため、発票提供を要求することができる。
- ② 申請内容に虚偽がある場合、過去に遡って代理店価格と特別価格との差額を請求することができる。

- 上記を根拠に、虚偽申請の発覚した深圳の代理店に対し200万元（6～7年間の差額合計）の損害賠償請求を起し、係争は現在も継続中。

”はやぶさひろ”氏著「俺のミッション～中国ビジネス三都物語～」より

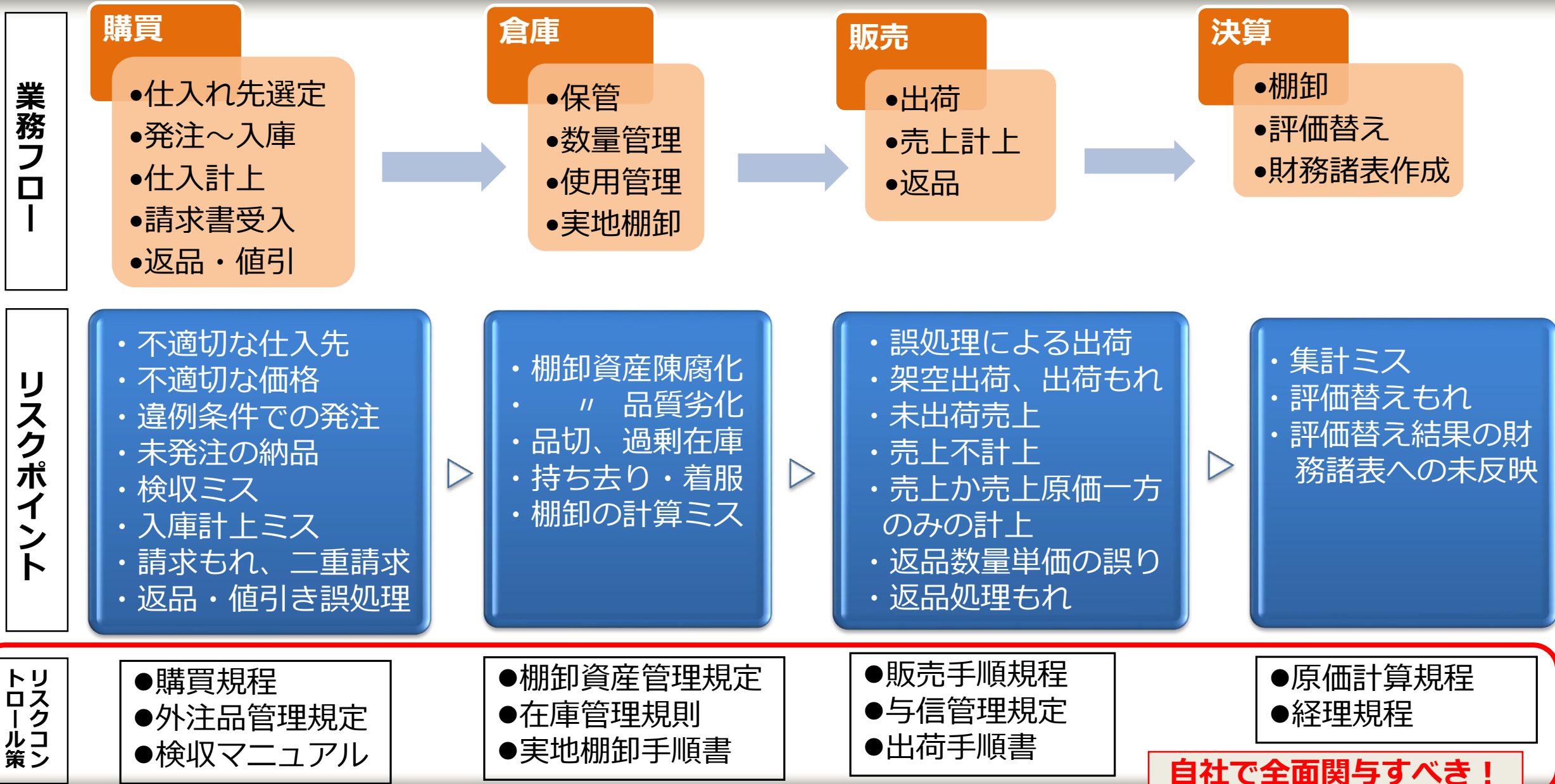
主な不正関与者の処罰等（講演者まとめ）

対象者	会社処置（労働契約関係）	当人対抗措置
徐 (上海)	<ul style="list-style-type: none"> ● 胡以外の部下からの告発文書を基に、降格と労働契約解除の選択を要求。 ● 2018年1月、法定経済補償金支払いによる協議解除に合意。 	本社社長への告発メール
胡 (上海)	<ul style="list-style-type: none"> ● 他の社員の証言を基に商流を特定し、嘉興代理店から臨海電子への販売発票の提出を要求したところ無断欠勤が始まり、これに対し書面警告と降格処分をしたところ、病気休暇を申請し始め、経済補償金支払いによる協議解除を要求。 ● 2018年1月、上海ショウキより入手した胡商店からの製品購入発票と胡商店の登記内容を証拠に懲戒解雇。 	-----
呉 (深圳)	<ul style="list-style-type: none"> ● 2018年10月、利権の絡まない新設部署への異動辞令に従わないことに対し、四回目の書面警告を出し、これにより懲戒解雇。 ● 労働仲裁廷は会社を支持したが、当人は民事訴訟を申請。2020年2月の一審は異動の合理性に欠けるとの理由で敗訴（賠償金2N=65万元支払い命令）。会社は賠償金を支払うと同時に、二審前に呉の銀行口座同額を差し押さえ。二審では、新証拠（不正に関与した深圳代理店への呉の訪問二十回分の交通費精算原紙）を提示し勝訴。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 本社社長への告発メール ● 広告法違反告発 ● 労働仲裁 ● 賠償金（2N）65万元の口座凍結

【その他】不正に関与した主要メンバーを個別に処分した後、荻村氏は、かねてからの構想である上海販社を中心とした一体運営化の為の企業再編を実施。上海販社の北京及び広州分公司を設立し、北京販社と深圳販社の清算を理由に、両社全従業員との労働契約を終止し（経済補償金支払い）、新たな雇用条件の下、両分公司で再雇用（新規労働契約締結）。

	具体的抑止策
<p>(1)内部統制制度の構築 ⇒後述(例)ご参照</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 構築手順 <ol style="list-style-type: none"> ① 業務をフローチャート化 ② リスクポイントとリスク内容の洗い出し ③ リスクコントロール策の検討と関連規程(マニュアル)の整備 ● 不正の発生し易い項目に限って制度構築することから着手 ● 調達部門・会計部門など主要部門に対する内部統制実施レビュー
<p>(2)通報制度の構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 会社に通報電話・Eメール等を設置。第三者への管理委託も可能 ● 全従業員に通報宛先を公開し、更には全顧客・取引先、業務委託者にも拡大することが望ましい。業務契約書にも通報宛先を記載
<p>(3)現場への監視カメラ設置</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 在庫持ち去り防止
<p>(4)第三者チェックの導入</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● コンサルティング会社や会計士事務所による毎月の会計チェック ● 本社による任意監査
<p>(5)会計と出納の兼任</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 一名が会計・出納を兼務すると相互チェックが働かない。 ● 現金を管理する者は会計の最終処理をしてはならず、会計処理権が有る場合は現金に触れてはならない。 ● いずれか一名の産休等、特殊な状況において不正が発生し易くなる⇒第三者(ピンチヒッター)への短期業務委託も要検討

	管理欠陥の内容
<p>(6)在庫管理不備の是正</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 多くの日系企業では、期末に在庫現物を確認し、当期の使用量を逆算する方式、即ち、「$今期使用量 = 前期期末数量 + 今期購入数量 - 棚卸確認数量$」として、帳簿上の在庫残高を修正する方式がよく行われている。この方式では、非正常な消費量（廃棄処分・材料の非効率使用・盗難等の不正）が隠蔽されてしまう。 ● 「$今期期末数量 = 前期期末数量 + 今期購入量 - 今期使用量$」の計算により、今期使用量は生産指図書に基づき実際に払出し使用した数量を用い（在庫管理部門が払出し使用伝票を集計・提出し）、今期期末数量と期末の実地棚卸残高が不一致の場合、必ず原因究明し、その後調整処理を実施する。
<p>(7)販売先の実態把握</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 新規取引時の企業信用調査と毎年の定点観測：董事会メンバーに自社社員やその親族がいないか等をチェック、これに限らず、お客様のことをよく理解することは営業マンの基本中の基本 ● 主要先とは総経理も定期的に実権者と面談し、関係構築と実態側面確認
<p>(8)就業規則の見直し ⇒後述ご参照</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 不正に関与した者等に対し、合法的・合理的な処罰が行える体制づくり ● 新規制定・内容見直しにおいては、『労働契約法』第4条に規定された「民主的ステップ」を踏むことが必須



自社で全面関与すべき！

①就業規則の合法的・合理的整備、②意見聴取・平等協議プロセスを経ての制定、③適正運用

項目	就業規則への標準的記載内容
労働人事管理	<ul style="list-style-type: none"> ● 従業員の採用・入社・退社時の事務手続き ● 労働契約の締結・解除・終止要件 ● 経済補償金の支払い基準
日常就業管理	<ul style="list-style-type: none"> ● 労働時間、休息休暇 ● 労働規律、禁止行為、賞罰 ⇒ 懲罰規定（次頁参照）が重点 ● 給与構成、各種手当 ● 休暇時の給与 ● 社会保険・福利制度
出張関連	<ul style="list-style-type: none"> ● 出張経費支払い・精算基準
安全衛生管理	<ul style="list-style-type: none"> ● 安全衛生管理体制 ● 事故発生時の連絡体制 ● 労災・職業病防止措置（注意事項）
研修関連	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内（新人、定期、幹部）研修、海外研修

2-6.内部統制システム構築：就業規則の見直し（例）

法律上の懲戒解雇要件と就業規則における懲罰規定の具体化・定量化

懲戒解雇
可能要件

『労働契約法』第39条
 (二)雇用単位の規則制度に重大な違反をした場合
 (三)重大な職務怠慢や私利私欲により雇用単位の利益に深刻な損害を与えた場合



懲戒解雇実施→不当解雇との異議申立て可能性大

<対策> 就業規則中の賞罰（処罰）関連規定にて、『労働契約法』第39条の懲戒解雇要件を具体化+定量化

処罰要件の具体化（例）

- ・私用電話
- ・遅刻
- ・指示命令違反
- ・業務妨害
- ・社内暴力
- ・会計帳簿改ざん
- ・器物破損
- ・機密漏えい
- ・バックマージン

軽微から重大へと漸進

書面警告処分

×回数 =

小過失記録処分

小過失記録処分

×回数 =

大過失記録処分

大過失記録処分

×回数 =

即時契約解除

即時契約解除

ご清聴ありがとうございました。

Shanghai Huazhong Investment
Consulting Co., Ltd