

ブラックボックスに
なっていないか……

経理業務の属人化を 解消しよう



専門知識が求められる経理業務は属人化しやすく、業務がブラックボックス化して、特定の従業員がいなければ仕事が滞ってしまうリスクがあります。また、経理業務がブラックボックス化していると、横領などが発生しても、発見が遅くなり、長期間・多額になってしまいうリスクも高まります。

そこで、中小企業の経理部門向けに、業務標準化のメリットとその進め方を解説します。

経理業務が属人化すると、ブラックボックスが発生し、業務の非効率化や不正が発生するリスクがあります。それを防ぐために、経理業務を「見える化」する方法を解説します。

國村公認会計士事務所 所長
公認会計士・税理士

國村 年

属人化の 原因とリスク

属人化とは、ある業務に関する手順や状況などの情報を担当者しか把握しておらず、周囲に共有されていない状態を言います。そして、経理業務は「属人化しやすい業務」と言われています。

なぜ、経理業務は属人化しやすいのでしょうか？

属人化の原因には、たとえば、

次のようなことが考えられます。

- 経理担当者が少ない
- 専門的知識が必要な業務が多い
- 前任者のやり方を何となく踏襲している
- 異動が少ない
- 社長が数値に従業員などにあまり知られたくないと考えている
- 社長が経理について詳しくないため、経理担当者に任せっきりでいる
- 経理担当者が会社内で力を持っている

これらのうち、いくつかは該当している会社もあるのではないのでしょうか？

経理業務がブラックボックス化してしまうと、さまざまなリスクが生じるようになります。たとえば次のようなリスクです。

- 業務の改善に充てる時間がない
- 経理担当者が休暇・病気で退職などで不在になると、業務が滞ってしまう
- 横領などが発生しやすい

- ノウハウを蓄積できない
- 引継ぎに時間がかかる
- 業務効率が上がらない
- 業務管理ができない

これらのリスクを放置するとどうなるのでしょうか？

おそらく業務の効率化が図れず、ますます属人化が進んでしまうでしょう。そうすると、担当者が1日不在にするだけで業務に支障をきたすようになります。担当者が交代になったり、退職したりすると、スムーズな採用・引継ぎが行なえず、経理業務のレベルが下がったり、時間がかかったりします。

月次決算や資金繰りの数値に基づいて経営の意思決定などを行なおうにも、タイミングが遅くなったり、誤った意思決定をしてしまうかもしれません。

さらに、横領の長期化、多額化が起こり得ます。新聞やニュースなどで目にする横領事件などでは、担当者が1人で長年経理を行っていたケースが圧倒的に多いのが特徴です。

場合によっては、横領事件がきっかけで、長年かけて築いてきた取引先の信用を一瞬にして失う

ことにもなりかねません。

● 業務フローを 「見える化」するには

業務のブラックボックス化を解消するには、業務フローを「見える化」する必要があります。業務フローを「見える化する」ということは、「業務を標準化する」ということです。

そのためには、たとえば次のような流れで作業を行います。

- ① 現状の把握
- ② ゴールの設定
- ③ 業務フロー「見える化」の基本方針の決定
- ④ 業務のリストアップ
- ⑤ 業務フロー図の作成
- ⑥ 業務マニュアルの作成
- ⑦ 継続的に改善

経理業務のブラックボックス化を解消するためには、経理の業務だけを見る化するのは不十分です。

一連の業務の流れのなかで、決裁の在り方や証憑類の作成など、経理にかかわる非効率な業務や、不正のリスクが潜んでいないか、それらをすべて明らかにしたうえ

で業務の標準化を図る必要があります。

① 現状の把握

まずは、「現状の把握」が必要となります。

属人化している状況では、経理担当者の積極的な協力は得にくいかもしれません。そのため、業務を標準化することのメリットを伝えたいうえで、トップダウンで行なうとよいでしょう。

担当者ごとに、いつ（例…年度・日次・週次・月次・年次など）、何を（例…預金取引の入力）、どうやって（例…通帳データを会計ソフトに自動連携で取り込む）、何のために（例…月次決算のため）行なっているかなどを把握しましょう。

② ゴールの設定

そして、「ゴールの設定」をします。つまり、経営者が「最終的にどうしたいか」を考えます。

ここをきちんと設定しておかないと、途中でいろいろなものがブレてしまう可能性がありますので、ゴールは慎重に検討したうえで設定しましょう。

たとえば、

「業務フローを見える化すること
で、全社的に担当者の権限と責任を明確にし、経営者が業務管理を行なえるようにする」

「業務マニュアルを作成することで、業務を標準化でき、引継ぎも容易になることから、担当者を定期的に異動させるようにする（数値がわかるようになるために必ず経理を経験させる）」

「業務フローを見える化すること
で、継続的に業務の効率化を図れるようにする」

「経理業務以外はある程度のマニュアルはあり、ブラックボックス化していないので、まずは経理業務の業務フローの見える化を行ない、のちにその他の業務に広げていき、全社的に業務の標準化を図る」

などといった具合です。

③ 業務フロー「見える化」の基本方針の決定

「ゴールの設定」ができたなら、「業務フロー「見える化」の基本方針の決定」をすることになります。

具体的には、何をするか、業務フローをどう設定するか、誰がやるか、スケジュール、作成書類のフォームなどを決定します。

④ 業務のリストアップ

さて、ここから具体的な作業です。「業務のリストアップ」を行ないます。

すでに、①現状の把握で、担当者ごとのある程度の業務の把握はできていると思いますので、それをベースに、必要に応じて追加でヒアリングなどを実施し、業務ごとに内容を書き出していきます。

いままで文書化していなかったものを文書化することになるため、おそらくこの時点で、不必要・非効率・リスクがあると考えられる業務をそれなりに把握できると思われるかもしれません。

不要な業務を省略したり、別のもので代替したり、業務フローを変えたりしていくことで、作業の効率化を図ることができます。不正やミスの発生リスクも考慮した、実態に即した業務フローが検討できるようになるでしょう。

⑤ 業務フロー図の作成

業務フロー図は、業務の流れを図で示した表です。フローチャートとも呼ばれます。

たとえばAという事業について、それに関連する販売、購買、棚卸資産管理、固定資産管理、出

納、経理、給与支払いなどの業務について、一連の流れを図で示していきます。

左図に、その一例を挙げましたので参考にしてください。

⑥ 業務マニュアルの作成

業務マニュアルは、業務の流れを文章で説明した書類です。「業務記述書」とも呼ばれます。

業務フロー図が、対象となる業務について、一連の流れを図で示したものであるのに対して、業務マニュアルは文章で説明した書類の概要を把握するのに優れており、業務マニュアルは業務の詳細まで記述し、把握することができ

よって、両者には整合性が必要

です。⑤と⑥は別々に進めるのではなく、並行して進めるとよいでしょう。

業務フロー図や業務マニュアルの作成は、担当者にとっては手間と時間のかかる作業です。

しかしながら、業務フローを見える化することにより、業務フローを効率化することができれば、将来的には、いままでより担当者の業務量は減り、残業時間が減ったり、あるいは他の業務に時間を充てることができると思います。

また、業務マニュアルに沿った仕事をしていれば、何か問題があったときには責任は問われないはずであり、担当者自身を守ることに也有利于です。

新規の事業や新システムの導入で、業務フロー自体が変わることも当然あります。業務を効率化するために業務フロー自体を改善すべきケースも出てくるでしょう。

逆に、何年も業務フローが変わらないということは、業務フローや業務マニュアルの作成自体が目的になっていたり、業務の効率化がまったく行なわれていなかったりするのかもしれない。こうした事態を防ぐには、従業員が業務フロー改善の提案を行なうことを評価に織り込むことを考えてもよいかもしれません。

⑦ 継続的に改善

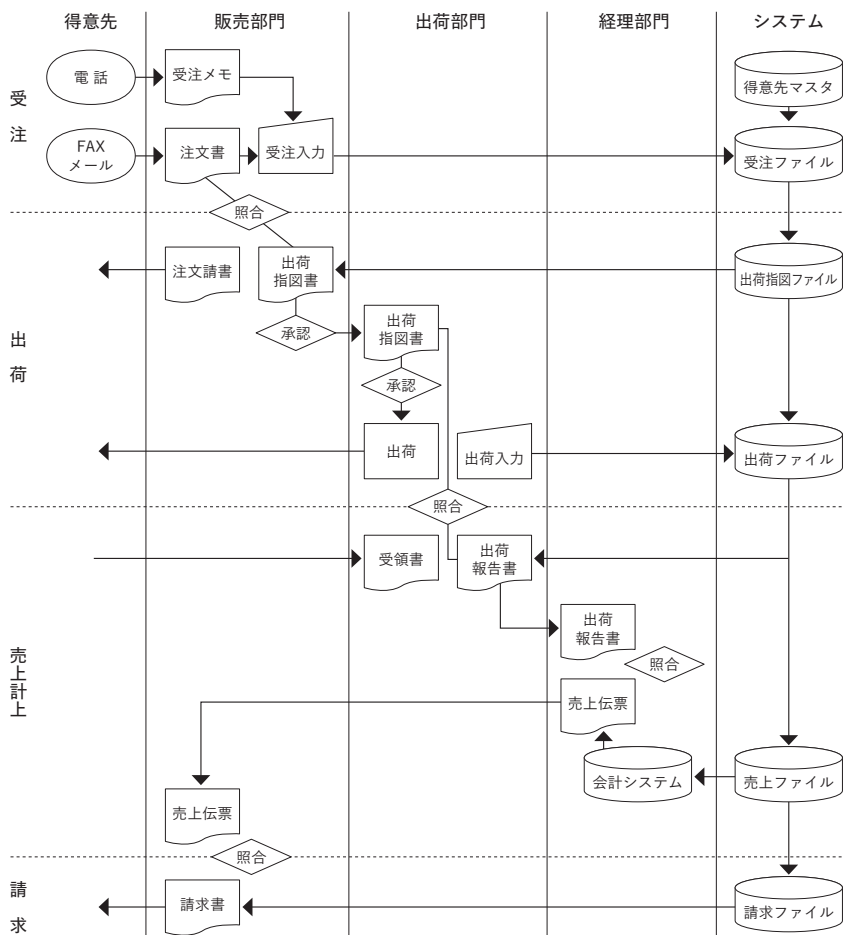
業務フロー図や業務マニュアルは、一度つくれば終わりというものではありません。将来的に継続して改善していくことになります。

電子帳簿保存法、インボイス制度、定額減税など、ここ数年、経理担当者にとって煩雑な業務が増加しています。経理業務がブラックボックス化したままでは、業務量の増加、退職、人材不足による採用難などにより、業務の効率化も図れず、引継ぎも困難です。

一度に完璧を求める必要はありません。まずは経理部門だけでも、早めに、業務フローの見える化に取り組みましょう。

そして、経理のブラックボックスをホワイトボックスにしていきましょう。

〈事業Aに係る卸売販売プロセス（業務フロー図例）〉



出典：企業会計審議会「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」（令和5年4月7日時点）