

効果的な文書化の方法論—「QPR J-SOX」

アイ・ティ・エル株式会社

田中 哲也 氏

1. はじめに

アイ・ティ・エル株式会社の文書化支援ツール「QPR J-SOX（以下、QPR）」は、文書化における「自動化」と「可視化」を同時に提供する内部統制対応ソリューションだ。QPRは、作業自体の効率、作成物についての変更および管理についての効率、そして成果物を活用する上での効率、という3つの点のいずれにおいても、作業者を支援する機能を多数備え、高い評価をいただいている。

ここでは、この3つの点について、販売・導入の現場で聞いたお客様の生の声をもとに、「効率的な文書化」の実現に求められる文書化ツール像をまとめてみたい。また、3つの点についてQPRがどのように対応しているのか、という点についてもあわせて紹介する。

ツールを利用して効率的な文書化を実現する場合の参考となれば幸いである。

1.1 なぜ文書化作業にツールが必要なのか

そもそも、業務記述書、業務フローチャート、リスクコントロールマトリクス（RCM）のいわゆる文書化3点セットを作成していく上でのツールの必要性に、疑問を感じる方も少なくないのではないだろうか。しかしながら、米SOX法対応やパイロットプロジェクトを实践されたお客様からは、3つの文書それぞれの間に整合性を確保することは意外に難しい、という話が聞かれる。文書化作業やウォークスルー等を通じて、各文書が個別に見直され、修正されていく中で、3文書間の整合性は失われて行き、どれが正しく現実を表現しているのかさえ把握できなくなっていく。年度を重ねるにつれこの状況は悪化の一途をたどる。

いわゆる文書化支援ツールは、3点セットに必要な情報

を一元管理し（ツールによって管理される範囲は異なるが）、RCMや業務記述書をそこから出力することで整合性を確保する。ただし、こうした機能は文書化支援ツールに求められる最低限のリクワイアメントであり、現実にはさらに多くの機能的要件が求められているのである。

運用を継続する中では、組織変更、会社の合併・分割、アプリケーションソフトウェアの入れ替え等、さまざまな要素により、業務フロー自体も変更される。先行して文書化に取り組んでいる多くの企業も、これにいかに対処し、管理するのか、ということが大きな課題になっており、米SOX法対応を文書化ツールなしでスタートした企業が、この段階の運用負荷に耐え切れず、ツール導入を検討し始めていることも事実である。

2. 作業の効率性

2.1 文書の標準化

内部統制における文書では、一般の社内用業務フローチャートと違い、個々に書式や図形がまちまちであったり、部門名称が間違っていたり、古かったり、という状況を放置することはできない。各部門独自の管理文書ではなく、最終的に1つの正式な文書群としてまとめられ、内部監査報告の資料として監査人に提出されるものであり、さまざまな社内規定が具現化された文書に等しいと考えるべきである。

そこで、事務局が中心となって作業標準を決め、作業者の教育を行うわけだが、フローチャート作成に携わる作業者が多ければ多いほど、作業標準を浸透させることも容易ではない。結果として標準化されず、個人による偏りの激しい業務フローチャートが事務局に集まってくる。大人数の作業結果を少人数の事務局が修正する破目になり、ここ

で多くの時間を費やしてしまう。そこで、こうした標準化を支援する仕組みが必要となる。

たとえば図形の用法を考えた場合、まず監査人と協議の上、使用する図形が決定される。たいていの場合、この図形はせいぜい8~10種類程度であろう。

一方、多くのフローチャート作成ツールは多様な図形を持っている。ほとんどの情報を、テキスト等の補足表現ではなく図形で表現することが可能になっている。さらに、個々の図形に対する意味づけも一般的・汎用的なものであり、利用する会社のニーズに合わせて意味づけを変えたり、図形の種類を絞込んだりすることが難しい場合も多い。結果として図形用法がまちまちなフローチャートが事務局に集まってくる危険性が高く、内部統制の文書化において多数の図形が利用できるというのは非常にリスクである。

こうした点を考慮すると、以下の要件を持ったツールを使用することが望ましいと考えられる。

- 1) 図形には個々に会社固有の意味づけをなすことが可能であること。
- 2) その上でユーザーに使用させたい図形のみを使用するよう、図形の種類の絞りこみが可能であること。
- 3) 使用される図形パターンは必要に応じて後から簡単に変更が可能であること。
- 4) 使用する図形は集中管理され、全ユーザーが共通した環境で作業ができること。

しかしながら現実には、この4点を満たすツールはあまりない、というのが現状である。

データベース管理型の文書作成ツールQPRは、データベース上にマスタの役割を持つベースモデルを置き、そのベースモデルをもとに各ユーザーの作業図形を標準化し、追加・変更の際もマスタ側の変更のみで対処できる構造となっている。これは、ファイルベースの文書化ツールにはない特徴である（図1）。

もう一つの大きな要素は組織情報である。業務フローチャート内に置かれた各図形・アクティビティは、組織名を付したいわゆる「レーン」内に配置されるが、この組織名もかなり厄介だ。会社組織において、自分の部門以外の他部門の正式名称をどれだけ覚えているだろうか。正式名称が極端に長く、表記に適していない場合もある。結果として同じ部門であるにも関わらず表記がまったく異なるフローチャートが多数存在してしまうことになる。結局この修正作業も事務局の仕事となってしまう。

では、こうした部門情報もマスタ化し、全作業者が同じマスタから部門を選択する形式にしてはどうだろうか。全社で単一のマスタがあり、そのマスタさえ変更すれば全業務フローの部門情報が更新されるようにできれば、変更時の負荷も大幅に削減することが可能となる。QPRではこうした組織情報もマスタ側で制御でき、組織名称変更等はマ



図1 QPRでは、マスタに定義した図形だけを使用してフローチャートを作成できる

スタだけ修正すればよい、という運用を実現している。

2.2 マスタ機能と使用環境

マスタを共有して作業することは作業の標準化を推進する上で大きな力となるが、この場合、留意すべき点がある。マスタにより標準化を行う場合、そのマスタはネットワーク上のサーバーにある、というのが基本になるのだ。しかし、工場にマシンを持ち込んで打ち合わせしながら作業をしたり、関連会社やアウトソーシング先、コンサルタント等にフローを書いてもらったり、といったさまざまな場面では、ネットワーク接続が不可能なことも多々想定される。かといってマスタを共有できなければ標準化自体が阻害されてしまう。結局、マスタはサーバーにあるが、ネットワーク接続不可能な状態であっても作業には支障がない、というツールが必要になる。

さらに言えば、最初にマスタありき、ではなく、パイロットプロジェクト等を通じて、徐々にマスタを整備したり、途中でマスタ内容を大幅に変更したりできれば、非常に柔軟な運用が可能になると考えて良いであろう。

マスタを持つツールは他にも存在するが、QPRはこうした点にも対処が可能となっていることが大きな特徴である。

2.3 作業ストレス・ロスの緩和・削減

内部統制文書に限らず、業務フロー作成に従事したことのあるユーザーが最初に挙げるポイントは、描画スペースの問題である。たとえば描画スペースをA4、A3等と指定するツールを使用した場合、当然作業スペースは用紙サイズの制約を受ける。不慣れなフローを作成し、追加したり

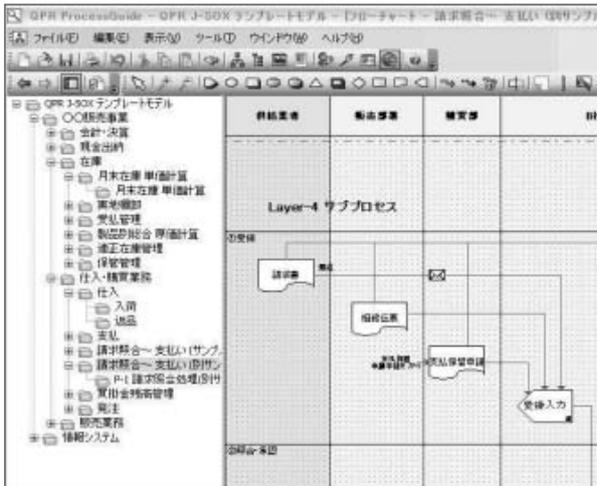


図2 階層化しながら作成される業務フローチャート

移動したりを繰り返す中で、場合によっては作業スペースの制約から図形配置をやり直したり、図形サイズを小さくしたり、という作業が必要になれば、作業者に大きなストレスをもたらすこともありうる。

また、フローチャート作成の際は、各部門にヒアリングしながら作業するケースも目立つ。こうした状況では、いちいち正しい図形アイコンを一つずつクリックして、図形を間違えたら削除、というやり方では作業効率が著しく悪い。

QPRの場合、図形は何でも良いから連続的に作成し、作業スペースにも気を使うことなく、どんどん作業を進めて行き、後からゆっくりと整理する、という作業を無限のワークスペース上で行うことができるようになっており、この点でも多くのお客様から評価をいただいている(図2)。

3. 変更及び管理についての効率

3.1 各フローの整理・体系化

事務局のもう一つの大きな仕事は、各部門等が作成した業務フローを体系化し、整理することである。

内部統制では、各事業単位に属する関連会社や協力企業を含むさまざまなプロセスが動いており、その事業単位ごとにプロセスの開始・処理・判断・記録・報告という一連の流れが追跡できる形で整理される必要がある。また、異なる事業区分に共通するプロセスもあり、さらに現場での作業に対する情報システム側の処理や出力フローも存在する。

一般的には、ファイルベースで独立している各フローを、たとえばネットワーク上の階層化したフォルダに格納し、個々にリンクを貼って対処して行く。問題は、個々の業務フローは独立して変更・更新され、バージョン管理上別名ファイルとして保存されること、また階層自体も適宜見直され、階層構造が変更されることである。その中に、コピーされて事業区分ごとに貼り付けられた共通フローも存

在するため、それら個々のファイルを、必要によりアクセス制限も設けた上で管理し、全体の整合性を確保していかねばならない。この作業には莫大な負荷がかかる。さらに、そうしたフロー群を各年度単位で管理・保存していくとなれば尚更である。

QPRのようなツールの場合、各フローは階層化されたモデルという形式でデータベース上に格納され、階層の変更・アクセス制限の設定・変更管理等に簡単に対処でき、各年度別のモデルを管理できるようになっている。こうした機能を備えたツールは希少であり、多くの場合、他の文書管理システムの助けなしには運用に耐えられないようだ。さらに、QPRでは、共通プロセスをコピーではなくインスタンスという形で複数の階層上に配置でき、共通プロセスも簡単に管理できるという他には見られない機能を提供している。

3.2 関連文書の管理

関連文書とは、たとえば関連業務規定や手順書等の既存の文書や、場合によってはRCMや業務記述書のような各サブプロセス等に関連した文書を意味している。

一般に、こうした関連文書はネットワークやグループウェア上に置かれ、ハイパーリンクのような形で業務フローにリンクされて管理される。ここでも問題となるのは、こうしたさまざまな関連文書も適宜変更されること、および内部統制文書は5年間保存しなければならないというもう一つのハードルが存在することである。

内部統制文書は、年度ごとに正規の文書が存在し、バージョン管理された上で保存される。ハイパーリンク的な機能は、常に最新の文書を参照するという点では非常に有効だが、年度ごとに有効な正規文書にリンクさせようとするれば、年度ごとに各関連文書を別名保存し、リンクを貼りなおすという年度更新作業が発生する。

QPRでは、こうしたハイパーリンク的な機能に加え、文書ファイルそのものを業務フローに埋め込み、必要に応じて簡単に更新できる機能を提供している。この場合、年度末に有効な業務フローを保存すれば、その年度末時点で有効な関連文書も同時保存されるため、年度更新作業を大幅に軽減することが可能だ。

3.3 バージョン管理・変更管理

各フローの整理・体系化の項でも簡単に触れたが、各業務フローは独立的に変更されていく。長期的にももちろんだが、文書化プロジェクトでもウォークスルー等を通じて修正が行われる。しかし、その度に全文書を再チェックするというのは論外であろう。また、現在の業務プロセスの裏側で変更後のプロセスを作成することも日常的に発生する。そうした際、変更ログやバージョン管理、またエンド

ユーザーが現在のプロセスを誤って変更したり勝手に書き換えたりすることを防ぐ仕組みが必要となる。こうした変更管理はIT全般統制がまさに求めているところでもある。

QPRでは、各サブプロセス単位のアクセス権限設定やバージョン管理が可能で、ログはモデル全体でも各サブプロセス単位でも参照できる。さらに、バージョン変更もログに記述される形をとることで、任意のバージョン以降、どのユーザーがどのサブプロセスの何を変更したのかを簡単に確認できるようになっている。

3.4 閲覧方法

作成された業務フローチャートが承認されるということは、これまで各現場での実作業が正であったものが、作成された文書が正である、という形に移行することを意味する。文書化された通りに各現場が業務を遂行することが、統制上求められているのだ。したがって、業務フローは各現場が常に閲覧できるよう開示されることを徹底しなければ、現場の作業が業務規定と大きく乖離してしまうことになりかねない。

ただ、文書化ツールは、「閲覧」をその主たる目的としていないことが多いため、こうした閲覧機能を実現する上で思わぬ追加投資、追加開発が発生してしまうことが多い。これに対してQPRでは、作成されたフローチャートやそれに付随するさまざまな情報を、ブラウザさえあれば各現場が簡単に閲覧でき、周知・徹底が図れる機能を標準で提供している。このようなツールを選択されることをぜひ推奨したい。

4. 成果物活用の効率

文書化作業は、これから内部統制を構築する上での基礎資料の作成作業である。したがって、こうした資料をいかに活用するかが、次の段階で求められる。

多くの企業にとって喫緊の課題である、いわゆるJ-SOX法対応では、財務報告の信頼性の確保が最優先され、現段階では、微細な作業についての可視化までは求められない模様だ。しかし、本来の意味での企業の内部統制を整備するには、さらに詳細なフローチャートを作成し、社内各部門での実用に耐えられるレベルまで踏み込む必要があるだろう。この点について今回はこれ以上触れないが、QPRを導入された多くのお客様が、J-SOX法対応のために作成されたフローチャートのさらに下層に、より詳細な社内用業務フローを次ステップで実現しようと考えており、そこでQPRの階層管理機能、フロー単位でのアクセス管理機能が非常に注目されていることを記しておきたい。

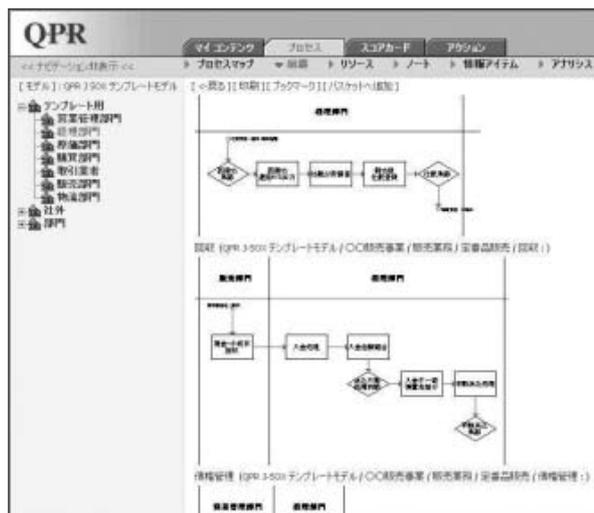


図3 組織情報によるフローチャート抽出

4.1 検索と分析

監査に際しては、たとえば売上高に関連するフローを抽出して提出したり、組織の統合・分割によるフローの修正をしたり、各部門に自部門のフローの変更の有無を定期的に確認してもらったりなど、文書抽出の機能が求められる局面は非常に多い。あるいは、特定のアサーションに該当するリスクを見つけ出す等の必要もありうる。文書量が膨大であれば、そこから該当するものを漏れなく抽出する作業はかなりの負荷だろう。

また、金融庁の実施基準では「統制上の要点」、いわゆるキーコントロールを把握し、これに対して有効性評価を行うという手順が想定されている。キーコントロールの抽出はあくまでも一例であるが、作成された文書をもとに、いかに分析を行っていくのか、という視点も考慮する必要がある。

さらには、各業務を見直し、たとえば手渡しの業務を抽出してシステム化を検討する場合もある。このように、より効率的で統制のとれた業務プロセスを実現するために、分析・検索を網羅的に行うPDCAサイクルについても考慮する必要がある（図3）。

4.2 データベースによる集約管理

QPRのようなデータベース型のシステムは、こうした分析・抽出を容易に実現できる標準的な機能を多数備えている。

各業務フロー上に定義されたリスクコントロールを全抽出し特定のアサーションでソートする、あるいは、部門マスタ上の部門名をクリックすると、その部門名が存在する業務フローを一覧表示する、勘定科目をクリックすると該当するサブプロセスやタスクを一覧表示する、さらには各フローチャートの矢印に対して次ステップへは人による手渡しと登録しておく、手渡し業務が一覧できるなど、さ

まざまな作業を可能にする検索・分析的機能をQPRは標準で提供している。これも、QPRのようなデータベース型システムを用いる醍醐味の一つでもある、と言えるかもしれない。

5. 終わりに

ここまで、効率的な文書化を実現する上でのポイントと、QPRというツールがそれにどのように対処しているかをまとめてきた。こうしたツールを選定する上で最終的に考慮すべきポイントは、やはり「運用」であると考えている。紙はもちろん、MS Officeの各ツールにも、運用面の基本機能は存在せず、各企業がゼロから構築して行く必要がある。

現在のところは、基本的にスタンドアロンのツールが多く、ツールが運用を支援する機能を提供するまでは難しい、というのが現実のようだ。そこで、QPRのような文書化支援ツールが非常に有用となる。

日本の企業が内部統制を本格的に考え始めてからまだ日

は浅い。そのため、各ツールが内部統制の運用を正面からとらえ、運用面の機能提供を揃えるまでにはまだ時間がかかると思われる。

運用支援機能を提供するツールを探す場合、企業の組織的な業務プロセス管理についての経験と実績が、選択の大きなポイントの一つであろう。

QPRの場合、すでに10年以上世界中の企業によって利用されてきている。データベース型ツールという特徴を持ち、企業の組織的な運用に正面から取り組み、バージョンアップを重ね実績を積んだ上に、こうした運用面を支援する機能が実現されているのだ。

内部統制の本当の目的は、企業の業務効率の向上とそれによる発展にある。文書化のみにとらわれることなく、継続的に内部統制全体のPDCAサイクルを実行すること、そして、その運用を的確に支援できる仕組みを見据えたツールを選定し導入すること、それが、文書化のみならず内部統制全体の品質を向上させる原動力となると考える。