

# 事務ミス対策の高度化とリスク管理

## 業務品質改善の2つのアプローチ

### 背景

内部統制(J-SOX)やオペレーショナル・リスク管理体制を整備したものの、事務ミスが思うように減少しない金融機関も少なくありません。これは事務ミス対策が有効に機能していないことが考えられます。また、昨今では事後対応的な事務ミス対策とあわせて、未然予防としてのリスク管理の重要性が高まっています。このような状況下で、事務ミス対策を高度化するとともに、リスク管理との連携・調和を検討する必要があります。

### 事務ミス対策の失敗

事務ミスの事故報告書やニアミス(ヒヤリハット)報告書等をレビューすると、多くの金融機関で一定の傾向が見られます。まず、事故の原因分析が不十分のまま、取り急ぎ場当たり的に再発防止策を策定してしまう「表面的な対応」の傾向があります。本質的な要因まで原因分析が至っていないので、類似の事故が再発するかもしれません。また、「以後注意する」「徹底する」といった精神論による対応の傾向もあります。これまでも注意をしていなかったわけではないのですから、これでは実質的には何も対応しないことと同じです。そして、機械的に内部統制を強化する統制の重層化の傾向があります。何でもチェックリストを作成す

ることで、それ以外には意識が行かなくなったり、一つの手続きにダブルチェック、トリプルチェックとチェックが重なり、自分が見なくても大丈夫だろう、といった気の緩みを引き起こすようなミスの温床になってしまう可能性もあります。このような対応では、根本的に事務ミスの減少は難しいでしょう。

### 事実認識の範囲

事務ミス対策の重要なポイントの一つに事実認識があります。これは、事故の起きる直前の数分間に何が起きたか、事故直後にどのような行動をとったか、のみならず、事故の数日前から変わったことはなかったか、またチームの状況や職場環境についても注意する必要があります。どうしても事故当時のことに意識が向いてしまいがちですが、その数日前から事故を起こす要因があったのかもしれませんが、通常とはちがう状況に追い込まれていたことでミスが起きてしまったのかもしれないのです。表面的に状況を把握するのではなく、俯瞰的に状況を把握しておくのです。重要なポイントを取りこぼした事実認識では原因分析をミスリードすることになってしまい、対策を講じても効果が期待できません。その意味で、事実認識は慎重に総合的に実施すべきです。

## 原因分析

原因分析も重要な事務ミス対策のプロセスの一つです。短絡的に直接要因から対応策を検討するのではなく、事故の発生した要因を根本要因まで掘り下げる必要があります。原因はいかにも明白のように見えても、詳細に調べると異なる要因がキーになっていた、ということがあるためです。直感的なあて推量や思い込みではなく、秩序整然と論理的に分析しなければなりません。

原因分析には「なぜなぜ分析」等の手法が使われてはいますが、根本原因まで十分に分析できているでしょうか。安易に直接要因を原因として終わりにしていないでしょうか。「なぜなぜ分析」は誰でも容易に取り組める手法ですが、直接要因から間接要因、潜在要因、背景要因とロジカルに掘り下げるには、一定のスキルと経験が必要です。形式的に「なぜ」を繰り返したり、因果関係が曖昧であったり、単なる連想であったり、思い込みがあったり、飛躍があったり、一朝一夕に身につく技術ではありません。十分な研修やケーススタディ、そしてチームでのディスカッションを通して、習得していかなければなりません。(図表1)

## 事務リスク管理体制勢

金融機関の合併・統合や、システムの共同化により、業務プロセスが変更になったり、システム操作が変更になり、事務ミスの発生源になることもあります。業務の標準化・システム化は、ある意味でイレギュラー処理を手作業で対応することを要請するものであり、部署によっては作

業負荷が高まっているかもしれません。また、人員配置も従来から減員していたり、作業員も正社員から経験の乏しいパートや派遣社員に変更していたり、スキルが低下している可能性もあります。OG・OBをパートや嘱託社員として採用する場合でも、スキルはあるものの最近の制度改正や規定の変更に気づかずに従前の手続きを実施して事務ミスとなるケースもあります。その意味では、事務リスクは増加していると考えられます。

多くの金融機関でオペレーショナル・リスク管理体制の一部として事務リスク管理体制は整備されています。しかし、適切に「リスクの特定」「リスクの評価(アセスメント)」「対応施策策定」「対応施策実施」「モニタリング」のPDCAサイクルが機能しているか、という点はまだ十分とは言えないのではないのでしょうか。特に、リスクアセスメントにおいては、フレームワークの検討はしたものの、定期的な実施および見直しを実施できている金融機関は少ないのではないかと考えられます。その点において、リスク管理体制は整備されたものの、運用については課題がまだ残されていると考えられます。

## 事務ミス対策とリスク管理の調和

事後的な再発防止のための事務ミス対策に対して、事前的に未然防止を図るのがリスク管理です。両者はそれぞれ別個のものではなく、時系列は違えども、どちらも業務品質の維持・向上を図るための制度です。

一部の外資系のG-SIFsの中では、オペレーショナル・リスク管理とコンプライアンスの管理、またはコンプライア

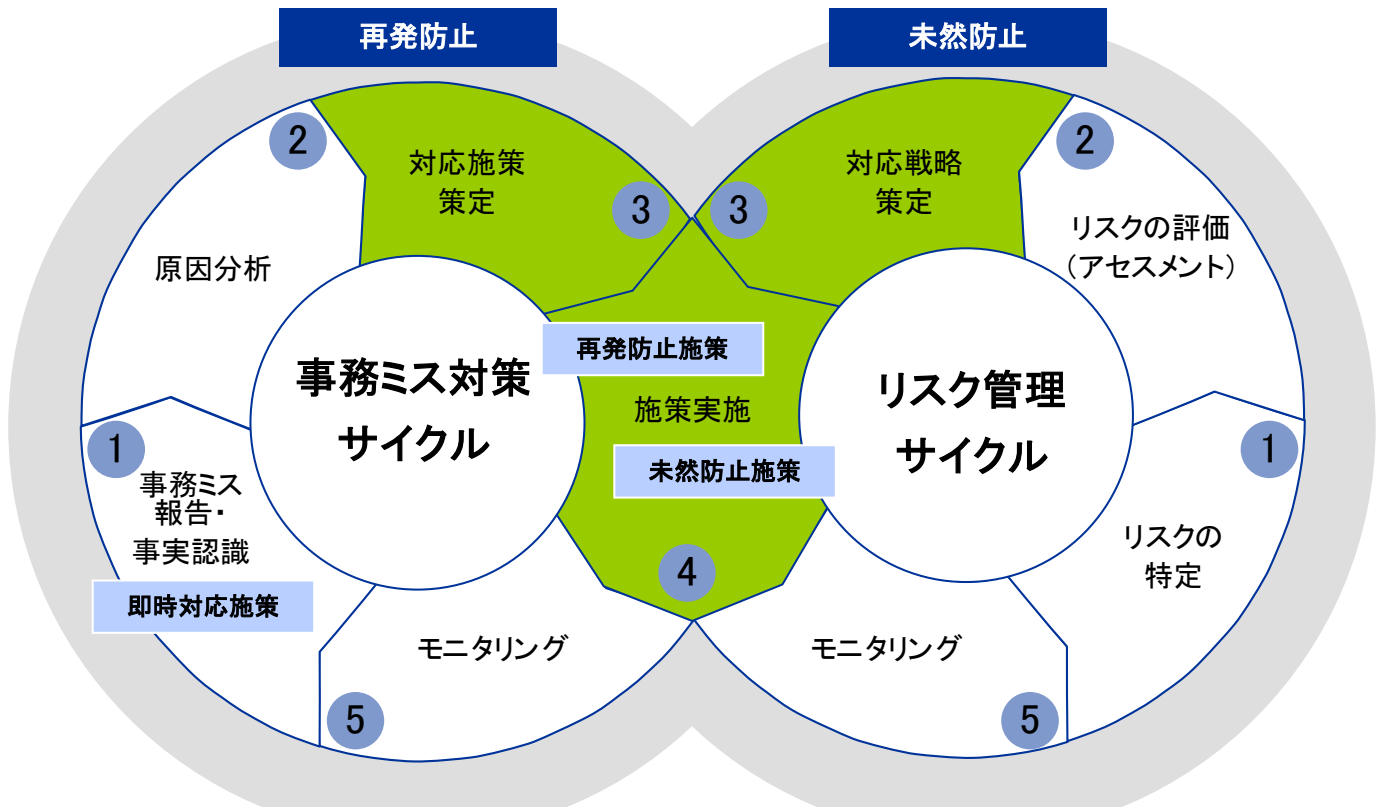
(図表1)

### なぜなぜ分析(例)



(図表2)

## 2つの管理サイクルの統合



出典：関谷正樹「事務ミス対策の高度化とリスク管理」(銀行研修社『月刊ファイナンシャルコンプライアンス』2009年9月号)に一部加筆

スとリスク管理を統合・融合する動きが出てきており、今後その傾向は強まってくると考えられます。日本においても、どのように事務管理の品質を高めていくのか、どのような体制、運用プロセスをどのように整備・運用していくのか、重要な課題として検討していく必要があります。

具体的に事務ミス対策とリスク管理のサイクルを組み合わせると、施策の検討、策定、そして施策実施が共通化できることが解ります。ただし、事務ミス対策のサイクルは事務ミスの発生する都度であるのに対して、リスク管理は年次ないし半期等のリスクアセスメントをトリガーとした一定の周期であるので、両者のサイクルを上手く噛み合わせるには工夫が必要となります。また、それぞれの対応施策の実施の主管部署、予算権限等の関係もあり、組織全体として調整する必要があります。(図表2)

### 実施のアプローチ

トーマツでは、事務ミス管理体制の改善のご支援を実施しております。主なプロジェクトアプローチは以下の通りです。

まず、現行の規程・マニュアル等から現在の管理体制の整備状況の評価を実施いたします。また、実際の事務事故報告等の対応事例に基づき、運用状況の評価を実施いたします。必要に応じて、担当者、関係者にインタビュー

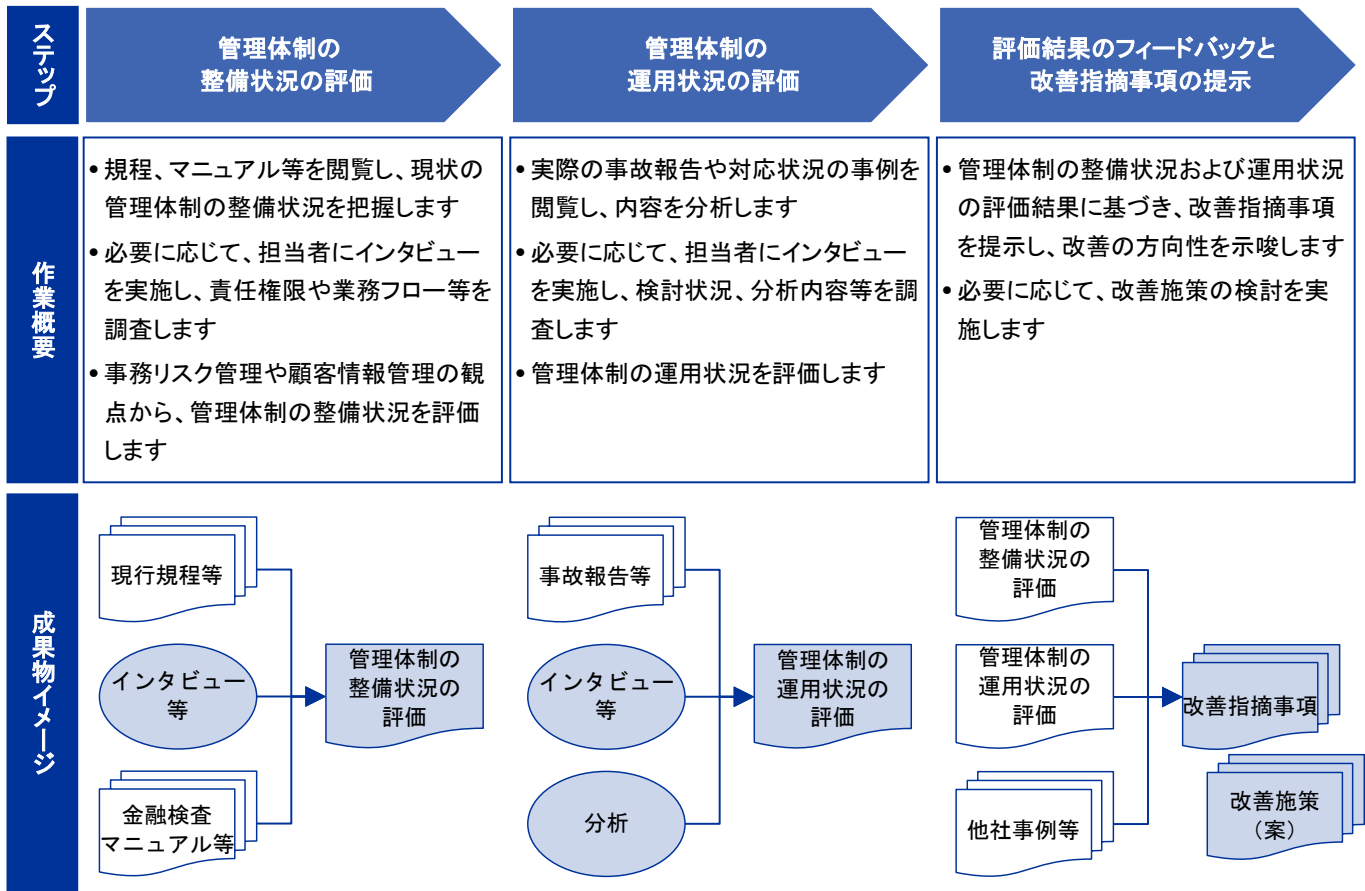
等させていただきながら、状況を分析し、改善推奨事項等をご提案いたします。特に、事務ミス管理体制においては、事故の状況把握から原因分析に至るプロセスが弱く、十分に原因分析されていない傾向が見られます。(図表3)

また、同様に事務リスク管理体制の整備・運用状況の評価もご支援しております。リスクアセスメントを基点とした、リスクマネジメントのPDCAサイクルが有効に機能しているか評価いたします。特に、リスクアセスメントがまだ実施できていない金融機関については、業務プロセスの棚卸しからリスクの特定、評価の態勢整備のご支援を実施いたします。さらに、システムリスク管理体制とも連携して、事務ミス・システム障害を合わせた事故対応管理としての検討についてもご支援することができます。

併せて、管理部門の整理・統合のご支援も実施いたします。金融機関によっては、事務ミスにかかる複数の内部の管理部門、委員会等のイニシアティブがあり、それぞれの役割分担が曖昧であったり、連携がとれていないケースも見られます。その場合は、まずは事務ミスにかかる管理部門等のイニシアティブを洗い出し、それぞれの責任権限や役割、情報の流れや手続きの重複等、組織全体として統合的にどのような内部管理体制とするか、検討・整理するお手伝いを実施いたします。

(図表3)

### 実施アプローチ(例)



#### 【参考文献】

- 関谷正樹・著 「ヒューマンエラー対策で事務ミスを減らす」(リスクマネジメント協会『リスクマネジメントTODAY』2011年9月15日号)
- 関谷正樹・著 「事務ミス対策の高度化とリスク管理」(銀行研修社『月刊ファイナンシャルコンプライアンス』2009年9月号)
- 岡田有策・著 『ヒューマンファクターズ概論 人間と機械の調和を目指して』(慶應義塾大学出版会、2005年)

#### お問い合わせ先

有限責任監査法人トーマツ 金融インダストリーグループ  
 〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル  
 URL: <http://www.deloitte.com/jp>

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、税理士法人トーマツおよびDT弁護士法人を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー等を提供しています。また、国内約40都市に約7,900名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト([www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp))をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリーサービス、リスクマネジメント、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約210,000名を超える人材は、“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。DTTLおよびそのメンバーファームについての詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。