



【2017-03-22】

遊道楽歩（雑感）

書を友に、酒を楽しみ、  
人生を味わう

今週の雑感

『現場は複雑、経営数字は  
シンプル』

長野修二

## 現場は複雑、経営数字はシンプル

---

現場は複雑、数字はシンプルなものと考えた置いた方がよいでしょう。経営における結果は、どうしても現場の複雑さから離れてシンプルな数字に集約されていきます。

ところが、本来の仕事の姿は、複雑きわまりないものです。それぞれの企業の社員が同じようなことをおこなっているようでも、その一つ一つはそれぞれ別々なものです。

その複雑な作業や工程が経営数字としてまとめられていきます。経営数字をまとめる立場からすれば、それぞれの作業や工程をみていては数字そのものがまとめられないということにもなりかねません。しかして、現代の企業では複式簿記や会計基準などによってパターン化された方法で経営数字を集約してきた歴史のうえに乗っかて企業運営がなされています。

物品のやり取り程度であれば、経営数字の集約もそれほどむずかしいものではありませんが、製造業における原価計算やいろいろな工事をおこなうことで必要になる工事原価計算などは、数字をまとめるにはなかなか一筋縄でいかない代物です。

理由は、数字はシンプルですが、製造業や工事における工程は非常に複雑であり、その条件を定義するだけでも簡単にできないものばかりです。

製造業における原価計算だけみても、標準原価計算、実際原価計算（全部原価計算）直接原価計算などがあり、そのプロセスの把握に関して言えば、簿記で勉強するほど簡単な事柄ではありません。

私が経験した工事原価計算でも多くの課題との格闘そのものだったでしょう。

現場は現場をまわすことで仕事を進めていきますが、どうしても作業を優先するため数字に関していえば後回しとなり、その結果は精度が相当低いレベルだったように思えます。

もっとも、経理部門ではそういう私自身が会計処理についての知識がなかったのですから課題そのものだったのです。

上司は苦勞しながら私を育成してくれたということです。

それでも私は現場をみることから仕事を進めるタイプですので、現場の社員たちとコミュニケーションをとり、可能な限り実際の現場をみさせてもらうことで現場の流れと数字の流れをどのように組み立てて

いくつかを考えていました。

上司は経理のプロですから経理の視点から指摘をしてきますし、現場は現場における作業の視点から指摘（文句を言う）してくることが当たりまえでした。

まるでかみ合わないことも多々あったでしょうか、それでも相互の理解を深めるために話をしていくことで少しずつですが理解を得て経理処理の精度が上がっていったようです。

しかし、そのような対応を継続していましたが、3年程度の期間はすぐに過ぎ去っていくものです。

それでもまだまだ課題の連続でした。

工事部門の仕事はこの会社にとってはじめて立ち上げたものであり、工事における工程管理も確立しておらず、手探りで仕事を進めていた状況でしょうか。

現場は、会計処理よりもなによりもまず作業の進捗管理優先といったところでは。

専門性が高い上司がいた経理部門と簡単にかみ合うわけがありません。人間がおこなうプロセスは複雑ですが、もっとも複雑なことができるのが人間の人間たるゆえんなのでしょう。

現場の作業に比べれば会計基準などはシンプルそのものです。

ここに大きな亀裂（不適切な会計や粉飾など）が発生する素地があります。

東芝問題のように工事の工程管理そのものに多くの問題があったように感じますし、その規模からしても相当保守的に予算と工程管理をおこなう必要があったのでしょうが、上場会社として毎期決算をおこなう立場からすれば利益中心の予算と工程管理が前提となっていたといわざるを得ないのではないのでしょうか。

売上と利益を現場の実態を無視してシンプルな数字として本社へ上げていたのでしょうか。

監査法人が監査をしたとしてもこれほど巨大なプロジェクトの実態からすれば、会計に必要な数字の根拠をみつけだすだけでも大変な作業になるはずでは。

当然、現場に携わる一部の人間を信頼しながら監査するしかなかったように思えます。

むしろこの点では、内部情報を把握できる内部監査部門がどのような体制で対応していたのか、という疑問のほうが多く残ります。

巨大な建造物を構築できるのも人間が複雑な生き物ゆえですが、それに比べれば会計処理などはシンプルそのものかも知れません。

それだけに複雑な工程や作業内容に問題があるとすれば、競争環境や経験の乏しさなどもあったのかもわかりません。

この点では、プロジェクトを受注する以前の精度を上げていくことでしか対策できることはなく、そのことは結果としてプロジェクトを受注できない、あるいは受注しないという選択もあり得ます。

東芝の問題をみていると、経営職の経営判断が仮想な作り話によって、いわゆる見積段階から計画の妥当性が低い、あるいは妥当性がないプロジェクトがそのまま決裁され、進捗管理の中で現場サイドが問題を隠蔽（粉飾）しながら工事を進めていたのかもしれませんが、最終的には辻褄が合わなくなり露見してきた、と考えています。

本来、監査法人による会計上の監査ではなく、内部監査によって業務全体の監査を適宜おこなっていれば、早い段階で見つけられるはずであり、むしろこの点でも東芝の内部統制能力が欠如していたと考えられ、組織としての機能を失っていたのではないのでしょうか。

なにもこのことは東芝だけの問題ではありません。

経営数字というシンプルな魔術に濱ってしまうと、巨大プロジェクトでもマジックのようにできると、人は考えるものです。

現場をみない経営が長く続いていることは、社会を揺るがす問題になっておらずともそれぞれの企業において経営数字の魔術による経営がまかり通り、人間がもつ複雑性をないがしろにしながら現場の問題を取り残していくことにつながります。

現場の実態を経営数字に変換する場合には、この複雑さを中心において数字を把握し、構築していかなければなりません。

近時はしばしばスピードが言われますが、人間がなにかを作るプロセスは人間だからこそ複雑になり、そのためには多くの時間が必要とな

ります。

スピードという言葉はひとつ間違えば数字優先となり、時間軸をいれない製造や工事プロセスを生みだし、品質確保という一番必要な要件

を喪失させてしまい経営そのものを破壊するということを肝に銘じておくべきでしょう。

この傾向はまだ続いていくと思われませんが、「スピード」ばかりをいう経営者には十分注意しておく必要があります。

管理部門の仕事は、企業規模が大きくなればなるほど機械的になり、現場の複雑さを伴うプロセスを知ることなく仕事を進めてしまうようになります。

経営職にある人間に求められる必須要素のひとつには、このような現場感覚をもっているかどうかです。

現場感覚なき経営者による経営は、社員も同様になりがちですが、現場の複雑さを見ることなく、経営数字というシンプルな魔力に取り込まれ、最終的には企業活動を終焉させていくことになるのかもわかりません。