

先を読み、経営をより目的志向にするために

～内部統制をどう捉えるか⑩【まとめ】～

総合研究部 山本 祥司

(要旨)

- 内部統制に類似する信頼性解析手法の一つである根本原因分析は、事故をもたらした要因を、現実の事例をもとに徹底的に分析し、根本的な原因を明らかにするための手法だ。個人の責任でなく、仕組みの欠陥を追及するアプローチである。故障の木解析などと同様、内部統制との相互補完性が高い。
- 内部統制は、それをやっていけば自然に経営がよく「なる」というツールではない。組織全体を合目的的に動かし、結果を出させるように「する」ための能動的ツールだ。また、過去の事象への対応でなく、これから実現させたいことをコントロールするための手段でもある。したがって、達成したいことがわかり、そこに至る道筋をわかるようにしなければ内部統制は機能しない。その上で、目的達成を妨げる重要な要素のうち、最も効果が大きい十分手が打たれていないものに経営資源をシフトさせる必要がある。内部統制は総花的な取組みを必要としない。
- 日本企業の経営は、概してミドルアップ、ボトムアップ型であり、プロセスの改善による生産効率の向上には強みを発揮するが、目的志向性が弱く、グランド・デザインに基づかない傾向がある。その特徴である自主性尊重や調整型経営は、大きな舵を切ることを遅らせ、結果的に事業の命運を決めることもある。内部統制は、日本企業のこうした弱点を補完しうる特質を持っている。
- 制度化により、内部統制の目的設定にあたっては、外部からみた重要性の視点が不可欠となった。制度化の趣旨からは、当面は重要な不祥事対応が優先されるべきと考えられるが、そのための取組みを定着させることで、内部統制のもつ本来の強みを経営に生かせるようになる。
- 内部統制により、先を読み、経営をより目的志向にすることができる。ただし、特質を理解した運営がなされなければ、効果は期待できないのみならず、組織に形式主義や徒労感を蔓延させることにつながる。そうさせないための答えはいつも「自らの中にある」ことに気づくことが大切である。

1. 内部統制と類似する信頼性解析手法

今回はまず、前号の続きとして、信頼性解析手法の代表的ツールのひとつである「根本原因分析 (Root Cause Analysis: RCA)」の概要を簡単に紹介する (注1)。

(3) 根本原因分析

根本原因分析とは、既に起こった過誤を教訓として、有害事象、インシデントにいたる職務に潜む基本的な原因となる要因を特定するプロセスで、解析を必要とするインシデント、有害

事象の集中レビューを行うことである (注2)。この手法の最大の特徴は、事故をもたらした要因を、「現実の事例をもとに徹底的に分析」し、「根本的な原因を明らかにする」点にある。そうすることで、再発防止のための具体的かつ実効性ある対策を発見することが狙いだ。故障モード影響解析が問題発生前の予防ツールであるのに対し、根本原因分析は発生した事故の原因を追究するツールである点に違いがある (注3)。

この手法は、米国で医療事故減少のための取組みとして広く活用されているほか、日本でも、

病院、原子力産業（注4）といった、一旦事故が起きれば重大なものとなりやすい業態で活用されている。また、ヘルプデスク（コンタクトセンター）で同じ内容のコールを減少させるといった取組みにも利用されている（注5）。

分析の基本的な流れについて概略を示すと、まず事象の流れ図（できごと流れ図）の作成だ。これは、実際に起きた事象（事故）に基づき、その事象に至るまでの職務のプロセスを図示することである。例えば、事故が起こるまでの一連のプロセスを、ビデオのコマ送りのように分割してフローチャートを作成するイメージである。

次に、プロセスのそれぞれの工程について、なぜなぜ分析と呼ばれる作業を行う。これは、現象を発生させている要因を思いつきで考えるのではなく、規則的に、順序良く、漏れなく出し切るための分析方法である（注6）。具体的には、ひとつの現象に対してそれが「なぜ」起きたのかの要因を考え、例えばその要因として2つ考えられたとすると、次にその2つがなぜ起きたのかの要因を再び考えるという作業を繰り返すことだ。確実に効率的な歯止めがかけられる要因までたどり着いたらそれが根本原因ということになる。ブレインストーミングなどにより、潜在的要因も含め、漏れなく洗い出す必要がある。

根本原因分析は、当事者の非を責めることが狙いではなく、プロセスに内在する欠陥を洗い出そうとするツールであるため、事情をよく知る当事者が参加することも可能だ。これは、個々のヒューマンエラーにも、必ずそれに先行するやり方や管理の仕方の問題があるという考え方に基づいている。

その上で、対策を検討することになる。

なお、根本原因分析を成功させる上では不可欠な前提がある。それは、事故情報（アクシデント・インシデント情報ともいう）が隠蔽されることなく、完全に報告されていることだ。隠蔽されれば分析対象になりえないからだ

ここで、内部統制とこのツールの関連性を考

えると、まず内部統制は、既に起こった事故や不祥事への対応ではなく、そのような事故・不祥事が起こらないような体制・プロセスを予防的に整備することだ。他方、根本原因分析は発生した事故の原因を究明するツールで、それぞれの狙いは異なる。だが、内部統制の整備が持続的な取組みであることを踏まえれば、根本原因分析には、内部統制の実効性確保にとって次のようなメリットがある。

最も役立つと思われるのは、根本原因分析が、小さな事故やヒヤリハットが大きな不祥事に拡大することを防ぐことを可能にする点だ。大きな不祥事が起こる前には、多くの場合、累積すれば大問題になるような事故やヒヤリハットが既に起きていることが多い。これは、ハインリッヒの法則としてよく紹介されるが、業務のプロセスや企業文化に何らかの問題があることを示唆している。そうした事故の1件目が起きた際、その重要性、危険性にいち早く気づき、根本原因を明らかにして適切な対応を取れば、そうしなかった場合に起きるかもしれない問題の深刻化や対応コストの著増を防ぐことにつながる。言い換えれば、事故やヒヤリハット事例の中から根本原因分析の対象とすべきものを選定しようとする判断それ自体が、重大な不祥事に対する予見力を高めることを意味する（注7）。

また、故障の木解析や故障モード影響解析と同様、根本原因分析も、事実に即しかつ論理的に問題が発生する構造を明らかにするツールだ。その論理性は、わかる化や対外説明力の確保に役立つ。文書化されることも、持続的な内部統制の整備には有益である。

さらにいえば、根本原因分析は、個人の責任でなく、仕組みの問題を追及するアプローチであることから、問題を隠さないようにするインセンティブがある。これをうまく運営・定着させることができれば、実効性の高い内部統制の整備には強力な武器となるといえよう。

（4）内部統制と信頼性解析手法

ここまでで紹介した3つの手法、すなわち故障の木解析、故障モード影響解析、根本原因分

析は、いずれもその手順に、実効性ある内部統制と共通する多くの要素を含んでいる。

改めてまとめると、①手法の考え方・アプローチの応用（要因識別・対策検討における論理的・科学的・オープンな識別と因果関係明確化、要因と対策のうち重要なものを識別するという考え方そのもの、リスク対応における信頼性技術の応用、文書化による記録・説明力の向上など）、②解析・分析結果そのものを内部統制に応用、の2つのメリットが直接的に想定される。これら手法の考え方や技法に習熟することは、内部統制の実効性確保を図る上でもよい効果をもたらすことが期待される。

中でも、内部統制が不祥事などを予防する態勢整備を図るツールであることから、これら手法において、起こりうる要因の識別や影響の想定といった作業を通じ予見力を高める力を養うことは、最も大きなメリットのひとつといえよう。根本原因分析において過去を分析するの、自らが抱える問題の発見だけでなく、将来を予見する力を養うのに有効であろう。

(注1) 根本原因分析は一般にRCAと略称されるが、ここでは日本語訳を用いる。英語では故障の木解析などと同じ“analysis”だが、分析と訳されている。

(注2) 鈴木佳寿子他「医療安全対策へのRCAの導入と薬剤科の取り組み～インシデントレポートの活用～」医薬ジャーナル Vol. 40, No. 3, 2004。なお、インシデントはヒヤリハットともいう。

(注3) もうひとつの類似ツールである故障の木解析は予防ツールとしても、事故原因追究のためにも用いられる。

(注4) 例えば、日本原燃(株)「再処理施設品質保証体制点検結果報告書(改訂)(概要)別添2」2004.3.17。

(注5) 中森基雄「問題／根本原因の排除」コンタクトセンター・マネジメント、2003年12月号。ある会社のヘルプデスクで同じ内容のコールが増加しコストを圧迫したため、コールログを分析して根本要因を特定し、コンタクトセンター外の部門や会社と協力して問題を排除した事例の考え方が紹介されている。

(注6) 小倉仁志「なぜなぜ分析徹底活用術―「なぜ?」から始まる職場の改善」JIPMソリューション、1997年。

(注7) 裏返せば、報告された小さな事故からそうした危険性を予見できなかった場合は、大きな問題に発展する可能性が残るということだ。隠蔽の場合はなおさらで、1件隠蔽するとそれ自体が

次の隠蔽を招く誘因となるという問題がある。ただし、根本原因分析は特定の事例に関わる問題解決手法なので、その類型と異なる事例の問題解決にはつながらない。一般的な問題の未然防止には、故障の木解析や故障モード影響解析を用いる必要がある。

2. 内部統制をどう捉えるべきか

日本の主要企業は、制度化により内部統制の整備を求められ、既に取り組みを始めている。

今後取り組みが進めば、実効性確保はますます高い水準で求められることになろう。なぜなら、制度化で整備・監査・開示が求められたことにより、企業の外から見れば、今後、一定の質の内部統制は整備されていて当然と受け止められるはずだからだ。そういった状況下で不祥事が起きれば、企業に対する批判や責任追及はこれまで以上に強いものになることが予想される。

したがって、実効性ある内部統制の整備は、企業にとって当面の課題でもあるが、同時に長期的・持続的に取り組むべき課題でもある。

以下では、内部統制の意義についてポイントをまとめることで、連載の結びとしたい。

①内部統制は、「なる」のではなく、将来の結果を出させるように「する」ためのツール

内部統制には、経営ツールとしての側面と、コーポレート・ガバナンスの実効性を確保するための手段としての側面がある。

まず前者は、内部統制が目的達成を支える手段という性質を持っていることを表す。

企業の中にはさまざまな機能を持つ組織があるが、それらはともすればその存在そのものを自己目的化しやすい。その結果、各組織で行っていることが企業全体としての目的の達成につながらない、いわゆる部分最適・全体不適といわれる現象が生じる。組織内における人の活動も同様に、企業全体の目的達成につながらない個人の利益や所属組織の論理で動くことが起こりやすい。

そうしたズレが、新しいビジネス・チャンスへの取り組みや、従来のやり方と異なる事業への展開などの目的で意図的に存在するものであれば問題ないが、組織の活動の中には、単に形を

整えるためのものや、前例踏襲・惰性的なもの、何か新しいことをやらなければ評価されないの
で取り組むことなど、効果の期待できない取組
みが含まれがちだ。

内部統制は、それらを識別・選別し、より効
果の期待できる取組みに集中するために活用す
べきツールだ。すなわち、目的の達成を妨げる
重要な要素のうち、最も効果が大きいが十分手
が打たれていないものを特定し、経営資源をシ
フトさせることそのものである。そうすること
で目的の達成をより確実にできる。

したがって、内部統制は、「一生懸命やれば
結果はついてくる」とか、「とりあえず形を整
えることが大事」といった考え方とは対極にあ
る。内部統制は、それをやれば経営が自然とよ
く「なる」といった類のツールではない。組織
全体を合目的的に動かし、結果を出させるよう
に「する」ための能動的なツールだ。「目的達
成のための手段を選ぶ」ツールともいえよう。

また、内部統制は、過去の事象への対応では
なく、これから実現させたいことをコントロール
するための手段だ。例えば企業不祥事につい
ていえば、「今」の企業経営の中に、「将来」
そうした不祥事が起きないように内部統制を整
備することが求められる。

自社の内部統制を評価する際、目的を決める
ことがスタートラインであることは既に述べた
が、ここでもまた、読者には、目的設定の重要
性が再認識されよう。

なぜなら、起こしてはいけないことをまず決
めないことには、対策の講じようもないからだ。
逆に言えば、起こしてはいけないことをより具
体的に識別できていれば、それだけ対策も講じ
やすいということだ。漠然とした目的や、目的
のない取組みは、いくら細かい作業を積み重ね
ても期待した成果を生まない可能性が高い。

そのためには、「不祥事防止」とか「信頼性
の確保」などという抽象的な目的でなく、どの
ような事象がそれに該当しうるのか、より具体
的な内容を考え抜くことが最も重要な第一歩と
いえよう。そして、まだ発生していないそれら
事象はいったいどのような要因によって生じる

のかを、タブーや思い込みなしに洗い出すこと
が、本当に防がなければならない事象の発生
の抑制につながる。加えて、対策（統制・リスク
対応）についても、本当に効果が期待できるの
か、あるいはどうすれば最も効果的に障害を取
り除けるかにつき、同じように洗い出した上で、
常に検証し続ける必要がある。

このように、達成したいことがわかり、そこ
に至る論理的で実効性の期待できる道筋をわか
るようにはしておかなければ内部統制は機能しな
い。

②内部統制は、日本企業の弱みを補完する

上記①で述べた点は、日本企業の伝統的なマ
ネジメント・スタイルからみれば、違和感を覚
える点があるかもしれない。

資料1に、内部統制概念発祥の地である米国
の企業と、日本企業の戦略発想やマネジメント
・スタイルのわかりやすい比較を示した。

資料1 戦略発想の日米文化比較

項目	日本企業	米国企業
ミッション・ビジョン	不明確	明確
戦略策定	帰納的(インクワイリ)	演繹的(グラッド・デザイン)
戦略の重点	生産効率の徹底	差別化・独自性の構築
意思決定スタイル	ボトムアップ	トップダウン
戦略のコミュニケーション	非言語的、閉鎖的	言語的、開放的
業績評価	動機・プロセスを含む	結果重視
企業文化	単一的、集団主義的	多元的、個人主義的

(出所) 南雲岳彦「銀行における戦略・内部統制システム強化と
BSC」企業会計 Vol. 55, No. 5, 2003。

日本企業の経営は、一般に、トップダウンと
いうよりミドルアップ、ボトムアップ型であり、
またプロセスの改善による生産効率の向上に強
みを発揮すると言われる。反面、概して目的志
向性が弱く、戦略策定がグラッド・デザインに
基づかない傾向がある。また、業績評価におい
て、結果ももちろんだが、そこに至る過程や頑
張ったことを重視する傾向が強い。さらに、経
営上の様々な取組みが、時としてあれもこれも
あるいは総花的と指摘されることがある。

これに対し、内部統制は、あれもこれもでは
なく、目的達成に最も重要な影響のある要素を
コントロールするためのツールだ。極端に表現
すれば、「目的達成のため必要性の薄いものは
切り捨てる」ような手法である。基本的にはピ
ラミッド構造の組織に親和性が高く、戦略重視、

結果重視、トップダウンといった、米国企業になじみやすいキーワードに適合している。

内部統制のわかりにくさ、あるいはそれが持つ「目的達成を支える手段」という特質が日本企業になじみにくいのは、こうした文化的背景の相違が一因かもしれない。あるいは、C O S O 枠組みがキューブの形であることが、逆に内部統制のピラミッド型の特徴をわかりにくくさせている可能性もある（注8）。

しかし、内部統制を適切に理解し取り入れることは、日本企業の弱みを補完し、経営にプラスの効果をもたらすと思われる。なぜなら、日本企業の特徴である自主性尊重や調整型の経営は、成長フロンティアの大きな時代には強みを発揮しこそすれ弱みが顕在化することは少なかったが、不確実性の高まる経営環境の中では、時として大きな舵を切ることを遅らせ、結果的に事業や企業の命運を決めかねないからだ。

米国においても、内部統制はもともと、経営者の意向を企業内に徹底させるための手段という側面が強かったが、C S Aの説明でも述べたように、近年エンパワメント（権限委譲）などと併せ組織能力向上のための手段として活用されるようになってきている。つまり、トップダウン型経営がもたらす弱点を、C S Aという自発的側面を重視する活動で補完する動きにある。

日本企業においても、従来のマネジメント・スタイルの中に内部統制のトップダウン的考え方を取り入れることで、その弱点を補完しうると考えられる。

③内部統制は、外部からみた自社への期待と信頼性のためのマネジメント・システム

内部統制の、コーポレート・ガバナンスの実効性を確保するための手段としての側面とは、制度化により、内部統制の目的設定にあたり、企業外部に与える影響の重要性や、企業自身に対する信頼性への影響度合いの視点が不可欠となったことを表す。つまり、どんな場合に外部から「そんなこともしていなかったのか」と指摘されうるか、あるいはどんな点について「こういうことはきっとちゃんとやってくれる

だろう」と期待されているかを企業自らが判断し、決めなければならないということだ。

これは、内部統制が、企業に対する期待に応え信頼を確保するためのマネジメント・システムとして位置づけられたことと同義だ。外部とつながった企業内部の管理手法という意味で品質マネジメントや信頼性解析手法と類似しているのはこのためだ。

ここには二つの意味がある。

ひとつは、企業内部のマネジメント・プロセスや意思決定が、外部に説明可能であることがいっそう求められるようになったことだ。もちろん、制度的に開示を求められる事柄や自発的な開示事項を除けば、これらは常に外部に開示されなければならないものではない。しかし、仮に不祥事など問題が生じた際には、企業内部のことであっても外部にさらされることになる。したがって、常日頃から、意思決定や行動において、外部に説明可能かどうかを意識しておくことが求められる。

もうひとつは、組織や企業の壁を超えて内部統制を捉えることの必要性だ。重大な企業不祥事による信頼性喪失の連鎖は、取引先・仕入先・業務委託先・提携先など企業外部の多数のつながりや、企業内部でもそれら事象に関係しない役職員にまで波及する。今後は、誰もが内部統制の当事者になりうるのであり、したがって、誰もが内部統制の意味・意義を適切に理解しておくことが大切である。

制度化の趣旨からは、当面優先されるべきは重要な不祥事発生抑制と考えられるが、そのための取組みを定着させることが、先に述べた内部統制の本来の強みを生かすことにつながる。

④内部統制の答えは「自らの中にある」

以上述べてきたとおり、内部統制は、先を読む、経営をより目的志向にすることが出来るツールだ。これにどう取り組むかは、どの企業にとっても今後の重要な経営課題のひとつである。

その際、内部統制枠組みをより深く理解することや、他社事例あるいはベスト・プラクティスに範を求めることは、もちろん有意義で基本

的なアプローチだ。

だが、内部統制の特質を生かすには、ある程度内部統制の基礎知識を得たところで、立ち止まってそのあり方を考えてみることが有益である。なぜなら、内部統制のスタートラインである「目的」は、他人から与えられるものではないからだ。外部の期待を考慮したとしても、結局のところそれは自分自身の目的である。その目的の達成をより確実にする方策も他人から与えられるものではない。

どのような組織においても、必ず目的があり、そこには統制がある。組織目的達成のため内部統制の実効性を高めることは、あらゆる組織に

とって共通のツールとなりうる。

ただし、本質を理解した運営がなされなければ、コストを掛けた割に効果が期待できないのみならず、組織に形式主義や徒労感を蔓延させることにつながる。

内部統制をどう捉えるか、そして何をなすべきかの回答は、誰かに与えてもらうのではなく、いつも「自らの中にある」。

(注8) 全社リスク管理 (ERM) が開発されたのは、内部統制のピラミッド型管理がもたらす部分最適 (サイロ型組織) という弱点を補うためだったことを想起すればよい。

(おわり)

やまもと しょうじ (主任研究員)