# 内部統制の肝：「統制環境」

矢島　格

前回説明しました内部統制の目的が、組織において達成されるためには、６つの基本的要素（「統制環境」、「リスクの評価と対応」、「統制活動」、「情報と伝達」、「モニタリング」、「ＩＴへの対応」）を適切に整備・運用する必要があります。そして、６つの基本的要素のなかでも、「統制環境」が最も重要で、他の５つの基本的要素の基盤・前提になるものです。内部統制基準では、「統制環境」とは、『組織の気風を決定し、組織内のすべての者の統制に対する意識に影響を与えるもの』と説明され、『誠実性及び倫理観』や『経営者の意向及び姿勢』などが、「統制環境」に含まれる一般的な事項として例示されています。もう少しわかりやすく表現するならば、組織風土とか企業文化と呼ばれるものと言えるでしょう。

具体的な事例として、あるメーカーで実際に行われた取り組みを紹介します。このメーカーは、いくつかの会社を統合して設立されたため、開業当初は、業務の進め方や用語の意味などの違いも大きく、組織風土、企業文化の相違が効率的な業務遂行の阻害要因となっていたそうです。そこで、このメーカーの経営層は、寄り合い所帯に特有な異文化の混在を払拭し、会社全体に求心力を植えつけることを目指した日常的な取り組みを、経営層自らが先頭にたって実施したそうです。この取り組みは、会社が目標とすべきチーム像を明確に示し、その実現に向けてチームごとに日常的な活動を計画し実行していくという一見たわいもない内容でしたが、取り組み開始以降、各チームによる自主的・自律的取り組みや行動指針等の定着化などの一定の効果が現れてきたそうです。

寄り合い所帯と言われるなかで、統合前の各社が長年に亘って形成されてきた慣行（組織風土、企業文化）を変えるのは大きな困難が伴ったことでしょう。しかし、そうであるからこそ、組織の存続・発展のためには旧来の慣行を変えることが必要と判断し、経営層自らが、取り組みの趣旨、計画等を適切に示し、地道にそして根気強く実践していったのでしょう。このメーカーの事例は、経営層の意向が組織の気風に反映され、組織のすべての者の行動に影響を与えるという「統制環境」の好例としてふさわしいものと考えます。

ところで、最近、内部統制やリスク管理の重要性が強調されるなか、本部（本社）の部署が、自らの責任を全うしていることを経営層に説明しようとするあまり、支店などの現業部署に対して、様々な内部統制やリスク管理の実施と詳細な報告を求めることが多くなっているようです。しかも、本部からの指示が、現場部署にとって明らかに過大な負荷になっている場合も少なくないようです。けれども、現場部署は、たとえ本部からの指示が効率的でも合理的でもないものであっても、本部に対して、「できない」とは言えないのが現実でしょう。それで、やむを得ず、現場部署は、形式的でも対応した「ふり」をするような行動（＝誠実性や倫理観に欠く行動）をとる可能性すらあると指摘されています。

こういう現象は、縦割りの本部制をとっている大企業に起こりやすいと一般的には言われますが、むしろ、「統制環境」が適切に整備・運用されていない組織ほど起こりやすいのではないでしょうか？ 自らの責任遂行のみを優先する本部や形式的な対応で済ませようとする現場部署の行動は、「組織内のすべての者の統制に対する意識」が希薄であることが要因だと思います。そして、この「組織内のすべての者の統制に対する意識」に影響を与えるのが、「統制環境」です。経営層の意向・姿勢が具現化されていく「統制環境」は、まさに、内部統制の肝なのです。

【参考文献】八田進二・町田祥弘（2007）『内部統制基準を考える』同文館出版



ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます