

組織体の管理体制への展望

——「ガバナンス」「リスク・マネジメント」
「インターナル・コントロール」に関連して——

檜 田 信 男

目 次

問題の所在

- I IFACにおける「ガバナンス」「リスク・マネジメント」「インターナル・コントロール」
- II 「ガバナンス」および「リスク・マネジメント」「インターナル・コントロール」に関するIFACに対するIIAの理解
- III 組織体の管理体制への展望
——「ガバナンス」「リスク・マネジメント」「インターナル・コントロール」の体系的考察に基づいて——

問題の所在

かつて、内部監査人協会「内部監査の専門職的实施の国際基準」(IIA, International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing)におけるガバナンス、リスク・マネジメント、コントロールについて、コントロールに力点を置きながらそれらがどのように理解され、検討するようにされているかに言及したことがある¹⁾。

ところが、専門職業会計士の国際的集団である国際会計士連盟 (International Federation of Accountants, 以下IFACという)が、そのポリシー・ポジ

1) 拙稿、「経営管理組織の持続と内部監査の機能」、中央大学商学研究会、商学論纂、第53巻第5・6号、2012年3月、779-802頁。

ション7 (Policy Position 7) として「有効なガバナンス、リスク・マネジメント、およびインターナル・コントロール」を公表し、その冒頭において、

「IFAC は：

- ・ 組織体が、統合的かつ有効なガバナンス、リスク・マネジメント、およびインターナル・コントロールを保持することは公共の利益に適うと考える。
- ・ プロフェッショナルな会計士は、ガバナンス、リスク・マネジメント、およびインターナル・コントロールを計画し、実施そして達成し、評価し、改善するために、決定的に重要なリーダーシップや支援の役割を果たすために前提となるスキルを有していると認める。
- ・ マネジメント・システムの統合部分として、ガバナンス、リスク・マネジメント、およびインターナル・コントロールを実施するすべての組織体にとって、役立ちとなる原則や指針をよりグローバルに一貫性のあるように推奨する。
- ・ 関連する知識、経験、および学習を深めるよう、上記のトピックに積極的に関わりあう。²⁾

とし、しかもこれを枠で囲って強調するように述べている。

これはどのような理由によるのであろうか。わが国での3.11東日本大震災から、トップ・マネジメントによって識別されたリスクが、危機意識として醸成され、それが組織体の末端にまで周知、対応されるガバナンス、

2) International Federation of Accountants, IFAC, “Effective Governance, Risk Management, And Internal Control”, IFAC Policy Position 7, Dec. 2012, p. 1.

リスク・マネジメント、コントロールのシステムの重要性を筆者は特に痛感している。けれども、諸外国ではどうなのであろうか。USAをはじめ諸外国では組織内会計士（professional accountants in business, PAIB）が増加しているといわれる（これはUSAにおいていまはじまったことではなく、これまでも会計の専門的能力を有する人材を企業経営に有効に活用する傾向が強かった。たとえば、社団法人化されていなかった当時の日本内部監査協会が、IIAのUSA各支部会員と同協会会員とのコンファレンスをUSA所在の数箇所のIIA支部で開催し、筆者も参加させていただいたときに、IIAの参加会員の多くは交換した名刺に肩書きとしてCPAであることを表示していた。）³⁾。組織内会計士の増加が前述したポリシー・ポジションを公表するようになったのであろうか。

そこで、IFACが述べるガバナンス、リスク・マネジメント、インターナショナル・コントロールの理解の概要をよく調べ、それがIIAによるのとどのような異同があるのか、異なる点があればその内容を検討し、この結果を

3) 日本内部監査協会、「アメリカにおける最近の内部統制の実態—海外不正支払防止法の影響による内部監査の変貌」第3次日米合同内部監査会議日本視察団報告書（昭和57年9月）、「先行するアメリカ有力企業の情報システム監査実務—その現状と今後の動向—」第4次訪米内部監査視察団報告書（平成3年10月）参照。

IFACは、2008年6月に「IFACの国際的に優れた実務ガイダンス（IGPG）へのまえがき」を公表し、このなかで、IGPGの公表がPAIBの委員会によるものであること、およびIGPGの目標、範囲、デュー・プロセスを示している。また、国際的に一般に受容され、商工業、パブリック・セクター、教育・非営利セクターのすべての規模の組織体に適用される原則を示すともしている（IFAC, Preface to IFAC's International Good Practice Guidance, June 2008, p. 5）。

また、IFACとIIAは、2013年7月17日、フロリダ州オーランドにて、ガバナンスの強化に向けてリスク・マネジメントとインターナショナル・コントロールの向上への公式なベースを創設する覚書にサインした旨が、IFACの同月17日付のインターネットで報じられ、これを見て筆者は少なからず刺激を受けている。

わが国における組織体の管理体制を見直しする基礎として役立てたいという欲求が強くなってきた。本来、「商学論纂」へのこれまでの掲載論稿との関連からすれば、公認会計士の職業倫理の本質をプロフェッションの強化へと結びつけて検討することも必要であり、また監査論における懐疑主義を監査人の使命あるいはパブリック・インタレストとの関連において具体的に展開することも重要であるとの理解を持っている。これらの課題へのアプローチは、すでに「商学論纂」で発表している論稿との関連からも筆者としてある種の義務感をすら抱いている。

にもかかわらず、管理会計を専攻されてきた木島教授の御健康での定年退職記念号への執筆という折角の機会でもあるので、先の欲求からも、「ガバナンス、リスク・マネジメント、インターナル・コントロール」に関する問題を以下で検討させていただくことにした。

I IFAC における「ガバナンス」「リスク・マネジメント」 「インターナル・コントロール」

ポリシー・ポジションは、「イントロダクション」として IFAC のガバナンス、リスク・マネジメント、インターナル・コントロールについての立場を示し、次に「パブリック・インタレスト」「倫理的行為」「透明性と報告」「効果的ガバナンス、リスク・マネジメント、インターナル・コントロール」、「専門職業会計士の貢献」「グローバルな一貫性」「IFAC の役割と作業」「IFA の会員および関係者への意味」の順序でその内容を述べている。

1. ガバナンス、リスク・マネジメント、インターナル・コントロール に関する IFAC の認識

先ずはじめに、このペーパーの「イントロダクション」で、ガバナン

ス、リスク・マネジメント、インターナル・コントロールの重要性への認識をマクロ、ミクロの視点から次のように述べる。

「IFACは、統合された有効なガバナンス、リスク・マネジメント、インターナル・コントロールを確立することは、あらゆる形態の組織体にとって望ましく、組織体の持続的成功のために著しい貢献をし得ると信ずる。組織体が破滅するとき、社会に対するコストは著しいものになる。これは、組織体の破滅が、規模や構造のいかんにかかわらず、それがプライベート・セクターであるとパブリック・セクターであるとのいかに問わず、国際金融に招いた多様な不利な影響や独立国の債務危機で説明される」⁴⁾。

そして、持続的にしてかつ成功裡にある組織体にとってガバナンス、リスク・マネジメント、インターナル・コントロールは重要であるとし、IFACが先に枠で囲って強調していると述べた内容を中心に、次のような補足を行う。

- ・ 統合的かつ有効なガバナンス、リスク・マネジメント、インターナル・コントロールへの努力はパブリック・インタレストに適う。
- ・ 組織体内に所属する者および組織体にアドバイスするプロフェッショナルな会計士は、ガバナンス、リスク・マネジメント、インターナル・コントロールの計画、実施、評価、改善への決定的な支援やリーダーシップの役割を果たすために必要なスキルを有している。多くの場合、これらの活動を支援するための客観的にして、正確かつ時宜適切な情報や分析を提供する責任を有しながらも、戦略的ないし機能的なリーダーシップをもつ立場にたつか、あるいはなんらかの他の規制力を持つパートナーに代わることもある。

4) IFAC, Policy Position 7, op. cit., pp. 1-2.

- ・ 原則および指針のより大きな国際的一貫性の向上は、内容の優れたより良い情報に精通した意思決定、より効果的なコントロール、持続的な組織体をつうじての事業の運営に導く。
- ・ 組織内会計士（PAIB）委員会が関連する知識や経験、学習を深めるようにする⁵⁾。

要するに、専門職業会計士のパブリック・インタレストと情報提供をつうじての役割を前提にしながら、組織体の持続的な運営への貢献を意識し、ガバナンス、リスク・マネジメント、インターナル・コントロールを重視しようとする。

2. ガバナンス、リスク・マネジメント、インターナル・コントロールを有効にする前提

次に述べられている「パブリック・インタレスト」「倫理的行為」「透明性および報告」は、ガバナンス、リスク・マネジメント、インターナル・コントロールの目標をより効果的に達成する前提としているものとみられる。ではなぜ「パブリック・インタレスト」等がガバナンス、リスク・マネジメント、インターナル・コントロールの目標の効果的な達成に有効とするのであろうか。これをポジション・ペーパーにしたがってみてゆきたい。

(i) 「パブリック・インタレスト」について：

組織体が、① よくマネージされ、② 倫理的に行動し、③ 長期間にわたる持続的な組織体としての事業の運営を考え、④ 透明化を図り、⑤ 広範なステークホルダーに対応するというような五つの目標を確保するためには、このパブリック・インタレストを認識しておくべきであるとするのが

5) IFAC, Policy Position 7, op. cit., pp. 1-2.

IFAC の見解である⁶⁾。これについては補足する必要もないであろう。

このことから、組織体が、ガバナンス、リスク・マネジメント、インターナル・コントロールをその組織体のマネジメント・システムのなかに効果的に統合しているときに、上記の組織体に望まれる目標がもっともよく達成されるとの立場に立っている。ガバナンス、リスク・マネジメント、インターナル・コントロールが相互に連係しないように設計されていでは、組織体の有効な管理システムとして目標の達成を期待することは困難である。ガバナンス、リスク・マネジメント、インターナル・コントロールのインテグレーションが確保されるにはそれらの目標意識が明確になっていなければならない。組織体の先の五つの目標を事実に基づいて確実に把握しておくことを軽視すべきではないとすることも理解される。

(ii) 「倫理的行為」について；

IFAC による説明はこうである。ガバナンス、リスク・マネジメント、インターナル・コントロールを全般的マネジメント・システムのなかに効果的に統合している組織体の主たる特徴は、確固とした倫理的文化を有することである。これらの組織体のシステム、プロセス、その実施行為 (practices) は、強い倫理的行為を具体化し、反映している。それには適切に設計され効果的な配列 (システムの構成要素の配列と解される。一筆者注) が存在するのみでなく、倫理的行為が期待され、求められ、認められ、報われることの重要性を強調していることが必要である。これに関連して、透明性、委託、インテグリティのような特定の基本原則に従うことは決定的である。

統治機関、マネジメント、またその他の従業員が倫理的なジレンマや矛盾に陥ることがある。したがって、組織体にとっては、このようなジレン

6) IFAC, *op. cit.*, p. 2.

マや矛盾について適切な倫理行為が続けられるようにするとか、続けられるように仕向けるための配列やプロセスを有していることが重要である。

組織体としてのレベルでは、倫理規程を制定し、その適用を促進し、強制することが多い。典型的には、これらの規程は、ジレンマないし矛盾に直面した場合、それらに対応できるようにする手段ないしプロセスを提供するものである。個人的レベルでは、典型的には、専門職業的組織のメンバーである取締役、マネジャー、その他の従業員がそれらのプロフェッションに関する倫理行為規程の遵守を求められる。たとえば、専門職業会計士は、会計士国際倫理基準ボード（IESBA）の専門職業会計士倫理規程に準拠することが義務付けられている⁷⁾。

これまでの説明からも知られるように、IFACにおいて意味されている倫理は専門職業会計士としての職業倫理をさしていることは明らかである。営利・非営利の法人からなる組織体を考慮に入れるとき、そのような組織体における倫理が専門職業会計士としての職業倫理と倫理水準が同一とみてよいかどうか疑問も残る。なぜなら、組織内会計士がその職務を遂行する環境である組織体の倫理水準は専門職業倫理規程が前提とする倫理水準とは必ずしも同一とはみられず、組織内会計士が属する組織体の倫理水準から影響されずに個人としての倫理水準を維持することの困難さを意識するからである。しかし、内部報告の透明性、インテグリティの確保に関連してはIFACの理解に異議をさしはさもうとは考えない。

組織体のなかでの委託受託関係に基づくアカウントビリティのチャージとディスチャージから、透明性、委託、インテグリティを基本原則としていくことには共感を抱いている。

さらには、倫理は人としての径であり、職業倫理は専門職業会計士とし

7) IFAC, *op. cit.*, pp. 2-3.

ての径であることからすれば、組織体の運営主体である人は倫理的判断において決定的に重要であることはいうまでもない。しかしながら、なおかつ、このポリシー・ポジションでは倫理的ジレンマや矛盾について、適切な倫理的行為が続行されるようなシステム構成要素の配列ないしシステム運用のプロセスをつうじ、システム的な保証または担保を提供するようにしていることは、適切な倫理行為の確保をたんに人の側面をのみ強調する見方よりは優れていると考えられる。

(iii) 透明性と報告について；

IFAC は、まず組織体は内部および外部のステークホルダーに対する各種の報告書においてガバナンス、リスク・マネジメント、インターナル・コントロールの仕組みの配列や実施の報告に関し透明でなければならないとする。これは定期的アカウンタビリティの報告書ないし組織体のウェブサイトに記述をつうじ達成される。組織体は、統合的マネジメント・システムの存在のみならず、組織体が直面する主要なリスク、設定しているコントロール手段、インターナル・コントロールのモニターや評価の方法、システムの運用方法、コントロールの弱点や失敗を是正するために採られてきていることをも報告しなければならない。組織体はそのリスクをマネージする方法のよりよい理解は、そのステークホルダーに対して信頼を醸成し、安心を提供することになる⁸⁾。

ガバナンス、リスク・マネジメント、インターナル・コントロールに関し報告をつうじ透明性を確保することの重要性は目新しいことではない。しかしながら、統合的マネジメント・システムに検討すべき対象の焦点をあわせ、リスクの識別、コントロール手段とその評価、手段たるシステムの運用からするシステムの弱点や欠陥など、ガバナンス、リスク・マネジ

8) IFAC, *op. cit.*, p. 3.

メント、インターナル・コントロールそれぞれの手段的側面を重視し、その視点から透明性や報告の説明をしていることは注目される。

3. 有効なガバナンス、リスク・マネジメント、インターナル・コントロール

ここでは、ガバナンスとそれからリスク・マネジメントおよびインターナル・コントロールとのふたつに分けて説明する仕方を探っている。

(i) ガバナンスについて；

それは

- ・ 戦略的方向の提示
- ・ 目標の達成についてのアカウンタビリティの確立
- ・ リスクが適切にマネージされていることの確信
- ・ 組織体の諸資源が責任をもって利用されていることの検証

を達成すべく、組織体の統治機関やマネジメントによって行使される責任および実施行為のセットからなるとする。

そして、成功裡にある組織体は、ガバナンスのあり方の持続的な有効性を確保するために、その原則を遵守し、結果を定期的に評価するとしている。組織体とその環境が変化するにつれて、そのガバナンスは、目標の見直しとプロセスおよび実施行為の改善とによる機会と兆候とに適合させなければならない⁹⁾。

ガバナンスをどのように理解するかについては、OECDの1999年の原則¹⁰⁾をはじめこれまで多くの考え方が述べられてきた。OECDのコー

9) IFAC. op. cit., p. 3.

10) OECDは、2004年に、1999年の原則を改定し、「OECDコーポレート・ガバナンス原則」(OECD Principles of Corporate Governance, 2004)を公表している。この「前文」では、「コーポレート・ガバナンスは、投資者の信頼

ポレート・ガバナンスに関しては、ディスクロージャを背景にその本質を理解しようとしたときもあった。また、コーポレート・ガバナンスとガバナンスとを別の概念とし、コーポレート・ガバナンスの中でガバナンスを強調する考え方、また商法、これを引き継いでの会社法における会社統治の考え方など、わが国でも多くの議論が展開されてきた。

IFACでも、すでに「組織体におけるガバナンスの評価および改善」をIGPGとして公表し、ガバナンスの検討を行っていた。このIGPGでは、ガバナンスの定義をしているが、ポリシー・ポジション第7号で「目標達成についてのアカウントビリティの確保とされていること」がかつては「目標が達成されることを確保すること」¹¹⁾とされていたことを除きほとんど変更はない。筆者にとっては、OECDがその「前文」で述べていることの趣旨からもポリシー・ポジション第7号におけるような変更を示している内容のほうが理解しやすい。アカウントビリティという会計思想が未

を高めることと同様、経済的能率性および成長を向上するために鍵となるひとつの要素である。コーポレート・ガバナンスは、会社のマネジメント、その会議体、その株主および他のステークホルダーとの間の一連の関係からなる。コーポレート・ガバナンスは、また、会社の目標が設定され、これらの目標を達成し実施内容をモニターする手段が決定される構造（structure）となる。すぐれたコーポレート・ガバナンスは、会社や株主の利益に適合する目標を追求するように会議体やマネジメントに適切な刺激を与え、効果的モニタリングをすすめるのでなければならない。」(p. 11) とガバナンスの目標、形式、機能方法に触れる。そして、「効果的なガバナンスのフレームワークの基礎の確保」「株主権および基本的な所有権機能」「株主の平等な扱い」「コーポレート・ガバナンスにおけるステークホルダーの役割」「ディスクロージャと透明性」「会議体の責任」の六つをガバナンスの「原則」としてあげている。ディスクロージャからマネジメントおよび会議体の重視の傾向もかいまみられる。

11) IFAC, IGPG, Evaluating and Improving Governance in Organization, Feb. 2009, p. 6, par. 2. 1.

成熟の国をも網羅するように国際的に浸透されるうえにである。

また、先の IFAC のガバナンスに関する記述で、成功裡にある組織体はガバナンスの原則を遵守しているとある。ここでガバナンスについてどのような「原則」が IFAC によって主張されているかを、IFAC でのガバナンスの基本的特徴を理解するためにもみておく必要がある。IFAC によれば、「原則」は「組織内会計士 (PAIB) がその理由付けおよび行為の基礎として利用すべき基本的な機能結果を表す。」¹²⁾とされていることからでもある。

「原則」を比較的簡潔に示しているのは、IGPG の「組織におけるガバナンスの評価および改善」である。これによれば、

- 「A. ガバナンスの目標は、ステークホルダーにとって持続可能な価値の創出と実現にある。
- B. 良いガバナンスはステークホルダーの利害を適切にバランスする。
- C. ガバナンスの実施 (performance) と遵守 (conformance) というダイメンジョンはステークホルダーの価値を実現するためにともに重要である。
- D. 良いガバナンスは、組織体のなかに十分に統合されていなければならない。
- E. 実施と遵守との間の適切なバランスを得るために、統治機関が正当に設けられ、組織化されなければならない。
- F. 統治機関は、組織体を運営するにあたっての一連の基本的価値を確立しなければならない。ガバナンスに参加するすべて者はこ

12) IFAC, Preface to IFAC's International Good Practice Guidance, 2008, p. 7 par. 8.

これらの基本的価値の内容を知っているべきである。

- G. 統治機関は、組織体のビジネス・モデル、その運営環境、確認可能なステークホルダーの価値が創出され、最も効果的にされる (optimize) 方法を理解していること。
- H. 統治機関は、戦略的方向を提示し、実施と遵守の双方のディメンジョンを監視すること。
- I. 効果的かつ能率的エンタープライズ・リスク・マネジメントが組織体のガバナンス・システムの枢要な部分をなすこと。
- J. 資源の活用は戦略的方向に沿っていること。
- K. 統治機関は、組織の戦略的方向と事業活動を定期的に測定・評価し、適切な進行と目標への持続的適応を確保するように、適切な措置でフォロー・アップしなければならない。
- L. 統治機関は、情報へのステークホルダーからの合理的な要請を充たし、提供される情報が適切にして理解可能であり、信頼されることを確保しなければならない。¹³⁾

これら A から L にいたる12項目にわたる諸原則からガバナンスはいかにあるべきか考えると、第1は、ガバナンスの目標に関し、ガバナンスの目標はなにか、また目標を果たすためになにをすべきかについての A から C. までの事項。第2は、ガバナンスに責任を負う主体について、組織体への融合、適切な組織化をあげている。D. および E. である。次に第3は、組織体運営の目的価値について、基本的価値の確立とそれの組織体への浸透を重視する。F. と G. とがこれである。第4は、職務内容に関し、戦略的な方向の提示と監視とをあげ、具体的にリスク・マネジメントや資

13) IFAC, IGPG, op. cit., p. 10, par. 2. 20.

源の活用、定期的な測定と評価、フォロー・アップにいたるまでをあげている。H. から K. にいたる事項である。最後に、第5はステークホルダーからの情報要求への対応で、L. が相当する。

要するに、A. から D. まではガバナンスの基本的目標と目標達成のあり方を、そして E. から L. まではガバナンスの担い手としての統治機関が理解し実施すべきことを示しているといえよう。ここでの「統治機関」は、governing body の訳出で、それは (a) 組織実体の戦略的方向、および (b) 組織実体のアカウンタビリティについての監督に主たる責任を負う人(達)ないし組織体(たとえば取締役会)であるとされているから¹⁴⁾、A. から L. にいたる12項目にわたる「原則」で意味されているガバナンスは、コーポレート・ガバナンスと比較すると、外部アカウンタビリティに根差すステークホルダーへのディスクロージャよりはそれを背景とした統治機関の役割と方法が強調されていることが知られる。

(ii) リスク・マネジメントとインターナル・コントロールについて；

ポリシー・ポジションは、リスク・マネジメントとインターナル・コントロールとをひとつのタイトルのもとで説明している。その内容はこうである。

「すべてのタイプの組織体はリスクに直面するのであり、そのリスクは組織体にとって内在的かつネガティブなものではない。成功裡にある組織体は、好機ないしチャンスの中での選択や考慮に当たって、リスクを識別し、マネージする。リスク・マネジメントとインターナル・コントロールは、有効なガバナンスの重要な部分であり、組織体の目標達成の基礎として、またステークホルダーの価値の創出、向

14) IFAC, IGPG. op. cit., p. 7, par. 2. 10.

上、保護のために基本的である。

IFACは、リスク・マネジメントとインターナル・コントロールを共に組織体の全般的なガバナンス・システムの枢要な部分として、次のように考えている。

- ・ 統治機関、マネジメント、その他の人によって実施され、理解される。
- ・ 組織体の運営及びそのステークホルダーとのコミュニケーションの双方にわたる戦略的セッティングにおいて適用される。
- ・ 組織体のリスクの受容水準（appetite）やリスク・マネジメントの戦略に沿って、リスクを識別し、そして分析、軽減、マネージし、そのユーザーを助力するように設計される。

全般的ガバナンス・システムは、組織体の目標達成について合理的水準の確信を提供すべきである。それはまたリスク・マネジメントおよびインターナル・コントロール・システムの有効性に関し正当な情報の開示をするものでもある。

成功裡にある組織体は、リスク・マネジメントやインターナル・コントロールの効果的適用をつうじ好機ないしチャンス利益——また、多くの場合、反対の兆候——を得、それゆえにその業績を向上させることになる。」¹⁵⁾

なぜ、リスク・マネジメントやインターナル・コントロールがガバナンスにとって重要であるのか。それはどのような組織体もリスクに直面するとする認識からなのか。あるいは永続的に成功している組織体がリスク・マネジメントやインターナル・コントロールを保持しているという経験則

15) IFAC, Policy Position 7, 2012, pp. 3-4.

によるのか。また、リスク・マネジメントやインターナル・コントロールは統治機関をはじめ人に依存するからか。組織体の運営と戦略的セッティングに注目するからか。あるいは受容するリスク水準を意識した管理体制に着目してであるのか。これらのいずれが最も基本的と考えてよいのだろうか。

ガバナンスにおいてリスク・マネジメントやインターナル・コントロールは内在的かつネガティブなものではないとされている。しかしながら、リスク・マネジメントやインターナル・コントロールにガバナンスがなぜ固有の結びつきをする関係にあるのかが説明されなければならない。このポリシー・ポジションではその説明がない。

4. リスク・マネジメントとガバナンスとの固有の関係

先のIGPGでは、組織体におけるガバナンスの評価および改善の「原則I」として、「効果的かつ能率的なエンタープライズ・リスク・マネジメントは、組織体のガバナンス・システムの枢要な部分を形成する」とし、これの説明を次のようにしている。

「I. 1 組織体がガバナンスに求めていることの中心にあるものは、リスクをマネージすることと組織目標を充足することとのあいだの明らかな関係である。リスクは、組織体の内外の多数の源泉から生じてくる。エンタープライズ・リスク・マネジメントは、リスク・マネジメントとインターナル・コントロールの強みと好機を考慮に入れながら(performance, 2. 14参照)、同様に弱点と兆候を斟酌しつつ、すべての階層における意思決定と以後の活動に向けて統合する。それは、また、組織体が、そのリスクを理解し、積極的にそれらをマネージしていることを、統治機関や外部ステークホルダーに保証している。

(conformance, 2. 13 参照) 良いエンタプライズ・リスク・マネジメントの実務は、組織的成功を収めるために不可欠であり、またポジションを守るというよりは変化を促すべきものである。

I. 2 多くの組織体では、リスク・マネジメントとインターナル・コントロールは、(a) 各種業務の実施階層にある物的および財務的損失の防護に焦点をあてており、(b) 意思決定プロセスから離れてきている。多くの組織体は、いまや、かつて見られなかった速さの変化をもって特徴づけられる周囲の環境、多くのリスクをとる意思決定者に現実の助けとなるリスク・マネジメントやインターナル・コントロールに対し performance- focusd approach を必要としている。成功裡にある組織体は、リスク・マネジメントとインターナル・コントロールとを、リスクの識別、リスク評価、リスクへの対応（たとえば、リスクの軽減、受容、回避ないし分散）をつうじ全活動に同和 (integrate) することを求めている。

I. 3 リスクは往々にしてネガティブなものとして示され、避けられるべきものともされる。しかしながら、リスクは本来好機から生ずるのであり、すべての組織体は、成功裡に存続しようとするならば、好機に対しポジティブに対応しなければならない。リスクは好機の利益を得ることに固有のものであるから、リスクは、統治機関によって承認されたリスク受容指針の範囲内でマネージされるべきであり、排除されるべきものではない。

I. 4 組織体の全般的な戦略形成の一部として、統治機関は、組織体によるリスクの受容（水準）とリスク対応能力を、明確にし、内部にコミュニケーションし、維持すべきである。』¹⁶⁾

16) IFAC, IGPG, Evaluating and Improving Governance in Organization, Feb. 2009, pp. 16-17.

このIの解説に関する筆者の理解はこうである。この解説の視点は、リスクをどのように考えるかにある。先ず、I. 3で、組織体が成功裡に存続し得るためには好機（opportunity）にポジティブに対応すべきもの、好機の利益を得ることに固有のものがリスクであるとの理解に立っている（この視点については筆者も同じ理解に基づいており、別の機会に強調したこともあった）。リスクは好機から生じてくるのであり、リスクをネガティブに捉えるべきではない。だから、「リスクは、統治機関によって承認されたリスク受容指針の範囲内でマネージされるべきであり、排除されるべきものではない。」ことになる。このゆえに「統治機関は、組織体によるリスク受容（水準）と対応能力を、明確にし、内部にコミュニケーションし、維持すべきである。」（L. 4）とされる。組織体が成功裡に運営されるためには、リスク・マネジメントとインターナル・コントロールとをその全活動に同和していることが必要である（L. 2）。そのゆえに、IFACは「組織体が、そのリスクを評価し、積極的にそれらをマネージしていることを統治機関や外部ステークホルダーに保証している。」（L. 1）とまで述べる。

ガバナンスとリスク・マネジメントとの関係についての傾聴に値する見解とあってよいであろう。かつて、リスク・マネジメントについて筆者が理解している概要を述べ、そこではリスク・マネジメントについて「企業が価値を創出するに当たり、直面する不確実性を評価し、管理する目的に、戦略、プロセス、人、技術、知識を構造的に秩序付ける方法」のように考えられていることが多くなっているとした¹⁷⁾。

そのときに得られた検討の結果は上に述べているリスクへの視点での内容に近い。ポリシー・ポジションでリスク・マネジメントとともに組織体

17) 拙稿「リスク・マネジメントはインターナル・コントロールに包含されるか—内部統制概念の収斂を求めて」LEC 会計大学院紀要、2007年3月、61頁。

のガバナンス・システムの統合部分（integrated parts）とされていたインターナル・コントロールについては、このIGPGの原則では当然のことというのであろうか特に触れていない。

5. インターナル・コントロールに関するIFACの理解

これまでIFACのポリシー・ポジションやIGPGによりながらガバナンス、リスク・マネジメントについてみてきた。そこでIFACがインターナル・コントロールをどのように理解しているのかに関心が持たれる。IFACはインターナル・コントロールについてすでに2012年6月に「組織体におけるインターナル・コントロールの評価および改善」¹⁸⁾を最終版としてインターネットで公表し、同じく2013年4月にも同じ名称のIGPGをインターネットで公表している。両報告書では「インターナル・コントロールの評価および改善の枢要な原則」を示し、その内容は同じである。以下では2013年4月版にしたがって枢要な原則をみてゆくことにしたい。

先ず、「枢要な原則は、インターナル・コントロール・システムを評価し改善するための良い実務をあらわす。インターナル・コントロール・システムを設計し、運用するためにはすでに他に指針が存在するので、これらの原則はそのためのものではない（付録B ガイダンス参照）。むしろ、それらは、どの領域で指針の実際上の適用が多く多くの組織体において欠けているかを明らかにすることにより、既存のインターナル・コントロール・システムの評価および改善を促すために構築されている。」¹⁹⁾と、原則、指

18) PAIB Committee, IGPG, Evaluating and Improving Internal Control, IFAC, June 2012.

19) IFAC, IGPG, Evaluating and Improving Internal Control in Organization: Executive Summary, Apr. 2013, p. 4. ここで、参照として付録Bがあげられているけれども、その内容は上の(15)にあげている資料とほとんど同じである。

針，ガイダンスを説明する。そして，インターナル・コントロールの原則を次のように示している。

- 「A. インターナル・コントロールは，組織体が，そのリスクをマネージし法令や組織体の方針に準拠しつつ，その目標を達成することを支援するために用いられるべきである。それゆえに，組織体は，リスク・マネジメントについてインターナル・コントロールの役割を定め，両者をその全般的なガバナンス・システムに統合する。
- B. 組織体は，統治機関，あらゆる階層にあるマネジメント，従業員，また内部や外部の保証提供者をも含む，参加者のインターナル・コントロールに関する種々の責任や役割を決定すべきである。同様に，参加者間の協議を調整する。
- C. 統治機関およびマネジメントは，組織体の目標を達成するために，統治機関によって設定されたインターナル・コントロールに関するリスク・マネジメントの戦略や方針にそって，組織体の構成員が行動するように動機付けられる組織体の文化を促すべきである。トップの精神的姿勢と行為は，この面に関しては決定的である。
- D. 統治機関とマネジメントは，組織体のインターナル・コントロール目標の達成を個々の業務目標に結びつけなければならない。組織体内の各人は，割り当てられたインターナル・コントロール目標の達成に常にアカウンタブルでなければならない。
- E. 統治機関，マネジメント，その他組織体のガバナンス・システムへの参加者は，その役割に関連したインターナル・コントロールの責任を達成するに十分な能力を有していなければならない。

- F. コントロール手段 (controls) は、通常、特定のリスクとその原因・結果に対応するように設計され、要件が充足され、適用される。
- G. マネジメントは、インターナル・コントロールの原則が、システムに関与するすべてによって十分に理解され、正しく適用されるよう、インターナル・コントロール・システムに関し、その結果も含め、正規のコミュニケーションが組織体内のあらゆる階層でとられることを確保すべきである。
- H. 個々のコントロール手段、全体としてのインターナル・コントロール・システムの両者は、同じように規則的にモニターされ、評価されるべきである。受容し得ない高いレベルのリスク、コントロールの欠如、あるいはリスクをとる限界を超える事象が識別されることは、個々のコントロール手段ないしインターナル・コントロール・システムが有効ではなく、改善される必要があることのサインでもある。
- I. 統治機関は、マネジメントと一緒に、ステークホルダーにたいし、組織体のリスクの全容およびインターナル・コントロール・システムの構造および実際の運用を定期的に報告しなければならない。」²⁰⁾

ここでは、インターナル・コントロールに関し個々の手続や実施方法を示すのではなく、原則を明らかにし、インターナル・コントロールへの参加者にその理解を求めるようにしているが、このようなすすめ方は改訂された COSO にも見ることができる²¹⁾。COSO では17のインターナル・コン

20) IFAC, *ibid.*, p. 4.

21) Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission

トロールに関する原則をあらためて示し、これを従来から示していたコンポネントに割り振って、割り振られた原則ごとにアプローチを示す仕方をとっている。IFACの最終報告が2012年6月であったから、COSOはIFACの形式を踏襲したとよいであろう。

ここにあげられている九つの原則から、IFACがとっているインターナル・コントロールを推奨することにしたい。筆者の理解では、IFACのAからIまでの原則のうち、BとCは、組織体がインターナル・コントロール参加者の役割と責任とを決定すべきこと（B）、そして組織体の構成員をインターナル・コントロールの目標達成へと動機づけるような組織体の文化を統治機関とマネジメントとが醸成すること（C）で、インターナル・コントロールの環境条件を示しているとみられる。他はインターナル・コントロールのシステムとしての構造に関連し、Aは目標達成の手段性、Dは全体目標と個別目標との関連付け、Eは、ガバナンス・システム参加者のインターナル・コントロール責任の達成についての資質、Fはリスクとコントロール手段との関連づけ、Gは規則的コミュニケーションをつうじてのインターナル・コントロール原則の理解の確保、Hはモニタリングと評価とによる持続的改善、Iはインターナル・コントロール・システムについての透明性の確保などを強調している。

インターナル・コントロールの目標とその達成水準を明確にすることは、それをコントロールズとして、あるいはシステムとしてみるかぎり最重要視されるべきはいうまでもない。またインターナル・コントロールの基本的性格ということで、Dで「組織内の各人は、課されたインターナル・コントロールの目標の達成についてアカウンタブルでなければならない

(COSO), Internal Control -Integrated Framework, Internal Control over External Financial Reporting : A Compendium of Approaches and Examples, May 2013.

い。」とされていることに筆者は注目したい²²⁾。

II 「ガバナンス」および「リスク・マネジメント」「インターナショナル・コントロール」に関する IFAC に対する IIA の理解

これまで、IFAC のポリシー・ポジションおよび IGPG に従ってガバナンス、リスク・マネジメント、インターナショナル・コントロールについてみてきた。このガバナンス・プロセス、リスク・マネジメント、インターナショナル・コントロールについて、IIA は1990年代から関心をもち始めてきている。IIA が2002年1月1日より有効とされていた「内部監査の専門職の実施の基準」の序文では、「内部監査は、組織体の運営に関し価値を高め、また改善するために行われる、独立にして客観的なアシュアランスおよびコンサルティング活動である。内部監査は、リスク・マネジメント、コントロール、およびガバナンス・プロセスの有効性を評価し、改善するために、体系的にして、かつ規律遵守の態度を保持することにより、組織体がその目標を達成することを支援する。」²³⁾(※ガバナンス・プロセスがコントロールの後にあげられていた)とされたが、この改訂は1999年6月理事会において全員の賛成で承認されたとされている²⁴⁾。現在適用の国際基準においてもガバナンス・プロセス、リスク・マネジメント、コントロールを内部監査の評価対象とすべきことを求めている。

では IIA がその評価対象として求めているガバナンス・プロセス、リスク・マネジメント、コントロールと IFAC とはどのように大きな相違があ

22) 拙稿、内部統制の本質、中央大学商学研究会、商学論纂、第34巻第5・6号、1993年7月をご参照いただきたい。

23) The Institute of Internal Auditors, IIA, The Professional Practices of Internal Auditing, 2002, p. 3.

24) Jack L. Krogstad, Anthony J. Ridley and Larry E. Rittenberg, "Where We're Going," The Internal Auditor, Oct. of 1999, p. 29 参照。

るのであろうか。それぞれについて IFAC と IIA とについての比較考察をしてゆきたい。

(イ) ガバナンスについて、IIA は「組織体の目標達成に向けて、組織体の活動について情報を提供し、指揮し、管理し、そして監視するために取締役会によって実施される、プロセスと構造の組み合わせ」と定義した²⁵⁾。ここでの「組織体の目標達成に向けて」とされていることは、IFAC の原則で、ガバナンスの基本目標をステークホルダーの価値の創出と実現とし、統治機関は組織体運営にあたっての基本的価値を確立し、戦略的方向を提示することとしていたから、両者で大きな差異があるとみられない。(IIA の定義では目標の創出を意識していないのではないかと、あるいは設定されている目標を前提にするのではといった表現の違いからする解釈もおこり得るけれども、実施主体を取締役会としていることからすればそのような解釈はおこり得ないのではないかと考える)。

次に、「組織体の活動にについて情報を提供し、指揮し、管理し、そして監視する」と管理サイクルが意識されてくるように、IIA では組織体での内部報告、インターナル・アカウンタビリティのチャージとディスチャージに重点があるようにみられる。これに対し、IFAC では例えば H. で実施と遵守の双方のデイレメンションを監視するとしていることとか、I. のようにガバナンス・システムの枢要な部分にエンタプライズ・リスク・マネジメントを認識することや、L. での「ステークホルダーからの情報への合理的要請」とあるように外部志向が強いようにみられ、チャージされ

25) 拙監訳「内部監査の専門職の実施の国際基準」(以下「国際基準」という)用語一覧「専門職の実施の国際フレームワーク」2013年版、一般社団法人日本内部監査協会刊、2013年5月、68頁、IIA, International Standards for the Professional Practices of Internal Auditing, International Professional Practices Framework, 2013, p. 43.

たエクスターナル・アカウンタビリティのディスチャージが背景に意識される。実施主体が取締役会であるにしてもである。

ガバナンスの主体について、IIAでは外部からの受託機能を担う「取締役会」とされているのに対し、IFACでは、統治機関（governing body）を組織実体の戦略的方向やアカウンタビリティについての監督に責任を負う人ないし組織体とされていたことからすれば、執行機能を担うマネジメントを含むようにより拡張して読まれる。

また、IIAは、「ガバナンス・プロセスの目標は次のとおり。

- ・ 組織体において、適切な倫理観と価値観とを高める。
- ・ 組織体の業務遂行に有効なマネジメントとアカウンタビリティを確保する。
- ・ リスクとコントロールに関する情報を、組織体の適切な部署に伝達する。
- ・ 取締役会、外部監査人、内部監査人および最高経営者（management）間の活動をコーディネートし、それらの間の情報を伝達する。²⁶⁾

とあり、先に掲記したIFACでのガバナンスの目標と違いがあるようにみられる。しかしながら、IFACでの「戦略的方向の提示」に関連して、IIAでは「国際基準」のコメントであるPractice Advisoryにおいて「有効なガバナンスは、戦略を設定する際にリスクを考慮する。逆に、リスク・マネジメントは有効なガバナンス（たとえば、トップの精神的姿勢、リスクの選好および受容するリスクのレベル、リスク・カルチュア、リスク・マネジメントの監視）に依拠する」とある。これはリスクを考慮して戦略を提示することがガバナンスの目標として前提にあると理解してよいであろう。

つぎに、IFACは、「戦略的方向」を示し、そのもとで「目標の達成につ

26) IIA, *ibid.*, p. 29, 拙監訳, 「国際基準」上掲書50-51頁。

いての「アカウントビリティの確立」を述べていた。選択した戦略への執行に関する権限の委譲によりアカウントビリティを認識し、組織体が選択した目的（価値）を強く意識しそれを遵守するといった倫理観の存在が読み取れる。それによるのか、IFACのポリシー・ポジションでは「全般的なマネジメント・システムのなかにガバナンス、リスク・マネジメント、インターナル・コントロールを効果的に統合している組織体の主たる特徴は、強い倫理的行為を具体化し、反映している。」「適切に設計され効果的な配列が存在するのみでなく、倫理的行為が期待され、求められ……」との見方をとっており、IIAがガバナンス・プロセスの目標として「適切な倫理観と価値観とを高める」としていることに共通の理解がかいまみられる。

また、IIAでは関連者当事者間での情報の伝達があげられているが、これは、コミュニケーションのアシュアランスへの影響の重要さと共に、内部監査の視点からの指摘として、アシュアランスの結果に関連当事者間で混乱が生じることのないことへの予防的方策もあるのではないかと考えられる。

このようにみえてくると、IFACとIIAとのあいだで目標についての理解に関しては大差がないといってよいのであろう。ただ、アカウントビリティに関し、IFACは確立（establishing）といいIIAは確保（Ensuring）としているが、取締役会でアカウントビリティの基本的方針・方法（達成水準とそれに達する基本的方法。これは会社法での「業務の適正を確保するための体制」と類似するが根本的に違うところがある。）を確立し、これを受けて執行部門である内部監査がそれを確保するというようにみればその意図する内容は基本的に異なるとはみられない。組織体における使命の差異に起因すると理解したほうがよいのであろう。

(ロ) リスク・マネジメントについて、IIAは、「組織体の目標達成に関し合理的なアシュアランスを提供するために、発生する可能性のある事象

や状況を、識別し、評価し、管理し、コントロールするプロセス²⁷⁾とし、さらに、その解釈指針では「リスク・マネジメントのプロセスが有効であるか否かの決定は、内部監査人の以下の項目の評価に基づく。

- ・ 組織体の目標がその使命（ミッション）を支援しかつ使命に適合している。
- ・ 重要なリスクが識別され評価されている。
- ・ 組織体のリスクの受容水準に沿って、諸リスクに見合う適切な対応が選択されている。
- ・ 組織体の要因、最高経営者および取締役会が責任を遂行することが出来るよう、関連するリスクの情報が適時に組織全体として捕捉され伝達されている。²⁸⁾としている。

IIA および IFAC のいずれも、リスクの識別と評価、リスクへの対応などにおいて、定型的なリスク・マネジメントの体系および方法をとっていることにおいて共通する。ただしここで確認すべきは、リスクを組織体の目標に照らし達成を妨げる可能性のように限定するかどうかである。これに関し、IIA は組織体の目標をその使命に適合するべきものとし、その視点からリスクの識別と評価を検討すべきものとしている。他方、IFAC はリスクを好機（opportunity）に対しポジティブに対応すべきものとする（I. 3）としていた。両者で基本的に大差はないとみてよいのではないか。

リスク・マネジメントに対するこのような理解に対し異なるようにみられる意見調査もある。これはリスク・マネジメントに管理会計を関連づけての報告書である。これによれば、「会計判断担当者は、良い意思決定に関する客観的な測定、分析、および保証を提供している。良い決定はリスクをより少なくすることを意味する。会計判断担当者がリスクの管理につ

27) IIA, *ibid.*, p. 43, 拙監訳, 「国際基準」上掲書71頁。

28) IIA, *ibid.*, p. 30, 拙監訳, 「国際基準」上掲書 167頁。

いて知見を共有するにつれて、平均的な会計判断担当者の日常の活動がいかにリスクの管理に貢献することになるかに注目させることになる。」という²⁹⁾。これは管理会計情報の意思決定への関連性、検証可能性、公正不偏性、数量化の可能性といったAAAがかつて示したASOBATでの優れた会計情報の要件に基づくリスクの識別ではなく、リスク・マネジメントこそを意識している。このような視点から、管理会計報告書 (management accounts)、予算管理、財務予測、伝統的コントロール義務、その他の意思決定への支援業務に注目し、意見調査をしている³⁰⁾。

(ハ) コントロールについて、IFACはインターナル・コントロールとし、IIAはコントロールとしている。この両者でどのような差異があるのだろうか。

さきに、インターナル・コントロールに対するIFACのプリンシプル・アプローチをとりあげ、そのインターナル・コントロールに関する枢要な9原則から、ガバナンスで示されている目標を前提とし、その目標達成への手段性とこれとの関連づけ、そしてとくに「組織体内の各人は、課されたインターナル・コントロールの目標の達成についてアカウンタブルでなければならない。」としていることが注目されるとした。

ではIIAではどうであろうか。「国際基準」ではコントロールを「リスクを管理し設定された目標やゴールが達成される見通しを高めるため、マネジメント、取締役会および他の当事者によってとられる措置のすべ

29) ACCA (the Association of Chartered Certified Accountants), Rules for risk management: culture, behavior and the role of accountants, 2012. 1. この協会は1904年に設立され、コアの固有な価値として好機、多様性、革新、誠実性、アカウンタビリティ (opportunity, diversity, innovation, integrity, accountability) を一貫して保持してきているとされる。

30) AACA, *ibid.*, p. 9.

て。』³¹⁾と定義している。この定義での「とられる措置のすべて」が IFAC のようなコントロールの手段性を意味するとは断定しがたい。しかしながら、この定義へと改訂される2002年までは、IIA はその practice advisory で「設定された目標およびゴールが達成される見込みを高めるために、マネジメントによってとられる措置のすべてをコントロールという。コントロール手段 (controls) は、防止的 (望ましくない事象の発生を妨げる) であることもあり、発見的 (すでに発生している望ましくない事象を発見し、是正する)、または指揮的 (望ましい事象が発生するように誘引するかあるいは促進する) であることもある。コントロール・システムという概念は、組織体がその目標およびゴール達成するために用いるコントロールの構成要素および諸措置の統合的集成 (integrated collection) である。』³²⁾としていた。この practice advisory での説明をこんにち否定するのではなく現在の用語としての定義に入れている。しかし、この practice advisory の説明はコントロールの手段性を明らかにし強調している。IFAC のインターナル・コントロールと IIA のコントロールとでは手段性ということでは差異がない。

また、目標はどうであろうか。IIA は、「国際基準」においてリスクに対応するようなコントロール手段の妥当性と有効性との評価に関連して次のような列挙をしている。

- 「・ 組織体の戦略目標の達成状況
- ・ 財務および業務に関する情報の信頼性とインテグリティ
- ・ 業務とプログラムの有効性と効率性
- ・ 資産の保護

31) IIA, op. cit., p. 42. 拙監訳、前掲書、66頁。

32) IIA, The Professional Practices Framework, January 2002, p. 139.

- ・ 法令, 方針, 定められた手続および契約の遵守³³⁾

この内容を見るかぎり, IFAC がガバナンスやリスクを意識してコントロールの目標を想定しているのと大差がない。ただ, IIA では, 「業務とプログラムの有効性と効率性」を明示し, 例えば, 受注データ・ベースの分析やビッグ・データの分析に基づく販売活動の展開の保証も示唆されることで, インターナル・コントロールよりもコントロールの保証範囲が広いのではないかとされる。これはまた「情報の信頼性とインテグリティ」について「財務および業務」とし, あえて「業務」としていることにもつうじる。「財務報告にかかるインターナル・コントロール」にしても財務記録の基礎記録は業務記録であり, 業務記録すなわち, 取引事実に関する証憑を無視しては財務記録の信頼性やインテグリティを保証できない。といて, 例えば, 受注契約にまでいたらなかった見積依頼書を無視してよいと IIA のコントロール目標を読むことは出来ない。なぜなら, 例えば, 販売監査では, 見積もり依頼があったにもかかわらずなぜ受注にいたらなかったか, たんなる参考見積もりに過ぎなかったのかを検討することは内部監査として軽視できない課題だからである。しかし, このような相違が考えられるにしても, COSO のインターナル・コントロールでの「業務目標」「報告目標」「コンプライアンス目標」を前提にしてコントロールとインターナル・コントロールとの関係を整理することで, IFAC と IIA との間での決定的な差異を強調することになるとは考えられない。

33) IIA, op. cit., p. 32. 拙監訳, 前掲書, 52-53頁。

Ⅲ 組織体の管理体制への展望

——「ガバナンス」「リスク・マネジメント」「インターナル・コントロール」の体系的考察に基づいて——

3.11東日本大震災からの教訓として学んだひとつに、すでに「問題の所在」において触れたように、識別されたリスクがマネジメントの危機意識として適切に組織体内に醸成され、組織体の末端にまで周知される体制の重要さがある。これに関連する制度はすでに古くから内部報告体制として強調されていたし、ある程度まで整備されてきていた。しかし「ガバナンス」「リスク・マネジメント」「インターナル・コントロール」が体系として統合され、組織体に同化されるまでにいたっていなかったといってい

い。

これまでIIAの「国際基準」ではガバナンス・プロセス、リスク・マネジメント、コントロールを内部監査の対象範囲とするようにされていた。近年になってガバナンス、リスク・マネジメント、インターナル・コントロールがIFACのポリシー・ポジションで強調され、しかも、最近改定された国際監査・保証審議会「国際監査基準610」(ISA 610)では、外部監査人が、財務諸表の監査において内部監査機能を利用するかどうかを決定するにあたって、内部監査の目標をガバナンス、リスク・マネジメント、インターナル・コントロールの有効性を評価・改善するようにしているかを確かめることとしている³⁴⁾。

IIAやIFACのいずれも監査に関連する団体であるにしても、筆者が監査論の確立を主な関心対象としてきたということでこれらの団体の公表物

34) IFAC, IAASB, International Standard on Auditing 610 (revised), Using The Work OF Internal Auditors, effective for periods ending on or after December 15, 2013, par. 12.

を参考とし、特に、3.11東日本大震災から学んだ教訓から、内部報告体制を見直すことが必要ではないかということで、IFACの理解を正しく掴むように心がけ、これをすでに蓄積されているIIA「国際基準」についての理解とを比較し、ガバナンス、リスク・マネジメント、インターナル・コントロールの内容を検討した。

この検討で、IFACでのガバナンス、リスク・マネジメント、インターナル・コントロールの関係に関し特に注目された点は次の点である。ガバナンスでの戦略的方向の提示にともなって識別されるリスクに関してのリスク・マネジメント、その結果はガバナンスの統治機関等に対してアカウントابل（外部アカウントビリティのディスチャージが可能であるような内部アカウントビリティのディスチャージを前提にして）であること。リスク・マネジメントについてインターナル・コントロールが適切に機能し、その目標の達成に関しアカウントビリティが維持されていることであった。

他方IIAでは、組織体の目標（価値）の明確化とインターナル・アカウントビリティおよび倫理観の確保、それにとまなうリスクの組織体の末端にいたるまでの周知と対応、リスク・マネジメントについてのコントロールを整備し充実することであった。

ガバナンス、リスク・マネジメント、インターナル・コントロールに関するIFACとIIAとの理解には、ガバナンスからリスク・マネジメント、そしてインターナル・コントロールへと、それらの間に共通して注目されるたての柱が存在する。それはアカウントビリティへの認識である。

わが国においてガバナンス、リスク・マネジメント、インターナル・コントロールを、IIAが求め、またIFACが認識しているように、体系的に制度化するにあたっては、これらの制度の底流にはアカウントビリティへの認識が定着し³⁵⁾、そのチャージとディスチャージの手續が制度の運用

において具体的に展開されていることを理解しておく必要がある。

35) 拙稿「アカウントビリティと個人主義・自由主義」学術の動向, 編集: 学術の動向編集委員会 編集協力: 日本学術会議, 2002年1月, 66-69頁。

