

緊急提言：「内部統制は内部自治であるということ」

日本マネジメント総合研究所 理事長

岡山大学大学院非常勤講師

公認不正検査士 (CFE) 戸村智憲

2009年7月5日

はじめに

筆者は常々、一般事業会社や病院・非営利機関等にも幅広く必要とされる内部統制について、不正・不祥事に足下をすくわれて経営・運営が行き詰まることなく発展していけるようにする、「健全に儲け続けるための仕組み」、あるいは、公的機関や病院等では、「健全に収益確保して社会的意義ある活動をし続けるための仕組み」であると述べてきた。しかし、内部統制は往々にして、内部統制を実行する者としての「主語」が誤解され、とかく「やらされ感」が蔓延し、誰のための何のために行うものなのかが曖昧になっている。又、経営陣にとっては、「不正・不祥事を起こすな」という掛け声だけをかけ、後は、どうすれば不正・不祥事を起こさないで健全な経営・運営ができるかという、内部統制の議論や意思決定を部下に丸投げしている一方、コーポレート・ガバナンスで問われる株主対策には躍起になるという、「外面の良さ」を気にかける傾向がある。そこで、本稿では、内部統制のマクロ的な意味や、コーポレート・ガバナンスと内部統制とが、経営陣をハブとして連携すべき点についての解説および提言を行う。

## 1. 「統制」の主語は何か、何のための内部統制か？

法治国家としての日本において、企業やメディアや各種民間組織は、政府の「植民地」ではない。その一方、企業やメディアや各種民間組織が、立法府・行政府により制定・整備・運用される法令を無視して良いわけではない。現在の内部統制研究は、その発祥を米国の企業不祥事に関する予防的取組みにあるが、かなり限定的な意味合いでしか述べられていない。日本における内部統制は、企業やメディアや各種民間団体が、政府による統制や干渉を受けず、かつ、組織の自浄作用を高めて自立的かつ自律的に存在し続けるために必要なものであるということ、誰も述べていないのである。

例えば、メディアにとっての内部統制を考えてみよう。内部統制の「統制」の主体、つまり、統制行為を行う主語が政府であった場合、日本におけるメディアは独裁国家のメディアとしての在り方と変わらないものになってしまう。つまり、「政府が」(統制の主語)メディアを統制することになり、政府にとつ

都合の悪い情報はメディア統制によって削除・検閲されることになり得る。国民は、世の中の正しく、かつ、多様な情報を中立的な観点から情報提供を受けられなくなってしまうのである。

筆者が内部統制について述べたいのは、内部統制とは、法治国家にあって、各企業やメディアや各種民間組織が、政府の統制がなくとも法令に沿って「自主的に・自立的に・自律的に」健全な経営・運営ができることを証明し、政府による無用の干渉・統制を強いられるような「植民地化」を避けるための、それら組織が果たすべき義務であるということである。内部統制という義務を果たして初めて、自由な経営・運営が可能となるのである。先の例でいえば、メディアの報道の自由や言論の自由は、法治国家における義務を果たした上で成り立つものであるということだ。逆に、メディア側での自主的で自治としての内部統制という義務を果たさず、放送禁止用語を連発したり、憲法違反となるような人権侵害行為について放送を通じて行ったりするようであれば、国民の多数意見、あるいは、総意として、政府がメディアを縛りつけることを許容してしまうであろう。

国民の代表者としての国会議員が集まる立法府において、国民全体にとってより良い社会を築ける法令を共に守りあうものとして定め、行政府によって、その法令を整備・運用していくことになる。あくまでも、国民主権において定められた法令や社会規範を守り、それらに反する不正・不祥事が無いように経営・運営するための内部統制を各企業・メディア・各種民間組織が整備・構築・運用することによって、各企業・メディア・各種民間組織が自治的に主権をもって社会に存在することが許されるのである。内部統制は面倒である、内部統制など無用である、という意見や感想を筆者に寄せられることもあるが、それは、法治国家における自治的経営・運営や自由を手放す暴論であるか、あるいは、義務を果たして初めて権利を得られることを理解せず、社会における義務を果たさないでいながら自由気ままに国民主権によって定められた法令を無視した経営・運営をしたいというわがまま、あるいは、社会秩序を崩壊させるテロリズム的な経営・運営をしたいという国民主権の侵害者としての見解であるとさえ考え得る。

民間における内部統制を行う者としての主語は、あくまでも、各企業やメディアや各種民間組織であり、政府ではない。それらの組織の多くで、経営陣が内部統制のマクロ的な意味を理解せず、内部統制の意思決定を部下に丸投げしているのは、国家に例えれば、大統領が独立国家として存在し続けるか、それとも、どこかの国の属国になるかについての重大な意思決定を、部下に丸投げしているような愚行である。内部統制はあくまでも各企業・メディア・民間組織が自治として行い、それらの存在が自治領として何者からも干渉・統制され

ないための自衛策としての意味合いも持っている。又、内部統制への真摯な取組みは、国家の品格ならぬ、企業・メディア・各種民間組織の品格のようなものでもある。TBSは報道・テレビ会社としての経営において数々の失態を犯し、不正・不祥事を防ぐ体制としての内部統制の問題が問われているのだが、それは同時に、TBSのメディアとしての品格を問われていることでもあるのだ。

又、J-SOX(金融商品取引法による内部統制)対策において、ごく限定的な自治的な取組みとしての企業経営・組織運営のディスクロージャーが行われているが、それがこれまでの内部統制研究の最大の成果であるとするならば、まだまだ内部統制に関する研究には改善の余地があるのではないかと考えている。金融庁の示す内部統制報告書のひな型を多少手直しした程度のものでしかなく、株主・投資家たる内部統制の企業外の主権者に対して、十分な説明責任を果たせていないのではないかと考える。今後の内部統制研究においては、学際的な研究と併せ、ミクロ経済学とマクロ経済学があるように、マクロ内部統制学なるものが研究される必要性を感じている。

## 2. コーポレート・ガバナンスと内部統制の分裂と「自治権」の濫用

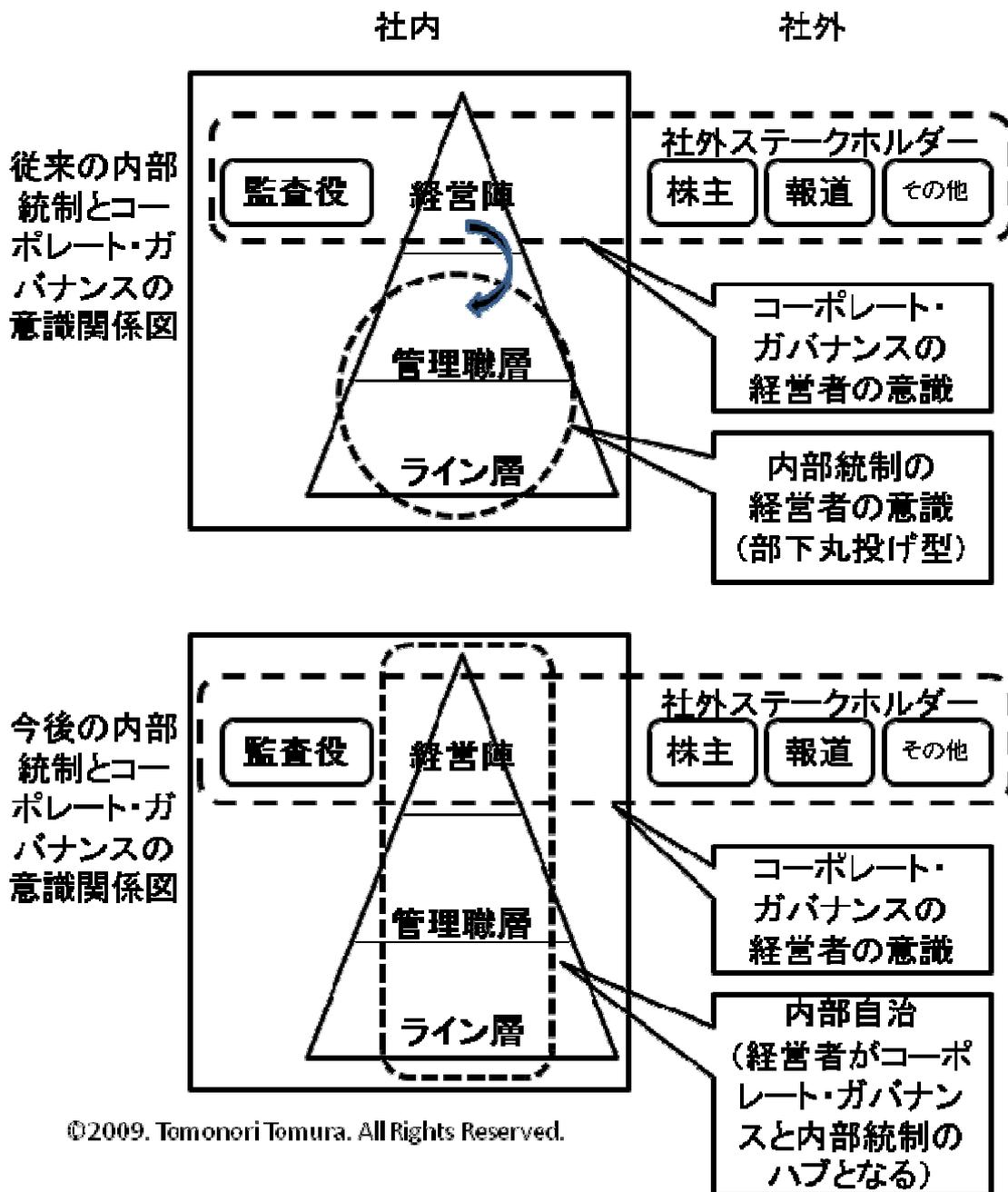
筆者は、全国各社のJ-SOX対策指導や新会社法における広範な内部統制対策にあたってきたり、大手企業役員が集う内部統制研究会に参画していたりする中で、非常に危機感を抱いているのは、経営陣にとって、株主・投資家対策としてのコーポレート・ガバナンスには興味津津であるにも関わらず、内部統制については、部下にやらせるものにしか過ぎないものとして、コーポレート・ガバナンスほどには興味を示さなかったり、理解をしていなかったりする点である。つまり、企業内において、コーポレート・ガバナンスという企業統治における「統治権」の行使と、内部統制という企業の法治国家内における「自治権」の行使において、その両者の連携における断裂・亀裂が生じているのである。

多少、乱暴かもしれないが、次ページにコーポレート・ガバナンスと内部統制について経営陣が抱きがちなイメージ図について示してみた。又、同時に、本来あるべきそれら両者のあるべき姿として、経営陣がハブとなり、それら両者の連携をとる形態についてのイメージ図も示しておいた。

残念なことに、経営陣自身としては、「自治国家」ならぬ「自治企業」内で定められ、守るべき健全に儲け続けるための仕組みである内部統制に自ら従うこと、又、監査役によって、内部統制に沿った経営活動を経営陣が行っているかをモニタリングされ指導・提言・是正されることを嫌う傾向にある。政府からの干渉や統治を避け、「自治企業」としての権限を持ちたい経営陣自身が、内部

統制に無関心であったり、理解が低かったり、理解していても自ら率先垂範しなかったりするのには、「自治企業」内における独裁体制を敷いているようなものであり遺憾である。

### 内部自治、内部統制、コーポレート・ガバナンスの関係



©2009. Tomonori Tomura. All Rights Reserved.

その一方、経営陣が「統治権」を振りかざすコーポレート・ガバナンスでは、「自治企業」内に属する「国民」たる従業員の関心や意向に関わらず、経営陣自身にとって有利な「統治権」の行使の仕方や、株主・投資家や外部ステークホルダーから訴えられない「抜け道」となるような法的知識を学ぼうとする意

欲は旺盛である。ある会合で、中谷巖氏と話す機会があった。彼に内部統制について意見を求めた時、彼は、「ああ、何か内部監査とかその辺の話ですね。私はコーポレート・ガバナンスに興味があるので、その辺はなんか興味のある人がやってみたいですね・・・」と、はぐらかしていた。コーポレート・ガバナンスを論じる場で、内部統制が話題としてすら出てこない現状は、企業統治権の濫用や経営陣の暴走（マネジメント・オーバーライド）を許容し続ける「自治企業」をはびこらせるように思えてならない。企業としての「自治権」や経営陣としての「統治権」を得るのには熱心だが、その「自治権」や「統治権」を得るための義務としての内部統制には、依然としてなおざりな経営姿勢が目立つ。従業員が起こす不正・不祥事よりも、経営陣が起こす不正・不祥事が、社会により大きなダメージを負わせるのであるが、経営陣にとっては、部下に丸投げした内部統制によって、部下のみを縛りつける経営をしたがっているように見受けられる。

### 3. 「コーポレート・ガバナンス+内部統制=内部自治」

筆者は、「コーポレート・ガバナンス+内部統制=内部自治」として、拡張された「内部自治」という概念を提唱している。以前より、Internal Governanceとして、内部自治的なことが語られてきたが、その議論の中では、内部統制についての熱心な検討・実践が欠けがちであった。経営陣の多くが、「不正・不祥事を起こすなよ」と部下に掛け声だけかけて、内部統制の自治的な対策検討や意思決定を部下に丸投げしているに過ぎない。経営陣においては、内部統制の当事者意識の欠如が甚だしい。

「自治企業」における「統治権」を行使する者として、経営陣こそ、最も厳格な内部統制上のチェックを受け、責任を負っていなければ、経営者の裁量たる「ジャッジメント・ルール」を盾に、自由気ままな経営姿勢を突き通すのはおかしいのである。今後は、コーポレート・ガバナンスと内部統制を、それぞれバラバラな単体だけとして研究・議論するだけでなく、その両者の統合体として「内部自治」を学際的に論じなければならないと考えている。労働法においては、管理職は経営者と一体としての存在と定義されるが、実態としては、名ばかり管理職と呼ばれるような違法なコスト削減ツールとしての管理職、あるいは、都合良く管理職という呼称を用いているだけであったり、管理職が経営者と一体と言っても、一体たる部分を身体に例えれば、頭脳を持たぬ手足としての一体性を述べているに過ぎなかつたりする。

つまり、経営者と一体たる管理職が、経営陣に意見を述べる際、頭脳を持ち、否と言うべきことに否と述べると、経営陣はとたんに機嫌が悪くなるか、全く取り合わないか、場合によっては具申・進言した管理職を左遷することさえあ

る。内部統制においては、否というべきことは否と言ひ、それでも経営陣が経営を改めなければ、場合によっては内部通報や内部告発することになるが、そういったことは多くの経営陣にとって抹殺したいことであるようだ。その一方、経営陣は「統治権」を経営者の裁量としての「ジャッジメント・ルール」を盾にして操っているのである。コーポレート・ガバナンスと内部統制と労働法を併せて考えた際、労働法における管理職の定義が持つ経営の実態としての意味合いは、「管理職は経営者にとって都合の良い解釈でのみ一体の存在である」ということになってしまう。

又、「自治国家」ならぬ「自治企業」における「国民」たる従業員は、派遣切りや内定取り消しやリストラと言う名の経営陣による大量殺戮のような行為が、平然と経営陣によって行われている。それだけにとどまらず、育児休暇を申し出たり、産後の職場復帰を申し出たり、介護休暇を申し出たりした従業員に退職の強要を行う企業すらある。こういったことは、内部統制上では許されないことであるが、コーポレート・ガバナンス上では、多くの企業では微々たる現場の問題やコスト削減策という数字上の問題として、経営陣の対処する問題から除外されたり無視されたり軽視されたりしているような雰囲気すら感じられる。多様性を許容しない経営では、企業の社会における「自治権」が暴君によって濫用されてしまうことになる。その点で、内部自治の概念においては、ダイバーシティやワークライフバランスといった問題も、統合的に議論・研究・実践していく必要があると考えている。実際、筆者も、労働法関連の課題解決や、ワークライフバランスの推進において、経営陣をはじめとして、従業員や労働組合などにも、内部自治の観点から指導してきている。

やっど、日本の企業において、内部統制という言葉自体が浸透し始めてきたが、今後の内部統制については、内部自治の観点から、一層の普及啓発と研究が進められなければならないと考えている。本稿がその第一歩になれば幸いである。

戸村 智憲

日本マネジメント総合研究所 理事長

ご意見・ご質問・ご連絡は、下記まで。

info@jmri.jp Tel: 03-3750-8722