第 69 回全都道府県監査委員協議会連合会総会　講演録

平成 28 年(2016 年)11 月 11 日（金）14 時 25 分～15 時 25 分　　於：新宿明治安田生命ホール

演題：　「リスク管理・内部統制の本質

～答申・住民視点・現場感覚を踏まえた監査委員・自治体の対応～」

講師：　日本マネジメント総合研究所合同会社　理事長

自治体監査内部統制啓発センター　センター長

公認不正検査士(CFE)　MBA　防災士

米国連邦航空局自家用飛行機パイロット

戸村　智憲　（とむら　とものり）

＊＊

東日本大震災・全国各地世界各国の各種災害などにおいて、被災された方々と復興者のみなさまのご安全と１日も早い実りある復旧復興とともに、ご無念ながら天上に召されました尊い御霊・御仏のご冥福を心よりお祈り申し上げます。

＊＊

【はじめに】

皆様、こんにちは。本日は全国各地から監査委員様・関係各位がお集まりの総会で、大変貴重な機会とお時間を賜りまして誠にありがとうございます。

まず、講演に先立ち、本日もご参加でいらっしゃる熊本・大分及び鳥取の震災に関しまして、被災者の方々のご安全と、また、お亡くなりになられた方々のご冥福をお祈りします。

私と当社としましては、普段は営利企業としてリスク管理・事業継続（BCP）・危機管理などを指導しておりますが、東日本大震災の発災時には１年間を無償での指導・支援や、震災に関連したテレビ等の出演料の全額を義捐金に寄付して参りました。

それと同様に、熊本・大分地震や鳥取地震に関しましても、現在、交通費も出演料や指導料も無償で対応させて頂いて参りました。

また、それ以外の支援等に関しましては、各地の自治体様など公益性の高い団体・機関の方々や、監査委員の方々などの個別のお悩み相談といったことも対応して参りました。

本日のお話しも含め、公益性ある方々に予算などのご心配なく、私のようなものでも多少なりともお役に立てるようであればと思う次第でございます。

さて、本日のお題としましては、「リスク管理・内部統制の本質」ということでございまして、答申への対応としましても、自治体各位で内部統制に取り組んだり、これから都市監査基準や自治法改正等に合わせた対応を進められたりしてらっしゃることでしょう。

当然ながら、地域社会の一般企業の皆様方は、特に 2006 年 5 月 1 日試行の会社法を契機に、リスク管理・内部統制はごく当たり前のように求められ対応を余儀なくされているわけでございます。

地域社会・地域住民・地域企業の方々に、自治体・監査委員として、住民目線で十分にご納得頂けるような対応がとれるのかというところが、これから皆様の重要な課題になってくるのかなぁと思っております。

その際に、よく内部統制というと、とかく財務会計だけのものではないかという誤解がはびこっている惨状に直面して頭を痛める方々が少なくないでしょう。

あるいは、「内部統制を一言で言うと何でしょうか」と皆様に問いかけた際に、専門用語を使わず、金融庁さん、経産省さん、また、総務省さんもこれでいきますとおっしゃっていらっしゃる内部統制の COSO モデル（コソ・モデル）について、現場にも住民の皆様の目線でもかみ砕いてご説明頂ける方々がどれだけいらっしゃるでしょうか。

私は弁護士・公認会計士・大学の高名な学者の方々にも内部統制・リスク管理などを指導しておりますが、実はそういった専門家・権威とされる方々でも、実務や実効性を踏まえてなかなかかみ砕いてお話しできていないということがございます。

そこで、本日は短い時間ながら、私のほうでは、なるべくソフトに、また、一歩突っ込んで難解に思われがちな内容をわかりやすくお話をさせて頂きます。

また、口だけうまい講師というのでは大変失礼ですので、私が実践しマネではなく自ら見出して参りましたオリジナルの内容について、実践し指導する講師としてお話しさせて頂きます。

【戸村智憲のご紹介】

かく言う私が何者かにつきましては、生まれは大阪出身で大阪の天王寺高校を卒業後、早稲田大学を卒業し、アメリカの大学院でＭＢＡ（経営管理学修士号）を修了しました。

その際に、アメリカのトップ 0.5%の大学院生に人物評価と成績評価で選定される「全米優秀大学院生」も受賞しております。その後には、アメリカの博士後期課程（Ph.D）を中退しております。

もともとのキャリアのスタートは、国際公務員として国連の専門官として勤務しておりました。

国連の内部監査業務の専門官、国連戦略立案専門官リーダーや、国連職員研修特命講師や、国連主導で世界的な CSR 運動である人権・労働環境改善・環境保全・腐敗防止の４分野１０原則を擁する「国連グローバルコンパクト（UNGC)」の普及啓発にも尽力して参りました。

それこそ日本でコンプライアンスや内部統制という言葉をはじめ、今、各企業さんが熱く取り組んでいらっしゃる「ダイバーシティ＆インクルージョン」といったものが、日本でクローズアップされ認知され始めるはるか以前から、実際に世界標準で実践・指導しておりました。

若輩者ながらにして退官後は、民間企業の役員として、監査統括、人事総務統括などを担当し、公認不正検査士という資格を取ったりしております。

この公認不正検査士という資格は何ですか、とよく聞かれるケースがあるのですが、アメリカ発祥の資格でございまして、ＦＢＩ（米国連邦捜査局）という、この前に、大統領選でもクリントンさんのメールを操作するしないという話でクローズアップされた機関でもありますが、そちらの捜査官の方が特別捜査官に昇進昇格される際には、この資格を取りましょうという不正検査・不正調査の専門

資格です。

ＩＴ面では、情報セキュリティ対策やサイバー攻撃対策をはじめ、鑑識 OB の資格保有者が筆跡鑑定をしていたり、私のように IT も併せて健全な組織運営の予防から問題発生後の対応まで一気通貫で対応・支援したりする者もおります。

また、経営行動科学学会の理事・兼・東日本研究部会長を拝命したり、岡山大学大学院で教鞭をとらせて頂いたり、上場大手 IT 企業のアドバイザーや顧問を務めたりしつつ、JA 長野中央会の顧問なども務め、(一社)日本取締役協会という各上場企業の役員さんがお集まりのところで研究・提言をする会員としても活動しております。

ダイバーシティ対応も幅広い指導テーマの中でご要望が多いものですから、口だけの講師では非常に申しわけないということで、私自身、実際に指導内容に関しては実践をするようにしております。

晩婚だったこともありまして、今、３歳の息子がおりますが、その息子が産まれる出産予定日の前６か月、後ろ６か月、合計丸々１年間連続で、経営者として１年間の育休を取得しておりました。

このあたりも男性の育休取得やダイバーシティ対応への意識変革というのは非常に大きな課題だと思います。

実際に私自信が育休を取ってみますと、休暇・休業という言葉が似合わないものだなとつくづく思いました。

２４時間３６５日、一滴もお酒を飲まずに、いつ妻が「産まれる！」といって病院に車で連れて駆け込むような臨戦態勢で、これまで妻の「産まれる産まれるサギ（？）」が３回ぐらいありましたけれども、４回目にはちゃんと立ち会い出産で息子を初めて腕に抱くことができました。

また、息子が生まれてから６か月ぐらいは体調が安定しないものですから、東京ですと杉並区に河北総合病院という小児救急を一生懸命やっていらっしゃるところがありますので､そこに３回ぐらい、夜の３時・４時ごろに車で駆け込んで行って、結局、診断してみたら､「お子さんは元気です！」と言われて帰ってきた、ということもございました。

そんなことをやりつつ、また炊事・洗濯・家事全般も、妻がつわりで苦しい、辛いというときには、当然ながら私が夕食をつくるわけです。トントントン、ジャージャーとつくって､「はい、どうぞ。食べられる？」と言って､「しょっぱい」とか､「まずい」と言われると、世の奥様方が旦那さんから「あなたって、料理がまずいばかり言うわね」と言う気持ちがよくわかったりします。そんなことも実際に実践・体感したりして、そんな皮膚感覚で理解しつつダイバーシティ対応のお話しなどをしております。

息子が３歳になるまでは、極力、ほとんどの出張をお断りして、いわゆるモーレツ昭和世代の「家庭を顧みず仕事に没頭する」スタイルの真逆で､「仕事を顧みず家庭に没頭する」スタイルで過ごしていました。

おかげさまで、いろいろな体験なども含めまして書いてきた著書は現在３０冊。そして、テレビに出る側、つくる側、両方に携わったりしております。

テレビに出る側では、ＮＨＫの「クローズアップ現代」という看板番組へのテレビ出演や、あるい

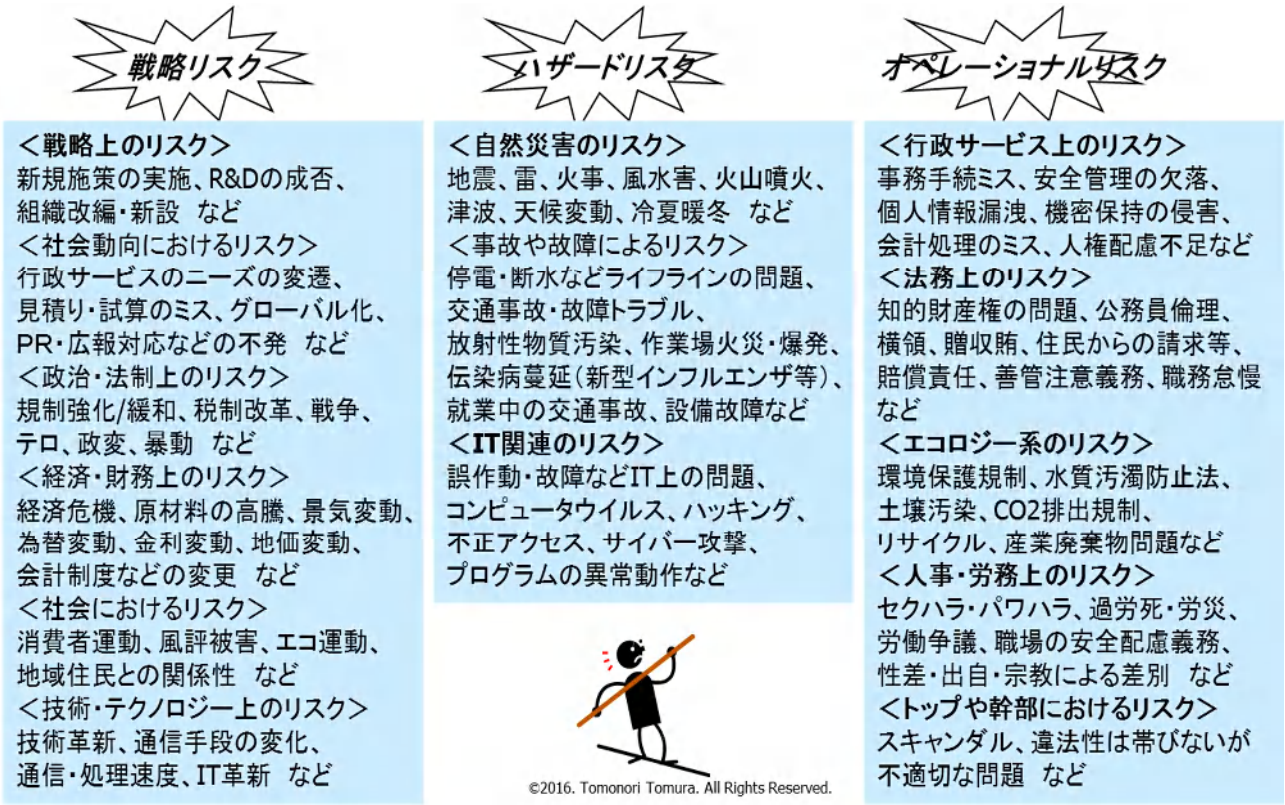
はテレビをつくる側では、テレビ朝日の「そうだったのか！池上彰の学べるニュース」の専門的観点とわかりやすい解説の両方の観点での番組監修と制作協力なども担当してきました。

【多種多様なリスクについて】

さて、本日の本編ですが、本当ににリスク対策というのは対象となるリスクが幅広くございます。私の指導内容も、いわゆる防災（地震等の対策）もあれば、各種の不祥事や再発防止策などに関わる危機管理や、特に自治体、あるいは、電力会社などでも危機管理広報の指導をしたり、議会での政倫審を受けられた議員さんに関する首長さんの答弁内容の添削や指導までしたりすることがございます。

世の中、あまりにも多くのリスクがある中で、では、監査で何をしなければいけないかというと、都市監査基準などにも書いてございますとおり、リスクベースアプローチで、リスクの重要度に応じて濃淡をつけてやっていきましょうという対応に落ち着くのが一般的です。

リスクも幅広いですね。例えば、一般的なものとして（学識者やコンサルタントなどにより分類・呼称は多少なりとも異なりますが)、自治体さま向けの言い方にしているわけではないですが、大まかに分類すると、①「戦略リスク」として施策・政策の成否を握るようなリスク、②「ハザードリスク」として自然災害や IT などのインフラ故障などのリスクがあり、③「オペレーショナルリスク」として業務執行におけるリスクといったように分類されます。



その中で、まず①の「戦略リスク」では、例えば、新規施策の実施をするのもリスクなんです。それが失敗すれば、当然、失策や税やコストの無駄遣いという損失になるわけです。

あるいは、行政サービスのニーズの変遷というリスク要因があったり、あるいはグローバル化というリスク要因もあります。

これも辛いところですね。「地域住民」といったときに、その住民の方はいついかなる状況でも必ず日本生まれの日本国籍を保持された日本人かというと、そうではなく海外からお越しの方々という可能性があるわけです。

あるいは、会計制度などの変更というリスク要因や、監査制度の変更というリスク要因もあり、こういったところも当然ながら監査をされる方々が気をつけるべきリスクでしょうし、地域住民との関係性で留意すべき点です。

あと、②の「ハザードリスク」はというと、これは自然災害などのリスクですが、地震・雷・風水害・火山噴火・津波といったリスク要因まで様々です。

【定期的なリスクの重要度判定の必要性】

このあたりを見ていただくと、定期的なリスク重要度の判定の必要性がすごくわかりやすいかと思うのですが、リスクというのは「生き物」で、最初に何か重要度を判定しましたら、それを次の期間も同様の重要度で踏襲すればいいという問題ではないのです。

何を言いたいかというと、６年前の今日、もし私が地震リスク・津波リスクについて全国的に気をつけなければなりませんよねと言ったときに、うなずく方がどれぐらいいらっしゃったでしょうか。

そうです。６年前（２０１０年）の今日は、未曽有の大災害となった東日本大震災から数か月前の時点です。地震や津波は大したことはない･まあ防潮堤や一応の防災計画もあるから大丈夫だろうと、災害リスクを全国的に甘く見ていた時点です。

ところが、今となっては、大津波をはじめこれまで大きな地震被害のなかったようなところも、地震の被害対策・減災対策などが重視され、国土強靭化計画も進みつつあり、リスク重要度が３・１１の前日と翌日では極めて大きく異なる重要度判定がされることが自明です。

そのように地震のリスクも重要度判定や取組みの必要度合いも変わってきますし、火山が噴火しますよ、富士山だって火山なんですよ、と６年前に言ったら、恐らく爆発することはないだろう、噴火することはないだろうという方もいらっしゃったと思いますけれども、今は、富士山の噴火リスクも危ないんじゃないかという話が普通に出てくるわけです。

要するに、リスクは「生き物」のように重要度もそのありようも常に揺れ動いていますので、これは当たり前のことですが、定期的にリスクの再評価を行うということが重要なポイントですね。

あるいは､伝染病の蔓延などとリスク例の一覧に書いていますが､新型インフルエンザと書いても、ひところは、出勤停止みたいな形で、とにかく新型インフルエンザに罹患したら大変だということで世の中がワーッと大騒ぎする。

これはパンデミックですね。感染症の大流行ですが、今は、新型インフルエンザ対策をどうしているかというと、大体どこかの各フロアに、プシュッと押して手を洗浄するようなアルコールを置いて新型インフルエンザ対策は終わり、それでいい、というぐらいにリスクの重要度や取組みの必要度合いなどもがらっと変わってくるわけです。

つまり、時に応じてリスクが急に重要度をグッと増したり、あるいは重要度がグッと下がったりす

るということはよくあるお話です。

前年度のリスク評価・重要度判定のままでいいとか、前例にないリスクには対処できないといった状態では、リスク管理がおぼつきませんし、そのような状態こそ、監査委員が言いっぱなしではなく代案や改善案やその手がかりとなることを示して指摘し是正を促せるようになる必要があります。

【マイナンバーの技術的安全管理措置でも頭の痛い IT 系のリスクなど】

それで、各自治体様として頭が痛いのがコンピュータウイルス対策や、ハッキングなどによるサイバー攻撃です。

これは、各地の規模も様々な自治体にお伺いして、情報セキュリティ対策や IT リテラシーの向上について指導していますが、かなり小規模な村役場なども積極的にサイバー攻撃で狙われています。

一応の CIO 補佐官がいたりセキュリティ対策を整えやすい予算がある県庁などと異なり、サイバー攻撃やウイルス対策で防御・事後対処の体制がもっとも手薄な公共 IT 設備が狙われたりします。

小規模な村役場だからといって、村役場から市区町村や県庁や官公庁に送信されたメールだと、ウイルスに感染しているようなメールを見ないかというと、逆に見ますよね。

この役場から何か重要な連絡かもしれないから、クリックして添付ファイルを開いて見ておこうか、ということで、別の拠点を本命として狙うような際の踏み台攻撃のサイバー攻撃対象として一番狙われやすかったりするということもあったりしますし、SNS で公式アカウントの乗っ取り・成りすましなども後を絶ちません。

当然ながら、規模の大小にかかわらず、IT 系の情報セキュリティ対策に関するリスクの重要度が、全国的にグッと高まってきています。

あと、業務上のリスクで見ますと、個人情報だけじゃなくて、特定個人情報、マイナンバーの方ですけれども、その両方、個人情報の漏洩とか、監査基準でもそうですが、機密情報の管理といったところ、あるいは人権を出発点とするダイバーシティ対応といった点で、配慮不足で法的問題が起こってしまうということもあります。

【ダイバーシティ＆インクルージョンや人権問題などの不祥事や不正の芽を見据える】

オリンピック・パラリンピックに向けて、各国の方が来られます。某地方でありましたけれども、入れ墨をしていて入浴施設に入れませんでした、これは人権侵害だ、というようにワーッと国内外のメディアで大炎上した人権問題による不祥事ケースがありました

こういった点も、私がダイバーシティ＆インクルージョン対応や人権倫理指導などについても、各地の自治体や県警本部の本部長をはじめとする幹部指導などを行っていますが、公務において地域社会・地域住民・地域企業より対応が遅れていて、庁内の常識が社会の非常識、つまり、違法性は帯びないが不適切な公務の遂行状態に陥っていることもしばしばです。

ちなみに、監査委員の方々がお集まりですので念のために申しあげますが、監査委員は単に適法性や数字があっているかをチェックして調書を書けば良い存在ではありません。

監査は自治体運営・公共経営を部門横断的にみて、「違法性も帯びず社会通念からしても適切」な公務遂行ができているか、また、調書等を作成する際に、その調書の先に至るべき自治体の姿を見据えた上で筆をとっているかが問題です。

監査は幅広い監査対象を、多様な観点から見つめ直せる良い意味でいう「分散力」と、正しさや妥当性を粘り強く追求し続ける「集中力」の両方が求められる職務領域です。

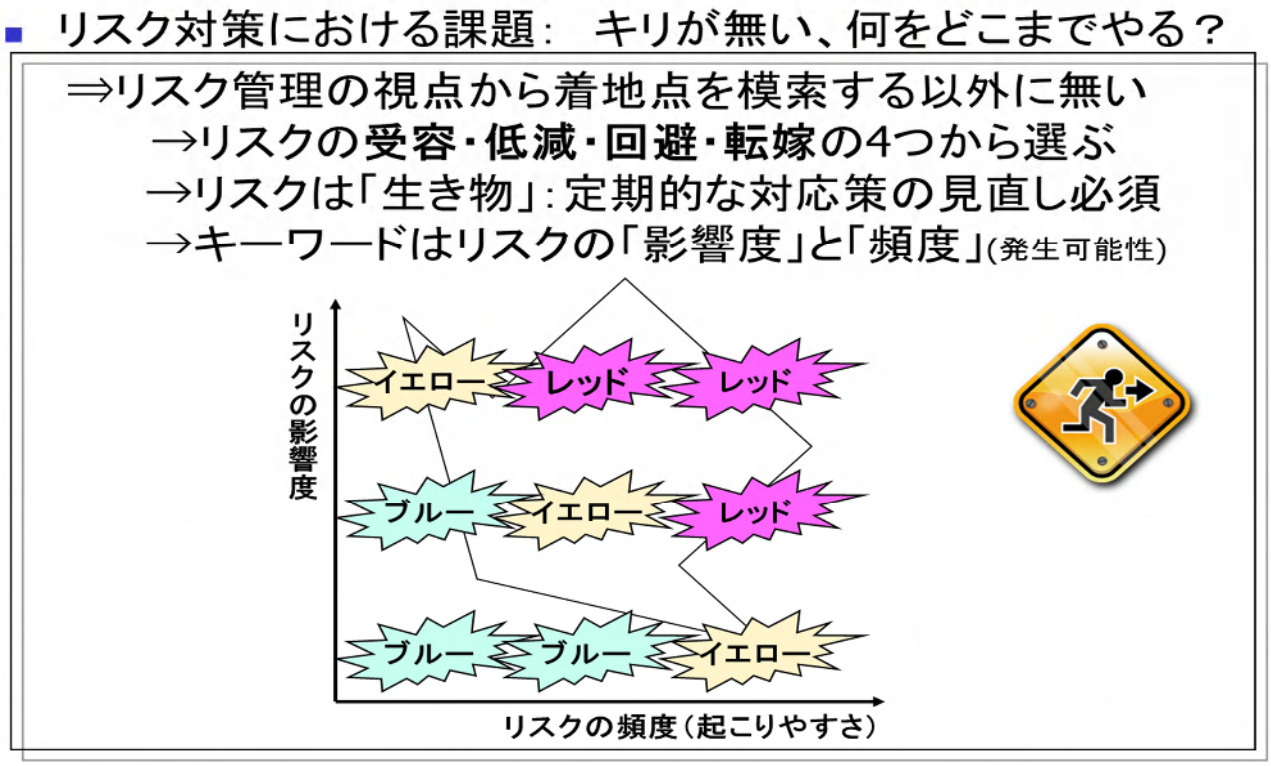
その他のリスクとして、公務員倫理、贈収賄、賠償責任といったこともあれば、セクハラ・パワハラは依然としてなくなっていないような感じがしますが、それらに加えて、今、大問題になっている問題があります。過労死、労災、メンタルヘルス不調（改正労働安全衛生法によるストレスチェックもこの点を意識してのことですし・・・）です。

このあたりは、厚生労働省さんが過特（過重労働撲滅特別対策班）で動いていますよね。ある大手広告代理店で大きな問題が起こりましたし、その他の地域企業で多かれ少なかれ様々な問題・スキャンダルも各種リスク要因として見出されるわけです。

【何をどこまでどう行うか？リスク管理の出発点】

では、生き働く上で数限りなくその存在し直面するリスクに対して、監査委員としてどんな対応をしていけば良いのかと言えば、図に示しました通り、たった１円、Ａ３用紙１枚、色鉛筆が３本でリスク管理の重要な対応がこなせます。

ものすごく簡単で、小学校４年生の図画工作の自由研究みたいなものです。このステップを踏むか踏まないかということが、実は、都市監査基準でも示されているような、リスクベースアプローチによる監査ができているかどうか、恣意的だったり行き当たりばったりということだったりするのではなく、リスクの重要度に応じ監査が理路整然と行われているかどうかの分かれ目となります。



では、様々なリスクにどう向き合い対処すれば良いのかというと、基本的な「リスクマッピング」（あるいはヒートマップとも呼ばれたりします）に沿って、リスクの重要度・優先対応項目をふるいにかけていきます。

ここで本日ご聴講頂いていらっしゃる賢明な方々なら、当然ながらご存じの通りでしょうが、縦軸に「リスクの影響度」: どれぐらい影響度合いが高いのか、を据えて、横軸に「リスクの起こりやすさ・発生頻度」を据えて、縦軸と横軸それぞれの度合の高低で、両方合わせて総合的に「リスクの重要度」を決めて重要度の高いところから重点的に対処していきます。

「リスクの重要度」（リスクの影響度とリスクの起こりやすさとの両方から総合判断）において、リスクの影響度も非常に高く、一旦、問題が起こるとメディアで大炎上するとか、進退問題に発展するといったリスクで、リスクが非常に起こりやすいものは右上３マスのレッドゾーンとして重点対応リスクに重要度が振り分けられます。

リスクマッピングでは、縦横に線を引いて９マスに区切り、色鉛筆の赤・青・黄色で、重要度の高い右ななめ上の３マスをレッドゾーンとして赤色を塗り、リスクが顕在化・問題化しても大したことはなさそうな左ななめ下３マスが軽度リスクの青色で塗るマスのブルーゾーン、そして、中央をタスキのようにななめに走る３マスがリスクの重要度が中程度のイエローゾーンとして、リスクの影響度・リスクの起こりやすさの縦横の高低でテキパキと分けていきます。

【大切な監査対象事項は「重箱の隅」ではなく「重箱のど真ん中」にある】

この「お絵かき」程度の基本ステップですが、リスク管理や内部統制のスタートポイントでつまづかないよう、まず、このごく当たり前のことをまっとうに当たり前にやって下さいね。

さて、「お絵かき」してこのあとどうするのかということですが、１つ１つリスクを挙げていくと数限りなくございます。例えば、こんなこともリスクですよ。

「８２円切手が１枚盗まれる」ということ。

これは業務上横領・窃盗といったような、法務リスクのひとつです。

もちろん、コンプライアンス上（法令遵守＋社会的規範の積極的尊重）で、明確に不正・不祥事で問題あることですし、許されるべきものではありません。

ただ、８２円切手１枚が盗まれたことと、他にもっと大きな、あるいは、組織的な不正がある場合に、監査は重箱の隅だけをつついていて良いわけではなく、本丸としてある重箱のど真ん中の、おせち料理でいえば、数の子・いくら・あわびのようなもっと重要で多額・多大なリスクをスルーしていて良いわけではありません。

同じ不正や不祥事やコンプライアンス上の問題といっても、そもそも切手１枚も盗まれないことにこしたことはありませんが、８２円切手１枚盗まれたことで首長や庁内幹部の進退問題や社会的問題となるかといえば、リスクの影響度も低いですし、そうそう毎日のように切手が盗まれ続ける職場も少ないでしょう。

重点的なリスクに重点対応する観点からは、８２円切手１枚が盗まれるリスクは、リスクマッピン

グでは左斜め下３マスにおさまるブルーゾーンに配置され、リスクの重要度・優先的に対応する緊急性は低いものとして整理します。

一方で、サイバー攻撃リスクを取り上げてみれば、全国各地で国内外からの攻撃を知らず知らずのうちに毎秒のように受けていて、リスクの起こりやすさ・発生頻度としては非常に高くなりますし、リスクの影響度が高い大量の情報漏えいは紙媒体で起こるよりもデータの漏えい・サイバー攻撃・コンピュータウイルス感染などで起こる事件が後を絶ちませんので、リスクマッピングでは、右斜め上の３マスのレッドゾーンに配置され、リスクの重要度・緊急性も高い監査での重点チェックポイントとなります。

IT に詳しくないからスルーするという対応は、これまで監査委員の方々に少なからず見受けられた傾向でもありますが、都市監査基準に沿って言えば、監査の補助者・監査対象事項に詳しい方に支援してもらいながら、その補助者・支援者も監査委員が管理監督しつつ、重要な問題に監査の目を向けていくことが求められていることになります。

【ごくシンプルなリスク管理の意思決定４パターンで重要度に応じたリスク対応をする】

さて、各現場で皆様が監査・指導なさる際には、当然ながら、リスク管理の意思決定に基づき住民目線でも適切に対応できているかという点を踏まえて、対応して頂く必要があります。

では、リスク管理の意思決定として、確たるステップ・判断の基となるものは何かといえば、実はごくシンプルな４パターンに落ち着きます。

リスク管理の意思決定として、①受容、②低減、③回避、④転嫁、これら４つから選定していくだけです。

これらのシンプルな４パターンといっても、いまひとるわかりにくいという方がいらっしゃるといけませんので、私自身を例にとって解説してみましょう。

檀上にいる私をご覧頂いておわかりの通り、おなかがポッチャリしていますので、ここで仮に私にとってのリスクは「成人病リスク（体重)」としてみてみましょう。

体重が増えると成人病リスクは高まるじゃないか、といったときに、私はチョコレートとコーラが大好きなんですが、目の前にチョコレートがあったとすると、私はひたすら「受容」して太ってしまいました。

そのリスクを選好して受け入れる１つ目の「受容」を選択してしまっているんですね。太ってしまうというリスクを受け入れて、結局どうなっているかというと、このようにお腹がプヨプヨに太ってしまうということが起こっております。まあ、何かあっても大したことはないからいいか、といってリスクを「受容」しているわけです。

それを見かねた看護師の妻が、監査の指導をする私に監査をしてくれています。

妻が私にどんなことを「監査指導」をして勧めてくれているかというと、２つ目のリスクの「低減」策を勧めてくれています。

つまり、「あなた、運動しなさいよ！」と言われるわけです。運動・エクササイズをすることで、体

重を「低減」して成人病リスクの影響度・発生度合を減らそうとしてくれているんです。

ところが、ものぐさでエクササイズも三日坊主な運動不足の私は、なかなか体重が減りません。身を削ったトークをしている割に、なかなか身が削れず太ったまんまです。

それを見かねた妻は、これじゃらちが明かないということで、どんな監査指導・リスク対策を講じたかというと、これが３つ目のリスクの「回避」策です。

私はチョコレートとコーラが大好きなものですから、それを体に取り込んで「受容」してついつい飲食して太ってしまうということで、妻が一計を案じました。

そもそも我が家にチョコレートとコーラがなければ、旦那はそれらを飲食して太らないじゃないかと考えたわけです。

それで、結局、妻はどんなリスク対策を講じたかといえば、リスクの「回避」策として、コーラとチョコレートの禁止例を出して、家の中の私が買ってきて置いていたチョコレートとコーラを全部捨ててしまう、というような状況に至りました。私思いの愛すべきやさしい妻ですね。

しかし、私はそれにもめげず、１年間の育休も終わり息子も３歳を迎えた 2016 年から、積極的に遠方への出張も受けている中で、お酒が弱い私は、出張先ホテル近くのコンビニエンスストアでチョコレートとコーラを買ってきて、甘いものをこっそり飲食してリスク管理の抜け穴をひた走ってみたりしております。

リスク管理策を示された時に、現場の方々がどう抜け穴を作って形骸化・骨抜きするかについて、指導する側として肌身で理解し、IT セキュリティ対策でも定石である「攻撃者・逸脱者目線に立って対策を練る」トレーニングになっているように思えます、という言い訳をしておりますが・・・。

出張して新幹線や飛行機で帰路につく際、ビールとおつまみでほっとするひとときを過ごされる方がいらっしゃいますが、私はお酒に弱いため、自宅近くのコンビニエンスストアでコーラを買って家に帰り、２階のリビングでプシュッと栓を開けてコーラを飲むひとときが至福です。

しかし、妻は耳がよくて、もう妻は３階の寝室で寝ているだろうと思ってコーラを飲んでいたら、ドドドッと階段を降りてきて、「あなた、コーラを飲んでいるでしょう！」と言われて、私は背中側にコーラを隠して、「いやいや、飲んでないよ、ゲフッ～」とゲップしてしまってすぐバレてしまったりします。いやぁ～、嘘は遅かれ早かれバレますので、何事も正直に対応するのが一番ですよね。

さて、残りの４つ目の「転嫁」というリスク管理の意思決定は、皆様ご自身に当てはめた方がわかりやすいと思います。

例えば、この会場内の方で、自動車やバイクなどを運転される方も多いかと思います。自動車やバイクを運転される方は、必ずといって良いほど「転嫁」策を講じています。

どういうことかというと、今日お集まりの方々は非常に高貴な顔だちをされていらっしゃいますよね～。まるで富裕層の紳士淑女でいらっしゃる。ですから、普通に道でドーンと誰かを轢いてしまって、３億円～４億円の賠償金を払えと請求されても、ポケットマネーでポンと払えるかもしれませんが、私はとてもそんなお金はございません。

では、コツコツ働き、稼いだお金で社会貢献活動費をねん出している私がどうリスク対応している

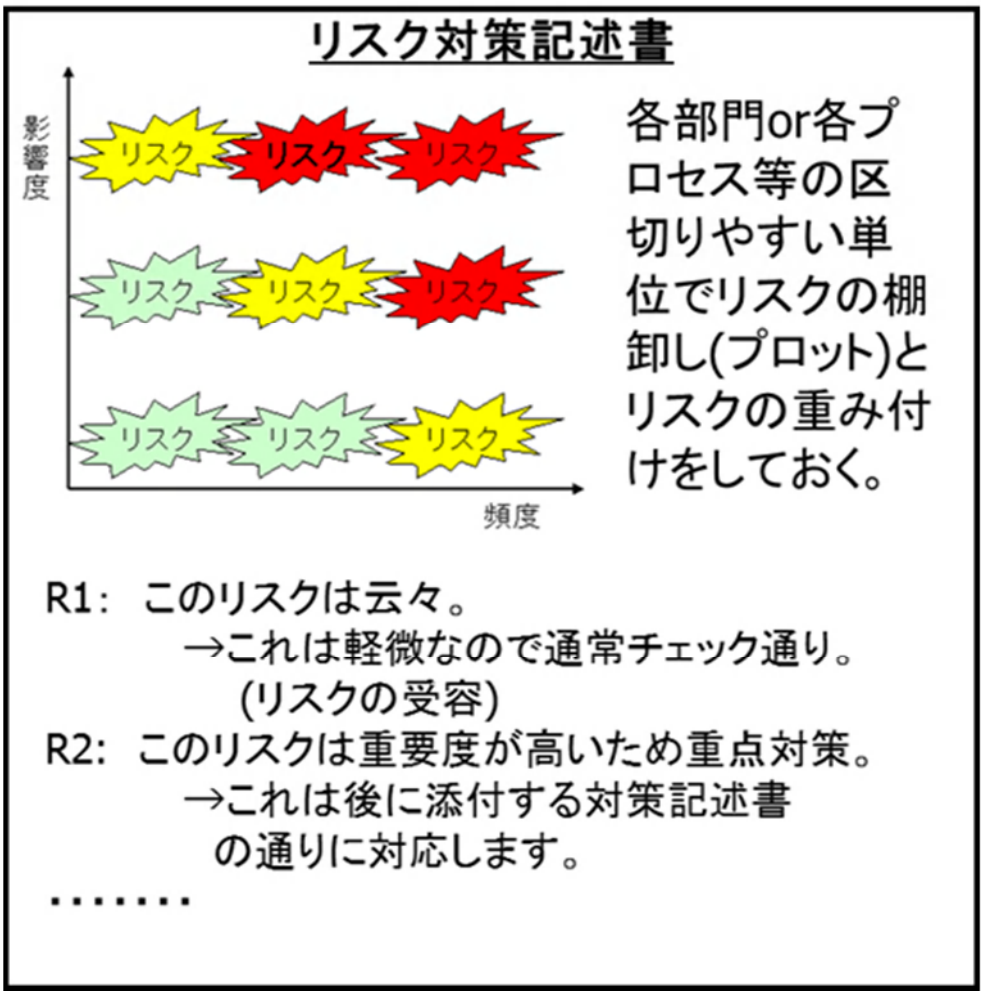
のかといえば、自動車保険を掛けて、何かあったら保険会社に賠償金の支払い義務を「転嫁」して、保険会社から賠償金を払っていただくわけです。

ごく身近にあるリスク管理の意思決定として、４つ目の「転嫁」で思い浮かべると良さそうなのが、各種の保険をかけるという意思決定です。

【説明責任を果たすＡ３用紙で縦１枚の戸村オリジナルの「リスク対策記述書」】

さて、確たるリスク判定の基に監査を進めるという際に、監査委員・監査事務局スタッフ・監査の補助者の方々などがまとめて頂くべきものは何かといえば、図のようにごくシンプルなＡ３用紙１枚のリスク対策記述書（戸村オリジナル）です。

監査活動をにおいて、リスクベースアプローチといっても、思いつき・場当たり的にリスクの重要度を判定しているのではなく、開示・説明できるステップを踏んで、資料として示せるものを用意して重点的な監査対応をすれば良いのです。



まず、どこにでもある白紙のＡ３用紙を用意して、縦に置いて上下にパタッと折って、もう一度開けば、上段と下段との折れ線がついて上と下に分かれます。

上の段では既に述べましたリスクマッピングを行います。縦軸・横軸を書いて、９マスに区切って赤・青・黄色のゾーン分けの色塗りです。

下段で書くのは、様々なリスクをプロットする（リスクの影響度と発生しやすさからリスクマッピングで適切な位置に配置する）のです。

リスクをそれぞれ棚卸ししていただいて、例えば通番で、１つ目のリスクだったら「Ｒ１」とか２つ目のリスクなら「Ｒ２」などと書いて、このリスクはかくかくしかじかで、どのくらいリスクの重要度でどう対応するか、というリスクの重要度に応じた対応策・４パターンのリスク管理の意思決定について、簡潔に書いていきます

例えば、先ほど述べました８２円切手１枚が盗まれるリスクは、庁内・社会を揺るがす大問題かといえば、必ずしもそうはならないケースが比較的多いかと思われます。

このリスクは非常に軽微なので、通常通りの切手を管理する方のチェック通りで「受容」することでよしとする判断もあります。

あるいは、サイバー攻撃の対策とか、一見して軽微に見えてこのリスクが実際に問題化したらまずいんじゃないかという話になれば、これは非常に重要度が高いので重点的対応で、詳細はこのＡ３用紙１枚の後ろに、添付１番資料を参照といったように詳細は添付資料でまとめてリスク対策記述書としてまとまった資料を仕上げていきます。

そうすると、このＡ３用紙１枚が全体を俯瞰するエグゼクティブ・サマリーとなり、とるべき対策や監査上の要点・指摘すべき点・その他の留意事項や改善案や所感などは、その後ろにつける添付資料にて詳述して行けば良いのです。

これで、いわゆる「監査における合理的な判断の基礎」を築き、監査委員も補助者も監査事務局の各スタッフも、共通認識の下で監査活動を行い、監査委員はこのリスク対策記述書をベースに管理監督していけば良いということになります。

【コンプライアンス・内部統制の理解不足】

私は日本の「コンプライアンス黎明期」「内部統制ってなんだ？」といったころから、若輩者ながら国際的な当たり前のこととして、コンプライアンスや内部統制などを指導してきて、今はまだ若造ながらも最古参の指導者になってきました。

これまでも、また、依然として根深いコンプライアンスや内部統制の誤解がはびこっていて、おかしな日本語がまかり通っているケースが散見されます。

例えば、「コンプライアンスの違反をしないように！」といった指示を出す方々やコンプライアンス指導に当たっている一部の講師がいます。

これは、日本語として完全におかしいでしょう。「コンプライアンス＝法令遵守」とだけしかとらえていない、ある意味で古典的な過ちを犯している方々の典型例です。

しかし、コンプライアンスは法令遵守のみを意味するのではありません。逆に、法令さえ守っていれば何をやっても良い、という脱法行為を助長させかねない危険なコンプライアンスのとらえ方だと言っても過言ではないでしょう。

私なりに端的にコンプライアンスをまとめると、「コンプライアンス＝法令遵守＋社会的規範の積極

的尊重」という整理をして参りました。

何を言いたいかといいますと、法令違反が一切なくても、コンプライアンス上の問題が起こるということです。

例えば、世の中の問題でクローズアップされたものとして、ある社会保険労務士が、社員をうつ病に追い込む方法などというブログを書いて、社会保険労務士協会からコンプライアンス上の問題として懲戒処分が粛々と下されました。

これは何だったのかというと、当然ながら、表現の自由はみんな保障されているわけですよね。法令違反は一切なかったとしましょう。

では、何が懲戒処分に値する重要な問題とされたのかというと、国家資格者として地域企業の健康経営を促し範となるべき社会保険労務士が、地域企業の社員を自殺願望の抱きやすいうつ病に積極的に罹患させる悪質な方法を指南するという、社会保険労務士の品位を汚し、「違法性は帯びないが（社会通念・社会の常識に勘案して）不適切」な状態であったことが、コンプライアンス上の問題として厳しい目にさらされたわけです。

都市監査基準に照らしてみれば、監査委員は住民目線での監査をしなさいといった記述があります。これは、単に、学歴・職歴・志向性など様々な地域住民に専門用語の乱発でわかりにくい監査対応をするのを避けるだけではなく、コンプライアンス対応として庁内の常識や法令違反の有無だけでなく、社会通念に照らして公正妥当な観点で監査を進めなさい、という要請でもあるのです。

また、内部統制に関しても、単に財務会計のものといったものをはじめとして、根強い誤解がはびこっています。この会場内にいらっしゃる監査委員の方や監査事務局スタッフの方などで、内部統制を一言で専門用語抜きに言うと何か、と問われてさっとお答え頂ける方はいらっしゃいますか。

おそらく、ほとんどいないでしょうし、私が指導する弁護士・公認会計士・大学教授の方々ですら、実務や現場の実態を踏まえてわかりやすく誤解なく答えられる方は、まずいらっしゃいませんでした。

私なりの整理として、内部統制は、「健全に行政サービスを提供し続けるための仕組み」であったり、「リスク管理に実効性を持たせる仕組み」だったり、「みんなで作ったルール（法令＋社会規範）をみんなで守りあう仕組み」といった表現をしていたりします。

語感としては、「内部統制(Internal Control)」というより、「内部自治(Internal Governance)」といった方が、より内部統制の実像を把握する上でそぐわしいと私は思っています。

よく役職員の方々が誤解されるのですが、コンプライアンスは誰かを縛るとか、誰かに縛られるというものではなくて、どう健全に税収・歳入を上げていくか、どう運営するか、どう地方創生して活性化したり社会問題を解決していったりするか、というプロセスが問われるものなのです。

税収・歳入が上がれば何でもいいとか、不適切でも適法にうまくいけば何でもいいという話ではなくて、大切なのは「健全に」という３文字です。健全に運営し続けていくということです。

結果だけよければ何でもいいというのではなくて、そのプロセスが妥当かどうかというところが問われているところです。

もし結果だけ帳尻が合っていれば何でもいいのだったら、某名門大手企業は、「こんな恥ずかしい財

務報告を出せない」とか、「３日で１２０億を何とかしろ」と言って帳簿や数字の帳尻を合わせたらそれでよかったのかというと、そうではないという話なのです。

【コンプライアンスに関するよくある誤解・言い訳】

コンプライアンスで、地域企業でよくある心理や間違いは、「コンプライアンスを強化したら儲けが出なくなってしまう」とおっしゃる経営者の方々が少なからずいらっしゃいます。

これは、ある大手製薬会社の社長さんに指導しに行った際に、その社長さんがおっしゃっていたことでしたが、これはコンプライアンス上で大きな誤りです。

コンプライアンス対応を強化して、監督官庁、関係各位、社会全体から信頼されなければ、儲ける活動すらできない時代なんです。

その典型例は何かというと、原子力発電所の運営です。安全基準を満たさなかったら、電力会社が発電できないのです。電力会社が発電したものを売電して初めて儲けることができるのですが、その儲けるための活動すらできないという時代だということは自明です。

あと、うちにはコンプライアンスとか内部統制は時期尚早だ、とおっしゃる「慎重派」を装う方もいらっしゃいます。

この「時期尚早」という４文字熟語を使うと、なにか賢い判断をしているように見えますが、当然ながら、一般社会では、２０００年の大阪地裁の判例、これは大和銀行ニューヨーク支店の一契約職員の方の不正取引に関しての判決でしたが、非正規職員の不正対策の責任を役員が負う、とするものでした。

また、地域企業ではすべからく、２００６年の会社法の時点でも、内部統制・コンプライアンスが強く求められてきましたので、自治体の対応・反応がむしろ圧倒的に遅めなぐらいで、時期尚早ではありません。

中には、医療・福祉機関の方が多いのですけれども、社会に役立つ仕事だから少しぐらいいいじゃないかと言う方がいらっしゃいます。

これもコンプライアンス上で大きな誤りですよね。

では、裁判官は社会の役に立っているから賄賂をもらっていいのか、といえば、当然、ダメですよね。コンプライアンスは、「社会で仕事をするための入場券」です。

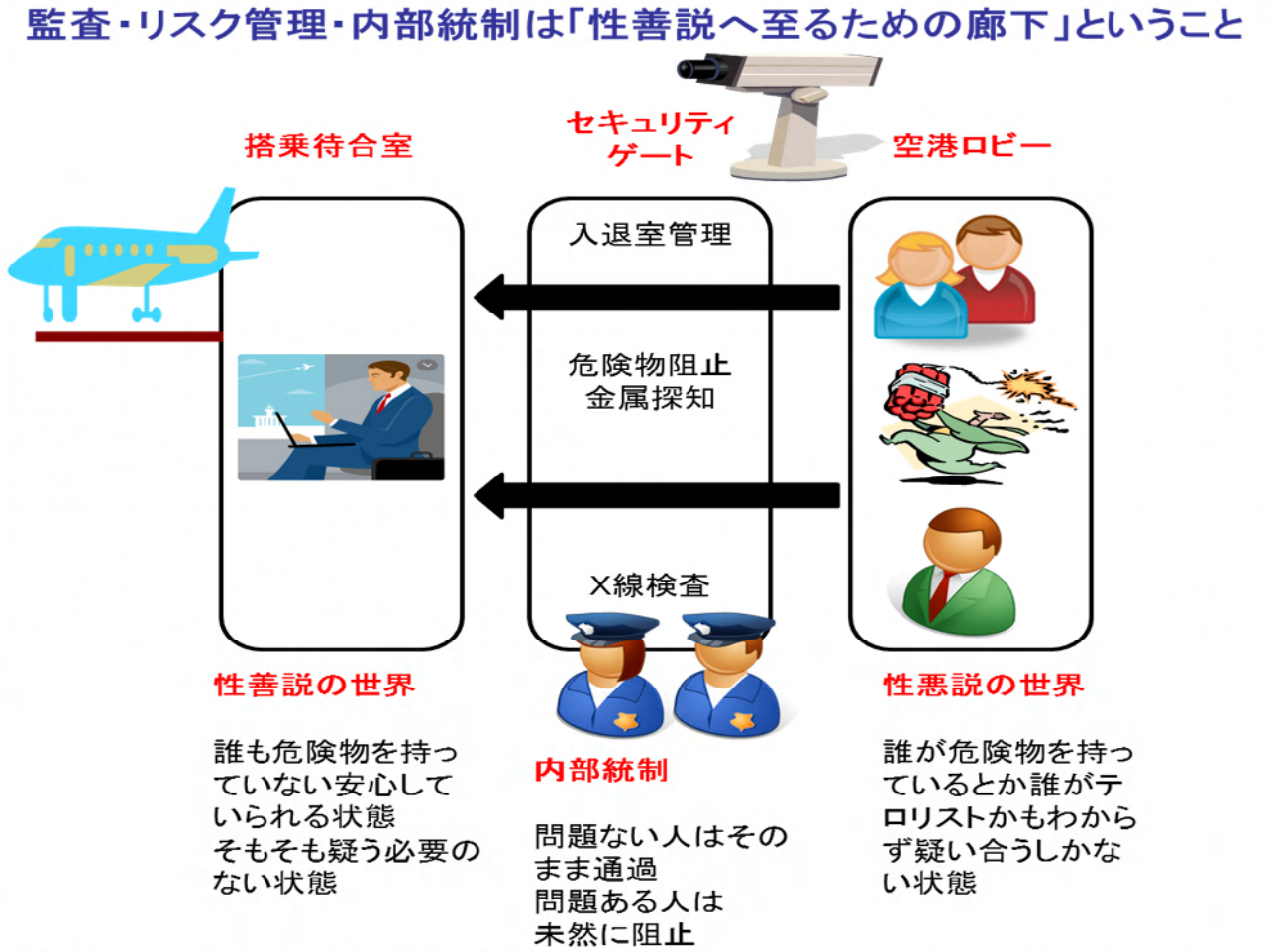
その入場券がなかったらどうなるのというと、個々人の場合であれば停職処分、自宅謹慎というような懲戒処分で社会・うちの職場で仕事をするな、という対応もありますし、地域企業では業務停止命令が課されて、おたくの会社のコンプライアンス対応では、おたくの業界で仕事をする資格はない、と断じられることもあるわけです。

【コンプライアンスや内部統制は性悪説で役職員を疑ってかかるものだから良くない・いらない？】

監査・リスク管理・内部統制・コンプライアンスについて、たまに「役職員の方々の中には、役職員を疑ってかかる性悪説だからよくないものだ、なくしてしまえ！」という反応をされる方がいらっ

しゃいます。お気持ちは察しますが、全くの誤りです。

この点を図解するための私なりに工夫したものを持ってまいりました。空港を例にとった次の図をご覧ください。



内部統制はいついかなる時も１００％性善説に立つかというと、必ずしもそうではありません。また一方で、内部統制はいついかなる時も１００％性悪説に立つかというと、必ずしもそうでもありません。

私なりに言えば、「性悪説の世界から性善説の世界へ至るための廊下」みたいなものが内部統制・コンプライアンス、あるいは、各種の監査活動なのです。ここで空港を例に図解してみましょう。

さて、皆さん、出張やレジャーなどで空港に行かれた際、まずどこに入られますか。いきなり搭乗待合室に行ったという人はいらっしゃらないですよね。まず、空港のロビーへ行きますね。

そうすると、これからハネムーンにでも出掛けようかという、善良なる空の旅人であるカップルもいれば、爆弾を隠し持っている人とか、あなたがハッと後ろを見たら今にもあなたの背中からグサッとナイフで刺そうとしている人がいるかもしれません。

あるいは、こんな人がいるかもしれない。ポッチャリしていて、赤いネクタイをして色々なことをつぶやき話している戸村みたいな、ある種の監査界の変態みたいな人もいるかもしれません。一体、何をし出すかわからないし何もしないかもしれない人もいるかもしれません。

空港ロビーは性悪説の世界で、お互いがお互いを疑い合わないと、身の安全、身の潔白が保証され

ないという世界です。

ところが、「ある廊下」「ある経路」を通って搭乗待合室に至ると、そこは性善説の世界です。

そもそも誰もが危険物を持っていない。安全な空の旅への世界が広がっています。

そして、一人一人が自分で弁護士を雇ったり、裁判を起こしたりしなくても、空港が一人一人にかわって身の潔白、身の安全を保証してくれる、立証してくれる、そういう仕組みがあります。

それは結局のところ何かといえば、空港で言うとセキュリティゲート、実際の皆様の職場で言えば、内部統制とか、監査活動、コンプライアンス活動のステップ・手続きという「廊下」「経路」なのです。

例えばセキュリティゲートでは、入退室管理（これも内部統制の統制活動のひとつ）ということで、チケットを持っていない方に「チケット拝見」と言って、持っていなかったら入場できません、出て行ってくださいとして、正当な権利のある入場者は正当な空の旅人として受け入れます。

入退室管理で問題ない方は、次のステップで、金属探知機で危険物の所持・有無をチェックしたり、Ｘ線検査などをしたりして、問題がなければ「あなたの身は潔白です」となりますし、問題ある方は「ちょっと待ってください。こちらで検査を致します」とストップをかけたりするという、ただそれだけのお話です。

つまり、空港の用意した仕組みに沿って頂ければ、個々人の身の潔白・身の安全を空港が個々人に代わって証明・保証するという、「お互いに疑い合わずに済むし安心して仕事をしあうための仕組み」が、内部統制・コンプライアンス・監査活動といったものです。

口のうまいコンサルタントや講師の中には、内部統制は「性弱説」、つまり、人はそもそも弱いものなのでその弱さを補う仕組みが必要なんだ、という話をされる方がいらっしゃいますが、私は大反対です。

実際、東日本大震災の現地レポートにお伺いした際、津波でご尊父が流され、仮設住宅で家族寄り添って、「天に旅立ったおやじの分までしっかり生きていくぞ！」と、惨状の中に心の奥底から湧き上がる人としての強さを見ることがありました。

そんな方々の前で、のんきにうまいこと言ったような賢人ぽく「人はそもそも弱いものなんですよ。だから内部統制ってのが必要でね～」ってなことを、私は人間としてお話しする気にはなれませんし、もし仮に「性弱説」というなら、当然に対比して「性強説」なるものを議論した上でなければ論じようがないとも思います。

人の心に寄り添えず、仏作って魂入れずの形骸化させる内部統制・コンプライアンス・監査対応を加速させる方々の中に、この「性弱説」論者が少なからずいるように見受けられます。

【誰でも毎日やっている身近な内部統制】

さて、誰でも毎日のようにやっている内部統制というのはどんなものがあるのかというと、例えば、ごく身近なこんなことがあります。

交通費の申請書を書いて、上長に承認印を押してもらった、あるいは、上長として承認印を押したというハンコひとつ押すという行為。

これも立派な内部統制の「承認」という統制行為です。そして、このハンコひとつに、当然ながら、不正の防止機能があります。

例えば、本日の総会は、事務局は東京都さんでやっていらっしゃいますが、私がもし交通費の不正受給を企んだらどうなるかといえば、こんな感じでしょうか。

「わたし、実はフランス人なんです。フランスのシャルルドゴール空港から、成田空港まできました。だから、登壇する際に必要な往復の交通費５０万円ください！」と言って、その通りに事務局さんが支払ってくれるかというと、そんな支払いはしてくれないですよね。不正な交通費の申請書にハンコを押してくれませんよね。

おそらく、「あなたは小池都知事の近くに住んでる練馬区民でしょ。練馬区から来たのだから、そこからの交通費だけ支払います」というお話になるはずです。ハンコひとつが立派な内部統制の統制行為をなすものなんです。

あと、上長や監査委員として監査の補助者や事務局スタッフの書いてきた報告書をチェックする、この数字や内容は合っているか・問題ないかというチェックも、内部統制の「レビュー」という統制行為です。

あるいは、入金記録と出金記録を突き合わせて、変なお金の出入りがないかといのをチェックする突合も、内部統制の「照合」という統制行為です。

また、調達担当者と支払担当者を別々に分けておくことも、内部統制の「職務分掌」という統制行為です。

これは、実際にどんな問題が起こるのかというと、ある地域の大手企業で問題が起こったことなのですが、部長さんが調達と支払いを兼ねていて、会社でこれを買って支払ったことにして、会社のお金をポケットに入れてしまうという不正がありました。

そういうことがないように、担当者を分けてひとりの人が不正な暴走をしないようにする牽制機能を効かせる、というのも、内部統制の統制行為のひとつです。

あと、意外と思われる方が少なくないのですが、人事でよくある「ジョブ・ローテーション」も内部統制の統制行為のひとつです。

人事戦略として、いろいろな職種・持ち場を経験させて人材育成していこう、という育成面の裏側にリスク管理機能があります。

ひとところに留まって癒着を生まないようにする、これがまずひとつの不正防止機能です。また、人事異動である前任者がどこかへ異動したら、後任の方が入ってきます。

後任の方は、いきなりポンと座って仕事をつつがなく行うといったわけではなく、前任者がどういう処理をやってきて、どんな状態のものをどう引き継ぐかについて、自然と引き継ぎ段階などにおいてチェック機能が入るわけです。

銀行でも、支店長さんが別の支店に転勤になったとき、ここで不正が発覚するという、池井戸潤さんの「半沢直樹」のドラマで言えば、「支店長マター」というのがバレてしまうということがあったりします。

内部統制は、皆さんの周りをごく身近に日常的に取り巻いていて、ごく毎日やっている当たり前のことの積み重ねということです。

【内部統制の本質】

内部統制の意義としては、私なりに一応まとめてみれば、「組織の不祥事や不正等をなくす活動を通じて、組織の存在意義・価値・社会からの信頼を高めていく」ということです。

よく誤解されてしまうポイントは、「内部統制はプロセスだ」というところを踏まえていないケースがあります。

どういうことかというと、監査活動の中で、内部統制と思って監査しているつもりでありながら、内部統制の本質からほど遠くなりがちなのは、法令違反のあるなしを場当たり的にチェックするような監査活動です。

そうではなくて、内部統制の本質は何かといえば、「表面的・形骸化・儀式化したような指摘ではなく、根本的な是正をもって、そもそも問題が起こりにくい・起こしにくい仕組みを整える」ということです。

事後的にどうのこうのすることが内部統制の本質ではありません。

しかし、会計監査の世界だけしか見つめられない監査人は、数字がまとまって出てきた事後に、不正発見をして後追い監査のみに終始しがちです。これは、大手監査法人の公認会計士でも傾向としてそのようなワナにはまってしまいがちです。

確かに、不正が起こった後にねつ造・不正処理された数字を基に監査をすれば、明確な数字という証拠があるので、頭脳明晰な監査人を装えますが、今、大切なのは、運営トップや現場のこれから起こり得る不正の予兆の把握や、現在進行形でまだ会計処理して財務諸表にまとめられていない不正の把握と阻止・ダメージの最小化です。

ある大手企業の「飛ばし」の不正に関し、某大手監査法人の対応に業を煮やした金融庁は、不正が起こってからどうこうするのではなく、そもそも、不正が起こり得る予兆を早期に把握し防止・抑止・不正ダメージの最小化を図りなさい、として、「不正リスク対応基準」をまとめました。

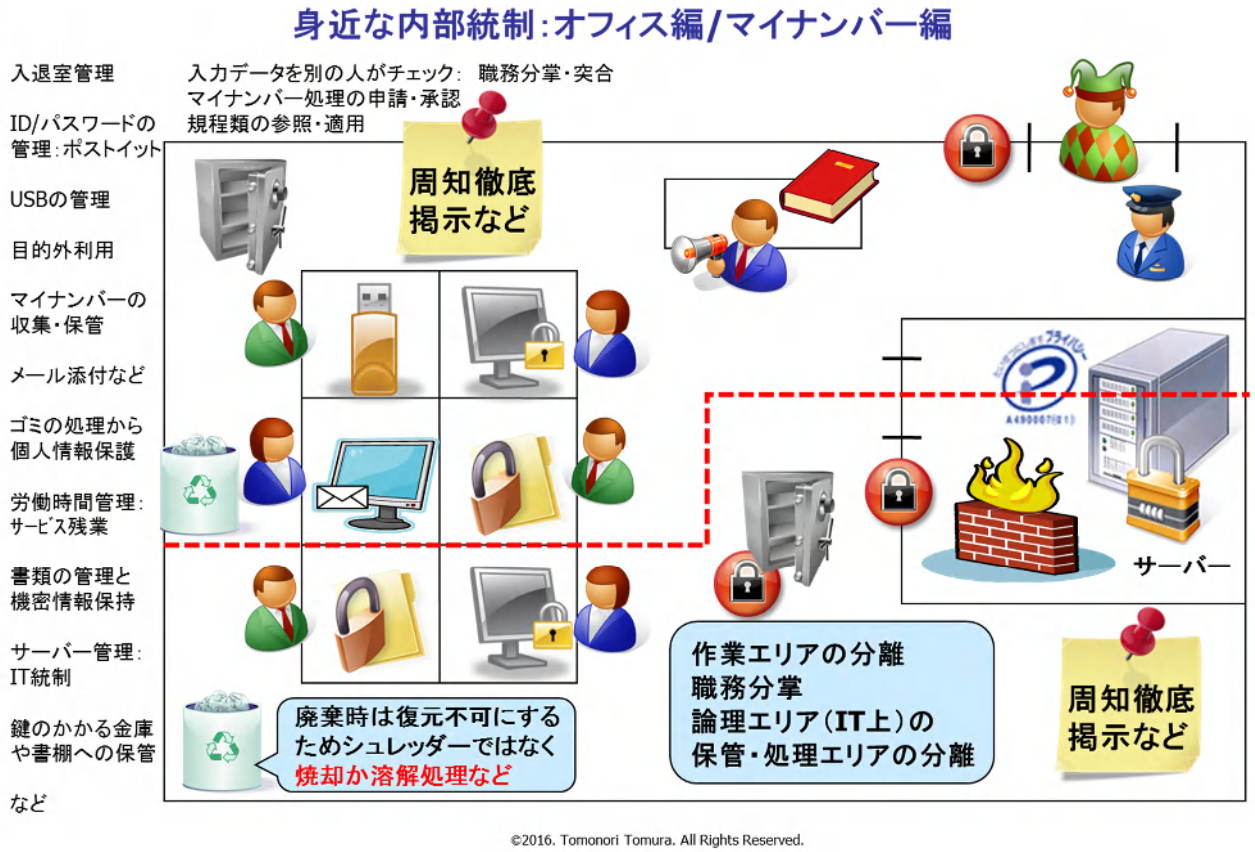
内部統制では、そもそもの予防策が大事です。しかし、１００％不正を事前に防止できるわけではありませんので、もし問題が起こってしまったら、問題の根源に逆上ってチェックするトレーサビリティーを効かせて事後対処を適切に行い、つぎはぎではなく抜本的な再発防止策を講じることが重要となります。

【身近な内部統制「オフィス編」・「マイナンバー編」】

身近な内部統制として、オフィス編／マイナンバー編について併せてお話ししてみると、図の点線で区切ってある上の方が通常業務、点線で区切っている下の部分がマイナンバーに係る業務としてみました。

例えば図の右上の方に、怪しい人が庁内・職場にいきなり入ってこようとするとどうするのかとい

えば、当然ながら、守衛さんなど方が「ちょっと待ってください」とブロックする。これが内部統制の「入退室管理」のワンシーンです。



あと、例えば、パソコンやタブレットなどを使用する際のＩＤ・パスワードの管理もＩＤ管理・アクセス管理という内部統制のＩＴ関連事項であるＩＴ統制として重要です。

また、ＵＳＢに関しては、今は基本的に持込み使用などを禁止しているかと思いますが、ＵＳＢなどの記憶媒体の安全な管理や、変なメールを開かないといったことも、ＩＴ統制です。

最近は実在の団体・企業などになりすまして「変に見えない」メールで標的型攻撃を受けるところも多々ありますので、メール１通といってもあなどれません。

書類の厳重な保管に関しては、マイナンバーですと物理的安全管理措置などに関わる点ですが、通常業務とマイナンバー関連の業務で大きく異なるのはゴミ箱です。

通常業務をやっているところで重要な書類を捨てるときはどうするかというと、たぶん、シュレッダーにかけて重要書類を廃棄することが多いと思います。

では、マイナンバーの関連業務で同じようにできるのかというと、ご存じのとおり、一応マイナンバーのガイドラインにおいては、シュレッダーでの廃棄処理は基本的に避けるべきです。

プロのスパイや情報を盗み取る方々は、シュレッダーで細かくなったものをジグソーパズルのようにつなぎ直して復元してしまいます。

マイナンバーは下一桁でも基本的には復元不可能なように、厳密には焼却もしくは溶解での廃棄処理が求められています。

現場の実態としての運用上でグレーっぽい処理としては、マイナンバー対応シュレッダーという、

従来よりもさらに細かく砕くものだったらいいかみたいな感じで処理されているような、各種団体・地域企業なども見受けられます。

マイナンバーでは技術的安全管理措置にあたるＩＴ統制面のお話しとしては、ＩＴを動かす仕組みであるサーバーの中に、変な人がアクセスしてこないようにファイヤーウォールを用意するとか、通常業務でのデータ類の保管スペースと、マイナンバー関連のデータ類の保管スペースは、物理的にもＩＴ上でも、別のフォルダや施錠・暗号化といった形で保管する必要がありますよね。

例えば、マイナンバーの管理をエクセルでつくったデータで行っている際、ファイルを暗号化しておくことや、パスワードを少なくともマイナンバー担当者が変更・異動になる際には、新たに変えておくといったことが求められます。

【身近な内部統制「居酒屋・喫煙室編」】

もっと皆さんに身近な内部統制としては、職場外にある居酒屋や喫煙室かもしれません。

「職場外の心のタガが外れやすい場所」で意外と問題が起こってしまうケースが散見されます。

実は、私がここで言うのも恥ずかしいのですが、たばこを吸っている人間、つまり、現在の医療界で言う「ニコチン中毒者」に該当してしまうわけですが、３０歳を過ぎてから、たばこを吸うようになったきっかけが、情報漏えいのチェックや不正情報・不適切な対応に関する調査・張り込みのために、喫煙室に入り浸ってたばこを吸うようになりました。

喫煙室で張り込んでいると、役職員の方々がみんな心を許して口外してはいけないような機密情報までペラペラとしゃべっていたりします。

ひどい組織では、重要な人事情報や、個人情報・パスワード・その他の様々な機密情報がポロポロと喫煙室の中で会話として出てくるので、そこで全部情報を拾って、不正調査するということやったりしてきました。

ＩＴ上の情報漏えい対策でセキュリティシステムに数千万円かけたとしても、実は、一番大きな穴が開いているセキュリティホールは、喫煙室にあるとさえ言って良いほどです。

また、居酒屋などお酒の席も要注意です。ちょっとお酒が入って、プライベートだからいいじゃないか、といってハラスメントが許されるわけではありません。

特にお酒の席でセクハラが起こりやすいでが、例えば、酔った勢いで肩を抱いてしまったというようなケースがあるかもしれませんが、セクハラをはじめとするハラスメント系の問題の恐いところは、「職場外でも職場の人間関係が継続している場所」では、当然にハラスメントによる不正行為が成り立つということです。それは、お酒の席である居酒屋であろうが、公道を歩いていようが、同じです。

それ以外にも私が実際に直面したケースとして、タクシーの運転手さんの会話から特定の組織の機密情報が洩れてきた例もあります。

タクシーの車内で後ろの席に座ったら、密室みたいな感じで機密情報をポロポロとしゃべっている人が少なくありません。

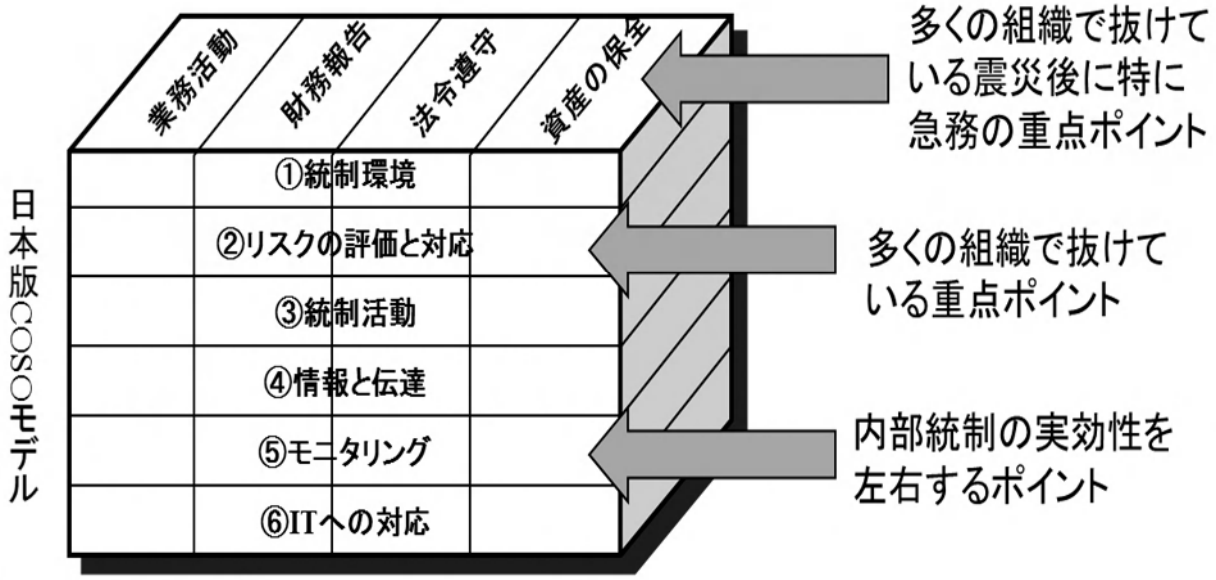
タクシーの運転手さんが、「この間、何とかという人を乗せたけれども、こんなことをしゃべってい

たよ」とポロポロしゃべるので、私が役職員の方や都市監査基準などでも機密情報の保全が求められる監査委員などの方によく申し上げるのは、「タクシーの運転手さんは聞いていないようで、よく聞いていて他の誰彼かまわずポロポロとしゃべっていますよ」ということです。

そもそも、タクシーの車内であろうと、職場外で機密性ある場所以外で、重要な情報や会話や打合せはしない、というごく当たり前のことを徹底することが、内部統制でもコンプライアンスでもリスク管理やマイナンバー対応でも重要です。

【内部統制の基本フレームワーク：誤解の多い日本版 COSO モデル】

日本において内部統制を進める際に、基本形として経産省・金融庁や総務省も同様に重要視するのが、簡略化した図にある日本版ＣＯＳＯモデルです



内部統制には、日本版 COSO モデルでは縦の列になっている「４つの目的」と、横に段になっている「６つの構成要素」に基づく対応が求められています。

上場企業等で求められている内部統制報告書制度も内部統制の一部ですが、通称Ｊ－ＳＯＸとして、金融商品取引法第２４条に基づく内部統制対応で、財務報告の信頼性を担保して粉飾決算などのないようにする目的を「狭く深く」対応していくものです

一方で、自治体で取り組む内部統制のカバー範囲は、一般企業でいう「会社法型の内部統制」とほぼイコールで、４つの目的と６つの構成要素を、全般的に「浅く広く」カバーしてくださいというのが自治体で求められる内部統制です。

では、日本版 COSO モデルの中身は何かというと、一番左端の列（１つ目の目的）にある、「業務活動の有効性・効率性を高める」という目的の中には何が関わってくるのでしょうか。

例えば、効率化・低コスト化・生産性の向上・改善活動などといったことが、この目的として内部統制上で求められる対応です。

たまに、「そんなことが内部統制なのか」「会計や経理の話ではないのか」と言われる方がいますが、

もともと、日本版ＣＯＳＯモデルの原型がアメリカでつくられた背景としては、組織とか企業の運営・経営の良い取組みの要素（ベストプラクティス）を集めたら、こういう箱型のモデルになりました、ということであって、内部統制はなにも財務会計だけのものではありません。

２つ目の目的は先ほど述べました財務報告の信頼性を担保するという、主に、金融商品取引法型の内部統制（Ｊ－ＳＯＸ）でした。

あと、３つ目の目的である、ここでモデルの表記上で仕方なく端的に書いておりますが、「法令遵守」の中には、ホットトピックスとして入っているのが番号法、マイナンバーですし、あるいは、改正労働安全衛生法による体の健康診断だけでなく心の健康診断もしましょうね、というストレスチェックといったものも内部統制の対象として入ってきます。

誤解の多い点としては、４つ目の目的の「資産の保全」です。ここで弁護士や公認会計士や学者でも多いのですが、会計に偏った資産管理のみを対象とした解説をされる方がいます。

資産管理＝資産の保全のすべてとして、これはいつ買って、原価がいくら、時価がいくら、減価償却がいくらというものをやるんです、みたいなことを解説されている方がいます。

しかし、組織における資産の保全とは何かというと、明確に「ヒト・モノ・カネ・情報」を保全して、業務や事業を継続していけるようにすることです。

従って、資産の保全という目的の中には、ちゃんと実務を踏まえて見据えれば、災害対応のみであはなく「何か問題が起こって業務が継続できないような事態に直面したらどうするか」ということをスタートポイントとする、個別リスク対応だけでない組織的なＢＣＰもこの「資産の保全」の対象として内部統制での対応が求められています。

例えば、ここでもしドーンと地震が起こったらどうしますか。まず、安否確認の連絡を取り合って、人という組織の資産を保全し、うちのこんな資材を使えるか・どんな機材が活かせるぞ、という「モノ」を保全・調達などしますよね。そして、各種の「情報」を集めて、「資金」を用立てて復旧・復興にあたる、というように、明確に「ヒト・モノ・カネ・情報」に関わるのが、内部統制における「資産の保全」という目的です。

【上の段から順番に取り組むと PDCA サイクルが回る内部統制の６つの構成要素】

さて、横に段になっているところを上から順番に対応していくのですが、①統制環境と書いていますよね。これからしてまず誤解されているか、あるいは、そもそもちゃんと理解されかみ砕いて現場に解説や指導されていないケースがほとんどです。

例えば、弁護士・公認会計士・大学教授らは、どんな解説をするかというと、「皆さん、統制環境というのが大事ですからやるんですよ。統制環境というのは、組織文化から組織成員の統制に対する意識に影響を与える他の基本的構成要素の基礎となるものです。さあ、大事ですからやってください。」といった感じです。

これで、具体的に何をすれば良いかについて、３つのポイントでわかりやすく答えられる方は、私以外にこの日本にまずいません。(拙著をお読みになったりしてマネしている人はいるかもしれません

が・・・)

語弊を恐れず、１つ目の構成要素の「統制環境」を一言でまとめれば、「不正を許さぬ風土づくり」です。

そして、具体的に実践することはたったの２つで、まず１つ目は、「善悪の判断基準づくり」で、２つ目が「教育」です。これで専門用語抜きに３つのポイントで統制環境の本質を解説します。

具体的に取り組む１つ目の「善悪の判断基準づくり」として、規程類・内規をつくったり、マイナンバーの関連業務でも、基本方針と取扱規程を作ったりして、「何をやったら良くて何をやってはいけないか」という善悪の判断基準をつくっていくことです。

もちろん、規程類などを書面でつくっても、キャビネットに入れっ放しだったら誰も知らない規程類になってしまっては形骸化してしまいますので、具体的に取り組む２つ目の「教育」が重要なのです。

ここで言う「教育」は、本日の総会でのお話しみたいに「集合研修」だけではなくて、もっと大事なのこととして、上長から部下、先輩から後輩、同僚同士も含めて、日々、わかるまでできるまで指導するという教育機能を含めた教育です。

２つ目の構成要素は、「リスクの評価と対応」です。先に述べましたリスクマッピングで既にお分かりの通り、リスクの評価をして重要度・優先度・重みづけをして、４つのリスク管理の意思決定に基づいて対応策をとっていくというのが、「リスクの評価と対応」で求められることです。

これも、たった一言で言うと、「重点的なリスクに重点的に対応する」ということです。

３つ目の構成要素の「統制活動」について一言でまとめると、「ハンコひとつも統制活動」ということです。先ほどご紹介したような内部統制の統制行為をひとつひとつコツコツまっとうにやりましょう。

４つ目の構成要素である「情報と伝達」については、一言でまとめれば、「リスク管理の報・連・相（ホウ・レン・ソウ)」です。

この「情報と伝達」の構成要素の中に、内部統制の最後の砦が重要な対象事項として入ってきます。それは、公益通報者保護制度、つまり、内部通報・内部告発を見て見ぬふりという「問題を積極的に黙認」することなく、まっとうに自浄作用を機能させるということが求められています。

５つ目の構成要素が「モニタリング」なのですが、よく誤解されるのは、「要するに問題がないかどうかチェックすればいいんでしょ～」という理解の仕方です。

そうじゃないですよ。チェックして、問題があるとわかって放置する、これは不作為による作為で、問題を黙認してしまっていることになりかねません。

そこで、内部統制として何が必要かというと、問題の有無をチェックして問題があったら是正・改善する、もしくは、監査人の独立性・客観性を担保する上で業務執行しなくとも是正・改善の強力な後押しをして問題をなしくずしにしないことが重要なのです。

最後に、アメリカの内部統制の原型のモデルでは、ＩＴに関しては①～⑤に織り込まれていたのですが、日本では内部統制のモデル上でＰＤＣＡサイクルを崩壊させるかのように、６つ目の構成要素

をつけ加えて日本オリジナルだと言っている愚行にはまった有識者・学識経験者に私はあきれていますが、もともとは、①～⑤まで、上から順番に取り組めば自然とＰＤＣＡサイクルが回るようになっているのです。

①と②がプラン（Ｐ）です。③と④が実践（Ｄ）です。⑤が問題のチェック（Ｃ）と問題の是正・改善にあたるアクション（Ａ）で、チェックして問題があれば是正する。そしてまた①に戻る、という内部統制のもともとのモデル設計だったのです。

６つ目の構成要素の「ＩＴへの対応」に関しては、ＩＴに関わる内部統制対応として２つの側面があります。

まず１つ目の側面として、ＩＴ自体が健全であること。そして、２つ目の側面は何かというと、その健全なＩＴを活用して内部統制を強化する、ということです。

手作業で数値などを転記していると、単純な事務ミスが起こり得ますが、ＩＴでデータ連携していると、単純な手作業ミスが健全でプログラムミスやバグがないＩＴなら、そもそも転記ミスという問題が生じない状態で業務を遂行できるわけです。

【内部統制とリスク管理・危機管理の整理】

内部統制をエンタープライズリスクマネジメント（全社的リスク管理）の観点でまとめると、「内部統制とは、組織の目的を達成する上で障害・阻害要因となるものを適切に管理し、持続的発展可能な業務活動に携わる人々の自発的な行動を健全かつ適正に方向付けする仕組み・プロセスである」という、少々ややこしそうなまとめ方となります。

まず、１つ目の下線部で、「組織の目的を達成する」ということは、健全に行政サービスを提供し続けていくことです。

２つ目の下線部で、「障害・阻害要因となるものを適切に管理」するということは、何が組織運営の障害・阻害要因となりどう対処していくかというリスク管理そのものです。

３つ目の下線部で、「持続的発展可能な業務活動」とありますが、これは、何か問題が生じた際に、そこですべて終わってしまうのではなく、企業経営でいえば倒産・解散ではなく、再発防止策や是正策をもってしなやかに強く（レジリエンスある状態で）業務活動を持続していけるようにする危機管理（クライシス・マネジメント）です。

４つ目の下線部で、「自発的な行動」というのは、ひとりひとりが職業選択の自由を持ち、組織運営ではある程度の自由な裁量をもって業務を行う方々が、不正などに暴走せず健全な方向に進んでいくよう方向づけしていくということを意味しています。

ここで、リスク管理と危機管理が出てきましたので、念のためカンタンに整理しておきましょう。

大手メディアや有識者でも、リスク管理と危機管理を混同しているケースが見受けられますので、私なりにリスク管理と危機管理を分けて整理しておきました。

まず、リスク管理は、事件・事故・危機・不祥事・災害などが発生する「前」の対策です。平時の備えというよりも、平時だからこそできる対策が重要です。

震災対策で言うと、平時だからこそ円滑に物資調達ができて流通過程を圧迫せずに済む備蓄ですよね。

『東京防災』の冊子が東京都で配られていて、それを私も一生懸命読みましたし、私も防災士として平時だからこそのリスク管理を災害対策でも行っています。

実際、私の一戸建ての自宅での備蓄では、家が全焼や倒壊がない限りは、家族４人が２週間は何の救助や支援物資が届かなくても籠城して生き延びられる水・食糧・非常用トイレ・照明設備などを用意していますし、自宅から仕事の継続ができるように、複数台の予備のパソコンや通信設備や野営してでも生活と仕事を継続できるようにするテントも４張ほど用意しています。その他の災害救助キットや消防設備など、様々に平時に取り揃えています。

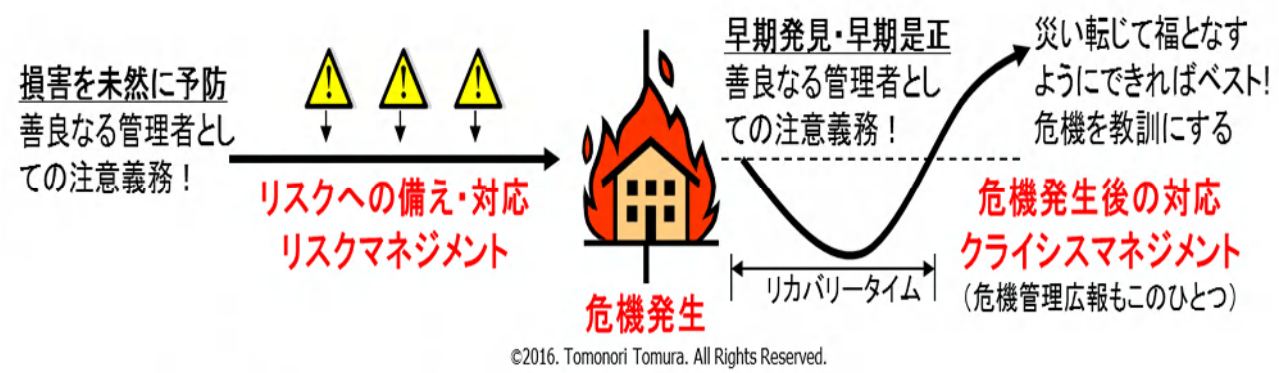
では、なぜ平時に備蓄やリスク対策で予防策を打っておくのかといえば、いざ地震が起こったら、スーパーに水や食糧を買い物に行っても全部売り切れてしまっていて手に入らないですし、必要な機材や物資も手に入りません。

転ばぬ先の杖というより、そもそも転ばない・転びにくい職場環境づくりが重要だということも、私がダイバーシティ対応の観点からも指導していることでもあります。

例えば、防災面で言うと、非常口の前になぜか資材やダンボールを置いてある職場は、そもそも、非常時に非常経路をつたって避難できない職場環境ですし、ＩＴ面で言うと、なぜか知りませんが、パソコンの画面の右上の方に黄色い「魔法の紙」が貼ってあって、その紙に呪文のように「ＩＤ何とか・パスワード何とか」と書いてあったりします。

それは、そもそも何者かが不正にＩＤ・パスワードを使ってシステムやデータにアクセスし放題の危険な状態を積極的に招いている職場環境ということになってしまいます。当たり前過ぎるお話ですが、そうならないように予め対応しておきましょう、というリスク管理のお話しでした。

それで、もう一方の危機管理（クライシス・マネジメント）というのは何かといえば、事件・事故・危機・不祥事・災害などが発生した「後」の対策で、事業継続・ＢＣＰで重要な３原則関わってきます。この点についても、大まかに図解しておきましょう。



【戸村式！危機管理・事業継続の３原則】

危機管理・事業継続の３原則として、まず、①いかにダメージを最小限に食い止めるか、②いかに最短の時間で復旧・元に戻すか、③いかに教訓を活かして禍転じて福となすように「危機に強く人に

やさしい運営」にするか、ということです。

図で示したように、ふだんは一本矢印のように順調に運営していて、幸か不幸か、コントロールできていてのことかたまたまラッキーなのか、うまくびっくりマークのリスクをかわせているかもしれません。

ところが、リスクをいくらうまくかわせていたとしても、不正や事故や災害などの問題が起こるときには起こってしまいます。

そのときに、①住民からの信頼、あるいは、大切な業務遂行レベルが落ち込むのを最低限にする、つまり、最小限のダメージにするのが第１の原則です。

そして、できるだけ早く元に戻す・復旧するという第２の原則ですが、ここで事業継続について誤解がありますので、念のため解説しておきます。

事業継続・ＢＣＰは「業務を止めない」ためのものではなく、「なるべく業務を止めず継続できるようにする」ものです。

従って、もし、業務継続を図ろうとして大切な生命が危機にさらされる恐れがあれば、その際は苦渋の決断ではありますが、あえて業務を止めて生命の危機を脱する、ということも事業継続・ＢＣＰで重要な意思決定のひとつです。

さて、元通りに復旧したからいいじゃないかというところでとどまっていると、また同じ問題が起こったら、また同じダメージを食らってしまいますので、教訓を活かして備えを厚くし、地震でいうならば、耐震補強、不祥事ならば再発防止策を講じて、危機に強く人にやさしい運営を進めて行くことで、より一層しなやかに強くレジリエンスもサバイバビリティーもある状態で組織を成長させることが、第３の原則として重要なポイントです。

【内部統制で大切な、中学校１年生までに習う漢字「７文字の原則」】

現場の方々にもあまねくわかりやすいように、私のオリジナルの「７文字式内部統制」として、この７文字が全部そろっていれば問題は起こりません、１文字でも欠けると大きな問題になってしまいますという話がございます。

それは何かというと、３つの「正」という頭文字と「適時適切」で、合計７文字の原則です。

まず、鉄則は３つの「正」という頭文字。

「正直に、正確に、正式に」対応するということを、残り４文字の通り、「適時適切」にやっていくという、中学校１年生までに習うたった漢字７文字で十分に内部統制・コンプライアンスで重要なポイントを押さえられます。別に六法全書を暗記する必要などありません。

まず、「正直に」、というのは、あるがままに正直に受けとめる・隠蔽しようとしないということで、不正の正当化や美談化をしないということです。

この１つ目の「正」という頭文字にあたる「正直に」というのが欠けてしまった例として、私も大好きな三重県の「赤福餅」が、一旦出荷して回収した売れ残った産業廃棄物を、「まあ、いいじゃないか、売ってしまえ」ということで、包装の巻き直し・賞味期限等のハンコの偽造をして、正直ではな

く嘘をついて新品だとして再出荷した問題がありました。

全国放送で一斉にメディアでたたかれたり、各種指導を受けたりしてお金の面でも企業イメージの面でも大ダメージを受けていました。

次に、２つ目の「正」の頭文字にあたる「正確に」というのは何かというと、正確な基準への準拠・算定・起算・処理・計上といったことです。

この「正確に」対応するということが欠けてしまった例が、ある企業の起こした飛騨牛の偽装です。

これも近年再発していますが、飛騨牛は１等級が一番下で、５等級が一番上で、その中で３等級以上でなければブランド牛としての「飛騨牛」と呼んではいけないようです。

そして、２等級、１等級のものは岐阜県産和牛と呼ばなければいけないのに、例えば、スーパーで主婦の方がご覧になって、２等級と３等級の違いはわからないだろうということで、岐阜県産和牛と呼ばなければいけないものまで飛騨牛というラベルを貼って売ってしまった企業がありました。

その会社の社長さんが有罪判決を受けていましたが、正直に正確に、うちは飛騨牛ではないですがあと一歩で飛騨牛というような岐阜県産和牛をお安く売っていますよ、とでも銘打っておけば、健全に儲け続けることができたのではないかと私は思います。

３つ目の「正」の頭文字にあたる「正式に」対応するというのは、人権・法令・内規・監督官庁等の通達やガイドラインなどを含め、正式な手続きに沿って対応するということです。

だから、内規やマニュアルやガイドラインで定められているのに、「これはなかったことにしよう」とか「これぐらい省いていいだろう」ということは許されません。

これぐらい省いていいだろうと、「正式に」対応する観点が抜けてしまった例が、ある原子力関連施設で「これぐらいは省いていいだろう」と、マニュアルやガイドラインに沿わず、バケツで放射性物質を容器に移し替えて臨界事故を起こした問題がありました。

こういった問題で私が常々感じることは、内部統制をちゃんとやっていれば、役職員の身の潔白だけでなく、役職員をはじめ地域住民の身の安全も守れるのになぁ～ということです。

ちょくちょく、上司の絶対命令とか、軍隊的組織みたいな感じで、「俺の言うことに従えないのか！お前には忠誠心はないのか！オレ・ワタシにたてつくのか！」と言って、正直・正確・正式な対応をねじ曲げる方がいます。

そこで私がよく申し上げていることとして、「誰に」従うかが大切なのではなく、「何に」従うかを大切にして下さい、ということです。お世話になったあの人だからとか、職位が上のあの人だから従うということではなく、「正しさ」や倫理・法令・社会通念における妥当性に従うということです。

では、正直で、正確で、正式でさえあればそれだけでいいのかというと、それだけではまだ不十分です。

仮に、何かの不祥事を起こした組織があったとしましょう。ウチは正直に、正確に、正式に事後対処しました、といったとしても、私はもう一歩突っ込んで聞きます。「それを公表、発表、あるいは監督官庁などに連絡したのはいつのですか」といった際、「いやぁ～、実は問題発生から３年後に公表したんですよ～」みたいなことがあったら、３年間、情報を隠し続けて隠ぺいしたことになり得ます。

そこで、内部統制対応でさらに大事なのは、適時（タイムリー）に、そして住民目線に沿ってわかりやすく社会通念に照らしても適切に対応するということです。

では、この実際に７文字の原則通りに対応した事例があるのかというと、実際に大きな問題を起こしたある優良企業の例があるんです。

こういうリコールＣＭを放映していました。「○○（企業名）は●●式暖房機を探しております」というリコールＣＭを全国各地で大々的に放映してリコール対応を消費者の安全第一で徹底しました。

この企業は何をやったのかといえば、正直に、「わが社は失敗しました。リコールします」と全国各地で呼びかけ、正確に、「●●式暖房機の△△番のものはこういう問題を起こし得るのでリコールします」と周知し、正式に、社内にフリーダイヤルでつながるリコール専用窓口をつくったり、あるいは一般公共電波のテレビＣＭ枠を買ってリコールＣＭを流したりしていました。

さらに心憎かったのが、「適時適切」な対応でした。

暖房機だから冬だけリコールＣＭを流せばいいのかというと、そうじゃなくて、「そろそろカバーをはずして暖房機を使おうかなぁ」というリコール対象製品で問題が生じる前にリコール対処できる秋の頃にも、また、「そろそろカバーをかけて収納しようかなぁ」という春の頃も次にリコール対象製品を使い始めるまでの最後のリコール機会として、一生懸命に消費者の安全第一でリコール対応をタイムリーに行いました。

そして、消費者目線に立って適切だったのは、例えば、●●式暖房機と言われても、私も含めて、おじいちゃんやおばあちゃんもよくわからないかもしれませんから、図解して、こんな写真のもので、しかも、こんなふうに煙突が外に出たものですよとか、物置の隅に置かれたままになっていませんか、などと生活シーンを想定してリコールの呼びかけを続けました。

その結果、どうなったかというと、「正直に、正確に、正式に、適時適切に」対応して、わが社は失敗しましたというリコールＣＭを、２００５年の冬からドーンと全国各地で放映した後に、なんと株価が上がったのでした。

つまり、正直に・正確に・正式に・適時適切に対応する姿勢が、社会・投資家などから高く評価され、危機に直面して却って文字通り「株を上げた」事例でした。

内部統制で大切なのは、何も専門用語を高尚に語らうことではなく、わかりやすく噛み砕いて日々の実践につながる指導･教育のもと、実際に大切なことをコツコツ積み上げていく地道な取組みです。

【いざ、という時の中学校１年生までにならう漢字「８文字の原則」（危機管理編）】

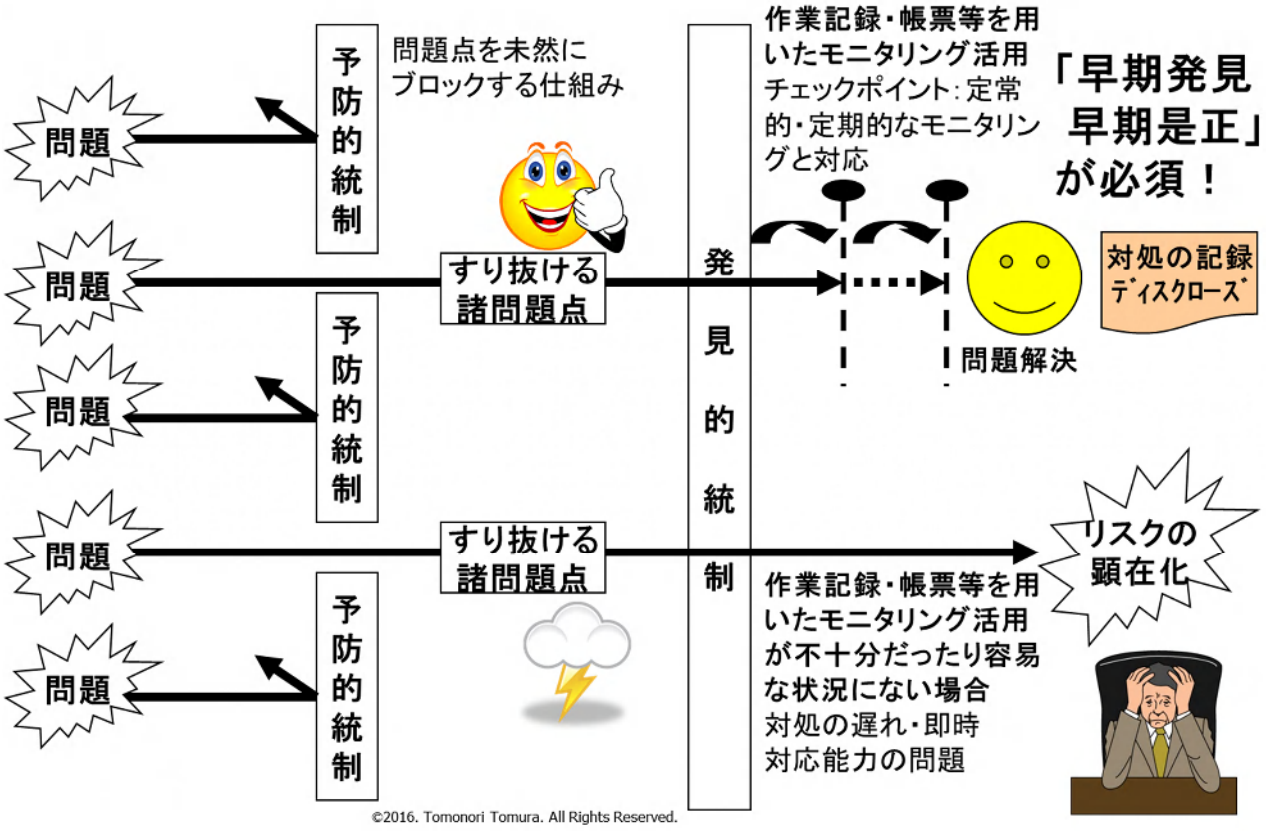
内部統制対応としても危機管理においても重要なポイントについて、中学校１年生までに習う漢字「８文字の原則」だけ補足してお伝えさせて下さい。

本日の重要なことは、中学校１年生までに習う漢字で合計１５文字のお話です。先ほどの「７文字の原則」と「８文字の原則」で、これだけは監査委員の方も現場の方もともに大切にして守って頂ければ幸いです。

内部統制のたてつけとしては、「予防的統制」として、リスク管理みたいな未然の対策があり、次に

「発見的統制」として、事後に行う適時適切な対策があります。大まかには図示した通りです。

予防的統制には、例えば、ＩＤ・パスワードをきっちり管理して、変な浸入やなりすましなどをブロックするとか、職務分掌して牽制機能を効かせるとか、入退室管理で変な人が侵入しないようにしておくなどのことがあります。



しかし、組織運営をしている限り、リスクはゼロにはなりませんし、リスク管理はリスクをゼロにすることが目的ではなく、あくまでも、リスクの度合いに応じてリスクとの付き合い方を見出して、リスクテイクしながら成果を出していくことにあります。

では、リスクがゼロにならないのはなぜかといえば、当然ですが、本日、この会場にお集まりの方々がご所属の先の首長が、今この瞬間にポロッとセクハラ発言をしたら、セクハラの法務リスクが実際に発現したということになりますよね。

では、極論的ではありますが、徹底的に各都道府県のリスクをゼロにしようと思ったらどうなるのかといえば、今この瞬間に都道府県の庁舎や組織そのものを解散してください、ということになり得ます。

そうすると、皆さんは、当然、ノーリスク・ノーリターンですので、業務起因のリスクはゼロになりますが、晴れて失業者になるわけです。

組織運営をする以上は、リスクはゼロにし尽くせません。ある程度のリスクテイクをしていくのですが、リスクの受け入れ方であってはならないのが図の下側にある矢印のような状態です。

予防策をすり抜けて問題が起こった際、定期的だったり都度だったりするモニタリングが機能して、早期に問題を把握・是正できていれば、自浄作用のある組織として大きな問題には至らないとしても、

きちんと把握したり指導しなかったり是正しなかった結果、リスクが爆発して、謝罪会見で大バッシングをうける組織も少なからずあります。

記者会見や謝罪会見で、よくある常套文句が「鋭意調査中です」という、言ってみれば後になってチェック機能・トレーサビリティーを効かせて、こういうところに問題がありました、すみませんでしたと言うダメダメ組織のレッテルを貼られる悪例です。

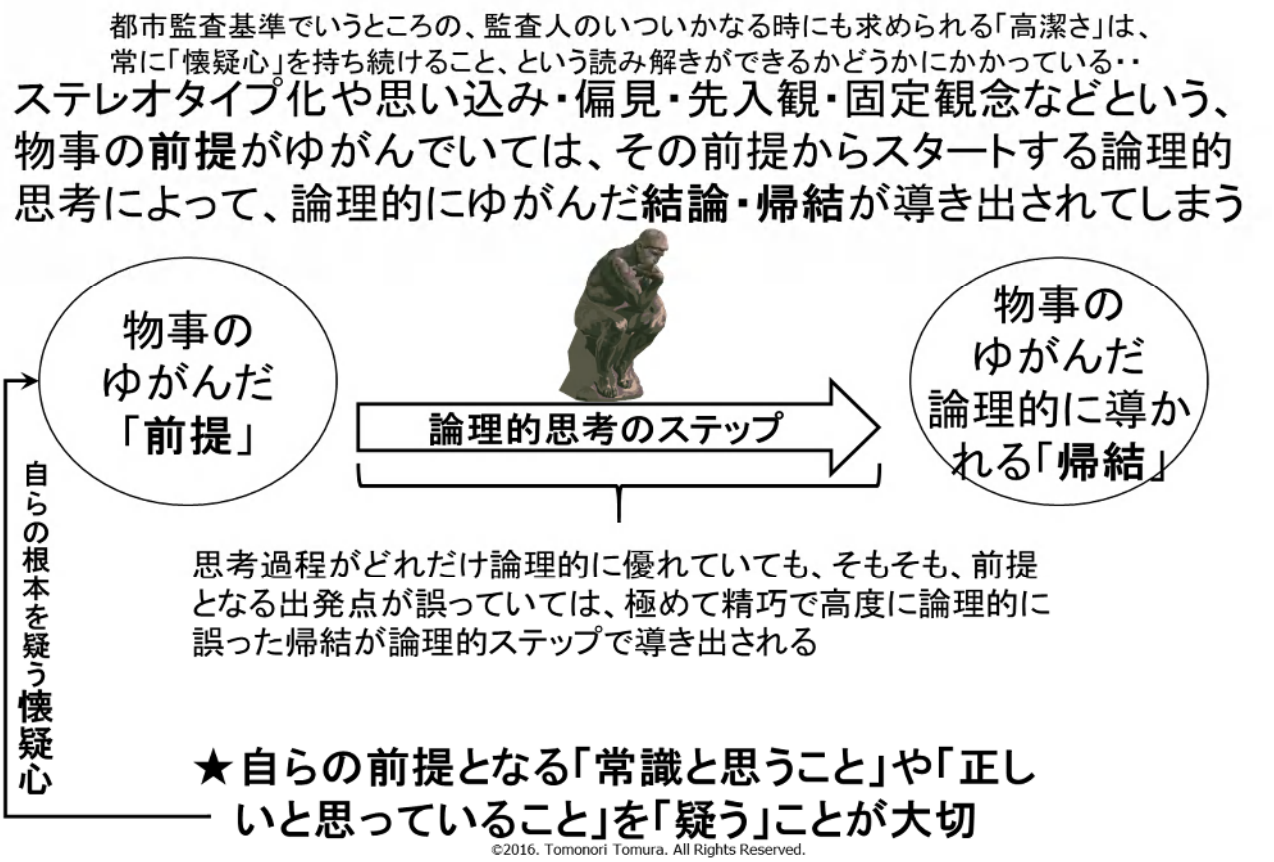
そうではなく、図の上側の矢印のように、何か問題が起こってしまったとしても、すぐにチェック機能を発揮して、すぐに是正・問題解決しておくということが、内部統制対応・危機管理として重要なのです。

これを８文字の原則としてまとめれば、図の右上のところに書いたように、「早期発見・早期是正」として、火事で言うなら初期消火・早期鎮火に努める、ということが重要なのです。

【論理的思考の暴走：監査人の高潔な人格とは・・・】

さて、監査委員の方々に気を付けて頂きたいこととして、たまに、こういう方もいらっしゃるので要注意という図をご用意しました。

監査委員の方や、地域の一般企業の監査役・内部監査人の方などでも、あるいは、公認会計士の方にも弁護士の方でも問題ある対応をなさる方がいらして、「私は論理的に物事を考えて判断しているから正しいんだ！」とガンとして譲らない人がいます。



さて、この論理的思考（ロジカルシンキングやクリティカルシンキングなどといったもの）は、これさえやっていれば、いついかなる際も本当に妥当な結論を導き出すものでしょうか。

物事の思考形態を図解してみれば、思考の際に物事には正しさ・常識・正義などとして依拠するある「前提」があって、何らかの「思考ステップ」を踏んで、ある「帰結」（結論）に至ります。

このときに、思考ステップが論理的であれば論理的思考と呼ばれ、感情的であれば感情的判断と言われます。

このときに重要なポイントは、いくら１００％論理的思考のステップが正しくても、１００％誤った結論が出る場合があるということです。これを私は論理的思考の暴走と呼んでいます。

では、論理的思考の暴走とは、どんな状況で起こるかというと、前提が歪んでいるときに暴走が起こります。

自分が正しいとよってかかる「前提」に、誤った固定観念、先入観、偏見などがあると、いくら思考ステップが１００％正しい論理的な過程を経ていても、帰結（結論）が１００％誤ったもの・著しく妥当性を欠くものになることがあるのです。

これは特にダイバーシティとか人権問題などの指導でもよくお話しすることでもあります。各都道府県の人権週間などでも基調講演をさせていただきますけれども、その際にも、よく前提を問い直してくださいと言うのですが、思考の際の「前提」が歪んでいることで、誤った言動を生じさせるリスクがあるのです。

その一例をご紹介しましょう。

例えば、女性の生き方・働き方に対して誤った固定観念・偏見・先入観を「前提」として持っている方がいたとしましょう。例えば、こういう方です。

言ってはいけない例ですが、「女性は結婚したら寿退社すべきである」という悪しき思い込み、偏見を持った人がいたとします。

では、今から１００％正しい論理的思考ステップで、１００％誤り妥当性のない帰結（結論）が導かれる例をみてみましょう。

この方が、「あなたは女性ですね、そして、あなたは結婚しました、ゆえに、あなたは寿退社すべきです」という、論理的思考ステップとしては１００％正しくロジカルな答えですが、到底、許される発言ではありませんし、この結論が法的にも社会的にも支持されるものではありません。

もはや、セクハラや人権侵害の問題ある言動となっています。当然ながら、場合によってはこのような発言をして「私は論理的思考をして正しいからあなたが寿退社すべきだ」として、強硬にご結婚なさった女性の職員さんを解雇したとしたら、訴訟されれば当然に敗訴して誤りが正されるだけのお話です。

さて、ここで何が大切なのかというと、監査人の高潔な品格を保つというところにつながるわけですが、自分自身の正しいと思っていること、よって立っていることが本当に妥当なのかということを常に見つめ直していく・疑い直すという「懐疑心」を持つことです。

都市監査基準などにもよく出てきたり、金融庁の不正リスク対応基準にも繰り返し出てきたりしています。

では、懐疑心というのは何なのかというと、この二つを対比させてよくお話ししています。猜疑心

と懐疑心です。

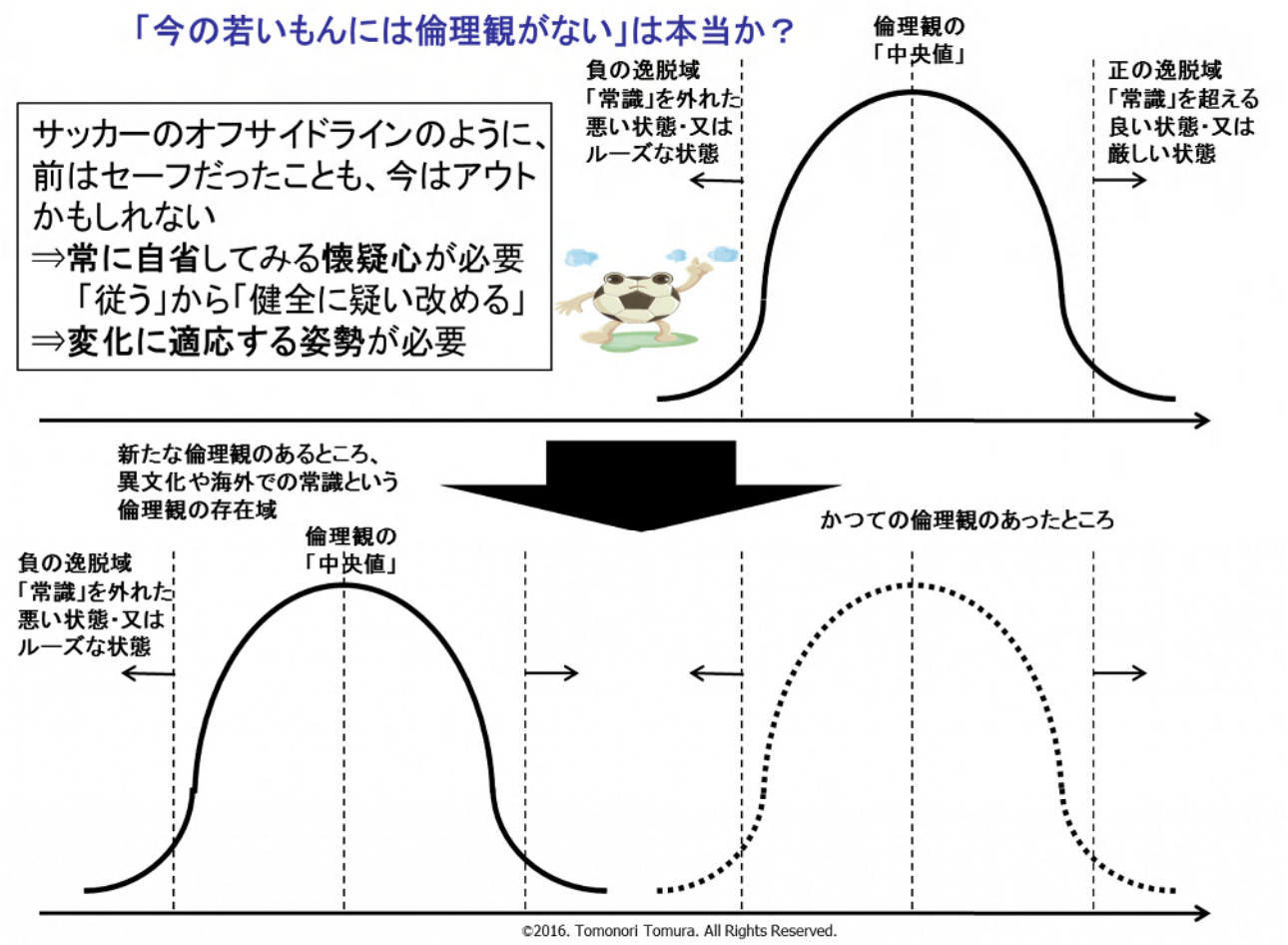
猜疑心というのは、「私は正しい、あなたが間違っている」という物事の疑い方で、自分自身に疑いの目を持たず自分は正しい前提の下で相手の非を見出す疑い方です。

一方の、内部統制対応を含めて、皆さんに高潔な監査委員として求められているのが懐疑心です。懐疑心は、「自分も相手も自他ともに、このやり方、あり方で妥当なんだろうかということを、いろいろな角度から検証し続ける」という物事の疑い方です。

監査委員自身も妥当性を自省することがまず懐疑心の出発点です。そして、いろいろな角度からの検証というのは、老若男女・上司部下・異なる世代・組織の内部の視点と社会から全体からの視点、住民目線や地域企業の視点など、いろいろな角度から問い直し続けるという疑い方が、高潔な人格を有する監査人として求められているのです。

異なる世代による倫理観・正義感などの違いによる問題として、たまにこういう方がいらっしゃるので要注意です。

「今の若い者には倫理観がない・正義感がない」という方がちょくちょくいますが、それは本当に妥当な物事の見方・監査委員が求められる物事の見据え方でしょうか。ここで図解してみましょう。



仮に、昔あった倫理観が図の右上の実践グラフにあったとして、右の点線から右にいくに従って堅物、左の点線から左にいくに従ってならず者というような状況があったとすると、点線の間に９９％の方が分布として、「これが倫理的に正しい・常識だ・正義だ」とみなされるものがおさまり、一番みんなが納得するところが多いのが中央値だとしましょう。

次に、図の右下のグラフを見ると、今の若手は点線になっていて、ここにかつてあり今もあるべきはずのもの（実線で示されるはずのかつての常識・倫理観・正義感など）がないじゃないかという状況にさいなまれる方が少なくありません。

しかし、倫理観や正義感や常識などは、決してなくなったんじゃなく、法令の改廃や社会動向などに応じて、基準として厳しくなるケースもあれば、逆に、緩くなるケースもあるという、常識や倫理観や正義感がなくなったのではなくシフトしていた、ということだけなのです。

昔は許されていてしまったものが、今は明確にアウトとして判断・処理される常識・倫理観・正しさなどとしては、タバコや接待がその一例でしょう。

図で言えば、昔の妥当性や正義感・倫理観・正しさの分布が左下の実線グラフのところで、今の時代の正しさ・妥当性・常識・倫理観が右下の点線の方になっていて、基準が厳しくなっている状態で、昔はＯＫだったことが、軒並みアウトとなる状況です。

昔は飛行機の機内でもタバコを吸えましたし、むしろ、喫煙席の方が多かったように私は記憶しています。また、職場でも、分煙どころか喫煙していて当たり前で、デスクの右側なんかに灰皿を置いて、スパスパと喫煙しながら仕事をしていたのが「当然視」されていた悪しき時代もありました。

地域企業などで見られた接待では、まず、接待の場に女性の職員を「接待係」として連れて行き、お酌をさせたり料理をとりわけさせられたり、挙句の果てには、カラオケで取引先の役職者の方と肩を組まされてデュエットの強要まで当たり前にさせられていたという、悪質な慣行が堂々とまかり通るのが当然だった時代もありました。

人生経験も豊富な監査人であればあるほど留意すべき点は、善悪・倫理観・正義感・妥当性といったもののボーダーラインは、サッカーのオフサイドラインのように常に揺れ動く・シフトするものであるという認識・自覚を持って懐疑心と変化への適応ができなければ、監査委員自身が不正行為者に陥る可能性が多々あるということです。

過去はここにボーダーラインがあって監査委員自身がボーダーラインを超えていなかったとしても、今はそこにボーダーラインがシフトして、昔からここにいるから大丈夫、と株を守るような対応をしていると、ボーダーラインを超えていながら都合よい不正の正当化で「昔どおりやっているからいいじゃないか」として積極的に違反行為を犯す監査委員になりかねないということです。

常に自分自身のあり方・接し方・対応の仕方などが妥当だろうかということを、いろいろな角度から検証し続ける懐疑心が、高潔な人格を備えて様々な環境下で適応・対応していける監査委員として、とても大切な事だというお話でございました。

ここまでお話しを進めて参りますと、私の腕時計でちょうど１５時２５分となりました。時計の長針がピタッと１時間たったことを告げています。

後のご登壇の方にご迷惑がかからぬよう、私はなるべく時間ぴったりで登壇しております。

さっきスタッフの方が、もしよかったら質疑応答とか、まず出ませんよね。そう思いませんか。うちの組織でこんなことを悩んでいるんですけどどうしたらよいでしょうか、なんてこんな各地から監査委員の方々がお集まりの場で言ってしまうと、「えっ、あそこでこんな問題が起こってるのか！」と知れ渡ってしまいかねません。

そういう方はご安心ください。今日お越しいただいた方限定で恐縮ですが、誰でもかれでもやっているわけじゃないんですけれど、弊社の代表メールアドレスか、弊社のホームページの一般的なお問合せフォームからでも、お悩みがあればいつでも、３年後でも５年後でも結構ですので、あのときの総会で聞いた者だけど質問があるので答えてね～、とご連絡をいただければ、双方に無理のない範囲でいつでも無料でメールにて質疑応答や補足説明などをさせていただきます。

ということで、今日のお話が今後のみなさまの監査活動におかれまして、何か少しでもお役に立っていればと思う次第でございます。それでは、１時間のお付き合い、誠にありがとうございました。

（拍手）

※本資料の知的財産権はすべて戸村智憲が保有・保持しております。

©Tomonori Tomura. All Rights Reserved.

※本資料・庁内配布等に関するご質問・お問合せは下記にお願い致します。

〒107-0062　東京都港区南青山 2-2-8　DF ビル５階

日本マネジメント総合研究所合同会社　　理事長　戸村智憲　宛て

電話：03-6894-7674　FAX：03-6800-3090　E メール：info@jmri.co.jp

Website：　http://www.jmri.co.jp/

戸村智憲プロフィール・公開
セミナー情報等のご案内
スマホ専用ページQRコード