

- り規準を導き出す方法も含まれる。
- な判断に基づくことが確認されている。
- 6 合意によって規準を選択する場合は明確な方法で行われている。
- 7 スタンドアードが規定されている場合、それは他の者により報告されたパフォーマンスレベルに基づくものか、ベンチマーキングを通じて得られたものである。
- 8 パフォーマンスの適切な対象レベルを設定するために、必要であればベンチマーキングの手法が取り入れられている。
- 9 選択した規準のタイプはオーディットのトピックや目的に対して適切である。
- 10 規準がケアプロセスに関連している場合、プロセスはアウトカムに影響することが確認できるようなエビデンスが入手されている。
- 規準が医療従事者や他のグループの意見を内包するものであるか、基づくものである場合は、正式な方法で合意が形成されていることが望ましい。
- オーディットでパフォーマンスの対象となるレベルを決定する必要があるかないかを決定するにはエビデンスが不足していることがある。しかし他の職種によって行われたオーディットが達成したレベルを参照することは有益である。
- いくつかのオーディットでは、ベンチマーキング手法を用いることで、オーディットの参加者が必要以上に低かったり、対象となるパフォーマンスレベルを非現実的に高く設定することを防いだ。
- クリニカル・オーディットにはケアプロセスとアウトカムの評価が含まれる。その選択はオーディットのトピックや目的による。
- 臨床のケアプロセスはアウトカムに影響を与えることが研究によるエビデンスで確認されたことにより、ケアプロセスの測定は一般的により慎重を期する必要があるがあり、ケアの質の直接的な尺度となるものである。

- 11 オーディットでアウトカムが評価される場合、ケアプロセスに関連しているかもしれない。  
アウトカムは明らかであり、プロセスに影響され、短期間で起こるので、アウトカムの測定はケアの問題を同定するために用いられる。
- 12 オーディットをアウトカムで比較する場合、ケースミックスの調整が行われている。  
ケースミックスの調整は、一般的に異なるプロバイダー間の比較を行う際に必要になる。
- C データとその収集
- 13 倫理的問題が適切に確認され、対応されている。  
医療従事者はデータ収集や結果の公表に際して、オーディットの倫理的な意味とその責務をデータ保護法（1998年）に照らした上で配慮するべきである。
- 14 オーディットのパラメータは規定されている。  
全てのオーディットは規準が適用された期間を過ぎても、利用者がケアの局面のレビュー作業に参加すべきであることを定義すべきである。
- 15 サンプリングが必要な場合は適切なサンプルが用いられている。  
医療従事者は適切なサンプリング技術を用いることができる必要がある。
- 16 参加 (inclusion) 患者を確認するため用いる方法は完全性がテストされているか、1つ以上の方法が用いられている。  
患者登録は患者を確認するために行われるが、登録は不完全なものである。患者の確認には複数の情報源を用いることで適切な回答が得られる。

- 17 データとして診療記録が用いられている場合、その完全性がテストされているか、1つ以上の方法が用いられている。  
 診療記録は頻繁にデータとして使用されるが、しばしば不完全なことがある。複数の情報源からデータを収集することで、この問題を打開できる。
- 18 定期的に関連データが入手できる場合は利用している。  
 定期的に入手できるなら、オーディットにそういったデータを使用することは妥当であるかもしれない。
- 19 診療記録から抽出したデータの一貫性を確保するステップが取られている。例えば、データ抽出者の訓練や特別に開発したデータフォーマットなどがある。  
 データ抽出者を訓練することで、データの質性を改善できる。
- D**
- 20 パフォーマンスの変化  
 実施を計画する前に変革の障害が調査されている。  
 変革の障害となる可能性を調査することは実施計画を開発するのに役に立つ。
- 21 変化の障害となるものを同定するために適切な方法が用いられている。  
 オーディットに携わるチームが適切なサポートを受け、様々な手法を用いることができるとなれば、潜在的な障害を同定し、実際的な実施計画を開発することが可能になる。
- 22 実施計画は同定された障害を考慮した上パフォーマンスを向上させるため方法が選択されている。  
 系統的なアプローチを実施することが効果的であるようだ。こうしたアプローチには局所的な変革に対する障害を同定したり、チームワークをサポートしたり、様々な具体的な方法を用いたりといっ

- |    |   |  |  |
|----|---|--|--|
|    | れている。   | たものが含まれる。  |  |
| 23 | 変革を計画する場合は、文脈的な要素も考慮に入れていい。                               | 文脈的な要素が変革の見込みを左右する。医療サービスを利用者に対する変化の重要性、チームワークの有効性、組織的な環境などが含まれる。  | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 24 | 変革を実施するため、フィードバックに加えて別の方法が用いられている。                        | オーデイトを計画する者は、変革を実行する手段としてフィードバックのみに頼ることは避けたほうがよい。時としてデータのフィードバックのみ行うことが有効なこともあるが、変化というのは往々にしてより複雑な変革のプロセス/介入の一部であるようである。 | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 25 | ガイドラインのような教育資料は変革を実施する唯一の方法として用いられていない。                   | ガイドラインといった教育資料の配布は、その実施方法を選択して実施するのでなければ、あまり効果が期待できない。   | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 26 | より有効性が示されていると思われる方法が取り入れられている。例えば、双方向的介入、通知、システムの変化などである。 | アウトリーチ、サービス利用者や医師への通知（郵便・電話などもしくはコンピュータによる）、意思決定支援システム、といった双方向的な教育介入は時として（必ずしもそうではないが）有効である。                             | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 27 | 実施計画は1つ以上の方法が取り入れられている。                                   | オーデイトにおいてパフォーマンスを変化させるには、単一の介入のみ行うよりも特定の状況に合わせて選択した多面的な介入を行うほうがより有効であるようである。   | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |

E サービスの利用者

- 28 トピックと規準の選択について、利用者は相談をされる。
- 29 オーディットのそれぞれのステージで利用者を含めるような方法が用いられている。
- 30 特定可能な、明確でリーダーシップのあるオーディット・プログラムがある。
- 31 オーディット・プログラムは医療機関のマネジメントと計画システムの中に統合されている。
- 32 クリニカル・オーディット・プログラムは明白にクリニカル・ガバナンスと一体をなすものである。
- 33 医療機関は変革のための戦略を開発するためクリニカル・オーディット・プログラムに参加している。
- ケアを受ける者が何よりも優先されるということと臨床家が考えていることとの間には大きな隔りがある。そのため医療サービスを受ける者もクリニカル・オーディットに参加するべきである。
- デザイン、パフォーマンス・データの収集、変革を実行するといったオーディットにおける全てのステージで利用者の参加が実際に可能である。
- クリニカル・オーディットプロジェクトは、構造化されたプログラムで、効果的なリーダーシップが発揮され、全スタッフが参加し、チームワークとサポートが強調されることで、最も良い形で実施することができる。
- クリニカル・オーディットの一部として実施されるケアの改善は、サポートイブな環境の中でモニターされ、評価され、維持され、強化されなければならない。
- クリニカル・ガバナンス・プログラムは、個人的な専門的能力の開発やチームのサポート、明らかなアカウンタビリティを含む改善への取組みをサポートするための枠組みとなる。
- 医療機関が計画した戦略でもって、改善を完全なものにすることが可能にするよう、組織構造やシステムは開発されなければならない。

- 34 オーディット・プログラムには、望ましい文化の積極的な発達のための方針や方法がある。  
「利用者の経験」が改善の第一のモチベーションとなるような文化化、そして不適切なパフォーマンスに取り組みことや報告することに恐れをなさない自信に満ち溢れたスタッフを創り出すような文化化、明確で一貫した目的を持つ文化が必要である。
- 35 オーディット・プログラムには、構造化された改善をモニターするシステムがある。  
改善を維持するためには、システム、構造、具体的なメカニズムをモニターングすることができる。
- 36 全医療スタッフの参加は積極的な方法で活発に促されている。  
オーディット・プログラムを組織する者は全職種の医療スタッフを全員参加させるような方法を考慮しなければならない。
- 37 オーディット・プログラムでは、スタッフにトピックの選択への参加を推奨している。  
スタッフがトピックの選択に参加することで、ケアに関する懸念は報告するか、対処すべきだという意識が芽生える。トピックの選択に必ずしも参加する必要はないかもしれないが、少なくとも変革に対する抵抗を少なくする役割は果している。
- 38 オーディットに携わるチームは (a) 障害を同定する、(b) 計画を実施する、この両方の訓練の提供を含む医療機関からのサポートを受けている。  
オーディットに携わるチームが適切なサポートを受け、様々な手法を用いることができるならば、潜在的な障害を同定し、実地的な実施計画を開発することが可能になる。
- 39 医療機関は情報技術システムの開発の際にオーディットの必要性に注意している。  
電子情報システムはさまざまな方法でオーディットに役立つ、エビデンスの研究がたやすく入手できたり、利用者を確認できたり、データ収集や、レコードのテンプレートを作成し変革を押し進めたり、ケアのシステムの改革を導入することを可能にしたりする。

- 40 医療機関はオーデジットに十分な時間を割いている。  
 医療機関はオーデジットに十分な時間を割いている。
- 41 医療機関は、クリニカル・オーデジットのスキルの訓練を行っている。  
 医療機関は医療スタッフにクリニカル・オーデジットの技能を学ばせるようにすべきである。
- 42 医療機関はオーデジットに適当な資金を捻出している。  
 医療機関はクリニカル・オーデジットには、ある程度出資が必要なることを認識すべきである。
- 43 医療機関はオーデジットの結果についてコストが示唆するものに対応する用意がある。  
 医療機関はクリニカル・オーデジットによってケアが改善した結果、コストが増加する可能性があることを認識すべきである。
- 44 遅延パターン分析やクリティカル・インシデント・レビューというたったオーデジットの代替モデルはオーデジット・プログラムの一部として用いることはできるが、補完するために用いる者であって、オーデジット・サイクルを内包する伝統的なオーデジットにとって代わるものではない。  
 遅延パターン分析やクリティカル・インシデント・レビューというた医療の提供状況の評価する代替モデルはケアの違いを同定したり、調査したりする手助けになる。そういった方法によりケアの改善を確実にするよりな最も効果的なアプローチがあるかどうかは不明である。
- 45 医療機関はオーデジットの質を評価している。  
 医療機関は医療従事者によって実施されたオーデジットの質を評価するには認められた評価テクニックを用いることができる。

## II. 監査（オーディット）とは

（１）「品質管理マネジメントシステム－要求事項 JIS Q9001:2000（ISO 9001:2000）より」

### 5.6.2 マネジメントレビューへのインプット

マネジメントレビューへのインプットには次の情報を含むこと。

- a) 監査の結果
- b) 顧客からのフィードバック
- c) プロセスの実施状況及び製品の適合性
- d) 予防措置及び是正処置の状況
- e) 前回までのマネジメントレビューの結果に対するフォローアップ
- f) 品質マネジメントシステムに影響を及ぼす可能性のある変更
- g) 改善のための提案

[中略]

### 8.2.2 内部監査

組織は、品質マネジメントシステムの次の事項が満たされているか否かを明確にするために、あらかじめ定められた間隔で内部監査を実施すること。

- a) 品質マネジメントシステムが、個別製品実現の計画（7.1 参照）に適合しているか、この規格の要求事項に適合しているか、及び組織が定めた品質のマネジメントシステム要求事項が適合しているか。
- b) 品質マネジメントシステムが効果的に実施され、維持されているか。

組織は、監査の対象となるプロセス及び領域の状態と重要性、並びにこれまでの監査結果を考慮して、監査プログラムを策定すること。監査の基準、範囲、頻度及び方法を規定すること。監査員の選定及び監査の実施においては、監査プロセスの客観性及び公平性を確保すること。監査員は自らの仕事は監査しないこと。

監査の計画及び実施、結果の報告、記録の維持（4.2.4 参照）に関する責任、並びに要求事項を“文書化された手順”の中で規定すること。

監査された領域に責任をもつ管理者は、発見された不適合及びその原因を除去するために遅滞なく処置がとられることを確実にすること。フォローアップには、とられた処置の検証及び検証結果の報告を含めること（8.5.2 参照）。

参考 JIS Z 9911-1（品質システム監査の指針－第1部：監査）、JIS Z 9911-2（品質システム監査の指針－第2部：品質システム監査員の資格基準）、JIS Z 9911-3（品質システム監査の指針－第3部：監査プログラムの管理）を参照。



## (2)「品質管理マネジメントシステム—基本及び用語 JIS Q9001:2000 (ISO 9001:2000)より」

### 3.9 監査に関する用語

参考 次に示す用語及び定義は、ISO19011 の発行を予測して準備されたものである。これらは、その規格で修正される可能性がある。

#### 3.9.1 監査 (audit)

監査基準 (3.9.3) が満たされている程度を判定するために、監査証拠 (3.9.4) を収集し、それを客観的に評価するための体系的で、独立し、文書化されたプロセス (3.4.1)。

参考 内部監査は、第一者監査と呼ぶこともある。内部監査は、内部目的のためにその組織自身又は代理人によって行われ、その組織の適合 (3.6.1) を自己宣言するための基礎とできる。

外部監査には、一般的に第三者及び第三者監査といわれるものが含まれる。

第三者監査は、顧客など、その組織に利害関係のある団体又はその代理人によって行われる。

第三者監査は、外部の独立した組織によって行われる。このような組織は、JIS Q 9001、JIS Q 14001 などの要求事項に対する適合の認証又は審査登録を行う。

品質マネジメントシステムと環境マネジメントシステムとを一緒に監査する場合、これを統合監査という。

二つ以上の組織が被監査者 (3.9.8) を合同して監査する場合、これを合同監査という。

#### 3.9.2 監査プログラム (audit programme)

ある目的の達成に向けた、決められた期間内で実行するように計画された一連の監査 (3.9.1)。

#### 3.9.3 監査基準 (audit criteria)

対照のための資料として用いる一連の方針、手順 (3.4.5) 又は要求事項 (3.1.2)。

#### 3.9.4 監査証拠 (audit evidence)

監査基準 (3.9.3) に関連し、かつ、検証できる、記録 (3.7.6)、事実の記述又はその他の情報 (3.7.1)。

参考 監査証拠は定性的又は定量的なものがあり得る。

#### 3.9.5 監査所見 (audit findings)

収集された監査証拠（3.9.4）を、監査基準（3.9.3）に対して評価した結果。

参考 監査所見には、監査基準に対する不適合も示すことができる。また、改善の機会も示し得る。

### 3.9.6 監査結論（audit conclusion）

監査（3.9.1）目的とすべての監査所見（3.9.5）を考慮した上で、監査チーム（3.9.10）が出した監査（3.9.1）の結論。

### 3.9.7 監査依頼者（audit client）

監査（3.9.1）を要請する組織（3.3.1）又は人。

### 3.9.8 被監査者（auditee）

監査される組織（3.3.1）。

### 3.9.9 監査員（auditor）

監査（3.9.1）を行う力量（3.9.2）をもった人。

### 3.9.10 監査チーム（audit team）

監査（3.9.1）を行う一人以上の監査員（3.9.9）。

参考 1. 通常、監査チーム内の一人が監査チームのリーダーに任命される。  
2. 監査チームは、訓練中の監査員を含めることができる。また、必要な場合は、

技術専門家（3.9.11）を含めることができる。

3. オブザーバーは、チームに同行することもできるが、監査チームの一員としては行動しない。

### 3.9.11 技術専門家（technical expert）

<監査>監査対象に関するこゆうの知識又は専門的技術を提供する人。

参考 1. 固有の知識又は専門的技術には、翻訳の能力及び文化を理解すし対応する技能とともに、監査される組織（3.3.1）、プロセス（3.4.1）又は活動に関するものが含まれる。

2. 技術専門家は、監査チーム（3.9.10）の監査員（3.9.9）としての行動はしない。

### (3) 行政監査の歴史

#### § 日本

##### ◆ 包括外部監査

外部監査は、行政へのチェック機能充実を図るため、外部の専門家が第三者の立場から独自に監査する制度。97年の地方自治法改正で導入された。官官接待問題などで地方自治体の予算執行のあり方が問われたため、従来あった監査委員制度に加えられた。

そのうち包括外部監査は、都道府県、政令市、中核市に義務付けられている。住民や議会から請求があった事案について監査する「個別外部監査」と区別され、毎年度、自治体の財務や出資団体などに関し、監査人が特定のテーマを決めて実施。貸付金の債権管理や公益法人、公立病院の財務状況などが対象になることが多い。

包括外部監査人になる資格があるのは、公認会計士や弁護士、税理士などで、知事や市長が議会の議決を経て、契約を結ぶ。同一の監査人とは最長3年間しか契約を継続できない。また、監査人は「みなし公務員」とされる。

「行政評価：スマート・ローカル・ガバメント／島田晴雄（東洋経済新報社）より」

#### § アメリカ

##### ◆ ナショナル・パフォーマンス・レビュー(NPR)

アメリカの行政評価の主流はパフォーマンス・メジャーメント。クリントン政権下で行政機構改革に着手。ガバメント・メジャーメント・アンド・リザルト・アクト（1993年）という法律で、行政評価のシステムが正式に規定されている。

- 1) ベンチマーキング方式：目標の達成度を指標によって測っていくこと。行政評価による特徴は、行施活動を住民にわかりやすい分野別に体系化し、それぞれの分野において社会指標的な目標値を掲げる点。行政活動に反映させるという意味では、実効性にはやや難ありという意見も。多くの自治体がこちらの方式を採用している。
- 2) ストラテジック・プランニング（戦略的計画）：行政機構の行政計画あるいは事務事業に即して評価を行うものであり、実務的な意味で評価しやすい。

#### § イギリス

- ◆ バリュース・フォー・マネー：サッチャー政権下（1980年代）で、小さな政府を実現するために導入された行政評価手法。財政資金が十分にその効果を

上げているか否かの評価と「強制競争入札」の導入により、公共事業の査定をより厳しくした。この改革は民間の経営文化を行政組織に浸透させることを狙いとしたもの。地方自治体であっても行政サービスを提供するためには、自ら入札者となり競争入札に参加することが義務付けられた。エージェンシーの設置により、政策立案機能のみ各中央省庁に残し、行政機能を分離独立させて独立的な組織（エージェンシー）に実施させた。

- ◆ シチズンズ・チャーター（市民憲章）1991年：メジャー政権下（1990年～）では、国ならびに地方自治体の行政活動の全般に渡って、行政活動の目標値を数値で示し、国民と市民に対して目標達成度を測定し説明することによって理解を得るという方式を展開した。これはエージェンシー化により公的サービスの質的低下への批判が高まったためで、運輸・教育・社会保障などの分野で行われた。ただ市民憲章で示されているサービスの水準は曖昧で明確性に欠き、利用者にとって重要な点が抜け落ちているという指摘もある。
- ◆ 市場化のテスト：公共団体の行う事業はどの程度市場化できるか（民営化・外部委託・エージェンシー化）。結果多くの業務が民間に委託されたり、民間が落札した。

公共事業への民間の資金と企画力を導入（プライベート・ファイナンス・イニシアティブ）。

また中央政府のもとにオーディット・コミッションが設けられ、全国の自治体の行政行動を、統一的に評価する指標が編成された。これによって各自治体の様々な行政活動について競争的な評価が可能になった。

- ◆ 「サービス・ファースト」：ブレア政権（1997～）では前政権の政策を受け継ぎながらも、サービスの質の改善に力を入れ、より顧客志向を強く打ち出した。

- ① 利用者第一主義：サービスの提供方法だけではなく、サービスの内容にも利用者の意見を広く取り入れる。
- ② 最前線のスタッフの参加：サービス水準を改善する方法を見つけるために、最前線のスタッフの参加を得る。
- ③ 憲章の改善：サービスの質に焦点をあてる。
- ④ ベスト・プラクティスの普及：ベスト・プラクティスを普及させ、業績のよくないサービスを高い水準に引き上げる。
- ⑤ 革新の必要性：サービス改善には革新が必要なことを強調する。
- ⑥ 公的サービス間の協力：国民の望むサービスを提供するため、公的サービス間の協力を促進。

サービス・ファーストはあらゆるサービスに適用され、NHS(National

Health Service)も含まれる。

- ◆ 「ベスト・バリュー」(2000年)：強制競争入札制度により行政サービスに競争原理を導入し、行政の効率化はもたらされたが、サービスの質は無視されていたため、行政サービス悪化の弊害に対する批判が高まった。こういった状況を踏まえ、すべての地方自治体はその提供するサービスが納税者や行政サービス利用者に対して質的にも優れたサービス(ベスト・バリューを達成)を提供することが義務付けられた。

基本的には、Performance Management Frameworkにより数値化された指標でパフォーマンスが評価された。目標設定、業績の計測方法を明らかにすることや、プログラムへの合意形成、独立機関による監査などが盛り込まれている。

評価対象のレベルは？

政策(policy) → 施策(program) → 事業(project)

これまで日本では主に現場の事業レベルの評価が実施されてきた。より上位の部分の評価が欠けている。

評価の対象は？

事業評価の対象：アウトプット(どれだけの事業を実施したか：例えば建設した校舎の数や新設道路のキロ数)とアウトカム(当該事業が住民の生活や自治体の経済効率などの目的に照らし合わせて、そのような意味をもったか：例えば学力や健康の向上、渋滞の緩和など)

評価の結果は？

事業策定と実施のプロセスに取り入れるのか？つまり、成果を予算策定に関連させるのか。総花的予算配分から重点的予算配分へ。単なる参考資料？

誰が評価するのか？

当局・第三者機関・住民

情報公開

アカウントビリティ

住民の価値観の多様化

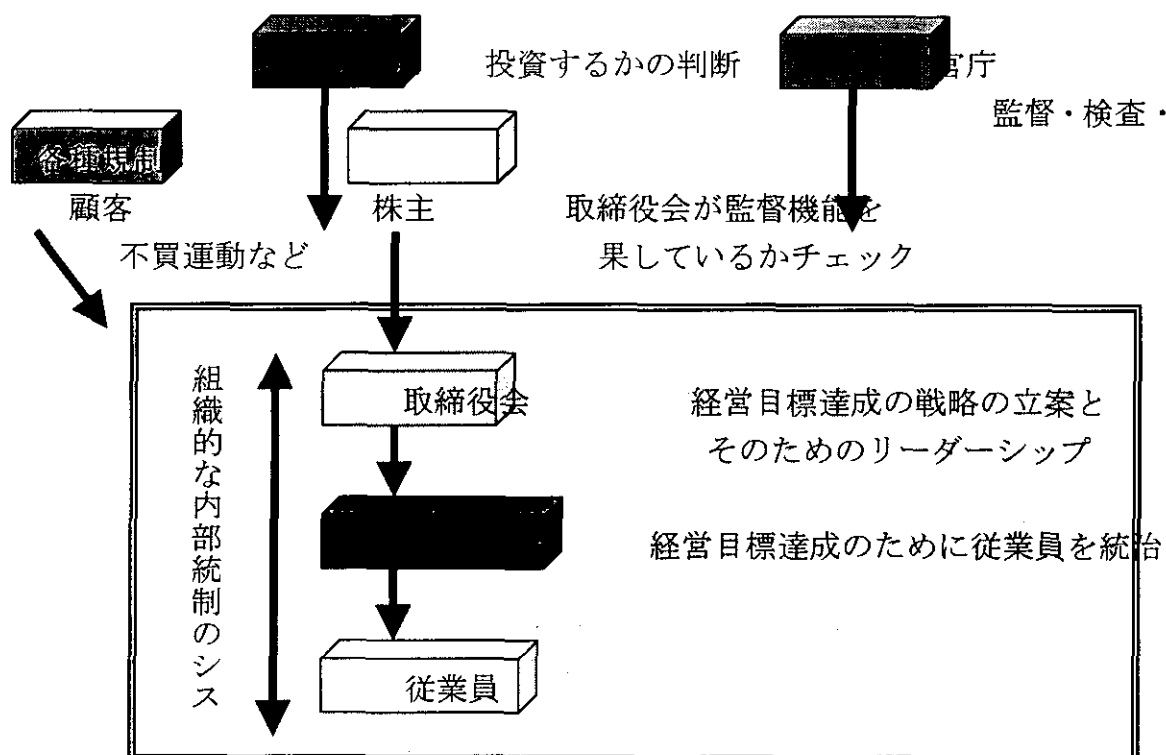
住民を「顧客」としてとらえ、顧客満足度を向上させることが行政評価の基本原理である。住民のニーズを把握し、行政はそれに的確に対応していく必要がある。

### Ⅲ. 企業統治と、経営管理モデル、リスク管理モデル

#### (1) 企業統治（コーポレート・ガバナンス）

70年代および80年代に大企業の不祥事の発生や企業倒産、業績低迷が相次いだ。その背景には経営トップの独走を他の経営陣が止められなかったことや不正な会計報告があった。こういった事態を受け、企業の業務管理の能力が疑問視されるようになり、企業統治には高いスタンダード（最低基準を満たしていればよいというのではなく、ベストプラクティスが実践されているほうが望ましい）が必要であることが強調されるようになった。企業の財務・実務面が与える負の影響とは、企業のステークホルダーにとって利益が損なわれるというだけでなく、クライアントや一般の人々の安全や経済的利益をも損ねることになる。

監視体制の図（外部統制と内部統制）



コーポレート・ガバナンスの本質は、企業の所有者である株主の投資価値（企業価値）を高めるために、取締役会、経営責任者、従業員が経営目標を理解し、その目標達成に向けて企業活動に関わる人々が一致団結し同じ方向を向いて活

動するように、人々の活動をコントロールすることにある。コーポレート・ガバナンスの体制を強化するためには、経営執行機能と監督機能を明確に分離することが不可欠である。達成すべき経済目標を明らかにし、目標達成に貢献しない行動や目標達成を阻む行動は経営執行者のものであると、従業員によるものであると止めさせるメカニズムが必要である。

(内部統制の実務 土田義憲 2003年より)

#### ■企業統治、コーポレート・ガバナンスの定義

明確なものではなく、効果的な企業統治ぐらいの意味である。というのも、各国により商法が異なり、会社の形態などが違っているためである。

概ね以下のような点について述べられていることが多い。

- ・ 企業と株主のあり方
- ・ 企業の関係者である株主、経営者、従業員、および債権者等の利害調整をするためのメカニズム
- ・ 株主の利益を最大化させるための企業経営のチェック体制

(野村証券ホームページより)

[http://www.nomura.co.jp/terms/ka-gyo/corporate\\_governance.html](http://www.nomura.co.jp/terms/ka-gyo/corporate_governance.html)

#### ■なぜコーポレート・ガバナンスが必要なのか？

内部統制に問題があると、不祥事に結びつきやすい。

例) 大手自動車メーカーのリコール隠し、大手乳業会社の食中毒事件、歯科医師国家試験問題の漏洩、警察官の不祥事など。

#### 裁判の事例

平成 14 年には、違法行為に直接関与していない企業の代表取締役に対して、従業員の利益供与などの違法行為に及ぶことに対して実効性のある内部統制システムを構築していなかった場合、責任を問う場合もあることが示された。また大企業の取締役は代表取締役が従業員の違法行為に対して未然に防ぐべく内部統制システムを構築すべき義務を果しているかを監視する義務があるという判決が下されている。このように、社内の違法行為を知らなかっただけでは責任を逃れられることはなくなってくると思われる。

#### 商法改正

平成 14 年 5 月に改正された商法では、監査役を廃し、取締役会の中に指名委

員会、監査委員会、報酬委員会を置くことを認め、これにより米国型経営形態を日本企業が選択することも可能になった。(株式会社の監査等に関する商法の特例に関する法律(監査特例法)第4節「委員会等設置会社に関する特例」)委員会等設置会社では、業務の執行は執行役が行い、取締役会は執行役の職務を監督し業務執行は行わない。

不正や不祥事が起こった際には、今後は執行役とともに、内部統制システムの実効性の確保に責任を持つ監査委員会のメンバー(取締役)も監視義務違反を問われることが多くなる可能性がある。

### グローバル化

企業のグローバル化により、1つの国の商習慣に固執することは賢明ではなくなった。また、海外からの投資家の誘致などの目論見もあり、対外的に企業のガバナンスのレベルを示すことが必要になってきた。

### 連結経営(グループ企業)

あるグループ企業が倫理的に不適切な行動をとったり、反社会的な行動をとると、グループ全体の社会的な信頼が失墜する。

### 従業員の意識

終身雇用制の年功序列制の崩壊により、会社への忠誠心に依存した経営システムは機能しなくなった。

### 情報テクノロジーの拡大

新ビジネス・新ビジネスモデル(e-commerceなど電子商取引など)から新たなリスクに対する懸念が起こっている。不正な取引・コンピューターシステムのトラブルなど。インターネットの普及によって、個人等の発する情報のコントロールが難しくなり、企業にとって不利な情報も瞬く間に広がってしまう。

### 消費者意識の変化

企業に透明性を求める。

(内部統制の実務 土田義憲 2003年より)



■ ガバナンスに関する各種報告書

ガバナンスに関する各種報告書		
	英国	北米
1992年	キャドベリー(英)①	COSO(米)⑥
1995年	グリーンベリー報告書(英)②	COCO(カナダ)⑦
1996年		COBIT®(米)⑧
1998年	ハンペル委員会の設置(英)③	
1998-9年	統合規範(The Combined Code)④	
1998年	Turnbull(英)⑤	

- ① 高いレベルの「企業倫理体制」「業務コントロール」と説明責任（アカウントビリティ）の側面からコーポレート・ガバナンスを論じている。責任の明確化として、取締役会と会計監査人・株主の役割について規定した上で、株主がその「所有者」責任を果すための前提として必要な情報開示の問題である。この委員会の報告を受け、ロンドン証券取引所では公開性・誠実性・説明責任の原則に基づいて作成された「最善の行動規範（Code of best practice）」を上場規準として設定した。取締役会、非業務執行取締役（社外取締役に相当）、業務執行取締役、報告と統制について行動規範を示している。以降上場企業では年次報告書にてこの規準を遵守している旨を示すこととなる。遵守しない場合はその理由を開示する必要がある。ある程度は企業の自主性に任されており、企業によるベストプラクティスの実施が期待された。この枠組みがうまく働かない場合は法による規制（ミニマム規準）の実施要求にならざるを得ないとした。
- ② 取締役報酬（ストックオプション制度も含め）の明示及び適正な運用が検討された。
- ③ 監査委員会の役割追加：外部監査人が、コンサルティングといった監査外のサービスを提供していることに照らし、監査人の客観性を監視する。  
取締役：研修の必要性・経営陣からの独立性の確保・会長とCEOの分離を奨励。
- ④ 現在に至るイギリスにおけるコーポレート・ガバナンスの改革の基礎となる。コーポレート・ガバナンスの観点から、取締役会、経営陣等、会社の各機関の役割、責任分担を規定している。統合規範の特徴は企業に対して勧告を行うだけでなく、機関投資家に対しても規範を示している点であり、機関投資家が議決権行使、企業との対話、コーポレート・ガバナンス体制の評価を通

じて、外部チェック機能を果たすことが求められている。リスクマネジメントの内容と方法までがガイドラインの対象となっており、米国の COSO の内部統制枠組み（後述）などの内部統制の考え方が財務面のみならず、無制限に取り入れられ上場規準とされたため、これ以降英国では取締役会がリスクマネジメントに大きく関与するようになった。

- ⑤ 主要リスクを探知、管理する義務／内部統制システムの定期的見直し、その仕組みの実効性を年次報告書にて説明する義務あり。

イギリスにおいては取締役会がモニタリング機能を有しているため、コーポレート・ガバナンスが実践されるためには監査、報酬、指名について委員会を設置することが求められている。いずれの委員会においても非業務執行取締役の役割が重視されており、有効にチェック機能を果たすことが求められている。現在ではコーポレート・ガバナンスの考え方は企業のみならず広く一般に受け入れられるようになっており、NHS の病院のトラストの委員会の編成や条文などにも取り入れられている。

（インターナル・コントロール ―内部統制システム構築の手引き― 甲良好夫 他著 2001 年より）（2003 年度版 通産白書 第 1 章 3 節より）

## (2) 企業統治と内部統制

### 内部統制モデルの提唱

#### ⑥ COSO

米国の公認会計士協会、内部監査人協会、財界、学会の主導により、内部統制の枠組みについて検討が行われ、その成果が報告書としてまとめられたものである。内部統制の規準を経営活動に携わる人々の行動を統制し、人々が効率よく、効果的に業務を行い、信頼できる方法で財務諸表を作成し、法律や規則に違反しない仕組みを産業界に向けて提言している。

#### ⑦ COCO

COSO を踏まえた上で、内部統制に重要性の認識からカナダでも勅許会計士協会により COCO レポートが発表された。

#### ⑧ COBIT

情報テクノロジーの世界でも、COSO、COCO を踏まえたコントロールモデルが提唱された。COBIT

(インターナル・コントロール ―内部統制システム構築の手引き― 甲良好夫 他著 2001 年より)

### A) COSO のフレームワーク

#### 定義

COSO の枠組みでは、内部統制は、以下の範疇に分けられる目的の達成について、適切な保証を提供することを意図した、事業体の取締役、経営者、およびその他の構成員によって遂行されるプロセスとして定義される。

- ・ 事業体運営の効果と効率
- ・ 財務報告書の信頼性
- ・ 法や規則の遵守

(内部統制の総合的な枠組み 理論編 鳥羽至英他訳 より)

### 事業目的と内部統制

- ・ 内部統制自体が目的化するものではなく、あくまでも目的を達成するうえでの「プロセス」である。
- ・ 内部統制を実施し、担うのは結局「人」である。
- ・ 磐石な内部統制が存在していても、事故は起こり得る。内部統制は、取締役会・経営トップにとって事業目的達成のための合理的な担保となるが、それを実践すれば事業目的達成が確実となることを保障したわけではない。

## 内部統制の構成要素

- 統制環境  
統制環境とは組織の風土、気風である。それは事業体の構成員の管理マインドに影響を及ぼす。他の構成要素の基盤ともなるものである。
- リスク評価  
事業体は、直面しているリスクを把握し、それに対処しなければならない。その前提として、事業体の各部門において統一性のとれた目的が設定されていなければならない。リスク評価とは、目的遂行上障害となるリスクを識別し、分析、管理する仕組みを事業体が設定することである。
- 統制活動  
統制活動は、経営陣の指揮命令が確実に遂行されるための方針と手続からなる。統制活動はリスクに対応した行動を確実なものとする。全事業体の各レベル、各機能で統制活動が実施される。統制活動の領域は広範であり、承認、認証、検証、照合、業務遂行活動の評価、資産の保全、業務の牽制がある。
- 情報と伝達  
的確な情報が特定され、捕捉される必要があり、さらにその情報は伝達される必要がある。各人が業務の実施・管理および統制に必要な情報を捕捉し、情報を交換する適切な伝達様式とその枠組みが必要である。組織の上下関係、部門横断的な関係において効果的な情報交換・伝達を可能とするような仕組みが必要である。各自が内部統制システムの中での自己の役割を理解するとともに、自己の活動が他の同僚の活動とどのように関連するのかを知る必要がある。組織の全員が経営トップからの統制責任の重要性が伝えられていることは重要である。また反対に重要情報が上に吸い上げられるシステムの設定も必要である。
- 監視活動  
内部統制の仕組みは監視を必要とする。内部統制がうまく機能しているかを評価するプロセスである。継続的な監視活動は日常業務の中で実行される。経営者が行う通常の経営活動と監督活動であり、それ以外の者も職務遂行上行う。リスク評価の結果によってはこれに加えて、断続的な監視活動も行われる。見つかった内部統制上の問題点は組織上部に報告され、重要事項は経営トップと取締役会に報告される。

(インターナル・コントロール ―内部統制システム構築の手引き― 甲良好夫 他著 2001年より)