

リスク管理

戦略の再構築として内部統制システムの再構築が求められる理由を、三つの視点から再度確認してみる。



①組織秩序のゆらぎを補完する内部統制システム
組織秩序の維持には公的に設定された決裁権限が不可欠である。経験や知識、判断力を条件に特定の社員に意思決定権限を付与しリスクへの対応を行うとともに、個々の社員の独断専行を防ぎ、組織秩序を保つ仕組みである。

組織秩序の維持には、意思決定者の決定が他の社員にとって信頼できることが前提である。しかし、現代社会は、インターネットを例にとるまでもなく情報は広く開放され、高学歴社会を背景に、専門的知識や技術を

リスクマネジメント

ABC

内部統制の再構築

内部統制システム再構築の三つの視点

- 組織秩序のゆらぎを補完する内部統制システム
- プロデュース技術としての内部統制システム
- 情報の意味の解釈の枠組みとしての内部統制システム

組織・管理・情報戦略に活用

持った社会人が増加し、日常の社会生活の中で、隠れた専門家（プロフェッショナル）が身近に散在している時代である。会社内部では、特定領域でプロ専門家化する社員と、一方で、知識・経験の蓄積が追いつかない意思決定者としての管

理者が増えていく。管理者が意思決定に必要な知識を十分に持っていないと感じる場面がしばしば発生するという、まだら模様の中で、組織の意思決定が行われる。この結果、決裁権限体系の信頼性に影響をあたえ、組織秩序維持への揺らぎが発生しやすい状況にあるという認識が必要である。

②プロデュース技術としての内部統制システム
通常、開発、生産や営業、間接の各部門の中で、優秀な社員が管理職に登用されるが、必ずしも必要な管理技術を身につけているわけではない。例えば、組織が必要とする技術をプロダクト技術とプロデュース技術とに大別してみよう。プロ

ダクト技術は、研究・開発技術、品質を保证する生産技術、物流処理技術、販売技術、マーケティング技術などの諸技術とする。一方、内外環境変化に対応すべくこれらのプロダクト技術を最も適切な形で組み合わせ、プロデュース技術である。この二つの技術は、相互に補完的な関係にあり、企業組織の中でバランスがとれてはじめて、ビジネス・モデルが安定し、事業の継続が可能となる。

プロダクト技術以上に管理技術としてのプロデュース技術の高度化が、とりわけ不可欠となる。内部統制システムは、プロデュース技術を具体的に

に展開する過程で設計されなければならない。

③情報の意味の解釈の枠組みとしての内部統制システム
一般的に社員の信頼を得るには一度決めた事に対して首尾一貫した行動をとる。従って、最初に踏み出す方向が適切であることを保証することが、内部統制の重要な目的となり、情報の誤った解釈を防がなければならない。情報の意味の解釈は断片的情報を一つのシナリオで編集する作業でもある。内部統制システムは、情報処理に一定のルールを提供するシナリオに相当する。情報と情報の連結ピンとして、組織内で健全に、情報を相互作用させる仕組みとして内部統制システムの再構築が必要になる。