



ガバナンス, 内部統制による不正抑止とマネジメント・コントロール・システムの関係性についての研究

丁子, 基彦

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2024-09-25

(Date of Publication)

2025-09-01

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第8994号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/0100492503>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



博 士 論 文

ガバナンス、内部統制による不正抑止と
マネジメント・コントロール・システムの
関係性についての研究

2024年7月22日提出

神戸大学大学院経営学研究科

松尾貴巳研究室

経営学専攻

学籍番号 161B410B

氏名 丁 子 基 彦

目次

1.	はじめに.....	1
1.1.	問題の所在	1
1.1.1.	管理会計が企業不正に及ぼしてきた負の影響	1
1.1.2.	不正を抑止するコーポレートガバナンス・内部統制の限界	2
1.1.3.	管理会計による不正の抑止.....	3
1.2.	研究目的.....	4
2.	先行研究レビュー.....	6
2.1.	不正と会計の関係について	6
2.1.1.	不正.....	6
2.1.2.	コーポレートガバナンス・内部統制と会計不正	7
2.1.3.	会計情報を媒介とした不正と管理会計の関わり	10
2.1.4.	小括.....	11
2.2.	コーポレートガバナンス・内部統制による不正の抑止	12
2.2.1.	コーポレートガバナンスと内部統制	12
2.2.2.	不正抑止のモニタリング機能と実務モデル	17
2.2.3.	不正抑止の限界とフェイル・セーフ機能	19
2.2.4.	小括.....	23
2.3.	マネジメント・コントロール・システムの先行研究.....	23
2.3.1.	会計を中心とした経営管理の仕組み	24
2.3.2.	公式・非公式のコントロール手段とパッケージ化に向けた議論	26
2.3.3.	近年のコントロール・パッケージの議論と体系的整理	28
2.3.4.	小括.....	33
2.4.	不正抑止とコントロール・パッケージの個別的議論.....	34
2.4.1.	コントロール・パッケージにおける個別的議論	34
2.4.2.	経営倫理分野での関連した議論	38
2.4.3.	小括.....	40

2.5. 組織内の信頼関係と相互監視、内部通報制度	42
2.5.1. 信頼とモニタリング機能の対立	42
2.5.2. 文化による相互監視と垂直・水平の社会関係	45
2.5.3. 内部通報制度とマネジメント・コントロール・システム	50
2.5.4. 小括	52
2.6. 本章のまとめと研究課題	53
2.6.1. 本章でのここまでの議論	53
2.6.2. CG・IC と MCS の関係性についての研究上の課題	54
2.6.3. 研究目的の明確化と研究方法	56
3. 研究方法	57
3.1. 分析枠組みと調査方法の概要	57
3.1.1. 分析枠組みの研究目的への適合性	57
3.1.2. 調査方法の概要	60
3.2. 研究方法のアプローチ	60
3.2.1. 定性的アプローチ	60
3.2.2. 探索的アプローチ	61
3.3. 経験的証拠：第三者委員会報告書	62
3.3.1. 不正についての適時開示	62
3.3.2. アーカイバルデータとしての第三者委員会報告書	63
3.3.3. 第三者委員会報告書を用いた既存研究	63
3.3.4. 研究資源としての第三者委員会報告書の限界	66
3.4. 計量的テキスト分析	68
3.4.1. 定義	68
3.4.2. 計量的テキスト分析の利点	68
3.4.3. 文字データの数値化	69
3.4.4. 日本語の形態素解析とソフトウェア	71
3.5. サンプルとデータの処理	71
3.5.1. 選定基準	71
3.5.2. サンプル	75

3.5.3.	データの処理	76
3.6.	調査デザインの妥当性	77
4.	分析結果.....	79
4.1.	計量的テキスト分析の結果（定量的分析）	79
4.1.1.	共起ネットワーク図と数値データの概要	79
4.1.2.	重要な概念・関係性の抽出.....	81
4.1.3.	概念の背景にあるコンテキスト	83
4.2.	原因分析についての定性的分析.....	84
4.2.1.	CA _{co_1} ：プレッシャーの問題.....	84
4.2.2.	CA _{co_2} ：取締役・監査によるモニタリングの問題	85
4.2.3.	CA _{co_3} ：組織構造の問題.....	88
4.2.4.	他との共起関係が相対的に強度でない語群	90
4.3.	再発防止策についての定性的分析	91
4.3.1.	RP _{co_1} ：CG・IC の構造的問題	91
4.3.2.	RP _{co_2} ：ガバナンスの全体枠組みと内部通報制度、方針・手続	92
4.3.3.	RP _{co_3} ：コンプライアンス意識、企業風土への経営陣の関与.....	93
4.3.4.	他との共起関係が相対的に強度でない語群	93
5.	考察	94
5.1.	分析結果の全体像	94
5.1.1.	原因分析における MCS との関係性.....	94
5.1.2.	再発防止策における MCS との関係性	95
5.1.3.	原因分析と再発防止策それぞれに特有の文脈.....	96
5.2.	内部通報制度について	96
5.2.1.	内部通報制度にかかる文脈.....	97
5.2.2.	内部通報制度と信頼・監視の適度な水準の調整	98
5.3.	総括.....	100
5.4.	提言	102

6. 結論	104
6.1. 研究結果の要約	104
6.2. 研究目的に対する結論	105
6.3. 研究貢献と実務的インプリケーション	106
6.3.1. 学術的貢献	106
6.3.2. 実務的インプリケーション	108
6.4. 本論文の限界と今後の展望	108
参考文献	111
海外文献	111
国内文献	117
Web 資料	123
付録	127
【付録 A1-1】「職業的専門家の実務における不正の概念・定義」	127
【付録 A1-2】「企業倫理の課題事項」	127
【付録 A2-1】コーポレートガバナンスの概念	128
【付録 A2-2】内部統制の概念	128
【付録 A3-1】コーポレートガバナンスの構成概念、要素	129
【付録 A3-2】内部統制を構成する概念、要素	130
【付録 A4-1】COSO and ACFE (2016)：内部統制と不正リスク管理の原則	131
【付録 A4-2】COSO and ACFE (2016)：不正統制活動の要素	131
【付録 B1】コーポレートガバナンス・コードにおける内部通報制度	132
【付録 B2】内部統制の基本的枠組みにおける内部通報制度	132
【付録 C】上田 (2018) による文化の整理	133
【付録 D】サンプルの抽出結果	134
【付録 E】上位 20 語群の共起関係	139
【付録 F】定性分析に対応する第三者委員会報告書の記述箇所	143
謝辞	150

1. はじめに

本論文の目的は、不正を抑止するコーポレートガバナンス（Corporate Governance、以下 CG という。）・内部統制（Internal Control、以下 IC という。）とマネジメント・コントロール・システム（Management Control Systems、以下 MCS という。）の関係性を明らかにした上で、MCS が不正抑止に果たすべき役割を提示することにある⁽¹⁾。

1.1. 問題の所在

本論文の関心は、経営管理の仕組である管理会計が企業不正に及ぼしてきた負の影響、不正の抑止策である CG・IC の限界、ならびに管理会計による不正抑止の検討という 3 つの問題意識を端緒としている。

1.1.1. 管理会計が企業不正に及ぼしてきた負の影響

日本企業の不正は一向に減る様子がない。少なくともコロナ禍前では、むしろ不正に関連した新聞記事の件数は増えていたし、企業へのアンケート調査で不正があったとする回答率は上昇傾向にあった（菅原, 2019：デロイトトーマツ, 2020：KPMG, 2019）。その後の継続調査では、一見すると不正の発生件数が減少していると思われる回答結果もあるが、コロナ禍で導入が進んだりリモート環境などで監視機能が低下し、発見が困難になったためであるとも推察されている（デロイトトーマツ, 2022：KPMG, 2022）。不正は問題であり続けるだけでなく、リモート・コミュニケーションによる利便性の代償として不正検知の困難という新局面も迎える。

企業による不正は、会計や近年の品質・検査不正をはじめ広範な類型があり、いずれもが、株主や従業員など広範なステークホルダー全体に影響を与える社会的課題である。そして、不正が企業価値を毀損することで、多かれ少なかれ財務的インパクトを伴うという会計的な関わりを持つ。管理会計は、予算コントロールによるプレッシャーが会計不正を惹起するなど組織の問題行動とも接点を持ち、負の影響

⁽¹⁾ 本論文では CG を「企業および経営者とステークホルダーとの関係にかかわる規範」、IC を「財務報告を中心とした組織目的のための内部プロセス」として捉える。また、MCS は「組織で運用されている複数のシステムの集合体」（Anthony, 1965：福嶋, 2018）、「管理会計は「会計情報を中心とした経営管理」を意味する。（後掲 2）

を及ぼしてきたところか、不正の発生原因の温床となっていた懸念がある。

例えば、予算のタイトネスでいう「チャレンジングであるが達成可能な水準」は、対目標で望ましい予算の有利差異を設定する反面、手段を問わない予算達成や予算スラック・ゲーミングなどの逆機能の問題もあり、非倫理的な行動、ひいては不正会計の懸念を生じさせる（後掲 2.1.3）。東芝不正会計では、管理会計の仕組みである標準原価計算の標準改訂が悪用されたが、その誘因は、意図的な有利差異を実力以上に嵩上げた達成不可能な「チャレンジ」が過度のプレッシャーとなっていたことにある（東芝第三者委員会, 2015）。また、三菱自動車燃費不正問題では、現場と幹部、経営陣らの間の燃費目標に対する認識の齟齬から「無理だと言いつけてきた…燃費を、開発責任者や開発本部の幹部らから半ば強引に押し付けられ、無理な開発に追い込まれていった」経緯があり、結果として、「燃費目標達成への期待があったことに加え、開発リソースが不足していたために、…過度なプレッシャーが生じていた」とされている（三菱自動車特別調査委員会, 2016）。

1.1.2. 不正を抑止するコーポレートガバナンス・内部統制の限界

一方で、CG・IC によるモニタリングの仕組みは、伝統的な企業の所有構造と財務諸表をはじめとした会計情報に依拠しながらも、これまで法規制や監査制度の歴史の変遷の中で多元的な概念が追加的に検討され、我が国においても CG・IC に包摂されるようになってきた。これらの概念には、モニタリングやレポーティングを前提とした情報システムをはじめ文化・風土^②といった MCS にかかわる要素も含まれる。このように企業経営で用いられてきた多様な経営管理の仕組みを網羅する形で CG・IC の概念は発展し続けてきた。しかしながら、CG・IC には、情報の非対称性をはじめとした限界があり、実際に不正は起こり続けている。

たとえば、倫理教育、一連の価値観、行動規範、クレドなどを備え、かつそのようなコンプライアンス・プログラムに対する従業員の理解と遵守の署名を徴求していたにもかかわらず、エンロン社は世界的な会計不正事件を防ぐことができなかった（Merchant Van der Stede, 2017）。我が国で CG の優等生とされていた東芝は、2003 年からアメリカ型の取締役会制度である当時の委員会等設置会社（現在の指名委員会等設置会社）を導入していたが、2008 年から 2015 年までの長期にわたり会計不正を続けていた（東芝第三者委員会, 2015；柴野, 2020）。

^② 本論文では、文化を「組織に共有された伝統・規範・信念・価値観・イデオロギー・態度・行動様式」（Merchant and Van der Stede, 2017, p.97）として、風土などの類似概念を含むものと捉える。企業文化・企業風土、組織文化・組織風土など表記のぶれは、断りのない限り、企業組織全体の文化を指す同じ意味合いであるとする。（後掲 2.5.2）

このような現況は、不正抑止^③の予防・発見の2つの側面からは、不正の発生可能性を「0」にはできないという「予防」の不完全性を前提とした現実的課題を摘示している。すなわち、不正を早期に「発見」することでその影響をいかに最小化するかという予防機能に対する補完関係、ならびに「発見できない不正」にどのように対処するかという企業実務における問題である（後掲2.2）。

1.1.3. 管理会計による不正の抑止

上述したように管理会計は、不正の発生原因として負の影響を及ぼしてきた反面、不正抑止に重要な役割を果たすことも考えられる。なぜならば、財務諸表が「記録と慣習と判断の総合的表現」（伊豫田・松本・林, 2022）といわれるように、管理会計やMCSは、会計情報をはじめとした人の「行動的側面」に着目して議論を進展させてきたからである（後掲2.3）。例えば、後述のMCSの議論では、Simons（1995）の「境界システム」が非倫理的行動に制限を設けている。また、MCSは、行動の手引きを具備した規則と手続きを含み（行動のコントロール）、コンプライアンスへの従業員の理解を高め（人事によるコントロール）、組織成員が共有する規範と価値観を成す（文化によるコントロール）ことで、コンプライアンス行動への変化を企図している（Merchant and Van der Stede, 2017；Stöber et al., 2019）。このように、MCSも不正抑止との対応関係を少なからず想定している（後継2.4.）。

さらにMCSは、複数のコントロール手段のパッケージとして概念化されおり、ICの要素が「有機的に結びつき、一体となって機能する」（企業会計審議会, 2023）ように、複数要素の相互補完性を予定している。MCSは、前述の人の行動的側面に加えて、CG・ICの多元的要素の関係性を捉えるためにも研究上の有用性がある。

しかしながら、不正を扱う会計分野の研究は、主には会計情報の作成プロセスに注目した会計制度、財務会計からのアプローチであり、MCSをはじめ管理会計研究の数は多くはない^④。また、これらの少数の研究も伝統的な予算によるコントロールに関連した議論が中心で、不正にかかる実証的研究は乏しい（安酸, 2018）。

MCS研究も、財務的目標をインセンティブに結びつけるという出発点から始ま

^③COSO and ACFE（2016）による不正抑止の実務モデル"fraud control activity"は、邦訳では「不正統制活動」とされる。MCSの概念にもコントロールや統制があり、語句や文脈の違いを明確化して混乱を防ぐため、本論文は「不正抑止」と表す。また、本論文で「不正抑止」は、不正の実効着手の物理的・論理的困難である「予防（prevention）」と、発生した不正の確実な早期「発見（detection）」の相互補完により、不正を思いとどまらせる「抑止（deterrence）」としてのコントロールを意味する。（後掲2.2.2）

^④例えば安酸（2018）は、目標達成への「プレッシャー」の存在以外にも、不正に対する牽制や監視が機能不全ではなく正常に機能している状態を再考する。

り、非財務・非会計的指標を測定しながら不確実性に対処することで、中長期の経営戦略にかかわるさまざまな課題を検討し続けている。しかしながら、その主たる関心は、企業価値を高める業績評価上の「正のパフォーマンス」である。この点については、長期的な課題に注意を払っているようで、不正が及ぼす「負のパフォーマンス」という不確実性についての検討余地があるといえる。

加えて、現実の不正について調査結果をまとめた、いわゆる第三者委員会報告書では、単に CG・IC を強化すべきとして、現実的なコスト負担の問題を考慮しないことが多い。同時に、これらの報告書は、CG・IC の複数要素について指摘しても、通常はそのような要素間の関係性については言及がないか、あっても理論的根拠の欠如が目立つ。不正関連の諸領域の学術研究も、主には法学・監査分野の規範的議論が中心であり、ほとんどは CG・IC の多元的要素を実証的に捉えきれていない。

このような問題意識からは、CG・IC ならびに MCS の関係性を実証研究により明らかにすることで、理論と実践の双方に寄与できると考えられる。

1.2. 研究目的

本論文は、不正を抑止する CG・IC と MCS の関係性を明らかにした上で、MCS が不正抑止に果たすべき役割を提言することを目的とする。そのために、不正事例の調査結果をまとめた第三者委員会報告書のテキスト情報をアーカイブ分析することで、CG・IC の構成要素間の相互補完性を MCS の視点から検討する。

上記の研究目的に対する本論文のリサーチ・クエスチョンは次のとおりである。

-
- RQ1. CG・IC の概念はどのように MCS と重なり合うか。
 - RQ2. CG・IC は、MCS とどのように対応するか。
 - RQ3. MCS の順機能、逆機能は何か。
 - RQ4. MCS は、いかにして不正を抑止するか。
-

以下での本論文の構成は次のとおりである。第 2 章では、概念と先行研究の議論を整理して、不正抑止の限界に対応する内部通報制度⁶⁾、ならびに組織内の信頼関係

⁶⁾内部通報・内部告発・公益通報の語は、論者や文脈により意味合いが異なる。本論文では、内部通報研究でしばしば引用される Near and Miceli (1985) を基に「(情報を受領する) 権限を持った組織内の個人あるいは窓口に対して組織の影響下における違法行為の情報を組織構成員が開示すること」として内部通報の用語を用いる。なお、監督官庁や報道機関など組織外への通報は、組織ではコントロール外となるため本論文の対象外

を論点に研究上の課題を抽出する。第3章では、分析枠組みと研究方法のアプローチを示した上で、第三者委員会報告書を用いた計量的テキスト分析の具体的な調査デザインを説明する。第4章では、分析結果を示し、第5章では、分析結果の考察と政策的提言を行う。最後に第6章では、研究結果の要約、リサーチ・クエスションの解明とともに、学術的貢献と実務へのインプリケーションに触れて、本論文の限界と今後の展望を述べる。

とする。また、通報対象を違法行為に限定することで、社内規則違反やハラスメントなどの非倫理的行為は研究のスコップから外すが、本論文の限界で補足する（後掲6.4）。

2. 先行研究レビュー

本章では、不正抑止の観点から、不正やCG・IC、ならびに管理会計・MCSに関連した議論を整理する。その上で、不正にかかる文化・風土という社会的側面と内部通報制度を論点として抽出し、本論文の方向性と解決すべき課題を指摘する。

2.1. 不正と会計の関係について

本節では、不正の概念や類型とともに、不正抑止の制度規範であるCG・ICが発展してきた歴史的背景の一つにある会計との関わりを概観する。そして、管理会計が、不正の発生原因として負の影響を及ぼしてきた側面について議論する。

2.1.1. 不正

不正は、多様なステークホルダーや企業自体に望ましくない事態を招来し、直接・間接の損失をもたらし、中でも会計不正は財務諸表に直接作用する。

(1) 不正の広狭の概念と個別の類型

不正は、我が国や米国の職業的専門家の実務で様々に定義され、それぞれには社会常識との乖離、社会の信頼、違法性、詐害性、職業上の地位との関連性、あるいは関係する領域などの相違がある【付録A1-1】。その最広義は、いわゆる不祥事たる「社会的批判を受けること」⁽¹⁾（樋口, 2012）である。梅津（2007）は、「企業が法令や社会倫理にもとる行為や意思決定を行い、それが明るみに出て政府や社会、報道機関などから厳しい糾弾をうける事態」と捉えて、社会に影響を与えるほど深刻化するまでCG・ICの自浄作用が機能しなかったプロセスを問題視する。

個別具体的な類型は、社会関係の領域ごとに整理される【付録A1-2】。例示として、談合は競争関係、品質・検査不正は消費者・取引先関係、粉飾は投資家関係、ハラスメントは従業員関係、公害は地域社会関係か地球関係、贈収賄は政府関係、ダンピングは国際関係に対応する。これらからは、不正は、株主を含む「多様なステークホルダーに損失をもたらす望ましくない事象」といえる。不正は、社会全体の利害にかかわり、当該企業にも自身のレピュテーションなどを通じて何らかの財

⁽¹⁾ サイバー攻撃による情報漏洩なども無過失責任に近い観点から糾弾され、性的スキャンダルなども道徳的問題を含むが、不祥事全般については、本論文の射程外である。

務的影響を与えるが、次に示す会計不正は特に直接的に作用する。

(2) 会計不正

会計不正、つまり「財務諸表監査における不正^②」は、「財務諸表の意図的な虚偽の表示であって、不当又は違法な利益を得るために他者を欺く行為を含み、経営者、取締役等、監査役等、従業員又は第三者による意図的な行為」で、「不正な財務報告（いわゆる粉飾）と資産の流用」の2つがある（日本公認会計士協会, 2006）。

「不正な財務報告」とは、「計上すべき金額を計上しないこと又は必要な開示を行わないことを含む、財務諸表の利用者を欺くために財務諸表に意図的な虚偽の表示を行うこと」である。その方法は、「財務諸表の基礎となる会計記録や証憑書類の改ざん、偽造又は変造」、「取引、会計事象又は重要な情報の財務諸表における不実表示や意図的な除外」、「金額、分類、表示又は開示に関する意図的な会計基準の不適切な適用」により行われる場合があるとされる。また、「資産の流用」の例示としては、「受取金の着服」、「物的資産の窃盗又は知的財産の窃用」、「企業が提供を受けていない財貨・サービスに対する支払」、「企業の資産を私的に利用すること」が当てはまる。特徴としては、「資産の紛失や正当な承認のない担保提供といった事実を隠蔽するために記録又は証憑書類の偽造を伴うことが多い」という。

2.1.2. コーポレートガバナンス・内部統制と会計不正

CG・ICの歴史的変遷の重要な局面には、各国で幾度となく発生してきた深刻な会計不正がある。すなわち、CG・ICが発展してきた経緯の一つには^③、本来的に会計不正を抑止する制度規範としての明確な目的があることが確認できる。

(1) 米国

米国でのICの初期概念は、1929年の大恐慌を背景に1933年証券法（Securities Act of 1933）が「会計監査人が〔監査範囲の決定〕にあたり内部牽制や内部統制^④の妥当性を検証すべき」と示したことに端を発する。翌1934年には、連邦証券

^②直近の日本公認会計士協会（2022）は、「財務諸表の意図的な」の文言を財務諸表監査における不正の定義から外し、広範に「不正による重要な虚偽表示」を問題とする。

^③後掲2.2のとおりCG・ICは不正抑止のみを単一の目的するものではない。また、新型コロナウイルス感染症拡大の状況やサステナビリティ対応の要請といった外的環境の変化への対応から発展してきた側面を否定するものではない。（金融庁, 2021）

^④ICは、「企業経営を支えるインフラの1つ」（鳥羽, 2005, p.17）として発展し、「コーポレートガバナンス構築へのツールとして進化していった」過程があり、当初は、「そもそもマネジメントコントロールの一手段にすぎなかった」という。そのため、当初のIC

取引所法 (Securities and Exchange Act of 1934)・証券取引委員会 (Securities and Exchange Commission、以下 SEC という。)とともに、SEC 登録会社への「適切な帳簿・記録および資産保全を合理的に保証する内部会計統制システム (a system of internal accounting controls) の構築維持」義務が定められた。(鈴木, 2013, p.86)

1973 年から 1976 年頃に発生したウォーターゲート事件では、選挙資金の不透明な流れや違法な政治献金が、企業の会計帳簿を偽って作出され、通常の財務会計による統制を潜脱した簿外での違法な支払いへの充当が問題となった。この事件を契機とした 1977 年海外腐敗行為防止法 (Foreign Corrupt Practices Act of 1977、以下 FCPA という。)によって、上場企業への内部会計統制システム維持の義務化、帳簿外取引禁止条項、贈賄事件以外にも適用されることで違反者に対する罰則強化が定められることとなった。しかしながら、不正会計は続発し、1992 年には後述 2.2.1 のトレッドウェイ委員会支援組織委員会 (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission、以下 COSO という。)によるオリジナルの IC の統合的枠組みが制定された。(内田, 2019 : 八田, 2011)

CG の立法では、2002 年サーベンス・オクスリー法 (Sarbanes-Oxley Act [Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act of 2002]、以下 SOX 法という。)が、エンロン、ワールドコムなどの不正会計を経て制定された。同法は、監査委員会の取締役全員の独立性要件をはじめ会計情報開示、監査や外部コンサルティングのあり方を厳正化し、連邦量刑ガイドラインに関連したコンプライアンス・プログラム (後述 2.2.2) にも影響を及ぼしている。(梅津, 2005)

2010 年ドッド・フランク法 (Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act、以下 D-F 法という。)もリーマンショックによる金融危機後に前述の 1934 年連邦証券取引所法を改正して定められた立法である。D-F 法は、金融機関への規制強化を主眼としながらも、報酬委員会の取締役全員の独立性要件、役員報酬にかかる定期的な株主総会の承認決議、さらには企業組織の外部である SEC への証券諸法違反の通報者に対する金銭報奨プログラムや保護のための一連の規定を置いている。(江頭, 2016 : 柿崎, 2016)

(2) 英国

英国における IC には、法律によらない自主規制を尊重する伝統である「真実かつ公正な概観」規定が、英国 1948 年会社法の会計規定から存在する (中川, 2010 : 谷口, 2009)。ただし、1989 年会社法 (Companies Act 1989) 以前は、会計基準を遵

を「マネジメントコントロールとしての内部統制」、特に後述 COSO 以降の「コーポレートガバナンスとしての内部統制」の 2 つの側面を有している。(佐久間, 2006)

守させるための会社法上の規定、あるいは遵守しない会社に会計基準を強制させる仕組みは存在しなかった。IC は、後述のキャドバリー報告書の「最善慣行 (Code of Best Practice)」の勧告に「取締役会は、会社の内部統制システムの有効性について報告し、事業が継続的であることを報告する」(4.31, 4.32, 5.16) と示されて、CG の中に位置づけられて変遷を遂げることになる (谷口, 2009, p.662)。

一方で CG については、米国同様に 1980 年代から 90 年代初頭に相次いだポリー・ペック、BCCI、マックスエル等の破綻などの会計スキャンダルが発端となり、英国での制度規範を検討する 1991 年キャドバリー委員会 (Cadbury Committee) が設置された (谷口, 2009, 664-665)。翌年 1992 年のキャドバリー報告書 (Cadbury Report) は、上場会社に対する「遵守または非遵守の説明」(Comply or Explain) のアプローチで知られる。すなわち、取締役が遵守すべき最善慣行 (best practice) と年次報告書等に最善慣行の遵守 (comply) を記載し、非遵守の場合は理由を説明 (explain) したステートメントを要求する規定をロンドン証券取引所 (London Stock Exchange、以下 LSE という。) の上場維持基準に含むべきとの勧告である。これにより 1993 年 LSE 上場規則改正では、同旨の最善慣行の遵守・説明にかかる規定が盛り込まれるようになった。"Comply or Explain"による CG の仕組みは、その後 1998 年ハンペル報告書 (Hampel Report) で「規範をどのように遵守したかの明示」など修正を経るが、直近 2024 年英国 CG コード改定においても根底の理念は同じである。

(3) 日本

我が国の IC は、1950 年経済安定本部企業会計基準審議会中間報告「監査基準」が記す内部牽制組織・内部監査組織による「内部統制組織」に端を発し、翌 1951 年旧通商産業省産業合理化審議会「企業における内部統制の大綱」で、IC は「企業の最高方策にもとづいて、経営者が、企業の全体的観点から執行活動を計画し、その実施を調整し、かつ実績を評価することであり、これらを計算的統制の方法によって行うものである」と明示された (鈴木, 2013, p.87)。その後、1995 年大和銀行ニューヨーク支店、翌 1996 年住友商事ロンドン支店などの損失隠しの転換点、ならびに 2004 年西武鉄道虚偽記載を契機に、米国 SOX 法のような法的枠組みが要望され、2005 年カネボウ粉飾決算、ライブドアの偽計取引・風説の流布・粉飾決算など証券取引法違反が、2006 年金融商品取引法 (以下、金商法という。) の内部統制報告制度、いわゆる J-SOX 立法化に拍車をかけたという (遠藤, 2007 : 鈴木, 2013)。

他方では、我が国ではじめての CG の制度規範^⑤「コーポレートガバナンス・コード」（以下、CG コードという。）は、海外からの投資の呼び水とする「対内直接投資倍増計画実現のため」（自民党, 2014）の「攻めのガバナンス」として制定された特異な経緯がある。CG コードの原案序文には、「本コード（原案）は、...会社の意思決定の透明性・公正性を担保しつつ、これを前提とした会社の迅速・果断な意思決定を促すことを通じて、いわば『攻めのガバナンス』の実現を目指すものである。」とあり、「会社におけるリスク^⑥の回避・抑制や不祥事の防止といった側面を過度に強調するのではなく、むしろ健全な企業家精神の発揮を促し、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることに主眼を置いている。」と明記され、不正抑止の側面は希薄化されている（金融庁, 2015）。ただし、CG コード制定の議論の前には、2011 年のオリンパスをはじめとした一連の会計不正によって、日本市場は海外投資家から不信感を抱かれており、前述の対内直接投資倍増計画実現の背景には、会計不正の抑止による市場での信頼回復の必要があったともいえる。

2.1.3. 会計情報を媒介とした不正と管理会計の関わり

不正や CG・IC は会計と密接な関係があり、会計を中心とした経営管理の仕組みである管理会計は、不正の発生原因として負の影響を及ぼしてきた側面がある。

(1) 不正とコーポレートガバナンス・内部統制の会計的関わり

不正は、社会全体に損失を与えるだけでなく、企業自身の価値を直接・間接に毀損することで、最終的に財務的影響を与えるものであった。この意味においても CG・IC は、次に示すように会計情報を媒介に不正抑止を本質的に想定している。

CG の概念では、OECD 原則の「会社業績を監視するための手段」にある会社業績、英国 CG コードの「株主への報告」対象とは、財務諸表をはじめ財務・非財務などの会計を中心とした情報開示であり。我が国の CG コードにも基本原則 3「適切な情報開示と透明性の確保」に位置づけられている。要するに CG は、会計情報による媒介を通じて企業・経営者を監視（管理監督）するのである。（後掲 2.2.1）

また、IC について現行 COSO（2013）は、「報告の信頼性・保証」に非財務報告も含むが、1992 年当初の枠組みでの「報告」とは、「財務報告」そのものであった。我が国の企業会計審議会（2023）でも、「組織内及び組織の外部への報告（非財

^⑤ 法的強制力をもたないソフト・ローの CG コード以外にハード・ローとして会社法や金商法があるが、CG の概念は記されていない。後掲 2.2.2 脚注（2）も参照。

^⑥ リスクの概念は多義的であり、事故そのもの、事故発生の不確実性、事故発生の可能性、危険事情の結合、予想と結果の変動、保険の目的などがある（徳常, 1998）。

務情報を含む。）」と改訂されたが、それまでは、原初の企業会計審議会（2005）から「財務報告の信頼性」を目的としていた。今日においてもICの目的の核心には、財務報告の信頼性があることは変わらず、ICは本来的に会計情報を中心とした内部プロセスとして会計不正を抑止する役割を担っているのである。

(2) 不正の発生原因としての管理会計の逆機能

CG・ICは会計に依拠した仕組みであり、不正抑止を目的の一つとして発展を遂げてきた。一方で管理会計は、次のとおり不正の発生原因として負の影響を及ぼす側面があることは否めない。

最も端的には、不正会計と予算管理による目標達成へのプレッシャーの関係が広く知られており、管理会計研究でもしばしば指摘されている（安酸, 2018）。

予算管理、すなわち予算によるコントロールは、目標に対する望ましい予算の有利差異を設定する際に、「チャレンジングであるが達成可能な水準」を設けるのが一般的である（Anthony et al, 2014）。しかしながら、そのような予算の有利差異の厳格さである「予算のタイトネス（tightness）」が過度なものとなってしまった場合には、「達成不可能な『チャレンジ』」という予算達成へのプレッシャーとなることで、東芝のように社内カンパニーや管理部門を縦断した全社的な会計不正の誘因となってしまう（前掲 1.1.2：東芝第三者委員会, 2015）。このような予算のプレッシャーについては、直接的な会計不正だけではなく、広範な非倫理的行動を促す可能性が示唆されている（Welsh and Ordóñez, 2014：Schweitzer et al., 2004）。

また、予算のタイトネス以外にも次のような逆機能がある。例えば、システムをもてあそぶゲーミング（gaming the system）による「自らの報酬を高めるため他を犠牲にしてまで業績指標を高めることへの執心」、予算スラック（budgetary slack; padding the budget）による「目標を達成しやすくするための意図的な売上の過少申告や費用水増し」、スムージング（smoothing：ならし）による「測定対象の基礎をそのままにデータを出すタイミング・記録を偽装した見せかけの業績」、情報バイアスによる「好ましいデータだけを選好した報告」といった問題が指摘されている（Simons, 1995：Simons, 2000：志村, 2008）。三菱自動車では、現場が「無理だと言い続けてきた」という「燃費目標達成への期待」によって、「過度なプレッシャーが生じていた」という（1.1.2 再掲）。同様なことは品質問題全般にも当てはまり、目標達成へのプレッシャーによって、管理会計の標準原価計算でさえ、生産量増加のために粗悪品質・品質無視を惹起する懸念があるとされる（櫻井, 2019）。

2.1.4. 小括

不正の類型は多種多様で広範な社会関係に影響を及ぼすが、不正を抑止する制度規範である CG・IC には、会計不正とともに変遷を遂げてきた背景があった。翻って管理会計には、予算管理による過度のプレッシャーなどが、会計以外の広範な不正の発生原因の一つとして、その温床となっていた可能性がある。

しかしながら、管理会計は、業績向上のための「正のパフォーマンス」を主たる研究目的としながらも、不正による「負のパフォーマンス」の問題を必ずしも傍観してきたわけではない。後述する MCS においても不正の抑止や CG・IC に関連した議論があり、本論文の目的である MCS が不正抑止に果たすべき役割についても少なからずの示唆がある（後掲 2.4）。重要なのは、不正や CG・IC について、本節で議論した会計的な側面に留意することである。

そこで次節では、そのような会計との関わりに留意しながら、不正抑止の制度枠組みとなる CG・IC に関連した議論をレビューする。

2.2. コーポレートガバナンス・内部統制による不正の抑止

以下では、制度規範として不正を抑止する CG・IC、ならびに実践モデルとして提示された COSO and ACFE（2016）「不正統制活動」、企業実務で定着している「コンプライアンス・プログラム」をレビューした上で、不正抑止の限界を確認する。そして、これらの概念や枠組みが公式・非公式⁷⁾の要素を網羅的に包含していることを踏まえて、受け皿となる分析枠組みの必要性について検討する。

2.2.1. コーポレートガバナンスと内部統制

以下でレビューするように、大まかには、CG は「企業・経営者とステークホルダーとの関わりを規律づけるもの」、IC は「組織目的遂行のための組織内部のプロセス」といえる。両者の共通点としては、会計情報に依拠したモニタリング機能であるといえることができる。また、相違点としては、CG はステークホルダー志向であるのに対して、IC は内部志向である一方、IC は CG に包含されるという点にある。

(1) コーポレートガバナンス

⁷⁾ 本論文において「公式的」とは、「有形化もしくは可視化できる特性を有しているもの」（庵谷, 2017；Mundy, 2010）で具体的な制度化が可能なるものを意味する。典型的には組織に含まれる構造や方針・手続を含む制度化されたものであり、いわゆる官僚的仕組みと同義に捉えている。反対に非公式的とは、公式的でない概念・要素を指す。

日本、OECD、英国のCGの概念については次のとおりである【付録 A2-1】。

我が国の制度規範^⑨であるCGコードは、「OECD コーポレートガバナンス原則」（以下、OECD 原則という。）と英国起源の「コンプライ・オア・エクスプレイン」（前掲 2.1.2）アプローチの影響を受けている（中村・倉橋, 2015）。CG コードに示された概念「透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組み」は、「株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等」の広範なステークホルダーとの関係性が前提となっている。前述のとおり、このCGコードは、攻めのガバナンスを主眼として制定された経緯があり、「会社におけるリスクの回避・抑制や不祥事の防止といった側面を過度に強調するのではなく」とあるように、CGの概念そのものにおける不正抑止の文脈は希薄化されているだけで（前掲 2.1.2）、後述のOECD、英国のように不正抑止のための企業・経営者の監視（管理監督）の目的も当然に有している。

OECD 原則にも「会社経営陣、取締役会及び株主その他のステークホルダー間の一連の関係にかかわるもの」とあり、ステークホルダーとの関係性については我が国と共通する。一方で同原則は、我が国のみならず「世界各国・地域において、ベンチマークとして広く利用されている」が、あくまで「政策立案者や市場参加者が自らのコーポレート・ガバナンスの枠組みを策定する際に、強固さと柔軟性を兼ね備えた参考資料として利用されることを目的としている」ため、拘束力を持たない（OECD, 2015, p.11）。我が国のCGコードはOECD原則と異なり、「監視するための手段を決定する仕組みを提供する」との直接的表現を概念定義に含めていない。

英国のCGは、“Comply or Explain”アプローチの起源であるキャドバリー報告書の当初から、株主・債権者との関係性における経営者の受託者責任（stewardship）が企業の「管理監督（directed and controlled）」とともに明記され、今日に続いている。また、Financial Reporting Council（英国財務報告評議会、以下FRCという）による2018年改正の英国コーポレートコード序文では、株主に加え「より広範なステークホルダーの観点にも応えるべきである」と発展的に加えられ、株主以外のステークホルダーとの関係が強調されている。（FRC, 2018：前掲 2.1.2 [2]）

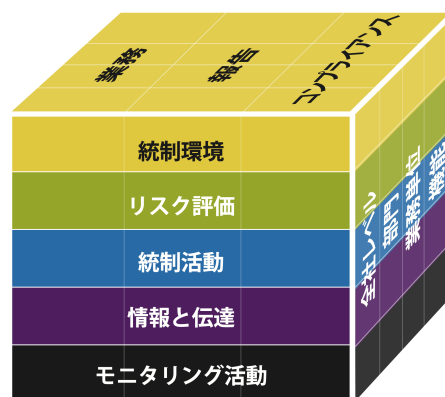
以上から本論文では、CGを「企業・経営者とステークホルダーとの関わりを規律づけるもの」という概念として捉える。

^⑨ CGの規範は、法の強制力を伴う、いわゆるハード・ローを主体としたルール・ベース（細則主義）と、拘束力を持たないソフト・ローとしてのプリンシプル・ベース（原則主義）の2つに大別され、我が国をはじめ海外主要国のほとんどは前者であり、後者は米国など少数の国でのみ採用されている（井坂, 2015）。米国は、SOX法、D-F法などCG関連の細則を持つ一方で、主要な関連立法の中で連邦単位での統一的なCGの概念は示していない。米国での立法化起源 AIL（1994）の『『コーポレート・ガバナンス』の用語は、...それ自身の定義を作り出す自由』を尊重していると思われる。

(2) 内部統制

ICについては、COSOによるICの「統合的枠組み」（以下、COSO統合的枠組み）の3次元モデルが最も知られている。【図 2.2a】

【図 2.2a】 COSO（2013）の概念モデル



COSO（2013：2020）邦訳より抜粋

COSO（2013）をはじめとしたICの概念は次のとおりである【付録 A2-2】。

米国のCOSO統合的枠組は、3つの目的「業務、報告、コンプライアンス」、5つの構成要素「統制環境、リスク評価、統制活動、情報と伝達、モニタリング活動」からなり、これらを事業体の組織構造に対応させたものが前述の3次元モデルである。この枠組みは、会計不正への対応策の変遷の中で出現し、その後SOX法により米国上場企業に対して採用が義務づけられている。この枠組みがもたらした財務報告の適正性に関する「内部統制報告書」の監査人による策定・開示の仕組みは、企業法やCGの議論などに影響を及ぼしている。（黒岩, 2016：内田, 2019）

我が国のICは、金商法が規定する内部統制報告書を根拠とし、その評価は「内閣府令で定めるところにより」とされ、ICの枠組みを含めて企業審議会によって策定されている。ICの概念的定義自体については、当初の枠組みと変わることなくCOSO統合的枠組みに準拠したものであるが、独自に「資産の取得、使用及び処分」を目的に、「ITへの対応」を基本的要素に追加している。これは「我が国の実情を反映し、COSO報告書の3つの目的と5つの構成要素にそれぞれ1つずつ加え、4つの目的と6つの基本的要素」としている（企業会計審議会, 2007, p.3）。

英国におけるICは、リスクマネジメントと一体にCGの枠組みの中で規律づけられ⁹⁾、米国でのSOX法や我が国の会社法・金商法における位置づけと異なる。この

⁹⁾ CGコードが参照するガイダンス中の指針に明示があり、CGにICが包含されている。

ことは、「ベストプラクティス実現のための単一のアプローチを定義しようとする」とは、取締役会が促す文化や行動の高品質なリスクマネジメントが極めて重要であることを過小評価に至らしめる誤った報告へ導くことになりかねない」として、リスクマネジメントと一体化した IC の設計や実施についての詳細な要領を定めていない点にも表れている。(FRC, 2014)

上記のとおり、いずれの概念も「法令等の遵守」、「コンプライアンス」、「適用される法律や規制、ならびに業務遂行に関する社内規則の遵守」とともに、「報告の信頼性・保証」を目的に組織内部のプロセス体系を具現化したものとなっている。よって、本論文では、IC を「組織目的遂行のための組織内部のプロセス」と捉える。

(3) コーポレートガバナンス・内部統制における多元的な構成要素

我が国を例に、CG・IC のそれぞれの概念、ならびに CG コード「基本原則・原則」、IC 基本的枠組み「内部統制の基本的要素」の各項目見出し語句から各構成要素を抽出すると、これらは多元的に構成されていることがわかる【付録 A3-1, A3-2】。

現行 CG コードの追加概念だけでも、取締役会が備えるべきスキル（知識・経験・能力）、各取締役のスキルとの対応関係の公表、他社での経営経験、管理職における多様性（女性・外国人・中途採用者）、サステナビリティ・気候変動開示、子会社における独立社外取締役の過半数選任・利益相反管理のための委員会設置、議決権電子行使プラットフォーム、英文開示などがある（東京証券取引所, 2021b）。また、IC では、IC と CG の全組織的なリスク管理（ERM⁽¹⁰⁾に同じ）との一体整備・運用や 3 線モデルが直近の改訂で追加的に例示されている（企業会計審議会, 2023）。

これらの構成要素の中でも注目すべき点は、公式的な仕組み以外にも、CG コードにある「経営理念」・IC 基本的枠組みにある「組織の気風」・「誠実性及び倫理観」・「経営者の意向及び姿勢」のような非公式で文化的な要素まで包含化されていることにある。これらの要素は、各国の制度規範で次のように記されている。

米国 COSO は、「企業文化」を「倫理や行動にかかる各規範とそれらの伝播と実践における促進」、「倫理的行動と経営の誠実性」を産出するものであるとする。経営者の要望を規定する公式的な方針に対して、企業文化は「現実の事象の発生時において、いかなる規則が遵守、歪曲、無視されるか」を規律し、通常は組織の支配的人格である CEO が倫理的な気風を形作るという。(COSO, 1994)

英国 FRC は、文化を「事業活動、やステークホルダーとの関係性の中で顕在化された、価値観や姿勢、行動様式が合わさったもの」、ステークホルダーを「株主、従

⁽¹⁰⁾COSO (2017) "Enterprise risk management" (ERM, 全社的リスクマネジメント) を意味する。本論文では IC におけるリスク管理と本質的に同一なものとして捉えている。

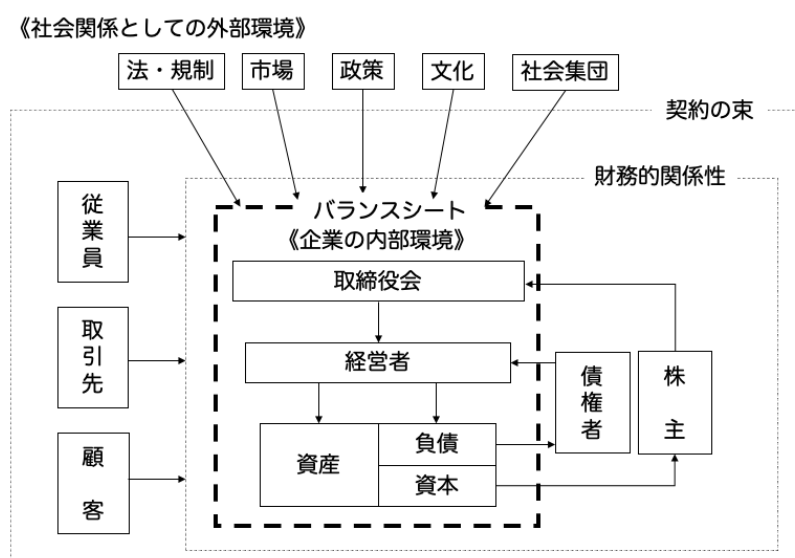
業員、顧客、サプライヤー、そして企業の行動によって影響を受けるより広い地域社会や環境」と捉えている（FRC, 2016）。

我が国のCGコードで「文化・風土」は、「取締役会・経営陣は、これらのステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土」（基本原則 2）、「行動準則の趣旨・精神を尊重する企業文化・風土」（同 2-2）として言及されている。次に、IC では「組織の気風」が、統制環境により決定される「一般に当該組織に見られる意識やそれに基づく行動、及び当該組織に固有の強みや特徴」で、「その他の内部統制の基本的要素に影響を与える」とある。経営者は、「内部統制に関係を有する者の役割と責任」として「組織の気風の決定に大きな影響力を有している」ため、組織の気風は、「組織の最高責任者の意向や姿勢を反映したものとなることが多い」という。また、組織が有する「誠実性及び倫理観」は、「組織の気風を決定する重要な要因であり、組織内の全ての者の社会道徳上の判断に大きな影響を与える」とされる。（東京証券取引所, 2021a：企業会計審議会, 2023）

(4) コーポレートガバナンスと内部統制の共通点・相違点

CG・IC の概念は、広義には「法，規則，ならびに企業における事業をコントロールする要素」として包含関係にある（Gillan and Starks, 1998：Gillan, 2006）。

【図 2.2b】 企業を取り巻く 3つの境界と社会関係



Gillan (2006) を基にした丁子 (2024) を一部修正、《》は筆者による

【図 2.2b】では、「契約の束 (a nexus for contracts) ⁽¹¹⁾」を境界に企業を取り巻く環境を外部・内部に2分したモデルが示されている。外部環境にある法規制、市場、政策、文化、社会集団に対して、内部には取締役会や経営者、資本構造、定款自治に対応してICが含まれ、これら内外の環境要素はCGに包含されるという。

吉川 (2002) によれば、CG と IC の関係性は、企業監視制度論として、経営者の監視をどのように行うかという外部環境・内部環境それぞれのモニタリング・システム機能を意味する。外部環境におけるモニタリング機能としてのCGには、ディスクロージャー、説明責任の制度、証券取引所の上場基準との関係・連動などの仕組み、あるいは取締役会の形態論議がある一方で、外部環境のステークホルダーからは、内部環境を窺い知ることができないという問題がある。そのため、「企業組織の具体的な在り方についての、組織の内部に立ち入った相当に個別的、具体的な議論」として、内部環境のプロセスであるICが必要となるのである (p.17)。

つまり、CG・ICの異同については、まず、いずれもが会計制度に依拠しながら、「事業活動をコントロールする」ために「経営者の適切な組織運営を監視する」というモニタリング機能を担うという目的が共通する。他方でCGは、外部環境・内部環境のうち企業にとって所与となるものについて「企業・経営者とステークホルダーとの関わりを規律づけるもの」であり、ICは内部環境における「組織目的遂行のための組織内部のプロセス」という相違がある。このことは、CGがステークホルダー志向であるのに対して、ICは内部志向であるという志向性の違いでもある。さらには、外部環境のステークホルダーにとってICは、内部統制報告書を通じたモニタリング・システムの機能を担い、CGの内部環境に包含される関係にある。

2.2.2. 不正抑止のモニタリング機能と実務モデル

前述のCG・ICの概念や定義からは、CG・ICは、本質的には会計不正の抑止と関わる一方で、不正抑止のみを目的としているわけではなかった。不正抑止の観点からは、実務モデルの不正統制活動やコンプライアンス・プログラムがある。

(1) COSO and ACFE (2016) : 不正統制活動

COSO and ACFE (2016) は、COSO 統合的枠組みによるICの統制活動に対応する不正統制活動をガイダンス化している【付録 A4-1, 4-2】。不正統制活動は、「不正な行為・取引を発生初期に回避する」予防的コントロールと「不正が行われた場合にそれを迅速に発見する」発見的コントロールに2分される。

⁽¹¹⁾企業は契約関係による集合体であるとの概念である (Jensen and Meckling, 1976)。

それぞれの手続やプロセスは予防、発見のいずれかの側面を有する要素を骨子とする。全体的な不正統制活動は、予防・発見の相互補完を通じた「不正につながる要因の裏に存在する根本原因への対応」と「不正発生の原因となり得る要因を低減するプロセス」となることで、本論文でいう不正抑止（deterrence）の機能側面を有する。例えば内部通報制度は、不正発見手続に位置づけられ、「内部通報制度の存在の周知、通報事項への確実・適時な対応、外部の利害関係者からの情報提供、通報の匿名性担保、通報の奨励、通報の記録」が例示されている。これらの要素の多くは、公式的仕組みである一方で、統制環境に「高度な誠実性と倫理観に対するコミットメントの表明」とあるように、非公式的な要素も想定されている。

(2) 米国 USSG：コンプライアンス・プログラム

コンプライアンス・プログラム⁽¹²⁾（Compliance Programs、以下 CP という）の概念は、「コンプライアンスと企業倫理の遂行を目的に、複数の制度から構成される組織的統制システム」（村田, 2015）と整理される。COSO and ACFE（2016）が不正抑止と IC の要素を類型化した比較的新しい枠組みであるのに対して、米国での CP は、企業実務において定着してから 30 年以上の歴史があり⁽¹³⁾、1991 年連邦量刑ガイドライン（United States Federal Sentencing Guidelines、以下 USSG という）による「効果的なコンプライアンス及び倫理プログラム（Effective Compliance and Ethics program）」が 7 つ、ないし 8 つの要素を明示したことに端を発している。USSG の CP は、「違法行為の予防・発見のために設計されたプログラム」であり、CP の有効性として、「違法行為の予防・発見のための相当の注意（due diligence）、ならびに、その他の倫理的行動と法令遵守へのコミットメントを奨励する組織文化の促進」を求められている⁽¹⁴⁾。これらの要素は、「基準と手続」、「ガバナンス、監督および権限」、「権限委譲におけるデューディリジェンス」、「コミュニケーションと研修」、「モニタリング、監査および通報制度」、「インセンティブとエンフォースメ

⁽¹²⁾ 2017 年に米国司法省からも CP のガイドラインが提示されている（深水, 2017）。その他、CG・IC との関係性における CP は、消費者委員会（2018）解説が詳しい。

⁽¹³⁾ 名称の如何を問わず、日本企業も CP に類似の事実上の仕組みをしばしば採用している。しかしながら、我が国には統一的なモデル提示はなく、個別に独自の制度設計・運用のため、不正の抑止効果は企業ごとに異なると考えられる。コンプライアンス関連の民間調査結果では、日本企業の CP は「全体的に見て、有効性、革新性、トレーニングのベストプラクティスに関しては、グローバルと比較をすると著しく低い傾向」で、「効果的でない」と評価された CP の割合 64% は世界平均 40% を上回るとされ、特に、社内システムなどの要因が、CP の有効性・効果向上を妨げると指摘する（LRN, 2023）。

⁽¹⁴⁾ USSG §8B2.1. "Effective Compliance and Ethics Program" available at <https://www.ussc.gov/guidelines/2018-guidelines-manual/2018-chapter-8>（閲覧日 2024 年 7 月 22 日、以下の脚注中の Web ページについても同じ。）

ント」、「不正行為への対応（調査・是正）」の7つと、8つ目の要素「不正リスクの定期評価と CP の継続的取組・改善」からなる（USSG §8B2.1.；姜, 2008）。

USSG は、CP の導入状況により企業への刑罰の加重軽減を定めるが、法律による義務化ではなく、CP 導入の任意のインセンティブにすぎない⁽¹⁵⁾。しかしながら USSG が示した CP の概念は、国際的に波及しており、英国、フランス、ブラジル、コスタリカ、ニュージーランド、シンガポール、スペインの各国立法での明示のほか、ISO37001・ISO19600・ISO/DIS37301 による国際標準化にも言及がある。

2.2.3. 不正抑止の限界とフェイル・セーフ機能

CG・IC は、不正抑止のモニタリング・システムとして機能するが、情報の非対称性や経営者の無効化だけでなく、我が国に特有の問題もある。

(1) 情報の非対称性：エージェンシー問題とモニタリングコスト

我が国の CG コードの基本原則 3「適切な情報開示と透明性の確保」に「上場会社の外側にいて情報の非対称性の下におかれている」とあるように、株主を含む企業のステークホルダーは、企業組織の内部について直接的に知ることができない。

そのため、所有と経営が分離した近代の公開企業では、依頼人（Principal、プリンシプル）であるステークホルダーの利益と、代理人（Agent、エージェント）たる経営者による機会主義的行動が対立する、いわゆるプリンシパル＝エージェント理論というエージェンシー問題を内在している（Jensen and Meckling, 1976）。

エージェンシー問題（Agency Problem）とは、代理人が依頼人の意向通りに業務遂行するとは限らず、非効率性がエージェンシー・コストとして生じるものであり、次のようなモニタリング・コストやボンディング・コストの問題がある。

例えば、情報の非対称性をモニタリングの強化で解消するには、モニタリング・コストの増大を招くという別の問題が生じる。エージェンシー問題は、ステークホルダー・経営者間だけではなく、経営者・従業員間でも同様のことがいえる。他方では、経営者に機会主義的な行動がなく、ステークホルダーの利益のために行動することを保証するには、説明や情報開示のための追加的費用である「ボンディング・コスト」を要する。CG・IC の制度規範の強化に伴う企業や経営者の負担、あるいは不正に伴う第三者委員会報告書の関連費用もそのようなコストの一つである。

(2) 内部統制に固有の限界：判断誤り、不注意、共謀、経営者による無効化

⁽¹⁵⁾米国には起訴前・量刑で CP を考慮する制度があるが、英国・日本にはない（渡邊ほか, 2015）

我が国の IC の制度策定の最初の議論「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準（草案）」（企業会計審議会, 2005）の当時から、次のような固有の限界が指摘されている。

- 内部統制は、次のような固有の限界を有するため、その目的の達成にとって絶対的なものではないが、各基本的要素が有機的に結びつき、一体となって機能することで、その目的を合理的な範囲で達成しようとするものである。
- (1) 内部統制は、判断の誤り、不注意、複数の担当者による共謀によって有効に機能しなくなる場合がある。
 - (2) 内部統制は、当初想定していなかった組織内外の環境の変化や非定型的な取引等には、必ずしも対応しない場合がある。
 - (3) 内部統制の整備及び運用に際しては、費用と便益との比較衡量が求められる。
 - (4) 経営者が不当な目的の為に内部統制を無視又は無効ならしめることがある。

IC の限界は「適切に整備され、運用されている内部統制であっても、内部統制が本来有する制約のため有効に機能しなくなることがあり、内部統制の目的を常に完全に達成するものとはならない場合があることをいう。」というものである。上記の限界(1)は不完全性の問題、限界(2)は例外性の問題、限界(3)は前述のモニタリング・コストの問題、限界(4)は経営者不正の問題を示している。特に、経営者不正については、全社的・業務プロセスレベルにかかる IC の構築により、複数の者を関与させることで「行為の実行は相当程度、困難なものになり」、結果として「経営者自らの行動にも相応の抑止的な効果をもたらすことが期待できる。」（企業会計審議会, 2023）と言及されている。

また、監査対象となる内部統制報告書の法的根拠である金商法⁽¹⁶⁾は、同報告書を「財務計算に関する書類その他の情報」たる財務諸表の「適正性を確保するために必要な」体制を評価したものとする。よって、IC は、本質的には財務報告に関連した、財務諸表監査の付随的な監査対象に位置づけられる。また、IC の概念定義にもあるように、IC 自体は不正の検出が本来的な目的ではなく、「合理的な保証を得るため」の仕組みであり、監査も保証証明を目的とする。それゆえに、IC とは別に、監査に固有の限界として、経営者判断や IC に関する徹底した調査の困難性による「監査対象である財務諸表に固有の特質に起因する限界」、財務諸表の信頼性について一定水準の保証の付与を目的とした「監査目的に起因する限界」、会計の専門外と

⁽¹⁶⁾ 同法第二十四条の四の四には、「…内閣府令で定めるところにより、事業年度ごとに、当該会社の属する企業集団及び当該会社に係る財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するために必要なものとして内閣府令で定める体制について、内閣府令で定めるところにより評価した報告書」とある。

なる適法性・妥当性などの実態監査や試査の方法による「監査人および監査プロセスの技術的制約に起因する限界」も存在する（伊豫田ほか, 2022, pp.18-20）。

(3) 我が国に特有の問題：制度的輸入による「ズレ」

藤川（2017）は、「欧米のガバナンスは不正防止目的なのに日本はリスクテイク指向になっている」ため、「我が国と欧米のガバナンス改革には、コンプライアンス、リスクテイクにおいてズレ」があると指摘する。要するに、「不正はコントロールが働かないと起こる」との懸念から、そのようなコンプライアンスやリスクテイクの「ズレ」の結果として、不正抑止のコントロール手段の看過、無効化、未運用、迂回などが生じることを危惧するものである（藤川, 2017, p.61）。このようなズレについては、ICの導入前後の議論でも「内部統制は、企業内外のシステムを背景としており、企業組織や制度等に関する日米の相違は、内部統制報告制度⁽¹⁷⁾導入に当たって、重要な問題となるのではないか」と懸念されていた（町田, 2006）。

伊豫田（2015）は、特に、バブル期や規制緩和前の旧来の日本では、会社機関の監督機能の脆弱性の代わりに、当時の資金調達において支配的であったメインバンク制が事実上のCGの役割を果たしていたことを次のように指摘している。すなわち、メインバンク制による企業の規律づけは、銀行による貸付先企業の口座管理や審査等を通じた財務・業績・キャッシュをはじめとした企業状況の把握だけでなく、役員派遣などによる直接的関与が可能となる反面、銀行からの役員派遣を回避するために経営効率を高めて問題が生じないように、経営者が自ら有効なCGを確立するインセンティブが働くというものであった。そのためメインバンク制は、法規制や市場による規律づけとは別に、外部機関によるCGの仕組みとして我が国で機能していたのである。他方では、当時における会社機関としてのCGの仕組みは、株式持合いや従業員持株制度による安定株主によって、株主総会が形骸化することで、役員候補者の代表取締役による恣意的な選任や、取締役による会社業務の執行が一般的であった。内部者だけによる取締役会・監査役会の監督機能は脆弱

⁽¹⁷⁾ 例えば、ICの有効性の合理的保証について、我が国ではICの実態を直接対象とせず、経営者が作成した内部統制報告書を最終的な監査対象とするインダイレクト・レポーティングが採用されている（伊豫田ほか, 2022）。他方で制度の「輸入元」の米国では、SOX法404条により、経営者と外部監査人の双方によるICの有効性の評価が求められ、経営者の自己申告による報告書は直接の監査対象とはならず、監査人自らが財務報告に係るICの実態としての方針・手順、監査委員会の有効性、CP、内部通報制度、トップの気風など個別要素も含めて幅広く検証する（Merchant and Van der Stede, 2017）。また、ICの有効性については是正が必要な評価は、我が国の「重要な欠陥」、「不備」の2区分に対して、米国制度は「軽微な不備」まで含めた3区分と異なる。

で、代表取締役へ権限集中させて、ひいては経営者不正を招来しやすい制度環境にあったが、メインバンク制による CG が補っていたのである。(伊豫田, 2015)。

メインバンク制、株式持合などの伝統的な日本型経営システムは、バブル経済・護送船団方式の崩壊で終焉を迎えたが、メインバンクによる CG の規律づけがなくなり、「そもそもコーポレートガバナンスのないのが問題」(杉野, 2005) という状況下では、他国の制度規範を導入しても形骸化の懸念があったのである。

(4) フェイル・セーフ機能としての内部通報制度

前述の限界がある一方で、CG・IC に共通の構成要素の一つである内部通報制度には、フェイル・セーフ機能としての役割があらかじめ想定されている⁽¹⁸⁾。

内部通報制度にかかる OECD 原則 IV. E は、「違法な慣行や非倫理的な慣行についての懸念を自由に取締役会に伝えることができるべき」であるとしており、「会社の役員による非倫理的な慣行や違法な慣行」に対しては、「外部の権限を持つ当局へ通報すべきことが奨励される場合」として、CG で生じ得る経営者不正に備えている (OECD, 2016)。米国の IC の例では、「通常の情報伝達ルートが機能しない場合のフェイル・セーフ機能として、内部通報制度等、通常とは別ラインの情報伝達ルートを確保する」(COSO, 2013)、あるいは「通常の伝達経路が機能しなかったり有効でない場合に、匿名または秘密の情報伝達ができるように二重の安全装置の役割を果たす、内部通報制度のような独立した伝達経路を確立する」(3LOD: IIA, 2013) として、IC における内部通報制度の「フェイル・セーフ機能」、「二重の安全装置」の役割が明示されている。

我が国でも CG コードの基本原則 2、原則 2-5 の中で内部通報制度が「違法または不適切な行為・情報開示に関する情報や真摯な疑念を伝えることができる」として、取締役会の「こうした体制整備を実現する責務を負うとともに、その運用状況を監督すべき」責任とともに明示されている。また、同補充原則 2-5.①「経営陣から独立した窓口の設置（例えば、社外取締役と監査役による合議体を窓口とする等）」は、独立した伝達経路によって経営者による無効化などの限界を想定している

【付録 B1】 IC 基本的枠組みでは、「通常の伝達経路ではないものの、組織の情報と伝達及びモニタリングの仕組みの一つ」として内部通報制度による「法令等の遵守等をはじめとする問題」についての情報と伝達が企図されている。そして、「経営者、取締役会、監査役等、場合によっては弁護士等の外部の窓口に直接、情報を伝

⁽¹⁸⁾ 内部通報制度と CG との関係は Shawver, T.J. and Shawver, T.A.(2008)などを参照。

達できるようにするもの」として、経営者による内部統制の無効化への対処として外部窓口への情報伝達が有効であるとされている【付録 B2】。

2.2.4. 小括

本節では、CG・IC に共通の目的である経営者や企業の監視、外部環境・内部環境におけるそれぞれのモニタリング機能の志向性の違い、ならびに、これらの概念が多元的な要素で構成されることを確認した。また、不正抑止には、予防・発見の2つの側面があるが、CG・IC には複合的な限界があり、いずれもが内部通報制度をフェイル・セーフ機能として想定していたことがわかった。

以上のレビューからは、CG・IC と経営管理の仕組みである MCS の関係性を明らかにするには、文化・風土を含む多元的な要素を一体的に捉える分析枠組みが必要であると考えられる。なぜならば、CG・IC、あるいは不正抑止の実務モデルである不正統制活動や CP には、社会関係や文化の側面である「ステークホルダーとの関係性」、「経営理念」、「組織の気風」、「誠実性・倫理観」、「経営者の意向・姿勢」、「組織文化」までもが概念に包含されており、経営管理における会計をはじめとした公式的な仕組みだけではなく、非公式的な概念を捉える必要があるからである。なおかつ、CG・IC の公式・非公式の多元的要素は、「各基本的要素が有機的に結びつき、一体となって機能する」⁽¹⁹⁾（企業会計審議会, 2023）ため、別個独立でなく、全体の枠組みの中で包括的に捉えられなければならないからである。

また、CG・IC の限界を踏まえると、不正抑止の予防・発見の2つの側面からは、不正の発生可能性を「0」にはできない「予防の不完全性」が前提となる。その上で、不正を早期に「発見」することでいかに影響を最小化するかという、不正の予防・発見の補完関係を捉えなければならない。さらには、現実的課題となる「発見できない不正」への対処、ならびに CG・IC の限界に対応する内部通報制度についても今後の議論において検討する必要がある（後掲2.5 および 2.6）。

次節では、まずは上記の条件を満たす分析枠組みとして、経営管理の仕組みの関係性を包括的に捉えた MCS 研究のコンロール・パッケージの議論をレビューする。

2.3. マネジメント・コントロール・システムの先行研究

本節では、会計を中心とした MCS の理論が、より包括的なコントロール・パッ

⁽¹⁹⁾ 前述の COSO や英国の枠組みでも同様の言及がある。

ページのフレームワークとして発展を遂げた議論展開を辿る。そして、本論文の目的にとってそのようなコントロール・パッケージとしての分析枠組みの必要性について検討する。なお、ここでは、MCSの本来的役割である「組織目的遂行」の総論的な文脈から文献レビューを行う。不正抑止の個別的議論については、本節を小括した上で、次節2.4において発展的に検討する。

2.3.1. 会計を中心とした経営管理の仕組み

管理会計は、「会計による経営管理」である MCS そのものとして捉えられ、とりわけ情報を前提としたコントロール手段の組み合わせの関係が注目すべき点である。

(1) 管理会計：「経営管理のための会計」から「会計による経営管理」へ

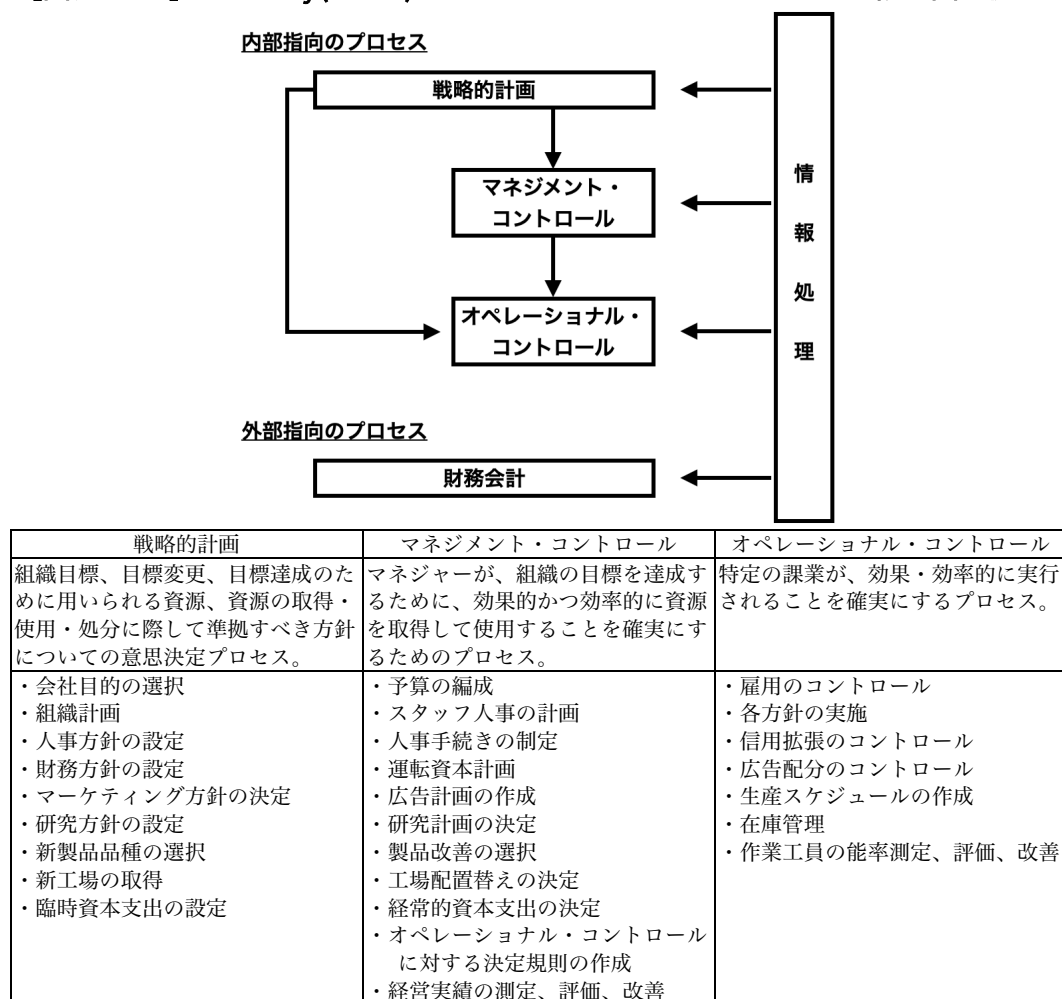
初期の管理会計は、計画・統制を各目的区分とした経営者の管理手段となる「経営管理のための会計」の形態の一つであり（奥山, 2022, p.233）、非財務情報を活用した「3つの主要目的『通常業務の定常的調整』、『法的・財務的要件となるデータ』、『事業活動のための計画と統制の基礎となるマネジャーが用いる情報』を提供する、命令、記録、報告からなるシステム」（Goetz, 1949, p.16）であった。

本論文における管理会計は、経営管理の手段の一つというよりは、会計によるコントロールを中心とした「マネジャーが、組織目的遂行のために、効果的、効率に資源の獲得活用を確実にするためのプロセス」（Anthony, 1965, p.17）として定義されるマネジメント・コントロール（Management Control、以下 MC という）と同一視される。つまり、MC としての管理会計は「会計を中心とした経営管理の仕組み」である。なぜならば、企業業績は、金銭的に評価された会計情報である財務諸表として表現され、そのような会計情報に依拠した CG・IC による企業の規律づけや会計による管理プロセスたる管理会計は、後述のとおり概念的に重なるからである。

(2) MCS：マネジャーによる組織目的遂行のためのプロセス

MCS とは、前述の MC を含む「組織で運用されている複数のシステムの集合体」（Anthony 1965: 福嶋 2018）として定義される。MCS の理論の端緒となった Anthony（1965）は、上位者による下位のマネジャーの行動の統制に主眼を置いた会計ベースの管理の仕組みをモデル化しており（Merchant and Otley, 2006：Lowe and Puxty, 1989）、プロセスの上流にある計画、会計を核とした MC、組織の下層でのオペレーションの3つのコントロール手段から構成される【図表 2.3a】。

【図表 2.3a】 Anthony(1965)における MCS の 3 つのプロセスの概念図と例示



Anthony (1965, p.19, 22) より引用、一部加筆.

重要なことは、マネジャーによるプロセスの根幹に、レポーティング・モニタリングなどの「情報」が位置し、かつ、複数のコントロール手段の関係性から構成される点にあり、多くの MCS の前提となっている。ただし、このモデルに対しては、会計的仕組みが MCS の概念として定着する一方で、「会計以外の側面」の捨象について次のような批判がある（福嶋, 2018；Machin and Lowe, 1983; Otley, 1994）。

(3) 「会計以外の側面」の捨象の問題

前述の「会計以外の側面」とは、会計における集団内の複数の人間による行動的側面を意味する⁽²⁰⁾（Hopwood, 1976）。予算管理の例では、「会計担当者は、予算管

⁽²⁰⁾経営者の主観的判断・主張で「記録と慣習と判断の総合的表現」（伊豫田ほか, 2022）としての財務諸表の作成プロセスの例では、次のように理解できる。取引の会計システ

理の技術的手続にもつぱら終始し、その行動的な側面を、ほとんど無視してきた」(Caplan, 1971, p. 84) という、会計的コントロールのみに依存することについての批判がある。つまり、会計は「本質的に常に行動的であり、かつ企業を構成する人々の動機づけ、価値および行動等々と密接な関係を持つ」ため、「複雑な組織の課業を統制するという問題に対する多数の人間の反応の一つ」として「組織の統制に対する人間のおよび社会的な諸要因の相互関係に依存する」のである (Hopwood, 1976, pp.xiii-xiv, 4)。このような観点から MCS の枠組みは、人間の行動的側面をコントロールするための公式・非公式の要素を包含するようになる (後掲 2.3.1) ⁽²¹⁾。

2.3.2. 公式・非公式のコントロール手段とパッケージ化に向けた議論

Anthony (1965) に続く MCS 研究は、1980 年代までの議論と、1990 年代以降のより包括化されたコントロール・パッケージの議論に 2 分される⁽²²⁾。ここでは、前者の議論のうち、文化や社会関係の要素を取り込むようになった公式・非公式のコントロール手段の拡張の系譜を概観する。なお、後者は 2.3.3 でレビューする。

(1) Hopwood (1976) : 人間行動と社会関係

Hopwood (1976) は、会計の機能に影響する 4 つの社会関係に着目して、3 つのコントロール手段「管理的統制」・「社会的統制」・「自己統制」からなるモデルを提示する (pp. 4-5, 17-37)。社会関係は、「個人 (個人の欲求と態度)」、小さな単位としての「集団 (集団の圧力と統制)」、集団全体としての「組織 (組織の構造とコントロール戦略)」、外的環境としての「社会 (社会的環境と経済的環境)」からなる。一方で、公式的なコントロール手段の管理的統制は、規則として標準化されたうち方針・手続である。非公式的な他の 2 つのコントロール手段のうち社会的統制は、社会関係における垂直・水平的または集団・組織内外における相互の同調圧力の作用である。そして自己統制は、他のコントロール手段を「正当なもの」と受け入れて、個々の動機づけなどの心理的過程での内在化による組織・集団への一体感

ムへの記録は担当者による登録作業の影響を受けるし、企業の会計処理は経営者が定めた経営方針に慣習として依拠し、その認識・測定にも見積りとしての判断がある。そしてこれらは、複数人の行動が社会関係として作用するものである。

⁽²¹⁾ Hopwood など行動会計の黎明期の議論は西澤 (1978)、小菅 (1982) が詳しい。また、MCS の 1980 年前後の議論展開については (堺, 2016) も参照のこと。

⁽²²⁾ さらに、対象範囲とする組織階層を広げた垂直的拡張、およびコントロール手段を多様化した水平方向の拡張の 2 軸で整理されるが (福嶋, 2012 : 2018)、非公式的な議論の発展に焦点を当てるため水平的拡張に限定した議論をレビューする。

の形成を通じた自律を促す手段である。3つのコントロール手段は、密接に相互作用しながらも整合することで有効に機能する。

(2) Ouchi (1979) : クランの共通の価値観・信条と慣習的行動様式

Ouchi (1979) は、コントロール手段の2つの次元「情報」・「社会的側面」を指摘し、3つのコントロール形式「市場」・「官僚制」・「クラン」からなるモデルを主張する。公式的な「市場」のメカニズムは、価格（情報）、ならびに互惠規範（社会的側面）で、結果の測定可能性が高度な場合に「結果（output）によるコントロール」手段となる。もう一つの公式的な「官僚制」は、合法の権威（社会的側面）と「規則」（情報）を基にして、望ましい行動を定式化できる限り「行動（behavior）のコントロール」となる。さらに非公式的な「クラン」は、共通の価値観・信条（社会的側面）と慣習的行動様式（情報）に依拠したコントロール手段である。このモデルの根底には、多くの現代的な組織にとって官僚的なコントロール手段が適合しないという Weick (1976) の"loose coupling"（緩い結合）⁽²³⁾の観点による組織合理性への批判がある。公式的コントロール手段を補完するクランを組織の問題を分析する中心的対象として、クランが組織におけるコントロールの基礎となるだけでなく、3つのコントロールの複数が対象となる領域の特性に応じて適切に組み合わせることで効果的なコントロールが実現されるとする (Ouchi, 1979, p.846)。

(3) Otley (1980) : コントロール手段の一体化による不確実性への対処

Otley (1980) は、コンティンジェンシー理論⁽²⁴⁾からパッケージ化されたコントロールとしての MCS を主張しており、「パッケージ」という語で概念を表した初めての議論である (佐久間ほか, 2013)。具体的には、組織にとって所与となる外部環境と組織の達成目標という不確実性への対処として、「様々な目的のために多様なコントロール・メカニズムが同時に使用されるため、どれか一つのコントロール手段の影響を分離することは困難である」というものである (Otley, 1980, p.423)。そのため、「パッケージとして機能するものとして合わせて分析を行う必要がある」(p.422) とされる。この主張では、非公式的なコントロールの直接の明示はないが、組織と人を取り巻く外的環境の最も外縁にある社会関係を捉えている。

²³ Loose coupling モデルについては内藤 (2016) が詳しい。

²⁴ ここでは、「組織の有効性は、環境や技術と組織構造や組織過程との適合の程度に依存する。したがって、組織の有効性を維持向上しようと思えば、環境や技術の変化に対応して、組織構造や組織過程の変更が必要である」という組織の硬直性・慣性力の問題に対する組織構造や組織過程の変革についての理論を指す。(加護野, 1987, p.68)

(4) Flamholtz (1983)：トータル・システムの文脈としての組織文化

社会的側面の中でも組織文化に着目した Flamholtz (1983) は、MCS の中核にある計画、実行、業績測定、業績評価・報酬を取り囲む組織構造や組織文化による影響を主張する。ここでの組織文化は、「...その他の構成要素の性質を決定付けるため、コントロール・システムを設計する上での出発点」であり、「MCS を取り巻くコンテキストとして機能する」構成要素として捉えられている (pp.158-159)。それというのも「予算や会計システムは、単体ではコントロール・システムとはみなせず、組織をコントロールするために綿密に設計されたトータル・システムの一部というべき」(p.168) だからである。要するに、ある一つのコントロール手段は、コンテキストとして他のコントロール手段に影響を及ぼすとともに、会計単体でのコントロール・システムを超えたトータル・システムの文脈として組織文化が重要であることを主張するものである。(木村, 2014, pp.60-61；福嶋, 2012, pp.85-86)

2.3.3. 近年のコントロール・パッケージの議論と体系的整理

1980 年代までの議論展開では、会計などの公式的なコントロール手段に加えて、非公式な概念である社会関係や文化についても MCS の要素に取り込むようになり、これらの要素が単独ではなく相互作用しながら一体的に機能する「コントロール・パッケージ」としての側面が主張されていた。1990 年代以降の Simons (1995)⁽²⁵⁾ や Merchant and Van der Stede (2017) の MCS の体系書に示された理論は、それまでの先行研究をより総括的に体系化している。さらには、Malmi and Brown (2008) は、過去の MCS 研究を整理して最も広範な分類枠組みを提示している。

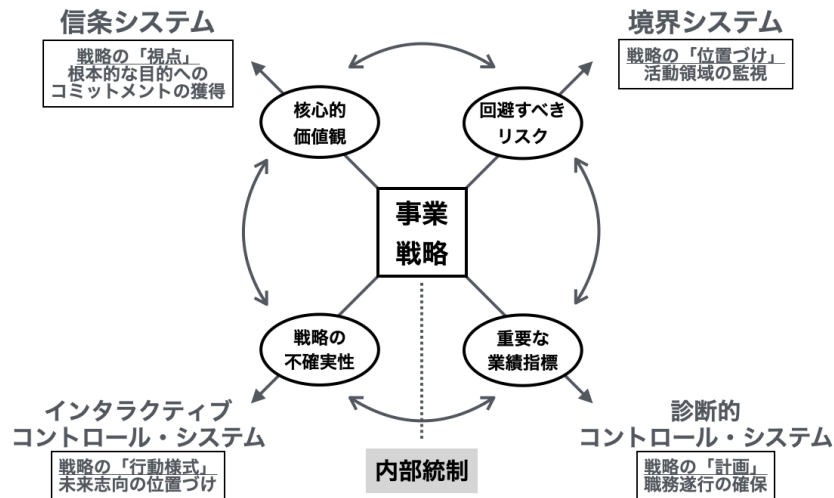
(1) Simons(1995)：4つのコントロール・レバー

4つのレバー"Levers of Control (LOC)"は、経営層のトップマネジャーが用いる戦略中心の情報ベースの MCS であり、公式的コントロール手段からなる「マネジャーが組織活動の様式を維持または変化させるために活用する情報ベースの公式的な手順や手続」(p.5) の概念モデル⁽²⁶⁾である【図表 2.3b】(Simons, 1995)。

⁽²⁵⁾ 後続の Simons (2005) は、戦略実現や創発に重要な「組織デザインのレバー」を4つのレバー「部門構造」、「診断的コントロール・システム」、「インタラクティブ・ネットワーク」、「責任共有」でモデル化したアカウンタビリティの公式的仕組みである。組織構造や経営戦略以外にも、マーケティングをはじめ多岐にわたる言及があるが、MCS というよりは組織デザインに力点が置かれており、本論文ではレビュー対象外とした。

⁽²⁶⁾ モデルが図示するとおり、IC を MCS の前提として位置づけている (後掲 2.4.1)。

【図表 2.3b】 Simons (1995)：コントロール・レバーの概念と動的な関係



p. 86, 159 より抜粋、一部修正

コントロールレバー	使用目的・概要
信条	「新たな機会探索の鼓舞と方向付け」 組織に対して基礎となる価値観、目的、方向性を与えるために、上級マネジャーが公式的に伝達して体系的に強化する一連の明確な組織についての定義 (p.34)
境界	「機会探索行動への制限の設定」 組織成員に対して許容される活動領域の明示 (p.39)
診断的コントロール	「設定された目標達成への動機付け、監視、報酬」 組織成果を監視して事前に設定された業績基準からの乖離を修正するために、マネジャーが活用する公式的な情報システム (p.59)
インタラクティブ・コントロール	「組織学習と新たなアイデア・戦略創出の促進」 部下の意思決定行動に規則的かつ直接的に関与するために、マネジャーが活用する公式的な情報システム (p.95)

Simons (1995) を参考に筆者作成

すなわち、LOC は「信条システム」(核心的価値)、「境界システム」(回避すべきリスク)、「診断的コントロール・システム」(重要な業績変数)、「インタラクティブ・コントロール・システム」(戦略の不確実性)を一体的に捉えた MCS である(以下、各システムを順に《信条》、《境界》、《診断》、《双方向》と表す。)

《信条》・《境界》は MCS の設計上、公式的な仕組みが前提となり(庵谷, 2017; Mundy, 2010)、文化などの非公式的な概念は、LOC では直接には想定されていない。代わりに、組織文化に適合する情報・シンボル・規則が、《信条》・《境界》のシステムで体系的に伝達、強化される。これは、シンボルとしての《信条》が規範を生み出して文化的理想の役割を果たす一方で、規則としての《境界》が具体化した

規則により組織文化が創造され、組織文化により規則が創造されるという循環的なもので、情報に基づいた公式的なルーチン・手続のシステムである⁽²⁷⁾。(pp.57-58)

《信条》と《双方向》が機会探索や戦略の創発を促進するのに対し、《境界》と《診断》は制約と秩序をもたらす(福嶋, 2012, p.88)。さらに「境界システムは、信条システムに依拠しながら、機会探索行動の許容範囲を伝え、組織構成員の力を発揮することができる機会の一端としてその境界を定める」(p.41)。よって、LOCの真価は、「それぞれが単独でどのように使われるかにあるのではなく、むしろ一緒に使われたときに生まれる正負の力の相互作用をどのように補完しあうかにある」(p.153)という。つまり、組織内の統制と学習、効率と革新、賞罰、リーダーシップと管理など緊張関係のバランスを調整し、機会探索的な革新と予測可能な目標達成の間から利益ある成長を生み出すことを意図しているのである(p.153, 175)。

(2) Merchant and Van der Stede (2017)：人事・文化の補完的役割

Merchant and Van der Stede (2017)⁽²⁸⁾は、MCSを「組織の戦略や計画の確実な実行、場合により修正のためにマネジャーが実行する全てのもの」(p.xiii)として、結果・行動・人事・文化の4つのコントロール手段で体系化している【表 2.3】(以下、各コントロール手段を適宜《結果》、《行動》、《人事》、《文化》と表す。)

【表 2.3】 Merchant and Van der Stede (2017) の MCS の構成要素

コントロール	概要
結果 (pp.39)	求めるべき結果の定義、業績測定、目標設定、目標達成に対する報酬により行動に影響をおよぼすインセンティブ
行動 (pp.86-91)	望ましくない行動に焦点を合わせた物理的・管理的方法(行動制約)、事前承認(行動計画の精査)、行動の説明責任(行動の容認・非容認の定義化、モニタリングと賞罰)、余剰の人員配置による行動そのものに対する直接的統制
人事 (pp.95-97)	募集・採用・配置、研修教育・訓練、業務設計・リソース提供による従業員への期待値の明確化、業務遂行のための能力・環境の保証、内発的動機・忠誠心などのセルフモニタリングの向上
文化 (pp.97-101)	組織に共有された伝統・規範・信念・価値観・イデオロギー・態度・行動様式を逸脱する者に対する周りからのプレッシャーとして相互監視を促す行動規範、グループ報酬、社内異動、物理的・社会的整備、トップの姿勢

Merchant and Van der Stede (2017) をもとに筆者作成

⁽²⁷⁾ さらには、教育・文書・意識調査・フィードバックなど情報伝達を通じたシステム化で継続的に強化される(pp.57-58)。また、心血の注がれた信条システムが無味乾燥な社内外の制約と対照をなして、両者に緊張のダイナミクスが生じるが、業績へのプレッシャーの増大に伴って信条・境界の両システムによるプロセスが不可欠となるとされる。

⁽²⁸⁾ 複数の版があるが、枠組み自体の基本的な考えは同じであるため、CG・ICや不正文脈でより多くの言及がある Merchant and Van der Stede (2017) をレビューする。

Simons (1995) との主な違いでは、コントロール主体は経営層に限らず各組織階層のマネジャーであり、コントロール対象も役職員全員の「人間の行動に影響を及ぼすもの」としている。さらに、人間の行動的側面には「方向性の欠如」、「動機づけの問題」、「個人に固有の限界」があり、これらの問題に対する効果的手段であるという人事・文化をコントロール手段に包含している点に特徴がある。

《人事》は、個々の生来の自己管理や自発性の性向に基づき、期待の明確化、職務上の支援、ならびにセルフモニタリング⁽²⁹⁾の向上を目的とする (p.95)。

《文化》は、相互監視を促すよう設計され、組織文化の逸脱者への周囲からの同調圧力 (group pressure) として作用する。従業員に協力・協調を促して方向性の一致や結束力を高める反面、惰性の原因や盲点を生み、変化の激しい環境に必要な変革や適応の妨げになると指摘されている (pp.97-98)。

4つのコントロールの関係は並列であるが、多くの場合には主要なコントロール手段である《結果》・《行動》に対して、《人事》・《文化》が補完的な役割を果たす。組織によっては、特定のコントロール手段をより状況に適合した別の種類の手段に代替・補完することもできるが、通常はコントロールを強化するためには、必然的に複数のコントロール手段を互いに整合させる必要がある。

例えば、《結果》を強化するには、インセンティブが不適切な意思決定や行動を導かないように、事前承認による行動制限や倫理規範による相互監視を促さなければならない。その結果、「コントロールは互いに補強し合うか、重なり合ってギャップを埋め、組織の成功に不可欠なすべての要素を厳格に管理することができる」のである。しかしながら、すべてのコントロールの実装は、望ましい行動とのずれ、ゲームズmanship (目的のために疑義ある手段)、業務の非効率化・消極的姿勢 (否定的感情) を生じさせる副作用を一般的にはもたらす。そのため、MCS は、意図的に特定のコントロールを緩めるなどコントロールの手段や厳格さの選択、組み合わせとして組織の状況に適合させる必要があり、誤った運用は逆機能として組織によっては副作用を及ぼすこととなる。(pp.139-140, 186-187)。

(3) Malmi and Brown(2008)：既存研究の体系的分類化による分析枠組み

過去 30 年の MCS 研究のレビューから Malmi and Brown (2008) は、先行研究が示すコントロール手段を統合し、MCS を「組織目標・戦略と合致した部下の行動・意思決定を確実にするために、マネジャーが使用する純粋な意思決定支援システム以外の、全ての装置やシステムを含むもの」とした分類枠組みを提示する。根

⁽²⁹⁾ 経営管理でいう内発的動機や忠誠心などに作用する (p.95)

底には「一部のコントロール手段が見落とされたり、他のコントロールとの既存の関連性が研究結果を不明瞭にする恐れがあり、狭すぎることは許されない」ため、「実証研究での明確化のため十分に簡潔な必要がある」との主張があり、MCSは、文化・サイバネティクス・管理⁽³⁰⁾の3層で公式・非公式の概念を包含する。

【図 2.3】 Malmi and Brown (2008) のコントロール・パッケージ

文化によるコントロール						
クラン (Clan：帰属意識・連帯感)		価値観			シンボル	
サイバネティクス・コントロール						
計画		サイバネティック				報酬 ・ 給与
長期的 経営計画	短期的 行動計画	予算	業績測定システム			
			財務 指標	非財務 指標	ハイブリッド 財務・非財務	
管理的コントロール						
ガバナンス 構造		組織 構造			方針・手続	

Malmi and Brown (2008, p.291, 292) より引用

【図 2.3】が示す「文化→サイバネティクス→管理」の上下の位置関係は、文化によるコントロールが広範で捉え難いものであること、サイバネティクスが組織の中核で他のコントロール手段と緊密に連携する重要なものであること、管理的コントロールがサイバネティクスを創出する構造的メカニズムを持つことを表す。また、サイバネティクス・コントロールに含まれる「計画→サイバネティクス（予算・業績評価）→報酬・給与」の方向性は、プロセスの時系列を表している。

さらに特徴的なのは、管理的コントロールが「組織設計・構造、ガバナンス構造、方針手続による従業員の行動の方向づけ」として、より完全な概念を提供しているとの主張にある⁽³¹⁾。組織構造は「個人と集団の組織化」であり、「特定種類の組織構造による一定の接触や関係の促進」、「組織の機能的特化を通じて行動のばらつきを低減し、予測可能性を高める」側面を持つ。また、ガバナンス構造は、「会社の

⁽³⁰⁾ 経営管理の仕組みとして MCS 自体が管理的なコントロールであるため混同してしまいがちだが、ここでの「管理的コントロール」とは、計画・予算・業績評価・報酬・給与・情報システムなどの「サイバネティクス」を除いた公式的な仕組みとなり、Merchant and Van der Stede (2017) でいう《行動》と基本的には同じ概念である。

⁽³¹⁾ ガバナンス構造は、Abernethy and Chua (1996) を論拠とする。Merchant and Van der Stede (2017) との対比では、《人事》は、採用は文化によるコントロール、配置は組織構造、教育・研修は目的別に文化や方針・手続に対応させられるという。《文化》・《行動》は概ね同じだが、それぞれクラン・価値観・シンボル、ガバナンス構造・組織構造・方針・手続に細分化されているほか、《結果》はサイバネティクスに対応している。

取締役会の構造・構成、ならびに経営陣とプロジェクトチームの多様性」であり、「行動のモニタリング、上位者に対し従業員が負うべき行動責任」、「機能または組織単位の代表者の垂直・水平的活動を調整する合議体の確保」を定める。方針・手続は、「業務や行動をどのように遂行する・しないかを規定するプロセス」である。

しかしながら、Malmi and Brown (2008) は、実証研究を経た Simons (1995) や Merchant and Van der Stede (2017) と異なり、文献研究のみで MCS の構成要素を類型化している。よって、コントロール手段の相互関係や組み合わせによる構成員の行動への影響の重要性は説かれているものの、この枠組み自体がそのような関係性やパッケージの作用を示唆していないことに留意する必要がある。(堺, 2016)

2.3.4. 小括

以下では、本節の小括とともに、コントロール・パッケージと CG・IC の対応関係について検討を試みる。

(1) 本節の小括

MCS のいずれの議論も、社会関係・文化的要素、財務・非財務・非会計的な多種多様な概念、ならびにそれらの要素同士の相互補完性を一体的に捉える重要性を説くものであったが、根幹には Anthony (1965) が提示した「プロセス」がある。

他方では、前掲 2.2 のとおり CG・IC は、企業組織の内外の環境における要素やプロセスを余すところなく体系化したものであった。MCS も不確実性や社会関係といった外部環境を所与として複数のコントロール手段からなる組織内部のプロセスであり、ここまでの議論からも CG・IC の概念や要素と重なり合うことがわかる。ただし、CG・IC の要素が、MCS のコントロール手段として現実には担う機能や要素同士の関係性は定かでなかった。

(2) 不正抑止の文脈における個別的議論の必要性

MCS が有効に機能する状況は一律ではない。それどころか、「一緒に使われたときに生まれる正負の力の相互作用」(Simons, 1995) という順機能・逆機能があることが示唆されているだけでなく、「誤った運用は逆機能として組織により深刻な副作用を及ぼすこととなる」(Merchant and Van der Stede, 2017) とされていた。

CG・IC は、会計不正への対処とともに発展してきた経緯があり(前掲 2.1.2)、不正抑止が主要な目的であることは今日でも変わらないが、必ずしも不正抑止の文脈には限られない。他方で MCS は、「組織目的の遂行」(Anthony, 1965) に向けた「戦略の不確実性に対応した組織活動の様式の維持・変化」(Simons, 1995)、「組織

の戦略・計画の確実な実行や修正」(Merchant and Van der Stede, 2017)、「組織の目標・戦略と合致した部下の行動・意思決定の担保」(Malmi and Brown, 2008)を本来的な目的に、業績に正の影響を及ぼす変数を主眼としている。しかしながら、不正抑止という観点からは、CG・ICやMCSの関係性を不正の「負のパフォーマンス」の側面から捉える必要がある。そのため、不正抑止という異なった目的のためのMCSのコントロール手段やそれらの関係性については、MCSが議論されている文脈を見誤ってしまうと、上述のようなMCSの順機能・逆機能を正しく認識できなかったり、副作用を生じさせる恐れがある。よって、本論文の目的からは、MCSが主眼とする本来の「組織目的の遂行」ではなく、CG・ICや不正抑止の文脈で、どのような議論がなされているかを把握しておく必要がある。

そこで次節では、CG・ICや不正抑止の文脈から関連した議論をレビューする。

2.4. 不正抑止とコントロール・パッケージの個別的議論

MCSが有効に機能するかどうかは、状況により異なる。総論的な前節に対して本節では、CG・ICや不正抑止の文脈におけるコントロール・パッケージを中心としたMCS研究の個別的議論についてレビューを行う。ただし、そのような個別的議論の研究蓄積は少なく⁽³²⁾、経営倫理分野のMCSに関連した研究からも示唆を得る。

2.4.1. コントロール・パッケージにおける個別的議論

CG・ICや不正抑止の文脈におけるMCSは、前述Simons(1995)やMerchant and Van der Stede(2017)でもコントロール手段との関係性について少なからず言及があり、コントロール・パッケージの枠組みを用いた他の論者による分析もある。ただし、不正抑止に焦点を当てた研究は限定的であり、研究蓄積に乏しい。

(1) 前提としてのガバナンス・内部統制

Simons(1995)のLOCでは、「戦略の不確実性」として環境が所与とされていた。そのためか、企業を取り巻く内部・外部環境である「法、規則、ならびに企業

⁽³²⁾ 前掲2.3.3のMalmi and Brown(2008)では、MCSのガバナンス構造以外にCG・ICについて言及していない(後掲脚注[4]も参照)。また、CG・ICによる不正抑止についてのMCS研究は国内文献では見当たらなかった。不正抑止に限らないCG・IC関連の管理会計研究では、西居(2015)のICの厳格さによる業績評価システムと業績への影響、黒岩(2016)のMCにおける経営者・監査人の重なり、大下(2018)の戦略とガバナンス・コントロールの各議論などがある(丁子, 2024)。

における事業をコントロールする要素」(前掲 2.2.1)としてCGや株主・ステークホルダーについての明示や直接的な文脈は見当たらない。他方では、ICは「マネジャーが戦略をコントロールするためのレバーの一つではない」が、MCSの前提として「すべてのコントロール・システムで使用されるデータの完全性確保のための基本であるため、マネジャーは内部統制が適切であることを保証しなければならない」とされている。《診断》との関係では、「報告されたデータが正確かつ完全である場合にのみ効果的に機能する」一方で、「不正確なデータ収集や報告手続きによって例外が隠蔽されている場合、例外による管理は機能しない」ため、ICは極めて重要であるとする。さらには、業績プレッシャーや貢献ベースの報酬の導入と同時に、業務の標準・手続化を軽減している組織では、ICの礎がなければ、コントロールの機能不全リスクが許容できないほど高くなるという。

Merchant and Van der Stede (2017) は、CG との関係では、MCS が株主への価値創造に沿った経営を確実にする一連の仕組みや手続きである一方で、MCS の前提となる IC は、株主以外のステークホルダーへの責任にも結び付くという。例えば、管理会計のコントローラや内部監査人は、組織や経営者への奉仕の反面で、固有の職業的倫理からは株主や他の所有者のための監視機能を担い、相反する機能役割の調整機能を担う。IC は、健全な財務的機能の構築維持にとって重要な基礎となると同時に、MCS でもインセンティブ・業績評価などの《結果》に対しては、不正な手段で目標が達成されないように監視する。この意味において IC は、《行動》として経営管理の必須条件になるとされている。

(2) 境界・信条システムによる不正の抑止 (Simons, 1995)

LOC では、《境界》・《信条》が直接・間接に不正の抑止機能として想定されている。他方で、《診断》・《双方向》は、不正の誘因となるとされている。

まず、環境の不確実性が高く、組織内の信頼関係が脆弱な場合には、《境界》が事業活動の規範³³⁾を課すことで不正を抑止することが想定されている (pp.42-43)。特に、《診断》でプレッシャーを与える場合は、《境界》は、望ましくない行動が許容されないことを明確にしたガイドラインを作成し、あるいは規範を個々人の価値基準に合致させて不適切なプレッシャーに備える必要があるとされる。同時に、《境界》だけではなく、《信条》によっても、経営トップが正しいことを行う公式的スピーチ等の伝達や、境界違反への制裁を下すなどの不断の姿勢を示す行動を求めている。

³³ この規範は、社会における法律、組織内の信条システム、業界・職業団体で普遍化された行動規範を包含するが、公式的なものを想定していることに注意する必要がある。

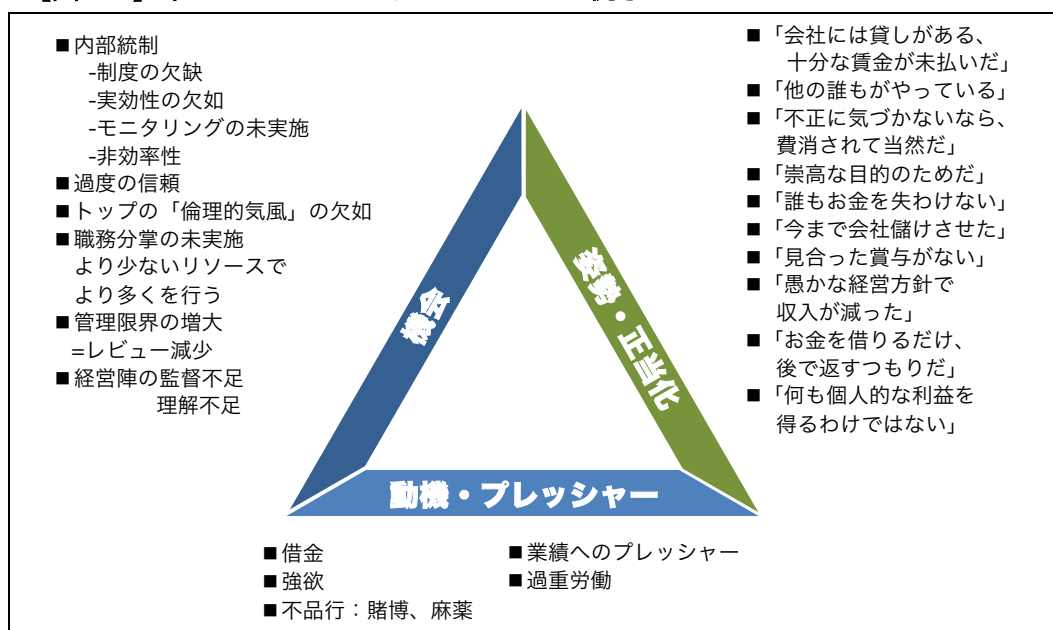
り、トップ自らの関与としての行動が、建前の《信条》・《境界》の各システムに優先されると主張されている（p.47, 55-57）。

《診断》は、財務・非財務の業績指標の監視・測定・比較による動機づけ・修正行動を促す一方で、予算の逆機能的行動、あるいは目標達成のための社内外の規則違反や法令違反などの副次的危険性を孕むとされる（p. 83, 86, 90）。《双方向》は、公式的な情報共有の対話で、組織学習とそこから得られる創意工夫でビジネス機会を探索する一方で、不適切な機会探求が障害となる。そのため、《信条》による中核的価値・ミッションの伝達、貢献欲求への訴求と同時に、《境界》が規則の明確化と強制を通じてプレッシャーなどの不正の誘惑を抑制することで、善行への欲求を促す緊張関係の均衡が保たれるという。

(3) 監視と文化的コントロール（Merchant and Van der Stede, 2017）

MCSの体系書として Merchant and Vander Stede（2017）は、多様なトピックでしばしば不正や非倫理的行動に言及し、倫理関連の独立した章を設けている⁽³⁴⁾。

【図 2.4】 不正のトライアングルについての例示



Merchant（2007, p.683）より抜粋

⁽³⁴⁾ ここでは、主に「倫理関連の問題（Management Control – Related Ethical Issues）」の第 15 章に触れる。なお、Simons（1995）、Merchant and Van der Stede（2017）の各電子書籍版で fraud, ethic, compliance の語を検索すると、前者は本文頁数 217 でヒット数は順に 3, 22, 111、後者は本文頁数 773 で同様に 68, 391, 141 の検索結果であった。頁数の違いを考慮しても後者がより不正抑止の文脈に言及していると考えられる。前掲 2.3.3 Malmi and Brown（2008）は、学術誌の論文の一つで本文頁数 14 という紙幅の制限や研究目的の違いもあり、これらの単語や CG・IC の語は見当たらなかった。

「不正のトライアングル (fraud triangle) ⁽³⁵⁾」(Cressey, 1953) からは、不正の3つのリスク要因「機会」、「動機・プレッシャー」、「姿勢・正当化」とMCSについて、「機会」には《行動》・《文化》、「動機・プレッシャー」には《結果》、「姿勢・正当化」には《結果》《文化》が特に関係すると説明されている【図2.4】。

例示では、「動機」には、《結果》の影響として業績プレッシャーや過剰労働などが示されている。「姿勢・正当化」には、《文化》としての倫理的な価値観の欠如や道徳的でない企業文化などがある。「機会」には、《行動》として脆弱なIC（制度の欠陥、実効性、モニタリング不足、非効率性）、職務分掌未実施、管理の限界、経営陣の監督の不十分、《文化》として過度の信頼、トップの気風の問題の指摘がある。

まず、《結果》による過度に厳格な業績指標は、監視技術の進歩で可能であるが、逆機能として精神衛生などの健康問題だけでなく、様々なプレッシャーを誘発し、不正の合理化の遠因となる。その反面では、倫理的基準による業績評価・報酬制度は、少なからず倫理的行動の動機づけになる可能性があるとは指摘されている。

次に、《行動》の厳格さによる直接的な不正抑止は、組織内の過剰な規則、審査、監督、あるいは外部環境の法規制にまで負担を生じさせる。このような強制的な仕組みは「未完成で不完全で割高」なだけでなく、従業員が否定的反応を示すことで、やる気や相互の信頼を損ねる可能性があることが懸念されている。加えて、あらかじめ完全無欠な規定を設けることが困難な状況に対して限界がある。

これらに対して、文化や風土は、企業組織の中核的価値を通じた倫理規範により有効に定義され、倫理規範は従業員の行動の指針となる。また、従業員の倫理観は《人事》・《文化》の重要な要素であり、優れた倫理観の奨励によって《行動》・《結果》を代替または補強することが可能となる。たとえば、教育・価値観・行動規範・クレドなどは、未知の倫理的問題の識別・理解・評価に役立つ一方で、組織の内外からの監視や制裁などの公式・非公式の強制力によって補われる。また、経営トップの姿勢は、首尾一貫したものでなければ《文化》の効果的な手段とはなり得ず、また、監督管理や相互監視は、信頼に足る組織風土である限りにおいて実効性を有し、効果的なものとなり得る。(p.691)

要諦としては、「業績達成の期限や危機、報酬の誘惑、同調圧力、命令といった不正を惹起する可能性のあるプレッシャーや誘惑」を首尾一貫して排除すべく、「企業内外の利害関係者の権利、義務、利益を尊重する、優れた倫理的風土」の構築がマネジャーには求められる。さもないと、悪い文化の伝播で倫理的風土は弱体化し、非倫理的行動が誘発されることになると警鐘されている。

⁽³⁵⁾ 後掲2.5.1を参照

(4) 他の論者の議論：リーダーシップ、業績評価・賞罰、ガバナンス構造、監査

Seal (2006) は、CG における議論で支配的なエージェンシー理論や経営者支配論者 (managerialist) に対して、制度論的な批判を出発点に新制度派エージェンシー理論による主張を展開する。その説くところは、管理会計にかかる組織活動は CG に包含されるべきで、戦略的管理会計から導かれる技術は、よりよい CG の実践に内包されてこそ実装されるというものである。他方では、組織内の対立を解消する CEO の英雄譚は、それと相容れない MCS の役割を弱体化させる問題点があり、Simons (1995) の信条システムよりも境界システムが重視されると指摘する。

Janvrin et al. (2012) は、不適切行動への誘引を防止する確実な仕組みとして、IC の統制環境の中でも業績評価および統制活動の報酬の問題に着目し、MCS の分析枠組みの適用を検討する。すなわち、業績評価を賞罰としていかに個人のコントロールプロセス水準にまで落とし込むか、報酬中心の統制活動でいかにコントロール手段のコンプライアンスを高めるかという問題に対して、Merchant and Van der Stede (2017) や Simons (1995) の各分析枠組みが適用可能であるとする。

Chhillar and Banerjee (2015) は、Malmi and Brown (2008) の MCS 枠組みの構成要素と CG の関係性、業績への影響性を検討する。文献レビューからは、取締役会の構造、組織設計や経営者報酬などの CG の内部の仕組み、ならびに金融制度や立法制度などの外的環境としての CG の仕組みは、組織業績に影響を及ぼし、それゆえ管理的コントロールでもあるガバナンス構造が他のコントロール手段と組織業績の関係性を調整する効果を有することが示された。また、MCS と CG は、従業員やマネジャーの行動を組織目標に向けて動機づけ、私利私欲の追及を最小化へ導く共通の目的を分担する一方、コントロールの仕組みと CG の間の因果律の方向性、あるいは MCS の個々の要素と CG の関係性の研究が乏しいことを指摘する。

Fiolleau, Libby and Throne (2018) は、監査領域の広がり、IC と MCS の対象である組織内のプロセスや活動、個々の行動のコントロールは重なり、IC での監査リスク発見に MCS が有用であるとする。例えば、会計基準の許容範囲内での利益調整 (earnings management) は、逆機能の行動であるが、経営者は、機密情報の保有という機会により誘因される可能性がある。この場合、COSO (2013) の IC の枠組み、および Malmi and Brown (2008) の MCS のいずれもが、経営者への監視の仕組みとして CG を含み、CG としての取締役会が抑止効を発揮するという。

2.4.2. 経営倫理分野での関連した議論

これまでのコントロール・パッケージや MCS 研究における不正抑止の議論とは別に、経営倫理分野での MCS の枠組みを応用した前掲 2.2.2 の CP の議論がある。

(1) 経営倫理とマネジメント・コントロール・システムの関係性

Merchant and White (2017) は、組織の最大利益に向けた従業員の行動を担保するという点で MCS は倫理と類似の目的のために設計され、両者は少なくともその共通する定義「従業員がなすべきことの決定、および、その実行の確保」において緊密な学際的關係⁽³⁶⁾にあることを指摘する。すなわち、倫理が「間違ったこと」から「正しいこと」を峻別し、CP が従業員の「正しい行い」を確実にするのに対して、MCS の定義である「マネジャーが従業員の行動と決定を組織の目的と戦略に合致することを確実にするために用いる全ての仕組みとシステム」(Merchant and Van der Stede, 2017, p.6) は「正しい行い」として再解釈されるのである。つまり、企業は、事業上の決定が規則や倫理原則、法律に則っていることを担保するために MCS に CP の役割を担わせるのである (Ferrell, Fraedrich and Ferrell, 2017)。

(2) コンプライアンス・プログラムによる倫理的行動のコントロール

CP は、「行動規範」・「従業員教育 (コンプライアンス・トレーニング)」・「内部通報制度」の 3 つを核としながら⁽³⁷⁾、定常業務を CP の構成要素の観点からコントロールして目的を遂げる (Weber and Wasieleski, 2013 : Stöber et al., 2019)。

Irvine and Lindsay (1993)、Lindsay et al. (1996) は、倫理的行動の 7 つのコントロール手段として「倫理規範 (行動規範)」・「内部通報制度」・「倫理中心の報奨制度」・「倫理委員会」・「司法委員会 (judiciary board)」・「従業員教育」・「コーポレートガバナンス中心の倫理」を Emmanuel, Otley, and Merchant (1990)、Otley and Berry (1980) の MCS のフレームワークで整理している。カナダ企業を対象とした調査結果からは、倫理規範、内部通報制度、従業員教育の 3 つの要素が最も共通して用いられていることが明らかにされた。これは、香港企業を調査対象とした後続の Chen and Theodore (2001) による分析結果においても同様であった。

⁽³⁶⁾ 両者には、共通する 7 つのトピックには、「a:職業規範」、「b:善悪の分別」、「c: (良い人が) なぜ不正を行うのか」、「d:企業の倫理プログラム」、「e:違和感を感じたら声を上げさせること」、「f: (通報先の組織内外を問わない) 内部通報」がある。不正抑止の「最後の砦」である内部通報は、トップの気風や組織風土、賞罰などの影響を受け、MCS と倫理の一致を探索する重要な研究領域となる。(Merchant and White, 2017)

⁽³⁷⁾ ただし、後述する Stöber et al. (2019) は、既存研究がコンプライアンス上の影響力がある CP の一つか複数の要素の存在のみに焦点を当てたに過ぎず、これら 3 つのコア要素について要素同士の関係性のデザインと経験的証拠の重要性を主張する。

Weber and Wasieleski (2013) は、規制および法律の作用によるコンプライアンス・プログラムへの影響に着目し、古くは FCPA 施行後"post-1977"から米国連邦量刑ガイドライン、SOX 法を経て変遷を遂げたことを指摘する。米国 Ethics and Compliance Officer Association 会員を対象とした調査結果からは、サブプライム問題以降の"post-2007"では、前述の行動規範・従業員教育・内部通報制度と並んでコンプライアンス・オフィサーが CP のコア要素となること、「倫理を基準とした業績評価制度」、「リスクアセスメント」の導入が増えていることが示唆されている。

(3) LOC によるコンプライアンス・プログラムの分析 (Stöber et al., 2019)

Stöber et al. (2019) の欧州の多国籍企業のマネジャーを対象としたシナリオ実験では、行動規範・従業員教育・内部通報制度の 3 要素と CP の成果との関係性を従属変数の倫理的行動、不正の通報の有無で測定している。特徴として、経営トップのコンプライアンスへの姿勢を行動規範の前文に盛り込み、Simons (1995) の《境界》としての「制裁と抑制的な特性を強調した声明」と《信条》としての「ガイダンスとしての特性を重視した、企業の価値観を強調する前向きな宣言」の差異で、規範の指示の強さを操作している。実験結果からは、《境界》よりも、《信条》としての前文が、より倫理的意図を増進することが示された。このことは「規範の要素、指示の明快さと一義性を強めたデザインは、コンプライアンスに則った決定を増進する」という仮説を支持しており、単に規範があるだけではなく、規範の中身のデザインが CP にとって重要であることを示唆している⁽³⁸⁾。

2.4.3. 小括

以下では、本節の議論を小括しながら本論文の目的に必要な論点を抽出する。

(1) それぞれのコントロール手段の限界・逆機能と補完関係

CG・IC とコントロール・パッケージの関係性の要諦として、Simons (1995)、Merchant and Van der Stede (2017) のいずれもが、MCS にとって CG を外部環境

⁽³⁸⁾ 従業員教育（倫理教育）については、一般的なコンテンツよりも、具体的な内容であればあるほど効果的であることが明らかにされた。他方で、規範のコンテンツ中の内部通報制度の有無、あるいは通報制度の運営管理主体の組織の内外の差がコンプライアンスの意思決定や不正の通報意欲に影響するとの仮説はいずれも支持されなかった。

との関わり、ICを前提と位置づけていることは少なくとも共通する。このことは前掲2.2の概念定義からも自明であり、「平時」のMCSの議論では珍しくはない⁽³⁹⁾。

重要なのは、コントロール・パッケージでの具体的なコントロール手段の順機能・逆機能や補完関係が、「平時」ではない不正抑止の文脈で示されていたことにある。両者の特徴的な主張は、「①予算プレッシャーの不正の誘因化の逆機能」、「②官僚的仕組みの限界とモニタリングコスト増大、意欲・信頼の低減の逆機能」、「③倫理観や組織内の信頼を醸成する文化・風土へのトップの関与」に集約される。

また、他の論者は「⑤トップの気風によるMCSの弱体化と《境界》の有効性」、「⑥《診断》や《結果》による業績評価を通じたコンプライアンス意識向上」、「⑦ガバナンス構造を含むCGが私利私欲の追求を最小化すること」も指摘していた。

経営倫理の議論からは、MCSと倫理が類似の目的を有すること、CPのコア要素に「行動規範（倫理規範）」、「人事に対応するコンプライアンス・トレーニング（研修・教育・訓練）」、「内部通報制度」が位置づけられ、コア要素の行動規範は管理・監督監視よりも価値観を強調するデザインが重要であることが示唆されていた。

(2) 本論文の論点の抽出：信頼関係と文化による相互監視

コントロール・パッケージの議論では、公式的なコントロール手段による直接・間接の管理・監督監視の仕組みには限界や逆機能があることが示されていたが、逆機能としてのモチベーションや信頼の低下についてはCG・ICでは示されておらず、これらと補完関係にあるコントロール手段の提示は実践的価値がある。また、前節のみでは判然としなかったCG・ICの網羅的で具体的な構成要素とコントロール手段との対応関係も、要素同士の補完関係とともにある程度は確認できた。しかしながら、以下の論点についてさらなる検討が必要であると考えられる。

第一に、《信条》・《文化》の重要性が指摘されていたが、この文脈でSimons（1995）は「組織内の信頼関係の脆弱性が強度」の場合には不正リスクが高まることを前提として、《境界》の直接・間接の管理・監督監視の強化で不正を抑止することを主張していた。他方でMerchant and Van der Stede（2017）は、「監督管理や相互監視は、信頼に足る組織風土である限りにおいて」有効であるだけでなく、「管理・監督監視によって信頼が低減される」とするほか、「過度の信頼」が不正のリスク要因になると提示していた。このことは、信頼関係の程度によっては、管理・監督監視の強化は有効であるどころか、信頼関係を低減させる逆機能となる一方で、信頼関係が過度に強度な場合にも不正が発生しやすくなるという問題を提起する。

⁽³⁹⁾ 例えば国内研究では前掲脚注(1)参照。

第二に、Merchant and Van der Stede (2017) によれば、《文化》は「相互監視を促すよう設計され、組織文化の逸脱者への周囲からの同調圧力として作用する」とされていた。前述のとおり、監視により信頼が低減されるならば、コントロール手段としての《文化》を誤って用いた場合には、相互監視が逆機能に作用する懸念もある。そのような誤用を回避するためには、相互監視を促すような《文化》の機能的側面をより詳細に理解する必要がある。加えて、文化・風土や信頼の概念も多義的であるから、改めて本論文での意味合いを明確に整理する必要がある。

第三に、CG・ICによる不正抑止の限界に対応してフェイル・セーフ機能を担う内部通報制度は、少なくともここまでの文献レビューではほとんど議論されていなかった。わずかに Merchant and Van der Stede (2017) が《文化》の文脈において、トップの気風の誤った対応として内部通報を取り合わないこと、多くの企業が倫理規範とともに内部通報制度を備えていることが例示されていることが確認できたが、相互監視としての《文化》と関係があることが考えられる⁽⁴⁰⁾。他方では、CG・ICの構成要素でもある内部通報制度は監視機能を持つ《行動》の一つでもあり、公式・非公式のコントロール手段の両方と関係性があるといえる。さらには、経営倫理分野の研究では、CPにおいて倫理規範やコンプライアンス・トレーニングと並びコア要素であるとされており、これらの要素との補完関係も考えられる。よって、このような特徴的な要素に焦点を当てることは、不正を抑止するCG・ICとMCSの関係性を明らかにするという本論文の目的にも適っているといえる。

以上から、次節では上記の論点として、組織内における信頼関係、相互監視としての文化、内部通報制度について追加的な文献レビューを行う。

2.5. 組織内の信頼関係と相互監視、内部通報制度

本節では、追加の論点として抽出された「組織内の信頼関係」と「文化による相互監視」についての議論を深耕する。また、相互監視と関係するとされる内部通報制度も合わせて検討する。これらの個別の議論は、コントロール・パッケージをはじめとした管理会計分野の研究蓄積だけでは限りがあるため、他の学問領域の関連した研究も適宜参照する。

2.5.1. 信頼とモニタリング機能の対立

⁽⁴⁰⁾本文中の"whistle-blow"の検索結果は、他では事例やケーススタディ、SOX 法条文で11回出現した。Simons (1995)、Malmi and Brown (2008) では言及はなかった。

信頼は、「道徳的社会秩序の存在に対する期待」として、能力に対する期待、意図に対応する期待の2種類があり、不正の文脈により直接的に関係すると思われる後者については、「相互作用の相手が信託された責務と責任を果たすこと、またそのためには、場合によっては自分の利益よりも他者の利益を尊重しなくてはならないという義務を果たすことに対する期待」とされる（Barber, 1983：山岸, 1998）。

以下では、信頼にかかる問題提起のうち、「信頼関係が脆弱な場合には、管理・監督監視の強化が有効であること」、「信頼関係が過度に強度な場合は不正の機会となること」について関連する議論をレビューする。なお、「管理・監督監視には信頼関係を低減させる逆機能があること」について、次項の監視の文脈で検討する。

(1) コントロール・パッケージにおける信頼についての議論

Simons (1995) は、組織内の信頼関係の脆弱性が強度の場合には、《境界》で事業活動の規範を課して不正を抑止することを想定していたが、経験の共有不足、成員同士間の強度の異質性、共通の価値観が前提とならない緩い結合の組織では、《信条》による組織のミッションや目標へのコミットメントが共有されず組織内の信頼が低下することを示唆している。また、《診断》における主観的尺度を用いざるを得ない場合は、上司と部下の信頼関係が高い場合にのみ、効果的な動機づけとなり、信頼関係の程度が低ければ、主観的尺度は有効ではなく不満を生む可能性があるとする。さらには、上司の部下に対する信頼関係が低く、部下が重要な意思決定に参加する機会を与えられなければ、部下は信頼の欠如を認識するに従って組織目標へのコミットを嫌がるようになり、予算管理におけるゲーミングなどをはじめ逆機能をひきおこす恐れがあると指摘している（p.171）。

Merchant and Van der Stede (2017) では、《結果》によるインセンティブは、上司が情報に基づいて公平に業績評価をしていると信頼されていない場合には、主観による評価が従業員の不満、やる気の低下、摩擦を引き起こすだけでなく、評価のために不適切な影響を与える可能性もあるとされる。相互の信頼関係を深めることでそのような弊害を軽減できる一方で（p.364）、業績評価のフィードバックが不十分であったり、口約束の報酬が反故にされると、信頼に影響することが示唆されている。また、プレッシャーの問題は、信頼関係がある場合には、短期的なプレッシャーを緩和して長期的な取組みに目を向けさせることができるとされる（p.451）。

前節 2.4.1 の《行動》の厳格さによる直接的な不正抑止の逆機能や限界に加えて、従業員の絶対的な正義や信頼性に全面的に依存することはできないことが指摘されている。例えば、慈善事業のセクターでは、過度の信頼が内部統制と監督を弱体化させて、監視が行き届きにくくなりがち傾向がある（p.730）。

信頼が不正のリスク要因となることは、次の Cressey (1953) も指摘している。

(2) 不正のリスク要因としての高度の信頼関係

前掲 2.4.1(3)では、Cressey (1953) の不正のトライアングルとの対応における例示で過度の信頼が不正のリスク要因となることが示されていた。不正のトライアングルの理論は、「信頼に背く行為を行った者は、他人に打ち明けられない問題があり、犯罪を行う機会を認識して、その行為を正当化することが共通する原因」である3つのリスク要因「プレッシャー」(pressure、論者により「誘因」incentive、「動機」motivation)、「機会」(opportunity)、「合理化」(rationalization、我が国の監査基準では「姿勢・正当化」)のすべてが揃うことで不正が発生するため、不正抑止には、少なくともいずれかの要因の排除の必要性があることをモデル化したものである。これらのリスク要因は、実際の不正行為者を対象としたインタビュー調査により明らかにされたものであるが、Skousen et al. (2009) などの実証研究も支持している。信頼は、「信頼に背く機会が存在すること」として3つのリスク要因のなかでは「機会」に該当するものとしてコード化されている(田中, 2016, p.63)。

(3) 高度の信頼関係によるトレードオフ

信頼がリスク要因となることについては、モニタリングコストとの関係からも説明されるが、その他のトレードオフとなる直接・間接のコストも指摘される。

Wicks, Berman and Jones (1999) によれば、信頼関係には、2者間の社会的な相互依存とその強度(広範な相互作用、相互の親愛、歴史的関係性)が影響し、便益以外の負の作用もあることから、信頼関係の強度には最適なレベルがあると主張する。高度の信頼関係から得られる効用には、モニタリング・コストを含むエージェンシーコストや取引コストの大幅な削減、あるいは高度な順応・協調・コミットメントなどがある一方で、トレードオフとなる別個のコスト負担やリスクを伴う。すなわち、信頼関係を構築し維持するためのコストや長期的関係性を前提とした人材の流動性の阻害に加えて、モニタリング機能の制限があり、その結果として裏切りの見極めの困難性や実際の裏切り、退職などによる関係消失、創造性への抑圧が懸念されるというものである。(Wicks, Berman and Jones, 1999, pp.107-108)

(4) 帰属意識による信頼の構築

前掲(1)では、Simons (1995) が組織内の信頼関係を低下させる遠因として、経験の共有不足、成員同士間の強度の異質性、緩い結合の組織構造があることが指摘されていたが、これらは直接要因ではなく、共通の価値観や組織のミッション、

目標へのコミットメントという《信条》が信頼関係に直接に作用することが示唆されていた。また、Merchant and Van der Stede (2017) も「信頼に足る組織風土」として《文化》の文脈で信頼をとらえるとともに、《結果》のフィードバックの不十分性、あるいは《行動》の厳格さが信頼を減退させると主張していた。

MCS 以外の議論でも、以下のような信頼関係に作用する要因が示されている。

Han and Harms (2010) は、集団への帰属意識・アイデンティティが集団内の信頼関係を高める作用があることを指摘して、高度の信頼関係が集団内の対立を低減させる可能性があるとしている。また Webster and Wong (2008) は、在宅などのリモート環境とオフィス出社のローカル環境の各メンバーの組み合わせによる3つの異なるグループ（全員リモート、ハイブリッド [リモートとローカル混在]、全員ローカル）におけるそれぞれの帰属意識と信頼関係を調査している。調査結果からは、空間的な組織構造によって異なる帰属意識がチーム内の信頼関係を損なう恐れがあることがわかっている。

2.5.2. 文化による相互監視と垂直・水平の社会関係

Merchant and Van der Stede (2017) は、文化を「組織に共有された伝統・規範・信念・価値観・イデオロギー・態度・行動様式」(p.97) として相互監視を促すものと捉えていたが、CG・ICの要素にも「文化」、「風土」、「気風」などの概念が示されていた。このような概念は多義的である一方で、なぜ文化が相互監視を促すかについては直ちに判然とはせず、概念や議論を掘り下げる必要がある。

(1) MCS 研究における文化についての議論

文化は、国家、職業、大規模組織などマクロ視点から、サブカルチャーのようなミクロ的なものまで段階的に存在し、観察可能な順に「対人同士の交流での行動の規則性」、「風土」、「公式的な儀式と祝典」、「信奉された価値観」、「公式的な哲学」、「集団規範」、「ゲームのルール」、「アイデンティティと自己像」、「埋め込まれた技術」、「思考習慣、メンタルモデル、言語パラダイム」、「共有された意味」、「『ルートメタファー』または統合シンボル」に分類され、これらを包含する (Schein, 2017)。

その上で、Schein (2017) は文化を「外的適応と内的統合の問題に関連して知覚し、考え、感じ、行動する正しい方法として新しいメンバーに教えられる蓄積された共有学習であり、信念、価値観、行動規範のパターンやシステム」と定義する一方で、文化の分類の一つ「風土」は、「物理的レイアウト、ならびに、組織の成員同士、顧客、もしくは他の部外者との関わり方により集団に伝播する感覚」とされる。加護野 (1982) も、文化を「ある組織の成員によって共有されている価値観や行動

規範ならびにそれらを支えている信念」、風土を「仕事環境で生活し活動する人が、直接的に、あるいは、間接的に知覚し、彼らのモチベーションおよび行動に影響をおよぼすと考えられる一連の仕事環境の測定可能な特性」と捉えて区別している。

文化と風土の相違について⁽⁴¹⁾、例えば Schwartz and Davis (1981) は、風土が「比較的に短期間で対処しやすく一過性で戦術的なもの」であるのに対して、文化は「通常は長期的で戦略的なもので変革が困難であるもの」と特徴づける。福岡 (2006) も、組織風土を「組織メンバーの認知する仕事環境」である「組織の表層的な面の強調」として、組織文化は、組織の「深層的な面を強調」したものと考えており、「組織風土は組織文化の一部であり、同時に存在する」という立場をとる。

上田 (2018) は、MCS 研究の比較検討から、共通見解を「価値観や行動規範」として、「組織構成員を対象とするシステムである MCS および、組織構成員に共有された価値、信念、規範の集合体である組織文化の整合性を考慮することは、MCS を意図した通りに機能させる要件として重要である」と説く【付録 C】。

(2) 集団規範と同調圧力としての相互監視

上記の Schein (2017) による文化の分類は、「集団規範」を包含するものであったが、相互監視には「集団規範」と「同調圧力」が作用することが知られている。

ゲーム理論の一つである囚人のジレンマを拡張した Axelrod (1986) の「非協調者を罰しなかったものを罰する」という「メタ規範」モデルは、規範を「ある社会環境において存在することで、個人が通常従うある行動様式がこれと異なると判断された場合に、しばしば当該個人を罰するもの」(p.1097) と定義され、相互監視は、このような規範維持の仕組みに位置づけられる。Axelrod (1986) に依拠した山本・岡田 (2010 : 2011) は、「大規模な集団での完全な相互監視」には、非現実的な強い制約があるとしながらも、集団の規範や協調の維持と相互監視の関係性を認めている。一方で、集団規範に対するごく少数の裏切り者の存在とこれらの者へのみせしめの懲罰が、集団全体の規範維持を高める可能性を示している。

Kandel and Lazear (1992) は、プリンシパル=エージェント理論をもとに、チーム生産における同調圧力の具体例の一つが相互監視であり、「同調圧力の促進要素の一つとして、プロフィットシェアリング、羞恥心、罪悪感、規範、共感とともに相互監視が相互作用することで、インセンティブを生む」というモデルを示した。こ

⁽⁴¹⁾ 学術的議論で文化 (Culture) と風土 (Climate) が別個に取り扱われることもある一方で、論者や文脈によっては、区分されことなくしばしば混同されている。特に、日常や実務では、そのような厳密な峻別はされず、本論文が着目する第三者委員会報告書でも、必ずしも文化、風土などの語句定義が厳密に使い分けされているわけではない。

のモデルを用いて石井・木嶋（2013）は、同調圧力によるチーム生産の向上と心理的圧力のコストについて分析を行っているが、同調圧力である競争意識や相互監視は、心理的圧力として集団の成員にとっての負担となり得ることが示されている。

(3) チーム生産における相互監視

前掲（2）の Kandel and Lazear（1992）でいうチーム生産には、垂直・水平の社会関係における監視があり、垂直的な関係では公式的な仕組みが監視を担い、水平的な関係では集団規範の同調圧力が相互監視として機能する。

Sewell（1998）は、集団内の社会関係は上位者・下位者間の垂直関係、対等な同位者同士の水平関係に分解され、チーム生産における監視は、特に水平関係における動的な集団の同調圧力と密接不可分であるとする。情報システムなどの全方位的な垂直的監視、あるいは組織内のエンパワーメント、信頼、裁量の拡大などの自律性には限界があり、潜在的な消極的作用を指摘している。提示された2軸のコントロールモデルは「タスクの分析視点」、「タスクへの指示」、「成果物の評価」、「賞罰の方法」、「監視形態・規律的役割」からなり、監視形態・規律的役割は垂直・水平ともに「観念的コントロールによる規律的效果」を生じさせるという【表 2.5】。

【表 2.5】 垂直・水平の2軸のコントロール・モデル

	垂直的次元（技術的）	水平的次元(協調的)
タスクの 分析視点	・個別（集団への偏向あり） マネジャーは、平均的な人的・生産能力を基に、集団の初期基準を設定する； 少なくとも管理的には、明示のノルマ達成に関し、最低限の適合を確保する必要がある。	・集団（個別への偏向あり） 集団は最低限の期待値を超え、最も有能な者を中心に生産性を標準化すべきである； 最も有能な者は、自己裁量を働かせて個人の生産性を可能な限り高水準まで高めている者である。
タスクへの 指示	・標準化/公式化 （非標準化・個別化への偏向あり） 標準化・公式化された作業タスクを実行するために必要な時間は、集約され、チームのパフォーマンス規範という形で表現される。	・非標準化/個別化 （標準化/公式化への偏向あり） 集団内では、最低水準を超える個々の業績の詳細を特定し、合理化して、それがチーム全体の新たな規範となるようにしなければならない。
成果物の 評価	・合理的/個人的（垂直的） 生産技術に組み込まれた作業モニタリングを通じた個人的・合理的な業績評価； 公開され広く周知された業績情報	・合理的/個人的（水平的） 集団は、公表された合理的な業績評価指標に基づき成員の業績を評価する。個々の業績の極めて詳細な差異が表示され強度に個人化される； 垂直的監視が提供する合理的情報を観察し、同僚間で労働者の良否が識別する。
賞罰の 方法	・上位者から下位者へ（垂直的） 労働の監視の出力結果は、著しく非生産的な者（不良労働者）を識別し、マネジャーはそれに応じて、制裁、改善（カウンセリング、再教育、解雇など）を実施できる。	・成員同士（水平的） 集団は、成員の行動に制裁を加えたり、報酬を与えたりする公式・非公式な手段を開発する； 良い労働者は世間から称賛を受け、悪い労働者は世間から辱めを受ける。
監視形態	・パノプティック（権威的服従）	・相互集団監視(同調的服従)

・ 規律的役割	生産技術に組み込まれた監視。高度な透明性を提供し、最低限の目標達成に関する強い自己規律を植え付ける。 ・観念的コントロールによる規律的效果	集団の成員は、互いの活動を厳しく監視する； 成員が、最も有能な者の水準付近に設定された基準で、自らの業績を向上させようと努力する強度の自己規律を植え付ける； 集団を失望させていると思われる成員には、他の形の集団圧力が相互にかかる。 ・観念的コントロールによる規律的效果
------------	--	---

Sewell (1998) を基に筆者作成

垂直的コントロールの電子的監視があからさまな場合には、透明性の提供の一方で、垂直関係の「信頼」に負に作用して、カイゼンを伝える自律性を妨げる動的な緊張関係が生じ得るという。また、水平的コントロールでの個々の業績の過度に詳細な差異の明確化・個人化は、相対的業績に基づき成員同士が互いに敵対し、水平関係の「信頼」を損なう懸念があるとされる。結論としては、情報技術による垂直的監視だけでは、集団への個人の貢献の精査に限界がある一方で、垂直・水平的監視の相互補完で「組織はある程度の裁量を集団に委ねて、その裁量権が組織目標・目的に沿って行使される確率を高める」とされる。

(4) 垂直・水平の関係における内部通報制度と相互監視

Treviño and Victor (1992) は、通報 (whistleblowing、ここでは組織集団外への通報を含む) を「集団の成員による、他の成員の不正についての集団の外部への通報」として、もっぱら上位者・下位者間の垂直的コントロールを対象とした「外部集団・組織による不正の統制のあらゆる試み (通報)」を包含すると捉えている。

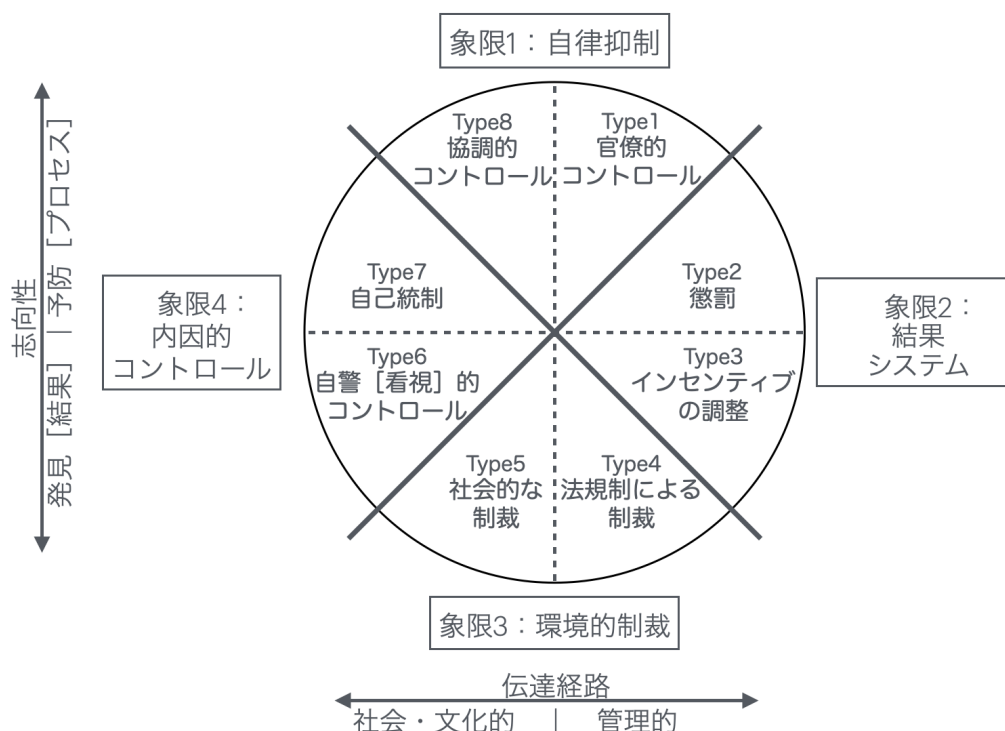
相互監視 (peer reporting) は、同位者間の水平的コントロール「集団規範の実行プロセス (group norm enforcement processes)」に特化した「影響力を行使し得る集団外部の権限主体 (行政当局や組織全体の通報窓口) に対して、集団内の不正を当該集団の成員が暴露する水平的コントロールの試み」で通報の一類型とされる。

実験結果からは、同位者同士の水平的関係では「不正が集団に脅威であり、相互監視が成員の役割責任である」との集団規範が形成されている場合に、相互監視や通報者への評価、同僚の不正の通報への受容性に影響を与えると示唆されている。

(5) 公式・非公式のコントロール手段と垂直・水平の関係

Lange (2008) は、MCS を含む経営管理ならびに不正抑止の文献レビューから、不正抑止のコントロール手段となる要素の類型化モデルを提示する。このモデルは、伝達経路の公式・非公式、志向性である不正抑止のプロセス (予防)・結果 (発見)、動機の内発・外発の 3 軸の 8 つの側面からなる。【図表 2.5】

【図表 2.5】 Lange (2008) による円環マトリックス



官僚	仕事のプロセスを標準化した公式的な規則、ルーティン、方針、階層的・中央集権的構造、仕事の専門化〔分業化〕。
懲罰	不正を従業員にとって好ましくない組織的結果と関連づけた業務遂行への介入と学習プロセスを通じた行動形成。
インセンティブ	リーダーが求める成果達成のための従業員の利害関係への働きかけ。
法規制	組織生活のさまざまな側面に対して社会的権威を発動する、実質的な命令体系。
社会的制裁	組織内の行動の外面化が、一般に理解されている誠実さ、公正さ、倫理的行動のルールに準拠しているかどうかについての外部からの判断。
自警・監視	機能的不服従、建設的逸脱、道義的な組織への反対など、発生した不正に対する従業員への自律性の付与と不正への異議申立の奨励による抑止。
自己統制	ハイパーノームに一致した組織内の社会的／文化的影響を受けて、組織構造や水平的モニタリングに制約されない自発的な建設的順応により、自らの行動を継続的に監視、修正して自制心を最大化するよう鼓舞すること。
協調	構成員の価値観のコンセンサスから社会的に創出された規則の生成システムを正当とみなし、許容可能な行動のパラメーターを通じて自律性を抑制させること。水平的監視を伴い、確立された行動規範を同僚が積極的に監視することで個人の自律性が制限される。コンセンサス主導の規範に違反すると、同僚による制裁が行われる。

Lange (2008) を参考に表を筆者作成、図を抜粋

特に、公式・非公式の軸はモデルの垂直軸の左右で表され、平時における「組織目的からの乖離全般」を対象とした「望ましい状態（協力と効率）の最大化」、なら

びに不正抑止の「意図的で日和見的な逸脱」を対象とした「望ましくない状態（意図的な悪意）の最小化」の各コントロールの目的の違いを前提とする。この相違は、フェアプレーを前提とした公式的な制度は（Ouchi, 1979）意図的な悪意に対して限界があり、非公式的仕組みによる補完の必要性があるという重要な私的である。

また、志向性の軸はモデル図の水平軸の上下で表される。「プロセス」は、組織による能動的介入で行動前・行動中に影響を与える、端的には「行動の継続的な監視」である。「結果」の志向性は、エージェンシー関係における利害一致によるインセンティブを伴う一方で、プロセス志向よりコストに優れるとされる。

他方で機能的側面からは、組織が「①成員の特定の行動の自由を制限する『自律抑制⁽⁴²⁾』」、「②公式的な組織による報酬・処罰制度が成員の行動に影響を与える『結果システム』」、「③法律・規制の遵守や社会的適合を求める外的圧力を解釈し、成員に伝達する『環境的制裁』」、「④成員が不正を自ら拒否する傾向を助長・促進する『内因的コントロール』」の4つに区分される。動機の内発・外発は、「象限4」にある「内因的コントロール」のみが内発的動機で、その他は外発的動機となる。

ここでは、相互監視は、象限1「自律抑制」の予防・外発・非公式的手段である「協調的コントロール」に対応するとされている。また、内部通報制度は象限4「内因的コントロール」の発見・内発・非公式的手段として「自警〔看視〕的コントロール」に対応する。これらの対応関係は、本章のまとめで改めて検討する。

2.5.3. 内部通報制度とマネジメント・コントロール・システム

《文化》としての相互監視は、ここまでの本節での議論からは、内部通報制度と関係することがわかる。両者の関係性については、本章のまとめで検討するが、本節の以下では、通報者に対する報復などの不利益取扱いのほか特有の要因に留意しながら、管理会計分野でどのような議論があるかについて文献レビューを行う⁽⁴³⁾。

(1) 内部通報の奨励：文化的コントロールによる順機能

Merchant and White (2017) は、組織文化を中心に内部通報を奨励する MCS のデザインを提言する。第1に、内部通報の促進には公式的な個人への賞罰、報復からの保護などの仕組みがある一方で、通報を支援する「経営者が悪い知らせに耳を

⁴² 福原・蔡 (2012) によるレビューでは「組織構成員に自由度を与え彼・彼女らの自発的活動に統制を委ねる自律的縮減 (autonomy reduction)」と訳されている。

⁴³ 国内の管理会計研究では、内部通報関連のレビューがわずかにあるが、実証研究としては澤田 (2021) の実験室実験のほかは見当たらない。我が国での内部通報関連の学術研究は、法学分野における判例評釈のほかは、企業法務や会計制度・監査実務、社会心理学の規範論が中心であり、実証研究の絶対数は分野を問わず少ない (丁子, 2021)。

傾けて現実を認めることに協力的な組織文化」が重要であるという。不正を経営者に知らせたくないか、知らせられない環境では、通報制度の設置以外にも、全マネジャーに、管下メンバーの不正報告の促進、報告された不正への適切な対応、上位者へのエスカレーションのための研修、ならびに組織風土の変革が必要となる。

第2に、不正の報告を奨励する組織風土にとって倫理的リーダーシップとしての「トップの気風」は決定的影響を及ぼし、経営者以外の集団単位でのトップの、「直属の上司の気風」も個々の集団に固有の組織風土に作用する《文化》の仕組みとして重要である。加えて、CPを統合的なプログラムとして捉えるための経営トップのコミットメントや組織としての価値観の方向づけが不可欠である。

第3に、内部監査担当などの専門職にとって、組織への忠実義務と職業規範遵守との間における葛藤は、倫理的発達水準が通報の促進要因となる。また、上司が関与した不正への通報意欲については、通報への過去の対応実績が影響し、MCSによる不正への対応実績そのものが通報の意思決定に作用することが示唆されており、平時の不正の報告の奨励が重要な意味合いを持つという。

(2) 通報者への報復と同調圧力：文化的コントロールによる逆機能

Birnberg (2009) は、内部通報には、通報への金銭報酬、通報しないことへの懲罰、不正の深刻化による影響からの回避など様々な要因によって動機づけられる一方で、通報者への報復などの不利益を検討すべきであると主張する。一般に、倫理的行動は、個人の倫理的発達水準が職務遂行に及ぼす影響に左右される (Ponemon, 1992 : Brabeck, 1984)。しかしながら、通報により懸念される不利益を厭わずに通報者が行動するためには、倫理的発達水準や動機づけとは別に、強い道徳的義憤などの道徳的・倫理的理由が特に重要となるというものである。そのため、MCSにおける内部通報制度は、積極的に通報者を奨励・金銭報償する公式的な仕組み以外は、むしろ非公式なコントロール手段の範疇であると指摘する。

Tucker (2019) は、内部通報の意思決定のプロセスが、Hopwood (1976) のMCS (前掲 2.3.1) でいう公式的な管理的統制手段の影響を受けつつも、非公式的な社会的統制手段が同調圧力として作用することで、最終的に自己統制手段の内発的動機に依存することを例示している。すなわち、管理的統制手段は、倫理規範や内部通報規則により通報者に影響を与えることができる。しかしながら、通報対象事実の不正が社会的統制手段である組織内の文化や規範により容認されていた場合には、集団内の同調圧力による報復への恐れが通報意欲を減退させる。これらに対して、自己統制手段は、職務に対する自律的な決定権限を与えることで、管理的・社会的統制による外部からの干渉を最小限にするものであり、内部通報にかかる意思

決定や行動も個々人の固有の動機に依存するのである。したがって、公式的仕組みは内部通報の意思決定に決定力を持たず、社会的統制手段の同調圧力、自己統制手段の内発的動機など非公式的なコントロール手段に影響されるというものである。

(3) コントロール・パッケージに関連した実証研究

上記の(1)(2)は、いずれもが文献研究であるのに対して、Chen et al. (2017) のシナリオ実験⁽⁴⁴⁾では、MCS の理論の内部通報研究への応用可能性について言及している。実験では、文化としての組織の規範の強さ、および、報酬・給与である通報に対する金銭インセンティブと内部通報の関係性について、通報者に対する賞罰と記述的・命令的規範 (norms) の強度が通報意欲に及ぼす影響をプロスペクト理論で捉えている。実験結果からは、内部通報を是とする規範が強度の場合に、報償よりも罰の方が通報意欲を増大させることが明らかになった。このことから、Malmi and Brown (2008) の MCS を想定した公式 (賞罰)・非公式 (規範) なコントロール手段の組合わせで、内部通報制度を MCS の対象とすることが示唆されている。

また、Doornich (2020) も Malmi and Brown (2008) の MCS で、文化によるコントロールが管理的コントロールへ逆機能として干渉することを検討している。単一ケースの事例分析とインタビュー調査、さらに共同研究者らの他の研究方法を合わせた複合的な分析結果からは、内部通報の文脈では、法などの CG の管理的コントロール以上に価値規範の文化的コントロールが重要であると結論づけている。

2.5.4. 小括

信頼は、コントロール・パッケージが効果的に機能するために不可欠でありながら、不正のリスク要因となるモニタリング機能をはじめとした様々なトレードオフの問題ある一方で、コントロールの対象となることも示唆されていた。

《文化》が相互監視を促すことについては、集団規範による同調圧力として機能するためであった。また、組織集団内の社会関係は垂直・水平に2分され、上位者・下位者の垂直的關係では公式的な監視が対応する一方で、水平的關係では相互監視が機能することで相互に補完関係にあるとされていた。さらに、そのような垂

⁽⁴⁴⁾内部通報ではなく相互監視の関連研究として、プリンシパルと複数のエージェントからなる相互監視契約「エージェントらの行動を直接観察することができないプリンシパルが、相互に観察可能なエージェント同士に対して、自己および相手方の私的情報を報告させる仕組み」(Ma, 1988) に基づいた実験研究の系譜がある。例えば、Ma (1988) によるコスト報告の真正性とインセンティブ、Towry (2003) による集団への帰属意識とチーム生産、Zhang (2008) による公平性の認識と予算報告の真正性についての実験結果は、内部通報の意欲を抑制する変数を間接的に示唆している。(澤田, 2021)

直・水平の社会関係では、相互監視が水平的関係に対応し、内部通報制度は主に垂直の関係性に対応していた。不正抑止のコントロール手段としての相互監視と内部通報制度は、ともに非公式的なコントロール手段でありながら、前者は予防的で外発的であり、後者は発見的で内発的であるとされていた。

内部通報制度は、MCS のコントロール手段の中でも、特に Merchant and Vander Stede (2017) をはじめとした《文化》が、順機能としては不正の通報の奨励をする一方で、逆機能としては通報者への報復や同調圧力で通報意欲を減退させること、ならびに公式・非公式のコントロール手段の補完関係も示されていた。

次節では、ここまでの本章のまとめと実証研究に向けた研究課題を検討する。

2.6.本章のまとめと研究課題

以下では、ここまでの本章での議論を整理する。その上で、次章での具体的な研究デザインに必要となる検討課題を明確にしておく。

2.6.1.本章でのここまでの議論

第1節「不正と会計の関係について」では、多種多様の不正が社会全体に悪影響を及ぼす一方で、不正を抑止する CG・IC は会計不正とともに変遷を遂げてきた経緯を確認した。管理会計は、予算管理の過度のプレッシャーなど会計不正の発生原因の一つとなるだけでなく、会計以外の不正類型にも負の影響を与えることが懸念された。管理会計は、会計的側面を通じて不正や CG・IC 密接な関係があった。

第2節「コーポレートガバナンス・内部統制による不正の抑止」では、CG・IC には経営者や企業のモニタリング機能という共通目的がある一方で、CG は企業組織の内外のステークホルダー、IC は組織内部のプロセスという志向性の相違があること、これらの概念は多元的な要素で構成されることを概観した。不正抑止には予防・発見の2つの側面があるが、CG・IC には複合的な限界があり、いずれもが内部通報制度をフェイル・セーフ機能として想定していた。CG・IC は社会関係や文化など非公式的な要素を包含し、かつ有機的に結びついて一体的に機能するとされており、公式・非公式の概念を包括的に捉える分析枠組みの必要性がわかった。

第3節「マネジメント・コントロール・システムの先行研究」では、管理会計による包括的な分析枠組みであるコントロール・パッケージの議論をレビューした。当初は会計を中心とした公式的な仕組みだけを想定していた MCS は、会計を社会関係における人の行動的側面から捉えて、非公式的な要素をコントロール手段に包含

しながら発展していた。また、コントロール手段同士の順機能、逆機能や相互の補完関係が提示され、これらは一義的ではなく状況により異なるため、誤った使用は弊害をもたらすとされていた。そのため、MCS の平常時の「組織目的の達成」ではなく、より限定された不正抑止の文脈における議論を把握する必要があることがあった。

第4節「不正抑止とコントロール・パッケージの個別的議論」では、コントロール・パッケージにおける不正抑止に関連した議論をレビューした。これらの議論の中では、不正抑止との関係において、特に公式的な仕組みの逆機能や限界に対応する非公式的なコントロール手段の補完関係が具体的に提示されていた。経営倫理分野における MCS の分析枠組みによる議論では、CP のコア要素に行動規範（倫理規範）、従業員教育、内部通報制度が位置づけられ、これらの要素のデザインの重要性が示唆されていた。他方では、信頼関係の程度問題、文化による相互監視、内部通報制度について追加的検討の必要性があることがわかった。

第5節「組織内の信頼関係と相互監視、内部通報制度」では、信頼がコントロール・パッケージに不可欠でありながら、不正のリスク要因となるなどトレードオフの問題がある一方で、MCS によるコントロール対象と考えられていた。文化による相互監視は、水平的な社会関係における同調圧力によるものであり、他方で垂直的な社会関係にある内部通報制度と関係することがわかった。内部通報制度は、MCS の《文化》が順機能・逆機能に作用することで、通報意欲を促進・減退させること、公式・非公式的なコントロール手段で補完されることが示されていた。

2.6.2. CG・IC と MCS の関係性についての研究上の課題

第1章の問題意識「管理会計が企業不正に及ぼしてきた負の影響」、「不正を抑止するコーポレートガバナンス・内部統制の限界」については、既に議論を行ってきた。また、「管理会計による不正の抑止」の検討のために CG・IC と MCS の関係性を明らかにすることが本論文の目的であるが、CG・IC は多元的な様々な要素から構成されていた。そのため、これらの多数のすべての要素から CG・IC と MCS の関係性を紐解くことは困難であり、特徴的な一つに焦点を当てる必要がある。以下では、本論文での「管理会計による不正の抑止」の意味を明確にして、研究上の課題として、内部通報制度に焦点を当てる合目的性を提示する。

(1) 合理的な組織運営と不正抑止

監査論からは、組織運営も監査業務も関係者相互の信頼関係を前提としつつ、不正の機会の根絶は不可能かつ非合理的であるとの指摘がある（甘粕, 2010, p.33）。本論文の問題意識に立ち返ると、「管理会計による不正の抑止」とは、合理的な組織

運営と不正抑止の対立を解消する MCS の調整機能にある。つまり、「動的な緊張関係」(Simons, 1995) や「コントロールのタイトネス (厳格さ)」(Merchant and Van der Stede, 2017) と MCS のいったコントロール手段同士の順機能と逆機能の補完関係の問題として捉えられる。このような観点からは、合理的な組織運営と不正抑止の対立を事象として表す具体的な要素に着目する必要がある。

(2) 信頼と監視のトレードオフ

前節での信頼と監視についての議論からは、それぞれにおけるトレードオフの問題が示されていた。信頼については、MCS のコントロール手段に不可欠な要素でありながらも、適度な信頼関係が不正発生リスクとともにモニタリングコスト増大させるという懸念があった。監視については、信頼関係が脆弱な場合に特に不正抑止に有効であるとされる一方で、信頼関係を低減させる逆機能があることが指摘されていた。つまり、信頼関係の程度は、不正の発生リスクとの関係では、脆弱でも過度でなく、適度に高度でなければならず、監視についても信頼関係を損なわないような調整が必要となる。換言すれば、企業は、過度ではない高度な信頼関係を所与に、監視による不正抑止が適度な信頼関係を損なわないようにしながら、合理的な組織運営を達成しなければならないことになる。そのためには、信頼と監視の適度な水準を調整するコントロール手段の補完関係が必要となる。

信頼については、共通の価値観や組織のミッション、目標へのコミットメントという《信条》との関係性や、あるいは社会関係における《文化》として帰属意識やアイデンティティによって高められる可能性が示唆されていた。また、信頼によるモニタリング機能の制限は、《境界》、《行動》によって補完されるとされていた。

他方で監視は、社会関係における垂直・水平的監視のどちらかのみ過度に依存することで、それぞれ組織内の上下間・同僚同士の信頼を毀損する。そのため、垂直・水平の両方の監視の相互補完で「組織はある程度の裁量を集団に委ねて、その裁量権が組織目標・目的に沿って行使される確率を高める」(Sewell, 1998) とされていた。垂直的監視は情報システムなど公式的な仕組み、水平的監視は非公式的な相互監視であった。これらは Simons (1995) でいう《境界》と《信条》、あるいは Merchant and Van der Stede (2017) でいう《行動》と《文化》と対応する。

(3) 焦点としての内部通報制度の合目的性

CG・ICのいずれの要素でもある内部通報制度は、Merchant and Van der Stede (2017) の MCS の《行動》でいう「望ましくない行動に焦点を合わせた直接的な制限」として、不正発見の役割を担う垂直的監視の公式的仕組みである。例えば、

内部通報制度の窓口は、ガバナンスや組織の構造の一つとして企業組織の内外に設けられるが、外部弁護士による窓口や匿名追加調査を設けるかどうかはコントロールの対象である。同様に内部通報制度の社内規定も企業の裁量に委ねられている。

他方で内部通報制度は、非公式的なコントロール手段の対象でもあった。MCS 研究では、《文化》の順機能が通報を奨励する反面、逆機能に作用した場合には同調圧力や報復への懸念から通報意欲を減退させることが指摘されていた。後者の内部通報に特有の同調圧力や報復の問題については、特に信頼が関係する。信頼は、「道徳的社会秩序の存在に対する期待」として「意図に対応する期待」であった。内部通報制度においては、「報復の恐れがなく、通報者の意図である不正の発見事実について適切な対処をしてくれることへの期待」であるといえる。

同時に、内部通報制度は、監視の仕組みとして組織内の信頼関係を低下させる恐れがある。つまり、組織内の信頼関係で内部通報制度の実効性を高めながらも、内部通報制度自体は、監視の仕組みとして信頼を低減させるという一見すると相容れない問題を包含している。一方では、信頼がモニタリング機能を低下させて不正のリスク要因となり得るにもかかわらず、高度の信頼関係が内部通報制度の実効性を向上させることで不正を早期発見できれば、CG・ICの強化に伴うモニタリングコストの問題を解決できる。すなわち、内部通報制度に影響を与える「信頼と監視の適度な水準を調整するコントロール手段の補完関係」を捉えることで、合理的な組織運営と不正抑止の対立の問題に解決策を提示できる可能性がある。

以上のとおり、内部通報制度に焦点を当てることについては、本論文にとって合目的的であるといえる。

2.6.3. 研究目的の明確化と研究方法

第1章で示した本論文の目的である、「不正を抑止するCG・ICとMCSの関係性を明らかにした上で、MCSが不正抑止に果たすべき役割を提言すること」とは、上記のとおり「内部通報制度に影響を与える信頼と監視の適度な水準を調整するMCSのコントロール手段の補完関係」を明らかにして、合理的な組織運営と不正抑止の対立を解消するMCSの調整機能の一つを提示することにあるといえる。

また、抽象化された理論的な貢献よりも、より一般性が高く、より具体的な実践への応用可能性が含意を得ることを最終的な目的とするため、研究のアプローチは経験的証拠を伴う実証研究によるものとする。次章ではこれらを踏まえた研究方法について説明する。

3. 研究方法

本章では、前節で触れた MCS の中から本論文の目的に適した分析枠組みを提示した上で、調査方法の概要を説明する。次に、具体的な研究方法のアプローチ、分析対象とする経験的証拠、分析手法を述べる⁽¹⁾。最後に、調査デザインが妥当であることを小括する。

3.1. 分析枠組みと調査方法の概要

本節では、本論文の研究目的に適したコントロール・パッケージの MCS として Merchant and Van der Stede (2017) の分析枠組みを選択する理由を述べる。そして、本論文のアプローチと調査概要について説明する。

3.1.1. 分析枠組みの研究目的への適合性

前掲 2.2.4 小括のとおり、CG・IC と MCS の関係性を明らかにするには、文化を含む多元的な要素を一体的に捉える分析枠組みが必要となるためである。なぜならば、CG・IC には、会計などの公式的な仕組み以外にも、非公式的な概念も包含されており、これらは、「各基本的要素が有機的に結びつき、一体となって機能する」ため、要素同士の関係性ととも、包括的に捉えなければならないからである。

そのような MCS として、本論文では Simons (1995)、Merchant and Van der Stede (2017)、Malmi and Brown (2008) の 3 つのコントロール・パッケージの分析枠組みを取り上げてきた。以下では、これらの分析枠組みの本論文の目的への適合性について検討する。

(1) Simons (1995) の MCS

Simons (1995) の MCS の目的は、戦略を中心として環境の不確実性に対応する「組織活動の様式を維持または変化」を主眼としたもので、「情報ベースの公式的な手順や手続」のみをコントロール手段としていた。そのため、MCS の直接のコントロール手段としては、文化のような非公式的な概念そのものを直接に位置づけては

⁽¹⁾ 本章の 3.3 ないし 3.5 の一部は、筆者自身の学会発表予稿（論題「2 次資料としての第三者委員会報告書とその研究資源的活用について」日本経営倫理学会第 31 回研究発表大会予稿〔関西大学, 2024 年 6 月 29 日〕, 日本経営倫理学会, 6 頁。）を大幅に加筆し、同一サンプルのデータセットにつき異なる研究目的から追加的に検討を行っている。

おらず、あくまで「組織文化に適合する情報・シンボル・規則」が、《信条》・《境界》のシステムで体系的に伝達、強化されるという間接的位置づけにあった。よって、文化や信頼を含む非公式的な概念との関係性については、《信条》・《境界》の2つのコントロール手段を媒介した間接的なアプローチとなってしまう。

他方では、非公式的概念の位置づけとは別に、MCSのコントロール主体はトップマネジャーであり、コントロールの対象は下位のマネジャーを想定しており、全役職員を直接のコントロールの対象とはしていないという制限がある。

さらには、他のMCSがコントロール手段に着目した分析枠組みとなっているのに対して、Simons (1995) のLOCは求められる役割によって定義され、同一のコントロール手段でも組織が異なれば別のコントロール手段に対応させられることも生じ得るという別の問題もある(福嶋, 2018)。(前掲 2.3.3. [1]、2.4.1. [2])

上記のような問題点があることから、Simons (1995) のMSCについては本論文の目的には適合しにくいと考える。

(2) Merchant and Van der Stede (2017)

Merchant and Van der Stede (2017) によれば、MCSは「組織の戦略や計画の確実な実行、場合により修正のためにマネジャーが実行する全てのもの」と定義され、人間の行動的側面の「方向性の欠如」、「動機づけの問題」、「個人に固有の限界」の3つの問題について、《結果》・《行動》を《人事》・《文化》が効果的に補完することが想定されていた。特に、監視については、直接的な《行動》以外にも、《文化》が相互監視を促すとしており、文化に含まれる集団規範や同調圧力を捉えて、非公式的な概念コントロール手段として概念化していたことに特徴があった。

また、コントロール主体は経営層に限らない各組織階層のマネジャーであり、コントロール対象も役職員全員の「人間の行動に影響を及ぼすもの」とされていた。研究目的の違いからは、Simons (1995) の関心であった不確実性への対処よりは、人間の行動的側面の3つ問題への対応を中心的な関心としていたため、不正の抑止の文脈におけるMCSのコントロール手段について、より具体的な示唆に富んでいた(前掲 2.4.1)。

しかしながら、コントロール手段は「マネジャーが実行する全てのもの」とするものの、次に述べるMalmi and Brown (2008) はコントロール手段をより詳細に類型化して、ガバナンス・組織などの構造的な仕組みについても独立したコントロール手段と捉えており、比較検討の必要がある⁽²⁾。

⁽²⁾ Malmi and Brown (2008) は《行動》が官僚的仕組みの一部しか構成しないと批判している。

(3) Malmi and Brown (2008)

Malmi and Brown (2008) による既存の MCS 研究の類型化は、ガバナンス構造・組織構造などのハード面も包含する特徴があり、最も広範で網羅的な MCS の分類枠組みであった (堺, 2016)。また、Merchant and Van der Stede (2017) よりも細分化されており、CG・IC の要素との対応関係が検討しやすく思われる。

例えば、IC の要素の語義・意味合いと企業会計審議会 (2023) の例示からは、IC の「統制環境」の「①誠実性及び倫理観」の企業や組織の風土、あるいは個人の倫理観は、Malmi and Brown (2008) の分類では「文化」を構成するクラン・価値観・シンボルが対応する。統制環境の「③経営方針及び経営戦略」は「組織全体の目的は、年度別、部門別等の予算、事業計画等を通して分解・具体化され」るため (企業会計審議会, 2023)、MCS の要素では「計画」と「サイバネティクス」(予算、財務・非財務の業績評価) に該当する。また、MCS のコントロール手段には、他の論者にはないガバナンス構造、組織構造も含む。

しかしながら、上記の対応関係は、あくまでも語義的な当てはめであり、これらの IC の要素について Malmi and Brown (2008) による検討や言及はなく、MCS の枠組み自体がコントロール手段の関係性を何ら示唆しているわけではない。それというのも、この MCS の枠組みは、あくまでも先行研究の文献レビューから導出されたコントロール手段の分類にすぎないからである。構成要素の相互補完やパッケージとして一体的に機能する重要性は主張されているものの、CG・IC の概念や枠組みと同様に、要素同士の関係性について具体的な教示を伴わないものとなっている。そのため、MCS の個別の構成要素同士の関係性は、論拠となった別個独立の理論を個別に参照するしかなく、それぞれの先行研究の整合性の問題も別に生じる。

加えて、実務において CP のコア要素とされていた「コンプライアンス教育」については、Merchant and Van der Stede (2017) では《人事》に明確に対応するが、Malmi and Brown (2008) の MCS では、採用は文化、配置は組織構造、教育・研修は目的別に文化または方針・手続の各コントロール手段に対応させなければならず簡潔で明瞭なものではなくなってしまう。

(4) 本論文で用いる分析枠組み

以上からは、Merchant and Van der Stede (2017) が本論文の分類枠組みとして最も適合性があると考えられる。ただし、Malmi and Brown (2008) が指摘していた、《行動》におけるガバナンス・組織などの構造的なコントロール手段、あるいは《文化》に内包されるクラン・価値観・シンボルなどのより詳細な概念について

は、コントロール手段を検討する際には、有用な視点である。本論文においても、分析結果を検討する際には適宜留意する必要がある。

3.1.2. 調査方法の概要

本論文の具体的な調査方法としては、次節以下の経験的証拠を基にした実証的研究方法を採用するものとする。まず、研究方法のアプローチについては、定性的分析方法と探索的アプローチを採用する。次に、経験的証拠は、企業の不正事例についての調査報告書をまとめた公開データである第三者委員会報告書を分析対象とする。分析方法は、第三者委員会報告書のテキストデータを対象とした計量的テキスト分析による定性的分析を行う。これらによる研究方法が合理的なアプローチであることについては、本章の最後に説明する。

3.2. 研究方法のアプローチ

本節では、本論文の研究方法のアプローチとして、定性的アプローチ、探索型アプローチを採用する理由について説明する。

3.2.1. 定性的アプローチ

本論文では、次の理由により質的データについて定性的研究を行うものとする。

まず、企業不正については、各種の調査報告書において原因分析や再発防止策が記されているように、不正が発生したコンテキストを把握する必要がある。そのため、定量的な数値化されたデータのみによっては、そのような不正の背景にある事象を捉えることはできず、少なからず質的なデータを読み解く必要が生じる。

次に、不正関連の実証研究では、リサーチサイトへのアクセスに困難を伴う。そもそも企業にとっては禁忌な恥部として研究への調査協力が得られないことも多い。仮に、インタビューや質問票調査の協力が得られても、社会的に望まれ、期待される回答へとバイアスがかかるという問題（Social - desirability bias）もある

（Nederhof, 1985：藤岡, 2023）。また、不正の抑止に関連した内部通報研究においては、しばしば実験室実験が用いられている。ところが、通報者の行動を研究する試みは簡潔な研究モデルを示せず、実験参加者が現実の環境において想定されるものと同じ反応をシミュレーションすることの困難さが指摘されている（Birnberg, 2009）。このような経験的証拠の問題もあり、不正に関連した研究は、不正事例についてのアーカイバルデータを用いた定性的な事例分析が中心となっている。

他方では、定性的研究については、分析者の主観をどのようにして排除するかという課題がある。不正事例についてのケーススタディも同様の指摘が当てはまる。しかしながら、計量的なテキスト分析である「計量的分析手法を用いてテキスト型データを整理または分析し、内容分析（content analysis）」（樋口, 2021：後継 3.4）する手法を用いることで、分析者の主観を合理的に低減することが可能となる。同時に、事例分析では、複数の不正事例についての比較分析を行うにしても物理的な限界があることに加えて、比較を通じた全体像についても分析者の主観が介在してしまう懸念がある。この点について計量的テキスト分析は、テキストデータを機械的に分析することによって、定量的に全体像を描き出すことが可能となる。

3.2.2. 探索的アプローチ

本論文では、探索的な研究方法を採用することで、事前に設けた仮説を検証するアプローチは行わない。なぜならば、仮説検証型研究の多くは、「それ以前に行われた経験的研究で用いられた変数の組み合わせ」として仮説を導出するが、「先行研究との連続性を確保する上で重要な手続き」である一方で、「新たな変数の探索は先行研究の範囲に限られてしまう」というトレードオフが生じるからである（安酸, 2021）。他方では、企業不正について MCS の分析枠組みを用いた実証研究はこれまでに乏しく、新たな変数や変数間の発見に探索的な手法が有効であると考えられる。

【図表 3.2】経験的管理会計研究の主要変数

$X \longrightarrow$ コンティンジェンシー変数	$\longrightarrow Y \longrightarrow$ 管理会計システム変数	$\longrightarrow Z$ 成果変数
環境の不確実性、技術の不確実性、企業戦略、競争戦略、組織文化、業種、年度、企業規模、従業員数、資産規模、情報の非対称性など	コントロールのタイプ、予算の各種特性、経営計画の各種特性、利益計算の方法、配賦計算の方法、インセンティブとの関係など	収益性(売上高、利益、ROA、業種調整ROAなど)、部門別財務指標、品質指標、顧客満足度指標、従業員満足度、離職率など

新井（2021）より抜粋

新井（2021）によれば、経験的管理会計研究の主要変数は、コンティンジェンシー変数、管理会計システム変数、成果変数に3分類される【図表 3.2】。本論文における成果変数は、第三者委員会報告書の記述情報における原因分析の「結果としての会計不正」、または再発防止策における「不正の抑止」である。また、コンティンジェンシー変数は、原因分析、再発防止策それぞれにおけるCG・ICの構成要素となる。そして、管理会計システム変数は、MCSのコントロール手段となる。本論文は、これらの変数について、第三者委員会報告書をアーカイブ分析することによって導き出そうとするものである。より具体的には、後述する計量的テキスト分析による定量的手法によって客観的に変数を抽出すると同時に、テキストに固有の定性的な記述情報による事例分析により変数同士の関係性の解明を試みるということである。

なお、探索的手法により発見された新たな変数と変数間の因果関係は、「その因果関係は単なる思いつき」（濱村, 2021）であるとの批判がある。しかしながら、そのような指摘には「先行研究を踏まえた上でのコンティンジェンシー要因や成果についても記述する」ことが、「検証に値する因果関係や変数の探索に有効である」と反論できる。実際に Simons（1995）の MCS の《双方向》のコントロール手段も、過去の Simons 自身の事例研究によって導かれている（新井, 2021）。

3.3. 経験的証拠：第三者委員会報告書

本節では、本論文の経験的証拠となる不正事例についての第三者委員会報告書についてアーカイバルデータの観点から説明する。また、第三者委員会報告を用いた既存研究を概観する。最後に、第三者委員会報告書の問題点について言及する。

3.3.1. 不正についての適時開示

上場会社^③は、「当該上場会社の運営、業務若しくは財産又は当該上場株券等に関する重要な事実であって投資者の投資判断に著しい影響を及ぼすもの」については、「直ちにその内容を開示しなければならない」と定められている（有価証券上場規程〔東京証券取引所〕第 402 条第 2 号 x^④、金商法第 166 条第 2 項第 4 号）。そして、上場会社には、「不祥事に関する情報開示は、その必要に即し、把握の段階から再発防止策実施の段階に至るまで迅速かつ的確に行う。この際、経緯や事案の内容、会社の見解等を丁寧に説明するなど、透明性の確保に努める。」として、不正についても「迅速かつ的確な情報開示」が求められている（日本取引所自主規制法人, 2016）^⑤。このような要請から、少なくとも不正が投資者の投資判断に著しい影響を及ぼすものである限りは、不正の事実についての適時開示は義務づけられている。また、再発防止策と対になる原因分析も含めた調査結果の適時開示として、第三者委員会報告書が開示される慣習が定着している。しかしながら、以下で述べるように、第三者委員会報告書は、我が国に特有の研究資源として豊富なサンプルがありながら、これまで順機能以外の実証研究でほとんど活用されてこなかった。

^③ 上場企業以外の非公開企業であっても金商法などに定める所定の要件に該当する場合は、有価証券報告書の提出義務がある（金商法 24 条 1 項 3 号、4 条 1 項 5 号、2 条 3 項 1 号、金商法施行令 1 条の 5）。

^④ 東京証券取引所（2007）『有価証券上場規程（東京証券取引所）』日本取引所グループ http://jpx-gr.info/rule/tosho_regu_201305070007001.html

^⑤ ただし、法令や取引所規則等のルールと異なり、上場会社への一律な拘束力はない。

3.3.2. アーカイバルデータとしての第三者委員会報告書

アーカイバルデータとは、「過去に他者によって収集された、体系的な研究が可能なあらゆる種類の情報」であり、公開文書・公的記録、手紙や日記あるいはブログやツイートなどの私文書、マスメディア、美術品あるいは遺物・遺跡などの人間が作り出した物理的で非言語的な資料、などに大別され、さらに研究目的のために作成されたデータであって、他の人の研究目的のために作成されたデータも含む (Jones, 2010)。Moers (2006) は、管理会計の文脈でのアーカイバルデータを「収集した当初の目的が学術研究ではないデータ」として、公開データ⁶⁾である、役員報酬、役員賞与、財務諸表、産業・業界に固有のデータ、ならびに、私的で独自のデータである委嘱調査などの第三者調査と企業の内部調査に二分しており、アーカイブ研究とは、「アーカイバル・データを主要なデータ源として使用し、これらのデータを分析するために定量的手法を適用する実証的研究」であるとしている。

企業不正の原因分析・再発防止策などを含む調査結果をまとめた第三者委員会等による報告書（以下、委員会等の名称を問わずこれらの報告書を「第三者委員会報告書」という）は、「純然たる"メイド・イン・ジャパンのスキーム"」であるという (八田, 2020)。実際に、“third party committee” AND (“investigation report” OR “report of investigation”)といった検索式⁷⁾で Web 上を調べても、結果は日系企業関連の英文プレスリリースばかりが目立つ。たしかに、当該企業の不正についての調査結果を積極的に公表する慣習は他国では一般的ではないと思われる。

我が国の第三者委員会報告書は、数多の企業不正によりサンプルが蓄積されており、直接に得られる 1 次資料ではなくとも、企業不正にかかる 2 次資料としては、「中立・公正で客観的」な一定の信頼性が見込まれるものもある (日弁連, 2010)。特に、報告書中の記述は、定性的ながら計量的なテキスト分析として定量分析の対象となり、定量分析にも適した豊富なサンプル数もあることから、定量分析と訂正分析を組み合わせた活用が可能となる。よって、第三者委員会報告書は、アクセスが困難な不正の実態に迫ることが可能な我が国に固有の研究資源であるといえる。

3.3.3. 第三者委員会報告書を用いた既存研究

第三者委員会報告書を公表する慣習が定着するようになったのは、ここ 10 数年と比較的最近であると思われる。そのためか、研究資源としての利用は、事例分析がほとんどであり、定量・定性的な実証研究は次のとおりごくわずかである。

⁶⁾ 有価証券報告書、統合報告書など公開データを用いた関連研究自体は Ullah, Muttakin and Khan (2019), 野田 (2016), 中島 (2021) など国内外問わず多数蓄積がある。

⁷⁾ 第三者委員会でなく "accounting fraud" を用いると、かの WORLD COM, INC の調査報告書が見つかるが、一見限りでは他の外国企業の同種の報告書は見当たらない。

(1) 複数事例による比較分析

事例分析については、主に単一事例に焦点を当てた法学や監査論、ガバナンスの分野における研究が大半を占めるが、複数事例の比較分析を実施したものもある。

井上（2015）では、10の企業不正事例の発生原因について、本来的に企業に備わっているはずの「取締役による内部統制システム整備」、「会計監査人による会計監査」、「監査役による業務及び会計監査」、「ディスクロージャーの充実による株主その他利害関係者の監視」の4つの「安全装置」の機能不全に批判を加えている。事例分析からは、社外取締役の社外性・独立性の不十分、執行役員による監督と業務執行の合体の逆行性、株式の持ち合いの問題に対しては、社外役員の要件強化、監査役の社外・常勤形態の一般化、事業報告書における社外役員の活動状況の詳細かつ具体的な記載がガバナンスの実効性を高めると提言する。

塚辺（2019）は、過去5年間に東証より「上場廃止」「特定市場注意銘柄」に指定され、第三者委員会報告書が開示された東芝を含む7件の会計不正の比較事例分析から内部統制の無効化を考察している。7つの不正事例いずれにおいても、直接か間接の経営者の関与があり、内部統制が無効化されていたが、報告書で示された再発防止策は一般的な内容に留まりがちで、概ねコーポレートガバナンスの改善のために、組織体制とコンプライアンス意識の改善を提言する内容であるという。第三者委員会報告書は、調査から公表までの期間が短く、社風などの統制環境まで踏み込むことが困難であることを指摘しつつも、監査リスクとなる経営者の内心に迫るなど、経営者を牽制する制度設計のための資料として価値があるとしている。

(2) 定量分析

萩原（2019）は、2015年1月1日以降の委員会等設置かつ2018年9月15日までの公表された不祥事50例の第三者委員会報告書を対象に定量分析を実施している。テキストマイニングでは、「不正会計・品質偽装・その他の規律違反」の3つの類型と「数値・組織・人・その他」の4つの関連性ごとに、頻出度が上位50位までの頻出語と語句同士の結びつきをそれぞれ抽出し、整理して検討を加えている。その結果、星野ほか（2008）によるアンケート調査の結果とは異なり、第三者委員会報告書では、不正に関した12要素のうち「コンプライアンスシステムの整備」「職務分掌」「企業業績」が多く指摘されていることを明らかにし、従業員対象のアンケート調査の内部視点と委員会等の外部視点の違いに起因すると推察している。

白石賢・村田（2020）を発展させた白石賢・村田・白石小百合（2020）は、2012年から2019年に発生した上場企業の不正事例にかかる第三者委員会報告書178件を対象に、単語同士の関係性を抽出するプログラム化されたテキストマイニ

ング「単語ネットワーク分析」を実施している。分析結果は、不正の背景要因としての企業文化には、「情報」・「報告」に結びつく「組織の風通し」と「倫理教育」に結びつく「個人の規範意識」の2つの問題があり、企業内教育にかかる単語群がこれらに関係するとともに、最終的には企業の「取締役」等の単語に結びつく指摘している。このことは、企業文化や風土が上層部の倫理に由来すると推察され、星野ほか（2008）でいう道徳的リーダーシップの重要性とも整合するとしている。

水村（2021）は単純集計^⑨ではあるが、2015年3月期から2020年3月期にTDnet上で公表された不正事例221件に関連する第三者委員会報告書を含む開示資料を整理して不正の発生地点、不正の実行者、不正の実行期間、不正の実行学、不正の発覚経緯を網羅的に調査している。発見事実からは、開示資料における記載内容のばらつきの存在、不正の実行者の70.28%が従業員であること、不正の発生が企業の財務数値に与える影響額の累計が約4,300億円のぼること、不正の発覚経緯が多岐にわたることを明らかにしている。

(3) 定性分析

稲葉（2016）は、企業情報データベースeol^⑩により2015年8月末までに不正会計を公表した上場企業98社をサンプルとして選定し、適時開示による開示内容、社内調査報告書、第三者委員会報告書等の記載内容を確認し、記載されている経営者の動機に焦点を当てた分析集計を行っている。分析結果からは、第三者の期待に応える、あるいは売上や利益目標などの財務ターゲットを達成するという強いプレッシャーの存在は、米国事例と同様に日本においても不正会計の動機として最も多いことが判明した。ただし、サンプル企業においてアナリスト予想や期待等に応えることを動機として明示している企業はなく、その点は米国の事例と異なっていた。

Takaoka（2020）は、不正事例、役員情報、財務情報の各種データベースを用いたアーカイブ分析と第三者委員会報告書を対象とした定性的分析を組み合わせ、日本の企業不正の真因を複合的に検証している。第三者委員会報告書のサンプル133件の記述内容からコーディングした組織的な不正に顕著な企業内の11の力学要因^⑪は、「地位権力」、「非公式な力関係」、不文律として強制された規範などの「認識された力」、「無視」の4グループに分類され、さらには、不正の規模、インタビ

^⑨ 民間調査では、専門誌による2019年から直近2024年まで年次の集計分析がある。週刊T & A master（2024）「我が国の上場企業による不正：第三者委員会報告書を提出した企業の調査分析」『週刊T&A master』，第1019号，ロータス21，19-24頁。

^⑩ 後掲3.5.1参照。

^⑪ 「命令や規律（orders）」、「垂直的関係」、「水平的関係」、「企業間関係」、「売上/利益至上主義」、「『顧客第一主義』の認識」、「過度のエラー・フリー方針」、「不関与方針」、「ガバナンス/組織の機能不全」、「知識と関心の欠如」、「意図的な無視」をいう。

ユー結果の生データの収録量、会社の同質性の3つの基準から選定した10の不正事例で個別検証されている。分析結果は、日本企業の組織不正に特有の背景として、取締役会での議案数が多すぎて不正のリスク管理の議論を妨げていること、取締役会長の独立性が低く潜在的な不正を看過しやすいこと、役職ごとの職掌や報告系統が曖昧で不正の懸念が報告されず看過されがちであること、の3つを指摘している。

(4) 既存研究による分析手法の発展的検討

ただし、これらの既存研究の方法論については、いくつかの問題点を指摘することができる。稲葉（2016）は、経営者による不正の動機のみ焦点を当て、テキスト情報の内容確認を単純化しているため、恣意的な解釈が介在しにくい一方で、どちらかというと集計分析にとどまってしまっている。Takaoka（2020）は、他のアーカイバルデータによる定量分析と組み合わせて、第三者委員会報告書による事例研究との整合を図っているが、定性的分析での主観性の排除は、第三者である有識者に確認をするという手法に頼っているため、より客観的な方法が検討される。

萩原（2019）、白石賢ほか（2020）は、事例分析による比較分析では困難な多数の第三者委員会報告書について、テキストマイニングによる定量分析を有効に活用しているが、サンプル対象の不正種類は限定していない。この点については、不正の種類を絞り込むことで、より網羅的で精緻な検証が可能であると思われる。加えて、一般的な報告書は、原因分析、再発防止策以外にも、経緯や調査方法、事実認定、法的責任などから章立てされており、文書全体をテキストマイニング対象とした場合には、研究目的とは関係性が希薄な記述箇所からも語句が抽出されてしまい、語句の頻出度に依存した分析結果に影響を及ぼす可能性がある。

3.3.4. 研究資源としての第三者委員会報告書の限界

第三者委員会報告書を研究資源として用いる場合には、次のような限界があることも留意しなければならない。

(1) 第三者委員会の限界

八田（2020）は、第三者委員会について名称の如何を問わず「"隠れ蓑"の欲しい依頼主」に「『甘い』報告書が示される現実」があることを指摘する。つまり、「大半の第三者委員会は、真相究明どころか、不祥事への関与を疑われた人たちが、その追求をかわし、身の潔白を『証明』するための"襖のツール"として機能している」という批判である。このような疑惑の目があることについては、当初から問題視されている。日弁連（2010）は、第三者委員会自身や調査において依拠すること

が推奨されるガイドライン（以下、日弁連ガイドラインという。）を取りまとめており、調査スコープや事実認定・評価・分析、説明責任、提言をはじめとした具体的指針を定めることで、第三者委員会ならびに報告書の社会的信用を高めようとしている（後掲 3.5.2. [3]）。そのため、日弁連ガイドラインへの準拠が明記されている場合には、一定の信頼性が期待されるが、同ガイドラインの公表後も「問題の多い報告書」が量産されたとされている。

重要なことは、第三者委員会設置のコスト負担が「事件の規模によっては数億円～数十億円」が使われているものとみられている。」（八田, 2020）とあるように、第三者委員会と依頼者である不正の当該企業には経済的な利害関係があるという事実であり、日弁連ガイドラインへの準拠のみをもって、第三者委員会報告書の信頼性が担保されているとは断言できないことに留意する必要がある。

(2) 委員会の専門性、依拠するガイドライン・基準による影響

また、第三者委員会を構成する委員は、弁護士会が日弁連ガイドラインを定めているように、弁護士が中心的な役割を担う一方で、事案の専門性によって弁護士以外の公認会計士などの専門家が委員を務めることもしばしばあるが、必ずしも適切な委員会構成になっているとは限らない。そのため、会計不正であるにもかかわらず、公認会計士が委員に含まれない場合などは、認定事実は別にして、原因分析や再発防止策などが適切に導かれているかどうか定かではない。

他方では、専門家が依拠するガイドラインや基準による影響も考えられる。日弁連ガイドライン自体も調査スコープについて「第一次的には不祥事を構成する事実関係であるが、それに止まらず、不祥事の経緯、動機、背景及び類似案件の存否、さらに当該不祥事を生じさせた内部統制、コンプライアンス、ガバナンス上の問題点、企業風土等にも及ぶ。」と例示しているところ、「企業風土等」の明示が誘因となって、文化・風土が原因分析や再発防止策の一因として言及される可能性もある。また、公認会計士が依拠する監査基準では、不正のトライアングル⁽¹⁾に基づいたフレームワークが提示されており、第三者委員会に会計士を含む場合には同様な影響を及ぼしていることが考えられる。

⁽¹⁾ 不正のトライアングルの理論は、財務諸表の虚偽報告不正の検知に関連した米国監査基準書（SAS: Statements on Auditing Standards）SAS No.99：Consideration of Fraudをはじめとした監査実務や規制当局によっても採用されている（Skousen, Smith, Wright, 2009）。我が国の監査基準委員会報告書 240「財務諸表監査における不正」でも、「不正は、不正を実行する『動機・プレッシャー』、『機会』及び不正行為に対する『姿勢・正当化』を伴って生じる。」（p.12）と明示され、実務に影響を与えている。

第三者委員会報告書をアーカイバルデータとして分析に活用する場合には、このような委員会の構成や専門家が依拠するガイドライン・基準による影響があることを念頭に置かなければならない。

3.4. 計量的テキスト分析

本節では、いわゆるテキストマイニングとして知られるテキストデータの機械的分析について、本論文における計量的テキスト分析としての位置づけと概要を示す。その上で、分析結果を読み解くために必要な文字データを数値化した各種の指標、計量的テキスト分析に用いるソフトウェアについて説明する。

3.4.1. 定義

樋口（2021）は計量テキスト分析を「計量分析とは、計量的分析手法を用いてテキスト型データを整理または分析し、内容分析（content analysis）を行う方法である。計量テキスト分析の実践においては、コンピュータの適切な利用が望ましい。」として、「内容分析の一種または一部」であることを強調する（p.15）。特に、「テキストから妥当な推論を行うために一連の手順」（Weber, 1985, p.9）、「メッセージに含まれる所定の特性を客観的かつ体系的に識別することによって推論を行うための技法」（Holsti, 1969）、「データをもとにして、それ自身を含む背景にある文脈について再現可能で妥当な推論を行うための技法」（Krippendorff, 1969）として、分析方法が信頼性・妥当性とともな推論を含むべきあることと主張されている。つまり、テキストマイニングでしばしば起こりがちな、文字データのコーティングによる数値化とその定量的な分析の結果のみで完結せずに、定量的方法と定性的方法が循環的に用いられることに意義があるという主張である。（樋口, 2021）

3.4.2. 計量的テキスト分析の利点

上述した計量的テキスト分析の定義にある、文字データの数値化による定量的分析と妥当な推論としての定性的分析という2つの側面には、次のような利点がある。

まず、定量分析の側面からは、「看過されていたデータの質的側面を量的分析により発見」することで、膨大なデータの全体像を捉えるという広い意味でのデータ探索を実現することができるようになる。

また、定性的な分析の観点からは、質的データ分析における信頼性・妥当性の問題を解決するという利点がある。一般的な質的データ分析では、分析者が典型的だと考える箇所を引用・解釈しがちになってしまう。これに対して計量的テキスト分

析は、文字データの数値化によって主観性を低減することが可能となる。

(樋口, 2021)

3.4.3. 文字データの数値化

本論文で用いる文字データの数値指標概要については次のとおり語句の重みづけ指標と語句の結びつきの指標に2分される。

(1) 語句の重みづけ指標：TF 値、DF 値、IDF 値、RIDF 値、TF-RIDF 値

語句が重要であるとの重みづけに用いる指標としては、次のものがある。

-
- ・ TF(Term Frequency)
文書集合全体での語句の頻出度による重要性尺度
 - ・ DF(Document Frequency)
当該語句が登場する文書数による重要性尺度
 - ・ IDF(Inverted DF)値
DF を文書集合中の文書総数で除した逆数で表される語句の偏在性の尺度
 - ・ RIDF(Residual DF)値
ポアソン分布からの推定値と IDF 値の差度による一般語からの隔たり尺度
 - ・ TF-RIDF 値
TF 値と RIDF 値の積で表される2種類の重みづけ指標の掛け合わせ
-

TF 値・DF 値は、「より多く出現する語は、より重要な語である」との考えに依拠している。ある語についてのこれらの数値が大きい場合には、当該語が文書の特徴を示す重要な語の可能性もある。しかしながら、単に語が出現する頻度のみをもって重みづけ指標としてしまうと、一般的な語も出現頻度は高いため、一般的な語とそうでない語の峻別のために主観が介在するという問題が生じる。TF 値・DF 値から得られる IDF 値⁽¹²⁾は、文書による語句の偏在性を意味する尺度として用いられるが、TF 値・DF 値と同様に、一般的な語も多く含まれてしまうという問題がある。一方で RIDF 値は、一般的でない語句はポアソン分布から隔たりがちになるという特性に着目した指標である。つまり、RIDF 値が大きいほど語句と文書の内容の関連性が深いことがわかり、分析者の主観に頼らずに語句が文書集合全体にとって一般的かどうかを峻別することが可能となる。(原, 2014)

⁽¹²⁾ 表計算ソフト Excel の関数機能を用いることで、TF 値、DF 値を基に IDF は" $=\text{LOG}([\text{文書集合全体の文書総数}] / [\text{DF 値}])$ "の数式から、RIDF 値は" $= [\text{IDF 値}] + \text{LOG}(1 - \text{EXP}(-[\text{TF 値}] / [\text{DF 値}]))$ "の数式からそれぞれ算出できる。

TF-IDF 値は、「文書内におけるある単語の出現回数に比例し増加し、またその単語を含むコーパス [筆者注：文書集合] 内の文書数によってその増加が相殺される」という「ある単語がいかに重要なのかを反映させることを意図した統計量」である。単純な出現回数による重みづけと比べて、「特定の文脈でテキストごとに特徴語を抽出できる」だけでなく、「一般的な高頻度語の影響を減らす」ことで、高頻度語の過大評価を防ぐことができる。ただし、「一部のキーワードの重要性を過小評価」し、「複数のテキストに共通した主題を見逃す恐れ」や、単語の出現頻度に依存した TF 値・DF に基づいて計算されるために「単語の意味や文脈が無視」され、同じ単語が異なる文脈で異なる意味を持つ場合、その違いを捉えることができない。また、「稀にしか出現しない単語に高い重要度を割り当てる」ため、誤った解釈を引き起こす可能性がある。(毛, 2024)

TF-RIDF 値は、IDF 値の「多くの文書で使用される語の値は小さくなり、少ない文書で使用される語の値は大きくなる」という性質に、RIDF の「少ない文書で使われ、かつ、出現頻度が多い文書で使われる語の値は大きくなる」特性を加えることで上記の TF-IDF 値の改良を試みたもので、TF 値と RIDF 値の積で表される(湯本, 2019)。本論文では、TF-RIDF 値を語の重みづけとして用いるとともに、前述の毛(2024)が指摘する問題点については、後掲(2)の Jaccard 係数と定性的分析によって補うこととする。

(2) 共起関係における 2 つの語句の結びつきの強さ：Jaccard 係数

共起関係は、任意の 2 つの語が同一の文書単位の中で共に出現する関係性を意味するが、Jaccard 係数は共起関係の強さを表す指標である。また、共起ネットワークとは、「データ中でよく一緒に使用される概念を線で結んでネットワークを描く方法」(樋口, 2021)であり、Jaccard 係数の強さを基にして共起関係における語句同士の関係性を視覚化した図を得ることができる。

なお、後掲 4.1 において共起ネットワーク図を読み解く際には、語同士が線でつながっているかどうかだけに意味があり、語の位置には意味はないこと、そのため、いくら語同士が近くに配置されていても、それらの語が線でつながっていなければ、強い共起関係は存在しないことに留意する必要がある。また、本論文では、共起ネットワーク図中の語句同士の結びつきでも、より強い共起関係を明瞭化させるために、「つながりを維持できる最小限にまで線の数を抑える(つながりの部分が 2 つ以上に分かれてしまわないようする)」最小スパニング・ツリーによってネットワーク図を描写している。そのため、図中で最小スパニング・ツリーによって特定の語句同士の結びつきの線が描写されていないことは、それらの共起関係が強くないことのみを意味しており、全く共起関係がないわけではない。(樋口, 2021)

3.4.4. 日本語の形態素解析とソフトウェア

形態素とは、文章を構成する意味の最小単位である。計量的テキスト分析を実行するためには、文章を形態素である品詞レベルの語句に分割する必要がある、一般的には専用のソフトウェアが用いられる。本論文では、そのようなソフトウェアとして KH Coder を利用して形態素解析を実行する。KH Coder は、2001 年の公開からアップデートを続けており、2019 年 9 月時点でも国内外の研究事例は、論文と学会発表をあわせて 3,000 件を数える実績がある（樋口, 2021）。

3.5. サンプルとデータの処理

本節では、分析対象となるサンプルの概要として、選定基準、収集方法、データの処理について説明する。

3.5.1. 選定基準

サンプルの選定については、以下の 4 つの基準に従っている。

-
- (1) 会計不正にかかるもの
 - (2) 不正が重大な結果をもたらしたもの
 - (3) 報告書の客観性が高いと思われるもの
 - (4) 報告書の原因分析・再発防止策の記述箇所が独立して章立てされているもの
-

各選定基準を設けた理由と具体的な基準の内容は、それぞれ次のとおりである。

(1) 会計不正にかかるもの

安酸（2018）は、「組織外部の公表される財務諸表は、組織内部の管理会計数値の集約された値」であるのに対して、「管理会計は会計情報の生成過程」とであると指摘する。この指摘は、本論文が依拠する管理会計や MCS の概念的定義「会計を中心とした経営管理の仕組みである」（前記 2）からは自明ながらも本質を捉えているといえる。なぜならば、MCS の分析枠組みを用いて CG・IC による不正抑止のメカニズムを解明するには、管理会計と最も直接的に関係する会計情報にかかる不正に分析対象を限定することが最も合目的的と思われるからである。加えて、会計以外の広範な不正類型について多くの第三者委員会報告書を確認できるが、これらの不正の原因分析と再発防止策も最終的には CG・IC の要素に帰結する。他方では、前記 2.1 で既述したように、CG・IC も会計に依拠した仕組みであり、これらの

仕組みが当初は会計不正を主眼としていたという意味では、分析対象を会計不正に限定することには合理性がある。

さらには、不正会計と目標達成へのプレッシャーの関係について我が国の管理会計研究でもしばしば指摘されているが、より広範な影響としては、プレッシャーが会計不正のみならず非倫理的行動を促す可能性も示唆されている（前掲 2.1.3）。探索的アプローチを採用する本論文では、前記 3.2 の新井（2021）の変数間の因果律を検討するために、成果変数である「不正」の種類を研究蓄積のある会計不正に焦点を定めることで、他の変数との関係性をより正確に検討することが可能となる。

よって、本論文においては、会計不正にかかる報告書のみをサンプルとして選定する。また、会計不正の定義は、前記 2 のとおり、「不正な財務報告と資産の流用」のいずれをも含むものとする。

(2) 不正が重大な結果をもたらしたもの

前記 3.3 で触れたように、上場会社は適時開示の要請から不正の事実を公表するが、「投資判断に著しい影響を及ぼす」ほどに重大な不正については有価証券上場規定による義務づけがある。一方で、あくまで任意規定にすぎない「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」は、不正の軽重を限定せずに「不祥事又はその疑義が把握された場合には、当該企業は、必要十分な調査により事実関係や原因を解明し、その結果をもとに再発防止を図ることを通じて、自浄作用を発揮する必要がある。」（日本取引所自主規制法人, 2016）とのみ定める。つまり、企業ごとに異なる判断によっては、プリンシプルの要請に応じて軽微な誤謬による不適切な会計についても適時開示されている可能性がある。問題は、サンプルとなる不正事例の重大性の程度が予期せぬパラメーターとして影響を及ぼす懸念があることである。

加えて、会計不正の多くが「不適切な会計」として当該企業自らが表記する実務慣行がしばしば見受けられるように、意図的な会計「不正」と誤謬による「不適切」な会計について、これらの実態に基づいて峻別することは困難であるし、分析者の主観を介在しなければならない。また、実態として誤謬であるものについても、それによる結果が重大なものについては、「不正」と同程度に CG・IC 上の深刻な問題を抱えていると考えられ、本論文の目的にも適うものであるといえる。

そこで、本論文においては、証券取引所の実効性確保の手段の対象となるほどに重大な結果をもたらした会計不正に焦点を当てる。具体的には、特設注意市場銘

柄・特別注意銘柄への指定、改善報告書・改善状況報告書の徴求、公表措置、上場契約違約金などの対象となった企業⁽¹³⁾をサンプルの選定基準とする。

(3) 報告書の客観性が高いと思われるもの

不正の事実についての適時開示は、その原因分析・再発防止策が調査結果にまとめられて報告書として公表される。しかしながら、「経営者等自身による、経営者等のための内部調査」、つまり役職員などの身内だけによる内々の調査では、「調査の客観性への疑念」を払拭できず、「失墜してしまった社会的信頼」を回復できない。そのため、「外部者を交えた委員会を設けて調査を依頼するケース」が近年では一般的である。例えば、「内部調査委員会」は、「企業等が弁護士に対し内部調査への参加を依頼することによって、調査の精度や信憑性を高めようとするもの」であるし、「第三者委員会」は、「企業等から独立した委員のみをもって構成され、徹底した調査を実施した上で、専門家としての知見と経験に基づいて原因を分析し、必要に応じて具体的な再発防止策等を提言するタイプの委員会」である。(日弁連, 2010)

このような報告書の作成主体で、実際の調査主体となる委員会等の名称は、第三者委員会に限らず「特別調査委員会」、「外部調査委員会」など多種多様なものがあるが、日弁連(2010)は、委員会等自身や調査において依拠することが推奨されるガイドラインを取りまとめており、調査スコープや事実認定・評価・分析、説明責任、提言をはじめとした具体的指針を定めている。本論文においては、その中でも委員会等の独立性・中立性を定めた「企業等と利害関係を有する者は、委員に就任することができない。」という「利害関係」についての指針を特に重視する。なぜならば、2次資料となるこれらの報告書の研究資源的価値は、「企業等から独立した立場で、企業等のステークホルダーために、中立・公正で客観的な調査」が行われることで、客観性が高いことが期待されるからである。例えば、顧問弁護士は、「利害関係を有する者」に該当するとされる。一方で、社外役員など直ちに利害関係を有すると判断されるべきでない者が委員となる場合には、調査報告書に委員と企業等との関係性を記載して、報告書の利用者の評価によるべきであるとされる。

よって、本論文では、報告書作成者である委員会等の名称のみに依拠せず⁽¹⁴⁾、①報告書中に日弁連(2010)への準拠や遵守が明記されている、②そのような明記が

⁽¹³⁾ 前掲 3.5.1 の収集方法において検索キーワードを「改善報告書 OR 改善状況報告書 OR 特設注意市場銘柄 OR 特別注意銘柄 OR 上場契約違約金 OR 公表措置 OR 課徴金納付命令」として該当社を抽出した。

⁽¹⁴⁾ 例えば、2016年9月14日付パスコ社「社内調査委員会報告書」は、社内調査委員会という名称であるが、社外の委員のみで構成されており、調査協力で内部者の協力があったため社内調査委員会としていることから、委員会そのものの実質的な独立性・中立性は担保されていると判断して、本論文のサンプル対象に含み入れている。

なくとも⁽¹⁵⁾委員が外部者のみで企業との利害関係がないことが明記されている、③社外役員を含む場合であっても委員の半数以下であるなど、報告書の作成主体に一定の独立性・中立性が実質的に担保されているもののみをサンプルとして選定する。

(4) 報告書の原因分析・再発防止策の記述箇所が独立しているもの

計量的テキスト分析では、分析対象とする記述データから抽出される語やその背景にある文脈と研究目的との整合性が重要となる。なぜならば、異なる文脈から抽出された語を基にした定量分析の結果が誤って導かれてしまう可能性もあるし、文脈を確認するための定性分析の効率性も妨げてしまうからである。よって、分析対象とすべき記述データを研究目的と直接的な関連性があるものに限定することで、得られる結果の精緻化が見込まれる。反対に、研究目的との関係性が希薄な記述箇所については極力分析対象から除外することが望ましい。しかしながら、分析者の主観のみによって分析の対象箇所を限定することは、分析者自身の恣意性を内在してしまうという別の問題を生じる。そこで、章立てされた報告書の文章構成を利用することが有効な手立てとして考えられる。

ほとんどの報告書の章立ては、①「調査概要」、②「事実認定」、③「原因分析」、④「再発防止策」（ある場合のみ）、⑤「結語」のそれぞれに対応した記述箇所に大別される。①は、委員会設置の経緯・委員会の構成目的・調査の方法の各概要となる。②は、前提事実・調査による判明事実・事実認定にかかる判断・財務諸表への影響などについて記している。③は、認定された事実を基にした不正の発生原因について分析であり、④は原因分析に対応した再発防止策の提言となる。⑤は、報告書の総括とともに当該企業に向けた訓示的なメッセージがまとめられている。

ただし、第三者委員会は、「専門家としての知見と経験に基づいて原因を分析し、必要に応じて具体的な再発防止策等を提言する」が、「具体的施策を提言することが可能な場合は、これを示すことができる。」とされ、調査結果である報告書のすべてに、必ずしも再発防止策が含まれているわけではない。報告書に再発防止策などを含むかどうかは、あくまで企業から委員会等への調査対象となる委嘱事項とされているかによる。

そこで本論文では、報告書中に原因分析、再発防止策に相当する記述箇所が独立して章立てされているものをサンプル選定の基準の一つとする。

⁽¹⁵⁾ 同ガイドラインの準拠・遵守が望ましい一方で、不正調査の委員会等に費やされるコストは「どんな小規模な委員会であっても、活動全体に掛かったコストは億の金額になるであろうといわれている。あるいは、過去の有名企業の巨額の不正会計事案に関しては、それが2桁以上に及ぶ億の金額になるともいわれている。」(八田, 2021)。そのようなコスト上の負担の問題のほか、早期の調査結果の公表のために、ガイドラインのすべてを充足できない代わりに、報告書中に合致しない点に明記している報告書も多い。

3.5.2. サンプル

サンプル収集のデータベース、ならびに収集方法の概要は次のとおりである。

(1) データベース

プロネクサス社、アイ・エヌ情報センター社が提供する「総合企業情報データベース eol（以下、eol）」は、国内株式公開企業を中心とした企業情報データベースとして、財務情報・非財務情報を含む多様な情報を収集しており、不正についての適時開示を含む開示書類も収録している⁽¹⁶⁾。また、eol に収録されている開示書類の提供元（取得元）は、東京証券取引所 TDnet、金融庁 EDINET などからの情報提供を受けているとされ、企業の適時開示情報を網羅したデータベースとなっている⁽¹⁷⁾。

(2) 収集方法の概要

サンプルの収集方法は、eol に収録されている開示書類から、不正にかかる第三者委員会報告書を検索した。検索条件は、次のとおりである【表 3.3】。

【表 3.3】 eol による第三者委員会報告書の検索方法	
eol 項目	検索条件
①検索タイプ	書類検索>書類別検索
②書類条件	決算短信/その他適時開示書類（PDF）
③提出日 [開示日]	1959/01/01 ～ 2010/03/31 2010/04/01 ～ 2024/03/31
④タイトル （部分一致） [検索キーワード]	不正 OR 不祥事 OR 虚偽 OR 架空 OR 不適切 OR 違反 OR 違法 OR 調査委員会 OR 調査チーム OR 調査報告 OR 調査の結果 OR 調査結果 OR 検証委員会 OR 検証チーム OR 検証報告 OR 検証結果 OR 検証の結果 OR 再発防止策 OR 原因分析 OR 原因究明 OR レビュー委員会 OR 調査報告書 OR 委員会報告書 OR 結果報告書 OR 検証報告書 OR 第三者委員会 OR 外部委員会 OR 監査委員会 OR 対策委員会 OR 業績に影響を与える OR 横領 OR 詐欺 OR 贈賄 OR 贈収賄 OR 逮捕 OR 詐取

項目①「検索タイプ」は、「企業検索、書類検索、全文検索」のうち、情報のフォーマットが書類として整えられた「書類検索」を選択している。

項目②「書類条件」は、第三者委員会報告書がカテゴライズされる「決算短信/その他適時開示書類（PDF）」を選択している。

⁽¹⁶⁾ アイ・エヌ情報センター社 Web ページ
http://www.indb.co.jp/service/corporate_data/eol/

⁽¹⁷⁾ プロネクサス社 Web ページ
<https://ssl.eoldb.jp/EolDb/>

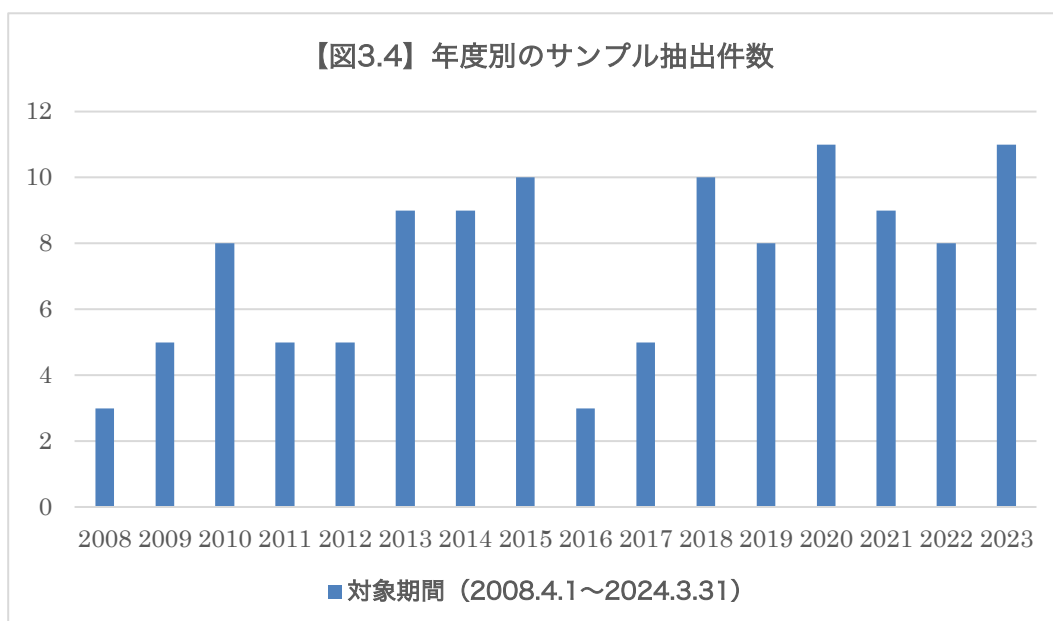
項目③「提出日」は、第三者委員会報告書の開示日であり、期間の末日を本論文の執筆時点で直近の3月期末となる2024年3月31日までとし、期間の開始日は選択可能な範囲で最長の期間となるように1959年1月1日とした。なお、検索結果の上限数は3,000件を超えるため、2回にわけて検索を実施している。

項目④「タイトル」は書類のタイトルについての検索キーワードであり、尾関(2018)により提示された、不正の開示事例の網羅的な収集方法を参考としながらキーワードを累次的に追加することで検索結果の脱漏を防いでいる。この方法は、検索の繰り返しの都度、新たに得られた関連語句を検索キーワードに追加する方法であり、本論文では不正にかかる第三者委員会報告書を検索結果に得るために、不正、報告書名、委員会名等のいずれかの関連語句との部分一致によるものとした。

(3) サンプルの抽出結果

最終的に、97社・延べ119の報告書のPDFファイルをサンプルとして得た。これら119の報告書について、不正事例の企業ごとに証券コード、EDINETコード、適時開示日（提出日）、報告書名（書類名）の一覧を【付録D】に収録している。

また、年度別のサンプルの抽出件数は【図3.4】のとおりである。



3.5.3. データの処理

上記で得られたサンプルデータとしてのPDFファイルについては、次の手順でデータの処理を行い、文字データを数値化した。

(1) 事前処理

各 PDF を OCR 処理して得た文字列については、不要な空白などを検索・置換削除し、報告書の原因分析、再発防止策の構成パート別に含まれる記述データの文字列を抽出した。サンプルに選定した第三者委員会報告書からは、各 119 件の記述データを含む原因分析、再発防止策ごとの独立した文書集合として順に CA、RP（ただし $[CA \cap RP = \emptyset]$ とする。）を取り出した。

(2) KH Coder による形態素解析と文字データの数値化

本論文では、KH Coder を CA、RP それぞれの文書集合ごとに実行して各語句の数値指標として、TF 値、DF 値、Jaccard 係数とともに共起ネットワーク図を得た。また、TF 値、DF 値から RIDF 値を、TF 値と RIDF 値の積から TF-RIDF 値を文書集合での語句の重み尺度として算出した。さらに、原因分析、再発防止策の各文脈で同一語の重みの相違を検証すべく、TF-RIDF 値の母集団 CA、RP の標準偏差からの偏差値 DV (Deviation Value) を計算した。

なお、語句自身を含む文書数が文書集合全体の 10%未満のものは、特定の文書のみで顕著な語句とみなし、CA、RP は DF 値各 12 未満の語句を検討対象外とした。また、「不正」、「不適切」、「会計」、「処理」、「取引」、「案件」、「事案」は、サンプル選定基準や適時開示のタイトル、「甲案件」などの問題事象の名称に含まれ、必然的に TF、DF 各値も高くなり、各文書集合全体において顕著な語句であるため検討から除外している。共起関係については、同一の文中における語句同士の共起関係を集計単位とし、語句自身を含む文の数に閾値を設けて、頻出度が一定以上の主要な語句同士の関係性に着目した。そのため、CA、RP それぞれにおいて、語句自身を含む文の数が各 127、74 以上の語句のみを共起ネットワーク図で関係性を描写する対象としている。

3.6. 調査デザインの妥当性

上記に述べたように、本論文は、会計不正についての第三者委員会報告書をサンプルとして、これらの報告書中の原因分析および再発防止策に記されているテキスト情報について計量的テキスト分析を実施する研究方法を採用する。

本論文の目的と照らし合わせて研究方法の妥当性を検討すると、「不正という事象の特殊性」、「企業ごとに異なる CG・IC や MCS のデザインの多様性」という観点からは、理に適ったものであるといえる。

まず、前記 3.2 のとおり不正関連の実証研究では、リサーチサイトへのアクセスの困難や社会的バイアス、実験室実験における現実の環境の再現の難しさという問

題があった。本論文は、アーカイバルデータとして第三者委員会報告書を活用することで、この問題の解決を試みるものであった。

次に、第三者委員会報告書は、歴史的な記録であるアーカイブデータとして研究において重視される「客観的な」エビデンスと「再現性」について優れるからである。加えて、企業における多様な MCS のデザインから一般的な理論を抽出するためには、豊富なサンプルデータの蓄積されている第三者委員会報告書は有用な資源であるといえる。

そして、膨大なデータに含まれる情報から全体像を客観的に描き出すためには、計量的テキスト分析による定量・定性的な複合的なアプローチは合理的であり、また、研究蓄積に乏しい実際の不正事例についての実証研究においては、先行研究で発見されている変数のみに囚われがちな仮説検証よりも探索的な手法による方が本論文の目的に適っているといえるからである。

4. 分析結果

以下では、前章のプロセスから得た会計不正にかかる第三者委員会報告書について、計量的テキスト分析による定量・定性の分析結果を示す。はじめに、CA、RPそれぞれの文書集合ごとに各語句の重みづけと共起関係の数値データを示して重要と思われる概念を抽出する。その上で、共起ネットワーク図における語句同士の結びつきを視覚的に整理しながら、各構成要素の関係性を提示する。次に、数値データと共起ネットワーク図から導出したCG・ICの構成要素の関係性について、個別の不正事例のテキスト情報を定性的に分析する。

4.1. 計量的テキスト分析の結果（定量的分析）

本節では、語句や共起関係の数値データと共起ネットワーク図の概要を示す。また、両者を紐つけて、重要と思われるCG・ICとMCSの関係性を概説する。

4.1.1. 共起ネットワーク図と数値データの概要

CA、RPごとのTF-RIDF値・Jaccard係数の上位20の語・語群【表4.1a, b】（以下、CAにつき順にCA₂₀、CA_{CO20}、RPにつき順にRP₂₀、RP_{CO20}とし、これらを上位20語群という。）ならびに共起ネットワーク図【図4.1】を次頁以下に示す。

各語の数値データは、TF値、DF値、RIDF値を併記している。また、不正の原因分析と再発防止策でCG・ICの要素の重みづけの違いを数値化するため、CA、RPを母集団とした場合のTF-RIDF値の標準偏差からの隔たりDV値、ならびに同一語句のCA、RP間でのDV値の乖離DVGAPも付記している。さらに、共起ネットワーク図の背後の文脈を定量的に捕捉するために、CA₂₀、CA_{CO20}、RP₂₀、RP_{CO20}との共起関係のJaccard係数の上位10の語句を巻末の【付録D】に整理している。

なお、共起ネットワークは、語句同士の線でのつながりの有無だけに意味があり、いくら近くに配置されていても語の位置は関係ないため、語句同士が線でつながっていなければ、強い共起関係は存在しない。加えて、最小スパニング・ツリーによるネットワーク図描写のため、図中特定の語句同士の結びつきの線が描写されていないことは、それらの共起関係が強くないことのみを意味しており、全く共起関係がないわけではないことに留意する必要がある。（前掲3.4.3 [2]）

【表 4.1a】原因分析・再発防止策中の TF-RIDF 値の上位各 20 語句

#	CA							RP						
	Word	TF	DF	RIDF	TF-RIDF	DV	DVGAP CA-RP	Word	TF	DF	RIDF	TF-RIDF	DV	DVGAP RP-CA
1	売上	123	86	0.189	234.41	3.985	1.387	部門	883	90	0.139	122.87	3.305	0.049
2	社長	813	72	0.267	216.67	3.547	1.884	子会社	276	47	0.420	115.94	2.985	1.041
3	内部監査	116	87	0.184	215.48	3.518	1.433	通報	470	71	0.242	113.54	2.874	0.177
4	営業	939	79	0.226	212.42	3.442	0.943	グループ	437	69	0.254	110.91	2.752	-0.229
5	部門	108	86	0.189	204.87	3.256	-0.049	リスク	492	74	0.224	110.02	2.712	-0.125
6	計上	920	80	0.221	203.09	3.212	1.426	監査役	500	75	0.218	108.90	2.660	0.451
7	グループ	761	74	0.255	193.75	2.981	0.229	売上	268	49	0.401	107.57	2.598	-1.387
8	リスク	705	72	0.266	187.87	2.836	0.125	営業	307	56	0.343	105.43	2.499	-0.943
9	通報	429	50	0.425	182.23	2.697	-0.177	事業	449	74	0.223	100.20	2.258	0.208
10	内部統制	843	83	0.205	172.61	2.459	0.327	監査	535	81	0.184	98.626	2.185	0.018
11	監査役	736	80	0.221	162.44	2.208	-0.451	内部統制	405	71	0.241	97.489	2.132	-0.327
12	監査	125	99	0.128	160.78	2.167	-0.018	内部監査	628	87	0.154	96.451	2.084	-1.433
13	事業	121	99	0.128	156.03	2.050	-0.208	規程	400	71	0.241	96.243	2.075	1.336
14	経営陣	452	61	0.338	152.89	1.973	0.328	経理	419	74	0.223	93.302	1.939	0.284
15	会計監査人	389	54	0.391	152.15	1.954	1.429	取締役	716	92	0.129	92.688	1.911	1.366
16	子会社	468	63	0.324	151.75	1.944	-1.041	計上	202	44	0.446	89.999	1.786	-1.426
17	委員	368	55	0.383	140.92	1.677	0.982	システム	259	56	0.341	88.307	1.708	0.199
18	達成	359	54	0.391	140.33	1.662	2.451	経営陣	354	70	0.246	86.925	1.644	-0.328
19	経理	760	87	0.184	140.04	1.655	-0.284	社外	386	74	0.222	85.625	1.584	0.773
20	目標	279	42	0.500	139.51	1.642	2.165	制度	459	81	0.183	84.195	1.518	0.918

【表 4.1b】原因分析・再発防止策中の共起関係の上位各 20 語群

#	CA				RP			
	Co-occurrence	Jaccard Index	DV	DVGAP CA-RP	Co-occurrence	Jaccard Index	DV	DVGAP CA-RP
1	内部 - 通報	0.504	5.731	-0.625	内部 - 通報	0.651	6.355	0.625
2	制度 - 通報	0.396	4.131	0.588	ガバナンス - コーポレート	0.436	3.727	#N/A
3	売上 - 計上	0.387	3.996	0.687	制度 - 通報	0.421	3.543	-0.588
4	目標 - 達成	0.367	3.702	#N/A	売上 - 計上	0.402	3.309	-0.687
5	契約 - 締結	0.324	3.064	#N/A	早期 - 発見	0.384	3.083	1.383
6	意識 - コンプライアンス	0.267	2.236	-0.004	意識 - コンプライアンス	0.315	2.239	0.004
7	情報 - 共有	0.240	1.826	0.397	企業 - 風土	0.303	2.097	0.554
8	予算 - 達成	0.234	1.745	#N/A	徹底 - 周知	0.293	1.966	#N/A
9	早期 - 発見	0.231	1.699	-1.383	法令 - 遵守	0.279	1.801	#N/A
10	企業 - 風土	0.221	1.544	-0.554	外部 - 専門家	0.262	1.589	#N/A
11	評価 - 内部統制	0.200	1.232	1.891	情報 - 共有	0.249	1.429	-0.397
12	監査 - 内部監査	0.198	1.207	0.405	社外 - 取締役	0.227	1.164	#N/A
13	意識 - 欠如	0.189	1.080	#N/A	風土 - 醸成	0.216	1.032	#N/A
14	プレッシャー - 達成	0.173	0.840	#N/A	体制 - 構築	0.211	0.969	1.153
15	部門 - 管理	0.173	0.833	-0.065	部門 - 管理	0.205	0.898	0.065
16	監督 - 監視	0.169	0.775	0.104	監査 - 監査役	0.201	0.838	0.266
17	機能 - 牽制	0.162	0.672	0.367	監査 - 内部監査	0.198	0.802	-0.405
18	部門 - 経理	0.162	0.670	-0.034	部門 - 経理	0.190	0.704	0.034
19	決議 - 取締役会	0.159	0.627	#N/A	監督 - 監視	0.187	0.670	-0.104
20	監査 - 監査役	0.155	0.572	-0.266	委員 - 設置	0.179	0.571	#N/A

4.1.2. 重要な概念・関係性の抽出

ここでは、CA、RP ごとの共起ネットワークについて、TF-RIDF 値の上位順に語の連なりを追い、Merchant and Van der Stede (2017) の分類枠組みで整理する。

(1) 原因分析の文書集合 CA における共起関係

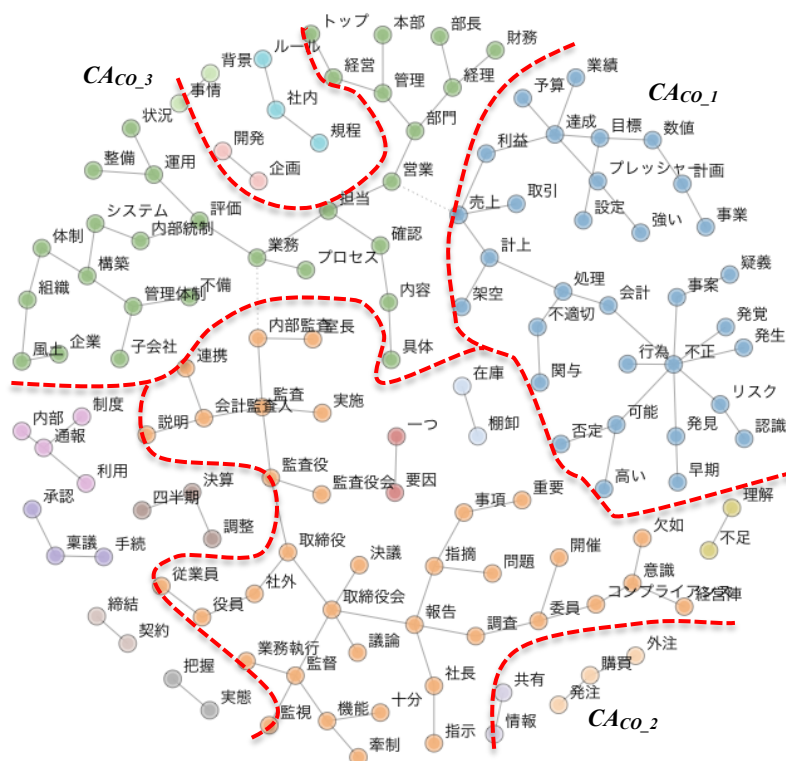
【図 4.1a】の右上破線囲み CA_{co_1} では、不正の語句を中心に「売上、計上、リスク、事業、達成、目標」、ならびに「売上-計上、目標-達成、予算-達成、早期-発見、プレッシャー-達成」が主として《結果》との関係性を表している。

下部破線囲み CA_{co_2} は、「社長、監査役、監査、経営陣、会計監査人、委員」、ならびに「意識-コンプライアンス、監査-内部監査、意識-欠如、監督-監視、機能-牽制、決議-取締役会、監査-監査役」が含まれ、CG と《文化》を主に示している。

左上破線囲み CA_{co_3} では、「営業、部門、内部統制、子会社、経理」、ならびに「企業-風土、評価-内部統制、部門-管理、部門-経理」が連なり、IC と《文化》を中心とした問題であることがわかる。

一方で「通報」、「内部-通報、制度-通報」、「契約-締結」、「情報-共有」は図中で他の語群とは連ならず、「グループ」は図に表れていない。

【図 4.1a】原因分析中の共起関係にある語句同士のネットワーク図



(2) 再発防止策の文書集合 RP における共起関係

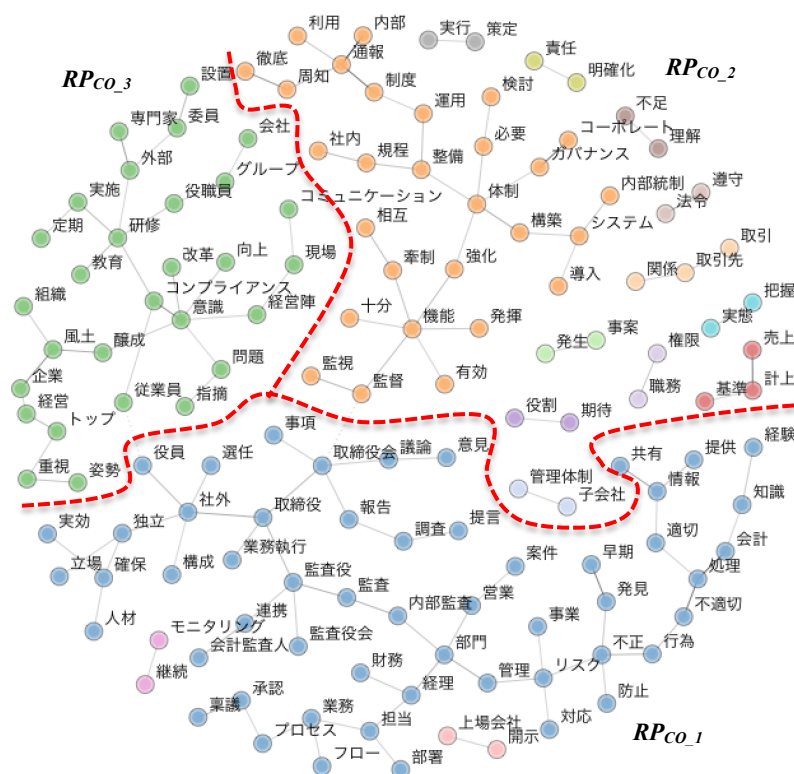
前掲【図 4.1b】の下部破線囲み RP_{Co_1} では「部門、リスク、監査役、営業、事業、監査、内部監査、経理、取締役、社外」、ならびに「情報-共有、社外-取締役、部門-管理、監査-監査役、監査-内部監査、部門-経理」が連なる。ここでは、CG・IC として4つの関係性、すなわちとして取締役による業務執行、監査役・内部監査を含む監査によるモニタリング、部門管理、リスク管理が表されている。

上部中心の破線囲み RP_{Co_2} では、「通報、内部統制、規定、システム、制度」、ならびに「内部-通報、ガバナンス-コーポレート、制度-通報、周知-徹底、体制-構築、監督-監視」が連なり、CG・IC の枠組み全体と内部通報制度、IC としての社内規定が結びついている。

上部左の破線囲み RP_{Co_3} には「グループ、経営陣」ならびに「意識-コンプライアンス、企業-風土、外部-専門家、風土-醸成、委員-設置」がまとまり、企業グループの《文化》の問題と CG における経営陣の関係性が示されている。

他方で「子会社、売上、計上」、「売上-計上、法令-遵守」は、それぞれ個別にまわっており、図中の他の語との共起関係は相対的に弱いものとなっている。

【図 4.1b】再発防止策中の共起関係にある語句同士のネットワーク図



4.1.3. 概念の背景にあるコンテキスト

計量的テキスト分析によって抽出された CG・IC の構成要素の各概念について重要なのは、これらが位置づけられているコンテキストである。背景にある文脈を確認することなく、語句の重みの数値データや共起ネットワーク図のみから安易な推論を行うことは、誤った結論を導いてしまう懸念があるからである。

例えば、CA_{CO₂}にある「社長」は、「指示」と連なり、一見すると社長の指示による不正が思い浮かぶかもしれない。経営者による内部統制の無視・無効化という前記 2.2.3 でいうモニタリング機能としての CG・IC の限界の問題である。ところが、実際の事例では、経営者不正だけではなく、社長の指示を無視した現場の暴走が不正の発生原因となっているものもある。前者については、CG として取締役の相互の監督監視が有効であると考えられるが、後者については IC の組織構造や方針・手続による相互補完も考えられる。

以上のとおり、本節で抽出した語句等については、これらが用いられている文脈の確認が必要となる。しかしながら、何らの手がかりもなしでは主観のみに依存せざるを得ず、また物理的にも困難を生じてしまう。そこで次節以下では、CA₂₀、CA_{CO₂₀}、RP₂₀、RP_{CO₂₀}、ならびにこれらの語句との共起関係が強度の上位 10 の語句（前掲【付録 E】に収録）を手がかりとして、テキスト情報の記述を定性的に分析する。そして、これらの背景にある不正と CG・IC そして MCS の経営管理の仕組みの関係性を浮き上がらせる。なお、参照したテキスト情報のうち、特に原因分析については、定性的分析と対応する主な記述を【付録 F】に整理している。また、報告書作成者の主観がより多く介在することで客観性に劣ると考えられる再発防止策については、本文中において適宜テキスト情報を参照している。

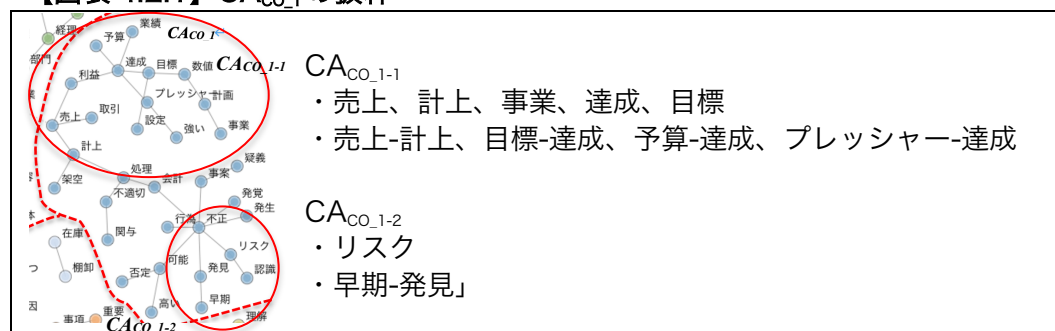
4.2. 原因分析についての定性的分析

本節では、CA_{co}に含まれる原因分析のテキストデータについて、定性的分析の結果を記す。前節で示したCA_{co1}、CA_{co2}、CA_{co3}ごとに説明する。

4.2.1. CA_{co1}：プレッシャーの問題

CA_{co1}の語群は、「不正」の語を媒介して2分される。すなわち、(1) 上囲みCA_{co1-1}にある「売上、計上、事業、達成、目標」、「売上-計上、目標-達成、予算-達成、プレッシャー-達成」にかかわる共起関係、(2) 右下囲みCA_{co1-2}の「不正」と個別的に強い共起関係にある「リスク」、「早期-発見」である。

【図表 4.2.1】 CA_{co1}の抜粋



(1) CA_{co1-1}：計画、予算・業績評価、方針・手続の関係性

CA_{co1-1}に含まれる語群の背景の文脈からは、次の2つの関係性が指摘される。

- ①会計基準や社内規則などの逸脱
- ②事業計画の有効性と予算管理におけるプレッシャー

主な記述を抜粋すると次のとおりである。

①につき「自社都合を優先させることが許される規範性の緩いルール」(IT bookホールディングス)、「成果物と説明できそうなものが存在することをもって、安易に架空売上が許容されると判断」(SDSホールディングス)などがある。

②につき「売掛金及び在庫について会社の事業計画に反する事業運営が行われ、財務・経理手続に関する違反が繰り返されている。」(メルシャン)、「予算及び事業計画の策定に関し、トップダウン的な数値設定がなされており、現場の現実との乖離」(ジーエス・ユアサコーポレーション)、「...予算を達成するために...厳しい「チャレンジ」(過大な目標設定)数値を求められていた。...これらの目標を必達しなければならないというプレッシャーを強く受けていた。」(東芝)、「パワハラ的な

言動により強烈なプレッシャーを役職員に与える」(ユー・エム・シー・エレクトロニクス) などがある。

(2) CA_{CO,1-2}：「リスク」、「早期-発見」

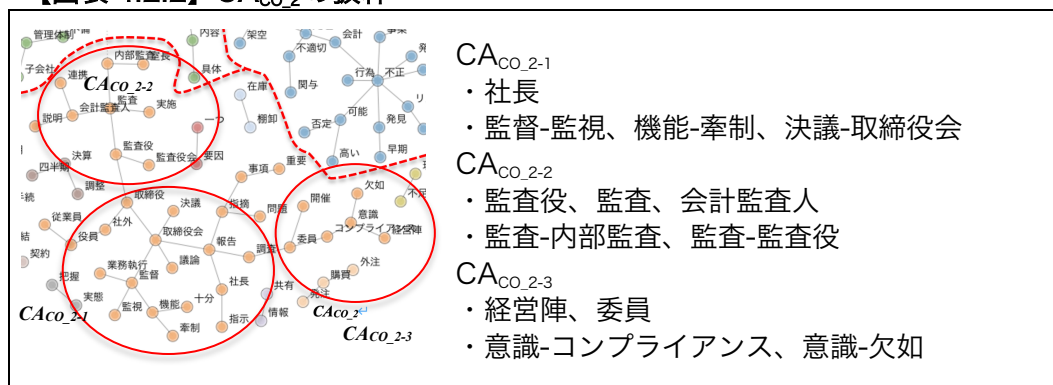
これらの語群は、図中では「不正」とのみ結びつきが描写され、【付録E】のそれぞれと共起関係にある語句との Jaccard 係数も相対的に小さいことを示している。

したがって、CA_{CO,1}の文脈に限っては、CG・ICやMCSの個別の要素と強度の共起関係にあるわけではなく、不正の文脈全般において結びつきの強い語句であると考えられる。例えば、「リスク」は、ICのリスク評価・対応が適切になされなかったために、ICのモニタリングによる定常的監査の対象から脱漏して不正が発生してしまうという一般的な文脈であった。同様に、「早期-発見」についても、不正を早期発見できなかったという以外に、特段の文脈は見当たらなかった。

4.2.2. CA_{CO,2}：取締役・監査によるモニタリングの問題

CA_{CO,2}は、次の3つ、(1)中央囲みCA_{CO,2-1}にあるからなるCGの取締役によるモニタリング、(2)左上囲みCA_{CO,2-2}にあるCG・ICの三様監査のモニタリング、(3)右囲みCA_{CO,2-3}にあるCGとコンプライアンス意識、に大別できる。

【図表 4.2.2】 CA_{CO,2}の抜粋



(1) CA_{CO,2-1}：取締役によるモニタリング

CA_{CO,2-1}の共起関係の根底にあるCGの問題は、概ね

- ①CG・ICに固有の限界
- ②取締役によるモニタリングの機能不全

に大別される。①は、社長による不正の指示など経営者による「内部統制の無効化」、あるいは情報の秘匿、虚偽の報告などによりICの「情報の伝達」が阻害され

る「情報の非対称性」の問題である。②は、指揮命令系統や取締役会決議など CG 上の権限・職責の逸脱が取締役によるモニタリング機能の不全となっている。

主な記述は①につき「...社長は、...『どうするんだ？3Qで調整をした上で50,000千円もマイナスがある。』、...旨発言するなど、...粉飾の案を出すよう指示していた。」（日本フォームサービス）、「経理部従業員は、...本件取引に際して...前社長が18億円を私的に抛出するに際しても、...前社長の指示を受けて、送金処理を行っている。」（プレサンスコーポレーション）、「...報告書の中に『売上過大計上はなかった』と記載することや、W FX専務が...の記述を報告書から削除するよう指示したとの複数の供述も得られた。」（富士フイルムホールディングス）などがある。

②につき、「監査部あるいは社長・経営会議の本事業部に対する指摘・指示等は、同事業部から事実上無視されているに等しい実情にあった...。...内部監査報告書にあっては、...『社長と経営会議の意思の無視』とまで指摘している。」（メルシャン）、「...取締役会決議が必要な取引を取締役に付議せず行うことや、...与信限度を超えた取引を...社長の決済を得て安易に行うことが常態化していた...。」（エナリス）などの記述がある。

(2) CA_{CO.2-2}：三様監査によるモニタリング

CA_{CO.2-2}は、いわゆる三様監査、すなわち監査役監査、会計監査人監査、内部監査の関係性を表している。コンテキストの概要であるCGの三様監査によるモニタリングの機能不全には、主として次の3つの側面がある。

①監査主体間の連携不足による「情報の非対称性」やICの「情報と伝達」にかかる問題

②内部監査部門や監査役の人手・人材や知見などIC「人的資源に対する方針・管理」としての問題

③監査主体の独立性などCGにかかる問題

主な記述は、①につき、「...内部監査室の独立性が確保されておらず、内部監査担当者はJ-SOX対応業務以外の業務を行う余力がなかったという状況を踏まえれば、監査法人が連携を図ることができなかった、あるいは連携を図る意義のある状況が当社において存在しなかった...。」（SDSホールディングス）、「SHD監査室としては、本件架空取引が実在しないものであるという明らかな不正に確信を抱いていたのであれば、SHD及びSAX代表取締役社長に対する報告のみならず、SHD監査役に対しても報告を行うべきであり、さらにはEY監査法人に対しても情報共有すべきであったと考えられる。」（サクサホールディングス）などがある。

②につき、「...業容の大きさに照らすと、内部監査課長 1 名でプレサンス及びその主要な子会社の内部監査を一手に引き受けるという体制は、極めて脆弱である...。」(プレサンスコーポレーション)、「内部監査人には、内部監査の経験がない管理部所属(他部との兼務)の従業員 1 名が選任されたのみで、内部監査計画も、...独学で立案したものであった。...2019 年以降、内部監査人は管理部の従業員 L が兼務することになったが、従業員 L は 2018 年の監査調書等の日付や担当者名を変えて内部監査報告書や監査調書を形式的に作成したのみで、実際には内部監査を実施していなかった。」(アジャイルメディア・ネットワーク) などがある。

③につき、「内部監査室は代表取締役社長が直轄する部門とされており、内部監査計画の承認や報告も代表取締役のみが関与する制度となっており、経営者に対するモニタリング機能を発揮することが期待された制度設計にはなっていない。」(ハイアス・アンド・カンパニー)、「内部監査部門である監査室は社長直轄の組織ではなく、経営推進本部の管轄下にあり、経理部を含む経営推進本部に対して適正に牽制機能を果たすことが難しい組織となっていた。」(ナイス) などがある。

(3) CA_{CO_2-3}：コンプライアンスと経営陣の意識

CA_{CO_2-3}は、下記とおり文化的側面の①②と CG に対応する③に大別される。

①経営者自身の「誠実性・倫理観」

②現場あるいは組織集団全体の「誠実性・倫理観」に働きかける IC「経営者の意向・姿勢」

③CG に位置づけられるコンプライアンス委員

主な記述は、①につき、「社長、副社長らにおいては、...計上された未収入金のうち、少なくとも 60 百万円が架空であると認識したにもかかわらず、...隠蔽するために私費を投じて架空計上額の補填をしている。このように、経営陣のコンプライアンス意識には、重大な問題がある。」(マツヤ)、「WSB は会計の専門家であるが、あくまでも外部者であり、...。...たとい従業員数が限られており、外部専門家に依頼しているとしても、一次的には社内での事後的監視・監督が不可欠であるが、OIC 経営陣は、そういった意識を欠いていた。」(小倉クラッチ) が当てはまる。

②につき、「...当社における長年の慣習及び業務上の運用並びにそれらにより醸成される従業員の意識による部分が大きく、これらを打破するには、経営陣がリーダーシップを発揮して、粘り強く取組みを継続していくことが不可欠である。そのような意味では、...経営陣自身のコンプライアンス意識の欠如が、本件不適切会計処理の最も重大な要因の一つといえる。」(ニデックオーケーケー)、「第 1 ライン及び第 2 ラインの問題点を生み出した...企業文化については、業績を上げることを過

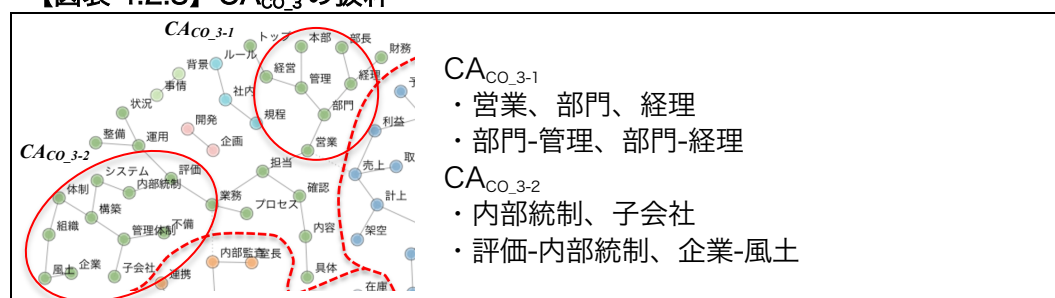
度に重視する価値観、営業担当者個人に責任を集中させるやり方、経営陣と現場の意識の乖離といった問題点が挙げられる。」(ネットワンシステムズ) などがある。

③は、「...コンプライアンス規程を策定し、コンプライアンス委員長を常務取締役総務部長として1年に2回コンプライアンス委員会を定時開催する旨定めている...。しかし、...常務取締役総務部長であった者が退任した以降は、常務取締役総務部長自体が存在しておらず、...コンプライアンス委員長が選任されたことはなかった。...これまでコンプライアンス委員会が実際に開催されたこともなかった。...コンプライアンスに関する社内研修を実施したこともなかった。」(日本ハウスホールディングス)、「コンプライアンス委員会のメンバーは...、ほぼ社内のメンバーで構成され、そういう意味で外部からの牽制機能があまり働いていない。委員長である...社長からは、...全役職員に宛ててコンプライアンスに関する具体的な情報発信がなされたことはなかった。加えて、コンプライアンスブックも従業員にどの程度理解されていたかは定かではない。」(MTG) などが該当する。

4.2.3. CA_{CO_3}：組織構造の問題

CA_{CO_3}の中心的な問題には、(1) 右囲み CA_{CO_3-1}の組織間関係に対応する組織構造があると考えられる。他方では、左囲み CA_{CO_3-2}の「内部統制」、「評価-内部統制」を媒介して、(2)「子会社」管理の問題、(3)「企業-風土」の問題が上記の組織構造にも関係する。

【図表 4.2.3】 CA_{CO_3}の抜粋



(1) CA_{CO_3-1}：組織間の関係性

例えば、企業・風土に由来する組織間の不均衡については、「その企業風土として、売上及びそれに関連する顧客に対する製品納期の遵守を重要視するあまりに、営業や製造部門が重視され、相対的に管理部門が軽視される傾向にあったことが窺われる。そのため、前記の山形購買外注グループのように、管理部門の人員構成は

抑制的となり、業務過多等となる結果、営業部門に対する牽制力・管理能力が不十分となっている状況にあると言わざるを得ない。」(かわでん)がある。

また、CG・ICの権限・職責や職務分掌との関係では、「...月次決算において行われるA社との間のリベート集計業務は、基本的には...専務一人で行われており、商品部内及び経営管理部門との間で相互牽制が行われていなかった。」(ストリーム)、
「...本件取引は、営業部が関与せず、また、e経営企画室長が営業事務担当者の役割を果たしてしまった結果、実質的に管理部門による牽制のない特殊な取引となっていた。」(RS Technologies)がある。

(2) CA_{co.3-2}：子会社管理の問題

広義の組織間関係として、子会社管理というグループ内部統制の問題が言及されている。例えば、「...ある社内的な意思決定やその業務執行が、FXの組織であるAPOによるものであるのか、あるいは、FXAPという海外子会社によるものであるのか、判然としないという組織体制の不明確さは否定できない。」(富士フイルムホールディングス)、「子会社の代表取締役の職務執行に対する牽制機能及びHKKの管理体制の問題が、代表取締役の権限の濫用をもたらし、本件処理及び他の不適切な処理事例の継続を可能とした一因であると考えられる。」(日立工機)などがある。

(3) CA_{co.3-2}：企業風土に固有の問題

企業風土の問題は、大まかに①「単にコンプライアンス意識が欠如しているもの」、②行き過ぎた営業重視による過度のプレッシャーなど、文化の順機能としての側面がバランスを欠き反作用として「文化が逆機能に働いたもの」に2分される。

①、②とも他のコンテキストで何度も確認されているが、改めて確認する。

例えば、①の顕著なものでは、オリンパスの過去の財テク運用の巨額損失を長年隠し続けてきた不正会計がある。コーポレート制の採用で経営の効率性を追求する組織構造、強力なリーダーシップが長年続いてきた背景も同時にあるが、これらの逆機能というよりは、直接には経営トップの意識の問題が不正の原因になっていた。その結果、CGでの取締役相互の牽制を妨げ、組織構造では人事・財務がリーダーに完全に掌握され、「独断専行を許す業務執行体制」がとられ、「他の業務部門による牽制・監督が全く効かなかった」と評されている。(オリンパス)

②については、東芝以外の営業重視の例では、「営業や製造部門が重視され、相対的に管理部門が軽視される傾向」(かわでん)のほか、「サプライズ」と呼ばれる財務値に影響を与える予定外に大きな棚卸実在庫の数値差異の徹底管理がプレッシャーとなったもの(ファルテン)、「原因を徹底的に分析し、解明した後でなけれ

ば、情報を上げられない」という「顛末書文化」と揶揄された事例（小倉クラッチ）、強烈な「リーダーシップ」の弊害により「近寄りがたい」、「社員が経営陣にものを言いにくい」（日本ハウスホールディングス）という事例もある。さらには、本来は順機能を担うはずの「多様性」、「自己実現」、「クリエイティビティ」がコンプライアンス遵守を妨げた事例もある（アマナ）。

4.2.4. 他との共起関係が相対的に強度でない語群

「内部-通報、制度-通報」、「契約-締結」、「情報-共有」これらの語群は、CA_{co}中のその他の語群との結びつきが限定的か相対的に強度ではないため、図中では共起関係が描写されていない。ただし、このことは、これらの語句が重要ではないというわけではなく、あくまでCA₁₉₇中の特定の語句との結びつきが強度ではないことを意味するものである。そのため、重要であるとの重みづけが上位のCA₂₀に含まれる「グループ」、「通報」、ならびに共起関係が顕著に強度な「契約-締結」、「情報-共有」については、これらの文書集合全体におけるテキストを確認する必要がある。

「グループ」は、企業集団としてのグループにおける子会社管理の問題と本質的に同じで、グループ全体でのCGやICの機能不全として原因分析で指摘されているほかは、特徴的な関係のある文脈ではなかった。同様に、「契約-締結」はICの方針・手続の問題として、「情報-共有」はMCSの前提としての情報システムの問題として、一般的な文脈から指摘されていたが、他の特定のCG・ICやMCSの要素との関係性についての言及はなかった。

「通報」、「内部-通報、制度-通報」については、一律に内部通報制度の機能不全を原因分析での間接的要因として指摘するものであった。例えば、「グループ別の内部通報制度が整備・運用されていたが、当時の通報実績はなく、グループ会社における不正の兆候となる情報を当社が把握する方法としては機能していなかったため、早期発見を妨げる要因になった」（ITbookホールディングス）がある。他方で、制度の管理・運用上のCG・ICの問題や、組織風土・文化についての個別具体的な指摘もあり、後掲5.2に議論の場を改めて詳細な検討を行う。

なお、本項でのこれらの語句は、CG・ICやMCSの特定の要素のみと強く結びつくというよりは、不正の原因分析の文脈全体と結びつく一般的な語であると捉えられる。特に、共起関係の語句群は、四字熟語として内部通報、通報制度、契約締結、情報共有として意味をなすほど結びつきが強く、注意が必要である。

③では、経理部門、内部監査部門をはじめとした管理部門による営業や事業部門への牽制強化のため、管理部門による人員拡充、CFOの新設、人事ローテーション（ジャパンディスプレイ）、会計リテラシー強化がある。また、リスク管理では、リスク管理部門の新設などリスク管理体制の見直し、などがある。

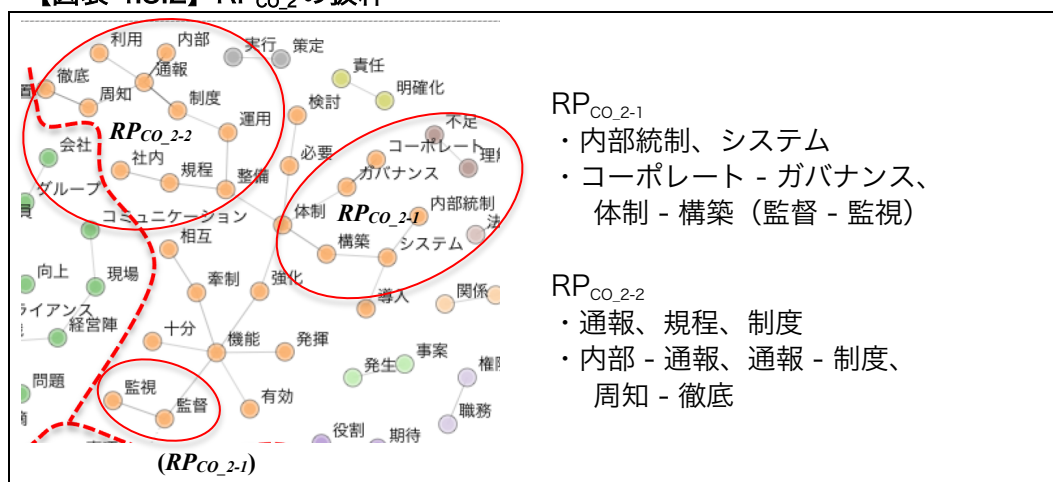
(2) RP_{CO 1-4}：「情報-共有」

「情報-共有」は、前記 4.2.4 と同様に、直接に連なる「適切」の語と強度の共起関係にあり図中に描写されているが、その他との結びつきは図中にはなく、不正の再発防止策の文脈全体に連なると考えられる。後述 4.3.4 にて再度検討する。

4.3.2.RP_{CO₂}：ガバナンスの全体枠組みと内部通報制度、方針・手続

RP_{CO_2-1}「内部統制、システム、制度」、「コーポレート - ガバナンス、体制・構築、監督・監視」は全体枠組みとしてのCG・ICについて、RP_{CO_2-2}「通報、規程、制度」「内部・通報、通報 - 制度、周知・徹底」は内部通報制度について各関係性を示している。図示からは、CG・ICの枠組み全体と内部通報制度、ならびに方針・手続としての社内規程と内部通報制度の周知徹底が紐づくことがわかる【図表4.3.2】。

【図表 4.3.2】 RP_{CO_2} の抜粋



コンテキストは、全体枠組みとしてのCG・ICによる監督監視が、ICの方針・手続である「規程」による基準に依拠していること、この公式的な基準からの逸脱は、通常はICの「情報と伝達」である情報共有で検知されるが、情報伝達が機能しない場合に備えて、CG・ICの中に内部通報制度が設けられているというものである。また、その前提として、基準となる「規程」と「内部通報制度」をあらかじめ「周知徹底」する役職員への教育・研修の必要性が記されている。

4.3.3. RP_{CO.3}：コンプライアンス意識、企業風土への経営陣の関与

ここでは、「意識-コンプライアンス」を核としてネットワークが形成されており、①意識の向上・改革のための「経営陣」のかかわりと「企業-風土」の「醸成」へのトップの姿勢、②「グループ」の役職員全体への教育研修やコンプライアンス「委員-設置」などへの「外部-専門家」の活用が表されている。

【図表 4.3c】 RP_{CO.3}の抜粋



背景として、①②には、経営陣自身のコンプライアンス意識とともに、現場とのコミュニケーションを通じた企業風土の醸成に働きかける経営陣のリーダーシップが必要であるとのコンテキストがある。また、③④のコンテキストは、コンプライアンス意識の向上・改革の対象は、グループである企業集団の役職員全体であり、外部の専門家による研修や委員設置などの活用が不可欠であるというものである。

4.3.4. 他との共起関係が相対的に強度でない語群

前記 4.2.4 と同様に、「子会社、売上、計上」、「情報-共有、売上-計上、法令-遵守」や 4.3.1 「情報-共有」の語群については、不正の再発防止策の文脈全体に結びついている語であると考えられる。また四字熟語として、売上計上、情報共有、法令遵守と意味をなすほどに共起関係が強いことも整合する。ただし、子会社は、管理体制と独立した相対的に強い共起関係を示しているが、再発防止策における子会社管理の重要性を表しているといえるし、情報共有は、プロセスの根幹にある組織内の情報についてのレポート、モニタリング、共有といった MCS の前提でもあり、法令遵守は CG の外的環境として所与のものでもある。よって、子会社の管理体制、情報共有、法令遵守は、CG・IC あるいは MCS の前提として共起ネットワークの中で示されているともいえる。

5. 考察

本章では、前章での定量分析と定性分析から得られたそれぞれの結果を統合的に考察する。これにより、背景にあるコンテキストを浮き上がらせるとともに、MCSの分類枠組みを用いた構成要素間の相互補完性についての推論を行う。

最後に、内部通報とCG・ICならびにMCSの構成要素の関係性を考察する。

5.1. 分析結果の全体像

以下では、原因分析、再発防止策それぞれにおけるCG・ICとMCSの関係性について考察する。その上で、原因分析、再発防止策それぞれに特有のコンテキストについて検討する。

5.1.1. 原因分析におけるMCSとの関係性

第三者委員会報告書の原因分析のテキスト記述からは、定性的分析の結果として、(1) 予算プレッシャー、(2) 取締役・監査役によるモニタリング、(3) 組織構造を中心とした3つの大きなコンテキストがあることがわかった。また、それぞれのコンテキストでは、CG・IC、MCSそれぞれの構成要素の相互補完的な関係性が確認できた。

(1) 予算プレッシャーを中心とした文脈

予算プレッシャーについては、事業計画の達成のための予算・業績評価における《結果》によるコントロールが、《文化》によるコントロールに逆機能として作用することで、ICの方針・手続を潜脱させて《行動》のコントロールを弱体化させていることが示唆された。

(2) 取締役・監査役によるモニタリングを中心とした文脈

取締役・監査役によるモニタリングの問題については、情報の非対称性やICの無効化を背景に、CG・ICの権限・職責による《行動》のコントロールの逸脱、組織構造に起因する監査における連携不足や人手・スキルの人的資源にかかる《人事》によるコントロール問題があり、これらの根底には、コンプライアンスにかかる経営陣の意識として《文化》によるコントロールがかかわることがわかった。

(3) 組織構造を中心とした文脈

組織構造については、営業と管理部門のパワーバランスに起因した牽制機能の不全が《行動》によるコントロールを弱体化させていた。また、ICシステムの構築という内部管理の問題では、広義の組織構造である子会社管理を含めたグループ内部統制の問題があった。そして、これらは《文化》によるコントロールを弱体化させる企業風土に根差した問題であることがわかった。

5.1.2.再発防止策における MCS との関係性

次に、再発防止策にかかる第三者委員会報告書の記述からは、CGを中心に、これとかかわる（１）取締役会の構造と組織構造、（２）CGの全体枠組みにおける内部通報制度と方針手続、（３）コンプライアンス意識、企業風土への経営陣の関与、の３つの文脈があることがわかった。

(1) 取締役会の構造と組織構造

取締役会の構造の問題では、会社機関である取締役と監査役のそれぞれの監督機能の強化として、独立役員を含む社外取締役・社外監査役の選任や取締役会議長・監査委員長登用のなどが提言されていた。しかしながら、これらの監督強化のためには、組織構造の問題として、内部監査部門をはじめとした管理部門との連携、管理部門による営業への牽制が必要であるとされる。そのためには、《人事》によるコントロールとして、管理部門の人員拡充などで解決することが示されていた。

(2) CGの全体枠組みにおける内部通報制度と方針手続

CG・ICの全体枠組みにおける監督・監視の問題としては、《行動》によるコントロール手段としてのガバナンス構造における内部通報制度と規程の周知徹底が必要であるとされていた。《行動》については同様に、監督・監視の基準となる方針・手続だけでなく、基準からの逸脱の情報を伝達する内部通報制度は、規程や制度の周知徹底が必要であるというものであるが、そのための教育・研修による《人事》による方法が提示されていた。

(3) コンプライアンス意識、企業風土への経営陣の関与

《文化》によるコントロールの観点としては、経営陣自身の価値観の問題とトップの姿勢による関与によって、コンプライアンス意識が企業風土として醸成されるとされていた。また、そのような積極的な役割を担う経営陣を含む役職員への教育

研修やコンプライアンス委員設置などの外部専門家の活用について、《人事》によるコントロールを用いた解決が提言されていた。

5.1.3. 原因分析と再発防止策それぞれに特有の文脈

テキスト情報の質的な分析からは、原因分析に特有の文脈として、事業計画、予算などの目標達成のための過度なプレッシャーが不正を誘引しているといえる。このことは、定量的な分析結果である【表 4.1a】の語の重みづけ指標の CA、RP 間の差異 $DVGAP_{CA-RP}$ の上位 1、2 位が達成（値 2.451）、目標（値 2.165）であることによっても裏づけられる。また、稲葉（2016）による不正会計の動機に関する開示内容について「予算・目標達成圧力」が最も多かったという分析結果とも整合する。他方では、第三者委員会に会計士が含まれる場合には、監査実務が依拠する前記 3.4 の Cressey（1953）の不正のトライアングルの影響もあると考えられる。しかしながら、少なくとも会計不正の原因分析としては、《結果》によるコントロールの逆機能がプレッシャーとして主たる要因となったことを示唆しているといえる。

一方で、再発防止策において顕著であったのは、 $DVGAP_{RP-CA}$ の上位 1、2 位の社外取締役（取締役 1.366）による取締役の監督監視の牽制機能の強化と社内規定（規程 1.366）であった。2019 年会社法改正による社外取締役の設置義務、CG コード原則 4-8 ほかの独立社外取締役の選任等による影響も考えられるが、前掲 2.2.3 で伊豫田（2015）が指摘する「内部者だけによる取締役会・監査役会の監督機能」の脆弱性の露呈といえるかもしれない。この点、機関投資家協働対話フォーラム「エンゲージメント・アジェンダ」による「不祥事問題の深層にあるのではないかと懸念している企業の体質や風土の問題を変えられるのは社外役員である」との指摘に言及している第三者委員会報告書もある（アマナ）。本論文でしばしば問題視している CG・IC の限界としての情報の非対称性やモニタリングコストの問題、あるいは逆機能の問題は別にして、会計不正の再発防止策においては、CG における取締役のモニタリング機能の強化、ならびに《行動》によるコントロールに位置づけられる IC の方針・手続としての社内規定が顕著な意味合いを持つことがわかった。

5.2. 内部通報制度について

本節では、内部通報制度に焦点を当てて CG・IC と MCS の関係性について検討を行う。まず、第三者委員会報告書における内部通報制度についての文脈を確認す

る。その上で、研究課題である「内部通報制度に影響を与える信頼と監視の適度な水準を調整する MCS のコントロール手段の補完関係」について考察を行う。

5.2.1. 内部通報制度にかかる文脈

内部通報制度に焦点を当てると、まず前記 2.5 で検討対象とした信頼関係については、原因分析の中で「制度－通報」と共起する語の上位 8 位に「信頼」がある。背後にある文脈を確認すると次のような特徴的な記述がある。

「内部通報制度等による自浄作用が働かなかったのは、会社のコンプライアンスに対する姿勢について、社員の信頼が得られていないことも一因である」

(東芝)

「『内部通報窓口に対する信頼の欠如』...言っても無駄という諦め感が蔓延しており、また、問題点を指摘すると...『誰が(そんなことを)言ったのか』と、通報者が誰かの確認が始まってしまうと述べる者がいた。そのような環境の中では、内部通報窓口が機能しないことは想像に難くない。」

(ユー・エム・シー・エレクトロニクス)

「内部通報制度が利用されるためには、...内部通報処理を担当する者が制度の内容を正しく理解し与えられた義務を遵守する体制になっているという信頼感を持つことが重要である。しかしながら、...内部通報制度を構築した際に、...社内文書等で通知をしたものの、その制度趣旨、具体的利用方法、通報処理担当者の守秘義務、通報者に対する不利益処分の禁止等を周知するための研修会を開催することはなく、その後も、これらに関する研修等による周知活動を行ってはいなかった。」

(虹技)

「内部通報制度に対する信頼の点に関しては、...通報の際の調査対象者ないし調査協力者であったマネージャーや部長職にある者が、内部通報について飲み会の場で話題にしていたこと、そのような場面に遭遇したことから内部通報制度について信頼できないとの意見が確認されている。」「内部通報制度に対する信頼が十分に醸成されていなかったことも、...究極的には...企業文化に起因する。」

(ネットワンシステムズ)

「アンケート調査に対する回答では、内部通報制度を充分又はほぼ理解しているとの回答が大半であり、現時点では、従業員には制度が認知されているが、現在までに通報実績は無く、従業員に対して通報制度の運用・対応方針や通報情報の取り扱いを説明するなど、通報制度の信頼性を高め、制度が形骸化しないように運用者からも制度の有効性を広める必要がある。」

(アイレックス)

「...内部通報制度について、外部通報窓口の設置や不利益扱いの禁止の徹底及び周知等により、従業員からの信頼性を向上させ、より通報しやすい制度を構築することが考えられる。」

(テラ)

以上の文脈からわかることは、内部通報制度の文脈における「信頼」が問題になっている一方で、そのような信頼、あるいは企業組織の風土・文化とは別の問題も

指摘されていることである。上記の記述例では、制度自体の周知徹底や教育・研修、通報先の窓口といったガバナンスや組織の構造についての言及がある。

5.2.2. 内部通報制度と信頼・監視の適度な水準の調整

前述の第三者委員会報告書での内部通報制度についての個別的言及は、Merchant and Van der Stede (2017) の MCS の枠組みによれば次のように検討できる。

(1) 《行動》によるコントロール

本論文では、内部通報制度を CG・IC の構造に公式的な仕組みとして位置づけている（前掲 2.2.3）。内部通報制度の通報先窓口については、組織内に設けられた窓口ではなく弁護士などに委託した外部窓口、顧問弁護士ではなく顧問関係にない第三者よる外部窓口、実名ではなく匿名通報を受け付ける制度運用など、内部通報制度の制度運用自体については企業自身が自由に制度設計可能なコントロールの対象となるものであるといえる。

この点について Merchant and Van der Stede (2017) の《行動》によるコントロールとは、「望ましくない行動に焦点を合わせた物理的・管理的方法（行動制約）、事前承認（行動計画の精査）、行動の説明責任（行動の容認・非容認の定義化、モニタリングと賞罰）、余剰的人員配置、これらによる行動そのものに対する直接的統制」であった（前掲 2.3.3 (2)）。MCS については「組織の戦略や計画の確実な実行、場合により修正のためにマネジャーが実行する全てのもの」とされ、全てのものがコントロール手段であるとされるが、上記のような内部通報制度の制度設計については、《行動》によるコントロールでは直接的に捉えることが困難である。強い対応関係を考えるならば、「望ましくない行動に焦点を合わせた物理的・管理的方法（行動制約）」の一つとして位置づけることが可能である。そうすると、《行動》によるコントロールとして、内部通報制度の制度設計を通じて、公式的で垂直的な監視の仕組みである内部通報制度への信頼性を向上させることができると考えられる。つまり、少なくとも内部通報制度の文脈の限りではあるが、垂直的な関係における信頼関係と監視の水準の両方を高めることができるといえる。

(2) 《人事》によるコントロール

経営倫理分野においては、CP のコア要素が行動規範（倫理規範）、コンプライアンス教育、内部通報制度であるとされているが、Stöber et al. (2019) が指摘するように、これらの関係性についての実証研究が乏しい（前掲 2.4.2）。前述の計量的テキスト分析の結果からは、周知徹底と内部通報制度が共起ネットワーク上で強く結

びついていた。また、テキストの記述情報からは、内部通報制度の存在自体が組織内で知られておらず、どのような場合に通報するか理解不足も示されており、教育研修を通じた周知徹底により内部通報制度の信頼性が向上するという文脈が確認できた。このことについては、アーカイブデータを用いた実証研究として、CPのコア要素同士であるコンプライアンス教育と内部通報制度の補完関係を示唆するものであるといえる。ただし、《人事》によるコントロールでは、コンプライアンス教育以外にも、そもそも何が会計不正に該当するのかを認識できないという会計リテラシーの問題も指摘されていた。つまり、Stöber et al. (2019) がいうように、抽象的なコンプライアンスの内容だけではなく、より具体的で専門的な文脈での教育・研修の重要性を表しているものであるといえる（前掲2.4.2 脚注参照）。

(3) 《文化》によるコントロール

他方では、内部通報制度については独立した外部窓口が設置され、匿名通報も受け付けるとする制度運用で、なおかつ制度についても周知されているが、内部通報制度が機能しなかった事例が多数見受けられた。前述の《行動》・《人事》の各コントロール手段による解決ではなく、Blrnberg (2009) の指摘する非公式的なコントロールの範疇であると考えられる。つまり、《文化》によるコントロールの順機能・逆機能を検討する必要がある。ところが、再発防止策の定性分析からは、たしかにコンプライアンス意識や企業文化・風土への経営トップの関与は多く指摘されていたが、トップによる内部通報制度への直接的な関与は明示されていなかった。

Merchant and White (2017) において指摘されていたのは、内部通報制度に及ぼす文化的コントロールの順機能であったが、トップの関与だけではなく、「直属の上司の気風」の影響も大きいとされていた。内部通報制度を公式的な仕組みにおける垂直の信頼関係と考える場合には、通常の情報伝達における垂直関係とは別に、バイパスとしての垂直関係が内部通報制度ということになる。つまり、2つの垂直的な社会関係の対立が問題となり、直属の上司との社会関係における信頼よりも内部通報制度における信頼が上回る必要がある。そのためには、トップによる内部通報制度についてのメッセージの発信などの関与が必要であると考えられる。

ただし、組織内での垂直的な信頼関係があっても《文化》によるコントロールの逆機能のように、水平的関係の同調圧力による通報者への報復の恐れがあることは否めない。また、内部通報研究では集団内の人間関係⁽¹⁾が通報意欲に影響するとの指

⁽¹⁾ 「攻撃的」通報については、集団内の人間関係が不良な場合には多く、人間関係が良好・中庸な場合には少ないという。ただし、不良な人間関係が通報を促進ものの、良好な人間関係によって通報が抑制されることは示唆されていない。

摘もある（甲原, 2019）。《行動》、《人事》、《文化》によって内部通報制度への信頼を高めても、そのような限界があることには留意しなければならない。

(4) 結論

上記からは、公式的なコントロール手段である《行動》・《人事》が、《文化》である組織内の垂直的な信頼関係を向上して内部通報制度の実効性が高まること、その結果として監視の逆機能である信頼関係の低減やモニタリングコストの上昇を伴わずに、不正抑止のモニタリングレベルの水準を向上させることができるといえる。ただし、経営トップによる《文化》によるコントロールへの働きかけが望ましい。そのような関与がない場合には、《文化》によるコントロールの逆機能が垂直関係の信頼を損ない、内部通報制度の実効性に負に作用する可能性がある。

5.3. 総括

以上の考察の結果からは、119 の文書集合の全体像は次のとおり整理される。

まず、原因分析については、Cressey（1953）の不正のトライアングルに従えば、《結果》によるコントロールの逆機能、すなわち事業計画や予算達成をはじめとした過度なプレッシャーが、主要因たる「動機・プレッシャー」となっていることがわかる。そして、このような過度なプレッシャーが、副要因の CG・IC や《行動》によるコントロールの不完備などの「機会」、ならびに《文化》によるコントロールの逆機能たるコンプライアンス意識の欠如などの「姿勢・正当化」と合わさることで、遂には不正に至ってしまったといえる。

また、第三者委員会報告書に記された再発防止策の多くについては、依拠している理論的根拠は見当たらないが、大要として、コーポレートガバナンス、内部統制システムの体制構築の強化により、取締役・監査役による監督・監視の牽制機能を高め、不正を未然に抑止、または発生時に早期発見する趣旨であるといえる。

一方で、分析対象とした第三者委員会報告書からは、企業ごとに不正の原因や再発防止策となる CG・IC の構成要素や対応する MCS のコントロール手段は多種多様であることがわかった。要するに企業ごとに最適な MCS のパッケージは異なるのである。この点については、上記の最大公約数的なまとめにあるモニタリング機能の強化のみによっては、組織な効率的な運営を妨げるし、《結果》によるコントロールなどの MCS のコントロール手段の本来の順機能も妨げてしまうため、再発防止策の妥当性は殊更に重要である。前掲 2.2.4 の Stöber et al.（2019）の例示では、コンプ

ライアンスにかかる従業員の教育・研修の体系は総合的なものからテーマ毎に具体的なものまである。また、行動規範の例では、前文における経営トップのメッセージが制裁や罰を強調して威圧的な声明もあれば従業員を鼓舞する前向きな宣言のものもある。内部通報制度も匿名通報の可否、通報先窓口の組織内設置か第三者への外部委託など様々である。再発防止策の成果測定の直接比較が難しいが、実務における MCS の要素のデザインによる影響に留意すべきである。

CG・IC と MCS の対応関係とは別に、もう一つの関心であるモニタリングコストの問題については、本論文は内部通報制度に焦点を当てて検討を行った。内部通報制度の機能不全や実効性にかかわる要因についても、企業ごとにさまざまなものがあり、たしかに「信頼」や文化・風土という《文化》によるコントロールの側面からの示唆はあった。しかしながら、より強い文脈としては、管理的コントロールとしての通報制度自体の周知徹底や外部窓口の設置などがより顕著に示されており、どちらかという信頼以前の問題として、制度自体の整備が急務とされるものであった。つまり、特に、組織と役職員との垂直的な社会関係においては、《文化》によるコントロール以上に、公式的な仕組みとしての内部通報制度の設計そのものによって、垂直関係の信頼を向上させることもできれば、低下させてしまうことがわかる。公式的な仕組みによる信頼への影響については、Simons (1995)、Merchant and Van der Stede (2017) でも、業績評価が主観的な場合において適切なフィードバックがなければ信頼関係を損なうことが指摘されていたが、本論文の分析結果からも公式的仕組みによる信頼や文化・風土への負の作用があることが示唆された。

総括としては、先行研究で指摘されている MCS の組み合わせによる相互補完的な順機能の強化もあれば、逆機能として作用することで負の影響をもたらすことが、実際の不正事例からも確認された。原因分析と再発防止策を合わせて、第三者委員会報告書のテキスト情報の定性分析からは、CG・IC と MCS の関係をコントロール手段の順機能、逆機能として整理すれば、次の【表 5.3】のように考えられる。

【表 5.3】 Merchant and Van der Stede (2017) の MCS の順機能・逆機能			
コントロールの 順機能・逆機能		状況・目的	
		平時	不正抑止
《結果》	(+)	目標達成へのインセンティブ	倫理的行動の奨励
	(-)	予算プレッシャー	
《行動》	(+)	不正など望ましくない行動の抑制	
	(-)	モニタリングコスト・やる気や信頼性の提言	
《人事》	(+)	採用・配置 能力向上、動機づけ	組織構造の不均衡の再調整 コンプライアンス教育・研修
	(-)	不均衡な人員配置による部門間の対立、縦割り	
《文化》	(+)	価値観の共有による一体感の向上、逸脱者への相互監視	
	(-)	誤った価値観による行動のコントロールの潜脱	

実務において課題となるのは、それぞれのコントロール手段の順機能を最大限に活かしつつ、同時に逆機能の可能性を最小限に減殺することにあるといえる。例えば、権限移譲や裁量の拡大、あるいは縦割りの組織構造は、順機能として迅速な意思決定や業務負担軽減などの効率的な組織運営に寄与する。しかしながら、分析対象とした不正事例のように、部門間の対立や連携・情報共有の断絶などによって逆機能に作用した場合には、本来あるべきモニタリングの仕組みを機能不全に陥れてしまうことは多くの報告書が指摘しているとおりである。

とりわけ、企業や組織の文化・風土による他のコントロール手段への逆作用の影響が多く事例においてみられたが、本来的に順機能として作用する創造性を大事にするなどの文化が、方針手続としての法令を潜脱するという事例もあった。このことについては、文化は一面的ではなく、組織集団における内外の社会的関係性によって二面的あるいは多面的な側面を有することを示している。Lange (2008) による不正抑止の文化的・社会的側面は予防・発見と内発・外因の2軸から4つに分類され、予防がプロセス志向であるのに対して、発見は結果志向であるとされていた。プロセス志向として未然に不正を「予防」する観点からは、水平関係におけるプレッシャーを外発的動機とした「協調」によるコントロール、ならびに社会の要請に適合した組織集団全体の価値観との一致による内発的な「自律」によるコントロールがあった。他方で、不正の早期「発見」の観点からは、社会全体との関係性における外発的な「社会的制裁」によるコントロール、ならびに組織集団全体の価値観と社会の要請の乖離に基づいた内発的で「自警・看視」のコントロールがあった。不正抑止を文化的コントロールから検討するには、そのような内発・外発とプロセス・結果の2軸から文化の多面性に留意することが重要であるといえる。

内部通報制度における信頼と文化的コントロールの多面性は、組織集団における内外の社会関係からは、「自警・看視」のコントロールによって検討される (Lange, 2008)。ところが、通報者が帰属する集団単位の価値観だけが社会から乖離しているのではなく、社外取締役・監査役を含めた組織集団全体が社会の価値観とかけ離れている場合もある。その場合は、最終的に組織外の監督官庁や報道機関等に「内部」ではなく「外部通報」を行わざるを得なくなる問題を検討しなければならない。

5.4. 提言

監査領域で受け入れられているという監査公準「監査人と被監査企業の経営者との間には必然的な利害の衝突はない」(Mautz and Sharaf, 1961) に対しては、「経営

者の資質問題には触れないまま、ガバナンスを有効に機能させる手段を検討している」(百合野, 2016)との批判がある。たしかに、監査プロセスにおける職業的専門家としての懐疑心や不正監査基準などの概念の新設、ICにおけるCG・全組織的なリスク管理(ERM)との一体整備・運用や3線モデルの例示、あるいはCGコード改正によるプライム市場上場企業への独立社外取締役を3分の1以上選任するという規定などは、CG・ICの強化による経営者不正への対処の表れでもある。

しかしながら、経営トップによる不正は今なお発生し続けており、CG・ICの強化のみによる「経営者の資質問題」の解決には限界があるだけでなく、他企業を巻き込んだ官製不況の一因となりかねない(門倉, 2008; 吉見・樋口, 2012)。このような社会的なモニタリングコストを考慮するならば、企業自身だけでなく社会全体にとっても、CG・ICのフェイルセーフ機能を担う内部通報制度について、より実効性を高めることが重要であると考えられる。そのためには、社会全体が通報者・告発者に対する抱きがちな「裏切り者」、あるいは報復を受ける恐れがあるという消極的な感情を払拭する必要がある。この点については、公益通報者保護法による通報者の保護だけでなく、社会全体の意識を変える必要がある。

6. 結論

本章の以下では、研究結果の要約、本論文の研究貢献と実務的インプリケーション、本論文の限界、今後の研究展望を提示する。

6.1. 研究結果の要約

本論文は、不正を抑止する CG・IC と MCS の関係性を明らかにした上で、MCS が不正抑止に果たすべき役割を提言することを目的としていた。そのために、不正事例の調査結果をまとめた第三者委員会報告書のテキスト情報をアーカイブ分析することで、CG・IC の構成要素間の相互補完性を MCS の視点から検討した。

はじめに第 1 章では、CG・IC の機能不全と管理会計研究の関係性について、問題の所在とともに管理会計研究としての研究目的とその意義を示した。

第 2 章では、先行研究レビューを通じて、管理会計と不正や CG・IC との密接な関係性、CG・IC に包含される公式・非公式の概念を包括的に捉える分析枠組みとしての MCS とその順機能・逆機能の問題について議論して、組織における信頼関係の程度問題、文化による相互監視、内部通報制度について追加的に検討した。その上で、本論文の研究課題を「内部通報制度に影響を与える信頼と監視の適度な水準を調整する MCS のコントロール手段の補完関係」を明らかにして、合理的な組織運営と不正抑止の対立を解消する MCS の調整機能の一つを提示することとした。

第 3 章では、方法論上の問題を解決する本論文のデザインとして、アーカイバルデータである第三者委員会報告書をもちいた定量的テキスト分析のアプローチが妥当であることを示した。

第 4 章の定量、定性のそれぞれの分析結果について、第 5 章では考察を加えた。分析結果の全体像として、不正の原因分析に特有の文脈として、《結果》によるコントロールがあること、再発防止策においては、Malmi and Brown (2008) でいうガバナンス構造としての取締役のモニタリング・機能の強化、ならびに《行動》のコントロールに対応する方針・手続があることを示した。内部通報制度については、信頼についての示唆はあるものの、より顕著であったのは制度の周知徹底と通報先窓口の組織構造であった。内部通報制度の実効性向上のためには、公式的なコントロール手段である《行動》・《人事》が、《文化》である組織内の垂直的な信頼関係を向上させることで、内部通報制度の実効性が高まり、監視の逆機能である信頼関係の低減やモニタリングコストの上昇を伴わずに、不正抑止のモニタリングレベルの

水準を向上させることができるとした。提言としては、内部通報制度の実効性向上によって、CG・ICの強化による官製不況をはじめとした社会的なモニタリング・コストの負担を軽減することができるが、内部通報に抱く社会全体の意識を変える必要があるとした。

6.2. 研究目的に対する結論

第1章で設けた本論文のリサーチ・クエスチョンは次のとおりであった。

RQ1. CG・ICの概念はどのようにMCSと重なり合うか。

RQ2. CG・ICは、MCSとどのように対応するか。

RQ3. MCSの順機能、逆機能は何か。

RQ4. MCSは、いかにして不正を抑止するか。

まず、RQ1.について、第2章の概念整理からは、いずれもが会計に依拠した枠組みであることがわかった。CG・ICは経営者と組織内部に対する内外のモニタリング・システムとしての機能を担うのに対して、MCSは、全体枠組みとしてのCGを組織の外的環境として所与としながら、組織目的のための内部のプロセスとしてICと重なり合うのであった。

また、RQ2のCG・ICとMCSの具体的な構成要素のうち、CG・ICの公式的なものは、Merchant and Van der Stede (2017)でいう、《結果》・《行動》・《人事》の各コントロールに対応し、非公式的な風土・文化については《文化》によるコントロールに対応することが確認できた。このことは、構成要素の語義的な対応関係だけではなく、第三者委員会報告書の不正事例についてのテキスト情報の定性的な分析により判明した各要素の機能的側面とも整合するものであった。ただし、取締役のモニタリング・機能の強化といったMalmi and Brown (2008)でいうガバナンス構造については、Merchant and Van der Stede (2017)のMCSでは直接的な検討対象とはしておらず、既存の分析枠組みには限界があることもわかった。

そして、RQ3.については、本来の順機能である組織目標達成のためのインセンティブとなるはずの《結果》によるコントロールが、過度のプレッシャーによって逆機能に作用して不正の原因となっていることが顕著に示された。また、順機能として迅速な意思決定や業務負担軽減などの効率的な組織運営に寄与する権限移譲や裁量の拡大、あるいは縦割りの組織構造といった経営管理の仕組みや方策についても、部門間の対立や連携・情報共有の断絶などで逆機能に作用した場合には、本来ある

べきモニタリングの仕組みを機能不全に陥れていることがわかった。加えて、従業員に協力・協調を促し方向性の一致や結束力を高める企業や組織の《文化》が、他のコントロール手段に対して逆作用として影響している事例も多く確認された。

結論としての RQ4.については、再発防止策で顕著であった社外取締役や方針・手続による管理的な仕組みの強化のみでは、CG・IC の限界やモニタリング・コストの問題がある一方で、MCS のコントロール手段の組み合わせにより、内部通報制度を効果的に機能させる可能性があることが示唆された。すなわち、公式的なコントロール手段である《行動》・《人事》が、《文化》である組織内の垂直的な信頼関係を向上させることで、内部通報制度の実効性が高まることが期待される。その結果として、監視の逆機能である信頼関係の低減やモニタリングコストの上昇を伴わずに、不正抑止のモニタリングレベルの水準を向上させる役割を MCS が担うといえる。

6.3. 研究貢献と実務的インプリケーション

6.3.1. 学術的貢献

MCS 研究、学際的研究としての本論文には、少なからず次の貢献があるといえる。

第 1 に、本論文には、MCS の理論を応用した実証研究の蓄積としての貢献がある。MCS の分析枠組みについては、国内外を問わず他の管理会計分野の研究に比べて実証的な分析結果に乏しく、さらなる研究蓄積の必要性があった。例えば Merchant and Van der Stede (2017) の MCS のフレームワークにおける複数のコントロール手段の補完的使用についての教示は、限定的なものであったし、Malmi and Brown (2008) の分析枠組みは先行研究の文献レビューのみに依拠した現実の組織の MCS の実態については未検証のままであった(福嶋, 2018)。本論文の分析結果は、アーカイバルデータを用いた実証的な検証により、MCS の構成要素の順機能と逆機能とともに、不正事例で観測された要素間の関係性を示したことで、先行研究の規範的議論を経験的証拠によって補強するものである。とりわけ、MCS による不正抑止機能についての研究がこれまでは十分でなく、本論文は既存の議論の間隙を埋める研究意義があるといえる。

第 2 に、本論文の学際的貢献として、MCS の抽象的な概念を CG・IC の網羅的な構成要素で具体化すると同時に、CG・IC の議論に乏しかった「各基本的要素が有機的に結びつき、一体となって機能する」ことについて、要素同士の関係性についての多くの示唆が蓄積されている MCS の分析枠組みからアプローチした点が挙げられる。これまでの管理会計分野における不正に関連した議論では、予算管理とプレッ

シャーの関係性が整理されているほか、MCS 研究では Simons (1995) が、信条システムによって組織目的を遂行しながら、境界システムが設定するバウンダリーで非倫理的行動の制限をコントロールするなど、いくつかの言及があった。Merchant and Van der Stede (2017) も結果によるコントロールが不正な手段で達成されないように、《行動》による官僚的仕組みや文化によるコントロールの相互監視で不正を抑止することを想定していたし、Malmi and Brown (2008) もガバナンス構造・組織構造といった CG・IC のハードなコントロール手段を捉えていた。ところが、MCS の議論におけるこれらの示唆は、不正抑止のコントロール手段に対応する具体的な現実の要素同士の補完関係としては詳細に議論がされず、実証的に検証されてこなかった。他方で、CG・IC は、現実の不正抑止のコントロール手段となる要素を詳細かつ網羅的に捉える一方で、要素同士の関係性や一体的機能の重要性を自ら認識しながらも、Stöber et al. (2019) が指摘するように、一つか複数の要素の存在を指摘するだけで、要素間の結びつきやデザインを見過ごしてきた。企業組織には、不正抑止とは別に、本来の組織目標の達成に向けた定常的な業務遂行のための MCS による効率的な運営が企図されている。CG・IC による網羅的であるが総花的な単純強化については、「すべてのコントロールの実装による副作用」(Merchant and Van der Stede, 2017 前掲 2.3.2 の指摘が懸念される。本論文では、業績評価に負の影響を与える不正を抑止するという観点に焦点を当てながらも、既存の議論の関心である正のパフォーマンスに与える順機能と MCS の副作用としての逆機能との関係性を示唆したことで、MCS 研究の新たな方向性を示したものであるといえる。

第3に、本論文は不正に関連した研究のための方法論上の一つの解決策を示したことにも貢献があると考えられる。これまでの管理会計研究、MCS 研究において不正に関連した研究が乏しいことについては、リサーチサイトへのアクセスの困難さや社会的バイアスの問題があることとも少なからず関係がある。本論文では、我が国に特有の研究資源である第三者委員会報告書をアーカイバルデータとして活用するという方策を用いた。アーカイブ研究については、有価証券報告書や環境報告書などを活用した管理会計分野の既存研究が多く蓄積されているが(前掲 3.1.1.脚注 [4])、第三者委員会報告書を利用した管理会計研究、MCS 研究は見当たらない。第三者委員会報告書については、多くの批判や限界があるのは事実である。しかしながら、不正の原因分析と再発防止策という明確な目的で、経営者以外の第三者によって観察された客観的な記録という意味では、これまでのアーカイブデータとは研究資源的な価値が異なるといえる。本論文が、方法論上の一つの方策を提示したことで、不正に関連した管理会計・MCS 研究を進める今後の参考となることが期待される。

第4に、本論文は、CG・IC の要素として内部通報制度を捉えた実証的な MCS 研

究としても有意義であると考えられる。これまでの管理会計分野の研究には、CG・IC との関係性を整理したものもあるが、ほとんどが規範的訓示にとどまるものであった。記述のとおり法学や監査論分野での議論においては、必ずしも実証性が十分ではなかった。本論文では、CG・IC、内部通報制度の構成要素間の関係性を MCS の枠組みから経験的に検証することで、「会計による経営管理の仕組み」によって不正をコントロールするという MCS の期待役割を提示した。このことについては、多元的な要素を包含するようになった CG・IC と MCS の概念レベルでの重なり合いが本論文からも示唆されるように、MCS の分析枠組みが、他の学問領域の理論的受け皿として有効に活用できることを実践したものといえる。

最後に、本論文の貢献には、内部通報研究への寄与がある。我が国においては、2022 年 6 月改正公益通報者保護法の施行などの法改正、あるいは社会的影響が大きな不正・不祥事が発生するたびに、法務、ガバナンス、監査の各専門家や学識者による企業実務の専門誌における議論が一定の興隆を見せる。しかしながら、学術文献における議論は、消費者的な立場からの公益通報者保護法、内部統制構築義務を定める会社法や CG・IC などの企業法、通報・告発者への報復と不利益取扱いについての労働法といった 3 つの法学分野の判例評釈や立法論などの規範的議論が中心で、その他の研究領域では実証的研究を含めて絶対数は少ない（丁子, 2021）。また、海外研究の一部に体系的な研究があるものの、学際的な内部通報研究への取り組みはあまり見られない。本論文は、関連する企業法、CG・IC という全体像における議論を通じた実証的かつ学際的な内部通報研究として研究蓄積に貢献するものである。

6.3.2. 実務的インプリケーション

本論文の実務へインプリケーションは、CG・IC の機能不全について、実際の不正事例の原因分析、再発防止策をとりまとめた第三者委員会報告書のアーカイバルデータから導き出された発見事実を示すものであり、組織のガバナンスや内部監査の実務担当者に一定の知見を供するものであるといえる。本論文は、実証研究としてアーカイバルデータならではの研究リソースの信頼性ととも、現実起こった不正についての生々しい記録の網羅的分析として、第三者委員会報告書に関連した実務に一定の寄与があると考えられる。同時に、第三者委員会報告書等にまとめられる再発防止策に、幾ばくかの理論的根拠を提供する可能性がある。

6.4. 本論文の限界と今後の展望

本論文には、少なくとも次の3つの限界がある。すなわち①不正抑止のベストプラクティス事例へのアクセスの困難、②アーカイバルデータとしての第三者委員会報告書等の信頼性や報告者の主観を含む研究リソースとしての問題、③方法論上の限界である。以下では、これらの限界と対応させながら今後の展望について述べる。

まず、組織にとって不祥事は醜聞である。たとえCG・ICが健全に機能して不正が未然に防がれたとしても、そのような事例については積極的に情報が公開されにくい。つまり、本論文が研究リソースとして頼った第三者委員会報告書にある不正事例は、結局のところ企業価値を損なうとして適時開示の必要に迫られるほどに重大な事態に発展した会計不正の事例である。よって、本論文の発見事実であるCG・ICメカニズムは、上場会社を中心とした適時開示に至った重大な会計不正に限られ、中小企業や外部に露見していない潜在的な会計不正は射程外であった。また、不正の抑止手段の実効性について検討するためには、不正を早期に予防したベストプラクティスにおけるCG・ICの実効性を明らかにすることが不可欠であり、本論文で解決できなかった研究上の課題である。この点については、後述の③方法論上の限界で述べる、他の研究方法である質問票やインタビューなどの調査手法による解決が今後の研究の展望として考えられる。

第2に、第三者委員会報告書等の研究リソースとしての情報価値についてである。まず、これらの報告書等は、いわゆる1次資料ではなく、「委員会」による検証結果である2次資料であるため、1次資料に比べて資料としての価値は劣る。それでも、前述のとおり、通常は不正に関連した情報や資料へのアクセスは極めて難しいため、2次資料であっても信頼性が担保されている限り、事実上の入手可能な研究資源として価値は高い。この点については、これらの報告書の作成主体である「第三者調査委員会」や「独立委員会」、「外部委員会」は、殊更に組織との関係性について「外部の独立した第三者」による公正中立であることが強調されており、一般的には信頼できると思われる。しかしながら、これらの「委員会」による調査報告の対価である金銭報酬の出処は組織であるため、その公正中立に疑問を呈する声もある。また、報告書による情報の開示が取捨選択され部分的なものに限定されていることもある。別の視点からは、公正中立な立場からの調査結果であっても第三者委員会報告書等でまとめられた原因分析や再発防止策は報告者の主観として表現されたものであることには留意しなければならない。本論文では、CG・ICの構成要素の関係性を明らかにすることが目的であったから、あらかじめ他者によってこれらの要素が抽出されている原因分析、再発防止策の箇所を絞ったのであるが、例えば、事実認定の記述箇所や括弧記号「」で引用されている観察された事実のみを分析対象とする手法も考えられる。さらには、他の研究者との共同研究とすることで、計

量的テキスト分析の定性分析時にも生じる分析者の主観をさらに低減することも可能である。

第 3 に、本論文では、アーカイバルデータの研究資源としての有用性を見出すために第三者委員会報告書等のみの分析によって完結した。しかしながら、第三者委員会報告書等のみへの依存は、先ほど述べた信頼性の問題から、不正事例の真実に到達できていない恐れもある。より真実に迫った実態解明のためには、計量的テキスト分析の分析結果について追加での質問票や実験による検証が考えられるし、事例分析と同一企業へのインタビュー調査による深耕が望まれる。

最後に、本論文では会計、品質関連以外の不正を取り扱わなかったが、さらに広義の概念としては、いわゆる不祥事としての非倫理的な行為や法令以外の規則違反があり、これらが重大な問題として会計上のインパクトを及ぼすこともある。懲罰的損害賠償が認められる法域では、ハラスメントも会計上巨額の影響を及ぼし、北米子会社のセクハラ問題では、約 2 億ドルの請求を受けた事例などがある（溜箭, 2009）。法令以外の規則違反では、公共輸送事業者の事故防止の安全管理規定、製薬・食品事業者による異物混入防止の作業手順・マニュアル等の非遵守が想定される。安全対策が現場の非公式な業務改善で簡略された結果、重大事故を惹起することもあるが、当事者に非倫理的な企図までは通常見受けられない。2000 年雪印乳業食中毒事件は、歩留まり調整のために、製造した脱脂粉乳の一部について日付を捺印せずに保管し、後日製造分とあわせて出荷する慣行が問題となった（雪印乳業, 2000）。実際に、これらの不祥事についても第三者委員会報告書が多く開示されている。本論文では、CG・IC が依拠する会計の仕組みに着目するために、会計不正のみを取り上げたが、今後はその他の広範な不正の類型についても検討が望まれる。

参考文献

海外文献

- Abernethy, M. A., and Chua, W. F. (1996). A field study of control system “redesign”: the impact of institutional processes on strategic choice. *Contemporary accounting research*, 13(2), 569-606.
- American Law Institute. (1994). *Principles of corporate governance: Analysis and recommendations* (Vol. 2). American Law Institute-American Bar Association (ALI-ABA). 日本証券経済研究所、証券取引法研究会国際部会訳編（1994）『コーポレート・ガバナンス：アメリカ法律協会〔コーポレート・ガバナンスの原理:分析と勧告〕の研究』日本証券経済研究所。
- Anthony, Robert N. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis. Division of Research, Graduate School of Business Administration*, Boston, MA: Harvard University. 高橋吉之助訳（1968）『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社。
- Anthony, R. N., Govindarajan, V., Hartmann, F. G. H., Kraus, K., and Nilsson, G. (2014). *Management control systems (1st Europe)*. Europe. London: McGraw-Hill Education.
- Axelrod, R. (1986). An evolutionary approach to norms. *American political science review*, 80(4), 1095-1111.
- Barder, B. (1983). *The logic and limit of trust*. New Brunswick : Rutgers University Press.
- Birnberg, J. G. (2009). The Case for Post-Modern Management Accounting: Thinking Outside the Box. *Journal of Management Accounting Research*, 21(1), 3-18.
- Brabeck, M. (1984). Ethical characteristics of whistle blowers. *Journal of Research in Personality*, 18(1), 41-53.
- Caplan, E. H. (1971). *Management accounting and behavioral science*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Chen, C. X., Nichol, J. E., and Zhou, F. H. (2017). The Effect of Incentive Framing and Descriptive Norms on Internal Whistleblowing. *Contemporary Accounting*

- Research*, 34(4), 1757–1778.
- Chhillar, P., and Banerjee, P. (2015). Management Control Systems and Corporate Governance: A Theoretical Review. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 10(2), 103–128.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal Control-Integrated Framework: Internal Control Over External Financial Reporting: a Compendium of Approaches and Examples*. American Institute of Certified Public Accountants., 八田進二・箱田順哉監訳、日本内部統制研究学会・新 COSO 研究会訳（2014）『COSO 内部統制の統合的フレームワーク』日本公認会計士協会出版局。
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (1994). *Internal Control, Integrated Framework*. New York, NY: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. Durham, NC: American Institute of Certified Public Accountants.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Association of Certified Fraud Examiners (2016). *Fraud risk management guide*. Durham, NC: American Institute of Certified Public Accountants. 八田進二・神林比洋雄・橋本尚監訳、日本内部統制研究学会・不正リスク研究会訳（2017）『決定版 COSO 不正リスク管理ガイド』日本公認会計士協会出版局。
- Cressey, D. R. (1953). *Other people's money; a study of the social psychology of embezzlement*. Glencoe, Ill, Free Press.
- Doornich, J. B. (2021). Culture Eats Control for Breakfast: The Difficulty of Designing Management Systems for Whistleblowing. In *Whistleblowing, Communication and Consequences* (pp. 201-213). Routledge.
- Emmanuel, C., Otley, D., Merchant, K., (1990). *Accounting for Management Control, 2nd ed. International.*, London: Thomson Business Press.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., and Ferrell, L. (2017). *Business ethics: ethical decision making and cases.*, Boston: South-Western.
- Fiolleau, K., Libby, T., and Thorne, L. (2018). Dysfunctional Behavior in Organizations: Insights from the Management Control Literature. *AUDITING: A Journal of Practice and Theory*, 37(4), 117–141.
- Flamholtz, E. G. (1983). Accounting, budgeting and control systems in their

- organizational context: Theoretical and empirical perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 8(2-3), 153-169.
- Gillan, S. L. (2006). Recent Developments in Corporate Governance: An Overview. In *Journal of Corporate Finance (Vol. 12, Issue 3, pp. 381-402)*. North-Holland.
- Gillan, S. L., and Starks, L. T. (1998). A Survey of Shareholder Activism: Motivation and Empirical Evidence. *Contemporary Finance Digest*, 2(3), 10-34.
- Goetz, B. E. (1949). *Management planning and control: a managerial approach to industrial accounting*. NY: McGraw-Hill.
- Han, G. (Helen), and Harms, P. D. (2010). Team identification, trust and conflict: a mediation model. *International Journal of Conflict Management*, 21(1), 20-43.
- Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hopwood, A. G. (1976). *Accounting and human behavior*. Prentice Hall.
- Irvine, B., and Lindsay, L. (1993). Corporate ethics and the controller. *CMA - the Management Accounting Magazine*, 67(10), 23-27.
- Janvrin, D. J., Payne, E. A., Byrnes, P., Schneider, G. P., and Curtis, M. B. (2012). *The Updated COSO Internal Control--Integrated Framework: Recommendations and Opportunities for Future Research*. *Journal of Information Systems*, 26(2), 189-213.
- Jones, C. (2010). Archival Data: Advantages and Disadvantages for Research in Psychology. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(11), 1008-1017.
- Jensen, M.C., and Meckling, W., 1976. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and capital structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Kandel, E., and Lazear, E. P. (1992). Peer pressure and partnerships. *Journal of political Economy*, 100(4), 801-817.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change. *Journal of conflict resolution*, 2(1), 51-60.
- Kohler, J. C., and Bowra, A. (2020). Exploring anti-corruption, transparency, and accountability in the world Health organization, the United nations development programme, the world bank group, and the global fund to fight AIDS, tuberculosis and malaria. *Globalization and health*, 16, 1-10.
- Krippendorff, K. (1969). Models of messages: three prototypes. *The analysis of communication content*, 69-105.
- Lange, D. (2008). A multidimensional conceptualization of organizational corruption

- control. *Academy of Management Review*, 33(3), 710-729.
- Lindsay, R. M., Lindsay, L. M., and Irvine, V. B. (1996). Instilling Ethical Behavior in Organizations: A Survey of Canadian Companies. *Journal of Business Ethics*, 15(4), 393-407.
- Lowe, T., and Puxty, T. The Problems of a Paradigm: A Critique of the Prevailing Orthodoxy in Management Control. In *Critical Perspectives in Management Control* (pp.9-26), Puxty. Basingstoke: Macmillan.
- Ma, C. T. (1988). Unique implementation of incentive contracts with many agents. *The Review of Economic Studies*, 55(4), 555-572.
- Malmi, T., and Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package- Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
- Mautz, R. K., and Sharaf, H. A. (1961). *The philosophy of auditing*, American Accounting Association, Madison: Wis.
- Merchant, K. A., and Otley, D. T. (2006). A review of the literature on control and accountability. *Handbooks of management accounting research*, 2, 785-802.
- Merchant, K. A., and Van Der Stede, W. A. (2017). *Management control systems performance measurement, evaluation, and incentives (4th Edition)*. Harlow, England: Prentice Hall.
- Merchant, K. A., and White, L. F. (2017). Linking the Ethics and Management Control Literatures ☆. *Advances in Management Accounting*, 28, 1-29.
- Moers, F. (2006). Doing Archival Research in Management Accounting. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, and M. D. B. T.-H. of M. A. R. Shields (Eds.), *Handbooks of management accounting research (Vol. 1, pp. 399-413)*. Amsterdam: Elsevier.
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and society*, 35(5), 499-523.
- Nederhof, A. J. (1985). Methods of coping with social desirability bias: A review. *European journal of social psychology*, 15(3), 263-280.
- Ouchi, W. G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-848.
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, organizations and society*, 5(4), 413-428.

- Otley, D. T., and Berry, A. J. (1980). Control, organisation and accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 5(2), 231-244.
- Ponemon, L. A. (1992). Ethical reasoning and selection-socialization in accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 17(3-4), 239-258.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership. Fifth Edition*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Schwartz, H., and Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational dynamics*, 10(1), 30-48.
- Schweitzer, M. E., Ordóñez, L., and Douma, B. (2004). Goal setting as a motivator of unethical behavior. *Academy of management journal*, 47(3), 422-432.
- Seal, W. (2006). Management accounting and corporate governance: An institutional interpretation of the agency problem. *Management Accounting Research*, 17(4), 389-408.
- Sewell, G. (1998). The Discipline of Teams: The Control of Team-Based Industrial Work through Electronic and Peer Surveillance. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 397-428.
- Shawver, T. J., and Shawver, T. A. (2007). Will corporate governance and whistleblowing provisions improve financial responsibility?. *Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting*, 12, 123-48.
- Skousen, C. J., Smith, K. R., and Wright, C. J. (2009). Detecting and predicting financial statement fraud: The effectiveness of the fraud triangle and SAS No. 99. In M. Hirschey, K. John, and A. K. Makhija (Eds.), *Corporate Governance and Firm Performance (Vol. 13, pp. 53-81)*. Emerald Group Publishing Limited.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Simons, Robert. (2000). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy : Text & Cases*. Internat. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Simons, R. (2005). *Levers of organization design : how managers use accountability systems for greater performance and commitment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Stöber, T., Kotzian, P., and Weißenberger, B. E. (2019). Design matters: on the impact of compliance program design on corporate ethics. *Business Research*, 12(2), 383-424.

- TAKAOKA, A. (2020). *A mixed methods analysis of root causes of corporate frauds in Japan: board composition and internal power factors*. [Unpublished doctoral thesis]. Hitotsubashi University.
- Towry, K. L. (2003). Control in a Teamwork Environment: The Impact of Social Ties on the Effectiveness of Mutual Monitoring Contracts. *The Accounting Review*, 78(4), 1069–1095.
- Trevino, L. K., and Victor, B. (1992). Peer reporting of unethical behavior: A social context perspective. *Academy of Management journal*, 35(1), 38-64.
- Tucker, B. P. (2019). Heard It through the Grapevine: Conceptualizing Informal Control through the Lens of Social Network Theory. *Journal of Management Accounting Research*, 31(1), 219–245.
- Ullah, M. S., Muttakin, M. B., and Khan, A. (2019). Corporate governance and corporate social responsibility disclosures in insurance companies. *International Journal of Accounting and Information Management*, 27(2), 284-300.
- Weber, R. P. (1990). *Basic Content Analysis (Second edition)*, Newbury Park, CA: Sage
- Weber, J., and Wasieleski, D. M. (2013). Corporate Ethics and Compliance Programs: A Report, Analysis and Critique. *Journal of Business Ethics*, 112(4), 609–626.
- Webster, J., and Wong, W. K. P. (2008). Comparing traditional and virtual group forms: identity, communication and trust in naturally occurring project teams. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 41-62.
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative science quarterly*, 21(1), 1-19.
- Welsh, D. T., and Ordóñez, L. D. (2014). The dark side of consecutive high performance goals: Linking goal setting, depletion, and unethical behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), 79-89.
- Wicks, A. C., Berman, S. L., and Jones, T. M. (1999). The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications. *Academy of Management Review*, 24(1), 99–116.
- Zhang, Y. (2008). The Effects of Perceived Fairness and Communication on Honesty and Collusion in a Multi-Agent Setting. *The Accounting Review*, 83(4), 1125–1146.

国内文献

- 青木英孝（2016）「コーポレート・ガバナンスと企業不祥事の実証分析」『経営学論集』第 86 号, 日本経営学会, 67-77 頁。
- 甘粕潔（2010）「不正リスク要因の考察」『現代監査』第 20 号, 日本監査研究学会, 26-34 頁。
- 新井康平（2021）「エビデンス・レベルから考える経験的管理会計研究の〔型〕」『管理会計学』第 29 巻第 2 号, 日本管理会計学会, 13-22 頁。
- 庵谷治男（2017）「マネジメント・コントロール・システムの分析フレームワークとして Levers of Control を採用することの意義と課題-Simons の所説を中心に」『経営と経済』第 96 巻第 4 号, 長崎大学経済学会, 43-80 頁。
- 井坂久仁子（2015）「コーポレートガバナンス・コードの実施状況に関する開示-フランス」『ディスクロージャーニュース』第 28 号, PwC, 141-151 頁。
- 石井浩亮・木嶋恭一（2013）「ピア・プレッシャーを考慮したインセンティブシステムの設計」『経営情報学会 全国研究発表大会要旨集（2013 年度）』経営情報学会, 159-162 頁。
- 石田信平（2007）「コーポレートガバナンスと内部通報制度の関係について--サーベンス・オックスリー法を中心として」『季刊労働法』第 217 号, 労働開発研究会, 161-172 頁。
- 稲葉喜子（2016）「不正会計を行う経営者の動機」『早稲田商學』第 446 号, 早稲田商学同攻会, 419-435 頁。
- 井上泉（2015）『企業不祥事の研究—経営者の視点から不祥事を見る—』文眞堂。
- 伊豫田隆俊（2015）「ガバナンス変革期における内部統制の課題: 改正監査基準との関連において」『甲南会計研究』第 9 号, 甲南大学大学院社会科学部会計専門職専攻, 61-71 頁。
- 伊豫田隆俊・松本祥尚・林隆敏（2022）『ベーシック監査論（9 訂版）』同文館出版。
- 上田巧（2018）「マネジメント・コントロール・システムにおける組織文化研究の意義と課題」『商学研究科紀要』第 86 号, 早稲田大学大学院商学研究科, 121-139
- 内田芳樹（2019）「米国 FCPA を起源とする内部統制システムの国際的普及—COSO の内部統制フレームワーク及び連邦量刑ガイドライン等との関係—」『横浜法学』第 27 巻第 3 号, 横浜法学会, 479-516 頁。
- 梅津光弘（2005）「改正連邦量刑ガイドラインとその背景: 企業倫理の制度化との関係から」『三田商学研究』第 48 巻第 1 号, 慶應義塾大学, 147-158 頁。

- 江頭憲治郎（2016）「コーポレート・ガバナンスの目的と手法」『早稲田法學』第 92 卷第 1 号, 早稲田大学法学会, 95-117 頁。
- 遠藤信吉（2007）「内部統制に貢献する内部通報システム」『産業能率大学紀要』第 28 第 1 号, 産業能率大学紀要審査委員会, 1-37 頁。
- 奥山茂（2022）「初期の管理会計研究にみる方法論的特徴」『商経論叢』第 57 卷第 3 号, 神奈川大学経済学会, 225-245 頁。
- 大下丈平（2018）「コントロールのパラドックスとガバナンス・コントロール: ビジネス・モデルの構築が意味するもの」『経済学研究』第 85 卷第 1 号, 九州大学経済学会, 55-83 頁。
- 柿崎環（2016）「米国ドッド・フランク法における内部告発者報奨金プログラムの展開と課題」『法律論叢』第 88 卷第 4・5 号, 明治大学法律研究所編, 1-22 頁。
- 加護野忠男（1982）「組織文化の測定」『国民経済雑誌』第 146 卷第 2 号, 神戸大学経済経営学会, 82-98 頁。
- 加護野忠男（1987）「組織認識論序説」『組織科学』第 20 卷第 4 号, 組織学会, 68-78 頁。
- 加登豊・大浦啓輔・新井康平（2008）「わが国の管理会計研究論文におけるサーベイ研究の特徴と諸問題」『管理会計学』第 16 卷第 1 号, 日本管理会計学会, 3-18 頁。
- 木村史彦（2013）「管理会計研究における実証研究の特徴と課題—アーカイバルデータを用いた実証研究に焦点を当てて—」『管理会計学』第 21 卷第 1 号, 日本管理会計学会, 21-32 頁。
- 木村太一（2014）「組織文化概念を用いた管理会計研究の現状と展望」『原価計算研究』第 38 卷第 2 号, 日本原価計算研究学会, 52-64 頁。
- 姜栄吉（2008）「米国における内部統制体制の構築と取締役の責任に関する考察」『千葉大学人文社会科学研究』第 16 号, 千葉大学大学院人文社会科学研究科, 167-180 頁。
- 黒岩美翔（2016）「COSO [内部統制] の生成とその意義：監査・規制哲学・コントロールの視点からみた [内部統制]」『経済論究』第 156 号, 九州大学大学院経済学会, 1-32 頁。
- 甲原定房（2019）「人間関係と望ましくない規範へのコミットメントが whistleblowing 行動の発生に及ぼす効果」『山口県立大学学術情報』第 12 号, 山口県立大学, 55-59 頁。
- 小菅正伸（1982）「予算管理の人的側面: ホップウッドの所説を中心として」『商学論究』第 30 卷第 1 号, 関西学院大学商学研究会, 109-129 頁。

- 堺昌彦 (2016) 「マネジメントコントロール論における理論的視点[1]-包括的なマネジメントコントロールパッケージフレームワークの構築に向けて-」『商学討究』第 66 巻第 4 号, 小樽商科大学, 199-212 頁。
- 佐久間義浩 (2006) 「内部統制の進化とコーポレートガバナンス--比較制度分析からのアプローチ」『経済論叢』第 178 巻第 1 号, 京都大學經濟學會, 16-32 頁。
- 佐久間智広・劉美玲・三矢裕 (2013) 「マネジメント・コントロール・パッケージのサーベイ研究における現状と課題: Levers of Control フレームワークに関する文献研究」『国民経済雑誌』第 208 巻第 2 号, 神戸大学経済経営学会, 67-89 頁。
- 櫻井通晴 (2019) 『管理会計 (第 7 版)』同文館出版。
- 澤田雄介 (2021) 「会計不正の防止・早期発見のためのガバナンスに関する実験研究」同志社大学大学院商学研究科博士学位論文。
- 柴野良美 (2020) 「組織文化が企業不正に与える影響—企業理念のテキストマイニングを用いた定量的実証研究—」『日本経営学会誌』第 45 号, 日本経営学会, 81-94 頁。
- 志村正 (2008) 「予算の逆機能的行動について」『経理研究』第 51 号, 中央大学経理研究所, 261-271 頁。
- 白石賢・村田真樹 (2020) 「組織文化を背景とした企業不祥事の背景要因: 単語ネットワークを用いた分析」『都市政策科学』第 1 巻第 1 号, 東京都立大学大学院都市環境科学研究科, 1-7 頁。
- 白石賢・村田真樹・白石小百合 (2020) 「単語ネットワークを用いた企業不祥事背景要因分析—第三者委員会報告書による分析」『都市政策科学』第 2 巻第 1 号, 東京都立大学大学院都市環境科学研究科, 1-9 頁。
- 杉野文俊 (2005) 「リスクマネジメントとコーポレートガバナンスに関する一考察: [経営者リスク] のリスクマネジメントについて」『専修大学商学研究所報』第 37 巻第 2 号, 専修大学商学研究所, 1-36 頁。
- 鈴木芳治 (2013) 「日本の内部統制に関する一考察: 戦後の内部統制の史的展開とその意義を中心に」『年報財務管理研究』第 24 号, 日本財務管理学会, 86-92 頁。
- 高浦忠彦 (2005) 「アメリカ法律協会 [コーポレート・ガバナンスの原理: 分析と勧告] 前史の研究: 1920 年代・30 年代」『立教経済学研究』第 58 第 4 号, 立教大学経済学研究会, 45-73 頁。
- 田中京子 (2014) 「KH Coder と R を用いたネットワーク分析」『久留米大学コンピュータジャーナル』第 28 号, 久留米大学情報教育センター, 37-52 頁。
- 田中智徳 (2016) 「不正リスクに関する新たなモデルの提唱 I」『産業経済研究所紀要』第 26 号, 中部大学産業経済研究所, 61-76 頁。

- 谷口友一（2009）「コーポレート・ガバナンス規制における補完性と柔軟性--イギリスにおける〔遵守又は説明〕規定の生成と展開」『法と政治』第 60 巻第 3 号, 関西学院大学法政学会, 637-696 頁。
- 溜箭将之（2009）「アメリカにおけるセクハラ訴訟から見えるもの：Kobayashi v. Toyota Motor Corporation の訴状から」『立教法学』第 76 号, 立教大学法学部, 352-394 頁。
- 丁子基彦（2021）「我が国の実証的な内部通報研究の現状と学際的取組みへの展望 - 分析枠組みの受け皿としての MCS の応用可能性」『日本経営倫理学会誌』第 28 号, 日本経営倫理学会, 145-158 頁。
- 丁子基彦（2024）「管理会計からの不正抑止へのアプローチ：ガバナンス、内部統制の共通要素としての内部通報制度に着目して」『日本経営倫理学会誌』第 31 号, 日本経営倫理学会, 279-292 頁。
- 塚辺博崇（2019）「内部統制無効化に関する一考察：第三者委員会報告書における検討」『新潟経営大学紀要』第 25 号, 新潟経営大学, 37-47 頁。
- 徳常泰之（1998）「リスクおよびクライシスの概念に関する一考察」『危険と管理』第 28 号, 日本リスクマネジメント学会, 107-123 頁。
- 内藤孝紀（2016）「Loosely Coupled System 理論の体系化と一般システム理論」『経済科学』第 64 巻第 1 号, 名古屋大学大学院経済学研究科, 23-33 頁。
- 中川照行（2010）「英国における内部統制と内部統制監査 - リーダーシップ・モデルへの展開 -」『経営戦略研究』第 4 号, 関西学院大学経営戦略研究科, 83-97 頁。
- 中島隆広（2021）「有価証券報告書の定量的情報および定性的情報の特性に関する実証研究」神戸大学大学院経営学研究科博士学位論文。
- 中村瑞穂（2001）「企業倫理実現の条件」『明治大学社会科学研究所紀要』第 39 巻第 2 号, 明治大学社会科学研究所, 87-99 頁。
- 中村直人・倉橋雄作（2015）『コーポレートガバナンス・コードの読み方・考え方』商事法務。
- 西居豪（2015）「内部統制が戦略的業績評価システムに及ぼす影響」『管理会計学』第 23 巻第 1 号, 日本管理会計学会, 73-87 頁。
- 西澤脩（1978）「行動会計におけるモチベーション会計の研究」『早稲田商学』第 269・270 合併号, 早稲田商学同攻会, 29-57 頁。
- 野田健太郎（2016）「有価証券報告書における定性情報の分析と活用：リスクの多様化にともなう望ましい対話のあり方」『経済経営研究』第 37 巻第 1 号, 日本政策投資銀行設備投資研究所, 1-51 頁。
- 萩原勇（2019）「国内上場企業における不祥事 ～第三者委員会調査報告書のテキスト

- トマイニングをもとに～」早稲田大学大学院経営管理研究科専門職学位論文。
- 八田進二（2015）「ガバナンス改革をめぐる課題と内部統制問題」『会計検査研究』第 52 号, 会計検査院, 5-10 頁。
- 八田進二（2021）「[第三者委員会]の実態と課題—過去の格付け結果を踏まえて」『研究年報』第 15 号, 大原大学院大学, 33-46 頁。
- 八田進二（2020）『[第三者委員会]の欺瞞：報告書が示す不祥事の呆れた後始末』中央公論新社。
- 濱村純平（2021）「エビデンス・ベーストな管理会計研究と理論による予測」『管理会計学』第 29 巻第 2 号, 日本管理会計学会, 23-34 頁。
- 原慎之介（2014）「テキストマイニングによる管理会計研究と SCM 研究の比較：組織間管理会計への貢献に向けて」『原価計算研究』第 38 巻第 2 号, 日本原価計算研究学会, 136-147 頁。
- 樋口晴彦（2012）『組織不祥事研究：組織不祥事を引き起こす潜在的原因の解明』白桃書房。
- 樋口耕一（2021）『社会調査のための計量テキスト分析：内容分析の継承と発展を目指して：KH Coder official book（第 2 版第 3 刷）』ナカニシヤ出版。
- 深水大輔（2017）「米国司法省『企業コンプライアンス・プログラムの評価』：（Evaluation of Corporate Compliance Programs）の紹介」『信州大学経法論集』第 2 号, 信州大学経法学部, 93-119 頁。
- 福嶋誠宣（2012）「コントロール・パッケージ概念の検討」『管理会計学』第 20 巻第 2 号, 日本管理会計学会, 79-96 頁。
- 福嶋誠宣（2018）「マネジメント・コントロール・システムの内的整合性に関する研究」神戸大学大学院経営学研究科博士学位論文。
- 福原康司・蔡苳錫（2012）「組織不祥事研究における視座と方法：ミクロ・アプローチの再検討」『専修マネジメント・ジャーナル』第 1 巻第 1・2 号, 専修大学経営研究所, 99-113 頁。
- 福間隆康（2006）「組織風土研究の発展の歴史：組織風土と組織文化の比較」『広島大学マネジメント研究』第 6 号, 広島大学マネジメント学会, 1-19 頁。
- 藤岡慧（2023）「社会的望ましさを考慮した項目反応モデルによるパラメタ推定法の提案」『心理学研究』第 94 巻第 4 号, 日本心理学会, 300-307 頁。
- 藤川信夫（2017）「日本のコーポレート・ガバナンスの転換点とリスクマネジメント—英国型ガバナンスに向けた改革の功罪、真のリスクマネジメントへ原点回帰—」『危険と管理』第 48 号, 日本リスクマネジメント学会, 52-63 頁。
- 星野崇宏・荒井一博・平野茂実・柳澤秀吉（2008）「組織風土と不祥事に関する実証

- 分析」『一橋経済学』第2巻第2号, 一橋大学大学院経済学研究科, 157-177 頁。
- 毛文偉 (2024) 「内容抽出のためのテキストマイニング手法の比較研究：日本の歴代首相の所信表明演説の内容分析を例に」『名古屋大学人文学研究論集』第7号, 名古屋大学人文学研究科, 85-100 頁。
- 町田祥弘 (2006) 「日本における内部統制問題の特質」『現代監査』第16号, 日本監査研究学会, 28-35 頁。
- 水村典弘 (2021) 「企業不正の実態分析: TDnet 開示資料による不正・不適切事案の分析」『日本経営倫理学会誌』第28号, 日本経営倫理学会, 225-250 頁。
- 村田大学 (2015) 「欧米のコンプライアンスと企業倫理の企業統治的研究」創価大学大学院経済学研究科博士学位論文。
- 安酸建二 (2018) 「管理会計の立場からみた不正会計をめぐる研究課題」『會計』第193巻第2号, 日本会計学会, 141-151 頁。
- 安酸建二 (2021) 「エビデンス・ベーストな管理会計研究を目指して」『管理会計学』第29巻第2号, 日本管理会計学会, 3-11 頁。
- 山岸俊男 (1998) 『信頼の構造』 東京大学出版会。
- 山本仁志・岡田勇 (2010) 「メタ規範の脆弱性とその改善」『情報処理学会研究報告 2009 年度』第6号, 情報処理学会, 1-6 頁。
- 山本仁志・岡田勇 (2011) 「社会的ワクチン：裏切りによる協調の進化」『電子情報通信学会論文誌』第94巻第11号, 電子情報通信学会, 1836-1846 頁。
- 湯本高行 (2019) 「非典型性を考慮した情報検索・推薦」『システム/制御/情報』第63巻第9号, システム制御情報学会, 371-376 頁。
- 百合野 (2016) 「第三者委員会社会」『同志社商学』第67巻第4号, 同志社大学商学会, 439-458 頁。
- 吉川吉衛 (2002) 「コーポレートガバナンス、内部統制、リスクマネジメント」『経営研究』第53巻第2号, 大阪市立大学経営学会, 1-23 頁。
- 吉見憲二・樋口清秀 (2012) 「共起ネットワーク分析を用いた訳あり市場の考察-「カニ」と「ミカン」のユーザーレビューを題材として」『GITS/GITI 紀要 2011-2012』早稲田大学大学院国際情報通信研究科国際情報通信研究センター, 31-39 頁。
- 渡邊隆彦・田澤元章・久保田隆・阿部博友・田中誠和 (2015) 「米国 FCPA 及び英国 Bribery Act の域外適用と企業のコンプライアンス・プログラムの法的意義：米英日の比較」『専修ビジネス・レビュー』第10巻第1号, 専修大学商学研究所, 75-94 頁。

Web 資料

*以下の Web ページの閲覧日はいずれも 2024 年 7 月 22 日である。

Association of Certified Fraud Examiners. (2024). *Occupational Fraud 2024: A Report to the Nations*. Association of Certified Fraud Examiners, Inc.
<https://www.acfe.com/-/media/files/acfe/pdfs/rttn/2024/2024-report-to-the-nations.pdf>

Association of Certified Fraud Examiners, Institute of Internal Auditors, and American Institute of Certified Public Accountants. (2008). *Managing the business risk of fraud : a practical guide*. Association of Certified Fraud Examiners.
<https://us.aicpa.org/content/dam/aicpa/forthepublic/auditcommitteeeffectiveness/guidanceandresources/downloadabledocuments/managing-the-business-risk-of-fraud.pdf>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2020). *Compliance Risk Management: Applying the COSO ERM Framework*.
https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_5f9c50e005034badb07f94e9712d9a56.pdf

八田進二・橋本尚監訳、公益財団法人日本内部監査研究所訳（2020）『コンプライアンスリスクマネジメント：COSO ERM フレームワークの適用』一般社団法人日本内部監査協会。

https://www.iiajapan.com/leg/pdf/data/governance/COSO-Compliance-Risk-Management-Applying-the-COSO-ERM-Framework_Japanese.pdf

Financial Reporting Council. (2014). *Guidance on Risk Management, Internal Control and Related Financial and Business Reporting*.
<https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/Guidance-on-Risk-Management、-Internal-Control-and.pdf>

Financial Reporting Council. (2018). *THE UK CORPORATE GOVERNANCE CODE*.
<https://www.frc.org.uk/document-library/corporate-governance/2018/uk-corporate-governance-code-2018>

The Institute of Internal Auditors (2019) *IIA POSITION PAPER FRAUD AND INTERNAL AUDIT Assurance Over Fraud Controls Fundamental to Success*.
<https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/fraud-and-internal-audit-assurance-over-fraud-controls-fundamental-to-success-april-2019/fraud-and-internal-audit.pdf>

内部監査人協会, 堺咲子訳「不正と内部監査 - 不正のコントロールに対するアシ
ュランスは成功の基盤」『月刊監査研究』第 547 号, 日本内部監査協会, 16-18
頁。

KPMG FAS (2019) 『Fraud Survey 日本企業の不正に関する実態調査』. KPMG.

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2020/jp-fraud-survey-6.pdf>

KPMG FAS (2022) 『Fraud Survey 日本企業の不正に関する実態調査』. KPMG.

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2022/jp-fas-fraud-survey.pdf>

LRN (2023) 『2023 年 倫理 & コンプライアンスプログラム有効性報告書』

https://pages.lrn.com/hubfs/PEI_2023_assets/The%202023%20Ethics%20%26%20Compliance%20Program%20Effectiveness%20Report_APAC_Final_Apr_ja-JP.pdf

OECD. (2015). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*, Paris: OECD

Publishing. 邦訳 OECD (2016) 『G20/OECD コーポレート・ガバナンス原則』

OECD Publishing, Paris

<https://doi.org/10.1787/9789264250659-ja>

企業会計審議会 (2005) 『財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準 (公開草案)』

<https://www.fsa.go.jp/news/newsj/17/singi/f-20050713-2/01.pdf>

企業会計審議会 (2007) 『財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の設定について (意見書)』

https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kigyoutosin/20070215.pdf

企業会計審議会 (2023) 『財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の改訂について (意見書)』

<https://www.fsa.go.jp/news/r4/sonota/20230407/1.pdf>

金融庁 [コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議] (2015) 『コーポレートガバナンス・コード原案～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～ (2015 年 3 月 5 日)』

<https://www.fsa.go.jp/news/26/sonota/20150305-1/04.pdf>

金融庁 [スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議] (2021) 『コーポレートガバナンス・コードと投資家と企業の対話ガイドラインの改訂について (2021 年 4 月 6 日)』

<https://www.fsa.go.jp/news/r2/singi/20210406/01-1.pdf>

自由民主党〔日本経済再生本部〕（2014）『日本再生ビジョン（2014年5月23日）』自由民主党。
https://storage2.jimin.jp/pdf/news/policy/pdf189_1.pdf

消費者委員会（2018）『消費者法分野におけるルール形成の在り方等検討ワーキング・グループ第7回議事録（2018年7月30日）』内閣府消費者委員会事務局。
https://www.cao.go.jp/consumer/history/05/kabusoshiki/torihiki_rule/doc/20180828_007_180730_gijiroku.pdf

菅原佑香（2019）『企業の不祥事予防に何が必要か 今後重要性を増す、現場の実態を把握するための従業員意識調査（2019年7月23日）』大和総研。
https://www.dir.co.jp/report/research/policy-analysis/human-society/20190723_020913.pdf

デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社（2020）『Japan Fraud Survey 2020-2022 企業の不正リスク調査白書』デロイトトーマツ。
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/risk/frs/jp-frs-fraud-survey-2020-2022.pdf>

デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社（2022）『Japan Fraud Survey 2022-2024 企業の不正リスク調査白書』デロイトトーマツ。
<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/risk/articles/frs/jp-fraud-survey.html>

東京証券取引所（2021a）『コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～』
<https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008jdy-att/nlsgeu0000005lnul.pdf>
<https://www.jpx.co.jp/news/1020/nlsgeu0000005ln9r-att/nlsgeu0000005lne9.pdf>

東京証券取引所（2021b）『コーポレートガバナンス・コード（改訂前からの変更点）』
<https://www.jpx.co.jp/news/1020/nlsgeu0000005ln9r-att/nlsgeu0000005lnee.pdf>

東芝第三者委員会（2015）『調査報告書 要約版』東芝。
https://www.global.toshiba/content/dam/toshiba/migration/corp/irAssets/about/ir/jp/news/20150720_1.pdf

日本監査役協会（2003）「企業不祥事防止と監査役役割（2003年9月24日）」
https://www.kansa.or.jp/wp-content/uploads/support/ns_031016_01.pdf

日本監査役協会（2009）「企業不祥事の防止と監査役（2009年10月2日）」
https://www.kansa.or.jp/wp-content/uploads/support/el007_091009a.pdf

日本公認会計士協会（2006）「財務諸表の監査における不正への対応」『監査基準報

告書』第 35 号

https://jicpa.or.jp/specialized_field/files/01176-003878.pdf

日本公認会計士協会（2022）「財務諸表監査における不正」『監査基準報告書』第 240 号

https://jicpa.or.jp/specialized_field/2-24-240-2-20221013.pdf

日本取引所自主規制法人（2016）『[上場会社における不祥事対応のプリンシプル]の策定について』

<https://www.jpx.co.jp/regulation/listing/principle/nlsgeu000001ienc-att/fusyojiprinciple.pdf>

日本弁護士連合会（2010）『[企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン]の策定にあたって』

https://www.nichibenren.or.jp/library/ja/opinion/report/data/100715_2.pdf

三菱自動車特別調査委員会（2016）『燃費不正問題に関する調査報告書（要約版）』三菱自動車

http://www.mitsubishimotors.com/content/dam/com/ir_jp/pdf/irnews/2016/20160802-01.pdf

雪印乳業（2000）『大阪工場低脂肪乳等による食中毒事故について』雪印メグミルク。

[https://www.meg-](https://www.meg-snow.com/csr/policy/approach/torikumi/report/pdf/00122203.pdf)

[snow.com/csr/policy/approach/torikumi/report/pdf/00122203.pdf](https://www.meg-snow.com/csr/policy/approach/torikumi/report/pdf/00122203.pdf)

付録

【付録 A1-1】「職業的専門家の実務における不正の概念・定義」

日本監査役協会 (2003)	企業の役職員が起こす違法な行為、あるいは違法とはいえなくても、社会常識と乖離した不当な行為のうち、事件化したもの(p.1)
日本監査役協会 (2009)	会社の役職員による、不正の行為または法令もしくは定款に違反する重大な事実、その他会社に対する社会の信頼を損なわせるような不名誉で好ましくない事象
日本弁護士連合会 (2010)	犯罪行為、法令違反、社会的非難を招くような不正・不適切な行為等
内部監査人協会 (2019)	虚偽、隠蔽または背信の性質を有するすべての違法行為
IIA, AICPA, ACFE (2008)	他者を欺くことで、損害を受ける被害者が発生し、かつ（あるいは）不正の実行者が利益を得ることになる、あらゆる意図的な作為または不作為
ACFE (2024)	雇用主のリソースもしくは資産を意図的に濫用または流用することを通じて私腹を肥やすために、自らの職業を利用すること。

【付録 A1-2】「企業倫理の課題事項」

関係領域	課題事項
競争	カルテル、入札談合、取引先制限、市場分割、差別対価、差別取扱、不当廉売、知的財産権侵害、企業秘密侵害、贈収賄、不正割戻、など。
消費者・顧客	有害商品、欠陥商品（品質不正・検査不正）、虚偽・誇大広告、悪徳商法、個人情報漏洩、など。
投資家	内部者取引、利益供与、損失保証、損失補填、作為的市場形成、相場操縦、粉飾決算、など。
従業員	労働災害、職業病、メンタルヘルス障害、過労死、雇用差別(国籍・人種・性別・年齢・宗教・障害者・特定疾病患者)、専門職倫理侵害、プライバシー侵害、セクシャルハラスメント、など。
地域社会	産業災害(火災・爆発・有害物質漏洩)、産業公害(排気・排水・騒音・電波・温熱)、産業廃棄物不法処理、不当工場閉鎖、計画倒産、など。
政府	脱税、贈収賄、不正政治献金、報告義務違反、虚偽報告、検査妨害、捜査妨害、など。
国際	租税回避、ソーシャルダンプング、不正資金洗浄、多国籍企業の問題行動(贈収賄・劣悪労働条件・公害防止設備不備・利益送還・政治介入・文化破壊)、など。
地球環境	環境汚染、自然破壊など。

中村（2001）より抜粋、一部修正・加筆

【付録 A2-1】コーポレートガバナンスの概念

	CG	CG の規範（コード・規範）
東京証券取引所 (2021a) p.1	会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組み	実効的なコーポレートガバナンスの実現に資する主要な原則を取りまとめたもの
OECD (2016) p.9	会社経営陣、取締役会及び株主その他のステークホルダー間の一連の関係にかかわるもの	会社の目標を設定し、その目標の達成するための手段や会社業績を監視するための手段を決定する仕組みを提供するもの
FRC (2018) p.1	・会社が依拠すべき管理監督されるシステム ・取締役会は会社のガバナンスに責任を有し、そこには会社の戦略目標の設定、それらを実行に移すためのリーダーシップの発揮、事業運営の監督、ならびに受託者責任に基づく株主への報告が含まれ、その行動は法律、規制および株主総会に従う。 ・企業統治における株主は、取締役および監査役を任命し、適切なガバナンス構造が整備されていると自らを確信させる役割を担う。	

【付録 A2-2】内部統制の概念

企業会計審議会 (2023) pp. 3-4	内部統制とは、基本的に、業務の有効性及び効率性、報告の信頼性、事業活動に関わる法令等の遵守並びに資産の保全の4つの目的が達成されているとの合理的な保証を得るために、業務に組み込まれ、組織内の全ての者によって遂行されるプロセスをいい、統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング（監視活動）及びIT（情報技術）への対応の6つの基本的要素から構成される。 ○業務の有効性及び効率性とは、事業活動の目的の達成のため、業務の有効性及び効率性を高めることをいう。 ○報告の信頼性とは、組織内及び組織の外部への報告（非財務情報を含む。）の信頼性を確保することをいう。 ○事業活動に関わる法令等の遵守とは、事業活動に関わる法令その他の規範の遵守を促進することをいう。 ○資産の保全とは、資産の取得、使用及び処分が正当な手続及び承認の下に行われるよう、資産の保全を図ることをいう。
COSO (2013) p. 9	内部統制とは、事業体の取締役会、経営者およびその他の構成員によって実行され、業務、報告およびコンプライアンスに関連する目的の達成に関して合理的な保証を提供するために整備された一つのプロセスである。 この定義は、以下のような一定の基礎的概念を反映している。 ・業務、報告およびコンプライアンスのうちの一つまたは複数のカテゴリーにおける目的の達成を促進するものである。 ・継続的な作業および活動から構成される一つのプロセスである一目的のものではなく、目的を達成するための手段である。 ・人々によって実行される一単なる方針および手続マニュアル、システム、様式に関するものではなく、内部統制に影響を及ぼす組織のあらゆる階層の人々および人々がとる行動に関するものである。 ・合理的な保証を提供することができる—しかし、事業体の上級経営者および取締役会に絶対的な保証を提供することはできない。 ・事業体の構造に適合させることができる—全社レベルまたは特定の子会社、部

	門、業務単位もしくは業務プロセスに弾力的に適用することができる。
FRC (2014) p. 8	リスクマネジメントと内部統制システムは、企業の方針、文化、組織、行動、プロセス、システム、その他の側面を包括し、統合的に次の機能を果たす。 ・現在と将来のリスク評価、リスクおよび重要な統制の不備への適切な対応、資産の保全の実現による、効果的かつ効率的な運営の促進 ・意思決定における不適切な判断、取締役会で承認された水準を超過するリスクテイク、ヒューマンエラー、統制プロセスの意図的な回避についての発生可能性と影響の低減 ・内部および外部への報告の信頼性の保証 ・適用される法律や規制、ならびに業務遂行に関する社内規則の遵守の担保

【付録 A3-1】コーポレートガバナンスの構成概念、要素

基本原則	原則
【基本原則 1】 株主の権利・平等性の確保	1-1. 株主の権利の確保 1-2. 株主総会における権利行使 1-3. 資本政策の基本的な方針 1-4. いわゆる政策保有株式 1-5. いわゆる買収防衛策 1-6. 株主の利益を害する可能性のある資本政策 1-7. 関連当事者間の取引
【基本原則 2】 株主以外のステークホルダーとの適切な協働	2-1. 中長期的な企業価値向上の基礎となる経営理念の策定 2-2. 会社の行動準則の策定・実践 2-3. 社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題 2-4. 女性の活躍推進を含む社内の多様性の確保 2-5. 内部通報
【基本原則 3】 適切な情報開示と透明性の確保	3-1. 情報開示の充実 3-2. 外部会計監査人
【基本原則 4】 取締役会等の責務*	4-1. 会社の目指すところ（経営理念等）の確立、戦略的な方向付け 4-2. 経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備 4-3. 独立した客観的な立場からの経営陣・取締役に対する監督 4-4. 監査役及び監査役会の役割・責務 4-5. 取締役・監査役等の受託者責任 4-6. 経営の監督と執行 4-7. 社外取締役の役割・責務 4-8. 独立社外取締役の有効な活用 4-9. 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質 4-10. 任意の仕組みの活用 4-11. 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件 4-12. 取締役会における審議の活性化 4-13. 情報入手と支援体制 4-14. 取締役・監査役のトレーニング
【基本原則 5】 株主との対話*	5-1. 株主との建設的な対話に関する方針 5-2. 経営戦略や経営計画の策定・公表

東京証券取引所（2021a）を基に筆者作成

【付録 A3-2】 内部統制を構成する概念、要素

内部統制の基本的要素	構成要素
(1) 統制環境 組織の気風を決定し、組織内の全ての者の統制に対する意識に影響を与えるとともに、他の基本的要素の基礎をなし、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング及びITへの対応に影響を及ぼす基盤	① 誠実性及び倫理観 ② 経営者の意向及び姿勢 ③ 経営方針及び経営戦略 ④ 取締役会及び監査役等の有する機能 ⑤ 組織構造及び慣行 ⑥ 権限及び職責 ⑦ 人的資源に対する方針と管理
(2) リスクの評価と対応 組織目標の達成に影響を与える事象について、組織目標の達成を阻害する要因をリスクとして識別、分析及び評価し、当該リスクへの適切な対応を行う一連のプロセス	① リスクの評価 イ. リスクの識別 ロ. リスクの分類 ハ. リスクの分析と評価 ② リスクへの対応（回避、低減、移転、受容）
(3) 統制活動 経営者の命令及び指示が適切に実行されることを確保するために定める方針及び手続	権限及び職責の付与、職務の分掌等の広範な方針及び手続 イ. リスクの評価・対応との統合 ロ. 統制活動の方針と手続 ハ. リスクの分析と評価
(4) 情報と伝達 必要な情報が識別、把握及び処理され、組織内外及び関係者相互に正しく伝えられることを確保すること	① 情報の識別・把握・処理 ② 情報の伝達（内部伝達・外部伝達） ③ 内部通報制度など ④ 他の基本的要素との関係
(5) モニタリング 内部統制が有効に機能していることを継続的に評価するプロセス	① 日常的モニタリング ② 独立的評価 経営者、取締役会、監査役等、内部監査部門等による各評価 ③ 評価プロセス ④ 内部統制上の問題についての報告
(6) ITへの対応 組織目標を達成するために予め適切な方針及び手続を定め、それを踏まえて、業務の実施において組織の内外のITに対し適切に対応すること	① IT環境への対応 ② ITの利用及び統制

企業会計審議会（2023）を基に筆者作成

【付録 A4-1】 COSO and ACFE (2016) : 内部統制と不正リスク管理の原則

構成要素*	不正リスク管理の原則
統制環境	組織は、取締役会および上級経営者の期待と彼らの不正リスク管理に関する高度な誠実性と倫理観に対するコミットメントを表明する不正リスク管理プログラムを確立し、伝達する。
リスク評価* [リスクの評価と対応]	組織は、具体的な不正スキームとリスクを識別し、不正の発生可能性と影響度を測定し、既存の不正統制活動 ^{***} を評価し、不正の残存リスクを低減する対策を講じるために、統合的な不正リスク評価を実施する。
統制活動	組織は、発生する、または適時に発見されることのない不正のリスクを低減するための予防的・発見的な不正統制活動 ^{***} を選定、開発、実施する。
情報と伝達	組織は、潜在的な不正についての情報を入手するための情報伝達プロセスを確立し、不正に適切かつ適時に対処するために調整の図られた方法による調査および是正措置を活用する。
モニタリング活動* [モニタリング]	組織は、不正リスク管理の5つの各原則が存在し、機能し、不正リスク管理プログラムの不備を、上級経営者と取締役会を含む是正措置の実施に責任を負う当事者に適時に伝達しているかを確認するための日常的な評価方法を選定、開発、実施する。

* [] 内は我が国の枠組みでの呼称、「IT への対応」は COSO 枠組みにはない独自要素である。

【付録 A4-2】 COSO and ACFE (2016) : 不正統制活動の要素

予防・発見的 統制要素	例示
A. 業務プロセス 統制活動	権限・責任委譲、業務の集権化・分散化、外部委託・内製化
B. 物理的アクセス 統制活動	設備、資産、情報システムへのアクセスに関する物理的アクセス統制
C. 論理的アクセス 統制活動	技術・情報システム環境の活用に関する論理的なアクセス統制 (アクセス権の採用)
D. 取引統制活動	取引処理リスクを低減するための行為の直接支援 (編集・完全性・妥当性の確認実施、調達手続の確立、文書化、権限者による承認)
E. テクノロジー による統制活動	データベースによる第三者適正評価、ソフトウェアを使った不正リスクに対する意識向上訓練、規定外の支払停止や上位決済化、特定活動の発生の自動制限ルールやリスクの点数化
F. 利益相反禁止	優遇業者や利害関係者との未承認取引の阻止
G. 人事手続 i. 雇用前調査 ii. 定期的審査活動 iii. 報酬と成果測定 iv. 研修 v. 退職者面接	身元調査、教育訓練 業績・報酬制度の構造と正当な評価・フィードバック 従業員調査、退職時インタビュー 職務分掌と定期的ジョブローテーション 強制的な有給休暇の取得
H. 職務分掌	
I. 権限と責任範囲	権限レベルと責任レベルの均衡、従業員の地位・昇進・配置転換・解雇等の状況の変化による権限の定期的再評価
J. 不正発見手続 i. データ解析 ii. 内部通報制度	異常取引・データの異常パターン・リスク指標の検出・識別、内部通報制度の存在の周知、通報事項への確実・適時な対応、外部の利害関係者からの情報提供、通報の匿名性担保、通報の奨励、通報の記録

【付録 B1】コーポレートガバナンス・コードにおける内部通報制度

基本原則 2「株主以外のステークホルダーとの適切な協働」
上場会社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを十分に認識し、これらのステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである。 取締役会・経営陣は、これらのステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮すべきである。
原則 2-5.内部通報
上場会社は、その従業員等が、不利益を被る危険を懸念することなく、違法または不適切な行為・情報開示に関する情報や真摯な疑念を伝えることができるよう、また、伝えられた情報や疑念が客観的に検証され適切に活用されるよう、内部通報に係る適切な体制整備を行うべきである。取締役会は、こうした体制整備を実現する責務を負うとともに、その運用状況を監督すべきである。
補充原則 2-5.①
上場会社は、内部通報に係る体制整備の一環として、経営陣から独立した窓口の設置（例えば、社外取締役と監査役による合議体を窓口とする等）を行うべきであり、また、情報提供者の秘匿と不利益取扱の禁止に関する規律を整備すべきである。

東京証券取引所（2021a）を基に筆者作成

【付録 B2】内部統制の基本的枠組みにおける内部通報制度

(4) 情報と伝達
情報と伝達とは、必要な情報が識別、把握及び処理され、組織内外及び関係者相互に正しく伝えられることを確保することをいう。組織内の全ての者が各々の職務の遂行に必要とする情報は、適時かつ適切に、識別、把握、処理及び伝達されなければならない。また、必要な情報が伝達されるだけでなく、それが受け手に正しく理解され、その情報を必要とする組織内の全ての者に共有されることが重要である。
③内部通報制度など
組織においては、通常の伝達経路ではないものの、組織の情報と伝達及びモニタリングの仕組みの一つとして、内部通報制度を設ける場合がある。内部通報制度は、法令等の遵守等をはじめとする問題について、組織の全ての構成員から、経営者、取締役会、監査役等、場合によっては弁護士等の外部の窓口へ直接、情報を伝達できるようにするものである。内部通報制度を導入する場合、経営者は、内部通報制度を有効に機能させるために、通報者を保護する仕組みを整備するとともに、必要な是正措置等を取るための方針及び手続を整備することが重要である。 また、組織外部の者から内部統制に関する情報が提供されることもあることから、こうした情報が寄せられた場合にどのように対応するかについての方針及び手続を定めておくことが重要である。

企業会計審議会（2023）を基に筆者作成

【付録 C】 上田（2018）による文化の整理

研究者	定義
加護野 (1982)	ある組織の成員によって共有されている価値観や行動規範ならびにそれらを支えている信念
Flamholtz (1983)	組織成員の考えと行動に影響する共有された価値と信条と社会的規範のセット
Denison (1984)	価値観、信念、行動パターンの集合
Rousseau (1990)	メンバーに共有された規範的信念
Calori and Sarnin(1991)	価値観のセット
Cameron and Freeman(1991)	メンバーの価値観、仮定、解釈
Kotter and Heskett(1992)	共有された価値観および行動様式
Gordon and DiTomaso(1992)	企業内で時間をかけてはぐくまれた、共有され安定した信念および価値観のパターン
Marcoulides and Heck(1993)	問題解決のための行動規範を生み出す共有された価値観と信念のパターン
Burt et al (1994)	共有された価値観および行動様式
松村 (1999)	企業に共有されている価値観や行動規範
坂下 (2001)	組織の成員によって共有されたシンボル体系や意味体系
渡辺 (2002)	ある特定の組織の成員が共有している価値観、信念、規範のセット
横田 (2004)	企業が重視する企業価値を基盤として、全従業員の行動、つまり企業活動全般に影響を及ぼす組織規範
木島 (2006)	組織成員によって共有された価値、信念、規範の集合体
Henri (2006)	行動規範を作り出すために組織構造やコントロール・システムと相互作用する共有された価値観
新江・伊藤 (2008)	組織成員に共有された意味体系や価値観であり、そこから派生する一貫した行動原理
Schein (2010)	グループが外部への適応、さらに内部の統合化の問題に取り組む過程で、グループによって学習された、共有された基本的な前提認識のパターン
横尾 (2010)	企業の組織構成員の間で共有された一連の価値体系であり、また、それに関連した組織メンバーの間で見られる共通の行動様式
Cameron and Quinn(2011)	価値観、考え方、管理スタイル、パラダイム、問題解決方法
高田 (2012)	メンバーが共通してもつ『自分たちの組織はこうあるべきだ』を示す理想図と、それを実現するための行動の規則の集合体
小野 (2013)	同じ企業で働く人が共有する価値観、信条、行動規範
櫻井 (2014)	従業員によって共有され、次いで、従業員の思想と行動に影響する傾向にある一連の価値観、信念、および社会規範
Schein (2017)	外的適応と内的統合の問題に関連して知覚し、考え、感じ、行動する正しい方法として教えられる蓄積された共有学習であり、信念、価値観、行動規範のパターンやシステム

上田（2018, 129）より抜粋、筆者にて一部加筆

【付録 D】 サンプルの抽出結果

証券 コード	EDINET コード	企業名	提出日	書類名
1400	E05479	ルーデン・ホールディングス	2022/11/30	外部調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ
1447	E34165	I T b o o k ホールディングス	2023/08/31	特別調査委員会の調査報告書の受領に関するお知らせ
1711	E05452	S D S ホールディングス	2018/07/11	第三者委員会の調査報告書受領に関するお知らせ
1780	E00268	ヤマウラ	2023/09/01	第三者委員会の調査報告書（最終）の受領に関するお知らせ
1847	E00117	イチケン	2013/09/09	外部調査委員会の報告書受領に関するお知らせ
1873	E00197	日本ハウスホールディングス	2018/12/17	特別調査委員会からの調査報告書の受領等に関するお知らせ
2140	E05666	クラウドゲート	2011/12/13	第三者調査委員会報告書の受領に関するお知らせ
2191	E22621	テラ	2018/09/13	第三者委員会の調査報告書受領に関するお知らせ
2315	E05331	C A I C A D I G I T A L	2015/01/30	第三者委員会の調査報告書受領に関するお知らせ
2315	E05331	C A I C A D I G I T A L	2015/08/07	社外委員会からの検証報告書の受領に関するお知らせ
2372	E05352	アイロムグループ	2010/03/12	不適切な会計処理の調査結果報告に関するお知らせ
2402	E05403	アマナ	2020/12/15	特別調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ
2402	E05403	アマナ	2023/05/11	特別調査委員会の調査報告書公表に関するお知らせ
2427	E05447	アウトソーシング	2021/12/28	調査委員会調査報告書の受領に関するお知らせ
2427	E05447	アウトソーシング	2023/11/02	外部調査委員会の調査報告書の公表等に関するお知らせ
2453	E05509	ジャパンベストレスキューシステム	2014/07/28	第三者委員会の調査報告書受領に関するお知らせ
2536	E00398	メルシャン	2010/08/27	当社水産飼料事業部における不適切な取引に関する第三者委員会の最終報告について
2538	E00399	ジャパン・フード&リカー・アライアンス	2015/11/06	平成 27 年 9 月決算短信の開示時期の延期、当社代表取締役会長への便宜に係る疑義並びに調査結果を踏まえたガバナンス体制検討に関するお知らせ
2538	E00399	ジャパン・フード&リカー・アライアンス	2015/12/08	独立調査委員会の追加調査報告書受領、並びに、再発防止策の策定、諮問委員会からの諮問結果及び新経営体制への移行等に関するお知らせ
2538	E00399	ジャパン・フード&リカー・アライアンス	2015/12/18	独立調査委員会による第 3 次調査報告書受領及び今後の日程に関するお知らせ
2667	E02922	イメージワン	2024/01/16	（開示事項の経過）第三者委員会の調査報告書公表に関するお知らせ
2721	E05241	ジェイホールディングス	2016/02/12	第三者委員会による調査報告書の受領に関するお知らせ

2721	E05241	ジェイホールディングス	2020/04/30	第三者委員会の調査報告書（最終）の公表と今後の当社の対応に関するお知らせ
2759	E02954	アイフラッグ	2009/07/08	外部調査委員会による調査報告書のご報告について
2764	E03406	ひらまつ	2020/12/28	外部調査委員会の調査報告書公表に関するお知らせ
3071	E03506	ストリーム	2012/03/19	第三者調査委員会の報告ならびに当社の対応について
3140	E21259	BRUNO	2009/12/11	対策委員会答申書の受領に関するお知らせ
3156	E23245	レスターホールディングス	2017/07/25	第三者委員会の調査報告書の公表と当社の対応に関するお知らせ（その2）
3156	E23245	レスターホールディングス	2022/07/29	特別調査委員会の調査報告書公表に関するお知らせ
3170	E24350	アイセイ薬局	2015/01/30	第三者委員会の調査報告書受領に関するお知らせ
3254	E04047	プレサンスコーポレーション	2020/03/31	外部経営改革委員会からの調査報告書の受領について
3331	E03438	雑貨屋ブルドッグ	2013/11/11	第三者委員会の調査報告書受領に関するお知らせ
3350	E02978	メタプラネット	2016/01/20	（開示事項の経過）株式会社フード・プラネットにおける第三者委員会調査報告書の受領のお知らせ
3390	E05523	INEST	2010/04/19	社外調査委員会の調査報告書に関するお知らせ
3445	E31042	RS Technologies	2019/02/01	特別調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ
3587	E00597	グローバルアジアホールディングス	2015/01/27	第三者委員会の報告書に関するお知らせ
3647	E24998	ジー・スリーホールディングス	2015/10/26	第三者委員会の調査報告書受領に関するお知らせ(1/2)
3647	E24998	ジー・スリーホールディングス	2022/02/02	（開示事項の経過）特別調査委員会の調査報告書公表に関するお知らせ
3686	E30466	ディー・エル・イー	2018/11/27	第三者委員会の調査報告書の受領及び調査結果に関するお知らせ
3731	E04485	京王ズホールディングス	2011/11/17	第三者調査委員会による最終報告書の公表について
3731	E04485	京王ズホールディングス	2015/04/21	第三者調査委員会からの調査報告書の受領に関するお知らせ
3777	E05510	FHTホールディングス	2011/03/14	社外調査委員会の調査報告書の公表に関するお知らせ
3782	E02104	ディー・ディー・エス	2022/08/08	第三者委員会の調査報告書公表に関するお知らせ
3803	E05573	イメージ情報開発	2019/02/12	第三者委員会の調査報告書受領と今後の対応に関するお知らせ
3808	E05587	オウケイウェイヴ	2022/06/10	調査委員会による調査報告書の受領に関するお知らせ
3808	E05587	オウケイウェイヴ	2022/09/20	第三者委員会による追加調査報告書の受領に関するお知らせ
3808	E05587	オウケイウェイヴ	2023/01/20	第三者委員会による調査報告書の受領に関するお知らせ

4296	E05208	ゼンテック・テクノロジー・ジャパン	2009/02/17	不適切な会計処理に関する調査委員会の最終報告について
4347	E05269	ブロードメディア	2018/05/23	第三者委員会の調査報告書受領及び平成 30 年 3 月期決算発表日に関するお知らせ
4352	E05387	日本産業ホールディングス	2010/10/12	社外調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ
4427	E34544	E d u L a b	2022/02/28	特別調査委員会による最終報告書の公表に関するお知らせ
4714	E05024	リソー教育	2014/02/10	第三者委員会の調査報告書受領に関するお知らせ
4714	E05024	リソー教育	2020/08/21	分配可能額を超えた剰余金の配当に関する調査結果および再発防止策について
4764	E05094	N e x u s B a n k	2016/08/31	第三者委員会の調査報告書受領並びに当社の対応方針等に関するお知らせ
4901	E00988	富士フイルムホールディングス	2017/06/12	(差替)「第三者委員会調査報告書の受領及び今後の対応に関するお知らせ」のファイル差替について
5603	E01269	虹技	2014/12/12	第三者委員会の調査報告書受領に関するお知らせ
5856	E01329	エルアイイーエイチ	2010/12/09	平成 22 年 1 月 22 日設置の第三者調査委員会の調査報告書の受領等
5856	E01329	エルアイイーエイチ	2011/02/21	第三者調査委員会の調査報告書の受領についてのお知らせ
6064	E26631	アクトコール	2018/09/06	第三者委員会の追加報告書受領に関するお知らせ
6079	E27900	エナリス	2014/12/19	第三者調査委員会からの追加報告書の受領及び再発防止策に関するお知らせ
6182	E31901	メタリアル	2021/11/30	特別調査委員会の調査報告書公表に関するお知らせ
6192	E32220	ハイアス・アンド・カンパニー	2020/10/26	第三者委員会の最終調査報告書公表に関するお知らせ
6205	E01516	ニデックオーケーケー	2021/09/17	特別調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ
6300	E01701	アピックヤマダ	2017/07/03	第三者委員会調査報告書の全文開示に関するお知らせ
6334	E01538	明治機械	2013/02/15	第三者委員会の調査報告書受領に関するお知らせ
6408	E01647	小倉クラッチ	2020/12/16	特別調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ
6502	E01738	東芝	2015/07/21	第三者委員会の調査報告書全文の公表及び当社の今後の対応並びに経営責任の明確化についてのお知らせ
6573	E33868	アジャイルメディア・ネットワーク	2021/06/21	第三者委員会の最終調査報告書公表及び役員報酬の減額に関するお知らせ
6573	E33868	アジャイルメディア・ネットワーク	2022/04/11	第三者委員会の調査報告書の公表について
6581	E01745	日立工機	2010/11/01	当社連結子会社の不適切な取引および会計処理に関する調査結果等について
6615	E32169	ユー・エム・シー・エレクトロニクス	2019/10/28	外部調査委員会の最終報告書受領に関するお知らせ

6632	E21320	J V C ケンウッド	2010/02/08	調査委員会報告と過年度決算の訂正概要、平成 22 年 3 月期第 3 四半期の四半期報告書の提出遅延および監理銘柄（確認中）指定の見込みに関するお知らせ
6648	E01754	かわでん	2015/03/13	第三者委員会の調査報告書受領に関するお知らせ
6674	E02089	ジーエス・ユアサ コーポレーション	2008/10/31	（別紙）調査報告書
6675	E01874	サクサホールディングス	2020/10/09	（訂正）「特別調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ」の一部訂正について
6678	E02345	テクノメディカ	2016/06/23	第三者委員会の調査報告書受領に関するお知らせ
6703	E01767	沖電気工業	2012/09/11	当社海外連結子会社の不適切な会計処理に関する調査結果等について
6740	E30481	ジャパンディスプレイ	2020/04/13	第三者調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ
6840	E02045	A K I B A ホールディングス	2017/07/31	第三者委員会からの調査報告書の全文開示に関するお知らせ
6944	E01972	アイレックス	2013/06/10	第三者委員会の調査報告書受領に関するお知らせ
6944	E01972	アイレックス	2014/03/07	第三者委員会の調査報告書受領に関するお知らせ
7215	E02246	ファルテック	2018/03/13	特別調査委員会の調査報告書受領と今後の対応に関するお知らせ
7452	E03246	マツヤ	2013/02/08	調査委員会の調査報告及び当社の対応について
7505	E03264	扶桑電通	2013/05/07	第三者調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ
7518	E04966	ネットワンシステムズ	2013/03/08	当社元社員による不正行為に係わる調査結果に関するお知らせ
7518	E04966	ネットワンシステムズ	2020/03/12	特別調査委員会の調査結果と今後の対応に関するお知らせ
7518	E04966	ネットワンシステムズ	2021/03/18	「外部調査委員会調査報告書 ～ガバナンス・企業文化の観点から～」の受領及び開示版の公表に関するお知らせ(1)
7519	E02854	五洋インテックス	2018/05/07	第三者委員会の調査報告書受領に関するお知らせ
7519	E02854	五洋インテックス	2020/03/04	調査委員会からの調査報告書受領に関するお知らせ
7519	E02854	五洋インテックス	2021/02/12	外部調査委員会の調査報告書の公表に関するお知らせ
7532	E03280	パン・パシフィック・インターナショナルホールディングス	2014/03/28	当社連結子会社（日本アセットマーケティング株式会社）における第三者委員会の調査報告及び同社の対応に関するお知らせ
7538	E02818	大水	2011/05/24	不適切な取引に関する調査結果について
7604	E03314	梅の花	2019/08/29	第三者委員会の調査報告書全文開示に関するお知らせ
7676	E34819	グッドスピード	2024/01/04	第三者調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ
7708	E02339	石山 G a t e w a y H o l d i n g s	2014/12/12	第三者委員会の調査報告書受領に関するお知らせ (3/3)
7719	E01587	東京衡機	2023/03/03	第三者委員会の調査報告書の受領および当社の対応等に関するお知らせ

7733	E02272	オリンパス	2011/12/06	第三者委員会調査報告書（３）
7806	E34054	M T G	2019/07/12	第三者委員会の調査報告書公表及び今後の対応に関するお知らせ
7824	E02486	オプトロム	2015/07/30	第三者委員会の調査報告書（最終報告）の受領に関するお知らせ
7853	E02468	フード・プラネット	2016/01/20	第三者委員会の調査報告書受領に関するお知らせ
7869	E02449	日本フォームサービス	2019/06/21	第三者委員会の報告書全文開示に関するお知らせ
7997	E02372	くろがね工作所	2019/03/04	第三者調査委員会の調査報告書の受領に関するお知らせ
8052	E02572	椿本興業	2013/05/08	第三者委員会の報告書受領と対応方針について
8089	E02584	ナイス	2019/07/24	第三者委員会調査報告書の受領のお知らせ
8746	E03717	第一商品	2020/04/30	第三者委員会の調査報告書の受領に関するお知らせ
8922	E04020	日本アセットマーケティング	2014/03/28	第三者委員会の調査報告及び当社の対応に関するお知らせ
8925	E04023	アルデプロ	2023/09/28	（差替）社外調査委員会の調査報告書公表に関するお知らせ
9027	E04232	ロジネットジャパン	2015/03/07	第三者委員会の調査報告書受領に関するお知らせ
9232	E04340	パスコ	2012/05/21	第三者委員会による調査報告書（最終報告）の公表について
9232	E04340	パスコ	2016/09/14	社内調査委員会の調査報告書受領等に関するお知らせ
9232	E04340	パスコ	2023/04/07	特別調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ
9263	E33346	ビジョナリーホールディングス	2023/05/31	第三者委員会の調査報告書の受領に関するお知らせ
9263	E33346	ビジョナリーホールディングス	2023/07/27	追加調査を実施する第三者委員会の調査報告書の受領に関するお知らせ
9318	E04298	アジア開発キャピタル	2021/06/22	特別調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ
9318	E04298	アジア開発キャピタル	2021/10/29	第三者委員会の調査報告書受領に関するお知らせ
9355	E04326	リンコーコーポレーション	2010/09/10	当社連結子会社における不適切な経理処理に関する調査結果等について及び当社代表取締役会長辞任のお知らせ
9374	E04363	タイガー管理	2008/11/20	不適切な会計処理に関する特別調査委員会の最終報告について
9446	E05181	サカイホールディングス	2022/03/25	独立調査委員会の調査報告書の受領に関するお知らせ
9535	E04521	広島ガス	2009/04/24	当社子会社の不適切な取引に関する調査結果等のご報告

【付録 E】 上位 20 語群の共起関係

【表 E1a】 CA_{TF-RIDF20} との共起関係が強度の上位各 10 語群

	売上		社長		内部監査		営業		部門	
#	Co--Word	J.Index	Co--Word	J.Index	Co--Word	J.Index	Co--Word	J.Index	Co--Word	J.Index
1	計上	0.387	指示	0.082	監査	0.198	部門	0.151	管理	0.173
2	利益	0.096	報告	0.082	室長	0.131	担当	0.128	経理	0.162
3	達成	0.095	取締役	0.068	業務	0.116	売上	0.087	営業	0.151
4	営業	0.087	部長	0.057	部門	0.102	達成	0.080	内部監査	0.102
5	目標	0.078	経営	0.056	内部統制	0.101	管理	0.079	担当	0.088
6	架空	0.073	役員	0.051	監査役	0.097	利益	0.079	機能	0.070
7	予算	0.071	メール	0.050	連携	0.092	部長	0.077	業務	0.070
8	認識	0.063	経営会議	0.050	実施	0.090	本部	0.075	事業	0.066
9	事業	0.061	専務	0.049	指摘	0.089	購買	0.063	購買	0.065
10	基準	0.056	グループ	0.049	評価	0.085	目標	0.058	監査	0.065
	計上		グループ		リスク		通報		内部統制	
1	売上	0.387	会社	0.071	認識	0.088	内部	0.504	評価	0.200
2	架空	0.109	役職員	0.063	十分	0.066	制度	0.396	システム	0.115
3	認識	0.084	子会社	0.061	管理体制	0.066	窓口	0.195	運用	0.114
4	資産	0.068	事業	0.057	管理	0.066	利用	0.104	業務	0.104
5	仕掛	0.066	売上	0.055	対応	0.064	周知	0.090	内部監査	0.101
6	費用	0.066	社長	0.049	コンプライアンス	0.064	従業員	0.067	財務報告	0.091
7	前倒し	0.066	状況	0.047	監査	0.060	相談	0.063	構築	0.084
8	調整	0.064	管理	0.046	検討	0.057	早期	0.060	整備	0.083
9	達成	0.063	経営	0.046	委員	0.055	設置	0.054	状況	0.073
10	過大	0.062	業務	0.045	重要	0.054	アンケート	0.050	プロセス	0.072
	監査役		監査		事業		経営陣		会計監査人	
1	常勤	0.157	内部監査	0.198	計画	0.095	意識	0.078	連携	0.123
2	監査	0.155	監査役	0.155	部門	0.066	現場	0.070	監査	0.121
3	監査役会	0.117	会計監査人	0.121	管理	0.064	コミュニケーション	0.067	監査役	0.082
4	取締役	0.114	業務	0.111	売上	0.061	経営	0.061	説明	0.078
5	連携	0.113	実施	0.108	統括	0.060	業績	0.053	内部監査	0.072
6	内部監査	0.097	報告	0.091	必要	0.057	認識	0.053	指摘	0.065
7	取締役会	0.088	指摘	0.085	グループ	0.057	トップ	0.052	確認	0.056
8	社外	0.085	内部統制	0.067	状況	0.056	姿勢	0.049	報告	0.052
9	会計監査人	0.082	対象	0.066	利益	0.055	改善	0.049	調査	0.051
10	報告	0.081	問題	0.065	達成	0.055	十分	0.048	問題	0.046
	子会社		委員		達成		経理		目標	
1	海外	0.181	コンプライアンス	0.103	目標	0.367	部門	0.162	達成	0.367
2	連結	0.110	調査	0.081	予算	0.234	財務	0.131	数値	0.127
3	管理体制	0.082	開催	0.080	プレッシャー	0.173	部長	0.100	設定	0.117
4	親会社	0.070	報告	0.069	利益	0.105	担当	0.083	プレッシャー	0.117
5	管理	0.061	設置	0.068	数値	0.100	管理	0.073	利益	0.098
6	グループ	0.061	リスク	0.055	計画	0.098	指示	0.069	業績	0.079
7	販売	0.058	構成	0.055	業績	0.098	責任	0.054	売上	0.078
8	統括	0.054	経営	0.053	強い	0.097	本社	0.050	予算	0.074
9	体制	0.048	指摘	0.052	売上	0.095	決算	0.050	高い	0.066
10	規程	0.045	特別	0.047	営業	0.080	計上	0.046	計画	0.062

【表 E1b】 CA_{CO20} との共起関係が強度の上位各 10 語群

	内部 - 通報		制度 - 通報		売上 - 計上		目標 - 達成		契約 - 締結	
#	Co--Word	J.Index	Co--Word	J.Index	Co--Word	J.Index	Co--Word	J.Index	Co--Word	J.Index
1	制度	0.442	内部	0.451	前倒し	0.098	プレッシャー	0.135	委託	0.094
2	窓口	0.213	利用	0.125	架空	0.079	予算	0.083	決議	0.071
3	利用	0.109	周知	0.122	基準	0.075	数値	0.082	稟議	0.070
4	周知	0.102	窓口	0.118	先行	0.075	設定	0.070	日付	0.070
5	早期	0.063	不利益	0.068	達成	0.070	前倒し	0.068	コンサル ティング	0.059
6	設置	0.056	早期	0.060	企画	0.067	業績	0.067	基本	0.056
7	不利益	0.055	実績	0.049	顧客	0.065	利益	0.062	顧問	0.049
8	従業員	0.052	信頼	0.046	調整	0.061	粗利	0.060	手続	0.046
9	アンケート	0.047	アンケート	0.045	認識	0.060	インセン ティブ	0.055	取締役会	0.039
10	機能	0.046	発見	0.045	目標	0.056	強い	0.054	事前	0.037
	意識 - コンプライアンス		情報 - 共有		予算 - 達成		早期 - 発見		企業 - 風土	
1	欠如	0.291	適切	0.051	プレッシャー	0.102	予防	0.102	醸成	0.085
2	醸成	0.080	常勤	0.049	目標	0.093	未然	0.087	重視	0.063
3	希薄	0.053	適時	0.040	経営方針	0.060	防止	0.083	属人的	0.054
4	風土	0.048	交換	0.038	強い	0.057	通報	0.050	偏重	0.054
5	社員	0.048	判断	0.038	縮小	0.056	是正	0.046	意向	0.047
6	役職員	0.047	報告	0.037	過度	0.056	措置	0.046	上司	0.047
7	経営陣	0.042	出席	0.036	業績	0.052	窓口	0.042	円滑	0.034
8	著しい	0.038	開催	0.036	執着	0.050	制度	0.041	定着	0.033
9	低い	0.038	メンバー	0.036	設定	0.046	内部	0.041	軽視	0.031
10	企業	0.036	監査等委員	0.035	売上	0.044	不祥事	0.040	形成	0.031
	評価 - 内部統制		監査 - 内部監査		意識 - 欠如		プレッシャー-達成		部門 - 管理	
1	財務報告	0.129	連携	0.084	コンプライ アンス	0.194	目標	0.143	営業	0.079
2	有効	0.114	監査役	0.084	上場会社	0.041	予算	0.093	技術	0.067
3	運用	0.105	実施	0.079	希薄	0.037	強い	0.059	牽制	0.064
4	プロセス	0.099	会計監査人	0.079	著しい	0.036	至上	0.052	経営	0.056
5	サンプリング	0.096	業務	0.077	社員	0.029	過度	0.052	経理	0.052
6	業務	0.087	対象	0.073	株主	0.029	業績	0.046	軽視	0.050
7	J-SOX	0.086	指摘	0.065	事態	0.028	数値	0.043	財務	0.048
8	整備	0.085	室長	0.061	風土	0.027	インセン ティブ	0.040	担当	0.047
9	内部監査	0.077	部門	0.059	リテラシー	0.027	店長	0.038	機能	0.047
10	全社	0.063	発見	0.055	容認	0.026	利益	0.035	購買	0.045
	監督 - 監視		牽制 - 機能		部門 - 経理		決議 - 取締役会		監査役 - 取締役会	
1	相互	0.069	発揮	0.121	財務	0.098	書面	0.087	出席	0.170
2	機能	0.044	相互	0.117	本社	0.060	締結	0.076	監査役会	0.097
3	反対	0.040	監視	0.074	調整	0.057	開催	0.073	取締役	0.066
4	義務	0.038	有効	0.040	企画	0.050	審議	0.070	議論	0.062
5	環境	0.033	期待	0.039	ソフトウェア	0.040	事項	0.068	常勤	0.061
6	業務執行	0.033	ガバナンス	0.038	責任	0.040	上程	0.066	開催	0.060
7	過年度	0.030	状態	0.037	機能	0.037	契約	0.057	意見	0.057
8	ガバナンス	0.029	運営	0.037	開発	0.036	事前	0.053	議事	0.055
9	取締役	0.028	上長	0.036	意向	0.036	譲渡	0.052	質問	0.051
10	非常勤	0.027	権限	0.035	牽制	0.035	日付	0.047	社外	0.046

【表 E2a】 RP_{TF-RIDF20} との共起関係が強度の上位各 10 語群

	部門		子会社		通報		グループ		リスク	
#	Co--Word	J.Index	Co--Word	J.Index	Co--Word	J.Index	Co--Word	J.Index	Co--Word	J.Index
1	管理	0.206	連結	0.177	内部	0.651	会社	0.086	管理	0.124
2	経理	0.190	海外	0.154	制度	0.421	役職員	0.083	事業	0.089
3	内部監査	0.132	親会社	0.132	窓口	0.188	子会社	0.077	対応	0.085
4	営業	0.126	管理体制	0.090	周知	0.145	必要	0.064	発生	0.074
5	強化	0.114	グループ	0.077	利用	0.132	コンプライアンス	0.063	評価	0.073
6	機能	0.102	管理	0.075	従業員	0.076	管理	0.059	コンプライアンス	0.071
7	業務	0.089	事業	0.058	発見	0.075	教育	0.059	必要	0.069
8	必要	0.083	役員	0.050	外部	0.073	適切	0.058	部門	0.062
9	人材	0.082	会社	0.049	存在	0.068	内部	0.053	内部統制	0.061
10	事業	0.082	関係会社	0.044	徹底	0.065	経理	0.052	検討	0.061
	監査役		売上		営業		事業		監査	
1	監査	0.201	計上	0.402	部門	0.126	リスク	0.089	監査役	0.201
2	取締役	0.166	証憑	0.067	担当	0.108	部門	0.082	内部監査	0.198
3	社外	0.119	基準	0.067	管理	0.093	新規	0.076	実効	0.096
4	内部監査	0.116	営業	0.066	技術	0.086	管理	0.068	連携	0.094
5	監査役会	0.111	主義	0.060	購買	0.078	必要	0.059	会計監査人	0.083
6	常勤	0.111	利益	0.056	牽制	0.074	子会社	0.058	強化	0.081
7	連携	0.107	至上	0.056	売上	0.066	会社	0.055	業務	0.081
8	取締役会	0.078	目標	0.049	経理	0.063	特性	0.050	実施	0.077
9	会計監査人	0.073	認識	0.049	成績	0.056	内容	0.050	監査役会	0.069
10	情報	0.070	架空	0.047	本部	0.054	運営	0.049	機能	0.066
	内部統制		内部監査		規定		経理		取締役	
1	システム	0.123	監査	0.198	社内	0.171	部門	0.190	社外	0.227
2	構築	0.102	部門	0.132	整備	0.146	担当	0.123	取締役会	0.174
3	財務報告	0.083	強化	0.120	運用	0.100	財務	0.119	監査役	0.166
4	評価	0.079	監査役	0.116	マニュアル	0.093	管理	0.084	業務執行	0.128
5	整備	0.078	連携	0.097	管理	0.087	業務	0.080	監督	0.116
6	運用	0.074	機能	0.095	違反	0.077	強化	0.073	機能	0.081
7	強化	0.066	体制	0.079	規定	0.073	営業	0.063	選任	0.079
8	業務	0.063	実施	0.077	権限	0.070	チェック	0.060	監視	0.074
9	リスク	0.061	業務	0.077	徹底	0.070	体制	0.060	会社	0.070
10	機能	0.059	独立	0.069	見直し	0.069	人材	0.056	必要	0.069
	計上		システム		経営陣		社外		制度	
1	売上	0.402	内部統制	0.123	現場	0.093	取締役	0.227	通報	0.421
2	架空	0.098	構築	0.107	意識	0.092	役員	0.162	内部	0.366
3	基準	0.083	導入	0.081	従業員	0.061	独立	0.125	周知	0.104
4	証憑	0.082	運用	0.073	重要	0.058	取締役会	0.122	運用	0.093
5	原価	0.065	稟議	0.071	コンプライアンス	0.052	監査役	0.119	利用	0.092
6	リポート	0.063	社内	0.056	必要	0.051	選任	0.116	整備	0.071
7	割戻	0.057	管理	0.055	改革	0.050	監督	0.103	徹底	0.066
8	入金	0.053	データ	0.053	理解	0.050	業務執行	0.084	存在	0.065
9	サービス	0.050	改善	0.049	コミュニケーション	0.049	構成	0.081	有効	0.064
10	商品	0.049	承認	0.046	社外	0.048	機能	0.077	従業員	0.064
10	非常勤	0.027	権限	0.035	牽制	0.035	日付	0.047	社外	0.046

【表 E2b】 RP_{CO20} との共起関係が強度の上位各 10 語群

	内部 - 通報		ガバナンス - コーポレート		制度 - 通報		売上 - 計上		早期 - 発見	
#	Co--Word	J.Index	Co--Word	J.Index	Co--Word	J.Index	Co--Word	J.Index	Co--Word	J.Index
1	制度	0.419	コード	0.216	内部	0.587	基準	0.091	異常	0.076
2	窓口	0.160	機能不全	0.093	利用	0.160	証憑	0.085	不祥事	0.070
3	利用	0.148	原則	0.063	周知	0.144	架空	0.075	抑止	0.068
4	周知	0.146	上場会社	0.056	窓口	0.103	サービス	0.074	防止	0.065
5	存在	0.072	希薄	0.052	有効	0.071	原価	0.056	予防	0.061
6	有効	0.065	根本	0.048	徹底	0.066	回収	0.048	期待	0.059
7	不利益	0.065	社外	0.047	早期	0.063	契約	0.046	行為	0.051
8	従業員	0.065	株主	0.044	不利益	0.063	不適切	0.044	効果	0.049
9	徹底	0.064	取締役	0.043	存在	0.062	入金	0.043	通報	0.048
10	早期	0.058	知見	0.041	整備	0.062	作業	0.041	未然	0.044
	意識 - コンプライアンス		企業 - 風土		徹底 - 周知		法令 - 遵守		外部 - 専門家	
1	醸成	0.128	醸成	0.167	通報	0.094	倫理	0.059	弁護士	0.071
2	向上	0.111	改革	0.074	内部	0.087	向上	0.056	活用	0.065
3	欠如	0.108	健全	0.068	制度	0.078	社会	0.050	定期	0.054
4	研修	0.104	重視	0.063	社内	0.057	反映	0.050	委員	0.053
5	従業員	0.094	トップ	0.049	役職員	0.054	財務報告	0.045	参加	0.050
6	役職員	0.089	役職員	0.046	窓口	0.053	資産	0.045	研修	0.046
7	徹底	0.068	改善	0.045	規程	0.053	意識	0.039	方策	0.044
8	改革	0.068	組織	0.040	行動	0.049	信頼	0.039	知見	0.043
9	経営陣	0.061	コンプライアンス	0.038	意義	0.047	土壌	0.038	指導	0.041
10	全社	0.060	経営	0.038	従業員	0.044	雰囲気	0.037	チェック	0.040
	情報 - 共有		社外 - 取締役		風土 - 醸成		体制 - 構築		部門 - 管理	
1	適時	0.069	独立	0.145	企業	0.103	ガバナンス	0.073	営業	0.117
2	会計監査人	0.060	選任	0.144	健全	0.100	チェック	0.068	強化	0.085
3	コミュニケーション	0.058	業務執行	0.114	重視	0.076	監視	0.062	経理	0.085
4	連携	0.055	監督	0.103	風通し	0.066	必要	0.058	機能	0.061
5	仕組み	0.053	取締役会	0.101	更	0.065	牽制	0.056	本社	0.060
6	適切	0.051	構成	0.084	良い	0.056	適切	0.053	担当	0.059
7	取締役会	0.047	ガバナンス	0.076	追求	0.049	組織	0.053	責任	0.059
8	監査役	0.043	監査役	0.066	不断	0.048	監督	0.044	リスク	0.059
9	監査等委員	0.041	コーポレート	0.064	発信	0.048	人員	0.042	牽制	0.057
10	提供	0.041	機能	0.058	活発	0.047	業務	0.041	業務	0.053
	監査 - 監査役		監査 - 内部監査		部門 - 経理		監督 - 監視		委員 - 設置	
1	常勤	0.106	監査役	0.103	財務	0.104	業務執行	0.084	諮問	0.186
2	内部監査	0.091	連携	0.091	強化	0.064	機関	0.061	指名	0.139
3	連携	0.091	実効	0.078	法務	0.060	機能	0.060	任意	0.138
4	実効	0.084	対象	0.069	人員	0.057	発揮	0.054	有識者	0.107
5	監査役会	0.074	会計監査人	0.061	会計	0.056	相互	0.053	機関	0.095
6	会計監査人	0.064	実施	0.061	管理	0.055	牽制	0.048	監視	0.068
7	充実	0.041	配置	0.056	人材	0.055	義務	0.048	構成	0.052
8	モニタリング	0.040	モニタリング	0.053	知識	0.052	取締役	0.047	ガバナンス	0.050
9	機能	0.038	計画	0.051	営業	0.051	取締役会	0.046	報酬	0.046
10	適時	0.038	監査役会	0.051	専門	0.050	社外	0.046	指導	0.035

【付録 F】 定性分析に対応する第三者委員会報告書の記述箇所

【表 F4.2.1a】 原因分析 CA _{col-1}
「B氏が売上の前倒し計上について、架空売上ではなく売上が早まっただけという思いを当委員会のヒアリングで供述したとおり、予算を達成するため、あるいは、営業赤字を回避するためといった自社都合を優先させることが許される規範性の緩いルールと認識されていた。」 (IT Bookホールディングス)
「架空売上計上の不適切案件では、実態がないにもかかわらず、成果物と説明できそうなものが存在することをもって、安易に架空売上が許容されると判断している。」 (SDSホールディングス)
「外注費の先送りについては、通常の営業努力の一手段であり商慣習であるなどと考え、厳密には会計上不適切であるかもしれないと認識していたものの、特段の強い不正の意識はなく、本件会計監査人に指摘された時点で修正すれば足りるなどと考えていた旨述べている。」 (アウトソーシング)
「不正な売上の前倒し...損失補填や架空取引による売上計上については、...経営陣やその意向を受けた...経理部門・企画部門から、...売上・業績を達成するように、との圧力・指示が影響し、これがかかると不正ないし不適切な会計処理につながっているものと認められる。」 (サクサホールディングス)
「期中における売上計上は、販売先からの受領書や完成報告など客観的証拠によらず、...営業部門内のみで行われていた。」 (広島ガス)
「本事業部においては、05年以降、売掛金及び在庫について会社の事業計画に反する事業運営が行われ、財務・経理手続に関する違反が繰り返されている。」 (メルシャン)
「B氏は、上記の『裏ワザを考えました』とのコメントと共に、制作の外注比率を削減し(企画売上は増額させていない。)、...C氏が、この案をベースに事業計画を修正した。」「本件不適切行為及びそれにかかる会計処理は、...特に経営陣である取締役CFO、経営管理部門及び事業部門の部長、マネージャーらにおいて事業計画を達成することを重視した結果と考えられる。」 (ディー・エル・イー)
「予算及び事業計画の策定に関し、トップダウン的な数値設定がなされており、現場の現実との乖離が生じている部分があった。現場の実際の状況にもかかわらず、トップダウン的に与えられた数値を達成しなければならないプレッシャーにさらされていた可能性も否定できない。」 (ジーエス・ユアサコーポレーション)
「...事業計画の策定において...必ずしも実現が容易とは言い難い目標値(特に営業利益について)を掲げ、...経営陣・幹部らに対して、その達成を求めた。...経営陣・幹部には、会社の業績を良くしたい、何とかして...目標値を達成したいという欲求があったことが窺われる。」 (ジャパニディスプレイ)
「各工場の事業計画上の予算は、その仮装した棚差を前提に組まれることから、予算達成のためには、実棚在庫数量の水増しを続けざるを得なくなったという悪循環に陥っていたことが、経営陣の工場損益に向けられたプレッシャーと相俟って、各工場で不適切な在庫操作が長期間にわたって実施された原因の一つになっていたといえる。」 (ファルテック)
「この社長月例においては、...『チャレンジ』と称して設定した収益改善の目標値が示され、その目標達成を強く迫っており、業績不振の会社に対しては、収益が改善しなければ当該担当カンパニーの事業からの撤退を示唆することもあった。」「...予算を達成するために当該カンパニーはPから厳しい『チャレンジ』(過大な目標設定)数値を求められていた。...これらの目標を必達しなければならないというプレッシャーを強く受けていた。」 (東芝)
「...C氏らからの叱責から逃れるために、不適切な会計処理によって場当たりの利益額を調整してでも、目標額を達成しようとするのが常態化していた。」「...C氏はB社長を中心として設定された目標について、それが実情に合わない目標であったとしても、...パワハラの言動により強烈なプレッシャーを役員に与えるばかりか、不適切な会計処理についても、自ら指示又は認識若しくは認容しており、コンプライアンス意識の欠落は深刻である。」 (ユー・エム・シー・エレクトロニクス)

【表 F4.2.1b】原因分析 CA_{co1-2}
「このように、本調査の対象となった不正の端緒が様々な形で表出していたものの、該当部署の上長においても、経理財務部門においても、それら情報を拾い上げ、集約することができなかった。効果的なリスクマネジメントのためには、まず、リスクが認識されることが必要であり、現場で認識された違和感は直ちに経理財務部門にエスカレーションされる仕組みづくりが重要であるが、アマナにはこれが足りなかった。」 (アマナ)
「不正を起こさない又は不正の早期是正を可能とするために、取締役及び取締役会は自ら適切に不正リスクを認識・評価する責任があるにもかかわらず、JBR の取締役会及びバイノスの取締役、取締役会は、自ら適切に不正リスクを認識・評価する責任を怠っていたと言わざるを得ず、この点において JBR の取締役会及びバイノスの取締役、取締役会は機能不全に陥っていたと考えられる。」 (ジャパンベストレスキューシステム)
「リスク管理体制としては、環境面・安全衛生面でのリスクおよび事業リスクの管理に重点を置き、いわゆるコンプライアンス・リスクの管理も含めたリスク管理委員会等の組織の設置や規程の制定を掲げていない。」 (虹技)
「東芝においては、このような経営トップらの関与等に基づき組織的に不適切な会計処理が実行・継続されることを想定し、これを防止するためのリスク管理体制等はとられておらず、後述するように諸部門の監督機能も十分に機能しなかった。」 (東芝)
「本件は、社長、副社長、常務取締役等のトップ主導により、これを取り巻く一部の幹部によって秘密裡に行われたものである。オリンパスにおいては、このような会社トップや幹部職員によって不正が行われることを想定したリスク管理体制がとられておらず、これらに対する監視機能が働かなかった。」 (オリンパス)
「売上取引の実在性・適法性を経営判断の問題と整理すること自体が理解に苦しむが、いずれにしる会計上の収益認識の問題として監査法人に適切に情報共有や相談を行っていれば、外部弁護士の調査結果が明らかになった 2022 年 11 月の段階で売上は取り消すべきとの判断に至った可能性がある。このように監査法人との連携が適切に行われていれば、本件の一部はより早期に発見された可能性がある。」 (I T b o o k ホールディングス)
「不正防止のために内部監査が重要な役割を果たすことは知られているが、内部監査はあくまでスポットの、事後的なチェックになりがちである一方、この『例外的な取扱い』は、常時継続して取引を監視する場合に、より発見の可能性が高まることが期待される。今回、管理部門が懐疑心を持って日々の取引を慎重に監視し、その過程で「例外的な異常な事象」を認知し、その背景を的確に探り出すことができれば、不正を早期に発見できた可能性もあった。」 (イチケン)
「今回の不適切な取引においては、外注取引先である A 製造を利用した架空製品の製造委託によるものが大きい。しかし、外注取引先の管理方針が明確化されておらず、その結果、不適切な取引を早期に発見できなかった状況にある。」 (メルシャン)
「今回、343 万円の売上計上の差異の問題が明らかになったわけであるが、それ以前にも、2016 年 9 月に 2014 年から 2016 年 7 月までの間における営業部の数字と財務部の売掛金との差異が累積として 127 万円も生じていることが明らかになっていたのであって、この時点で同様のミスが生じないように対策を講じておけば、問題の発生を未然に防止できたか、又は問題を早期に発見し対処することができた。」 (ファルテック)
「上記事実によれば、本件における架空取引の兆候や特徴を早めに覚知して在庫確認の実地検査等適切な調査あるいは監査を開始することを可能とする契機が十分ではない可能性があり、それにより J 氏による架空取引を早期に発見することを妨げた原因のひとつになったものと思料する。」 (扶桑電通)

【表 F4.2.2a】 原因分析 CA_{co2-1}
「監査部あるいは社長・経営会議の本事業部に対する指摘・指示等は、同事業部から事実上無視されているに等しい実情にあったと認められるところ、…。…内部監査報告書にあっては、…「社長と経営会議の意思の無視」とまで指摘している。」 (メルシヤン)
「…開発事業本部、建築事業本部及び営業本部の業務は相互に横連携しながら進められていたわけではなく、全ての情報は…前社長に集約され、業務上の指示も全て…前社長から下されていた。」「…経理部従業員は、…本件取引に際して…前社長が 18 億円を私的に抛出するに際しても、…前社長の指示を受けて、送金処理を行っている。」(プレサンスコーポレーション)
「…社長は、…『どうするんだ?3Qで調整をした上で 50、000 千円もマイナスがある。』、『乙、来週の社長ミーティングまでに今期の経常利益をプラスマイナスゼロにまで持っていく案を出してくれ。』旨発言するなど、…粉飾の案を出すよう指示していた。」 (日本フォームサービス)
「AA FX 社長に対する報告書の中に『売上過大計上はなかった』と記載することや、W FX 専務が…の記述を報告書から削除するよう指示したとの複数の供述も得られた。」「…y FX 副社長は、…の負の遺産が 70 百万 NZ ドルとなることやその内訳を示したスライドを社長報告用の報告資料から削除することを指示した。」 (富士フイルムホールディングス)
「A・B 取引は関連当事者間の取引を意味するものであったから、取締役会としては、A・B 取引に承認を与えた後も、その取引が会社等の利益を害することのないように、また、そうした懸念を惹起することのないように、その取引を監視すべきであった。取締役会には、ガバナンスに対する認識の甘さがあり、その監視・監督責任を十分に果たしていなかった。」 (CAICA DIGITAL)
「…各取引において、限られた担当者のみが関与し、適切な情報共有がなされず、十分な監視監督ができていなかった…。…不適切な会計処理が行われた当時、各取締役が特定の取引先との業務を担当し、…最高責任者以外の他の役職員とは十分な情報共有がされていなかった。」 (アイロムグループ)
「取締役会の承認又は黙認のもと、会長に対し便宜を図った疑義ある取引が複数実行されており、…取締役会の経営者に対する監督・監視する責任が果たされていたとは到底言えない。」 (ジャパン・フード&リカー・アライアンス)
「対象会社においては、取締役会における子会社の管理及び取締役相互の監督・監視機能が果たされていなかったものであり、そのことが、A 社等取引に係る不適切な会計処理及び平成 26 年 9 月期取引について問題のある手続きが行われたことの一因になったことは明らかである。」 (メタプラネット)
「当時の…企業風土は、元代表取締役が絶対的な存在であり、…役職員が反対意見を唱える環境になく、監視・監督機能が十分に機能していなかった。同様に、取締役会において…、元代表取締役に対して、取締役会・監査役会による監視・監督機能が十分に機能していなかった。」 (INEST)
「当社においては、各業務の担当者を決め、当該業務に関する問題は当該担当者において解決するという、縦割りの構造となっていた。…代表取締役においても、他の担当者の業務内容については把握しておくべき詳細を知らないという状態であった。このように、当社においては縦割りの機能分化が図られていたため、取締役間における監視・監督が十分でなかった。」 (ゼンテック・テクノロジー・ジャパン)
「…取締役構成は、…社内取締役 3 名であり、社外取締役は置かれていない。取締役会は、…定時取締役会を毎月 1 回開催することとされているが、実際は、…1 年間に合計 3 回しか開催していなかった。その一方、開催されていない取締役会についても取締役会議事録は作成していた。…。取締役及び常勤監査役は、こうして作られた取締役会議事録に自ら押印しており、社外監査役については、乙において、保管している社外監査役名の印鑑を押印していた。」 (日本フォームサービス)
「社外取締役たる AM 氏においては、自ら積極的に不正取引に関与していた事実が認められ、経営陣への牽制機能の発揮など到底なし得る状態ではなく、社外取締役の行動としては不適切であったというほかない。」 (クラウドゲート)
「取締役会規程や与信管理規程を遵守する意識が希薄であり、取締役会決議が必要な取引を取締役に付議せず行うことや、…与信限度を超えた取引を…社長の決済を得て安易に行うことが常態化していたことが伺われる。…社長及び…会長が主導する案件については、…事実上…社長及び…会長の独断が可能であり、他の役職員はこれを容認せざるを得ない状況であった。」 (エナリス)

【表 F4.2.2b】原因分析 CA_{co2-2}
「...内部監査室の独立性が確保されておらず、内部監査担当者は J-SOX 対応業務以外の業務を行う余力がなかったという状況を踏まえれば、監査法人が連携を図ることができなかった、あるいは連携を図る意義のある状況が当社において存在しなかったと考えることもできる。」 (S D S ホールディングス)
「...の内部監査室は、その職務を誠実にこなしていたと評価できる。」「しかし、...その改善提案の内容や現場からの改善回答が 2 線の現場に十分に共有されることはなかった。本来であれば、...内部監査部門におけるフォローアップ監査が実施されてしかるべきである。...これらはいずれも実行できていなかった。...人的リソースの不足が、フォローアップ監査が実施できていなかった原因であると、内部監査室も認めている。」 (アマナ)
「業績が急拡大している上場したばかりの企業にとって、内部監査部門に十分な人数の職員を配置することが困難であることを勘案したとしても、プレサンスの業容の大きさに照らすと、内部監査課長 1 名でプレサンス及びその主要な子会社の内部監査を一手に引き受けるという体制は、極めて脆弱であると言わざるを得ない。」 (プレサンスコーポレーション)
「J-SOX 上の要請から...内部監査室が設置されていたが、経営企画部の社員 1~2 名が当てられた形式的なものに過ぎず、営業店舗の業務監査は年に数回行っていたものの肝心の本社内における全社的な監査はまったく行っていなかった。」 (京王ズホールディングス)
「内部監査規程上、内部監査責任者として内部監査部長、監査担当者として内部監査部長が想定されているものの、実際の監査は室長 1 名のみで行っており、子会社を含めた実効性のある内部監査を行うことは難しいと考えられる。」 (E d u L a b)
「...FXA や FXNZ はシンガポールから物理的にも相当距離があり、APO 内部監査部が監査に行くのも容易ではない状況にあった。現に FXNZ については 2009 年に問題が指摘されていたが、2014 年まで監査が実施されておらず、しかも 2014 年に実施された監査では MSA は重点項目ではなかった。」「...APO 内部監査部は...海外販売子会社に対し監査を行う職責を負っていたが、その会社数に比して APO 内部監査部の人数が少ないことから毎年監査を行うことはできず、特に FXA 及び FXNZ は物理的にシンガポールから遠い為不正会計の問題が発見されるまで一定の時間を要し、また 2009 年から 2015 年まで問題が継続することの一因となったと考えられる。」 (富士フイルムホールディングス)
「内部監査室は代表取締役社長が直轄する部門とされており、内部監査計画の承認や報告も代表取締役のみが関与する制度となっており、経営者に対するモニタリング機能を発揮することが期待された制度設計にはなっていない。」 (ハイアス・アンド・カンパニー)
「...内部監査人には、内部監査の経験がない管理部所属(他部との兼務)の従業員 1 名が選任されたのみで、内部監査計画も、同人がコンサルティング会社等から専門的な指導を受けることもないまま、独学で立案したものであった。その後、...初めて内部監査を実施し監査調書の作成に至るが、その内容は担当部署の部長に対する形式的なヒアリングにとどまり、具体的な問題点を抽出・改善するには足りない内容であった。また、2019 年以降、内部監査人は管理部の従業員 L が兼務することになったが、従業員 L は 2018 年の監査調書等の日付や担当者名を変えて内部監査報告書や監査調書を形式的に作成したのみで、実際には内部監査を実施していなかった。」 (アジャイルメディア・ネットワーク)
「本件不正行為との関係において、監査役による購買部門(特に山形購買外注グループ)に対する監査は、内部監査室による調査結果の内容を形式的に確認するに留まり、承認印の管理方法等、業務実態に即した監査は行われていなかった。」 (かわでん)
「SHD 監査室としては、本件架空取引が実在しないものであるという明らかな不正に確信を抱いていたのであれば、SHD 及び SAX 代表取締役社長に対する報告のみならず、SHD 監査役に対しても報告を行うべきであり、さらには EY 監査法人に対しても情報共有すべきであったと考えられる。」 (サクサホールディングス)
「内部監査部門である監査室は社長直轄の組織ではなく、経営推進本部の管轄下であり、経理部を含む経営推進本部に対して適正に牽制機能を果たすことが難しい組織となっていた。」 (ナイス)
「当社には財務・会計に関する十分な知見を有する監査役が選任されておらず、不適切な会計処理の未然防止や早期発見ができなかった大きな要因になったと考えられる。」 (ハイアス・アンド・カンパニー)

【表 F4.2.2c】原因分析 CA_{co2-3}
「...不正取引を行ってはならないことは、法令等の知識がなくとも、当然に認識するはずのものであり、それにもかかわらず不正に及んだことは、倫理観やコンプライアンス意識が欠如していたものというほかなく、経営陣としての資質を疑わざるを得ない...。」 (クラウドゲート)
「担当部署、管理部門及び内部監査部門における問題点については、当社における長年の慣習及び業務上の運用並びにそれらにより醸成される従業員の意識による部分が大きく、これらを打破するには、経営陣がリーダーシップを発揮して、粘り強く取組みを継続していくことが不可欠である。そのような意味では、上述の組織体制上の諸問題については、経営陣の積極的かつ実効的な関与がなされなかったからこそ生じてしまったものといえ、経営陣自身のコンプライアンス意識の欠如が、本件不適切会計処理の最も重大な要因の一つといえる。」 (ニデックオーケーケー)
「WSB は会計の専門家であるが、あくまでも外部者であり、入手できる情報や日々の会計のチェックにかけられるリソースは、社内に比較すれば、当然ながら限られてくる。したがって、たとえ従業員数が限られており、外部専門家に依頼しているとしても、一次的には社内での事後的監視・監督が不可欠であるが、OIC 経営陣は、そういった意識を欠いていた。」 (小倉クラッチ)
「社長、副社長らにおいては、平成 24 年 8 月に、平成 24 年 2 月期に計上された未収入金のうち、少なくとも 60 百万円が架空であると認識したにもかかわらず、それ以外に架空等がないかの調査を行わなかったばかりか、過年度決算の訂正という適切な対応をせず、かかる不正な状態を隠蔽するために私費を投じて架空計上額の補填をしている。このように、経営陣のコンプライアンス意識には、重大な問題がある。」 (マツヤ)
「第 1 ライン及び第 2 ラインの問題点を生み出した...企業文化については、業績を上げることが過度に重視する価値観、営業担当者個人に責任を集中させるやり方、経営陣と現場の意識の乖離といった問題点が挙げられる。」「なぜ、第 1 ラインや第 2 ラインにおいて、このような不正行為の原因となる事情が生じたのか。それは、詰まるところ、経営陣が長年にわたり作り上げてきた NOS の企業文化の問題、具体的には、1 業績を上げること重心を置き、『正しい仕事』を軽視する価値観と 2 営業担当個人に案件成否の責任を集中させるやり方、3 経営陣と現場の意識の乖離、という問題に帰着するといわざるを得ない。」 (ネットワークシステムズ)
「...リスク管理体制としては、環境面・安全衛生面でのリスクおよび事業リスクの管理に重点を置き、いわゆるコンプライアンス・リスクの管理も含めたリスク管理委員会等の組織の設置や規程の制定を掲げていない。これは、会社法による内部統制システム整備の際に、コンプライアンスの重要性は理解しつつも、会社の業務の適正を確保する体制の一環として、コンプライアンスないしコンプライアンス・リスクを明確に意識した組織の設置や規程の制定が重要であるとの意識は薄く、すでに構築・運用されていた環境面・安全衛生面でのリスクマネジメントの一環として、ある程度のコンプライアンス・リスクへの対応がなされていたことから、これに屋上屋を重ねる必要はないと考えていたからである。」 (虹技)
「...リスク管理体制として、コンプライアンス規程を策定し、コンプライアンス委員長を常務取締役総務部長として 1 年に 2 回コンプライアンス委員会を定時開催する旨定めている(コンプライアンス規程第 9 条)。しかし、当該規程制定当時に常務取締役総務部長であった者が退任した以降は、常務取締役総務部長自体が存在しておらず、これに代わるべきコンプライアンス委員長が選任されたことはなかった。そして、これまでコンプライアンス委員会が実際に開催されたこともなかった。」「日本フォームサービスでは、コンプライアンス委員会を開催したことはなく、コンプライアンスに関する社内研修を実施したこともなかった。」 (日本ハウスホールディングス)
「コンプライアンスについては、社長直轄のコンプライアンス委員会が常設機関として設置されており、半年に 1 回、報告を行う形で開催されていた。...しかしながら、コンプライアンス委員会は、年に 2 回定期開催されるのみで、緊急時の対応機関として迅速に対応できるかについて疑問がある。また、コンプライアンス委員会のメンバーは外部の者が少数加わっていたとはいえ、ほぼ社内のメンバーで構成され、そういう意味で外部からの牽制機能があまり働いていない。委員長である松下社長からは、一部の役職員に対して何か問題があれば遠慮なく言っしてほしいという呼びかけがなされていたものの、全役職員に宛ててコンプライアンスに関する具体的な情報発信がなされたことはなかった。加えて、コンプライアンスブックも従業員にどの程度理解されていたかは定かではない。」 (MTG)

【表 F4.2.3】 原因分析 CA_{co.3}
「当社においては、ここに指摘した以外においても、営業を重視し、財務経理その他の管理部門を軽視する企業風土が定着しており、そのため、これら管理部門が営業を牽制することは組織・制度の機能として想定されず、むしろ管理部門はもっぱら営業を支援し従属する部門と位置づけられているかの如くである。」 (レスターホールディングス)
「次に、組織体制及び処理上の問題として、社内稟議システムとして、元代表取締役が全ての最終決裁を行う縦割りの業務体制となっていたこと、営業部門がシステムの開発状況やリリース状況を正確に把握するなど売上計上時期等に対する厳格な意識づけが乏しいことが上げられる。そのため、開発部門は自らが開発しているシステムがどのような状況にあるかについて営業部門と認識を共有する意識が乏しく、営業部門においては、取引先より検収書を受領するにあたり、元代表取締役の指示に従うだけであり、当該システムの開発状況やリリース状況の実体を確認するという基本的事項が行われていない。」 (I N E S T)
「管理企画局は、営業成績至上主義の社内であって当然のごとく売上重視姿勢であったことから、その立場は弱く、その主張は軽視されがちであって、営業部門である教務企画局に対するチェック機能は形骸化し、事実上働いていなかったと言わざるを得ない。」 (リソー教育)
「その企業風土として、売上及びそれに関連する顧客に対する製品納期の遵守を重要視するあまりに、営業や製造部門が重視され、相対的に管理部門が軽視される傾向にあったことが窺われる。そのため、前記の山形購買外注グループのように、管理部門の人員構成は抑制的となり、業務過多等となる結果、営業部門に対する牽制力・管理能力が不十分となっている状況にあると言わざるを得ない。」 (かわでん)
「会社トップが長期間にわたってワンマン体制を敷き、これに会社内部で異論を述べることはばかられる雰囲気」、「歴代の社長には、透明性やガバナンスについての意識が低く、正しいことでも異論を唱えれば外に出される覚悟が必要」、「風通しが悪く、意見を自由に言えないという企業風土が形成されており、役員の間には、会社を私物視する意識が蔓延し、株主に対する忠実義務などの意識が希薄であった」、「経営中心部分が腐っており、その周辺部分も汚染され、悪い意味でのサラリーマン根性の集大成」 (オリンパス)
「...不適切な在庫操作を発生させた背景事情には、棚差の発生に関する根本原因の探求及び除去に取り組まずして、現場に棚差解消のためのプレッシャーを与え続けた経営陣の対応姿勢があるものと認められ、加えて、プレッシャーを受けた各工場の幹部らが棚差の発生を正直に申告する企業風土の改善に思いを及ぼすこともできなかったことから、この意味において、不適切な在庫操作に係る責任の一端が当時の FAL の経営陣に存することは否めないものと考えられる。」 (ファルテック)
「...複数のインタビュー対象者から、『社長には逆らえない。』『社長に意見を言える文化ではない。』『上司に意見をしても会社から言われているんだから仕方ないだろう』と言われて終わる。』といった話が聞かれた。...社長が強烈なリーダーシップを発揮することにより、社員からすれば近寄りがたいものと感じられてしまい、結果的に、社員が経営陣にものを言いにくい企業風土が醸成されていたのではないかと推測される。NH の企業風土にはこのような側面があり、これが本件の遠因になっていることは否めない。」

(日本ハウスホールディングス)
「最後に、OCJにおいてより早期に適切な対応がなされなかった根本原因の1つとしては、オーナー企業としての社風が強いOCJ及び小倉グループにおいては、何か問題が発生したときには、原因等を徹底的に分析した上で「顛末書」にまとめ、関連部門や担当役員という「組織」にまずは報告すべきである、というオーナー社長である小倉氏の考え方が何よりも重視される傾向にある点を指摘する。 もちろん、問題発生に際し、原因を徹底的に分析し、これを書面にまとめ、さらに、全てをオーナー社長の意向のみで動かすのではなく、関連部門や担当役員という組織を重視する考え方は、いずれもそれ自体何ら不適切なものではないものの、こと重大なリスク情報の迅速な報告・伝達という文脈では、これが仇となって、小倉氏を含む役員等への共有が遅れた側面は否めない。特に「顛末書文化」とでも呼ぶべき、「原因を徹底的に分析し、解明した後でなければ、情報を上げられない」という感覚については、OCJ、OCD、OCCに共通して少なからぬ人間から同趣旨の供述がなされており、また過去に本件疑義とは全く異なる内容で作成された顛末書の内容、経営会議等での議論の様子などからは、何か問題が発生したときには、原因等を徹底的に分析した上で顛末書にまとめた上で、関連部門や担当役員に報告を行わないと、強い非難を浴びる、という感覚がOCJのみならず小倉グループに広く広がっている様子が窺われる。 本件OCD疑義事案及び本件OCC疑義事案についても、在庫の過大計上の可能性という問題自体は関根氏らにおいて認識したものの、その発生原因に関する合理的な説明がなかなか明らかとならなかったことなどにより、原因究明のために時間がかかってしまい、小倉氏への報告、ひいてはあずさ監査法人への報告の遅れにもつながってしまったものと考えられる。」 (小倉クラッチ)
「ビジュアルの制作・販売」及び「コンテンツの企画制作」を主たるサービスとするアマナは、役職員の多様性や創造性(以下ヒアリング等において多く使用された「クリエイティビティ」という語を用いる。)を尊重し、従業員それぞれの自己実現を目指してきた。この企業風土は、まさにアマナの事業価値の源泉であり、全くもって否定されるものではない。しかしながら、進藤氏を中心とした経営陣は、上場企業として最低限遵守しなければならないルールや内部統制の適用の場面においても、この「多様性」、「自己実現」、「クリエイティビティ」を重視するあまり、早急なルール変更、ルール順守を徹底する厳しい施策の実施が「多様性」や「クリエイティビティ」を阻害し「自己実現」を阻んでしまう危険性があるとの考えから、早期に抜本的な再発防止策を講じることに後ろ向きであったと評価せざるを得ない。経営陣のこのような態度が、現場に内部統制のゆるみを生じさせ、一部の従業員における基礎的な規範意識の不足に繋がり、3回もの会計不正を発生させる原因となったと考えるべきである。2020年調査報告書の「結語」部分においても、「上場企業としての規律を守り、社会人としてのコンプライアンス意識を持つことが個人のクオリティの障害になるとは考えられず、根底にあるのはやはり業務の拡大を第一とし、上場会社の一員であるという自覚の醸成が後回しになっていたことが今回の事象に繋がったものと思料する。」との指摘がなされている。当該指摘は、当委員会も強く賛同するものである。そもそも、上場企業として最低限遵守しなければならないルール(特に会計規則)や内部統制の構築が「多様性」「自己実現」「クリエイティビティ」を阻害する結果になるはずがない。内部統制と「多様性」「自己実現」「クリエイティビティ」という個人の内面の問題は、まったく別軸の問題であり、これらは完全に両立するはずであり、進藤氏をはじめとしたアマナの経営陣は、このことを再度強く自覚すべきである。」 (アマナ)

謝辞

本論文は、筆者の神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程における研究成果をまとめたものである。その作成にあたっては、実に多くの方々からのご指導、ご助言、ご支援を賜った。したがって、本論文は、筆者個人の研究成果というよりも、そのような方々のお力添えがあってこそ結実したものである。

博論研究の前日譚となる神戸大学の法学研究科博士課程前期課程での在籍期間では、指導教官の榊素寛先生、副査の行澤一人先生のご指導により、コーポレートガバナンス、内部統制、あるいは内部通報制度の理解に不可欠な企業法関連の法学の素養を得られた。また、法学研究科の第2論文作成でご指導いただいた大内伸哉先生からは、公益通報者保護法などの労働法、行政法の観点からのご助言に加えて、その後も神戸労働法研究会で判例報告の機会を賜った。法学研究科で立法の議事録や判例に触れたことが、本論文がアーカイブ研究を採用する契機となっている。

後期課程に編入学後は、神戸管理会計研究会を中心に多数の先生方、諸先輩方からご指導や励ましをいただいた。研究会では、何度となく研究の未進捗を報告するという堂々巡りを繰り返しがちであったが、それでも社会人院生である筆者に対して懇切丁寧なコメントとともに、数々の叱咤激励をいただいた。特に、研究の方向性を見失いつつあった頃には、温かい言葉ながらも深い洞察の必要性を厳しくご指摘いただいた。本論文を管理会計研究からアプローチすることができたのは、研究会で得られた数々の助言があったからにほかならない。加えて、学会活動の場を提供いただいた原価計算研究学会、経営倫理学会では、学会発表、論文投稿でのフィードバックはもちろん、個人的にご親交いただいた研究者、実務家の方々を含めて、得られた学際的な示唆は本論文の随所に活かされている。筆者が所属する松尾貴巳ゼミの現役生・OBや関係者の方々には、研究を含めて多方面で特にお世話になった。とりわけ、博論の論題届出から本審査論文提出までの不安な頃合いには、何気ないメールのやり取りにも大変励まされ、勇気づけられた。

副査の堀口真司先生、高田知実先生には、休学を挟んだこともあり第2論文提出から仮審査論文提出まで随分とお待たせしてしまった。さらには、筆者の不手際で、仮審査・本審査論文ともに提出前にご相談に伺うことができなかっただけでなく、いずれも締切日での提出であったため、審査当日までにお目通しいただく十分な時間がなかった。それにもかかわらず、仮審査でのフィードバックでは、本論文の致命的な欠陥を多くご指摘いただきつつ、それらのいずれもが研究を完成させる

ための重要なヒントとなった。ご自身の研究、教育や大学業務、学外での活動などにご多忙の折に、筆者の研究に真摯に向き合っていただけたことに感銘を受けた。

そして、何よりも松尾貴巳先生には、原点となった神戸大学の MBA プログラム以降、指導教官としてご指導ご鞭撻を賜っており、研究面だけではなく人としてのロールモデルとして公私ともに大きなご薫陶を賜っている。企業不正とその抑止という筆者の問題意識は、学際的な研究テーマであると同時に、管理会計研究としては個別にアプローチしづらいものである。後期課程編入学当時の心境を正直に吐露すると、管理会計研究というよりも松尾先生に教えを乞いたいという思いが強かった。そのため、当初の筆者は、十分な管理会計分野の学識がないままに後期課程を志していたのであった。しかしながら、松尾先生は、それでも快く筆者の後期課程編入学を受け入れてくださり、最後の最後までお導きいただいた。思い返せば、筆者の研究の完成形のデザインの大部分は、当初から松尾先生がそのヒントを概ね啓示してくださっていたのであるが、筆者自身の成長により、ようやく今になって理解できるようになったことが多々ある。本論文では、松尾先生の教えを十分に斟酌できなかったところも少なからずあると思われる。今後も筆者が研究を続けることで、これまでに見遇ごしていた松尾先生の教えの中から気づきを再発見しながら「研究で恩を返す」ことができればと願う次第である。

本論文は、上記のとおり多くの方のご支援の上に完成したのであるが、すべての方のご尽力に個別に言及することは枚挙にいとまがない。末筆ながら、このような形で記すことをお赦しいただきつつ、お世話になったすべての方に感謝申し上げたい。いうまでもなく、本論文に有り得る誤謬は筆者の責任に帰する。

最後に、故・父邦彦、母延榮、妻代里子、子の想輝と輪聖に感謝したい。随分と昔の話ではあるが、父母からの学びや努力への動機づけをこれまで一顧だにせず親不孝の限りを尽くした。思えばそのような励ましは筆者の心の片隅に残っていたからこそ研究を全うすることができたと考える。妻と子どもたちには、筆者が思うがままの自由奔放な人生に付き合わせてしまったことを心苦しく思う。加えて、研究に行き詰まり余裕がなくなってしまったことがあった。夫あるいは父として本当に申し訳なかった。この場をお借りして謝罪したい。同時に、陰ながら支えてくれた妻、笑顔で元気づけてくれた二人の息子が、筆者の研究をはじめとしたすべての源泉であった。これまで家族への孝行らしいことは何もできていないが、今から少しずつでも埋め合わせていきたい。本論文を父母、妻、子に捧げることでこれまでの贖罪の第一歩としての許しを請いつつ、家族に最大限の謝辞を申し上げる。