

Title	マネジメントプロセスにおける企業リスクマネジメントの位置づけ
Author	松下, 幸史朗
Citation	経営研究. 58(4); 219-237
Issue Date	2008-02
ISSN	0451-5986
Textversion	Publisher
Publisher	大阪市立大学経営学会
Description	

Osaka City University

In April 2022, Osaka City University and Osaka Prefecture University merge to Osaka Metropolitan University

マネジメントプロセスにおける 企業リスクマネジメントの位置づけ

松 下 幸 史 朗

- 1 はじめに
- 2 企業リスクマネジメント (ERM) の先行研究
 - 2.1 COSO (2004a, b) の登場
 - 2.2 マネジメントプロセスと ERM
 - 2.3 分析方法の検討
- 3 マネジメントプロセスの分析
 - 3.1 マネジメントプロセスの生成と発展
 - 3.2 マネジメントプロセスの検討
 - 3.3 マネジメントプロセスのフレームワーク
- 4 マネジメントプロセスと ERM の関係
 - 4.1 企業全体のマネジメントプロセス
 - 4.2 マネジメントプロセスにおける ERM の位置づけ
- 5 おわりに

1 はじめに

本稿は、企業リスクマネジメント (Enterprise Risk Management: ERM) 研究における課題の1つとなっているマネジメントプロセスにおける ERM の理論的位置づけを明らかにすることを目的としている。

ERM 研究において、マネジメントプロセスとの関係が課題として表面化した契機は、現在、ERM の代表的なフレームワークの1つとして認知されている COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) (2004a) の公開草案として発表された COSO (2003) にある。

COSO (2003) は、ERM の構成要素として8つのものを示し、それらがマネジメントプロセスに組み込まれることによって ERM が実践されることを指摘した (COSO, 2003, p. 18 参照)。そして、ERM の8つの構成要素がどのようにマネジメントプロセスに組み込まれるのかを表した1つの表 (本稿表1) を提示した。

キーワード：企業リスクマネジメント (ERM)、マネジメントプロセス、PDS サイクル、経営管理、経営倫理

しかし、その表に対して、これはERMがマネジメントプロセスに組み込まれるという理解を妨げるとの趣旨の批判が寄せられることとなった（COSO, 2004a, 邦訳 163 ページ）。そのため、最終報告のCOSO（2004a, b）の完成の際にはその表が削除され、ERMの構成要素がマネジメントプロセスに組み込まれるということは明記されたが、どのように組み込まれるのかについての提示は見送られる形となった。

それでは、なぜCOSO（2003）は、マネジメントプロセスとERMの関係を提示しようとしたのか。それは、COSOが示したERMのフレームワークは、ERMの定義やその目標と構成要素などERMそれ自体の概念を体系化したものであるため、これを踏まえて、ERMがどのように実践されるのかを説明するためには、ERMの構成要素がマネジメントプロセスにどのように組み込まれるのかを明らかにする必要があるためであると考えられる。

しかし、COSOの主目的は、ERMの諸概念を統合したフレームワークとして提示することであった。そのため、COSOは、ERMの実践を理解する上では、ERMがマネジメントプロセスにどのように組み込まれるかを明記することは重要であるけれども、フレームワークの提示という当初の主目的を優先させるために、当該の批判に応える形でマネジメントプロセスとERMの関係を示した表を削除し、報告を完成させたと考えられる。

つまり、COSOのフレームワークによって、ERMそれ自体に関する諸概念の体系化がなされた。しかしながら、マネジメントプロセスとERMの関係を明確にし、ERMの実践をどのように捉えるかということについては、分析課題として残されることとなった。なお、COSO（2004b）では、ERMの適用技法が説かれているが、そこで、マネジメントプロセスとERMの関係が論じられることはなかった。

このような経緯に基づき、本稿では、COSO（2003）に始まるマネジメントプロセスとERMの関係についての議論を再検討し、どのようにERMの構成要素がマネジメントプロセスにおいて位置づけられるかを分析する。そのことによって、ERMの実践をどのように捉えることができるかを検討する手懸かりを得ることとしたい。

本稿の構成は以下の通りである。まず、上述のCOSO（2003）からCOSO（2004a, b）において行われたマネジメントプロセスとERMの関係の議論を中心にERMに関する先行研究を確認する。そして、マネジメントプロセスとERMの関係を理解するためには、マネジメントプロセスを適切に把握することが必要であることを指摘する（第2節）。

その指摘をもとに、マネジメントプロセスに関する既存の研究を考察する。その結果、マネジメントプロセスを理解する上ではPDCA（Plan-Do-Check-Act）サイクルよりもPDS（Plan-Do-See）サイクルの方が適切であることを指摘し、PDSサイクルを使用してマネジメントプロセスを理解する（第3節）。

続いて、ERMとの関係を分析するために必要なマネジメントプロセスの全体像をPDSサイクルで把握し、それに対してCOSO（2004a）が提示するERMの8つの構成要素がどのよ

うに組み込まれるのかを分析する（第4節）。最後に、本稿を総括し、今後の課題を示すこととする（第5節）。

2 企業リスクマネジメント（ERM）の先行研究

2.1 COSO（2004a, b）の登場

ERMの研究には、ERMの規格化を行った Standards Australia and Standards New Zealand（1999）、全社的リスクマネジメント（Enterprise-wide Risk Management）という概念を提唱したデローチ（J. W. DeLoach, 2000）、米国の有名企業が実践しているERMを分析し、技法の共通点を見出したバートンほか（T. L. Barton *et al.*, 2002）などが代表例として挙げられる。

COSOは、このようなERMに関する諸研究に対して、ERMには共通の理解を妨げる多様な理解があることを指摘し、ERMに関する共通の定義やその目標と構成要素などの主要な概念が統合されたERMの統合的フレームワーク（Enterprise Risk Management-Integrated Framework）を提示した（COSO, 2004a, 邦訳15ページ²⁾）。つまり、COSOの研究とそれまでの諸研究との差異は、COSO（2004a, b）がERMに不可欠な要素を明確にし、それらの体系化を図ることによって、ERMに関する共通の理解を促進させようとしていることにある。したがって、本稿では、以下、ERMの理解をCOSOのフレームワークに依拠することとした。

COSOは、ERMの統合的フレームワークの作成にあたって、公開草案として要約（Executive Summary）とフレームワーク（Framework）からなるCOSO（2003）を発表し、かつ、COSO（2003）に対して寄せられた多くの意見を考慮した上で、翌年に最終報告として要約（Executive Summary）とフレームワーク（Framework）からなるCOSO（2004a）および適用技法（Application Techniques）を紹介するCOSO（2004b）を公表した。

COSO（2004a）によれば、ERMの定義³⁾は、「事業体⁴⁾の取締役会、マネジメント、その他の構成員によって遂行され、戦略の策定において、および企業全体に適用され、事業体の目標を達成することに関して合理的保証⁵⁾を提供するために、事業体に影響を与える可能性がある潜在的な事象を明確化し、事業体のリスクアベタイト⁶⁾内にリスクを管理するために設計されたプロセスである」（COSO, 2004a, 邦訳21ページ）。

この定義を簡潔に説明すれば、まず、ERMとは、事業体に属する全員で取り組むことであり、戦略策定にも適用されなければならないこと、また、事業体の目標の達成に関して、絶対的ではないが、合理的な保証を提供すること、そして、ERMは、企業が受容すると判断したリスクの範囲（リスクアベタイト）内にリスクを抑えるように設計される必要があるということである。

また、COSO（2004a）によれば、ERMの全体像は、図1のように捉えられる⁷⁾（COSO,

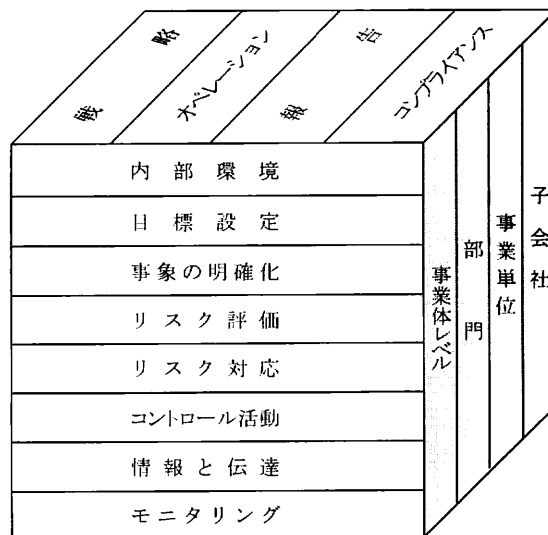
2004a, 邦訳8ページ)。前面に示されているものがERMに不可欠な8つの構成要素である。そして、上面が4つの目標⁹⁾、側面が各組織レベルである。この図を構成要素の観点から考察すれば、ERMの8つ構成要素は、4つの目標の達成のために機能し、また事業体全体に存在しなければならない。

以下では、COSO (2004a) において提示された図1の立方体を「COSO/ERM キューブ」(吉川、2007、147ページ)と呼び、各構成要素を示す場合は「 」をつけて表記する。例えば「コントロール活動」と表記した場合はERMの構成要素を指している。

COSOが提示したERMについての基本的な考え方や定義は、COSO (2003) からほとんど変更されていない。しかしながら、本稿1で示したように、COSO (2003) におけるマネジメントプロセスとERMの関係を示した表については批判が寄せられ、COSO (2004a, b) においては不掲載となった。

つまり、COSO (2004a, b) が提示したERMのフレームワークは、企業の実践からERMに関連する要素のみを抽出することによって構築されたものとなった。そのため、COSO (2004a, b) は、企業が経営管理を行う中で核心の1つと思われるマネジメントプロセスにおいて、ERMの構成要素がどのように位置づけられるのかを明確にしていない。それゆえ、COSO (2004a, b) は、ERMの体制構築やその実践については、説明が困難となっている。以下で、この議論を具体的に考察することとしたい。

図1 ERMの統合的枠組み



出所) COSO (2004a)、邦訳30ページ、図表1-1。

2.2 マネジメントプロセスとERM

COSO (2003) から COSO (2004a, b) にかけて修正されることとなった箇所とは表1である⁹⁾。COSO (2003) では、表1のようにマネジメント活動とERMの関係が提示された。ところが、これに対して、「マネジメント活動とERM活動を比較した図は、ほとんど有益な情報を提供せず、読み手を混乱させる可能性がある」(COSO, 2004a, 邦訳163ページ)という批判や、「ERM活動から区別されたマネジメント活動を設定することは、ビジネスおよびマネジメント活動にリスクマネジメントを埋め込むという見解を向上させるどころか低減させる」(COSO, 2004a, 邦訳163ページ)という批判が提示された。

このような批判を受けたため、COSO (2004a, b) では表1が削除されている。そして、マネジメントプロセスとERMの関係については、「ERMはマネジメントプロセスの一部であり、かつマネジメントプロセスに組み込まれる」(COSO, 2004a, 邦訳169ページ)と記述されるにとどまった。つまり、マネジメントプロセスにおけるERMの位置づけは、課題として残される結果となったのである。

このような議論がCOSO (2003) からCOSO (2004a, b) にかけて行われたが、COSO (2004a, b) 以後、マネジメントプロセスとERMの関係についての分析は進展をみせていな

表1 COSO (2003) において提示されたマネジメント活動とERMの関係

マネジメント活動	ERM
ミッション、価値観、戦略の策定	
目標設定プロセスを設定する	●
戦略策定にERMを適用する	●
事業体レベルと活動レベルの目標を選定する	
業績評価指標を設定する	
内部環境を確立する	●
リスクアペタイトを設定し、 リスクトレランスを設置する	●
潜在的な事象を明確化する	●
リスクの影響度とその発生可能性を評価する	●
リスク対応策を明確化し、評価する	●
リスク対応策を選定し、実行する	
コントロール活動を実行する	●
内外の関係者に情報を伝達する	●
ERMの他の構成要素についての 存在と機能をモニタリングする	●

出所) COSO (2003), p. 18, Exhibit 2.3, 筆者訳。

い。

例えば、経済産業省（2005）では、ERMの実行プロセスの説明に、近年、実務において頻繁に応用されているPDCAサイクルを使用している（経済産業省、2005、7ページ）。しかし、このPDCAサイクルは企業における経営管理プロセスを示しているのではなく、ERMを計画、実施、監視、是正などに分類するために使用されている。そのため、マネジメントプロセスにおいてERMがどのように位置づけられるのかを説明する分析ではない。

また、吉川（2007）は、一般的な企業組織の形態を示し、CRO（チーフ・リスクマネジメント・オフィサー）をトップレベルとし、その下位に事業・活動レベルのリスクマネジメントを位置づけてERMの体制の確立と実行を説明した（吉川、2007、227ページ）。しかし、それは、トップレベルや事業・活動レベルのマネジメントプロセスとERMの関連を分析してはいない。

このように、既存研究において、マネジメントプロセスとERMの関係は主な分析対象となっておらず、マネジメントプロセスにおけるERMの位置づけは明確に提示されていない。それでは、マネジメントプロセスとERMの関係は、どのように理解することができるか。改めて、その課題を分析するための方法を検討する。

2.3 分析方法の検討

マネジメントプロセスとERMの関係を分析するためには、ERMだけでなく、ERMが組み込まれる対象となるマネジメントプロセスの概念が明確にされていることが前提となる。既に述べたように、ERMについては、COSOがその明確なフレームワークを提示している。

それでは、ERMが組み込まれるマネジメントプロセスとは、どのようなことを指しているのでしょうか。COSO（2004a）において、マネジメントプロセスは、下記で示すように簡潔に定義されているだけであり、詳細な提示は行われていない。そのため、まずマネジメントプロセスの概念を明確にする分析が必要となる。

COSO（2004a）によれば、マネジメントプロセスとは「企業を経営するためにマネジメントがとる一連の行動」（COSO, 2004a, 邦訳169ページ）である。そして、COSO（2004a）では、このマネジメントと呼ばれる人に、CEO（Chief Executive Officer）、組織単位の責任者である上級管理者¹⁰⁾（Senior Manager）、その下位にあり特定のプロセスを担う管理者（Manager）を含めている（COSO, 2004a, 邦訳116-118ページ）。

また、COSO（2004a）では、ERMに役割と責任がある主体として、上記のマネジメントの他に、取締役会、リスク担当責任者¹¹⁾（Risk Officer）、財務担当責任者（Financial Officer）、内部監査人（Internal Auditor）、全ての個人（Every Individual）が挙げられている（COSO, 2004a, 邦訳115ページ）。しかし、これらの人々は、「マネジメント」として位置づけられていない。そのため、本稿では、これらの人々の行動をマネジメントプロセスに含めない。

以上のことから、COSO/ERM キューブ (図1) を使用して検討すると、ERM に関連するマネジメントプロセスの全体像は、事業体レベルのマネジメント (CEO)、部門、事業単位、子会社のレベルのマネジメント (上級管理者)、その下位のレベルの特定のプロセスを担うマネジメント (管理者) が、事業体を経営するためにとる一連の行動、と理解することができる。

このようなマネジメントプロセスは、どのようにすれば明確に把握できるか。COSO (2003) では、表1の左側にあるように、マネジメント活動を列挙する方法がとられている。しかし、この表を提示するにあたって、COSO (2003) は、マネジメントの活動を包括的に示したものではない (COSO, 2003, p.18) と言及しているように、マネジメントの全ての行動を具体的に提示することは困難である。そのため、本稿では、マネジメントの行動を抽象化することによって、マネジメントプロセスを理解する方法をとる。

そこで、本稿3では、経営者の行動や経営管理活動を複数の要素に分類する試みを行ってきた管理過程学派 (Management Process School) および品質管理に関する研究を考察する。そのことによって、マネジメントの一連の行動を適切に抽象化する方法を検討することとした。

3 マネジメントプロセスの分析

3.1 マネジメントプロセスの生成と発展

マネジメントプロセスに関する議論の嚆矢はファヨール (H. Fayol) の業績である。彼は、企業を経営するために必要な活動を計画、組織、命令、調整、統制という5つの要素に分類した (Fayol, 1916, 佐々木訳 21 ページ; 山本訳 9 ページ)。

その後、この分析に基づき、特に、マネジメントプロセスの要素を巡って、様々な議論が行われることとなった (Gulick and Urwick, 1937; Brown, 1947; Koontz and O'Donnell, 1955; Allen, 1958; Hicks, 1967; Albers, 1972 など)。このようなマネジメントプロセスの研究を行う人々は、管理過程学派と呼ばれる。

伊藤ほか (1985) によれば、管理過程学派の議論によって、マネジメントプロセスは、最終的にブラウン (1947) が示した計画 (Planning)、実行 (Doing)、点検 (Seeing) のような3段階で理解されるようになった (伊藤ほか、1985、51 ページ)。例えば、内部統制のグローバルなデファクトスタンダードとなった COSO (1992) では、計画 (Planning)、実行 (Executing)、監視 (Monitoring) が基本的なマネジメントプロセスとして提示されている (COSO, 1994, 邦訳 19 ページ)。この3段階に抽象化して捉えたマネジメントプロセスは、ブラウン (1947) によって提示されたプロセスの頭文字をとり「PDS サイクル」と一般に呼ばれている。

このような理解がある一方で、現在では、PDS サイクルとは異なるマネジメントプロセスの考え方が企業実務において広く普及している。それは、シューハートサイクル、デミングサイクル、あるいは PDCA サイクルなどと呼ばれるものである。

この原型は、シューハート (W. A. Shewhart) (1939) にみることができる。シューハート (1939) では、設計、生産、検査という品質管理の3つの段階は、知識を獲得するための仮説の設定、実験の遂行、仮説の検証の3段階と対応していることが提示された。そして、品質管理においては、設計、生産、検査という品質管理プロセスが直線的に進行すると考えるのではなく、検査が設計に連結されることによって循環して進むと考えることが重要である、という主張が行われた (Shewhart, 1939, 邦訳 73 ページ)。

その後、1950年に、日科技連 (日本科学技術連盟) 主催の統計的品質管理についてのセミナーに招聘されたデミング (W. E. Deming) によって、この考え方が日本に普及することになった。セミナーにあたり、デミングは、シューハートの考え方を利用し、「検査」にかかわって「販売」と「調査」を位置づけ、設計、生産、販売、調査という4つのプロセスからなるサイクルを提唱した (Deming, 1952, p. 9)。

このようなデミングの活躍によって、日本に統計的品質管理が普及し、日本の多くの工場実践された (石川、1981、23-24 ページ)。そして、このような品質管理の実践の中で、様々な管理のプロセスが考案され、最終的にPDCA (Plan-Do-Check-Act) という理解が構築されることとなった (小浦、1990)。以下では、これをPDCAサイクルと呼ぶ。

そして、このPDCAサイクルの概念は、1960年代から1970年代にかけてのTQC (Total Quality Control) 活動、またISO (International Organization for Standardization) における品質管理の9000シリーズや環境マネジメントのための14000シリーズで応用された。その結果、多くの企業にPDCAサイクルの考え方が普及することとなった。

3.2 マネジメントプロセスの検討

ここまで、マネジメントプロセスに関する議論を概観した。その結果、マネジメントプロセスを抽象化した形態として、主に、PDSサイクルとPDCAサイクルが見出された。そこで、この2つを比較し、どちらがCOSO (2004a) の定義するマネジメントプロセスを理解する上で適切であるかを検討する。なお、以下では、マネジメントプロセスの各段階を表記する場合は「」を付けて表記する。

PDCAサイクルは、いわゆるPlan-Do-Seeを実際的に考えた手順である (石川、1964、30ページ)。そのため、マネジメントプロセスを理解する目的でPDSサイクルとPDCAサイクルを比較する場合、「S」を「C」と「A」に分離することの意義を検討しなければならない。

ここで、「C」と「A」の内容を検討するために、今日、多くの企業に普及しているISOにおいて使用されているPDCAサイクルの概念を分析する。2004年に改訂されたISO14000では、PDCAが以下のように定義されている。

「Plan : 組織の環境方針に沿った結果を出すために、必要な目的及びプロセスを設定する。
Do : それらプロセスを実行する。Check : 環境方針、目的、目標、法的及びその他の要求事項

に照らしてプロセスを監視し、測定し、その結果を報告する。Act：環境マネジメントシステムのパフォーマンスを継続的に改善するための処置をとる」（吉澤正編、2005、19ページ）。

「C」には監視、測定、報告などが含まれており、「A」には改善を行う行動が含まれている。この「A」において行う是正措置には、何が含まれるだろうか。ISO14000では、環境方針、目標、その他の環境マネジメントシステムの変更に関する決定と行動（吉澤正編、2005、89ページ）が改善の提案として必要であることが示されている。

しかし、この「A」には、方針や目標の変更など、計画に関する要素が含まれている。そのため、「A」と「P」の境界が不明確になる可能性があることに留意しなければならない。例えば、「是正箇所の発見によって当初の計画を撤回し、新たな計画を考案すること」は「P」であるか「A」であるかを判断することは困難である。

このように考えれば、「S」を「C」と「A」に分離することは、品質管理などの実行手順を理解する上では有益であるが、「A」と「P」が重複する可能性を考慮すれば、経営者や経営管理者などの行動を抽象化する方法としては適切でない。

以上のことから、PDCAサイクルよりも、PDSサイクルの方がマネジメントプロセスを抽象化の上では有益であると判断し、本稿では、PDSサイクルを使用してマネジメントプロセスを理解することとする。

3.3 マネジメントプロセスのフレームワーク

PDSサイクルを使用すると、COSO（2004a）が定義するマネジメントプロセスはどのように理解できるか。ここで、これまでのマネジメントプロセスに関連する先行研究に基づき、マネジメントの一連の行動を包含したマネジメントプロセスのフレームワークを提示する。

まず、「P」とは、主に「計画」を行う活動のことである。これは、大多数の論者が、マネジメントプロセスの最初の要素として位置づけているものである。計画に関する活動であるため、ギュリックとアーウィック（1937）が示すような「予算化」も含まれる。

次に「D」とは、計画の実行に関することを示すプロセスである。これには、ファヨール（1916）が示す「命令」、クーンツとオドンネル（1955）における「組織化」、「人事化」、「指揮」、アレン（1958）のいう「動機づけ」などが含まれる。

また、上記のISO14000に定義されているように、「実行」もマネジメントプロセスの「D」に含まれる。これは、経営者や経営管理者は、常に間接的に計画を遂行するとは限らないためである。例えば、経営者が他の企業の経営者と交渉することや、同程度の組織レベルにある経営管理者が部門間の調整を行うことなどが挙げられる。これらは、企業の経営に必要なマネジメントの行動であるため、COSO（2004a）におけるマネジメントプロセスの定義に合致する。

「S」は、評価や報告などを行うプロセスである。これには、ブラウン（1947）における「点検」、ISO14000のPDCAサイクルにおける「C」にある「監視」、「測定」、「報告」などが

含まれている。

そして、評価や是正箇所の分析を行った後には、必要性に応じた是正措置が講じられなければならない。既に述べたように、本稿では「A」というプロセスは設定しない。しかしながら、改善や学習などが行われない組織を想定している訳ではない。計画に関する是正は「P」である。また、石川（1964）によれば、是正措置には再教育も含まれる（石川、1964、41 ページ）が、これは、本稿では命令や指揮と捉え、「D」である。

それでは、多くの論者が提示した「統制」はどこに含まれるか。ファヨール（1916）によれば、統制とは計画、命令、原則などに従って実行されていることを検証することであり、それによって過失や誤謬を修正し、繰り返されないように警告することである（Fayol, 1916, 佐々木訳 183 ページ；山本訳 191 ページ）。つまり、統制には、検証による評価だけでなく、その修正や命令などの概念が含まれているため、本稿における「D」と「S」のプロセスが関連している。

また、アンソニー（R. N. Anthony）は、予算編成を例に挙げ、計画と統制は同時に発生することから、計画と統制が不可分であるとしている（Anthony, 1965, 邦訳 16 ページ；Anthony, 1988, p. 7）。つまり、統制は計画（「P」）にも関連していることになる。以上のことから、本稿では、統制を「P」、「D」、「S」の全てのプロセスに関連するものとする。

このように、本稿では、マネジメントプロセスを理解する。それでは、これを応用すると、ERM が組み込まれるマネジメントプロセスの全体像はどのように理解することができるか。また、その上で、ERM との関係はどのように理解できるか。本稿4で検討する。

4 マネジメントプロセスと ERM の関係

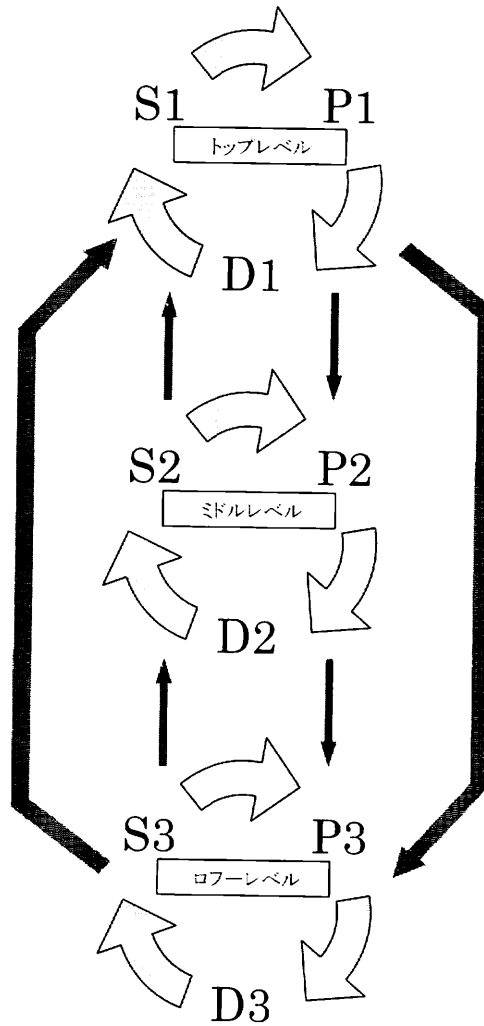
4.1 企業全体のマネジメントプロセス

ERM が組み込まれるマネジメントプロセスの全体像は、事業体レベルのマネジメント、部門、事業単位、子会社のレベルのマネジメント、そして、その下位にある管理者のレベルのマネジメントが事業体を経営するためにとる一連の行動であった（本稿 2.3）。本稿では、この全体像を、前節で検討した PDS サイクルを使用して、図2のように把握する。以下で説明を行う。

図2においては、簡略化のために、事業体レベルをトップレベル、部門、事業単位、関連子会社のレベルをミドルレベル、その下位にある組織レベルをローレベルとしている。また、以下では、このように呼称する。

そして、各組織レベルに PDS サイクルを設定し、トップレベル、ミドルレベル、ローレベルにおけるマネジメントの人々の行動を「P」、「D」、「S」の各段階に抽象化して把握している。また、図2に示しているように、トップレベルのマネジメントプロセスを「P1」、「D1」、「S1」、ミドルレベルを「P2」、「D2」、「S2」、ローレベルを「P3」、「D3」、「S3」とす

図2 企業全体のマネジメントプロセス



出所) 岸川 (1999) 90 ページおよび丸山 (2003) 4 ページを参考に筆者作成。

る。

図2に類似するモデルは、諸文献において、企業の経営活動の全体を表現する際に使用されている。例えば、岸川 (1999) や丸山 (2003) では、企業の階層をトップ、ミドル、ローに分割し、その各階層に PDS サイクルを設定することによって企業全体のマネジメント活動を表した図が提示されている (岸川、1999、90 ページ、図4-6; 丸山、2003、4 ページ、図1)。そのような諸文献における図と本稿の図2との相違点は、各組織レベルの PDS サイクルを連結する矢印にある。この矢印は、主に命令や情報伝達などを意味するが、岸川 (1999) および丸山 (2003) において提示されている図では、トップレベルとローレベルは連結されていない

い。

しかし、本稿の図2では、3つの各組織レベルが相互に連結されている。このような修正を行うことによって、これまでより広域な活動を包含することが可能となった。例えば、トップレベルとローレベルの連結は、トップレベルのローレベルに対する指示や教育活動などを包含している。また、ローレベルからトップレベルへの連結は、ローレベルからトップレベルへの内部通報などの情報伝達を示している。

このように、企業全体のマネジメントプロセスを理解する。これに基づき、以下でERMの構成要素との関連を検討し、マネジメントプロセスにおけるERMの位置づけを分析することとしたい。

4.2 マネジメントプロセスにおけるERMの位置づけ

COSO/ERMキューブ(図1)を考察すると、8つの構成要素(前面)は、企業全体(側面)に同等に関連していることが理解できる。このことから、ERMの8つの構成要素は、各組織レベルのマネジメントプロセスに対して同様に組み込まれることが把握できる。

それでは、8つの各構成要素は、どのようにマネジメントプロセスに組み込まれるか。これを検討した結果が図3である。図3に示しているように、本稿で使用するマネジメントプロセスの観点からCOSO(2004a)が示す8つの構成要素を考察すると、「P」、「D」、「S」のそれぞれに関連する構成要素と、マネジメントプロセスを含めた企業全体に関連する構成要素に分類できる。以下で、この観点から説明を行う。

まず、「P」に関する構成要素とは、「目標設定」、「事象の明確化」、「リスク評価」、「リスク対応」、「コントロール活動」である。

「目標設定」(Objective Setting: OS)とは、マネジメントが目標を設定するプロセスを持ち、選択された目標が事業体のミッションと整合性を持つことを保証することを示す構成要素である(COSO, 2004a, 邦訳28ページ)。

また、「事象の明確化」(Event Identification: EI)とは、事業体に影響を与える可能性がある潜在的な事象を明確化し、その事象が機会(Opportunity)であるか、リスクであるかを決定することを示す構成要素である(COSO, 2004a, 邦訳56ページ)。

なお、COSO(2004a)によれば、機会とは「ある事象が発生し、それが目標の達成に有利な影響を及ぼす可能性」(COSO, 2004a, 邦訳20ページ)であり、リスクとは「ある事象が発生し、それが目標の達成に不利な影響を及ぼす可能性」(COSO, 2004a, 邦訳20ページ)である¹²⁾。

「リスク評価」(Risk Assessment: RA)とは、明確化されたリスクの分析を示す構成要素であり、リスクは発生可能性(Likelihood)と影響度(Impact)の観点から評価される(COSO, 2004a, 邦訳66ページ)。

「リスク対応」(Risk Response: RR) とは、評価したリスクについての対応策を決定することを示す構成要素である。なお、リスク対応策には、回避 (Avoidance)、軽減 (Reduction)、共有 (Sharing)、受容 (Acceptance) があり、この決定に関しては、費用対効果とともに、リスクの発生可能性および影響度を評価することが必要である (COSO, 2004a, 邦訳 75 ページ)。

「コントロール活動」(Control Activities: CA) とは、マネジメントが決定したリスク対応策が実施されていることを保証するための方針および手続きであり、承認、権限の付与、職務の分離、検証、照合、業績のレビューなどがこれに含まれる (COSO, 2004a, 邦訳 83 ページ)。

これらが「P」に関連する構成要素である。各組織レベルが計画を策定するには様々な目標が設定されるため、「目標設定」は「P」において不可欠な構成要素である。また、「事象の明確化」、「リスク評価」、「リスク対応」は、目標に関連するリスクを明確にし、そのリスクを評価し、さらにそのリスクへの対応策を検討するプロセスである。これらは計画活動である。そして、COSO (2004a) によれば、リスク対応策を選択した後に、このリスク対応策が適切に実行されることを確実にするコントロール活動を明確化する必要がある (COSO, 2004a, 邦訳 84 ページ)。これはコントロール活動の計画 (CA1) であるため、「P」である。以上のように、「目標設定」から「コントロール活動」の設定までの一連のプロセスは、計画に関するプロセスであることから、「P」に組み込まれることが把握できる。

次に、「D」に関連する構成要素が、「コントロール活動」である。この「コントロール活動」は、設定されたコントロール活動の実施である。COSO (2004a) が挙げた例で検討すれば、承認、権限の付与、職務の分離など (CA2) が「D」に該当する。承認や権限の付与は実行や命令を示しており、また職務の分離は組織化に関することである。

続いて、「S」に関連する構成要素が、「コントロール活動」および「モニタリング」である。「コントロール活動」については、COSO (2004a) が例として挙げている検証、照合、業績のレビューなど (CA3) が「S」に該当する。これらは、評価や測定などを示している。

また「モニタリング」(Monitoring: MO) は、ERM の構成要素の存在および機能の評価することを示す構成要素である (COSO, 2004a, 邦訳 104 ページ)。「モニタリング」は、通常の企業経営において行われている監視を意味する「日常的モニタリング活動」(Ongoing Monitoring Activities) と、内部監査など特別に行われるモニタリングを意味する「独立的評定」(Separate Evaluation)、または、この2つの組み合わせによって実行される (COSO, 2004a, 邦訳 104 ページ)。これらは、計画の進捗状況の監視や結果の評価に関連する要素である。そのため、「S」に該当する構成要素である。

最後に、図3におけるマネジメントプロセスの外側に位置づけられている「内部環境」と「情報と伝達」を検討する。この位置づけは、「内部環境」および「情報と伝達」が、マネジメントプロセスだけでなく、企業全体に関連する構成要素であることを意味している。

「内部環境」(Internal Environment: IE)とは、組織の風土や人々のリスク意識に関連した構成要素であり、ERMのその他の全ての構成要素の基礎となるものである。具体的には、リスクマネジメントの考え方、取締役会による監視、構成員の誠実性や専門能力、企業における内規などが含まれる(COSO, 2004a, 邦訳35ページ)。

「情報と伝達」(Information and Communication: IC)は、組織における人々が責任を果たすために必要な情報を適時に使用することができ、情報伝達が組織内において縦横に行われることを示す構成要素である(COSO, 2004a, 邦訳29ページ)。

これらの要素とマネジメントプロセスとの関連を検討すれば、例えば、マネジメントと呼ばれる人々に、専門知識や誠実性(「内部環境」)が備わっていることや、タイムリーな情報が伝達されていること(「情報と伝達」)などが挙げられる。マネジメントが意思決定を行う際に、必要な知識や情報または誠実性などが欠如していれば、当然、マネジメントプロセスの有効性は低減する。そのため、「内部環境」および「情報と伝達」は、マネジメントプロセス全体に関係する構成要素である。

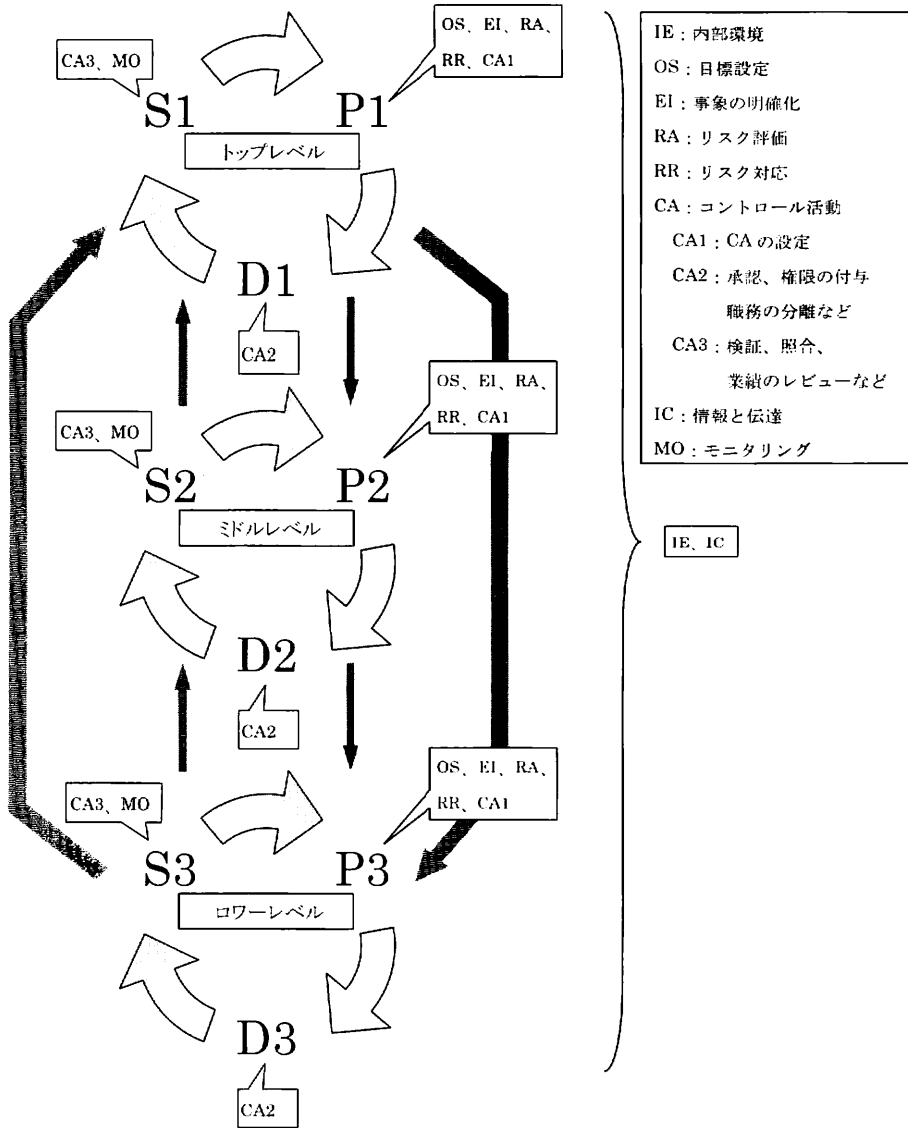
また、マネジメントプロセス以外との関連では、取締役会がCEOや上級管理者の監視を行うこと(「内部環境」)や、リスク担当責任者、内部監査人、従業員などの活動によってリスクに関する情報がマネジメントに伝達されること(「情報と伝達」)などが考えられる。このように、「内部環境」および「情報と伝達」は、マネジメントプロセスを支援する役割にも関連する構成要素である。以上のように、COSO(2004a)が示すERMの8つの構成要素はマネジメントプロセスにおいて位置づけられる。

ここで、図3をもとに、各組織レベルにおいて重要となる構成要素を検討しておく。トップレベルにおいては、戦略策定におけるリスクの明確化(「事象の明確化」)や評価(「リスク評価」)が重要となるだろう。特に、全社的な規模で晒されているリスクであるため、リスクの見落としや過小評価、不注意などがあれば、リスクが顕在化した場合、企業は危機等に見舞われることとなる。

また、ミドルレベルにおいては、戦略や全社の目標の具体化(「目標設定」)が重要となるだろう。つまり、戦略に基づいた、適切な個別目標を設定することが必要である。例えば、過剰に高い目標が設定されれば、ローレベルが不正を行う誘因となる可能性がある。反対に、異常に低い目標の場合は、資源の有効的かつ効率的な利用が損なわれるという別のリスクが発生することとなるだろう。

そして、ローレベルにおいては、特に「コントロール活動」や「モニタリング」が重要となる。ローレベルは、具体的な業務に取りかかることとなるが、その際に、問題のある手続きを取ることがないかということや、また、異常値を示すデータがないかをチェックすることが必要である。さらに、トップレベルやミドルレベルが、直接的に知ることが困難である第一線で発生した情報を伝達すること(「情報と伝達」)も重要な役割となるだろう。

図3 マネジメントプロセスとERMの関係



出所) 本稿図2をもとに筆者作成。

5 おわりに

本稿では、ERM 研究における課題となっていたマネジメントプロセスにおけるERMの位置づけを分析した。第2節では、COSO (2003) に端を発したマネジメントプロセスとERMに関する議論を取り上げ、マネジメントプロセスに関する分析が必要であることを指摘した。

それを受け、第3節では、マネジメントプロセスを抽象的に捉える方法としてPDSサイクルとPDCAサイクルを挙げ、それらを比較した。その結果、PDCAサイクルにおける「A」の位置づけが不安定であることから、PDSサイクルを使用してマネジメントプロセスを捉えた。

第4節では、PDSサイクルを使用したマネジメントプロセスの理解に基づき、企業全体のマネジメントプロセスを提示した。そして、それを使用し、ERMの構成要素を分析することによって、マネジメントプロセスとERMの関係(図3)を把握することが可能となった。

この図3が、ERM体制の構築やERMの実践を包含したフレームワークである。COSO(2004a)が示した図1と比較すると、マネジメントプロセスにおけるERMの構成要素の位置づけが明確となった。

また、本稿のこのような分析を通じて、「内部環境」および「情報と伝達」が、他の構成要素と比較して、異なる性質を持つことが明確になった。図3にあるように、ERMの8つの構成要素のうち、「内部環境」および「情報と伝達」は、マネジメントプロセスだけでなく企業全体に関連する構成要素である。

それでは、ERMを実践する際には、「内部環境」および「情報と伝達」の2つと、「目標設定」、「事象の明確化」、「リスク評価」、「リスク対応」、「コントロール活動」、「モニタリング」の6つは、どのような関係として捉えられるのか。具体的に述べれば、企業内部の専門知識、風土、情報共有の構造などは、マネジメントの人々がリスクの把握や処理を行う際にどのように作用するのか。これらのことは、今後の課題としたい。

注

- 1) 本稿は、日本経営倫理学会関西研究会 2007年度第2回定例会(2007年7月27日、大阪府商工会館)で行った報告「企業リスクマネジメントとマネジメントプロセス」をもとに作成したものである。
- 2) 本稿におけるCOSO(2004a, b)の訳は、八田ほか訳(2006)の原文通りではない場合があることを予めお断りしておく。
- 3) 定義の訳にあたり、八田ほか訳(2006)21ページ、および吉川(2007)146-147ページを参照した。
- 4) 原語は「Entity」であり、八田ほか訳(2006)において「事業体」と訳されている。本稿においては、「事業体」という用語をCOSO(2004a, b)における「Entity」の訳語としてのみ使用し、その他は「企業」という用語を使用する。
- 5) 合理的保証(Reasonable Assurance)とは、「いかに適切に設定・運用されているERMであったとしても、事業体の目標が達成されていることを絶対的に保証することはできないという考え方」(COSO, 2004a, 邦訳169ページ)である。
- 6) リスクアベタイト(Risk appetite)とは、事業体がミッションを達成する過程で受容する意志のあるリスクの範囲のことであり、これは定性的に捉えられることもあれば、定量的に捉えられることもある(COSO, 2004a, 邦訳25ページ)。なお、Risk appetiteは、八田ほか訳(2006)においては「リスク選好」と訳されているが、本稿では原語のままとした。
- 7) 図1の訳にあたり、八田ほか訳(2006)8ページ、および吉川(2007)147ページを参照した。

8) 4つの目標とは、COSO/ERM キューブにおける上面にあるように、戦略目標、オペレーション目標、報告目標、コンプライアンス目標である。戦略目標とは「より高い水準に関連する目標であり、事業体のミッションと整合性を持ち、そしてミッションを支援している」(COSO, 2004a, 邦訳 27 ページ) 目標である。オペレーション目標とは、「事業体の資源についての有効性および効率性に関連する目標」(COSO, 2004a, 邦訳 27 ページ) である。報告目標は「事業体の報告についての信頼性に関連する目標」(COSO, 2004a, 邦訳 27 ページ) である。そして、コンプライアンス目標は「適用される法律および規則についての遵守に関連する目標」(COSO, 2004a, 邦訳 27 ページ) である。

COSO (2004) は「報告目標とコンプライアンス目標の達成は、おおむね事業体の統制の範囲内である」(COSO, 2004a, 邦訳 53 ページ) として、この2つの目標には合理的保証が提供できるとしている。反対に、戦略目標とオペレーション目標に関しては、「これらの達成は単に事業体の統制の範囲内で実現するわけではない」(COSO, 2004a, 邦訳 53 ページ) として、これらの目標に関する合理的保証は、「目標の達成についての進捗状況を把握できるということ」(COSO, 2004a, 邦訳 53 ページ) としている。

9) 表1の訳にあたっては、吉川 (2005) 97 ページを参照した。

10) COSO (2004a) では、この上級管理者に調達や製造のようなライン組織だけでなく、財務や人的資源などスタッフ組織も位置づけられている (COSO, 2004a, 邦訳 117 ページ)。そのため、COSO/ERM キューブにおける「部門」には、ラインとスタッフの両方が含まれる。

11) COSO (2004a) では、他の呼び名として、「Chief Risk Officer」、「Risk Manager」が挙げられている (COSO, 2004a, 邦訳 118-119 ページ)。

12) リスクの定義は、論者によって異なっている。たとえば、Standards Australia and Standards New Zealand (1999) はリスクを「目標に影響を与える何かが起こる可能性」(Standards Australia and Standards New Zealand, 1999, p. 3) としている。IFAC (1999) は、リスクを、危険性の伴うハザード (Hazard)、不確実性 (Uncertainty)、利益を獲得する機会 (Opportunity) の3つからなるものと捉えている (IFAC, 1999, 邦訳 65 ページ)。デローチ (2000) はリスクを「主要な変数の変化によって特定の期間に起こりうる企業業績の分布」(DeLoach, 2000, p. 48) としている。経済産業省 (2005) はリスクを、「組織の収益や損失に影響を与える不確実性」としている (経済産業省、2005、21 ページ)。吉川 (2007) はリスクを「事象の発生可能性であり、かつ意思決定時の予想と結果の差異である」(吉川、2007、132 ページ) としている。

上記のようなリスクの定義には、企業にとってマイナスのことだけでなく、プラスの事柄が含まれることになる。このような意見は、COSO (2003) に対しても寄せられ、機会をリスクの概念に含めるべきであるという意見があったことが COSO (2004a) において紹介されている (COSO, 2004a, 邦訳 159 ページ)。最終的に COSO (2004a) は、ネガティブな事象とポジティブな事象を区別することは、ERM の専門用語に明瞭性をもたらす (COSO, 2004a, 邦訳 159 ページ) として、リスクと機会を明確に区別した。本稿は、この意見を支持し、COSO (2004a) の定義を採用している。

参考文献

- Albers, H. (1972) *Management: the basic concepts*, New York: John Wiley and Sons.
- Allen, L. A. (1958) *Management and Organization*, New York: McGraw-Hill (高宮晋訳『管理と組織』ダイヤモンド社、1960年)。
- Anthony, R. N. (1965) *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Boston:

- Harvard University Press (高橋吉之助訳『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社、1968年)。
- (1988) *The Management Control Function*, Boston: Harvard Business School Press.
- Barton, T. L., W. G. Shenkir, and P. L. Walker (2002) *Making Enterprise Risk Management Pay Off*, Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall PTR (刈屋武昭・佐藤勉・藤田正幸訳『収益を作る戦略的リスクマネジメント』東洋経済新報社、2003年)。
- Brown, A. (1947) *Organization of Industry*, New York: Prentice-Hall (安部隆一訳『経営組織』日本生産性本部、1963年)。
- COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) (1992) the original four-volume COSO report.
- (1994) *Internal Control-Integrated Framework*, Two-volume edition (鳥羽至英・八田進二・高田敏文訳『内部統制の統合的枠組み 理論篇』白桃書房、1996年)。
- (2003) *Enterprise Risk Management - Integrated Framework, Exposure Draft for Public Comment*, Executive Summary and Framework.
- (2004a) *Enterprise Risk Management - Integrated Framework* (八田進二監訳・中央青山監査法人訳『全社のリスクマネジメント フレームワーク篇』東洋経済新報社、2006年)。
- (2004b) *Enterprise Risk Management - Application Techniques* (八田進二監訳・みすず監査法人訳『全社のリスクマネジメント 適用技法篇』東洋経済新報社、2006年)。
- DeLoach, J. W. (2000) *Enterprise-wide Risk Management: Strategies for linking risk and opportunity*, London: Financial Times Prentice Hall.
- Deming, W. E. (1952) *Elementary principles of the statistical control of quality: a series of lectures*, Tokyo: Nippon Kagaku Gijutsu Remmei.
- Fayol, H. (1916) *Administration industrielle et générale*, Paris: Dunod, 1925 (佐々木恒男訳『産業ならびに一般の管理』未来社、1972年；山本安次郎訳『産業ならびに一般の管理』ダイヤモンド社、1985年)。
- Gulick, L. and L. Urwick eds. (1937) *Papers on the science of administration*, New York: Institute of Public Administration, Columbia University.
- Hicks, H. G. (1967) *The management of organizations*, Tokyo: Kogakusya.
- IFAC (International Federation of Accountants) (1999) *Enhancing Shareholder Wealth by Better Managing Business Risk*, International Federation of Accountants (中央青山監査法人経営監査グループ訳『ビジネスリスクマネジメント』東洋経済新報社、2000年、39-130ページ)。
- Koontz, H. and C. O'Donnell (1955) *Principles of management*, New York: McGraw-Hill (大坪檀訳『経営管理の原則1 経営管理と経営計画』ダイヤモンド社、1965年；高宮晋・中原伸之訳『経営管理の原則2 経営組織』ダイヤモンド社、1965年；高宮晋・中原伸之訳『経営管理の原則3 経営人事』ダイヤモンド社、1966年；大坪檀訳(1966)『経営管理の原則4 経営統制』ダイヤモンド社、1966年)。
- Shewhart, W. A. (1939) *Statistical method: from the viewpoint of quality control*, Washington: The Graduate School, The Department of Agriculture (坂元平八監訳『品質管理の基礎概念』岩波書店、1960年)。
- Standards Australia and Standards New Zealand (1999) *Australian/New Zealand Standard 4360: 1999: Risk Management*, Standards Australia and Standards New Zealand.
- 石川馨 (1964) 『新編品質管理入門 A 編』日本科学技術連盟。

- (1981) 『日本の品質管理：TQC とは何か』日科技連出版社。
- 伊藤淳巳・西門正巳・亀田速穂 (1985) 『現代経営学の生成発展』白桃書房。
- 岸川善光 (1999) 『経営管理入門』同文館出版。
- 経済産業省 (2005) 「先進企業から学ぶ事業リスクマネジメント実践テキスト」
http://www.meti.go.jp/policy/economic_industrial/report/downloadfiles/g50331i00j.pdf
(2007/10/21)。
- 小浦孝三 (1990) 「デミングサークルから管理のサークルへ」『品質』第20巻第1号、37-47 ページ。
- 丸山啓輔 (2003) 「経営原理：統合経済合理性の確立に向けて」『日本経営学会誌』第9号、3-33 ページ。
- 吉川吉衛 (2005) 「企業リスクマネジメント、内部統制、コーポレートガバナンス (1) - CSR との関連
において」『経営研究』第56巻第1号、93-117 ページ。
- (2007) 『企業リスクマネジメント-内部統制の手法として-』中央経済社。
- 吉澤正編 (2005) 『対訳 ISO14001：2004 環境マネジメントシステム』日本規格協会。

Theoretical Relationship between Enterprise Risk Management and Management Process

Koshiro Matsushita

Summary

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2003) proposed a chart in an effort to clarify the relationship between Enterprise Risk Management (ERM) and management process. However, instead of lending clarity, this chart stirred a debate as some individuals opined that it only led to further ambiguity. This paper attempts to clarify the relationship between ERM and management process by using a more precise framework for management process; this framework may offer a better explanation of the relationship. By using the new framework, this paper also proposes a more appropriate analysis of the relationship between ERM and management process, as compared to that proposed by COSO (2003).