

研究ノート

内部統制における「EFFICIENCY」概念の誤解・誤読

— 日本生協連ならびに金融庁の「文書」を巡って —

渡 辺 峻

目 次

- 1, なにが問題なのか
- 2, 現代組織論における EFFECTIVENESS と EFFICIENCY の概念
- 3, COSO フレームワークにみる EFFECTIVENESS と EFFICIENCY の概念
- 4, 金融庁「内部統制の基本的な枠組み」にみる「有効性と効率性」の概念
- 5, 日本生協連の「内部統制の基本方針」にみる「有効性と効率性」の概念
- 6, むすび

1, なにが問題なのか

近年の企業の粉飾決算など不祥事多発の中で、内部統制（Internal Control）の取組・強化が、営利組織のみならず非営利組織においても叫ばれている。たとえば、日本生協連においても、金融庁の提示する「内部統制に関する基本的枠組」や法律・規則などの行動基準に依拠して、「内部統制システム構築に関する基本方針」を確立し、それに基づき傘下の生協組織もまた取組みを強化している。

周知のように、日本の金融庁の提示する行動基準は、基本的にアメリカの取組の模倣であり、COSO（Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission）の内部統制フレームワーク等の関係文書が金融庁によって翻訳・紹介されて、その主要な内容が踏襲されている。

たとえば COSO 内部統制フレームワークにおいては、「内部統制の目的」として、その冒頭に「EFFECTIVENESS and EFFICIENCY of OPERATIONS」を掲げているが、それを日本の金融庁の「内部統制の基本的枠組み」文書においても「踏襲」している。しかし、COSO フレームワークに登場する「EFFECTIVENESS and EFFICIENCY」の意味が、日本の金融庁の「枠組み」文書においては、異なる意味・内容に誤訳・誤解・誤読されている、と思われる。そしてその誤訳・誤解にもとづいて「内部統制の目的」が説明され、行動基準が示されるので、金融庁の示す基準に従って活動する多分野の組織に看過できない影響を及ぼしている。たとえば日本生協連の「基本方針」にも、その傘下の生協組織の方針にも、金融庁の誤訳・誤解・誤読にもとづく歪みをもたらしている。そのために現場で生協組織の業務活動を監査すべき監事は職務遂行上の大きな戸惑・支障を来している。

どんな翻訳・紹介でも、細部の小さな誤読・誤解・誤訳はあり得るが、最も重要な「内部統制の目的」という根幹部分に関する誤訳・誤解・誤読であるがゆえに、金融庁の「枠組み」文

書やそれを踏襲した日本生協連の「基本方針」には、COSO の示した「EFFECTIVENESS and EFFICIENCY of OPERATIONS」という重要な観点が消失している、と思われる。

ここでは内部統制に関係する国内外の諸文書を精査・追跡して、なにゆえに日本の金融庁の「枠組み」文書において「EFFECTIVENESS and EFFICIENCY」についての誤訳・誤解・誤読が生じ、内部統制の行動基準に COSO フレームワークの示した重要な視点が欠落したのか、その原因を究明しておきたい。とともに日本生協連には、自主的・自律的に誤解・誤訳を是正し、とりわけ EFFICIENCY の概念の正確な意味を加味した基本方針を確立すること、そして本来の意味内容に基づいて内部統制の強化に取り組むべきことを要請したい。

2. 現代組織論における EFFECTIVENESS と EFFICIENCY の概念

もともと現代組織論 (近代経営学) においては、EFFECTIVENESS と EFFICIENCY の両者は、組織の存続・発展のための不可欠な条件・要因を示す重要なコア概念であり、その理論的なルーツはバーナード組織論に求められる。ここでは、それらの概念が、どのようなコンテキストのなかで、どのような意味内容として使用されているのか、まずそれを見ておこう。

組織や管理の研究分野において、CHESTER I. BARNARD (チェスター・バーナード) の代表作である THE FUNCTION OF THE EXECUTIVE, Harvard University Press 1938 (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社) が、現代組織論 (近代経営学) のグランドセオリーであることに多言を要しない。同書の登場は、「経済学におけるケインズ革命」に匹敵する「経営学におけるバーナード革命」とされており、組織論や管理論の新しい時代の到来を象徴している。バーナードが現代組織論 (近代経営学) の創始者であると呼ばれる所以でもある。

ちなみに彼の理論を継承・発展させたのが HERBERT A. SIMON (ハーバート・サイモン) の ADMINISTRATIVE BEHAVIOR: A STUDY OF DECISION-MAKING PROCESS IN ADMINISTRATIVE ORGANIZATIONS, 1946 (邦訳『経営行動』ダイヤモンド社) であり、のちにサイモンは、この書物でノーベル経済学賞を授与された。現代では、バーナード & サイモンの議論は、多方面に多大なる影響を与えており、営利・非営利を問わず、企業や行政などの組織管理におけるグランドセオリーになっている。

バーナードの議論は、その前提に自由意思をもち自ら選択力を行使して主体的に行動する自律人モデルが措定されており、その点ではテイラーの工場管理論に見られる古典的な他律人モデル・経済人モデルや、メイヨーらの人間関係論に見られる社会人モデルの議論とも異なっている。

そしてバーナードは、この自律人モデルを前提にして、まず組織の成立に不可欠な要素・条件が伝達・貢献意欲・共通目的であることを解明し、さらに組織の存続のためには

「EFFCTIVENESS」「EFFICIENCY」が不可欠であるとした (*ibid.*, pp.55-56)。ここで「EFFCTIVENESS」とは、the accomplishment of the recognized objective of the cooperative action, すなわち協働行為（組織活動）の共通目的の達成の程度を意味し、また「EFFICIENCY」とは、the satisfaction of individual motives, すなわち組織の中の個人（組織成員）の動機の満足を意味している。

このように組織管理のコアとして、「EFFCTIVENESS」「EFFICIENCY」の概念を抽出した点が、バーナードの画期的な貢献であった。組織の側は、組織目的の達成のために、その成員に誘因を提供して貢献活動を引き出さねばならない。組織成員からすれば成員であることで動機が満足しなければ組織目的に貢献することはない。そのような組織成員の貢献が無ければ組織の共通目的は達成しない。つまり「EFFCTIVENESS」は「EFFICIENCY」なしにはあり得ないし、また「EFFICIENCY」は「EFFCTIVENESS」なくしてあり得ない。両者は相互に他者を前提にして成立するペア概念であり、一体となり組織の存続に不可欠な条件である。したがって組織の共通目的の達成の過程（EFFCTIVENESS）が、同時に個々の組織成員の動機の満足の過程（EFFICIENCY）であれば、組織は安定的に存続・発展できる。

このように組織の存続・発展にとって、EFFCTIVENESS（組織の共通目的の達成）とEFFICIENCY（個々の組織成員の動機の満足）の両方が不可欠な条件であり、その同時的な実現・統合化が、組織リーダーの基本的な管理職能となる。いわば組織管理の根幹である。これがバーナード理論の基本的なパラダイムであり、前掲書の全体を貫くパラダイムである。

現代組織論（近代経営学）の分野においては、EFFCTIVENESSとEFFICIENCYのペア概念は、上記のようなコンテクストと意味内容で使用されており、すでに多方面において理論的にも実践的にも普及している。

補注：ここで「組織成員の動機の満足」という場合の「成員」とは、組織の構成メンバーであるが、換言すれば組織目的に対する貢献者のことである。したがって企業組織であれば、従業員のみならず顧客、株主、協力会社などが「組織成員」「構成メンバー」になる。したがって組織論で言う「組織成員」は、法律・規則の示す「組織成員」とは必ずしも同一ではないので注意が必要である。

日常生活的な感覚では、顧客が「組織成員」に入ることは奇異かもしれないが、組織論では組織目的に貢献する人を意味しているので、当然のことながら「構成メンバー」に含まれる。つまり顧客は組織の提供する製品・商品を「購買する」という貢献をしており、そのような貢献がなければ企業組織は目的を達成できず存続しえない。

さらに従業員は働くという貢献をするし、株主は出資という貢献、協力会社は製品・部品の供給という貢献などをするが、それらの貢献なくして企業組織の目的は達成することはない。

かくして組織の側は個々の成員の貢献度を高めるために、たえず多種多様な誘因を組織成員に提供して、

従業員満足、顧客満足など各成員の動機の満足（欲求充足）を最重視する。従業員満足や顧客満足など組織成員の満足なくして企業組織の存続・発展がないことは、現代組織論（近代経営学）のイロハであり、多言を要しない。

3, COSO フレームワークにみる EFFECTIVENESS と EFFICIENCY の概念

アメリカにおいては、内部統制（Internal Control）は、SOX 法（Sarbanes-Oxley Act, サーベインズ・オクスリー法）において明記されている。そして具体的に取組む際には、COSO（Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, トレッドウェイ委員会支援組織委員会）の提示する「内部統制の基本的なフレームワーク」（以下、COSO フレームワークと言う）が国際的スタンダード・行動基準とされている。

COSO フレームワークでは、内部統制の目的・定義を次のように記している。

Internal control is broadly defined as a process, effected by an entity's board of directors, management and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories:

1. Effectiveness and efficiency of operations.
2. Reliability of financial reporting.
3. Compliance with applicable laws and regulations.

このように、COSO フレームワークにおいては、内部統制の目的を 3 つ提示し、その冒頭に「Effectiveness and efficiency of operations」を挙げている。ここには、現代組織論における EFFECTIVENESS と EFFICIENCY のペア概念がそのまま登場しており、その意味内容は先に見た意味内容と同一である。

すなわち「EFFECTIVENESS」とは、組織活動（協働行為）の共通目的の達成の程度を示す概念（the accomplishment of the recognized objective of the cooperative action）であり、いかなる組織でも、たえず環境適応しつつ組織成員からの貢献活動を獲得し、その目的を達成しなければ存続・発展は不可能である。

また「EFFICIENCY」とは、組織を構成する個々の成員の動機の満足（欲求充足）の程度を示す概念（the satisfaction of individual motives）である。いかなる組織であろうとも組織成員に対して誘因を提供して成員の動機を満足（欲求充足）することがなければ、成員の組織目的に対する貢献もない。そして貢献が無ければ組織の共通目的は達成できず、組織の存続・発展は不可能である。

つまり先に見たように EFFICIENCY がなければ EFFECTIVENESS もないし、EFFECTIVENESS がなければ EFFICIENCY もない。両者はペア概念であり、両者の一体化・統合化つまり同時

的に実現することが事業組織（協働行為）の存続・発展に不可欠な条件・要因である。

したがって、COSO フレームワークが「内部統制の目的」として、冒頭に掲げている「EFFECTIVENESS and EFFICIENCY of OPERATIONS.」の日本語の意味は、「組織目的の達成と個々の組織成員の動機の満足を同時に実現しつつ事業組織を持続的に存続・発展させる」ことである。つまり、内部統制の取組を強化する目的の一つは、事業組織を持続的に存続・発展させるためである、という当然の大前提を確認している。

COSO フレームワークは、英語で記述されているので、英語で記述されたコンテキストにおいて、英語で定着した概念の意味内容を英語で理解する限りでは、そこには誤解や誤読の生じる余地はない。この英語で記述された COSO フレームワークの文書は、その後、日本に渡り、日本語に翻訳されるプロセスにて、しだいに意味内容が歪められたようである。

以下においては、金融庁の「枠組み」文書において、いかに誤訳・誤解・誤読が生まれたのか、仔細に検討しておこう。

4. 金融庁「内部統制の基本的な枠組み」にみる「有効性と効率性」の概念

日本における内部統制の取組強化については、「金融商品取引法」において、上場企業および連結子会社に対する会計監査の充実と企業の内部統制の強化を義務付ける規定が盛り込まれて具体化している。それはアメリカの SOX 法の踏襲であるとして、俗に JSOX 法（日本版 SOX 法）などとも呼ばれている。そして日本の金融庁企業会計審議会内部統制部会は、国際的スタンダードとされる COSO フレームワークの内容を模倣・踏襲して、「内部統制の基本的枠組み」を提示して、それを具体的な実施基準として示している。

日本の金融庁の「枠組み」文書では、内部統制の「目的」と、その説明を以下のように記述している。

まず「内部統制とは、基本的に、業務の有効性及び効率性、財務報告の信頼性、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、組織内のすべ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」という。

ここで明らかのように内部統制の目的については、アメリカの COSO フレームワーク文書では、先に見た「3つ」を掲げるが、日本の金融庁「枠組み」文書では「4つ」を掲げている。

つまり、COSO の示す「内部統制の目的」の「1. Effectiveness and efficiency of operations.」については、「(1) 業務の有効性及び効率性」として翻訳され、さらに、「2. Reliability of financial reporting.」は「(2) 財務報告の信頼性」に、そして、「3. Compliance with applicable laws and regulations.」は「(3) 事業活動に関わる法令等の遵守」に、それぞれ翻訳され、最後

に日本独自のものとして、「(4) 資産の保全」が追加されている。

このように、「資産の保全」という目的以外の記述については、COSO 文書と全く同じである。日本の文書に「資産の保全」が、わざわざ追加された経過は不明であり、推測の域を出ないが、おそらく翻訳担当者には、アメリカの COSO フレームワークに示された「EFFECTIVENESS」「EFFICIENCY」のペア概念の意味内容が正確に理解できず日本語訳したからであろう。つまり、この二つの概念は一体となって事業組織の存続・発展のための不可欠な要素・条件を意味しているので、そこには当然のことながら「資産の保全」は含意されている。もし翻訳担当者に「EFFECTIVENESS」「EFFICIENCY」のペア概念の意味が正確に理解されておれば、「資産の保全」を追加することもなく、アメリカの COSO フレームワークのように「3つの目的」の規定で十分であると認識したであろう。なお COSO 内部統制フレームワークは 2013 年に部分的に改訂されたが「内部統制の目的」の箇所については変更・改訂がないので現時点では従来どおり「3つ」のままである。

なお、日本の金融庁の文書においては、「EFFECTIVENESS」は日本語としては「有効性」に、そして「EFFICIENCY」は「効率性」と翻訳されている。ちなみにバーナードの著作の日本語版（山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳）においては、「EFFECTIVENESS」を「有効性」と訳し、「EFFICIENCY」については「能率」と訳している。また前者については「効果性」と訳す文献も散見される。いずれも言葉としては正確な日本語訳であり、他にあてはめる適当な言葉は多くないであろう。ただ「有効性・効果性」にせよ、「効率性・能率」にせよ、これらの日本語訳が、本来の組織論（経営学）としての正確なコンテキストとともに、その意味内容が正確に理解されておれば、何も問題が発生しない。

しかし、残念ながら金融庁「枠組み」文書においては、「EFFECTIVENESS」「EFFICIENCY」のペア概念の意味内容が、以下のように歪めて理解されている。

金融庁の文書は、まず「業務の有効性及び効率性」の説明として、「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」と述べている。末尾に「高める」を加えただけで、全体の意味内容については、ほとんどトートロジーに近い意味不明（無内容）の「説明」ではあるが、この点はここでは無視しておきたい。

この説明文に続いて、「業務とは、組織の事業活動の目的を達成するため、すべての組織内の者が日々継続して取り組む活動をいう。業務の有効性とは事業活動や業務の目的が達成された程度をいい、業務の効率性とは、組織が目的を達成しようとする際に、時間、人員、コスト等の組織内外の資源が合理的に使用される程度をいう」と記述されている。

ここで明らかのように、金融庁文書は「EFFECTIVENESS」「有効性」の意味内容については「事業活動や業務の目的が達成された程度」のことである、として正しく理解している。

ところが「EFFICIENCY」「効率性」については、なぜか資源の合理的な使用度と誤読・誤

解している。すなわち「組織が目的を達成しようとする際に、時間、人員、コスト等の組織内外の資源が合理的に使用される程度」のことだ、と言うのである。

金融庁が「EFFICIENCY」の概念を、「資源が合理的に使用される程度」と誤訳したのは、COSO フレーム (INTERNAL CONTROL INTEGRATED FRAMEWORK. 1992, P16) の下記の説明文であろう。同文書においては「内部統制の目的」は、3つのカテゴリに集約されるとして、OPERATIONS, FINANCIAL REPORTING, COMPLIANCE を指摘しており、その中の OPERATIONS については、下記の説明をしている (16 ページ)。

Operations — relating to effective and efficient use of the entity's use

これを素直に翻訳すれば、「業務活動は、現有の経営資源を、組織目的の達成のためと同時に組織成員の動機の満足のために使用することに関わる」、と言う意味である。ところが、金融庁の「枠組み」文書の前掲箇所においては、「EFFECTIVENESS」「EFFICIENCY」(形容詞では EFFECTIVE and EFFICIENT) のペア概念を、なぜか切り離してしまい、しかも形容詞の「effective and efficient」の両者が「use」にかかるはずであるにも関わらず、なぜか形容詞を「efficient」のみに限定して「efficient use of the entity's use」をワンフレーズにしてしまったようである。そのうえで、それを「資源が合理的に使用される程度」と誤訳・誤解したようである。仮に「efficient use of the entity's use」の部分のみを取り出せば、「資源の合理的な使用度」という翻訳は誤りとはいえないが、これまで見てきたようなコンテキストの中においては、「EFFICIENT」は「EFFECTIVE」とは切り離せず、しかも「EFFICIENT」をここで「合理的」と訳せば、大きな誤解・誤読が生じるのは明白である。

なおまた金融庁の文書には下記のような説明文も登場する。「業務の有効性及び効率性に関する内部統制は、業務の達成度及び資源の合理的な利用度を測定・評価し、適切な対応を図る体制を設けることにより、組織が設定した業務の有効性及び効率性に係る目標の達成を支援する。」ここにおいても、ペア概念が分断されて、「use」にかかる形容詞を「efficient」のみに限定して「efficient use of the entity's use」をワンフレーズにし、しかも「資源の合理的な利用度」と誤訳・誤読・誤解をしている。

もしも翻訳担当者が、「EFFECTIVENESS」「EFFICIENCY」(形容詞では EFFECTIVE and EFFICIENT) の両者が、組織の存続・発展の為の切り離せない条件(要因)を示すペア概念であることと、組織論の本来のコンテキストに即して「EFFICIENCY」(EFFICIENT) の概念の意味内容を正確に理解しておれば、おそらく誤訳・誤解は生じなかったであろう。

繰り返しになるが、「EFFECTIVENESS」(有効性・効果性)とは、the accomplishment of the recognized objective of the cooperative action のこと、すなわち、事業組織の目的達成の程度

を示す概念であり、いかなる組織であっても、たえず環境適応しながら共有化された目的を達成しなければ存続・発展は不可能である。

ここで問題となっている「EFFICIENCY」(効率性・能率)の意味内容は、繰り返しになるが、先にみたように、the satisfaction of individual motives のことであり、組織を構成する個々の成員の動機の満足を示す概念である。いかなる組織でも、組織成員に提供する誘因により個々の成員の動機が満足 (EFFICIENCY) しなければ貢献もなく、また彼らの貢献が無ければ組織目的は達成 (EFFCTIVENESS) できず、組織の存続・発展は不可能である。

かくして組織成員の動機の満足なくして組織目的の達成はなく、組織目的の達成なくして組織成員の動機の満足もない。両者は一体となって (同時に実現して) 事業組織を存続・発展させる不可欠な条件である。かくして COSO フレームワークの言うように「業務活動は、現有の経営資源を組織目的の達成の為と同時に組織成員の動機の満足の為に使用することに関わる」のである。

しかし金融庁文書においては、「EFFCTIVENESS」「EFFICIENCY」が組織の存続・発展のための不可欠な条件 (要因) を示すペア概念であることの無理解の為に、両者を切り離してしまい、その上で「EFFICIENCY (EFFICIENT)」の概念を「資源の合理的な利用度」と誤訳・誤解・誤読し、COSO フレームワークの示す意味内容を歪めてしまったようである。

以上の考察で明らかのように、現代組織論にルーツをもち、COSO フレームワークの示した EFFICIENCY (EFFICIENT) の概念は、金融庁の「内部統制の基本的枠組み」文書を通じて、本来のコンテキストにおける「組織成員の動機満足の程度」を示す意味から大きく乖離してしまい、「国語辞典」的な「合理性」「合理的」の意味に歪められてしまった。すなわち「業務の効率性とは、組織が目的を達成しようとする際に、時間、人員、コスト等の組織内外の**資源が合理的に使用される程度**をいう」にすり替えられてしまった。

このような誤読・誤訳・誤解の基づく金融庁の「枠組み」文書の影響は、はかり知れないものがある。いまこそ金融庁は、すみやかに誤訳・誤解・誤読を克服・是正して、内部統制に関する COSO フレームワークおよび現代組織論のコンテキストを正確に「踏襲」することを期待したい。

補注：一般に、どんな学問分野でも特定の事象・現象を言い表すために採用された特定の概念・専門用語については、ひとまず確定され流布されたものは、それがいかなるコンテキストで使用され、いかなる固有の意味・内容が込められているのか、あるがままに受容・理解するしかない。仮にそれらの用語が日常生活において使用する常識的なコトバと同一であっても、その意味内容はしばしば大きく異なっている。

例えば「われわれ職人はカラダが資本だ」という場合の「資本」の意味は、経済学でいう「資本」の概念とは異なっている。しかも近代経済学とマルクス経済学とでは、議論の前提になるパラダイムもコンテ

キストも異なるので、意味内容はさらに大きく異なっている。それゆえ経済学に登場する専門用語については、私たちは経済学辞典の説明で理解しなければならないし、それを「国語辞典」の説明や日常用語の意味で解釈しようとしても理解不能である。

ここで問題となる組織管理論における「EFFECTIVENESS」「EFFICIENCY」のペア概念についても同様である。それについては経営学（組織管理論）の辞書の説明で理解しなければ、日常用語的な解釈をしても理解不能であろう。ちなみに、吉田和夫・大橋昭一監修『基本経営学用語辞典（改訂版）』（同文館、2015年）においては、「EFFICIENCY」は「個人の動機が満たされた度合を指している」（207頁）と、ごくふつうに説明されている。金融庁の翻訳担当者には猛省を促したい。

5. 日本生協連の「内部統制の基本方針」にみる「有効性と効率性」の概念

日本生協連は、金融庁の指導文書「内部統制の基本的枠組み」に依拠して、2009年に「内部統制システム構築に関する基本方針」を確定したが、「内部統制システム構築」の目的については、「基本方針」の冒頭の端書文に、以下のように記載されている。

日本生活協同組合連合会（以下、「当会」）は、社会的責任を果たして、内外の期待に応えるためにも、ふだんのくらしにもっとも役立つ事業の確立に取り組みます。そして、組合員の多様な参加による社会に開かれた組織づくりをすすめ、会員の発展に貢献します。消費者組織としての役割をさらに発揮し、地域社会に貢献できる存在をめざします。これらを実現する上での前提として、当会では「業務の有効性及び効率性」「財務報告の信頼性」「事業活動に関わる法令等の遵守」「資産の保全」の4つの目的を達成するために必要な内部統制システム構築に関する基本方針（以下 基本方針）を次の通り定め、体制を整備します。なお、基本方針の推進と課題対応等について、統括専務理事を委員長とする内部統制委員会を設置し、内部統制システムを統括する機能を担います。

ここで明らかなように、日本生協連は「内部統制の目的」の冒頭に「業務の有効性及び効率性」を挙げてはいるが、「EFFECTIVENESS and EFFICIENCY of OPERATIONS.」についての金融庁の誤読・誤読・誤解に基づく記述である。したがって、その部分については、前述した本来の意味内容である「組織目的の達成（EFFECTIVENESS）と組織構成員の動機の満足（EFFICIENCY）の同時的実現を通じて事業組織を持続的に存続・発展させること」であると正しく理解されてない。そこでは誤解・誤読・誤読に基づいて、「業務の効率性とは、組織が目的を達成しようとする際に、時間、人員、コスト等の組織内外の資源が合理的に使用される程度をいう」とされている。かくして、COSO フレームワークおよび現代組織論の示す「EFFICIENCY」の概念が見事に消失している。

このような誤解・誤読をふくむ端書文に続いて、日本生協連の「方針」は以下のような7つ

の柱立てをしている。

1. 理事，常務執行役員，執行役員および職員の職務の執行が，法令および定款などに適合することを確保するための体制
2. 理事および常務執行役員，執行役員の職務執行に関わる情報の保存および管理に関する体制
3. 損失の危険の管理（以下，「リスク管理」）に関する規程その他の体制
4. 理事および常務執行役員，執行役員の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
5. 当会および子会社等における業務の適正を確保するための体制
6. 監事とその職務を補助すべき職員を置くことを求めた場合における当該職員に関する事項および監事監査が実効的に行われることを確保するための体制
7. 理事，常務執行役員，執行役員および職員の監事への報告に関する体制

ここで明らかなように，日本生協連の「7つ柱」のどこにも，事業組織の存続・発展にとって不可欠な条件である組織成員の動機の満足（EFFICIENCY）の概念が登場しない。かくして国際的スタンダードとされる COSO フレームワークの示した内部統制の目的の意味は，もはや完全に消失している。その原因は，言うまでもなく日本生協連が，金融庁の誤解・誤読の「枠組み」文書を無批判に踏襲した帰結である。そして，この日本生協連の「基本方針」を受けて，傘下の各地域生協もまた内部統制の「基本方針」を確定したが，その影響は計り知れない。

補注：現代組織論（近代経営学）では，先に見たように，組織成員とは組織の共通目的に対する貢献者を意味している。したがって法律・定款・規則が規定する「組織成員」と，組織論でいう「組織成員」とは必ずしも同一でない。組織論の観点でいえば，生協組織の場合の組織成員とは，組合員や従業員・職員のみならず子会社・関係会社，地域住民さらに生協労組なども含まれる。

組合員は，出資金の提供，生協商品の購買，組織運営の参加などの貢献をする。従業員・職員は店舗や組織の運営・管理・営業という貢献をする。子会社・関係会社は商品の生産・供給・配達などの貢献をする。地域住民は生協の諸活動を支援・協賛という貢献をする。さらに生協労組は理事会との対立側面もあるが生協の理念の実現の根源的な貢献者である。それらの各成員の貢献活動がなければ，生協の目的は達成しないし，生協組織の存続・発展はない。

それら生協組織に対する貢献の程度は，生協組織の成員であることで享受する動機の満足（欲求充足）の程度に比例している。何が満足（欲求充足）の要因かは，それぞれの成員の基本的欲求（モチベーター）

により異なる。一般に、欲求は、物的金銭的欲求、社会的欲求、自己実現欲求など様々あるが、どの欲求に組織成員が主に動機づけられるかにより満足の内容も大きく異なる。

たとえば生協店舗での組合員の購買動機は様々であり、値段が安いから買う人もいるが、店員の対応が良いから、さらに高価でも環境に優しい商品だから、という人もいる。生協に勤務する従業員の勤労意欲も同様であり、賃金が良いからと言う人もいるが、職場の人間関係や雰囲気が良いから、生協の掲げる理念や志に共鳴したからという人もいる。

いかなる組織成員であっても、成員としての自己の動機が満足（欲求充足）する限り、生協組織成員でありつづけ、生協の組織目的に貢献する。それらの貢献があるから生協組織はその目的を達成できるし存続・発展できる。かくして組織の側は、つねに従業員満足や組合員満足さらに地域住民満足など組織成員の動機の満足（欲求充足）の追求を最重視することになる。かくして、組織目的の達成（EFFECTIVENESS）とともに組織成員の動機の満足（EFFICIENCY）の同時的実現を通じて生協組織を持続的に存続・発展させることが重要な課題になる。それが生協組織における内部統制の取組強化の目的の一つである。COSO フレームワークの文書は、そのように示唆している。

6, むすび

以上で見たように、COSO フレームワークが内部統制の目的として、その冒頭に掲げた EFFECTIVENESS and EFFICIENCY of OPERATIONS については、金融庁の「枠組み」文書を経て、大きく誤解・誤訳・誤読され、それが日本生協連の「基本方針」にも踏襲されてしまった。いかなる文書にも、一般論として細部の誤訳・誤解・誤読はあり得るが、内部統制の目的という根幹に関する誤解・誤読・誤訳であるがゆえに、その影響はきわめて深刻だと思われる。かくして日本生協連の方針は、その傘下の組織に看過できない影響を及ぼしている。

たとえば K 生協は、「内部統制の基本方針」の冒頭の端書にて下記のように言う。

K 生活協同組合（以下、当組合）は、「新 21 世紀ビジョン」で掲げた“わたしの暮らしわたしたちの地域に 協同がはぐくむ 安心と笑顔を”を実現するため、組合員満足、組合員参加、職員満足と能力発揮、地域社会への役立ち、経営の安定について「K 生協のめざす 5 つの姿」を定めてその達成に取り組んでいます。当組合は新 21 世紀ビジョン実現に取り組む前提として、内部統制の 4 つの目的「業務の有効性および効率性」「財務報告の信頼性」「事業活動に関わる法令等の順守」「資産の保全」を達成するため基本方針を定め取り組みます。

このように K 生協の「基本方針」は、「新 21 世紀ビジョン」に示した「めざす 5 つの姿」を実現するための前提として、「内部統制の 4 つの目的」を達成する、としている。「5 つの姿」とは、①組合員満足、②組合員参加、③職員満足と能力発揮、④地域社会への役立ち、⑤経営

の安定であるとしており、ここには **EFFICIENCY** の概念が正確に把握されている。そして、この「ビジョン」の実現を目指すための前提が「内部統制の 4 つの目的」の達成である、と言う。そして「基本方針」の「7 つの柱」を下記のように示すが、そのどこにも、**COSO** フレームワークの示した内部統制の目的である **EFFECTIVENESS and EFFICIENCY of OPERATIONS** の意味・内容を見いだすことができない。

1. 理事および職員の職務の執行が、法令および定款などに適合することを確保するための体制
2. 理事の職務執行に関わる情報の保存および管理に関する体制
3. リスク管理（損失の危険の管理）に関する未然防止と緊急事態に備える体制
4. 理事および職員の職務の執行が効率的におこなわれることを確保するための体制
5. 子会社等における業務の適正を確保するための体制
6. 監事はその職務を補助すべき職員を置くことを求めた場合における当該職員に関する事項および監事監査が実効的におこなわれることを確保するための体制
7. 理事の監事への報告に関する体制

このように **K 生協**「基本方針」「7 つの柱」には、**COSO** フレームワークが内部統制の目的として示した観点・問題意識は完全に消失しているが、その原因は誤訳・誤読・誤解を含んだ金融庁文書を日本生協連が無批判に踏襲して「方針」にし、それを傘下の **K 生協**組織も無批判に踏襲したことにある。

K 生協では、一方において、「めざす 5 つの姿」を実現するための前提が「内部統制の 4 つの目的」の達成である、と言いつつも、肝心かなめの「内部統制の基本方針」の中に **EFFICIENCY** 概念がないのであれば、どうして「めざす姿」が実現できるというのであろうか。前提とされる取組のなかで **EFFICIENCY** をめざすことがなくして、どうして前提を踏まえた「めざす姿」が実現できるのであろうか。このような論理的な整合性のない文書をいかに受け止めればよいか、戸惑いを感じるのは筆者のみではあるまい。

いまこそ、日本生協連とその傘下の組織は、誤解・誤訳・誤読の含む方針を克服し、自主的・主体的に「基本方針」を確立し、**COSO** フレームワークが内部統制の目的として示した **EFFECTIVENESS and EFFICIENCY of OPERATIONS** を意識的に自覚的に追求する必要がある。

そして、なによりも金融庁は、誤訳・誤読・誤解の文書をすみやかに是正・克服しなければ、多方面にもたらした看過できない歪みを是正できないであろう。

参考文献

- 1) Barnard, C. (1938) *The Function of The Executive*, Harvard University Press, 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社。
- 2) Simon, H.A. (1946) *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*, 二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇陽子・高柳美香訳（2009）『新版・経営行動』ダイヤモンド社。
- 3) Levin, K. (1948), *Resolving Social Conflicts*, Harper & Brothers. 末永俊郎訳（1954）『社会的葛藤の解決』東京創元社。
- 4) Argyris, C. (1957), *Personality and Organization*, Harper & Row. 伊吹山太郎・中村 実訳（1970）『新訳・組織とパーソナリティー』日本能率協会。
- 5) McGregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill. 高橋達男訳（1970）『新訳・企業の人間的側面』産能短大出版部。
- 6) Herzberg, F. (1966), *Work and the Nature of Man*, World Publishing. Co.. 北野利信訳（1968）『仕事と人間性』東洋経済新報社。
- 7) Maslow, A.H. (1970), *Motivation and Personality*, 2nd ed., Harper & Row. 小口忠彦訳（1987）『改訂新版・人間性の心理学』産能大出版部。
- 8) Harsey, P. et al. (1996), *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall. 山本成二・山本あずさ（2000）『入門から応用へ 行動科学の展開（新版）』生産性本部。
- 9) 渡辺 峻『「組織と個人」のマネジメントー新しい働き方・働かせ方の探究』中央経済社。

