

内部統制整備から経営の質の評価へ

～透明性の確保による経営の質の向上～

「医療の質」の評価

最近、医療の安全確保も含めた「医療の質」に関する関心が高まっており、各種指標で病院をランキングした書籍などもよく見かけるようになった。

医療の質に関しては、米国の A. Donabedian が提唱した、構造 (structure)、過程 (process)、結果 (outcome) の3つの視点から評価されるべきであるとする考え方が現在では広く用いられている¹。「構造」とは医療施設・設備などの物的資源、医師・看護師など専門家の数や多様性、教育・研究機能などであり、「過程」とは診断、治療、リハビリ、患者教育など専門家によって行われる医療活動であり、「結果」とは死亡率、再入院率などの臨床指標である。我々は、「医療の質」というと治療成績に関する事項を思い浮かべるが、人の体は千差万別であり、治療効果には個人差が伴う。「結果」だけに着目するのでは十分ではなく、その「過程」にも着目する必要がある、そしてそれらの検討結果を「構造」化することが求められるということであろう。

国内の病院では、医療の質を確保するため、主に構造面とプロセス面に関して中立的な立場から第三者評価を行う機関として、財団法人日本医療機能評価機構を1995年に設立し、既に2,400以上の病院（公立病院、私立病院）がその評価、認定を受けている（2007年10月現在）²。

医療分野においては、構造評価・プロセス評価が定着しつつあるが、今年からプロセス評価が始まる分野がある。それは企業経営の分野である。

経営の質を確保するための内部統制

2006年5月に施行された会社法では、大会社（資本金5億円以上ないし、負債200億円以上の会社）に対して、内部統制システム構築のための基本方針を取締役会で議決することを求めている³。具体的には、①取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制、②損失の危険の管理に関する規程その他の体制、③取締役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、④使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制、⑤当該株式会社ならびにその親会社および子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制の5項目に関する体制整備が求められている。これは、企業経営の質を確保するための「構造」を整備しようとするものとみることができる。

プロセス面の評価としては、2008年4月から上場企業は従来の有価証券報告書と合わせて、新たに、「内部統制報告書」を提出することが必要となった⁴。これは、財務諸表などを適正に作成するシステムが構築され、それが有効に機能しているかどうかを評価した報告書を経営者が作成し署名の上で提出、さらにこの報告書をもとに外部監査を公認会計士などが行うことを求めているものである。

内部統制は、①業務の有効性および効率性、②財務報告の信頼性、③事業活動にかかわる法令等の遵守、④資産の保全という「四つの目的を達成するために、業務に組み込まれ、組織内のすべての者によ

¹ 長谷川友紀〔2002〕p251および一戸真子〔1998〕p20

² 財団法人日本医療機能評価機構ホームページ <http://jqchc.or.jp/html/index.htm> 参照

³ 会社法362条第5項および会社法施行規則第100条第1項

⁴ 金融商品取引法第24条の4の4

表1 財団法人日本医療機能評価機構の評価対象領域

評価対象領域	評価事項
病院組織の運営と地域における役割	病院の基本方針と中・長期計画 病院全体の管理体制 情報管理機能の整備 地域の保健・医療・福祉施設との連携等
患者の権利と安全確保体制	患者の権利の尊重 患者に十分な説明をして同意を得る体制の確立 患者の安全確保の体制等
療養環境と患者サービス	来院者への接遇と案内 患者・家族の医療相談の体制 プライバシー確保への配慮 療養環境の整備体制等
医療提供の組織と運営	人員・施設設備 教育 運営・手順 業務改善の仕組み等
医療の質と安全のためのケアプロセス	病棟における医療の方針と責任体制 入院診療の計画的対応 患者に関する情報の収集と伝達 ケアの実施 ケアプロセスにおける感染対策 診療・看護の記録 病棟での薬剤・機器の管理等
病院運営管理の合理性	人事管理、経営管理、設備管理等の合理性と適切性 訴訟等への適切な対応等
精神科に特有な病院機能	精神科で特有かつ重要な機能
療養病床に特有な病院機能	療養病床で特有かつ重要な機能

(出典) 財団法人日本医療機能評価機構ホームページ

表2 内部統制の目的と基本要素

目的	① 業務の有効性と効率性 ② 財務報告の信頼性 ③ 事業活動に関わる法令等の遵守 ④ 資産の保全
基本要素	① 統制環境 ② リスクの評価と対応 ③ 統制活動 ④ 情報と伝達 ⑤ モニタリング ⑥ ITへの対応

(出典) 企業会計審議会〔2007〕

て遂行されているシステム」⁵である。今回、金融証券取引法によって制度化されたものは「財務報告の信頼性にかかわる内部統制」であるが、4つの目的は相互に関連しているものであり、それぞれの目的が達成できなければ財務報告の信頼性も確保されるものではない。従って、財務報告の信頼性に関する内部統制報告書を監査することにより、実質的に、企業の内部統制プロセスが評価されることになる。

企業経営について、その「質」を評価するという観点では、これまで、企業経営の結果としての企業業績のみが評価の対象となっていたとみることができる。今後は、会社法の施行により、構造の整備が求められ、更に金融商品取引法により、プロセス

面からも「経営の質」を評価することができるようになったと言えるだろう。

なぜ「質」の評価か

株式会社が、株主（＝出資者）に対する収益の分配を目的とした組織である以上、企業業績の良、不良が経営評価の中心となるのはやむを得ないものと言える。しかし、株主のリスクとリターンの関係を考えると、企業業績のみを評価基準とすることの「危うさ」が見えてくる。株主のリスクは、最悪の場合、出資金がゼロになるというリスクであり、有限のリスクである。一方、経営が順調に行った場合に得られるリターンには制限がなく、その株主とし

⁵ 八田進二〔2006〕p50

表3 企業不祥事の原因（複数回答）

〔単位：％〕

原因	2002年調査	2005年調査
経営者（コンプライアンスに関する意識やリーダーシップの欠如等）	73.2	68.9
社内体質（暗に不正を助長するような風土、営利・業績第一主義等）	56.5	56.2
社内体制（不正を早期発見する社内のチェック体制の未整備・整備不良等）	38.1	44.0
経営環境（企業間の競争激化、業界の暗黙の慣習等）	17.3	15.9
従業員（コンプライアンスに関する意識等）	10.9	11.6
その他	0.8	0.6

（出典）社団法人経済同友会〔2006〕

て得られる利益は無限大に拡大する可能性があるのである。伊藤真〔2007〕はこの点に着目し、「損をしても投資額が戻ってこないだけで、得られる利益が莫大になる可能性があるならば、その企業を自分の短期的利益のためだけに利用するということが、当然出てきてしまう」ことになり、「株主が無限の利益を追求する構造は、実はフェアとは言えない」もので、「ここにモラルハザードの原因がある」と指摘している⁶。

経済同友会が会員企業および東証1部・2部上場企業の経営者を対象に2005年に実施した意識調査では、企業不祥事の主たる原因として、①経営者（コンプライアンスに関する意識やリーダーシップの欠如等）：68.9％、②社内体質（暗に不正を助長するような風土、営利・業績第一主義等）：56.2％、③社内体制（不正を早期に発見する社内のチェック体制の未整備・整備不良等）：44.0％の3点に集中していた。企業経営者自らがモラルハザードに対して

自戒する必要性があることを認めるとともに、社内体質や社内体制に関する不安意識を有することを示すものではないだろうか。

このように考えてくると、内部統制の法制化は遅すぎたのではないかという意見もあろう。しかし、内部統制システムはどの企業においてもすでに存在するものであり、今回の法制化は、その内部統制システムが有効に機能するように「業務プロセスが第三者にも説明できる」ようにすることが目的であり、「プロセスが見える組織環境をつくること、有効かつ効率的な内部統制を構築するためにいちばん重要なこと」だと言われている⁷。

透明性のある経営が質の高い経営であり、かつ、強い経営

「業務プロセスが見える、説明できる」ということは、流行の言葉でいえば「透明性がある」ということであろう。「透明感のある経営を行おうと思えば、社長は自らの行動を、従業員、株主、顧客などの目に晒すようにすべきだ。こうした『情報開示力』を備えることにより、チェック機能が働く。（中略）社長は、『鏡』で自分の姿を見て、『裸の王様』にはならないよう、自分に厳しくなれる『自戒力』を備えておかななくてはならない⁸という意見や「情報を対等な立場で皆が持ち合い、足りない、弱い部分を見つけあい、監視し合うことによって、組織として持続可能性を高めていく、組織としてより強固になっていくということを理解していくべき⁹という指摘がある。

内部統制の法制化を機に、従業員も含めた企業人がそれぞれの立場で、情報の共有化を通じた経営の

⁶ 伊藤真〔2007〕p144

⁷ 八田進二〔2006〕p85

⁸ 長田貴仁〔2007〕p198

⁹ 伊藤真〔2007〕p157

質の向上を目指すべきであろう。

【参考文献】

一戸真子〔1998〕「医療における医療評価システムについて－質の評価の観点から」、『大原社会問題研究所雑誌』No.47（1998.8）、p19－40、1998年8月、法政大学出版会

伊藤真〔2007〕「会社コンプライアンス 内部統制の条件」、2007年2月、株講談社

長田貴仁〔2007〕「社長の値打ち 「難しい時代」にどうあるべきか」、2007年10月、株光文社

長谷川友紀〔2002〕「特集：医療安全の新たな展望 各論 臨床指標ベンチマーキング」『J. Natl. Inst. Public Health』51巻4号、p251－256、国立保健医療科学院

八田進二〔2006〕「これだけは知っておきたい内部統制の考え方と実務」、2006年3月、日本経済新聞社

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）」2007年2月

社団法人経済同友会〔2006〕「企業の社会的責任（CSR）に関する経営者意識調査」2006年3月、http://www.doyukai.or.jp/csr_summary.html

財団法人日本医療機能評価機構ホームページ：
<http://www.jcqhc.or.jp>

（財団法人日本経済研究所調査局

研究主幹 高橋 啓）