



2017年9月に改訂されたCOSOのERM(Enterprise Risk Management)・全社リスクマネジメント)に関して、本稿では過去2回にわたって以下の2点を述べた。すなわち、ERMの五つの構成要素の中で一番重要である要素は「ガバナンスとカルチャー」であり、ERMの実現にはしっかりとした組織文化の構築が重要である点

改訂版COSO ERM(3)

組織に定着・浸透

させるには

る点である。
しかし、COSOのERMの概念が理解できたとしても、組織に定着させ、かつ、浸透させることは、実務的には非常に難しい。組織へのERMの定着・浸透は、経営者・従業員の負担が増えることにつながり、時間も費用もかかるため、苦労している組織が多いことは、著者も実務的に経験している。

そのため、本稿では内部統制を内包したERMを組織にスムーズに導入していく方法を述べてみたい。日本の組織では、内部統制やリスク管理を、既に日常

の個別・断片的なGRC知識を、KCM (Knowledge Chain Management) を利用して組織横断的に知識と経験を共有し、能動的な組織学習を行い、統合的に捉えればよいだけである。

KCMとは、知識を共有し組織学習を行うことによって効率的活動や創造的・革新的活動を行う知識の連鎖を、さらに組織間の知識共有とコラボレーションを実現させ、バリニューチャーの構築を目指すという概念である。これを実施することによって、内部統制は構築され、組織内部に定着・浸透させることができる。そのうえで、新たな戦略に基づく事業機会に関連する戦略的意思決定プロセスに係るリスク管理としてのERMを適用して対応すればよいことになる。

と、COSOの内部統制とERMの構築を別々のものと捉えず、両者を車の両輪と捉えて統合した概念として導入する必要がある。



愛知淑徳大学 経営学部 教授
水田 健二

上原 衛

業務に埋め込むことにより対応済みであるため、COSOのERMの導入・実施には、追加的な負担はそれほど必要ないものと考えられる。

わが国の組織は、これまでも断片的・部分的かつ分散したGRC(Governance, Risk management, Compliance)を行ってきた。J-SOXのみならず、品質マネジメント、環境マネジメント、情報セキュリティマネジメント、ITガバナンスなど、種々のGRC対応をこなしてきた実績がある。そこで、これまで

内部統制は、組織の「効率性重視(マニュアル化)・コントロール(統制と管理)」の行動であり、ERMは、「創造性重視(非マニュアル化)・サポート(支援)」の行動ともいえる。したがって、内部統制における「コントロール」の側面と、ERMにおける「サポート」の側面を、KCMを用いた知識共有によって、組織に適した形で滑らかに循環させ両立させることによって、内部統制を内包したERMを、組織にスムーズに導入させ、定着・浸透させることが可能となる。

上原 衛 経営品質学、リスクマネジメント、人的資源管理。早稲田大学院創造理工学研究所博士後期課程修了。博士(工学)。1976年生まれ。