

内部牽制組織の弱点について

高尾忠男

贅言を要しない。

一 開題
二 内部牽制組織の本質仕組
三 内部牽制組織の弱点
四 帰結

一

企業経営はその本来の事業目的をして、最も有機的に経済活動を営むだけではなく、その目指すところは、いつに最大利潤の獲得にあるとともに、究極の目標は企業経営の健全なる発展の促進を期待するにある。この最大利潤の獲得並びに企業経営の健全なる発展を期待するためには、周知の如くよりよき経営の合理化を図ることが一般的にみて、必要とされていることは

経営者が事業を合理的に経営して行くためには、その企業の経理上の責任として絶えずその財産を、管理し、事務能率の向上を企図し、さらに経理上の諸種の必要会計資料として日々使用しているこれらの全資料が、即ち真実であり、常に正確性を有していることが絶対的に必要なことである。そこでその企業の関係従事員（会計当事者）が、自ら作成したもの、または記録計算整理したところの関係帳簿書類に、いやしくも誤謬等が実在しているが如きことが、絶対に生じてはいけないのである。

故に何等かの手段を講ずることにより、経理手続上

作成された諸会計資料及び会計帳簿について、その作成上の各過程における関係従事員の責任、所在を明確にすることによって、任意な処理、勝手な記録等の出来えない仕組とするは勿論、これと同時にこれらの内容事項について、さらに吟味 (Scrutinizing) を行うことにより、その確実性を把握せんとすることは、所謂、企業経営の健全なる存続発展上、必須の要件とみられるのである。

かくして取引上の誤謬、虚偽、不正、脱漏を防止するとともに、財産（資産、負債を含む）の故意による

過小過大表示（資産の横領私消、負債の架空計上）、さらに経営上における不要諸経費等を最少限度に、出来るだけ防止発見せんとする意図は、必然的な要求の結果として当然なことであると云いうる。この防止発見せんとする意図を、経営内部事務上にありて最も合理的、自動的に実行されるような考慮の下に、工夫立案したものが内部牽制組織 (Internal Check System) であり、かかる内部牽制組織は、今日の高度にして複

雑せる近代企業の経営内部に生起する日々の取引事象は、会計学的立場よりする会計手続処理上においても、さらにこれが、監査論的立場からする監査手続上の内部監査実施上においても、如何に重要かつ必要性があるか、またその効果が顕著であるかについては衆知のごとく、すでにこの問題に関しては種々の研究がなされてきているが、ここでは監査論の立場から、内部牽制組織の「弱点」について若干の考察を加えてみたい。

二

内部牽制組織は Internal Check System の邦訳であるがため、今日に至るも種々の名称を以て呼ばれている。すなわち自動的監査制度をはじめとして内部照合組織、内部抑制組織、内部突合組織、内部自檢制度、内部交合組織などのそれである。^(註1)

この内部牽制組織の本質仕組が如何なるものであるかという点については、これまたいろいろにたされ、学者の意味するところは必ずしも一致しないのである

が、^(註2)ここにその若干の諸説をあげてみるに

エッグルスト (Egglestone) 氏は、独立した相異した人々をして同様の結果に帰一させることによつて、計算上の正確さを立証せんとする会計上の仕組である。^(註3)と述べ、ベンネット (Banet) 氏は、内部牽制組織および、これに関連をもつ事務処理を連結し、共に活動させることにより、会計係が独立して自己の事務を遂行すれば、それが直接、他の会計係の事務結果の正否を検証することになる如く仕組まれたものである。^(註4)とし、モントゴメリー (Montgomery) 氏は、内部牽制組織とは、企業の詳細について、係員達によつて継続監査が行われるよう、会社の記録・方法・詳細が完成されるところの仕組であり、どんな部分であつても一係員の絶対的な支配下におかれていないように、換言せば、各係員の仕事が他の係員の仕事に対して補足的になるように簿記の方法と手続とを配置することを意味するものとされている。^(註5)

故吉田良三博士は、内部牽制組織とは会社内部の組

内部牽制組織の弱点について (高尾)

織において、各係員の担当事務が互いに相牽連するようになつて、或者のした事務の正否が他の者がした事務によつて、自然に検証せられることを意味する。而してこれがためには、事務取扱上及び記帳手續上、如何なる取引も或一員の絶対的支配下に置かれないうよう、事務分掌を規定することが肝要であつて、各取引の記帳及び之に関する事務取扱につき常に二人以上の者が関係するよう、更に理想としては、各取引に關係する者が、なるべく多数となるようその会計を組織することを要する。^(註6)と定義づけ、野本教授は、内部牽制組織とは一つの事務を相独立する二人以上で行ひ、以つて或る者の行つた事務の正否が他の者の行つた事務によつて検せられるように仕組まれた組織をいふとされ、さらに田島教授は、内部牽制組織とは、経営内部の組織において、事務管理と記帳手續を巧みに連結させて、各取引について二人以上の者の分担した事務が互いに相関連して、一員の処理する事務が他員の処理せる事務と符合するか、どうかによつて、その正否

が自動的に検証せられ、または、協調するように仕組まれた制度である^(註8)と定義している。

以上の諸説により内部牽制組織の本質仕組は、明らかなる如く、取引内容の如何を問わず必ず二人以上数人の関係従事員に、それぞれ独立して行わせしめること

によって、その二人以上数人の関係従事員のなせる会計手続(記録、計算、整理)がそれぞれの記録計算と相関連し、しかもこれらは、その全部が団体となつて所謂、取引上完全なる会社事務手続上の処理が出来ることであり、その二人以上数人の関係従事員のなした来つた仕事、各々相符合するか否かによって、相互的にその記録計算の正否が自ら検証され得ることとなるのである。したがって、二人以上、数人間の記録計算が究極において不一致、であれば、必ず誤謬、虚偽、脱漏、不正が実在するに相違なきことが判然とされ、反対にそれらが完全に一致すれば一応その正確性を立証して差支えないとするものである^(註9)。

これ要するに内部牽制組織は、端的に云うならば、

それは責任の分割方法であり、所謂会計手続上の分化、分業制度であり^(註10)、もし故意に不正虚偽を隠蔽せんとするがためには、関係従事員の共同連携謀議なくしては不可能となり、換言せば全員の謀議成立を絶対的に不可欠要件たらしめなければならないのである。

(註1) 神馬博士はこの制度を一般に内部牽制組織 (Internal Check System) または自動的監査制度 (Automatic Audit System) と称していると述べている。

神馬新七郎「虚偽の組織的発見手段としての内部牽制組織」監査第一卷第三号四〇頁。

久保田教授は内部牽制組織は内部照合制度又は内部自検制度、なども呼ばれると述べている(圈点は引用者)

久保田音二郎著「会計監査」一三五頁

Thompson 氏は内部照合組織 (Internal Check System, Internal Checking System, System of Internal Check) は内部牽制組織、内部突合組織、内部校合組織、内部抑制組織、内部突合法、内部校合法等の名称を以て呼ばれるが、内部監査手続 (Internal Auditing Procedure) とするは不当であるとしてゐる

Thompson: Accounting Systems, P. 147

近沢弘治著「監査の理論と実際」八一頁

(2) 最も狭義に解する者はこれを会計組織の一部とする。即ち会計数値の正確性が異なる人達の独立して同一結果

に到達したことによって証明されるような会計組織だと
みるといわれている。

田島四郎稿「内部牽制組織の本質とその基本原理」監査
第三卷第三号五頁

(3) Egglestone; Auditing Procedure, P. 19

(4) Bennet; Brands, Its Control through Accounts, P. 8

(5) Montgomery; Auditing, Theory and Probert Hieste,
P.

(6) 吉田良三著「会計監査総論」八三頁

(7) 野本梯之助稿「商業経済論叢」第九卷

(8) 田島四郎稿「内部牽制組織の本質」同文庫刊簿記会
計ハンドブック一、一二三頁

(9) このような検証組織について複式簿記法的機構より
説明されているのに久保田教授がおられる。

久保田音二郎著「前掲著書」一三五頁。

(10) この分業制度については田島教授が詳述されておら
れるから参照されたい。

田島四郎稿「前掲論文」監査九頁—十二頁。

三

如何なる内容の企業経営であるにせよ、その経営活
動中において内部牽制組織を設定実施せんとする指標
は、前述せる如く、いつに複雑高度にして大規模化せ

内部牽制組織の弱点について(高尾)

る近代産業機構を形成している経営内部に、生起する
であろうところの、いわば計画的、作爲的、偶発的の
誤謬、虚偽または詐欺不正(以下単に誤謬とする)が、
この内部牽制組織を採用実施することにより最大限度
に、経営処理、会計事務手続上の不真実、不確実性を
防止発見せんとするにある。

しかるに先述せる本質、仕組、指標の機能を有つと
ころのかかる内部牽制組織も、監査論の一側面からみ
るときその「弱点」が見出されざるをえない。それは
如何にすぐれたよき機能を有つ内部牽制組織であると
するも、これを実施し運用するのは、これ「人」の行
うところであり、関係従業員(会計当事者)自身によ
つてなされるものであるが故に、内部牽制組織によつ
て防止発見され得る範囲の誤謬は、その「人」(会計
当事者)の学識経験の結果から抽出されたところの誤
謬に限定されうるからである。

したがってこれは到底、監査人 Auditor の学識経験
にもとづいた結果的な誤謬の防止発見にまで及ぶこと

が出来ないことは当然である。またこの内部牽制組織は、日々の生起する取引事項を原始記録をして、会計事務手続上の過程中にありての誤謬を防止発見せんとするものであって、(これは、内部牽制組織に就いて注意すべき点でもある)^(註II)ことさらに日々の取引活動による会計事務手続範囲外の、特殊的、例外的業務についての誤謬の防止発見が行われるものではないのである。このような内部牽制組織は、会計事務手続上に関しては二人以上数人、多人数に必ず分担責任化させることによって、その事務処理上の誤謬を防止発見させよう^(註I)と意図されたものであるがゆえに、反対に数人に分担責任化させることの不可能な業務に関連あるもの誤謬は防止発見することは困難であり、その目的を達成することが出来えない場合を招来することもあり得るということについてである。

されば上言した日々の取引活動による会計事務手続上の範囲外の特種、例外的な業務についてのもの、または数人に分担責任化させることのできない業務に

関連あるものの、それぞれの業務が発生する根本原因は、云うまでもなく企業経営者の一方的、独善的手段、その企業の実態について事実と相反した報告を事業関係者になした場合などによって、故意になした結果生じたところの例えば、対企業の信用上(信用政策目的)、対課税の対策上(納税政策目的)とられる架空の過大過小表示または、増配当などの誤謬は、企業経営における会計事務手続上に全く表現されない内容であるがため、かかる誤謬は如何に完全なる、しかも充実したるいわば充実強化したる内部牽制組織を立案採用するとしても之を防止発見することは不可能であるとされ得る。^(註III)

またかかることは関係従事員が会計事務上の原始記録を何等かの事由にもとずき紛失し、脱漏したる場合についても、この誤謬は会計事務手続上には全然表現されることがないのであるから、これまた内部牽制の本質機能を充分に運用することは殆んど不可能であるとされ得る。勿論「事業の係員が詐欺不正を行い、そ

の痕跡をかりに隠蔽し欺瞞しようとする場合にありては、この内部牽制組織によって検出し得る^(註13)」ことは勿論のことである。したがって会計事務手続上においての記帳誤謬や技術誤謬は原始誤謬に比較して、原始誤謬より以上にこの内部牽制組織を通じることにより防止発見されることが大であると云える。

ここにおいて要約されうることは、誤謬がこの内部牽制組織を通じて防止発見されうる場合にありては、その種類は限定されることになることもまたその限定されたる種類といえども、絶対的に何時でも確実に防止発見が完璧になされるものとは断定されないのである。このように内部牽制組織を採用するもこれが機能を及ぼすことの可能な点は、その範囲が限定される。これ即ち内部牽制組織の「弱点」とするところであり^(註14)、この弱点をして会計事務手続上において、真実、正確たらしめんがためにとられる手段方法が内部監査、会計監査を究極に併せ必要とする所以である。

(11) 内部牽制組織に就いて注意すべき点は次の三点であ

内部牽制組織の弱点について(高尾)

らう。

一、日常の事務以外に特別な仕事が行わるものに非ざる事。

二、誤謬防止の作用は、会計事務進行の過程内に於て発見するものなる事。

三、この組織は会計当事者自身によって、運用せらるるものであって、それ以外の者の手を煩わすの要なき事。

渡部義雄・渡部寅二著「会計監査」四二頁。

(12) 使込みを伴なわざる誤謬の如きは、多くは経営主脳者によって行われ、一般の会計事務の流れの中に入り来らざる仕事であるから、斯くの如き誤謬を内部牽制組織によって防止する事は殆んど不可能に近いとされている。

渡部義雄・渡部寅二著「前掲著書」四二頁—四三頁。

(13) 神馬新七郎博士稿「前掲論文」監査四三頁。

(14) ここにいう弱点の中には「日常の事務以外に特別な誤謬発見の仕事がなされるものではない。故に内部牽制組織によって発見し得る誤謬は、日常の会計事務として取扱わる事項に関連するものでなければならぬ……」も含まれている。

渡部義雄・渡部寅二著「前掲著書」四二頁。

四

要するに始めに述べたるごとく、経営者がその事業

を最も合理的に運営するためには、いうまでもなく所有財産を保全管理し、事業目的に対し適確にしかも、最大限に運用することにより事業本来の目標に合致 Matching をせんとともに、他には会計性本来の記録、計算、整理、報告が企業会計、^(註15) 税務会計によってそれぞれ適正なる会計手続がなされて、さらに事務能率の向上をはかるよう企図促進されなければならない。

これがためには、それぞれの関係従事員において勝手な記録、任意な処理などが出来ない制度の反面において、その制度の中に再吟味を、自動的検証を行うことによりその正確性を把握することは、事業経営の健全円滑なる発展上期待されることである。かかる一方法として採用されるものが、繰返し述べたように内部牽制組織であるが、この組織はある意味で究極的には「責任の分割制」である。この組織が最高度に、適正的に機能が發揮できるような制度、場合であるとしても誤謬、虚偽の発生、または詐欺不正を行わんとする機会や、その間隙を全面的に防止発見せんとすること

については、この内部牽制組織自体にも既述のごとき「弱点」が実在するのであるから企業経営内部の誤謬の発生を絶無ならしむることはある程度困難であるといわなければならない。この企業経営上の誤謬をある程度、ある種類について尠なくすることには、かかる内部牽制組織の制度を充実強化することによって可能であるが、その全きを期することはできないのである。

これ要するに信用政策や納税政策目的などの見地から経営首脳陣による全く会計事務手続上表現されない内容が含まれるが故である。^(註17) この内部牽制上の弱点を補うものとして採られる方法こそ監査 Audite（ここでは主として内部監査 Internal Audite）であり、この監査が併用されなければならない所以である。内部牽制組織は会計事務手続上のその過程において、その機能（吟味）を發揮するものであるが、監査はそれと全く立場が相反し、かかる会計事務手続上の結果において、いわば完成された後の記録をたどってその機能（吟味）を發揮するものである。故に会計手続の過程

(内部牽制組織による検証) とその結果 (内部監査) を併用することによって「弱点」は補正され、誤謬は絶無的、皆無的な方向へ止揚され会計事務手続上の正確性が把握されることになるのである。

(15) 企業会計によって会計手続が適正に行われるには、企業会計原則、財務諸表準則、同規則及財務表取扱要領に準拠して作成されなければならない。

(16) 作成目的が課税標準 (税務計算) にあるとすれば、税法特に法人税法、同施行規則、同施行細則、同取扱通達などに準拠すべきである。

なお企業会計と税務会計の若干の対立については (拙稿「税務会計上の一考察」立命館経済学第二卷第三号参照) (17) 経営者が経営政策上 (対信用上、対課税上、対株主総会上など) において、政策の考慮のために事実の真実なる表示をゆがめてなされた場合を云うのであって、然らざる場合は当然無関係である。ここではすべての経営者がそうであらうと想定してゐるのではない。