

JSSA内部統制研究プロジェクトによる「長生きする日本の統制」の研究成果報告

『長生きする日本の統制』

2009. 6. 12

JSSA内部統制研究プロジェクト

発表者 清水恵子・三浦泰史・山下幸三・国島義明

内 容 目 次

1. 内部統制研究プロジェクトの活動
2. 研究報告
 - 報告1「日本企業の卓越性と企業統治モデル」
 - 報告2「自律的な振舞いを許容する内部統制」
3. その他の研究テーマ
4. 最後に

1. 内部統制研究プロジェクトの活動

(1)内部統制研究プロジェクトメンバーと研究テーマ

研究に参加したプロジェクトメンバーと研究テーマを以下に示す。

	氏 名	所 属	研 究 テ ー マ
主査	清水 恵子	新日本有限責任監査法人	茶道とベストプラクティス(要求工学の視点から)
歴史・文化チーム／品質管理チーム	三浦 泰史	三浦泰史公認会計士事務所	江戸幕府を存続させた武家社会における内部統制
	山下 幸三	ネットソリューションコンサルティング	日本企業の卓越性と企業統治モデル
	植野 俊雄	ISU	五常(五徳)の心で経営者の自己統制を
	国島 義明	富士通総研	自律的な振舞いを許容する内部統制
	宮城 郁美	AStar	日本的内部統制を実態調査より探る
	多和田 肇	新日鉱IT株式会社	比較制度分析をもとにした現代日本企業における内部統制の考察
	福田 茂雄	太陽ASG有限責任監査法人	社社の持続性 -モラルが根幹-

長生きする日本の統治

報告1 日本の中小企業の卓越性と企業統治モデル

JSSA内部統制研究プロジェクト

山下 幸三
植野 俊雄
宮城 郁美

家業が考え実践した企業統治

● 近江商人の「三方よし」

コーポレートガバナンス、コンプライアンス、CSRの三点セットは、なにも眼新しいものではなく、その基本はわが国で、江戸期の商家等、古くからそれぞれに家業が考え実践して来たものである。

<p>「売り手よし」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 家業の「治め」の事 ・ 家業の「締りの事（徳治）」 	<p>⇒ コーポレートガバナンス</p> <p>商家の主と番頭との関係を規律する家法は、いわば株主又は取締役会とCEOとの関係に擬することができる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 役職毎に権限と責任とが明確にされている。 ・ 当主が経営者としての的確性を欠いたり暴走して家業を危うくする恐れがある場合は、同族会議がこれを罷免する事の出来る仕組みを内臓している組織体も多く存在した。
<p>「買い手よし」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 家業の「きまり」の事 	<p>⇒ コンプライアンス</p> <p>江戸期の商家も熱心に取り組んできたもので、その家憲、家訓などにもまずこの事が定められている。また従業員の末端に至るまで、いかにコンプライアンスを徹底していたかを示す事例は枚挙に暇がない。</p>
<p>「世間よし」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 家業の「仕置きの事(法治)」 ・ 渡世の「掟」のこと 	<p>⇒ CSR、コンプライアンス</p> <p>企業が地域や社会に対して今日で言うCSRを果たす事は、成功者として当然の事と考えられた。報恩、陰徳善事、寄進などの名のもとで地域の催しを援助し、飢饉や風水害のさいに施米救援活動を行ったり、寺社仏閣に寄進することがごく普通におこなわれた。人の世を渡る（渡世）に当たって他を支えることは人として踏み行う（掟）と考えられていた。</p>

商人が遺した世界最古の国際倫理規約

● 他者と共に生きる

江戸時代の初期「他者と共に生きる」を旗印に掲げ、実践した商人—朱印船貿易の船主たちは、今日の東南アジアで広く交易を行っていた。

● 公平な取引のための倫理規約「船中規約五箇条」

京都の豪商角倉素庵の持ち船には、当代の碩儒藤原惺窩の筆になる、規約「船中規約」が掲げられていた。今から400年前のことである。

- 第一に、取引の基本は、他人と自分を利することで、他人の利益を犠牲にして自分が利益を得ることではない。
- 第二に、相手が風俗習慣の異なる外国人であっても、人間の本性は同じだから、騙したり侮ったりしてはいけない。
- 第三に、天地の下、同じ人間として、遭難したり、病に倒れたり寒さや飢えに苦しんでいる人を救うのが人間のみちである。自分だけ逃げようとしてはいけない。
- 第四に、舟中では、利己的にならず、全員が苦勞を共にすることが肝要だと説き、酒色におぼれてはならないと戒めています
- 第五に、些細なことは、別の文書に記し、これを日夜「座右の鏡」とせよ。

長寿企業になった秘訣・企業観

長寿企業になった秘訣・環境

- 本業重視
- 信頼経営
- 透徹した職人精神
- 血縁を超えた後継者選び
- 保守的な企業運用
- 外国からの侵略が少なかったこと
- 職人を尊重する社会的雰囲気があったこと

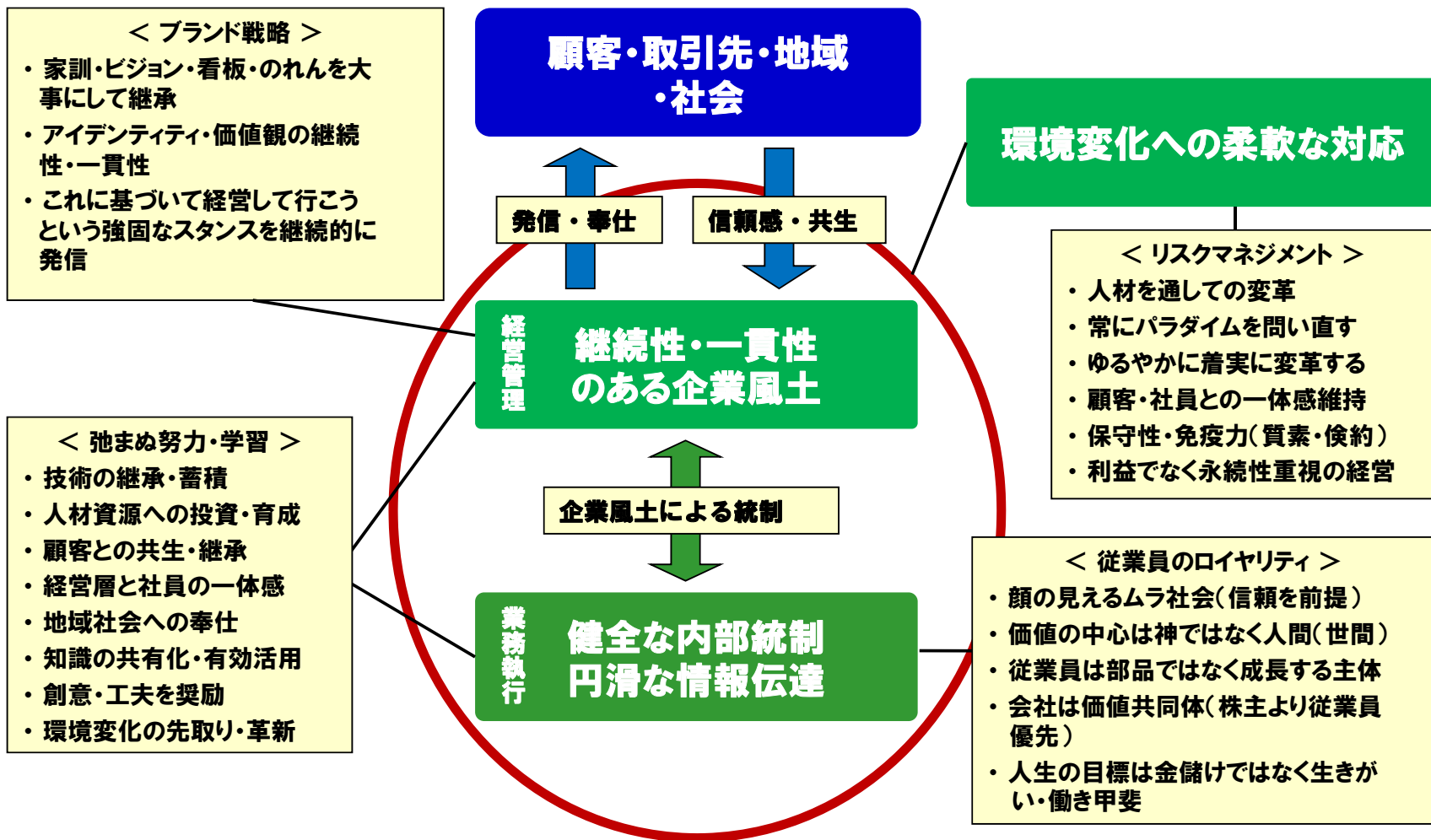


長寿企業の企業観

- 社会的責任
ビジネスは単なる金儲けではなく、広く社会への対応にあたって、法令遵守はいうまでもなく、より積極的に「公」の為に貢献することが当然であるとする（CSR）。
－「世間よし」の例 秩父矢尾百貨店（商道一筋 2世紀半）
- 長期的視点
長期的視点に立った経営を目指す（経営方針）。
- 人材重視
事業の継承のため終身雇用の人材重視経営を考える。（企業風土・人的資源管理）
- たえざる革新
変化を恐れず絶えざる革新を目指す姿勢（統制環境・経営方針）
－「脚下照顧による現状否認」（ミツカン）わが身を振り返れ
－「不易流行」（小西酒造）変の真理、変化を知れ
－「老舗の新店」（チョーギン）
- 質素・儉約の勧め（企業風土・企業倫理）
－ 始末儉約は吝嗇と違うことが強調される。

長瀬、山下「中堅企業における内部統制」より引用

長寿企業から見えてくる統治モデル



五常（五徳）の心で経営者も従業員も自己統制を

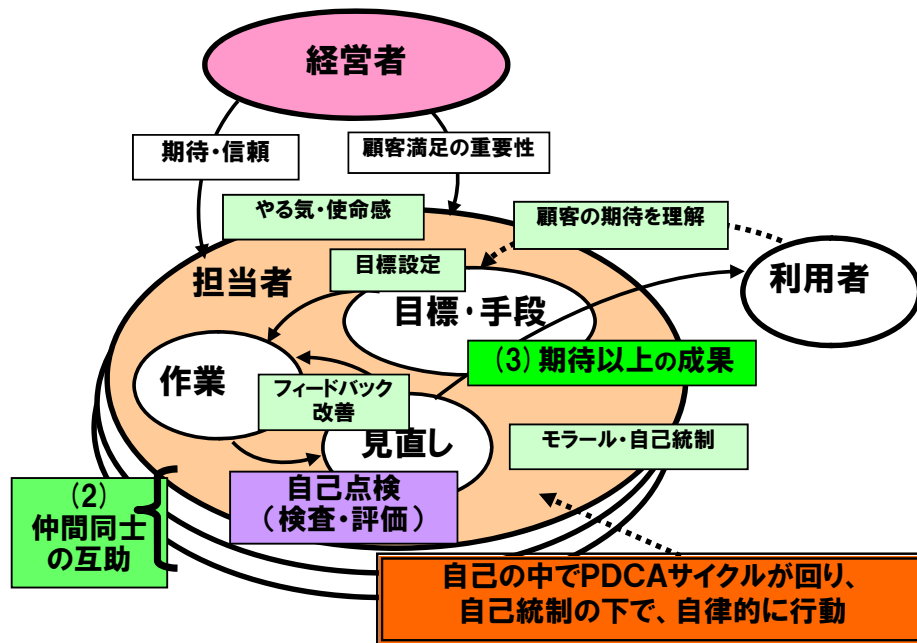
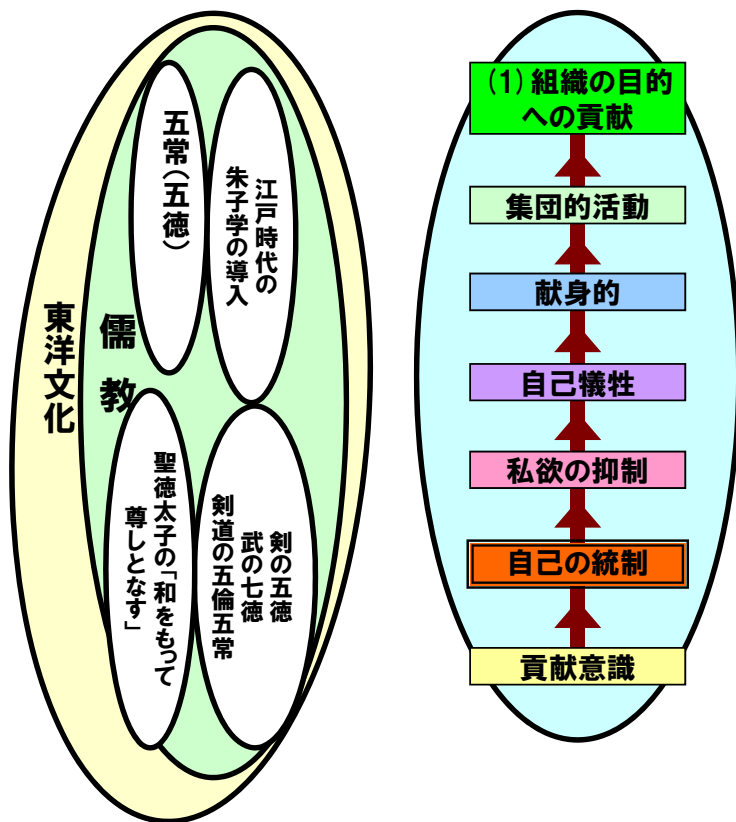
(1) 組織の目的への貢献 (2) 仲間同士の互助 (3) 期待以上の成果

儒教の五常（五徳：仁・義・礼・知・信）、
聖徳太子の和の精神などの影響により、

- チームで協力し、
- 主（あるじ）の期待に応える仕事をする
ことに喜びを持つ

経営者が心をとらえ期待・信頼することで、
現場は期待に応える成果を発揮

- 経営者が心をとらえ、従業員に対して期待・信頼を示す
- 従業員はやる気になり、使命感が醸成され、
各人が持てる力を発揮し、集団として高い能力を発揮
- チームワークを重視し、足を引っ張るようなことは戒め、
- 顧客の期待を理解し、作業を自己点検し、期待を上回る
成果を出す



五常（五徳）の心で経営者も従業員も自己統制を

(4) 五徳に沿った内部統制(例)

五徳（五常）	方針	統制目標		要件					
				永続性	共存共栄	組織力	利益主義に陥らない	私利私欲に陥らない	不祥事を起さない
礼	社会への奉仕	社会の役に立ち、その結果から利益をいただく		○	○		○		
義	組織目的への貢献	組織への貢献意識を高く持ち、それを最優先に活動する				○		○	○
仁	仲間同士の互助	チームの成功を最優先と考え、	自分の持てる力を最大限発揮する		○	○			
			仲間に迷惑をかけない						○
智	期待以上の成果で応える	こだわり、たゆまない研鑽、手抜きをしない、自己点検による改善の実施（セルフPDCA）		○			○	○	
信									

五常(五徳)の心で経営者も従業員も自己統制を

(5) 五徳で経営者に縛りを与えられ、製品・サービスも財務も高信頼へ

(五徳)	意味	商品・サービス・経営の質	財務会計の信頼性	
礼	<ul style="list-style-type: none"> ・礼を尽くす ・秩序を与える礼儀・礼節 ・社会的節度 	良い商品・サービス お客を喜ばす	適正価格	販売・受注・売上価格は適正
		株主への配当	適正配当	適正な配当
義	<ul style="list-style-type: none"> ・正義を貫く ・正義感 	偽らない 主(あるじ)の組織目的への貢献	偽らない 信頼を裏切らない	金額・時期・科目・適用に偽りはない 粉飾はない
		創業者の心を尊ぶ のれんを守る	会社を潰さない	健全経営、無理はない、 要改善点が放置されていない
		株主に対する感謝	正直(赤字でも)	株主への報告に漏れ・誤り・偽りがない
仁	<ul style="list-style-type: none"> ・自分を愛し ・身近な人間を愛し ・広く人を愛する ・人を思いやる ・同情心 	チーム制 大部屋主義 仲間との和・いたわり 足を引っ張らない 会社家族主義	相互理解 情報共有	合議されている 社内の透明性が高い やましいことをしない
			適正仕入れ	仕入れ価格・委託料は適正
			社員への適正報酬	給料は労働に見合って支払われている
智	<ul style="list-style-type: none"> ・人や物事の善悪を正しく判断する知恵 ・学問に励む ・道徳的分別 	良い機能・良い品質 品質の作り込み 信頼のブランド	完全性・正確性 適正利益の確保	付加価値を生み出している 事業は適正利益を生み出している 過大な値引き営業をしていない
		高い目標 技術を磨く・職人気質・改善	適正な経営判断	持続性ある事業を目指して、技術開発している
		仕事に誇り 己を展ばす	財務の健全化	収支バランスは適正 キャッシュフローは適正
		集団とし力を発揮	合議と作業協力	皆で知恵を出し合い決定し、皆で協力して作業している (情報共有、共同作業、牽制)
信	<ul style="list-style-type: none"> ・心と言葉・行いが一致し嘘がないこと ・人に信頼される ・人のもつ価値 	良い製品・サービス提供の理念 正確な情報を提供	信頼される 誤りのない	入金・支払・発生費用・評価の金額・時期・科目に誤り漏れはない 利益供与・裏金・横領はない
			安定した財務体質	資金・資産の額・評価は適正
		信頼される人になる	事業継続	適正な引当が行われている

長寿企業の統制を実態より調査する

昨年長寿企業に関する調査を帝国データバンクが行なった結果

・今後最も重要視することを漢字一文字で表現を依頼したところ

“信用” “信頼” 等の「信」が多数であった →信頼経営 五徳の信

・56.3%が創業時からの主力事業を変更し、商品・サービスに関しては70%以上が変更していた → 環境変化に敏感

・約80%の企業で「家訓・社訓・社是等」を保有していると事であった。

これらを元にEDINET（有価証券報告書等の開示書類を閲覧するホームページ）



EDINET 金融商品取引法に基づく有価証券報告書等の開示書類に関する電子開示システム



有価証券報告書等の開示書類を閲覧するホームページ

を使用して長寿企業を選択し調査してみたところ有価証券報告書の企業状況—コーポレートガバナンスの記載には、「広く、株主やお客様を始めとするステークホルダーに対する信任に応じ」や「信頼関係を高めながら」等の文章がやはり多数見られ、理念等の表示を含めた記載も多い事等が判った。

長生きする日本の統治

報告2 自律的な振舞いを許容する内部統制

JSSA内部統制研究プロジェクト

国島 義明

自律的な振舞いを許容する内部統制＝？ 日本的内部統制

- 1. 日本人的な価値観に基づく統治：人及び人間関係を重視、共同体、家族主義**
関係主体的(日本人は対人関係を最重要視)
日本的経営:「三種の神器」説:・・・次ページ参照、人中心
- 2. 日本的統治と欧米型統治の違いは？**
日本企業の価値観:サステナビリティ重視、恒常性(こうじょうせい)重視:(生物において、その内部環境を一定の状態に保つ働きのことである。)・・・生命体:自律性
グローバル企業の価値観:株主重視:期間利益の極大化、効率性
本質的違いは？・・・分散と集中、自律と他律、性悪説と性善説、長期と短期、経営陣と経営プロ、本業と選択と集中
意思決定のアナロジー:パターン化(先例、追認、合意形成)VSルール化、マニュアル化
例えば、コンプライアンスの考え方:
日本的:ルールと仕組みを周知し、納得いくまで話し合い合意を形成する。
欧米的:ルールと仕組みを周知し、理解させ従わないものは排除する。
- 3. 日本的統治の本質は？**
企業とは何か？・・・人、組織、社会、ゆるやかな統制、合意形成 日本的コンプライアンス、規範
大義名分: 広い意味のコンプライアンス重視(分(ぶん)とは、世界・社会における個々の人や物の正しい位置や取り分を指す)
- 4. 日本的統治で生き残れるのか？ 日本的統治を検証できる監査とは？**
長期・・・初心に帰る、長期的展望、短期・・・環境の変化への適応能力・・・、リスクセンシティブ？
自然淘汰・・・企業の原点に立ち返る(存在価値を再確認、自律的な振舞いを活性化)
監査の要件・・・形式的検証から実質的検証、命題の検証(リスクアプローチ)、
誤差の範囲、許容の範囲を確認

日本的経営とは？のキーワード

1. 日本的組織構造と統制、価値観、家訓

…長生きの秘訣・価値観が明確で、個々の自律性を許容するマネジメント

信頼のアプローチ：言行一致、誠実さ、倫理性、ステークホルダー（家訓：三方よし）

日本的なマネジメント（環境適応、統制、評価、稟議制度、TQC、組織とチーム、文化とミーティング）、
センシティブでゆるやかに許容範囲拡大、不完備な契約、不完備な内部統制、
補完性、完備性：連続性を保証：企業活動が、意思決定が連続性を重視

トップダウン（リスク：独裁、モラル・ハザード、ガバナンスの重要性）とボトムアップの協調

注）自己組織化により肥大化すると危険：日本の企業で不祥事を起きやすくしている五つの理由（稲垣重雄）
法より共同体内の道徳等に重きを置く。関係主体的である。あらゆる組織が共同体化する。

会社の掟が存在する。組織至上主義（手段を活用するために目的をさがす。組織の自己目的化と防衛）

注）社会学的アプローチ：山岸俊男（不確実な社会における信頼理論で、高信頼性の優位性を実証している）

経営学の教科書：組織の経済学（ポールミルグラム & ジョンロバーツ著の「組織の経済学（NTT出版・刊）」）
でも、以下の重要性を述べている。

コーディネーションの重要性、中央集権的システムとその限界、規模・範囲の経済性とコア・コンピテンス
動機付けの重要性と契約の不完備性、パートナーシップ組織、企業文化と評判、そして終局ゲーム

2. 日本の特徴

関係主体的（日本人は対人関係を最重要視し、状況に対応して行動する。このため、社会を形作っているのは「契約」ではなく、「話し合い」であり、社会的正義の絶対的な基準は存在しない。「正しさ」は常に状況対応的であり、また、いくつも存在することになる。）

日本的経営：「三種の神器」説：

（企業別組合、終身雇用、年功制）：コミットメント（会社帰属意識）とモチベーション（仕事意欲）を高める。
OJT（On the Job Training）やジョブ・ローテーションと企業内に優れた技能や技術の蓄積が可能
企業間関係：メインバンク制、企業グループにより長期安定的な取引関係を結び、株式持合により
部外者の経営介入を防ぐ。

内部統制とは？ガバナンスとは？、企業とは？

(松下幸之助翁の言葉)

「企業を永遠のものにするために、企業に永遠の生命を持続させ、発展させていくには、企業そのものが異質のものへ、異質のものへと革新していく以外にない。変化の多い非連続の企業体を実線でつないで、確実なものにしていくところに真の経営がある」

1. COSOモデル、内部統制モデル、GRC+C、ERMモデル、「グッド・ガバナンス」

= 次の8つの主要な性格を持つ意思決定のプロセスと決定が実行されるためのプロセス

: 参加、合意、説明、透明性、包含性、実行、効果、合法性

GRC+Cモデル: OCEG GRC CAPABILITY MODEL: "RED BOOK" 2.0 8つの構成要素

- ① 状況と企業風土・・・外部状況 内部状況 企業風土 価値観と目的
- ② 組織化と監督・・・目的とコミットメント 役割と責任 アプローチと承認
- ③ 評価と整理・・・リスク識別 リスク分析 リスク評価 リスク計画
- ④ 予防と奨励・・・行動規則・・・企業理念や価値観から自律的に判断、暗黙のルール、方針と手続 認識と教育 人事動機付け: 人事管理 プロセス管理
- ⑤ IT統制・・・物理的統制 リスクの共有、移転、ファイナンス
- ⑥ 検知と識別・・・通知と警報 問診とサーベイ調査 検出的統制 集約と分析
- ⑦ 情報伝達と統合・・・情報マネジメント 情報の流れとトリガ ITとインフラ
- ⑧ 対応と解決・・・問診と調査 第三者調査 危機対応 是正

2. 環境、リスク、PDCA、教育、コンプライアンス、ERM、CSR

そしてガバナンスを中心としたフレームワークが重要

企業行動憲章、サステナビリティ、競争と協調、グローバリズム、企業規模、ステークホルダー、COSO-ERM(目的: 戦略、業務、報告、コンプライアンス)、成熟度モデル(マネジメント、リスク対応)

3. 企業の運動方程式

方向性の加速度、競争のメカニズム、自然淘汰、環境不適合、企業組織の肥大化、

多様性の重要性: 組織や統制は、業種、業態により、集中・分散のバランスミックスとなるのが

通常であるが、生命体のアナロジーで考えれば、自立的振舞いを許容する多様性が重要となる。

ガバナンスと自律的な振舞い

1. しくみや振舞いをモデル化する

企業モデル・・・企業をマルチエージェントシステムと捕え、公理的記述をするとどうなるか？

集団意思決定論：合理性、限定合理性(法人、個人)、もとめられる基準は？

知識、倫理、選好嗜好、論理性、ゲーム理論

社会通念、倫理、憲法、法律、環境変化、目標、指標への対応・・・**リスク・価値感共有の重要性**

信頼と信頼性、コンプライアンス、ポリシー、コミットメント、説明責任、許容範囲、レスポンスビリティ

情報経済学(情報の非対称性、モラルハザード、不完備契約、限定合理性、相互補完性)

説明根拠:トレーサビリティ、再現可能性、意思決定根拠、権限責任、見える化

恒真命題・・・一貫性、準拠性、有効性、継続性、不確実性、不完備性

:価値感、環境、内部統制、外部とのインターアクション、ステークホルダー

モデルの構造化:フレームワーク:ガバナンス、マネジメント、リスク管理、コンプライアンス、カルチャー

方向性、生命体としての個性化:動作空間、動作環境、意思決定のメカニズム、統一の場の理論

ガバナンス、マネジメント、コントロール、アーキテクチャー、マップ、ノウハウベース

参照モデル:EA(フレームワーク、ツール)、COSO+COBIT

モラル、目標至上主義、機械的組織(軍隊)、短期目的、株主至上主義、有限責任

2. 日本的振舞い

不完備を補完する自律分散行動、精緻化された振舞い、合意による全体責任、集団家族主義

人格主義者のリーダー選択、長期安定的な取引関係、人材育成システム

振舞いのパターン化(心技体(ベストプラクティスの形式的模倣ではだめ))

・・・カルチャー、存在意義、環境への溶けこみ、自律エージェント化

統制・制裁(掟、破門、免許皆伝、村八分、みせしめ、暗黙の了解)

3. 統制:強い統制と緩やかな統制

全体最適、部分最適、冗長性許容と排除

目的と手段(手段の目的化を排除する:何を大切にすることが重要)

自律的な振舞いの研究

1. 工学的方法論

ソフトウェアエージェント(自律性、永続性、社会性、反応性)+適応能力、学習能力
いかに自立的な振舞いをコントロールするか・・・階層構造システム。VS。複雑系システム
エンタープライズアーキテクチャ(ITから企業活動全体へ適用できる?)

2. 数理的モデル化手法(予測検証可能か?不連続性、微分不可能性、無矛盾性、自己修復性)

力学系:場の理論、シミュレーション、安定性、境界条件、フィードバック制御、**微分可能**、**構造安定性**、**特異点**、弾性、ばね振り子、ロバスト、
ゲーム理論:限定合理性、物理経済学、信頼モデル、フォーク定理(無限回の繰り返し囚人のジレンマ・ゲーム)、**進化的に安定な戦略**、**互惠的利他主義**
評判やブランドの価値、長期的契約、比較制度分析
マルチエージェント論(複雑系、ゲーム理論、内部構造の操作性、知識の共有化、協調の創発
社会性、知識の蓄積プロセス)

3. 複雑系モデル

生命体、進化論、意思決定モデル、カタストロフィー、特異点、学習と自己組織化

4. 会社モデル(上記の観点からも研究すべき)

会社学(奥村宏):諸科学を総合化し、歴史的・構造的な研究を踏まえ会社の本質を研究
:諸科学を総合化
包括的アプローチ(人文歴史・社会科学系から、理工学系を含んだ研究が必要)
・・・企業を運動体(生命体)ととらえ、その運動や振る舞いを分析する。
会社の定義、関係概念と実体概念、歴史、ステークホルダー、M&A、経営者、従業員

自律的な振舞いと監査モデル

1. リスクアプローチ監査（監査とは（私見）：命題や表明事項の信頼性を検査・報告する）
監査リスク（＝虚偽表示リスク×発見リスク（固有リスクと統制リスクに依存））の軽減
・・・目標監査リスクを設定し、その水準がクリアできているかを確認し、監査リスクをコントロールする
被監査対象企業のリスクの軽減
・・・被監査企業の認識レベルの確認（リスク、コンプライアンス、方向性）
「継続企業の前提」に関する監査手続、監査基準の改訂に関する意見書
2. 何を監査するのか（静的状態から、動的メカニズムを推定・検証する）
自立的な振舞いとコントロールアプローチのバランスミックス
ガバナンス・自律的統制の有効性、マネジメントの有効性
企業命題・価値・文化の浸透度、ガバナンス、PDCAサイクルの実体確認
3. 信頼性の監査プロセスと証明プロセス
内部監査、内部点検、予防活動、内部統制有効性評価のPDCAサイクル等の有効性評価
（統計的誤差、検証可能性の限界、リスクアプローチ）
例えば、不祥事や限界点の予測
静的モデル、動的メカニズム、隠蔽体質及びモラルハザード
コミットメント、証跡、記録、自動化、教育、PDCAサイクル
命題の検証、完備性（注：不備と不完備は違う）、網羅性、統計的サンプリング、ヒアリング、終始一貫性
4. ツール、技法、ベンチマーク、時系列分析
監査事例の集積、分析、体系化、モデルの検証、共通知識ベース
不祥事の研究（生態、環境の影響、発生メカニズム、表現論）
企業モデルの推定・検証
意思決定メカニズム：トップ、現場ヒアリング、組織構造の実態確認
ガバナンス、PDCAの検証：自己点検、自己評価の信憑性の評価、気づきの指摘

長生きする日本の統治

3. その他の研究テーマ

比較制度分析をもとにした現代日本企業における内部統制の考察 : 多和田 肇

社社の持続性 -モラルが根幹- : 福田 茂雄

茶道とベストプラクティス(要求工学の視点から) : 清水 恵子

江戸幕府を存続させた武家社会における内部統制

- ・ 青木昌彦氏(経済学)によれば、英米のコーポレートガバナンスとは違った形態である「状況依存的ガバナンス」モデルによって1970年代までの日本のコーポレートガバナンスは行われてきたとされる。
- ・ 現在の日本で行われている内部統制の制度が1970年代までの日本のコーポレートガバナンスの形より優れたものになりう

るとしたらどのような条件を満たすときなのかを考察することを試みた。

1. 序論

江戸幕府(1603年～1868年)

260年あまりも続いた江戸幕府

→どのような内部統制があったのか？

→武家社会に着目

2. 武家社会の特徴……制度面からみるとどのような内部統制があるのか

- ・ 武家諸法度
- ・ 参勤交代
- ・ 外様大名と御家人の違い

3. 武士道……内面からみた内部統制

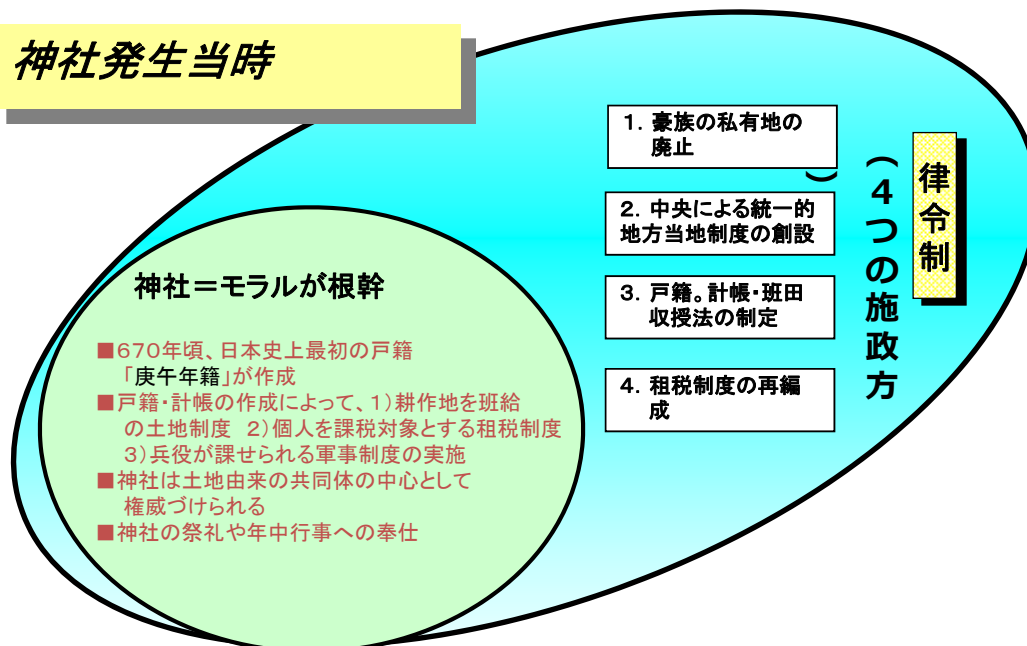
- ・ 武士に二言はない
- ・ 『義』と『勇』を重んじる。
- ・ 和の心
- ・ 騎士道との違い

神社の持続性 —モラルが根幹—

主題 (テーマ)

- 昨年の6月、内部統制研究大会の『今まで解明されていなかった日本の内部統制の研究』において、“神社の持続性”の要因に触れた。
- 今回のテーマは、681年に天武朝が畿内および全国に向けて、天社、国社の神の宮を新造、修理せよの命令。神社側に神宮寺の創建、社僧の配置、仏教側主導による神自らの神身離脱の宣言から、10世紀に最後の格式となる延喜式に記載された500社を対象に、21世紀における神社の設計図と社会の根幹を支えていた神社のモラル位置づけが主題です。
- 神社の発生が鎮守等の土地信仰にあり、土地由来の信仰から全国を視点とする「神話」へ形成されて、「古事記」や、「日本書記」が編纂されたと思われます。
- 神社が土地由来の共同体を中心として権威づけられ、共同体の進展・と共に、村八分等により絆を保持した面もあります。
- 神社が現代において、儲け第一主義よりも、“人のため世のため”を精神的基盤としている背景を考察します。

神社発生当時



ベストプラクティスと茶道(要求工学の視点から)

茶道の作法は茶を点てる作法のベストプラクティスとして、1591年に千利休が没して2009年の今日まで約400年間継承されている。

茶道を茶を点てるシステムとすると要求工学の観点から考察すると茶道は、ユーザの要求を満たしているベストプラクティスと考察される。

シンプルな要求と要求を実現する完成された作法の統制

ミッション

- 「和敬静寂（四則）」
和：互いに仲良く
敬：尊敬
静：心清らか
寂：乱されない」
- 利休道歌
茶の湯とは、ただ湯をわかし茶を点ててのむばかりなることとしるべし

利休七則（要求）

- 「 1. 茶は服のよきように点て、
2. 炭は湯の沸くように置き、
3. 花は野にあるように
4. 夏は涼しく冬暖かに、
5. 刻限は早めに、
6. 降らずとも雨の用意、
7. 相容に心せよ。」（南方録）

茶道に学ぶ仕事の作法

- ・ 明確なミッション（高い精神性）
- ・ 明確な要求定義
- ・ 明確な役割の区分
- ・ 手戻り、重複が無い合理的な手順
- ・ 抹茶を服すると言う対象範囲が明確
- ・ 無理が無い動作と統制

ソフトウェア開発の失敗の理由

- ・ 茶道の長生きの裏返し
- ・ 明確なミッションの不在
- ・ 明確な要求の不在
- ・ 手戻り、重複
- ・ ベストプラクティスは、抹茶では成功しても紅茶やコーヒは違う（共通項目と異なる前提の見極め）
- ・ 現場の負荷になる手順や統制

茶道の長生きの理由

- 和敬静寂（四則）のミッション（精神性の高さ）
- 利休七則の要求事項の明確さ
 - ・ 雨に用意など例外事項にも備え
 - ・ 常に顧客の満足を求める
 - ・ シンプルな作法で手戻り、重複がない
 - ・ 人間の動作として無理がない
 - ・ 道具の配置等作業環境の整備
 - ・ 約束された作法により、客と亭主が一体化
 - ・ ケイコして身に付けた後は、自分の工夫
 - ・ 茶道具の科学でも立証される合理性（うまいお茶を点てるための温度等）
 - ・ 茶道は紅茶ではなく、抹茶の文化である前提が一定
 - ・ 利害関係者への配慮
 - ・ 自然環境との調和
 - ・ 精神的な安らぎの獲得

長生きする日本の統治

4. 最後に

今後も引き続き

体系として説明されていない

日本の内部統制の解明を進め

日本の統制モデル提示していきます



内部統制研究プロジェクト一同