

Risk Oversight vol.38

取締役会のリスク監視

「企業の姿勢」を確立する

「トップの姿勢(Tone at the Top)」とは、企業経営トップのリーダーシップが企業全体の倫理的かつ責任ある行動を助長する概念として知られています。トップの姿勢は勿論重要ですが、トップの姿勢があればよいのでしょうか。

主要な考慮事項

経営リーダーは企業のビジョン、ミッション、コアバリューや倫理行動へのコミットメントを発信しても、企業文化を認識させ従業員に共感をもたらすのは、従業員たちが日々見聞きする直接の上司の行動です。ミドルマネージャー層の行動が経営トップのメッセージや価値観と食い違っていれば、下位の従業員はすぐに気がつきます。経営トップからのトップダウンの責任ある企業行動に関するメッセージは、つまるところ、その最も弱い箇所がボトルネックになりますから、企業全体に周知するには、まずはミドルマネージャー層の「ミドルの姿勢(Tone in the middle)」に効果的に展開する必要があります。^{*1}

「企業の姿勢(Tone of the organization)」を確立する上で、3つの要点があります。

1. ミドルの姿勢とボトムはトップの姿勢と一致しているという前提には立たない

各層の姿勢を同一化させることこそが重要です。企業内の階層が多いほど、各階層間の姿勢の食い

違いが生じるリスクは高くなります。同様に、経営トップ層がミドルマネージャー層や一般社員が通常知っている財務・オペレーション・コンプライアンスリスクを知らないというリスクも高まります。情報は上に上るにつれてゆがめられ、リーダーが真実を知らないという状況を産みがちです。^{*2}

2. 全員の意識が高いという前提には立たない

強固でかつ倫理的文化の確立には従業員の高い意識が必要です。意識が低いと、無気力、離職、不正、事故、資産の横領、労働災害、品質不良、品質不全、顧客重視の視点喪失等を生じさせます。^{*3}

3. 状況を把握する：財務・オペレーション・コンプライアンスリスクの多くは企業のプロセス内に存在する

ビジネスの前線では、企業トップではなく、ミドルマネージャーやその部下によって意思決定・アクションがとられるものです。これら意思決定こそが競争優位の機会をもたらすか、あるいは潜在的に企業を弱体化させることとなります。仮に企業ポリシーに反する、あるいは無視した意思決定がされると、製品の品質問題、環境問題、安全衛生問題、取引上の責任、従業員の確保、セキュリティ・プライバシー等、さまざまなリスクを生じさせます。プロセス内において違反や無視が繰り返されると、リスクがくすぶり始め、やがて大きな脅威として顕在化します。

*1 "Managers and Ethics: The Importance of "Tone in the Middle", Gael O'Brien, Business Ethics誌, 2012年2月28日

*2 Boards Should Monitor the Tone at the Bottom" Dr. Larry Taylor, NACD Directorship誌, 2011年11月11日

*3 "The Coming Job Wars" Jim Clifton, 2012

Risk Oversight vol.38 取締役会のリスク監視

以上の「企業の姿勢」確立のための要点に対応するために、経営者ならびに取締役は、以下の行動をとる必要があります。

• **強固なトップの姿勢を展開するためにあらゆる取り組みを行う**

トップの姿勢がやはりスタート地点であり、これなしには始まりません。不適切な業績プレッシャーや、近視眼的な短期利益への偏重、「上司恐怖症」に注意しなくてはなりません。また、経営者自身が、従業員の不適切な行動に目を瞑ることもあります。強固なトップの姿勢があるという過信もまた問題となります。

• **企業の組織体制が企業文化を促進しているか、あるいは妨げているかを確認する**

例えば、フラットな組織体制では、経営トップ層がリスクを見落とす可能性が小さくなります。安全率を無視したコスト・納期に関するインセンティブ等、報酬体制が不適切なリスクをとらせることもあります。

• **ミドルの姿勢・ボトムを定期的に評価することを検討する**

行動の原動力となる信念体系を確認するために、企業文化や企業の上下にわたる姿勢について、定期的な独立した評価を行うことをお勧めします。リーダーシップと合致していない点を発見対応する必要があります。

• **有効な上申プロセスを確立する。**

ある倫理に関するサーベイによると、2011年に企業内で不正行為を目撃した従業員の割合は45%で、2009年の49%からは改善しています。これら不正行為を目撃した従業員のうち、不正を報告した従業員の割合は

2011年は65%で、2009年の64%から向上していますが、まだまだ改善の余地はあるといえます。*4

• **内部監査報告の中の警告情報に留意する**

内部監査は、総体的評価の一環として、あるいはさまざまな分野での発見事項の集約を通じて、企業の姿勢をモニタリングするのに重要な役割を果たします。トップ・ミドル・ボトムの姿勢の不一致が見られた場合、コアバリュー・価値観の再確認が必要となります。

取締役会の考慮事項

以下は企業の事業に内在するリスクに応じて、取締役会が考慮すべき事項です。

- 取締役会は、幹部社員の離職、重要な統制事項の耐性、蛮勇な企業文化、近視眼的な短期利益の追求、明白に独裁的な経営トップ等、トップの姿勢に問題があることを示す兆候に注意しているか。
- 経営者は、事業部門並びに職能部門のミドルマネージャー以下と密接に連携し、各人が企業のビジョン、ミッション、コアバリュー、戦略と有効に歩調を合わせ、企業全体に適切なメッセージと行動が展開されるように務めているか。
- 重要な問題が適切な階層で認識・対応されるよう、効果的な上申プロセスが確立されているか。

プロテビティの支援

プロテビティは、リスクマネジメントに影響する全社的統制環境、組織体制、企業文化を評価する支援を実施しています。

*4 2011 National Business Ethics Survey, Ethics Resource Center, <http://www.ethics.org>

プロテビティについて

プロテビティ(Protiviti)は、リスクコンサルティングサービスと内部監査サービスを提供するグローバルコンサルティングファームです。北米、日本を含むアジア太平洋、ヨーロッパ、中南米、中近東において、ガバナンス・リスク・コントロール・モニタリング、オペレーション、テクノロジー、経理・財務におけるクライアントの皆様の課題解決を支援します。

プロテビティのプロフェッショナルは、経験に裏付けられた高いコンピテンシーを有し、企業が抱えるさまざまな経営課題に対して、独自のアプローチとソリューションを提供します。現在、世界の70を超える拠点で約2,500名のコンサルタントが活躍しています。