

## 「経営者に情報が伝達されているか？」【藤田 芳夫】(09.1.26)

経営環境が厳しい中、経営者は連日、非常に困難な経営判断を行われていると思う。筆者は、経営者にとって最も重要なミッションの一つが「判断」することであると考えている。経営資源をどこに集中するのか、この事業は継続すべきか、撤退するならばその時期は、等々。そして、経営者の意思決定を支援するのが経営戦略部門の役割でもある。

ところが、経営者が判断すべき重要な情報が常に適時・適切に伝達されているかというところ、やや疑問がある。特に、不正・不祥事・不法行為の発覚、多大な損失の可能性、重要プロジェクトでの問題発生など、ネガティブ情報ほど経営者に伝達されにくいのではないだろうか。

例えば、繰り返し起こっている企業の不祥事において、経営者が「まったく知らなかった」という態度をとっていることが多い。日本企業では、「社長（経営者）に泥をかぶせてはいけない」という考えが美德と誤解されていたことがあり、ネガティブ情報を現場レベルでストップさせる傾向が強かった。何か問題が起こった場合でも現場に責任をとどめて経営者は守る、いわゆる「トカゲの尻尾きり」的な発想である。

しかし、会社に大きな損害を与えるような事件が起こった場合、経営者（取締役）は株主代表訴訟によって損害賠償責任を追及されることになる。過去の判例を見ると、一部の従業員の不法行為による損失であっても、大規模かつ継続して行われていた場合、経営者はその不法行為を防止する実効性のある内部統制システムの構築及び運用を十分に尽くしていなかったとして、取締役の善管注意義務・忠実義務を追求されている。経営者たるもの「知らなかった」「知らされていなかった」では許されないのである。

特に不祥事においては、その情報が適切な管理者に伝達されない、あるいは現場レベルで解決しようとするあまり、情報が伝達されるのが著しく遅れる、などが起こりやすい。その結果、不祥事への対処が遅れ被害が拡大してしまうこともある。

内部統制の基準（※注）には、内部統制の基本的要素の一つに、「情報と伝達」が挙げられている。同基準によると、「情報と伝達」は「必要な情報が識別、把握及び処理され、組織内外及び関係者相互に正しく伝えられることを確保することをいう。組織内のすべての者が各々の職務に必要なとする情報は、適時かつ適切に、識別、把握、処理及び伝達されなければならない。」と定義されている。また、伝達は「重要な情報が、特に、組織の上層部に適時かつ適切に伝達される手段を確保する必要がある。」ともなっている。

経営者や経営戦略部門の責任者には、ネガティブ情報も含めて、重要な情報を経営層に迅速に伝達する仕組みがあるか、また、その仕組みが有効に機能しているか、ぜひ検証していただきたい。

以上