



## 事故は人災

末松義章

千葉商科大学大学院  
客員教授 博士

### 経営者一〇の掟

- 一、ベストの人材を登用すべし
- 二、直言・諫言する者を身辺に置くべし
- 三、悪い情報を聞く耳をもつべし
- 四、部下の説明はよく聞くべし
- 五、片寄った付き合いをするべからず
- 六、情に流されず、常に冷静であれ
- 七、部下への指示は簡明瞭にすべし
- 八、物事は部下本人に決めさせるべし
- 九、部下には、すべからずチャンスを与えよ
- 一〇、現場の意見を吸い上げるべし

ることが必要である。

人間のもっている欲には、①異性に対する欲望、②生きるために必要な食欲等、③物質欲、名誉欲等の社会的な欲望等々、さまざまな欲望がある。

ユダヤにおける最高の名君といわれ、神に最も愛されたあの「ダビデ王」さえも、美しい人妻「バテ・シェバ」に心を奪われて姦淫をし、ダビデにとつて大変に忠実で有能な部下であったその夫ウリヤを殺害した。

晩年、彼はその犯した罪の深さに苛まれ続けた。感情に流されないようにすることが必要なゆえんである。

### 七、部下への指示は簡明瞭にすべし

人間同士の間でのコミュニケーションは大変にむずかしいものがある。

当方が指示したと誤解していることでも、部下からみると、ただ単に情報として伝言されたにすぎないと思っていることがある。人間は本来、自身自身の興味や関心の範囲内でしか物事をとらえない。したがって、聞く側の人によって把握のしかたが相違することは、誰しも経験していることではないだろうか。

だからこそ、部下への指示は、

- ① 簡明瞭であること
- ② 指示は最低二回は繰り返し述べること
- ③ 場合によっては、その場で部下に指示内容について反復させること
- ④ 指示後、部下から適宜報告をさせること

等の点に留意することが必要であろう。

しかしながら、これだけの注意を払っても、経営者の意思が十分に伝わっていないとは限らない。だからこそ、ことの推移を注意深く見守っていくことが、経営者の大きな責務といえる。

### 八、物事は部下本人に決めさせるべし

自分で決めたことは熱心にやるが、他人が決めたことや指示にはあまり熱が入らず、しぶしぶとやる、またはやったふりをするのが人間の性（さが）なのではないだろうか。

だからこそ、物事は最後には部下本人に決めさせること、または自ら決めたように思わせることが必要なのだ。理性のレベルで理解し、その必要性をわかっても、感情のレベルで納得していなければ、人間は行動につながっていかないものだといえる。

前回は「経営者一〇の掟」の一〜五について解説したが、今回は六〜一〇について解説する。

### 六、情に流されず、常に冷静であれ

人間はすべからず感情の動物だ。物事を決めるときに、己の感情の起伏が大きな影響を与えるのは、やむをえないことかもしれない。

感情の起伏は、心の深いところにもっている欲にその原因がある。欲が強く、物への執着が強い人ほど感情の起伏が激しいのは当然のことである。だからこそ、経営者は欲から離れ、冷静にな

「初めに言葉があった。言葉は神とともにあった。言葉は神であった」(出典…ヨハネの福音書第一章 第一節)

新約聖書の中の「ヨハネの福音書」の冒頭は、この言葉で始まっている。人は、口から言葉を発することによって、はじめてその言葉は生命を受けるのだ。すなわち、その人の血となり肉となる。

だからこそ、以下のことが重要な意味をもってくる。

①部下には、必ず指示したことを、その場で口に出して確認させること。口から言葉を発することによって、それは部下本人の「言葉」となる。

②そのうえで、部下本人が、そのことがいま必要なことなのだと思います。部下と会話をすることが必要である。指示をした「言葉」に生命を与えることができれば、部下は自ら決定をするようになるだろう。

## 九. 部下には、すべからずチャンスを与えよ。一年たつて応答しないものは切り捨てるべし

人の長所、短所や能力の有無は、仕事をともにしてはじめてわかる。部下の能力のありようには、一年間程度は色眼鏡をつけず試してみるべきである。その間にさまざまなチャンスを与えて、能力や性格の問題点や限界を把握するとともに、優れた点も評価すべきである。

現在のポジションで一年間試してみてその部下が能力を発揮できなければ、今後とも能力を発揮することは困難だといえる。

そのときには、あっさりとそのポジションから外すことを考えるべきだ。それは部下本人のためにも、そうすべきである。

「部下は上司の器量以上の仕事はできないし、また、上司も部下の能力以上の仕事はできない」。

上司の器量以上の仕事ができるのは、サラリーマン諸兄が日頃痛感されていることであるから、あえて補足はしない。しかし、部下に能力が不足していたり、やる気がなければ、経営者も仕事ができない。経営者は自ら仕事をするわけではない。部下あつての上司なのだ。人にどのような能力があるのか、性格上の問題はどこにあるのか等といったことは、仕事を通じてはじめてわかる。

だからこそ、一年間程度はいろいろなチャンスで本人に与えてみるべきだ。そこまで待つてダメならば、本人の能力の範囲内の仕事に限定させるべきだろう。そうしなければ、経営者もいい仕事ができないのだ。

このときに、経営者が気をつけなければいけないのは、部下に激しい恨みが残らないように本人を納得させることであろう。人間のもつ暗い情念の中で、「嫉妬」と「恨み」は人を夜叉に変え、他人を破滅に導く、そんな暗いエネルギーをもっている。気をつけてほしい。

## 一〇. 現場の意見を吸い上げるべし

物事の真実は現場にある。

「困ったときの現場頼み」である。何かあれば、経営者としてまず現場の意見を吸い上げるのは当然のことだが、現在何も発生していなくても、現

場と接していれば、さまざまな事象の兆候を事前に察知することができる。まさに、リスク・マネジメントの大原則といえる。経営者はすべからず現場を訪問すべきである。それも、通告なしの突然の訪問がよいであろう。変に準備をしていない状態であれば、その現場の実態や本音がよく表れる。また、現場は企業にとつて「利益の源泉」である。現場を大切にこそ、企業の繁栄があるのでないだろうか。

● クレジットリスク「事故は人災」のシリーズ連載は、今回をもって終了させていただきます。長期にわたり、ご愛読をいただき誠にありがとうございます。感謝いたします。

皆さまにとつて、お目障りな点が多くあったのではないかと危惧の念を抱いておりますが、多少とも皆さまのご参考に供することがあれば、望外の喜びです。

出典…末松義章「企業審査とリスク・マネジメント」(一般社団法人金融財政事情研究会、二〇二二)

