



事故は人災

末松義章

千葉商科大学大学院
客員教授 博士

が近年指摘されるようになってきた。すなわち、「事故は人災」であるとの考え方が、与信管理の世界でいわれるようになってきたためである。

この「獅子身中の虫」の動きを抑制するのが、企業統治における相互の間での監視活動であるといえる。すなわち、監査役による執行部門に対する監視活動や執行部門内における経営者間、さらには経営者・営業・審査間での相互監視活動等がある。

さらに、この監視活動を有効にするものが、内部統制のバイブルといわれているCOSOレポート(COSOはThe Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commissionの略称)で指摘されている経営者の「誠実性と倫理的行動」である。しかしながら、経営者のみならず監視をする者や業務を執行する者が、各々の立場で守るべき約束事(掟)がある。この約束事(掟)を遵守することが、獅子身中の虫の動きを抑制し、人災である事故の発生を防ぐ最も効果的な行為といえる。

事故は人災

事故は人災であるというのが筆者の結論である。天災による事故がまったくないわけではないが、事故のほとんどは、「人」が原因で起きるものである。

事故はその人が引き寄せたり、存在することによって起きるとするのが、正確な言い方であろう。倒産しそうな会社の経営者やはじめか

ら騙そうとしている人たちは、厳しい営業マンよりも、脇の甘い担当者のところへ擦り寄っていくのが道理である。

また、公金を横領してしまう社員や粉飾を平気で行う経営者等、企業で起きる事故は、すべて人が引き寄せたり自ら起こすのが現実である。

企業内には企業を蝕む「獅子身中の虫」が大きくいつて三種類いる。すなわち、①自己管理のできない危険なタイプの営業マン、②周りからの監視が不十分で、「一人完結」に陥りやすいベテランやエース、③誠実さや倫理に欠ける経営者(特に社長)等である。

危ない営業マンのタイプ

事故を起こした営業マンの性格を分析した結果、危険な営業マンのタイプというものがあることが判明した。それは次の五つである。

①仕事がルーズな人

本日は今日注文書を発行しなければならぬのに、延ばし延ばしにするというように、仕事ルーズなタイプの人である。

②数字に弱い人

数字の変化に対する感受性があるか否かだ。決算書上の数字の変化もさることながら、債権残高の変化等から、その数字の変化の意味を見つけ出すことができることが重要である。

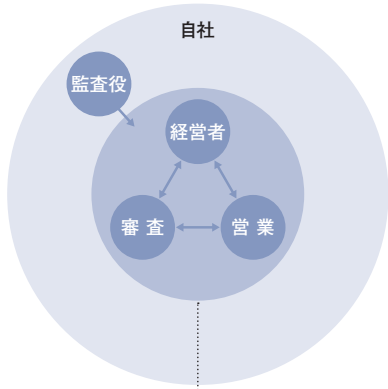
③ルール違反を平気でする人

どの企業にも、社内ルールがあると思うが、そのルールに違反する人、すなわち他人との約

与信管理(信用リスク・マネジメント)の概念図

与信管理の概念図を示すと左ページのとおりである。従来は、企業の外にある取引先からもたらされるリスクを中心に、与信管理の理論体系が構築されてきた。

ところが、危険度の高い取引先との取引が一向に減少しないのは、企業内に存在する「獅子身中の虫」に原因があるのではないかとの認識



リスク・マネジメントは究極のところ、各々の立場ごとに、倫理観（善管注意義務・忠実義務等）をもって行動することによって達成できる。

- ① 定性分析
- ② 定量分析
- 財務分析—

取引先

獅子身中の虫

- ① 危険なタイプの営業マン
- ② ベテランやエースは「一人完結」になりやすい
- ③ 誠実さや倫理に欠ける経営者（特に社長）

危険なタイプの営業マン

- ① 仕事がルーズな人
- ② 数字に弱い人
- ③ ルール違反を平気でする人
- ④ 何でも上司に相談する人
- ⑤ 生活が乱れている人

束を守れない人、または平気で約束を破る人は危険である。

④ 何でも上司に相談する人（アリバイづくりをする人）

これは少し奇異に映るかもしれないが、ここでいう相談とは、報告ではない。取引先が危ないかどうかというのは、結局は第一線で働いている営業マンがい

ちばんよくわかっているはずなのに、取引先の危険性について、十分に情報を提供せず、上司に相談するタイプがいる。これは、往々にして責任を他人に転嫁したいという心の働きの結果だということがある。つまり、責任逃れをしているわけだ。すなわち、上司に責任を転嫁することを目的に、相談したというアリバイをつくるタイプの人のことである。上司に対しては、必ず報

告することが必要だが、前述のような意味で相談する人は、きわめて危険である。

⑤ 生活が乱れている人

遊興にお金を使いすぎて消費者金融に手を出したり、友人や知人に借金するような生活破綻型のタイプは、事故を起こす可能性がきわめて高い危険なタイプの営業マンといえる。

以上の五つを総合すると、自己管理の甘い営業マンが危ないということだ。

事故回避のためにとるべき方策はいろいろあるが、最後に行きつくところは営業マンの性格である。事故は自己管理の甘い営業マンに吸い寄せられる。事故を起こしやすい人は、また起こすのだ。資金繰りの苦しい会社の社長や、最初から騙そうとしてかかってくる人にとつて、自己管理の甘い営業マンは騙しやすい、利用しやすいタイプといえる。

ベテランやエース

管理部門・営業部門を問わず、長年にわたって同一の業務をこなし、精通しているベテランやその業務の第一人者といわれるエースに対する周囲からの監視活動はおろそかになりやすい傾向がある。

その結果——

① ベテランやエースによる横領や事故等の発覚が、通常に比べて遅くなり、損失が大きくなる傾向がある。

② 周囲からの監視がおろそかなため、自己管理が甘くなり、横領や事故の隠蔽等の行為を行

おうとする誘因が働きやすい。

——等が指摘できる。

対策としては、担当を定期的に替える等、ローテーションを行うことと、すべてを一人に任せきりにしない、いわゆる「一人完結を認めない」等を徹底することである。

経営者（特に社長）

社長は、現在の企業組織上、オールマイティといってもいいだろう。その社長に直言・諫言するのは大変勇気のいることだ。辞表を出すことを覚悟のうえでなければできないことではない。したがって、社長に度量がない限り、部下は直言・諫言をしなくなり、社長は裸の王様になりがちである。すなわち、社長のワンマン化は時間の問題となる。

さらに、誠実さや倫理に欠ける経営者は、自らが違法な行為や隠蔽を率先して行う等、最も危険な「虫」になる可能性が高い存在といえる。

すでにご承知のとおり、経営者の「誠実性や倫理的行動」、また「高潔さ」は、リスク・マネジメント上、重要な事項である。このことは、一九九二年版のCOSOレポートや二〇〇四年版の改訂COSOレポート（Enterprise risk management）に指摘されている点でもある。

そこで、監査役や経営者、そして営業マンや審査マンに守っていただきたい約束（掟）を次回以降で述べさせてもらう。これはあくまでも筆者自身の独断と偏見に基づいてまとめあげたものであることをご承知おき願いたい。