



## 事故は人災

末松義章

千葉商科大学大学院  
客員教授 博士

### 監査役六つの掟

- 一. 執行部門の饗応に応ずべからず
- 二. 体調を常に整えるべし
- 三. 心を常に平静に保つべし
- 四. 勇気をもって真実を語るべし
- 五. 聞き役に徹すべし
- 六. 信義を守るべし

### 一. 執行部門の饗応に応ずべからず

執行部門からの饗応に応じ、彼らと親しく接していると、情が移り冷静な判断ができなくなる可能性がある。正しい判断を行うためには、すべての執行部門と一定の距離を置いてお付き合いをすべきである。

執行部門としては当然のことながら、後ろめたいことがあればあるほど、監査役を饗応するということがありうる。一度饗応に応じてしまうと、「借り」ができてしまう。さらには、「情」が移ってしまうこともある。このような心理状態では、よほど精神的に強い人間でない限り、監査役として正しい判断をするにあたって、何らかの悪影響が生じてしまう。

監査役という仕事は、本来孤独なものである。社内の人々とあまり親しくならず、ほどほどに距離を置いて付き合わなければいけない。社長を含めた執行部門に対して問題を指摘する立場であるだけに、場合によっては嫌われる存

在でもある。使命感がなければ、正直なところ割の合わない仕事だ。

執行部門との関係において、監査役には二つのタイプがある。

### タイプ1…ながよし監査

執行部門とのトラブルを極力回避し、和を重んじながら監査しようとするこのタイプは、社内の和は保てるが、事故防止には大きな力を発揮できない。

### タイプ2…正しい監査

真実を語りながら、正しい監査をしようとするこのタイプは、周囲の理解がなかなか得られず、社内の和が乱れることがある。しかし、事故防止に大きな効果を上げることができる。

### 二. 体調を常に整えるべし

監査役には「好奇心」と「気力」が必要である。そして、これを支えるものが「体力」だ。

事故の発生を防止するためには、社内の異常性を速やかに発見したうえで、その異常性の原因理由を徹底的に追究し、そしてその情報をもとに、社長に改善を促すことが必要である。

社内の異常性を発見し、その原因を追究していくための動機づけとして、「好奇心」がある。好奇心がなければ、異常さに気づいても、その原因を調べてみようという動機づけがない。

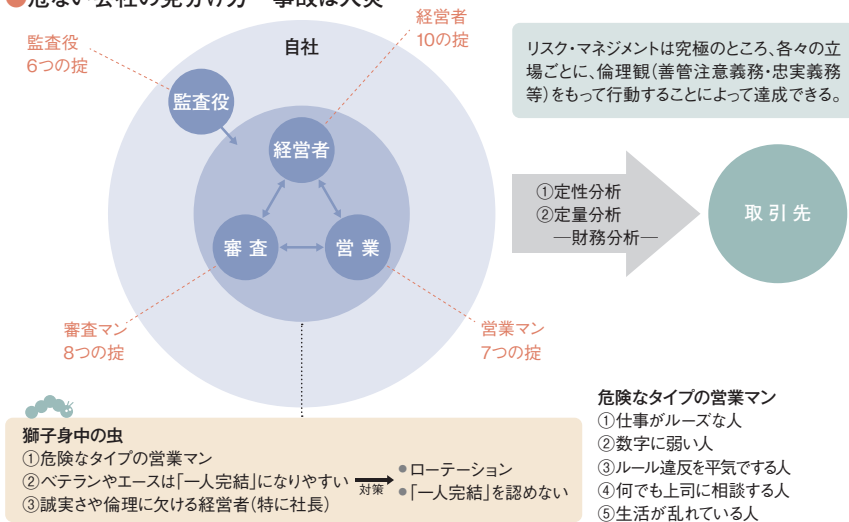
そのうえで、原因を根気よく、とことんまで追究するには「気力」が必要である。そして、この気力を支えるのが「体力」であり、「体調の良さ」にある。

二日酔い、頭痛、腰痛など、体調が不備であ

左ページの内容は、前号(二〇一三年六月号)で掲載したが、これに各立場ごとの掟(約束事)を加え、再掲した。

今回は、「監査役六つの掟」について解説し、次回以降「経営者一〇の掟」「営業マン七つの掟」「審査マン八つの掟」等について、順次説明を行う。なお、これらの「掟」は筆者自身の経験をもとにまとめたもので、不適切な部分もあろうかと思われるが、どうかご容赦願いたい。

●危ない会社の見分け方—事故は人災—



三.心を常に平穏に保つべし

情報は、監査役にさまざまなことを訴えてきています。このオーラ(雰囲気や気配)をキャッチするために、感受性の高さと平穏な心が必要です。期待感、欲、偏見、思い込み、そして心の乱れなどがあると、オーラを正しくキャッチすることができなくなる。すなわち、異常性の発見が遅れてしまう。常に物事に関心をもち続け、そして心を平穏に保つていれば、社内の異常性という「におい」を感じ取ることができるはずである。この「感じ取る」ことが、監査役として大変に重要なポイントなのである。

しかし、「感じ取

る」ことができても、「平穏な心」がなければ、異常性を正しくキャッチすることができない。色眼鏡をかけてみてしまうことになる。ここに、「心を常に平穏に保つ」ことが重要である理由がある。

四.勇気をもって真実を語るべし

情報収集にあたって、監査役にとって重要なサポート役になるのが、内部監査部門と監査役室のスタッフおよび審査部門である。彼らとの良好な関係を築くことが重要であることはいうまでもない。

真実は、真実であればあるほど、聞かされる者にとつて耳障りなものである。監査役が真実を語る際には、大きな勇気が必要となる。

真実を語れば、執行部門から煙たく思われがちである。監査役の仕事は忠実に実行しようとするほど、執行部門から恨まれてしまう。「監査役ほど因果な商売はない」と思う。だからこそ、監査役に求められる最も必要なことは、「使命感」と「忍耐」ではないかと考える。

五.聞き役に徹すべし

社内の異常性発見のためは、内部監査部門や監査役室のスタッフおよび審査部門以外からもより多くの情報を速やかに入手することが必要である。情報源には、決算書などの静態的なものと、人間についてくる動態的なものがある。ここでお話をしたいのは、この動態的な情報源についてである。

人の心は浮き草のごとく変わりやすいもので

ある。話しやすい人のところへ情報はついていく。「あの人のところへ行けば、心地よいし、話を聞いてもらえる。さらには、貴重な情報も教えてもらえる」。このような信頼を勝ち得た人のところへ、人が集まり、情報が集まる。

情報収集の方法は、人それぞれにやり方があって思う。飲み屋へ誘い、アルコールを媒介にして情報を得る方法、また律儀に何度も何度も当事者と会い、本音を聞き出す方法等々があるが、いずれの方法においても重要なことは、「聞き役に徹する」ことである。

六.信義を守るべし

人間として当たり前のことだが、「信義」を守ることは、よき人間関係をつくるうえでの基本的要件といえる。重要な情報は信義のある人のところへ集まっていく。「情報源を明かさない。あるいは、ほかへその情報を漏らさないなどの情報提供者との約束を守ることは、人間としての根源的な信頼感につながるもの」といえる。

このことが、ここでいうところの「信義を守るべし」ということである。

信義を守るといことは、口でいうほどになまやましいことではない。自分の立場が危うくなるとときに、約束を守り通すことは至難の業である。人間は心が弱い生き物だ。それだけに、追い詰められたときに、偽証したり、約束を反故にしてしまうことがよくある。一時的には、自分にとつてはよくても、長い目でみれば、人間関係を崩壊に導く原因となる。