



## 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10の掟

- 一、ベストの人材を登用すべし
- 二、直言・諫言する者を身边に置くべし
- 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べからず

前回は「監査役六つの掟」について解説したが、今回は「経営者10の掟」の五つについて、次回残りの五つについて説明を行う。

- 六、情に流されず、常に冷静であれ
- 七、部下への指示は簡單明瞭にすべし
- 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。一年たつて応答しないものは切り捨てるべし
- 一〇、現場の意見を吸い上げるべし

### 一、ベストの人材を登用すべし

「クライスラー社の総帥だったリー・アイアコッカによると、『私を見るところ、企業にとつて最大の危険は、能力のない者を信じて権限を渡してしまったときに起こる。そのような連中は最初に私にはできません』と正直に言うべきことを知らない。そして失敗したときは、えてして周囲の全員を自分の失敗に引きずり込むものである」(出典：飯塚昭男『WEDGE』一九九九年二月号)

情美で人を配してはならない。情にからまなければ登用することのできない人物には、もともとマネジメント能力などはないのだ。このような人物を登用することは悲劇の始まりである。彼は、自分の部下を選ぶときには、自分よりも「小物」を選ぶものがある。「小物は小物と呼ぶ」結果となる。いつの間にか、その企業は「小物」集団となり、衰退していく。だからこそ、経営者には「ベストな人材」を登用することが強く求められるのである。

### 二、直言・諫言する者を身边に置くべし

「マイクロソフトのビル・ゲイツは、倒産した大企業の社長を副社長に迎え、『貴方の仕事は、貴方の会

社が倒産したときに起きたことと同じ傾向がわが社に予兆として現れたら、すぐ社長の私に報告してくれること』と、嫌な、耳が痛い、本当の悪い事実の報告を任務付与したという(船橋洋一氏談)。

米海軍の士官心得には、軍艦の副長は過ちなきを期するため、艦長が下した判断や命令に対し、必ず最初はネガティブな立場から反問し、反論することを義務づけられているという。

「これら骨太の直言諫言…を、その上司のため、組織のために敢えて行う部下を重用しなければならぬ」(出典：佐々淳行「続危機管理のノウハウ」選訳二〇〇〇年四月号)

一九九八年四月に倒産したある名門企業の社長が、社員に向かって言った言葉がある。

「尻尾を振ってくる犬は可愛いが、キャンキャン吠える犬は可愛くない」。もちろん、ここでいう「犬」とは「社員」のことを意味している。この企業は同族会社で、経営者は歴代、同族の者が就任していた。また、倒産時点での社長は、三〇年間の長期にわたつて代表権をもっていた。

「権力は腐敗する。絶対的に腐敗する」という言葉がある。長きにわたつて権力の座にいと、よほど自らを厳しく律していなければ、権力者におもねる輩が出てきて、心地よい話だけをしようになる。これを権力者がよしとしていると、最終的には「イエスマン」のみが周囲に集まるようになる。

すなわち、悪い情報が権力者の耳に届かなくなる。このようにして、企業は「倒産」への道を一步一步、歩んでいくことになる。

悪い情報をいったん隠蔽すると、その企業は宿痾を

抱えることになる。その結果、社員のモラルに悪い影響を与え、じわじわと企業の内部崩壊が始まる。

企業崩壊の論理は、実に単純なことである。「自身の地位の保全を図るため、上も下も悪い情報の隠蔽を謀る」ことにすべての根幹がある。

したがって、企業を崩壊させないためには、

- ①まず、私欲を捨て、公的な立場で行動すること
- ②上司は悪い情報を聞くだけの度量をもち、部下はそれを報告する勇氣をもつこと
- ③そして、最も重要なことは、このことを経営者が、自ら率先して垂範することである。「まず隗より始めよ」なのだ。

### 三、悪い情報を聞く耳をもつべし

「プラス情報の収集は、まったく努力しないでもすむが、マイナス情報はそうはいかない。特に組織に入ってくる情報は、悪い情報ほど、下は隠したがるものである。次いで、必要なことは、トップがマイナス情報を平気で聞くだけの度量を持つことです」(出典：飯塚昭男『WEDGE』一九九九年二月号)

サラリーマンの習性として、「悪い情報ほど下の段階で握りつぶしてしまい、上へは報告をしない。一方よい情報は直ちに上へ報告をする」のではないだろうか。

隠せば隠すほど、悪い情報というものは、不思議なほど、さらに悪くなって、手の施しようがなくなってしまうという傾向がある。だからこそ、悪い情報は直ちに報告しなければならない。

悪い、マイナスの情報は、だれにとっても耳障りな、あまり聞きたくない話である。だからこそ、逆に積極的に聞く耳をもって、情報収集を図らなければならない。

らない。

経営者はすべからず「悪い情報を聞くだけの度量をもち、そして悪い情報を報告した部下を褒めることが必要」である。これは経営者としてのリスク・マネジメントの鉄則といえる。

### 四、部下の説明をよく聞くべし

失敗をし、事故を起こした部下が、勇氣を出して経営者へ報告しようと思つたとする。そのときに、経営者が機嫌の悪い顔をしたり、説明をよく聞かなくて怒鳴りついたりすれば、部下はそれ以上報告をする勇氣が萎えてしまう。

その結果、報告は中途半端に終わってしまい、何が問題なのか、真実がわからないままになってしまふ可能性がある。

部下は悪い情報であればあるほど、おそろおそろ上司へ報告をするものだ。したがって、経営者としては、①イライラするかもしれないが、最後まで部下の報告をまずよく聞くことが必要である。

②そのうえで、部下の報告はこれですべてなのか、まだほかに重要なことがあるのではないかと、隠された事実関係を探る必要がある。

③そして、その問題の原因はどこにあるのか、責任はどこにあるのかをクリアーにすることだ。人間は責任を他人に押し付けがちである。真実を把握しなければならぬ。

④最後に、どのように解決したらよいかについて、部下本人の意見を求める。若干のコメントを述べ、修正した後で、その解決策を本人に実行させてみて、人にもよるが、自ら言い出したことだけに、今度

は問題が解決する可能性が高くなる。

### 五、片寄った付き合いをするべからず

経営者のなかには、片寄った人たちとだけ付き合いがある。これは、以下の諸点からみて問題がある。

#### ①情報が片寄る

経営者の耳に入る情報にどうしても片寄りが出る。したがって、判断が間違ってしまう可能性がある。

自分にとって心地よい一部の人たちとだけ付き合いのは、人間として普通のことであるし、とりたてて問題にすべき行為ではない。しかし、これが経営者の場合には、大きな問題となる。経営者の双肩には多数の社員とその家族の生活、さらには株主や多くの取引先の命運さえもかかっているのだ。それだけに、物事を慎重に、そして正しく判断することが必要である。そのためには、情報を多面的に集め、その本質を見極めることがきわめて重要となる。あまり好きになれない人からも、たまには話を聞かなければならない理由がここにある。

#### ②過度のひいきは、イエスマンを増加させる

満遍なく付き合わず、一部の人たちだけと付き合い、そして彼らの意見だけを採用するようになると、周りにイエスマンが増加するとともに、派閥ができる可能性がある。経営者に取り入って、ひいきしてもらうために、あらゆることをするようになる。

ゴマすりは当然として、自分の説を曲げてまで経営者に取り入ろうとするようになる。すなわち、経営者に対して耳障りな情報(悪い情報)を伝えなくなる。これはリスク・マネジメントの観点からみて最も拙いやり方といえる。