

志の公認会計士

久野康成の

「私なら、こうする！」

第48回

非常識な実践経営アドバイス



Question

トップセールスマンから小さな不正が発見
されました。その処遇はどうすべきで
すか？

(不動産会社社長 大阪府)

Answer

優秀な人材でも「泣いて
馬謖を斬る」勇気を

結論は明確でしょう。

あなたに、「泣いて馬謖を斬る」ことができるかが問われているのです。馬謖とは、他に類を見ない優秀な武将でした。しかし、諸葛孔明は、軍律の順守を最

優先に考え、愛弟子を処刑したのです。

不正を行った人は、その金額の多寡にかかわらず、会社の規律に反した人であり、そのような人を感情に従って見逃すことには、後に大きな災いを招くことになりま。私は、何人もの経営者が、過去の実績を重視し過ぎ、

感情的判断を行った結果、後に、取り返しのつかないダメージを会社が負ったのを見てきました。過ちは小さなうちに断たなければならぬのです。

会社の利益には、短期的利益と長期的利益があります。短期的利益は個人の活躍によってもたらされますが、長期的利益は組織力によって得られるものです。会社の存続を第1に考えるのであれば、優先すべきは、長期的利益です。優秀な人材を失う

ことは、短期的には多大な損失になるかもしれません。しかし、長期的な観点からすれば、規律を順守することは、個人の力のみならず、正しく人材を育成し、組織力を高める作用があります。規律とは、個人の感情や価値観によって判断が左右されないようにするための戦略なのです。

人間は感情の動物です。感情が揺さぶられた時、判断を誤ることがあります。これに対して

規律は、合目的的判断を行うために、理性によって作られたものです。感情に流されることなく判断するためには、組織の目的に立ち返り、規律を真の意味で理解しなくてはいけません。

いかなる規律を作るかは、組織の目的によって定められません。組織目的は、組織によって大きく異なるため、規律そのものは大差ありません。しかし、その規律をいかに運用するかは、われわれが人を「性善説」で考えるか、「性悪説」で考えるかによって大きく異なります。

欧米系の企業は、性悪説で規律の運用を行います。つまり、お金を盗んだ人が悪いと考えるより、簡単に盗まれるような管理体制を会社が行っていたことに問題があると考えられています。そのため、一般的に欧米系企業では、管理や内部監査にコストが掛けられています。

これに対して日本の企業は、性善説で管理を行っています。つまり管理は、個人の道徳観、自

制心に負う所が多く、管理にはあまりコストが掛けられていません。私が子どもの頃に住んでいた茅葺屋根の家は、表玄関に鍵があっても、裏口には鍵はありませんでした。古い日本の住居はどこからでも侵入可能な構造です。自制心こそ、日本の伝統的な管理手法なのです。

日本の規律は性悪説で作られ性善説で運用される

管理レベルの高い欧米系の企業では、小さな不正は誤謬の範疇と看做されるかもしれませぬ。しかし、自制心でコントロールされている日本企業は、不正が発見された時、大きなペナルティーが科せられることがあります。不正は規律運用の根幹を揺るがすものだからです。

もしもトップセールスマンを守りたいのであれば、徹底的に管理レベルを引き上げて、2度と問題が起きないようにすべきです。また管理レベルを低いままに保ち、個人の自制心に任せ

る運用を続けるのであれば、不正を犯す人は直ぐさま排除すべきです。日本の規律は性善説で作られ、性善説で運用されてきたのです。規律の適用は厳格であってしかるべきです。

恥ずかしながら私の会社でも、過去に不正を行った社員がいました。経費精算や出勤日をごまかすなど、意図的に金銭を不正受給するものでした。私は、社員に対して将来、経営幹部や経営者になれるような教育を施しています。そのためには、徹底して管理するより、個人の自制心に任せたいと思っています。自分自身が経営者になった時、誰からも管理されなくなりま

す。自分自身を律するのは、自分の精神力でしかないのです。成熟していない社員をこのようにして管理することは、甘い

と思われかもしれませんが。しかし、実際に不正を行った人は、社歴がある程度長い中間管理職の人たちばかりでした。当社では業務時間中の喫煙を禁止し、管理者には、業務時間外の禁煙も奨励しています。不正を行った人は、すべて禁止されている喫煙を陰で行っていました。小さな規律違反をする人は、自制心の弱い人です。理想を貫くのであれば、小さな不正を行う人は排除しなければなりません。

(このコーナーでは、経営に関するよろず相談を読者の皆様から受け付け、実践的アドバイスとしてお答えしております)

[プロフィール]

久野康成(くの・やすなり)
公認会計士。人財開発・東京コンサルティングファーム会長兼 CEO。東京税理士法人統括代表社員。1965年生まれ。愛知県出身。滋賀大学経済学部を卒業後、青山監査法人(プライス ウォーターハウス)入所。監査部門・中堅企業経営支援部門にて、主に株式公開コンサルティング業に携わる。98年久野康成公認会計士事務所を設立。東京のほか、横浜、名古屋、大阪、インドにて「第2の会計事務所として会社を設立。経理部門へのスタッフ派遣・紹介など幅広い事業を展開し、グループ社員総数は360人に上る。著書に『できる若者は3年で辞める!』『2008年版 図解インドの投資・会計・税務の基本』『母性の経営—management therapy』(共に出版文化社)がある。