



管理者固有の責任について

*本稿でいう「管理者」とは、企業の部長、課長クラスの管理者であり、組織活動の中核となる中間管理者を指している。

はじめに

一般的に、管理者は企業の使命あるいは目標達成のために、以下のような責任を果たすことが求められる。

- 業務を積極的、効果的、効率的に遂行する責任
- 人材を育成する責任
- 職場環境を整備する責任

上記の責任を果たす上では、日常的にリスクマネジメントに基づいた活動が不可欠となる。つまり、管理者は日常的に、リスクマネジメントを念頭において、業務を推進することが求められていると言える。昨今、企業における不祥事、事故等が、連日紙面を賑わしている。大半の企業においては相応のリスク管理体制が整備されていると思われるが、それでも同種の危機が発生し、不適切な対応や遅れが散見されている。

最近、管理者のリスク管理責任者としての意識にバラツキがあり、管理責任者としての認識が薄いのではないかという問題意識をリスクコンサルティング業務を通じて感じることもある。リスクマネジメント体制の中における管理者の役割は重要であり、管理者としての強い自覚が今後益々求められると言える。以下は、管理者固有の責任についてリスクマネジメントの観点から考察したものである。

1. 企業におけるリスクマネジメント体制の課題

新会社法が2006年5月1日に施行されたが、その最大の特徴は「業務の適正を確保するための体制の整備」、つまり内部統制システムの構築について明記されていることである。新会社法での内部統制システムは、監査業務に関する体制とは明確に分離され、取締役の職務執行上のコンプライアンスを中心とする体制として、取締役のもとで運営される会社の業務全般に関する適正確保の仕組みとして位置づけられている。

新会社法の施行と相まって、企業では事業活動とリスクマネジメントは表裏一体であるという認識が浸透してきている。しかしながら、厳格な内部統制の要求とは裏腹に、事件・事故が絶えま

なく発生している。

一般的に、多くの企業において、社内にリスクマネジメント委員会や危機管理委員会等を組織し、リスクが顕在化するおそれがある場合、あるいは危機発生時において、予防策を検討し、経営トップに進言する体制をとっているところが多い。大企業においては、本社のほか事業会社、関係会社等においてもリスクマネジメント委員会等を組織し、危機発生、または、そのおそれのある場合に、全社的対応事態か否かの判断基準に基づき、各レベルで対応方針を決定する仕組みをとっている。また、本社および事業所等のリスクマネジメント委員会同士が緊密に連携をとるようになってきている。しかしながら、このようなリスクマネジメント体制を構築している企業であっても、対応が遅れることがあり、その原因は何であるのかについて突き詰めることが大切である。

2. リスクマネジメント体制整備の要けつ

一般に、企業を構成する要素としては、人、物、金、情報、ブランド等があるが、その要は「人」である。これは、リスクマネジメントにおいても同様である。危機管理規程やマニュアルを作り組織・制度を整備しても、それを運用する社員の意識や能力が低いとリスクマネジメント体制はないに等しい。マニュアルを活きたものにするためには社員に対するその内容に関する教育、並びに判断・対応能力を向上させるための方策（訓練等）が重要である。逆に、マニュアルが十分整備されていなくても、社員の資質・能力が高く、危機に対して適切に判断し、チームワークよく対応できる社員が多数いれば、危機対応はベストでなくても大きな問題に発展することなく対応できるとも言える。

以前の日本社会は、社会規範や道理に従って適切に対応することが求められていた。そのため、上司（上級者）は機会あるごとに部下、あるいは後輩、若年者をよく指導していたとされる。これにより、各自が自主判断による対応が機敏にできるようになっていた。一方、バブル崩壊後においては、益々内外の企業間の競争が激化し、経営・事業の効率化・合理化が推進されてきたが、その中で人事異動、退職、入社といった人の動きも目まぐるしくなり、更に、終身雇用が形骸化したことに伴い、会社に対する帰属意識の希薄化等、社内の人結びつきが昔ほど強固なものになりにくい環境になっている。

昨今の社会は、欧米に倣い、規程・マニュアル類の整備が重視されてきたが、それは「誰でもいつでも対応できるように」という考えによるものであるが、この一見合理的なやり方にも落とし穴がある。それは「マニュアルの整備」そのものが目標に摩り替わってしまうということである。このような状態になると、その次に続くべき教育指導が疎かになってくる傾向になる。

リスクマネジメント体制において、組織や役割、判断対応基準等を明確化しても、そのように動ける人を育成しないと的確な対応は難しくなり、対応が後手になるばかりである。昨今の企業の不祥事や危機発生時の不手際はその証左であろう。このように、リスクマネジメントの要けつは、「社員一人ひとりがリスク管理者」としての自覚と、鋭い感覚・問題意識と判断・対応能力を持つことであり、そのためには管理者による人材育成、すなわち部下に対する適切な教育・指導が不可欠であると言える。

3. 管理者固有の責任

以下は、企業の使命、あるいは組織の目標を達成するために、管理者が本来果たさなければならない固有の責任について、リスクマネジメントの観点から考察したものである。

(1) 業務を積極的、効果的、効率的に遂行する責任

- ① 業務を積極的、効果的、効率的に遂行する上では、リスクマネジメントを念頭において業務を推進することが不可欠となる。例えば、積極的、効果的かつ効率的に業務を行うためには、ある程度リスクを取る必要がある。その意味で、リスクマネジメントは不可欠な要素となる。
- ② 積極的、効果的、効率的な業務遂行の結果は、当然、企業の業績の向上に繋がり、また、直接・間接に社会の発展に貢献することになり、企業の信用・信頼も高まることとなる。言い換えれば、積極的、効果的、効率的な業務の遂行は、企業価値向上につながると言える。
- ③ 企業が社会からの信用・信頼を維持するために特に留意すべきことは、事故や不正を起こさないようにすることが挙げられる。つまり、リスクマネジメントの実践が求められる。例えば、事故発生の3要素（人、環境、設備機材等）からのリスク排除、不正発生の3要素（機会、動機、不正を正当化する理由）からのリスク排除等、リスク発生の要因を排除していくこと等が挙げられる。また、下記のような点にも留意する必要がある。

- 事故は、人、環境、設備等のそれぞれが要因となるが、これらの要素が複合的に重なり合っ
て起こる場合がほとんどである。事故防止の要は人であるが、人にも多種多様なリスク
が内在するので注意が必要である。人に内在するリスクの原因としては、「経験、能力不
足」、「不注意」、「故意・意図的」に区分されるである。それぞれの意味は以下のとおりで
る。

- ・ 経験、能力不足

経験・能力は初歩的な問題であり、キャリアの浅い新人などが犯す事故の大半は、この
経験・能力不足が起因している。もちろん、この背景に人事配置不適や教育・監督指導
不適があることは言うまでもない。

- ・ 不注意

能力・経験はあるが、偶発的に注意が散漫になることや集中力が途切れてしまうことで
ある。ベテラン、同一職務に長く従事した社員に起こりやすい。

- ・ 故意・意図的

特定の目的追求や業務の効率化のためだけに、意図的に規則や業務手順書を改竄・逸脱
している状態で、事故発生の可能性は極めて高い。当該業務に精通しているベテランな
どが犯しやすい。

- 不正については、動機→機会→正当化の過程をたどることが一般的である。横領事件を例
にとれば次のとおりである。

- ・ 動機

－ 人知れず始めたギャンブルにのめり込んで、消費者金融に手を出し、返済負担に耐え
られなくなったが、ギャンブルで借金を抱えたとは恥ずかしくて誰にも相談できない
状況が当てはまる。

－ 自分は上司から十分評価されていない、責任に見合う給与をもらえていないというよ
うな不満が動機を強めることもある。

- ・ 機会

そのような動機を持った者が、会社の現預金を着服することにより問題を解決しようと
考えたとする。その際、必要になることは、誰にも見つからずに横領できる機会である。
例えば、会社の出納業務を一人で行っている場合には、当然ながらその機会があると言
える。

- ・ 正当化

横領の「動機」と「機会」に恵まれても、罪の意識から実行に踏み切れない場合が一般
的である。しかしながら、何らかの理由付けをして自分の行為を正当化できれば、横領
に走るリスクは高まると言える。例えば、横領は一時的なもので、すぐに穴埋めするこ
とができると判断した場合等が、これにあたる。

(2) 人材を育成する責任

管理者が部下を育成する場合、その方法としては集会的に行う教育・研修・訓練から、日常的
な業務において気付いたことをアドバイスする等、多種多様な方法がある。指導する内容とし

て、リスクおよびリスクマネジメント全般に関するものが不可欠である。つまり、リスクに対する感性を育成することが肝要である。既述の通り、万全のリスクマネジメント体制を構築していても、仮に、その中で動く社員の意識や感覚が弱いような場合は、危機を未然に防いだり、危機発生時に適切に対応することは困難である。

今日の社会一般の風潮は個人主義的傾向が強く、人間関係の絆が弱くなってきているといわれているが、企業においても、その傾向が見られる。そのため、管理者としては、部下との人間的つながりや信頼関係を構築し、その育成に努めることが求められていると言える。

(3) 職場環境を整備する責任

職場環境の整備は、ハード、ソフトの両面において、よりよい職場環境の整備に配慮することが重要である。ハード面については、仕事の効率・効果を追求するほか、安全や福利厚生 of 改善に繋がるものでなければならない。特に、IT システムの整備については、取引先等との関係において、ある程度先進的なレベルを維持することが肝要である。一方、ソフト面については、業務の簡素化、合理化が図られるような制度の改善のほか、部下のモチベーション向上やリスク管理体制の充実への対応が特に重要と思われる。モチベーションを向上させる要素は多面にわたるが、中でも、仕事の充実感・達成感が最も大きいと考えられるので、管理者は、仕事の範囲、難易度、責任付与、伸展性等を考慮しながら、新たな仕事にチャレンジできる機会を創出しなければならない。また、仕事を確実・丁寧に完遂させるためには、リスクの洞察と対応策を常に考察させることが重要である。

参考文献

「社員のモチベーション向上のための一考察」 TRC EYE Vol.110

以上

(第 153 号 2007 年 12 月発行)