

## 3 月 号 C O N T E N T S

### マクドナルド判決に思う

### リスクファイナンスを活用した企業防衛 第60回 会社の保険その23

### 企業を取巻くリスクとその対策 下請け・外注業務の管理の必要性

### 時流を読む 「『ニッポン』失望のワケ」「安全にはコスト必要」

## マクドナルド判決に思う

### 雇用形態多様化が及ぼすリスク

「日本マクドナルドが店長(直営店)を管理職扱いして、時間外手当を支払わないのは違法」本年1月28日東京地裁による判決です。すぐさま大手コンビニエンスストアのセブンイレブンもこの判決を受け、直営店店長に対して、残業代を支払う方針を明らかにするなど、関係する業界は敏感に反応する動きが伝えられています。このマクドナルド判決に見るリスクとはどういうことなのか考えてみたいと思います。

労働基準法は時間外勤務に対する割増し賃金の支払を規定しており、「管理監督者」は適用外になるとしています。今回の裁判の争点は、同社の店長が管理監督者に当たるかどうかという点でした。判決は、店舗責任者としてアルバイトの採用や会社のマニュアルに基づく運営など店舗内の権限に留まり、経営者と一体的立場とは言えず、管理監督者ではないと認定しています。

この判決は、

#### 「管理監督者」の定義が再認識されたこと

という点で、「管理監督者」の本来的な意味と乖離した解釈による「名ばかり管理職」蔓延の実態に警鐘を鳴らしたという点で注目に値するといえるでしょう。労働基準法第41条でいう「管理監督者」は、単に「管理者」という概念でなく、

- a. 人事権を持っていること
- b. 自由裁量権を持っていること
- c. 賃金面で十分に優遇されていること

が必要です。マクドナルド等チェーン店の店長がマニュアル集約型業務中心で、勤務形態も本部から規定され逸脱できない形になっている事、店長を統括するスーパーバイザーの存在などから、判決では非管理職と認定されました。ですが現状、チェーン店だけでなく大半の国内事業会社で類似した取り扱いになっているのではと推定されます。

法が掲げる「管理監督者」の定義が“企業に都合よく”解釈されることは、「名ばかり管理職」として低賃金で重責と過重労働を押し付けられるだけでなく、健康被害にも及びます。昨今の過労死、メンタル問題急増の原因のひとつといえるでしょう。

事業会社にとっては「サービス残業支払潜在リスク」の負担が、経営に大きな影響を及ぼす可能性が見逃せなくなります。

また、非管理職の範囲が広がることで、コストアップが避けられなくなるとしたら、「労働者派遣」や「下請け」の活用にも、より目が向くことでしょう。

そこで懸念しなければならない点、それが、「下請けいじめ」「偽装派遣」「偽装下請け」などと呼ばれる言葉です。

新たなリスクがここで発生すると考えられます。

例えば、大手トラック輸送会社では、備車(ようしゃ)と言って、他社が所有しているトラックを、自社の社名やロゴを印刷し、自社のために輸送させるシステムを広く活用しています。備車とは、下請業者です。

運送業界は、過積載や長時間運行など安全運行に係る法令が網の目のようにあり、これに違反し事故を起こすものなら、会社は一発で倒産しかねないのです。大手運送会社では無理な時間指定など荷主からの要求は、下請業者者に回されると言われています。仮に事故があったとしても下請先管理の問題に止め、直接的影響に及ばないようにしている訳で、「問題が起きた際のトカゲの尻尾切り」という構造です。

先のチェーン店でも雇用形態を変えることで、運送業界に類似した構造が生まれるかもしれません。多様化する雇用形態に対し、「下請法の改正」や「労働者派遣法」など問題ある行為に網をかけてきていますが、いつの時代も法律は追いついていけない図式があります。

# リスクファイナンス を活用した企業防衛

～リスクファイナンス第60回～

## 会社の保険

### その23 取引信用保険(7)

取引信用保険の活用方法を考える場合、究極的な目的は、当該保険に加入することで、万一の際の焦げ付きリスクに伴う損失を、完全に免れることでしょう。

しかし、当該保険でこれを期待することは無理です。そのことは前号で、当該保険の加入を希望する会社が希望する取引先ごとの信用限度希望額と保険会社が回答する信用限度額が異なるということで分かります。

そこで、活用方法として3点に絞って説明をしてみたいと思います。

1. 保険を経営チャンスにいかす
2. 取引信用保険の警報機能
3. リスクの保有と移転機能

### 1. 保険を経営チャンスにいかす(前編)

保険を経営チャンスにいかすとは、どのような意味でしょうか？ 取引信用保険を通じて、このことが理解できれば、その他の加入、または加入を検討している保険商品にもこれを応用することができます。

「保険を経営チャンスにいかす」とは、第三者の立場で考えると答えがみえてきます。

第三者である貴方の会社は、取引先A社から、取引信用保険加入の事実を伝えられました。

取引信用保険に加入している企業であれば...

万が一、A社の取引先が倒産しても、A社も連鎖して倒産するリスクは少ないだろう。

A社が取引信用保険に加入しているということは...

保険の引き受けを行った保険会社から、A社も信用を得たということであり、A社はある程度信用できる取引先に違いないだろう。

取引信用保険に加入した事実から...

A社は、自社の信用リスク対策について、関心を持ち、コストをかけ対応しており、会社内の管理の仕組みもしっかりしていそう。

リスクファイナンスとは、リスクにおける経済的損失に対する各種対策を総称する用語です。

日本アルマックでは、この領域を、独自に「財務リスクマネジメント」と体系化させてコンサルテーションしています。

財務リスクマネジメントの視点に立った資金対策事例をご紹介します。

営業マンが保険加入の事実を告げたことで...

会社の方針が明確で、営業マン等の教育に力を入れている印象を持つ、オープンで信用して良さそうな会社と思われる。

いかがでしょうか？

相手の立場になってみると、伝えられ方一つで、単に保険に加入しているという事実だけで、会社の信用やイメージがよくなったりするから馬鹿にならないものです。

相手に伝わらないケースを見てみると、A社の重要取引先として業界でも知られている会社が危ないと聞いた貴方の会社は、「A社もやばいぞ!」と、取引態度が変わるはずで、連鎖倒産を警戒しての事でしょう。A社は、取引信用保険に加入し、実際には、ほとんど焦げ付きの影響がなかったとしても、このような風評被害を受けて、経営に支障をきたすこともあるのです。

大手総合警備会社セコムが未だ小さな会社だった頃、「お宅のような小さな会社が、うちの警備なんかできないでしょう?」と言われたそうです。何か問題があっても、何も責任取れないでしょうという意味です。同社は、「警備賠償責任保険」を保険会社と開発したことで、「当社は何があっても保険会社が 億まで補償してくれますから、安心してください」と大きな信用を買うことができ、今日の発展の基礎を築きました。警備会社のホームページを見ると、現在は当たり前のように、「対人事故10億円、対物事故10億円、現金・貴重品事故10億円まで補償」などと謳っていますが、保険だからこそできるお話でしょう。10億円という大きな補償を、中小企業に対して誰が保証人になってくれるのかを考えてみると保険の活用法は無視できません。

今回は、「1. 保険を経営チャンスにいかす」の後編をお話いたします。(つづく)

## 下請業者のミスで信用を失墜 大口契約を打ち切られ大幅な業務縮小へ

### 下請・外注業務の管理の必要性

平成 年6月、兵庫県でビルメンテナンス業を営むA社は、下請け業者の不祥事を理由に、売上の50%を占める大口顧客B社からの契約を打ち切られた。数年前から顧客の了承の元に業務の大半を複数の下請け業者に行わせ、A社は営業に特化する方針を推し進めていたが、顧客の備品にキズを付ける等の小さな事故の増加などで顧客からは業務の質に関する不安の表明を度々受けていた。そしてこの度はB社施設内の防犯カメラから下請け業者C社従業員による盗難事件が発覚したことで、有無を言わさぬ形での契約打ち切りを言い渡され、大幅な事業縮小を余儀なくされた。

下請業者や外注を活用する主な理由としては、余剰人員を抱えるリスクの回避(その時々業務量に応じての労働力の確保)や、専門分野を持つ業者の活用による効率化、自社コア業務への特化などが挙げられます。

しかし下請や外注に出した業務であっても、発注者からは業務遂行に伴う最終的な責任を求められることとなります。

従って業務の安全性や正常な遂行を管理するチェック体制については、自社で業務遂行する場合よりも更にシステマティックに機能させる必要がありますし、業者選考そのものも慎重かつ万全に行う必要があると言えるでしょう。

### 発生の頻度と損害の大きさ(強度)について

かつての勤勉実直な日本の労働者像が幻想と化してしまっただけでなく、事例のような事件の発生頻度は高くなりつつあると言えるでしょう。また業務

品質についての要求は、あらゆる業界において増していることを考えると、一度の事故・事件が全てを無にしまう可能性が高くなり、強度についても大きくなる傾向でしょう。

### 【リスク対策】

基本的には、この種のリスクはビジネスリスクと捉えられるので、保険でのリスクヘッジは不可能であり、財務基盤を確立していくか、在庫調整や取引先の確保等でリスクをコントロールしていく対策が中心となります。

#### リスクコントロール対策(技術的対策)

自社で手掛ける業務を管理するのと比較して、下請や外注による業務の管理は格段に困難であるの言うまでもありません。業者の選定から変更までを視野に入れたリスクコントロール対策を講じる必要があります。

- ・業者選定基準の明確化
- ・業者変更をスムーズに行える契約書類の整備
- ・業者の業務遂行能力のチェック体制の整備
- ・発注者の苦情要望等の収集体制の整備

#### リスクファインディング対策(財務的対策)

- ・下請けの責任もカバーできる内容での賠償責任保険の手配

株式会社日本アルマック 常務取締役  
シニアリスクコンサルタント  
社会保険労務士  
松本 一成

3月12日(水) 18:30~開催の全国リスクマネジメント研究会は、デザイナーからの視点・ニッポンの問題。

詳細は、[http://www.almac.co.jp/page.html/rm\\_study/index.html](http://www.almac.co.jp/page.html/rm_study/index.html) か、末尾記載の連絡先にお問合せ下さい。

# 時流を読む

リスクに対する感性が高まれば、自ずと時代の「先」を読む力が備わってきます。最新ニュースをリスクマネジメントの視点で分析し、今後の展開や社会への影響を予想してみましょ。

## 「ニッポン」失望のワケ

記事は、海外メディアが昨年十二月頃から日本経済に焦点を当てた記事を見て、「外国人投資家は日本市場をあきらめている」という表現を入れて日本の問題を取り上げています。

「他人が自分をどう見ているのか？」が気になる日本人好みの記事ではありますが、笑って見てもらえないようです。他人(海外)を意識しながらも、他人を理解しようとしていない日本に対して、“諦められかけている？”そんな気がして仕方がありません。

記事にあるのは、外国人投資家を恐がり、上場企業400社以上が買収防止策に奔走する光景、IT(情報技術)の知識薄い層が管理職になっているという内容、大学との技術交流がないという内容、事業買収に2年もかかり従業員を解雇しないという約束でようやく実現したという事実など、当事者からすれば理解できても、内向的な企業スタイルに見えるのでしょうか。“殻を打ち破れ”と世界は見ているのでしょうか？

## 安全にはコスト必要

記事は<中国ギョーザによる中毒発生>のニュースを受け、安全コストの必要性を伝える内容です。

コストには、その会社に売上をもたらすために要したコストと、その会社をリスクや危機的状況を回避、存続させるために要した2つのコストに大別できます。

一般的には、売上に貢献する = 会社に利益をもたらせるために要したコストにばかり注目がいきます。

実際、多くの経営書でも、売上に貢献しないコストを、無駄なコストとばかり切って捨てる表現例を見かけます。無駄なコストの削減は大事ですが、そこを強調するあまり、また簡略化した表現をするあまり、会社を危機的状況から守るために貢献してきたコストをカットしてしまっは、必然的に会社危機を招きます。

昨今の相次ぐ不祥事件を受けて、安全などリスク関連コストに意識が向いてきたことは良い事だと思います。

安全・健康・環境・コンプライアンス等々、会社を守るコストに注目していきましょう。

本コーナーは、(株)日本アルマック主催セミナー「全国リスクマネジメント研究会」の内容を編集したものです。セミナーの概要、参加申込方法等については、お気軽にお問い合わせください。

## 編集後記

「階段で振り下ろさないで傘の先」雨が降りそうな日、階段を上る際、傘を持つ前の人を手ぶらの時と同じように、傘も手も勢いよく上下させてしまっている...なんて光景、見たことありませんか？思わず私は傘の先を掴んでしまいそうになりますが、今の所、幸い現実の話にはなっておりません。勢いよく振り下ろされた傘の先や手は、後ろから階段を上る人のちょうど顔のあたりになるんですね、実に危険です。

“ちょうど顔のあたり”で云えば、歩きタバコの手の位置は、幼児の顔のあたり...。混雑する公共の車内等で「リュックサックは前に抱えましょう」の掲示はよく見かけるようになりましたが、バッグ等の手荷物に限らず、冒頭の傘の先や手、タバコの先、長い髪の毛の先、きれいに束ねたつもりの髪の毛の先、フードのファー部分等々...自分の“持ち物”の先端がどこにあるのか、ちょっと意識してみると、実はぎょっとすることがあるかもしれません...見ず知らずのどなたかに我慢を強いてはいませんか？(櫻井)

RM INFORMATION VOL.63 3  
2008.

2008年3月発行 定価420円(税込)

ご意見・ご要望は上記までお寄せください。