

## 9月号CONTENTS

### 多くの経営者が悩む問題

リスクファイナンスを活用した企業防衛 第66回 会社の保険その29

企業を取巻くリスクとその対策 従業員犯罪リスク

時流を読む 「経済財政白書 リスク対応力強化急務」「ストレス過労 深刻に」

### 多くの経営者が悩む問題

#### 社員教育の仕組みづくりを考える

「江戸時代、戊辰戦争の際、長岡藩は焦土と化し、戦後の藩士の生活は窮乏を極めていたため、支藩三根山藩から米百俵がお見舞いとして送られてきました。当時、長岡藩の財政を担っていた大参事小林虎三郎は、この米百俵を藩士に分配せずに売却し、その資金で学校を設立し、将来の長岡を背負う人材を育成しようと考えたのです。」

これは小泉前首相の発言から有名になった「米百俵」のお話です。その後、設立された学校は、藩士の子弟のみならず、町民や農民の子弟も入学させたそうです。そしてこの長岡から、山本五十六元帥は生まれました。

山本五十六元帥も、教育について有名な言葉を残しています。

「やってみせ、言ってみせて、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ」「話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず」「やっている、姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず」いかがでしょうか。

教育の必要性は誰もが異論のないところですが、経営に携わる経営陣がもっとも悩む経営課題の一つが社員教育です。

特に規模の小さな中小企業では、結果が顕著に現れます。教育が上手く出来ていない会社は、離職率が高く、現場のオペレーションは、いつも不慣れで、お客様の不満・クレームが多発しています。現場社員の不満・モチベーション低下から離職する、という負のスパイラルから会社は危機に瀕するのです。

“実際にお客様にサービスを提供しているのは誰か？”

教育・訓練の重要性を、東京ディズニーランド設立当時、現場責任者の一人であった、マネジメントファクトリー代表、芳中晃氏のこの言葉は、実績に裏打ちされた重みを感じます。教育と訓練の違いについて、芳中氏はこう説明しています。

「教育とは、目に見えづらいもの、現場では教えられない事を、オフ・ザ・ジョブ・トレーニングで教えます。」例えば、a. 経営理念、b. 考え方、c. ここで働くことの使命感など。またd. サービスの心構え、e. ホスピタリティとは何か、f. 計数管理とは何か、g. マネジメントとは何か、h. 管理者研修、i. 購買業務研修などは、ここでしっかりと教えます。

一方、訓練(トレーニング)では、まさに現場の実務をしっかりと教える、オン・ザ・ジョブ・トレーニングです。ポイントは、a. 正しいことをきちんと教える b. できるまでトレーニングする c. 現場で出来ているかチェックし、出来ていなければ、その都度指導する d. 職場全体で徹底させる(ベテランでも、出来ていなければ、出来るようになるまでやる)です。

この一貫性ある教育・訓練の仕組みが、ディズニーランドの脅威のリピーター率9割強という実績に繋がっていると言っても過言ではないでしょう。

“サービスはリアルタイムで提供され、予約も保管も出来ない。そのタイミングを逃してしまうと、サービスは提供できない”

まさに、肝に銘じておきたい言葉だと考えます。

# 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66回～

## 会社の保険 その29 会社の保険管理

前号に引き続き、法人契約において、問題のある保険契約形態になっている例が多いことを指摘し、その理由として2つある、とご紹介しました。

### 1. 保険代理店の得意・不得意分野によるバラツキ

### 2. 保険代理店に十分な情報を伝えていない

でした。

2. について言い換えると、企業側担当者が保険に係わる知識について不足しているという現状があります。保険契約の重要性をこれまで保険会社や保険代理店が正しく伝えて来なかった責任もありますが、保険の対象となるリスクの発生は、その会社の資金環境を大きく揺さぶり、場合によっては、倒産してしまうかもしれない大きな損失をもたらす場合があります。地震や火災、損害賠償などが代表例でしょう。

そのような損失に、保険金が支払われることで会社は存続できるわけですから、疎かにできないのです。保険会社や保険代理店に任せきりという会社が多くあります。保険を詳しく知る人ほど、「保険に入ったから大丈夫！」という言葉がいかにも不確かであるか、よく知っています。そのくらい「保険金が出る、出ない」の境界線は複雑です。保険金の支払いを巡る訴訟事案の多さがそれを裏付けています。だからこそ、保険会社や保険代理店に保険契約に関わる情報を充分伝え、情報共有出来る関係作りが大切なのです。

ここでは、保険コンサルティングに携わる立場から、保険コンサルティングの現場で、どのように情報共有を図っているのかを伝えることが参考になると思います。

1. コンサルタントは、まず現在契約している会社の保険証券の写しを全部提出していただくと共に、会社の財務諸表を見せていただいております。

この段階で、リスクコンサルタントが行う、かつ確認する業務は概ね、次のようになります。

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。

a. 保険契約の一覧表を作成し、関係者で共有できる資料として使用する。 b. この会社が、保険契約にどの程度の予算を割いているか、または割く予定があるのか、これも共有できるようにして、まとめます。 c. 当該企業の決算書から、会社の安定度、キャッシュフローの状況、リスクに耐え得る限界値、固定資産等の簿価資産の確認や推定時価等の確認などを行います。 d. 業務内容資料やヒアリング等を通じて、当該企業のリスクの洗い出しと、その影響規模、優先順位などを、これも関係者と共有できるように整理します。 e. リスクと保険予算、ならびに保険契約の状況をバランスよくチェックし、保険契約の問題点の抽出を試みます。

2. 次にコンサルタントは、保険分析結果と会社のリスクの状況から、必要とする保険情報を企業側の視点で、伝えていきます。

3. 保険コンサルタント自身が、当該企業の保険最適化プランを策定し、改善モデルを構想します。この改善プランは、必ず複数のプランを作成します。この場が、保険情報の共有の核心部分です。企業側とコンサルタント側の意見交換を熱く伝え合うシーンで、信頼関係の基となる部分です。

このように、通常の保険契約場面では、あまり出さないう情報も得て、保険契約の最適化に努めています。

コンサルティングの現場で必要な情報は、保険代理店から入る保険契約でも変わりはないのです。非常に少ない情報量の中で、保険契約がされていくのです。

「とにかく、前年より安くしてほしい」という企業側の要求は、結果的に、「安かろう、悪かろう」になる危険性を秘めています。保険契約は、「自己責任」が原則であることを、肝に銘じておいていただきたいと思います。

## 従業員が凶悪犯罪で逮捕 マスコミに取り上げられ倒産

### 従業員犯罪リスク

平成 年 月 兵庫県の衣料品製造メーカーA社の従業員による凶悪犯罪が明らかになった。小さな子どもに対する性的暴行の末の虐殺というショッキングな犯罪であったこと、A社の主な請負先が子ども服を取り扱う企業B社であったこともあり、連日マスコミで取り扱われた。B社はブランドイメージの低下を最小限に食い止める為に、A社との取引を即時打ち切った。売上の80%を占める取引先を失ったA社は、金融機関の援助を受けることも出来ず、事件発覚後わずか2ヶ月で倒産に追い込まれた。

従業員の私的な犯罪と言えども、企業にも致命的なダメージを及ぼす可能性があります。特に対象とするマーケットに関係する犯罪の場合は、築き上げてきたブランドイメージを一瞬のうちに失うリスクがあると言えます。

例えば性的犯罪の場合だと、仮に量刑的にはそれほど大きなものにならなかったとしても、女性や子どもをマーケットとしている企業の場合では、交通事故や詐欺など他の種類の犯罪に比べ、企業が被るダメージは大きいかも知れません。

犯罪の凶悪化・複雑化・陰湿化と同時に、心の病が激増している社会背景は、企業経営のリスクとも決して無縁とは言えず、企業は今や従業員の心のケアをも求められるようになって来てい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

ビジネスが複雑化し競争社会が進めば進むほど、携わる従業員のストレスを一因とする犯罪の発生頻度は増す可能性が高いと言えるでしょう。従業員の

私的な犯罪により企業が被る損害の大きさは、対象とするマーケットによっては甚大なものとなる可能性があります。

### 【リスク対策】

当然ながら、犯罪原因が企業の影響が全く及ばないところにある場合もありますので、対策を講じにくいリスクであることは否めません。しかし少しでも発生の可能性を下げる取組みは考えることが出来ますし、今後は企業として求められる要素であるといえます。

### リスクコントロール対策(技術的対策)

採用時の人間観察： 学歴や資格など以外の人間性を汲み取る採用基準のチェック

従業員教育： 業務やビジネスマナー以前の人間教育。自己啓発的な教育。

従業員の意識調査： 定期的に従業員の不満等に関する意識等を調査する仕組みづくり

メンタルケア：メンタルヘルスの専門家とのホットラインの開設。その他、同僚間・上司部下間で互いにケアし合える職場環境の整備。

危機管理体制の整備：危機発生時に対応を相談できる専門家の確保。

株式会社アルマック関西  
リスクコンサルタント  
社会保険労務士  
伊藤 健吾

# 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よう。

## 経済財政白書

### リスク対応力強化急務

記事は、経済財政白書の副題に、「リスクに立ち向かう日本経済」を掲げ、日本経済が「試練のときを迎えている」と指摘された内容を紹介しています。短期のリスクに、サブプライム問題と原油・原材料価格の高騰を挙げ、名目国内総生産の所得が海外に0.5%分流出し、家計と企業が資源高の負担をしていると解説。長期リスクには、高齢化と財政負担の関係を解説し、財政負担の増大は避けられないとしています。また、産業の新陳代謝を示す開業率も先進国で最も低い水準であることを挙げ、企業と家計が積極的にリスクを取らない傾向を懸念しています。家計資産1500兆円の大半は団塊世代以前の高齢者世代が所有しており、投資信託やリスク投資に馴染まないにも係らず、リスク投資に振り向けるよう提言する白書のコメントには、日本が抱える構造的課題に有効な手立てを講じられていない姿を、むしろ鮮明にした気がします。

## ストレス過労 深刻に

記事は2007年度、精神面のストレスを理由とする精神疾患での労災申請が脳や心臓などの身体的疾患を初めて上回ったことを伝えています。精神疾患での認定件数は、98年度の4件から、07年度は268件と、67倍になりました。特筆すべきは、厚労省が「長時間労働に加え、仕事の重圧も精神疾患の原因である」とした点です。仕事の重圧での精神疾患の例として、「某メーカーの男性社員が、慣れない研究に従事し、自殺前に過重な精神的ストレスが続いていた。自宅にまで仕事を持ち帰った末に精神疾患に陥った」とあります。人は、責任感、達成感、自己にとってワクワクする報酬や、付加価値等、モチベーションを高く維持できている環境では自殺することはないでしょう。一方、働く環境の不備や人員減少に伴う蹴寄せなど、不満に疲労が加わることでストレスは増大します。ちょっとした違いで、この関係は変化します。継続した組織の取り組みに期待したいと思います。

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

「台風」というと、文明社会の恩恵にどっぷりつかっている人間としては、“甚大な被害”という「負」の局面ばかりに目が行きますが、日本の自然にとって「台風」はなくてはならない存在だということを教えてくれる文章が目にとまりました。(http://www.jwa.or.jp/content/view/full/1882「台風の恵み～破壊と創造～」加藤正裕氏：財)日本気象協会 06年度「気象に関する懸賞論文」入選) 鮎の豊漁は台風の恵みに他ならない 台風は森の若返りに貢献する(アイヌは台風のことを「山の大掃除」と捉える) 下流域の豊かな農業を支える 海水を攪拌し酸素不足を解消する 酸性雨の被害が欧州ほどでないのは、急峻な山と梅雨や台風のもたらす大雨のおかげ…。4年前、一夜にしてダム貯水率を0%から100%にしてしまった台風の威力も、本当に大ですね(早明浦ダム：香川県)。この欄を書いている時点で、日本への台風接近は「0」です。さて、日本の食糧は大丈夫でしょうか？(櫻井)

RM INFORMATION  
VOL.69 2008.9  
2008年9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。