

# 会社を守る 労務リスクマネジメント

## ～転ばぬ先の杖, 転んだ後の知恵～

ワークデザイン研究所 代表 / 石山社会保険労務管理事務所 パートナーコンサルタント 太期健三郎

### 第②回 フェイズ1「リスクの発見」:自社のリスクを洗い出す

前回、労務リスクマネジメントの進め方(図表1)について述べました。労務リスクマネジメントで最初にやるべきことは「リスクの発見」、つまり自社の労務リスクを洗い出すことです。

今回は、「リスクマネジメントのキーワード」「代表的な労務リスク」「労務管理のフローによるリスクの洗い出し方」を解説します。

#### ✔ リスクマネジメントのキーワード

リスクマネジメントでは、「リスク」「トラブル」および「コンプライアンス」という言葉がよく登場します。どれも重要な概念であり、しばしば混同されることがあるので、確認のために簡単に説明します。

リスクは、日常的には“危険性”や“危険度”というような意味合いで使われることが多いですが、リスクマネジメントでは「発生の可能性と、発生時の影響の大きさの組み合わせ」という意味で用いられます。

なお、本連載では、労務リスクを「雇用に関するリスク」と定義します。

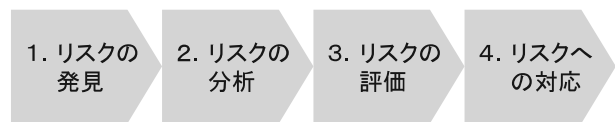
トラブルは、実際に発生した(発生する)もめ事、問題、紛争です。

コンプライアンスは、法令遵守と訳されるとおり、関連法規や規制に従って行動することです。

#### ✔ 代表的な労務リスク

労務リスクは多岐にわたりますが、代表的なものを7つにカテゴリー分けし、定義と具体例を一覧表にし

図表1 労務リスクマネジメントの進め方



ました(図表2)。自社のリスクの洗い出し、整理の際の参考にしてください。

#### ✔ 労務管理のフローによるリスクの洗い出し方

リスクの発見では、モレなく洗い出すことが求められます。モレがあると、その後のすべてのプロセスで検討、対応の対象から外れて、リスクホール(穴)ができてしまうからです。後で対象から外すことに比べて、モレを後から見つけることは容易ではありません。

そこで、労務管理の項目を活用したリスクの洗い出しをお勧めしています(図表3)。実際の業務に即して考えられるので、具体的にイメージしやすいのです。ここでのリスクは、前述した「トラブル」が中心となるでしょう。自社の就業規則を見ながらチェックすると、ルールと運用実態を照合させて確認できます。

労務トラブルへの対応(予防と発生後の初動など)については、別の回で詳しく解説する予定です。

さてここまで、労務リスクの全体像を理解していただけただけでしょうか。

読者の中には、自社で懸念しているリスクや、実際に発生しているリスクにばかり意識が集中してしまう方がいらっしゃるかもしれません。しかし、労務リスクは相互に影響を与え合って存在しています。ですか

図表2 代表的な労務リスク

リスクの種類	定義	具体例
1. コンプライアンスリスク	法律、規制、業界基準に従わないことによって発生するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 労働関連法違反によるリスク</li> <li>● 雇用契約の違反によるリスク</li> <li>● 各種訴訟発生によるリスク</li> <li>● 不正行為への告発によるリスク</li> </ul>
2. 労務管理上のリスク	従業員の労務管理に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 労働時間や休日の不適切な管理、運用によるリスク</li> <li>● 賃金や残業代の不払いや遅延によるリスク</li> <li>● 従業員との雇用に関する労務トラブル</li> </ul>
3. 人員確保に関するリスク	適切な量および質の従業員を確保、維持できないことによって発生するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員不足による業務停滞のリスク</li> <li>● 従業員余剰のリスク</li> <li>● 従業員のスキル不足や適性不足によるリスク</li> </ul>
4. 差別・ハラスメント・いじめに関するリスク	雇用において差別、ハラスメント、いじめに関わるリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各種ハラスメント(パワハラ、セクハラ等)に関するリスク</li> <li>● 職場いじめに関するリスク</li> <li>● 性別、人種、宗教、障害などへの差別に関するリスク</li> </ul>
5. 安全衛生に関するリスク	従業員の安全と健康に関わるリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事故や労働災害の発生に伴うリスク</li> <li>● 労働環境への対応不足による生産性低下のリスク</li> </ul>
6. 労使関係に関するリスク	従業員と企業間の対立、不和、交渉の失敗などによって発生するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 労働組合等との交渉、紛争に伴うリスク</li> <li>● 労働組合のストライキやデモ活動による事業への影響</li> </ul>
7. 情報セキュリティに関するリスク	機密情報の漏えいやサイバー攻撃によるデータ喪失、流出に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員情報の漏えいリスク</li> <li>● 事業活動における機密情報の漏えいリスク(モバイルワーク普及により急増)</li> <li>● ウイルス、ランサムウェアなどによるシステム障害リスク</li> </ul>

図表3 労務リスク洗い出しのための労務管理の視点

領域	項目
採用	●募集 ●選考 ●内定 ●採用 など
受入れ	●受入れ ●雇用契約締結 ●試用期間 ●社会保険・労働保険加入 ●入社時教育 など
活用	●配属 ●教育 ●勤怠管理 ●休日、休暇 ●給与計算、支払い ●異動、配置転換 ●ハラスメント ●休職、復職 ●役員・従業員の不正行為 ●懲戒処分 ●情報漏えい など
退職	●退職 ●雇止め ●解雇 ●雇用継続 ●復帰制度 ●退職社員とのトラブル など

ら、「木を見て森を見ず」とならないよう、森(自社の労務リスク全体)を眺め、木の種(リスクの分類)をとらえ、1つひとつの木(個別のリスク)と付き合っていく。そのようなスタンスが大切です。

### おわりに

最後に、リスクの発見に関して書き添えておきます。

1つは、リスクの発見のフェイズで、労務問題に詳しい弁護士やコンサルタント等、第三者の意見を聞くなど、何らかの形で第三者の視点を加えてほしいということです。「会社の常識」「業界の常識」で見過ごされたり、誤解されたりすることを防ぐためです。

もう1つは、“モレなく”と繰り返してきましたが、初めはあまり神経質にならなくて大丈夫、ということです。完璧を求めるあまり、ここで時間をかけ過ぎて、次のフェイズに進めなければ本末転倒です。最初は限られた時間、リソースの中でベストを尽くし、リスクマネジメントというPDCAサイクルを回していくなかで、モレを補っていけばよいと考えてください。まずは、最初の一步を踏み出しましょう。

【毎月1日号掲載】

### Profile



太期健三郎(だいきげんざぶろう)

ワークデザイン研究所代表/石山社会保険労務管理事務所パートナーコンサルタント。三菱UFJリサーチ&コンサルティング、株式会社ミスミ、株式会社グロービスなどを経て、2008年にワークデザイン研究所を設立。グロービスにてグループのコンプライアンス/リスクマネジメントの体制を整備し統括する。企業の人事責任者として、またコンサルタントの立場でさまざまな労務問題に対応してきた経験をもつ。