

2009.03.18

BCMニュース <2008 No.5>

最近の社会情勢を踏まえて企業が取り組むべきリスク対策

近年、事業中断を引き起こすような大災害の多発や政府・各業界の BCM 導入のガイドラインの公表等を背景に BCM 導入の社会的要請が増大しており、大企業を中心に BCP/BCM への取り組みが推進している。

一方、専門的なノウハウを持った団塊の世代の退職、昨年末から始まった金融不安、景気の悪化を受けた各企業の人件費の削減取り組みの進展等を背景とした雇用不安が社会問題となっている。

このような状況は企業に様々なリスクをもたらす。これらのリスクの多くは日常的な事故・トラブルの発生につながるものであるが、一步間違えば事業の継続に大きなインパクトを与えるような事態に発展する恐れがある。

通常 BCP では、大災害などを対象に発生後の対応を明確にすることを中心に取り組むが、今回はこのような最近の社会情勢を踏まえ、企業が取り組むべき事故・トラブルの未然防止策に焦点を当てることとする。

団塊の世代の退職により顕在化する問題

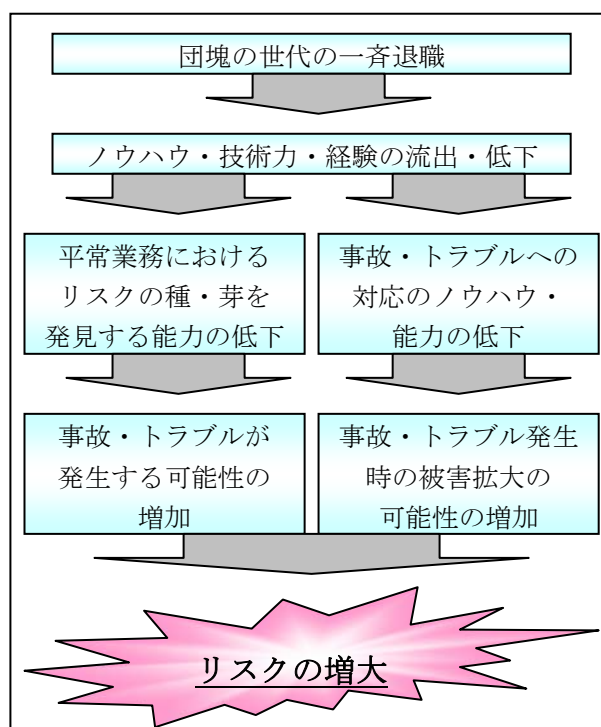
数年前、1947 年生まれを中心とした団塊の世代が 2007 年に一斉に定年退職することにより、製造現場や情報システムの分野において、専門的なノウハウを持った人材がいなくなってしまうという問題が「2007 年問題」として話題になった。この状況を受けて多くの企業は、雇用期間の延長（最大 5 年）により問題を先送りしたが、これらの企業は、遅くとも 2012 年までにこの問題に再度直面することになる。

そこで、ここでは団塊の世代が定年退職すると企業で顕在化するリスクについて下記のとおり整理する。

団塊世代の一斉退職によるリスクとしては 2 点が挙げられる。一つは「(熟練者の退職で) 平常時の業務に関するノウハウの散逸や技術力の低下を招き、事故・トラブルが発生しやすくなる」というリスクであり、次に「(残された人材における) 緊急時対応に関するノウハウや経験が少ないことにより、事故・トラブルが発生した際に迅速かつ適切に対応できず思いがけず大きな被害になる」というリスクである。

このようなリスクから想定されるケースとして、以前はボヤ程度で収まっていたような火災事故が思いがけず大きな被害に発展してしまうケース、事故・トラブルには発展していないもののヒヤリハット事象が以前よりも多く発生するようになるような状況などが挙げられる。また昨今、情報システムの分野において以前では発生しなかったような考慮不足による事故・トラブル等が発生しているのはこのような状況が原因となっていると思われる。

団塊の世代は、経済成長の中で新規の生産ライン、情報システム等を構築した経験や過去に発生した各種事故・トラブルへの対応を通じて、高い技術力、ノウハウを身につけている人材が多くいる。一方で、非正規社員の積極活用や数年前の就職氷河期等により、現場を支える若



手層の絶対的な人数の不足、技術やノウハウ伝承の遅れ等が顕在化しはじめている。

そのため、熟練者である団塊の世代が退職してしまうと、彼／彼女らが平常時に対応してきた、業務において潜在的に存在する事故・トラブルの種や、顕在化した事故・トラブルの芽に気づくことができず、結果として相対的に事故・トラブルが発生しやすくなると考えられる。また万一、事故・トラブルが発生した場合に、多くの事故・トラブルに対処した経験を持つ人材が少ないために、対応の遅延や判断ミスが発生する恐れがある。そのため、対処の時間がより多くかかり、思いがけず被害が拡大してしまう可能性が高くなるなど、結果として、団塊の世代が退職する前と比較して退職した後では、企業が抱えるリスクが大きくなると考えられる。

雇用不安が抱える企業のリスク

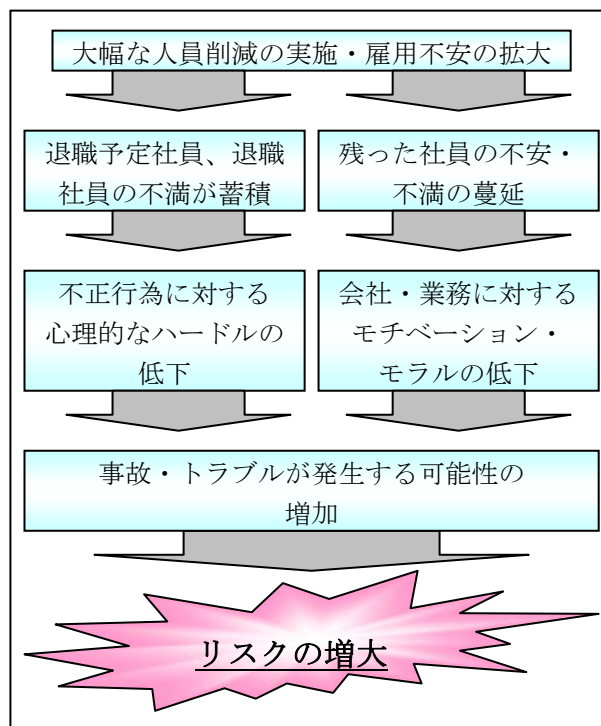
前述の団塊の世代の一斉退職のほかに、最近の社会情勢を受けて増大している、企業が抱える問題の一つが、雇用不安を背景とする従業員（もしくは、元従業員）のモラルの低下である。

昨年末の金融不安による景気の後退が深刻になってきており、その影響を受けて製造業を中心とした各企業は、非正規社員を中心に大幅な人員削減を進めている。

人員削減を進めると、退職予定の社員や退職した社員は生活を支える職を失うことになり、勤務していた企業や社会に対する不満が蓄積し、不正行為に対する心理的なハードルが下がると考えられるため、相対的に不正行為がおきやすくなる。最近、職を失った元派遣社員が起こしているコンビニ強盗や放火等の犯罪事件は、このような状況が背景にあると考えられる。

また、人員削減後に残った社員についても、週休3日等の休暇の増加による給料の減額、残業や経費の抑制等厳しい環境下での業務遂行を余儀なくされるために、「自分も職を失うのではないか?」「さらに給料が減額されるのではないか?」という不安を抱えながら業務従事する従業員が増えることになるため、会社に対する不信感や生活に対する不安を抱くようになる。その結果、相対的に仕事に対するモチベーションや社内のモラルが低下することにつながり、日常業務において事故・トラブルが発生する可能性が高まることにつながる。

以上のことから、雇用不安の拡大により各企業が抱えるリスクは増大し、雇用不安が少ない時期と比較すると事故・トラブルが発生しやすくなるといえる。



最近の社会情勢を踏まえて取り組むべきリスク対策

最近の社会情勢を踏まえると、近年、事故・トラブルが発生する可能性や被害拡大の可能性の増加により、企業の抱えるリスクが高まっており、その要因として後述の事項があることがわかる。

また、たとえ BCM を構築・運用している企業でも、熟練者が少なくまた従業員のモチベーションが低下する中では、万一事故・トラブルが発生した場合に BCP を発動しても十分に機能しないという事態に陥る危険性がある。その結果、企業ブランドが大きく低下することにつながる恐れがある。

【リスクの増加要因】

- ✓ 平常業務におけるリスクの種・芽を発見する能力の低下
- ✓ 事故・トラブルへの対応のノウハウ・能力の低下
- ✓ 不正行為に対する心理的なハードルの低下
- ✓ 会社・業務に対するモチベーション・モラルの低下

そこでここでは、これらの要因を予防・抑止するために、BCM への取り組みの中で、特に注力すべき事項を下記に整理する。

【リスクの増加を予防・抑止する方策】

- ① リスク事象の把握と予防策の実施
- ② 教育・訓練を通じた社内コミュニケーションの向上

① リスク事象の把握と予防策の実施

前述「リスクの増加要因」の「平常業務におけるリスクの種・芽を発見する能力の低下」「不正行為に対する心理的なハードルの低下」への対応として、発生する可能性のある事故・トラブルを想定し、それに対する予防・抑止策を検討し、実行することが必要である。特に、前述のような社会情勢下では、この取り組みを通じて、若い世代の従業員が団塊の世代のノウハウ、経験を吸収し、レベルアップを図ること、「退職する社員の不正行為」のリスクが増大していないかを確認すること、「退職する社員の不正行為」に対する監視・管理を強化することが重要である。

② 教育・訓練を通じた社内コミュニケーションの向上

BCM の取り組みにおいては、拠点間、部門間、部門内の連携について協議する中で社内コミュニケーションが向上するという副次的効果がある。BCM の取り組みを通じて、前述「企業の抱えるリスクが高まっている要因」の「事故・トラブルへの対応のノウハウ・能力の低下」「会社・業務に対するモチベーション・モラルの低下」への対応が必要である。具体的には、BCP を整備する中で社内のノウハウを文書化し、教育・訓練を通じてその内容の理解を深め、緊急対応のノウハウを向上させることが必要である。また、多くの人を取り組みに参加させることにより会社や業務への理解を深め、モチベーション・モラルを向上させるよう努めることが望まれる。

最後に

BCM への取り組みは、BCP を整備することを目的とするのではなく、事故・トラブル等のリスク事象が発生した際に迅速かつ適切に対応できる体制を整備することを目的とすべきである。企業が持続的な発展をするためには、BCM への取り組みを通じてリスクに強い体制を構築することが必須である。また、その取り組みでは、社会情勢にあわせて取り組みの視点を変え、定期的に見直しを行うことにより継続的に実効性を高めるよう努めることが必要である。

特に、景気の後退、企業の業績の悪化が進行しているこの状況下では、売り上げ増、コスト削減に直結しない BCM の取り組みは、企業において優先度が下がる傾向にあるが、このようなときであっても、企業基盤を支える BCM の取り組みを強化すべきである。

以上

株式会社インターリスク総研 上席コンサルタント 古池 祥蔵