

2019年9月25日 全7頁

# 企業が注意を払うべき人的リスクの存在

## 雇用の側面から見た、企業のリスクマネジメントに求められる視点

政策調査部 研究員 菅原佑香

### [要約]

- 企業経営が直面するリスクは多様化している。事業機会や事業活動の遂行に関するリスクをコントロールできなければ、事業継続や経営上の困難に見舞われる可能性が高い。本稿では、ビジネスリスクの要因について人的リスクの側面から検討した。
- 企業がマネジメント対象とするリスクの最上位には、「地震・風水害等、災害の発生」がきており、「法令遵守違反」や「情報漏えい」と続く。ビジネスリスクを引き起こす要因の1つに人的リスクの影響がある。事業活動の遂行を担うのは広い意味での「人材」であることから、人的リスクが起因となる課題は少なくない。
- 企業が配慮すべき人的リスクの視点は、第一に、多様な人材が多様な働き方を選択する時代において、企業の雇用管理のあり方が大きく変化していることである。第二に、ハラスメントの規制強化に伴い、対応を誤れば訴訟やレピュテーションリスクに発展しかねないことである。第三に、グローバルなサプライチェーンにおける人権リスクの存在もある。これら人的リスクに対する企業の認識や対応は、リスクの抑制になるだけでなく、企業価値向上へつながる経営を行う鍵にもなるだろう。

## リスクマネジメントの必要に迫られる企業環境の変化

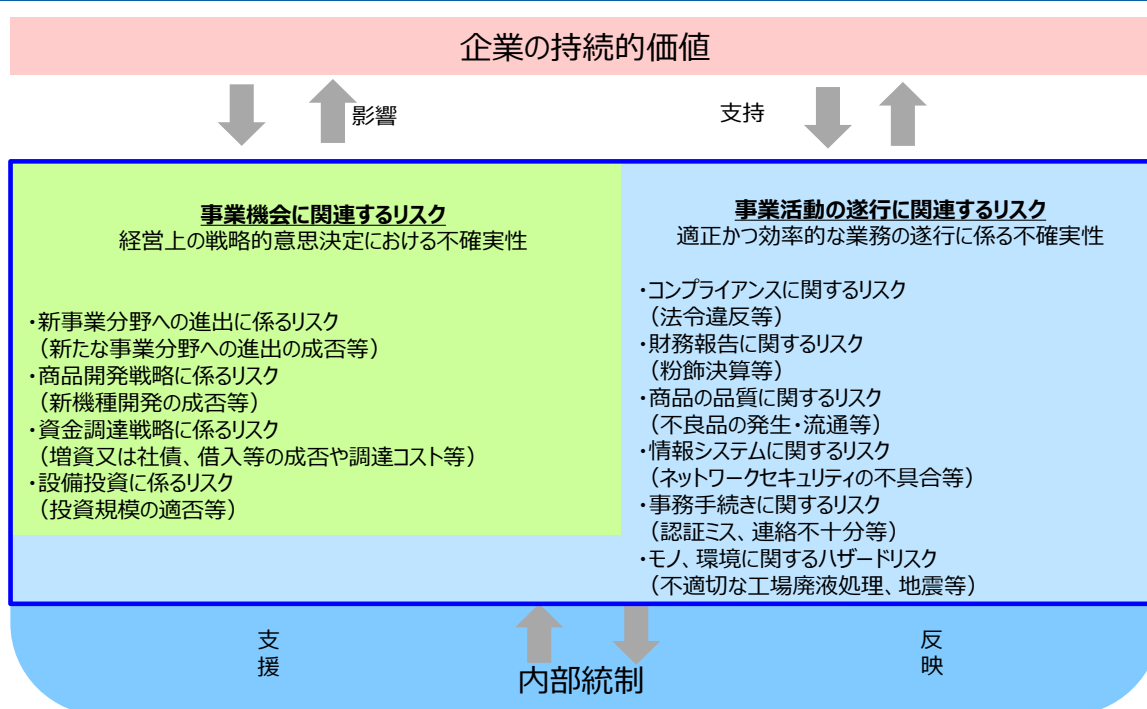
企業を取り巻く環境は大きく変化している。SDGs や ESG 投資に対する関心の高まりや企業の不正や不祥事の増加に伴い、企業の社会的責任（CSR）の意義が高まり、企業はコンプライアンス経営の必要に迫られている。雇用面に目を向けると、高齢者や女性、外国人など多様な人材が柔軟に働くことができる制度整備がなされてきており、長時間労働の是正のための規制が強化されたほか、従業員の健康確保に向けて企業も自主的に取り組み始めている。さらに、自然災害やサイバー攻撃などの突発的なインシデントの発生など、企業環境の変化だけではなく企業経営が直面するリスクが多様化している。こうした状況下において企業を取り巻くリスクをコントロールできなければ、事業存続や経営上の困難に見舞われる可能性が高い。

企業が抱えるリスクとはどのようなものなのか。企業にとって、狭義の意味でのリスクは「企業活動の遂行を阻害する事象の発生可能性」であるが、広義には「企業が将来生み出す収益に

対して影響を与えると考えられる事象発生の不確実性」として、企業価値の源泉に与える影響として捉えられると指摘されている<sup>1</sup>。何らかの損失発生等のリスクだけではなく、新規事業進出による利益や損失の発生可能性等も含むというリスクを広く捉える視点から考えると、企業の経営活動におけるリスクとは、大きく分けて、①事業機会に関連するリスクと、②事業活動の遂行に関連するリスクの2つに分類される（図表1）。事業機会と事業活動の遂行の両面におけるリスクの管理やコンプライアンス経営は内部統制システムの重要な柱である。企業が、これらビジネスリスクを抑制することができれば、消費者や取引先、投資家からの信頼を高め企業価値向上につながる経営を企業は行うことが可能となる。

本稿では、企業経営が直面するビジネスリスクの要因について、人的リスクの側面から検討する。雇用環境の変化やビジネスの多様化に伴い、雇用の側面から見た、企業が注意を払うべきリスクを明らかにしたい。

図表1 企業が直面するリスクと内部統制との関係



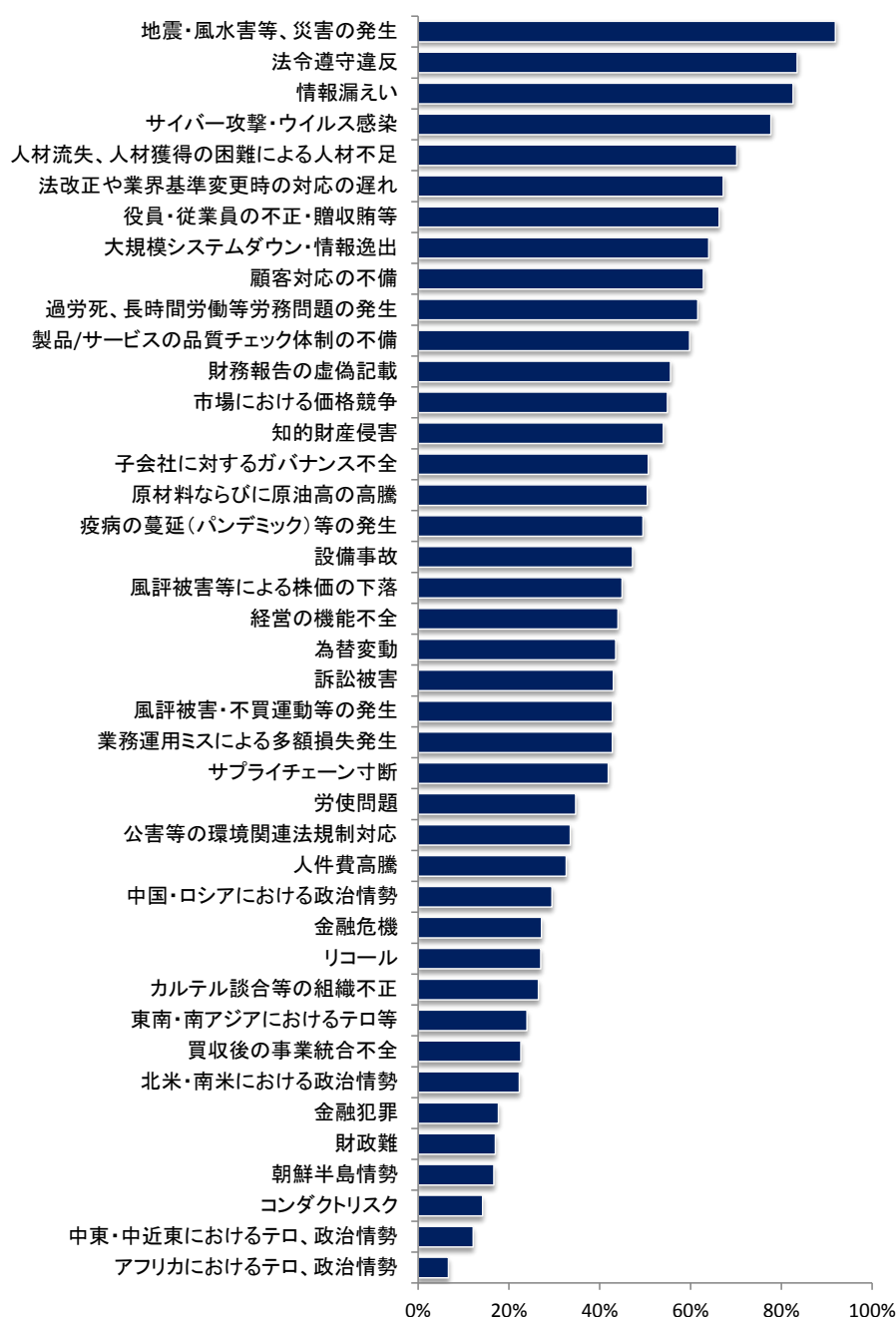
(出所) リスク管理・内部統制に関する研究会「リスク新時代の内部統制 リスクマネジメントと一体となって機能する内部統制の指針」(平成15年6月)より大和総研作成

<sup>1</sup> リスク管理・内部統制に関する研究会「リスク新時代の内部統制 リスクマネジメントと一体となって機能する内部統制の指針」(平成15年6月)

## 企業がマネジメントで重要視しているリスク

企業がマネジメント対象とするリスクは、現状どのような状況にあるのか。有限責任監査法人トーマツが上場企業を対象として2018年に調査した「企業のリスクマネジメントおよびクライシスマネジメント実態調査2018年版」から、企業がリスクマネジメント対象とするリスクの上位にある項目を見ると、「地震・風水害等、災害の発生」が最も上位にきており、次に、「法令遵守違反」や「情報漏えい」と続く（図表2）。

図表2 日本国内においてマネジメント対象としているリスクの種類（複数回答）



(注) 調査は、日本国内に本社を構える上場企業約3,500社を対象とし、有効回答社数は430社である。

(出所) 有限責任監査法人トーマツ(2019)「企業のリスクマネジメントおよびクライシスマネジメント実態調査2018年版」より大和総研作成

また、2019年4月に施行された残業時間の上限規制などを背景に「過労死、長時間労働等労務問題の発生」が比較的上位にきているほか、労働力不足の問題から「人材流失、人材獲得の困難による人材不足」等も見られる。そのほかシステム関連のリスクもある。一般財団法人日本情報経済社会推進協会（JIPDEC）と株式会社アイ・ティ・アール（ITR）が実施する「企業IT活用動向調査2019」によれば、「Webサイトへの不正アクセス」や「外部からのなりすましメールの受信」など「サイバー攻撃・ウイルス感染」に関する問題も近年増加している。図表2に示されるように、このほか「顧客対応の不備」や「役員・従業員の不正・贈収賄等」といったリスクも認識されているように、企業が抱えるリスクは多様化している。

## 雇用の側面から見た、企業が注意を払うべきリスクの視点

企業のビジネスリスクを引き起こす要因の1つに、人的リスクの影響が考えられる。岩出(2009)は、人的リスクを「適正な業務遂行面におけるオペレーショナル・リスクと人材管理の不適切さから生まれる人材リスクないしは雇用リスクを含めたもの」と定義する<sup>2</sup>。事業活動の遂行を担うのは経営者や従業員を含めた広い意味での「人材」であることから、人的リスクが起因となる課題は少なくない。

人的リスクとは、「従業員のパフォーマンスの低下」や「従業員のモラルハザード」「従業員の内部告発」「従業員の離職」「従業員訴訟」「労働組合の介入」等が指摘されており<sup>3</sup>、対応を怠ったり誤ったりすれば企業を脅かす問題にも発展しかねない。今後、雇用環境の変化やビジネス多様化に伴い、企業が配慮すべきリスクや求められる視点を3点指摘したい。

まず一点目に、企業の雇用管理のあり方は大きく変化してきているということである。高齢者や女性、外国人を含めた多様な人材の就業に関しては、女性活躍推進法の施行や働き方改革などを通じて積極的に推し進められてきた。今後は、様々な立場の労働者が個々の事情に応じて多様で柔軟な働き方を選択できるよう、中途採用の拡大や、副業・兼業の促進に向けた環境整備も進められている。副業や兼業など多様な人材が多様な働き方の選択をする時代においては、従業員の労務管理が複雑化することになり、健康管理のあり方も含め企業が検討すべき点は増えている<sup>4</sup>。

特に、関係会社を多く抱える企業の労務管理においては、企業内だけではなく子会社も含めた労務管理に対する配慮が求められる。公益社団法人日本監査役協会の調査によれば、労働関係法令違反に関する事例には例えば次のような記載が見られる<sup>5</sup>。「『働き方改革』への対応とし

<sup>2</sup> 岩出博(2009)「従業員満足と攻めのHRM」、日本大学経済学部産業経営研究所『産業経営研究』第31号、pp. 24-25  
岩出(2009)によれば、「内部統制に関わるビジネスリスクは従業員が引き起こすことを踏まえ、彼(女)らが会社・職場・仕事に対して積極的にコミットし生き活きと働く状態が維持できれば、従業員の離反などを含めビジネスリスクのかなりの程度を回避・抑制できる」という。

<sup>3</sup> 脚注2と同様。

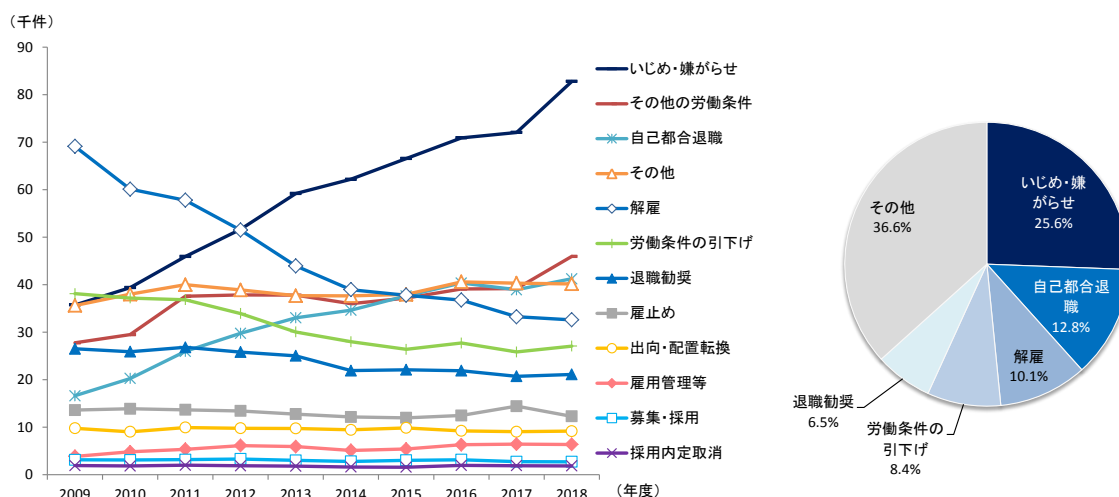
<sup>4</sup> 厚生労働省「副業・兼業の場合の労働時間管理の在り方に関する検討会」報告書(令和元年8月8日)

<sup>5</sup> 公益社団法人日本監査役協会 ケース・スタディ委員会「企業不祥事の防止と監査役等の取組 ー最近の企業不祥事案の分析とアンケート結果を踏まえてー」(平成30年12月3日)

て特に過剰労働への取り組みとして、時間管理の徹底がこの2年でなされてきた。ただし、子会社の物流センターにおいては、早朝、深夜の作業が発生することで、時間管理が雑になるケースが発生。本社内のみならず、本社から子会社に対しても人の配置、業務分担の整理等、時間管理の方策の検証に努めている」。

二点目に、パワハラ防止対策の法制化やセクハラなどの防止に関する責務が明確化され、ハラスメントに対する配慮がより求められている。一般財団法人企業活力研究所が2019年に実施した調査<sup>6</sup>によれば、日本企業が国内で重要と考える人権問題の最上位は「職場におけるハラスメント」である。2019年5月に改正労働施策総合推進法で職場におけるパワハラ防止対策が法制化されたことにより、雇用管理上必要な措置を講じることが事業主に対して義務化され、男女雇用機会均等法の一部改正によりセクハラ等の防止に関する国・事業主・労働者の責務も明確化された。

図表3 民事上の個別労働紛争相談件数の推移（相談内容別）、2018年度の相談件数の内訳



(出所) 厚生労働省「平成30年度個別労働紛争解決制度の施行状況」より大和総研作成

厚生労働省の「平成30年度個別労働紛争解決制度の施行状況」から、個別労働紛争相談件数の構成比推移を見ると、特に「いじめ・嫌がらせ」が大きく増加している。2018年度の民事上の個別労働紛争の相談件数は合計323,481件あり、パワハラを含む「いじめ・嫌がらせ」が4分の1を占める(図表3)。また、2018年度の都道府県労働局雇用環境・均等部(室)で取り扱った相談内容を確認すると、セクハラ相談件数が7,639件と最も多く、全体の約4割を占めていた<sup>7</sup>。ハラスメントの問題を放置すれば、企業名が公表されレピュテーションリスクや訴訟

<sup>6</sup> 一般財団法人企業活力研究所「新時代の『ビジネスと人権のあり方』に関する調査研究報告書」(平成31年3月)「職場におけるハラスメント」以外の国内で重要と考える人権問題の上位には、「違法な長時間労働」「労働者の健康・労働安全問題」「女性の権利の侵害」「不正な賃金、労働条件」等もある。

<sup>7</sup> 厚生労働省「平成30年度都道府県労働局雇用環境・均等部(室)での法施行状況」

リスクに発展しかねない。

もちろん、公益社団法人日本監査役協会の調査から<sup>8</sup>、ハラスメント（セクハラ・パワハラ）の事例を見てみると、「取引先の担当者・責任者からのパワハラ、セクハラ。自分達の有利な立場を利用してそのようなことをする。自社内ならば内部通報制度や管理責任者に指摘して解決できるが、今後上記のようなことが問題となるケースが増えるのでは？訴えられる何らかの制度設計があれば良いと思う」といった記載が確認される。企業内で働く従業員に対してだけでなく企業を取り巻くステークホルダーとの関係性からもリスクを捉え、コンプライアンス対応していくことが求められる。

さらに三点目として、企業が目を向けるべき人権リスクは国内にとどまらず、グローバルなサプライチェーンにも及ぶ。グローバル化の進展とともに、人権リスクの高い国や地域において事業を展開する場合には、それだけ人権リスクも増大しているということである。企業の事業活動上かかわる、原材料の調達先の労働者や地域住民の人権を認識することや、製品のバリューチェーン、投融資のインベストメントチェーンなど広範囲の領域における人権に配慮しなければ、ストライキや訴訟問題を発生させたり、企業のレピュテーション低下につながったりしかねない<sup>9</sup>。

具体的な事例は、後掲の参考図表を参照されたいが、児童労働や強制労働、環境汚染などが代表例であろう。関連企業のみならず、取引先を含めたサプライチェーンのプロセスは業種や業態により異なるため、企業は自社の事業やサプライチェーンの実態に即した人権リスクを把握した経営が求められる。

本稿では、企業のビジネスリスクを引き起こす要因の1つである人的リスクに着目し、企業が今後注意を払うべきリスクの視点について、企業内外を含めた雇用の側面から論点を整理した。経済産業省は、企業のコンプライアンス対応を「単に法律問題をクリアするだけではなく、その行動が『社会的に受け入れられるか』という視点がより一層重要となっている」と指摘しており<sup>10</sup>、企業の社会的責任(CSR)に対する期待や要求はさらに高まっていくだろう。

人材のオペレーショナル・リスクをいかに抑制し適切な人材管理を行うのか、ビジネス多様化や雇用環境が大きく変化する時代において、リスクマネジメントをより多面的な視点から対応することが企業に求められている。企業の抱えるリスク抑制ための取り組みには、例えば、内部通報制度の実効性の確保<sup>11</sup>や従業員意識調査の活用<sup>12</sup>などもその対応策となり得るだろう。

<sup>8</sup> 公益社団法人日本監査役協会 ケース・スタディ委員会「企業不祥事の防止と監査役等の取組 ―最近の企業不祥事案の分析とアンケート結果を踏まえて―」（平成30年12月3日）

<sup>9</sup> 詳細は、次を参照されたい。一般財団法人企業活力研究所「新時代の『ビジネスと人権のあり方』に関する調査研究報告書」（平成31年3月）

<sup>10</sup> 経済産業省「国際競争力強化に向けた日本企業の法務機能の在り方研究会 報告書」（平成30年4月）

<sup>11</sup> 菅原佑香「企業の不正予防につながる内部通報制度」（大和総研レポート、2019年6月20日）

[https://www.dir.co.jp/report/research/policy-analysis/human-society/20190620\\_020857.html](https://www.dir.co.jp/report/research/policy-analysis/human-society/20190620_020857.html)

<sup>12</sup> 菅原佑香「ESG投資で注目高まる従業員満足度の開示」（大和総研レポート、2019年8月14日）

[https://www.dir.co.jp/report/research/capital-mkt/esg/20190814\\_020965.html](https://www.dir.co.jp/report/research/capital-mkt/esg/20190814_020965.html)

人的リスクに対する企業の認識や対応の仕方によっては、ビジネスリスクの抑制になるだけでなく、企業価値向上へつなげる経営を行う鍵にもなるだろう。

参考図表 グローバルなサプライチェーンでの人権リスクが指摘されている事例

業種	人権への負の影響の例
アパレル	<ul style="list-style-type: none"> <li>縫製工場における長時間労働・不公正な賃金・労働条件</li> <li>染色工場での労働安全衛生、化学物質使用による健康への影響</li> <li>原料となるコットン栽培時の農薬使用による健康被害、児童労働、女性の強制労働</li> <li>移民労働者の強制労働</li> <li>有害物質を含む排水の放出による水質汚染に伴う健康への影響</li> </ul>
農林水産業・食品	<ul style="list-style-type: none"> <li>小規模零細事業者に対する不公正な契約・労働条件</li> <li>生産現場での児童労働</li> <li>移民労働者の強制労働</li> <li>パーム油を製造するためのアブラヤシ農園での児童労働・不公正な賃金・労働条件、農園開発に伴う強制立ち退き</li> <li>農薬使用による健康被害</li> <li>農地開拓に伴う強制立ち退き</li> <li>船上での暴力、強制労働</li> <li>違法な森林伐採による先住民の生活破壊</li> </ul>
資源・エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> <li>採掘現場での児童労働・危険労働</li> <li>採掘現場での暴力を伴う過剰警備</li> <li>採掘に伴う環境破壊</li> <li>開発に伴う強制立ち退き</li> <li>水源汚染による水へのアクセス</li> <li>先住民の居住地に存在する現場開発による生活文化への影響</li> </ul>
建設・建機	<ul style="list-style-type: none"> <li>建設現場における危険労働</li> <li>移民労働者の強制労働</li> <li>開発に伴う強制立ち退き</li> <li>強制立ち退きや自然破壊が指摘される現場での販売した建機の使用</li> </ul>
自動車・電子機器・ICT	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産工場での労働安全</li> <li>移民労働者の強制労働</li> <li>工場移転に伴う大量解雇</li> <li>武装勢力の資金源となっているコンゴ民主共和国や周辺国から採掘された希少鉱物（紛争鉱物）</li> <li>電気自動車のバッテリーに使用されるリチウム・コバルトの採掘時における児童労働・危険労働・環境破壊</li> <li>有害物質を含む排水の放出による水質汚染に伴う健康への影響</li> </ul>
日用品・化粧品	<ul style="list-style-type: none"> <li>原料に使用されているパーム油を製造するためのアブラヤシ農園での児童労働・不公正な賃金・労働条件、農園開発に伴う強制立ち退き</li> <li>化学物質の使用に伴う生産工場での労働安全</li> <li>色味を出すための原料となるマイカの採掘における児童労働</li> <li>移民労働者の強制労働</li> <li>有害物質を含む排水の放出による水質汚染に伴う健康への影響</li> </ul>
小売	<ul style="list-style-type: none"> <li>調達製品に関連する人権リスク（日用品・化粧品や食品における人権リスク）</li> <li>労働者の低賃金</li> <li>24時間営業に伴う長時間労働</li> </ul>
人材派遣	<ul style="list-style-type: none"> <li>採用に伴う費用を労働者に借金して負担させることによる債務労働化</li> <li>ディーセント・ワークの提供不足</li> <li>移民労働者保護の不足</li> <li>派遣先での差別、救済へのアクセスの不十分な保証</li> </ul>
金融	<ul style="list-style-type: none"> <li>投融資先における様々な人権リスク</li> </ul>

（出所）一般財団法人企業活力研究所「新時代の『ビジネスと人権のあり方』に関する調査研究報告書」（平成31年3月）より大和総研作成