

社内規定から保険

「保険ありき」から「リスクありき」

企業の抱える問題解決の提案が増収の秘訣



ビジネス・ソリューション株式会社

1. リスクコントロールの前に

様々な会社規程は、制定当初は自社の企業防衛や円滑な業務遂行などの目的のために作られます。

しかし、それらは時に法令順守を体裁的に取り繕った、場あたりの規定の可能性もあるのです。

建前（規定）と本音（現実の運用）のギャップにあまりにも乖離があると、その規定は無い方が良いでしょう。

なぜなら、現実的には建前と本音がイコールになるケースは極めて稀であることから、殆どの規定にはあらゆるリスクが潜んでいると言わざるを得ないのです。

従って、どのような規定であれ、制定する際には、そのギャップをどこまで理解しているか、言い換えれば、例えば“法令は白”であるが、“自社の運用はグレー”であることをきちんと理解しているかが重要となります。

特に労務においては規定の対象者はヒトであり、運用するのもヒトであることです。規定を絶対的なものとして『完璧』にリスクコントロールすることは、不可能な分野なのです。

2. 労務リスクとは

労務リスクを洗い出す過程の作業の一つに、就業規則の分析が挙げられます。就業規則も書籍や他社の規定を会社名だけ書き換えコピーしたものから、オーダーメイドのものまで多種多様です。

ご承知のとおり、どのような規定でも運用次第では逆に自社の首を絞めることになりかねません。

例えば、残業代の計算方法から支給基準まで事細かに記載してもサービス残業が慣例化していれば、いつか必ず痛い目を見ることになってしまいます。

大手消費者金融会社が2年分の未払残業代を数十億円かけて清算した事件や、福利厚生の一環で有給休暇を1時間単位で分割して取得できる制度を導入したら、遅刻早退が増え勤勉な人間までモチベーションが低下したなどという本末転倒な事例などもある

のです。

会社は労務管理の中で、様々なアメとムチを使い分ける必要があります。このバランスが非常に難しく、まさに従業員の教育の基本であり、企業利益に直結する部分でもあるのです。

多くの会社がこの分野をおろそかにしています。

適度なバランスが保たれて組織がうまく機能している会社は団結力（モチベーション）が増し、競争力が高まるのです。

この労力を最優先課題のひとつと考え、真剣に取り組むかどうか企業が繁栄の分岐点となります。

3. 労務管理のポイント

労務管理を取り巻く法令は非常に多く数十種類存在します。会社はそれら法令の網にがんじがらめにされており、賢い労働者は会社を訴えようと思ったらどんな角度からでも間違いなく要所を突く事ができるのです。

訴訟にならない会社と言うのは必ずしも労務管理が適正なのではなく、単に運が良いだけと言ったほうがよいでしょう。

では労務管理はどうすればいいのか。本来圧倒的なカリスマ経営者が存在すれば規定などいらないのですが、人事異動を伴う組織では、やはり運用者が誰になっても決してブレない規定が必要とされます。

その規定はアメとムチのバランスを適度に保ち、ヒトも会社もお互いが成長していけるものでなければならないのです。

当然のことながら法令の改正や同業他社・世間一般の情勢にも連動し、随時メンテナンスを要します。

特に現代の就業形態は、正社員、パート社員、期間契約社員、嘱託社員、派遣社員、日雇社員、と細分化され、また、契約方法も、雇用契約、業務委託契約、請負契約などに分けられています。

この多種多様な集団を会社が統括管理するためには、服務規律・労働時間・休日などの基本事項から、人事評価・考課制度・賃金の昇降給・賞与査定・退職金の積立方法などを必ず公正なものとして確立し、その公正な規準をオープンにして周知徹底させることが絶対必要なのです。

当然のことながら、悪意的な基準など排除しなければなりません。

4. リスクの顕在化とヘッジ策（外部保険と自家保険）

会社にとってヒトはリスクではありますが、絶対必要な存在でもあるのです。この矛盾と付き合っていくためには各種規定の周知徹底と運用がベースとなります。その上でなお0%ではないリスクを最終的にヘッジするのが保険です。

会社運営で想定されるリスクと対応策は次に挙げることができます。

(1) 労災事故

→安全作業マニュアル、職長教育、健康診断・・・使用者賠償、傷害保険、休業補償

(2) 自動車事故における運行管理者責任、車両損害

→通勤経路の把握、運行管理規定、補償内容の把握・・・自動車保険の一括管理

(3) 第三者への賠償と事業所外資産の保全

→安全委員会の実施、作業マニュアルの徹底、安全衛生法の周知・・・請賠、PL、
建工、土木、組立

(4) 横領

→身元信用保証書の適正な運用・・・身元信用保証保険

(5) 従業員の死亡、退職

→退職金規定、弔慰金規定の妥当性・・・生保、総合福祉団体定期、傷害保険

5. 保険の提案

完璧な労務管理と業務(作業)マニュアルの徹底が不可能であるからこそ、使用者賠償・労災上乘補償・休業補償・請負賠償などが必要とされるのです。また、経営者というものはコストを削ることには興味がありますが、コストアップを嫌う経営者も多いことも確かです。

単に保険の提案をすれば、『自分の会社は大丈夫』という信念や『押し売り』と捉えられることが多いのではないのでしょうか。

逆に、なぜ保険なのか、なぜこのような補償額が必要なのかを、十分に理解させるまでの過程を築いていけば契約に至る（または契約しないと不安ではない気持ちになる）のです。

<労務から保険提案までのプロセス事例>

当たり前ですが、経営者と商談するには経営者の抱える問題を視点にすることが必要。それも今そこにある危機を、どう乗り越えるかの問題提起と解決策の提案です。

病気やうつ病になったからといって、簡単に社員に退職を勧めたなら大変です！！
不当解雇で訴えられるリスクが！！

この“不当解雇対策”…

この話は経営者が思わず身を乗り出します！

<セールストーク例>

あなた：社長、最近他の会社で聞いた話ですが、社員が鬱病を悪用して休んでしまうケースですが、働いて1年経ちますと「傷病手当金」が出ますよね。
そうすると黙って働かずに給料の3分の2を18ヶ月貰えてしまうんです。
そういうことを放置しておけますか！？

社長：とんでもない もちろんそんなことがあったら大変なことだよ！

あなた：社長のところではこのようなことを防ぐための対策を何か講じていますか？

社長：今までそのようなこともなく、特別、対策なんかしていないけど。

あなた：社長のところでは「長期休職のルールを作っていますか？」

社長：長期休職のルール？ なにそれ？

あなた：詳しく知りたいですか？

社長：是非、教えて欲しい

あなた：社長それでは次回レポートを含め、詳細をお話させていただきますので、○日の△時、社長のご都合はいかがですか？（「いつでもいいです」、「社長の都合に合わせて」など、相手の都合ではなく、こちらの都合で決める）

次回訪問までに、従業員の「採用の選考 → 退職まで」の資料を準備します。（社労士と打ち合わせ）

「長期休暇のルール」から企業全体のルール「就業規則や各種規定」を見直す提案を行う。

長期休暇のルール⇒「就業規則、各種規程」を見直す⇒規則の強化（不利益変更の恐れがある）⇒その対策として福利厚生制度を提案⇒基金（ファンド）

ここで、単に規則の強化だけでは「労働条件の不利益変更」の恐れあり、場合によっては労基署から無効にされる例もあります。

そこで変更と同時に、働く側にもモチベーションアップに繋がるような福利厚生制度を提案するのです。（アメとムチです！）

そして、福利厚生制度にはファンドが欠かせません。

そのファンドを貯めるための手段は生命保険しかないのです！

商品を売ろうとすればするほど・・・
お客様を単に保険の販売先と考えていると

お客様からは

仕事の関係で・・・

保険はもう結構だよ！

知り合いの保険やさんに任せてあるから

お客様の本当のニーズは

労災事故対策

- ・「社長のところでは労災事故における対策を講じていますか？」
- ・「御社ではリスクの一元管理をしていますか？」
- ・「社長のところでは社内規程の整備はお済ですか？」

使用者賠償、傷害保険、休業補償

自動車事故における運行管理者責任、車両損害対策

- ・「社長のところでは通勤経路の把握、運行管理規定、補償内容の把握についての管理を行っていますか？」

自動車保険の一括管理

第三者への賠償と事業所外資産の保全対策

- ・「社長のところでは安全委員会の実施、作業マニュアルの徹底、安全衛生法の周知についての対策を講じていますか？」

請賠、PL、建工、土木、組立

従業員の死亡、退職についての対策

- ・「社長のところでは退職金規定、弔慰金規定の妥当性についての整備はお済ですか？」

生命

簿外資産(含み益)・利益の平準化・資金繰り

- ・損金算入がなされる含み資産は、決算書に出てこないいつでもすぐに現金化できる優良資産

生命

在職老齢年金

1. 自らの報酬を下げる
2. 減額されていた年金を受け取る
3. 減額した報酬分を退職金原資として生命保険で積み立てる
4. 退職金として受け取る

生命

- ・ 事故は起きるもの
- ・ 訴訟にならないのは運がいいだけ
- ・ 労務管理対策+起きた時の対策