

緊急時に大切なトップの判断と情報収集 経営・組織・人的資源の 「危機対策」を見直そう!

企業の運営環境は様々に変化し続けます。経営幹部は、それに応じて常に最適な判断を求められます。

経営コンサルタントとして、創業・事業再生・海外ビジネスなどの状況下で様々な支援をしてきた筆者が、それぞれのケースでリスク対応してきた経験から、そのポイント抽出と話題となった事例を織り込み危機管理について解説します。さらに、今回の東日本大震災での対応例として、具体的な資金策も述べてみたいと思います。

株式会社ビジネス忠臣蔵

代表取締役

上海兆辰匯亜律師(弁護士)事務所 顧問

今村 健太郎

URL <http://tyuushingura.jp>

E-mail imamura@tyuushingura.jp

日常に潜む経営危機

今回の東日本大震災で被災された皆様には、心よりお見舞い申し上げます。

活火山が多いことから地震も起こりやすく、海に囲まれている為に津波も起きやすい日本。津波の影響を直接受けた東北沿岸地域はもとより、電力供給量の低下による関東全域の計画停電、部品工場が機能せず日本全国の各種メーカーが操業停止。また、消耗品の部品数量が減ることからメンテナンスが出来なくなり関西の鉄道網にも影響が出ました。

今回の地震は「千年に一度の大惨事」ともいわれていますが、企業経営をする上では自然災害の他にも日常的に、「取引先の破綻」「キーマンの急病や退職」「個人情報や企業秘密の流出」など、多くの危機的な状況に陥ることがあります。最近、話題になったニュースとしては、

・アップルやグーグルなど、広く市場からカリスマ視されている

トップの交代発表によって株価が下がる

・派遣会社の社員が46万人分の顧客情報を持ち出して名簿業者に数十万円で売却されてしまい、顧客情報を持ち出された当該企業が数千万円単位で情報を買戻す

・システム管理対策や顧客対応に追われているという事件や商品のリコールによる対策費用の出費がかさむ企業などの例が挙げられます。

取引先との関係において、債権の回収が滞って自社の資金繰りに影響が出ることもあるでしょう。また、サービスの品質の問題など程度の大小はあっても、トラブルを経験された企業経営者の方は多いことかと思えます。

今後の経営においても、直接的に地震や津波、契約トラブルにあわなくても、間接的に何らかの障害や影響を受けることがあります。危機が発生した時に、いち早く業務の安定を目指す上で、留意点や対応策を考えておきましょう。

トップの責任と判断

今回の震災では、「政府トップの総理」「電力会社の社長」の姿勢や態度（記者会見での対応など）が、大変注目を集めました。政府機関や大会社ではなくても、トラブルの折に訴訟まで発展すれば、原告または被告は、企業のトップとして「代表取締役」となります。

従業員の不正や事故による損害は、経営トップが管理者責任を負うこととなります。経営幹部は常にそれを意識しなければなりません。仮に、従業員が不正を犯して訴訟になった際には、

- ・会社として不正を防止する手立てを講じていたのか
- ・懲戒処分をしていたか

などが、経営者の責任回避や解雇が合法になるかの分かれ道になってきます。日ごろから対応策を用意すると同時に、万一問題が起きた場合には、早急に経営者が処分を判断しなければいけないということです。

まずは正確な情報の収集

経営者の判断や発言が揺らぎ変化すると、周囲に不信感を与え訴訟などでも不利に働きます。したがって、ブレがない軸を持って発言しなければいけません。その為には正確な情報が必要です。トラブルの初期発生時には、噂や個人的な思い込みも含め、数々の異なった情報が入ってくるが多々あります。

仮に、従業員が急に出社をしなくなった場合、本当の理由は病気や週末の旅行先で交通機関トラブルに巻き込まれたなど、正当性がある場合でも、出社をしなかった従業員にあまりよくない印象を持つ者は、勝手な思い込みで噂を流します。

「あの人は最近会社の文句を言っていたぞ!」
「集金の回収率が悪いが、持ち逃げでもしたのではないか?」
このような噂話を経営者や管理職が真に受けて騒ぎ出し、解雇や

懲戒の話などを始めると、それは瞬く間に社内に広まってしまいます。後から、実は通勤途中で交通事故に遭っていたなど、真実がわかかった場合には、名誉毀損の可能性や訴訟や賠償とまではいわないまでも、社員間での不信感が高まったりモチベーションの低下を招く事態になるでしょう。

実際の事件として、某自動車会社の幹部が機密情報を漏らした産業スパイとして解雇された後に、この機密情報流出の調査をした担当者が警察に拘束され、取り調べを受けた結果、実は機密情報の流出は起きていなかったことがわかり、幹部の解雇を取り消すという騒動がありました。その後、産業スパイ事件に巻き込まれた幹部は、会社に訴訟を起こす事態にまで発展しています。

取引先の債権回収が滞ったときでも、その取引先自体が問題なのか、金融機関などのシステム問題なのか、または自社社員が回収した資金を使い込んだのかなど、幾つかの理由が考えられます。

実際に以前から支払いが滞っていた取引先でも、今回については金融システムなどの別の理由にもかわらず、即時に取引停止や間違った対処をすると逆に損失を抱えることにもなりかねません。そこで、実際の処分を下すには、複数の情報元から確認しなければいけないでしょう。

今回のような自然災害のケースは、特に従業員や取引先の安否確認が重要になってきます。このことから、平時より多角的に情報網を整備しておくことが大切なのです。

対応検討段階と処分段階

このように、間違った情報から判断すると別の問題を起こす可能性があります。さらに、対応が後手に回ることでも損失がさらに拡大することも考えられます。そこで、

- ・情報の収集
- ・予想される損害や損失の規模から見た経営目標の下方修正
- ・顧客や取引関係への影響

これらを同時並行的に検討しておくことが必要です。そして、情報が集まってきたところで、損失・損害を埋める為の「タイムスケジュール」「代替策」「予算の手当」などの対応を複合的に考えながら処分案を経営陣が固めていきます。ある程度固まった時点で関係する内外に向けて、トップが注意をはかり、「事実確認と対応を適宜行うことを表明」することが重要です。

社内の不正の場合は、この表明によって証拠を消す動きや急な休暇や出張、当人が流言を流すなどのケースもあります。また、通常とは異なる行動を迫る事で事実究明に繋げられる場合もあります。実際に、先上げた派遣会社の社員が顧客情報を持ち出したケースでも、社内確認の前後で出社しなくなつたといわれています。

社外の問題の場合は、代替策を提示されたり、社内人材の関わりが見えてくることもあります。既に得ている情報の量や正確さによって、トップの表明の仕方や範囲を変えていくべきでしょう。

そして、いざという処分段階では、「行動レベルを確認しながら対応する者の選出と、責任及び権限の明確化」が必要になります。経営者が総責任者といっても、すべてを自らで判断するには限界があります。行動レベルでの知識や対応能力を持つ者への権限を委譲する、管理者を明確にしていくなどの段階に入っていきます。トラブル対応の内容によっては、コンサルタントや弁護士などに依頼をした方が、様々な負担を軽減し事を確実に進めることが出来るようになります。

今回の東日本大震災での政府対応などを見る限り、自己(自社)防衛のための手順は、ここまで私が述べてきたイメージに間違いは無いものと思われれます。

今回の震災での具体的対応

初期の計画停電や夏場の節電対応、流通網や部品産業の停滞など、その影響で経済活動のマイナスが長期化・広範化すると思われれます。

少なからず、売上や収益、そして、資金繰の面でも影響が出てくることでしょう。

●雇用調整助成金

まず、資金コストの面で大半の業種で比率が大きく、債権の優先順位として高いのが人件費です。ちなみに「雇用調整助成金」という制度があり、時短や休業日を設定した場合に、休業した期間の賃金について助成金が出る可能性があります。是非、ハローワークにお問い合わせすることを勧めします。元々この制度は「売上高または生産量などが5%以上減少している場合」の休業を対象としており、「事故または災害により、施設または設備が被害を受けたことによるもの」は対象外とされているものです。しかし、今回の震災では対象になる旨が発表されています。

企業自体に直接的、間接的に損害が起こった場合には、稼働出来る部署は活かしつつ、稼働出来ずに効率低下する部署を早急に見

極めて活動停止にする対処を行います。さらに、その余剰となるスタッフを休業させるのか、人員が不足している部署への異動をさせるのか。何かしらかの対応策を考えなければなりません。

場合によっては、取引先からの部材が入ってこない為に自社活動が滞るのであれば、該当取引先への支援や出向なども必要になるかもしれません。出向させる場合でも、この「雇用調整助成金」が使えないことがあります。また、助成金の対象とされなくても、「使用者の責に帰すべき」ではなく、天災でやむを得ないということであれば、休業手当を支払わなくても良いケースもあります。

●制度融資

運転資金や設備投資資金が必要な場合は、都道府県や市町村で利子を通常よりも下げたり、利子の一部分を行政が支払うなどの「制度融資」が多くあります。今回の震災にあわせ、特別に据置期間や利子を下げるとの制度を出して

図1 危機対応の留意事項

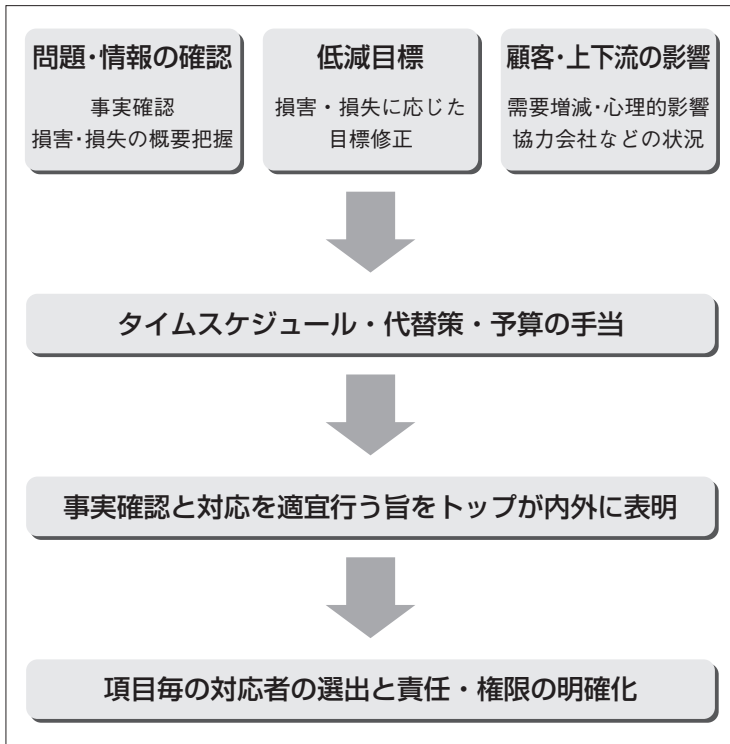
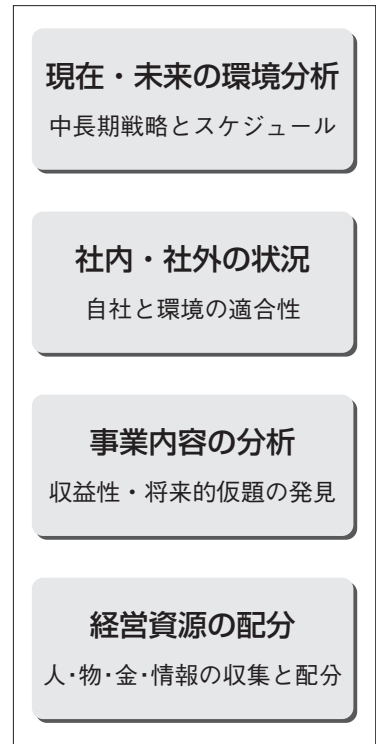


図2 経営管理の留意事項



いる場合もあるので、貴社が所在する都道府県庁や市町村役場の産業・企業育成の部署などに問い合わせてください。

●税金

税金についても、青森・岩手・宮城・福島・茨城では、国税の申告期限などを延長することが出来るようになっていきます。その他、都道府県・市町村での法人地方税や自動車税・不動産取得税の延納などを認める地方自治体もあります。国税事務所や地方税事務所へ問い合わせてみましょう。

また、中小企業庁から、手形支払いが滞った場合でも、すぐに不渡りとして扱われることが無いように、各金融機関に通知がなされています。金融機関や中小企業庁に相談してみましょう。

危機管理と組織管理

雇用調整助成金や制度融資は既存の制度であり、今回の震災でも対応範囲が広がったというも

のです。

まずはなによりも、前述の通り日常的に危機の対応策を考えることが重要です(図1・2)。そして、危機後に対応する人材の行動や権限を決定し、組織管理や人事管理の手法を当てはめます。これにより、危機状況の把握が可能になり、事業戦略やマーケティング調査で、顧客や協力会社との関係を冷静に見直せます。

勿論、危機対応の場合には情報が限られたり、時間的に切迫することや手順が変わることもありまがすが、組織管理や経営管理を日常的に意識していれば、いざというときに違いが現れます。震災時に限らず、非正規社員の雇用や人員異動、外部委託先との調整、コンサルタントや弁護士との相談などが、普段から出来ている企業は対応も早く決断も正確です。

「雨降って地固まる」という言葉があります。これを機会に、経営・組織も含めた人的資源管理を柱とした「危機対策」を、再検討されることをお勧め致します。