



# 法令遵守とリスク回避を実現する 「危機管理能力」 を磨かせる秘訣



Kein 物流改善研究所 仙石 恵一

## なぜ今、危機管理能力を 磨かせなければならないのか

平成の時代に日本の国力は驚くほど弱体化してしまった。失われた30年を振り返り、これからのリバイバルを図るためにも私たちは優秀な現場リーダーを育てていかなければならない。この30年間の責任はこの特集を読まれている今の経営者や管理職にもある。せめてこれからの現場リーダーにはもう一度輝ける日本復活に貢献してもらいたい。

では、実際にどの程度日本が弱体化してしまったのかを産業面からレビューしていこう。まずは労働生産性。就業者1人当たり労働生産性の国際比較を見ていくとそれがよくわかる。労働生産性とはGDPを就業者数で除して算出される。このデータについて、日本生産性本部が毎年報告しているが、2018年の日本の就業者1人当たり労働生産性は、8万1,258ドル(約824万円)であった。OECD加盟36カ国の中で見ると、21位に当たる。同年の日本の名目労働生産性水準は、17年をわず

かながら下回った(前年比-0.2%)こともあり、他国との差が若干拡大している。

次に就業者1人当たり労働生産性上昇率の国際比較を見ていこう。日本生産性本部によると10年代後半(2015~18年平均)における日本の実質労働生産性上昇率は-0.2%で、OECD加盟36カ国中35位であった。18年の実質経済成長率(+0.8%)はプラスを維持しているものの、就業者数がそれを大きく上回る増加幅となったことが生産性を下押ししたようである。

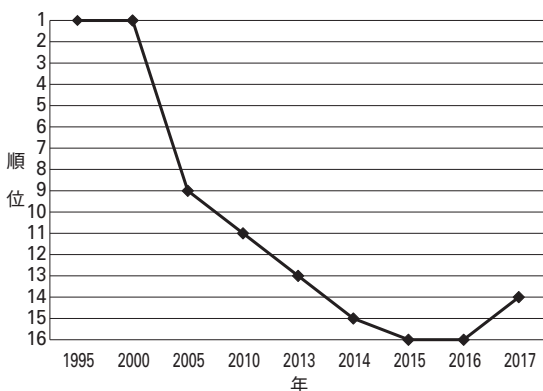
では、私たち製造業の生産性はどうかだろうか。これも日本生産性本部のデータから見えてくる。日本の製造業の労働生産性は、9万8,157ドル(約1,104万円/第14位)となっており、米国の概ね7割の水準に当たる。日本は、1990年代から2000年までトップクラスに位置していたが、05年は9位、10年は11位、15年には16位と年を追うごとに後退していった(図1)。

かつて世界一ともてはやされた製造業ですら見る影もない悲惨な状況にある。「安い日本」と揶揄される状況から脱し、豊かな社会を取り戻すためにこれからの現場リーダーの役割は重要である。

次に企業コンプライアンスの観点から見ていきたい。この2~3年の間で企業の不祥事、とりわけ品質に関する不正が相次いだ。多くの不正は現場サイドで行われ、経営者がそれに気づかなかった(と言われている)ことが実態のようである。しかし、これらの不祥事の多くは内部告発がきっかけで公になっている。一般層から見れば見過ごせないことが現場監督者を含む会社上層部の意思で行われている。

このような背景の下、次世代現場リーダーとし

図1 日本製造業の労働生産性国際順位





て育てていくリーダー候補者には、法令遵守とリスク回避を実現する「危機管理能力」を磨かせる必要がある。これを実行していくのは皆さん、つまり経営者と管理職のタスクなのである。

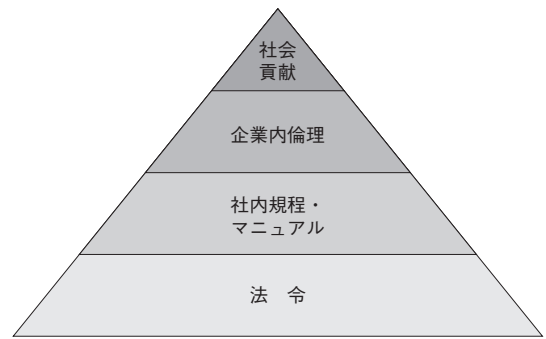
## どのように現場リーダーを鍛えていくか

リーダー候補者の危機管理能力を磨かせるために経営者・管理職の皆さんはどのようなアクションをしていったらよいだろうか。危機管理能力の詳細に入る前にこの点について考えていきたい。皆さんは彼らに対して「考えさせる場」と「意識させる場」を提供してあげてほしい。そのためにはいろいろなことを質問してみる。たとえ皆さんがそのことについて知っていたとしても、彼らに考えさせ、場合によっては調べさせるためにも質問を投げかけてみる。

たとえば、「部下に残業させる場合は30分単位とすることがふさわしいか」を尋ねてみる。これから現場リーダーとなる人にとって労務管理は重要案件なため、このような「人に関する質問」は考えさせるにはうってつけのテーマだ。30分という時間は作業の区切りとしてはふさわしいかもしれない。一方で、残業代の支払いは1分単位が基本なため、法律的な観点からはふさわしくないだろう。一方で残業時間の制限について労使協定を結んでいる場合、それとの整合もある。つまり、1つの質問で「多角的な観点で物事を考えて判断すること」が求められるのだ。仮に法的視点での検討が不十分だと感じたら、自ら調べたうえで新たな質問を投げかけることも忘れてはならない。皆さん自身の勉強にもなるのでぜひ実行していただきたい。

リーダー候補者に対する質問にとどまらず、指示についても育成を意識した出し方をしていきたい。たとえば、「製造現場の安全確保に関する仕組みづくり」を指示したとしよう。私たち製造業では、何はさておき「安全衛生」が最優先課題である。そこで今の製造現場の安全衛生が十分であるのか、そうでなければどのような取組みが求められるのかをまとめさせる。安全衛生については、私たちが一般的に常識と認識している以上に法令

図2 コンプライアンスとは



で規制がかかっている領域がある。彼らはこの点についてじっくりと調べた上で資料をまとめ、上司である皆さんに報告する。皆さんは報告されたことに対してコメントするために自ら勉強することにもなるだろう。

このようにしてリーダー候補者の危機管理能力を鍛えていく。この過程での皆さんの役割は大きい。ただ自ら学ばせるとか、外部セミナーに行かせるとかいった人任せのやり方ではなく、自ら動くことで鍛えていく覚悟を持っていただきたい。

## コンプライアンスとは何か

この10年で一気に浮上した企業管理のキーワードは「コンプライアンス」だろう。その状況とは裏腹に、コンプライアンス違反ともとれる事象が多発している。

そもそもコンプライアンスとは何なのか。これは一般に「法令遵守」という意味で、企業がルールに従い、公正・公平に業務を遂行することを指す。しかし、私たちはこの範囲をもう少し広く捉える必要がある。法令を守ることは当然として、企業内倫理についても遵守していく必要がある。たとえば社内規定やマニュアルなどを守ることが高品質や高生産性を維持することにつながる。さらにその延長に社会貢献も存在する(図2)。

これを踏まえ、リーダー候補者には「対外的危機管理」と「内部的危機管理」について学ばせたい。対外的危機管理ではさまざまな法令を遵守し、社会との関係を良好に保たせることを教えていく。一方で、内部的危機管理には労務管理や品質管理、