

ソーシャル・リスクマネジメント学会 会報

# 実践危機管理

第34号

はしがき

第1部 研究報告の部

(研究論文)

第2部 会員のページの部

(他の学問分野の論稿、旅行記、随想など)

学会だより



# は し が き

## 「ここに居てはダメ」のショック

戸 出 正 夫

近時、自然災害が年々増加する傾向にあるように思われる。長期的に見ると、氷河期と間氷期があるように、短期的にも自然災害は多発する時代があるかと思えば、減少していく時代もあるようだ。昭和の初めから同 30 年代半ばまでは、自然災害、すなわち、地震や台風による風水災が多発していたが、気象災害を見るならば、死者・行方不明者合計で 1,279 人（国立天文台編集「理科年表」による）を出した昭和 33 年の狩野川台風、そして、死者・行方不明者合計 5,098 名を出した翌昭和 34 年の伊勢湾台風を境に自然災害は急に減少したように感じられる。ちょうどそのころ、損害保険業界は、火災保険の担保危険に初めて風水災を加えた「住宅総合保険」を開発している。その後、多くの火災保険種目で風水災を担保危険に加えるようになった。

そしてまた、近年、地震災害もさることながら、気象災害が猛威をふるっている。その結果、風水害を担保している保険の保険料率引き上げの必要が報道されるようになった。

気象災害に限ってみれば、近年、日本だけでなく、世界中で大規模な気象災害が頻発しているという。防災白書平成 30 年版（現在の最新版）の「特集気象災害の脅威」第 1 頁によれば、「世界気象機関『WMO』は 2017 年は地球温暖化の進行に伴って世界各地で気象災害が多発し、経済損失は過去最高の 3,200 億ドル（約 34 兆円）になったとの試算公表を行った。」と記述している。

去る 6 月 18 日は最大深度 6 弱を観測した「大阪府北部地震」の発生から 1 年目の日であった。小学校のブロック塀が崩壊し、通学中の小 4 女子児童が圧死した痛ましい事故は誰しも記憶している。このような悲惨な事故を二度と起こすなどの誓いの冷めやらぬ 1 周年の 18 日の夜、最大震度 6 強の地震が新潟地方に発生した。気象庁の観測では、震源は山形県沖、深さは 14 ㎞、M は 6.7 と推定されるとのこと。

政府・与党の立ち上がりも早かった。地震発生は 22 時 22 分、その 3 分後の 22 時 25 分には首相官邸の危機管理センターに対策室を設置し、同 30 分には安倍首相が被害状況の把握などを指示、その 10 分後、菅官房長官が官邸入りしている。23 時 10 分には首相も官邸に入り、0 時 25 分、記者団に「人命第一に地方自治体と緊密に連携する」との談話を発表している。今回の政府の自然災害に対する姿勢は国民に大いに安心感を与える効果をもたらしたのではないだろうか。それにしても、我が国は自然災害の多発する地域に位置している。昨年を見ても「大阪府北部地震」「平成 30 年北海道胆振東部地震」に加えて、気象災害である「平成 30 年 7 月豪雨」「平成 30 年台風 21 号」「平成 30 年台風 24 号」など枚挙にいとまない。

過日、東京都江戸川区は「江戸川区水害ハザードマップ」を公表した。BSフジの

プライムニュースで取り上げられ放映されたので、お気付きの方も多と思われる。ご高承の通り、江戸川区は陸地の7割がいわゆる「ゼロメートル地帯」である。わがソーシャル・リスクマネジメント学会が関東部会を開催するとき会場とする「タワーホール船堀」もこの江戸川区にある。

ハザードマップの表紙には、東京都のいわゆる下町の鳥瞰図が描かれている。江戸川区のみならず、隣接の江東区、墨田区、足立区、葛飾区も含まれている。そして、江戸川区の場所には、なんと「ここにはダメです」と字は小さいが黒々と書かれており、その右下に、少し大きく薄墨で「浸水のおそれがないその他の地域へ」とそれぞれ他県の方へ矢印が……。そして、想定最大規模の高潮が来襲した場合、想定最大規模の洪水が荒川に生じた場合（岩間水門で7.70メートルの水位を予想）、同じく江戸川の場合（野田水位観測所8.50メートルの水位を予想）、同じく利根川の場合（栗橋水位観測所8.90メートルの水位を予想）の同区内の浸水深度を色分けして報告し、洪水の継続時間を示す地図も添えてある。

それらの地図によると、浸水は最大10メートル（3～4階が浸水）に及び、利根川及び荒川の氾濫の場合は区内の中央を北から南に流れる新中川より東側の地区が、荒川の場合はその西側の地区が最大2週間以上の浸水持続時間を示している。わがSRM学会が関東部会を開く船堀地区は新中川の西側約2キロ、荒川の東側500メートルにあり、その周辺は3～5メートルの浸水（2階が浸水）が予想されている。

このような地区はひとり江戸川区だけではない。周辺の江東区、墨田区、足立区、葛飾区も同様の危険度を持つ。ここに住む人口は江戸川区の69万5千人（令和元年5月1日現在、以下同様）を筆頭に、足立区68万2千人、江東区の51万8千人、葛飾区の45万4千人、墨田区の26万9千人で、合計すれば261万8千人となる。

江戸川区が想定した水害の頻度は200年に1回なのか、500年に1回なのか記載はないが、我々の一生のうちに必ず遭遇するような水害ではないかもしれない。でも、万一、このような水害が東京に来襲したら、あるいは誰かのテロ行為で堤防が爆破され水害が生じたら、百万人単位で、背の立つ深さを超える様な泥水が押し寄せ、それは2週間以上も継続するかもしれないのである。

運よく高層マンションに住んでいても、ライフラインが絶たれたら、精々生活できるのは数日ではなかろうか。それから避難しようとしても、避難に要する小舟は無い。

どうしたらよいのか。災害が来る前に2百万人以上の人を、区域外の安全な場所に移動させられるか。第一、2百万人を収容できる避難所は作れない。

そうであるなら、水害リスクがゼロになる様、徹底して防災に努めるしか手はあるまい。河川や海岸の堤防は、すべて基部の幅が100メートルを超える様な永久堤防に作り替え、場所によっては地盤をかさ上げし、いたるところに水・食料を備蓄するなど、想像を絶する資本を投入するしかあるまい。今の為政者に現実の問題として認識してもらえるのであろうか。

「ここにはダメです」江戸川区のハザードマップは今日も叫んでいるのである。

（筆者はソーシャル・リスクマネジメント学会理事長）

# 第1部【研究報告の部】

## 目 次

「働き方改革」「同一労働同一賃金」	
—企業が検討すべき課題—	三浦眞澄(1)
我が国における収入保険制度の導入と農業経営	
—リスクファイナンスとしてのリスクの転嫁—	森 幸弘(12)
企業不祥事と第三者委員会の設置と運営について	竹本恒雄(22)
社会的危機管理への一考察—増大するソーシャル・	
リスクへの対応—	松下義行(28)
企業における不正会計とRM	桑原典子(32)
近時の賠償責任保険—その役割と将来—	亀井弘明(36)
中小企業の事業承継における今日的課題と	
その抜本的解決策	浅津光孝(39)
持続可能な経営につながるコーポレート・ガバナンスと	
企業が持つ特性との関係	井上昌美・今村明代(49)
グローバルリスク ローカルリスク	森田欣二郎(57)
明石市花火大会歩道橋事故事件にみる過失刑事責任の問い方	
—本件事件に関する一連の判決（決定）の	
分析を中心として—	平岡 裕(63)
介護事故と予見可能性について	
—介護事故裁判例からの一考察—	菅原好秀(71)
ソーシャルリスクマネジメントの観点からみた	
引きこもり問題	宮井 隆(81)
想定不足を想定外にしないために—自然災害や情報機器トラブル	
・セキュリティ事故のリスク対応について—	森田将寛(87)
ニッチ戦略とエンゲージメントが織り成す	
「オンリーワン成功事例」の考察	浅津光孝(95)
酒気帯び運転をめぐる認識とリスクマネジメント	山田秀樹(107)



# 「働き方改革」「同一労働同一賃金」

～企業が検討すべき課題～

三浦 眞澄

## 1. はじめに

我が国の人口は 2010 年から減少に転じ 2060 年までの約 50 年間で 4000 万人の減少（毎年平均 80 万人減）が見込まれている。そのうち、20 歳前が 1100 万人及び 20 歳から 64 歳が 3400 万人の減少、65 歳以上が 500 万人の増加と予測されている。世界一のスピードで進展する少子高齢化の下で、日本経済を維持するために、人口全体の中で経済活動に携わる労働者の比率を高めることは有効な手段と言えよう。

そのためには、男性が定年まで「猛烈」に働き、家事・育児・介護は女性が分担するなど、年齢や性別に大きく左右され固定化しているこれまでの働き方スタイルを見直し、それぞれが望む雇用機会が得られるよう女性や高齢者にも多様な働き方のメニューを示すことが必要である。

政府の人口減少打破を謳う成長戦略は、2009 年 4 月（麻生内閣）の未来開拓戦略、2010 年 6 月（菅内閣）の新成長戦略、2012 年 7 月（野田内閣）の日本再生戦略、2013 年 6 月（安倍内閣）の日本再興戦略から 2017 年 6 月の未来投資戦略と次々と展開されて来た。

2012（平成 24）年 12 月に誕生した第二次安倍内閣において、アベノミクスを推進することで、失業率低下・有効求人倍率も高まるなど、当初は雇用の量的な面の改善効果は出たものの、翌 2013（平成 25）年秋から設置した賃上げのための政労使会議による官制賃上げも大きくは功を奏さず、個人消費のベースとなる実質賃金は伸び悩み、雇用の質的な効果は表れず、雇用制度改革も進まなかった。

2013（平成 25）年 5 月、我が国は国連の経済的及び文化的権利に関する委員会において、他の事項と共に、同一価値労働における公正な報酬の原則の適用、安全かつ健康的な労働条件と労働時間の合理的な制限、有期契約労働者の不平等な取扱防止などの勧告を受けた。このような状況の中で「ニッポン 1 億総活躍」とスローガンの衣替えをし、「長時間労働の是正」と「同一労働同一賃金などによる非正規雇用労働者の処遇改善」を中心テーマとした政府主導の「働き方改革」がスタートした。

そして本年 2018(平成 30)年 4 月 6 日、8 本の労働法<sup>1)</sup>の改正を行うための法律案の通称

---

1) 労働基準法、労働契約法、労働安全衛生法、雇用対策法、労働時間等の設定の改善に関する特別措置法（労働時間等設定改善法）、短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律（パートタイム労働法）、労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護等に関する法律（労働者派遣法）、じん肺法を指す。

「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律案」（以下「働き方改革関連法」という。）が第 196 回国会に提出され、6 月 29 日の参議院本会議で与党などの賛成多数で可決、成立した。

## 2. 働き方改革関連法の成立まで

ここで「働き方改革関連法」成立までの経緯を見ておこう。

### 【2015(平成 27)年】

- 4 月 3 日 政府は第 189 回通常国会に「労働基準法等の一部を改正する法律案」（中小企業における月 60 時間超の時間外労働に対する割増賃金率〈50%以上〉の猶予措置廃止や、年 5 日の年次有給休暇の取得義務化、フレックスタイム制の見直し、企画業務型裁量労働制の対象業務の拡大、高度プロフェッショナル制度の創設などを主な内容とする。）を上程した（以後、2 年以上の継続審議となっていたが、2017(平成 29)年 9 月 28 日の衆議院解散により廃案となる。）。
- 9 月 9 日 「労働者の職務に応じた待遇の確保等のための施策の推進に関する法律」（通称「同一労働同一賃金推進法」）が、改正労働者派遣法とともに成立した。
- 10 月 29 日 少子高齢化問題に正面から取組み、誰もが、家庭で、職場で、地域で、生きがいをもって充実した生活を送ることができる社会を実現するためのプラン策定ための、第 1 回一億総活躍国民会議(以下「国民会議」という)を開催した。
- 11 月 12 日 第 2 回国民会議で「多様な働き方改革」などの取組みを通じて、同一価値労働同一賃金を目指すことが有識者議員 3 名(高橋進、土居丈朗、樋口美雄)から共同提案された。

### 【2016(平成 28)年】

- 1 月 22 日 安倍首相が通常国会施政方針演説のなかで「ニッポン 1 億総活躍プランでは、同一労働同一賃金に踏み込む」と発言した。
- 1 月 26 日 衆議院本会議において安倍首相が、国民会議の場で「同一労働同一賃金」の実現に向けた方策を検討し、「ニッポン一億総活躍プラン」において実行性のある方策を打ち出すと宣言した。
- 1 月 29 日 第 4 回国民会議において、安倍首相は高橋進、土居丈朗、樋口美雄各議員から、同一労働同一賃金の実現より非正規労働者の待遇改善を図ることの重要性の指摘を受け、非正規雇用労働者の待遇改善、定年延長等の高齢者雇用促進、総労働時間抑制等の長時間労働是正を取り上げる「働き方改革」を行うと明言した。
- 2 月 23 日 第 5 回国民会議に参考人として出席した水町勇一郎(東京大学教授・労働法)は、同一労働同一賃金とは「職務内容が同一または同等の労働者に対し同一の



賃金を支払うべきという考え方」であり「基本的には、客観的な理由がない限り、非正規労働者に対し不利益な取扱いをしてはならない」が、逆に「客観的な理由があれば、賃金に差を設けるなどの取扱いも認められる」と、その客観的な理由の例として、フランスでは、「提供された労働の質の違い」「在職期間（勤続年数）の違い」「キャリアコースの違い」「採用の必要性（緊急性）の違い」など、ドイツでは、「学歴」「(取得)資格」などを挙げた。その上で、欧州は「職務給」が一般的であるのに対して日本は「職能給」が一般的であるから、日本に同一労働同一賃金原則を導入するのは難しいとせず、前向きに取り組む必要性を説き次のように述べた。

「欧州でも同一労働に対し常に同一の賃金を支払うことが義務づけられているわけではなく、賃金制度の設計・運用において多様な事情が考慮に入れられている」から「これらの点を考慮に入れれば、日本でも同一労働同一賃金原則の導入は可能と考えられる」。そして、客観的な理由の中身は最終的には裁判所で判断されることになるが、「裁判所の判断は、事案に応じた事後的判断であり、その蓄積・定着には時間がかかる」ので、「政府としては法律の整備を行うとともに、欧州の例などを参考にしつつ、『合理的な理由』の中身について、指針（ガイドライン）を示すことが有用ではないか」と提言した。

3月23日 日本の制度の現状と課題やEU諸国の法制度の運用状況等と雇用慣行の異同、さらに労使関係団体からのヒアリング等により、ガイドラインに示す考え方の整理を行うために、職業安定局主催の「第1回同一労働同一賃金の実現に向けた検討会」（以下「検討会」という）に水町勇一郎が委員として参加した。

5月18日 第8回国民会議に提示された「ニッポン一億総活躍プラン(案)」は工程表と数値目標を含む「ニッポン一億総活躍プラン」として、6月2日、閣議決定された。

8月3日 第3次安倍内閣の発足にあたり、基本方針において、働き方改革を「一億総活躍社会の実現に向けた最大のチャレンジ」と位置付けた。

9月2日 内閣官房に「働き方改革実現推進室」を設置した（官房副長官を室長とし、厚生労働省や経済産業省、財務省などから約40人の職員が出向）。

9月27日 「第1回働き方改革実現会議」（以下、「実現会議」という）が開催された。「実現会議」は安倍首相を議長に関係大臣と経団連や連合など労使のトップや学者・民間企業実務者等を構成員とし、これまでの労働政策の利害調整による合意形成手法とは異なる労働政策・施策の実行を見据えた検討組織と位置付けた。

12月20日 第5回実現会議において、ガイドライン案<sup>2)</sup>を提示。従来は法改正後に示

---

2) 12月20日に発表されたガイドライン案はA4で16頁。無期雇用フルタイム労働者(正社員)とパートタイム労働者(有期雇用者等非正規社員)との間で同一賃金とならない場合で「問題となるケース」と「問題とならないケース」の具体例などを例示している。

される指針＝ガイドラインを先行周知することによって、同一労働同一賃金への労使の積極的な取組みを促すこととした。なお、現状では非正規の賃金は正社員の 6 割程度に抑えられており、政府は欧州並みの 8 割程度への引き上げを目標としている。

待遇については①基本給、②賞与・手当、③福利厚生、④教育訓練・安全管理の 4 項目に分類し、合理的な差、非合理的な差について具体的な事例を挙げて説明。基本給は、職業経験や能力、業績・成果、勤続年数の 3 つの要素を設定し、それぞれの要素で働き方を評価し、雇用形態にはとらわれずに支払うこと。賞与も正社員と同一基準で支給し、役職手当や時間外労働に対する手当など職務に関係する手当も正社員と同一基準で支給とすることを求めている。

### 【2017(平成 29)年】

- 3月15日 「検討会」は報告書で、法整備に向けた論点整理を行い、これを発表した。
- 3月28日 第10回実現会議(最終回)で「働き方改革実行計画」(以下「実行計画」という)を決定し、平成29年度から10年間の工程表に9つの分野それぞれについて具体的な方針が示された。
- 6月9日 労働政策審議会(職業安定分科会・雇用環境・均等分科会同一労働同一賃金部会)より報告書が提出された。
- 9月8日 「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律案要綱」を労働政策審議会に諮問した。
- 9月15日 各分科会・部会(労働条件分科会、安全衛生分科会、職業安定分科会、雇用環境、均等分科会、職業安定分科会、雇用環境、均等分科会同一労働同一賃金部会)での審議の結果(おおむね妥当、一部反対意見付記)を答申した。

### 【2018(平成 30)年】

- 2月28日 法案から企画業務型裁量労働制の対象業務見直し部分の削除を決定した。
- 4月6日 第196回通常国会に法案を提出した。
- 5月31日 衆議院本会議にて可決。参議院へ送付した。
- 6月29日 参議院本会議可決成立。
- 7月6日 法律公布(平成30年法律第71号)。

## 3. 主な法改正の内容と施行日及び経過措置

雇用対策法では働き方改革に係る基本的考え方を明らかにし、国は、改革を総合的かつ継続的に推進するための「基本方針」(閣議決定)を定めることとしている。

長時間労働の是正、多様で柔軟な働き方の実現に関しては、労働時間に関する制度の見直し(労働基準法、労働安全衛生法)、時間外労働の上限設定、月60時間を超える時間外労働に係る割増賃金率における中小企業(次ページ参照)の猶予措置廃止、年5日以上、年次有給休暇付与、高度プロフェッショナル制度の創設等の他に、勤務間インター

パル制度の普及促進等（労働時間等設定改善法）と産業医・産業保健機能の強化（労働安全衛生法等）が行われることとなった。

公正な待遇の確保に関しては「労働契約法」第20条の規定を削除し、「パートタイム労働法」（現行法は「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律」）を「短時間労働者及び有期雇用労働者の雇用管理の改善等に関する法律」に名称変更し、有期雇用労働者も含めることとした。また比較対象を、「同一の事業所に雇用される」から「同一の雇用主に雇用される通常の労働者（正規雇用労働者）」に変更し、①職務内容、②職務内容・配置の変更範囲、③その他の事情、の3要素を考慮し、不合理と認められる待遇の相違を禁止するとしている。

パートタイム労働者に加え有期雇用労働者に対しても、「雇入れ時の待遇の内容等に関する説明義務」、「労働者から求めがあった場合に、待遇を決定するに当たって考慮した事項に関する説明義務」が雇用主の義務となり、派遣労働者についても派遣先の労働者との均等・均衡待遇、または一定の要件を満たす労使協定による待遇のいずれかを確保することを義務化した。

その他「行政による裁判外紛争解決手続の整備」として、「不合理な待遇の相違の禁止」に関する苦情及び紛争についても、行政から助言・指導・勧告の実施や、行政ADR（裁判外紛争解決手続）が利用できるなどとされた。

改正法の施行日や経過措置については下表のとおりである。

※改正法の施行期日及び経過措置について(アミカケ太字は当初案からの変更部分)

法律		大企業	中小企業
雇用対策法		公布日施行 (附則第1条第1号)	
労働基準法	労働時間の上限 (第36条等)	2019年4月1日	<b>2019年4月1日→2020年4月1日</b> (附則第3条第1項)
	その他改正事項		2019年4月1日
	中小企業における割増賃金率の猶予措置の廃止	—	<b>2022年4月1日→2023年4月1日</b> (附則第1条第3号)
労働安全衛生法、じん肺法、労働時間等設定改善法		2019年4月1日	
パートタイム労働法・労働契約法		<b>2019年4月1日→2020年4月1日</b> (附則第1条第2号)	<b>2020年4月1日→2021年4月1日</b> (附則第11条第1項)
労働者派遣法		<b>2019年4月1日→2020年4月1日</b> (附則第1条第2号)	

注：上表中、労働基準法の「中小企業における割増賃金等の猶予措置の廃止」の中小企業とは、下表の基準に満たない中小企業をいう。なお、常時使用する労働者数には、パートやアルバイトも臨時雇用者以外は含むこととする。

上表の「中小企業における割増賃金率の  
猶予措置の廃止」にいう中小企業の規模

業種	資本金の額または 出資の総額	または	常時使用する 労働者数
小売業	5,000万円以下	または	50人以下
サービス業	5,000万円以下	または	100人以下
卸売業	1億円以下	または	100人以下
その他	3億円以下	または	300人以下

#### 4. 働き方改革の背景

##### (1) 労働時間と労働時間管理の歴史

1947(昭和22)年に制定された労働基準法では、法定労働時間は1日8時間・週48時間、割増率は休日も含め一律2割5分であった。敗戦後の産業再建・経済復興を出来るだけ阻害しないようにとの配慮もあったと言われている。

その約40年後、新・前川レポートを受け、中曽根内閣は2000(平成12)年までにできるだけ早く年間総実労働時間を1800時間程度にまで短縮する方針を1987(昭和62)年、閣議決定した。それを受け同年、労働基準法を改正し、週40時間労働制(本則)を明示(施行は1988(昭和63)年4月)した。しかし、厚生労働省「毎月勤労統計調査 平成29年分結果報告の解説」によれば、パートを除く一般労働者の年間平均総労働時間は、2026時間(2015年)、2023時間(2016年)、2026時間(2017年)と、1800時間にはまだまだ遠いようである。

1987(昭和62)年改正では併せて業務遂行の手段や方法、時間配分等を大幅に労働者の裁量にゆだねる裁量労働制が導入され、研究開発技術者、情報処理技術者、プロデューサー、ディレクター、デザイナーの5業務に裁量労働制が認められ、1998(平成10)年にはこれら「専門業務」の他に「企画業務」にも裁量労働制が導入された

1992(平成4)年6月には時短促進法が成立し、1994(平成6)年4月1日より週40時間労働制(業種別、規模別に、44・46・48時間の特例あり)が実施され、時間外労働の割増率も政令で5割以内で定めることとし、休日は3割5分以上とされた。

1995(平成7)年には、日経連が「新時代の『日本的経営』」において、「ホワイトカラーには労働時間に対して賃金を払うのではなく成果に応じた賃金」と提唱した。

今世紀に入り、小泉内閣が規制緩和と政策を推進する中、「規制改革・民間開放推進3ヵ年計画」(2004(平成16)年3月19日閣議決定)において、アメリカのホワイトカラー・エクゼンプション制度を参考にしつつ、労働時間規制の適用除外を拡大するという方向性を示した。これに対して、連合はアメリカに調査団を派遣し、日米間の労働法制、企業慣行、文化における違いから、ホワイトカラー・エクゼンプション制度の日本への導入には反対するという結論を出した。

2006(平成18)年第1次安倍内閣は、竹中平蔵の提言を基に「労働ビッグ・バン」を提唱し、ニートやフリーターの戦力化、女性・高齢者の就業率向上、正規雇用と非正

規雇用の区別の撤廃（非正規雇用に対する保険・年金の付与、同一労働同一賃金条件の法制化、金銭解雇ルールの法制化）、ホワイトカラー・エグゼンプションの導入、ワーク・ライフ・バランスの実現などを目標に掲げた。

2008（平成 20）年の時間外労働に関する改正では、1 カ月に 60 時間を超える時間外労働について、割増賃金率を 5 割へと引き上げた（中小事業主には、当分の間、適用を猶予している）。

## （２）パートタイム労働法の歴史

パートタイム労働法は 1993（平成 5）年 6 月に公布され 12 月から施行された。2007（平成 19）年 5 月に成立した「平成 20 年改正法」では、雇い入れ時に昇給や退職手当、賞与の有無を労働条件として明示することや、職務内容などが正社員と同一であるパートタイム労働者については待遇差別禁止とされた。その他、正社員を募集する場合は、その募集内容を雇用しているパートタイム労働者に周知するなど、正社員に転換するための措置を講ずることが義務化され、パート労働者から苦情の申し出を受けたときは、事業所内で自主的な解決を図ることが努力義務とされた。

「平成 27 年改正法」においては、正社員と同視すべきパートタイム労働者の要件であった「無期労働契約の締結」をなくし、その対象範囲を拡大した。パートタイム労働者の待遇を正社員の待遇と異なるものにする場合には、職務の内容、人材活用の仕組み（人事異動などの有無やその範囲）などを考慮し、不合理な待遇であってはならない旨の原則規定を追加、雇い入れ時に、雇用管理の改善などに関する措置の内容について説明することや、相談窓口などの体制を整備することが義務化され、違反企業名公表制度が新設された。

## （３）労働者派遣法の歴史

1986（昭和 61）年、13 業務に限った労働者派遣法が成立、同年に 16 業務までに拡大した。1996（平成 8）年には 26 業務が派遣労働を行える対象になり、1999（平成 11）年には派遣業務は原則自由とし、禁止業務を指定するネガティブリスト方式とし、派遣期間は最長 1 年、それまでの許可制を原則届出制とした。

2000（平成 12）年には雇用を前提とした「紹介予定派遣」が解禁され、派遣から正社員になりやすくするための流れを整えた。2004（平成 16）年からは自由化業務の派遣期間延長、専門家業務の派遣期間が無制限になり、この年によく製造業への派遣労働が解禁された。そして 2006（平成 18）年には医療機関の一部で派遣が解禁され、2007（平成 19）年に製造業への派遣期間が原則 1 年、最長 3 年に延長された。

2012（平成 24）年改正では、名称も「労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護等に関する法律」となり、日雇い派遣の原則禁止、派遣料金と派遣賃金の差額等の情報公開の義務化、派遣労働者の希望があった場合の無期雇用への転換が努力義務となった。

続く 2015（平成 27）年改正では、労働者派遣事業の許可制への一本化とキャリア形成支援制度（派遣元事業主は、雇用している派遣労働者のキャリアアップを図るために、段階的かつ体系的な教育訓練と希望者に対するキャリア・コンサルティングを行うこと）

を要件に追加した。

労働者派遣の期間制限を見直した結果、26 業務と自由化業務の区別がなくなり、一部例外を除いて全ての業種で派遣される期間制限が原則 3 年となり、均衡待遇の推進や様々な雇用安定措置も定められた。

#### (4) 戦後の賃金制度の変遷

今回の「同一労働同一賃金」の要ともいえる「職務給」を日本の政財界がしっかりと目指していた時代があった。1955（昭和 30）年 10 月に日本経営者団体連盟は『職務給の研究』という大著を刊行し、その中で「賃金の本質は労働の対価たるところにあり、同一職務労働であれば、担当者の学歴、年齢等の如何に拘わらず同一の給与額が支払われるべきであり、同一労働、同一賃金の原則によって貫かるべきものである」とその意義を述べ「職務給の本質は、同一価値労働同一賃金原則の近代的賃金原則を企業内における各職種の質的相違に対する経営としての一定の秩序付けに応じて賃金の適正な差異を設定し、全体として均衡のとれた賃金体系を確立するところにある」とし「その職務をどの程度に且つどの位遂行する能力なり、また実際遂行したかという労働能力と労働成果—従業員としての労働力の担い手の内容に対する評価は含まれていない」と、「職務＝労働能力・労働成果」と「人としての従業員の評価」を明確に区別し、1962（昭和 37）年の「賃金管理近代化の基本方向」という文書では、職務基準の原則、年齢別格差縮小の原則、社会的標準化の原則を提示し、「10 年から 20 年の期間ではなく、目前緊急の課題」として「職務給」に移行することを打ち出していた。

一方、政府も 1960（昭和 35）年の国民所得倍増計画を始め、当時の政策文書では「賃金、雇用の企業別封鎖性を超えて、同一労働同一賃金原則の浸透、労働移動の円滑化」を唱道し、1963（昭和 38）年の「人的能力に関する経済審議会答申」においては、「今後の賃金制度の方向」として「職務給のもとで職務評価によって公平に職務間の賃率の差を定めることができる」とともに、個々の職務においては同一労働同一賃金の原則が貫かれる」と述べ、さらに「本来、本工、臨時工という身分差に基づく雇用条件の差は認められるべきではなく、将来職務要件に基づく人事が徹底すれば、同一職務における身分差は消滅するであろう」と、非正規労働問題の解決も展望していた。

しかし、これらに対し労働側は、身分制度によらない同一労働同一賃金をよしとしながらも、実際には終戦直後の飢餓状態を脱した後も生活給の維持を重視し、高度経済成長にあわせた消費の拡大（マイホーム、マイカー、教育費等）を賄うために、賃金闘争はもっぱら「大幅賃上げ要求」一本槍となっていたのは残念なことである。

その後起こった 1973（昭和 48）年のオイルショック以降、経済が低成長期に入り将来への危機感から、労働者側からは日本的な終身雇用や年功序列賃金が高く評価されるようになり、労働政策の方向性が企業内の雇用維持に大きく転換するとともに、欧米型の職務給への志向は経営側からも政府からも失われ、職務遂行能力を分類して職能等級制度とこれに連動する職能給が多くの企業で採用されることとなり、多くの企業で年功的な運用がなされてきた。

バブル経済崩壊まで続いてきたこの特異な日本の年功序列賃金が成立していた条件は、

①経済が右肩上がり成長していたこと、②組織の人口ピラミッドが多く低賃金の若年層に支えられていたこと、③賃金水準が全体に低く、特に若年層に対する賃金が抑えられていたことであるとされている。

しかし、少子高齢化によって人口は 2010（平成 22）年より減少局面に入り、生産年齢人口は 1995 年をピークに既に減少しはじめており、（ア）崩れた組織の人口ピラミッドと高齢化する構成員の年齢構成、（イ）労働市場の逼迫、（ウ）経験的技能の価値が低下する技術革新と新入社員の高学歴化、（エ）封建的な秩序意識が希薄になるなど、経営環境と従業員意識の変化により、年功序列賃金や定期昇給制度の維持が困難となってきたといえよう。

#### （５）「同一労働同一賃金の原則」の歴史

同一労働同一賃金の原則は、もともと男女間の賃金差別を無くす目的で労働組合から提唱されたものとされており、ヨーロッパの労働組合もかつて「職務に対する賃金率の原則」をかかげて職種別熟練度別賃金率の全国的設定（横断賃金率設定）のために闘争をした。そして現在、EUでは同一（価値）労働同一賃金に関しては、性や人種等の属性による雇用差別の禁止と雇用形態による不利益取扱いの禁止という 2 つの面から、法令が整備されている。

アメリカにおいても、女性解放運動の中で 1848（嘉永 1）年には女性賃金差別が要求され、1938（昭和 13）年には、労働基準法（Fair Labor Standard Act of 1938）を改正し、雇用主及び労働団体に対して性別に基づく賃金差別を禁止している。

1919（大正 8）年に国際労働機関（ILO）が創設され、国際労働憲章（→国際労働条約）において「男、女子とも同一の価値をもつ労働に対しては同一の賃金を受けるべきである」と宣言しており、我が国も 1967（昭和 42）年に批准した ILO 条約（第 100 号）では、「各加盟国は、報酬率を決定するため行われている方法に適した手段によって、同一価値の労働についての男女労働者に対する同一報酬の原則のすべての労働者への適用を促進し、及び前記の方法と両立する限り確保しなければならない」と定めており、これが「同一労働同一賃金の原則」といわれるものであるとされている。

#### 4. 「働き方改革」「同一労働同一賃金」において企業が検討すべき課題

現状の企業における課題には次のようなものが挙げられる。

- ・ 日本的雇用慣行の原点というべき「職務の無限定」を前提にした働き方は、長時間労働になりやすく、女性や高齢者などに働く機会を与える公平な働き方とは言えない。
- ・ 閉鎖的な企業内労働市場では、プロフェッショナル人材は育ちにくく、グローバルな業務展開に支障を来す。
- ・ 有能な人材を企業内に囲い込み成長産業への労働移動が停滞することにより、新規の成長産業が育ちにくくなっている。
- ・ 外国人を雇用する企業が増える中、日本的な賃金処遇制度は外国人の理解が得られないものとなっている。
- ・ 企業の海外展開が加速するなかで、プロフェッショナルレベルのスキルが求められ

るようになってきているが、今後も企業内育成の人材のみで対応できるのか。

- ・ 海外事業の管理をするにあたり、キャリアアップを積み重ねてきた欧米の人材を企業内育成の人材で上手くマネジメントできるのか。
- ・ 優秀な学生の中には転職も見据え、専門職として自らキャリアデザインしていこうという傾向が見られるが、どのように対応したらよいか。
- ・ 共働きを前提に転居を伴う異動を避けようとする傾向がある中で、これからも職務や異動範囲を限定せず、従来の延長の企業内育成で対応できるのか。

これらの課題からは、従来の大企業の男性中心の雇用慣行（長期雇用慣行、企業内人材育成、能力主義賃金、遅い昇進、新卒一括採用、手厚い従業員福祉、企業別労働組合）が大きな阻害要因となっていることにも目を向け、イノベーションを起す人材やプロフェッショナル人材の育成による産業構造の転換まで視野にいれなければ「国際競争力と付加価値生産性の高い働き方への転換」たる目的は達成できないことが再認識されよう。

## むすび

「働き方改革」「同一労働同一賃金」で目指すのは、長時間労働を廃し、多様な働き方を許容することにより、高齢者や女性の労働市場への参加を促し、誰もが納得性の高い処遇を受けることにより、持てる能力を最大限に発揮し、我が国の労働生産性を高めることであると言われている。しかし、単に残業時間を減らし、長期休暇や有給消化を奨励し、現在6割程度とされるパートタイム賃金格差を欧州なみの8割程度としパートに賞与を支払うことだけでは、目指すべき生産性向上は実現されない。

求人求職環境を整え、企業が欲しい人材に出会え、労働者は多様な働き方の中から自分の能力を活かせる職場を見つけることができる転職市場の成長・拡大を促すことも必要であり、また、正社員と非正規労働者の差の解消には、先に正社員を雇う負担を軽減することが必須であるとも言われている。

何故なら現在、正社員は解雇が困難で支払う賃金に見合ったパフォーマンスが期待できなくなっても、また経営環境の変化によって自社の製品・サービスに対する需要が縮小した場合にも、定年までそれなりの待遇で雇用し続けなければならないからである。

「労働ビックパン」でも指摘されていた「金銭解雇ルールの法制化」で総ての労働者を一定の補償のもとに解雇できるようになれば、新卒一括採用ではなく企業の経営戦略に沿って機動的に必要なに応じて正社員または期間限定の専門職(プロフェッショナル)を採用することができる。

正規・非正規といった枠組みに関わらず働くすべての人が、働く喜び楽しみを実感できることが、時間意識の高い働き方・付加価値生産性が高い働き方への転換には必要である。年齢による差別も性別による差別も無い多様な働き方を許容し、それぞれの人に働き甲斐のある職場を提供するためには、それぞれの仕事（職務・役割）を明確に定義し、その結果を公正にはかることの出来る納得性の高い人事・賃金制度も必要であろう。

しかし、それは簡単なことではない。労使で手間をかけて話し合い、知恵を出し合っ



て構築していかなければならない。あの、「科学的管理法の父」と言われたテイラーも、どんなによい管理法であっても、魂を入れずに運用してはいけない。雇い主と従業員の間には必ず正しい人間関係＝信頼関係が成り立っていなければならないと教えている。

職務割振り適正化のための業務の棚卸しや、それぞれの職務分析をクールに丁寧に進める一方、働く人の満足感を高めるための個々の従業員への暖かなアプローチを両輪として、これからの時代に合った「自由と秩序」ある新たな仕組み作りを楽しんで模索していきたい。

(本稿は、2018年11月24日、愛知芸術文化センターで開催されたソーシャル・リスクマネジメント学会全国大会での研究報告に一部加筆修正したものである。)

(筆者はSRM学会理事・社会保険労務士)

#### 【参考文献】

- 「同一労働同一賃金のすべて」有斐閣(水町勇一郎)
- 「季刊労働法」第230号「同一(価値)労働同一賃金の法政策」(濱口桂一郎)
- 「同一労働同一賃金原則の経緯」損保労連『GENKI』第121号
- 働き方改革と「同一労働同一賃金」(金子安則 ㈱東レ経営研究所特別研究員)
- 働き方改革と「脱時間賃金」論争考 (神代和欣・横浜国立大学名誉教授)
- 「同一労働同一賃金」の多角的検討 (杵渕友子・城西短期大学)
- 「賃金の本質と人事革新」三修社(孫田良平監修)
- 「同一労働同一賃金と職務給」日本法令月刊ビジネスガイド2017.12(西村 聡)
- 「職務給の研究」(日本経営者団体連盟)

# 我が国における収入保険制度の導入と農業経営

## ―リスクファイナンスとしてのリスクの転嫁―

森 幸 弘

### 1. はじめに

改正農業災害補償法（農業保険法）が2017年6月に成立し、農業経営収入保険事業（収入保険）がスタートすることになり、2018年11月までに加入申請を行うことで、2019年1月から加入することができることとなった。後に制度導入の経緯、並びに内容を詳細に見ていくが、加入者は、2019年の販売収入が基準収入の9割を下回った場合、下回った額の9割を補填されることとなっている。2016年11月29日、農業の競争力を強化し、農業者の所得向上を図るため、農業競争力強化プログラムが策定された。収入保険制度は、同プログラム実現に向け取り組まれることとなった13項目のひとつとして掲げられた。制度導入の趣旨としては、農業所得の向上、農業収入全体に着目したセーフティネットの導入、併せて、現行の農業共済制度の見直しであった。

2017年度『食料・農業・農村白書』では、収入保険を「自由な経営判断にもとづき、経営の発展に取り組む農業経営者のセーフティネット」としているが、そもそも「保険」にそのような目的・役割を期待することには疑問の声が多い<sup>1)</sup>。さらに、2018年より実施された政府の生産調整見直し策は、制度導入の契機とも言われるが、同政策は、けっして価格支持政策との決別とは見なされないとする論調も多く見受けられる<sup>2)</sup>。

収入保険制度が、果たして農業競争力の強化につながるのか、さらに収入保険制度の

---

1) 田代氏は、安倍政権の「農業の成長産業化」に伴うリスクヘッジであるとされる収入保険について、「保険制度とは通常の経営を営んでいる場合にも遭遇するリスクに備えるためのものであり、新たなビジネスチャンスの追求リスクをカバーするというのは筋違い」としている。田代洋一「農業競争力強化プログラム関連法は何を狙うか(2)」『文化連情報』日本文化厚生農業協同組合連合会、No473、2017年8月号、22頁。

2) 吉井氏は、収入保険制度導入が必要となるのは、価格政策の大幅な縮減または廃止によって価格が需給事情等を反映して市場で決定され、そこに収量変動も加わり、農業収入に不確実性が存在するような状況が出現している場合であるとしている。吉井邦恒「市場指向型農業政策への移行とセーフティネット政策―アメリカ及びカナダの農業収入リスク管理政策とわが国の検討課題―」『先物取引研究』第4巻第2号、日本商品先物振興協会、2000年、34頁。政府が2018年度より実施する生産調整の見直し策（一部では減反廃止という表現がとられている）は需給事情等を反映して市場で価格が決定される結果につながるとは思われない。特に飼料用米の生産に対する補助は、主食用米の供給を抑制することにつながっており、「減反の強化」とも見なされる。小針氏は、今回のコメ政策の見直しは、「配分の方法を変えるという『手段』」に焦点があてられており、生産調整の政策的な位置づけや今後の方向性に関するメッセージが見えにくくなっている」として、コメ政策改革の基本理念にいま一度立ち返るべきであることを示唆している。小針美和「米政策の推移―米政策大綱からの15年を振り返る―」『農林金融』農林中金総合研究所、2018年1月、57頁。

導入を含めた農業競争力強化プログラムが我が国の農業の成長産業化を進めるのに必要な政策であるのかどうかについては大いに議論のあるところであるが、制度導入が決定され、実施されることになったことを踏まえ、ここでは収入保険の上位目的との関係については敷衍しない。本稿では、収入保険制度導入の経緯をふまえ、農業経営者の農業収入に対するセーフティネットとされる収入保険の実相を追究することにより、収入保険が農業者にとってどのような意味をもちえるのか、意義ある制度になり得るのか、さらに制度実施に際して求められる施策等をあらためて検討したい。

## 2. 収入保険制度導入の経緯

2015年11月の「総合的なTPP関連政策大綱」では、農林水産業のもつ様々な価値や魅力、日本の食の潜在力や安定供給の重要性などに対する理解や信頼を高める「農政新時代」の創造が謳われた。このような基本方針に沿い、生産者の努力では対応できない分野の環境整備が重要であるとの認識のもとに具体的な政策が検討されることになり、2016年8月には、「未来への投資を実現する経済対策」が閣議決定された。そこでは、農林水産業の競争力を強化し、農業者の所得向上を図るため、農業競争力強化プログラムの2016年度内の策定が明記された。指針に沿って政府は、2016年11月に農林水産業・地域の活力創造本部において農林水産業・地域の活力創造プランを改訂し、農業競争力強化プログラムを策定した。

同プログラムでは、農業者の生産性を高め、高い収益力を確保することにより、持続的な農業発展ができる力を強化することが目指されている。農業競争力強化の実現に向け、生産資材価格の引き下げ、農産物の流通・加工構造の改革をはじめ、次頁に示す図表1のような13項目にわたって取り組んでいくことが提示されている。

収入保険制度の導入については第7の項目として、「適切な経営管理を行っている農業経営者の農業収入全体に着目したセーフティネットの導入」「現行の農業共済制度の見直し」をあげている。特に前者については、ポイントとして具体的に4点が示されているが、次項において、これらの項目に沿って内容の妥当性如何を詳細に取りあげることにしたい。

農業収入保険については、すでに2013年に当時の林芳正農林水産大臣が導入する考えを正式に表明している。2014年度には、保険料や保険金等の水準設定などに必要な過去の農業者の収入データの収集および加入者の収入の捕捉の方法に係る検討として、制度設計に向けた調査費3億2千100万円が予算化されており、2015年度には制度設計およびフィージビリティスタディの実施のため、4億5千600万円が予算計上されていた。これらの調査結果をもとに、2016年11月、制度の仕組みが取り纏められた。翌2017年3月に「農業災害補償法の一部を改正する法律」が成立し、収入保険が2019年産から実施されることとなった。

申込みの募集は2018年10月にスタートし、同年11月末日までの受付となった。

図表 1 農業競争力強化プログラムの概要

<p><b>1 生産資材価格の引下げ</b></p> <p>(1) 生産資材価格の引下げ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 国際水準への価格引下げを目指す</li> <li>○ 生産資材業界の業界再編の推進</li> <li>○ 生産資材に関する法規制の見直し</li> <li>○ 国の責務、業界再編に向けた推進手法等を明記した法整備を推進</li> </ul> <p>(2) 全農改革（生産資材の買い方の見直し）</p> <p>全農は、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 農業者の立場に立って、共同購入のメリットを最大化</li> <li>○ 外部の有為な人材も登用し、資材メーカーとの確に交渉できる少数精鋭の組織に転換</li> <li>○ 入札等により資材を有利に調達</li> <li>○ 農協改革集中推進期間に十分な成果が出るよう年次計画を立てて改革に取り組む</li> </ul>	<p><b>5 原料原産地表示の導入</b></p> <p>消費者の選択に資するため、全ての加工食品について、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 重量割合上位1位の原材料について、国別の重量順に表示することを基本</li> <li>○ 実行可能性を考慮したルールを設定</li> </ul> <p><b>6 チェックオフ（生産者から拠出金を徴収、販売促進等に活用）の導入</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ チェックオフを要望する業界における検討手順（推進母体・スキーム・同意要件）を定め、一定以上の賛同で法制化に着手</li> </ul>
<p><b>2 流通・加工の構造改革</b></p> <p>(1) 生産者に有利な流通・加工構造の確立</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 効率的・機能的な流通・加工構造を目指す</li> <li>○ 農業者・団体から実需者・消費者に農産物を直接販売するルートの拡大を推進</li> <li>○ 中間流通（卸売市場関係業者、米卸業者など）について、抜本的な合理化を推進し、事業者の業種転換等を支援</li> <li>○ 量販店などについて、適正な価格での販売を実現するため、業界再編を推進</li> <li>○ 国の責務、業界再編に向けた推進手法等を明記した法整備を推進</li> </ul> <p>(2) 全農改革（農産物の売り方の見直し）</p> <p>全農は、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 中間流通業者への販売中心から、実需者・消費者への直接販売中心にシフト</li> <li>○ 必要に応じ、販売ルートを確立している流通関連企業への出資等を推進</li> <li>○ 委託販売から買取販売へ転換</li> <li>○ 輸出について、国ごとに、商社等と連携した販売体制を構築</li> <li>○ 農協改革集中推進期間に十分な成果が出るよう年次計画を立てて改革に取り組む</li> </ul>	<p><b>7 収入保険制度の導入</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 適切な経営管理を行っている農業経営者の農業収入全体に着目したセーフティネットを導入             <ul style="list-style-type: none"> <li>・青色申告している農業経営者が加入</li> <li>・農業収入全体を対象</li> <li>・過去5年の平均を基準収入とし、収入減の一定部分を補てん</li> <li>・保険方式と積立方式とを併用</li> </ul> </li> <li>○ 併せて、現行の農業共済制度を見直し             <ul style="list-style-type: none"> <li>・米麦の共済制度の強制加入を任意加入に変更</li> </ul> </li> </ul> <p><b>8 土地改良制度の見直し</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 農地の集積・集約化を進めるため、農地集積バンクが借りている農地のほ場整備事業について、農地所有者等の費用負担をなくし、事業実施への同意を不要とする</li> </ul>
<p><b>3 人材力の強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 新規就農者が営農しながら経営能力の向上に取り組むために、各県に「農業経営塾」を整備</li> <li>○ 法人雇用を含めた就業等を支援</li> <li>○ 外国人技能実習制度とは別の外国人材活用スキームの検討</li> </ul> <p><b>4 戦略的輸出体制の整備</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 平成31年の1兆円目標に向けて、本年5月の「農林水産業の輸出強化戦略」を具体化</li> <li>○ 日本版SOPEXAの創設（農業者の所得向上に繋がるブランディング・プロモーション、輸出サポート体制）</li> </ul>	<p><b>9 農村の就業構造の改善</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 農村に就業の場を確保するため、工業等に限定せず、サービス業等についても導入を推進</li> </ul> <p><b>10 飼料用米の推進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 多収品種の導入等による生産コスト低減、耕種農家・畜産農家の連携による畜産物の高付加価値化を図る取組等を推進</li> </ul> <p><b>11 肉用牛・酪農の生産基盤強化</b></p> <p><b>12 配合飼料価格安定制度の安定運営</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 肉用牛・牛乳乳製品の安定供給を確保するため、繁殖雌牛の増頭、乳用後継牛の確保、生産性の向上、自給飼料の増産等を推進</li> <li>○ 配合飼料価格安定制度の安定的な運営</li> </ul> <p><b>13 生乳の改革</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 生産者が自由に出荷先を選べる制度に改革</li> <li>○ 指定団体以外にも補給金を交付</li> <li>○ 全量委託だけでなく、部分委託の場合にも補給金を交付</li> </ul>

出所：農林水産省作成資料（[http://www.maff.go.jp/j/kanbo/nogyo\\_kyousou\\_ryoku/](http://www.maff.go.jp/j/kanbo/nogyo_kyousou_ryoku/)）

### 3. 制度の概要

収入保険がどのような仕組みであるかについて、先の農業競争力強化プログラムで提示された「収入保険制度の導入」には、概要として「適切な経営管理を行っている農業経営者の農業収入全体に着目したセーフティネットを導入」が記されている。さらに要約的な内容として4つの項目があげられている。これらの個別項目に沿って同制度を概略的に見ておきたい。

#### ① 青色申告をしている農業者が加入

収入保険への加入が認められる農家の条件として、青色申告をしていることが課されている。収入保険が、過去5年間の平均収入を基準に収入の減少分を補償するとされており、収入を正確に捕捉する必要があるための条件であると考えられている。青色申告が5年間継続している農業者を基本としており、青色申告の実績が加入申請時に1年分あれば加入できるが、5年を満たす期間までは補償限度額は低く設定されている。青色申告を行っている農業所得者は2016年では44.5万人（国税庁事務年報等をもとに農林水産省算出）であり、全体の3分の1に過ぎないのが実状である。

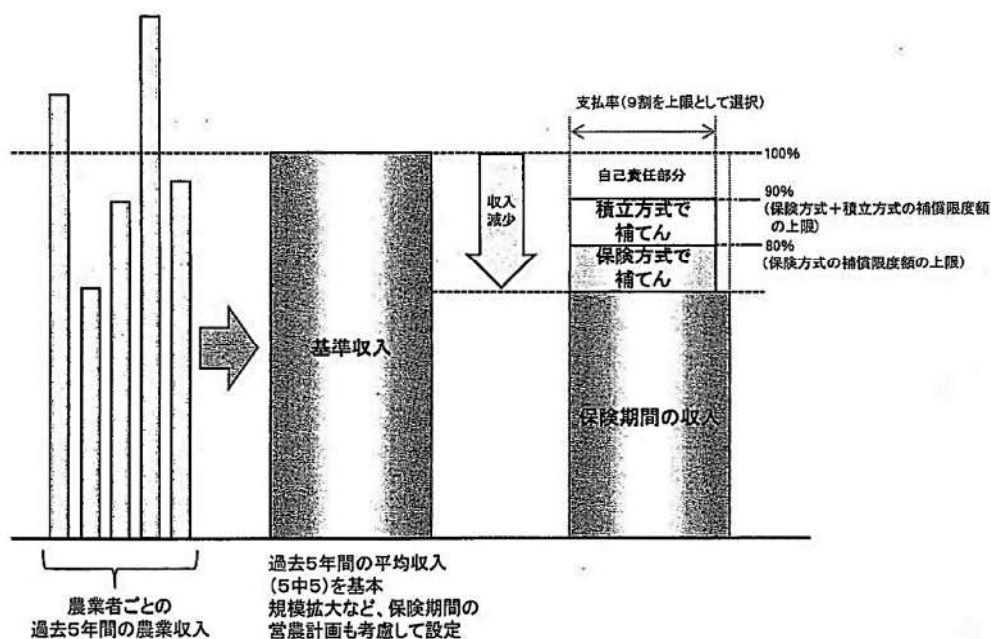
#### ② 農業収入全体を対象

農業保険の対象は、農業者自ら生産している農産物の販売収入全体とされている。したがって、水田活用直接支払交付金などの補助金は、収入保険の対象となる収入には含まれない。農業所得ではなく農業収入とされているのは、生産コストについては合理性の確認が難しいことから、農業粗収入から生産コストを引いた農業所得が対象とはされない。また加工品については、販売収入には含まれない。理由としては、加工品には農産物以外の原材料も用いられているためとされている。また加工品も含めた場合、農業を行わず加工のみを行っている事業者との公平性の問題があるともされている。

#### ③ 過去5年の平均を基準収入とし、収入減の一部分を補填

収入保険での補填額は、図表2のように当年の収入が基準収入の9割を下回った場合、下回った額の9割とされている。「基準収入」に用いられるのは、過去5年間の平均収入である。基準収入を少しでも下回った場合に補填するようにはなっていない理由として、補填を必要とする農業者が多数となることにより、事務コストが増すことがあげられている。事務コストの増加は農業者の負担する保険料の上昇につながるとされている。さらに、補償の対象が自然災害以外の要因による収入減も対象となっていることから、モラルハザードを防止する必要があり、補償限度額を設定しているとされている。その上、補償限度額が基準収入の9割を下回った場合に、下回った額の9割まで補償が得られるのは、5年以上の青色申告実績がある場合のみとされている。

図表2 収入保険制度における補填方式



(注) 5年以上の青色申告実績がある者の場合

出所:「収入保険制度の導入について」農林水産省、2018年6月。

([http://www.maff.go.jp/j/keiei/nogyohoken/attach/pdf/syu\\_kyosai-55.pdf](http://www.maff.go.jp/j/keiei/nogyohoken/attach/pdf/syu_kyosai-55.pdf))

#### ④ 保険方式と積立方式とを併用

「掛け捨ての保険方式」と「掛け捨てにならない積立方式」の併用とすることが基本となっている。このような方式により、農業者の経営への負担をできる限り軽減するとされている。積立方式にも加入するかどうかは、農業者が選択することとなっている。加入する場合には、図表2のように原則として基準収入の2割までの下落分は積立での補償となり、2割を越える減少分については保険金としての補填となる。国庫補助は保険料については50%であり、積立金については75%となっている<sup>3)</sup>。

以上、制度の概要を農業競争力強化プログラムでの「収入保険制度の導入」に掲げられた4つの項目にしたがって見てきた。さらに細部にわたる点については、ここでは取り上げないが、加入者にとっての大きな関心事となるのは、保険金の支払時期であろう。保険金の請求時期が確定申告後となることから、例えば2019年分の保険金の支払時期

3) 清水氏は、保険は通常「大数の法則」が適用されることから、それに基づいて保険料が設定されるが、収入保険は、災害の地域的偏りや価格変動に構造的要因もはたらくことから、大数の法則は適用が難しく、制度維持には政府の支援が必ず必要となり、大幅な財政負担が前提となっている。清水徹朗「農業共済の現状と収入保険導入の課題」『農林金融』2016年10月、18頁。氏はさらに、大規模な企業的農業経営も収入保険の対象となることで、政府の収入保険を支える助成金負担が一部の大規模経営体に集中することの懸念も指摘している。同上論文、18頁。

が 2020 年の 6 月頃にならざるを得ないこともひとつの課題となっている。

#### 4. 収入保険制度の問題点

わが国の収入保険制度について、すでに多くの問題点が指摘されている。ここでは、農業競争力強化プログラムのなかでその特徴としてあげられた上述の 4 点について、どのような問題点があるのかを整理しておきたい。

まず、収入保険が青色申告をしている農業者のみ加入が認められる制度となっている点である。言いかえれば、全国の農業者の 3 分の 1 のみが加入可能な制度である。同制度導入は、農業者の所得向上を図るための環境整備を図り、今日の農家の構造的問題を解決することを目指した農業競争力強化プログラムとして取り組まれたものであり、収入保険は農業経営者の経営全体を対象としたセーフティネットとして位置づけられたと理解される。にもかかわらず、わずか 3 分の 1 の農家しか加入できないのが実状となっている。今後も、ナラシ対策が継続される間は、収入保険に加入するために青色申告に変更する農業者が大きく増加するとは考えられない。確かに、収入保険加入申請時に青色申告実績が 1 年分あれば加入を認められるが、青色申告が 5 年に達するまでは補償限度額が一定額引き下げられることとなっており、今後青色申告に変更し、加入条件を満たそうとする意欲を後押しするような制度にはなっていない。さらに、同制度が本来の趣旨とは相反しているとみられるのが、収入減少を補填する機能をもつ他の類似制度と重複加入ができない点である。農業者は収入保険に加入した場合、ナラシ対策、また従来当然加入とされていた農業共済にも加入することはできなくなっている。

第 2 の特徴としてあげられる点、すなわち収入保険の対象収入が農業者自ら生産している農産物の販売収入であり、加工品の販売収入は原則として対象収入にならないことも問題である。政府の 6 次産業化推進姿勢との関係からも、整合性があるとは思えない。また、対象収入としての最大の問題点とされているのが、補助金の扱いである。補助金については、「政策判断で改廃されるものであり、保険には馴染まないことから販売収入に含めない」とされている。特に多くの批判があるなかで主たる補助金となっている飼料用米への助成（10a 当たり最大 10 万 5,000 円）が対象となる収入には含まれないとされていることは、農業者の農業収入全体に注目したセーフティネットとされる収入保険の意義を著しく減殺するものと言える。

次に、第 3 の特徴として挙げられている基準収入の算定方法についての問題点である。補填額の算出の基礎となる基準収入については、過去 5 年間の平均収入、いわゆる 5 中 5 とされており、5 年中中庸 3 年の平均、いわゆる 5 中 3 とされているナラシ対策での算出方式とは異なっている。理由として、ナラシ対策の場合には、地域ごとの価格データ及び収益データを用いて基準収入を算定するのに対して、収入保険では、農業者個々の収入を用いることから、加入者による操作が可能となり、モラルハザードにつながる恐れがあるからとされている<sup>4)</sup>。安藤光義氏も指摘するように、「意図的に作物の栽培を

4) ナラシ対策においては、各年産の収入額は、コメの場合、地域の産地品種銘柄のうち、数量

行わないというような事態は合理的な経済主体の行動としておよそ考えることできない<sup>5)</sup>ことから、合理性を欠くものと言える。また、ナラシ対策では、基準収入を下回った場合、差額の9割が補填されるのに対して、収入保険はさらに支払い率が乗ぜられるため、9割の補填とはならない。9割の補填にした場合、補填対象農家が増えることで事務コストが増加すること、ならびに、当年の収入が補償限度額を下回ることが明らかになった際に、それ以降の経営努力を怠るというモラルハザードを防止する必要があることが理由とされている。この点についても、異論が多々唱えられている。事務コストの増が保険料の増につながるとの指摘があわせて行われ、あたかも農家の保険料負担軽減を根拠にしているようであるが、収入保険導入の趣旨からも、そのような負担を農家に負わせようとする自体が問題である。また、モラルハザードの恐れという点についても、安藤氏は同様に、指摘されているようなモラルハザードはあり得ないとの認識のもとに、具体的な農作業歴を示した上で、そのようなことがどの時点で起こり得るのかを示すべきであるとしている<sup>6)</sup>。

第4の主要ポイントとして示される保険方式と積立方式の併用についても異議が提起されている。収入保険の仕組みとして、基準収入の80%までが保険料での対応となっており、基準収入の90%までの補償を求める場合には積立金の支払いが必要となる。積立金を支払うか否かの選択は各農家に委ねられているが、支払い率は9割が上限とされている。農家にとって保険料の支払いは言うまでもなく、積立金の支払いを通じて、ようやく一定の補償が得られるのが収入保険の仕組みである。言い換えれば、得られた保険金(補償金)の相当部分が自らの積立金によって占められていることになる。国庫補助が積立金に対しては75%とされているが、ナラシ対策での国庫補助と同規模となっており、農家負担の軽減になっているとは考え難い<sup>7)</sup>。販売収入の補填額と積立金の関係のみに限定して見るならば、ナラシ対策では当年収入額が標準的収入額を下回った場合、補填額が標準的収入額と当年収入額の差額の9割であり、また収入額が基準収入の1割以内の減少についても補償されることなどから、農家にとっては、一定の範囲内での収入減少への対応という面ではナラシ対策の方が有利であると言える<sup>8)</sup>。もっとも、ナラシ対策は、最大2割までの収入減少が補填の対象であり、大幅な収入減には対応できないことは留意が必要である。

---

の多い上位3銘柄平均販売価格に、地域の実単収を乗じて算出する。当年産収入額は、コメの場合、当年産の地域の産地品種銘柄のうち、数量の多い上位3銘柄平均販売価格に、当年産の地域の実単収を乗じて算出される。

5) 安藤光義「収入保険制度を巡る問題点」『農村と都市をむすぶ』全農林労働組合、2017年7月号、4頁。

6) 安藤光義、同上論文、5頁。

7) ちなみに、収入保険制度の実施に関しての2018年度予算額は、保険料についての国庫負担金61億2,900万円、積立金についての国庫負担金456億7,700万円、ならびに事務負担金12億8,300万円の総額530億8,900万円に及んでいる。一方、農業共済関係事業の2018年度予算のうち、掛金に対する国庫負担金は501億1,000万円となっている。

8) 収入保険とは異なりナラシ対策では、標準的収入額と当年収入額の差額の9割を補填され、しかも標準収入額との差額が1割未満でも補填されることは、厳しい経営環境下にある今日の農業経営にとって意義は大きいと考えられる。



## 5. 結びにかえて

2016年11月29日、政府の「農林水産業・地域の活力創造本部」において、我が国農業の競争力強化に向け、農業者の所得向上、農業経営の安定化を図るため、「農業競争力強化プログラム」が策定され、「農林水産業・地域の活力創造プラン」として明確に位置づけられた。「農業競争力強化プログラム」では、農業者が自由に経営展開できる環境を整備するとともに、農業者の努力では解決できない構造的な問題を解決していくことが必要であるとされている。具体的に取り組む内容が13項目に集約され、その一つとして「収入保険制度の導入」があげられている。

政府は、導入する農業収入保険が米国の収入保険をモデルに制度設計が行われたとしている<sup>9)</sup>。しかし、我が国の収入保険は、米国のそれとは基本的な相違がある。米国では2014年農業法のもとで、「不足払い」あるいは「収入補償」のいずれかにより、農家負担なく国費により、市場価格と目標価格（生産費をもとに決定）の差額を償う制度が設けられており、このような一般的に「岩盤」と呼ばれる補償と併せて、価格変動から生ずる収入変動のマネジメント手段としての収入保険が制度化されている。まさに、収入補償、不足払い、収入保険の3層構造により、農業所得の確保、農業経営の安定化が図られている<sup>10)</sup>。一方、我が国において導入される収入保険は、「農業競争力強化プログラム」のなかで、農業者の所得を下支えするセーフティネットとしての役割を果たすことが企図された制度である。もともと、制度の内実について本論で見てきたように、我が国の収入保険制度には、生産費水準を補償するような側面があわせ設けられているわけではない。

本来、収入保険はリスクファイナンスとしてのリスク転嫁手段のひとつであり、通常の損害保険と同列に位置づけられるものである。収入保険は農業競争力強化に「直接」つながる政策の一環として、すなわち農業所得のセーフティネットとして設けられるべき制度ではない。価格変動リスクのマネジメント手段であり、価格変動による農業経営への影響を可能な限り最小化する手段である。制度導入に向け、2014年度、15年度の両年度に渡って制度検討調査費として3億2千100万円、4億5千600万円という巨費が投じられた。収入保険制度が農業競争力強化プログラムに謳われる「農業者が自由に経営展開できる環境を整備する」に沿った意義を有するかどうかいざわば本質的な議論が、十分になされたのかどうかあらためて問われている。

収入保険制度の意義、内容が農家に十分に理解され、受け入れられてはじめて、制度の存続、維持が可能になると考えられる。そもそも農家は、導入されることとなった収入保険制度を望んでいるのか、2018年度より廃止された戸別所得補償の代替措置ないし

---

9) 田中氏は、以下において、米国の収入保険を詳細に紹介し、我が国収入保険の導入に際しては、我が国農家のニーズを十分に踏まえたものとすべきであることを論じている。田中栄嗣「我が国農業保険の今後と諸外国の農業保険におけるICTの活用事例」『損保総研レポート』損害保険事業総合研究所、第114号、2016年1月号。

10) 服部信司『アメリカ2014年農業法』農林統計協会、2016年、参照。

改善策として受け入れようとしているのかが疑問である。農業競争力強化プログラムが策定されたのは、農業の競争力を強化し、農業者の所得向上を図るためであったはずである。導入された収入保険は、米国におけるそれをモデルとしたとされているが、農業者にとって「期待どおり」とはなっておらず、農業者の生産意欲の高まりにつながり得るとは到底考えられない。本来収入保険は、米国における所得補償に併せて設けられているような「価格変動リスクに対するマネジメント手段」として位置づけられるものである。

周知のように、価格変動リスクのマネジメント手段としては、すでに先物市場の利用という手段がある。あらためて言うまでもないが、コメ先物市場を利用することにより、例えば農家は作付前に先物市場で売りヘッジすることで、収穫後の価格低下による損失を懸念することなく生産・販売活動に取り組むことができる。また流通業者も思いもよらぬ不作年の価格高騰リスクに苛まれることもなく、想定内の価格での調達が可能となる。

大阪堂島商品取引所では、生産者・流通業者等の市場利用の便宜性を一層高める方途として、試験上場ではあるが2018年10月より「秋田こまち」の取引を開始している。またそれに先立ち、取引の活発化を企図して、取引手法もこれまでの板寄せ取引からザラバ取引へと変更されている。

すでに収入保険の導入が決定され、2019年1月から保険期間がスタートしているが、導入された収入保険は上述の如く所得補償のセーフティネットではなく価格変動リスクのひとつのマネジメント手段であると考えられる。収入保険をそのように正しく理解、認識した上で政府の取り組むべき政策は、まず、米国あるいはEU諸国の農業政策に見られるような「真の意味での」セーフティネットづくりである。農業競争力強化プログラム策定の趣旨にそった農業所得の確保、農業者の農業経営の安定化に着目したセーフティネットづくりである。農業政策は農業保護政策ではなく、国民の安全保障政策であるという認識をもつべきであり、「戸別所得補償」型の政策を復活すべきであるとの指摘もある<sup>11)</sup>。2017年施行の「農業競争力強化支援法」では、農業資材・機械等の農業にかかるコスト管理がわが国農業者の農業競争力強化につながるとの認識のもとで、コストの削減・効率化を促進している。2018年の農林水産省の関連調査からも、農業コストの地域間格差が大きいこと、また農業コストが重くのしかかる農家が多いこともうかがい知ることができる<sup>12)</sup>。今後も農家はコスト管理に不断に取り組むべきであることは当然であるが、生産コストを償えない懸念がたえずつきまとうなかでは、農業者の生産・販売活動への意欲高揚は期待し難いと考えられる。

---

11) さらに、鈴木氏は、欧米諸国では農業所得の90~100%が直接支払の補助金であり、米国では、農業生産に占める農業予算の割合が75%を越えていることをあらためて示した上で、日本の農業は世界で最も過保護であるなどという誤った認識が国民に刷り込まれているとしている。鈴木宣弘「収入保険は頼りになるか?」『季刊地域』農文協、No32、2018年2月号、75頁。

12) 農林水産省は農業競争力強化支援法にもとづき、農業資材・機械について全国480の販売価格を調査した結果について「国内外における農業資材の供給の状況に関する調査」(2018年)として公表している。日本の農業にかかるコストに2~3倍の地域差が生じていることが明らかになっている。「農業コスト地域差大きく」『日本経済新聞』2018年8月25日付、参照。

さらに、保険期間がすでにスタートした収入保険に関して政府が早急に取り組むべき施策は、価格変動リスクのマネジメント手段として収入保険とコメ先物市場の利用という両選択肢を提供することであろう。そのためには、農家が適切な判断ができるよう両制度に対する理解を十分に深めてもらうことが必要である。特にコメ先物市場の利用の意義については、2011年の試験上場開始以来今日までJA全農などが、反対姿勢を続けていることもあり、これまで農業生産者、流通業者等に必ずしも正確な理解が得られていないと考えられる。コメ先物市場の利用の意義、具体的な取引方法等について、十分な情報提供により、農業経営者が正しい認識のもとで経営判断ができるよう関係機関からの多様な支援が求められる<sup>13)</sup>。

(本稿は、2018年11月24日愛知芸術文化センターにおけるソーシャル・リスクマネジメント学会全国大会での研究報告に一部加筆したものである。)

(筆者は下関市立大学教授、認定危機管理士)

---

13) 先物市場でのヘッジ取引の意義について直接言及しているわけではないが、吉井邦恒氏は、価格形成における先物市場の重要性を以下のように論じている。氏は、「アメリカの収入保険制度が先物価格を大いに活用した制度だからといって、収入保険制度の導入と先物市場の創設・整備をセットで考える必要はない。しかしながら、先物市場の創設とその適正な発展が公正な価格の形成に大いに寄与することは間違いないと考えられる」(吉井邦恒、前掲論文、35頁)としている。

# 企業不祥事と第三者委員会の設置と運用について

竹本 恒雄

## 1. 企業不祥事の発生状況

日本の製造業では、近年、もの作りへの信頼性を揺るがす不祥事が相次いでいる。

「神戸製鋼所」(本社・神戸市)では平成29年10月にアルミ、銅製品などの検査データを改ざんしていたことが発覚、1970年代から不正が続いていたことが判明し、経営トップが引責辞任した。

また、自動車業界でも「日産自動車」(本社・浜松市)など各社で燃費や排ガスの測定データの改ざんや不適切な測定などが判明している。

さらに「クボタ」(本社・大阪市)では、平成30年9月に鋼材生産用の金属部品の検査データを改ざんしていたことが判明した。それに加え、10月には油圧機器メーカーの「KYB」(本社・東京都)が、免震・制震装置の検査データを改ざんしていたことが発覚、続いて日立製作所グループの化学メーカー「日立化成」(本社・東京都)の製品の検査データ改ざん問題が判明し、大きな社会問題になっている。<sup>1) 2)</sup>

各企業では、不祥事が発覚後、企業TOPをはじめ幹部が報道機関を前にして謝罪し、原因等の究明の調査、再発防止等の提案をすべく「第三者委員会」を設置する旨を報告し、企業の信頼回復に努めると宣言する状況が見られている。<sup>3) 4)</sup>

品質データなどを巡る最近の主な不祥事

公表・判明時期	企業名	内容
2017年10月	神戸製鋼所	アルミ・銅製品などの検査データを改ざん
11月	三菱マテリアル、東レ	子会社が製品の検査データを改ざん
12月	日立製作所	国の認定制度に不適合のエレベータを販売
2018年2月	宇部興産	一部の検査をしていない製品を出荷
6月	SUBARU	車両の燃費や排ガスを不適切な方法で計測
7月	日産自動車	車両の燃費や排ガスの測定データを改ざん
8月	スズキ、マツダ、ヤマハ発動機	車両の燃費やは医学を不適切な方法で測定
9月	クボタ	鋼材生産用の金属部品の検査データを改ざん

1) 井上 泉『企業不祥事の研究』文眞堂(2017年)1頁～6頁

2) 日本経済新聞 2019年2月11日朝刊 11面『公表リスク悩む企業』

3) 木曾 裕『企業不祥事事後の手引き』経済法令研究会(2016年)88頁～118頁

4) 弁護士法人中央総合法律事務所『企業不祥事のケーススタディ～実務例』(2018年)商事法務7頁、24頁、44頁

## 2. 第三者委員会の設置

### (1) 第三者委員会の定義、目的

第三者委員会を設置する目的は、不祥事を起こした企業等が外部の目の検証を受けて、原因究明と再発防止策の策定を行い、これらを公表した上で、第三者委員会の提言を受けて再発防止策を実行し、最終的には不祥事によって失われた企業等の信頼を回復することにある。<sup>5) 6)</sup>

また、第三者委員会は、不祥事を起こした企業等が企業の社会的責任（CSR）の観点から企業等の利害と行動に直接・間接的な利害関係を有するステークホルダーに対する説明責任を果たす目的で設置する委員会であるとされる。<sup>7)</sup>

このようにして、企業等が信頼を回復し、社会の一員としての行動の適正化を図ることにより、円滑な企業等の活動が期待され、より良い社会が形成されることになる。企業等の隠蔽体質が問題となり、第三者による公正な調査を経る必要がある不祥事や粉飾決算や製品事故等、多数のステークホルダーに影響を与える不祥事においては、第三者委員会の設置が必要である。

### (2) 第三者委員会の活動

第三者委員会の活動は、徹底した調査により事実関係を解明し、当該不祥事に関する原因及び責任の所在を明らかにし、再発防止策を提言することにあるとされている。具体的には活動内容として不祥事を構成する事実関係を調査し、それに留まらず不祥事の経緯、動機、背景及び類似案件の存否、当該不祥事案を生じさせた内部統制、コンプライアンス、ガバナンス上の問題点、企業風土等にも及ぶとされる。

このように第三者委員会は、当該企業等が起こした不祥事に係る事実関係の調査に留まらず、今後、社会の一員としての信頼を回復するために、広く不祥事等の周辺事情にも及ぶことになる

## 3. 第三者委員会の独立性、中立性

### (1) 第三者委員会に求める独立性、中立性

第三者委員会は、企業等からの依頼の形式に関わらず企業等から独立した立場で、企業等のステークホルダーのために中立・公正で客観的な調査を行うこととされている。

この独立性・中立性は、具体的には委員が企業から独立した者であること、委員が行う調査が企業等から独立し、企業等における手盛り調査結果をもなくす危険を排除したものであることが重要である。

---

5) 木村 健『第三者委員会、設置と運用』一般社団法人金融財政事情研究会（2011年）93頁～108頁、131頁

6) 日本弁護士連合会・弁護士業務改革委員会編『企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン』（2010年）1頁

<http://www.nichibenren.or.jp/ja/opinion/report/date/100715.2pdt>

7) ステークホルダーとは、広く企業活動にかかわる顧客市場、調達市場、人材市場、金融市場の社会などに属する個人や集団を指すとされる。

## (2) 客観性、中立性、専門性の確保

日本取引所自主規制法人が公表した「上場会社における不祥事対応のプリンシプル～確かな企業価値の再生のために」（平成28年2月24日）では、

- ① 内部統制の有効性や経営陣の信頼性に相当の疑義が生じている場合
- ② 当該、企業の企業価値の毀損度合いが大きい場合
- ③ 複雑な事案あるいは社会的影響が重大な事案である場合

などには、客観性、中立性、専門性を確保するため、第三者委員会の設置が有力な選択肢になる。

このように、独立性、中立性、専門性の確保について委員の選任プロセスを含め、十分な配慮が必要である。近時こうした、独立性、中立性に疑いがある「名ばかり第三者委員会」が問題視されている。第三者委員会の独立性、中立性は企業価値回復の要であり、その点が不十分であれば反って企業価値の毀損を招きかねないことに留意しなければならない。

## 4. 基本的事項

### (1) 企業等の協力体制の構築

第三者委員会が、不祥事に係る事実やその他の関連する事実等を調査する場合、当該企業等の協力が不可欠である。第三者委員会は捜査当局等と異なり、調査に際して強制力を用いることができない。そのため第三者委員会の調査に当たっては、当該企業等自身がその内部資料の提供や、担当者等に対するヒアリングの設定等、十分に協力を行わなければならない。第三者委員会としても事実を十分に調査することはできない。

第三者委員会はその任務を果たすため、企業等に対して調査に対する全面的な協力のための具体的対応を求めるものとして、企業等は、第三者委員会の調査に全面的に協力するものとされている。

### (2) 公的機関との関係

第三者委員会は、調査の過程において公的機関である捜査機関、監督官庁などが、企業等が起こした不祥事に係る事実について調査を行うため、接触しようとしている人物とが共通する場合には、第三者委員会の調査が公的機関の捜査や調査を妨害することがないように綿密にコミュニケーションを図ることが必要である。

### (3) 委員会の構成等

第三者委員会の委員の構成は、3人以上が必要である（日弁連のガイドラインも3人以上を原則としている）。第三者委員会は調査を実施し事実認定を行い、これを評価して原因を分析することを目的とするから、衡平、公正な判断をするために複数の委員によることが求められ、委員会という合議体によることが前提となる。

第三者委員会を設置して調査を開始することを決定した場合、まず委員となる候補者の選定が必要である。委員会には、不祥事に関する事実関係、原因を明らかにし、再発防止策を策定するという役割が期待されることに鑑みると、委員候補者としては、当該不祥事に関する法令の素養、内部統制もコンプライアンス、ガバナンス等、企業組織論

に精通した者を選定する必要がある。

事案の性質により、弁護士、公認会計士、税理士などだけではなく、学識経験者、ジャーナリスト、デジタル調査の専門家など、当該不祥事に関する豊富な知識を有する有識者等を選任する必要がある。

第三者委員会において、委員の中から委員長を選任し、委員長は委員会全体を調整し、複数の委員による合議を取りまとめる者を選出することである。<sup>8)</sup>

#### (4) 調査権限と手法等

##### ① 調査目的、スコープ

企業等と委員会との間で、委員会の調査目的、スコープ（調査対象）について協議を行う必要がある。発生した不祥事自体に関する事実関係を究明し、その企业及び事案等に則した不祥事の発生の原因を取り去るための、再発防止策を策定することにある。事実関係の究明及び再発防止策の策定のためには、不祥事が発生するに至った企業の背景、事情（企業風土、企業のガバナンス体制等を含む）の究明も、目的に据える必要がある。

また、調査によって明らかになった事実関係に基づいて、さらに不正行為に関した役員員の責任の有無等について認定を行う必要がある。

##### ② 事実関係の究明

第三者委員会は、不祥事に関する事実関係すなわち違法行為、不正行為の詳細な内容を明らかにする。事実認定を行う場合、捜査機関のような強制捜査を行う権限がない以上、必ずしも刑事事件における「合理的な疑いを入れない程度の立証」まで必要とされる訳ではない。

第三者委員会設置の目的として、訴訟等を見据え、違法行為、不正行為に関与した役員員の責任の認定を行うということがある場合には、訴訟の事実認定にも耐えうるよう客観的証拠に基づいて、出来る限り厳格に事実認定が行われる必要がある。

##### ③ 原因究明

第三者委員会では、通常、原因究明及び不祥事の再発防止策の策定を大きな目的の1つとしている。不祥事自体に関する事実関係を明らかにすれば、不祥事が発生した原因や再発防止策も自ずから明らかになるという事案もありうるが、不祥事が発生した背景事情（企業等の内部統制、コンプライアンス、ガバナンス上の問題点、企業風土に関する状況等）も明らかにし、根本的な原因究明に努めることが必要である。

##### ④ 再発防止策の策定

第三者委員会を設置する大きな目的の1つとして、再発防止策の策定がある。不祥事が発生した企業において、ステークホルダーに対する説明責任を果たして信頼回復を図り、今後、安定的な経営を行っていくためにも、再発防止策の策定は企業等にとって非常に重要な問題である。

再発防止策は、事案調査等により明らかになった不祥事の実態、原因を踏まえ、日々

---

8) 森・濱田松本法律事務所編『企業危機・不祥事対応の法務〔第2版〕』商事法務(2018年)14頁、63頁

の業務の運営等に反映されるような、個別、具体的なものであり、かつ、不祥事を起こした企業等にとって最も相応しいものでなければならない。

第三者委員会には、CSR、企業倫理、コーポレートガバナンス、コンプライアンス、内部統制についての豊富な見識に基づいて、不祥事の真因を解決する具体的な提案を行うことが求められる。また、再発防止策が目的に沿って運用され、定着しているか検討も欠かせない役割が存在する。

#### ⑤ 責任の認定

第三者委員会の調査では、事案に応じて役職員等の責任を認定する必要がある場合がある。第三者委員会には、捜査機関のような強制捜査を行う権限はなく、必ずしも刑事事件における「合理的な疑いを入れない程度の立証」まで必要とされる訳ではない。調査の目的に応じて、必要な範囲で事実認定を行うことが重要である。

#### ⑥ 調査期限

第三者委員会の調査期限については、委員会設置の初期段階で企業と十分な協議を行い、調査目的、スコープ、調査方法等を踏まえ、必要な調査を行いうだけの合理的な調査期限を設定する必要がある。最近の第三者委員会報告書を見ると、第三者委員会発足から調査報告書の提出までの期間が1～3か月程度のものが多い。

ただ、第三者委員会はステークホルダーに対する説明責任を果たすという目的から、調査結果を開示する時期を明らかにすることが求められ、企業等に対して十分に説明を行い、互いの共通認識としておくことが重要である。

#### ⑦ 調査体制

第三者委員会の調査は、法的な強制力を持たない任意調査であり、しかも時間的制約の中で少数の要員がいわば土地勘のない企業等で行う調査である。したがって調査の実効性を確保するため、企業等に対して調査に対する全面的な協力のための具体的な対応を求め、企業は係る求めに応じて委員会の調査に全面的に協力するという体制を構築することが必要である。

第三者委員会は企業等に対し、

- 資料等へのアクセス保障
- 従業員等による調査に対する優先的な協力
- 調査事務局の設置と事務局担当者の配置

などを求めるものとする。

#### (5) 事実調査と結果

第三者委員会の調査すべき事項は、当該企業等が起こした不祥事に関する事実関係である。そのほか不祥事の経緯、動機、背景及び類似案件の存否、さらに当該不祥事を生じさせた内部統制、コンプライアンス、ガバナンス上の問題点、企業風土等も含まれると考えるべきである。

こうした点の調査にあつては、当該不祥事に関与した担当者やその決裁ラインの上司のほかにも、企業のコンプライアンス担当者や法務担当者、管理部門担当の取締役や社長等に至るまで、広く調査の対象とすべき場合もあるといえる。



## (6) 調査結果と公表の時期

第三者委員会は、不祥事を起こした企業等が企業の社会的責任(CSR)の観点から、ステークホルダーに対する説明責任を果たす目的で設置される委員会であることから、原則として調査結果をすべて公表しなければならない。対処方法として調査報告書中、プライバシーに配慮し関係人の名称を一部仮名にしたり、営業秘密に該当する部分は概要の報告に留めるなどの措置方法を取るべきである。

調査結果の公表の時期については、基本的には調査終了後速やかに第三者委員会の調査結果が公表される必要があり、不祥事の内容の被害拡大防止の必要性、社会的影響等重大性も考慮すべきである。監督官庁への報告の時期や刑事事件として捜査が行われている場合には、それらの進捗状況によって公表の時期を調節することが必要である。

## 5. まとめ

企業不祥事の報道がされない日はないと言われるほど、わが国の企業を取り巻く監視の目は年々厳しくなっていると見える。企業で不祥事が惹起した場合、正しい経営を期待している株主、投資家、消費者、取引先、従業員、債権者、施工先及び地域住民などのステークホルダーの期待を裏切ることになる。

企業の経営陣は、不祥事に関する事実関係などが、自社調査や専門家などの調査に限界がある場合、第三者で組織される「第三者委員会」を設置し、不祥事の原因、動機、背景などの解明を行い、ひいては再発防止策への提言を受け、正しい適切な情報を基に、企業への信頼回復を得ることが必要かつ重要であり、その役割が期待されることである。

(本稿は、2019年7月20日、大阪市中央公会堂におけるソーシャル・リスクマネジメント学会関西部会での研究報告に一部加筆したものである。)

(筆者は、ソーシャル・リスクマネジメント学会副会長、  
元関西大学社会安全学部非常勤講師・認定危機管理士)

# 社会的危機管理への一考察

## —増大するソーシャル・リスクへの対応—

松下 義行

### はじめに

安全・安心は社会の基盤である。社会は、脅威となる様々なリスクと常に隣合せであるが、このところ、ソーシャル・リスクが複雑・多様化し、増大している。また、想定を超える危機事象も多くなっている。

行政もいろいろやってはいるが、行政頼りでは自分と家族の安全は守れない。また、従来の想定に基づく危機管理やリスクマネジメントでは十分な対処ができない。

亀井俊明先生が提唱された、ソーシャル・リスクマネジメント（社会的危機管理）は、想定を前提の危機管理やリスクマネジメントの概念を越えた実践的理論である。社会的危機管理理論の充実・発展、社会への啓発が有用と考える。

### 1. 自然災害の規模拡大への備え

#### 1) 西日本豪雨による被災の教訓

200人超が犠牲となった昨年7月の西日本における集中豪雨では、河川の氾濫や土砂崩れなどで甚大な被害を被った。岡山県倉敷市では、2つの河川が合流する真備町で堤防が決壊して住宅が浸水し、多数の犠牲者が出た。2014年7月、4年前の大規模土砂災害で77人が亡くなった広島県では、再び土石流で多数の犠牲者が出た。

気象庁は、「数十年に1度の現象」とする「大雨特別警報」を断続的に発令した。これを受けて、各地の自治体も避難勧告および避難指示を出したが、避難が遅れて大きな被害となった。

真備町の水害は、市のハザードマップで危険地域とされていたが、残念ながら、住民のリスク意識が浸透していなかった。そのため、災害情報への危機意識がなく、被災者には想定外の危機事象となった。

広島の場合では、わずか4年前の教訓が活かされなかった。

自然災害は不可避の事象であり、従来の想定を超える規模の災害が続く中、実効性のある災害対策が急がれる。

まず、リスク意識の浸透に加え、危機意識の醸成が急務である。気象庁が発する「特別警報」は、「直ちに命を守る行動をとる」ことを伝えるものであるが、十分浸透していない。最近発令される、「記録的短時間大雨警報」もまだよく理解されていない。

市町村が出す、「避難勧告」および「避難指示」、高齢者や要介護者の予防的避難勧告である「避難準備情報」への理解、危機意識も不十分である。

災害情報への認識と危機意識を高め、自ら判断して「命を守る危機対応」の啓発が必要である。

## 2) ソフト対策の重要性の認識について

まず、ハード対策の限界を認識することである。東日本大震災時、岩手県宮古市田老地区の巨大防潮堤は、「万里の長城」と言われ、世界一と誇っていたが、津波を防げず、瞬時に崩れた。しかし、旧防潮堤部分は崩れなかった。旧防潮堤は、津波を防ぐのではなく、津波の勢いを止め避難の時間稼ぎをするのが目的だった。そうした認識で、かつては避難訓練も頻繁に行われていたという。ハード対策に頼らず、ソフト対策を重視した先人の知恵である。

今、岩手、宮城、福島の3県では、巨額の復興予算で全長400Km、高さ15.5mの巨大な防潮堤が建設中であるが、津波への耐力が本当にあるのか疑問に思える。

ハード対策だけでは人的被害を防げない。自治体や住民の危機対応力強化などソフト面の対策、啓発が必要である。

## 3) 復旧・生活再建までのレジリエンスと支援対策について

2016年に発生した熊本地震の被災状況については、昨年10月の内閣府の非常災害対策本部の発表によると、災害後の関連死と認められる死者数が直接死(50人)をはるかに上回る272人になったという。被災後の心身の健康管理、高齢者や病人等へのケアについての支援が必要である。

復旧および生活再建については、公助や共助の有効利用も必要だが、被災者への心の支えやレジリエンス(復元意識)の啓発も必要である。

## 2. 学校における危機管理について

### 1) 安全管理及び対策の徹底

昨年6月の大阪北部地震において、小学校のブロック塀が倒壊し、登校中の小4女児が圧死した。建築基準法の基準(高さ2.2m)を超える違法な壁(高さ3.5m)の危険な施設が長年見過ごされていた。その後、文科省の調査・発表によると全国約1万2000校に危険なブロック塀があったという。

学校は安全・安心が基盤であり、学校と教職員には「安全注意義務」がある。リスクは、意識していないと見ても認識しない、見過ごす。リスク意識・危機意識を持って、安全管理及び対策を徹底すべきである。

### 2) 防災教育の見直し

防災教育及び訓練は、全国どの学校でも行われている。問題はその内容である。

2011年の東日本大震災で児童の7割が犠牲になった宮城県の大川小学校での津波への避難誘導のミスは、津波に対する対応を知らなかった悲劇であったと思う。

一方、学童の犠牲がほとんどなかった岩手県釜石市内の学校では、震災の8年前から、防災教育専門の片田敏孝教授(当時群馬大学)による、「命を守る防災教育」が実施されていた。「釜石の奇跡」と称賛されたが、防災教育の成果に他ならない。

### 3) 応急手当・救命救護対応の備え

子どもの命を預かる学校での応急手当や救命救護対応は、必須の課題である。

昨年の猛暑の中で、愛知県豊田市の小学校で、小1男児が熱射病により死亡した事案

があった。応急手当て、救命活動が適切に行われたか疑いが残る。

2001年大阪・池田小学校で児童8人が刺殺された事件では、事後の救急車の手配や病院搬送の遅れなど、救命救護対応の拙さで助かる命さえ救えなかった例がある。

学校では、対象の年齢・体力、症状などに応じた応急手当て、救命活動の備えが必要である。また、学校では、同時多数の要救護事案も予想されるので、臨機応変の対応ができる実践的な研修・訓練で備えておくべきである。

### 3. 凶悪・異常化する犯罪やテロへの対策

#### 1) 続発する女児の拉致・誘拐事件の防止対策

昨年5月、新潟県で下校中の小2女児が自宅近くに住む社員(23才)に殺害された。「まさかこんなところで!」と、住民には想定外の驚きであったが、絶対安全なところはなく、邪悪な犯罪を犯す者はどこにでも居る。

警察庁の犯罪統計資料によると、12才未満の子供の連れ去り事件が依然多発しており、一昨年は、72件発生している。

幼児誘拐殺害事件の多くが、1988年から翌年にかけて、東京と埼玉で4才から7才までの女児4人を誘拐して殺害した、宮崎勤(当時26才)と類似する手口である。日本中を震撼させた重大事件の教訓が未だ活かされていない。

地域社会全体のリスク意識と犯行実態に即した防止・抑止対策の展開が必要である。

#### 2) ハード対策では防げない凶悪犯罪への対処

防犯カメラの設置等の効果もあって、刑法犯罪の発生総数は減少している。しかし、昨年6月の新幹線内での無差別殺傷事件など、社会への不適応や反発、自暴自棄などからの凶悪犯罪はむしろ増加する懸念がある。新幹線内の犯人(22歳の男)は自閉症と診断されていた。こうした凶悪事件ではハード対策での抑止効果は薄い。

2016年、神奈川県相模原の障害者施設で発生した大量殺傷事件では、26才の元職員が障害者殺害を予想させる不穏当な言動(兆候)があり、防犯カメラを増設したが、防げず、19人もの障害者が殺害された。

大きな凶悪事件には、犯人の言動等兆候がある。2001年、大阪の池田小学校で発生した無差別児童殺傷事件でも、犯人の自暴自棄的な粗暴犯罪行為や犯行直前の不審者としての現認など幾つかの兆候があった。兆候に対処していれば防げた事件である。

“失敗は隠され忘れて繰り返される”とよくいわれる。重要凶悪事件については、しっかり検証・分析して、教訓として公表されるべきである。

#### 3) 忘れてはならないテロ等への危機意識と対策

昨年7月、オウム真理教集団によるテロ事件の首謀者、元代表の麻原彰晃(本名松本智津夫)ら13人の死刑が執行された。心を支配された信者らが、1989年に神奈川県での「坂本弁護士一家殺害事件」、1994年には、長野県松本市での「サリン使用殺人事件」、大阪市での「VXガス使用殺人事件」、1995年には、東京都での「地下鉄でのサリン事件」等、全国各地で数多くの凶悪なテロ犯罪を敢行した。

27人が死亡、3000人以上が負傷し、今なお後遺症に苦しんでいる人がいる。

彼らの多くは有能な若者であり、何故凶悪な犯罪を敢行したのか、また、国家の転覆まで企てていたというが、犯行に至る原因・動機や全容などが十分伝えられていない。それを知らない若い世代が、継承団体と見られている「アレフ」に入信し活動しているという。

カルト的な動機原因だけでなく、社会への反感や自暴自棄等、無差別テロ等を生む土壌は肥沃である。本年は、大阪でのG20サミット、ラグビーW杯の開催、2020年には、東京オリンピックがある。社会全体の危機意識が必要である。

## おわりに

今後、「南海トラフ地震」等の大災害のほか、事件や事故等でも想定を超える危機事象が予想される。「想定外」は少なくすべきではあるが、想定外の危機事象でも、臨機応変に命と生活を守る危機対応が必要である。

亀井利明先生は、社会の安全・安心を実現する目的で、ソーシャル・リスクマネジメント（社会的危機管理）を提唱された。社会のあらゆるリスクに柔軟で臨機応変に対処し、被害の未然防止、回避、低減を図るという、社会的危機管理の実用的な理論をもっと普及・啓発していくべきではないかと考えている。

（本稿は、2018年11月24日愛知芸術文化センターにおけるソーシャル・リスクマネジメント学会全国大会での研究報告に一部加筆したものである。）

（筆者は、元大阪府警、現関西国際大学客員教授）

## 【参考文献】

- ・ 亀井利明『ソーシャル・リスクマネジメント論』、『ソーシャル・リスクマネジメントの背景』日本リスクマネジメント学会、2007年
- ・ 亀井利明／亀井克之『リスクマネジメント総論』同文館出版、2009年
- ・ 上田和勇『リスクマネジメントの本質』同文館出版、2017年
- ・ 上田和勇「ビジネス・レジリエンス思考法」同文館出版、2014年
- ・ リスクマネジメント規格活用検討会『ISO31000 リスクマネジメント・解説と適用ガイド』日本規格協会、2010年
- ・ 野口和彦『リスクマネジメント』日本規格協会、2009年
- ・ 畑村洋太郎『想定外を想定せよ！』NHK出版、2011年
- ・ 片田敏明『人が死なない防災』集英社新書、2012年

# 企業における不正会計とRM

桑原典子

## はじめに

企業がその経済活動を行う上でさまざまな不祥事・不正も起きる。不祥事は「<sup>1</sup>組織などの内部で起きた(社会的な信用を失うおそれのある)好ましくない事件・事故」となる。企業における個人又は組織の不法・不適切な行為ないしは事故により組織に有形・無形の損害・損失を与える事件のことである。企業不祥事の発生により企業の存続危機をもたらし、企業の利害関係者に多大な損失を与えることがある。

我々はその不祥事の中でも不当又は違法な利益を得るために他社を意図的に欺く行為を伴うことを不正と捉えている。

組織における不正とリスクマネジメントについては、<sup>2</sup>ACFE (Association of Certified Fraud Examiners 公認不正検査士協会) が隔年「2018年度版 職業上の不正と濫用に関する国民への報告書」を公開しており、2018年度は世界 125ヶ国から収集した 690 の実事例の統計データを、職業上の不正による損失・主要な不正の手口・継続期間・不正の要因や、有効な発見の手段、対策などの切り口で分析している。この報告書のデータをもとに企業において起こりやすい不正会計について実務現場の立場からまとめてみた。

## 不正の体系図

その報告書のなかで、<sup>3</sup>『組織が直面する様々な不正の中でも、職業上の不正は最も広く行き渡った最大の脅威だと言える。職業上の不正は執行役員や取締役、従業員が自身の所属する組織に対して働く不正を指し、組織の資源と財産の保護を委ねられた、まさにその人物による組織内部からの攻撃を意味する』と記されており、<sup>4</sup>職業上の不正として①「汚職」②「資産の不正流用」③「財務諸表不正」という三つの主要カテゴリーに分類し、ツリー図としてまとめられている。

### ① 汚職 (件数比 38%、損失値\$250,000-)

贈収賄(不正なキックバックや入札)、利益相反(購買関連、販売関連)違法な謝礼、利益供与の強要など

### ② 資産の不正流用 (件数比 89% 損失値\$114,000-)

現金預金(窃盗、不正支出、勤務時間の改ざん、経費精算など)棚卸資産など

1 三省堂書店 新明解国語辞典参照

2 Association of Certified Fraud Examiners: 公認不正検査士協会、米国に拠点を置き、世界的な規模で不正対策に関するトップレベルのトレーニングを提供している団体

3 2018年度版 職業上の不正と濫用に関する国民への報告書 6頁

4 同上 11頁、不正の体系図 Fraud Tree

### ③ 財務諸表不正 (5件数比 10% 損失値\$800,000-)

粉飾決算、架空売上、純資産の過大・過小評価、負債・費用の水増しなど

## 不正のトライアングル

人が不正行為を実行するに至る仕組みについて<sup>5</sup>「不正のトライアングル」理論が広く知られている。不正行為は、①機会、②動機、③正当化という3つの不正リスクがすべてそろった時に起きるとし、ACFEの教育体系にも取り入れられていて我々企業におけるコンプライアンス研修でも必ず学ぶ理論である。

### ① 機会「不正を働く機会」・・・不正行為の実行を可能にする客観的環境。

不正行為をやろうと思えばいつでもできるような職場環境のこと。例えば横領行為の場合、「一人の経理担当者に権限が集中している」、「上司による証憑類のチェックが形骸化している、(中身も確認せずに判を押すだけという状況)」といった職場環境などである

### ② 動機「不正を働く機会」・・・不正行為を実行する当事者の主観的事情。

自分の望み・悩みを解決するためには不正行為を実行するしかないと考えるに至った心情のこと。例えば横領行為の場合、「借金返済に追われて苦しんでいる」などである。

### ③ 正当化「誠実の欠如」・・・不正行為の実行を積極的に是認しようとする主観的事情。

自分に都合の良い理由をこじつけて、不正行為を行う時に感じる「良心の呵責」を乗り越えてしまうこと。例えば、横領行為の場合、「盗んだのではなく、一時的に借りただけでいずれ返すつもりだった」等の身勝手な言い訳などである。

## 不正の兆候と把握

不正を働く個人的な要因として分不相応な生活を望んでいる或いは経済的困窮、業者・顧客と異常に親密などの要因が全体の90%を占め、その他離婚など家庭内の問題を抱えていることなどがある。個人ではなく周囲が要因となるものでは処遇による不満、組織内の過度なプレッシャー、社会的な孤立などがあげられる。

不正が行われる取引プロセス別にみていくと財務関連では売掛金の増加、棚卸資産の増加、期間推移の異常な動きが兆候として見られる。売買取引プロセスでは発注・検収者が同じ、頻繁な赤黒処理、特定担当者のみ取引量増加など。経費等取引プロセスでは証憑がないもの、相場から乖離した金額かどうかの兆候に加え、他者の確認が難しいものから現物や印鑑管理の不徹底など不正を働きやすい環境かどうかを把握し、不正の実態を主体(誰が)、動機(何故)、共犯(誰と)、時期(いつ)、取引種類(どこで)、手口(どのように)、被害者(誰に)、被害(何を)の<sup>7</sup>八何を明確にして解明していく。

## 職場で発生しやすい事例

5 スキームが重複するためデータ上件数比が100%になっていない

6 Donald. R. Cressey (1919-1987) 米国の犯罪学者、横領犯の裁判記録や聞き取り調査などをもとに、人が不正行為をする際の3つの要素についてまとめたもの

7 八何の原則(5W1H、When Where Who What Why How にWhom How muchを加えた派生系)

### ① 資産の不正流用

不正会計の中で圧倒的な件数がありながら損失金額の少ないものに経費の精算がある。旅費交通費では私用で利用したタクシー代に始まり、カラ出張や私的旅行など。

接待交際費では手土産などの贈答品のなかに個人の分も買うなどから、社内の人間だけの飲食代や完全に私的な家族友人との飲食代などを経費として精算するなどの不正支出である。

不正は麻薬と同じ、一度だけで終らず繰り返され手口も悪質化・高額化してゆき、発見が遅れば遅れるほど大王製紙や日産自動車のように巨額の不正支出となり刑事訴訟にまで発展してしまうと、企業の損失は計り知れないものになってしまう。

### ② 財務諸表不正

粉飾決算の中では売上達成などのプレッシャーや不正なキックバックを手にするための架空売上、決算を跨いでの計上時期操作、不適切な資産評価などが多い。

これらの不正は件数こそ少ないものの一回の損失金額は大きく、発覚後には過年度の決算書修正まで含めた監査対応が必要になり追徴課税はもちろん企業としての信用に対する影響度は極めて大きい。

## 不正リスクマネジメント(FRM:Fraud Risk Management)

不正・不祥事を予防しコーポレートガバナンスが行き届く企業であるために、自・他社問わず発生した過去の事例を、経営者自らも教材・教訓としてコーポレートガバナンス・リスクマネジメント・コンプライアンスというそれぞれの観点から、今何ができていて何ができていないかを考察して行動・倫理規定を定め、業務プロセスの手順を策定し、従業員に対してはモラルを高めコンプライアンスや不正予防の研修などで周知徹底を図ることが大切である。

日常業務において一步踏み込んだチェックは不可欠で、監査や各種モニタリングを定期的に行い、内部統制を浸透させることが必要になる。

疑義発生時の調査方針や懲罰規定を策定し、必要に応じて再発防止策をとる一方、不正行為を実行するしかないと心に決めている(追い詰められている)従業員に気づき、その悩みの相談に乗ることで不正行為しか見えなくなっている従業員の主観的事情を解決する、もしくは状況が解決に向うことにより「動機」が抑止されることに繋がる。

## 終わりに

企業の不正の特徴に、個人としては「普通で常識のある人」が企業という組織集団のなかで不正に加担していつてしまうことがある。上司の圧力に耐えかねる人、外部の誘惑に陥る人、きっかけはさまざまだが周囲が気づき声をかければ防げるものも多い。

部下から上司に『ほう・れん・そう』(報告・連絡・相談)があれば上司は『お・ひ・た・し』(怒らない・否定しない・助ける・指示する)で応えるなど日常的に双方向からコミュニケーションを図る努力が求められる。



統制の形骸化に注意し、マネジメントレビューや経営者・経営層による内部統制の見直しを一年一回などでなく通常の会議体などを通して随時ダウントップで情報が上がりタイムリーに規定を変更できる風通しの良い組織体にしなければならない。言うは易いが実行が一番難しいのが風通しの良さや情報共有である。

また常にストレスに晒されている従業員のメンタルヘルスケアにも注力して心身の健康増進に取り組み、過重労働を減らすなど業務に対してゆとりを持たせる事でコンプライアンスを遵守する姿勢を培うなど、不正の機会と動機を小さい段階でこつこつと潰していく、いわば草の根的な取組みの積み重ねが何より大切なのである。

(本稿は、2018年11月24日愛知芸術文化センターにおけるソーシャル・リスクマネジメント学会全国大会での研究報告に一部加筆したものである。)

(筆者は、株式会社三景勤務 認定危機管理士)

#### 【参考文献】

ACFE JAPAN 一般社団法人日本公認不正検査士協会 『2018年度 職業上の不正と濫用に関する国民への報告』

<https://www.acfe.jp/books/report/download-library.php?side17b>

株式会社ディー・クエスト、一般社団法人日本公認不正検査士協会編『【事例で見る】企業不正の理論と対応』 同文館出版

蘭千壽、河野哲也著 『組織不正の心理学』 慶應義塾大学出版会

# 近時の賠償責任保険

## — その役割と将来 —

亀井弘明

### はじめに

国内損害保険会社の取り扱う正味収入保険料は2017年度8兆3,806億円<sup>1)</sup>であり、年々その規模を拡大している。その内、自動車保険が4兆1,102億円と約半数を占めているのが特徴と言えよう。ところが、この自動車保険の正味収入保険料の増加率は、近年鈍化しており、損害保険経営に影響を与えるのではないかと危惧される。一方、自動車保険の損害率は自動車の安全運転装置の進化、2013年の等級制度の改定に伴い低下傾向である。また、自動運転自動車のレベルが着実に上がってきていることから、将来、自動車保険のマーケットは縮小が見込まれるのではないか。そうだとすれば、今後自動車保険の減少をどのように補っていくのかが喫緊の課題となる。

一方、目を新種保険分野に転ずれば、近年成長が著しく、新種保険分野の約半分を占める賠償責任保険が全体の成長率に大きく寄与するのではないかとと思われる上に、続々と新しい商品が生まれ進化し続けている。

ここでは、この賠償責任保険にスポットを当ててみたい。

### 1. 賠償責任保険のマーケット状況

改めて2017年度における損害保険の正味収入保険料8兆3,806億円の種目別のウエイトを見ると、自動車保険が4兆1,102億円でそのウエイトは49.0パーセント、火災保険(1兆1,504億円)は13.7パーセント、自動車損害賠償責任保険(1兆104億円)は12.1パーセント、傷害保険(6,889億円)は8.2パーセント、そして新種保険(1兆1,723億円)は14.パーセントであり、そのうち賠償責任保険は5,708億円で48.7パーセントを占めている。2017年度の正味収入保険料全体の成長率は1.7パーセントにすぎないが、新種保険は6.1パーセントの目覚ましい伸びを示し、その中でも賠償責任保険は6.9パーセントの成長率を示している。

一方、中小企業約380万社の賠償責任保険の加入率を見ると、略々30パーセント以下と言われており、今後、中小企業マーケットにおいて賠償責任保険を中心とした新種保険が拡大すると予想されるのである。

### 2. 統合賠償責任保険の開発と改定

2014年2月に開発された「統合賠償責任保険 ビジサポ」は被保険者の事業活動に

---

1) 本稿における統計数字は『一般社団法人 日本損害保険協会統計資料 2018年』による。

かかわる施設または仕事中の行為が原因で生じる事故を補償する施設賠償責任保険、請負賠償責任保険、昇降機賠償責任保険など、作ったものまたは仕事の完了後、引き渡し後に生じる事故を補償する生産物賠償責任保険など、仕事で預かるものに生じる事故を補償する保管者賠償責任保険など、仕事で預かる自動車に生じる事故を補償する自動車管理者賠償責任保険などを5つの基本特約にまとめ複数の任意特約との組み合わせにより顧客のニーズに柔軟に対応できる商品である。

この新しい賠償責任保険が2019年1月に大きく改定された。補償をさらに充実させより分かりやすくするために補償内容の充実と特約のラインナップ整備が行われている。これによりさらに賠償責任保険収保の拡大が期待されることとなった。

3. 4. 5にて概略を紹介する。

### 3. 基本補償の拡充

統合賠償責任保険の改定により、以下の補償が自動的に付帯されることになった。

#### ・管理財物に対する補償

有償・無償を問わず他人から借用した財物、発注者から支給された資材・商品等の財物、貯蔵・保管・組立・加工・修理・点検等を目的として預かっている財物など被保険者の管理下にある他人の財物を補償する。修理のため預かっていた製品を従業員の不注意による火災で焼失させた場合などが該当する。

#### ・事故対応費用の補償

事故があり、結果的に被保険者に賠償責任が発生したか否かを問わず、事故があった場合の初期対応費用や訴訟対応費用、身体障害見舞費用を補償する。事故発生後、今後の対処についての弁護士相談費用などが該当する。

#### ・情報漏洩・ネットワーク危険の補償

施設の所有・使用・管理または業務の遂行により、情報漏洩・ネットワーク事故が生じた場合の損害賠償や事故対応の費用を補償する。コンピュータウイルスに感染しパソコン内に保存していた顧客情報漏洩のおそれが発生し、メディア上でのお詫びや見舞金等各種費用が発生した場合、従業員が顧客情報を不正に持ち出し名簿業者に売却したことで個人情報流出し損害賠償請求を受けた場合などが該当する。

### 4. 対物超過復旧費用補償特約(新しい特約)

財物の損壊等において、それらの財物の修理費もしくは再調達価格が法律上の損害賠償責任が認められる額を超過している場合に、その差額分(100万円限度)を支払うもの。これにより賠償責任保険では今まで無かった新しい特約が任意付帯できるようになった。

### 5. サービスの拡充

事業者向けの賠償責任保険では、初めて示談交渉サービスが導入された(売上高・完工高1億円以下の契約に自動付帯)。

保険金が支払われる事故において被保険者が損害賠償請求権者もしくはその代理人

に対して行う折衝、示談または調停もしくは訴訟の手続きについて保険会社が協力または援助を行うものである。示談交渉を直接保険会社が行うので契約者は本来業務に集中することができる。

## おわりに

今後、自動車保険の収入保険料の縮小が見込まれるなか、保険種目の収保比率の改善への取り組みは避けて通れない。市場開拓余地のある賠償責任保険のビジネスチャンスを生かしていくことは、損害保険経営にとって非常に重要である。それを支える賠償責任保険商品はさらに進歩するであろうし、さらに優れた新型の保険が生まれてくるものと期待されるのである。

(本稿は、2019年5月18日、タワーホール船堀で開催されたソーシャル・リスクマネジメント学会関東部会における報告を一部修正し、記述したものである。)

(筆者はSRM学会常務理事、日新火災勤務、企業危機管理士(RMA))

# 中小企業の事業承継における今日的課題とその抜本的解決策

## —印刷業の事業承継事例を通じた考察—

浅津光孝

### 1 研究の目的

今日、高いリスクをとってまで事業を引き継ぐだけの魅力がなくなり、後継者難に陥っている中小企業は少なくない。この事業承継の問題に対してはこれまで経営者側の視点から語られることが多かった。そこで本論では従来の経営者の視点からだけでなく後継候補者の視点も加えて診断事例を元に研究を行う事とした。即ち、経営者側の願いである「あと継ぎの確保」と同時に、これとは逆に新たに事業を託される側である後継者の立場に立った「経営を引き継ぐリスクと魅力」からの考察も併せて行う。

そこから M&A 等の第三者への譲渡に頼らない、「組織再編による内部承継」についてその実行可能性と課題克服に向けての方策について検討を行う。

### 2 経営者の高齢化と後継者不足の実態

日本の経済を支える中小企業が消滅の危機に瀕している。経営者の中心年齢は 20 年間で 19 歳上がり 2015 年には 66 歳となった。円滑な事業承継が進まなければ経営者の中心年齢が 2030 年には 80 歳前後に達するとされている。

後継者確保の問題は日本の中小企業の存続を確保する上で、もはや一刻の猶予も許されない喫緊の課題となっている。

### 3 内部承継における経営者と後継者の事情および外部承継に伴うリスク

後継者の候補としては親族承継ならびに役員・従業員による内部承継、または第三者への譲渡として M&A に代表される外部承継に分類される。

かつては親族による事業承継が多くを占めていたが、①会社や事業の将来性が見通せない、②事業を引き継ぐリスクに見合う魅力が会社にない等の後継者側の理由から、今では親族や社内からの内部承継は敬遠される傾向が強くなってきている。そのため外部に事業の承継を依存せざるを得ず、このところ M&A による第三者への譲渡が大きな伸びを示している。

しか、M&A は専門家に仲介を委託したとしても、受け入れ先の選定から譲渡の最終契約まで少なくとも数年はかかる上、またその間の秘密保持、受け入れ先との相性（シナジー等）の不確実性、また高額な仲介手数料などの問題から、中小企業にとっての負荷は決して軽いものではなく、さらに法務、税務、経営、労務上のリスクも付きまとう。

そこで、且つて印刷業 A 社に対して行った診断・助言の事例を通して、現代の中小企業の抱える事業承継の課題と解決策について考察を試みる。

なお、当事例は 1 年間にわたる事業承継に関する現状分析・戦略策定の実施に基づくものではあるが、内容および財務データなどは加工を行っている。

## 4 事例文 印刷業 A 社

### (1) 印刷業を取り巻く環境と A 社の概要

企業概要	
<b>A印刷株式会社</b>	
創業：1970年	
社長：65歳 二代目	売上全体の約8割
事業種目：オフセット印刷（事業用ちらし・パンフレット、名刺、年賀状、デザイン、書籍の印刷・製本）	
得意先：仲間仕事（同業者間における受発注取引）、自動車版社・IT事業者・食品会社など（名刺）、趣味の同好会（パンフ類）	
拠点：本社（社長自宅兼）、第一工場（100坪）、第二工場（200坪）	
資本金：1000万円	
従業員：20名	
売上高：2.5億円	
株主構成：社長100%	

今日、原材料の高騰や業態の変化、印刷料金の下落など、印刷会社を取り巻く環境は厳しさを増している。印刷物の企画やデザインの仕事に特化し、実際の印刷作業は外部の業者に丸投げする会社も増えている。印刷職人を抱え、技術を錬磨しながら設備を常に刷新して競争力を維持し続けることは、中小の印刷会社が事業を継続していく行う上での恒久的な課題である。

A社は高級印刷機を駆使して、大量印刷では真似のできない高品質を強みとするオフセット印刷会社である。主に多品種中量、多品種少量印刷市場で事業を展開している。他社に先駆けデジタル化にいち早く取り組むなど新しい設備を積極的に導入するとともに、小サイズの高級印刷機など業界内でも希少な機器も保有している。また「折り」の機械を導入することにより折加工も内製化できるようになった。

印刷技術は高く（デザインや色彩）、他社ができない仕事もできる職人技が強みである。こんなことが出来ないかと頼ってくる同業者も多い。社内にはa氏（多能工）、b氏（ハイレベルのデータの加工・変換）など、高い技術を持った人材がいる。

また一方でA社と対局にある輪転機（ロール紙印刷）などの機械で製作する低品質の大量生産品は、受注減に低価格化が加わり、最近では退出する企業が続出している。そのためA社に仕事が行ってくる機会が増えている（大量生産品は第二工場で製造）。

### (2) 基盤である仲間仕事の展開

A社は高い印刷技術の他に金融機能を果たす事によっても、同業者から「頼れる仲間」としての存在感を発揮している。先代から、小さな製本屋など零細な外注先に対しては現金払を行う等、良好な関係の構築を心掛けてきた。

また、仲間仕事（同業者間における受発注取引）では決済条件が有利なA社を頼ってくる得意先が多い（A社の債務の支払いは20日締め翌月現金払い、債権の受取りは20日締めの翌々月現金および受取手形）。

さらに仲間同士でお互いに機械の融通も行っている。倒産する同業者が相次ぐ中で、仲間との強い結びつきで受注した仕事を確実にこなし、信用力を高めることにより受注

増につなげている。今ではこの足の速い（営業の手間の掛からない）仲間仕事が同社の売上全体の8割を占めている。

### （3）仲間仕事以外の事業の育成

そのような中、昨年、廃業した名刺印刷メインの印刷会社の営業権を買い取った（機械と人を譲り受ける）。このことにより自動車販社、IT関連の企業などの名刺の契約を引き継ぎ、また食品会社の契約を新規受注することができた。他に営業マンを1名外注として使用し、更なる新規開拓を目指している。

また2年前に倒産した印刷会社よりデザイナーを雇い入れ、インターネットを使ったデザイン事業（趣味の絵画教室、音楽団体等が配布する絵入りのチラシ・プログラム作成）を愛好家の団体向けに開始している。エンドユーザー開拓は仲間仕事と違い受注に時間がかかるが、高品質による高めの価格設定が見込める。

### （4）資金繰り

メインの事業の仲間仕事は受け身の営業で、足は早いが利益率は低い。また仲間仕事での不利な取引慣行（債務の支払いは20日締め、翌月現金払い、債権の受け取りは20日締め、翌々月現金および受取手形）に起因する厳しい資金繰りをこれまで借入金で賄ってきた。

機械設備の減価償却は定率法で行っている。また残り5年で機械設備のリースの支払いは終了するため、これによりかなりのキャッシュアウトの減少が見込める。

### （5）第二工場の採算性

第二工場の印刷機は処理能力（印刷スピード）が高く、輪転機による大量印刷を行う他社の倒産の増加をチャンスとした稼働率のアップを目論んでいる。第二工場は第一工場の二倍の印刷量をこなす事ができ利益率が高いものの、稼働率は50%を切る。また、第二工場は地の利が悪く道路が極端に狭く大型トラックが進入できない。第二工場の家賃は月50万円、電気代は月15万円かかっている。

### （6）人事面の現状

職場には家庭的な雰囲気がある。社内には役職は設けられておらず、先輩後輩の関係で作業の指示を行っている。しかし、制度化された指揮系統が存在しないため、指示を出す先輩社員はやりにくさを感じている。また社内での地位が感じられないことが経営に対する参画意識の希薄化の一因となっており、そのためか会議では、あまり意見が出ない（ボトムアップの土壌がない）。

しかしながら、核となる3名のコア人材の存在により、社長不在時でも仕事は回っている。会社としては、コア人材に会社をやめられると困るという弱みを常に感じている。人事評価は制度化されていないが、社員に対し同業他社よりも高い賃金を払っている。社長は現在65歳であるが、親族内に後継候補はおらず（一人娘の配偶者は一部上場の家電メーカーに勤務）、かといってこの3名のコア人材にビジネス上の責任や銀行との取引まで求めるには現状ではまだ少しハードルが高いと思っている。

### （7）事業承継に向けての問題

社長の想いとしては何よりも先代から築いてきた信用と技術力に基盤を置く自社の文

化をこれからも残したいと思っている。そのためには社内から、事業を承継する経営者を数年かかったとしても育成するが一番であり、今後も創業以来培ってきた技術力を磨きながら製品力を高め、地域の同業者から頼られる存在であり続けたいと思っている。しかし、現実にはまだ多くの長期借入金があり、また設備のリース支払いもまだしばらくは続くため、何れにしても引き継ぎまでには数年は要するだろうし、またその際、後継者が事業を引き継ぎ易いように抜本的な組織の再編を行う必要性も感じている。

ところで最近、社長は取引銀行の担当者から M&A に関して耳よりの情報を得た。自社を売却し、その後も譲渡先で自社の持っていた技術や取引先がそのまま活かされた上に譲り受け企業との間の経営資源の相乗効果により、今まで以上に販路が広がったという成功談である。しかしながらまた一方で、思惑が外れ組織風土の違いからコンフリクトが生じ、退職者が次々としているようなケースも珍しくないとのことであった。

社内の人材による事業承継を行うべきか、或いは M&A により「相性の良い会社」を見つけて譲渡すべきか。社長は大へん苦慮している。しかし何れにしても、社長は 5 年後の 70 歳までには経営のバトンを何らかの方法で渡したいと考えている。

以上の現状に対し同社が抱える課題解決に向けて次の診断および助言を行った。

## 5 診断前直近 2 ケ年の決算の分析

戦略の策定に先立ち、診断前直近 2 ケ年の決算状況を上記の表にまとめてみた。損益計算書を見ると既に営業利益の段階においてマイナスとなっており原因としては高い売上原価率（平成 23 年度で 83%、これに対し業界平均は 72%）が考えられる。

B/S	H22	H23	H24		H22	H23	H24	P/L
現金	5.7	6.7			売上	221	232	
売掛金	4.0	2.6			売上原価	182	193	
受取手形	1.7	2.6			売上総利益	39	40	
棚卸資産	1	1			販管費	-60	-54	
建物	9	8			営業利益	-21	-14	
機械装置	6.6	5.5			営業外収益	7	6	
保険積立金	4.1	4.6			営業外費用	-1	-3	
その他	1.1	1.1			経常利益	-15	-11	
資産計	24.2	24.0						
買掛金	1.1	1.0			<b>不利な決済条件</b> （仕入れ債務の支払いは、20日締めで翌月の現金払い、売上債権の受け取りは20日締めの翌々月現金および受取手形が基本）による不均衡⇒資金繰り悪化			
支払手形	2.0	1.3						
未払金	5.6	4.7			純利			
長期借入金	9.0	11.7			当期	-15	-14	
その他	2	4						資金繰り
負債計	17.9	19.1				H22	H23	業界平均
純資産計	6.3	4.9			売上債権対仕入債務比率	51.8%	52.0%	15.5%
					売上原価率	82%	83%	72%

また貸借対照表に目を移すと、極端に高い売上債権対仕入債務比率（平成 23 年度で 520%、業界平均は 155%）が気になる。主な原因は不利な決済条件（仕入れ債務の支



払いは、20日締めで翌月の現金払い、売上債権の受け取りは20日締めの翌々月現金および受取手形が基本)による収支の不均衡である。これは地域の同業者の中における金融機能を果たし良好な関係を構築しているとは言うものの、自社の資金繰りの悪化を招いている。また売掛金はこの1年で減少したが受取手形は増加している。

これらによる資金繰りの悪化分を止むを得ず長期借入金の増加で賄っているという現状が窺える。

## 6 事業承継戦略の策定

ここまでの現状を踏まえ、ここからは同社の内部承継の戦略策定として行った診断・助言について論じることとする。

### (1) 後継者候補の選択

事例文のとおり、同社には親族承継者がいないことから、自ずと従業員による事業承継かM&Aによる第三者への事業の譲渡の何れかを選択することになる。しかし、社長としては何よりも先代から築いてきた信用と技術力に基盤を置く自社の文化をこれからも残したいとの思いがあるため、事業承継のための課題を解決しながら社内から事業を承継する経営者を数年かかったとしても育成する方向で検討を行いたいとの事であった。従って、以降は従業員の内部承継を前提とした議論を展開することとする。

### (2) 事業承継戦略の戦略テーマ、戦略目標の決定

当初、「事業の将来性が見通せない」、「事業を引き継ぐリスクに見合うだけの魅力が会社にはない」といった、事業を承継する者にとってはハイリスク・ローリターンともいえる状態が同社にはあった。そこでこの状況を打開するために、「(1)現状の経営リスクを抑える」と同時に、「(2)経営を引き継ぐ魅力を高める」という2本の「事業テーマ」を掲げそれを実現可能なものとする「戦略目標」を定めた。

#### 戦略テーマ(1)：経営リスクを抑える

##### <戦略目標>

- ① 採算事業の撤廃による営業利益の改善
- ② 販売価格の下落と仕入れ原価高騰に伴う減益への対応
- ③ 長期借入金への依存に伴う安全性リスクの低減
- ④ 債権債務の不均衡に伴う資金繰り悪化の改善

#### 戦略テーマ(2)：経営を引き継ぐ魅力を高める

##### <戦略目標>

- ⑤ 組織再編を契機とした人事制度の改善による社内のモラル向上
- ⑥ 現経営者から後継者へのスムーズな「経営引継ぎ」及び「権限移譲」(ソフトランディング)

以上の戦略目標を達成する上で以下の課題および課題解決策を策定した

#### 戦略目標①～④を達成するための課題：

##### <課題>

- ① 不採算部門の洗い出しとその採算性を見極め
- ② 売上げは安定しているものの低利益率である仲間仕事(同業者間の受発注取引とし

て売り上げ全体の8割を占める) 依存型の事業形態からの脱却

- ③ 長期借入金返済のためのフリーCFの捻出
- ④ 債権回収のルール化および順守

#### 戦略目標⑤～⑥を達成するための課題

##### <課題>

- ⑤ 社内の人事制度改善によるモチベーションアップ
- ⑥ 現経営者と後継者の円滑な引継ぎのための新体制作りの策定

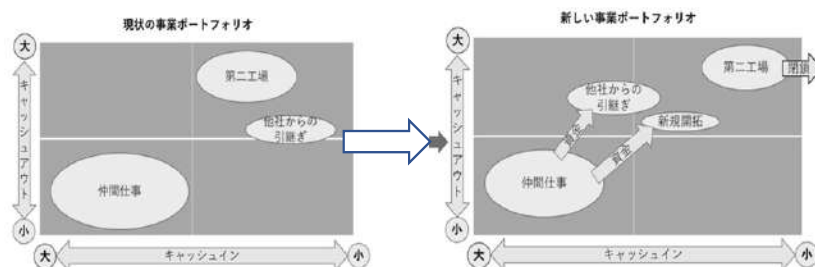
以上の課題に対し下記の解決策を策定した

#### 課題①～④の解決策

##### <課題解決策>

- ① 競合機種の進化により将来性が見込めない第二工場の閉鎖による固定費の削減
- ② 安定した仲間仕事の売上げを維持しつつ、今後は利益率の高いエンドユーザー向けの割合を増やしていく(買い取った会社からのユーザー引き継ぎ、および新規開拓)
- ③ 簿外資産としての生保解約返戻金(財務CF)活用による長期借入金の返済
- ④ 取引先との交渉による不公平な取引条件の是正、決済条件の不利な仲間仕事からエンドユーザー向け販売へのシフト

上記の課題解決策①②より下記の新たな事業ポートフォリオが立案された



#### 課題⑤～⑥の解決策

##### <課題解決策>

- ⑤ 給与および評価制度整備による納得感と公平性のある人事制度の確立、役職・役割の設定および目標の明確化
- ⑥ 新たな組織再編スキームの策定による円滑な経営の移行

その後「(1)現状の経営リスクを抑えると同時に、(2)経営を引き継ぐ魅力を高める」という戦略テーマの元、その実現を可能とするための戦略目標は達成されたのか。その成果とその後の対策および見通しについて検証することとする。

## 7 戦略テーマごとの翌期における成果の検証と今後の対策と見通し

### (1)「戦略テーマ(1)現状の経営リスクを抑える」

前出の平成22年～23年度の決算に24年度の決算内容を追加し下記に示す。

B/S	H22	H23	H24	P/L			
現金	57	67	45	売上	221	232	237
売掛金	40	26	32	売上原価	182	193	182
受取手形	17	26	19	売上総利益	39	40	55
棚卸資産	1	1	2	販管費	-60	-54	-51
建物	9	8	7	営業利益	-21	-14	4
機械装置	66	55	37	営業外収益	7	6	
保険積立金	41	46	68	営業外費用	-1	-3	-2
その他	11	11	-2	経常利益	-15	-11	2
資産計	242	240	208	特別利益		4	
買掛金	11	10	10	特別損失		-7	
支払手形	20	13	5	税引前当期純利益	-15	-14	2
未払金	56	47	38	当期純利益	-15	-14	2
長期借入金	90	117	100				
その他	2	4	4				
負債計	179	191	157				
純資産計	63	49	51				
				H22	H23	H24	業界平均
				売上債権対仕入債務比率	518%	520%	510% → 155%
				売上原価率	82%	83%	77% ↓ 72%

- ①「課題解決策①競合機種進化により将来性の見込めない第二工場の閉鎖による固定費の削減」に関するこの1年の財務上の評価
  - 第二工場を閉鎖したことによる家賃等の固定費の削減が、販管費対前年約3000万円の圧縮に寄与した。
- ②「課題解決策②安定した仲間仕事の売上げを維持しつつ今後、利益率の高いエンドユーザー向け割合を増やしていく（買い取った会社からのユーザー引き継ぎ、および新規開拓）」に関する、この1年の財務上の評価
  - 買い取った会社の収益性の高い得意先（エンドユーザー）の引継ぎおよび仕入先との価格交渉により売上げ原価率が対前年比6%改善した。
- ③「課題解決策③簿外資産としての生保解約返戻金（財務CF）活用による長期借入金の返済」の対策と見通し
  - この1年間のキャッシュフローはどのように変化したか。簡単にまとめてみた。
  - I 営業活動によるキャッシュフロー
    - 営業活動から約1900万円のCFを稼いでいる。但し減価償却費に負うところが大きい。
  - II 投資活動によるキャッシュフロー
    - 保険金積み立て等の約900万円の投資活動を行っている。
  - III 財務活動によるキャッシュフロー
    - 長期借入金の返済約1700万円を含む約3200万円の財務活動による支出があった。その結果としては約2200万円の現預金が減少した。このことにより貸借対照表上

の現預金残高は 4500 万円となった。尚、営業活動 CF と投資活動 CF を合計したフリーCF 約 1000 万円は長期借入金の返済に充当した。

以上の財務状況を踏まえ、生保解約返戻金（財務 CF）活用による長期借入金の返済に向けて、今後 5 年間の計画を立案した

	H25	H26	H27	H28	H29
1 FCF (毎年H22と同額を稼ぐと設定する)	10	10	10	10	10
①長期借入金の返済による支出	-17	-17	-66	0	0
②リース債務の返済による支出	-13	-8	-8	0	0
③生保解約による収入 (返戻金)			90		
2 財務活動によるCF合計 (①+②+③)	-30	-25	16	0	10
3 現金・現金同等物の 合計額(1+2)	-20	-15	26	10	10
4 現金・現金同等物の 期首残高	45	25	10	36	46
現金・現金同等物の 期末残高(3+4)	25	10	36	46	56

(長期借入金返済の方法)

- ・ 借入金の返済は平成 24 年度と同じく年 1700 万円とし、内 1000 万円をフリーCF で充当する事とする。
- ・ 平成 27 年に生命保険を解約し、返戻される 9000 万円を同年に全て長期借入金の返済に充てる。

以上の長期借入金返済方法の実施により平成 27 年度で長期借入金は完済する事となり、25 年度以降は現預金の残高が増加に転じる事になる。

④「課題解決策④取引先との交渉による不公平な取引条件の是正、決済条件の不利な仲間仕事からエンドユーザー向け販売へのシフト」の評価

取引先との不利な決済条件による極端に高い売上債権対仕入債務比率は平成 24 年度も殆ど改善しておらず、仲間仕事における長期に亘る慣行打破の困難性が窺える。

(2)「戦略テーマ(2)経営を引き継ぐ魅力を高める」

⑤「課題解決策⑤給与および評価制度整備による納得感と公平性のある人事制度の確立、役職、役割の設定および目標の明確化」に向けた対策

この1年間社長と協議を重ねた結果、形骸化している給与制度を見直し、現行の支給額の変動を出来るだけ抑えた形で給与体系を再構築することとした。また一方で世代交代を契機として役職、役割の設定を行い組織体系を整備した上で目標管理制度の導入を行い人的資源の活性化を促進することとする。

⑥「課題解決策⑥新たな組織再編スキームの設定による円滑な経営の移行」の対策

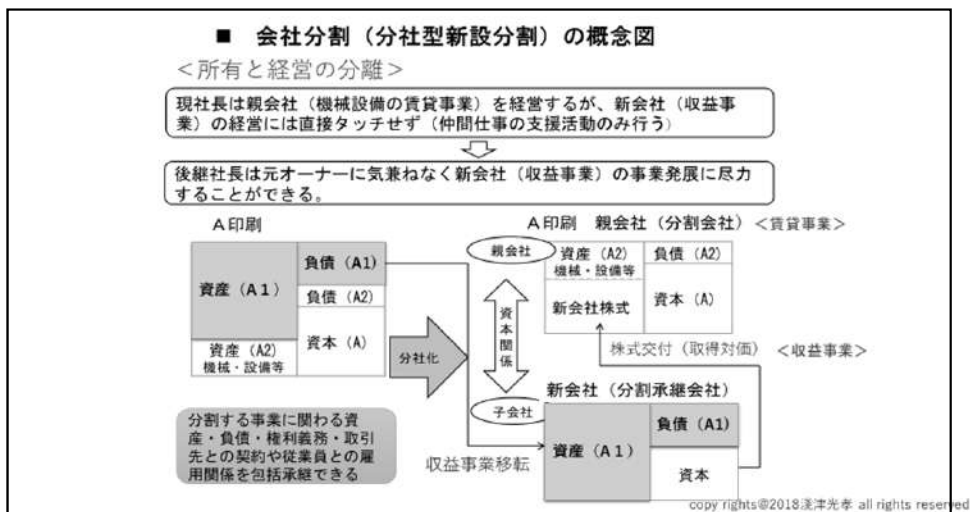
事業承継戦略の2本目の柱である「(2)経営を引き継ぐ魅力を高める」という戦略目標を達成するため以下の条件を満たすことのできるスキームを検討した。

- イ) 組織再編については事業、財産、経営権が円滑に移行できるスキームを前提とする。
- ロ) 現社長は後継者の経営には直接タッチせず、仲間仕事をはじめとした支援活動を行う事とする。
- ハ) 後継社長は、元オーナーに気兼ねなくエンドユーザー開拓をはじめとした事業発展に尽力することとする。

現社長との検討を重ねた結果、上記の条件を兼ね備えたスキームとして「会社分割(分社型新設分割)」による組織再編を立案した。その枠組みとしては、「所有と経営の分離」を前提とした現行のA社の分社化である

#### (会社分割の内容)

元のA社から収益事業を分割承継会社に移転する。具体的にはA社を①「保有する機械設備の賃貸事業を行う分割会社(親会社として現社長が経営)」と②「収益事業を行う分割承継会社(新会社として新社長が経営)」に分離する。収益事業移転に伴う分割承継会社(新会社)から分割会社(親会社)への支払い対価は全て株式とする。



なお、会社分割により組織再編をするメリットとしては

- ① 分割する事業に係る資産・負債・権利義務・取引先との契約や従業員との雇用関係を**包括承継**することができる。
- ② 行政許可(許認可)の引継ぎのある場合、簡易な手続きで出来る。
- ③ 新会社において事業の移転と会社の設立を**同時**に行うことが出来る。
- ④ 会社分割に伴う従業員の移籍に関しては退職金を払う必要はない(労働契約が承継されていることにより雇用はそのまま維持されている)。

- ⑤ 支払い対価を株式とすることにより現金支出をせずに再編ができる。  
などが挙げられ、同社にとっての円滑な事業承継に対する有効性が確認できた。

以上、ここまで従業員による内部承継のための 2 本の柱からなる事業承継戦略、「(1) 現状の経営リスクを抑えると同時に、(2) 経営を引き継ぐ魅力を高める」に対し、戦略目的およびそれを実現するための課題、課題解決策について策定し、その成果について検証を行ってきた。

これを元に社長は 3 人のコア人材に対し新体制に向けて現状の経営の改善（経営の磨き上げ）を行い、経営リスクを抑えた上で後継者が事業の発展に注力できる魅力ある事業承継のビジョンを語った。そして 3 人のコア人材から大筋の合意を得ることができた。

## 8 まとめ

高いリスクを取ってまで事業を引き継ぐだけの魅力がなくなり、後継者難に悩む中小企業の内部承継に対する取り組みについて事例を通して検討してきた。

解決の糸口について、現経営者からだけではなく、後継者の立場からも事業承継について考えることにより「(1) 現状の経営リスクを抑えると同時に、(2) 経営を引き継ぐ魅力を高める」という事業承継戦略が浮かび上がり、現在の経営の磨き上げと事業の存続に向けた組織再編への取り組みの先に内部承継の光明を見出した。

このところ中小企業においても、M&A による第三者への譲渡が盛んに行われるようになってきた。しかし、期待していたほどのシナジーが発揮されなかったり受け入れ先での従業員が処遇の問題や企業文化の違いから離職に追い込まれたりするケースも多い。

中小企業の経営者は従業員から見た自社の魅力を高める努力を怠っていないだろうか。M&A を考える前に、今一度、社内の人材に目を向けて内部承継を行うことにより、これまで築いてきた信用と技術やサービスに基盤を置く自社の文化の存続と事業のさらなる発展を目指していただきたいと願う。

(本稿は、2018 年 11 月 24 日愛知芸術文化センターにおけるソーシャル・リスクマネジメント学会全国大会での研究報告に一部加筆したものである。)

(筆者は S R M 学会評議員会副会長、中小企業診断士、企業危機管理士)

### 【参考文献】

- ・日本経済新聞日刊『エコノフォーカス中小企業 2030 年消滅?』2016 年 6 月 6 日を要約
- ・2018 年版中小企業白書『M&A 実施に当たった課題 2-6-35 図』335 頁よりデータを抜粋
- ・能見哲三 三重野研一『会社分割を考えた時に読む本』すばる舎(2010 年)15 頁

# 持続可能な経営につながるコーポレート・ガバナンスと 企業が持つ特性との関係

井上 昌美  
今村 明代

## 1. 研究の背景と目的

近年、立て続けに発行される、コーポレートガバナンス・コード(以下、CGコード)をはじめとするコーポレート・ガバナンス(以下、CG)に関する様々な指針等は、企業の持続可能な経営に不可欠となるガバナンスの姿勢・取組みに大きな影響を与え、ソーシャル・リスクマネジメントの視座においても影響を与えている。このようなCGの取組みを推し進める動きは、引き続き間断なく続いている。

筆者たちは、これまで、持続可能な経営に関し、CGコードの発行と企業のガバナンスの取組みとの関係に焦点を当てたインタビュー調査を実施してきた。調査の結果、CGコードが企業のガバナンスの取組みに与えた影響は、概ね4つのフェイズ(1.意識 2.体制 3.資本政策 4.情報開示・対話)にまとめられ、これらはCGの推進、持続可能な経営の実現の為に、不可欠となるプロセスであることが分かった。また、インタビューでしか確認できない事項(開示されていない定性情報)から、CGやCGコードに関する企業独自の考えや、置かれている環境によるCGの取組みの相違を確認することができた。このCGの取組みの相違を生む要因には、企業の何らかの特性が影響を与えていると考えられる。

そこで、これまでの研究に基づき、CGコードに関する企業のガバナンスの取組みと企業特性との関係を検討することにより、持続可能な経営について考察する。また、CGの取組みに対する株主・投資家等の要望を踏まえた望ましい対応について検討する。具体的には、

### ① CGの取組みの相違に関する多面的な検討

企業が開示している定量的情報(例：有価証券報告書の財務データ)とインタビュー調査から得られた定性的情報における特性から、4つのフェイズ(1.意識 2.体制 3.資本政策 4.情報開示・対話)と企業特性との関係を整理する。

### ② CGの取組みが不完全な企業に求められる取組みの検討

自社の特性を踏まえた取組みを検討する際に必要となる視点を整理する。

## 2. 我が国のCGに関する動向と企業のCGに関する変化

### (1) CGに関する動向

2014年に、金融庁から「責任ある機関投資家」の諸原則(日本版スチュワードシップ・コード) (以下、SSコード)、経済産業省から「『持続的成長への競争力とイ

ンセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～』プロジェクト(伊藤レポート)最終報告書」が発行された。2015年には、金融庁と東京証券取引所から「コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～」(CGコードのこと)が発行された。

2017年には、3月に経済産業省から「コーポレートガバナンス・システムに関する実務指針(CGSガイドライン)」、5月に「“責任ある機関投資家”の諸原則(日本版ステュワードシップ・コード)改訂版」(SSコード改訂版)も発行された。

「伊藤レポートも2つのコード(CG・SSのこと)も、短期主義に警鐘を鳴らし、代わって持続的な成長と企業価値の中長期的な創造を目指している」(伊藤2017, p.22)と指摘されているように、CGは持続可能な経営を目指すものと捉えられている。

2017年6月に日本経済再生本部(首相官邸)から発表された「未来投資戦略2017」では、企業の稼ぐ力を測るモノサシの1つである総資産利益率(ROA)の改善を新たな目標に掲げ、「大企業(TOPIX500)のROAについて、2025年までに欧米企業に遜色のない水準を目指す」とされている。同時期に経済産業省から公表された「伊藤レポート2.0 持続的成長に向けた長期投資(ESG・無形資産投資)研究会報告書」では、「一連のガバナンス改革や対話・エンゲージメントの実践が企業経営者や投資家の判断・行動に組み込まれ、自主的・自発的な『協創』が次々に生み出される水準に移行するための道筋」が示された。

2018年3月には、CG改革をより実質的なものへと進化させ、また実効的な「コンプライ・オア・エクスプレイン」を促すため、金融庁から「コーポレートガバナンス・コードの改訂と投資家と企業の対話ガイドラインの策定について」(ステュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議)が公表された。また、2018年6月の改訂予定に向けた「CGコード(改訂案)」、また「投資家と企業の対話ガイドライン(案)」も発表された。

以上のように、CGの形式的な取組みから、より実質的なCGの改革を加速・促進するための指針やガイドライン等の発行が続いている。

## (2) 指針やCGコードによるCGに関する変化

東京証券取引所が2018年に発表した「CG改革の進展と独立社外取締役への期待」では、明らかにCGの取組みが変化していることが、次のように示されている。

2名以上の独立社外取締役を選任する東証1部上場会社は9割近くまで増加し、独立社外取締役が全取締役の1/3以上を占めている。また、ROEは改善傾向が見られ、2017年12月8日時点で9.1%となっている。

取締役会の形式については、2016年7月に監査役会設置会社79.8%、監査等委員会設置会社18.2%、指名委員会等設置会社2.0%であったが、2017年7月にはそれぞれ74.9%、23.4%、2.0%となり、2015年の会社法改正で新設された監査等委員会設置会社の採用が進むものの、監査役会設置会社が多数占める状況は変わらない。

一方、指名委員会・報酬委員会を設置する東証1部上場会社は増加している。指名委員会(法定・任意)は、市場1部で31.8%、市場2部で57.0%を占め、報酬委員会(法定・



任意)はそれぞれ 34.9%、60.1%であった。

このような企業の変化について、伊藤(2017)では、「伊藤レポート・2つのコードの公表後の今日迄の企業の反応は3種」であるとし、図1のように、企業の具体的な反応を「真摯・適切に対応」、「過剰反応」、「批判的・懐疑的」に分類し、望ましい対応ができている企業ばかりではないことを示している。

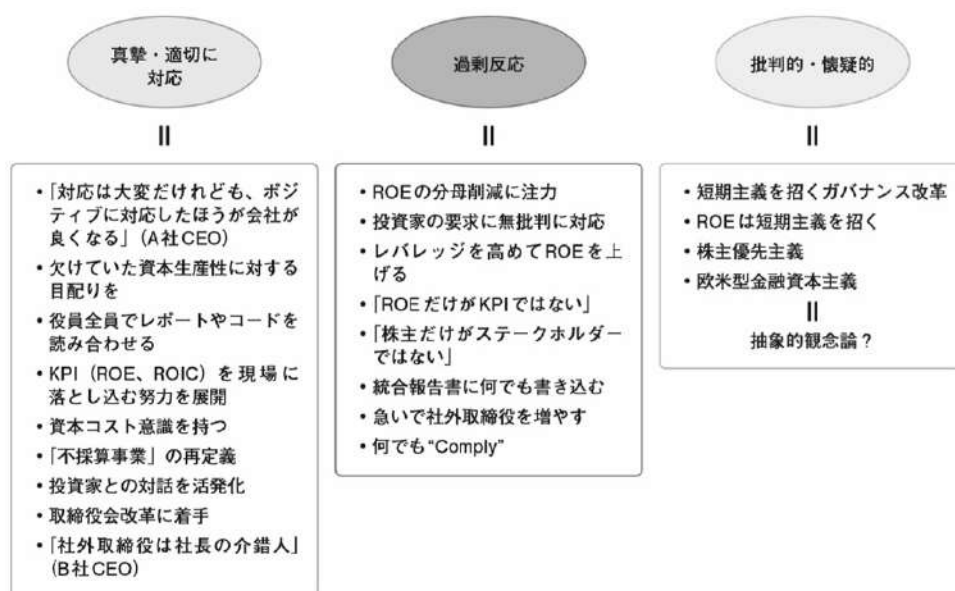


図1 伊藤レポート・2つのコードの公表後の今日迄の企業の反応  
(出所)伊藤 (2017, p.22) 図10

### 3. 調査概要

企業が持つ特性とCGへの取組みや4つのフェイズ(1.意識 2.体制 3.資本政策 4.情報開示・対話)との関係を検討するため、企業へのインタビュー調査を実施した。調査の概要は以下のとおりである。

- (1) 調査時期：2016年1月～2018年4月
- (2) 調査対象：インタビュー調査対象企業8社

インタビュー調査は、主に、IR、CSR、財務担当部門の責任者に実施した。インタビュー調査実施企業の概要は、表1の通りである。

- (3) インタビューの手法

インタビューは、半構造化インタビューの手法にて実施した。これは、事前に主要な質問事項を示しておき、回答者の回答状況に応じて、より詳細に(または関連する内容を)聞く形式である。本研究においても、企業の担当者に事前に質問票を送り、当日、質問事項に対する回答と共に、関連する質問を併せて実施している。

各企業からは、関連する質問に対する追加情報の提供や意見などを得ることができたことから、予定していた質問事項以外にもCGについて広く深く確認することができた。

表 1 インタビュー調査実施企業の概要

	企業の概要	実施時期
1	上場製造業、1970年代設立、従業員数200名弱	2016年1月
2	上場製造業、1960年代設立、従業員数100名弱	2016年1月
3	上場製造業、1910年代設立、従業員数200名弱	2016年8月
4	上場製造業、1890年代設立、従業員数7,000名強	2017年6月
5	上場製造業、1910年代設立、従業員数200名弱	2017年11月
6	上場卸売業、1950年代設立、従業員数500名弱	2018年1月
7	上場製造業、1950年代設立、従業員数700名強	2018年3月
8	上場建設業、1950年代設立、従業員数300名弱	2018年4月

(4) 質問項目

インタビュー調査における質問内容は、表2の通りである。

表 2 質問内容

4つのフェイズ	質問内容
意識 (姿勢含) 及び、 体制 (まとめて 質問)	① CGについてどのように捉えていますか
	② 持続可能な経営に対するCGの役割をどのように捉えていますか
	③ CGの取組みを始めたのはいつですか
	④ CGの取組みとして重視していることは何ですか
	⑤ 自社のCGの取組みを、総合的にどのように評価していますか
	⑥ CGコードによって、自社のCGの取組みに変化がありましたか
	⑦ 今後、CGにおけるどのような取組みを進めたいとお考えですか
資本政策 <sup>1</sup>	⑧ 内部留保とその活用についてどのようにお考えですか
	⑨ ROE(株主資本利益率)についてどのようにお考えですか
情報開示 ・対話	⑩ 経営理念は、従業員に理解され浸透していると思いますか
	⑪ 非財務情報の積極的開示、開示情報の有用性(リスクマネジメントの観点含む)についてどのように考え取組んでいますか
	⑫ CGコードによる情報開示・対話への影響(社内外)はありますか

インタビュー調査から、CGコードに基づくCGへの取組みにおいて、企業が持つ特性による相違が窺えたことから、改めて4つのフェイズ(段階)における取組みの相違について確認・整理した。その結果、「創業家の経営への関与」、「株主構成」、「取締役会における社外取締役の位置づけ」、主たる経営活動の「事業エリア」、「CGに取組んだ期間」について、特に相違が見られた。そこで、これらの4点を企業が持つ特性とし、有価証券報告書等の開示データによる定量情報と、ヒアリングによる定性情報の両方から、4つのフェイズ(段階)におけるCGコードに基づくCGへの取組みの相違を確認した(表3)。

<sup>1</sup> 資本政策についてはCGコードの中で⑧と⑨の項目について示されていないため、CGコードとの関係は確認していない。

表 3 4つのフェイズに関する企業が持つ特性と確認方法

企業が持つ特性 4つのフェイズ	創業家の経営への関与	株主構成	取締役会における社外取締役の位置づけ	経営の主要エリア	CGへの取組み期間
① 意識（姿勢含む）	定性	定性	両	両	両
② 体制	両	両	両	両	両
③ 資本政策	両	両	両	両	両
④ 情報開示・対話	定性	定性	両	両	両

※両：開示データによる定量情報・ヒアリングによる定性情報の両方について確認したことを意味する

#### 4. 調査結果

インタビュー調査(8社)の結果について、CG改革の取組み、CGコードへの対応と企業が持つ特性との関係を検討した。その結果、企業が持つ特性により、CG改革の取組みやCGコードへの対応の優先度が異なることが分かった。

##### (1) 創業家の経営への関与による相違

特に、経営者が創業家の場合、CGの対応部門のみならず、経営者本人もCGコードをCGの再考・CG改革の促進のための好機と捉え、また自社のCGの現状評価や取組みをスムーズに推進するための「抛り所」とし、社内を「説得・理解させるための手段」として活用していた企業もあった。さらに、持続可能な経営を強く意識する傾向が見られ、財務健全性のための内部留保の確保を重視し、ROEより業績の確保に重きを置いていることが分かった。

##### (2) 株主構成に関する相違

株主構成に関する相違がCG改革の取組みに対し、多面的な影響を与えていることが分かった。長期保有者(安定株主)が有る場合、関係を維持しうる最低限のCGの取組みに留まり、安定配当を重視しROEへの積極的対応は見られない。また、企業の情報開示も、長期保有者(安定株主)からの要望が無ければ、必要最低限に留まっている。

多様な株主構成である場合、それぞれからの評価を獲得するため、多種・多様な情報開示や媒体を活用し、積極的に情報を発信している。金融機関の株式所有の多寡に関しては、借入金が少ない場合は、市場からの資金調達を中心とすることから、CG改革に積極的である。外国人株主が多い場合は、ROEを高める努力とその方針について積極的に発信している。

##### (3) 取締役会における社外取締役の位置づけの相違

ステークホルダーの代表として社外取締役を重視し活用している企業では、CGコードを踏まえたCG改革を積極的に推進すると共に、社外取締役が機能していることが分かった。例えば、社外取締役の特性を活かし、経営計画への意見の反映、資本政策の見直しや対応、情報開示の充実等が行われている。

##### (4) 事業エリアに関する相違

経営戦略にも関わる事業エリアに関しては、グローバル展開をしている企業では、C

Gに対する意識が高く積極的にCG改革に取り組んでいる。また、CG改革が不十分であることに対するリスクの認識が高く、CG改革が不十分である(CGコードに対応できていない場合、自社のCGのあるべき姿の検討の必要性や不完全であることを認識していることを、ステークホルダーに対し説明することが必要であると捉えている。さらに、外国人株主やグローバルな立場を意識し、ROAを引き上げることを目標にしていること、海外投資家からCGに関する情報を収集していることが分かった。資本政策に関しては、CGコードの中の「資本政策の基本的な方針」が自社の資本政策の検討に役立つと捉えている。

事業エリアが国内を中心とする企業では、ROEの向上が容易に実現できないことから、まずは粗利益率向上を重視していることが分かった。

#### (5) CGに取り組んだ期間の相違

CGを重視し取り組んできた期間が長い企業では、自社のCGに関するビジョン・姿勢・スタンス等を議論した上でCGコードを踏まえたCG改革に取り組み、ステークホルダーに対しそれらの理解・支持を得ることを主目的とした、積極的な情報開示や対話を行っている。一方、CGへの取り組み期間が短い企業では、自社のCGの体制や取組みの確認・評価ツールとしてCGコードを捉えており、情報開示や対話についても形式的な対応に留まっていた。しかし、このような企業においてもCG改革の重要性の認識が次第に高まり、CGコードを拠り所としつつCG改革への姿勢が積極的になった企業もあった。

以上により、表4の通り、4つのフェイズにおけるCGコードに基づくCGへの取組みと企業が持つ特性とは、概ね関係があることが分かった<sup>2</sup>。

表4 4つのフェイズと企業が持つ特性との関係

企業が持つ特性 4つのフェイズ	創業家の経営への関与	株主構成	取締役会における社外取締役の位置づけ	経営の主要エリア	CGへの取組み期間
① 意識(姿勢含む)	○	○	○	○	○
② 体制	△	○	○	△	○
③ 資本政策	○	○	○	○	△
④ 情報開示・対話	△	○	○	○	△

※○：関係がある、△：一部関係が認められる

## 5. 調査結果に基づく考察

調査により確認されたCGの取組み、CGコードとその対応に関する本質的な課題は、柳川(2015)の次のような指摘と合致している。

### (1) 実質的なCG改革の難しさ

「形式的ガバナンス」から「実質的なガバナンス」への実質的なCG改革の難しさは、

<sup>2</sup> 相対的な比較により、影響がやや弱かったものは△として評価している。

柳川(2015)の次の言葉に表されている。

「実質的なコーポレートガバナンス構造は変えようと思ってもなかなか変えるのが難しいという点もあげられるだろう。それは、場合によっては社内文化や会社そのものの大きな変革を要求する。したがって、本当の意味で実質的なコーポレートガバナンスを大企業で変革しようとする、強いリーダーシップとある程度の時間は必要だろう。」(柳川 2015, p.10)

#### (2) 自社のCGのアピールの必要性

自社のCGのアピールによる信頼と資金を獲得するために、投資家に対する積極的なアピールの必要性について、柳川(2015)は以下のように述べている。

「本来あるべきコーポレートガバナンスの姿は、企業の側から実質としての自分のコーポレートガバナンス構造がいかに素晴らしいかを投資家に積極的にアピールをし、信頼と資金を集めるものであるべきだろう。」また、「アピール競争が企業間で起きる環境にしておくことが、実質的なコーポレートガバナンス構造を改善していくことにつながる」とも指摘している(柳川 2015, pp.10-11)。

#### (3) 独自のガバナンスの追求可能性

「独自のガバナンスを追求する方向性」について柳川(2015)は、「多くの企業が日本のガバナンスの重要性を訴えていたことを考えると、各企業は、単純に決められたルールに従うだけではなく、独自のガバナンスを追求する方向性をもっとあっても良いように思われる」と述べている(柳川 2015, p.11)。また、加護野(2017)は、「今こそ、企業は、企業統治の原点に戻って、よりよい経営を担保するにはどのような統治の制度をつくるべきかを個別企業レベルで真剣に考えるべき時が来ている」(加護野 2017, p.20)とし、表現は異なるが、それぞれの企業において自社のCGを検討することの必要性について言及している。

#### (4) 独自のガバナンスに関する十分な Explain

また、柳川(2015)は、「独自のガバナンスについて、企業は積極的に explain すべきである」とし、現在の様子を踏まえて、「多くの企業に、explain の努力が欠けているように見える」と指摘している(柳川 2015, p.11)。さらに、「もし多様性のあるコーポレートガバナンス構造が本質的に必要なのであれば、理由をしっかりと説明し、異なったガバナンスを選択して市場の評価を受けるべきであろう」とも述べ(柳川 2015, p.11)、ガバナンスの独自性に関する説明責任を果たすことの重要性について言及している。

## 6. まとめと今後の課題

本研究では、CGコードに関する企業のガバナンスへの取組みと企業が持つ特性との関係を検討することにより、持続可能な経営について考察を行った。その結果、4つのフェイズと今回検討した企業が持つ特性において、CGコードに関するCGの取組みに相違があり、取組み内容の優先度が異なることが明らかとなった。

特に、株主構成(大株主との関係)に関する相違は、多面的で大きな影響を与えている。また、事業エリア(経営戦略)や取締役会における社外取締役の位置づけの相違は、CG

の取組みに影響を与えていることが分かった。

さらに、CGの取組みに対する株主・投資家等の要望を踏まえた望ましい対応について検討した。柳川(2015)の指摘にもあるように、独自のガバナンスの追求は可能であるが、十分な検討が必要であること、またその際には、企業は自社のCGの評価、さらに信頼と資金獲得につながるための取組みと説明が必要であり、独自のガバナンスに関する十分な explain が不可欠である。

一方、今回、インタビュー調査を実施した企業は、特性の相違の導出を目的として選定していないため特性の検討は不十分である。従って、企業が持つ特性の分類と特性の影響について、引き続き検討が必要である。また、インタビュー企業のCGコードに対する取組みの経年変化における、特性の相違についても確認していない。インタビューを実施した企業の経年変化について、特性との観点からも検討する必要があると考える。これらについては、今後の研究課題とする。

(本稿は2018年5月12日にタワーホール船堀で開催されたソーシャル・リスクマネジメント学会関東部会における報告を一部修正し、記述したものである。本論文の掲載が翌年(2019年)になったことから、2018年11月号の『商工金融』に掲載された「中小企業の持続可能な経営」の内容と一部重複する部分がある。なお、本稿は、科学研究費助成事業(学術研究助成基金助成金)基盤研究(C)課題№15K03638「持続可能な経営を实践する企業の財務と組織の特性との関係について」の研究成果の一部である。)

(筆者は、城西大学情報科学研究センター客員研究員(井上昌美)、鹿児島国際大学経済学部教授(今村明代))

#### 【参考文献】

伊藤邦雄「コーポレートガバナンス改革のPDCA—何を企図し、何が変わり、今後の課題は

何なのか—」『一橋ビジネスレビュー』2017WIN. 65巻3号(2017年)8-31頁.

加護野忠男「コーポレートガバナンス・コードをもとに企業統治を考える」『企業会計』第69巻第9号(2017年)16-20頁.

亀井利明[原著]・上田和勇[編著]『リスクマネジメントの本質』同文館出版(2017年)

柳川範之「コーポレートガバナンス—根底にある考え方から今後の課題を展望する—」『月刊 資本市場』361号(2015年)4-12頁.

※コードやガイドライン等の公開されている公的文献については、URLの表記も含め、掲載を省略した。

以上

# グローバル・リスク ローカル・リスク

森田 欣二郎

## はじめに

今、何故、主題の問題提起が必要なのか。各産業界の名だたる企業の不祥事、又は社会・家庭では子供の虐待問題 etc は、社会に対する信用失墜と国威の威信に関わる喫緊の課題であるからです。そこで、環境認識として、今 おきていること これから おきること、グローバル&ローカル、地政学的側面、時間軸的側面、マネジメント&ソーシャル・リスクマネジメントの各側面から、改善すべき課題について問題提起をする次第です。

## 1. 今 おきていること      これから 起きること

世の中の変化の根源は、人口動態にあると思います。具体的には、先進国、開発途上国、後進国それぞれの動きの認識、更に、人工科学技術の革新や、過去・現在におきた事象と未来の未知への対応の分析を、“賢者は歴史に学び、愚者は経験に学ぶ”を意識した展開が必要となります。

報・連・相と過去・現在・未来を重ねると、過去=報告、現在=連絡の域で、ポイントは正しい分析、認識のもとにまとめて理解することが不可欠です。未来=相談は、科学的側面、即ち、物理、化学、生物、等の自然科学と経済、法学、社会学、心理学、言語学、etc 人間科学の側面を考慮した未来の未知の領域を予測することです。

譬え話として、人生には、上り坂（上昇局面）、下り坂（下降局面）、まさかの坂（想定外局面）があり、上り坂、下り坂は想定内のマネジメントが可能ですが、まさかの坂の対応が SRM の領域として認識することが必要です。

これからは、グローバル化、ローカル化の両面を含めたダイバーシティ（多様性）を許容する社会へシフトする過渡期にあり、「これまでの価値観」と「これからの価値観」に相違が生じていることが問題点です。即ち、「我慢、怒り、切れ易い」ect ストレスが社会問題化してきています。怒りの感情と上手に付き合うための心理教育、心理トレーニング法が関心を高めています。効果的に、物事・事象に対応するには、道徳・倫理的、法律的、感情的に処すことであり、手法としたアンガーマネジメントが有効です：安藤俊介氏著書=アンガーマネジメントが注目される所以です。

これから おきること のトレンド分析には、海図なき航海でリスクの萌芽を意識することが必要になります。未来（将来）起こるであろう事柄は、デジタル・トランスフォーメーション、デジタルテクノロジー・イノベーションがあらゆる社会の側面において、「境界」がなくなる変化をもたらすことになることと認識して、「スピード、チェンジ、陳腐化」、即ち、常識が常識でなくなる時代、環境の訪れは、不可逆的であるとの受け止

めがいます。(知識又は技術の寿命が短くなる＝陳腐化が速い)

少子化・高齢化、人口減少、移民の受入は、歴史、文化・風土、宗教、民族性価値観などの共存・同化が軋轢になってきます、これらの備えが重要になります。

利点は、クリエイティブ、ダイナミズム etc ポジティブな面です。

課題は、資源の価値／公平性の定義 暮しの場所、形態、街の風景、全体の質量／再分化比率、再分化ルールの確立が求められることとなります。

これからは、「好き・嫌い」(感性・文化のフuzzyな側面)と「良し・悪し」(知性・文明のフuzzyでない側面)の概念を理解して行動するようになっていわれています。経営者は、経営判断を「好き・嫌い」で判断し、センスを磨く努力をする。一方、社員は、スキルの向上を求め各分野ごとに投入努力と成果の因果関係が明確になるように特化した努力をする。真の働き方改革の意図するところなどの時代認識が必要になります(一橋大学大学院 楠木健教授：特別講演要旨)。

## 2. グローバル & ローカル

グローバル化とローカリゼーションの違いを認識することが必要です。グローバルの認識は、社会的、或は経済的な関連が、旧来の国や地域などの境界を越えて、地球規模に拡大して様々な変化を引き起こす現象。

グローバル化という言葉は、様々な社会的、文化的、経済的活動において用いられる。「世界の地球規模化」と緊密なつながりを意味しています。

狩猟民族、肉食主義が西欧先進国の政治・経済体制です。

インターナショナルとグローバルの違い、インターナショナルは国家間の問題として考える(IN OUTの視点＝プロダクト・アウト)、グローバルは地球儀的俯瞰の視点で考える、(OUT INの視点＝マーケット・イン)

グローバル化は市場情報反映、アウト・インの思考で様々な社会的、文化的、経済活動に及ぶ。一方、ローカリゼーションは、局在化、局地化、地域化、多言語化に対処した、プロダクト・アウト、内部事情反映、イン・アウトの思考を実行する。

ローカルの認識は、日本の地政学的側面の理解。島国、三寒四温・春夏秋冬の季節感、文化・風土、言語(漢字、カナ、ひらがな)、宗教観(神仏習合・分離)、皇統の歴史、以和為貴、感謝祭(祭文化)農耕民族、肉食主義。

権威と権力の分割統治 権威＝皇統の継承、権力＝武家政治は、日本の歴史的、文化的に世界に類を見ない特徴である。

明治維新＝大政奉還、開国への取組み、富国強兵、殖産興業の推進、西欧文化の吸収、ブレンド力、大東亜共栄圏構想、軍国化推進、第二次世界大戦、敗戦、新憲法、自由民主主義、国体の維持。

農業革命、産業革命、情報革命を経て、これからの、第四次産業革命＝デジタルテクノロジー・イノベーション(AI、IoT、ビッグデータ、ロボット、5G)への対応力、独創性、縦型、創意工夫＝戦術型、共同作業 etc 政策の視点、環境認識が違う。

グローバル化の功罪 これから先「ゼロ成長」を覚悟すべき時代の認識が大事、経



済成長を前提に、金融至上主義、人間至上主義の価値観（成長率＝幸福の尺度か？）が問われる時代、常識は時代の環境や背景で変化する認識が必要です。

グローバリズムが呼び起こす覇権戦争、本音は自由貿易を唱えても、どの国も「自国ファースト」である（自国に適したグローバリズム、距離感を重視すること＝京大斉木名誉教授：論点の要旨）。

### 3. 地政学的側面

地政学的側面＝政治体制と地理的条件、大陸型地政学、海洋型地政学、夫々、歴史、文化、風土、言語、宗教 etc の違いがあることを理解することです。

西欧の場合、大陸型地政学：ユーラシア、アメリカ、アフリカなどは、国境が陸つづき、狩猟、遊牧民族、性悪説、戦略的思考、マニュアル、プロセス、システム、コンポーネント、個、宗教は（一神教で唯一の神的存在者だけを認めこれを信仰する）。

日本の場合、海洋型地政学：海で独立、自然的境界線、農耕民族、性善説、戦術的思考、全体主義、徒弟制度・家元制度など。特筆すべきは、皇統・公家文化（権威主義）と武家社会（権力主義）役割分担が併存し、現在に至るまで継承されている。

神道：複数の神々を同時に崇拝する、即ち、自然現象を人格化した者や、人間生活の様々な局面を投影した独自の性格と姿をもつ神に対する信仰心。（森羅万象を対象）

仏教は、約2500年前、釈尊（釈迦牟尼）を開祖とする世界宗教：四諦の心理（苦・集・滅・道）、八正道（八つの正統な歴史）を説く。日本書紀によると飛鳥時代（552年）に百済より伝来した。日本は神仏習合の文化として浸透した。多神教が共存し栄えた。そこに、西欧と日本でリスクに対するアプローチに違いがあると思われる。

### 4. 時間軸的側面

過去、現在、未来への思索、（先進国と日本）政治体制＝民主主義、共産主義、独裁主義、又は、王道・霸道主義 時流、潮流、風、気付き etc “賢者は歴史に学び 愚者は経験に学ぶ” ことの必然性に留意すること。

西欧先進国は、政治、経済体制、植民地政策の推進が起源ともいえる（グローバリゼーションの始まり）。時間軸的には、物流、産業革命、資本主義の勃興と移り変わっていった。第一次及び、第二次世界大戦の歴史である。

第二次世界大戦後は、東西冷戦、ベルリンの壁崩壊、ソ連の崩壊（1989＝平成元年）は、米一極時代、多国化、多様化時代、世界共通の課題（環境問題）へと進む。

1992年、地球サミット（UNCED＝国連環境開発会議）開催、（1990年、持続可能な開発のための産業人会議＝BCSD創設、ISO に対し環境についての規格化を要請、地球温暖化、エネルギー、廃棄物削減、有害物質削減 etc に取組む

ハードの時代（1990）～ソフトの時代（2000）～デジタルテクノロジー・イノベーションの時代へと進化してきました。

日本の場合は、明治維新からの150年を明治、大正、昭和20の敗戦までと、戦後及び平成の時代と、区分して理解をすることが必要です。これからの150年は、少

子・高齢化、人口減少対応 etc 日本の進むべき道標を示す時です。

生産人口減少＝外国人労働者受入、移民問題 etc は、異民族の参加は歴史、文化・風土に、不可逆的な影響を与えることになる。(移民問題と国体の維持は、歴史、文化の継承は今後の重要な課題である)。戦後の日本人は、国権、国体、歴史、文化に対する理解がなされていないことが問題です。

世界の評価機関では、USニュース&ワールドレポート(ブランド力「最高の国」)では、ランキング2位、グローバルマーケティングリサーチ(パリ)では、2位、ブランドファイナンス(英国)では、5位と国家の評価は高い。最高の国評価項目 起業家精神=1位、冒険的要素=17位、市民の権利=6位、文化的影響力=6位、文化・自然遺産=10位、原動力=5位、ビジネス開放度=22位、パワー=7位、生活水準13位 etc。

半面、自国の評価が低く、日本人特有の謙遜、自虐性が浮き彫りになっている。それらは、敗戦・終戦、新憲法、自由民主主義 etc の受入で、自分を見失っていることへの「気づき」がないことです。故に、日本を正しく認識することが大切です。強く、誇り高く、希望ある国の認識が不可欠です。

良い面は、世界とのつながり、高学歴人口、革新性、高スキル労働力、整備された法的枠組み。

改善すべき面は、政治、経済界に優秀なリーダーの存在、強固な国際同盟関係、強力な軍隊、人口減少 etc。

課題は、日米関係、歴史・文化と皇統制度、交渉・折衝力、コミュニケーション力。

## 5. マネジメント&ソーシャル・リスクマネジメント

マネジメントとは、「目標を達成するために与えられた経営資源(人、モノ、カネ、技術、情報 etc)を最も効果的に活用し、人を通じて成果を上げる行為。

マネジメントの基本は、「Vision, mission, value, policy, action plan, 及びPDCA&5W1Hの管理サイクルを具体的に見える化し、且つ、周知し、行動すること。

ソーシャル・リスクマネジメントは、「企業危機管理」「家庭危機管理」「心の危機管理」を専門的に研究する(SRM学会の存在意義)。

西欧先進国マネジメントは、top down型＝役割・責任・権限の明確化、個の尊重とコンポーネントの組合せ、マニュアル化、システム化、ISO MSS、AIの進化＝どのような世界にしたいのか? AI、IoT、ビッグデータ、ロボット etc の使い方が今後の課題である。

日本の場合、bottom upマネジメント、全体主義、御意の文化、鍛錬・訓練の繰り返しの改善活動。下意上達、QCサークル、TQC、TQMへ進化(改善、提案活動、三現主義、創意工夫)。欠けているのは、評価基準、短期・中期・長期の視点が不足。昨今の問題は、企業不祥事多発、噴き出した澱みを解決し信頼回復には透明性のある情報公開が不可欠。

コミュニケーションは生産性向上、効率的職場環境、周知化、見える化を図る上で必要な要件です。尚、コミュニケーションは、インタラクティブ・コミュニケーションが重要（交渉、折衝力に影響する＝日本人の弱点）、行動、発想の起点は、「非真面目」の視点、思考が重要（判断力を持って事に当たることは、イノベーションに通じる、不真面目、生真面目はダメ）。

歴史は動く：この変化対応力こそが **RM&SRM** です。人間は三つのタイプに分類される。50%は「わからない、無関心」。49%は「行動する勇気がない」。1%が、「考え抜いた末行動する強い人」。

リスクへの認識と覚悟 (**high risk & high return**) 一つに、リスクの回避及び除去（低減）＝リスクコントロール：事前に損失の発生を防止し損失の規模を最小化する（手法は、危険な事象からの撤退、アウトソーシング、事故の発生確率や損失を小さくする対策） 二つに、リスクの転嫁（移転）及び保有＝リスクファイナンス：損失発生時の資金調達、処理を対処する。（手法は、予測される損失を他者と分担する、又は組織内で損害、損失を負担する）

リスクマネジメントは、その性質上 **R i s k**（危害、損害などに合う高い可能性）、**H a z a r d**（偶発性の高い危険）、**C r i s i s**（事態の危機、重大局面）などを包括してリスクマネジメントとして対応することです。（**RM&SRM**のリスク論）

**I S O M S S R i s k M a n a g e m e n t**は、事業の継続的改善活動において、プロセス毎に「**P D C A**管理サイクル」を展開する。一つに、「**p l a n**」では、計画段階のリスクとして、内部・外部の課題、環境分析（理念、使命、価値及び方針、目標の設定・評価システムを確立して取組む）。二つに、「**d o**」では、実施段階リスクとして、**B S C**、**S W O T**etc の手法の評価システムを確立して、詳細に展開する。三つに、「**C h e c k**」では、計画又は実施段階での点検、是正、予防、監査などの評価システムを確立して、有効性を確認する。四つに、「**A c t**」では、見直し段階リスクとして、データ分析、課題抽出を実施し、改善指示項目の明確化、経営者によるスパイラルアップの「**P D C A**」を効果的に実施する。

要は、組織の文化、風土、プロセス、システムなどの諸行為の「公平性、公正性、透明性、説明責任」を明確にし、**CSR** へ応えることで企業価値の向上に努める。即ち、マイナスリスクの最小化、プラスリスクの最大化、全体リスクの最適化を図る取組を行う。

肯定的要素：**Strength/強み**、**Opportunity/機会**では、自由主義経済体制、政治体制、科学技術の発展、地球規模の環境問題、核問題、エネルギー問題。

否定的要素：**Weakness/弱み**、**Threat/脅威**では、弱肉強食、格差社会、疫病、テロ

## 6. まとめ

何故、起こる“各種の不祥事”を無くすには、「みんなで渡れば怖くない」の悪弊を無くし、風潮に竿を指す取り組みが必要です。

倫理観の欠如は、根本に立ち返り、人間力、品格を養い、教養力を高める不断の努力

が不可欠です。言葉でなく、行動が伴うことの認識を確認する次第です。

### **お断わり**

研究発表の内容に対する、私の細やかな知見は、新聞（日経、毎日）、週刊誌、月刊誌（VOICE、日経ビジネス、日経XTECH etc）、阪大公開講座、立命館大人の学び舎、各種セミナー、カンファレンス参加、話題書籍、経営者面談、SRM&RM学会研究会などで得た範疇によるところです。

（本稿は、2019年5月18日、タワーホール船堀で開催されたソーシャル・リスクマネジメント学会関東部会における報告を一部修正し、記述したものである。）

（筆者は森田環境・情報コンサルタント株式会社、代表取締役）

# 明石市花火大会歩道橋事故事件にみる

## 過失刑事責任の問い方

－本件事件に関する一連の判決(決定)の分析を中心として－

平岡 豁

### はじめに・・・事案の概要と刑事責任

平成13年7月21日、明石市の大蔵海岸で実施された明石市民夏まつり花火大会において、参集した多数の観客が、花火大会が実施された公園と最寄りの駅とを結ぶ歩道橋に集中して過密な滞留状態となり、強度の群衆圧力が生じて、多数の者が折り重なって転倒するいわゆる群衆なだれが生じ、11人が死亡し、247人が負傷するという大きな事故が発生した。この事故について、花火大会を実質的に主催した明石市職員3名、現地警備本部指揮官であった明石警察署地域官K、警備統括責任者で明石市と警備契約をしていた元請警備会社の支社長Nの計5名が業務上過失致死傷罪で起訴された。このうち明石警察署地域官と警備会社支社長2名は最高裁まで争ったが全員の有罪が確定している(最一小決平成22年5月31日)。同事故事件に関しては、この5名に加えて当時の明石警察署副署長Sが、改正検察審査会法(平成16年法律第62号)に基づく強制起訴の最初の適用対象として平成22年4月20日に業務上過失致死傷罪で強制起訴されたが最高裁で不起訴が確定している。

本件は、2度にわたり最高裁まで争われたが、それぞれの被告の確定刑は次の通りで、雑踏警備事故で初めて警察の刑事責任が問われ、当時、現地警備本部指揮官であった地域官に実刑判決が下され、署長、副署長の責任まで追及され、以後の雑踏警備のあり方に大きな影響を与えた事案である。

- ① 明石警察署地域官 K (55)・・・禁固2年6月実刑(最高裁で確定)
- ② 警備会社の支社長 N (63)・・・同上
- ③ 明石市市民経済部長 B(62)・・・禁固2年6月執行猶予5年(最高裁)
- ④ 明石市商工観光課長 M(55)・・・同上
- ⑤ 明石市市民経済部次長 Y(62)・・・同上(一審で確定)
- ⑥ 明石警察署長 N(62)・・・死亡(不起訴)
- ⑦ 明石警察署副署長 S (57)・・・不起訴

### 第1 過失犯理論の変遷

「技術革新の進展に伴い、今まで全く想像しなかったような事故が頻発するようになり過失犯が理論上も、実務のうえでも、量的にも、質的にも重要性が飛躍的に拡大し、基礎理論的側面からも、応用的側面からも研究が進められているが、過失犯については、開拓の進んでない問題領域が広く残されている。<sup>1)</sup>」

1) 木英雄『刑法各論(現代型犯罪と刑法)』(有斐閣)126頁より一部抜粋

## 1 業務上過失致死傷罪の構成

刑法は、「罪を犯す意思なき行為は、罰しない。ただし、法律に特別の規定がある場合は、この限りでない。」(刑法第38条)とし、業務上過失致死傷罪は、特別の規定の1つとして、「業務上必要な注意を怠り、よって人を死傷させた者は、5年以下の懲役若しくは禁固又は50万円以下の罰金に処する。」(刑法第201条前段)と規定している。

「ここにいう過失とは不注意、すなわち注意義務に違反して犯罪を実行することで、注意義務に違反とは、意識を集中していれば、結果が予見でき、それに基づいて結果の発生を回避しえたのに、集中を欠いたため結果予見義務を果たさず、結果を回避し得なかったこととされ、過失の注意義務は、結果予見義務と結果回避義務の2つからなりたっている。<sup>1)</sup>」としている。

## 2 伝統的過失論と新過失論

現代の医療行為や自動車の運転行為等の社会的有用性を重視する考え方をバックに、結果回避義務を穏やかに設定することによって、処罰範囲を限定しようとする新しい過失犯の動きが出た。それを新過失論と称している。

### (1) 伝統的過失論・今でも有力な考え方

「伝統的過失論では、結果予見義務(結果予見可能性)が重視され、不注意で結果を予見し得なかったことが、故意とならび責任要素(主観的構成要件要素)であるとし、過失の本質とされた。<sup>2)</sup>」

### (2) 新過失論

「新過失論は、伝統的過失論では処罰の範囲が広すぎるとし、結果回避義務(結果回避可能性)を重視し、予見可能性があっても結果回避の義務を果たせば、過失犯は成立しないとし、結果回避義務を客観的な一定行為基準として設定し、客観的注意義務とする。この客観的注意義務違反を違法要素としての過失なのである。<sup>2)</sup>」とした。

## 第2 明石市歩道橋事故事件にみる過失の刑事責任の問い方

### 1 第32回明石市民夏まつりにおける花火大会の警備

花火大会の計画・実行した主催者は、明石市であるが、32回目を迎える伝統あるイベントで、明石市の主要団体12団体が実行委員会に参加しているが、実務を取り仕切ったのは明石市の商工観光課である。従来までの会場は市役所周辺で行われていたが、同場所が花火大会会場として不適当な条件が重なったため、今大会から二日目の花火大会の会場は大蔵海岸という新しい会場を使用した実施することとされた。

警備会社の選定については、雑踏警備に実績を積み、信頼のおける警備会社として、(株)Nが元請に指名され、そのもとに地元の警備会社8社137人の警備員が参加して警備部隊が7警戒区に分かれて編成され、他に2つの直轄遊撃隊が設置されていた。

主催者と警備会社及び警察との間で、本件イベント警備について、数度にわたって、

---

2) 前田雅英『刑法総論講義(4版)』(東京大学出版会) 262~263頁、265頁より、一部抜粋引用する。

検討会が開かれ、明石警察署副署長も署長の代理として出席し、検討に加わっている。

警察は、最近、兵庫県下の祭礼や催し物の際に若者が暴走化し、警察との衝突が起きていたので、暴走族対策を中心として、機動隊292名を配置していたが、雑踏警備には46名しか配置していなかった。主催者側と警備会社側との間に警備実施の基本となる警備業務請負に関する契約書も作成されてなく、警備会社の警備実施計画書も、半年前のカウントダウンイベントの際、元請警備会社J作成の警備実施計画書に類似する部分が多くみられ、今回のイベントを前提とした群衆の安全への配慮に乏しい内容であった。警察に雑踏警備計画書が届けられたのも実施日3日前で、十分内容を精査し指導・助言する暇がなかったといわれている<sup>3)</sup>。

## 2 判決等にみられる過失の刑事責任の問い方

### (1) 一連の判決等の流れ

本件雑踏事故事件の関係者の責任を問う判決等は、

- 事故調査報告書が、平成14年1月31日に公表
- 刑事事件第1審は、神戸地裁判決（平成16年12月17日）
- 民事訴訟は、神戸地裁判決（平成17年6月28日）
- 刑事事件控訴審は、大阪高裁控訴棄却決定（平成19年4月6日）
- 刑事事件上告審は、最高裁上告棄却決定（平成22年5月31日）
- 強制起訴に対する大阪高裁控訴棄却決定（平成28年4月23日）

が言い渡されたが、その後の捜査及び裁判は事故調査委員会が出した報告書に大きく影響されていると判断されるが、ここでは、結果回避の可能性及びその義務について、「事前に周知な措置をめぐらす等危険の発生を未然に防止すべき注意義務があった。<sup>4)</sup>」として、計画段階での対策の不備と強く指摘している。

判決は、神戸地検の起訴状の訴因が基本となって、神戸地裁の第1審の判決が構成され、控訴審及び上告審で少しずつ修正され、当日の事案発生まで時系列に状況を分析し、直近における結果回避可能性のあった時点まで過失の認定の領域が縮小されているという印象をうける。ここでは、上告審の最高裁の決定を中心に、過失責任の問われ方について分析・検討することとした。

### (2) 最高裁 平成22年5月31日の決定趣旨

最高裁（平成22年5月31日）の決定の趣旨は、次のとおりである。

《裁判要旨》

「花火大会が実施された公園と最寄り駅とを結ぶ歩道橋で多数の参集者が折り重なって転倒して死傷者が発生した事故について、雑踏警備に関し現場で警察官や警備員を指揮する立場の下で、両名には上記事故の発生を未然に防止すべき業務上の注意義務を怠った過失があり、それぞれ業務上過失致死傷罪が成立する。」

3) 明石市市民祭り事故調査委員会報告書（2002年1月）12～16頁要旨抜粋

4) 明石市市民祭り事故調査委員会報告書（2002年1月）57頁

本件夏まつりの現地警備本部指揮官にあった警察署地域官K及び現場で警備員を統括する立場にあった警備会社支社長N兩名において、いずれも上記のような事故の発生を容易に予見でき、かつ、機動隊による流入規制等を実現して本件事故を回避することが可能であった。

《本件事実関係（要旨）》

- 被告人Kは、明石警察署地域官かつ本件夏まつりの現地警備本部指揮官として、現場の警察官による雑踏警備を指揮する立場にあったもの。
- 被告人Nは、明石市との契約に基づく警備員の統括責任者として、現場の警備員による雑踏警備を統括する立場にあったもの。

被告人兩名ともに、本件当日、これらの立場に基づき、本件歩道橋における雑踏事故の発生を未然に防止し、参集者の安全を確保すべき業務に従事していたものである。

《過失の認定》

- 原判決の判示するように、遅くとも午後8時頃までには、歩道橋上の混雑状態は、明石市職員及び警備員による自主警備によっては対処し得ない段階に達していた。
- 被告人兩名ともに、直ちに機動隊の歩道橋への出動が要請され、これによって歩道橋内への流入規制等が実現することにならなければ、午後8時30分頃に予定される花火大会終了の前後から、歩道橋内において双方向に向かう参集者の流れがぶつかり、雑踏事故が発生することを容易に予見し得たものと認められる。
- 被告人Kは、午後8時ころの時点において、直ちに、配下警察官を指揮するとともに、機動隊の出動を要請することにより、歩道橋内への流入規制等を実現して雑踏事故の発生を未然に防止すべき業務上の注意義務があった。
- 被告人Nは、午後8時ころの時点において、直ちに、明石市の担当者らに警察官の出動要請を進言し、又は自ら自主警備側を代表して警察官の出動を要請することにより、歩道橋内への流入規制等を実現して雑踏事故の発生を未然に防止すべき業務上の注意義務があった<sup>5)</sup>。

### 第3 本件事件に対する一連の判決に対する論評（私見）

#### 1 本件事故の背景にある事情

##### （1）雑踏警備のあり方に大きな変化・警備会社主体の警備に

従来、警察主体で行われていた雑踏警備は、そのほとんどが主催者の要請に基づき、警備を請負った警備会社主体で行われている。臨時警備のため、元請会社の下で、臨時に複数の警備会社の警備員が参加し、共同で警備を行っている。しかし、警備員には、強制力を伴う権限がないため、多くの場合、事故などの起きる可能性の高い場合は、事前に、警察に対して、警備部隊の待機を要請するとともに、計画段階から警察等の指導を受けて事故の発生防止対策を講じ、事故の発生を防止している。

5) 最高裁小決平成22年5月31日（刑集64-4-447）の要旨



警察も、大規模なイベント等で主催者から要請がある場合は、警察官しかできない交通規制や交通誘導などを中心に独自の警備計画を作成し対応するが、多くのイベントが開催される現在、主催者から事前に要請がない場合は余程のことがない限り自ら積極的に介入することはなかった。

### **(2) 警備業の責務等が曖昧なまま、警備業務が量的拡大・・公的領域に進出**

問題の背景に平成47年に警備業法が制定されて以来、曖昧にされたままになっている警備業の責務がある。雑踏警備などでは、本来警察が行っていた部分を、何ら権限がない中で、実質的に警備業者が代わって行っているのが現実である。

また、警備業は労働者派遣事業の絶対的禁止業務であるため、他の警備会社の警備員を自己の指揮下で運用できないこととなっており、元請警備会社が傘下の警備員を統一的・集中的に運用することができないため、イベント警備等で警備員を状況の変化に応じて運用することが難しいとされている。

警備業務は契約に基づいて行われるビジネスであり、警備員の警備業務執行上には限界があり、主催者及び警察がこのような警備業務の問題点を十分理解していなかったこともこのような事案を招いた一因と考えている。

### **(3) 雑踏警備に対する警察の基本的考え方・・自主警備の原則**

従来、自主警備原則の下、主催者に代わり、警備業者が中心の雑踏警備体制となってきたが、この事件発生後の平成14年5月9日に警察庁から通達された「雑踏事故の防止について」<sup>6)</sup>でも、改めて、「主催者の責任は、行事等の開催により雑踏を生じさせる原因者として、自主警備を実施すべきであり、雑踏の影響が及ぶと認められる範囲については、会場内だけでなく会場外においても、また、そこが公道であるか否かを問わず、必要の事故防止対策を講じる。」とし、主催者が中心的役割を果たすべき立場にあることを明確に示しているが、この考え方は、当然のことと思われる

警察の責任は、警察法第2条の責務を果たすために、主催者に対して必要な指導をおこなうことであり、警察部隊の投入が必要と判断される場合は、事前に警察独自で実査等必要な準備をおこなった上で、雑踏警備計画を作成し、当日には主催者と連携して必要な事故防止対策を講じることとしており、責任を放棄するものではない。

### **(4) 雑踏事故における過失責任の問い方・・直近の結果回避義務を注視**

本件のような大規模なイベントにおける事故に関しては、行事の企画段階から事故発生にいたるまで、事故の発生防止に関わり合いを持ったものが責任を問われることとなる。本件事故事件でも、イベントを企画した明石市、その警備を請け負った警備会社、一般治安責任を担う明石警察署がその対象とされ、それぞれの組織内の個人の責任を問うこととなる。過去にこのようなイベント警備の雑踏事故で刑事責任を問われたケースは少なく、昭和31年に発生した死者124人、負傷者94人を出した「弥彦神社事件」では、主催者の計画段階での不備と警察官を十分配置していなかったことを指摘し、そ

---

6) 雑踏事故の防止について（平成14年5月9日）警察庁生安局長通達の別添「雑踏事故の防止に関する指針」

の責任をとって、当時の弥彦神社の正宮司、権宮司及び県警本部長が引責辞任、他の幹部も懲戒処分など受けているが刑事訴追されていない。これは、これらの多くのイベントは、長い歴史のなかで伝統的な行事として市民に育まれてきたという社会的背景があり、行事の企画段階から事故発生にいたるまで、組織の多くものが複雑に関わり合いを持っているなかで事故の発生がみられ、責任を特定することが難しいため、過失責任を認めながら事件化しなかったのと思われる。

しかし、この種イベント警備の特質からいって、この事件の判決のように、難しいからといって複雑な計画段階での責任（安全体制確立の責任）は追及せず、事故結果から遡及して当日の事故発生直前の状態における結果回避義務違反に焦点を当てた過失責任の問われ方をしているが、そのような責任の問い方でいいのか疑問に感じる。

## 2 本件事件に対する一連の判決に対する論評（私見）

リスク・マネジメント理論によれば、雑踏事故は純粹リスクであり、次の2段階に分けた措置が求められている。

### ① 予想される事故の予測と分析評価

情報の収集と分析、事故の可能性を予測し、分析・評価する。

### ② 事故の予防と備え

事故発生防止の事前対策（事故発生の回避措置、発生時の対応要領などの検討）

#### (1) 警備実施計画どの事前準備の不備が最大の原因である。

イベント警備では、警備実施計画が極めて重視される。事前に①情報収集：事前情報（イベントの規模、開催場所）・当日の天候や人出予想、②現地の実地踏査：危険箇所、危険状況の洗い出しを行い、警備実施計画の作成の段階で、う回路、緊急通行路の動線の確保、部隊配置及び緊急時の警察力投入の必要性、誘導のための広報活動の方法、状況の変化への対応策などを定めるとともに、万一事案発生した場合の警察、消防、病院など関係機関との連携等の事前準備を定め、関係者に徹底しておくことが必要となる。

本件事故の原因となった明石の花火大会は、新しい場所で開催されたこともあり、会場の関わる情報の収集と分析による危険箇所、危険状況の洗い出し等により、事故の発生が予測される場面を事前に想定することは極めて重要であり、そう難しいことでない。

直近に、カウントダウンイベントで花火大会が行われており、この警備も経験していることから、混雑した場合のう回路を設定、過密状態での入場を制限、混雑時の群衆の分断誘導要領などを事前に十分検討し、従事員に徹底していれば、早い段階で対応が可能であり、強制的な権限を有しない警備員でも措置が取りやすいといえる。

この事案の場合、安全体制確立の主体は誰かといえ、原因供給者である主催者であり<sup>7)</sup>、そのことは、前述した警察の「雑踏事故の防止に関する指針」でも明らかにされている。主催者が、それを警備の専門家である警備会社に委託するのであれば、実績のある警備会社を選考するとともに、警備委託に関する契約書のなかで、警備実施計画、警備実施要領等も明記し、警備実施のやり方について所轄警察署を含めた3者で十分協

7) 内海明子「(判例研究) 雑踏事故における注意義務」(横浜国際大学法学第21巻1号)72頁

議し共通の認識を持つことが必要である。

本件の場合、主催者である明石市が、警備の委託をした警備会社を全面的に信頼し、「その事前の検討・対策が十分行われないうまま、当日の成り行きに任せたとその場限りの対応に終始している。」「警察も暴走族対策のみに気を取られ、会場の事故防止には、最初から消極的な態度に終始した感があり、事前準備段階における雑踏警備計画の策定等の不備が、事故発生のもっとも大きな原因であると捉えるべきである。(7)」としているのは極めて適切な指摘であると感じる。

(2) 警備請負契約書の不備が責任の所在を不明確とした。

警備会社は、顧客との警備委託契約書に基づき、約束した内容を誠実に履行することによって、顧客等の生命、身体、財産を守ることを業務としており、その意味で警備委託契約書には、警備実施計画書、警備実施要領などを添付して、責任の範囲を明確にすべきである。警備委託契約書が作製されていなかった。警備実施計画書も3日前警察に届けられたとの報告もあり、その警備実施計画書もカウントダウンイベントの元請会社Jが作成したものの丸写しと指摘されており、本イベントに対する事前準備は極めていい加減であったことが今回の事故を招いた最大の要因と思われるが、その責任は主催者と警備会社どちらにあったのかは、契約書がなく極めては不明確であるといえる。

(3) 検察の起訴状の訴因が結果回避を重視した判決に導いた。

検察側の起訴が結果回避義務を重視し、訴因を「当日の事故発生の直近の状態下での過失責任を限定した。」ために、最初の判決である神戸地裁の第1審の判決では、「迂回路の利用など具体的事故防止策が決まっていなかったうえ、雑踏警備の警察官数も少なく計画は不十分だった」と事前の計画段階での問題に言及し、「被告らは準備段階でも事故発生の危険性を軽減させる方策を怠った。<sup>8)</sup>」と計画段階での過失責任を認め、量刑判断に大きな非常を占めるとしながらも、起訴状の訴因に沿って、当日の事故発生の直近の状態下での過失責任を問うている。そのため、午後8時の時点で、機動隊の出動を要請し対応していれば、事故は回避しえたとして、その権限を有していた明石署のK地域官の責任を中心に位置づけ、明石の担当者及び警備会社のH支社長については、主催者及び警備を請け負った責任者であるが、自主警備の限界を超えた警備員だけで対応できない状況下であったのに、積極的に警察に対して機動隊の要請を行わなかったことの責任を問うている。

雑踏事故で刑事過失責任が問われたケースは少なく、警察の責任が問われたのも今回が初めてである。これが先例となるというわけではないと思うが、このような形で過失責任が問われると、同様の雑踏事故が発生する都度、権限と措置部隊を持つ警察が責任を問われることとなりかねないと危惧する。

## 結び

大規模なイベント警備においても、リスク・マネジメント理論を待つまでもなく、まず

---

8) 刑事事件第1審は、神戸地裁判決（平成16年12月17日）

「事故の発生をさせない。」そのための事前対策が重視され、実行されなければならない、その意味でも、事前対策の不備が本件事故を招いた大きな要因であるとの認識で、過失責任を問うべきであり、そのことが今後実施される雑踏警備の教訓として生かされると考える。

本件の場合、計画段階に遡って過失責任を問えば、裁判の過程で問題となった警察署の署長、副署長の含め、多くの関係者の思い違いや軽い判断等が積み重なって、本件事案の発生を見ており、計画段階から被害発生にいたるまでの間における個人の責任を明らかにできる程度まで詳細に判明することは難しいであろうことは想像がつくが、更なる研究がほしい。

この事件の煽りを受けて、花火大会等イベントが多く中止され、請負う警備会社の少なくなったといわれている。しかし、そのことで、伝統ある行事や市民の楽しみが奪われてしまうことがないような考慮しなければならないだろう。

(この論文は、ソーシャルリスクマネジメント学会関西部会(令和元年7月20日)で発表されたものを加筆・修正したものである。)

(筆者はNPO法人大阪府防犯設備士協会 専務理事)

#### 【参考文献】

- 1 藤木英雄『刑法各論(現代型犯罪と刑法)』(有斐閣)  
組織の過失責任を問うことの難しさについて、130頁に次のように述べている。  
「現行法体系では、組織の過失責任でなく、それぞれの組織内にある個人の責任を問うためには、実際には、計画段階から被害発生にいたるまでの間における個人の責任を明らかにできる程度まで詳細に判明しなければならない。最終的に、被害発生防止の責任を問うためには、被害が発生しそうな状況のもとで、その者が、ある種の結果回避措置をとることによって、被害発生を防止できたという関係を明らかにする必要がある」。
- 2 前田雅英『刑法総論講義(4版)』(東京大学出版会)  
「過失犯の理解の変遷」262~271頁まで、詳しく解説
- 3 明石市夏まつりにおける花火大会事故調査委員会報告書(2002年1月)
- 4 内海明子「(判例研究)雑踏事故における注意義務」(横浜国際大学法学第21巻1号)  
この論文を大いに参考とした。72頁に、次のように述べている。  
「本件で問題となるのは、このような雑踏事故回避の注意義務を負うべき主体は誰かである。本件では、明石市が花火大会の実施的な主催者であることから、多数者の参集という一種の危険源(より正確には、危険源となる群衆が形成される誘因)を発生させることになるので、明石市がこの危険源を管理することが求められるといえ、それが雑踏事故回避のための自主警備を明石市が行わなければならない根拠といえるであろう。」
- 5 判例集・刑事裁判判例集より

# 介護事故と予見可能性について

## －介護事故裁判例からの一考察－

菅原好秀

### 1. はじめに

平成29年度『介護サービスの利用に係る事故の防止に関する調査研究事業報告書』<sup>1)</sup>によると、厚生労働省報告276事例事故状況分類において、介護施設内で最も多い事故は、転倒・転落・滑落が65.6%（181件）を占めており、次いで誤嚥・誤飲・むせこみが13%（36件）であるが、特に介護事故で注目すべきは事故状況が「不明である」が12%（33件）となっており、誤嚥等の事故とほぼ同率となっている点である。このような「事故状況」が不明であるにもかかわらず、本来、被害者側が加害者側に「管理」責任を追及する事案がある<sup>2)</sup>。

一方で本人の強い希望と施設側の善意で施設側が刺身などの高級食材を提供した結果、誤嚥になり死亡したケースについて、刺身等の食材を提供したこと自体に施設側の責任が認められた事案がある<sup>3)</sup>。

施設側は利用者の身体・生命の安全を害することのないよう配慮し、事故を防止するという安全配慮義務を負っている。この義務に違反したといえるためには、施設側に、予見可能性を前提とした結果回避義務違反があったこと、すなわち、介護事故という結果が発生する具体的な危険性を予見することができ（予見可能性）、かつ回避することが可能であったにもかかわらず、これを怠った（結果回避義務違反）が必要となる<sup>4)</sup>。しかし、高齢者の介護事故の共通の特徴としては、利用者自身の判断能力の低下により、介護事故を防ぐための事故原因が特定しにくいこと、利用者本人の希望で施設側が善意でしたことでも、いったん事故が発生すると、事後的な介護事故という結果だけで管理責任が追及されるのである。このように現実問題として、介護事故は予見がしにくく、また予見がしにくい以上、結果を回避することも困難である。つまり、介護事故につながる予見可能性が認められてはじめて、施設は結果発生回避行為を適切に実行することが求められ、予見可能性が認められ、事故が発生すれば施設の結果回避義務が実行されていなかったと評価され、施設側の義務違反が認められやすくなる。そのため予見可能

---

1) 公益財団法人 介護労働安定センター 平成 29 年度老人保健事業推進費等補助金 老人保健健康増進等事業 2018 年

2) グループホーム入居者がベッドから転倒し（事故状況不明）、傷害を負ったことについて、グループホームを運営する会社側に安全配慮義務違反及び情報提供義務違反を認めた。大阪地方裁判所平成 19 年 11 月 7 日判決（判例時報 2025 号 96 頁）

3) 水戸地方裁判所平成 23 年 6 月 16 日判決（判例時報 2122 号 109 頁）

4) 刑法では過失犯の注意義務の内容を、判例は「結果回避義務」と解し、結果回避義務の前提として予見可能性を必要とする（最一小決昭和 42 年 5 月 25 日弥彦神社事件（最高裁判所刑事判例集 21 巻 4 号 584 頁））。

性の有無が裁判の争点になる<sup>5)</sup>。

そこで、介護事故裁判例の予見可能性に関する裁判所の判断基準を分析し、関連する介護事故裁判例を踏まえ、今後の介護事故の予見可能性のあり方について考察を加える。

## 2. 予見可能性と介護事故裁判

(1) 介護老人保健施設のパーキンソン病患者である入所者が刺身を食し嚥下障害により死亡した事案<sup>6)</sup>について、考察する。

### (2) 事案の概要

パーキンソン症候群、多発性脳血栓のほか、認知症の診断を受けていた甲（本件事故当時86歳、男性）は、医療法人丙との間で施設介護サービス利用契約を締結し、丙が経営する介護老人保健施設へ入所した。甲は、丙から昼食として提供された刺身を誤嚥して窒息し、心肺停止状態となり、隣接する丙経営の病院で蘇生治療を受けたものの、意識が回復しないまま心不全により死亡した。甲の遺族である丁ら3名から丙に対し、損害賠償を求めたのが本件である。

### (3) 原告らの主張

丁は、甲が入所する際、丙の受付相談員に対し、甲には嚥下障害があるため、自宅では食べ物をペースト状にして食べさせており、丙においても同様の対応してほしい旨伝えた。しかし、丙は、丁の了承を得ることなく甲に誤嚥の危険がある寿司、刺身、うなぎ、ねぎとろ（以下「本件四品目」という。）について常食での提供を開始した。丙が誤嚥の危険がある本件四品目を甲に常食で提供したことは誤った食事の提供方法である。さらに、甲のパーキンソン病ないし同症候群による嚥下機能の低下は入所時から顕著であったが、甲の健康状態や身体機能は明らかに悪化し、誤嚥の危険性が高まっていた。丙はこのような甲の状態を考慮して、本件四品目の常食での提供を停止すべきであったが、これを怠った。以上から、丙が甲に対し刺身を常食で提供したことについて、介護契約上の安全配慮義務違反、過失が認められる。

### (4) 被告の主張

甲は、入所時からむせることなく自力で食事を摂取することが可能であり、意思疎通やコミュニケーションが非常によくできる状態であった。甲が丙の職員に対し本件四品目を常食で提供してほしいと強く希望したため、丙の施設長である医師、介護士、栄養士との間で協議を行い、甲の健康状態や摂食状態が良好で安定していたこと、甲の希望

---

5) 刑法における過失犯の本質につき予見可能性の程度において、具体的予見可能性説と危惧感説がある。判例において、「結果発生の見込みとは、内容の特定しない一般的・抽象的な危惧感ないし不安感を抱く程度では足り」ないとしたいいわゆる北大電気メス事件（札幌高等裁判所昭和51年3月18日判決〈判例時報820号36頁〉）では、危惧感説を明確に否定した。また「結果の発生に至る具体的な因果経過の基本的部分の見込みが必要である」とする具体的予見可能性説が判例の立場である（最二小決平成21年12月7日明石砂浜陥没事件（最高裁判所刑事判例集63巻11号2641頁）、最一小決平成28年5月25日渋谷温泉施設爆発事件（最高裁判所刑事判例集70巻5号117頁））。

6) 前掲注3)

に答えることが甲の生活の自由の確保、尊厳の確保につながり、丙での生活に潤いを与えること、常食の摂食は嚥下機能のリハビリテーションに資することなどから、本件四品目を常食で提供することとした。甲の摂食状態は、入所時から本件事故までの間良好であり、本件四品目について、一年以上の間、合計35回も問題なく摂取できたのであるから、丙が本件事故日に甲に対し刺身を提供したことは相当である。

施設サービス計画書には、「嚥下機能の低下が見られる」、「嚥下障害があり食事や水分摂取時にムセが見られる」などの記載は職員の注意を喚起するために記載されたものであり、甲の実際の状態とは異なる。さらに、丙は、ケアプランの変更を行う際、家族に対し入所者の生活状況やケアプランの内容を説明したうえ、変更等の了解を得るといふ取扱いをしており、ケアプランの説明の際、甲に本件四品目を常食で提供することを説明し、丁の了解を得た。

以上から、丙が甲に対し刺身を常食で提供したことについて、介護契約上の安全配慮義務違反、過失は認められない。

#### (5) 被告の主張に対する裁判所の見解（判例時報2122号111頁以下）

入所時から本件事故日まで甲の嚥下状態は良好とは到底評価し難い状態であったことは下記記載のとおりであり、本件事故前の最後に作成された施設サービス計画書においても、「生活全般の解決すべき課題（ニーズ）欄に『むせずに食事が食べられる』と、援助内容欄のサービス内容に『食事の様子観察、食べこぼしやむせの観察を行う。その日の体調によって体の動きが悪い事があるので必ず様子観察を行う』とそれぞれ記載された。甲が合計35回本件四品目を常食で摂取したというのは単なる結果論にすぎず、上記認定を覆すものではない。」「したがって、被告の上記主張は理由がない。」（同116頁）

「甲はかなり高齢で、パーキンソン症候群の症状が平成12年ころから進んだ者であったこと、その症状は時間の経過とともに次第に悪化していく傾向があること、戊センター入所中に甲が受けた認知症に関するテスト（長谷川式、N式）の結果を見ても、結果はかなり悪く、N式の結果からも認知症が進んでいたことは明らかであり、甲が誤嚥の危険性及び誤嚥した場合には死という重篤な結果が生じ得ることを十分認識し、かつ、そのような判断を一人でするのに十分な能力を有していたとは考え難い。」（同117頁）

担当医師としては、「甲の嚥下機能の低下等から常食では誤嚥の危険性が高いことから、甲自身の希望があったとしても、安易に本件四品目を常食で提供するとの決定(本件決定)をすべきではなかったと認められる。したがって、被告の上記主張は理由がない。」

（同117頁）

「リハビリテーションにおいては嚥下状態の改善に対応して嚥下しやすいものから徐々に提供していくのが通常と考えられるところ、丙はそれまで全粥、ペースト食だけを摂取していた甲に突如本件四品目を常食で提供することを開始し、他方、それ以外の食事においては従来の全粥、ペースト食を継続しており、担当医師がリハビリテーションの側面を考慮して本件決定を行ったというのは疑問であると言わざるをえない。したがって、被告の上記主張は理由がない。」（同117頁）

「施設サービス計画書には上記のとおり食事は全粥、ペースト食などの記載があるのみで、本件四品目を常食で提供することに関する記載は見当たらない。また、甲が作成した入所・短期入所利用希望者受付台帳によれば、丁は平成15年8月22日に甲と面談した際、甲に全粥きざみ食を提供してほしいと話したことが認められるが、そのような希望を持ち、現に入所までの間自宅において甲に対しお粥とペースト状のおかずを与えていた丁が、甲に本件四品目を常食で提供することを了解したとは容易に想定し難い。戊センターが作成した文書の中にも、丁の了解に関する記載は全く存在しない。さらに、丙は証人尋問において、丁にどのように説明し、これに対し丁がどのように反応し、承諾したのかについて詳しくは覚えていないなどと曖昧な証言をするのみで、その点に関する証言は採用できない。」（同117頁）

以上より、①丙としては、介護契約上、介護サービスの提供を受ける甲の心身の状態を的確に把握し、誤嚥等の事故を防止する安全配慮義務を負ったというべきである。②入所時から本件事故日まで甲の嚥下状態は良好とは到底評価し難い状態であったもので、その間甲には誤嚥の危険性があったと認められる。そして、介護老人保健施設という専門機関で、継続的に甲の介護にあっていた担当医師を含む施設職員はこれを認識していたか又は少なくとも容易に認識できたと認められる。③本件事故日に甲に提供されたまぐろ及びはまちの刺身の大きさは概ね縦25ミリメートル、横40ミリメートル、厚さ5ミリメートル程度のものであり、健常人が食べるのとそれほど異なる大きさであるが、丙は嚥下しやすくするための工夫を特段講じたとは本件証拠上認められない。刺身、特にまぐろは筋がある場合には咀嚼しづらく噛み切れないこともあるため、嚥下能力が劣る高齢の入所者に提供するのに適した食物とはいい難く、施設職員は、上記認定の甲の嚥下機能の低下、誤嚥の危険性に照らせば、甲に対しそのような刺身を提供すれば、誤嚥する危険性が高いことを十分予想し得たと認められる。

「以上のことなどから、丙が甲に対し刺身を常食で提供したことについて、介護契約上の安全配慮義務違反、過失が認められ」（同116頁）、請求額4638万3576円うち認容額は2938万908円とする。

### 3. 予見可能性と関連判例について

下記のとおり、予見可能性に関する関連判例において、裁判所が誤嚥についての施設側に予見可能性があると認定した事案の特徴は、施設が保有している記録等に本人の嚥下機能低下や嚥下障害についての記載がされていた、医師などから誤嚥の危険性が指摘されていたことなどが挙げられる。誤嚥についての予見可能性が否定された事案の特徴は、施設が保有している記録にむせやせきなど嚥下機能低下をうかがわせる記載がない、医師などから誤嚥のおそれがある旨の指摘などがなかったことが挙げられる。

(1) 施設が保有している記録等の記載において予見可能性が認められた事例

①認定調査票、ケアチェック表、施設サービス計画書、本人の状態記録等に、本人の嚥



下機能低下、嚥下障害についての記載がされていた<sup>7)</sup>。

(2) 医師、医療関係者からの指摘において予見可能性が認められた事例

①歯科医が、本人の歯の欠損状態から、適合した義歯を装着しないと誤嚥の危険性が高いと指摘していた<sup>8)</sup>。

②看護日誌に食事摂取時に義歯を装着すること、誤嚥危険大と記載されていた<sup>9)</sup>。

③医師が本人に対し、嚥下障害が進行したり、誤嚥性肺炎発症の可能性があるとして説明した際、施設職員も聞いていた<sup>10)</sup>。

④診療情報提供書、看護サマリー、紹介状などで、本人には難治性逆流性食道炎、食道裂孔ヘルニア等の既往歴があり、入院中全粥食であったが食後嘔吐があったとの指摘があった<sup>11)</sup>。

(3) 提供された食事の形態において予見可能性が認められた事例

①提供された食物(こんにゃく)は、嚥下障害の高齢者に向かないと指摘されている<sup>12)</sup>。

②パンは唾液がその表面部分を覆うと付着性を増加するといった特性を有し、窒息の原因商品としては上位に挙げられる食品である<sup>13)</sup>。

(4) 現実のむせなどの事実において予見可能性が認められた事例

①本人は、食事の際にたびたびむせたり、むせ込む状態が続いたりしていた<sup>14)</sup>。

②本人は、本件事故に至るまで何度も異食行為に及んでおり、本件事故の約半年前には紙おむつを口に入れて職員が吸引するなどの措置をとったことがある<sup>15)</sup>。

③本人はJCS(意識覚醒状態の判定基準)が三であり、自分の嚥下に適した食べ物の大きさや柔らかさを適切に判断することが困難な状態にあり、嚥下能力を超えた食べ物をそのまま飲み込もうとする可能性があるのみならず、嚥下に適した大きさに咀嚼する能力も低下していた<sup>16)</sup>。

(5) 施設が保有している記録等の記載において予見可能性が否定された事例

①介護日誌や看護記録を見ても、むせやせきを始めとする、嚥下機能の低下をうかがわせる具体的症状が観察されたとの記載は存在しない<sup>17)</sup>。

(6) 医師、医療関係者からの指摘において予見可能性が否定された事例

①医師による定期検診を受けていたが、医師から、本人について、誤嚥のおそれがある旨の指摘がされたり、誤嚥防止のため、食事内容の変更や食事の際の介助の方法につい

---

7) 名古屋地方裁判所平成16年7月30日判決(判例時報1991号81頁)

8) 福岡地方裁判所平成19年6月26日判決(判例時報1998号56頁)

9) 前掲注8)

10) 松山地方裁判所平成20年2月18日判決(判例タイムズ1275号219頁)

11) 大阪高等裁判所平成25年5月22日判決(判例タイムズ1395号160頁)

12) 前掲注7)

13) 東京地方裁判所平成26年9月11日判決(判例時報2269号38頁)

14) 福岡地方裁判所平成19年6月26日判決(判例時報1998号56頁)

15) さいたま地方裁判所平成23年2月4日判決(『賃金と社会保障』1576号58頁)

16) 東京地方裁判所平成26年9月11日判決(判例時報2269号38頁)

17) 東京地方裁判所平成22年7月28日判決(判例時報2092号99頁)

て具体的な指示がされたことがうかがえない<sup>18)</sup>。

②診療情報提供書等に病名の関係で本人に嚥下障害が認められるとした記載が認められない<sup>19)</sup>。

③紹介状には、「食道裂孔ヘルニアにより、時折嘔吐を認めています。誤嚥を認めなければ経過観察で良いと思います。」との記載が認められるが、本人は症状軽快により退院している<sup>20)</sup>。

④被告が本人の主治医であった医師から特別の食事を提供すべきなどの注意を受けていた事実が認められない<sup>21)</sup>。

#### (7) 本人の通常の食事状況において予見可能性が否定された事例

①本人は、施設入所以前から常食を通常に摂取することが可能であった。本人には、多少食欲不振な時期があったにせよ、格別摂食障害があったとまでは認められない<sup>22)</sup>。

②本人は、施設において常食を提供され、時折、食事介助を受けることがあったものの、通常は自力で食事をしてきた<sup>23)</sup>。

#### (8) 現実のむせなどの事実において予見可能性が否定された事例

①本人が自立して食事をすることができ、施設における食事中に誤嚥のおそれを窺わせる具体的症状は見られなかった<sup>24)</sup>。

②口から食べ物が流れ出ていることから誤嚥を疑う所見と解されること、左手の振戦がみられ通常と違う様子も見られていることはあるものの、職員は声かけをして反応を確かめ様子を見守っているところ、通常と変わらないものであり、振戦も治まったこと、そのほかいつもと違う様子を呈していたという事情も見当たらないことから、職員において、その時点で窒息をきたすような誤嚥をしているなどと予見することは困難であった<sup>25)</sup>。

#### (9) 家族からの情報提供、要望において予見可能性が否定された事例

①家族が書いた入居申込書には、食事の内容は常食である旨記載しており、本人に誤嚥のおそれや兆候があるとの特段の記載はない<sup>26)</sup>。

②本人の家族から、施設に対し、本人に誤嚥のおそれや兆候がある旨の連絡がされたことを認めるに足りる証拠はない<sup>27)</sup>。

③入居申込書の食事等の希望・要望に何らの記載もない<sup>28)</sup>。面談においてはもっぱら本人のうつ病の病状への対処が問題にされていた<sup>29)</sup>。

---

18) 前掲注 17)

19) 神戸地方裁判所平成 24 年 3 月 30 日判決（判例タイムズ 1395 号 164 頁）

20) 前掲注 19)

21) 前掲注 19)

22) 横浜地方裁判所平成 12 年 6 月 13 日判決（『賃金と社会保障』1303 号 60 頁）

23) 前掲注 17)

24) 前掲注 19)

25) 福岡地方裁判所田川支部平成 26 年 12 月 25 日判決判決（判例時報 2270 号 41 頁）

26) 前掲注 17)

27) 前掲注 17)

28) 前掲注 19)

29) 前掲注 19)

#### 4. 本判決の意義と予見可能性

##### (1) 本判決の意義

甲が丙に対し寿司、刺身、うなぎ、ねぎとろ、という四品目を常食で提供してほしいと強く希望したため、医師、介護士、栄養士との間で協議を行い、甲の健康状態や摂食状態が良好で安定していたこと、甲の希望に応えることが甲の生活の自由の確保、尊厳の確保につながり、施設での生活に潤いを与えること、常食の摂食は嚥下機能のリハビリテーションに資することを考慮して、刺身を提供し、一年以上の間合計35回も問題なく摂取し、ケアプランの説明の際、甲に本件四品目を常食で提供することを説明し、親族の了解を得たと主張した。

しかし、判決では甲はその日の体調によって体の動きが悪い事があるので必ず様子観察を行うとそれぞれ記載され、甲が合計35回本件四品目を常食で摂取したというのは単なる結果論にすぎないとした。また、甲はかなり高齢で、パーキンソン症候群の症状が進んだ者であったこと、その症状は時間の経過とともに次第に悪化していく傾向があること、認知症テストの結果からも認知症が進んでいたことは明らかであり、甲が誤嚥の危険性及び誤嚥した場合には死という重篤な結果が生じ得ることを施設側は十分認識し得たとした。また、甲が四品目の常食を希望する判断を一人でするのに十分な能力を有していたとは考え難いとした。担当医師としては、甲の嚥下機能の低下等から常食では誤嚥の危険性が高いことから、甲自身の希望があったとしても、安易に本件四品目を常食で提供するとの決定をすべきではなかったとし、本件では、本件決定の際、サービス担当者会議、ケアプランの見直し等に諮るなどしていない。さらに、入所者に対する食事の提供方法を変更する場合には、受付相談員に意見を求めることが通常であったのに、本件決定に際し、医師は意見を求めることもなかった。ケアプランの援助内容欄のサービス内容には一貫して、食事はペースト食を提供する旨が記載されていた。したがって、ケアプランの見直しの都度、丁が署名していたものの、丁は本件事故に至るまで甲に対し上記四品目が常食で提供されていることを知らなかったと認定されている。

本人の同意を得ており、本人が強く希望したからといって、ペースト食の甲に対し、刺身という誤嚥リスクのある食材の提供自体が問題であった。利用者への適切なリスクマネジメントができなかった点である。また、家族との情報共有の基盤が成立していません、ケア方針の共有化も図られていなかった。

以上のように本判決による予見可能性は、①サービス担当者会議において、本人の誤嚥に注意する旨の発言があった。②誤嚥性肺炎の予防や誤嚥しないよう食事を摂ることが長期ないし短期の目標として確認されていた。③医師が、本人が食事時むせることがあると指摘していた。④入所当初から全粥、ペースト状にした副食、とろみをつけた飲み物の提供をしていた。⑤本件事故以前に食事を摂取した際にひどくむせるなどした。⑥家族からの情報提供、要望において、家族が本人の飲み込みが悪いことを伝えたり、食事形態をきざみ食にしてほしいなどの希望を伝えていた点にある。

この状況を適宜ケアプランに反映し、担当職員間でケア方針の共有化を図り、家族との情報共有による信頼の構築を図れば裁判まで発展しなかったのではないかとと思われる。

## (2) 施設側の今後の誤嚥防止のあり方

寿司、刺身、うな重、ねぎとろという高級食材を35回提供した施設側が訴えられ、結果的に請求額4638万円うち約3000万円が認容された結果を施設側はどのように受け止めたのか。

甲の食材の希望に応えることで生活の自由の確保、好きな物を食べることは個人の尊厳の確保につながり施設での生活に潤いを与え、ペースト食ではなく常食を摂食することで嚥下機能のリハビリテーションに資するという施設側の思いを考えると施設側にとって財政的にも精神的にかなり厳しい判決である。家族側が高級食材を35回も提供されていることを知らなかったということは、施設側は家族に高級食材の代金を請求することなく、施設側が全額負担したと思われる。このような施設側の善意が約3000万円という認容金額に変容したことを考えると、施設側としては、誤嚥の恐れのある利用者には、今後、誤嚥の恐れのある食材は一切提供しない可能性がある。つまり、施設職員が誤嚥事故の責任を恐れるあまり、利用者の食事内容をすべてミキサー食などして細かくし、利用者の食の楽しみを奪うことが考えられる。利用者の人権尊重の配慮に欠く過度の安全策をとることは慎むべきといえる。

ここで大切なことは、利用者の食を尊重する結果、誤嚥事故のリスクが高まるのであれば利用者本人や家族とよく話し合い、どのような食事提供がいいのかどうか話し合うことである。また、誤嚥事故の危険性という情報を開示することによって、利用者と施設側がともに改善策を考える姿勢が必要である。

本件事案のように誤嚥事故が発生し、利用者が死亡したならば、事故に関与した施設職員は、その原因が何であれ、かなりの精神的負担を負うことになる。その事故の原因をその施設職員だけの問題とすることなく、組織全体の問題として、原因や改善策を検討することのほうが重要である。

そして、「事故の原因の分析、改善策の検討までの一連の流れにおいて、利用者や家族に絶えず情報を開示し、施設が組織としてその事故を教訓とした再発防止に努めていることを示す」<sup>30)</sup>ことが重要である。事故が起きる前から、家族との間で利用者の生活の様子やリスクなどを定期的に情報交換し、家族側が理解を得ていれば、事故に対する施設側の責任を軽減することができるからである。普段から日々の介護サービスの実施状況とリスクの状況などの情報提供が利用者や家族に対して欠如しているならば、家族にとっては、「聞いていない」「知らされていない」という思いがつのり、最終的には施設側に不利益な情報を隠蔽しているのではないかという不信感を構築することになりかねない。

施設内で発生した介護事故は、施設全体の責任であるという認識で、組織全体で事故を予見し、防止体制に取り組む姿勢が重要である。そのためには、事故に関する情報の収集が必要である。具体的には、「事故報告書」と事故に至らなかったがその可能性のあった出来事（いわゆる「ヒヤリ・ハット報告」）の収集が有益といえる。ただ、この

30) 日本弁護士連合会『契約型福祉社会と権利擁護のあり方を考える』あけび書房（2002年）277頁

ような報告書が当該職員の責任追及のための証拠として採用されたり、職員個人の人々の査定評価に結びつけられることは控えるべきである。職員が上司に報告しやすい環境作りが、多くの報告書の収集につながる。そして、この報告書の分析や対応策が職員全員にフィードバックされ、最終的には、職員間の専門性の向上、質が高い効率的なサービスの提供につながり、そして介護事故の防止にも役立つことができるのである。

### (3) 予見可能性と今後の施設運営について

施設職員の予見可能性の資質・自覚の向上をはかるための恒常的な組織体制を整え、利用者の人権に配慮した姿勢こそが今後の施設運営には求められるといえる。そのためには、本件事案のような事例の蓄積によって施設職員間に介護事故に対する予見可能性の共通認識や合意形成を図り、利用者の人権を尊重したリスクマネジメントの構築が必要であろう。

つまり、食事の安全を配慮しつつも、サービス利用者の属性、その利用者の家族の思いと介護従事者の提供できるサービス範囲を総合的に分析し、利用者・その家族・介護従事者の三者がそれぞれの立場を尊重しながら「利用者や家族の『必要と求めと合意』」に応じて、個別援助方針を立てる<sup>31)</sup> ことが必要である。サービスを必要としている人や家族がどのような人生観をもち、どのような生き方を望んでいるかを分析する視点として、判例が示した視点と枠組みも参考になると言えよう。この利用者や家族の「必要と求めと合意」においても、利用者と家族と施設側という三者の価値基準の相違も認識する必要がある。このことを誤嚥事故の事例に当てはめれば、誤嚥事故をなくし安全確保を重視するために、家族と施設側が流動食の提供など食べる喜びを奪い生きる価値を一切否定すれば、誤嚥事故が起きないことになるが、個人の尊厳そのものを否定することになる。一方で、利用者の残存能力を活かし、自己決定を尊重するのであれば、誤嚥事故の危険性に、よりつながりやすくなる。個人の尊厳と誤嚥事故の予防のバランス感覚をどのように図るかが重要である。このバランス感覚を養うためには、社会福祉に対する人間性、人生観が求められよう。

ジル・ドゥルーズが「生成変化を乱したくなくれば、動きすぎてはいけない」という箴言がある<sup>32)</sup>。動きすぎると他者との接続が過剰となりリスクが高まるため、動きすぎないことが大切であるという戒めの言葉である。過剰接続は自己破壊へとつながる可能

---

31) 大橋謙策「コミュニティソーシャルワークの機能と必要性」『長崎県地域福祉実践研究セミナー報告集』（2006年）42頁。大橋教授は、地域での自立生活の支援を必要としている家族の中には、その家族成員に認知症性高齢者がおり、うつ病の息子がおり、といった多問題を抱える家族に対して、一人のソーシャルワーカーが全体をマネジメントとして援助するためにも、ジェネラルソーシャルワーカーが必要であり、時には、それら多問題を抱えている家族に対し、複数のスペシフィックソーシャルワーカーがチームを組んでアプローチをする場合があるが、基本的には一つの家庭には一人のソーシャルワーカーがジェネラルソーシャルワーク理論に基づきケアマネジメントを行うことが必要である、と論じている。このことは、一人のソーシャルワーカーが家族全体の相談窓口の中心となって各機関と連携を組むことを示しているといえる。高齢者、障害者、児童の問題が複合的に絡みあっている場合には、相談者が各相談窓口にも何度も足を運び相談するという煩雑さを避ける意味でも重要である。

32) 千葉雅也『動きすぎてはいけない』河出書房新社（2013年）64頁

性があるため、部分的な接続、部分的な関係性を保つことがリスクの軽減につながると考えられる。

本件では高級食材という利用者との過剰な接続により、サービスが過剰となり結果的に介護事故が発生したものと考えられる。つまり、過剰なサービスはリスクを高める大きな要因となるのである。しかも対象である利用者が判断能力が低下しているため、リスクが特定しにくく、事故を予見しにくい介護の現場で「管理」責任が問われないようにするためには、「動きすぎない」で、「リスクの予兆」<sup>33)</sup>をいかに把握すべきか、施設職員が介護事故という結果が発生する具体的な危険性を予見することができる予見可能性の資質の向上が何よりも求められているといえよう。

(本稿は、2019年7月20日、大阪市中央公会堂で開催されたソーシャル・リスクマネジメント学会関西部会における報告を一部修正し、記述したものである。)

(筆者は東北福祉大学総合福祉学部准教授 社会福祉博士(東北福祉大学))

#### <参考文献>

- ・大橋謙策「コミュニティソーシャルワークの機能と必要性」『長崎県地域福祉実践研究セミナー報告集』(2006年)
- ・大阪弁護士協同組合『介護事故を考えることになったら読む本 -95裁判例から学ぶ予防と訴訟対応-』(2017年)
- ・亀井利明『リスクマネジメント総論(増補版)』同文館出版(2009年)
- ・亀井利明『リスクマネジメントの本質』同文館出版(2017年)
- ・公益財団法人 介護労働安定センター『介護サービスの利用に係る事故の防止に関する調査研究事業 報告書』平成29年度老人保健事業推進費等補助金 老人保健健康増進等事業(2018年)
- ・千葉雅也『動きすぎてはいけない』河出書房新社(2013年)
- ・日本弁護士連合会『契約型福祉社会と権利擁護のあり方を考える』あけび書房(2002年) 277頁

---

33) 亀井利明『リスクマネジメント総論(増補版)』同文館出版(2009年) 48頁は「リスク感性はリスクに対する刺激や反応であって、リスクや危険をその前兆の段階で把握し、その対応策を講じうる能力である。」を指摘しているが、予見可能性においても、まさに前兆の段階でいかに予見できるかが重要である。

# ソーシャル・リスクマネジメントの観点からみた

## 引きこもり問題

宮 井 隆

### はじめに

筆者は実践危機管理第 33 号において、今後表面化する可能性が高いソーシャル・リスクについて指摘をした。その中の一つに引きこもり問題があった。その後、政府の調査で高齢者の引きこもりが若者の引きこもりより多いという調査結果が公表された<sup>1)</sup>。これは筆者が、引きこもり対策を早く実施しなければ引きこもりの高齢化が問題となることを指摘したことと符合する。そして、引きこもりが重大な社会問題として認識されるような事件が相次いで起きてしまった。もう行政は引きこもり問題に対し、待ったなしに実効性のある施策を実施しなければならない危機的な事態に陥っているのである。本稿ではそのような状況を踏まえ、ソーシャル・リスクマネジメントの観点から、引きこもり問題を検討するものである。

なお、筆者は亀井危機管理論がソーシャル・リスクマネジメントの概念を取り入れたことにより体系的に完成されたと考えている。それ故、本稿においては亀井危機管理論の変遷についても言及し、その体系の中でひきこもり問題を論じたいと考える。

### 1. 内閣府調査からみる引きこもりの現状

今回、引きこもりの問題の調査として公表されたものは、内閣府政策総括官（共生社会政策担当）が出した「生活状況に関する調査 報告書」<sup>2)</sup> というものである。

調査の概要として、1.調査目的、2.調査項目、3.調査対象、4.調査時期、5.調査方法、6.調査実施機関、7.標本抽出方法、8.回収結果、9.性・年齢別回収結果、10.本報告書を読む際の留意点、11.対象者の属性（本人票）の項目が掲げられている。

調査目的としては、社会生活を円滑に営むことが困難となっている子供・若者に対する支援を効果的に推進するための実態調査とされており、平成 22 年 4 月 1 日に施行された「子ども、若者育成推進法」第 17 条における社会生活を営む上での困難の原因究明、支援の方法に関する必要な調査研究の努力義務が示されている。そして平成 21 年と 27 年に実施した子供・若者を対象とした引きこもり調査でその長期化傾向が明らかになっ

---

1) 平成 31 年 3 月に総理府内閣政策統括官（共生社会政策担当）が発表した「生活状況に関する調査報告書」（以下単に「本報告書」という）である。インターネットの政府統計の総合窓口（e-Stat）で、閲覧が可能である。これによれば 40～64 歳のひきこもり状態の人は全国に 61 万 3 千人いると推計。15～39 歳の若年ひきこもり人口を超える事態となっている。これにより従来、青少年ないし若年層の問題とされてきたひきこもり問題は実は高齢者の問題として考えなければならなくなったと言えよう。

2) 前注 1) 参照。

たため、今回 40 歳から 64 歳までの者及びその同居者を対象に調査したものである。

内閣府は、半年以上にわたり家族以外とほとんど交流せず、趣味の用事やコンビニに行く以外に自宅から出ない人を「引きこもり」と定義した。平成 22 年、27 年度の 2 度、若年層（15～39 歳）を対象に調査が行われており、それぞれ全国で 69.6 万人、54.1 万人と推計した。今回はひきこもりの長期化による全体像を把握するため、初めて 40 歳以上を調査したのであるが、自宅にいる 40～64 歳のひきこもりの人数を全国で 61 万 3 千人と推計した<sup>3)</sup>。内閣府は引きこもりが若者特有の現象ではないとしているが、内閣府は平成 22 年の調査でかなりの数の引きこもりを把握していながら積極的な対策を実行してきたのであろうか？ もし、積極的な対策を実行してきたのであれば、それをもっと広く知らせるべきである。例えば、平成 22 年の調査において、引きこもりの方が居て、平成 30 年まで引きこもりが続いていたとすると、平成 22 年で 32 歳であった方までが今回の調査で引きこもりと分類されることになる。高齢者の引きこもり予備軍は連続的に存在しているのであるから、内閣府は早急に実効性のある対策を講じなければならない。

## 2. 引きこもり問題とソーシャル・リスク

では、引きこもり問題はソーシャル・リスクとしてどのように認識されなければならないのであろうか。リスクマネジメントの観点からすれば、引きこもりは家庭危機管理の問題となる。しかしながら、家庭危機管理では解決できない状況が続き、家庭内暴力では収まらず、外部への暴力行為に拡大するケースが増加しているのである。これは明らかに個々の経済主体のリスクの集合体としてのソーシャル・リスクとして認識されねばならない状況になっているといえる。そして、引きこもりのきっかけが、就職の失敗やリストラというケースも多い<sup>4)</sup>。若くして社会との接点が失われることは、本人も不本意であると思われるし、社会としても労働力としての人的資源を無駄に眠らせるという極めて非効率的な状況となっているのである。

筆者は日本が敗者復活を認める社会構造に変革する必要があると考える。新卒者だけではなく、一度ドロップアウトした方々にも新たなチャンスが与えられる社会でなければならないのである。今や日本の大企業でさえ終身雇用は困難になると言い始めている。現在の日本はただただ高学歴を目指しても、それ相応の社会的地位が得られるとは限らない状況となっている。そして、終身雇用を前提に雇用してきた企業は、バブル崩壊後、派遣労働者の比率を高めて非正規雇用を景気変動のクッションとして使い始めた。企業は切り捨てから脱却し、もっと細かな職能性への移行により、敗者復活の対応に力を注ぐべきである。

もし、企業が現状のまま非正規雇用を増やし、一度ドロップアウトした者を排除するならば、経済的不安を抱えた中高年を増やし続けることになる。これは 8050 問題として認識されている問題をもっと深刻にし、生活保護受給者の増加や年金問題を揺るがす問

---

3) 本報告書「II 定義」11 頁。



題となりうる<sup>5)</sup>。また、登校拒否から引きこもりになる場合も多く存在する。このような場合も、その人達が社会から簡単に排除されてしまわないようなセーフティネットを用意することが行政の責務となるであろう。

### 3. 家計危機管理と家庭危機管理

伝統的危機管理論は企業危機管理を中心としており、企業のコスト管理と事故後のファイナンスを主内容としていた。従って、必然的に純粹危険のみを取り扱う保険を中心としたものとなっていた。当時は家庭の危機管理はファミリーリスクマネジメントと呼ばれており、家計危険管理と訳されていた。リスクマネジメントも危険管理と訳されていた。家計危険管理という文字からも分かるように、当時の家庭のリスク管理は家計をリスクからどのように守るかというものであった。家計を破綻させないということが最大の目的だったのである。人生における様々な局面で生じるであろう出来事に対し、保険を中心として、どのようにしてそれに見合った経済的準備をするかという事に重点が置かれていたのである。

しかしながら、経済的に破綻しなくても家庭が崩壊するケースが徐々に増加してきた。わかりやすい例が、共働きの夫婦が仕事に何の問題もなく、従って経済的には破綻していないが別居しているというようなケースである。家計は破綻していないが、家庭は破綻、崩壊しているのである。心の問題はその典型で、そのため我々は家計危険管理から家庭危険管理を経て家庭危機管理へと進んできたのである。そして、この延長線上に危機管理カウンセリング研究所の設立があるわけである。筆者は引きこもり問題はまさに心の問題で、本来ならば危機管理カウンセリング研究所において、もっと深く論議できていたと思っている。この点については亀井危機管理論の変遷をみて頂くのが最も良いと考えるので、以下に亀井危機管理論と引きこもり問題、危機管理カウンセリング研究所として論述する。

### 4. 亀井危機管理論と引きこもり問題

筆者は亀井危機感論がソーシャル・リスクの概念導入により、独自の体系化を図れたと考えている。では、以下に亀井危機感論の変遷とともに引きこもり問題を論述する。

亀井危機管理論も当初はビジネスリスクを中心としていた。しかし、亀井危機管理論はそれまでの保険を中心とした伝統的危機管理論には賛同していなかった。すなわち、純粹危険を中心としたビジネスリスクマネジメントではビジネスリスクには十分な対応ができないという立場をとり、投機的危険をも含んだビジネスリスクマネジメントの体系化を試みていたのである。その後、ビジネスリスクマネジメントにおいて、保険管理型RM、経営管理型RM、経営戦略型RM等の理念型を提示した。そして、クライシス

---

4) 本報告書「Ⅲ調査の結果」71頁<<33【本人票】過去にひきこもりの状態になったきっかけ>>。  
5) 8050（はちまるごうまる）問題。中高年の引きこもり問題で、80歳代の親と50歳代の引きこもる子供の家庭になぞらえた言葉。

とリスクがマスコミにおいて混同使用され、危機管理という訳語が一人歩きしたことを受け、クライシスマネジメントとリスクマネジメントを明確に区別する必要はないとし、従来のビジネスリスクマネジメントに対しては企業危機管理、ファミリーリスクマネジメントに対しては家庭危機管理という用語を使用するようになった。

投機的危険はビジネスではリターンの源泉であるので、投機的危険自体を全面的にRMの対象とすることはできない。そのため亀井危機管理論は投機的危険や動態的危険の原因になるリスクを対象として検討した結果、経営者自身がリスクの根源であるとして経営者の性格リスクを明らかにし、その後、心の危機管理を主張するようになった。この時点で亀井危機管理論はファイナンス以外の非金銭的リスクをも取り入れた体系を有するようになった。その後、ソーシャル・リスクの概念を取り入れ、ソーシャル・リスクマネジメントを提唱した。筆者は個別経済主体がそれらの維持・管理のためリスクをコントロールするのが、企業危機管理、行政危機管理、家庭危機管理であり、個別経済主体単独では対処できないリスクの集合体や巨大な自然災害リスク等社会全体に影響を及ぼすようなリスクはもはやソーシャル・リスクとして捉え、社会全体としてその対処にあたらなければならないと考える。亀井危機管理論はここに矛盾なく、個別経済主体のリスクとそれらでは手に負えない巨大リスク等を包摂したのである。個々のリスクマネジメントに対しソーシャル・リスクマネジメントは補完関係にあり、社会は個別経済主体の集合体としてのリスクが増大した場合、事故となる前に予防策に万全を期さなければならない時代になったのである。すなわち、痛ましい福島原発事故のようなことが二度と起こらないように、予防に全力を傾注しなければならないのである。

従って、引きこもり問題は、本来は個別経済主体である家庭の問題であり、個別の家庭危機管理において処理すべき問題であるが、現状は引きこもりを処理できない家庭が増加し、社会にリスクを生じさせる事態が生じる段階にまできており、明らかにソーシャル・リスクとなっている。これ以上、家族や他の方々の犠牲を出してはならないのである。亀井危機管理論において心の危機管理に対しては、危機管理カウンセリングという危機管理対策を提示している。引きこもり問題も、そういう状況が生じる前にその予防対策を準備し、実行することが重要である。いま、引きこもり問題に直面していない家庭も注意すべき時期にきている。そして、残念ながら引きこもり問題の渦中にある家庭に対しては自助努力も必要であるが、行政が積極的に関与しなければならない。特に、高齢者の引きこもり問題に関しては、本人並びにその同居人が社会との接点を求めながら、どうにもならない状況が続いていると思われるからである。引きこもり問題は重大な局面を迎えている。行政が高齢者の引きこもりが増加していることを認識しているなら、彼らに一刻でも早く外部の居場所を提供しなければならない。そのためには引きこもりの本人や父母の相談を受け、引きこもり家庭を訪問する体制を整えなければならない。幼児虐待を児童相談所や行政、警察との連携で救おうとしているのと同様の組織と連携を必要とするのである。このような形のサポートができなければ近い将来、「孤独

死」がキーワードになってしまうであろう<sup>6)</sup>。

## 5. 危機管理カウンセリング研究所について

本学会のルーツは危機管理カウンセリング研究所であることはご承知の通りである。約30年前のことである。残念ながら、危機管理カウンセリング研究所はシンクタンクとして生き残ることはできなかった。しかし、この時期に心の問題に関心を示したことはすばらしいことであつたし、その後、不登校やいじめの問題が叫ばれはじめ、社会問題化してきたことを思えば、先見の明はあつたと思つている。そして、メンタルヘルスの問題は企業リスクマネジメントにおいても重大な問題となつていった。危機管理カウンセリング研究所がシンクタンクとして存在していればと残念に思う次第である。筆者は今後ソーシャル・リスクマネジメント学会がそれにかわるようなシンクタンクの役目を果たせるようにならないかと勝手に思つている。

iPS細胞でノーベル賞を受賞された山中伸弥教授は、京都大学の敷地内にiPS細胞研究所を創設し所長をされている。同研究所はiPS細胞に関する基礎研究および応用研究を行い、「再生医療の実現に貢献する」ことを理念に掲げている。iPS細胞に関する研究だけではなく、知的財産の管理や規制当局への対応や広報活動も業務の一つとされている。これは山中教授が金儲けではなく、待ちわびている患者さんにできるだけ早くiPS細胞を使った再生医療を行えるようにすることだけを考えているということである。そして再生医療の実現のため、永久的に継続可能な組織を創設したいと考えており、国の助成金だけでは専任の研究者を雇用することができないので、あらゆる手を尽くして金策に奔走されているということである。危機管理研究の場合、純粋な研究を行う場としては日本リスクマネジメント学会がある。それ故、筆者はソーシャル・リスクマネジメント学会がRMのシンクタンクとしてその普及に努めればよいのではないかと考えている。いや考えていた。この考えは危機管理カウンセリング研究所の当時はもっと強かつた。その点の食い違いがあらゆるところで噴出したように思われる。今となつては懐かしい話である。

今はNPOの種々の団体が存在するので、一市民としてそれらを応援したいと思つている。

## むすび

色々勝手なことを書かせて頂いた。私は今、学問は何のためにあるのかということをも真剣に考えている。リスクマネジメントが世のため人のために役にたてることはないのかということである。亀井危機管理論の名を本当に残したいと考えるなら、真剣に考えるべき問題だと思つている。この件は私のような一学会員が考えるべきことではなく、

---

6) 山口大学の山根俊恵教授がこのような問題に対し積極的な地域ネットワーク活動をされている。行政もこれに見習い、新たなネットワーク作りを行わなければならない時期にきているのではなからうか。

会長や理事長に委ねるべき問題であろう。まさにうるさい老兵は消え去るのみと思っている。

リスクマネジメント学会設立当時は色々な先生方との懇親会が楽しみで、学会に毎回出席していた。しかし、懇意にしていた大城先生や関西大学OBの徳山氏も鬼籍に入られた。今はその頃を知っている懐かしい方々と本学会でお会いできることが唯一の楽しみである。皆様方のこれまでのご厚誼に心より感謝申し上げるとともに、今後も学会や懇親会でお会いできることを心より願う次第である。これからも末永くおつきあい頂けるよう、皆様方のご多幸とご健勝をお祈りいたします。

(本稿は、2019年7月20日、大阪市中央公会堂会議室で開催されたソーシャル・リスクマネジメント学会関西西部会における報告を一部修正し、記述したものである。)

(筆者は元関西大学非常勤講師)

## 想定不足を想定外にしないために

ー 自然災害や情報機器トラブル・セキュリティ事故のリスク対応について ー

森田 将寛

### 1. はじめに

2011年3月11日の東日本大震災では、マグネチュード9.0という日本の観測史上最大の地震が発生し、北海道、北陸、関東を中心に最大震度7の地震による直接の被害だけではなく、地震による津波が発生し、青森県から千葉県にかけて津波高さ20メートル以上、河川等の遡上高さ40メートル以上の規模の津波により被害が発生した。また、地震発生後の津波の被害の影響で福島第二原子力発電所では原子炉がメルトダウンし、災害に対する事前の十分な準備ができていなかったこともあり、その後の災害や事故などで被害が発生した場合に「想定外」という言葉が、頻繁に使われるようになっている。

しかし、現実には技術的な面や費用対効果で、すべての状況を想定すること、または想定したすべてに対しての事前準備を行うことは、現実的ではない場合や主に費用や準備期間などの問題で実現が困難な場合などがある。

本来、「想定外」という言葉は、被害が発生した場合の言い訳のための便利な言葉ではない。言い訳のための便利な言葉にしてはいけない。そして、想定されるべきことが実施されていない「想定不足」の言い訳にしないためのリスクの想定とリスク対応が必要となるのである。

### 2. 過去の災害と「想定外」について

1995年1月17日未明に阪神淡路大震災が発生した。当時の地震の震度は「7」であり、この地震は1949年に気象庁震度階級で「震度7（激震）」が設定されて初めて震度7に認定された地震である<sup>1)</sup>。

六甲山の南側に位置する神戸市及び周辺の地域は、急峻な地形と地質の関係で、大雨や集中豪雨によって、今までも度々洪水や土砂災害に見舞われている。神戸市ホームページでは、過去に神戸市で起きた水害(昭和の3大水害)

---

1) 1948年の福井地震の際に一部の地域で家屋倒壊率が90%を超える地域があり、それまでの最大の「震度6」の上の「震度7」が規定された。福井地震の被害としては、「震度7」相当であったとされている。

として、太平洋戦争前の昭和 13 年の「阪神大水害」では、神戸市の中心部である三ノ宮駅前のデパートのそごうが 2 階まで土砂に埋まっている写真などが公開されている。

[http://www.city.kobe.lg.jp/life/town/river/suigaisonae/02kako\\_02.html](http://www.city.kobe.lg.jp/life/town/river/suigaisonae/02kako_02.html)

1995 年当時の神戸市の災害対策は、大雨などの水害や土砂災害を前提にしたものであったため、また、都市部として発展してからは地震による大きな被害が発生したことがない地域であったこともあり、市民も行政も地震による大きな被害は意識されていなかった。

その結果、地震によって広域火災の発生や道路や鉄道などの交通網の寸断や電気、水道などのインフラストラクチャーの停止などが発生して、災害救助や消火活動もままならず、死者 6,400 人あまり、行方不明者 3 人、負傷者 4 万人以上及び 1 千人近くの災害関連死（災害の直接被害ではなく、インフラストラクチャーや物流の停止などで治療が受けられなかった人や水や食料の配給が不十分で亡くなった方など）などの犠牲者が出た。

また、2016 年 4 月 14 日と 16 日に「震度 7」が 2 回発生した熊本地震では、報道などでは余震に対する注意はされていたものの、同じ地域で連続して「震度 7」の地震が短期間で連続して発生した事例はなく、また、熊本県としては過去に大きな地震が発生していなかったことから、大きな地震が少ない地域と認識されていたため、防災対策の一環として企業や工場の誘致が行われていた。熊本地震の「震度 7」の連続は、まさに「想定外」の地震であったと思われる。

### 3. 正しい「想定」とは

東日本大震災の福島第二原子力発電所のメルトダウン事故についての詳細は、「東京電力福島原子力発電所における事故調査・検証委員会最終報告」

(<https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/icanps/post-2.html>)

に報告、公表されている。

震災に関連しては、様々な報道や専門家と称される人たちの「意見」が広まっていたが、同報告書によるとそれらの「意見」の多くは的外れと言わざるを得ない内容が含まれているのではなかろうか。

報告書から適切な「想定」として読み取れる内容としては、次のようなものがある。

① 事故が発生した同原発では、当時の国内及び国際的に必要とされる「想

定されていた知見」に基づいた対策と運用がされていた。

- ②事故の直接の引き金となった状況は、複数用意されていた原子炉の冷却装置の電源が同時に停止したため、炉心溶融（メルtdown）に至っているが、短時間（30分～4時間程度）の停止については電源供給の停止は想定されていた。

上記のことなど、実際に発生した災害と比較して、個別には概ね「想定」された内容であり、複数の要因がそれぞれ「想定」以上の規模で重なったことから、事故に至ったことが読み取れる。悪い要因の多くが重なったこと、即ち「想定外」であったことがわかる。

リスクアセスメントの考え方では、

①想定されるリスクを特定

②特定されたリスクの分析

③分析の結果からの対策（管理策）の選択＝リスク対応

を行う。一部の ISO マネジメントシステムでは、これらのリスクアセスメントの考え方をもとに課題や取り組みの抽出や実施計画を策定している。

後付けになるが、福島原発事故の例について考察をすると、

- ・リスク分析において発生の可能性影響の大きさの評価（脅威と脆弱性）の「想定」よりも、大きな災害が発生した
- ・「想定」した災害が同時にまたは連続して発生することに対する対策や認識が充分ではなかった

ことが考えられる。

#### 4. 想定外が発生する状況について

近年の「想定外」とされる災害、事件、事故、その他のトラブルやトラブルに至らなかった重大インシデントについては、次のように大別されると思われる。

- ①想定を大きく上回る災害の発生、または複数の災害や連鎖的に連続して発生する災害による被害の拡大
- ②人為的要因（故意またはヒューマンエラー）による災害の発生
- ③偶発的・環境的に定期的または条件が揃った場合に発生する災害
- ④事前に発見されている事象や現象が災害などにつながると「想定」されていなかった災害

これらを 2018 年に発生した災害でみると、次のような「想定外」の事例が発生している。

#### ①について

北海道胆振東部地震（9月6日）では、「震度7」の地震に加えて、苫東厚真火力発電所のボイラー管破損を発端として、一部の発電機の停止から、周波数と供給量のバランスが崩れたため連鎖的に他の発電所の発電機も停止した。そのために北海道電力管内の全ての電力の供給が停止して、「ブラックアウト」になった。需給バランスを崩す遠因として、供給量が微調整できない太陽光発電の売電の影響も考えられるとされている。

また、台風21号（9月4日）に関連して、第二室戸台風（1961年）を超える高波と風速により、関西国際空港の高波による電源設備の水没と連絡橋にタンカーが衝突したことなどによる閉鎖や、和歌山県から大阪府南部にかけて建物や道路の倒壊や破損などの被害が発生している<sup>2)</sup>。

#### ②について

次項の説明にあるが、IT関連やICT関連の事件・事故・トラブルが発生している。

#### ③について

平成30年7月豪雨（6月28日～7月9日）では、台風7号と梅雨前線の影響で、気象予報などで事前に災害が発生することは予想されていたが、河川の氾濫や土砂災害などによる人的な被害が発生した。それに加えて、近年の災害時の特徴としてSNSなどを通じて間違った情報が広まったため、支援活動に支障をきたす状況が発生していた。

#### ④について

大阪北部地震（6月18日）大阪府を震源とした地震では過去最大の「震度6強」の地震で、2ヶ所でブロック塀の倒壊により、それぞれ死亡事故が発生した。小学校のブロック塀の倒壊では、数年前から近隣の建築の専門家が建築基準法違反であることを指摘していたが、無資格の教育委員会職員が点検を行い問題なしと判断していた。

これらの「想定外」の災害については、単なる知識不足・知見不足や不注意・意識不足だけではなく、判断ミスや判断する人の力量不足により発生する災害の被害が拡大していることも少なくない。

特に、偶発的や環境的に発生する災害、事件、事故、その他のトラブルについては、多くの場合は事前の「想定」の範囲で起こっており、条件がそろ

---

2) 関西では、2014年以降、台風や豪雨などが事前予想される場合は、鉄道は実際に被害が発生しなくても数時間から半日程度前から計画運休を実施しているため、大変不便な状況にはなるが、大きな人的な被害は少なくなっている。



ったときに起こるべきして起こる災害、事件、事故は「想定外」ではなく、「想定不足」であると判断して、次の災害に備える必要がる。

また、近年急速に発展、普及した IT 関連、ICT 関連の事故やトラブルでは、トラブルが発生してから影響が出るまでの時間的な余裕がほとんどないことなどから、想定した影響の大きさ以上の被害の発生や、被害の拡大につながる傾向にある。

## 5. 自然災害以外の「想定」していても発生する事件・事故・トラブルなど

### ① IT 技術、ICT 技術に関連する「想定外」と「想定不足」

- － 大手通販サイトの改ざん等によるクレジットカード情報などの盗難
- － 不正アクセス、メールの誤送付、書類や USB メモリの紛失、システムの不備などによる誤表示や誤処理、オンラインストレージの誤った利用、パスワードなどの管理不足によるアカウントの乗っ取り、などによる個人情報や重要な情報の流出
- － 電子決済サービスのシステムの不備によるクレジットカードの不正利用や多重決済
- － サーバー攻撃やシステムの不備に対するハッキングなどによる仮想通貨の盗難や消失

などが発生している。

### ② 兵庫県姫路市の化学メーカーのプラント爆発事故

2012年に化学プラントの製造プロセスの不備や、センサー・モニタリング設備の不備、異常発生時の手順の不徹底、アクリル酸とトルエンの漏えい、飛散、流出時の対策と発生時の対応の不備により、プラントの爆発炎上事故が発生し、姫路消防局の消防士1名死亡、負傷者は消防士、従業員に重傷者5名、中等症13名、軽症者18名が発生している。(2018年に判決)

## 6. 「想定不足」を「想定外」にしないための提言

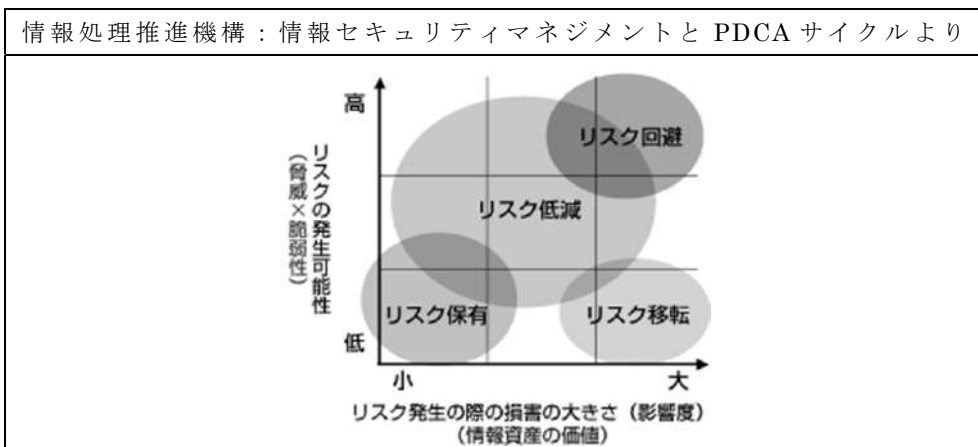
多くの災害の場合は、それまでの事前の対策により発生抑制や被害の低減がなされているが、「想定外」のため被害が拡大していることもある。「想定不足」を「想定外」にしないためには、次の内容が重要だと考える。

- ① 受容してもよい「想定」と、受容できない「想定」の判断を適切にして、必要な対策をする中で「回避（撤退）」の判断が重要である。

一般的に、リスクアセスメントの結果に対して、リスク対応また管理策の選択として、

- ・回避：発生の確率が高く、影響も大きいことから、事業を撤退することなど
- ・低減：発生の確率が大きいことの確率を下げる
- ・移転：発生の確率は小さいが発生した時の影響が大きいことについて、影響を小さくすること（保険、冗長化、代替処理など）
- ・保有（または受容）：発生の確率が低く影響が小さいことについて、何もしないこと、または心の準備だけを行う。

【補足】情報セキュリティに関しては、発生の可能性や被害の大きさに関わらず、リスクの低減が求められている。



② 「自分は大丈夫」、「自分には起きないだろう」から「自分にも発生・遭遇するかもしれない」への認識の転換が重要である。

過去に発生していない、体験していない、というのは全くあてにならない。上記の内容は、適切なリスク評価をせずにリスクを「保有（受容）」してしまっているが、事件・事故・トラブルに遭遇する人の多くは、初めて遭遇している。また、認識不足や誤認識によって発生時の判断や対応を間違えたことで、被害を拡大してしまうことも少なくないと考えられる。過去に発生したまたは他所で発生した事件・事故・トラブル・その他の重大インシデントについては、「自分にも発生・遭遇するかもしれない」と認識して対策をとることと心の準備が必要である。

③自然災害やそれにつながる災害は繰り返し発生していると認識することが重要である。

季節や気象条件などにより定期的や日常的に発生する災害については、

- ・ある程度の影響の大きさを予測できるもの（大雪、台風、干ばつ、猛暑、冷夏、厳寒など）
- ・ある程度の頻度で発生するがピンポイントの予測が難しいもの（ゲリラ豪雨、落雷、雪崩など）
- ・いつ起こるかかわからないもの（地震、落雷、隕石の落下など）
- ・発生した災害に連動して発生が予測できるもの（津波、落雷からの火災・停電など）

について、発生するかもしれないという認識と一つの災害が他の災害につながることの認識が必要である。

④環境や技術の変化に追従することが重要である。

科学的な原因追及や進行状況の判断には多くの異論も含まれているが、気象学的な観測結果によると地球環境の温暖化は間違いなく進行している。地球温暖化は単に気温の上昇からの気象の変化だけではなく、生物生態系、エネルギー、食糧、氷床の融解、地形の変化、など様々な影響が「想定」され、その「想定」から二次的に発生する影響も「想定」されている。

I T 機器や I C T 機器は、日進月歩どころか、秒進分歩で技術的な変化（進歩）をもたらしている。また、I T 機器や I C T 機器の急速な普及やそれに伴う影響により、日常生活に対しても脆弱性が発生し、単に機器の脆弱性の更新や老朽化や機能に見合った機器の更新だけではなく、利用者や利用をしていない周辺の人々の認識をあらためなければ、トラブルや事故につながる可能性が高くなり、発生した場合のトラブルも大きくなる。

人的要因のトラブルや事故は、ヒューマンエラーと故意的な行動が想定されるが、知識不足やモラルの不足に加えて、分かっているはずなのにやってしまう（未必の故意）によるトラブルも少なくない。

これらは、学校教育に加えて、学校教育を受けている間にはなかった変化に対して、なんらかの「生涯」教育が必要とされていると思われる。

⑤日本では、悪いこと（よくない予想）は口に出さない。

日常的に、因果関係はないにもかかわらず、悪いことを想定したり、口に出したりすると、悪いことが起きてしまうと考える傾向があり、口に出すことが憚れる習慣がある（民俗学的には「言霊（ことだま）信仰」と呼ぶそうである。）。

しかし、「口に出さない」＝「想定されない」または「過小評価される」とつながり、適切に判断することを阻害する原因になる。そのため、意図的か無意識はともかく、被害を小さめに想定してしまう傾向が見受けられる。

#### 【例】

- ・福島原発の際に、バックアップ電源の多重化の不備や、数10年～100年ごとに発生している三陸沖地震の津波の高さが過小評価されていた。
  - ・ウイルスチェックソフトは使わなくても自分はコンピューターウイルスに感染しないだろう。
- などがその例である。

## 7. まとめ

「想定外」を「想定不足」としないためには、発生する可能性があるトラブル・事故・事件などは事前の対策が必要（受容できない）ことと、受容できることを適切に判断し、必要に応じて対策を行い、トラブル・事故・事件は自分の身にも降りかかるという認識を持ち、事が起こった時の心構えをする、ということが肝心である。

以上

（本稿は、2019年7月20日、大阪市中央公会堂におけるソーシャル・リスクマネジメント学会関西部会での研究報告を一部修正したものである。）

（筆者は、企業危機管理士、信州大学自然環境診断マイスター、森田環境・情報コンサルタント株式会社代表取締役）

#### 【参照】

リスクアセスメントの考え方を取り入れている、主なISOマネジメントシステム規格

ISO31000:2018 リスクマネジメント-指針

ISO14001:2015 環境マネジメントシステム

ISO22301:2012 社会セキュリティ-事業継続マネジメントシステム

ISO/IEC27001:2013 情報セキュリティマネジメントシステム

ISO45001:2018 労働安全衛生マネジメントシステム

など

以上

# ニッチ戦略とエンゲージメントが織り成す 「オンリーワン成功事例」の考察

浅津光孝

## 1 研究の目的

中小企業の最善の勝ちパターンの一つである「オンリーワン」について、事例を通じてその成功要因を分析することにより、新しい中小企業経営のあり方を考える。

分析の方法については①ニッチ戦略がもたらす中小企業にとっての競争優位性、②労使間におけるエンゲージメントの形成がもたらすイノベーションの促進や生産性の向上、といった「戦略と人的資源管理」の両面からのアプローチを行う。そこから見える今日の成功する中小企業の戦略上の条件、およびこれからの個人と組織の関係のあり方についての検討を行う。

## 2 日本の労働慣行と働く側の意識の変革

令和の時代に入るに当たり、昭和、平成における日本の労働慣行と労使の関係についてまとめてみる。

昭和の戦後において終身雇用、年功制、一括採用という労働慣行が根付いた。その背景となったのが高度成長期における安価で質の高い労働力確保のための働き手に対する長期雇用保障であった。それにより労使の関係は所謂「親子の関係」<sup>1)</sup>となった。

平成にはいり終身雇用や年功制に揺らぎはあったものの、これらは依然として根強い存在である。また一括採用については経団連と大学との間の通年採用に向けた話し合いがもたれているとはいうものの、まだ緒に就いたところである。つまり労使間の「親子の関係」はそのまま平成まで受け継がれてきたのである。

しかし令和を迎える時代となり、働く側の意識の変革が顕著となってきている。2019年の新卒内定者の就職先選定理由は、企業の安定性、知名度を押さえて「自分が成長できる環境がある」が1位となった<sup>2)</sup>。この会社にはいって何をするか(Do)ではなく、成りたい自分に成ること(Be)、つまり自己実現が入社の一歩の目的なのである。もはや親子の関係だけでは働き手をつなぎとめることは出来ない時代に入りつつある。

従って企業側もこれからはトップダウンによる「戦略」に考えをめぐらすだけでなく、「動機づけ」により、働き手が起こすイノベーションや生産性の向上といったボトムアップを促進する必要性が増している。

このことから本論では労使の総意に基づくビジョンを打ち立て、共通の価値観(Shared Value)のもと、イノベーションにより新たな市場を開拓し、オンリーワンとして成功した中小企業事例について戦略と動機づけの双方の視点から考察を行う。

1) 岩本隆『データドリブン人材マネジメント』2019.3.8講演より引用

2) 『進化続ける働きたい会社』(日経新聞)2019.3.22

### 3 事例文：A社が「レトロ印刷」でオンリーワンの地位を築くまでの経緯

#### (1) A社の概要

A社は謄写印刷の醸し出すレトロな（懐かしい感じのする）独特の風合いにより、「レトロ印刷」というデザイン印刷の新たな市場を開拓した。19名の社員は広告デザイナーなどからの転職組みである。社員の平均年齢は27歳、売上高は120百万円である（2013年時点）。

#### (2) 弱点の多い謄写印刷

謄写印刷とは製版工程なしで客からの原稿を直接に感熱紙に焼き付けて1色ずつ色を重ねていく印刷手法である（プリントごっこの原理）。エジソンが原理を発明した古い印刷手法で今は殆ど使われていない。

しかし、一般的なオフセット印刷のような製版工程がなく、初期費用が抑えられるため少量の印刷であっても1枚当たりの単価を安く上げることが出来る（少量印刷向き）。

それを売りに、当初は社長が1人で工場を経営していた。しかし謄写印刷は1色ずつ色を重ねる工程の中で、ズレ、ムラ、カスレが出るという弱点があり、納品時に客からクレームが出るのがしばしばあった。

#### (3) 逆転の発想による「レトロ印刷」の誕生

ところがある日、その欠点の多い謄写印刷が納品先のデザイナーに大へん喜ばれたのである。ズレ、ムラ、カスレがレトロ感を演出して却って面白いというのである。普段、思っていた弱みが客によっては逆に強みになっていた。

さらにその背後には同じ好みを持つ顧客が多くいるはずだと考えた社長は新たな人材を採用し、謄写印刷の欠点を活かして「懐古的な感覚を求める客層」にレトロ感という新しい価値を提供する事業を始めてみた。デザイナー、クリエイターの間で思った以上に大きな反響があり、これをチャンスと捉えた社長はこの「レトロ印刷」に会社の事業を集中することを計画した。

しかし、この頃には従業員を少なからずかかえるようになっており、この業態転換については彼らの意向を確かめる必要があった。

#### (4) 全員の総意の下で「レトロ印刷事業」への集中を決断

そこで全社員を集めビジョンを語りリスクについて十分に説明を行った上で、賛否を尋ねたところ全員の賛同を得ることができた。プロのデザイナー出身の若い社員達はこの創造性があり面白い仕事への挑戦に血をたぎらせたのである。またこの時「仕事を楽しみながらレトロ印刷の価値を届ける」という全社共通のビジョンが打ち立てられた。

当初、同業者の間では謄写印刷という旧式の技法によるこの新市場創造を荒唐無稽な絵空事として恰も風車に突進する現代版ドン・キホーテのように揶揄する声があった。

しかしこれが同社の将来を決める大きな分岐点となった。デザイナーやクリエイターの市場を中心にロコミにより次々と販路を拡大していった。レトロな謄写印刷を売りにしてライバルのいない新しい市場で一人勝ちすることができたのである。

#### (5) オンリーワンのレトロ印刷会社の誕生

また、製作過程における顧客とのやり取りの中でインク量、乾かす時間、刷る順序、

温度、季節など「15項目の顧客満足を高める職人技」を確立した。さらに各職人が持つ知識を共有化することにより組織としての技術力を高めていった。

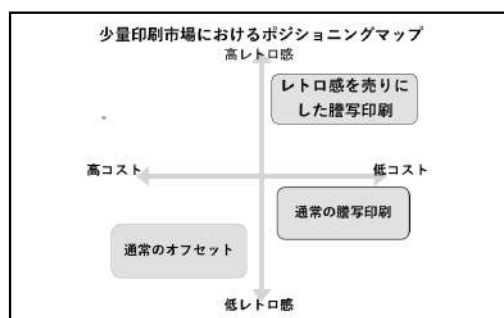
もう他社がたとえ参入してきても、とても太刀打ちできない競争力を保有するようになっていた。レトロな謄写印刷専門の会社としてオンリーワンの地位を築き、さらに現在ではシルクスクリーンを使った印刷や海外市場向け、さらには一般顧客向けの通信販売など BtoC の市場にも販路を拡大していつている。

## 4 A 社事例の成功要因の分析

### (1) 戦略面からの分析

A社独自の「謄写印刷のレトロ感を売りにした安価な少量印刷」というビジネスモデルが、なぜ新しい市場の開拓に成功し、その市場でオンリーワンになり得たのか。各種戦略立案のフレームワークからその理由について考察する

#### ① ポジショニングマップ



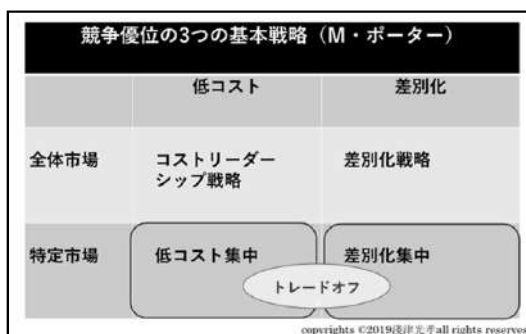
「謄写印刷のレトロ感を売りにした安価な少量印刷」というA社のビジネスモデルを少量印刷市場のポジショニングマップに落とし込んでみた（縦軸：レトロ感、横軸：コスト）。謄写印刷はオフセット印刷と違い製版工程にかかる初期費用が発生しないため、少量ならば単位当たりコストが割安になる。この強みをA社は少量印刷市場で活かすことが出来る（低コスト戦略）。また、顧客のイメージを叶えるレトロ感の演出に高い技術力を持つA社は、単なる謄写印刷に比べ圧倒的な高付加価値を提供できる（差別化戦略）。つまりA社は自社にとって有利な「土俵」を自ら創ることにより、強力なライバルのいない事業を展開していることになる。

なお、ここでドメイン（戦略領域）を明確化するならば、「誰に（市場）：懐古的な感覚を好むプロのデザイナーや一般顧客に対し、何を（製品）：レトロ印刷というこれまでにない新しい価値を、どのように（技術）：職人技の謄写印刷技術やプロデザイナーとしてのセンスの提供により」ということになる。

#### ② ポーターの競争優位の3つの基本戦略

M・ポーターの唱えた競争優位の3つの戦略とは市場における優位性の確保をコストリーダーシップ、差別化、集中化の3つの視点から捉える考え方であり、さらに集中化は低コスト集中と差別化集中に分かれる。

A社の「謄写印刷のレトロ感を売りにした安価な少量印刷」というビジネスモデルを3つの基本戦略の中で分類するとするならば、差別化集中と低コスト集中の2つにまたがることとなる。しかし、ポーターは差別化と低コスト化というトレードオフの関係にあるものを同時に実現することは不可能であるとしており、このことからA社のビジネスモデルはポーターが想定している競争市場の枠外に位置するものと考えられる。



### ③ アンゾフの成長ベクトル論

アンゾフの提唱した成長ベクトル論とは、企業の成長機会模索のための分析的理論である。製品ー市場マトリックスを用いて進出可能な事業の方向をリスクとリターンの関係から検討を行う。



A社は既存技術である謄写印刷にレトロ感を持たせることで懐古的な感覚を求める市場を開拓した。このビジネスモデルを成長ベクトルに当てはめると、新市場開拓戦略をとっていたことが判る。新市場に特化するというハイリスクな業態転換を行ったのであるが、そこには謄写印刷の既存の技術や設備をそのまま転用できることによるシナジーが働いている。

A社のとった戦略は競争戦略ではなく成長戦略そのものであったのである。

### ④ ブルーオーシャン戦略

既存の競争市場の枠の外に出て、ブルーオーシャン戦略の視点から、「業界の常識に何か付加したか」、「業界の常識に何か増やしたか」、「業界の常識から何か除去したか」、「業界の常識から何か減らしたか」の4つのアクションを元に分析を試みた。

a, 付加された価値：メッセージ性のあるレトロな風合い



b, 増やした価値：顧客であるデザイナーのイメージを具現化する提案力  
c, 除去されたコスト：製版工程のコストおよび印刷物に本来要求される完全性、均質性の保持に伴うコスト（ズレ、ムラ、カスレや1枚1枚の風合いの違いは、むしろレトロ印刷の売りである）

d, 減らされたコスト：従来からの販売競争に伴う減収、価格競争に伴う減益  
a, および b, のアクションによりこれまでの業界では考えられなかった価値の提供が実現でき、また c, および d, のアクションにより、これまで業界の常識とされていたコストが削減できた。つまり新しい価値の提供と低コスト化という本来はトレードオフとなるべき2つの戦略を両立させることにより買い手にとって安価で斬新な高い価値が提供された。

つまり、それまでの印刷業界の常識を覆すこのバリューイノベーションによりライバルのいない全く新たな市場が創造され、A社は今現在そのブルーオーシャン市場で「オンリーワン」として君臨している。

A社のとった戦略は「新市場開拓戦略」であるが、この「新市場」は自社にとっての新市場であると同時に業界にとっても手つかずの新市場であったのである。

A社のビジネスは孫子の兵法でいうところの「戦わずして勝つ」の実践である。「戦わずして（大手やライバルとの体力勝負を避けて）、兵力を損耗せず（販売競争でシェアを落としたり、価格競争で利益を減らすことなく）ビジネスで勝利している。

#### ⑤ 「戦わずして勝つ」ことにおける二つの効用

有名な孫子の兵法の一つである「戦わずして勝つ」ことの意義は、敵との直接的な戦闘による兵力の損耗を避けた勝利を理想とするところにある。

これをビジネスの世界に置き換えるならば、「ライバルのいない市場を選び（または創造して）、販売競争により売上げを落としたり、価格競争で利益を減らしたりすることを避けて競合のいない市場で一人勝ちする」、という事になる。これがビジネスにおける「戦わずして勝つ」の一般的に言われる効用である。

筆者はこれに加え、「戦わずして勝つ」には他にも一つの効用があると考えます。ライバルとの競争が激しい市場では限られた時間の中で製品開発を急ぐあまり、現場は業務量の多さ、マルチタスクにより認知資源（情報処理に要するエネルギー）を消耗し創造的発想力を低下させてしまう。

これを避けるためにはじっくりと基礎研究も含めた開発に取り組める環境を確保することが重要であり、この点からも市場競争を避ける「戦わずして勝つ」ことの効用が発揮される。

#### （2）人的資源管理からの分析

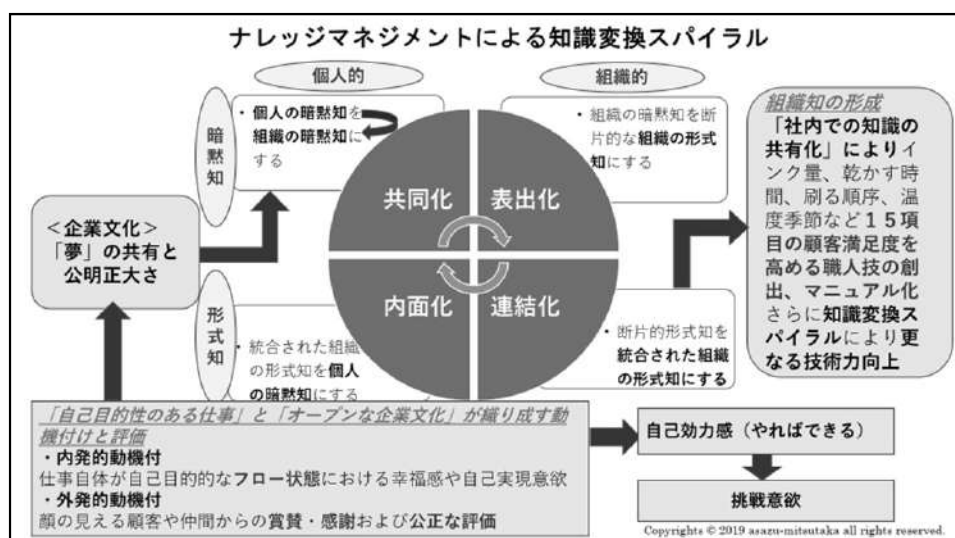
A社は新たな市場を自ら開拓しライバルのいないマーケットでオンリーワンの地位を築いた。そのビジネス成功の要因について次に人的資源管理の立場から分析を試みる。尚、人的資源管理の要素として知識（knowledge）の共有化、公平な報酬（reward）、動機づけ（motivation）の3点から分析することとする。

#### ① ナレッジマネジメントが及ぼした「組織の提供価値向上」についての考察

A社のビジネス成功の背景にはブルーオーシャン戦略による「低コスト化」と「他社に真似のできない新しい価値の提供」の両立によるバリューイノベーションの創造があった。この「他社に真似のできない新しい価値の提供」を行う技術の獲得に当たり、組織の中で何が起こっていたのであろうか。筆者は組織内でナレッジマネジメントによる知識変換スパイラルが組織文化からの好影響を受けながら機能していたと考えた。

・オープンで公明正大な組織文化が知識変換に及ぼす影響

ナレッジマネジメントとは個人が持つ知識を共有化（組織知化）することで、生産性の向上やイノベーションに役立てる経営手法である。ここでは「暗黙知」と「形式知」の間の相互補完・循環関係による知識変換が行われる。この知識変換は共同化→表出化→連結化→内面化の順に展開されていき組織知が発展していく。



・「協同化」のプロセスにおける企業文化よりの影響

この知識変換のプロセス中で企業文化が「共同化」に及ぼす知識変換に着目した。A社の企業文化には「夢の共有と公明正大さ」がある。個人が発案したアイデアや技術は全て社内でも公明正大にオープンとなる。そこには発案者に対する仲間からの賞賛や会社からの正当な評価があり、このことによりA社における個人の暗黙知は全く発案者の抵抗なしに組織の暗黙知に変換されていく。

・「夢の共有と公明正大さ」という企業文化の背景にあるものは何か

「夢の共有化と公明正大さ」という企業文化の背景には「会社の描くビジョンと個人の価値観のベクトルの一致がもたらす強力な心理的エネルギー」、「自己目的性のある仕事におけるフロー状態での仕事もたらす強い動機付け」と「公正な評価」がもたらす会社に対するロイヤルティがある。なお、「フロー状態」および「公正な評価」に関しては改めて後述する。

・「連結化」がもたらした組織知の形成

それまで断片的であった社内の「形式知」が整理、統合され「15項目の職人技（インク量、乾かす時間、刷る順序、温度調整など）としてマニュアル化されて「統合された組織の形式知」が確立した。このことにより、知識変換スパイラルによる今後のさらなる継続的な技術力の向上が期待できる。

② A社内における2つの重要な動機付けの要素について

・内発的な動機付けとしての現場における「フロー状態」について

社員にとって仕事自体が自己目的である「フロー状態」の中で行われており、それが個人にとって強い内発的な動機付けとなっているという仮説を立ててみた。

フローとはアメリカの心理学者 M・チクセントミハイの提唱する理論であり「無我夢中で何かに取り組んでいる時の意識状態で、単なる集中以上にそれを体験した人に何か特別なことが起こったと感じさせる、心と体が自然に作用しあう調和のとれた状態」のことで人間にとって最も生産性の高い幸福感に満ちた精神状態ということである。<sup>3)</sup>

では内発的動機付けのための重要な要素である「フロー状態」が同社の中で成立していたかどうかを検証してみる。尚、検証に当たっては、専修大学教授の上田和勇先生のご著書「ビジネス・レジリエンス思考法」より「フローな状態になるための条件」についての記述（P121～126）を引用させていただいている。

下記の表は「このフローな状態になるための条件」にA社の事例の内容を当てはめたものである。これを元に「A社には動機付けとしてのフロー状態が存在する」という仮説に対する検証を行った。

フロー状態になるための条件とA社の現状	
フローな状態になるための条件	A社の現状
① 組織の目標の明確化	レトロな謄写印刷に特化するという <b>明確なビジョン</b> を示し、 <b>社員全員が賛同</b> した（組織のビジョンと個人の価値観の一致による）
② 自由と責任の付与	多能工として“一人生産”で創作を行っている（製作に当たって <b>各人が自由裁量と引き換えに個々の注文に対する責任を負う</b> ）
③ 挑戦（目標）とスキルのバランス	主に広告デザイナーなどからの <b>転職者を多く受け入れており、彼らはプロとしてのスキルを元々持っていて明確な目標の元で挑戦的な取り組みを行っている</b> ← <b>仕事の内容が明確でミスマッチも少ない</b>
④ 客観的で公正な評価：明確なフィードバック	・優れた仕事に対する <b>オープンな評価</b> や <b>仲間・顧客からの賞賛</b> がある ・仕事自体からのフィードバック（客からの直接の評価、要求）がある
⑤ 誇りと満足感	レトロ印刷という <b>センスや高い創造性を求められる仕事に対する誇りと満足感</b> が内発的な動機付けとなっている
⑥ 内発的な報酬	<b>仕事自体が自己目的</b> であることによる <b>幸福感</b> や <b>自己実現感</b> といった内発的報酬の発生

ドメインコンセンサスもある

上田和勇著『レジリエンス』同文館出版P120～125より①～⑥の条件を引用

上記の表に従えば①～⑥の「フローな状態になるための条件」をA社の現状は満たし

3) 上田和勇(2016)『ビジネス・レジリエンス思考法』同文館出版 P121

ていたことになる。つまり社員はフローな状態のもと、日頃から生産性の高い幸福感に満ちた精神状態で仕事を行っていることになる。

#### ・外発的動機付けとしての「賞賛や感謝」、「公正な評価」について

企業文化である「夢の共有」は仲間意識を育む。優れた作品やアイデアの創造や技術の開発に対しては素直な賞賛が贈られる。また、顧客からは困難な仕事の要求も当然あると思われるが、それに応える事ができれば感謝となってダイレクトに返ってくる。これらの顔の見える相手からの賞賛や感謝が強い外発的な動機づけとなる。

また評価については従業員の大部分が職人であるため数値化することは難しい。しかし公明正大な企業文化はオープンでフェアな評価を形成し「努力や成果が報いられる」環境を育てている。

「賞賛や感謝」、「公正な評価」が外発的な動機付けとなってイノベーションや生産性の向上を促している

A社の「夢の共有と公明正大さ」という組織文化は知識変換スパイラルによる「技術力の向上」を促した。また「知識変換スパイラルのプロセスや技術的な成果」は働き手の「挑戦意欲」や「自己効力感（やればできる）」を引き出し「夢」に向かおうとする企業文化の醸成に貢献している。

このようにA社において、組織のハード面としてのナレッジマネジメントと組織のソフト面としての企業文化はビジョン実現に向けて相互にプラスの影響を与え合っていると捉えることが出来る。

## 5 A社と対局に位置する日本の労使関係の現状について

ここまでの事例分析からA社が小規模ながらも思い切った成長戦略（新市場開拓）によりオンリーワンの地位を築き、知識（knowledge）の共有化、公平な報酬（reward）、動機づけ（motivation）を要素とした人的資源管理によりイノベーションや高い生産性を獲得することができたことが判った。

では少しマクロな視点から日本のイノベーションや生産性について考えてみる。

### （1）イノベーションや労働生産性において低迷する日本の現状とその理由について

日本の1時間当たりの労働生産性はOECD加盟国中20位であり（2017年時点）、その額は米国の66%にすぎない。<sup>4)</sup>

日本の労働者は「勤勉」で質が高いと思われていたのにそれは錯覚で会ったのであろうか。そこには指示を待つ「受け身の勤勉性」や退社時間を遅らせる「見せかけの勤勉性」が見え隠れする。その背景には「労働とは報酬という対価を得るための苦役である」<sup>5)</sup>という日本のサラリーマンを中心とした多くの労働者に定着している従属的な姿勢がその根底にある。

4) 公益財団法人日本生産性本部『OECD データに基く時間当たり労働生産性(2017)』

5) 岩本隆『データドリブン人材マネジメント』2019.3.8 講演より引用

## (2) 日本の経営者に求められるもの

A社のイノベーションや生産性の向上の根本には自己目的性のある仕事への個人の自発的な取り組みがあった。このような「自律型人材の育成」こそがイノベーションや高い生産性を追求する上での重要な解決策となる。

そのためには働き手個人のモチベーションをいかに高めるかがカギとなる。京都の先進的な中堅の機械加工業、HILLTOP 株式会社の副社長、山本昌作氏は著書「遊ぶ鉄工所」の中で「上げるのは生産性ではなくモチベーション、モチベーションが先で生産性はそれについてくるもの」<sup>6)</sup>と論じておられる。なお、同社のモットーは「楽しくなければ仕事じゃない」である。

また、米カミンズ社のアーウィン・ミラー氏は「ベートーベンに第九交響曲を作曲するように命じることは出来ない。何故なら彼自身が作曲したいと強く思ったからこそあの不朽の名曲「第九」が出来たのである」と述べている。つまり、創作者自信の持つ自発的な強い意思があってこそ当時の楽曲の常識を超越したイノベーティブな交響曲が完成したのである。さらに「即ち、ビジネスのリーダーとは部下がベストを尽くすことを可能にする者である」<sup>7)</sup>と付け加えている。従業員がベストを尽くすことを可能にする事こそがこれから求められる経営者の重要な役割であると言える。

## 6 戦略とエンゲージメント

### (1)「組織のビジョンと個人の価値観のベクトルの一致」

いくら良い経営戦略（作戦）を立てても従業員（兵）が動かなければ経営（戦さ）は勝利できない。

A社のドメインは前述のとおり「**誰に（市場）**：懐古的な感覚を好むプロのデザイナーや一般顧客に対し、**何を（製品）**：レトロ印刷というこれまでにない新しい価値を、**どのように（技術）**：職人技の謄写印刷技術やプロデザイナーとしてのセンスの提供により」と極めて明解である。さらにこのビジネスモデルに特化する業態転換について、社員全員の賛同を得たという事実がある。このことにより経営者と全従業員との間に緊密なドメインの浸透（ドメインコンセンサス）が成立していることになる。

また、その「ビジネスモデルに特化する業態転換について社員全員が賛同した」ということは、元々この仕事を行うことに対する個人の強い動機があったことの証であり、さらにその動機はその後の、リーダーによる個人の自発性を活かす仕組みづくりによりフロー状態が起きるまで高められた。

この「ドメインコンセンサス（経営学）」と「強い動機付け（心理学）」の融合は、「組織のビジョンと個人の価値観のベクトルの一致」を生み、そこから「仕事を楽しみながらレトロな価値を届ける」というビジョン達成に向けての強力な心理的エネルギーを発生させた。

6) 山本昌作『遊ぶ鉄工所』2018年ダイヤモンド社 P140

7) Mチクセントミハイ／大森弘監訳『フロー体験とグッドビジネス』2008世界思想社

## (2) エンゲージメントの成立

こうして①ドメインコンセンサスの成立による「共通の目的」の伝播、②「組織のビジョンと個人の価値観のベクトルの一致」による強い「協働意思」の発生、③夢を追求する公明正大な企業文化とナレッジマネジメントが織り成す緊密な「コミュニケーション」、の3要素が揃った。これにより「ビジョンに共感が出来て、働きがいがあり、意思疎通による安心感のある組織」が出来上がった。

ここに個人と組織が相思相愛の関係により一体となって双方の成長に貢献し合う「エンゲージメント」が成立したことになる。エンゲージメントとはバーナードの「協働体系論」が描く組織の在り方を限りなくその理想に高めたものと言える。

尚、慶應義塾大学ビジネス・スクールの岩本教授と㈱リンクアンドモチベーションの共同研究によればエンゲージメントと売り上げ伸長率および純利益伸長率との間には正の相関関係があるとするデータが報告されている。<sup>8)</sup>

## (3) 予想される今後の労使関係の変化

昭和の終身雇用、年功制、一括採用といった労働慣行がそのまま平成に受け継がれ、労使の関係は例えれば「親子の関係」であったことは前述のとおりである。

では、令和の時代に入りこの関係はどのように変化していくのであろうか。2019年の新卒内定者の就職先選定理由を見ると、企業の安定性、知名度を押さえて「自分が成長できる環境がある」が1位である。またリクルートマネジメント・ソリューションズの調査では最近の新入社員の理想の上司の条件は、且つてのトップであった「周囲を引っ張るリーダー」が19.2%に急落しており、若手は上司の指示ではなく「自分の信念」で働きたがっている傾向が窺える。<sup>9)</sup>

このような流れからこれまでの終身雇用、年功制、一括採用の慣行は「就社から就職、より強い動機付けに繋がる評価制度の導入、通年およびジョブ型採用」へと変化する可能性がある。またそれに伴い労使のこれまでの「親子の関係」も例えれば「対等な男女の関係」のように変化するであろう。従ってエンゲージメントの高い会社ほど人材が活かせるようになるであろうし、人材の確保にも有利になることが考えられる。

## (4) これからの中小企業に求められるもの

これからの企業においては「優れた戦略」と「エンゲージメント」の両方の確立が生き残りのための重要なテーマとなる。

即ち、「戦略」としては自社にとっての成長市場（機会）に自社のもつ価値の高い資源（強み）を投入する成長戦略または競争戦略を策定し、また一方で社内の「エンゲージメント」を高めイノベーションや生産性が向上する環境を整えるといった「戦略と人的資源管理の両面の同時進行」が求められる。

8) 慶應義塾大学岩本陸教授と㈱リンクアンドモチベーションの共同研究（2013～2017年、194社に対するエンプロイエンゲージメントサーベイ）より引用

9) 『働き方進化論「熱血を呼び覚ませ」』（日経新聞）2019.4.5

## 7 残された疑問

ところでここで一つの疑問が残る。A社の社長は何故、何もないところから「レトロ印刷」に巡り合うことが出来たのであろうか。その謎を解くキーワードとして「セレンディピティ」について考えてみたい。

### (1) セレンディピティとは

セレンディピティとは「偶然な幸運に巡り合う能力、予想外なものを発見する能力」のことである。

ポストイットの例をとると、「接着剤の合成の失敗を目にしていたスリーエムの研究員が、ある日、合唱の練習中に楽譜に挟んでいたしおりが床に落ちるのを見て粘着性のある付箋の商品化のアイデアを考えついた」という偶然なめぐり合いがある。他の有名な例としてはニュートンの万有引力の発見、レントゲンのX線の発見、フレミングのペニシリンの発見などがある。

セレンディピティのある人の特性としては①好奇心が強い、②子供の心をいつまでも持ち続けている、③自分の好きなテーマのことが常に頭にある（待ち受け状態）、④異分野のものをつなげる直感性が強い、等がある。

### (2) A社の社長の場合

そもそもレトロ印刷を始めたきっかけは、このまま「ただの印刷屋」で終わりにたくない、面白いことをやってみてみたいという社長の「遊び心」であった。ある日、納品先で偶然に謄写印刷の味わいに気づかされ、旧来の印刷技術である「謄写印刷」と「懐古趣味の味わい」を新結合させることにより「レトロ印刷」という新たなデザイン印刷のジャンルを開拓したのである。

### (3) 事実は真実の最大の敵なり

「事実は真実の最大の敵なり」。これはドン・キホーテをミュージカル化した「ラ・マンチャの男」で風車を敵の巨人と思いつみ突進する主人公がクライマックスで発する有名な一節である。

常識に捕らわれない心が偶然な「レトロ印刷との出会い」というセレンディピティを呼び寄せた。さらに全社員で「仕事を楽しみながらレトロな価値を届ける」という自分達の理想に向かって勇敢に挑戦していった。

風車が敵の巨人に見えた（夢が真実として見えた）騎士が、風車が風車にしか見えない（事実を事実としてしかとらえられない）世間の常識に勝利したのである。

凡庸な人々にとっての最大の敵は常識の枠に囚われ、あるべき自分を見失った自分達自身であった。

## 8 これからの成功する中小企業のあり方について

ここまでA社の事例を元にその成功要因を分析することにより、これからの中小企業のあり方について「戦略と人的資源管理」の両面から検討をおこなってきた。そこから見てきた中小企業にとっての生存競争に打ち勝つための方策は①ニッチ戦略がもたらす中小企業にとっての競争優位性、さらには成長戦略によるブルーオーシャン市場の創

造、②労使間におけるエンゲージメントのもたらすノベーションの促進や生産性の向上、を両立させることである。ライバルのいない市場で、のびのびと個人と組織が相思相愛の関係で双方の成長に貢献し合う。そのためには③常識に捕らわれないアイデアの発想と自社にとっての成長市場に一步踏み出す勇氣と決断力が必要である。つまりオンリーワンを目指すならば常識を打ち破り誰もいないブルーオーシャンに飛び込むための「知恵と絆と勇氣」がいるということである。

次世代を担う中堅上場企業「NEXT1000」の中で、直近の通期決算をもとに「従業員1人当たりの営業キャッシュフローの5年平均」を調査したところ、規模が小さくても、独自の視点で新たな市場を切り開いている企業が上位に並んだ（日経新聞（日刊）2019,3,26「NEXT1000 1人当たりキャッシュフロー」より）。

「戦わずして勝つ」。それは現代の中小企業にとっての最善の勝ちパターンである「オンリーワン」の戦略そのものなのである。

「知、情、意」、即ち「知：優れた戦略」、「情：労使間の絆」、そして「意：自らのビジョンに向かって進む勇氣（意欲）」がともにバランスよく共存し相乗効果を生み出す状態を作ることこそが、厳しい環境の中、中小企業が勝ち残るために望まれる姿であると考える。

（本稿は、2019年5月18日、タワーホール船堀で開催されたソーシャル・リスクマネジメント学会関東部会における報告を一部修正し、記述したものである。）

（筆者はSRM学会評議員会副会長、中小企業診断士、企業危機管理士）

#### 【参考文献】

- ・岩本隆『データドリブン人材マネジメント』2019.3.8 講演
- ・上田和勇『ビジネス・レジリエンス思考法』2016 同文館出版 P121
- ・山本昌作『遊ぶ鉄工所』2018 ダイアモンド社 P140
- ・M・チクセントミハイ(大森弘監訳)『フロー体験とグッドビジネス』2008 世界思想社



# 酒気帯び運転をめぐる認識とリスクマネジメント

山田 秀樹

## はじめに

昨今、航空機を操縦するパイロットの酒気帯び操縦について多くの報道がなされています。この酒気帯びの数値においては内規基準の設定経過もあるようですが、それらを含め安全操縦ということに関しての操縦・運転という概念からの問題は相当広範囲に捉えて検証していく必要があります。

その中では、空を飛ぶものばかりでなく、列車・電車、車といった陸上における運送に携わるもの、海上などの海や河川において運航する、船舶・ボート・潜水艦といったものが考えられます。まさに特殊技能・資格を持った操縦・運航技術者が運航する陸・海・空の乗り物です。この操縦などにおいて、特に問題となるのは、運転といったものが、常に公開状態でないことに端を発するということが考えられるのではないのでしょうか。問題の所在がここにもあるように考えられます。

すなわち独自の世界・範ちゅうにおいてその営業なりが運営されている閉鎖的な部分が、他の基準等を受け入れないところではないかと思えます。仮に受け入れたとしてもそれを検証するについての「実害が生じない」との認識の状態におけるリスクマネジメントの意識はかなりレベルが低いと思われれます。

組織（会社）運営というものを想定し、何のための安全点検なのかという観点から、現実の業務などを推進していることからの考察をしていきたいと思えます。

## 1. 実害の捉え方の誤り

### (1) 誤った実害の概念

ここでいう実害とは、旅客などを輸送する航空機・船体・車両が正常な運転範囲を逸脱して、いわゆる「事故」を惹起することを意味しているように思われます。したがって外見的にはなんら不備が生じていない状況をいいます。実害というからには、乗客がケガをする、生命の危険に陥るような状況が想定されているものと受け取れます。この実害とは利用者個々人の不安も含まれるという意識が感じ取れないところです。

### (2) 真の実害の意味

問題とすべきことは、外見的に「事故」という現れ方をしていなくても、飲酒などによって正常な判断を妨げる危険性、不時の場合の対応ができるかどうかという不安、安全に100パーセント配慮されているという安心感を阻害するといったこともすべて乗客等に対する不安など精神的なものを含めて「害を与えている」「実害が出ている」事柄であるということです。

これらが当事者としてリアルタイムに感知されなくても、大きな不安や危険行為として認定されるべきものでしょう。まさに、これらをひっくるめて「実害が発生している」

といわざるを得ません。

企業（組織）の対応のスタンスは、表面的には内規などの厳しさを制定する動きや事故防止の実践方法を示唆しています。しかし、対応の様子からは、現に安全がどれだけ脅かされたのかを問いたいというような根源的問題を捉えていないと思われるところが見受けられます。真摯に反省し改善策に向かっていないのではないかと思います。

「今現在、大事故は発生していない」、ということを大前提として、事の重大さ、根源的問題に取り組むことの認識に温度差が感じられます。

## 2. 自動車運転にかかるアルコール値の設定経緯

一般的な自動車運転についての危険・被害感覚から考えて見るとわかりやすいと思います。ただし、人の体内の保有するアルコールがどのように人の行動や注意力に影響するかという根本議論にまではここでは踏み込みません。

アルコールが人間の行動・注意力などにもたらす影響については議論の機会を他に譲りますが、自動車についての安全操縦・運転に影響することを共通認識とした上での、規制基準についての考察をしていきたいと思います。

### (1) アルコール基準値の制定

アルコール基準値というと、自動車運転者に対する飲酒運転の罰則が代表的なものであろうかと思います。国民皆免許時代ですから飲酒運転の禁止については高い関心があります。このアルコール基準値はどのように設定されてきたのかということから考察していきたいと思います。

自動車のドライバーの基準値は道路交通法（施行令）において、当初、呼気1リットル中0, 25mg保有のアルコール値でした。それが飲酒運転による悲惨な事故の発生等時代の経過を経て0, 15mgに改正（血液1m<sup>3</sup>につき0, 3mg・道路交通法施行令第44条の3）されました。

飲酒運転取り締まりの際、アルコール保有値を測定する飲酒検知は、当初検知管（北川式）という棒状のもののみを用いて、どの部分まで筒内の薬品が変色するかという測定方法です。

その方法は、一旦、水でうがいをした運転者の呼気により膨らませた風船から測定機器に呼気を吸引するポンプ式機材による検知で、ポンプに差し込んだ棒状検知管の薬剤が変色することでアルコール値を立証するというものです。測定の実務からすると、変色度合いでもって判定するので本来の値より必ず低く検知（視認）されることとなっていました。疑わしきは測定値として低く特定するということです。それが機械式の測定となると、微妙な値の特定ではなくデジタル表示において測定票に印字されるということから、より視認性の明らかな数字として測定できることとなりました。

いわゆるアナログとデジタルの表示の相違といったことでメーター測定という分野が切り替えられてきたということです。

ここで、0, 25mgという値ですが、どの位の飲酒量を想定しているかということです。これについてはビール大ビン（633CC）一本を飲んで出る値ということが例示として定着していました。しかし、実際にはこれより飲酒量が多くなければこの値はでないとい

うことが言われていました。特別の場合を除き0, 25mgを超える飲酒というのは酒酔いから泥酔への移行の数字でした。それほど飲酒について寛容であったのかといわれても仕方ありません。

なぜそのように高い数値を当初の基準としたかについては、社会風習としての結婚式の三々九度、建物の棟上げ式、祭礼、地域の伝統的催事などでの飲酒の風習・慣習を鑑み、それらの行事に仮に参加し儀礼中の一環としての「お神酒」などをいただいたとしても達しない数値を慎重に割り出したものなのです。

#### (2) 絶対的禁止の立場に戻る

飲酒運転の認定は本来飲酒の量の多少によってその運転技能や注意力に影響を与えるという危険度合いをはかるものではありません。

しかし、車社会の進展・免許人口・車両数の増加が続き、ドライバーによる飲酒運転の増加による死亡事故、重大事故、ひき逃げ事件が続発するなどしました。これらの事故違反を犯した運転者の飲酒状況を分析すると、当時の0, 25mgという取り締まり基準値に達しない飲酒運転者も多く存在し、いわゆる飲酒をしての運転の習慣化や規範意識の低下が著しいということが明らかになってきました。飲酒のもたらす様々な生活行動においても、それが許容される範囲が広いという点から、日本は飲酒に寛容な国だともいわれてきました。

飲酒が運転にもたらす影響の大きさは叫ばれるものの、具体的な指摘よりも、飲酒しての運転という習慣性の問題、安全に対する意識や交通マナーの欠如によってもたらされる危険性に議論が及んでいました。飲酒運転の禁止は体内のアルコール保有量による意識と行動を相対的に規制するというのが本来の趣旨ではありません。酒気を帯びて運転することそのものの禁止なのです。

そこで規範意識の低下にスポットを当て、道路交通法の基本である第65条第1項「何人も、酒気を帯びて車両等を運転してはならない」の絶対的禁止の原点に戻り、飲酒しての車の運転が常態化している現状をとらえ、「少しでも酒を飲んで運転してはならない」との基本において、飲酒運転にメスを入れる改正となったわけです。

酒気帯びの値、危険運転の法律の施行、罰則の強化など多くの対策が少しずつではありますが進んでいるところです。

今や色々なメーカーのアルコール検知の機器が登場し一般的にも普及してきました。自らが測定し、おおよその値を知ることのできる性能までレベルアップしたものが用途に応じて使われているところです。

### 3. 各運送機種等の操縦・運転業務の隘路

#### (1) プロ意識の希薄化

航空機にしても船舶にしても列車にしても、その操縦状態を衆人環視の中においていないということがまずはチェックを甘くしている原因として考えられます。特別の資格を取得し、高性能機器による操縦でもって運航がなされるため、プロとしての誇りや、業務の公共性の認識、あるいは向上心がなえていくというマイナス面が出てきているのではないかと思います。

#### (2) 自動運転システムの進展

特別な技能ではあるものの、個々人の判断が常に要求されない自動操縦・運転状況の範囲も多くなっているため、注意力に過信が生じ、修正能力を発揮する機会が減ってきていることなど五感の作用を必要とする場面が少なくなっていると思われる。

### (3) 閉鎖された勤務場所

早朝、深夜、当直部制等、ストレスのある勤務時間編成であるとともに外部から閉鎖された環境にあり、環境の変化が少なく、そのことが緊張感を持続するにより難しくなっている勤務環境となっているのではないかと思います。

### (4) 切磋琢磨する関係性が低い

一つのチームとしての運用では、上司・先輩といった経歴などの優劣、スタッフの人間関係に縛られ個々人の操縦・運転状況を指摘するなど、重要事項を共有することができなくなっている可能性があります。すでに選ばれた少数精鋭の個々人の集まりということです。

熟練を要する判断力、技能が必要とされるという性質上、先輩・後輩、上司と部下の立場が優先され、仲間としての上下関係、人間関係を保とうとする事なかれ主義が芽生えやすく、その場が収まればいいとする姑息な意識、安易な考え方に陥りやすいことが考えられます。

### (5) 組織に提言するパイプが詰まりやすい

個々人の技量に現場の運営が任されることから、組織としての問題点を挙げるパイプが徐々に機能しなくなり、総合的・客観的管理が難しく、現場任せが常態化しているところに問題があるのではないかと思います。

そうすると、現場として日々の業務に追われての流れであるので一旦立止まり業務の見直しを行う、という冷静で攻めの管理をしていくことが困難にならざるをえない状況ではないかと思います。

## 4. 外から見える安全対策の必要性

### (1) 報告しなければ分からないという問題

まずは、自動車運転との相違から考えてみましょう。個々人の行動意識と自己責任という点では、自動車運転者は公道を走行するところから、周囲の目に監視もされており、飲酒による違反、事故については自己責任が明確になっています。事故率などからも危険性の高さも周知されているところです。

国民皆免許時代の中で、本来許認可の許可という運転免許証の取得といったものが、取得していない人は異例という状況で、特定の場合に禁止を解除し運転技能を認めるというものではなくなりました。

しかし、航空機、船舶、列車といったものの操縦・運航は一般の人が簡単に取得できるものではなく、その特殊性や高度な技能などの要件が認められるところです。そのことが特権意識を生んでいるとあっては本末転倒です。誇りと特権意識は一体とならないものです。客観的に評価されないということは一種特殊な領域が出来上がっています。

また、飲酒が問題とされた事案での報道では、飲酒の時間的基準を破った上位の立場にある者、下位の者との入れ替えた検査値を提出し、検査を逃れているといった、「替え玉」を行っているなど、まるで幼稚な「違反隠し」をしていることも明らかになりました。こ

のような内輪の話として片づけられるのがいわば特殊な世界です。

その特殊な世界でのできごととしても、報告しなければ他の者は分からないということになってしまっているのです。

## (2) 公共性の認識

身近な例としてのマイカー運転についても、これは公共性を帯びていることは周知のことです。運転そのものが、業務上過失致死傷罪（刑法第211条）に当たる「業務」として解釈され適用されていることからその反復継続性が認められているところです。

ましてや公共交通輸送手段として捉えられる、電車・列車、バス、タクシー、航空機、船舶においては、事故時等における被害の重大性は周知の事実です。これらから考察しても、この社会的な安全対策の認識にまで「運用システム」としては及んでいないのではないかとこのことを感じずにはられません。

すなわち、安全管理に対しての「個人判断の尊重」伝説から抜けきっていないということが考えられます。管理として入っていけない領域が未だに存在していると考えざるを得ません。高度の運航技術者はマイカー運転者の注意義務より高いレベルであることが求められていることは間違いありません。

何の為に仕事をしているのかという原点回帰に解決の具体策があるといっても過言ではないでしょう。

## 5. 事前防止対策

先述の「何のために仕事をしているのか」「誰の為に仕事をしているのか」ということから思いを巡らすことによって、個人の尊重と組織としての管理の融合性ということが表れてきたと思います。

個人の技術任せ、カリスマ性の尊重、現場の判断の尊重ということは、一つの管理手法としては生きるものですが、組織管理としてより公共性の高いものについては、客観的管理、即ちリスクマネジメントが必要とされることは自明の理です。

### (1) 組織として一貫性を持った防止対策の設定

ここでは、当面の施策を求めるものではありません。場当たりに急場をしのぎ、世論の批判を当面回避するための施策は求められていません。

未来永劫として安全の確保が分かりやすく透明性を持ったものとして受け止められることが大切です。それがより簡潔に納得できるものであることしか説得力を持たないでしょう。まさに客観性を持ち、施策としての一貫性をもって、組織において十分に検討されたものが真の対策として継続され効果を表していくことでしょう。

### (2) 個々人に判断を委ねる方策からの脱却

知識・技能の専門性、特定部門といったことから当事者の意識が管理される領域に入っていけるかということにかかっています。職業の社会的地位も含めて、あくまで自己責任としての任務の遂行を目指すことと、組織管理の網の中に入ることができるかという力関係のバランスは微妙な線引きとなっています。

やはり個々人の責任と特権意識のバランスが正常でないところからの安全神話が崩れているわけですから、自己判断を超える機能に伏するというシステムにしなくてはならないでしょう。崇高な責任と驕り高ぶることのすみ分けを明らかにすべき状況にあります。

プライドを持つことと、天狗になることとの評価の違いです。

### (3) 真剣な意識改革

上述の旧態依然と続いてきた伝統と思われる手法での安全についての形式的審査(チェック)を改善することが重要な起点です。実害が出るのか出ないのかといった価値判断に傾くことほどリスクの大きいものではありません。この期に及んでは真剣な意識改革についてのしっかりとしたプログラムを設定し、客観的で直接的な審査を内部の実施ではなく、外部実施も視野においていかに行っていくかを問われるものです。

昨今のメディアの報道状況から見ると、まだまだ真剣な議論が尽くされていないと評価すべきでしょう。

## むすびに

今までは特殊技能の分野はある種の「聖域」であって、他の者が侵すべからずという不文律が定着していました。いわゆる予防的リスクマネジメントの概念すら考えられていない領域であったと考えられます。

この不文律の定着に至る過程をたどると、システムの完備があつて安全がすべて保たれてきたのではないことが上げられます。まさに個々人の良識・高い意識のもとに規律が保たれてきたことが大きいと考えられます。この部分には一定の意義は認められます。

しかし、今後は体内のアルコール保有チェックについて特例を置かない(例外を認めない)という一律性の確立において安全管理を推進していくということを先ず徹底すべきです。

そのための体制を確保し、確実に点検を実践していくというのが根源的対策であると思われれます。特に公共性に関わるものについては、ヒューマンエラーの可能性を容認するチェック体制は根絶しなければなりません。万全を「目指す」というのではなく、万全「以外のものはない」という選択肢です。

自分を律するというを始め、今日まで諸外国から注目されてきた「日本人の持つ勤勉さ」を生み出してきた(いる)ものは何かということを今一度振り返る必要があるのではないかと思います。

まさにアナログ的な「ふりだし」に戻る形が最良ということをも身につまされた一連の事案であると思えます。

(本稿は、2019年7月20日、大阪市中央公会堂会議室で開催されたソーシャル・リスクマネジメント学会関西部会における報告を一部修正し、記述したものである。)

(労務管理士、家事調停委員)

### 【参考文献】

「注解道路交通法」 道路交通法研究会・立花書房・平成29年版

「勤勉の哲学」 日本人を動かす原理・山本七平PHP研究所・昭和54年版

## 第 2 部 【会員のページ】

（第 2 部は会員の他の学問分野（人文科学や自然科学など）の論稿、随想、旅行記などを掲載いたします。これら論述・分析・意見などは執筆者個人に属し、当学会とは関係ありません。）

### 目 次

霊魂のリスクマネジメントーこの世のリスクと

あの世のゲイン・・・・・・・・・・南方哲也(115)





# 霊魂のリスクマネジメント

この世のリスクとあの世のゲイン

元長崎県立大学 南方 哲也

はじめに .....	- 115 -
1. 危険の確認.....	- 115 -
2. 現象界（地球上）のリスク .....	- 117 -
3. 坐禅和讃（白隠禅師） .....	- 118 -
4. 人間の生まれ変わりのメカニズム .....	- 120 -
5. 霊魂の旅路 .....	- 122 -
6. 危険処理手段の選択と実行 .....	- 123 -
むすび.....	- 125 -

## はじめに

リスクマネジメントにおいては、Plan(計画)→Do(実施)→Check(検討)というマネジメント・サイクルを応用した、リスクマネジメント・サイクルに従って危険管理機能を遂行します。すなわち、①危険の確認、②危険の測定、③危険処理手段の選択→④危険処理計画の実行→⑤結果の検討という手順で危険処理を行います。

ここで注意しなければならないことは、ここでいうリスクとは地球上の物質界におけるリスクであって、この範疇を地球から宇宙にまで拡大するとリスクマネジメントは科学としての範疇からはみ出してしまい、学問の分野からもはみ出してしまうことになるのです。

しかし、今回私はあえて、この範疇を広げ、リスクマネジメントの手法に従って、宇宙に於ける人間（正確には人の霊魂）のリスクマネジメントについて考察したいと

思います。

ここで、リスクの範囲を宇宙規模に広げる前提として、人間の本質を肉体という自然人ではなく、霊魂という気体であると定義づけたいと思います。この点は後程詳しく述べますが、人は現在宿っている肉体の外に2つの体、すなわちアストラル体とメンタル体をもっており<sup>1)</sup>、死ぬことによって肉体がなくなっても、これらの2つの体を纏って、人間の本質である霊魂は消滅することではなく、久遠の生命を生き続けて、進化向上をつづけるということをこの報告の前提としたいと思います。

## 1. 危険の確認

私たちがこの地球上に人間として生を享けた時にもつ危険とは何でしょう。それは消極心を持つということではないでしょうか？そのことについては、そもそも私たち

---

1) この2つの身体は、オーラーとして肉眼で見ることができます。

の靈魂がこの地球上に生まれてきた経緯を知るとそのことが鮮明に理解できます。

アダムスキーというUFOコンタクティーが、UFO(宇宙船)の中で、土星人の聖者から聞いたという話によると<sup>2)</sup>、

「太古の昔には他の惑星にも神性なる法則に従わずに、エゴの心で他者を支配しようとした困った人たちがいました。説得にまったく耳を傾けようとしない彼らを拘束するわけにもいかなかったのです。そこでその頃、自然変動がおさまって再び生息可能な場所となった地球に、彼らをまとめて移送することになりました。文明の利器などはいっさい与えずに、それまで得てきた知識で一から出直すことで、自然に沿った生き方をしてくれるように願っていたと言います。

そして、彼らが地球の種族の祖先となりました。つまり聖書でいうところの<sup>だてんと</sup>隋天使<sup>3)</sup>の正体なのだそうです。しかし、かれらは見放されたわけではなく、その後も他の惑星からさまざまな教師たちが地球を訪れて啓蒙を続けました。イエス・キリストと呼ばれる男性もその一人であったといえます。

このように見てくると、聖書におけるアダムとイブの伝説もよく理解できます。

すなわち、キリスト教の創世記には、次のように書かれています。

「悪魔ありき、蛇のごとし、従容として女に告げて曰く、汝等よ園中に善悪を知る樹あり。依ってその果実を食すべし。而して、之を食すれば、汝等の目忽ち開けて、

神と同一の智慧を得べし」と。

女はこの言葉を聞くと、たちまち欲望を生じ、自分の知恵が神のようになって欲しいと願い、悪魔に言われたとおり、その善悪を知る樹の果実を食べ、男にも勧めたのです。そして、男も女の勧めにしたがって、これを食べました。すると、悪魔が言ったとおり、二人の目は、たちまち開けて知恵が直ちに出てきました。そして初めて、各自が裸体であることを知り、木の葉を衣裳として、腰にまとったのです。

ところが一夕、神が園中に現われたとき、二人は怖れを抱いて隠れました。

神は言われました。「お前たちはどこにいるのか。誰がお前たちに裸であることを教えたのか。お前たちは、私との約束に背いて善悪を知る樹の果実を食べてしまった。故に、お前たちは今後、自ら労苦して食べものを得なければならない。そればかりか、死ぬことも免れることができない。そして、女は男に従い、子供を産んで育てなければならない」と。そこで、神は二人を園中より追放して、生命の樹に再び近づくことができないようにしました。

これが聖書に顕された原罪思想の原点であります。一般にキリスト教においては「あなた方はもともと罪を犯したのだから、神に祈り、謝罪しなければならないと教えま。敬虔なキリスト教徒はそれを信じ、教えられた通り、ことあるごとに神に祈りを捧げます。しかし、理性的な人たちは「私は何も罪を犯していない。それなのに何故神に謝り、お祈りしなければならないのですか？」と原罪思想の考え方に疑問を抱きます。中には「この原罪思想が理解できないからキリスト教を信じない」という人すら

2) 『アダムスキーの謎と UFO コンタクティ』 益子裕司著、学研、35 - 36 頁。

3) 隋天使とは、天使の身でありながら天界を追放された天使達の事で、追放された天使が悪魔になったとされています。

いるのです。

しかし、この原罪思想の原点が、先に述べたアダムスキーが土星人の聖者から聞いたという話にあるように、地球の人類はもともと他の惑星において神聖なる法則に従わなかったエゴの強いどうしようもない人々、すなわち、靈魂が地球に送り込まれたのだから、その罪を償うために地球上で精進しなければならないのだと考えると理解が進みます。

私は数年前に囲碁の同好会の人たちと一緒にオーストラリアへ旅行したことがあります。向こうで現地の囲碁愛好家との間で懇親試合をするのが主な行事でしたが、その合間にメルボルンの街を観光しました。その時のバス・ガイドの説明に次のような話がありました。「この町へ来られると、ちょうどイギリスにきたように感じられることと思います。それは数世代前にイギリスで罪を犯した人たちが、その罰としてこのオーストラリアに送り込まれて来たのです。オーストラリアはもともとアブリジニという原住民の住む島でした。アブリジニは非常に靈的に進化した種族でした。例えば、彼らは電話がなくても、遠くにいる友人とテレパシーでコミュニケーションをすることができました。しかし、イギリス人が来て国造りを始めるとともに彼らは町に住めなくなり、アメリカにおけるインディアンと同じように、今では隔離されて生活しています。このように、地球上において

も、罪人を他の国に送り込んで、その地で国造りをさせるようなことが行われて来たのですから、広い宇宙においてエゴの強いどうしようもない罪人を、他の地球という惑星に送り込んで来たという話には信憑性があります。

## 2. 現象界（地球上）のリスク

それではまず、地球人類の祖先が宇宙の他の惑星において犯したとされるエゴという罪はどのようなものだったのでしょうか？

これは分かりやすく云えば、消極心をもつということです。もともと宇宙には2種類の気があります。1つは創造の気であり、もう1つは破壊の気です。宇宙は創造と破壊を繰り返すことにより、進化、向上していきます。分かり易くいえば、新陳代謝ということです。古いものを壊し、新しいものを作るという作用です。この新しいものを創る創造の気というものが、人間の心に入ると、積極心となり、建設的作用を行います。これに対し、古いものを壊すという破壊の気が人間の心に入ると消極心となり、破壊的作用を行います。ヨガではこの消極心のことをマナ識（悪魔の心）と云い、積極心のことをアラヤ識（本心・神の心）と云います。消極心と積極心についてそれらがどのような心かということについては図表1の通りです。

図表 1 消極心と積極心

### イ. 消極心・否定心

憤怒、恐怖、悲観、苦勞、心配、憂愁、煩悶、懊惱、迷妄、憎悪、怨恨、嫉妬、復讐、排他、嫌忌、誹謗、猜疑、邪推、焦慮、貪欲、失望、落胆、不平、不満、自暴、自棄、讒誣、中傷

## ロ. 積極心・肯定心

感謝の心、歓喜の心、明るい心、朗らかな心、生き活きとした心、勇ましい心、正直な心、親切な心、愉快的心、正しい心、強い心、尊い心、清い心、誠意、愛する心、思いやり、慈しみ、調和のとれた心、真実の心、善良な心、美しい心

人の靈魂が宇宙に誕生したのは宇宙の進化と向上を助成することがその目的だといわれていますが、分かり易く云えば、その目的を成就するには如何なる場合にも積極心で活かなければならないということです。

人間の本心は元々神と一つのもの(ワンネスといいます)ですが、地球上では肉体というものに宿ったために、肉体を守ろうとする本能心というものが作用します。それがエゴと呼ばれるもので、本来の人間の心である靈性心の発現を妨げているのです。ですから、簡単に言えば、人が本来の生き方をするためにはエゴの心を除去しさえすればよいのですが、それが中々難しいのです。人の靈魂はそのようなエゴの心を取り除くために、何百回もの転生を繰り返し、努力に努力を重ねて行くのです。どのように努力を積み上げていくのかということをお分かりいただくために、白隠禅師が作った坐禅和讃を紐解いて見ましょう。

### 3. 坐禅和讃 (白隠禅師)

私たちがお寺で法事などを行う時に、必ず読まれるお経に坐禅和讃というのがあります。これは白隠禅師が創ったものです。

「衆生本来仏なり 水と氷の如くにて水を離れて氷なく 衆生の外に仏なし 衆生近きを知らずして 遠くに求むる果かなさよ 例えば水の中に居て 渴を叫ぶがごとくなり 長者の家の子となりて 貧理に迷うに異ならず

六趣輪廻の因縁は 己が愚痴の闇路なり 闇路に闇路を踏みそえて いつか生死を離るべき ……」

坐禅和讃はさらに続きますが、ここまでを簡単に説明しますと次の通りです。

「人は本来仏であって、人の靈魂と仏の関係は、ちょうど水と氷のように違います。と同様に、衆生(凡夫)と仏は同じものであるにもかかわらず、まるで違ったように見えます。仏は全てを包み込むような温かい心をもっていますが、凡夫は、他人のことなどを考えない冷たい心の持ち主です。衆生は神が近くにあることを知らないで、遠くにそれを求めるといはいかないことを繰り返しています。例えば水の中に居ながら、喉が渇いたと叫ぶのと似ています。富者の家の子供として生まれながら、貧乏して路頭で迷うのと似ています。そして「六趣輪廻の因縁は己が愚痴の闇路なり 闇路に闇路を踏みそえて いつか生死を離るべき」と続きます。ここでいう六趣とは六道とも云われ、地獄、餓鬼、畜生、修羅、人間、天人という流転し輪廻する迷いの世界です。そして、それらは大乘道へと続きます。大乘道においては声聞、縁覚、菩薩、仏陀と進化します。これらを表示すると、図表2の通りです。

図表2 六趣（六道）輪廻

地獄	一善九悪	極道。「ああまですることはなかった」と自らを責める。
餓鬼	二善八悪	欲望にかられ、苦しみ、もがき、渴きを覚える。
畜生	三善七悪	畜生道。本能に燃え、人に見られるのも恥ずかしい。
修羅	四善六悪	修羅場。闘争の世界。ことごとくに逆らう。
人間	五善五悪	自己を知り、恥を反省する世界。
天人	六善四悪	天上界。楽しみだけの世界。
声聞	七善三悪	仏の声を聞いて真理に目覚める。
縁覚	八善二悪	師に導かれ、縁によって覚る。
菩薩	九善一悪	その人の存在がまわりの人に光を与える。
仏陀	十善零悪	秘伝によって導かれる。

(注) 零善十悪はこの世にはない。

まず、地獄とは六道輪廻の中では最悪の世界です。ここでは一善九悪とあって、活きている時にもつ心の割合が善が1つであるのに対し、悪が9つなのです。後でのべるように、まず霊魂が地球に移り住んだ時には、善と悪の割合が1：9で、幸い善が1つだけ備わっているのです。ここで善について説明を加えるとこれが上に述べた積極心で、悪とは消極心であると解釈すれば分かりやすいと思います。地球上に来たばかりの霊魂は地獄のような獄道の世界に住み、ああまですることはなかったと、自らを責めるような人生を送るのです。次に(あるいは何回か転生を繰り返した後に)生まれ変わった人生では餓鬼の段階に進化し、2善8悪、すなわち、消極心と積極心の割合が2：8となります。ここでは欲望にかられ、苦しみ、もがき、渴きを覚える人生に生きることになります。更に何回か生まれ替った後には、畜生すなわち、3善7悪

となり、本能に燃え、人に見られるのも恥ずかしいという人生を経験します。次に、修羅すなわち4善6悪の世界、すなわち、修羅場・闘争の世界で、ことごとくに逆らう人生を経験し、やがて人間すなわち5善5悪となり、自己を知り、恥を反省する世界に生きることになるのです。こうして、霊魂は天人(6善4悪)すなわち、楽しみだけの世界を経験し、やがて、声聞(7善3悪)すなわち、仏の声を聞いて真理に目覚める世界を経て、縁覚(8善2悪)すなわち、師に導かれ、縁によって覚ることになります。次に進化して生まれ変わった魂は菩薩(9善1悪)すなわち、その人の存在がまわりの人に光を与えるようになります。そして、最後には仏陀(10善0悪)まで進化した魂は秘伝によって導かれ、この地球上で生まれ変わる必要がなくなるのです。

それではここで、地獄から人間、天人に

生まれ変わるまでには何回ぐらいの人生を経験しなければならないのかということについて述べましょう。

このことについて興味深い説明を『神との対話』という書物<sup>4)</sup>の中の記述から紹介しましょう。ニール・D・ウォルシュという米国人が仕事に失敗し、妻と離婚し、家売ってホームレスの生活を経験した後「なぜ人間の生活はこのように厳しいのですか？」と神に対して苦情を書いていると、神の方から自動書記という形で回答が送られてきました。ニールは毎朝4時から神と対話し、その内容を10年かけて『神との対話』という書物に著しました。この書物は3巻からなり、実に多くの分野にわたって、地球上に住む人間の生活に関する神の意見が述べられています。たとえば、神が言うのには、地球に住むすべての人たちが十分に食べていけるだけのものを与えてあるのに、人々は愚かにも、その分け前をぶんどり合い、一部の人たちが多くのものを占有するために、乏しい人がその日の食べ物にも事欠くような状態になっているのだといわれるのです。このことは、資本主義社会における極端な貧富の格差を見れば明らかです。

また、その書物の中で神が著者に「あなたはこれまで何回生まれ変わったか知っていますか？」と尋ねる場面があります。ニールが「知りません」と答えると、神はニールに次のように言いました。「あなたは今まで647回生まれ変わっています。今回の人生は648回目の人生なのです。王、女王、農奴、教師、生徒、男性、女性、英雄、臆病者、殺人者、救済者、賢者、愚者という

いかなる人生を体験しています。しかし、過去の記憶は生れるときにすべて消されるので、覚えていません。ただし、潜在意識の中には記憶はすべて残っているので、これらを思い出すことによって、過去の経験を活用することができるのです」と。

ニールのようなアメリカ人ですら、647回も転生を経験しているのですから、私たち日本人はもっと多くの人生を経験しているのではないのでしょうか？なぜならば、一般にアメリカ人よりも日本人の方が靈格（魂のレベル）は高いからです。

このことは次のような事実を見れば明らかです。例えば、ある地域が地震や風水災に襲われ場合における人々の対応に例をとってみましょう。米国においては、その地域の治安が悪くなり、強盗や盗難の被害が発生したということが報じられます。日本においては、そのような事実は殆どなく、逆にボランティアの人たちが被害者を助けようと集ってきます。このような事実を見ても、一般にアメリカ人よりも日本人の方が靈格が高いということは自明です。

#### 4. 人間の生まれ変わりのメカニズム

人間の肉体には靈魂が宿っていますが、人が死ぬと靈魂は肉体から離れ、靈界へ戻ります。そして靈界で靈魂が浄化されて、再び生まれ変わってくるのです。この過程についてはチベットに伝わるバルドソドルという書物<sup>5)</sup>に詳しく書かれています。それを参考にして説明しますと、次のとおりです。

人間の肉体に靈魂が宿っているとき、肉体は靈体という気体で覆われています。これがオー

4) 『神との対話』ニール・ドナルド・ウォルシュ著、邦訳、サンマーク文庫、348頁。

5) 『チベットの死者の書』おおえ まさのり訳編、講談社

ラーとよばれるもので、霊体は正確にはメンタル体とアストラル体からなり、人間が死ぬとこれらの霊体は肉体から離れます。そして肉体は死の酵素が活躍して分解されます。肉体を離れた霊体はカルマ・ローカ（欲界）に漂います（漂う時間は人によって異なります。瞬時に通過する霊魂もあれば30年あるいは50年とかかる霊魂もあります）。そして、このアストラル界でアストラル体を浄化します。

欲界に漂っている霊は浮遊霊と呼ばれます。ここでアストラル体の浄化がなされた霊魂はカルマ・ローカを越えて（俗に三途の川を渡るといわれている）次にヒラニヤ・ローカ（清浄界）へと進みます。この間にアストラル体は分解され、メンタル体を纏った霊魂がヒラニヤ・ローカを通過するときに脱ぎ捨てられます。そして霊魂は聖心界（ブディー界）へと上り、ここで新たに白紙の無垢な清浄な霊魂となるまで浄化され、やがて時機がくると、再度、地球上に生まれ変わるために下りてきます。

ヒラニヤ・ローカを通り、カルマ・ローカを通過するとき、前生に脱ぎ捨てたアストラル体が出てきて、過去の意識が潜在意識によみがえります。ここで、霊魂は前生にやり残したこと、すなわち念を残してきたテーマを次の生でやり遂げる宿命をもつのです。これらのテーマがカルマ（宿業）といわれるもので、カルマをもちながら、前生から受け継いだいろいろな要素を織りまぜた新しい人生が始まります。

昔から往生際（人が死ぬとき）の精神状態が大事であると言われるのは、この辺りにその理由があるのです。大往生を遂げた霊魂が次に生まれる時には、かなり進化度の進んだ段階から人生が始まります。また、飢えに苦しんで亡くなった霊魂は、次の生では食べ物を求める意識が強い状態で始まります。

そして霊魂はしばらくブディー界に滞在し、ここで浄化され、時機が来ると再び物質界で次の人生を始めるべく、バルド界を通して、次に自分が入るべき肉体を物色します。母体が妊娠して6か月程経った頃から目指す胎児とアストラル体が感応を始め、8か月頃からアストラル体は胎児の体に入ったり出たりし、胎児が出生した瞬間に霊魂はその肉体に宿ります。これを受肉と言います。

このようにして、新しい人生が始まることになるのですが、生まれる時には過去生の記憶は消せてしまいますが、その潜在意識の中には過去世においてインプットされた経験や知識、才能などは継承されます。生まれながらにして音楽の才能に恵まれた人、絵を画くのが上手な人、運動神経の優れている人など、今生のカルマをもちながら、前生から受け継いだいろいろな要素を織り交ぜた新しい人生が始まるのです。

中には自らが親を選んで生まれて来たにも関わらず、来てみれば目論見と違った環境だった場合には、さっさと早逝して霊界に帰り、再び出直してくる霊もあります。子供が早死にしたからと言って無暗に嘆く必要はありません。

また、何かの理由で中絶した胎児について、水子地蔵の供養などといって募金を集める社寺を見かけることがあります。これなども生まれ変わりのメカニズムを全く理解していない親たちへの神社やお寺の販売促進であって、生まれなかった霊は次の胎児を探して出生するのですから、何ら嘆き悲しむことはないわけです。

また注意しなければならないのは、生まれてくる子供はそれぞれが今回の人生の目的をもっているということです。

地球上で生を受けるに際して、今回はこういうことを学ぼうという目的をもってきます。例えば、他人に対する優しさがもてるようになろう

とか、思いやりのある人間になろうとか、愛について勉強しようとか、調和のとれた人生を生きようとか人それぞれが目標をもっています。ところが、一般に親たちは得てしてこの子は自分の子だからこのように育てたいと自分がなしえなかったことを無理にやらせようとして本人に押し付ける傾向があります。そこに親子の確執が生じ、親子関係が上手く行かない場合があるのです。

親としては出来るだけ早く、息子や娘の才能を見出し、本人がどんなことを目的として生まれて来たのかを早く理解して、そのような方向にしむけてやるようにしなければなりません。

## 5. 靈魂の旅路

それでは人間の靈魂がこうして輪廻転生を続けるのは何が目的なのでしょう？ それは普遍意識を自覚するということです。

地球人類の平均的意識は、ほぼ物質的パイプレーションの世界とそれに関わることで生じる感情及び思念の精神活動に集中されています。それは個別意識と呼ばれ、個々の魂が分離感を持ち、自分と外の世界が全く別の存在であると思いつ込んでような意識状態がつくりだされています。ところが本来の宇宙意識というものは、宇宙全体を一度に把握する意識であり、普遍意識とよばれるものなのです。ほとんどの人がこれを自覚していないで、自分と他人は別々のものであると思う分離感をもっています。

この分離感から個人や社会、民族や国家、あるいは地球共通の多様な固定観念が派生してくるわけですが、こうした制約されたものの見方から自分を解放し、外の世界にただ反応しているだけの心の動きの一切から離れると、その瞬間に自分自身が宇宙全体に遍満する唯一の生命そのものであり、あらゆるものを創造している

主体であるという真理を確信するとき、本来の意識状態にもどることができます。

この体験が普遍意識の自覚であり、意識の夜明け、人類の黎明を迎えたことを意味するのです。

ここで、本来の普遍意識は1つなのですが、意識の進化過程はヒエラルキー（階層構造）に従って無限に続きます。これらのヒエラルキーを図示すると次のようになります。

図表3 普遍意識のヒエラルキー

- 地球レベルの普遍意識
- 太陽系レベルの普遍意識
- 恒星系レベルの普遍意識
- 銀河系レベルの普遍意識
- 銀河を表面に擁する泡構造レベルの普遍意識
- 宇宙レベルの普遍意識
- 4つの宇宙を含むレベルの普遍意識

このように、意識の進化レベルに従って、普遍意識の進化も無限に続いていくのです<sup>6)</sup>。

釈迦が「十万無限世界即ちわが身体なり」つまり「宇宙は私自身である」といったのも釈迦が普遍意識を自覚したことにほかなりません。

仏教で否定する我は「自我」すなわちパーソナリティの意味で使われており、「大我」と区別して理解しなければなりません。

「神」という言葉は宇宙の実相を表すものであり、真理、生命、霊、大いなる心、実在、愛、叡智、エネルギー、摂理、法則、宇宙といった言葉で表現されます。

キリストとはイエスを指すのではなく、彼を通して表現された普遍意識をいうのです。すなわち、イエス・キリストとは、真理に目覚めた人イエスを指し、同様に、仏教におけるブッダ

6) 葦原瑞穂著『黎明』上巻、太陽出版、79頁。



とは、真理を悟った人を意味し、ブッダとキリストは同じ意味なのです。

同様に、ヒンズー教におけるアートマンとはブラーフマン（普遍意識）が個人の中に顕れたことをさすのです。

このように、現在地球上で輪廻転生を続けている靈魂は、個別意識から普遍意識の自覚へと進み、そして、普遍意識の進化に従って、より進んだレベルの普遍意識を目指して進化の旅路を歩んでいくこととなります。

## 6. 危険処理手段の選択と実行

これまで述べてきたように、私たち人間の魂は、この世に消極心をもつというリスクを持って生まれてきました。そして、このリスクを克服するために何回もの輪廻転生を繰り返し、消極心から積極心へと靈魂の状態を進化させていかなければなりません。ここでは、この消極心をもつというリスクを処理する手段について述べることにしましょう。

世界の宗教の基となっているヨガに焦点を当ててみましょう。ヨガとはサンスクリット語で結びつけるという意味です。

何と何を結びつけるかという、2つの意味があります。1つは神の心と人間の心を結びつけるという意味であり、2つ目は人間の心と体を結びつけるという意味です。

ここでは、この1つ目の神と人間の結合について述べることにします。

### (1) ダーナラ法

ヨガにおける神と人間の心を結びつける方法として昔から知られているのが、ダーナラ法と言われる瞑想法です。ダーナラとは心がある場所に結びついて、動かないと

いうことです。心はともすれば動こうとします。その心を一定の対象に結びつけて固定する行がダーナラ法です。英語では concentration と訳されています。このダーナラ法としてのヨガの意識の集中法には、次のようなものがあります。

①視覚法・・・暗いところでろうそくの火を見つめ、そこにひたすら心を固定します。線香の煙を一心にながめ、心をしずめるのも視覚法です。

②聴覚法・・・聴覚を通じて、音に意識を集中します。寺院では鐘の音に耳を傾け、その余韻に心を乗せていきます。

③唱誦法・・・音声を発し、読んだり、歌ったりして一心になる方法です。「南無阿弥陀仏」とか「南無妙法蓮華経」と題目を懸命に唱える方法です。

④呼吸法・・・呼吸に意識を集中し、雑念や妄念を払い、一心になろうとする方法です。仏教の臨済宗では数息観といって呼吸を数えながら心の安定を図ります。

⑤想観法・・・想念や観念を心に描き、他の雑念や妄念の発生を防止する方法です。日想観では、西に沈む夕日を思い、水想観では清らかな水の流れを思い描くことによって、心を静めます。

⑥祈念法・・・神に祈念することにより、邪心や妄念を払い、一心になります。キリスト教の祈りは、神への献身を誓い、神の愛の中に生きようとするものです。

⑦その他の行法・・・滝に打たれる滝行や食を絶つ断食行など、色々な行法が工夫されています。比叡山で行われる千日回峰行などは強固な意志と体力を要する厳しい修行です。

### (2) 坐禅法

今、禅といえ、日本の宗教のように思われていますが、元々禅はヨガのダーナラ法をその起源としているのです。釈尊が靈鷲山りゅうせんにおいて、悟りとは一心になることであると喝破し、それを涅槃妙心と呼びました。これを摩可迦葉まかかようがうけつぎ、阿弥陀あみだを経て、28代達磨大使になってから中国へ伝えられ『禅那』と呼ばれました。これが日本へ伝えられたのが鎌倉時代（1175-1250）のことです。そして『禅那』の那が省略されて『禅』とよばれ、日本の宗教として知られるようになったのです。

坐禅法においては、正しく坐り、心を一心から無心へと純化させて行きます。坐禅には臨濟禅と曹洞禅があります。臨濟禅では公案が与えられ、相対を超えた絶対のひらめきで、一心から無心に到達してゆきます。曹洞禅では、「只管打坐しかんたざ」とってただひたすらに坐り、雑念や妄念を払い無心の境地へと達入する方法です。

### (3) マインドフルネス ストレス低減法<sup>7)</sup>

マインドフルネスは、アメリカで日本の禅が受け入れられた中で生まれました。仏教の瞑想法がストレス低減に役立つというので、ストレス低減法に特化して、急速に広まったものです。創始者は、マサチューセッツ医科大学教授のジョン・カパット・ジン博士です。教授は日本の禅に関心を寄せ、同大学のメディカルスクールにおいてマインドフルネスを中心としたクリニックを始めました。その後「マインドフルネスに基づくストレス低減法」というトレーニング方法が成立したのです。このトレーニングに関してはさまざまな効果が明らか

7) 『マインドフルネス ストレス低減法』J. カパット・ジン著、春木豊訳、北大路書房。

かになっています。例えば、心臓病、癌、肺疾患、高血圧、頭痛、不眠症等において改善がみられました。そしてそれは病院ばかりでなく、学校や企業、軍隊、刑務所等にも応用されています。さらにこのプログラムは米国ばかりでなく、世界の各地で行われています。フランスを拠点として活躍する仏教者、ティク・ナット・ハン師も、東アジアに伝わった大乘仏教の瞑想をマインドフルネスという言葉を使って指導しています。

### (4) 中村天風<sup>8)</sup>によるヨガ式坐禅法 (安定打坐法)

中村天風はヨガで得ることができた悟りを基に、独自の瞑想法を創始しました。ヨガのダーナラ法に基づくもので、禅とルーツを同じくするものです。この瞑想法は聴覚法で、ブザーや鉦の音に耳を傾けることにより、自己の心を無我の境地へと導くものです。坐禅と同様の効果がありますが、安定打坐法は比較的短時間（一度に15—30分くらい）で成果が得られるのが特徴です。

姿勢は長続きする楽な形をとり、坐ることが基本です。椅子、坐席、立勢、臥勢でも良いのです。目はつぶるか又は半眼です。瞑想の目的は難念、妄念（消極心や度を過ぎた本能欲）の除去です。ブザーの音は瞬間に切れますが、その時、無念無想、寂静境、無声の境、三昧境を体験できます。難

8) 中村天風（1876-1968）は日露戦争において軍事探偵として活躍し、無事帰国しましたが、厳しいスパイ活動の酬いのためか、奔馬性肺結核を発病し、死に直面しました。病のため弱くなった心を立て直そうと欧米の識者を訪ねました。しかし、満足な回答を得ることができず、失意の内に日本へ帰ろうとする途中、たまたまエジプトのカイロでヨガの聖者カリアッパ師にめぐり遭い、ヒマラヤ山脈のカンチェンジェンガ山麓に赴き、3年間ヨガの修業を行いました。

行、苦行ではなく、本心すなわち靈性心を速く喚発することができます。靈性心とは本能心や理性心と異なります。本能心は肉体を生かすための欲望、すなわち、食欲、性欲、睡眠欲あるいは金銭欲であり、理性心は感性的欲求に左右されず、思慮的に行動する能力をいい、学問や知識を深めようとする欲望のことで、これに対し靈性心とは、真（誠）善（愛）美（調和）の心をいい、神の心と一体化した心のことで、

以上、ダーナラ法に端を発した瞑想法を幾つか紹介しましたが、何れの方法も、消極心を排除し、心に積極心を持たせることを修業の目的にしています。

いろいろな危険処理手段の中から1つまたは複数の処理手段を選択し、それを実行することによって、この世のリスクであるところの消極心を排除するというのが、物質界で生きる人々の人生の修行目的であると考えられます。

## むすび

「はじめに」でも述べましたが、経営管理においては、Plan(計画)→Do(実施)→Check(検討)という手法によってマネジメントを行います。そしてリスクマネジメントにおいては①危険の確認、②危険の測定、③危険処理手段の選択→④危険処理計画の実行→⑤結果の検討というリスクマネジメント・サイクルに従って危険処理を行います。

しかし、これはあくまでもこの世、すなわち、物質界における科学の世界の話であります。危険の確認はこれまで述べた通りですが、危険の測定については、物質界を離れて金銭は存在しませんので、意味をな

しません。したがって、危険の測定は省略しました。また、結果の検討も、物質界から離れ、あの世、すなわち、靈界に行かないと結果が判明しないこととなりますので、ここでは触れることなく、別の機会に考察したいと思います。

今、物質界で生活する人々の大半が、死ぬことによって、肉体ばかりでなく命の全てが亡くなると考えている人が多いようです。そのような前提では、本論は成り立たなくなります。私たち人間の靈魂はあくまでも不滅であり、輪廻転生を繰り返すことによって、宇宙と共に進化向上を続けていくという前提でお読みいただければ、本論はみなさんの今回の人生を生きる上で役に立てるのではないかと考える次第です。

以上

(筆者はSRM学会顧問)

(以上は筆者個人の意見であり、したがって本論稿は筆者個人に属するもので、SRM学会の意見ではありません。)



# 学会だより

(前号発行後、2019年7月20日まで)



## SRM学会だより

(前号発行後、2019年7月20日まで)

●SRM学会関西支部会を2018年7月7日(土)、吹田市メイシアタ第1会議室で開催した。当日のプログラムは下記のとおりである。

### プ ロ グ ラ ム

日 時：2018年7月7日(土) 13:15~17:00

場 所：吹田市市民会館メイシアタ第1会議室

総合司会：浅津光孝(評議員会副会長・事務局長代理)

13:15-13:30 ご挨拶・・・・・・・・戸出正夫(理事長)  
歓迎の言葉・・・・・・・・平岡 豁(常務理事・関西支部会担当)  
開会の辞・・・・・・・・森 幸弘(副会長)

13:30-13:50 会員総会・・・・・・・・ 議長：佐久間 潔(副理事長・桜花学園大学)

#### 【研究報告4題】

13:50-14:20 「企業の不祥事発生後の対応策について」・・・・・・・・竹本恒雄(元関西大学)  
司会・亀井弘明(日新火災)

14:20-15:05 「自動運転をめぐる法的責任と保険対応」・・・・・・・・伏原敬三(東京海上日動)  
司会・中居芳紀(実践女子大学)

15:05-15:25 【 休 憩 】

15:25-16:10 「外国人と共生する社会の構築(犯罪対策・政策の視点で)」・・・・・・・・  
・・・・・・・・平岡 豁(大阪府防犯設備士協会)  
司会・菅原好秀(東北福祉大学)

16:10-16:55 「激変する社会環境とSRMの課題—民間住宅地崩落による  
鉄道運行障害を例として」・・・・・・・・宮井 隆(元関西大学非常勤講師)  
司会・戸出正夫(元白鷗大学)

16:55-17:00 閉会の辞・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・松下義行(常務理事)

●SRM学会全国大会を、2018年11月24日(土)、愛知芸術文化センター12階会議室(アートスペースEF室)で開催した。当日のプログラムは下記のとおりである。

## プ ロ グ ラ ム

日 時：2018年11月24日(土) 10:30~16:40

場 所：愛知芸術文化センター12階会議室

総合司会：宮井 隆 (SRM学会理事)

10:30-10:45 祝 辞・・・・・・・・・・上田和勇(日本RM学会理事長)  
 歓迎のことば・・・・・・・・・・松下義行(常務理事・全国大会担当)  
 開会の辞・・・・・・・・・・森 幸弘(副会長)

### 【研究報告2題】

10:45-11:25 「中小企業の事業継続における今日的課題とその抜本的解決策」・・・  
 ・・・・・・・・浅津 光孝(浅津中小企業診断士・社労士事務所)  
 司会：亀井弘明(日新火災海上)

11:25-12:05 「不正会計に関するRM」・・・・・・・・・・桑原 典子((株)三景)  
 司会：中居芳紀(実践女子大学)

12:05-12:30 【昼食休憩】(全員にお弁当をお配りします)

12:30-12:50 【理事・評議員会】(正会員傍聴歓迎)・・・議長：戸出正夫(理事長)

12:50-13:00 【休 憩】

13:00-13:30 【会 員 総 会】 議長：・・・・・・・・佐久間 潔(副理事長・事務局長)

### 【研究報告4題】

13:30-14:10 「JGSS データにみる地球環境問題と環境RM—原子力発電所  
 関連リスクを中心に—」・・・・・・・・大橋 正彦(元大阪商業大学)  
 司会：浅津光孝(浅津中小企業診断士・社労士事務所)

14:10-14:50 「我が国における収入保険制度の導入と農業経営・・・  
 —リスクファイナンスとしてのリスクの転嫁—」・・・・・・・・  
 ・・・・・・・・森 幸弘(下関市立大学)  
 司会：戸出正夫(元白鷗大学)

14:50-15:10 【休 憩】

15:10-15:50 「働き方改革」「同一労働同一賃金」～企業が検討すべき課題～・・・  
 ・・・・・・・・三浦 眞澄(三浦社労士事務所)  
 司会：佐久間 潔(桜花学園大学)

15:50-16:30 「社会的危機管理の一考察—増大するソーシャル・リスクへの対応—」・・・  
 ・・・・・・・・松下 義行(関西国際大学)  
 司会：上田和勇(専修大学)

16:30-16:40 閉会の辞・・・・・・・・・・・・・・・・佐久間 潔(副理事長)



●SRM学会関東部会を、2019年5月18日（土）、タワーホール船堀3階307号室で開催した。当日のプログラムは下記のとおりである。

## プ ロ グ ラ ム

日 時：2019年5月18日（土）13：30～17：20

場 所：タワーホール船堀（東京都江戸川区）3階307会議室

総合司会：中居 芳紀（実践女子大学）

13：30～13：50 歓迎のことば・・・・・・・・中居 芳紀（関東部会担当常務理事）  
ご挨拶・・・・・・・・戸出正夫（理事長）  
祝 辞・・・・・・・・上田和勇（日本RM学会理事長・専修大学）  
開会の辞・・・・・・・・森 幸弘（副会長・下関市立大学）

### 【研究報告4題】

13：50～14：35 「ニッチ戦略とエンゲージメントが織り成す『オンリーワン成功事例』・・  
の考察」・・・・・・・・浅津光孝（浅津中小企業診断士・社労士事務所）  
司会：森 幸弘（下関市立大学）

14：35～15：20 「グローバルリスクとローカルリスク」・・・・・・・・  
・・・・・・・・森田欣二郎（森田環境・情報コンサルタント株式会社）  
司会：佐久間 潔（桜花学園大学）

15：20～15：40 【 休 憩 】（飲み物は各自ご用意ください。）

15：40～16：25 「近時の賠償責任保険——開発の軌跡とその実績」・・・・  
・・・・・・・・亀井弘明（日新火災海上保険株式会社）  
司会：戸出正夫（元白鷗大学）

16：25～17：10 「介護人材の定着リスクに係るハラスメントの実態」・・・・  
・・・・・・・・渡邊容子（元大阪産業大学）  
司会：上田和勇（専修大学）

17：10～17：20 閉会の辞・・・・・・・・川本明人（副会長、広島修道大学）

- SRM学会関西部会を、2019年7月20日（土）、大阪市中央公会堂大会議室で開催した。  
当日のプログラムは下記のとおりである。

## プ ロ グ ラ ム

日 時：2019年7月20日（土）13：00～17：10

場 所：大阪市中央公会堂大会議室

総合司会：浅津光孝（評議員会副会長・事務局長代理）

- 13：00～13：15 歓迎のことば・・・・・・・・平岡 裕（関西部会担当常務理事）  
ご挨拶・・・・・・・・戸出正夫（理事長）  
開会のことば・・・・・・・・森 幸弘（副会長・下関市立大学）

### 【研究報告6題】

- 13：15～13：50 「企業の不祥事と第三者委員会の設置・運営」・・・  
・・・・・・・・竹本恒雄（元関西大学講師）  
司会：城戸善和（熊本大学）
- 13：50～14：25 「想定不足を想定外にしないために—自然災害や情報機器トラブル・セキュリティ事故のリスク対応について」・・・  
・・・・・・・・森田将寛（森田環境・情報コンサルタント株式会社）  
司会：中居芳紀（実践女子大学）
- 14：25～15：00 「明石市花火大会歩道橋事故事件にみる過失刑事責任の問い方」・・・  
・・・・・・・・平岡 裕（大阪府防犯設備士協会専務理事）  
司会：松下義行（関西国際大学）
- 15：00～15：20 【 休 憩 】（飲み物は各自ご用意ください。）
- 15：20～15：55 「介護事故と予見可能性について—介護事故裁判からの一考察」・・・  
・・・・・・・・菅原好秀（東北福祉大学）  
司会：戸出正夫（理事長）
- 15：55～16：30 「酒気帯び運転をめぐる認識とリスクマネジメント」・・・  
・・・・・・・・山田秀樹（大阪地方裁判所家事調停委員）  
司会：亀井弘明（日新火災海上）
- 16：30～17：05 「ソーシャル・リスクマネジメントの観点からみた引きこもり問題」・・・  
・・・・・・・・宮井 隆（元関西大学非常勤講師）  
司会：佐久間 潔（桜花学園大学）
- 17：05～17：10 閉会のことば・・・・・・・・川本明人（副会長、広島修道大学）

● ソーシャル・リスクマネジメント学会持回り理事会（2019年4月1日）

「本年度第1回持回り理事会議案」

第1号議案：SRM学会関東部会開催の件

関東部会開催については、2018年11月24日、全国大会（於愛知芸術文化センター）で開催された理事会及び会員総会で承認されているが、それに基づき、下記の通り開催する。プログラム（案）のご承認を賜りたい。

日 時：2019年5月18日（土）13：30～17：20

場 所：タワーホール船堀3階307会議室（東京都江戸川区船堀4丁目）

開催案内（案）：添付の通り（掲載省略）

プログラム（案）：添付の通り（掲載省略）

第2号議案：SRM学会関西部会開催の件

関西部会についても、2018年11月24日、全国大会（於愛知芸術文化センター）で開催された理事会及び会員総会でその開催が承認されている。開催場所及び日時は次の通りである。

日 時：2019年7月20日（土）12：30～17：30

場 所：大阪市中央公会堂大会議室

報告希望者と論題（当時）は下記の通り（申し込み順）である。

記

竹本恒雄先生「企業不祥事と第三者委員会の設置・運営」

平岡 裕先生「明石市花火大会歩道橋事故事件にみる過失刑事責任の問われ方 一本件事件に関する一連の判決（決定）の分析を中心として」

森田将寛先生「想定不足を想定外にしないために——自然災害や情報機器トラブル・セキュリティ事故のリスク対応について——」

山田秀樹先生「酒気帯び運転をめぐる認識とリスクマネジメント」

菅原好秀先生「介護事故と予見可能性について—介護事故裁判例からの一考察」

宮井 隆先生「ソーシャルリスクマネジメントの観点からみた引きこもり問題」

以上の議案につき、異議なく、賛成多数により承認した。

● ソーシャル・リスクマネジメント学会理事会並びに評議員会（2018年11月24日）

1. 日 時：2018年11月24日 12時30分～12時45分

2. 場 所：愛知芸術文化センター12階会議室

3. 議 長：戸出正夫（理事長）

4. 議 事：

（1）本年度の事業報告（承認）

平成30年度における本学会の事業は次の通りである。

\*関東部会の開催・・・5月12日・・・研究報告5題

\* 関西部会の開催・・・7月7日・・・研究報告4題

\* 全国大会の開催・・・11月24日・・・研究報告6題

\* 実践危機管理第33号の発行（全166頁）

(2) 来年度の事業計画（承認）

平成31年度における本学会の事業計画は次の通りである。

\* 関東部会の開催（5月予定）（会場は前年度に倣う。）

\* 関西部会の開催（7月予定）（会場は前年度に倣う。）

\* 全国大会の開催（11月～12月予定）（会場は前年度に倣う。）

\* その他研究会の開催（会員の希望に基づく）

\* 実践危機管理第34号の発行（7月末予定）

(3) 会員の入退会（承認）

入会者5名、退会者9名

(4) 本年度の収支報告（承認）

別紙「ソーシャル・リスクマネジメント学会平成30年度収支計算書」（案）の通り承認された。

会計監査報告・・・田中文子（評議員・監事）

(5) その他

① 会報「実践危機管理」の編集方針

近時、ソーシャル・リスクマネジメント論の論文ではなく、会員の文筆活動、すなわち、随想、旅行記、闘病記、他の科学分野（自然科学、人文科学）に関する論稿などの掲載希望が増加している。そこで「実践危機管理」に若干ページ数の「第2部・会員のページ」を新たに設け、「第1部・研究論文の部」と「第2部・会員のページ」とし、ソーシャル・リスクマネジメント論に係る論文・論稿を第1部に、その他会員の文筆活動に関するものを第2部に掲載するようにしたいとの提案があり、承認された。

なお、第2部の原稿については「『会員のページ』に関する小委員会」（略称は単に「小委員会」という。）を設け、掲載の可否を検討することとし、その内容については、本人個人の意見であり、当学会の見解ではないことを当該論稿に付記することとした。

② 上記「『会員のページ』に関する小委員会」の委員に5名の先生方が選ばれた。

以上

● ソーシャル・リスクマネジメント学会会員総会（2018年11月24日）

1. 日 時：2018年11月24日 11:45～11:50

2. 場 所：愛知芸術文化センター12階会議室

3. 議 長：佐久間 潔（副理事長・事務局長）

4. 議 事：

先に行われた上記ソーシャル・リスクマネジメント学会理事・評議員会承認事項のすべてを議案として上程。異議なく賛成多数により承認された。

## ソーシャル・リスクマネジメント学会

平成30年度(平成30年1月1日～同年12月31日)収支計算書

番号	支出の部		収入の部	
1	事務費	67,369	前期繰越金	503,744
2	通信費	60,244	正会員会費	770,000
3	交通費	73,487	寄付金	255,000
4	調査費	53,290	入会金	2,000
5	研究会費	80,284	会報売上収入	3,000
6	会議費	39,097	その他	30,000
7	印刷費	35,891		
8	渉外費	60,916		
9	会報発行費	434,700		
10	事務局管理費	120,000		
11	事務備品・消耗品費	1,657		
12	証書発行費	0		
13	国際交流費	0		
14	電話料	48,000		
15	事務協力費	25,000		
16	次期繰越金	463,809		
	合 計	1,563,744	合 計	1,563,744

寄付金提供者(会報発行協力金を含む)(敬称略): 佐久間 潔(3口)、桑原典子(3口)、並木和彦(3口)、竹本恒雄(2口)、森田欣二郎(1.5口)、浅津光孝(1口)、今村明代(1口)、奥井武史(1口)、亀井弘明(1口)、才本武雄(1口)、関本蘭子(1口)、田中文字子(1口)、谷口真人(1口)、平岡 裕(1口)、船坂広男(1口)、森 幸弘(1口)、山川雅行(1口)、山田秀樹(1口)。  
合計18名、25.5口

## 役員および役職分担一覧

### ソーシャル・リスクマネジメント学会

#### 【名誉会員】 (1名)

亀井治子 (RM研究所)

#### 【理事】 (30名)

理事・会長	空席	
同・副会長(理事長の顧問)	森幸弘	(下関市立大学)
同・同(同)	川本明人	(広島修道大学)
同・同(同)	竹本恒雄	(企業危機管理(研)、関西大学)
理事長(学会代表・全般管理)	戸出正夫	(元白鷗大学)
副理事長(理事長補佐・事務局長)	佐久間潔	(桜花学園大学・名古屋短期大学)
同(理事長補佐)	大橋正彦	(大阪商業大学名誉教授)
同(同)	江尻行男	(東北福祉大学)
常務理事(事務局長代理)	亀井弘明	(以下、五十音順)(日新火災海上保険)
同(広報担当)	川崎和治	(沖縄大学)
同(会報担当)	城戸善和	(熊本学園大学)
同	関本蘭子	(家庭危機管理研究所)
同(関東部会担当)	中居芳紀	(実践女子大学)
同(関西部会担当)	平岡 豁	(大阪府防犯設備士協会)
同(全国大会担当)	松下義行	(関西国際大学)
理事	赤堀勝彦	(神戸学院大学)
同	上田和勇	(専修大学、日本RM学会理事長)
同	大羽宏一	(大分大学名誉教授)
同	亀井克之	(関西大学、日本RM学会副理事長)
同	才本武雄	(ユニコーン・エス)
同	菅原好秀	(東北福祉大学)
同	高野一彦	(関西大学社会安全学部)
同	高野仁一	(高野国際会計事務所)
同	奈良由美子	(放送大学、日本RM学会副理事長)
同	羽原敬二	(関西大学政策創造学部)
同	藤江俊彦	(千葉商科大学名誉教授)
同	船坂広男	(RMコンサルタント)
同	松永光雄	(東洋大学国際観光学部)
同	三浦眞澄	(三浦社労士事務所)
同	宮井 隆	(元関西大学非常勤講師)
同	和久井憲子	(ニューヨーク州弁護士)

【顧問】 (3名)

大泉光一 (青森中央学院大学)

竹内準治 (甲子園大学)

南方哲也 (元長崎県立大学)

【評議員】 (23名)

評議員・会長	井上 喬	(RMI)
同・副会長	山田 秀樹	(富国生命)
同・同 (事務局長代理)	浅津 光孝	(浅津中小企業診断士・社労士事務所)
同・監事	田中 文子	(日本危機管理士協会・事務局長)
同・同	桑原 典子	((株)三景)
評議員	饗庭 正	(関西大学大学院社会安全科博士課程前期)
同	飯嶋 香織	(神戸山手大学)
同	石川 清英	(神戸学院大学)
同	今村 明代	(鹿児島国際大学)
同	内田 知男	(エリーパワー株式会社)
同	篠原 壽一	(篠原産業)
同	高市 悟	(大阪能率協会)
同	高見 尚武	(災害リスク研究所)
同	谷口 真人	(行政書士・FP)
同	津田 文男	(技術士)
同	土井 宣子	(オフィス・アスカ)
同	中村 光男	(中村産業)
同	疋田 秀裕	(社会保険労務士)
同	三宅 芳夫	(大阪経済法科大学)
同	森田 欣二郎	(UEIC 森田環境情報コンサルタント(株))
同	八木 晋一	(旭化成せんい(株))
同	山川 雅行	(大阪観光大学)
同	渡邊 容子	(大阪産業大学)

以上

# ソーシャル・リスクマネジメント学会会則

平成 21 年 10 月 10 日制定

平成 27 年 4 月 1 日改正

平成 28 年 12 月 3 日改正

平成 29 年 9 月 1 日附則追加

(名 称)

第 1 条 本学会はソーシャル・リスクマネジメント学会 (Social Risk Management Society) と称する。

(目 的)

第 2 条 本学会はリスクマネジメントおよび危機管理に関する実用的・学術的研究を促進し、これに関する知識の普及をはかり、もってソーシャル・リスクマネジメントの健全な発展に寄与することを目的とする。

(事 業)

第 3 条 本学会は前条の目的を達成するために次の事業を行う。

- (1) 研究会の開催
- (2) 各種資格、称号の認定および「危機管理検定」の実施
- (3) 会報 (実践危機管理) の発行
- (4) 地域社会への奉仕

(会員の種類)

第 4 条 本学会の会員は個人会員および賛助会員とする。

- (1) 個人会員は危機管理に関する資格称号の保持者、危機管理検定の合格者および危機管理の実践的・理論的研究に従事する者とする。
- (2) 賛助会員は本学会の目的に賛同し、本学会の行う研究活動に協力する法人または団体とする。

2 学会運営の必要上、客員会員および名誉会員を置くことができる。

3 客員会員および名誉会員については別に定める。

(入 会)

第 5 条 入会を希望する者は、個人会員 2 名 (うち 1 名は役員) の推薦を得て理事会に申請し、その承認を得るものとする。

(会員の活動)

第 6 条 会員は、本学会の各種行事への参加または研究会での研究報告をすることができる。

(会 費)

第 7 条 会員は所定の年会費を納入しなければならない。入会に際しては入会金を納付しなければならない。

2 前項の会費の変更は、理事会の議を経て、総会において決定する。

(退 会)

第 8 条 会員が退会を希望する場合は、理事長にその旨を書類で申し入れなければならない。

2 会費を無断で 2 ヶ年以上納付しないときは退会したものとみなす。



(除 名)

第9条 会員に本学会の名誉を傷つける行為があった場合には、理事会の決議により、その者を除名することができる。

(役 員)

第10条 本学会に次の役員を置き、それぞれの職務を分担する。

- |             |     |
|-------------|-----|
| (1) 会 長     | 1名  |
| (2) 副会長     | 若干名 |
| (3) 理事長     | 1名  |
| (4) 副理事長    | 若干名 |
| (5) 常務理事    | 若干名 |
| (6) 理 事     | 若干名 |
| (7) 評議員会会長  | 1名  |
| (8) 評議員     | 若干名 |
| (9) 監 事     | 3名  |
| (10) 事務局長   | 1名  |
| (11) 事務局長代理 | 2名  |

(役員を選任)

第11条 理事は、役員選考基準により役員選考委員会の推薦により評議員会の議を経て総会において選出する。

- 2 理事長は理事の互選とする。
- 3 評議員は役員選考委員会の推薦により総会において選出する。
- 4 評議員会会長は評議員の互選とする。
- 5 監事は理事会の承認を経て理事または評議員の中から理事長がこれを委嘱する。

(役員職務)

第12条 会長は本学会を代表して認証業務および RM 統合本部の業務を行い、理事長の後見役を務める。

- 2 副会長は会長に事故あるとき、会長の職務を代行するほか、理事長の後見役を務める。
- 3 理事長は本学会を代表し、会務を統括し、総会および理事会の議長となる。
- 4 副理事長は理事長を補佐するほか、理事長に事故があったときは、あらかじめ理事長が指名した副理事がその職務を代行する。
- 5 理事は理事会を構成し、会務と業務を執行する。
- 6 評議員は評議員会を構成し、理事会の諮問に応じるものとする。
- 7 監事は本学会の会計および会務執行の状況を監査する。
- 8 事務局長は理事長の指揮に従い、会務に関する事務を統括するとともに、当学会の入出金の業務を行う。
- 9 事務局長代理は事務局長の事務を補佐し、事務局長の指揮の下、会務に関する事務を執行する。
- 10 本学会の日常業務の執行のため、本部関係役員会を設置することができる。

(役員会)

第13条 理事会は総会に際し、または必要なとき、理事長によって招集される。

- 2 理事の3分の1以上の要求があった場合には、速やかに理事会が招集されなければならない。
- 3 理事会は理事の過半数の出席（委任状を含む）により成立し、出席理事の過半数により議決する。
- 4 監事、事務局長および評議員会会長は理事会に出席することができる。
- 5 評議員会は年次大会に際し、または理事長の同意を得て、評議員会会長によって招集される。

（役員の任期）

第14条 役員の任期は2か年とする。但し、再任を妨げない。

（総会）

第15条 総会は個人会員および賛助会員の代表者によって構成し、年次大会（全国的規模の研究會）に際して開催する。

- 2 総会の議案は前もって理事会の承認を要する。
- 3 総会は構成員の5分の1以上（委任状含む）の出席により成立する。
- 4 総会の議決は出席者（委任状含む）の過半数による。
- 5 可否同数のときは、議長の決するところによる。

（事業年度）

第16条 本学会の事業年度及び会計年度は、毎年1月に始まり、12月に終わる。

（会長および顧問）

第17条 必要に応じて、本学会に副理事長および顧問を置くことができる。

（資格）

第18条 本学会は危機管理総合研究所および日本危機管理士協会の協力を得て、研修または試験により、各種の資格を認定することができる。

（称号）

第19条 本学会は危機管理総合研究所および日本危機管理士協会の協力を得て、研究実績および実務経験豊富な者に、危機管理に関する称号または資格を授与することができる。

- 2 削除 （危機管理総合研究所講師の規定）
- 3 削除 （講師の委嘱規定）

（講師）

第20条 削除 （ボランティア基準で講師を務める規定）

（支部）

第21条 本学会は必要に応じて支部およびその事務局を設置することができる。

（運営資金）

第22条 本学会の運営資金は年度会費、各種資格・称号の審査料、登録・更新料ならびに寄附金等をもって充当する。

（会則の変更）

第23条 この会則は理事会の議を経て、総会の議決により変更することができる。

（本部事務局）

第24条 本学会の本部事務局を大阪府に置く。

附 則（平成 27 年 4 月 1 日）

- （1）本学会は必要に応じ、第 10 条の規定にかかわらず、理事会の承認のもとに名誉会長、会長補佐、副理事長、常務理事等の名称を用いることができる。
- （2）個人会費は年 5,000 円、賛助会費は年 30,000 円とする。

附 則 2（平成 28 年 3 月 26 日）

本学会の事務連絡所は、当分の間、関西と関東の下記住所に置く。

- (a) 関西事務連絡所 565-0873 大阪府吹田市藤白台 4-22-11 亀井治子方
- (b) 関東事務連絡所 270-1434 千葉県白井市大山口 2-10-1-202 戸出正夫方

附 則 3（平成 29 年 9 月 1 日）

- （1）本会則第 24 条の規定にかかわらず、当分の間、本学会本部事務局を下記住所に置き、本学会の住所とする。  
471-1193 愛知県豊明市栄町武侍 48  
桜花学園大学 佐久間 潔 気付  
ソーシャル・リスクマネジメント学会
- （2）附則 2 に規定する関西事務連絡所は、当分の間、閉鎖する。

以上

## 会報「実践危機管理」執筆要領

ソーシャル・リスクマネジメント学会

（2011. 2. 26）

（2018 年 3 月 9 日改定）

### 1. 論文の寄稿（投稿）

会報「実践危機管理」に掲載する論文は、原則として次に規定するものとする。

- （1）当学会の全国大会、部会、研究会等で研究報告を行った論文。
- （2）当学会の会報担当理事または理事会からの推薦または要請により執筆した論文または論稿。
- （3）上記（1）または（2）のほか、執筆者より会報に掲載希望の申し出があった論文については、会報担当理事または理事会の承認による。
- （4）論文原稿送付は、E-mail 添付により、編集者に送信する。（2017 年度及び 2018 年度の編集者は城戸善和（常務理事・会報担当）および戸出正夫（理事長）であるが、原稿は戸出正夫に送信すること。メール・アドレスは [miketode@kmf.biglobe.ne.jp](mailto:miketode@kmf.biglobe.ne.jp)）  
なお、論文を打ち出したペーパーと共に論文ファイルを記録したフロッピー・ディスクまたは CD もしくはリムーバブル・ディスクを添付の上、編集者に郵送してもよい。住所は「270-1434 千葉県白井市大山口 2-10-1-202」戸出正夫あて。
- （5）原稿は完全原稿であること。
- （6）原稿締切日は必ず守ること。

### 2. ページレイアウト（会報第 33 号のレイアウトを参照）

原稿は原則としてワード文書により、作成するものとする。

(1) 用紙サイズ

用紙サイズはA4版、縦置き、横書き、1行の字数は39字、1ページの行数は38行とする。

(2) フォントサイズ

本文は10.5ポイント、明朝体（MS明朝）とする。

論題は16ポイント、ゴシック体（MSゴシック）とし、中央揃え（センタリング）を行い、適宜、均等割り付けをする。

副題は14ポイント、ゴシック体（MSゴシック）とし、主題の次の行に中央揃え（センタリング）を行い、適宜、均等割り付けをする。

執筆者氏名は12ポイント、ゴシック体（MSゴシック）とし、氏名の字数にかかわらず全角6文字の均等割り付けを行い、右端にそろえる。所属、資格は付さない（所属および資格は論文の最後に付す。）。

小見出しは12ポイント、ゴシック体（MSゴシック）とし、小見出し前を1行空ける。

(3) 注記

注は原則として脚注方式（注を付した頁の最下段に注記を行う方式）を推奨するが、注記を論文末にまとめて記載してもよい。いずれの場合でも、注記のフォントサイズは10ポイント、明朝体（MS明朝）とする。

なお、参考文献のみを論文末で一括掲載するときも、同様に10ポイント、明朝体（MS明朝）とするが【参考文献】との表記は10ポイント、ゴシック体（MSゴシック）とする。

(4) 参考文献の記載方法（引用の場合は必ず頁数を明記のこと。）

著書の場合

執筆者『書名』出版社（発行年）該当頁

《例》 亀井利明『危機管理と危機突破』ソーシャル・リスク研究所（2015年）29頁

論文の場合・・・論文集掲載の論文と雑誌掲載の論文とがあるが、下記による。

論文集の場合・・・執筆者「論文名」著編者名『論文集名』出版社（発行年）該当頁

《例》 亀井利明「経営者リスクとリスクマネジメント」損害保険事業総合研究所編『創立六十周年記念損害保険論集』損害保険事業総合研究所(1994年)157頁

雑誌の場合・・・執筆者「論文名」論文掲載雑誌第〇〇号、出版社（発行年）該当頁

《例》 戸出正夫「保険法対応約款の作成とリスク感性」実践危機管理 22号、ソーシャル・リスクマネジメント学会（2010年）52頁

(5) 執筆者の所属および資格は論文の最後に丸かっこを付して例示のように記載する。

《例》その1 （筆者は〇〇大学〇〇学部教授、認定危機管理士）

《例》その2 （筆者は〇〇〇〇研究所長、企業危機管理士）

(6) 原稿の長さは必ず偶数頁に収まるものであること。かつては4頁を原則としたが、論文であるので、紙幅は10頁または12頁程度も可とする。

### 3. 使用漢字と送り仮名

使用漢字は常用漢字とする。ただし、固有名詞および学術用語はこの限りでない。送り仮名は現代仮名遣いによる。許容の漢字および仮名遣いを用いてもよいが、論文単位で統一すること。

#### 4. 校正

- (1) 執筆者による校正は初校のみとする。そのためにも論文原稿は完全原稿であること。
- (2) 校正ゲラは執筆者に直送する。送付済みのフロッピー・ディスク、CD またはリムーバブル・ディスクがある場合はゲラに同封して返送する。
- (3) 校正は脱字、脱行、誤植等の修正に止め、論文内容の修正はできるだけ避けること。どうしても修正が必要な場合は、削除字数と挿入字数とをできるだけ合わせること。修正によってレイアウトが変更になるような事態（例えば、見出しが頁の最終行になったり、頁数が増加または減少したりするなど）を避けるためである。

#### 5. 校正済みゲラの返送

校正済みゲラは修正がない場合も含めて、必ず期限内に指定された住所に返送することとする。

#### 6. 印刷協力金

かねて、当学会理事会および会員総会で議決済みであるが、原稿執筆者に印刷協力金の支払（10,000 円。当該年度、学会に寄付をされた方は半額の 5,000 円）を要請していたが、当分の間、印刷協力金は任意とし、当学会への寄付金扱いとさせていただく事とする（本件は、2016 年 3 月 5 日の SRM 会員総会で可決）。

#### 7. 抜き刷りの作成

抜き刷りの作成を希望する筆者は、校正紙返送までに印刷所に申し出ること。費用は自己負担とする。注文部数は 20 部以上、1 部 100 円（2016 年現在）の予定である。費用請求は印刷所が行うので、支払は印刷所指定の口座に払い込むこと（本件は、2016 年 12 月 3 日の SRM 会員総会で可決）。

以上

注：下線を付した部分は新設若しくは改定した部分を示す。

なお、実践危機管理第 34 号から、第 2 部を設け、これを会員のページとし、会員の文学活動（旅行記、随想など）や他の学問領域（自然科学や人文科学領域）の論稿も扱うことを、2018 年 11 月 24 日開催の会員総会で承認した。

その結果、第 2 部の原稿については「『会員のページ』に関する小委員会」（略称は単に「小委員会」という。）を設け、掲載の可否を検討することとし、その内容については、本人個人の意見であり、当学会の見解ではないことを当該論稿に付記することが望まれている。

次回の会員総会で、上記が執筆要領に盛り込まれるよう、決議される予定である。

以上

# 研究報告用「報告要旨（レジメ）」作成要領（案）

ソーシャル・リスクマネジメント学会

（2019. 4. 22）

## 1. 報告要旨（レジメ）の必要

研究報告者は、全国大会、関東・関西部会、研究会を問わず、下記により「報告要旨（レジメ）」を作成し、大会開催委員長もしくは部会開催委員長または各開催委員長が指名する報告要旨集の作成担当者に提出する。

## 2. 報告要旨が文字原稿の場合

### （1）用紙サイズ

用紙サイズはA4版、縦置き、横書き、1行の字数は40字、1頁の行数は36行とする。

### （2）フォントサイズ

本文は10.5ポイント、明朝体（MS明朝）とする。

論題は16ポイント、ゴシック体（MSゴシック）とし、中央揃え（センタリング）を行い、適宜、均等割り付けをする。

副題は14ポイント、ゴシック体（MSゴシック）とし、主題の次の行に中央揃え（センタリング）を行い、適宜、均等割り付けをする。

執筆者氏名は12ポイント、ゴシック体（MSゴシック）とし、氏名の字数にかかわらず全角8文字の均等割り付けを行い、右端にそろえる。所属、資格は付さない（所属および資格は報告要旨の最後に付す。）。

小見出しは12ポイント、ゴシック体（MSゴシック）とし、小見出し前を1行空ける。

### （3）紙幅制限

全体として、2頁以内に納めるのが望ましい。但し、数表・図表等のデータがある場合はこの限りでない。

## 3. パワーポイントを用いる場合

（1）従来、パワーポイントで作成した報告用スライドのほぼ全部をレジメとして提出するケースが多くあった。しかし、これを報告要旨として見る場合、スライド数が30～50程度になり、1頁に6スライドを詰め込まざるを得ないところから、文字は小さくなり読み難いとの意見も出ている。したがって、1頁4スライド程度のレイアウトが理想であり、そうすると表裏に印刷して2枚で4頁16スライド程度となる。また、従来通り1頁6スライドとしてもレジメ2枚表裏4頁で24スライド程度が目標となる。

（2）報告者にはご負担をお掛けするが、報告時に使用するスライドの他に、報告要旨（レジメ）用のスライドの作成（8～24スライド（数表・図表等のデータスライドは含まない））が望ましい。）をお願いする次第である。

なお、レアケースと思われるが、研究報告はパワーポイントによるスライドを用いるが、報告要旨は文章を用いて簡潔なレジメを作製しても、あながち不自然とは言えないと考える。

## 4. 送付先等

報告要旨の送付先は作成依頼時に明示する。送付は、原則として、E-mail添付による。

以上

## 〈編集後記〉

本号には、10日前に研究発表されたばかりの論文が6編も掲載されている。会員の先生方の大いなる熱意が、素早い論文発表になったものと慶賀に堪えない。

最近では、研究報告のご希望や論文執筆のご希望が引きも切らず、編集に携わる事務局としても、執筆のお願いに駆けずり回ることなく過ごせるのも、諸先生の熱意の賜物であり、若き学会の力を肌で感じている。

今号から、会員のページとして、第2部を立ち上げた。最初の論稿は、日本RM学会創立に尽力され、学会の存続に尽力された長崎県立大学名誉教授・南方哲也氏の論稿であり、宗教哲学（人文科学）に分類されるべきところから、第2部での登場となった。ここに開陳された意見は、元よりソーシャル・リスクマネジメント論（社会科学）の枠にははまらない。したがって、筆者個人に属すべき意見としてお目に掛ける次第である。

2019年7月31日

### ソーシャル・リスクマネジメント学会 会報 実践危機管理 第34号

発行責任者 戸出正夫

編集担当理事 城戸善和、戸出正夫

発行所 ソーシャル・リスクマネジメント学会

#### （事務局）

〒471-1193 愛知県豊明市栄町武侍 48

桜花学園大学 佐久間 潔 気付

ソーシャル・リスクマネジメント学会

TEL 056-297-5503

#### （関東事務連絡所）

〒270-1434 千葉県白井市大山口 2丁目 10-1-202 戸出正夫方

TEL&FAX 047-491-9122

担当者 戸出正夫（携帯 090-5328-0585）

#### （印刷所）

株式会社ライジングサン

〒599-8234 大阪府堺市中区土塔町 79-4

TEL 072-320-7503

担当者 高橋純二（携帯 090-8931-5912）

#### （郵便振替）

00950-8-242156

ソーシャル・リスクマネジメント学会

（非売品）

