

ソーシャル・リスクマネジメント学会会報

實踐危機管理

第23号

目 次

目 次

L' Amarok が日本に支部	ダニエル・クロシ	(124)
日本危機管理士協会通信 1～3		(127)
ソーシャルメディア・ガイドラインと危機管理の危機		(129)
SRM学会だより		(131)
三冊の小冊子とSRM学会の三ヵ年の収支説明		(137)
役員および役職分担一覧		(138)
SRM学会開催通知（必見のこと）		(141)

〈一口コメント〉

ソーシャル・リスクは社会の乱れ（亀井利明）		(30)
壊れ窓理論とは（亀井利明）		(35)
不法行為に基づく賠償リスク（戸出正夫）		(50)
債務不履行に基づく賠償リスク（戸出正夫）		(67)
ストグディルのリーダーシップ論（亀井利明）		(88)
偽名リスク（川崎和治）		(109)
債務不履行責任と不法行為責任が競合した場合の賠償リスク (戸出正夫)		(118)
取締役の背任リスク（城戸善和）		(120)
訴訟・敗訴リスク（川崎和治）		(122)

はしがき

ソーシャル・リスクマネジメント学会は、平成6年に設立された危機管理カウンセリング研究会から、家庭危機管理学会、日本リスク・プロフェショナル学会へと発展し、平成21年10月に完全に衣がえをした実践的学術研究団体である。

この学会は、企業経営者や従業員の心の危機対策の研究から出発して、心の危機管理、家庭危機管理、学校危機管理、非営利団体の危機管理、社会的危機管理などを主として研究してきた。

これらの研究は、リスクマネジメントの中心であるビジネス・リスクマネジメントとは一味違うもので、経営学、経済学、法律学的なアプローチに心理学や社会学的なアプローチが加わっている。

姉妹学会の姉学会である日本リスクマネジメント学会は最初から保険論的RM論とともに経営学としてのRM論を展開してきた。ところが、それだけでは、人の心のリスク、対人関係のリスク、親子関係のリスク、社会化したリスクなどの研究が十分でなく、これらのリスク管理には、一方においてカウンセリング、コンサルタント、コーチングなどの知識が必要となり、他方においては政治学、国際関係論、防災論などの知識が必要となってきた。

現在のように社会化したリスクに立ち向かうためには、単に学者や大学関係者だけの研究では不十分で、豊富な実務経験を持つ各分野の実務家の協力が必要である。

ソーシャル・リスクマネジメント学会は日本リスクマネジメント学会の妹学会として位置づけ、実務家参加の学会として、今までにいろいろな研究成果を産出してきた。その一つが、本誌の「実践危機管理」である。私もまた、ソーシャル・リスクマネジメントの体系化のため「ソーシャル・リスクマネジメント三部作」を上梓して大方の参考に供している。

また、この学会への参加者を募るべく、当学会と日本危機管理士協会が協力して大阪能率協会のRMセミナーの修了者や銀行業務検定協会の金融リスクマネジメント検定の2級合格者にRMAの資格を付与してきた。さらに上記を取得し2カ年以上経過した者およびすでに2年以上の危機管理業務の経験者には小論文（レポート）審査により「企業危機管理士」または「家庭危機管理士」の称号を付与してきた。

そのため、当学会は大学関係者と上記の資格・称号保持者によって構成されている。これらの会員によって年に2回、会報「実践危機管理」が刊行され、ユニークな論文が掲載されている。

実践危機管理第23号は既存の会員によって執筆された論文以外に、新たに企業危機管理士の資格審査の一つの参考資料として提出していただいた小論文（レポート）のうち掲載価値ありと認められたものを、本人の了解を得て収録している。したがって、これらは新入会員の当学会への入会記念としての小論文であるが、斬新さとユニークさがある。とりわけ、警察関係者やそのOBの書かれたものは、われわれが今まで知り得な

かった分野のRM論で、ソーシャル・リスクマネジメントの一端として注目に値するものである。

たとえば、(1) 竹本恒雄氏が力説されるような犯罪リスク、パワー・ハラスメントのリスク、始末書の取扱いリスクなどの分析は極めて斬新かつユニークである。

また(2) 平岡裕氏は、地域の安全を脅かすソーシャル・リスクとして、(a) 犯罪のグローバル化、(b) 地域社会連携の崩壊、(c) 戦後の教育・家庭のしつけ、(d) 情報化社会の進展、(e) 金融危機などの経済の低迷などから来るリスクに類別されて分析されているのは高く評価される。

さらに(3) 松下義行氏の「企業の危機管理責任者のための危機管理の対処要領」(本誌103頁以下に掲載)はRM権威者なみの力作である。

われわれが生きている社会は、リスクが複雑化、多様化、巨大化、国際化し、その克服のためには単に公助だけでなく多方面の人びとによる共助や協力が必要となり、今後ソーシャル・リスクマネジメント理論の研究、その実践的展開が益々重要視されている。会員各位には当学会の活動に協力され、それぞれ研究の成果をあげてほしいと思う。

2011年1月11日

亀井 利明

(SRM学会理事長、日本RM学会会長、
関西大学名誉教授、商学博士(神戸大学))

経営者の景況感とソーシャルリスクとの関係に関する研究 —倒産予知モデルによる実証分析—

白田佳子

要旨：リーマンショック以降、各国の経済は冷え込み企業の経営者には経営への積極的姿勢が見受けられない。本研究では、経営に消極的な企業の実態を分析し、実態経済と経営者の景況感（不況感）のかい離を明らかにするものである。本研究の結果、現在のわが国の企業の体力はさほど悪化しておらず、経営に消極的原因は見当たらないことが明らかとなった。つまり、経営者が経営上の意思決定をくだす際、自らの企業が置かれている立場や、実態経済を正確に分析把握していないことが新たなソーシャルリスクを生み出していることが明らかとなった。

1. はじめに 一現状と問題点—

2008年9月15日リーマン・ブラザーズは連邦破産法第11章の適用をアメリカ連邦裁判所に申請し、これが世界的な経済悪化をもたらす原因となったと言われている。一方、このようなマスコミ報道に対し、経済の悪化を示す指標が、実際の企業の経営状態とどのように相関しているかについての実証的な研究はあまりなされていない。

例えば、企業経営者景況感を表す日本銀行公表のCI (Composit Index)¹を観察すると、我が国ではリーマンショック以前の2007年後半より CI は下降線を見せていた。さらにCIに先行していると言われているBSI (Business Survey Index)²を観察すると、同様に2007年第三四半期より悪化傾向を示し、リーマンショック以降2009年第一四半期は、円高の進行で景気が悪化した1985年と比較しても、最悪の値を示している。しかし一方で経済を倒産という視点から観察すると、2009年の倒産発生率は0.55%と、オイルショック前の高度成長期時代である1972年の倒産率0.69%より低水準を示し、悪い経済状況にあるとは言えない。わが国では、1985年に戦後最大の倒産発生を記録しており（20,841件、倒産率1.28%）以降、件数、発生率ともに下降線を示している。

このことは、実質的な経済の状況と経営者の景況感に隔たりがあることを示唆している。もし経営者が経済環境の悪化に対して、過度の危機感を抱けば、結果経営を委縮させ、より経済の悪化を招くこととなる。つまり経営者の景況感が新たなソーシャルリスクを発生させている可能性がある。そこで本研究では、我が国の経済状況について経営者の景況感を示すBSIと実際の企業の財政状態との関係を分析することにより、経済の悪化というソーシャルリスクの生成要因を明らかにする。

1) 日銀が四半期に一度公表。元は「業況判断DI (Diffusion Index=DI)」として公表してきた。標本は資本金二千万円以上の約一万1千社。1974年度より調査開始。

2) 2004年度より開始された内閣府・財務省の法人景気予測調査。前期と比較した変化方向別の回答社数構成比から、先行きの経済動向を予測する方法。プラスになれば景気の見通しは「強気」、マイナスになれば見通しは「弱気」と企業は判断していることとなる。標本は資本金千万円以上の約1万5千社。2003年度以前は財務省景気予測調査として「景気判断BSI」が公表されてきた。

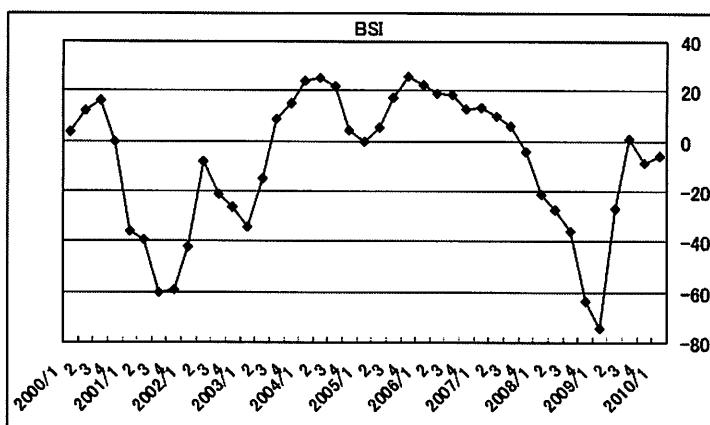
2. 先行研究

近年、経済環境の変化と企業行動との関係を分析した研究は中国を題材としたものが多数見られる。Dai et. al (2009) は、ゲーム理論の一種であるARC (Advance-retreat Course) では、経済の実施者である人間の行動や心理的プレッシャーという要素を考慮しなければモデル通りの経済成長を実現できないことを実証している。わが国の経済成長を扱った理論研究では 下村 (1976) が有名である。ただし下村 (1976) は理論研究であり、実際のゼロ経済状況下にある企業を直接分析したものではない。またBSIなどのインデックスを応用した研究では、DIとの特性比較を行っている 中山 (2007) などがみられる。いずれの研究もマクロ経済研究であり、企業財務に注目した研究ではない。これに対し、本研究では困難な経済環境化 (BSI悪化時) における企業の財務傾向に注目した。

3. 実証分析

3.1 サンプルデータ

わが国のBSIは2009年第一四半期に「-75」と過去最低の値をつけている(図1)。これに対しバブル経済誇張期の1988年第二四半期のBSIは「42」と飛躍的な伸びを見せている。



出所：日銀法人企業動向調査、国内景況判断全産業データより作成
(上昇から下降を引いた社数構成比)

図1 景況調査結果 (BSI)

そこで本研究では、2009年3月期及びバブル経済最盛期³である1989年3月期に決算を迎えた証券取引所第一部及び二部に上場する企業の財務データを用いて、両期間におけるわが国企業の財務内容の差異を分析した⁴。なお、わが国では2000年より連結財務

3) 一般にバブル経済とは1986年12月から1991年2月までの4年3ヶ月を指すと言われている。

4) 2003年までの財務省景気予測調査のデータと2004年以降の法人企業景気予測調査のデータは厳密には連続しているデータではないが、調査概要が同等であることから、本研究では両者を連続データとして扱った。

諸表が導入されているが、それ以前では多くの企業が連結財務諸表を作成していない。よって分析に際しては、個別財務諸表を利用した。さらにデータの比較可能性を高める為、3月末決算の企業のみを用いた。また、わが国では1989年から2000年の間に様々な会計基準が新たに導入されている事から、結果両期間のデータをそのまま比較することは意味をもたない。そこで2009年データから1989年以降に新たに導入された、再評価差額金（B/S 及び P/Lに計上される土地及び有価証券評価差額金）、さらに繰延税金資産を削除して分析を行った。実際に分析に用いたデータは、1989年データは1,433件、2009年データは1,838件の合計3,271件である。

なお分析に際しては、企業格付けに応用できることが検証されている倒産予知モデル SAF2002モデル（白田 2003）を用いて2期間の企業の倒産値（SAF値）を求め、有意差の検定を行なった。SAF2002モデルは式1、変数の詳細は表1のとおりである。

$$SAF\text{ 値} = 0.01036X1 + 0.02682X2 - 0.06610X3 - 0.02368X4 + 0.70773 \quad (\text{式 } 1)$$

表1 SAF2002 指標

変数	財務指標	R-Square	F Value
X1	総資本留保利益率	0.1671	830.00
X2	総資本税引前当期利益率	0.0114	47.56
X3	棚卸資産回転期間	0.0593	260.73
X4	売上高金利負担率	0.0186	78.31

3.2 実証分析

1989年データと2009年データの両データに対して SAF 値を求め散布図、基本統計量を確認し t-検定を行なった。図2及び表2、表3の通りである。

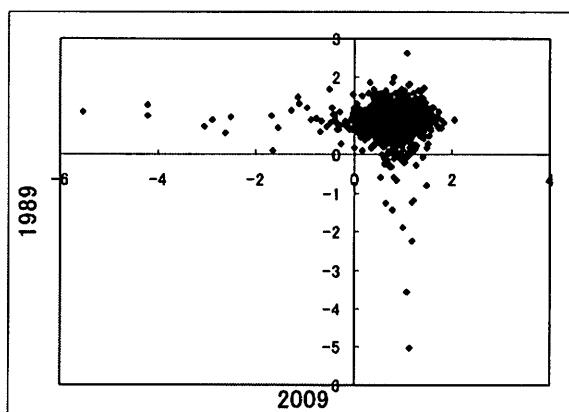


図2 SAF 値散布図（2009 年対 1989 年）

t-検定の結果（表3）、P値は0.01858となり帰無仮説は有意水準5%では棄却され、両群には差があるとの結果となった。ただし1%では差があるとは言えない。また、基本統計量を確認すると中央値はわずかばかり2009年データの方が高くなっていた。

そこでSAF2002モデルを構成する各指標の値をデータ毎に比較した。表4の通りである。

表2 基本統計量

	2009年データ		1989年データ
平均	0.79745551	平均	0.84687
標準誤差	0.01656262	標準誤差	0.010773
中央値	0.8703247	中央値	0.869866
標準偏差	0.70987794	標準偏差	0.40783
分散	0.50392669	分散	0.166325
尖度	129.745002	尖度	44.42064
最小	-14.052481	最小	-5.01595
最大	2.13493155	最大	2.614098
標本数	1837	標本数	1433
最大値(1)	2.13493155	最大値(1)	2.614098
最小値(1)	-14.052481	最小値(1)	-5.01595
信頼区間(95.0%)	0.03248356	信頼区間(95.0%)	0.021134

表3 *t*-検定：等分散を仮定した2標本による検定

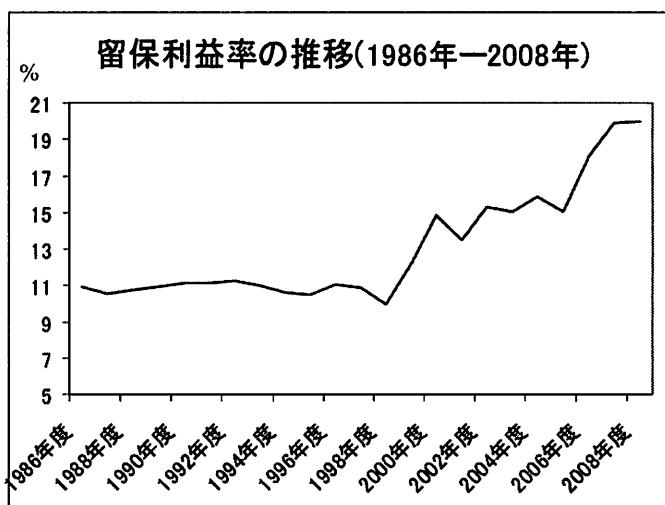
	0.731485	0.597719
平均	0.797491	0.847044
分散	0.504199	0.166398
観測数	1836	1432
プールされた分散	0.356191	
自由度	3266	
<i>t</i>	-2.35502	
P(<i>T</i> <=t) 片側	0.00929	
<i>t</i> 境界値 片側	1.64532	
P(<i>T</i> <=t) 兩側	0.01858	
<i>t</i> 境界値 兩側	1.960691	

表4 各指標中央値・平均値

変数	X1		X2		X3		X4	
	年	央	平	央	平	央	平	央
1989	14.11	16.28	4.92	5.68	1.31	2.09	0.87	0.84
2009	21.06	21.65	1.46	0.12	0.96	1.64	0.26	1.23

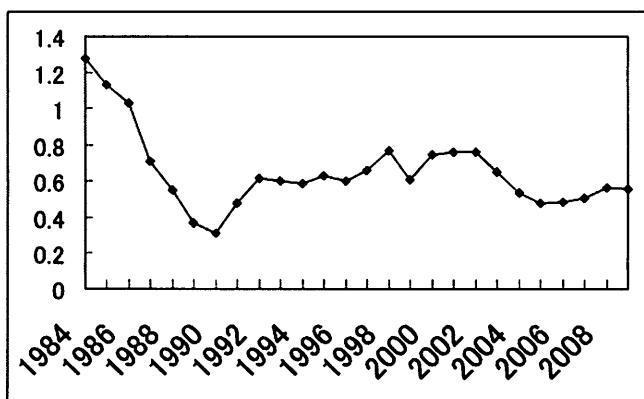
表4で確認できる通り、1989年データと比較し2009年データでは明らかに収益性を示すX2が低下していることがわかる。これに対しSAF2002モデルにおいて最も高いF値をつけているX1が2009年では大幅に改善していることから、長期的視点に立った企業の財務体質は安定的な方向へ向っている事が分かる。つまりこれらの事から、収益性の低下(X2の低下)が、企業経営者のリスク感性を触発し、より高い安全性を確保しようとしている(X1の上昇)実態が浮き彫りとなった。

なお、ここまで解析は上場企業を対象とするものであったが、中小企業をも含めたわが国企業の実態を国税庁が公表するデータから確認することとした。特に前述のとおり上場企業では大幅な改善が見られているX1(総資本留保利益率)の推移を観察した。図3のとおりであった。また更に近年の倒産発生率についても観察した。図4のとおりである。



出所：国税庁法人企業統計時系列データ

図3 わが国企業の留保利益の推移



出所：帝国データバンク企業倒産集計より作成

図4 我が国の企業倒産率

図3で確認できるとおり、わが国の企業の総資本留保利益率は、平均で20%近くまで上昇している。また中小企業をも含めたわが国の企業倒産率を観察すると、近年はバブル経済誇張期を凌ぐ安定した値を示していた。

3.3 経営者の景況感と実態経済

本研究における実証分析の結果、現在のわが国の企業の財政基盤は安定していることが確認された。日本経団連が2009年3月に公表した新卒者採用調査（経団連加盟1,284社を対象に調査）によれば2010年春の新卒採用を2009年春の実績より増やすと答えた企業は18.5%に過ぎず、22.6%が減少、2009年と同等と回答した企業は41.1%に上っていた。さらには、2009年度のわが国の企業の設備投資計画は、大企業製造業で前年度比24.3%減と6月調査としては過去最大のマイナス幅を記録していた。

企業の総資本留保利益率の平均値が20%を超える一方、設備投資を抑え雇用に消極的な経営姿勢は、さらに企業の留保利益を増加させる。わが国では、かつて10%少々の内部留保を維持することで経済発展を遂げてきた。一方近年外国人投資家による証券市場への投資割合が4分の1に減少する中（2007年27.6%、2008年23.6%）さらにヘッジファンドの活発な行動が精神的圧力となり、わが国の経営者は後ろ向き経営へ転換する傾向にある。将来の「リスク」に備えることは重要だが、過度なリスクマネジメント戦略は、経済全体に対して悪影響を与えることとなる。

4. おわりに

本研究では、実態経済と経営者の景況感（不況感）のかい離を企業の財務データから分析し、経営者の景況感が新たなソーシャルリスクを発生させている実態を明らかにした。本研究の結果、現在のわが国の企業の体力はさほど悪化しておらず、経営に消極的となる理由は見当たらなかった。社内留保を蓄えることは、倒産回避に必須である。しかし、人件費を抑制し、設備投資を控えることによる過度な内部留保の蓄積は経営効率の意味からも意味を持たず、かえって経済環境を悪化させることとなる。経営者にはいかかる経済環境下にあっても自らの企業の実態を冷静に分析し、適正な経営判断を下すことが期待される。

参考文献：

- Dai, Feng, Jungxu Liu and Hui Liu, (2009) Balance Conditions and Control Strategies for Economic Growth: Economic Advance-Retreat Course Analysis. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, Vol 4. No.1. : 20 – 38.
- 下村 治（1976）『ゼロ成長脱出の条件』、東経選書。
- 須田一幸『会計制度改革の実証分析』同文館出版、2004年。
- 中山奈津美（2007）『法人企業景気予測調査の景気感応度と短観への先行性について』、
ESRI Research Note No.3、内閣府経済社会総合研究所：1 – 8.
- 拙著『企業倒産予知モデル』中央経済社、2003年。

(筆者は筑波大学大学院教授、博士(経営学))

〈白田佳子プロフィール〉

筑波大学大学院ビジネス科学研究科国際経営プロフェショナル専攻教授

博士(経営学)(筑波大学)

◎日本学術会議会員経営学委員長、日本リスクマネジメント学会常務理事、SRM
学会理事

◎日本大学経済学部卒業、筑波大学大学院博士課程経営・政策科学研究科企業科学
専攻修了

日本航空(株)国際線客室乗員部・顧客サービス部(1971年~1979年)、(株) プ
ライムコンピュータジャパン ソフトウェアプロダクトエンジニアリング部 部長
付(1982年~1983年)、(株) パステル取締役(1983年~1988年)、スバルディング
ジャパン(株)社長室(1987年~1988年)、(株) 帝国データバンク 副社長付
(1988年~1989年)、ヘキストジャパン(株)化成品本部機能材料部係長(1989年~
1992年)、(中央監査法人子会社)新光オーエムシー(株)事業本部長・シニアコン
サルタント(1992年~1994年)、(中央監査法人子会社)中央クーパース・アンド・
ライブランド コンサルティング(1994年~1996年)、筑波技術短期大学情報処理
学科助教授(1996年~2001年)、日本大学経済学部助教授(2001年~2002年)、公認
会計士実務補習講師(2001年~2003年)、日本大学経済学部教授(2002年~2005年)、
芝浦工業大学大学院工学マネジメント研究科教授(2005年~2007年)、ミュンヘン
大学教員教授(2010年~2010年)を経て2007年から現職。

◎著書：『XBRLが拓く会計情報開示—IFRS対応への切り札—』中央経済社
(2009年)、『倒産予知モデルによる格付けの実務』中央経済社(2008年)(本書は
日本リスク・プロフェショナル学会賞受賞作品)、『倒産予知の実務』日本経済新聞
社(2003年)、『XBRLによる財務諸表作成マニュアル』日本経済新聞社(2003
年)、『企業倒産予知モデル』中央経済社(2001年)、『ベンチャー投資入門塾』中
央経済社(1999年)、『企業倒産予知情報の形成』中央経済社(1996年)(本書は
日本リスクマネジメント学会賞受賞作品)、他。

◎論文：リスクマネジメント、経営分析、経営学、会計学に関する和文、英文の論
文多数。

ソーシャル・リスクマネジメントとリーダーシップ

亀井利明

1. マネジャーとリーダー

ソーシャル・リスクは天災（自然災害）と人災（不適切行為）を源泉とする。人災は官僚（職権乱用、亡国行為）、経営者（搆取、倒産行為）、教育者（思想教育、放任教育）、評論家（曲学阿世、無責任予想屋）などの不適切、悪徳、不法、反社会活動によって生じる。

つまり、俗な言葉でいえば上記の四人組などの「だまし、うそつき、詐欺、ほらふき、おどかし、ゆすり、はったり、無責任」などの行動が人災に発展し、これが社会化するのである。

いつの時代にも悪い人間は山ほど存在し、人間の本性は正しく荀子の性悪説そのものである。この悪性が環境や教育によって善性に変わっていくやに見えるが、それはホンネとタテマエとの同居によって、うまく隠蔽されていることが多いのではないか。

企業成長、企業発展のため、企業経営者はマネジャーとして、あるいはリーダーとして、口ではやれ、CSRだコンプライアンスだといいながら、それに反することを日常化し、いろいろと不祥事を働いている。この不祥事はもちろんソーシャル・リスクであるが、放漫経営や巨大化病の結果、企業を倒産させること、あるいはノルマの強化、無償労働、過労死などによって従業員の家庭を破壊し、その子弟を問題児化させることも大きなソーシャル・リスクである。

このような企業経営から惹起するソーシャル・リスクを悪化させ、拡大させてているのは巨大化病の企業経営者、官僚、教育者、評論家などであろう。これらは人災的なソーシャル・リスクであって、地震や風水害などのような天災的ソーシャル・リスクとは次元を異なる。

また、等しくソーシャル・リスクマネジメントといっても、リーダー、リーダーシップ、組織化、協働体制などによって、それはいちいちしく異ったものとなる。共通しているのは、マネジャーやリーダーの問題である。しかし、マネジャーとリーダーは理論的にも実務的にも異った意味や機能を持っている。

ビジネス・リスクマネジメント（BRM）の実行にはリスク対応にマネジャー（管理者）の能力が要求されるのに対し、ソーシャル・リスクマネジメント（SRM）の実行に当っては、リーダー（指導者）の能力が要求される。

マネジャーは、どちらかというと現状是認の維持思考で、状況に対し受け身である。これに対し、リーダーは現状是正の革新思考で、新しい状況の創造という性格がある⁽¹⁾。

両者の特徴を要約すると以頁のとおりである。

(Manager)	(Leader)
(1) 今日に焦点	明日に焦点
(2) 人をコントロール	人の心に火をともす
(3) どうやるか	何をやるか
(4) How to do	What to do
(5) 効率を重視	効果を重視
(6) リスク回避志向	リスク除去・保有志向

また、別の角度から両者の特徴を対比すると以下のとおりである。

(Manager)	(Leader)
(7) 管理者	指導者
(8) 問題解決者	組織変革者
(9) 意思決定者	指揮者
(10) コントロール・命令	動機づけ・啓発
(11) 保守的	革新的
(12) 充実感	使命感

以上の対比はきわめて大ざっぱなもので、その特徴を表面的な言葉で示したにすぎない。しかし、私は(12)の使命感を重視したい。これは私が中国の荀子の影響を受けているからである⁽²⁾。

ところで、リーダーの発揮する能力、機能をリーダーシップというが、マネジャーの発揮する能力、機能はマネジメントである。後者をマネジャーシップと呼ぶことがある。

マネジャーシップとは、組織目標の達成を目的として、計画し、組織し、命令し、調整し、判断するための権限行使である。管理者は部下を動かすために「命令する」(マネジャーシップ)だけではなく、部下に「影響を与える」(リーダーシップ)ことも必要である⁽³⁾。

管理者はこの両機能を果たさなければならない。つまり、部下に指示、命令するとともに、指導し、うまく操縦しなければならないのである。

注(1)新将命「フューチャーリーダーの条件」平成10年(たちばな出版)120頁。

中国の戦国時代に活躍した孔子と並ぶ思想家である荀子はその性悪説で有名である。彼のリーダー論(指導者の条件)はきわめてユニークである。すなわち、リーダーとして唯一絶対の尺度は、使命感であると主張している。

使命感に燃える人間は必ず他人を動かすことができる。リーダーの条件としては、決断力、統率力、説得力などがあげられるが、それらは使命感さえあれば必ず出てくるものである。この使命感は、今ここで何をなすべきかという自覚、能力、感受性によって産れる。そして、これらは天性の場合もあれば、訓練や経験によって高めることができると主張している。

(2)青木照夫「性悪説の行動学」産能大学出版部(1983年)115~116頁。

(3)池沢章雄「管理者とリーダーシップ」18版 産能大学出版部(昭和63年)79頁。

2. リーダーのパターン

ソーシャル・リスクを企業内、組織内、地域社会、集団などで処理する場合（ソーシャル・リスクマネジメントの展開）、リーダーならびにそのリーダーシップが必要となる。

企業や事前に形成された組織では、誰がリーダーであるか明確であるが、地域社会や自然に形成された集団においては、誰がリーダーであるかはっきりしない。後者の場合、行政をはじめ、リーダーシップを発揮できる立場にあるものがリーダーとならざるを得ない。

リスクやクライシスに対応する場合、それが社会的なものである以上、多くの場合、自然発生的にリーダーが生まれ、一定の形式を取らない組織ができ上がるはずである。

組織とリーダーとの関連で、リーダーのパターンを検討すると以下の4つになる⁽¹⁾。

- (1) 組織の立ち上げに必要なエネルギーを注入するリーダー。組織に生気を吹き込む人（アニメーター）（組織の創設）
- (2) 組織の文化を構築するリーダー、リーダー自身の信条、価値観、理想などの文化を組織に構築し、そのコンセンサスを得る（組織の構築）
- (3) 組織の文化を維持するリーダー、組織を成長させ、成功を維持するため、リーダーシップの継承を上手にこなし、次世代のリーダー育成に成功させる（組織の維持）
- (4) 組織の変革推進役としてのリーダー、組織が成熟するとやがて十分に機能しなくなり、変革が必要となる。その際に方向転換を余儀なくされ、これをうまくこなさねばならない（組織の変革）

次にリーダーには父権的リーダーと母権的リーダーがある。前者は「厳しさ、決断、改革、論理」といったイメージ、後者は「優しさ、対話、改善、情緒」というイメージで一般に語られている。そして転換期には前者、安定期には後者が望まれるという説もあるが、両者はいつの時代でも表裏をなしている。

注 (1) Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, and Richard Beckhard, eds, *The Leader of the Future*, 1996, 正代正美訳「未来組織のリーダー」ダイヤモンド社（1998年）51～60頁。

(2) 小阪田興一「論理と感性のリーダーシップ」ダイヤモンド社（2002年）139頁。

3. 集団運営とリーダーシップ

集団運営において発揮すべきリーダーシップには、目標達成や課題解決に関してメンバーに指示、命令するパフォーマンス機能（P機能）と目標達成や課題解決の過程で生じるメンバー内の葛藤を処理し、集団を維持するメンテナンス機能（M機能）がある。リーダーはこのPMをバランスさせながらリーダーシップの効果性を高めなければならない。これが三隅「PM理論」である⁽¹⁾。

PとMとは拮抗しあう性質を持っており、両者のバランスがともするとくずれやすい。一般に経営者の関心は売上などの目標達成（P）に傾き易い（P的行動、懲罰的行動）。ところが職場集団ではメンバーの関心が居心地の良さとか、親和的雰囲気という方向に傾き、それに引きづられて、リーダーの志向はどうしてもM機能重視となる（M的行動、

配慮的行動)⁽²⁾。

このような三隅PM理論の検討を前段階として、バーナードの「協働的な個人的意思決定の鼓舞」、行動学派の「人間の動機づけ」、レヴィンの「民主型、専制型、放任型の三分類」、リッカートの「権威型、温情型、集団参加型の四分類」、フレーク・ムートンの「人間と業績の統合モデル」、ハーシーの行動科学の理論などを検討されて、竹内之宏氏は「創造と変革を達成するリーダーシップ」の本質は人間と仕事との分離であるとし、リーダーシップは力の行使ではなく、説得や鼓舞によって部下の能力を引き出し、組織の目標に結集させることであると結論づけられている⁽³⁾。

これは企業組織を前提としているがそれを社会組織に当てはめてみても同じことがいえるだろう。

これを要するに、リーダーシップの特徴は次の三点に要約できるのではないか⁽⁴⁾。

- (1) 何をなすべきかの指針を与える。
- (2) 人々を協力させる。
- (3) 設定された目標の到達に必要なエネルギーを与える。

注（1）三隅二不二「リーダーシップの科学」講談社（1986年）71頁。

（2）池沢章雄「信頼される管理者の条件」経営実務出版（1986年）103頁。

（3）竹内之宏「管理者の人間学」ダイヤモンド社（1992年）39～44頁。

（4）Bengt Karlöf, Business Strategy, 1989, 土岐伸・中辻萬治訳「企業戦略事典」ダイヤモンド社（1990年、210頁）。

4. 経営管理とリーダーシップ

経営学の立場からリーダーシップを突っ込んで、論理的に分析されている一人として、堀田和宏氏をあげたい。私の理解した同氏の主張の概要は以下のとおりである⁽¹⁾。

- (1) リーダーシップは経営管理のプロセスそれ自体に属する企業の経営指揮を特徴づける一要素である。また、リーダーシップは社会組織の中心において発揮され、組織内に広く分散している一つの複合的な機能である。
- (2) リーダーシップは集団が一定の目的を達成するための諸行動の全体に関連している。この諸行動には、計画、情報、指示、示唆、評価、統制、制裁、干渉などが含まれる。
- (3) リーダーシップは選択を行うか、集団の行う選択を補助するという意義をもっている。すなわち、本来、リーダーシップは周囲の環境の不確実性を減少させ、集団が遭遇する状況を解決することに関与するものである。
- (4) リーダーシップは集団や組織体の内部や外部にいる他人の行動に影響を及ぼしたり、その行動の方向を変えるという意味を持つ。すなわち、リーダーシップは刺激や制裁によって、一般的には動機づけによって他人の行動の形成や方向づけに作用を及ぼすということである。
- (5) リーダーシップは企業や組織体の中の意思決定装置の能率を増進させ保護するこ

とである。現実にリーダーシップは命令機能に属する多数の役割と活動を分割し合っている複数のリーダーによって執行される。すなわち、リーダーシップは意思決定のシステムを通してアイディアの伝達、創造を可能にし、刺激するという機能である。

以上は私の要約であるが、堀田説は何ともすばらしい分析ではないか。とりわけ、リーダーシップは一企業の経営管理のみならず、いろいろな集団の内外で發揮される機能として把握し分析されている。

ソーシャル・リスクマネジメントを論ずる場合、一企業や一組織内のソーシャル・リスク対応だけでなく、(1) 複数の組織体がソーシャル・リスクに対応する場合や、(2) 行政、地域社会、コミュニティがソーシャル・リスクに対応する場合がある。この場合、だれがリーダーとなるのかどんなリーダーシップを發揮するのか極めてむずかしい問題がある。

すなわち、共助、公助の場合のコミュニケーション、意見対立、合意形成、共同作業、葛藤処理等の困難な問題に遭遇する。

次にリーダーシップと決断の関係が問題となる。リーダーシップを發揮するのに(1) 対話重視でいくべきか、決断重視でいくべきか、(2) 論理中心でいくべきか、感性重視でいくべきかが問題である。どちらも二者択一ではなく、あざなえる縄のように両者をバランスさせながら、コンセンサスを得て妥協の道を歩まざるをえない。しかし、いずれの場合でも重要な決断を必要とする。

ある重要なことを決断し、一つのものを選択することは、その人の価値観、目標、情報、それに伴うリスク、その選択によって起こり得る結果の総合的結果である⁽²⁾。

重大な決断をする時には次の6段階のチェック・リストを利用すべきである⁽³⁾。

第1段階 選択の必要性を意識すること（どんな決断に直面か、選択の余地があるか）

第2段階 決断の背景、目標、実行目標を確認すること（社会的、個人的プレッシャー）

第3段階 自分にとって最上の代案を考えだすこと（完全な情報に基づく、代案のリスト・アップ）

第4段階 リスクを予測し、慎重に考慮する（リスクをおかす価値はあるか）

第5段階 行動を始める（今すぐ行動することを妨げているものは何か）

第6段階 自分の決断に応じること（自分の行動に基づく責任、将来発生する誤りはないか）

決断はすぐれたリーダーシップによってもあるいは優柔不断の結果によっても到達しうる。しかし、多くの失敗や悲劇は、この優柔不断によってもたらされるといつても過言ではない。性格の弱さは人を堕落させるとともに優柔不断を招く。性格の弱さは、恐れ、悲しみ、疑惑などと同様に、結果的に決断の麻痺を発生させる。

時には誤った決断が紛れ込むことがあるが、優柔不断よりもましな場合がある。優柔不断の人は、たいてい自己中心的で、過ちを犯すことを恐れる。その恐れがその人物を無気力にしてしまう。優柔不断が国家や組織内に蔓延すれば、自由な人びとは専制政治や官僚統制に憧れ、おぼえ、これが民主主義を転覆させてしまう⁽⁴⁾。

- (1) 堀田和宏「経営学要論」新東洋出版社（平成5年）303頁以下参照。
- (2) Gordon P. Miller, Life Choices, 1978, 石川弘義「決断力」三笠書房（1982年）191頁。
- (3) 石川訳・前掲書、48～54頁。
- (4) R.M. Lala, In Search of Leadership, 1986, 黒沢一晃「リーダーの資質」サイマル出版会（1993年）90～91頁。

6. マネジメントの階層とリーダーシップ

アメリカ海兵隊に長年勤務し、実業界に転じ海兵隊独自の指導原理を応用して成功を収めた2人の経営者が出版した Business Leadership the Marine Corps Way はリーダーおよびリーダーシップの学習に有益である。すなわち、あらゆる組織にはリーダーが必要で、強烈な競争原理が支配する経済社会では勇気と臨機応変、柔軟性、部下を指導する能力、リーダーシップが要求される。

上記の文献は、企業経営をロワーマネジメント（監督職、下士官）、ミドルマネジメント（管理職、将校）、トップマネジメント（経営陣、司令官）に分かって、リーダーシップ論を展開している。私の理解に従って各7点をピック・アップし、対比してみた⁽¹⁾。

ロワーマネジメント

（監督職）

- 一般社員を指揮する
- 自ら手本を示して社員を鼓舞する
- 火のような熱意と細やかな指導を組み合わせて指導する
- 派閥意識を排除し、各部署の成果を会社全体のものとする
- 個人的野心を会社の使命達成への情熱に転化させる
- 建設的競争を組織内で促す
- 継続的な自己研鑽を義務づける

ミドルマネジメント

（管理職）

- 任務を指揮する
- 自ら範を示して指導する
- 部下の失敗を自分の失敗として受け止める
- 良し、悪しにかかわらず、あらゆる情報を部下と共有する
- あらゆる事態に即応できるよう精神と肉体を鍛える
- 自分の頭で考えて問題を解決するよう奨励する
- 一足飛びの昇進を絶対に認めない

トップマネジメント

(経営陣)

組織を指揮する

自社製品が市民生活に貢献していることに誇りをもつ

従業員、株主、顧客と会社との信頼関係を構築する

経営者の英雄扱いや個人崇拜に歯止めをかける

安易に新規事業に進出せず、自社の専門技能を見失わない

最前線を頻繁に訪問し、社内事情を熟知する

優秀な後継者を育成するよう努力する

これを見るとどういうわけか、わが国では最も実力のあるミドルマネジメントがやや軽視され、ローワーマネジメントが大きくクローズ・アップされているように思える。これはアメリカ海兵隊の下士官は、海兵隊の実力派で、その中心的存在とされているからであろう。すなわち「下士官は兵卒から一つずつ昇進してきた実力者である」「下士官はきわめて兵卒に近い存在で、部下の隊員と生活を共にし、鍛錬し、戦い、同じ危険と極限状態を共有する」「下士官はチームにとって不可欠な存在であり、リーダーでありながら部下と同じように行動する」「下士官は海兵隊で最も信頼され、海兵隊の歴史そのものと見られそれを誇りとしている」といわれている⁽²⁾。

しかしながら、私はソーシャル・リスクマネジメント論でミドルマネジメントの重要性を何度も指摘してきた。これは企業組織でも、非営利組織でも同じである。けだし、ミドルはトップに比べてより多くの専門能力と管理能力を持っており、ローに比べても広い視野と経験豊かな技術力を持っている。そのため、ミドルは管理業務の遂行、稟議の起案などライン業務の中核として活動し、トップに対してはスタッフ機能をも果たし得るのである。

注（1）Dan Garrison & Rod Walsh, *Business Leadership the Marine Corps Way*, 1999, 小幡照雄訳
「最強の組織」日経BP社（1999）129、177、217頁参照。

（2）前掲書、92～93頁。

あとがき

本編をまとめているときに、世界を震撼させたチリの鉱山落盤事件が発生した。この事件は単なるビジネス・リスクマネジメントではなく、ソーシャル・リスクマネジメントへと発展している。幸い、いろいろな問題を残してはいるが、ハッピー・エンドに終わり、危機管理の大成功をもたらした。

ここで、特筆すべきは、人間の極限状態にあった33名の命を救い、見事な危機管理を実践した現場監督者のリーダーシップであり意思決定である。危機管理において、これらがいかに大事であるかを実証されたというべきである。さらに、救助隊の沈着な行動、事件解決にあった総指揮者の意思決定や決断には頭の下がる思いである。

本件に刺激されたのか、それを利用したのか判然としないが、私は長々と一風変わったリーダーシップ論を本論文で展開してしまった。紙幅の制約を無視してしまって申し訳ないと思うが、必ず読者の参考になると思う。

本誌の前号からそうしているが、字数をいちじるしくオーバーした論文にはペナルティーとして、会報発行協力金の意味を持った寄付金を徴している。もちろん私もそれに従った。会員各位の了承を求めるものである。

(著者は関西大学名誉教授、商学博士（神戸大学）、認定危機管理士)

筆者のソーシャル・リスクマネジメント 三部作

(1) ソーシャル・リスクマネジメント論（2007年10月）日本リスクマネジメント学会
SRMの意義、ソーシャルリスクの形態、ソーシャルリスクと心の危機管理、欲求不満社会の危機管理、人権侵害リスクと危機管理、犯罪リスクと危機管理、鉄道事故と危機管理、リスクへの挑戦とその処理、経営者リスクと心の危機管理、中小・中堅企業のRM、内部統制とSRM、損失の危険の管理に関する規程、SRMの要約

(2) ソーシャル・リスクマネジメントの背景（2009年11月）SRM学会

SRMの展開、RMの過去・現在、企業危機管理におけるマネジメント、ファミリー・ビジネスのRM、良い社会と日本企業のDNA、RMと中小企業、リスクの根源は経営者だ、歴史に学ぶ危機管理と国家危機管理、大学とRMの品格、企業危機管理には人の心と和を、RMの発展、日本RM学会の創設とその発展、地域防災とSRM、地域福祉とSRM、安全・安心とSRM

(3) ソーシャル・リスクマネジメントの拡張（2010年10月）SR研究所

SRMの発展、危険管理型RM、経営学の影響を受けたRMとその波及、マーケティング論とRM、マーケティング機能論の衰退とRM、問題解決論とSRM、リーダーとSRM、官僚リスクとSRM、官僚による規制とSRM、元禄時代のソーシャル・リスク、忠臣蔵リスク・マネジメント、未来学と日没する国・社会

SRMとリーダーシップ

森 幸 弘

1. はじめに

社会が構造変化し、ネットワーク的な動きをするようになり、自己組織性を持つようになった¹⁾。とりわけ80年代後半以降、リスクは多様化、巨大化、さらには社会化の様相を色濃く呈してきており、ソーシャル・リスクマネジメントの必要性がますます高まっている。

今日、ソーシャル・リスクマネジメントは、亀井利明氏が示すように、多様な側面を有していると考えられる²⁾。

本稿では、企業危機管理におけるソーシャル・リスクへの対応、また、強力なリーダーシップのもとでのソーシャル・リスクマネジメントの展開がいかに重要であるか、さらには、いかなるリーダーシップスタイルが求められるべきかを論じたい。

かねてより、亀井利明氏は、「全社戦略」を中心コンセプトとして組織リーダーの戦略構築力を論じるアンドリューズの主張に言及しつつ、組織リーダーとして行動する以上、経営者は「組織目標の創造者」であらねばならないとしている³⁾。アンドリューズは、さらに、組織リーダーの果たすべき責任として、「計画達成を可能にする全社ぐるみの組織能力の創造的維持・開発⁴⁾」を指摘している。

次頁以下では、まず、リスクが社会化しているなかで、「組織目標の創造者」としての組織リーダー、また「組織能力の想像的な維持・開発」に繋がるリーダーシップが、ソーシャル・リスクマネジメントの実施に際しては、どのような役割を演じ得るのかから見ていきたい。

2. ネットワーク組織化とソーシャル・リスク

リスクの社会化は、どのような背景、契機のもとで進行してきたのか、近年の社会構造の変化は組織構造に変化をもたらしたのか、何らかの影響をもたらしたとすれば、組織構造、さらには組織の対応すべきリスクはどのような変化を見せてきているのであろうか。

とりわけ80年代後半以降、社会はネットワーク型構造を示すようになり、企業組織も従来の集中の原理に基づく縦型・ピラミッド型組織から、分散化の原理によるネットワーク型組織へと変化を見せてきている⁵⁾。ネットワーク型組織は、情報化の進展よりもたらされた「自己組織性」をもつ相互依存関係の強い組織であり、このような相互依存関係は、組織内の構成員間のみならず、多様なステークホルダーとの関係の中にも見ることができる。このような特徴を有するネットワーク型組織は、「自己組織性」を有しているがゆえに、環境に応じて変化するのではなく、自律主体としての行動が基本となることから、多分にうつろいやすく、また次にどのように変化していくかについての予測が極めて困難である。企業の経営戦略策定に際しては、「リスク予測」が行われる

が、ネットワーク組織化は、リスクの多様化、巨大化、社会化をより一層高めることにより、そのような「リスク予測」を極めて困難にさせると考えられる。このようななかでのあらたな経営戦略の展開には、「組織目標の創造者」としての組織リーダー、「計画達成を可能にする全社ぐるみの組織能力の創造的維持・開発」につながるリーダーシップが不可欠であると考えられる⁶⁾。とくに組織リーダーがいかに「リスク感性」を持ち得ているかが大きな鍵となろう。この点は、すでに、アンドリューズが、組織目標の創造者として組織リーダーが機能するには、自社の目標設定・資源配分プロセスの確立ないし統括、戦略代替案の中から戦略の選択ないし承認が十分に行われることが必要であり、それが所期通りに行われるには、偉大な人間的技能、感受性、管理能力が求められることを論じている⁷⁾。亀井利明氏は、かねてより、ここで意図される「感受性」には「リスク感性」が含まれるべきであると指摘している⁸⁾。

3. リーダーシップとマネジメント

組織構造のネットワーク化が進んだ（組織構造が自己組織性をもつようになった）ことにより、リスクの社会化が一層進行してきた。結果として、ソーシャル・リスクへの適切な対応がより強く求められるようになった。亀井利明氏によって示されたように、ソーシャル・リスクマネジメントとして含意される内容としては、8つの側面に集約され、多様な経済主体によって取り組まれる必要がある。様式として、1経済主体のリーダーが主体的に取り組む場合や各経済主体のリーダーが相互に連携しつつ取り組む様式など、多様であると考えられるが、ソーシャル・リスクマネジメントの実施には、強力なリーダーシップが不可欠である。

リーダーシップとは何かについては、各分野で研究されてきた。リーダーシップ研究の代表的論者である三隅二不二氏は、「リーダーシップとは、「特定の集団成員が集団の課題解決ないし目標達成機能と集団過程維持機能に関して、他の集団成員達よりも、これらの集団機能により著しい何らかの継続的な、かつ積極的な影響を与えるその集団成員の役割行動である⁹⁾」とする。

望ましいリーダーシップはどのようなものかを追究するに際して、まず、リーダーとマネジャーの違いについて触れておきたい。ザレズニックは、この点を次のような観点から整理している。ひとつは、主体的に行動するか否かによる差異である。マネジャーは目標に対して、受動的とまでは言えないまでも、非主体的な態度をとる傾向がある。管理上の目標は、その人の欲求からというのではなく、仕事の必要性から生じてくるものであり、組織の歴史と文化に深く関わっている。一方リーダーは、何かに反応するのではなく、常に能動的であり、また、アイデアに反応するのではなく創造していく、即ち目標に対して主体的で能動的な態度をとる¹⁰⁾。また、人々との関わり方の違いとして、「マネジャーは、進行中の事件なり意思決定の過程なりにおいて果たすべき役割があるので、その役割を果たすことによって人々とかかわりをもつことになる。これに対してリーダーはアイデアに関心をもっているので、もっと直感的で感情移入的な方法で、人間関係をもつことになる¹¹⁾」としている。さらに、行動の本質的な相違として、以下の

ように論じている。即ち、マネジャーは戦略を立て決定を下すため、相互に作用する人々とアイデアを結びつけ、問題解決を進めるのが仕事だと考える傾向があり、多様な技能を活用することでその過程を促進する。一方リーダーは、懸案の課題に新しい方法論を導入し、どのようにあたらしい選択がありうるかという論議をはじめる¹²⁾。

では、このようなリーダーが果たすべき役割は、マネジャーの果たすマネジメントによって担うことは可能であろうか。答は否である。この点コッターが、次のように論じている。「マネジメントは複雑さに対処し、リーダーシップは、変革を推し進める¹³⁾」と。さらに、マネジメントとリーダーシップは、ともに ①課題の特定 ②課題の達成を可能にする人的ネットワークの構築 ③課題の実現、という共通の仕事はあるが、そのために用いる具体的な方法に大きな相違があるとしている。マネジメントの手法では、計画達成に照準を合わせた組織構造を構築し、ポストの創設、適切な人材の充当、関連スタッフへの計画の伝達、計画実行権限の委譲、実行状況を把握する仕組みを作ることなどにより、計画をぬかりなく達成することを目指す。同じ目的を達成するのにリーダーシップは、1つの目標に向けて組織メンバーの「心を統合する」としている¹⁴⁾。マネジメントは「コントロール」と「問題解決」であり、計画と実績のギャップが生じていないかを注視し、問題があればそれを解決するためのプランを準備する。一方リーダーシップは、「動機づけ」「啓発」をビジョン達成のための手段として、価値観、感性に訴えかけることで、大きな障害を乗り越え、正しい方向に導いていくと論じている¹⁵⁾。リーダーシップに求められる主たる役割は、まさに組織目標を創造し、実現に向けて価値観の共有化、組織能力の開発・維持を図っていくことにあると言える。

4. リーダーシップとフォロワー

望ましいリーダーシップの在り方を求めるに際して、前項では、まず、リーダーとマネジャーについて詳細に見てきた。そこでは、リーダーシップについてのコッターによる注目すべき論述を紹介した。即ち、「心の統合」である。リーダーシップを論ずる際には、「フォロワーへの働きかけ」に注目することが不可欠であろう。先述の如く、今日、ソーシャル・リスクマネジメントの実施に際しては、強力なリーダーシップが不可欠であると言えるが、フォロワーとの「心の統合」、「責任の共有」がとりわけ重要であると考えられる。この点を詳細に見てみたい。

リーダーのあるべき像に注目した代表的な研究として、三隅二不二氏のPM理論をあげ得る。周知のように、三隅氏は『リーダーシップ行動の科学』において、リーダーのフォロワーへの働きかけとして、PerformanceとMaintenanceの2つの行動次元を指摘する。Pは組織の課題達成、成果の獲得に関する行動であり、Mは「人間としての」組織構成員への配慮を通して組織の維持・まとまりを図る行動であり、これらの2次元をもとに、P行動が高度か低度か、M行動が高度か低度かにより、リーダーシップ行動を4つのスタイルに分類している。4類型のうちP行動が高度であり、かつM行動も高度であるスタイルが最も理想とされていることは言うまでもない¹⁶⁾。三隅氏の研究以降のリーダーシップ研究に、氏のPM理論が多大な影響を与えていっていると言える。

理想型として高度P高度Mの行動が追求されるわけであるが、言うまでもなく、このような理想型は、フォロワーがそのようなリーダーシップを「受け入れる」ことが前提とされている。この「前提」自体に注目し、これまで必ずしも十分に議論されてきたとは言い難い「フォロワー視点」から展開された研究として日野健太氏の『リーダーシップとフォロワーアプローチ』がある。氏は、受容者の態度を抜きにしてはリーダーシップは論じられないとの認識のもとに、ある特定のリーダーシップがなぜ効果を生むのかをフォロワーの視点から見ていくとしている。リーダーの働きかけを受け入れたり拒絶したりするのは、フォロワーのリーダーへの期待ゆえであるとして、「フォロワーは、社会的な文脈の影響を受けた肯定的な期待をリーダーに対して抱いており、リーダーはこの期待に沿うことによって、意図を実現できる¹⁷⁾」としている。その意味においては、リーダーがとり得る選択肢は大きく制約を受けることにもなる。さらに氏は、「組織や集団の一員であるという自覚」も大きな役割をもっていると考えており、強い集団アイデンティティは、フォロワーの個別利益を越えた組織目的への傾注につながることを強調しているところも意義深い¹⁸⁾。

5. むすびに代えて—責任共有のリーダーシップ—

リスクの社会化が進行している今日、強力なリーダーシップのもとに、多様な経済主体がともに取り組むことにより、有効かつ適切なソーシャル・リスクマネジメントが可能となる。その際に求められるリーダーシップスタイルはいかなるものであろうか。

リーダーシップスタイルとしては、従来より、多様な分類法がとられてきた。ファーカス、ウェットローファー両氏は、①戦略型アプローチ ②人材型アプローチ ③専門知識型アプローチ ④ボックス型アプローチ ⑤変革型アプローチの5つに類型化している¹⁹⁾。

両氏は、リーダーシップスタイルはこのように5類型に集約できるとしているが、組織リーダーのだれもがこのうちの1つを採用できるわけではなく、どのような役割を果たし得るかを知る枠組みに過ぎないとしている²⁰⁾。では、ソーシャル・リスクマネジメントの実施に際しては、どのようなリーダーシップがとられ得るのであろうか。ここでは先のファーカス、ウェットローファー両氏の分類法では必ずしも含包しない「ビジョン・責任共有型アプローチ」をとりあげたい。

亀井利明氏は、ソーシャル・リスクマネジメントを実施する場合、異なる経済主体の協同が必要なため、それぞれの組織リーダー相互間の話し合いや討議が必要であり、その際に重要なのが、相互理解、相互信頼、情報交換、相互補完であるとしている²¹⁾。ソーシャル・リスクマネジメントの実施に際しては、個別経済主体内のリーダーシップ、各経済主体の協同における経済主体間でのリーダーシップという2重の意味でのリーダーシップが求められる。そこで強力なリーダーシップは、決して英雄的カリスマ的なリーダーシップではなく、リーダーとメンバーがビジョンを共有し、責任を共有するといういわば「ビジョン・責任共有型リーダーシップ」であると言える²²⁾。

もっとも、このようなリーダーシップスタイルが我が国に根付くには、大きな困難性があると考えられる。我が国の企業経営者に往々にして見られる自己責任意識の希薄さ

である。この点は、近年の企業不祥事についての経営者の言動に典型的に見られると言えよう。さらには、欧米諸国との比較のもとで、このような我が国の国民気質を表わす例として用いられることが多いのが、投資等の資産運用に対する意識である。資産運用による損失を自らの意思決定、判断の結果として受け入れることに抵抗感がもたれることが往々にしてあり、他に損失の責任を転嫁しようとする傾向がある。「ビジョン・責任共有型リーダーシップ」が根付くには、前提として「自己責任」意識が十分に醸成されていなければならず、リーダーとメンバーが自らには何も負うべき責任がないといった責任「転嫁」ではなく、まさに責任を「共有」するという「文化」が不可欠となると言えよう。

注

- (1) 今田高俊氏は、「自己組織性とは、システムが環境との相互作用を営みつつ、みずからの手でみずからの構造をつくり変える性質を総称する概念である」「自己組織性は、環境決定的でもなく、環境適応的でもなく、自己決定的ないし自己適応的である」としている。今田高俊『自己組織性と社会』東京大学出版会、2005年、1頁。
- (2) 龟井利明氏は、以下のように8つの側面に集約している。
 - ① SRMは、安全、安心、安定の三安を社会的に求めるリスクマネジメントである。
 - ② 現在の社会はリスク社会、壊れそうな社会、沈みいく社会、企業不信社会等といわれている。この社会でのリスクを予防、軽減、回避、除去するマネジメントがSRMである。
 - ③ 企業危機管理や家庭危機管理などにおいてソーシャル・リスクを処理する分野である。
 - ④ NPOや地方自治体などの非営利組織が行うリスク対応やリスク政策である。
 - ⑤ 個人危機管理、家庭危機管理、企業危機管理などの連携ないし融合によってソーシャル・リスクを処理するマネジメントである。
 - ⑥ 地域社会のサポートによって行われる個人の心の危機管理、家庭危機管理および介護危機管理などをいう。
 - ⑦ 地域防災や地域福祉などの地域対応のリスクマネジメントである。
 - ⑧ ソーシャル・リスク処理に当たっての自助（自助努力）、介助（介助協力を得た自助）、共助（近隣社会の互助）、公助（公的機関による防衛、救助）の協力と協調である。
- (3) 龟井利明『ソーシャル・リスクマネジメントの拡張』ソーシャル・リスク研究所、2010年、1頁。)
- (4) Andrews, K.A., *The Concept of Corporate Strategy*, 3rd ed., 1987. 中村元一・黒田哲彦訳『経営幹部の全社戦略』産能大学出版部、1991年、54－55頁。同書では、組織リーダーの「全社最適像の構築と実現」に向けての機能、役割等が論じられている。

- (5) 高木晴夫氏は、80年代から90年代にかけて生じた日本や世界の変化の結果として、自己組織性がますますあらわに出現するようになったとしている。高度情報化の進展により、人々のもつ情報に格差が生じにくくなり、入手も容易になったとしている。企業経営についても、巨大資本の系列や下請けというタテの構図から、アウトソーシングや分社化、ベンチャービジネスの隆盛へというヨコへの広がりが見られるようになったことを指摘している。高木晴夫『ネットワークリーダーシップ』日科技連、1998年、7頁。
- (6) 高木晴夫氏は、同様の意味において、自己組織性を特徴とする組織のリーダーは常に、意図やテーマをもった上での「誘導される偶発」の取り込みがコアになることを指摘している。高木晴夫、前掲書、7-9頁。「誘導される偶発」の取り込みとは、戦略の展開に際しての予期せぬ偶発性を不測のマイナス要因と捉えず、その偶発的な変化を戦略の新たな展開に積極的に取り込んでいこうとするものである。
- (7) Andrews、中村元一・黒田哲彦訳、前掲書、62-63頁。
- (8) 亀井利明、前掲書、104頁。
- (9) 三隅二不二『リーダーシップ行動の科学』有斐閣、1978年、44頁。
- (10) Zaleznik, A., "Managers and Leaders: Are they different?", *Harvard Business Review on Leadership*, President and Fellows of Harvard College, 1990. Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳『リーダーシップ』ダイヤモンド社、2002年、99-100頁。
- (11) Zaleznik、Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳、前掲書、107頁。
- (12) Zaleznik、Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳、前掲書、101-104頁。
- (13) Kotter, J.P., "What Leaders Really Do", *Harvard Business Review on Leadership*, President and Fellows of Harvard College, 1990. Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳『リーダーシップ』ダイヤモンド社、2002年、68頁。
- (14) 組織メンバーの心を統合し、互いに手をとりあって、ビジョンを理解し、その実現に尽力できるよう、人々に新しい方向性を与える。Kotter、Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳、前掲書、68-69頁。
- (15) Kotter、Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳、前掲書、69頁。
- (16) 三隅二不二、前掲書、61-130頁。
- (17) 日野健太『リーダーシップとフォロワー・アプローチ』文真堂、2010年、234頁。
- (18) 日野健太、前掲書、160-187頁。
- (19) Farkas, C.M. Wetlaufer, S., "The Ways Chief Executive Officers Lead", *Harvard Business Review on Leadership*, President and Fellows of Harvard College, 1990. Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳『リーダーシップ』ダイヤモンド社、2002年、163-192頁。各アプローチについて以下に簡潔に記しておきたい。
- ① 戰略型アプローチ
長期戦略も含め、戦略を開発し、試験し、実施に向けた準備を整える。

② 人材型アプローチ

社員個々の成長と開発を綿密に管理することにより、一定の価値観と行動、姿勢を社内に植え付ける。

③ 専門知識型アプローチ

自社の競争優位の源泉となる専門知識を特定し、これを社内に普及させる。

④ ボックス型アプローチ

社内の財務と文化の一方あるいは双方に明快なコントロール手段を置き、これを周知させ、監視する。

⑤ 変革型アプローチ

たえず再生が行われる環境を創出すること。自社の特定のポイント・オブ・アライバル（将来獲得することを目指す市場での最高優位到達点）ではなく、そこにいたるプロセスを重視する。

- (20) Farkas, Wetlaufer, Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳『リーダーシップ』ダイヤモンド社、前掲書、193-194頁。
- (21) 亀井利明『ソーシャル・リスクマネジメントの拡張』ソーシャル・リスク研究所、2010年、75頁。
- (22) ブラッドフォード、コーベン両氏は、新しいリーダーシップスタイルとして「責任共有のリーダーシップ」の重要性を主張している。両氏は、組織が優れた成果を達成するには、リーダーとチームメンバーがお互いにパートナーとして振る舞う、新しいリーダーシップとフォロワーシップが求められるとしている。この新しいリーダーシップスタイルでは、リーダーとチームメンバーは、事業計画の立案、調整、権限委譲、人員配置、管理、評価を行う側と、単に決められた計画を実行し指示に従う側との関係ではないとされている。また、新しいリーダーシップを実践する上で必要な要素として、「責任を共有したチーム」「具体的なビジョン」「相互影響」をあげている。

Bradford, D.L., Cohen, A.R., *Power Up: Transforming Organizations Through Shared Leadership*, John Wiley & Sons International Right, Inc., 1998. 高嶋成豪、高嶋薫訳『Power Up—責任共有のリーダーシップ』税務経理協会、2010年、48-49頁、97-193頁。

(筆者は下関市立大学教授)

SRMにおけるリーダーシップの必要性

三宅芳夫

はじめに

社会に占める業種のウエイトの高さでは企業が圧倒的である。その企業は近年企業不祥事という害毒を社会に流出し、それを防ぐ手段としてコンプライアンスが叫ばれてきた。そのコンプライアンスはアメリカではCOSO¹が1992年から内部統制に関する総合的枠組み等企業不祥事防御策を打ち出したが組織の構築のみでは成功はおぼつかない。その組織を機能させる人間に問題があればその効果は上げられないからである。我が国においても会社法により企業不祥事の防御システムを構築してきたが万全とはいえない。そこで従来とは異なった方法につき模索してみようというのがこの稿を起す動機である。すなわちコンプライアンスとは企業について言えば法令順守ではなく社会的要請に応え、組織の目的を実現すること²であり、その社会的要請を具体化する方法がソーシャル・リスクマネジメント（以下SRMという）によって図られる。ここにコンプライアンスとSRMとの融合がなされることを明らかにするのがこの稿の主旨である。このSRMを実践する方法論として岐阜県下の明智町の例を取り上げる。

1. SRMとは

上記のようにアメリカで発表のCOSOについては内部統制の構築が企業不祥事を完全に防御出来ると考え出されたがエンロン等大事件が発生するに及んでリスクマネジメントの考え方方が出現することになった。つまりコンプライアンスもリスクマネジメントの一環として取り扱うことになった。ところが企業では他企業との競争上多くのリスクを生み、それが社会に流出することになった。つまりコンプライアンスを含めたリスクの社会化が始まったのである。この状態を阻止する方法がソーシャル・リスクマネジメントである。つまりSRMとは社会における危険や不安を除去し、安全・安心な社会を実現しようとすることである³。

1-1. SRMの背景

それではSRMを具体的に実現するにはどうするかが問題となる。すなわち今まででは企業に対し市民は企業不祥事を始めとする数々のリスクの一般社会への流出の防御を求めてきたが、これらのリスクは完全に防御出来ない場合リスクは市民の側で防御策を構築せざるを得ない。勿論ここでいうリスクにおいてはどんな事象（hazard）が重要にな

1) トレッドウェイ委員会組織委員会（Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission）：Enterprise Risk management Integrated Framework、八田進二（監訳）・あらた監査法人（訳）（2007第2刷）『全社的リスクマネジメント、フレームワーク篇』東洋経済新報社133頁

2) 郷原信郎2005『コンプライアンス革命』文芸社34頁

3) 亀井利明（2009）『ソーシャル・リスクマネジメントの背景』ソーシャル・リスクマネジメント学会145頁。

るのか、どんな事態（peril）なのかの意思決定の問題が発生する。この場合この判断を適切に選択できる素質を有するのがリーダーである。そしてそのリーダーの判断に従って動く原動力は地域の市民の絆であろう。それを効率的効果的に動かす仕組みが組織である。ところが教育の欠陥あるいは個人情報保護法の間違った解釈の弊害もあって、以前の隣組のようなコミエニティがなくなってしまい、しかも企業間の激しい競争がとげとげしい人間関係の醸成を助長してしまったのである。

すなわち企業が流出するリスクの防波堤が失われたのである。

従ってこれから課題としては自治体を始めNPO等諸団体を中心となってコミュニティを作り上げることである。

一方、社会の激変によりソーシャル・リスクは極めて多岐であり企業危機管理、教育危機管理、行政危機管理、家庭危機管理等様々な考え方があって、その融合体あるいはそのどれを選択すべきかをリーダーは決断する意思決定の問題を抱えている。さらにSRMにはその構成員としてボランティアが加わることが多く、その目的として構成員は自助、共助、公助の考え方を保持することが必要になる。このソーシャル・リスクマネジメントにはその対象は人間一人ひとりであり心の危機管理を必要とし、各人は心理的課題を乗り越えなければならない。そのためには外部の専門家によりコンサルティングやカウンセルを依頼すること、あるいは両者をうまく組み合わせるなど心理的危機を乗り越える方法をとらなければならないこともある⁵。

1-2. ソーシャル・リスクの種類

SRMを考察するには具体的に事象を列挙しそれぞれについて最適な方法を考察しなければならない。

すなわち①環境問題（環境破壊）、②犯罪行為（パワハラ、悪徳商法、企業不祥事）、③企業モラルの低下（企業倒産、サービス残業、商品欠陥事故、PL事故）、④交通事故と事情（鉄道事故、自動車事故、交通渋滞）⑤社会問題（失業、派遣社員、所得格差の拡大）等⁶多岐の分野にわたり、企業危機管理、家庭危機管理、環境危機管理等の相互協力を必要とし、国、地方公共団体、NPO等各種団体の助力を仰ぐことになる。

2. リーダーシップが要望される要因

2-1. SRMの主体

SRMを組織として捉えればその主体はPLO法人等各種団体および地方自治体となる。その目的は危険や不安を除去し、安全・安心な社会を実現しようとするがそれを効率的・効果的に実現を目指す手段として組織があり、組織を統括するためにはリーダーが必要である。

4) 亀井利明（2003改増版4版）『危機管理とリスクマネジメント』同文館9頁

5) 上田和男・亀井克之編著（2004）『リスクマネジメント用語辞典』—危機管理コーディネーション— 同文館33頁

6) 亀井利明（2007）『ソーシャル・リスクマネジメント論』日本リスクマネジメント学会10頁

2-2. 地域社会でのリーダーの必要性

SRMでは種々の危機管理が多岐にわたり地域毎に行わなければならない。更に地域社会の主催する運動会、祭礼など各種行事は子供達に地域社会への従属意識を植え付け、奉仕とボランタリーの精神を向上させることになる⁷。この効果としては親と子、近隣同士の絆の強化を行う最適な方法と評価される。実際にこの祭りが岐阜県下の明智町で行われようとしている様子を下記に紹介する。勿論これらの試みが成功する要因は優れたリーダーに恵まれる必要がある。地域としても家庭や教育機関と協力し次世代を担う子供達を立派に育てる責務がある⁸。

一方企業においては市場拡大を図る方法として、より地域密着型の事業展開を行っている。その内容は地域毎に市場を分割し、その責任者に大きな権力を付与し地域の特性に応じた事業展開を図り地域の顧客の囲みこみを行っている。しかし、この地域において企業不祥事が発生した場合その影響はたちまちにして地域の市民や自治体に及ぶことになる。しかも企業の地域責任者が大きな権力を保持しているため独断専行に陥り、コンプライアンス等のリスク管理に配慮が欠けることが懸念される。このようなリスクを制御するためには地域社会の優秀なリーダーが要望される。

2-3. SRMでのリーダーシップに要求される能力

SRMの成功要因には良きリーダーの選出である。そしてリーダーシップをささえるのはリスク感性、コミュニケーション能力、コーディネーション能力⁹、意思決定能力、問題解決能力である¹⁰。それに加えてリーダーは責任感の強い人物が要求される。なおリーダーシップの機能に関しては具体的には①エグゼクティブ、②立案者、③エキスパート、④外部に対する代表者、⑤調整者、⑥賞と罰の執行者、⑦仲介者であるが地域のSRMとしてはこれらの全てを有する適任者を選出するのは難しいのが現状であり地元で信頼のある人物が選出されるのである。この信頼の基礎は人と人の絆である。なおSRMにおいては問題解決者として、あるいは討議指導者としての資質の所有者がリーダーとして最適である¹¹。これら上記の項目は選出の一つの基準であり、選出されたりーダーは自らの任務として認識すべきである。なおリーダーシップには自分に権限を集中し部下に一方的に仕事をさせる指示型、仕事の運営に当たって部下に相談し、参加させる参加型、部下に仕事の運営、処理の権限を委ねて部下の考え方で仕事をさせる責任型があるが¹²責任型が理想とされる。

7) 亀井利明（2007）『ソーシャル・リスクマネジメント論』日本リスクマネジメント学会83頁

8) 亀井利明、前掲書84頁

9) 亀井克之『経営者とリスクテーキング』関西大学出版部68－69頁では具体的に経験、独創性、好奇心、教養、常識、指揮、警戒心、変革力、コミットメント、集中力、理解・包容力、考察力、自分の判断に対する確信、個性、情熱、経営理念、志を挙げている。

10) 亀井克之（前掲書、23頁）

11) 亀井利明（2010）『ソーシャル・リスクマネジメントの拡張』ソーシャル・リスク研究所、70頁

12) 亀井利明、前掲書70頁

2-4. 不適格なリーダーの具体例

次に示す傾向のある人物はリーダーとして選出すべきではない。SRMが停滞してしまうからである。

①自分の地位に固執する官僚タイプ、②組織を無視し自分の思い通りに行動する猪突盲進型、③身勝手で相手をうまく利用する権謀術数型、④世話のやき過ぎる宣教師型、⑤努力家でエネルギーッシュな自己中心の出世主義型、⑥横柄で執念深く品位なく威圧的な組長タイプ、⑦愚図で妥協的、不定言で軽蔑を買う風見鶏型、⑧気力にあふれているが表面的で大げさなタイコ持ち型¹³である。

2-5. リーダーが行うマネジメントの方法

通常マネジメントを行う方法としてPDCAが使用されることが多いがこれは管理職の職務である。これに対し、亀井利明名誉教授は「ソーシャル・リスクマネジメントの拡張」20頁においてPOLCの使用を提言されている。その内容は ①目標に従って計画を立て、②その計画に沿って組織を形成し、その組織を動かし、③組織の活動を指導し、④計画と組織の活動結果の差異を統制し、是正することとされているが、この職務は経営陣の専管事項である。

ここでSRMの発生とも取れるケースを次に紹介する。

3. 明智町の絆の取組

3-1. 明智町の概要

最近はリスクの社会化につれそれを防御するためのSRMの一つの方法として地域毎の絆の構築及び市民と行政の結びつきの強化・公助がある。その方法に地方の祭りへの住民参加により、この目的を同時に達成しようとの試みが岐阜県下の明智町に存在する。

明智町は人口6.5千人（2004年10月現在）を有するがご多分にもれず過疎の町で若者が都会へ去って行き町としてはその活性化を図ることが喫緊の課題となっている。

3-2. 明智町の町おこし

この町は町おこしを図る方法には取り立てて観光資源の利用すべき史跡がない¹⁴。そこで当町では古くから存在する街並みを利用することにし、大正村と呼ぶ一角を整備し、町としても2011年には丁度大正100年を迎えることからこの年を100年祭として年間を通して数々のイベントを計画している。この大正村には女優の司葉子さんが村長として迎え入れられている。

一方この行事を盛りたてるため財団日本大正村は私を講師として招き、町民及びこの祭りの主催者を交え勉強会を持った。そこでは従来のやり方は町民の中から委員会を組

13 亀井利明、前掲書68頁。

14 現在当地区的史跡としては明智光秀の生誕の地、白虎城跡、千畳敷公園、光秀の母牧の方の墓等があり、産業としては製糸産業があったが現在は窯業が主流である。

成し、会議を開きそこで協議し、その結果を町民に協力を仰ぐことを行おうとしている。勿論この協力というのはボランティアが前提である。従来はこの方法を一般的に取っているが、この方法では積極的に参加する人と消極的な人が固定化され、全員参加の目的が達成されないことが危惧される。

3-3. 町おこしの真の狙い

そこで私は全員参加を目的とするならば自治会単位で例えばNHK連続ドラマ「てっぴん」のダンスを企画し、自治会ごとにその踊りの輪を広げることを提案、その狙いは自治会単位では人の絆が強く協力を得やすいこと、また踊りの練習期間は長期間を有することから、その間に絆がさらに強くなることが期待できる。この間にこの行事を取りまとめる人材を必要としこれがリーダーの養成に繋がることも見込まれる。つまりこの祭りの成功の鍵はこの祭りの責任者ということになる。勿論この町の自治体の長は恵那市であり、自治体としてもこの祭りを全面的に支援している。この踊りは100年祭にその集大成を行う目標を与えることにより、町民全体の絆の補強と自治体との距離を縮めることができる可能となる。町民参加という言葉に惑わされることなく、その方法を実効あらしめるためにはイベントに向かって町民から盛り上がり初めて絆がより強くなると期待できる。この企画はマスコミの力を借り、地域活性化のモデルケースとしたい。

3-4. SRMから見た明智町

この行事を通して培われた絆の強さは行政への参画意識高揚に繋がり、SRMの効果を上げることになる。すなわち住民自身が結束してあらゆるリスクに対応でき、安心、安全の社会の確立に寄与できることになる。さらに小学校、中学校、高等学校に参加の場を与えることにより、郷土愛を植え付け郷土のために尽くすことの考え方の醸成を狙いとすることが可能となる。

またこの町の運動の特徴はボランティアに支えられていることがSRMの要件である自助、介助、共助、公助¹⁵⁾の核にあたる。さらにこの祭りの責任者は祭り終了後も市民を束ね市民の団体のリーダーとして活躍することが望まれ、自治体もこの団体を支援していくことはSRMの出発点となる。

この運動はこの町だけでなく他の市町村にも波及させ当地区の活性化を図ることしたい。

4. おわりに

SRMはコンプライアンスを含むリスクの防波堤となり、更に地域での活動は自治体との公助、住民同士の共助等に役立つのである。その底流にあるのは人と人との絆である。その実例を明智町で見てきた。

さらにSRMで培われた輪を企業や教育機関、医療機関等に対しても広げることによ

15) 亀井利明（2010）『ソーシャル・リスクマネジメントの拡張』ソーシャル・リスク研究所52頁

り、コンプライアンス違反を始め各種の危機に柔軟に対応できるのである。この実現は良きリーダーを抽出し、そのリーダーシップの発揮にかかっているのである。

以上

(筆者は滋賀大学大学院後期博士課程)

〈一口コメント〉

ソーシャル・リスクは社会の亂れ

人間は社会的動物である。これは、人間が先天的に社会生活を営むようにできているということである。もし、社会生活の秩序が守られないか、欠けていると必ず争いが起り社会が乱れ、そのリスクは安全、安心を疎外し、人間を不幸に陥れる。

荀子は、人間が社会秩序を乱さないためには、社会生活の基本をなす礼・義を片時も忘れてはならないと主張している。荀子によれば、水や火にはエネルギーはあるが、生命はない。草や木には生命があるが、知覚はない。動物には知覚はあるが、礼・義はない。人間はエネルギー、生命、知覚だけではなく、礼・義もそなえている。

人間には礼・義があるから社会秩序が定まり、社会生活を営むことができる。人間が礼・義を欠如すると葛藤や紛争などが生まれ、社会が乱れる。(杉本達夫「荀子」第2版、1988年、徳間書房、100~101頁)

現在の社会の混乱、紛争は大なり小なり人間の礼・義の乱れ、欠如から生じている。人間の心は生まれながらにして悪であり、よほど教育、訓練、修養を積まないかぎり、人間には徳性や善性は身につかない。人間の歴史は悪性(悪政)の歴史で、善性(善政)の歴史であったことは比較的少なく、かつ短い。社会の乱れというソーシャル・リスクはいつの時代にも存在し、その克服には単なるソーシャル・リスクマネジメントだけでは十分とはいえない。

四季の変化が少なく、気候不順で自然環境が悪化すると人間の性格形成がけわしくなり、情緒を喪失し、豊かで温厚な性格をはぐくむことができなくなり、とげとげしい人間関係が発生する。

そこから競争社会を通じて人間関係が乾燥し、粘土社会が砂の社会へと変化していく。加えて、石油文化、機械文明、技術革新、テクノロジー向上、放送文化の充実、IT文化の進展などはとかく人間性を喪失し、差別や人権侵害が多発し、それが、企業や家庭へ充满し、リスク全体が社会化してくる。豊かさの中の貧困を通り越して、社会的暴力、紛争、テロ、戦争へと発展していく。

こういった社会化したリスクやそのバックになっているハザードは残念ながらマネジメントしにくい性格を帶びている。すなわち、そのリスクは多様化、巨大化、国際化、広域化、悪質化し、しかもそれが時代とともに成長変質している。

加えて、日本には働きすぎ文化が一般化し、経済至上主義の拡大戦略、ノルマや売上を重視する仕事人間や会社人間が住みついている。これはやがて過労死や家庭犠牲の一般化を生むことになる。その結果、家庭のレストラン化、砂漠化を生み、家族間の葛藤リスク(コンフリクト)、家庭内人権問題、子供の問題行動を派生させる。これは、当然、家庭崩壊、離婚多発ということにつながる。

(亀井利明、関西大学名誉教授)

リスクアペタイトと組織化

松 下 幸史朗

1. 問題提起

リスク¹⁾の社会化、複雑化、多様化によって、ソーシャルリスクマネジメント（SRM）の重要性が指摘されている。SRMを検討する上では家庭や地域社会など様々な経済主体を分析範囲に含めることが必要となるが、その中でも企業は、倒産の防止を目的としたリスクマネジメントを確立することが重要である（亀井利明・亀井克之、2009、243-251ページ）。

企業が倒産を防止するためには、リスクの過度な受容を控えなければならない。換言すれば、企業は、仮にリスクが顕在化したとしても企業の存続に問題がない程度にリスクを管理するよう努めることが必要となる。このような受容可能なリスクの範囲や程度のことはリスクアペタイトと呼ばれる。

既存研究においてリスクアペタイトは、トップレベルによる策定とその伝達に焦点が当てられてきた。しかし、リスクが複雑化する現代においては、リスクアペタイトの内外の判断が困難なリスクに遭遇することが考えられる。そのため企業は、既に構築されたリスクアペタイトを遵守するだけでなく、既存のリスクアペタイトの再考を迫る多義的なリスクを識別し、それが企業にとって受容可能であるかどうかを検討することが必要となる。本稿は、このような問題意識に基づき、企業がリスクアペタイトを再構築する側面を捉える理論を検討することが目的である。

2. 先行研究と分析方法

まず、リスクマネジメント理論においてリスクアペタイトを明確に位置づけ、その重要性を指摘したCOSO（2004）を用いて、既存研究におけるリスクアペタイトの概念を整理しておく。

リスクアペタイトとは、企業がミッションを達成するために受容する意志があるリスクの総量であり、これは定量的な観点からだけでなく、定性的に捉えられることもある（COSO, 2004, p.19、邦訳25ページ）。例えば、定量的なリスクとは利益率が10%低下すること、定性的なリスクとは事故や違法行為などが発生することである。

そして、このリスクアペタイトは、経営者や上級管理者が開発するものである（COSO, 2004, p.85、邦訳117ページ）。その方法としては、自社の自己資本や収益に基づき、どの程度の損失額や収益の減少ならば企業の存続が可能であるかを算定することや、ミッションを達成する上で企業構成員が順守すべき行動規範・マニュアルなどを作成することなどが考えられる。つまり、既存研究においてリスクアペタイトは、経営陣によって策定され、確實に企業内に普及することが重要な概念として捉えられてきた。

1) 本稿においてリスクは、目標の達成に不利な影響を与える可能性がある要因と定義する。

しかし、あらゆるリスクが事前に想定されているわけではない。そのため、企業は策定したリスクアペタイトを浸透させるだけでなく、既存のリスクアペタイトに包含されていない新たなリスクを見出し、それが企業にとって受容可能であるかどうかを検討することによって、リスクアペタイトを再構築することが必要となる。このようなリスクアペタイトの側面はどのようにして捉えることができるか。本稿では、上述のような多義的な現象を取り上げ、様々な解釈を行い、その解釈を共有するプロセスを組織化(organizing)と呼称したWeick (1979)の理論を応用することとする。

Weick (1979)によれば、「組織化とは、意識的な相互連結行動によって多義性を削減するのに妥当と皆が思う文法」(Weick, 1979, p.3、邦訳4ページ)である。そして組織化のプロセスは、生態学的変化(ecological change)、イナクトメント(enactment)、淘汰(selection)、保持(retention)である。生態学的変化とは、人々が認識する外部環境の変化や差異のことであり、イナクトメントは、注意を払うためにその中の一部分を隔離することである。淘汰とは、イナクトメントによって提供された素材に対して様々な解釈や意味を付与することによって、多義性を削減する行為のことである。この淘汰のプロセスを通過したものが、保持のプロセスにおいて貯蔵されることとなる(Weick, 1979, pp.130–148、邦訳169–190ページ)。つまり、Weick (1979)のいう組織化とは、曖昧で不確実な現象に対する組織成員の解釈が共通化していくことを示している。

この組織化の理論を応用すると、リスクアペタイトの再構築はどのように捉えられるか。以下で、経営戦略型リスクマネジメントをモデルにして検討する。経営戦略型リスクマネジメントとは、全般管理と各部門管理においてそれぞれリスクマネジメントが実施され、リスクマネジメント職能が全般管理および部門管理に対する助言、調整、監視などを行うリスクマネジメントの形態である(亀井利明、1992、21–29ページ；亀井利明・亀井克之、2009、71–72ページ)。この考え方を使用する理由は、倒産、事故、違法行為などが発生した場合に社会に大きな影響を与えることになる大企業において実践されているリスクマネジメントの多くが、この形態に該当すると考えられるためである。

3. 分析

以下では、既存研究におけるリスクアペタイトの捉え方をトップダウンモデル、本稿で新たに検討するリスクアペタイトの側面を組織化モデルと呼称する。

3-1. リスクアペタイトのトップダウンモデル

このモデルにおいて重要なことは、全般管理においてリスクアペタイトが策定され、それが、全般管理および部門管理において適用されるということである。すなわち、全般管理では、リスクアペタイトの策定と普及(命令・教育)、さらにリスクアペタイトに基づくリスクマネジメントが行われる。そして部門管理では、リスクアペタイトの把握とそれにに基づくリスクマネジメントを行う。これらの監視や調整をリスクマネジメント職能が担うこととなる。全般管理・部門管理とも共通のリスクアペタイトを理解した

上でリスクマネジメントを実践するため、故意でない限り、リスクアペタイトを超過するようなリスクが受容される可能性は低減すると考えられる。

3-2. リスクアペタイトの組織化モデル

このモデルにおいては、全般管理、リスクマネジメント職能、部門管理の区別はなく、それぞれが組織化のプロセスに関連することとなる。生態学的変化に該当する事柄は、経済状況の変動、国際関係や人々の価値観の変化、自社または他社における違法行為、事故、その他の失敗や損失の事例などが挙げられる。イナクトメントは、それらの現象の中から一部分を取り上げ、既存のリスクアペタイトの観点から検討すれば想定外のリスクであること、またはリスクアペタイトの内外の判断が困難なグレーゾーンのリスクであると問題提起を行うことである。淘汰は、指摘されたリスクが自社にとって持つ意味を解釈することである。特に、企業の方針や財務状況、関連法規、企業構成員の倫理観などによって、受容可能な範囲であるかどうかを議論することになる。このようなことを通じて、新たに認識されたリスクがリスクアペタイトに包含されるか否か、その考え方を共有するのが保持である。この段階では、必要に応じて、再構築されたリスクアペタイトを明示化するために、企業内部の基準や行動規範、マニュアルなどの更新が行われることになる。

4. 考 察

上記の分析に基づき、リスクアペタイトの再構築に関する重要な論点を検討しておく。第1は、リスクアペタイトの再構築が組織レベルで分断されることの危険性である。全般管理と部門管理が完全に分離してリスクアペタイトを再構築すれば、それぞれ別のリスクアペタイトが構築されることになる。例えば、ある部門が、利益目標の達成に関するリスクのみを取り上げ（イナクトメント）、そのようなリスクの解釈（淘汰）や共有（保持）に注力することによって、経営理念に反する行動や大きな事故に繋がる危険な行為などが容認されるようになる可能性がある。仮に職務規程や行動規範などにおいて禁止されている事柄であっても、事故や損失の可能性（リスク）が現実化せず、さらにそれらの行為を修正する人員が存在しなければ、部門という組織単位の中では正当化されることが考えられる。すなわち、企業全体としては受容することが不可能とされているリスクであるが、この部門ではそのリスクを受容することが認められているという考え方であり、これはいわゆる二重基準（ダブルスタンダード）である。

このようなことを防止するためには、組織レベルを横断したリスク情報の共有が重要である。経営陣は、リスクアペタイトを浸透させるだけでなく、部門管理においてどのようなリスクマネジメントが実践されているか、部門が着目しているリスクに偏りがないかなどを検討することが必要である。また、危険な作業を行う部門や巨額の資金を扱う部門などとは定期的に情報を共有し、ときには監査を行うことが必要である。企業規模が拡大するとこれらのことを行ふことは困難であるため、組織レベル間の情報共有を促進する役割を担うリスクマネジメント職能を設置し、活用すること

とが必要となるだろう。

第2は、リーダー（経営者、部門管理者、リスクマネジメント職能）の重要性である。リスクアペタイトの再構築にまず必要なことは、リスクに関する問題提起（イナクトメント）である。組織においてこの問題提起が注目され、議論の対象となるかどうかは、それを行った人の職位や実質的な権限に左右されることが考えられる。そのため、企業の最高経営責任者である経営者は全社的な見地から、また、部門管理者は担当する部門の状況を分析し、専門知識を生かして問題提起を行うことが重要である。

特に経営者には、自社や他社で発生した事業の失敗、事故、違法行為などから自社が反省すべき点を導出する姿勢および能力が求められる。経営者が指示するリスクは、企業にとって重大なリスクとして企業構成員に認識される。そのため、経営者は、現在は企業においてあまり注目されていないが今後企業が注意すべきリスクについての問題提起を行い、全社的な議論を喚起することが必要となる。

このことは同時に、経営者リスク（亀井利明・亀井克之、2009、99-104ページ）の問題を示唆している。仮に企業内部で重大なリスクの提案や報告が行われたとしても、経営者がそれを無視することが考えられる。また、経営者自身が、企業の存続に影響するほどの高額な投機を承認することや違法行為を指示することなど、リスクアペタイトを異常に拡大する可能性もある。このような経営者リスクが現実のものとなれば、リスクアペタイトの再構築はおろか、既存のリスクアペタイトすら順守されなくなる恐れがある。企業における最高経営責任者がこのような行動をとった場合にそれを阻止することは困難であるが、予防策として監査委員会や監査役会に通報できる仕組みを用意しておくことが必要となる。

また、リスクマネジメント職能もリーダーとして重要な役割がある。既に述べたように、リスクマネジメント職能は全般管理と部門管理への助言、調整、監視などが任務であるが、これらが確実に実施できるように企業内部での地位や権限が与えられなければならない。例えば、2002年に牛肉偽装事件を起こした日本ハム株式会社では、伝統的に製造・販売を担当する事業部門の権限が巨大であり、そのため、牛肉偽装事件を発生させる以前には、事業部門が監査部門の監査を拒むことがあったという²⁾。このような状況であっては、リスクマネジメント職能が新たなリスクに関する問題提起を行ったとしても、議論の対象とはならず、そのリスクの解釈は放置されることとなる。そのため、経営者や部門管理者だけでなく、リスクマネジメント職能にも、積極的にこれまで組織内で注意が向けられていないリスクを指摘する姿勢、能力、権限が求められる。

上述のような点に注意しながら、企業は、想定外のリスクや既存のリスクアペタイトの観点からでは判断が困難なグレーゾーンのリスクを取り上げ、議論することによって、リスクアペタイトを再構築することが求められる。このような活動が欠如すれば、企業のリスクアペタイトは不明瞭な状態となり、企業において受容不可能なリスクが受け入れられる可能性が高まる。これは企業の倒産や企業外部の人々に事故や違法行為などの

2) 「第3部カイシャとの距離 (2) 400人の失敗学会（働くということ）」『日本経済新聞』2003年7月16日。

形で損害を与える可能性、すなわちソーシャルリスクが増大することを示している。つまり、SRMを実践するためには、企業によるリスクアベタイトの再構築が不可欠である。

参考文献

- 亀井利明 (1992) 「リスクマネジメント理論」 中央経済社。
亀井利明・亀井克之 (2009) 「リスクマネジメント総論 増補版」 同文館出版。
COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) (2004)
Enterprise Risk Management - Integrated Framework (八田進二監訳・中央青山監査法人訳「全社的リスクマネジメント フレームワーク篇」東洋経済新報社、2006年).
Weick, K. E. (1979) *The social psychology of organizing* (2nd ed.) , New York: Random House Mass (遠田雄志訳「組織化の社会心理学」文真堂、1997年).

(筆者は大阪市立大学大学院特任講師)

〈一口コメント〉

壊れ窓理論とは

アメリカのメディア専門家であるマイケル・レヴィン (Michael Levine) が2005年に*Broken Windows, Broken Business*という本を出版した。これを佐藤桂氏が和訳し、「壊れ窓理論の経営学」として出版した (2006年、光文社)。この本は「犯罪学をビジネスに応用した画期的なもの」とか「犯罪学が解き明かすビジネスの黄金律」と宣伝され、その効果は「小さなことが大きな成功を生む」とか「単純明快なこの鉄則で劇的に会社は変わる」ということである (?)

壊れ窓の理論とは、小さな犯罪の野放しが大きな犯罪を生むということで、たとえば落書き、無賃乗車、階段での腰かけ、寝そべり、過度の飲酒、ポイ捨て、信号無視、騒音、他人への迷惑行為などの社会の壊れ窓を放置したならば、大きなソーシャル・リスクに発展するので、厳格に取締るか、取締るポーズを取れということである。

ビジネスにおける壊れ窓とは、消費者との約束違反、お粗末な顧客サービス、信頼の裏切り (ブランディングの破壊)、従業員の人間性、悪い第一印象、笑顔の喪失、行列対策の拙劣、ホームページの不満、失敗から学ばない姿勢等である。イメージの悪化や崩れは壊れ窓である。壊れ窓を直すのはヘビー・スマーカーが禁煙したり、育ちの悪い無教養の人物が教養人のように行動するのと同じくらい難しい。

(亀井利明、関西大学名誉教授)

アスベスト問題とソーシャル・リスクマネジメント

杉野文俊

1. はじめに

2005年6月29日、関西の大手機械メーカーのクボタが従業員の石綿疾病と工場周辺の住民3名に対する見舞金の支払いを発表したところ、マスコミがそれらを大々的に取り上げるところとなり、政府も補償のための立法化に着手するなど、アスベスト問題が一気に社会問題となった。しかしあスベストの有害性は古くから周知のことであり、米国では1970年代から1980年代にかけてアスベストの健康被害をめぐる訴訟が「史上最大の訴訟」と言われるほどの社会問題となっていた。

米国ではいま二度目のアスベスト危機を迎えているが、それは日本の現在の状況とは性格を異にするものである。その危機とは、今後数十年間にわたって膨大な数のPL訴訟が予想されること、民事訴訟制度が機能不全に陥る恐れがあること、重症の被害者に対する救済がなされない可能性があることなどである。わが国では、被害状況は米国と同様であったとしても、被害者がPL訴訟で救済されることとはなかたし、それがアスベスト使用への抑止力になることもなかつた。

アスベストのリスクとは一般には、PLのリスクであり、労災のリスクであり、環境のリスクであろう。しかしアメリカで史上最大の訴訟と言われるアスベスト問題が、わが国ではなぜ近年まで問題にならなかつたのか。アスベストの有害性はどこの国にあろうと変わらないはずである。わが国でアスベストが全面的に使用禁止となつたのは2004年のことである。「史上最大の訴訟」の教訓がなぜ生かされなかつたのか。

アメリカで問題になることがわが国では問題にならないというのは、わが国に固有の文化風土、政治経済および司法制度によるものである。それは日本の社会システムが生むリスクであり、その意味において、わが国におけるアスベストのリスクはソーシャル・リスクである。アスベスト問題を日米比較の観点から検証することによって、それはソーシャル・リスクであることを明らかにし、ソーシャルRMの可能性について考察することとしたい。

2. 米国のアスベスト問題

米国のアスベスト訴訟は史上最大かつ最長の訴訟問題である。訴訟件数の多さ、金額の大きさ、継続期間の長さは、「訴訟社会アメリカ」においても空前絶後のものである。ランド研究所の調査報告書によれば、2002年までの訴訟件数は73万件、そのコストは700億ドル、さらに今後30年間から40年間は訴訟が続き、最終的な訴訟件数は130万件から310万件、コストの総額は2,000億ドルになるとのことである。被告となつた会社は8,400社以上、85業種のうちの75業種に及び、倒産した企業の数は、1976年に1社、1980年代に19社、1990年代に17社、2000年から2004年に36社であり、73社を数えた。A.M. Bestによると、米国保険会社によるアスベスト・クレームの確定支払保険金は650

億ドルであり、そのうち非米系保険会社の分は約300億ドルと推定されている。

アスベスト訴訟は米国の司法制度や保険制度、そして「訴訟産業」に大きな影響を及ぼした。たとえば米国には120万人もの弁護士がいるが、弁護士の数がそれほど増加したのにもアスベスト訴訟が関係している。アスベスト訴訟は1990年代にかけて一旦終息するかに見えたが、2000年代になってから新型のアスベスト訴訟が著しく増加した。新型のアスベスト訴訟とは、軽症あるいは未発症の被害者がアスベスト製品のメーカーではない周辺的な企業を被告として訴える訴訟である。新型のアスベスト訴訟の件数は2000年代には、1990年代の3倍から5倍となり、1990年代を通じて、全アスベスト訴訟の90%を占めるに至った。ただし中皮腫の訴訟件数も1994年から2002年までの8年間に2倍となっている。

2002年以降、アスベスト訴訟を抑制し、重症被害者の救済を確保するためにいくつものアスベスト訴訟改革法案が連邦議会に提出された。たとえば法案番号S852のThe Fairness in Asbestos Injury Resolution Act of 2005がある。それはアスベスト関連企業や保険会社の拠出金からなる1,400億ドルの補償基金を設立して、そこから医学的認定基準に従って認定された被害者に60万ドル～110万ドルの補償金を支払う。そのかわり被害者は訴訟提起の権利を放棄するというものである。しかし開始後10年で財源が不足する、あるいは最終的な被害額が予測できないなどの理由により廃案となった。他の連邦法案も成立せず、改革法は各州の州法として導入されることになった。現在までに改革法を制定したのは、オハイオ州、テキサス州、フロリダ州、カンサス州、サウスカロライナ州、ジョージア州などであり、軽症や未発症の被害者には訴訟の提起を認めないとするものである。

3. 日本のアスベスト問題

日本は米国に次いで世界第二位のアスベストの輸入・消費国である。1960年代から1970年代にかけて増加し、ピーク時の1974年の年間輸入量は352,110トンであった。その後はやや減少したが、英国、米国、ドイツなどの輸入が減少した1980年代にまた増加に転じている。青石綿については1988年以降、茶石綿については1993年以降、輸入を停止した。1995年には、労働安全衛生法施行令を改正して、青石綿と茶石綿の使用等を禁止した。それ以降は、白石綿のみが使用されており、1999年の輸入量は117,143トンであった。アスベスト全体の8割は建材に使用されており、それらの建物の解体がピークに達するのは2020年頃と推定されている（宮本他、2006、p.6）。

アスベストの被害者は現在1万人、いずれ中皮腫だけで数万人、肺がんを加えると10万人を超えるおそれがある（宮本他、2006、p.38）。中皮腫の死亡者数は、1995年に500件、1998年に570件、2004年に953件、2006年に1,050人、2009年に1,071人であり、アスベスト関連の肺がんがその1～2倍と推定されている。ニチアスで141人、クボタで79人、リゾートソリューションで24人、竜田工業で21人、エーアンドエーマテリアル、石川島播磨重工業、日本バルカー工業で20人、三菱重工業で17人、太平洋セメントで16人、住友重機械工業で14人など、旧国鉄、日通の社員、妻3人、消防隊員、中学教諭、大学

教授、歯科技工士、パン職人などの死亡が確認されている。

わが国では1986年にミッドウェー事件、1987年に学校のアスベスト吹きつけ問題、1990年代には学校や保育所におけるアスベスト問題があったが、クボタショック以前はアスベスト問題がそれほど大きな問題となることはなかった。ちなみに日本経済新聞の調査によれば、アスベスト問題を正確に知っていた人はわずかに10%であり、何となく知っていた人が42%、マスコミ報道で初めて知った人が43%であった（日本経済新聞、2005年8月5日）。

しかし一連の報道を通じて明らかとなつたのは、国は1970年代からアスベストの危険性を認識していたにもかかわらず、なんら適切な対策を講じなかつたことである。たとえば旧労働省は1971年特定化学物質等障害予防規則の解説書で公害の恐れを指摘していたが、環境庁は「一般国民へのリスクは著しく小さい」として、1989年に大気汚染防止法を改正するまで、公害対策としての規制を行わなかつた。労災問題としても、旧労働省は1976年に定めた作業環境基準を2005年まで変更せず、石綿粉塵安全濃度をWHOの200倍のレベルに29年間も放置した。

欧州ではアイスランド、ノルウェー、スイスなどが1980年代に、イギリス、ドイツ、フランスなども1990年代には全面禁止とした。欧州では環境問題として規制したのに対してわが国では労災問題としてしか捉えていなかつたのが対策の遅れた原因とされている。

2006年、国は「石綿による健康被害の救済に関する法律」を制定・施行した。中皮腫や肺がんの被害者には医療費（自己負担分）と毎月103,870円の療養手当などを、遺族には280万円の特別遺族弔慰金と199,000円の特別葬祭料を給付する。その財源は約260万の全事業者と国および地方公共団体からの拠出金である。また労災補償を受けずに死亡した労働者の遺族には、240万円の特別遺族年金か1,200万円の特別遺族一時金が給付される。その財源は「労働保険特別会計労災勘定」である。5年後の2011年に見直しが行われるが、労災補償との格差が問題であるとされている（小幡、2006、p.79）。

4. 日本のアスベスト訴訟

アスベストの健康被害をめぐる訴訟はこれまでに20件程度ある。大部分は使用者や施設所有者の債務不履行責任を問うものであり、クボタショック後は国の「不作為」が違法であるとする国家賠償法の訴訟が何件か提起されている。PL訴訟は、数件あるかないかという状況であり、米国とは比較にならない違いである。わが国では民事訴訟が十分な抑止力になりえないわけであり、その分、国の規制に負うところが大きいといえるだろう。

中皮腫の訴訟に関しては、これまでに2件の最高裁判決が出されている。一件は関西保温工業事件である。2004年9月16日、東京地裁は51歳男性の遺族への約5,600万円の賠償を命じた。全国の同種事件約10件のうち、企業の責任を認めた最初の判決であった。2006年12月14日、最高裁は因果関係と安全配慮義務違反を認めて元勤務先の上告を退け、二審の4,600万円賠償命令を確定させた。

もう一件は家族の二次被害に関するミサワリゾート事件である。夫が石綿セメント管

製造会社に勤務していた父親のマスクや作業着に付着したアスベストで死亡したとして遺族が会社に約9,400万円を請求した訴訟である。一、二審とも「原因は中皮腫とは断定できない、因果関係も認められない」として請求を棄却し、2005年8月の最高裁判決は遺族側の上告を退けるものであった。その後石綿新法による弔慰金の給付が認められており、死亡診断書が肺がんでなければ違った結果になっていた可能性がある。

地裁・高裁レベルでは、3件の原告側勝訴判決と1件の原告側敗訴判決（札幌高裁）が下されている。中皮腫の場合は、肺がんの場合と異なり、原因は9割方アスベストであるとされており、勝敗を分けるのは、安全対策の有無になることが多い。また和解も何件か報じられている。

国家賠償法の訴訟については、2010年5月19日、大阪地裁で泉南アスベスト集団訴訟における原告側勝訴の判決が言い渡された。石綿肺については1959年、肺がんと中皮腫については1972年に、有害性の知見があったとして、国が労働関係法における省令制定権限の行使を怠ったのは違法であるとした。また国民に対して情報の提供を怠ったことにも国の責任があるとした。しかし、アスベスト被害が環境問題であるとの医学的知見が1989年までにあったとの証拠はないので、環境関係法における規制監督権限の不行使および不作為に違法性があったとは言えないとした。本判決については国側が控訴中である。

5. むすびにかえて—SRMの可能性—

わが国でも1970年代にはPL問題に対する関心が高まり、米国のPLに関する情報も大量にもたらされた。そうした中で、アスベスト訴訟のことは多少ともPLに関係する人にとっては先刻承知のことであった。損害保険会社はPL保険においてアスベストを免責とし、PLに関する書物では米国のアスベスト訴訟に関する記述は不可欠であった。それにもかかわらず、わが国では長年にわたり使用され続けたのはなぜなのか。それにいくつかの理由が考えられる。第一は、アスベスト問題を過小評価したということである。第二は、米国特殊論あるいは米国の訴訟問題に対する偏見があったのではないかということである。第三は、わが国では民事訴訟が十分な抑止力とはなりにくいということである。第四は、省庁の縦割り行政の問題である。そして第五に、ソーシャルRMの欠如である。

ソーシャル・リスクのマネジメントは社会全体のものでなければならない。それは国と、企業と個人とそれぞれのレベルで行われるRMである。国が行うものとしては「政府のRM」「国家危機管理」「ナショナル・リスクマネジャー」などがあり、企業のRMとしては「PLのRM」「労災RM」「環境RM」「施設RM」などが、そして個人のRMとしては「市民運動」「不法行為訴訟」などがある。中でも重要なのは国のRMであり、そこで求められるのは、国のリーダーシップであり、縦割り省庁による「サイロ型」のRMではなく、部門・機能・文化横断の全体的・統合的なRMである。

その場合に参考になるのは「政策科学」の考え方である。政策科学とは国の政策形成やその過程を科学的に研究するものであり、学際的な科学である。ソーシャルRMの可

能性として期待されるのは、政策科学と同様のアプローチによって、つまり政治、経済、法学、社会、理工学などの諸科学を糾合して、リスクマネジメントをそれらの統合原理として社会的な問題の解決策を見出すことではないかと考えられる。

参考文献

- 亀井利明（2010）『ソーシャル・リスクマネジメントの拡張』ソーシャル・リスク研究所。
宮本憲一・川口清史・小幡範雄編（2006）『アスベスト問題 何が問われ、どう解決するのか』岩波ブックレットNo.668.
小幡範雄（2006）「日本のアスベスト問題と補償・救済」『KEIZAI』2006-8.
杉野文俊（2004）『米国の巨額PL訴訟を解剖する—クラスアクションの脅威とその対策—』商事法務。

（筆者は専修大学商学部准教授）

〈杉野文俊プロフィール〉

専修大学商学部准教授

- ◎東京外国語大学ドイツ語学科卒業、青山学院大学大学院経営学研究科博士前期課程修了、
東京海上火災保険株式会社（1971年～2003年）、ロスアンゼルス駐在員（1984年～1991年、1994年～1999年）、東京マリンクレームサービス株式会社（2003年～2005年）、専修大学商学部専任講師（2005年～2007年）を経て、2007年から現職。Chartered Property Casualty Underwriter（米国認定損害保険士）。
日本保険学会、日本リスクマネジメント学会、日本経営倫理学会会員。
◎著書：『企業経営とリスクマネジメントの新潮流』（共著、白桃書房、2009年）、
『米国の巨額PL訴訟を解剖する—クラスアクションの脅威とその対策—』（商事法務、2004年）、『企業リスクのすべて その事例と対策』（共著、東洋経済新報社、1995年）、『ECの損害賠償水準と訴訟・弁護士事情』（共著、実業之日本社、1994年）、『摩擦の中のアメリカ進出』（共著、ジャパンタイムズ、1993年）、『環境リスクと環境法（米国編）』（共著、有斐閣、1992年）、他。
◎論文：『事業継続マネジメント（BCM）にみる現代的リスクマネジメントの思考法—現代的リスクマネジメントにBCMの意義について—』（損害保険研究 第69巻第2号、2007年8月）、『CSR（企業の社会的責任）と製品安全マネジメントに関する一考察—米国の製造物責任訴訟とリコール問題を題材として—』（損害保険研究 第68巻第1号、2006年5月）、他。

（『損害保険とリスクマネジメント』2010年版著者プロフィールより）

地域安全対策とソーシャル・リスクマネジメント

平 岡 豔

はじめに

犯罪情勢の急激な悪化に対処するため、犯罪対策全般を幅広く取り扱う全省庁横断的な枠組みとして、内閣総理大臣が主宰し全閣僚が構成員となる「犯罪対策閣僚会議」が開催され、平成15年12月「犯罪に強い社会実現のための行動計画」を発表された。このことは、地域安全対策（犯罪対策）は治安関係機関だけの課題としてではなく、政府の重要な政治課題として、各省庁がそれぞれの業務のなかで取り組む必要のある「社会政策」として位置づけられたことを意味している。

このように犯罪（犯罪による不安感を含む。）に関するリスクは、まさに、あらゆる個人的・社会的要因を含んだソーシャル・リスクであり、地域安全対策にはこれらソーシャル・リスクのマネジメントを必要としていることを表している。犯罪対策閣僚会議は、5年間の実施結果を踏まえ、その検証結果に基づいて、新たに「犯罪に強い社会の実現のための行動計画2008」（平成20年12月）を発表した。

1 行動計画2008で示された施策（概要）

（1）犯罪情勢の現状分析

平成14年に戦後最悪の約285万件を記録した全刑法犯認知件数も、刑法犯少年の検挙人員も減少し、また、来日外国人の不法残留者の数も減少するなど明らかな改善の傾向を示す一方で、我が国の治安を脅かす新たな要因も生まれてきている。高齢者をねらった振り込め詐欺の被害の多発、無差別殺傷事件や子どもが被害者となる犯罪が相次いで発生するなど、凶悪な事件の発生も後を絶たない。国民の半数以上が、未だ我が国を治安がよく、安全で安心して暮らせる国だと思わないと答えている。

（2）主たる施策及び目標

行動計画2008は、旧計画同様「世界一の安全な国日本の復活」を目標とし、治安回復のための3つの視点、すなわち、「国民が自らの安全を確保するための活動の支援」、「犯罪の生じにくい社会環境の整備」及び「水際対策を始めとした各種犯罪対策」を継承し、特に「身近な犯罪に強い社会」と「犯罪者を生まない社会」の構築の2つの命題を掲げている^(*)。また、

- 全刑法犯認知件数を約140万件前後（戦後の安定期の件数）
- 国民の不安感の払拭

の両方が達成された状態を「良好な治安」として位置づけ、「犯罪が起きない起こさない環境」の構築のため、「地域の絆」の再生が必要であるとした。

2 犯罪情勢を悪化させた要因

治安指数を示す全国の全刑法犯認知件数は、約140万台で推移していたところ、平成10年に200万台を突破し以後増加をたどり、平成14年には約285万件に達した。以後、政府が打ち出した総合対策などが効を奏し、7年連続して減少し平成21年には約170万件となっている。犯罪の急激な増加の要因としては、いろいろな要因が複雑に絡み合っており単純に判断するのは危険であるが、大きな要因として、①来日外国人組織的犯罪の増加、②地域社会連携意識の希薄化、③青少年教育の不足、④様々な情報の氾濫、⑤景気の悪化などが世論調査で指摘されている^(**2)。犯罪に影響を与えるすべての要因を網羅し検討することは不可能であり、指摘されたこれらの要因を中心にして、ソーシャル・リスクとそのマネジメントを検討してみたい。

3 犯罪を誘発し地域の安全を脅かしているソーシャル・リスクとマネジメント

(1) 犯罪のグローバル化がもたらしたソーシャル・リスクとマネジメント

- 経済や金融のグローバル化の進展、インターネット網の整備など人・もの・金の往来・情報化の進展に加え、国家間の経済的格差の拡大は、犯罪のグローバル化をもたらした。特に、近隣の中国、韓国などからの組織的な犯罪集団の来日や、日系外国人の大量の入国など来日外国人の犯罪が今回の犯罪の爆発的な増加の引き金の1つになったといえる。「安全と水はただ。」「安全はお上が与えてくれるもの。」との感覚にあった我が国では、これまで、安全に対する投資は個人的にも国家的にもほとんど行われてこなかった。従って、脆弱な被害対象物（者）は、来日外国人の絶好なターゲットとされ、また、これに触発された青少年による犯罪の増加が犯罪情勢の悪化を招いたといえる。
- 空港や港湾での入国管理及び来日外国人の在留管理が強化され、一定の成果をあげているが、四方海に囲まれた我が国で密入国を根絶することは難しく、また、少子高齢化社会への対応として、外国人労働力に頼らざるを現状では、大量の移民を受け入れざるをえないといわれている。そのためには、来日外国人の受け入れ体制・教育など外国人と共生する社会を目指す一方、個々の建物やまちのセキュリティを外国並みに高めていく必要があり、従来の手法のみに頼らず、街頭防犯カメラの設置や最新のセキュリティ技術を動員した犯罪に強いまちづくりを行う必要がある。また、犯罪の生じにくい社会環境の整備とは、ソフト面での防犯環境の整備の必要性をも指しており、次項の地域社会連携の再構築は社会的防犯環境設計としての位置づけでもある。

(2) 地域社会連携の崩壊がもたらしているソーシャル・リスクとマネジメント

- 戦後の個人主義の浸透による公共の軽視・否定の風潮の一般化、大家族制度の崩壊による核家族化、都市化の進展などが伴って地域社会における人々の連携が崩壊し、家族・近隣の相互関係を希薄にするとともに、地域社会が持っていた犯罪や少年非行に対する抑止力を低下させている。また、高齢化社会の進展を受けて、

老人が家族的にも社会的にも孤立し、犯罪の被害者や加害者になる例が増加している。特に、D・V、児童虐待、子殺し、親殺しなど極めて近い人間関係の間での犯罪が多発し、大きな社会問題となっている。また、地域社会の持つ抑止力の低下は、落書き、少年の媚集、自転車やゴミの放置など地域の秩序の破壊を招き、地域住民相互の信頼の喪失を生み、これらが住民の不安感の払拭されない大きな要因となっているといわれる。

- 市民の不安感を払拭するには、単に全体としての犯罪の件数を減少させるだけではなく、地域活動を活性化し「地域の絆」を深め相互の信頼を醸成することが肝要であり、特に地域の具体的な問題を的確に捉え、きめの細かい問題志向型の対策を実施する必要があるといわれている。

犯罪情勢の悪化を受けて平成14年頃から制定され始めた生活安全条例が契機となって、財源を持つ都道府県など地方自治体主導、警察その他の機関、市民、事業所の協働という形での地域安全対策が展開される方向が出てきており、地方分権が推進され地域安全対策の中核となる基礎自治体の役割が強化されようしていることから、さらなる推進が期待されるところであるが、市町村によって温度差が大きく全国的な動きとなっていない。

また、これから地域安全対策の主役は市民であり、「自分のまちは自分らで守る」という市民運動の盛り上がりがなければ成功しないが、個人主義の風潮が強い現状では、行政の強い働きかけなどがなければ克服できない課題であると考える。

(3) 戦後の教育がもたらしたソーシャル・リスクとマネジメント

- 現在の少年非行の特徴として、①自己統制力の欠如、②拡大自己イメージの形成、③他人の痛みや苦悩をくみ取れる共感性の不足 などが挙げられている^(*3)。また、社会生活になじめない不登校や引きこもりも多くみられる。これらの要因を生み出した背景には、戦後の厳しい受験競争や知識偏重の教育・社会風潮、親の子どもに対する過度の保護・放任などがあるといわれている。
- 安倍内閣が戦後レジームからの脱却を掲げ、教育基本法の改正を行い、道徳教育や公共の精神の強化などを盛り込んだが、戦後60余年に渡って形成されたこれらの風潮は、簡単に解消できるものでなく、思い切った対策を必要としている。問題少年たちを凶悪犯罪に走らさないようにするには、できるだけ早い段階で救助の手をさしのべる必要があり、家庭におけるしつけや学校における道徳教育など青少年の社会化の促進、他人を思いやる心や規範意識を高めるための教育・しつけの強化、更に、地域住民によるセキュリティ・ネットワークを通じての問題の早期発見・早期対応、各種機関による親への支援活動などきめの細かい総合的な対策が望まれる。

(4) 情報化社会の進展がもたらしたソーシャル・リスクとマネジメント

- 総務省の平成21年の「通信利用動向調査」によるインターネットの利用者は9,091万人、人口普及率の75.3%となっている。このようなネットワーク社会の急速な発展は、社会の効率性と利便性を提供すると同時に治安にたいしてもいろいろな形で影響を与えている。規制しにくいサイバー空間では、暴力、ポルノなどの映像が氾濫し、児童ポルノ、性犯罪や過激な暴力行為を誘発する要因となったり、匿名性がもたらすネット取引を通じての詐欺や贋物の故買が横行している。また、ファイル共有ソフトなどによる情報流失事案の続発は大きな社会問題に発展しているし、携帯をツールとすることによって、急速に青少年層にネット社会が広がりを見せ、出会い系サイトによる買春問題や学校裏サイトの誹謗による自殺など非行・保護の両面で青少年に大きな影響を与えている。また、「オレオレ詐欺」などの振り込み詐欺も、ATMなどの自動支払機の普及がもたらした新たな手口である。
- ネットワーク上の様々な不正行為を防止するため「不正アクセス禁止法」などが成立し、サイバー空間への規制と取締りが強化されているが、ネット社会は国際的な広がりをもっており、匿名性も高く、取締りの裏をかいた新たな技術や手口が開発されるなど、完全な規制・取締りは困難な状況にある。従って、この分野においても一般犯罪と同様、関係省庁間、政府、事業者、関係団体などの連携の強化による規制や取り締まりの強化が必要であり、また、民間によるインターネット・ホットラインセンターによるサイバーパトロールやフイリタリングファイルの高度化・普及促進及び利用者側でのサイバー犯罪への抵抗力の向上を図るための施策の推進などが挙げられている。

(5) 金融危機など経済の低迷がもたらしたソーシャル・リスクとマネジメント

- 先ごろ秋葉原で起きた痛ましい通り魔事件の背景には、派遣社員という雇用政策、それを求める企業の厳しい経済環境があり、その対策は雇用政策、経済政策そのものの方方が問われるものとなる。また、犯罪情勢を分析すると完全失業者数と財産犯の認知件数との間に相関関係があることが明らかにされており^(※4)、経済状況の低迷は治安に大きな陰を落としているといえる。また、企業等の不祥事の原因として、日本型経営、特に終身雇用制の崩壊による企業に対する忠誠心の低下が挙げられている。
- 経済取引等をめぐる犯罪は別として、経済政策そのものを直接犯罪対策として評価することは難しいが、経済の順調な成長が社会の秩序維持に大きな影響を与えるとの認識を持って、その関連を慎重に分析しながら必要な対策を行っていく必要がある。安定的な経済成長のもと、若い人には雇用及び生活設計が立てられる賃金体制の保障、老人には老後の生活の保障など間接的ではあるが犯罪の抑止及び不安感の払拭のためになすべき施策であり、なにが犯罪を誘引しているか犯罪情勢を細かく分析することによってある程度導きだすことができると思う。

結び

行動計画は、カール・ヴィルヘルム・フォン・ファンボルトが述べた「安全なくして自由なし」との考え方を基本として、安全で安心して暮らせる社会の実現を目指してきたとしている。防犯カメラの設置に関する世論調査^(※5)によると、90.2%の方が、地域の安全を確保するためには、防犯カメラの設置もやむを得ないと答えている。犯罪情勢の悪化により、地域生活の安全を図るために個人のプライバシのある程度の制限はやむを得ないとの世論が形成されつつあるように思える。我が国憲法は、個人主義の立場を基調として、基本的人権の最大限の尊重を求めていた。犯罪集団を構成し一般犯罪まで広く資金源を拡大し、治安に大きな影響を与えていた暴力団にすら結社の自由を保障している。

また、戦前の警察のあり方への反省から、警察官職務執行法、刑事訴訟法など治安維持・犯罪捜査にとって重要な法律は厳しく制限されたまま、治安の悪化が懸念される現在でも改正されることではなく、警察等捜査機関は限られた権限の中で何とか治安の維持を果たしてきている。国民的合意を得ながら、安全と自由のバランスのとれた施策の推進が求められる時期にきているような気がするがどうだろうか。

注

- (※ 1) 重点課題として具体的には、① 身近な犯罪に強い社会の構築、② 犯罪者を生まない社会の構築、③ 国際化への対応、④ 組織犯罪等反社会的勢力への対策、⑤ 安全なサイバー空間の構築、⑥ テロの脅威等への対応、⑦ 治安再生のための基盤の整備、7つを掲げている。……行動計画2008より
- (※ 2) 治安に関する世論調査（平成16年7月内閣大臣官房局政府広報室）
- (※ 3) 少年非行の防止のための警察活動（星野周弘・警察政策1-1）
- (※ 4) 犯罪はなぜ変化するか（統計からみたその動向）鈴木定光 警察学論集61-8
- (※ 5) 犯罪に対する不安感等に関する調査研究（第3回報告書（財）社会安全研究財団・平成20年3月）

（筆者は大阪防犯設備士協会、企業危機管理士、SRM学会常務理事）

社会的危機における大学運営 —ロード・ベヴァリッジのLSE運営を巡って—

柏 野 健 三

1. はじめに

本稿の目的は、戦間期の1919～1937年ロンドン大学ロンドン・スクール・オブ・エコノミックス（LSE）の学長としてLSEの発展に尽くしたロード・ベヴァリッジが直面した1930年代の世界的危機において、彼がどのようにLSEを運営したかについて調査し、その運営内容について批判的に検討することである。

さて、世界社会の危機は英國社会及びLSEにどのような影響をおよぼしたのであろうか。英國においても、世界恐慌の影響で失業率は高まっている。失業者は250万人を超える、地域によっては失業率が50%を超えたという報告もある。1931年、失業手当の削減をめぐって政府は紛糾し、8月24日、労働党政府は倒壊した。かくして保守党は、「挙国一致内閣」を成立させたが、金融危機の深刻化のなかで金本位制の再停止に追い込まれるにいたった。しかしながら、10月27日の総選挙においても、政府が圧勝した。1932年には、ジョセフ・チェンバレンによって「オタワ協定」が締結され、帝国特恵制度が導入されるにいたった。イギリス経済が恐慌を離脱できたのは、32年から37年まで継続した住宅建設であったといわれる。住宅を建設できた労働者は、豊かな生活を送ったが、一方では伝統的な産業に従事してきた労働者には、高い失業率が見られ、彼らは貧困と飢餓の状態にあったと指摘される。（村岡健次・木畑洋一編、「世界歴史体系 イギリス史 3 近代」山川出版社、1991、297-302）このようなイギリス社会は、LSEにどのような影響をおよぼしたであろうか。1930年代中葉において、不況を克服できたとの報告があることから、LSEに破滅的影響を及ぼしたとは考えにくい。

しかしながら、後述するように、大学の危機について論考する場合、大学とは本来社会にとってどのような意味があるのかがまず、明らかにされなければならないであろう。つまり、大学本来のあるべき姿が実現されない状態に陥った時、そこに大学の危機が現れることになる。日本においてみられる学生数の減少は、私立大学においては当然のこととして大学運営のための財源減少危機を迎えることになる。財源は、その理念を実現し、社会的存在として認められる手段にしかすぎないが、財源なくして大学を経営することはできない。次いで、理念実現のためのカリキュラム整備や教員の充足、そのための研究と教育の自由が保障されなければならないのはいうまでもない。

LSEにおける危機は、資料でみるとかぎり、致命的危機とはいがたい。しかし、ロックフェラー財団からの資金援助の削減が、大学運営に及ぼした影響は大きかった。その大きくなった理由は、財源そのものの減少によるというよりは、ひとえに学長ベヴァリッジの個人的性質=親権的（独裁的）大学運営によるものであったが、財源縮小によってさらに事態が悪化したといえる。LSEを運営する緊急委員会の構成メンバーには、教授会構成メンバーがわずか2名（後に3名）しか含まれていなかったことをみれば、経

営組織がいかにベヴァリッジの意向通りに運営されていたかが理解されるであろう。委員会のメンバーは、教授会構成員の他にベヴァリッジ、シドニイ・ウェブ、LSEの実業家4名であった。つまり、委員会においてベヴァリッジが過度の支配的役割を演じていたことも、世界不況に関連する1930年代のLSEの内紛を惹起したと言えるのである。ではなぜ、ベヴァリッジの独裁的LSE運営と世界不況が関連しているのかについては後に述べる。

1930年代中葉以降のLSEの危機的状況は、世界的危機の進行と同時にベヴァリッジの個人的特質が破壊的方向に作用したことに原因が帰せられる。1920年代は、精力的なベヴァリッジの活動により、ロックフェラー財団等の資金援助もあり、飛躍的に発展し、ベヴァリッジに批判的なRalf Dahrendorfさえも、今なお影響力ある人物として紹介している。「彼の死後30年経過して、ベヴァリッジ報告の50年記念に際して、夥しい論説が執筆され、ラジオとテレビのプログラムが彼について番組を制作し、彼が論争を巻き起こしたことは否定できない。」(Ralf Dahrendorf, *LSE A History of the London School of Economics and Political Science 1895-1995*, Oxford University Press, 1995, 154) と述べられているからである。

では、ヨーロッパに位置する英国の大学LSEは、この世界大不況によってどのような影響を受け、ベヴァリッジはそれに対してどのような方策をもって望んだのであろうか。あるいは、影響は軽微で、彼は1920年代と同じ方針で大学運営に臨んだのであろうか。そして1930年代の大学運営は、それまでの彼の運営実績とどのような関係をもっていたのであろうか。また、大学運営において彼の性格的特質は、危機対処に際してどのように作用したのであろうか。これらについて考察するため以下のプロセスが必要となる。

2. ベヴァリッジの学長就任

LSEは、1895年、ウェブ夫妻等によって設立された。LSEの目指す大学とは「特別テーマに関する講義センターのみでなく、オリジナルな仕事をするよう方向づけられ、支援される団体」であった。(Sidney and Beatrice Webb, *The Letters of Sidney and Beatrice Webb*, i. *Apprenticeships 1873-1892*, ed. Norman Mackenzie (Cambridge : Cambridge University Press/LSE, 1978 ; WD (Webb's Diary) ii, 57, Ralf Dahrendorf, *LSE*, op.cit., 5)

ベヴァリッジによると、「LSEの創設者たちは、教育をその唯一の目的とはみなさないで、その最初の目的としてもみなさなかった。彼らは、経済学を解体し、以前とは全く異なった何かを作り、事実の収集と検討によって知識を向上させることを望んだ。彼ら自身は、教師ではなかったが、研究者であった。」(ロード・ベヴァリッジ著、柏野健三訳『英國の知力 ロンドン大学ロンドン・スクール・オブ・エコノミックス 激動の18年（1919～1937）』、英國思想・ベヴァリッジ研究所、2010年6月) この創設者の目的にそわぬようになったときこそ、まさしくLSEの危機といえた。

ベヴァリッジは、1919年10月LSEの第4代学長(Director)に就任し、以来1937年6月まで18年間その職にとどまった。ベヴァリッジが学長を要請された背景として、スペースの増加、図書館の整備、常勤教員の確保、商業学位の確立プラン、新学部構想があった。

さて、大学における危機とは何であろうか。大学危機は大きく分けて三つあるように思われる。一つは、学生数の減少による財政危機であり、一つは、学問の府としての大学の質的低下である。そしてガバナンスの低下があげられる。この点、LSEの学生数の変遷を見ると、学生総数は、1929年から1937年にかけて3,000名前後で推移している。学生数は、安定しているにもかかわらず、寄付金と大蔵省や地方自治体の補助金割合が増加しているため、全体に占める授業料収入は1920－21年の36.8%から1936－7年には27.8%に下降している（ロード・ベヴァリッジ著、柏野健三訳、「前掲書」89－92）。

3. 社会的危機の発生によるLSEの内紛激化

LSEの危機は、一言でいえばベヴァリッジの個人的特質=専断的大学運営と彼の学問観に関係していると考えられる。1930年代におけるLSEの危機は、大学の質的低下には関係していない、1930年代、ラスキやロビンズの学的に優れた研究者が在籍し、ベヴァリッジの独裁的大学運営に抵抗し、結果として勝利しているからである。資金配分とフランクフルト蔵書獲得にからむガバナンスの危機がLSEの危機であったと思われる。ガバナンスの低下は、世界危機の影響を受けていることは間違いないであろう。大学における危機は、ナチス・ドイツの大学対策を見れば明らかであろう。ナチス・ドイツは大学人に対して何をしたか。彼らの教義は、「いかなる研究分野においても、思想の独立ということを排除」(Ralf Dahrendorf, op.cit. 293) することであった。ナチス・ドイツの学問観は、LSEの創立者ウェブ夫妻の学問理念とは大いにかい離している。ナチス・ドイツによってLSEが支配されるとなれば、ウェブ夫妻の学問理念は実現しない。

既に述べたように、1930年代におけるLSEの危機的状況をもたらしたのは、1929年以降の世界不況の影響を受けたロックフェラー財団の資金援助の減額とその資金をどのように配分するかをめぐっての教授間の軋轢であった。彼は、自らの研究に重点的に資金を配分したからである。学長としての品位のなさが、ここに現れているが、この品位のなさはどこからきたのであろうか。一つには、ウェブ夫妻と違って、彼には研究促進のための自己資産がなかったことも指摘できよう。

1930年代のLSEの分裂要因を整理すると、大きくわけて四つ指摘される。

一つは、それぞれの人が他のすべての人々を知っている小さな緊密に結びついたコミュニティから、すべての同僚の名前と顔を知ることが文字通り不可能な大規模でより氏名不詳の団体へとLSEが急速に発展したことがあげられている。

二つめは、1929－31年の世界危機の知的インパクトである。多くの人々にとってそれまでの50年間にわたって英国と西欧で発展していた福祉によって修正される資本主義制度を全面的に信用できないものにするような状況があらわれた。ウェブ夫妻やラスキのような人々にとって、長引いた不況は、社会主義計画経済のニードを証明しているようと思われた。ベヴァリッジのような他の人々にとって、それは自由市場経済の徹底した回復を指示しているように思われた。この不況によってLSEにおける学問研究の在り方についてベヴァリッジの信念は揺らいでゆく。つまり、大学人は実際の政策論について規範的明言を慎むべきであるという考えに傾いてゆかざるをえなかつたからである。

三つ目は、ロックフェラー財団からの資金配分を巡る教授間の軋轢となる。これは、ベヴァリッジが自らに有利な配分を断行したことに起因する。(ジョゼ・ハリス著、柏野健三訳『ウィリアム ベヴァリッジ その生涯（中）』ふくろう出版、1997年、197)

四つ目は、フランクフルト社会研究所の蔵書獲得過程の問題がある。フランクフルト社会研究所の蔵書獲得は、ナチスによる蔵書の危機に端を発しているが、試みは失敗に帰している。これは以下のような問題点を含んで実施されたと指摘される。

- a. 政治的権利にのみベヴァリッジの「公平」を時々適用させる示唆を否定する。
- b. 堅固に守られたイデオロギーの位置がスクールでどの程度深くなるか、そしてどの程度強く右翼の大学人が左翼の行動主義を恐れ、憤慨したかを示している。
- c. 大学運営に関するLSEの制度がいかに狭く、非民主的であるかを示した。蔵書支持者のトーニィ、ラスキ及び彼らの信奉者は、どのような決定にも加わらず、見たところでは決して相談を受けていない。(ジョゼ・ハリス著、柏野健三訳『ウィリアム ベヴァリッジ その生涯（中）』ふくろう出版、1997、197-204)

結 び

対立はいかにして収束したか。結局、ベヴァリッジと事務局書記ジェシィ・メアの退職によってLSEは新たな出発をすることになった。メア夫人は1936年、退職し、ベヴァリッジは1937年5月初旬退職した。彼女の引き際は、エレガントであつとは言い難い。彼女は通常の退職年齢を超えて、彼女の地位を延長することを求めたが、この件は教授たちによって拒否された。さらに、彼女は、この拒絶に対して、ベヴァリッジに救いを求め、結局、理事長ジョサイア・スタンプは、メア夫人の処遇を巡って妥協的解決策を提案した。内容は、「メア夫人をもう1年間雇用しようとするものであり、1年間の有給休暇を伴うものであった。そしてこの妥協は、LSEの理事者と教授、そして緊急委員会によって結局は受け入れられた。」(『同書』、203) ベヴァリッジは、文学上のヒロインとしては、メア夫人に献身的であったという点で、好意をもってみられるかもしれない。しかし、彼は学生数3,000人の大学の学長である。ここにもベヴァリッジが定年まで学長職を務めるには限界があることが露呈されている。学長の職にあるものが、身内意識を政策において持ち出すと、その結果は哀れというほかはない。ベヴァリッジが、LSEを去る直前、一人寂しく学内食堂で食事をとっていたという話が残っている。彼は、惜しまれて大学を去ったのではない。

ベヴァリッジの推薦者であったペアトリス・ウェブは、ベヴァリッジと彼の18年間にわたる学長職に関する碑文のなかでLSEの学長職がいかに困難な仕事であるかを述べている。ベヴァリッジは、他人の慣習、信条、抱負に対して敏感であったとはいえない。(『同書』、204) つまり、学長としての政治的センスに欠けていたといえよう。これが、ベヴァリッジ没落の要因となった。学長職は、学問的見識、そして寛容、公平、無私、先見性、計画性といった精神をもっていなければ構成員の支持を得ることはできないであろう。学問的に優れているのみでは、学長職を全うすることはできない。

このような精神を欠いていれば、外部の危機が発生し、内部に浸透するにつれて、学長として組織保全を図ることができるかどうかは難しい。ベヴァリッジの例がこのことをよく示しているといえる。その意味で、ベヴァリッジの学長としての軌跡を研究することは意味がある。

(筆者は帝塚山大学心理福祉学部教授)

(筆者の主要著書は『英国社会福祉政策の発展』2003年(ふくろう出版)、「社会政策の歴史と理論」1993年(ふくろう出版)、である)

〈一口コメント〉 不法行為に基づく賠償リスク

思わぬ出来事で他人（第三者）を傷つけたり、他人の財産に損害を与えることがある。その出来事が加害者の故意または過失によって生じ、その結果、違法に他人に損害を与えたとき、加害者は被害者にその損害を金銭で賠償しなければならない。これが「不法行為」と呼ばれる損害賠償の仕組みであり、民法709条で規定されている。故意はもとより過失を要件とする点で、過失責任主義と呼ばれ、万国共通の大原則である。

加害者が素直に自分の故意か過失を認めると、責任の所在は明確になるが、もし加害者が自分は悪くないと主張すると、被害者にとっては厄介なことになる。被害者は加害者に故意か過失があったことを証明しなければならない責任を負うとされているからである。それでも、事故が生じたという積極事実を証明するのだから、さほど難しくはない。

事故の瞬間「あっ！しまった！ごめん！！」と思わず叫ぶと（民事上の自白）、先方が悪くても、当方が責任を負う羽目になりやすい。賠償リスクが増加すること請け合いである。事故の瞬間は冷静になれないのが普通であるが、相手にも非がある場合も多いので、思わず自白の言葉を口走ることの無いよう心がけようではないか。

(戸出正夫、元白鷗大学教授)

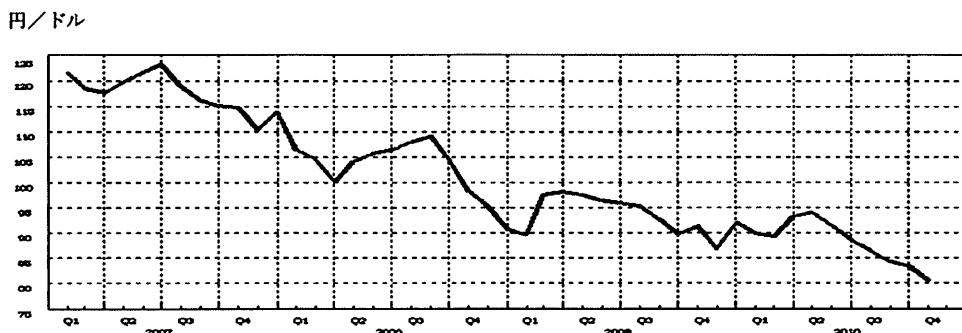
ソーシャル・リスクとしての円高

川 本 明 人

はじめに

2010年に入り、円相場はドルに対して大きく高騰している。2009年の第3四半期から円相場はドルに対して上昇し初め、2010年前半に1ドル90円から95円を動いていた円は夏以降一気に上昇する。9月15日に1ドル82円となった時点で、日銀は2004年3月以来のドル買い介入を1日だけではあるが実施した。そして第4四半期には1ドル80円となるなど市場最高値に迫る勢いとなった。

図表1 東京市場 ドル・円スポット 中心相場



(出所) 日本銀行

何度か訪れた円高であるが、今回の円高は市場最高値を更新する勢いにあるとともに、グローバリゼーションの深化や世界金融危機の発生との関連など世界的なパースペクティブをもって捉える必要がある。本稿では、リスクマネジメントの理論から円高対策をあらためて整理しながら、旧態依然たる円高問題のとらえ方への問題点をソーシャル・リスクの視点から提起し、現代社会に広がる円高リスク論議に一石を投じたい。

1 円相場の推移と外国為替市場

1973年に日本が変動相場制を採用して以来、経済活動のさまざまな面で円相場変動のリスクにさらされるようになった。そして今日まで約40年間の円相場史の中で、とりわけいつも大きな懸念を持って迎えられるのが、円高問題である。円高によって、日本の主力企業が担う輸出が不利になり、大きな景気後退を招くのではないかという発想で、その都度新聞等マスコミでは、政府や日本銀行の円相場への対応、市場関係者の反応をこぞってとりあげてきた。

戦後のIMF・ブレトンウッズ体制下の1ドル360円、スマソニアン体制下の1ドル308円という固定相場制から1973年の変動相場制に移行して以後、円相場は上下の変動を繰り返しながらトレンドとしては1ドル80円まで大きな増価傾向=円高基調を描くこ

となる。とくに、円高が大きな問題となった時期を整理してみると、まず変動相場制後に進んだ円高でそれまでの最高の1ドル175.50円を記録した1978年、ドル高金利によるドル高是正を断行したプラザ合意による円高の1985年、欧州やメキシコの通貨危機の影響を受けて投機的な円高となり1ドル79円75銭という最高の円相場を記録した1995年がトピックとしてあげられ、今回の円高が15年ぶりに過去の最高値に迫ったことになる¹⁾。円相場が日本の経済力（通貨購買力）の対外的実力を表しているとすれば、日本のこれまでの経済成長や国際競争力の向上を考えると円高は当然であると見なすことができる。しかしながら、長期的には円高を受容するとしても、中期、短期には円高も含めた為替相場の変動によるリスクは大きなものがある。外国為替市場でどの程度円が取引されているのかを、最新のデータで確認しておこう。

BIS (Bank for International Settlements) が3年ごとに世界の外国為替市場の統計を発表しているが、2010年4月時点での調査結果がこのほど明らかになった (BIS (2010))。これによると、1日あたりの世界の平均外国為替取引高は、前調査時点の2007年4月に比べ20%増加して約4兆ドルとなった。通貨別市場取引高の構成比を見ると、最大がドルの84.9%、次いでユーロの39.1%で、第3位が円の19.0%となっている(各取引が2通貨で行われるため、合計は200%となる)。円が関わる通貨組み合わせを見ると、ドル・円取引が一日あたり5,680億ドル、ユーロ・円取引が1,110億ドル、オーストラリアドル・円取引が240億ドルなどとなっており、日本の東京市場での一日あたりの平均取引高3,123億ドルを遙かに超えていることから、世界各地でグローバルに取引される代表的な通貨となっていることがわかる。

こうした外国為替の取引高、あるいは取引市場のグローバル性を想起すれば、日銀が円高対応として行う東京市場での為替介入が、いかにわずかな効果しかもたらさないかが理解できる。前述のように、今回は9月15日に2兆円程度の介入取引を行ったとの報道があるが、円高防衛の姿勢を示す一時的なメッセージにはなっても、介入それ自体の効果は現実的なものとして期待されなかった。

外国為替の需要、供給は、貿易取引のみならず、長短の資本取引も含め、さまざまな要因から発生し、為替リスクを意識した投機、ヘッジなどが直物、先物、スワップ取引として、全体として膨大な取引量を形成している。その売買の結果としての為替相場の変動、そして円高であることにまず留意すべきである。

2 企業活動の円高リスクマネジメント

今回の円高で、海外活動をしている日本企業にどの程度の影響があるのかを、日本貿易振興機構（ジェトロ）による2010年9月時点のアンケート（日本貿易振興機構 (2010)）から見てみよう。まず、アンケート対象企業329社のうち、円高による海外部門（輸出含む）の業績が悪化するという回答が全体の77%あり、製造業は85%にのぼっている。

1) 21世紀に入ってからも円高懸念は断続的にあったが、たとえば円高対策として2003年に約20兆円、2004年に約15兆円という巨額のドル買い介入をしたことは、今日時点で結果的にいえばドル資産の大きな為替損失を招いたことになる。

要因としては価格競争力の低下、価格引き下げ圧力、為替差損が大きな割合を占める。円高対策としては、輸出仕向地の変更（28%）、輸入調達先の変更（24%）、海外の稼働率を引き上げる（21%）、海外事業の規模を拡大する（18%）などが回答されている。

貿易では取引される通貨の種類や決済方法が問題となる。とくに貿易企業が円高リスクを負う要因は、決済通貨（インボイス通貨）が外貨建てであることが大きい。ただ、円建てで契約がなされた場合でも、円相場の変動から受けるリスクは相手国が負うことになり、全体で見れば影響があることには変わらない。2010年の日本の貿易通貨種類の内訳は、外貨建て輸出59%（うちドル建て48.6%）、外貨建て輸入76%（うちドル建て71.7%）となっている。日本は先進国としては例外的に円建て輸出割合が低く、アメリカへの輸出が多いこともあってドルが主に使われている。「日本経済新聞」の報道によると、主要企業のいくつかは1ドル80円を想定して、円建て取引比率の上昇や主要取引通貨量の均衡化、海外企業の買収や工場進出などの対策を取り始めたところも出ている。

以上は、貿易面から見た円高リスク対策である。次に、企業の代表的な為替リスクマネジメントの手法について確認しておく。まず、もっとも一般的なのが先物為替予約によるカバーである。先物カバーは外貨建て債権債務の金額や期間に合わせて外貨売買予約をするもので、これによりリスクは消滅する。次いで、将来の時点で相場が有利な時に契約を実行し、不利な時は実行しないという選択権が取引される通貨オプションがある。一定の価格で通貨を買う権利を売買するものをコール・オプション、通貨を売る権利を売買するものをプット・オプションとよんでおり、通貨オプションの買い手は売り手に一定の手数料（プレミアム）を支払う。通貨オプションは、為替ポジションを考えながらさまざまな組み合わせで行われる。たとえば、輸出業者や外貨資産保有者のように外貨の買持という為替ポジションがある場合には、外貨下落（=円高）のリスクを保有する。そこで外貨が下落すれば利益が出るプット・オプションを買うことになる。これは為替リスクにさらされているポジションをヘッジするためのオプションということで、ヘッジ・オプション、あるいはプロテクティブ・プットとも言われる。

ヘッジによる為替リスク回避は、金融市場や資本市場を通じても可能である。たとえば買持の外貨建て債権がある場合は、金融市場で外貨の借り入れを行ったり、資本市場で国際債を発行して外貨を調達したりして債務を造出し、両者をヘッジすることによりリスクを回避する。海外子会社それぞれに存在する外貨建ての受取りと支払いを企業グループ全体で帳簿上で相殺し、差額だけを相互に多角的に決済するネットティングという手法もある。これにより、企業が保有する為替リスクを軽減することができる。企業内で、輸入のための外貨支払い額と輸出による外貨受取額の両者があるような総合商社や鉄鋼会社などは、両者を相殺させて為替リスク・エクスポージャーを最小にする外貨マリーが可能である。その他、企業間で可能な回避策として、リーズ・アンド・ラグズ（Leads and Lags）がある。これは為替相場の変動に対応して外貨決済の時期を早めたり遅らせたりして、損失額を減らしたりするものである（川本（2004）参照）。

以上の為替リスクマネジメントの例は、亀井リスクマネジメント論（亀井（2007））が示すリスクトリートメント、すなわち、①リスクの回避（危険の遮断、行動の中止）、

②除去（予防、軽減、分散、結合）といったリスク・コントロール、および③転嫁（保険、共済、下請け、掛け繋ぎ（ヘッジ））、④保有（準備、負担、自家保険、挑戦）といったリスク・ファイナンスのいずれかにつながるものである。

3 「通貨戦争」と円高

外国為替の需要と供給を形成する国際取引は、各国において国際収支表に集約される。その国際収支の構造を国別に見ると、今日では、貿易を中心とする経常収支が恒常に赤字となっている国と、大きな黒字となっている国の二極に分解し、その乖離がますます大きくなっている。いわゆるグローバル・インバランスの存在である。前者は、アメリカ、イギリス、南欧（ギリシャ、イタリア、スペイン、ポルトガル）、中東欧であり、後者は、中国、日本、ドイツ、東アジア諸国、石油輸出国などである。たとえば、アメリカの経常収支赤字はGDPの6%まで達する状況であり、これをファイナンスすべく大きな対外純債務国となっている。一方で中国は、2000年代以降経常収支の黒字を大きく拡大してきており、年間輸出額および輸入額も2009年に世界1位、2位に躍り出た。

世界の主要先進国は、世界経済危機からの回復をめざして、いずれも金利を引き下げ、資金の流動性を高めてきた。そして先進国市場にあふれた資金が比較的金利の高い新興国に向かい、そうした国の通貨、たとえばブラジル、オーストラリア、ニュージーランド、南アフリカなどの為替相場を押し上げていることから、これを「通貨戦争」（currency wars）として激しく非難する国もあらわれた。輸出主導によって経済危機を乗り越えるため、ドルやユーロが意図的に通貨安をねらっているというものである。そして、円相場に対しても海外からは円高は適正であるという論調で固められ、円高対策を実施することがまるで「通貨戦争」に荷担するかのようにも言われている。世界が為替切り下げ競争を行い、経済の縮小とブロック化が進んで第2次世界大戦に突入した1930年代の状況にあるとは思えないが、為替相場の動向が「通貨戦争」と言われるほどに、政治・外交問題となっていることは注意しておく必要があるだろう。

円高で苦しいという日本の輸出企業の声に応えることも政策の大きな課題であるが、通貨問題がすでにサミットなど政治・外交の場で処理されようとしている現実を直視すべきである。旧態依然とした円高問題の理解、そして市場介入という外国為替市場の大きさからすればほとんど効果のない対策を続けること自体が、日本という国家、政治、外交の大きなリスクであり、われわれの生活に降りかかるソーシャル・リスクである。

円高は、言うまでもなく輸入には有利に働き、外貨預金や対外投資の好機でもある。適正な円相場水準の議論はここではおくとして、相場の上がり下がりではなく為替相場に対する幅広いリスクマネジメントが可能な制度、知識、世論、共通認識が社会的にしっかりと形成されなければならない。あわせて、ドルあるいはアメリカに依存・依拠し翻弄される政治・経済構造からの脱却を意図した通貨政策が喫緊の課題となっている。

4 円高とソーシャルリスク・マネジメント—むすびにかえて—

円高リスクはもちろん投機的リスクであり、損失発生の可能性とともに、利益獲得の機会も存在する為替リスク、金融リスクである。かつては海外活動に関わる企業リスクとして捉えられ、貿易、投資に関わっている企業、金融機関、投資家などが主として関心を持っていた。しかし、今日円高リスクは、もはや特別な金融プロパーの問題ではなく、社会を構成する各層の問題、さらには通貨主権を有する国家の問題=国家リスクであり、もっと言えば、円とつながり、あるいはネットワークを形成している世界中の関係者にとっての問題でもある。通貨のつながりである為替相場あるいは国際通貨体制は、国際社会が共通に利益を享受する資本（ソーシャル・キャピタル）と言える。

ソーシャル・キャピタルとしては、アメリカの政治学者、ロバート・パットナム（Robert Putnam）の、信頼、規範、ネットワークといった社会の効率性を高めるための社会的仕組みという定義がよく用いられる。上田（2010）は、こうした信頼、規範、ネットワークといったソフトな関係を充実させることが、企業価値を高めるための効率的なリスクマネジメント手段であると指摘している。

金融も、信頼を基底に置きながら、人の絆、企業間のネットワークで構築され、そこに規範とともに洗練されたシステムとして構築されるものであり、まさにソーシャル・キャピタルである。個人や個々の企業、組織のみを重視した利益の追求は、こうした関係性をゆがめ、全体の利益を毀損する。社会あるいはシステム全体が被るソーシャル・リスクにますますさらされているのがグローバル化した金融の内実であり、リスクが暴発した事態がリーマン・ショックに由来する世界金融危機である（川本（2010））。

国際通貨体制、換言すれば各国の通貨関係の安定的枠組みは、国際公共財としてかつて議論されてきた²⁾。世界各国が共有する国境を越えたフィールドでのソーシャル・キャピタルと言ってもよいだろう。国家間で信頼関係を保ちながら絆、ネットワークを形成していくことが、国際通貨体制、ひいては世界経済とそこに生きる人間の物心両面での豊かさを招来するものである。このソーシャル・キャピタルの機能を不全にするリスクは、国家利益が先行したり、金融倫理が喪失されたり、身勝手さが横行すると顕在化する。「通貨戦争」と呼ばれる事態は、まさにそうしたリスクの顕現でもある。

先のサミット（G20）では、芳しい成果はあげられなかったという専らの総括であるが、首脳会議が新興国も含めた多様な布陣で行われるようになったことは、国際的なソーシャル・キャピタルの充実への道程とも言える。国家間の通貨・金融問題にたいしても、①自助努力、②介助と協力、③互助、④公的援助といったソーシャル・リスクマネジメント（亀井（2010））は適用可能である。円の対外的価値の向上である円高は、金融エリアを越えてソーシャル・リスクとしてまさにこうした文脈のなかに位置づけることが、今後は肝要であろう。

2) たとえばドルを国際公共財と見たり、IMFのサービスが金融制度の不安定性を取り除く役割を果たす国際公共財であるという指摘である（飯田ほか（2006））。

〈参考文献〉

- BIS (2010), *Triennial Central Bank Survey of Foreign Exchange and OTC Derivatives Market Activity in April 2010*
- 飯田幸裕・大野裕之・寺崎克志 (2006) 「国際公共経済学」創成社
- 上田和勇 (2010) 「現代企業経営におけるソーシャル・キャピタルの重要性」「社会関係資本研究論集」第1号
- 亀井利明 (2007) 「ソーシャル・リスクマネジメント論」日本リスクマネジメント学会
- 亀井利明 (2010) 「ソーシャル・リスクマネジメントの拡張」ソーシャル・リスク研究所
- 川本明人 (2004) 「基礎からわかる外国為替」中央経済社
- 川本明人 (2010) 「金融暴走が招いたソーシャルリスクと新しい金融のあり方」「実践危機管理」第22号
- 日本貿易振興機構海外調査部 (2010) 「円高の影響に関するジェトロ・メンバーズ緊急アンケート結果概要」
- ロバート・バットナム (2010) 河田潤一訳『哲学する民主主義』NTT出版

(広島修道大学商学部教授、博士（経済学）)

〈川本明人プロフィール〉

- 広島修道大学商学部教授 博士（経済学）（名古屋大学）
- ◎名古屋大学大学院経済学研究科博士課程単位取得
広島修道大学商学部専任講師、助教授を経て現職へ
- ◎イギリス・レンディング大学客員研究員、イギリス・リバプール大学客員研究員
広島修道大学前学長
- 専攻 外国為替論、国際金融論、金融リスクマネジメント論
- ◎著書「現代国際金融」（共著）有斐閣、2008年
「基礎からわかる外国為替」中央経済社、2004年
「多国籍銀行論」ミネルヴァ書房、1995年
- ◎論文：外国為替論、国際金融論、金融リスクマネジメント論に関するもの多数

企業の環境リスクマネジメントについて

赤 堀 勝 彦

1. はじめに

近年顕在化した地球温暖化、オゾン層の破壊、酸性雨、砂漠化、熱帯林の減少などの地球環境問題¹⁾は今や人類にとって解決すべき最大の課題となっている。地球環境問題は、全生命と地球全体に関わる重要な問題であり、環境破壊・汚染を放置すれば自然環境は荒廃し多くの生物が消滅する結果になりかねない。

環境破壊に対しては、国および地方自治体による多種多様な対応策が必要であるが、企業においても、環境に対する負荷を的確に認識し、さらに環境リスクを適切に管理する環境リスクマネジメントを行う必要がある。企業が取り組まなければならない環境対策は多岐にわたるが、その中で最も基本的で必要不可欠なものは、環境汚染を発生させないこと、そして万が一環境汚染を発生させてしまった場合には被害者へ迅速に補償することである。

特に今日、あらゆる分野の日本企業が海外に生産・販売の拠点を持ち活動している。それゆえに海外での思わぬトラブルに巻き込まれ多額の損害賠償金や制裁金を支払うケースが目立ってきている。各国の法制度は異なっており、殊に新しい分野である環境リスクに関する法律は複雑であり、環境法規制は世界的に厳しくなりつつある。日本企業は国内法に照らし合わせるのみではなく各国の事情をよく理解した上で企業活動を遂行していくかなければならない。

本稿では、企業がその責任ある活動の中で考えるべき根幹をなす、環境リスクマネジメントに関して、環境問題への取組と環境ビジネスの現状等を含めて考察することとする²⁾。

2. 環境経営の推進

環境基本法や循環基本法（正式名称は、「循環型社会形成推進基本法」）の制定、あるいは京都議定書の採択や締結をはじめとする最近十数年間の環境法規制等の推進により、環境問題は從来にも増して様々な広がりを見せてきている。さらに、地球温暖化やリサイクル・廃棄物、土壤汚染などに関する諸規制も強化されている。この結果、企業活動の場においても、企業リスクとしての認識が高まるとともに、環境リスクマネジメントが一段と重要性を増している。つまり、企業の環境問題への対応が、市場による企業価値の評価において重要視されるようになったことである。例えば、2000年に成立したグリーン購入法（正式名称は、「国等による環境物品等の調達の推進等に関する法律」）³⁾により、環境への負荷が少ない製品・サービスを優先的に購入するグリーン購入・調達を実践する企業・地方自治体が急速に増えている。また、最近では、企業が環境問題に企業経営の主要テーマとして積極的に対応することを総称して、環境経営という用語で表わされている。環境経営は、企業が1980年代まで推進してきた公害対策を、

企業経営における環境面の制約の高まりに対応する形で進化させ、企業経営の内部に取り込む中から生まれたものである。

3. 企業の環境リスクの特徴

日本の環境問題の変遷を見ると、産業型公害が発生した高度成長期から地球環境問題が認識された現在まで社会経済システムと自然環境の間に密接な関係があることがわかるが、環境汚染の問題のみならず、特に環境対策としての環境法規制が企業の環境リスクの基本的な要因と考えられる。さらに、世界中の環境法規制は常に厳しい方向へ向かい、しかも全世界の水準を揃えようとする傾向があることを考えると日本の環境法規制は海外の環境法規制に極めて影響されやすいといえる。したがって、海外での環境法規制の強化とそれによる日本への影響は、海外で事業を展開する企業や海外へ商品を輸出する企業だけでなく、純粋に国内で、しかも限られた狭い地域を営業基盤としている企業にとっても極めて密接に関係することになる。

環境リスクをさらに特徴づけるのは、場合によっては企業の存続に関わるような大きなダメージを受けることがあることがある。すなわち、環境リスクには環境法規制に違反するようないわゆる法的リスクによるもの、環境保全費用の増加や採算の悪化に伴うもの、さらに企業イメージの低下など様々なものがあるが、これらはすべて経営の悪化を招くことになる⁴⁾。

また、現在各方面で検討されている温暖化対策税や拡大生産者責任（extended producer responsibility）の導入なども、企業から見ると採算に大きく影響するリスクといえる。

温暖化対策税は、環境税⁵⁾の代表的なものの一つであり、二酸化炭素の発生源である石炭・石油・天然ガスなどの化石燃料の生産・輸入・販売・消費に対し、二酸化炭素排出量などに応じて課税するのが一般的である。温暖化対策税は、1990年代初頭からこれを導入したフィンランド、スウェーデン、ノルウェー、デンマークなど北欧諸国やオランダに加え、近年は、イギリス、ドイツ、スイスなどでも導入されている。また、日本においても、「2011年度税制改正大綱」（2010年12月16日臨時閣議決定）には、地球温暖化対策税が2011年10月より4年かけて段階的に導入されることが盛り込まれている。

さらに、拡大生産者責任は、製品の製造者や販売者が、製品が消費されて廃棄物になった後まで一定の責任を負うという考え方である。この考え方方が生まれた背景には、深刻化する廃棄物問題を解決するため、単に廃棄物を適正に処理するだけでは不十分という実態がある。

具体的には、生産者にこうした責任を負担させれば、生産者は製品の設計、材料の選択等を通じて、廃棄物を最小化し、リサイクルの容易な製品の開発に努めることが期待できるという考え方である⁶⁾。

4. 企業の環境問題への取組

近年、企業の環境に関する考え方は、環境に関する取組を企業の最も重要な戦略の一

つとして位置付けるなど、より積極的なものへと変化している。

こうした企業の考え方が変化している背景として、環境マネジメントシステムの国際規格であるISO14001認証取得の広がり、グリーン購入の進展、環境報告書⁷⁾・環境会計⁸⁾の取組の普及などが進んだ点を挙げることができる。

環境問題に対する企業の取組について、環境省による「環境にやさしい企業行動調査」結果（2008年度）⁹⁾によると、環境報告書を作成している企業の割合が38.3%（前年の2007年度は35.9%）と再び増加しているとともに、環境ビジネスに取り組んでいる企業や地球温暖化対策について方針を定め取組を行っている企業の割合が増加しているなど、企業の自主的な環境への取組が着実に進展していることが示されている。

例えば、地球温暖化防止対策については、「方針を定め、取組を行っている」が57.4%と前年の54.6%に比べて増加しているほか、「方針は定めていないが、取組は行っている」（31.3%）と合わせて9割近くの企業が地球温暖化防止対策に取り組んでいる。また特に、環境への取組等について、8割を超える（81.9%）企業等が企業の社会的責任（CSR）や社会貢献の一つとして位置付けているなど、その関心の高さが伺える。

5. 環境ビジネスの現状

個々の企業にとっては、環境法規制の強化に伴い環境リスクにどう対処し環境戦略をどう構築するかが、その生き残りにかかわる重要課題の一つとなってきたといえる。しかし、環境法規制が強化されることは新たなビジネスチャンスが発生することにつながると考える。実際、日本の環境ビジネスは、新たな産業として成長しつつあり、国際的にも日本は健闘している。例えば、自動車産業では、日本企業がハイブリッドエンジンの実用化で他国に先んじており、太陽電池パネルでは日本企業が重要なサプライヤーになっていることなどである。

環境ビジネスは、環境保全への取組の積極性や事業内容から見て産業活動の変革の推進力となり、あるいは市場メカニズムを通じ人々の消費活動の変化に影響を及ぼすことにより、環境への負荷の少ない持続可能な経済社会を形成するために大きく寄与する存在である。また、従来からの公害防止装置の製造業者や廃棄物処理業者等に加えて、砂漠緑化事業や環境調査・コンサルティング・サービス、環境への負荷の少ないエコロジーグッズを専門に扱う店等、新しいビジネスが生まれている。消費者や顧客も環境にやさしい商品や企業を積極的に支持する傾向にあり、今後の成長分野として期待されている。

さらに、環境分野に生まれたこの新たなビジネスチャンスは、企業の環境保全活動を促進する誘因の一つと目されている。環境活動の拡大により企業の環境保全活動はより積極的になり、事業活動そのものの変革を促すものと考えられている。また、環境ビジネスの成長拡大を通じて環境製品が市場により多く提供されることで、人々の消費活動は自ずと環境保全型へ移行し、環境負荷の少ない社会システムへの転換も推進されることになる。

日本の環境ビジネス市場が消費者の支持を受けて拡大するにつれて、企業も将来性の

ある環境に関連したビジネスに一層投資を行うことにより環境に関連したビジネスの一層の発展につながり、さらに環境が改善されることが期待される。

6. 環境リスクマネジメントの重要性

環境リスクはこれまで社会的な問題として「皆が加害者、皆が被害者」的に取り扱ってきた面がある。しかし、問題が地球規模のものから、地域社会規模、さらには作業場環境といったごく限られたエリアに至るまで広範囲にわたりクローズアップされてきた今日において、今後は環境破壊や環境汚染を発生させた当事者である個々の加害者に対して、社会の厳しい責任追及は避けられない時代であることは確かである。

企業経営における環境リスクマネジメントの重要性はここにある。すなわち、今後、企業は従来のリスクマネジメントの対象項目であった各種防御すべきリスクに最優先して、環境リスクを追加する必要があるからである。

ひとたび環境汚染事故が発生すると、事故の影響は自社のサイトだけではなく、近隣の環境や住民の健康にも及ぶ可能性がある。また、特に土壌・地下水が汚染されると、浄化のための費用が莫大なものになってしまう場合もある。すなわち、土壌・地下水汚染を発生させた企業は、浄化費用の負担、第三者への損害賠償、資産価値の下落・瑕疵担保責任など、様々な形で影響を受ける。例えば、浄化費用の負担については、汚染の規模によっても異なるが、浄化費用が数億円にも上るケースも少なくなく、企業に財政面で大きな影響を与えかねないことになる。また、社会的信頼の失墜も、環境問題に対する人々の関心が高まる中で企業にとって益々大きな脅威となっている。このように、環境リスクが企業経営に与える影響は、賠償責任の負担や公害防止事業費事業者負担法¹⁰⁾に基づく費用負担といったコスト的なもののほか、社会的な信用の低下などが結果的に大きくなってくる。しかし、環境リスクにおけるマネジメントの中心的な課題は、こうした結果への対策ではなく、企業自らが環境汚染や環境破壊の当事者とならないよう、日頃の企業活動の中で事業と環境の調和を積極的に推進していくことである。この努力こそがまさに企業にとっての環境リスクマネジメントと呼ぶべきものである。

7. おわりに

環境問題の深刻さは、我々の社会システムの根本的な見直しにまで迫るようになってきた。我々がこれまで享受してきた大量消費型社会の転換を求め、近年、循環型社会の形成に関連した多くの法規制が新設・強化されはじめたことに象徴されている。

このように法規制をはじめ、企業を取り巻く社会のあらゆる要素が企業の環境活動に革新を求めている。しかし、企業にとっては、それは大きなリスクでもあり、また、ビジネスチャンスでもある。すなわち、環境問題は形を変えての企業の競争条件の大きな変化といつてもよく、企業に対しても産業界に対しても意識の変革を迫る大波といえる。また、損害賠償責任のリスクについては、環境汚染賠償責任保険¹¹⁾などによって対応できるケースもあり得るが、環境リスクのすべてが保険で補償されるわけではない。その意味でも、今後益々厳しくかつ多様化・複雑化し、深刻さを増していく環境リスクにつ

いて、広範囲に情報を収集し、コンプライアンス（法令遵守）の体制を確立し、規制違反が発生しないようにすることが不可欠である。さらに、万一、環境汚染が発生した場合における危機管理体制を整備しておくことが重要である。

注

- 1) 地球環境問題のリスクとしては、他に、有害廃棄物による汚染と越境移動、海洋汚染、野生動物種の減少、発展途上国の公害が挙げられる。
- 2) 本稿は、拙著『企業リスクマネジメントの理論と実践』（三光、2008年）の第5章「企業の環境問題とリスクマネジメント」を引用し、また新しい情報も入れ、加筆・修正したものである。
- 3) グリーン購入法は、需要面から循環型社会の形成に資するものとして、国が定める基本方針に即して、毎年度、各機関が「環境物品等の調達の推進を図るための調達方針」を作成・公表し、具体的目標を定めて、再生品などの環境物品等の調達を推進し、その年度の調達実績を公表するものである。また、地方公共団体には、環境物品の調達の努力義務を課し、国民には環境物品の選択を一般責務として定めている。
- 4) 例えば、土壤汚染や不法投棄等の環境事故が生じた場合、企業イメージが悪化し重大な影響を及ぼすことになる。
- 5) 環境税については拙稿「環境税の意義と課題—企業の環境施策における経済的手法活用について—」『神戸学院法学』39巻3・4号1～46頁（2010年）参照。
- 6) 淡路剛久=岩渕煦編『企業のための環境法』113頁（有斐閣、2002年）。
- 7) 環境報告書とは、企業等の事業者が、その事業活動に伴って地球環境や地域の環境にどのような配慮・努力をしているのかを取りまとめて一般に公表するものである。
- 8) 環境会計（environmental accounting）とは、企業の環境保全対策のコストおよび効果を定量的に把握公表するための仕組みのことを行う。
- 9) 環境省報道発表資料（2009年12月25日）参照。
(<http://www.env.go.jp/press/press.php?serial=11951>)
- 10) 1970年に制定された公害防止事業費事業者負担法は、公害防止事業に関し、その費用負担の範囲や負担額の算定等を目的とした法律である。
- 11) 環境汚染賠償責任保険は、環境を汚染したことによって生じた賠償責任と、法令に基づいて支出した汚染浄化費用などが保険金として支払われる保険である。この保険は、EIL保険（Environmental Impairment Liability Insurance）ともよばれている。

参考文献（注記で引用したものを除く）

- 1) 亀井利明『ソーシャル・リスクマネジメント論』（日本リスクマネジメント学会、2007年）。
- 2) 亀井利明『ソーシャル・リスクマネジメントの背景』（ソーシャル・リスクマネジメント学会、2009年）。
- 3) 赤堀勝彦『最近のリスクマネジメントと保険の展開』（ゆるり書房、2005年）。

- 4) 赤堀勝彦「企業の法的リスクマネジメント」(法律文化社、2010年)。
- 5) 浅野宗克=坂本清編『環境新時代と循環型社会』(学文社、2009年)。
- 6) 生野正剛=早瀬隆司=姫野順一編著『地球環境問題と環境政策』(ミネルヴァ書房、2003年)。
- 7) インターリスク総研編著『実践リスクマネジメント』[第三版] (経済法令研究会、2007年)。
- 8) 植田和弘=森田恒幸編『環境政策の基礎』(岩波書店、2003年)。
- 9) 植田和弘=大塚直監修『環境リスク管理と予防原則—法学的・経済学的検討—』(有斐閣、2010年)。
- 10) 損保ジャパン・リスクマネジメント「リスクマネジメント実務ハンドブック」(日本能率協会マネジメントセンター、2010年)。
- 11) 高橋由明=鈴木幸毅編著『環境問題の経営学』(ミネルヴァ書房、2005年)。
- 12) 諸富徹編著『環境政策のポリシー・ミックス』(ミネルヴァ書房、2009年)。
- 13) 根本和泰『環境リスク管理入門』(白桃書房、1999年)。
- 14) Baram, M.S. and D. G. Partan, *Corporate Disclosure of Environmental Risks : U.S. and European Law*, Butterworth Legal Publishers, 1990.
- 15) Field, B.C., *ENVIRONMENTAL ECONOMICS ; An Introduction*, 2nd ed. The McGraw-Hill Companies, Inc, 1997 (秋田次郎=猪瀬秀博=藤井秀明訳『環境経済学入門』(日本評論社、2002年))。
- 16) Gillroy, J.M., *Environmental Risk, Environmental Values, and Political Choices*, Westview Press, 1993.
- 17) Zagaski, C.A., Jr. and B. Raton, *Environmental Risk and Insurance*, Lewis Publishers, 1992.

(筆者は神戸学院大学法学部教授、認定危機管理士)

裁判例からみられるパロマ工業の企業責任問題について

竹 本 恒 雄

1. 刑事事件の概要

「パロマ工業」（本社・名古屋市）製のガス湯沸器による一酸化炭素（CO₂）中毒による死亡事故が起き、社会的に注目されてからすでに5年が経過している。この死亡事故は一連で全国各地で28件起きており、死者21人に上った。

平成8年に起きた別の事故の遺族の要望で、再捜査した警視庁が経済産業省に連絡し、同省が平成18年7月に事故情報を公表して初めて問題が表面化したものである。昭和60年から発生していた死亡事故の大半が時効にかかっていた中で、「パロマ工業」が製造し、「パロマ」（本社・名古屋市）が販売し、製品の修理等の代行店契約を締結していた修理業者「パロマサービスショップ」（本社・名古屋市）が改修した「強制排気ガス湯沸器 PH-81F」（以下湯沸器）による一酸化炭素中毒により平成17年11月27日に、それが設置されていたマンションに居住していた当時25歳と18歳の兄弟が死傷した事件が起きた。

この事件で、平成22年5月11日に業務上過失致死傷罪に問われたのは、安全確保を含む会社の業務を統括していた

○パロマ工業社長・小林 敏宏被告（72歳）

と、製品を統括し、製品事故の調査、対策等に責任者として従事していた

○同社取締役品質管理部長・鎌塚 渉被告（60歳）

の2人である。なお、この事件で不正改造を行っていた修理業者の担当者はすでに病死していた。

湯沸器は本来、強制排気装置が作動する場合にのみ点火・燃焼する構造であった。しかし、湯沸器は、コントロールボックスが故障したままでも点火・燃焼できるように端子台の配線を容易に改造（短絡）ができた。修理業者の従業員が修理の際に短絡を行った結果、強制排気装置が作動しないときでも点火・燃焼する状態となり、不完全燃焼して一酸化炭素が排出され、その中毒による死傷事故が発生する危険が生じていた。

しかし、被告人両名は死傷事故が発生していたことを認識していたが、具体的な警告発出や点検・回収等を行わなかった。

2. 刑事事件の判決（要旨）

この事件に対する東京地裁・判決（平成22年5月11日）の要旨は次の通りであった。

（1）湯沸器には客観的に死傷事故発生の危険が認められていたこと

多数の短絡行為が存在し、短絡による不完全燃焼が発生した死傷事故の危険が高まっていたが、事故防止対策が不十分であった。

(2) 事故防止対策は被告人等にとって履行可能であり、対策をとる事により、事故の結果回避可能性が認められたこと

湯沸器の使用者などに対し、マスメディアを利用した広報などにより、短絡の可能性とその場合の一酸化炭素中毒による死傷事故の危険性について注意喚起すべきであった。また、対象となる湯沸器について点検して、短絡の有無を確認し、短絡が行われた機器を回収する等の安全対策を講ずべきであった。

(3) パロマ工業に事故防止対策を義務付ける根拠となったこと

短絡が端子台の構造に起因し、短絡による危険が頻発していたとの認識を有し、短絡防止策を検討し、関係ガス業者、警察、消防などを介して事故情報を発生後速やかに取得し、事故の原因が短絡にあることを把握できるだけの情報を集約すべきである。パロマ工事以外の関係者のいずれも事故防止対策を講じることができず、両被告のみが点検と回収義務の措置をとるべき刑法上の注意義務を負う立場にあった。

(4) 被告人両名には短絡による事故である認識に基づき事故発生に関する予見可能性があったこと

事故が発生していることおよびそれらが短絡による事故であることを認識していた。対象となる湯沸器が短絡された器具が全国各地に残存し、あるいは新たに短絡されることもあり得、その結果、一酸化炭素中毒による死傷事故が発生することを予見することが可能であった。

(5) 死傷事故について被告人両名に刑事責任を認め実刑が言い渡されたこと

裁判所は被告人両名が多数の短絡による死傷事故が発生していた現実を認識しながら、いずれも、根本的な事故防止対策を取るべき業務上の注意義務を招いたものであると認定し、両名とも死傷事故発生の予見可能性があったとして、被告人両名の死傷事故について刑事責任を認め

○元社長に、禁固1年6か月・執行猶予3年（求刑・禁固2年）

○元取締役・品質管理部長に、禁固1年・執行猶予3年（求刑・禁固1年6か月）
の量刑が科せられた。なお、被告人らは控訴せず1審判決が確定している。

3. 民事訴訟の判決

「パロマ工業」が製造・販売したガス湯沸器による一酸化炭素中毒事故で、長野県と奈良県で起きた事故の遺族と被害者計4人が、同社と親会社のパロマに計約4,100万円の損害賠償を求めた訴訟の判決が、平成22年9月9日に大阪地裁で行われた。長野県の事故は平成3年9月に発生、軽井沢町の学校法人の保養施設で湯沸器を使っていた女性（当時42歳）が一酸化炭素中毒で死亡。奈良県では平成4年1月に王寺町のアパート1階で親子2人が亡くなり、2階の夫婦2人が一時重体になった。

判決は、長野の事故の約1か月前、パロマ社員が保養施設を訪れて修理した際、配線ミス（短絡）で事故が起きたとしてパロマの使用者責任を認め、約1,900万円の支払いを命じた。奈良の事故については「第三者が改造した可能性がある」として訴えを棄却した。弁護側は判決を不服として即日控訴した。

同様に民事訴訟が全国の4地裁で提訴されているが、判決は初めてである。

4. 企業および経営者の刑事・民事責任

(1) 機器の安全性の確認

裁判ではガス器具は日常生活に大きな利便を与えるものであるが同時にガスおよびガスの燃焼による生命の危険を常に伴い、相当期間継続して使用されるものである。

そのような製品を社会に提供する企業としては、機器それ自体の安全性の向上を図ることはもちろんのこと、その機器が消費者の下で、安全に使用され続けるよう配慮されるべきであるとし、法的責任と、社会的責任とは密接不可分であるとの考え方をとり、二次的責任者に過ぎない被告人両名に法的、刑事責任として不正改造のは正義務を果たすべきであると判断した。また民事事件での損害賠償請求も同様、認定したものである。

(2) 使用者等の生命の安全確保の対応

この事件では一連の短絡事故は直接には販売後に修理業者による不正改造に起因したものである。しかし、企業および被告人両名においては、そのことを理由に安全対策を回避するのではなく、何よりも使用者等の生命の安全を優先し、特性を有するガス器具を社会に提供する企業の責任を踏まえた対応策が求められるのである。

(3) 企業の社会的責任

製品の特性が生命の危険につながる商品を提供する企業にとっては、使用者らの生命・身体に危害が加わらないようにすべき立場、つまり「企業の社会的責任」があり、被告人らの地位・権限に照らして、注意喚起の徹底、点検・回収の措置を講ずべき刑事・民事上の注意義務があったといえる。

(4) 経営者のリスクマネジメント

企業および被告人らの危険発生の事実認識と結果回避に対する可能性、履行可能性、予見可能性についての判断基準であるが、刑事・民事事件についての判決は各可能性の判断にあたって、企業および被告人らがどれだけ事故情報、事故原因、事故態様、被告実態を知っているながら、それらを放置していたことに対して、刑事責任あるいは民事責任が相当であると判断したものとみられる。今後、経営者のリスク・マネジメントを考える上で重要な問題であるといえる。

(5) コンプライアンスの要請

企業において、コンプライアンスとは単なる法令遵守ではなく、社会からの要請への敏感な対応であるように、注意義務の判断基準も社会が当事者に期待する水準に応じて変化すると理解する必要がある。ガス器具を社会に提供することでビジネスを行っている企業のトップであれば、ガス会社や経済産業省よりも充実した情報網を構築すべきであり迅速に正確な情報を入手したならば、それを最大限・有効に活用して事故を防止し、使用者の安全に万全を期することこそが企業のソーシャルリスクマネジメントであるといえる。

(6) 安全確保の義務

これらの事件では、事故情報の集積において企業側が圧倒的に優越的な立場にあり、事故を回避し得たのはパロマ工業だけであったという事情が裁判の結果に大きく影響しているといえ、人の生命・身体に影響をもたらしうる製品を販売し、収益を上げている事の反面として被告人らに高度の安全確保義務を認めたものである。

(7) 消費者と安全への配慮

今回の刑事・民事事件での判決は企業をはじめ社長や取締役に刑事・民事とも射程に入れたコンプライアンスの実行を求めており、企業さらに経営トップは消費者保護と安全安心を至上命題とするソーシャルリスクマネジメントが要求される時代の要請であることを認識すべきである。

5. 企業のあり方

「パロマ工業」の湯沸器による一酸化炭素中毒事故で刑事事件として業務上過失致死傷事件で社長らが業務上過失致死傷罪で有罪判決を、さらに民事訴訟で使用者責任を認め、賠償支払い判決を受けたことから反省の上に立って、平成22年9月7日に「パロマ」と製造・販売子会社の「パロマ工業」とが平成23年2月に組織合併すると発表した。

合併する理由としては、製品の不具合などリスク情報の共有化を進めるほか、総務や人事など管理部門と統合して、経営効率を改善する。パロマ工業が存続会社となるとしている。

同社はガス器具に関する特許や販売認証などを保有しており、親会社のパロマが存続会社となった場合、これらの円滑な継承が困難と判断したもので、商品の認知度を維持するため合併後に社名を「パロマ」に変更するとしている。

参考文献

- 亀井利明・亀井克之著・「リスクマネジメント総論」(増補版)：同文館(平成21年)
- 亀井利明著・「ソーシャル・リスクマネジメント論」：日本リスクマネジメント学会(平成19年)
- 亀井利明著・「ソーシャル・リスクマネジメントの背景」：ソーシャル・リスクマネ

ジメント学会（平成21年）

- 亀井利明著・「ソーシャル・リスクマネジメントの拡張」：ソーシャル・リスクマネジメント学会（平成22年）
- 国廣正著・「それでも企業不祥事が起こる理由」：日本経済新聞出版社（平成22年）
- 第一東京弁護士会総合法律研究所・会社法研究会編著・「企業不祥事と対応」：清文社（平成21年）
- ビジネス法務・「特集・法務が知るべき品質保証」：中央経済社（平成22年9月号）
- 永原豪著・「取締役責任とは～パロマ工業・東京地裁判決を受けて」：大手門スクール事務所報（65号）（平成17年）
- 平成22年5月16日付「パロマ工業業務上過失死傷事件判決記事」一般商業新聞各社
- 平成22年9月10日付「パロマ工業民事損害賠償請求訴訟判決記事」一般商業新聞各社

（筆者は富士火災海上顧問、認定危機管理士）

〈一口コメント〉

債務不履行に基づく賠償リスク

日常生活は多くの契約に取り囲まれている。借家やマンションの賃貸借契約、物品の売買契約、電気・ガス・水道の供給契約、通勤や通学の乗客運送契約、銀行にお金を預ける金銭消費寄託契約など数え上げたらきりがない。契約上の債務者が、約束した債務を履行するかぎり、我々の快適な日常生活は保障される。しかし、債務者がその債務を履行しなかったらどうなるか。例えば、マンション契約で、家賃を支払ったのに賃貸人が戸室を貸してくれない場合（賃貸人が債務者）、逆に、貸借人の家賃不払いの場合や契約が終わった時に元通りにして戸室を引き渡さない場合（貸借人が債務者）、債権者は契約を解除して現状回復を求めるときに、損害があれば賠償を求めることができる。民法415条、545条の定めるところである。契約に基づく責任であるから、契約責任とも呼ばれている。債務者がこの責任を免れるには、自己に責めがないことを証明しなければならない。判例によれば、「責めがない」とは過失がないと同義であるという。そうすると、債務者は自己に過失はなかった（消極事実）ことを証明しなければ賠償責任を免れることができない。争いの場で、消極事実の証明は不可能に近いともいわれている。したがって、債務不履行に基づく責任は不法行為責任と異なり、極めて重い責任であるといえよう。

（戸出正夫、元白鷗大学教授）

企業組織の多様性とリスク

井 田 秀 裕

1. はじめに

近年、生物の多様性が議論されている。なぜ、生物の多様性が重要なのか、ということが議論され、その重要性ゆえに生物の多様性の保全が必要であると結論付けられている。こうした議論の中で紹介されている興味深い論点として、井田（2010）の次の提言が挙げられる。「アサリやハマグリをよく見てみると、同一の種であっても、どれ一つとして同じ模様のものがない。これは、どれ一つとして同じ遺伝子の個体はないことの現われである。自然界で個体数が減少したり生息地が縮小したりすると近親交配が起りやすくなり、遺伝的な多様性が失われる。すると、病気や環境の変化に適応する能力が低くなり、絶滅する危険性が高くなるといわれている。種の多さだけでなく、目に見えない遺伝的な多様性を守ることも、健全な生態系を守る上で重要なことなのである。」。

本稿における筆者の目的は、この井田の提言は企業組織にも適用できる考え方であることを論じるとともに、その結果として、企業組織を崩壊というリスクから守ることにも結び付くことを論じることである。

2. 企業組織の多様性とリスク

企業組織とは人が集まってできた組織体である。すなわち、企業組織とは人という個体の集合体である。井田の提言を適用するならば、企業組織は種に相当し、人はその種の個体に相当する。企業組織の目的には、その組織の持続性がある。言い換えば、種に相当する企業組織を生き永らえさせることである。そのためには、企業組織を構成する人という個体に多様性がなければならない。井田の提言を適用するとこのような結論になる。

周知の通り、企業組織を構成する人という個体には寿命がある。しかし、企業組織には人の寿命を超えていく持続性を追及することが可能である。100年企業、200年企業といわれる老舗企業が存在する所以である。企業組織という種が絶滅せずに半ば永久的に存続していくためには、構成要素である人に絶えず多様性を求めていくことが要請される。

それでは、人に絶えず多様性を求めていくために、企業組織は如何に行動すべきであろうか。先の井田の提言によれば、個体数が減少すると多様性が失われ、絶滅の危険が高くなる。この提言を適用すると、企業組織においても、人という個体数が減少すると多様性が失われ、その組織体が崩壊する危険が高くなると置き換えられる。従って、企業組織が安易な人員削減を実施するということは、経営環境の変化に対応する能力が低下することに繋がり、その先には企業組織の崩壊が待っている。しかし、このように論じると、人員削減を実施して経営を立て直した企業も存在するのではないか、という事実を無視する訳にはいかなくなる。そこで、人員削減を実施した企業組織が経営を改善

できた場合を考えてみると、その企業組織には多様性のある人ではなく、一様性の人を多く抱えすぎた事情があったのではないかと考えられる。一様性の人が多いため、企業組織の経営において、同質の考え方しかできなくなり、現代の経営環境の変化に対応できない組織体になっていたのではないかという推論である。多様性ではない一様性の考え方の人が多い企業組織の場合、現代の経営環境の変化に対応できる経営手法が生み出せない状況に陥り易いと考えられる。金太郎飴のごとく一様性の人を多く抱えているだけならば、企業組織は人員削減を実施しても崩壊はしない。むしろ、人員削減が必要であることも考えられる。一様性の人を多く抱えてしまっていることによる人件費のコスト負担から開放され、経営を改善するためには人員削減が有効な手立てとなる。また、一様性の人を削減することによって、新たに多様性のある人を迎えることも可能となる。

この点について、広く認識されている事例がある。イワシ漁において、どうしたら新鮮で味が良いイワシを市場に売りに持っていくのか、という課題において、ノルウェーの漁師が実践した方法は、イワシを入れた生簀の中にカマスを一匹入れたというものである。イワシという魚は傷みが早い。イワシしか入っていない生簀では、イワシは早く傷んでしまう。しかし、生簀の中に異質のカマスが入っていると、イワシは緊張して活性化する。その結果、生きの良いイワシを市場へ持っていくことができたという。この事例を捉えて、寺本・原田（2006）は、「最近の日本の企業では上ばかりを気にするヒラメ管理者や横並びで同質化したイワシ社員ばかりが目に付く。これでは人も組織も活性化しようがない。日本企業再生のためにも、この生簀のカマスのような存在、異質・異能の社員が必要なのである。」と主張する。

また、興味深い事例として、2010年に南アフリカで開催されたサッカーのワールドカップがある。日本代表は自国開催以外の大会で初めてベスト16の成績を残すことができた。その原動力になった選手が本田圭佑である。本田は日本が勝利したカメルーン戦とデンマーク戦で決勝点となる先制点を決めている。実は、この本田という選手は先の事例におけるカマスのような選手であった。本田は自らのプレースタイルに信念を持ち、誰彼に憚ることなく自己主張してきた選手である。当時の日本代表監督であった岡田武史は選手の好き嫌いが激しかったのではないかと筆者は考えている。巷間、伝えられていたところでは、日本代表において不動の右サイドバックであった選手を嫌っていたという事実がある。そのため、岡田が監督に復帰してからの最初の試合で、彼はこの選手を先発メンバーから外し、若い選手を代わりに先発メンバーとして起用した。その後、外した選手を別の不慣れなポジションで起用し、彼が上手くプレーできない事実を作つて日本代表から外していく経緯がある。そのような場面を目撃した他の代表選手は、監督の顔色ばかりを伺った横並びのイワシ選手になっていたものと思われる。その後もJリーグで得点王になった選手が日本代表から外された経緯が、監督の意に沿わぬことを意見したからだと巷間、伝えられている。そのためか、ヨーロッパでプレーしていた選手がワールドカップ近くになって、続々とJリーグへ復帰してきた。監督の身近で顔色を伺うかのような行動である。岡田は1998年のフランスで開催されたワールドカッ

フでも、当時の日本を代表する選手を直前でメンバーから外している。その事実を知っている選手から見れば、この監督に嫌われたら代表選手に選んでもらえないと感じても不思議はない。こうした経緯が、同質化したイワシのような選手ばかりでチームが構成されていったものと考えられる。その結果、ワールドカップ直前の試合で好結果が得られず、世間の批判を浴びた原因になったものと考えられる。そのため、岡田はワールドカップの直前で、誰彼に憚ることなく自己主張してきた本田をチームの軸に据えて試合に臨むことを決意した。その決断が吉と出て、日本代表は好結果を残すことができた。監督の顔色ばかりを伺う選手ではなく、むしろ監督の顔色を全く伺わなかつた選手が大事な場面で監督自身を窮地から救い、組織の活性化を担つたという皮肉な事例である。

企業組織が持続性を持ち得るためには企業組織の活性化が必要である。そのためには、先の事例におけるカマスや本田のような異質な存在が企業組織には欠かせない。そのような異質な存在を排除してしまうと、企業組織はイワシばかりの同質な存在ばかりになり、その結果、活性化されずに崩壊というリスクに晒される。崩壊というリスクから企業組織を守るためにには、構成員たる人に多様性が必要である。絶滅というリスクから種を守るために遺伝的な多様性が必要であるとする井田の提言は、企業組織の持続性を考える上で適用できるものである。

3. おわりに

生物という種を絶滅というリスクから守るために遺伝的な多様性が求められるのと同様に、企業組織を崩壊というリスクから守るために組織の構成員たる人に多様性が求められる。ここで論じる多様性とは、企業組織に異質な存在を受容することと同義である。しかし、どのような人が異質であり、どのような人が同質であるかという判断は難しい。カマスとイワシの違いは一目瞭然であるが、同じ人という個体の多様性の判別はどういうべきであろうか。その判別が難しいのならば、企業組織は安易な人員削減を避けるべきである。実施した人員削減によって、異質なカマスのような社員を企業組織から排除してしまうリスクが生じてしまう。企業組織は人員削減を否定したことから経営をスタートしていくという基本スタンスを身に付けていくべきである。

参考文献

- ・井田徹治（2010）『生物多様性とは何か』岩波新書
- ・寺本義也・原田 保（2006）『無形資産価値経営—コンテクスト・イノベーションの原理と実践』生産性出版

（筆者は社会保険労務士、企業危機管理士）

類似商号規制廃止によるリスク発生問題

城 戸 善 和

1. はじめに

会社法制定と連動する形で、商法、商業登記法が改正され、商号登記の規制が大幅に緩和された。この規制緩和により、会社などの企業を起こすには便利になったということができる。しかし、商号をもつ者、取引企業、消費者にリスクは発生しないのであろうか。また、企業を起こす者にとってもリスクが発生しないのであろうか。規制緩和がなされて4年余り経過した現在、この問題について改めて検討してみたいと思う。

2. 規制緩和と商号保護

会社法制定前の商法（以下、旧商法と呼ぶ。）においては、他人が登記した商号については、同一市町村内において同一の営業のために同一の商号を登記することはできないとされ（旧商法19条）、会社法制定前の商業登記法（以下、旧商業登記法と呼ぶ。）においては、同一市町村内において同一の営業のために他人が登記した商号と判然区別できない商号の登記はできないとされていた（旧商業登記法27条）。この規制は「類似商号規制」と呼ばれていたものであり、廃止されたことになる。

しかし、これらの法改正により、商号の登記に関する規制としては、同一の商号を同一の所在場所（営業所の所在場所、会社の場合は本店の所在場所）で登記することができないとされる（商業登記法27条）ことだけになった。たとえば、ある会社が他の会社などが登記しているものと同一の商号を同一の所在場所で登記することはできないということである。このことは極めて当然と思えることにつぎないが、規制はこれだけである。したがって、同一の商号を同一の営業のために同一市町村内で登記する場合であっても同一の所在場所でない限り登記を可能とする規制緩和がなされたわけである。

しかし、商号保護の面から見たとき、同一の商号を同一の所在場所で登記することを禁止するこの規定だけでは商号保護には余りに不充分である。そこで、不正の競争の目的をもって他人の商号を使用することを禁じる規定が置かれている（商法12条、会社法8条、不正競争防止法2条1項1号、3条、4条、14条¹⁾）。しかし、会社法制定前においても、商法や不正競争防止法に同様の目的をもった規定が置かれていた²⁾。

したがって、会社法制定前においては、商号保護のための2種類の規制があったといえる。すなわち、商号を登記するときの規制があり、さらに、不正の競争の目的による商号の使用の禁止の規制があったわけである。しかし、現在では、商号を登記するときの規制は同一商号同一所在場所での登記禁止だけであり、事実上規制がないに等しい状態ということができる。すなわち、商号登記の段階では商号保護のための規制はなく、「不正の競争の目的をもって」の商号使用禁止による保護だけである。

しかし、不正の競争の目的は抽象的なものであり、その証明は必ずしも容易ではない。会社法制定前においては、旧商法20条1項が、商号を登記した者は、不正の競争の目的

で自分の商号と同一または類似の商号を使用する者に対して、その商号の使用停止や損害賠償の請求をするとができるとし、さらに、同条2項で、同一市町村内において同一の営業のために他人が登記した商号を使用する者は不正の競争の目的をもってその商号を使用する者と推定するとして、「不正の競争の目的をもって」という証明することが困難³⁾な条件の証明を容易にしていた。

しかし、類似商号規制の廃止に伴い、この推定規定も廃止されている。したがって、権利を侵害された者は相手方の「不正の競争の目的」を証明しなければならず、負担を抱えることになる。また、その証明ができたとしても、それによる救済は問題が起きたあとの事後的な救済とならざるを得ない。

企業を起こそうとする者には便利さが与えられたが、商号をもつ者には大きなリスクが発生することとなるといわざるを得ない。

3. 類似商号規制の弊害と類似商号規制廃止の弊害

会社法の立案担当者は、類似商号規制の効果は限定的で合理性に乏しく、弊害の方が大きいため、類似商号規制は廃止されたと述べ、弊害として次の3点を指摘している⁴⁾。

- ① 会社を設立しようとする者は、自分が選ぼうとしている商号が類似商号規制に該当しないかなどを調査しなければならず、迅速な会社設立手続の阻害要因になっている。
- ② 類似商号規制に該当するか否かの判断は、商号の同一性よりもむしろ同一の営業であるか否かの点において行われることが多く、同一の営業に該当しないことをもって類似商号規制に触れないようにしようとする傾向が生じており、定款の目的事項の審査を厳格にせざるを得ず、新規の事業に用いられる用語が事業目的として認められにくくなり、起業や事業目的の変更・追加の妨げとなっている。
- ③ 設立された会社が「目的」に沿った営業活動を行っておらず、誤認・混同のおそれが生じない場合であっても、類似商号規制が事前規制として一律に働いてしまうため、これをを利用して商号権の譲渡により利益を上げようとする、いわゆる商号屋の活動する余地を与えている。

確かに、立案担当者が指摘しているように、これらの弊害が存在していたことは事実であり、類似商号規制を廃止することによりこれらの弊害は除去されたであろうが、前述したように、すでに商号をもつ者が権利を侵害されるリスクが増大したのも事実である。また、既存の企業と区別がつきにくい商号をもつ新しい企業と取引をする企業や消費者にリスクが生じるのも否定できないことである。特に、情報に乏しい消費者にとっては深刻なリスクとなる。

効果が小さく弊害が大きいことを理由に規制を全面的に廃止してしまうのは、制度の改変の方法として適切であろうか。効果が小さく弊害が大きいのであれば、効果を大きくし弊害を小さくするよう制度を工夫するのが本来の形で、それがどうしても困難なときに全面的な廃止という選択肢を取るべきではなかろうか。また、規制を廃止した際に問題が発生することが予想される場合は、それに対する措置を合わせて取るべきである。

前述してきたようなリスクの発生が予想されていたにもかかわらず、それに対する新しい措置は何ら取られていない。それまでも存在していた「不正の競争の目的をもって」の商号使用の禁止による救済だけに頼ったものである。

このような対応は、会社法の制度の中に散見されるものである。たとえば、株式会社の最低資本制度についても、効果が小さく弊害が大きいとの理由で全面廃止されたが、会社の債権者に発生するリスクへの対応は、既存のものである法人格否認の法理や取締役への責任追求に頼るとの姿勢と共通である。

また、企業を起こそうとする者についてもリスクが発生するのではなかろうか。類似商号規制が廃止されたために、事前の類似商号の調査をしなくとも、商号の登記は可能となるが、既存の企業の商号と同一あるいは類似の商号であったとき、それらの企業との紛争や他の企業と誤認した消費者との紛争など無視することができない問題の発生も予想されるものである。

4. むすび

類似商号規制の廃止において、それによって発生するリスクへの対応がなされていないことに問題があるといわざるを得ない。また、類似商号規制の廃止による安易な起業が起こるのではないかとの懸念ももたれるものである。これらのことは、類似商号規制の廃止だけでなく、会社法自体の問題としてみられるものではないであろうか。

注

- 1) 不正競争防止法 2条1項1号は不正競争の定義を、3条は不正競争の差止請求権を、4条は損害賠償請求権を、14条は信用回復措置請求権を規定している。
- 2) 旧商法20条、当時の不正競争防止法 2条1項1号（不正競争の定義）、3条（差止請求権）、4条（損害賠償請求権）、7条（信用回復措置請求権）
- 3) 坂田暁彦「商号権の保護をめぐる諸問題」清水湛ほか『商法と商業登記―法曹生活五十年を顧みて―』（商事法務研究会、平成10年）719頁
- 4) 相澤哲ほか「新会社法の解説（2）会社法総則・株式会社の設立」商事法務1738号（平成17年）4頁以下

（筆者は熊本学園大学准教授、認定危機管理士）

歴史に学ぶリーダーシップ

畠 中 治 子

1. 序 説

現代の社会はリーダーやリーダーシップが著しく欠如している。これは政治や社会の分野において、とくにひどいものである。

私たちの歴史は大体においてリーダーやリーダーシップの物語で、現代のやっかいな問題や事件も歴史に学べば解決できるのではないか。

昨今のリスクマネジメントはソーシャル・リスクマネジメントの方向へ向っている。ソーシャル・リスクマネジメントは理事長の『ソーシャル・リスクマネジメント 3部作』でその体系化がはかられているが、理事長の言によれば、リーダー論やリーダーシップ論は未だ完成していないとのことである。

私は、経営学は素人であるが、歴史学や社会心理学はそれなりに勉強したことがある。そこで、この問題に関して野次馬として、常識を働かせ、一文を書いてみた、とりあげたのは、理事長がときどき口にしていた人物で、人があまり取り扱わないアッティラ王とマキャヴェリーである。女性がこのような人物をとり上げるのはいさざか問題かも知れないが、大人しい昨今の男性を勇気づける意味もあって、あえて書いてみた。

マキャヴェリーについてはともかく、アッティラ王についてはあまり知られていない。彼は内陸アジアの遊牧民フィン族のリーダーで、紀元434年フィン王国の国王として君臨し、ヨーロッパ諸国を侵略し、ゲルマン民族の大移動の原因を作った。フィン族はハンガリーを中心として、トラキア、イタリア、フランス等を占領したり、各国に圧力をかけたりして、ヨーロッパ諸国に多大なる影響を与えた。西ローマ帝国、ローマ、ミラノ、ヴェニス、パリなどがその主たる対象である。

2. リーダーとしてのアッティラ王

フィン族のアッティラ王のリーダーシップ論はアッティラリズムとしてアメリカの経営者によって学習されている。アッティラ王は12歳で西ローマ帝国の初代皇帝ホノリウスの宮廷に人質として送られ、彼の持つフィン族の軍事的才能がローマ文化によって磨き上げられ、豊かな教養を備えたリーダーに成長した。その歴史的な業績は別として、彼はいろいろなリーダーが持つ一種独特の個性やアクの強さをすべて兼ね備え、その生涯にわたって強烈なリーダーシップを發揮した。

彼のリーダーシップ論は今日でも十分通じる内容を持っているが「リーダーシップとは、ある組織的要請にもとづく目標を遂行するにさいし、自己の権限と責任において、他の者の行動を管理する特権である⁽¹⁾」とされている。

今日の理解ではアッティラの「リーダーの基本的条件」とされているのは以下の17であるとされている⁽²⁾。

(1) 忠誠心 — 本当に部族の利益に関する意見は聞くべきであるが、部族に対する忠

誠心を欠如する活動、不実な行為や態度は即刻排除すべきである

- (2) 勇気 — 何者も恐れぬ大胆さ、任務を遂行するための忍耐力、リーダーシップに伴うリスクにすすんで立ち向かう勇敢さが必要である。
- (3) 欲求 — リーダーとしての地位に対する強い欲求が必要である。人を支配し、その活動の過程や結果までも支配したいということである。
- (4) 精神的スタミナ — リーダーとしての強い精神力が必要で、失望から速やかに立ち直り、判断を誤ることなく困難に立ち向かい、責務を遂行する精神力である。
- (5) 体力的スタミナ — 任務の遂行に当たって人にも倍する旺盛な体力が必要である。病めるリーダーがベットのかたわらから指揮を取ることには無理があり、志気に影響する。
- (6) 共感 — 他人の価値を認め、それをただちに理解する能力である。それは他人の文化、信条、伝統などに対する感受性である。
- (7) 決断力 — そのときどきの情勢を十分考慮し、行動すべきか、待機すべきかを見極めて決断する能力である。瞬発力にも似た決断である。
- (8) 予測 — 銳い観察眼と経験によって培われ、研ぎすまされた直観力によって、他人の意図や行動およびその結果を予測することである。予測にはある程度のリスクがつきまとう。
- (9) タイミング — 他人への勧告やタイミングのセンスを養い、これを保持せねばならない。タイミングを計ることは相手を計ることである。
- (10) 競争心 — 勝利に対する本能的欲求である。ここ一番という決定的な争いには勝利しようという意欲である。人を勝利に導く原動力となる。
- (11) 自信 — 種々の困難に直面してもそれに堂々と立ち向う態度である。それは内面的な決意であり、外見的な装いではない。
- (12) 責任 — リーダーとしての必要不可欠な条件として、自分の行動や部下の行動に責任を負わねばならない。それが成功か不成功か、好い結果か深刻な結果かにかかわらず必要である。
- (13) 責務 — 責任をもって他人に的確な行動を取らせ、指示を守らせることである。これができない者は下級のリーダーにもなれない。
- (14) 信用 — 人から信用されないリーダーは支配力を持つことはできない。その言動が敵からも味方からも信用されないと、責任ある地位から降格されてしまう。
- (15) 粘り強さ — 職務の遂行に対する執念である。これは厳しい条件のなかでの任務の遂行や困難な状況下での目標達成へのカギである。
- (16) 信頼 — どんなときにも安心して仕事を任せられることである。リーダーは自分が信頼されている事実を自覚し、その重責を誇りに思って行動すべきである。
- (17) 管理能力 — リーダーには管理能力が不可欠である。部下の信用、信頼、忠誠心を高めるような行動をとる必要がある。この管理の過程で、部下は指導され、啓発されていく。リーダーは部下の利益と安寧および彼らが奉仕する目標の管理者なのである。

- 注（1）Wess Roberts, *Leadership Secrets of Attila The Hun*, 1987, 山本七平訳「究極のリーダーシップ」ダイヤモンド社（1990年）8頁。
- （2）山本訳・前掲書、49～56頁。

3. マキャヴェリーのリーダーシップ論

東洋の『孫子』と西洋のマキャヴェリの『君主論』は東西のリーダーシップ論の二大古典であろう。前者はわが国でも広く知られているが、後者はどういうわけか「権謀術数」の危険な本とされ、右翼や軍国主義をサポートするもので、今日の時代に合わないと誤解されて、ほとんど読まれていない。

しかし、リーダー不在の無目的、腰抜け国家で、平和ボケ、ソーシャル・リスク充満の日本社会では、マキャヴェリーの君子論を勉強する必要がある。フィレンツェの政治学者、歴史学者で15～16世紀のイタリア都市国家の葛藤の中に生き、国内の混乱と外国の巧妙な侵略のリスク社会の克服を論じたものは他にない。

君子論はイタリア統一を願う愛国心から書かれたもので、彼の死後5年後の1532年に出版された。

現在では、「リーダーシップへの方程式はいかなる職業においても共通するもので、そこには軍事、政治、宗教上のリーダーと並んで、ビジネスマンやスポーツ選手の例も含まれる」といわれている⁽¹⁾。

そのためか、近時のアメリカの経営者たちはマキャヴェリを読み始め、リーダー論やリーダーシップ論から一歩進め、「危機管理論」の参考文献とするようになった。そこで、マキャヴェリズムの実践的研究家であり、アメリカ国務省や国防総省の顧問を努めるレディーン氏が『近代的リーダーシップ論のマキャヴェリ』という本を書き大方の参考に供した。

この本を勉強して印象に残った主張の何点かを以下に列挙しよう⁽²⁾。

- （1）「あらゆる国家や組織には、それがどれだけ自由で民主的なものであっても、強いリーダーシップが欠かせない」
- （2）「政治がうまく行われている国には必ず軍隊、法律、宗教の3つが備っており、この三要素を守り育て、定期的に刷新をはかっていくことが必要である」
- （3）「人を動かすためには冷酷な強制力（権力）だけでなく、愛の力も必要で、リーダーはこれらの相反する資質が必要である。このうちの一方を無視すれば身を滅ぼしかねない。大衆の心は移り気なもので、得てして忘恩的なものである。忘恩とは貪欲と猜疑から生まれ、嫉妬の腕の中で育った娘であり、アダムとイヴが神の恩を忘れて禁断のリンゴを食べ、エデンの園を追わされて以来、人間の心にしみついてしまったのである」
- （4）「痛みを伴い、人々から煙たがられる措置はいつまでもぐずぐずと後回しせず、一気に実行すべきである。当座しのぎのカンフル注射ばかりを続けていたのでは、

より多くの人に、より多くの苦しみを与えかねない」

- (5) 「国家やあらゆる組織を効果的に統率していけるのは、わが身の榮達ではなく、その組織の目的達成のために大きな力を發揮できる指導者しかいない。指導者が「人徳」ではなく「人気」を、「能力」ではなく「人のよさ」を重視したときには危機が訪れる」
- (6) 「組織を維持し、発展させるためには、すべてをなげうって組織の全身と公共の利益擁護に全力を尽くすべきである。安易な一般論やぬるま湯のような道徳主義の上にあぐらをかいてはならない。危機に瀕した組織を救うためなら奸計を弄し、権謀術数を駆使すべきだ。リーダーシップを發揮することは臆病者には向いていない」。この部分がマキャヴェリーの評判の悪い主張である。
- (7) 「リーダーは繁栄や成功に向って邁進しなくてはならないが、いったん成功の頂点に立つと、今度は避けようもなく忍び寄る腐敗や堕落との格闘が待ち受けている。これは成功をめざす戦いよりも熾烈をきわめたものとなる。退廃に毒されるリスクが迫ってくるのである」

注（1） Michael A. Ledeen, *Machiavelli on Modern Leadership*, 1999, 渡部昇一訳「何が一番効果的か」2000年（三笠書房）19頁。

（2）前掲書、169頁。

4. マキャヴェリーのバック・ミラー論

マキャヴェリーがリーダーに教えるバック・ミラー論というのがある。それは、人間はとかく過ぎ去った過去を美化し、現在を批判して悪くいうということである。これは、
(1) 歴史家によって過去が粉飾され、誇張されて伝えられて、昔はよかったとなる。
(2) 人間の恐怖心と嫉妬心が嫌悪感を生むが、これは過去にはあまり働くから、現在に強く働くからである。それゆえ、過去礼讃、現状憎悪はつつしむべきで、下手をすると大局を誤るということである。マキャヴェリーは、いろいろな経営の実務書に出てくる。たとえば、石山四郎氏の『攻める知恵、守る知恵』1977年（PHP研究所）などである。

イタリア・ルネサンス期に登場したマキャベリズム（Machiavellism）は①政治目的が達成されれば反道徳的な手段も浄化される、②目的のためには手段を選ばないという若干危険な考え方であるが、バック・ミラー論はどうもその延長線にあるとは思えない。

（筆者はメンタル・リスク研究所、家庭危機管理士）

観光立国と旅行業における消費者リスク

松 永 光 雄

1. はじめに

平成18年12月に観光立国推進基本法が成立し、翌年1月1日に施行された。これを受け、平成19年6月29日に観光立国推進基本計画が閣議決定され、平成20年10月に観光立国推進体制強化のために観光庁が国土交通省の外局として設置された。こうした観光立国実現の目的とは、我が国の人材・技術力・観光資源などの優れたリソースを有効に活用し、地域経済の活性化、雇用機会の創出、国際相互理解の増進等に資することで、将来にわたって持続可能な国づくりを進めることにある。具体的には、平成22年までに訪日外国人旅行者数を1000万人とし、将来的には日本人の海外旅行者数と同数にすること、そして、国内における観光旅行消費額を平成22年までに30兆円にすることを目指している。

こうした取組みは、観光資源の豊富な日本において、経済活性化のための起爆剤となり、旅行業者をはじめとする観光業界においては追い風となるのは必至だ。しかし、それは同時に、安易に旅行業界に参入する者を誘発し、旅行者との間に契約上の様々なトラブルを発生させる危険がある。この旅行業者による旅行者に対する業務上のトラブル、つまり、旅行業務における消費者リスクについて、以下、その内容と対策について検討してみたいと思う。

2. 旅行業における消費者リスクの内容

(1) 契約リスクの内容とその対策

旅行業務に関する基本法である旅行業法において、旅行は、旅行会社が旅行者にパッケージツアーを企画し販売する募集型企画旅行、修学旅行や慰安旅行のように旅行者からの提案を受けて旅行を企画する受注型企画旅行、そして、チケット等の手配をする手配旅行の3種類が規定されている。このうちパッケージツアーの販売に代表される募集型企画旅行が、一般消費者との契約関係でのトラブルの発生が最も高いとされている。旅行者が旅行業者から受ける被害のうち、旅行契約で定められた内容と異なる旅行サービスの提供を受けることによって生じるもの、また、旅行業者の過失によって旅行者の生命、健康、財産に対して損害を生じるものがある。これらは、旅行業者の契約内容の債務不履行から生じることから、契約リスクと呼ぶことができる。

例えば、契約書面に記載された入場する観光地や観光施設、レストランに変更が生じた場合や、パッケージツアーのタイトル内容と異なるサービスの提供を受けた場合が、旅行契約で定められた内容と異なる旅行サービスの提供を受けることによって生じるリスクである。また、旅行業者の旅程管理のミスによって旅行者が負傷した場合や手荷物等を破損させてしまった場合が、旅行業者の過失による損害であり、これらは旅行業務における契約リスクの典型事例である。

こうした契約リスクに対処するために、観光庁では、旅行者との契約について、観光庁が作成した標準旅行業約款（旅行業法第12条の3）を使用するように指導しており、この約款の中に契約リスクに対する対策が規定されている。旅行サービス内容の変更については、旅程保証として、その変更内容に応じて旅行代金の15%以上の率をもって限度と定めた範囲内で、旅行業者から旅行者に対して変更補償金が支払われるようになっている（標準旅行業約款第30条第2項）。

また、旅行業者の過失による加害行為については、特別補償規定として、旅行者が旅行参加中に被った被害に対して補償金及び見舞金等が支払われることになっている（標準旅行業約款第29条）。

（2）倒産リスクの内容とその対策

旅行者が旅行業者から受ける被害として、旅行業者の倒産等による旅行代金の持ち逃げ、返還不能等の金銭トラブルである、倒産リスクがある。旅行業務に関する基本法である旅行業法において、こうした旅行業者による旅行者との間に発生した金銭トラブルについては、営業保証金制度（旅行業法第8条）又は旅行業協会による弁済業務保証金制度（旅行業法第22条の8）によってそのリスクの軽減を図っている。

営業保証金制度とは、旅行業者から契約内容に従ったサービスが受けられずに被害を受けた旅行者を保護するために、あらかじめ旅行業者から財産の一部を国の管理下に置くというものである。旅行業者は、旅行業を営むためには観光庁長官等に対し旅行業者としての登録申請をし、その登録がなされなければ旅行業者としての業務を行うことができない。そして、登録を受けた旅行業者は、旅行業務の営業を担保するために一定の金銭等（第1種旅行業者は7000万円以上、第2種旅行業者は1100万円以上、第3種旅行業者は300万円以上）を本社の最寄りの供託所に供託することになっている。旅行業者は、旅行業を営む間は、この供託金を取り戻すことができない。旅行業者との間で金銭トラブルにより債権を有するに至った旅行者は、供託されている営業保証金の範囲内で、供託所から還付を受けることにより債権回収ができるとするものである。

また、旅行業協会による弁済業務保証金制度も同様に、旅行業者が社団法人全国旅行業協会又は社団法人日本旅行業協会に加入し、弁済業務保証金分担金（営業保証金の1/5に相当する金銭）を納付し、旅行業協会がそれらをまとめて法務局に弁済業務保証金として供託する制度がある。旅行業者に対して債権を有する旅行者は、旅行業協会に債権の存在することの認証を得てから債権額に相当する弁済業務保証金の還付を受けることができる。旅行業者の多くは、こちらの制度に加入している。

3. 観光立国における消費者リスク対策

（1）消費者リスク回避措置の憲法的位置づけ

観光立国を目指す政策の中で、今後、旅行業者として起業をする者が増加することが予想される。旅行業界は元来、業界内での就労者の流動性の高い業種とされてきた。大手の旅行業者を退職した者が、起業して中小零細の旅行業者を営むことが多い。そうし

た従来からの環境に加え、観光立国宣言により追い風が吹き、益々旅行業者の起業が促進されることが予想される。

自由主義国家における我が国では、国民は、憲法上、職業選択の自由、そして、営業の自由が認められている（憲法22条1項）。よって、国民は、誰でも公権力からの干渉を受けずに、自由に旅行業者となることが許されてしかるべきとも思える。しかし、憲法は、職業選択の自由について、あくまでも公共の福祉に反しない限り認められるとしている。では、旅行業における公共の福祉とは何か。

（2）観光立国時代における公共の福祉

憲法上、「公共の福祉」とは、各人権の中に当然に含まれている人権間の調整原理と考えられている。職業選択の自由、そこから導かれる営業の自由について、それを制限可能とする公共の福祉とは、①反社会的な職業を禁止すること（例えば、管理売春の禁止）、②直接に他人の生命・健康・安全に関する職業の公的試験制度の実施（例えば、医師等の国家試験制度）、③自由放任による種々の弊害発生が予想されるものについての許可制（例えば、飲食店・風俗営業の許可制度）、がこれに当たる。

これを、旅行業に当てはめてみると、旅行業法に基づく旅行業の登録制度や各種の業務上の規制が、この公共の福祉による制約であり、国民はその範囲内で、旅行業を営むことができるということである。旅行業法における登録制度は、前記の分類の③に当たる。

ここで問題となるのは、観光立国推進において旅行業の起業の促進、営業の拡大が求められる状況下で、旅行業における公共の福祉をどのように捉えるかということである。

そこで、旅行業法の目的に立ち返って公共の福祉の内容を再検討すべきである。旅行業法第1条は、旅行業務に関する取引の公正の維持、旅行の安全の確保及び旅行者の利便の増進を図ることを目的としている。つまり、消費者の保護がその最大の目的である。そのためには、旅行業等を営む者について登録制度を実施し、あわせて旅行業等を営む者の業務の適正な運営を確保するとともに、その組織する団体の適正な活動を促進することが必要であると規定している。

観光立国を目指す今後の旅行業界においては、観光立国の促進のための旅行業者の起業及び他業種からの参入の促進による業界規模が拡大する。その傾向に添ったかたちでの消費者保護行政が展開されることで、公共の福祉が維持されるものと考える。具体的には、登録制度を見直すことで、観光立国時代においても旅行業法第1条の目的である消費者保護を達成し、消費者リスクを回避することができるものと考える。

以下、旅行業法の登録制度を改正すべき点を指摘し、観光立国時代の旅行業における消費者リスク回避の措置を提案したいと思う。

（3）旅行業務取扱管理者の増設（契約リスク回避のための措置）

まず、消費者リスクのうち契約リスクの回避措置として提案するのは、国家資格者である旅行業務取扱管理者の設置数の増設である。旅行業務取扱管理者とは、旅行業を営む営業所において、必ず専任として1名以上の設置が義務づけられている国家資格者で

ある。その業務内容は、旅行に関する計画の作成、取扱旅金・約款の掲示、取引条件の説明、契約書面の交付、適正な広告の実施、企画旅行の円滑な実施、苦情処理、契約に関わる書類等の保管といった営業所の契約関係の全般である。旅行業者は、登録申請の際に、当該旅行業務取扱管理者を登録申請しなければ営業ができないこととされている。

この契約に関する専門知識を有する者を増員することで、旅行業者内部におけるコンプライアンスを維持、向上でき、旅行者に対する契約上のトラブルを未然に回避することが可能となる。旅行業務取扱管理者の増員数については、同様の制度として、不動産業界の宅地建物取引主任者制度があり、過去50年近くに渡り不動産取引の安全に貢献してきた実績があることから、これによるべきである。この場合、営業所の従業員の5名に1名以上の取引主任者の設置が義務づけられていることから、旅行業においても従業員の5名に1名以上の旅行業務取扱管理者の設置を義務づける政令の改正を行うべきと考える。

(4) 財産的基礎の拡大（倒産リスク回避のための措置）

次ぎに、倒産リスクの回避措置として、登録申請の際にその審査対象となっている登録に必要な財産的基礎の金額を引き上げることが必要であると考える。旅行業者は、中小零細の企業が多数を占めている。こうした中小零細の企業に対し、登録申請の際に、申請者の財産的基礎となる金額を300万円としている。確かに、財産的基礎が低額であれば、起業がなされやすいというメリットがあるが、こうした企業は経営が行き詰まることが多いのも事実である。小規模で経済的基盤の弱い旅行業者との取引を通じて、旅行者は旅行代金の持ち逃げや倒産による被害を受ける可能性は、不況下の競争時代においては増加することは必至である。そこで、この財産的基礎の金額を引き上げることにより、経済的基盤の強固な旅行業者の登録を認める政令改正を行い、旅行業者の倒産リスクを回避すべきであると考える。

以上

（筆者は玉川大学継続学習センター講師）

遊具のリスクマネジメントの在り方

松野敬子

はじめに

筆者が、「遊具での子どもの事故は社会の問題である」と訴え始めてから13年が経過した。子どもの怪我など個人の不注意、親の教育不足・監視不足との通念が頑強に立ちはだかり、当初は「些細な事故を大げさに取り上げ、社会不安を撒き散らしている」とまで言われた。しかし、数年後には社会問題との認識が徐々に広がり、マスコミ、国会議員、そして世論が動き、2002年には国土交通省から『都市公園における遊具の安全確保に関する規準（案）』が出されるに至った。そのきっかけともいえるのが、箱プランコという複数人乗り大型プランコでの重大事故の多発であった。

当時、人気の遊具としてどこの公園でも見られた箱プランコだが、「遊具の安全に関する規準（案）」で「公共の場所にふさわしくない遊具」と明記されたこともあり、撤去が進み、1988年には14198台あった箱プランコが、2007年には2700台に激減している¹⁾。

それを必然のことと認識していたが、今になり「箱プランコの撤去は間違いだった」という主張が散見されるようになった。撤去は管理者・設備者の短絡的な行為であり、それにより子どもが危険を学ぶ機会を失ったというものである。

成長過程にある子どもにとって、失敗から学ぶという視点は重要である。しかしながら、箱プランコにこだわることが、子どものゲインとなり得るのかは疑問である。本稿では、箱プランコ撤去が子どもの成長に必要な「危険」を奪う社会に果たしてなったのかを検証し、子どもたちのよりよい遊び環境のために、どのようにリスクマネジメントしていくべきか、という視点で考察してみた。

1. 箱プランコ事故とは

箱プランコとは、複数乗りのゴンドラ型の大型プランコであり、かつてはどこの公園にもある人気の遊具であった。この型のプランコを、業界では「安全プランコ」と呼んでおり、メーカー側の想定している遊び方は「大人に付き添われた幼児が揺れを楽しむ遊具」であった。しかし、実際は、比較的大きな子が、プランコの背後や側面から押し合ったり、背もたれに足をかけ立ちこぎをするなどして、振り切れるほど揺らして遊んでいた。総重量が200kg（かご部分が90kg程度 + 小学生の平均体重34kg²⁾として、4人乗った場合）を超えるものが加速をつけて揺れるのである。もともと揺動系の遊具は危険度の高い遊具であるが、その重量は桁違いに大きい。したがって、子どもが転倒などでプランコの軌道上に入った時には、脳挫傷、内臓破裂、重度の骨折など、命に係わる怪我を負うことになる。

1) 国土交通省 平成21年1月9日発表「都市公園における遊具施設の安全管理に関する調査の集計概要について」。

2) 文部科学省 平成21年度全国体力・運動能力、運動習慣等調査結果「体格と肥満度に関する調査結果」

遊具の事故件数は、遊具設置場所の管轄が様々であることなどから、遊具全体を網羅したデータは存在しないが、筆者が新聞データベースや日本体育・学校健康センターの共済給付制度の給付対象となった事故データから拾い上げた箱ランコの事故件数は、1960年から2007年までに82件、うち死亡事故が25件だった。箱ランコが社会問題となったのち、厚生労働省と文部科学省が実態調査を行っており、厚労省の調査では1996年から2000年の5年間で146件（うち死亡事故2件）、文科省からは1998年から2000年の3年間で287件（うち死亡事故1件、障害見舞金支給2件）という結果が報告されている。箱ランコによる重大事故が頻発していたことは、疑いようがないだろう。

また、重大事故の大半が、何らかの事情でランコの軌道内に転倒、そこにランコが振り戻って激突したために起きている。総重量が100kg～200kgという物体が勢いをつけて揺れているのだ。それが、頭や胴体、四肢を直撃すれば、大きなダメージがあつて当然である。ある事故では、激突の衝撃が激しく、数cmのランコ底部と地面との間に子どもの体をえぐるように挟み込み、救助するまでに数時間を見要したという。事故が起きたランコは、ほとんどがランコ底部と地面との間が20cmに満たなかった。

公的な記録はないが、1960年頃から箱ランコが登場したようである。そして、すでに1960年2月には5歳の男の子の死亡事故が発生している。毎日新聞1960年2月9日朝刊、朝日新聞2月12日夕刊に事故の詳細と専門家による検証記事が掲載されており、新しい遊具による死亡事故として、相当な衝撃をもって伝えられ、またその構造上の教訓とされることではなく、箱ランコによる重大事故は繰り返されていった。転機となったのは、1997年の神奈川県での2つの大腿骨骨折事故である。この2つの事故は、偶然、ほぼ同時期にごく近所で発生し、2人の子どもは同じ病室に入院した。この偶然により、被害者の両親が箱ランコの安全性に疑問を抱き、調査を始めた。設置責任者である市とメーカーに調査結果を示すなどしたが、あくまでも「子どもの遊び方の問題」との主張を変えることがなかったため、提訴に踏み切ることになった。裁判は5年間に及び、2001年に横浜地裁は勝訴したが、2003年の東京高裁では敗訴。最高裁に上告するも、棄却されてしまい敗訴が確定した。2002年にすでに（社）公園施設業協会が「箱ランコは公共の場所にふさわしくない遊具」と明言していただけに、誰もが予想しない敗訴だった。しかし、だからと言って、箱ランコの危険性や遊具の安全規準がないことへの疑問を呈する流れが逆行することなく、これ以後の箱ランコにより重大事故の訴訟の多くは勝訴しており、箱ランコの危険性は広く認知され、結果、全国の公園から姿を消した。先に述べたように、箱ランコの設置台数は、1998年の約14000台から、2007年の2700と1/5以下となっている。

2. 箱ランコの撤去が間違いだったとの主張

2004年の六本木ヒルズ回転ドアでの死亡事故検証をはじめ、様々な子どもに関する危険を検証されている畠村洋太郎工学博士が、2010年4月に出版された『危険不可視社会』で、子どもから危険を奪う社会は問題であり、「危険だから」と箱ランコを撤去した対策は、管理者、設置者の安易な行為であると断じている。

畠村氏は、箱ブランコの事故事例から、箱ブランコの危険性は地面とブランコ底部との間隔を確保することなどで安全なものに改良できるとし、それを試みることなく安易に撤去となつたことに異議を唱えられている。また、「遊び場の本当の危険は遊具そのものの問題ではなく、きちんとした管理がなされていないことである」とも言われている。畠村氏の主張の本質は、事故が起きた時に管理者が徹底的に責められ、その結果、安全対策が「危険の管理」ではなく「危険の排除」に行き過ぎることへの警鐘であり、特に、子どもの遊び場という環境においては、子どもの成長のチャンスである危険と触れ合う機会を奪うことへの危機感であるだろう。畠村氏にとって、箱ブランコが公園から次々と消えていった様子が「公園からの危険の完全排除」と映ったということなのだろう。

さらに、7月に出版された、企業の危機管理を専門とする弁護士の國廣正氏の『それでも企業不祥事が起こる理由』にも、箱ブランコの撤去は「危険の排除」による安全対策であり、子どものためにはならず、将来のより大きな危険のつけ回しであると、畠村氏の著書とほぼ同様の主張がなされている。しかも、それは「企業が消費者とどう向き合うか」という視点からのもので、「絶対安全」を求める消費者に対し「危険の排除」という暴走を止めなければならないという趣旨である。その例として、箱ブランコの撤去が語られてしまうことに、遊具の安全、子どものより良い遊び環境を摸索してきた筆者は、少なからず違和感を感じるのである。

3. 親たちは遊具に「絶対安全」を求めているのか

箱ブランコは、遊具のほんの一例に過ぎず、その内在する危険性の大きさなど、遊具の中でもかなり特異な存在である。しかし、これだけ分かりやすい危険を内在しながら、長い年月放置されてきたという、当時の「遊具事故」というものの取扱い方を示す典型的な事例という役割を担っていた。あくまでも箱ブランコは「特異な例」であり、この遊具の撤去を筆者は強く求めたが、けして遊具全般に同様の厳しい対応を求めたことはない。

遊具の事故防止を語る時、「安全を求めすぎると過保護になり、子どもに危険予知能力や運動能力が低下する」との声は、常に付いてまわってきた。もちろん、筆者にとっても重大な課題であった。成長過程にあり、失敗体験を積み重ねて育っていく「子ども」という特別な存在であるが故に、労働災害防止などと同等に語ることができない。また、遊び場や遊具は、子どもにとって楽しくて面白いものであることが大前提である。子どもたちの心に、「やってみたい！」「面白そう！」という気持ちを起こさせてこそ、それらに存在意義はある。子どもたちは危険な匂いに冒險心を刺激され、夢中になる。それを理解できない親や教育者がそれほど多いとは思えない。ただ、遊具に内在する「危険」がどういうものかが理解されていないために、我が子が怪我をするという事態になればただただ驚くのである。それが過剰反応となる場合もあるだろう。

畠村氏の本来の主張は、「危険0」という社会はありえないにも関わらず、「安全」を絶対視するあまりに「危険」が一般社会から隠されている。危険不可視社会が問題だ」と

いうものである。その意味においては、筆者も同感である。遊具事故への親たちの反応は、「遊具の危険不可視」がもたらした反応であるだろう。ただ、親たちは「絶対安全」を求めるのから危険が見えないわけではなく、遊具に対する情報があまりにも不足しているからである。

4. 箱プランコのリスクアセスメント

箱プランコの事故の発生件数や原因は先に示した通りである。これは、公的な調査ではなく箱プランコ事故の実態ではないが、それでも、事故のアセスメントはある程度可能である。少なくとも、畠村氏の主張するように「地面と遊具との間の空間（畠村氏は「生存空間」と呼んでいる）を確保していれば重大事故は容易に防げる」とは言い切ることはできない。その空間確保はもちろん重要であるが、それ以前に、箱プランコのその重量こそが最大のハザードである。各国のプランコの安全規準に「地面からプランコ底部までの間隔はおおむね35cmを確保する」となってはいるが、その前に、「プランコの揺動部材である着座部分の素材が柔らかい素材で覆われているか、そのものが柔らかい素材でなければならない」と規定されている³⁾。たとえ地面とプランコ底部との間隔が35cm確保されていたとしても、箱プランコから転倒した時、常に寝転がっているとは限らない。また、その状態であっても、箱プランコの重量では人の力で容易に制御できず、停止するまでに繰り返し振り戻ってくるプランコに衝突する可能性は非常に高いだろう。「35cmを確保」という対策が有効なのは、重量の軽い一方向プランコだからである。

また、「遊び場の本当の危険は遊具そのものの問題ではなく、きちんとした管理がなされていないことである」という見解も、やはり事実誤認がある。遊具の維持管理不足は大きな課題ではあるが、まだまだ遊具自体の構造的な問題も未解決である。箱プランコなど、その構造上に多大な問題があることは、これまで述べてきたとおりである。つまり、「箱プランコは適切な対応をすれば利用が可能であったのに、撤去してしまった」とは言えない。畠村氏は、実際に、学生と遊具メーカーと共に「制御された危なさのある遊具」として改良型の箱プランコと遊動円木⁴⁾の製作もされている。その試作品がネット上で公開されていた。「新型箱プランコ」は、旧来型よりも一回り小さく、地面との間隔も十分にあけられている。また、少しのはずみがつければ、動きを増幅させてくれ大きく揺れるようなリングシステムを採用し、子どもたちがプランコに座って体を前後に屈伸運動のように動くと、揺れるよう仕組みになっているということだった。旧来型の箱プランコは座席に座っていては揺れず、外側から押しあったり、背もたれに立ったり乗降口に大の字になり漕ぐという方法で揺らしていた。そのために、転落や転倒によりプランコの軌道内に倒れてしまうという事態が起きていた。その点の改

3) EN1176（欧州の遊具安全規準）、CPSC（米国消費者製品安全委員会）、日本公園施設業協会 JPFA-S: 2008.

4) 箱プランコ、回旋塔と共に、公共の場所にふさわしくない遊具とJPFA規準に明記された遊具。丸太など長い棒に子どもを乗せて揺らす遊具。

良を工学的な知恵を駆使し試みたのだと思われる。しかし、「座ったまま揺れる」ということと、「子どもがブランコの軌道内に入り押す」という行為を「しない」ということはイコールではない。より大きく揺らそうと思えば、子どもたちはその方法を試みる考える方が自然である。この新型箱ブランコであっても、ハザード除去にはなっていない。

また、箱ブランコの撤去が進み始めた当時、撤去にそう簡単に流れたわけではない。実際には、設置者やメーカーは、様々な対策を模索していた。例えば、箱ブランコ裁判となった神奈川県の事例では、揺れ方の制御するために「かごを吊り下げているパイプが曲がる位置を引き上げる」という改良が試みられた。しかし、公開実験を行ったところ、揺れは制御されることはなくかえってヒンジ部分（吊りパイプの接合点）が上がったために動きがギクシャクし危険度が増してしまったという⁵⁾。その他にも、地面とブランコ底部の空間を確保するために地面を掘る、注意喚起の看板を設けるなど、各地で試みられていた。しかし、いずれも十分な安全対策とはなりえず、撤去に至っている。箱ブランコのリスク対応として、「除去」＝リスクの防止や軽減は存在しなかったということである。

事故の重大性と事故原因除去の困難さもって、箱ブランコをリスクアセスメントする限り、リスク対応としては「回避」＝撤去を取るのが合理的であろう。どうしても箱ブランコが子どもにとって必要だと思うならば、リスク対応として「保有」を取るしかない。リスクを承知した上でゲインを期待し、積極的にリスクを保有するという選択肢である。そのためには、リスクのステークホルダー＝子どもや親などのリスクコミュニケーションは必須である。リスクの存在、性質、形態、発生確率、重大さなどを十分に提供し、ペリル・ロスとゲインを十分に比較検討し、合意形成をすることである。何も対策を取らず、リスクを放置するという「消極的保有」は許されない。

5. 箱ブランコにこだわることが、子どもの成長のゲインになり得るか

結びに変えて、畠村氏の主張の本質である「制御された危険」のある遊具で、子どもに危険を教え、その対処を身をもって学ぶ機会を作るという点を再考してみたい。

「制御された危険のある」遊具の形状が、箱ブランコや遊動円木のアレンジでなければならないのだろうか。

日本独自で開発された「フワフワドーム」と呼ばれる空気膜構造遊具（エアトランポリン）がある。これは、国営公園など規模の大きな公園に設置されている大型遊具で、内膜の中に電動で空気を送り込みドーム状に膨らませトランポリンのように弾んで遊ぶ遊具である。日本で開発された遊具ということで、欧米の規準には項目自体がないが、トランポリンに関してはCPSCに「利用者の動きが予測できなく不測の事故が起こりうる」ということで、公共の場所に設置する遊具には適さない」とある。実際に事故は多く、報道されたものでは、徳島県の「あすたむらんど徳島」では、設置6年で6件の骨折重

5) 「危ない箱ブランコはかたづけて！」 箱ブランコ裁判を考える会編 現代書館 2004年。

傷事故が起きている。筆者も実際に遊できたが、最高高さ3mの弾むドームは思わぬ方向に体が弾み確かに危険度は高いように感じた。しかし、面白い遊具であった。この遊具が設置されると、利用者が急増するというのもうなづけた。ただ、首の骨を骨折した場合には、命に係わる事故になり得る。十分なリスクアセスメントが必要だろう。

そんな実態を受けて、2005年度国土交通省国土技術研究会で、国営みちのく杜の湖畔公園の管理者である佐藤正一氏がエアトランポリンの安全対策に関する発表をされている⁶⁾。設置管理者としての詳しい事故データを用い、遊具の構造と事故の関係が分析され、具体的な安全対策が実施された報告である。それにより、発生総件数は半減し、特に重大な事故は0件となったという。安い撤去ではなく、適切なリスクマネジメントを実施したことにより、「制御された危険」とし人気の遊具を残したのである。そして、これはJPFAの安全基準の回生に活かされ、JPFA-S:2008には「跳躍系遊具」として規準が記載された。

「危険判断能力を育てるためにも、危険なものを取り除きすぎてはいけない」という考え方には異論はない。しかし、その子どもの成長として重要な役割を、ことさら遊具にやみくもに求めるることは、そろそろやめるべきだろう。子どもの成長を加味しながら、データを分析し、適切なリスクマネジメントを行っていくという姿勢をもちさえすれば、より良い第3の道は見えてくるはずである。その道は、箱プランコ撤去という事例ではなく、エアトランポリンの改良という事例をもって語られるべきであろう。

参考文献

- アメリカ材料試験協会 ASTM F1487-01
アメリカ材料試験協会 ASTM F1487-05
アメリカ消費者製品安全委員会 CPSC
EN規格 1176 1177 (欧州規格: Europe Normal)
国土交通省 (2008) 都市公園における遊具の安全確保に関する指針 (改訂版)
社団法人 日本公園施設業協会 (2008) 遊具の安全に関する規準
国土交通省 平成21年1月9日発表「都市公園における遊戯施設の安全管理に関する調査の集計概要について」
文部科学省 平成21年度全国体力・運動能力、運動習慣等調査結果「体格と肥満度に関する調査結果」
亀井利明「ソーシャル・リスクマネジメントの背景」ソーシャル・リスクマネジメント学会 (2009)
亀井利明・亀井克之「リスクマネジメント総論増補版」同文館出版 (2009)
亀井克之「経営者とリスクテーキング」関西大学出版部 (2005)
亀井利明監修 上田和勇・亀井克之編著「基本 リスクマネジメント用語辞典」同文館出版 (2004)

6) <http://www.milt.go.jp/chosahokoku/h17giken/program/kadai/pdf/ippan/bos2-06.pdf>.

畠村洋太郎「危険不可視社会」講談社（2010）
國広 正「それでも企業不祥事が起こる理由」（2010）
松野敬子・山本恵梨「楽しく遊ぶ 安全に遊ぶ 遊具事故防止マニュアル」かもがわ出版（2006）
箱ブランコ裁判を考える会編「危ない箱ブランコはかたづけて！」現代書館（2004）
国土交通省東北地方整備局 国営みちのく社の湖畔公園事務所 工務課 佐藤正一「みちのく公園における「ふわふわドーム（空気膜構造遊具）」の安全対策」

（筆者は関西大学大学院社会安全研究科）

〈一口コメント〉

ストグディル（Stogdil, R.M.）のリーダーシップ論

ストグディルは多くのリーダーシップの研究を検討した結果、以下の10の定義をあげている。（三隅二不二「リーダーシップ行動の科学」改訂版 1995年（有斐閣）41～42頁）

- | | |
|-------------------|-------------------|
| （1）集団過程の中核 | （2）人物特性の効果 |
| （3）支配の技術 | （4）社会的影響過程 |
| （5）行為ないし行動 | （6）一つの説得方式 |
| （7）目的達成の手段 | （8）対人的相互作用過程 |
| （9）集団における一つの地位、役割 | （10）集団を率先垂範する役割行為 |

これらの定義は、それぞれ相異なるリーダーシップについて行動、役割、行為、効果、プロセスの面から述べているが、リーダーシップはいずれも集団現象であることにおいて共通している。

（亀井利明、関西大学名誉教授）

反社会的勢力の現状と今後の課題

才 本 武 雄

1. はじめに

平成21年末の暴力団勢力の数は構成員、準構成員合わせて約8万900人を数え、前年に比べ約1,700人減少している。過去10年間の勢力数は常に8万人台をキープしており、ほとんど変化が見られない。これは暴力団というものが一つの生業として、約8万人の生計が成り立つだけの資金源が存在している証である。

暴力団対策法が施行されてからも、暴力団の壊滅や不当要求の根絶に向けて、多くの課題が残されたが、数次の法改正が行われた結果、かなりの成果をあげつつある。しかし、マスメディアにも報道されているように、大相撲の賭博事件や富士通の前社長解任問題では、背景に反社会的勢力である暴力団が存在し、各界が未だ暴力団と関係を保っていることが明るみとなった。

その後、各界の取組、条例などが施行され、反社会的勢力はますます窮地に追込まれ、資金が逼迫した結果、最悪の場合、テロが行われることが懸念される。

上述したとおり、暴力団勢力数が前年より1,700人の減少している理由には、構成員・準構成員の死亡、組の解散、離脱等が上げられる。その暴力団組織から離脱した者が正業に就く等の社会復帰を果たしていれば、まだ救いがあるものの、平成20年末の離脱者約780人中、社会復帰協議会を通じて、就業に成功した者は、僅か21人という結果が出ている。

2. 反社会的勢力の現状と問題

反社会的勢力の中で、未だに最大勢力を誇示しているのが暴力団である。暴力団犯罪対策として、平成4年3月に「暴力団員による不当な行為の防止等に関する法律」(平成3年法律第77号。以下「暴対法」)が施行された。暴対法は、暴力団を、わが国で初めて、反社会的団体であると規定した画期的な法律であり、既に施行から18年余が経過した。従前は、暴力団組織名の看板や代紋等を街の表通りに堂々と掲げていたが、現在では、そのような暴力団の公然性は影をひそめ、伝統的資金獲得活動（覚せい剤密売、恐喝、賭博、ノミ行為など）や暴力団同士の対立抗争事件が激減するなど一定の成果が認められた。

暴対法制定の前後であるバブル経済崩壊後から、組織実態を隠蔽する動きが強くなり、大企業と暴力団との癒着が明るみとなった事例が相次いだ。暴力団関係者が企業活動を仮装し、倒産整理や債権回収、証券市場、不動産での事件が多発するなど、一般企業を相手に資金獲得活動を活発化させていた。

その後、暴対法の抜け道を封じ込めることが目的で、数次にわたって法改正が加えられ、反社会的勢力である暴力団を社会から排除しようとする気運が盛り上がり、ますます暴力団は社会から孤立化しつつある。

平成18年には、暴力団勢力の占める割合は、準構成員が構成員の数を上回る結果となった。この結果をみて暴対法の成果であると解釈することは早計であり、暴対法の規制強化をすればするほど、暴力団は、警察の取り締まりから逃れることを考え、組織実態を不透明にして、資金獲得活動をいっそう巧妙化させ、経済取引に介入してくることが懸念されていた。

こうした中、各界が反社会的勢力排除に乗り出した。平成19年には、犯罪対策閣僚會議幹事会申合せとして「企業が反社会的勢力による被害を防止するための指針」（以下「反社指針」という）が策定され、これを前提に平成20年3月26日には監督指針（金融庁）が改正された。しかし、反社指針においては、法的拘束力はなく、実際、現場で反社会的勢力を排除、一切の関係遮断を実施するにあたって、総論的には賛成であっても、現場での具体的な対応である、契約の解消時に必要となる該当性判断を誤ると、排除すべき相手方から、損害賠償責任を負う結果となり、今後の企業運営にも大きな影響を及ぼすことになる。

また、反社会的勢力は企業や行政から関係を遮断され、危機感を募らせた結果行われる卑劣なテロ行為事件が散見される。事例として、富士フィルム専務刺殺事件や長崎市長射殺事件は、不正な利益獲得を優位に進めるための牽制行為である。

暴対法施行時、暴力団からの離脱の意志を有する者に対する援助の強化、いわゆる社会復帰政策が遅れていたが、平成5年の法改正によって暴力団員の暴力団からの離脱及び社会復帰を促進するための援護措置の規定である28条が新設された。離脱者の就業を促進しなければ、反社会的勢力の壊滅、暴力的不当要求の根絶どころか、組織の除名者、壊滅させられた構成員の受け皿として新たな組織が形成され、活動形態をより巧妙化されることになるので、「悪の連鎖」を断ち切るシステムを整備することが求められる。

離脱者の社会復帰を困難にしている理由の一つとして、地域住民が離脱者に対しての烙印押し（stigmatization）が強く、そのため離脱者が反社会的な人間であると自己観念を生じさせることになり、正業に就いたとしても、再び暴力団あるいは、暴力団の別動隊の組織に舞い戻ることになる。その結果、反社会的勢力の組織実態が際限なく拡がり、警察当局が行為者の属性や活動を把握することに困難が生じている。

3. おわりに

反社会的勢力の概念が曖昧なことから、反社排除条項における契約解消時では、反社会的勢力の該当性判断に困難が生じた場合には、暴力的 requirement 行為や法的な責任を超えた不当要求に対しては、行為要件に着目することが重要である。

平成12年版の犯罪白書では、暴力団受刑者に対して、暴力団に加入して良かったか否かの意識調査を、平成11年11月20日から同12年2月20日までの間に派出所する、全国のB指標施設（犯罪傾向の進んでいる受刑施設）の男子受刑者を対象に実施している。

暴力団関係受刑者が暴力団に加入して「良かったと思う」と回答した者は24.4%、「良かったと思わない」は35.3%、「良かったかどうかは分からない」は40.3%となっている。

上記受刑者の中で、離脱指導を受けた者のうち、暴力団に加入して「良かったと思う」と回答した者は16.6%、「良かったと思わない」は46.5%、「良かったかどうかは分からない」は37%となっていることから、離脱指導を受けた後では、暴力団員の意識に変化が芽ばえていることは、高く評価することができる。

各界が反社会的勢力との関係遮断を促進し、法による規制と広報活動によって排除する一方、改心した反社会的勢力の離脱者にとって出口である就業を成功させ、違法的な生活を送らせることが大切である。

離脱者が社会復帰できなかった結果、反社会的な活動、組織を隠蔽して暴力的不当要求を繰返し、市民の社会生活に不安と脅威を与え続けることになる。

反社会的勢力の現状を鑑み、暴力団からの接近・攻撃の防止のみならず、離脱者が社会復帰できるよう社会政策の面からのアプローチが必要であり、改心した離脱者を受容できる社会の醸成こそが、反社会的勢力や不当要求を根絶していくものと確信している。

【参考文献】

亀井利明著 ソーシャルリスクマネジメントの拡張

ソーシャル・リスクマネジメント学会（2010）

亀井利明著 ソーシャル・リスクマネジメント論 日本リスクマネジメント学会（2007）

亀井利明著 リスクマネジメント総論 同文館（2004）

「企業における「危機管理」を考える」クライシスマネジメント研究会（VOL22）

「企業における「危機管理」を考える」クライシスマネジメント研究会（VOL20）

「企業における「危機管理」を考える」クライシスマネジメント研究会（VOL15）

藤本哲也著『刑事政策概論（全訂第六版）』青林書院（2008）

藤本哲也著『犯罪学研究』中央大学出版部（2006）

藤本哲也共著『暴力団対策法施行後5年の暴力団対策』全国暴力追放運動推進センター
石附弘著『犯罪と非行』93号 暴力団をめぐる新たな情勢展開と暴力団離脱者問題（1992）

暴力団からの離脱者の社会復帰に関する研究 科学警察研究所報告23巻（1982）

暴力団の介入を防止するために 暴力団排除条項推進委員会（2008）

暴力団関係受刑者の意識等に関する研究 研究部報告14 日本刑事政策研究会

暴力組織関係保護観察付き執行猶予者に関する研究2001日本刑事政策研究会

法務省「21年版犯罪白書」ぎょうせい

法務省「12年版犯罪白書」ぎょうせい

高野栄一著「総会屋の現状と企業対象暴力対策について」「警察時報」50巻

証券保安連絡会実務者会議

証券取引及び証券市場からの反社会的勢力の排除について（2008）

日本弁護士連合会 反社会的勢力と不当要求の根絶への挑戦と課題 きんざい（2010）

（筆者は株式会社ユニコーン・エス、企業危機管理士）

事業承継とリスクマネジメント

亀井克之

1. 中小企業の事業承継問題をめぐる近況

中小企業の事業承継問題をめぐる状況がここ数年間で大きく変化してきた。2007年に「実践危機管理」誌に掲載した小論の中で主張したことが現実のものとなってきたのである。

「中小企業の事業承継問題は、事業承継をめぐるリスクとそのマネジメントの問題として把握できる。それゆえ、リスクマネジメント研究における知見が大きく活用できる領域である。これは、学際的に、産官学協同的に解決すべき社会的な問題であるから、中小企業をめぐる他の諸問題への取り組みと共に、ソーシャル・リスクマネジメントとして展開することに意義がある。すなわち、中小企業の事業承継をめぐるさまざまなリスクの社会化現象に対して、さまざまなタイプのリスクマネジメント（企業・家庭・行政リスクマネジメント、心の危機管理）を融合・連携させて社会的に対応・処理・解決すべき問題であると考える」（亀井、2007）

かつて、中小企業の事業承継をめぐる諸問題は、経営者の死亡や相続といった個人的な問題であると考えられ、税負担の軽減に関わる議論が中心となり、総合的な検討や取り組みはなされていなかった。しかし、近年になって、高齢による引退の時期を迎えた中小企業経営者が後継者不足により廃業しており、その数毎年7万社に及ぶという社会問題を背景に、抜本的な支援政策が打ち出されてきた。

まず、2006年5月1日施行された「会社法」により、種類株式制度の拡充、株主ごとの異なる取り扱い、相続人等に対する株式の売渡請求権の創設など、株式に関連して事業承継円滑化に活用できる手段が整備された。そして、「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」が第169回通常国会において2008年5月9日に成立し、同年5月16日に平成20年法律第33号として公布され、同年10月1日より施行された。この通称「経営承継円滑化法」の施行により、①後継者への経営権の集中を阻害していた遺留分の制約を解決するための民法の特例（2009年3月1日施行）、②後継者支援制度（後継者育成・確保、事業承継のために必要となる資金の融資制度）、③非上場株式に係る相続税ならびに贈与税の納税猶予の特例（現行の10%減額から80%納税猶予する制度へ）（2009年度税制で実現・2008年10月1日遡及適用）という、3つの制度が創設された。

一方、我が国においては、これまで、中小企業の事業承継は、学術的な研究対象とはなってこなかった。これは中小企業の事業承継が、学術的研究の対象として完全に定着しているフランス等との大きな相違点である。この点についても、2010年の日本中小企業学会の全国大会において、事業承継が統一テーマに選ばれたり^(注1)、日本政策金融公庫総合研究所主催のシンポジウムが開催されるなど^(注2)、状況が進展してきた^(注3)。

こうした状況の変化を背景にして、本稿では、まずリスクマネジメントの枠組みを用いて、中小企業の事業承継問題を概観し、次にソーシャル・リスクマネジメントの特色を示す事例を提示する。

2. リスクマネジメントの枠組みで見た中小企業の事業承継問題

2.1. 「隠れているリスク」としての事業承継リスク

事業承継をめぐるリスクは、「リスクは隠れている」「リスクは繰り返す」「リスクは変化する」というリスクの三様相を顕著に示している。

- ① リスクの存在に気付いていない。
- ② 存在自体は気にしているが有効な事前の対策を探っていない。
- ③ リスクが顕在化してからの事後的な対処では間に合わない。 事業の継続自体が困難になる可能性がある。

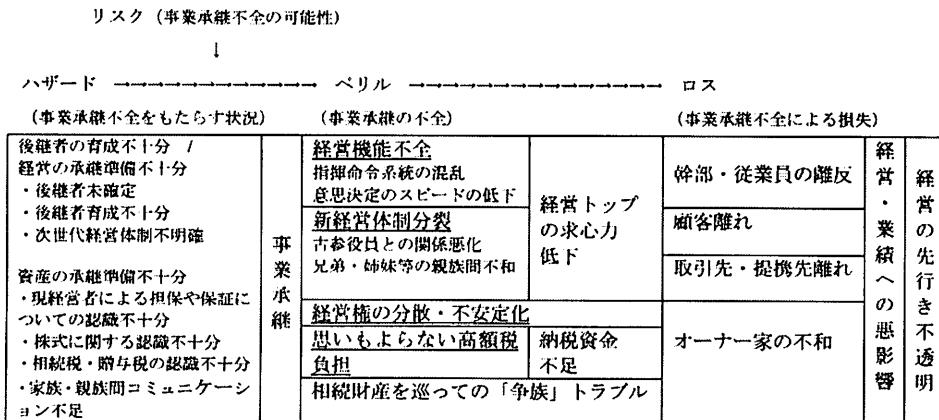
2.2. リスクアセスメント（リスクの調査・確認、評価・分析）の困難性

- ① 財務的側面と人間的側面の分離が困難で、紛争が頻発する。
- ② 長期間の準備が必要となる。
- ③ リスクが「潜在化」している。見えにくい。
- ④ 先代死亡に伴う財務的なインパクトは甚大となる。
- ⑤ 家族間の相続問題はタブー視されがちで、準備が後回しになりがちである。
- ⑥ 死亡に関わるデリケートな問題で、コミュニケーションが困難である。

2.3. モノ・カネのRMとヒト・ココロのRMの状況

- ① モノ・カネに関わるリスク：政策面の支援や、弁護士・税理士などの専門家が存在する。政策面における切り札的に打ち出された民法特例や円滑法による納税猶予制度であるが、適用条件が厳しく、利用は簡単ではない状況にある。
- ② ヒト・ココロに関わるリスク：心理的・人間（関係）的側面においては、支援サービス従事者（経営コンサルタント、弁護士、税理士、公認会計士）などが支援を躊躇する。

2.4. 中小企業の事業承継をめぐるリスクの要素



みずほ総合研究所(2009) p.55 を参考にして筆者作成

2.5. 中小企業の事業承継とリスク・トリートメント（リスク対応）

経営承継と資産承継に関わるリスクの発見・把握（リスクの調査・確認）		
経営承継と資産承継に関わるリスクアセスメント（リスクの評価・分析）		
事業承継方針の決定・事業承継計画の策定（リスク処理計画の決定）		
経営承継に関するリスク・トリートメント	資産承継に関するリスク・トリートメント	
①次世代経営体制対策 (後継準備対策) ・後継者の明確化・後継者育成計画の明確化 ・後継者への經營移行計画 (次世代経営体制整備対策) ・次世代経営体制の構想明確化 ・次世代役員・幹部の確保・育成 ・次世代経営体制への移行計画	自社株対策 相続対策 ④自社株も含めた相続財産の承継対策	
②次世代組織マネジメント対策 ・経営サイクルの整備 ・共通の価値観・基準・ルールの明確化 ・チェック機能の整備	・自社株（経営権）の承継対策 ⑤税制対策（タックスプランニング） ・自社株評価対策 ・相続財産評価対策	・相続財産の承継対策（「争族」対策）
③経営実務引継ぎ対策 ・経営理念・ビジョン 中長期経営計画の共有 ・経営上の申し送り事項の共有	⑥納税資金対策 ・オーナー家のなかでの話し合い等によるリスク対策 ・法的なリスク対策（遺言準備）	

みずほ総合研究所(2009) p.72に基づいて作成

3. 事例：甲州ワイン産業の戦略とジレンマ

3.1. 甲州ワイン産業のジレンマと戦略的対応策

近年、甲州ワインが注目され、甲州種の需要が高まっている。2008年には甲州種の需給関係が一変し、山梨県内で各地で深刻な原料不足に陥った。醸造所では予定の8割しか入荷することができなかった。甲州種の栽培面積は、1989年の807ha以降、減少の一途をたどり、2005年には456haと4割減となった。農家の高齢化も進んでいる。若手のブドウ生産者は、ワイン醸造用のブドウよりも出荷価格の高い生食ぶどうへと植え替えを進めている。甲州ワインへの注目とはうらはらに、甲州種ブドウの栽培環境は明らかに衰退傾向にある。つまり、甲州ワインが注目されればされるほど、甲州種は不足し、ワイン醸造用のブドウ生産者の高齢化や後継者難の問題が浮き彫りとなっている^(注4)。こうした状況下、甲州ワイン産業は、次に示すような戦略的な対応策を打ち出している。

課題	対応策	目標
品質の向上 1. 酿造用ぶどう ・欧州系品種（世界標準） シャルドネ、メルロー、カベルネ・ソーヴィニヨン ・甲州種（山梨オリジナル） 2. ワイン醸造技術 ・先端技術の導入 ・基礎技術の底上げ	1. 酿造用ぶどう系統選抜 ・山梨に適する優良系統の選抜・管理 2. 栽培技術の確立と指導 ・栽培試験 ・海外技術の導入 ・人材養成と指導体制充実 3. 酿造技術の重点指導 ・分析、指導体制の充実 産：試験圃場の提供 官：試験研究・分析・指導 学：人材養成（海外技術） 実施中 1. ワイナリー農業参入支援 2. 契約栽培促進	世界標準 欧州種ワイン →評価アップ + オリジナル 甲州種ワイン →評価アップ ↓ －世界のワイン地図に登場－ 山梨ワイン産地の確立 ↑ 安定取引の実現
原料ぶどうの確保 1. 欧州系品種 ・ワイナリー中心に栽培（自家農園） 2. 甲州、マスカットベリーA等 ・農家中心に栽培		

（平成18年度山梨産地確立推進会議資料より）

3.2. ソーシャル・リスクマネジメントの必要性—ヴィニユロン・経営者の声から—

自らの畑でブドウを栽培し、それを醸造してワインを造り、自らのブランド名で瓶詰めまでを行う事業者をフランス語でヴィニユロン（vigneron）という。こうしたヴィニユロン（ブドウ栽培兼ワイン醸造農家）は、輸入ワインを使って自社ブランドで瓶詰めして販売する事業者とは一線を画す。山梨・甲州ワインの造り手の中に地道にヴィニユロンの道を歩む者が増えてきた。

2009年10月6日の勝沼地区の現地調査と同年12月3日の横浜における山梨県産ワイン展示試飲会において、何人かのヴィニユロン・経営者にインタビューする機会を得た。

1990年にヴィニユロン化した中央葡萄酒は、事業承継に成功してきた企業である。四代目の社長の三澤茂計氏は、グレイスワインのブランドで、近年における甲州ワインの隆盛の立役者となってきた。蒼龍葡萄酒では、事業承継の成功の秘訣は、先代が自分の夢を押しつけるのではなく、お客様のためになることすることだという。「ひたすらまじめに造る」「身の丈で無借金経営」という言葉が聞かれた。サドヤは、大正6年創業で、自社畑において昭和14年にブドウ栽培・醸造に成功し、ヴィニユロンとなった。「変わらぬ品質を高いレベルで」生産してきた老舗である。

こうしたヴィニユロン・経営者たちは、甲州ワインのジレンマ（甲州ワインの成功→甲州種の不足＝ブドウ生産者の高齢化・後継者難）に関連して、異口同音に農業政策による支援の必要性を語った。「山梨では一生産者の畑が小さすぎる。親子二代が食べていける規模にならない」「行政にもう少し大きなブロックを作ってもらえば、2haあれば豊かな暮らしになる」「小さな土地で効率が悪すぎる」 甲州種の不足をめぐる問題は、地域全体の問題であり、個々のブドウ生産者の努力には限界があり、行政面でのサポートが不可欠となる。つまり、国の農業政策、県の農業政策と、ブドウ栽培者、ワイン醸造者、両者を兼ね備えたヴィニユロン、家族経営農家・企業、地域社会、ワイン酒造組合などが連携して対処すべきソーシャル・リスクマネジメントの問題なのである。

注

(注1) 日本中小企業学会第30回全国大会、統一論題「世代交代期の中小企業経営」、
2010年9月25日（土）～26日（日）、東洋大学。

(注2) 日本政策金融公庫総合研究所シンポジウム「中小企業の事業承継—後継者の育成と第二創業の重要性—」2010年11月12日（金）、大手町サンケイプラザ4階ホール。
第一部：研究報告「中小企業における事業承継の現状と課題」、報告者「後継者による第二創業」村上義昭（日本政策金融公庫総合研究所）、「後継者の育成」久保田典男（同）、「総括」安田武彦（東洋大学）。

第二部：パネルディスカッション「事業承継を企業の発展につなげるには—後継者の育成と第二創業の重要性—」、コーディネーター：村上義昭、パネリスト：マルキュー（株）、松山油脂（株）、伊福精密（株）の事業承継を経験した現社長。

(注3) 筆者の例では、大阪商工会議所・新淀川支部において、2010年9月28日（火）「事業承継とリスクマネジメント」の基調講演を行い、10月14日（木）パネルディ

スカッションのコーディネーターを務めた。また、近畿税理士協会・茨木支部において、11月16日（火）に「リスクマネジメントの基本的考え方と事業承継におけるリスクマネジメント」の講演を行った。

（注4）中央葡萄酒株式会社「グレイスワイン通信」Vol.40，2009年9月18日より。

（筆者は関西大学社会安全学部教授、博士（商学））

〈亀井克之プロフィール〉

関西大学社会安全学部教授、博士（商学）（大阪市立大学）

◎日本リスクマネジメント学会副理事長・事務局長、日仏経営学会常任理事、ファミリービジネス学会理事、SRM学会理事。

◎大阪外国語大学（現大阪大学）フランス語科および第二部英語科卒業。

同大学院修士課程フランス語学専攻修了（文学修士）。関西大学大学院商学研究科博士課程単位取得。フランス語通訳ガイド資格取得。1997～1998年フランス政府給費留学生としてエクス・マルセイユ第三大学院IAE（経済学研究科）に留学し、経営学DEAの学位取得。2002年大阪市立大学博士（商学）の学位取得。2004～2005年フランス・モンペリエ大学経営学部ERFI客員教授。

◎1985年朝日新聞社主催第24回コンクール・ド・フランスにおいて小林正賞を受賞。

著書『新版フランス企業の経営戦略とリスクマネジメント』（法律文化社、2001年）により2002年秋に博士（商学）の学位取得に続いて日本リスクマネジメント学会賞と渋沢クローデル賞、ルイ・ヴィトン ジャパン特別賞をダブル受賞。著書『経営者とリスクテーキング』（関西大学出版部、2005年）により日本リスク・プロフェショナル学会賞を受賞。その他の著作に『パンカシュランス戦略』（翻訳）（同、1996年）、『ワイン・ウォーズ：モンダヴィ事件』（同、2009年）、『基本リスクマネジメント用語辞典』（編著）（同文館出版、2004年）などがある。

◎学術調査のため南仏等へ渡航30回。ドイツ・フランス、ベルギー、スイス等に出張し、関連学会での研究報告および各大学での講義・講演12回。

◎論文：リスクマネジメント、保険マーケティング、経営戦略、事業継承等に関する和文、仏文、英文の論文多数。

医療機関における危機管理の重要性と必要性

田 村 一 雄

1. はじめに（リスクマネジメント義務化の背景にあるもの）

1998年に危機管理が内閣法に組み入れられ、さらに2006年5月「新会社法」が施行され、「損失の危機管理（リスクマネジメント）、内部統制システムの設置、コーポレートガバナンスが取締役会の責任として義務づけられた。つまり企業経営に求められているリスクマネジメントやコンプライアンスなどの整備を経営者が責任をもって進めいかなくてはならないことが明文化されたのである。その背景には、いまの企業の不祥事がとまらない原因として、これまでの日本企業のリスク感覚の鈍さが一因と考えられる。

当医誠会グループの医療安全（セーフティマネジメント）対策は、厚生労働省政策に則って病院内に医療安全管理室が設置され医療安全管理者が任命されたこともあり、科学的手法による分析・改善が図られ、予防策も進化してきたが、事故発生から解決に至るまでのクライスマネジメントについては、病院により処理手段や解決判断にバラツキが多く発生している現状である。

医療及び医原性のリスクマネジメントが整備されつつある一方、組織全体としてのリスクマネジメントは未だ遅れている印象を受ける。

2. 医療訴訟について

医療機関が直面している緊急課題に医療過誤紛争があるが、過去10年間で2倍の訴訟件数となっている。

医療訴訟は元々、専門性が高く過失立証が困難であること、一件当たりの訴訟額が低いこと、審理の進捗に長期間要すること等により弁護士が積極的に事案を扱わなかった傾向がある。訴訟事案に限定すると、医療機関側の敗訴率は現在と10年前では余り変化していない。しかし示談件数は訴訟の9倍あると推定されており、医師賠償責任保険の受理件数からみると顕著に増加しているため、示談要求案件は増加の一途を辿り賠償責任保険事業が破綻寸前の状況もある。

このような現状を考えると、医療紛争の解決能力は保険転嫁のみに頼る状況ではなく病院組織としての解決能力（予防改善含めた）が問われているとも言える。

3. 病院が必要とする様々な危機管理

病院は、医療事故をはじめとする様々なリスクをかかえている。（表1参照）

病院において危機管理に関する意思決定を下すトップリーダーは病院長であるが、広範囲に渡る危機管理に対しては、組織的に対応する必要がある。

専門職域部署が多い病院（特に急性期）では、チーム力を発揮したスクラム体制を構築し、様々なリスクに合う組織的危機管理の展開が必要であり、危機管理ノウハウを組織として共有し、患者・家族などとも接し、行政機関とも連絡しながら対処をはかるべ

きである。

とくに医療法人医誠会は、本部によって統括管理運営されており、各病院・機関などが直面するリスクに対しては（その規模・重度にもよるが）、本部は各病院・機関との密なる連絡・連絡のもとに、効果的・効率的に組織的対応・善処することを基本としており、それぞれのリスクに対応する専門職も整備されている。

表1. 病院が対応を迫られている様々なリスク

経営・労務系	経済不況・企業価値低下・職員モラルハザード・職員配属エラー・パワーハラ・労災事故・地域問題・未収金・職員退職等
医療・医原系	医療事故・医療紛争・裁判・マスコミ・社会評価低下と制裁・損害賠償・院内感染
災害系	自然災害・・・台風・地震・豪雨洪水・寒風・土地沈降 人為的災害・・・火災・爆発事故・労働災害・交通灾害
犯罪系	傷害・盗難・恐喝強要・不当要求・暴力団・愉快犯・情報犯罪・ストーカー・人格障害対応・セクハラ
情報系	個人情報漏洩・病院機密情報漏洩・コンピューターシステムダウン・ネットワーク障害・ウィルス
受付系	診療契約・説明不備・プライバシー配慮不足・第一受難者
建物敷地系	建築物老化
家庭形	生活経済悪化・家庭内対人関係悪化

病院のリスク認識では、レッドリスクとして医療事故・院内感染（ノロウィルス、新型インフルエンザ等）が挙げられるが、この分野は論理科学的な安全管理が進化している。最近では電子カルテ普及が推進されてきているので今後はコンピューターシステムの不具合やネットワーク障害、ウィルス侵入などによるクライシス対応が注目視される。

マニュアル整備が遅れているのは、内部職員のモラルハザード関係、コンプライアンスに関する責任体制、患者側の暴力団介入や不当要求への対応、さらに職員の過労死・労災など労務管理的なものなど、さらなるリスク対応への進化が望まれる。

4. まとめ

医療機関における危機管理の導入は遅れてきた、一般企業にとって新製品開発・販売は常にリスクを伴うものであり、経営の高いリスクは逆に高い利潤（ハイリスク・ハイリターン）に繋がるため、常に経営の中でリスク感覚が養われてきたといえる。

病院は医師を中心として医療を安全に行う使命を果たさなければならないが、その医療環境・経営環境など即ち組織内で当然常識的に想定される種々のリスクがあり、それぞれに適切な対応がなされねばならない。これから医療行政・医療の提供マップは大きく患者中心に浸透していく。患者・地域社会の常識の落差が問われており、病院のブランド力の一つとして危機管理能力が問題となろう。

（筆者は医療法人医誠会危機管理顧問、元大阪府簪、企業危機管理士）

情報セキュリティとリスクマネジメント

甲 妻 和 夫

1. 概 説

情報セキュリティにおける対策については、インターネット上のWebサイトの改ざんやハード／ソフトウェアのトラブル、関係者による情報の漏えいなど、さまざまな問題がある。今や、企業及び組織として情報システムへの依存は不可欠であり、情報システムが起す事故について対策を講じていけなければ、事業を継続して行う上で重大なリスクと成り得る。組織として情報システムにおけるセキュリティ対策を行うにはコンプライアンスの立場からも責務である。

2. 情報資産の洗出しとリスク分析・評価の実施

IPAの情報セキュリティ読本では、「情報資産を脅かす内外の要因（脅威）によって情報資産が損なわれる可能性」をリスクと定義している。情報セキュリティとは「機密性」「完全性」「可用性」のことであり、情報セキュリティ実現のために管理すべき対象となる情報資産を明確にする必要がある。そのために、組織が保有する情報を洗出し、事業を行う上でどれだけの価値があるか、問題が発生した場合に事業へどれだけの影響があるのかについて、リスクの大きさを分析し情報セキュリティ対策を講じる必要があるかリスク評価を行う。なお、情報資産については狭義の情報資産（データ、ファイル、紙、資料など）以外に物理的資産（磁器ディスクやコンピュータ）、ソフトウェア資産、サービスがあり、それらは情報資産管理台帳にて管理する。

保有する情報資産への脅威は、さまざまな種類があるが「偶発的脅威」「意図的脅威」「環境的脅威」の3つに分類することができる。

- ① 意図的脅威：盜難や意図的なデータの削除、通信への不正侵入など
- ② 偶発的脅威：情報の誤送付、コンピュータウィルス、操作ミスなど
- ③ 環境的脅威：地震、台風、水害、火災、落雷

リスク評価後に脅威から対策を講じる必要と判定した情報資産については、対策の必要レベルを決定する。情報セキュリティ対策の目的は、リスクを減少させることであり、リスクを減少させるためには何をどう減少させるか目的を明確にする必要がある。決して対策に金額の糸目をつけないという方法ではなく、組織の弱点に対して対策がどのレベルまで可能か、受容させる得ないかレベル（リスク受容レベル）を決定し対策を行う。講じる事が出来ない場合は、リスクの回避もしくは移転も含めて検討する。セキュリティ対策について手方は多々あるが、各脅威への大まかな対応は下記の様な手法を講じる。

3. 対策方針・実施手順の策定

- ① 意図的脅威への対応：コンピュータの不正利用防止（IDとパスワードの管理）、アクセス権限管理、アクセス記録の保持、パソコンの持込み／持出し制限、紙・媒体の管理、ファイアウォールなど
- ② 偶発的脅威への対応：社員教育による啓蒙の実施、FAXなど誤送信が無いように上席のチェックの徹底など
- ③ 環境的脅威への対策：UPS、CVCFなどによる停電対策、サーバラックなど機器の転倒防止、スプリンクラー・ガス消化設備の設置など

上記対応策は一例であり、実際には組織で規定した「情報セキュリティポリシー」に従った対応を行う。なお、情報セキュリティポリシーはセキュリティの基本方針をもとに対策基準を定め、実施手順にてセキュリティ対策への手順を明記した明文化された文書の事である。

4. PDCAサイクルによる見直し及び対策の強化

組織として情報セキュリティポリシーを規定し、その方針をもとに情報セキュリティ上の問題へ対策を講じていても、ITの高度化により将来にわたっても最高の対策として永続することはない。

情報セキュリティポリシー及び情報セキュリティポリシーに関連する実施手順等の規定類を定期的に見直すことによって、所有する情報資産に対して新たな脅威が発生していないか、環境の変化はないかを確認し、継続的に対策を講じていくことが必要である。（PDCAサイクルの活用）

— 以上 —

（筆者は全国生活協同組合連合会、企業危機管理士）

RM理論から見た「自分の経験した危機管理」

松 下 義 行

1 はじめに

私は、RMについての理論に未知なまま、警察行政及び犯罪捜査の現場で危機管理を場当たり的に経験し、管理職になってから遅れて理論を学び、理論の基盤の大さを理解しました。

退官後、7年余、金融機関経営者として金融リスクに対する経営管理においてRM理論を研鑽・実践し、また、大阪証券取引所の上場委員として、企業のRM理論を含む内部統制等のあり方を研鑽し、企業の上場適格性や上場廃止の審査の評価等に実践しております。

2 事件・事故、災害等に対する危機管理について

大規模事件・事故の予防及び発生時の対応、地震等の自然災害発生時の危機対応、祭礼等雑踏警備における危機管理等について、現場の責任者として、また警察署長・方面本部長等の統括責任者として経験しました。見通しを甘く見てヒヤッとしたことが何度もあり、大失敗になりかねないこともあります。「明石歩道橋雑踏死亡事故」は、他人事とは思えません。

危機管理は、まず十分な危機意識を持って計画を立て、最悪のケースも考えた体制・態勢と変化に臨機応変できる現場指揮官を配置して望むべきと肝に銘じています。

「大教大付属池田小学校での無差別殺傷事件」では、事件発生時に現場に居合わせた先生らの、負傷者の応急処置・救護、救急車の要請、警察への通報等に、「とっさ」の状況判断と言動、いわゆる危機対応が必要でした。安全管理だけでなく、いざという時何をすべきかの「意識・理念」が大事だと認識しました。

3 危機管理の欠如が招いた大事故・事件

多数の死傷者が出了工事中のガス爆発事故、工場での人身事故等の業過事件捜査で感じたのは、リスク発生の高い事業現場における業務管理・人事管理で、現場従業員等に対してリスク意識とコンプライアンス・規則遵守を厳しく徹底するとともに、現場責任者等のリスク管理意識の醸成を図ることが重要であると認識しました。

雪印乳業大規模食中毒事件では、中毒事案の発生を認知した時、的確な初期対応をしていれば被害の拡大は防げたはずでした。現場、現物、現状の基本的な把握が出来なかったのです。いくら立派な危機管理マニュアルが整備されていても、現場責任者や幹部・役員、特にトップに危機管理意識が無ければ全く機能しないという事例でした。また、この事件では、「危機は、起きてほしくない時に、また対応を間違いやさいように起きる意地悪な魔物」だと教訓を得ました。危機管理担当役員・幹部には、感性、つまり気づく力、見抜く力、見通す力、行動力が必要です。

こうした事件を通じて、いざという時の危機対応は、「情報」、「判断と決断」、「組織的対応」、「報道対策」が要になると実感しました。またその前提是「スピード」です。

4 経営者の資質等がもたらした企業破綻事件

多額の不正融資をして破綻した、大阪府民信用組合、木津信用組合、関西興銀の特別背任事件では、理事長の経営者としての資質が根源だったといえます。

また、3000億円もの会社資産を闇の世界に吸い取られた「イトマン事件」でも社長の資質に誘引があったと思います。そのほか企業の破綻、乗っ取り事件等の捜査をして感じるのは、コンプラ意識や内部統制の欠如もあるが、何と言っても経営トップの資質が最大の要因であったと認識しています。

この度の研修で、亀井先生の「企業経営者がソーシャルリスク・企業リスクの根源になる」との主張に共感しました。

私は、平成15年から大阪証券取引所の上場委員会の委員長として、企業の上場及び廃止の審査をする中で、当該企業のガバナンス・内部統制などを評価・判断する大事な要素として、経営者の資質・能力の面に特に留意しております。

5 おわりに

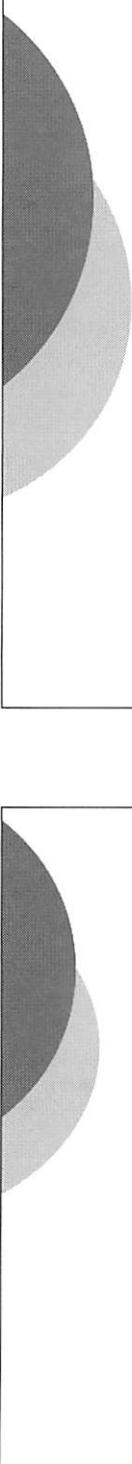
私は、現場での業務のほか、一時期大阪府警本部の広報課長や監察室長として、府警職員の不祥事や業務ミス等の謝罪・説明の記者会見等報道対策を含めた危機対応を経験しました。捜査幹部の時とは違う記者との応答や何度も新聞・TVで頭を下げている姿が報道されるなどいやな思いもしましたが、貴重な経験でした。

府警退職後、企業不祥事件等の捜査や報道対策経験が買われたのか、企業から請われて、危機管理担当役員・幹部を対象に別添の「企業における危機管理の対処要領」の資料に基づいて、危機対応についての講話や指導をしております。

今回「ソーシャル・リスクマネジメント」の話を拝聴し、これまで現場で経験してきたもやもやした問題に理論的な裏づけが出来そうな期待を持ちました。今後、SRM理論についてご指導を得、更に研鑽を積んで充実した実のある活動をし、特に、企業の内部統制・危機管理の徹底に貢献して、社会の安全・安心・安定に少しでも役に立つよう頑張っていきたいと思っております。

以上

(筆者は大阪証券取引所上場委員会委員長、元大阪府警、企業危機管理士)



企業の危機管理責任者のための 危機管理の対処要領

危機管理アドバイザー

松下 義行

危機管理とは

～ 危機管理に欠ける企業経営はブレーキとハンドルが機能しない車のようなもの

平素のリスク管理 (Risk management)

- ↓
 - ・ 業務管理・人事管理による各種リスクのコントロール
 - ・ それでも危機は起きる。危機対処への準備

危機への対応 (Crisis management)

- ↓
 - ・ 初期における基本対策・報道対策
 - ・ 危機対応は戦い。戦略なくして、戦術を知らずしては戦えない

危機の修復・回復 (Damage control)

- ・ ダメージコントロールは最後に。初期に考えると失敗の元
- ・ 危機は変革(Change)への警鐘であり、変えるChance

I 平素のリスク管理

～「仕組み」と「意識」と「ガバナンス(経営管理)」のトライアングルで整備・強化

1 リスク管理システムの構築・強化…P. D. C. A. サイクルで

- リスク管理体制(責任の明確化)の整備
- リスクに応じたマニュアルの策定
 - ・ 防災・減災対策、システム緊急事態対策、BCP(事業継続計画)等
- 報告・連絡・相談システムの構築と徹底
- 定期的な内部監査によるチェックと改善

2 リスク管理意識の徹底

- コンプライアンス重視経営の表明と徹底・企業風土の醸成
- 現場のリスク意識と基本の徹底
- 苦情、内部告発等への適切な対応
 - ・ 危機兆候(「ハインリッヒの1:29:300の法則」)の早い感知と的確な対応
- 教養・訓練と信賞必罰

3

II 危機への初期対応

～「立上がり」、「情報」、「判断・決断」で命運が決まる

1 危機兆候への過敏な反応

- 不確かな段階から過敏に反応し、“悪い方に”考えて対応
 - ・ 危機は起きてほしくない時に、対応を間違いややすい様で起きるもの(「雪印乳業大規模食中毒事件」)
- 危機レベルを評価し、予測して先制的な初期対応を
 - ・ 一般的客観的目線で、確率でなく可能性で判断
- “隣家の火事(他社の危機)”で早めに点検・防衛
- トップに必要な情報を早く上げ、予定の掌握と発言と行動の制御
 - ・ トップの言動が大きく影響する。突発取材のための答弁案(100文字内のキーポイント文)を準備

2 事実関係の掌握と情報の一元化

- 責任体制及び「アラート態勢」を確立し、必要な人員を確保する
- 迅速な情報収集と正確性を見極めて判断する。“情報のバイアス性”に注意
 - ・ 情報は、断片で集めてまとめる。情報は現場担当者等の過信、保身、期待等で歪みやすい
- 「問題も答えも現場にあり」、現場・現状重視で出来るだけ直に確認する
- 判断・決断の決め手になる情報・専門家等の意見はよく検証し、経営判断を優先して決断
- 情報は責任者の下に一元化し、必要な範囲に周知・共有

4

III 危機への基本対策

～「逃げず」「隠さず」「誠実に」、起き得る最悪の事態に備える対応

1 被害の予防・拡大防止と「被害者対策」

- “可能性”で判断して、被害の予防・拡大防止を最優先
 - * 2000. 6の参天製薬恐喝事件での製品回収決断
- 被害実態と被害関係者の早期掌握
- 公表・広報等の早期決断(危機対処はタイミングが第一)
- 被害者等への「誠意が見える」適切な対応

2 報告・連絡・説明

- 監督官庁、事業関係先等への報告・連絡
- 監督官庁等との窓口は一本化し、信頼される担当者を選任
 - ・ 担当者間で本音で相談できる人間関係を構築
- 社員等への説明も早期に実施
- 社内行事等の変更・自粛

5

IV 報道対策

～ 報道対策が要。タイミングよく、メディアを通して誠実性・信用性を示す

1 記者発表

- タイミング、場所、発表者、公表内容、コメント(新聞・TV向け)の検討
 - ・ メディアの〆切、放映時間等に配慮した時間設定
- 特ダネになる悪い情報は早く、まとめて発表し、「特オチ」をさせず、特ダネ競争を避ける
- 理解させるための情報・説明資料の提供と丁寧な説明
- 取材記者の把握(名刺の交換)と録音・記録(記者会見でも)
 - ・ 大きな事件事故では、経済部ではなく社会部記者が取材に当たる。記者への情報収集と対策も

2 記者会見

- 会見者の選定と冒頭公表文と想定問答の作成
 - ・ 公表文案～謝罪・事実関係・経緯・原因・再発防止・改善策、被害者等への対応、責任・決意
- 誠意と好感が持てる外見(表情、姿勢・態度、目線、服装・ネクタイ)と言葉使い
- 厳しい質問にも、“動じない、挫けない、諦めない心胆力”を示す
 - ・ 机に体を固定し、手を組んで無駄に動かさず、ライトの熱さで汗が出てもハンカチは使わない
- 流暢に答えようとせず、質問者の目を見て、答弁案を確認しながら簡潔に正確に答える
 - ・ 多弁は禁物。法的問題には十分注意して慎重に。「ノーコメント」の言葉は避け、基本答弁を繰り返す
- YESかNO、言質を取る質問には基本答弁と「擦違ひ答弁」や「先延ばし答弁」でかわす
- 今後の対応・改善策については、“信頼”を得るトップの強い決意をアピールする

6

報道対策 2・報道等へのフォロー

～ 報道は単発で終わらない。広角構えで、怯まず、おもねず、諦めず

1 報道への対応

- 報道の内容や反響を見て、追加、補正、記者本人への説明等でよくフォローアップ
- 取材窓口の一本化とトップへの取材・インタビューへの対応
 - ・ 記者との信頼関係を築き、好意的な取材・インタビューには積極的に応じる
- 誤報等の訂正(取消し・お詫び)要請、記事掲載・放映の中止交渉の進め方
- 企業のイメージ・トップの真摯な姿勢を積極的にアピールする

2 トップの責任追及への対応

- 責任意識は明確にしても辞任という表明は軽々にしない
 - ・ トップが辞任で世間の非難をかわそうとしても問題の解決にはならない
- 再発防止・改善、被害者等への対応の責任と決意をアピールしておく
- 世論の動向、企業の将来設計等を考えてタイミングを失せず決断・表明

7

V 事後対策

～ ダメージを早く修復・回復し、好機に発展させるプロアクティブな取組みを

1 復旧、再発防止策・改革改善

- 復旧は急いで急がず。拙速での再発は最悪
- 危機を好機に変える組織の新設・改編、製品の開発改善等を大胆に推進
- 再発防止・改善に向けたトップの強い決意・メッセージを内外に発信
 - * 2002. 10の松下電器石油温風ヒーター事故後の製品回収決意

2 関係者の処分

- 行為責任、監督責任の適時、明確・厳正な処分
- 人事の刷新・強化

3 関係先への最終報告・挨拶

- 時期、訪問先、訪問者、報告要領等の検討
- 理解と支持を繋ぎ、固めるチャンス。気を抜かず、誠意を尽くす

8

危機管理担当者の心構え

～ 危機対応は担当者の役割。その能力、感性、対応で命運が決まる

- 担当者は演出責任者。躊躇、遠慮は禁物。トップの言動を上手に演出する
- 先制主導が勝負を決める。満点よりも及第点で十分、迅速果敢に
- 「何を守るのか」戦略目標を決め、受身でなく先制的・戦略的に対応する
 - ・ 目先の損得、経営陣の保身より、あくまで企業の信用・信頼を守るのが第一
- 「山より大きな獅子は出ない」。腹を決め、基本的にやるべきこと、できることを尽くす
- 「悪魔は小事に宿る」。些細なことも悔らず、小さなことにも常に最善を尽くす
- 人は理屈より情で動く。理論と情の両にらみで対応に当たる
- 「危機は魔物」。複視眼的な広角構えで臨み、臨機応変に対応できる体勢を維持
- 一人の能力には限界がある。信頼できる補助者・助言者を身近に置く
- 知識と経験が頼り。常に自己啓発に努め、他の事件事故での疑似体験で感性を磨く
 - ・ 危機管理に必要な感性は、気付く力、見抜く力、見通す力と行動力
- 危機管理には体力が要る。平素から体力と精神力の維持向上と回復方法の修得
- 危機は人の能力、努力だけで越えられない事態。人の助けと運を呼ぶ平素の心がけを

～最後は情熱と誠意。絶対にあきらめないこと、至誠は必ず天に通ず

RM理論から見た「自分の経験した危機管理」

木 村 征 一

私は、現在、株式会社乗馬クラブクレインの顧問をしております。昨年末幼馴染みの会長から、「会社も大きくなり、いろいろと複雑な問題も起こってきているので力を貸してくれないか」と言われ、お役にたてればと思い、喜んで引き受けました。社員の教育とクレーム対策が主です。企業は利益追求が究極の目的ですが、ひとたび不祥事が起こると企業倒産に繋がるおそれがあるだけに身の引き締まる思いが致します。

乗馬クラブクレインの理念は、「人間社会における豊かな精神生活を営むための一助としてあらゆる人々に乗馬ライフを提供する。」であります。乗馬クラブ経営にも色々なリスクが伴います。落馬問題、顧客対応、馬匹管理、環境問題など多くのリスクがあります。このリスクを最小限に抑えていかにマネジメントしていくかが私の務めだと思い、これからも頑張りたいと思っております。

ところで私の人生を振り返ってみると、警察社会にいた36年を通じて、常に危機管理意識の大切さが体の中に叩き込まれてきました。警察の各階級ごとに意識が異なっていましたが、まずは有事即応に対する心構えはいつも保持しており、携帯電話は片時も外すことはできず、退職して初めて携帯電話を気にしなくて眠ることができ、やっと肩の荷がありました。

企業に求められるリスク管理意識は、警察では常に鍛えられておりました。特に管理者（警察署長）になった時には、200人以上の部下（署員）の命を預かり、あらゆる事件・事案・事故の予防、調査、分析、検討を行い、事案発生時には、できるだけ少ない労力で、いかに小さく、素早く解決して治安維持を図るかが勝負がありました。祭礼準備等比較的余裕のある事案については、事前対策をじっくり考え、最悪の場合を常に想定して、地元自治体、消防署、病院、本部機動隊員や地元住民の協力を得て、十分な体制をとれるよう常に配意いたしました。そのおかげで、大きな事故もなく無事卒業することができました。

今思うと、ソーシャルリスクマネジメント理論そのものの実践であった思いがいたします。しかし、突発の事案・事故発生の場合は、苦慮いたしました。後方治安を維持させながら、在職する署員を集結させ、一時的な体制を整え、本部員や地元自治体等の協力を得て事案・事故の解決にあたり、中には、その解決に1年近くかかった場合もありました。

思い出深い事件解決は、平成2年ごろ、暴力団抗争事件が多発していた際、元NTT職員が暴力団幹部と間違えられ、けん銃で殺害された事件がありました。捜査本部事件として、本部と警察署が3年間にわたり捜査を続けていたのですがなかなか解決せず、本部では苦慮しておりました。私は某所の新米刑事課長として、殺人事件等の解決に悪戦苦闘の連続の日でありましたが、部下の刑事が取り調べの過程でその殺人事件の情報を入手してまいりましたので、その情報を捜査本部にさしあげました。

ところが、本部員は「こんな情報は何度もあり、労力の無駄になる。あなたの署員を協力させてくれるなら捜査協力しましょう。」と返答してきました。私は苦しい台所事情でありましたが、部下を信じ、「ぜひ、やらせてください。刑事2名を派遣します。」と申し述べ、その後6カ月にわたる合同捜査の結果、無事事件解決となり、警察長官賞をいただき、大阪府警の名をあげることができました。当然部下も警察本部長賞をいただくことができました。

今思うと、これは指揮官の決断の大切さを教えてくれた事件だったと思います。その後、思いがけなくその事件が発生した警察署の署長に異動となり、他府県に住んでおられた被害者の奥さんをお招きして暴力団排除大会を盛大に開催することができました。これは卒業1年前であり、私の警察人生のこの上ない幸せがありました。

今の世の中は、多様化し、リスク発生もますます複雑化してきており、国民の意識もこの上なく変化してきております。昨日までよかったことが明日は許されない時代になってきております。与えられた仕事を通じて、ソーシャルリスクマネジメント理論実践の大切さを実感している今日この頃であります。

(筆者は株式会社乗馬クラブクレイン顧問、企業危機管理士)

〈一口コメント〉

偽名リスク

「偽名」というとき、なにやら犯罪性をおびた様相が感じられ、肯定的なニュアンスとは距離があるように思われる。そこには、実名を「隠し」て、もっぱら第三者を「欺く」ために偽名を用いるというイメージがあるからであろう。刑法の文書偽造の罪（154条以下）や旅券法の虚偽申請（23条）などはその典型である。しかし、この様な犯罪性を有する事例の他にも、実名を隠して用いられる偽名は様々な領域で散見される。悪用を目的としない又は個人情報流出のリスクを回避することを目的とするよう方としては、芸能人は芸名を、著作家はペンネームを、ネット上ではハンドルネームを、ラジオの聴取者はラジオネームをと、数え上げればきりがない。また、ハンセン病患者が療養所に入所する際に、偏見から家族や自身を守るために偽名が用いられてきた歴史もある。ところで、飲食店での順番待ち名簿に「カミ」と記載し「神様」と呼ばせる者（ユーミン）はあっても、風俗店の予約やお忍び旅行のホテル予約に際して実名を用いるという猛者はいないであろう。可愛らしく「偽名」を用いることこそ、日常生活におけるリスクマネジメントといえよう。

(川崎和治、沖縄大学法経済学部准教授)

RM理論から見た「自分の経験した危機管理」

山 田 秀 樹

1 RM理論の基本的考え方

リスクマネジメントを推進していくには、単にコンプライアンスを忠実に実践していくばかりでなく、社会情勢、国民目線に立って感性豊かに現状を受け止め、システムとして取り入れメルクマークとして自主抑制力を持つものに育て上げていくことと私自身は亀井利明先生の講義・著書等を通じ受け止めています。

そして自身の経験から～リスクは既に発生しシグナルを発している～リスクに係る事項は単に発覚していないだけであるという経験則に確信を持ちました。

2 各組織におけるリスクマネジメントの在り方

体制や組織、個人の心理状況などを勘案してリスクをかわし、回避しようとすればするほど、それは月夜のお月さんがどこまでも追いかけてくるように、どの方向からも月の光にあぶり出されます。心すべきは組織構造的不祥事・リスクといわれるものです。これについては構造的なものになるまでに要した時間、構成員の意識の低下原因等を自浄作用で除去・軽減していくことが好ましいのですが、多くの場合マスコミ等で取り上げられてからその対策に本腰を入れるケースとなっています。業務管理と危機管理は同一性があると共に車の両輪的存在です。リスクマネジメントはまさに経営そのものであり鋭敏なトップの先進的感覚がもっとも求められるものです。

リスクマネジメントは、ちょうどリトマス試験紙を使って酸性度を測るように、既にある状況を読み取る力が重要なのです。その人材育成に全力を注がなくてはなりません。

3 自身の経験則からのリスクマネジメントの実践例

私は経験所属での業務・危機管理の経験からリスクマネジメントについての要諦は
◇素早い対応 ◇真実の把握 ◇知恵の集結 の三つに尽きるのではないかと思っています。

① 実績の向上という業務面での実践

警察法第2条（警察の責務）における「警察は個人の生命、身体及び財産の保護に任じ、犯罪の予防、鎮圧及び捜査、被疑者の逮捕、交通の取締り……その責務とする。」から犯罪の防止・検挙等についての推進が求められています。これについては、大阪府が全国の約10パーセント強の犯罪発生数であり、これをいかに減少させるかに視点を置き各種施策を経営的感覚で推進してきました。全国最悪である街頭犯罪の発生の根幹にあるものはそれを押し上げている少年非行です。これは再非行率（少年の間に再犯を犯す）が全国ワーストであることで少年非行第四のピークと称される中、少年事件・対策両面で工夫を凝らし「立ち直りの主導」という新たな分野を確立しました。

一方、交通事故対策においても全国ワーストに位置していた現状から、悪質

違反（飲酒・速度・信号無視）の取締りと交通死亡事故抑止の相関関係を導きだし、それを公式に当てはめ、例えば大阪の交通死亡事故を300人以下に抑止するには、どのくらいの量と質の交通取締りをすれば可能であるとのシステム等を完成させました。

② 危機管理における不祥事案の防止対策等

昭和63年8月の堺南署交番での拾得物横領事件発生（いわゆるネコババ事件）において、組織的対応では、一般市民の監視下での警察官の不適正事案の通報体制として「監察110番制度」、組織構造に係る監察体制としての「特命監察官制度」を設置し、組織の改革・意識改革と共に適切な府民対策等について推進されました。

さらに平成3年3月の方面本部制の導入など順次管理体制の充実を図り「意識改革とポリスマインドの醸成」として、受けから攻めに転じる危機管理として後の「警察改革」の要請にも見合った士気の高い職場作りの実効を期してきました。

このように、経験した仕事において考えられる「素早い対応」は事案の解明と早期対策について急加速力を与えるものです。次に「真実の把握」についてですが、性悪説に立つか性善説に立つかなど人の信用性にかかり意外に大きな労力を要します。三つ目の「知恵の集結」は、各人の最大能力を引き出し發揮させるということです。ここでは、職場の和を図る「心を合わせ力を合わせる」ということがキーワードとなります。職場の構成員が自分の担当する仕事について力を合わせ推進するのは当然のことですが、ここに組織構成員としての「心を合わせ」なければ上質の仕事はできません。「制度・機構」はあくまでも人が動かすもので、運用する人の存在の大きさあると考えられますが、各事項の重要度についての認識にはまだ格差があると思われます。

4 今後の道筋

「リスクマネジメントは意思決定の連続である」という名言にすべてが集約されるのですが、加えて「過ちて改めざる　これ過ちという」ということにも心することが重要です。

すなわち、経営の健全化について各組織で^{おへい}疲弊し改善しなければならない部分が現実に多く存在しているということをつぶさに捉えることです。過ちはあってもそれを素直に改めるという姿勢が重要な価値を持ちます。

組織・経営を前向きに積極的にしっかりと守る「ディフェンス」の本当の意味合いを経験者（管理者）として理解していくことが強く求められています。

（筆者は富国生命保険相互会社参与、元大阪府警、企業危機管理士）

RM理論から見た「自分の経験した危機管理」

江 口 文 司

はじめに

民間企業においても構成員の「モラルの向上」については、組織目的達成のため不可欠の要素としてその対策に腐心している。まして警察組織が「法の執行体」としての特色を持つものであるからには、職員一人ひとりの「厳正な規律」「旺盛な士気」「各種事故防止」こそ組織管理対策として不可分のものといわなければならない。このような観点から設題について述べる。

1 警察経歴の概要

- (1) 昭和43年4月 大阪府警察官を拝命し、守口警察署を振出しに9所属で38年間、在籍して平成18年3月 泉大津警察署の生活安全課長を最後に定年退職しました。
- (2) 経験した職務内容は、巡査・巡査部長当時の「総務部」の管理部門の他は概ね、警部補・警部当時は、生活安全部で暴力団組織や反社会的団体を対象に薬物事犯・風紀風俗事犯・生活経済事犯・環境事犯等の特別法犯捜査に従事しました。

2 警察業務で経験した危機管理

- (1) 私が主に従事した生活安全部は、犯罪予防（行政事務）と事件事故（犯罪捜査）とをバランスよく両立させる部門です。犯罪予防としての安全対策は、地域・職域の「防犯協会」を中心に安全啓発活動や防犯研修等で情報を提供して「安全・安心街づくり」に取組んでいました。その中で各種の企業・団体との意見交換や相談対応等にて関わりましたが危機意識や内部統制システムの整備の乏しさを痛感していました。
- (2) 社会正義を実現するという警察の特殊性から突発的に発生する事件事故・災害等の措置要領は、教養訓練に裏打ちされた「規程」や「マニュアル」等が整備されており危機管理の実効性は、民間に比べ当然、高いものがありました。例えば、祭礼や雑踏警備での事前対策は、あらゆる角度でのシミュレーションやち密な計画と実地踏査のもと万全の体制で臨めた觀がありました。
- (3) 在職中の危機的な転機は、平成11年9月 職務関連犯罪とその隠ぺいが発覚した「神奈川県警事件」をはじめ「新潟県警事件」「埼玉県桶川事件」や「栃木県石橋事件」等の一連の警察不祥事により連日マスコミの批判にさらされました。

これら不祥事を背景に平成12年3月 有識者による「警察刷新会議」が発足し、同年7月13日「警察刷新に関する緊急提言」が発表されました。その提言は、①閉鎖性の危惧、②国民の批判や意見を受けにくい体質、③時代の変化への対応能力不足、であり、これを解決するための様々な処方箋が対症療法でなく構造的にメスを入れ、かつ、緊急に警察刷新のための具体的な処方箋が提示されたのです。

その結果、これまで経験してきた警察官としての感性が180度、転換され警察法をはじめ諸規程が改正されるとともに警察改革や捜査手続の透明性も強く求められるようになったのです。当時は、一抹の不安を抱きながら「信頼の回復」に向けて決意を新たにしながら後退りの業務を推進した苦い経験があります。

- (4) 毎日の如く生起するリスクは「繰り返される・変化する・隠れている」との特性のとおり周辺環境や時代の変化とともに「事象の本質」や「マニュアル」等を見直す努力と併せてセーフティー・ネットの構築は、警察組織に限らず必須の要件であると考えています。

3 民間企業（当社）での業務内容と危機管理

- (1) 私は、現在「NECモバイリング（株）」にて、お客さま相談室の専門担当者として勤務しています。当社は、横浜市に本店を置き、主に携帯電話の代理店として全国的に販売事業を展開しています。私の業務内容は、①事業者ショップの運営に伴うトラブル対応 ②店長等への対応指示・指導 ③警察関係部門との窓口 ④顧客情報の守秘義務遵守対応 ⑤その他防犯・防災に係わる諸要件対応 ⑥違法対応 であり嘱託として西日本地区を受持っています。
- (2) 店舗でのクレーム、トラブル、事件事故、災害等は、「刑事責任」「民事責任」「行政責任」が伴うことから常に組織的な対応をなし有事の際は「迅速に立ち上り・大きく構えて・小さくまとめる」という「リスク観」をはじめ職場教養（OJT）で「バランス感覚」や「五感の作用」等について指導しています。

むすびに

社会構造が激動する中で、今回のRM講座を契機に更に「スキルの向上」に励み、リスク管理の研鑽に努める所存であります。また「ビジネス実務法務」「メンタルヘルスケア」や「コンプライアンス」「CSRの推進」にも精通して微力ながら社会に貢献したいと考えています。

（筆者はNECモバイリング（株）調査役、企業危機管理士）

私とリスクマネジメント

伊藤祐一

先般来、マスコミを賑わせてきた海上保安庁のヘリ墜落事故は、その惨状は別として、上層部とトップの極めてまずいマスコミ対応に幻滅した。現場情報と事実関係情報の不足もさることながら、旧態依然とした組織体質で事實を隠蔽し、当たり前のことを歪めた対応に終始してまで組織防衛と自己保身に走る様は、滑稽にさえ見えた。一般的な会社であれば国民の反感を買い、倒産の憂き目を見るところである。なぜコンプライアンスを守り、国民の信頼を根底にした、安全と安心の実現という基本を失念するのか理解できない。本件は私に、RM能力とリスク感性の重要さを再認識させてくれた。

私は、RM最前線の警察業務に41年間携わり、その半数以上を第一線の指揮者として勤務した。この間の主な指揮事案は、「昭和55年京阪電車脱線転覆、昭和60年山口組トップスリーの射殺、極左暴力集団のテロ・ゲリラ、その他日常茶飯事に発生する殺人・強盗・強姦・火災・放火、更に部下職員の関係する諸事案」等々枚挙に暇を見ない。以下私が実践してきた、これら突発事案対応の基本的な考え方と対応要領について述べる。

1 基本的な考え方

すべて社会活動の究極の目的は、「国民の幸福のため」でなければならない。この目的を達成するために、コンプライアンスを厳守し、

- 個人は、職務倫理を真摯に果たし、
- 組織（会社・行政等）は、組織と個人を適正・効率に運営して「国民の安全と安心を守り、もって満足のいくサービスを提供」する。

ことである。これを実現すれば、RMの目的もほぼ達成できると考えている。

2 RMへの対応要領

(1) 適正業務の推進～適正且つ効率が基本であり、

- 業務管理 ○ 人事管理 ○ 危機管理（対応のノウハウ・感性・違和感力）
- 自己管理～的確な実行（実現）が極めて重要である。

(2) 危機管理（RM）

危機管理とは、不測の事態を想定して平素から対処するとともに、事態が発生した場合には、迅速且つ的確に対処してそのダメージを最小限におさえ、事態を早く正常に戻すことである。

ア 危機管理の責任～トップと指揮者の重要な仕事

イ 組織のあり方

想定事態に適切に対処しつつ、不測の事態を想定したマニュアルを作成し、

- 職員教養の徹底、事例・想定訓練の実行

- 共通認識（危機意識・感性）の醸成 ○ マニュアル等の適宜補正と再訓練

～を実行するとともに共通認識と連携の強化を図る。

ウ 危機管理の要諦

- 事態に対してダメージコントロールをすることは勿論、千載一遇のチャンスととらえて対処することである。
- 何事にもまして大切なことは、関係者・国民に「そこまでやってくれたのか、と感心させること」である。
- 対応は、事実を事実として真摯に対処し、大きく構えて小さくまとめる。
- 平素から各種事案・事態への対応を意識しておくとともに、不測の事態にいかに対処するかのノウハウを備えておく。
- 速報体制の確立とトップの的確判断（世論・情勢・住民意識・マスコミ・いつ、何を、どこまで～すべてタイムリー）による諸対策の速攻対応
- 兆しを感じる能力（リスク感性・違和感力）を鍛える。
- 全体の危機意識と共通認識の醸成
- 報道対策を誤らない～ミスリードは最悪である。世論と住民意識を念頭に、いつ・何を・どこまで、をタイムリーに実行する。
- 保密・プライバシーに配意する。

(3) 具体的対処要領

- ア 入手情報の分析・判断と組織的対応の実行～報告・指揮・指示・連携・情報収集を的確に実行し、「まさか」を払拭してすべて事実として対処する。
- イ 危機意識（感性）の保持～最悪の事態を予測し、対処要領を準備しておくとともに、組織的対応を図る。
- ウ 現場状況の迅速把握と判断・指揮～自ら急行し、現場状況を確實に把握し、関係者から個別に聴取の上、速攻対応事項と事後対応事項を判断して速攻対応事項を指揮する。
- エ 指揮・指示・必要・不明・補正・訂正等事項は即実行し、その都度、確認・チェックを行う。
- オ 報道対応を誤らない。～いつ・なにを・どこまで、をタイムリーに行い、ミスリードをしない。
- カ 関係者の心情、付近住民意識、社会情勢、世論等に十分配意する。
- キ 事後対応事項の処理～対応責任者を指定して、先手主義と報告を励行させる。
- ク 情報の共有・一元的指揮・組織的対応・報告連絡を励行する。
- ケ 保密・プライバシーに配意する。
- コ 結果のまとめと重要事項・参考事項の資料化および活用

(4) 危機対応成功の要

ア 実行力と実現力のタイムリーな発揮

過去幾多の危機に際して実行力のなさ、実現の努力の欠如から失敗した事例を幾例も見てきた。信念を持ってやり抜く決意と、鉄の意志を持って実行・実現する不断の努力が成否を決する。

イ 豊かな感性・豊かな人間性・豊かな経験を有するリーダーの存在

ウ 用意周到な準備と先見力による適時適切な判断力の発揮

エ 情報収集力、分析判断力、適材適所による任務の遂行、指揮運用力（任務遂行のチェックと個人と組織の統率）、メディア・関係機関・関係者への適正対応力等の発揮こそが成功の核心であり、これらの実現なくしては如何に素晴らしい施策であろうと「絵に描いた餅」である。

3 RM講座受講と今後の抱負

以上が、私が実践してきた危機管理（RM）の概略についてです。今回のRM講座における各先生方の講義を受講して、大変感銘を受けています。とりわけ亀井利明先生の「危機管理の原則とその動向」については、

- リスクの意義—予想や予見の不能
- リスクの要因—意思決定や決断の拙劣
- リスクの一般的形態
- 危機管理とリスクマネジメントのルーツ
- リスクマネジメントの形態とそのマネジメント
- リスク処理手段（リスク・トリートメント）
- リスク頻度・強度とリスク処理手段の選択
- 危機管理の実践的展開
- 危機管理マニュアルの形態
- 危機管理マニュアルの作成
- 危機意識と危機管理意識
- 決断とリーダーシップ
- 人的リスクとしてのヒューマン・リスク
- リスクコーディネーションと心の危機管理

や「リーダーの決断と責任の重大性、ソーシャル・リスク・マネジメントの重要性」等々について、新知識を得た満足感とRMの奥深さ、そして幅の広さに多少の驚きを覚えています。お陰様で興味本位での受講でしたが、勉学の意欲と決意が湧いてきました。今後更に努力を重ねてまいりたいと考えていますのでご指導よろしくお願ひします。

以 上

（筆者は大阪府警友会、企業危機管理士）

私とリスクマネジメント

鈴木通仁

私は、2007年10月から、企業における地震と火災のリスク低減に取り組んでいます。特に生産設備における耐震対策と防火対策に携わってきました。そしてこの約3年で、パナソニック全社に向けた以下のガイドラインを策定し、そしてそのガイドラインの対策内容をグローバル全社のドメイン（事業体）の生産拠点に徹底し、対策の推進を図ってきました。

- ① 耐震対策：「中・軽量生産設備の耐震対策ガイドライン」（日・英・中版）
- ② 防火対策：「生産設備の防火対策ガイドライン」（日・英・中版）

耐震対策も、防火対策も対策に多大な費用をかけて十分に行えば、もちろんリスクは大幅に低減します。しかし、そこで重要になってくるのが、対策にかかるコストです。耐震対策も、ドメインの生産拠点にとっては投資です。私にとってのRM推進上の最大の課題は、対策内容がドメインのBCP推進計画に合致し、対策内容を受け入れてもらえるために「いかに導入しやすいコストで十分な対策を図れるか」でした。すなわち、生産設備の防火対策については、いかに安価で最適な消防器材で生産設備内において発生した発火を、火災に至らず消し止めるかが重要なポイントです。

耐震対策については、ゲル状の耐震シートを中心・軽量生産設備の固定に用いることを検討し、事業場のBCP推進担当者の話を聞き、耐震シートメーカーの営業や技術の担当者の協力を得て、昨今工場内で最も多く用いられているセル生産設備の床への固定に、最適で安価な『セル耐震金具』の開発につなげました。そして耐震シートによる中・軽量生産設備の耐震対策の方法を「中・軽量生産設備の耐震対策ガイドライン」としてまとめ、全社のドメインに発信し、導入を推進しています。

防火対策については、まず最初に当社の過去10年間の火災事例を調査し、更に火災の発生した設備を抽出し、それらの設備について、最適な防火対策を消防設備専門メーカーと協力して検討しました。防火対策の基本的な考え方・指針の決定の際には、その生産設備の稼働状態で対策を明確に分けました。火災が発生してもすぐに発見でき、消防にあたれる常時監視の生産設備は、簡易で安価な防火対策方法とし、一方、火災が発生しても気づかず、工場内に火災が広がる可能性のある無人稼働状態が発生する生産設備については、自動消火装置の設置を義務付け、万が一の場合も自動で消火する方式を取り、生産設備の防火対策の指針としました。そして、調査、検討、主要ドメイン（事業体）での確認に約5ヶ月の時間をかけて、「生産設備の防火対策ガイドライン」にまとめ、まずは日本語版を日本国内の全生産拠点に向けて発信し、徹底を図りました。更に英語版と中国語版も作成し、この2編は本年10月に全社グローバル拠点に配信致しました。

最後にRM推進において私が常に心がけていることは、いくらリスクを低減できてもドメインの生産拠点に導入されない対策案ならば絵に描いた餅です。「最適で安価な対策案の立案と明確な指針の策定」がRM推進の鍵だと考えています。

(筆者はパナソニック株式会社生産革新本部 法務グループ
リスクマネジメント担当、企業危機管理士)

〈一口コメント〉

債務不履行責任と不法行為責任とが競合した場合の賠償リスク

債務不履行責任と不法行為責任とが同時に発生したらどうなるか。実は、債務不履行責任が成立するほとんどの事件で不法行為責任が発生している。債権者（被害者）はどちらに基づく責任を債務者（加害者）に請求したらよいのであろうか。最高裁判所は早くから、債権者（被害者）が好む方で賠償請求の訴を起こしたらよいと判示している。この考え方を「法条競合説」という。いずれにせよ、実務では最高裁が認めている請求権競合説で考えればよいのであるが、多くの場合、立証責任の関係で、契約責任を追求する方が不法行為責任を追求するより債務者に有利に働く。過去においては、不法行為責任を訴求するケースが散見されるが、訴訟に持ち込む場合は、債権者（被害者）は、より賠償責任が成立しやすい債務不履行に基づく責任を訴求すべきである。

(戸出正夫、元白鷗大学教授)

私とリスクマネジメント

五 島 文 昭

未解決事件ではあるが社会を震撼させたグリコ森永事件で、捜査本部事件の要因として、近畿一円に及ぶ聞込捜査、また、被害者であるグリコ社長並びに家族の身辺保護、更には、この事件以後に多発した企業恐喝事件や人質誘拐事件の捜査等に従事してきましたが、当初は事件捜査の未熟さを痛感させられる状況が多々ありました。

その間、警察捜査も組織捜査の充実、操作員個々の捜査能力や捜査技術の向上に取組さらに、無線機等の装備資機材の開発、他府県警察との合同訓練等により、一層の捜査能力・技術の向上により、数々の重要事件解決に結びついていきました。

この当時から、警察においても危機管理についての指導教養を受けていたように思われます。

特に、悪質重要事件捜査については、事件発生時の初動捜査の重要性から、座学図上訓練、模擬現場設定による訓練等を繰り返し行い指揮官、捜査員の能力の向上が図られ、また、初動鑑識においては、現場一回と云われる如く一度の失敗が許されない活動であるため、日々、鑑識課員の技術の向上は勿論のこと、遺留品からの指紋検出等の化学薬品の開発等にも力を注いできました。

警察捜査は、純粋危機管理（損害のみ発生させる）に分類されることではありますが、私は治安の維持にあたる警察官として、事件解決により早期の安全・安心な社会回復の実現こそが使命であったことにRM講座を学び誇りに思っております。

現在は、神戸市内所在する警備業、ビルメンテナンス、有料道路における料金収受業務の会社に勤務しており、休日には行政書士として、地域住民の相談等を受けております。会社においては警察経験を生かし、社員、警備員、収受員等に対する教育と弊社におけるリスク処理を行っています。

弊社のリスクは

- ①交通事故 ②労災事故 ③ユーザーからの苦情 ④有料道路利用者からの苦情
- ⑤社員等からの労基等への申立て 等が主なものであります。

通常時において警察当時の苦情処理方法で十分に対応ができますが、時には処理の限界を感じる事案もあります。交通事故、労災事故においては保険会社との交渉で大半が処理できますが、社員の不用意な言動等から、補償問題が裁判へ移行していく事案もあります。リスクを減らすためには、社員等の教育と社内体制を見直し、全社を挙げて取り組んでいくことが重要ではないかと考えております。

今後、さらにRMを勉強し会社や地域住民の、お役に立つよう頑張っていきたいと思っておりますので、よろしくご指導をお願いいたします。

(筆者はポート産業KK顧問、行政書士、企業危機管理士)

私とリスクマネジメント

松 村 漉 光

第11回リスクマネジメント養成講座を受講して痛感しました。

それはこれまで45年間、言わば危機管理的業務に携わってきた私ですが、リスクマネジメント・危機管理学（以下「RM」と言う）については無知であったと言うことです。もちろん、危機意識を堅持しつつその道で体得したノウハウ、手法でもって私なりになんとか大過なく仕事をして参りました。

しかし、今回、亀井先生をはじめ、専門家の方々から2日間ではありましたが、御教授いただいたRMを警察官時代に学んでいたならば、私なりの力量をもっと發揮できたのではなかったかと残念に思います。したがいまして、今回いただいた教えを基に今後、RMの研鑽に励み、組織に貢献して参る所存です。

そして、RMを学べば学ぶほど、これからも日本社会においてもRMなくして明るい未来を望めないことがわかってきました。

国家から家族まで、およそ人間のいるところ完璧はありません。

この不完全を何で補うのか。やはり、RMよりほかに特効薬はないと思われます。

このようなことから、現役警察官に対し、甚だ微力ではありますが、必要欠くべからざるRMの重要性を知っていたとき、次回からのRM講座の受講や研鑽を推奨し、より一層、府民の安全と平穏に資すると共に、退職後も役立てるようにと、お願いしたいとも考えているところです。もちろん、警察官に対すると同様に、広く人々にRMを「啓蒙して行きたい、して行かねばならない。」ことも痛感しました。

（筆者はイオンリテール株式会社、企業危機管理士）

〈一口コメント〉 取締役の責任リスク

会社法の制定によって、株式会社の設立が容易になった。会社法以前においては、株主総会の他に取締役会と監査役も必ず置かなければならなかつたが、会社法のもとでは株主総会の他には一人の取締役を置くだけで株式会社を設立することができる。極端に簡略化された会社設立が可能になったわけである。一種の規制緩和である。しかし、その取締役を監視するものは株主総会以外にはないことになる。便利ではあるが、そのような会社は安全装置がない機械のようなものである。

子会社設立のときに、便利さ、手軽さを優先して、取締役一人だけの会社にすると、その取締役が親会社にとって致命的な損害を与える裏切りをしないとは限らない。誰の監視を受けることもなく、心置きなく一人で悪事を行うことができる。株主である親会社が気づいたときには後の祭りということにもなりかねない。規制緩和による便利さには、リスクが隠れているというべきである。

（城戸善和、熊本学園大学商学部准教授）

私とリスクマネジメント

北 出 至

私は10年の米国損害保険会社勤務の経験を生かし、企業向けのリスクマネジメントの研究に取り組んでおりますが、この度、SRM学会に企業危機管理士の申請をいたしました。幸い、RM理論の第一人者、亀井教授の「リスクマネジメント総論」を参考に、リスクマネジメントに対する考え方を整理し、私自身の今後の活動指針をまとめる大変よい機会となりました。

社会の劇的変化 地球温暖化等の影響による異常気象で、世界各地での環境破壊が著しく、我が国でも大規模自然災害により、尊い人命が一瞬のうちに奪われる悲劇が続発しています。また、人権侵害、企業不祥事、凶悪犯罪などの頻発により、我々が生きる社会の環境が急激に悪化してきています。このように、自然的、社会的環境の変化により、リスクも地球規模で巨大化、複雑多様化してきております。

SRM この社会化したリスクを家庭リスク、企業リスク、地域リスク、行政リスクとそれぞれ個別的に捉えるのではなく、融合、横断的に対応し、そのリスク要因を排除しようとするシステムが「ソーシャル・リスクマネジメント」であり現代にマッチした概念であります。私は多岐に亘るリスクの中から、企業を取り巻くリスクに焦点を当て取り組んで参りました。亀井教授は企業不祥事・企業犯罪の90%以上が経営者の品性、倫理観の欠如に起因すると断じ、“内部統制よりも優れた提案”として下記を挙げています。

1. 企業犯罪を故意に起こした経営者に対して、刑法など法律による「厳罰の適用」
2. サービス残業やパワー・ハラスマントなどの「コンプライアンス違反の監視」
3. 企業不祥事・犯罪の防止や拡大阻止に有益である「内部告発者の保護」
4. 経営倫理や品性に欠ける経営者を排除するための「適正資格認証制度」
5. 「リスクマネジメントの確立」

重要課題 しかし、「コンプライアンス違反の監視」や「内部告発者の保護」は、それぞれ、各企業が努力しなければならない事項です。一方、「厳罰の適用」は、エンロン事件の元CEOに、24年4か月の実刑判決を言い渡す米国と比較し、我が国の経営者に対する刑罰は緩く、亀井教授のご指摘は至当です。「適正資格認証制度」と併せて官民一体となり、重要課題としての法整備が急がれます。

私とRM 私は引き続き企業リスクに焦点を当て、経営者モラルを啓蒙しながら「経営者リスク」の排除に微力ながら努力していく所存です。具体的行動として、先ず、私の周辺の企業から、その企業に適切な「リスクマネジメントの確立」を薦めて参ります。

そのためには、新しく学んだソーシャル・リスクマネジメント手法に加え、RMの基本である伝統的リスクマネジメントを再度、勉強し直す必要があると痛感しております。

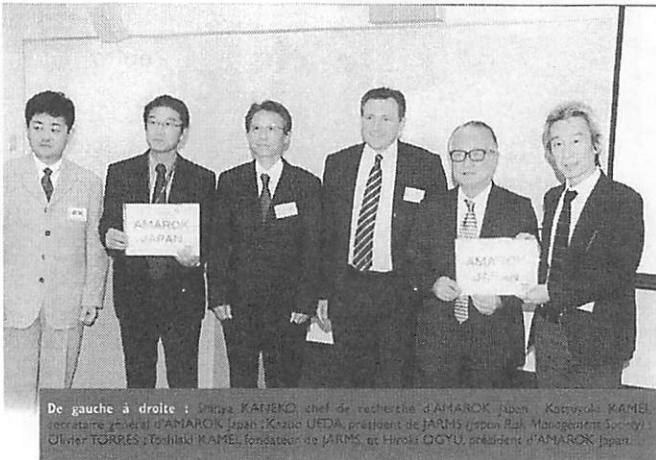
以上

(筆者は株式会社ジョスラン代表取締役、企業危機管理士)

〈一口コメント〉 訴訟・敗訴リスク

民事訴訟において裁判所の判決が下されたとき、敗訴当事者は、自己の主張が認められていない裁判所の判断を受け入れるか、又は主張を受け入れてもらえるよう、再度、上級裁判所の判断を仰ぐかについての判断を迫られることになる。しかも、その重大な判断は、判決の送達後2週間にに行わなければならない（民訴法285、313条）という期間制限付きである。訴訟の当事者となるとき、当事者は一般に①時間的リスク、②金銭的リスク、③精神的リスクを甘受しなければならなくなるが、自己の主張が裁判所によって認められるとの思いで、これらのリスクを堪え忍ぶ。しかし、敗訴当事者にとって上訴することは、さらに長期間にわたりこれらのリスクを受け入れることを意味する。しかも、上訴したからといって、上級裁判所で勝訴判決を受けることができるかについては不明な状況下においてである。敗訴当事者は、このようなリスクを甘受した上で、勝訴判決を受けるべく自己の主張を貫徹させるか、それとも敗訴判決を受け入れることによって、さらなるリスクを回避するか、厳しい選択を迫られることになる。近隣訴訟における当事者にとっては、とくに頭の痛い問題となろう。

（川崎和治、沖縄大学法経済学部准教授）



De gauche à droite : Shinya KANEKO, chef de recherche d'AMAROK Japan, Katsuyuki KAMEI, locataire et membre d'AMAROK Japan, Kazuo UEDA, président de JARMS (Japan Risk Management Society), Olivier TORRES (Toshiaki KAMEI, fondateur de JARMS) et Hiroki OGYU, président d'AMAROK Japan.



L'Observatoire de la souffrance des dirigeants d'Olivier TORRES L'AMAROK essaime au Japon

L'universitaire montpelliéen Olivier TORRES poursuit sa quête pour l'analyse et la prévention de la souffrance des chefs de TPE et PME. Son observatoire national – AMAROK – dispose désormais d'une antenne nipponne dans la prestigieuse *KANSAI University*, au sein de son département *Faculty of Safety Science*. Questions à l'enseignant-chercheur...

L'AMAROK essaie au Japon ; c'est la consécration...

Olivier TORRES : Je suis très content parce qu'officiellement, une nouvelle antenne AMAROK vient effectivement d'être créée au Japon. AMAROK JAPAN a été fondée lors du 34^e congrès de JARMS (*Japan Risk Management Society*). Ce congrès a eu lieu à la *Kansai University*. Cette faculté toute récente, constituée en avril 2010, est la première faculté du Japon à se spécialiser dans la gestion des risques. Son département spécialisé – *Faculty of Safety Science (FSS)* – est localisé au sein de l'Université, à Osaka. C'est un concept assez unique. Tous les professeurs qui s'intéressent à la sécurité et à la prévoyance sont regroupés dans cette FSS : accidents des transports, tsunamis, risques psychosociaux... C'est très intéressant ; on parle d'ailleurs aujourd'hui beaucoup de la "care society".

Pourquoi les Japonais ont-ils été les premiers à vous contacter ?

Olivier TORRES : Dans les années 90, les Japonais ont connu un phénomène qui s'appelle le *Karoshi*, c'est-à-dire "la mort par surcharge de travail" ! Travailler trop (*de 60 à 70 heures par semaine*) génère un affaiblissement profond des ressources de l'organisme et peut entraîner une crise cardiaque ou un AVC. Mais ils n'avaient étudié ce phénomène que chez les salariés, et avaient complètement zappé les patrons de PME. Je me suis parallèlement intéressé au suicide patronal. Aucune donnée n'existe sur cette thématique, sauf au Japon. Là-bas, chaque jour, 8 dirigeants de PME se suicident ! Le suicide est dans la culture nipponne. Sur les 30 000 suicides enregistrés chaque année, 10 % sont commis par des chefs d'entreprise. En proportion, la France est à 24 000 ; c'est d'ailleurs un phénomène qui est loin d'être marginal ici aussi. C'est le professeur Hiroki OGYU, également président d'AMAROK Japan, qui a réalisé cette étude nipponne.

Comment vont fonctionner l'Amarok France et son antenne japonaise ?

Olivier TORRES : L'Amarok Japan va travailler sur deux axes : d'abord, les études menées en France seront dupliquées au Japon pour permettre une analyse comparative ; deuxième axe : les Japonais vont travailler sur des questions spécifiques sur lesquelles nous ne travaillons pas en France, comme le *Karoshi*, une notion sur laquelle nous n'avons jamais théorisé en France. Il y aura donc du standard et du spécifique, du gagnant-gagnant. Concrètement, l'AMAROK Japan se traduit par un local dans la *Faculty of Safety Science* où œuvrent un secrétaire général de l'antenne, le professeur Toshiaki KAMEI, également fondateur de JARMS (*Japan Risk Management Society*) ; le professeur Hiroki OGYU, spécialisé en psychologie clinique à Tokyo, et très prochainement doit être embauché un épidémiologiste qui mènera conjointement l'étude épidémiologique nipponne, en parallèle de celle menée en France. Il s'agit d'une petite structure au sein d'un grand ensemble aux compétences multiples autour de la sécurité et de la prévoyance.

D'autres essaimages sont-ils prévus ?

Olivier TORRES : L'objectif est d'avoir, sous 18 mois environ, une antenne en Amérique du Nord – je pense au Québec. J'ai des contacts avancés avec la Suisse, et j'aimerais si possible créer une antenne en Scandinavie (en Suède ou au Danemark), parce que les Scandinaves ont un sens aigu de l'accompagnement et de la protection.

Propos recueillis par Daniel CROCI

Justice
Questions à...
Didier MARSHALL,
nouveau premier
président de la cour
d'appel de Montpellier

Didier MARSHALL a pris ses fonctions le vendredi 24 septembre dernier, en remplacement de Catherine HUSSON-TROCHAIN, partie présider la cour d'appel d'Aix-en-Provence. La veille, il recevait la presse pour exposer ses motivations. Rencontre avec le premier président de la cour d'appel de Montpellier.

La soixantaine à peine dépassée, passionné par l'administration, la gestion... et l'art contemporain, Didier MARSHALL a débuté sa carrière de magistrat en Normandie, à Evreux. Né à Paris, devenu magistrat en 1974, il préside son premier tribunal en 1982, "à une époque où les règlements statutaires permettaient d'accéder plus facilement à la présidence des petits tribunaux" dit-il. Son intérêt grandissant pour l'administration et la gestion le conduit en effet à présider le tribunal des Sables-d'Olonne (4 magistrats). "Dans les petits tribunaux, on est président à 20 % et magistrat à 80 %, ce Suite page 9 .../...

写真 左から：

金子信也（福島県立医科大学，AMAROK Japan 主任研究員），
亀井克之（関西大学社会安全学部，AMAROK Japan 事務局長），
上田和勇（専修大学，日本リスクマネジメント学会理事長），
オリビエ・トレス（モンペリエ大学，AMAROK 代表），
亀井利明（日本リスクマネジメント学会創立者），
尾久裕紀（白梅学園大学，AMAROK Japan 代表）

オリビエ・トレスが代表を務める中小企業経営者の苦しみに関する調査機構

AMAROK が日本に支部

モンペリエ大学オリビエ・トレス教授が、零細・中小企業経営者的心身の苦しみを分析し予防する活動を推進している。このたび、トレス教授が代表を務める全国規模の調査機構AMAROKは、権威ある関西大学 (*la prestigieuse KANSAI University*) の社会安全学部 (*Faculty of Safety Science*) において、日本支部を開設した。教授に聞く。

AMAROKが日本に支部開設。活動が認められてきたのでしょうか。

オリビエ・トレス：AMAROK Japanは日本リスクマネジメント学会 (JARMS, Japan Risk Management Society) の第34回全国大会の際に設立されました。この大会は関西大学において開催されました。会場となったのは2010年4月に開設されたばかりの最新の学部で、リスクの管理を専門とする日本で初めての学部です。専門分野に特化したこの社会安全学部 *Faculty of Safety Science (FSS)* は、大阪に位置する関西大学の一つの学部です。そのコンセプトはとてもユニークです。交通・運輸事故、津波、社会心理学的リスクなど、安全や防災分野に关心を持つ教授陣が、社会安全学部 FSS に結集しました。大変興味深い試みです。

なぜ、まず日本と交流を持ったのでしょうか？

オリビエ・トレス：日本では「過労死」と呼ばれる「働きすぎによる死亡（！）」という現象が出現しました。（1週間の労働時間が60時間から70時間という）過労状態は、人体に悪影響を及ぼし、心臓発作や脳障害につながりかねません。しかし、日本では、従業員の過労死のみを研究対象とし、中小企業の経営者の過労死はあまり研究対象になっていませんでした。

同時に私は中小企業経営者の自殺という現象にも関心を抱いています。中小企業経営者の自殺というテーマについて、科学的なデータは存在しません。例外は日本なのです。日本では、毎日8人の中小企業経営者が自殺している（！）と聞きます。

フランスの人口が日本並みであるとしたら、フランスの自殺者数も年間24,000人ということになりますから、自殺はフランスにおいても、決して傍観できる問題ではありません。日本でこの方面での調査を行ってきたのが、今回AMAROK Japanの代表に就任した尾久裕紀教授です。

AMAROKフランス本部と日本支部はどのような活動を行っていくのでしょうか。

オリビエ・トレス：AMAROK Japanは2つの軸で活動していく予定です。まず第一の軸は、フランスで実施した調査の結果を日本に紹介し、比較研究を行うことです。第二の軸は、フランスで取り上げられることのないような、日本固有の問題について、調査することです。例えば過労死の問題については、フランスでは理論的にアプローチされることはありません。つまり、日仏間で共通の問題を取り扱うと同時に、日本に固有の問題を扱うわけで、両国双方にとってメリットがあります。具体的には、AMAROK Japanは、関西大学・社会安全学部に事務局を置き、亀井教授が事務局長を務めます。そして東京・白梅学園大学のメンタルヘルスの専門科である尾久教授が代表を務めます。将来的には、疫学（原因の分析と予防）の観点から日仏比較研究を展開することが期待されます。安全と防災を中心に複数分野の研究者が結集した大きな組織の中にできた一つの小さな研究チームということになります。

他の支部の開設も視野に入れておられますか？

オリビエ・トレス：1年半以内に、北米に支部を開設することを考えています。ケベックが候補です。イスの研究者にも連絡をとっています。支援や保護活動に大きな関心を持っているスカンディナビアの国に支部を開設することも考えています。

(記事執筆 ダニエル・クロシ)

* 日本語訳：亀井克之

日本危機管理士協会通信 第1号

以下のとおり、RP資格称号を認定した。

(1) 危機管理開発研究家

ソーシャルRM学会創設の記念事業として、平成21年12月12日および22年1月10日付で、以下の13名の会員に「危機管理研究開発家」を贈呈した。

亀井利明、戸出正夫、吉川吉衛、亀井克之、竹本恒雄（21.12.12付）
上田和勇、藤江俊彦、大羽宏一、赤堀勝彦、大城裕二、森 幸弘、
川崎和治、城戸善和（22.1.10付）

(2) 企業危機管理士（BCMC）

経歴及び業務審査により、平成22年2月22付で、以下の2名にBCMCを認定した。

企危 001 高市 悟（大阪府） 企危 002 杉浦 司（京都府）

日本危機管理士協会通信 第2号

以下のとおり、RP資格称号を認定した。

（「実践危機管理」第22号（2010年7月）の141頁および142頁に続く）

(1) 企業危機管理士（BCMC, *Business Crisis Management Consultant*）

(a) 2010年1月以前にRMA取得者で2カ年経過により取得した者

（平成22年9月1日付）

企危 003 山崎 文義（大阪府）	企危 004 三好 有紀（大阪府）
企危 005 新内 浩之（千葉県）	企危 006 白浜 美彦（大阪府）
企危 007 北村 昌平（奈良県）	企危 008 三枝 英法（茨城県）
企危 009 佐藤譲太朗（東京都）	企危 010 小林 利彦（兵庫県）
企危 011 田浦 豊盛（大阪府）	企危 012 吉田 雅彦（千葉県）

(b) 2010年9月の大阪能率協会セミナー、銀行業務検定協会の金融RM検定2級を終え、論文を提出して、審査に合格した者（平成22年9月15日付）

企危 020 松下 義行（大阪府）	企危 021 木村 征一（大阪府）
企危 022 山田 秀樹（大阪府）	企危 023 田村 一雄（大阪府）
企危 024 松永 修一（佐賀県）	企危 025 伊藤 祐一（大阪府）
企危 026 江口 文司（大阪府）	企危 027 松村 輝光（大阪府）
企危 028 松尾 吉彦（佐賀県）	企危 029 鈴木 通仁（大阪府）
企危 030 加藤 大和（大阪府）	企危 031 五島 文昭（兵庫県）
企危 032 萩田 安弘（兵庫県）	企危 033 石井 弘隆（佐賀県）

企危 034 北出 至（兵庫県） 企危 035 池田 好子（三重県）
企危 036 田中 満（静岡県） 企危 037 甲斐 和夫（埼玉県）
企危 038 鈴木惣一朗（福岡県）

(2) RMA（危機管理アドバイザー）

(a) 2010年9月の大阪能率協会RMAセミナー修了者および

銀行業務検定協会の金融RM検定2級合格者（平成22年9月1日付）

N A 195 神保 敦（大阪府）	N A 196 森田 将寛（兵庫県）
N A 197 徳永雄一朗（大阪府）	N A 198 河合 靖彦（大阪府）
N A 199 大良木和行（大阪府）	N A 200 園尾 武史（大阪府）
N A 201 沖 善弘（大阪府）	N A 202 鈴木 亨（福岡県）
N A 203 (欠番)	N A 204 (欠番)
N A 205 馬場 勉（埼玉県）	N A 206 青木 暢子（東京都）
N A 207 (欠番)	N A 208 金子 力造（大阪府）
N A 209 千原 由子（京都府）	

(b) 日本RM学会若手研究報告表彰制度の被表彰者（平成22年10月9日付）

N A 220 今村 明代（鹿児島県） N A 221 松野 敬子（京都府）

日本危機管理士協会通信 第3号

以下のとおり、RP資格称号を認定した。（平成22年10月15日、12月1日）

(1) 危機管理研究開発家

No.14 中居 芳紀（兵庫県） No.15 関本 蘭子（三重県）

単独著書または3編以上の学術論文の審査、およびRM業務担当年数により、平成22年10月15日付で、上記の2名に「危機管理研究開発家」の称号を認定した。

(2) 企業危機管理士（平成22年12月1日）

企危 039 高見 尚武（埼玉県）	企危 040 斉田 秀裕（千葉県）
企危 041 柴田 忠男（大阪府）	企危 042 村田 梶郎（滋賀県）
企危 043 尾関 勝利（大阪府）	

論文審査、財政支援、RM業務担当年数を総合評価し、認定した。

日本RP学会とSRM学会だより

(会報22号143頁に続く)

◎SRM学会理事会および日本危機管理士協会理事会（22年10月9日（土）於関西大学）

- (1) 役員の交代および職務分担の変更
 - (a) 平岡鶴氏を常務理事に起用し、研修担当とした。
 - (b) 理事の職務分担を（担当）を廃止した。
 - (c) 評議員の平岡氏の常務理事就任に伴う、後任の評議員を八木晋一氏とした。
また、評議員徳常泰之氏は三宅芳夫氏とを交代していただくことにした。
- (2) 平成22年9月末までの財政状態につき、理事長より詳細な説明があり、当初の予定より好転しているとの報告があった。そこで22年度、23年度の共同負担で、会報23号を平成23年1月に刊行することにした。
- (3) 平成22年12月12日（日）にSRM学会第2回全国大会（日本RM学会ゲスト参加）を下記のとおり開催することに決した。
- (4) 平成23年2月26日（土）にSRM学会第5回（通算55回）研究会（関西部会、大阪研究会）を大阪商業大学で（日本RM学会ゲスト参加）開催する。プログラムは別紙（巻末の赤色用紙）のとおり。
- (5) 日本危機管理士協会が、銀行業務検定協会、大阪能率協会の検定または試験合格による推せんを受け、本誌127～128頁のとおり、資格称号の認定を行った。これをSRM学会理事会が承認した。それ以外に当学会への財政支援、業務支援の会員には資格審査のうえ無償でRP資格を贈呈した。

ソーシャル・リスクマネジメント学会第2回全国大会

(日本リスクマネジメント学会ゲスト参加)

ソーシャル・リスクマネジメント学会第2回大会が、下記のとおり岡山商科大学において開催されます。奮ってご参加くださいますようお願い申し上げます。出欠のご返事を11月末迄に必ず下さい。

ソーシャル・リスクマネジメント学会 理事長 亀井 利明
第2回大会 実行委員長 大城 裕二

記

日 時：2010年12月12日（日）9：30分受付開始

会 場：岡山商科大学（8号館3階831教室）

所在地：岡山市北区津島京町2丁目10-1 tel.086-252-0642（携帯：090-9066-4768）

交 通：JR岡山駅より岡電バス・中鉄バス「岡山商大前」下車前進、交差点ローソン左折

参加費：1,000円（当日徴収）

〈午前の部〉

- 10:05～10:10 開会の辞・・・・・・・・・・・・ 戸出 正夫（元白鷗大学）
10:10～10:30 会員総会
10:30～11:15 自由論題「ソーシャル・リスクとしての円高」
　　　　　　　　・・・ 川本 明人（広島修道大学）
11:15～12:00 自由論題「CSRとリスク・アペタイト」
　　　　　　　　・・・ 松下 幸史朗（大阪市立大学）
12:00～13:00 昼食：各自用意
(日曜日につき大学周辺レストラン・喫茶店等をご利用下さるか弁当をご持参下さい。)

〈午後の部〉

- 13:00～13:45 自由論題「地域安全活動とSRM」
　　　　　　　　・・・ 平岡 豔（大阪府防犯設備士協会）
13:45～15:00 統一論題「SRMとリーダーシップ」
司会兼問題提起・・・・・・・・・・・・ 森 幸弘（下関市立大学）
研究報告1 ・・・・・・・・・・・・ 三宅 芳夫（滋賀大学大学院）
研究報告2 ・・・・・・・・・・・・ 杉野 文俊（専修大学）
研究報告3 ・・・・・・・・・・・・ 柏野 健三（帝塚山大学）
15:00～15:15 休憩 832号室
15:15～16:40 質疑応答
16:40～16:45 閉会の辞 ・・・・・・・・・・・・ 竹本 恒雄（評議員会会长）

懇親会（有志）会費3,500円

◎SRM学会会員総会（22年12月12日、於岡山商大）

- (1) 理事長説明による一般経過報告、SRM学会収支計算書、日本危機管理士協会収支計算書を承認した。
(2) 日本危機管理士協会の認定を承認した。これは22年10月9日の理事会決定後の認定（審査と審査付贈呈）である。（企危039～企危043迄）
(3) 平成22年度（1月～12月）のSRM学会収支計算書（会計監査 中居芳紀氏）を承認した。
(4) 上記の承認に伴って、財政事情を分かりやすくするため、過去3カ年間のSRM学会（20年、21年は日本RP学会）の財政状況について137頁のとおり、理事長より詳細な説明があった。なお、その際に、役員は任期中、1度ぐらいは賛助会員の紹介や寄付金の提供（RM学会またはSRM学会に）をしていただければ助かるのだがとの本音が出た。

◎SRM学会大阪研究会（日本RM学会ゲスト参加）を平成23年2月26日に、大阪商業大学で開催します。研究報告または15分スピーチ希望者は、平成22年12月25日までに、事務局へ申し出ることになっていましたが、12月30日に締切ました。

R M 学会

統一論題

メンタルヘルス、子どもの安全

第34回全国大会、優秀著作賞に赤堀勝彦氏

日本リスクマネジメント

(RM) 学会は9月18・19

日、大阪府高槻市の関西大
学高槻ミユーズ・キャンバ
ス(社会安全学部)で「第34
回全国大会」を開催した。

1日目は、上田和勇理事

長の開会挨拶で始まり、会
員総会が行われた。総会では
は①一般経過報告、②会
計報告、③役員改選→が行
われ、原案どおり可決した。
続いて、RM学会賞の授

与式に移り、優秀著作賞に

赤堀勝彦氏(神戸学院大
学)の「企業の法的リスク
マネジメント」(法律文化
社刊)が選出され、上田理
事長から赤堀氏に表彰状が
手渡された。研究報告に入り、安岡孝
司氏(芝浦工業大学)が「大学の資金運用とリスク
管理」について報告した。2008~2009年の
国際金融市場の混乱によっ
て一部の仕組債が下落し、
財團法人や大学などの投資
家に評価損が拡がった。評付金の引き上げは困難であ
り、教育研究の質の向上を
図るために、外部資金の
更なる導入、資産運用収入
の拡大、収益事業への取り
組みなど財源の多様化が必
要だった。

こうしたことから仕組債

のみに起因するものでは
なく、運用体制の実態や仕
組債の複雑な商品性など、
様々な要因が重なったことによる。
仕組債とは、為替レート
や国内・海外金利、株式指
数などの水準によって利
率、償還の時期や金額が変
動する債券である。2000年代に国内大学
の資金運用が多様化した背
景には、少子化により大学
間の競争が激化し、学生納付金の引き上げは困難であ
り、教育研究の質の向上を
図るために、外部資金の
更なる導入、資産運用収入
の拡大、収益事業への取り
組みなど財源の多様化が必
要だった。こうしたことから仕組債
などへの運用が拡大した。
2009年3月に日本私立
学校振興・共済事業団によ
る「資産運用に関するアン
ケート調査」の結果による
と、仕組債について回答し
た441大学法人の約三分
二に相当する292大学が
保有しており、損失により
「今後の教育研究活動に大
きな支障を生じるおそれが
ある」と「現実に生じてい
る」の回答は合計で13法人することも重要である。
統一論題「現代社会とR
M・I RMの視点から見
たメンタルヘルス―心の
危機管理―再考―」では、は
じめに司会の赤堀氏が問題
提起し、①職場におけるメ
ンタルヘルス・リスクの現
状、②メンタルヘルス・リ
スクに対する企業の賠償責
任と保険、③職場における
メンタルヘルスRMと今後
の課題について論じた。この中で同氏は、最近の
メンタルヘルス関連疾患の
労災認定件数が顕著である
状況からみると、今後企業
は抜本的にメンタルヘルス
不調者の対応やメンタルヘル
ス対策の構造を変革する
必要がある。職場のストレ
ス対策を推進するためには
は、日本の医療職や心理職
の優れた臨床機能や既存の
社会保障システムを有効に
活用し、①企業・組織全体
でストレス対策に取り組む
風土、②啓蒙・予防・早期
自己決済の排除などを規定

する

〔温故知新〕を始めたのは、はついこの間だと思つていい。たのにもう一二回。あつと言う間で、その早いのにびっくりしている。「月日は流るる水の如く」と昔の人は言つたけれど……。そして私は九十の大台を越えてすぐる年になろうとしている。そこで、何回続けられるか知らないが、タイトルを「妄言卒語」と改め、少し頭を切り換えて駄弁を弄したいと思う次第。

安言

— (1) —
妄言の弁

坂井幸一郎

沖縄県の尖閣諸島沖で海上保安庁の巡

は「犯罪から子ども
ための防犯対策」¹³

もを守る
13歳未満

安心

現実社会

云と仮想
る」に

つい
社会

— 134

（学）が
は、ソ
ネジ
どもの
の実態
た防護
安心に
る」と
の保護
少年基
や地盤

が、「本統
ソーシャ
メントの
の犯罪被
悉やその
犯対策、子
について
と指摘。
設を目的
非行の概
域の役割

ル・リス
視点から
害や犯罪
どもの生
の報告
子ども・
とした法
要、民間
について

報告、子、加害、まえ、女全、紹介、機関、律、若者、であ

去して
ル・リード
る。防禦
主努力の
の互助

いくため
スク管理
犯対策は
、(b)地域
、(c)学校
得た共助
民間によ
携しあい
り組みを
要である

（10）

ネジメントの視点から、子どもたちの犯罪被害や犯罪加害の実態やその周辺を踏まえた防犯対策、子どもの安全安心についての報告である」と指摘。子ども・若者による保護を目的とした法律、少年非行の概要、民間機関や地域の役割について紹介した。

竹本恒雄氏（富士火災）は「犯罪から子どもを守るためにの防犯対策」、13歳未満の子どもを対象とする犯罪被害と対策」と題して報告した。

同氏は、①犯罪防止対策、②犯罪情勢、③子どもを対象とした主な事件、④主要な事件の犯人像、⑤声かけなどの事案認知状況等の事案別認知状況もを守る取組み、⑦防犯対策第一について詳細なデータを紹介しながら論じた。

この中で、地域社会での子どもを対象とする犯罪は、

スクを予防・軽減・回避・除去していくためにソーシャル・リスク管理が必要である。防犯対策は、(a)家庭(自主努力)、(b)地域(近隣社会の互助)、(c)学校(地域等の協力を得た共助)、(d)警察(公的機関による犯罪予防)が連携しあい、役割に応じた取り組みを推進することが必要であると述べた。奈良由美子氏(放送大学)は「ソーシャルアンクルの復権と子どもの安全・安心―現実社会と仮想社会で子どもを守る」について報告した。

ソーシャルアンクル(地域のおじさん・おばさん)とは、他人の子どもの面倒を見たり、必要な時に手助けする大人のこと。現実社会で子どもを守る事例(NPO青少年メディア研究所)を紹介し、子どもをめぐる犯罪への対処に仮想社会で子どもを守る事例(NPO青少年メディア研究所)を紹介し、子どもを通じる要素を考察した。



(AMAROKの紹介)



(統一論題Ⅱの報告者)

障制度や社内制度など既存の様々な制度の活用、④適切な専門的サービスへの導きを促すシステムなどの仕組みおよび仕掛けを構築することが必要である」と指摘した。

これを受け、尾久裕紀氏(白梅学園大学)が「RMとしてのメンタルヘルスその2」と題して、昨年度の発表でメンタルヘルスの問題が経営リスクであることを見事に明確にしたことをベースに、メンタルヘルス不全に関するハザードの適切な管理について具体的に検討した。さらに、「人材の組織への貢献度」とメンタルヘルス不全によるメンタルヘルスの問題について講演した。

昨年1月16日付の「ルモンド紙」論壇に「中小企業経営者の苦しみ」を発表、産業医からも科学的研究からも忘却された中小企業経営者のメンタルヘルスを取り上げ、大きな反響を呼んだ。自分自身の企業を経営することは素晴らしいことだが、①過重労働、②自殺などに及ぼす影響について研究する。中小企業経営者層を正確に反映した最も低い1000人を標本とする調査を実施する。第2段階は、予防的健康維持のため電話相談サービスを開設する。このサービスは、希望者に月に1回、30分程度、ストレス、睡眠、衛生・喫煙など毎月テーマごとに話をして、1年経過すると「起業家の健康に関する12の評価」が健康手帳に記されるものである。青年経営者セントー、産業医、企

業のメンタルヘルス—AMAROKの活動を中心にして講演した。

昨年1月16日付の「ルモンド紙」論壇に「中小企業経営者の苦しみ」を発表、産業医からも科学的研究からも忘却された中小企業経営者のメンタルヘルスを取り上げ、大きな反響を呼んだ。自分自身の企業を経営することは素晴らしいことだが、①過重労働、②

自殺などに及ぼす影響について研究する。中小企業経営者層を正確に反映した最も低い1000人を標本とする調査を実施する。第2段階は、予防的健康維持のため電話相談サービスを開設する。このサービスは、希望者に月に1回、30分程度、ストレス、睡眠、衛生・喫煙など毎月テーマごとに話をして、1年経過すると「起業家の健康に関する12の評価」が健康手帳に記されるものである。青年経営者セントー、産業医、企

業のメンタルヘルス—AMAROKの活動を中心にして講演した。

2日目は、午前中に第3回「学生・大学院生・若手研究者研究報告表彰制度」

報告が行われた。

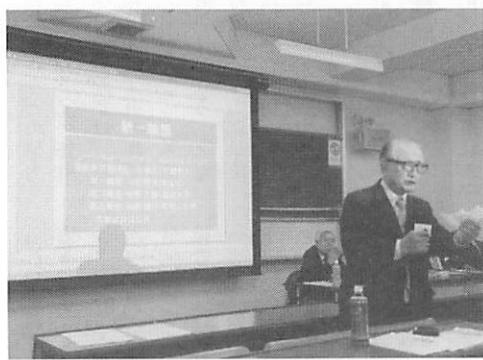
午後は、統一論題「現代社会とリスクマネジメント・リスクマネジメント再考」が関西大学経済政治研究所との共催で行

われた。

はじめに、司会兼問題提

出者には尾久氏、事務局長には龟井克之氏(関西大学)、主任研究者として金子信也氏(福島県立医科大学)が就任した。日本支部では、第1段階として、AMAROKの活動や研究の紹介に努める、第2段階として、AMAROKの活動や研究の視点から見た子どもの安全部・地域社会と危機管理「リスクマネジメント再考」が関西大学経済政治研究所との共催で行

平成22年12月2日
SRM学会 第2回大会
(於:岡山大学)



三冊の小冊子

平成22年後半期に入って、以下の3冊の自費出版の小冊子（著書）が刊行された。これらは会報「実践危機管理」（その前身の「企業危機管理」「家庭危機管理」「心の危機管理」）に掲載された論文を収録したものである。

畠中治子『心の危機管理と家庭危機管理』
メンタル・リスク研究所（平成22年9月）

関本蘭子『家庭危機管理と社会福祉』
家庭危機管理研究所（平成22年11月）

稻垣正男・稻垣まり子『企業危機管理とファミリー・リスク』
ファミリー・リスク研究所（平成22年12月）

SRM学会の3カ年の収支説明

（ただし、20年、21年は日本RP学会）

支出	20年	21年	22年	収入	20年	21年	22年
組織維持費	578,256 (31.3%)	559,618 (30.6%)	514,710 (27.8%)	個人会費	805,000 (43.5%)	845,000 (46.1%)	785,000 (42.4%)
会報発行送付費	611,657 (33.1%)	643,584 (35.1%)	651,000 (35.1%)	賛助会費と 寄付金	525,000 (28.4%)	560,000 (30.6%)	505,331 (27.2%)
学会活動費	660,063 (35.6%)	628,443 (34.3%)	687,642 (37.1%)	その他収入	519,976 (28.1%)	426,645 (23.3%)	563,021 (30.4%)
支出合計	1,849,976	1,831,645	1,853,352	収入合計	1,849,976	1,831,645	1,853,352
(1) 組織維持費とは、事務局管理費(賃借マンション管理料)、事務局人件費、事務備品費、通勤費、日本危機管理士協会会員登録料をいう。 (2) 学会活動費とは、事務費、通信費、交通費、調査費、研究会・会議費、印刷費、涉外費、学会貸費、電話料をいう。				(1) その他収入とは、登録更新料、出題監修料、論文審査料 雜収入(会報の会員外配布料を含む)、利息、赤字補填金をいう。 (2) 赤字補填金は、20年なし、21年41,669円(継続充用)、 22年5,590円(理事長負担)。			

ソーシャル・リスクマネジメント学会
役員および役職分担一覧

(2010年12月12日)

【理 事】

理 事	(会長・人事担当)	戸出正夫	(元白鷗大学)
理 事	(理事長・全般管理)	亀井利明	(関西大学名誉教授)
理 事	(副理事長)	大城裕二	(岡山商科大学)
常務理事	(財務担当)	関本蘭子	(家庭危機管理研究所)
同	(涉外担当)	奈良由美子	(放送大学)
同	(総務担当)	大橋正彦	(大阪商業大学)
同	(研修担当)	平岡 豊	(大阪府防犯設備士協会)
同	(事務局長)	佐久間 潔	(修文大学)
理 事		池田好子	(介護事務所)
同		才本武雄	(ユニコーン・エス)
同		稻垣正男	(稻垣商事)
同		宮井 隆	(宮井経営総合研究所)
同		中居芳紀	(東京海上)
同		赤堀勝彦	(神戸学院大学)
同		白田佳子	(筑波大学)
同		上田和勇	(専修大学)
同		亀井克之	(関西大学)
同		川崎和治	(沖縄大学)
同		城戸善和	(熊本学園大学)
同		船坂広男	(富士火災海上)

(以上 20 名)

【評議員】

評議員(会長)	竹本恒雄	(富士火災海上)
同 (副会長)	篠原壽一	(篠原産業)
同 (副会長)	井上 番	(R M I)
同 (監事)	和久井憲子	(ニューヨーク州弁護士)
同 (監事)	神谷邦子	(N P O 法人えんご会)
評議員	藤江俊彦	(千葉商科大学)
同	森 幸弘	(下関市立大学)
同	川本明人	(広島修道大学)
同	藤川信夫	(日本大学)
同	竿田嗣夫	(京都学園大学)
同	大羽宏一	(尚絅大学)
同	高野一彦	(関西大学)
同	三宅芳夫	(大阪経済法科大学)
同	高見尚武	(災害リスク研究所)
同	今本敏夫	(日本通運)
同	高市 悟	(大阪能率協会)
同	稻垣まり子	(F R 研究所)
同	畠中治子	(MR研究所)
同	納村 進	(税理士)
同	古谷光一	(ウェルス・ライフ研究所)
同	土井宣子	(オフィス・アスカ)
同	饗庭 正	(損保ジャパン)
同	田中文子	(日本危機管理士協会)
同	三浦真澄	(社会保険労務士)
同	八木晋一	(旭化成)

(以上 25 名)

ソーシャル・リスクマネジメント学会関西部会（大阪研究会）開催通知
(日本リスクマネジメント学会ゲスト参加)

平成23年1月15日

各 位

SRM学会会長 戸出正夫
同 理事長 亀井利明

下記のとおり、SRM学会研究会を開催しますので、奮ってご参加ください。出欠のご返事を同封の葉書にて、平成23年1月末日までにお願いします。必ず同封の葉書を投函してください。

日 時 平成23年2月26日（土）午後1時～4時40分

場 所 大阪商業大学

交 通 近鉄奈良線 小阪駅下車北東へ徒歩7分

(添付の地図を参照してください)

プログラム

13:00～13:10 開会の辞（戸出正夫）

（研究報告）

13:10～13:55 「企業の社会的責任と反社会的勢力対策について」

松下義行（大阪証券取引所上場委員会委員長、元大阪府警、企業危機管理士）

13:55～14:40 「キャリアリスクについて」 赤堀勝彦（神戸学院大学）

13:40～15:10 休憩

15:00～15:45 「医療事故に対する刑事司法の対応」

田村一雄（医誠会病院顧問、企業危機管理士）

（15分スピーチ）

15:45～16:30 15分スピーチ 3題

大橋正彦、佐久間潔、北出至

16:30～16:40 閉会の辞（竹本恒雄）

◎当日、理事会を開催しますので（12:00～12:50）、理事会関係者はご出席下さい。

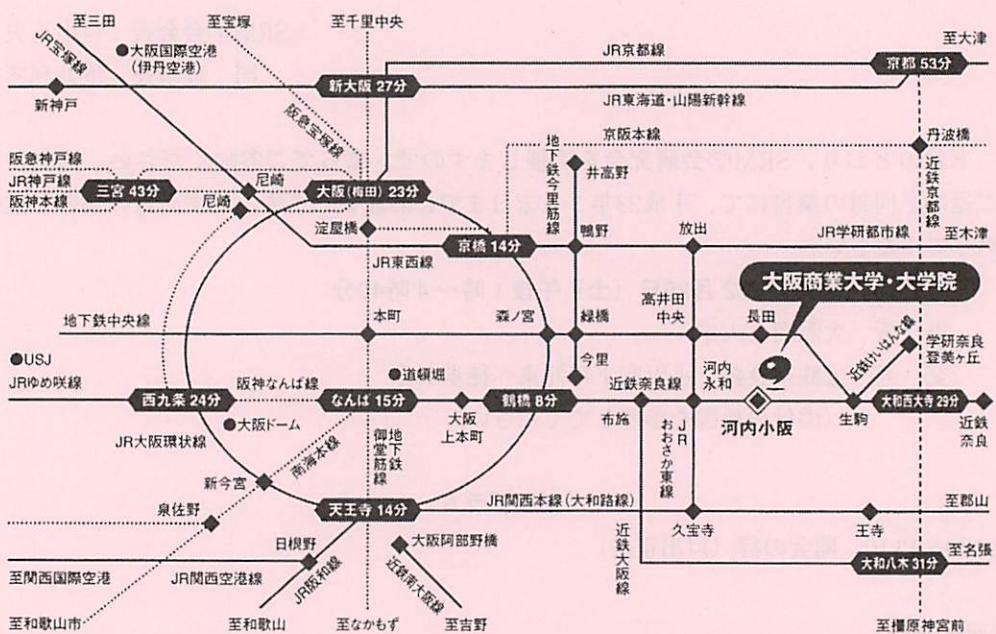
◎平成23年度（1月～12月）の会費（5,000円）を未納の方は早急に支払ってください。

郵便振替 00950-8-242156

ソーシャル・リスクマネジメント学会

大阪商業大学の案内図

ACCESS MAP



駅名横に記載されている数字は、河内小阪駅からのおよその所要時間です。※乗り換え時間などは含みません

交通：近鉄奈良線「小阪駅」下車 北東方向へ徒歩約7分

(「普通」以外に「準急」または「区間準急」も停車)

所在地：〒577-8505 東大阪市御厨栄町4-1-10

大阪商業大学 担当：大橋正彦

TEL. 06-6781-0381(代表)・TEL. 06-6785-6248(直通)

会場：メディアセンター4階 ネットワークレクチャールーム

大学正門右手すぐ

〈編集後記〉

本号は30名の原稿を集めて編集した。投稿者が多く予定頁数をはるかにオーバーし、予算超過となってしまった。そのうえ投稿者数人に問題があり編集が困難となり、時間がかかった。今後、厳格なルール化が必要となるとともに、投稿マナーの向上をはからねばならない。しかし、本号には多方面にわたるユニークな論文が収録され、格調高い内容となっている。

(編集委員長 亀井利明)

〈SRM学会平成23年度の会費払込みのお願い〉

当学会の平成23年度(平成23年1月～12月)の会費未払いの方は早急に、会費(5,000円)を郵便振替にてお振込み下さい。今後のご案内は会費払込者のみに行います。

00950-8-242156 ソーシャル・リスクマネジメント学会

2011年1月30日発行

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23号

発行責任者 亀井利明
発 行 所 ソーシャル・リスクマネジメント学会

(事務局)

〒533-0032 大阪市東淀川区淡路3-14-15-703
ソーシャル・リスクマネジメント学会
Tel/Fax 06-6835-3038 or 06-6328-2033

(印刷所)

RPSセンター
〒537-0024 大阪市東成区東小橋2-2-21
Tel 06-6581-3532 Fax 06-6974-5925

(郵便振替)

00950-8-242156
ソーシャル・リスクマネジメント学会

(銀行預金口座) 振込は個人名でお願いします。

三菱東京UFJ銀行淡路支店 (普通)5152275
危機管理総合研究所

(書留郵便送付先・緊急連絡先)

〒565-0873 吹田市藤白台4-22-11(亀井方)
SRM学会事務連絡所

〈非売品〉