

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24号

目 次

| | | |
|----------------------------------|------------------------------------|-------|
| はしがき | 戸出 正夫 | (1) |
| SRMにおけるリーダーとマネジャー | 亀井 利明 | (4) |
| CSRによるソーシャル・リスクマネジメント | 大橋 正彦 | (11) |
| 東日本大震災の発生と企業の対応策について | 竹本 恒雄 | (17) |
| 地震リスクと避難対策 | 高見 尚武 | (30) |
| 東日本大震災(原発事故)とソーシャル・リスクマネジメント | 白田 佳子 | (34) |
| 東日本大震災の大津波のもたらした大惨事は想定外の災害か | 平岡 豪 | (39) |
| 東日本大震災と社会保険 | 三浦 眞澄 | (42) |
| 異文化コミュニケーションとリスクマネジメント | 今本 敏夫 | (50) |
| キャリア・リスクについての一考察 | 赤堀 勝彦 | (54) |
| 企業におけるコンプライアンスの究極にあるもの | 三宅 芳夫 | (60) |
| 経営者報酬と戦略のパラドックス | 高野 仁一 | (65) |
| 京都的経営とRM | 井上 喬 | (69) |
| 企業等の社会的責任と反社会的勢力対策 | 松下 義行 | (74) |
| 医療事故に対する刑事司法の対応 | 田村 一雄 | (77) |
| グランドコンピューティングとリスクマネジメント | 佐久間 潔 | (81) |
| 労務リスク削減のための人事政策 | 疋田 秀裕 | (86) |
| スキーバダイビング事故における民事責任 | 川崎 和治 | (90) |
| 東日本大震災と災害リスクマネジメント | 藤江 俊彦 | (94) |
| 東日本大震災による学校の被災について | 亀井 克之 | (98) |
| 東日本大震災と被災者支援 | 江尻 行男 | (104) |
| 一口コメント | (10) (16) (59) (64) (73) (80) (89) | |
| SRM学会だより | (107) | |
| 会員の動向 | (115) | |
| 会報「実践危機管理」執筆要項 | (123) | |
| RM講座の案内 | (128) | |
| SRM学会全国大会・RM学会関西部会開催通知(必見、返信のこと) | (133) | |

はしがき

—平成23年東北地方太平洋沖地震におもう—

緊急地震速報の有用性

平成23年3月11日午後2時46分頃、想像を絶する巨大津波をもたらした「平成23年東北地方太平洋沖地震」（以下「東日本大震災」という。）が発生した。当時、筆者は千葉県白井市の自宅に居たが、緊急地震速報をセットしている機器が「あと35秒で震度3の揺れが来ます」と大声で叫ぶのを聞いて身構えた。やがて速報より大きい震度4程度の揺れが続いたが、たいしたことはあるまいと庭にある櫻の大木の幹や葉がどのように振動するのかを見極めたくて、外を眺めていたところ、突然強烈な揺れに見舞われた。幸い、タンス1本が倒れスチール製の本棚の本が落下する程度の被害ですんだが、再び3時15分頃、緊急地震速報の声が間に合わないうちに、震度5強の揺れにみまわれた。これは突然だったので、いささかあわてた。

その後、余震が激しく、不安な日々であったが、緊急地震速報がわずか数秒前といえども、事前に地震を予報してくれるので、身構える余裕ができ、安心であった。速報の空振りも多く、あと10秒で震度5の揺れが来ますと予告しながら、振動はまったくないということもあったが、緊急地震速報がこんなに頼もしく思えたこともない。テレビでも緊急地震速報を報道するが、テレビを視聴していないときは速報を知ることは出来ないので、やはり、いつでも大声で知らせてくれる緊急地震速報の機器を備えるべきではないだろうか。わずか数秒前の予告でも、身を守ることはできる。心の準備をすることもできる。不意打ちよりよほど安全である。そして、地震が来ても何とか対処できるという精神的な安心を得ることができる。その有用性は高く評価されるべきであろう。我が国の何処もが大地震に見舞われる可能性があるのだから、全国民等しく地震速報の機器を家庭に、職場に備えておくべきではないか。そのような国の方針が欲しいと思う。

「地震てんでんこ」の教え

東日本大震災をもたらした地震の規模は、マグニチュード9.0とされている。これは平成7年阪神淡路大地震の地震エネルギーの1,450倍といわれている。まさに想像を絶する規模であった。死者は15,373人、行方不明は8,198人、避難所への避難者は98,303人（6月6日現在、警察庁まとめ）である。このうち死者及び行方不明者のほとんどは、地震による津波の犠牲者であることは間違いないまい。また、物的損害も地震動によるショック損害よりも、津波の被害が大きいのではないか。それに加え、福島第1原子力発電所の津波による原子力事故により、多くの避難民を生じるに至ったことは特筆される。しかし、原子力事故が、メルト・スルーという未曾有の事故にも拘わらず、今のところ放射線被曝を直接の原因とする死者を出していないのは、不幸中の幸いというべきかもしれない。

この東日本大震災を迎えるまで、われわれ日本人の常識的判断として、海洋を震源と

する地震には津波は付き物だ、という理解はあった。戦前派には「稻むらの火」（「危険と管理」第36号まえがきⅢ頁参照）の教えがあったし、戦後派でも、チリ地震津波以後ではあるが、気象庁は津波に関する警報を発信し、避難を勧告・誘導していたからである。しかし、津波の規模に対する理解は足りなかったのではないか。事実、平成16年であるが、津波被害の多発する紀伊半島の調査では、津波警報が出ても避難した人はわずかに20パーセントであったと報告されている。津波被害で悲惨な状態となった北海道奥尻島の地震（平成5年北海道南西沖地震）でも、津波は「青苗の市街地で10メートルを越えたところがある。」（国立天文台編『理科年表「日本付近のおもな被害地震年代表401番」』）とされているなどのことから、「津波の規模はどんなに高くても10メートル程度かそれを少し超える程度が最高」というのが国民的常識となっていたのではあるまい。別な調査では、奥尻島の津波が30メートルの地点まで痕跡を残していたという。しかし、その事実は新聞でこそ報道されているが、理科年表等の記録には採用されていない。このような事実から、われわれは地形によっては津波は10メートルをはるかに超えることがあることを肝に銘ずるべきであった。

ある小学校では、地震後校庭に児童を集めたが、避難場所を巡って30分も議論が続き時間を無駄にしてしまった。児童を引き取りに来た父母が居て、確認作業に追われたからとも言われている。その結果、想像を絶する津波に児童の多くが犠牲になり、学童の7割が死亡した。学校の責任が追及されたと報道されたが、教育委員会は教師の責任を否定している。大いなる反省材料である。

反面、岩手県釜石市には「津波てんでんこ」という言葉が昔からあるという。時事通信社の配信によれば、「同市の全小中学校では、その意味について、授業で『家族のことは気にせず、てんでばらばらになって逃げて、自分の命を守りなさい。高台で待てば、いつか必ず迎えが来る。』と教えている」と報じている。同記事によれば、釜石市では津波で1,300人以上の死者・行方不明者を出したが、「小中学生が率先して高台へ避難した。市内約2,000人の児童生徒のうち死者・行方不明は5人にとどまり、子供に促されて助かった住民も多い」とのことである。また、別な記事は津波の危険性について、ある大学の教授が東北地方を説いて回ったが、聞く耳をもってこの教授の指導に従って訓練にはげんだのが、釜石市だけだったと言われ、釜石市の児童生徒の無事はこの教授の指導と訓練の賜物だという。

いずれにしても、昔からある「津波てんでんこ」には、考えさせられる要素はたくさんある。人命を大きく損傷するに違いない大災害が発生したとき、例えば、今回経験したような大津波、阪神淡路大震災で経験した大地震の衝撃による人損（圧死や閉じ込めによる焼死）、関東大震災や東京・大阪大空襲で経験したような大火災（焼死）が生じたとき、われわれはどう行動すればよいのであろうか。

災害の渦中にあっては、自己の生命の安全を考えるのが精いっぱいのことが多く、他を顧みることで自己の生命を失ってはならない。決して利己主義に陥ってはならないが、自己の生命の維持・安全を第一に考えて行動することが、全体を考えるとき一番損害を少なくさせるのではないか。もちろん、自分の安全が図られたあ까つきには、すぐさま

他人の安全に手を貸すべきであることは当然である。筆者も、東海地震がいつ来襲してもおかしくないといわれた昭和50年代後半から昭和が終焉するまでの数年間、静岡市にある某大学短期大学部の非常勤講師を勤めたが、授業中に東海地震が発生したらどうしようと思いつながら講義する緊張感があった。

担当したゼミ生や受講生には、来るべき東海地震発生時の心構えとして、「今ここで地震が発生したら、まず自分のやり方で身の安全を考えて行動せよ。自分の安全が計れたら、それから他人を助けよ。自分の身の危険を顧みず、他を助けることは麗しい行為であるが、正しいとは限らない。」と教えてきた。いま、「津波てんでんこ」の教えを聞くとき、自分の考えは間違っていたとつくづく思う。

原子力損害賠償法と損害賠償

原子力事業者は民間の企業であるから、故意・過失により他人に損害を与えたなら、民法の規定に従って、被害者に損害賠償をしなければならないことは当然である。しかし、原子炉の運転等により原子力損害を他人に与えたときは、「原子力損害の賠償に関する法律」(昭和36年法147号) (以下「原賠法」という。) の規定によって原子力事業者が賠償責任を負う。民法は適用されない。

原賠法の特徴は、「無過失責任」と「責任の集中」を規定したことだといわれる。無過失責任に関しては、「その損害が異常に巨大な天災地変又は社会的動乱」によって生じたときは免責とされている(同法3条ただし書き)。責任の集中に関しては、当該原子炉の運転により損害を与えた場合は、他に加害者のある場合でも、原子力事業者に集中して負担させ、原子力事業者以外の者は責任を負わないものである(同法4条1項)。

以上の損害賠償能力を担保するため、原子力損害賠償責任保険と原子力損害賠償補償契約の二つを用意しておかなければならぬことが法定されているが、いずれも1,200億円を上限としている。前者の責任保険の保険者は民間保険会社であり、地震・津波は免責である。後者の補償契約は国との取引であり、補償料率は万分の3(原子力損害補償契約に関する法律施行令3条1項)とかなり高い。そして、保険や補償契約の上限1,200億円を超える損害が生じたときは国が必要な援助を行うとされている(16条1項)。

今回の損害は、数兆円に及ぶことが予想されている。それなら、原賠法16条の発動は当然で、1,200億円を超える損害については、国が原子力事業者に経済的援助しなければならないことは自明の理である。それなのに、金融機関の債権放棄がなければ国の援助はできないとか、国の援助は東電を助けることになるのではないかとか、原賠法の精神を踏みにじるような政府・政治家の発言は、国民を失望させるだけではないだろうか。

2011年6月8日

戸出 正夫

(S R M学会会長、元白鷗大学大学院教授、
認定危機管理士)

危機管理におけるリーダーとマネジャー

亀井利明

はしがき

私は昨今、ソーシャル・リスクマネジメントとの関連で、リスクマネジメントないし危機管理におけるリーダーとマネジャー、リーダーシップとマネジメントの構造と差異について研究をしている。その成果の一つが、本誌前号（実践危機管理第23号）に掲載した「ソーシャル・リスクマネジメントとリーダーシップ」である。

ところで、次々と発生する企業の不祥事や巨大災害に対処するために伝統的なリスクマネジメント論をいかに深化すべきかを考え続けてきた。コーポレート・ガバナンス、CSR、内部統制、コンプライアンス、ERMといった昨今のもっともらしいリスクマネジメント論は東日本大震災のような巨大災害には何の役にも立たぬ官僚主導の机上のRM論であった。巨大災害には伝統的リスクマネジメント論に含まれる災害危機管理論が必要である。

しかし、これらの理論も再検討し、修正を施し、再構築しなければならない。この場合には、リスク処理の技術論や建前論ではなく、より本質的なマネジメント論やリーダーシップ論が最初に手がけられねばならない。

つまり、東日本大震災に対する危機管理は危機対応のリーダーシップやマネジメントが最初からだめであり、渦中対策におけるリーダーシップもマネジメントも完全に落第であった。この際、両者の本質を改めて検討しなおすことが必要であるということである。

その前に一言付加しておこう。リーダーシップは何を達成したいのかという「目標設定」を意味するに対し、マネジメントは設定された目標をどうすれば達成できるかという「方法の選択」つまり手段を意味する。

1. 危機管理リーダーと危機管理マネジャー

企業はもちろん、あらゆる組織が存続、維持、発展していくためにはリーダー機能とマネジャー機能の遂行がなければならない。前者はリーダーシップ、後者はマネジメント（マネジメント）であろう。

組織内外でリーダーシップを發揮し、組織に対して成長、牽引、開発、戦略、指導等をもたらすのはリーダーである。これは、必ずしも組織内に定型的な地位やポストを得ている場合だけではない。多くの場合、マネジャーがリーダーを兼ねている。しかし、両者は分離していることが望ましい。

組織内でマネジメントを担当し、組織を指揮、統制、命令、調整、管理しているのはマネジャーである。通常の場合、マネジャーは組織内に定位置を占め、一定の権限が付与されている。マネジャーは規則や定款などによってリーダーたることを要請されるともあれば、自然発生的にあるいは本人の性格によってリーダーを兼ねることがある。

企業危機管理の場合には両者が原則的には一致しているが、非公式に若干の部署にリーダーが存在することが多い。たとえば、販売促進や製品開発などの分野では一定の職務権限が与えられたリーダーが存在する。また、そうでない社内起業家もいる。

ソーシャル・リスクマネジメントの場合、複数の組織が関与し、単に企業危機管理のみならず、国家危機管理、地域危機管理、自治体危機管理が重複ないし融合しているため、リーダー機能とマネジャー機能とが分離していかなければならない。

たとえば、リーダー機能を果たすは首相や知事、マネジャー機能を果たすのは企業の社長やNPO法人の代表者というようにである。

東日本大震災は地震、津波、原子力、風評の四大リスクが重複して、大きなソーシャル・リスクに発展している。そのため、国家は国家危機管理としてリーダーシップと行政を担当し、その責任者たる首相は危機管理リーダーとして機能しなければならない。また、被災した多くの企業の社長、被災したうえ原子力公害を発生させた東京電力などの社長は、企業の危機管理リーダーとして、あるいは危機管理マネジャーとして機能しなければならない。

危機管理にリーダーシップを付与し、先導するのは（A）「危機管理リーダーシップ」とか「危機対応リーダーシップ」である。また危機管理を実施し、マネジメントするのは（B）「危機管理マネジメント」とか「危機対応マネジメント」というべきであるが、単に「危機管理」と呼ぶ。（A）の担当者は危機管理リーダー（crisis management leader, CML）、（B）の担当者は危機管理マネジャー（crisis manager, risk manager）ということになる。

（A）の場合、日本語として問題はないが、（B）の場合、「管理」と「マネジャー」が重複し、若干の違和感がある。そこで、この場合には「危機管理」を「危機処理」とか「危機対応」の意に解すべきであろう。

東日本大震災におけるソーシャル・リスクマネジメントの危機管理リーダーは時の首相、菅直人であり、危機管理マネジャーは何人かいて、その責任者は不明である。

また、東電の危機管理リーダーは会長の勝俣恒久であり、危機管理マネジャーは社長の清水正孝であると考えられる。しかし、この場合のソーシャル・リスクマネジメント（国家危機管理をも含めて）も企業危機管理も完全に失敗であった。そのため、国家、地域、企業、住民に多大の損害を与え、斜陽国家の名を全世界的に高めてしまった。これは地震学の無機能性、津波に対するハード・コントロールの不備、原子力技術の未熟、危機管理の初動対策失敗と意思決定の拙劣などによるものと考えられる。

ところで、一国の首相は多くの場合、天下国家よりも自分のことしか考えない政治屋であり、大企業の社長は多くの場合要領のよいサラリーマン上がりか、強欲で無能な天下り組であるから、人間の資質と能力において危機管理リーダーや危機管理マネジャーには不向きである。

つまり、トップ管理職にある人の多くが、能力にくらべて高すぎる地位にあり、とかく不安と危険から逃れようとする。新しい企画が持ち込まれても、それがどんなものでも疑いの目を向け、形式主義や官僚主義の甲羅をつけて邪魔をする。組織が次第に官僚

化してしまうのはこのためである⁽¹⁾。

不安と危険の逃避行が常態化すると、逆に自信や権限へと転化し、始末の悪い官僚主義とマンネリズムへと発展していく。これが危機管理における最大の人的危険であり、危機対応、危機克服を逆に危機拡大、危機管理失敗へと導くことになる。

もっとも、危機管理が完全に成功するはずはないという前提に立って、次のような意見を述べる人もいる⁽²⁾。

「そもそも危機管理が順風満帆に進むはずがない。小過、中過を負いながらも大過や致命傷だけは回避すべく全力投球するのが危機管理の過酷な本質だ。それ故、その都度犯した失敗は率直に認め、直ちに修正しなければ、前に進むことができない」

全くきびしい意見であるが、そのとおりである。危機管理のマネジメントがうまく行かず、失敗に接近した場合、「オレは○○の長だ。オマエは○○の責任者だろう一体何をやっておるんだ」というような権力を笠に着たような恫喝が往々にして見られるが、これはリーダーシップでもマネジメントでもない。ワンマン的性格や非宗教的悟りのない人物によく見られる行動である。

注（1）Francesco Alberoni, *Abbiate Coraggio*, 1998；泉典子訳『戦う勇気、退く勇気』1999年（草思社）30頁。

（2）米村敏朗「物来順応」産経新聞（平成23年5月21日）第13版、12頁。

2. 組織運営の方法論

組織や集団を動かす方法論にはマネジメントとリーダーシップがある。マネジメントは組織運営に関する規制や制度を組織構成員（メンバー）の行動に適用することによって組織や集団を動かし、コントロールすることである。これに対してリーダーシップは組織構成員（メンバー）を規則によって動かすのではなく、人の心に働きかけて、啓発と動機づけによって組織や集団を動かすことである⁽¹⁾。

規則やルールの適用によって組織や集団を合理的にコントロールするというマネジメントはその規則やルールに則って指示と管理が行われ、定められた手順によって業務を遂行することになる。それゆえ、誰がマネジャーになっても、組織運営のスタイルや業務遂行のあり方において大差ない結果が得られる。この「再現性と効率性」の高さが組織や集団を動かす上でのマネジメントの最大のメリットとなる。しかし、ルールや規則に定めていない想定外の事態については融通が利かず、有効に機能しない⁽²⁾。

環境変化の激しい時代においては、既存の規則やルールの適用や意思決定によるというマネジメントでは十分機能しない。そのため組織を動かすもう一つの方法論のリーダーシップが必要となる。リーダーシップはリーダーの力と姿勢による規則やルールを超えた柔軟な対応で、啓発と動機づけによる組織運営である。それゆえ、リーダーシップの特徴は「柔軟性とモチベーション」にある⁽³⁾。

リーダーとはスマートな決断を下し、それを効率よく実行できる人をいう。そして、リーダーシップとは、現実を直視し、適切な対応をとるように動かす能力を意味する⁽⁴⁾。

リーダーの発揮する能力はリーダーシップであるが、それは（1）アイディア、（2）価値観、（3）エネルギー、（4）大胆な意思決定力（エッジ）、（5）コミュニケーション（ストーリー）である⁽⁵⁾。

また、リーダーシップは変化を起こすことであり、組織あるいはグループを、彼らが今いるところから、行く必要のあるところへ誘導していくことである。勝利するリーダーは人々を慣れ親しんだ現在から離れさせるために、未来のストーリーを創造し、よりよい未来を作り上げるためにあえてリスクを冒して前進する⁽⁶⁾。

注（1）波頭亮「リーダーシップ構造論」産能大学出版部（2008年）3～4頁。

（2）波頭氏・前掲書、5～6頁。

（3）波頭氏・前掲書、16～17頁。

（4）Noel M. Tichy, *The Leadership Engine How Winning Companies Build Leaders at Every Level*, 1997；一条和生訳「リーダーシップ・エンジン」1996年（東洋経済新報社）、28～29頁。

（5）N. M. Tichy, 一条訳、33～35頁。

（6）N. M. Tichy, 一条訳、307～308頁。

3. マネジャーとリーダーの相違

私は本誌第23号でマネジャーとリーダーの相違について述べているが、幾分か修正のうえ、以下に再論する。もちろん、これは極めて大ざっぱな議論である⁽¹⁾。

| (Manager) | (Leader) |
|-------------------|----------------|
| （1）管理者 | 指導者 |
| （2）能率に関心 | 効果に関心 |
| （3）管理する | 革新する |
| （4）現状維持 | 発展志向 |
| （5）「いかに」と「いつ」を問う | 「なにを」と「なぜ」を問う |
| （6）秩序を求める | 変化を求める |
| （7）リスクを避ける | リスクを冒す |
| （8）地位を使って人を動かす | 個人的な影響で人を動かす |
| （9）規則、方針、手順に従って動く | 規則、方針、手順を超えて動く |
| （10）システムと機構に注目 | 人に注目 |
| （11）統制依存 | 信頼重視 |
| （12）組織内の人材 | 組織内、組織外の人物 |

次にmanagerとleaderのアルファベットの一つひとつにその基本的任務が含まれているという主張がある。以下のleaderについてはアメリカの行動科学者ピゴースの言であるが、managerについては、これに影響されて私が主張していることである。

| | |
|---------------------|-------------------|
| マネジャー (manager) | リーダー (leader) |
| M (maintain) 維持する | L (leader) 傾聴する |
| A (accept) 容認する | E (explain) 説明する |
| N (negotiate) 交渉する | A (assist) 援助する |
| A (adjust) 調整する | D (discuss) 話し合う |
| G (generate) 生み出す | E (evaluate) 計画する |
| E (encourage) 勇気づける | R (respond) 返答する |
| R (regulate) 規制する | |

リーダーとマネジャーには共通点も類似性も多いが、相違点もいろいろと考えられる。その典型的な相違点はリスクを冒すことに対する姿勢であるというような主張がある。ジョンソン・エンド・ジョンソンの元代表取締役であり、卓越した経営評論家である新将命（あたらし・まさみ）氏の主張がそれである⁽²⁾。

同氏の主張は大要以下のとおりである。

リーダー（指導者）とは「もしかしたら失敗に終わるかも知れないというリスク」（計算されたリスク、caluculate risk）を冒すことができる胆識者（ものを知っていて、自分の考え方を加えたうえで、決断と断行のできる人）である。これに対して、マネジャー（管理者）は基本的にリスク回避型の人物で、いわゆるPDCのマネジメント・サイクルを正しく回せる人である⁽³⁾。

また、マネジャーであってもリーダー的要素が混在していて、全く別物と考える必要はない。同時にマネジャーは幅広い分野を経験したスペシャリストとしてのゼネラリストでなければならない。たとえば、営業畠出身、技術畠出身、経理畠出身などの人物はそれぞれの分野のスペシャリストであるはずで、その域に達していない人は何をやらせてもだめで、とうていゼネラリストとしてのトップ・マネジャーは務まらない。

昨今では最も繁栄している企業の経営者（マネジャー）たちはリスクを積極的に引き受ける「リスクテイカー」（risk taker）ではなく、リスクを飼い馴らす「リスクシェイパー」（risk shaper）である。彼らは日夜、自分たちが直面するリスクについて考え、常にリスクを減らし突破口となる成長機会へと転ずる戦略を考察し、遂行しようとしている⁽⁴⁾。

ところで、マネジメントは、階層別についてトップ・マネジメント、ミドル・マネジメント、ロワー・マネジメントに分かれる。これらの長はいずれもマネジャーである。しかし、トップ・マネジメントの長は社長であり、経営トップ、経営者といわれ、マネジャーという言葉はあまり使われない。

今日のマネジャーは、単なる上からの指示の実行責任者ではなく、より能動的、自律的な、むしろ部門経営者とでもいうべき存在である⁽⁵⁾。つまり、多くの場合ミドル・マネジメントの長ということである。そのため、マネジャーはトップ・マネジメント（頂上管理）とロワー・マネジメント（現場管理）の中間にあって、上司、同僚、部下、外部の人を動かして、自分の意思を実現する人ということになる。

ロワー・マネジメントは主として営業所、出張所、売店などで顧客と接触する場合のマネジメントの担当者や現場監督などを意味する。

マネジャーの本質を理解するには、その機能に注目する必要がある⁽⁶⁾。その第1は「業務」と「人」の面である。第2は「管理」と「改革」の面である。業務の面とは仕事を計画し、実行し、その成果を収穫する活動であるに対し、人の面とは対人関係で、信頼、動機づけ、育成、説得などの活動である。

また、管理の面とは日常業務をルールに従って完全に運営することであるに対し、改革の面とは新たな発想と方法をもって業務を改め、体質の変化を求めることがある。

これを要するに、リーダーはビジョンと理想を持ち、目標と戦略とを示し、これに向かって組織構成員やマネジャーを牽引している人であり、マネジャーは組織内にあって、目標や戦略の実現に向けて与えられた業務を展開する人である。

注（1）本表作成に当たり、次の文献を参照した。Joseph Boyett and Jimmie Boyett, *The guru guide, The Best Ideas of the Top Management Thinkers*, 1998, 大川修二訳『経営革命大全』日本経済新聞社（1999年）17頁他。

（2）新将命「できる管理職になる99のマニュアル」三笠書房（1994年）85～87頁、21頁。

（3）マネジメント・サイクルはフランスのファイヨールの経営職能論からアメリカに輸入され、管理過程論に成長した。その結果plan-do-seeのプロセスがマネジメントの本質だとされるようになった。その後のアメリカ経営学の発展においてdoに問題があるとして、planning,organizing-leading-controlling（計画、組織（化）、指導、統制、POLC）を始めとし、種々のマネジメント・サイクル論が展開された。これらは、いずれもトップまたはミドルのマネジメントに関するものであったが、いつの間にかロワーに属する品質管理のplan-do-check-action（PDCA）のサイクルが一般化してしまった。しかし、私はPOLCでリスクマネジメント・サイクル論を展開している。これはいろんな著書で明らかにしているが、『危機管理と保険理論』法律文化社（1995年）147頁以下にくわしい。

（4）Adrian J. Slywotzky, *the Upside*, 2007, 中川治子訳『大逆転の経営』2008年（日本経済新聞社）38頁。

（5）畠山芳雄「マネジャー・どう行動すべきか」日本能率協会マネジメントセンター（2005年）21頁。

（6）畠山氏・前掲書、62～63頁。

むすび

リーダーシップ、リーダー、マネジメント、マネジャーを論じた文献は山ほどある。しかし、危機管理にリーダーとマネジャーの区別、リーダーシップとマネジメントの業務区分を主張したのは私が初めてであろう。もう少し検討、熟考して論文化すべきであったが、老人のせっかち性の故にまとまった部分だけを発表し、さらなる発展を期待している。

本編を終えるに当たり、経営学としてのリスクマネジメント論、危機管理論をいくら

展開しても、完全に対応できないリスクが3つあると考えられる。それは ① 運のリスク（不運）、② 天変地変（巨大災害リスク）、③ 官僚の横暴（官僚リスク）である。

とりわけ昨今では③が肥大化、多様化、恣意化、権力化し、国民生活や企業活動に悪影響を及ぼしている。今般の東日本大震災の危機管理にもそれがいえる。これは規制や統制が多すぎ、的確なマネジメントやリーダーシップができるということである。

自由主義、民主主義、資本主義の社会ではいかに規制され、統制されても、ソーシャル・ダーウィニズムから逃れることはできない。やはり、優勝劣敗、適者生存(survival of the fittest)、自然淘汰(natural selection)、弱肉強食の法則が作用し、痛みなき利得(gain without pain)などは望むべきでない⁽¹⁾。

規制一点張りの社会主义社会がいかに市場経済政策をとっても官僚リスクが社会や企業発展の阻害要因となっている。同様に資本主義社会においていかに規制を強化しても、市民社会や企業社会に悪影響を及ぼし、ソーシャル・リスクマネジメントがやりにくくなるが、ソーシャル・ダーウィニズムは残ることになる。

注（1）John Kenneth Galbraith, The Last Warning to the Japanese Economy, 2002, 角間 隆「日本経済への最後の警告」徳間書店（2002年）73頁以下。

（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）

〈一口コメント〉 マネジメントとリーダーシップの展開

- ①マネジメント
- (A) プロセス (TM) — 計画、組織、指導、調整
(MM) — 計画、実行、検討、是正
 - (B) コントロール（統制）—外部統制、内部統制
Hard Control, Soft Control
 - (C) ポリシー（対策）—導入、事前、渦中、事後
 - (D) マニュアル（規格化）—作成、解釈、適用、応用

- ②リーダーシップ
- (A) 予測、決断、誘導、改善
 - (B) 情報分析、意思決定、戦略選択、問題解決
 - (C) 調査と情報、問題意識、企画と立案、指揮と統率
 - (D) 目標設定、動機づけと啓発、牽引、方針・方向転換

（注） TM = Top Management, MM = Middle Management

（亀井利明（認定危機管理士））

CSRによるソーシャル・リスクマネジメント

大橋正彦

まえがき

環境問題をはじめ、いまや企業が社会に及ぼすリスクをいかにマネジメント（以下RM）するかが極めて重要な課題になっている。

本稿は、第1に企業の社会的責任（=CSR）の意義を再吟味した上でそれとRMとの関係を整理すること〔命題整理〕、第2にCSRを重視する企業の属性・実施内容とその関連要素の規定因を解明すること〔実態把握〕、第3に企業のCSRの側面から社会リスクに対するRMおよびその留意点を提言すること〔政策提言〕を研究目的として取り組んだ小論である。

ちなみに、当研究における社会リスク（social risk=SR）並びにそのRM（より厳密にはRC）については、亀井利明の説¹⁾に基づいて行う。

1. CSRの意義と今日的課題

最初に経営学におけるCSRの意義について吟味し、かつその今日的課題について簡単に触れておこう。

1-1. 経営学におけるCSRの意義

CSR (corporate social responsibility) とは、一般に「企業の社会的責任」と訳され、今や資本主義経済のみならず社会主義経済を標榜する各国でも唱和されている。黒川・赤羽（2009）は、先行諸文献を引用しつつ次のようにまとめている²⁾。

経営学の歴史を辿ると、CSRは必ずしも「企業の社会的責任」を意味するとは限らない。CSRの発展段階説を提起したW.C.Frederickによると、その内容は、①「企業の社会的責任」以外に、②「企業の社会的即応性（social responsiveness）」、③「企業の倫理（social rectitude）」および④「コスモス・科学・宗教（cosmos, science and religion）」の諸要素から構成される。またR.E.Freeman et al. は、CSRの表記として“corporate stakeholder responsibility”を当て、抽象的な「社会」の代わりに具体的な「ステークホルダー」と呼ばれる利害関係者集団（interest groups）への責任を主張している。

1-2. CSRの今日的課題

経営学における定義の未整備に加えて、このCSRを構成する3つの柱とされる「経

1) 亀井利明著（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、151-179頁
および亀井利明著（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、1頁。
すなわち、SRは「社会的危険」ともいわれ、社会化したリスクで、それは個人、家庭および各組織にとって脅威となる「個別の危険」に対応するもの（2007）。そのRM（=SRM）には保険などのリスクファイナンスとリスクコントロール（RC）があり、後者のRCはその予防、軽減、回避、除去などによってリスクを統制すること（2010）。

2) 黒川保美・赤羽新太郎編／E.M.エブスタイン・山口厚江・水村典弘・文載皓・風間信隆・国田清志著（2009）『CSRグランド戦略』白桃書房、49-50頁。

済」・「社会」および「環境」の各要因、いわゆるトリプル・ボトムライン3要因の中身、かつそれぞれの相互関係についても必ずしも明確にはなっていない。

Henriques & Richardson (2004) は、たとえばその「経済的要因」について、もちろんこれは「財務的要因」と同義ではなく、従来「経済的要因」の内容として「財務」のみをあげることが多かったことを批判し、結局、彼らはこの要因の内容として「財務」と「製品・サービス」の2つに区分にし、企業内部の財務のみならず、製品・サービスでもって対社会に貢献すべきことを「経済的要因」として捉えた。ちなみに、彼らは「社会的要因」として従業員と地域社会を含むステークホルダーを、「環境的要因」としては原材料と生物多様性を、それぞれ区分して体系づけている³⁾。

他方、このCSRをめぐる今日的な課題の1つとして、先にあげたFrederickによると、企業の責務としての社会的利益を目的とする行動が自社の事業領域に設定されていないことを指摘し、引いては自社の経済的利益が損なわれる可能性を示唆している⁴⁾。これはわが国企業において、実際、かなり多いように思われる。

2. CSRに関する諸変数とその規定因

CSRに関する諸変数とデータ解析の概要是、概ね下記のとおりである。

2-1. CSRに関する諸変数とデータ解析概要

(1) データ解析の概要

まずデータ解析の概要是、次のとおりである。

- ・分析目的：①環境報告書からCSR報告書転換企業の規定因を分析すること。
②CSR関連諸要素の規定因を分析すること。
- ・データ収集：調査時期：平成20年10月～11月

調査対象：電子・家電製造業界における東証1部上場企業時価総額の
ランキング上位企業100社の「CSR報告書」より。

有効企業数：64社

- ・分析枠組み：「①・②および③→④」

ただし、①は外部要因・規模・戦略・組織諸変数、②は環境パフォーマンス諸変数、③は経済パフォーマンス諸変数の合計24変数を説明変数とし、④はCSR関連諸要素（社会パフォーマンス含む）諸変数で、この10変数を目的変数とする。

- ・分析方法：ロジスティック回帰分析並びに線型回帰分析（SPSS使用）。

(2) 使用した変数並びに測定尺度

当研究で使用した諸変数並びに測定尺度は、図表1のとおりである。

すなわち、企業外部との関係や関連法規等の外部要因から5変数、規模は従業員数規模で1変数、戦略は自然再生エネルギーの利用有無1変数、組織活動では資本集約度や生産方式等6変数、環境パフォーマンスからはCO₂や廃棄物の排出効率およ

3) Adrian Henriques and Julie Richardson (2004), *The Triple Bottom Line*, Earthscan. (大江 宏・小山 良証「トリプルボトムライン：3つの決算は統合できるか？」創成社、2007年、215～229頁)

4) 黒川保美・赤羽新太郎編、前掲書、48頁。

び排出増減指数など6変数、経済パフォーマンスからは収益性や生産性など5変数、そして社会パフォーマンスを含むCSR関連諸要素からCSR第三者評価、ステークホルダー調査の実施有無およびCSR報告書作成・公表有無などの10変数を設定した。

図表1. 当研究で用いる変数(測度)の定義

| 属性 | 変数(測度) | 定義・算式 |
|-----------|--------------------------|-------------------------|
| 外部要因 | Z1 海外進出 | あり=1、その他=0 |
| | Z2 第三者評価の導入 | あり=1、その他=0 |
| | Z3 エコマークの導入 | あり=1、その他=0 |
| | Z4 排出権取引 | あり=1、その他=0 |
| | Z5 家電リサイクル法 | あり=1、その他=0 |
| 企業規模 | C 従業員数 | 総従業員数(人) |
| 環境戦略 | S 自然エネルギーの利用 | あり=1、その他=0 |
| 組織活動 | D1 資本集約度 | 総資産/従業員数(百万) |
| | D2 環境会計の導入 | あり=1、その他=0 |
| | D3 MFCAの導入 | あり=1、その他=0 |
| | D4 LCA評価 | あり=1、その他=0 |
| | D5 P D C A手法 | あり=1、その他=0 |
| | D6 セル生産方式 | あり=1、その他=0 |
| 環境パフォーマンス | E1 廃棄物排出量 | Kt |
| | E2 CO ₂ 排出量 | Kt |
| | E3 廃棄物排出効率 | 売上高/廃棄物排出量 |
| | E4 CO ₂ の排出効率 | 売上高/CO ₂ 排出量 |
| | E5 廃棄物増減指数 | 3年前対比の増減指数 |
| | E6 CO ₂ 増減指数 | 3年前対比の増減指数 |
| 経済パフォーマンス | P1 売上高増減率 | 前期売上高/3年前売上高 |
| | P2 労働生産性 | 売上高/従業員数 |
| | P3 売上高対営業利益率 | (営業利益/売上高) × 100 |
| | P4 総資本対営業利益率 | (営業利益/総資本) × 100 |
| | P5 1株当たり利益 | 税引前純利益/総発行株式数 |
| CSR関連 | R1 法令遵守・企業統治 | 両方あり=1、その他=0 |
| | R2 SRI | 実施=1、その他=0 |
| | R3 CSR 第三者評価 | 実施=1、その他=0 |
| | R4 NGOとの連携 | 実施=1、その他=0 |
| | R5 SCM | 実施=1、その他=0 |
| | R6 リスクマネジメント | 実施=1、その他=0 |
| | R7 ステークホルダー調査 | 実施=1、その他=0 |
| | R8 社員との意見交換 | 実施=1、その他=0 |
| | R9 CSR報告書 | 作成・公表=1、その他=0 |
| | R10 CSR実施 | 実施(レポートなし含む)=1、その他=0 |

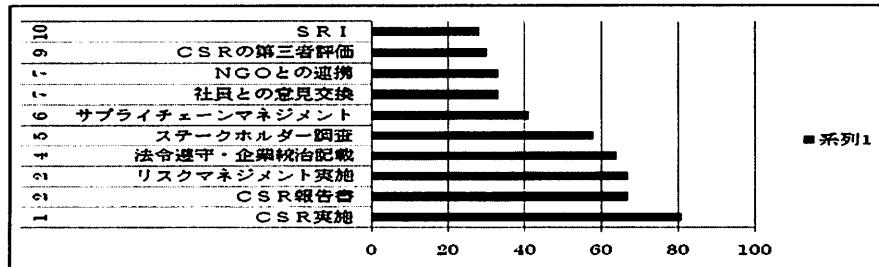
2-2. 分析の結果

2つの目的で行った分析の結果は、下記のとおりである⁵⁾。ちなみに、わが国電子・家電製造企業におけるCSR関連諸要素の平均値は図表2に掲げた。

図表2. CSR関連要素(変数)の実態：電子・家電製造業界における実施率(平均値)

<順位>

<単位:%>



5) 程華(2009)「CSRをめぐる促進・阻害要因と諸課題」、「大阪商業大学大学院修士論文」大阪商業大学大学院地域政策学研究科(筆者の指導による)。

(1) CSR報告書転換企業の規定因

“環境報告書をCSR報告書に転換したか否か”という変数R10の規定因に関するロジスティック回帰での分析結果は、次の回帰方程式のとおりである。ただし、各変数右肩の「*」は5%水準で、「+」は10%水準でそれぞれt検定量が有意であることを示す。

$$R10 = -19.261 + 0.00P3^* + 10.782D4^* + 16.581R1^* - 14.705R4 + 11.581R6 + 20.583R7^*$$

[-2対数尤度=5.821、NagelkerkeのR²乗=0.963、N=64]

以上より下記の4変数が、いずれも正の関係で有意な結果となった。

- ①P3=売上高営業利益率と強い正の関係（高収益企業）。
- ②D4=LCA（ライフサイクル評価）の実施企業。
- ③R1=法令遵守・企業統治もCSR報告書にセットで組み込み。
- ④R7=株主など主要ステークホルダー調査を実施。

すなわち、環境報告書をCSR報告書に転換した企業は、大企業、ブランド企業などという仮説は支持されず、営業利益ベースにおける高収益企業などであることが検証された。

(2) CSR関連諸要素の規定因

また社会パフォーマンス含むCSR関連諸要素は、どんな要素、変数によって規定されるかをみてみよう。次の分析結果は、いずれも正の関係で有意となったものである。なお、①、②、③等の数字はt検定量の高い順番に並べており、概ねその重要度の順位を示す。

- ・ R1=法令遵守・企業統治実施：①環境の第三者評価実施。
- ・ R2=社会的責任投資（SRI）実施：①大企業（従業員数）、②自然エネルギー使用、③マテリアルフロー・コスト会計（MFCA）導入。
- ・ R3=CSRの第三者評価実施：①環境の第三者評価実施。
- ・ R4=NGOと連携：（有意な結果得られず）。
- ・ R5=サプライチェーンマネジメント（SCM）の展開：①廃棄物増減指標→廃棄物が減少。
- ・ R6=リスクマネジメント（RM）実施：①売上高増減指標（成長性）→売上高の増減率はゼロに近く、ほとんど横ばいで、むしろ現状を維持。
- ・ R7=ステークホルダー調査実施：①環境の第三者評価実施。
- ・ R8=社員との意見交換実施：①労働生産性、②収益性。
- ・ R9=CSRの実施（報告書なしを含む）：①環境会計の実施。

3. 社会リスクに対する製造企業のRMと留意点

次に製造企業のための「環境リスク」とRMとその留意点について検討したい。

3-1. CSRによるSRM（SRC）政策の提言

上記の分析結果より、むしろCSRを正しく、積極的に活用することによってSRMに役立てるべき項目を箇条書きで提示する。なお、「※」は両変数間の相関関係が有意とな

- った規模関連変数であり、これは大企業の場合に有効になると推論されるものである。
- ・※社会的責任投資（SRI）は、大企業の場合で、環境会計導入および自然エネルギー使用など環境面の一層の強化と、社員との意見交換を重視する一方で、極力、地域を含め自社の営業分野に関連する投資を精査する。
 - ・第三者評価は、極力社員との意見交換実施を含め、ステークホルダー調査を実施した上で、CSR・環境とも厳しく権威のある機関（海外機関など・環境は「エコリーフ」）に依頼を検討すべき。
 - ・サプライチェーンマネジメント（SCM）は、本来の物流コスト削減と共に、廃棄物の減少、すなわちCO₂排出削減に寄与すると考えられ、それが可能な大手製造企業は積極的に展開し、かつRMを実施する。
 - ・リスクマネジメント（RM）は、社会リスクの管理もしくは統制と位置づけを、全社的に、できればSCMとして実施する。
 - ・社員との意見交換は、退職後を含め内部告発が多く、極めて重要であろう。

3-2. CSRによるSRM（SRC）の留意点

同様に、SRM実施上の留意点を箇条書きであげる（実施率である各変数の平均値は前掲図表2を参照）。

- ・社会的責任投資（実施率=28%）は、中小企業の場合は難しいが、地域との調整を含め自社の営業分野への関連投資の精査が困難である。
- ・第三者評価（CSRの方は実施率=30%）は、例えば海外機関に依頼すると経費の問題がある（環境の「エコリーフ」は問題なし）。
- ・NGOと連携（実施率=33%）は、相手はもとより、慎重な検討を要し、さらに実査が必要である。これはさらに今後の研究課題である。
- ・サプライチェーンマネジメント（SCM）については、その業界の大手製造企業といっても相手があり、困難な場合が想定される。
- ・Webを使用するなどステークホルダー調査（実施率=58%）については、1株株主への対応などRMに留意すべきであろう。
- ・社員との意見交換（実施率=33%）で、多様化した雇用形態の中で、経費問題を含めて的確なる対応が困難な場合も想定される。

あとがき（研究課題）

以上のとおり、SRMの一助として、多くの今日的課題を有するが、むしろCSRあるいはCSR報告書を正しく、積極的に活用することによってSRMに役立てるべきである。本研究ではその具体的な方策とその実施上の留意点を提示した。

しかし、本研究における提言は、CSRに関する経験的分析結果からのみ捉えたもので、実際にはもっと広く、かつ何らかの総合的なアプローチが強く望まれよう。これらは今後の研究課題としたい。

主要参考文献

- 1) 亀井利明著 (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。
- 2) 亀井利明著 (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。
- 3) 黒川保美・赤羽新太郎編／E.M.エプスタイン・山口厚江・水村典弘・文載皓・風間信隆・国田清志著 (2009) 『CSRグランド戦略』 白桃書房。
- 4) Adrian Henriques and Julie Richardson (2004), *The Triple Bottom Line*, Earthscan.
(大江 宏・小山 良訳「トリプルボトムライン：3つの決算は統合できるか？」創成社、2007年)
- 5) 金原達夫・金子慎治著 (2005) 『環境経営の分析』 白桃書房。

(筆者は大阪商業大学総合経営学部教授)

〈一口コメント〉 リーダーシップとマネジメントの特徴

企業経営、組織の運営、事業展開および対策の実行にはこの2つが必要である（二人三脚）。両者の特徴は以下のとおりである。

| (Leadership) | (Management) |
|---------------------------------|-------------------------------|
| ① CoachとStaff機能 | LineとStaff機能の混在 |
| ② 戰略 (Strategy) と決断 | 管理 (Control) と意思決定 |
| ③ 少数の組織構成員 | 組織構成員全員または役付者 |
| ④ 現状是正の革新思考 | 現状は認の維持思考 |
| ⑤ リスク除去・保有志向 | リスク回避志向 |
| ⑥ 動機づけと告発 | 統制と命令 |
| ⑦ ビジョン、目標、戦略を示し、 これに向けて牽引、誘導 | 目標や戦略の実現に向けて 与えられた業務の遂行、展開 |
| ⑧ 歴史と感性重視 | 統制と理性重視 |

(亀井利明 (認定危機管理士))

東日本大震災の発生と企業の対応策について —震災発生後2か月間の被災企業の活動状況を中心にして—

竹本恒雄

1. 東日本大震災の発生

平成23年3月11日午後2時46分ごろ、宮城県・牡鹿半島の東南東の三陸沖約130キロの海底を震源とする強い地震が発生、宮城県北部で震度7を記録したのをはじめ、北海道から九州への広い範囲で激しい揺れを感じた。

気象庁によると、震源の深さは24キロで、地震の規模を示すマグニチュードは当初、日本で記録が残る中で最大規模の8.4と発表され、その後8.8さらに9.0と訂正された。エネルギーは平成7年1月の「阪神・淡路大震災」(M7.3) の約1,000倍という世界でも希な巨大地震となった。

震源から300キロ離れた首都圏でも高層ビルが大きく揺れる「長周期地震動」が発生し、ほとんどのエレベーターが停止。地下鉄や鉄道といった交通インフラが麻痺する事態となった。

さらに午後2時49分ごろ、地震の圧倒的な力は海水を持ち上げ、重力に逆らえない海水は元の位置に戻ろうとして、東西南北に大波を発生させた。地震が起こる直前の午後2時45分に、まず岩手県釜石市で0.1メートルの引き波が観測された。地震発生から2分後の48分には岩手県宮古市に0.2メートルの波が押し寄せ、東日本を襲った大津波の始まりであった。

約30分後に3～4メートルの津波が観測され始めた。福島県相馬市では7メートル以上に。場所によっては気象庁が設置していた観測計のメーターが振り切れるほどの大さで、10メートルや15メートル以上とみられ、大津波が東北沿岸を襲い、各地で大被害が出た。

2. 被害状況

この巨大地震と大津波の発生で、被害が続出した、

| 県名 | 死者(人) | 行方不明者(人) | 避難者(人) |
|----|-------|----------|--------|
| 宮城 | 8,941 | 5,971 | 34,609 |
| 岩手 | 4,392 | 3,275 | 37,482 |
| 福島 | 1,544 | 632 | 25,115 |
| 茨城 | 23 | 1 | 330 |

(5月10日現在)

を中心に、20都道県で

- 死者 14,941人
- 行方不明者 9,882人
- 負傷者 5,279人

| | |
|----------------|------------------|
| ○避難者 | 118,178人 |
| ○避難所 | 2,231所 |
| ○建物被害 全壊（11都県） | 83,597棟 |
| 半壊（14都県） | 36,660棟 |
| 一部損壊（14都道県） | 243,661棟 |
| ○火災（10都県） | 4,523棟（うち全焼260棟） |

被害の大きい地域を除き、徐々に行方不明者数は減少傾向が続いている。

（注）（阪神・淡路大震災～死者6,434人、行方不明者3人）

また、東北自動車道・高速道路をはじめ一般道路が陥没損壊（道路損壊3,970か所～13都県、橋梁損壊71か所～4県）や東北新幹線・JR沿線・第三セクター・バス・船舶などをはじめ航空機などが運行を停止した。また、電気（420万3,400棟）・水道（10万750棟）・ガス（4万4,771棟）・通信電話（固定電話33万9,200回線）などのライフラインが寸断された。（統計出典：緊急災害対策本部、警察庁など関係省庁）

3. 余震の発生状況

余震は、岩手県沖から茨城県沖の長さ約500キロ、幅約200キロの範囲に密集して発生しているほか、震源域に近い海溝軸の東側、福島県および茨城県の陸域の浅い場所も含めて広い範囲で発生している。

4月25日現在、余震はM6.0強が2回、M6.0弱が2回、M5.0強が6回、M5.0弱が23回、M4.0が108回発生しており、やや多い時期とやや少ない時期を繰り返しながら次第に少なくなってきたが、未だ活発な状況にある。

4. 原子力発電所の停止

東日本の太平洋沿岸を大津波が襲った直後の3月11日午後4時36分ごろ、「東京電力」（本社・東京都）の福島第1原子力発電所（所在地・福島県双葉町）から国などに緊急通報が入った。地震を感じて原子炉は緊急停止したが、まだ高熱を出している。その原子炉に水を注入して冷やすはずの冷却装置が機能せず、想定を超える大津波で、非常用ディーゼル発電機が故障したのが原因であった。翌12日午後3時36分ごろ、1号機の原子炉を覆っていた分厚いコンクリート製の建屋に充満していた水素ガスが爆発。周辺では核分裂反応が出るセシウムが検出された。日本で初めて燃料棒損傷の事故が起きた。

3月14日には3号機建屋が爆発、翌15日には2号機の原子炉格納容器と4号機の建屋も損傷した。さらに建屋内のプールで冷やされていた使用済み燃料が高熱を帯び始めた。点検中であった4号～6号機を含む原子炉すべてに危機が連鎖し始めた。

原子力安全・保安院と東京電力はポンプ車で、加熱する炉心と沸騰する燃料プールに海水を送るとともに、警視庁・自衛隊や東京消防庁が燃料プールに放水する作戦を進めた。これで時間を稼ぎながら、発電所に送電線を引き直し、本来の炉心冷却装置を再起動させる狙いであった。消防隊員・自衛隊員らが4,000トンを超える水を注ぎ、燃料プールの温度は次第に低下。電源復旧も進み、3月22日までに6基すべてに電気が戻った

はずであったが、懸命の冷却作業にもかかわらず、事故の幕引きはいまだ見えない。3月23日には1号機の原子炉圧力が急上昇し、3号機からは黒煙が上がった。2週間以上が過ぎ、現場での放射能汚染も深刻で、3月24日には3号機のタービン建屋で作業員3人が汚染された水に触れ、足に放射線熱傷を負い、入院する事態となった。

5. 救援体制と活動

東北・三陸沖を震源とするM9.0の地震、さらに大津波が発生し、東京電力第1福島原子力発電所（以下第1原発）の緊急停止したことにより、政府は3月11日に「原子力災害対策特別措置法」に基づき

【3月】

(11日)

- 午後2時49分に気象庁が岩手・宮城・福島など太平洋沿岸に大津波警報発令
- 午後3時14分に緊急災害対策本部（本部長・菅首相）設置
- 午後3時42分に第1原発の1号～3号機の全交流電源が喪失
- 午後7時03分に第1原発について「原子力緊急事態宣言」発出。原子力災害対策本部設置
- 午後7時30分に自衛隊に原子力災害派遣命令発出
- 午後9時23分に第1原発の半径3キロ以内に避難指示、3キロ～10キロ圏も屋内退避指示

(12日)

- 午前5時44分に第1原発の避難指示を半径10キロ以内に拡大
- 午前7時40分に第2原発について「原子力緊急事態宣言」発出と第2原発1号機からの半径3キロ以内の避難、3キロ～10キロ以内の屋内退避指示。
- 午後3時36分に第1原発1号機で水素爆発発生
- 午後5時39分に第2原発の避難区域を10キロ圏内に拡大
- 午後6時00分に、消防・自衛隊による第1原発への海水による注水を指示
- 午後6時25分に第1原発の避難区域を10キロ以内から20キロ以内に拡大
- 午後8時20分に1号機に海水とホウ酸による注水を開始

(13日)

- 午前11時55分に3号機の原子炉内に真水を注水
- 午後1時12分に3号機の注水を海水に切り替え
- 午後5時58分に津波注意報を全面解除

(14日)

- 午前11時01分に第1原発3号機で水素爆発発生。第1原発の半径20キロ以内に屋内退避を呼びかけ

(15日)

- 午前11時08分に第1原発の20キロ～30キロ圏内に屋内退避を指示

(16日)

○午前 6 時41分に 4 号機で火災発生

(17日)

○午前 9 時48分に自衛隊のヘリコプターが水を投下

○午後 7 時05分に監視庁の高圧放水車で 3 号機に放水

○午後 7 時35分に自衛隊消防車が 3 号機に放水

(18日)

○午後 5 時55分に原子力安全・保安院がINES（国際原子力事象評価尺度）評価についてレベル 5 と暫定評価を発表

(19日)

○午前 0 時30分に消防隊らが 3 号機の原子炉に海水を放水

○午前11時36分に救援の自衛隊を10万人に増員

(30日)

○午後 3 時05分に第 1 原発事故について東京電力会長が 1 号～ 4 号機の廃炉を表明

【4月】

(11日)

○午後 4 時09分に第 1 原発から半径20キロ以遠の周辺地域を「計画的避難区域」さらに「緊急時避難準備区域」とすることを明示

(12日)

○午前11時20分に原子力安全・保安院がINES（国際原子力事象評価尺度）評価についてレベル 7 と暫定評価を発表

(21日)

○午前11時00分に 4 月22日前 0 時をもって第 1 原発から半径20キロ圏内を「警戒区域」に設定。さらに第 2 原発周辺の避難区域を半径10キロ圏内から 8 キロへ変更するなどの対応を行い、自衛隊・消防庁などの高圧放水車で、加熱する炉心と沸騰する燃料プールに、海水と真水を放水する作戦を進めた。

6. 救援部隊の体制

- | | |
|--------|---|
| ○防衛省 | ・人 員 106,550人 (陸上70,450人、海上14,500人、航空21,600人) |
| | ・航空機 503機 　・船舶 50隻 |
| ○警察庁 | ・人 員 4,500人 (28都道府県警察) |
| | ・航空機 8 機 　・車両 500台 |
| ○消防庁 | ・人 員 6,099人 (19都道府県・10市組織) |
| | ・航空機 18機 　・車両 550台 |
| ○海上保安庁 | ・人 員 870人 |
| | ・巡視船31隻・巡視艇17隻 |
| ○海外支援隊 | ・在日米軍～人員 17,000人、 ・空母・船舶20隻、航空機140機 |

○外国による支援～海外支援109か国、救助隊16か国・540人など
の救援部隊によって、被災者の救助・行方不明者の捜索・援助物資等の搬送・配布・消防活動および福島第1原発での放水活動が取組まれている。

7. 企業の被災状況

(1) 企業の操業状況

大震災は企業活動に甚大な被害をもたらした。3月11日の地震後、東北から関東にかけて、企業の生産拠点が被害を受けて軒並み操業を停止した。

特に茨城・岩手・宮城・福島などで生産工場等は240事業所が所在しているといわれ、工場・事業所などの一部建屋の屋根・壁等の崩落・揺れにより工作機械の精度に狂いが生じるなど、生産システムに大きな影響が出たため、設備の点検・保守などを実施することで、操業を停止していたが、大手企業の大半が3月22日・23日前後を境として操業を再開した。

- 住友金属～3月20日・鹿島製鉄所（鹿島市）生産再開
- 日立製作所～3月22日・大みか事業所（日立市）一部生産再開
- ニコン～3月23日・水戸製作所（水戸市）など操業再開
- 富士通～3月23日・子会社工場（伊達市）一部生産再開
- シチズン～3月22日・発光ダイオード工場（田村市）操業再開
- 花王～3月22日・栃木工場（栃木県市貝町）生産再開
- TDK～3月22日・北上工場（北上市）など13拠点で生産再開
- コマツ～3月22日・油圧シリンダー工場（郡山市）生産再開

などを行っている。特に、震災での影響が大きかったのは自動車業界で3月14日以降被害が少なかった事業所で生産を再開したトヨタ・日産・スズキなどの各社は、自動車の部品や素材の在庫が切れ、さらに下請け・関連企業などから部品や素材が調達できず、やむなく操業を停止していたが、中部地方以西の企業などが増産するなど、被災工場の減少分を補っているが、3月29日以降、部品の調達が出来る体制となり生産を徐々に再開しているが、稼働率は震災前の6割～8割と言われている。

(2) 被災企業の復旧状況

東日本大震災の影響で寸断された供給網（サプライチェーン）の復旧が進んでいる。

経済産業省が4月26日に発表した緊急調査で被災した大手製造業の生産拠点30か所のうち6割が既に復旧、3割も7月までに生産を再開する見通しである。

部品や素材の代替調達先を見つけた企業も7割にのぼる。

ただ、7月までに十分な部品、素材を確保できると答えた企業は4割にとどまり、供給網の完全な復旧は秋ごろにずれ込む見通しにある。

調査は大手製造業55社、サービス業25社を対象に4月上・中旬に実施した。被災した宮城、福島、茨城など7県に拠点を持つ企業を選んだ。

工場など製造業の70拠点の復旧状況を調査したところ、

- ・「復旧済み」…64%
 - ・「1か月～3か月で復旧する」…26%
- と回答、合計で9割が7月中旬までに復旧する見通しにあった。

電子機器や自動車を制御するマイコン分野で世界シェア3割の「ルネサスエレクトロニクス」は、茨城県ひたちなか市那珂工場の生産ラインの一部を6月15日に再開する同工場が震災で生産停止したことが、世界的な自動車生産の減少の一因になっている。

「IHI」も5月中旬に福島県相馬市の航空機エンジン部品工場を全面稼動させる。

経産省の調査に答えた製造業が

- ・「調達先の企業の被災」…85%
 - により部品供給などが滞ったと回答、
 - ・「調達先が被災」…65%
- という2次的な影響もあり、複雑（下請けの重層的構造）に絡んだ供給網を通じて影響が広く及んだことが浮き彫りになった。

供給不足に対して部品や素材の

- ・「代替調達先を確保しつつある」…70%
- と回答している。代替調達先で最も多いのは日本国内の他の企業、次いでアジア各国や中国の企業であった。

一方、

- ・「代替調達先がない」…28%
- とした企業もあった。

業種別では、「素材関連」の12%に対し、加工業が48%と高い、専用設計の大規模集積回路（LSI）を使うカーナビゲーションシステムなどでは、5月以降に部品在庫が不足する見通しにある。「パナソニック」など各社の生産の足を引っ張る懸念があるとみられている。

部品・素材を十分調達できる時期については、

- ・「7月までに」…40%
- ・「10月までに」…77%

と答えた。すそ野の広い自動車などでは「まだ150もの部品の供給が滞っている」（トヨタ自動車）とし、「日産自動車」も5月以降の工場稼働率をまず50%超にすることが目標としている。多くの産業で生産体制がフル稼働して戻り始めるのは秋以降になるとみている。

また、小売・サービス業では、3月の売り上げ実績調査では、カップ麺などの買いだめ需要で食品、日用品、災害用品が前年度同月比10%前後のプラスであった。セブンイレブン・ジャパンは3月の既存店売上高が9.5%増で4月もプラス基調が続いている。

【主要企業の生産回復状況】

| | | |
|-----|--------------|--|
| 自動車 | トヨタ | 7月頃から国内工場で順次生産を増やし、11月～12月までに生産正常化の見込み |
| | ホンダ | 国内生産は6月末まで50%程度の操業率、年内に生産正常化 |
| 電機 | ルネサスエレクトロニクス | 茨城県の工場で6月に一部のラインで生産を再開 |
| | TDK、太陽誘電など | 小型セラミックコンデンサーで基幹材料の調達急ぎ、当面の生産可能に |
| 機械 | IHI | 5月上旬にも航空機エンジン部品工場（福島県相馬市）を全面稼働へ |
| | 三菱化学 | 自動車などに使うポリプロピレン樹脂の設備を5月20日に再稼働 |
| 化学 | JSR | 自動車部品用ゴムの生産設備を5月20日に再稼働 |
| | 三菱ガス化学 | 半導体洗浄用などの過酸化水素の設備を4月下旬に再稼働 |
| 金属 | 富山薬品工業 | 福島第1原発近くにあるリチウムイオン電池向けの電解液の主力工場の早期復旧断念。2年以内に新工場建設へ |
| | 三菱マテリアル | 銅を型鍛する小名浜製鍛所で7月中旬の一部再開を目指す |
| | 住友金属工業 | 4月中旬に鹿島製鉄所で自動車用鋼板の生産開始 |

出典：日経新聞（4月27日付）

(3) 計画停電の実施

大地震と大津波で落ち込んだ発電所の稼働率の低下で、電力の供給が需要を下回る恐れから、東京電力は3月12日に電力供給不足になることを発表し、3月14日に、地域ごとに時間を割り当てる「計画停電」（輪番停電）に踏み切った。関東1都6県、山梨県と静岡県の一部を5グループに分けた計画停電は最初からつまずいた。関東の私鉄などは14日から一部運休を発表、都心に向かう通勤客で駅はあふれ返った。

停電の地域分けが曖昧なうえ、直前まで実施なのか見送りかも分からぬ状況となつた。「日本ピストンリング」は、計画停電に合わせて栃木工場の稼動時間や従業員の勤務時間を変えたが、「予定時間になつても停電にはならなかつた」と困惑した。また、BDレコーダーなどを生産する「ソニーイーエムシーエス木更津テック」（本社・木更津市）では、3月14日から3日間は計画停電の時間帯を避けて操業を続けていたが、3月17日～18日は休業し、生産効率は悪化している。3月17日に海江田万里経済産業相が「予測不能な大規模停電の恐れがある」として一層の節電を呼びかけた。

鉄道各社は計画停電に合わせて運行本数を削減することにしている。

携帯電話などに使う中小型液晶パネルの生産工場では、計画停電への対応自体が難しいとしており、ラインをいったん止めてしまえば、再び立ち上げるのに何時間もかかるとして「数時間の停電を挟みながらの操業は非常に厳しい」としている。当面、企業の生産レベルは大震災発生前には戻りそうにないといえる。計画停電は、3月14日に茨城・千葉など、3月16日～18日に東京・神奈川など8都県で実施。さらに3月22日、都内的一部の地域で実施された。大震災や福島第1原発の事故の影響で、今年夏にかけて首都圏などで最大1,500万キロワットの電力が不足する恐れがあることから、東京電力は停止中の横須賀発電所などの稼動を検討しているほか、他の電力会社からの融通分も含めて約3,500万キロワットを確保するとしている。だが、今夏の冷房需要期には約6,000万キロワットを確保しなければならないが難しいところから、電力需給の逼迫をにらんで政府は需要をさらに抑える必要があると判断、節電の呼びかけを強化するほか、計画停電の拡大や、事業ごとに電力使用量の上限を決め、総量規制の導入を検討しており、企業は生産計画の見直しなどの対応に迫られることになる。さらに、東京電力は中部電力から電力供給を受けていたが、中部電力の浜岡原子力発電所（所在地・御前崎市）の停止問題を受けてその対応に苦慮している。

8. 放射性物質の検出と風評被害

3月19日に枝野幸男官房長官が「福島県内で採取された牛乳・茨城県内で採取されたホウレンソウで、福島第1原発の事故の影響とみられる放射線が農産品から検出された」と発表したことから、同日過敏に反応した一部の小売店で、福島産牛乳や茨城産ホウレンソウの撤去が始まった。この時点までの食品の出荷や摂取に関する国の規制は緩やかであり、厚生労働省がホウレンソウなどを出荷しないよう求めたが、対象は国の暫定規制値を超える放射線が農産物から検出された農家だけであった。

だが、3月21日から国の対応は大きく変わった。広い範囲に影響が及んだことがわか

ったからである。福島・茨城・栃木・群馬の4県産のホウレンソウ、カキナ、キャベツ、かぶ、しいたけ、福島県産の原乳などが、県単位での出荷停止になった。

さらに3月23日に、今度は東京都が水道水について、乳児の摂取自粛を呼びかけた。東京23区と多摩など5市に水を供給する金町浄水場（葛飾区）で3月22日に1キロ当たり210ベクレルの放射性物質（放射性ヨウ素）が確認されたからである。乳児の摂取基準（100ベクレル）を大幅に超える値に一部の消費者が動搖し、3月23日にはスーパー やコンビニエンスストアからミネラルウォーターが買い占められ、なくなった。もともと金町浄水場の水道水が乳児の摂取基準を超えたのは2日だけ。3月24日から再び基準を下回っている。4月4日千葉県産のホウレンソウ、チンゲンサイなどの出荷制限、4月8日以降、福島、群馬、茨城などの原乳、ホウレンソウなどの一部を除き出荷制限が解除されている。農水産業者にとって被害を与えていた状況にある。

9. 東京電力の福島第1原発の事故収束工程表

「東京電力」は4月17日に福島第1原発の事故収束に向けた工程表を始めて発表した。6か月～9か月後を目処に原子炉を100度未満の安定した状態に保つ「冷温停止」にすることが柱である。

原子炉格納容器の大半を冷却水で満たす新たな対策を打ち出している。

ただ、原発の損傷度合いによっては作業が遅れる可能性もあり、工程表で示した目標の達成は予断を許さない状況にある。

復旧への工程表を巡っては、4月12日に菅首相が東電に示すよう指示していた。

「事故の収束に向けた道筋」と題した工程表では、

- ・原子炉や使用済み燃料プールの冷却
- ・放射性物質で汚染された水の保管や、
大気・土壤の放射性物質の抑制
- ・避難区域などの放射線量低減

など大きく3つの分野に分けて、課題と対策を整理した。（図表参照）

第1段階（ステップ1）

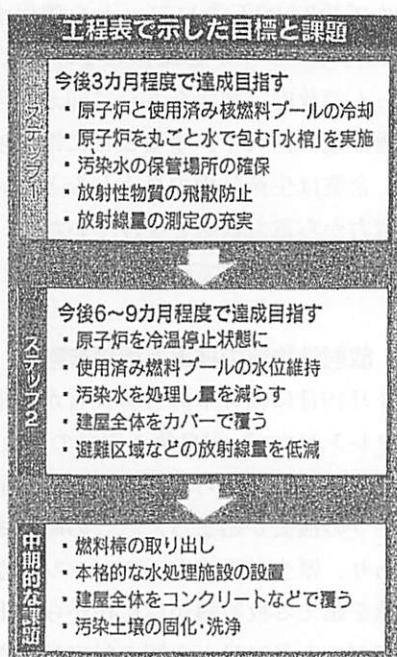
今後、3か月程度で、原子炉を冷却、放射線量を着実に減少させる。

第2段階（ステップ2）

原子炉を冷温停止にして放射線量を

| 福島 第1 原発 の現状 | 1号機 | 2号機 | 3号機 | 4号機 | ○ 破損なし △ 破損の疑い ✗ 破損 |
|-----------------------|------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|------------|---------------------------|
| | 地震発生時 | 運転中 | 運転中 | 運転中 | |
| 原子炉建屋 | ✗ | ✗ 一部破損 | ✗ | ✗ | |
| 格納容器 | 窒素△ 注入中 | △ | △ | ○ | |
| 圧力容器 | △ | △ | △ | 燃料棒なし | |
| 汚染水の量 (トン) | 2万500 | 2万5000 | 2万2000 | 2万 | |
| 汚染水等の 処理状況 | 復水器か ら復水貯 蔵タンクへ の移送 完了 | トレンチ から集中 廃棄物処 理施設に 移送中 | 復水貯 蔵タンクへ の移送作 業の一時 中断 | 対策を検 討中 | |

出典：毎日新聞（4月30日付）



大幅に抑制

との計画で、さらに3か月～6か月程度かかる見通しである。

具体策として、1号機と3号機については第1段階で原子炉格納容器を水で満たすことを決めた。熱交換器を設置するなどして、より安定した冷却機能の回復を目指している。

1号機で実施している格納容器への窒素封入を2号機・3号機にも拡大、水素爆発を起こさせないようにする。併せて格納容器の一部である圧力抑制室が破損している、2号機については破壊部分を特殊セメントで密閉する。

放射性物質の放出を防ぐため第2段階では原子炉の建屋に換気やフィルター設備を備えたカバーを設置する。コンクリートを使って本格的に建屋全体を覆うことや、燃料棒の取り出し、汚染水の処理施設や汚染土壌の洗浄などについては中期的な課題に掲げたが、具体的な時期は示さなかった。

10. 東日本大震災の被害額

(1) 東日本大震災被害額政府試算

東日本大震災と大津波で損壊した道路や住宅・港湾施設などの被害額について、政府が最大約25兆円に上るとの試算をまとめた。与謝野馨経済財政担当相が月例経済報告関係閣僚会議に提出した。政府が東日本大震災の被害額を試算したのは初めて。被災地域が広範囲にわたる上、大津波の被害が大きいため、平成7年の阪神大震災での被害額(10兆円)を大幅に上回る。被災地復興に向けて政府が検討している平成23年度補正予算の規模も大きく膨らむとみられる。

政府は今回の東日本大震災の被害額試算に当たって、阪神大震災の際の建物の損壊率などを参考に、2通りの方法で道路や港湾などインフラや住宅・工場などを対象に被害額を算出。その結果、少なく見積もっても被害額は約16兆円、最大で約25兆円に達する見通しとなった。ただ、東京電力の福島第1原発の事故に伴う損害などは確定しており、最終的にはさらに被害額が膨らむ可能性が高い。

阪神大震災では、政府が3度の補正予算の編成で震災関係対策費約3.2兆円を計上したが、野田佳彦財務相は「東日本大震災に対する補正の規模は阪神より大きくなざるを得ない」としており、財源確保も大きな課題となりそうである。

(2) 東日本大震災の経済的被害

東日本大震災による経済的な影響で、被害総額が最大15兆円にのぼるとの試算が3月14日、明らかになった。

民間エコノミストらが3月14日までに公表した試算によると、住宅や建物・道路など官民の試算の損害額を合計した被害額は6兆～7兆円から15兆円超にのぼり、阪神大震災の被害額(約9兆6,000億円)を挟んで見方が分かれた。

「パークレイズ・キャピタル証券」では、被害額を15兆円超と試算した。

「野村証券」も具体的な数値は挙げなかったが、中心的な被害が岩手・宮城・福島の

3県に及び、「道路・電力など広範囲なインフラへの打撃を考慮すれば、短期的な経済活動への悪影響は（阪神大震災）当時を上回る」とみている。

これに対し、「クレディ・スイス証券」では「大規模商業施設やオフィスが少なく、高速道路などの被害は相対的に小さい」として6兆～7兆円と試算した。

11. 地震保険の支払状況

「日本損害保険協会」は4月21日に東日本大震災を受けて損保各社が4月20日までに支払った地震保険の保険金が12万4,734件、1,859億7,800万円に達したと発表した。同協会は少なくとも4,000億円に上るとの見通しを示したが被災者からの請求などが今後本格化すれば「1兆円規模に達する」との見方も根強い。

損保各社は手続きの迅速化に努めているが、請求につながる被害連絡は42万件で、実際に支払ったのは12万件で、うち東北地方は3万件にとどまっている。

地震保険金は、被災者の生活や事業再建のカギを握る。損保各社は航空・衛星写真を利用して「全損」地域一括認定し、ホームページに市町村名などを掲載し、被害の小さい「一部損」家屋も本来必要な立会いを省略するほど支払いの迅速化に懸念である。保険金を受け取るには契約者から保険会社に連絡する必要があるため、避難所に連絡先を記載したポスター8万枚を張り出し、代理店が契約者を一軒一軒訪問するなどして請求を呼びかけている。

被害連絡42万2,236件のうち、被害の大きい東北地方は約19万件と半数に満たない。「身の回りの生活再建を優先した結果、請求が遅くなっている」とみている。

地域別の地震保険の支払件数と金額

| | | 支払件数(件) | 支払保険金(円) |
|---------|-----|---------|------------|
| 東 北 | 青 森 | 1540 | 12億7300万 |
| | 岩 手 | 4036 | 68億500万 |
| | 宮 城 | 1万9337 | 486億4600万 |
| | 福 島 | 6728 | 155億4700万 |
| | 小 計 | 3万1993 | 724億6500万 |
| 関 東 | 茨 城 | 2万5533 | 407億8400万 |
| | 東 京 | 2万20 | 178億5100万 |
| | 千 葉 | 1万6792 | 248億800万 |
| その他の道府県 | 小 計 | 9万2389 | 1132億4900万 |
| | | 352 | 2億6300万 |
| | 合 計 | 12万4734 | 1859億7800万 |
| ※被害連絡 | | 42万2236 | |

12. 原発事故賠償金支払い

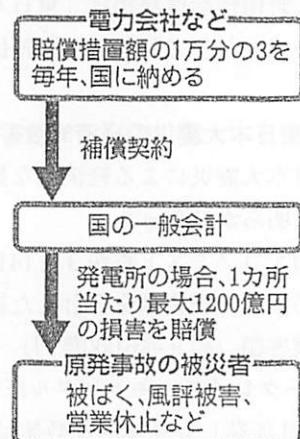
(1) 賠償金仮払い

政府は4月15日に、東京電力福島第1原発事故の避難住民に対する損害賠償の内容を協議する「経済被害対応本部」（本部長・海江田万里原子力経済被害担当相）の初会合を開き、東電に対し賠償金仮払いの早期開始を求ることを決定した。

東電では仮払いの金額は1世帯当たり100万円、単身世帯では75万円とする。

仮払金の対象は、原発から30キロ圏内で避難や屋内退避を強いられている住民であ

原子力損害賠償法の仕組み



る。今回は風評被害や出荷制限で受けた農水産物の被害などは対象外で被災者救済は課題が残る。

東電の支払総額は約500億円で市町村を通じて支給する方向で準備を進めている。農家や漁業者、中小企業経営者についての事業面の損害への対応は今後検討するとしている。

また、政府は有識者による「原子力損害賠償紛争審査会」で法律や放射線医療などの見地から被害のどこまで補償すべきかを検討して指針にまとめることにした。

(2) 原発事故賠償第1次指針

東京電力福島第1、第2原発事故に伴う損害について、文部科学省の「原子力損害賠償紛争審査会」(会長・学習院大学教授)は、4月28日に、避難や農作物の出荷制限などの事故後の政府指示で発生した被害を賠償対象と定めた「第1次指針」を策定した。審査会は東電の早急な損害賠償を促すため、緊急性が高く事故との因果関係が明白な被害について、まず第1次指針を定めた。

今後議論がまとまつたものから、順次指針を追加し、7月末までに賠償範囲の全体像を示すことにしている。

1次指針は賠償範囲を政府の指示による

- ・避難指示(20キロ圏内)など
- ・航行危険区域(30キロ圏内)の設定
- ・出荷制限区域など

に分類し、対象となる損害を列挙し、事故が継続中であることを考慮し、定額支払いや期間を区切った支払いも応じるよう東電に求めている。

被災で書類を揃えるのが難しい場合は被害証明を緩和することも盛り込んでいる。

なお、東京電力は5月11日に福島第1原発事故の賠償支援をめぐり、賠償額は数兆円にのぼる見通しで単独では支払い切れず、電力の安定供給に支障をきたすとして国の支援を求めるにし、政府から指示されたリストラ強化や第三者委員会による経営監視など6条件を受諾することを決め政府に報告した。政府はこの報告を受け、東電に公的資金を投入するための新機構設立を柱とした支援策を合意、政府は新設する第三者委員会を通じて東電を事实上管理下に置き、リストラを徹底することにした。

13. 企業の対応とあり方

企業は災害や事故の種類に関わらず、重大な被害が発生しても、自ら組織として存続を図らなければならないのである。

1次指針で示された賠償の範囲

避難指示(20キロ圏内)など

- ①避難費用
(交通費、宿泊費など)
- ②営業損害
(減収分や拠点の移転費)
- ③就労損害
(給与の減収)
- ④財物価値の喪失や減少
(動産、不動産、家畜)
- ⑤検査費用
(被ばくの有無の確認)
- ⑥生命・身体的損害
(治療費や薬代など)
- ※精神的損害などはさらに検討

航行危険区域(30キロ圏内)

- ①営業損害
(操業できず減収)
- ②就労損害
(給与の減収)

出荷制限区域など

- ①営業損害
(減収や商品廃棄費用)
- ②就労損害
(給与の減収)

対象外の地域(風評被害など)

今後検討

想定外の災害や事故が惹起しても、あらかじめ行っていた建物や設備の強化などの対策では対応できない状況に至る可能性がある。

想定外の地震や大津波等の被害が企業として重要拠点に発生した場合も考慮に入れて、企業として重要業務が継続できるような事業継続の備えが不可欠である。

1. 事業継続命令系統の明確化

- (1) 指揮命令系統の明確化
- (2) 本社等重要拠点の機能の確保
- (3) 対外的な情報発信および確保
- (4) 情報システムのバックアップ
- (5) 製品・サービスの供給関係の推進

2. 事業継続の要点

- (1) 社員・顧客の安全確保と安否確認（第一義）
- (2) 本社・事業所等設備の災害被害軽減対応
- (3) 二次災害の防止（火災・余震等）
- (4) 地域との協調、地域貢献
- (5) 共助・相互扶助～ボランティア活動など

3. 実施および運用

- (1) 事業継続計画に従った対応の実施
- (2) 計画書およびマニュアルの作成・改訂

①事前対応

②緊急時対応

・緊急時対応の手順・危機広報・危機保安・帰宅困難者対策

③継続・復旧対策

・生産ライン復旧・移転・調達先被災時の代替発注・情報システム停止時の作業方法・情報システムリカバリー方策・バイタルレードリカバリー方策（設計書、契約書など）

④事業継続計画概要説明書の作成

⑤行動計画携帯マニュアル

- (3) チェックリストの作成

- (4) 財務手当への対応

事業所等が被災した場合に備えて銀行等金融機関に災害時の財務対応予約等の検討を行う

- (5) 計画が本当に機能するかの確認

重要業務が目標復旧時間内に復旧。復旧に必要な資機材が定めた時間内に調達が可能か否か、手作業での業務処理などの模擬訓練

- (6) 災害時の経営判断の重要性

経営陣、事務局部門が計画を基に臨機応変に判断できるよう認識する。

4. 教育・訓練の実施

災害対策本部設営の訓練、事業継続が継続的に実施、バックアップシステム稼動訓練

5. 点検および是正措置

業務を振り返る機会に併せて、定期的（年1回以上）に事業継続の取組状況の評価、改善点の把握と措置、経営者に報告

6. 経営者による見直し

経営者は定期的な点検結果を踏まえて改善点を洗い出し、事業継続の取組み全体を見直し、次年度以降の方向性を打ち出すことである。

14. まとめ

今回発生した「東日本大震災」は、現在もM5.0以上の余震が東北地方に続発している。（4月25日現在で約31回・身体に感じる余震700回以上）また福島第1原子力発電所の原子炉の放射能問題で国民が不安を抱いているといえる。地震・大津波は2万7,595人を超える死者・行方不明者を出したが、政治家や学者・研究者などは「想定外」あるいは「予想しなかった」との言葉で、自然災害であることに責任を転嫁しているといえる。多額の研究費用を使い研究しているのだから、正確な分析を行い地震・大津波などを予知すべきではなかったか、また予知した情報を基にした対策と正確な情報を国民に告知すべきではなかったか、といえる。また、原子力発電問題も、事故が起きないような対策をとるとともに、万全の対応がとれるような方策を、平時から研究・処置対応をすべきではなかったか。1企業の問題でなく、国家的な事態と心得、国民に安全と安心を与える危機管理が必要である。

【参考文献】

- ・龟井利明『リスク・マネジメント総論』(2004年) 同文館
- ・鈴井敏正『企業における防災管理の実践』(1996年) 新日本法規
- ・高見尚武『災害危機管理のすすめ』(2008年) 近代消防社
- ・丸谷浩明・指田朝久『「事業継続ガイドライン」の解説とQ&A』(2007年) 日科技連
- ・吉井博明・田中淳『災害危機管理論入門』(2010年) 弘文堂
- ・土木学会誌編集『これからの安全・安心—災害情報を生かす』
- ・河田恵昭『これからの防災・減災がわかる本』(2008年) 岩波ジュニア新書
- ・河田恵昭『津波災害』(2010年) 岩波新書
- ・産経新聞社『東日本大震災1か月の全記録・闇う日本』(2011年) 産経新聞出版
- ・ニュートン『地域別・震源・規模・被害予測・巨大地震』(2011年) ニュートンプレス
- ・神戸新聞社『特別報道写真集・東日本大震災』(2011年) 神戸新聞社
- ・平成23年3月11日以降の商業新聞各紙、各月刊・週刊誌の東日本大震災関連記事

(筆者は富士火災顧問、認定危機管理士)

地震リスクと避難対策

高見尚武

東日本大震災の教訓

大地震、大津波、原発事故の複合災害となった東日本大震災（M9）は、内外共に多くの不安を与え、危機は今も去らない。大災害の都度、繰り返し言われることは、組織力、専門性、事前計画、情報の信頼性など、この国の危機管理の貧しさである。大災害から二ヶ月が過ぎて創生日本を目指した復興対策の検討段階に入ったが、危機管理体制の抜本的な見直しについて検討する兆しはみえない。

司馬遼太郎は、「この大海のなかの蓬萊島ともいるべき日本列島に住んでいると、低血圧がこの国の風土病？であるように、まったく安全保障の感覚がなくなってしまうこと、こればかりは、昔も今も変わらない」（街道を行く①）と、いみじくも述べている。

沖縄問題、尖閣諸島・竹島・北方四島の諸問題をはじめ、テロ、大地震、大津波、原子力災害など、国家の危機管理、国民の安全を守るには、為政者、官僚任せではなく、広く有識者、国民の声を聞き、これから日本社会の危機管理のあるべき姿について検討する必要がある。

今回の大災害では、首相、官房長官、閣僚等は、被災地と霞ヶ関、永田町を往き來し、連日、マスコミに報道するなど、汗を流しての懸命な陣頭指揮に敬意を表するが、何故か国家的危機だというのに、危機に立ち向う脈動感、組織力が感じられない。

何故だろうか。一言でいえば危機管理の基本原則に則った諸活動が行われていないからである。省庁縦割り、中央集権、林立する対策本部、原子力に関係する省庁、委員会は13に及ぶが、組織全体を統率する司令塔が見えない。試行錯誤、後手の連続、事実の公表が後日訂正される等、信頼すべき情報が発信されない。首相はトップリーダーだが、組織全体の頂点に立って、総合的、戦略的視野で指揮をとり、采配を振っているように見える。危機管理は先手必勝だが、危機管理に必要な諸権限を明確に示した法律がない。米国のFEMA（アメリカ連邦緊急事態管理庁）のような行政組織・専門職がいない。平時は危機管理と関係のない仕事をしている人々が、危機が起こると、押っ取り刀で「いざ鎌倉」で馳せ参じ命令するのであるから、災害を巨視的に把握し、戦略的にどう対処すべきか、直観力、意思決定、強いリーダーシップを發揮することは至難な技である。危機管理に関する法の整備、国・自治体の危機管理責任の機能分担、権限の明確化、企業・国民への危機への備えなど、今回の巨大地震を契機に思い切った組織・制度改革が必要である。このことが改善されない限り、これからも危機が起るたびに試行錯誤と混乱が続くであろう。

先送りされる日本の危機管理

危機管理は、トップの強いリーダーシップ、組織の一元化、事前対策（早期警戒システム、情報管理、事前計画、行動基準、防災コスト、災害を制御するために必要な専門技術・機動力など）の充実強化を図ることにある。危機管理組織の整備・システム化を

図り、危機管理に強いリーダー・専門職を養成することによって組織全体の力を發揮することが可能となる。その意味でわが国の危機管理体制は、依然、未整備な状態にある。東日本大地震が起こった当初、一部マスコミでは、FEMA（アメリカ合衆国連邦緊急事態管理庁＝現在はアメリカ国土安全保障省の一部）のような組織の検討を提言する記事が散見されたが、その後、継続することなく立ち消えた。

小泉内閣の当時、有事法制の整備に伴い、仮称「緊急事態特別法」を整備するとの付帯決議がなされたが、その後、必要ないとこのことで霧散した。東日本大地震もまた地震予知ができなかった。現在の科学技術では予知は不可能というのに、地震予知を前提にした「大規模地震対策特別措置法」は今も健在だ。大地震の都度、「災害対策基本法」の手直しをしてきたが、原発事故、テロ災害、大地震などを対症療法的に手直ししてみても体系的で磐石な危機管理体制を構築することは難しい。

阪神・淡路大震災後、国の要請で日本の危機管理の実情を調査するため来日（平成12年）したFEMA（アメリカ連邦緊急事態管理庁）の危機管理専門官、レオ・ボスナー氏は、①日本の危機管理に携わる組織体制が弱い、人員が少ない。②縦割り行政による弊害、一元的な管理体制ができていない。FEMAには約1500人の専門職員、連邦10ヶ所に出先機関を持つ。③危機管理の専門職員が少ない。人事異動では危機管理業務の仕事を敬遠する。④阪神大震災以降、何百人という日本政府関係者がFEMAを訪れたが、危機管理部門で仕事をしている人は少ないようだ。公式に仕事上の任務を果たしているというよりは、個人的な見聞を広めるために来たようだ。⑤災害対応計画はあるが、災害準備、応急対応、災害予防、災害復旧などの面で問題がある。⑥災害訓練は、通常、下稽古が行なわれ、台本の技術の披露であることが多く、意思決定の訓練になっていない、と述べている。まさに正鵠を射た指摘で、今回の大地震に当て嵌めると、よく分かる。

わが国の危機管理体制の充実を図るには、次のような整備が必要である。

- ①危機管理に関する法令の整備
- ②中央集権の危機管理体制を改め、国・地方自治体の危機管理責任の機能分担の明確化
- ③被災地への支援は、最初から国が危機に対応するのではなく（但し、戦争、テロ災害を除く）隣接する主要都市、都道府県、広域連合組織が即応する体制に改め、国は後方支援にまわる。現行方式は、同時多発災害、連続して起こった大災害に国が複数に対応していくは国家社会は大混乱に陥る。1854年12月には、23日（安政東海地震M8.4）、24日（安政南海地震M8.4）、26日（豊予海峡でM7.4）の4日間に3つの巨大地震が発生した記録がある。
- ④危機管理を専門に担当する行政機関（省又は庁）、地域連合組織の設置
- ⑤危機管理の専門職の配置、養成
- ⑥企業の危機管理、民間防衛組織の導入、他

原発施設の安全対策

新潟県中越沖地震（平成19年）では、東電・柏崎刈羽原子力発電所が被害を受け、放

射能の漏洩や火災で社会問題になった。当時のマスコミは、「原発の耐震度、基準は甘く備えは薄い」の見出で、「……電力会社は胸を張って「日本の原発は地震がきても安全」といってきた。その根拠が今回崩れたことを原子力安全委員会も電気事業者も経済産業省も原子力安全・保安院もしっかり胸に刻んでほしい。」と述べている。(日経、社説19/7/18) 当時、原子力安全・保安院は、東電からの報告資料を確認し公表していた。東電は、報告書類を改ざんし違反を犯した過去があるにも拘らず、取締りにあたる監督官庁は、東京電力から提出される情報、資料に依存していた。今回の福島第一原発事故では、「3月11日の大地震後、燃料棒がメルトダウンを起していた、海水注入を55分間停止した」と言いながら、事故から二ヶ月半経って、「実は停止することなく継続して注水していた」と訂正した。なぜ国は電力会社の発表を待たずに、自ら公権力を行使し事故調査を独自に行い、必要なデーター入手・分析し、指示・命令を行なわないのであるのか。5月24日になって国の原子力委員会は、福島県の一部の土壤は、 Chernobyl 原発事故の濃度に匹敵する、と報告した。(日経5/25) 危機感のない国、電力会社の対応は、必然的に事故の事実の公表を巡って情報を隠蔽しているのではないか、と国内外から疑惑の目でみられる結果となり残念でならない。原子力の安全行政のあり方を抜本的に見直し、権威と信頼のある原子力行政機関の設置が望まれる。

大地震災害と避難対策

今回の大地震は津波による避難、原発事故に伴う自主避難、屋内避難、指定区域外への計画的避難、被災者難民、首都圏での帰宅難民など、様々な避難の形態を生み出した。危機管理は事前対策としての避難計画が必要だが、計画通りに避難できたのは一部に過ぎず、多くは事前計画もなく試行錯誤の避難となった。避難計画は最悪事態を想定したものでなければならないが、形式的な計画だけでシビアな避難計画ができていなかった。例えば、今回の大地震が起こる以前に、福島第一原発では電源がダウントしたとの想定で避難訓練を実施したというが、訓練開始後、間もなく「電源は復帰した」とのことでの訓練を終了させている。最悪事態を想定した訓練を実施していれば、実践に役立つ避難計画が策定できたものと思う。単なる形式的な訓練ではなく、本物の大災害と間違えるような実戦的な避難訓練を行なうことが重要である。

避難を開始するには、その前提として早期警戒システムによる情報把握が不可欠である。危機管理でいう「早期警戒情報システム」である。東日本大地震ではその体制が不十分であった。民間の気象情報会社が行ったアンケート調査によれば、津波で大きな被害を受けた岩手県や宮城県など5県の沿岸部では、地震発生から津波警報や注意報などの情報に接するまで平均で約23分かかることが分った。実際には、地震発生から15~20分程度で到達した地域もあったようである。地震発生直後から警報や注意報を知るまでの時間は全国平均で約17分。地震発生当時、「海岸近くにいた」と答えた約2万人のうち、約半数が高台に逃げるなどの退避行動は取れなかつたと回答している。(日経3/22)。千葉県旭市では、津波警報が出されていたが、2時間半後に第三波の大津波が押し寄せ、人・家が押し流された。

放射能の危険度を示すレベルは5から7へと拡大し、これに伴い、政府の避難指示は屋内避難、指定区域外への避難等、後追い的に避難区域が拡大した。危機管理でいう「早期警戒情報システム」は、早期にリスクを把握し予防回避し、損害の軽減をはかるうえで重要だが、今回の大地震では、後手に回ることが多かった。早期警戒体制は、迅速な情報伝達と避難と密接な関係にあるだけに、今後、更なる検討と対策が必要である。

帰宅難民と避難

東京都によると公民館、学校等の避難施設に泊まった人の数は、都内で約9万4千人、職場、ホテルなどで一夜を明かした人の数を含めると帰宅困難者は約300万人との推計もある（日経4/18）。筆者も当日、帰宅難民の一人となったが、これまで大地震による帰宅難民対策について深く考えたことがなかった。大地震災害で「避難」といえば、指定広域避難場所か一時避難場所くらいにしか頭になかったからである。帰宅難民になって分かったことは、帰宅難民の危機管理がほとんど検討されてきていない。東日本大地震では、都心は震度5で、すべての電車が止ましたが、復旧に際し、JR東日本と私鉄、地下鉄との連携がとれず、このため帰宅難民は混乱した。同じJR東日本でありながら、東京駅と上野駅の対応は全く異なる。東京駅は改札口をすべて開放し、列車の運転状況について放送していたが、上野駅は、すべての出入口のシャッターは降ろされ、駅員の姿はなく、寒空の下で帰宅難民は運転再開を待ちわびていた。家路に着けない人々のために国・都は避難場所を準備したが、駅に集まる帰宅難民の耳には情報が伝わらなかった。

内閣府は、2005年8月29日、首都圏直下型地震で鉄道、道路がストップした場合、一都三県で約650万人の帰宅困難者が発生すると想定し、パニックを避けるために企業は、従業員、来客を一定期間収容し、自治体の避難場所に誘導するなどの役割を果たすよう2006年中に結論を出す（日経2005/8/30）とのことであった。今回の大地震では、一部の企業で実施したようだが、問題は地方から受験、所用、通院、観光などで上京している人々の問題である。都、区、駅など公共機関は、相互に連携を密にして緊急避難場所の所在について積極的に広報に努めることが重要だと思う。

本稿のテーマは「地震リスクと避難」であるが、「地震リスクと避難」の問題は、危機管理の基本原則を抜きにして述べることは難しいので、あえて述べさせていただいた。末尾になったが、この点、ご了承を賜わりたい。

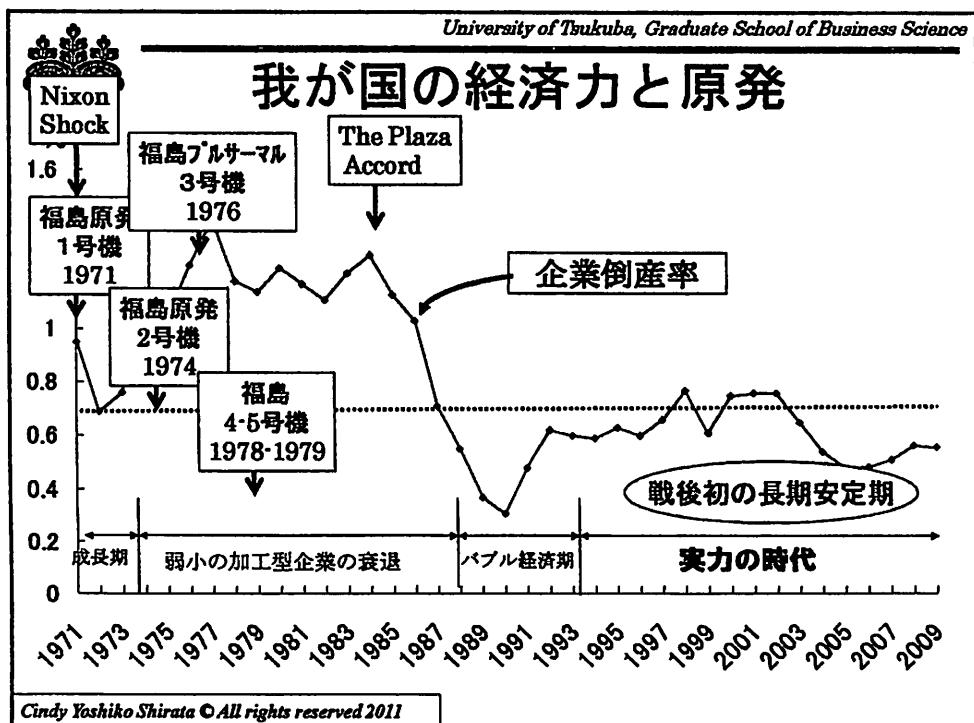
参考文献

- ・「危機管理とリスクマネジメント」亀井利明（同文社出版）
- ・「クライシス・マネジメント」
　　アイアン・ミトロフ、上野正安、大貫功雄訳（徳間書店）
- ・「高めよ！防災力」務台俊介、レオ・ボスナー共著（ぎょうせい）

（筆者は災害リスク研究会代表、企業危機管理士）

東日本大震災(原発事故)とソーシャル・リスクマネジメント

白田佳子



4 【事業等のリスク】

当社グループの事業その他に関するリスクについて、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性があると考えられる主要な事項を記載している。また、必ずしもそのようなリスク要因に該当しない事項についても、投資者の投資判断上、重要であると考えられる事項については、投資者に対する積極的な情報開示の観点から以下に開示している。

また、本項においては、将来に関する事項が含まれているが、当該事項は提出日現在において判断したものである。

(1) 電気の安定供給

当社グループは、電気の安定供給確保に向け万全を期しているが、自然災害、設備事故、テロ等の妨害行為、燃料調達支障などにより、長時間・大規模停電等が発生し、安定供給を確保できなくなる可能性がある。その場合、復旧等に多額の支出を要し、当社グループの業績及び財政状態は影響を受ける可能性があるほか、社会的信用を低下させ、円滑な事業運営に影響を与える可能性もある。

Cin

社外取締役・外部監査役の責任は？

| | | | | |
|-----|--------|-------------|--|--------|
| 取締役 | 森田 富治郎 | 昭和15年8月16日生 | 昭和39年4月 第一生命保険相互会社(現第一生命保険株式会社。以下同じ)入社 平成3年7月 同社取締役運用本部長兼運用企画部長 平成4年4月 同社取締役運用本部長 平成5年4月 同社常務取締役 平成8年4月 同社代表取締役副社長 平成9年4月 同社代表取締役社長 平成15年6月 当社取締役(現) 平成16年7月 第一生命保険相互会社代表取締役会長(現) 平成19年5月 社団法人日本経済団体連合会副会長(現) | 8,800 |
| 取締役 | 青山 やすし | 昭和18年10月5日生 | 昭和42年4月 東京都入都 平成9年7月 同政策報道室理事 平成11年5月 同副知事 平成15年6月 当社取締役(現) 平成16年4月 明治大学大学院教授(現) | 12,800 |



| | | | | | |
|-----|-------|--------------|----------|--|-------|
| 監査役 | 林 貞行 | 昭和12年11月10日生 | 昭和35年4月 | 外務省入省 | 2,400 |
| | | | 平成元年7月 | 同省経済局長 | |
| | | | 平成4年7月 | 同省外務大臣官房長 | |
| | | | 平成6年3月 | 同省外務審議官 | |
| | | | 平成7年8月 | 同省外務事務次官 | |
| | | | 平成9年9月 | 同省駐英大使 | |
| | | | 平成13年12月 | 同省退官 | |
| 監査役 | 高津 幸一 | 昭和17年8月29日生 | 平成15年4月 | 社団法人日英協会理事長 | 6,010 |
| | | | 平成16年6月 | 当社監査役(現) | |
| 監査役 | 小宮山 宏 | 昭和19年12月15日生 | 昭和46年4月 | 弁護士登録(第一東京弁護士会)(現) | 600 |
| | | | 平成16年6月 | 当社監査役(現) | |
| | | | 平成12年4月 | 東京大学大学院工学系研究科長・工 学部長 | |
| | | | 平成13年4月 | 東京大学大学院工学系研究科化学シ ステム工学専攻反応プロセス工学講 座新工学基礎領域教授 | |
| | | | 平成15年4月 | 東京大学副学長 | |
| | | | 平成16年4月 | 国立大学法人東京大学理事 | |
| | | | 平成17年4月 | 国立大学法人東京大学総長 | |
| 監査役 | 大矢 和子 | 昭和25年9月5日生 | 平成21年4月 | 国立大学法人東京大学総長顧問(現) | 0 |
| | | | 平成21年4月 | 株式会社三菱総合研究所理事長(現) | |
| | | | 平成21年6月 | 当社監査役(現) | |
| | | | 昭和48年4月 | 株式会社資生堂入社 | |
| | | | 平成13年6月 | 同社執行役員 | |

Cindy Yoshiko Shirata © All rights reserved 2011

原発事故で問われる東電と経団連の企業倫理

株主オンブズマン代表
関西大学教授 森岡孝二

2000年7月、福島第一原発の点検作業に当たっていたGEの元社員から、通商産業省（2001年に経済産業省に改組）に、東電のデータ改ざん・ひび割れ隠しについて内部告発があった。それから2年後の2002年8月29日、経産省で、原子力安全・保安院の記者会見が開かれ、その1時間後に東電本店でも記者会見があつた。いずれの発表でも、13基の原子炉、計29件において、1980年代後半から90年代にかけて実施した原発の点検作業において、ひび割れなどを見つけながら、不正な記載が行われたと疑われるケースがあつたことが明らかになった。

この事件では、東電の相談役を含む歴代トップ5人が辞任に追い込まれ、同社の原発17基すべてが一時稼働を停止するに至った。これを契機に社内に「企業倫理委員会」が設けられ、さまざまな再発防止の取り組みが実施された。にもかかわらず、東電は、2006年11月にも、原子力安全・保安院から、発電設備のデータ改ざん等の問題がないか点検を行うよう求められ、2007年4月に、水力、火力、原子力を合わせて、25発電所、43件（うち原発は3発電所、20件）のデータ改ざんがあったと発表した。

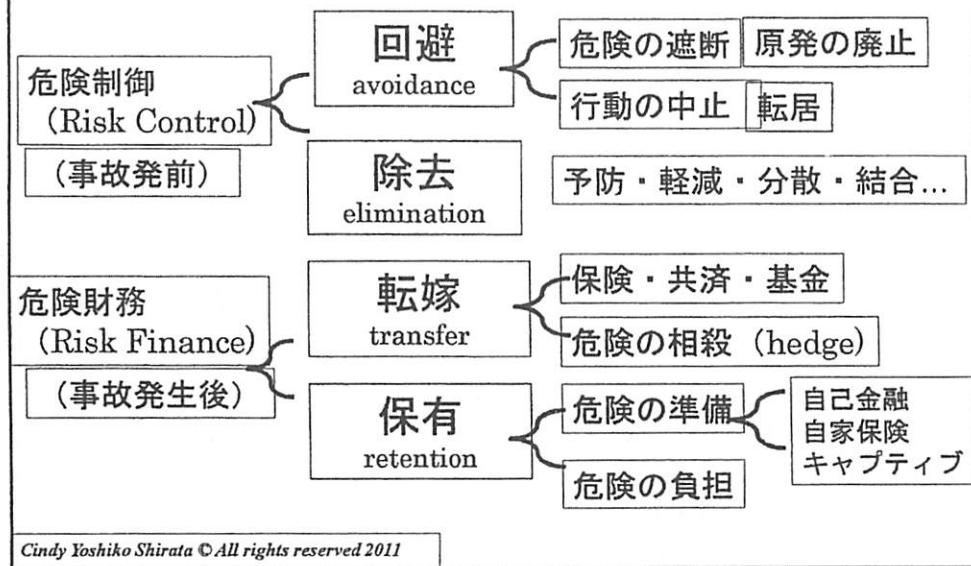
東電の社内調査委員会によれば、同社における発電設備のデータ改ざんは、1986年に、福島第一原発2号機の検査から始まった。このときの原子炉圧力容器内の「炉心シュラウド」と呼ばれる円形構造物のひび割れ隠しが、現在の原子炉損傷とともにう放射性物質の漏洩・放出に直結しているというわけではない。とはいっても、上述の事件の顛末は、同社の原発設備の欠陥だけでなく、社内監査の欠陥を示していく、見過ごすことができない。

4月1日の朝日新聞の「インタビュー」欄に、三菱総研理事長・前東大総長の小宮山宏氏の談話が出ていた。同氏は2009年6月より東電監査役に就任し、控え目に見ても、1000万円前後の報酬を得ているものと推定される。当然にもといふか、残念ながらといふか、朝日の紙面にみる限りでは、小宮山氏は、外部から大津波による電源喪失と炉心溶融の危険について警告を受けながら対策を怠ってきた東電の監査体制の不備については、何も語っていない。

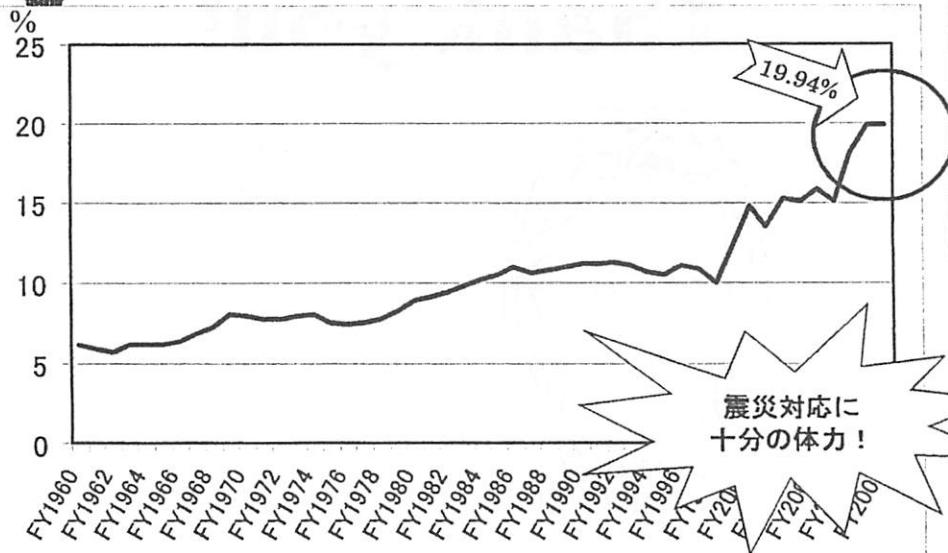
Cindy Yoshiko Shirata © All rights reserved 2011



どのような対応が可能であったか？



我が国の企業の総資本留保利益率平均値

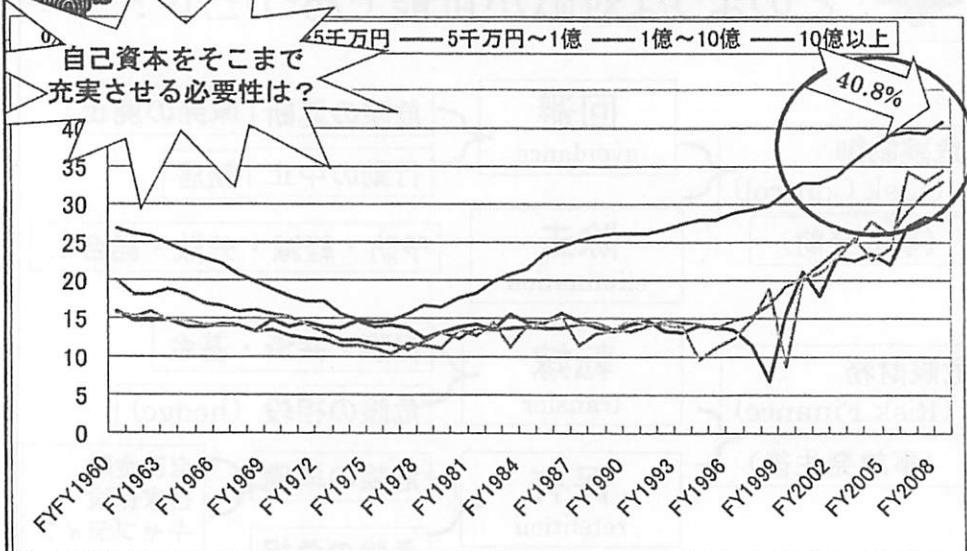


出所：国税庁「企業法人統計」

Cindy Yoshiko Shirata © All rights reserved 2011



資本金別自己資本比率の推移



出所：国税庁「企業法人統計」

Cindy Yoshiko Shirata © All rights reserved 2011



Thank you!



がんばれ日本！
がんばれ東北！

Cindy Yoshiko Shirata © All rights reserved 2011

(筆者は筑波大学教授、博士（経営学）、認定危機管理士)

東日本大震災の大津波のもたらした大惨事は想定外の災害か

平 岡 詔

はじめに

約2万5千人死者・行方不明者という未曾有の大惨事となった東日本大震災、今回の震災は幅広い地震源（長さ約450キロ、幅約200キロの断層）が同時に破壊し、一部地層の隆起も伴なった運動型地震であり、巨大津波は三陸沿岸のみでなく仙台平野にも深く災害をもたらしたことから、869年に宮城県沖で発生した「貞観地震」の再来といわれ、1000年に1度の大震災であるとし、すべての被害は想定外の事態がもたらしたものであるとされているが、果たしてそう言い切れるのだろうか。

人の命は何者にも代え難い尊いものであり、これだけの犠牲者が出了ことは、想定される地震対策を十分に取っていたと言いかねない側面があるのではないか。また、この地震に触発された形での東海、東南海、南海地震等の発生が懸念されると言われている。本当に今のままで大丈夫なのだろうか。

今回の被災状況を詳細に分析・評価すると、

- 後手、後手になっている地震（津波）対策
- 少子高齢化社会での社会的弱者に対する安全対策の遅れ
- 安全神話が先行し、対策が先送りされた福島第1原子力発電所の事故

などに、戦後、経済活動、個人の自由・権利を優先し、公の安全対策を軽視してきた社会の歪みを感じるはどうだろうか。

1. 後手、後手になっている地震（津波）対策

我が国の場合、大きな被害が出てから初めて対策が講じられるのが一般的であるが、災害については、阪神淡路大震災等の経験を踏まえながらも、個々の建物・構造物の耐震性等に関する法的規制の強化などの対策が行われたところであるが、津波の被害も含め、国を挙げての地震対策は十分検討されてこなかったきらいがある。

阪神淡路大震災は多くの教訓を残したはずにもかかわらず、今回の災害への対応を見てもその教訓は充分生かされず、対応が後手、後手となつた感がする。私の住む地域でも、最近、中学校校庭下に災害用の大きな水槽が建設され、ようやく動き出したのかと思ったところだった。

犯罪対策閣僚会議が示した犯罪の総合的対策のような、国を挙げての防災に対する対策はみられないなかで、不幸にも今回の災害を迎ってしまった。

今回の災害をみても、過去に1896年の明治三陸大津波、1933年の昭和三陸大津波、1960年のチリ地震津波など、何度かの津波による被害の経験を持つ三陸沿岸では、沿岸部の高い防潮堤の整備¹⁾、住居地区の土地をかさ上げ、住居の高所への移転、避難所の

1) 岩手県宮古市田老地区は、明治、昭和の三陸津波地震の被害を受け、「万里の長城」といわれる総延長2433m、高さ10mの大防潮堤に囲まれていたが、その2倍以上の高さの大津波が襲い、過信したためか、住民230人あまりに犠牲者がでた。（毎日4/21）。

整備などのハード面の対策のほか津波ハザードマップの作成と周知、避難訓練の実施などのソフト面の対策が講じられていたが、過去に津波の被害を経験した特定の地域や団体に限られたもので、近年大きな津波被害の経験がない宮城県南部から福島県では津波による被害を予想しなかった人が多く、備えもできていなかったために多くの死者・行方不明者が出てと報じられている。

三陸沿岸でも、今回の津波は経験を大きく上回ったために、避難所に避難しながら被災した人²⁾、経験からの判断で避難が遅れて被災した人³⁾などが出でており、改めて災害対策の難しさが感じられている。老人介護施設や避難所に指定したところに避難した人に多くの犠牲者が出た。そのことで、計画に携わった者や責任者を責めることはできないといわれているが、1100年前であってもそのような痕跡が確認されているのであれば、そのことも情報の1つとして視野にいれて検討しておく必要があったのではないだろうか。

安全はただではない。今回の大災害を教訓として、国を挙げての対策が検討されることを期待したい。

2. 少子高齢化社会での社会的弱者に対する安全対策の遅れ

警察庁の発表によると、岩手、宮城、福島で年齢の分かった被災死亡者で65%が60歳以上であったと言われる。また、なかには津波がくることが分かりながら諦めて逃げなかつた高齢者、同居の高齢者がいたため避難を躊躇して被災した者も多かったのではないかと推定される。介護老人施設では、南三陸町特別養護老人ホーム「慈恵園」⁴⁾のように避難が遅れて48人死者、行方不明者を出したところがある一方、石巻市南浜町介護施設「めだか」⁵⁾のように、平素からの地域ぐるみの熱心な避難訓練の取り組みのお陰で施設にいた高齢者50人及び職員30人全員避難し助かったところもあり、高齢化社会における地域社会の連携の重要性を教えている。

比較的地域の連携が残っていると思われた東北地方でもこのような状態であり、無縁社会と言われる大都市圏ではもっと悲惨な状況が起きるのではと懸念される。

犯罪に対する総合対策として、全国的に安全で安心して暮らせるまちづくり活動が推進されているが、特に地域社会で社会的弱者である子ども・高齢者の安全を支えるしくみを創って行く必要を感じており、今回に教訓を踏まえて十分検討する必要があると思う。いずれにしろ、高齢者に多くの犠牲者が出来たこと、避難場所で行き場を失い途方に暮れている高齢者を見るにつけ、高齢化社会がもたらした悲劇を感じる。

2) 宮城県石巻市立大川小学校では、全学童108人中、死者64人、行方不明10人という学校での最大の被害者をだした。石巻市のハザードマップは同所への津波の到来は予想していなかった。津波は校庭で点呼後、避難し始めた子どもたちを襲った（毎日4／19）。

3) 岩手県陸前高田市民体育館では避難場所に指定されていたため約100人の人が逃げ込んだが、生存者は3名のみ。チリ地震（5.5m）の経験から体育馆の2階に逃げれば大丈夫との認識だった（今回は15.8m）（毎日4／17）。

4) 慈恵園は、市街地より高い海拔15メートルの高台にある。裏の70ある段階をあがった県立志津川高校が津波の指定避難所になっていた（5／2毎日）。

5) 4／22毎日

3. 安全神話が先行し、対策が先送りされた福島第1原子力発電所の事故

「原子力発電所は、安全であり事故は起きないという願望が既成事実となって、周辺住民に不安を感じさせるような最悪の場合を想定したマニュアルの作成・訓練がなされてこなかったために、今回の事故では、対応が後手、後手となって事態を悪化させた⁶⁾。」というのが一般的な論調である。

緊急事態での対応は、時間との勝負であり、現場での状況の変化の応じた対策を臨機応変に実施する必要があり、遠隔で報告を聞いて判断できるものではない。そのためには、事前に発生するおそれのある事案を想定し、対応マニュアルを定め、訓練をしておく必要があり、緊急時には現場責任者に権限を委譲し、マニュアルを越えた判断や即決即断ができるようにしておく必要がある。1号機、3号機で起きた水素爆発も、放水による冷却の早期実施や原子炉格納容器の圧力を下げる措置をとれば防ぐことができたといわれているが、憂当時、トップ不在でそのために東電対策本部の措置の遅れがあったのだとの指摘がある⁷⁾。原発の破壊力を考えれば、どんなリスクも考慮した対策が取られていなければなるまい。

実際に原発事故が発生し、放射線物質が広く拡散し、風評被害を含めその影響が世界的に及んでおり、2ヶ月経った現在でも収束の見通しも立っていない現状を見るにつけ、何を考えていたのかと言いたい気持ちになる。

結び

大津波警報の遅れも問題視されている。今回の大震災では、発生3分後の11日午後2時49分に岩手、宮城、福島の3県に大津波警報が出され、津波到達まで30分程度の時間がかったのになぜ、多くの死者、行方不明者が出了のかと疑問視されている。

気象庁が「岩手県で予想される津波の高さは3メートル」との大津波警報を出したので、それなら防潮堤を越えないと思い避難しなかった人が多かったと言われている。

当初、地震の規模をマグニチュード7.9と推定したことが原因とされており、3分間でM9.0という巨大地震の規模を把握するのは現在の技術では不可能であるといわれている。であれば、「強く揺れたときや警報が発せられたときは、とにかく逃げるしかない。」ということだろう。多くの教訓を残した今回の大震災を受け、将来に向かって国がどのような対策を打ち出してくるか、被災地の復興がどのような形で実施されていくのかしっかりと見つめていきたい。

(筆者はNPO法人大阪府防犯設備士協会事務局長、
総合防犯設備士、認定危機管理士)

6) 福島第一原子力発電所に関して、約1100年前に起きた地震の解析から、再来の可能性、電源がすべてダウンした場合の危険性が指摘されていたにもかかわらず、東電は「十分な情報がない」と対策を先送りしていた。(毎日3/27)

7) 会長、社長がともに出張中に起きた震災で判断が遅れた(毎日4/27神戸女学院大名誉教授内田樹)。

東日本大震災と社会保険

三浦 真澄

1 はじめに

2011年3月11日14時46分に発生した東北地方太平洋沖地震とその後の原発事故による避難指示は、今なお企業活動や市民生活に大きな混乱と影響を与えている。

三陸地方では農業や漁業に従事する高齢者の被災も多かったようだが、ここでは、一般企業ならびにその従業員であった、被災企業や被災労働者に向けての「社会保険」による救済策を中心に検証してみたい。

2-1 一般企業を対象とした社会保険の概要

民間企業を対象とした社会保険の種類と歴史

| 種類 | 歴史など | 制定 | 施行 |
|-----------|-----------------------------------|-------|-------|
| 健康保険 | わが国最初の社会保険 | 大正11年 | 昭和2年 |
| 船員保険 | 初の総合的社会保険制度として発足、現在年金は厚生年金に統合 | 昭和14年 | 昭和15年 |
| 厚生年金保険 | 労働者年金保険法として発足 昭和19年に厚生年金保険法と改称 | 昭和16年 | 昭和17年 |
| 雇用保険 | 当初は失業保険法として施行 | 昭和22年 | 昭和22年 |
| 労働者災害補償保険 | 事業主の補償義務を担保する保険 | 昭和22年 | 昭和22年 |
| 介護保険 | 給付対象は原則65歳以上 | 平成9年 | 平成12年 |

強制適用事業所と任意適用事業所

| | 法人 | 個人 | |
|------|----------------|---------------------|---------|
| | 強制適用事業所 | 強制適用事業所 | 任意適用事業所 |
| 健康保険 | すべて | 従業員5人以上 | 従業員5人未満 |
| 厚生年金 | (役員1人でも) | (農林漁業・飲食・サービス業等は除く) | |
| 雇用保険 | 労働者すべて | | 労働者5人未満 |
| 労災保険 | (事業主・役員は原則対象外) | | の農林水産業 |

社会保険適用対象者の要件

| 保険名 | 被保険者となる場合 |
|--------|---|
| 健康保険 | 1日または1週間の労働時間が一般従業員のおおむね3/4以上かつ、1ヶ月の労働日数が一般従業員のおおむね3/4以上の場合 |
| 厚生年金保険 | 給与額(年収)にかかるわらず被保険者となる |
| 雇用保険 | 1週の労働時間が20時間以上あり、31日以上雇用見込みであること |
| 労災保険 | 常用、臨時雇、日雇、アルバイト、パートタイマーなどの雇用形態に 関係なく、国籍を問わず(不法就労の外国人も含む) |

社会保険の保険料率と給付に対する課税（平成23年4月時点、東京都の例）

| | 保険料 | | | 給付に対する税金 |
|----------|---------------------|--------|--------|----------|
| | 保険料率 | 事業主 | 本人 | |
| 健康保険（※1） | 9.48% | 4.74% | 4.74% | 非課税 |
| 介護保険 | 1.51% | 0.755% | 0.755% | 非課税 |
| 厚生年金保険 | 16.058% | 8.029% | 8.029% | 老齢給付のみ課税 |
| 雇用保険 一般 | 1.55% | 0.95% | 0.60% | 非課税 |
| 労災保険 | 0.30%～10.3%で全額事業主負担 | | | 非課税 |

※1 健康保険料率は都道府県ごとに異なる（9.39%～9.60%）全国平均約9.4%

2-2 労働者災害補償保険（労災・通災）

労働者災害補償保険（労災保険）とは

業務上あるいは通勤途上の事故や災害により労働者が死亡、あるいは病気やけがをしたとき医療や現金の給付を行い、労働者とその家族または遺族の生活を補償する制度。

| 業務災害 | 通勤災害 |
|------------------|--|
| 業務上の負傷、疾病、障害、死亡 | 通勤による負傷、疾病、障害、死亡 |
| 業務起因性（業務に起因した傷病） | 通勤とは、労働者が就業に関し、住居と就業の場所との間を、合理的な経路および方法により往復すること |
| 業務遂行性（使用者支配下の傷病） | |
| の両方に相当因果関係があること | |

労災保険の特別加入

労災保険の適用を受けない中小事業主、自営業者(1人親方、個人タクシー等)、海外派遣者などを、労働者に準じて保護するために任意加入の特別加入制度が認められている。

労災保険給付一覧

| 給付の種類 (通勤災害) | 給付内容 |
|------------------|--|
| 療養補償給付 (療養給付) | 業務災害(通勤災害)または病気やけがをしたとき、労災病院・労災指定病院にてすべて無料でかかる。 |
| 休業補償給付 (休業給付) | 療養のための休業4日以降1日につき給付基礎日額の6割を支給。 休業特別支給金…1日につき給付基礎日額の2割を加給 |
| 傷病補償年金 (傷病年金) | 1～3級に該当する状態であるも1年6ヶ月経過後も症状固定しない場合、休業補償給付にかえ傷病の程度に応じて給付基礎日額の313～245日分の年金を支給。 傷病特別支給金…114～100万円（一時金） 傷病特別年金…算定基礎日額の313～245日分を加給 |
| 障害補償給付 (障害給付) | 症状固定後に心身に障害が残ったとき 障害補償年金（第1級から第7級。給付基礎日額の313～131日分） 障害補償一時金（第8級から第14級。給付基礎日額の503～56日分） 障害特別支給金として342万～8万円（一時金）、障害特別年金(1級～7級)・障害特別一時金(8級～14級)として算定基礎日額の313～56日分を加給 |

| | |
|------------------|---|
| 介護補償給付 (介護給付) | 上記の障害補償年金または傷病補償年金受給者が、介護を要する場合は上限104,730円下限28,400円の間で、1月につき費用として支出した額が支給される。 |
| 遺族補償給付 (遺族給付) | 労働者が死亡したとき、その収入で生活していた妻、要件に該当する夫、子、父母、孫、祖父母および兄弟姉妹には遺族補償年金（給付基礎日額の245～153日分）、それらの遺族がない場合には遺族補償一時金（給付基礎日額の1,000日分） 遺族特別支給金…300万円（一時金）、年金受給者には算定基礎日額の245～153日分の遺族特別年金、一時金受給者には1,000日分の遺族特別一時金を加給 |
| 葬祭料 (葬祭給付) | 遺族年金・一時金のほかに、葬祭を行った人に315,000円に給付基礎日額の30日分を加えた合計額または給付基礎日額の60日分のどちらが多いほうを支給 |

給付基礎日額 = 前3ヶ月間の賃金総額（ボーナスを除く）÷ その暦日数

算定基礎日額 = 前1年間のボーナス総額（給付基礎日額の20%か150万円が上限）÷ 365

※特別支給金は労働福祉事業の一環として、本来の給付に付加して支給される

※労災と厚生年金の両方から障害年金、遺族年金が支給される場合は労災が減額

2-3 雇用保険

職を求める求職者に対する給付、在職中の高齢者や育児をする労働者のための雇用継続給付のほかに、雇用の安定等に関する助成金など、総合的な給付機能をもつ。

基本手当

失業して求職活動をする場合、被保険者期間や年齢に応じて一定額が支給される。

基本手当額と所定給付日数

| | |
|--------|--------------------|
| 賃金日額 = | 離職前6ヶ月間に支払われた賃金の総額 |
| 180 | |

基本手当日額上限額（離職日の年齢により異なり、毎年8月に改定あり）

最低6,455円30歳未満～最高7,890円45歳以上～60歳未満（23年8月1日現在）

①定年や自己都合で離職した場合

年齢によらず雇用保険の加入期間に応じて90日（1年未満）～150日（20年以上）

②企業の倒産や解雇で離職を余儀なくされた場合（特定受給資格者）

離職日の年齢と雇用保険の加入期間に応じて90日（1年未満）～330日（20年以上）

※再就職が困難な場合の支援強化策（平成21年4月から3年間の暫定措置）

特定地域において、給付日数を特例的に60日（30日）分延長。

2-4 公的年金

全国民に共通の基礎年金制度が導入された昭和61年4月までは、国民年金、厚生年金、共済年金はそれぞれが独立した別々の制度であった。なお、昭和61年4月まではサラリーマンの妻は年金制度に任意加入とされていた。

国民年金の種別と保険料

| 種 別 | 対 象 | 保険料 |
|-----------|--|------------------------------|
| 第 1 号被保険者 | 自営業者、学生など日本国内に住んでいる 20 歳以上 60 歳未満 | 月額 15,020 円 (平成 23 年 4 月) |
| 第 2 号被保険者 | 厚生年金保険や共済組合の加入者 (会社員、公務員等) | 拠出金により不要 |
| 第 3 号被保険者 | 第 2 号被保険者の被扶養配偶者（年収 130 万円未満）で 20 歳以上 60 歳未満 | 拠出金により不要 届出必要 |

老齢給付（原則、国民年金 1 号 + 2 号 + 3 号期間の合計が 25 年以上必要）

国民年金は 20 歳から 60 歳までの 40 年間加入すれば、65 歳から満額の 788,900 円（平成 23 年度価格）を受給できる。厚生年金加入者は加入期間の報酬額に応じた年金額が加算されるが、生年月日・性別により年金計算に用いる係数や支給開始年齢は異なる。

障害給付

障害の程度が 1 級または 2 級に該当するときは、国民年金から障害基礎年金（788,900 円～986,100 円 + 末子が 18 歳の年度末まで子の加算※1）が支給され、厚生年金保険の被保険者には上乗せとして障害厚生年金が支給される。また、厚生年金保険独自の給付としては、3 級の障害厚生年金と障害手当金（最低保障 1,153,800 円）がある。

1 級：平均標準報酬月額 × 7.5/1,000 × 月数（※2）× 1.25 × スライド率 + 配偶者加給年金（227,000 円）

2 級：平均標準報酬月額 × 7.5/1,000 × 月数（※2）× スライド率 + 配偶者加給年金（227,000 円）

3 級：平均標準報酬月額 × 7.5/1,000 × 月数（※2）× スライド率（最低保証 591,700 円）

受給要件と障害認定日

| | | |
|-------|--|---|
| 受給要件 | 初診日に被保険者（国年・厚年） 障害認定日に障害等級に該当 保険料納付要件※を満たしている | ※保険料納付要件とは 全被保険者期間の 2/3 以上納付または 前 1 年以上納付（H28.4.1 まで） |
| 障害認定日 | 障害認定日は、初診日から 1 年 6 ヶ月後 それ以前に障害が固定した場合は、その日が障害認定日となる (例：心臓ペースメーカー：その日、人工透析：3 ヶ月目) | |

※1：子 1 人 227,000 円 2 人 454,000 円 3 人 529,600 円 ※2：300 月未満は 300 月とみなして計算

遺族給付

被保険者や被保険者であった人が死亡した時、一定の遺族に支給される。

| | 給付名 | 年 金 額 | 支給期間 |
|------|------------|---|--------------------|
| 国民年金 | 遺族基礎年金 | 788,900 円 + 子 1 人 227,000 円 + 子 2 人 454,000 円 + 子 3 人 529,600 円 | 末子が 18 歳の 年度末まで |
| | 第 1 号 寡婦年金 | 夫が受け取るはずの老齢基礎年金の 3/4 | 妻 60 歳～64 歳 |
| | 死亡一時金 | 納付期間に応じて 12 万円～32 万円 | 一時金 |

| | | | |
|------|--------|--|------------------|
| 厚生年金 | 遺族厚生年金 | 平均標準報酬月額×乗率×加入月数 ×スライド率×3/4 | 終身 |
| | | (中高齢寡婦加算) 591,700円 (経過的寡婦加算) 妻の生年月日により異なる | 40歳～64歳 65歳以降 |

受給要件：①被保険者期間中 ②上記に初診日の傷病で初診日から5年 ③1・2級の障害厚生年金受給権者 ④老齢厚生年金の受給権者 ⑤老齢厚生年金の受給資格者
受給要件①②③の場合、乗率は7.5/1000で月数は最低でも300月とする（短期要件）

受給要件④⑤の場合、生年月日に応じた乗率で月数は実際の月数とする（長期要件）

※平成19年4月からは、夫の死亡当時に30歳未満で子を養育しない妻等に対する

遺族厚生年金については、5年間の有期給付となった

3 社会保険関係の震災特例

3月11日以降、厚生労働省から次々と発令・発表されてきた東日本大震災に関する社会保険関係の特例等の主な内容は、次のとおり。

健康保険関連：被災者には6月末まで保険証を持たない者の医療機関の受診が可能。

健康保険窓口一部負担金免除など

介護保険関連：氏名・住所・生年月日申し立てで介護サービス利用可能。保険料・利用料等の免除、猶予など

公的年金関連：受給申請手続き簡素化、年金保険料の納付期限の延長、免除等

労災保険関連：業務災害・通勤災害に関するQ&A、労働保険の納付期限の延長、免除特例、労災保険事務処理調査要領など

雇用保険関連：離職していない者に対する失業給付の特例措置（計画的避難区域を含む）、個別延長給付特例措置、雇用調整助成金の要件緩和（原発避難・風評被害含む見込み申請・事後提出可ほか）、被災者雇用開発助成金の創設など
その他、休業手当支払に関する見解（計画停電対応含む）、有期雇用者・パートタイム労働者・派遣労働の雇用維持・確保要請、産休切り・育休切り等への対応、新規学卒者に対する就職支援、被災地における労働災害防止、未払賃金立替払制度の申請促進など

【参考】現在の社会保険料（平成23年愛知県協会けんぽ加入者）

例：月額給与38万円（税込みの総支給額）の場合

本人への支給額（税引き前） 326,329円

| | |
|------|---------|
| 健康保険 | 18,012円 |
| 介護保険 | 2,869円 |
| 厚生年金 | 30,510円 |
| 雇用保険 | 2,280円 |

年々増加傾向にある社会保険負担は、
事業主の支払額と労働者の手取り額
の乖離を、益々大きくしている。

会社支払額（労災保険分除く） 435,495円

3-2 事例研究

社会保険による現状の給付の額、ならびに今回の震災特例を、個々の具体的な事例において検証してみると労災適用の有無による格差、失業生活の厳しさが実感できる。

震災太郎さん一家のプロフィール

| | |
|------------------------|--------------------------|
| 震災 太郎 40歳 (S 46.3.22生) | 宮城県の中堅企業に勤務 |
| 妻 花子 36歳 (S 50.3.10生) | 平成5年4月より健康保険 厚生年金 雇用保険加入 |
| 長男 利夫 12歳(亀井小学校6年) | 月額給与38万円 賞与120万円／年 |
| 長女 明子 9歳(亀井小学校3年) | 給与〆日 月末 2011年5月現在 |

通常ならば…

東日本大震災の特例で…

| | | | | | | | |
|------------------------------------|---|--|---|---|------|----------|----------|
| もしも・あの日に 仕事中にケガ をしたら… | 労災× | 業務起性の要件を満たすことは厳しい | 労災○ | 3月24日に出された「労災保険Q&A」 において救済を指示 | | | |
| もしも・原課調達できず 会社が休業 することになったら… | 労基法26条により、60%の休業手当支払が義務付けられている | 雇用調整助成金(中小企業雇用安定助成金)の受給要件を満たせず、会社には補填がない | 計画停電の時間帯を含め会社に休業手当支払義務はなしとしたが、会社には労使での話し合いを要請 | 休業手当を支払えば、雇用調整助成金(中小企業雇用安定助成金)による補填あり 最大7505円×300日分 | | | |
| もしも・会社が 廃業することになり 失業したら… | 日額6,333円 240日+60日 月額 約19万円で10ヶ月 | 日額6,333円 240日+120日 月額 約19万円で12ヶ月 | | | | | |
| もしも・あの日以来 行方不明 となったら… | 特別失踪と認められても1年、普通失踪なら7年経過しなければ死亡が確定せず遺族保障等の手続きを進められない。 | | 3ヶ月間行方不明なら地震の発生日に死亡したものと推定するとの特例あり | | | | |
| もしも… 太郎さんが死亡した場合 残された家族の生活は… | | | | | | | |
| | 2011年 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| 花 子 | 36歳 | 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 |
| | 12歳 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 |
| 利 夫 | 小6 | 中1 | 中2 | 中3 | 高1 | 高2 | 高3 |
| | 9歳 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| 明 子 | 小3 | 小4 | 小5 | 小6 | 中1 | 中2 | 中3 |
| 遺族年金 | | | | 146,000円／月 | | | |
| 労災適用 | ※ | | | 382,000円／月 | | | |
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2030 | 2040 | |
| | 43 | 44 | 45 | 46 | … | 55 | … |
| | 19 | 20 | 21 | 22 | | 31 | |
| 大1 | 大2 | 大3 | 大4 | | | | |
| 16 | 17 | 18 | 19 | | 28 | | 38 |
| 高1 | 高2 | 高3 | 大1 | | | | |
| | 127,000円 | | | 92,000円 | | 92,000円 | 108,000円 |
| | 339,000円 | | | 260,000円 | | 284,000円 | 301,000円 |

* 金額は花子さんに65歳以降支払われる齢基礎年金も含め2011年5月現在の制度を元に計算し、端数は切り捨て

この事例研究では、労働者家庭において働き手の死亡に労災が適用された場合と、適用されなかった場合の生活には非常に大きな差がみられることが明らかになった。

労災保険の成り立ちと変遷

労働基準法では、使用者の補償責任（無過失責任）として、労働者は災害の発生が「業務上」であることを立証すれば使用者に故意、過失が無くとも補償を請求できるとしている。この使用者の災害補償責任の履行を確保するために労災保険法が制定された。その後通勤災害制度の創設をはじめ、傷病補償年金の新設、遺族給付・障害給付の年金化、スライド制の採用、給付基礎日額における最低補償額の設定、前払い一時金制度、介護補償給付、二次健康診断等給付など給付内容を広げることになり、本来の事業主に災害補償義務がある場合に、その肩代わりをする保険という性格から離れてきている。

業務上外の判断

本来労災保険では、業務上あるいは通勤途上に負傷し疾病にかかった場合、あるいは業務上死亡した場合に給付が受けられることとされている。業務上とは「業務遂行中かつ業務に起因して」生じたものとされ、業務起因性に対する反証としては、

- ・業務逸脱行為、業務離脱行為、恣意的行為
- ・私的事由（私的行為、自己又は他人の故意）
- ・天災事変等の自然現象
- ・局外的な事象（戦争など）

が、挙げられており、「大規模な天災地変の場合は事業主の支配・管理下の有無を問わず、一般的に災害を受ける危険性があり、業務上の事情が無かったとしても同じように天災地変によって被災したであろうと認められる」場合には労働基準法による使用者の無過失責任を問うことは出来ないとされてきた。

しかし、今回労災保険を所管する厚生労働省は即座に「東北地方太平洋沖地震に伴う労災保険給付の請求に係る事務処理について（平成23.3.11 基労発 0311 第9号）」において「今回の地震による業務上外の考え方については、平成7年1月30日付け「兵庫県南部地震における業務上外等の考え方について※」に基づき判断を行って差し支えない」とし、続いて3月24日には「東北地方太平洋沖地震と労災保険Q&A」「東北地方太平洋沖地震に係る業務上外の判断等について」を発し、手続きの簡素化の指示と共に先の阪神大震災時以上に広く労災保険による救済を図る方針を明らかにした。

.....

※兵庫県南部地震における業務上外等の考え方（平成7年1月30日付事務連絡第4号）

天災地変による災害に係る業務上外の考え方については、従来より、被災労働者が、作業方法、作業環境、事業場施設の状況等からみて危険環境下にあることにより被災したものと認められる場合には、業務上の災害として取り扱っているところであり、昭和49年10月25日付け基収第2950号「伊豆半島沖地震に際して発生した災害の業務上外について」においても、この考え方に基づいて、個々の事例について業務上外の考え方を示したものであること。したがって、今回の地震による災害についても、従来からの基本的な考え方に基づいて業務上外の判断を行うものであること。なお、通勤途上の災害についても、業務災害と同様、通勤に通常伴う危険が現実化したものと認められれば、通勤災害として取り扱うものであること。また、個々の労災保険給付請求事案についての

業務上外等の判断に当たっては、天災地変による災害については業務起因性等がないとの予断をもって処理することのないよう特に留意すること。

.....

なお、昭和49年の基収第2950号では、「たまたま天災地変が契機となって家屋の倒壊或いは、山の崩壊を生ぜしめた場合は、業務起因性の反証事由としての「天災地変」によるというべきではなく、天災地変を契機にして当該家屋等に内在した危険が現実化したと見るのが妥当である。」とし、潜在的な危険がある業務で天災地変が契機となって起きた災害については、「業務災害」として認められるとの解釈を示している。

4 おわりに

救済優先の問題点

一課長の通達により救済を優先した国民年金の「運用3号」制度は、その後国会で大臣が陳謝し運用を一時凍結後制度を廃止、改めて新立法により誤った救済をしたことによる過誤払い分の返還を求めることがなっており、今年の始めに大きな社会問題となった。弱者を救済さえすれば何でも良い訳ではない。

今回の特例的措置も、労災が適用されたことによりメリット制の恩恵を受けられなくなった企業の保険料の増額にどのように対応するか、救済を優先する適用範囲の拡大・手続きの簡素化が不正受給を誘発することはないか、その対応策はどうすればよいのか、原発事故による被災は、原子力賠償法等とどのように調整を図るか、また今後発生する大地震における業務上外判断について、今回の通達がどのような影響を及ぼすのか等々この震災関連の労災給付について調べただけでも多くの問題点がある。

社会保険制度の役割

世界一のスピードで少子高齢化が進展し、総人口に占める働き手世代の割合が減少し続ける社会において、現在のままの社会保険制度の維持は不可能であろう。しかし、政府が示す消費税増税頼みで制度の延命を図ることは課題の先送りでしかない。また制度維持の視点だけでなく、加入において選択権のない社会保険料の負担増は個人の家計を直撃し消費を鈍らせるだけでなく、企業の入件費増にも直結し企業体力を弱め、引いては産業の空洞化に繋がりかねないことも忘れてはならない。

この震災が、国民一人ひとりに自分はどのような生活を送りどのような社会を目指したいのか、そのために必要な社会保険制度の役割とは何かを真剣に考えさせ、加えて個人の力の限界を知ることで、自分の生活を守るためにも国力の維持向上を国民として支えなければならないことを気づかせてくれたのではないかと思う。

最後に、このたびの未曾有の大震災に遭われ、尊い命を失われた方々のご冥福と、一日も早い復興を心よりお祈り申し上げます。

(筆者は三浦事務所所長、社会保険労務士)

異文化コミュニケーションとリスクマネジメント

今 本 敏 夫

はじめに

私は、1973年関西大学（商）卒業後、2008年の3月に定年まで2年を残し、35年間勤めた日本通運㈱を退職した。入社後、国際旅行部門に数年携わり、香港に海外研修員として派遣され、帰国後、国際航空貨物部門に従事し、マレーシア、オーストラリア等、海外に約10年滞在。その間、香港日通㈱、マレーシア日通㈱、オーストラリア日通㈱の子会社のニュージーランド日通㈱の現地法人の設立、運営に携わってきた。また、しばしば海外へ出張したが、現地の社員と、日本にいる日本人社員と比べてみると、日本人の社員に対して何か違和感、物足りなさを感じた。「国民性ジョーク」の一つに次のようなのがある。

ある豪華客船が航行中に、大火災が発生した。船長は、船員を指揮して、備え付けのボートを海に降ろし、老人・子供・女性の乗客を次々に手際よく乗せていった。残された男性乗客たちを乗せるボートは無くなり、船長は船と運命を共にする覚悟をした。然し、一人でも多くの乗客を救いたいと思い、そのためには、船に残っているよりは、海に飛び込んで貰おうと決断した。船長は、残った男性乗客を円滑かつ穩便に海へ飛び込ませるために、乗客の国籍ごとに、別々に話し掛けた。

アメリカ人には、「今、海に飛び込んだらヒーローになれますよ」。

イギリス人には、「紳士はこういう時に飛び込むものです」。

ドイツ人には、「規則では海に飛び込むことになっています」。

イタリア人には、「さっき美女が飛び込みました」。

フランス人には、「海に飛び込まないで下さい」。

ロシア人には、「ウォッカの瓶が流されてしまいました。今追えば間に合います」。

中国人には、「美味しいそうな魚が泳いでいますよ」。

日本人には、「皆さんもう飛び込みましたよ」。

このジョークで分かるように、日本人は、「あの人をするから、私もする……」と最初に行った人のまねをしたり追随したりする、右に倣えという事が多い。また、日本人の本心は他人を気にして、人からアレコレ云われたくないと保身の行動をとる場合も多くみられる。

今年3月11日に発生した東日本大震災で起こった様々な苦境を乗り切るには、日本人が長年培ってきた「和」の精神、力を合わせ、協力することが必要だ。しかし、日本人は外国人と議論をする際、分かってくれるだろうと思いつぶんだり、論理的に話をし、相手に理解さす事が苦手な人も事多く、また、詭弁に対しての対応がうまく出来ず、悔しい思いをすることも多く見受けられる。私も海外で、多くの成功や失敗の経験をしてきた。

その中で主に、オーストラリアで現地邦人の航空部門の取締役として対応してきた考え方と実践を幾つか述べてみる。

異文化におけるコミュニケーション

1. 予算の作成、考え方

予算を立て、遂行し、結果を出すことは、会社と従業員との契約となる。会議では双方最大公約数を提出し、一旦数字が決まれば契約とみなし、達成すればボーナス、次の報酬、その他インセンティブ（通勤費、ガソリン代などをもつなど）で報い、逆に達成しなければ、報酬やボーナスの減額、その他個人的に与えられたインセンティブをなくすことともおこなう。

従業員は出来るだけ達成し易い数字を提出するが、目標を高く設定して、達成することで従業員がすごいことが出来るという自信を持たすことも重要である。一旦数字が確定すると、経営者側は自分自身にも厳しくし、何が何でも達成する気概を持ち、目標を達成するような環境を作るようにしなくてはならない。

その為には、何が阻害、また達成の要因となるのか、私自身が知っていなくてはならないと思い、普段から、航空部門のDirectorとして、General-Managerと一緒に総務、輸出、輸入、倉庫（作業）、通関、営業の各部の責任者（Manager）と幾度となく議論した。また、特に営業部門のスタッフとは、既存顧客の保守、新規顧客の獲得のために、出来るだけ一緒に行動した。営業の現状を知ることで各部門の予算が組みやすくなった。

半年後の決算の結果（当時は 6ヶ月ごとの決算であった）はGeneral-Managerに連絡し、General-Managerから各部のManagerへ報告を行い、査定に付いて話し合った。セールス部門は結果がすぐ見えるので査定はし易い。然し、例えば通関部の場合、通関の件数だけでなく、輸送が他業者扱い分をいかに輸送も取り組めるような情報を営業部に提供したかなども、査定の条件に組みこむようにした。

2. 実力のあるNo.2の従業員との対処法、MANAGEMENT BY WANDERING AROUND

自分の部下でNo.2は非常に厄介な存在である。うまく使えばこれほど頼りになる社員はいないが、出来ないと、自分が去るか、No.2を辞めさせなければならない。

私がオーストラリア日通㈱に航空貨物部のDirectorとして赴任したとき、マレーシアから日本に帰国してまだ 1年と 9ヶ月しか経っていなかった。当時の社長から前任のシドニー支店の航空貨物部の日本人の責任者が、ほとんど責任を果たしていないので、会社の航空貨物部の全体の責任者として来て欲しいと要請があったからである。前任者は結局、僅か 2年で急遽帰国させられた。前任者が責任を果たせなかったのは、会社設立当時から運営に携わっていたNo.2のオーストラリア人のGeneral-Managerを使いこなせなかつたことが大きな原因であった。私は家族が来るまでの 3ヶ月の間、殆ど毎日現場の仕事を見て回り、従業員と一緒に仕事をし、約60名余りいた直接の部下の仕事内容を大方把握した。特に役職者については、彼らの業務内容を殆ど理解した。赴任して半年経った時、次期予算作成することになり、そのNo.2のGeaeral-Managerと協議することになった。そのとき、ある問題で意見が合わず口論となり、それから毎日朝から 3時間～4時間、彼の部屋で 3 日間議論した。その間社長も入ることは出来なかつたぐらい大声でやりあった。最後に彼が会社を辞めると言ったとき、「Please do as you like. (お好

きなように)」と言い、引き止める意思はないことを告げた。結局彼は折れ、「You win. (私の負けだ)」と言って、私に従うことを誓い、その後レポートは直接社長に出すのではなく、私に提出するようになった。実は、私はその頃には、現在のNo.2の代わりになりそうな人物を密かに見つけていたので、万一彼が辞めても業務の遂行に困らないようマネジメントできる自信があった。この事件以後、オーストラリアでの在職中、彼は私の片腕となって色々な面で助けてくれた。私は彼をパートナーとしてみなし、彼は私を「Respect (尊敬する)」関係になり、2年後に行った従業員を約半分にしたリストラでも、大きなトラブルにならなかったのは、彼が色々アドバイスをくれ、また私の厳しい要望を従業員とのクッション剤になりうまく対応してくれたからである。

白人社会では、一旦自分より実力が下と見なすと、例え日本人で、役職が上であっても、レポート提出も含め報告はあがってこない。「No theory. (論理がない)、No action. (行動力がない)。」と馬鹿にされ無視されないように、普段から論理的思考を身に付け実行し、結果を出すことが大事なポイントとなる。言葉の問題は当然あるが、如何に論理的に話をし、約束事を実行するかが大切である。率先垂範。山本五十六元帥の言葉の「やってみせ、言って聞かせて、させてみて、誓めてやらねば人は動かじ。」は万国共通の言葉と思われる。

「MANAGEMENT BY WANDERING AROUND」も可能な限り実践した。リーダーとして自分の足で歩き回り、情報を得ることが肝心である。その為には部下（特にManager以上）とのコミュニケーションを大切にした。様々な問題を解決するには最高の解答を得る方法である。特に悪い情報は直ぐに上がる様にした。多くの場合、失敗は故意に隠されてしまい、そして思わぬところから見つかり、その時は処理の方法が簡単に出来ないところまで行き、損害がより大きくなる場合が大半であった。私はどんな些細な失敗も即上司に報告さすようにし、もしManager、General-Managerや私に報告せず、お客様を含め本人以外から直接General-Managerや私が知るようなことになれば、ペナルティを科すことに決め、それを3回行った場合は、解雇処分すると全従業員に社長名で通告した。この通達後、従業員が失敗を故意に隠すことは殆どなくなった。

3. 従業員の採用、昇格

私は、特に日本人の採用の面接の際、主に2つの質問をした。

1. 貴方の年俸は、AU\$****ですが、その他交際費、ガソリン費、私や社長の給料などを含めると、AU\$@@@となります。どのようにして達成するつもりですか？
2. 本当に大事な事を話せる友人はいますか？

特にセールス部門の採用の場合、報酬金額、その他の条件は当然聞かねばならないが、それを得るための営業収入（最低報酬金額の約2倍）の獲得方法は訪ねなければならない。また、日本人男性が面接に来た場合、単に日本語が出来るというだけで、何ら自分の意見も持たず、口ごもり、返答に窮した場合は、即引きとてもらった。実際、会社に入って、即報酬に見合った結果を出せる人は殆どいない。故に、結果を出すための戦略、戦術、期間が必要となり、それを論理的に述べることが必要になる。

「責任」という言葉を辞書（日本語大辞典：講談社発行）でひいてみると、「引き受け

て果たさなければならない義務」、「自分のしたことから起こる損失や制裁を自分で引き受けること」、「法律上の不利益や制裁を負わされること。民事・刑事責任」となっている。責とはもともと税金が課せられることを意味し「もとめる・せめる・つとめ」ということになる。一方、任とは、荷物を運ぶ、堪えるという意味で、「あたる・になう・つとめ・まかす」ということ。責任とは権力者から何かを課せられるというイメージ的には暗いものが感じられる。

英語では一般的にはRESPONSIBILITYということになり、語源的にはRESPONSE(返答、応答、可能、反響)と同じ。もともとはラテン語のRESPONDEOで、裁判で保証する、身元保証人となるという意味だそうである。「duty」、「responsibility」、「liability」、「accountability」の4つに分類される。「duty」は単に仕事をきちんとこなすだけでよい。仕事をこなし、その遂行を問われるが「responsibility」。その行った仕事に対し結果を求められるのが「accountability」である。「liability」は責任、義務、夫妻など納税義務や兵役義務など、法的な意味合いが強い。従って、交渉する時は、相手が「accountability」を持った人と対応しなくては前に進まなくなる。従業員を昇格さす場合も、この3つの責任のどれを適用するかにより、文章で昇格後の仕事の内容、それに相応しい報酬、その他のインセンティブの提供を具体的に示し、満足の行かない結果が生じた場合のペナルティも明確にしなくてはならない。

4. 従業員の解雇

解雇の場合、業績が悪くなり、やむを得ず従業員を解雇しなくてはならない場合と、会社にとって辞めてもらいたい場合の2通りがある。業績の悪化に伴い従業員を解雇する場合、それぞれの国の法律に照らし合わせ対処しておけば、余り大きな問題には発展しない。然しへ会社にとって不都合な従業員を解雇する場合は容易周到にして行わねばならない。勿論、解雇される側にも言い分がありその不満は十分に聞かねばならない。特にManager以上の人事権は私が持っていたが、むやみに解雇することは士気の低下につながり、会社に損害を与えることになるため、復活のチャンスを与えるようにした。何れの場合もNo.2のGeneral-Managerと普段からコミュニケーションを密にしておき、最終責任は社長や私がとるにしても、直接本人に申し渡すのは、縊でNo.2の彼の役目にし、実行させた。

解雇とは逆に優秀なスタッフに辞めて行かれたときはショックが大きかった。引き抜きを防ぐ為には、予めGeneral-Managerと相談し、その本人に対し、最高の報酬、ボーナス、特別なインセンティブを考えておき、一回目の会談の際に提示し納得させなければ失敗となる。日本と同様、海外でも根回しの世界があり、根回しをすることでコミュニケーションが出来、人間関係を強めることができる。

海外での経験が日本では通用しないことも多々あるが、これから日本人には既成の枠を超えて、あらゆるチャンスを模索して頑張ってもらいたい。特に海外で切磋琢磨することは、自然に自分を強くしてくれる。

(玉川大学 経営学部非常勤講師、経営管理士、認定危機管理士)

キャリア・リスクについての一考察 —若者の雇用とキャリアの視点から—

赤堀 勝彦

1. はじめに

最近のキャリア（career）¹⁾を取り巻く環境は、経済のグローバル化を背景とした企業や個人の競争の熾烈化や雇用の多様化、あるいはワーク・ライフ・バランス（work-life balance）の確保に見られるように大きく変化してきている。

例えば、ある日忽然と職場が消え、培ったキャリアは今までの職場を除いては通用しない事態が生じても不思議ではない。職業能力が陳腐化することや一つの職場以外では通用しないことから生じるリスクが身近なものとなっている。これは、生涯生活設計が成り立たなくなることや暮らしぶりの変容を迫られるということでキャリア・リスクと呼ぶことができる²⁾。この新たなリスクに対処するために、生涯生活設計におけるリスクマネジメントとして環境変化に強い自立的なキャリア形成が必要になる。

本稿は、キャリア形成の展望がより不透明になっている現状を踏まえて、キャリア・リスクについて若者の雇用とキャリアの視点より考察することとしたい。

2. 若者のキャリア・リスクを取り巻く環境

(1) 就職・就業をめぐる環境の変化

1990年代のバブルの崩壊、金融危機などを経てわが国の多くの企業は従来の長期安定的雇用慣行から、市場経済主義、効率化、実績主義へと傾斜し、会社合併や分社化が進み、非正規労働者の増加が顕著となってきた。また、新規採用面では、中卒・高卒での求人が手控えられる一方、大卒者についても出身大学・学部の偏差値だけで潜在能力を

1) キャリアとは、一般に、個々人がたどる行路や足跡、経歴、あるいは、特別な訓練をする職業、職業上の出世や成功、生涯の仕事等を示す用語として用いられている。例えば、キンブレル（Kimbrell, G.）とヴィンヤード（Vineyard, B.S.）によれば、「キャリアとは、興味や知識、訓練、経験という基盤の上に築かれた、一連の関連する仕事のことである」と定義し、人が給料のためにする仕事（job）と区別している（Kimbrell, G. and B.S. Vineyard, *Succeeding in the World of Work*, 7th ed., The McGraw-Hill companies, Inc., 2003（仙崎武監訳「キャリア・デザイン—仕事の世界で自己実現のためにー」（2005年）文化書房博文社、10頁）。またアムンドソン（Amundson, N.E.）とポーネル（Poehnelt, G.R.）によれば、「キャリアという語はラテン語のcarrus（車）および currere（走る）を語源とし、そこからその道に沿って人が進むこと、生涯、経歴という意味に発展したといわれる。キャリアは職業のみを指すのではなく、仕事や人生・生き方を含めたより広範な概念としてとらえられる」と述べている（Amundson, N.E. and G.R. Poehnelt, *Career Pathways*, 3rd ed., Ergon Communications, 2004（河崎智恵監訳「キャリア・パスウェイ—仕事・生き方の道しるべ」（2005年）ナカニシヤ出版、7頁）。さらに、カーコフ（Kerckhoff, A.C.）は、キャリアを労働力（labor force）の中でとらえるだけでなく、親や夫婦を含めた家族のキャリア（family career）など多くの分野を含めることができると述べている（Kerckhoff, A.C., *Diverging pathways : Social structure and career deflection*, Cambridge University Press, 1993, p.13.）。

2) 佐藤克彦「今、なぜキャリアか—キャリア事情について考えるー」明治生命ファインナンシャランス研究所（現、明治安田生活福祉研究所）編「FINANSURANCE」（2003年）Vol.11 No.4、32頁。

評価するという考え方ではなく、各個人の実務能力・知識を厳密に評価しながら限られた人数を採用するという考え方シフトし、新卒大学生の就職試験も厳しいものとなっている。さらに、最近の採用内定取消し³⁾は、新規学卒の際、あるいはその後程なくしてしばしばなされる転職の際、まさに若者に深くかかわるリスクである。また、若年層の失業率も、かつてないほど高い数値を示すようになっている⁴⁾。

(2) 新規学卒者の高い離職率

このように大学卒業時の就職環境は厳しい状況が続いているが、就職することができた者についても、入社3年以内の離職率については、1990年代以降、高水準で推移している。2006年の就職者における3年以内の離職率は、高校卒業者で44.4%、大学卒業者で34.2%と引き続き高水準にある⁵⁾。これは、新卒就業者のうち、中卒の7割、高卒の5割、大卒の3割が早期離職するということで、俗に「七五三現象」と揶揄される程の問題となっているのである。高い離職率の背景には、入職時のミスマッチがあることや、「就社」より「就職」に変化する若年者の就業意識があるものと指摘されている⁶⁾。

若年者の希望と需要とのミスマッチは、採用する企業側が求めていた能力・知識を、新卒者が習得していなかったために、仕事を十分にこなすことができなかつたことや、仕事に興味を感じられずに離職してしまうということである。

(3) 若年無業者の就業意識の希薄化

現在、若年者の雇用情勢は、相対的にみて厳しい状況が続いているが、いわゆるニートに近い概念として、若年無業者を15~34歳に限定し、非労働力人口のうち家事も通学もしていない者として集計したもの（総務省統計局「労働力調査」）によると、2002年~2005年までは64万人と変わらず、2006年~2007年には62万人と減少したが、2008年には64万人と上昇し、2009年には63万人と若干減少した推移となっている。これを年齢階級別に見ると、24歳以下の者は減少している一方で、25歳以上の者は増加しており、その構成比はより高い年齢階級にそのウエイトを移してきている。

このような若年無業者数の多い状況が続いている原因は、厳しい雇用環境だけでなく若年者自身の就業意識の希薄化等も影響しているものと考えられる。

(4) 成果主義の課題

労働政策研究・研修機構の調査によれば、成果主義に対する支持がある一方でそれに対する批判も挙げられている。具体的には、①人件費削減のための制度である、②職場

3) 2008年9月のアメリカ大手証券会社および投資銀行のリーマン・ブラザーズ (Lehman Brothers) の経営破綻やサブプライムローン問題などによる世界的な金融危機に端を発する不況に見舞われた2009年には、同年3月卒業予定の採用内定者について、427事業所で、2,083人（中学生1人、高校生379人、大学生1,703人）について、内定取消しが行われた（厚生労働省「新規学校卒業者の採用内定取消し状況等について」（2009年4月30日報道発表資料）。

4) 2009年の完全失業率は、特に15~24歳層で男性が10.1%（前年差2.2%ポイント上昇）、女性が8.4%（同1.5%ポイント上昇）と大きく上昇した。2009年春の新規学卒者の就職状況が悪化したことでも若年層の完全失業率を上昇させた一因になっていると考えられる（厚生労働省編「平成22年版・労働経済白書」（2010年）日経印刷、29頁）。

5) 厚生労働省編・前掲注4) 32頁。

6) 厚生労働省編「平成18年版・労働経済白書」（2006年）ぎょうせい、20頁。

のチームワークを乱す制度である、などである。また、職場の変化としては、成果主義導入により、①仕事に対する意欲が高まった、②社内における意思決定のスピードが上がった、などの肯定的回答がある反面、①精神的ストレスを訴える社員が増加した、②残業が増えるなど、労働時間が増加した、など否定的回答も示されている⁷⁾。つまり、企業間競争は、「個人戦」ではなく「団体戦」であるから、年功を無視した逆転人事や個人間で仕事の成果を競わせる成果主義待遇では、チームワークは崩れ企業の競争力が損なわれる⁸⁾ということもあり得る。

したがって、成果主義は、労働者の成果に基づいて賃金や待遇が決められる以上、その成果は的確に測定されなければならない。しかし、現実には客観的な成果基準が定められていても労働者の貢献を測る尺度として不完全なことがある。厚生労働省「就労条件総合調査」(2010年10月)によれば、成果主義を導入している企業について、業績評価側の課題の内訳をみると、①部門間の評価基準の調整が難しい、②評価者の研修・教育が十分にできない、③格差がつけにくく中位の評価が多くなる、などとなっている。その結果、評価によって勤労意欲の低下を招くことや評価結果に対する本人の納得が得られない⁹⁾など成果主義のリスクが発生することになる。

こうした評価の難しさが示されている具体例を以下の表に掲げることとする。

(表) 業績評価対向上評価、業績評価対能力發揮評価

設問1. 「前期の業績が100で、今期は90に落ちたAさん」と「前期が50で今期は80に業績を上げたBさんが」がいた場合、どちらを高く評価しますか。

| | A社 (139人) | B社 (149人) | C社 (227人) | D社 (160人) | E社 (198人) | F社 (130人) |
|----------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Aさんを高く評価 | 48% | 36% | 35% | 35% | 24% | 49% |
| Bさんを高く評価 | 36% | 30% | 41% | 41% | 50% | 25% |
| その他 | 15% | 35% | 23% | 22% | 26% | 25% |
| 無回答 | 1% | 0% | 1% | 2% | 0% | 1% |

設問2. 「50の業績を上げられる潜在能力を持つAさんが50の業績を上げた場合」と「100の業績を上げられる潜在能力を持つBさんが70の業績を上げた場合」、どちらを高く評価しますか。

| | A社 (139人) | B社 (149人) | C社 (227人) | D社 (160人) | E社 (198人) | F社 (130人) |
|----------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Aさんを高く評価 | 50% | 31% | 35% | 46% | 50% | 45% |
| Bさんを高く評価 | 38% | 45% | 50% | 43% | 33% | 40% |
| その他 | 11% | 23% | 15% | 9% | 17% | 15% |
| 無回答 | 1% | 1% | 0% | 2% | 0% | 0% |

出所：日本労働研究機構（現、労働政策研究・研修機構）調査報告書「管理職層の雇用システムに関する総合的研究（下）」（1998年3月）。

7) 労働政策研究・研修機構編『日本の企業と雇用—長期雇用と成果主義のゆくえ』（2007年3月）107～108頁。

8) 高梨昌「雇用政策に問われている課題」「ジュリスト」1377号（2009年4月）43頁。

9) 厚生労働省「平成22年就労条件総合調査の概況」（2010年10月）。

この表に掲載の設問は、日本労働研究機構（現、労働政策研究・研修機構）が1997年に実施したアンケート調査に対する調査協力企業24社のうち回答者数の多い6社を取り上げ、具体例を挙げて評価基準を調べたものである¹⁰⁾。これを見ると、各社ともに評価が統一されていないことが分かる。設問1と設問2の両者とも達成した業績に基づいて評価するとするならば、設問1ではAさんを、設問2ではBさんを高く評価すべきことになる。しかしながら設問1と設問2の両者について6社とも評価が割れている。つまり同一企業内でも管理者によって評価基準に大きな開きがあることが示唆される。

労働者にとって、同じように働いても、考課の結果が異なり報酬に差が出ることが避けられない。景気変動のような致し方のない要因ならともかく、直属の上司や同僚との人間関係という主観的な要因で判断されがちなのは大きなリスクであるし、これは管理者側にとっても大きなリスクである。労働者が公正であると納得していない制度で評価を続けることは、労働意欲を下げてしまうからである¹¹⁾。つまり、自分が正しく評価され、正当な地位が与えられ、世間一般の平均的な賃金が支払われているかが重大な問題である¹²⁾。

このように業績評価は、制度が如何に精巧にできっていても、評価者の運用段階で、様々なリスクが発生し、制度の意図通りの運用が難しいことが明らかにされている。

3. 卒業後の若者の適職探しの課題

卒業後、適職探しに向けた挑戦を始める若年者が増加しても、そのための機会が十分に開かれていれば、再挑戦しやすい社会といえる。しかし、適職探しに成功する若者はそれほど増えておらず、若者の挑戦意欲は十分活かされているとはいえない。若者が再挑戦するための機会を閉ざす「壁」として、企業の新卒採用慣行と若者の能力開発の問題の2つの要因が考えられる。まず、企業の新卒採用慣行では、概して①卒業さえしていなければ、大学受験の際のいわゆる「浪人」や留年による一定限度の遅延は問題視されない、②いったん卒業してしまうと、留年などの有無や卒業後の年数にかかわらず新卒としては採用されないとといった基準が一般的である。近年、いわゆる第二新卒を新卒採用枠で扱う企業も存在する¹³⁾ことや雇用対策法に基づく「青少年の雇用機会の確保等に関する事業主が適切に対処するための指針」に、新卒採用に当たって、少なくとも卒業後3年間は応募できるようにすることなどが追加された（2010年11月15日施行）も

10) 日本労働研究機構（現、労働政策研究・研修機構）調査報告書「管理職層の雇用システムに関する総合的研究（下）」（1998年3月）。

11) 江口匡太「キャリア・リスクの経済学」（2010年）生産性出版、30頁。

12) 亀井利明「ソーシャル・リスクマネジメントの背景」（2009年）ソーシャル・リスクマネジメント学会、53頁。

13) 例えば、地方銀行や信用金庫などの地域金融機関が、既卒者を新卒扱いにして採用枠を広げている。なお、多くの場合卒業後1～3年以内を新卒扱いとしている。ただし、新卒の対象は金融機関により異なる（日本経済新聞（朝刊）2010年12月15日）。また、大手企業で新卒採用枠を既卒者に開放する動きが広がっており、日本経済団体連合会が2010年に実施した調査では約4割の企業が既卒者を従来から受け付けていると回答したが、実際に既卒者が採用された例は少ないのが実情ということである（日本経済新聞（朝刊）2011年1月19日）。

のの、多くが若年既卒者を新卒採用の対象とはしていなかったということである。

次に、新卒採用市場と異なり職業能力が求められる中途採用市場においては、企業の求める能力や資質を持っていなければ、企業に採用されることは難しいということである。したがって、中途採用市場での若年者の適職探しを円滑化するためには、就業形態が多様化する中で若者が自身の職業能力をどう構築していくかが重要である。

4. おわりに

若年者雇用問題を解決するためには、社会保障政策としての積極的労働政策や新産業創出の努力などに加えて、多様で幅広い職業観や勤労観を醸成するためのキャリア教育の充実に努めるとともに中途採用の仕組みとガイドラインも重要になる。しかし、若年者雇用問題は、若者側だけにあるのではなく、若者の労働需要の大幅減退によって引き起こされていることも踏まえて、経済成長を高めて、企業の若年者の正規雇用拡大を一層促す政策が求められるとともに各企業においても「企業の社会的責任」(CSR) を果たすという意識を持ち、若者採用に積極的に取り組むことが望まれる。さらに、若者のバイタリティーを高めるために、企業は新卒者偏重の採用姿勢を改め、既卒者や留年者の社会体験や職業体験を重視した新入社員採用をすべき¹⁴⁾と考える。また、企業の採用スケジュールの早期化を是正し、学業に専念できる環境をつくることも重要である。

一方、これから必要なのは主体的な生き方であり、働き方であるが、誰にとっても目指すことは納得のいく充実した人生を送ることであると思われるが、そのためには、能力を磨いて意義ある職業に就き、絶えずリスクに立ち向かいながら自分の責任においてキャリアを切り開いていく¹⁵⁾ことが、今まで以上に強く要請されるということになる。

参考文献（注記で引用したものを除く）

- 1) 龟井利明『ソーシャル・リスクマネジメント論』(2007年) 日本リスクマネジメント学会
- 2) 赤堀勝彦『キャリアデザイン—充実した人生を送るためにリスクマネジメント』(2007年) 三光
- 3) 梅澤 正『職業とキャリア—人生の豊かさとは—』(2001年) 学文社
- 4) 刈谷剛彦=本田由紀編『大卒就職の社会学—データからみる変化』(2010年) 東京大学出版会
- 5) 玄田有史『ジョブ・クリエイション』(2004年) 日本経済新聞社
- 6) 小杉礼子編著『若者の働き方』(2009年) ミネルヴァ書房

14) 潮木守一「若者のバイタリティーを高めるには既卒・留年者を積極採用」(日本経済新聞(朝刊) 2011年3月7日)。

15) 「人生というものは、絶えず危険に立ち向かいながら創造し、革新していくプロセスである。だれにとってもそうである。だからだれにとっても、責任の範囲は狭くはない。人生に向きあうには、頭が切れて能力があるだけでは十分ではない。ねばり強く、勇気があり、自分の不安も他人の不安も制御できなければならない」(Alberoni, F., *Abbiate Coraggio*, 1998 (泉 典子訳『戦う勇気、退く勇気』(1999年) 草思社、31頁))。

- 7) 佐藤博樹編著『働くことと学ぶこと—能力開発と人材活用—』(2010年) ミネルヴァ書房
- 8) 橋木俊昭編著『働くことの意味』(2009年) ミネルヴァ書房
- 9) 日本キャリア教育学会編『キャリア教育研究』29巻1号 (2010年9月)
- 10) 日本キャリア教育学会編『キャリア教育研究』29巻2号 (2011年3月)
- 11) Forbes, J. B. and J. E. Piercy, *Corporate Mobility and Paths to the Top : Studies for Human Resource and Management Development Specialists*, Quorum Books, 1991
- 12) Gunz, H., *Careers and Corporate Cultures : Managerial mobility in large corporations*, Basil Blackwell, 1989
- 13) Rapoport, R. N., *Mid-Career Development*, Routledge, 2001

(筆者は神戸学院大学法学部教授、認定危機管理士)

〈一口コメント〉 うそつきリスク

企業経営上の最大のリスクは「うそつきリスク」である。

- (I)
 - ①作るウソーないものがある。あるものはない。(キツネ、タヌキ、不祥事、粉飾)
 - ②変えるウソー事実を変更、かくす (情報、数字、統計、銭、原材料、人間)
 - ③写すウソーコピー、著作権侵害
- (II)
 - ④人間はウソをつく動物、ホンネと建前の乖離はウソである。
 - ⑤ウソは法律違反、反道徳、反倫理的なものから、正当防衛、戦術戦略、感情的なものまである。
 - ⑥ウソを隠す手段はCG、CSR、コンプライアンス、内部統制、ERMなど、見事な言動である。
それに官僚リスクが加わると始末が悪い。
- (III) 企業経営、事業運営はウソの上手な活用、隠ぺいという側面があるゆえ、場合によってはLeaderもManagerも人格者でない可能性が高い。
- (IV) 企業は物やサービスなどを創っているが、同時に大小さまざまなウソを創っている。
それをガードしているのは、場合によっては、御用学者、悪徳官僚である。

(亀井利明 (認定危機管理士))

企業におけるコンプライアンスの究極にあるもの —リスクマネジメントの枠組みを利用して—

三宅芳夫

1.はじめに

我が国ではコンプライアンスに関し議論が盛んになったのは大和銀行ニューヨーク支事件が発生し、それに対する大阪地裁の判決があつてからである。しかしながらコンプライアンスの訳語が法令順守とマスコミが報じたことにより、法令は文字面を解釈することが全てとする風潮が生じた。この弊害につき問題意識を抱く背景となる過去の企業不祥事の発生原因を追求し、その解決策を多面的に分析する。

2. リスクマネジメントとコンプライアンスの関連性

先ずコンプライアンスをリスクの面から追求する場合コンプライアンスは投機的リスクの一部であるといえる。そのことをコンプライアンス・リスクと認識すればこの研究方法はコンプライアンスの本質に一層近づくものである。具体的にコンプライアンスを科学的に考察するためには体系的に確立されているリスクマネジメント論を踏まえ分析することにする。

2-1. リスクマネジメントの意義

リスクマネジメントを意義の面から分析すると「リスクマネジメントとは「危険や危機に適切に対応」したり、「危険や危機を合理的に処理し」てその被害や損害を最小限度に抑え、もって個人や組織のリバイバルを図るための対策、政策、理論、科学などを意味している¹⁾。」とされる。さらに体系化されたリスクマネジメントとしてリスク処理は亀井利明『危機管理とリスクマネジメント』(2003) 同文館出版19頁によると①計画P、②組織D、③指導D、④統制Cの手順ですすめられ、それを細分化したものが下記の通りである。

- ①リスク処理の計画P = a, リスクの調査・確認、b, リスクの評価・分析、c, リスク処理手段の選択、
- ②リスク処理の組織D = a, リスク処理権限の委譲、b, リスク処理機関の動員、c, リスク処理業務の分担、
- ③リスク処理の指導D = a, リスク処理の計画の解釈、b, リスク処理の助言、c, リスク処理業務の調整、
- ④リスク処理の統制C = a, リスク処理実績の記録、b, リスク処理実績の評価、c, リスク処理の計画と実績の不一致は正に分岐される。

1) 亀井利明『危機管理とリスクマネジメント』(2003) 同文館出版、3頁

2-2. コンプライアンスの意義

次にコンプライアンスを意義の面から分析するとその意味をマスコミでは「法令遵守」として報道している。しかしその意義を高巣は「倫理法令遵守」²⁾、吉川吉衛は「倫理法令等遵守」³⁾とし、法令とは倫理、マニュアル、社則等と定義している。

これはコンプライアンスの定義を法令順守とした場合、条文を文字面だけの杓子定規の解釈に留まるなど弊害があるためである。その例を下記に示すと、

個人情報保護法の解釈を誤ると社会常識に適合しない状況が生じ、例えばPTAでの連絡網作成拒否の問題、福知山脱線事故の場合、法の精神を理解せず負傷した患者の情報不提供事態を惹起したことなどが挙げられる。このような事態をさけるため郷原信郎は「コンプライアンスとは組織に向けられた社会的要請に鋭敏に反応し目的を実現していくことで機械的解釈による思考停止を起こしてはならない。またそれ自体目的でなく手段、即ち社会的要請に対する鋭敏さと目的実現に向けての協業関係が必要である」とする⁴⁾。

筆者としては上記説を簡潔に「コンプライアンスとはリスクの一態様であり社会的要請に従いながら法令、倫理等規範を遵守すること」としたい。さらにコンプライアンスを上記の体系化されたリスクマネジメントの枠組みから置き換えるとコンプライアンスの処理は倫理観を踏まえ①計画 P ②組織 D ③指導 D ④統制 C の手順ですすめられそれを細分化したものが下記の通りである。

- ①コンプライアンス処理の計画 P = a. 企業の調査・確認、b. 企業不祥事が社会に対してどのような影響を及ぼすかを判断の基準として評価・分析、c. 企業不祥事の計画等処理手段の選択、
 - ②コンプライアンス処理の組織 D = a. 企業不祥事処理権限の創設または委譲、b. 企業不祥事処理機関の動員、c. 企業不祥事処理業務の分担、
 - ③コンプライアンス処理の指導 D = a. 企業不祥事処理の計画の解釈、b. 企業不祥事処理の助言、c. 企業不祥事処理業務の部門間・部門内の調整、
 - ④コンプライアンス処理の統制 C = a. 企業不祥事処理実績の記録、b. 企業不祥事処理実績の評価、c. 企業不祥事処理の計画と実績の不一致は是正、過去の企業不祥事を発生させた赤福の例を上記手法で分析すると社是（社員全員の目標であり最高の規律）；赤心慶福=まごころ（赤心）を尽くすことで他人の幸せを慶ぶこと
- ①コンプライアンス処理の計画 P = a. 当社の製造年月日の捏造など企業不祥事発生の反省を踏まえ日常業務の中でその予防処置を講ずるなど順法精神を中心とする企業風土作りを目指し新入社員採用にもこの点に关心を持つ人材を条件とし、今後ともその定着化を図る方針である。b. 企業不祥事のどのような影響を及ぼすかの評価・分析については過去の自社の企業不祥事の経験を踏まえその防止に全社を上げて取り組んでいる。c. 企業不祥事の処理手段の選択としては日常業務を通して一歩ずつ積み上げる。

2) 高巣編著 (2001) 「ECS2000このように倫理法令遵守マネジメント・システムを構築する」日科技連
3) 吉川吉衛 (2007) 「技術リスクマネジメント」中央経済社 58頁

4) 郷原信郎 (2005) 「コンプライアンス革命」文芸社 217頁

- ②コンプライアンス処理の組織 D = a, 企業不祥事処理権限の委譲を行い従業員一人ひとり企業不祥事抑制に努める。b, 当社としては不祥事防止部門を独立して保有してはいらないが必要に応じ監査担当者を中心にプロジェクトチームを立ち上げるなど企業不祥事処理機関の動員を図る。c, 企業不祥事処理業務の分担、
- ③コンプライアンス処理の指導 D = a, 企業不祥事処理の計画の解釈、b, 企業不祥事処理の助言、c, 企業不祥事処理業務の調整、
- ④コンプライアンス処理の統制 C = a, 企業不祥事処理実績の記録、b, 企業不祥事処理実績の評価、c, 企業不祥事処理の計画と実績の不一致是正、

3. 企業不祥事の問題点

このような企業不祥事に関する局面としてその主な問題点は法令の限界とマスコミの在り方である。

法令の限界の第一は成立まで時間が掛かること、第二に社会の変化が急速のため想定外の事例が発生すること、第三に言葉では表現し得ない限界があることである。

この限界を埋めることは法令の目的・制定された背景の解釈を行うことにより法に対する思考停止からの解放を図ることである。

次に最近のマスコミの在り方であり、その報道は全て正確という世論形成の責任を負っているとの認識を必要とする。しかしながらマスコミはニュースバリュの有無により取上げるか否かその判断を視聴率の大小に掛けている。これが行き過ぎると視聴率をあげるために捏造やヤラセという不祥事を発生させてしまうのである。

4. 企業不祥事の態様

コンプライアンスの中心的局面として企業不祥事の発生要因を世間がどのようにみているかを下記（図1）に示すと①企業風土の影響が大きく②経営者の自覚不足がこれに続き③企業倫理欠如の問題も大きい。すなわち①～③の根底にあるのは経営者と従業員の倫理観である。

このような発生要因は過去の企業不祥事（図2）からもうかがうことが出来る。

従って悪しき企業風土の潜在化時点でその芽を摘んでおく必要がある。すなわち企業不祥事は次の風土により通常は潜在化している。例えば、

1997年経済広報センター調査（図1）
〔主として大企業〕(n=3753) 複数回答可

| | |
|------------|-------|
| ①企業風土 | 53.8% |
| ②経営者の自覚不足 | 53.1% |
| ③企業倫理が不明確 | 36.9% |
| ④チェック体制の不備 | 33.8% |
| ⑤営業活動を優先 | 33.1% |

- ・「なあなあ、まあまあ」、・腹の探り合い、・阿吽の呼吸、・以心伝心、・個人より組織優先、・長いものに巻かれろ

これらは暗黙知と称され隠蔽体質を醸成させる。さらに企業不祥事が顕在化する場合もあり、その背景は下記のごとくである。

- ・消費者の権利意識の芽生え、・従業員の意識変化、・公益通報者保護法制定により増加した内部告発、中小企業のグローバル化等である。

最近の企業不祥事の要因（図2）

| | | |
|---------------|---|---|
| 赤 福 | 消費期限や原材料の表示偽装 | 利益第一主義⑤、同族経営②、隠蔽③、食品業界の構造①、 |
| 不 二 家 | 賞味期限切れ、原料のショートクリーム回収公表されず（マスコミの事実誤認の疑念） | 隠蔽③、利益第一主義⑤、同族経営②、マスメディア対策の不備、食品業界の構造①、 |
| アパグループ | マンション、ホテルの耐震偽装 | 隠蔽③、自治体のチェック能力不足④、（住宅の着工減少） |
| 東京電力等 | データ改ざん | 信用失墜を恐れて隠蔽③、検査の甘さ④、電力業界の構造①、 |
| パ ロ マ等 | 瞬間湯沸かし器死亡事故 | 隠蔽③、利益第一主義⑤、同族経営②、経営者の認識不足②、 |
| 関西テレビ | あるある大辞典の捏造問題 | チェック機能④、マスコミの力の過信①、 |
| 西武鉄道、日興コーディアル | 有価証券報告書虚偽記載事件 | 株価下落の恐れ⑤、大会社特有粉飾④、企業風土に問題①、 |
| 松下電器 | 石油温風器死亡事故（事後処理をマスコミ利用） | 企業倫理①、イメージダウンの回避⑤、（リスク回避） |
| 三菱ふそう | 業務改善命令（リコールで訂正 12 回） | 隠蔽体質③、ガバナンスに問題④、 |

※①～⑤は図1の企業不祥事要因

5. 企業不祥事の防止策

前項ではコンプライアンスを発生原因から分析したがこの項では総括としてその防止策を考察する。企業不祥事の顕在化は内部告発によるものが非常に多くその背景には内

部通報者保護法の制定がある。更にその防止策は健全な企業風土の醸成である。その基は各個人の倫理観の持ち方でありその気風を高める方法は教育である。ちなみに倫理に関する講座を有する大学はある調査によると学部では開設39.0%、大学院では34.3%と半数以下である⁵⁾。倫理観の欠如はこの辺にあると推察される。

かつての日本では倫理は師弟関係の技術の伝承の中で培われ、それが職人根性である。そのことは技術に対する誇りと信用を重んずる気風であり倫理観であった。これこそがコンプライアンスの求める究極のものであり、これを置いて他にない。この気風が我が国発展の原動力である。

以上

(筆者は大阪経済法科大学教授、認定危機管理士)

〈一口コメント〉 内部統制システムの問題点

会社におけるリスクマネジメントの重要さはいうまでもないことである。また、いわゆる内部統制システムは会社におけるリスクマネジメントのために用意されたものであることもいうまでもない。しかし、内部統制システムが会社のリスクマネジメントに有効に機能するものかというと、疑問を感じざるを得ない。

なぜなら、内部統制システムが要求するものは複雑でありながら、個々の事項における明確な基準が示されているわけではなく、抽象的な基準が示されているに過ぎないからである。そのような基準のもとでは、何をどこまでやつたらいいのかが不明確になり、リスクマネジメントの現場に過度の負担と混乱を生じさせてしまう。そうなると、法が要求する義務を果たすことだけを目的に、抽象的な基準を満たす「作文」がなされてしまわないであろうか。その作文は作文の中では整合性が取れたものとなるであろうが、実態とかけ離れてしまうおそれがある。しかし、実態とかけ離れていても、作文の中の整合性のためにその乖離が見えてこないというリスクマネジメントにとって致命的な問題が生じてしまう。

内部統制システムが、実質的なリスクマネジメントに貢献するものとなるか、単なる作文の中のつじつま合わせに終わるか注視していかなければならない。

(城戸善和 (熊本学園大学商学部准教授))

5) 武田隆二編集責任 (2007) 「現代社会における倫理・教育・コンプライアンス税務経理協会203頁

経営者報酬と戦略のパラドックス

高野仁一

1. 問題意識

経営者がステークホルダーのためにではなく、自己の利害に走るリスクの可能性、すなわち、モラル・ハザード現象の予防策として、経営者に対してインセンティブ報酬システムが導入されてきた。しかし、意図された効果とは異なり、報酬システムが経営者を過度の高額報酬欲求に駆り立て、リスクの高い戦略を選択させ、未曾有のソーシャル・リスクを顕在させてしまった。報酬システムが今回の金融危機を誘発した主要な原因の一つであると言われるゆえんである (Daelen and Elst, 2010, p.226)。

これは、妥当に見えるリスクの予防策の推論から、受け入れがたい結論が得られた事によるパラドックスである。すなわち、ここにおける戦略のパラドックスの意味は、高い収益をコミットしたはずの戦略が、経営者の過度の報酬欲求や非倫理的特性がリスクを発生させ、成功の見込みを高めるよりは、大失敗の見込みを高めることになる矛盾である。

世界主要国の金融当局（日本からは日本銀行、金融庁、財務省が参加）によって組織された金融安定化理事会（FSB）は「健全な報酬慣行の原則」（2009年4月2日）を公表し、「長期的なリスクを十分考慮せずに、短期的な高い利益に連動して多額な賞与を支払う大手金融機関の報酬慣行は、金融危機の原因の一つであった」と指摘している。さらに、「この不健全な報酬慣行により、過度のリスク選好を増長し、世界の金融システムに多大な悪影響を及ぼした」と分析している。

過度のリスク選好をとる戦略が膨大な損失や企業倒産の高い可能性を持つことに、経営陣が気づいても、彼らの高額報酬欲求が戦略の修正を妨げたこと、また、大手金融機関の報酬慣行がソーシャル・リスクの検証を妨げ、規制当局も放置していたことが問題発生の根底にあった。本稿の目的は、経営者の社会的責任に関するソーシャル・リスクマネジメントの観点から、この戦略のパラドックスの解を模索することである。

2. エージェンシー理論とモラル・ハザード現象

エージェンシー理論（ロス, 1973；ジェンセンとメックリング, 1976）は、意思決定能力が委譲される取引関係の経済問題の構造を、委託人（プリンシバル）と代理人（エージェンシー）からなるエージェンシー関係として捉える。そして、企業の所有と経営の分離（パーリとミーンズ, 1932）に基づいて、経営者（エージェンシー）が株主（プリンシバル）の情報の非対称性の不備に付け込んで、悪徳的に浪費等の自己利害に走るリスクの可能性、即ち、モラル・ハザード現象が生じると論ずる。このモラル・ハザード現象は、アダム・スミスの国富論（1776）において、すでに、235年前の時代にも、株主は一定の配当金を受け取ることのみに关心があり、会社の業務運営に关心が薄かったので、多かれ少なかれ、経営陣である取締役の怠慢と浪費が常に支配的とならざるをえない状態であったと指摘されている。

エージェンシー理論のモラル・ハザード現象を前提に、その予防策として、経営者の

インセンティブ報酬システムや行動を監視するモニタリング・システムが論じられ、世界の証券市場に上場する多くの企業によって導入された。

3. 金融機関の高額報酬問題

サブプライム・ローン関連の信用市場において、巨額損失を計上し退任した米国大手金融機関のシティグループのCEO、チャールズ・プリンス（2007年11月退任）は、29.5百万ドル（34億円）、メリルリンチのCEO、スタンレー・オニール（2007年10月退任）は、210百万ドル（242億円）の多額な退職金を得ていたのである。

経営者が短期に高収益を上げ、高額な報酬を得て、最終的には、リスクの顕在化により膨大な損失や企業倒産を引き起こした。そして、取締役の経営判断の失敗については、裁判所はその責任を否定するという、いわゆる経営判断の法則により、法的追求を逃れ、不当な高額報酬の返還なしに、多額な退職金を手にして、社会的責任を負わずビジネス界から一時的に退場できたのである。

翌年の2008年には、シティグループは、当期純損失277百万ドル（255億円）を計上し、政府から不良資産救済プログラム（TARP）の救済額450百万ドル（414億円）を受け、また、メリルリンチも、当期純損失276百万ドル（254億円）を計上し、不良資産救済プログラム（TARP）の救済額100百万ドル（92億円）を受けた。ところが、同年度に、シティグループは、53百万ドル（49億円）、メリルリンチは、36百万ドル（33億円）の多額の賞与を従業員に支払ったのである。

米国保険大手AIGは、米国政府から1,730億ドル（17兆円）もの公的支援を受けた。AIGは、経営破綻の原因を生み出した金融子会社の幹部らに、総額165百万ドル（163億円）の賞与を支給し、米議会や政府をはじめ世論の批判を受けた（2009年3月13日）。公的資金で命脈を保っている企業が、それを原資にして、なぜ、経営破綻の原因を生み出した関係者に巨額の賞与を支払うのか？ AIG会長兼CEOのエドワード・リディは、米下院金融委員会の公聴会（2009年3月13日）で、「金融子会社は、保有するデリバティブ資産で、すでに1兆ドル（99兆円）の損失を発生させ、さらに1.6兆ドル（158兆円）という非常に莫大なリスクを引き続き含んでいる。この莫大なリスクの発生を避け、このビジネスを終焉へ向けて縮小するには、（損失を発生させた）金融子会社のデリバティブに関する高度の専門能力を持つ現在の社員の残留を図る必要があり、残留手当支払いを行った」と不可解で矛盾に満ちた釈明をした。

4. 戦略のバラドックスの解を求めて

倫理欠如の経営者と同調者が、天井のない欠陥報酬メカニズムに刺激されて、短期的には高い収益をもたらすが最終的には破綻をもたらすデリバティブ商品を販売したこと、これらが、金融危機を引き起こした原因ならば、これらをいかに改善し、または排除するかが課題となる。

4-1. 経営者報酬の開示強化

米国では、金融危機の再発を防ぐ目的で、2010年7月21日に金融改革法、「ドッド＝

「フランク ウォール・ストリート改革及び消費者保護法（ドッド＝フランク法）」が制定され、デリバティブ商品販売の規制や役員報酬の開示強化が行われた。これは金融機関ばかりでなく、全ての上場会社に対して、2011年の委任状／株主総会の招集通知より適用された。役員報酬については、開示強化（第9編 第E章 説明責任及び役員報酬）が求められた。具体的項目は、①Say-on-pay制度の義務化、すなわち、役員報酬の賛否について株主による投票の義務化、②報酬委員会およびそのアドバイザーの独立性の強化、③報酬と成果の連動、報酬の内部公平性、報酬に対するヘッジ方法、および現行のリーダーシップ構造を採用する理由の開示強化、④クローバック条項、すなわち、誤った会計数値に基づいて支払われた報酬を回収する取り決めの設定等である。

リーマン・ショック（2008年9月15日）以後、グローバルな経済政策の重要課題として、G20首脳会議等で金融監督の強化が議論された。日本では、「平成22年内閣府令12号」が公布・施行され、2010年3月31日以降に到来する決算期に係る有価証券報告書に、役員報酬に関して、「連結報酬等の総額が1億円以上である者について個別に開示すること」が義務付けられた。

住友信託銀行証券代行部編（2010年10月）「有価証券報告書における役員報酬開示の事例分析」によると、2010年3月31日以降に決算期が到来した対象会社1,916社のうち、1億円以上の報酬があった役員の個別開示をした会社は139社であり、従業員の平均年収の60倍以上の報酬を得た役員は8名である。最高の報酬額は、日産の社長兼CEOカルロス・ゴーンで報酬は89億円であり、従業員の平均年収670万円の142倍である。日本人役員の最高報酬額は、大日本印刷の社長の北島義俊の7.9億円であり、従業員の平均年収647万円の121倍である。

おおむね1億円以上の報酬を得ている役員の報酬は従業員の平均年収の10倍から40倍までのところに集中している。1億円以上の報酬を受けた役員のいる企業の中には、日産自動車、東芝、新生銀行の3社は無配、住友金属工業、新生銀行は赤字であった。外国法人による持株比率の高い企業が、比較的高額報酬を支給している傾向があった。

金融危機後、日本国内市場の需要は減少し成長が期待できない状況にあり、内需型大手企業を中心に海外事業比率を高め、グローバル化を加速する企業が相次いでいる。これらの企業は、多文化環境でのグローバル経営の経験や能力を持つ経営陣が必要になり、また、外国人の経営陣を採用し海外の運営を委託することが多くなる。各国の労働コストや役員報酬システムは異なり、優れたグローバル人材の確保と新たな報酬システムの構築が必要になる。

過去の歴史を見ると、法的規制の強化・緩和の循環は、業界団体や規制当局との政治的網引きの中で、経済の景気状況や世論の反応に左右されながら変動してゆく。従って、法的制度規制のみから、経営者報酬問題に関連した戦略のパラドックスの解を見出すことは難しい。今回の日本の「平成22年内閣府令12号」は「役員報酬の開示」義務のみで、何らの経営陣の報酬システムに対する法的ガイドラインを示すものでなかった。

4-2. 経営者倫理とコーポレート・リスク・オフィサー

経済環境の変化や激しい企業間競争により、企業が持続的に利益を上げることは、実際、容易ではない。経済的に悪影響を及ぼすリスクが高い商品やサービスと分かってい

ても、それらを販売すれば、近い将来に、企業に巨額な損失や倒産を引き起こす可能性があることを分かっていても、短期的に利益を得ることができ、最悪の結果でも、自分たちが何ら社会的にも責任を負わずにすむと思うと、高額報酬を得るために、安い道を選択する経営陣と同調者達が出てくる。

今回の金融危機は金融業界を中心に世界経済全体を巻き込んだ。高額報酬欲求にとりつかれた金融機関の経営陣、不良債権になることの確率が高いサブプライム・ローンを材料にデリバティブ商品を作り出す金融エンジニア、リスクの高いデリバティブ商品に高い格付けをする格付け会社のスペシャリストたちを中心に引き起こされたと言われる。これは、天災（自然災害）ではなく、まさに人災（不適切行為）で、未曾有の経済的災害を世界中に引き起こしたソーシャル・リスクである。

亀井利明関西大学名誉教授は、経営倫理あるいは経営者倫理を欠如している不良経営者が企業の実権を握っている以上、いかなる法律、規則、定款、約款、規定も極めて無力であると指摘している（亀井、2009、p.59）。人災（不適切行為）によるソーシャル・リスクの予防策について、上田和勇教授は、企業行動の源泉である人間はいかに法でその行動を締めつけても、何らかの原因、要因により不正を働くことがある。したがって、倫理リスクマネジメントのウエイトはむしろ人間の方に目を向け、企業トップや社員がそうした行動をとりにくくする規律、倫理観、企业文化などを作るべきであると述べている（上田、2009、p.21）。

戦略のパラドックスの解には、経営者倫理問題の改善が重要となる。さらに、コミットした戦略が、経営者の非倫理的特性により、高いリスクを発生させ、大失敗の見込みを高める可能性が許容レベルを大きく上回る場合には、直ちに、戦略を修正させ、複数の代替戦略から最適解を見出し意思決定させることが必要となる。戦略リスクを監視する役割が企業組織内に必要である、たとえば、戦略リスクを監視し、取締役会に警告を発するコーポレート・リスク・オフィサー（CRO）の任命が考えられる。

【参考文献】

- ・上田和勇「企業倫理とリスクマネジメント—効果的倫理リスクマネジメントのあり方を中心に—」『危険と管理』（2009年）日本リスクマネジメント学会。
- ・亀井利明「ソーシャル・リスクマネジメントの背景」（2009年）ソーシャル・リスクマネイジメント学会。
- ・Daelen,V.M and C.V.Elst, *Risk Management and Corporate Governance*, (2010), Edward Elgar Publishing, Inc.
- ・Raynor, M.E , *The Strategy Paradox*, Currency Doubleday, (2007),マイケル・E・レイナー著、松下芳生他監訳『戦略のパラドックス』2008年、翔泳社。

（筆者は専修大学大学院商学研究科博士後期課程、認定危機管理士）

京都経営とRM

— ルーツの経営とグローバルの経営 —

井 上 番

1. (はじめに) 京都経営誕生への問いかけ

2003. 09のことである。「Visiting Kyoto」一通の英文メールが届く。英語に弱い私は開くべきかどうか、変なものでなかろうか、迷った末に開いて大きな驚きに出会うことになった。

「マサチューセッツ工科大学のインダストリアルパフォマンスセンターでは、産学連携の国際比較検討プロジェクトを実施中で、日本では浜松と京都を調査します。京都様式の研究開発型企業の成功が歌われて久しい。そうした企業の成功が、どのような形で京都という地域にサポートされて来たのかを調査するものです。日経新聞のルートから貴方を紹介されました」

(記名にSachi Hatakenaka, MA, MPA, PHD とある: メールを一部要約)

幸いにも日本語文であり、かつ大変明確な意図をもたれたのミッションと理解しました。

私にとって電機メーカーの経営を辞し、コンサル会社設立に参加して10年。たまたま手がけていた「元気な京都の企業群、特に電機関連の企業のルーツ調査」に一区切りをつけようとしていた矢先でもあった。自分のこれまでのワークが、このような立場の方にどう評価されるか、大変意味深い機会と捉えた。以下がその内容を後に補正し、私の目下の考えとしているものであります。

2. 電気関連企業のルーツは（ゼロから始まる、新生京都の基盤づくり）

1869年東京遷都。急に天井が抜けて柱だけになった空間に、今でいうベンチャーの気分が、いやがうえにも盛り上がった。それは最早政治に頼れない社会、頼れるのは自分だけである。後の京都人、取り分け経営を志す人々に大きなモチベーションを提供することとなったことは、想像に難くない。

現在の先進国の中で、首都機能が突然抜け出したという歴史は他に聞かれないと思う。これが今日の京都の始まりと解すると、京都経営の特色が判りやすいのではないかと理解している。

幾つかの企画の中に琵琶湖から疎水を引き、飲料・灌漑・水車による織機の動力源という当時としては大きな社会的意義のある企画があった。しかもこれは北垣国道知事が、一大学生の卒論を取り上げたものである、1883年のことだった。工事の進捗は速く1890年には完成に至るのだが、工事の終盤になりヨーロッパで発電機が開発され、電気事業というものが世に出現した。知事は今回もこのことを知り、素早く疎水事業の用途転換を決断した。

疎水を通して水を送り、水車を廻して機織り機を動かさずでなくして、発電して電線でエネルギーを送るという画期的な方式の実用化は、その後京都の地に電気事業が芽生え

ていくための、大きな意志決定であった。（この事業は、後発の他の同様事業と集積され、今の関西電力となっている）

3. 電気事業者の出現（ベンチャーの心意気）

1885年には、重電機企業「奥村電気商会」が東の日立製作所に対抗して設立された。このことは後に数ある電気メーカー出現の基盤作りとも言うべき事柄である。その後この組織からスピンオフして株式会社大阪変圧器や著者がかつて在籍した、株式会社井上電機製作所等があいつで出現することにつながる。その他資材部品を供給していた企業が、あたらしい用途を見つけ出し枝分かれして、多く出現するようになった。まさに「京都電気のルーツ」の芽生えである。

創業時の経営者の意図を、文献等で調べると、明確な市場需要が発生するであろうと見込んでの創業と考えられる。そしてさらに注目すべきは創業してある期間の事業継続を経ると、もっと新しい需要があるとみて、さらにスピンオフする起業者が出てくることである。この市場需要の見究めと、新しいウォンツに向っての飛び出し、それは親の甲羅から飛び出して新構想の甲羅をつくり飛びだしていくように、勇敢であり異質の事業への夢託しである。

例えば、絶縁碍子メーカーの松風工業から、先ず義齒の松風陶齒、そして京都セラミック（京セラ）と進むし、奥村商会から井上電機がスピンオフし、さらにそこからオムロンが誕生する。

ただ、だからといって勢いに任せて、他者のマーケットに闖入するようなことはしなかった。

4. 京のモノつくりのリスク（京都経営のリスク）

（1）京の掟に「人の畠をは荒らしはいけません、背伸びしてもいけません」

これらを、先ず一番のリスクと理解した言葉である。他の事業者がその市場で存続している、いわば生計を立てている。これを脅かすことは軋轢を生ずることに繋がり、結局は双方が傷つくことになりかねない。一つの市場に、複数者が参入することは競争関係ができるのであり、需要者からみれば価格が下がるか、サービスが向上するか一見良いように思える。しかし京都の客はそのように考えない。熾烈な競争関係は、それが長く続くと、いずれ一方が破れる。そして最も忌み嫌う「独占」が顔を出す。こんなリスクが発生することは好まない。

「ではどう対処するか」例えばロームの経営者、佐藤研一郎氏は「当社はニッチの市場に特化し深耕する」と述べている、他の畠をあらさないという信号でもある。かつて自分が在籍した株式会社井上電機製作所はこの禁を犯し独占状態となった、結果買い側に反発の機会を提供することになり、最終的に自ら市場撤退をする羽目となつた。

現実には製品の品質が優れ、他に凌駕するようなものが出現しない場合もある。この時の判断が重要である。ともすると販売戦略の勝利とみがちであるが、京都の経営者はひそかに質の優位の結果と理解する。供給量を増やしたり価格を上げることなく、他方

でさらなる品質向上を目指すとともに、供給者責任が発生することを理解し方策を打っていく。

要は、京都経営の一般的な形は無理な売上増加をもとめない、独占は怖いものだという意識が経営者の根底にある。

(2) 「お上を頼ったらあきまへん」

1989年の東京遷都によって、政治に頼った仕事は一瞬にして無くなってしまった。「権力に頼ることは愚である」これが京都人の得た第二の教訓である。要は「顔で売る」「市場を無視した取引を強引にやる」これらを前提にした企業経営はないのだ。このことを好むと否に関わらず骨に刻まれ、身に沁みこまされた。

だから京都企業は東京へ行こうとしない。島津、オムロン、京セラ、任天堂、ローム、村田製作所、日本電産、ニチコン等などの企業は最近相次いで京都に本社ビルを建てた。京都企業が次に目ざすのは、東京でなくて世界なのである。

(3) 一つの挿話「ドラッカーの登場」である。

オムロンの立石社長は、東京で同氏の講座に出席し大いに感銘を受けられる。そして後にオムロンのコンサルティングに迎えられる。そして「社会生態が変わるから、新しい需要が誕生する」という同氏の教えを地で実行された。

私自身、ある会合で直接お話を頂く機会を頂いた「これからは、人手不足が始まりますから、自動化のための道具がいりますよ、難しく言えば概念に向かって開発がいるということです」何年か後に、自社内で、このことを実感し幾つかの開発が実現した。まさに感謝また感謝でありました。

前項で述べた各社もまさにこの「概念に向かって開発を進められた各社であります。何故この様な気風が京都に育ったのか、冒頭に述べたMitの畠中氏と「企業行動の比較検討でこの点が、かなりの論点になった。現地へ来て何故こんなに特色ある企業が集中しているのか」との発言が何度かあった。「先読みの納得社会」だと説明した。すると「一層解らない」と問い合わせられた。

「競争が前提ではありません。家庭から個人へとエネルギーの需要はそのいく先が変わって行きました。それを追わずに何時までも工場など大型の需要を追いかける矛盾をいっているのです」

実際先に挙げた創業者たちは、大変な感性の持ち主なのです。オムロンの立石さんは、画筆を持たれる。ロームの佐藤さんはピアノの名手、村田の村田さんは有名な、蝶のコレクター、京セラの稻盛さんは仏籍をもたれると説明した。畠中さん理解を進めていただいたいようだった。

ところでこの様な京都経営も一方で、不可解社会と思われるリスクを持っている。

(4) グローバル化に弱い京都

私は、現実の経験から次のように理解している。即ち自分は京都の企業に長く勤めた

が、そのなかで10年余を大阪で営業職についていました。大阪で行動しているとオープンな気持ちになり開放的になる。京都本社にいるときよりも行動的になる。やはり前に海があり、こせこせした京都が嫌になるのだが、じゃ此処でものごとが全て決まるのかというと、そうでない。大手企業がそろって東京へ本社を移していく重電器のようなインフラ機器を必要とする企業は、多く財閥型企業で、結局は東京の銀行の意向を無視してものごとは決まらない。この日本で二番目に大きい街が、東京の重石の下にいる思いがする。

大阪地区での営業責任者だっただけに、非常に困惑した。最後は大阪湾に向かって開放的な「風土」のせいなのか、グローバル感覚は京都とは格段の差があることを理解した。京都のグローバルは頭の中だけなのか、特に総合商社のテンポには殆どついて行けなかった。京都経営の第二のリスクはこのグローバル行動についていけないことでなかろうか、この点は盆地の中の京都ではこの先ずっと片付くことの出来ない大きな壁であろうと、実経験より理解しております。

さらに言えば、京都経営の情報化の遅れではないかと考えております。

5. 知識の時代を謳歌した京都、情報化時代は大丈夫か？

京都には沢山の大学があります。京都企業からの寄付金は毎年相当な高額と聞きます。最先端医学の病棟を丸ごと寄付した企業もあります。こうした事情かノーベル賞を受賞した多くの方は、東京でなく京都です。Mitの畠中さんはこの説明で随分納得されたようだった。

しかし私は少し疑点を持っています。ドラッカーさんの「知識こそ最高の資源」という言葉にこだわり過ぎていないでしょうか。情報はメディアによる一方的な大量発信から、市民相互の双方向へと大きく変わりつつあると聞きます。

「知」を中心に据えた京都型経営、果たしたこの先どうだろうか、社会に対する影響力はその様子を大きく変えようとしていると聞きます。

現に私どものコンサルタント業も、会社法人からNPO法人へ移りつつあるといわれ始めました。

この先の状況が気になる昨今です。表面には出さないものの、知識があるといわんばかりのやや偏屈な京都人。そうした人が集まって「どうだ賢いだろう」といった行動、果たしてたこの先続いていけるのだろうか？ 理論を幾つか並べてコンサルするよりも、単純にこのマネジメントシステムの此処をこう変更すればそれでOKです。と語りかけるNPO型の語り。分厚い本は売れなくて、漫画や図柄でイメージ的に説明した本でないと売れなくなりつつあると聞きます。

(終わりに)

「偏屈型の京都」この先どうなるでしょう、「気位が高くて一見さんお断り」これからは、イメージの時代といわれ始めました。孤高という言葉が死語になるのでは、「その時京都どうする」

以前、大阪で企業者の「その時大阪どうする」という集まりがあり発言を求められました。私は、得意げに「もっと知識を、もっと創意を」と発言しました。

しかし今では知識過剰となったこの街、京都。

今や社会は経済価値から社会価値へと人々が動き始めたと聞きます。

社会への貢献とは、社寺仏閣の数や有難さを唱えて、一見さんを断って達成されるものではない筈です。京都人とは古い社会の価値の中で威張っている集団と言われる心配、こんな大きなリスク。自身も考え直さないといけないと思っています。

(筆者は、株式会社アール・エム・アイ取締役)

〈一口コメント〉 攻めと守りのリスク

創業は「攻め」であるが、守成は「守り」である。創業のあとを受けて、その成立した事業を守りながら維持、発展させていくことが「守成」である。

リスクマネジメントは明らかに守成のマネジメントであるが、近頃の経営学の分からぬ人たちには、何とか攻めのマネジメントをしようとしている。電気のプラス、マイナスは変えようがなく、マイナスはマイナスである。

守成の経営は「京都商法」や「老舗商法」にその特徴を見出すことができる。100年以上の風雪に耐え抜いた老舗企業は圧倒的に京都が多く、その全盛期には、老舗企業は東京に100社、大阪に250社、京都には700社もあったといわれている。

京都商法のキーワードは、(1) 攻め易く、守りは難し、(2) 堅実経営、(3) 分限商法、(4) 堪忍商法、(5) 品質本位、(6) 進取の気性、(7) 三方(生産、販売、客)よし商法、(8) 人材移入(のれん死守)、(9) 产学交流、(10) ピンピン商法(一流志向、ブランド商法)、(11) はんなり商法(地味プラス華やかさ)、(12) 牛のよだれ商法、(13) 反骨精神などがある。(岡田清治「守成の経営」

1990年 (PHP研究所) 18~20頁から)

(畠中治子 (家庭危機管理士))

企業等の社会的責任と反社会的勢力対策

松 下 義 行

1. 反社会的勢力は大きなリスク

(1) 主要参考事例

- ◆反社が経営に介入して巨額の資金を流失させ破綻させた「イトマン」事件
- ◆反社への対応不備で多額の被害と賠償責任を負った「蛇の目ミシン工業」事件
- ◆反社を利用したため倒産に陥った「スルガコーポレーション」
- ◆反社から宿舎を借りて非難され降格処分になった大相撲「松ヶ根部屋」

(2) 企業等の社会的責任をめぐる社会環境

- ① ISO（国際標準化機構）が「社会的責任に関する手引き」を発行
ISO 26000 : 2010 Guidance on Social Responsibility
- ②日本経団連がISOに沿って「企業行動憲章」及び「実行の手引き」を改訂

2. 反社会的勢力とは

「暴力、威力又は詐欺的手法を駆使して経済的利益を追求する集団又は個人」をいう。
具体的には、以下の「属性要件」又は「行為要件」に該当するもの。

- ◆暴力団、暴力団関係企業、総会屋、社会運動標ぼうゴロ、政治活動標ぼうゴロ、
特殊知能暴力集団等及びこれに所属する者（属性要件）
- ◆暴力的な要求行為、法的な責任を超えた不当な要求をするもの（行為要件）

*参考：平成19年犯罪対策閣僚会議幹事会申合せ

「企業が反社会的勢力による被害を防止するための指針」

◇「暴力団」とは

- ◆「暴力団対策法」に基づき公安委員会から指定された団体
「山口組」、「住吉会」、「稻川会」等22団体及びその傘下団体
- ◆指定はされていないが「暴力団」とみられている団体
「東亜会」、「竹中組」、「忠成会」等約40団体

◇「暴力団員」とは

- ◆首領（親分）から子分又は舍弟分として盃を受けて、「擬制血縁関係」にある者
が「暴力団構成員」
- ◆盃を受けずに従属している者が「準構成員」

◇「暴力団関係企業」とは

- ◆暴力団員が実質的にその経営に関与している企業
- ◆準構成員若しくは元暴力団員が経営する企業で暴力団に資金提供を行うなど暴力
団の維持若しくは運営に積極的に協力し若しくは関与する企業
- ◆業務の遂行等において積極的に暴力団を利用し暴力団の維持若しくは運営に協力
している企業

注：一時期使われた「フロント企業」の呼び方は現在使用されていない。

3. 反社会的勢力の動向

(1) 暴力団情勢

- ◆山口組の勢力拡大・寡占化
- ◆資金獲得活動の多様化
- ◆組織実態及び活動の潜在化・マフィア化

(2) 総会屋等の動向

(3) エセ右翼、エセ同和、仕手筋等の動向

4. 反社会的勢力対策：リスクマネジメント

(1) 内部統制システムとして構築

①統制環境

- 経営トップによる関係遮断の宣言
- 取締役会における関係遮断の基本方針の決議
- 企業倫理規程等の中に関係遮断を明記
- 契約書や取引約款に「暴力団等排除条項」を導入
- 専門部署の設置等内部体制の構築

②リスク評価

- 反社の不当要求に応じることや取引をすることは多大なリスクと認識
- 事業活動や従業員の不祥事を理由とする不当要求や裏取引に応じることは企業存立を危うくするリスクと認識

③統制活動

- 対応マニュアルの作成
- 不当要求防止責任者講習の受講、社内研修の実施
- 反社対策上的人事管理（信賞必罰、適正な人事配置）の徹底

④情報と伝達

- 専門部署への情報の集約、指揮命令系統の明確化
- データベースの構築
- 外部専門機関への通報や連絡の手順化

⑤監視活動

- リスクマネージャー、コンプライアンスオフィサー等専門の職員の配置

*参考：「企業が反社会的勢力による被害を防止するための指針」

(2) 具体的対処要領

①調査・確認

- 社内データベース、ネット検索等で、「属性要件」に該当しないか調査する
- 報道等で公表された際は、子会社も含めて関係の有無を調査する

②「危険リスク」として評価し、分析・検討

○属性要件に該当する場合は、判定根拠として公けに使えるか検討する

○属性要件に該当しなくても、「行為要件」に該当しないか検討する

③処理手段の選択と実行

○判定根拠があれば、「暴力団等排除条項」で排除・遮断又は中止する

○判定根拠が無くても疑いがあれば、危険リスクとして回避（遮断、中止）する

○公表及び相手方に通告等する場合は、事業遂行上の裁量判断結果とし、認定立証争いを避ける

(3) 相手方との対応要領

①相手の確認と要件の確認

②不利にならない応対場所の選定

③トップとは合わせない

④相手より多い人数で応対

⑤応接時間を明確に示して応対

⑥言動に注意し、即答や約束はしない

⑦詫び状、念書等の作成は絶対にしない

⑧湯茶の接待はしない

⑨要求内容の確認と応対内容の記録（録画、録音、メモ）

⑩警察への通報・連携と法的対抗手段

(4) 街頭宣伝活動等の妨害行為、図書等購読要求への対応要領

①街頭宣伝行為等に対しては

○録画・録音、メモによる記録・証拠化

○警察、弁護士との連携

○仮処分（街頭宣伝行為の禁止、文書配布の禁止等）の申し立て

②図書等購読要求に対しては

○電話による要求に対しては、「必要ない」と明確に拒否

○送り付けられて来た図書等については

・開封前であれば、「受領拒否」として返送

・開封後であれば、購読拒否の意思を明確にした文書を添付して、配達証明郵便等で返送

(筆者は元大阪府警、企業危機管理士)

医療事故に対する刑事司法の対応

田 村 一 雄

1. はじめに

現在、日本の医療は崩壊の危機にある。現場における医療従事者は、リスクのある患者の診療を極力避けようとする姿勢がみられており、いわゆる防衛医療というか、萎縮医療の傾向が顕著になりつつある。その要因の一つに、医療事故に対する現在の刑事司法制度及びその運用に問題がある。特定の医療事故に対する刑事訴追や、その前提となる警察の捜査活動の対象は、病院等の組織ではなく、まさに当該ドクターや看護師に向けられ、禁固や罰金等の刑罰を課すことを予定するものである。

現代の情報化社会においては、各種の医療裁判に関する情報は、当該医療従事者のみならず、インターネット上の医療従事者専用サイトによって、即座に日本全国の医療従事者の隅々にまで伝達され、広範な萎縮医療、防衛医療を招く結果となっている。例えば福島県立大野病院で帝王切開により癒着胎盤を取り除く際に大量出血した結果、患者が死亡したとして、平成18年2月に主治医が業務上過失致死罪及び医師法21条違反容疑により逮捕されたが、ある新聞社の実施したアンケート結果によると、全国8割の病院がこの事件の影響を受けていると回答しており、この具体的な刑事訴追事例が医療現場に多大の影響を及ぼしていることが示唆されている。

2. 刑事捜査の流れ

この機会に自験に基づき、医療事件の捜査についての流れを畧述し、参考に供したい。わが国の刑事司法制度においては、医療事件に対する特別な手続は用意されておらず、次のように、通常の犯罪と同様の流れで訴追が行われる。

(1) 犯罪の端緒

あらゆる犯罪捜査には、捜査の端緒があるが、特に医療事件については、

- ア. 患者本人や遺族（又はそれらの者の代理人）からの告訴又は被害届
- イ. マスコミ報道
- ウ. 内部告発
- エ. 医師法21条の異状死届出（医療事件特有）

周知のとおり、医師法21条は「医師は死体又は、妊娠四月以上の死産児を検査して異状があると認めたときは、二十四時間以内に所轄警察署に届け出なければならない」と規定している。

いわゆる医療関連死について、診療にあたった医師に対して、捜査機関への届出義務を課すことについては、かつて憲法38条によって保障された、自己に不利益な供述を強要されることのない権利を侵害することになるのではないかとの議論がなされていたが、これに対し最高裁判所第3小法廷平成16年4月13日判決は、次のように判示した。「本件届出義務は、警察官が犯罪捜査の端緒を得ることを容易にするほか、場合によつ

ては、警察官が緊急に被害の拡大防止措置を講ずるなどして社会防衛を図ることを可能にするという役割をも担った行政手続上の義務と解される。そして異状死体は、人の死亡を伴う重い犯罪にかかわる可能性があるものであるから、上記のいずれの役割においても本件届出義務の公益上の必要性は、高いというべきである。

他方、憲法38条1項の法意は、何人も自己が刑事上の責任を問われるおそれのある事項について供述を強要されないことを保障したものと解されるところ、本件届出義務は、医師が、死体を検査して死因等に異常があると認めたときは、そのことを警察署に届け出るものであって、これにより、届出人と死体とのかかわり等、犯罪行為を構成する事項の供述までも強制されるものではない。また医師免許は、人の生命を直接左右する診療行為を行う資格を付与するとともに、それに伴う社会的責務を課すものである。

このような本件届出義務の性質、内容、程度及び医師という資格の特質と、本件届出義務に関する前記のような公益上の高度の必要性に照らすと、医師が、同義務の履行により、捜査機関に対し自己の犯罪が発覚する端緒を与えることにもなり得るなどの点で一定の不利益を負う可能性があつても、それは医師免許に付随する合理的根拠のある負担として許容されるものというべきである。」

この判決によって、医療関連死についても医師の届出義務が課せられていることが明らかとなり、以降は医療関連死についての届出が急増し、医療機関から警察に届けられた異状死の件数は約9倍に増えたとされている。

残された問題として、死体を検査した場合に届出義務が生ずる場合とはどのような場合か、換言すれば、「異状死」とは何を意味するのかが従前から議論されている。

日本学術会議は平成17年6月23日、「異状死等について—日本学術会議の見解と提言—」を発表した。同発表においては、医療関連死が疑われた場合、担当医師にとって医学的に十分な合理性をもって病死と説明できる場合には届出の必要な場合にあたらないとしつつ、第三者医師または遺族や他の関係者が、当該医師の説明の合理性に疑義を示す場合には、異状死体として届け出るべきとの見解が示されている。

ただ、判断に迷った場合、届出という方向で考える方が安全であるとは言える。

(2) 捜査

医療事件についての捜査は、カルテなど関係資料の押収（任意提出を受けての「領置」が一般であるが、重大事件においては裁判所の令状による病院の「搜索」と資料の「差押」もあり得る）と、関係者からの事情聴取が行われるのが一般である。

捜査の対象となった医療従事者は、身柄拘束されることなく捜査機関からの呼びだしに応じて警察署又は検察庁に出向くか、捜査員が来院することにより事情聴取が行われるのが通常であるが、診療記録の改ざんなどが疑われて罪証隠滅のおそれがあると判断された場合には、逮捕に至る事案もみられている。身柄が拘束された場合の送検及び処分までの期限は、法律で定められており（刑事訴訟法203条～208条）、通常は身柄拘束から最大23日以内に検察官によって起訴するか否かの判断がなされる。

しかし、身柄の拘束に至らない大多数の医療事件においては、警察から検察庁への書類送検を経て、最終処分が決定されるまでに長期間が経過することも多く、事案によっ

ては数年を要することもある。警察や検察が、本来的に医療に関する専門知識を有する機関ではなく、処分の判断に困難を伴うことが原因である。

(3) 処分

捜査が終了した段階で、検察官は、公判請求するか否かといった処分を判断することになる。処分の種類としては、正式に公判請求をする起訴処分、不起訴処分（その内容は「罪とならず」「嫌疑なし」「嫌疑不十分」「起訴猶予」等にわかる。）及び略式起訴（被疑者に異議のないときに50万円以下の罰金を課す処分）にわけられるが、医療事件については特に略式起訴の割合が高いことが指摘できる。

なお罰金以上の刑に処せられた場合には、医師法4条の「相対的欠格事由」に該当することになり、同法7条により医師免許の取り消しや、医業停止等の行政処分がなされる可能性があることに留意する必要がある。

3. 医療刑事裁判

わが国の民事医療裁判においては、患者側が求める損害賠償等の請求の内容とその根拠を記載した「訴状」を裁判所に提出し、これに対し医療機関側が反論などを記載した「答弁書」を提出した後、互いに書面によって主張を整理し、争点が整理された段階で、担当医師の尋問などの「集中証拠調べ」が行われるのが一般的な流れであり、適時において裁判所の関与により和解交渉がなされることもある。

これに対し、刑事医療裁判では、検察官が犯罪となる事実を記載した「起訴状」を裁判所に提出し、これに対する検察官の立証と弁護側の立証が行われることとなるが、民事裁判のような書面による争点整理は、従来予定されておらず、検察側・弁護側双方から申請された各証人の尋問が主体となって裁判が進行していくことが多かった。もっとも2005年11月に施行された改正刑事訴訟法によって「公判前整理手続」が導入され、重大事件については、正式な公判が開始される前に争点を絞り込む運用もなされてきている。

4. 医療に対する刑事司法の問題点

わが国の刑事司法は「精密司法」と評されていることからもわかるとおり、一度刑事訴追された場合の有罪率は極めて高いため、初動捜査がなされただけで直ちに医療ミスであったと受け取られるような内容の報道がなされることもみられてきた。このような、医療に対する刑事的介入とその報道によって、前記のような医療の萎縮などが生じた場合、結果として、患者が十分な医療サービスを受けることを困難ならしめることになりかねず、最終的に不利益を被るのは、患者であり国民である。

現在の司法制度は、典型的には粗暴犯等の犯罪性立証のための事実認定を主要な目的の一つとしているものであるが、現実に行われた医療行為の適否について判断することに主眼が置かれてはいないため、高度に専門化、複雑化した医療行為の適否を判断することについては、能力的・制度的に限界がある。

5. 今後の指針

このような「司法の対応」と「モンスターぺイメントの増化」が萎縮医療傾向に拍車をかけている。さらに厚生労働省が設立を予定している「医療事故調査委員会」の調査結果が刑事処罰の証拠として利用されることが懸念されており、そのようになれば萎縮医療の傾向が一層助長されるものと危惧される。現状のような医療に対する刑事司法の介入とその報道による医療の萎縮、ひいては患者、国民の不利益を回避するためには立法的解決を含めた抜本的な制度改革が望まれるところである。

(筆者は医誠会病院 顧問、企業危機管理士)

〈一口コメント〉 役員報酬の公表

金融庁は内閣府令の改正によって、上場企業の役員の報酬が1億円以上となる場合それを公表することを義務づけた。このことによって、これまで知ることができなかつた大企業のトップなどが得ている報酬の額を知ることができるようになった。興味本位の関心を呼ぶだけとの批判もあるが、しかし、これらの情報は本来公開されるべきものだというべきではなかろうか。

会社法の規定によれば、公開会社（上場企業という意味ではなく、全ての株式には譲渡制限が付けられていない会社）においては取締役の報酬について株主や会社債権者などに公開されるが、それは取締役全員に支払われた報酬の総額に過ぎない。すなわち、個々の役員の報酬が公開されるわけではないため、トップの報酬も知ることができない。しかし、株主はトップをはじめ取締役に経営を委任しているのであるから、個々の取締役にどれだけの報酬でその委任をしているのかを知ることは株主の権利というべきである。

また、株主有限責任という「特典」を社会から与えられている株式会社においては、株主だけでなく、社会に対して情報を提供することは必要なことだと思う。その意味では、今回の改正による報酬の情報公開は適切だというべきである。

(城戸善和 (熊本学園大学商学部准教授))

クラウドコンピューティングとリスクマネジメント

佐久間 漢

1. はじめに

インターネット世帯利用率が2000年前後を境に急激に上昇し、インターネットを利用して様々なメリットが享受できるよう我々の生活は変化した。この生活の変化はデジタルデバイドを進行させつつ、使える者に更なるメリットを与えることとなった。

さて最近では、「クラウド・コンピューティング」と言うキーワードを耳にしたり、目のあたりにすることが当たり前になった。この「クラウド・コンピューティング」という言葉は、2006年8月9日、米国カリフォルニア州サンノゼ市で開催された「検索エンジン戦略会議」において、グーグル社のエリック・シュミットCEOが、「クラウド・コンピューティング」と表現したことから使用されるようになった言葉で、この言葉 자체は具体的に何かを指し示すものではない。インターネット上（クラウド）にあるサービスを利用者が意識することなしで、パソコンや携帯電話、携帯情報端末等のデバイスから容易に使える環境を総称した言葉のことである。

インターネット世帯利用率が急上昇したのと同じ頃クラウド企業と呼ばれる企業がサービスを開始し現在に至っている。

特に最近ではパソコンだけでなく、iphoneやアンドロイド端末等のスマートフォンでクラウドを利用するケースが増加の一途を辿っている。このような状況を鑑みクラウドコンピューティングのリスクを考察してみるとこととした。

2. クラウドコンピューティングとは

クラウドコンピューティングには以下に記載するように、3つのサービス形態が提供されている。1. サース、2. パース、3. イアースと呼ばれている3形態である。

これらのサービスの浸透に伴って、元来、ソフトウェア、プラットフォーム、インフラストラクチャは自社内で整備・運用されていたが、社外のクラウド（インターネット上）環境を利用して運用されるようになった。クラウド企業は、コンピュータの仮想化技術を利用して処理能力を柔軟に変化させることにより拡張性（スケーラビリティー）を向上させつつ、スケールメリットを活かした効率的運用によりサービスの低価格化を図っている。

(1) サース

Software as a Serviceの頭文字であるSaaS（サース）は、アプリケーションソフトウェアの機能をインターネット経由で利用できるサービスである。

利用料金が無料のものもあれば、有料のものもあるが、概ね利用した分についての利用料金を支払うタイプが多く普及している。代表例として無料で使用できるグーグル社のジーメイルやインターネット上で文章作成可能なグーグルドクス、表計算ができるグーグルスプレッドシート等がある。また、オンラインメモツールであり、単な

るメモだけでなくPDFファイルや画像ファイル等を管理・検索できるエバーノートや複数のデバイス上のファイルをシンクロさせる同期ツールのドロップボックス等の普及も著しい。これらは利用に際し料金不要なタイプも準備されている。

また、企業や学校で利用されているWEBメールもこのタイプのプライベートクラウドと言っても良いであろう。

(2) パース

Platform as a Serviceの頭文字であるPaaS（パース）は、アプリケーションソフトウェアをホスティングするプラットホーム機能をインターネット経由で利用できるサービスである。

アプリケーションの開発環境やソフトウェアのための基本的なモジュール群のことをプラットホームと言うが、このプラットホームを自社内のサーバに構築するのが一般的であった。これをインターネット経由のサービスとして利用して、利用した分のみの料金を支払う形態として浸透させたものがパースである。

具体的には、セールスフォース・ドットコム社のForce.com、グーグル社のグーグルアップエンジン、マイクロソフト社のウインドウズ・アズール等が代表的なサービスである。

(3) イアース

Infrastructure as a Serviceの頭文字であるIaaS（イアース）は、サーバやデータベースなどのハードウェアのことで、インターネット経由でこれらのインフラ設備（リソース、ストレージ等）を利用でき、その利用分のみの料金を支払う形態である。

このイアースはハース（Hardware as a Service）と言われる場合もある。

具体的なサービスとしては、アマゾンドットコムのEC2などがある。

これらのクラウドコンピューティングの特徴としては・・・

- ① サービスを利用した分だけ利用料金が発生
- ② 必要に応じて処理能力を柔軟に変更することが可能
- ③ インターネットに繋がるデバイスがあればどこからでも利用が可能 がある。

事実、パソコンでなくネットブックやiphone等のスマートフォンから簡単にクラウド上のサービスを利用する事が可能であり、これらのデバイスを利用するユーザー数も日毎に増加の一途をたどっている。

3. クラウドコンピューティングの現状

個人ユースが先行したクラウドコンピューティングの導入であるが、今では企業での導入も著しい。特に東日本大震災以降、災害に強いと今まで以上に脚光を浴びている。個人・企業の導入・利用状況の現状を把握してみた。

(1) 個人ユース

① Gmail

Google社のウェブメールで7.3GBの容量まで無料で使用可能で50\$/年の料金で200GBまで容量が拡大される。料金の支払いはドキュメントや画像サービスの保

存容量も拡大される。

② エバーノート

オンラインメモツールであると同時に画像ファイルやその他のファイル（doc, xls, pdf等）、ウェップクリッピングなど管理・検索が可能。無料で40MBまで利用でき45\$/年の料金で500MBまで拡大される。

③ ドロップボックス

複数のパソコンやスマートフォン上のファイルをシンクロさせることが可能な同期ツールで、無料で2GB、と99\$/年の料金で50GB、199\$/年の料金で100GBまで拡大される。

④ シュガーシンク

ドロップボックス同様同期ツールであるが、同期させたいフォルダを指定できるため任意の複数フォルダの同期にも設定さえすれば意識する必要はない。無料で2GB、と50\$/年の料金で60GB、150\$/年の料金で100GB、250\$/年の料金で250GBまで拡大される。

これら代表的なクラウドサービスは、非常にリーズナブルな料金のため個人ユーザはもとより、法人で契約するケースも増加している。

（2）企業ユース

企業が利用するクラウドサービスには、例えばWindows Azure、Google App Engine、Amazon Web Services、Force.comマルチテナントアーキテクチャ、Harmonious Cloud（日立製作所）などがある。Force.comと提携したトヨタ自動車が、1. 走行データからメンテナンスの提案、2. 電池残量をスマートフォンに表示、3. 充電施設や顧客特性による店舗情報の車載端末への送信、などのサービスを提供するとの発表は記憶に新しい。

日立製作所社のHarmonious Cloudのクラウドサービスを例にとる。提供されるサービスは、企業共通アプリケーションであるメール、就業管理、e-ラーニングを始め企業間取引（EC）サービス、連結納税システム、化学物質管理サービス（REACH規則対応）、顧客の製品サポート（調達・導入・運用・保守）システムなど非常に広範囲におよんでいる。

これらのクラウドの各種サービスを導入することにより導入企業は、様々なメリットを享受することになる。中でも最大のメリットは費用的なメリットである。多くのサービスを自前で構築・運用した場合に比べて「低コストかつ低難易度で実現可能」であるからに他ならない。具体的には、自前で自社サーバを購入したり維持管理したりするには、イニシャルコストやランニングコストが必要であり、特に導入時には最大業務内容に合わせてスペックの高い機種を準備しなければならないため購入費も高額になり会社経営を圧迫することとなる。またIT能力に長けた専用のスタッフ（システムエンジニア）も準備する必要が無くなり当該部門の縮小も可能かもしれない。

また、新システムや新サービスを構築するためには、IT機器の調達・導入、IT化す

る業務の把握・整理、構築・評価のため相当な準備期間を稼働までに要す。この必要な時間を予め準備されたサービスや他の企業向けに開発したサービスを導入することにより短縮可能である。

さらに、システムの運用・管理の煩わしさから解放される。

具体的に言うならば、既存のアプリケーションのバージョンアップや新しいアプリケーションソフトウェアのインストール作業は必要な時間も多く面倒で、それらを実行するための人的資源も必要であり、当然費用も掛かる。しかし、クラウド環境であれば、クラウドのサービス提供企業側が、これらの作業を行うためユーザー側はこれらの作業から解放される。

また、日常的に行うデータ等のバックアップ作業は煩わしいが、万一データがクラッシュすれば被害甚大であるが、クラウドのサービス提供企業は、データを冗長化することによってデータ消失を未然に防ぐ準備がある。自社内に準備したシステムであれば、復旧のために投入すべき費用や時間は非常に大きい。クラウドコンピューティングを導入することによって、このような状況から回避可能であるならば、導入は大きなメリット以外のなものでもない。

さらにクラウドの提供企業は、他のクラウド導入企業で実績を上げたサービスをタイムリーな価格で提供している。

整理すると

- ① 投資コストが軽減できる。
- ② システムの構築時間が短縮できる。
- ③ 新たなサービスの提供により品質向上が図れる。 等のメリットが享受される。

さてしかし、クラウドの導入はメリットばかりではない。例えば、前述の「低コスト・低難易度で実現可能」というメリットは、エンドユーザーの部署にITに少し詳しい人材がいれば、情報システム部等の責任部門の了解無しに、勝手にSaaSなどのクラウドサービスを利用したり、PaaSを利用して、勝手にシステムを構築してしまったりと言う事態に陥るかもしれない。

クラウドコンピューティング自体に大きなイメージダウンとなった事故がある。

2008年にMicrosoft社によって買収された子会社のDanger社が提供している同期サーバーにおいて保存されているユーザーデータが2009年10月に消失した事故である。このサービスは、同社のスマートフォン「Sidekick」のユーザーデータサービスで、カレンダー、To Do、写真などのデータをクラウドにバックアップする仕組みである。

Google社のGmailで一部ユーザーのメールが消失するという障害が2011年2月発生。幸い数日で復旧、総ユーザー数1億7000万人のうち影響を受けたユーザーは僅か0.29%というが、巨大サービスにおいては相当数のユーザーのイメージダウンは否めない。

2011年4月21日～24日にかけて米国Amazon Web Services (AWS) のクラウド・サービス「EC2」で障害が発生。米国Foursquare、米国Reddit、米国Quora等のサイトがAmazon EC2を利用しているため一時停止した。

4. まとめ

クラウドコンピューティングは、僅か10年程度の歴史しかない。目に見えるメリットに比べて見える化しにくいリスクは、発生してみないと被害の大きさが把握できない面も歴史が浅いだけに多い。

事故が発生しないことがありえない以上、クラウドコンピューティングで提供されるサービスを利用する場合には相当の注意を払わなければならない。

2008年7月、アメリカの調査会社ガートナーは、「Assessing the Security Risk of Cloud Computing」で7つのセキュリティリスクを指摘している。

- ① 特権ユーザーによるアクセスの監視・制御が必要
- ② 自社のコンプライアンスとの調整が可能かの確認
- ③ データの保管場所における法的根拠の確認が必要
- ④ 保管データの隔離方法の確認が必要
- ⑤ 障害時のデータの復旧についての手順の確認
- ⑥ 不正行為・違法行為に対する調査協力の姿勢の確認
- ⑦ 破綻・買収時などの事業継続性の有無

これらの問題が指摘していることに対し、いかなる対策を講じるのかは、コストに直結するため個々の企業に委ねなければならないが、クラウドコンピューティング自体ますます浸透し、導入されることを願ってやまない。まだ若いクラウド業界には、解決すべき法的な課題、技術的な課題など多くの課題が残されているがより便利に利用ていきたい。

参考文献

- ・丸山不二夫・首藤一幸編『雲の世界の向こうをつかむクラウドの技術』(2009年)
(株)アスキー・メディアワークス
- ・八子知礼『図解クラウド早わかり』(2010年) (株)中経出版
- ・村上 崇『クラウド情報整理術』(2011年) 日本能率協会マネジメントセンター

参考URL

- ・<http://enterprisezine.jp/article/detail/2347>
- ・<http://www.computerworld.jp/topics/saasw/114209-2.html>

(筆者は、修文大学短期大学部准教授 認定危機管理士)

労務リスク削減のための人事政策

疋 田 秀 裕

1. はじめに

ドラッカー（1942）は「一人ひとりの人間が社会的な位置と役割をもつことは、その個人にとって重要なだけでなく、社会にとって重要である。個人の目的、目標、行動、動機が、社会のそれと調和しないかぎり、社会は一人ひとりの人間を理解することも、自らの一員とすることもできない。」と主張する。ドラッカーが理想とする社会とは、一人ひとりの人間が社会の中で位置と役割を与えられた機能体として存在できる社会である。逆に考えれば、社会の中で十分な位置と役割を与えられず、上手く機能していない人間は反社会的な存在としてのリスクの存在主体となり得る。近年、無職の人間による無差別の殺人事件が多発していることは周知の通りであるが、無職という社会の中での位置と役割を与えられていない状況がこのような反社会的な事件を引き起こしていることは容易に想像がつく。

社会を構成する要素には、国家という大規模な組織から家庭という小規模な組織まで様々に存在するが、筆者が研究の対象として選択した社会の構成要素は企業である。この企業において、人間が如何に位置と役割を与えられて機能する存在と成すのか。筆者の関心はここにある。本論文において、筆者はドラッカーが主張した「人間が社会の中で位置と役割を与えられて機能する社会」の実現に向けて、社会を構成する企業は如何に人間に位置と役割を与えるべきなのかという課題に対しての解答を試みることを目的とする。

2. 労務リスク

社会を構成する企業が人間に位置と役割を与えるまでの障壁となる存在が労務リスクであると筆者は考える。言い換えれば、労務リスクとは、企業が人間に十分な位置と役割を与えない状況を招くリスクであると定義できる。

ここでの人間とは、すなわち、労働者のことには他ならないが、一般に、労務リスクを捉えるとき、企業が労働者から訴えられる労務上のトラブル要因と考えられる向きがある。一例をあげれば、労働者が企業に対して要求する未払い残業代請求である。しかし、未払い残業代とは、本来ならば企業が労働者に対して支払うべき残業代が未払いとなっている企業の法令違反の状況であり、正しく企業が対処しておけば存在しないリスクである。このような法令違反の状況を作らなければ、本来ならば生じないであろう労働者からの労務上のトラブル要因を本論文ではリスクとして取り扱わない。本論文で取り扱うべき労務リスクとは、企業組織において労働者に位置と役割を与えずに機能させない人事政策上のリスクであり、法令違反か否かというコンプライアンス上のリスクのことではない。

3. 労務リスク削減のための人事政策

労務リスク削減のための人事政策とは、如何に定義すべきか。労務リスクとは、前章で論じたとおり、企業組織において労働者に位置と役割を与えずに機能させない人事政策上のリスクと筆者は定義した。従って、労務リスク削減のための人事政策とは、企業組織における労働者に位置と役割を与えずに機能させない状況を招くリスクを削減するための人事上の政策であると定義できる。これは、労務リスクを削減する人事政策を施せれば、労働者は企業組織において位置と役割を与えられた存在として機能できることを意味する。

それでは、労務リスクを削減して、労働者が企業内において位置と役割を与えられた存在として機能するためには、如何なる人事政策をとればよいのか。結論を急ぐならば、企業経営者が一人ひとりの労働者の個性を捉えて活かす組織風土を作り上げることである。従って、このような組織風土を作り上げたいとするマインドを企業経営者が自ら持ち得ることこそが、労務リスク削減のための人事政策なのである。企業の人事部、あるいは人事部長が策定する人事制度が労務リスクを削減するのではない。企業経営者自らが労働者の社内での位置と役割を与えて機能させるマインドを醸成し、企業組織にこのマインドが共有されることが大事である。

亀井（2009）は「経営倫理あるいは経営者倫理を欠如している不良経営者が企業の実権を握っている以上、いかなる法律、規制、定款、約款、規程も極めて無力である。刑法、商法、会社法、各種の経済法がいくら整備されていても、最初からコンプライアンス意識がなく、違法行為や脱法行為を繰り返し、ワンマン経営、企業利潤極大化、企業肥大化、攻撃的経営などを続行している限り、企業不祥事はなくならない。」と論じているが、筆者はこの主張を人事政策にも援用できると考えている。如何に優れた人事制度を導入しても、企業経営者にその制度を活かそうとするマインドが欠如していれば、その制度は形骸化してしまう。その結果、企業組織に活かされた労働者が生まれることなく、労働者が機能しない組織が構築されてしまう。労働者が上手く企業組織に機能していない結果だけを見て、企業経営者は不要な労働者と考えて解雇等の人員削減というリストラに走る。しかし、労働者が生きる組織を作り上げるマインドが欠如した企業経営者は、労働者が企業組織に機能する組織を構築できないため、さらなる人員削減に手を出していくことになる。このような状態になると、亀井（2009）が指摘している通り、リスクの源泉は企業経営者ということになる。すなわち、企業経営者そのものが労務リスクの存在自体となってしまうのである。

労務リスク削減のためには、企業経営者が自らの役割を自覚して行動することである。すなわち、企業経営者自らが労働者一人ひとりの個性を活かす組織風土の構築を目指す姿勢そのものが労務リスク削減における人事政策なのである。

それでは、企業経営者が労務リスク削減のための人事政策を実践していくにあたって、具体的にどのような行動を取っていくべきであろうか。前述の通り、労働者を不要と捉えて人員削減を施すリストラに走る政策は、労務リスク削減ではなく、労務リスク増加の人事政策となってしまう。一人ひとりの労働者が企業組織の中において、位置と役割

を与えられて機能する人事政策を実施していくには、多様な労働者の個性を活かすマインドを実践していくことである。人間は同じ価値観を持った人間とは付き合いやすい。共鳴し得るコンテクストを双方に有しているからである。しかし、企業組織においては必ずしも同じ価値観を持った人間ばかりの組織が良いわけではない。むしろ、逆である。企業組織とは、その構成員である人間が協働して価値を作り上げていくものである。営業が苦手な人間でも企業組織において生きていけるのは、営業の得意な人間が存在するからである。営業が得意な人間は逆に経理が苦手であるかもしれない。そうした場合、先の営業の苦手な人間が経理を得意としてあれば、お互いに能力を補完して企業組織の構築に役立つのである。

従って、企業経営者は自らの価値観と違う人間、ここでは労働者であるが、彼らの個性が企業組織の中で役に立つポジションを見つけ、位置付けするコーディネーターとしての手腕を発揮すべきである。企業組織とは複数の人間から成り立つ存在である。一から十まで一人でこなさなければならない個人事業とは違う。企業経営者が一人でこなせるものには限界がある。また、企業経営者にも得意不得意がある。ならば、企業組織には多様な個性があった方がよい。企業経営者の不得意な分野はその分野の得意な労働者にやってもらうことができる。同じ価値観を持った人間とは付き合いやすいという理由で一様な人間ばかりを労働者として企業組織に固めてしまうのであれば、多様な局面で企業経営が行き詰ってしまう。

4. 結 論

以上から、労務リスクを削減するための人事政策には2つのポイントがある。1つは企業経営者が自らの存在を労務リスクの源泉になり得ることを自覚することである。そして、自らが労務リスクの源泉にならないように、一人ひとりの労働者の個性が活きるような組織風土を作り上げるマインドを保持することである。もう1つは労働者の多様な個性を認め、企業組織の中で機能するような位置と役割を労働者に提供するコーディネーターとしての能力を企業経営者が身に付けることである。

企業組織ではないが、先のサッカー・アジアカップにおける日本代表の優勝には、労務リスク削減の人事政策のアプローチが見て取れる。アルベルト・ザッケローニ監督を企業経営者に置き換えるならば、彼は組織の構成員たる選手を組織に上手く機能させたコーディネーターとしての能力を発揮している。大会が進むにつれて、日替わりで活躍する選手が誕生したが、彼らは本来、レギュラーの選手ではなかった。しかし、ザッケローニ監督はレギュラーではない選手にチームという組織の中に位置と役割を明確に各選手に徹底して伝えた。その結果、控えの選手が試合で活躍することができたのである。また、試合には一度も出場しなかった選手もいたが、かれらのチームへの献身的な姿勢が崩れることはなかった。ザッケローニ監督が彼らにもチームでの位置と役割を明確にして与え、上手く機能するようにコーディネートしたからである。仮に、ザッケローニ監督がレギュラーの選手だけを見つめ、控えの選手を重用しない、不要な存在と捉えていたならば、チームという組織の中での位置と役割を失った選手は反社会的ともいえる

チームへの造反を起こし、日本代表が一丸となることがなく、アジアカップでの優勝という結果も生まれなかつたかもしれない。

企業経営者には労働者という人間が企業組織の中で位置と役割を得て機能するための人事政策の実施が課される。この実施能力を持ち得ないならば、企業経営者は自らが、労働者が企業組織の中で位置と役割を得られずに機能できないという労務リスクの源泉となってしまう存在であることを認識すべきである。

【参考文献】

- Drucker,P.F., *The Future of Industrial Man*, The John Day Company, 1942. (上田惇生訳『産業人の未来』(1995) ダイヤモンド社、27ページ)
- 亀井利明「ソーシャル・リスクマネジメントの背景」(2009年) ソーシャル・リスクマネジメント学会、59ページ

(筆者は社会保険労務士、企業危機管理士)

〈一口コメント〉 米国保険監督行政とグローバリズム

米国保険事業規制が新たな段階に入っている。米国建国史に由来する政治・行政・経済上の特殊性は、プラグマティックな近代市場関係を力強く推進させていたが、その米国が情報化とグローバリズムの影響を受け、規制緩和の基本問題の局面に立たされるという皮肉な状況にあったのである。すなわち、「州規制」か「連邦規制」かという保険規制問題と対外的代表権の問題であり、しばらく「選択的連邦認可制」(OFC) で当面を繕ってきた状況である。1962 Paul v. Virginia、1944 U.S. v. South-Eastern Underwriters Association、1945 McCarran-Ferguson Act あるいは 1999 Gramm-Leach-Bliley Financial Service Modernization Act 等は、米国保険監督規制の伝統的立場に揺らぎを生じながらも、州権尊重主義を堅持させてきた経緯を物語っている。近年のデータは、EUや新興市場の統合的金融サービス規制圏の先進性が米国・その他有力経済圏を凌駕する成長性を示している。グローバリズムの広域的経済均質性エネルギーが発現されているのである。米国オバマ大統領は、2008年金融危機もあり、金融制度改革への取り組みを急ぎ、2010年7月21日Dodd-Frank法を成立させ、連邦保険局 (Federal Insurance Office) を設置し、対外的保険問題の代表権を發揮できる連邦機関を設けたのである。

(大城裕二 (岡山商科大学経営学部教授))

スキューバダイビング事故における民事責任

川崎和治

1. 問題の所在

沖縄県においては、観光産業そのものやそれを支える人材の育成に力を入れている。「青い海・青い空・白い雲」の文言に表されるように、沖縄県の観光産業は、海を度外視しては語れないほど重要な要素となっている。近年、愛好者の増加が著しく、今後もその増加傾向が期待される観光産業の一つとして、スキューバダイビングがあげられる。

このような愛好者の需要に応じて、ダイビング事業者も増加しているといわれているが、その実態は必ずしも明らかではない¹⁾。その一方で、ダイビングによる水難事故は増加の傾向にある。ダイビングによる事故の発生は、ダイビング事業者の経営に多大の影響を与えるばかりではなく、観光産業全体にとってマイナスのイメージを定着させるおそれもある。

本稿は、ダイビング中に発生した事故における裁判上の民事責任を概観・整理することにより、ダイビング業界の問題点の把握の出発点としたい。

2. ダイビング事故

海上保安庁の海上保安統計年報によれば、沖縄県（尖閣列島を含む）を担当区域とする第11管区における海浜事故のうち死者・行方不明者数は、平成17年度は44人（全体数93人）、平成18年度は49人（同104人）、平成19年度は57人（同122人）、平成20年度は55人（同140人）、平成21年度は56人（同132人）となっている。また、スキューバダイビング中の事故のうち死者・行方不明者数は、平成17年度は2人（全体数8人）、平成18年度は3人（同13人）、平成19年度は3人（同13人）、平成20年度は5人（同20人）、平成21年度は3人（同21人）となっている。

非日常という側面を有するスキューバダイビングにおいては、より安全性の確保が要求されることになるが、事故発生の全体数が、平成17年度から平成20年度に至るまで増加の傾向を示していることには注意が必要となろう。

当該スキューバダイビング中の事故は、個人が自己責任の範囲でダイビングを行っていた事例と、ダイビング事業者が関わっていた事例とが混在しているものと考えられる。とくに後者の場合、ダイビング事業者が事業としての継続的な発展をしていくためには、事業者に生起する諸種の危険を回避、転嫁、保有することが要求されることになるが、ひとたび賠償責任を負わなければならない事故が発生した場合には、その賠償額は大きなものとなる。事故の発生頻度は小さなものであっても、事故発生後の賠償が経営に及ぼす影響は甚大なものとなることが予想される。

1) 沖縄県では、「平成21年度 美ら海構築促進事業」として、「沖縄県ダイビング実態把握調査報告書」がまとめられている（沖縄県観光商工部観光振興課、平成22年3月）。

3. ダイビング事業者の実態と事故発生時の救済

沖縄県におけるダイビング事業者数については、現時点では正確な数値は公表されていないように思われる。ただ、最近のデータとして把握されている事業者としては、少なくとも592件は存在するようである²⁾。

経営形態としては、法人格を有する事業者は30%にすぎず、法人格を有さない事業者は70%にも及んでいる³⁾ことは特筆に値する。

しかし、これ以外にも、携帯電話一本でダイビング事業を行っている、いわゆる090事業者と呼ばれる事業者が存在することも承知の事実である。この様な事業者を含めると、沖縄県における事業者数は、さらに大きなものとなることが推測される。また、公表データとしての集積自体がなされていないようであるが、無保険事業者が存在することへの懸念もある。

スキューバダイビング中に、事業者がその責任を負担しなければならない重篤な事故が発生した場合、その賠償額は巨額になることが予想される。ダイビングという非日常的行為であることに鑑み、完全という意味での危険の回避はあり得ない。そのため、事業者としては、保険による危険の転嫁を行うことになる。これにより、事故発生時における事業者の経済的負担の軽減ないしは免除と同時に、保険金による被害者に対する金銭賠償という形で被害者の救済が図られることになる。

保険による危険の転嫁を行っていない事業者の場合には、当然、事故発生に伴う経済的負担を事業者自らが負担することになるが、一般論として、その支払能力の無いことが予想される。このことは、他方当事者である被害者に対する救済がなされ得ないことを意味する。

5. 裁判例の概要と認容額

ダイビング関連の事故について、現時点における判例集登載事件のうち請求が認容された事案は、概ね以下のとおりである⁴⁾ ⁵⁾。

(1) 東京地判昭和61年4月30日⁶⁾（一部認容、確定）

受講生であるXの泳力は100m程度であったが、Yが主催するスキューバダイビングの講習会に参加した。沖合約50mのところに設置された潜水開始地点を目指して泳いでいるうちに、潮流に流され約1時間20分間漂流した。XはYに対し、不法行為責任ないしは安全配慮義務違反による債務不履行責任を追及した。東京地裁は、不法行為につい

2) 沖縄県観光商工部観光振興課「平成21年度 美ら海構築促進事業 沖縄県ダイビング実態把握調査報告書」1頁（平成22年3月）。当該事業者リスト作成方法は、NTTのiタウンページ、ダイビング雑誌、旅行雑誌、各地域ダイビング協会等からの情報を集積したものである。

3) 前掲注2・報告書3頁参照。

4) 判例集登載事件のうち請求が棄却されたものとしては、東京地判平成5年2月1日(判時1571号84頁)、東京地判平成12年9月6日(判時1739号74頁、判タ1067号218頁)、大阪地判平成13年1月22日(判時1750号114頁、判タ1085号235頁)、東京高判平成13年3月28日(判タ1068号1頁)がある。

5) 新聞等で報道があった最近の事案としては、さしあたり那覇地判平成19年1月24日(認容総額は約90,000,000円)琉球新報平成19年1月25日参照。

6) 判時1231号117頁、判タ629号168頁

てのみ判断した（請求総額1,250,000円、認容総額300,000円）。

（2）東京地判昭和63年2月1日⁷⁾（一部認容、控訴後和解）

X₁₋₃は、Y₁社が主催するダイビングツアーや潜水指導教室に参加した。海岸で、ダイビングの他の参加者が、潜水用高圧空気ボンベのバルブにレギュレーターを取り付けていた際にボンベが爆発し、X₁₋₃は左足開放性骨折等の傷害を負った。X₁₋₃は、Y₁社にはダイビング指導契約上の債務不履行責任を、代表取締役Y₂およびインストラクターY₃らには不法行為責任を、また、インストラクターが付したスポーツ賠償責任保険の保険者Y₅に対し、保険金請求権を代位行使して保険金の支払いを求めた。東京地裁は、Y₁社には債務不履行責任を、Y₂ Y₃らには不法行為責任を認めた。また、Y₅に対しても保険金の支払いを命じた（請求総額81,719,734円、認容総額64,803,557円）。

（3）東京高判平成7年8月31日⁸⁾（一部認容、確定）

スキーバダイビングツアーカーの参加者訴外亡Aは、台風の影響で中止となったツアーカーの帰りがけ、Y₃のアドバイスに従って、用便のため岩場の踊り場に行き、その後、外洋に転落したが、台風の通過後で外洋が荒れていたため救助が遅れ溺死した。東京高裁は、右ツアーカーの主催者Y₁₋₂、引率者Y₃らの責任を認め、原審を変更し、請求額の一部を認容した。（請求総額77,518,951円、認容総額41,328,564円）。

（4）東京地判平成13年6月20日⁹⁾（一部認容、控訴）

未経験者を対象にした海岸でのスキーバダイビング講習中に受講生Xが溺水し、重篤な後遺障害を負った事故について、東京地裁は、指導員Y₂には民法709条に基づく不法行為責任を、また、同講習会主催会社Y₁には715条に基づく使用者責任を認めた。さらに、スキーバダイビング講習会主催会社Y₁と同講習会受講者Xとの間で作成された免責同意書の内容については、公序良俗に反し無効であると認定した（請求総額183,601,414円、認容総額159,902,294円）。

（5）大阪地判平成16年5月28日¹⁰⁾（一部認容、控訴後和解）

訴外亡AはY₁社との間でダイビング資格を取得するためのダイビングスクールに参加する旨の契約を締結したうえ、インストラクターY₂の引率のもとで海に入り講習ポイントに移動していたが、間もなく亡Aの姿が見えなくなり溺水により死亡した。そこで亡Aの両親X₁₋₂は損害賠償を訴求した。大阪地裁は、Y₂に動静監視義務を怠った過失があるとして不法行為に基づく損害賠償責任（民法709条）を、Y₁には使用者責任（同法715条）に基づく賠償責任を認めた（請求総額95,512,266円、認容総額77,218,806円）。

（6）東京地判平成16年7月30日¹¹⁾（一部認容、確定）

訴外亡Aは、Y₁社が企画したダイビングツアーカーに参加した。Y₁社は本件ツアーカーを主催するが、Y₂にスキーバダイビングのツアーガイドを依頼し、Y₂はY₃他2名の従

7) 判時1261号28頁、判タ676号134頁

8) 判時1571号74頁

9) 判タ1074号219頁

10) 判時1892号43頁、判タ1170号255頁

11) 判タ1198号193頁。

業員に対し、本件ガイドの業務を行わせていたが、訴外亡Aは潜水中に溺死した。

東京地裁は、Y₂およびY₃に不法行為責任を、また、Y₁社にはツアー契約に基づく安全配慮義務違反の責任を認めた（請求総額95,461,161円、認容総額72,080,995円）。

（7）大阪地判平成17年6月8日¹²⁾（一部認容）

スキューバダイビングのライセンス取得ツアーに参加した訴外亡Aは、海底でのマスク脱着の訓練の際息苦しさを訴え、被告Y₄とともに海面に浮上したが、その後意識を失い死亡した。そこで、亡Aの被相続人X₁₋₄は損害賠償を訴求した。本件ツアーを主催したY₁社に対しては債務不履行責任を、Y₁から委託され旅行商品を販売したY₂社に対しては不法行為責任を、ダイビングスクールを実施したY₃社に対しては使用者責任および債務不履行責任を、インストラクターのY₄に対しては不法行為責任に基づく損害賠償をそれぞれ求めた。大阪地裁は、Y₁、Y₂への請求は棄却したが、Y₃およびY₄の責任を認めた（請求総額133,950,460円、認容総額85,315,729円）。

6. まとめ

スキューバダイビング中の事故は、重篤な結果を招来する可能性が高く、その結果、裁判上の認容額も極めて大きなものとなっている。判例集未登載事件でも同様の結果であろうと考えられる¹³⁾。

事故発生に伴う事業者の経済的損失に対するリスク管理という側面は重要である。しかし、このことは、被害者に対する救済という側面を強く意識するものでなければならない。

沖縄県においては、「沖縄県水難事故の防止及び遊泳者等の安全の確保等に関する条例」¹⁴⁾が整備され、よりいっそうの安全確保を要求している。しかし、今なお事故は発生し続けている。今後、安全確保のための方策として、ダイビング事業者の認証制度を創設するなど、より強固な対策が求められることになろう。

（筆者は沖縄大学准教授、認定危機管理士）

12) 前掲・判例集未登載事件ではあるが、重要な事件であるため挙げておく。

13) 注5参照。裁判上の請求がなされたかについては不明であるが、ダイビング中の事故例としては、中田誠『ダイビング事故とリスクマネジメント』（平成14年）大修館書店、164頁以下に詳しい。

14) 平成6年12月27日改正、条例第45号

東日本大震災と災害リスクマネジメント — ソーシャル・リスクマネジメントの視点 —

藤 江 俊 彦

はじめに…ソーシャルリスクとしての巨大地震

1. 広域巨大地震による複合災害（M9地震、大津波、原発事故、風評被害等）

2. 個別主体のリスクマネジメント（危機管理）の問題点と限界

- ①中央政府、官庁（内閣、総務省、国土交通省、経済産業省）
- ②自衛隊、警察、消防、海上保安庁
- ③地方自治体（都道府県、市町村）
- ④公共機関（教育、医療、福祉等）
- ⑤企業、家庭

3. 本当に想定外だったのか…政府、経済産業省、東京電力

- ①宮城県沖地震…40年周期の確率、想定M7.5
- ②建物耐震設計、補強等の地震災害対策
- ③津波対策…防潮堤、原発建屋の高台建設、避難所、避難訓練
- ④原子力発電所の非常用電気供給対策
- ⑤続発する過去の原発事故への反省と対応

4. 正常化の偏見（バイアス）と人間行動

- ①大津波での避難遅れ
- ②原子力発電所の安全耐震設計指針の甘さ

5. 不信招くリスクコミュニケーション

- ①政府発表（首相、官房長官、経済産業相等）
- ②原子力安全委員会、原子力安全・保安院の発表
- ③東京電力の発表
- ④グローバル社会への発信不足

6. 原発事故の風評被害

- ①震災の名称
- ②公的情報発信の不足
- ③机上の避難区域設定

7. 停電の影響

- ①電力消費量問題…産業界への影響大
- ②電力会社系統連系の問題…周波数変換設備（FC）新信濃と佐久間会社間長距離送電の不安定
- ③輪番停電と計画停電

8. 産業被害と事業継続管理（BCM）

- ①時代環境はグローバルレベルでのBCM
- ②BCPは有効だったか（RTO：目標復旧期間の短縮）
- ③BCPは策定から実効性に（MTPD：最大許容停止時間）

おわりに…近代（モダン）文明から脱近代（ポストモダン）文明への社会的パラダイムの転換—復旧・復興への認識

〈資料1〉

〈東日本大震災について〉

●呼称

地震…東北地方太平洋沖地震、気象庁

震災…地震による津波、原子力、火事等複合的災害

東北関東大震災…発生地域での震災呼称

主としてNHK公共放送の立場から

東日本大震災…4月3日（内閣決定）、民放、新聞報道で多く使用

●発生状況

発生：平成23年3月11日金曜14：46頃

震源地 = 三陸沖（宮城県沖）^{北東}半島の東南東約130キロ付近

震源の深さ：約24キロ（海底基準点、観測点）

震源改定移動：東南東へ24メートル、隆起約3メートル、

牡鹿半島約1.2メートル沈降

地震規模：マグニチュード9.0

●被害状況（警察庁）

被災地域：北海道、東北、関東、四国南東部

死者 = 1万5,269人

行方不明：8,526人

避難者：10万2,501人

（平成23年5月29日現在）

●津波状況

浸水域：807km²（山手線内側の8倍）国土地理院発表

高さ：岩手県宮古市田老地区（塑上高）37.9m

（明治三陸沖地震38.2m、1896年）

宮城県南三陸町約15m、

茨城県北茨木市8.2m

茨城県神栖市鹿島港5.7m、
かみす

千葉県旭市飯岡7.6m

●液状化

千葉県浦安市、千葉市美浜区・花見川区、我孫子市、市川市、

東京都江東区新木場、横浜市金沢区金沢八景、埼玉県栗橋町

茨木市潮来市、ひたちなか市

〈資料2〉

日本海溝・千島海溝周辺海溝型地震に係る被害想定

（1）宮城県沖の地震

■建物全壊棟数（冬18時のケース）

| | |
|------|---------------------------|
| 揺れ | 揺れの大きい地域を中心に、約500棟 |
| 液状化 | 揺れの大きい地域や軟弱地盤を中心に、約3,600棟 |
| 急傾斜地 | 約80棟 |
| 津波 | 東北地方の太平洋沿岸を中心に、約2,900棟 |
| 火災 | 約6,900棟～約14,000棟 |
| 合計 | 約14,000棟～約21,000棟 |

■ライフライン等

| | |
|---------|---|
| 震災廃棄物 | 約1,400,000トン |
| 自力脱出困難者 | 約130人 |
| 避難者 | 避難者（避難所生活者 + 疎開者） 約330,000人 避難所生活者 約210,000人 |
| 交通施設 | 道路被害箇所 約30箇所 鉄道被害箇所 約70箇所 港湾（岸壁）被害箇所 約5箇所 |
| 水道 | 断水軒数（発生直後）約250,000軒 |
| 電気 | 停電軒数（発生直後）約520,000軒 |
| 通信 | 不通回線数（発生直後）約39,000軒 |
| ガス | 支障軒数（発生直後）約170,000軒 |

■死者数（冬5時のケース）

| | |
|------|-----------------------------------|
| 揺れ | 約5人 |
| 急傾斜地 | 約10人 |
| 津波 | 避難意識が高い場合 約70人 避難意識が低い場合 約280人 |
| 火災 | 約5人 |
| 合計 | 約90人～約290人 うち災害時要援護者数（最大ケース）約250人 |

* 夏12時 ブロック塀・屋外落下物等 約5人

■経済的被害（最大ケース）

| | |
|---------|----------|
| 直接的被害※1 | 約1兆円 |
| 間接的被害※2 | 約3,000億円 |
| 合計 | 約1.3兆円 |

※1 建物被害、資産被害、農地被害、ライフライン被害、交通被害

※2 生産、サービス停止による損失

（注）数値は四捨五入により表示しているため、各数値の合計値は、合計の欄と一致しない場合がある。

(2) 明治三陸タイプ地震

■建物全壊棟数(冬18時のケース)

| | |
|----|---------------------------|
| 津波 | 東北から北海道の太平洋沿岸を中心に、約9,400棟 |
| 合計 | 約9,400棟 |

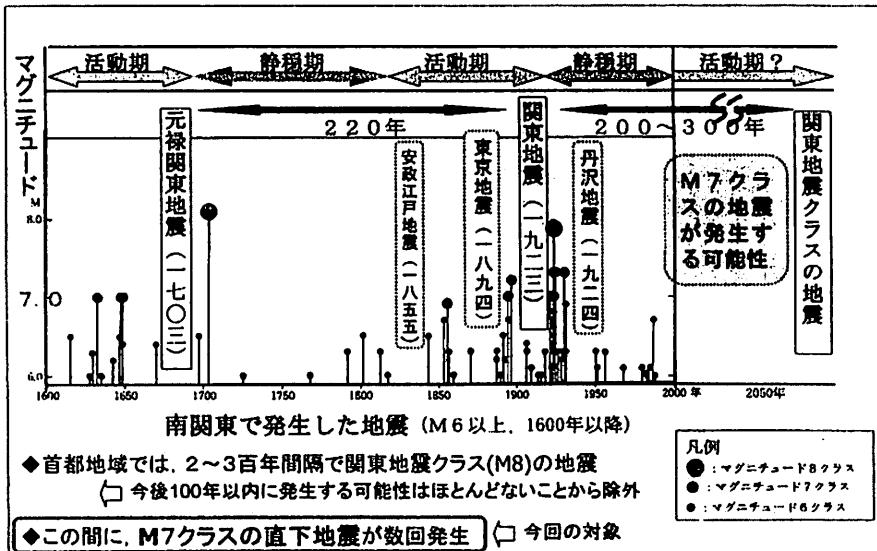
■死者数(冬5時のケース)

| | |
|----|-----------------------------------|
| 津波 | 避難意識が高い場合 約510人 避難意識が低い場合 約2,700人 |
| 合計 | 約510人～約2,700人 |

(注) 数値は四捨五入により表示しているため、各数値の合計値は、合計の欄と一致しない場合がある。

出典：中央防災会議「日本海溝・千島海溝周辺海溝型地震に関する専門調査会」平成18年1月25日公表資料

都市直下地震の切迫性



「平成22年度防災白書」内閣府

(筆者は千葉商科大学大学院教授)

東日本大震災による学校の被災について

亀井克之

はじめに

東日本大震災と津波により、学校施設に大きな被害が出た。被災して使用不可能となり、建て替えや大規模な復旧工事が必要になった学校は200校に上る。本稿では、学校施設の被害を通じて浮き彫りになった諸問題について、新聞報道ならびに現地調査に基づいて概観する。

1. 公立学校の被害状況

東日本大震災による学校ならびに児童・生徒の被災状況は下表の通りである¹⁾。

表1：被害が大きかった3県の公立小中高校

| | 校舎が使用不能 | うち他校に間借りなど | そのほか | 仮設校舎計画・建設中 |
|----|---------|------------|---------------|------------|
| 岩手 | 27校 | 26校 | 1校 (体育館使用) | 5/27校 |
| 宮城 | 53校 | 50校 | 3校(体育館など使用) | 16/53校 |
| 福島 | 85校 | 62校 | 23校(原発事故で休業) | 15/85校 |

(各県教委調べ、6月6日現在)

表2：東日本大震災での学校等の死者・行方不明者

() 内は行方不明者数で内数

| | 児童生徒学生 | 教職員 |
|-----|----------|--------|
| 岩手県 | 120(30) | 13(5) |
| 宮城県 | 468(69) | 27(8) |
| 福島県 | 94(17) | 3(2) |
| その他 | 0(0) | 2(0) |
| 計 | 682(116) | 45(15) |

*文部科学省まとめ。6月7日現在

2. 災害に負けない学校作り—防災拠点としての「複合施設化」

東日本大震災で学校施設に大きな被害が出たことを受けて、文部科学省は災害に強い学校づくりに本格的に乗り出し、防災や学校建築の専門家らでつくる検討会を6月8日に発足させた。召集されたメンバーは防災教育や地震学、建築計画の専門家や教育委員

1)『読売新聞』2011年6月9日朝刊。

会教育委員会の担当者らである。①学校施設の耐震化や津波対策、②応急避難場所として使う際に必要なトイレや飲用水などの設備、③電力不足の状態を想定した省エネルギー対策などが議論のテーマとなった。

全国で約6400の公立の学校施設が東日本大震災により被害を受けた。被害がひどかった3県では、宮城県が約800カ所、岩手県が約400カ所、福島県が約700カ所である。被災地以外でも地震の揺れにより校舎の壁や体育館の天井が落下するなどの影響が出た。避難所になった学校数は一時、300カ所を超える。6月上旬の段階で、約130カ所で被災者が暮らしている。校庭に仮設住宅が建設されている学校も64校ある。

全国の公立学校で耐震化工事の計画が整備されていない施設は約1万7400棟残っている。(2010年4月時点の公立小中学校の耐震化率は73.3%、2011年度末に86%になる見込み)。文部科学省は、2015年度までに全施設の耐震化を終える目標を打ち出した。また、自治体が国の補助金を利用して学校の整備を推進する際の基本方針を改訂した。

具体的には、避難所になった場合を想定して食料と飲用水、寝具、医薬品を備蓄する倉庫の設置や、トイレの増設などが必要であると指摘している。さらに、情報通信設備の充実や、公民館や福祉施設との一体化などを提唱している。この方針に沿って、専門家で構成される検討会は、貯水槽、自家発電装置などの整備を進め、病院や消防機能を併せ持つ施設の整備の可能性を具体的に示していく²⁾。

3. 仮設校舎の建設

東北3県の教育委員会によると、被害を受けた小・中学校で5月20日までに仮設校舎の着工が確認できたのは岩手、宮城県の3カ所7校分だけであった。うち2カ所2校分は津波被害がなかった宮城県内陸部であった。高校と特別支援学校も宮城、福島県の14カ所16校分にとどまっていた。

仮設校舎ができるまでの間、児童・生徒は地元から離れた別の学校や廃校となった校舎まで通わざるをえない。しかし、数校が同居する間借り生活は不自由が多い³⁾。

宮城県名取市の宮城県農業高校は、農場などの施設が津波で大きな被害を受けた。9月の仮設校舎完成までの間、生徒たちは三つの高校に分かれて授業を受けている。

岩手県大槌町立大槌北小学校は、安渡小学校と赤浜小学校と共に、吉里吉里小学校に間借りすることとなり、1つの校舎に、学校が4つという状況が続いている。

津波で壊滅的被害を受けた岩手県大槌町では、使用不能となった小・中学校5校の仮設校舎が町内の内陸部に建設されることが決まった。町は浸水した区域でいったん着工していた。ところが、防災対策を不安視する保護者らの強い反発を受けて中止となり、場所を再検討していた。6月中に新たな場所で着工し、2学期中の授業スタートを目指される。

文部科学省は今年度の1次補正予算で、大学なども含めて仮設校舎250校分の費用を計上した。しかし、被災地で着工や準備を始めたのは30校余りにとどまっていた。街自体

2)『日本経済新聞』2011年6月8日夕刊。

3)『朝日新聞』2011年5月23日夕刊。

の復興計画づくりがこれからで、建設用地を確保するのが難しいことなどが原因である。

6月初旬の段階で既に着工している仮設校舎も完成するのは大半が7月末ごろとなる。2学期の使用開始を目指す自治体が多く、それまで子供たちは被害が少なかった近隣の学校を間借りするなどして授業を受けることになる。

直接の被害は免れたが、被災地や福島第1原子力発電所の周辺から避難してきた子供たちを受け入れるために、教室が不足気味の学校もある。文部科学省はこうした学校が仮設校舎を建設する費用も補助できないか検討している⁴⁾。

4. 児童・生徒のメンタルヘルス

被災した子どもたちの心のケアが社会問題となっている。子どもたちの症状は「なかなか口を開かない」「遊びなどで粗暴になった」「震災前に比べて幼くなっている」「少しハイになっている」などだ。学校生活が軌道に乗り日常を取り戻す中で、友人が転校してしまったりして「一緒に遊んでいた友達がいない」などの現実に直面する。震災直後は元気に見えた子どもがふさぎ込んだりする。

こうした子どもたちのメンタル・ヘルス・ケアのための様々な取り組みがなされている。震災後、文部科学省は、教員やスクールカウンセラーの追加配置を行った。

宮城県の場合、プロジェクトアドベンチャー（PA）という教育的手法を2000年から小中高に取り入れてきた。不安な気持ちを抱えていると、自分を守るために無意識に心の壁をつくってしまう。PAは、関係性を深める遊びや自分の枠を広げる「冒険」を通して心の壁を取り除き、安心感を育むという手法である⁵⁾。

5. 危機管理とリーダーシップ—機転を利かせた先生—

多くの学校で、長い揺れが続いた地震に注意を奪われ、津波への対応が遅れたのに対して、津波の危険性を察知し、機転を利かせて児童・生徒を高所へ避難させた学校があった。

宮城県東松島市の浜市小学校は、津波に襲われながら、現場の先生の判断により、児童を避難させて、死傷者を1名も出さなかった。3月11日午後2時46分、5時間目終了後の休憩時間開始直後に地震が襲った。5年生の授業で理科室にいた教務主任の渡辺教諭は児童に「机の下にもぐりなさい」と指示した。直後に電気が切れた。職員室のテレビもつかなくなってしまった。渡辺教諭は駐車場の自分の車に走り、玄関に横付けして車内のテレビをつけた。大津波警報が出ていることがわかった。2010年のチリ地震津波で避難所となった経験から、教職員は体育館からござやシートを持ち出し、保健室の布団を運び出した。午後3時40分ごろ、消防車が校庭に走り込んできて、消防団員が「津波だ。早く避難しろ」と叫んだ。直後に、黒い津波が、消防車を飲み込んだ。流されてきた家や何十台もの車が校舎に激突する中、教員は「もっと上に上がれ」と児童に指示した。児童や避難してきた住民たちは、最も高い3階の音楽室に駆け上がった。津波はあと5段

4) 「日本経済新聞」2011年6月2日夕刊。

5) 「読売新聞」2011年6月9日。

上がれば2階に届くというところで止まった。

午後4時すぎに校長は2階の5年生の教室に災害対策本部を開いた。メンバーは住民代表と消防署員、地元消防団員、教員ら20人であった。間もなく携帯電話も不通となり、学校は孤立した。「低体温症を起こさない注意を」という消防団員の指示に基づき、暖をとるためにカーテンや暗幕、ピアノのカバー、新聞紙、段ボールなどが集められた。水道が出る間に飲む水とトイレの水を確保しようと、ペットボトルとバケツに水が入れるだけ入れられた。闇夜が訪れると理科室にあった実験用の豆電球が明かりとなった。翌朝、市の職員が防災無線を持って到着し、より高台にある県立東松島高校への移動が決まった。午後5時までに全員がバスのピストン輸送で移動し終えた。

大地震の場合、校庭に避難し、保護者に引き渡すことになっていた。ところが、多くの学校で、保護者に引き渡された子どもが帰り道や自宅で津波にさらわれた。浜市小学校では、チリ地震後、議論を重ねて、大津波警報の場合は、校庭での集合をやめて、迎えに来た保護者と共に校舎に退避し、警報解除まで学校にとどまらせる方針を新年度から徹底させようとしていた。今回の津波を受けて、「地震と津波をセットにした対策を徹底すること」「津波の際は3階以上に避難、屋上の鍵は常にドアのそばに置き、すぐに開けられるようにすること」を同校は確認している⁶⁾。

6. 被災地の学校に勉強机と椅子を送る活動―勉強机ボランティア

被災地の学校を支援するNPOやボランティアの取り組みの一つにNPO子ども育成支援協会（山口正吉理事長）が推進する勉机ボランティアがある。勉机ボランティアとは、全国の学校で遊休品となっている学校用の勉強机・椅子を綺麗に再生・除菌した上で、被災した東北地方の学校に贈るという活動である。子どもの育成の為に、単なる義援金ではなく、もっと直接的に子どもの育成・支援に繋がることはできないかと言うことで、このボランティア活動は開始された。

関西では、同協会の監事を務める松野敬子氏の助力により、関西大学社会安全学部の学生と院生が、机再生のボランティア作業を行った。4月29日と6月11日の両日、高槻市の港製機工業株式会社の工場の一角を借りて、二日間で合計70名の学生と院生が机と椅子の再生作業に従事した。再生された机と椅子は、宮城県亘理町の長瀬小学校の児童に贈られた。今後、宮城県農業高等学校の生徒にも贈られる予定である。また、東京では、在日フランス人協会のメンバーが机の搬出・搬入作業に協力した。

なお、震災後、文部科学省は、校舎の復旧費用、教員やスクールカウンセラーの追加配置、奨学金の拡充などの「予算確保」と、校舎を移る際の手続き緩和などの対策をとってきた。しかし、応援教員を探したり、物資を提供する手配をするといった直接的な支援は行っていない。これは、公立小中学校の設置者は市町村の教育委員会であり、教員の人事権は都道府県の教育委員会にあるという教育行政の地方分権を重視する観点による。そのため、NPO子ども育成支援協会では、勉強机ボランティアで得たノウハウを

6) 朝日新聞』2011年5月8日。

活かして、仮設住居入居者に必要な日用品を届けたり、被災学校が必要とする物資を贈る日用品ボランティアも新たに展開している。

結びにかえて—被災小学校を訪れて—

筆者は、4月中旬に、宮城県（6月15日現在、被害を受けた公立学校882校中754校、避難先となった学校70校、死亡幼児・児童・生徒310人、死亡教職員16人、不明幼児・児童・生徒52人、不明教職員3人、県内国公立学校関連被害総額1822億8290万円）の被災学校を訪問する機会を得た。

4月19日に、宮城県・山元町（被災学校10校中7校、避難先となった学校2、死亡幼児・児童・生徒7）の山下第二小学校を訪れた。玄関部分のガラスは割れ、校舎の一階の床部分は全面に砂が入り、松の木が散乱していた。校長室のドアは押し破られ、職員室の机や書類は手の施しようのない状況であった。4月21日午前には、亘理町（被害学校10校全て、避難先となった学校3、死亡児童・生徒2）の長瀬小学校が間借りしている吉田中学校を訪問した。長瀬小学校の教頭先生に、津波翌日の状況を撮影した写真を見せていただいた。1メートルを越える津波が校舎1階を襲った様子などがわかった。実際に、長瀬小学校の現地を訪れてみると、校庭のフェンスは無残に押し倒され、校庭は津波により変色してしまっていた。校舎の2階部分は使えるわけだが、その部分を使用して学校を再開することは不可能である。なぜなら、校区の住宅地が壊滅的な被害を受けているからだ。「まわりが壊滅している地区の学校に通わせるのは危険」「多くの児童が避難所で生活している状況で、もとの学校に通わせるのは現実的ではない」と教頭先生は説明して下さった。さらに、「吉田中学校も浸水しました。1階や体育館をここまできれいにするのが本当に大変でした。だから、被害を受けた長瀬小学校が、被害を受けていない吉田中学校を間借りしているというではありません。吉田中学校も被災したのです」と語って下さった。学校の校舎が使えなくなったから、他の学校を間借りして再開する場合も、非常に事情は複雑であることが感じ取れる。

名取市（被災公立学校20校中17校、避難先となった学校2校、死亡幼児・児童・生徒23人、死亡教職員1人）では、閑上小学校区の住宅地が津波により壊滅的な被害を受けた。閑上小学校は、同市の高台にある不二が丘小学校を間借りして再開されることとなった。4月21日午後、閑上小学校の入学式が、校庭の桜が満開の不二が丘小学校で行われた。筆者はこれに臨席する機会を得た。震災前は48人が入学する予定であったが、この日、晴れの入学式を迎えたのは22人の新入生であった。ご自身も閑上地区にある自宅を津波に流された佐々木市長が祝辞を述べた。平山校長の次の言葉が印象的であった。「このような状況にもかかわらず、閑上小学校に入学することを決断して下さったみなさんの勇気に感謝いたします」

地震列島である日本では、今後、首都直下地震や、東海・東南海・南海地震が予想される。我々は、自然災害に対してソーシャル・リスクマネジメントを展開していくしかなければならないが、地域社会に根差した学校の存在に注目すれば、「災害に強い学校」を目指して、以下の諸点が重要となることを再確認したい。①防災教育。②学校における

リスク・コミュニケーションの実践。③校舎の耐震化・津波対策。④子どものメンタルヘルス・ケアの体制。⑤避難場所となることを想定したトイレの増設。食料・寝具・医薬品を備蓄する倉庫の設置。⑥公民館や福祉施設との一体化の検討。⑦貯水槽や自家発電装置の整備。

参考資料：「かもめ」名取市 閑上小学校学校便り 2011.4.21 第1号より

<目指す子供像> 学び合う子ども・助け合う子ども
=かしこく・やさしく・たくましく=

本日、平成23年度の始業式・入学式が行われ、全校児童229名で閑上小学校の新しい一步を踏み出しました。たくさんの方々のご理解・ご協力のお陰で、不二が丘小学校の校舎をお借りして学校が再開できたことに心から感謝申し上げます。子どもたちは久しぶりの友だちや新しい担任との出会いに歓声を上げていました。午後の入学式では22名の新入生を迎えました。児童・保護者の皆様には、心からお喜び申し上げます。

困難な中でも、前に進む新しいスタートとなることから、今月のテーマは、「希望と勇気の一歩を踏み出す4月」としました。これからも様々なことがあるかと思いますが、全職員が一人一人の担任という意識で子どもたちに寄り添い、全力で支えていきます。

今年度の学校経営方針として「閑小プラン23」を立てました。各学級でTTでの授業を行い、きめ細やかな指導をしながら、今まで以上に子どもたちに確かな学力をつけることと心のケアに重点を置いて取り組んでいきます。皆様のご支援・ご協力をよろしくお願い申し上げます。

平成23年度学校経営 閑小プラン23 H23. 4. 21

1 学校経営の基本方針

- ・ 社会の進展や変化に主体的に対応し、次代を築く基盤としての「生きる力」を身に付けた児童を育てる。
- ・ 一人一人の児童に寄り添い、学習や集団生活の楽しさを味わわせたり、個別の相談を通して心のケアに努める。

2 学校教育目標

「生きる力」を支える確かな学力、豊かな心、健やかな体の調和のとれた児童の育成

3 めざす子ども像

学び合う子ども「かしこく」

助け合う子ども「やさしく」

鍛え合う子ども「たくましく」

(筆者は関西大学社会安全学部教授、博士（商学）、認定危機管理士)

東日本大震災と被災者支援

江 尻 行 男

はじめに

東日本大震災（3.11）による災害は（1）大規模、（2）広域、（3）二次的なものも含め複合ないし多重性を有している。

多くの死者（6月23日現在で約16,000人、行方不明者7,400人）そして多数の避難所生活者（当初は約50万人、現在は約8万人）さらに多くの家屋、施設、設備が倒壊・流失した。地域は壊滅状態となり、今なお多くの被災者が避難所生活を強いられ、苦しい生活を余儀なくされている。すなわち生活リスクを負っている。

一方、被災3県（岩手、宮城、福島）では多くの事業所や設備、備品が倒壊または流れされ、さらに原発の影響（風評被害も含め）などで事業継続ができない状態である。雇用調整助成金の申請件数は8,000件を超えており、事業の再開を含め事業継続リスクも大きい。

いわゆる被災者リスクは被災者の生活リスクと事業継続リスクは関係しているが、ここでは一応分けて考え、そのリスクマネジメント（問題解決）について検討してみよう。

1. 被災者の生活支援（生活リスクマネジメント）→先ず生活再建→ここでは時期的に救済、救援、復旧期を想定。震災後の半年から1年後までを想定

（1）被災者とは誰か→被災地域の人々→避難所生活者、自宅や県外避難者→高齢者と子どもが多い

（2）如何なる支援が必要か

- ・ライフライン等社会的インフラの整備
- ・医療・看護・介護→避難所生活者は避難関連死（二次的災害）で約120名
- ・食料・水・エネルギーなどの救援物資
- ・住居→仮設住宅（現在優先的課題）
- ・心のケア
- ・泥出し、家屋の整理
- ・教育、子育て支援
- ・ガレキの撤去
- ・当面の生活資金
- ・雇用・仕事
- ・炊き出し
- ・情報の共有化
- ・二次的災害の防止（浸水など）

(3) 誰が支援するのか→現場力のある支援が必要

- ・国（外国を含む）→人命救助、救援物資
- ・自治体・町内会→人命救助、救援物資
- ・企業→ボランティアと資金援助、救援物資
- ・福祉・医療等の専門職団体→医療、看護、介護、資金支援など
- ・NPO→ボランティアと資金支援、救援物資
- ・自主防災組織、地域住民→人命救助、物資支援、ボランティアなど
- ・教育機関、宗教団体→ボランティア、資金支援、物資の支援
- ・個人（海外を含む）→救援物資、資金支援、ボランティア

(4) 支援は効率よくできているのか（支援リスク）

- ・政治家の政争による国家的対応の空白→政府対応への不満8割（被災地42自治体の自治体首長）
 - ・東電・政府の情報発信力（不誠実）の問題
 - ・被災者自治体の意思決定力の脆弱化
 - ・医師、看護師、介護師等の不足
 - ・ボランティアの絶対数の不足
 - ・義援金の配分の少なさと遅配
 - ・NPO等のコーディネート力の未熟さ
 - ・企業・NPOなどの民間の社会貢献団体の連携の弱さ
- *長期的且つ連続性のリスク（風化リスクもあるので）を考えれば頼りになるのは地元の自治体と住民自身か？

2. 被災事業者の事業継続、再開支援（事業継続リスクマネジメント）

(1) 事業者リスクの特徴

- ・沿岸部の事業者→漁業者（例えば21,000の船が流された）が最も多い。一方農業も被害が大きく、また高台の製造業も被災
- ・中小・零細企業が多い
- ・被害金額は不明→推定5～10兆円
- ・事業継続ができた場合と一時的な事業の閉鎖（このうち再開希望者と再開しない人とに分れる）
- ・事業者は雇用の確保に懸命

(2) 支援・救済

- ・国や県の支援が必要（被災自治体の首長アンケートでは、漁業再開の見通しは約60%が立っていない。農業は特に約70%が見通しが立っていない→朝日新聞、6月11日）
- ・宮城県の漁業特区構想（地元では論争中）

- ・原発の収束とライフラインや社会インフラ等の早い整備（未だ水の出ない地域もある）
- ・二次的災害の防止策（風評、浸水、塩害など）
- ・中小等のメーカー（主として部品の製造）の中には代替生産、サプライチェーンなどがうまく機能したところもある→BCP→企業価値の向上。
BCPの存在が取引先や顧客に信頼感をもたせる。

（3）BCPは効果あったのか→BCPの活用

- ・BCPなしでBCMは製造業や流通・サービス企業が主流であって、一次産業事業者には無縁。→今後の課題
- ・BCPの見直し→想定外というよりもその運用者の能力やシステムあるいは普及・浸透化が問題
- ・BCPは大手事業者のみのものではない。中小企業や非営利組織にも必要。
- ・優先度の高い事業など災害時に事業の優先順位をきめておく。また代替生産などで同業者と事前に契約を結ぶ→BCPの効果拡大戦略を

3. ソーシャル・リスクマネジメントとしてのソーシャル・キャピタルならびに防災教育の重要性

- （1）ソーシャル・キャピタル→人とのつながり、絆、情報共有、規律正しさ、協力、共助などが重要
- （2）防災教育（生命の教育、リスクマネジメント教育）、訓練などが日常的に行われる
こと→今回の災害でも小さな浜（小湊浜）では年数回の避難訓練により大きな損害はなかった。
- （3）国家、政府の防災認識と対応（リスクマネジメント）並びに復旧、復興の道筋を
つける
- （4）危機に際しては個人の判断、決断が生死を決めるし、災害マネジメントでは「現
場力」の対応（支援も含め）が必要

（筆者は東北福祉大学教授）

SRM学会だより

◎SRM学会・日本リスクマネジメント学会合同理事会

(23年2月26日(土)於:大阪商大)

- (1) SRM学会の今後の活動方針について協議した。
- (2) SRM学会会報執筆要項について審議決定した(123頁以下参照)。
- (3) 日本RM学会の今後の活動方針について協議された。
- (4) 両学会とも会費未納者がかなり存在するので、徴収対策について協議した。

◎SRM学会関西部会・日本RM学会関西部会合同研究会

日 時:平成23年2月26日(土) 13:00~16:40

会 場:大阪商大

プログラム

| | | |
|-------------|-------------------------|---|
| 13:00~13:10 | 開会の辞 | 竹本恒雄 |
| | (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) |
| 14:40~15:00 | 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、川崎和治 |
| 16:30~16:40 | 閉会の辞 | 戸出正夫 |

◎SRM学会理事会(平成23年4月9日、於:関西大学千里山キャンパス)

以下のとおり決定された。

- (1) 5月15日(日)に第2回関西部会兼日曜研究会を別紙(108頁)のとおり開催する。
- (2) 6月4日(土)に関東部会を別紙(113頁)のとおり開催する。
- (3) SRM学会会報第24号を7月30日付で刊行する。会員への配布は8月中に行なう。会報の本号は、2月26日(土)、5月15日(日)、6月4日(土)の研究報告者16名の寄稿を中心として編集する。
- (4) 東日本大震災の被害者、被災者に対して心から哀悼の意を表し、お見舞い申し上げる。阪神大震災の時の前例に倣り、今後は地震をテーマにした研究会を開催する。
- (5) 上記の研究会は、5月15日(日)および6月4日(土)の研究会で一部実行す

る。また、12月10日（土）に関西大学で開催予定の全国大会ではシンポジウムとして取り上げる。

(6) 韓国との交流がストップした状態になっているので、これを改善すべく、亀井理事長に釜山出張（23.5.31）およびソウル出張（23.6.26）を要請する。

(7) 平成22年度の個人会費を未納の方は、早急に支払っていただく。個人会費は年額5,000円であるが、年間1人当たりの経費が11,000円程度必要なため、1人あたり約6,000円の不足となっている。この不足分は、その他の収入（賛助会費、寄付金、登録・更新料、出題監修料等）で補充している。分かり易くいえば、会報第22号の137頁に記載されたように、平成22年度のSRM学会の収入の43%（785,000円）が個人会費、57%（1,068,000円）がその他の収入となっている。

この57%の金額を捻出するために、理事・評議員が努力を重ねているが、なかなかその入手が難しく、SRM学会は残念ながら、毎年、倒産しない程度の赤字を出している。

そこで、個人会費未納の方の早期お支払いと合わせて、個人会員の紹介、賛助会員の紹介など財政状態改善のためのご協力をお願いする。

(8) 平成23年12月10日（土）のシンポジウムでの報告者としては、下記の先生方を予定し、現在、交渉中である。

上田和勇、赤堀勝彦、戸出正夫、中居芳信、川崎和治、平岡 豔、松下義行、饗庭正の各氏。「地震災害のSRM」「地震災害の海上保険」「地震保険・原子力保険」「生命保険・傷害保険」「地震災害の行政補償」等を取り上げる。

(9) 平成22年度の学会賞、優秀著作賞の選考は現在進行中である。

◎SRM学会第2回関西部会兼日曜研究会

日 時：2011年5月15日（日）13:00～16:30

場 所：吹田市文化会館（メイシアター）

参加費：1,000円

13:00～13:10 開会の辞……………亀井利明（関西大学）

13:10～13:55 三浦真澄（社会保険労務士）「東日本大震災と社会保険」

13:55～14:40 竹本恒雄（富士火災）「東日本大震災とRM」

14:40～15:00 休憩

15:00～16:10 （15分スピーチ4題）

（1）白田佳子（筑波大学）「東日本大震災と企業経営」

（2）亀井克之（関西大学）「東日本大震災による学校被災の状況」

（3）井上喬（アール・エム・アイ）「京都的経営とRM」

（4）三宅芳夫（大阪経済法科大学）「企業におけるコンプライアンスの究極にあるもの」

16:10～16:25 会員総会

（1）学会賞は亀井克之、優秀著作賞は戸出正夫、関本蘭子、白田佳子、稻垣正男・

まり子、三宅芳夫の各氏に、名誉学会賞を亀井利明氏に授与する。

- (2) 大阪能率協会のRMセミナーの件
- (3) 全国大会の件
- (4) その他

16:25～16:30 閉会の辞……………大城裕二（岡山商科大学）

平成22年度のSRM学会賞および優秀著作賞を以下のとおり決定した。

（平成23年5月15日 会員総会）

- ◎当学会創設時～平成23年3月31日（平成22年度として取扱う）
- ◎次年度（平成23年度）は、平成23年4月1日より9月30までの著作を上期、10月1日より平成24年3月31までの著作を下期とする。

（A）学会賞

亀井克之「リスクマネジメントの基礎理論と事例」関西大学出版部（2011年3月）

（B）優秀著作賞

①白田佳子「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」

実践危機管理23号 他2点

②戸出正夫「リスクマネジメントの視点から見た子どもの安全」

危険と管理42号 他2点

③三宅芳夫「ソーシャル・リスクマネジメントとリーダーシップの必要性」

実践危機管理23号 他2点

④関本蘭子「家庭危機管理と社会福祉」 家庭危機管理研究所（2010年11月）

⑤稻垣正男・稻垣まり子「企業危機管理と社会福祉」

ファミリー・リスク研究所（2010年12月）

（C）名誉学会賞

亀井利明「ソーシャル・リスクマネジメント」の3部作

①ソーシャル・リスクマネジメント論（2007年10月）日本RM学会

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

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

以上

◎SRM学会関東部会

日 時：平成23年6月4日（土）13:00～16:20

場 所：東京の「江東区産業会館」 江東区東陽町4-5-18

交 通：東京メトロ東西線 東陽町駅 下車 4番出口右隣り

会 費：（資料代）1,000円

（プログラム）

13:00～13:10 開会の辞……………上田和勇（専修大学）

13:10～13:55 今本敏夫（玉川大学）……「異文化コミュニケーションとRM」

13:55～14:40 藤江俊彦（千葉商大）……「東日本大震災と災害危機管理」

14:40～15:00 休憩

(15分スピーチ) 3名

15:00～16:00

①疋田秀裕(社労士) ………………「労務リスク削減のための人事政策」

②高野仁一(専修大学大学院) ……「経営者報酬と戦略のパラドックス」

③高見尚武(災害リスク研究会) ……「地震リスクと避難対策」

16:00～16:15 会員総会

16:15～16:20 閉会の辞……大橋正彦(大阪商業大学)

◎日本リスクマネジメント学会関東部会(7月2日 於:専修大学) ゲスト参加

◎日本リスクマネジメント学会理事会(7月2日 於:専修大学) ゲスト参加

この理事会で日本RM学会学会賞、優秀著作賞の選考が行われ、①が学会賞、⑥と⑦が優秀著作賞に選ばれた。

(1) 奈良由美子「生活リスクマネジメント」放送大学教育振興会(2011年3月)

(2) 石井 隆「最後のリスク引受人」保険毎日新聞社(2011年5月)

(3) 小林 誠「初心者のためのリスクマネジメントQ&A」日刊工業新聞社

(2011年3月)

(4) 山根義信・小坂雄二・布施哲子「会社を守る防災マニュアルのつくり方」

マネジメント社(2011年5月)

(5) 浜田 勉「安全は対策から戦略へ—リスクアセスメントの本質—」労働調査会
(2011年4月)

(6) 林 裕「家計保険論—家計リスクと保険機能」税務経理協会(2011年4月)

(7) 内田知男「リスクマネジメントの実務」中央経済社(2011年6月)

(8) 関谷直也「風評被害」光文社新書(2011年5月)

◎平成23年7月15日SRM学会の持回り理事会が開催され、全国大会、学会賞関係、その選考委員、役員交代に伴う推薦委員等に関する案件は原案どおり承認された。

ソーシャル・リスクマネジメント学会

大阪研究会開く

三つの研究報告と15分スピーチ



会場の様子



大橋氏



松下氏



佐久間氏



赤堀氏



川崎氏



田村氏

研究報告では、松下義行氏（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）が「企業の社会的責任と反社会的勢力対策」、赤堀勝彦氏（神戸学院大学）が「キャリアリスクについて」、田村一雄氏（医誠会病院顧問、企業危機管理士）が「医療、事故に対する刑事司法の対応」について報告した。

松下氏は、大阪府警で刑事部長を務め暴力団や組織犯罪対策に携わってきた関係から、反社会的勢力がかかわったとして「イトマン」「蛇の目ミシン工業」「スルガコ一ボレーシヨン」「大相撲の松ヶ根部屋」事件の概要を説明し、企業の社会的責任について論じた。反社会的勢力、暴力団、暴力

の広範な普及、非正規労働者の積極的な活用など多様な就業機会の広がりに応じて、労働者の就業への意識や要求も多様化し、さらに経営破たんや組織ストリーム化戦略の影響により、企業の離職者が増大して学生は就職難に直面。環境は大きく変化してきた。また、突然の会社倒産などにより、培つたキャリアが今までの職場を除いて通用しないことから生じるリスクが身近なものとなってきた」と問題を提起し、ミスマッチの発生、成果主義の問題点、中途採用市

場での就業形態を考察し、問題点を指摘。「若者たる対策としてのリスクマネジメントや会社法の内部統制システムの構築と具体的な対処要領を解説した。

赤堀氏は、「成果主義の広範な普及、非正規労働者の積極的な活用など多様な就業機会の広がりに応じて、労働者の就業への意識や要求も多様化し、さらに経営破たんや組織ストリーム化戦略の影響により、企業の離職者が増大して学生は就職難に直面。環境は大きく変化してきた。また、突然の会社倒産などにより、培つたキャリアが今までの職場を除いて通用しないことから生じるリスクが身近なものとなってきた」と問題を提起し、ミスマッチの発生、成果主義の問題点、中途採用市

午後1時から4時まで関西支部会大阪研究会を開催した。当日は大阪商業大学（東大阪市）に46人の会員が出席。日本リスクマネジメント学会からゲストが参加し、三つの研究報告と三つの15分スピーチが行われた。亀井利明理事長が開会あいさつを行った。

研究報告では、松下義行氏（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）が「企業の社会的責任と反社会的勢力対策」、赤堀勝彦氏（神戸学院大学）が「キャリアリスクについて」、田村一雄氏（医誠会病院顧問、企業危機管理士）が「医療、事故に対する刑事司法の対応」について報告した。

松下氏は、大阪府警で刑事部長を務め暴力団や組織犯罪対策に携わってきた関係から、反社会的勢力がかかわったとして「イトマン」「蛇の目ミシン工業」「スルガコ一ボレーシヨン」「大相撲の松ヶ根部屋」事件の概要を説明し、企業の社会的責任について論じた。反社会的勢力、暴力団、暴力

の広範な普及、非正規労働者の積極的な活用など多様な就業機会の広がりに応じて、労働者の就業への意識や要求も多様化し、さらに経営破たんや組織ストリーム化戦略の影響により、企業の離職者が増大して学生は就職難に直面。環境は大きく変化してきた。また、突然の会社倒産などにより、培つたキャリアが今までの職場を除いて通用しないことから生じるリスクが身近なものとなってきた」と問題を提起し、ミスマッチの発生、成果主義の問題点、中途採用市

場での就業形態を考察し、問題点を指摘。「若者たる対策としてのリスクマネジメントや会社法の内部統制システムの構築と具体的な対処要領を解説した。

赤堀氏は、「成果主義の広範な普及、非正規労働者の積極的な活用など多様な就業機会の広がりに応じて、労働者の就業への意識や要求も多様化し、さらに経営破たんや組織ストリーム化戦略の影響により、企業の離職者が増大して学生は就職難に直面。環境は大きく変化してきた。また、突然の会社倒産などにより、培つたキャリアが今までの職場を除いて通用しないことから生じるリスクが身近なものとなってきた」と問題を提起し、ミスマッチの発生、成果主義の問題点、中途採用市

場での就業形態を考察し、問題点を指摘。「若者たる対策としてのリスクマネジメントや会社法の内部統制システムの構築と具体的な対処要領を解説した。

松下氏は、大阪府警で刑事部長を務め暴力団や組織犯罪対策に携わってきた関係から、反社会的勢力がかかわったとして「イトマン」「蛇の目ミシン工業」「スルガコ一ボレーシヨン」「大相撲の松ヶ根部屋」事件の概要を説明し、企業の社会的責任について論じた。反社会的勢力、暴力団、暴力

の広範な普及、非正規労働者の積極的な活用など多様な就業機会の広がりに応じて、労働者の就業への意識や要求も多様化し、さらに経営破たんや組織ストリーム化戦略の影響により、企業の離職者が増大して学生は就職難に直面。環境は大きく変化してきた。また、突然の会社倒産などにより、培つたキャリアが今までの職場を除いて通用しないことから生じるリスクが身近なものとなってきた」と問題を提起し、ミスマッチの発生、成果主義の問題点、中途採用市

場での就業形態を考察し、問題点を指摘。「若者たる対策としてのリスクマネジメントや会社法の内部統制システムの構築と具体的な対処要領を解説した。

赤堀氏は、「成果主義の広範な普及、非正規労働者の積極的な活用など多様な就業機会の広がりに応じて、労働者の就業への意識や要求も多様化し、さらに経営破たんや組織ストリーム化戦略の影響により、企業の離職者が増大して学生は就職難に直面。環境は大きく変化してきた。また、突然の会社倒産などにより、培つたキャリアが今までの職場を除いて通用しないことから生じるリスクが身近なものとなってきた」と問題を提起し、ミスマッチの発生、成果主義の問題点、中途採用市

場での就業形態を考察し、問題点を指摘。「若者たる対策としてのリスクマネジメントや会社法の内部統制システムの構築と具体的な対処要領を解説した。

松下氏は、大阪府警で刑事部長を務め暴力団や組織犯罪対策に携わってきた関係から、反社会的勢力がかかわったとして「イトマン」「蛇の目ミシン工業」「スルガコ一ボレーシヨン」「大相撲の松ヶ根部屋」事件の概要を説明し、企業の社会的責任について論じた。反社会的勢力、暴力団、暴力

の広範な普及、非正規労働者の積極的な活用など多様な就業機会の広がりに応じて、労働者の就業への意識や要求も多様化し、さらに経営破たんや組織ストリーム化戦略の影響により、企業の離職者が増大して学生は就職難に直面。環境は大きく変化してきた。また、突然の会社倒産などにより、培つたキャリアが今までの職場を除いて通用しないことから生じるリスクが身近なものとなってきた」と問題を提起し、ミスマッチの発生、成果主義の問題点、中途採用市

場での就業形態を考察し、問題点を指摘。「若者たる対策としてのリスクマネジメントや会社法の内部統制システムの構築と具体的な対処要領を解説した。

赤堀氏は、「成果主義の広範な普及、非正規労働者の積極的な活用など多様な就業機会の広がりに応じて、労働者の就業への意識や要求も多様化し、さらに経営破たんや組織ストリーム化戦略の影響により、企業の離職者が増大して学生は就職難に直面。環境は大きく変化してきた。また、突然の会社倒産などにより、培つたキャリアが今までの職場を除いて通用しないことから生じるリスクが身近なものとなってきた」と問題を提起し、ミスマッチの発生、成果主義の問題点、中途採用市

場での就業形態を考察し、問題点を指摘。「若者たる対策としてのリスクマネジメントや会社法の内部統制システムの構築と具体的な対処要領を解説した。

SRM学会

第2回関西部会兼日曜研究会開く



亀井利明氏



三浦氏



竹本氏

研究報告2件、15分間スピーチ4件

東日本大震災における対応

えのことが大切」と述べた。

(富士火災)
竹本恒雄氏

救援体制、被災企業の復旧状況から、企業の対応と在り方について、問題を解説した。

15分スピーチでは、白田佳子氏(筑波大学)が

ソーシャル・リスクマネジメント学会は5月15日、第2回関西部会兼日曜研究会を吹田市文化会館(メイシアター)で開催した。午後1時から開かれた部会兼

研究会では、二つの研究報告と四つの分間スピーチが行われた。当日は会員43人、人が出席した。

開会に先立ち亀

井利明理事長(関西大学名誉教授)はあいさつで、東日本大震災に言及。『地震・津波

原発に加え風評被害やリーダーシップの欠如が大きく響いている』とし、た上で、『責任と権限が集中しておらず、意思決定が遅い』と述べ、今後

被災企業や被災労働者に對し、社会保障による救済策を中心に今回の震災に伴う被災者支援施策の特例について事例を示し

ながら社会保険について検証した。強制適用事業

性になった場合の取り扱いが減少する社会で世代間扶養と称し、積み立て

方式を取っていない年金制度や雪だるま式に増える医療・介護保険給付費など現役世代の負担の下で成り立っている現在の社会保険制度維持は不可

能』と述べ、『国民一人人が安易な制度の充実・拡充などの甘言に惑わされることなく、どのような生活を送りどのよう

な社会を目指すのか、考

が大きな問題になるだろう』と指摘した。

研究報告では、『東日本大震災と社会保険』をテーマに三浦眞澄氏(社会保障労務士)が報告。

震災とほどのような場合、避難途中で津波の犠牲になった場合の取り扱いが減少する社会で世代間扶養と称し、積み立て

方式を取っていない年金制度や雪だるま式に増える医療・介護保険給付費など現役世代の負担の下で成り立っている現在の社会保険制度維持は不可

能』と述べ、『国民一人人が安易な制度の充実・拡充などの甘言に惑わされることなく、どのような生活を送りどのよう

な社会を目指すのか、考

報を基にした対策と正確

な情報を国民に告知すべきだった。原発問題も事

故が起きないような対策

を取るとともに万全な対

応が取れるような対策を

平時から研究・処置対応すべき』と、危機管理の必要性を挙げ、東日本大



研究報告とスピーチが行われた

な情報をおこなうべきだつた。原発問題も事故が起きないような対策を取るとともに万全な対応が取れるような対策を

平時から研究・処置対応すべき』と、危機管理の必要性を挙げ、東日本大

ソーシャル・リスクマネジメント学会

関東部会研究会開く

文化衝突や地震リスクなどテーマに

ソーシャル・リスクマネジメント学会(亀井利明理事長)は6月4日、東京都の江東区産業会館で、2011年度関東部会を開いた。玉川大学非常勤講師の今本敏夫氏が「異文化コミュニケーションとリスクマネジメント」、千葉商科大学の藤江俊彦教授が「東日本巨大地震と災害危機管理」と題して研究報告を行ったほか、多彩なテーマでの短い発表も行われた。最新のテーマが取り上げられたこともあり、参加者からは多くの質問が寄せられた。



今本氏



藤江氏

今本氏は、海外で多くの現地法人の設立・運営にかかわった経験から、異文化においては論理的に主張する能力が重要だとした上で、日本とは異なる文化圏で企業をマネジメントする際の社内、職員との関係で注意すべ

き点に言及。予算の策定と査定、部下との徹底したコミュニケーションが重要だと強調した。

藤江氏は、近代化や科学技術だけに頼つたりリスク管理の限界を指摘し、感の欠落、リスクコミュニケーションの失敗などを指摘。その上で国家レベルで横断的に危機に対応する組織の構築や、事業継続計画のグローバル化の偏見がもたらす危機

対し、過去の経験から学習して改善する必要性を指摘するとともに、正常回の震災で繰り返される「想定外」という言葉に

現状を、社会全体で協力して取り組む方向に変えていく必要性を強調。今回の震災で繰り返される

「想定外」という言葉に

対し、過去の経験から学習して改善する必要性を指摘するとともに、正常回の震災で繰り返される「想定外」という言葉に

現状を、社会全体で協力して取り組む方向に変えていく必要性を強調。今回の震災で繰り返される「想定外」という言葉に

現状を、社会全体で協力して取り組む方向に変えていく必要性を強調。今回の震災で繰り返される「想定外」という言葉に

現状を、社会全体で協力して取り組む方向に変えていく必要性を強調。今回の震災で繰り返される「想定外」という言葉に

現状を、社会全体で協力して取り組む方向に変えていく必要性を強調。今回の震災で繰り返される「想定外」という言葉に

現状を、社会全体で協力して取り組む方向に変えていく必要性を強調。今回の震災で繰り返される「想定外」という言葉に

現状を、社会全体で協力して取り組む方向に変えていく必要性を強調。今回の震災で繰り返される「想定外」という言葉に

適所)ことが大切だと強調。そうしたりスクを減らす人事政策を行うためには、経営者の倫理と自覚が求められるとした。

また、失業など、社会の中では居場所を失ふことが犯罪の温床となり、ソーシャルリスクにつながる

消防大学校の教官を務めた経験があり、災害リスク管理に明るい高見尚武氏は「地震リスクと避難対策」と題し、日本では危機管理の基本原則が徹底されていない問題を取り上げた。

同氏は危機管理や情報開示に当たっては組織を一元化し、迅速に対応することが重要だとし、現地主義に立つて鳥瞰(ちようかん)的視野で指導

コンプライアンス上の問題ではなく、「労働者が企業の中で生きない(生きられない)リスク」と定義し、共通の目的を持つ組織の中で個人が相互補完的に機能する(適材

適所)ことが大切だと強調。そうしたりスクを減らす人事政策を行うためには、経営者の倫理と自覚が求められるとした。

また、失業など、社会の中では居場所を失ふことが犯罪の温床となり、ソーシャルリスクにつながる

SRM学会の前身である日本リスク・プロフェショナル学会と 釜山RM研究会との交流の記録

(第1回セミナー)

韓日リスクマネジメント・セミナーが1988年6月14日釜山経商大学で開催された。韓国側からは李殷燮教授、徐聖錫教授、金善王女史が研究発表され、日本側からは戸出正夫氏、亀井利明、南方哲也氏、高木利勝氏が出席されて、研究発表された。このセミナーはマリン・リスクマネジメントを中心とするものであった。

(第2回セミナー)

日韓リスクマネジメント・フォーラムが2001年（平成14年）8月5日、大阪産業創造館で開催された。日本側からは、吉川吉衛教授の「コーポレート・ガバナンスとリスクマネジメント」、上田和勇教授の「経営戦略とリスクマネジメント」の研究発表が行なわれた。韓国側の発表は崔泰榮氏・徐聖錫氏の「e-businessと保険産業」、鄭仲栄氏・Park Sangbum氏の「保険市場の経営動向」、李光峰氏・金在棒氏の「韓国再保険の現況」であった。

(第3回セミナー)

日韓リスクマネジメント・セミナーが2003年5月5日、大阪府の吹田市民会館で開催された。使用言語は全て英語に統一された。日本側の報告は開会の辞 亀井利明、和久井憲子氏「知的所有権とリスクマネジメント」、上田和勇氏「経営戦略と日本のリスクマネジメント」、南方哲也氏「リスクマネジメントの動向」、柴田忠男「苦悩期における日本の生命保険事情」、閉会の辞 戸出正夫氏であった。

韓国側は Prof. Choi, Tae Yeong “Islamic Culture and Islamic Finance”, Prof Jeong, Jung Young “A Study on RBC Requirements for U.S., Japan and Korea”, Prof. Jung, Se Chang “Issues and Strategies of Insurance Companies in the Bancassurance”, Prof. Seo, Seong Seok “Risk Management in Korea” であった。

(第4回セミナー以降)

2004年以降のセミナーは日韓双方から毎年1名ずつ研究会に出席する形を取った。その代表者は結果的に、日本側は亀井利明氏、韓国側は徐聖錫氏（釜山経商大）であった。最近では2010年3月15日、徐氏が沖縄へ、2011年5月31日および6月26日に亀井氏が釜山およびソウルへ出張した。



Vital lesson: Professor Kazuo Ueda addresses a natural disaster workshop in Wollongong. His talk had been delayed by Japan's earthquake.

Picture: ROBERT PEET

Disaster woes felt first hand

By MICHELLE WEBSTER

A BIZARRE coincidence gave a natural disaster workshop at the University of Wollongong special insight this week.

Originally set for March 14, the event had to be delayed when keynote speaker Professor Kazuo Ueda was caught up in Japan's devastating earthquake disaster.

Based at Tokyo's Senshu University, the commerce professor was travelling by train to Narita Airport when the 8.9 magnitude earthquake struck.

It forced the closure of the country's airports and halted train services.

"I became homeless for about six hours and I just contacted my son and he picked me up around midnight on his motorbike," Prof Ueda said.

Prof Ueda passed those few hours in an evacuation centre but had little idea what was happening beyond those walls.

"First I didn't have any communication, I couldn't use my mobile phone and I

didn't know the other facts even after I watched television five or six hours later," he said.

From this experience, Prof Ueda said he learned the value of communication and information availability during a natural disaster event.

On Thursday the professor was able to draw on his experience for the rescheduled workshop at the university.

Commerce Associate Dean of Research and workshop presenter Professor Simon Ville said participants closely examined catastrophic natural disasters in the hope of influencing policy outcomes that affect recovery and rescue efforts.

"By using examples of previous disasters, they hope to locate the current disasters and the recovery management in the context of history, at the same time being aware that a greater number of severe weather events are likely to continue to affect Australia and other nations over the next few decades," Prof Ville said.

重要な教訓：上田教授はウーロンゴンの研究会で自然災害に関する講演を行った。彼の講演は日本で発生した地震の影響で延期されていた。

「大災害を肌身で感じた」

「今週、ウーロンゴン大学の研究会で開催された自然災害に関する研究会は、奇妙な一致により、特別、意味のあるものになった」（いわんとするところは、テーマと東日本大震災の発生とが一致したこと、研究会が一層意味のあるものになったということです。上田説明）。

もともと3月14日に設定されていたこの研究会は、キーノートスピーカーである上田和勇教授が日本の大震災にあったため、延期されていた。

東京に本部がある専修大学商学部の上田教授は、マグニチュード8.9（9の誤り、上田コメント）の地震が発生した時に成田空港へ向かう電車の中にいた。成田空港は閉鎖、電車はストップしてしまった。

「私は6時間以上、まるでホームレスのような状態になり、やっと息子と連絡が取れ、彼がバイクで私を迎えに来てくれ、深夜帰宅できた。」と教授は述べている。

上田教授は避難所で数時間過ごしたが、外で何が起こっているのかについては全く想像できなかった。

「当初、情報伝達手段が全くなかった。携帯電話は使用不能で連絡がつかず、地震発生5-6時間後、テレビを見るまでは他の事実について何もわからなかった」と教授は述べている。

この経験から、上田教授はコミュニケーションの重要性について学ぶとともに、自然災害時には情報の入手が重要なことも学んだと述べている。

木曜日の大学での再設定された研究会で、彼の体験を生かした報告がなされた。ウーロンゴン大学、商学部リサーチ部門の副学部長であり、本研究会の主催者であるサイモン・ヴィール教授は、巨大な自然災害リスクについて、復興、救済活動に影響を及ぼす政策が何かについて研究会参加者は真剣に討議したと述べている。

「討議に参加した我々は歴史的文脈の中に、現在の災害リスクの管理や復興管理において参考になることがあるのではないかという期待をもちつつ、過去の災害の事例を検討している。また同時に、参加者は非常に多くの厳しい天候リスクがオーストラリア、および他国に今後、何十年にもわたり影響を与え続ける可能性があることにも警戒している」とヴィール教授は述べている。

2011年(平成23年)5月27日(金曜日)

SRM学会 2010年度学会賞決まる

優秀著作賞に 5氏など

亀井克之氏

「リスクマネジメントの基礎理論と事例」

【基礎理論と事例】

2011年(平成23年)5月27日(金曜日)

ソーシャル・リスクマネジメント学会は、2010年度学会賞を亀井克之氏(関西大学社会安全学部教授)の「リスクマネジメントの基礎理論と事例」に決定した。5月15日開催のSRM学会第2回関西部会兼日曜研究会の席上、会員として優秀な論文・小冊子を対象とした優秀著作賞に5氏、また名誉学会賞に5氏、また名譽学会賞に亀井利明氏(関西大学名譽教授)の「ワーキング研究所10年12月発行」、穂垣正男・穂垣まり子著「企業危機管理と社会福祉」(アミラー・リスク研究所10年11月発行)が選ばれた。受賞作は次のとおり。

- 〔学会賞〕亀井克之著「リスクマネジメントの基礎理論と事例」(関西大学出版部11年3月発行)
- 〔11月〕②SRの背景(9年10月)③SRの拡張(10年10月)

2011年(平成23年)6月1日(水曜日)

保険審査新刊案内



Risk Management and Case Studies
by Katsuji Kamei

経営学的アプローチ

大規模災害を想定したB
CP(事業継続計画)の
策定、CSR(企業の社会的責任)や内部統制から
のアプローチ、ワーク
ライフ・バランスやメン
タルヘルス・ケア、企業
・行政・地域社会が連携
して対応するソーシャル
・リスクマネジメントの
考え方などや事例、コラ
ムを加えて解説している
上、最近の動向を幅広く
盛り込んでいる。

リスクマネジメント委員
会などの具体的な組織体
制の構築やISO310
00などリスクマネジメ
ントに関する国際規格、
文部科学省科学研究費
△第2部:リスクマネジ
メント

補助金基盤研究の成果の
一部として出版。今年5
月15日に開催した日本ソ
シャルリスクマネジメント
学会の会員総会で、
年間を通じてリスクマネ
ジメントに関する研究で
る10年度同学会賞に
推薦され決定した。
主な内容は次のとお
り。

▽序章: ISO310
00とソーシャル・リス
クマネジメント
▽第1部: リスクとリ
スクマネジメント
▽第2部: リスクマネジ
メントへ
▽終章: Information Modelがら
ソーシャル・リスクマネジ
メントへ
▽A5判・197頁
定価1900円(+税)

『リスクマネジメントの基礎理論と事例』

亀井克之著(関西大学出版部)

2011年3月、関西

克之氏が関西大学出版部

から「リスクマネジメン

トの基礎理論と事例」

の流れが中心になって発

達してきた。本書は、さ

る。

に第三、第四の流れと

して経営的なアプロー

チ、防災・減災科学的な

アプローチが存在する。

から見たりスクマネジ

メント総論書といえ

る。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

。

神戸学院大学法学部教授
ファイナンシャル・プランナー

赤堀勝彦著

金融商品の自由化をはじめ、急速な少子・高齢化の進展や生活様式の変化など個人を取り巻く金融・経済・社会の諸環境は時々刻々変化しています。こうした状況の中で、保険会社、銀行、証券会社などの金融機関はファイナンシャル・プランナー(FP)の養成・活用に力を入れており、今やFP資格は、金融サービス業に携わる人にとって必要不可欠の資格になっています。

本書は、FPとしての基礎的な知識を学ぶことを目的として、保険、銀行、証券など金融機関で仕事をされる社員や代理店の方たちはもとより、FPを初めて学ぶ一般の方々や学生にも十分理解できるよう、分かりやすく解説しています。FP入門のテキストとして広くご活用ください。

◆本書の特長◆

本書の構成は、FPの活動と実際、金融資産運用設計、不動産運用設計、ライフプランニング・リタイアメントプランニング、リスクと保険、タックスプランニング、相続・事業承継設計などFPの基本的な分野を体系的に学習できるよう配慮しています。

巻末付録として、論文「老後のパーソナルマネジメント」を収録するなど、前著『FP入門』で収録しきれなかった新要素も多数追加収録、CFP資格取得に欠かせない一冊。



株保険毎日新聞社 〒101-0032 東京都千代田区岩本町1-4-7 TEL03-3865-1401 FAX03-3865-1431

●定価（本体3,500円+税）・送料340円 ●B5判並製・312頁

2011年4月刊

동일본 대지진과 보험 및 위기관리(2011/6/1)

龜井 利明(카메이 토시아키)

1)동일본 대지진의 리스크

- ①지진 M9.0(M5.0규모의 여진 속발) : 사망자 및 행방불명자 24,823명
- ②쓰나미(해일) 10~15m, 건물완파 83,597동, 반파 36,660동, 일부파손 243,661동
- ③원자력 : 3기의 원자로 손상
- ④영향 : 일본 국내의 평가, 외국으로부터의 평가
- ⑤위기관리능력의 결여(leadership의 결여) : 능력위험
 - ①②③은 보험에서 보호 가능, ④⑤는 보험 보호 없음
 - 원자력리스크는 원자력보험이라는 특별한 보험이 있어, 이상(異常)손해는 면책되지만 이번의 지진재해에서는 인정되지 않고 보험자가 보상. 보상 부족분은 정부가 보상함.

2)지진/쓰나미와 인(人)보험

- ①생명보험
- ②상해보험
 - 위의 두 보험은 약관상 보험자 면책이지만, 정책적으로 보험자 책임이 되었음.
- ③사회보험 중 “건강보험, 고용보험, 연금보험”은 지급(급부)됨.
 - “노재(산재)보험”은 특령(특별조치령)에 따라 “업무발생기인성” 및 “업무수행성”이 있는 것으로 하여 고용자의 책임을 인정하여 지급(급부)됨

3)지진/쓰나미와 물(物)보험

- ①화재보험 - 보험자 면책됨. 이번의 지진재해는 거의 화재가 동반되지 않았으므로 문제 가 안됨.
- ②지진보험 - 보험자 책임. 보험금 지불은 천문학적 숫자가 되어, 지진보험에서는 모두 지불할 수 없으므로 부족분은 정부가 보상함
- ③자동차보험 - 약관에 따라 자동차 차량보험은 보험자 면책됨. 지진에 따른 파괴보다도 쓰나미(해일)에 따른 파손과 손실이 많음.

4)지진/쓰나미와 해상보험

- ①선박보험 - 일본의 선박보험 보통약관에서는 보험자 면책. 영국 약관에서는 “해상고유의 위험(Perils of Seas)으로서 보험자 유책.”
- ②이선보험 - 본래는 보험자 면책이지만, 정치적으로 보상유무를 판단할 사정임.
- ③선주상호책임보험(P&I 보험) - 위의 어선보험과 같음.(이번의 재해에서 선박이 육상의 건물의 위에 올라가 있는 상황은 어떻게 판단할 것인가?)
- ④화물보험 - 일본의 화물보험보통약관에서는 보험자 면책. 특별약관에서는 담보(보상)됨.
 - 영국 신증권약관 A, B약관에서는 보험자 유책, C약관에서는 보험자 민책.

5)지진/쓰나미와 위험관리

- ①사전대책, 도중대책, 사후대책
- ②Hard Control 과 Soft Control
- ③위기관리 매뉴얼, Risk Communication
- ④Social Risk Management(自助, 共助, 協助의 융합)

강연자 이력



亀井 利明(카메이 토시아키) 1930년 10월 15일생

일본 關西大學 명예교수

일본 리스크매니지먼트 학회 회장

일본 Social Risk Management 학회 이사장

1958년 3월 일본 전국에서 경영학석사 제1호(코베대학교)

1965년 3월 상학박사(코베대학교)

1959년-2000년 일본 關西大學 商學部 교수

2001년 4월 - 일본 關西大學 商學部 명예교수

1970년 10월 일본 보험학회 이사

1978년 10월 일본 리스크매니지먼트학회 회장

2002년 10월 일본 리스크프로페셔널학회 이사장

2010년 2월 일본 소셜리스크매니지먼트학회 이사장

저서(한국출간)

『해상보험론』 宋基澈 역 1976년(박영사)

『위험관리론』 송 일 역 1989년(법문사)

『위기관리와 보험이론』 이은섭, 서성석 역 1999년(세종출판사)

대표작(일본)

『해상보험증권면책조항론』 1961年

『해상공해론』 1974年

『Risk Management論』 2004年

『Social Risk Management論』 2007年

東日本大震災と保険および危機管理

龟井利明

(1) 東日本大震災のリスク

- { ①地 震 M9.0、M5.0規模の余震続発、死者・行方不明者24,823人
 - ②津 波 10~15m、建物全壊83,597棟、半壊36,660棟、一部損壊243,661棟
 - ③原子力 3つの原子炉損傷
 - ④風 評 日本国での風評、外国での風評
 - ⑤危機管理能力欠如 (leadership 欠如) ——能力危険 (政府、東電)

①～③はそれぞれ保険保護がある。地震リスクは大体において免費であるが(約款上)、これを被保険者保護ということで、簡単に有責という政治判断をするのは問題がある。結果はOKであるが、手続き上である。

(2) 地震・津波と人保険

- ①生命保険
 - ②傷害保険
 - ③社会保険
 - 健康保険
 - 年金保険
 - 雇用保険

(3) 地震・津波と物保険

- ①火災保険—免責とされている。今回の震災はほとんど火災を起こしていないので、ほとんど問題はない。
 - ②地震保険—有責。保険金支払は天文学的数字（現時点で9,000億円）となり、地震保険では支払い切れないで不足物は政府が補償。
 - ③自動車保険—約款により、自動車車両保険は免責。地震による破壊よりも、津波による破損、流失が多い。
 - ④原子力保険—有責、政府補償

(4) 地震・津波と海上保険

- ①船舶保険—日本の船舶保険普通約款では免責、英國約款ではPerils of the Seasとして有責
- ②漁船保険・P&I保険—本来免責であるが、政治的判断
- ③貨物保険—日本の貨物保険普通約款では免責、特別約款で担保
英國約款のA、B約款有責、C約款免責

(5) 地震津波と危機管理

- ①事前対策、渦中対策、事後対策
- ②Hard ControlとSoft Control
- ③危機管理マニュアル、Riskコミュニケーション
- ④ソーシャル・リスクマネジメント
自助、介助、共助、公助の融合

(6) 危機管理のリーダーシップとマネジメント

- ①危機管理リーダーシップ（リスク対応のL）
(東日本大震災の対応) 首相、リーダーシップ皆無、官僚リスク、
システムリスク、うそつきリスク、情報開示不足
- ②危機管理マネジメント
(東日本大震災の対応) 社長、マネジメント能力不足、
TM、MMコミュニケーション不十分、うそつきリスク、
情報開示不足、大企業病、技術力不足

(7) リーダーシップとマネジメントは二人三脚

企業が生存し、成長していくためには、その組織運営に当たって、リーダーシップの発揮とマネジメントの遂行がなければならない。このようなリーダーシップ機能とマネジメント機能の遂行は二人三脚的関係にある。それは一人の経営者によって担当されることもあれば、複数の管理者によって担当され、リーダーとマネジャーとが区別されている場合がある。組織が大きくなると、当然のことながら後者が一般的となる。

ソーシャル・リスクマネジメント学会
会報「実践危機管理」執筆要項
(2011.2.26)

1. 論文の寄稿（投稿）

会報「実践危機管理」に掲載する論文は、原則として次に規定するものとする。

- (1) 当学会の全国大会、部会、研究会等で研究報告を行った論文および15分スピーチの論稿。
- (2) 当学会の会報担当理事または理事会からの推薦または要請により執筆した論文または論稿。
- (3) 上記(1)または(2)のほか、執筆者より会報に掲載希望の申し出があった論文については、会報担当理事または理事会の承認による。
- (4) 論文原稿送付に際しては、論文を打ち出したペーパーとともに、論文ファイルを記録したフロピー・ディスクまたはリムーバブル・ディスクを添付の上、編集者（現在は編集指導者である亀井利明理事長）に送付すること。
- (5) 原稿は完全原稿であること。
- (6) 原稿締切日は必ず守ること。

2. ページレイアウト（本会報第23号のレイアウトを参照）

原稿は原則としてパソコンのワード文書（Word 97—2003文書¹⁾）により、タイプ打ちしたものとする。

(1) 用紙サイズ

用紙サイズはA4版、縦置き、横書き、1行の字数は39字、1ページの行数は38行とする。

(2) フォントサイズ

本文は10.5ポイント、明朝体（MS明朝）とする。

論題は16ポイント、ゴシック体（MSゴシック）とし、中央揃え（センタリング）を行い、適宜、均等割り付けをする。

副題は14ポイント、ゴシック体（MSゴシック）とし、主題の次の行に中央揃え（センタリング）を行い、適宜、均等割り付けをする。

1) 1) 最近のパソコンには、Microsoft Word 97—2003文書ソフトよりも新しいWord文書ソフトが使われており（例えば、Microsoft Word 2010文書ソフト）、以前のパソコンではこの新しいWord文書を開くことができない。そのため、せっかくフロピー・ディスクまたはリムーバブル・ディスクを添付したにもかかわらず、利用できないケースがある。そこでMicrosoft Word 97—2003文書ソフトよりも新しいWord文書ソフトを用いている執筆者は、是非とも、文書保存時にWord 97—2003文書を選び、転換・保存していただきたい。なお、Word文書ソフトによっては文書保存時に「ファイル名（N）」の下にある「ファイルの種類（T）」欄の右端にある下向き矢印を操作してWord 97—2003文書を選び、転換・保存することができる。

執筆者氏名は12ポイント、ゴシック体（MSゴシック）とし、氏名の字数にかかわらず全角6文字の均等割り付けを行い、右端にそろえる。所属、資格は付さない（所属および資格は論文の最後に付す。）。

小見出しありは12ポイント、ゴシック体（MSゴシック）とし、小見出し前を1行空ける。

（3）注記

注は原則として脚注方式（注を付したページの最下段に注記を行う方式）を推奨するが、注記を論文末にまとめて記載してもよい。いずれの場合でも、注記のフォントサイズは10ポイント、明朝体（MS明朝）とする。

なお、参考文献のみを論文末で一括掲載するときも、同様に10ポイント、明朝体（MS明朝）とするが【参考文献】との表記は10ポイント、ゴシック体（MSゴシック）とする。

（4）参考文献の記載方法（引用の場合は必ずページ数を明記のこと。）

著書の場合

執筆者「書名」（発行年）出版社、該当ページ

＜例＞亀井利明「ソーシャル・リスクマネジメントの拡張」（2010年）ソーシャル・リスク研究所、29ページ

論文の場合……論文集掲載の論文と雑誌掲載の論文とがあるが、下記による。

論文集の場合・・執筆者「論文名」著編者名「論文集名」（発行年）
出版社、該当ページ

＜例＞亀井利明「経営者リスクとリスクマネジメント」損害保険事業総合研究所編『創立六十周年記念損害保険論集』（1994年）損害保険事業総合研究所、157ページ

雑誌の場合……執筆者「論文名」論文掲載雑誌（発行年）出版社、該当ページ

＜例＞戸出正夫「保険法対応約款の作成とリスク感性」実践危機管理22号
(2010年) ソーシャル・リスクマネジメント学会、52ページ

（5）執筆者の所属および資格は論文の最後に丸っこを付して例示のように記載する。

＜例＞その1（筆者は○○大学○○学部教授、認定危機管理士）

＜例＞その2（筆者は○○○○研究所長、企業危機管理士）

（6）原稿の長さは必ず偶数ページに収まるものであること。4ページを原則とするが、2ページも可とする。

（7）ページ数が4ページより多くなる場合も、超過部分を含め、全体で偶数ページとすること。なお、この場合は、4頁を超える部分の組版代負担の意味で、会報発行協力金の支払いを要請することがある。

3. 使用漢字と送り仮名

使用漢字は常用漢字とする。ただし、固有名詞および学術用語はこの限りでない。送り仮名は現代仮名遣いによる。許容の漢字および仮名遣いを用いてもよいが、論文単位で統一すること。

4. 校 正

- (1) 執筆者による校正は初校のみとする。そのためにも論文原稿は完全原稿であること。
- (2) 校正ゲラは執筆者に直送する。その際、送付済みのフロピー・ディスクまたはリムーバブル・ディスクは返送する。
- (3) 校正は脱字、脱行、誤植等の修正に止め、論文内容の修正はできるだけ避けること。どうしても修正が必要な場合は、削除字数と挿入字数とをできるだけ合わせること。修正によってレイアウトが変更になるような事態（例えば、見出しがページの最終行になったり、ページ数が増加または減少したりするなど）を避けるためである。

5. 校正済みゲラの返送

校正済みゲラは修正がない場合も含めて、必ず期日内に下記編集者指定の住所に返送することとし、印刷所には直接返送しないこと。

編集者指定の住所

〒565-0873 大阪府吹田市藤白台4-22-11 龟井利明先生方
SRM学会会報編集事務局

以 上

Wordソフトに関するQ & A

執筆要領に関し、Word文書に関する質問がありましたので、Q & Aとして取りまとめました。ご報告傍々ご参考に供します。

Word文書の脚注の付し方について

I. Word 97—2003文書ソフトの場合

1. Wordを開く。又は作成中の文書を開く。
2. 脚注を付したい場所に、カーソルを合わせておく。
3. 上段のファイル（F）編集（E）表示（V）挿入（I）書式（O）ツール（T）…欄の挿入（I）をクリックして表示された小窓（表）の中の「参照（N）」をクリック。さらに現れた小窓（表）の中の「脚注（N）」をクリックする。
4. 「脚注と文末中」の画面が現れるので、場所については「脚注」を選び、書式について番号書式は「1、2、3、」を、開始番号は「1」を、段落番号は「連続」を選び、最後の行の「挿入（I）」をクリックする。
5. そうすると文中のカーソルで指定した場所に注番号が入り、同時に頁最下段に脚注番号と、注の文章を打ち込む欄が用意されている。脚注の字数は自由であって、打ち込む字数によって本文を次ページに自動的に送ってくれるので安心である。会報「実践危機管理」の脚注のフォントは10ポイントと定められているので注意のこと。
6. 脚注番号は自動的に1、2、3、…と連続で付されるが、もし、途中の脚注を削除すれば、番号が自動的に修正される。なお注の削除は、本文に付された注の番号を削除さえすれば、当該番号の脚注の文章も同時に削除できる。

II. 上記以外の新しいソフトの場合・・例えばWord2007文書や2010文書の場合

1. Wordを開く。又は作成中の文書を開く。
2. 脚注を付したい場所に、カーソルを合わせておく。
3. 上段のファイル（無い場合は左端の丸印ボタン） ホーム 挿入 ページレイアウト 参考資料 差し込み文書…欄の「参考資料」をクリックする。その下段に薄い字で「目次」「脚注」「引用文献と文献目録」「図表」「索引」「引用文献一覧」の6つのマス目が表示される。
4. 左から2番目のマス（薄い字で書かれた上記「脚注」欄）に「A B'脚注の挿入」が表示されるので、クリックする。
5. 以下、前記Iの5.と同じ。
6. 以下、前記Iの6.と同じ。

ただし、上記5．6．の作業ができない場合には、上記IIの3で説明した左から2番目のマス（薄い字で書かれた「脚注」欄）の下段右端に1ミリほどの大きさで、→印を「で囲んだ印があるので、これをクリックすると、Iの4で説明した「脚注と文末中」の画面が現れる。Iの4で説明した手順で作業を進めると、5及び6の作業がスムーズに運ぶ。

Word 97-2003文書に転換する方法

会報「実践危機管理」の原稿は、Wordによる原稿であることが望ましいが、その際是非とも、Word 97-2003文書に転換していただくことを要請する。

転換方法については下記方法がある。

1. 文書を保存するとき、Word文書画面の上段のファイル（F）編集（E）表示（V）挿入（I）書式（Q）ツール（T）…欄のファイル（F）（無い場合は左端の丸印ボタン）をクリックして、「名前を付けて保存」を選び、それをクリックすると保存画面が現れる。
2. 下段の「ファイル名（N）」に文書名を記入したのち、その下段にある「ファイルの種類（T）」欄の右端にある矢印をクリックするとファイルの種類が一覧できるので、Word 97-2003文書を選んで保存ボタンをクリックすればよい。
3. ソフトによっては、「名前を付けて保存」を選ぶとき、「ドキュメントのコピーを保存」画面が自動的に表示されるので、その中の「Word 97-2003文書（9）Word 97-2003と完全に互換性のある形式で、文書のコピーを保存します。」を選んでクリックし保存すると転換保存できる。

1行39字1ページ38行に指定する方法

Wordによる原稿はA4版で縦置き、横書き、1行39字、1ページ38行と指定されている。

1. Word 97-2003文書ソフトでは、Word文書画面の上段のファイル（F）編集（E）表示（V）挿入（I）書式（Q）ツール（T）…欄の「ファイル（F）」をクリックし、「ページ設定（U）」を選んでクリックする。「ページ設定」画面が出るので、「文字方向」は横書きに、「文字数と行数を指定する（H）」をクリックして◎印を付してから、文字数と行数をそれぞれ指定する。その後、OKボタンをクリックすると完成である。
2. Word 97-2003文書より新しいソフトの場合は、上段のファイル（または左端の丸印ボタン）ホーム 挿入 ページレイアウト 参考資料 差し込み文書…欄の「ページレイアウト」欄をクリックする。左から2番目のマス（薄い字で書かれた「ページ設定」欄の下段右端に1ミリほどの大きさで、→印を「で囲んだ印がある。これをクリックすると「ページ設定」画面が現れるので、上記1に準拠して設定を行う。

RM講座の生い立ちとこれからの取り組み 継続は力なり

(社)大阪能率協会 常任理事 RM講座担当 主査 高市 悟

経過：前回の第11回RM講座を終えて振り返ってみると継続は力なりという言葉をつくづく感じてきた。第1回の時は時代に適した企画として日本経済新聞が右記のような記事を載せたので掲載の日は事務局の電話が鳴りやまなかつたというほど、問い合わせと申し込みがあったと伝えられている。その後の経過を振り返ってみると、勧誘しなくとも向こうから志望する人が増えたことである。こちらがお願いする前にRM講座があるそうですね、内容がどうですかと問い合わせてくれる人が増えたことである。第1回は別として中頃から1件ぐらい10・11回ごろからは数件出るようになってきた。継続することによって問い合わせがふえってきた、この講座が世の中に広まってきた。そして同じ勧説でも相手に与える印象の強さがまして来たと感じている。

改善：次に前回第11回で初めて座席指定にしたことである。誰がどこにいるか常にわかつて司会や事務担当者としての挨拶・連絡漏れが少なかつたと思う。アンケートを見ても好評で挨拶しやすかつたとか周囲の人がどこの誰か判かり易かったとおおむね好評であった。是は継続すべき制度であると思う。お互いに交歓して欲しいと要望している事務局の立場としても早くするべきことであった。3人かけを2人掛けにして欲しいという要望は難しい。始めから30人とか50人集客できるかの見通しの確実さと部屋の大きさとが重なる問題となる。

BCP（事業継続計画）を入れたことも悪くなかった。亀井先生の講座テキストにも緑の帯シールでBCPという言葉を先頭に飾っている。何か大事変の頻発する世相にマッチしたのではないかと思う。今後どうした内容がこの講座によくあうか時間と経過を見て検討してゆきたいと思う。

科目：第1回の案内を見ると。最初は5日で始まったと言ったが毎日午後開始の2科目であったので合計10科目と、それに加えてテストで有ったことに気がついた。前回の表を今回の数字に訂正する。その点から言えば今の9科目でもそんなに科目数は短縮していないと思う。RMのいろいろの分野の入り口を皆様にご案内するという目的から考えると日程は短縮してもご案内の役目は達成している

と思う。右頁にその後の講師のお名前と会場の1ラン表を掲げたのでご参考にしていただきたいと思う。亀井利明先生の終始変わらず常に最初の2講座を持っていた大いにRM理論の原理原則を判り易く説明していただいているのは、名講義とあいまって誠に感謝しても言い足りない最大

のご貢献である。第2回もオリエンテイションのあと亀井先生が最初の講義には変わりない。あと少徳先生を始め亀井克之先生・平岡先生・池田先生など続けてご講義の諸先生を始め各先生に厚く御礼申し上げたい。

会場：会場は最初はその頃使い慣れたNTT会館から始まって、うまく取れなかつた時に臨時にマイドームを使用した。NTT会館の会場が廃止されたのでその後は大阪産業創造館とマイドームを併用している。開始時間と準備はマイドームのほうが良いが、費用と広さの点は産創館のほうが良いのでその時の推移によって決めている。

試行：そのほか各地でこの講座をやりたいと言うことで幾度か努力しているがうまくいっていない。たとえば平成8年5月大阪で第2回の時、続いて6月に名古屋で中部産業連盟の名前で実施したいと故中野照明副会長が計画された。ASR会の名古屋在住の早川洋司さんが努力されたが、殆ど講習生が集まらなくて成功しなかった。その時のチラシは残っていて大阪の第2回のものと殆ど同じである。

日本 地理 地図 地図 地図
1995年(平成7年)12月20日(水曜日)



RM講習会の経過 H23.5.11.

| 回 | 年月日 | 期間 | 人員(受取者) | 費用 | 講座数 | 会場 | 講師陣 | 会場 |
|----|-------------------|------|---------|--------|------|-------------|---------------------------------|-------|
| 1 | H23.1.13.-2.10. | 5土曜日 | 63人 | 48000円 | 10 | 無し | 亀井利明2/大城・羽原/増水/竹内/山本・宮井/中村・大沢 | NTT会館 |
| 2 | H23.5.18.-6.8. | 4土曜日 | 34人 | 48000円 | 11 | 無し | 宮井・亀井利明2/引原・宮井・佐野・羽原・横山・水浜/寺田 | NTT会館 |
| 3 | H23.2.15.-3.8. | 4土曜日 | 30人(21) | 48000円 | 12+1 | 無し | 亀井利明2/吉川/水谷・田原・東元/古谷・南方・柴田/竹内 | NTT会館 |
| 4 | H20.10.17.-10.31. | 3土曜日 | 46人(41) | 39000円 | 9+1 | 同文館190p | 亀井利明2/水谷/吉井・佐野/山田/野村・島田・竹内 | NTT会館 |
| 5 | H23.3.4.-3.18. | 3土曜日 | 34人(23) | 39000円 | 9+3 | 日本RP協会164p | 亀井利明2/與石/吉井・佐野/岡本・古屋/亀井・竹内 | NTT会館 |
| 6 | H14.6.8.-6.22. | 3土曜日 | 40人(34) | 39000円 | 10+3 | 同文館改定版204p | 亀井利明2/與石/佐野・亀井・克・平岡・高木/宮井・古岸・竹内 | 産創館 |
| 7 | H15.11.8.-11.22. | 3土曜日 | 36人(29) | 39000円 | 10+3 | 同文館改定版204p | 亀井利明2/森田・亀井・克・佐野・古屋/宮井・平岡・竹内 | 産創館 |
| 8 | H17.7.2.-7.16 | 3土曜日 | 44人(35) | 39000円 | 10+3 | 新著・同文館234p | 亀井利明2/中庭/亀井・克・佐野・古屋・池田/平岡・田中・竹内 | 産創館 |
| 9 | H18.11.11.-11.18. | 2土曜日 | 48人(42) | 36000円 | 9+2 | 新著・同文館234p | 亀井利明2/田中・平岡・佐野/亀井・克・吉川・柳井・池田 | マイドーム |
| 10 | H20.7.12.-7.19. | 2土曜日 | 44人(38) | 36000円 | 9+2 | 新著・同文館234p | 亀井利明2/平岡/亀井・克・吉川・少徳2・池田 | マイドーム |
| 11 | H22.7.31.-8.7. | 2土曜日 | 53人(43) | 36000円 | 9+2 | 改定著・同文館267p | 亀井利明2/平岡/亀井・克・少徳2・池田・多山 | マイドーム |
| 12 | H23.11.5.-11.12 | 2土曜日 | 45人(42) | 36000円 | 9+2 | 改定著・同文館267p | 亀井利明2/平岡/亀井・克・少徳2・池田・多山 | マイドーム |

また平成19年第9回と第10回の間にある有力な協会が大阪でなく東京で開催を計画した。大阪の講習会の継続には影響させないという前提であった。黄色の新鮮なチラシを作つて努力された。東京のRM学会の有力な先生を始め強力な講師陣で募集したが数名しか集まらなくて中止した。芝のパークホテルを使って新しい形ができるかと私も応援したが残念であった。此の応募者の1人は第10回の大坂に参加された。大阪以外は今のところ継続に成功していない。将来への課題である。

先導：そして最後に大切なことはRMのリーダーの問題である。常に勘の鋭い人と理性の人が組み合わされるべきという亀井先生のお話は実践的な結論になる。未来は未知の世界である。充分判断しない将来のことを判断し決定するのがRMであり経営で有ると思う。勿論天性のものもあるが、その勘の育成には多大の努力と品性の涵養が必要だということもまた大切な教訓である。詳しくは講座テキストを見てこれらの勉強をぜひやって頂きたい。リーダーは勘の鋭い人がよい。

大災害への取り組み

やはりこれだけの地震と原発事故が起こつてみるとリスクマネジメントは本当に大切なものとなる。これなくして世の中は渡れない。常にリスクを分析してそこに起つて来るケースをいくつも作る。どう処理するか事前にできるだけ推定して対策を練る。戦争ではないが発生のケースは一つで推定と同じになるはずがない。しかし各種のケースの原理原則を学んでおくことは必要である。この大地震と大津波は殆どの人が推定できなかつた。いつか来ると予想した人で対策を実現した人もまれにいる。BCPで、稀なケースも図上作戦は計画しておくことが必要である。

こんどの地震・津波からはこの種の天災は過去200年か500年の例を考慮しておけばよかつたことになる。この間の新聞の論説をみると安政年間(1854~60)は東日本大震災に劣らぬ試練を日本に与えた。安政元年はペリーの来航と開国に加えて、M8.4の東海大地震と南海大地震、M7.4の豈

予大地震がおきた年である。それらの津波は太平洋沿岸部に大被害をもたらした。安政2年10月水戸藩の藤田東湖が圧死するM6.9の安政江戸大地震も起こっている。しかも安政3年には江戸北部を直撃した台風が利根川や荒川に洪水をおこし10万の死者を出したとある。その歴史が具体的な参考資料に出来なかったのが現実である。之が大損害となつた。

BCP事業継続のプランをつくつておく。起こつてみれば計画通りにはならない。しかし計画があれば其の後の展開に何かの役に立つことになる。前第11回講座で阪神大震災の時の兵庫・神戸の配電設備の復興の采配をふるった元関西電力の多山取締役にお話を聞いたが、常に応用問題の解決になる。しかしそこに原理原則がつらぬかれている。そこは普段から勉強しておいて応用問題を解くしかないと思う。多山先生は社員の使命感・愛社心も大切な活動の要素と言われた。普段から人を本当に大切にしているかが問われると講座テキストにも書かれている。またトップから現場に至るまでのリスクに対するリスク感性を向上させ組織の活性化につなげることに努力することであると。特にトップはリスク感性の向上に磨きをかけることが必要で講座テキストによると、自分の専門分野に徹底的に習熟したうえで、異分野の人物との交流・異文化体験・知的好奇心の保持・決断についての学習・歴史に見る危機回避の学習に心がけることと大変な学習を要求されている。その筋道を習得して頂く。そしてRMの原理原則を勉強し始めるチャンスとしてRM講座に参加し将来のリスク処理の実行者になることを願つて止まない。

最後に今年の11月(5日・12日)のRM講座に講習生として多数のご参加をお願いする。併せてRM室長の河合靖彦様を始め関係者の皆様のご健闘をお願いする。

参考文献・亀井利明・克之共著・リスクマネント・総論(講座テキスト)5月8日読売新聞(震災と歴史の教訓・山内昌之)

第12回 R M 講 座

2011年 11月 実施予定

H23.. 6.. 15.

| 日 程 | 科 目 | 時 間 帯 | 講 師 |
|-------------------|-----------------------------|-------------|-----------------------|
| 11／5(土) | 開講のあいさつ | 9:45 | (社)大阪能率協会会長 小徳敬雄 |
| | オリエンテーション | 9:50~10:00 | (社)大阪能率協会常任理事 RMC 高市悟 |
| | リスクマネジメントの一般理論 | 10:00~11:20 | 関西大学名誉教授 商学博士 亀井利明 |
| | ソーシャルリスクマネジメント | 11:30~12:50 | 関西大学名誉教授 商学博士 亀井利明 |
| | 企業犯罪とリスクマネジメント | 13:40~15:00 | 大阪防犯設備士協会事務局長RMC 平岡 鶴 |
| | 海外のリスクマネジメントの現状 | 15:10~16:40 | 関西大学教授 商学博士 亀井克之 |
| 11／12(土) | コンプライアンスとリスクマネジメント | 16:50~18:20 | 立教大学大学院教授 池田耕一 |
| | RMAの制度と試験について | 9:45~10:00 | (社)大阪能率協会 理事 RMA 河合靖彦 |
| | 会社経営のリスクマネジメント | 10:00~11:20 | 元松下電器副社長 少徳敬雄 |
| | グローバル経営のリスクマネジメント | 11:30~12:50 | 元松下電器副社長 少徳敬雄 |
| | 企業の社会的責任と反社会的勢力対策について | 13:40~15:00 | 大阪証券取引所 RMC 松下義行 |
| | 東日本大震災とリスクマネジメント(BCP事業継続計画) | 15:10~16:40 | パナソニック保険サービス株社長 藤原正樹 |
| | リスクマネジメント講座終了試験 | 17:00~17:45 | (社)大阪能率協会 事務局担当 |
| 終了にあたって あいさつ お知らせ | | 17:45~18:00 | (社)大阪能率協会 事務局 |

受講会場 マイドームおおさか8階 第6(5日)・第2(11日)会議室 大阪市中央区本町橋 2-5

受講料 36000円 ただし会員は32000円 テキスト代・終了試験料を含む

お申込み
御問合せ先 社団法人 大阪能率協会事務局
〒 540-0029 大阪市中央区本町橋 2-5マイドームおおさか6階

TEL 06-6941-2709

FAX 06-6948-5666

講座の席はお申し込み順の指定席となります

10月10日までに申し込みお支払い済みのかたでご希望の方には講座テキストの本をお送りします

徹底予測 3.11後

変わらぬ課題

NIKKEI
BUSINESS

日経ビジネス

日経ビジネス アソシエ 6月27日号臨時増刊

リスクマネジメント

先送りされてきた2つの懸案
トップの感性と「会話力」の向上を

BCP

(事業継続計画)

「想定外」の事態は必ず起きる
力ギを握るのは経営者の即応力



高野 一彦(たかの・かずひこ)氏
1962年生まれ。中央大学大学院
法学研究科博士課程後期課程修了、
博士(法学)。専門は企業法
学、企業の社会的責任論。企業
のコンプライアンス(法令順守)責
任者、名古屋商科大学大学院教
授を経て2010年4月から現職。



亀井 克之(かめい・かつゆき)氏
1962年生まれ。関西大学大学院
商学研究科博士課程を経て94年
関西大学総合情報学部専任講
師。同学部教授などを経て2010
年4月から現職。仮DEA(経営学)
博士(商学)。日本リスクマネジメン
ト学会副理事長・事務局長。

(学会案内)

ソーシャル・リスクマネジメント学会全国大会と 日本リスクマネジメント学会関西部会の 合同研究会開催通知

日 時：平成23年12月10日（土）

場 所：関西大学社会安全学部（高槻市白梅町7-1）

交 通：JR東海道線「高槻」駅下車、京都方面へ徒歩10分（高槻は大阪と京都の中間です）

会 費：1,000円 昼食は各自ご用意下さい。懇親会は有志でご自由に。

10:20～10:25 開会の辞……………亀井克之（大会委員長）

10:25～10:50 会員総会（SRM学会）

シンポジウム 地震災害とソーシャル・リスクマネジメント

〔第1部〕

10:50～11:50 地震災害のハード・コントロール、ソフト・コントロール（15分スピーチ）

上田和勇（専修大学）、平岡 豔（大阪府防犯設備士協会）、

饗庭 正（損害ジャパン）、松下義行（大阪証券取引所）

11:50～12:10 昼 食（各自ご用意下さい）

12:10～13:10 SRM学会、RM学会合同理事会

〔第2部〕

13:10～13:40 地震災害と海上保険……………赤堀勝彦（神戸学院大学）

13:40～14:10 地震災害と地震保険・原子力保険……………戸出正夫（元白鷗大学）

14:10～14:40 地震災害と生命保険・傷害保険……中居芳紀（東京海上日動、関西大学）

14:40～14:55 休憩

14:55～15:25 地震災害と行政補償……………川崎和治（沖縄大学）

15:25～16:35 質疑応答

16:35～16:40 閉会の挨拶……………竹本恒雄（SRM学会評議員会会長）

注意

（1）返信用の葉書で、平成23年11月末日までに出欠を明らかにして下さい。

（2）SRM学会の会員で会員総会に欠席される場合には葉書の委任状欄に捺印して下さい。

（3）SRM学会の会員の方は平成24年度（24年1月～12月）の会費5,00円を平成23年11月末日迄に支払って下さい。以後のご連絡は会費支払者のみに行ないます。

〈編集後記〉

本号は2011年に開催した研究会（2月26日、5月15日、6月4日）での研究報告に基づく論文を収録した。期日の関係もあって、論文掲載にかえて、当日提出されたレジュメをそのまま収録したものがある。いずれにせよ、20名以上寄稿は見事なもので、他の追随を許さない。これは当学会会員一同の協力の結果である。

（編集委員長 亀井利明）

〈ソーシャル・リスクマネジメント学会平成24年度の会費払込みのお願い〉

当学会の平成24年度（平成23年1月～12月）の会費（5,000円）を郵便振替にて平成23年11月末迄にお振込み下さい。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7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24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 06-6881-3532 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（注意）

(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

(本部 岡山商科大学・関西大学)

〈非売品〉