

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26号

目 次

はしがき	戸出 正夫	(1)
企業不祥事とソーシャル・リスクマネジメント	赤堀 勝彦	(3)
企業不祥事と第三者委員会	藤川 信夫	(10)
王子製紙・オリンパス事件とコーポレート・ガバナンス	城戸 善和	(17)
証券市場の仕組と企業経営者による不正リスクの実態	松下 義行	(20)
ニュージーランドの地震リスクマネジメント	川本 明人	(24)
義援金をめぐるリスク	江尻 行男	(28)
万引きとソーシャル・リスクマネジメント	平岡 豪	(32)
痴漢行為と防止対策について	竹本 恒雄	(36)
クレーム対応の意義、現状と対応上の企業危機管理	柴 和男	(43)
消費税増税は本当に必要か	稻垣まり子	(46)
コメの価格変動とリスクマネジメント	森 幸弘	(52)
ERM の問題点	徳常 泰之	(57)
危機管理と危機突破学	亀井 利明	(59)
SRM理論をベースにしたコンプライアンスの研究	三宅 芳夫	(65)
BCP(事業継続計画)の策定に関する考察	野々山 寛	(71)
スマートフォンとリスクマネジメント	佐久間 潔	(79)
わが国プライバシー・個人情報保護の現代的課題	高野 一彦	(86)
パワーハラスメントに関する一考察	渡辺 容子	(90)
大学の経営リスクとそのマネジメント	大羽 宏一	(94)
AMAROK本部を訪問して	亀井 克之	(98)
茹でガエル状態にある職階(制)の現状	山田 秀樹	(105)
書評(上田氏、大泉氏、赤堀氏、藤江氏の著書)		(108)
SRM学会だより		(112)
参考資料		(123)
日本危機管理士協会通信		(131)
SRM学会研究会案内(必見、返信のこと)		(133)

はしがき — 最近の保険判例の傾向 —

我がソーシャル・リスクマネジメント学会の会報「実践危機管理」は、ここに第26号の発行をみた。今回も全国大会、2度にわたる関西部会、関東部会などにおける研究報告を、論文としてここに掲載している。本号の執筆陣は21名に及び、それぞれ研究の成果を競っている。本誌は我が学会の隆盛を如実に証明しており、それは会員各位の真摯な研究によるものと、同慶にたえない次第である。

最近の保険判例の傾向

周知のように、保険契約において、保険契約者または被保険者もしくは保険金を受け取るべき者（以下「保険契約者等」という。）の保険事故招致は、保険会社が免責され、保険金は支払われない。法人の場合の理事、取締役の事故招致も同様である。それは、契約上、保険契約者に求められる信義誠実の原則に悖るばかりか、被保険者に不労の利得をもたらし、公序良俗に反するからである。近時、事故招致免責は法廷で争われる場合が多くなってきた。ここでは財産保険の代表的な種目である火災保険に目を向けて、最近の判例の傾向について考察する。

立証責任

火災に限らず、保険事故が発生すると、保険契約者等は保険事故が保険の目的物に発生した事実を保険会社に通知しなければならない。他方、保険会社が事故招致免責を主張するときは、保険契約者等の故意を立証する必要がある。すなわち、保険会社側に立証責任がある。このような法理は、学説・判例が承認しているところであり、最近の最高裁判決としては、最高裁平成16年12月13日判決（民集58巻9号2419頁）や最高裁平成18年6月1日判決（民集60巻5号1887頁）がある。

故意の推認

しかし、保険会社が保険契約者等の故意を立証するのは、実務上、極めて困難である。通常、保険金詐取目的の放火は巧妙に隠蔽されるのが常であり、故意の自白でもない限り、完全な証明は不可能に近い。そこで最近の下級審裁判例では、多くの間接事実を積み上げて、保険契約者等の故意を推認する手法をとっている。その推認の手法はおおむね次の通りである

①本件火災は何者かによる放火であること、②火災前後の保険契約者等の不審な行動および説明の矛盾があること、③業績の不振または経済的な逼迫があること、④保険の目的物に不審な点があること、⑤大幅な超過保険または重複保険であること、⑥保険契約の内容および締結の時期に問題があること、⑦近接クレームであること、等々。

現在、火災保険における事故招致免責が認められた裁判例では、例外なく、推認の手法により故意を認定し、被保険者の保険金請求を棄却しているのが実情である。

管理者の故意

保険契約者等ではないが、保険契約者等に代って保険の目的を管理する地位にある者

が放火した場合はどうなるか。保険約款は「保険契約者または被保険者の故意・重過失」および「保険金を受け取るべき者の故意・重過失」を免責しているのであり、単に管理している者の故意は免責条項に規定していない。しかし、有力学説は早くから、その行為は保険契約者等の行為と同視され、保険会社は免責されると主張してきた。近時これに従う判決が出た。大阪地裁平成21年9月18日判決（判例時報（以下「判時」という。）2099号141頁、判例タイムズ（以下「判タ」という。）1334号131頁）である。本件は高齢の父親に代わって保険契約の手続きをし、同居して面倒を看ていた者の放火事件であり、同判決は保険会社の免責を認め、保険金請求を棄却した。保険の目的を管理する者の故意による事故招致につき故意免責条項の適用を認めた初めての判決として意義があるとする有力な見解がある。結論も妥当であり、賛成である。

火災発生の機序

さらに最近では、火災発生の機序を明らかにすることなく、故意を推認する裁判例が増加してきた。大阪高裁平成23年3月11日判決（自保ジャーナル1862号171頁）は飲食店兼住宅の火災について、外部の無関係な第三者の放火も考えられず、内部出火の可能性も否定されたが、従業員が退出して無人となった15分後の出火に関し「保険契約者等の故意により当該保険事故が生じたことの証明がなされたというためには、放火を実行した者が誰であるか、どのような方法で放火を実行したか、保険契約者等と実行者との間でいつどこでどのような共謀が成立したのか、などの事実を具体的に認定することは必ずしも必要でなく、保険契約者等の意思に基づいて保険事故が発生したものと推定することが合理的であるような間接事実が証明されたということができれば足りる。」と判示した。このような流れはその後の判決にも受け継がれている。

保険契約者等の意を受けた第三者による放火

保険契約者等が直接放火したのではなく、その意を受けた者の放火も保険契約者等の行為とみなされる。第三者に放火を依頼した場合はもちろんのこと、放火をそそのかしたり、脅迫して放火をさせたりした場合は、第三者の放火行為の効果が本人に及ぶのは法律上、当然だからである。近時「原告（被保険者）またはその意を受けた者の故意」と認定して、保険金請求を棄却する下級審判決は多い。例えば、仙台高裁平成17年9月9日判決（判タ1238号274頁）、福岡高裁平成19年21月2日判決（判タ1244号311頁）、水戸地裁平成21年10月7日判決（判時2067号142頁）、仙台高裁平成21年11月12日（判時2037号121頁）、仙台高裁平成21年10月7日判決（裁判所ホームページより）、長野地裁平成23年4月20日判決（判タ1364号231頁）、さいたま地裁熊谷支部平成23年9月26日判決（判時2130号125頁）、東京高裁平成23年12月14日判決（未登載）等枚挙にいとまない。

このような裁判例の変遷傾向には、十分、注意しておく必要がある。

2012年5月14日

戸出 正夫

（SRM 学会会長、元白鷗大学大学院教授、
認定危機管理士）

企業不祥事とソーシャル・リスクマネジメント —オリンパスと大王製紙の事例—

赤 堀 勝 彦

1. はじめに

近年、商法、商法特例法および会社法での改正による監査役の権限強化にもかかわらず、依然として企業不祥事の発生に歯止めが掛からない状態である。企業不祥事とは一般に企業の犯罪・不正行為や重大事故などをいうが、社会の信頼を損なわせるような出来事や醜聞を指すことが多い。

大きな事件については第三者委員会が設置され、その報告書が公表されるという実務が定着してきたが、公表されずに企業内で対処される不祥事は、これよりかなり多いと推定される。

不祥事を起こした企業のブランドは失墜し、業績は悪化し、事業は縮小され、さらに不祥事が原因で破綻の危機に瀕している企業も少なくない。企業不祥事は企業倫理の低下、コンプライアンスの違反から生じることが多いが、内部告発により発覚する例も少なくない。

企業不祥事件を起こした企業は大なり小なり、二次リスクを惹起している¹⁾。すなわち、不祥事の発覚後は失墜した信頼を回復しなければならないにも関わらず、不祥事に対する反省が見られない行動をしたり、また別の不祥事が発覚してしまったりするなど、不祥事が新たに不祥事を生む例が後を絶たない。

企業不祥事は、①利益を優先し、法を無視ないし軽視したこと、②企業が成長と効率を求め無理をし続けたこと、③経営者が放漫経営やワンマン経営を続けてきたこと、などのペナルティといえる²⁾。そして企業不祥事が起こるたびにコンプライアンスの必要性が叫ばれるが、コンプライアンスを経営に根づかせることの企業は少ない。コンプライアンス意識向上の努力を行ったとしても、経営者、従業員の心理的な要因もあり、コントロールすることは難しい。したがって、企業が行うべきことは、できる限り不祥事発生のリスクを軽減し、不幸にも発生した場合には速やかに実態の全貌を解明し、適切な開示を行い、効果的な不正防止体制を構築・運用することである。すなわち、事実を究明し、しかるべき是正措置、再発防止策を講じるとともに謝意を表明し、これら情報を開示することが必要不可欠である。

本稿では、最近わが国において企業のトップマネジメントによる不祥事として大きく取り上げられたオリンパス光学工業株式会社（以下、オリンパスという。）と大王製紙株式会社（以下、大王製紙という。）の事例を考察することとする。

1) 亀井利明=亀井克之「リスクマネジメント総論」〔増補版〕199頁（同文館、2009年）。

2) 亀井利明「ソーシャル・リスクマネジメント論」141頁（日本リスクマネジメント学会、2007年）。

2. オリンパスの事例

(1) 調査によって判明した事実

オリンパスの損失隠し問題を調査してきた第三者委員会は同社の歴代3社長が、海外ファンドへの「損失飛ばし」³⁾による損失隠しを認識していたとする調査報告書を2011年12月に公表した⁴⁾。

調査報告書によれば、同社は1999～2000年頃に960億円の含み損を海外に移し、損失はその後2003年に1,177億円に拡大したため企業買収などを通じて捻出した1,348億円で穴埋めを行ったとされている。すなわち、本件で問題となっている損失は、バブル経済が絶頂期を迎えていたころに多くの企業が狂奔の渦に巻き込まれた財テクの失敗によるものである。オリンパスでは、財テクに対応するために当時少数の経営幹部グループが順次編成され、彼らに金融資産の運用権限を集中し、他部門からの関与を一切遮断したとされている。しかし、1990年にバブルがはじけたことにより、オリンパスは、金融資産の運用により多額の損失を抱えることになった。さらに、オリンパスではコーポレート制の採用などもっぱら経営の効率性を追及する経営組織を構築するとともに、その組織を1人のリーダーが強力なリーダーシップの下に動かすという体制が長年にわたって継続し、その体制の下において、1990年代末まで巨額損失が存在することを隠し続けただけでなく、2000年の会計基準の変更⁵⁾という契機があったにもかかわらず、ファンドによる飛ばしを用いるなどして、これを解消しなかったということである⁶⁾。また、調査では損失処理の実行過程で反社会的勢力の関与は認められなかったが、調査報告書では、同社の不正経理を金融商品取引法や会社法に違反する行為としたほか、投資家に正しい情報を提供すべき上場企業として「あってはならないこと」と指摘している。さらに、本件は経営トップ主導により、これを取り巻く一部の幹部によって秘密裡に行われたものであり、このような会社トップや幹部社員によって不正が行われることを想定したリスク管理がとられておらず、これらに対する監視機能が働かなかったということで経営中心部が腐っており、その周辺部分も汚染され、悪い意味でのサラリーマン根性の集大成ともいべき状態であったと述べている。

(2) 再発防止策

調査報告書は再発防止策として、旧経営陣の一新や社外取締役、社外監査役の充実な

3) 損失飛ばしとは含み損のある投資について、あたかも外部に売却したように見せかけて、会計の損失計上を免れる行為で、単に「飛ばし」とも呼ばれる。

4) オリンパスと利害関係を有しない弁護士5名および公認会計士1名から構成される第三者委員会は、2011年12月6日に調査報告書を公表した。

5) 会計基準の変更には、連結対象範囲の拡大、持ち合い株式の時価評価などが含まれている。

6) しかし、飛ばした受け皿ファンドの金融資産はほとんど無価値のものであり、いずれはこれを解消しなければならないことから、M&Aを利用し、通常よりはるかに高額な企業買収代金やFA（Financial Adviser）報酬の支払を装い、解消の資金を捻出して受け皿ファンドに流し込み、このような金融資産を解消した。そして、これらの買収代金等は、企業買収会計処理として連結貸借対照表上「のれん」に計上し、10～20年間で償却するというものであった（オリンパス株式会社第三者委員会「調査報告書」要約版17頁（2011年12月6日））。

どをあげている（表1）。

再発防止策として挙げられた項目は、調査報告書に記載されているとおり、いずれも当たり前の事項である。今回の経営トップ主導による長年の不正経理の発覚により、オリンパスの信用は大きく失墜したが、同社はもともと真面目な従業員と高度な技術力を有する健全な企業であったということと企業ぐるみの不祥事が行われたわけではない⁷⁾。したがって、オリンパスは、旧経営陣を一新し、再生を目指していくべきと考える。

表1 オリンパス問題の再発防止策

項目	概要
1. 旧経営陣の一新	不正経理に加担した役員等を一新する。
2. 監査法人と会社との関係についてのあり方の検討	監査法人にも問題があり、監査法人はその任務の重大性を改めて認識の上、会社と監査法人は、本来のあるべき関係を構築すべきである。
3. 関係者の法的責任の追及	不法行為に加担した関係者は、株主や取引先等の信用を失墜させたことを考えると、その法的責任を追及されるべきである。
4. ガバナンス刷新委員会の設置	第三者を中心としたガバナンス刷新委員会を設置し、オリンパスのガバナンスのあり方を徹底的に見直しさせるべきである。
5. 経営監視委員会又は経営監視役の設置	代表取締役と同格の経営監視委員会又は監視役を一定期間設置するのも一方法である。
6. 社外取締役、社外監査役の充実	社長の友人などから縁故者を社外取締役や社外監査役に選任することを取りやめ、真に社外役員にふさわしい人物を選任する。
7. 新経営陣の意識改革	新経営陣が、自らの企業に対する、そして社会に対する責任の重さを自覚し、不正を拒絶する強固な倫理観とコンプライアンス意識を持ち、企業統治と情報公開の重要性を認識し続けることが必要である。
8. 職場環境つくり及び役員、職員の意識改革	執行役員はもとより、その部下職員にもコンプライアンス・ガバナンスを徹底させるべきである。また、職場における行動規範を確立するなどの職場環境つくりが大切である。
9. 監査役、監査役会の意識改革	監査役または監査役会も、取締役の業務の執行を監査する責任の重さを十分に自覚すべきである。
10. 情報の開示	法令等に基づく開示は当然として、投資者にとって重要・有益かどうかという尺度で開示を促進すべきである。
11. オリンパス社内における各体制の改革	社内において重要情報を開示し、これを共有する社風ないしシステムを確立することなどや幹部による不祥事の発生を防止するために、外部に窓口を有する内部通報制度を構築すべきである。

出所：オリンパス株式会社第三者委員会「調査報告書」要約版 21～23頁（2011年12月6日）をもとに作成。

7) 調査報告書・前掲注4) 24頁。

3. 大王製紙の事例

(1) 調査によって判明した事実

大王製紙の元会長が巨額資金を個人使途目的で適切な手続きを経ずに連結子会社から100億円を超える資金を借り入れていた問題で、大王製紙は特別委員会の調査報告書を2011年10月公表した⁸⁾。

調査報告書には、事実の経緯、問題となった本件貸付についての実態およびその際の社内手続の履行の有無、返済状況、貸付による影響、会社関係者の対応や、本件貸付が行われた原因、本件貸付が早期に発見・防止されなかつた理由、本件貸付に関するコンプライアンス上の問題点と改善すべき事項等について分析が行われている。

また、調査報告書は、今回の貸付金問題については、創業者以来経営権を継続して掌握し、大王製紙グループを大きく成長させてきた元会長の実父である元顧問、元会長、元会長の実弟である元関連事業部担当取締役およびそのファミリー企業が大王製紙の大株主であることに加えて、連結子会社の議決権の過半数を保有することにより、大王製紙グループにおいて大きな影響力を有していたことに起因すると指摘している。さらに、調査報告書は、子会社の株主構成や会社の沿革等から、創業者の意向が絶対的で、創業者には「絶対的に服従するという企業風土が根付いており、それが本事件の基盤となつた」と指摘し⁹⁾、創業者一族による経営が弊害を招いたとしている。しかし、最大の焦点である本件貸付金の使途については、報道されているような「カジノのため」という使途は認めておらず、「FX取引¹⁰⁾や株式投資にかなり使った」と説明するのみで、それ以上具体的な説明はせず、その後予定されたヒアリングには出席せず、そのFX取引等についても裏付けとなる資料を提出していないということである。そして調査報告書は、使途に関しては「使途を具体的に特定するに足る資料、関係者の説明等は得られず、遺憾ながら現在まで使途を明らかにするに至っていない。」¹¹⁾とするにとどまった。これは、もともと調査に強制力を有しない外部調査委員会の構造的な限界があると考えられる。

(2) 再発防止策

調査報告書は再発防止策として、創業者一族の絶対的支配権を薄め、ガバナンス、コンプライアンスが機能するように改革することが重要であると認識し、そのために必要と思われる事項として、本件貸付金の使途解明の継続や貸付金の回収、貸付関係者の適

8) 調査報告書は、弁護士3名、社外監査役1名および同社取締役の合計5名から構成される大王製紙株式会社元会長への貸付金問題に関する特別調査委員会によるもので、2011年10月27日に公表された。なお、同報告書によれば、元会長は2010年5月から2011年9月までに、子会社7社の役員に自分の銀行口座への振込みを指示するなどで、26回にわたり合計106億8,000万円を無担保で借り入れたということである。

9) 調査報告書・前掲注8) 18頁。

10) FX取引（外国為替証拠金取引）とは、一定の証拠金を担保に差し入れて、担保の数倍から数百倍もの為替売買を可能にする取引である。FXはForeign exchangeの略に由来している。投資家はこの取引を利用することで手元資金以上の為替売買ができる。

11) 調査報告書・前掲注8) 7頁。

切な処分などをあげている（表2）。

表2 大王製紙問題の再発防止策

項目	概要
1. 本件貸付金の使途 解明の継続と元会長 の告訴、告発するこ との検討	本件貸付は、元会長の個人的用途のための貸付であるが、貸付の際に資金の使途は明らかにされていない。元会長の責任を明確にするために、会社はさらに貸付金の使途解明の努力を続けるとともに、元会長を告訴、告発することも検討すべきである。
2. 公正な方法による貸 付金回収の努力と被 害の回復	換価が困難である上に株式評価の方法にも問題があると考えられる元会長のファミリー企業の未上場株式による返済方法ではなく、原則として現金による返済を求めるべきである。
3. 貸付関係者の適切な 処分	本件貸付に関与した者、早期発見、防止をなすべき地位にあったのに、その責任を果たさなかつたものに対して適切な処分を行うべきである。
4. 創業者一族の支配権 を薄め、ガバナンス 強化のための具体的 方策の検討	大王製紙グループに対する創業者一族の支配権を薄め、大王製紙のガバナンスを強化するための具体的方策を検討し、実現をはかるべきである。特に、連結子会社の株式保有割合をオープンにし、親会社である大王製紙の持株比率を過半数以上に高めて支配権を確実にすることを目指すなど連結対象となし得る支配力を明らかなものとする必要がある。
5. 内部通報制度、コン プライアンス体制の 改善	最終的には社長に通報内容を報告することになっていた従来の制度を改善し、通報先に外部弁護士を加えるなど仕組みの変更を考慮すべきであるとともに財務報告に関わる内部統制についても改善すべきである。
6. 監査法人に対する監 査方法の改善	監査法人の担当者は、本件貸付について早期に気付いていたにもかかわらず、会社トップに対する多額の貸付であるのに使途の確認をしなかったことや社外監査役のいる監査役に報告して注意を喚起するなどしないで、その後の貸付の繰り返しを防ぐことができなかつたことには問題がある。会社においても、適正な監査の実施を強く要求すべきである。
7. 監査役、監査役会の 体制整備	社外監査役には本件貸付についての情報が届いていなかったことから、今後は監査役、監査役会が十分に活動できるように体制を整備すべきである。
8. 取締役会の改善	社外取締役を選任するなどグループ内の体質改善をはかり透明性のある活動ができるように必要な改善策を行なうべきである。
9. 社員教育の充実	社員全体の遵法精神を高めるために、社員教育を充実させるべきである。

出所：大王製紙株式会社元会長への貸付金問題に関する特別調査委員会「調査報告書」23～27頁
(2011年10月27日)をもとに作成。

本件において、株主に代わって経営をみるという取締役の本分や、経営を監視する役としての監査役の役割がなぞざりにされていたことは、上場会社としては見過ごせない問題であるとともに監査法人も元会長への貸付に気づきながら、深く追求しなかったことについては監査法人も役割を果たしていたとは言いがたい。

結局、今回の事件では元会長個人の責任にとどまらず、無担保で多額の資金を貸し付けた子会社や、それをチェック、監督できなかった同社のガバナンスに構造的問題が内在していたといえる。さらに、創業家出身などで支配力の強い経営者の無謀な行動を抑止する体制をいかに構築するか、子会社を含めたガバナンスをいかに機能させるかは、大王製紙だけでなく多くの企業の課題であると考える。

4. オリンパスと大王製紙問題における緊急意見書と危機管理

(1) オリンパスと大王製紙問題における緊急意見書

コーポレート・ガバナンス関連3団体（全国社外取締役ネットワーク、日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム、日本コーポレート・ガバナンス研究所）および日本取締役会協会・独立取締役会委員会はオリンパス、大王製紙問題に関して緊急意見書を公表し¹²⁾、また日本公認会計士協会も会長声明「最近の企業不祥事と監査対応について」を公表した¹³⁾。これらのなかで、コーポレート・ガバナンス関連3団体は、上場企業の不祥事が相次いで露呈し、日本企業のコーポレート・ガバナンスの不備が厳しく指摘されている大きな原因是取締役会が本来の機能を果たさなかったことにあるとしている¹⁴⁾。したがって、日本企業が信頼を取り戻すためには、国際的にも説得力を持つコーポレート・ガバナンスの再構築、とりわけ取締役会の抜本改革が急務であるとして規制当局に取締役会の監督機能の強化に関する対策を講じることの要請を含めた会社法制見直しに対する意見書を提出（2011年10月19日）している¹⁵⁾。

(2) オリンパスと大王製紙問題における危機管理

オリンパス事件では、20年にわたって隠蔽された「損失飛ばし」の発覚により、国際的に優良銘柄と評価されていた企業は、一企業の不正問題の域を通り越して、日本の証券市場の信頼を一気に失墜してしまった。すなわち、一握りのトップマネジメントが不正会計を主導していたことと独立的な監視が期待される社外取締役および社外監査役が全く機能しなかったことにより日本企業のガバナンスの脆弱さが国際的に露呈したことである。

一方、大王製紙事件では、経営トップ自身が私的遊興などの目的に複数の連結対象子会社から、自己取引に該当するにもかかわらず、何らの抑止機能も働くことなく、短期間に巨額の資金供与を受け続けていたことで、オーナー経営の問題点が指摘されている

12) 公表は各々2011年11月21日および11月22日である。

13) 公表は2011年12月16日である。

14) コーポレート・ガバナンス関連3団体「緊急提言：上場企業の取締役会のあるべき姿」（2011年11月21日）(<http://www.shagai-net.jp/suggestion.html>)。なお、関連3団体は、2012年1月に合併して、日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク（CGネット）と名称変更になった。

15) 意見書の全文は、『旬刊商事法務』1947号34頁（2011年11月15日）を参照。

のである¹⁶⁾。

オリンパスと大王製紙の事例では、2008年4月から導入された内部統制報告制度が全く機能しなかったことにより内部統制の限界が示されたと考える。内部統制の制度を規則通りに運用すれば不祥事を完全に防止できるということではない。不祥事防止に向けた危機管理としては、いかに厳格な内部統制を構築したとしても、それを適用ないし運用するのにはトップマネジメントなど経営者であることを踏まえて、関係者の倫理観や誠実性を醸成するとともに不祥事に対する緊急時の対策を日常から準備しておくことが重要である。

5. おわりに 一不祥事リスクに強い企業風土の確立を求めてー

オリンパス事件等で取り上げたように、上場企業で不正、不祥事が発生した後に、調査報告書全文を開示する例が最近増えている。しかし、事案の内容と財務諸表への影響の開示もさることながら、株主などステークホールダーにとっては十分な再発防止策がとられているかどうかが重要である。特に、コンプライアンス意識の欠如ということについては、ほとんどの調査報告書で取り上げられ、多くの場合コンプライアンス意識の欠如が不正、不祥事発生の原因の一つであるとして、コンプライアンス教育、内部通報制度の周知の徹底などを対策として挙げている¹⁷⁾。しかし、コンプライアンス意識が欠如している原因の徹底的な分析を行わない限り本当の是正はできない。また、内部通報制度を整備しただけではなく、それを活用して、違反行為を安心して報告できる仕組みを提供する必要がある。

さらに、調査委員会の提言をそのまま実行するのではなく、提言は真因を探るための入り口であるとの認識の下、提言された内容、要素を精査し、真の原因を除去しうる対策を立て、実行し、その効果の確認までを行う責任は会社にある。すなわち、徹底した原因分析と是正を行い、再発のリスクを低減することで、企業のレピュテーションリスクを低減し、また、ステークホールダーに対して原因の分析と再発防止について説得力のある説明をすることで信頼回復につなげることができる¹⁸⁾。さらに、経営者、従業員による不正、不祥事に対する意識と行動、取締役会、監査役（会）等の会社機関の不正、不祥事に対する監視が適切に実行されることにより企業の不正、不祥事リスクに強い風土が醸成されていく¹⁹⁾と考える。

(筆者は元神戸学院大学教授)

16) 八田進二「内部統制は、経営者不正に対して無力なのか?」(2011年12月12日)。

(http://www.jacd.jp/news/column/111212_post-73.html)

17) オリンパスの調査報告書（要約版）にも「損失を海外にし、長期間かけてこれを解消してごまかそうとするなどはおよそコンプライアンスの意義を理解しない行動である。」などと指摘している。さらに、再発防止策の一つとして、「幹部による不祥事の発生を防止するために、外部に窓口を有する内部通報制度を構築すべきである。」と提言している。なお、内部通報については2011年8月、東京高裁において、オリンパスの従業員が内部通報後に受けた配置転換の命令が無効である等として、会社および同社の元上司らを訴えた訴訟の控訴審判決が下された（東京高判平成23年8月31日判時2127号124頁）。

18) 麻生裕貴「取締役の内部統制構築義務と不正再発防止策の実効性」41頁『企業リスク』28号（トマツ企業リスク研究所、2010年）。

19) 森田克之「不正に強い企業風土の確立」47頁・前掲注18)。

企業不祥事と第三者委員会

オリンパス・大王製紙事件等企業不祥事を端緒とする
第三者委員会の正当性の根拠並びに伝統的リスクマネジメントと
日本型コーポレートガバナンスの実践的結合に関する考察

藤川信夫

第一章 問題意識

2012年に勃発したオリンパス・大王製紙の両事件について、企業不祥事・コンプライアンスなどの観点から議論や検討が進められている。内部統制やリスクマネジメントにも係る重要な問題であり、第1に原因究明と対処から、不正の会計の防止に関して、監査人のコーポレート・ガバナンスの議論を探り挙げる。第2に、事件の調査を担う第三者委員会の正当性について、会社法上の問題点などを考察したい。財務会計、商法の双方面を合わせて検討し、今後の不祥事再発防止に向け、研究を持続させていくつもりである。

第二章 伝統的リスクマネジメント並びに日本型コーポレートガバナンスの実践的結合 と監査人の役割

(1) 不正防止と監査

オリンパス・大王製紙事件に限らず、従前の会計不祥事においては財務諸表の虚偽表示について、不適切な収益認識、資産過大計上、費用・負債過少計上、資産の不適切な配分などが手法として掲げられる。会計基準には見積もり・判断要素が多くなり、ソフト・無形資産が増大してきたことも背景にある。監査基準では、効率性から有効性へと監査方法が移行し、2004年2月ISA240号「財務諸表監査における不正に関する監査人の責任」、2006年10月監査基準委員会報告書第35号「財務諸表の監査における不正への対応」が対応して発出されている¹⁾。

(2) 監査とコーポレート・ガバナンス

監査との関連で不正問題は、財務諸表の適正性に係る意見表明の範囲内で把握されてきている。しかしながら近時はISA240号などにおいて²⁾、不正・違法行為に対して摘発する責任を監査人に担わせ、監査人が財務報告に止まらず、直接的にコーポレート・ガバナンスの機能を担うことが求められているといえよう。

(3) 不正行為の要素と内部統制及びコーポレート・ガバナンス

不正には、不正な財務報告（粉飾決算）、資産流用が挙げられるが、前者は経営者の了

1) 明治大学小俣光文教授「日本の監査制度における不正への対応について」日本大学法学部「企業不祥事研究会」講演（2012年1月31日）1-105頁参照。

2) 監査人が不正を発見した場合の通知義務に関する規定。

解による経営者不正であり、後者も経営者不正、従業員不正の2通りがある。

不正・誤謬の分類をみると、従業員の誤謬、従業員個人の利益でなされる不正に対しては、内部統制が有効である。しかし近年の企業不祥事は、経営者の議謬、経営者による不正（会社、個人の利益）並びに従業員の会社利益のための不正が増加しており、特に経営者の不正が多発している。

内部統制のパラドックスとしてつとに語られる部分であるが、内部統制を強めれば強めるほど、経営者の独裁となって経営者自身の不正には対応ができなくなるという矛盾点を抱える。これに対しては、COSO 報告書あるいはERMにおける統制環境の機能を強め、大枠としての経営者監視システムとしてコーポレート・ガバナンスを働かせた機構設計を図ること以外に方法はない。

（4）取締役会、監査役会（監査委員会）と監査人の機能

会社法上は、経営者の監視システムとして、周知の通り取締役会、監査役会（監査委員会）と監査人が挙げられる。原則として取締役会では業務の効率性（妥当性）、監査役会は違法性の観点からCEO・経営陣を監視するとされるが、取締役会では自己監査となる懸念もある。委員会設置会社の監査委員会では、取締役の地位を兼務するため、業務の効率性（妥当性）監査も担う点が監査役会と異なるが、基本的には監査役会と同じ職責を担う。委員会設置会社では、一元的ボードのため、違法性監査の点では弱さがあり、いかに独立社外取締役の経営者からの独立性を確保させるか、今般の会社法改正中間試案の大きな議論ともなってくるところである。監査役会では、二元的であり、違法性監査の点で優れるが、CEO・経営陣の解任権を有さず、その徹底のためには、会社法改正中間試案で示される監査・監督委員会制度により取締役の地位も兼有する監査委員会設置会社の制度導入が唱えられる所以である。

（5）不正に対する監査人責任と課題・限界 — 通常のモニタリング機能の重要性 —

不正に対する監査人責任としては、かかる会社機構の個別性も踏まえた上で、十全なコーポレート・ガバナンス機能を担い、財務諸表監査において不正に対処することが望まれる。具体的には、実施された監査手続き、入手された監査証拠の属性、監査証拠の総括的評価に基づいて作成された監査報告書の妥当性により判断される。

問題は、1年に一度くらいしか決算監査に来社しない監査人に、現実に企業の業務監査ができるのか、他方で常勤監査役であっても独任制が基本のため、補助者などを配置して権限行使の担保を行うことが法制度上求められている。通常の業務監査権限を有することがCEO・経営陣に対するガバナンスを発揮するための前提となろう。今後の法的な手当あるいは調整が今後求められていこう。また、監査人と監査役あるいは監査委員会、更には内部統制を補完する組織として、米国において発達してきた内部監査部との連携・調整も有効なガバナンス発揮のためには大きな鍵となろうか。

銀行業務でいえば、業務に対する検査担当の内部監査部である。担保保全、付保手続き（融資対象物件の火災保険金への質権設定・確定日付など）、不良債権度合いの逐一の変化の精

査ほか日常の監督であり、法制度や金融庁検査などでは十分でなく、ミクロ・ブルーデンスとして厳格な中央銀行である日銀機能の期待が今次の金融危機以降高まっている理由もある。日々の業務監査の重要性について、現状の監査人による監査では限界があるといわざるを得ない。また日本版SOX法（米国企業改革法SOX法）において、監査人は財務報告に係る内部統制を担うが、決して違法性チェック権限を担うべき者でなく、本来的コンプライアンスは弁護士など法曹資格者に限定されることも障害となる。

即ち、監査人に今後ガバナンスの機能・役割を期待するのであれば、いかにして通常のモニタリング機能を賦与し、実際にもその権限行使が企業内で可能となる実践的システムを配するか、他方で会社法上業務監査権限を有する監査役会ないし監査委員会の権限との調整を法的に図ることが必須となろう。

（6）監査基準における不正リスクと内部統制 — オリンパスの事例 —

監査基準委員会報告書ISA240号においては、リスク要因は客観的状況としての機会、主観的事情としての動機並びに正当化の3つから構成される。機会としては、不正行為の実効を可能ないし容易にする客観的環境であり、経理担当者への権限集中、証票チェックの形骸化などである。動機は、不正行為の実行を欲する主観的事情であり、借金を抱えていること、会社への不満などである。正当化は、不正行為の実行を積極的に是認しようとする主観的事情であり、会社のためにやっている、あるいは一時的に借りているだけという思い込みなどである。

内部統制との関連では、機会に対しては、COSOの全ての構成要素である統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、監視活動、ITへの対応が符合する。しかし、動機、正当化といった主観的事情に対しては、企業風土の改善など統制環境をもって処する以外には手立てではないと思料され、ガバナンスの機能が重要になってくる。

オリンパス事件では、機会として独裁経営であって監視機能が働かず、本来的に監視すべき人間が以前に当該不正行為を行った経理担当の当事者であったこと及びその後に監査役になったこと、しかもその当時の部下が副社長になり業務執行を担っていたこと及び監査役も含めて役員人事の人事権を掌握する立場にあったとみられることが指摘される。動機としては、過去の財テクが明るみに出ることで会社の社名を傷つけたくない、正当化としてはやはり会社の社名を守るために個人的な利益でないことが挙げられる。

（7）監査人の具体的対応

かかる不正行為への監査人の対応としては、現状を前提とすれば、リスク評価手続き、リスク対応手続きといった監査チーム内の討議を経て、監査証拠の評価、経営者確認書を探っていくことになる。監査人は、不正による重要な虚偽表示のリスクを評価するため、リスク評価手続きの実施によって入手した情報の検討及び取引、勘定残高、開示等の検討により不正のリスクを識別し、それが経営者の主張にどのような虚偽の表示になり得るかを検討すること、財務諸表に与える影響の程度及び発生可能性を検討することを求められる。次に、重要な虚偽表示のリスクの対応として、より証明力が強く適合性の

高い監査証拠の入手、監査手続の実施時期の変更、監査手続の実施範囲の変更を図る。また、経営者による内部統制のパラドックス³⁾のリスクに対処するための監査手続きを、取締役会、監査役会などと連携して構築することが重要となろう。

(8) 今後の課題と展望 一 伝統的リスクマネジメントと日本型ガバナンスの結合一

2012年2月26日SRM学会において、理事長・関西大学亀井利明名誉教授が正に的確に指摘された点でもあるが、安易な米国版ERMの導入・礼賛に対してはリーマン危機における米国投資銀行破綻にみる通り、大いに問題があることを述べておきたい。オリンパスにしても、社外取締役が3人存在し、形式的には十全な進歩的なガバナンス体制を探っていたことを想起されたい。伝統的リスクマネジメント理論の原点に立って、仏作って魂入れずにならぬよう、戒めることが重要である。米国の監査や内部統制は、形式面重視でプロセス面が所期通り順を追つてなされているかの点に重きを置くもので、内部事情に疎い社外取締役の役割を重視する米国型ガバナンスである以上は、必然ともいえる。

早稲田大学奥島孝康名誉教授が予て唱えられる我が国独自の監査役機能をCEO解任権賦与などで一層の強化を図り、我が国独自のガバナンスと上記の伝統的リスクマネジメント理論の実践的結合により、真のリスクマネジメントを完遂することが求められている。

ガバナンスや会社法改正に唱えられる監査・監督委員会制度の導入についても議論はこれから進展していく。多様化の側面から、戦略面の社外取締役の役割が期待されるが、米国のように取締役会全体で10-12人として、過半数の10人程度まで、複雑な企業の業務・内部事情に疎い社外取締役を入れるために、結局は機構の欠点の糊塗を何重にも施すような形になっていないか、米国における金融危機などの不祥事において、投資銀行などに欠けていたことは社外取締役の単なる独立性をいかに高めるか、という議論とは時限が異なるのではないか、いくら独立性を高めてもプロセスチェックに重点を置かざるを得ない点は変わらず、通常監視における本質的議論とはズレを生じていないか、一石を投じたい。

3. 第三者委員会の正当性の根拠

(1) オリンパス事件における第三者委員会報告

オリンパス・大王製紙の両事件について、第三者委員会の存在が注目を集めている。オリンパス事件の裁判例は未だなく、2012年1月8日特別調査委員会報告書をみると、損失分離解消スキームの関与者・認識者以外の取締役の善管注意義務違反を認定している。いずれも損失分離の事実を知る契機となり得るものである⁴⁾。

① 国内3社の株式買増しに関する取締役会決議で賛成したこと。

買増しの必要性・リスク及び買増しの価格の妥当性についての情報収集とその分析・検討を十分にしなかったこと、及びベンチャー企業で実績も乏しい国内3社の株式を

3) 内部統制が利けば利くほど内部通報などがし難くなるリスクがある。

4) 石綿学弁護士「我が国におけるM&Aの新展開」「日本におけるM&Aの近時の動向と米国証券法の適用」Davis Polk & Wardwell LLP、森・濱田松本法律事務所ほか(2012年2月)。

最大で 613 億 7900 万円もの対価で買い取る糊塗の承認が明らかに不合理な経営判断の推論過程・及び内容である。

② ワラント購入権買取り及び優先株の発行に関する取締役会決議で賛成したこと。

FA との契約内容、株式オプション及びそれに代わるものとして発行される優先株の評価やワラント購入権の評価根拠等についての情報収集とその分析・検討が十分にならないまま 50 百万ドルの対価でのワラント購入権買取及び当初予定されていた報酬(約 85 億円)に比して著しく高額な 177 百万ドルもの発行価格の優先株の提案を承認したこと。

③ 優先株の買取りに関する取締役会決議で承認したこと。

優先株の買取りが巨額となった原因たる拒否権を付与した契約の内容や契約に至る経緯、及び第三者による当該契約の効力の法的検討、優先株の評価資料等についての情報収集とその分析・検討が十分ないままオリンパスの財務状態への影響も重大な 620 百万ドルの対価での優先株買取の提案を承認したこと。

(2) MBO 等と第三者委員会の問題点

第三者委員会の必要性について、MBO (マネジメント・バイアウト) 等においては利害関係のない独立した専門家を擁して第三者に調査を委託することが株主利益にかなうという議論もあり得る。特に、近時の敵対的買収防衛策の導入、就中その發動時、更には支配株主による完全子会社化の局面で第三者委員会への調査・諮問が行われている。

経営内容、企業価値を把握している経営陣の行う MBO は経営者と投資家・株主との情報の非対称性、利益相反等の問題も生じさせることになる。例として、経営者が TOB による MBO を行う場合、当初の公開買付価格に対し敵対的買収者が高額の TOB を仕掛けた場合、当初の TOB 価格の正当性をいかに経営者は説明するのか、経営者が TOB 価格を引き上げた場合には当初の TOB 価格の説明がさらに困難となろう。敵対的買収者側は、対象企業の内容を調査しなくとも経営陣の提示する買付価格を基準とすれば済むため、MBO の価格競争は有利に働くことになる。

MBO を行う上で尊重されるべき原則について、望ましい MBO か否かは企業価値を向上させるか否かを基準に判断されるべきである（第 1 原則：企業価値の向上）。実務上の対応策として株主の適切な判断機会の確保、意思決定過程の恣意性の排除、価格の適正性を担保する客観的状況の確保の 3 種類の枠組みによる検討が重要となる所以である。

東証有価証券上場規程でも大量の第三者割当増資（第 432 条）、支配株主関連の重要な取引（第 441 条の 2 第 1 項）において、独立者あるいは非利害関係者の意見が必要とされる。

ここで、単に外部の者に意見を聞くだけでは、利益相反関係者の公正に関する情報収集の 1 つに過ぎず、利益相反監視者として第三者を登用するには選任面の経営者からの独立性確保と意見尊重の仕組み、第三者の活動資金確保と報酬構造の監視、第三者の責任等が課題として提起されている⁵⁾。解決策として、一時役員制度の活用も想定できるが、

5) 京都大学齊藤真紀准教授「企業統治」「会社法改正の理論と展望」日本私法学会シンポジウム（於神戸大学 2011 年 10 月 10 日）商事法務 1940 号 18 - 31 頁参照。

一般株主利益を保護するモチベーション、情報の質の評価能力、追加的情報の入手経路の確保から、臨時に雇い入れる第三者に監視を全面的に委ねるより、利害関係のない取締役役に一般株主利益を代表する役目を期待し、必要に応じて専門家である第三者に補助的業務を依頼ないし共同監視を担わせることを提示される。

(3) 第三者委員会の正当性の根拠の議論

第三者委員会のメンバーが、株主からの付託を受けていないことから、自由な意見が言え、また逆に無責任な発言ともなりかねない懸念が存在する。その点を担保するには、委員が取締役となって株主に対する受託者責任を負うしかないということになる。独立社外取締役こそ最もふさわしい、あとはいいかに経営トップからの選任・報酬面での独立性の確保のスキーム作りが課題である、と結論付けられそうである。委員を一時役員とすることは理にかなっているが、あるいは企業の経営陣の幾人かを委員会に加え共同監視とすることもよいであろうか。

かかる議論は、企業経営に限らず、地方公共団体における行政評価委員会などにおいても問題となり得る。筆者も経験したことであるが、委員会が学識者などにより構成され、適正と勘案する意見報告を行っても、行政側が一意見として参考とするに止まり、あるいは地域住民を説得するための道具として逆に積極的に活用するか、その使い分けにおいて行政側の恣意性が大きい面があろう。確かに委員のメンバーは市民の選挙を経ておらず、また地方自治体の職員でもない。その正当性の根拠がやはり不明である。だからといって、時間・労力を費やした意見・報告を単なる参考意見として扱うことも安易に流れる。この場合、一時役員とは例えば臨時雇用とした上で市当局の部長クラスの肩書きを与えることでいいのか、あるいは市幹部クラスを住民からの付託を受けた者として委員会メンバーとして加え、一種の連帯責任の状態に囲い込み、協働化することが望ましいのであろうか。

(4) 一時役員の利害関係と責任の議論 — 通常のモニタリング機能の重要性 —

MBOにおいては第三者委員会の機能について、社外取締役の場合の利害関係の問題が出される。本稿の議論においてもこの問題が考察されてくる。社外の人員といつてもあくまでも取締役である限りは会社法上の利害関係関連規定の適用を受け、取締役会の承認のある場合は、その他取締役として賛成したことの任務懈怠責任（会社法第423条）、承認のない場合は、一般的監視義務違反としての責任を負うことになる。同様のことが第三者委員会委員を一時役員として場合にも考慮されよう。選任時は利害関係がなくともその後に生じてくることもある。即ち利害関係の問題と正面から向き合わなくてはいけなくなる。

加えて第二章で通常のモニタリング機能の重要性を述べたが、同様の課題を内包することになる。常勤形態でなく、補助者もなく、正確かつ迅速な情報をいかに確保して作業を進めるのか、実践における課題は多いといわざるを得ない。

(5) 会社法改正中間試案と展望

2011年12月「会社法制の見直しに関する中間試案（第一次案）」並びに「補足説明」（法務省民事局参事官室）では、企業統治が改正の大きな柱となり、社外取締役の義務付け、社外取締役等の独立性要件などが議論される。オリンパス事件などの不祥事頻発がその背景にあったともいわれる。大王製紙事件では、親子会社関係の規律⁶⁾が焦点であり、上から下への規律（株主権の間接性、多重代表訴訟等）、下から上（子会社株主による親会社の責任追及）が焦点となろう。

第三者委員会のあり方、あるいは親子会社規律においては、最も重要なことは形式面の法的充足でなく、魂の入った真の伝統的リスクマネジメントの実践であり⁷⁾、それが実効あるガバナンス機構の構築にも繋がることを最後に改めて指摘しておきたい。

〔追記〕本稿は、財団法人民事紛争処理基金の研究助成金を利用した研究成果の一部である。

（筆者は日本大学教授）

6) 名古屋大学中東正文教授「企業結合」日本私法学会シンポジウム31－42頁参照。

7) 関西大学亀井利明名誉教授「危機管理とリスクマネジメントの複雑性」「実践危機管理」第25号（2012年1月）61－69頁、同「リスクマネジメント総論」同文館（2006年）参照。

王子製紙・オリンパス事件とコーポレート・ガバナンス

城 戸 善 和

1. はじめに

大王製紙事件、オリンパス事件といった大企業における企業犯罪が発生している。両事件に共通にいえることは「私物化」である。コーポレート・ガバナンスとは乱暴ない方をすれば、企業の私物化を防ぐための「手続」であるといえるのではないだろうか。両事件を切り口にこの点を検討してみたい。本稿では株式会社におけるコーポレート・ガバナンスを考察の対象とする。

2. 大王製紙事件とオリンパス事件の共通点

前述のように、両事件には企業の私物化という共通点がある。大王製紙事件は古典的な意味での創業者一族による私物化である。創業者一族の一員が会社内（グループ会社内）における絶大な影響力を行使して会社財産を私的な利益のために利用したものである。それに対し、オリンパス事件は法が要求する手続を意図的に無視し経営者の利益を図ったという意味での私物化である。バブル経済の時期におけるマネーゲームによって生み出された損失を隠すために違法な手段が取られ続けた。その隠蔽を行うために会社の多額の財産が使われているが、その隠蔽によって本来であれば責任を負うべき経営者が責任を負うこともなく、大企業の経営者としての地位を保ったわけである。経営者による企業の私物化というべきである。たとえ会社の信用を守るためにやったという反論がなされたとしても、経営者個人の利益が不当に守られたという意味で経営者による私物化といわざるを得ない。

両事件における犯罪行為の形態は異なるが、どちらの事件においても、会社の内部者によって、会社の犠牲のもとに個人的利益が図られた私物化の事例ということができる。

3. 株式会社の「公器」性

それでは純粹に会社の利益のために、法が要求する手続を無視した場合は私物化にならないのかといえば、そうではないというべきである。会社が社会に対して会社制度を私物化したというべきものである。

株式会社は社会の公器であるといわれる。企業は個人企業であっても、合名会社・合资会社であっても公的性格をもつといえるが、株式会社は特にその性格が強いため「社会の公器」といわれるるのである。それは株式会社は株主有限責任という社会によって与えられた特典によって成り立っているからといえる。

私企業である株式会社であっても、無制限に自由な行動ができるわけではない。法による規制が働くのは当然であるが、法による規制がない場合であっても、社会によって求められる行動のあり方というものがあるはずである。なぜ、社会が会社に対して、そのような要求ができるのかといえば、社会はリスクを負って株式会社に株主有限責任と

いう特典を与えていたからである。これは企業の社会的責任の一端としてとらえるべきものである。

両事件の直接の当事者は、株式会社は社会の公器であるとの意識をまったくもたなかつた、あるいは、それを完璧に無視したとしかいいようがない。また、彼らを監視する立場の人たちにも、公器を守るという意識が見受けられない。

4. コーポレート・ガバナンスの目的

コーポレート・ガバナンスの目的は株主の利益の最大化であるといわれることがあるが、はたしてそうであろうか。株式会社の所有者はといえば株主であるといわざるを得ないが、株主のためにだけ株式会社は存在するわけではない。もし、コーポレート・ガバナンスの目的を株主の利益の最大化とすれば、それは株主による企業の「私物化」である。株式会社は株式会社に利害関係をもつ者すべてのために存在するものであり、さらにいえば社会全体のために存在するものである。だからこそ社会はリスクを負って株主有限責任という特典を株式会社に与えているのである。

株主有限責任が認められなければ、株式会社という制度は成り立ちようがない。株式会社に出資をする株主は、自分の出資金以外には責任を負わないからこそ安心して出資できるわけである。株主が合名会社の社員のように無限責任を負うすなわち会社の負債のすべてに責任を負うということになれば、多くの人たちから出資をしてもらうことは困難である。したがって、社会に散在する零細な資本を集めるという株式会社は成り立たないことになる。

しかし、株主有限責任が認められると、株式会社が負った債務については会社自身しか責任を負わない。すなわち、会社が弁済能力を失ったり会社が消滅したりすれば、債権者は誰からも弁済を受けることができなくなる。その場合、その株式会社と取引をした企業であろうが、その株式会社の製品を購入して健康被害を受けた消費者であろうが、その株式会社の工場から流出した毒物によって被害を受けた者であろうが弁済を受けることはできない。すなわち、社会を構成する者は誰でも株主有限責任という制度による不利益を受ける可能性をもっていることになる。しかし、株式会社の社会における有用性のために、社会は社会の意思でもってこのようなりスクを負いながら株主有限責任という特典を株式会社に与えているのである。

そうであれば、コーポレート・ガバナンスの目的は株主の利益の最大化ではなく、「公器」の実現ではないだろうか。すなわち、株式会社が社会に提供する有用性を実現・維持していくことをはかるのがコーポレート・ガバナンスの目的というべきではないか。社会が株式会社に株主有限責任という特典を与えていた以上、それに対応するものが必要なはずである。それが公器の実現である。

5. 会社の利害関係者の行動規範

コーポレート・ガバナンスの目的が公器の実現であるとすれば、コーポレート・ガバナンスとは会社に利害関係をもつすべての者の行動を規制するものということができる

のではないだろうか。株主有限責任という特典を与えられた株式会社という制度を利用する限り、創業者一族であろうが、大株主であろうが、大きな権限を与えられた経営者であろうが公器を実現するための行動が求められるのであり、それが私物化を防ぐコーポレート・ガバナンスである。

それでは公器を実現するための行動とは何かといえば、株式会社が企業としての社会的責任を果たすための行動ということができる。企業の社会的責任のとらえ方はさまざまであるが、法を守って企業活動を行うとか環境に配慮した企業活動を行うとか社会活動に支援をするとかといったことが挙げられる。しかし、これらのことは一般市民も社会生活を行う上で果たしている責任である。

企業としての特有の社会的責任といえば、社会に有益な製品やサービスを適正な価格で提供することとか企業活動を行うことで経済の活性化に貢献することとか社会に労働の場を提供することなどが挙げられる。これらこそが、企業の社会に対する有用性である。この有用性を維持するためには、企業が健全な形で存在し続けなければならない。企業の健全な形での存続をはかるのがコーポレート・ガバナンスである。しかし、その第一の目的は社会に対する有用性の維持であって、株主の利益のためではないというべきである。企業が健全な形で存続し続ければ、当然に株主の利益にもつながるが、それはコーポレート・ガバナンスの目的としては付随的なものであって、主たる目的であつてはならないのではなかろうか。

6. むすび

両事件における直接の当事者の行動は、企業人としての行動としていかがなものかという次元にはないものであり、コーポレート・ガバナンスの問題として論じるレベルの話ではない。両事件におけるコーポレート・ガバナンスの問題としては、直接の当事者の行動に対する監視がいかがであったかという点にある。すなわち、私物化を防ぐ監視が機能していなかったということである。

しかし、その監視が株主の利益を守るためにだけになされるのではなく、企業の社会に対する有用性すなわち企業の公器性を守るためにになされるのでなければならないと思われる。そうでなければ、株式会社という企業が社会に存在する理由がなくなってしまうといわざるを得ない。

(筆者は熊本学園大学准教授)

証券市場の仕組と企業経営者による不正・リスクの実態

松 下 義 行

はしがき

証券市場は、社会に及ぼす影響が非常に大きいソーシャルリスク要因である。証券市場の最大リスクは、主役である上場企業の不正・不祥事であるが、不正に陥るリスクは常に存在する。その現状、実態を検証して、抑止対策等を考えてみたい。

1. 証券市場の概要

(1) 証券取引所と市場区分

証券市場は、株式等の有価証券を発行する「発行市場」と、それを流通させる「流通市場」がある。流通の舞台が証券取引所である。国内の取引所は、東京、大阪、名古屋、福岡、札幌の5ヶ所。東京と大阪は来年1月に経営統合予定。

株式市場は、企業の上場審査基準などにより、「第一部」、「第二部」及び「新興市場等（マザーズ（東京）、ジャスダック（大阪）等）に区分して上場され、取引される。

(2) 上場会社のIR情報の開示と株式の取引

株式の取引は、上場会社の有価証券報告書その他のIR情報などを元に行われる。

取引所における取引は、9:00～11:30と12:30～15:00の間（「立会内取引」）と立会時間外に、システム（東証は「ToSTNeT」、大証は「J-NET」）で売買される「立会外取引」がある。

また「取引所外取引」として、証券会社が顧客の売買注文を直接付け合せる取引がある。電子システムで取引させる「私設取引システム（PTS）」が進み、また手数料等が安いため利用が増加傾向にある。

2. 証券市場・企業経営のリスク要因である反社会的勢力

① 仕手筋

株の買い占めや株価の操縦等によって利益を得ようとするもので、市場の秩序だけでなく上場企業の経営に大きなリスクとなっている。経営に介入して破綻に至るケースも少なくない。最近では拠点を香港等の海外に移すなど巧妙化している。

② 悪質ファンドマネージャー

投資信託運用等で法外な報酬や流用で信託基金を食い潰し、揚句は「損失飛ばし」等をアレンジして多額の報酬を得る悪質なファンドマネージャーがいる。

規制や税の回避地のマーシャル諸島共和国や英國領ケイマン諸島を所在地とするものが多く、実態がつかみにくく調査・捜査上のネックにもなっている。

③ 総会屋

単位株を所有し株主権の行使を乱用して、会社から金品等の不当利益を得るもの。

一時より減少はしているが、14 グループ、単独を含め約 300 人が活動している。

3. 企業経営者による不正の態様と実態

(1) 経営管理の怠慢、保身・隠蔽体質等に起因するもの

- ① 不正会計・有価証券報告書虚偽記載（金融商品取引法違反。以下金商法という）
 - 資産内容等の虚偽計上、売上利益の水増し計上等の粉飾決算
「西武鉄道虚偽記載事件（2004 年）」、「カネボウ粉飾決算事件（2005 年）」等
 - 商品等の「循環取引」による架空の売上げ計上
「IXI 架空循環取引事件（2009 年）」、「加ト吉循環取引事件（2010 年）」等
 - 減損資産の簿外処理（「飛ばし」）
「オリンパス虚偽記載事件（2011 年）」等
- ② 総会への利益供与（会社法違反）
「野村証券利益供与事件（1996 年）」、「西武鉄道利益供与事件（2004 年）」等
- ③ リスク意識の欠如・業務上過失致死傷（刑法）
「雪印乳業食中毒事件（2000 年）」、「JR 西日本福知山線脱線事故（2005 年）」等

(2) 不法な利得企図、無責任経営等によるもの

- ① 架空増資（金商法違反）
「日本エルエスアイカード事件（2006 年）」、「井上工業事件（2011 年）」等
- ② 亂脈経営・特別背任（会社法違反）
「北海道拓殖銀行事件（1997 年）」、「大王製紙事件（2011 年）」等
- ③ 談合・カルテル（刑法、独占禁止法違反）
「橋梁談合事件（2005 年）」、「ゼネコン談合事件（2007 年）」、「矢崎総業等の車の配線カルテル事件（2012 年）」等
- ④ 商品等の表示偽装（食品衛生法等違反）
「日本ハム牛肉産地偽装事件（2002 年）」、「不二家表示偽装事件（2009 年）」等

(3) 不正な株の取引（金商法違反）

- ① 「偽計取引」、「相場操縦」等
「アイ・シー・エフ偽計取引事件（2008 年）」等
- ② インサイダー取引
「西武グループオーナーインサイダー取引事件（2005 年）」、「スルガコーポレーション社長インサイダー取引事件（2011 年）」等

4. 企業経営不正に対する刑事罰等の抑止効果

刑事罰は、基本的に犯意の有無、過失犯については「予見可能性」の認識に左右され、経営管理の怠慢や無責任経営、リスク意識の欠如等経営者の資質に問題がある悪質なケースほど及ばないことがある。また、被害に比べて処罰が軽く、法人に対する罰も不

備で、一罰百戒の抑止効果は限定的である。

民事の賠償請求もあるが、手続きが煩雑で、また判決・決定を得ても履行がなされないものが多いなど実効性が弱いように思う。

刑事、民事面の改善が必要ではあるが、まずは、不正を早く認知し、事実を明らかにして責任を追及する、また損害の賠償請求も徹底することが必要である。

5. 公正性確保のための自主規制及び行政監督の仕組み

(1) 自主規制制度

公正な市場の維持等を図るため、金商法により、取引所に独立して自主規制業務を行う「自主規制法人（東証）」又は「自主規制委員会（大証）」が設置されている。自主規制委員会のもとに「上場委員会」を設置している。

(2) 自主規制

① 上場審査及び上場管理

会社の上場に際して上場適格性を審査し、また、上場株式の品質の維持を図るために、上場廃止基準への該当性の審査を行う。そのための「監理銘柄」への指定（廃止が決まれば「整理銘柄」）、又は改善状況をみるための「特設注意市場銘柄」への指定等必要な処分を行う。

② 売買監理・審査

取引所は、相場操縦やインサイダー取引等の不公正な取引が行われていないか、価格形成や注文状況を常時監視して、必要なときは是正措置を指導するなどして不公正な取引の防止を図るほか、事後的に審査して必要な処分等を行う。

③ 取引参加者考查

取引参加者である証券会社等に対する信頼性を確保するため、「実地考查」や「書類考查」を実施し、必要に応じて指導や処分等を行う。

(3) 証券取引等監視委員会と公正取引委員会の調査、告発等

① 証券取引等監視委員会（SESC）

SESCは、金融庁に属する審議会等の一つで、証券取引等の公正を確保する目的で設置されている。金商法に基づき、取引業者等に対する立入調査や取引審査、インサイダー取引や有価証券報告書の虚偽記載等の犯則事件の調査を行い、行政処分の勧告や犯則事件の告発等を行う。

米国の証券取引委員会（SEC）と比較して、体制面、権限面（検査権がない）が不十分と指摘されている。

② 公正取引委員会

公正取引委員会は、独占禁止法を運用するために設置されている「行政委員会」である。組織上は内閣府の外局であるが、独立して職務を行っている。

(4) 課徴金（行政罰）制度

課徴金制度は、証券取引の違反者に対して金銭的負担を課す行政上の措置として、2005年に導入された。課徴金は、刑事罰とは別に課すことができる（1958年、最高裁が二重処罰の合憲性の判断）。額も高くなる傾向にある。

6. 証券市場の健全な発展・企業経営の健全化のために

証券市場の健全な発展は国の繁栄につながる。その基盤は上場企業の信用・信頼であるが、事業経営においては、悪意の有無、意識するかしないかの差はあっても不正はつきものである。「抑止対策」と「責任追及」を怠ってはならない。

まずは、経営の健全化と不正防止の制度である内部統制（現状は問題がいろいろ指摘されているが）を活用し、経営の「透明性と説明責任」と「経営の公正・有効性」を徹底して、企業の社会的責任に応えることである。

その柱となるのは、「法令遵守の徹底（コンプライアンス）」だけでなく、「企業倫理・経営倫理の確立」と「リスクマネジメントの強化」である。このトライアングル、三本柱で支えて強化する必要があると思う。

また、事業経営には不正はつきものであるとの認識に立って、コーポレートガバナンス（企業統治）の機能強化対策として、平素の経営管理を徹底するとともに、真に独立性のある、責任を持つ外部役員の導入などを図るべきである。

企業が目指すべきは、「株主価値の最大化」ではなく、「企業価値の最大化」である。

〔参考資料〕

- ・金融庁「内部統制報告制度に関する11の誤解」（2008年）
- ・あづさ監査法人「内部統制ガイドブック第2版」（2009年）東洋経済新報社
- ・企業会計審議会「財務報告に係る内部統制基準・実施基準の改定」（2011年）金融庁
- ・法務省法制審議会「会社法性の見直しに関する中間試案（案）」（2011年）

（筆者は大阪証券取引所上場委員会委員長、元大阪府警、企業危機管理士）

ニュージーランドの地震リスクマネジメント

川 本 明 人

はじめに

2011年2月22日、南半球ニュージーランドの第2の都市であるクライストチャーチを中心に、マグニチュード6.3の地震が襲った。日本人の犠牲者も多数いたことから、日本でも大きなニュースとなって救出の模様や被害の状況、行方不明者の安否などが毎日報道された。そして、その2週間後、3.11東日本大震災である。地震の規模、犠牲者の数、被災地の広さ、世界中に配信された津波映像、原発事故と、あまりにも衝撃が大きく、ニュージーランドの地震ニュースは日本ではその後なかなか表に出てこなくなつた。

私は、2011年3月下旬より半年間、ニュージーランド最大の都市オークランドにあるオークランド大学ビジネススクール・NZアジア研究所に客員研究員として滞在する機会を得た。ニュージーランドはすでに5～6回ほど短期間ではあるが訪れていた。美しい海と森、のんびりした羊の群れは不变であったが、悲惨な地震を同時期に体験した2つの国として、日本人とキウイ（ニュージーランド人）が両国を相互に支援し合い、励まし合うというイベントにいくつも出会った。9月にはラグビーのワールドカップがニュージーランドで開催され、ニュージーランドは開催国のプレッシャーの中で見事優勝したが、日本VSニュージーランド戦の試合前に両国の選手、観客が一体となって地震の被害者に黙祷を捧げたのはとても印象的だった。

本報告は、ニュージーランド滞在中にクライストチャーチの地震被害現場を視察し、クライストチャーチにあるクライストチャーチ・ポリテクニックやカンタベリー大学のスタッフの方々から当日やその後の復興の様子などを伺ったことも参考にして、東日本大震災の対応との比較を念頭において、簡単に要点をまとめたものである。

1. ニュージーランドの概観

南半球、オーストラリアの東に位置する。

世界で最初に外国為替市場が開く（ウェリントン市場）。

NZの首都はウェリントン。都市としてはオークランドが最大で広域圏は100万人超の人口。

① 自然環境

南北二つのメインの島、および周辺の多数の小さな島からなる。

北島……火山活動によって造られた。

南島……プレートのぶつかり合いによって造られた。

日本と同じ太平洋プレートとオーストラリア・プレートがぶつかる位置に存在する。

年間15000の地震、うち有感100～150回。

面積……27万平方キロメートル。

日本とほぼ同じ緯度で温暖な気候。

人口 430 万人。

② 経済と歴史

GDP (2010 年) は 142,259 (百万ドル) で世界 47 位と先進国といわれながら小国である。

輸出品の 3 割が農産品、乳製品、木材、魚で、観光サービスに力を入れている。

1769 年に有名なキャプテン・クックによる島全体の調査が始まり、その後ヨーロッパ人が続々と移民する。先住民マオリとの争いが絶えなかったが、1840 年のワイタンギ条約が締結され、イギリス直轄植民地となる。

1980 年代に経済政策として世界の趨勢を受けて、市場化、規制緩和が進む。

1990 年代、森の木を伐採し続けたことも省みながら、本格的な環境政策に乗り出す。

2. カンタベリー地震

NZ 第 2 の都市、クライストチャーチ中心に被害。

2010. 9. 4 M7 震源 10 km

2011. 2. 22 M6.3 185 人死亡 (日本人 28 人、富山外国語専門学校の生徒ら)

2011. 6. 14 M6 2011.12.23 M5.8 (2 回)

今回の地震は 16000 年で初めて活動した断層ともいわれる。

被害状況として、レンガ造りの建物倒壊、停電、液化現象が付随した。

CBD (行政、商業の中心) を直撃し、観光名所大聖堂の尖塔部分が瓦解した。観光、教育、小売に大きなダメージを与えた。

復興のために、建設、復興需要への期待がもたれるとともに、建物の多くは保険でカバーされているという現状がある。

2012.2.22 1 周年追悼式が行われた。

人命被害が集中した CTV ビルの倒壊について、依然として調査が続いている。

1986 年建築したが、すでに 1990 年に「構造的欠陥」が指摘され、補修したとも言われる。

現在、独立機関である王立委員会の調査が行われ、2012 年 11 月に最終報告の予定。

日本人遺族にも説明があったが、建築基準違反の疑いももたれ、刑事責任が追求される可能性もある。

3. ニュージーランドの歴史的地震

ニュージーランドの歴史的地震として注目されるのは、ホークスベイ (Hawke's Bay) 地震で、1931 年ネーピア地方 (北島、東部) で発生した。このときの死者は 258 名。

注目すべきは、この地震で地震リスクマネジメントの確立に向かい、法律、保険などの整備がなされたことである。植村 [2011] に依拠して、1931 年の地震対応を列挙すると、
1) 子供、高齢者、女性……オークランド、ウェリントンの教会や慈善施設で保護。教育、生活の保証

2) 政府……Hawke's Bay Rehabilitation Committee を設立。復興計画実施、資金提供の指導的組織

- 3) 市民による Reconstruction Committee の立ち上げ。優れた都市景観、都市復興のモデルに。
- 4) 建築の基本……耐震・耐火構造の鉄筋コンクリート建て 道路拡幅 電線・排水溝の埋没
- 5) 統一的建築基準策定へ
- 6) 1944 年 Earthquake and War Damage Act
保険による自然災害補填 強制加入制度
があげられ、また、次にみる Earthquake Commission (基金=補償費提供、地震調査研究) が立ち上がっていることである。

4. EQ カバー

カンタベリー地震ではニュージーランド独特の地震保険である EQ カバーによる補償が効力を発揮した。

これは、Earthquake and natural disaster insurance (1994 年) と定められ、Earthquake Commission が運営している。

制度としては、住宅所有者から保険料を徴収し、さらに火災保険に地震保険を自動付帯することを義務づける (限度額 建物 10 万 NZ ドル 家財 2 万 NZ ドル)。

これと民間保険による火災保険の特約で地震保険を並行して契約し、EQ カバーを補う形になっている。

・今回のカンタベリー地震の損害と保険補償

EQC home assessment phase complete (EQC の HP より) と記されているように、査定はほぼ終了している。

すなわち、住宅に関する EQC assessment programme が終了し、447,943 の properties を評価した。それによると、損害額は 200 億 NZ ドルを超える (GDP の 10%) たが、大半が保険でカバーされた。

原資としては EQC の 110 億 NZ ドル基金と再保険である。

また、民間保険会社である AMI が経営危機に陥ったが、政府はこれを救済支援した。

5. ニュージーランドの地震リスクマネジメント

① 日頃からの備えが [緊急サバイバルキット] として周知されている。以下、その一部を引用 *If you prefer to keep your Emergency Survival Kit items in the house for everyday use, make sure you know where to find them when an emergency occurs. Your Kit should contain :*

Food and Water — Enough for 3 Days

Canned or dried food A can opener A primus or BBQ to cook on

Bottled water (3 litres per person per day)

Check and renew the food and water every 12 months

Emergency Items

First Aid kit and essential medicines

Spare toilet paper and plastic rubbish bags for your emergency toilet

Pet supplies Waterproof torches and spare batteries

Radio and spare batteries Check the batteries every three months

Emergency clothing

.....

② どのようなリスクマネジメントが可能か

ニュージーランドは小国経済であり、小規模企業が多く、地震の経済活動への影響は大きい。

したがって、リスク分散、リスク転嫁が困難であり、また、リスクファイナンス、すなわち保険のカバーは限定的、かつ高額になりつつある。

・原発は使用しないという方針であり、原発リスクは国内要因はない。

・日本の東日本大震災と対比して、まずリーダーシップはどうであろうか。

首相の動き方、補正予算の決め方などは迅速であった印象がある。もともと政治権限が強く、法律や制度で決めたことは貫徹する国柄。

・次に日本でも課題とされたリスクコミュニケーションはどうであったか。

情報開示を進めるという基本スタンスはある。隠すという発想はあまりないように見える

・研究テーマとしてはソーシャル・リスクマネジメントの観点をさらに追求することが課題

〈参考文献〉

・亀井利明『ソーシャル・リスクマネジメント論』日本リスクマネジメント学会、2007年

・植村善博「ニュージーランドにおける地震と地震災害」「ニュージーランド研究」第18巻、2011年12月

(筆者は広島修道大学教授)

義援金をめぐるリスク

江 尻 行 男

はじめに

大災害が発生し、多くの被災者が続出するという事態になると様々な支援が行われる。人的支援や資金の支援活動などの社会貢献活動が活発に展開される。阪神・淡路大震災時ではボランティア活動が活発となり、「ボランティア元年」とも呼ばれたが、今時の東日本大震災では、活発な寄付活動が特徴的であった。その金額と件数ならびに多様な募金形態¹⁾は、まさにわが国寄付史上において、「寄付元年」とも形容されるに相応しいものである。

ところで寄付の対象、すなわち何が寄付されたのかを観察すると、今時の災害では水、食料、衣類、医薬品等の救援物資や産業用の漁船、魚網あるいは工業用の機械、設備に至る、いわば物的寄付が行われているし、また資金の寄付活動も大規模に展開されている。災害時の寄付金はこれを用途別にみると、①義援金と②支援金に大別される。②の支援金は支援する団体（NPO や NGO など）を支援する資金寄付が主流であるが、いま一つ商工業者の再建、復旧を目指す事業者への資金支援としての寄付金も含まれる²⁾。ところで①の義援金は後述のように、実質的には被災者の経済生活に充当されるものとして国民の各層から幅広く集められる寄付金であり、災害寄付という場合、概ねこの義援金を指称しているといつてもよい。

本稿では現地被災者の生活資金に役立つ義援金をめぐって如何なる問題ないしリスクがあるのか、またそのマネジメントとは何か若干検討してみよう。

1. 善意と悪意

災害時であろうと平常時であろうと寄付金は一般に募金の呼びかけに呼応する善意の無償提供資金である。災害時の義援金はまさにその代表的なもので人々の善意が基本となった資金である。この災害時義援金は今時の場合、国レベルのものでこれまで（平成24年2月10日現在）約3,500億円、自治体レベルのもので約400億円が集められた。史上最大規模の金額である（阪神淡路大震災時の約1,800億円よりも約2倍）。

災害の規模の大きさや中央からみれば遠隔地ということもあり、寄付訴求力が高かったことが寄付金規模に反映している。日本ファンドレイジング協会の調査では「自分も何かしたい」、「被害が甚大」、「自分にできることは寄付だけ」、「被災者の力になりたい」という動機・理由が多かったし、また国民の約80%にあたる8,500万人が寄付をしたといわれる³⁾。そこには国民の誰もが被災生活者に注目し、共感する善意の姿があった。

1) 今時の災害募金の特徴の一つはその方法ないし形態が多様に富んでいることである。一品一円寄付のコース・マーケティング型、ネット型、ふるさと納税活用型など。

2) 事業者資金支援として寄付と出資の一体化されたオーナー制度がみられる。

3) 日本ファンドレイジング協会「寄付白書2011」2012年2月14頁～20頁

しかし一方で悪意の姿も見られる。災害時という寄付訴求力の高い状況を利用して被災者支援を語り(ウソについて)、災害募金を名目として詐欺を行うことが一時期横行した。災害時に生まれる善意に乗じて、寄付金を出させるのである。一種の振り込め詐欺、火事場泥棒の類である。件数と被害金額は不明であるが、義援金詐欺は募金時のリスクばかりでなく義援金全体のリスクとして、また何よりも被災者の経済生活にも影響を及ぼすソーシャルなリスクと化す可能性がある。善意の寄付の裏にこのような人の弱身につけこむ悪意(詐欺)を防ぐには当局が注意を喚起するとともに寄付者自身も寄付する場合に個人、団体の身元確認や相談をするなどの注意が必要である。被災地の人々に何かしてあげたいということ自体は良い事であり、善意の気持ちは大事にしなければならないが、ただ国民が皆そういう気持ちになっている時にこそ悪意のつけ込むスキも出る。かくしてここに寄付にもリスクマネジメントが必要である。

2. 義援金と生活保護

義援金は人々、「義損金」として災害を受けた人達への救援・支援のために寄付されるお金であり、広く災害寄付金を意味している。それ故お見舞いなのか生活資金源なのか、あるいは復旧・復興のための支援金なのか判然としない寄付金である。法的にも定まっていない曖昧なお金である。ただ名目的には激励を含む慰謝の意味をもつ見舞金というのが一般的理解である⁴⁾。とはいっても被災者は当座の生活資金ニーズが高く、その用途としては実際には生活資金として使われているといつてもよい。すなわち現実的には義援金は自由度の高い生活資金であって様々な公的な生活支援金同様、被災生活者の生活資金ニーズに応える役割の一端を担っている。

ところで生活資金としての義援金はこれを受け取る(支給される)被災者にとってみれば収入ということになるようだ。このことは生活保護受給世帯に大きな影響を及ぼし、ソーシャルリスク発生の要因となっている。すなわち被災地の生活保護受給世帯のうちかなりの世帯で義援金や弔慰金が収入とみなされ生活保護支給が打ち切られるという事態が発生したのである⁵⁾。たとえば宮城県内では(仙台市を除く)、義援金を受け取った生活保護受給世帯 1,200 世帯のうち約 34% にあたる 410 世帯がこの措置に該当するとされた。特に津波被害の大きかった沿岸部の 293 世帯が打ち切られた。義援金などから自立更生費分を差し引いた額が最低生活費の 6 ヶ月分を超える場合、生活保護が打ち切られるとのことである。この措置は厚生労働省によるものであるが、それは義援金を見舞金ではなく収入とみなしての措置であった。

生活保護受給世帯であろうとなかろうと関係なく人々は自然の猛威にさらされた結果、義援金も公平に支給されたのである。これでは義援金を受け取るべきでなかったと考えるしかない。いま一度義援金の精神や意義を再考し、ソーシャルリスク・マネジメントの観点から弹力的な運用を検討する必要があるのでないか。

4) 日本赤十字社「義援金を巡る諸問題について」同赤十字社「義援金問題懇談会報告書」1996年10月3頁

5) 河北新報社、2011年12月21日

3. 配分・支給の遅延

前述のように生活資金としての義援金のニーズは高い。特に被災から1ヶ月から2ヶ月になると避難所生活が落ち着いた頃でもあり、日用品等の買い物ニーズも高まってくる。この時期に当座の生活資金としての義援金を支給することこそ価値がある。

義援金の配分には、原則 ①迅速性、②公平性 および ③透明性が要求される⁶⁾が、義援金は被災者の緊急避難的生活資金としての性格（意義）を有しているので、一刻も早く支給される必要がある（迅速性）。しかし一方で配分・支給には公平性も考慮せねばならぬ、受給者の確定と被災程度による配分基準などが設定される必要がある。

そもそも配分基準や方法を決定する（1）「配分割合決定委員会」が震災後のおよそ1ヶ月後（4月8日）によく設置されたこと、（2）自治体によっては自らも被災し、行政機能がマヒ状態となり被災者の把握が大幅に手間取ったことなどにより、義援金の配分決定と支給開始が遅延した。ようやく第一次配分が行われたのは6月に入ってからで、それも自治体間でバラツキがあり、8月になってもかなりの被災者に支給されなかつた自治体もみられた。義援金支給の遅延という事態は何も今時の災害時ばかりではない。阪神・淡路大震災や北海道南西沖地震の災害時にも指摘されていた。またも教訓が生かされなかつたといってよいであろう。

集められた義援金を公平に配分・支給しようとすれば時間を要するし、迅速性が失われるという二律背反的なジレンマや緊急時の体制不備による義援金支給の遅延が被災者のニーズや期待に反することとなり、被災者には当座の経済的生活面で困難を強いることとなつた。小額でもよいから今直ぐ支給される方がありがたいというのが実態である。配分・支給の遅延は「被災者支給リスク」とも呼びうるソーシャル・リスクの発生であろう。このリスクを解消、解決するには幾多の方法が考えられる。たとえば被災地仙台にある福祉系の大学では被災学生の家族に小額の現金を1週間後に各地域の避難所を訪問して直接手渡し（寄付）したように、小額でもよいからタイミングよく現金ないし小切手などを前渡し支給する方法である。そしてその際に被災者の把握や激励も行うのである。このような先行不透明で不安の渦中にある被災者には政府当局も体制整備が弾力的にできるように対応することが重要である⁷⁾。

4. 風化と寄付疲れ

多くの死者や行方不明者そして大きな被害をもたらした東日本大震災も発生から1年もすぎると人々は自己の記憶の中にしまい込み、日常の生活を何事もなかったかのように嘗んでいる。現在、復興期に入り、もはやあの時の共感は薄くなってきた。すなわち災害に対する風化現象が進みつつある。現にボランティアの数も減少している。

ところで山内直人教授の連載「災害と非営利活動」⁸⁾における「義援金の配分状況」から類推すると、義援金の金額が累積ベースで3,000億円の大台に乗ったのは昨年の8

6) 日本赤十字社「前掲報告書」5頁

7) その際たとえば義援金支給を即応的且つ幅広く実施するための支給人員の確保の問題もある。

8) 日本経済新聞、2012年2月14日

月以前であり、その後はそれ程増えてないようである。それ故月次ベースの伸び率は昨年の4月から7月頃までがピークであったと思われる。それは国民の災害への共感や想いがピークに達した時期であり、換言すれば寄付訴求力が最も高かった時期であった。そしてその後の減少を勘案するとこのことはわが国の国民感情が一時的に熱しやすく冷め易いということとも関係しており、一種の風化リスク現象の示現と考えられる。加えて、寄付者としての国民は一回だけの寄付だけでなくある程度の強制的な寄付も含み、実は何度も寄付をするケースも多く（寄付のリピーター）、もはや寄付に応じえないという、いわば「寄付疲れ」リスクの発生状況となっている。すなわち最近の義援金の減少は東日本大震災の風化とともに国民の寄付訴求力が薄くなつたことと寄付疲れを起こしているといつてもよいであろう。

ところで本格的な復興期に入ったとはいえ、仮設住宅での生活をはじめとして現地被災者の生活はなお苦しいのが現状である。生活資金ニーズは高く、義援金に寄せる期待はなおも高いといってよい。そこで政府は被災者ニーズを汲み取って今年の3月末で義援金の募集を終了するはずであったが半年延長し9月まで受け付けることを発表した。被災者にとっては朗報であったが、はたして風化と寄付疲れで、どれ位の義援金が集まるのか疑問である。少なくともかつてのような勢いはないだろう。ただ無償の人的労力支援としてのボランティア活動同様、見返りを求める無償の資金提供である寄付支援活動も長期継続性が重要である。

5. 結びに代えて

以上、東日本大震災時の善意の寄付金としての義援金をめぐるリスク（問題）について一応検討してきた。そこで最後に、今後の方向性について見てみよう。

災害という緊急時には被災者のため当座の自由度の高い生活資金が必要であり、災害規模が大きい程寄付活動は幅広く活発に展開される傾向にある。不特定多数の人からの同時的大量の資金獲得と一括大量資金配分をほぼ同時に遂行するには現在のようなシステム（日本赤十字社等の最終募金受付団体と配分割合決定委員会を頂点ないし集中分配機関とするすそ野の広い構造）が効率的で適切なのかもしれない。しかし前述のように現システムでも配分の遅延など様々なリスクが発生していることを考慮すれば何らかの改変も必要である。またあまりにも機械的で没個性の高いシステムになっているので出し手と受け手間のコミュニケーションが見られない点も気がかりである。善意という抽象的なものだけでなく義援金のメッセージ性を強化し、双方の交流、つながりを何らかの形で確保することも必要ではないのか⁹⁾。双方の関係性が多少とも構築されていればもっと寄付金額も増えるし、配分・支給上のトラブルや無駄な使われ方もしないはずである。

（筆者は東北福祉大学教授）

9) 参考、野田正彰著「災害救援」岩波書店、1995年84頁

万引きとソーシャルリスクマネジメント

平 岡 鎧

1. はじめに

ゲートウェイ犯罪とは、万引きや自転車盗などの軽微な犯罪を差し、犯行が見逃された場合、行為者の「これは悪いことだ。」という意識が低下し、より重大な犯罪へと手を染める契機になり、重大な犯罪の入口（ゲートウェイ）となる恐れがあることからそう言われている。万引きについては、「たかが万引き」といわれるよう、万引きに対する罪の意識が低く、また、従来、治安が比較的安定し、犯罪の予防対策が重視されなかつたために、軽微な犯罪として放置されてきた傾向がある。今、犯罪予防論の高まりとともに、その対策の本格的な実施が求められている¹⁾。

2. 万引きの現状と問題点

全刑法犯の認知件数が減少している中で、万引き窃盗犯は増加の傾向にあり（別表1）、問題視されている。また、万引きは少年非行の契機となる初発型犯罪であり、ゲートウェイ犯罪ともいわれている。最近、高齢化社会の到来と経済的格差が社会問題となっているが、これを反映してか高齢者の万引きが増加している（別表2）。

別表1 刑法犯認知件数に占める万引きの割合の推移（全国）

	12年	13年	14年	15年	16年	17年	18年	19年	20年	21年
全刑法犯	2,443	2,735	2,853	2,790	2,562	2,269	2,051	1,908	1,818	1,703
万引き	112	126	140	146	158	153	147	141	145	149
万引きの割合	4.6%	4.6	4.9	5.2	6.2	6.8	7.2	7.4	8.0	8.8
少年の割合	32.8%	37.0	35.0	30.5	36.0	28.3	25.0	25.1	25.8	30.4
高齢者の同	7.6%	7.6	7.3	10.8	12.8	16.8	19.6	21.4	22.6	21.0

※ 認知件数単位：1,000 件

別表2 高齢者と少年の検挙・補導件数の推移（全国）

	12年	13年	14年	15年	16年	17年	18年	19年	20年	21年
高齢者	11,651 (5.29)	12,840 (5.61)	15,174 (6.42)	17,456 (7.18)	20,667 (8.31)	23,252 (9.03)	25,060 (9.42)	25,854 (9.41)	27,015 (9.57)	27,019 (9.32)
少年	45,790 (17.61)	47,357 (18.48)	49,214 (19.46)	47,177 (18.95)	47,265 (19.3)	44,442 (19.38)	36,932 (15.48)	34,675 (14.71)	33,106 (14.19)	37,008 (16.03)

※ 高齢者（65歳以上）、少年（触法少年を含む）、（ ）内は当該年齢1万人に占める割合

1) 一定のカテゴリーの犯罪行為、違法行為あるいは秩序違反行為については、結果責任を問うより、危機管理（予防）という考え方をとるべきであり、法的機関だけで対処できるものでなく、地域と連携して対処する必要がある（警察政策第7巻 P238「社会安全政策の再構築」椎橋 隆幸）

万引きに関して次のような問題点が指摘されている。

(1) 軽微な犯罪の放置は治安の悪化につながる。

いわゆる「割れ窓」の理論²⁾として知られている。「割れ窓」とは、言葉どおり、建物やビルの窓ガラスが割られて、そのまま放置しておくと、外部からその建物は管理されていないと見られ、割られる窓ガラスが増え、ビル全体の荒廃、さらには、地域全体が荒れていくという理屈である。この理論では、犯罪の多発という大きな変化は、秩序違反行為の放置という小さな変化から始まると考えおり、しかも、秩序違反行為へは、警察力のみでなく、コミュニティの適切な対応の必要性を強調する。

万引きに適切に対応できなかった要因として、従来、窃盗罪には、罰金刑がなく、懲役刑のみであったため、起訴猶予が多く、軽微な事案には刑罰が科せられなかつたため軽視されてきた。また、逮捕手続に時間がかかったため、被害届の提出が消極的であったといわれる。

(2) 少年非行の契機となる初発型犯罪であり、ゲートウェイ犯罪といわれているが、罪の意識が低い。

少年が犯す犯罪で最も多いのが万引きであり、しかも増加傾向にある。また、「たかが万引き。」「捕まると思わなかった。」など罪の意識が極めて低い。少年の非行は万引きや自転車盗など軽微な犯罪から始まり、次第にエスカレートしていく傾向にあり、初期段階における適切な対応が求められている。

(3) 高齢化社会を迎えるなかで、高齢者による万引きの増加は大きな社会問題となっている。

警察庁の調査によると、平成元年の万引きによる高齢者の検挙人員は総数の4.1%でしかなかったのが、平成20年には24.9%に増加している。高齢化社会を迎え、高齢者の人口比率が年々高まり、不況が年金生活者の生活を脅かしている現状³⁾を見るとき、その抑止策の実施は喫緊の課題であるといえる。

(4) 企業の社会的責任が強調されるなか、万引き防止のための設備投資は社会に対する責任である。

企業の社会的責任をどう果たすかには、2つの考え方があると言われている。一つはあくまで本業を通じて社会的責任を果たすと言うことで、これがCSRの本来のあり方ではないかと言われている。もう一つは、ある種の慈善的活動を行うことで社会的責任を果たすという考え方である⁴⁾。

2) 提唱はジョージ・ケリング博士で、これを実践したのが元ニューヨーク市のR・ジュリアーニ市長で警察官の徒步パトロールを徹底し、軽微な犯罪を取り締めた。

3) 「万引に関する調査研究報告書」(21年8月:NPO法人全国万引犯罪防止機構)によると高齢者の91.7%が無職、63.7%が無収入、79.4%が生活保護を受けている。

4) 全国警備業協会 Security Time 2012「新春鼎談」「不安社会における持続的成長に向けて」P36 有馬利男氏の発言

前者の方が本筋であり、万引きを単なる損失として考え、設備投資には金がかかることとして適切な対策をとらず、利益を優先しているとすれば、問題であると言える。

3. 万引きの防止策

(1) 社会政策としての取り組み

万引き撲滅のために、社会がどう対処できるかが、「犯罪に強い社会づくり・犯罪が起きにくい社会づくり」のパロメーターであり、幅広い世論の醸成が不可欠である。万引きの各種防止対策を推進するにも、また、万引きを犯してしまった少年や高齢者に対する対応処置やその後の立ち直り支援まで広く考えると、警察のみで行えるものではなく、各司法・行政機関はもちろん、学校や家庭、地域社会やボランティアなど、社会を挙げた取り組みが必要となる。

特に、少年非行は初期段階での対応が重要とされており、不良行為の段階で発見介在し、少年の立ち直りを促し犯罪の発生を未然に防止することが大切であるといわれている。そのためには、少年サポートセンター、スクールソーター、民間ボランティア等との連携を図り、家庭、学校、地域社会の協力を得て、街頭補導活動を強化し、早期発見、早期措置を行うことが肝要である。

(2) 犯罪被害が起きにくい店舗環境構築（ハード及びソフト対策）

犯罪を誘発する要因として、簡単に万引きできる店舗等の環境があり、犯罪者を生まないための設備投資、被害防止のための各種対策の実施は企業の社会的責任であり、ソフトハード両面での監視・管理体制を強化することが必要である。大型店舗が増え、監視が行き届かない店舗環境が万引き犯罪を誘発するといつても過言ではない。

○万引きの機会を与える犯罪者を生み出さない店舗環境の整備……ハード対策

- ・店内のレイアウトを改良し、商品の陳列の工夫
- ・防犯カメラなど有効な防犯設備を見るように設置し、監視性・領域性の強化
- ・商品監視システム（電子式物品監視装置⁵⁾）の導入による犯罪の抑止・発見

○「万引きをやらせない。」という経営者、従業員の意識の醸成……ソフト対策

- 機器はあくまで補完であり、人が介在しない防犯は無い。
- ・従業員による客への声かけの励行
- ・保安要員の配置、従業員等による定期的な店内巡回
- ・店内放送、店内ポスターで万引き撲滅の呼びかけ

(3) 万引品処分ルートの摘発・封鎖

インターネットの普及に伴い万引きされた品物がネットを通じて販売されたり、ネットオークションに出品されて処分される事例が報告されている。平成15年8月

5) ソースタギングなど電子タグの採用による不正持出し防止監視装置の活用

4日古物営業法の一部を改正する法律が施行され、ホームページを利用した古物の無許可営業、インターネットオークションを利用した古物競りあっせん業などが規制されることとなった。フリーマーケットの出現など、大量生産・大量消費のなかで、古物の流通経路が複雑に変化し、ますます贋品の摘発が困難になっているが、特に高級な品物については、プロが介在しており、処分ルートが摘発・封鎖されない限り、防止することは困難である。

(4) 万引犯人の検挙・補導の促進と適正な事後措置

平成18年5月刑法第235条が改正され、10年以下の懲役刑に「又は50万円以下の罰金」が追加され、懲役しか選択できないため、軽微な犯罪については起訴猶予になるケースが多かった万引きに対しても、罰金刑を選択し略式命令の請求ができるようになり、抑止効果が期待されている。ただ、万引き犯人を確保しても、全件警察に通報すると答えた企業は39.5%⁶⁾で、書類作成などで拘束される時間を嫌がる傾向が見られる。警察は全件通報を依頼しており、店側も「警察に引き渡すべきである(82.6%)。」との回答が圧倒的であるが、「特に少年を犯罪者として扱うのは将来を奪うことになる(57.3%)。」⁷⁾という意見に対しても、警察が内容に応じた感銘力のある措置⁸⁾をどう実施するか答える必要があるのではないか⁹⁾。

結び

平成17年6月「全国万引犯罪防止機構」が設立された。その趣旨として「万引犯罪の防止に対する社会的、経済的な声を1本にまとめ大きな力で社会に建議、提案する。」としている¹⁰⁾。毎年行われている「万引に関する全国青少年意識調査・分析」、「全国小売業万引被害実態調査」の2つの実態調査を始め、地方自治体、地域安全団体、警察等に対する普及啓発等活発な活動を行っている。

警察庁も平成22年9月3日付けで「万引き防止に向けた総合対策の強化について」を各都道府県警察に示達し、大阪でも、平成23年1月31日府警の呼びかけによる万引き防止対策会議が開催されるなど、全国的に万引き防止のための活動が展開されている。「たかが万引き」といっても、多くの問題点をかかえる、まさにソーシャルリスクであり、その防止策の実施は喫緊の課題であると言える。

(著者は、NPO法人大阪府防犯設備士協会事務局長)

6) 第5回全国小売業万引被害実態調査報告書(22年9月・NPO法人全国万引防止機構)・P49

7) 万引に関する全国青少年意識調査・分析報告書22年6月(同上)・P81, P82

8) 万引時報「万引撲滅と犯罪が起きにくい社会の実現」警察庁生活安全局長樋口建史

9) 万引に係る捜査の一層の合理化が求められており、簡易送致の運用等が示されている。罰金刑が追加されたことから、略式命令が増加していくものと思われるが、前科とならない微罪処分がなしうる事件については、そのように措置する必要がある。

10) 全国万引犯罪防止機構ご案内・設立趣旨

痴漢行為と防止対策について

竹本恒雄

1. 鉄道施設内の犯罪

近時、社会経済の発展に伴う社会環境の変化などで、社会的リスクも多様化している。ソーシャルリスクに対応して地域社会の危機管理として国民全体の相互協力のもとにリスクをなくし、社会的に対応していかなければならない。

社会的リスクである全刑法犯の認知件数は減少傾向にあるものの、特異な犯罪は多発している状況にある。

その中で鉄道・バスなどの乗物は国民の日常生活に深く関わり、特に都市圏においては通勤・通学等になくてはならない交通手段である。

最近、列車内や駅のホーム等において、乗客同士が些細なことを原因とする暴行・傷害等の凶悪・粗暴な犯罪が増加し、国民の不安感を増大させている。

さらに女性を被害対象とする鉄道施設内の犯罪である「痴漢」行為に関する問題と対策について考察してみる。

2. 性犯罪の定義

女性を被害対象とする「性犯罪」とは、一般に犯罪の原因・動機が性的欲求に基づく犯罪類型を指すと解される。

刑法上、規定される強姦罪（法177条）、強制猥褻罪（法176条）はその典型である。「性犯罪」は被害者（女性）の尊厳を踏みにじり、身体のみならず精神的にも極めて重い被害を与える犯罪であり、女性に対する犯罪の脅威の中で最も危険性の高い悪質なものであるといえる。

また、「性犯罪」の1つであるが、刑法上処罰規定されておらず、各都道府県が制定する「迷惑防止条例」で処罰される「痴漢」行為がある。

暴行または脅迫を用いて「猥褻行為」をした場合には刑法上の強制猥褻罪が成立し処罰される。

〔全刑法犯の認知状況〕

		平成22年中	平成23年11月末	平成22年11月末	前年比
全刑法犯	全国	1585.856	1369.279	1464.912	-6.5%
	大阪	164.096	142.707	150.369	-5.1%

出典・警察庁統計

〔女性に対する強姦・強制猥褻の認知状況〕

		平成 22 年中	平成 23 年 11 月末	平成 22 年 11 月末	前年比
全国	強姦	1.289	1.101	1.191	-7.6%
	強制猥褻	6.666	6.189	6.363	-2.6%
大阪	強姦	119	109	109	0.0%
	強制猥褻	1.063	1.156	987	+17.1%

出典・警察庁統計

3. 痴漢行為

(1) 痴漢行為の定義

刑法上の条文の中には「痴漢」という罪名はない。岩波国語辞典によると、痴漢とは「女性にみだらないいたずらをする男」と説明されている。痴漢行為は、各都道府県で制定されている「迷惑防止条例」で処罰される。

大阪府の場合は「大阪府公衆に著しく迷惑をかける暴力的不良行為等の防止に関する条例」(6条「卑わいな行為の禁止」)で「人を著しくしゅう恥させ、または人に不安を覚えさせるような方法で公共の場所または公共の乗物において、衣服等の上から、または直接受人の身体に触れること」と定義されている。

罰則(16条) 6か月以下の懲役、または50万円以下の罰金に処される。

(2) 痴漢行為の発生状況

電車内を中心にして発生する痴漢行為については、一般的に都道府県迷惑防止条例違反で検挙されるが、悪質な行為は刑法の強制猥褻事犯として処理されている。

〔強制猥褻・痴漢行為の推移〕(全国)

		平成 17 年	平成 18 年	平成 19 年	平成 20 年	平成 21 年
電車内における 強制猥褻の認知件数	497 件	420 件	436 件	413 件	340 件	
迷惑防止条例違反のうち、痴漢行為検挙数	4,719 件	4,181 件	4,515 件	4,041 件	3,880 件	

出典・警察庁統計

大阪においては、痴漢行為として平成23年11月末の統計では322件が検挙されている。

4. 痴漢の発生原因

(1) 性欲行為による場合

痴漢は一般に気の弱い男性の犯罪と考えられている。わが国では特に通勤・通学時間帯の電車やバス等の車内で発生している。

男性が女性の身体に触れることが許されるのは、一般に同意がある場合であり、親密な関係にある男女間に限られるのである。

しかし、ラッシュ時間帯の車内は非常に混雑しており、特定の関係の有無に関わらず、他人と身体が接触せざるを得ない。故意に接触すれば性欲が刺激されることがある。

つまり、そのような状況下では、男性が痴漢を行う機会がある。痴漢は犯罪行為であるから、もし捕まつたら職を失い、友人の信頼を失墜するなどさまざまな理由で欲望を抑えているのである。

(2) 精神分析法からみた場合

精神分析法を開発したジグムント・フロイトの説明によると、人間の心理には衝動や欲望を満たそうとする「イド」(快楽原則)があり、支配されているとされている。

しかし、イドが過剰に働くとわれわれは錯乱した状態に陥る。やはり人間の心理として「スーパーエゴ」(倫理原則)がこれを抑えようとする。イドとスーパーエゴの葛藤を調整し、現実に解決するのがエゴ(現実原則=自我)と呼ばれる人間の心理であるとされている。

一般に自我が発達していれば困難な状況にうまく適応でき、葛藤を減らすことが出来るとしている。痴漢はイドが強いがスーパーエゴが未発達であると起こりやすいと分析されている。

人間の欲望自体があることは事実であるから、これを昇華させる、つまりスポーツ等でストレスを解消する方法などを考えるべきである。

(3) 罪悪感が認められない理由

痴漢は、多くは罪悪感が認められないことが1つの原因となっている。つまり、特殊な状況でしか発生しないのであるから自分が悪いのではなく、混雑した電車やバス等にたまたま乗り合わせた被害者が悪いので不運なのである、という合理的な理由が防衛規則として働くからである、とする。

被害者が大声をあげて抵抗したり、犯人を捕えて告訴したりすることが少ないのであって、被害者がそれほど迷惑を感じていないのではないかという大変な誤解がある。

痴漢を行う者は、多くは小心で気が弱い性格の持ち主であることが多い。したがって、被害者が強く抵抗すれば犯行を継続することは少ない。

性的な不満が痴漢に至らしめるという考え方は以前から多いが、それよりもその人が日常の中で様々なストレスをかかえて精神的なバランスを欠いていることが大きな要素となっているものとみられる。痴漢が犯罪であるというアピールが進められると摘発される数も増え、メディアをにぎわしている。

(4) 特殊な状況下における犯行

加害者(犯人)が痴漢をしようと思う「動機」まで一応の説明をすることが出来る。しかし痴漢が発生する状況を考えると非常に奇妙であるといえる。

殺人や傷害・窃盗・放火などを行う場合は犯罪者は、目撃されないこと・検挙されたりするリスクが低くなるような状況を選んでいるはずである。しかし、痴漢の場合、目撃される可能性は非常に高く、また電車等の走行中は逃げ場もないことから、犯行が発覚した場合、捕まる可能性が高いのである。

そのような状況下にもかかわらず、犯行者はなるべく目撃されにくく捕まりにくい方法で犯行に及ぶ。すなわち、標的となる女性を慎重に吟味し、目撃されにくく逃走しやすい場所の女性を選択するのである。

たとえば痴漢が最初に触れた段階で手を払いのけず声を出して拒絶したりしない女性を標的に、乗降口の両脇・車両の連結部・最前列ないし最後尾の車両の運転席付近などで目撃される可能性が少しでも低い場所を選んでいる。

(5) 冤罪も多い痴漢事件

痴漢の摘発が社会をあげて積極的に進められていることは、泣き寝入りの状態にあつた被害者からすれば喜ばしいことであるが、一方で混み合う電車等の中で、痴漢の事実が必ずしも明瞭でない場合もある。

最近では冤罪事件も発生しており、「いわれなき痴漢」のために苦しむ人達もいることは事実である。彼等もまた被害者であるといえる。

なかには、このような風潮を利用し特定人物を標的として金銭をゆするため、ありもしない痴漢の被害者を演じる者もいる（大阪地裁判決・平成20年10月24日、地裁HP）。

痴漢という烙印は社会的に大変強烈なため、冤罪であればその汚名をそそぐためには大変な気力を要するといえる（神戸地裁判決・平成23年11月25日、読売新聞記事）。

5. 電車内の痴漢防止に係る研究会報告

警察庁では有識者等（8人）から構成される「電車内の痴漢防止に係る研究会」を設置し、痴漢撲滅に向けた協議を行い、平成23年3月10日に「電車内の痴漢防止に係る研究会の報告」をまとめ公表した。

(1) 犯行者の意識調査

その中で犯行者の意識調査として、平成22年6月から7月にかけて電車内の痴漢行為で検挙・送致された犯行者219人に対して意識調査した結果は次のとおりである。

・犯行者の年齢

30歳代74人（33.8%）、40歳代59人（26.9%）、20歳代36人（16.4%）

・犯行者の職業

会社員112人（51.1%）、無職23人（10.1%）、アルバイト11人（2.5%）、

大学生11人（2.5%）

・犯行路線（複数回答）

通勤・通学の路線147人（67.1%）、たまたま乗車した路線49人（22.4%）、

痴漢をやりやすいとの情報を得ていた路線7人（3.2%）

・犯行時間帯（複数回答）

- 通勤・通学の時間 123 人 (56.2%)、たまたま乗車した時間 66 人 (30.1%)、混雑した時間 4 人 (1.7%)、目を付けた女性が利用する時間 4 人 (1.7%)
- なぜその被害者だったのか (複数回答)
 - 偶然近くにいた 111 人 (50.3%)、好みのタイプだった 74 人 (33.8%)、訴え出そうにないと思った 20 人 (9.1%)

(2) インターネットによる意識調査

平成 22 年 8 月に東京・名古屋・大阪の 3 大都市圏に居住し、通勤・通学のため電車を利用している 16 歳以上の女性 2,221 人に対するインターネットによる意識調査の結果は次のとおりである。

- 過去 1 年間に電車内で痴漢の被害に遭った
304 人 (13.3%)
- 痴漢に遭ったときとった行動 (複数回答)
304 人中 「我慢した」 160 人 (52.6%)、「その場から逃げた」 137 人 (45.1%)、「犯人に対して何らかの行動を起こした」 82 人 (27.0%)
- 痴漢行為に遭っても警察に通報・相談していない
304 人中 271 人 (89.1%)
- 通勤・通学時に電車内で痴漢に遭うのではないかとの不安を感じている
947 人 (42.6%)
- 電車内で痴漢に遭わないように気をつけている (複数回答)
「特にない」 817 人 (36.8%)、「女性専用車両に乗る」 761 人 (34.3%)、「座席の前に立つ」 414 人 (18.6%)

6. 痴漢防止対策

電車内等における痴漢事犯は、犯行者の意識調査や取締り結果からは「30 歳代・40 歳代」の会社員等が通勤時間帯に、通勤で利用している路線の電車内等で、被害者に目を付けて痴漢行為に及んだ例が最も多いとの犯行実態が浮び上がっている。このような犯行を被害者の対応だけで防ぐことは不可能であり、電車等を利用する乗客すべての問題として、警察・鉄道事業者および職場・学校等が連携し、防止対策を強化するとともに、痴漢被害を発生させない社会環境を形成していくことが必要である。

(1) 警察における取組み

ア、取締りと警戒の実施

都道府県警察では、取締りや警戒・被害防止キャンペーン等、各種の対策が実施されているが、多発時間帯・多発路線・電車内での多発箇所等を重点に警乗、不審者への視察など取締り警戒活動を強化する。

イ、被害者が相談や助けを求めやすく、被害届を出しやすい環境をつくる。

被害者の相談や事情聴取に、できる限り女性警察官を担当させるとともに、通報

手段や通報・相談先（痴漢被害相談所・女性相談所など）を周知するなど、環境づくりと広報活動を強化する。

ウ、企業・学校等への協力依頼

被害を届出た場合や、被害を目撃等して捜査に協力した場合は、一定時間がとられることからそれらについての配慮や積極的な捜査協力を依頼する。

エ、適正捜査の推進

痴漢事犯については、平成21年4月14日に最高裁第3小法廷は被告人に対して無罪判決を言い渡した。警察庁ではこの判決等を受けて、平成21年6月25日付で「電車内において痴漢事犯への対応について」と題する通達を全国の都道府県警察に発出している。同通達では、目撃者等の確保、実況見分等証拠保全の徹底等について指示されており、電車内での痴漢事犯に対して、引き続き適正捜査を推進すべきである。

（2）鉄道事業者への取組み

鉄道事業者が施設を管理する立場から取組むべき点が認められるとともに、警察や国土交通省と連携して対応すべきである。

ア、駅構内等への警戒と電車内のアナウンスの実施

鉄道事業者において、ガードマン等による駅構内等への警戒や、車内放送による呼びかけが実施されているが、多発時間帯・多発路線・電車内での多発箇所を中心にして、駅構内等の警戒と電車内でのアナウンスを継続することが必要である。

イ、女性専用車両の運用

女性専用車両は痴漢被害から女性を保護する趣旨で実施されているものであるが、平成23年末現在で、全国で31事業者・81路線において導入されている（運用路線・時間帯は事業者によって異なる）。インターネット調査によると、調査対象者2,221人中「女性専用車両に乗る」と回答した人が761人（34.3%）であり、有効に活用されているところから、専用車両をさらに運用すべきである。

ウ、電車内の多発箇所へのポスター等の掲示

電車内の多発箇所に届出・相談等の告知や痴漢防止等を呼びかけるポスター・ステッカー等の掲示とともに、関係機関が連携し、痴漢防止のビラ・チラシ等を配布するなど啓発活動を行うべきである。

エ、女性駅員の配置

通報を容易にするため、事業者の女性駅員を通報窓口に配置するとともに、通報手段や通報相談先（痴漢被害相談所・女性相談所など）を周知させるなど、積極的な広報活動を推進する。

（3）職場・学校等における取組み

ア、時差出勤等への配慮

痴漢を防止するために効果的なものとして、意識調査の結果、「時差出勤」と回答したものが31.7%であった。著しい混雑が痴漢発生の要因の1つであることが見

受けられる。職場においても、時差出勤・自宅勤務等の配慮について検討すべきである。

イ、被害の届出をした場合、目撃した協力者への配慮

被害を届出た場合や被害を目撃し逮捕への捜査に協力した場合は一定の時間がとられることから職場の雇用者等は捜査協力について配慮すべきである。

ウ、痴漢被害を発生させないため研修等の実施

通勤・通学で電車等を利用する全ての乗客の問題として、職場・学校等で痴漢防止についての研修を実施する必要がある。

【参考文献】

- (1) 亀井利明・亀井克之共著「リスクマネジメント総論（増補版）」(2011年) 同文館
- (2) 亀井利明著「ソーシャル・リスクマネジメントの拡張」(2007年)、日本リスクマネジメント学会
- (3) 西村春夫監修「手にとるように犯罪学がわかる本」(2003年) かんき社
- (4) 作田 明・福島 章編「現代の犯罪」(2005年)、新書院
- (5) 警察庁編「電車内の痴漢防止に係る研究会の報告書について」警察庁ホームページ (2011年3月10日付)
- (6) 那須 修著「電車内の痴漢事案に係る判例の動向と捜査のポイント」警察学論集・第65巻第1号 (2012年)、警察大学校
- (7) 渡辺 巧著「犯罪学入門」(2009年)、成文堂
- (8) 性犯罪捜査研究会編著「性犯罪被害者対応ハンドブック（再訂版）」(2008年)、立花書房
- (9) 秋山賢三・荒木伸治・庭山英雄・生駒 嶽編「痴漢冤罪の弁護・刑事弁護シリーズ2」(2009年)、現代人文社

(筆者は関西大学講師、認定危機管理士)

クレーム対応の意義、現状と対応上の企業危機管理

柴 和 男

1 危機管理上のクレーム対応の位置付け

- 対応方策を一つ間違えれば、企業の営業上推進に多大な影響を与える。
- 会社の悪質な風評が流れるなど、会社組織の根幹をゆるがす結果となり、営業不振、会社倒産へと推移すると言っても過言ではない。

2 クレーム対応の意義

- お客様からの愛のお言葉を真摯に受け止めて、是正・改善してより良い営業推進への課題として役立てること（★基本事項）
- CS（顧客満足）の原点（★基本事項）
- 日本語では「クレーム」と言えば苦情、……しっかり日本に帰化した和製英語です。
- 英語では苦情という意味でクレームと言う言葉は使いません。
- 空港の baggage claim は、文句を言う場所ではなくて、手荷物を引き取る場所です。英語では……クレーム（claim）とは、「損害賠償責任請求」……当然の権利として要求するとかの意味です。「苦情」にあたる英語は……complaint を使用

3 お客様のクレームに対する態様現状（★日本苦情白書・研究学者等より）

- お客様のタイプ……①不満を感じても何もしない。②不満を店や会社ではなく、知人や友人、家族などの周囲の人に発散する。③直接店、会社に不満を言う。④消費者センターやマスコミ、市の相談所・裁判所など公的な第三者に不満を言い、解決しようとする。
- 分析によりますと、間違いや知識・説明不足よりも、むしろ態度や対応などに対してのようです。客観的に非を指摘しにくい部分だけに、苦情を言われた側にとっては、「何に対してもの苦情なのか」を把握することが難しい。
- ★ 平均統計（日本苦情白書）……受理件数を調査した結果、約 50% が自分側に原因・責任性がある。
- ★ お客様の多くはタイプ①に分類、不満を持った人のうち、不満を行動に移す人は不満を持った人のうち約 9 %
- ★ 不満を持ったお客様のうち 50% がタイプ②、タイプ③は全体の 30% に過ぎない。

■ クレーム申告者：タイプの分類

- ① 常識人（一般客）
- ② 非常に接客業に精通したお客様
- ③ 精神的クレーマーのお客様
- ④ ヤカラ、ゆすり、反社会勢力の要素を持つお客様

クレーマーの典型行為事例

違法・不法な要求行為態様の異常な程の繰り返しと自己のみ優遇厚遇の要求（法的根拠のない、要求内容）貫徹の姿勢

1. 複数部署へのクレーム。
2. 社長（役員）を出せ、責任者を呼べ。上の者を出せのリピート。
3. クレームの中味が次々と変わり、本題の商品・サービスが忘れられている。
4. 諂び状を出せのリピート。
5. 本部に言う、マスコミ（役所、センター）にいう、訴えてやる等のリピート。
6. 高齢者、無職、反社会的勢力の多く、時間は十分にあると、執拗な行動。
7. 対応の悪さを執拗に指摘、客に対してなんだ。社員教育はどうなっているのか説明せよ。
8. 自己責任を棚に上げての要求、主張、企業や他人のせいにする主張、請求。
9. 異常としか考えられない頻度と長電話。
10. 以前にもしてもらったので同様にしろ。
11. 文章でよこせ、一筆入れろ。
12. 言わない。聞いてない。店長が言った。MGRからそう聞いた。
13. 誠意を示せと執拗。
14. 不手際情報を隠した。担当者を隠した。
15. 店頭、事務所に居座る。長時間軟禁する。帰さない。
16. （何時であろうとも）すぐ来い。すぐやれ。
17. 社長や専務に言う。
18. 街宣車を向かわす。エセ右翼（エセ同和）団体の会員、役員に言う。
19. 仕事が来たかもしれない損害を賠償せよ。迷惑料をよこせ。慰謝料を請求。
20. 新品と取替えろ、全製品を引き取って代金を返せ、残り代金支払わぬ。
21. クレーム現品がなく、不確かな申し出で、氏名、住所など名乗らない申し出。
22. 要求内容が異常値を示すもの。
23. 普通のお客様なら判ってくれることを拒絶する。
24. 事態に相応しくない内容、態度、頻度など「そんなバカな事？」「そんなアホな事？」

クレーム対応の重要方針

基本方針

…クレームを金銭で解決しない!
根拠のない金は支払わない!

行動指針

スピーディなお詫び

…クレーム対応は初期対応が最も重要、
スピーディなお詫びこそが誠意の証となる。

確実な実態把握

…冷静で客観的な実態把握に努める。ただし、一度で答えを出さなくてもよい。過失責任、因果関係がはっきりしないケースでは、即答を避け、「上司・会社に報告し、その指示を受けて責任を持って対応します。」と伝える。

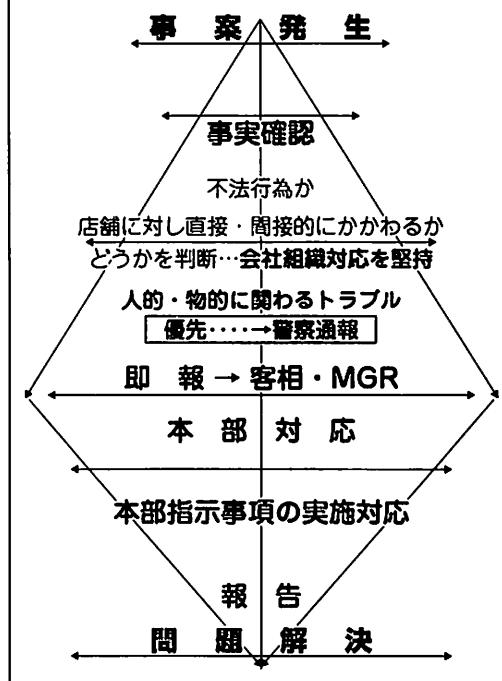
組織的対応で解決

…組織的な対応を図る体制を作つておけば、威嚇的な言動を受けても現場の負担が過大にならず、解決に向かうことができる。

■ クレーマー対処方法の根幹

- 「お客様平等原則・公平原則」に違反した場合にはもうお客様じゃないと見なすこと。
- 数人の困った客（暴力団員、エセ右翼行為者・エセ同和行為者、クレーマー、実力者）よりも物言わぬ大多数の普通のお客様を大事に裏切らない言動を貫くこと。
- ★ 「どちら様にも同じ対応をさせていただいております」のフレーズで対応を通す。

※基本実施事項（事件事故）



消費税増税は本当に必要か

稻垣まり子

1. はじめに

平成24年3月30日午前、民主党野田政権が現在の日本における最重要課題とする消費税率を2014年4月から8%、2015年10月から10%へと2段階で引き上げる消費税増税関連法案を閣議決定した。

2. 税金と公務員の関係

そもそも、消費税とは1978年の第一次大平内閣のときに、それまでの手続きが煩雑な物品税に代わるものとして初めて一般消費税導入案が提唱されたが、国民の猛反発を受け総選挙で大敗した結果撤回、その後1986年の第三次中曾根内閣のときに売上税として再浮上するもマスコミの猛反発を受け頓挫、そして1988年にその中曾根首相の指名を受け引きついだ竹下内閣が消費税法を強引に成立させ1989年4月1日に施工された法律であり、施工当時の税率は3%であった。

そしてその7年後の1996年の橋本龍太郎内閣のときに、現在の税率である5%に引き上げられ今日に至っている、数ある国税の中の間接税のひとつにすぎない。

別表1.にあるごとく、なじみの深い直接税である所得税をはじめ、ガソリンを購入したときに払っている間接税のひとつである揮発油税、そして何かを買えば必ず強制的に払わされる消費税など、我々は日本国民として生きていくために実に多くの税金を払わされているのである。

そもそも税金とは、ひとつの国家を維持運営していくために必要な資金を、国民一人一人が、同額もしくはその収入金額に応じた額を分担して国家に支払っているお金のことである。そして、その維持運営を国民から委託された者が公務員と言われる人々であり、そのゆえに我々国民が支払った税金よりその報酬が支払われているのである。

まさに公僕と言われるゆえんはここにある。

したがって、総理大臣といえども公僕のひとりであり、その立場は国家を代表する長じょうべではあるものの、国民の僕であることに変わりはないのである。

3. 公務員や国会議員の報酬

^{注¹⁾}しかし、その公務員の給与がどのように決められているかと言えば、国家公務員法に基づいて設置された人事院という行政機関があり、その人事院が民間の給与の平均を算出してその金額に基づいて決定しているとあるが、実際に参考にしている民間企業とは、一事業所で100人以上の企業のしかも男性をランダムに抽出しその平均値を算出しそれに準じて決定しているのであり、驚くことに総じて低賃金で働いている就労人口の8割前後の給与は全く無視されているのである。

1) インターネット検索資料に基づく。

また、国會議員の給与は国会法第35条で、「議員は、一般職の国家公務員の最高の給料額より少くない歳費を受ける」と決められている。つまり、最高裁判事のような特別職の公務員は別にして、最も給料の高い一般公務員と同じか、またはそれ以上の給料（歳費）を受けとっているのである。

具体的にいえば、無役の議員で月額137万5千円。これにボーナスにあたる期末手当が718万円。これだけでざっと年収2,400万円と普通のサラリーマンには見当もつかない金額となる。

しかし、国會議員が手にしているのはこれだけではない。これにプラスして、文書交通費という名目で毎月100万円が追加支給されている。またこれとは別に、議員にはJR各社や航空会社の特殊乗車券（航空券）なども提供されているうえに、公務出張の場合は別途実費の交通費等が支給されるのだ。さらに、その国會議員の所属する会派にはひとりあたり月65万円の立法調査費なるものが支給される。ここまで合計して、国會議員ひとりに対して税金から支払われる額は、実に年間4,400万円。さらに加えて、国會議員一人につき、三人の公設秘書の給与は全額税金で支払われる。その額三人あわせてざっと2,000万円。これを秘書に払った事にして、懐に入っていた議員もかつては少なからずいたというのだから、空いた口がふさがらない。結局、タレント議員のような成り立てのヒラの国會議員一人を維持するために年間6,400万円以上の税金が直接費だけで必要なのだ。

この額は基本的に衆議院でも参議院でも同じであり、現在衆議院議員は480人（小選挙区300人、比例代表180人）、参議院議員は242人が定数で合計722人、つまり $6,400\text{万円} \times 722\text{人} = \text{約 } 462\text{億円}$ が直接費として支払われることになる。そしてこの額には、国会を維持するための事務方賃金、設備費、選挙に要する膨大な費用、さらには大臣、議長等の役職加算、役職者に提供される運転手付きの車等の費用は一切含まれていない。ちなみに、公儀の頂点にいる総理大臣の年間報酬は推定で5,141万円、衆・参両院議長の推定年収が4,857万円である。

すなわち、衆・参両院議長は国会の期間中、議長席に座り、○○君、○○大臣○○君また時に、静粛に願います、などとのたまわっているだけで一般の中堅サラリーマンの8倍以上の報酬を国民の血税から巻き上げていることになるのである。

しかし、国會議員に渡るお金はこれだけではすまない。過去に頻発した国會議員の汚職を防ぐために、議員が汚い金に手を出さなくてすむよう税金で政党活動を支えてあげましょうという政党助成制度なるものが創設され、毎年300億円を超える税金が各政党の人員数や得票率によって分配されているのである。

この他にも様々な特例処置などがあり、特に議員年金などは国民を蔑ろにした常識では測れない身勝手な制度であり、月額10万円強の納付金（保険料）を10年間払えば月々34万円の年金を一生もらえる年金制度である。さらにこの年金は11年目からは一年毎に加算され、例えば12年 在職で年間428万円、最高額は在職50年で年額約741万円の年金となる。そしてその財源の72.7%が国庫負担、つまり税金で賄われているのである。これでは国民が加入している年金改革を真剣に考えているとは到底思えない。

次に、公務員の給与を見てみると、財務省主計局による平成 23 年度の国家公務員および地方公務員の人員費と人数は 別表2. にあるごとく 291 万 1 千人に対して総額で 27 兆 2,000 億円もの支出がなされている。従って一人当たりの平均人件費では国家公務員が 1,337 万円、地方公務員が 906 万円となる。

もっとも、公務員には様々な特例処置が施されていることがあり、この金額を鵜呑みにすることはできないがこれより増えることはあっても減ることは決してない。

ある統計によると平成 22 年度の男性サラリーマンの平均年収が 412 万程度と推計されているが、これと比べると破格の報酬であることは一目瞭然である。

なぜ、我々国民のために働く公務員に我々の少ない収入から支払う血税をここまで投入しなければならなかるのか、全くの疑問である。

4. 国家予算における人件費比率

野田内閣で閣議決定された 2012 年度の予算案をみると、一般会計については 90 兆 3,339 億円に抑え過去最大の昨年度予算額の 2.2% 減の予算額になった。ただ基礎年金国庫負担分を先送りして計上していないこと、また東日本大震災の復興費は別勘定の特別会計にしたことなどで歳出総額は 96 兆 6,975 億円と昨年を上回る歳出になりそうだ。

その内、平成 24 年度の予算政府案の人件費は、国家公務員が 5 兆 9,440 億円、地方公務員が 21 兆円、公務部門で 26 兆 9 千億円で合計 53 兆 8,440 億円となっている。

一般会計に対する人件費の割合は、なんと 59.61% である。

これは、キャバクラの人件費比率 56.4% をはるかに超えるものである。

5. 政治が犯してきた罪

先般、野田政権は 2014 年 4 月に消費税を 8% に上げるときの 3% 分の約 8 兆円の使い道を固めたようだが、その内容は 1.1% 分の 2.9 兆円を年金の国庫負担に使うほか、1.4% 分の 3.6 兆円は社会保障の財源不足の埋め合わせに、0.5% 分の 1.4 兆円は子育てなどの充実策にあてるとしている。

しかし、社会保障費の財源がなぜ不足してきたかが大きな問題であり、根本原因を放置したまで血税を埋め合わせに使うなど到底納得できない。

ほんの一例を挙げれば、全国に莫大な資金を投入して 13ヶ所も建設した、表向きは年金受給者等のための保養施設である「グリーンピア」は、旧厚生省の役人の天下り先を増やしただけで何ら国民のためにはならなかった。

拳銃の果てに、二束三文で売却し多額の年金積立金が露と消えたのである。

これは、当時日本列島改造論を推し進めた田中角栄内閣が犯した大罪であるといえる。なぜなら、この 13ヶ所の内の 7ヶ所は 1988 年までの歴代厚生大臣の地元での建設であり、建設利権を想像するに難くない。そして、その建設に国民の大切な年金保険料の 1,953 億円が費やされ、売却で戻ったのはわずか 48 億円しかなかったのである。

しかも、その陰では売却に至るまでの天下り役人への破格の報酬やその他の運営費用を考えると、莫大な我々の年金積立金が消えていることになる。

もしこれにも懲りず、次はどんな方策を講じて年金を食うか、自分たちの天下り先を作るか今でも日夜会議がされているとしたら由々しき事態である。

6. 消費税増税の是非

そろそろ本題に入るが、果たして消費税の増税は本当に必要なだろうか？

結論から言えば、NOである。

なぜなら、簡単な話であるが、身分不相応な国会議員の報酬を50%カットし、かつ衆議院の定数を半分に削減、そしてもはや良識の集団ではなくなっている参議院の廃止をすれば、軽く300億円ぐらいの節約にはなるだろう。

そもそも、日本の国会議員の数はアメリカなどに比べて、人口あたりの国会議員数そのものが3倍に近い現実があり、削減には妥当性がある。また、歳費も突出した世界最高水準であるとされるので報酬カットも当然のことである。

そして、年収300万円以上の全公務員の給与の年収額に応じた10%～60%カットの実施をすれば、16兆円強の節約が樂々可能となる。

キャリヤ官僚ともなれば推定平均年収が4,856万円でボーナスだけでも1,060万円も貰っている現状を考えれば、仮に60%カットしても1,942万円もあり充分過ぎる報酬額を確保でき、これもしごく当然のことである。

また、天下り等の隠れ公務員の撤廃を実行すれば、さらに数兆単位での節約が可能となり、数年先には減税をすることさえも夢ではなくなるはずである。

いまだに「日本の場合、人口に対する公務員の比率はアメリカと比較しても少ない」と嘘をつく公務員がいるが、これは天下り法人の公務員を意図的に除外しているのであって、この天下り法人の公務員数は、実際には表の公務員数より多という。

そしてこれらの法人は、もともと公務員が天下り先を確保するために作った法人だからなくなっても国民は何ら困らないのである。

実際、天下り法人の公務員は、月1回しか出勤してこなかつたり、全く出勤してこないことが多いという。そしてこんなふざけた公務員の天下りのために費やされるお金はなんと年間13～20兆円にも及ぶと考えられている。

また、医療費のことがよく話題にのぼるが、国民が納める保険料のうち、実際に医療費に使われるのは半分で、残りの半分は天下り公務員の遊興費に使われたり、また閑社会に流れているという話すらある。事実であれば許し難い暴挙である。

ちなみに、天下り法人は、独立行政法人〇〇機構とい名の付いたものが25機構、天下り先2位の総務省が主管する特例財団法人簡易保険加入者協会を始めとして38社もあり、かの有名な武富士（現：㈱プロ）にも大蔵・財務省の幹部がたくさん天下りをしているという。

しかし、日本国を一企業として考えれば、債務超過している現状を開拓するには経費の圧縮しかあり得ないはずであり、まずは経営者である国会議員の報酬から削ることは当然のことで、その上で社員である公務員に痛みを分かち合ってもらうのが筋である。

国家公務員・地方公務員を合わせた291万1千人の平均給与は934万円でその30%を

カットされたとしても 653 万円ほどであり、もともとの報酬が民間レベルを大きく超えているのだから、これでようやく民間レベルと肩を並べる状態に戻るだけで、一般の零細企業の従業員からすればまだまだ高給取りであり決して大幅削減ではないと考えられる。

市長の重責を 800 万円の報酬でやるという名古屋の河村市長を見習っても罰は当たらないと思うが如何なものか。

また、公務員の人員削減も実行に値する案件であると考える。なぜなら、役所に行けば一目瞭然であるが、やたら人間が多くすぎる。じっくり観察していると、まともに仕事をしている者はごく僅かで、その他大勢は何をしているのか皆自分知らない。私の想像では恐らく 3 割の人員削減をしても仕事に支障は生じないと考えるがどうだろうか？こうした、民間企業並みの運営を実行していくば国家の再生は早期に実現可能となると考えている次第である。

そして、間接税の大きな柱のひとつである消費税は、不平等極まりない税であり撤廃こそそれ絶対に増税すべきものではないと考えている。なぜなら、年収 5,000 万円の者と年収 200 万円の者が、生きていくために 100 円のパンを買うのに共に 5 円の税金を払わなければならないのである。同じ 5 円であってもその価値には 25 倍の開きがあるので。

だから、生きていくために必要な食料品等への消費税は撤廃すべきであり、理にかなった物品税を復活させ、同じ用途の商品であっても贅沢品や高級品には高額な物品税を課し、それでも欲しがる高所得者から、承知の上で納税させることが正しいやり方であると考えている。

現在ガソリンにかかっている 25 円の暫定税は今すぐ撤廃すべで、低所得者と言えども現代社会において首都圏以外では車がなければ生活ができないのが現実であり、例え 10 万円の中古車を無理をして購入しても、ガソリンが買えなければ生活そのものに支障がでることを理解してほしい。

7. まとめ

今、国民の大半が慎ましい生活を余儀なくされているのが現実であり、決して贅沢な暮らしなどしてはいない。実例を挙げれば、現実に小さな子供を抱え、不景気のあおりを受けて夫の給与が手取り 13 万円しかないため、8 万円もの保育料の負担を覚悟の上で共働きをして、やっとどうにか生活を維持している若者や、生活保護を望まず、かつ生活保護者より低収入のために結婚すらも諦めて頑張っている人々の叫びを聞き、馬鹿げた消費税増税などという行為は決してやるべきではないと断言する次第である。

最後に、この辛抱強い日本国民の性格を利用して、もしこれ以上国民を蔑ろにする政治が続くことがあれば、必ず日本国民にも我慢の限界が訪れ、平成の一揆が勃発することを予言して締めくくりとする。

※参考資料※

《別表1：税金の種類》

※税金の種類は約50種類あり、その税金の納め方の違いにより、直接税と間接税の2通りに区分することができる。

①直接税：税金を納める義務のある人と、税金を負担する人が同じである税金のこと

(主な直接税の種類)

国 税	所 得 税：個人の一年間の利益(所得)にかかる税金
	法 人 税：会社や協同組合などの法人の利益(所得)にかかる税金
	相 繼 税：亡くなった人から財産を相続したときにかかる税金
	贈 与 税：個人から財産をもらったときにかかる税金
県 税	県 民 税：個人・法人とも一定額に加えて、個人は所得割、法人は法人税割がかかる税金
	事 業 税：個人・法人が事業を営んでいる場合、利益(所得)にかかる税金
	自 動 車 税：自動車を所有しているときにかかる税金
	不動産取得税：土地や建物を取得したときにかかる税金
市 町 村 税	自動車取得税：自動車を取得したときにかかる税金
	市町村民税：個人・法人とも一定額に加えて、個人は所得割、法人は法人税割がかかる税金
	固定資産税：土地や家屋、事業に使う機会などを所有しているときにかかる税金
	軽自動車税：原動機付自転車や軽自動車などを所有しているときにかかる税金

②間接税：税金を納める義務のある人と、税金を負担する人が異なる税金のこと

(主な間接税の種類)

国 税	消 費 税：商品を買ったりサービスの提供を受けたときにかかる税金(現在4%)
	酒 税：清酒・ビール・ウイスキー・焼酎などを製造場から出荷したときにかかる税金
	揮 発 油 税：自動車のガソリンなどを製造場から出荷したときにかかる税金
	た ば こ 税：たばこを製造上から出荷したときにかかる税金(たばこ特別税も同時に)
県 税	関 税：輸入品を国内に持ち込んだときにかかる税金
	印 紙 税：領収書・契約書などの文書にかかる税金
	地方消費税：商品を買ったりサービスの提供を受けたときにかかる税金(現在1%)
	道府県たばこ税：たばこの製造者等が小売業者に販売したときにかかる税金(1,000本→1,504円)
市 町 村 税	ゴルフ場利用税：ゴルフ場を利用したときにかかる税金
	軽油引取税：元売業者等から軽油の引取をした容量に応じてかかる税金
	市町村たばこ税：たばこの製造者等が小売業者に販売したときにかかる税金(1,000本→4,618円)
	入 游 税：温泉(鉱泉浴場)に入浴したときにかかる税金

《別表2：平成23年度の国家公務員・地方公務員の人物費と人件費》 財務省主計局調べ

	人件費総額	人 数	一人当たり人件費	人件費／一般歳出
国 家 公 務 員	7.5兆円	56.1万人	1,337万円	10.60%
地 方 公 務 員	21.3兆円	235.1万人	906万円	31.80%
合 計	27.2兆円	291.1万人	934万円	19.70%

(筆者はファミリーリスク研究所所長)

コメの価格変動とリスクマネジメント

森 幸 弘

1. はじめに

2011年8月8日、東京穀物商品取引所、関西商品取引所においてコメの試験上場がスタートした。従来より、商品先物市場はリスクヘッジの場として重要な機能を有するところであった。商品先物市場を利用した「リスクの相殺」は、リスク・ファイナンス手段、「リスクの転嫁」のひとつとして位置づけられてきた。

もっとも、我が国では欧米各国、近隣諸国に比して、商品先物市場を利用した「リスクの相殺」がリスク処理手段として有効であるとの認識が、必ずしも得られているとは言えない¹⁾。上場商品数が限定されている、一部の商品取引員による不適切な勧誘が市場に対する信頼を損ねてきたなど、いくつかの理由が挙げられよう。2011年1月より、「商品先物取引法」が完全施行され、当業者にとって「使いやすい」市場の構築、市場の「透明性」の向上、「トラブルのない」市場の実現を目指し、我が国市場が「競争力のある商品先物市場」となることが企図されている。72年ぶりとなる今回のコメの上場（試験上場）は、我が国商品先物市場が真の意味において重要な産業インフラとして位置づけられることへの確かな歩みにもなり得るものと考えられ、大きな注目を集めることになった。本稿では、コメをめぐる法制度、政策の変遷に紙幅の許す範囲で簡潔に触れた上で、コメの価格変動リスクへの対応、コメ先物市場を利用してのリスクマネジメントの意義、さらには、今後の市場利用拡大に向けての取り組みなどに論及したい。

2. 近年のコメ政策に関する動向

1942年より50年以上の長きにわたって我が国のコメの流通を規制してきた食管法が1995年に廃止され、あらたに食糧法が施行されている。コメの流通に対する政府の管理対象が大きく限定されたという意味で、1995年は大きな変革の年であったと言える。食糧法のもとでは、集荷業者、販売業者の指定制から登録制への移行など規制緩和により、政府はコメの流通、価格形成には関与しないこととなった。2004年には同法の改正があり、自主流通米制度が廃止され、計画流通米と計画外流通米（ヤミ米）の区別もなくされた。改正食糧法の施行により、コメについての流通規制がなくなり、流通経路、価格形成が完全に自由化されたと言える。政府の役割は、ミニマムアクセス米の輸入、生産調整と備蓄による「価格調整」に求められることとなった。

2002年の「コメ政策改革大綱」は、「コメづくりのあるべき姿」として、市場原理にもとづく「農業者・農業団体が主役となるシステム」を目指したものであり、「大規模化・

1) 世界の商品先物市場は活況を呈しており、世界一の取引高を誇るニューヨーク・マーカンタイル取引所（NYMEX）の2011年の取引高は、5億枚を優に超えている。近年のアジア各国、特に韓国、中国、インドの商品先物市場の隆盛ぶりも多様な機会に紹介されている。高橋弘氏は、このような先物世界的な現状をもとに、我が国市場が大きな遅れをとっている理由にも触れており、縦割り行政をいかに排除させるかが最大の課題であるとしている。『商取ニュース』（米穀新聞社）2012年1月1日付け。

効率化」を基調としたコメ政策の基本方向を示したものと言える。そこでは、生産調整のメリット措置が設けられ、生産調整への参加・不参加が生産者の意思に委ねられるなど、生産者の自主性が強調されることとなった。また、同大綱のもとに、担い手経営安定対策（地域農業の担い手に対する支援）が打ち出され、のちの「担い手経営安定新法」（2006年成立）下での「品目横断的経営安定対策」²⁾へとつながっていった。

2007年4月、これから農業の担い手を所得補償の対象とする「品目横断的経営安定対策」が本格導入されたが、同年7月には、民主党がそのような政策とは全く相反する「全ての販売農家」を助成するという戸別所得補償制度を掲げて参議院選挙に勝利している。「兼業農家や小規模経営を含むすべての意欲ある農家」が農業を続けていけるようにするというものである。2010年には同制度は導入されている³⁾。

コメをめぐるこのような環境変化のなかで、上述のごとく、2011年に両先物市場でコメの試験上場が認可され、取引がスタートした。

3. コメの価格変動リスクへの対応

今までのコメ政策の変遷、コメを巡る環境変化のなかで、生産者、流通業者は、どのようにコメの価格変動リスクに対応してきたのかについて触れてみたい。1995年以前、すなわち食管法時代は、コメは政府統制下にあり、いわば政府による「マネジメント」が行われてきたことにより、当業者による価格変動リスクのマネジメントの余地は見出しえなかつたと言える。1995年の食管法の廃止、食糧法の施行は、コメ政策の大きな転換点であり、生産、流通、特に川中、川下段階に大きな変化がもたらされた。当時、新法の施行により、ヤミ米が計画外流通米として認知されたこともあり、コメの卸売業、小売業への新規参入が活発化し、激しい集荷、販売競争が展開され、価格変動リスクへの適切な対応が求められるようになった。売買取引に際しては、コメ価格センター（改正食糧法前の名称は自主流通米価格形成センター）において形成される価格がひとつの拠り所として、価格指標として利用され得た。また、改正食糧法のもとでは、同センターでの取引方法の多様化が図られたことにより、取引参加者にとって取引方法の選択肢が広がり、需要の変化に対応した「日常的取引」も可能となった。もっとも、安定的な販売先の確保、高品質米志向への対応、さらには制度上の改正（上場義務制度の廃止）もあり、当業者の同センターの利用は次第に限られたものとなり、2011年3月には、その役割を終えることとなった。

同センターが価格指標としての役割を十分に果たし得なくなったことから、2008年11月より、農水省により相対取引価格の公表も行われてきた。しかし実際の売買取引に際しては、タイムラグがあることから意義ある指標とはなり得ず、拠り所となり得る価格指標が必要とされてきた。このようななかで、指標価格の形成という大きな役割を担

2) 2007年産から、品目別に「全ての農家」に助成金を支払う方法を見直し、対象を担い手、すなわち①認定農業者、②一定の要件を満たす集落営農組織、とするもの。

3) 本間正義氏は、日本の農政の展開並びにこれからの方針を詳細に論じており、現政権下のコメ政策についても、戸別所得補償制度が抱える問題点を明確に示している。本間正義『現代日本農業の政策過程』慶應義塾大学出版会、2010年。

い得るコメの先物市場が開設されることとなった。

4. コメ先物市場による「価格指標」「リスクヘッジの場」の提供

コメ先物市場での形成価格は、生産者、流通業者のみならず、個人投資家、機関投資家などのあらゆる参加者によって形成され、日々公表される透明性、信頼性の高い価格であり、指標価格として当業者の生産計画、販売計画の策定に利用され得る価格である。コメ先物市場は、このような価格指標の提供という重要な役割を果たし得るが、価格変動リスクのヘッジの場を提供するというもうひとつの柱とも言うべき役割を有している。「売りヘッジ」「買いヘッジ」による価格変動リスクへの効果的な対応を可能にするものである。たとえば、生産者が作付けの時期に、先物市場で数ヶ月後に受け渡しをする先物の売り契約を結んでおく「売りヘッジ」により、その後の天候等による価格変動があったとしても、収穫時には、契約した価格で販売することができる。また数ヶ月後に受け渡しを行うという延べ渡し契約を結んでいるが、まだ現物を持ち得ていない卸売業者が先物市場で買い契約を結んでおく「買いヘッジ」により、調達価格の高騰という価格変動リスクのマネジメントが可能となる。安定した生産、仕入れ活動につながり得る播種前、収穫前契約については、売り手、買い手双方にとって納得のいく価格の決定が大きな課題となるが、播種前、収穫前に売り手、買い手双方が先物市場で売り契約、買い契約を行うことで、価格変動リスクをヘッジすることができることから、先物市場は播種前契約をより促進することにもつながり得る。さらに、コメについては、在庫価値が評価しにくいことが資金調達を困難にさせる要因となっていると考えられ、指標となる価格が示されることで、在庫価値の評価も容易になると言える。その他、先物市場での受け渡し制度を活用した在庫削減も可能である⁴⁾。

5. コメ先物市場とコメ政策

先物市場へのコメの上場が、従来からのコメ政策に支障を來すのではとの見方がある。ここでは2つの点を取り上げたい。まずは、先物価格が高騰すれば、現在の生産調整に参加する意欲がそがれてしまう、なくなるという類の上場否定論である。このような指摘は、先物価格と現物価格との関係についての理解が不十分であることに基因している。先物価格は、需給を予測した将来価格であり、現物価格と先物価格は連動している。先物価格は現物価格と乖離した特異な価格であるわけではない。コメについては、作付けから収穫まで天候に左右される側面が強く、生産動向が大きな価格変動要因であると言える。このような生産動向、さらには消費動向が価格に反映されていくわけである。現在のコメ消費実態、消費予測からみると、趨勢としての消費の減少に変わりはないものと考えられ、コメ価格を大きく上昇傾向へと反転させることにはつながり得ない。前述のごとく、先物価格はまさに将来の価格として、指標として利用し得ることから、生産者、流通業者は、先物価格を生産計画、販売計画の立案に役立てることができる。先物価格

4) コメの先物市場が果たし得る機能についての詳細は、関西商品取引所「コメ研究会報告書」2010年、東京穀物商品取引所「コメ研究会報告書」2004年、2010年を参照。

が現政権下での生産調整への参加意欲を阻害していくというような関係性は、全く見出しえないと見える⁵⁾。

また、戸別所得補償制度が実施されることにより、価格変動リスクのマネジメント手段としてコメを上場することの意義は見出しえないとする指摘もある。周知のごとく、戸別所得補償制度は、実際のコメ価格が標準的な生産費を下回っても、その差額分は補償されるという制度である⁶⁾。同制度により、現在コメの価格変動（低下）リスクは十分にカバーされており、先物市場でのヘッジの必要はなく、ヘッジできるとすればダブルヘッジになってしまふといった類の議論である。しかし、生産者が「経営努力」により先物市場を活用しリスクヘッジに取り組み、価格変動リスクをマネジメントし得るすれば、生産者の収入の更なる安定化につながるものであり、当該制度の目的にもより適うものと言える。国民の税負担による同制度は、規模等に関係なく、全ての意欲ある農家を支援するものであるとされており、生産者のそのような「経営努力」を否定するものではあり得ないと言えよう。

もっとも、兼業、專業、小規模、大規模に関係なく、全ての農家を支援対象とする同制度は、これまでの農政との関係からも望ましい制度であるとは言えない⁷⁾。

6. 結びにかえて — コメ先物市場の利用拡大に向けて —

2011年8月に東京穀物商品取引所、関西商品取引所にコメが試験上場され約半年が経過するが、市場利用の実態としては、生産者、流通業者の利用も少なく、取引高は当初の予想をはるかに下回った数字となっている。このような現況に鑑み、両市場及び関係団体は、市場の振興策を講じてきている。関西商品取引所では、コメ先物取引における情報発信活動のひとつとして、コメ先物価格データの分析結果をとりまとめ、「コメ先

5) 現政策下でも、コメの上場が否定され得ないことを論じており、國の方針としての生産調整に賛同しているわけではない。2010年度の戸別所得補償モデル事業、水田利活用自給力向上事業の支払い総額は4,958億円にも達しており、膨大な納税者負担となっている。米穀新聞社『米穀年鑑』第24巻、2011年版、参照。生産調整の是非については、ここでは敷衍しないが、佐伯尚美氏は、コメ政策の改革目標・内容がどうあるべきかについて詳細に論じていくなかで、当面する最大の難問が生産調整の廃止であるとしている。廃止を前提とした上で、それへの道筋をどうつけていくか、そのための条件整備をどのように考えていくかが問題であるとしている。佐伯尚美『米政策の終焉』農林統計出版、2009年、209－210頁。また伊藤隆敏氏も、生産調整の廃止、そのためのコスト削減の重要性を論じている。農政ジャーナリストの会編『日本農業の再構築』農林統計協会、2010年、70－90頁。

6) 同制度実施の大義名分として、日本の食糧自給率向上が掲げられるが、諸外国に例を見ない「カロリー・ベースの自給率向上」は、全く意味を持たない政策目標であり、このような目標が掲げられることで、日本の農政が大きく歪められてきたとの指摘もある。川島博之『「作りすぎ」が日本の農業をダメにする』日本経済新聞出版社、2011年、97－102頁。

7) とりわけ1990年代以降、農業の効率化、大規模化、言い換えれば「農業経営」が志向されてきたなかで、一貫した農政が展開してきたとは言えない。戸別所得補償制度はこのような方向性を促進するものとは全く異なると言える。民主党による同制度の実施に対して、大泉一貫氏は、「農業に経営なし」の系譜にもどってしまったとしている。大泉一貫『日本農業の底力』洋泉社、2012年、204頁。また一方では、2011年10月の「農林漁業再生の基本方針」において、規模拡大を図り、農業経営者の育成を目指すとするなど、農政に一貫性が見えない。生源寺眞一氏も、現政権下の農政にはぶれが目立ち、目的や理念にとって妥当であるとの評価はできないとしている。『日本経済新聞』2012年3月4日付け。

物プライスレポート」を公表している⁸⁾。今後両市場がその役割、機能を十分に果たしていくには、さらにどのような取り組みが必要であるかを考えてみたい。まずは、次のような2点をあげておきたい。

第1は、徹底した市場管理並びに管理制度の当業者への周知である。コメ先物市場も他の商品市場と同様、たえず市場の動きに対する監視が行われており、大口取引の報告制度や値幅制限など、相場操縦等が行われないような諸制度が講じられている。今後もこれらの管理制度を徹底することや、市場管理のためにこれらの制度が大きな意義を有することを、市場利用者、特に当業者に十分に知らしめることである。

第2には、特に当業者に対して、先物市場を利用するとの意義を十分に理解してもらうことである。多様な機会を利用して、売りヘッジ、買いヘッジについて、またそのようなヘッジ取引を行うことで得られる利点などに十分な理解が得られるようより一層の啓蒙活動の展開が求められる⁹⁾。

「価格支持政策」が過去のものとなり、コメ取引の環境が大きく変化しており、それぞれの当業者が価格変動リスクに適切に対応していくことが求められる。コメ先物市場は、当業者に広く認知されるようになり、市場の流動性が高まることで、価格変動リスクへの有効なマネジメント手段となり得るものと考えられる。

(筆者は下関市立大学教授)

8) 東穀協会（東京穀物商品取引所の取引員団体）は、上場の2ヶ月後には市場振興に向け具体案の討議入りを決定した。『商取ニュース』（米穀新聞社）2011年10月28日付け。

9) 当業者の市場利用の便宜性を高めていくことも重要である。東京穀物商品取引所では、2012年産コメを対象に、「米穀の合意の早受け渡しの特例」を新設するなど受け渡し制度を柔軟化している。『商取ニュース』（米穀新聞社）2012年2月24日付け。

ERM の問題点 — 捕遺 —

徳 常 泰 之

1. はじめに

拙稿「ERM の問題点」(実践危機管理第 25 号所収)および 2012 年 2 月 26 日に開催されたソーシャル・リスクマネジメント学会における 15 分スピーチの場では ERM における「残余リスク」の問題点について、紙幅や時間の制約上十分な考察ができなかった。

以下、本稿では ERM における「残余リスク」の問題点について考察していく。

2. 残余リスクの問題点

ERM の枠組みにおけるリスク対応と残余リスクの関連性について、整合性があるかどうか ①残余リスクの位置づけと ②残余リスクへの対応の視点から考察してみる。

2-1. 残余リスクの位置づけ

COSO ERM フレームワークでは、経営者は「固有リスクと残余リスクの双方を検討¹⁾」するとされている。固有リスクとは「リスクの発生可能性や影響度を変更させるために経営者が取るであろう行動が取られていない状態において、事業体が抱えるリスク²⁾」と定義され、残余リスクとは「経営者がリスクに対応した後にもなお残存しているリスク³⁾」と定義されている。

COSO ERM フレームワークの 8 つの構成要素の中で、(d) リスク評価と (e) リスク対応が残余リスクに関係がある。(e) リスク対応を「回避⁴⁾」「低減⁵⁾」「共有⁶⁾」「受容⁷⁾」の 4 つに区分している。これら一連のリスク対応を実施してもなお企業がさらされているリスクが残余リスクになるが、その位置づけに大きな問題を含んでいる。

固有リスクから「回避」、「低減」、「共有」、「受容」の対応を取ったあとになお残るリスクが残余リスクなのか、固有リスクから「回避」、「低減」、「共有」の対応を取り、「受容」可能となった部分が残余リスクなのかどうかも明確ではない。リスクの発生可能性または影響度に影響を及ぼすような行動を取らない「受容」がリスク対応として実効性があるのかどうか不明であるため、残余リスクの範囲が明確にならない。そのため、ERM の枠組み中で、どこからどこまでが残余リスクになるのか明確な位置づけができない。

1) 八田進二 (2006a) p.67。

2) 八田進二 (2006a) p.67。

3) 八田進二 (2006b) p.47。

4) リスクを引き起こすような事業活動から撤退すること。八田進二 (2006a) pp.75 - 76。

5) リスクの発生可能性または影響度、あるいはその両方を低減させる行動を探ること。八田進二 (2006a)。

6) リスクの一部を転嫁することまたは共有することで、リスクの発生可能性または影響度を低減させること。八田進二 (2006 a)。

7) リスクの発生可能性または影響度に影響を及ぼすような行動を取らないこと。八田進二 (2006 a)。

2 – 2. 残余リスクへの対応

一連のリスク対応を実施しても残ると考えられる残余リスクが当該企業にとって受容可能な水準になっているのかどうか、リスク選好に合致しているのかどうか、リスク許容度に適合するような残余リスクの水準かどうかは、非常に重要な問題である。残余リスクに対する対応は本当に不要なのだろうか？

リスクは事業体全体でマネジメントする必要があるという点において ERM の視点は重要である。COSO ERM フレームワークでは「事業体全体からの、あるいはポートフォリオの視点で、リスクを検討することが求められる⁸⁾」とされており、リスクポートフォリオの視点から、適切なリスクマネジメントを導入、実施することは一定の意義がある。

しかし、残余リスクに対して適切なマネジメントを講じないのであれば、残余リスクを当該事業体のリスクポートフォリオに組み込んだとしてもどの程度実効性のある対応を探ることが可能となるのかという点に疑問が残ると考えられる。その結果、ERM の枠組みでリスクマネジメントの全体最適を目指すことが可能であるか疑問が残ることになる。

すべてのリスクが 0 になるまでリスク対応を取ることは、費用対効果の視点から見ても現実的であるとは考えられない。一連のリスク対応を実施してもリスクが残余してしまうことが問題なのではなく、(仮に当該事業体にとって許容範囲内と評価されていても) 残余リスクとしてそれ以上のリスク対応を講じないことが問題なのである。

以上、ERM における「残余リスク」の問題点について考察してきた。リスク対応と残余リスクの関連性について、残余リスクの位置づけと残余リスクへのリスク対応の視点から考察したが、十分な整合性が取れているとは考えられないという結論に達した。亀井危機管理理論と ERM の融合について考察を深めていきたい。

引用・参考文献

- ・亀井利明 (1992) 「リスクマネジメント理論」中央経済社
- ・亀井利明 (2006) 「リスクマネジメント総論」同文館
- ・亀井利明 (2007) 「ソーシャル・リスクマネジメント論」日本リスクマネジメント学会
- ・亀井利明 (2009) 「ソーシャル・リスクマネジメントの背景」
日本リスクマネジメント学会
- ・あずさ監査法人 (2009) 「ERM で経営を変える」日経 BP 社
- ・仁井一彦 (2009) 「リスクマネジメント」東洋経済新報社
- ・八田進二 (2006a) 「全社的リスクマネジメント フレームワーク篇」東洋経済新報社
- ・八田進二 (2006b) 「全社的リスクマネジメント 適用技法篇」東洋経済新報社
- ・林 良造 (2010) 「ケースで学ぶ ERM の実践」中央経済社

(筆者は関西大学商学部准教授)

8) 八田進二 (2006a) pp.80 – 81。

危機管理論と危機突破学

亀 井 利 明

1. 序 説

失敗学という学問を提唱された畠村洋太郎氏（東大名譽教授）の努力とその研究成果により、失敗学がかなり盛んになってきた。この学問は「失敗は成功の母」、「失敗に学ぼう」、「成功は多くの失敗の上に成り立っている」という認識に基づき、失敗現象の分析やその理論展開がなされている。

いま、「失敗」を「リスク」に置きかえると失敗学はリスクマネジメント論や危機管理論に極めて類似したものとなる。

私は40年以上も前に、リスクマネジメントの目的は組織防衛、企業倒産防止に向けた経営学の一部だとして企業倒産の研究をしていた。この時代は高度成長期で、経営学のメッカの神戸大学で経営学・会計学の「ど真中」を勉強をしながら、「企業の成長や戦略を研究せず、倒産の研究をするとは何だ」と冷笑の目で見られていた。

その後、リスクマネジメントや危機管理の目的は、企業価値創造とか企業倫理順守だとか美辞麗句が並べられ、妙な流れになっていた。

私は最初から、（1）経営管理型、経営戦略型のリスクマネジメント、（2）経営者や従業員の心の危機管理、（3）ソーシャル・リスクマネジメントへと発展していった。しかしその過程で趣味道楽に近いが、歴史書、歴史小説に興味を持ち、国家の危機、大名や戦国武将の危機の勉強を続け、危機突破学というものが成立しないかと考えていた。そして、誰かがこの言葉を使ってくれないかと待っていた。

その時が来た。それは実践危機管理第25号に投稿された吉川昇一氏の「私の経験した危機管理と戦国武将の危機突破学」という論文である。この論文は短いものであるが、織田信長の桶狭間の戦いについて論及されている。

私はチャンス到来と思った。私が何か新しいことをいうと、とかく「またあいつが」「あのはったり屋の老いぽれが」といわれながら、何年か経つと立派なものになっているという経験をしている。本稿は誰かが新しいことを言ってくださることを待ち、それをフォロー・アップし、以前から蓄積していた知識を開陳に及ぶということを目的としている。

2. 危機突破学とは

危機突破という言葉が歴史小説や歴史物語に出てくる。この場合の危機という用語には困難、障害、難関、重大事態などを意味するが、その語感には、合理的あるいは戦略的に解決が困難ないし不能というニュアンスが含まれている。また、突破とは難関を激しい勢いで打ち破るという強力な問題解決を意味する。これとは大分趣を異にするが、数量や金額で表示されていた目標に達し、それを超えるという意味に用いられることがある。「当社の本年度の売上げが1億円を突破した」というような用語法である。かくて突破するものは一方において「危機」であり、他方では「目標」ということになる。

なお、目標という語に近いが、「狭き門」を突破するという使い方もある。

さて、本稿では突破するものは目標ではなく、危機、すなわち、重大なピンチである。危機に対処するための用語としては、危機克服、危機脱出、危機活用、危機突破、危機解決などの用語がある。歴史家や歴史小説家は危機突破という言葉をよく用いる。たとえば戦国大名の戦争の勝敗についての危機突破などである。また、小国における国家存亡の危機にあたっても危機突破という用語が用いられる。

企業経営の場においても、企業を襲う経営危機を脱却するという場合に危機突破という表現が用いられる。また、最近では経済学の分野でも用いられる。たとえばPaul KrugmanのChallenging the Crisis(2009)を『危機突破の経済学』と訳されている¹⁾。本書は日本の経済危機が突破できるかについて、主として金融政策面から検討している。

企業経営に責任を持つ経営者の危機管理について、戦国武将や大名の危機突発術は大変参考になる。私も歴私小説を好むため、戦国武将の領国滅亡の危機突破術として織田信長と毛利元就の研究を20年以上もやっている。多くの書物を検討するとともに本年も3月に4度目の桶狭間出張、現地調査をやり、信長の情報収集と分析、一点集中策、危機の分断策につき、自分なりの考えを持つに至った²⁾。

また、私は赤穂事件にも興味を持ち、それを徳川綱吉の側用人である柳沢吉保の財政危機突発策と見ている。すなわち彼の煽動という立場から赤穂第1事件および第2事件を歴史書について分析するとともに、赤穂へは10回以上、山科、木良、川越、甲府、大和郡山などへも出張している。

また、国家存亡の危機突破とその責任者であるリーダーの意思決定などを国家危機管理として把握し、その成功例として日本の元寇の役（北条時宗）を考えている。危機突破の失敗例としてハワイ、成功としてのトルコに興味を持ち、自分勝手な理屈をつけ、前者へは20数回、後者へは4回も出張している。

3. 危機突破としての攻撃と撤退

戦国武将の危機突破というと、誰しも織田信長の桶狭間の戦いを連想するだろう。その場合、織田信長を神格化ないし、英雄化するために、はっきりしない史実をよいことに、勝手にいろいろなことをデッチあげ、面白おかしく戯曲化された物語を我々は教え込まれている。作戦会議の無視、奇襲の意思決定、熱田神宮への参拝、桶狭間への進路、どれを取ってもフィクションくさいと私は思っている。

桶狭間の戦いは今川義元の本隊3,000人と織田信長軍2,000人との正面戦争であって、信長軍の迂回奇襲作戦ではない。今川軍は25,000人といわれるが、戦闘部隊を分散してしまっており、本陣には義元防衛の旗本部隊が主力となっており、桶狭間で昼食を取っていたのである。そこへ、信長軍の最強の戦闘部隊が正面から突入したのであるから、

1) 大野和基訳『危機突破の経済学』2009年（PHP研究所）

2) 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）第8章、歴史に学ぶ危機管理と国家危機管理（64頁以下）を参照。

信長軍の堂々たる勝利であって、やれ奇襲だの逆転勝利だということではない³⁾。

織田信長の危機突破というなら、桶狭間の戦いよりもむしろ、四面楚歌である元亀騒乱中の一つである朝倉・浅井戦争中の金ヶ崎退陣は危機の突破（乗り切り）として評価すべきであろう。越前の朝倉軍15,000人、近江の浅井軍5,000人の合計2万人、織田軍は3万人であった。織田軍が絶対に有利で、朝倉の防御線の第一線を破り、朝倉義景の本城、一乗谷が指揮の近くである木ノ芽峠へ迫っていた。それにもかかわらず、浅井が裏切ったため、急遽、退却という危機突破策を取った。この場合、珍しくも信長が開いた作戦会議（軍議）で、徳川家康、柴田勝家、明智光秀、丹羽長秀、前田利家、木下藤吉郎などが主張した退却という危機突破戦略を取った。これは信長の驚くべき炯眼であろう。

元来、腹背に敵を受け、挟み撃ちされたとき、多くの場合、挟み撃ちされた方が負けている。それに信長軍の兵力は十分にあるが、敦賀地方は一方が海、一方が山脈で、前と後から敵に扼されると、動きの取れない地形で、明らかに不利な立場にあった。信長軍が若し、前と後で戦っていた場合、兵力の分断となり、非常に不利な戦いとなり、全滅の危機さえ予知された。

更に、朝倉軍は浅井軍の援軍で勇気づけられ、勝てる可能性の高い狭撃戦のため戦意高く、ダメな朝倉義景も積極的な戦略を取ったことも、織田軍の退却につながった。義景がダメだというのは、彼が都かぶれの暗愚で、優柔不断で何事にも逃げ腰のため、「鳴かずんば、それも風雅よ、ホトトギス」というタイプの人間であったということである。

織田信長の危機突破としての攻撃と撤退について述べたが、歴史上見事な撤退は第二次大戦中のキスカ島からの撤退であろう。

第二次大戦中、日本はアメリカのアリューシャン列島のアツ島とキスカ島に上陸、これを占領し、アメリカ本土への作戦を計画立案しようとした。これが何と1942年6月5日のミッドウェー海戦に完敗した2～3日後のことである。当然両島への補給は続かず、この島の占領の意味がなくなった。そのアメリカ軍の攻撃が強化され、このままでは全滅、玉砕の危機に直面していた。日本軍はいかに不利な状況下にあっても、敵に突撃し、全滅することが玉砕として美化され、評価されていた。その結果、1943年5月12日にアツ島は玉砕し、2,000人の兵力を失った。

キスカ島もそうなると見られていた。ところが危機突破として、攻撃玉砕策から撤退策に急遽変更され、1943年7月15日に軽巡洋艦3隻を基幹とする木村艦隊が派遣された。キスカ島周辺にはアメリカの戦艦2隻を基幹とする艦隊が包囲していた。ところが日本の撤退作戦の3日前、アメリカ軍のレーダー不備により、日本軍接近と誤認し、猛烈な射撃を行い、弾薬と燃料を消耗し、その補給をするため一時的に包囲を解いていた。その上木村艦隊は濃霧の利を得て、キスカ島に到着、5,000人の守備隊員の全部を収容し無事に帰還したのである。これは奇跡に近いといわれ、日本軍の撤退作戦成功の数少ない例であった。撤退作戦はすでに1943年2月1日から南方のガダルカナル島で行われているが、多数の兵士を失い、成功していない。

3) 藤本正行「検証・桶狭間の戦い 信長は正面攻撃で勝っていた」『戦国合戦大全』上巻、1997年（学習研究社）192頁以下、武田鏡村「信長伝説の真実」1995年（講談社）96頁以下参照。

4. 危機突破としての防衛

危機突破としての防衛はわが国最大の国難である元寇の役に際して取られた。すなわち 1268 年（文永 5 年）1 月、高麗王の使者藩阜一行が博多に着き、蒙古と高麗の牒状（国書）各 1 通と藩阜自身の上申書を太宰府に提出した。これを受け取った太宰少弐資能は直ちに早飛脚で鎌倉に送付した。

幕府は「外交権は朝廷にある」として、これを京都に転送した。その結果、この国書の取扱い、使者の対応をどうするかにつき幕府と朝廷のそれぞれが議論した。

まず、返書と使者の対応については、（1）無礼な行動として取扱い、使者を斬首し、返書もしない、（2）返書の必要はなく、使者を追い帰す、（3）使者に返書を与える、通常の儀礼で対応し、使者を帰す、（4）使者に返書を与え、丁重に送り帰すなどの対応が考えられた。幕府案は一貫して（2）であったが（後に（1）に変更）、朝廷案は優柔不断で（3）と（4）を行き来したが、結局、幕府案に従った。

蒙古の国書は、傲慢無礼という程ではないという人もいる。しかし、ニホンに朝貢を求める、服属を強要するもので、言うことを聞かねば兵を用いるぞという脅迫の文面であった。すなわち、定期的に金や物を持参し、挨拶に來い、蒙古の属国になれ、そうでなければ武力でもって攻め滅ぼすぞということである。これは、ならず者国家のやることであり、侵略行為である。

そこで、幕府の執権（代表者）である 18 歳の北条時宗は、連署（ブレーン）たちのサポートを得て、リーダーシップを發揮し、蒙古にたいして強硬な態度を取ることになった。蒙古の侵略や襲来について取り得る危機突破策は、（1）伊勢神宮、石清水八幡宮、諸国の神社に異国降伏の祈祷を依頼する、（2）西海道、南海道の諸国の守護に蒙古襲来の防衛を命ずる、（3）東国武士を動員し、防衛の任に当たらせるが、彼らが勝手に情報蒐集として高麗南岸を掠領するのを放置しておく、（4）防衛のために高麗へ遠征する、などである。

（1）は単なる金のかかる精神論で、何の役にも立たぬことは自明の理である。（2）は専守防衛策、（3）は威力偵察ないし不当な情報蒐集策である。（4）は攻撃は最大の防御とする外征策で、当時の日本国力からして無茶な対策であった。

当初は幕府内で外征策が有力で、その準備がなされ、西国諸国の水手、梶取および兵員の量が調査され、守護の交替が相次いだ。しかし、熱心な外征案派で、遠征軍の指揮者であった北条一属の金沢実政が大病にかかったため、この強硬策が妥当な専守防衛策に変わり、武士の動員、博多沿岸に防衛用の石築りの築造が命じられた。

蒙古軍は予想されたとおり、1274 年（文永 11 年）10 月に対馬、壱岐に侵攻し、博多湾に侵入してきた。文永の役である。集団戦法、毒矢、槍、鉄炮などの戦争のため、事実上敗北してしまった。元軍は優勢に戦いを進めながら、日本軍の夜襲を警戒してか、10 月 20 日の夜になると軍船に引きあげてしまった。その夜半、大爆風雨となり、元軍は壊滅状態となってしまった。いわゆる神風である。

これにこりもせず、世祖フビライは元軍、高麗軍、南宋の降伏軍で連合軍を編成し、再度の日本侵略を始めた。1281 年（弘安 4 年）5 月に始まった弘安の役である。

この国難に日本は幕府も朝廷も挙国一致の態勢で危機突破をはかった。戦闘では事実上、日本は敗北しておりながら、またも超大型台風によって、元軍は伊万里湾で兵力の大半を失ってしまい、金方度、洪恭丘らの東路軍、阿塔海、苟文虎らの江南軍は東シナ海を逃げ帰る余力なく、高麗の合浦へどうにか辿り着いた。

元や高麗は日本の報復を恐れ、各地の港湾に守備兵を置いて警戒したらしい。事実、日本では2度目の異国征伐の計画が持ちあがり、筑前、豊前、豊後三ヶ国の御家人を動員とともに大和、山城の二ヶ国の悪党の首領56名を集め、少弐氏か大友氏を大将として高麗征伐に赴かせるという計画であった。これは、はっきりしない理由から中止され、実現しなかった。全く賢明であった。けだし、日本の大和朝廷は百済救済のために出兵し、663年8月28日に唐・白羅連合軍と白村江で戦い、完敗している事実がある。その後の歴史でも隣国へ出兵すると侵略の悪名のみが残り、何ら得るところがなかったからである。

5. 危機突破のマネジメント

危機突破も一つのマネジメントである。これを実行するためにはリーダー（経営者・責任者）とマネジャー（管理者・執行者）が有能でなければならない。リーダーによる適確なリーダーシップとマネジャーによる着実なマネジメント（管理）が必要である。もちろん、どちらにも十分な意思決定力と問題解決力がなければならない。

意思決定には二つの要素がある。それは（1）価値的要素（目的の決定）と（2）事務的要素（手段の決定）である。前者は経営者が、後者は管理者が行う。

（1）は個人の価値観によるもので、その決定の善し悪しは客観的、経験的に判断できない。それは経営者が行う経営の基本方針や戦略的決定である。これに対して（2）は決定された目的を達成するために考えられた手段のうち、最適の手段を選択することである⁴⁾。

この問題を先の元寇の役についていえば、まず国難の克服のため、（a）危機に挑戦する、（b）危機を防衛する、（c）危機から撤退する のいずれかの目的が設定されている。

次いで、挑戦、防衛、撤退のいずれかが選択された後、どこで、誰が、どんな方法で実施するのか、また単独でやるのか協力者、援助者の協力を求めるのかが決定される。その場合、ハード・コントロールでいくのか、ソフト・コントロールでいくのかが極めて重大な意味を持つ。

ハードは技術や機構、制度、システムなどの「しくみ」であり、実力行使、軍事力の展開などを意味する。またソフトは人と集団の状態や価値観、行動規範（組織風土）を意味する⁵⁾が、外交力の採用、関係者（国、企業）の調停の依頼、その受け入れなどが考えられる。

くどくなるかも知れないが、企業経営、組織運営、国家や自治体の行政などには、経営学でいうマネジメントとリーダーシップが必要である。

これを要するに組織の活動や経営活動はマネジメントの働きとリーダーシップの働きに分けて考える必要がある。そしてそれぞれの機能を認識した上で経営環境に対応していくことが必要である。すなわち、マネジメントは計画（P）、組織（O）、指導（L）、統制（C）のマネジメント・サイクルをうまく回し、経営の効率化、合理化をはかり、もって経営の安定を実現

4) 飯野啓二・塩入 敏『経営がわかる事典』1993年（日本実業出版社）51頁。

5) 清水 勘『問題解決のリーダーシップ』1995年（日本実業出版社）158頁。

することである。これに対し、リーダーシップは理念、ビジョン戦略の策定と動機づけ、行動の索引を行い、経営環境の変化対応をはかり、経営の変革を実現することである。

これを要するに、危機突破学は、危機に直面しないように組織を維持管理し、危機に直面した場合、それに対し挑戦、防衛、撤退などの戦略を講じ、よりよきリーダーシップとマネジメントによって、危機を克服することを研究する科学である。

歴史小説家の童門冬二氏は「歴史は生きる知恵の宝庫であり、人生は危機管理の連続である」と述べられている⁶⁾。けだし、至言である。かくて、危機管理論、危機突破学を開拓するに当たって、歴史学や経営学の理論の導入がなければならない。

(筆者は関西大学名誉教授、商学博士（神戸大学）)

〈一口コメント〉 SRM 学会の警鐘的役割

先日の関西部会（5/8）に参加させていただき、リスクが起こることに手をこまねいている社会、会社、組織の現状を感じ、「寄らば大樹の陰、長いものには巻かれろ」というその流れを止めることはできないのかという疑問が強く浮かび上がりました。

この流れが根底にある限り、リスクの発生はとどまるところを知りません。その分当学会の社会への警鐘的役割は大きく、常に発信していくことで社会貢献することが使命であると感じます。

そこで、問題とはされている（きた）もののその危機状況の進行速度が遅いと思われている事象をとらえて、「古くて新しい問題」、「表面化しにくい事象」についての危機管理感をぶらせないことから考察することにしました。

亀井先生の「小さくても光る、光り輝く」の指針のもと、小さな「ホタルの火の集合体」として「光らなくてはならない一つのポイント」と考え、実務の現場共通のリスクマネジメントのあり方を体験的項目としてまとめさせていただきました。

やはり職場、近隣社会といった中での身近な問題を個々人がどのように捉えているかということが重要だと思います。

社会人として何回も失敗を繰り返さないということが先人の教えであり、社会の正しい在り方を具体的な事象を通じて理論化し、確たるものにしてきた（いく）というところがRMの源ではないかと思っています。

(山田秀樹（企業危機管理士）)

6) 童門冬二『男の器』2000年（三笠書房）277頁。

SRM理論をベースにしたコンプライアンスの研究

三宅芳夫

1. 問題意識

(1) コンプライアンスへの研究の動機とその背景

我が国において従来はコンプライアンスの考え方が存在しなかったが大和銀行ニューヨーク支店事件の大坂地裁の判例を契機にコンプライアンスに対する関心が高まり、多くの企業でのコンプライアンス室の立上げを誘発することとなった。しかしこのコンプライアンスに対する経営者の強いコミットメントは試されなかった。その背景はコンプライアンスに関しアメリカ発行の本の翻訳まがいの書籍の氾濫はあったものの「我が国の企業は「善」である。」とする企業風土があり、企業犯罪に関する危機管理は存在しなかった。

したがって上記判例自体もアメリカで取り上げられた COSO（トレッドウエイ委員会組織委員会）理論の影響を多分に受けているものと見られる。この考え方方がグローバルスタンダードと報道されていたため、企業としてはアメリカで出版された書籍の翻訳まがいのものに依存せざるを得なかった。それも大企業向けの書籍が殆んどであり、中堅中小企業としては独自性を打ち出す書籍もなく我が国独自の横並びの風土に依存せざるを得ない状態にある。そのことがコンプライアンスの根底にあるため、わが国の危機管理としてのコンプライアンスの根の浅さに警鐘を発するものである。

したがって我が国のコンプライアンス対策には我が国独自の風土を反映した解決策が必要とされるのである。

このコンプライアンス問題は大企業に限ったものではなく「吉兆」や「赤福」等中小企業においても発生するのであり、企業の破綻に繋がる重大な問題である。これら中小企業は我が国では 90% 以上を占めており、技術面では世界的に優秀な技術を保持し、それは苗床として存在していることからその破綻は我が国においては大きな損失である。

このことはコンプライアンス問題が企業の規模の大小に関わりなく我が国では重大な問題であることを示している。このコンプライアンスを包含する「危機管理」の研究は我が国の存亡に関わるほど研究分野で大きな位置を占めていると指摘したい。

(2) リスクマネジメントの次に待たれるものは体系的 SRM の進展

COSO の究極の狙いは内部統制であったが現在はリスクマネジメントとして理論構成され、コンプライアンスはこの理論に包含されているとするのが一般的である。したがってコンプライアンスは企業固有の問題ではなく、今後企業の枠を超えて、地域ごとに社会的リスクとしても取り組む必要がある。すなわちその解決策は体系的な SRM 理論の構築であり進展である。SRM とはいいろいろな危機管理を融合または連携させた概念（「ソーシャル・リスクマネジメント論」p 3、亀井利明著）である。

2. 研究目的

(1) COSO の理念の再検討・再解釈・再評価の必要性

今回の研究に先立ち企業不祥事の防止策に本格的に取組まれたものにアメリカにおける COSO の 1992 年と 2004 年の企業不祥事防止策の発表である。その背景と発展の経緯を辿ることによりコンプライアンスの本質を把握するのに寄与するものでありそれを下記に示すと

- ① COSO フレームワークの限界の認識・COSO に補足すべき要素の発見
- ② 企業不祥事の発生要因の解明 + 原因の排除
- ③ COSO の再検討・再解釈・再評価
- ④ これらを解決策の発見に繋げること

でありこのことがこの研究目的である。

(2) 我が国独自のリスクマネジメントの探究とコンプライアンス

企業の国際化、企業の地域との密着化等からコンプライアンスも社会化の方向を辿ることが見えてきた。このような背景から企業不祥事防止策が喫緊の課題となってきている。

その 1 つの対策として我が国独自の組織、個人の心理面への考察が必要と考えられる。具体的には欧米の模倣によらないリスクマネジメントの研究を深めることが必須である。

3. 研究方法

先に COSO の研究目的につき概略を記載したがその研究成果についても追跡していく必要がある。すなわちアメリカの企業不祥事発生の事件の背景およびその防止策の把握であり大胆な単純化モデルを通して本質の理解に迫ることである。その手掛かりとし COSO の具体的な対応の是非の再評価および観点を変えての SRM 理論から新しい解決の可能性を模索することである。

4. 研究結果

(1) 今までの不祥事の変遷

上記の課題を検討する前提としてその背景を辿ると同時にその時にとられた対応策にも着目する必要がある。すなわち 1992 年及び 2004 年の COSO 発表の方針を考察すると企業不祥事防止策は不十分であることがわかる。すなわち良き企業風土の醸成、例えば経営者以下従業員の倫理観の向上が必須であることが欠落しているのである。

その背景として考えられるのは経営者が業務拡大を目指す余り過当競争に陥りやすいうこと、その原因はリスクについての理論の欠落であり、それを戒めるのは「企業は社会の一員」という強いコミットメントを図ることである。それが SRM 理論に繋がる。

(2) 今後の方向性と SRM

近年においては社会が激変・スピード化しており企業不祥事が社会へ及ぼす影響が非常に大きくなっている。特に近年教育の崩壊、家庭の崩壊等リスクが社会化しており一企業

だけでは解決が不可能の状態にある。その背景を究明することがコンプライアンス問題の解決の糸口となる。たとえば約子定規の規則の適用の仕方であり、個人情報保護法の約子定規の運用が企業の在り方、家族や教育機関の在り方まで変化させてしまっている。

その解決策としては社会的リスクの現状把握、SRM の枠組みによる解決の方向性の提示、倫理観の向上等経営者を多面的に把握、啓蒙し企業不祥事の防止を図らなければならない。

たとえばコンプライアンスと SRM の融合である。

5. コンプライアンスと SRM との融合

(1) コンプライアンスと SRM 等の意義

郷原信郎（2006）によるとコンプライアンスとは法令順守ではなく社会的要請への適応としている。その狙いは機械的な法令文章の解釈ではなくその法令がどのような社会的背景のもとに存在しているのかという認識の大切さを説いているのである。論者としてはそれを踏まえ、コンプライアンスとは法令の主旨を活かし、経営者のコミットメントの下に企業風土、企業倫理、社会通念に従うことと理解している。

リスクの面からすれば法令違反は投機リスクの範疇に入ると思われる。すなわちコンプライアンス防衛の目的は企業倒産からの防衛戦略であり倒産危険の科学的管理の方法である。

リスクについてのマネジメントのフレームワーク（コンプライアンス、SRM にも通用）は①調査、②確認、③評価、④分析を指し、リスクの保有、回避、損失への準備の意思決定でもあるといえる。亀井利明（2003）

(2) 危機管理とコンプライアンスの実践的展開

危機管理とコンプライアンスとの比較を下記に示すと、

■ 危機管理	■ コンプライアンス（フルセット）
① 導入対策 組織内外の情報収集	① 方針の明確化 社会的要請の明確化
② 事前対策 リスクの監視チェック	② 組織の構築 合理的組織構築
③ 渦中対策 危機拡大への渦中対策	③ 予防的コンプライアンス その目的に反する行為の予防
④ 事後対策 復旧対策	④ 治療的コンプライアンス 目的違反行為の有無の事実関係の明確化原因究明の上は正処置
亀井利明（2006）	⑤ 環境整備コンプライアンス 法令と実態の乖離等環境のは正 郷原利郎（2005）

このことは「危機管理」の概念が上位概念であり「コンプライアンス」概念を包括するものであることがわかる。

(3) アメリカにおける企業不祥事防止策の経緯

アメリカにおける企業不祥事策の経緯を概略しコンプライアンスの発展の段階を以下に把握する。

1970 年中頃は内部統制の改善方法と監査（経営者の視点なし・暗黙の状態）に重点が置かれた。

△ 1972 年にウォーターゲート事件が発覚

■ 1985 年トレッドウエイ委員会設立

■ 1987 年「不正な財務報告」発表（統制環境の整備、企業の行動要綱の重視、監査委員会、内部監査部門の重視）

■ 1992 年内部統制の総合的枠組みを COSO が公表（①事業経営の有効性と効率性、②財務報告の信頼性、③コンプライアンス + 5つの構成要素）以上鳥羽至英・八田進二・高田敏文共訳（1996）（経営者の責任とリンク）

△エンロン、ワールドコムの企業不祥事発生（高野一彦（2007））

■ 2004 年 COSO ERM（Enterprise Risk Management）～総合的フレームワークの発表（ERM の目的①戦略、②業務、③報告、④コンプライアンス + 8つの構成要素）

八田進二（監訳）・あらた監査法人（訳）（2007）（経営者のコミットメント大）

このような流れにあって経営者責任はアメリカでは個人的に追及されるが、日本では組織自体が負うとされ、昇進は段階的に年功にしたがって行われており企業風土も我が国独自のものが形成され、わが国の企業不祥事の原因究明もこの点に着目する必要がある。

(4) ERM を大和銀行 NY 支店事件で検証

ERM の骨子は次のように纏めることができる。

■ ①リスクマネジメント、②内部統制構築③コンプライアンスの視点
判例の指摘は下記の如くである。

■ ①経営者の RM の認識の欠如、②内部統制体制の未構築、③経営者のコンプライアンス違反（大阪地・判平成 12 年 9 月 20 日「大和銀行ニューヨーク支店損失事件」判時 1721 号）

上記のように判例が ERM の影響を受けているのではないかと思われる。しかしその基はリスクマネジメントそのものである。

(5) ERM に欠落している要素

コンプライアンス防御策の決定版と言われている ERM について我が国では下記の問題点を指摘できる。

① 我が国独自の企業風土との不整合

- ② 企業の業績拡大による激烈な競争、利益中心の方針
 - ③ 我が国経営者の責任の取り方としては従業員全体での責任の共有
 - ④ 個人の倫理観の企業への無反映
 - ⑤ コンプライアンス違反の社会化対策の未検討
 - ⑥ 種々の危機管理対策の融合化につき問題提起なし
 - ⑦ SRM のフレームワークの利用について提言なし
- 上記の点の議論を深めれば ERM はリスクマネジメントに取って替わり、コンプライアンス理論は一層深まるものと推察される。

(6) 市場戦略の地方化と SRM

企業では時代が経過したとしても業績拡大と利益の飽くなき追求は変わらない。その結果として市場戦略が地方に向けられることとなった。それと同時に地方においてもコンプライアンス違反が発生し、その防御策も必要となった。視点として次の点を指摘したい。

- ① 最近の市場戦略として地方毎に戦略責任者の設置
- ② 中央の大幅な権限移譲を行うことにより企業不祥事の多発の予感（不祥事の社会化）
- ③ 防衛策：地域コミュニティの確立（自治会、地方自治体、企業、NPO 法人等の連携）
　　企業の監視（コンプライアンスと SRM の融合）
- ④ 個人情報保護法の見直し（公共の福祉の観点）

このような観点から SRM 理論の重要性をクローズアップしたい。

(7) 経営者とソーシャルリスク

「経営者は心のリスクを負っている。」亀井利明（2007）

すなわち経営者は孤独であり重い責任（コミットメント）を有している。

このことは企業の問題だけではなく、家庭の問題に波及し教育の問題としてもソーシャルリスクは取り組まなければならない課題であり、地域・社会にも共通の問題となった。

このように SRM の必要性は増し、その解決策は自己管理・アウトソーシング、自己開示等カウンセリング（企業内・地域）等心の健全を保ち正常な判断を行うことで企業不祥事予防に資することになる。つまり経営者の個人としての在り方が問われ、倫理面、心理面にもその影響は及ぶ。

その背景は企業間の過度の競争、教育の崩壊、家庭の崩壊に見ることが出来る。

（結語）

上記の点を集約・加筆するとコンプライアンスの徹底には

- ① 経営者の強いコミットメントと倫理観
- ② 戦略立案にはコンプライアンスの認識
- ③ 我が国独自の企業不祥事防止策
- ④ 内部告発の窓口設定
- ⑤ 教育機関でのコンプライアンスの講義、企業内研修等

⑥ ソーシャル・リスクマネジメントからのアプローチ

等に示すことができる。その根底にはリスクマネジメントが存在することを強く認識することを失念してはならない。これが企業のゴーイングコンサーンの重大な要素である。

以上

参考文献

- ・亀井利明（2007）『ソーシャル・リスクマネジメント論』日本リスクマネジメント学会
- ・亀井利明（2003）『危機管理とリスクマネジメント』同文館出版
- ・郷原信郎（2005）『コンプライアンス革命』文芸社
- ・八田進二（監訳）／あらた監査法人（訳）（2007）『全社的リスクマネジメントフレームワーク篇』東洋経済新報社

（筆者は大阪経済法科大学客員教授）

〈一口コメント〉 コンプライアンスに思う

我が国においてコンプライアンス問題に世間の関心が高まったのは、2000年9月大阪地方裁判所が判決を下した大和銀行ニューヨーク支店事件が契機となつた。その事件では元行員が1984年から1995年までの無断取引により11億ドルもの巨額損失を発生させた。

それを見て日本経済団体連合会は世間から信頼の回復を図るために2002年10月の企業行動憲章（2004年5月改訂）、実行の手引きをその必要性を認めて公開した。しかしながら企業不祥事は一向に後を絶たなかった。

このような背景からコンプライアンスに関する書物が数多く出版されたが、その内容はアメリカの実情を紹介するものに過ぎず、日本の実情にそぐわないものが散見された。そのためか、これらの企業不祥事に対し多くの大企業ではコンプライアンスに対する認識が薄いため自社の教訓とせず、表面上コンプライアンス室なる組織を立ち上げ、簡単なマニュアルを作成する等他社の模倣に終始し、すくなくとも経営者の強いコミットメントを感じさせることはなかった。これに対し世間はコンプライアンス違反に対しては厳しく非難を浴びせたが企業の不祥事対策に関してはそれ程厳しい詮索はしなかった。

我が国にコンプライアンスの真意が正確に伝わっていなかったのか、実務界に対しても浸透してこなかったのか、ここでコンプライアンスの基本概念が浸透しようとするには何かを考察する必要がある。

（危険と管理42号に掲載された三宅芳夫氏の論文より）

BCP（事業継続計画）の策定に関する考察

野々山 寛

I はじめに

1. 2011. 3. 11 に発生した東日本大震災から一年以上経過した。その間、いろいろなところで、リスクマネジメントの実施状況や BCP の策定状況について調査・報告がなされている。そこでは、大企業では実施率が高く、中小企業は低い傾向にある。また、震災からの影響が反映して、今後の策定計画も増加の傾向にある（引用1より）。
2. 現時点では BCP 策定の必要性が高まりつつあると思われる。一方、BCP 策定について障害となる事柄も調査により明らかになりつつある。BCP の内容がよく分からない、BCP 策定の人材が不足している。あるいは策定にコストがかかるなどの意見を中小企業の経営者は持ち合わせている（引用1より）。
さらに、リスクマネジメント、BCP、危機管理などの用語についての認識も使用者によっていろいろであり、そのことも、BCP などの理解を難しくしている原因と推定される。
3. ここでは、リスクマネジメント、BCP、危機管理などの用語について相互の関係性を理解しやすいよう整理する。次に、BCP 策定について、調査結果にあるように分かりやすく策定するポイントを考察する。そして三つめとして、最近よくいわれている想定外のリスクに対応する方法についてもその方向性を考察する。
4. 最近ではリスクという言葉をよく耳にする機会が増えてきている。これは、将来の不安がより増加している昨今の世情に由来するものと考えられるが、起きるかも知れないという事態について不安を抱き、その対策を予め考えておくことはリスク管理の基本であり、そのような状況に対して本考察が少しでも役立つのであれば幸いである。

II リスクマネジメント・BCP・危機管理の関係性

1. リスクマネジメントと BCP の関係性

- ① リスクマネジメントは ISO31000 など国の規格として制定されている。

その概要は

a. リスクマネジメントの体制と方針の策定
b. リスクの洗い出し
c. リスクの評価と査定
d. リスクの対応策
e. リスクマネジメント計画の策定
f. リスクマネジメントの教育の実施
g. 実績の評価と次年度への継続と発展

という各ステップで構成されている。ここでは、まずリスクの「洗い出し」が最初に

ある。このとき認識できないリスクはそのあとのステップには進めないことになり、ここは重要なポイントである。また、リスクの洗い出しが組織内部と外部のリスクに分け、さらに、損失局面と利得局面に分けると4象限になる。これに、経営分析として用いられるSWOT分析を重ね合わせると、表1のような関係になる。

リスクの分類	損失	利得
組織内部リスク	弱み W	強み S
組織外部リスク	脅威 T	機会 O

表1 リスクの洗い出し

経営分析で用いられるSWOT分析は外部環境の機会(O)に対して、自社の強み(S)で対応する攻めの戦略に対して、リスクマネジメントではその多くが、損失局面での外部環境の脅威(T)と自社の弱いところ(W)をリスク管理で対応する守りの戦略との色合いが濃く、両者をうまく活用すべきである(ただしリスクの定義は損失と利得の両方を含む概念である)。

② 次に、評価と査定で重要順位づけをおこなう。そして対応策を横軸が発生確率の大小、縦軸が影響度の大小で4象限に分類すると図1に示すようになる。

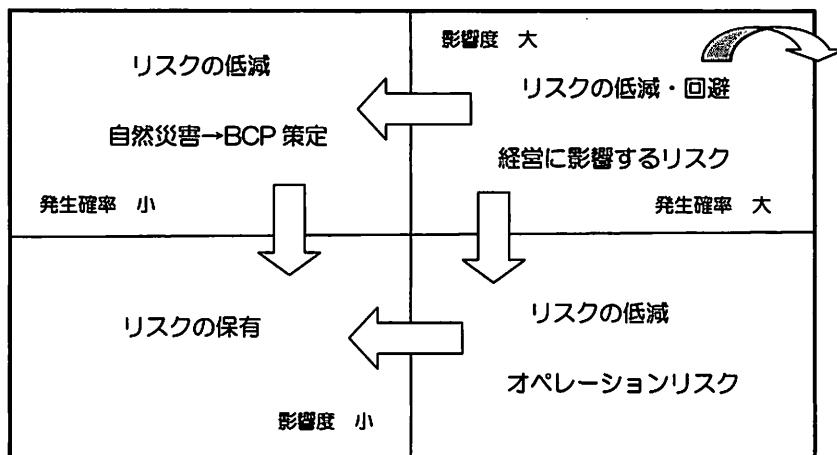


図1 リスクの対応方法

ここで、発生確率が大で影響度の大きなリスクは経営に影響を及ぼす重要なリスクに分類できる。また、発生確率は大きいものの、影響度はそれほど大きくないリスクは日常的に発生しているオペレーション関連のリスクに相当する。

これは不具合や問題の原因を究明しその対策を講ずることで発生確率を低減することができる。三番目として、発生確率は小さいものの、影響度が大きいリスクであるが、この象限は、自然災害や感染症、あるいはテロ・戦争など一旦発生すると事業に相当程度の損失を及ぼすリスクが分類される。このような場合の対策方法としてBCP策定が適応できる。あらかじめ、被害を想定して事業の復旧プログラムを策定すること

で、損害の影響度を低減させることができる。

なお、影響度と発生確率を十分低減することで、リスクの保有を行なう（四番目の象限）。事業を継続するうえで、それに伴うリスクはゼロにならないことは言うまでもない。

③ リスクマネジメントの対応策の中で、自然災害など発生確率は小さいものの、発生すると影響の大きいリスクについて対応するのが、BCP 策定ということができる。

2. BCP と危機管理の関係性

① 危機管理は昭和 30 年代に日本に紹介されているが、その後に紹介された BCP との類似性として、危機や災害が発生した時、その対応策を主題としている点があげられる。② 一方相違点もある。危機管理はある危機（例えば火災）が発生した時、どのように逃げるとか、消火方法などをマニュアル化して危機に備えることに力点がおかれており。特に、教育、医療、介護などの分野で使用されている傾向である。

これらの業種が人命の安全確保を非常に重要なと考えているためと思われる。

BCP は事業の復旧を主題として含んでいる。また、リスク低減を目的としたリスク対策を含めた活動である。リスク管理という側面を強調している。そして、製造業での活用が多いと考えられる。これは、人命の安全確保が第一であるが、加えて製造設備の損害や原材料の入手が復旧に対して困難を伴うという点があげられる。

③ H17 年に内閣府より発行された「事業継続ガイドライン」によると、生命の安全確保や二次災害防止も事業継続とともに求められている。しかし、記載内容を読んでも、どのタイミングで何をするのか理解しづらい面もあるように思われる。

そこで、災害が発生した時のことを時系列として考えてみる。災害発生時は、一番に安全確保・避難・誘導・安否確認・災害状況確認・二次災害防止などが実施されると考えられる。この間災害の規模にもよるが、数時間から数日程度で実施されると考えられる。これは初動対応としての対応になる。この初動対応に、各種の危機や災害に対応して作られたマニュアルが「危機管理マニュアル」に相当すると考えられる。即ち、この考察では、BCP 策定において初動対応が危機管理（マニュアル）に対応するを考える。

3. リスクマネジメントと BCP および危機管理の関係

① 上記 1 から 2 で考察したように、三者の関係は図 2 のように示される。

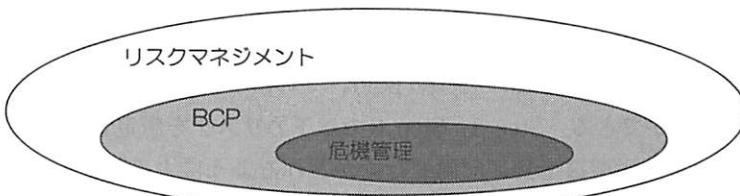


図2 三者の関係

リスクマネジメントの一部に BCP があり、その BCP の一部に危機管理が含まれるという関係である。

III BCP と狭義の BCP

- ① II の 2 で考察したように、災害発生後の時系列での活動は災害発生時の初動対応（危機管理）とそれに続く事業継続計画の活動（これを狭義の BCP と定義）に分けて考える（実際は行動するということになる）。
- ② 狹義の BCP では、その企業の中核事業を目標期間内にどの程度復旧させるかを計画することである。
- ③ BCP と狭義の BCP の関係を図 3 に示す。

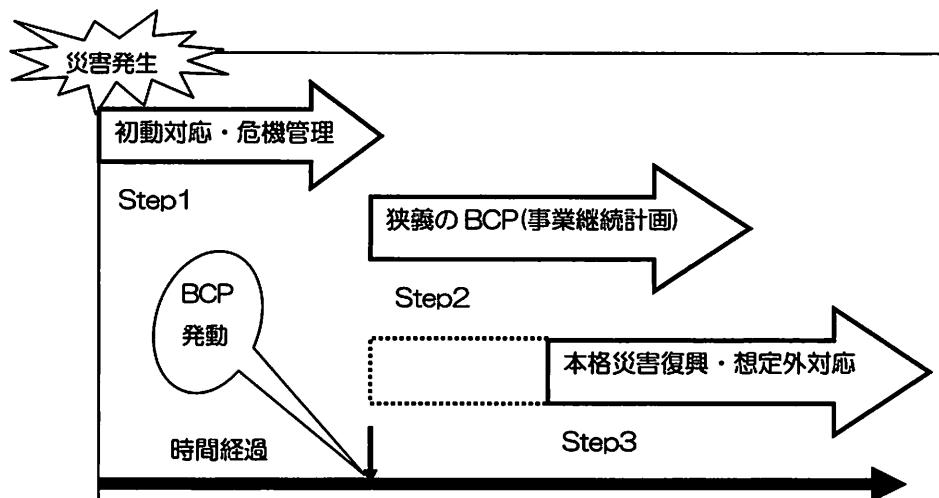


図 3 BCP と狭義の BCP の関係

ここで、Step 1 は災害発生時に最初に対応する初動対応で危機管理マニュアルを策定して対応するステップ、Step 2 は事業継続計画を策定して対応するステップ、Step 3 は本格災害復興と想定外対応を担うステップである。Step 3 の意義であるが、ここでの立場は、自然災害やテロなど組織外の要因で発生するリスクに対しては、想定外の事態が必ず発生することを予め認識しておくこと、本格的災害復興については、災害の状態がいろいろあることで予め復興計画を策定することが困難を伴うということである。従ってここでの対応は、人的資源の活用がその対策方法となる。即ち、経営者やコア人材のリスク対応力の向上がポイントである。

- ④ まとめると、BCP は事業継続をその目的としているが、その中身は災害発生時の対応と中核事業の目的時間内復旧（狭義の BCP）、それに事業の完全復興と想定外対応を含むと考えることができる。Step 1、Step 2 では予めリスクを想定し、その対策をマニュアル化して社員・従業員全員に同調的行動がとれるようにすることでリスクの低減を行なう。また、Step 3 では想定外や事業の方向性も考慮する対応が必要で、これは経営層が行なうべき業務とすることは経営組織論にも合致していると考えられる。

IV 各 Step の考察

1. Step 1（初動対応プロセス）

- ① 初動対応プロセスとそのポイントを次に示す。

初動対応のプロセス	着目点・ポイント
a. 安全確認・避難	・社員行動基準
b. 安否確認	・避難方法や安否連絡の携帯カード
c. 対策本部の設置	・設置基準や場所、メンバーの選定
d. 自社の被害状況確認	・担当者と被害状況確認シート
e. 近隣地区の被害状況確認	・担当者と被害状況確認シート
f. 社員の出社／自宅待機の判断	・社員層毎の出社／自宅待機の基準
g. BCP 発動の判断	・BCP の判断基準

表2 初動プロセス

BCP 発動の判断基準は、対策本部で掌握した人的・物的被害状況と次節で詳細を述べるが中核事業の目標復旧時間を考慮して、当該中核事業の復旧見込み時間が長くなると判断した場合に Step 2 の狭義の BCP を発動する。

a. BCP の判断基準	中核業務の復旧見込み時間 > 目標時間
b. 対策本部の設置場所	複数の候補先を選定
c. BCP の構成メンバー	初動時の対策本部人員 + 中核事業関係者

表3 BCP 発動の判断

2. Step 2（狭義の BCP）

- ① 狹義の BCP のプロセスを次に示す。

a. 中核事業の選定
b. 中核事業の目標復旧時間の決定
c. 中核事業を構成する重要業務の選定
d. 重要業務毎の目標復旧時間の決定
e. 重要業務毎のリスク評価
f. 影響度の高いリスクの対策
g. 事業継続計画の手順書の作成

最終的には g の事業継続計画の手順書と f のリスク対策を講ずることの二点が成果物になる。

- ② 中核事業の事業継続計画を策定するプロセスでは、いくつかの仮定を設定しその仮定のもとに事業継続計画を策定することになる。仮定の一つ目は想定被害であり、事業にどの程度の被害をあたえるかである。仮定の二つ目は中核事業の目標復旧時間の設定である。この長短により復旧の困難さが異なってくる。仮定の三つ目は重要業務の被害の程度である。これも、復旧の困難さおよびそれに対応するリスク対策の項目を策定するとき関係してくる。従って、各プロセスの相互の関連を確認しながら、順次プロセスを進めていくのが望ましい。

③ 中核事業の選定は、その企業が最も重要と考えている事業を選定する。これは経営者の判断になる。

④ 中核事業の目標復旧時間の決定では、およそこの程度という決め方になりやすいが、妥当と考えられる時間設定を行なう必要がある。その事業が中断した時のリスクを想定することも一つの方法である。

その事業が中断したときのリスク
a. 財務リスク（どのくらいの期間もちこたえられるか）
b. 製品・サービスの供給責任リスク
c. 顧客・取引先・従業員への信頼関係の棄損リスク

⑤ 中核事業を構成する重要業務の選定は、業務フローにより各工程に分け、工程別に必要な経営資源（ヒト、モノ、キャッシュ、情報）について部署別に集計する

⑥ 重要業務毎の目標復旧時間の決定は、⑤の業務フローに④で決定した目標復旧時間内に製品あるいはサービスが顧客に提供できるよう計画する。この場合組織外の復旧要件例えば電力の供給や輸送ルートの確保などについては、この時点では考慮しない。組織外の要因による復旧遅延は、組織内の目標復旧時間にプラスされると解釈する。

⑦ 重要リスクの評価の前に、想定被害を決定する必要がある。これは、災害の種類や程度により、重要業務に影響するリスクを見積もるためである。また、重要リスクの評価については、組織内と組織外（業務フローではインプットとアウトプット）に分けて評価する。これは、組織内より組織外のリスク評価が難しいためであり、その対策も分けて検討する必要がある。

⑧ 想定被害は地震が望ましいとされている。日本ではどの地域でも地震の発生する可能性が否定できないためである。ただし、地域により発生する可能性のある地震やその影響も異なる。行政機関の防災ポータルサイトなどに、当該地域に発生する可能性のある地震やその影響の程度が公表されているので、それらを参考にする。

⑨ 影響度の高いリスクの対策とは、⑥の重要業務の目標復旧時間と⑧の被害想定を考慮した⑦の重要業務のリスク評価から、復旧が困難（ボトルネック）な項目を選択し、その項目については事前にリスク対策を講ずることである。

⑩ リスクマネジメントでは、リスクの洗い出しから始まるが、狭義のBCPの場合、プロセスの後段でリスク評価やリスク対策になるので、この点の相違に注意したい。

⑪ 事業継続計画の手順書の事例を次に示す。

当該中核事業の目標復旧時間 7日

優先度	重要業務	目標復旧時間	業務に必要な条件	対処法など
1	建物復旧	1日	総務スタッフA	・・・・
2	情報復旧	2日	総務スタッフB	・・・・
3	営業復旧	3日	・・・・・・・	・・・・
4	生産復旧	5日	・・・・・・・	・・・・

表4 事業継続計画の手順書の事例

3. Step 3（本格復興・想定外対応）

① Step 2 で対応できない事態が発生した場合、例えば、Step 2 で想定した以上の損害の発生、Step 2 で作成できていない種類の災害の発生、中核事業以外の事業の復旧などが考えられる。この場合の対応策として、経営層やコア人材のリスク対応能力の向上を行なって、リスクの低減を図るというものである。

② 組織のリスク対応能力として次に示す。

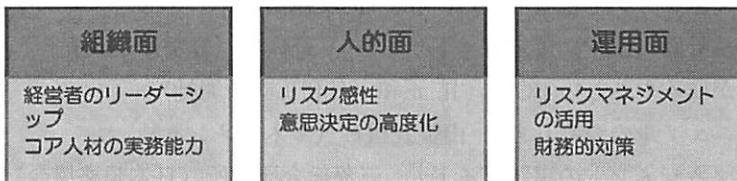


表5 リスク対応能力の向上策

③ 組織面では経営者のリーダーシップ能力の向上があげられる。例えば、危機に際して、落ち着いた行動、的確な状況判断、社員を思いやる心、迅速な意思決定などである。また、コア人材の実務能力については、会社をゼロから立ち上げる知識と経験を積み重ねることである。

④ 人的面ではリスク感性を磨くということである。ひとには不安や心配という感情があり、将来の不都合な出来事を感覚的に認知できる能力を持っている。不安の感情は良い意味に用いられることは少ないが、リスク感性を磨くという観点から不安や心配の感覚を上手に活用する。また、意思決定の高度化では、情報収集能力を高めることと直感力を高めることである。混乱した状況では情報が錯綜するケースがある。いろいろなところからの情報収集を図ることである。また、意思決定に際しての直感力的重要性も見逃せない。直感は理性より感情を重んじるといわれている。危機に対しては即断も必要になり、より直感力が重要になってくる。

⑤ リスク感性の向上策について「危機管理とリスクマネジメント」（亀井利明著）では、歴史にみられる危機回避の学習をそのひとつにあげている。東日本大震災発生時の対応事例を学ぶことは、過去の出来事を学ぶことで非常に有効と考える。

⑥ 運用面では、日常的にリスクマネジメントを行なうことで、リスクの感性を高めることや、リスク対策を行なうことで Step 3 の事態発生の確率を低減できる。また、財務的には保険や災害引当金をつむことでリスクの移転が考えられる。

V おわりに

1. 防災や減災の意識が広がっている中で、リスクマネジメントや BCP の取り組みを進めたいという企業も増えつつある。そのような状況に対して、取り組みやすい BCP について考察した。特に、中小規模の企業では、企業規模や業種により BCP の全体を理解した上で、その必要部分に取り組むことが重要と考える。
2. Step 3 の考察については人的資源の活用と能力向上に、より具体的な対応策を考察

する余地があり今後の課題としたい。

参考図書・引用図書

- 1) 「滋賀県中小企業の東日本大震災後の経営意識と経済活動の変化について」
（社）中小企業診断協会滋賀県支部
- 2) 「危機管理とリスクマネジメント」 亀井利明（同文館出版）
- 3) 「リスクマネジメント総論」 亀井利明（同文館出版）
- 4) 「事業継続計画（BCP）策定ガイドライン」 経産省（経済産業調査会）
- 5) 「あなたが作るやさしい BCP」 昆 正和（日刊工業新聞社）
- 6) 「防災マニュアルのつくり方」 山根義信ら（マネジメント社）
- 7) 「リスクマネジメントの実践ガイド」 三菱総合研究所（日本規格協会）

（筆者は中小企業診断士、企業危機管理士）

〈一口コメント〉

危機管理で対応困難なリスク

リスクマネジメント（危機管理）で対応困難、処理困難あるいは事実上マネジメント不能であるとされるリスクがある。それは以下の4つである。

- (1) 運のリスク（不運）
- (2) 天変地異のリスク（予想不能、発生防止不能の巨大災害、天災）
- (3) 経営者リスク（マネジメント能力不足、リーダーシップ不足、経営者のモラル低下、企業不祥事、企業倒産）
- (4) 官僚リスク（権力の乱用、規制拡大・強化、天下り）

(1) の運のリスクについては、あまり議論されていない。これは強運や幸運の反対概念の不運とか悪運ということである。運には金運、生命運、愛情運、事業運、名誉運などがあるが、危機管理で主として問題となるのは金運と事業運であろう。これらの不足や欠如が不運である。運、不運は人間が生まれながらに持っているものではなく、自分のまわりをいつも循環しているものである。すなわち、人間も企業も上昇運か下降運かの風向きのなかに生きており、結果的に、幸運、衰運、不運が生じる。しかし、運がくれるのはチャンス（好機）だけで、運からは何の恩恵も受けられない。

（亀井利明（認定危機管理士））

スマートフォンとリスクマネジメント

佐久間 潔

1. はじめに

今日、Apple 社製の iOS を搭載した iPhone や google 社製の OS¹⁾ である Android、Micorsoft 社製の Windows Phone OS 等を搭載した携帯端末、いわゆるスマートフォンの普及が著しい。街中や公共交通機関の中でスマートフォンを操作している人を見かけない事が無いほどである。MM 総研の 2012 年 3 月 13 日の調査資料によると 2011 年のスマートフォンの出荷台数は、前年度 2.7 倍の約 2340 万台²⁾ で出荷された全携帯電話の過半数 (55.8%) を占めているとの報告もある。これらのスマートフォンは、電話というよりむしろコンピュータであると言えるほど高機能であり、私たちの生活を便利に支えてくれるに至っている。現に筆者も 2011 年 12 月から国産、富士通東芝製のスマートフォンを使用して高度情報化社会を満喫している。

スマートフォンがこれほどまでに急速かつ大量に普及し、使用されているならば、スマートフォンに関わるリスクも、もはやソーシャルリスクの一つといつても過言ではあるまい。

そこで本稿では、スマートフォンに関するリスクマネジメントについて様々な視線で検証を試みた。

2. ハードウェアメーカーのリスク

我が国の携帯電話製造メーカーも統廃合が進み、現在では、NEC、カシオモバイルコミュニケーションズ、京セラ (SANYO ブランドも含む)、シャープ、ソニーモバイルコミュニケーションズ、パナソニックモバイルコミュニケーションズ、富士通東芝モバイルコミュニケーションズ等に集約されている。これら国産の製造メーカーは、長くガラケー³⁾ と呼ばれる国内専用規格の携帯電話を製造、通信キャリアを通して販売してきた。しかし、現在販売量の多いスマートフォンは、グローバルな環境で育まれてきた機種が多い。スマートフォンを構成する一つ一つの部材は、日本企業が得意とする分野の部品が多く使われているが、組み立てられて実際にグローバル市場で販売されているものは、サムスン電子を代表とする韓国や HTC を代表とする台湾の製造メーカーの製品であり、それらは高機能で、人気も高い。また、グローバル市場での販売量も多い。特に韓国サムスン社製のギャラクシーシリーズは、販売台数において iPhone と肩を並べるほどであり、国内においても今年 1 月～3 月の販売量は iPhone を抜いて 1 位となっている。かたや、国産の製造メーカーは、グローバル市場の販売台数で主要メーカー⁴⁾

1) Operating System コンピューターを動かす基本ソフトウェアを良い、PC の世界では、Windows、MacOS、Linux 等がある。

2) <http://www.m2ri.jp/newsreleases/main.ph?id=010120120313500>

3) グローバルモデルとして進化せず国内仕様だけで発展してきたためガラバゴスケータイと呼ばれるようになった。その省略語をガラケーという。

4) 世界における携帯電話の主要メーカー：Nokia, Motorola, Samsung, Sony Mobile Communications, LG, Huawei, ZTE, HTC, RIM, アップル等

に名前が挙がるのは SONY くらいである。国産メーカーは生き残りをかけ、今後の開発を含めて市場に受け入れられる良い製品を提供しなければ、市場から淘汰されることになる。

3. ソフトウェアメーカー（アプリケーション提供者）のリスク

スマートフォン上で使用されるアプリケーションは、ソフトハウスや個人的な開発者から提供されている。特に iPhone 用のアプリケーションについては Apple 社のリスクに対するマネジメント能力は高く評価されるべきで、全種同社により確認されている。

ソフトウェアメーカーは、収益確保のためコンプリートガチャ⁵⁾ という課金システムを提供していたが、このシステムが、景品表示法の「縫合わせ」と呼ばれる手法に該当するとのことで、2012 年の 7 月以降、急遽使用できることとなるためグリー、DeNA などのメーカー側も同年 5 月末頃から完全撤退の予定、混乱も著しい。これらもスマートフォン上でユーザーに利用されてきたものである。

4. 通信キャリアのリスク

スマートフォンの爆発的な普及は、データ通信量の飛躍的増加をもたらす。その結果、2011 年には、現行の通信インフラではまかないきれず、各通信キャリアとも、回線がパンク、通信ができなくなるという失態を演じた。またユーザー側からの通信速度の向上要求も激しく、通信キャリアとしては回線速度や回線品質の向上を目指す新たなインフラ整備にさらなる投資を余儀なくさせられる状況となっている。

通信速度向上の具体的な方法として、例えば au の場合、3G 回線だけでなく、グループ会社である UQ コミュニケーションズの WiMAX⁶⁾ 回線を利用させ結果的に 3G の通信料を下げ回線がパンクすることを避けている。各社無線 LAN を併用するのは、時代の流れである。

5. サイト提供者（管理者）のリスク

スマートフォンでアクセスされる企業のウェブサイトは、スマートフォンで閲覧しやすい専用のページを予め準備しているケースが急激に増加している。専用のページを準備しなければ、当該ウェブサイトへのユーザーの訪問回数が減少する。これを回避するためにハイベースでスマートフォン用の専用ページを準備している。特に銀行等の金融機関では、スマートフォンで閲覧するにとどまらず、ネットバンキングの操作画面をスマートフォンで操作しやすいものとして提供し、振り込みや残高照会を簡単に処理できるように対応している。東海地区の金融機関では、愛知銀行が 4 月 16 日から導入。十六銀行は 6 月、百五銀行も今夏をめどにアクセスし易いネットバンキング画面に移行の予定、他行も対応を急いでいる。

5) 携帯電話・スマートフォン向けのソーシャルゲームの課金方法の一つで、ゲーム利用者が 1 回数百円で電子くじ「ガチャ」を引いてアイテムを購入する。数種類のアイテムを揃えると、さらに希少なアイテムを獲得できるという仕組み

6) 高速・大容量のモバイル用ブロードバンド通信方式の一つ。Worldwide Interoperability for Microwave Access の省略語。

この傾向は、金融機関だけでなくネットショップにも広がりつつある。

6. エンドユーザーのリスク

(1) 依存リスク

携帯電話からスマートフォンになり、搭載されている機能も増加、高度化されると利便性はますます高まる。また、スマートフォンを利用して実現できる内容も、少し前ならPCが無ければ不可能であった。しかし、スマートフォンさえあれば、社会とつながっていることが出来るという安心感をユーザーに与え、ますますスマートフォンに固執して依存度を増していくのではないかと考えられる。

(2) バッテリー切れリスク

スマートフォンユーザーの最大の不満⁷⁾は、電池切れである。直接タッチパネルに映し出されていなくてもバックグラウンドで多くのアプリケーションが動いていると消費電力は上がる一方である。ユーザーはどのアプリケーションを常駐させ、どのアプリケーションをカットして節電するか、また、いかなる設定を施して駆動時間を延ばすかを探っている。さらに、大画面のタッチパネルやWi-Fiを利用しているため通常の携帯電話と比べると消費電力が大きくなる。これらの結果としてバッテリーの使用可能な時間は自ずと短くなる。各通信キャリアは、2～4,000円程度のポータブル充電器と称したバッテリーを販売、ユーザーに購入させ、スマートフォン本体のバッテリーの残量が少なくなると接続して充電器から本体バッテリーへ充電させて使用させている。現実、ユーザーもスマートフォンの電源が落ちて通信機能が使用不能になる状況は避けたいためポータブル充電器を購入せざるを得ない。

(3) しながらリスク

人は、昔からラジオを聞きながら受験勉強する等、ある行為をしながら別の行為を行うということが、たいへん好きである。スマートフォンについても同様にスマートフォンでメールを書きながら・ニュースを読みながら歩いてる等、スマートフォンを使いながら別の何かをしている人が街に溢れている。

① 運転しながらスマートフォン

1999年に改正された道路交通法において運転中の携帯電話が禁止されたが、今でも携帯電話をしながらの運転者は後を絶たない。その中にあってスマートフォンをしながら運転している運転者も少なくはない。因に道路交通法の規制により違反時の反則点数1点、反則金6,000円と大げさなものではないが、一生を棒に振らざるを得ない重大な事故を引き起こす可能性が高い運転中のスマートフォン操作は当然避けるべきである。この運転しながらは、自動車運転のみならず若年層の自転車を運転しながらスマートフォンを操作しているケースも頻繁に目に見える。確かに自動車と比べれば

7) MM総研 2011年2月実施したアンケート調査により50%弱が「電池容量を気にして使わねばならない」と回答：日系BP社日系パソコン7.11号P-62

交通弱者であるかもしれないが、相手が歩行者であれば、相手側が交通弱者となり自転車側が加害者になることを忘れてはならない。

② 歩きながらスマートフォン

繁華街やコンコース、横断歩道等でスマートフォンを操作しながらフラフラと歩いている人が多くいる。私も通退勤中に何度かコンコースで、ぶつかられそうになったことがある。彼らはスマートフォン操作に集中しているため注意力散漫となり自分の周りの状況を的確に把握できず、往来する人と接触することになる。

接触した相手が高齢者で何気なく転倒したようなケースで骨折等してしまった場合、加害者になることも十分考えられる。

③ 食べながらスマートフォン

街中のレストランに入り食事をしていると男女カップルの食事風景を見かける。その様な時の1シーン、どちらか片方がスマートフォンを操作し、相手が「デート中にはスマホしないで！」と怒っている。大切なデート中でさえもこの状態であるなら、自宅で一家団欒をすべきときにスマートフォン操作をしていることなど当たり前であり、家族が食卓を囲んでスマートフォンを使ってバラバラなことをしている状況は、家庭崩壊を招きファミリーリスクマネジメント上大問題となることも想定される。

④ 寝ながらスマートフォン

最近アメリカで問題視されている現象で、睡眠障害の1種として認められつつある「Sleep-Texting」がある。この障害では、夢遊病者のように睡眠中にメールを送ってしまう現象が確認されている。これは、睡眠の際には、スマートフォンを手の届く身近な距離には置かない方が良いということである。

(4) 無線 LAN 使用リスク

今日では街のあちらこちらに Wi-Fi 規格の無線 LAN 用の電波が飛びまわっている。高速規格のためデータ転送速度が速くスマートフォンを利用するにはもってこいの規格である。そもそもスマートフォンは、3G 通信と同時に Wi-Fi も利用できるように作られているのであるから当然のことなのだが、無線 LAN にもクラッキングなどの落とし穴が待ち受けていて怖いことを認識する必要がある。

① 有料無線 LAN

NTT 東日本や西日本を代表とする通信キャリアが提供する有料の公衆無線 LAN サービスを利用する方法で、フレッツ・スポット等として契約する。この形態の場合は、契約者に個別のログインアカウント、パスワードを発行しているため、契約者以外のアクセスは制限されており、比較的安全である。

② Open Wi-Fi

公共の建物・施設の管理者が集客目的などのために設置している無線 LAN で、施設から SSID やパスワードの提供のあるシステムから認証用のパスワードの無いシステムまで様々存在する。しかしながら特に認証無しのシステムを利用する場合は、そのオープンなアクセスポイントの設置者がクラッキング目的で罠として仕掛けてい

る、などの可能性も考えられ利用を控えるべきである。

③ 野良 AP

一般的の家庭または、無線 LAN の怖さを知らない素人が設定を行った企業のアクセスポイントで、セキュリティ設定が正しくなされておらず、簡単に接続できてしまうアクセスポイントも多く存在する。因みにこれらのアクセスポイントのことを野良のアクセスポイントと呼ぶ。

前述同様、アクセスポイントを使用させクラッキングを狙っているのかもしれない。やはり接続しないことにこしたことは無いであろう。

④ デザリング AP

最近のスマートフォンがもっている便利な機能にデザリング機能があるが、この機能を利用して他のスマートフォン経由でインターネットに接続する方法である。この方法は、概ねスマートフォンの所有者が自分の使用している通信デバイスだけのために設置しているケースが圧倒的に多くあまり問題にはならないと考えられる。

(5) 課金リスク

SNSにおいて提供されるゲームの利用が増大、特に自己制御ができない18歳未満の青少年のアクセス時間が増加している。それに伴って課金される金額も増え結果的に社会問題化している。グリー、DeNA、サイバーエージェント、ドワンゴ、ミクシィ、NHN ジャパンの6社で構成されるソーシャルゲームプラットフォーム連絡協議会で協議し、18歳未満の利用限度額をひと月当たり1万円以下に設定することで合意、2012年4月26日より、早速グリーが対応、他社も追随の見込みである。しかし、若年者に毎月1万円の負担は、やはり多いのではないか。

(6) 利用者情報漏洩リスク

アプリケーション開発者は、アンドロイド端末のパーミッション設定でセンシティブな情報を得ることが出来る。具体的には、端末の識別番号やSIM番号、位置情報、通話履歴やメール履歴などである。これらの情報は個人を特定できる可能性のある情報であり、むやみやたらに開発者がこれらのパーミッションを使用して情報を取得することは止めて欲しいものだ。

別の手法になるが、2012年2月～4月頃グーグル社の公式アプリケーションストアである「グーグルプレー」に登録された無料の「the Movie」というアプリケーションは、ダウンロードしてインストールするとアドレス帳に登録された氏名や電話番号がユーザー本人の知らない間に勝手に、国内のレンタルサーバーに送信されることによる漏洩が発生した。

極論を言うならば、多くのスマートフォンから上記のような手法で情報を回収してデータベース化すれば、これらはビッグデータ⁸⁾となり、これらのデータを企業が分析

8) 数百（1兆）TB（テラバイト）から数（1,000兆）PB（ペタバイト）クラスのデジタルデータの固まりを言い、文字、数字、図表、画像、音声、動画等の様々な種類のデータが含まれる。

することによりビジネス傾向が特定でき、素早いビジネス基盤の構築により問題解決の迅速化が行われることとなる。言い換えればビッグデータを回収できた企業だけが儲かるシステム作りが出来るといつても過言ではない。

(7) 位置情報（ジオタグ）利用リスク

プライバシーに過敏な親でも、位置情報を自分の子どもの位置確認、いわゆる見守り情報としてサービスが提供されるならば、問題なく受け入れてしまう。しかしこの位置情報もかなり危険である。

スマートフォンでGPS機能を反映させない設定にせずに、写真を撮影すると撮った写真に撮影現場の位置情報が付加され表示される。この機能によって実際にアメリカ軍が攻撃を受けたこと⁹⁾が報告されている。この事件は2007年のイラクにおいて発生しており、兵士が撮った写真の位置情報から攻撃用ヘリコプターのAH-64（アパッチ）が攻撃を受け破壊された事件である。この事件を受けてアメリカ軍将兵宛に「ジオタグ利用にセキュリティーリスク」と題する文章が米軍公式サイトに掲載された。

(8) ウィルスセキュリティーリスク

Apple社は、自社iPhoneに対してはApple社自身が運営するApp Storeでのみアプリケーションを提供しており、さらにそのアプリケーションも審査しているためウィルスリスクは多い訳ではない。しかしながらOSにAndroidを使用しているスマートフォンは、iPhoneと比較すれば当然にリスクは高くなる。確かにアンドロイドスマートフォンでも、今まで深刻なウィルス被害を受けたことは無いが、トレンドマイクロ社¹⁰⁾やシマンテック社¹¹⁾のウィルス対策用のアプリケーションをインストールしておくと安心して使用することが出来る。筆者自身もシマンテック社のノートンモバイルセキュリティーをインストールして使用しているが、私の周りにいる学生で有料のセキュリティー用のアプリケーションをインストールして使用しているものは殆どいない。

7. まとめ

Apple社の発売したiPhoneやRIM社のBlackBerryで始まったスマートフォンは爆発的ブームとなり社会に急激に浸透した。それに伴い、通信機器の製品メーカーの売上高が入れ替わるほどの劇的な変化が発生、電子立国の名を欲しいままにしてきた日本のメーカーも今や見るも忍びない現状である。スマートフォンを取り囲む様々なステーキholderに対し、あまりにも多くのリスクを顕在化させてしまった。

また、ユーザーにとって従来の携帯電話に比べて使いやすく便利なスマートフォンであるが、便利である分リスクも大きいことも意識して使用しなければならない。特にリスク感性が低いと言われている日本人の「便利であれば何でも良い」と言うスタンスで

9) http://www.army.mil/article/75165/Geotagging_poses_security/index.html

10) <http://jp.trendmicro.com/jp/products/enterprise/mobile-security/index.html>

11) <http://jp.norton.com/norton-mobile-security/>

は、スマートフォンリスクは増大するばかりで、減少させることは難しい。特に危惧されるべき情報漏洩リスクについては、個人が気をつけていれば良いと言うものでなく、開発者やストアなど多くの関係者によって保護されなければ、取り返しのつかないことになることを理解せねばならない。スマートフォンのリスクについて広く啓蒙し、すべての関係者がリスクマネジメントしていくかねばならないことを忘れてはならない。

参考文献・参考サイト

- ・清野正哉『スマートフォン時代の法とルール』(2011年) 中央経済社
- ・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
- ・龟井利明『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
- ・龟井利明『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
- ・<http://gajethouse.blog.fc2.com/blog-entry-791.html>

(筆者は、修文大学短期大学部准教授、認定危機管理士)

〈一口コメント〉

損失の危険の管理に関する規程

これは会社法施行規則第100条第1項にて整備、作成が義務づけられている。各社の規定は株主総会開催通知とともに株主に送付されてくる参考資料にて知ることができる。幸いにも、その書式や文章が規格化されていないので、各社の規定は千差万別である。本年も50社ばかりのものを調べてみた印象は以下のとおりである。(1) 法律で定められているので、仕方なく嫌々作成している、(2) 建前と本音とが分離している、(3) 実際にやってもいないことを文章化しているため、ホラフキ、ハッタリに満ち、文意不明、(4) なぜRMを体系的に学んでいないのか、RMに対して真面目に取り組んでいないのか、(5) きわめて抽象的で内容がない等々である。

規定されている内容をみると、①個々のリスクごとに管理体制を整備している、②総務部では全社的リスク、監査部では内部監査に伴うリスクの管理体制の整備をしている、③グループ危機管理基本方針を定めている、④リスクを定性・定量的に把握している、⑤総合リスク管理の基本方針を定めている、⑥新たに生じたリスクについては、速やかに対応責任者を決定する、⑦リスクの未然防止や再発防止などを的確に行う体制を整備する、⑧コーポレート・ガバナンス強化のためRM体制の充実、強化をはかる、⑨情報セキュリティのシステムを確立する、⑩リスク発生時の対応を的確に行う体制を強化する等々である。

(龟井利明 (認定危機管理士))

わが国のプライバシー・個人情報保護の現代的課題

高野一彦

1. はじめに

インターネットやスマートフォンなどのデジタル機器の普及によって、プライバシーにかかる個人情報は様々なところで記録され、活用されるようになった。プライバシーにかかる個人情報とは、たとえばクレジットカードや会員カードにより記録された購買履歴、インターネットのアクセス履歴、スマートフォンに記録された行動履歴などである。最近ではインターネットのアクセス履歴や購買履歴などをを利用して消費者が欲しいと考える広告を適時に表示するなど、消費者にとって便利なサービスも登場している。しかし、わが国におけるプライバシーにかかる個人情報の保護に関する法制度は、十分なレベルとはいいがたい。わが国では、2003年5月23日に現行の個人情報保護法が成立したが、欧米諸国からわが国はプライバシーに関する「十分なレベルの保護 (adequate level of protection)」を提供しているとは評価されていない。

そのような中、2012年2月14日「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律案（以下「マイナンバー法案」という。）」及び関係法律の整備等法案が閣議決定され、国会に提出された。本法案における保護の体制は、「マイナンバーで考えている体制は国際的にも通用する強度¹⁾」と評されており、わが国のプライバシー・個人情報保護に関する法制度見直しの絶好の機会であると思われる。

本稿では、わが国が抱えるプライバシー・個人情報保護の課題を抽出・検討し、マイナンバー法案による保護法制への影響を考察する。

2. プライバシー・個人情報保護に関する国内の課題

わが国におけるプライバシー・個人情報保護は様々な課題をかかえている。

第一は、民間部門における課題である。デジタル化の進展によりマーケティング技術が発展し、以前に増して個人情報の利用価値が増している。たとえば近年、インターネット広告の一手法として、行動ターゲティング広告 (Behavioral Targeting Advertising: BTA) が注目を集めている。この手法は、ユーザーが閲覧したウェブサイトや検索サイトで入力したキーワードなどの情報から趣味や趣向を分析し、ユーザーにマッチした広告を表示する手法であるが、趣味や趣向の分析はユーザーの許可なく行われている。また、企業による従業員の監視技術が進歩し、オンライン・モニタリング²⁾、RFID (Radio Frequency Identification)³⁾ や GPS (Global Positioning System)⁴⁾ に

1) 堀部政男「日本のプライバシー保護は要見直し「マイナンバー」実施は絶好の機会」、日経コミュニケーションズ 2011年10月号、52頁。

2) 社内ネットワークを介した、企業の情報資源や外部ネットワークへのアクセス状況を記録・解析する技術。

3) 電波を利用して人や物を認識する非接触型の自動認識技術。アンテナ付き IC チップを社員証カードなどに埋め込み、入退室情報などを収集することができる。

4) 人工衛星を利用して地球上の位置情報を正確に割り出すシステム。

よる従業者の行動監視などのモニタリング技術が進歩している。このように、インターネットやスマートフォンなどの普及により、わが国の国民は便利な生活を獲得したが、その反面、プライバシー侵害のリスクが高まっているといえる。

第二は、公的部門における課題である。2007年5月、5000万件に及ぶ「消えた年金記録」問題が発生した。国会における社会保険庁改革関連法案の審議中に、社会保険庁（当時）がコンピュータ入力した年金記録にミスや不備が多いことが指摘され、その結果、基礎年金番号に統合されていない年金記録が約5000万件あることが判明した。また2010年には、100歳を超える高齢者の存否の把握が十分になされていないという問題が発覚した。この問題について、個人情報保護法の目的外利用の禁止を根拠に、福祉課や介護保険課などが把握している個人情報を相互に照会できないと説明する自治体もあり、個人情報保護法の過剰反応であると指摘された。さらに近年は行政機関からの情報流出事件が相次いでいる。総務省によると、2009（平成21）年度に行政機関で発生した個人情報の漏えい・滅失・き損事案は321件、独立行政法人では2216件であり⁵⁾、行政機関における情報管理上の課題が露呈しているようである。

このような情報保護に関する国内問題に関し、2003年5月23日に成立した個人情報保護法をはじめとする個人情報保護3法⁶⁾は十分にその機能を果たしているとはいがたい状況にある。

3. プライバシー・個人情報保護に関する国際的課題

現在、EU（European Union）域内において事業を行う日本企業は、わが国に個人データを移転することが原則としてできない状況にある。これは、EUにおいて1995年10月24日に採択され、1998年10月24日に発効した「個人データ処理に係る個人の保護及び当該データの自由な移動に関する1995年10月24日の欧州議会及び理事会の95/46/EC指令」（以下「EUデータ保護指令」という。）⁷⁾が、個人データの国際移転に関する規制を設けているためである。

個人データの国際移転に関する規制は、EUデータ保護指令25条1項に規定されている。第25条第1項は、「加盟国は、処理されている、又は後に処理される予定の個人データの第三国への移動は、当該第三国が適切なレベルの保護を提供している場合に限られることを規定するものとする」⁸⁾と規定している。EC条約189条によると、指令(Directive)は、規則(Regulation)のように直接適用するものではないが、全加盟国が指令に基づき国内法として立法義務を有する。従って、EUデータ保護指令は、EU加盟27か国およ

5) 総務省「平成21年度における行政機関・独立行政法人等の情報公開法及び個人情報保護法の施行状況調査結果の概要」（2010年8月27日）。

6) 本稿では「個人情報の保護に関する法律」「行政機関の保有する個人情報の保護に関する法律」「独立行政法人等の保有する個人情報の保護に関する法律」を総称して「個人情報保護3法」という。

7) Directive 95/46/EC of the European Parliament and of the Council of 24 October 1995 on the protection of individuals with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, 31995L0046, Official Journal L281, 23/11/1995 P. 0031 – 0050.

8) EUデータ保護指令第25条の邦訳は、電子商取引実証推進協議会 ECOM、プライバシー問題検討ワーキング・グループ 電子商取引における個人情報の保護に関する中間報告書 の参考資料の和訳を引用した。

び欧州経済領域（European Economic Area、EEA）構成国であるノルウェイ、リヒテンシュタイン、アイスランドに対して、同指令に従った国内法の整備を求めている。

EU データ保護指令 25 条 1 項に規定された「十分性」の認定は、当該第三国の代表による公式な要請が欧州委員会に提出された場合にその評価を行うが、わが国はその要請を行っていない。しかし、たとえわが国が現行法制のまま認定の要請を行ったとしても、わが国は十分にプライバシーを保護しているとは認められないといわれている。

このため、EU 構成国および欧州経済領域構成国に所在する企業がわが国に個人データを移転する場合は、EU データ保護指令第 26 条に設けられた例外的措置を利用することになる。つまり個人データの移転先企業と個別に契約を締結するか、または企業グループ内であれば個人データの移転に関するルールを作成し、EU 域内のデータ保護機関に承認を受けるなどの手続きを行う必要がある。この手続きは煩雑であり、実質的な経済障壁となっている可能性がある⁹⁾。

4. 独立監視機関の必要性

EU データ保護指令におけるプライバシー保護の十分性に関する評価基準は公開されていない。しかし、EU は過去にスイス、カナダ、アルゼンチン、アメリカ合衆国セーフハーバー・スキームなど 9 つの国と地域について十分性の認定を行った。その一方でオーストラリアにおいて 2000 年に施行したプライバシー修正法¹⁰⁾について、保護の十分性を認めなかった。

これらの評価の過程からわが国の個人情報保護 3 法を検証すると、開示請求が出訴可能な権利として構成されていないこと、民間部門において 5000 件未満の個人情報を保有する事業者が法の適用の対象から除外されていること、特別なカテゴリーの情報の処理を禁止していない事、そして官民双方を監視する独立監視機関な存在しない事などが、EU データ保護指令におけるプライバシー保護の十分性を認められないであろう大きな要因であると思われる。

その中でも特に重要性が高い要件は、独立監視機関の存在であろう。EU データ保護指令において第 28 条に監督機関の設置を規定している。この規定に基づき、EU 加盟国および欧州経済領域に所属する国、並びに EU によってプライバシー保護の十分性を認定された国と地域はすべからく「独立監視機関」を設置している。この監督機関は公的部門および民間部門の双方を監督の対象とするため独立性が強く、わが国の個人情報保護法における主務大臣とは「基本的に異なる機関」¹¹⁾ である。

5. 千載一遇のチャンスとしてのマイナンバー法案

わが国では、2012 年 2 月 14 日に「マイナンバー法案」が閣議決定され、通常国会で

9) 消費者庁「国際移転における企業の個人データ保護措置調査 報告書」2010 年、25 – 29 頁「(3) 日系企業の対応状況」参照。

10) Privacy Amendment (Private Sector) Act 2000

11) 堀部政男「プライバシー・個人情報保護の国際的整合」堀部政男編著「プライバシー・個人情報保護の新課題」(商事法務、2010 年) 44 頁。

の審議が始まった。本法案は、社会保障・税番号制度の一端として、わが国の国民と中長期在留者、特別永住者等の外国人¹²⁾に「マイナンバー」と称する番号を付番し、行政機関、地方公共団体及び関係機関の間で連携する情報システムに係る行政上の仕組みを規定しており、個々人の所得等の情報を正確に把握し、これらの情報を社会保障や租税分野で効果的に活用することを目的としている。

本法案では内閣総理大臣の下に、内閣府設置法第49条第3項に基づく、いわゆる三条委員会として「番号情報保護委員会」を設置し、番号個人情報の取扱いに関する監視又は監督を行うことと規定されており、官民双方の監視を行うための独立性に配慮している。

同委員会は「国際的にも通用する強度」¹³⁾と評価されるマイナンバー法案における保護制度を補強するとともに、プライバシー侵害に関して統一的な判断基準を示すことにより、プライバシー保護を実現しつつ、情報利用の促進に寄与することになる。同法案における保護の対象は、番号個人情報（個人番号をその内容に含む個人情報）に限定されているが、同法案は個人情報保護3法の特別法に位置づくことから、今後マイナンバー法案により構築される保護制度の射程が、EUデータ保護指令における「個人データ」と同等にまで拡大する可能性を秘めている。

マイナンバー法案の成立を契機として、わが国のプライバシー保護法制全体が国際的な保護レベルに達し、プライバシー保護と情報利用のバランスがとれた制度に昇華するように、研究者として提言を行っていきたい。

(筆者は関西大学 社会安全学部・大学院社会安全研究科 教授)

12) 「国民」とは、住民基本台帳法第7条第13号に規定の住民基本台帳コードが付番されている日本国籍を有する者であり、また「特別永住者等の外国人」とは、同法第30条の45の表に掲げる外国人住民をいう。

13) 堀部・前掲脚注(1)

パワーハラスメントに関する一考察

渡邊容子

はじめに

職場における「いじめ・嫌がらせ」いわゆる「パワーハラスメントは、近年、社会問題として顕在化している¹⁾。この「パワーハラスメントは、社員の心の健康を害し、職場風土を悪化させ、職場の生産性を悪化させている²⁾。企業は、「パワーハラスメント」を防止し、行為が生じた場合の責任を有する。しかし、「パワーハラスメント」の定義は法律による根拠を欠いており、業務遂行上の指導命令との境界が不明瞭のため、企業は多くのリスクを抱えている現状にある。

1. パワーハラスメントの現状

(1) パワーハラスメントの定義

「パワーハラスメント」は、「セクシャルハラスメント」と異なり、その定義は、法的根拠が不十分である。

「セクシャルハラスメント」については、「男女雇用機会均等法」³⁾ 第11条において、事業主が講ずべき措置を定めることにより、その定義を明確にしており、加えて「事業主が職場における性的な言動に起因する問題に関する問題について雇用管理上講ずべき措置についての指針」⁴⁾において、さらに具体的な内容を示している。

それに対して、「パワーハラスメント」については、法的に明確な定義は存在していないが、2001年に株式会社クオレ・シー・キューブ（岡田康子代表）により「職権などのパワーを背景にして、本来の業務の範囲を超えて、継続的に、人格と尊厳を傷つける言動を行い、就労者の働く環境を悪化させる、あるいは雇用不安を与えること」と定義されたのが和製英語「パワーハラスメント」という語彙の始まりと考えられる⁵⁾。さらに、金子（2009）は「職場において、地位や人間関係で弱い立場の相手に対して、繰り返し精神的又は身体的苦痛を与えることにより、結果として働く人たちの権利を侵害し、職場環境を悪化させる行為」とし、水谷（2010）は、「職場およびそれに隣接する場所、時間において従業員若しくは使用者から一時的若しくは継続的ななされる心理的、物理的、暴力的な苦痛を与える行為の総称」と定義しているが、共通の認識

1) 厚生労働省発表による平成22年度個別労働紛争解決制度施行状況（2011年5月25日報道発表）において、民事上の個別労働紛争の相談件数のうち、「いじめ・嫌がらせ」に関する者が、13.9%を占めています。年々増加の一途をたどり、「解雇（21.2%）」に関するものに次ぐ第2位の数字を示している。

2) 中央労働災害協会平成17年1月「パワーハラスメントの実態に関する調査報告書」による。

3) 昭和47年7月1日法律第103号「雇用の分野における男女の均等な機会および待遇の確保などに関する法律」

4) 平成18年厚生労働省告示第615号

5) それ以前に、東京都は1995年から「職場において、地位や人間関係で弱い立場の労働者に対して、精神的又は身体的な苦痛を与えることにより、結果として労働者の働く権利を侵害し、職場環境を悪化させる行為」という定義のもとで労働相談を行っている。

は得られていなかった。

そのため、2012年1月30日、厚生労働省の「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議ワーキング・グループ」は報告をまとめて、定義の共通認識を推進した。当該報告においては、「職場のパワーハラスメント」として、労使が予防・解決に取り組むべき行為を整理し、「同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性（上司から部下に行われるものだけでなく、先輩・後輩間や同僚間、さらには部下から上司に対して様々な優位性を背景に行われるものも含まれる）を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える又は職場環境を悪化させる行為をいう」と定義を明確にし、さらに、「職場のパワーハラスメント」に該当する恐れがある行為として、6つの類型⁶⁾に整理することにより統一した指標を示すに至った。しかしながら、これらの定義は法的な裏付けによるものではないことに留意が必要である。

欧米諸国においては、我が国における「パワーハラスメント」と呼ばれる現象については、「mobbing（モビング）」、「bullying（ブリング）」、「moral harassment（モラル・ハラスメント）」などと称し、法的規制に関し、先駆的に調査・研究を行っている。

スウェーデンでは、1993年に「職場における虐待に対する措置に関する政令」を制定し、2003年に「差別禁止法」、2005年に「平等待遇法」の制定により、労働関係におけるハラスメントの禁止が明確にされている。

イギリスにおいては1997年に「ハラスメント規制法」が制定されたが、職場におけるハラスメントに限定せず、コミュニティの安全と反社会的行動を広く規制している。フランスでは、2001年に成立した「社会的近代化」の中に、モラル・ハラスメントの禁止が盛り込まれ、2002年には労働法上にモラル・ハラスメントに関する条項が付け加えられた。また、ヨーロッパ諸国では、フランスの影響を受け、ベルギー・オランダ・フィンランド・アイルランド・デンマークにおいても、職場のいじめ・嫌がらせ、精神的ハラスメントを規制する立法がなされており、これらの規制の動きは、EUやILOなどの諸機関にも影響を与えている。EUは1996年と2000年に、大規模な職場における身体的暴力、いじめ、セクシャルハラスメントについての調査を実施し、その結果を公表している⁷⁾。

このように、ヨーロッパ諸国では、法律を持って、その規制すべき内容を明確にしている動向に比べ、現在においてもまだ「パワーハラスメント」の文言に係る法律が存在しない我が国においては、法律制定は喫緊の課題であると言える。

（2）パワーハラスメントの発生要因と判断

パワーハラスメントが社会問題として顕在化した背景には、企業間競争の激化による社員へ圧力の高まり、職場内コミュニケーションの希薄化や問題解決機能の低下、上司のマネジメントスキルの低下、上司の価値観と部下の価値観の相違の拡大などが指摘さ

6) 6つの類型は、①身体的な攻撃、②精神的な攻撃、③人間関係からの切り離し、④過大な要求、⑤過小な要求、⑥個人の侵害、に分類されている。

7) ILOは、2006年の報告書で「職場における暴力やいじめは流行病のレベルである」と報じている。

れている⁸⁾。実際に、ノルマの達成をあがくうちに、自覚がなくパワーハラスメントが起きてしまう事例も多くみられ、「お前のために厳しいことを言うんだ」という熱血的な過剰指導と業務上適切な指導との境界を、客観的に切り分けることは容易ではない。前述の厚生労働省の円卓会議報告書で示された「業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える又は職場環境を悪化させる行為をいうによる「業務の適正の範囲」を超えるか否かによる判断が、1つの基準とされているが、指導監督・指揮命令とパワーハラスメントに該当するか否かの境界の基準としては限界がある。そのため「パワーハラスメントと言われるのが恐い」というパワーハラスメントの可能性に意識が過剰になり、管理職としての指揮命令が機能しなくなる等の問題も生じている。

2. パワーハラスメントに対する責任

パワーハラスメントは、セクシャルハラスメントと同様に、その行為者の責任が問われるの、言うまでもない。謝罪・認識・言動改善はもとより、職場における就業規則等の定めによる懲戒処分の可能性も生ずる。法的には、民法709条により不法行為による損害賠償⁹⁾が求められ、さらに場合によっては刑法¹⁰⁾により処罰された実例もある。

一方、企業側の雇用管理上に係る責任は、セクシャルハラスメントに関しては、男女雇用機会均等法により、事業主にその防止や配慮の義務付けが明確になっており、必要な措置を事業主が怠り、セクシャルハラスメントが発生した場合、事業主は管理責任を問われる。具体的には、会社の就業規則等に、セクシャルハラスメントの防止規定や罰則規定などを盛り込むなど、防止対策を明確にしておく義務があり、もし、起きてしまった場合においても、事業主の責任として、迅速で適切な処置を行う必要があると、法によって定められている。にもかかわらず、パワーハラスメントに関しては、法律として明確に事業主に責任を求める義務付けは存在していない。しかしながら、快適な職場環境を整える企業の責任において、セクシャルハラスメントに対する措置等と同様に、事業主の方針を明確にし、その周知徹底及び啓発につとめ、相談体制・事後の適切な対応を整備するとともに、再発防止策を講ずる必要がある。

このように事業主に対する措置・配慮の義務が法的に示されていないことも影響し、パワーハラスメントについては法廷で争う傾向が強くなっている。事業主の責任については、労働契約法第5条で「使用者は労働契約に伴い、労働者がその生命、身体等の安全を確保しつつ労働することができるよう、必要な配慮をするものとする」と、労働者に対する安全配慮義務を明文化しているが、これには罰則規定はない。しかし、安全配

8) 労働政策研究・研修機構が行った「職場のいじめ・嫌がらせ、パワーハラスメント対策に関する労使ヒアリング調査」(2012年)の結果では、ハラスメントが発生する背景・原因是「人員削減・人材不足による過重労働とストレス」「職場のコミュニケーション不足」「会社からの業績向上圧力、成果主義」「管理職の多忙余裕のなさ」「就労形態の多様化」などと指摘している。

9) JR東日本(本荘保線区)事件【最高裁二小判 平8.2.23 労判690,12】全日本空輸事件【大阪地判 平11.10.18 労判772,9】等行為者に対して損害賠償を求める判例は多い。

10) ヨドバシカメラほか事件【東京地判 平17.10.4 労判904,5】では、刑法204条傷害罪で告訴されている。なお、行為によっては、208条暴行、222条脅迫、203条名譽棄損、231条侮辱、223条強要の罪に問われる可能性もある。

慮義務を怠った場合、民法第709条（不法行為責任）、第715条（使用者責任）、第415条（債務不履行）等を根拠に、使用者に多額の損害賠償を命じる判例は目立っている。

3. 今後の課題

企業の円滑な業務推進のためには、適正な指示命令・指導を必要とすることは言うまでもなく、上司は部下に対して指導・教育を強化することが必要な場合も生ずる。前述の厚生労働省の円卓会議報告書による定義により、「パワーハラスメント」に対する共通理解は進んだものの、「業務の適正の範囲」を超えるか否か及びパワーハラスメントの6つの類型に当てはまるか否かを、客観的に判断することは難しい作業である。これらの判断には、業種や企業文化等が強く影響することもあり、妥当性のある法的根拠の確立は、今後の大きな課題と言える。

以上のように、曖昧さが否定できないパワーハラスメントについて、法の整備の必要性は言うまでもないが、まず、パワーハラスメントの発生に対する防止対策の徹底が、各企業のリスクマネージメントとして重要であると考える。その上で、指導・教育の範囲の妥当性を検証すべきである。

以上

【参考文献】

- ・岡田康子・稻尾和泉『パワーハラスメント』(2011年) 日本経済新聞出版社
- ・金子雅臣『パワーハラスメントはなぜ起こる?どう防ぐ?』(2009年) 岩波書店
- ・水谷英夫『職場のいじめ・パワハラと法対策』(2010年) 民事法研究会
- ・21世紀職業事業団編『パワーハラスメン裁判例集』(2011年) 21世紀職業事業団

(筆者は、キャリアカウンセラー)

大学の経営リスクとそのマネジメント

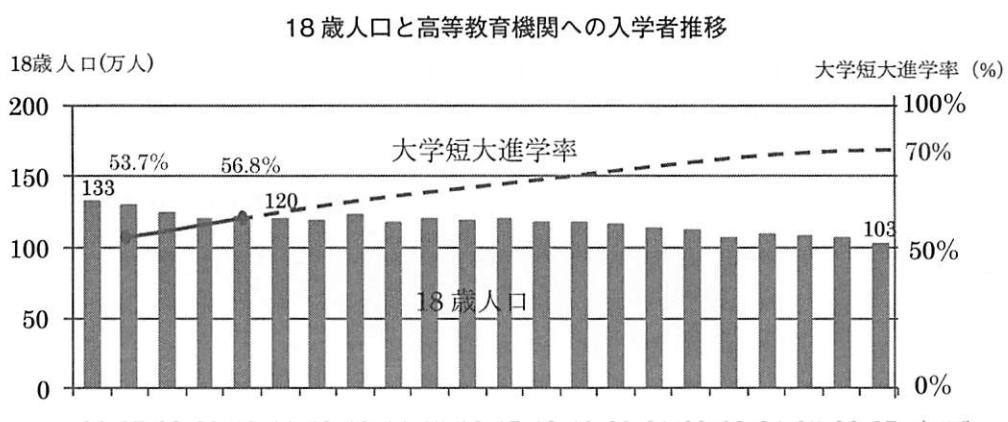
大 羽 宏 一

1. はじめに

基本的に大学（短期大学を含む）¹⁾は、学校法人、国立大学法人や公立大学法人が経営する²⁾高等教育機関であり、教育・研究を行うための設立目的があることや非営利組織であることなどの理由から、株式会社の経営する企業（利益を上げ株主に一定の配当をすることを目的とする営利組織）とは、その社会的な存在意義に関しまったく異なるものであることはいうまでもない。

しかしながら、下図に示すとくわが国の18歳人口は第二次ベビーブームの1992年に205万人だったが、それ以降減り続け近年は120万人前後になってきている。2020年頃までは120万人弱のレベルで推移すると思われるが、2021年には114万人となり、2027年には103万人となることが、予測されている³⁾。このような国内の受験者数の絶対的な減少は、企業でいえば国内マーケットの縮小であり、大学は営利組織ではないといっても経営上看過できない情勢が出来てきてることに違いはない。

そのために、ここ数年学生数の大幅な定員割れをしている大学で、学生の募集停止に追い込まれている大学が出るに及んでいる⁴⁾。



「学校基本調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」などより作成。

(棒グラフは18歳人口の実績と推定。線グラフは大学短大進学率の実績と推定)

一方、経営上望ましい要因としては、図に示すとおり大学短大の進学率は2010年に

1) 以下本稿では、断りのない限り大学とは短期大学をも含む高等教育機関を指すものとする。

2) その他、厳密には特別法に基づく放送大学、沖縄科学技術大学院大学があり、さらに構造改革特別区域法による、学校設置会社によるものもある。

3) 「学校基本調査」や「日本の将来推計人口」により予測している。

4) 例えば「東京女子大学、16年閉校の方針 定員割れ続き赤字累積」朝日新聞 2012年5月1日。

56.8%（内訳は大学が50.9%、短大が5.9%）となっており、ここ数年増加傾向にあることである。現在わが国の進学率はOECDの平均値から比べると約8%程度劣後している状態にあるといわれており、これからすれば将来的には70%になるという予測はあながち過大な予測とはいえないだろう。つまりは、18歳人口の大幅減少を多少なりとも軽減する材料として大学進学率の増加が視野に入れられるということになる。

そこで、本稿では大学の置かれている現況を分析した上で、大学経営上のリスクをいかに対処して望ましい方向に発展させるべきかを考えてみることとしたい。

なお、本稿は本年2月26日にソーシャル・リスクマネジメント学会（修文大学で開催）にて発表した「昨今の大学リスクマネジメント」を基礎に、最近のデータも取り入れ総めたものである。

2. 大学を巡る環境変化

1992年以降の大学・短大数の推移は次のとおりである。

年度	1992	1997	2002	2007	2011
大学数	523	586	686	756	780
短大数	591	595	541	434	387

（「学校基本調査」による）

受験生数が激減して大学全入時代といわれるなかで、大学数の増加には未だ歯止めがかかっていない。短大数の減少傾向は就職に関する短大離れの社会的状況があり、このため短大を大学に設置変更をしてきている学校法人が多いことも大学増加の一要因だろう。

上表のような大学数の増加は大学間競争の激化につながることになるが、これに加え近年次のような環境変化が見られる。

- ① 大学全入の到来とともに入学が容易になったことも原因となり、学生は高度な学問への興味を示さなくなり、端的に役立つ知識の付与を求める傾向へと変化をしてきている（大学生の専門職大学院への進学意向や短大生の資格志向はこれを物語っている）。文学部などのリベラル・アーツ関係学部の不人気とも一致している。
- ② 次に、学生の都会地志向も明らかとなってきており、東京や大阪・京都などの大都市にある大学の人気が高まっている。その反面、地方大学が苦戦を強いられている。そのため東京近郊に設置した学部を、都内に戻してきている大学も多くなっている。
- ③ 入試については、一般入試から推薦入試やAO入試⁵⁾に移行してきている。2010年には私立大学の場合、推薦入試が40.9%、AO入試が10.5%と過半数を超えていている。私立大学の推薦入試やAO入試の比率が増加してきているのは、競争激化のため入学定員のうちの一定数を早期確保したいという大学側の事情も大きな理由といえるだろう。一方国立大学では、相変わらず一般入試が84.1%と高い比率を示している。昨年

5) 志望動機や授業体験などをもとに学修意欲、前向きな発想などを評価して判定する入試。

の京都大学入試のカンニング問題を踏まえ、東京大学においても入試の改革提案がされてきている状況にある⁶⁾。

- ④ また、今年になって、東京大学から秋入学の提案があり、旧帝大や慶應、早稲田などを中心に検討が開始されている。大学院の定員割れ対策として外国人留学生を受入れたいとの考え方方が根底にあると思われるが、わが国の国民の季節感覚や役所の会計年度などとも大きく関係することから、今後種々の論議を呼ぶと思われる。

前述のような状況も踏まえ、中央教育審議会は平成17年に「我が国高等教育の将来像」を示しているが、そのなかで大学は、全体として①世界的研究・教育拠点、②高度専門職業人養成、③幅広い職業人養成、④総合的教養教育、⑤特定の専門的分野（芸術、体育等）の教育・研究、⑥地域の生涯学習機会の拠点、⑦社会貢献機能（地域貢献、産学官連携、国際交流等）などの機能に関し、大学ごとの選択により個性・特色を發揮し分化していくべきであるとしている。つまり私立大学は、いたずらに規模を大きくしたり、また旧帝大などの著名大学を模倣したりすることなく、個性・特色を持った大学にすべきとの示唆を受け止める必要があるだろう。

3. 大学のリスクの分析

一般に大学は、リスクとほど遠い存在と映るようである。しかしリスクの源泉は、自然や環境の変化と人間の係わりにあり、意思決定の拙劣や決断の失敗にあると考えられる⁷⁾ とすれば、多くのリスクに曝されているといえる。また、企業と同様多くのステークホルダーに囲まれている⁸⁾ ことも事実である。

リスクを源泉に遡れば、地震など天災に帰着するもの、大学の経営や組織に帰着するもの、教員の教育・研究に帰着するもの、職員に帰着するもの、附属機関（附属病院や附属高校など）に帰着するもの、学生や保護者に帰着するもの、などに分類できる。

次に、一般の社会ではなく、大学特有な個別のリスクとしては、①入試リスク（学生の定員割れ、不適切な入試問題、問題漏洩、不正入試など）、②研究リスク（研究費の不正使用、研究上の倫理問題抵触、論文捏造・剽窃など）、③学生などに対する指導上のリスク（セクシャルハラスメントやパワーハラスメントなど）、④学生の行動上のリスク（飲酒・薬物などの問題行動の発生など）、⑤保護者の行動上のリスク（保護者から大学へのクレームなどの問題行動）、⑥学長、学部長、教授などの選考に関するリスク、⑦資産運用上のリスク、⑧附属病院の医療リスク、などがある。

このうち、⑦資産運用上のリスクについては大学特有なものとはいえないが、企業では一定数在籍しているはずの資産運用に熟達した責任者が不在のまま、伝統的ではない金融商品の取引（デリバティブなどの金融派生商品の取引）を行っていた大学もあるようで、

6) 大羽宏一「大学入試のあり方」如水会会報2011年11月、pp 5～6。

7) 亀井利明・亀井克之「リスクマネジメント総論」同文館出版、平成21年、p18。

8) 学内においては、役員、教職員、学生、保護者、学外においては、卒業生、企業、政府、地域コミュニティなど（片山英治「東大－野村、大学経営ディスカションペーパーNo.16」p13）。

いくつかの資産規模の大きな有名な大学で大損失を出すに至った事件があったことは記憶に新しいところである⁹⁾。

4. 18歳人口の減少と経営戦略型のマネジメント－まとめに代え

前述した大学のリスクについては、大学特有なものも多いが、大学経営の観点からすれば大きなトラブルはなく従来からリスク対応が適切になされてきているといえる。現在、大学の抱えている最大の経営上のリスクは、18歳人口の減少といつても過言ではないだろう。その上大学数は増加傾向で推移してきていることから、総じて大学経営上の諸指標は悪化を辿っているといわれている。一般的に経営上の問題を抱えている大学については、知名度が不足していること、難易度が低いこと、歴史が浅いこと、などが要因とされているが、多くの地方の私立大学は大同小異な状態と思われる。

このような大学では、経営戦略型のリスクマネジメントを取り入れ、受験生のニーズを調査した上で果敢に新しい経営課題に挑戦し、大学を発展させていかねばならないだろう。多くのステークホルダーの内、特に卒業生にとって、大学は存続して行って欲しいものだからである。この戦略構築にあたっては、基本的には「どうなりたいと思っているか」¹⁰⁾という目的を明確に定めることが大切であると思われる。

昨今の学生は、ともすると端的に役立つ知識の付与を求めるきらいがあるが、現在のような将来予測が困難な時代には一層の高いレベルの知見が必要になると思われる。どんな環境においても「答えのない問題」に最善解を導くことができる能力が求められる¹¹⁾ことから、これから的学生に対する教育は、単に専門的な教育行うだけではなく、幅広い教養に加え、インターンシップやキャリア教育などを含めた実務教育¹²⁾も大事になってくると思われる。その意味で、大学や短大は社会的および職業的自立を図るために必要な能力を培うための体制を整えるべきとする学校教育法の改正¹³⁾は時宜を得ているとも思われる。

大学経営者には、大学の発展は社会の進展や経済の活性のために必要不可欠のものであると考え、一層の経営努力をすることが求められよう。

(筆者は尚絅大学学長)

9) 最近の報道では、駒沢大学が証券会社3社を相手取り約170億円の損害賠償請求訴訟を起こしている（朝日新聞2012年5月26日）。

10) 前掲、亀井利明・亀井克之、p116。

11) 中央教育審議会大学分科会「予測困難な時代において生涯学び続け、主体的に考える力を養成する大学へ」平成24年3月26日。

12) 参考として、田中宣秀「イギリスにおけるWork-related learningの系譜・現状・課題」生涯学習・キャリア教育研究第8号2012年、pp13～22。

13) 平成22年2月25日。

AMAROK本部を訪問して

亀井克之

はじめに

本稿は、2011年10月に筆者が尾久裕紀教授と共に渡仏して、モンペリエのAMAROK（中小企業経営者健康問題支援機構）本部を訪問し、パリのAEIで研究報告を行った際の記録である。

1. AMAROKについて

AMAROKは、モンペリエ第一大学経営学部オリビエ・トレス教授が「中小企業経営者の苦悩」という概念¹⁾を打ち出したのを契機に2009年に設立された団体である。創立者で代表を務めるトレス教授によると、中小企業経営者は、①過重労働、②ストレス、③不安、④孤独に苦しみながらも、自らの悩みをなかなか打ち明けることができない。メンタルヘルスの専門家も従業員やミドルマネジャーのメンタルヘルスを専ら取り扱って、中小企業経営者の苦しみや悩みについては、科学的・学術的にアプローチしてこなかった。AMAROKは、表1に示すような活動を展開している。

1) オリビエ・トレス教授の「経営者の苦悩」論

2009年1月16日、フランス『ル・モンド』(Le Monde)紙の論壇に、オリビエ・トレス教授が執筆した「経営者の苦しみ」(souffrance patronale)という論考が発表された。労働者の心身の健康を考えるとき、被雇用者たる従業員のみが対象となり、経営者、特に中小企業経営者や個人事業主の問題は取り扱われてこなかったことを指摘したこの文章は全仏で大きな反響を呼んだ。

被雇用者のメンタルヘルス問題に対するリスクや対処法については日本同様、世界規模で研究が進んでおり、理解が深まっている。一方で、雇用者である経営者自身、特に中小企業の経営者のメンタルヘルス問題を扱った研究はほとんど見ることがないとトレス教授は指摘した。

トレス教授は、中小企業経営者が苦悩する背景に、「近接性」(proximity, proximité)という概念があることを指摘した。近接性とは、中小企業に多く見られる「経営者と被雇用者の関係が直接的で密接であること」を示す。トレス教授は、経営者が雇用者の直接の上司である場合、対面して解雇を宣告しなければならず、経営者の精神的負担が重くなることを例示した。中小企業では経営者は普段から雇用者の声を聞く機会があり、親密な関係を築いていることが多いが、そうした関係がありながらも解雇しなければいけない経営者の苦悩は量り知れない。一方、業務が細分化された大企業では、人員整理の経営判断を行う経営陣や人事管理部門が人員整理の対象となる労働者と顔を合わせることはほとんどない。解雇を宣告する事務員が「人員整理は私の責任ではない」と言い逃れすることもできる。

トレス教授は、経営者が精神的苦痛を感じたり悩んだりすることは決して特殊ではないと説明している。また、これまで経営者の苦しみを語ることが二つの理由からタブー視されてきた点を明らかにした。第一の理由は、雇用者は支配者であり、労働上の苦しみはいつも雇用される側に発生するというイデオロギー上の偏見によるものである。第二の理由は、中小企業経営者自身も自分たちの苦しみについて口を閉ざす傾向があることである。米国流のビジネススクールで語られる企業家のリーダーシップ像は常にダイナミックで英雄的であり、経営者はこうしたイメージに自らを重ね合わせているため、自分の悩みを認めることができないのだと言う。

一国一城の主として、自分自身の企業を経営することは素晴らしいことであるが、中小企業経営者には、①過重労働、②ストレス、③不安感、④孤独が重くのしかかり、これらが「苦悩」の原因になっているとトレス教授はまとめた。

表1：AMAROK の概要

本部：フランス南西部・モンペリエ市
代表：オリビエ・トレス（モンペリエ第一大学経営学部教授）
理念：「成熟した社会は、企業家を守る社会」
AMAROK という名称に込められた意義：（イヌイットの言葉でオオカミのような猛獣を表す。猛獣は小動物を食べて生きており、小動物は食物連鎖体系の基盤を担っている。）「私たちの社会の基盤を提供してくれているもの（無数の中小企業）を保護しなければならない」
位置付け：MEDEF（経団連）等の経営者団体からは独立した立場を貫く。
目的：①中小企業経営者や個人事業主の健康問題の重要性について啓蒙。②医学研究と中小企業研究との橋渡し。
具体的活動：(1) 中小企業経営者の健康や自殺に関する具体的なデータ収集、(2) 調査結果に基づいて状況に適した予防や治療手法を提案、(3) 医学と経営学（企業家活動論）を組み合わせた博士論文の執筆や研究の推進、(4) 中小企業経営者に対する支援システム構築、(5) 中小企業経営者に対する継続的調査によるデータベース構築、(6) データベースに基づく学術的研究と医療実践への活用・提案。

2. AMAROK JAPANについて

2010年9月に関西大学社会安全学部で開催された日本リスクマネジメント学会第34回全国大会において、オリビエ・トレス教授による特別講演の終了後、AMAROK 日本支部発足のセレモニーが行われた。AMAROK JAPAN（日本支部）の役員として、代表に尾久裕紀氏（白梅学園大学、産業医）、事務局長に亀井克之（関西大学）、主任研究員に金子信也氏（福島県立医科大学、現関西大学）が就任した。AMAROK JAPANは関西大学社会安全学部の亀井研究室に事務局を置き、2010年10月1日付で、日本リスクマネジメント学会の賛助会員となった。AMAROK JAPANは、第1段階では、仏AMAROKの活動や研究の紹介に務める。第2段階では中小企業経営者の健康・自殺問題、中小企業経営者の悩みなどに関する日仏比較研究を目指している。2011年の春にはトレス・尾久・亀井・金子による共同論文を3本発表した²⁾。2011年の12月に新潟の精神科医で中小企業経営者のメンタルヘルスの実態調査を展開している薄木聰氏が研究員に加わった。

3. AMAROK 本部訪問

2011年10月11日（火）に、AMAROK JAPAN代表の尾久裕紀氏（白梅学園大学教授・産業医）と共に、フランス南西部モンペリエ市北部にあるAMAROK本部を訪問した。

経営者の健康という資産は、中小企業の第一の非物質的資産であり、中小企業では経営者が病に倒れれば企業も業績が不調になり、経営者が死亡すれば企業の滅亡に直結する。こうした問題意識から、AMAROKでは、これまでに行われてこなかった中小企業

2) Shin-ya Kaneko, Hiroki Ogyu, Olivier Torres and Katsuyuki Kamei, "Mental Health of Managers of Small and Medium Enterprises as Seen from the Viewpoint of Risk Management", *Journal of Disaster Research*, Vol.6 No.2, 2011, pp.204 – 211, March 2011.

経営者的心身の健康についての実態調査を行っている。

フランス全土に 105 の支部を持ち、会員 3600 人に上る CJD (Centre des Jeunes Dirigeants : 青年経営者センター) の協力を得て AMAROK は調査を行っている。この調査の理念は、「中小企業経営者が自らの健康のために費やす時間をゼロから無限に増やす」ことにある。

具体的な調査手段は、中小企業経営者が「健康問題について、希望者すれば、電話で月 1 回 30 分程度、相談できるサービス」である。その際に使用する質問項目は、すべて科学的に有用性が証明されたものを用いる。この調査の特徴は、①革新的、②実用的、③市場性、④予防的であることで、その強みは、(1) 匿名性を守る、(2) 電話を受ける人とそのデータを科学的に処理する人を分ける、(3) 電話を使うことによる時間の節約、(4) 多忙な中小企業経営者の生活の特殊性への適応であるとしている。



左から尾久教授、トレス教授、AMAROK 本部スタッフ、右端筆者

2011 年から、350 人の中小企業経営者に毎月 1 回（1 回当たり 15 分程度）電話で調査が実施されている。この調査は 10 カ月続く。内容は、睡眠時間、健康状態、ストレス、食事など、毎月、テーマを決めて電話で調査している。

AMAROK には、代表のトレス教授を指導教授にして、各自のテーマで博士論文を執筆する大学院生がいる。筆者が訪問した際は、調査の 5 ヶ月目、つまり 10 回の調査の丁度半分まで終了しようとしているところであった。

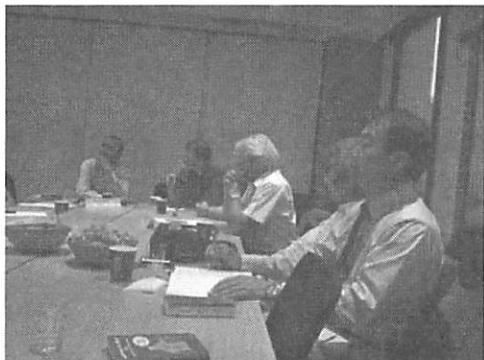
10 カ月に達して、すべての電話調査が終わり、そのデータ解析が終了した暁には、おそらく、世界で類を見ない、中小企業の経営者の健康問題についてのデータベースが出来上がることになる。



電話調査に基づいてデータ入力するアシスタント兼博士論文執筆中の院生

4. 南仏モンペリエ 中小企業経営者との意見交換会

2011年10月11日（火）夕刻に、モンペリエ市の行政組織の主催による中小企業経営者と、AMAROKのトレス代表との意見交換会に出席した。この日に集まった経営者の方々は、AMAROKの電話調査に毎月協力している350人の中小企業経営者の内の7人であった。AMAROKの調査をどのように改善すればよいか、などの意見が交わされていた。

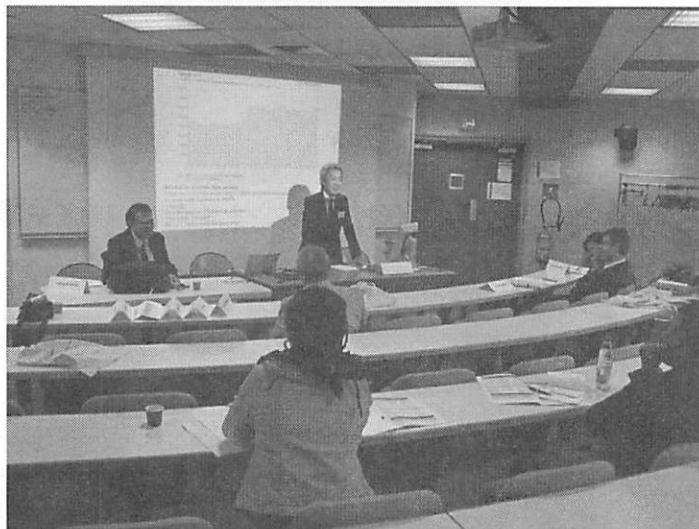


5. AEI（起業家活動・イノベーション学会）で報告

2011年10月12日～15日までパリで開催された第7回 Academie de l' Entrepreneuriat et l' Innovation (AEI) (フランス起業家活動・イノヴェーション学会)に参加し、セッションでの研究発表とラウンドテーブルでの発表を行なった。テーマは「リスクマネジメントとしての中小企業経営者のメンタルヘルス」である。この中では、①リスクマネジメントの枠組みをメンタルヘルスに適用し、②日本における状況について概説した。共同発表者はトレス教授と尾久裕紀教授である。報告はフランス語で行われた。

筆者がリスクマネジメントの枠組みを用いて概説した後に、尾久教授が日本の中小企業経営者のメンタルヘルスをめぐる現状を改善するための要件として、次の4点を指摘した。

- (1) 実態調査を行うことで中小企業経営者の悩みを明らかにする。
- (2) 学術的な研究も必要である。
- (3) 中小企業経営者のメンタルヘルスの重要性を伝える。
- (4) 日本独特の制度である経営者の個人保証や、連帯保証人制度を再度検討する。



AMAROK JAPAN 代表・尾久教授のフランス語による発表は注目を集めた

おわりに

これまで全世界的に研究対象から除外される傾向にあった起業家・中小企業経営者・自営業者の健康問題について、トレス教授のイニシアティブにより、フランスではAMAROKが着実に実績を積み重ねている。2012年6月18日にはモンペリエ第一大学経営学部に中小企業経営者の健康問題を取り扱う講座が誕生するのに合わせて、モンペリエ市とモンペリエの商工会議所による大きな記念イベントが行われるが、今後のAMAROKとその海外ネットワークによる研究の進展に期待が寄せられる。

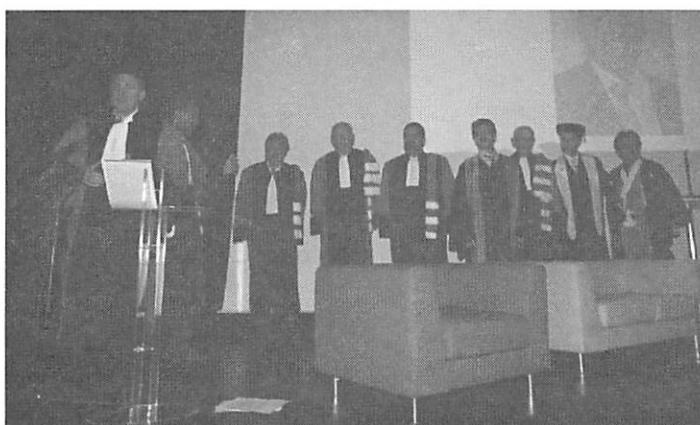
参考文献

- ・亀井克之 尾久裕紀 オリビエ・トレス 金子信也「中小企業経営者のメンタルヘルスとリスクマネジメント—トレスの「経営者の苦悩論」とフランスAMAROKの活動—」『危険と管理』第42号、日本リスクマネジメント学会、pp.7 – 23、2011年3月。
- ・金子信也 尾久裕紀 オリビエ・トレス 亀井克之「リスクマネジメントの観点から見た中小企業経営者・個人事業主のメンタルヘルス」『社会安全研究』創刊号、関西大学社会安全学、pp.85 – 96、2011年3月。

(追記) 中小企業経営者の健康問題についての講座が南仏の大学に誕生

モンペリエ大学に「中小企業経営者の健康」講座誕生

2012年6月18日月曜日、南仏ラングドック地方の中心都市モンペリエにあるモンペリエ第一大学経営学部に、ヨーロッパで（おそらく世界でも）初めての、中小企業経営者や個人事業主の健康問題を研究する講座が誕生した。もちろん、代表を務めるのはAMAROKの活動を通じて経営者の健康問題の重要性を訴えてきたトレス教授である。セレモニーには、各界からさまざまな人たちが出席した。筆者も、このセレモニーに招かれた。日本の伝統衣装に身を包んで参加した。「1998年以来、自殺者数が3万人を超え、その約1割を中小企業経営者・個人事業主が占める我が国が、フランスの取り組みから学ぶべきことは多い」とスピーチした。



左端がオリビエ・トレス教授。 右端が筆者。

トレス編著『経営者の健康』から

セレモニーに合わせて、トレス教授が編者となった『経営者の健康』(La santé du dirigeant, de boeck, 2012)という本が出版された。「経営者としての苦しみを企業家としての喜びに転換しよう」という副題が付いたこの本で取り上げられたテーマを以下に掲げます。会員諸氏のチェックリストにお使いの上、健康をうまく管理され、①一国一城の主として、会社を運営する満足感、②自分が頑張った分、企業の業績向上に直結する達成感という、中小企業経営者の喜びを再確認していただければと考える。

①ストレス：健全なストレスの解消策をお持ちですか？ ②食事：体にいいものを食べていますか？ ③睡眠：しっかり睡眠をとっていますか？ ④バーンアウト：燃え尽き症候群のような働き方になってしまいませんか？

事業承継：計画的に事業承継の問題と向かい合っていますか？

健康：日常的に健康に留意し、健康の向上に努力していますか？

悩み：相談相手がいますか？ 気分転換していますか？ マイナスがありますか？

(補足) AMAROKによる調査の中間報告では、意外にも「悲観的な」仮説とは反対の結果が出た。

・中小企業経営者の方が、一般従業員よりも、「健康状態がよい」「孤独感が少ない」「睡眠が十分」と答えていた。同様に「腰痛」「ストレス」を感じる人の割合が少ない。この結果に対するトレス教授の説明は「経営者には、こうありたいと望む傾向があって、それが回答に影響しているのではないか」というもの。筆者の推測では「下請型タイプの中小企業では悲観的仮説どおりで、独立型の個人事業では逆の傾向となる」

(筆者は関西大学社会安全学部教授、博士（商学）大阪市大)

茹でガエル状態にある職階（制）の現状

山 田 秀 樹

～茹でガエル状態であることの認識のなさ～

「茹でガエル」とは鍋にカエルを水と共に入れこれを暖めていく過程で、カエルは序々に熱湯になるので反応せず知らぬ間にゆで上がってしまうことで、まさに少しづつ変化することに気づかないという例え話です。現在、社会のおける「職階」を軸とした組織が多数存在する中で、これにかかる仕事の評価、待遇などのどれをとっても職階制の原点を忘れてしまった運用がなされている点を危惧するところです。

それにも増して、一般的にはその危機感すら感じられないところに組織運営への取り組みの甘さ、ポイントのずれを感じずにはいられません。

1. 職階制の運用をめぐる問題

職階制とは、「職階を設け、それに基づいて人事管理を行う制度」（大辞林）としています。職階の内容については、「同一の内容の雇用条件を有する同一の階級に属する職位又は職について、同一の資格要件を必要とすると共に、かつ、当該職位又は職の就いている者に対して、同一の幅の俸給が支給されるように定められた制度のことである。職階ごとに必要な能力が決められているため、昇進或いは職位の変更ごとに試験が必要になる。」などとされていますが、要は見合った仕事と給与ということに希求されるところです。その制度の近年の問題点として次のものが上げられます。

- 一部の職階枠を待遇の改善を主旨に拡大することで、バランスを欠く配置が生じている。
- 単数又は複数の係長で構成する係員のいない係が増え、組織の最小単位で基盤を構成する「係」の機能を果たせなくなっている。
- 上位役職の増加で本筋のライン職の責任が分散され不明確になってきたため、スタッフ職の役職個々の責任も希薄になるなどトップへの責任集中体制へと急進している。

2. 職階制の適用の変遷

従来の職階制の配置からみると、大まかには次のように進んでいきます。係員→（主任）→係長→（課長補佐・副課長）→課長→（副部長・部次長）部長→（副社長）→社長という役職（段階）となっています。これが待遇改善の大義名分のもと係長と課長補佐が特に増加し、部下のいない幹部のポストが多く出現することとなりました。そこでピラミッド型ではなく、頭でっかちのいわゆる「釣り鐘型」の組織が作られるようになってきました。この弊害はすでに二十数年を経過した今も職場の士気の低下をもたらしていますが、この問題が手付かずになっています。

3. 責任の所在の不明確さと帰属意識の希薄化の進行

一つの組織には必ず組織としての約束事があるはずです。職階があり組織内の決まり

によって組織・集団の統制が段階的にとられ、組織の運営をスムーズに行えるというのが日本の組織の伝統であり、培ってきたノウハウであったのではないかと思います。そこで組織の抱える現状から次の三点を上げ考察してみることとします。

(1) 仕事の能率を上げることに基盤を置き原点に帰る

職階制は公務員の組織を凡例としていますが、公務員組織であっても民間会社であっても、組織構成は仕事の効率を上げるということが最重要の課題です。仕事の能率を上げるということは社会貢献にそれだけ効果が発生するということで人々の社会生活が快適に営まれるということです。それによって多くの利益がもたらされるのであって、民間会社としては収益に還元され社員の生活を支える収入に反映されるわけです。公務員も国民の生活全般の安全などを確保・保障することで公務員としての俸給を得ることとなります。

(2) 組織を支える基盤と仕組みの崩壊に歯止めをかける

会社をはじめ色々な組織で係長中心の業務運営というものが崩れていきました。一時「花の係長」という言葉が流行しましたが、景気のいい時代の会社を象徴する係長の責任は重いけれども、初めての幹部として組織に認められた姿でそれだけ仕事を任せられやりがいもあるということでした。それ以降自虐的な「万年係長」という出世意欲も何もない中年係長の姿もクローズアップされました。当時の係長は注目されるとともに「ぼやく」価値もある存在であったといつていいことができるでしょう。

組織構成というものは、現場あっての構築がなされ、その中味が精査されることが基本ですから柳の枝のように幹から垂れる木のしなりが多くの役職の重さを連想させるようなことは改善しなくてはなりません。釣り鐘形から鋭角の2等辺三角形、そして正三角形を理想として組織の見直しをしていかなくてはなりません。

「過ちて改めざるこれ過ちという」がごとく改めるのに今からでも決して遅くはありません。このまま放置すれば組織の存続という根本が揺るぎかねません。

(3) 帰属意識の希薄化を放置しない

自ら属する集団への帰属意識が薄くなったということを最近の世情として見過ごし諦めているきらいがあります。会社行事として家族運動会の復活をする企業もあれば、会社と社会、家族との絆を強める施策を復活させたり新たに進める組織も出始めてきました。気になることには問題を投げかけ、改善することに何の躊躇がいるのかという問いかけではないでしょうか。

4. 組織をいきいきとさせる解決策

問題点の裏返しとして、推進すべきものに次のものがあります。

○ 处遇の改善は直球勝負する

職階の幹部の枠を増やし待遇の改善をはかるなどという対処療法に頼ってしまう

ことから、根源的な治療が施されなくなつたのです。ここは危機意識を強く持たなければならぬポイントです。その時には持ちこたえた対処療法も状況が変われば、その時点のスタッフでしっかりと考え方で対処していくかなければなりません。問題の根幹が見えたときには間髪入れずに正面切っての対応が必要です。また、その時が組織における人材評価という根源的対策を講じる数少ないチャンスでもあるのです。

投球に例えれば、まさに 直球勝負で変化球を使う必要は全くありません。

○ 組織リーダーの個性の見える経営・組織運営

イエス、ノウをはっきりいわない日本人ということがいわれますが、リーダーは自らの生きざまを晒しそれに共鳴する部下との運命共同体であつてしかるべきです。その覚悟を示さなくては社員の帰属意識も強いものとはなつてこないでしょう。

○ 組織員の生涯生活をにらんだ人材の育成

基本的には現有勢力から行うということでしょう。どのような陣容が欲しいという、いわゆる「タラ・レバ」の世界ではないのです。組織員一人ひとりの生涯を見据えた人間教育として人を育てて行くということになるでしょう。

○ 職場教養の継続的実施

どの立場・年齢になつても勉強をしていくことが必要です。その状勢に応じた実務能力の発揮ということが組織員に求められます。新しい発想のなかで「いい年」をして苦労することもあるでしょう。一歩でも前に進む姿そのものが尊く説得力をもつのです。

○ 既得権の排除

既得とするものは何もありません。経験も実力の範ちゅうとして正しく評価していくということです。正しい評価こそが仕事の効率をあげるのです。それこそリスクマネジメントの基盤といえるでしょう。

～むすびに～

正しい競争意識、向上心や意欲は公平な待遇の中から生まれます。一方、評価に格差があることが向上心を燃え上がらせる源ともなります。いくら役職についたとしても、それが真にその人を満足させるものであればよし、それでなくては待遇の甘さとして周囲に不公平感が浸透していくのです。それがひいては組織不信に変わっていくことで活力を低下させることになります。ですから管理者は職階の問題に対し見て見ぬ振りをしてはいけないのです。

この精神をリスクマネジメントの要諦と心得、管理者はこのことを片時も忘れてはならないのではないでしようか。

(筆者は富国生命保険相互会社参与、元大阪府警、企業危機管理士)

〈書評〉

上田和勇「事例で学ぶ リスクマネジメント入門」2012年4月(同文館)

本書は全く新しいタイプのリスクマネジメントの専門書である。すなわち、RM理論構築の視点に基づいて理論展開がなされている。

その視点とは、①過去の失敗に学ぶ、②将来起こりうるリスクを自問自答する、③リスクの変化を継続的に把握する、④トップのRM思考の企業内醸成、⑤経営の意思決定がRMプロセスの中に反映されているか、⑥損失は最小化、チャンスの可能性は最大化する、⑦企業構成員と利害関係者の信頼、⑧復元力を構成する要素とは何か(審議者要約)、ということである。

そして、この視点そのものをキー・コンセプトとして、サークル化して把握し、実在の企業をそれに対応させ、事例に学ぶという全くユニークな分析を行っている。

すなわち、①については雪印乳業、東京電力、東日本大震災、②については日本海海戦、東京ディズニーランド、コマツ、スカイマーク、④については吉野家とすき家、⑤については英国プレミア・リーグ、アーセナルFC、⑥については池内タオル、⑦についてはソニー、アサヒビールである。

こういった事例分析は学者の著書においては珍しいことである。それとともに、上田氏の分析は、伝統的な経営理論を駆使せず、上田流経営文化論に基づいている。これは、かつてのドラッカーの経営学がそうであった。こういうと、少しばかり持ち上げ過ぎかも知れないが、上田氏の分析はきわめて斬新なもので、読ませるRM論の展開であり、オーストラリア流という人もいる。

本書を高く評価できるのは第7章のソフト・コントロール型リスクマネジメントである。これは倫理リスクマネジメントというべきものである。上田氏は自らソフト・コントロール型RMといわれながら、ハード・コントロールの分析も行われている。つまり、倫理リスクのコントロールにはハード・コントロールとソフト・コントロールがある。前者の重要事項はマニュアル化、チェック・リスト、規制、手順、手続き、書面による承認、稟議書、照会など、後者に属するものは誠実性、倫理観、リーダーシップ、経営哲学、リレーションシップの構築などとされている。

そうするとRMの重要な部分はハード・コントロールに属することになり、ソフト・コントロールは精神論や企業倫理論となる。もしそうなら、これは経営者リスクマネジメント論に接近する。ハードとソフトの区別をもう少し考えられたらどうであろうか。

さらに、伝統的RM論ではリスク・トリートメント(リスク処理手段)を①リスク・コントロール(予防・軽減)と②リスク・ファイナンス(転嫁・保有)に2分するが、上田氏はなぜかハード・コントロールもソフト・コントロールも①のみに認め、②についてはそれを認めていない。リスク・ファイナンスにもハード・コントロールとソフト・コントロールの2つの側面があるはずである。

いずれにせよ、本書は全く新しいアイディアに基づき復元力向上という理念のもとに上田流倫理リスクマネジメントを展開している。かくて、本書は日本のRM論発展に一石を投じたもので、高く評価すべきである。

本書が、平成24年度前期のソーシャル・リスクマネジメント学会賞に選出されたのは当然のこととし、上田氏に心からエールを贈りたい。

(編集部)

〈書評〉

大泉光一「危機管理学総論（改訂版）」 2012年4月（ミネルヴァ書房）

大泉光一氏は危機管理論の権威者であり、わが国で危機管理論の体系化に成功した碩学である。

本書は著者が永年にわたって研究してきた危機管理論を集大成されたものである。

著者の言によれば、危機管理に軍事分野と非軍事分野とがあり、本書は非軍事分野の自然災害や企業経営に伴う各種の危機を研究の対象としていると述べられ、その分析をマクロとミクロに分類されている。

マクロの分野には、歴史学的分野、社会学的分野、文化的分野がある。歴史学的分野の研究は過去に発生した大事故・大事件の分析、巨大地震・津波などの考古学的研究と教訓、自然災害・産業災害、テロ（誘拐・人質・爆破など）、感染症などの事例研究である。

また、社会学的および文化的分野の研究は危機管理学の理論研究、危機管理論研究の発展プロセス、基本概念、リスク管理からの発展段階、リスク（危険）管理と危機管理の違い、セキュリティー・マネジメント、スレット・マネジメント（脅威管理）との関係、文化論的側面からの研究であるとされる。

次いで、ミクロ的研究は①事前防止領域、②経営学的（組織学的）領域、③心理学的領域、④事後対策領域、⑤医学的領域の研究であるとされる。

②についていえば、主に危機管理の組織づくり、責任とロジスティック、危機事態におけるリーダーシップ、集団思考、不測事態（危機）発生時における意思決定、イシュ・マネジメント、事業継続計画（BCP）、クライシス・マーケティングと相当欲張った列挙がなされ、実践的経営学知識の豊富さが感じられる。

さて、リスクマネジメント論者はリスクの概念分析はやかましいが、危機概念についてはあまり真剣に検討していない。著者は危機管理論者らしく、危機の概念を詳しく分析している。その結論はいささか長くなるが引用しておこう。

- ①危機とは、個人の象徴、信念、感情にまで影響を及ぼす崩壊であり、また、社会システム全体が完全に破壊するまで物的影響を受けることである。
- ②危機を組織的なものと関連づけて、「危機とは、組織の機能、目的の達成、生存や存在を妨げる行動もしくは、多くのスタッフ、顧客が好ましくないと認める人的影響のことである」と定義付けられる。
- ③危機とは、重要な目標が危険に晒され、その目標が達成される確率が少ないと個人が感じる状況であると定義される。
- ④危機とは、ある組織の保安・保障（security）、業務活動、または組織のイメージといったものに直接悪影響を及ぼす可能性のある出来事のことを指すのである。したがって危機とは、重大な危機的状況や災害だけを意味するのではなく、国際テロ組織による爆弾テロ予告といったものから、大規模な事故や自然災害に至るまで、広範囲にわたる様々な出来事を含むのである。ただし、現在進行中の危険と過去に起こった危機と

には相違があることを認識する必要がある。

⑤企業の危機管理における危機とは、重大事件・事故、企業イメージを失墜させる不祥事、大震災、産業災害などにより企業経営に重大な損失を被る、もしくは企業が社会的責任を果たすうえで重大な障害となる事態である。(同書、4~5頁)

こういった危機の定義を前提として、危機管理は、①危機の予測および予知(情報活動)、②危機の防止または回避(ハードウェア、ソフトウェアの開発)、③危機対処と拡大防止(ダメージ・コントロール)、④危機の再発防止の4つの原則に基づいて推進する活動であるとされている。(同書35頁)

さて、本書における危機管理の構築を眺めてみると、危機管理システムの構築、危機対応計画の立案方法、危機管理部門の組織化、危機発生時における戦略的意思決定、危機広報戦略1企業の危機管理戦略、危機事態におけるリーダーシップ論、海外進出企業の危機管理対策、行政機関の危機管理対策、原子力災害と危機管理対策、国際テロリストと危機管理対策、感染症と危機管理対策、製品脅迫と危機管理対策、危機対応シミュレーションから成っている。

以上の列挙で明らかかなように、危機管理として論すべき対象のほとんどを網羅され、その記述は中立的立場でコンパクトにまとめられている。

とりわけ、ソーシャル・リスクマネジメント論で最近流行しはじめたリーダーシップ論が展開され、有益な主張がなされている

以上は正しく著者の博学と研究心旺盛を物語るものである。著者はメキシコで学んだという一風変わった経歴を持つ国際関係論学者というべき人物で、日本のリスクマネジメント学会ではどちらかといえば主流に属していない人物と見られている。しかし、その研究態度や研究実績には目を見張るものがあり、いささか「コワモテ」のように考えられてきた。

しかし、序文に「2011年12月、八甲田山連峰眺める大学の研究室にて」とあるところからすれば、やや文学的なロマンチストなのか、あるいは日本陸軍の八甲田山「死の行進」(明治35年青森第5連隊)に思いをはせながらの研究活動なのか分からぬが、日本人の思考をもつ国際的学者というべきであろう。

しかし、本書について若干の異論がある。その第一は、リスクと危機、リスクマネジメントと危機管理の関係である。紙幅の関係で、これ以上に立ち入らない

ところで、ソーシャル・リスクマネジメント学会は毎年、優秀な著作を勝手に審査し、本人の了解を得て学会賞および優秀著作賞を贈呈している。これは学会員であると学会外の人であるとを問わない。出版社を通じて、大泉先生の内意を拝聴したところ、頂戴してもよいということである。当学会としては危機管理論やリスクマネジメント論を学ぶものにとって必読の書として高く評価し、広く社会に推薦するものである。

(亀井利明)

〈書評〉

赤堀勝彦「保険のすべてが分かる本」 2012年4月（金融ブックス株式会社）

「また書かはったんか」（大阪弁）といわれるほど著者は多方面にわたる本を執筆している。保険、リスクマネジメント、カウンセリング、ライフキャリア、デザイン、FPとその守備範囲は広い。しかし、専門中の専門は保険とリスクマネジメントである。

本書の内容を調べてみると、保険の一般論から始めて、生命保険、損害保険の全般にわたって、その形態別、商品別にコンパクトに解説し、分かり易い。保険の初步的知識はもちろん、かなりの専門的知識が身につく。とりわけ新しい種類の保険の解説は上手である。

また、リスクマネジメントについて解説している個所をみると、家庭リスクマネジメントと企業リスクマネジメントを明確に区別し一通り、リスクマネジメントを論じている。

リスクマネジメントが保険から出発している事実を知らず、保険の知識が皆無に近い人がわけのわからんRM論を展開し、世を毒している昨今、この本は正にリスクマネジメント論の正統派の手になる大変有益な本であるといえよう。「保険を知らずしてリスクを語るなれ」「経営学を知らずしてリスクマネジメントを語るなれ」である。

（編集部）

〈書評〉

藤江俊彦「改訂新版・増補 危機管理読本」 2012年4月

((株)日本コンサルターグループ)

上記の赤堀氏の著書と同様、本書も「また改訂増補しあつたんか」（大阪弁）といわれるほど本書は改訂増補されている。リスクマネジメントの基本から不祥事・災害対策までと副題がついているこの本は災害管理型リスクマネジメント災害管理型リスクマネジメント論の白眉である。

すなわち、本書は通常の災害管理型リスクマネジメント論に加えて、災害時の広報・広告とマスコミ対応、BCMとBCP、災害後の復旧対策、グローバル社会での危機対応（テロ、誘拐、人質監禁、海外での災害）について詳しく解説している。

そして、その解説は国際レベル、国家レベル、組織・集団レベル、個人レベルにまで及んでいる。また、東日本大震災を広域複合災害として位置づけ、防災対策は防災マネジメントへと発展させ、さらに「減災を目標とする災害リスクマネジメント」に向かうべきであるとされている。

いずれにせよ、本書は日本を代表する本格的リスクマネジメント学者の筆になる分かり易い専門書として評価さるべきである。

（編集部）

SRM 学会だより

◎日本 RM 学会・SRM 学会本部関係役員会

日 時：平成 24 年（2012 年）1 月 4 日（水）

場 所：関西大学第 2 学舎名誉教授室

議 題：財政ピンチ改善について

亀井利明氏の努力にもかかわらず、両学会とも財政ピンチである。平成 24 年度の RM 学会の収入は前年度の 58.8% しかなく、988,000 円の収入減となっている。SRM 学会は 70.4%、641,000 円の収入減となっている。SRM 学会の収入は本年 3 月末までに集めればよいが、RM 学会の収入はその会計年度からみて、大勢が決しており、危険な状態にある。そこで、日本 RM 学会会長亀井利明の名前で、RM 学会役員に対し、財政支援の要請を行うことにした。同時に SRM 学会の役員にもそのコピーを送付することにした。

◎ SRM 学会本部関係役員会

日 時：平成 24 年（2012 年）1 月 21 日（土）

場 所：関西大学第 2 学舎名誉教授室

議 題：

- (1) 2 月 26 日（土）修文大学で行われる SRM 学会関西部会で 15 分スピーチの希望者が多く、プログラムの修正を行った。
- (2) 上記の研究会でスピーチの先送りを余儀なくされた人のために、第 2 関西部会を 5 月 8 日（火）午後 5 時半から、吹田市のメイ・シアターで開催することにした。
- (3) 会報発送業務の能率化について協議した。

◎ SRM 学会三役会議と日本危機管理士協会理事会

日 時：平成 24 年（2012 年）1 月 28 日（土）

場 所：関西大学第 2 学舎名誉教授室

議 題：

- (1) 寄付金の取扱いについて協議した。池田好子氏と井上喬氏から SRM 学会財政支援のため、各 10 万円の寄付金を頂戴した。これをそれぞれ RM 学会救援のため賛助会員 1 口、SRM 学会賛助会費 2 口、SRM 学会寄付金 1 口として処理した。
- (2) 日本 RM 学会および SRM 学会の称号と資格についての規則化が不十分であるため、日本危機管理士協会の会則改正を行う必要があるとの認識に基づき、これについて協議した。

◎ SRM 学会三役会議（平成 24 年 2 月 18 日（土）持回り）

議 題：

- (1) 2 月 26 日の RM 学会・SRM 学会合同理事会の議案について協議した。
- (2) RM 学会と SRM 学会の経費節減、意思疎通の円滑化、共同活動、相互協力、相互援助をスムーズに行うため、RM 統合本部の設置が必要という認識のもとに 2 月 26 日の理事会に提案することにした。
- (3) 23 年 2 月 10 日の理事会、会員総会で役員の改選が行われたが、SRM 学会本部の設置場所、その業務担当協力者の指定が行われていなかった。そこで本部を関西大学商学部、業務担当協力者を徳常泰之氏とし、同氏を事務局長代理、評議員に推薦すべく次期理事会にはかることにした。

◎ SRM 学会・RM 学会合同理事会（研究会出席の評議員全員をオブザーバーとした）

日 時：平成 24 年（2012 年）2 月 26 日（日）

場 所：修文大学会議室

議 題：

- (1) 両学会の財政ピンチ打開策について協議した。
- (2) 未収会費の徵収強化の他に、両学会の役員に、①個人会員の紹介、②賛助会員の導入、③寄付金の提供などの財政支援を要請する。その文書を会長・理事長名で送付する。（3 月 15 日に会長名で要請書を発送）
- (3) 両学会とも経費節減に努力する。RM 統合本部を設置し、事務の簡素化、一元化をはかる。
- (4) 会員の脱落を防止するため、会報の質的向上、研究会の活性化、研究会の開催などを行う。
- (5) 学会運営を民主化し、合理化するため、両学会ともプログラム委員会、役員選考委員会、編集委員会を設置する。プログラム委員会は理事長、事務局長、大会委員長、常務理事 1 名で構成する。役員選考委員会は会長、会長補佐、理事 1 名、監事 1 名とする。編集委員会は会長、副理事長 1 名、事務局長、常務理事 1 名とする。
- (6) RM 統合本部は RM 学会・SRM 学会の三役および日本危機管理士協会の理事 2 名によって構成され、本部長を亀井利明氏、事務局長を中居芳紀氏とする。
- (7) 1 月 4 日、1 月 21 日、1 月 28 日、2 月 18 日の本部関係役員会および三役会議の決定を承認した。
- (8) SRM 学会関東部会を RM 学会関東部会と合同で 6 月 23 日に専修大学で開催することに決した。プログラムは 122 頁参照。

◎ SRM 学会第2回関西部会

日 時：平成 24 年 5 月 8 日（火）

場 所：吹田市メイ・シアター

プログラム：121 頁参照

◎ SRM 学会、日本危機管理士協会 合同理事会

日 時：平成 24 年 6 月 9 日（土）16 時～17 時 30 分

場 所：関西大学経商研究棟 3 A 会議室（千里山キャンパス）

出席者：（理事）亀井利明、戸出正夫、竹本恒雄、関本蘭子、佐久間潔、中居芳紀、

赤堀勝彦、城戸善和、（委任状提出理事 13 名）

（評議員）松下義行、池田好子、井上喬、田中文子、三宅芳夫、金子信也、

徳常泰之、宮井隆（以上敬称略）

議 題：

1. 平成 24 年前期の学会賞及び優秀著作賞の件

下記の通り承認された。

（1）学会賞

① 上田和勇氏「事例で学ぶリスクマネジメント入門」（平成 24 年 4 月）

② 大泉光一氏「危機管理学総論（改訂版）」（平成 24 年 4 月）

（2）優秀著作賞

藤川信夫氏「企業不祥事と第三者委員会」実践危機管理 26 号（平成 24 年 7 月）

2. 日本危機管理士協会会則改訂の件

添付原案通り承認された。（118 頁参照）

3. 日本危機管理士協会および SRM 学会の役員の一部修正の件

日本危機管理士協会については、前掲「2. 日本危機管理士協会会則（参考）会則改正に伴う役員選出」の通り、（会長）戸出正夫氏、（理事長）亀井利明氏、（事務局長）田中文子氏、（理事）宮井 隆氏、（同）中居芳紀氏、（同）関本蘭子氏、（同）徳常泰之氏の 7 名を承認、SRM 学会については宮井 隆氏を評議員に追加する旨承認された。

4. RP 資格認定の件

野々山 寛氏および津田文夫氏を企業危機管理士に、江尻行男氏及び大泉光一氏を危機管理研究開発家にそれぞれ認定した。

5. 日本リスクマネジメント学会へ財政支援の件

SRM 学会「平成 23 年度および平成 24 年度収入対比」および「賛助会費、寄付金の現状」について、資料に基づく報告が承認されたのち、日本リスクマネジメント学会の財政悪化のため、SRM 学会から RM 学会に対し、金 10 万円の資金援助を行うことが承認された。

6. SRM 学会の研修・研究会開催の件

平成 24 年 11 月 17 日（土）、関西大学商学部で行われる研修・研究会は、地震学の専門家である林 能成氏（関西大学社会安全学部准教授）の講演、上田氏、江尻氏、大泉氏の研究報告および 15 分スピーチ数名（会員から公募）の報告とすることが承認された。

7. SRM 学会全国大会開催の件

平成 24 年 12 月 8 日（土）、大阪商大で行われる SRM 学会全国大会の統一論題は「企業危機管理と賠償リスク」とし、司会者に戸出正夫氏、報告者に城戸善和氏、川崎和治氏、高野一彦氏が承認された。また、自由論題は高野仁一氏の「SRM と BRM の相違」が承認された。なお、15 分スピーチを公募するが、出来るだけ新人にお願いする方針を承認した。

本全国大会の案内は、10 月中に会員あて出状することとした。

8. 役員人事の件

平成 24 年 9 月 14 日の日本 RM 学会全国大会で役員改選が行われる。その影響を受けて SRM 学会の役員の一部修正、役職の交代が必要となる場合がある。次回の理事会で協議する。

9. 財政事情に関する質疑

SRM 学会、および、それに関連して日本 RM 学会の財政状態改善について、かなり手厳しい質問、意見が出された。理事長からソフトで的確な答弁があった。

10. その他

SRM 学会賛助会員の一代表者から、社内の賛助会費支払手続き上、是非とも個別の賛助会費請求書を頂きたいとの申し出があった。今後、事務局長より、賛助会費請求書を作成送付することとした。

◎業務監査の実施

日 時：平成 24 年 6 月 22 日（金）、23 日（土）

RM 学会および SRM 学会の業務監査が行われた（於：名古屋市、四日市市）。これは両学会の理事長の要請による。

◎業務監査報告書の査読会

日 時：平成 24 年 7 月 21 日（土）15 時～17 時

場 所：関西大学経営研究棟 名譽教授室

RM 統合本部長の要請に基づき、RM 統合本部事務局長の司会の下に査読会が開催された。

◎日本 RM 学会全国大会（開催予定）

日 時：平成 24 年 9 月 14 日（金）、15 日（土）

場 所：熊本県の尚絅大学

ソーシャル・リスクマネジメント学会

役員および役職分担一覧

(2011年12月10日、2012年6月9日)

【理 事】 (21名)

会 長 (人事・編集担当)	戸出正夫 (元白鷗大学)
理 事 長 (全般管理)	亀井利明 (関西大学名誉教授)
副理事長 (研究会担当)	大城裕二 (岡山商科大学)
同 (財務担当)	竹本恒雄 (富士火災・関西大学)
同 (涉外担当)	白田佳子 (筑波大学)
常務理事 (事務局長)	佐久間潔 (修文大学)
同 (研究会担当)	大橋正彦 (大阪商業大学)
同 (広報担当)	中居芳紀 (東京海上・関西大学)
同 (総務担当)	関本蘭子 (家庭危機管理研究所)
同 (研修担当)	平岡 豔 (大阪府防犯設備士協会)
理 事	赤堀勝彦 (神戸学院大学)
同	才本武雄 (ユニコーン・エス)
同	城戸善和 (熊本学園大学)
同	上田和勇 (専修大学)
同	亀井克之 (関西大学)
同	川崎和治 (沖縄大学)
同	大羽宏一 (尚絅大学)
同	川本明人 (広島修道大学)
同	森 幸弘 (下関市立大学)
同	稻垣正男 (稻垣商事)
同	船坂広男 (富士火災海上)

以 上

【評議員】 (29名)

会長	松下義行 (大阪証券取引所)
副会長	和久井憲子 (ニューヨーク州弁護士)
同	井上喬 (RMI)
同	奈良由美子 (放送大学)
監事	池田好子 (三重ネット)
同	高野一彦 (関西大学)
同	三宅芳夫 (大阪経済法科大学)
事務局長代理	金子信也 (関西大学社会安全学部)
同	松下幸史朗 (大阪経済法科大学)
同	徳常泰之 (関西大学商学部)
日本危機管理士協会担当	田中文子 (日本危機管理士協会)
同	宮井 隆 (宮井経営研究所)
評議員	江尻行男 (東北福祉大学)
同	高見尚武 (災害リスク研究所)
同	疋田秀裕 (社労士)
同	藤江俊彦 (千葉商科大学)
同	今本敏夫 (日本通運)
同	三浦真澄 (社労士)
同	饗庭 正 (損保ジャパン)
同	納村 進 (税理士)
同	八木晋一 (旭化成)
同	畠中治子 (MR研究所)
同	高市 悟 (大阪能率協会)
同	杉野文俊 (専修大学)
同	藤川信夫 (日本大学)
同	土井宣子 (オフィス・アスカ)
同	稻垣まり子 (FR研究所)
同	竿田嗣夫 (京都学園大学)
同	清沢康弘 (中小企業診断士)

以上

日本危機管理士協会会則

(平成 20 年 3 月 1 日制定)

(平成 24 年 6 月 9 日改正)

第1条 日本危機管理士協会(以下「当協会」という。)は日本リスクマネジメント学会の認定危機管理士ならびにソーシャル・リスクマネジメント学会の企業危機管理士および家庭危機管理士に関する業務を行う。

第2条 当協会はソーシャル・リスクマネジメント学会の RMA、FCA の称号および RM 検定に関する業務を行う。

第3条 当協会の運営は、両学会または RM 統合本部から選出された 7 名の理事によって行う。

2. 前項に規定する理事の選出は RM 統合本部が行う。
3. 当協会の理事のうち、1名を会長、1名を理事長、1名を事務局長とする。

第4条 当協会の運営資金は日本リスクマネジメント学会およびソーシャル・リスクマネジメント学会ならびにその他の機関および個人の出捐、寄付金によるものとする。

2. 当協会の会計年度および事業年度は毎年 1 月に始まり、12 月に終わる。

第5条 第1条に規定する資格および第2条に規定する称号は、いずれも学会内資格ないし称号であって、被認定者がそれぞれの学会に所属している間のものであり、学会を退会したときは、資格および称号は消滅するものとする。

第6条 次の各号に該当する者に RMA または FCA の称号を認定する。

- ① 銀行業務検定協会の金融リスクマネジメント 2 級合格者
- ② 大阪能率協会 RM セミナー修了者
- ③ 危機管理総合研究所の主催する RM セミナー修了者
- ④ 危機管理総合研究所の認定した RM セミナー修了者
- ⑤ RM を独学で勉強し、研究論文（初級程度）を提出して審査に合格した者

第7条 次の各号の一つに該当する者に、企業危機管理士または家庭危機管理士の資格を認定する。

- ① RMA または FCA を取得して 2 か年以上を経過（学習）した者
- ② RMA または FCA の申請が可能な者で、各種の国家資格または民間資格を保持し、研究論文（中級）を提出して審査に合格した者

第8条 次の各号に規定する事項の二つ以上を満たした者に、認定危機管理士の資格を認める。

- ① 企業危機管理士または家庭危機管理士の資格を有すること
- ② 単独著書または雑誌に掲載された学術論文を3編以上有すること
- ③ 大学教育の経験または何らかの国家資格（博士号を含む。）を有すること

第9条 両学会の運営に功績があり、認定危機管理士の資格を有し、危機管理またはリスクマネジメントの専門家であると社会的に認められる者に、「危機管理研究開発家」の称号を贈呈する。この称号は、両学会を引退した後も有効な終身資格とする。

第10条 当協会はRM統合本部の監督と危機管理総合研究所の助言に基づき運営される。

(参考)

会則改定に伴う役員選出

会長	戸出正夫
理事長	亀井利明
事務局長	田中文子
理事	宮井 隆
同	中居芳紀
同	関本蘭子
同	徳常泰之

ソーシャル・リスクマネジメント学会関西部会開催（於 修文大学）
(日本RM学会ゲスト参加)

開催日：平成24年2月26日（日曜日）

修正プログラム

10:30～10:35 開会の辞 佐久間 潔（修文大学）

〈15分スピーチ〉10:35～11:40

- ① ERMの問題点 徳常 泰之（関西大学）
- ② 企業不祥事と第三者委員会 藤川 信夫（日本大学）
- ③ 東日本大震災の復興とSRM 江尻 行男（東北福祉大学）
- ④ 万引き被害とSRM 平岡 駿（大阪防犯設備士協会）

11:40～11:50 上記15分スピーチに対する質疑応答

11:50～12:50 星 食（この間に理事会・評議員会・RM学会理事会（合同））

〈研究報告〉13:00～14:15（各25分）

- ① 大王製紙・オリンパス事件とコーポレート・ガバナンス 城戸 善和（熊本学園大学）
- ② 企業不祥事とSRM - 大王製紙・オリンパスの事例 赤堀 勝彦（神戸学院大学）
- ③ 証券市場の仕組みと経営者不正リスクの実態 松下 義行（大阪証券取引所）

14:15～14:30 上記研究報告の質疑応答

14:30～14:45 休憩

〈15分スピーチ〉14:45～15:15

- ①コメの価格変動とRM 森 幸弘（下関市立大学）
- ②ニュージーランドの地震RM 川本 明人（広島修道大学）

15:15～15:30 上記15分スピーチの質疑応答

〈講演〉（スピーチ30分、質疑応答10分）

15:30～16:10 昨今の大学リスクマネジメント
・ 大羽 宏一（尚絅大学学長、SRM学会理事）

16:10～16:20 事務連絡

16:20～16:30 閉会の辞 上田 和勇（専修大学）

16:40～18:20 こん親会

以上

SRM学会第2回関西部会

日 時；2012年 5月8日（火）17：30～20：00

場 所；吹田市文化会館（メイシアター）集会室

司 会；宮井 隆（宮井経営研究所）

プログラム

17：40～17：45 開会の辞 森 幸弘（下関市立大学）

15分スピーチ

17：45～18：00 竹本恒雄（元富士火災、関西大学講師）
「痴漢行為と防止対策について」

18：00～18：15 亀井克之（関西大学）
「危機管理とリーダーシップ」

18：15～18：30 高野一彦（関西大学）
「プライバシー・個人情報保護の現代的課題」

18：30～18：45 休憩

18：45～19：00 柴 和男（㈱九九プラス）
「クレーム対応の意義、現状と対応上の企業危機管理」

19：00～19：15 戸川寛子（企業危機管理士）
「業務品質とヒューマンエラー～協働の現場において～」

19：15～19：40 質疑応答

19：40～19：50 閉会の辞 亀井利明（関西大学）

2012年4月10日

日本リスクマネジメント学会 理事長 上田 和勇
ソーシャル・リスクマネジメント学会 理事長 亀井 利明

日本リスクマネジメント学会 関東部会

ソーシャル・リスクマネジメント学会 関東部会 合同研究会のご案内

会員各位 下記の通り日本リスクマネジメント学会 関東部会、ソーシャル・リスクマネジメント学会 関東部会 合同研究会を開催します。奮ってご参加下さいますようご案内申し上げます。

記

日 時： 2012年6月23日（土）13時00分～16時45分

場 所： 専修大学 神田校舎1号館2階 205教室（東京都千代田区神田神保町3-8）

最寄駅： JR「水道橋」西口徒歩7分／東西線・半蔵門線・都営新宿線「九段下」B5出口徒歩3分
半蔵門線・都営新宿線・都営三田線「神保町」A2出口徒歩3分

参加費： 1,000円

(12:00-12:50 日本リスクマネジメント学会理事会 専修大学 神田校舎1号館 2階 209教室)

13:00-13:05 開会の辞

13:05-13:45 研究報告「知識創造のSECIモデルとリスクマネジメント」

松下幸史朗(大阪経済法科大)

13:45-14:25 研究報告「防災教育の重要性」 金子信也(関西大学)

休憩

14:40-15:20 研究報告「企業におけるBCM」 内田知男(エリーパワー株式会社 常勤監査役)

15:20-16:00 研究報告「パワーハラスマントに関する一考察」 渡邊容子(キャリアカウンセラー)

16:00-16:40 研究報告「企業の上場リスクに関する研究」 白田佳子・松田千恵子(筑波大学)

16:40-16:45 閉会の辞

参加者は ①はがき、②電子メール(kamei@kansai-u.ac.jp)、③ファックス072 684 4007のいずれかで6月15日までにご連絡下さい。※できる限り電子メールでのご回答にご協力下さい。

◆ ファックス連絡票 (以下に記入しそのまま送信下さい。)◆

() 2012年6月23日(土) 専修大学での研究会に出席します。

ご氏名() ご所属()

日本リスクマネジメント学会 年会費の納入について

2012年/平成24年度(平成23年10月1日～平成24年9月30日)の会費のお支払いがまだの会員は至急お払い込み下さりますようお願い申し上げます。当学会の会計年度は10月1日から翌年9月30日までです。

会 費： 個人会員(正会員、特別会員) 7,000円 賛助会員 30,000円

郵便振替口座 00930-9-147576 口座名 日本リスクマネジメント学会

第36回全国大会は9月14日(金)・15日(土)に熊本・尚絅大学において開催予定です。

□ 今後の大会・部会での研究報告希望 報告題 「

」

SRM学会

「実践危機管理」第25号発行

東日本大震災関連の論文多数

ソーシャル・リスクマネジメント学会は、会報誌「実践危機管理第25号」(B5判、125頁)を発刊した。写真。



前回の第24号と同様、東日本大震災に関する研究論文が20編中7編と大きなウエートを占めて収められている。日本リスクマネジメント学会理事長の上田和勇氏は「東日本大震災からの教訓」として、人災に文のほか、SRM学会だより、日本危機管理士協会通信などを掲載。また、新刊紹介・書評として、7冊の本を紹介。中でも「危険克服の経営」については、関西大学名誉教授の亀井利明氏が1ページを費やしている。

よる損失を最小限にするための提言を記している。「日本国民にとり、忘れられない悲惨な災害の年として記録に残る」とした上で、災害リスクは天災的要素が大きいが、それへの対応力は「地域や企業に求められる課題」と指摘する。

同号では20人の研究論文のほか、SRM学会だけで開催する。

2012年(平成24年)3月30日

SRM学会

5月8日 第2関西部会開く

15分スピーチ希望者募集

大③新人
スピーチ
(未定)△第2部
(3題) II

- ▽第1部(3題) I
 - ①「業務品質ヒューマン・エラー」戸川寛子
 - ②「痴漢被害とSRM」竹本恒雄(富士火災、元大(東京海上日動)
 - ⑤新人スピーチ(未定)
 - ⑥新人スピーチ(未定)
- ▽第2部(3題) II
 - ④「業務品質ヒューマン・エラー」戸川寛子
 - ⑤新人スピーチ(未定)
 - ⑥新人スピーチ(未定)

SRM学会関西部会の

会場は、5月8日に第2関西部会(日本リスクマネジメント学会ゲスト参加)を大阪の吹田市文化館(マイシアター)

で開催される。

2月26日に開催されたSRM学会関西部会の際、15分スピーチ希望者が多数に上った。そこで熱心な会員の希望を充足すべく、今回、第2関西部会として行うことになったもの。当日は、6件の発表が行われる予定。また、新人の15分スピーチを募集する。希望者は4月20日までに事務局(〒533-0032大阪市東淀川区淡路3-14-14-703)まで申し込む。

15分スピーチの題目は次のとおり。

三浦事務所からのお知らせ

契約変更と社会保険料について



◆ 正社員から嘱託やパートなどの契約変更により労働条件(給与・労働時間等)が変更になった場合の、社会保険料の変更ルールは次の通りです。

● 契約変更による就業時間の変更	随時改定(月額変更)の対象にはなりません	次回の定時改定(算定基礎)まで等級変更はありません
● 契約変更による固定的賃金の変動	契約変更後3ヶ月続けて給与が2等級以上変動すれば随時改定(月額変更)の対象となります	給与の変更から4ヶ月後に等級変更となります
60才～65才 ● 退職再雇用	『同日得喪』※同じ日付で喪失と取得を同時に提出できます。	新規契約月から新しい等級になります。

※手続き時に退職証明書と新規契約書の添付が必要です

『同日得喪』は特別支給の老齢年金受給者のための特例措置ですので60才～65才の厚生年金の受給権のある方のみ該当します。なお、退職を伴わない(退職証明書の発行されない)契約変更・契約更新の場合は月額変更の対象となります。

◆ 保険料変更のタイミング

※例：1/26より新契約の場合でも（給与が25日締め翌月10日支払の場合）

- ① Aさん 58歳 時給者 1/26付、契約変更により週40時間から週30時間に●
- ② Bさん 55歳 1/26付、契約変更により役職手当が無くなった●
- ③ Cさん 62歳 定年退職後1月25日契約満了で退職、1月26日より新たに再雇用3名とも同じく給与額は3月10日支払い分より低下しますが社会保険料は…



◆ 育児休業から復帰する場合はちょっと特殊な扱いとなります。

通常の月額変更と異なり固定的賃金の変動がない場合であっても標準報酬月額が1等級でも変われば月額変更の対象となり「育児休業等終了時報酬月額変更届」の提出が必要。同時に「厚生年金保険養育期間標準報酬月額特例申出書」を提出することによって厚生年金の等級については従前の等級で計算されます。

◆ 随時改定(月額変更)には次のようなケースが考えられます。

1. 昇給(ベースアップ)、降給(ベースダウン)
2. 給与体系の変更(日給から月給への変更など)
3. 日給や時間給の基礎単価の変更
4. 請負給、歩合給などの単価、歩合率の変更
5. 家族手当、役付手当など固定的な手当が新たについた、額が変わった

花粉にやられて鼻じゆるくしゃみです。見かねたコブタちゃんが「ウイルスブロッカー」なる新兵器を授けてくれました。ウイルスも花粉もやっつけてしまうそうです。早速お試します…(ま)



H24.3



平成24年度 関西大学 国際交流助成基金 による国際シンポジウム

持続的発展 一経済と文化一

Développement durable -économique et culturel-
ESCEM - 関西大学 日仏シンポジウム

2012年6月28日(木) 13:00-17:00

関西大学千里山キャンパス 岩文館 1階マルチメディアAV大教室
[高速ユースキヤバスへ中継予定]



13:00-14:30 第一部(日本語) 持続的発展 一文化一

挨拶: 榎見晴重(関西大学学長)、水野一郎(関西大学経済・政治研究所所長)

講演:「日仏交流と関西大学」 大久保朝憲(関西大学 文学部)

講演:「ESCEMと日仏交流」 レモン洋子(ESCEM)

スピーチ・セッション: 日本留学中のフランス人学生とフランスに留学した関西大学学生・院生

コーディネーター: 友谷知己(関西大学 文学部)

14:30-14:45 休憩

14:45-17:00 第二部(フランス語) 持続的発展 一経済一 CSR:企業の社会的責任

講演:「CSRは経営戦略となりえるか?」 リシャール・ソバルノ(ESCEM)
通訳:菊地歌子(関西大学 外国語学部)

講演:「マーケティング活動のCSRへの貢献」 エリック・ステヴェンス(ESCEM)
通訳・コーディネーター: 亀井克之(関西大学 社会安全学部)

主催 関西大学 経済・政治研究所

■本シンポジウムは科学研究費補助金 基盤研究(C)「中小企
業の事業承継に関する日仏共同研究を通じた事業承継リスクフ
ォレジメントの提案」の成果の一環です。

お問い合わせ先: 関西大学 研究所事務室
〒564-8680 吹田市山手町3-3-35
TEL 06-6368-1179 / FAX 06-6339-7721
<http://www.kansai-u.ac.jp/Kelseiken/>



Colloque ESCEM - Université Kansaï

Développement durable -économique et culturel-

Le jeudi 28 juin 2012 13:00-17:00

Université Kansaï, Campus Senriyama, Osaka, Shobunkan Salle AV Multimedia

Entrée gratuite. Places limitées à 200 personnes.

Organisation : Université Kansaï, Institut de la Recherche Politique et Economique

13:00-14:30

La première partie (en langue japonaise)

Développement durable -culturel-

France et Université Kansaï

Echange entre la France et Université Kansaï, Tomonori OKUBO

Echange entre ESCEM et le Japon, Yoko REMON

Session des présentations

Etudiants français qui font leurs études à l' Université Kansaï

Etudiants de l' Université Kansaï qui ont fait leurs études en France

Coordinateur : Tomoki TOMOTANI

14:30-14:45 Pause

14:45-17:00

La deuxième partie (en langue française)

Développement durable -économique-
RSE, Responsabilité Sociale des Entreprises

La RSE est-elle réellement stratégique ?

Richard SOPARNOT (Interprétation : Utako KIKUCHI)

La Contribution des activités marketing et commerciales à la RSE

Eric STEVENS (Interprétation , Coordinateur : Katsuyuki KAMEI)

Contact : Institut de la Recherche Politique et Economique

Tél : 06-6368-1179 Fax : 06-6339-7721

<http://www.kansai-u.ac.jp/keiseiken>

東日本大震災に係る地震保険の支払件数・金額
(6月29日現在・日本社+外国社合計)

損保協会



ニユース



地区	受付件数	調査完了件数	支払件数	支払保険金(千円)
北海道	928	850	490	583,813
青森県	6,456	6,051	5,146	3,735,936
岩手県	26,320	24,778	22,051	52,570,600
宮城县	250,089	234,719	218,009	494,067,346
秋田県	826	744	583	362,145
山形県	1,865	1,640	1,364	1,215,014
福島県	74,210	68,696	63,746	133,832,039
茨城県	98,996	93,166	84,457	130,113,032
栃木県	36,124	33,853	29,095	35,958,144
群馬県	8,226	7,690	6,427	5,628,711
埼玉県	32,054	30,028	22,443	18,827,000
千葉県	70,015	65,110	54,504	80,519,884
東京都	79,959	74,102	55,562	59,365,349
神奈川県	17,029	15,573	10,784	10,050,676
新潟県	1,329	1,220	912	764,885
長野県	1,264	1,104	815	700,759
静岡県	220	204	145	187,985
その他	2,386	2,236	1,778	1,339,145
合計	708,889	662,283	578,535	1,030,094,664

1兆0301億円に(6月29日現在)
東日本大震災による地震保険の支払金額

損保協会は、6月29日現在の東日本大震災に係る地震保険の支払件数が57万8535件、支払保険金が1兆0300億9466万4千円になった(日本社+外國社計)と発表した。地区別では、宮城が21万8009件の4940億6736万円で最も多く、次いで福島県が20万4446件の1338億3204万円、茨城県が13万457件の1329億44万円、岩手県が12万320件の1264億4万円、千葉県が17万029件の17029億4万円、神奈川県が17万015件の17015億4万円、東京都が79万959件の79959億4万円、埼玉県が32万054件の32054億4万円、群馬県が8万226件の8226億4万円、栃木県が36万124件の36124億4万円、新潟県が1万329件の1329億4万円、長野県が1万264件の1264億4万円、静岡県が220件の220億4万円、その他が2,386件の2,386億4万円である。保険金は上表のとおり。

生産、販売、情報といった単独の部門のみにかかるリスクに対しては、

リスク感性を伸ばす仕組みを整えて
いるのです。

それぞれの部門内で対応します。リ

全部門に影響を及ぼすリスクです。例えば、地震や津波、新型インフルエンザなどがそれに当たります。

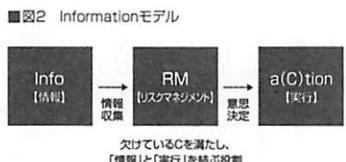


社内でリスクを 共有・理解する う

— ピアノ・キー・コミュニケーション

リスクマネジメントの
役割

リスクマネジメントとはつまり、リスクに対する対処のために、調整と情報共有を行うことであり、私はこれを「Informationモデル」と呼んでいます。Informationをさらに分解すると、Info（情報）、RM（リスクマネジメント）、a（C）tion（実行）となります。リスク情報を集めて実行に移すために、欠けていたり、満たさない要素（コミュニケーションなど）を満たすのがリスクマネジメントなのです。



「欠けているC」とは _____
Communication、Coordination、Creativity、Challenge、Carefulness、Change、Common-purpose、Confidence、Cooperation、Choice、Concentration、Commitment など

企業価値向上セミナー テーマ「リスクマネジメントによる企業価値向上」

第2部

リスクマネジメントによる 企業価値向上

関西大学 社会安全学部 安全マネジメント学科

[教授] 亀井 克之氏

PROFILE

1962年大阪府生まれ。1997年-1998年フランス政府給費留学生としてエクス・マルセイユ第三大学(ポール・セザンヌ大学)IAE(企業経営学院)に留学。UDEA経営学の学位取得。2002年「新版フランス企業の経営戦略とリスクマネジメント」により大阪市立大学より博士(商学)。同書により浅沢クロード賞、ルイ・ヴィトン・ジャパン特別賞受賞。関西大学総合情報学部教授を経て、2010年4月より関西大学社会安全学部教授。日本リスクマネジメント学会副理事長・事務局長。日仏経営学会常任理事／近著『ワイン・ウォーズ・モンダヴィ事件』(訳書)2009年、関西大学出版部／『リスクマネジメントの基礎理論と事例』2011年、関西大学出版部



リスクの意味とトレンド

リスクには、「純粹リスク」と「投機的リスク」の2種類が存在します。純粹リスクは、事故や災害に備える「守り」のリスク。投機的リスクは、ビジネスチャンスをつかむための「攻め」のリスク。現代のリスクマネジメントでは、双方について考えることが常識となっています。

加えて、津波や大地震など、社会に大きなリスクをもたらすものの対応策、すなわちソーシャルリスクマネジメントの観点も重要な要素になりました。これからは、自社だけが助かれればいいという考え方ではなく、同じ地域社会で活動する個人、家庭、企業全体のリスクマネジメントを行っていく必要があります。

また、心の病を患う人が増えてきている昨今、金銭やモノ以外に、人の心を対象にしたリスクマネジメントも、研究者の間では注目されています。

リスクマネジメントのキーワードは「二つのC」

これまでリスクマネジメントの分野は、心理学や防災、会計などのさまざまなかなり口から研究され、考え方があつた

ませんでした。そのような中、2009年に「ISO31000」が定められ、初めて世界共通の枠組みが作られたのです。

日本語翻訳版である「JSQ31000

の中で、「リスクマネジメント」は「リスクに関する組織を指揮し、統制する調整された活動」と定義されています。

この「調整」＝コーディネーション(Coordination)と、リスクの存在を共有・理解し、対応策を話し合うコミュニケーション(Communication)の「二つのC」がリスクマネジメントにおけるキーワードだと言えるでしょう。

伸ばすための組織づくり

■図1 リスクマネジメント体制

```
graph TD; RM[リスクマネジメント委員会] --> P[生産]; RM --> S[販売]; RM --> F[財務]; RM --> R[研究]; RM --> I[情報]; P --> RM; S --> RM; F --> RM; R --> RM; I --> RM; subgraph Note [リスクについてのアドバイス]
```

に設置する」とが定着しています。

すが、コンプライアンスを重んじる現代、企業ではリスクの調整役を担うリスクマネジメント委員会を図1のよう

ます。コーディネーション(Communication)において、

すが、コンプライアンスを重んじる現

代、企業ではリスクの調整役を担う

リスクマネジメント委員会を図1のよう

文部科学省私立大学戦略的研究基盤形成支援事業(平成21年度～平成25年度)
[主催] 専修大学社会知性開発研究センター／社会関係資本研究センター

持続的発展に向けての社会関係資本の多様な構築 東アジアのコミュニティ、セキュリティ、市民文化の観点から

平成24年度シンポジウム テーマ 協働社会へのチャレンジ ～被災地における社会関係資本を活かす試み～

■日 時：平成24年7月14日(土) 13:00～18:30(受付12:30～)

■会 場：専修大学神田校舎7号館3階731教室(先着順：定員180名)

◆問題提起 13:00～13:10 原田博夫(社会関係資本研究センター代表・大学院経済学研究科長・経済学部教授)

◆基調講演 13:10～14:10 野田武則(金石市長)

「撓まず屈せず」



14:10～15:10 玄田有史(東京大学社会科学院教授)

「希望のチカラ」

◆被災地・石巻からのレポート 15:20～16:50

大矢根淳(社会関係資本研究センター研究員・人間科学部教授)

李 東勲(石巻専修大学経営学部准教授)

布施龍一(NPO法人フェアトレード東北代表)

◆パネル・ディスカッション 17:00～18:30

パネリスト 上記講演者

モデレーター 原田博夫

総合司会 永島 剛(社会関係資本研究センター研究員・経済学部准教授)

■申し込み・問い合わせ

聴講無料

電子メールまたはFAXで、件名を「7.14社会関係資本シンポジウム」とし、①氏名(ひりがな)、
②職業・所属、③郵便番号、④住所、⑤電話番号を明記のうえ、下記のメール・アドレス、FAX番号
までお送りください。

申し込み締切：7月11日(水)

*定員超過等で購読できない場合のみご連絡いたします。



社会知性の開発をめざす

専修大学 社会知性開発研究センター事務課

〒214-8580 神奈川県川崎市多摩区東三田2-1-1
E-mail:socio@acc.senshu-u.ac.jp TEL:044-911-1347 FAX:044-911-1348
<http://www.senshu-u.ac.jp/capital>

*お申し込み時にいただいた個人情報は、専修大学からのお知らせや連絡、または個人が特定できないようにして統計処理等を行う目的で使用します。



日本危機管理士通信 第5号

(会報 25号 102頁に続く)

(1) 以下のとおり、Risk Professional 資格を認定した。

企業危機管理士 2名 24年6月10日付

企危 055 野々山 寛（滋賀県）（中小企業診断士、産業カウンセラー等）

企危 056 津田 文男（兵庫県）

（技術士（機械部門）、ISO9001品質主任審員、環境カウンセラー等）

(2) 危機管理士協会会則（118頁参照）の改正および役員の改選を行った。

会長 戸出 正夫

理事長 亀井 利明

事務局長 田中 文子

理事 宮井 隆

理事 関本 蘭子

理事 中居 芳紀

理事 德常 泰之

〈新刊紹介〉

和田秀樹「経営者の大罪」2012年6月（祥伝社）

日本の企業、日本の経営者はダメになったというのは外国人だけではなく、日本人の多くがそう思っている。これは日本企業がブランドイメージを台無しに、ブランドも技術も安売りしており、誤った広告戦略を展開しているからだとされている。経営者は外国の無法な行動に何の反発もせず、逃げ腰、先送り、弱者切り捨て、従業員いじめなどに徹し、著しく国益を損ねている。

そのため、企業内福祉は失われ、自殺天国、反社会的行動、企業不祥事事件の多発、若者ばかりに目を向け、高齢者を無視する、外国の顔色ばかりみて行動をとる、徳のない経営者が道徳を語る愚かしさ等々、正に亡国の風潮が一般化している。日本企業を凋落し、経済不況を一般化し、国家衰退を招いているのは経営者であるといった調子で書かれている。一読に値する。

（編集部）

**ソーシャル・リスクマネジメント学会研修・研究会と
日本リスクマネジメント学会関西部会の合同研究会通知**

会員各位

SRM 学会理事長 亀井利明
日本 RM 学会理事長 上田和勇

下記のとおり SRM 学会と RM 学会の合同研究会が開催されますので奮ってご参加ください。出欠のご返事は、平成 24 年 9 月末日までにお願いします。

1. 日 時 平成 24 年 11 月 17 日（土）AM10:10～PM4:30
2. 場 所 大阪府吹田市山手町 3-3-35
関西大学千里山キャンパス 経商学舎〔第 2 学舎 2 号館〕
3. 交 通 阪急千里線「関大前」下車 東～徒歩 6 分
4. 会 費 参加費 1,000 円 当日徴収
5. 昼 食 弁当代 1,000 円（予約必要）、生協食堂利用可
6. 懇親会 公的に設定しませんが、私的に開催して下さい。
7. 出 欠 返信用はがき利用（E メール、FAX 利用也可）
その際、平成 24 年 12 月 8 日（土）に大阪商大で開催される SRM 学会全国大会に出席可能かどうか、希望する報告テーマ、ご自分が 15 分スピーチを希望されるかどうかを付記してください。

プログラム

- 10:10～10:20 開会の辞 亀井利明（SRM 学会理事長）
10:20～11:30 15 分スピーチ 4 題（テーマ自由）
希望者は 9 月末日迄に申込んで下さい。希望者多数の場合は新人優先。
11:30～12:00 昼食
12:10～13:00 理事会
13:00～14:00 〈講演〉
「地震のメカニズムと特性」 林 能成（関西大学社会安全学部准教授）
14:00～14:40 〈研究報告〉
「地震災害とソフト・コントロール」 上田和勇（専修大学）
14:40～15:00 （休憩）
15:00～15:40 「東日本大震災と産業復興」 江尻行男（東北福祉大学）
15:40～16:20 「企業の危機管理戦略」 大泉光一（青森中央学院大）
16:20～16:30 閉会の辞 戸出正夫（元白鷗大学）

◎お願い◎

通信用葉書に平成 24 年 12 月 8 日の SRM 学会大会に出席の可能性の有無をお書き下さい。

〈編集後記〉

本号は22名の原稿を集めて編集した。多方面にわたる論文を収録し、変化に富み、かつ、格調の高い会報となっている。ただ、会費収入が激減し、年2回の発行が困難となってきた。SOSを発信する。

(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24年1月~12月)の会費(5,000円)未納の方は郵便振替にて平成24年8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

2012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26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)

創造工房 ライジングサン
〒599-8234 大阪府堺市中区土塔町79-4
Tel/Fax 072-320-7503
担当者 高橋純二(携帯:090-8931-5912)

(郵便振替)

00950-8-242156
ソーシャル・リスクマネジメント学会

(銀行預金口座) 振込は個人名でお願いします。

三井東京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 関西大学)

〈非売品〉