

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30号

目 次

はしがき	戸出 正夫	(1)
ソーシャル・リスク：民法改正がもたらす企業の倒産リスク	白田 佳子	(3)
株式上場リスクと当面する問題	松下 義行	(9)
監査等委員会設置会社に内在するリスク	城戸 善和	(13)
制定後20年を経た製造物責任法の論点について	大羽 宏一	(19)
危機管理・危機突破における決断論	亀井 利明	(25)
反社会的勢力の不当要求と対応策	竹本 恒雄	(35)
警備業とリスクマネジメント	平岡 豪	(40)
保険流通現場の激震	中居 芳紀	(46)
サプライチェーン・リスクマネジメント戦略	上田 和勇	(52)
沖縄地方における交通事故の実態と特徴	川崎 和治	(56)
フランス語圏国際中小企業学会と経営者の健康シンポジウム	亀井 克之	(64)
中国における繊維ビジネスの現状	八木 晋一	(70)
成果主義の管理目標から生じるリスク	山田 秀樹	(72)
キャリアセンターとリスク	安江 幸洋	(77)
震災被災者の精神健康調査	金子 信也	(81)
個人とソーシャル・リスクマネジメント	岡田 英昭	(86)
私が経験した危機管理と今後の課題	北野 正信	(88)
私の考えるリスクマネジメントについて	田中 靖夫	(90)
反社会的勢力から企業を守る内部管理体制	黒川 吉庸	(92)
企業における反社会的勢力のリスク	岡 康男	(95)
インターネット社会における危機管理	宮田 敏彦	(97)
危機突破とガン克服に向って	亀井 利明	(100)
SRM学会だより	編集部	(104)
一口コメント	(18) (34) (63) (76) (87) (94) (96) (99)	
新刊紹介	(85) (118)	
●2015年のSRM、RM学会の活動予定	(120)	

はしがき

—東日本大震災犠牲者の自動車学校訴訟判決を考える—

今年の1月17日は阪神大震災（阪神淡路大地震）から満20年の日に当たる。6,434人には及ぶ犠牲者に鎮魂の祈りをささげる催しがテレビや新聞各紙で報道され、改めて自然災害の恐ろしさをさまざまと思い浮かべることができた。また、3月11日は2万人を越える死者（震災関連を含む）・行方不明者を出した東日本大震災（東北地方太平洋沖地震）から満4年の日を迎える。

前者は都市型地震災害であり、死者の多くは地震火災による焼死であった。後者は未曾有の広域地震津波災害である。死者・行方不明者のほとんどは、津波による水死である。これら大震災は、行政の機能に大きな打撃を与え、民間企業や国民生活に甚大な被害を与えた。国全体としても都市の地震防災対策や海岸線の津波対策を見直す契機となり、現在、着々と防災対策が進められている。

しかし、自然災害に対する備えはどんなに進化しても、万全とはいえない。また、時の経過によって、国民の危機意識が薄れ、防災・減災事業への投資や協力が困難な事態も生じうる。特にリアス海岸の市町村は明治29年の大津波、昭和8年の大津波により、大勢の命を失っている。そのような経験をしているにもかかわらず、今回、避難が遅れたためにあたら多くの命を失った。時の経過に伴う危機意識の薄れがどれほどの人命を失わせたか、思いを馳せてみる必要がある。

そのような中にあって、盛大に行われた阪神大震災20周年の各種催しやその報道は、改めて自然災害の恐ろしさを思い出させ、防災・減災の必要性を確認させる有意義な行事であった。そして、人々に都市型震災と復興の教訓を語り継ぐ意識を芽生えさせるのである。

一方、東日本大震災の年に法律で定められた「津波防災の日」（11月5日＝稻むらの火の記念日）も忘れ去られることなく、各種行事が各地で盛大に行われることを期待したい。そうすることが、災害犠牲から得た教訓を後世に伝えるよすがとなるのだと確信するからである。しかし、昨年の11月5日は、各紙（全国版）はほとんど無関心の様であった。僅かに数紙が津波防災の日の行事を小さく伝えたに過ぎない。

近時、東日本大震災の関連で、津波に巻き込まれ死者の出た民間の施設に対する損害賠償訴訟が数件あったことが、新聞各紙で報道されている。仙台地方裁判所平成27年1月13日判決はそのような津波被害に関する損害賠償請求事件であるが、気になることがあるので触れてみたい。まだ、判決文が公刊されていないので、裁判所がいかなる事実を認定したのか詳細は不明であるが、朝日、毎日、読売、日経各紙の報道を総合すると、宮城県にあるY自動車学校に通っていた当時18～19歳の教習生25名とアルバイトの女性従業員が津波に巻き込まれて死亡したとして、相続人Xら48名がY自動車学校の責任を追及した事件である。判決は請求額に近い19億1,400万円の賠償を認容した。

Y自動車学校は海岸線から約750メートル内陸にあり、海岸堤防も6.2メートルで、建設当時、予想された津波高6メートルを20センチメートル越える規模であり、住民に信頼される物であった。しかし、大津波は約10メートル、安々と堤防を超えて来襲し、地震50分後に避難を開始した送迎車5台のうち4台が津波に巻き込まれ、乗車していた避難帰宅中の教習生が遭難し、また、路上教習中であった2名は教官の判断で学校に戻り、それから徒歩で帰宅中、死亡した。アルバイトの女性職員は校内で片付けをしていて、津波にのみ込まれた。

判旨は学校周辺で消防車が大津波警報が発令されて避難を呼びかけていたとの法廷証言を重視し、「速やかに教習生らを避難させることは十分可能だった」（毎日新聞1月24日付け朝刊27面）とし、学校側の安全配慮義務違反を認めた。

想像に絶する津波の来襲を経験し、数々の知見を得た現在のわれわれの知識をベースにすると、この判決は妥当なもののように思われる。しかし、東日本大震災前の一般の知識で、このような津波を予測できたのであろうか。教官たちが大津波警報が発令され、「指定避難場所の中学校に避難を呼びかけるのを聞いた」（読売新聞1月14日付け朝刊社会面）からといって、10メートルの津波来襲が予想できたであろうか。6.2メートルの堤防を擁する海岸から、750メートル内陸の地まで、そのような規模の大津波が押し寄せるとは考えにくかったのではないか。

自動車教習所といえども、教習生に対しては安全配慮義務があるのは誰しも認めるところである。そして、安全配慮義務違反にもとづく損害賠償責任は民法415条の債務不履行責任の一種であるとされている。そうであるなら、安全配慮義務違反の立証責任は債務者側（自動車学校側）にあると考えられるので、自動車学校側が津波来襲を予測できなかったことについて「責めがない」（過失がない）ことを証明しなければ、賠償責任を免れない。6.2メートルの堤防を4メートル以上も超える大津波を予測できなかったことについて責めがないと証明することは難しいが、そうだからといって、震災前の知識や知見のレベルを考えると、自動車学校にはほぼ満額の責任を負わすのは、いかにも酷のような気がする。いずれ判決文が公表されると思われる所以、改めて検討してみたい。

2015年1月20日 記
戸出正夫
(ソーシャル・リスクマネジメント学会会長補佐、認定危機管理士)

ソーシャル・リスク：民法改正がもたらす企業の倒産リスクに関する一考察

白田佳子

1. はじめに

企業は、常に多大なリスクにさらされながら経営を続けている。それは、資金不足や経営戦略の誤りなど、個別企業の事情に起因するリスクはもとより、社会全体や経済環境の変化、さらには自然災害からもたらされるリスクもある。企業経営者には、常にこれら様々なリスクからもたらされる損害や被害から企業を守る責任がある。よって経営者は、さまざまな内在するリスクからもたらされる影響を予測し、それらに事前に対応する感性が求められる。一方政府（国家）は、秩序ある社会を築くために法や基準を定め、それらの遵守を社会に求める。しかし、時としてはこれらの法や基準が、企業経営にとってリスクとなり得ることがあることも事実である。過度な消費者保護は、企業に多大なる負担を強いる場合がある。政府は、広く一般の福祉を念頭に規制を強化し法律を改正する。ただし、産業なくして、雇用や税収が成り立たないことも事実である。本稿では、これまでのソーシャル・リスクの視点ではあまり取り上げられてこなかった法律改正が企業経営に及ぼす影響について、検討することを主眼とするものである。

2. 近年の税制改正に関わる先行研究

近年の法改正の中で最も企業経営に影響を与えているものは、消費税率の上昇であろう。白田（2013）は、消費税率の上昇について企業財務への直接の影響は把握しにくいが、消費者の買い控えによる売上減少よりは、原価への価格転嫁による影響が大きいことを指摘している。政府は、中小下請け企業や中間業者が消費税を価格に円滑に転嫁できるよう2017年3月31日までの时限立法として「特別法¹⁾」を制定し、弱者たるサプライヤーへの消費税分の価格転嫁を防ぐ措置を講じた。しかし、企業間の取引は外部から把握しにくいことや、同法への違反があったとしても、弱者たるサプライヤー側からは訴えにくいこと、また罰金額が50万円以下と僅少であることから、同法が機能しているとは言い難い。結果弱小の中小下請け企業は、利益圧縮を黙認せざるを得ない状況に置かれている。現政権が打ち出している税制改正では、さらに企業経営を圧迫しかねない法改正がいくつか見られる。

政府は法人税改正により、2014年度から2016年度までの2年間で3.3%の減税を決定している²⁾。一方、赤字の中小企業にも負担を強いる外形標準課税³⁾の割合の変更、また資本金1億円以下の企業にも課税対象を広げることを検討するとしている。つまり利

1) 「消費税の円滑かつ適正な転嫁の確保のための消費税の転嫁を阻害する行為の是正等に関する特別措置法」（平成二十四年法律第六十八号）の施行の日前の政令で定める日から施行

2) 政府は、2014年12月30日、2015年度の税制改正大綱を取りまとめ法人実効税率を2.51%幅引き下げ、実効税率を20%台とする旨公表している。

3) 2004年4月1日から、資本金1億円超の法人を対象に外形標準課税を課している。

益を計上する企業は減税による恩恵を被ることとなるが、一方で、経営が苦しく止む無く損失を計上せざるを得ない企業には、さらに追い打ちをかける課税を課そうとしている。資本金1億円以下の赤字企業は、倒産回避に真剣に取り組まなければならない。まして現金の流出は最小限に抑えるべき状況にあるはずである。今回の政府案の導入が確定すれば、外形標準課税による倒産が発生することもあり得るであろう。

ちなみに、本稿で採り上げる民法改正を、フランスにおける保証法制と比較し、改正点を比較した論文には、野澤（2014）などがある。また、今回の民法（債権関係）の改正が保険契約の締結過程および内容に与える影響について、「給付・反対給付均等の原則を維持できなくなる可能性」があることを指摘する論文は、多く公表されている（白砂、2014）。ただしこれらの論文は、民法改正を法律家の立場から観察し、債務者保護（保証人保護）にその内容がフォーカスされている。一方本論文で取り扱う、債権者に注目した論文は殆どや公表されていない⁴⁾。中小企業においては、わずかな借入金にも、担保はもとより保証人を求められることが日常化している。無論、借入については金融機関という「債権者」側に立てば、確実な資金回収のために、保証を求めるることは当然であろう。このように企業も、金融機関も、実際には担保や保証人を拠り所に事業を続けていることから、今回の民法改正は、債権者側にも大きな影響をもたらす事は間違いない。

3. 企業経営における債権・債務

今回の民法改正では、契約ルールに関する約200項目について大改正が行われる予定である。なお、債権関係の大改正は民法制定以来120年ぶり⁵⁾の改正となる。要綱仮案では、39の項目において改正内容が検討された。本稿では、それらのうち特に企業間取引に密接に関係すると思われる債権・債務に關わる問題を探りあげる。

ところで、経営戦略の理論として誰でもが知るPorter（1979）の5ファクターズモデル（図1参照）は、企業が買手（顧客）、また売手（サプライヤー）に対して優位に立てば、両者に対してBargaining Power（交渉力）を持つというものである。ただし、これらは企業経営の実務の立場から見れば、当然の理論である。ビジネス取引においては、買手と売手（サプライヤー）が同等な立場に立つことはまずない。なお、現代の経済環境の中では、特に強者、弱者の格差が広がる傾向にある。例えば、全国に17,200軒以上の店を構える大手コンビニエンスチェーンの本部には、仕入業者が毎日長い列を作ると言われている。一度同店舗の棚に商品の陳列が採用されれば、各店舗で1日1個の販売は、合計で17,200個の売上を意味するからである。ただしコンビニ店に置かれている商品は汎用品が多く、代替品はいくらでも存在する。よって同等品を製造する他社との競争に勝つ為には、取引条件に差をつける事しか手立てではない。この差は、価格はもとより、取引条件（支払条件）にまで及ぶことは当然である。支払期日が1ヶ月伸びれば資金余力に大きな差が出ることとなり買手に有利となるからである。

4) 弁護士1900人に行った「弁護士の声を民法改正に反映させる会」のアンケートでは、1378名が反対、一方176名のみが賛成と回答した（『法律時報』85（3）、p.72 - 76、日本評論社2013）。

5) 明治31年制定。

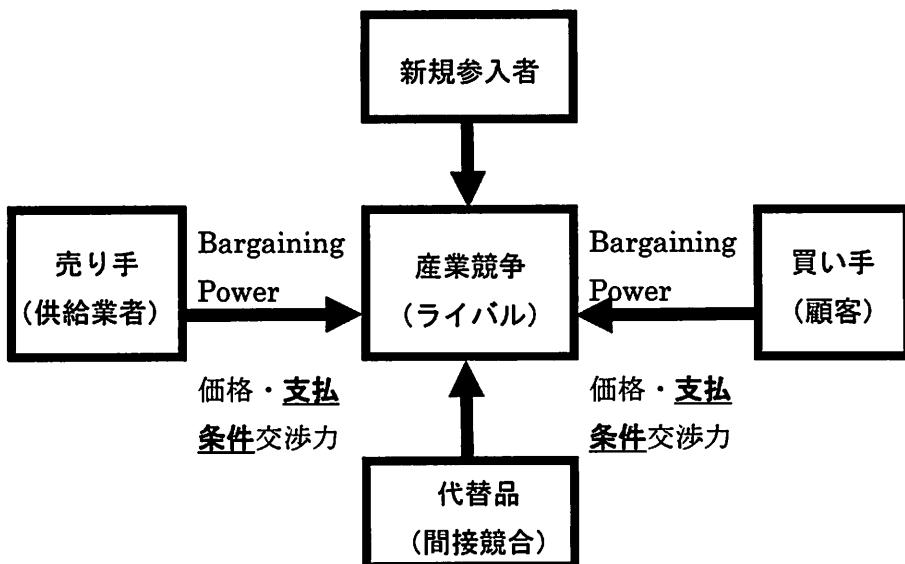


図1 マイケル・ポーターの5ファクターズ (Michael Porter, 1979)

ポーターの5ファクターズモデルは、誰でもが知る経営戦略モデルであるが、オリジナルモデルで示されたBargaining Powerという言葉に含まれる真の「取引条件＝債権債務条件」にまで触れる経営学者は少ない。なお、現在検討されている民法の改正案は、企業間取引における弱者に今以上にBargaining Powerによる影響をもたらすこととなる事は間違いない。

(1) 第三者保証の制限の新設

今回の民法改正において、これまでにはなかった事業用融資の第三者保証について新たな規定が設けられた。ちなみに、企業に対する金融機関からの事業用融資においては、借主である事業者の信用を補完する第三者保証は重要な位置づけにある。借入を行う中小企業が、借入の担保となる相応の資産を保有している事は稀であり、よって融資における第三者による個人保証が日常化している。言い換えれば、安い融資は貸手である金融機関の経営にも影響を及ぼしかねないことから、資金回収を確実なものとするために第三者保証は重要な位置づけにある。

なお、今回の民法改正は保証人の立場に視点が置かれている。無論、個人的な情義等により保証人となったものの、多額の保証債務の履行を求められ、生活の破たんに追込まれる事例もある。しかし、全く当該事業や事業会社と関係のない第三者が多額の融資の保証を引き受けることは考えにくい。今回の規定で新設された項目は、「事業用融資の債務の保証契約は、一定の例外を除き、公証人がその保証意思を確認しなければ、効力を生じない。」と言うものである⁶⁾。なお、この例外とされる条件は以下の3点のケースである。

6) 民法（債権関係）の改正に関する要綱仮案第18-6.

- ① 主たる債務者が法人等である場合の理事、取締役、執行役等
- ② 主たる債務者が法人である場合の総社員または株主の議決権の過半数を有する者
- ③ 主たる債務者が個人である場合の共同事業者又は主たる債務者が行う事業に現に従事している債務者の配偶者

ただし、実務の世界においては、今回の要綱仮案にあげた例外に該当しない第三者に債務の保証を求めているケースは多々ある。例えば一番多いケースは、既に現役を退任し、議決権も保有しない創業者などのケースである。今回の改正は、新規の契約を対象としているものであり、現存の契約については規定が明確ではない。しかし、本改正が現実のものとなれば金融機関は現存の第三者保証についても、公正証書の提出を求めてくる可能性がある⁷⁾。新たな手続きなど企業側に負担を強いいる結果となる事は間違いない。

いずれにしても、金融機関と借手との関係は平等の関係ではなく、一部の場合を除けば、貸手側が優位な立場にあることは間違いない。今回の改正は、金融機関側からの貸しはがしのきっかけともなる可能性のある事項である。経営者は、資金調達において新たなりスクに直面することとなろう。

(2) 貸貸借等の根保証の保証人保護措置の新設⁸⁾

今回の改正では、保証人がたとえ前述のとおり第三者保証を公証人の前で承諾したとしても、さらなる「保証人保護」の必要性が強調されている。保証債務が相続人にまで及ぶケースである。ちなみに（1）で指摘された事項は、契約に際して事前に書面にてその保証の意志確認をするというものであり、相続人にまでその確認行為は及ばない。ただし、現行の規定において貸金債務については、保証人の「破産・死亡などの事業があれば保証は打ち切られる」ことが規定されているから、保証人となった者の遺族が保証を引き継ぐことはない。しかしこの事は、言い換えれば、保証人の破産・死亡といった事情があれば、金融機関は貸金の即時返済を求める可能性もあり、企業経営に大きな影響を与えることとなることは間違いない。

さらに、今回の改正では、これまで制限のなかった貸金債務以外の債務（貸借人の債務など）についても、保証人の破産・死亡があれば保証が打ち切られることとなる。企業経営のための設備として借り入れている建物や倉庫などについて、過失消失によって発生する損害や、また退去の際の原状回復義務などを担保するために、家主は保証人を求める。一方貸主は、保証人の根保証があることにより安心して賃貸が可能となる。しかし、新しい改正民法では、保証人が死亡した場合には、この保証は遺族に引き継がれないこととなった。貸主にとっては、根保証は重要な担保である。保証人の死亡により（代替保証人を直ぐに手配できない場合などでは）企業は当該不動産からの退去を余儀なくされる事もある。ちなみに中小企業の場合工場などの移転は容易ではなく、相応の費

7) 個人保証における根保証契約は「契約の締結に先立ち、その締結日前1箇月以内に作成された公正証書で保証人になろうとする者が保証債務を履行する意思を表示しなければ、その効力を生じない」とされている。

8) 民法（債権関係）の改正に関する要綱仮案第18-5.

用も必要とされる。これまで特に定めのなかった保証打ち切りという新たな制度が設けられることにより、経営者はこれまでにないリスクにさらされる事となった。

(3) 消滅時効

今回の民法改正において、ソーシャル・リスクの視点から企業経営に最も大きな影響を与え、企業、特に中小企業を倒産の危機に追いやる可能性のある項目が、消滅時効に関わる「債権の原則的な時効期間と起算点の見直し」⁹⁾であろう。わが国の企業間取引は、信用取引によって成り立っている。取引価格の多くは、取引条件によって決定されている。取引価格は、現金取引であれば安く、長期の掛取りでは高くなる。会計数字上は、買掛金、売掛金、受取手形と記載されている事項には、外部者からは測り知ることができない「力関係 (Porter の言う、Bargaining Power)」が働いている。

かつて存在した「受取手形割引料」という勘定科目が損益計算書から消滅し「手形売却損」とい勘定科目に取って代わられた背景には、手形割引という日本固有のシステムが海外から理解されにくいという背景がある。資金がない企業が受取手形を割り引けば手元現金が増え、結果キャッシュフローが良くなつたように見える構図は、情報利用者を誤導するものである。実際にわが国の中企業倒産の原因の多くには、手形の不渡りが関わっている。なお、海外にこのような手形割引の制度がない事から、リスクを含む割引手形は「売却」という言葉を使うことでリスクごと手放したこととして外観を呈することとなつた（実際には不渡りリスクは保有され続ける）¹⁰⁾。ちなみに、手形の決済期間は取引先との Bargaining Power によって決定される。時に「売上月の翌々月 10 日払い 110 日手形」などの売掛金決済は、商品（製品）の納品から代金の回収までに最長で 180 日（半年）を要することとなり、中小企業を資金難に陥らせる。

今回の改正では、売掛代金の時効（債権の消滅時効）について、現行の「権利行使することができる時から 2 年間」とされていたものが、「権利行使できることを知った時から 5 年間」と変更される予定である¹¹⁾。一般に消費者が物を購入した場合には、代金を支払うことは当然と考えられる。また消費者との直接販売では、商品を受領したかどうかの検収もさほど困難ではない。しかし商取引においては、検収確認がされない場合もあり、支払が延滞することが頻発する。そもそも支払条件は、各企業、各取引別に決められているが、故意、不作為により売掛金の支払いが停滞することを 100% 避けることは困難である。その際には、多くの企業では民法で規定する「2 年間」を盾に、代金回収を申し出ることが一般的である。当然 2 年間も代金が回収できなければ、資金繰りに苦慮することは当然である。しかし、Bargaining Power の弱い中小のサプライヤー

9) 民法（債権関係）の改正に関する要綱仮案第 7-1～3.

10) 銀行は手形を割引く際に使用する銀行取引約款書の第 6 条に買戻し特約を設けている。割引依頼人の信用状態が悪化した場合には、たとえ満期日前であつたり手形の支払が不確実になつたとしても、割引依頼人は割引手形を買い戻す義務が生じる。この事から、売却した手形には当然に買戻しリスクが内在している。

11) 今回の改正は職業別の短期消滅時効と商事消滅時効の規定を削除し時効期間をシンプルに統一化することを目的としている。これまで 1 年、2 年、3 年、5 年、10 年と分かれていたが、5 年と 10 年に統一。

は、買手企業の言いなりにならざるを得ないのである。今回の民法改正により、この期間が2年から5年に延長される。しかも、「知った時から」という新たな改正案は、売手が把握している納品日（伝票などで確認可能）と、検収日に差が生じれば、当然に支払期日がさらに延長されることを意味する。資金回収が法の下に延長されることは、弱者たる中小企業にとっては死活問題となり得る重大な事項である。

4. おわりに

本稿では120年ぶりとなる民法改正による企業経営への影響を考察した。法の改正がソーシャル・リスクをもたらし、結果企業経営に困難が生じる可能性があることを示した。民法はともすれば、消費者や個人の保護に視点が置かれがちである。無論、消費者や個人保護の重要性を否定するものではない。しかし、税法改正ではBargaining Powerをもつ大企業に優遇措置が取られ、一方、誠実にビジネスを続ける中小企業の経営者に大きな負担を強いることは、結果社会全体、個人の生活にまでその影響が及ぶと考えられる。今回の民法改正では、第三者保証の制限による金融機関の貸しはがしの増加や、債権の時効期間の延長による資金難の発生による企業の倒産リスクが高まることは間違いない。企業側だけでは対応できないこのようなソーシャル・リスクへの対応を真剣に議論する必要があろう。

参考文献：

- ・ Michael Porter, "How Competitive Forces Shape Strategy," Harvard Business Review (May – June 1979), pp.137 – 145.
- ・ 遠藤賢治・加藤雅信・大原寛史「債権法改正（インタビュー調査報告書）」『名古屋学院大学論集 社会科学編』第60巻第3号（2014），pp.123 – 148.
- ・ 野澤正充「フランスの保証制度と民法（債権関係）の改正」『立教法務研究』第7号（2014），pp.79
- ・ 野澤正充「諸外国における保証法制及び実務運用についての調査研究報告書」商事法務（2012）
- ・ 白砂竜太「約款に関する規律と生命保険契約」『保険学雑誌』第624号（2014）pp.3 – 21.
- ・ 白田佳子、「租税政策に起因するソーシャル・リスクに関する一考察」ソーシャル・リスクマネジメント学会『実践危機管理』第28号（2013），pp.44 – 50.
- ・ 弁護士の声を民法改正に反映させる会、「法（債権法）改正：全国・弁護士1900人の声」『法律時報』85（3），p.72 – 76.』日本評論社（2013）.

（筆者は法政大学イノベーション・マネジメント研究センター客員研究員、
SRM学会理事長）

株式上場リスクと当面する問題

松 下 義 行

はしがき

株式市場の活性化と上場企業の成長は、経済成長の指標とされる。アベノミクスの「第三の矢」である経済成長戦略の柱に、「投資の拡大政策」がある。当然リスクも伴う。とりわけ、上場企業の株主対応に大きく影響するが、企業におけるリスクへの認識と対応が拙いと、企業の危機を招き、「アベノリスク」の引き金になりかねない。

1. 株式市場の仕組

◇株式の上場

国内では、東京、名古屋、福岡、札幌の証券取引所に、企業の規模・上場審査基準などにより、「第1部」、「第2部」及び「新興市場等（マザーズ、ジャスダック等）」の区分に上場して取引される。

大阪証券取引所は、平成25年7月に株式市場を東京に統合移管し、「デリバティブ（金融派生商品）」を専門に扱う「大阪取引所」になった。

◇上場会社の株式の取引

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、単一銘柄の大口取引等で売買される「立会外取引」がある。国際化等に合わせ、取引時間の延長、特に、夜間取引が検討課題となっていたが、先般、東証から現状の変更は難しいとの発表があった。

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、「私設取引システム」がある。手数料等が安いため利用が増加傾向にある。

◇自主規制及び行政監督

証券取引所の自主規制として、上場及び廃止の審査や上場株式の品質の維持を図るため、「監理銘柄」や「特設注意市場銘柄」への指定等必要な処分を行う。

金融庁は、「内部統制制度」の運用等により上場企業の行政監督を行う。金融庁に属する証券取引等監視委員会（SESC）は、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等の調査を行い、行政処分の勧告や犯則事件の告発等を行う。SESCは、米国のSECと違い、検査権ではなく、行政調査権により調査をする。

2. 株式上場のメリット

◇資金調達の円滑化・多様化

株式の公開、市場での取引において、公募による時価発行増資、新株予約権付社債の発行などで資金調達能力が増大、成長のための資金調達が容易になる

◇信用力・知名度の向上

上場会社になることによって、会社のいわば品質が客観的に証明されたことになり、

また企業情報の開示制度や第三者のチェックを受けることから、経営の公正性・透明性が向上し、会社の信用力が増す。上場会社は、株式市況欄をはじめ新聞報道などの機会が増えることで、会社の知名度が向上し、優秀な人材を確保できる。

◇企業価値の向上・維持

上場会社は、社内規定や体制などの内部管理体制の整備が求められ、上場企業としての品質保持のための監理下に置かれ、更には、内部統制システムの構築義務及び毎期の報告制度によって、企業価値が向上し、維持される。

3. 株式上場リスク

◇経営上の制約

経営における判断・決断は、事業の成否に大きく影響するが、株主の承諾・同意や株式市場の評価等を考慮して慎重になりスピードが鈍り、タイミングを失してしまうことがある。また、長期展望に立っての経営より、短期の利益追求型の経営になりがちである。

◇買収や経営介入・乗っ取りの危険

当該会社への投資目的でなく、投機目的や悪意を持って株を買い暴利を得ようとする者もいる。悪質ファンドや仕手筋等が敵対的買収や株を買い占めて経営に介入し、あげくは会社を乗っ取り、資産を食い潰してしまうという事例も少なくない。

◇株主対応

上場会社を食い物にする総会屋や証券ゴロなどが多い。これらの過度の資料要求や質問状への対応、株主総会での議事進行の妨害や嫌がらせなど、その対応・対策に無駄な労力を費やされることが多い。

株主に株主権の行使に関して利益を供与すると、会社法で禁止する利益供与罪として摘発され、社会的に大きなダメージを受ける。

◇規制・監督、その他のコスト

上場会社は、パブリックカンパニーとして社会的責任がより重くなることもあり、証券取引所の自主規制や法令等による規制をもろに受け、また、報告の不備や法令違反等への措置が厳しくなる。

また、会社情報（IR、投資家向け広報）の報告・開示義務、毎四半期ごとの決算の報告・開示義務、その他上場維持のためのコストがかかる。

4. 上場会社に絡む反社会的勢力等のリスク

◇仕手筋・悪質ファンド等の代表的な事件・事例

◆バブル期末期の1990年ごろ、仕手筋「光進」代表のKが、「蛇の目ミシン工業」の株を買い占め、約300億円を恐喝したほか1000億円近い損害を与えた。

◆1988年ごろ、山口組系の暴力団組長Iが、仕手集団「コスモポリタン」を設立し、「雅叙園観光」の乗っ取りをはじめ、多くの会社の買占め・乗っ取り等を展開した。

◆2007年、米国の悪質ファンド「スチール・パートナーズ」が、「ブルドックソース」

に敵対的買収（TOB）を仕掛け、防衛策を巡る裁判で「濫用的買収」とされた。

◇総会屋勢力の推移と動向

総会屋は、最盛期は約 6,000 人の勢力であったが、1981 年の商法改正で「利益供与罪」が新設されたことにより、取締りが強化され、更には企業側の取組みにもより、2014 年末には約 250 人に減少した（警察庁資料）。

また、総会屋の株主総会での活動も沈静化している。

◇仕手筋・悪質ファンド等の動向

◆仕手筋や悪質な投資顧問等は、規制や調査・検査が及びにくい海外に拠点を置いて活動している。コストの安いシンガポールやタックスヘイブンといわれる英国領ケイマンやマーシャル諸島でヘッジファンド等を組成するものが多く、実態もつかみにくくなっている。

◆海外アクティビスト・ファンド、とりわけ米国の悪評高いヘッジファンドによる日本株の大量保有報告（5 % 以上）が昨年来増加傾向にある。円安が進むと更に加速するおそれがある。これらの投資は、短期のハイリターンを求め、「イベント・ドリブン投資戦略」での合併・買収等の仕掛けや「グリーンメーラー」的な高値買取要求など、企業の危機を招きかねないリスクである。

5. 当面する問題

(1) 電子システムの拡大とセキュリティ対策

株式の取引を始め企業における電子システムは、急速に拡大している。かつて、みずほ証券でコンピュータによる誤発注で一瞬にして多額の損害が出たが、電子システムを狙うサイバー犯罪やサイバー攻撃の被害は計り知れないものがある。しかし、現状では、それらへのセキュリティ対策は十分に整備されておらず、立ち遅れている。

(2) 投資の拡大政策と企業防衛対策

日本の株式市場での外国人及び外国拠点の投資家による売買は、6 割を超えてい る。これを更に増やし株価を上げるのはいいが、恩恵を受けるのは外国人で、日本経済にとっては、不安定・リスク要因になる。企業にとっても、外人株主が約 3 割で金融機関を抜いてトップの保有現状は、大きなリスク要因といえる。現在、「日本版スチュワードシップ・コード」の導入が予定（既に（2014 年 12 月現在）175 のファンドが受け入れを表明）されており、今後、投資家と企業の対話促進が進められるが、企業側の対応は、これらに不慣れであり、混乱が予想される。

(3) 株主総会運営のあり方の転換への備え

我が国の株主総会は、「総会屋」に翻弄された歴史・経緯から総会屋対策を主眼に運営されてきたと言っても過言ではない。総会屋の出席を避けるため同一日に集中開催し、一時期は 95 % を超える集中率状況にあった。2006 年の会社法改正で分散化を図る制度もでき、2014 年は約 39 % に減少したが、まだ健全な状況とはいえない。

「対話促進政策」として、現在、経済産業省で進められている「株主総会のあり方検討」等で、株主総会の運営が大きく変わる転換期にある。特殊な存在だった「アクティビスト（もの言う株主）」が一般的になることが予想される。

こうした現状に対して、企業側の備えは未だできていないようと思われる。

おわりに

アベノミクスの経済成長戦略・投資の拡大政策は、上場企業にとっては、大きなリスク要因をはらんでいる。上場企業の喫緊の課題・対策は、まずトップ・役員の「情勢の認識」と「リスク意識」、そして、担当者の「知識と対応のスキルアップ」である。

そのためには、最新情勢を踏まえた計画的な研修が必須である。

[参考資料]

- ・首相官邸「アベノミクス『3本の矢』」(2014年)
- ・内閣府「安倍内閣の経済財政政策・対日直接投資」(2014年)
- ・金融庁「責任ある機関投資家の諸原則・日本版スチュワードシップ・コード」(2014年)
- ・経済産業省「持続的成長に向けた企業と投資家の対話促進について」(2014年)
- ・みずほ総研「外国投資ファンド等に関する調査・分析（経産省委託）」(2009年)
- ・大和総研・吉川英徳「米国アクティビスト動向と日本企業への示唆」(2014年)
- ・東京証券取引所「投資部門別売買状況（海外投資家地域別株券売買状況）」(2014年)
- ・東京証券取引所「定時株主総会集中日」

(筆者は元大阪証券取引所上場委員会委員長、元大阪府簪、関西国際大学)

監査等委員会設置会社に内在するリスク

城 戸 善 和

1. はじめに

平成 26 年会社法改正（平成 27 年 1 月現在未施行）（以下、本改正と呼ぶ。）により、監査等委員会設置会社という新しい形の株式会社の制度が生まれた。本論文はこの新しい制度に内在するリスクについて検討するものである。

どのような制度にも長所や短所があり、その短所からリスクが生まれることは当然のことである。したがって、本論文は監査等委員会設置会社という制度が持つ短所について、それを批判しようとするものではない。ただ、この監査等委員会設置会社の制度は「後ろ向き」の理由から作られたものではないだろうか。そうであれば、そこから生まれるリスクは、積極的に問題解決を目指して作られた制度が持つリスクとは本質的な違いがあるのではないかと思われる。その点を検討したい。

なお、監査等委員会設置会社が新設されたことにより、株式会社は大きく分けて 3 種類に分類できることとなった。現行の会社法（本改正施行前の会社法）における株式会社は委員会設置会社と委員会設置会社でない会社の 2 種類である。会社法上、委員会設置会社でない会社には特別な名称は与えられていないが明治時代より続いている株式会社形態である。そこで、本論文においては便宜的に「伝統的株式会社」と称する。

2. 「後ろ向き」の理由

現行の会社法における委員会設置会社（本改正により指名委員会等設置会社に改称）は、その前身の委員会等設置会社の新設から数えると 10 年あまりが経過しているにもかかわらず、全国で 100 社にも満たない¹⁾。経済界に受け入れられていないと言わざるを得ない。

受け入れられない理由として、様々なことが指摘されている。たとえば、社長の取締役人事への影響力が奪われてしまうこと²⁾ や重要事項の決定に社外取締役が大きな力をを持つこと³⁾ に対する抵抗感があると指摘されている。また、委員会設置会社に限らず社外取締役を選任することの困難さも指摘されている⁴⁾。

1) 全体で 90 社、その内、上場企業 59 社（平成 26 年 7 月 24 日現在）

公益社団法人日本監査役協会 委員会設置会社リスト

<http://www.kansa.or.jp/support/library/secretariat/post-2.html>

上場企業 59 社（平成 26 年 10 月 20 日現在）

日本取締役協会

http://www.jacd.jp/news/gov/jacd_jinkaisechi.pdf

2) 江頭憲治郎『株式会社法 第 5 版』有斐閣（平成 26 年）379 頁

3) 岡伸浩編著『平成 25 年会社法改正法案の解説－企業統治・親子会社法制等の見直しと実務対応』中央経済社（平成 26 年）24 頁、弁護士法人大江橋法律事務所編『実務解説平成 26 年会社法改正』商事法務（平成 26 年）9 頁、西村あさひ法律事務所太田洋・高木弘明編著『平成 26 年会社法改正と実務対応』商事法務（平成 26 年）47 頁

4) 前田庸『会社法入門 第 12 版』有斐閣（平成 21 年）528 頁、前掲注 2) 379 頁、新谷勝『詳解改正会社法－平成 26 年改正の要点整理－』税務経理協会（平成 26 年）17 頁

そこで、受け入れられやすい形に作られたのが監査等委員会設置会社である。しかし、社長の取締役人事への影響力を奪うことや社外取締役を重視することは、それぞれに目的を持ってなされたことである。

ある制度が制度上の問題点をもつ場合、その問題点を解消するためにその制度に修正を加えることは適切な行為である。しかし、受け入れやすくするためだけに修正を加えたり新しい制度を設けることは適切な行為であろうか。

委員会設置会社に制度上の問題があるのであれば、その制度に修正を加えるとか、その制度を廃止し他の制度を設けるべきである。しかし、本改正において委員会設置会社は名称こそ指名委員会等設置会社に改称されるが、制度自体は変更を加えられることなくそのまま存続することになる。このことからも監査等委員会設置会社の新設の目的は、委員会設置会社の問題点の改善ではなく、経済界に受け入れやすい制度の新設と推測される。

3. 取締役の人事案作成権

多くの伝統的株式会社においては、社長が取締役人事案を実質的に作成し、それが形式的な取締役会の審議を通して株主総会に提出されているといわれるが、株主総会においてはほとんどの場合、その原案が覆されることはない。したがって、取締役の人事についての決定権は実質的に社長が握っていることになる。監査役の人事も同様であるとされる。

その結果、社長が不適切な会社経営を行おうとしても取締役や監査役がそれを阻止することは困難である。なぜなら、取締役や監査役にとって社長は自分を「会社重役」に取り立ててくれた恩人である。その恩人である社長に反対しづらいという日本の義理人情の問題が発生する。また、義理人情の問題を別にしても、実質的人事権を持つ社長に反対の意見をいうことは、取締役や監査役の地位の再任の可能性を低くしてしまうと思えるからである。

会社の不祥事が起きたたびに、取締役で構成される取締役会や監査役のあり方が議論されてきた。そして、その解決策の1つとして、取締役の人事案作成の権限を独立した指名委員会に与えたのが委員会設置会社である。指名委員会は3人以上の取締役で構成され（会社法400条1項）、そのメンバーの過半数は社外取締役でなければならない（同条3項）。指名委員会の独立性がどこまで確保されるかの問題は残るが、取締役の人事案作成の権限を社長から切り離そうとしたものである。しかし、前述のように、このことが委員会設置会社が採用されない理由の1つと言われる。

なお、委員会設置会社は監査役を置くことはできず（会社法327条4項）、委員会設置会社の監査は取締役で構成される監査委員会が行う（同404条2項）ため、委員会設置会社には監査役の人事問題は存在しない。

一方で、委員会設置会社には、会社経営者にとって魅力的な側面も存在する。その1つは、取締役会の意思決定の権限の多くを業務執行を行う執行役に委任できることである。すなわち、臨機応変な会社経営が可能となる。さらに1つは、国外の企業に理解さ

れやすい点である。伝統的株式会社の内、大会社⁵⁾でかつ公開会社⁶⁾である会社は監査役で構成される監査役会を置かなければならない（会社法328条1項）。ところが、監査役制度は日本独自のものであるため、国外の企業に理解されにくいという欠点がある⁷⁾。

その点、委員会設置会社においては監査は監査委員会が行っている。監査委員会を含む委員会設置会社の制度はアメリカの制度を参考に作られたものでもあり、国外の企業に理解されやすいという利点が委員会設置会社にはある。

監査等委員会設置会社においては、取締役会のメンバーの過半数が社外取締役であるか定款に定めがある場合は取締役会の意思決定の権限の多くを代表取締役に委任することができる（本改正会社法399条の13第5項、6項）。これは委員会設置会社の取締役会が意思決定の権限の多くを執行役に委任できることに相当する。また、監査等委員会設置会社はその監査を監査役ではなく取締役によって構成される監査等委員会が行う（本改正会社法399条の2第2項、3項）。この点についても委員会設置会社と同様に国外の企業に理解されやすいといえる。

一方で、監査等委員会設置会社には指名委員会が置かれない。監査等委員会のメンバーである監査等委員としての取締役は他の取締役と区別して株主総会で選任されなければならず（本改正会社法329条2項）、また、監査等委員である取締役の人事案の株主総会への提出には事前に監査等委員会の同意を得なければならない（同344条の2第1項）。あるいは監査等委員会は監査等委員会が考える人事案を株主総会に提出するよう取締役に請求することも可能である（同条第2項）。このような制約はあるとしても、伝統的株式会社と同様に社長は取締役の人事案作成の権限を持つものである。

したがって、監査等委員会設置会社の社長は、取締役の人事案作成の権限を保持したまま委員会設置会社の経営者にとっての利点を享受することができるうことになる。前述のような制約はあるとしても、社長が取締役の人事案作成の権限を持つことによって起きることが想定される前述の弊害は残ったままである。いいかえれば、委員会設置会社の会社経営者にとって都合が悪い点を省き、都合が良い点のみを残したのが監査等委員会設置会社であるということができる。

4. 取締役の報酬決定

委員会設置会社が受け入れられない理由として、次に重要事項の決定に社外取締役が大きな力を持つことが挙げられる。委員会設置会社に設置が義務づけられる委員会のメンバーの過半数は社外取締役でなければならない（会社法400条3項）。指名委員会においては前述のように取締役などの人事案を作成し、報酬委員会においては取締役や執行役などの個人別の報酬額などの決定を行う（同404条3項）。それらの決定に委員会のメンバーの過半数を占める社外取締役が大きな力を持つわけである。取締役の人事案

5) 大会社とは資本金が5億円以上または負債の総額が200億円以上の株式会社（会社法2条6号）

6) 公開会社とは発行する株式のうち全部または一部に譲渡制限が付いていない株式会社（会社法2条5号）

7) 前掲注3) 弁護士法人大江橋法律事務所9頁

作成については前述したが、取締役の報酬額決定の問題について検討したい。

監査等委員会設置会社には報酬委員会は置かれない。したがって、監査等委員会設置会社においては、取締役の報酬は、定款に定めがなければ、株主総会の決議によって決定される（会社法361条1項）。すなわち、株主総会によって決定されるということは、その原案は取締役会で決定されるということであり、さらに言えば、社長がその決定に大きな影響力を持つことができるということである。社外取締役がメンバーの過半数を占める報酬委員会によって決められる委員会設置会社とは大きく異なり、伝統的株式会社における報酬の決め方に近いものである⁸⁾。

このように見えてくると、取締役の報酬の決定においても、取締役の人事案作成の場合と同様、社長の権限が大きく残され、社外取締役の影響力を排除することが可能となっている。会社経営者にとっては受け入れやすい形である。しかし、伝統的株式会社が持つ弊害については解決されないままである。すなわち、委員会設置会社が持つ会社経営者にとっての「痛み」を回避しながら、委員会設置会社が持つ会社経営者にとって都合がいい点のみを取り入れているのが監査等委員会設置会社ではなかろうか。

5. 監査等委員会設置会社への誘導

本改正は、監査等委員会設置会社という制度の採用へと誘導していると思われる。取締役の人事案作成や取締役の報酬決定における権限を社長に残したこと、この制度への誘導とみることができる。さらに、取締役の利益相反取引に関する監査等委員会設置会社の制度は、この誘導がなされていることを強く感じさせる。取締役が会社と利益相反取引を行うときは、事前に株主総会（取締役会設置会社では取締役会）の承認を受けなければならない（会社法356条1項2号、365条1項）。しかし、その取引で会社に損害が生じたときは、承認の有無にかかわらず、その取引を行った取締役には任務懈怠があると推定される（同423条3項）。ところが、監査等委員会設置会社においては、監査等委員会がその利益相反取引に承認を与えた場合は、たとえ会社に損害が発生しても、その行為を行った取締役に任務懈怠があったとする推定は生じないとされている（本改正会社法423条4項）。

監査等委員会設置会社には指名委員会・報酬委員会がないことなどから、取締役会による業務執行の監督機能が委員会設置会社におけると同等とは言い難いにも関わらず、定款の定めによって委員会設置会社におけると同等の業務執行の決定権限の委任を行うことを可能にしたことやこの利益相反取引に関する処置は、理論的整合性を犠牲にしても、監査等委員会設置会社制度の利用を促進するという立法者の配慮である⁹⁾。

8) ただし、監査等委員会設置会社独自の制約も存在する。すなわち、報酬の決定の際、監査等委員である取締役とそれ以外の取締役とを区別して定めなければならず（本改正会社法361条2項）、また、監査等委員である取締役は、その報酬について株主総会で意見を述べることができる（同条5項）。さらに、監査等委員である取締役の報酬の各取締役への配分は、定款の定めまたは株主総会の決議がない場合は、監査等委員である取締役の協議によって決定される（同条3項）。これらの制約は、監査等委員会の独立性を確保するためのものである。

9) 前掲注2) 江頭572頁

株式会社制度が持つ問題点を丁寧に検討し改善していくのではなく、強引とも思える方法で監査等委員会設置会社の制度への誘導を行うことは、株式会社制度崩壊のきっかけとなるリスクを生み出さないであろうか。

6. 株式会社の多様化

本改正会社法の下においては、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社および伝統的株式会社の3種類の株式会社が存在する。株式会社の選択肢が増えたことになる。さらに、伝統的株式会社については会社法によって、極めて小規模なものから巨大な規模のものまで株式会社の範疇に入っている。すなわち、会社法は一人だけの株主が一人だけの取締役になって、それだけで株式会社を作ることを可能にしている。

株式会社といつても、多種多様なものが含まれることになる。選択肢が増えることは悪いことではない。確かに、会社法の基本的な考え方の一つは、できるだけ多くの選択肢を会社経営者に提供しようとするものである。しかし、株式会社という概念がぼやけてしまうことでもある。監査等委員会設置会社の新設はそれに拍車をかけてしまうのではないかろうか。株式会社という概念あるいは株式会社という制度は、明治時代以来長い時間をかけて培われてきたものである。それを近視眼的な目的から取り崩していくのであろうか。

7. 株式会社に関する用語の複雑化

株式会社の制度あるいは株式会社に関する会社法の規定は、会社法の専門家や会社の最前線で活動している会社関係者だけが理解できればいいものではない。株式会社の活動は現代社会の隅々にまで及んでいる。したがって、株式会社は現代社会に生きるすべての人に何らかの関係をもつものということができる。そうであれば、株式会社の制度や規定は誰にとってもわかりやすいものでなくてはならない。

しかし、委員会設置会社を例にとってみても、その時々の都合によって名称が変わっている。すなわち、最初に作られたときは「委員会等設置会社」であり、会社法に引き継がれたときは「等」が取れて「委員会設置会社」となり、今回の監査等委員会設置会社の新設により名称を変えざるを得なくなり「指名委員会等設置会社」となった。

一方で、前述のように明治時代から続いている制度でありながら、名称が与えられていないものもある。「伝統的株式会社」という造語を使わずに株式会社の種類を説明しようとすると、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社および指名委員会等設置会社でなくかつ監査等委員会設置会社でもない株式会社の3種類があると言わざるを得ない。

用語の使い方を見ても、株式会社の制度を大切に扱っていこうとする姿勢を感じることができない。

8. むすび

株式会社は様々な企業形態の中で最も完成度が高い企業形態であると言われる。すな

わち、社会に散在する零細な資本を効率よく集め大規模な企業を作ることができる制度である。社会が長い時間をかけて作り上げた「社会の財産」である。しかし、監査等委員会設置会社の新設はその財産を崩壊させるリスクを生み出すのではないかと危惧する。

(筆者は熊本学園大学准教授)

〈一口コメント〉

柔道事故（①事件禁錮1年、②事件賠償金1億7800万円）

平成18年法律第120号として、新たに「教育基本法」が公布・施行され、これを受け文科省は、2008年3月、中学校学習指導要綱を告示し、武道すなわち剣道、柔道、相撲のいずれかを必修科目に取り入れることとした。多くの中学校は柔道を必修科目としたが、指導の仕方によっては柔道は危険なスポーツであり、死亡例もあることから、実力ある指導教員不足が心配されていた。

①事件（刑事事件）は松本市の事件であり、柔道教室で11歳だった教え子を「片襟体落とし」の技で投げ、急性硬膜下出血で重度の意識障害に陥らせた事件である。長野地裁平成26年4月30日判決（判例集等未登載）は「教え子は受け身が不十分で、指導員との間には体力差があったのに力加減することなく投げた」「指導には細心の注意を払う責任を負っていたのに、投げ方を誤ってけがをさせた過失は重大」と判示して、禁錮1年、執行猶予3年を言い渡した（カッコ内は2014年5月1日付日経朝刊35面による。）。

②事件（民事事件）は東京高裁平成25年7月3日判決（判例タイムズ1393号173頁）事件で、高校1年生の補欠柔道部員が試合前の練習中に、試合に出るAに呼ばれ、ウォーミングアップとして打ち込み及び投げ込みの練習をしていたが、大外刈り及び払い腰の打ち込みにより投げられ、急性硬膜下出血で開頭血腫除去術等の施術を受けた。しかし、意識障害が残り、常に介護の必要な状態となった。判決は被告学校法人C高校に1億7820万7703円の賠償を命じた。

柔道には、時として重大事故が発生し、指導者が刑事責任を問われることがある。指導に気を抜くことはできない。また、事故が発生すれば、高額な賠償金を請求されることがあるので、責任保険の利用が不可欠であろう。

戸出正夫（元白鷗大学大学院）

制定後 20 年を経た製造物責任法の論点について

大 羽 宏 一

1. はじめに

製造物責任法は 1994 年 6 月 22 日に参議院本会議において可決成立し、7 月 1 日に公布され 1995 年 7 月 1 日から施行されてきている。本年、施行から 20 年を経過するところとなったわけである。この間、製造物責任法（以下単に本法という）に基づく訴訟件数が少ないといわれながらも、現在では 259 件の訴訟¹⁾ が提起されてきており、またこれらの訴訟に関する論文や評釈も行われ始めている²⁾。

また、本法制定以降、下記のように本法を取り巻く法律が整備されてきており、被害者救済に関して望ましい状況となってきたといえよう。

- 1996 年に成立した新民事訴訟法では、当事者照会制度（民事訴訟法第 163 条。係争中の相手側に対し必要な事項について書面で回答するように求めることのできる制度）が導入され、また文書提出命令が拡充され、私文書について提出義務が一般義務化（民事訴訟法第 220 条）され、損害賠償訴訟の提起がしやすくなった。
- 2008 年には保険法が成立し、その中で賠償責任保険の被保険者に対して保険事故に係る損害賠償請求権を有する者は、その請求する権利について先取特権を有することとなり（保険法第 22 条第 1 項）、被害者としては賠償責任保険の保険金から優先して被害の救済をうけることができるようになった。このような法改正が行われた背景には、サルモネラ菌に汚染していた菓子により食中毒に罹患した被害者が破産手続き中の事業者の賠償責任保険の保険会社に対し債権者代位を行い保険金請求した事件があり、結果として十分な救済を得られなかつたことによる³⁾。
- 2009 年には消費者庁と消費者委員会（以下単に消費者庁という）が新たに設置されることとなった。これによりわが国の法律システムが事業者中心の行政から消費者中心の行政への転換を行った画期的な出来事であったといえよう⁴⁾。この消費者庁の新設は、消費者のための政策を実行するのみならず、消費者事故情報を一元的に集約し調査・分析を行うことにあり、同種の消費者事故に関する情報が集約されるようになった結果、製品事故に関する損害賠償請求が促進されるようになったといえよう。さらに 2012 年には消費者安全法を改正し、消費者事故の調査機関として消

1) 現代消費者法第 24 号、2014. 9 の特集資料 p p 50 ~ 69。

2) 例えば、朝見行弘「判例民法 8」第一法規、平成 21 年、p p 2 ~ 97、p p 99 ~ 160、松本恒雄 L & T 42 号、2009 年、p p 4 ~ 12、神田桂 L & T 42 号、2009 年、p p 13 ~ 20、山本雄太消費者法ニュース 80 号、2009 年、p p 60 ~ 69、大羽宏一「消費者庁誕生で企業対応はこう変わる」日本経済新聞出版社、2009 年、p p 251 ~ 281、朝見行弘・土庫澄子・吉岡和弘・神田桂・山本雄太・中村雅人「制定 20 周年を迎える製造物責任法の現状と課題」現代消費者法第 24 号、2014 年、p p 4 ~ 69、土庫澄子「製造物責任法」勁草書房、2014 年、など。

3) 東京地裁、平成 14 年 3 月 13 日判決、判例時報 1792 号、p 78。甘利公人「P L 保険における被保険者の破産と保険金請求権の帰属」損害保険研究、64 卷 4 号、2003、p p 245 ~ 253。

4) 詳しくは、大羽宏一編「消費者庁誕生で企業対応はこう変わる」日本経済新聞出版社、2009 年。

消費者安全調査委員会（いわゆる「消費者事故調」）が置かれることとなり、事故原因の調査を実施し、また再発防止のための勧告・意見具申をも行うこととしている。そこで、本稿においては本法施行後、訴訟となった事件を分析し、これを基礎に以下に本法の課題を整理し、その上で改善すべきものについては、どのようにするべきかについて考えてみることとしたい。

2. 本法対象者の範囲

本法は消費者被害の救済ということで立法された経緯から、対象者は消費者であるとの誤解があるようであるが、本法第1条は「製造物の欠陥により人の生命、身体又は財産に係る被害が生じた場合・・・被害者の保護を図り、国民生活の安定向上と国民経済の健全な発展に寄与することを目的とする。」としており、消費者のみを対象とはしていないことは明確になっている。消費者ではなく被害者とすることで、対象はより拡大することとなっているが、当然に自然人だけではなく法人も対象になってくると考えられよう。つまりは、本法は一般原則である民法上の不法行為責任の特別規定であって、消費者のみを対象とする消費者法ではない⁵⁾ということは明らかであろう。

例えば陸上自衛隊の対戦車ヘリコプターエンジンの欠陥がもとで墜落した事件⁶⁾では、自然人の身体障害に起因して法人としての国が被害者にあたるかが争われたが、東京地裁は、本法第1条にいう人と被害者、第3条にいう他人、に国は含まれると判示し、エンジを製造した製造業者の国に対する責任を認めている。

3. 製造物の範囲

本法第2条第1項では、製造物とは製造又は加工された動産をいうとしている。本法のモデルとなった、EC指令⁷⁾の第2条では、「製品とは、第一次農産物および狩猟物を除くすべての動産を意味し、その動産が他の動産または不動産に組込まれている場合も含む。」と定めており、これと同趣旨ということができよう。立法審議の過程において、特に加工の解釈を巡り種々の論議があったところである⁸⁾。

イシガキダイに含まれているシガテラ毒素により食中毒に罹患したお客様が割烹料理店に損害賠償請求した事件では、加工された動産か、または加工されていない天然産品か、が争われていたが、東京地裁の判断は「原材料に加熱、味付けなどを行ってこれに新しい属性ないし価値を附加したといえるほどに人の手が加えられていれば、加工に該当する」⁹⁾と結論付け、製造物と認め経営者の責任を認めている。

5) 朝見行弘「製造物責任法 20 年の軌跡と展望」現代消費者法第 24 号、2014 年、p 5。山本麻幸「注釈製造物責任法」ぎょうせい、平成 6 年、pp 18 ~ 20、も同趣旨。

6) 東京地裁、平成 24 年 1 月 30 日判決、訟務月報 58 卷 7 号 2585 頁。

7) 1985 年 7 月 25 日 EC 理事会指令（翻訳は、安田総合研究所「製造物責任」有斐閣、1989 年、p 203 による。）

8) 大羽宏一「わが国の製造物責任制度の論点－特に制裁的慰謝料を採用することのは非－」危険と管理第 41 号、平成 22 年、p 138。

9) 東京地裁、平成 14 年 12 月 13 日判決、判例時報 1805 号、p 14。

4. 欠陥の定義

本法第2条第2項では、欠陥の定義を行っている。基本的に欠陥とは、「通常有すべき安全性を欠いていること」としているが、この判断のために、製造物の特性、通常予見される使用形態、製造物を引き渡した時期、その他製造物に係る事情の4つの内容を考慮することとしている。

また欠陥については、一般的に次の3種に分類されている¹⁰⁾。

- ① 製造上の欠陥・・・製造物が製造仕様どおりに製造されなかつたために安全性を欠いていることをいう。
- ② 設計上の欠陥・・・製造物の設計自体に問題があり安全性を欠いていることをいう。
同一設計に基づく欠陥が原因となることから、製造業者としては大きな損害に発展することもある。
- ③ 指示・警告上の欠陥・・・一定の危険が不可避な製造物の場合、その危険に関する情報提供を使用者に告知しなければならない。この情報提供(製造物自体に対する指示・警告表示や取扱説明書に対する指示・警告表示)に不備があったため、安全性を欠いていること。

製造上の欠陥が、判決で明示されている事件は少ないが、有名なものとしては本法の施行後ほどなくして起こったファーストフード店における異物混入ジュース事件¹¹⁾(名古屋地裁判決)がある。また、折りたたみ式足場台からの落下事件¹²⁾では、本件足場台を購入した当時から、変形の原因となる不具合があったと推認されることを総合的に勘案し、京都地裁は欠陥及び隠れたる瑕疵があったと認められるとしている。停車中の自動車のエアバッグが作動し、運転者が指を受傷した事件¹³⁾では、東京地裁は停車中に運転席側のエアバッグのみが作動し暴発したのは、通常有すべき安全性を欠いているとしている。

設計上の欠陥が争われたものとしては、ピアノ用の防虫防錆剤が液状化してピアノを汚損した事件¹⁴⁾では、東京地裁は、その設計段階において液状化を防止するための工夫等を施した形跡は窺われないから、設計上安全性を欠いた製品であったと認めるのが相当であるとしている。またこの事件では除去しえない危険性が存在していることから、指示・警告上の欠陥もあったとしている。次に病院内で医師が小児麻酔用呼吸回路機器(ジャクソンリース)を用い人工呼吸をしようとしたところ、回路が閉塞し小児が死亡した事件¹⁵⁾では、東京地裁は、本件ジャクソンリースには設計上の欠陥があったとはいがたいとしたが、その一方他社製の呼吸補助用具と組合せ使用されている医療現場を鑑み、組合せ使用時の回路閉塞の危険を告知する指示・警告としては不十分であるとし、製造業者の責任を認めている。

指示・警告上の欠陥が主として争われたものとしては、こんにゃくゼリーの複数の痛

10) 前掲8) 大羽宏一、p 139。

11) 前掲8) 大羽宏一、p 139。

12) 京都地裁、平成18年11月30日判決、判例時報1971号、p 146。

13) 東京地裁、平成21年9月30日判決、判例タイムズ1338号、p 126。

14) 東京地裁、平成16年3月23日判決、判例時報1908号、p 143。

15) 東京地裁、平成15年3月20日判決、判例時報1846号、p 62。

ましい事件がある。この20年ほどで新商品となったこの菓子については、2008年時点で17名の幼児と高齢者がこれを喉に詰まらせて死亡している実態がある¹⁶⁾。これらの事件のうち名古屋地裁の事件では和解調書¹⁷⁾が公表されている。その中で「お子様や高齢の方は食べないでください。」という警告表示を出すことの合意内容を含んでいる。他方、ほぼ同様の事件で神戸地裁姫路支部¹⁸⁾は、こんにゃくゼリーの設計上の欠陥と指示・警告上の欠陥を否定し製造業者の責任を否定している。このような司法の判断の相違は、製造業者側も判断に迷うところであろうから、今後事業者団体などにおいて喉詰まりのないような製造に対する製造基準が作られねばならないものと考慮している。

次に、医薬品は人体にとって異物であるという性質上、有害な副作用があることは避けがたい特性がある製造物であるとされており、このことから副作用があるからといって直ちに欠陥を構成するということにはならないとされている。肺がんの抗がん剤イレッサによって死亡した患者の遺族が製薬会社に対し提起した事件¹⁹⁾では、通常有すべき安全性が確保されるために必要な添付文書とはどうあるべきかが争われたが、最高裁は引渡し時点で予見し得る副作用について使用のために必要な情報が適切に与えられているか否かという観点から判断すべきとし、本件については指示・警告上の欠陥はなかったと判断している。

5. 「開発危険の抗弁」について

本法第4条第1号は、開発危険（製造物を引き渡した時における科学又は技術に関する知見によっては、当該製造物に欠陥があることを認識できなかったこと）についての証明をしたときは、製造業者は責任を免れる旨の規定である。

前述のイシガキダイの事件では、シガテラ毒素の識別が著しく困難であること、シガテラ中毒の有効な予防対策がないこと、割烹料理店は免責の根拠として主張しているが、そのようなことがあるからといって開発危険の抗弁を採用する理由とはならないと判示している。次に「加工あまめしば」という植物を加工した健康食品で閉塞性細気管支炎等の呼吸器障害を発症した被害者が、製薬会社、販売会社、推奨記事掲載の雑誌社、その著者に対し損害賠償請求した事件²⁰⁾がある。この事件で名古屋地裁は、有名な医学雑誌のL A N C E Tの1996年7月号に「台湾でのあまめしば消費に関連した閉塞性細気管支炎の流行」を記述した論文があることから、開発危険の抗弁を認めることなく、製薬会社と販売会社に製造物責任を認めている。

多くの製造物責任訴訟で製造業者側はこの抗弁を主張するが、裁判所を説得するまでには至っていない。そのため、この規定自体を削除すべきとの極端な意見も出ているに至っている²¹⁾。

16) 前掲4) 大羽宏一編、p 29。

17) 消費者法ニュース77号、2008年、p 195。

18) 神戸地裁姫路支部、平成22年11月17日判決、判例時報2096号、p 116。

19) 最高裁、平成25年4月12日判決、判例情報2189号、p 53。

20) 名古屋地裁、平成19年11月30日判決、判例時報2001号、p 69。

21) 中村雅人「製品事故による消費者被害の救済と製造物責任法のあり方」現代消費者法第24号、2014年、p 48。

6. 損害賠償額について

本法は、民法の特別法であることから、当然のことながら損害賠償の内容は民法同様である。もともとわが国の不法行為による損害賠償額は、交通事故によって発展してきたといえよう。しかしながら、交通事案の場合、一般的に当事者双方の立場は平等な対立関係にあるといえるが、製造物責任事案の場合、原告の多くは個人で、被告の多くは膨大な事故情報を持ち、また巨額の資産を有する製造業者であるといえるので、この構造的な非対称性が時として問題となることがある。

走行中の大型トレーラーから外れたタイヤが歩行中の主婦を直撃したため死亡に至った事件²²⁾では、自動車メーカーにいわゆるリコール隠し²³⁾があったためと報道されたものである。横浜地裁は、自動車会社はイメージの低下やリコールによる多大な損失を恐れ、国に報告すべき欠陥情報をあえて秘匿したり、虚偽の報告をしたばかりではなく、リコール業務是正の警告を受けながら放置し続けていたことは、非常に悪質で結果も重大であると言わねばならないとし、道路運送車両法に定められた対応策をまったく講じていないことについて厳しく戒めている。しかしその一方、原告から請求のあった制裁的慰謝料²⁴⁾については、「処罰を目的とする制裁的慰謝料を認めることは、わが国の法制と調和しないし、現在において成熟した裁判規範として受容されているとは認めがたい」と否定している。

しかしながら、構造的な格差を有する製造業者の悪意ある行動を是正していくためにも、通常の慰謝料とは別に高額な制裁的慰謝料を付加することの検討が期待²⁵⁾されているといえよう。不法行為法は被害者の救済にあることは当然のことであるが、事故抑止の効果も付隨して求められることを念頭に置くべきであろう。

7. 賠償責任保険によるリスク分散

前述のイシガキダイの事件において、割烹料理店は、極めて稀有な食中毒事例まで損害を一方的に製造業者側に転嫁することは、損害の公平な分担という不法行為法の原則から見て不合理と主張しているが、これに対し判決では、「危険が大きくなることが予測されたから、危険の分散制度の必要性が強調され、責任保険制度の普及が図られたことは公知の事実である。」とし、責任保険というリスク分散の手段を持っている製造業者は損害を負担すべきとしている²⁶⁾。これに関しては、亀井利明先生はすでに昭和55年、「(巨額の賠償責任を負わざるとなると)その損害賠償資力が欠如し、被害者救済が图れないという事態が生じる可能性がある。」²⁷⁾と被害者救済に関する損害保険の重要性を指摘されている。

次に、前述したように、わが国において制裁的慰謝料が導入された場合は、賠償責任

22) 横浜地裁、平成18年4月18日判決、判例時報1937号、p 123。

23) 詳しくは、梁瀬和男「企業不祥事と奇跡の信頼回復」同友館、2010年、pp132～160。

24) わが国では、英米法諸国でいう懲罰的損害賠償額 (punitive damages) と同義として使用している。

25) 例えば、樋口範雄「制裁的慰謝料論について」ジュリスト911号、p 19。

26) 前掲9) 東京地裁。

27) 亀井利明「生産物賠償責任保険の諸課題－問題提起－」保険学雑誌489号、昭和55年、pp 1～4。

保険の約款でこれを免責とするかに論議が起こるだろう。制裁的慰謝料が保険で填補されれば、事故抑止効果が減殺されると思われるからである。

8. 結論に代え

本法施行後20年を向かえるにあたり、どのように運用されてきたかを、訴訟の判決内容を検証しながら、なんらかの法の改善に繋げられる提案ができればと本稿を記述したものである。多くの本法関連の判決を読み、分析を行った結果の考察は次のようなもので、簡単であるが結論に代えまとめてみたい。

- 本法を取り巻く法律の整備は進んできており、新民事訴訟法、保険法の成立、消費者庁と消費者委員会の新設などについては、原告側は損害賠償ができやすくなったといえよう。特に今後、消費者事故調の報告内容は期待できるだろう。
- 本法の課題としては欠陥の定義付けが判決によって違いがあることで、一定程度経た段階で、リスト化して基準を作成することが望ましいだろう。欠陥の基準（特に、設計上の欠陥、指示・警告上の欠陥）が定まらないと製造業者がどのように製品を作り込むかが明確にならないからである。
- 開発危険の抗弁は多くの製造業者が主張するようであるが、一般的に抗弁が認められることは稀なケースと想定される。しかし、削除するためには慎重な論議が俟たれるところである。
- 損害賠償額について事故抑止の観点から、制裁的慰謝料を課すことは意味があることで、この検討を開始してもらいたいと考えている。

本法をより一層発展させることにより安全・安心な社会を構築することができれば、ソーシャル・リスクマネジメント学会の目的に適うものであると考えている。

（本稿は、2014年12月14日に修文大学で開催されたソーシャル・リスクマネジメント学会全国大会において報告した「制定後20年を経た製造物責任法の課題について」を基礎に、発展させ記述したものである。）

（筆者は尚絅大学学長）

危機管理・危機突破における決断論

亀井利明

はしがき

日本リスクマネジメント学会第38回全国大会が下関市立大学において平成26年9月20日および21日に開催された。その際の統一論題は私がかねてから提唱していた危機突破論に関するものであった。統一論題に先立ち、私は「決断と危機突破」と題して講演を行った。

その講演のエッセンスは日本リスクマネジメント学会会報「危険と管理」第46号に掲載されている。その際に利用した決断論の日本の文献14冊に関するメモは貴重な資料である。

なにぶん、30冊以下しか刊行されていない決断論の約半分の本の内容のエッセンスであるゆえ、参考までに本学会誌に掲載しておこう。

1. 決断について書かれた文献

決断について書かれた文献（本）は30冊程度で、あまり多くはないが、そのうちの約半分について以下に紹介する。

(A) 2000年以前に出版された本

- ① 邑井操『決断の法則』1975年（ぱるす出版）
- ② 松下幸之助『決断の経営』1979年（PHP研究所）
- ③ 下村彰義『決断の研究』1985年（アイペック）
- ④ 杉本苑子『決断のとき』1993年（文芸春秋）
- ⑤ 国富強『リーダー・判断・決断・行動学』1993年（ぱるす出版）
- ⑥ 飯久保廣嗣『決断の法則』1999年（三笠書房）
- ⑦ 亀井利明『危機管理とリスクマネジメント』1997年（同文館）第10章の4
事業機会への決断とリスクマネジメント

(B) 2001年以後に出版された本

- ① 中谷彰宏『スピード決断術』2001年（ダイヤモンド社）
- ② 小和田哲男『戦うリーダーのための決断学』2003年（PHP研究所）
- ③ 会田雄次『歴史を変えた決断の瞬間』2004年（PHP研究所）
- ④ 小飼弾『決断』2009年（アスペクト）
- ⑤ 猪瀬直樹『決断する力』2012年（PHP研究所）
- ⑥ 植田兼司『一流の決断力』2013年（日本能率協会）
- ⑦ 伊丹敬之『経営の力学』2008年（東洋経済新報社）の第5部決断の哲学

2. 2000年以前の決断論

(1) 邑井流の決断論

はじめに物事に対する判断があり、つぎに決心があって、最後に決断がある。それによって行動が開始される。判断とは眞偽、善惡、正邪を見わかることであり、決心とは心にきめることであり、決断とはきっぱり物事をきめることである。人間の行動には、判断、決心、決断、行動と続くものである（4頁）。

決断は価値あるものでなければならない。よい仕事をえらぶ決断、よい仕事をするための決断、よい仕事を成就するための決断が価値ある決断である（4頁～8頁）。

決断にはいろいろな種類がある。（1）自分を生かすための決断、（自分を高めるための決断、自分を伸ばすための決断）、（2）他を救う決断、（他に貢献する決断、他を生かす決断）、（3）明るい決断と暗い決断、正しい決断とゆがんだ決断、美しい決断とみにくい決断、暖かい決断と冷酷な決断、堂々たる決断と萎縮した決断、朗々たる決断と陰気な決断等である（8頁～9頁）。

次いで、決断に成功するための原則として、①陰気と「ごう慢」さを捨てる、②未来を信じる明るさを持つ、③苦言も忠告も決断の栄養剤と考える、④使命観を持つ、⑤甘えを捨て責任感を持つ、⑥死生一如の覚悟のもとに死中に活を求める、⑦可能性と限界をつかまえ、迷いを捨て、自分に賭け、神仏にゆだねろ、⑧強いバイタリティを持って、と主張されている（13頁～25頁）。

最後に決断のための基本条件として、①良質、正確な情報の入手、②有能なブレーン、参謀を持て、③相手の心理を含めた総合的判断を行え、④従来の習慣や定見にとらわれず縦横上下の考慮を行え、⑤ツボとコツを心得、心を澄まし心をみがけ、⑥論語とソロバンを両立した策や略を立てよと主張されている（210～222頁）。

(2) 松下流決断論

決断を下す場合、ある程度インスピレーションのようなものが働いて決断を下す人もあるだろうし、また自分の体験の中で身につけてきた判断なり決断のノウハウといったものにもとづいて決断を下す人もある。松下氏自身は生活体験から派生するその時どきのひらめき、直観力にもとづき判断し、決断を下してきたとされる。そして、その場合の判断の基準は生成発展が第一で、事業の損得は第二としているとされる（9～11頁）。しかし、判断の基準という論理が入ってくる以上、もはやその決断はひらめきや直観にもとづくとはいがたいのではないか。経営の神様といわれている人の言ではあるが少々理解しがたい。

(3) 下村流の決断論

人間の行動は、その一瞬一瞬がすべて決断の時の連続といってよい。しかしながら人生における眞の決断というのはたいてい1度か2度で、多い場合でも3度くらいである。人間（企業）のあらゆる決断は生き残るためにはどうするかという判断である。人間は生か死かという動物的本能に基づく決断では動物と比較して劣っている。けだし、人間は義理、人情、見栄、体裁、名声といった雑念にとらわれることが多いからである。あ

る状況に対する決断が正しかったか否かは、その後の状況の変化によって判断される。つまり結果論にすぎない（150頁）。

決断はプラス志向である。プラス志向の心理が強ければ決断も明確で、激しいものに（強気に）なるが、それが弱い場合には決断も気弱な感じになってしまう（152～153頁）。

難局打開（私のいう危機突破）のための決断は、カケと強気にならざるを得ないが、同時にそれは死に面したときの決断であるから、明鏡止水の態度でなければならない。元亀元年（1570年）近江の佐々木承禎の大軍に取り囲まれた長光寺城での柴田勝家の瓶割り戦略などはその例であろう（198～201頁）。

次に、決断の困難なものとして以下の事例をあげられている。

①経営者・幹部が思い迷うとき（家康が妻・長男の殺害を命じられたときなど）、②新分野への進出が要請されたとき（家康の朝鮮出兵の要請など）、③外部からの有能な人材をスカウトするとき（石田三成の島左近のスカウトなど）、④長年の功労者を第一線から外すとき（家康の譜代に対する考え方）、⑤突然労使関係の紛争が生じたとき（上杉鷹山の行政など）、⑥急病により業務不可能となったとき（武田信玄の場合など）、⑦権限を委譲して組織の活性化をはかるとき（井原西鶴の日本永代蔵など）、⑧新製品のネーミングに迷うとき（武田信玄の風林火山など）、⑨有能な若手の役員への登用（幸田幸弘の登用など）、⑩会社・商品の大胆な宣伝（ユダヤ教の聖典）、⑪長年の補佐役の突然の欠員（ロスチャイルド家の家訓）、⑫同族間の企業経営に関する争い（源頼朝の義経に対する対処など）、⑬人員整理を決行するとき（八代将軍吉宗の改革など）、⑭資金繰りが深刻化したとき（ピント外れの解説が行われている）、⑮後継者の候補に甲乙つけがたいとき（家康の長男優先論）、⑯新しい企画・社内機構の実施（西郷隆盛と大久保利通の行政など）等である（214～239頁）。

以上は日常の意思決定と非常時の決断とが混在している。また、⑩と⑪の事例の説明が適切ではない。⑭の場合、織田信長、今川義元、徳川家康の事例をもってきても資金ショートとは無関係である。

（4）杉本流の決断論

転機がおとずれても、人はなかなか決断をくだせない。他人の意見を訊き廻ったり、中には占いや御籤のごときものに頼るなど、迷いに迷う。あげくのはて、「のっぴきならぬ」瀬戸ぎわに追いつめられてはじめて、踏ん切りのゴーサインを自身に出す。行く手に待ち受けている運命が予見できない以上、これは当然な逡巡であろう（332頁）。

本書では12人の武将の行動と決断について述べられている。光秀の「決断の時」について次のように述べられている。明暗を分ける運命の二筋道……。「右を見るか、左に行くか」脳漿を絞るばかりの熟考の末、ついに決断の賽を投げた光秀の全身には、刹那、武者ぶるえにも似た戦慄と高揚感が、電光さながら走りぬけたにちがいない（215頁）。光秀の謀叛の最大の原動力は、戦国武将ならだれでも抱いている権勢欲にほかならない（214頁）。

(5) 国富流決断論

シェンペーターのいう「創造的破壊」の決断で逆境を乗り切れという勇ましい議論展開がなされている。企業発展のためには過去の間違い、失敗、古いもの、形骸化したもの、時代遅れのものを果敢に廃棄する決断が必要である（17頁）。

ボトム・アップ型の意思決定（稟議制）や決断は（a）時間がかかりすぎる、（b）担当者の責任感が希薄化する、（c）上位者の指導力が不足し、戦略的発想を欠くので、意思決定や決断はトップ・ダウン方式でやるべきである（21頁）。

決断は既成の概念をとび越え、新しいパラダイム（枠組み）による新しい発想、革新的な思考から行うべきである。つまり、「掛け算式発想」をもって現状の革新に挑戦すべきなのである。既成概念の延長線での常識的な見通しや結果となる「足し算式発想」は捨てるべきなのである（25頁）。経営は決断の過程である。しかし、決断はゴールではない（29頁）。

(6) 飯久保流の決断

いい決断をする条件には、現状把握、原因究明、意思決定、リスク分析の四つのポイントがある。つまり、①直面している状況や問題を把握する思考作業、②問題が起きた原因を究明する思考作業、③問題の最適な解決策を決定する思考作業、④将来起こり得る問題をあらかじめ想定し、未然に防ぐ手立てや起きたときの対策を考えしていく思考作業が必要である（21頁）。

人間の行動には常に意思決定を伴う。それは「瞬時に決断すべきこと」と「じっくり考えて判断すべきこと」に分れる（22頁）。しかし、カンと経験だけで結論を出してはならない（42頁）。

また、目的によって使い分ける三つの決断があるとされる。すなわち、①決める、②極める、③定めるである。①は論理的に考えたり、分析したりせず、自分の過去の経験をもとに判断する。②は自ら率いる組織の性格や方向を決定するような決定行為である。③は複数の選択肢の中から最適の結論を導き出す限定行為である（63頁）。

(7) 亀井流の決断論

決断は既成の概念、秩序の飛び越え（掛け算的思考）による意思決定で、現在の革新および挑戦であり、それ自体が一つのリスクである。決断に関する法則としては以下のものを抽出することができる。

①決断は現状維持、新天地開拓、撤退への選択である。②自信なき決断、迷いの決断は敗北または失敗となる。③素人の発想や感性、玄人の理性が決断の出発点である。④決断は冒険であり、賭博である。⑤リスクの過大視、過小視は決断を誤る。⑥チャンスかピンチかの峻別が決断を迫る。⑦決断とはチャンスに焦点を当て、何かを捨て、何かを伸ばすことである。⑧リスク感性が決断の前提となる（82頁）。

以上が1997年以前に書かれた決断論であるが、その内容、品質について相当なバラ

ツキがある。以下に 2001 年以降のものについて論述しよう。

3. 2001 年以後の決断論

(1) 中谷流の決断論

毎日が決断の連続である。日常生活のすべてが決断の連続で、電話をかけようか、かかってくるまで待とうかというのも決断の 1 つである。決断は自分の意志でやることであるから、運とは関係がない。生きていくことは、決断をしていくことである(5~6 頁)。

中谷流決断論は決断に関する 60 の提言を短かい文章の中に表現し、これを 4 つの章に体系化されている。すなわち、第 1 章決断は「好きか嫌いか」で決めていい、第 2 章決断のスピードでやる気がわかる、第 3 章決断はスポーツである、第 4 章今、選べばどちらも正しいとなっている。この 1 つの章の中に 10 から 18 のユニークな提言が含まれている。私自身が気に入った提言を列挙してみよう。

①どちらが正しいかどうかは決断できない、②原則を決めれば一瞬で決断できる、③例外をつくるから決断できなくなる(以上第 1 章)。④なになにについてという見出しつける人は決断が遅い、⑤一流のリーダーは決断が速い、⑥決断に足りないのは情報ではない意志だ、⑦決断を引き延ばすことでスランプになる(以上第 2 章)。

次いで⑧あらゆる決断は一瞬でできる、⑨決断の遅い人ほど、だまされる、⑩決断した時に半分成功している、⑪決断が遅れる最大の理由は自分だ(以上第 3 章)。⑫今選べばどちらも正しい。明日選べば、どちらも間違い、⑬1 つ決断するたびにチャンスが 3 つ生まれる、一つ決断を伸ばせばチャンスを三つ失う、⑭欲張りな人は決断ができない、⑮改革とは決断である。決断しなければ変わらない(以上第 4 章)。

これらの提言の背後に流れている思想は決断のスピード化とその実益についてである。

(2) 小和田流の決断論

戦うリーダーのための「決断学」と大きく出たのは小和田氏である。本書は将来をかけたトップリーダーの選択から始まっている。織田信長の桶狭間の戦いの後、今川方に属していた松平元康(徳川家康)が、今川従属路線から、織田との同盟路線に切り換えたときの決断を抜群の決断力だという所から出発している。そして、あまり好感を持たれていない毛利元就の数度にわたる決断変更をも高く評価している(20 頁以下)。

加えて、賤ヶ岳の戦いで義理人情を越えて戦線離脱を行った前田利家の決断もそれなりに評価している(27 頁以下)。また、一般に意思決定論や決断論で評判の悪い「小田原評定」も無駄な会議ではなかったと主張している。経営学と歴史学とでは、こうも議論のプロセスや結論が違うものかと驚かされる。

また、戦国武将の論功行賞、抜擢人事、出る杭の登用、思いつき的決断の失敗(準備不足の決断、突発的な決断)、情報戦の重要性、死中に活を見出す「捨て身」の決断、優柔不断の意思決定等を論じている。

次いで、危機を好機に変える決断として、本能寺の変の後の羽柴秀吉の危機管理にかかる決断のすごさ、毛利というブランドを守った小早川隆景の決断を論じている。

撤退を怖れない決断を下した織田信長、毛利元就、徳川家康等の史実を検討している。

最後に、いくつかある決断の中で、その人にとって最後の決断は後継者継承に関する決断であるとし、その成功の例として、徳川家康や佐竹義重をあげている。また、失敗した例として、武田信虎、浅井久政、北条氏政をあげている。

戦うリーダーたちの決断学と勇ましい書名となっている、この本は、ごく平凡な戦国武将のよく知られた行動について少々変わった見方を開陳しているに過ぎない。

(3) 会田流の決断論

人は生涯に何度か決定的瞬間といえるものに出会う。重大な局面に遭遇し、自覚してかしないでか、ともかく自分の決断なり、意志なりでそれに何らかの行為で対応する（3頁）。会田氏は武士道という観点から、歴史的人物の危機対応とその中心となる決断を論じているが、やはり歴史家ないし評論家の歴史的記述に終わっている。

決断論として見るべきは平清盛の行動であるとされる。比叡山の山法師たちが日吉山王の神輿を奉じ、大挙強訴に及び、乱暴、狼藉、略奪、暴行をくり返し働く行動に対し、平清盛は必死不退転の決意で神輿に矢を放ち、この暴挙を押えた。若き清盛のこの決断と行動の瞬間、日本の歴史の流れは大きく方向を転じ、その速度を早めた。平清盛の決断と行動はこの時代の人々に快挙と映り、喝采を送ったとされている。平清盛は自分の激情からの行動がそんな意味を持ったことを自覚していない（297～298頁）。

(4) 小飼流の決断論

小飼氏の本の表題は「決弾」となっている。

決断とは、複数の選択肢から1つを選び、ほかの選択肢を捨てることである。しかも、あらゆる決断には、自分自身の壽命を含むタイムリミットがあり、完全な情報をもとに、十分に吟味して物事を選択することなど、誰にでもできることではない（12頁）。

慌てていたり、十分な情報をもたない時、たいていの人はその瞬間の感情にまかせて決断をしてしまう。しかし、最適の決断は、感情がニュートラルな状態、平静な気持ちの時に初めてできる。落ち込んだり、はしゃいでいる時に、賢明な決断などはできない（13頁）。

シビアな選択、決断が迫られているときに選択肢が少ない場合（たとえば2つ）には、血眼になってもう一つの選択肢を探し、選択、決断に持ち込むべきである。選択肢が少な過ぎる場合には視点を変えて選択肢を増やすべきである。これが決断の基本戦略である（18頁）。

(5) 猪瀬流の決断論

「現場を知らないリーダーの命令で混乱が起る」「緊急時には現場の判断に委ねるのが、リーダーの務め」「危機の最中に何よりも重要なのは、ルールを守ることより、即断即決の実行力である」というのが、東京都知事時代の2011年3月11日の東日本大震災時猪瀬氏が痛感したことである（28頁、39頁）。

また、猪瀬氏は「危機の際には、組織のリーダーは迅速な決断が何よりも求められる」

「決断はスピード、実行もスピード」と主張されている（38頁、39頁）。

本書で最も重要な主張は「一度決断したらブレない」ということである。リーダーは状況の変化に合わせ臨機応変に対応しながらも、一度こうと決めたことに対しては断固やり抜かねばならない。決断そのものが間違っていた場合は、すぐに過ちを認めて舵を切り直す必要があるが、間違っていない場合は、どんな横やりが入ろうとも、ブレることなく、強い意志でやり抜くことだ（81頁）。

（6）植田流の決断論

東京海上で、永年投資業務に従事し、その経験を基にして、現在、投資会社を経営され、東洋大学や法政大学で講師を務められている著者による貴重かつユニークな決断論である。

まず、決断の基本として、その底流にあるものは「粘る力」（不屈の精神）と「割り切る技術」（冷静な観察眼と勇気）であると哲学めいた主張をされている。

しかし、その決断論は体系化しにくいのであるが、その提言のいくつかはきわめて貴重である。

①AかBか悩み抜いての決断であれば、どちらも正しい（31頁）、②決断に迷ったら、「何のために」を明確に（34頁）、③決断においては少数意見を顧みよ（36頁）、④予測と期待を混同しない（60頁）、⑤リスクをとる者が主導権を握れ（66頁）、⑥自分の直感を信じて行動せよ（69頁）、⑦柔軟な決断がたいていの問題を解決する（97頁）、⑧長期楽観、短期悲觀が決断の目安（106頁）、⑨ストレス・マネジメントがフレッシュな決断に（134頁）、⑩企業の浮沈は経営者の決断による（198頁）、⑪リスク感覚を徹底して磨く（200頁）、⑫最適の決断は「粘る力」と「割り切る技術」の絶妙のバランスから生れる（223頁）。

著者はこの⑫を最も強く主張している。粘る力と割り切る技術とは矛盾しているようだが、それが返って決断のリスクを軽減していると主張する。すなわち、あきらめきれず粘つてばかりでは「撤退」とか「損切り」（ロスカット）といった決断が速やかになし得ないだろう。一方、あっさり割り切つてばかりでは、ここ一番の力を発揮せずに土俵を割ることになるだろう。

これを要するに、徹底した「粘る力」と冷静な「割り切る技術」とがリスクをめぐつて相互にぶつかりあいながら、やがてバランスをとって、最適の決断ということになる（225頁）。

（7）伊丹流の決断論

最後に本格的経営学者の登場である。伊丹氏は他の経営学者と異って、孫子などを研究されておられ、歴史小説に、造詣が深いように見られている。

同氏の『経営の力学』の第5章は決断の科学とされ、決断の本質から議論を展開されている。

経営者の仕事の第1は決断である。経営者が行う決断は、組織のあちこちにあるさま

ざまな事情をすべてのみ込み、総合判断した上での決断である。企業としての最終的決断は組織の長であり最終責任者である経営者にしかできない。しかも、最終的決断は経営者が自分一人の責任で孤独に行わなければならない（205～206頁）。

決断は判断の上にさらに思い切ること、あえていえば跳躍することが加わっている。すなわち、決断＝判断＋跳躍ということになる（207頁）。判断だけでは決断には至らない。その判断に従って行動することが必要で、それが跳躍である。つまり、判断と行動との間に横たわる「深い淵」を跳ぶことが必要であり、それによって決断が完成する（208頁）。

人間には決断できる人、決断できない人あるいは決断しない人がある。決断を可能にするのは人間としての器量である。決断は判断と跳躍の合成物であり、どちらにも器量というものがある。決断の器量とは判断の器量と跳躍の器量の合成物ということになる。判断の器量とは、判断をするために考えることのスケールの大きさ、深さである。いわば、「大きく深く考える力」が判断の器量の源泉であろう。跳躍の器量とは、多様な事情をのみ込み、そして不確実なことが残っているというリスクをのみ込んで行動を起こそうとする、人間的大きさ、包容力であろう。いわば、「のみ込む力」が跳躍の器量の源泉である（228頁）。

また、器量には決断の器量とは別に人を統べる器量というものがあり、後者の大きな部分は前者によってもたらされるものである（234頁）。

むすび

以上14冊の決断に関する文献の内容を簡単に紹介し、寸評を加えてきた。

決断は人間の活動のあらゆる局面に現れ、それに基づく行動によって人間は生存を維持している。決断は動物の本能に基づくものは別として、人間の直観（感性）に基づくものから、貴重な科学的資料の利用や会議による討論（理性）に基づくものまでその形状、形態は千差万別である。

企業においてはその生存維持のために技術、マネジメント、リーダーシップの三要素、あるいは組織、戦略、決断の三要素がよりよきものとして、うまく融合しなければならない。

よりよき決断を学ぶためには哲学的、心理学的学習よりも、歴史的学習がベターであることは誰しも指摘するところである。しかし、歴史から決断を学ぶ場合、得てして史実のみを挙げ、「誰が」「なぜ」「どうして」という決断に至るプロセスが欠けている。

企業経営においては、重要な意思決定や不退転の決断が要請されることがある。平時においては、リーダーの果すべき役割や決断は比較的少ないが、非常時においては独創型のリーダーを必要とし、マネジメントよりリーダーシップが重視される。

企業が成熟期に入ると外部環境は危機ではなくても、内部的にはいろいろな危機に直面している。その場合には管理型のリーダーで、ボトム・アップ型では企業は倒産してしまう。そこには戦略型、トップ・ダウン型の決断が必要とされる。

【補 遺】

本稿を書き終え、読み返してみたところ若干物足りないところがある。また、次の論文執筆に向けて書庫に入ったところ、決断に関する文献が本論で紹介した以外に若干見つかった。そのうちの2冊については補遺として紹介しておこうと思う。

(c) 補遺として列挙しておきたい本

- ① 枝植久慶『名将たちの決断』1995年（中公文庫）
- ② 中島一『即断力の磨き方』1998年（PHP研究所）
- ③ 童門冬二『決断』2000年（日本放送出版協会）
- ④ 鈴木義幸『決断の法則』2004年（講談社）
- ⑤ 今村栄三郎『決断プロフェショナル』2005年（光文社新書）
- ⑥ 西村克己『スピード決断トレーニング』2005年（PHP文庫）
- ⑦ 土橋治重『決断と苦悩』2006年（日本文芸社）
- ⑧ 中村竜一『判断と決断』2011年（東洋経済新報社）

以上の文献をいちいち紹介しないが、歴史物は別として参考に値するものは⑤と⑧である。

(1) 今村流の決断論

決断を下す際、どうも多くの人は「ひらめき」や「思いつき」、あるいは「先例主義」で決めているのではないだろうか。しかし決断はそれほど単純なものではない。十分な情報に基づき熟考し、そのうえで意思決定を行う。そしてその決定を実行に移すことにより、初めて決断となりうるのだ。今日のように情報が溢れ、スピード化し、複雑化した中、「ひらめき」「思いつき」「先例主義」で決断を下すのはあまりにも危険が多すぎる（3～4頁）。誰れでも自分の決断は「どこがゴールか」「優先順位は」「リスクとチャンスは」等の、考えるポイントをはっきり認識していない。そのため、決断を迫られると、先送りするか、慌てふためいてパニックに陥ってしまう（5頁）。

今村説では意思決定と決断の差異についても一つはっきりせず、意思決定の実行が決断だとされているようであるが、その見解には筆者は反対である。けだし、決断と実行は別のプロセスだからである。

(2) 中村流の決断論

スポーツの分野での決断論は選択論に近く、それ自体重要な意味を持っている。中村流決断論は「判断」と「決断」を峻別するところから始まる。

すなわち、時間軸によって「判断」とは過去について評価することであるに対し、「決断」とは未来への方向性を打ち出すことである。判断はjudgment、決断はdecisionと訳される。

そして判断の基準は正しいか正しくないかであるに対し、決断の基準は強いか弱いか、決断の基準は強いか弱いか、あるいは早いか遅いかである（4頁）。

また、判断は混沌とした日常を整理して現状を把握し、決断は見えないゴールに向っ

ていく不確かな道筋を明らかにする（4頁）。

決断の本質は「考え方」で、その基本的スタンスは以下のとおりである。

- (a) いくつかの選択肢を前にしてリーダーは決断に迷う。そのためリーダーはゴールを意識して考え方ることが必要である。
- (b) その場合のゴールとは「why」（何のために）、「what」（何を）、「how」（どのようにして）に集中することである。
- (c) 選択肢は頭在化していないことが多い。ゴールを意識して、「本当にこのまま進んでいいのか」を自問自答する。そうでなければ、新しい未来をつくる決断を逸する。

以上、むすびの文章を書いているにもかかわらず、わざわざ補遺の文章を付加した。これは、私の主張する危機突破論において「決断」がきわめて重要な意味を持つからである。危機突破論の日本の最初の文献、童門冬二『戦国武将の危機突破学』005年（日経ビジネス文庫）において（64頁）、危機突破のためには「先見力、情報力、判断力、決断力、実行力、体力等の条件が必要だ」とされている。

もっとも、童門氏は経営者にとって、現代は、戦国時代・幕末時代・IT時代（情報処理技術）の三つの複合時代で、次々と間断なく襲ってくる危機を突破（克服）しなければ生き残れない。それは正に「危機突破の時代」を意味する（4頁）とされている。

（筆者はSRM学会会長、日本RM学会名誉会長）

〈一口コメント〉

親切心もほどほどに（賠償リスク回避のために）

A子は高速道路を走るのは初めてだったので、走行車線（左側車線）を時速70～80kmのスピードで、慎重に走行していた。B男はフェラーリを運転して猛スピードで走行（150km以上）していたが、ハンドルをとられ左側壁に衝突し、その反動で右に大きく跳ね返されて中央分離帯に衝突、その反動でまた左に振られた際、A子車の鼻先を追い抜きざま斜めにかすめて走行し、数百メートル先の走行車線と路側帯の間に停車した。びっくりしたA子は接触されたかもしれないと思配になったばかりでなく、フェラーリが大きく傷ついていたのが見えたので運転手は怪我でもしていないかと親切心もあって、B男車の後ろに停車した。

するとB男はA子車が親切に停車してくれたのを奇縁として、A子が信号も出さずに追抜き車線へ車線変更しようとしたので、急ハンドルを左に切ったから起きた事故で、A子が第一当事者とする非接触型の事故であると主張し2,500万円近い損害賠償を訴求した。幸い、損保会社の努力もあって、名古屋高等裁判所は昨年9月11日にA子の言い分を認めて、請求棄却の判決（判例集等未登載・保険毎日新聞2015年1月28日号4～5頁）を下したが、保険会社の協力がなければどうなっていたかわからない事故であった。交通事故の際の保険会社の協力が成功した例である。

戸出正夫（元白鷗大学大学院）

反社会的勢力の不当要求と対応策

竹 本 恒 雄

1. 調査の実施

警察庁は、平成 26 年 7 月に「企業が反社会的勢力の被害を防止するための指針に関するアンケート調査結果」をまとめ、11 月に公表した。これによると、過去 5 年間に不当要求をうけたことがある企業は、前回（平成 24 年）調査時の 11.7% から 4.0% へと大幅に減少した。同庁では指針を知っている企業の取り組みは確実に前進しているが、個人事業主や小規模企業の中には指針をしらなかったり、取組みの遅れが見られる企業もあることから、指針の普及と取組みを関係省庁と連携して業界団体に働きかけることにしている。

2. 調査の目的

この調査は、「企業が反社会的勢力による被害を防止するための指針」（平成 19 年 6 月 19 日・犯罪対策閣僚会議幹事会申合せ）の策定を受け、指針の認知度や指針に基づく企業防衛対策の取組み状況、反社会的勢力からの不当要求の実態を把握するため、警察庁・日本弁護士連合会民事介入暴力対策委員会が平成 20 年から隔年で実施している。

今回は平成 26 年 7 月に全国の企業 1 万社を対象に行った（無作為抽出、回答 2,703 社、27.0%）。

3. 回答内容（概要）

（1）不当要求等の実態

ア、不当要求の有無

過去 5 年間に反社会的勢力（暴力団員・えせ同和・えせ右翼・総会屋等）からの不当要求を受けた経験がある企業は全体の 4.0%（107 社）であった。

イ、不当要求の頻度

「4～5 年に 1 回程度」が 25.2% と最も多く、全体の 51.4% の企業が 1 年に 1 回以上の要求を受けていた。

ウ、不当要求の相手方の属性

「えせ同和」が 30.8% で最も多く、以下「相手が何者かわからなかった」28.0%、「えせ右翼」25.2%、「暴力団員ではないが暴力団（暴力団員）と何らかの関係を有する者」19.6%、「暴力団員」14.0% と続く（複数回答）。

エ、不当要求の相手方の自称

「右翼構成員」が 22.4% と最も多く、以下「同和」20.6%、「社会的・政治的な活動家」14.0% と続く（複数回答）。

オ、不当要求の内容

「機関紙・書籍類・名簿等の購読を要求」が 37.4% と最も多く、以下「寄付金・賛助金・会費等を要求」25.2%、「因縁を付けて金品や値引きを要求」25.4% と続く（複数回答）。

カ、不当要求の具体的な脅しの内容

不当要求を拒否した場合にどのような危害を加えられると認識したかをみると、「不安になるような漠然とした危険」が56.1%と最も多く、以下「営業の妨害」43.0%、「会社に対する経済的被害」28.0%と続く（複数回答）。

キ、不当要求への対応

「代表取締役等のトップ以下、組織として対応した」が33.6%と最も多く、以下「担当者のみで対応した」29.0%、「警察・暴力追放運動推進センター・弁護士会等の専門機関と連携し対応した（法的処置も含む）」33.4%と続く（複数回答）。

ク、不当要求の措置結果

「不当要求には一切応じなかった」企業が85社となっている一方、「不当要求の一部に応じた」が19社、「不当要求に全て応じた」が3社となっている。

ケ、不当要求に応じた理由

「不当要求の一部に応じた」「不当要求に全て応じた」と、答えた企業22社について、不当要求に応じた理由をみると、「応じなから報復・糾弾等を受ける危険性があると思ったから」が10社と最も多く、以下「威圧感を感じたから」が6社、「相手をするのが面倒になったから」が5社と続く（複数回答）。

コ、過去5年間に応じた要求額22社について

過去5年間に応じた不当要求の合計金額をみると、「1万円以上10万円未満」が8社と最も多く、「50万円未満」の要求に応じた企業が12社と過半数を占めた。一方、「500万円以上」の要求に応じた企業は4社であった。

サ、過去5年間の不当要求に応じた頻度

「数年に1回」が12社と最も多く、以下「毎年1回」が3社、「年に2～5回」「年に6回以上」が各2社と続く。

シ、不当要求に応じないための方針

22社について、不当要求に応じないための方針を聞いたところ、「警察・暴力追放運動推進センター・弁護士会等の外部の専門機関と連携する」が12社と最も多く、次いで「役人等の幹部と協議し、組織として対応する」が4社と続く（複数回答）。

（2）企業が反社会的勢力による被害を防止するための指針についての関連

ア、「指針」について

「知っていた」は55.2%（1.493社）、「知らなかった」は43.0%（1.161社）であった。

イ、「指針」に沿った取組み

「取組みを行った」は44.1%（1.193社）。

ウ、反社会的勢力による危害防止のための取組み内容

「指針」に沿った取組みを行った企業1.193社について、その取組み内容をみると、「契約書・取引先約款に暴力団排除事項を盛り込んでいる（または盛り込む予定である）」が87.1%（1.039社）と最も多く、以下「反社会的勢力対策の基本方針を示し、社の内外に宣言した」49.2%、「反社会的勢力に対し組織全体として対応する取組み

を導入した」42.7%と続く（複数回答）。

エ、暴力団排除条項の導入時期

1,039社のうち「平成23年」が18.5%と最も多く、「指針」が公表された平成19年から平成26年までに導入した企業が7割以上を占めた。

オ、暴力団排除事項を盛り込んだ理由

「所属する業界団体等からの働きかけがあった」46.1%、「暴力団排除事項が施行された」45.6%が同程度で多く、以下「指針の趣旨に賛同した」35.3%、「所管行政官庁からの働きかけがあった」24.1%と続く（複数回答）。

カ、暴力団排除事項の活用

「活用して契約等を解約（解除）した」企業は10.7%であった。

キ、データベースの構築状況

「反社会的勢力情報を集約したデータベースを構築している（または構築する予定）」と答えた企業310社の情報の蓄積件数は「1万以上5万未満」が19.7%と最も多く、「1万件以上」の情報の蓄積件数を有する企業が全体の40.6%を占める。

ク、反社会的勢力への各種対応を実施しない理由

「指針」を知っていた企業のうち「指針」に沿った取組みを行わなかった企業293社の理由は「反社会的勢力による不当要求の被害を実際に経験したことがない」が45.7%と最も多く、以下「取引相手が限定されている」34.8%、「不当要求の具体的な事案があった場合に状況に応じて対応すればよい」33.4%、「具体的に何をすればよいのかわからない」29.7%と続く（複数回答）。

ケ、暴力団情報の入手方法

取引先が反社会的勢力に該当するかどうかの「情報を入手したことではない」とする企業は41.5%であった。一方、入手する方法について「加盟している業界団体等から情報提供を受ける」23.6%と最も多く、以下「警察から情報提供をうける」23.2%、「無料のインターネット検索を利用する」17.6%、「暴力追放運動推進センターから情報提供を受ける」17.3%と続く（複数回答）。

コ、警察の暴力団情報提供

「情報提供の依頼をしたことがある」は8.0%（217社）、「該当事例もあったが情報提供を依頼しなかった」は1.1%、「該当事例がないので依頼したことがない」は39.6%、これらを合計すると警察の暴力団情報提供制度を知っていたのは48.8%で、「知らなかった」割合は47.5%であった。

サ、警察の暴力団情報提供の回数

警察に暴力団情報の提供を依頼したことがある企業217社の情報提供回数をみると「1回」が23.0%と最も多い。次いで「3～5回」23.8%が多く、複数回依頼した企業は77.0%であった。

シ、行政機関への要望

反社会的勢力との関係を遮断するために行政機関に実施して欲しい施策としては「反社会的勢力に関する警察からの情報提供」が56.7%と最も多く、以下「各自治

体による暴力団排除条例の普及と効果的な活用」35.8%、「資金提供した企業等に罰則を設けるなど新たな法律の制定」25.8%と続く（複数回答）。

4. 企業の対応策

反社会的勢力を社会から排除していくことは、暴力団の資金源に打撃を与え、治安対策上、極めて重要な課題である。企業にとっても、社会的責任の観点から必要かつ重要なことである。特にコンプライアンス重視の流れにおいて、反社会的勢力に対して屈することなく法律に則して対応し、反社会的勢力に対して資金提供を行わないことは、コンプライアンスそのものであると言える。

反社会的勢力との関連遮断は、「企業防衛」の観点からも必要不可欠である。

「企業が反社会的勢力による被害を防止する指針」（犯罪対策閣僚会議幹事会申合せ）を基本として対応して行くことが必要かつ重要であり、その要点とするところは次のとおりである。

（1）反社会的勢力による被害を防止するための基本原則

- 組織としての対応
- 外部専門機関（警察・暴力追放運動推進センター・弁護士会等）との連携
- 取引を含めた一切の関係の遮断
- 有事における民事と刑事の法的対応
- 裏取引や資金提供の禁止

（2）基本原則に基づく対応

ア、反社会的勢力による被害を防止するための基本的な考え方

- 企業の倫理規定・行動規範・社内規則等に明文の根拠を設け、担当者や担当部署だけに任せずに代表取締役等経営トップ以下、組織全体として対応する。
- 平素から外部専門機関と緊密な連携関係を構築する。
- 反社会的勢力とは、取引関係を含めて一切の関係をもたない。また反社会的勢力による不当要求は拒絶する。
- 反社会的勢力とは、不当要求に対しては、民事と刑事の両面から法的対応を行う。
- 反社会的勢力との裏取引は絶対に行わず、かつ資金提供は絶対に行わない。

イ、平素からの対応

- 経営トップの基本方針の社内外への宣言、社内体制の整備、従業員の安全確保、外部専門機関との連携を図り、その結果を取締役会に報告する。
- 対応を統括する部署の整備、情報の一元的管理・蓄積、研修活動の実施、対応マニュアルの整備を行う。
- 反社会的勢力とは一切関係をもたない。相手が反社会的勢力であると判明、疑いが生じた時点で速やかに解消する。
- 不当要求を行う場合の被害を防止するため、契約書や取引約款に「暴力団排除条項」を導入し、取引状況を確認する。
- 取引先の審査・属性判断等を行い、被害を防止するため、反社会的勢力の情報

を集約したデータベースを構築し、暴力追放運動推進センターや業界団体・他企業等の情報を活用して逐次更新する。

- 外部専門機関の連絡先や担当者を確認し、平素から意思疎通を行い、緊密な連携関係を構築し、各種団体・地域・職域の暴力団排除活動に参加する。

ウ、有事の対応（不当要求への対応）

- 不当要求が行われた場合、当該情報を速やかに反社会的勢力対応部署へ報告。当該部署から担当取締役等に報告する。
- 不当要求が行われた場合、積極的に外部専門機関に相談する。
- 不当要求が行われた場合、担当者や担当部署だけに任せずに、不当要求防止責任者を関与させ、代表取締役等の経営トップ以下組織全体として対応する。
- あらゆる民事上の法的対抗手段を講ずるとともに、刑事事件化し、被害届を提出する。
- 不当要求が事業活動上の不祥事や従業員の不祥事を理由とする場合は、事実関係を調査し、調査の結果、反社会的勢力の指摘が虚偽であると判明した場合は拒絶する。
- 反社会的勢力への資金提供は、資金を提供したという弱みにつけこまれた不当要求につながり、被害の更なる拡大を招くとともに、暴力団の犯罪行為等を助長し、暴力団の存続や勢力拡大を下支えするものであり、絶対に行わない。

（3）内部統制システムと反社会的勢力による被害防止

- 会社法上、健全な会社経営のために会社が営む事業の規模、特性等に応じた法令等の遵守体制・リスク管理体制(いわゆる内部統制システム)の整備を決定する義務を負う。
- 反社会的勢力による不当要求は、企業幹部・従業員・関係会社を対象とするものが含まれる。また、不祥事を理由とする場合には、企業の中に事案を隠ぺいしようとする力が働きかねない。このため、反社会的勢力による被害防止は、業務の適正を確保するために必要な法令等の遵守、リスク管理事項として、内部統制システムに明確に位置づけることが必要である。

[参考文献]

- (1) 警察庁編「企業が反社会的勢力による被害を防止するための指針に関するアンケート調査結果」(2014年11月)
- (2) 警察庁編「企業が反社会的勢力による被害を防止するための指針について（犯罪対策閣僚会議幹事会申合せ）」(2007年6月)
- (3) 暴力団対策に関する有識者会議編「暴力団対策に関する有識者会議報告書」(2012年1月)
- (4) 東京弁護士会民事介入暴力対策特別委員会編「企業による暴力団排除の実践」商事法務(2013年2月)

（筆者は、関西大学社会安全学部・非常勤講師、認定危機管理士）

警備業とリスクマネジメント

平 岡 豊

はじめに

平成期の治安の悪化を受けての生活安全産業として、また、東京オリンピックの開催に備え、各種イベントの警備部隊の供給源として、警備業は活動分野の拡大と成長産業としての期待を受けているが、過当競争による警備料金の低廉化、少子高齢化の煽りを受けての警備員の高齢化など警備の質の低下が見られる。警備業法という厳しい規制法のもとで、喘いでいる警備業の現状を分析しそのあり方を模索してみたい。

1. 警備業成立の経緯とその本質

(1) 警備業成立の経緯

わが国において、初めて専業の警備会社ができたのは昭和37年頃で、欧米に比べて治安が良かったわが国での警備業の歴史はかなり新しいといえる。そして、昭和39年の東京オリンピックでその存在が広く認識され、以後、高度経済成長期における企業の合理化と人手不足の時代を背景に急速に発展した¹⁾。

しかし、発展とともに、警備員による非行をはじめ、業務の適正を害する事案が多発し、また、経営者側が労働組合に対峙する形でフル装備の警備員を配置・運用する等社会的に批判される状態が生じ、昭和47年7月規制法としての警備業法が制定・施行された。その後、治安の悪化などによる警備業の社会的重要性の高まりの中で、警備業法は数度の改正を経て、現在に至っている。

(2) 警備業の本質

「警備業法の規制を受ける警備業務（以下「警備業務」という）は、他人の需要（警備保障契約に基づき）に応じて行われる私的サービス活動であり、警備員、警備資器材等の有形無形の影響力によって依頼者の生命、身体、財産などを守る活動である。」といえる²⁾。本来、国民の生命、身体、財産等を守る活動は国の責務であって、警察など関係治安機関などによって行われているところであり、警備業が請け負う分野は、そのうち、一般企業や個人が自主警備（防犯）活動として、各自の判断と経費で行っている「私益」の保護活動であり、警備業務はその全部または一部を契約によって、警備会社が代行又は補完する業務と解されている。

2. 警備業の現状

全国の警備員の総数は、平成25年末現在約54万人、機械警備等の対象施設も約278

1) 警備業法の解説（10訂版）全国警備業協会 3頁

2) 警備業法第2条第1項に、「この法律において『警備業務』とは、次のいずれかに該当する業務であつて、他人の需要に応じて行うものをいう。」として、4つの業務を規定している。これは警備業業務全体を網羅したものではなく、特に業として行われる警備業務で当時社会的に問題になっていた業務を類型化したものとされている。

万件に達する等治安対策上大きな勢力となっている。その運用は依頼者との契約に基づき依頼者の「私益」を保護することであるが、最近では、一般施設等の警備のほか、原子力発電所、空港、駅ターミナル、港湾、政府関係機関の重要施設など「公共性」の高い領域の警備を広く担当している。各種祭礼やイベントなど雑踏警備も、ほとんどが警備員等により実施されており、新たに開発されたニュータウンなどでは、警備員のパトロールつきのセキュリティタウンとして売り出されているなど、従来警察が行っていた交通誘導、警備・警戒活動の多くの領域で、警察業務の代行又はその補完として活用されている³⁾。

しかし、いろいろな問題も指摘されている。

- ① 認定のみで営業できるため、警備員数 100 人未満の警備業者が 8,153 業者で全体の 89.3% を占めるなど零細企業が非常に多い。
- ② 道路工事現場、建設現場等の車両の交通誘導警備に従事している業者が全体の 64.5% を占めている⁴⁾。
- ③ 市場原理主義に基づく自由競争の影響を受け、限られた需要をめぐる業者間の過当競争等による警備料金の低廉化が見られ、警備業の経営を圧迫している⁵⁾。
- ④ 少子高齢化の影響を受け、警備員の老齢化と最近の人手不足により、新規採用が困難となっている⁷⁾。
- ⑤ 特に、建設現場等での交通誘導に従事する警備員に関して、社会保険未加入という問題⁶⁾ や発注者に対する反社会的勢力の介入が問題視されている。

3. 警備業法による規制のあり方をめぐる問題

警備業法（以下「法」という。）第 1 条には、「この法律は、警備業について必要な規制を定め、もつて警備業務の実施の適正を図ることを目的とする。」と定めているが、法はその目的に照らし、厳しい規制法としての性格を帯びており、警備業務運営上警備業者に大きな負担を与えている。

まず、警備業法による規制のあり方をめぐる問題点を検討してみたい。

（1）警備業を行うための要件は身分上のものの限られている（警備業の要件）。

わが国の警備業は、届出制から認定制に移行したものの、法第 3 条に定めるように、警備業の用件は民法上の行為能力に問題があるとされるもの、一定の前科を有する

3) 警察と警備員の相違について、そのポイントは、警察の任務は「公益」としての安全と秩序を守ることであり、民間警備業の業務は、あくまでも依頼者との契約に基づいて依頼者の生命・身体・財産等の「私益」を保護することであるといわれているが、警備業の公益性の高い領域に広く進出している現状を見るとき、このような形での区分がつけにくくなっている。

4) 「平成 25 年における警備業の概要」（警察庁生活安全局生活安全企画課）による。

5) 警備業の低廉化の要因として、警備業務に対する需要と供給のアンバランス、不況の影響による発注者の経費節減と、警備業者の契約の継続指向によるとされる。

6) 社会保険未加入は、交通誘導を主たる業務とする業者に多いとされているが、その要因として、取引先である業者が警備料金の増額に応じてくれない、入札方式の低額落札が改善されないためといわれている。

7) 2 月 12 日実施される予定であった大阪府シルバー人材センター協議会主催のシニアワークプログラム技能講習（警備員コース）、応募者が少ないと中止となった。

もの、暴力団員など一定の身分上の欠落要件に限られており、ドイツやフランスで見られるように、経営上必要な財力・施設や警備運営の知識・能力を必要としている。また、警備員が必要とする知識・技術の確保は、「警備員指導教育責任者制度」を設け、経営者に代わり、警備員の教育や現場での実地指導にあたらせている。

しかし、実際の依頼者との契約に基づく警備員の配置運用は、依頼者の要望、対象施設の特性、内容、必要とする警備員の人数や必要とする知識等総合的に勘案してなされる必要があり、単に平素の警備員に対する指導・教育のみで適正な業務執行が確保されるものではない。警備員の生活基盤の安定もさることながら、適正な業務執行の確保の面からも、警備業者の要件としては、経営上必要な財力や知識・能力が必要ではないかと考えている。

(2) 警備員には高い倫理性と能力が要求されている（警備員の要件）。

法は、警備員になる者の制限として未成年者を排除するなど一定の資格要件を設けている、また、適正な業務執行を確保するため、法第21条によって、警備業者に警備員に対する一定時間の新任・現任研修を義務づけ、警備員指導教育責任者の指導・教育を通じて警備員の適正な業務執行を確保しようとしており、指導・教育の実効性を担保するため、指導・教育を懈怠した場合には、法第49条により、営業停止等の行政処分を科すこととしており⁸⁾、警備員が警備業に関して、一定の法令に違反した場合にも同様の措置が取られるなど、法は警備員に対し高い倫理性と実務能力を求めている。

更に、平成期における犯罪情勢の悪化を受け、生活安全産業としての警備員の育成と活用を図る観点から、平成16年に法の一部改正が行われ、警備員の検定制度のあり方が強化され、社会安全上重要な特定の種別の警備業務について、検定（ライセンス）に合格した警備員の配置を義務づけることとした。検定試験に合格した警備員は知識・能力を保障された者として、以外の一般契約でも配置が求められるなど、検定制度が警備業者の質の向上に役立っている。

(3) 警備員には特別の権限が与えられていない。

法第15条は、「警備業務を行うにあつたって、この法律が警備業者や警備員に特別の権限を与えていたものではない。」と注意的に定め、その警備業務実施に当たっては、あくまでも私人に許された権限などの範囲で行うべきものとしているが、警備業務の本質に照らし当然のことといえる。しかし、治安情勢が悪化を受け、公共性の高い領域までその守備範囲を広げるなど警備業の重要性が高まるなかで、はたして今までいいのか疑問に感じている。

最近、ストーカー犯罪や児童虐待、ネグレクト、D・Vなどの家庭内犯罪への警察などの対応の遅れが問題とされているが、この背景には、「我が国では戦前の行政強制が乱用されたとの反省に立って、実力行為を徹底的に排除するため、実効性の担保を行政強制でなく罰則によるという方針がとられた⁹⁾」という実状があり、このた

8) 警備業者が行政処分を受けた場合は、大阪の場合、大阪府警のホームページで公表されるが、平成24年2月17日以降26社になっている。

9) 「警察による警察作用の現状認識」櫻井敬子（警察政策第11巻別冊）53頁

め、警察官の行政権限も大幅に制限されたため、直ちに有効な措置が取れないためと考えられる。

国民の安全意識の高まりのなかで、国民の安全のため必要であれば警察はもっと積極的に介入すべきとの世論が形成されつつあり、犯罪予防が治安対策の中心となっている現状を考えるとき、警察官に対する行政権限の拡充とあわせて、警備員についても警備業務実施上の必要な権限を付与することを検討すべき時期に来ているのではないかと思う。

(4) イベントでの警備部隊の確保及び運用上の問題が指摘されている。

駅伝やマラソン大会、祭礼、その他各種イベントの警備は、ほとんどが警備員等によって行われている。しかし、継続性が無いため、開催の都度、他の警備員の流用や臨時警備員を採用したり、複数の会社でジョイントを組んだり、あるいは警備のために組合を作りそれぞれの警備員を持ち寄って、対応しているのが現状である。ただ、警備業は労働者派遣業法等により派遣の絶対的禁止業務となっており¹⁰⁾、警備は原則として、自己の雇用する警備員を当該雇用関係の下で、かつ、その責任（指揮命令）で、依頼者との契約で約束した警備業務を履行することが求められているため、他警備会社の警備員を指揮監督することができないとされており¹¹⁾、混在された警備部隊の場合、部隊運用上の支障となったり、責任の所在があいまいになる危険性が指摘されている。

(5) 機械警備業務の大企業による寡占化とユーザーの操作ミスによる誤報の多発

法第43条は、機械警備業者に即時体制の整備を義務づけ、受信時から25分以内に現場対応が行えるよう警備員などの配置が求められており、広範囲に警備員の配置が可能な大企業に有利に働き、一部大手による寡占化が進んでいる。

また、異常通報を受信した場合の警察への通報は、現場で確認した後の通報（確認通報）が原則とされているが、2重発報等犯罪の蓋然性が高い場合は異常通報を受信した段階で即時通報していくこととなっている¹²⁾。110番との連動が機械警備の有効性を高め、犯罪対策の一環として特に一般住宅を中心として対象施設数を増やしている。一方、誤報が多く無駄な警察の出動原因となるため、機械警備業者に防止のための努力義務と制裁を科しているが、依頼者には責任を求めていないため、機械警備業者は努力だけでは解決されない問題を残している。

4. 警備業を巡る当面の問題と対策について

(1) 警備業の責務の定義と警察との連携の強化

法第2条に定める警備業務の定義は、法が規制の対象範囲を明確にしただけであって、警備業の責務を定めたものではないとされている。従って、警備業が社会的に

10) 警備業務については、職業安定法第44条及び労働者派遣事業の適正な運用の確保及び派遣労働者の就業条件の整備等に関する法律（第4条第1項の規定により、労働者供給事業及び労働者派遣事業が一切認められていない）。

11) 警備業者に対する警備業務提供委託に関する指針（警察庁通達平成15年12月15日）

12) 機械警備業者から警察への通報要領等の実施について（大阪府警通知平成2年12月28日）

果たすべき責務というものは明らかになっていない。このことが、警備員が警察官などと同様、個人の生命・身体・財産の保護という治安対策のコアの部分を担っているにも関わらず、仕事に対する誇りや士気の低下を招き、業務執行の正当性を判断するうえでも、あいまいさを残しているのではないかと考える。

警察法第2条のように警備業法に警備業の責務を定め、そのるべき姿を明確に示すとともに、警察との具体的な連携のあり方を検討し、時代にあった権限の付与について検討する必要がある。

(2) 優秀な警備員を確保するための施策の推進

治安対策上警備業の果たす役割の重要性の高まりの中で、優良な警備員の確保は喫緊の課題である。法により警備員の信頼性を高めるための資格要件の強化、指導・教育の充実を図っても警備員の質の向上には限界があり、その魅力づくりと待遇の改善が警備員の質の確保の絶対的要件であるが、採算を度外視した過当競争による警備料金の低廉化は警備業者の経営を圧迫しており、警備員の賃金の低下や社会保険の未加入の問題を招いている。

米国主導のグローバル経済の影響下、市場原理主義の下、経済活動における自由競争が激化し様々な弊害も生じているが、社会生活に重大な影響を与える業務である警備業などの生活安全産業については、自由競争の例外とし、参入出来る警備業者の規制の強化と優秀な警備員の確保のため次のような施策を検討する必要がある。

- 警備業を許可制にして、資格要件に経営上必要な一定の財力、施設及び警備に必要な知識・指導能力（ライセンス）を加える。
- 警備員として活動する要件として、ライセンスを必要とし、現在行われている新任教育を有資格教育機関のみに認めることによって、教育内容の統一と充実を図るとともに、負担となっている年2回8時間の現任教育を削除する。

(3) 防犯設備機器・システムと警備員運用の一体化

防犯設備機器・システムの性能の進展は著しく、従来警備員が行っていた入退出のチェック、定点・巡回警戒監視活動、鍵の開閉や火気の異常の確認等を効率的かつ確実に実施している。近年、施設警備ではいわゆるローカルシステムといわれる防犯設備機器・システムを警備・警戒活動の中に大幅にとりいれており、警備員は防災センターで危機の監視にあたるだけでよく、その数は相対的に減少している。

しかし、何か異常があった場合、警備員の対応が必要であり、最低限の警備員の配置は必要となる。警備業務に運用に当たっては、両者をいかに連携させて、効率的で確実な警備を検討していく必要がある。

(4) 交通誘導警備にまつわる反社会的勢力の介入阻止

暴力団対策法による規制の強化、各都道府県による暴力団排除条例の施行等反社会的勢力排除の機運は高まりを見せているが、一方、暴力団は組織実態を隠蔽する動きを強めるとともに、活動形態も一般企業活動を装ったり、特殊詐欺を行うなど多岐にわたり、一層不透明化を進展させている。警備業務の関しては、前述したように、建設現場などでの交通誘導警備に、暴力団など反社会的勢力の影響下あると

思われる警備業者が多く参入していると思慮され、法3条の警備業の要件の強化を図ってきているが、完全には締め出せない状況にあり、認定制を許可制にして要件を強化する必要がある。また、大阪府暴力団排除条例第10条には「府は、暴力団員及び暴力団密接関係者が公共工事などの契約の元請負人及び下請負人（第2次以下の下請契約又は再契約の当事者を含む）等になることを許してはならない。」とされており、反社会的勢力との取引が明らかになった場合の公共工事の指名業者の取り消しを徹底し、元請け企業の監督責任を強化し、これらの介入を阻止していく必要がある。

（5）監督官庁である警察の指導監督の細分化

警備業法に関する監督官庁は警察であり、生活安全部門で行われているが、のような問題が指摘されている。

- 警備業務の内容は、法2条に定める業務でも、検定の種類を参考にしながら細分すると、1号業務 常駐施設警備、空港保安警備、機械警備、2号業務 交通誘導警備、雑踏警備、3号業務 貴重品運搬警備、危険物運搬警備、4号業務 身辺警護と多岐にわたっており、生活安全部門だけで行うのは効率的でない。交通誘導警備は交通部門、空港保安警備や雑踏警備は警備部門がそれぞれの警備業との連携も視野に入れて指導監督にあたるべきと思う。
- 一般に行政法規の違反等に対して行政指導や行政処分による是正を先行させ、悪質な場合は告発などより司法的措置が取られている。警備業法の行政法であるが、警察は司法権を有している関係から、安易に罰則を適用し、捜索や逮捕装置など司法手続がとられるケースが見られるが、現在の罰則偏重の法制に問題があると思われ是正する必要があると考える。

結び

戦後、我が国では人材難のなかで、与えられた要員を訓練して質の高い人材に育て上げてきた伝統があるが、警備員の質を指導・教育に頼る現場制度には限界がある。警備業の公共性の高い領域への進出は更に進展し、社会的重要性はますます高まると思われる。「適正な警備業務実施の確保」は喫緊の課題であり、優秀な警備員の確保のための警備員の待遇の改善が必要となるが、警備料金の低廉化が進むなかで、零細企業の多い警備業にとって、それは容易なことではなく、警備業法の改正等抜本的な対策が求められている。

参考文献

- ・警備業法の解説（10訂版）ドイツ・フランスの警備業（全国警備業協会）
- ・警察政策第11巻別冊（警察政策学会）
- ・警備業法をめぐる諸問題について（谷安司）警察学論集26巻1号

（著者は、NPO法人大阪府防犯設備士協会専務理事、認定危機管理士）

保険流通現場の激震 —保険募集規制改訂のホンネ—

中居芳紀

はじめに

最近、保険という商品の流通が変化してきた。私が初めて社会に出た1970年代、新任教員だった私の職場に、生命保険会社のセールスレディが頻繁に訪ねてきた…これが当時の一般的な風景だった。しかし、情報セキュリティがうるさく呼ばれる現在、職場への出入りは容易ではない。

一方、昔では考えられなかったショッピングセンター内の保険ショップ、これが普通の風景になってきた。必要な時は店頭のパンフレット棚に手を伸ばし、相談すればいい。この様な保険流通の変化が、保険募集規制の改訂を招き、2014年5月に保険業法が改正された。

保険募集規制の改訂については、既に多くの研究報告が出されているが、法律の条文解説的な報告が多数で、保険業界内の事情から改訂のホンネを描き出しているものが少ないように思われる。本稿では、改訂のホンネの部分に迫りたいと思う。

1. 保険募集規制の歩み

第2次世界大戦後の保険募集現場の混乱から保険契約者を保護するため、1948年「保険募集の取締に関する法律」いわゆる募取法が施行された。当時、保険会社に入社した者が新入社員研修で厳しく叩き込まれたのが、募取法で列挙されている「禁止行為」(第300条)～具体的には、虚偽を告げる、重要事項の不告知、保険料の割引・割り戻し、誤解させる恐れがある比較、など～である。また生命保険募集人については、「保険契約者の利益保護及び募集秩序の維持」のため、一社専属主義が定められた。

大蔵省の護送船団行政のもとで、保険料率競争もなく1990年代前半まで保険業界は「静かな海と幸福な航海」を満喫していた。そこに衝撃を与えたのが1995年の保険業法の全面改正である。「保険自由化元年」といわれる1995年、募取法は廃止され、内容見直しの上で保険業法に一本化された。新たな販売チャネルとして保険仲立人制度(ブローカー制度)が導入された。また生命保険募集人については「一社専属主義」を原則としつつ、「保険契約者の保護に欠けるおそれがないものとして政令で定める場合」には例外が認められた(第282条3項)。

2000年には、損害保険業界の規制緩和要望を受け、金融庁の事務ガイドラインが改正された。保険代理店の使用人として「代理店との雇用関係」が要件から削除され、「委託型募集人」が拡大することになった。以前の使用人の要件は、「雇用・管理・教育」の3要件であったが、金融庁は人材派遣労働者の拡大を想定し、「勤務・管理・教育」の3要件に変更した。損害保険会社が要望したのは、営業の2重構造の原因となっていた多数の零細な損害保険代理店の集約化、大型化を進めるためであった。損害保険代理店数は2000年の50万9,619店から2013年には19万2,007店に減少している。生命保険

の大型代理店も、この後「委託型募集人」制度を使い、組織の拡大を進めていった。

2. 金融審議会「保険ワーキンググループ」報告

保険の自由化の進展で「保険ショップ等の大型代理店やインターネット等の非対面販売をはじめ多様化が進展している。…こうした変化を受けて、…販売形態の多様化に対応した保険の募集・販売等に関するルールを整備する…必要性がこれまで以上に高まっている」と2012年4月11日の金融審議会において金融担当大臣より、検討すべき旨の諮問が出された。

以降、16回の審議を経、2013年9月9日金融審議会「保険ワーキンググループ(WG)」の報告が出された。これをもとに2014年5月、保険業法が改正された。

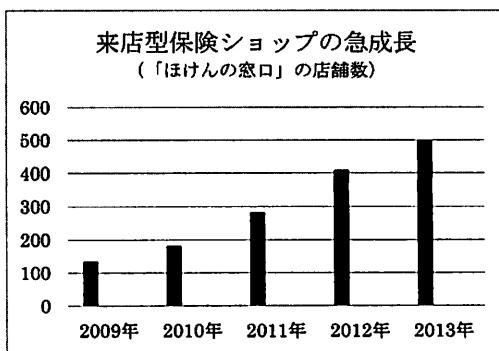
保険WGでは①保険商品の・サービスのあり方について、②保険募集・販売ルールのあり方についての2点にわたり審議されたが、ここでは②の保険募集・販売ルールに焦点を当てていきたい。

- 1) 保険募集人の体制整備義務 ~従来の保険業法では、保険会社が保険募集人の全容を把握し、管理・指導することを想定していたが、法律が想定していなかった大規模な乗合代理店が近年生まれてきた。そのため、大規模な乗合代理店に対して、保険会社同様の保険募集業務を適切に行うための体制を整備する義務が課せられた。なお、規模が大きくとも、比較推奨販売を行わない代理店にこの義務はない。
- 2) 比較推奨販売を行う乗合代理店に対する追加的義務 ~「公平・中立を謳いながら、その裏で販売手数料の高い保険会社の商品を優先して売っているのではないか…そんな疑惑もある」という雑誌報道もあり、審議会では①「公平・中立」の表示は、顧客の誤認防止から禁止する。②「法律上は保険会社の代理店であるという立場」を明示する、ことが求められた。2013年6月以降、来店型保険ショップの店頭から「公平・中立」の文言が入った看板が消えた。

2013年は経済誌の保険特集で、来店型保険ショップに対するバッシング記事が続いた。『週刊ダイヤモンド、2013年3月9日号』の「特集・もう騙されない保険選び」のPart1は「保険ショップにご用心」の表題である。『週刊東洋経済・臨時増刊 生保・損保特集、2013年10月9日号』では、「特集・転機の来店型ショップ」の表題で、保険ショップの成長に疑問符が出されている。

WG報告書では、比較推奨販売を行う乗合代理店の追加的義務として、比較推奨販売に際し、①比較可能な商品の全容を明示するとともに、②特定の商品を提示・推奨する際には、推奨理由を分かりやすく説明する。さらに③募集手数料の開示義務を負わせる、点が指摘され、最終的に③の募集手数料の開示が今回見送りになった。

募集手数料開示の問題については、保険代理店協議会代表理事の堀井氏が「金融



財政事情 2013 年 12 月 2 日号』の中で「乗合代理店に限定して手数料開示を義務付けるという前提はおかしい…一社専属を含めて議論すべきだ。…明らかに顧客にとって良い商品ほど手数料が高く、逆に良くない商品ほど手数料が安いというケースも多い。はたして手数料を開示することで顧客の納得感が高まるかどうかは疑問…」と述べている。

- 3) 委託型募集人の問題 ~ 2000 年に損保業界の要望から「委託型募集人」が制度的に認められていたが、金融庁は「委託型募集人の仕組みは現行保険業法上、原則禁じられている募集の再委託に該当するのではないか（第 275 条 3 項）」と、2014 年 3 月 18 日監督指針を改正し、全ての保険会社に実態調査を要請した。保険代理店の大型化・集約化で委託型募集人の多かった損害保険会社では、「何故今になって？大手生保のとばっちりで損保としては迷惑」という声もある中、2014 年 4 ~ 5 月に保険代理店の全国実態調査を実施した。適切な契約形態（雇用・派遣・出向）でない募集人（= 委託型募集人）がいる場合、2015 年 3 月末日までに新たな募集体制へ移行するよう、金融庁から指示が出された。
- 4) 保険募集の基本ルールの創設 ~ WG 報告書をもとに成立した改正保険業法で、保険募集の基本ルールが創設された。従来の禁止行為を列挙（第 300 条）した消極的規制に加えて、①情報提供義務（第 294 条 1 項、保険加入の判断を行う際に、参考となる商品情報等の提供を行う）と②意向把握義務（第 294 条の 2、2007 年 7 月から「意向確認書面」は導入されているが、形式化し、効果が発揮されていない）が追加され、より積極的な顧客対応を求める規制となっている。

3. 業法改正から見えてくる日本の生命保険業界の問題点

WG 報告書の保険募集・販売ルールの項目を見ていると「比較推奨販売する乗合代理店」がクローズアップされてくる。一般的な消費者が高額な商品の購買に当たって通常行う商品比較が保険の世界では 1948 年の募取法の時代から忌避されてきた。今回の WG 報告書でも諸悪の根源であるかのように、比較推奨販売する来店型保険ショップに対する規制が叫ばれた。何故なのか？

生命保険業界をリードしてきた日本生命の国際業務部長を経て、2008 年にライフネット生命を創業した出口治明氏は、『生命保険はだれのものか』で次のように問題点を語っている。「わが国の生命保険業界は、いつの間にか「生命保険が消費者のものであること」を忘れてしまった…「一社専属の強力な販売網」を維持すること自体が企業目的に転化してしまった…一社専属販売チャネルでは、比較情報があつては困るのです。…特約をたくさんつけて商品を複雑にすればするほど、比較は難しくなります。…強力で高コストの販売チャネルを維持するため…商品は高額になってしまった」と、出口氏は指摘している。

消費者の購買行動のプロセスとして、私の新人時代 AIDMA を徹底して叩き込まれた。これは 1920 年代のアメリカで提唱された購買行動プロセスのモデルで、近年のインターネットの普及で消費者の行動が変わり、マスマーケティングを前提とした AIDMA では

説明できない行動プロセスが出てきた。そのため、2004年頃からアンヴィコミュニケーションズが AISCEAS（アイセアス）を提唱している。

【AISCEAS のプロセス】

Attention (注意) → Interest (関心) → Search (検索) → Comparison (比較)
→ Examination (検討) → Action (行動) → Share (情報共有)

AIDMA が消費者の心理・気持ちを説明するモデルであるのに対し、AISCEAS は実際の行動を説明するモデルである。ただ、全ての購買行動が説明できる訳でなく、機能価値の高い商品・サービスにおける購買行動に見られるプロセスと説明されている。生命保険は「生涯で、住宅・マンションに次いで高価な買い物」と言われており、検索・比較・検討のプロセスは重要であろう。

比較検討のできない販売チャネルは、嘗てのメーカー系列の家電販売店と同じ衰滅の道を辿らざるを得ないのでないだろうか。

4. 生命保険業界と来店型保険ショップの現状

日本を生命保険大国にリードしてきた日本の大手生命保険会社は、何故最近の保険流通の変化に危機感を抱いているのだろうか。データで背景を見ていきたい。

生命保険会社の営業職員から加入する新規契約が首位を維持しているが減少基調にあり、2013年には50%を切った。来店型保険ショップに代表される保険代理店のシェアは新規契約の10%未満と云え、着実にマーケットを拡大している。保険代理店チャネルで伸びている生命保険会社は、どの様な性格の会社だろうか？

【直近加入の契約の加入チャネル】(生命保険文化センター調査)

加入チャネル	2007年	2013年
営業職員	56.7%	49.7%
通信販売	5.7	5.8
銀行・証券会社	2.8	2.5
保険代理店	3.8	9.4
勤務先・労組	6.3	6.6

【新規契約（個人保険）の推移（単位：百万）】(Insurance 「平成25年版 生命保険統計号」)

		2008年	2012年	増減
国内	第一生命	7,441,062	6,086,307	△18.2%
国内	住友生命	5,421,979	4,405,765	△18.8%
外資	メットライフアリコ	2,734,507	3,849,272	40.8%
外資	アフラック	1,047,443	2,304,500	120%
損保	東京海上日動あんしん生命	2,388,140	3,137,510	31.4%

営業職員チャネル中心の国内大手生保社が新規契約獲得に苦戦する中、外資・損保系生保は新規契約の数字を着実に伸ばしている。独自の販売チャネルが弱体な外資・損保系生保にとって、来店型保険ショップは重要な販売チャネルになっている。

来店型保険ショップを利用しているのは、どの世代層だろうか。

【個人保険新契約の年代別構成比 一ほけんの窓口は相談者の年代】

(生保業界は 2013 年度の被保険者の年齢データ。ほけんの窓口は 2014 年 8 月の相談者の年齢区分データ。相談者は 19,925 件。相談者の 50 ~ 55% が生命保険を契約)

	20 歳未満	20 歳代	30 歳代	40 歳代	50 歳代	60 歳以上
生保業界全体	15.5%	17.5%	20.2%	16.7%	12.4%	17.6%
ほけんの窓口		24%	38%	19%	18%	

ほけんの窓口に尋ねると、相談に訪れる世代で一番多いのが「30 歳代夫婦・子あり」の世帯。最近は 20 ~ 30 歳代の結婚前の男女のカップルの来店が増えているという。生命保険販売の一番ターゲットになる層が、来店型保険ショップに足を運んでいることが分かる。

【個人保険の種類別契約件数割合 一生保険業界全体とほけんの窓口】

(生保業界は 2013 年度のデータ、ほけんの窓口は 2014 年 3 月のデータ)

	終身	定期※1	医療	ガン	年金	その他※2
生保業界全体	25.2%	14.0%	24.2%	8.8%	9.2%	18.6%
ほけんの窓口	23.6%	11.8%	41.4%	18.3%	2.2%	2.7%

※ 1 : 収入保障保険を含む。 ※ 2 : 養老・変額・こども保険、など

来店型保険ショップでは、色々な生命保険会社の商品を組み合わせ一つの保障を作るため、単純な比較はできないが、医療保険、がん保険の数字に特徴を見ることが出来る。逆に若い世代の利用が多いため、年金の販売件数は低い。

来店型保険ショップが近年いかに急成長を遂げたのか、トップ企業のほけんの窓口グループの主要経営指標から見ていこう。

【ほけんの窓口の主要経営指標の推移】

	2009 年	2011 年	2013 年
新契約件数	135 千件	282 千件	477 千件
新契約高	7,409 億円	13,877 億円	20,576 億円
営業収益（単体）	6,220 百万円	13,902 百万円	24,337 百万円
店舗数	161 店	274 店	498 店
人数	1,197 名	2,879 名	4,176 名

2001 年に 1 号店を出店したほけんの窓口は、2009 年から 2013 年の 5 年間で、店舗数が 3.1 倍、新契約件数 3.5 倍、営業収益 2.7 倍と急成長を遂げている。一方、生保業界全体では高齢化・少子化の進行もあり、個人保険の保有契約金額を見ると 2009 年 9,029,471 億円から 2013 年 8,575,406 億円に減少し、厳しい時代であることを教えている。大手生命保

險会社にとって来店型保険ショップの躍進は、営業上大きな妨害要因だったようだ。

ほけんの窓口グループの窪田社長は、来店型保険ショップが成長する背景となった歴史的变化として下記の点を指摘している。

【成長の背景となった歴史的变化 ~戦略の前提が大きく変わってきた~】

1) 商品革命が流通革命の引き金となった

死亡給付型商品 → 経済成長・高齢化 → **生前給付型金融商品が主流**

2) 消費者として国民の意識・行動の变化が保険市場を変えた

(保険市場は) 売り手市場 → 溢れる情報・比較検証 → **買い手市場**

職場・家庭に入れない

3) 社会現象・社会構造の変化が保険商品を買い求める商品へ

高齢化・結婚しない独身の男女・団塊の世代 → **自分に合った保険商品**

社会保障制度に対する将来不安、自己防衛意識 → **を買い求める**

5. おわりに

「…保険募集の公正を確保することにより、保険契約者の保護を図り…」という保険業法の目的に沿った法改正なのだろうか。消費者の視点に立った保険流通は実現できるのだろうか。保険業法の抜本改正が行われた1995年からの「保険自由化15年の検証」について述べた出口治明氏の言葉を最後に記しておきたい。

「販売チャネルの自由化については不合格。比較情報の自由化については、どこから見ても落第点…自由化の最終的なゴールが、事業の効率化を通じた生命保険料の低減に伴う消費者への還元であると理解すれば、この15年間の総合評価は、厳しいものと言わざるを得ない。」

[参考文献]

- ・上原 純「新しい保険商品・サービス、募集ルールに係る金融審議会報告の概説」、「生命保険経営 第82巻第1号」生命保険経営学会 2014年1月
- ・江澤雅彦「保険募集規制の展望—『WG報告書』をめぐって」早稲田商学第439号 2014年3月
- ・井上 亨「平成26年度保険業法改正における保険募集規制の見直し」「生命保険論集 No188」生命保険文化センター 2014年9月
- ・金融審議会「保険商品・サービスの提供の在り方に関するワーキンググループ」報告書 平成25年6月7日
- ・出口治明「生命保険はだれのものか」ダイヤモンド社 2008年
- ・出口治明「生命保険入門」岩波書店 2009年
- ・「特集・保険代理店規制の網」、「週刊 金融財政事情」2013年12月2日
- ・「特集・もう騙されない保険選び」、「週刊ダイヤモンド」2013年3月9日
- ・「生保・損保特集～保険業の成長戦略」、「週刊東洋経済 臨時増刊」2013年10月9日
- ・ほけんの窓口のデータは、提供いただいた同社社内資料から引用

(筆者は実践女子大学非常勤講師、認定危機管理士)

ソーシャル・リスクマネジメントとしての サプライチェーン・リスクマネジメント戦略

上田和勇

はじめに

2014年夏、ベトナム企業を訪問する機会があり、そこで現地企業にとり最も重大なリスクは「サプライチェーン・リスク」であるとの回答を得た。そこで、ここではサプライチェーン・リスクマネジメント戦略に関する問題をソーシャル・リスクマネジメントの視点も含めて検討してみよう。

一企業が直面する原材料の調達リスクは、当然、当該企業の商品化を困難なものにし、最終消費者への商品調達に問題を生じさせ、商品によっては重大なソーシャル・リスクになりかねない（たとえば、薬品、水、燃料、食料品などの調達リスクがその例である）。一企業にとってのサプライチェーン・リスクが、社会にとってのソーシャル・リスクになる可能性もあり、そういう視点からも、効果的なサプライチェーン・リスクマネジメント戦略はソーシャル・リスクを減じさせることにつながる。

1. 多様なサプライチェーン・リスクとBCMのポイント

サプライチェーンは原材料を入手し、それを工場で加工・商品化し、そして卸・小売りに卸し、最終的に最終消費者のほうに販売して売上を伸ばしていくというのが一般的なサプライチェーンのプロセスである。したがって、サプライチェーン・プロセスには多くの人たちが参画している。しかし、同時にさまざまなリスクが発生する。例えば、原材料供給サイドのコストの問題、原材料の品質の問題、あるいはプロセスがうまく作動しない、情報システムがダウンするなどさまざまなオペレーショナルリスクも発生してくる。また、グローバル企業にとっては、国や地域によってさまざまな法令遵守事項もあり、それらに抵触するリスクもある。商品化されたものの知的財産権に関する問題、さらにはさまざまなパートナーとの関係、コミュニケーション・ギャップなどのリスクも考えられる。マクロ的には政治、経済、文化のギャップ、ポリティカルあるいはソーシャル・リスクもある。そして最終的には商品が売れるか卖れないかという、商品の魅力に関わる問題もある。しかし、重要なのはそれを並列的に考えるのではなく、優先順位を付けなければならない点である。

そこでサプライチェーンのリスクマネジメントをどうするかというときに、必ず出てくる考え方として、事業の継続性をいかに高めていくか、ビジネスの継続性をいかに管理するかという問題がある。これがBCM (Business Continuity Management)、あるいはBCP(Business Continuity Planning)と呼ばれる概念である。企業にとって事業の継続性は非常に重要であるが、現実には日本からベトナムに進出してくる企業は結構多いが、撤退する、失敗する企業も多い。つまりビジネスの継続性がベトナムで十分に達成されていない状況が現実にはある。この事業の継続性は非常に重要なので、BCMのコンセ

トについて重要な視点のみを指摘しておきたい。

1つはビジネスの継続性を管理する際、システムとして考える必要があるという点である。そのなかでもいちばん重要なのは、Business Impact Analysis である。例えば A 会社である商品をつくっているときに、どの部品が調達できなくなると商品を完成させることができなくなるのかという、自分の会社でつくっている商品、あるいは部品、あるいはシステムのどこに問題があると、事業経営全体のコントロールができなくなるのかという脆弱性をよく理解し、それが経営にどのようなインパクトを与えていているのかという分析、すなわちビジネス・インパクト分析が非常に重要である。

2つ目は、Current State Assessment、つまり「現在の状況を把握するということ」だが、この中には、例えば進出目的、どういう理念やビジョンでベトナムに進出するのか、それからいま置かれている状況はどういう状況なのか、そういうことを最初に十分に把握しなければならない。そして自社の弱い点、自社の脆弱なところを把握し、その脆弱なところが現実のものになつたらどのように経営にインパクトがあるのかの Business Impact Analysis を十分に理解しなければならない。

3番目は、部品や材料の入手の可能性や部品や材料が損傷を受けた、あるいはさまざまな問題があったときにどうしたらリカバリーができるのか、どういうふうにすればシステムのリカバリーができるのかについて、事前に十分な戦略を立てておく必要がある。そして、どういう手順でそれを進めていくのかといったように、分析から開発、そして実行というように、システムとして BCM を捉えていく必要がある。

4番目は、問題が発生したときに、どういう資源が自分の会社に中にあるのかについて事前に検討しておく必要がある。リスクマネジメントは「プロアクティブ」思考、つまり、リスクを想定し、事前に手を打っておくという思考が非常に重要である。そのことによって、「慌てない」、「コストもかからない」ことになる。

様々なるリスクに対し、その経営や調達面へのマイナス影響に関し、優先順位を付けるということが重要になる。それは頻度と、インパクトがあったときのダメージの大きさの両者を考えなければならない。どういうストレスがマネジメントに影響を与えるのか、あるいは商品の生産に影響を与えるのかというストレス・テストなども試みて、事業の継続性の管理をしていくことが非常に重要になる。

一般的に BCM という考え方とは、大企業であろうと、中小企業であろうと非常に重要なが、筆者はむしろ中小企業のほうが BCM という考え方方が重要だと思う。なぜかというと、大企業であるがゆえに、既にバッファーの部分がたくさんある。しかし中小企業は資源を十分に持っていないので、いきなり脆弱性を露呈してしまうことがある。したがって中小企業ほど、この BCM という考え方とは非常に重要なになってくると考えている。

BCM はこうしたビジネスレベルでの企業価値向上への貢献のみならず、次のように企業の社会的責任の視点から、地域や社会への貢献に寄与する可能性もある。たとえば富士写真フィルムは、主力の足柄工場のグランドや体育館を地域の避難場所に提供し、構内に備蓄する食糧を近隣の人々などに提供するなど、地元企業としてなすべき行動も

決めている。

2. 効果的なサプライチェーン・リスクマネジメント戦略の方向性

ではサプライチェーン・リスクをできるだけ小さくしていくにはどういう戦略が考えられるのか。

第1は、2011年3月、東日本大震災のときに我々が経験した Alignment of Supply Chain Partners である。東日本大震災による自動車業界への影響は過去の震災とは比べものにならないほど大きかった。自動車生産で東北依存の割合が高かったからである。しかし業界は各社共同で支援対策本部を作り情報を共有化し、取引先の支援、地域の支援を通しての工場復旧の道を選んだ。自動車業界の結束が工場と地域の支援に貢献したと言われている。

競合他社とは通常は競合しているが、そういった異常なリスクが発生した場合には、業界が提携をする。そのためには平時におけるそうした取り決めが必要となる。そういった提携戦略が十分に考えられる。通常は competitor でお互いに競争しながらしのぎを削るが、予想しない非常に大きなリスクが発生したときには、業界全体の利益を考えて、あるいは地域の問題を考えてパートナーとなって提携し合ったり、助け合ったりすることが非常に重要になる。そのためには普段から競合ではあるが、リレーションシップをよくすることが基本的に重要であろう。自分が困ったときに助けてくれないような企業ではいけない。普段からお互いの存在を認め合い、ライバルとして、あるいはときにはパートナーとして見ていくという基本的なことが非常に重要であろう。異常時の Alignment をたとえていえば、「今日の敵は明日の友」ということだろう。

業界での連携とともに、ソーシャル・リスクマネジメント視点で重要なのは、企業と地域の連携による復元力強化である。地域の中で経営行動を展開している企業が、地域の社会問題に目をつむるようでは経営の復元や持続はできない。そういう視点では国や県、市町村も地域や企業に対する復元力醸成のおせん立てをすべきであり、個人、地域、企業、そして行政との連携が災害リスクへの大きなヘッジになる。

避難所機能の強化にはホテルやコンビニそして学校の協力、効果的な避難経路については地域の協力そして携帯の通信機能の強化については企業の協力が欠かせない。南海トラフ地震による想定津波が日本最大の34メートルとされた高知県の黒潮町では、こうしたリスクから逃げず、町の職員200人を浸水域の3800世帯に割り当てて、個別の「避難カルテ」を作り、避難道約300か所、避難タワー16か所の整備も進み、訓練（抜き打ち訓練も含め）が繰り返されている。

企業が災害リスクマネジメントをより効果的にするには、会社のハード面のみの強化で終えるのではなく、ソフト面における強化そして、地域および業界同士の連携を普段から取り決めておくことなどが重要となる。

そして2番目としては柔軟な思考が必要である。Flexibility Thinking を常に持っているということだ。マニュアルはあるかもしれないし、作ることができるかもしれないし、ないよりはあるほうがいいかもしれない。ところがマニュアルどおりにいかなかつた場

合の思考として、Flexibility Thinking が非常に重要になる。具体的にいうと、例えば部品供給者を複数つくっておく、しかも違うエリアでということが重要になる。また部品供給会社との契約も複数準備しておく、あるいは調達ルートも A ルートではダメな場合には、B ルートでいくというように、代替性を常に考えておく、それから価格設定にしても状況を見て価格設定の時期を考慮するということも、一例ではあるが、非常に重要なサプライチェーン・リスクマネジメント戦略だと思う。

3 番目の戦略は、バッファーを多く作っておくことである。例えば在庫にしても普段よりも多めにするとか、A 部品がなくなればそれに近い A' の部品はどこから入るのかを普段から考えておく。ただ、バッファーをつくる、あるいは在庫を非常に多くしておくということは、商品の不足というリスクには対応できるが、逆にコストが上がるという問題を含んでしまう。そこにジレンマが生じる。A というリスクに対してリザーブをつくって、例えば商品がないというリスクは下げたが、今度はコストが高まるという問題も出てきて、そこにジレンマが生じる。しかし、やはりコストの問題は 2 番目の Flexibility Thinking でなんとか解消でき軽減できる場合も出てくると思う。非常に難しい問題が残されているが、バッファーをつくるというのも組織全体がダメな状況よりも、少々のコスト高になったとしても、脆弱性をカバーしていくという点で非常に重要なになってくる戦略である。

おわりに

阪神淡路大震災から 20 年経ち、東日本大震災から 4 年目が経った。自然災害リスクに対するリスクマネジメント思考による企業と地域の復元力の醸成が重要であるとともに、他の多くのリスク、たとえば失業、経済格差、交通問題、過疎化、犯罪、水不足、食の安全問題などからくるソーシャル・リスクに対しても、企業や地域は同時に対応しなければならない。復元力のある地域や町になるには、あらゆるリスクやショックに対して、それらがもたらすマイナス・インパクトを先を見越して短期的および長期的に対応する戦略が重要である。

(筆者は専修大学教授、商学博士（早稲田大学）、認定危機管理士)

沖縄地方における交通事故の実態と特徴 —交通事故撲滅に向けて—

川崎和治

1. はじめに

沖縄県が本年1月23日に発表したところによると、平成26年の沖縄地方入域観光客数は前年比10.0パーセント増の7,056,200人となった。暦年ベースで初めて700万人を超える観光客を迎える、国内客、外国客とも過去最高の観光客で、特に外国客は6割増しであったと報告されている。

このように沖縄地方は観光が主要な産業の一つとなっており、観光客のための交通網整備は必要かつ重要なものとなっている。しかし、各島はいうに及ばず、沖縄本島においても、モノレールがあるだけで鉄道は敷設されておらず、交通手段のほとんどは自動車にゆだねられている。

自動車が主要な交通手段ということになれば、本州に比し、自動車使用頻度が高くなり、交通事故のリスクは高いように思われる。しかも、観光客はレンタカーで慣れない道を観光しながら走るという、一見ハイリスクと思われる行動をとるのであるから、事故リスクが高いと思われるのもっともある。しかし、統計表を仔細に見ると、沖縄地方における交通事故危険度は必ずしも高いものではない。人身事故に絞ってみると、際立った特徴はあるものの、全国で中位といえる状態である。

そこで本稿では沖縄地方の人身事故（負傷事故、死亡事故）を分析し、その特徴を探り、交通事故防止に役立てたいと願うのである。

2. 人身事故情勢の推移

沖縄県においては、平成16年から同25年までの10年間で、交通事故発生件数は6,512件から6,664件へと2パーセントの微増となった。交通事故による負傷者も7,752名から7,906人へと4パーセントの増加である。死者は61名から52名に減少している。減少率は15パーセントである。もっとも、前年（平成24年）の死亡者は40名で34%の減少である（第1表）。

一方、平成16年から平成25年までの10年間を見ると、全国の交通事故発生件数は952,709件から629,021件に激減（34%減少）している（第2表）。ハード面では道路整備・車の性能向上等、ソフト面ではモラルの向上等が自動車事故減少に大きく寄与している。そして、死者は7,425人から4,373人に激減（41%減少）している。

全国平均では交通事故は34パーセント減少であるが、沖縄県は2パーセントの増加である。死者は全国で41パーセントも減少しているが、沖縄県では15パーセントの減少に過ぎない。もっとも、前年（平成24年）の死亡者は40名で34%の減少である。平成25年を除けば、全国ほどの減少ではないにせよ、顕著な減少であり、全国の傾向と同様、死者は減少傾向を有する。

以上の交通人身事故数および死者数そのものを、沖縄県の全国に対する割合（構成率）

で見ると、人身事故は平成16年の0.68パーセントから年ごとに構成比は上がり、平成25年は1.06パーセントとなった。また、死者数で見ると平成16年の0.82パーセントから1.12パーセントと上がっている。全国ベースでは激減傾向にある事故や死者数が、沖縄県では緩やかな減少であるため、構成比が上がったのである。そして、今では沖縄県は略々全国人身事故および死者の1パーセント強、生じていることが分かる。

【第1表】沖縄県交通人身事故情勢の年別推移(平成16年～平成25年)

年別区分		平成16年	平成17年	平成18年	平成19年	平成20年	平成21年	平成22年	平成23年	平成24年	平成25年
交通事故	発生件数 (指數)	6,512 (100)	6,519 (100)	6,653 (102)	6,525 (100)	6,509 (100)	6,324 (97)	6,501 (100)	6,788 (104)	6,697 (103)	6,664 (102)
	死者 (指數)	61 (100)	63 (103)	62 (102)	43 (70)	43 (70)	47 (77)	47 (77)	45 (74)	40 (66)	52 (85)
	(30日死者)	17	9	10	10	8	13	11	10	16	11
	負傷者 (指數)	7,752 (100)	7,839 (101)	8,071 (104)	7,852 (101)	7,684 (99)	7,524 (97)	7,722 (100)	8,045 (104)	8,003 (103)	7,908 (104)
人口	人 口 (指數)	1,375,868 (100)	1,372,598 (100)	1,381,820 (100)	1,387,518 (101)	1,391,215 (101)	1,397,812 (102)	1,406,176 (102)	1,413,583 (103)	1,422,938 (103)	1,428,817 (104)
	自動車保有台数 (指數)	915,408 (100)	917,598 (100)	951,664 (104)	958,492 (105)	984,557 (105)	981,133 (107)	999,558 (109)	1,012,377 (111)	1,033,795 (113)	1,055,604 (115)
運転免許保有者数 (指數)	運転免許保有者数 (指數)	812,868 (100)	827,117 (102)	838,512 (103)	849,666 (105)	860,367 (106)	872,360 (107)	881,007 (108)	890,345 (110)	899,432 (111)	908,737 (112)

(1) 本表は沖縄県警察本部『平成25年版交通白書』(平成26年7月発行)4頁による。

(2) 人口は、住民基本台帳による(平成25年3月末現在)。

(3) 自動車保有台数には、排気量125cc以下の原付一種・原付二種・小型特殊車両は含まない(平成25年12月末現在)。

(4) 運転免許保有者数は、警察本部運転免許課の資料による(平成25年12月末現在)。

(5) 30日死者とは、交通事故発生から24時間経過後30日以内に交通事故が原因で死亡した場合をいう。

【第2表】交通人身事故発生状況と構成率(%)の比較(沖縄／全国)

		平成16年	平成17年	平成18年	平成19年	平成20年	平成21年	平成22年	平成23年	平成24年	平成25年
全国(人身事故)	952,709	934,339	887,257	832,691	766,382	737,628	725,903	692,056	665,138	629,021	
沖縄(人身事故)	6,512	6,519	6,653	6,525	6,509	6,324	6,501	6,788	6,697	6,664	
構成比(沖縄／全国)	0.68%	0.70%	0.75%	0.78%	0.85%	0.86%	0.90%	0.98%	1.01%	1.06%	
全国(死者数)	7,425	6,927	6,403	5,782	5,197	4,968	4,922	4,663	4,411	4,373	
沖縄(死者数)	61	63	62	43	43	47	47	45	40	52	
構成比(沖縄／全国)	0.82%	0.91%	0.97%	0.74%	0.83%	0.95%	0.95%	0.97%	0.91%	1.12%	

本表は沖縄県警察本部『平成25年版交通白書ダイジェスト版』(平成26年6月発行)5頁の表に構成率を挿入したものである。

3. 単位当たりの指標

このような死者・負傷者を人口10万人当たりでみるとどうなのか。また自動車1万台当たり、運転免許保有者1万人当たりで見ておくことも有意義であろう(第3表)。

人口10万人当たりの事故率を見ると、全国で死者は3.44人(前年3.49人)に対し沖縄県は3.67人(前年2.84人)で0.23人多い。しかし前年を見ると、逆に沖縄県が0.65人少ない。また、負傷者は全国の613.91人に対して沖縄県は558.73人で55.18人少ない。前年も79.30人少ない。したがって、死者の人口当たりの事故人数は全国平均と遜色ないと評価でき、負傷者は全国平均より少ないと言える。

それと対照的に、九州のデータを見ると、死者も負傷者も10万人当たりの死者、負

傷者は第3表で示す通り、全国平均より多いのである。

自動車1万台当たりの事故率を見ると、全国および九州と比較して、死者、負傷者とも、沖縄県は事故率が低いことが分かる。すなわち、自動車1万台当たり全国の死者は0.48人であるが沖縄県は0.44人、前年を見ると全国0.49人で沖縄県0.34人となっており、0.15人沖縄県が低い。負傷者に至っては、全国が85.98人に対して沖縄県は66.53人と19.45人も少ない。自動車1万台当たりの死者・負傷者のリスクは全国に比し低いと言える。

次に、運転免許保有者1万人当たりの事故率を見ると、全国の死者0.53人に対して、沖縄県は0.57人で0.04人多い。しかし、前年を見ると全国0.54人に対して沖縄県0.44人と0.1人少ない。また、負傷者は全国95.47人に対して沖縄県は87.00人で8.47人少ない。前年に至っては12.31人少ない。このように運転免許保有者1万人当たりの死者・負傷者のリスクは全国に比して低いのである。

このように、単位当たりの死者、負傷者を見ると、九州がやや高いが、沖縄は低いと言える。

【第3表】人口10万人、自動車1万台、運転免許保有者1万人当たりの事故率

	人口10万人当たり		自動車1万台当たり		免許保有者1万人当たり		
	(平成)	死 者	負 傷 者	死 者	負 傷 者	死 者	負 傷 者
全 国	24年	3.49	647.29	0.49	91.14	0.54	101.29
	25年	3.44	613.91	0.48	85.98	0.53	95.47
九 州	24年	3.74	896.56	0.46	110.4	0.58	138.34
	25年	4.01	893.91	0.49	109.11	0.61	137.04
沖縄県	24年	2.84	567.99	0.34	68.60	0.44	88.98
	25年	3.67	558.73	0.44	66.53	0.57	87.00

(1)本表は沖縄県警察本部『平成24年交通白書』1~2頁および前出『平成25年交通白書』1~2頁による。

(2)人口は総務省推計人口(平成25年10月1日現在)、自動車台数は国土交通省統計資料(平成25年12月末現在)、運転免許保有者は警察庁運転免許課の資料(平成25年12月末)による。

4. 交通三悪による事故

交通三悪とは無免許運転、酒酔い運転、最高速度違反の三つをいう。第4表にあるとおり、平成16年を100とすると、平成25年は発生件数で47に、死者で75に、負傷者では40に減少した。こう見ると交通三悪による事故は大いに改善されたように見える。死者を除くと改善が著しいと評価されそうである。

このうち酒酔い運転(5年以下の懲役又は100万円以下の罰金、違反点数35点)に

【第4表】沖縄県交通三悪による事故の年別推移

	平成16年	平成17年	平成18年	平成19年	平成20年	平成21年	平成22年	平成23年	平成24年	平成25年
発生件数 (指數)	125 (100)	89 (71)	96 (77)	81 (65)	67 (54)	80 (64)	82 (66)	58 (46)	71 (57)	59 (47)
死者数 (指數)	11 (100)	7 (64)	5 (45)	4 (36)	1 (9)	5 (45)	2 (18)	0 (0)	2 (18)	8 (75)
負傷者数 (指數)	151 (100)	118 (78)	139 (92)	111 (74)	86 (57)	107 (71)	106 (70)	92 (61)	88 (58)	61 (40)

(1)本表は前出・沖縄県警察本部『平成25年版交通白書』115頁による。

(2)第1当事者が、無免許かつ酒酔い運転又は最高速度違反の場合は1件として計上した。

酒気帯び運転（3年以下の懲役又は50万円以下の罰金、違反点数25点、13点）等、飲酒の事実があった場合を加えてみると状況は一変する（第5表）。

飲酒がらみの人身事故は平成16年の325件から平成25年の134件へと一挙に激減、死者も21人から10人に減少する。しかし、減少したといつても平成25年で134件、死者も10名を数え、高水準なのである。

そこで、飲酒がらみ事故の全人身事故に対する構成率を見てみると、第6表のとおり、全国の構成率の2～3倍で、順位は全国ワースト1位。しかも平成2年以降、25年間にわたって、第1位なのである。飲酒がらみの事故構成率がいかに多いかを物語る。

では、飲酒がらみ死亡事故はどうか。第6表でみると、全国の構成率の2～3倍、順位もワースト1位の年が多い。平成25年も1位である。全国平均に対して、沖縄県の飲酒がらみ事故がいかに多いかが分かる。飲酒がらみ事故撲滅は沖縄県の喫緊の課題といえよう。

【第5表】沖縄県飲酒がらみ事故の年別推移

	平成16年	平成17年	平成18年	平成19年	平成20年	平成21年	平成22年	平成23年	平成24年	平成25年
飲酒がらみ人身事故 (指數)	325 (100)	263 (81)	226 (70)	118 (36)	128 (39)	125 (38)	154 (47)	126 (39)	126 (39)	134 (41)
飲酒がらみ死亡事故 (指數)	21 (100)	18 (86)	14 (87)	7 (33)	10 (48)	13 (62)	8 (38)	5 (24)	7 (33)	10 (48)

本表は前出・沖縄県警察本部『平成25年版交通白書』120頁による。

【第6表】飲酒がらみ人身事故および死亡事故構成率全国対比(%)

	平成16年	平成17年	平成18年	平成19年	平成20年	平成21年	平成22年	平成23年	平成24年	平成25年
人身事故構成率										
全国	1.70	1.55	1.37	0.96	0.86	0.82	0.80	0.77	0.73	0.73
沖縄	4.99	4.03	3.40	1.81	1.97	1.98	2.37	1.86	1.88	2.01
順位	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
死亡事故構成率										
全国	10.4	11	10.8	8.1	6.8	6.7	6.5	6.7	6.8	6.6
沖縄	34.4	30.0	23.0	17.5	24.4	28.3	17.0	11.6	17.5	19.6
順位	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1

本表は前出・沖縄県警察本部『平成25年版交通白書』120～121頁による。

5. 二輪車の事故

二輪車関連の事故については第7表のとおりである。平成16年の発生件数は2,056件、平成25年は1,891件で指数は92、死者数は18人で減少せず、負傷者数は1,998人から

【第7表】二輪車関連事故の年別推移

	平成16年	平成17年	平成18年	平成19年	平成20年	平成21年	平成22年	平成23年	平成24年	平成25年
発生件数 (指數)	2,056 (100)	2,058 (100)	2,081 (101)	2,061 (100)	2,087 (102)	1,991 (97)	1,875 (91)	1,972 (96)	1,881 (91)	1,891 (92)
死者数 (指數)	18 (100)	15 (83)	22 (122)	11 (61)	15 (83)	21 (117)	13 (72)	16 (89)	12 (67)	18 (100)
負傷者数 (指數)	1,998 (100)	2,013 (101)	1,989 (100)	1,992 (100)	2,020 (101)	1,951 (98)	1,838 (92)	1,902 (95)	1,807 (90)	1,800 (90)

(1)本表は前出・沖縄県警察本部『平成25年版交通白書』158頁による。

(2)発生件数は、二輪車が関係した事故の件数である。

(3)死者、負傷者数は、二輪車乗車中に死亡、負傷した者の数である。

1,800人へと198人減少した。死者数を除く発生件数および負傷者数が減少したといつても、件数自体が高水準にあることは大いに改善されなければならないポイントであろう。ただ、沖縄県における交通事故は、過去10年で減少していないことからすれば、二輪車事故が多少なりとも減少したので、二輪車事故の全交通事故に対するウエイトは低くなっている。

そこで、交通事故死者に占める二輪乗車中の死者の構成率、交通事故負傷者に占める二輪車乗車中の負傷者の構成率を全国のそれと比較したのが、第8表である。

全国の二輪車事故死者は全交通事故死者の略々17～19パーセントであるが、沖縄県では、平成25年は34.6パーセント、突出したのは平成21年で44.7パーセントと極めて高いのである。構成率の順位は、全国2位の年がほとんどである。また、負傷者の方も全国の二輪車事故負傷者は全交通事故負傷者の略々11～15パーセントであるが、沖縄県では、死者ほどではないが略々22～26パーセントと高い構成率を示す。平成25年は22.8パーセントで全国2位であった。

このように沖縄県においては、二輪車の事故発生件数構成率は減少しつつも、二輪車乗車中の死者、負傷者のウエイトが全国に比し高く、二輪車事故防止対策もまた喫緊の課題である。

沖縄県の死者構成率はさらに高い。最近では30パーセントを超えており、平成25年は実に交通事故死者の34.6パーセントが二輪車乗車中の死亡である。全国平均が20パーセント未満であるので、沖縄県が突出しているようだが、順位で見ると、各年ばらつきがある。平成25年は2位であった。この自動二輪車対策も大きな課題である。

【第8表】二輪車乗車中の死者・負傷者の構成率全国対比(%) (二輪死者・負傷者／交通事故死者・負傷者)

		平成16年	平成17年	平成18年	平成19年	平成20年	平成21年	平成22年	平成23年	平成24年	平成25年
二輪車乗車中の 死者構成率	全国	17.8	17.1	17.5	17.9	19.1	17.8	17.8	18.3	17.9	17.4
	沖縄	29.5	23.8	35.5	25.6	34.9	44.70	27.70	35.6	30.0	34.6
	順位	4	10	1	6	1	1	3	1	4	2
二輪車乗車中の 負傷者構成率	全国	14.7	14.5	13.9	14.2	13.9	13.5	13.0	12.8	11.9	11.5
	沖縄	25.8	25.7	24.6	25.4	26.4	25.9	23.8	23.6	22.6	22.8
	順位	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2

本表は交通事故死者数、負傷者数を前出・沖縄県警察本部『平成25年版交通白書』4頁に、二輪車乗車中の死者数、負傷者数を前出・『平成25年版交通白書』ダイジェスト版12頁により算出した。

6. 子供、若年者および高齢者の事故

子供（中学生以下）の事故は10年間で704件から524件へと25.6パーセント減少した。死者は10年で13人、平成25年は1人（歩行中の中学生）である。負傷者は767人から583人へと24.0パーセント減少である。

平成25年の死傷者584人のうち、歩行中が45.5パーセントと最も多く、次いで四輪車乗車中が37.3パーセントとなっている。乗車中の子供から見ると、自分では避けようのない事故が37.3パーセントもあるということになる。また、自転車事故は16.4パーセントである。

16歳から24歳までの若年層の事故も10年間で2,588件から2,333件へと9.9パーセン

ト減少した。死者は15人から9人に減少、負傷者も1,871人から1,429人へと23.6パーセント減少している。このうち平成25年は二輪車乗車中の死傷者が651人となった。構成率は45.3パーセントと高い。死傷者の約半数が二輪車事故によるといえる。

65歳以上の高齢者の事故は平成16年の1,074件から平成25年の1,464件(1.36倍)と年々増加の一途をたどっている。死者は16名から12名に減少したが、負傷者は652人から828人(1.27倍)へと増加した。また、高齢運転者が第1当事者となった事故は、平成25年は831件になり10年前の1.5倍に増加した。高齢歩行者の死傷者は227人、うち道路横断中の死傷者は167人(74%)（うち死者は1名）であり、改善が求められよう。

【第9表】子供、若年者、高齢者の事故発生状況

		平成16年	平成17年	平成18年	平成19年	平成20年	平成21年	平成22年	平成23年	平成24年	平成25年
子供(中学生以下)	発生件数	704	662	681	656	636	597	619	612	560	524
	死者数	1	1	2	0	0	3	2	2	1	1
	負傷者数	767	748	748	752	694	668	698	669	630	583
若年者(16歳~24歳)	発生件数	2,588	2,538	2,604	2,468	2,481	2,216	2,343	2,402	2,388	2,333
	死者数	15	15	13	8	8	13	11	14	5	9
	負傷者数	1,871	1,780	1,834	1,667	1,607	1,480	1,513	1,538	1,524	1,429
高齢者(65歳以上)	発生件数	1,074	1,150	1,218	1,302	1,346	1,334	1,352	1,365	1,388	1,464
	死者数	16	17	20	19	16	12	19	11	11	12
	負傷者数	652	659	702	766	727	757	754	751	751	828

本表は前出・『平成25年版交通白書』ダイジェスト版16、18、19頁による。

7. レンタカーの事故

1月14日付琉球新聞および沖縄タイムズは、観光客に親しまれているレンタカーのプレートナンバーの平仮名「わ」の数字が足りなくなり、新たに「れ」ナンバーが登場することになったと報道した。琉球新報によれば、2004年はレンタカー事業者は152社であったが2014年には449社に増え、登録台数も04年は11,895台であったが、25年は24,244台となり、10年で倍増したという。そのためか、沖縄県におけるレンタカー事故は10年間で282件から360件(1.28倍)へと増加した。

レンタカーが第1当事者となった事故は、10年で155件から224件(1.45倍)に増えている。負傷者は213人から335人(1.57倍)に増加したが、死者は第10表にあるとおり0~4人の間で推移している。

レンタカーのうち20,197台が沖縄本島で登録されているせいか那覇市(110件)名護市(38件)、恩納村(26件)、浦添市(20件)、北谷町(20件)など、事故は本島の市町村に多い。

【第10表】レンタカーアクシデント発生状況

	平成16年	平成17年	平成18年	平成19年	平成20年	平成21年	平成22年	平成23年	平成24年	平成25年
関連事故件数	282	317	348	336	294	294	319	308	327	360
レンタカーアクシデント第1当	155	186	210	214	183	164	201	188	212	224
死者数	2	2	4	0	1	0	0	0	1	2
負傷者数	213	263	318	304	261	222	286	282	301	335

(1)本表は前出・『平成25年版交通白書』ダイジェスト版13頁による。

(2)「関連事故件数」はレンタカーが第1当事者、第2当事者以下、いずれの場合も含む事故件数を指す。

(3)「レンタカーアクシデント第1当」はレンタカーが第1当事者となった事故件数を指す。

レンタカー事故が1.45倍に増加したといつても、交通事故全体に占めるレンタカー事故の割合は5.4パーセントにとどまっており、入域観光客増加によるレンタカー使用頻度増を考えると、観光客の増加がレンタカー人身事故発生危険度を増加させるとは言えないのではないか。

8. 自動車事故撲滅に向けて

沖縄県における交通人身事故は、発生件数6,664件で前年に較べれば33件減少、増減率は-0.5パーセントであるが、死者は52人となり、前年に比べて12名増え、増減率は30パーセントであった。それでも既述のとおり10年前と比べれば、61人から52人に減少（増減率-15%）している。負傷者は7,906人（前年比-97人）（増減率-1.2%）である。このように、前年比では発生件数、負傷者とも、平成24年に続き2年連続して減少したが、平成25年は死者が50人を上回る厳しい状況となった。

（1）交差点事故

人身事故の44.7パーセント（2,977件）が交差点および交差点付近で発生している。このうち35.5パーセント（1,058件）は出会い頭の事故であり、次いで右左折時が24.0パーセント（714件）、追突が20.0パーセント（595件）である。これらで全交差点事故の79.5パーセントとなる。こう見てくれれば、沖縄県においては、交差点事故の改善が急務であることが指摘できよう。

（2）飲酒がらみ事故

人身事故に占める飲酒がらみ事故の構成率が高い。本稿第5表では飲酒がらみ事故の発生件数は平成16年から10年で40パーセント以上減少したが、第6表で示したように飲酒がらみ人身事故（死亡・負傷）は交通事故に対する割合（構成率）が高く、ワースト1位が続いている。実は、平成2年以降24年間にわたってワースト1位なのである。死亡事故のみの構成率は、平成22年から同24年までは2位であるが、平成2年以降1位である。飲酒運転防止が最大の急務といえる。

（3）二輪車乗車中の死者・負傷者

死者に占める二輪車乗車中の構成率が34.6パーセント、負傷者に占める構成率が22.8パーセントと共に全国の2倍の率を示し、ワースト2位である。沖縄県における二輪車の人身事故防止も急務である。

（4）若年者、高齢者事故

若年者関連事故の構成率は全人身事故の35パーセントである。また、高齢者関連事故は年々増加傾向で10年前の約1.4倍になっている。

以上の状況から、『平成25年版交通白書』（ダイジェスト版）の「まえがき」は次のように述べている。（要約筆者）

「沖縄県警察本部は『日本一安全な沖縄県』を実現するため、平成26年の交通警察活動の重点を『飲酒運転の根絶と交通事故総量抑制策の推進』と定め、『交通安全　うまんちゅうで築く　美ら島』を年間スローガンに掲げ、上記（1）～（4）の総合的な交通事故防止対策を定めた『交通事故抑止プラン【美ら島2014】』に基づい

て、県、市町村、交通関係機関、団体と連携を強化して「飲酒運転をしない　させない　許さない社会環境づくり」などの各種交通事故抑止対策を積極的に推進している。県民には、交通事故のない安全で安心な交通社会を実現するために、交通ルールを順守し、正しい交通マナーを実施して交通事故防止に努めて頂きたい。」

沖縄県の交通事故総量抑制策が功を奏し、事故の一層の減少を祈るばかりである。

(筆者は沖縄大学法経学部准教授、認定危機管理士)

〈一口コメント〉

自転車事故の陰で保険が消える

兵庫県は、2013年7月神戸地方裁判所で出された自転車事故の9,521万円という高額賠償判決の後、こうした悲劇を回避するため自転車に関する条例策定作業に取り掛かった。

自転車利用者に保険加入を義務付ける全国初の条例策定をめざし兵庫県は、自転車保険を取り扱っている損害保険会社に意見を聴取した。自転車保険は1980年に「自転車総合保険」として発売されているが、「取扱件数が少ない、保険料が安く販売経費が掛かる」などの理由で近年、多くの保険会社では取扱い停止の商品になっている。審議中の兵庫県に経過を尋ねると、「AU損保が熱心に相談に乗ってくれるが、他の大手損保は…?」と語っていた。兵庫県は2017年3月の県議会で、条例施行後の保険プランが可決され、兵庫県独自の自転車保険をスタートするが、他県ではどうなのだろうか。

個人賠償保険、傷害保険など組み立てたら自転車保険同様のものが出来るといえ、個人賠償保険すら単品販売を停止した保険会社が多い。保険会社本来の社会的使命を考えると、悲劇的事故を放置し、事業費圧縮にのみ傾斜する姿勢に疑問を感じざるを得ない。

(中居芳紀 (東京海上日動火災、実践女子大講師))

フランス語圏国際中小企業学会（モロッコ）と 経営者の健康シンポジウム（京都）について

亀 井 克 之

はじめに トレス教授との弾丸出張合戦を敢行して：モロッコ・アガジールと日本・京都
「企業の最大の資産は経営者の健康だ！」 中小企業経営者や個人事業主が健康であるためにはどうすればよいか。世界で類例のないテーマで調査と研究を展開しているモンペリエ大学経営学部のオリビエ・トレス教授と、2014年秋にお互いに現地3日間の弾丸出張を敢行して研究交流を行った。

まず筆者が10月29日からモロッコのアガジールで開催されたフランス語圏国際中小企業学会（AIREPME）の大会（CIFEPME）に参加した。CIFEPMEは2年に一度開催される。AIREPMEの会長を務めているのがトレス教授である。

2週間後にトレス教授を日本に招へいした。日本リスクマネジメント学会の関西部会・シンポジウム「中小企業・老舗経営者の健康とリスクマネジメント」（11月14日）の基調講演者としてである。このシンポジウムは、フランス大使館とアクサ生命保険が後援した。紅葉が美しい京都市国際交流会館で開催されたこのシンポジウムには100人以上の参加者があった。

1. カスバの失敗 一飛行機に乗り遅れて車で深夜の大移動一

筆者はカサブランカ空港で飛行機に乗り遅れてしまった。10月28日21時35分発のモロッコ航空アガジール行きの便である。パリ発のエールフランス便でカサブランカ空港に20時45分に到着して、トランジットが50分間というのは無謀であった。

2日前の10月26日に大阪マラソンで42.195キロを完走したばかりの足で、カサブランカ空港内をダッシュしたが、間に合わなかった。今回、AIREPMEの副会長に選出されることになっており、翌日29日のランチタイムにあるミーティングに絶対に出席しなければならない状況にあった。カサブランカに泊まって翌朝の便に乗っても間に合わない。

途方にくれかけていると、モロッコ航空の関連会社で障害者対応をしている親日家の青年が「タクシーを呼んであげます」と声をかけてくれた。実際にやってきたのは彼の友人であった。謝礼を決定して、カサブランカからマラケシュ経由アガジールまで470キロのドライブを開始した。

「海外で親切に寄ってくる人には注意せよ」と、いつもリスクマネジメントの講義で言っている自分自身が見事にそういう状況に陥ってしまった。

道中ずっと「本当に大丈夫な人たちなのか」と思って警戒した。後ろからひもで首を締められはしないか、藪に連れて行かれてナイフで刺されたりしないか、等。

午前2時半。出発してから4時間が経過した。アガジールの料金所で高速道路から出た。ここまで来ると、もう信用して安心していた。ところがなんということか。銃を構

えた警官が検問をしていた。運転していた男性が連れていかれた。緊張も極限で喉がからからになった。結局、スピード違反であった。やっと解放されて、予約していたホテルまで送ってもらった。本当に、親切心と生活費の足しを稼ぐために、470キロ、4時間半のドライブを敢行してくれたのであった。奇跡に近い出来事であった。伊丹空港で飛行機に乗り遅れた外国人を見かけて、横浜くらいまで車を運転して連れて行ってあげるようなことが果たしてできるだろうか。

午前3時にさしかかる頃、緊張から開放され、アガジールのホテルにチェックインした。くらくらと目眩がした。

2. フランス語圏国際中小企業学会：副会長就任と事業承継について共同報告

第14回 CIFEPME（フランス語圏国際中小企業学会）はモロッコ・アガジールのビジネススクールで開催された。10月29日朝、会長のトレス教授による開会宣言の後、200人の参加者が、各セッションに分かれて研究発表や討議を行った。トレス教授自ら中小企業経営者の健康に関する調査結果について研究報告を行った。200人中、アジアからの参加者は筆者ただ一人であった。

今回、各国代表者が副会長に立候補できる制度により、筆者が副会長の1人に選出された。ランチタイムを利用して行われたミーティングには8カ国（イス、ベルギー、ルクセンブルグ、モロッコ、ブラジル、コロンビア、日本）の代表者が集い、各国での研究会開催について議論した。なお、各國代表といつても、日本の場合、会員は私と関西学院大学の山口隆之教授の2人だけである。

10月30日には、「中小企業の事業承継の国際比較」について共同報告を行なった。共同発表者のルイーズ・カデュー氏（カナダ・トロワリビエール大学）はカナダ・ケベック圏における事業承継研究の権威である。ソニア・ブサゲ氏（ラヌス・ビジネススクール）は、後継社長がいかに会社に溶け込むかについての研究で、ティエルノ・バー氏（セネガル出身・ルーアン大学）は先代社長の引き際についての研究で、それぞれ博士号を取得した気鋭の研究者である。

筆者は「後継者がいないという理由だけで、存続すべき中小企業が廃業に追い込まれている現状」「第三者への継承や売却についても環境を整備する必要性」について報告した。中小企業の事業承継はフランス語圏の国々でも社会問題となっており、重要な研究テーマになっていることがあらためて実感できた。



3. カスバの失敗（続き）一夜行バスによる移動一

さて、飛行機に乗り遅れた際に、あわてていたため、空港できちんと手続きをしなかった。だから帰路の便の予約が取り消されているかもしれないと思って、29日午後に、学会を抜け出して、モロッコ航空の営業所に赴いた。カサブランカからパリ、パリから関空のエールフランス便の予約は大丈夫であった。しかし31日早朝のモロッコ航空のアガジール発カサブランカ行きの便の予約は無効になっていた。その場で予約し直すことを試みたが、その便は既に満席になっていた。アガジールからカサブランカへの移動手段を模索した。

結局、夜行バスで、アガジールからカサブランカに移動することにした。

10月30日、学会の懇親会参加を取りやめて、アガジールのバスターミナルに行った。18時30分発の夜行バスに乗ってカサブランカへ向けて出発した。「夜間のバスターミナルは治安が悪いので注意が必要」と、いつも授業で言っているくせに、見事に自分がそういう状況になってしまった。

マラケシュでの30分間の休憩をはさんで、およそ7時間後の10月31日午前1時30分にカサブランカのバスターミナルに到着した。バスに同乗していたカサブランカ在住のモロッコ人に、ターミナルの横に並ぶタクシーの中で寝ている運転手を起こしてもらった。そして料金の交渉をしてもらった。交渉が成立し、タクシーでなんとかカサブランカ空港にたどり着いた。パリ行きのエールフランス便を待っている時に、偶然、3日前に助けてくれた青年に再会することができた。彼は、モロッコ航空の関連会社で障害者対応をしていて車椅子を運んでいるところだった。カサブランカからパリに飛び、次いでパリ発の関空行きの便に搭乗することができた。パリから関空行きの機内では、ハンフリー・ボガードの「カサブランカ」を鑑賞した。11月1日朝帰国した。

個人の海外リスクマネジメントという観点から実例満載の弾丸出張であった。今回の教訓は「旅程は余裕を持って」である。

4. オリビエ・トレス教授と堀金箔粉訪問

11月13日午前、トレス教授が3度目の来日をした。教授を関空に出迎えて、一緒に京都の堀金箔粉を表敬訪問した。堀金箔粉は1711年操業で300年の歴史を持つ老舗である。10代目の堀智行社長が直々に実演を交えて金箔を使った商品の説明をして下った。シンポジウムを翌日に控えて、老舗中小企業経営者と貴重な交流ができた。



5. シンポジウム「中小企業経営者の健康とリスクマネジメント」

11月14日金曜日に、日本リスクマネジメント学会と、トレス教授が代表を務めるAMAROK（経営者の健康調査機構）の共同企画でシンポジウムを開催した。京都市国

際交流会館のホールで行われた第一部では、シンポジウム開催を後援して下さったフランス大使館を代表して，在京都フランス領事館のシャルル＝アンリ・プロソー総領事が開会の辞を述べて下さった。フランス大使館と共に後援して下さったのはアクサ生命保険、日仏経営学会、ファミリービジネス学会である。



トレス教授が基調講演「AMAROKによる中小企業経営者調査の全容」を行った。中小企業経営者には①一国一城の主として自分の思うように経営できる、②上から指図されることなく自由である、③自分が頑張った分だけ稼ぐことができるなど、やりがいがたっぷりある。しかし、ついつい頑張りすぎて、(a)過重労働、(b)ストレス、(c)不安感、(d)孤独などの苦労に直面することもまた事実である。トレス教授はやりがいと苦労を天秤にかけて、やりがいの方に傾くように、中小企業経営者を支援している。

基調講演に続いて、日本人がコンパクトな研究報告を代わる代わる行なった。登壇者はメンタルヘルスの専門家として尾久裕紀（大妻女子大学教授・精神科医）、中小企業経営者として田辺朋子（RMI）・木村安之（木村桜士堂）、京都企業の研究者として大西辰彦（京都産業大学教授・副学長）、中小企業経営者への生命・医療保険や健康支援サービスの提供で強みを発揮する保険会社から小笠原隆裕（アクサ生命保険）の各氏である。第一部の最後には、メンタルヘルス対策の意味合いを持つ「癒し」の2曲をピアニストの大奥由紀子さんが奏でた。（なお、本稿の末尾に田辺氏による当日の報告のレジュメを資料として掲載する。）



休憩後、場所をホールから、紅葉の素晴らしい景色が見える特別会議室に移してパネルディスカッションを行なった。ここには、メンタルヘルス研究の金子信也氏（関西大学）が加わった。研究者、中小企業経営者、コンサルタントら、参加者による活発な議論が交わされた。

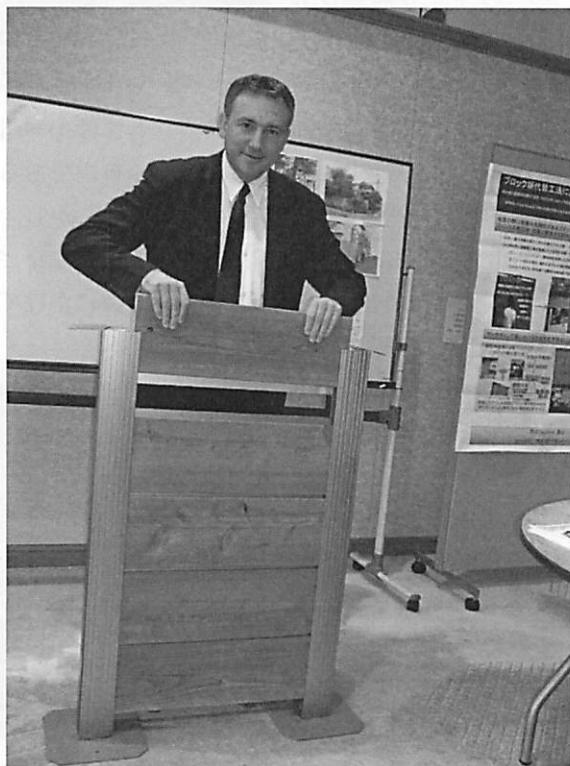
オリビエ・トレス教授は、日本リスクマネジメント学会では、2009年6月の関西部会、2010年9月の第34回全国大会に統いて、3度目の講演をして下さった。トレス教授は11月16日午前に帰国の途につかれた。

おわりに

フランスでトレス教授が率いる研究機構 AMAROK は 350 人の中小企業経営者・個人事業主を集めて定期的な電話による調査を実施している。調査結果の発表がいよいよ本

格化している。今回、トレス教授から我々は宿題を与えられた。「日本で 150 人の中小企業経営者・個人事業主を集めて、電話調査に協力してもらって下さい。2 月に 1 回。1 回 20 分程度で、合計年に 6 回調査に協力してくれる経営者が 150 人集まれば、日仏比較研究になります。世界でも前例のない比較研究となります。」

社会を支えて下さっている数多くの中小企業を応援するためにも、協力していただける方を募って、是非この研究を実現したいと思う。



港製器工業（高槻市）による老朽化したブロック塀を代替する
木の塀「スーパーフェンス」展示コーナーにて

参考文献

- ・亀井克之「中小企業経営者を応援するオリビエ・トレス教授との交流 - フランス語圏国際中小企業学会（モロッコ）と経営者の健康シンポジウム（京都）」太陽と健康の文化【南仏閑話】第 17 回,『NEXT』No.70/2015 新年号, (株)扶洋 NEXT 編集委員会, pp.19 – 20.

2004年1月14日 日本リスクマネジメント学会
開催地会 シンポジウム
RMI 株式会社アル・エム・アイ
田邊信子 経営と健康管理
経営者と健康

■経営者と健康

- 経営者の健康=企業の健康
- …独自健康管理法
- …健診
- …事業経緯、経営対応
- 社会の健康ニーズと企業
- …結核予防
- …健康測定

添付資料 「京都の電機業界メーカーのルーツ」
Copyright © RMI. All rights reserved.

経営と健康管理
健康対策

事例

- ・分煙エリアの設定
- ・ノースタッフデーの設定
- ・冬場の加湿器の設置
- ・スポーツドリンク、塩飴の設置（熱中症）

課題

- ・従業員の健康診断の実施と情報の活用
- …病歴把握と管理（糖尿病など）
- …健康診断未受検者
- ・健康増進のための専門知識の確保

Copyright © RMI. All rights reserved.

経営と健康管理
健康リスク対策

■我が社の救急対策

■課題

- ・情報を伝達する方法
- ・携帯する方法
- ・組織で活用する方法

Copyright © RMI. All rights reserved.

経営と健康管理
健康リスクマネジメント

経営者と健康管理

CHIEF HEALTH OFFICER

・戦略的な企業健康対策

■自組織の健康の特性把握と管理

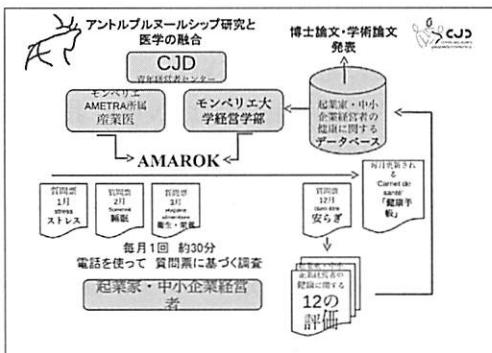
- ・従業員の健康づくり
- …コストの軽減 …雇用確保
- …従業員のモチベーションアップ
- …企業イメージ向上
- ・健康緊急事態体制の構築

Copyright © RMI. All rights reserved.

オリビエ・トレス教授
『ル・モンデ』紙
2009年1月16日論壇に
「中小企業経営者の苦しみ
を発表し、大きな反響を呼ぶ。」

起業家・中小企業経営者の
メンタル・ヘルス
→産業医からも、科学的研究
からも忘れられてきたテーマ

自分自身の企業を經營すること
は素晴らしいことだが
①過重労働、②ストレス、
③不安、④孤独
がのしかかる。



2009年8月19
日
「フランス2」
20時のニュース

Edition du Mercredi 19 Août 2009

AMAROK 設立

「中小企業経営者の健康支援機構」

「成熟した社会は、企業家を守る社会」

中小企業経営者の自殺に関する統計→研究・提案

La santé
du dirigeant

De la souffrance patronale
à l'entrepreneuriat salutaire

南仏モンペリエ大学経営学部に
「中小企業経営者の健康問題」講座開設
(2012年6月18日記念式典)

AMAROKで研究活動に従事する
博士論文執筆中の大学院生
オリビエ・トレス著者→
『経営者の健康』(2012)

Un sujet tabou !

(筆者は関西大学社会安全学部教授、博士（商学）（大阪市大）)

中国における繊維ビジネスの現状

八木晋一

2015年以降の政策

2014年12月11日に、中国紡織工業連合会主催、中華人民共和国工業和信息化部の後援で、「中国紡織創新年会」が開催され、今後の政策が発表された。テーマは「発現と再造」で新しいモノ作りを課題とした。「製造業の成長のスピードが落ち発展は全体的に平衡で穏やかに進んでおり、経済の発展は高速から中高速へ向う」としている。2020年に2010年のGDP総額の2倍が目標で年に6%の増加が有れば達成出来ると見ている。

今迄は「世界の工場」としての位置付けで有ったが、人件費アップ、人民元高によって、中国の輸出成長率は鈍化している。よってこれからは内需拡大を計り、中国国内の市場の変化に対応していくかなければならない。インターネットの急速発展で、販売の流れがオンラインショッピングに移行し、市場の売り上げの10%までになり、2013年のネット販売の利用者は3億人となった。インターネットサイトの淘宝で2014年11月11日(独身の日)の売り上げは一日で26億元にもなりまだ誰も知らないブランドがインターネットで爆發的に売れてきている。

中国国内の繊維生産量は多いが、技術的にはまだ先進国と比較すると差があると認識しており、研究開発力を高める為に、海外の研究技術や優秀な人材を導入の必要を説いている。コスト面ではもはや中国は有利ではなく、イタリアと同じくらいのコストと政府は見ている。TPPの影響性が危険視されており、今後独自の貿易協定で対抗していく方向である。人民元のレートが高い事から投資サポートを推進し、ベトナム、タイ、インドネシア、インドといった他国の資源を活用していく方向である。また、海外ブランドを買収して、中国のブランドにすることで、素早く海外展開を行っていく。そして今まで怠ってきた環境社会に対しての責任を果たすことでも重要である。

ビジネスモデルとマーケティングの手本としては日本の無印良品を挙げている。店舗の作り方、消費者の分析、気候予測等を踏まえて、企業と文化としてのブランドイメージが確立されていると見ている。売り上げの拡大の為にただ、店舗を増やすやり方を見直し、環境の変化を捉えるのがこれからの会社の使命としている。

衣料用途から新しい成長分野としては、医療用で中国での1年間での入院患者は1.5億人であり、マスクやオムツ等衛生品の需要が高まってきている。また入札制度での賄賂等が無くなつたことから、その分がサービスや性能アップに変わつていて、土木向け繊維、軍隊向け、建築作業服等の官需向けも増えていくと思われる。

中国におけるPL

2014年3月15日の”消費者の日”に合わせて消費者権益保護法の改正が施行され、欠陥商品のリコール義務が明確化された。偽物かどうか、GB基準(国家基準)が満たしているかどうか、定期／不定期の商品・サービスの抜取検査を行い結果公表し消費者

協会の機能強化が行われた。流通分野における商品の品質抽出検査弁法が制定され、検査結果が不合格である場合や「欠陥」がある場合、直ちに販売停止が命じられる。「欠陥」以外の品質問題も対象となっている。製造者にとっては偽物対策が重要となり、偽物のせいで販売停止の可能性が出てくる。中国の国家基準作りの手助けをしたことが有るが、日本の基準よりも厳しい。インナーウェアの吸湿発熱基準の作成に4年費やした。

中国の製品の「欠陥」をめぐる基本的な制度は、

- ① 製品品質法。(月)権利侵害責任法。(火)消費者権利保護法。(水)各種業法、「三包規定」など。
三包・・・修理、交換、返品。

國務院（企業情報開示暫定施行条例）2014年9月1日施行（工商行政管理行政処罰情報開示暫定施行規程）2014年10月1日施行によって2014年10月1日以降の行政処罰情報は、ネットで社会に公示されることとなった。企業情報は誰でも閲覧出来るので不当な行政処罰でも企業の信用を損なう懸念が有る。

最近ではH&M、GAP等の子供服で繊維成分や表示等の不合格により、水際で輸入が阻止された例が増加している。2014年5月国家検査総局が外国ブランドを盲信しない様に、と消費者に呼びかけがあり外資系企業向け取り締まり強化されている。外資系の高過ぎる商品が狙われ、儲かっていると思われている商品は危険である。高い商品を叩いて、安くしようとするケースも多い。

製造物責任を日中比較すると、中国は二審制で上訴は1回だけ。中国には懲罰的賠償は有るが、事例としては食品のみの様である。中国では偽物等でメーカーが特定出来ない場合が有るので、生産者だけでは無く、販売者も責任を追及される。消費者は生産者、販売者いずれに対しても賠償請求が可能である。日本は判例主義だが、中国では参考にされない。日本は裁判官は、国家公務員で転勤が有るが、中国では裁判官は地方公務員で、転勤が無いので判例は統一されず、各省ごとに対応が変わる可能性が有る。

中国で問題が発生した場合は、原因究明と対象ロットの特定、特にスピードが必要。物性データ、品質管理に係る書類のオリジナルは必ず保管しておくこと。自社目線での処理はダメ、あくまで中国消費者目線で行わなければならない。しかしながら、まだまだ中国での製造物責任の事例は増えてなく、基本的に中国人は価格が安くなり、新しいモノを提供すれば上手く収まるケースも多いので初期対応が極めて重要である。

以上

(筆者は旭化成せんい株式会社勤務)

成果主義の管理目標から生じるリスク

山 田 秀 樹

はじめに

企業において成果主義としての目標達成は必須事項となっています。ともかく目標に到達する、達成するということでしか評価を下さないという状況の中で働いている人達の意識などはどうのようなものなのでしょう。しかし、その目標設定の趣旨が妥当・正当なものかどうかという現実の問題から目を反らすことはできません。

例えば売り上げの20パーセントアップ、契約件数の倍増といった具体的な数字を上げたものの、その行方はどうなっているのでしょうか。このように企業、会社組織の集団の士気を上げ、組織が一致団結して同じ方向に結団力を強めようとする年間スローガン、成績向上月間等の設定がめまぐるしく行われています。

これらの業務向上を目指した企画を常時行い、検証します。さらに改善をし新たな企画を進めるというサイクルには、表面的には非の打ち所がないと思われます。しかし、その過程そのものに大きな欠陥があるのでないかと考えずにはいられません。

1. 成果主義としての目標数値の掲げ方

各企業、各業務内容によってその数値目標とするものの設定は様々です。そのいくつかを抽出してみました。

(1) 生産部門における数値目標

生産部門においては、基本とするその製造量を拡大することに尽きます。当月を基点とすれば、その前月、昨年同月といったものから、何割増しという形が取られ、これを現場に降ろすこととなります。

多くの場合、これは経営側、管理側の想定した数値が優先して取り上げられ確定されるということになります。

(2) 販売業種における数値目標

物品等の販売を目的とする業種においては、その販売数の拡大、販売総収入（利益）が管理目標となります。これについても、管理側が想定し意向を示した数値が優先して取り上げられます。

ここでは、販売個数などの種別・区分的な詳細については、若干ではあっても現場の工夫の積み上げによる設定が取り入れられます。

(3) 飲食業種における数値目標

飲食業においては、店舗（内）により多くの客を招き入れることが最大のポイントです。何らかの注文が行われ利益につながるからです。薄利多売の考え方もあるのですが、質と量を常に考えながらの運営となります。

さらにグレードの高いメニューを提供して総売り上げを上げるということが管理目標となります。これらについては、特に多くの支店を束ねるチェーン店方式の経

営については、経営者が各店舗の成果を競わせ、そこから競争を勝ち抜かせるという方式が多くとられます。

(4) 保険会社などにおける数値目標

いわゆる個人・団体を対象としての契約更新・新規契約に推進、新商品の販売（契約）数といったものが管理目標として取り上げられるでしょう。これも管理側の意向における数値目標の設定ということになるでしょう。

以上のように、各業種いずれにせよその設定目標に前回（前年・前月）に比べ微増はなく、現場から見ればかなり高い数字を上げているということが伺えます。

ここで、問題となるのは、現実とかけ離れた数値目標が取り上げられているということに他なりません。さらに、常に高く設定される目標は青天井で年を追うごとに際限がない状態になっているということです。

2. 目標の検証と正当評価

さて、いざ成果向上のための月間が終了して、その達成などに対してどのような検証をし、評価をしていくのかということが重要です。大きな成果を得たものと、そうでないものをどのように格差を付けて評価しているかがポイントです。

(1) 大きな評価を得たもの

この場合は数値目標をクリアすれば評価は比較的簡単明瞭に行うことができるでしょう。ただし、現在表面化していないリスクを抱えているものや不正、違法行為が介在しているかどうかといったことも評価のポイントとなります。

成功の確立を上げるということでは、「単なる偶然を必然に変える」という研究があるとおり、たとえ成果が偶然であったとしても「単なる偶然を意味ある必然に変える」ということで、今後期待できる要素ではあります。成功のためには準備を欠かさないという鉄則から成功（達成）として花開く過程を大いに評価していくということであれば大歓迎です。

(2) 成果を十分出せなかつたもの

一つの向上月間が終わったにもかかわらず詳しい検証は行っていないというのが定番です。その場限りの検証となっているところに問題があります。

(3) 掘り下げた検証と正当評価がなされない問題点

古くから、世の公平さという意味合いから、信賞必罰という言葉があります。これは手柄のあった者には必ず賞を与え、過ちを犯した者は必ず罰するということで、情実にとらわれず賞罰を厳正に行う指針とされています。ところが、この「必罰」が厳正に実施されていないのです。この要因にはあくまでも、評価する「目標」そのものの設定に問題があることに言及していかなければなりません。

成果主義において、年間に設定する向上月間としての行事がひんぱんに行われ、さらにマンネリ化し、その検証もおざなりになっているのではないかと推察されます。いわば年中行事として声高らかに打ち上げるもの、組織全体は決して熱く動いていないという現実になっています。現場の意識と遊離した状態を早く修正して

いくことが大切です。現場に評価についての不公平感が広がることが管理上の業務、構成員（人）に大きなリスクを生み出していくことは間違ひありません。

3. 「炭坑のカナリア」の手法に習った改善策の推進

「炭坑のカナリア」とは、その昔イギリスなどで、石炭を掘る炭鉱の仕事をする場合、その坑道にはメタンガスや一酸化炭素などの有毒ガスが充満することもあり、目に見えないガスの危険を事前に察知するために小鳥のカナリアが用いられました。日本ではオウム真理教のサリン事件の搜索について、^{かみくいしきじゅう}上九一色村に向かう警察部隊がカナリアの籠を携帯していたテレビ映像が記憶に新しいところです。

それではどのように改善策をとっていくかについて、その条件を考えることとしましょう。ここでは、企業はあくまで利益を上げることによって成り立つという軸があります。ならば企業の利益優先の思想、成果主義について経営の立場として、そこに至る過程の基本認識を修正していかなければ改善の道はないということになります。

(1) 科学的発想を受け入れる

科学的発想というのは論理上も正しい手法を取り入れるという概念です。管理目標をはじめ、目標はすべては大きく打ち出しておくことで、それが少々目減りしても、それなりの成果は得られ歯止めは確保できるだろうという発想に終始していくはいけません。現場の声は本当に届いているかということです。

心の通じない旗振りにどのような感情をいだき構成員は仕事をしているかを取り上げなくてはなりません。そこから組織愛を失わせるリスクが生まれていくのです。面従腹背の構成員を増やしてはいけないということです。構成員の心理をつかみ業務を推進していくことが、真に合理的で科学的考え方なのです。

(2) 誰がカナリアの役を果たすか

ここでのカナリアは有毒ガスなどの危険をいち早く察知するということですが、その危険に直接さらされれば命を落とすということです。

企業における目標管理の現状をこれでいいと思っている人は多くはないと思っています。しかしながらいざ改善の口火を切るというと、そこに名乗り出る人がいないのです。

やはり、社会貢献の意識をより強く持って経営に当たることが、先陣を切る人材を育て生み出していくと考えます。

先陣を切って正論を唱え実践する勇者は出てこないのでしょうか。

(3) 経営観念の決断

企業構成員のために真に何が必要なのか、社会貢献のために何が必要であるのかについての方針を打ち出していく必要があります。今までの形式的に精査されたものを継承していくことからの脱却です。

例えば

- ・管理目標を現場中心でセッティングさせる
- ・目先の損得を色濃く出した目の前の「にんじん」で釣らない

・成果の検討を現場で徹底的に行わせる

といった事に処して、タイムリーなケース・スタディを推進していくことが今日的な科学的経営ということになると思われます。

4. 現場としてのあるべき姿

現場は常に公平な評価を望み、そのことを自分が所属する組織に期待しています。公平さを感じることができれば、そこに仕事に対する生きがいが生まれ、人ととの連携が増します。自然と業務推進の活力が生まれます。

不公平感をいだくと仕事の成果を阻害する保身の考えに徹した仕事ぶりになり、やる気など士気の低下による私生活・業務従事関連の不祥事案などの芽を摘みます。事案の発生があっても最小限に食い止める機能を持つことができます。

(1) ティーチングからコーティングへの変化

今までの日本の企業のOJTは「上から教える」というティーチングの部分を中心と推進してきました。

しかし、教えるということは教えられた通りにするという理解と、教えられなければ何もしない。教えてもらうまで待っている。といった弊害も明らかになってきました。もちろん初心者等には対しては、現場での技能やノウハウなどについてな細かく指導を行わなければなりません。このことは基本の「き」であることは間違ひありません。

企業の得意な部分は組織方針をしっかりと指示ができます。ところがいざという時、ムチを入れれば人は動くという発想が根強く残っています。

今後は、組織員の自主性を引き出すことを踏まえてコーティングというものに転換していくなければ、一人ひとりの「考え方行動する力」を育てることはできません。

(2) 組織員としての一体感を作り出す

ともかくムダを省くということで企業は近年、新任採用時の寮の廃止、厚生施設、制度の廃止、社内行事の廃止といった、直接成果につながらないものはすべて打ち切り、断ち切ってきました。

確かに会社の費用と企画などに甘えていた社員にも問題とされるところも多々ありました。そのような経緯を経て今振り戻しがきているのが現在に状況ではないでしょうか。今こそ自分たちの組織を自分たち一人ひとりの手で育てるという糸を強めなくてはなりません。

こここのところが組織としてのリスク管理の根源です。

むすびに

オーソドックスで古いものがすべて悪いと排斥する発想の転換はあまりにも短絡的です。またそのような流れの中で、まことしやかに合理化を進める企画が決まっていくことに不安をいだきます。

リスクの火だねは人の評価が公平でないところからグツグツと燃え広がり大きな火と

なっていくのです。企業等における管理目標の設定や実施についても、本来的に組織の一人ひとりの構成員を人的財産とするオーソドックスな考え方方に立ち戻ることが大切ではないでしょうか。

「幸せの青い鳥」（メーテルリンク：グリム童話）ではその鳥を求めてチルチルとミチルが森をさまよい歩いて探した末、なんとその鳥は自分の住む小屋の中にいたという内容になっています。あがいている中でも、足元にすでに求めるものが存在するということを示唆しているものを感じています。

成果主義の管理目標から生じるリスク対策は、この物語が教訓として語りかけてくれているのではないかと思えてなりません。

（フコク生命保険相互会社、企業危機管理士、元大阪府警）

〈一口コメント〉

がん保険は日本的商品？

1974年アメリカン・ファミリー生命（アフラック）は日本に進出し、それまで日本になかった「がん保険」を発売した。売れる筈はないと軽視していた日本の大手生保が驚嘆するほど、瞬く間に普及し、日本に定着した。2015年度末アフラック1社のがん保険契約件数は1,467万件。一方、生保業界トップ日本生命の同年度末被保険者数（全生保商品）は1,155万人で、被保険者数でアフラックのがん保険単品が凌駕している。さぞかし欧米でがん保険は、広く普及しているのだろうと調べてみると驚いた。

「がん保険は北東アジア（日本、韓国、台湾だけ）しか流行していないから、他の国には意味のあるデータがないんだよね。欧米では心臓病や脳梗塞など、他の病気に関する保障も含めた「重大疾病保険」として販売されているが、がんに特化して保障する保険はほとんど見ないんだよ。」（岩瀬大輔『がん保険のカラクリ』2012年）

何故、がん保険は日本及びその周辺国だけで普及しているのか？その背景など要因を探ってみるのも興味深そうだ。

（中居芳紀（東京海上日動火災、実践女子大講師））

キャリアセンターとリスク

安江幸洋

はじめに

2008年のリーマンショックによる世界経済の停滞は日本経済にも大きな打撃を与えた。それは学生の就職支援にも影響を与え、それまでの就職活動のあり方を一変させる大きなパラダイムシフトとなったと筆者は考える。筆者はリーマンショック後の2009年4月より本学にて就職支援に携わるようになった。この6年で日本の景況感は上向き、日本経済はリーマンショック以前の水準に戻ったとする見方もある。一方で就職活動はより複雑さを増し、学生のキャリア観も多様化している状況の中で各大学にとって学生のキャリア支援に対する責務は大きなものとなっている。

上記の状況を踏まえ、大学で就職支援を行うキャリアセンターにおけるリスクとそのマネジメントのあり方について問うことは意義深いものと考える。

1. キャリアセンターとリスク

(1) キャリアセンターを取り巻く環境の変化

・内需主導を主とした現在の伸び悩む日本の状況

戦後の高度経済成長期を経て日本が世界第一位の経済力を持つまでに至った1980年代、それから30年近く経った現在においては生産年齢人口の減少と共に内需は減少。内需によって支えられてきた日本は新たな成長戦略を描けず停滞に陥っている。成長モデルが描けず停滞している点は就職活動を行う学生、保護者に対しても大きな不安要素となっている。

・キャリアセンターに求められる役割の重要さが増す

博報堂による「大学に対する生活消費者調査」によると大学を「評価する」点に重視している項目のうち、進路・就職支援の面倒見がよい点は41.8%と非常に高い数値を見せている。このことからも受験生、保護者の双方から大学のキャリアセンターに対する期待の大きさを窺わせる。一方卒業生が社会で多く活躍しているという点も38.3%と高い数値を見せており、就職先確保は言うに及ばず就職先で活躍できる力を身につけさせる、就職によるミスマッチを防ぐという役割もキャリアセンターには求められている。

・入学者数に影響する募集広報としての役割が大きい

上記に関連することであるが、大学における募集広報は製造業における仕入に相当する。その後入学した学生に対し教育を行うことは製造に相当する。その後就職活動を経て就職、卒業を販売とした場合、前項で述べた通り就職先は次年度以降の募集広報活動に大きな影響を与える。つまり、教育的効果は就職実績という形で募集広報の成果にもあらわれる。その結果、入学者数にも影響を与える。そのため募集広報におけるキャリアセンターの役割は大きい。

(2) キャリセンターとリスク

以下ではキャリアセンターで実際に起こった事例に基づきどのようなリスクがあるかを検証してみる。なお、ここに載せた事例は本学で起こったものだけではないことを先に述べておく。

事例1 SNSによるリスク

戸田さん（仮名）は、愛知県内の保育園に就職が決まった。その保育園はキャリアセンターとも懇意にしている園で多くの卒業生が活躍している保育園であった。

5月に入り、園長先生がキャリアセンターを訪れ戸田さんによるSNS上で不適切な発言があったと連絡。戸田さんは保育園を退職せざるを得なくなった。

事例2 就職意識の低さによるリスク

松井さん（仮名）はすでに地元の製造業に事務として内定が決まっていた。3月に入ると研修のため、すでに会社での仕事を始めていた。

その会社は規模は小さいものの成長意欲は高く、リーマンショック後の業績悪化から回復しつつある中での3年ぶりの一般職の新卒採用であった。

しかし、その後松井さんの妊娠が発覚し親御さん同伴の下、内定を辞退することとなる。

事例3 本人都合による内定先辞退によるリスク

加藤さん（仮名）はすでに私立の保育園から内定をもらっていた。しかし11月に入り、腕試しのつもりで受けた公務員試験に合格をする。

悩んだ挙句、担任の教員に相談をする。

すると、教員から待遇のよさから公務員の道をすすめられ加藤さんは私立の保育園の内定を辞退した。後日、キャリアセンターに園から抗議の電話が入る。

事例4 就職斡旋先によるハラスメントのリスク

柴田さん（仮名）は歯科クリニックの受付として内定をもらい卒業後四月から正職員として勤務をしていた。

卒業後2年ほど経ち、キャリアセンターを訪れ退職の相談を受ける。

就職先では、院長と二人で働くことが多く、セクシャルハラスメント、超過勤務などのため体調を崩してしまった。

院長に退職を申し出るが認められないでいると言う。

事例5 キャリアセンターの支援のリスク

キャリアセンターでは、毎年個人面談を行っており、学生が3人1組となり就職の面接を想定して行われる。

その日の担当はキャリアセンターの山根さん（仮名）であった。

就職をしないと意思表示をした学生の井上さん（仮名）に対し「なぜ就職をしないのか？」と質問をする。

その後、井上さんの保護者からプライバシーに関する質問は行き過ぎではないかとクレームの電話が入る。

2. キャリセンターにおけるリスクマネジメント

1-2で述べたリスクだけではなく、キャリアセンターは日々リスクにさらされている。そのリスクを回避し、マネジメントのあり方を論ずるのが本項の目的である。

上記の事例におけるリスクの背景を鑑みると以下の3点に集約される。

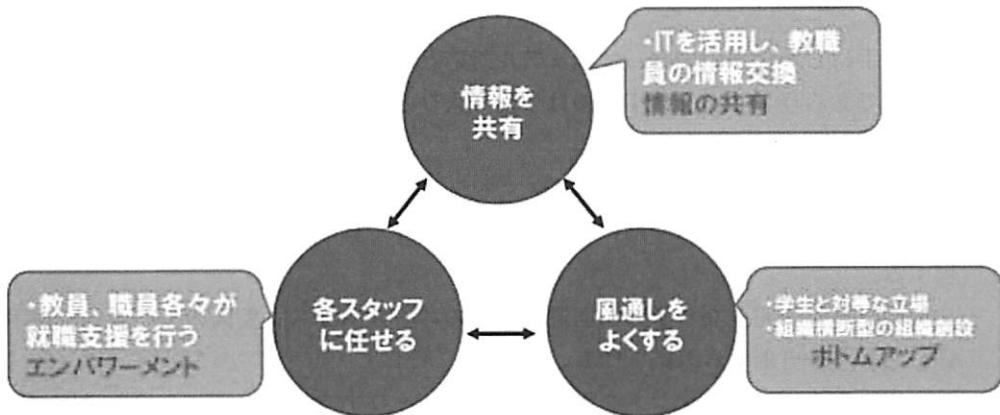
- ・教員、キャリアセンター職員それぞれの経験や勘に頼った仕事がなされている。
- ・SNSやインターネットなど高リスク要因が増えている。
- ・ブラック企業、学生の就職意識の低さなどによるミスマッチによる就職満足度の低下。

上記3点のリスクを回避しマネジメントをするための仕組みづくりを整えたためのリスクマネジメントがキャリアセンターには必要となってくる。以下ではその一例を挙げたい。

- ・エンパワーメントを行い、組織一丸となってキャリア支援を行う。

この仕組みは【図-1】に掲げたようなモデルに基づく。各々がリスクを予測し回避しながら自走してリスクのマネジメントにあたる仕組み作りである。この仕組みを作るにあたって肝要となる点はトップによるコミットメントが欠かせない点である。情報を共有するためのインフラ整備、風通しをよくするためのボトムアップ風土の醸成、エンパワーメントそれぞれにおけるトップによるコミットメントがあつてはじめて成立する。

【図-1】



- ・基本的なサービスはマニュアル化し、課員の対応にバラつきが出ないようにする。

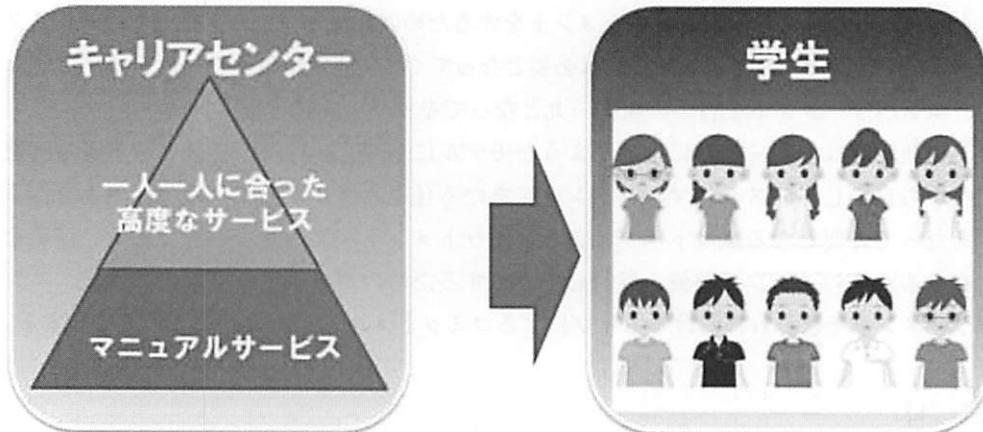
時代の変化とともに学生の気質やニーズも変化している。特に最近は学生のニーズは多様化し学生とひとくくりにすることはできない。一方で学生に対する手厚い就職支援は保護者や大学側からも求められている。そのため、一人ひとりの気質やニーズを把握しながら学生一人ひとりに合った高度な対応がキャリアセンタースタッフには求められる。

しかしながらキャリアセンター職員の経験にはバラつきがあり、多くは経験や勘に頼った仕事がなされているのが現状である。このバラつきはキャリアセンターとリスクに挙げた事例からも分かるとおり高リスク要因となりうる。そのため一人ひとりに合った対応をしながらもリスクを最小化する仕組みが求められている。

【図-2】に掲げたモデルはその一例である。学生一人ひとりに合ったサービスは非

常に高度で経験や知識が求められるものである。しかし現状においては課員の対応にバラつきがあるのも事実である。そのため基礎的なサービスについてはマニュアル化をし、課員のバラつきをなくすとともに課員の負担を減らす。一方で個別に対応が迫られる場合においてはゆっくり時間をかけて行う。その結果、課員のバラつきもなくなり学生の満足度も向上するのではなかろうか。

【図-2】



ヒトを相手にした仕事の場合、マニュアル対応と聞くと冷たい印象を受け敬遠されることもあるであろう。しかし大切なのは学生一人ひとりに合った対応をしながら、高リスク要因を取り除くという点である。

最後にキャリアセンターにおけるリスクマネジメントのポイントを3点挙げる。

- ・バラツキをなくし、経験や勘に頼った仕事ではなく経験値はデータベースとして管理する。
- ・リスクに対する完全なる予知や回避は学生のニーズやリスク要因の多い現代では困難であるため自走する組織を作る。
- ・トップによるコミットメントを得て、学生のキャリア支援について全学を挙げて行う体制を整える。

今後も大学におけるキャリア支援の重要性は増すばかりであろう。学生の満足度を向上させながらリスクを回避するマネジメントのあり方はキャリアセンターだけではなく、大学全体における重要な問題でありその整備が今後ますます求められる。

(筆者は修文大学・修文大学短期大学部 キャリア支援スタッフ、経営学修士)

震災被災者の精神健康調査

金子信也

抄録

未曾有の東日本大震災発生から4年が経過する時期を迎えた。被災地においては少しずつではあるが、ハードとソフトの両面から復旧、復興が進みつつあるように感じられる一方で、被災関係者において、本震災を起因とする諸問題は潜在化、より複雑さ、深刻さを増し、彼らの多くが困難な状況での生活を強いられていることは想像に難くない。東日本大震災被災者を対象に精神健康状態調査を実施し、精神保健の方向性を検討した。

緒言

自然災害被災者の生活支援として考慮されるべき項目は多岐にわたる。先行報告で行った、旧山古志村民を対象とした仮設住宅における生活環境問題調査¹⁾、精神健康状態調査²⁾において、日常生活上のストレスが精神健康状態に影響を及ぼしていることが推察された。この2006年に実施した仮設住宅生活者の精神健康状態調査では、回答者全員で精神神経症状を確認した。本報告では未曾有の東日本大震災被災者である多賀市民の精神健康調査と合わせ、比較検討を試みた。

方法

東日本大震災により被災した多賀城市内仮設住宅居住者を対象に、2013年9月に、ヒアリング調査と並行して精神健康状態調査を行った。多賀城市は宮城県のほぼ中央に位置し、生マグロの水揚高では日本一を誇る塩釜市とも隣接し、仙台市のベッドタウンとしての機能を有する地域であったが、大震災発生時には高さ約4.6mの津波が押し寄せ、尊い多くの犠牲を払った。2013年3月末時点、多賀城市内における仮設住宅は6地区、総戸数355戸という状況であった³⁾。今回、調査対象地として選定した理由は、まず多賀城市が、被災地の中でも最も早い段階から被災者を雇用する形で被災者支援にも取り組んできたことに加え、仮設住宅への入居段階から生活支援員の配置を行った経緯を有し、サポート側と住民との信頼関係が構築されている可能性が予見でき、それに及ばぬ先行調査との比較が期待できたことにある。また当該地域は、都市型コミュニティであることから、本調査で得られる知見が、今後、危ぶまれる首都直下地震や南海トラフ地震被災時に運用できる可能性が高いことも挙げられる。本調査の実施については事

1) 金子信也、「仮設住宅における生活環境調査」、「平成17年中越地震による全村避難地域復興にかかる文理融合総合研究」、福島大学生協印刷、2008年、136-141頁。

2) 金子信也、永幡幸司、福島哲仁、「新潟中越地震により被災した仮設住宅生活者の精神健康調査」、「平成17年中越地震による全村避難地域復興にかかる文理融合総合研究」、福島大学生協印刷、2008年、88-94頁。

3) 金子信也、「多賀城市における東日本大震災被災者の精神健康状況について」、「仮設住宅支援員-震災が生んだ「しごと」の記録-」、関西大学社会安全学部、2013年、29-32頁。

前に行政機関の同意を得た後、同機関を通じて調査対象の仮設住宅生活者への連絡による周知の上、調査協力への同意を得られた者に聞き取り調査を実施した。後にこの聞き取り調査項目から、仮設住宅支援員の存在が被災者にとって頼ることの出来る存在であったか否かに関する質問に着目し検討を行っている。本調査で用いた GHQ (The General Health Questionnaire) は、精神状態を把握するために心療内科等で幅広く用いられている検査である。非器質性の精神障害、神経症、緊張やうつを伴う疾患の症状把握、評価・発見を目的に、英国の Maudsley 精神医学研究所の Goldberg、D.P 博士によって開発された質問紙法で、精神的健康度の有効な指標となる⁴⁾。オリジナル GHQ60 項目版から数種類の短縮版が作成されているが、その中でも 30 項目版が多く臨床家や研究者により用いられている。30 項目版は、60 項目版から身体病罹患時に通常認められる症状を除外してあるため、地域住民の社会心理学的状況に影響された症状群を観察するには有用である⁵⁾とされる。今回の調査では、この短縮版である GHQ 30 を採用した。この結果と、2006 年に実施した新潟中越地震被災者の精神健康調査結果と比較検討を行った。統計的には t 検定または χ^2 検定を用い、有意水準は 5 % 未満とした。本研究は関西大学社会安全学部研究倫理委員会（審査番号：5）の承認を得た（承認年月日：平成 25 年 9 月 12 日）。

結 果

GHQ30 の完全な回答が得られたのは 69 人（男性：35 人、女性：34 人）であり、平均年齢（± 標準偏差）は 62.8 ± 13.1 歳（男性： 63.8 ± 11.4 歳、女性： 61.8 ± 14.8 歳）である。一方、比較対照とする旧山古志村民調査については、GHQ30 の完全な回答が得られたのは 85 人（男性：38 人、女性：47 人）であり、平均年齢（± 標準偏差）は 62.5 ± 19.9 歳（男性： 61.9 ± 22.9 歳、女性： 63.0 ± 17.4 歳）であった²⁾。

阪神淡路大震災時に実施された先行調査⁶⁾において PTSD の可能性を疑われる者の比率を検討した結果から男女で共通した心的外傷の程度を示したこと、加えて雲仙・普賢岳噴火災害に関する研究⁵⁾において示された中高齢の男女における共通の GHQ 得点傾向の結果を受け、対象者全体での得点分布を検討した。本調査における GHQ30 回答得点の分布を図 1 に示す。

精神科外来を含め医療サービス機関において、臨床的な立場で使用する GHQ30 の得

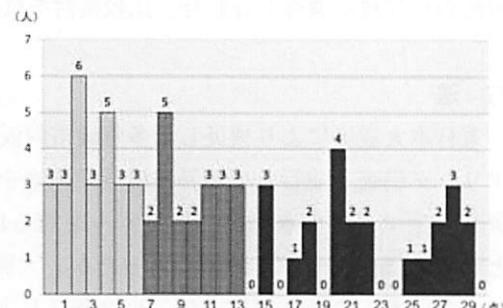


図 1. GHQ30 の得点分布

4) 中川泰彬、大坊郁夫. 『日本版 GHQ 精神健康調査票手引』, 日本文化科学社, 1985 年, 1 - 3 頁.
 5) 太田保之、荒木憲一、川崎ナヲミ、他. 雲仙・普賢岳噴火災害による避難住民の精神医学的問題に関する研究 – General Health Questionnaire (GHQ-30) の因子分析より –. 日本社会精神医学会雑誌 1995; 3: 109 - 129.

6) 田井中秀嗣、織田肇、中村清一、他. 阪神淡路大震災における勤労者のストレス – 家屋被害別にみた 1 年半後のストレス症状 –. 産業衛生学雑誌 1998; 40: 241 - 249.

点区分点は6点以内が望ましいとされている。集計の結果、26名(37.7%)がこの健常者の区分点である6点以下を示した。何らかの精神神経症状が疑われる「半健康レベル」以上の悪化状態にある者、即ち、健常者群と問題あり群とを分ける区分点を超えていた者は43名(62.3%)に上った。その中で比較的軽度と考えられる状態の者が17名(24.6%)。「要受診レベル」とされる13点以上の者は26名(37.7%)。その中で、「神経症者の平均値」とされる15点以上に23名(33.3%)が該当した。

表1に東日本大震災被災者(多賀城市)と新潟中越地震被災者(旧山古志村)とのGHQ30平均得点および各因子別平均得点を示した。年齢および希死念慮・うつ傾向を除いた項目で有意差がみられ、新潟中越地震被災者に比べ本調査対象者が低値を示した。

表2に東日本大震災被災者(多賀城市)と新潟中越地震被災者(旧山古志村)が被災者支援員に対して抱く認識として、困ったときに相談できる対象であるか否かに関する回答結果を示した。申告分布には有意差がみられ、新潟中越地震被災者(旧山古志村)に比べ本調査対象者(多賀城市)において、被災者支援員は困ったときに相談できる対象であると申告した[62名(89.9%)]。

表1. 東日本大震災被災者(多賀城市)と新潟中越地震被災者(旧山古志村)とのGHQ30平均得点および各因子別平均得点

	東日本大震災被災者(多賀城市)		新潟中越地震被災者(旧山古志村)
年齢	62.78(±13.13)		62.54(±19.90)
GHQ30	11.42(±8.79)	*	18.44(±7.13)
一般的疾患傾向	2.22(±1.59)	*	3.82(±1.39)
身体的症状	2.06(±1.77)	*	2.91(±2.03)
睡眠障害	2.59(±1.93)	*	3.19(±1.63)
社会的活動障害	1.51(±1.69)	*	4.33(±1.02)
不安と気分変調	1.83(±1.86)	*	2.64(±2.03)
希死念慮 うつ傾向	1.22(±1.84)		1.75(±1.94)

※*:p<0.05 平均得点(±標準偏差)

表2. 被災者支援員に対する認識に関する回答結果

	支援員の存在は相談できる対象で **		合計
	ある	ない	
多賀城市	62	6	68
旧山古志村	12	73	85
合計	74	79	153

(※単位 人 **:p<0.01)

考 察

未曾有の東日本大震災被災者である多賀城市民の精神健康を計る上で、全村避難という過去に類を見ない新潟中越地震被災者である旧山古志村民を対象とした調査結果との比較を行った。阪神・淡路大震災での復興途上の問題の一つとして、仮設住宅および災害復興公営住宅における孤独死が挙げられたことから、前回の調査対象である新潟中越地震被災者の場合ではこの教訓を生かし、住民同士のコミュニティを崩壊させないよう地区ごとがまとまって入居できるように配慮したとされる。先行報告¹⁾において、その効果を示す通り、「仮設生活を通して、良かったことはありますか」に対する回答の結果では71%の者が良かったことがあると回答し、その具体的な内容として「顔見知りとの共同生活」を挙げ、加えて「人づきあ

いのことで良かったことはありますか」についても 61% の者が良かったことがあると回答した。その具体的な内容は、「知り合いの人との交流が増したこと」であった。しかしながら当時の精神健康状態として回答者全員が GHQ30 で 7 点以上という精神神経症状を有するという著しい精神状態の悪化を確認した²⁾。今回の東日本大震災では、民間賃貸住宅を仮設住宅とみなして家賃を補助する制度が導入された。比較的自立力を有する被災世帯はこれらを利用する場合が多くみられたとされるが、これは即ち、本調査対象の仮設住宅では、自立困難な世帯が集中していることを意味する⁷⁾。この観点からは、未曾有の震災被災後 2 年半経過時点での当該仮設住宅居住者の精神健康状態の悪化が危ぶまれたが、仮設住宅への入居段階から積極的な被災者支援が図られてきた経緯も踏まえ、その意義の可能性を検討した。

GHQ30 の一般的診断基準により、調査回答者 69 人中 43 人で、精神神経症状が疑われる結果となった。実に 62.3% が高得点に該当する結果であるが、回答者全員が精神神経症状を有した新潟県中越地震後 1 年 10 ヶ月経過時の先行調査²⁾と比較して、本事例では精神健康の回復を確認した。

被災者による被災者支援が、仮設住宅入居者の精神的健康や外傷後成長に与える影響について質問紙調査を実施して検討を行った先行研究⁸⁾から、被災者による被災者支援は入居者の精神的健康を直接改善する効果を確認することは出来なかった。しかし、支援者に親しみやすさを感じる入居者に関しては、外傷後成長に対して正で有意な効果がみられたことから、被災者による被災者支援が寄与する可能性が示された。また、入居者の心的外傷後成長に対して「サポート提供」が正で有意に示され、被災者支援の互恵性の存在を合わせて考えた場合、入居者側が支援者を励まし支援することで、入居者の心的外傷後成長に寄与していた可能性も示唆されている。

被災者による被災者支援は、直接的な精神的健康への軽減効果は期待できないものの、外傷後成長には正の影響を与えていた。被災者支援においては、管理者的ではなく、親しみやすさを認知してもらうこと、また支援される側も何らかのサポートを提供しているという認識を育むことが重要であることが示唆された。

GHQ30 得点の比較から、旧山古志と比べ、多賀城の方が、精神健康の復興度が高かった要因として、被災者支援員に対する認識において、相談に足る程の信頼対象であったことが考えられたが、支援者に親しみやすさを感じる入居者限定で、外傷後成長に対して正で有意な効果がみられたことから、被災者側と支援者側での人間関係が極めて重要なものと考えられた。

自然災害被災者の生活支援を担う役割として、阪神・淡路大震災では、生活支援員（ライフサポートアドバイザー：LSA）の派遣が実施され、新潟県中越地震では、社会福祉協議会に生活支援相談員が設置された⁹⁾。阪神・淡路大震災の災害復興に関する先行研

7) 阿部英明. 「被災者支援業務にも事前の備えを」. 『仮設住宅支援員－震災が生んだ「しごと」の記録－』. 関西大学社会安全学部. 2013 年. 13 頁.

8) 永松伸吾, 元吉忠寛, 金子信也, 岡田夏美. 被災者による被災者支援業務の評価と課題～多賀城市仮設住宅支援業務を例として～. 地域安全学会論文集 2014; 24: 183 - 190.

9) 元吉忠寛, 金子信也, 永松伸吾. 仮設住宅入居者の精神的健康と外傷後成長－被災者による被災者支援の影響－. 日本心理学会第 78 回大会発表論文集 2014: 348.

究¹⁰⁾によれば、復興住宅住民に対する生活支援相談員による一層のサポートの必要性が求められるも、住民の心の安心感につながっていない状況が懸念され、支援のあり方が検討された。困ったときに相談できる対象であるか否かについての回答分布から、新潟中越地震被災者に比べ本調査対象者において、被災者支援員は頼りがいのある相談対象と認識されていることを確認した。多賀城市的仮設住宅支援の特徴は、毎日全戸訪問による丁寧な見守りが行われていたことであり、居住者の安心や心の支えになっている側面が大きいとされた¹¹⁾。しかし一方で、被災者支援員自身も被災者であることから、困窮する被災者の役に立ちたいとの思いが強すぎることで、一部住民との役割関係上、共依存に陥りやすく支援員自身の精神健康維持への懸念を指摘されている¹²⁾。被災者と支援者間のサポートの互恵性には限界があり、支援者同志によるサポートの互恵性も重要なになってくるものと思われる。それは本研究で過去の知見に目を向けたように、ここ多賀城をはじめ、広く点在する被災地で活躍する支援員の多くが、かつての災害時に活躍した経験を有する支援員とコンタクトを結ぶことで、自らの気持ちの安定化と今後より適切な事例対処に結びつくのではなかろうか。被災者の精神健康はもとより、支援者の精神健康も含め、広範で継続的な被災者支援活動の在り方を見守りたい。

(筆者は関西大学社会安全学部助教)

10) 大野かおり、能川ケイ、中野智津子、他. 復興住宅住民に対する有効なソーシャル・サポート活用の検討. 神戸市看護大学短期大学部紀要 2002; 21: 145 – 150.

11) 橋原祐子. 「仮設支援員さんは一番身近な支援者」. 『仮設住宅支援員－震災が生んだ「しごと」の記録－』. 関西大学社会安全学部. 2013年. 12頁.

12) 元吉忠寛. 「被災者支援員と被災者の互恵性と心理的成長」. 『仮設住宅支援員－震災が生んだ「しごと」の記録－』. 関西大学社会安全学部. 2013年. 25 – 28頁.

〈新刊紹介〉

赤堀勝彦 編著『ベーシックリスクと保険用語辞典』

2015年4月（金融ブックス株式会社）2,950円

赤堀氏がまたまた本を書いた。今度は解説付きの用語辞典である。本書は銀行や保険会社の社員、代理店、学生、FPなどに役立つように編集したとあるが、研究者や学者にも役立つ用語辞典である。そこで説明されている用語は、単なる通説としての定義にとどまらず、親切かつユニークな解説も付加されている。本書は保険、金融、RM関係の人びとのみならず、広く社会人一般に参考になるコンパクトな辞典として高く評価される。

また、本書は多岐にわたる用語が収録され、単なる辞典ではなく、事典としての機能を果たしている。その一例が、モラール・ハザード、モラル・ハザード、モラル・リスクの解説（67～68頁）である。

赤堀氏は相当なご高齢であるにもかかわらず、本書のような新しいスタイルの辞典を編集されるとは驚きである。これを最後というのではなく、今後一層の発展を期待するものである。

（編集部）

個人とソーシャルリスクマネジメント

岡田英昭

1. 個人とその特質

人の生活の場、家庭、学校、企業、その他地域社会等における最少単位は、ひとり、つまり個人となり、個人の存在がなければ、家庭、学校、企業、地域社会は成立しない。

個人には、固有の性格、性質、能力が備わり、性格、性質は千差万別であり、その能力・思考にも格差が生じている。

しかしながら、性格、性質は普遍的で変えにくいものの克服も可能であり、能力は努力次第で伸ばすことが可能である。

加えて、個人と個人が協働すれば、より多く、より良い成果を上げることも可能であるが、対立、反目している場合には、より多く、あるいはより良い成果を上げることは期待できない。

2. ソーシャルリスクマネジメント

現代はリスクの時代であり、リスクは多様化、巨大化、国際化し、同時に、社会化し、正にソーシャル・リスクの時代である。

これらを克服するには、単に家庭、学校、企業、行政単位等の個別経済主体が個々に行うリスクマネジメントだけでは不十分であるため、これらを連携させ、更に地域危機管理の考え方を導入したソーシャルリスクマネジメントが必要不可欠となっている。

3. 現代における個人のあり方

世の中は刻一刻と変化し、時の流れの中で私たちの生活が営まれている。

昨日という過去、今日という現在、そして明日というまだ見えぬ予測しがたい未来の繰り返しであるが、未来は、過去や今日と決して無関係ではなく、現在の刻々の移り変わりが未来を創りだしているに他ならない。

従って、いたずらに明日を思い煩い、今現在何をなすべきかをおろそかにして見失ってはならない。

目の結果ばかりを気にし過ぎる愚かな考え方を捨て、しっかりととした目標や設計に向けて、今現在、この機会、この瞬間に持てる力を集中させ、現状の中で、将来に向かあらゆる事態を想定しつつ、全力を発揮していかなければならない。

4. 個人とソーシャルリスクマネジメントの考え方

今や企業は地域社会において、ソーシャルリスクマネジメントを果たす上で一役も二役も担っている状況である。

また企業を担うのは個人であり、その個人の考え方、性格、能力次第で、企業のみならず、家庭、学校、地域におけるソーシャルリスクマネジメントのあり方如何により正しい方向へと導くことも出来得る。逆に、誤った方向へと押しやってしまいかねない危

陥性を孕んでいる。その例が、食品メーカーの食品管理問題、情報企業の個人情報の流出問題、車社会に必要不可欠なエアバッグメーカーにおける事故発生時の製品の品質に関する対応遅れ等々、上げれば枚挙にいとまがない。

これらは正に企業内部において当然に起こることが予想でき得たリスクの発生を看過し刻一刻と変化し続ける現代社会の流れを見誤り、いざ発生してから慌てふためいた結果と言わざるを得ず、まさに現状のリスクマネジメントを怠った愚かな結果であると言える。

我々はあらゆる事象に対応すべく、過去の事例、経験を生かし、常にリスク感性を磨いて、前兆段階で把握し、その対応策を講じ得る能力を養っていかなければ、リスクに満ちた現代を生き抜いては行けない。

我々個人個人が、今現在何をなすべきかを常に考え、目標や設計に向けて、この機会、この瞬間に持てる力を集中させ、現状の中で全力を發揮し、将来に向けて、あらゆる事態を想定しつつ、全力を發揮させていく、地域社会と一体となったソーシャルリスクマネジメントの考えを推し進めることこそが、明日の幸せの土台作りともなるのである。

(筆者は(株)セントラル勤務、企業危機管理士)

〈一口コメント〉

医療事故について（その1）（群馬大学病院事件）

大学病院といえば、一般的の医療機関では行い難い高度な医療を提供する施設として信頼されてきた。それにもかかわらず、群馬大学病院では、腹腔鏡による肝臓切除手術で8名が相次いで死亡し、また同じ医師が執刀した開腹による手術でも10名が死亡していると報道され世間を騒がせた。社会一般の大学病院に対する信頼を大きく損ねる事件であるといわざるを得ない。

3月3日、同病院は、死亡した8名の診療で「過失があった」とする最終報告を公表し、マスコミは大きく報道した。

腹腔鏡による肝臓切除手術は難易度の高い保険適用外の手術であったにもかかわらず、同病院内の臨床試験審査委員会への申請をしておらず、本人や家族への説明も不十分だったとされている。また、検査や治療に関するカルテの記載も乏しかった（朝日新聞2015年3月4日付朝刊38面）という。同紙によると、その医師が「胆管細胞がん」と診断し10年9月に開腹手術後死亡した患者は、死亡後にがんではなかったことが分かったにもかかわらず、遺族に知らせず、診断書に「胆管細胞がん」と虚偽の記載をしていたという。腹腔鏡手術の技術の向上を云々する以前の、医師のモラルの問題でもあったと言えよう。

本件に関しては、3月9日、厚生労働省の社会保障審議会医療分科会が事情聴取（非公開）を行っている。

(川崎和治（沖縄大学法経学部准教授）)

私が経験した危機管理と今後の課題

北野正信

はじめに

理論的なリスクマネジメントの知識のないまま、警察行政及び犯罪捜査、雑踏警備等の現場で様々な危機管理を経験し、管理職（警察署長・副方面本部長）となり、200～350人の部下の命を預かりながら、事件・事故発生時の迅速な立ち上がり、最小限の労力で、いかに小さく、素早く解決するか、また、あらかじめ予測されるイベントや祭礼等の雑踏警備では、事前対策をじっくりと考え、常に最悪の事態を想定しながら行政機関、各種団体、地元住民等との連携に努め、大きな失敗もなく円満に卒業できた。民間企業では「モラルの向上」、「コンプライアンス」が強く求められ、組織目的達成のために必要不可欠の要素の一つとしてリスク対策に腐心している。

1. リスクマネジメントの基本的な考え方

1970年代の「浅間山荘事件」が動機となり警察という職業を選択した。今思えば、危機管理の出発点でもあった。「備えあれば憂いなし、細心にして大胆な決断」に繋がる形式知と暗黙知を授かった感謝すべき職場である。

リスクマネジメントとは、すべての社会活動の究極目的である「国民の幸福のため」でなければならない。そのため個人的には職務倫理（ルール・モラル）や法令を遵守し、行政や企業等は組織と個人を適正かつ効率的に運営して、国民の生命と財産を守ることを最優先し、安全と安心、そして満足というサービスを提供することである。

2. 警察業務で経験した危機管理

（1）事件・事故に対する危機管理

大規模事件・事故の事前予防及び発生時の初動対応、地震やゲリラ豪雨等の自然災害発生時の危機対応、外国要人や阪神タイガースの優勝警備、マラソン、祭礼等の雑踏警備における現場指揮を経て、管理職としての実績を積み重ねた。しかし、報告を鵜呑みにしたり、詰めが甘く、ヒヤツとしたり、大失敗になりかねない苦い体験も数多く、いかに素早く報告できる職場（組織）環境づくりに取組んだ。

（2）組織管理に対する危機管理

大組織になればなるほど前例踏襲や組織防衛、自己保身に走る旧態依然の閉鎖的な力学が働き、大失敗を引き起こす、まさに全国警察の屋台骨を揺るがす組織の大改革に直面した。国民の信頼を根底から揺るがす、犯罪行為や不正経理、不適切事案の隠蔽等に監察という立場から組織管理・人事管理・業務管理等に係わり、組織ガハナンスや内部統制、管理職の資質条件等を実践的に学び、特に訟務（損害賠償）部門での交渉、和解、公判対策の知識と経験は大きな知的財産の蓄積となった。

(3) 犯罪捜査に対する意識改革

(原因論から機会論へ、犯罪者から被害者へのシフト転換)

従来の捜査は犯罪者が犯行に及んだ原因の究明とその対策に視点が置かれ、犯罪者の異常な人格や劣悪な境遇等に犯罪の原因を求め、それを取り除くことや矯正によって犯罪を防止する“犯罪原因論”が主流であった。しかし、欧米諸国で台頭したのが犯罪の機会を与えないことによって犯罪を未然に防止する“犯罪機会論”である。

つまり、都市の物理的環境設計や人的環境の改善を通じて、犯行に都合の悪い、犯罪の起きにくい都市環境を整備する、いわゆる CPTED（防犯環境設計）理論である。公園や暗がりへの照明の設置、駅・駐車場・路上犯罪の多発地域への防犯カメラの増設、空き地や公共施設への植栽を広げて、地域ボランティア等により世話をすること、見て楽しむ人々の輪が広がることで、二つの目が無数の眼となり、結果として防犯（監視）の役割を果たすハード・ソフト面の活動に取組んだ。

3. 民間企業（複合商業施設）で取組んでいる危機管理

商業施設管理業として、ご利用されるお客さまの安全・安心を第一に、そして常に新しい発見と感動を提供できる複合商業施設を目指し、許可行為・禁止行為を主とした管理規則からそこで働くテナントや従業員が安全・安心に取組む次世代型の管理規則の見直しや管理業務に伴うトラブル対応、イベント等の雑踏対策、警察機関との窓口、その他防犯・防災に関わる業務に取組んでいる。

具体的には、突発的なゲリラ豪雨や台風災害等に直面し、風・浸水対策等の気がかり箇所の抽出とデータ化を図り、「簡易タイムラインシステム」を導入、先を見越した対策を講じるため36時間前の事前会議、24時間前の進捗状況の再確認会議、直前でのゼロアワーに向けた対策室要員の確保等のオペレーションを実践し、その都度、反省・検討を行いリスク箇所の補正や改善に取組んでいる。

おわりに

リスクマネジメントとは意思決定の連続である。発生する前の、「危険予知・予防・発生時の準備が八割」で、大惨事が起きてから泥縄で対処したのでは八割失敗である。

ヒト、モノ、カネへの備えに加えて、“情報管理”を疎かにすると命とりになるなど、世の中のリスク発生も複雑化、多様化、国際化し、国民の意識もこの上なく変化し“社会化”している。

今回「ソーシャル・リスクマネジメント」のRM講座を拝聴し、リスク感性とは「気づく力、見抜く力、見通す力、行動力」だという基軸を得ました。今後はリスク管理の基礎となるビジネス法務や企業のコンプライアンス、メンタルヘルス、CSR・CSVの推進にも精通して微力ながら社会の安全・安心に役に立つように精進したい。

以上

（筆者は大阪ターミナルビル株式会社調査役、元大阪府警、企業危機管理士）

私の考えるリスクマネジメントについて

田 中 靖 夫

はじめに

今回、講師陣の方々から様々のリスクマネジメントを学ぶことが出来ましたが、私の職務や学んだことを踏まえて、以下、私の考えるリスクマネジメントについて述べさせていただきます。

私は、職域信用組合の管理部長代理（財務担当）として、資金運用や収益管理の職務を遂行しています。特に私の勤務する信用組合は、常に安定した収益を確保していく事を経営目標としております。現在は市場金利が低位安定する中で、本業である住宅ローンは低金利競争により伸び悩み、安定した収益を確保するために経費等を削減する他、資金運用収益が重要な役割を果たします。信用組合が経営破綻に追い込まれる典型的な例は有価証券運用の失敗が多いため、リスクマネジメントが重要な役割を占めるということをこの講座を受講し再認識いたしました。

1. 資金運用に関するリスク

職域信用組合では、有価証券残高を増やすのか、どのような商品を購入していくのか等の運用方針を定めます。次に、購入する商品はどのようなリスクに晒されているのか、自らの体力（自己資本額）で保有できるリスクなのか、そのリスクをどのように分析・管理するのかを判断する必要があります。金融リスクでは、P D C A サイクルの繰り返しが最も重要であるとされております。また、リスクの処理手段として、購入前及び購入後においても、常にリスク（金利リスク・信用リスク・流動性リスク等）を回避、除去、転嫁及び保有するのかをリスク量、格付及び直観・経験に基づく「感性」をもって決断するなど、常にリスクをコントロールすることが重要であります。判断を誤ると大きな損失に繋がってしまいます。

私の経験した一例ですが、一昨年度に財務内容が悪化し、テレビでもかなり報道された企業の債券を保有していましたが、証券会社等からの情報収集により、事前にリスクを除去（売却）する決断をしたことで減損処理を免れることができました。

今まででは金融検査マニュアルや規程等に基づいてリスク管理を行ってきましたが、この講座で亀井先生の講義を受講させていただいたことで、リスクマネジメントのプロセスについて十分理解することができました。

2. 組織運営に関するリスク

「報告・連絡・相談」を徹底し、「風通しの良い職場作り」に務め、悪い事ほど速やかにトップまで報告できる体制作りが必要であります。

リスク管理は担当者のみでなく、コミュニケーションをしっかりとって、第三者の意見を聞いてみるとこと。そして、証券会社等からの情報についても会議などでわかりやす

く説明し、情報を共有することが大切であります。但し、情報を収集しても専門家の意見を鵜呑みにして失敗した事例が意外と多いため、意見は参考に自分の考えをしっかりとつことです。

3. 人事管理に関するリスク

私は、今回の講座を通してリスクマネジメントについて詳しく学びましたが、大切なことは、「各自が自分の立場で何ができるのか、また、何をしなければいけないのかを考え、積極的に課内や課を超えてのコミュニケーション（意見交換）を行う。皆で検討していくことが大切である。人に教えてもらうのではなく、自分たちで考えることが能力の向上及び人材育成であり、リスクマネジメントに繋がると考えます」。私がいなければ、彼に任せればと言うのは禁物です。私はこの講座で、役職に応じて単に事務や管理を行うのではなく、職員全員が共通認識を持って、組織的に対応できることが最も重要なリスクマネジメントであると再認識いたしました。

おわりに

リスクは色々なケースで発生する可能性があります。その為、各自が注意する心掛けも必要ですが、周囲の人間が協力し合って注意し、相互牽制しておけば未然に防げる事があるので、皆で守っていく意識が必要であると考えております。

（仕事に厳しく友情は厚く、人は疑わなくとも事務は疑え、信頼するが信用するな。）

最後になりましたが、「第14回リスクマネジメント講座」を受講させていただいたことに感謝するとともに、この講座で学んだことを活かし、職務である金融リスク、またボランティアの防災士としての防災リスク、趣味の剣道指導者としてメンタル面や怪我等に対するリスクなど、今後は日常生活の中でリスクマネジメントについて常に关心を持ち、研鑽に努めます。

今後とも、ご指導よろしくお願い申し上げます。

以上

（筆者は大阪府警察信用組合管理部長代理、企業危機管理士）

暴力団等反社会的勢力から企業を守るために 内部管理体制の確立及び対策担当者の育成について

黒川吉庸

1. はじめに

平成 26 年 7 月、警察庁・日本弁護士会等が「企業が反社会的勢力による被害を防止するための指針」(企業指針)¹⁾に関するアンケート調査を実施した。

これは全国の企業 10,000 社に対し、反社会的勢力(以下「反社」という。)による不当要求の有無やその内容、「指針」に基づいた反社遮断の取組状況等を調査したものである。

その結果は、調査票の回収は 2,703 通(回収率 27.0%)で、「不当要求を受けた。」とするものが全体の 4% (107 社)、そして「その要求の一部や全てに応じた。」と回答した企業は 22 社で、中でも 500 万円以上の要求に応じた企業が 4 社も有った。

また、「不当要求への対応」については、「担当者や担当部署のみで対応した」という回答が上位を占め、「反社対応部署が対応した」としたものがこれを下回っている状況であった。

最近の反社は、警察当局の厳しい取締りと社会の暴排気運の盛り上がりに対抗し、組織そのものを隠ぺいし企業活動を装うなど資金獲得活動(組織の資金作り)を多様・巧妙化させ、強かに企業に接近している状況が窺えることから、今後、企業経営者には、暴力団の行動原理²⁾を踏まえながら、反社対策に取り組む専門部署の設置と反社対応に長けた担当者の育成が求められている。

2. 対象を幅広に捉えた「反社対策」の重要性

平成 19 年 6 月 19 日に企業指針が示されたことから、企業等は、反社との関係遮断をより徹底することとなった。

企業指針において反社とは、「暴力、威力と詐欺的手法を駆使して経済的利益を追及する集団又は個人」と定義され、対象のとらえ方としては、暴力団などの属性要件³⁾だけでなく、不当要求等の行為要件⁴⁾にも着目した対策の重要性を示した。

1) 企業指針

・犯罪対策閣僚会議幹事会申し合わせとして「企業が反社会的勢力による被害を防止するための指針」を示した(H19.6.19)。

・基本原則～組織としての対応、外部専門機関との連携、取引を含めた一切の関係遮断、有事における民事と刑事の法的対応、裏取引や資金提供の禁止

2) 暴力団の行動原理

・組織構成～親分、子分として強固な関係を築く組織(擬制血縁関係)
・組織結成の目的～暴力団の威力を活用して資金獲得活動を行う。

3) 属性要件(「組織犯罪対策要綱」平成 16 年警察庁次長通達)

・暴力団・暴力団員・暴力団準構成員・暴力団関係企業・総会屋等
・社会運動等標ぼうゴロ(エセ右翼、エセ同和)・特殊知能暴力団等

4) 行為要件

・暴力的な要求行為、法的な責任を超えた不当な要求・脅迫的な言動、暴力
・風説流布、信用毀損、業務妨害

これは近年、暴力団等の不透明化が顕著である事から必然的な要請として、より幅広の対象をターゲットとした対策を講じる事が必要となっている。

3. 反社からの企業防衛

企業経営者や企業方針を決定できる立場の幹部社員が、「不当要求には絶対応しない」という基本方針と姿勢を示し、毅然とした社風を構築することが基本であるが、実際に起きるであろう危機に備えて下記のような対策を講じておく必要がある。

(1) 専門部署の設置と効果的運用

- i 反社排除のための企業内規定等の整備や、その規定に従って対応する担当者を配置した部署を設置する（担当者を配置出来ない小規模企業にあっては、外部専門機関や弁護士等との連携を強化する。）。
- ii 専門部署に配置される人物は、人格円満で決断力のある人物を選任することが重要で、特に責任者にあっては、危機対応時にリーダーシップを発揮できる人物を充てることとし、警察、外部専門機関等との連絡担当者として指定しておく。
- iii 反社を取引・契約前に排除するためには、反社に関する情報収集（データベース化）と情報分析を行い、常に活用出来るようにしておく。

また、社内で起きている些細なクレーム事案（前兆事案）でも社員から報告を求め、重大な事案に進展しないよう備えるとともに、反社に関する企業内相談窓口として機能させることも必要である。

(2) 反社対策担当者としての育成

i リスク感性の向上

反社排除に取り組む担当者には、直感、決断、瞬間的意志決定力の豊富な人物を人選することが重要であるが、日頃から反社の動向情報に关心を持たせるとともに、過去に行われた不当要求行為（失敗事例等）を参考にした実践的模擬訓練などを行い、リスク感性の向上を図る。

ii 反社対応技術の体得

反社からの不当要求に際しては、「対応マニュアル」や「反社対応 10 則」⁵⁾に基づいて冷静に対処することであるが、実際の事案に備えて訓練をくり返し行い体得させる。

4. まとめ

平成 25 年秋、メガバンクとノンバンクの提携ローンによる暴力団員への融資が明らかとなり、メガバンクのトップが辞任するなど、大手企業が社会の厳しい批判にさらされる事案があった。

5) 反社対応 10 則（「暴力団追放マニュアル」大阪府警・大阪府暴追センター編集）

①有利な場所で対応 ②複数で対応 ③対応担当者が対応 ④相手の確認
⑤要件の確認 ⑥対応状況の記録 ⑦不必要的書類は作成しない ⑧解決を急がない
⑨警察・暴追センターとの連携 ⑩法的手段で対抗する

企業指針が示された後、平成 22～23 年には全国都道府県において「暴力団排除条例」⁶⁾が施行され、反社排除の気運が盛り上がっている昨今、この様な反社対応の不備が、大きな信用問題に発展するという教訓を示した。

とりわけ、「暴排条項」を導入するなど社内体制が充実している大企業においてさえ、「腋の甘さ」を露見させ、反社に取り込まれた状況を鑑みると、改めて企業トップが、最近の反社動向に対する危機感を再認識するとともに、リスク管理に秀でた担当者（リスク感性の優れた者）の育成が必要とされる時期にあると気付いて欲しいものである。

(筆者は大阪府暴力追放推進センター専務理事、企業危機管理士)

6) 暴力団排除条例

- ・暴力団の無い安全で安心なまちを目指すために、市民・事業者等の役割を定め、暴力団を社会全体から排除させる仕組みを確立することを目的として制定された。
- ・大阪府暴力団排除条例（H23.4.1 施行）
条例の基本～公共工事等からの暴力団の排除、暴力団員等への利益供与の禁止
青少年の健全な育成を図るための措置、不動産の譲渡等に関する措置等



〈一口コメント〉

ドイツのリスクマネジメント論

ドイツのリスクマネジメント論は 1915 年のライトナーの企業危険論（Leitner, F., Die Unternehmungsrisiken）に始まる。そして 1920 年代から 1930 年代の経営経済学の体系化の中で危険政策（Risikopolitik）論として展開された。これがドイツのみならず、オーストリア、スイスなどのドイツ語圏の国にも継承された。

第 2 次世界大戦後、アメリカのリスクマネジメント論の影響を受けて、1980 年代以降になって、危険政策（Risikopolitik）が、リスク管理（Risiko Management）に変形され今日に至っている。ドイツもアメリカの Management 概念を受け入れたのである。

企業危険論や危険政策論は亀井利明氏の「企業危険論序説」（共済保険研究、昭和 36 年 9 月号・10 月号・11 月号）および『リスクマネジメントの理論と実務』（昭和 35 年（ダイヤモンド社）でくわしく論じられている。ちなみにライトナーは、危険（Risiko）を以下のように定義している。すなわち、企業危険とは、企業が予見し得ない、もしくは避けがたい偶発事故の結果受けるところの直接または間接の財産上の損失であると定義している。また、彼は、危険は価値減少または財産費消という形をとって偶発的に財産損失を生ぜしめる損失危険（Verlustgefahr）とも述べている。

これをするに、ドイツのリスクマネジメント論は、政策論から管理論へ移行し、アメリカ経営学の導入がなされている。それはドイツの意思決定論や管理課程論の展開を見れば明らかである。

(大城裕二（岡山商大名誉教授))

企業における反社会的勢力のリスク

岡 康 男

みづほ銀行が、系列信販会社のオリエントコーポレーション（オリコ）などを通じて、暴力団員などの反社会的勢力におよそ2億円を融資していることを知りながら、2年以上にわたり抜本的な対応を取っていなかったとして、金融庁から経営責任の所在の明確化や再発防止策の取りまとめを求める業務改善命令を受けていたことが平成25年9月に判明した。

このように企業の反社会的勢力への対応如何が、企業の信頼度・信用性等を大きく失墜させ、また企業の存続事態を危うくするリスクを含んでいる。

1. 反社会的勢力と関わった企業の事例

- 旧第一勧業銀行不正融資事件（現みづほ銀行）～歴代頭取ら11人が商法違反容疑で逮捕、有罪判決を受けた。総会屋に対する利益供与額は、時効分も加えると昭和37年から平成8年まで総額約460億円に上った。
　　旧第一勧業銀行の宮崎邦次元頭取は自殺した（平成9年6月）。
- 野村證券総会屋資金供与事件～平成9年5月元社長以下3人が逮捕される。
- スルガコーポレーション事件～所有したビルをめぐり暴力団関係者に地上げを依頼～依頼料約150億円（平成20年6月24日、東京地裁に民事再生手続き開始を申請したと発表した。負債総額は約620億円）
- 大手百貨店高島屋株主総会事件～株主総会対策として暴力団組長（大阪市西成区の瓦久楽会組長）を利用していた。元専務と取締役財務部長が逮捕（平成8年6月）等日本における上場企業が反社会的勢力と関係し、企業イメージを大きく失墜した。

2. 反社会的勢力（銀行取引約定書に盛り込む暴力団排除条項参考例の一部改正～平成23年6月3日）

暴力団、暴力団員、暴力団員でなくなった時から5年を経過しない者、暴力団準構成員、暴力団関係企業、総会屋等、社会運動等標ぼうゴロまたは特殊知能暴力集団等、その他これらに準ずる者及び共生者とされる者。

3. 企業が反社会的勢力による被害を防止するための指針（平成19年6月19日犯罪対策閣僚会議幹事会申合せ）

反社会的勢力を社会から排除していくことは、暴力団の資金源に打撃を与え、治安対策上、極めて重要な課題であるが、企業にとっても、社会的責任の観点から必要かつ重要なことであるとしている。

4. 企業における反社会的勢力に対する取組み

近時、反社会的勢力は組織実態を隠ぺいする動きを強め、活動形態においても、企業活動を装ったり、政治活動や社会運動を標ぼうするなど、更なる不透明化を進展させている。

企業においては、反社会的勢力に対するマニュアル等が作成され、担当者が指定されているものの、それらは形骸化し危機意識低下も散見されるところもある。

反社会的勢力と疑わしき取引会社について、法務局で「現在事項証明書」「代表者事項証明書」「閉鎖事項全部証明書」「履歴事項全部証明書」を入手するとともに、インターネットや関係業者等から確認する必要がある。

基本原則として「合法・適正・妥当」を念頭に置き、違法でなければ関係を維持することも止むなしという考えをあらため、反社会的勢力と判明しているものだけでなく、疑わしき組織・個人ともに接触・取引等を絶滅させなければならない。

以上

(筆者は株協和エクシオ勤務、企業危機管理士)

〈一口コメント〉

日本のRMに影響を与えた人達

RMを論ずる場合、以下の人物の名前とその著書を忘れてはならない。

- ① Leitner, Die Unternehmungsrisiken, 1915 (ドイツRM論)
 - ② Fayol, Administration industrielle et générale, 1916 (フランスRM論)
 - ③ Marshall, Business Administration, 1921 (アメリカ経営管理型RM論)
 - ④ Mehr & Hedges, Risk Management in Business Enterprise, 1963
(アメリカ保健管理型RM論)
 - ⑤ Williams & Heins, Risk Management and Insurance, 1964
(アメリカ保険管理型RM論)
 - ⑥ 末松玄六『危険克服の経営』1977 (日本経営管理型RM論)
 - ⑦ 亀井利明『危険と安定の周辺』1978 (日本保険管理型、経営戦略RM論)
- 最後の⑦は日本RM学会の名誉会長で、RMに関する著書が20冊に上る。そのうちの2冊は韓国と中国で翻訳出版されている。

(大城裕二 (岡山商大名誉教授))

インターネット社会における危機管理 —「食品への異物混入への対応策」事例から—

宮田 敏彦

1. インターネット世界（社会）におけるリスク管理について

米国で北朝鮮の金体制を揶揄する映画が作成されたことから、北朝鮮がアメリカの映画会社に対してサイバーテロを仕掛けたと思われる。兵器を使わない破壊行為である。今後、サイバー空間での攻防は更に激化していくであろう。

インターネットは今やグローバル化し、国家、自治体、企業、市民にとって必要不可欠なものである。しかしながら悪用されるデメリット及び有効活用の中でのデメリットもある。

企業はインターネットにおけるリスク管理の一部として、

- ① 企業のコンピュータシステムへのサイバー攻撃やウイルス感染への防御策をとること。このことは常識化しており、対策はとられているが、自社は十分であろうか。
- ② 一方で、生活者（消費者より広い概念）が商品等を選ぶ際、インターネットサイトやSNS（Twitter等）を調べ、他の人が書き込んだ評価、いわゆる口コミを参考にすることが増えている。しかし、書き込みには企業や商品等を中傷するものもあり、これが一気に広がり、いわゆる「炎上」状態となって「風評被害」をもたらすケースもある。SNS等によって瞬く間にツイートされ「不評、悪評、非難」が繰り返されて社会に拡散し、世論が形成されることとなりかねない。

企業側が対応を誤ると、信用・信頼の失墜や、経営上の大打撃を受けかねず、SNS上のリスクマネジメントの必要性も認識して対応を検討しておく必要がある。

（本拙文の論点）

2. SNS を用いたTチョコ株式会社の事例に学ぶ

（1）事案概要

平成25年6月11日午後1時頃、Tチョコ社のチョコレートの中に芋虫がいたという写真付きの苦情が投稿された。写真の中のチョコには芋虫がしっかりと写っており、コメントが掲載された。「Tチョコの中に芋虫いた。どーゆーこと？ありえない。もう絶対食べない。これ見ないで食べたら、わたし芋虫食べたってこと？怖すぎる」。
(注: 真実か悪意かは不明である。)

瞬く間にこのツイートに対して1万回以上リツイートされ、芋虫の写った衝撃的な写真もあって大きな話題となった。事実とすれば、T社にとって致命的な危機になりかねなかった。

（2）Tチョコ株式会社の対応

T社は、迅速かつ冷静な対応であった。約3時間後、同社の公式アカウントは正式な見解をツイートした。内容は、

「現在Twitter上でTチョコの中に芋虫がいたというツイートが流れている件に関して説明させていただきます。現在ツイートされている商品は昨年の12月25日に

最終出荷した商品で、掲載されている写真からすると 30 日～40 日以内の状態の幼虫かと思われます。詳しくはこちらのサイトをご覧ください。」（「日本チョコレート・ココア協会」のサイトにジャンプする URL が記載されている。同協会は、チョコレート・ココアの製造者の団体で、チョコレート等に虫が付きやすい理由が述べられている。）

そして末尾に「お騒がせして申し訳御座いません。」との謙虚な記述があった。

この T 社の投稿は短時間であるが、十分に検討されたものであった。写真の商品の最終出荷は、包装紙の図柄から約半年前のものであり、芋虫は成長状態から見ると生後 30～40 日のもので、商品購入後に混入したことを、直接記述を避けつつ示唆に富んだ書き方であった。

（3）対応の指揮官

本件対応の指揮官は、社長の令息（現副社長）であり、数年前に入社後、SNS（facebook, Twitter, mixi, google+）や e コマースを取り入れ、T 社の変革に取り組んでいる。同社は社員数が少なくオープンでフラットな社風と言われている。（注：意思決定の迅速化に寄与か。）

各媒体の書き込みは、商品やキャンペーンの紹介を画像を取り入れて原則 1 日 1 回行っている。本件は、副社長が、投稿から 30 分後の午後 1 時半、「客のクレームが相次いでいる」との報告を受けた。すでに Twitter には会社を批判するコメントで溢れ、1 分間に数百というスピードで増えていった。投稿から 1 時間、写真は Twitter から、インターネットサイトに拡散し始め、いわゆる炎上状態となった。

この状況を開いたのは、本件指揮官である副社長である。出荷されたのは半年前であり、副社長が、昆虫の専門家に分析を依頼したところ、もし製造過程で入った虫ならば、写真のような幼虫のはずはない、という結論を得て、投稿から 3 時間後の午後 4 時に Twitter で見解を発表した（前掲）。すると素早い対応に納得したという書き込みが増え、理解を得て事態は落ち着き、売り上げ減少などの被害も避けることができたうえ、その対応に賞賛を得ることになった。写真付きの投稿は、投稿者によってほどなく削除された。

3. まとめ

今や「生活者」は、インターネットで情報を得てそれを知識とし、また価値判断をする。ネット上で自由な意見表明ができ、購買にもつながる。

一方、企業側にとっては広告宣伝や情報伝達が安価に素早くでき、購買意欲を高め、マーケティングも可能である。その反面、匿名性も高く、無責任な情報、真偽の不確かな情報や悪意の情報も瞬く間に伝搬しかねない。一度「炎上」すると大打撃を受けることとなりかねない。

本件はまさに、出荷前の芋虫混入の濡れ衣を着せられそうになったが、素早い対応でリスクマネジメントすることができた好事例である。副社長という社内で地位の高い者が、自らの経営戦略の中で SNS を導入しその仕組みを知悉していたこと、発見と報告が素早かったこと、リスク感性が高く、科学的に説明できる根拠を用い、謙虚な姿勢とよく考え抜かれた文章でもって Twitter 上で反論できたことが、この危機を早期に収束さ

せることとなったといえよう。

このようなケースの場合「反論か」「謝罪か」。躊躇か。一般的に見られがちな保身に走り、時間を浪費し、選択を誤れば事態は更に悪化して、ネット上で炎上することも考えられる。

事実関係をよく踏まえて、生活者の反応も予測しつつ、慎重かつ素早い対応が求められる。

近年、ネットを用いた書き込みは、意図的にライバルを陥れるもの（依頼者から報酬を得て、善意者を装って故意に悪意の書き込みをする。）も出現しているが、生活者は受容しがちである。

SNSに載せた場合は、有効活用の中でのデメリットもあることを認識し、ネット上の監視も怠ってはならない。本件は成功事例であるが、異物混入では、他に幾多の失敗事例も見られる。

危機管理体制を整えて、社員の問題意識とリスク感性を高め、成功に学び、失敗を分析し、実践に生かす。また、経験を積むことがリスクマネジメントの向上につながるものと考える。

以上

（筆者は大阪地下街株理事、企業危機管理士）

〈一口コメント〉

医療事故について（その2）（損害賠償）

医療事故について、被害者は加害医師や加害病院に損害賠償を請求することが出来るのは、一般的の加害事故と同じである。法的根拠は民法709条以下の不法行為責任である。しかし、医療行為は患者と医師との間の診療契約に基づくものであるから、医療過誤があると、診療契約上の債務不履行（民法415条）に基づく賠償責任も発生する。また、条文には無いが、学説・判例が認める安全配慮義務違反（債務不履行の一類型とされる）に基づく賠償責任も生じる。

群馬大学病院は自ら過失を認めている（民事上の自白）ので、大学病院の賠償責任は明らかである。この場合、死亡した被害者につき生じた損害額の算定は、特段の事情のない限り、原則として他の事故・・・例えば自動車事故の場合と同様であると考えてよい。

ところで、今年になってから、判例集等に医療過誤に基づく損害賠償請求事件の判決が4件公表されている。請求認容が2件、請求棄却が2件であり、いずれも詳細な事実関係の認定が行われているのが特徴である。これらとは別に、特筆されるのは、奈良地裁平成24年6月22日判決（判例タイムズ1406号363頁）の刑事案件である。本件は肝臓外科専門医でない医師が肝臓背部側の腫瘍の切除手術を行い、大出血による失血死を招いた事故で、裁判所は被告人（医師）の業務上の注意義務違反を認め、本件肝臓切除手術と患者死亡の因果関係を認定し、業務上過失致死罪で被告人（医師）を禁錮2年4月に処した。

このたびの群馬大学病院事件に似た事件のように思われる。

（川崎和治（沖縄大学法経学部准教授））

危機突破とガン克服に向って

亀井利明

1. 危機発生

平成27年1月20日夜、私は大量の吐血をして救急車で吹田德州会病院へ運ばれ、止血処置と輸血を受け、何とか失血死のピンチを脱した。9日間の入院で、当初、出血性胃潰瘍と診断されたが、精密検査で胃がんと診断され、がんが一部食道にもかかっており、肝臓にも転移している疑いがあると告知された。この病院の担当医師は即刻、開腹手術だと主張した。

さあ、大変な危機に直面した。一般にいわれるようなショックを受けなかったが、私は驚きと身の不幸を痛感した。即刻開腹手術を決断するには勇気がいり、知識不足であった。私が医療に関係したのは、大阪市国民健康保険運営協議会会長を28年、関西大学健康保険組合理事を10年、吹田市監査委員として吹田市民病院の業務監査と会計監査を担当して8年で、医者でもない私には「がん」に関する知識は常識程度に過ぎなかった。

がんを克服して、危機突破を実行する決断を下すには情報不足であり、勉強不足であった。そこで、吹田市の図書館を利用したり、Book-offおよび紀伊國屋書店でがんに関する本を40冊あまり買い込み、家族ともども必死で勉強した。

他方、セカンド・オピニオンを求めて済生会吹田病院で診察を受けた。その結果、德州会病院の診断とほぼ同じ結論で、外科医は開腹手術が必要、1年程度の余命と診断した。しかし、内科医は歯切れが悪く、手術を積極的に勧めないで、年齢の関係もあり、今のうちに好きなことをさせろとの意見であった。私は当初手術する気であったが、妻や子供は必ずしもそういう意見ではなかった。

2. 決断

がん克服のための選択肢はいくつもある。しかし、それを選択する決断は結局、手術のイエスかノーか、やるかやらないかということである。手術をするかしないか、手術をすると抗がん剤治療や放射線治療がついて回る。これががんに対する現代医学（西洋医学）の三大治療である。

三大治療を受けた場合のメリット、デメリット、副作用、後遺障害、転移、再発、余命など、いろいろと勉強をした。また、代替医療も検討し、先進医療について神戸の病院や仙台の病院のがん相談室に相談もした。

また、がんにかかった場合は、治療はせず放置せよ、がんと共生せよという近藤誠氏の見解もあるので、これも十分検討してみた。

その結果、温熱療法、食事療法、サプリメント摂取に行きついた。手術をしないで、温熱療法をするための紹介状を済生会病院の担当医に書いていただいた。がん専門の彩都友絃会病院の放射線科が温熱療法をやっており、成果をあげていることを調べて早速、出向いた。担当医は治療を承諾したが、「がんは治らないが、進行を遅らせることはで

きる」との説明であった。

私の要請でサプリメントの一つであるフコダインの購入先の紹介を受けたが、食事療法については全く相手にされなかった。

3. 温熱療法

温熱療法（ハイパーサーミア）は、がんは42.5度以上になると死滅するという性格を利用し、高周波の電磁波（ラジオ波）を用いて患部を加温し、化学療法や放射線療法の効果をあげ、QOL（生活の質）の向上を期待する治療である。治療は1回40分、8回で1クールとされ、それ以上は健康保険がきかない。

何のことではない。腹の上に湯たんぽを乗せ、背中と腹とを圧迫し、1,500ワット近くの加熱を行うということで、電磁波が流れているという感じはしない。少々熱い、ピリピリするという感じはする。すなわち加温中に一過性の熱感・疼痛はあるが、治療後には全身倦怠感、食欲不振等を生じることがあるといわれている。

しかし、そんなことは全くなかった。大体、私は進行がんの3期にきていたが、外見上そんな病気を患っているように見えない。少々やせてきて、ふらつきはあるが、比較的元気で、食欲はそこそこある。

8回の治療を終えた。目立つような成果はあったとは思えないでの、健康保険をうまく使える道を探し、高価ではあるが自由診療も加え、温熱療法を続けることにした。がん保険は利用できない。

4. 食事療法

食事療法として有名なのはケルン療法とされているが、これを応用して、日本流にした済陽式食事療法というのがある。

済陽高穂氏（三愛病院医学研究所所長）は三大療法プラス食事療法でがんは治せると主張する。がん患者はデリケートな「ガラス細工」のようなもので、ガラス細工に支えやカバーをするのが三大療法であり、ガラスそのものを強化しようとするのが食事療法である。

さて、済陽式のがん食事療法における8原則というのがあり、それは以下のとおりである。

- (1) 限りなく無塩に近い塩分制限（塩分は1日5g以内）
- (2) 動物性たんぱく質と脂肪の制限（1日1個の卵、1日1回の白身の魚）
- (3) 新鮮な野菜と果物の大量摂取（1日に1.5ℓ以上のジュースと野菜500g）
- (4) 胚芽成分、豆、イモ類の摂取（豆類とイモ類は1日1回）
- (5) ヨーグルト、海藻、キノコ類の摂取（ヨーグルトは1日300g）
- (6) ハチミツ、レモン、ビール酵母の摂取（レモンは1日2個）
- (7) オリーブ油、ゴマ油、ナタネ油の活用（量は控え目に）
- (8) 自然水の摂取（水道水はダメ、ミネラルウォーター）

以上の8原則を前提として禁酒、禁煙が存在する。

また、済陽氏は免疫力アップの食事療法をより効果的にするために、次の4大ポイントを掲げておられる。

- (1) 適度に運動する（1日5,000歩を目安、体力アップと自律神経のバランス）
- (2) 毎日、湯船につかる（がん細胞を攻撃するリンパ球を活性化、体温を適温に保つ）
- (3) 十分な睡眠を取る（1日8~9時間の睡眠、疲れを解消）
- (4) 前向きに生きる（万病の元ストレスの解消、生きがいの追求）

5. 漢方を利用した食事療法

私の知人に漢方に凝り固まつた「お人好しのおばさん」がいる。彼女は漢方の研究をして20年以上にもなり、話題の中心は常にそちらへ向き、とかく博学をひけらかすクセがある。私にも漢方の勉強を要請する。そこで、私も少しづつ勉強を始めた。

「医者に治せない病気には漢方薬が効く」という本を書いた石原結實氏（石原クリニック院長）はがんの対処法として独特の食事療法を主張している。それによれば、①朝は生姜紅茶、人参、リンゴ、キャベツ、②昼はとろろそば、③夜は玄米、黒ごま、梅干し、海藻入りの味噌汁、大根おろし、ひじきの炒め物、根菜、豆類、魚介類（エビ、カニ、イカ、タコ、貝、牡蠣）の食用を勧められている。

上記の漢方おばさんはどこでどう勉強し、どんな本を読んだのか分からぬが、がん克服のためには、①まいたけ、②こんぶ、③人参とリンゴのジュース、④しじみ、⑤大豆または小豆、黒豆類、⑥アロエ、⑦はちみつ、⑧もずく等の食用をすすめている。

私はまた、薬草にも興味を持ち、東城百合子氏（自然食・自然療法研究家）の『薬草の自然療法』という本を学んだ。その結果、がんに卓効のある薬草類として、①スギナ、②ビワの葉、③ツルナ、④ヒジ、⑤フジのつるのコブ、⑥ウメ等が、がん（とりわけ胃がん）に効くことが判った。

いろいろな食事療法があり、三日坊主にならぬよう、我流の食事療法を行うことになった。

それは、①ビワの葉、②まいたけ、③山いものすり下し、④もずくとめかぶ、⑤ヨーグルト、⑥納豆、⑦にんじんとりんごのミックス・ジュース、⑧玄米がゆ、⑨レモンと果物、⑩はちみつ等を毎日食べることにした。もちろん、禁酒、禁煙、牛肉・豚肉の禁止、油物の禁止を前提としている。しかし少量の赤ワインはOKということなので、3日に1度ごくわずかの度数の低い「赤ワイン」に「はちみつ」を入れて飲んでいる。

6. サプリメント（健康食品）の摂取

患者が望むならば、がん治療にサプリメントの摂取に賛成するという医師は案外多いようである。数あるがん治療の本のなかから、川口雄才氏（藤本病院長、関西医科大学臨床教授）の『がんと向きあうあなた』（2011年、ごま書房）と題する本を見つけた。そこで柴イペの存在を知った。

柴イペはがん細胞の増殖を抑える効果、すなわち、がん細胞の生成、産出を阻害、抑制するという驚くべき性質を持っているとのことである。柴イペという健康食品はがん

治療に有効である免疫力を上げ、QOL を向上するという力を持っているとされている。

私はこの一般化されていない健康食品に興味を持ち、早速健康食品業者に注文した。その結果、柴イペとは一言も書いていない「タヒボ NFD」というものを購入した。これはタヒボジャパン株式会社の輸入・製造にかかる高価な健康茶であった。それはブラジルのアマゾン流域の高木タヒボの樹皮から抽出されたもので、現地人の民間療法の薬となっているものであった。私は送られてきたこの高価な健康食品を毎夕 1 袋ずつ飲んでいる。

次に目をつけたのがフコダインである。白畠實隆氏（九州大学大学院教授）は、低分子フコダインは、がん細胞に直接作用して、細胞の自然死を起こしたり（アポトーシス作用）、がん細胞に栄養を運ぶ血管の新制を抑制したり（血管新生抑制作用）、患者自身の免疫力を高めたり（免疫力強化作用）、すると主張され、多くの成功例をあげておられる。そこで、私はメーカー直接ではなく健康食品取扱業者に商品化されたフコダインの取り寄せを頼んだ。

その結果、価格は驚くほど高価なものから、そうでないものまで、ピンキリがあり、その形状も液体から錠剤まであり、その選択に迷った。その結果、株式会社ファイン社の栄養補助食品フコダインを選び、毎朝 3 粒ずつ服用している。

タヒボとフコダイン以外に、①沖縄薬草本舗の「野生ウコン」、②日本臓器製薬株式会社の「マスチゲン S 錠」、③サントリーの「セサミン EX」、④株式会社ユーゲレナの「エンゼル」（緑むし）、⑤井藤漢方製薬の「無臭にんにくエキス」などの健康食品を隨時服用している。

7. まとめ

「がんは放置せよ」、「がんと共生せよ」という意見（放置法）から三大療法、温熱療法、食事療法、サプリメント摂取に至るまで、選択と決断の連続であった。現在、放置法、三大療法以外の 3 つの療法を用いて、がん侵略の危機と対決している。

果たして、がんを克服できるかどうか。

それにしても、がん治療事業に年間 15 兆円、サプリメント業界に 1 兆 5,000 億円の金銭が投じられているらしいが、これが果たして正当なものかどうか。環境問題研究家の船瀬俊介氏は、がんの検診、治療を鋭く批判し、がんは自然治癒力で治る、がん患者の 80% は三大治療で殺されている。病院、製薬メーカー、厚労省、政治家、マスコミはがん治療にとって有害な存在だとばかりに主張している。

これらの主張を検討するだけの情報を私は持っていないし、医学、薬学の知識も持っていない。すべては常識と感性の社会に生きている。皆様に大変ご心配をいただき感謝している。がん克服の後に（事実はどうなるかわからない）、もっとくわしい報告書を発表する予定である。

（筆者は SRM 学会会長）

SRM 学会だより

- S RM学会関東部会・RM学会関東部会合同研究会を平成 26 年 6 月 7 日に専修大学で実施した。プログラムは 106 頁参照。
- ソーシャル・リスクマネジメント学会理事会兼危機管理士協会理事会
(平成 26 年 8 月 30 日 (土) 於 : 関西大学千里山学舎)
 - (1) 日本RM学会の役員改選、理事長交代が 9 月 20 日の全国大会時の理事会（下関市立大学）で行われるので、これに合わせて、SRM学会の理事長交代、理事の役職の一部分担変更を立案し、これを 12 月 14 日の SRM学会全国大会で決定することにした。
戸出正夫氏の理事長を白田佳子氏（文教大学）に変更する。戸出正夫氏は会長補佐として、事実上の事務総長の役目を果たすことにする。
 - (2) 12 月 13 日に SRM学会全国大会を関西大学で開催する予定であったが、都合により下関市立大学での開催に変更した。
 - (3) RM学会全国大会（9 月 20 日、21 日）、および関西部会（京都、11 月 14 日（金））にゲスト参加することにした。
 - (4) 平成 26 年度上期の SRM学会賞を杉野文俊氏の『保険とリスクマネジメント』に授与することを再確認した。
ついで、7 年間選出しなかった RM 文学賞を山田秀樹氏の隨筆集『小さな真実』および亀井利明氏の詩歌句集『螢飛ぶ』に授与することにした。RM 文学賞の選出には RM 学会と SRM 学会双方の承認を必要とするので、次回の RM 学会理事会で承認を求める。
 - (5) 大阪能率協会の RM セミナーが 11 月 22 日および 29 日に大阪のマイドームおおさかで開催される。当学会としてはこれをサポートする。
 - (6) 当学会と RM 学会が協力し、RMA および企業危機管理士を認定してきたが、制度および資格名称に一部不鮮明なところがあるので、これを以下のとおり確定する。

大阪能率協会 RM セミナー > RMA
銀行業務検定協会 金融 RM 2 級 > RMA
以上に加えて

「RMA 取得後 2 カ年経過」または「すでに 2 カ年以上実務経験があり、論文審査合格」 → RMC

RMA は Risk Management Adviser、危機管理アドバイザー、RMC は Risk Management Consultant、企業危機管理士（危機管理コンサルタント）、これらの制度運営は両学会の監督のもと日本危機管理士協会が実施する。

- 日本危機管理士協会は銀行業務検定協会およびS RM学会の報告に基づき、以下のとおり RMA および RMC を認定した。(平成 26 年 9 月 15 日)

(RMA)

NA 225 号 上岡 正栄 (静岡県)

(RMC)

企危 107 号 鈴木 繁雄 (青森県) 企危 108 号 河口 正博 (神奈川県)

また、論文審査、経歴審査により、以下のとおり RMC を認定した。(平成 26 年 9 月 15 日付)

企危 109 号 森田 欣二郎 (大阪府)

- 平成 26 年度 RM 学会全国大会 (平成 26 年 9 月 20 日、21 日 於: 下関市立大学) にゲスト参加した。

- RM 学会関西部会 (平成 26 年 11 月 14 日 於: 京都国際文化会館) にゲスト参加した。

- S RM 学会全国大会 (平成 26 年度) を下記の通り開催した。

日時: 平成 26 年 12 月 14 日 (日)

場所: 修文大学 7 号館

(491-0938 愛知県一宮市日光町 6 番地)

大会委員長: 佐久間 潔 氏

プログラム: 107 ~ 108 頁のとおり

● S RM 学会理事・評議員会

全国大会時に理事・評議員会を開催し、下記の通り決定した。

- (1) RM 学会の役員改選 (平成 26 年 10 月～平成 28 年 9 月) が行われ、新理事長として亀井克之氏が選出され、役員の世代が若返った。そこで S RM 学会もこれに合わせ理事長を戸出正夫氏から白田佳子氏に交替した。戸出氏は会長補佐として残っていただき、事実上の事務総長として機能していただくことになった。白田氏の任期は平成 27 年 1 月～ 12 月である。
- (2) これによって S RM 学会の幹部は (会長) 亀井利明、(会長補佐) 戸出正夫、(理事長) 白田佳子、(副理事長) 大橋正彦、(同) 竹本恒雄、(同) 関本蘭子、(事務局長) 佐久間潔の各氏となった。
- (3) 白田佳子氏は当学会の代表者としての理事長に就任されたが、その略歴を 109 頁に掲載した。
- (4) 戸出正夫氏より一般経過報告が行われ、亀井利明氏より会計報告がなされた。いずれも全員一致で承認された。会計報告として提出された収支計算書は 111 ~ 112 頁に掲載した。
- (5) 平成 27 年度の最初の活動として、平成 27 年 2 月 21 日 (土) に大橋正彦氏を責任

者として、関西部会を大阪商業大学で開催することにした。

(6) 会報「実践危機管理」30号を27年5月30日付けで刊行するが、この編集責任者を亀井利明氏とすることにした。

(7) 平成26年11月に実施された大阪能率協会のRMセミナー(110頁参照)について説明があった。

2014年5月7日

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 合同研究会のご案内

日 時： 2014年6月7日(土)13時00分～17時35分

場 所： 専修大学 神田校舎7号館3階731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： 1000円

12:00-12:50 日本リスクマネジメント学会・ソーシャル・リスクマネジメント学会合同理事会
専修大学 神田校舎 7号館 7階 773教室

13:00-13:05 開会の辞

研究報告(報告40分、質疑応答10分)

13:05-13:55 「ソルベンシー目的のERM」 杉野 文俊(専修大学)

13:55-14:45 「東京海上日動社の保険金不払い事件について 一現状把握と問題提起ー」
桑名 謙三(関西大学)

休憩

15:00-15:50 「女性起業家とリーダーシップ」鹿住 健世(専修大学)

15:50-16:40 「リスクマネジメントとレジリエンス-長寿企業を事例として-」

石井 洋之(IST 経営コンサルティング)

16:40-16:55 「中小企業のアセアン進出のメリットとリスク」 15分スピーチ:小林 守(専修大学)

16:55-17:00 閉会の辞

(注)準備及び報告者の都合により報告者と演題は変更することがあります。あらかじめご了承ください。

*第38回全国大会を9月20(土)・21(日)に下関市立大学において開催します。

関西部会を11月14日(金) 京都市国際交流会館にて開催します。共に報告希望受け付けます。

*6月7日参加申込み・9/20-21 11/14 研究報告申込み：

- ① はがき、(5691098 高槻市白梅町7-1 関西大学社会安全学部 日本リスクマネジメント学会)
② 電子メール(kamei@kansai-u.ac.jp)、③ファックス(0726844188)のいずれかで5月31日までに。

***** *** ファックス連絡票 (以下に記入し 072 684 4188 に送信下さい。)*****

()2014年6月7日(土) 専修大学での関東部会に出席します。

ご氏名() ご所属()

□第38回全国大会(2014.9.20-21 下関市立大学、統一論題「危機突破とRM」)における報告希望

□関西部会(2014.11.14 京都国際交流会館 テーマ「老舗・中小企業とRM」)における報告希望

[論題:]

平成 26 年度 S R M 学会全国大会のご案内

会員各位

S R M 学会 会長 亀井利明
同 理事長 戸出正夫
全国大会開催委員長 佐久間潔

下記により、ソーシャル・リスクマネジメント学会全国大会を開催いたします。
各位には、奮ってご参加ください。

記

1. 日 時：平成 26 年 12 月 14 日（日）午前 10 時 10 分～午後 4 時 20 分
2. 場 所：修文大学
〒491-0938 愛知県一宮市日光町 6
3. 交 通：JR 新幹線「名古屋」駅から東海道本線に乗り換え。「尾張一宮」駅下車（快速 9 分）。西口の名鉄バス②番乗り場より「起方面行き」に乗車、繊維センター前（修文大学前）下車。
4. 全国大会開催委員長：佐久間 潔（電話 090-3578-7166）
5. 参 加 費：1,000 円（当日受付にて支払）
6. 昼食の申し込み：昼食の必要な方は、出欠はがきで申込みください。
弁当代は 1,000 円です（当日受付にて支払）。
7. 出欠のご返事：11 月末日まで必着。（懇親会の出欠も記入して下さい。）

【懇親会のご案内】

全国大会終了後、16 時 40 分から修文大学の学内で懇親会を開催いたします。会費は 3,500 円です（当日受付にて支払）。

新年度 S R M 学会会費納入のご案内

平成 27 年度（平成 27 年 1 月～同年 12 月）S R M 学会会費（一般会員会費 5,000 円・賛助会員会費 30,000 円）を同封用紙（郵便振替口座 00950-8-242156 加入者名 ソーシャル・リスクマネジメント学会）でお支払いください。

以上

平成 26 年度 S R M 学会全国大会
プロ グ ラ ム
(平成 26 年 12 月 14 日 (日) 10:10~16:20)
(於 : 修文大学)

10:10~10:15	歓迎の辞	佐久間 潔 (全国大会開催委員長)
10:15~10:20	開会の辞	亀井 利明 (S R M 学会会長)
10:20~10:40	会員総会	
10:40~11:10	15 分スピーチ 2題	「職階制の形骸化から生じるリスク」 ····· 山田 秀樹 (富国生命) 「キャリアセンターとリスク」 ····· 安江 幸洋 (修文大学)
11:10~11:20	15 分スピーチ 2題に対する質疑討論	
11:20~12:00	「監査等委員会設置会社に内在するリスク」	····· 城戸 善和 (熊本学園大学)
12:00~13:00	昼 食	
12:00~13:00	理事・評議員合同会議	
13:00~13:45	「「制定後 20 年を経た製造物責任法の課題について」 ···	···· 大羽 宏一 (尚絅大学)
13:45~14:30	「ソーシャルリスク : 企業倒産の発生に関する一考察」 ···	···· 白田 佳子 (筑波大学)
14:30~14:45	休憩	
14:45~15:30	「保険流通現場の激震～保険募集規制見直しのタマエとホンネ」	···· 中居 芳紀 (実践女子大学)
15:30~16:00	15 分スピーチ 2題	「証券上場リスクと今後の動向」 ····· 松下 義行 (関西国際大学) 「マンション投資におけるリスク管理」 ··· 宮井 隆 (元関西大学)
16:00~16:10	15 分スピーチ 2題の質疑討論	
16:10~16:20	閉会の辞	戸出 正夫 (S R M 学会理事長)
16:40~18:00	懇親会	

[新理事長 白田佳子氏 略歴]

(学歴)

- 1999年 筑波大学大学院博士課程 経営・政策学研究科企業科学専攻修了
博士（経営学）（筑波大学）

(職歴)

- 2002年 日本大学経済学部教授（財務会計、会計学概論担当）
- 2007年 筑波大学大学院ビジネス科学研究科教授（Accounting I, II, 会計情報担当）
- 2010年 ドイツミュンヘン大学客員教授
- 2012年 シエフィールド大学 Management School 客員教授
- 2014年 10月～現在 文教大学経営学部教授（財務会計情報、企業会計、連結会計、財務諸表分析担当）

(社会活動歴)

- 2011年 10月～現在 東京国税局土地評価審議会委員
- 2012年 6月～現在 法務省法政審議会委員

(学会賞)

- 1999年 9月 日本リスクマネジメント学会学会賞
- 2004年 5月 日本経営分析学会学会賞
- 2011年 5月 ソーシャル・リスクマネジメント学会優秀著作賞

(研究業績・著書一覧)

1. 「観光開発と投資」『ハワイを知るための60章』（共著）2013年2月10日 明石書店, pp.342 – 348
2. XBRLが拓く会計情報開示 – IFRS対応への切り札 – （編著）2009年10月1日 中央経済社, pp.1 – 164（坂上学）
3. 倒産予知モデルによる格付けの実務（単著）2008年3月1日 中央経済社, pp.1 – 238
4. 倒産予知の実務（単著）2003年11月25日 日本経済新聞社, pp.1 – 207
5. XBRLによる財務諸表作成マニュアル（編著）2003年11月25日 日本経済新聞社, pp.1-326（坂上学）
6. 企業倒産予知モデル（単著）2003年3月15日 中央経済社, pp.1 – 310
7. 倒産回避の経営分析（共著）2001年8月1日 東林出版社, pp.103 – 126
8. ベンチャー投資入門塾（単著）2000年8月10日 中央経済社, pp.1 – 157
9. 企業倒産予知情報の形成 – 会計理論と統計技術の応用 – （単著）1999年3月26日 中央経済社, pp.1 – 297
10. 金融革命 – 電子マネー時代への警鐘 – （単著／翻訳）1996年11月22日 株式会社トッパン, pp.1 – 417

第14回 リスクマネジメント講座 カリキュラム

2014年

日程	科 目	時間帯	講 師
	開講のあいさつ	9:45	大阪能率協会会長 少徳 敬雄
	オリエンテーション	9:50~10:00	大阪能率協会常任理事 RMC 高市 悟
11 22 sat.	リスクマネジメントの一般理論	10:00~11:20	関西大学名誉教授商学博士 亀井 利明
	ソーシャルリスクマネジメント	11:30~12:50	関西大学教授商学博士 亀井 克之
	海外のリスクマネジメントの現状	13:40~15:00	関西大学教授商学博士 亀井 克之
	企業犯罪とリスクマネジメント	15:10~16:30	大阪防犯設備士協会事務局長 RMC 平岡 豊
	南海トラフ巨大地震による被害想定と事業継続マネジメント(BCM)	16:40~18:00	東京海上日動リスクコンサルティング(株) 経営企画室主任研究員 守屋 彰
	RMAの制度と試験・OMAの歴史について	9:45~10:00	大阪能率協会 事務局
	グローバル経営のリスクマネジメント	10:00~11:20	元松下電器副社長 少徳 敬雄
11 29 sat.	グローバルに拠点を持つ企業のリスクマネジメント	11:30~12:50	パナソニック社リスクマネジメント室長 大坪 孝代 パナソニック社海外安全対策室長 清兼 聰
	生活と事業の安全を守る危機管理	13:40~15:00	関西国際大学 RMC 松下 義行
	コンプライアンスとリスクマネジメント	15:10~16:40	社会と企業研究所所長 池田 耕一 経営倫理実践研究センター上席研究員
	リスクマネジメント講座修了試験	16:50~17:30	大阪能率協会 事務局担当
	終了にあたって あいさつ お知らせ	17:30~17:45	大阪能率協会 事務局

[お申込み・お問合せ先]

一般社団法人 大阪能率協会 事務局

〒540-0029 大阪市中央区本町橋2-5 マイドームおおさか6階

TEL. 06-6941-2709 FAX.06-6948-5666

受講料 36,000円(ただし会員は32,000円)

修了試験料・テキスト代を含む

振込先 三菱東京UFJ銀行 谷町支店(普通)0113295

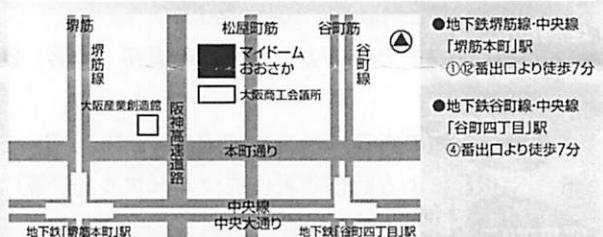
振込口座名 (社)大阪能率協会

(領収書が必要な方は申し出ください)

※講座の席はお申し込み順の指定席となります。

10月末日までにお申し込み・お支払い済みの方でご希望の方には講座テキストを予習のために11月初めにお送りします。

会場 マイドームおおさか8階 第6会議室(22日) 第1会議室(29日)
〒540-0029大阪市中央区本町橋2-5



F A X 申込書

第14回RM講座
受講申込書 FAX 06-6948-5666

氏 名	年 齢	性 別	役 職
-----	-----	-----	-----

事業所名

_____	_____	_____
-------	-------	-------

所在 地 (〒 - -)

_____	_____	_____
-------	-------	-------

電話番号

_____	_____	_____
-------	-------	-------

ソーシャル・リスクマネジメント学会
平成26年 収支計算書

(平成26年1月～12月)

支 出 (円)	収 入 (円)
事務費 78,870	繰越金 1,077
通信費 140,913	個人会費 1,070,000
交通費 138,191	賛助会費 405,000
調査費 52,652	寄付金 431,000
研究会費 60,000	登録料 119,000
会議費 85,980	雑収入 6,900
印刷費 82,000	利息 57
電話料 88,962	会報発行協力金 27,500
涉外費 57,160	
通勤費 88,780	
会報発行費 435,943	
事務協力費 180,000	
事務局共益費 138,751	
賃借料 78,000	
学会賞費 40,813	
国際交流費 22,000	
各種会費 30,000	
事務備品費 10,500	
証書発行費 84,789	
RM統合本部費 30,000	
次年度会報引当 130,000	
次年度繰越金 6,230	
合 計 2,060,534	合 計 2,060,534

(昨年と比較 150,624円の減少)

<決算説明>

- (1) 26年は個人会員集めと寄付金集めに努力した。
- (2) 収入の減が予想されたので、会報発行を年1回とし、会報29号のみを発行した。
- (3) その結果、若干の余裕ができたので、130,000円を次年度会報30号の発行費用の一部として次年度に繰り越した。

賛助会費 (1口 30,000円)

(1.5口) 龜井利明、(1口) 戸出正夫、白田佳子、関本蘭子、大羽宏一、佐久間 淩、
亀井克之、才本武雄、中居芳紀、川崎和治、城戸善和、三浦眞澄、上田和勇

合計13.5口 405,000円

寄付金 (1口 10,000円)

(2口) 才本武雄、大橋正彦、竹本恒雄、平岡 豔、松下善行、徳常泰之、大羽宏一、
高市 哲、森田欣二郎、石川清英、井上 畠、池田好子、畠中治子、亀井利明

(1口) 谷口眞人、内田知男、松永光雄、山川雅行、津田文男、浅津光孝、関本蘭子、
亀井克之、柴 和男、菅原好秀、桑原典子、田中文子、高見尚武、船坂広男、池田好子(その2)

(0.1口) 匿名氏 1名

合計43.1口 431,000円

(参考) 川本明人氏および赤堀勝彦氏は日本RM学会へ集中的に財政支援をされている。

また、才本、戸出、白田、亀井、亀井克之、竹本、大橋、城戸、中居、上田氏はSRM学会
と日本RM学会の双方に財政支援をされている。

<SRM学会 3カ年の収入>

収入項目	24年度	25年度	26年度	対前年度増減
個人会費	1,035,000円 (207名)	945,000円 (189名)	1,070,000円 (214名)	(+) 25,000円 (+) 25名
財政支援金 (賛助会費) (寄付金)	630,000円 235,000円	300,000円 140,000円	405,000円 431,000円	(+) 105,000円 (+) 291,000円
特別寄付金	0	350,000円	0	(-) 350,000円
小計	(865,000円)	(790,000円)	(836,000円)	(+) 46,000円
資格関係収入	513,000円	365,500円	119,000円	(-) 246,000円
RM支援金	0	95,000円	0	(-) 95,000円
その他	21,888円	10,443円	35,534円	(+) 25,901円
合計	2,434,888円	2,211,158円	2,060,534円	(-) 150,624円

- 日本危機管理士協会は大阪能率協会およびS RM学会の報告に基づき、以下の通りにMAおよびRMCを認定した（平成27年1月15日付）。本件をRM学会に通知し、本人に認定書を交付した。

(RMA)

NA 227号	田中 祥太郎（大阪府）	NA 228号	大石 拓也（大阪府）
NA 229号	有馬 帝仁（兵庫県）	NA 230号	橋本 通夫（大阪府）
NA 231号	古澤 勇馬（大阪府）	NA 232号	太田 利次（京都府）
NA 233号	尾白 憲司（大阪府）		

(RMC)

企危 110号	黒川 吉庸（大阪府）	企危 111号	薮 貞男（大阪府）
企危 112号	田中 靖夫（大阪府）	企危 113号	北野 正裕（大阪府）
企危 114号	松岡 健光（奈良県）	企危 115号	杉田 愛人（大阪府）
企危 116号	宮田 敏彦（大阪府）	企危 117号	中本 孝徳（大阪府）
企危 118号	岡田 英昭（三重県）	企危 119号	宮本 次郎（大阪府）
企危 120号	岡 康男（大阪府）		

- S RM学会関西部会を平成27年2月21日（土）に大阪商業大学で開催された。プログラムは114頁のとおりである（記念写真116頁）。

- RM統合本部主催RM・S RM学会合同理事会が平成27年2月21日（土）に大阪商業大学で開催され、以下の通り決定された。

- (1) RM学会全国大会は平成27年9月17日（木）、18日（金）に上智大学で開催し、これをLeitner 100周年記念大会とすることに決した。S RM学会もこれにゲスト参加することにした。
- (2) 平成27年6月20日（関西部会）および27日（関東部会）の予定でRM学会・S RM学会双方の合同研究会を関西大学および専修大学で開催することにした。
- (3) 平成27年10月中旬、S RM学会第2関西部会を開催することにした。
- (4) 平成27年12月5日（土）にS RM学会全国大会を鹿児島国際大学で開催することとし、その実行責任者を今村明代氏とすることにし、その原案について白田理事長から説明があった。今村氏を評議員に任命した。
- (5) 平成27年度上期のS RM学会優秀著作賞を浅津光孝氏の『ミッドウェー海戦から学ぶ経営戦略』および平岡豁氏の3編の論文に授与することに決定した。
- (6) 亀井会長からS RM学会の財政状態の悪化について説明があり、役員の方に新入会員（個人会員、賛助会員）の紹介の依頼があった。
- (7) 両学会とも年度会費を2カ年以上支払わなかった会員については、退会したものとみなし、以後、学会案内および会報を送付しないことを改めて確認した。
- (8) 財政状態が次第に苦しくなってきた。亀井会長から参考までに過去5年間の収支の一覧表の提示があり、それについての説明があった。115頁参照。

(9) 過去15年以上、当学会の運営に絶大なる貢献をされた下記の方を名誉会員とし、以後、①会費を徴収しないこと、②学会案内および会報を送付すること、③学会に参加されても、学会参加費を徴収しないこととした。

稻垣正夫氏、稻垣まり子氏、亀井治子氏、田中文子氏の各位。

平成27年度 S R M学会関西部会 プロ グ ラ ム

(平成27年2月21日(土) 10:50~16:30)

(於: 大阪商業大学)

10:50~10:55	歓迎の辞	大橋 正彦 (関西部会開催委員長)
10:55~11:00	開会の辞	白田 佳子 (S R M学会理事長)
研究報告		
11:00~11:30	「東日本大震災被災者の精神健康調査」	金子 信也 (関西大学)
11:30~12:00 「沖縄地方における交通事故の実態と特徴」 川崎 和治 (沖縄大学)		
12:00~13:00	昼 食	
12:00~13:00	RM統合本部主催によるRM・S R M学会合同理事会	(評議員は含みません)
13:00~13:45	「警備業とリスクマネジメント」	平岡 豪 (NPO 法人 大阪府防犯設備士協会)
13:45~14:30	「メンタルヘルスにおけるリスクコントロール —中小企業に関して—」	高屋 雅彦 (近畿大学)
14:30~14:45	休 憩	
14:45~15:30	15分スピーチ 3題	
	「地域から見た環境RM—J G S S 2000~2010 累積データより一」	大橋 正彦 (大阪商業大学)
	「個人情報盗難流出事件 (防止対策と対応方法について)」	神保 敏 (新日本コンピュータマネジメント)
	「中国における繊維原料ビジネスの現状」	八木 晋一 (旭化成せんい)
15:30~15:45	15分スピーチ 4題の質疑討論	
15:45~16:15	一口RM評論	亀井 利明、竹本 恒雄
16:15~16:20	閉会の辞	松下 義行 (関西国際大学)

SRM 学会5年間の収支

收 入	(平成22年) (平成23年) (平成24年) (平成25年) (平成26年)				
個人会費	785,000 (157名)	897,000 (179名)	1,035,000 (207名)	945,000 (189名)	1,070,000 (214名)
財政支援金 (賛助会費)	(210,000)	(480,000)	(630,000)	(300,000)	(405,000)
(寄付金)	(295,331)	(340,000)	(235,000)	(140,000)	(431,000)
(特別寄付金)	0	0	0	(350,000)	0
小 計	505,331	820,000	865,000	790,000	836,000
資格関係収入	495,100	408,544	513,000	370,715	119,000
RM支援金	5,590	2,066	0	95,000	0
その他	62,331	38,340	21,880	10,443	35,534
合 計	1,853,352	2,165,950	2,434,888	2,211,158	2,060,534

支 出	(平成22年) (平成23年) (平成24年) (平成25年) (平成26年)				
会報発行費	651,000 (35.1%)	768,289 (35.5%)	767,385 (31.6%)	784,769 (35.5%)	565,945 (27.5%)
学会活動費	687,642 (37.1%)	847,510 (39.1%)	988,947 (40.6%)	844,273 (38.2%)	784,728 (38.0%)
組織維持費	514,710 (27.8%)	550,157 (25.4%)	678,556 (27.9%)	582,116 (26.3%)	709,861 (34.5%)
合 計	1,853,352	2,165,950	2,434,888	2,211,158	2,060,534

(注 1) 会報発行費とは編集費、会報印刷費、会報発送費をいう。

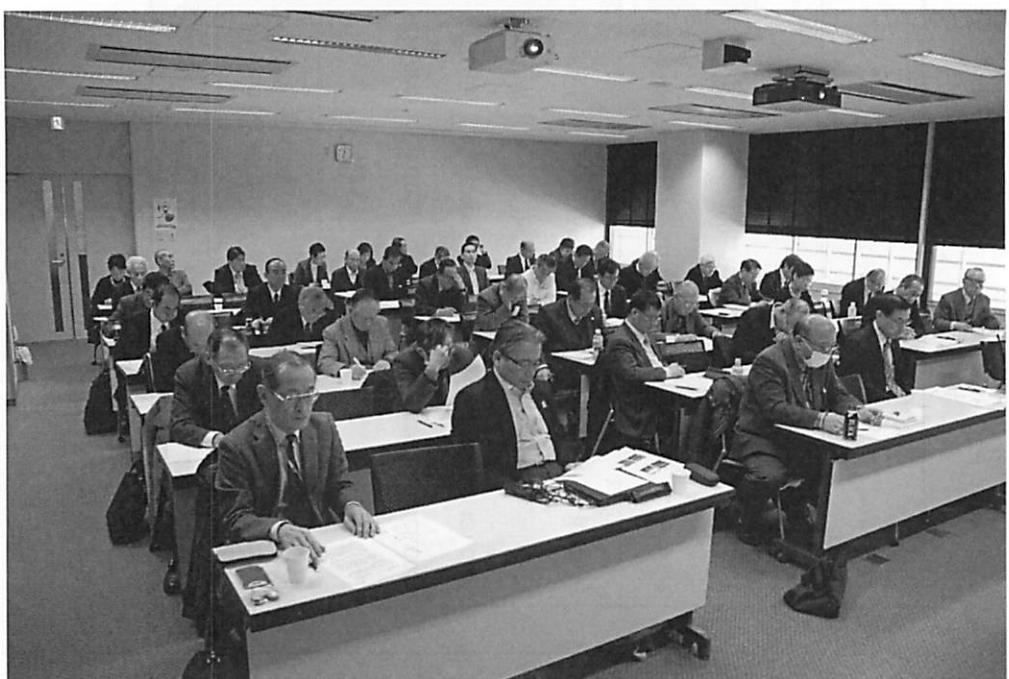
(注 2) 学会活動費とは事務費、通信費、交通費、調査費、研究会・会議費、印刷費、電話料、光熱費、涉外費、国際交流費、証券発行費、学会賞費をいう。

(注 3) 組織維持費とは賃借料分担額、マンション管理費分担額(共益費)、事務協力費、事務備品費、通勤費、日危協費、RM統合本部費をいう。

● 平成 27 年 2 月 21 日に S R M 学会関西部会が大阪商業大学で開催さる。

この研究会は大橋正彦氏の大阪商業大学定年退職を記念するもので、出席者は 65 名を数えた。スナップ写真は戸出正夫氏の力作である。

プログラムは 114 頁参照。



白田理事長 あいさつ



〈書評〉

浅津光孝『ミッドウェー海戦から学ぶ経営戦略入門』

2013年（株式会社 幻冬舎ネッサンス）

われわれが学んでいるのは企業のリスクマネジメント、ないし危機管理であって、戦争や軍隊のリスクマネジメントではない。しかし、実際に行われた戦争において採用された戦略を分析し、検討し、それを企業経営に役立てようとするには必要である。

日本が実際に行った戦争のうち、ボロ勝ちしたのは日露戦争中の日本海海戦であり、逆にボロ負けしたのは太平洋戦争中のミッドウェー海戦といってよいであろう。どちらも、企業経営におけるリスク戦略に大変参考になる。

ミッドウェー海戦は米国海軍より質量ともはるかに強力な戦力を持ちながら、実質上日本海軍が壊滅するような大敗北を喫した。これにはいろいろな原因があり、若干の人々により論及されている。しかし、究極のところマネジメント能力欠如、リーダーシップ能力欠如の将官たちが司令官ないしトップに任命され、そこへ頭が良すぎて軍人官僚然とした参謀たちがよってたかって時代遅れで臨場感のない戦略や戦術を議論し、無責任極まる行動をとっていたからであろう。

さて、私情はさておき、本書は経営学上の戦略論を用い、日本軍およびアメリカ軍の戦略を比較し、その長短を十二分に検討している。とりわけ、SWOT分析には勝れたものがあり、著者の経営学に関する博識ぶりが理解できる。すなわち、実際に発生した海戦について、これだけ縦横無尽に経営学理論や経営学上の手法を用いて書かれた文献は皆無であり、高く評価されるべきである。ただ少し気になるのは、山本五十六をトップマネジャー、南雲忠一をミドルマネジャー、山口多門をロワーマネジャーとして取扱っている点である。

いずれにせよ、本書はリスクマネジメントを学ぶものにとっては一読すべきものと考えられる。

（編集部）

oo

千田琢哉『たった2分で決断できる』 1914（株式会社 学研パブリッシング）

リスクマネジメントや危機管理の実践にあたって重要な要素は戦略、決断、感性である。決断に関する文献の多くについては、本誌25頁以下に亀井利明氏によって紹介されている。その紹介にもれた新しい（2014年7月刊行）文献として千田氏の著書がある。

本書は独立した経営コンサルタントが、3,300人のエグゼクティブと10,000人を超えるビジネスパーソンとの対話のなかから得た決断に関する知識を格言めいた短文にまとめたものだと主張されている。多くの人というなら話は分かるが、3,300人とか10,000人という数字には多分に「本当かな」という疑問がわく。

目新しい主張として以下の5つをあげておこう。

「生きているうちに決断した数が本当の寿命である」

「1回も決断したことのない人間は、生涯決断が怖いから逃げ続ける」

「1日に決断する数がその人の年収と地位を決めていく」

「遅刻しないと決断する。遅刻するということは、幸せを遠ざけることを意味する」

「3日間考えて100点満点より、即答で70点のほうが上」

本書は確かにユニークではあるが、考えさせられるところが多い。

（編集部）

◇ レジリエンスに関する2冊の本 ◇

経済大国日本、技術立国日本、世界に誇る巨大優良企業等々、日出する國の日本の姿は1990年代から徐々に退化し、今や坂道を転げ落ちるように衰退していく日本の現状には誰しも気がついているであろう。加えて超高速化社会の出現、人口の減少、社会保障費の増大、同家財政の破綻、巨大災害の多発、近隣諸国の侵略的行動、国力を考えないODA、官僚の権限増大、無能経営者の増加、国賊的文化人やマスコミ、凶悪な犯罪などのソーシャル・リスクの拡大等々、正に亡國の危機に直面している。

われわれが学んでいるリスクマネジメントや危機管理はあくまで、経営学上のマネジメント論やリーダーシップ論での延長線上にあるが、常識の範囲を出ない対策論で、比較的のんびりとした会議型の意思決定論を前提としている。しかし昨今では、危機突破や決断という強力なスタイルが要求されている。しかも、従来は例外的に「強権型リーダー」ないし「ワンマン型リーダー」が要請されることもあったが、一般的にはよしとしていた。しかし、現在ではアメリカ心理学の影響もあってか「レジリエンス型」が望ましいとされるようになった。

ところで、レジリエンス(resilience)と言葉は「強靭さ」「しなやかさ」を意味し、そこから①致命傷を受けない、②被害を最小化する、③すぐに回復するという三つの条件を満たす性質という意味を持つようになった(藤井、6頁)。たとえば柳の木がレジリエンスの三条件を満たしているとされる。

また、「レジリエンス型リーダー」は「打たれ強いリーダー」ともいわれるよう、レジリエンスとは「逆境や困難、強いストレスに直面したときに、適応する精神力と心理的プロセス」と定義される(久保、22頁)。

こうしたところから、私はレジリエンスを「危機に強い性質」「危機突破能力のある性格」というように解している。私が数年前から危機突破、危機突破論を展開してきたのと偶然、わが国の流行とが一致したものと考えている。レジリエンスに関する文献は少ない。私が手にした本は、藤井聰『救国のレジリエンス』2011年(講談社)と久世浩司『リーダーのためのレジリエンス入門』2015年(KK PHP研究所)の2冊である。

藤井氏(京大教授)の本では、レジリエンスを「強靭化」という次元で捕え、巨大地震を始め亡國の危機にある日本国を強靭化するための対策を論じている。そして、この対策として以下の8つをあげている(88頁)。①「防災・減災」のためのインフラ対策、②「リスク・コミュニティ」の推進、③「地域コミュニティ」の維持と活性化、④有事を用意した「強靭なエネルギー・システム」の構築、⑤企業・工場の「BCP」の策定の義務化、⑥有事の際の「救援・復旧対策」の事前想定、⑦日本全体の「経済力」の維持・拡大、⑧「強靭な国土構造」の実現。

また、久世氏(ポジティブサイコロジースクール代表)は、レジリエンス・リーダーを逆境に強いリーダーとして把握し、それになるためには次の7つが必要であるとしている(219頁以下)。

①気持ちのクールダウン、②感情のラベリング、③ストレスの宵越しをしない、④お手本を見出すこと、⑤ストレングス・ユースすること(自分の強みを活かすこと)、⑥サポーターに感謝すること、⑦ときおり立ち止まって半生を振り返ること。

以上のようにレジリエンスはなかなか理解しがたい。これを危機突破に導入するにはまだまだ距離があり、時間がかかる。

(亀井利明)

平成 27 年度 SRM 学会全国大会の予告

● 平成 27 年度 SRM 学会全国大会（案）

1. 日 時：2015 年 12 月 5 日（土）午前 11 時～午後 4 時 30 分
2. 場 所：鹿児島国際大学
〒 891-0197 鹿児島市坂之上 8-34-1
3. 交 通：鹿児島空港から空港リムジンバスで、鹿児島市街地まで（約 40 分）。
→ ① 鹿児島市街地からバス利用で大学へ（約 30 分）。
② 鹿児島中央駅から JR 利用で「坂之上」駅下車（約 20 分）。
→ JR 「坂之上」駅からスクールバス（約 5 分）。
4. 全国大会開催委員長：今村 明代（電話 090-2710-7802）
5. 参加費：2,000 円（当日受付にて支払）
6. 昼食の申し込み：昼食の必要な方は、出欠はがきで申込みください。
弁当代は 1,000 円です（当日受付にて支払）。
7. 出欠のご返事：11 月末日まで必着。（懇親会の出欠もご記入ください）。

【懇親会のご案内】

全国大会終了後、移動し、17 時 30 分～18 時から開催予定。詳細は未定。

● 平成 27 年度 SRM 学会全国大会プログラム（案）

2015 年 12 月 5 日（土）（於：鹿児島国際大学）

- | | |
|------------------|----------------------|
| 11：00～11：05 | 歓迎の辞 |
| 11：05～11：10 | 開会の辞 |
| 11：10～11：30 | 会員総会 |
| 11：30～12：00 | 15 分スピーチ 2 題 |
| 12：00～12：10 | 15 分スピーチ 2 題に対する質疑討論 |
| 12：10～13：10 | 休憩・昼食 |
| 12：10～13：10 | 理事会・評議員合同会議 |
| 13：10～13：55 | 第 1 報告 |
| 13：55～14：40 | 第 2 報告 |
| 14：40～14：55 | 休憩 |
| 14：55～15：40 | 第 3 報告 |
| 15：40～16：10 | 15 分スピーチ 2 題 |
| 16：10～16：20 | 15 分スピーチ 2 題に対する質疑討論 |
| 16：20～16：30 | 閉会の辞 |
| 送迎バスで、懇親会会場へ移動 | |
| 17：30 または 18：00～ | 懇親会 |

【参考資料】

時刻表は 2015 年 2 月 3 日現在（着色は、開会時刻の目安としたモデルコース）

●航空機

	【往】朝一便			【復】最終便		
		発	鹿児島着		鹿児島発	着
東京	JAL1861	6:25	8:25	JAL2414	20:30	22:00
	ANA619	6:40	8:35	ANA619	20:40	22:15
大阪	JAL2401	8:00	9:15	JAL2414	19:30	20:35
	ANA541	8:05	9:20	ANA541	18:45	19:55
名古屋	ANA351	8:00	9:30	ANA360	20:25	21:40

●JR（新幹線）・・・新大阪の場合

	【往】朝一便			【復】最終便		
		発	鹿児島中央駅着		鹿児島中央駅発	着
新大阪	みずほ 601	6:00	9:48	みずほ 601	19:49	23:37

●空港リムジン・・・鹿児島空港出発時刻（⇒鹿児島市街地）

行き先	鹿児島中央駅前 天文館・市役所前				天文館・鹿児島中央駅前 鴨池港	
	ノンストップ		伊敷経由	吉野経由		
8時	30分	40分		50分		
9時	10分	20分	30分	40分	00分	50分
10時	00分	10分	20分	50分	30分	40分

※鹿児島中央駅へは、いずれのバスも利用可。ただし、所要時間（40 分～50 分）が多少異なる。

●鹿児島市街地（鹿児島中央駅、天文館）からのバスの時刻表は、未入手。

●JR 指宿枕崎線およびスクールバス

JR 指宿枕崎線		スクールバス
鹿児島中央駅発	坂之上駅着	坂之上駅発
10:05	10:27	10:30~11:10
10:25	10:44	可能な限り往復運航
10:47	11:08	11:20
11:23	11:47	12:00
12:05	12:26	12:30
12:39	12:58	13:05

●宿泊（情報収集の途中段階です。詳細は後日）

鹿児島中央駅周辺	天文館周辺	その他
ソラリア西鉄ホテル	リッヂモンドホテル鹿児島 天文館	城山観光ホテル
ホテルアービック鹿児島	リッヂモンドホテル鹿児島 金生町	鹿児島サンロイヤルホテル
JR 九州ホテル鹿児島	ホテルレクストン鹿児島	
東横イン鹿児島中央駅	レム鹿児島	
アパホテル	温泉ホテル中原別荘	
ホテルガストフ	鹿児島プラザホテル天文館	
ホテルドーミーイン鹿児島	鹿児島ワシントンホテルブ ラザ	
シルクイン鹿児島	ホテル法華クラブ鹿児島	
鹿児島東急イン	チサンイン鹿児島	
	グリーンリッヂホテル鹿児 島	

〈編集後記〉

当学会の事業年度は1月から12月までとなっている。そこで会報発行はその年の中間の5月30日とした。

本号もまた質量ともに充実したものとなり、われわれは自信を持って「実践危機管理第30号」を世に送るものである。

当学会は役員の一部交替で、新理事長として白田佳子氏を選出し、初めて女性を選び、しかも若返った。今後の活動が期待される。本号には新たに企業危機管理士（RMC）を取得された6名の方の小論文が順不同で掲載されている。それぞれ一読に価値がある。

当学会も残念ながら年々縮小の傾向にあり、会報も同人雑誌のように投稿者が費用を分担しながら刊行せざるを得ない日が来るであろう。いかなる世のなかにならうと危機管理の必要性はなくなるまい。われわれは今後とも一層理論と実践の研究を深めたいと思う。

2015年5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30号

発行責任者 白田佳子
編集担当理事 亀井利明、戸出正夫
発行所 ソーシャル・リスクマネジメント学会

(事務局)

〒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

(関西連絡事務所)

〒565-0873 大阪府吹田市藤白台4-22-11(亀井方)
Tel/Fax 06-6835-3038
担当者 亀井利明 (携帯: 090-3162-9804)

(関東連絡事務所)

〒270-434 千葉県白井市大山口2-10-1-202(戸出方)
Tel/Fax 047-491-9122
担当者 戸出正夫 (携帯: 090-5328-0585)

(印刷所)

株式会社 ライジングサン
〒599-8234 大阪府堺市中区土塔町79-4
Tel 072-320-7503
担当者 高橋純二 (携帯: 090-8931-5912)

(郵便振替)

00950-8-242156
ソーシャル・リスクマネジメント学会

(銀行預金口座) 振込は個人名をお願いします。

三菱東京UFJ銀行淡路支店 (普通)5152275
危機管理総合研究所 (注意)

〈非売品〉