

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 35 号

は し が き

研 究 報 告 の 部
(研究論文)

書 評
会員著作の紹介
学 会 だ よ り

『実践危機管理』35号

はしがき

ソーシャル・リスクマネジメント学会は危機管理カウンセリング研究会（平成6（1994）年）から、家庭危機管理学会、日本リスク・プロフェショナル学会へと発展し、平成21（2009）年に日本リスクマネジメント学会の姉妹学会として、現在のソーシャル・リスクマネジメント学会へと改組・成長してきた実践的学術団体である。こうしてみると、ソーシャル・リスクマネジメント学会は創立26年目を迎えたといつてもよい。そして、その会報『実践危機管理』は今年で35号を迎える。

日本リスクマネジメント学会（1978年創立）およびソーシャル・リスクマネジメント学会はいずれも故亀井利明関西大学名誉教授により創立されたものである。故亀井利明先生は学会活動を通して世の中のリスクの変動をとらえ、様々な視点から学者と実務家双方の意見を取り入れ、我が国のリスクマネジメント研究の体系化と進化に貢献され、二つの学会の生みの親であり、また育ての親であることには誰も異論をはさまない。

また両学会の理事長を歴任し、この度、ソーシャル・リスクマネジメント学会理事長のバトンを後輩に託された戸出正夫先生（元白鷗大学教授）は、故亀井利明先生とともに、両学会の発展に多大な貢献をされてきた。本誌『実践危機管理』の編集にも、当初より多大なエネルギーを注がれ、現在の学会及び学会誌の基礎を築かれてこられた。この場を借りて、深い感謝とお礼を述べさせていただきたい。

ところで、本35号においても15本の原稿が編集され、その多くは実務家によるものである。リスクがますます社会化してきた今日、学者と実務家のいい意味での産学協同的な意見交換ができる場がソーシャル・リスクマネジメント学会であり、その成果を世に問うのが本誌である。今後とも、こうした特徴を有したソーシャル・リスクマネジメント学会の発展・成長に貢献できれば、同学会の理事長としてのバトンを受け取った私としても、これにすぎる喜びはない。

2020年の特筆すべきソーシャル・リスクとして新型コロナウイルスがある。今、現在、日本がそして世界が新型コロナウイルスの猛威にさらされ、まさ

に感染症リスクという典型的なソーシャル・リスクに直面している。世界での感染者の数は約 691 万人、死者数は 40 万人、日本のそれはそれぞれ 1 万 7260 人、919 人である（2020 年 6 月 7 日現在）。感染症リスクの特徴は①微生物から人に感染する（動物から人へ、食べ物から人へ、飲み物から人へ）、②目に見えない、③短期的に、局地的に集団感染する（パンデミックをもたらす）、④連鎖する（経済リスク、風評リスクへ）、であり、一般的なリスクの特徴とも関連している。過去に何度も世界が、そして、日本が感染症リスクに襲われている。

ごく最近の日本のみについては、2009 年の新型インフルエンザがあり、本誌の（2009 年 21 号）「はしがき」において、ソーシャル・リスクマネジメント学会前理事長の戸出正夫先生が新型インフルについて、「経済と予防のバランス化」についても言及されている。世界が一丸となってこのソーシャル・リスクに立ち向かわなければならないし、ソーシャル・リスクマネジメント学会でも、今後、英知を絞り何らかの発信ができればと願っている。

最後に、これまで長きにわたりソーシャル・リスクマネジメント学会の発展にご尽力いただいた前理事長・戸出正夫先生に今後とも引き続きご指導いただきとともに、会員諸氏には、ソーシャル・リスクマネジメント学会へのご協力を心よりお願いする次第である。

上 田 和 勇
(ソーシャル・リスクマネジメント学会理事長、専修大学教授)

実践危機管理第35号

はしがき・・・・・上田和勇

目 次

ロイズ保険組合発祥の地—ロンバード街「ロイズ・コーヒーハウス」	原著 亀井利明	
	解説・注釈 亀井克之	1
マネジメントの誕生と京都経済の進展—これを受け伊ノベーション進む	井上喬	9
近年の学校事故事例から見る教員の危機管理能力	小柳雅子	14
キャッシュレス経済のソーシャルリスク	川本明人	25
わが国の町村における地域活性化諸方策とP R		
—全国サーベイの結果より—	大橋正彦	37
人材育成型リーダーシップによる危機突破の事例研究—		
「オーケストラにおける統一性と多様性の観点から」	浅津光孝	47
日産・ゴーン被告の国外逃亡事件と危機管理について	竹本恒雄	59
総合型リゾート（IR）誘致における投機的リスク		
—大阪を事例に—	山川雅行	69
人口減少時代における不動産リスクとその対策	松永光雄	79
地方公共団体における危機管理体制の検証		
—組織形態を機軸とした分析—	饗庭正	88
犯罪からの回復—家庭危機と家庭支援の実際	関本蘭子	97
日本の年金問題—老後資金2千万円は必要なのか?	亀井廉幸	102
続・グローバル・リスク ローカル・リスク		
—コロナショック後の社会とリスク—	森田欣二郎	113
養護教諭特別別科生の精神健康調査	金子信也	124
品質偽装に伴う、サプライチェーンにおけるリスク	森田将寛	128
「前代未聞の事案」を回避するリスクマネジメント	山田秀樹	133
書評2題	亀井克之	139
会員著作の紹介 山田秀樹著『歩み はるかに 忘れがたき日々』	編集部	
学会だより	編集部	
編集後記（奥書）	編集部	

ロイズ保険組合発祥の地

ロンバード街「ロイズ・コーヒーハウス」

原文：亀井利明

注釈・写真：亀井克之

はじめに

リスクファイナンスにおいて重要な役割を担う損害保険のルーツは海上保険にある。14世紀にイタリアで生まれたとされる海上保険は、ヨーロッパ諸国に伝わり、英国で大きく発展した。1688年頃にエドワード・ロイドがテムズ河畔で開業したロイズ・コーヒーハウスでは、船舶関係者が集って海事情報をやりとりし、船舶や積荷の保険を引き受けるアンダーライターとの海上保険取引が行われた。1691年にロイズ・コーヒーハウスは金融ビジネス街のロンバード通り16番地に移転した。新店舗においても、海事情報の提供と海上保険の取引場所の提供は継続した。1871年にロイズ法が制定されてロイズ保険組合が発足した。以来、ロイズ保険組合は、幾多の危機を乗り越え、英国の海上保険市場、さらには世界の損害保険市場を牽引してきた。

1978年4月に出版された日本最初のリスクマネジメント文献の一つ『危険と安定の周辺 リスク・マネジメントと経営管理』（同朋舎）には、「ロイズ」と題する随筆と、ロンバード街に関する「世界一とロンドン」と題する随筆が収録されている。（注1）筆者の故亀井利明博士は、海上保険の専門家としての立場から、ロイズ保険組合と、その起源となったロイズ・コーヒーハウスがあったロンバード街について描写している。

本稿では、まず原文を紹介し、次に解説を加える。（亀井克之）（注2）

1. 原文（亀井利明）

1-1 ロイズについて

亀井利明『危険と安定の周辺 リスク・マネジメントと経営管理』第5部「海外ひとつくちばなし」同朋舎、1978年発行、214頁）より

ロイズ

十七世紀の英國では、小売取引は別として、卸売取引や貿易、海運、海上保険、金融の取引はもっぱらコーヒー店を利用して行われていました。一六八八年ロンドン港の近くにロイズ・コーヒー店が開業し、そこで商人達がコーヒーを飲みながら主として海事に関する取引を行っておりました。このコーヒー店は絶余曲折しながら発展し、今日世界に君臨するロイズ保険組合とロイズ船級協会になりました。

ロイズ保険組合は個人保険業者の組合組織で、株式会社制度形成前の制規組合

(Regulated Company)の形をとり、証券取引所に似ています。日本をも含めて世界中の損害保険会社はロイズ保険組合と取引を行っており、その影響力は最大であります。また。ロイズ保険組合は世界の主要な港に代理店を設け、海難の処理を行ったり、世界の貿易、海運、造船の指針ともいべきロイズ・リストという日刊新聞を発行しています。

現在の英国を代表する企業は幾つかありますが、世界に対する影響力からみて、その第一に数えるべきはロイズというべきです。しかも、それが中世の伝統をそのまま引きついだ企業形態で運営されているとは何とも英國的で面白いではありませんか。

他方、ロイズ船級協会は船舶の格づけという重要な業務をやっており、船舶の売買契約、用船契約、海上保険契約に重要な基準を提供しています。またロイズ船級協会は船舶の戸籍簿ともいるべき船名録を刊行したり、世界の造船や海運に関する正確な統計を作成し、これを発表しています。英國経済の斜陽化が叫ばれて、相当の歳月をへていますが、海の世界では今なお英國は世界のリーダーです。

1-2 ロンバード街について

亀井利明『危険と安定の周辺 リスク・マネジメントと経営管理』第3部「英國での放浪」同朋舎、1978年発行、107-110頁) より

世界一とロンドン

英國の庶民はもちろん保険業界人も、英國が世界一の保険国だと信じ込んでいます。これが事実と違うことはもはや常識になっていますが、全く自己の信仰を改めようとしません。ロイズ市場の斜陽化傾向や会社市場の担保力問題などが問題となっているにもかかわらず、ロイズを神様扱いし、ロンバード街を世界の中心と信じて疑わないセンスからしますと、そういうことになるのかも知れません。

(中略)

インターナショナル・ハウスで知り合いになった関西のさる大学の四回生(経済学部)が、私に対して英國の経済や商業についてどう思うかと何度も質問しますので、自分の勝手な解釈を開陳に及び、二度ばかり、Lombard Street とその周辺の街を案内しました。関西弁まる出しの彼はロンバード街を歩きながら、次のように解説(?)してくれました。

「へえー、これが英國の心臓でっか。なーんや幅五米位で、長さ三百米ほどのしようもない通りやないですか。それに、うすぎたないビルが並んどって。なにが世界一、ははあ笑わせら、大阪の北浜の方がよっぽど立派でんなあ。先生こんなしようもないものを研究したはりまんのか」。

Lime Street のロイズの前へ来て、「こりや銀行の支店でっか。いやちょっと違うようですな。渡り廊下みたいなものがついとるし、都心の中学校という感じですな」

こうなるとさすがにむかっ腹が立ってきましたので、長々と解説させられる羽目になりました。ついでに追加しておきますと、彼は決してできの悪い学生ではなく、夏休みを利用して一人で欧米旅行をしている良家の二男坊です。Royal Exchange を田舎の博物

館、Royal 社を都心のホテル、イングランド銀行を近代的刑務所、Commercial Union 社を二流の映画館と批判され、私も若い世代の毒気に当てられどおしでした。

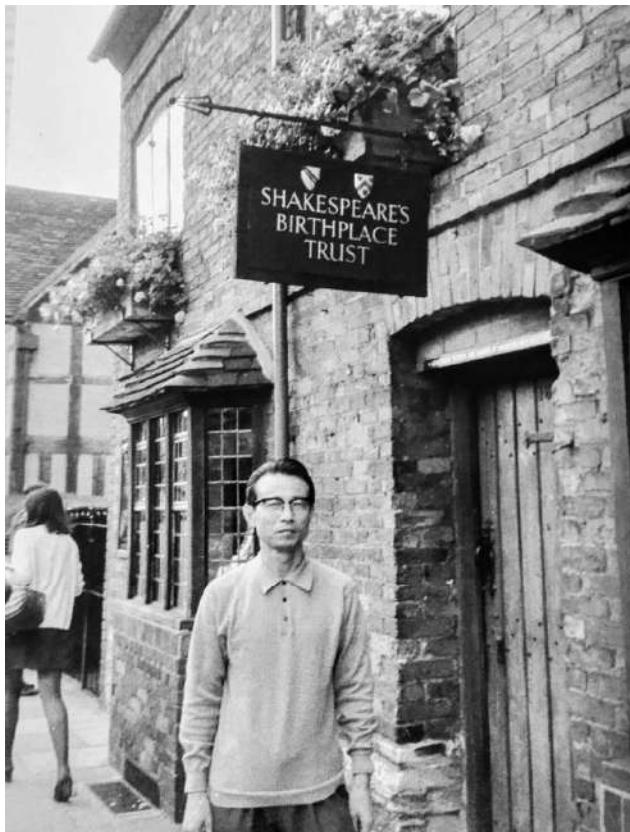
(中略)

世界一といえば、それらしきものが英国にはいくらでもあります。その代表的なものは英國女性一般が着用するミニスカートでした。その短いことといったら話になりませんでした。うすぎたない地下鉄にミニスカートが着席すると目のやり場に困ります。

(中略)

いずれにしろ、いまだにロンバード街には山高帽族が存在しており、少数ではありますが、はだしで地下鉄に乗り込んでくるミニスカート族とのコントラストは奇妙という点で世界一でしょう。

がんらい、世界一とか二とかいう言葉は満々たる自身によって裏づけられている場合、過去の影響の強調によって生じる場合、コンプレックスの裏がえしとして生じる場合、井の中の蛙流に思い上がっている場合、などいろいろあると思われます。英國流の世界一はいろんなものが複合しているようです。世界一、これはいつか追い越されるためにある言葉ではないでしょうか。



シェイクスピア生誕の地
ストラッドフォード・ア
ポン・エイヴォンにて。
1969 年 英国在外研究
中。

2. 解説（亀井克之）

2-1 シティ

ロンドンにはシティと呼ばれる特別の行政区がある。正式には The City of London と言う。シティの起源は、ローマ人が城塞都市を築いた紀元前 1 世紀にさかのぼる。ロンドンの語源は、ケルト語で「沼の砦」を意味するロンディニウム (Londinium) にある。シティの城壁の東端はロンドン塔 (Tower of London) で、北端はロンドン博物館の近くにあるロンドン・ウォール (London Wall) 通りにあった。現在も、ロンドン塔やロンドン・ウォール通りには、ローマ時代の城壁シティ・ウォール (City Wall) の一部が残っている。シティは城壁の外側に拡張を続け、現在のロンドンとなった。

シティ地区は 2 つの顔を持つ。まず、ロンドン発祥の地区として歴史的な遺産が残る。そして、ニューヨークのウォール街と並ぶ金融ビジネス街として、現代的な高層ビルが建つ。歴史的な遺産としては、ロンドン塔、ロンドン大火記念塔 (Monument)、「悪貨は良貨を駆逐する」と言ったトマス・グレシャムが設立した証券取引所の王立取引所 (Royal Exchange)、中世の同業組合の中心として建設されたギルドホール (Guildhall)、ロンドン市長公邸のマンション・ハウス (Mansion House)、イングランド銀行 (Bank of England)、セント・ポール寺院 (St. Paul's Cathedral) などがある。一方、2000 年のミレニアム事業や、2012 年のロンドン・オリンピックを契機に、ロンドンには現代的な建築物が次々と建てられた。ロンドンをガラスの都市に変えたと言われる建築家ノーマン・フォスターがシティ地区に設計した 30 セント・メリー・マクス (30 St. Mary Axe) は 2004 年に完成し、摩天楼ブームを起こした。この 40 階建ての建物は、スイス再保険の本社ビルとして用いられた。

こうしたシティ地区に、ロイズ・コーヒーハウスがあったロンバード街、そしてロイズ保険組合の本拠ロイズ・オブ・ロンドン (Lloyd's of London) のビルがある。

2-2 ロイズ・オブ・ロンドン

シティのライム通り (Lime Street) にポストモダン建築家のリチャード・ロジャースが設計したロイズ・オブ・ロンドンがある。ロンドンのハイテク建築の先駆けとして、この建物は 1986 年に完成した。1977 年に完成したパリの現代美術館・ポンピドゥセンター (Centre Georges Pompidou) もロジャースの設計による。本来は内部に收めるような設備を外部にむき出しにした異様なスタイルをしている。ポンピドゥー・センターもロイス・オブ・ロンドンも、完成当時、賛否両論を巻き起こした。

ロイズ保険組合の本拠地として、現在もここでアンダーライターが保険の取引を行っている。

1978 年出版の『危険と安定の周辺』収録の随筆「世界一とロンドン」に描かれたロイズは、筆者の亀井利明博士が 1969 年に在外研究で英国滞在中に訪問したときの印象に基づいている。同氏は、1988 年にも英国に在外研究で滞在しており、この際には、ロジャース建築による新しいロイズ・オブ・ロンドンの斬新な建物を見ている。



ロイズ・オブ・ロンドン。2018年4月撮影。



ライム通りにあるリチャード・ロジャース建築のロイズ・オブ・ロンドン。奥に魚の鱗のように見えるのがノーマン・フォスター建築の30セント・メリー・マクス。2020年2月27日撮影。

私は、2020年2月27日から29日に、ぎりぎりのタイミングの出張でロンドンに滞在した。このとき、ロイズ・オブ・ロンドンと後述するロンバード街を訪れた。ロイズ・オブ・ロンドンの1階入り口には、「海外から帰国して、2週間以上経過していない人は入館ご遠慮下さい」という張り紙がなされていた。入口そばにある、ロイズ関連の商品を売るロイズ・ハウスへの入店も遠慮すべき状況だった。この段階では、この程度だったのだ。

ヨーロッパで新型コロナウィルスの感染が拡大し始めたのは3月に入ってからだ。2月29日の段階で、イギリスにおける感染者数はおよそ20人で、イギリス人の初めて死者が日本に停泊するダイヤモンド・プリンス号から出たところだった。この頃は、中国を筆頭にアジアが感染の中心で、日本人の私に対して警戒の目が向けられるかと思ったが、杞憂だった。マスクが大きく取り上げ始める中、街でマスクを着用している人はほとんどいないし、ロンドンの地下鉄も満員だし、プレミア・リーグの試合も普通に行われていた。しかし、その後、イタリア、スペイン、フランス、英国など欧州の状況は悪化の一途をたどった。イギリスでは、ジョンソン首相が当初、集団免疫論に基づき、外出禁止などを打ち出さなかったこともあり、一気に感染者が急増した。ジョンソン首相自身も感染し、一時は生死をさまよう入院生活を送ることになる。本稿を執筆している4月28日現在、感染者は15万4037人、死者は2万795人に上る。2月末にはまったく想像できなかつた状況だ。

2-3 ロンバード通り 「ロイズ・コーヒーhaus」

ロイズ・オブ・ロンドンのあるライム通りからしばらく歩いたところにロンバード通り (Lombard Street) がある。中世の英国では、金融はイタリアから来たロンバード商人が司っていた。14世紀にイタリアで生まれた海上保険を英国に伝えたのもロンバード商人だと言われる。ロンバードという名称は、北部イタリアのロンバルディア地方に由来している。このロンバード通り 16 番地にロイズ・コーヒーhaus があった。



ロンバード通り 16 番地。ロイズ・コーヒーhaus が 1691 年から 1785 年にあった場所。2020 年 2 月 27 日撮影。(右写真)

ロンバード通り。奥に見えるのは建築家ラファエル・ヴィニオリによるスカイ・ガーデン(通称ウォーキー・トーキー)。2020 年 2 月 27 日撮影。(左写真)

コーヒーが英国に伝えられたのは17世紀前半のことと、やがて17世紀半ばになると、ロンドンにコーヒーハウスが現れた。コーヒーハウスは、紳士たちの情報交換や社交の場となった。エドワード・ロイド (Edward Lloyd) が 1688 年頃に開いたロイズ・コーヒーハウス (Lloyd's Coffee House) は、テムズ河畔の船着き場に近いタワー街にあったので、貿易商や船舶関係者が集った。ロイズ・コーヒーハウスに来れば最新の海事情報が入手できるということになった。やがて海上保険のアンダーライターたちが取引の場としてロイズ・コーヒーハウスを用いるようになった。さらに、1691 年暮れに金融街のロンバード通りにロイズ・コーヒーハウスは移転し、海事情報提供と海上保険取引の場を提供し続けた。ロイズ・コーヒーハウスでは、さらに顧客サービスの一環として、最新の海事情報などを掲載した新聞ロイズ・ニュース (Lloyd's News) を発行した。1696 年から 1697 年に発行されたこの新聞には、コーヒーハウスの客から収集した情報を掲載し、コーヒーハウスの客のみが読めることとした。(注 3)

ロイズ保険組合については、『危険と安定の周辺』収録の随筆「ロイズ」に記されている通りだが、コーヒーハウスのその後について記しておこう。

1713年に創業者のエドワード・ロイドが死去すると、遺言により店の権利は、ウェイター長のウィリアム・ニュートン(William Newton)に譲渡された。その後、ニュートンは、ロイドの娘の一人ハンディ(Handy)と結婚した。翌年、ニュートンが亡くなり、ハンディはサムエル・シェッパード(Samuel Sheppard)と再婚した。1720年にハンディ、1727年にシェッパードが亡くなると、店の権利は、ハンディの姉妹エリザベス(Elizabeth)とその夫トマス・ジェムソン(Thomas Jemson)に移った。『危険と安定の周辺』収録の随筆「ロイズ」の中で取り上げられている新聞ロイズ・リスト(Lloyd's List)は1734年にジェムソンが創刊した。ロイズ・コーヒーハウスは、1774年まで、海上保険の取引の場として活用された。その後、アンダーライターたちによる海上保険取引は王立取引所の中で行われるようになり、1871年のロイズ法(Lloyd's Act)制定により、ロイズ保険組合(Society of Lloyd's)として法人化された。

さて、ロンバード通りの16番地に、1691年から1785年までロイズ・コーヒーハウスがあったことを示すレリーフがある。私は、2020年2月末の出張時にここを訪問した。コーヒーハウスがあった場所は、現在は小型スーパーが入っている。現代の損害保険とリスクマネジメントにつながる、近代的な海上保険の発祥の地とも言える場所は、気を付けて探さないと見逃してしまう感じだった。

さて、『危険と安定の周辺』収録の随筆「世界一と英国」におけるロンバード街とロイズの描かれ方はどうだろう。筆者が出会ったという関西弁まる出しの大学生の口から、ロンバード街とロイズがとてもコミカルに表現されている。思うにこれは、海上保険研究に心血注いできた筆者が、研究を積み重ねた15年に及ぶ年月の末に、ついに現地を目の当たりにした時の感動の裏がえしではないだろうか。感動のあまり、気持ちを素直に表現することができず、関西弁で照れ隠しているかのような印象だ。登場する関西の大学生は、海上保険学徒であった若き日の原文著者自身の姿かもしれない。

注

(注1) 1978年1月には片方善治『リスク・マネジメント 危険充満時代の新・成長戦略』(プレジデント社)が出版されている。この年の9月23日に日本リスクマネジメント学会が設立された。

(注2) 本稿執筆にあたり、以下の文献を参照した。

木村栄一監修 日本損害保険協会『損害保険の軌跡』1995年

木村栄一・野村修也・平澤敦『損害保険論』有斐閣 2009年

大谷孝一・中出哲・平澤敦『はじめて学ぶ損害保険』有斐閣、2012年

中出哲・中林真理子・平澤敦監修 損害保険事業総合研究所編『基礎からわかる損害保険』有斐閣、2018年

亀井克之『生活リスクマネジメントのデザイン リスクコントロールと保険の基本』法律文化社、2018年

『地球の歩き方 Plat ロンドン』2016 年

<https://www.lloyds.com/>

(注 3)『経営戦略全史』(ディスカバー、2014 年)など、経営学に関するベストセラーを立て続けに刊行している三谷宏治氏は、近刊『新しい経営学』(ディスカバー、2019 年)の中で、ロイズ・コーヒーハウスのビジネスモデルを次のように説明している。経営戦略やマーケティングの視点からロイズ・コーヒーハウスを論じている。

	コーヒーハウス	ロイズ
ターゲット（顧客）	職業ごと	海事保険関係者のみ
バリュー（提供価値）	仲間と話せる	海運・保険の 情報の収集と取引の場 ロイズ・ニュースと立地
ケイパビリティ（オペレーシヨン/リソース）	居心地のいい 店舗と接客	情報収集・編集力 金融街に移転
収益モデル（プロフィット）	収入はコーヒー代 コストは場所代と人件費	同左だが 場所代は顧客持ち

三谷宏治『すべての働く人のための 新しい経営学』ディスカバー、2019 年、328 頁

(筆者は関西大学社会安全学部教授、日本リスクマネジメント学会副理事長)

マネジメントの誕生と京都経済の進展

これを受けてイノベーション進む

井 上 喬

1. マネジメントシステムの誕生

誕生の謎さがしとなると、戦争の話から立ち入らなければなりません。かつての第2次世界大戦は、1941年12月8日、日本軍のハワイ真珠湾攻撃に始まった。そしてさらには、南方海域で勝ち続け、いくつかの島に上陸し陣を構えた。

アメリカ軍の上層部にとって、「なんでアメリカのような大国が、あの小さなJ A Pにやられるのか? (J A P A Nと言わず、以後戦争終了までJ A Pで通した)

2-1. 米軍はこの事態を解消すべく、日本軍戦略の分析会議を招集した。

軍部はあせっていたとのこと。何かがあると睨んだ参謀たちは、知恵者を集め、さらには日本人収容所の中も物色し、役に立ちそうな者を口説き、米軍に志願させた。こうして日本軍戦略分析会議が組織された。

この時、日本人の1員として参画した一人、三沢 仁氏から直接内容を聞く機会を得て、その内容を重要な参考事項として考察し、この論稿を執筆しました。

三沢氏によると、そこには、膨大な「日本武士達の城攻め資料」が集められており、その中から、戦略的な個所を抽出し纏める作業をしたとのことでした。この米日の頭脳集団によって構想された戦略が、後に「マネジメントシステム」と呼ばれるものとなったとのことです。それは武士達の定常化した、いわば「武士の文化となっているものの解明」だったとのことでした。

日本の武士達は「城攻めに際しては、必ず夜間に正面から攻めかかると見せかけ、本体は搦め手（裏門）に回り攻撃を仕掛ける」というふうに、「行動がパターン化している」という文化が今も続いていることの解明を終えたとのことでした。このように「敵の常習的な行動を理解したうえで、自軍の行動を決める」という明確な目標意識が、組織行動にとって如何に大切なことを、机上体験した由でした。こうした一連の行動を、「マネジメント」とよぶこととした、とのことでした。従ってこれは、米国語であり、英語ではなく、ドイツ語には単語すらない、と付け加えられ米軍内に告知されたそうです。

2-2. W S P講座 (Work Simplification Program 業務簡素化計画)

W S P講座と名付けて、前項の三沢氏が2日に渡る講座を開かれた。私は社命により出席しました。そして驚きました。米軍に対し常習的な行動から、日本の侍たちの攻め方を教えること。つまり、行動を頭から切り替えるための訓練のよ

うな講座でした。

受講生の隊員には「個々にテーマが与えられ」、教壇に上がって話す。文章をぼう読みするとたちまち失格。項目を暗記し話す。それも時として左へ寄って、右に向かって話す。これを左右均等にやる。また時として場へ降り、隊員の中へ入って話す。教壇へ戻るときは、後ずさりしてもらどる。二日目のラストに試験ということで、大変でした。なんとか潜り込め、やれやれの思いでした。

三沢氏は、今のアメリカでは、このようにして新事業を発表し展開しているのですと言われたのですが、当時は皆よくわかりませんでした。

3. 日本軍優位は長くは続かなかった。

ミッドウェー海戦（1942.6）は、米側にすればマネジメント体制を構築しての初戦であった。戦争が始まってわずか6ヶ月、完全に日本軍の行動情報は筒抜けになっていたようで、極秘裏に進めたつもりのミッドウェーは、想定した米軍はおらず空振りとなつたとのこと、軍人たちが急に寡黙になつてしましました。当時、学徒動員できておりました私達中学生は、不思議がつっていました。それから3年半、1945.08 原爆投下を受け敗戦となりました。（参考文献、末尾記載）

4. マネジメントシステムの上陸

2011年になってドラッカーが、日本に現れました。私たちは、てっきり前項の「マネジメント」つくりのメンバーの一人と思っていました。次々と出版される本を買い込んでいきました。

そして高い本を読むのですが、わからない。そんなことで悶々とするある日、勤務していた井上電機の社長に呼ばれ、有馬温泉で京都電機工業会の総会があるが代わりに行けとなりました。なんとバスの座席は立石電機、今のオムロン社長の立石一馬さんの隣でした。（同氏は、以前井上電機におられた方です）いきなり開発の話でした。

「これからはね、社会とか文化に向かって開発するのですよ。当時火災が多かった、出火原因を調べると1位が、『タバコの火のポイ捨て』2位が『アイロンのスイッチ消し忘れ』このアイロン事故なら行けるぞ、センサーはすでに開発済み、あとは小さいスイッチをつくるだけ、短い時間で商品にすることができました。これね、沢山出ましたよ。」

「つぎはね、やがて現場の人が足りなくなる。そこで鉄道の駅専用の自動改札機を開発しましたよ。」

そこで尋ねました。「それってマネジメントという考え方なのですか。」

「そうだそうだ」と立石さんから褒めていただきました。「敵を知り己を知らば、百戦危うからず：孫氏の兵法に通じる一面もあるよ」とアドバイス頂きました。

5. ドラッカー氏を知る（三沢氏に連絡を取る）

立石社長の話は直ぐ理解できた。しかし、ドラッカー氏の著作は全然わからない。自分の頭がダメなのか、文化的な話がない。つまりに現社会の話がない、そこで思い切って第1項の三沢氏（アメリカへ帰つておられました）に連絡しました。答えは「彼は、マネジメント構成のメンバーではないですよ」とのことでした。

だったら何故マネジメントの名を、ドラッカー氏は使われるのか、不思議です。そこで更に調べました。なんとドラッカーさんは戦争中から長く自動車メーカーG Eのコンサルタントをやっておられた。開発の対象物を文化とか、社会に置いて進めるということは、よほど親しい人にしか教えなかつたのだ。われわれは彼の知恵に踊らされていましたのではないかと。その後出版されたいくつかの本の中身は、中小企業者にはついていけないものが多すぎました。G Eのような巨大企業の話、解る筈ないとつくづく思いました。

6. 新旧交代が事態を解決する。（マネジメントからイノベーションへ）

このような経緯をへて、文化とか社会に目を向けるかどうかは、企業の存続にも如実に現れはじめました。従来型企業の多くは脱落していった。その脱落していった企業の事情というか物語を、一つ紹介しましょう。

テレビを開発した、ソニーの井深社長はこう述べた。「今は一家に一台だけれど、やがて、一人一台までもつていきますよ。」これに慌てたのが、電力会社と重電機会社であった。電力需要が伸びる、送電線用地が必要と、用地担当常務まで設け用地買収を進めた。重電機会社も似た路線をすすめた。

問題はその時、家電メーカーは「アナログから、デジタルへの転換を想定していた」ことを、理解せずにいたことである。第1項でのべた「搦め手へまわる」ことを理解できずにいたことである。

ドラッカーが、自分の前歴から自動車を作ることを組織の不動の前提としていたことに、起因していたのでないか？何故なら自動車のデジタル化は、全く考える余地のない時代の話であった。だが家電の世界では、事情は違っていた。T Vはそのブラウン管をデジタル画像に変え、消費電力は、一家合計でも逆に下がつていった。要は時代に逆行した形になった。

先日も関西電力が、土地会社を設立したとT Vで報じられましたが、こうした事態の収束ではないでしょうか？また、重電企業も何軒かは閉鎖しました。私自身が、以前勤めていた井上電機製作所も倒産しました。このようなことはヨーロッパでも起こっていました、提携先「S & S」社が先に倒産しました。

時代はマネジメントから、イノベーションへと進みました。

そうした会社を紹介しましょう。注目すべきは、そうした組織では「何かプラスアルファをお持ちです。そしてここに伸び代があること、するとそこにイノベ

ーションが向こうからやってくる。」文化とか社会と無縁では、見捨てられるのです。順をおって説明しましょう。（紙面の都合で、多くは無理ですが。）

京セラ株式会社、稻盛和夫社長、仏教徒としては高い地位の方です。井上電機と特許係争をやりました。私も一員で和解に持ち込みました。（心静かな、お人柄が印象に）

堀場製作所、関連の測定器企業、堀場厚社長、社是は「お面白おかしく、やりなはれ」世界各地に拠点あり。長年勤めると有償の1年休暇あり。何をしてもOKとか。

ロームの佐藤研一郎社長、ピアノの名手、劇場を幾つかお持ち。こここの製品は何か違うとの評判があります。

塚本幸一社長、和江商事から「人間の体の美を創出するとしてワコールに、社員食堂はテークアウト型としてカロリー値が表示、食堂にはグランドピアノの自動演奏あり。

オムロン立石社長は、油絵の名手で「チャーチル会」のメンバー。またこれからは、健康が大切と、医療機器の会社「オムロンメデカル社」創出。

村田製作所の前社長、村田泰隆氏世界的な蝶の収集家。北米の珍蝶モルファを採取お持ちとか？本業はセラミックコンデンサーの開発・生産。

日本電産の永守重信社長は、「何でも一番」と、トップスポーツマンを雇用。本社は近くの、京セラの建物より1.5m高い。早飯の順に人事採用。高度モーター製造販売。

7. これから社会はどんなに、また企業はどうあるべきでしょう。

まず、温暖化により地球の膨張はとまりそうにありません。従って、ハザードは多発し、エネルギー消費は増大します。これに加え気象の専門家は、災害に備え「水平避難」に加え「垂直避難」の用意が必要と警告されています。太平洋側の津波は、さらに巨大化し、ハザードは一層規模が大きくなることを知らねばなりません。

近年の原発棄損、荒川本流域水没など万単位の人に災難が及びました。

今まさに、かつて米軍が調べたように、日本の災害を調べ、対応を提案する必

要度が、一層増大しているのではないでしょか。

このことは大切です。人間の行動も広がりの水平型社会から、垂直を加味した立方体型社会へ、先般の、コロナ感染の広がりは戦慄さえ覚えます。社会の多くの事柄が「飽和」した、それはグローバリズムの終焉を意味するのでは？　世界中で航空機が大量に余りました。（リニヤーカーも同様か）、そして次いで登場するのは「面積から容積への転換」ではないでしょうか」次の方向が解らずにいます。

行き詰った時には、その原因を深く調べるのが、マネジメントの基本だと述べてきました。そして、文明・文化を見直せば、答えが見つかると理解してきました。

現実に「立方体的暮らし」についての事例があります。中心に「心」がありそうです。

具体事例

【1】観光ツアーエンターテイメント「星野グループの提言」 *「マイクロ・ツーリズム」

【2】私の属する、㈱R M I の提言：「組織機能化◎R M I」

*「場をつくろう」 *「気づきを集めよう」

*「そしてお互い動こう」 *「すてきな場を作ろう」

飽和から進化へ、私自身目下このように考え方行動を試みておりすることを、報告させていただきまして、この論稿を閉じさせて頂きます。

—以上—

(2020年5月23日、大阪市中央公会堂で開催予定のソーシャル・リスクマネジメント学会全国大会がコロナ禍により急遽中止になったため、報告予定の論稿をここに掲載する。)

(筆者は前ソーシャル・リスクマネジメント学会評議員会会長、現名誉会員
㈱R M I 取締役相談役、認定危機管理士)

【参考文献】

浅津光孝『経営戦略入門』幻冬舎ルネッサンス（2013年）42頁以下

徳賀芳弘・編著『京都企業』中央経済社（2016年）3頁以下

近年の学校事故事例から見る教員の危機管理能力

小柳 雅子

はじめに

子どもの成長発達を保障するはずの教育の専門機関、すなわち「学校」において、子どもの安全が阻害される事案は少なくない。東日本大震災をはじめとする激甚災害や池田小学校に代表される児童殺傷事件、いじめ、体罰、種々の事故事案などが耳目を賑わし、そのたびに「教育現場における危機管理」の在り方について、様々な議論が展開されてきた。

現場／研究においてもずいぶん馴染みとなったこの「危機管理」という言葉であるが、従来、学校教育においては、危機管理と類似の営みが異なった言葉で表現され、また実践されてきた。いわゆる「学校安全」「学校事故対策」「いじめ対策」などがそれである。「危機管理」と言う言葉が、これらを代表する概念となったのは、阪神・淡路大震災および学校における児童殺傷事件が契機である。いくつかの重大事案の発生に危機感を持った文部科学省は、「学校の不審者侵入時の危機管理マニュアル（2002年／2007年改訂版）」や「学校の安全管理に関する取り組み事例集（2003年）」、各種の通知を発し、これによって危機管理と言う概念が徐々に浸透し始めた。2009年には改正された学校保健安全法によって「学校安全計画」および「危機等発生時対処要領」の作成等が義務付けられ、危機管理マニュアルの作成とそれに伴うこの言葉の定着は一気に進んだと言える。

その後、東日本大震災の発生を経て「学校防災マニュアル（地震・津波災害）作成の手引き（2012年）」「学校事故対応に関する指針（2016年）」「第2次学校安全の推進に関する計画（2017年）」「学校の危機管理マニュアル作成の手引（2018年）」などが示され、現在でも学校の実情に即した各校独自の危機管理、学校安全の充実が求められているところである。

では、実際のところこれらはどの程度、教育現場にとって有用なものとなっているのであろうか。本稿においては、まず①上記の指針等で示されている危機管理の具体的方策や、そこに必要とされる力を整理し、②近年の学校事故の発生動向やその態様から①の効果を検証する。その上で③今後、教師や学校に求められる危機管理能力及びそれに伴う課題について試論を展開していきたい。

なお、学校にとって様々に存在する危機事象の中から「学校事故」に着目する理由は以下の通りである。学校事故は、心身ともに未成熟な子どもたち

が日々集団活動を行う場で、学校教育活動及びそれと密接な関連を有する活動に伴って発生するものであり、教育活動が子どもたちの発達を企図したものであるが故に、常に何らかの危険を内包せざるを得ず、学校が学校である限りどこでも起こり得る。すなわち、学校という場にとって「日常に当たり前に潜む危機」が学校事故であり、これに適切に対応する能力は、教育の専門家たる教員にとって必要不可欠の能力と考えられるためである。

また、本稿における危機管理能力であるが、主に事前の危機管理（リスク・マネジメント）の段階に焦点を当てたもの（いわゆるリスク管理能力）とする。シンプルに表現すれば「学校事故の発生を未然に防ぐ力」であり、特に断りがない限り、以降は危機管理能力を上記の意味で用いる。

1. 文部科学省が示す危機管理（能力）の具体像

(1) 3つの行政資料における「事前の危機管理」の内容

まず、事故発生を防ぐためにどのような取組や力が必要とされているのかについて見ていただきたい。分析対象とするのは、文部科学省が事故対応について示している「学校事故対応に関する指針（2016年）」「第2次学校安全の推進に関する計画（2017年）」「学校の危機管理マニュアル作成の手引（2018年）」の3点である。これらの資料には危機管理のために教師がどのような力を修得することが必要か、またどのような具体策を実施すべきかについて書かれている。また、ここまで継続されてきた危機管理や学校安全にかかわる国レベルの方針をまとめた形で示しているものと言える。

1つめの「学校事故対応に関する指針（2016年）」であるが、本指針は2014年度から設置されていた「学校事故対応に関する調査研究有識者会議」での議論をもとに作成された。具体的な内容をみると「1. 事故発生の未然防止及び事故発生に備えた事前の取組」のなかで研修の実施も含めた各取組が掲げられている。それらは①教職員の資質の向上（研修の実施）、②安全教育の充実、③安全点検の実施（安全管理の徹底）、④各種マニュアルの策定・見直し、⑤事故事例の共有、⑥緊急時対応に関する体制整備、⑦保護者や地域住民、関係機関等との連携・協働体制の整備に分類されている（表1）。

次に「第2次学校安全の推進に関する計画（2017年）」である。本計画はこれまでの国の取組を検証し、社会情勢の変化等を踏まえながら2017～2021年度における施策の基本的な方向と具体的な方策を示したものである。したがって今後の学校安全推進の方向性及び具体的な方策が示されているが、それらは大きく①学校安全に関する組織的取組の推進、②安全に関する教育の充実方策、③学校の施設及び設備の整備充実、④学校安全に関するPDC Aサイクルの確立を通じた事故等の防止、⑤家庭、地域、関係機関等との連

携・協働による学校安全の推進に分けられている。なお、①学校安全に関する組織的取組の推進の中では上記の指針と同じように「学校安全に関する教職員の研修」と言う形で、学校安全推進のために必要とされる能力の育成が直接的に謳われている。また現職の教職員に対する研修だけではなく「教員養成の充実」という形で養成段階への言及があるのも特徴的である（表2）。

最後に「学校の危機管理マニュアル作成の手引（2018年）」である。本手引は危機管理を「事前の危機管理」「個別の危機管理（事故等が発生した際に被害を最小限に抑える観点からの対応）」「事後の危機管理」の3段階に分けており、本稿の対象とする「事前の危機管理」では①体制整備、②点検、③避難訓練、④教職員研修、⑤安全教育が扱われている。また別項仕立てとはなっているが、⑤危機管理マニュアルの作成についても事前の危機管理に含まれるものと考えられる（表3）。

さて、ここまで見てきた結果、いずれの資料で挙げられている内容も【安全管理¹⁾】と【安全教育】のどちらかに分類できることがわかる。次頁表内【1-1, 3, 4, 5, 6, 7】【2-1, 3, 4, 5】【3-1, 2, 3, 4, 6】が安全管理の領域となり、【1-2】【2-2】【3-3, 5】が安全教育に該当する。また、安全管理に該当する項目を細かく見ていくと、概ね安全管理は【学校内における体制整備】【マニュアルの策定や見直し】【施設・設備の整備・点検】【外部機関等との連携】【情報の活用】【教職員の研修】に分類されることが分かる。次項では各項目の内容について少し詳しく見ていきたい。

1) 文部科学省の定義によると学校における安全管理は「児童生徒等の安全を確保するための環境を整えること、すなわち、事故の要因となる学校環境や児童生徒等の学校生活における行動等の危険を早期に発見し、それらの危険を速やかに除去するとともに、万が一、事故等が発生した場合に、適切な応急手当や安全措置ができるような体制を確立して、児童生徒等の安全の確保を図ること」を指す。

表1：学校事故対応に関する指針

1-1:教職員の資質向上のための研修の実施	三段階の危機管理(事前、発生時、事後)に応じた研修 校内の事故統計や公的情報を活用した安全な校内環境の整備 児童生徒等に対する理解や課題についての教職員間の連携 日頃の教育実践の見直し 学校安全教育にかかる指導法の講習会への参加
1-2:子どもに対する安全教育の充実	避難訓練の活用 朝や帰りの会などの安全指導 自他の生命尊重を基盤とした安全に関する基礎的な力の育成 事故や災害、事件、犯罪の現状、原因、防止方法についての理解 日常生活における危険予測と、危険な環境改善へ取り組む力の育成 学校や家庭、地域の安全活動に進んで参加できる力の育成
1-3:安全点検の実施	学校保健安全法第27条等で規定されている点検の計画実施 これまでの事故例を踏まえた点検・確認 必要に応じた補修・修繕等の改善および改善措置要求 定期点検+臨時の点検+日常的点検の効果的組み合わせ 子どもの意見や視点を導入した点検
1-4:各種マニュアルの策定・見直し	学校保健安全法で義務付けられた危機管理マニュアルの策定 マニュアルの年度ごとの検証・見直し・改訂 学校、子ども、地域の特性や実情に応じたマニュアルの整備 文科省や全国の都道府県等が作成した資料の活用
1-5:事故事例の共有	全国の学校等で発生した重大事故の情報を収集し活用する 安全に関する教職員間の情報交換・蓄積を可能とする仕組みの構築
1-6:緊急時対応に関する体制整備	校長を責任者とし、校務分掌により安全担当を中心とした体制整備 学校外や部活動での事故に備えた情報収集 学校生活管理指導表などから、子どもの心身の情報を把握
1-7:保護者や地域住民、関係機関等との連携・協働体制の整備	学校における子どもへの安全指導内容の伝達 安全活動の活性化と充実のための関係諸機関との連携 関係諸機関との意見交換、学校からの情報発信

表2：第2次学校安全の推進に関する計画

2-1:学校安全に関する組織的取組の推進	学校における人的体制の整備 ➡一部の意欲ある教職員だけに頼らない安全教育・安全管理の取り組み 学校安全計画及び危機管理マニュアルの策定・検証の徹底 ➡不断の検証と改善による計画や安全の充実 学校安全に関する教職員の研修及び教員養成の充実 ➡強い当事者意識の醸成、子どもの安全や健康を守るために必要な事柄 指導内容や方法に関する基礎的な知識・技能 過去の重大案件にかかわった経験のない若手教員への研修 教員養成における学校安全関連科目の必修化
2-2:安全に関する教育の充実方策	「カリキュラムマネジメント」の確立を通じた系統的・体系的な安全教育推進 ➡教育活動全体を通して総合的な安全教育 安全に関する資質・能力(知識、技能、思考力、判断力、表現力等の育成) 優れた取組の普及を通じた指導の改善・充実 ➡現在学校で行われている取組をより効果的に実施するための情報の普及 アクティブラーニングの視点からの指導内容の改善 現代的課題への対応 ➡国が新たな危機への対応に関する資料を作成し、学校での取組を促す
2-3:学校の施設及び設備の整備充実	学校施設の安全性の確保のための整備 ➡災害や犯罪に対応した設備の整備、老朽化対策 学校における非常時の安全にかかる設備の整備充実 ➡AEDの適正な設置、ICTの活用による情報把握や発信等の整備
2-4:学校安全に関するPDCAサイクルの確立を通じた事故等の防止	学校における安全点検 ➡学校保健法安全法施行規則に基づく定期的な安全点検、及び日常的な点検 地域や保護者、関係機関等と連携した通学・通園時の安全点検 学校管理下において発生した事故等の検証と再発防止等 ➡子どもの健康課題への対応も含めた事故等に対する研修・訓練の実施 事故に対する詳細調査を実施し、実効的な再発防止の取組に繋げる 学校安全に関する情報収集・分析、校内のヒヤリハット事例の共有等
2-5:家庭、地域、関係機関等との連携・協働による学校安全の推進	家庭、地域との連携・協働の推進 ➡子どもの安全に関する課題について家庭や地域と連携・協働した取組を推進 校区における防犯・防災マップや危険個所の共有 子どもを地域の一員として、防災訓練等に参画 学校の安全計画や危機管理マニュアル、方針等の具体的な共有 関係機関との連携による安全対策の推進 ➡学校だけでは対応困難な課題に対する連携 自然条件、交通環境、治安状況等、地域特性を適切に理解した連携取組

表3：学校の危機管理マニュアル作成の手引

3-1:体制整備	管理職のリーダーシップと、教職員全体で学校安全に取り組む組織づくり 役割分担と責任の明確化、子どもに関する情報、配慮事項の共通理解 日頃から危機管理意識の維持高揚を図る仕組みづくり 家庭・地域・関係機関等との連携
3-2:点検	種々の情報をもとにした危険箇所の抽出 危険個所の分析(子どもの行動分析、子どものヒヤリハット経験の収集等) 危険箇所の管理(物理的対策、人による対策、組織的な取組)
3-3:避難訓練	目的を明確にした避難訓練 地域の関係機関等と連携した訓練
3-4:教職員研修	学校安全の中核となる教員の養成と研修体制の整備 最新の情報を取り入れた校内研修の充実
3-5:安全教育	危険予測・危険回避能力の育成 教育活動全体を通じた安全教育 地域の人材・資源の活用
3-6:危機管理マニュアルの作成	マニュアルの作成・見直し、改善 個別の学校の実情に応じて想定される危機の明確化 事前・発生時・事後の3段階の危機管理を想定したマニュアルの作成 安全管理と安全教育の両面から取り組める内容に すべての教職員の役割分担の明確化、及び共通理解の徹底 家庭・地域・関係機関と連携したマニュアルの作成

(2) 3つの行政資料から見る危機管理能力の内容

ここでは上記で分類された【学校内における体制整備】【マニュアルの策定や見直し】【施設・設備の整備・点検】【外部機関等との連携】【情報の活用】【教職員の研修】および【安全教育】の内容について見ていただきたい。3つの資料の内容を各項目別にまとめたものが表4である。

表4：3つの行政資料のまとめ

【学校内における体制整備】	<ul style="list-style-type: none"> ・校長を伴う責任者とし、校務分掌で安全担当を定め、これを中心とした体制整備 ・一部の意欲ある教職員だけに頼らない、学校全体で取り組む組織づくり ・管理職のリーダーシップ・役割分担と責任の明確化 ・日頃から危機管理意識の維持高揚を図る仕組みづくり
【マニュアルの策定や見直し】	<ul style="list-style-type: none"> ・学校、子ども、地域の特性や実情に応じたマニュアルの整備 ・マニュアルの年度ごとの検証・見直し・改訂の徹底 ・事前・発生時・事後の3段階の危機管理を想定したマニュアルの作成 ・安全管理と安全教育の両面から取り組める内容に ・すべての教職員の役割分担の明確化、及び共通理解の徹底 ・家庭・地域・関係機関と連携したマニュアルの作成
【施設・設備の整備・点検】	<ul style="list-style-type: none"> ・定期点検+臨時の点検+日常的点検の実施 ・子どもの意見や視点を導入した点検・これまでの事故事例を踏まえた点検・確認 ・地域や保護者、関係機関等と連携した点検(特に通学路・通園路) ・危険箇所の分析(子どもの行動分析、子どものヒヤリハット経験の収集等) ・危険箇所の管理(物理的対策・人による対策、組織的な取組) ・学校施設・設備の安全性(非常時含め)の確保・老朽化対策 ・必要に応じた補修・修繕等の改善および改善措置要求
【外部機関等との連携】	<ul style="list-style-type: none"> ・自然条件、交通環境、治安状況等、地域特性を適切に理解した連携取組 ・学校だけでは対応困難な課題に対する連携 ・学校における子どもへの安全指導内容の伝達 ・関係諸機関との意見交換、学校からの情報発信・学校安全方針等の具体的な共有 ・家庭・地域・関係諸機関と連携したマニュアルの作成、 ・校区における防犯・防災マップや危険箇所の共有 ・子どもを地域の一員として、防災訓練等に参画
【情報の活用】	<ul style="list-style-type: none"> ・学校安全に関する教職員間の情報交換・蓄積を可能とする仕組みの構築 ・学校安全に関する情報収集・分析、校内のヒヤリハット事例の共有等 ・事故に対する詳細調査を実施し、実効的な再発防止の取組に繋げる ・学校外や部活動での事故に備えた情報収集 ・子どもの心身に関する情報、配慮事項の共通理解 ・文科省や全国の都道府県等が作成した資料の活用 ・全国の学校等で発生した重大事故の情報収集・活用
【教職員の研修】	<ul style="list-style-type: none"> ・学校安全の中核となる教員の養成と研修体制の整備 ・最新の情報を取り入れた校内研修の充実 ・過去の重大案件にかかわった経験のない若手教員への研修 ・強い当事者意識の醸成、 ・子どもの安全や健康を守るために必要な知識、技能 ・指導内容や方法に関する基礎的な知識、技能(日頃の教育実践の見直し) ・三段階の危機管理(事前、発生時、事後)に応じた研修 ・学校安全教育にかかわる指導法の講習会への参加
【安全教育】	<ul style="list-style-type: none"> ・「カリキュラムマネジメント」の確立を通じた系統的・体系的な安全教育 ・教育活動全体(朝や帰りの会なども活用)を通した安全教育 ・自他の生命尊重を基盤とした安全に関する基礎的な力の育成 ・事故や灾害、事件、犯罪の現状・原因・防止方法についての理解 ・日常生活における危険予測と、危険な環境改善へ取り組む力の育成 ・学校や家庭、地域の安全活動に進んで参加できる力の育成 ・地域の人材・資源の活用・避難訓練の活用・新たな安全課題への取組、ALを用いた指導

2. 学校事故・学校安全・学校の現状

(1) 事故件数および発生態様の推移

学校保健安全法が改正され、国、地方公共団体、学校設置者、学校現場の責任が明確化されてからの10年間で、学校事故の件数や内容はどうに変化していっているのであろうか。日本スポーツ振興センターが実施している災害給付事業の統計から、その推移を見ていきたい。表5は日本スポーツ振興センターが実施している災害共済給付事業のうち負傷・疾病に対して給付が行われた件数である。

表5：2008～2017年度における災害共済給付件数²⁾

平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	
2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	
小学校	469,624	424,716	432,739	417,292	413,551	393,314	381,493	372,108	359,950	352,425
中学校	414,711	388,709	398,374	397,387	395,875	389,284	381,596	374,903	359,703	342,919
高等学校	238,793	234,024	237,826	243,803	250,372	248,422	259,276	264,196	266,588	265,571
幼稚園	24,749	21,648	21,802	21,830	22,104	22,605	21,728	19,270	18,279	18,107
子ども園								5,332	7,138	9,240
保育所等	39,193	35,748	37,509	38,549	39,821	41,175	41,854	40,102	39,781	40,211
合計	1,189,629	1,107,412	1,130,954	1,121,448	1,124,439	1,097,377	1,088,587	1,078,605	1,053,962	1,030,882

上記の結果を見ると、一見、事故の件数は減少傾向にあるように見えるが、発生率（＝負傷・疾病の発生件数÷給付システム加入者数×100（%））だけ見ると、減少傾向にあるとまではいえない。高等学校および幼稚園（保育所）においては、前年比で発生率が高まる傾向もみられている。

次に、これらの事故がどのような教育場面で、どこで発生しているのかである。

表6：表5の事故発生態様

平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度
2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
小学校	場面	休憩時間							
	場所	校庭							
中学校	場面	課外指導							
	場所	体育館							
高等学校	場面	課外指導							
	場所	体育館							
幼稚園	場面	保育中							
	場所	園庭							

表5と同期間の事故の発生場面と場所について表6にまとめたが、この10年間、事故の概況に大幅な変化は見られない。小学校においては、休憩時間

²⁾ 表中の数字はあくまでもセンターへの申請に基づく医療費の給付が行われた件数であるため、必ずしもすべての事故が計上されているわけではない。

に最も多く事故が発生し、発生場所としては校庭が最も多い。中学校においては、課外指導において最も多く発生している。この課外指導のほとんどはいわゆる、運動部におけるものである。そのため発生場所も体育館が最も多く、校庭での件数がそれに続く年ばかりであった。高等学校においても課外指導の時間に事故は最も多く発生している。こちらも中学校と同様、運動部での活動時間がほとんどを占めている。そのため、こちらも発生場所は体育館と校庭が多く、毎年これら2つの場所を合わせた事故の件数は実に全体の約70%を占めている。幼稚園については保育中における事故が、園庭で最も多く発生しているという結果になっていた。

(2) 学校安全に係る近年の取組

(1) の結果を見ると、一見学校事故の予防に係る取組が不足しているような印象を受けるが、実際のところ学校安全に係る近年の取組はどのような状況なのであろうか。2016年に文部科学省より示された調査「学校安全の推進に関する計画に係る取組状況について」をみると「学校安全計画」「危険等発生時対処要領(危機管理マニュアル)」はいずれの校種でも高い割合で策定されている。なお【安全点検】は98.8%【安全指導】は99.2%【職員研修】は87.9%学校がこの計画の中に盛り込んでおり、計画の見直しについても92.9%がこれを実施している。また、計画をはじめとする学校安全の取組を保護者に周知している学校は87.9%であった。一方、危機等発生時対処要領についても90.5%の学校で見直しが行われている。ただし、保護者への周知率については47.5%にとどまっている。

表7：学校安全計画等の策定状況

		小学校	中学校	高等学校	幼稚園
学校安全計画の策定	2013年	99.80%	98.50%	93.70%	83.50%
	2016年	99.90%	98.90%	95.60%	89.20%
危険等発生時対処要領の策定	2013年	99.70%	98.90%	96.30%	84.70%
	2016年	99.90%	99.40%	97.70%	89.90%

また、同調査を見ると計画やマニュアルを策定するだけでなく実際の取組も堅調であると言える。学校施設・設備の安全点検は99.1%、通学・通園路についても約86.8%の学校で点検が実施されており、子どもに対する安全指導は生活安全、災害安全、交通安全のいずれの領域においてもほぼ100%の実施状況である。地域や関係諸機関との連携については、具体的な取り組み内容によって差はあるものの、連携に関わる何某かの取り組みをしている学校は87.3%であった。なお、これらの安全計画を推進するために、校務分掌中に中核教員を置いている学校は99.1%にのぼる。教職員に対する校内研修を実施した学校は90%で、校外研修へ教職員を派遣した学校は72.6%であった。

3. 学校の現状からみる教師の危機管理能力

(1) 学校を取り巻く環境の変化－子どもと教職員の数の推移

ここまで見てきたことから分かるように、この10年間の学校事故の動向にはあまり目立った変化がない。その一方、学校安全や危機管理に関連する取組は確実に進んできており、文部科学省が示す方針や具体策と現場での取組内容にも、深刻な差異は見受けられない。では、これらの結果を以て「学校安全に関する取組は行われているものの、この10年間あまり効果を上げていない」「目指されてきた危機管理能力は的外れなものであった」という評価を下してしまってよいのだろうか。この点につき、いくつか考察を試みたい。まず示したいのは、学校を取り巻く環境の変化である。ここでは特に子どもと教職員の数の推移に着目する。

表8：教育機関における子どもの数の推移

	平成20年度	平成29年度
	2008年度	2017年度
小学校	7,121,781	6,448,658
中学校	3,592,378	3,333,334
高等学校	3,367,489	3,280,247
幼稚園	1,674,163	1,271,918
こども園		505,740
保育所等	2,022,227	2,546,669

少子高齢化が進む我が国においては、当然、小学校、中学校、高等学校に所属する子どもの数も減少している。しかしながら、未就学児の中でも幼稚園、幼保連携型認定こども園、保育所に所属する子どもの合計数は増加している。これはいわゆる女性の社会進出や共働き家庭が増えたことに伴い、幼児教育／保育機関に子どもを預ける家庭が増加しているためである。

表9：教育機関における教職員の数の推移

	小学校		中学校		高等学校		幼稚園	
	平成20年度	平成29年度	平成20年度	平成29年度	平成20年度	平成29年度	平成20年度	平成29年度
校長(園長)	21,708	19,451	9,842	9,228	4,991	4,729	10,160	8,530
副校長(副園長)	1,425	1,942	778	1,136	790	1,291	2,056	3,085
教頭	20,790	18,303	10,336	9,497	7,046	6,278	2,625	1,596
主幹教諭	5,718	10,153	4,194	6,637	2,389	4,068	830	2,744
指導教諭	222	1,097	142	722	98	749	478	1,050
教諭	323,191	312,131	197,646	193,078	202,192	191,109	87,539	74,750
助教諭	1,036	2,055	466	439	843	840	1,666	1,446
養護教員	23,368	21,446	10,903	10,457	6,608	6,581	456	399
栄養教諭	1,410	4,343	345	1,366	2	9	25	71
講師	20,441	27,869	14,857	17,500	16,267	18,271	5,388	4,169
兼務者	23,859	40,365	33,098	43,026	68,083	73,085	15,738	20,255
合計	419,309	418,790	249,509	250,060	241,226	233,925	111,223	97,840

次に、表9に示した各教育機関の教職員数の推移を見ると、中学校を除いた校種の全てで教職員数が減少している。なお、中学校についてもこの10年で見ると増えているように見えるが、実は教職員数の人数がピークを迎えていたのは平成25年の254,235名であり、そこから見ると、こちらもやはり他の学校種と同様、教職員数は確実に減少傾向にあると言える。さらに精神疾患による病気休職者数は平成19年度以降、毎年5000人前後で推移してきている。また、特別な支援を必要とする子ども、あるいは子どもが持つルーツやバックグラウンドの多様性も増してきている。

このように、現代の学校が、極めて困難な状況にあることは様々な媒体で指摘されている通りである。学校は常時の非常事態にあると言え、仮に個人の危機管理能力が醸成されていったとしても、対応するべき事柄が増え、対応に割ける人員の数が減っているのであれば、おのずと限界が生じる。体制整備における「学校全体」という言葉も、この状況に応ずるものであろう。2015年の「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について(答申)」において「複雑化・多様化した課題を解決するための体制整備」「子どもと向き合う時間の確保等のための体制整備」が謳われているが、これも個人の能力向上のみではカバーしきれない事柄を、組織の体制整備や組織全体の能力向上で対応していくという方向性が示されていると言つていい。

ただし、学校が組織として動くことの難しさは、学校経営に関わる研究においてこれまで常に指摘されてきたところである。クラス担任というシステムなどから見ても分かるように、教師の仕事には個業性が高い側面がある。保護者や地域などのステイクホルダーとの連携も含め、学校内外の主体を普段から組織として稼働させる仕組みづくりと合わせて、安全に関する取り組みも進める必要性がある。

(2) 学校安全や危機管理に関する能力向上の場の確保

最後に、学校安全や危機管理に関する学びの場の確保について述べておきたい。先述したように、現職の教職員に対する学校安全・危機管理に関わる研修は、多くの学校で実施されている。設置する学校に対してこのような研修を行っている都道府県・指定都市の教育委員会も2016年の調査では90%近くとなっており、決して学びの場がないわけではない。少々特殊ではあるが、現職教員を対象にした教職大学院のスクールリーダー養成コースでは、危機管理を主要な学習内容とする科目が展開されている。現場の多忙や経験年数の浅い若手教員の存在なども、すでに指摘されているところであり、今後はこれらにも対応した校内／校外研修の場が確保されると考えられる。

しかしながら、そもそも今、現場に立っている教師は「養成段階で学校安全や危機管理に関する学びを必ずしも十分に確保されてこなかった」という

経緯がある。例えば、安全管理の在り方に関する調査研究会（2003）によれば、防犯・防災への関心が高まる中「国立大学の教員養成教育カリキュラムの中に安全教育や危機対応の応急処置等の内容が増加していることがうかがえる」も、依然その割合は2割程度にとどまっており、「教員は、着任と同時に学級担任をする場合が多い。すなわち、着任直後から子どもの安全確保が要求される。その意味でも、学校安全にかかわる内容を教員免許の取得に際し必修科目として履修させることが必要」と結論付けている³⁾。また、根岸（2014）は教員養成段階における学校安全に関する教育がどのように行われているかを調査し、その結果①中学校・高等学校の保健体育教諭、②養護教諭の免許取得者のための科目や、③実技教科の科目の中で学校安全に関連する授業が実施されているものの、④学校安全に関して包括的に取り上げている科目を設置している大学は非常に少なかったと述べている⁴⁾。

このような流れの中、2015年に中央教育審議会によって示された「これからの中学校教育を担う教員の資質能力の向上について～学び合い、高め合う教員養成コミュニティの構築に向けて～（答申）」において、今後の教員養成課程のカリキュラムの方針が示された。本方針に基づく教職課程の見直しイメージの中には、「教育の基礎的理解に関する科目」の中に「教育に関する社会的、制度的又は経営的事項（学校と地域との連携及び学校安全への対応を含む。）」という事項を含めることが必要とされている。

ただし、上記の方針が出された現状においても、教員養成において危機管理や学校安全について学ぶ機会が十分に確保されるか否かは未知数である、上記方針が出された後の国立大学教員養成課程シラバスを分析した熊丸（2018）によれば、学校安全・危機管理について取り上げる授業科目は、①中等教育の保健体育科教員及び養護教諭養成課程に集中していること、②学校安全等について取り上げている授業科目においても授業に占める割合は高くないという⁵⁾。

4. おわりに

水本（2007）は「複雑性の高さが今日の学校組織の特性であり、それを活かして創発性を高めることが今日の学校経営の課題であるとするならば、そ

3) 国立大学附属学校における安全管理の在り方に関する調査研究会（2003）『国立大学附属学校における安全管理の在り方に関する調査研究会報告』

4) 根岸千悠（2014）「国立大学教員養成学部における学校安全に関する教育の取り組み状況について」藤川大祐（編）『社会とつながる学校教育に関する研究（2）』

5) 熊丸真太郎（2018）「教員養成段階での学校安全・危機管理に関する教育－国立大学教員養成課程のシラバス分析から－」『学校教育実践研究第1巻』島根大学教育学部

こに内在化されている破壊的プロセスに陥る危険性を察知し、予防することが危機管理の基本」であり「その意味で、危機管理は学校経営の特殊な仕事ではなく、日常的かつ本質的な活動であると言わねばならない」とする⁶⁾。先述したように「常時の非常事態」にあると言える現代の学校において、危機管理を日常的な営為とする発想は定着しつつあると言えるだろう。

しかしながらその一方、「危機管理」「学校安全」の領域で扱われる「危機」はどうしても「特殊な事柄」として的一面を持っており、それが通常の教育活動を計画し、実施する際に必要とされる知識や技能とどのように関連するのかは、体育などの特定の教科以外では意識しづらい。特に子どもの発達年齢が高く、座学を中心とする科目においては、例えば指導案や授業案を立てる際に「この授業における安全対策はどのようにしたらよいか」と言う視点は、あまり表面化しない。

今後、教育現場における危機管理能力の育成については、特に教育活動の本質とそれに関わる専門性、更に現代の学校という場の特性を踏まえた上で、さらなる内容の精査と実効性のある養成／研修プログラムの作成が重要になると考えられる。

(本稿は、2019年11月23日、愛知県芸術文化センターで開催されたソーシャル・リスクマネジメント学会全国大会における報告を一部修正し、記述したものである。)

(筆者は名古屋短期大学保育科助教)

⁶⁾ 水本徳明（2007）「学校の組織と経営における「複雑反応過程」に関する理論的検討」『筑波大学教育学系論集』第31巻

キャッシュレス経済のソーシャルリスク

川 本 明 人

はじめに

2019年10月1日から消費税率が軽減税率対象品を除き、10%に引き上げられた。この増税分の負担を減らそうと政府の肝いりで始められたのが、キャッシュレス決済によるポイント還元事業である。消費者にポイント分を還元することで増税分を相殺し、さらに他国と比べて遅れの目立つ日本のキャッシュレス比率を高めようという目論みも見える。キャッシュレス化を進めるために、中小規模事業者には、決済手数料やシステム端末を補助し、消費者へのポイント還元の原資も政府が支援するという、予算措置を伴う国を挙げての取り組みとなった。

本稿では、日本におけるキャッシュレスの取り組みがどのような背景から生み出されてきたのかを確認しながら、そもそもキャッシュレスとは何かについて、貨幣や通貨の定義も確認しながら論を進める。そして、推進されているキャッシュレスに関して、メリットとともにどのようなリスクが潜在しているのかを考察していく。キャッシュレス化が社会現象として進めば進むほど、その分ソーシャルリスクが膨らんでいくのではないかという問題意識を持ちながら、マネーや金融の世界に大きなイノベーションを起こしているITやデジタル化との関係にも触れていく。

1 進むキャッシュレス経済

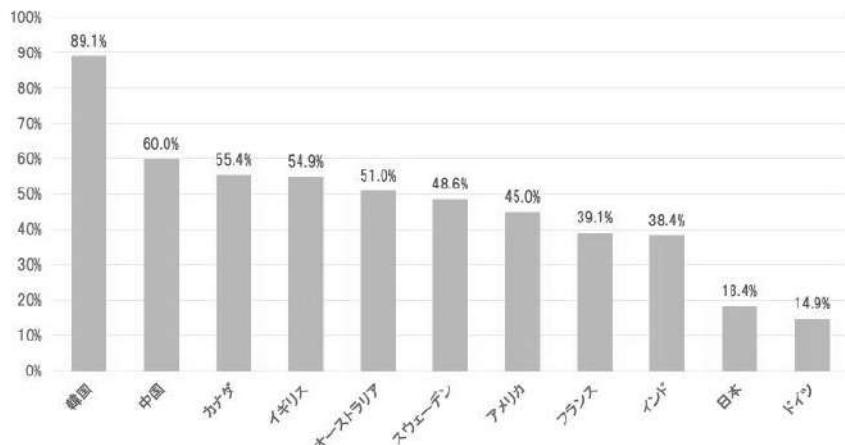
本稿ではキャッシュレスを、小売り段階において現金（紙幣、硬貨）を使わずに支払い（決済）を完了させることであると定義する。銀行等の預金口座を利用した給与振り込みや公共料金等自動引き落としが、すでにキャッシュレスの形態として普及しているが、今日促進されているのは、電子マネー、デビットカード、クレジットカード、QRコード等を媒介して行うキャッシュレスである。これらは決済口座から代金が引き落とされるタイミングによって、現金を事前にチャージするプリペイド型、商品購入と同時に支払いがなされるリアルタイムペイ型、後日支払いがなされるポストペイ型に分けられる。

キャッシュレス手段のうち、電子マネーは、交通系のSuicaやPASMO、流通系のWAON、nanaco、楽天Edyなど、あらかじめ現金をチャージして決済に用いるプリペイド型が多いが、クレジットカード系のiD、QUICPayなどリアルタイムペイ型やポストペイ型もある。デビットカードは、預金口座とリンクしたカードで、利用と同時に口座から決済代金が引き落とされるリアルタイムペイ型である。日本ではこれまでそれほど普及してこなかったが、銀行キャッシュカードに国際ブランドカード会社のデビット機能をつけた金融機関カードが増え、今後増加することも予想される。クレジットカ

ドによるキャッシュレス決済は、ポストペイ型が一般的で、これまで比較的高額商品の購入に利用してきた傾向があるが、この傾向も変わっていくことが予想される。QRコード決済は、スマートフォンやタブレット端末を使ってQRコードを授受して商品代金を支払う決済サービスであり、決済のタイミングはリアルタイムペイやポストペイなどバリエーションがある。

今回のキャッシュレス事業は、2017年に閣議決定された「未来投資戦略 2017」に基づき、経済産業省がまとめた「キャッシュレス・ビジョン」（2018年4月）に則った形¹⁾で、2020年6月末までの9ヶ月間の期間限定で行われるものである。特に意識されているのが、諸外国と比べた日本のキャッシュレス比率の低さである。図1は主要国のキャッシュレス比率²⁾をみたものであるが、韓国や中国、さらにアメリカ、イギリス、フランス等欧米と比べて、日本は18.4%と相当低くなっている。

図1 各国のキャッシュレス決済比率の状況（2015年）



（出所）経済産業省商務・サービスグループ消費・流通政策課『キャッシュレス・ビジョン』2018年4月、10ページ。原資料は世界銀行およびBISの計数。

¹⁾ 「未来投資戦略 2017」は、2017年6月に「Society 5.0」に向けた戦略分野や課題を閣議で定めたもので、そのうちのフィンテック推進の一つとして10年後（2027年）までにキャッシュレス決済比率を4割程度まで高めることが示された。また、「キャッシュレス・ビジョン」では、キャッシュレス推進のための今後の方策として、1) 実店舗等におけるキャッシュレス支払導入にかかるボトルネック解消、2) 消費者に対する利便性向上と試す機会の拡大、3) 支払サービス事業者のビジネスモデル変革を後押しする環境整備、4) 産官学によるキャッシュレス推進の強化、5) 新産業の創造、をあげている。諸外国の状況を分析しながら、日本のキャッシュレスについて華々しいビジョンや業界関係者の意見が盛りだくさんと並べられているが、実現性についてどこまで本気で述べているのか、疑問が多い。

²⁾ キャッシュレス支払手段による支払額（電子マネー+カード（デビット、クレジット））を国の家計最終消費支出で割ったもの。

ただし、この比率には他国と比較して整備・普及が進んでいると言われる銀行口座間の電子送金取引が含まれておらず、それらを含めれば日本の比率は上がることが見込まれる³⁾。しかし、韓国や中国での実際の取引の現状と比べると、やはり日本での現金決済比率の高さは認めざるを得ない。韓国では、脱税防止策として 1999 年にカード利用者の所得控除額を増加した優遇措置がキャッシュレス化に奏効したと言われる。中国では偽札が多いことを背景に、アリババのAlipayやテンセントのWeChat Payが、モバイル送金やQRコード決済サービスを積極的に導入したことがキャッシュレス加速の要因の一つとして言われる。また、欧米ではもともと個人の小切手決済の習慣があつたり、デビットカードが普及していたこともキャッシュレス比率の高さにつながっている。

それでは次に、流通の削減が進められているキャッシュとはそもそも何かについて明確にし、キャッシュ使用およびキャッシュレスのメリット、デメリットについて見ていく。

2 キャッシュとは何か

キャッシュ（現金）について、日本の法律から定義を確認しておこう。まず、「通貨の単位及び貨幣の発行等に関する法律」第二条 3 で、「通貨とは、貨幣及び日本銀行が発行する銀行券をいう」としている。そして、「同」第四条で貨幣に関して、「貨幣の製造及び発行の権能は、政府に属する」と定めている。政府が製造し発行しているものは具体的には硬貨であり、これを法律上「貨幣」としている。他方、「日本銀行法」第四十六条で「日本銀行は、銀行券を発行する」、第 2 項で、「前項の規定により日本銀行が発行する銀行券（以下「日本銀行券」という。）は、法貨として無制限に通用する」とある。以上から、政府が発行するのが貨幣であり、日本銀行が発行するのが銀行券であり、両者を合わせて通貨とよぶのが、日本の法律上の定義である。

しかしながら、本稿の主題である「キャッシュ」あるいは「現金」とは何かに関しては、明確に定めた法律はない。「金銭」や「カネ」と同様、非常に多義的に使われている。それらについて、法律上の解釈を研究した文献も存在するが⁴⁾、本稿では法貨として定められた硬貨および銀行券を「現金」（すなわちキャッシュ）と位置づける。そこで、キャッシュレスとは、銀行券（紙幣とも言われる）および貨幣（いわゆる硬貨）を経済取引の決済に使わない方法として論を進める。

現実の経済取引は、企業間では大半が預金通貨と言われる、銀行に開設した当座預金口座等を用いた入出金指図で決済が行われる。個人においても給与振り込みやローン、公共料金等の引き落としなどに関して銀行預金口座を用いた入出金が行われている。日

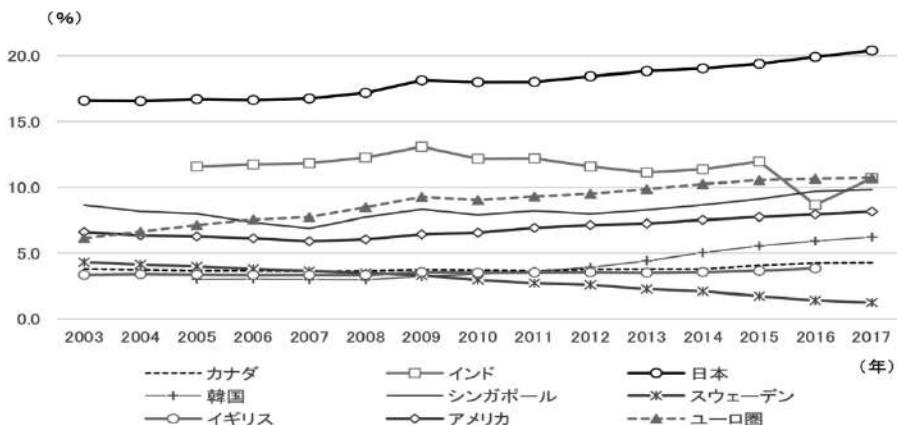
³⁾ キャッシュレス比率あるいは現金使用比率を国際的に比較することは各国の統計上の違いから困難があるが、EU 諸国やアメリカ、韓国等の現金使用比率を示した Diary Study をまとめたレポートをみても、スウェーデン 20%、イギリス 42%、アメリカ 32%、韓国 14% となっている一方で、ドイツ 80%、フランス 68%、スペイン 87%、イタリア 86% と現金比率が高くなっている国もある。World Cash Report 2018, p.25、参照。

⁴⁾ たとえば古市峰子「現金、金銭に関する法の一考察」『金融研究』第 14 卷 4 号、1995 年 12 月、参照。

本銀行が集計するマネーストック統計では、こうした預金通貨を、要求払預金（当座、普通、貯蓄、通知、別段、納税準備）から対象金融機関保有の小切手・手形を引いた金額と定義し、一方で銀行券発行高と貨幣流通高を合わせて現金通貨として、両者の合計をM1とグループ化し、最も容易に決済手段として用いることができるマネーとしている。つまり、キャッシュレスの主要手段である銀行預金通貨＝デジタル通貨と、紙幣や硬貨は機能上差があるわけではなく、取引上も相互に行き来するものである。言い換えるれば、現金は、預金という個人が保有するデジタルな価値を、実体化した支払い手段として流通過程に登場させたものである。したがってキャッシュレスの推進とは、銀行預金残高として存在するデジタルな数的記録を、紙や金属という実体物に転換するプロセスを省略する試みと考えられることになる。

念のために日本銀行のマネーストック統計でそれぞれ残高を確認しておくと、2019年末で預金通貨が約714兆円、現金通貨が約104兆円、合計のM1が約818兆円となっている。5年前の2015年1月の現金通貨は約85兆円であり、その後デジタル経済が日進月歩で進んだにもかかわらず現金流通が急に減少したりすることなく、むしろ漸増してきたのが現実である。現金流通高のGDP比率を見たのが図2であるが、日本の比率が高く示されており、ここからも外国と比較して日本が現金重視の国であることが浮かび上がってくる。ただし、この現金流通高には退蔵されたまま（いわゆるタンス預金等）流通過程に入ってる現金⁵⁾も含まれている。この退蔵現金の量は今後も増加することが予想されている。

図2 現金流通高のGDP比率



（注）紙幣及び硬貨の年末残高を名目GDPで除した値。

（出所）財務省財務総合政策研究所編『キャッシュレス・イノベーション』金融財政事情研究会、2019年、21ページ。

⁵⁾ 一説では、現金流通高の約半分に相当する50兆円がタンス預金であるとも報じられている（『日本経済新聞』2019年4月17日）。

かつて貨幣は貝殻、米などが交換手段として使われ、金、銀などの貴金属も用いられ、そして 19 世紀には金を基軸とする国際金本位制が誕生した。金本位制でも紙幣が使われたが、その紙幣は兌換紙幣で、中央銀行を持って行けば金との交換が約束されていた。その後不換紙幣となり、さらに電子マネーや電子決済が登場して、貨幣の素材性は意味がなくなった。ここから今日、もう一度貨幣理論について再考しようという潮流が起きている^{⑥)}。

いずれにしても、銀行の預金口座残高と現金は、デジタルか実体があるかの違いはあるものの、等しく貨幣として、その機能を果たすものとして認識されている。それでは I T やデジタル経済が日進月歩で進む現代において、キャッシュが依然として用いられる理由は何であろうか。キャッシュ使用のメリットについてまとめておこう。

まずキャッシュ使用の第 1 のメリットは、キャッシュが一般的受容性を持つことである。つまり誰も受け取りを拒否しないということで、キャッシュはどこでも使えるということが、メリットとして最も大きい。これにより、キャッシュの支払い側、受け取り側双方に安心感を与える。そして、決済がそこで即時に完結することになる。

キャッシュ使用の第 2 のメリットは、キャッシュには匿名性があるということである。購買や消費、金銭授受についてキャッシュで決済すれば個人的な取引記録は残らないし、プライベートな性格の強い授受には、日本ではとくにキャッシュが好まれたりするケースが多い。

以上のキャッシュ使用のメリットは、日本銀行のアンケート調査にも如実に表れている。**図 3** では、現金使用の理由として、支払い完了性や利用の広範性が上位にあげられている。匿名性については通常の利用ではあまり意識されないせいか、比率は低いが、その他にも、使いすぎる心配がないという浪費抑制効果も高い比率が示されている。

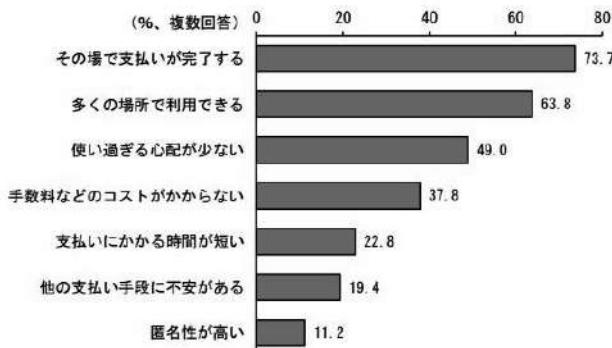
こうしたメリットの一方で、キャッシュ使用のデメリットとしてあげられる代表的な点が、キャッシュ取り扱いのコスト問題である。とくに、一般小売店では現金管理のコストが大きいことが言われ、キャッシュの計算、保管、銀行預け入れ、釣り銭用意などのコストがキャッシュレスにより大幅に減らすことができるとされている。また、政府や中央銀行も硬貨や紙幣発行にコストを要しているが、これらもキャッシュレスにより軽減できる。さらに消費者においても、キャッシュレスが進めば、現金を持ち歩く面倒や所持額を気にせずに日常の消費生活ができる。

次に、キャッシュ使用の第 2 のメリットとしてあげた匿名性は、デメリットと表裏一体である。現金の匿名性は脱税やマネーロンダリング（資金洗浄）等、現金の不正取引や犯罪に結びつくものである。犯罪防止の観点や資金取引の透明性確保という目的から、

^{⑥)} 貨幣とは何かについては、旧来より商品貨幣説と信用貨幣説、もしくは金属主義と名目主義の対立として論じられてきた。近年、貨幣の成立についても古典派経済学が依拠してきた説明である「物々交換から生み出された」という歴史的事実がないことを人類学者が提示したり、銀行実務的として遠ざけられてきた内生的貨幣供給理論が MMT （現代貨幣理論）として復権したり、今日のデジタル通貨の本格化や仮想通貨（暗号資産）が登場したりして、貨幣とは何かが改めて問われている。キャッシュレスの研究もこうした方向性の中に位置づけられるものと考えられる。

キャッシュレス化が進められているのは今日の世界的傾向と言える⁷⁾。

図3 日常生活の支払いに現金を使う理由



(出所)日本銀行「キャッシュレス決済の現状」『決済システムレポート別冊シリーズ』 2018年9月、17ページ。

さらに、キャッシュレス推進の大きな意義として、様々な経済取引データの蓄積と活用や、金融デジタルによるイノベーションの促進等もあげられる。デジタル技術により、キャッシュに変わる代替物や取引手法はさらに多様なものになり進化していくであろう。しかし、注意しておきたい点は、一般受容性や匿名性をもつキャッシュのメリットは、極端に制限されるべきではないということである。すでに海外の一部の地域では、スーパー、レストラン、公共交通機関などで現金が使用できないところもあると報じられている。現金の一般受容性が阻害されれば、IT進化に歩調を合わせにくい高齢者や低額所得者などが、社会や金融の仕組みから排除(financial exclusion) されていくことになる。

匿名性を減らしていくことも、たとえばこれにより犯罪が防止できるとは簡単には言えず、犯罪者はあらゆる手段を講じて対応することが容易に想像できる。また、累積するデジタル情報によるビッグデータ活用も、個人の情報保護やセキュリティの信頼性、安全性が担保されていなければ、業者や国家によって全く別の意図で取引記録が利用される懸念もある。

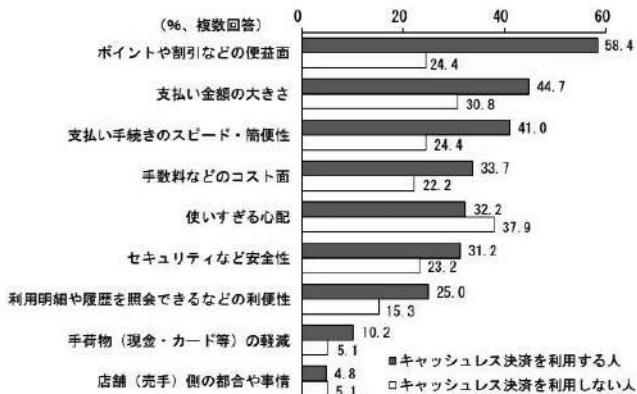
キャッシュが古く、キャッシュレスが新時代の象徴であるという、単純なものではない。

⁷⁾ マネーロンダリング対策やテロ資金対策に関しては、政府間の国際的協力機関FATF(Financial Action Task Force)が設置され、30カ国以上の国や地域が加盟して近年規制の強化に取り組んでいる。また、アメリカもFATCA(外国口座税務コンプライアンス法:2014年)を定め、世界の金融機関にアメリカとの取引情報をアメリカ国税庁に報告することを求めて国際的な不正資金移動を制御している。日本の金融庁もとくに暗号資産(仮想通貨)取引も含めてKYC(Know Your Customer:本人確認)を金融機関に徹底している。こうした規制強化にキャッシュレス拡大の意味は大きい。

3 キャッシュレスのソーシャルリスク

ここでは、キャッシュレスが進むことによって社会的に広がる可能性のあるリスクを、ソーシャルリスクとしてあげてみたい。日本銀行のアンケート調査結果である図4によると、キャッシュレスを利用する人が関心を持つ点として、ポイントや割引などの便益面（58.4%）、支払い金額の大きさ（44.7%）、支払い手続きのスピード・簡便性（41.0%）が上位の項目となっている。キャッシュレスに関して現金使用では得られない「ポイントや割引などの便益面」への関心が最も高いことは、消費者が感じるキャッシュレスのメリットとしても合理的な結果となっており、キャッシュレス促進の誘因ともなる。さらに、キャッシュレスの手段やツールに関する「スピード・簡便性」「コスト面」にも高い関心が寄せられ、これはキャッシュレス手段の選択につながるものである。一方で、「支払い金額の大きさ」や「使いすぎる心配」にも関心が払われていることは、先に見た現金利用の理由と共通する慎重さを、キャッシュレス利用者も少なからず持ち合わせていることが読み取れる。また、セキュリティに関しては、個人がリスクマネジメントとしてできることが限られているせいか、キャッシュレスの便益性等への関心と比べて数字は高くなっていない。

図4 決済手段の選択時に重視する項目



(出所) 図3と同じ、16ページ。

そこで、社会全体にキャッシュレスが広がっていく際に、キャッシュレスのメリットがさらに享受できていくのか、また、どのような課題があるかについて、次の4点について取り上げてみよう。すなわち、(1)キャッシュレスの効率性、(2)データ取引のリスク、(3)セキュリティ問題と犯罪、(4)システム障害、の4点である。

まず、(1)キャッシュレスは効率的かという点についてである。現在の日本のキャッシュレス手段に関して言えば、多様な企業がそれぞれの決済手段で参入し、相互に互換性も乏しく、乱立状態にあるとも言える。キャッシュレスの還元率についても、電子マネーやスマホ決済がポイントで還元する一方で、コンビニなどでは決済手段にかかわらず

直接価格から差し引いて販売したりしている。またクレジットカードは、支払い後の金額請求時に還元分を差し引くことが多い。QRコード決済も、それぞれの企業がアプリを提供している⁸⁾。海外と比べて日本はキャッシュレス手段やカードの種類が多く、決済の場面で混乱が生じることもありはあるようである。こうした状況が消費者の混乱を招いたりしていれば、キャッシュレス決済のメリットとされた取引やサービスの効率性も阻害されてしまうリスクがある。消費者が様々なキャッシュレス手段の情報収集や比較分析に、エネルギーと時間を注がなければならないというのは、社会的なロスでもある。大多数の消費者にキャッシュレスのメリットが行き渡るように、サービスのあり方や決済手段の工夫が政府や事業者間で必要と思われる。

次に、(2)データ取引のリスクに関してである。キャッシュレス決済をすれば、いつ、どこで、誰が、何を買ったかというデータを、取引相手、あるいは仲介者に提供することになる。当然のこととして、キャッシュレス決済には個人情報保護の問題が絡んでくる。今日こうしたデータはビッグデータとしてIT大企業であるアメリカのGAFA（グーグル、アマゾン、フェイスブック、アップル）や中国企業（アリババ、テンセント）に独占的に集積されていく傾向にある。これらの企業は、世界の株価時価総額ランキングでもトップクラスを占めている⁹⁾ことから、世界の金融・経済を動かす大きな影響力をもつ企業にデータが独占されていくことになる。しかし、中国などでは消費者も積極的に個人データを活用し、芝麻（ゴマ）信用¹⁰⁾などの信用スコアを上げることで自らの評価を高め、様々なメリットを得ようとすることが多い。こうした情報蓄積が、国家などに個人監視の道具として用いられる危険性はきわめて大きい。いずれにしても、データ集積のメリットとともに、個人の消費行動や資産状況等が捕捉されていくリスクを常に意識する必要がある。

さらに、(3) セキュリティ問題と犯罪についてである。キャッシュレスの際に用いるクレジットカードについては、これまでにもカード情報が盗まれるスキミングやフィッシング詐欺等について警告がなされてきた¹¹⁾。セブンイレブンが2019年7月1日にスマ

⁸⁾ 経済産業省による直近（2020年4月）の報告によると、中小・小規模事業者の加盟店登録数は、2019年10月の約41万店から約110万店に増加しているが、決済額では2020年4月でクレジットカードが64%、電子マネーが29%、決済回数ではクレジットカードが29%、電子マネーが56%となっており、QRコードはそれぞれ7%、16%とそれほど伸びていない。

⁹⁾ アメリカのGAFAおよび中国の2企業は、すべて2019年3月時点の世界株価時価総額ランキングで10位までに入っている。

¹⁰⁾ 芝麻（ゴマ）信用は中国のアリババグループが開発した信用調査サービスで、①身分特質（社会的地位や年齢・学歴・職業など）、②履行能力（支払い状況や資産など）、③信用履歴（取引の履歴など）、④人脈関係（交友関係など）、⑤行為偏好（消費の特徴など）の5つの領域で点数化が行われ、点数によって様々なサービスが受けられたり、種々の保証金などが免除されたりする。日本語の解説としては、総務省『平成30年版 情報通信白書』などを参照。

¹¹⁾ 日本クレジット協会によると、クレジットカード不正利用被害額は、2015年に120.9億円であったのが2018年で235.4億円と急増し、ポイント還元が始まった2019年でも273.8億円と増加傾向にある。ちなみに2019年では被害額の81.4%が番号盗用被害、6.5%が偽造カード被害、12.1%がその他不正利用となっている。

<https://www.j-credit.or.jp/download/news20200331b1.pdf>。

ートフォン決済サービスとして導入しようとしたセブンペイは、認証システムの不備からカード情報が他人に使用され、この取引を中止することになった。警察庁もキャッシュレスのポイント還元計画が広まった2019年9月から、インターネットバンキングに係る不正送金事犯による被害が急増していると警告している。とくに2019年11月においては、発生件数は573件、不正送金の被害額は約7億7,600万円と過去最多の水準となったと報告している¹²⁾。「オレオレ詐欺」や「架空料金請求詐欺」と呼ばれるいわゆる特殊詐欺の手口も、こうしたキャッシュレスの仕組みに合わせたものにますます巧妙化していくことも考えられる。

さて、最後にあげられる課題として、(4)システム障害への対策がある。キャッシュレスが進めば進むほど、システム障害の影響は深刻になる。ポイント還元が始まった2019年10月に、還元キャンペーンでシェアを拡大しようとしていたペイペイに、システム障害が発生した。ペイペイの説明では、登録者数、アクセス数が想定を超えたとのことである。そのほかにもキャッシュレス決済に関して、2019年後半期だけでもファミリーマートのファミペイの異常、NTTドコモ「d払い」「spモード」の決済の障害、JCBのQUICPayによる「すき家」などの二重決済等がある。銀行関係のシステムがダウンして決済や送金に支障を来す例もこれまでと同様、頻繁に起きている。情報システム障害の事例を毎年集約しているIPA（情報処理推進機構）社会基盤センターによると、2019年後半のシステム障害は89件起きているが、そのうちキャッシュレス拡大による新しい決済システムに関連する障害が9件発生していると報じている。そして、キャッシュレス決済に関わるシステムの可用性、信頼性に不安が残っており、社会インフラとしては未成熟であると注意を喚起している¹³⁾。

さらに、災害時に停電となり、スマホやタブレット等が使えないという事態も現実に発生している。また、スマホが電池切れとなると、キャッシュでしか買い物ができないというようなことも起きる。いずれにしても、以上のようなリスクをどのようにマネジメントしていくかが常に重要となる。決済手段を一元化したりすればメリットが大きく感じられることも多いが、リスクに備えて、キャッシュ保有も含めてさまざまな代替手段を準備しておくことがまず肝要である。

4 お金はどうなる

キャッシュレスにより、通貨ないしお金のデジタル化が進むと、通貨の形態や、通貨の流通を支える銀行や金融システムにも大きな変化が生ずることが予想される。その可能性について、いくつか取り上げてみよう。

まず第1に、信用創造機能が拡大する可能性である。現在の銀行システムにおいては、

¹²⁾ 警察庁サイバー犯罪対策プロジェクト

<https://www.npa.go.jp/cyber/policy/caution1910.html>

¹³⁾ IPA「情報システムの障害状況 2019年後半データ」

<https://www.ipa.go.jp/files/000080333.pdf>

民間銀行の企業等への貸出によって信用創造が行われると、銀行の口座に企業の預金通貨が生まれる。この企業の預金口座から個人の預金口座に給料等が払い込まれ、ATMから銀行券で引き出されたりするのである。銀行はこうしたATM等による小口の現金需要に備え、中央銀行である日本銀行に当座預金をもち、これを現金＝銀行券に換えて需要に応じる。日本銀行はこうした需要が拡大すれば、銀行券を印刷して流通高を増やすことになる。従って、日本銀行による銀行券増発は、あくまで民間銀行の需要の結果であり、いわば、お金は信用創造機能によって民間銀行がつくっている¹⁴⁾。

そのため、デジタル決済の普及で「ポイント」などが貨幣機能を代替するが増えようと、銀行が専一的に担ってきた信用創造機能が揺らぐ可能性が生ずる。たとえばデジタル業者によるポイントでの融資が行われると、銀行による信用創造と変わらないような機能が発揮される。これをどこまで認めるかが今後大きな課題となる。同時に、銀行券を中央銀行が独占的に発行することで得られる通貨発行利益（シニヨリッジ）¹⁵⁾も、代替通貨が登場することで、民間業者など他に移転する可能性も生じてくる。

第2に、キャッシュレスがさらに進展して、代替通貨や中央銀行デジタル通貨が登場する可能性である。中央銀行デジタル通貨については、多くの国が検討段階であるが、2017年にはウルグアイが期間限定で実験的に実施した事例がある。中央銀行のデジタル通貨であれば、今日の暗号資産（暗号通貨）と違って通貨価値は固定されることが期待できる。中央銀行デジタル通貨に積極的なのが中国で、近い将来に人民元デジタル通貨を流通させる計画をすでに発表している。中国はかねてより人民元国際化の取り組みなどでドルへの対抗意識があり¹⁶⁾、中央銀行デジタル通貨は、既存の国際通貨体制にも影響していく可能性がある。

中央銀行デジタル通貨発行は大きく二つの方法が考えられる。一つは、民間銀行仲介型で、民間の銀行が中央銀行に預けた当座預金を崩して中央銀行デジタル通貨を保有し、企業や個人は取引銀行にデジタル通貨の口座を開いて、既存の預金口座からデジタル通貨口座に資金を切り替える。そして、現在の預金口座を使った振替や現金引き出しのかわりに、デジタル通貨口座のデジタル通貨を用いて支払い、決済する。

二つめは、直接発行型で、個人、企業が中央銀行に直接デジタル口座を持つ。個人、企業は、この中央銀行デジタル通貨口座を用いて、支払い、決済をする。この型のデジタル通貨が進めば、銀行の役割はさらに低下していくことになる。たとえば給与等は、中

¹⁴⁾ この論理は、貨幣論や金融論において必ずしも明確にされてこなかった論点であり、たとえば元日本銀行の横山昭夫氏はこのことをはつきりと指摘して学界の議論を厳しく批判している（横山昭夫『真説 経済・金融の仕組み』日本評論社、2015年、67ページ）。またこうしたことを背景に、脚注6)で述べたような現在のポレミックな状況が生まれている。

¹⁵⁾ 通貨発行者にとって、通貨発行総額から発行費用を引いた残りは利益となり、これが一般的にシニヨリッジと認識されるものである。日本銀行は、いわゆる剰余金を国庫に納付している。

¹⁶⁾ 中国人民元国際化についての筆者の見解は、川本明人「人民元の国際化とアジアの通貨」『アジア市場経済学会年報』第22巻、2019年9月、を参照。

中央銀行デジタル通貨により、企業の中央銀行口座から本人の中央銀行口座に直接支払うことが可能となる¹⁷⁾。この型は現在の民間銀行の役割を飛ばすことになり、さらに民間銀行の信用創造を制約して、中央銀行（国家）による金融管理へと進み、個人や企業の様々な経済取引が国家により統制されていく危険性もある。

第3に、デジタル通貨での取引がさらに進むと、金融システムが制御不能になる可能性も生じる。現在は、デジタル通貨が民間で作られている。こうした民間通貨が法貨と並んで経済取引に大きな役割を占めると、マネーに対するコントロールや金融調節ができず、金融システムがきわめて不安定になる。フェイスブックが進めようとしているデジタル通貨「リブラ」¹⁸⁾に対して、G20が懸念と規制を表明した（2019年10月18日）のも、金融安定性の維持に問題があるという理由が大きい。

しかし、通貨発行を独占する国家・中央銀行に対しては、たとえば、20世紀を代表するオーストリア学派の経済学者フリードリッヒ・ハイエクが、貨幣の政府発行独占を批判し、自由に貨幣ができれば、おのずと国民にふさわしい通貨が選ばれていくと主張¹⁹⁾するなど、経済学的にも議論の余地がある。他方で、もう一つの大きな問題は、国家の租税徴収に使用される貨幣としては、国家のコントロールが効かないような民間が発行する通貨を認めることはできないということである。これについても、古くはゲオルク・クナップが、いわゆる貨幣国定説を説き（1905年）²⁰⁾、ハイエクとは全く逆に、貨幣は徴税に用いるため国家により独占的に支配されるという論理を主張している。デジタル通貨が市場で拡大して行けば行くほど、市場対国家の問題が表面化する。

第4は、暗号資産（仮想通貨）がますます普及していく可能性である。これまで日本では仮想通貨と呼ばれてきたが、2019年5月のいわゆる改正資金決済法で「暗号資産」（cryptoassets）と呼称が変更された。海外では暗号通貨（cryptocurrency）という用語も用いられているが、日本で定めた法的定義では、暗号資産は「財産的価値」²¹⁾であって、通貨あるいは貨幣とは言えない。

さらに、際限なく多様に広がる傾向にある暗号資産や民間デジタル通貨を、国民経済を破壊しないよう適切にコントロールできるかという問題が常に出てくる。たとえば、暗号資産の代表であるビットコインをみても、価値変動が激しく、一部を除いて支払い決済には殆ど使われていないのが現状である。また、資金調達としてビットコイン等仮想通貨を使うICO（イニシャル・コイン・オファリング）が一部でなされている。これはデジタルトークンを発行して対価の払込みを受けるもので、トークン保有者は、価

17) 以上の記述は、木内登英『銀行デジタル革命』東洋経済新報社、2018年、209ページ以下を参考にした。

18) リブラに関しては、さしあたり、リブラ研究会『リブラの正体』日本経済新聞社、2019年、を参照。

19) ハイエクのこの考えは、ハイエク『貨幣発行自由化論』〔村井章子訳〕日経BP社、2020年、として公刊されている。

20) 邦訳は、宮田喜代蔵訳『貨幣国定学説』有明書房、1988年。

21) 「資金決済に関する法律」第二条5項。ただし、暗号資産の定義はアメリカやEUにおいても異なる。

格上昇を期待する。しかし、やはり投機性の高いものとの見方は強く、また詐欺も横行したりして、中国や韓国では禁止された。仮想通貨の盗難やハッキング被害なども頻発し、セキュリティにも大きな不安を抱えている。そうした意味で、いわゆる仮想通貨は貨幣の最も肝要な信用という点で大きな課題があり、貨幣の機能を代替的に果たしているとも言えない。しかしながら、仮想通貨を生み出したブロックチェーン技術は、通貨の領域を超えて多方面での利用が模索されてきていることも、付け加えておくべきであろう。

おわりに

以上、日本で導入されたキャッシュレス決済によるポイント還元に関連させながら、進行中のデジタル経済の現状と、キャッシュレスのリスクについてみてきた。そもそも貨幣は信用があるから流通している。貨幣として、商品価値を持つ金などが使用されたことも歴史的にはあったが、同時に紙幣や証書など、それ自体の材質が無価値のものでも流通してきた。人々の信用の上に成り立つのが貨幣・金融制度である。国家が通貨に強制通用力を持たせようとしても、国家に信用がなければその通貨は通貨として機能しない。

こうした意味で、キャッシュレス時代の信用は、IT業者や通信業者が独占的に作るものではなく、また国家の強制でもなく、リスク管理とガバナンスが徹底された公共的な決済情報システムへの信用と不可分である。そしてこのシステムへのアクセスがユニバーサルなもの、誰でも利用できるものとして構築できれば、キャッシュレスは進むだろう。これを様々な側面から支えるのが国の役割である。今般の期間限定のキャッシュレスポイント還元の取り組みで、キャッシュレスを進化させようとする試みでは、いかにもおそまつである。

(本稿は、2019年11月23日、愛知県芸術文化センターで開催されたソーシャル・リスクマネジメント学会全国大会における報告を一部修正し、記述したものである。)

(筆者は、広島修道大学商学部教授)

【参考文献】

- 川野祐司『キャッシュレス経済』文眞堂、2018年
- 木内登英『銀行デジタル革命』東洋経済新報社、2018年
- 財務省財務総合政策研究所編『キャッシュレス・イノベーション』金融財政事情研究会、2019年
- 総務省『平成30年版 情報通信白書』2018年
- 西村友作『キャッシュレス国家』文藝春秋、2019年
- 野口悠紀雄『仮想通貨革命』ダイヤモンド社、2014年
- 横山昭夫『真説 経済・金融の仕組み』日本評論社、2015年
- リブラ研究会『リブラの正体』日本経済新聞社、2019年
- ケネス・S・ロゴフ『現金の呪い』日経BP社、2017年
- World Cash Report 2018*

わが国の町村における地域活性化諸方策とRM

-全国サーベイの結果より-

大橋正彦

はじめに

わが国の郡部である町村の過疎化が国家として1つの大きな問題になっている。たとえば人口減少は、労働力不足、税収の減少、市民サービスの低下、更に人口や工場の域外流出、地域経済の沈滞へと悪循環を繰り返すことになる。このリスクを1種の社会的リスクと見なすことができよう。

本稿では、一定の分析枠組みのもと、わが国における町村の収集データを用い、人口増減率などの活性化成果(アウトカム)に規定因を分析し、これをリスクコントロール(RC)手段としてそれら活性化諸方策を推論する。そして人口・世帯数増減面と就業者数および比率面の両面からそれぞれリスクコントロール策をハードとソフトに分けて提言したい。

1. 研究の背景－政府の地方創生なかかる取り組み－

わが国では、2014年に「まち・ひと・しごと創生法」(2014年11月29日公布)が生まれ、同年および翌年にはそのための長期ビジョン・総合戦略がその地方版と共に提示され、本格的な対策が講じられるようになった。

2018年度には、その「第1期総合戦略」の中間年である2017年度のKPI総点検を踏まえ、地方・東京圏の転出入均衡という基本目標達成を目指して「ひと」、「仕事」に、2019年度には「まち」にそれぞれ重点を置いてその創生の充実、強化にあたるという方針が示され、当年を総仕上げの年とし、2020年度から「第2期総合戦略」に入る。

ちなみに、2018年度における具体策として、U.I.Jターンによる起業・就業者創出、女性・高齢者の新就業者の掘り起こし、地域おこし協力隊の増員、地方での外国人材活用など「わくわく地方生活実現政策パッケージ」の実行が示されている。

2. 本研究の目的・枠組み・変数設定

(1) 分析の目的

全データおよび地域属性別データによって、分析目的を次の2点に置く。

ア、地域活性化のためリスクコントロール(RC)策としての各種調査・診断、連携組織および地域活性化諸変数の有効性を分析すること。

イ、アの諸変数をハードとソフトに分類し、前者をハード・リスクコントロール(HRC)とソフト・リスクコントロール(SRC)諸対策とみなし、RC策を整理すること。

なお、RMのうち、リスクフィナンシャル（RF）は、当該分野では地方交付税交付金などが考えられるが、本研究ではリスクコントロール（RC）のみ取り上げた。

（2）分析の枠組み

①全データの場合： E・S・D・C・A → P

②地域属性データの場合： D・C・A → P

ただし、E = 地域、S = 規模、D = 調査・診断、C = 連携組織、A = 活性化方策、P = 成果（アウトカム）

3. 調査対象とデータ収集

（1）調査対象

本研究の対象は、全国の商工会数 1661 か所（市に設置されているものを含む）のうち、町 688、村 140、かつ町にかかる複数行政区画（同一町に複数の商工会を置くもの）10、計 838 か所である。

（2）主な調査項目

1. 過去 5 年以内に実施した地域活性化を目的とする調査・診断の取組み状況
2. 調査対象地域での過去 5 年以内に見られる地域活性化方策の取組み状況
3. 上記 2 の活性化取り組みにおける他の諸団体との連携状況

（3）調査方法

- ・調査方式 アンケートの郵送方式
- ・調査実施期間 平成 28 年 10 月 26 日～11 月 30 日
- ・調査票送付先 838 商工会（町村部全商工会）
- ・回収数（率） 222（回収率 26.5%）/有効回答数 220（有効回答率 26.3%）

なお、本研究で用いる諸変数および測定尺度は図表 1 のとおりであり、分析方法には線型回帰モデル（ステップワイス法）を用いた。

4. 分析の結果と推論

4-1. 各種調査診断・連携組織および活性化諸方策の実態

調査診断・連携組織および活性化諸方策の過去 5 年間（平成 22 年～27 年）の実施状況は、次のとおりである。ちなみに、4 は「経営発達支援計画」に基づく小規模事業者支援事業が該当する。

（1）各種調査診断の実態（N=220）

- ・ 「1. 商業集積調査診断」：実施したという回答数 2（埼玉・Y 町）
- ・ 「2. 中心市街地活性化調査診断」：同 5（佐賀 0 町）、
- ・ 「3. 観光地域活性化調査診断」：同 5（北海道 M 町）、
- ・ 「4. その他地域調査診断」：同 24（奈良・Y 町および鳥取・H 町）

区分	変数(測度)名	単位	定義・算式・法規・事例	区分	変数(測度)名	単位	定義・算式・法規・事例
<地域>	E1.地方ブロック	-	1.北海道 2.東北 3.関東 4.中部 (参考がヨリ:-8=九州)	A3.1. U・Jターンの支援	有無		
行政的	E2.町・村	有無	町=1、村=0	A4.子ども・子育て支援	有無	子ども・子育て支援法 (例)長崎・佐々町ほか	
地理的	E3.内陸・諸島	有無	北海道・本州・四国・九州=1、諸島=0	A5.高齢者生活・社会参加支援	有無		
E4.世界遺産	有無	域内にあり=1、なし=0	A6.障害者の自立支援	有無	障害者自立支援法		
E5.国立公園	有無	域内にあり=1、なし=0	A7.ゆるやかな等住民独自運行	有無	(例)大阪・N市		
E6.文化遺産	有無	門前町=1、その他=0	A8.教育施設の誘致	有無	(例)愛知・N市		
経済・政策的	E7.総人口	千人	域内の総人口	A9.医療施設の誘致	有無	(例)大阪・S市	
E8.人口密度	人/km ²			A10.商業・娛樂施設の誘致	有無	(例)鳥取・林	
・同質的	E9.人口性比	%	(男性数/女性数)*100	A11.防災への取り組み	有無	改正災害対策基本法	
E10.昼夜間人口比	%	(昼間人口/常住人口)*100	A12.官民の宅地・住宅開発	有無	都計法、(例)埼玉・町		
E11.15歳未満人口比	%	(15歳未満人口/総人口)*100	A13.特産品・名産品の開発	有無			
E12.15~64歳人口比	%	(15~64歳人口/総人口)*100	A14.農業・水産物販賣所の運営	有無	農業産業化支援法等		
E13.65歳以上人口比	%	(65歳以上人口/総人口)*100	A15.農家・漁家レストラン運営	有無	農業産業化支援法等		
E14.女性65歳以上人口比	%	(女性65歳以上/女性人口)*100	A16.農業の産業化支援	有無	同上、(例)秋田・村		
E15.核家族世帯比	%	(核家族世帯/一般世帯)*100	A17.産業集団・工場回地の形成	有無	(例)愛知・K町		
E16.65歳以上単身者世帯比	%	(65歳以上単身世帯/一般世帯)*100	A18.大規模工場の誘致	有無	(例)石川・B町		
E17.第1次産業就業人口比	%	(1次産業就業者/総人口)*100	A19.六次産業化の支援	有無	六次産業化・地産地消法		
E18.第2次産業就業人口比	%	(2次産業就業者/総人口)*100	A20.商店街自立の活用	有無	商業集積自立促進関連		
E19.第3次産業就業人口比	%	(3次産業就業者/総人口)*100	A21.文化財の保全と活用	有無	文化財保護法		
・結節的	E20.首都圏立地(注1)	有無	首都圏=1、その他=0	A22.祭り・伝統行事の保全と活用	有無		
E21.3大都市圏立地(注2)	有無	3大都市圏=1、その他=0	A23.観光地域づくりと振興	有無	観光地魅力創造法等		
E22.政令指定都市圏	有無	20政令指定都市圏内=1、他=0	A24.農林水産業体験受入れ	有無	(例)宮崎・H/K市		
・計画的	E23.地方開発促進計画(注3)	有無	東北・北陸・九州等=1、その他=0	A25.農家・漁家民宿の実施	有無		
・規模	S.商工会規模	人	商工会の正規職員数	A26.古民家・空き家の活用	有無	(例)全国的に普及	
・調査	D1.商業集積調査診断	有無		A27.大手宿泊施設の誘致	有無		
・診断	D2.市中心街地活性化調査診断	有無	市中心街地活性化診断・助言等支援	A28.林業活性化方策多様性	-	A1+~+A28≤28	
D3.観光地域活性化調査診断	有無			P1.5年前比人口増減率	%	H.28.1.1/H.23.1.1	
D4.その他地盤調査診断	有無			P2.5年前比世帯数増減率	%	H.28.1.1/H.23.1.1	
D5.地域調査診断多様性	-	D1+D2+D3+D4≤4		P3.前年比人口増減数	人	H.27年1~12月	
D6.協力診断(他機関との連携)	有無	国・府県と連携=1、その他=0		P4.前年比人口増減率	%	H.27年の前年対比	
C1.NPO・ボランティア団体	有無	個人のボランティア含む		P5.前年比自然増減数	人	出生者・死者(H.27年)	
組織	C2.民間企業	有無	銀行含む・農家除く	P6.前年比自然増減率	%	H.27年の前年対比	
C3.住民	有無	町内会・子供会も含む		P7.前年比社会増減数	人	転入者・転出者(H.27年)	
C4.関係機関	有無	国・府県・市・会議所・連合会等		P8.前年比社会増減率	%	H.27年の前年対比	
C5.学	有無	大学・地元各学校等		P9.15歳以上就業者数	人	H.22.10.1	
・地域活性化	A1.里山・森林等自然の保全	有無	環境省の支援事業	P10.15歳以上就業者数比	%	対15歳以上人口比率	
A2.地域おこし協力隊の採用	有無	(例)北海道					
注1)首都圏=群馬・栃木・茨城・埼玉・東京・神奈川・千葉・山梨(山田・徳常著「地域経済学」より) 注2)上記首都圏に加え、中部圏=愛知・岐阜・三重・静岡・長野・新潟・富山・石川・福井・近畿圏内=滋賀・京都・奈良・和歌山・大阪・兵庫。 注3)東北圏、「自然共生型社会形成」、北陸3県、「日本海国土軸形成」、中国9県、「多輪・分散型発展先導」、四国4県、「本四架橋時代の新四国創造」、九州7県(沖縄除く)「及び」と一体化した個性ある発展」(政府「地方開発促進計画」目標年次H.22~H.27年度より) 注4)六次化事業を行っている場合は、企業との連携は当然なので、この事業では該当しない。 注5)「定義・算式・法規・事例」欄における事例は、主に増田寛也編著『地域消滅・東京一極集中が招く人口急減』(中公新書、2015年2月18版、129~130頁の表6-1)より(一部筆者が追加)。							

(2) 各種連携組織の実態 (N=220)

- 「1. NPO・ボランティア団体」：回答数 6、
- 「2. 民間企業(企業・銀行含み農家除く)」：同 34 (六次産業化では民間企業との連携は除外)
- 「3. 住民(町内会・子供会含む)」：同 25、
- 「4. 関係機関(中小企業基盤整備機構・都道府県・市・上部会議所・全国連等)」：同 25、
- 「5. 学(大学・地元各学校等)」：同 11、

以上の(1)(2)は、いずれもソフトコントロール (SRC) である。

(3) 活性化諸方策の取り組み実態 (N=203)

- 1位：「特産品・名産品の開発」 (145) 2位：「地域おこし協力隊の採用」 (111)
 3位：「観光地域づくり・振興」 (95) 4位：「子ども・子育て支援」 (86)
 5位：「六次産業化の支援」 (83) 6位：「祭り・伝統行事の保全と活用」 (65)

7位：「防災への取り組み」（59） 8位：「古民家・空き家の活用」（55）
9位：「農林水産物直売所運営」（51） 10位：「I・U・Jターンの支援」（48）
11位：「高齢者生活・社会参加支援」（43） 12位：「農業の産業化支援」（37）
12位：「農林水産業体験の受入れ」（37） 14位：「商店街自立の支援」（36）
15位：「官・民の宅地・住宅開発」（31） 16位：「文化財の保全と活用」（28）
16位：「里山・森林等の自然保全」（28） 18位：「スポーツ大会・国際会議等誘致」（27）
19位：「障害者の自立支援」（23） 19位：「ゆづるバスなど住民用独自運行」（23）
21位：「農家・漁家民泊の実施」（19） 22位：「農家・漁家レストランの運営」（14）
23位：「大規模工場の誘致」（11） 24位：「商業・娯楽施設の誘致」（10）
25位：「産業集団・工場団地形成」（9） 26位：「教育施設の誘致」（5）
26位：「医療施設の誘致」（5） 26位：「大手宿泊施設の誘致」（5）
凡例：ハードコントロール（HRC）＝アンダーラインなし/ソフトコントロール（SRC）
＝アンダーライン/両方の場合（HRC & SRC）＝アンダーライン

4-2. 活性化成果の規定因

4-2-1. 全データによる活性化諸方策の「成果」への規定因（図表2を参照）

A2. 地域おこし協力隊の採用はP9.15歳以上就業者数と、A22. 祭り・伝統行事の保全・活用とP2. 世帯数増減率(国調H.27年の22年対比)が、A17. 産業集団・工場団地の形成は、P5. 自然増減数およびP6. 自然増減率(H.27年の26年対比・住基)と、そしてA28. スポーツ大会・国際会議等誘致はP10. 15歳以上就業者数比とそれぞれプラスの関係で規定された。これらは地域創生にかかる成果の維持、向上に確実に寄与しているものと推論される。とくに産業集団・工場団地の形成は、高い出生率による人口の自然増が確認され、他地域からの転入も寄与していることが容易に推論できる。祭り・伝統行事の保全・活用も世帯数の維持に役立っているものと思われる。

一方、A19. 六次産業化支援はP7. 社会増減数と、A25. 農家・漁家民泊実施はP9.15歳以上就業者数とそれぞれマイナスの関係で規定された。これらの方策は、直接的、短期的には人口の定住や転入促進に導くことは難しい事業と考えられる。

なお、商業・娯楽施設誘致や商店街自立支援に関しては、有意な結果はでなかった。

4-2-2. 地域属性別データによる活性化諸方策の「成果」への規定因

次に地域属性別にみてみよう。地域属性別の分析結果については、説明変数の成果変数とマイナス関係で有意になったもののコメントは省略する（図表3・図表4参照）。

なお、ここでの地域属性の分類基準は、山田・徳岡の研究枠組みに基づいた。

（1）自然・地理的地域属性別の分析結果 - 「諸島」および「国立公園」 -

自然・地理的地域属性では、諸島、国立公園の結果を示す（図表3-1参照）。

① 諸島における成果の規定因

E3. 諸島（沖縄本島含む・標本数=18）では、P1. 人口増減率およびP2. 世帯数増減率と

成果	各セル内の数値・偏回帰(B)係数を示す。									
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
E2			-78.432 ***		-45.653 ***	-.247 ***				-.127 **
E5				.329 *						
E7	.000 *				-.002 **				.487 ***	
E8			.080 ***	.000 *	.058 ***		.030 ***		-.199 ***	
E9	.522 ***	.699 ***							-11.518 **	
E11			16.215 ***	.130 ***	12.911 ***	.071 ***	5.644 *			
E12	-.461 **	-.803 ***							91.992 ***	
E13				-.064 ***		-.048 ***				
E14								-.034 ***	36.394 *	
E15	39.008 ***	37.778 ***							-2115.045 **	
E16	-67.431 ***	-95.080 ***								
E18					-.005 *				-17.788 ***	
E19	.181 ***	.245 ***		.015 *				.020 ***	-33.883 ***	
E20	-4.862 ***	-5.181 ***								
E21			-81.321 ***		-53.253 ***				504.756 ***	
E23			-51.153 *		-40.621 ***			.260 *		
S			-17.855 ***		-6.860 **		-8.463 ***			
D5				-.326 **		-.089 *		-.229 *		
A2									199.655 *	
A19							-24.655 *			
A22		1.853 *								
A25									-374.015 **	
A28										.149 **
A29										-.014 ***
標本数	200	200	200	200	199	199	199	199	200	200
有意確率	.000 ***	.000 ***	.000 ***	.000 ***	.000 ***	.000 ***	.000 ***	.000 ***	.000 ***	.000 ***
F値	44.364	59.924	28.754	47.578	38.364	172.531	11.064	14.086	1530.703	172.530
調整済R2値	0.603	0.673	0.454	0.583	.599	.873	0.168	0.208	.988	.104
定数	-54.379 ***	-56.769 ***	-131.861 *	-1.974 *	-118.301 ***	-.364	-70.829 *	-.656	-1862.891	.639 ***

注1)分析は線形回帰モデル(ステップワイズ法)を使用E1.地方ブロックは分析から除外)。

注2)有意確率:***=0.1%水準、「**」=1%水準、「*」=5%水準、「+」=10%水準で有意。

の関係では説明変数に有意になるものはなかったが、P8. 社会増減率との関係でA11. 防災への取り組み並びにC1. NPO・ボランティア団体がともに強くそれぞれプラスの関係で規定された。島からの転出を食い止め、かつ島への転入を促す条件の1つが防災対応であり、かつ地域活性化ための組織づくりとしてNPO・ボランティア団体の有効性が認められたと考えられる。

② 国立公園地域における成果の規定因

「国立公園」地域(標本数=30)では、P8. 社会増減率との関係でA5. 高齢者の生活・社会参加支援が、P10. 15歳以上就業者数比との関係でA19. 六次産業化の支援がそれぞれプラスの関係で規定された。高齢者の生活・社会参加支援は、P10. 15歳以上就業者数比との関係ではマイナスの関係となっているが、地域からの転出防止を促すためにも重要視すべきであろう。また直接的には地域創生につながり難い六次産業化支援は、当該国立公園地域では就業率を高める効果が期待できることが明らかになった。

(2) 経済・政策的地域属性別の分析結果

(2) - 1 同質(均質)的地域属性別の分析結果

同質(均質)的地域では、総人口および人口増減率、高齢者比率および産業構造について母集団を限定して分析を試みた(図表3-1参照)。

① 総人口過少地域および人口減少地域における成果の規定因

総人口過少地域については、E7. 総人口が12,000人未満(標本数=119)並びに7,000人未満(標本数=67)をそれぞれの母集団とし両地域について分析した(図表3-1参照)。

P1. 人口増減率との関係で、総人口7,000人未満地域でA17. 産業集団・工場団地の形成

図表3-1 カテゴリー別地域における活性化成果の規定因											各セル内の数値: 偏回帰(B)係数を示す		
分析地域 条件	諸島		国際公園地域		人口過少地域①&②			人口減少地域			人口激減地域		
	E3=0	E5=1	E7<7000人,E7<12000人		P1.5年前比人口増減率<-6%			P1.5年前比人口増減率<-9%					
成果	P8	P8	P10	P1	P1	P1	P2	P10	P1	P2	P8	P10	
D1									5.12 *	6.06 *	0.104 *		
D2													.080 *
C1													1.856 **
C3									-3.708 **				-1.389 *
A1													-0.885 *
A4													1.240 * 1.522 *
A5													1.487 ** -0.082 **
A6													-0.051 **
A9													-1.207 *
A10									-6.190 **				-0.045 ** -2.319 *
A11										-1.852 *** -2.334 ***			-1.600 ** -2.415 **
A17									8.399 *				
A18													1.619 *
A19													.036 *
A22									-3.444 **				-1.450 **
A23													-0.030 *
A24													
A26													-1.288 * -1.641 ** -2.377 **
A27									6.290 * 3.719 *				
定数	-.381	-.300	.432	-7.253	-7.034	-8.669	-3.535	.485	-10.781	-5.417	-1.024	.453	
F値	11.675 ***	5.259 **	9.499 ***	5.877 **	6.508 ***	7.144 ***	8.889 *	7.172 ***	8.794 ***	8.393 ***	6.378 **	7.811 ***	
調整R2値	.557	.291	.531	.027	0.121	0.18	0.174	.181	0.424	0.285	0.169	.340	
標本数	18	30	30	67	119	112	112	112	54	54	54	54	

注1)分析は線型回帰モデルを使用(有意な結果がでなかつた説明変数は除外)。各分析結果で説明変数がプラスで規定されるものが存在しなかつた場合は削除。
注2)有意確率(検定およびF検定):「***」=0.1%水準、「**」=1%水準、「*」=5%水準、「+」=10%水準で有意。

が、総人口が12,000人未満地域でA27. 大手宿泊施設の誘致が、それぞれプラスで有意となり、少なくとも人口減少の防止に寄与していることが確認された。

人口減少地域については、成果変数であるP1. 人口増減率(国調平成27年の22年対比)が-6%未満(標本数=112)並びに同一9%(標本数=54)をそれぞれ母集団とし両地域について分析した(図表3-1参照)。

すなわち、商店街や共同店舗など商業集積に対する調査診断であるD1. 商業集積調査診断は、-6%未満の地域でP1. 人口増減率、P2. 世帯数増減率およびP10. 就業者数比とそれぞれ強いプラスの関係で有意となり、またD2. 中心市街地活性化調査診断は、-9%未満の地域でP10. 15歳以上就業者数比とプラスの関係で有意となった。前者のD1は過疎化が進む地域ではその地域創生に大きく貢献するものであり、後者のD2は地域における15歳以上人口の就業率向上に寄与するものと推論できる。

②高齢化進展地域における成果の規定因

65歳以上人口比が35%以上の地域(標本数=47)では、A24. 農林水産業体験の受け入れおよびA9. 医療施設の誘致がP10. 15歳以上就業者数比とプラスで有意になった。すなわち、当該地域では農林水産業体験受け入れと医療施設誘致が15歳以上人口の就業率向上に寄与することが分かった(図表3-2参照)。

65歳以上単身者世帯比が15%以上の地域(標本数=45)では、P1. 人口増減率およびP2. 世帯数増減率とプラスで有意になったのはA16. 農業の産業化支援とA28. スポーツ大会・国際会議等誘致であり、P10. 以上就業者数比とプラスで有意になったのはA27. 大手宿泊施設の誘致、A24. 農林水産業体験の受け入れであった。すなわち、当該地域では、特に農業の産業化支援とスポーツ大会・国際会議等誘致の地域創生効果は大であることが確認された。

図表3-2 カテゴリー別地域における活性化成果の規定因										各セル内の数値・偏回帰(B)係数を示す										
分析地域	高齢化地域		単身高齢化地域		高・第1次産業		高・第3次産業地域		3大都市圏			20政令指定都市10キロ圏								
	条件 E13≥35%	E16.65歳以上単身者世帯比≥0.15	E17≥20%	E19 第3次産業就業人口比≥65%	E21.3大都市圏立地=1	E22 政令都市近接10キロ圏=1	P10	P1	P2	P10	P1	P2	P8	P1	P10	P1	P2	P10		
D2									-1.841 *											
D3										.924 *		-0.052 *						.074 *		
C1											-3.106 *									
C3												-3.559 *								
C5												11.138 **	9.822 *							
A2									-3.604 *	-4.708 **		-2.927 ***						-3.876 *** -3.889 **		
A3									-5.243 *		-0.717 *							-3.201 ** -3.232 *		
A4									2.920 **											
A5										5.072 **			-2.911 *	-0.039 **						
A6		-0.085 ***									-0.043 *		4.647 **	.042 **				-0.079 **		
A8		.074 *																		
A9																				
A10									-0.045 *											
A11										-3.946 ***										
A13																		-0.788 **		
A15													5.461 **					.023 *		
A16		2.585 *																		
A21											4.345 *									
A22			-3.280 **																	
A24		.041 ***																		
A26			-2.355 *	-2.691 **							-4.315 *	-4.284 *								
A27													.076 *							
A28													2.643 *							
定数		.442		-9.140	-5.746		.442		-3.920		-1.394		2.747	-.120	-2.927	.490		-3.104	1.168	.493
F値		8.593 ***		5.249 **	7.339 **		5.607 ***		7.26 **		6.461 ***		6.914 ***	5.386 **	12.005 ***	6.524 ***		11.251 ***	11.047 ***	6.909 ***
調整済R2乗		.326		.022	0.219		.290		0.197		0.292		0.251	0.199	0.396	.165		0.537	0.362	.360
標本数		47		45	45		45		52		54		54	54	83	83		53	53	53

注1)分析は線型回帰モデルを使用(有意な結果がでなかった説明変数は除外)。各分析結果で説明変数がプラスで規定されるものが存在しなかった場合は削除。
注2)有意確率(検定およびF検定)。「***」=0.1%水準、「**」=1%水準、「*」=5%水準、「+」=10%水準で有意。

③産業別就業人口比にかかる各地域における成果の規定因

第1次産業就業人口比（20%以上）が相対的に高い「高・第1次産業就業人口比地域」（標本数=52）では、P1. 人口増減率およびP8. 社会増減率との関係で有意になる説明変数はなかった。P2. 世帯数増減率とプラスで強く有意になったのはA4. 子ども・子育て支援であった。人口の減少地域の場合と同様、当該地域もこの子ども・子育て支援は不可欠の地域創生方策の1つと言える（図表3-2参照）。

第3次産業就業人口比（65%以上）が相対的に高い「高・第3次産業就業人口比地域」（標本数=54）では、P1. 人口増減率とA5. 高齢者の生活・社会参加支援が、P2. 世帯数増減率とA21. 文化財保全と活用が、それぞれプラスで有意となり、高齢者の生活・社会参加支援と、文化財保全・活用が当該地域における創生策として役立っていることが確認できた。加えてC1. NPO・ボランティア団体がP8. 社会増減率とプラスで有意となり、当該地域での活性化推進母体としてNPO・ボランティア団体の活用、設立が推奨できる。

（2）-2. 結節的地域属性別の分析結果 - 「3大都市圏」・「20大都市10キロ圏」 - 結節的地域では、首都圏を除き、3大都市圏および20大都市10キロ圏立地の各地域について分析した（図表3-2参照）。

① 3大都市圏地域における成果の規定因

首都圏を包括する「3大都市圏」地域（標本数=83）については、P1. 人口増減率およびP2. 世帯数増減率との関係でA6. 障害者の自立支援がいずれもプラスで有意となり、当該地域でのその重要性が認められた。

② 20大政令指定都市10キロ圏地域における成果の規定因

結節的地域の1つとして取り入れた、一般にベッドタウンと呼ばれる「20大都市10キロ圏」地域（標本数=53）では、P1. 人口増減率との関係でA15. 農家・漁家レストラン運営お

より C5. 学(大学・各学校等)が共に強くプラスで有意となり、また P10. 15 歳以上就業者数比との関係で A16. 農業の産業化支援と D3. 観光地域活性化調査診断がプラスで有意となり、これらの当該地域での有用性が実証された。とくに農業の産業化支援並びに観光地域活性化調査診断は就業率向上対策として効果が期待される。

5. ハード・ソフト両面のRC（まとめ）

以上の分析結果より、成果に有効となるハード、ソフト・コントロールに整理、分類すると次のようになる。なお、それぞれの説明変数における t 検定の結果は、「***」は 0.1%水準、「**」は 1%水準、「*」は 5%水準で有意であることを示す（**図表4**を参照）。

ちなみに、**図表4**では、本研究における回帰分析の結果を、実際のわが国町村の事例で検証を試みた。

5-1. 人口・世帯数増減率（5年前比&前年比）との関係の結果

(1) ハード&ソフト・コントロール(HRC & SRC)策と有効となる地域

- 防災の取り組み→諸島 **
- スポーツ大会・国際会議等誘致→高齢化地域 *

(2) ハード・コントロール(HRC)策と有効となる地域

- 産業集団・工場団地形成→すべての町村*/人口過少地域 *
- 大規模工場の誘致→人口減少地域 *
- 農家・漁家レストラン→20 大政令指定都市 10 キロ圏 **

(3) ソフト・コントロール(SRC)策と有効となる地域

- 子ども・子育て支援→人口減少地域*/高・第1次産業就業人口比 20%以上の地域 **
- 高齢者生活・社会参加支援→国立公園地域**/高・第3次産業就業人口比 65%以上の地域 **
- 障害者の自立支援→3 大都市圏地域 **
- 農業の産業化支援→高齢化地域 *
- 祭り・伝統行事保全・活用→すべての町村 *
- NPO・ボランティア団体との連携→諸島 ** / 高・第3次産業就業人口比 65%以上の地域 **
- 学との連携→ 20 大政令指定都市 10 キロ圏 **

5-2. 就業者数および就業者数比との関係の結果

(1) ハード&ソフト・コントロール(HRC & SRC)策と有効となる地域

- スポーツ大会・国際会議等誘致→すべての町村 **

(2) ハード・コントロール(HRC)策と有効となる地域

- 大手宿泊施設の誘致→高齢化地域 *

(3) ソフト・コントロール(SRC)策と有効となる地域

- 地域おこし協力隊採用→すべての町村 *
- 障害者自立支援→ 3 大都市圏地域 **

- 農業の産業化支援→ 20 大政令指定都市 10 キロ圏 *
- 六次産業化支援→国立公園地域 *
- 農林水産体験受入れ→人口減少地域 **/高齢化地域 *
- 中心市街地活性化調査・診断→人口減少地域 *
- 観光地域活性化調査診断→20 大政令指定都市 10 キロ圏 *

図表4 全体並びに属性別地域における有効な活性化諸方策と検証地域事例<集約表>

地域	条件	標準P1	P2	P8	P10	検証された地域事例
<全 体> (A1-28の活性化方策のみ表示)	全データ	200	A22 *		A28 **	北海道・D町(A22)/埼玉・E町(同)/沖縄・H町(同) 千葉・L町(A28-ライセーピング大会)/沖縄・K町(同・サカ)
<属性別>						
E3 諸島	E3=0	18 -	-	C1 ** -		(省略)
				A11 **		島根・K町(○島)/香川・N町(△島)/鹿児島・Y町(△島)
E5 国立公園	E5=1	30 -	-	A5 ** A19	*	北海道・D町(S国立公園)/長野・K村(T国立公園)/島根・K町(D国立公園)
E7-①人口過少地域	E7<7千人	67 A17 *	-	-	-	長野・U村(E7=575人)/岐阜・T町(同5,566人)
同-②同上	E7<1万2千人	119 A27 *	-	-	-	長野・M村(同8,821人)/京都・I町(同7,916人)
P1-①人口減少地域	P1<-6%	112 D1 * D1	*	-	D1	* 埼玉・Y町(商業集積診断実施・P1=-6.9%)
					A27 *	
同-②同上	P1<-9%	54 A4 * A4	*	A18 *	A24	** 京都・K町(子ども・子育て支援実施・同-15.8%)
					D2	* 佐賀・O町(中心市街地活性化診断実施・同-8.0%)
E13 高齢化地域	E13≥35%	47 -	-	-	A24 ***	(省略)
					A9 *	
E16 単身高齢化地域	E16≥15%	45 A16 * A28	*	-	A27	* 北海道・F町(P16=16.5%)/愛知・T町(同18.3%)/
					A24	* 高知・J町(P16=25.7%)/鹿児島・R町(同15.7%)
E17 高・1次産業地域	E17≥20%	52 -	A4 ** -	-	-	和歌山・I町(P17=34.2%)/鹿児島・N町(同43.3%)
E19 高・3次産業地域	E19≥65%	54 A5 ** A21	*	C1 *	-	福岡・S町(P19=79.7%)/沖縄・Y町(同81.8%)
E21 3 大都市圏	E21=1	83 A6 **		-	A6	** 埼玉・Y町(首都圏)/愛知・F町(中部圏)/兵庫・I町(近畿圏)
E22 20政令指定都市 10キロ圏	E22=1	53 C5 ** C5	*	-	D3	* 北海道・S町(札幌市圏・緑地地域活性化調査診断実施) 北海道・M町(札幌市圏)/熊本・N村(熊本市圏)
					A15 **	

注1)分析は線型回帰モデル(ステップワイズ法)を使用(負の関係で有意となった説明変数は当資料では省略)。

注2)t検定:「***」=0.1%水準、「**」=1%水準、「*」=5%水準、「+」=10%水準で有意。

注3)事例地域:今回のアートで回収され、検証された代表的な地域を記した(名称は略)。

おわりに

結論として、人口・世帯数増減面におけるソフト・コントロール(SRC)策としては、たとえば人口減少地域や高・第1次産業就業人口比地域で有効となるのは子ども・子育て支援、国立公園や高・第3次産業就業人口比地域では高齢者生活・社会参加支援が、ハード・コントロール(HRC)策として有効となるのは、すべての町村や人口過少地で産業集団・工場団地形成、人口減少地域では大規模工場の誘致が有効となることが明らかになった。また、ソフト・コントロール(SRC)策&ハード・コントロール(HRC)両方の性格をもち、特定の地域で有効となるのは、防災の取り組みおよびスポーツ大会・国際会議等誘致であった。

一方、ソフト(SRC)策の関係機関との連携では、諸島や高・第3次産業就業人口比地

域でNPO・ボランティア団体との連携、地元の学との連携はベッドタウンに当たる20大政令指定都市10キロ圏で有効と推論される結果となった。

なお、研究の諸問題・限界として標本数の問題（諸島など）、被験者を行政機関ではなく「商工会」組織を対象に選定したことなどが上げられる。

今後の研究課題としては、RFをも含めたRMとして研究すること、また「市域」に属する地域での実査では、市町村合算データによる地方創生等についての全貌解明/市域と町村地域との比較研究/在留外国人並びに登録外国人労働者と地方創生変数等との関係分析などが上げられる。

【謝辞】

当研究は日本経営診断学会より平成27年度共同プロジェクト研究として助成を受け、同関西部会より補助を得て実施したものである。当学会並びに関西部会とともに、当研究グループのメンバーに謝意を表します。

（本稿は2018年11月24日 愛知芸術文化センター12階会議室で開催されたソーシャル・リスクマネジメント学会全国大会における報告を一部修正し、記述したものである。）

（筆者はSRM学会副理事長・大阪商業大学名誉教授）

【参考文献】

- [1]増田寛也編著『地域消滅：東京一極集中が招く人口急減』（中公新書、2015年2月5日、第16版）。
- [2]朝日新聞社編「“まち・ひと・しごと創生”と地方の可能性」、『民力・2015』（朝日新聞社、2015），pp.22-27。
- [3]東京・日経産業消費研究所編「特集・地方版総合戦略 出生率向上最多全国首長調査」、『日経グローカル：地域創造のための専門情報誌』通巻718号（日経、2016年1月7日）
- [4]山田浩之・徳岡一幸編『地域経済学入門』（有斐閣、2007年）。
- [5]稻福善男・長谷川路子稿「地域の相互理解への理論と検証の研究」『日本経営診断学会第49回全国大会-報告予稿集-』2016年。
- [6]稻福善男・辻一幸・大橋正彦ほか（関西部会プロジェクト共同研究）「地域活性化を対象とした調査・診断事例の横断的研究～全国の郡部商工会を対象とした地域活性化事業にかかる調査結果～」『日本経営診断学会論集2018』2018年。

人材育成型リーダーシップによる危機突破の事例研究 「オーケストラにおける統一性と多様性の観点から」

浅 津 光 孝

はじめに

今日、従来型の予定調和に基づく「計画的戦略」のコモディティ化により、戦略の優劣による競争優位性の確保が困難になりつつある。これに対し「多様性」を組織に活かし、偶発性を巧みに取り入れたニュータイプの戦略が成果を挙げている。この「多様性を組織に活かす戦略」を日常的に取り入れているのがオーケストラという組織である。

本論では、自らが所属するアマチュアオーケストラの演奏活動における危機突破の経験を元に、その成功要因を「組織の統一性」と「集団の持つ多様性」の両面から解明を試みる。さらに企業組織との対比を行いながら、「個を活かす組織づくり」についても言及する。

一見、組織の中でトレードオフの関係とも見える「統一性」と「多様性」は実は共存が可能であり、むしろこの状態こそが当初の計画を上回る成果を生み、さらに組織と個人のWin-Winの関係つまり「働き甲斐と業績の両立」をもたらすものと考える。

1.先行研究

高名な指揮者でありビジネスコンサルタントでもあるクリスティアン・ガンシュ（奥）は著書「オーケストラ・モデル」で、「オーケストラに存在する明確な役割とヒエラルキー、揺るぎないリーダーシップ、全員が同じゴールを追う意識の中で、多様な個性から組織の調和を創るマネジメントが日常的に展開されている」としている。

さらに「このような性格を前提として、オーケストラ組織におけるプロセスと成功戦略は、企業にとっての新たな視点からの組織戦略としてそのまま置き換え、応用する事が出来る」¹と主張し、オーケストラ組織のもつ統一性と多様性の共存が企業組織においても有効であると提唱している。

2.方法

オーケストラの危機突破の事例をもとに、クリスティアン・ガンシュの主張する「オーケストラ組織のもつ統一性と多様性の共存」というテーマに対し、異なるアプローチとして次の2つの方向からの検討を試みる。

「組織の統一性の確立」については、組織変革におけるリーダーシップ4領域行動モデル、則ち①価値創造型リーダーシップ、②目標達成型リーダーシップ、③人材育成型リーダーシップ、④戦略実行型リーダーシップ、により、それぞれのリーダーが相互補完をしながら果たし

¹ クリストイアン・ガンシュ『オーケストラモデル』(2014年)阪急コミュニケーションズ 1頁～7頁

た役割をプロセス毎に分析していく。

「組織の多様性」に関しては、スコットE.ペイジの提唱する「多様性予測定理（集合知は、多様性が大きいほど正解に近づく）」²を元に、組織の統一性が担保されている中で「演奏表現の多様性の増加」が「集合知としてのオーケストラ全体の表現力の向上」に繋がったことを論証する。このことから当該定理が、「予測という課題の解決」だけにとどまらず、集団が取り組む様々な場面での課題の解決にも応用ができる事を実証する。

さらに、「組織における統一性と多様性の共存」がオーケストラ組織のみならず企業組織においても有効であるとして、これを検証する。

3. オーケストラ演奏会の危機突破事例のストーリー

筆者が以前、「全国アマチュアオーケストラ連盟演奏会（以下、オケ連演奏会）」³第23回福岡大会に参加した時のエピソードである。

オケ連演奏会は全国のアマチュアオケより数名ずつが参加し、それぞれのメンバーが通常2曲に分かれて演奏を行う。この大会でのスケジュールは、2日と半日で合奏練習をした後、3日目の午後に落成したばかりの福岡シンフォニーホール（約2000人収容）で演奏会を開催するというものであった。私はラヴェル作曲の「ダフニスとクロエ」組曲第2番の2ndバイオリンパートとして参加した。

集まったメンバーは全国のアマチュアオーケストラからの参加者で構成されており、①年齢は30~40代の各オケの中堅どころが中心、②各個人の技量は比較的高い、③それが所属する個別のオーケストラの文化を持ち、音楽づくりに関してバラバラの考え方を持っている、という特徴があった。

折しも福岡大会ということから、地元出身の世界的バイオリニストである安永徹氏（当時ベルリンフィルハーモニーの第1コンサートマスター）に練習のトレーナーを務めて頂くという夢のような催しであった。

（1）練習第1日目のエピソード

練習が始まるとアマチュアとは言え、思わず聴き惚れるような音色を出す「名手」も少なからずいて、それぞれの出身オケの持つ文化の違いのようなものも少し気にはなったが、指揮者のポイントをついた指示もあり当初は順調に曲が仕上がっていく様に見えた。

初日の練習も佳境に入ったころ、思わずハプニングが起こった。指揮者からスネアドラム（小太鼓）奏者に対し、「テンポがオケと合っていない」という注意が飛んだ。この奏者に向けた個人的な練習が繰り返し行われ、本人も修正をしていったのであるが、その度にますます齟齬をきたしているように見えた。テンポの感じ方自体がオケと違っていたのである。その時、業を煮やした指揮者が若さも手伝って言い放った言葉が波紋を呼んだ。「本当は、誰かに担当を代わってもらった方がいいんだけどな！」。これは学生オケならまだしも社会人オケでは禁句である。

² スコット・ペイジ（水谷淳訳）『多様な意見はなぜ正しいのか』（2009年）日経BP

³ 1995年当時 本部 愛知県豊橋市 加盟144団体

オケ全体から指揮者に対し無言のブーイングが起きた。また、タイトなスケジュールの中、練習の進捗も少し遅れが目立ってきた。指揮者とオーケストラ、それに加え出身の違う寄せ集めのメンバー間に不統一感が生まれ始めていた。

(2) 練習第2日目のエピソード

練習も2日目にはいり、指揮者も遅れを取り戻すべく、曲のフレージングやアーティキュレーション⁴（朗読に例えるならば句読点やアクセント）を中心に、自らが描く戦略にそった音楽づくりを目指して細かく指示をオケに出していく。そのさ中、安永氏がトレーナーとして我々の練習に姿を現された。

尊敬と憧れをはらんだ空気がその場を支配し、全員の背筋が一瞬ピンと伸びた。練習の様子を暫く覗っておられた安永徹氏より突然、我々は厳しい指摘を受けることになった。それは、それぞれ個人が自分の演奏する箇所を弾き終わった後、次に出てくるパートにメロディを引き継ぐ意識を持っていないことに対してであった。「そのような終わり方をして次の人がスムーズに出ることが出来ますか?」、「自分がうまく弾いたらハイおしまい、次の人どうぞではダメなんです」、「これは技術ではなく気持ちの問題なんです」。カリスマの一言は全員に気付きを与え、以降は、お互いの音を聞き合い、引き渡しの気遣いを各自が行う事で次のパートが出やすくなり、また自分の出番もスムーズに入れるという好循環が生まれた。この時から音楽に「統一感のあるはつきりとした意思」が芽生えた。その時、我々は安永氏という雲の上の人の指摘を一点の疑念もなく100%受け入れ、一つの方向に進んでいったのである。指摘が的確であったことももちろんあるが、リーダーの持つ強いカリスマ性が大きく寄与したことは言うまでもない。

(3) 練習第3日目のエピソードおよび演奏会本番

いよいよ練習も最終日を迎え、演奏のポイントとなる箇所に対する重点練習が行われていった。練習が進んでいく中で曲中の「夜明け」⁵のテーマに差し掛かった時、突然、安永氏から思ひもよらない指示が出された。「皆さん、なんでもいいから何かを思い切りイメージして演奏してください」、「夜明けのイメージには敢えてこだわりません」。一瞬、意味が分からず一同が啞然とした。しかし何といってもマエストロ安永氏の指示であり、何か深い意味が込められているのだろうとそれぞれが素直にその謎に満ちた指示に従った。めいめいがバラバラのイメージを思い切り抱いて渾身の演奏をしたのである。果たしてどのような音が出たのか。

「この音は本当に自分達が出しているのか?」。弾き終わってみんなが思わず顔を見合させた。発せられたのは驚くべき生命力にあふれた豊かな響きであり、そのサウンドの中に自らが包み込まれていたのであった。メンバーは卓越した音楽性と指導力をもったリーダーの一言で、内なる力を引き出されていたのである。

⁴ フレージングとは一つの旋律の区切り、アーティキュレーションとは、おののの音のつなぎや区切りを意味する

⁵ 「ダフニスとクロエ」第二組曲の中の初頭の場面。静かな森の夜明け、主人公のダフニスがパンの神の手により海賊から救われた恋人のクロエと再会するシーン

練習はその後も順調に進んでいき、午後になり、いよいよ本番となった。いうまでもなく演奏会は大成功。オケ連史上、屈指の名演となった。

4. 本事例におけるリーダーシップ行動理論に基づく考察

何故、演奏会は、一時は危機的状況に陥りながらも成功することが出来たのか。まず、リーダーシップの視点から検討を行うこととする。

リーダーシップとは「自己の理念や価値観に基づいて、魅力ある目標を設定し、または実現体制を構築し、人々の意欲を高め成長させながら課題の障害を解決する行動」である。これを行動理論により体系化したものが「リーダーシップ 4 領域行動モデル」⁶であり、それぞれの特徴に基づいて①価値創造型リーダーシップ、②目標達成型リーダーシップ、③人材育成型リーダーシップ、④戦略実行型リーダーシップで構成される。これらはリーダーシップ行動において相互補完的な関係にある。

そこで、演奏会の成功に向けて克服すべき課題を順番に取り上げ、それぞれのリーダー（指揮者およびトレーナー）がとった行動にリーダーシップ 4 領域行動モデルを対応させ、分析を試みる。

（1）練習第1日目におけるリーダーの行動分析

リーダーの行動モデル：戦略実行型リーダーシップ

指揮者は事前に作曲家が曲に込めた意図、思想、感情、技法および創作当時の時代背景などを総合的に分析し演奏上の戦略を立てる。この戦略を以ってオーケストラと対峙し、交渉、意思決定を繰り返しながら、課題解決を行い、目標とすべき演奏レベルにオーケストラを導いていく。指揮者の戦略に基づく問題解決型のこの行動は 4 領域行動モデルの中の「戦略実行型リーダーシップ」にあたる。

しかし本事例においては指揮者が課題解決にこだわるあまり、それがスネアドラム奏者に対する執拗な指導となってメンバー全体との不和を招いた。戦略遂行に対する過剰な執着は戦略実行型リーダーの留意すべき点である。

（2）練習第2日目におけるリーダーの行動分析

リーダーの行動モデル：目標達成型リーダーシップ

バーナードは協働体系論の中で、組織が成立する必要充分条件として、①共通の目的、②コミュニケーション、③貢献意欲、の 3 点を掲げている。

練習も 2 日目にはいり、指揮者とメンバーの間の多少の溝はあるものの、「①共通の目的」に向かって、指揮者の的確な指示により目指すべき方向性が明解になり、徐々にメンバー全員にそのポリシーが共有されつつあった。しかしメンバーが全国の団体からの寄せ集めという事情もあり、「②コミュニケーション」については各プレーヤー間の連携に対する意識は希薄で、「③貢献意欲」については、各個人はオーケストラ全体に対する演奏上の貢献よりも自分自身の演

⁶ 大中達夫『MBA リーダーシップ』(2006 年) グローバル社 18 頁～19 頁

奏の完成度を高めることに高い関心があるように見受けられた。つまりこの時点では、協働体系論が示す組織としてはまだ未成熟の段階にあったのである。

ところがその後、安永氏による「パートにメロディを引き継ぐ際の配慮」に関する注意喚起により、「寄せ集めの組織がもつ周囲への無関心の文化」が一変した。カリスマから発せられた真に的を射た一言が、「②コミュニケーション」と「③貢献意欲」の両方に強力に作用したのである。この時の安永氏のとった行動は、人材の組織化により共鳴コミュニケーションを促す「目標達成型リーダーシップ」にあたる。この行動は同時に、前述の「戦略実行型リーダーシップ」の欠点である「戦略遂行に対する過剰な執着」が及ぼすチームビルディングへの悪影響をリカバーするものであった。

(3) 練習第3日目におけるリーダーの行動分析

リーダーの行動モデル：人材育成型リーダーシップ

演奏は技術的には完成に近づきつつあった。しかし周到な戦略に基づく短期間の曲作りには限りなく予定調和の香りが漂っていた。この無機質な演奏に生命を吹き込んだのが安永氏の「なんでもいいから何かを思いつきりイメージして演奏してください」という神秘的な指示である。

それは、「アマチュアの演奏家の寄せ集め集団」という「弱み」を、この組織のもつ「音楽だけに偏らず様々な仕事や価値観をもった多様性のある集団」としての「強み」へと変換する力を持っていた。安永氏という絶対的な信頼性を持った指導者からの指示により、各奏者は、内発的動機付けに裏打ちされたフロー状態⁷の中で「自律的で多様な表現」を十二分に發揮する事ができた。その結果、この組織は「弾き手自身が自分の耳を疑うような、これまで体験したことがない豊かなサウンド」を自ら引き出していたのである。それはまさに、安永氏による常道を超越した指導が引き起こした「意図された偶然性」である。（ここがまさに時間芸術の妙味でもある）。

安永氏のとったこの行動は、人材・組織の潜在能力を引き出し成長させる「人材育成型リーダーシップ」にあたる。この型のリーダーシップは時として組織に今回のような「突然変異」をもたらす。

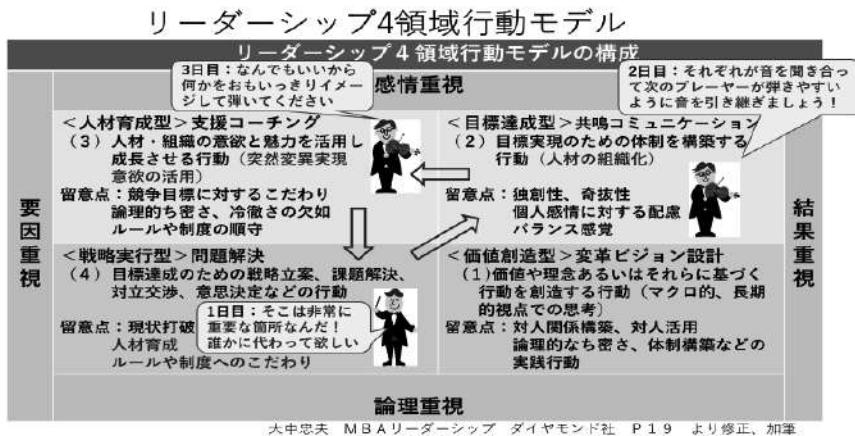
(4) 3日間のリーダーの行動分析の総括

3日間の練習に於けるリーダーの行動を4領域行動モデルに落とし込んだのが図1である。

順を追って3日間の成長の課程をたどると、1日目：指揮者の戦略実行型リーダーシップによる戦略の実行および課題解決 → 2日目：安永氏の目標達成型リーダーシップによる共鳴コミュニケーションの元での集団の組織化 → 3日目：安永氏の人材育成型リーダーシップによる組織の潜在能力の引き出し（突然変異の喚起）ということになる。

⁷ チクセントミハイが提唱する、無我夢中で何かに取り組んでいる時の、幸福感に満ちた生産性の高い精神状態

図1



この間、2人のリーダーはそれぞれの特徴を活かし、相互に補完し合いながら「論理（戦略実行型）」と「感情（目標達成型、人材育成型）」の両面からのコントロールを繰り返すことで組織崩壊の危機を突破し、演奏会を成功に導いていたことがわかる。ここまで、リーダーシップ4領域行動モデルを通して、これまで繋がりのなかった個人の集まりが組織として統一され、多様な個人の力を引き出して短期間の内に目標の達成に向けて成長していった過程を考察した。

5. 多様性が組織の能力向上に与えた影響についての仮説検証

3日目の練習で安永氏が組織のもつ多様性を活用し、個人の潜在能力を瞬時に引き出し、集団としての組織を成長させた（突然変異を起こした）。この点に着目し、そのメカニズムについて「多様性予測定理（Scott E. Page）」を元に分析する。

この定理はソルバー（予測という課題の解決者）の集団において、「集団の多様性が一様性に勝る」、「集団の多様性が専門家の能力に勝る」⁸という考え方方が前提となっている。本来、株価や新商品の売上、選挙の当選者、スポーツの順位などの予測や意思決定のためのモデルとして考案されたものであるが、筆者はシンプルな論理でまとめられたこの定理が、「予測という課題の解決」だけにとどまらず、集団が取り組む様々な場面での課題の解決にも応用が可能であると考えた。

そこで本論では、オーケストラという集団が行った、演奏会へ向けての課題解決について、この定理をもとに分析を試みた。

(1) 「多様性予測定理（Scott E. Page）」の応用

多様性予測定理は、米ミシガン大学の経済学者スコット E・ペイジの発案によるものであり、一定の条件のもと数々の予測の実験により実証されたものである。その命題は「集合知は多様

⁸ スコット・ペイジ（水谷淳訳）『多様な意見はなぜ正しいのか』（2009年）日経BP 32頁

性が大きいほど正解に近づく」というもので、次の算式で表わされている。

$$\text{①集合知の誤差} = \text{②個人の誤差} - \text{③多様性}^9$$

$$\text{①集合知の誤差} = (\text{回答平均} - \text{正解})^2$$

$$\text{②個人の誤差} = \Sigma (\text{各個人の回答} - \text{正解})^2/n$$

$$\text{③多様性} = \Sigma (\text{各個人の回答} - \text{回答平均})^2/n$$

そこでこの式に本事例の各項目を代入してみる。音楽の表現の優劣に尺度があるという前提に立ち、上の式の「正解」を「最も優れた表現の値」と定義する。また「多様性」については「各演奏者の表現の多様性」とする。すると以下の関係が成り立つ。

- ・「①集合知の誤差」 = 「回答平均 (演奏者全員の表現の平均値)」と「正解 (最も優れた表現の値)」との差
- ・「②個人の誤差」 = 「各個人の回答 (各演奏者の表現の値)」と「正解 (最も優れた表現の値)」との差の平均
- ・「③多様性」 = 「各個人の回答 (各演奏者の表現の値)」と「回答平均 (演奏者全員の表現の平均値)」との差の平均

尚、スコット E. Pageは多様性予測定理が成立する上で、次の4項目を要件¹⁰として示している。

- ① 課題が難しいものでなければならない。
- ② 参加者達が持つヒューリスティック（問題解決法）が多様でなければならない。
- ③ 参加者の集団は大きな集合の中から選びださなければならない（多様でなければならない）。
- ④ 参加者の集団は小さすぎてはならない。

そこで本事例をこの4つの要件に当てはめて整理すると下表のようになる。

多様性予測定理の成立の前提条件	適否判定	理由
①問題が難しいものでなければならない	○	標題音楽（夜明け）から絶対音楽にレベルアップした音楽表現が各自に求められた
②ソルバーたちが持つ観点やヒューリスティックが多様でなければならない	○	各プレイヤーがそれぞれの持つイメージに基づく表現方法（解決策）で演奏した
③ソルバーの集団は大きな集合の中から選びだされなければならない	○	メンバーは全国のアマチュアオーケストラ（144団体）からの選出メンバーである
④ソルバーの集団は小さすぎてはならない	○	総勢159名の演奏者が構成された大編成オーケストラである

この図から、本事例が当該定理の要件に適合することが判る。

⁹ 有馬淑子 講演会資料『集合知とは何か、どう使うか』より引用

¹⁰ スコット・ペイジ（水谷淳訳）『多様な意見はなぜ正しいのか』（2009年）日経BP 32頁～33頁

これらを前提として、「多様性の増加」が「集合知としてのオケ全体の表現力の向上」に繋がるという現象を裏付けるための仮説検証を行う。

3日目の練習における出来事をそのまま多様性予測定理の数式（「①集合知の誤差」 = 「②個人の誤差」 - 「③多様性」）に当てはめてみる。この時「②個人の誤差」を一定として「③多様性」のみを増加（個人間の回答のバラツキを増加）させると、「①集合知の誤差」は減少する（より正解に近づく）はずである。それに基づき、数式に任意の数値を入れてみてシミュレーションを行ったのが図2である。

図2の中の上半分が安永氏の指示が出る前、下半分が安永氏の指示が出た後の状態である。右辺第二項の「多様性」の値が54.75から120.75に上昇したことにより、左辺の「集合知の誤差」の値が72.25から6.25に減少した。「多様性」の値と「集合知の誤差」の値は負の相関関係である。

図2

シミュレーション：「個人の誤差」を一定にして、「多様性」だけを増加させると
「集合知の誤差」は減少するか（より正解に近づくか）？



copy rights@2020浅津光孝 all rights reserved

以上から「多様性の増加（各演奏者の表現のバラツキの増加）」、即ち、各個人の多様な意見の表明が、「集合知としての誤差の減少（集合知としてのオケ全体の表現力の向上）」に繋がっていたことがわかる。つまりそれは多様性予測定理の命題である、「集合知は、多様性が大きいほど正解に近づく」を意味し、言い換えれば、「衆愚（アマチュアの集まり）であっても、その集合が多様であれば全体として優秀な集団（優れた楽団）になれる」ということである。群衆が賢いためには、「そのメンバー一人ひとりが賢い」か、あるいは「集団として多様」でなければならない¹¹。本事例は「集団として多様」であることが成果に繋がったケースである。

¹¹ スコット・ペイジ（水谷淳訳）『多様な意見はなぜ正しいのか』（2009年）日経BP 295頁

6. 自己矛盾の中で進行するオーケストラの演奏

オーケストラの演奏は楽譜と指揮者の指示に従い、当初の計画どおりに「予定調和」をもつて進行する。しかしそこには、それとは対極の自律性をもった個人の集まりによる偶然性が常に存在する。しかし、その偶然性を効果的にマネジメントする「意図された偶発性」により、「集合知としてのオケ全体の表現力の向上」がもたらされた。

先行研究において、クリスティアン・ガンシュは著書「オーケストラ・モデル」において、「オーケストラに存在する明確な役割とヒエラルキー、揺るぎないリーダーシップ、全員が同じゴールを追う意識の中で、多様な個性から組織の調和を創るマネジメントが日常的に展開されている」としている。

本論ではオーケストラ活動における危機突破の事例について、まさに①「リーダーシップ4領域行動モデル」の実践とも言うべき組織変革、即ち「リーダーの指導力による課題解決、共通の目標実現に向けた組織体制構築、人材に対する的を射た支援コーチング」、またもう一方で②「多様性予測定理」に裏付けられた「多様な個性を活かす組織作り（オケ全体の集合知の向上）」という両面からのアプローチを行った。その結果、分析のプロセスは異なるものの、諧らずもクリスティアン・ガンシュによる先行研究と同様の結論、即ち「組織における統一性と多様性の共存」の有効性に辿り着いたのである。

7. 従来の多様性の類型と多様性予測定理との関係

多様性は、「デモクラフィー型ダイバーシティ」と「タスク型ダイバーシティ」および「イントロパーソナル・ダイバーシティ」に大別される。¹²

「デモクラフィー型ダイバーシティ」とは年齢、性別、国籍など、目に見える多様性である。また「タスク型ダイバーシティ」とは、能力、経験、価値観などの多様性であり、その多様な個人の間の様々な知の組み合わせ（新結合）から新たなアイデアや知が創造される。「イントロパーソナル・ダイバーシティ」とは「個人内多様性」を指し、一人の人間が様々な経験を通じて蓄積している能力、経験、価値観の多様性のことである。文字通り一人の個人に内在する多様性であり、その効用は個人の中にある多様な知見を組み合わせて、個人が新たな発想を生むことにある。

本論で扱った、「多様性予測定理」の理論も「タスク型ダイバーシティ」や「イントロパーソナル・ダイバーシティ」と同様に、能力や経験、価値観などの多様性を起点とするが、両者が共に目指す「知の組み合わせによるイノベーション」とは目的を異にし、その効用は、集団の持つ多様性そのものより生まれる。ではここで一度、本論の事例に立ち戻ってみる。

この組織は「アマチュアの演奏家の寄せ集め集団」としての「弱み」と同時に、実は「音楽だけに偏らず様々な仕事や価値観をもった多様な集団」としての「強み」を併せ持っていた。安永氏の「なんでもいいから何かを思いつきりイメージして演奏してください」という指示によって、それまで音楽表現上の既成概念により、各自の中で押し込められていた「個人の中に

¹² 入山章栄『ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学』(2015年)日経BP 177頁

ある豊かな個性」が解放され、そこから弾き手自身が耳を疑うような豊かなサウンドが生まれた。このアマチュア楽団はその時を境に、それぞれが豊かな個性を表す多様性を持った集団に生まれ変わっていたのである。幼少時から専門教育を受けて音楽の道をひたすら歩んできた同質的なプロの演奏家の集団には真似の出来ない「多様なヒューリスティック（解決策）」をもって、このアマチュア楽団は演奏に臨むことができたのである。

多様性予測定理の算式は、「①集合知の誤差」＝「②個人の誤差」－「③多様性」である。「③多様性」が増大すれば「①集合知の誤差」は減少し、則ち「集合知の向上」を意味する。それは多様性予測定理の命題である、「集合知は、多様性が大きいほど正解に近づく」につながる。つまり、このオーケストラの事例は、一人ひとりの演奏者の中の「個性」を解放することにより「集団としての多様性」を増大させ、「集合知」を向上させて、それが現実の世界での演奏会の成功として開花したものである。

但し、多様性は拡散しすぎることが重要である。あくまで、多様性予測定理が成立する4つの要件が満たされた上で、「組織の統一性と多様性の両立」が担保されている状態であることが条件となる。

「デモクラフィー型ダイバーシティ」や「イントラパーソナル・ダイバーシティ」は多様な知識の新結合による成果を目的とする。それに対し「多様性予測定理」はそれらとは次元を異にし、集団にある多様性そのものから集合知の向上という効果を得ようとするものである。それは一見、偶然のように思えるが、定理が示す性質を取り入れることにより、想定外の効果を恣意的に生むことが可能となる。事例の中で安永氏が無機質な響きを持つアマチュアオーケストラに指示を与え、突然変異を起こさせたのはまさにこのメカニズムである。また、形式知に限らず音楽という暗黙知においても有効性があるのが、この多様性の特徴である。

「意図された偶発性」を組織の中に巧みに取り入れ、想定外の効果を生むこのプロセスは、ニュータイプと呼ばれる戦略と言えよう。

8. 企業に見る集団の多様性による効果

多様性予測定理がオーケストラ組織で有効であることが証明された。では、一般企業においても、多様性予測定理は効果をあらわすのであろうか。

集団のもつ多様性を戦略的に取り入れている企業がある。アメリカの化学会社「3M」は、研究職に対して「労働時間の15%を仕事にとらわれない時間に使っていい」というルール(15%ルール)を設けている。この余白の時間からは既成概念に囚われない斬新な商品が数多く生まれている。同社のヒット商品「ポストイット」も一人の研究職が余暇として合唱団に参加している時に、楽譜から「しおり」が滑り落ちるのを見て偶然に思いつき、これをテーマとして15%の自由な研究時間を使って開発したものである。この環境は、個人のもつセレンディピティ¹³を商品化に活かす働きを持っている。

15%ルールによる自由な研究開発は、社内に「イノベーティブで多様な集団」を生み、多様

¹³ 偶然な幸運に巡り合う能力、予想外なものを発見する能力

性予測定理の「集合知の誤差」 = 「個人の誤差」 – 「多様性」の中で「個人の誤差」を低減させると同時に、「多様性」を増加させ、その結果「集合知の誤差の低減（集合知の向上）」を実現させる効果をもっていた。重要なのはその効果を生み出す「仕組み」なのである。これも多様性を好業績に結び付ける戦略の成功例と言えよう。

9. 分化と統合の側面から見た企業組織とオーケストラ組織

最後に個人と組織の関係を、企業組織における「分化」と「統合」の観点から考察する。これまで組織論では「分化」と「統合」を対立する存在という概念でとらえてきた。また、社員の自律の重要性を認識しながらも、それが組織の不統一を招くと考え、分化に関して消極的になる経営者の姿勢がある。これに対し、これまで本論で述べてきたように、オーケストラ組織の行動には、組織内に統一性と多様性を共存させ、日常的に自律的な個を組織に活かそうとする戦略が窺える。

これは組織論における、個人に対し「行動」を分化しながら「機能」として統合する「間接統合」に通じるものがある¹⁴。そこからは生産性の向上や個人の満足度アップが期待できる。

オーケストラにおける「統一性と多様性の共存」と企業組織における「間接統合」の間に共通するのは、「自律的な個を活かす組織づくり」であり、それは、組織と個人のWin-Winの関係つまり「働き甲斐と業績の両立」に繋がるものである。

10. まとめ

以上から、組織においては「統一性」と「多様性」の共存は可能であり、むしろこの状態こそが、「意図された偶発性（突然変異）」による想定外の効果を組織にもたらし、計画的戦略では予想すらできなかった成果を出すとの結論を得た。それは「自律的な個を組織に活かす」というこれから戦略の方向性を指し示している。

本論ではオーケストラの危機突破の事例から、本来は「予測という課題の解決のために」使われる「多様性予測定理」がオーケストラ組織の集合知にプラスに作用することを論証した。さらにオーケストラと同様に、明確な役割とヒエラルキーをもつ企業の組織においても、この定理が有効なはずである。従って、集団の多様性が効果を発揮するメカニズムを解明し一般化することにより、企業組織をはじめ様々な組織における課題解決への応用が期待できるものと考える。

最後に、その実現の礎となるものとして「組織が個を活かし、個が組織に自発的に貢献する」相互信頼の関係、則ち個と組織が一体となって成長しようとする「エンゲージメント」の存在が肝要である事を付け加える。

¹⁴ 太田肇『なぜ日本企業はかてなくなったのか』(2017年)新潮選書 158頁～170頁

(本稿は、2019年11月23日、愛知県芸術文化センターで開催されたソーシャル・リスクマネジメント学会全国大会における報告を一部修正し、記述したものである。)

(筆者はソーシャル・リスクマネジメント学会常務理事、中小企業診断士、企業危機管理士)

【参考文献】

- ・大中達夫『MBAリーダーシップ』2006ダイヤモンド社
- ・クリスティアン・ガンシュ（シドラー房子訳）『オーケストラ・モデル』2014阪急コミュニケーションズ
- ・スコットE・ペイジ（水谷淳訳）『多様な意見はなぜ正しいのか』2009日経BP
- ・有馬淑子 講演会資料『集合知とは何か、どう使うか』2018
- ・山岸淳子『ドッカーラーとオーケストラの組織論』2013PHP新書
- ・山口周『ニュータイプの時代』2019ダイヤモンド社
- ・太田肇『なぜ日本企業は勝てなくなったのか』2017新潮選書
- ・入山章栄『ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学』2015日経BP
- ・ジェームズC・コリンズ/ジェリーI・ポラス(山岡洋一訳)『ビジョナリー・カンパニー』1995日経BP

日産・ゴーン被告の国外逃亡事件と危機管理について

竹 本 恒 雄

1. ゴーン被告の罪状

カルロス・ゴーン被告は「日産自動車」（本社・横浜市）の会長時代に、

- 金融商品取引法違反（有価証券報告書の虚偽記載）として、平成 22 年～平成 29 年度の総報酬が計約 170 億円であったのに、「既払い」の約 79 億円だけを報告書に記載し、「未払い」の約 91 億円を隠蔽した。
- 会社法違反（特別背任）として、リーマンショックで約 18 億 5,000 万円の評価損が生じた私的な投資契約を平成 20 年に日産に付け替えさせた。
- 会社法違反（特別背任）として、契約を自身に戻す際、30 億円相当の信用保証に協力するなどしたサウジアラビアの知人に平成 21 年～平成 24 年に日産の資金計約 16 億円を不正に送金した。
- 会社法違反（特別背任）として、中東オマーンの知人がオーナーの販売代理店に、平成 29 年～平成 30 年に日産の資金計約 17 億円を送金し、半額を実質保有する投資会社に還流させた。

として、東京地検特捜部に平成 30 年 11 月 19 日に最初に逮捕、12 月 10 日に東京地裁に起訴されるとともに、2 回目の逮捕、12 月 21 日に 3 回目の逮捕、平成 31 年 1 月 11 日に起訴され、3 月 6 日に逮捕から 108 日目に保釈保証金 10 億円を納付し釈放された。

その後、4 月 4 日に 4 回目の逮捕、4 月 22 日に起訴、25 日に保釈保証金 5 億円を上積み納付し再保釈された。その際、主な保釈条件として、

- 東京都内の制限住居に居住する。
- 3 日以上の旅行は裁判所の許可を得る。
- 旅券を弁護士に預け管理する。
- 事件関係者との接触禁止、妻との面会は裁判所の許可を必要とする。
- 住居の玄関に監視カメラを設置する。
- 携帯電話の通信履歴を裁判所に提出する。
- 弁護士事務所のパソコンのみを使いインターネットのログ記録を裁判所に提出する。

ことなど 15 項目にわたる制約条件を付けられた後、東京都港区麻布に所在するマンション（制限住居）に居住し、令和 2 年 4 月 21 日に東京地裁で金融商品取引法違反事件の初公判が開廷される予定であった。

2. 国外逃亡事件の状況

ゴーン被告は、保釈条件で海外渡航等が禁止されているにも関わらず、国籍を持つレバノンに逃亡し、米国の代理人が令和元年 12 月 31 日午前にゴーン被告が「私はレバノン

ンにいる」との声明を代言発表、日本の司法制度を強く批判し「不正と政治的な迫害から逃れた」と行動を正当化したことから逃亡事案が発覚した。

ゴーン被告の弁護団の弘中惇一郎弁護士は、弁護団が最後に被告と会ったのは公判前整理手続きをした12月25日であった。被告から前もって相談はなくフランス(2通)、ブラジル、レバノンの各国発行の3種類の本人の旅券を弁護団が保管したままであったと述べているにも関わらず、ゴーン被告がどうやって出国できたかが疑問視されたが、弁護士の言によれば、弁護団が旅券の不携帯は出入国管理法違反になることがあるとして、保釈条件の変更を東京地裁の請求し、フランス国発行の旅券1通を鍵付きケースに入れ、鍵を弁護団が管理する条件が認められ、ゴーン被告本人が旅券を保有していた事実が判明した。

ゴーン被告の国外逃亡の事実が判明したことから、東京地検、警視庁など捜査機関はゴーン被告に対して、出入国管理法違反(不法出国)容疑で捜査を開始し、ゴーン被告が逃亡直前まで暮らしていた東京都港区麻布に所在するマンション(制限住居)の家宅捜索を行い、監視カメラ映像を回収、押収し分析した結果、外出したことと判断した。

その後の足取りは、防犯カメラを「リレー方式」で映像を分析、追及したところ、

- 米国籍で逃亡を手引きした元米陸軍特殊部隊グリーンベレー出身のマイケル・ティラー容疑者(59歳)と米セキュリティ関連会社の元社員のジョージ・ザイエク容疑者(60歳)の2人の男が12月29日午前に中東・アラブ首長国連邦(UAE)のドバイ空港からプライベートジェット機(以下P J)で関西国際空港に到着後、午前11時6分ごろ、同空港の対岸に所在する「スターゲイトホテル」の4606号室にチェックインし、午前11時50分ごろホテルを出てタクシーで新大阪駅に行き、JR東海の東海道新幹線の新大阪駅から東京に向かった。
- ゴーン被告は、12月29日午後2時30分ごろ、居住する東京都港区内のマンションを1人で外出し、約800メートル離れた港区代々木に所在する「グランドハイアット・東京」ホテルでマイケル容疑者の息子である米国籍のピーター・ティラー(26歳)がチェックインしていた993号室で逃亡を手引きしたマイケル容疑者とジョージ容疑者の2人の男と合流した。
- ゴーン被告はジーンズとスニーカー姿に着替えて、部屋にピーター容疑者を残し、タクシーでホテルから5キロメートル離れたJR東海の品川駅に移動、午後4時30分ごろ東海道新幹線に乗車し、午後7時30分ごろ新大阪駅で下車し、タクシーで関西国際空港の対岸に所在する「スターゲイトホテル」に入り、2人の男が当日にチェックインしていた部屋に入った。
- その部屋には音響機器運搬用で人が入れる位の大きな箱2つが搬入されていた。この箱はゴーン被告と東京のホテルで落ち合う前に、マイケル容疑者らが搬入していたもので、午後10時20分ごろホテルから運び出し、ワゴンタクシーで関西国際空港に向かったが、その時ゴーン被告の姿はなかった。
- 関西国際空港の第2ターミナルで一般乗客の出入りしない別の専用扉があるPJ専用ゲート「玉響」(たまゆら)を通り、一般民間航空会社がしているようなX

線を使った手荷物検査や身体検査といった保安検査及びC I Q（関税・出入管理・検疫）の検査は機長の権限で免除され、税関へは申請書類だけのチェックを受けるのみで手続きを完了し、午後 11 時前に駐機していたトルコの民間ジェット機運行会社「MNG ジェット」所有の P J 機に乗り込み、午後 11 時 10 分に離陸し出国したが、ゴーン被告は音響機器運搬用の箱に潜んで男 2 人と搭乗したものと見られた。

- P J 機は 12 月 30 日にトルコのイスタンブール空港に到着後、待機していた別の P J 機に乗り換え、レバノンのベイルート空港に向かって飛行し到着後、ゴーン被告はフランス国発行の旅券で入国した。レバノン外務省は 12 月 31 日にゴーン被告が 12 月 30 日に合法的に入国したことを公式に認め、不法入国についての関与は否定していた。

なおトルコ当局は、12 月 31 日にゴーン被告の逃亡に関与したとしてイスタンブールで P J 運行会社のパイロットら関係者ら 7 人の身柄を拘束したことを発表した。

また、ゴーン被告はメディア等に対して 1 月 8 日に記者会見して国外に出たことなどの理由について説明するとしており、その動向と発言内容が注目されていた。¹⁾ ²⁾ ³⁾

3. 日本の司法当局の対応

令和元年 12 月 31 日に出国が確認されたことから、東京地検では警視庁とともに出入国管理法（不法出国）容疑で捜査を開始し、東京地検は保釈取消しの申請を東京地裁に行い、保釈取消しを受けて保釈金 15 億円を裁判所が没収した。さらに法務省は警察庁を通じて、国際刑事警察機構（I C P O）に国際捜査手配書の要請を行った。レバノン法務省は国際捜査手配書の受領を認めたが、引き渡しについては自国民の保護の観点から拒否し続けた。

ゴーン被告の逃亡事件は、刑事訴追・裁判・出入国管理など日本の主権や法治制度をないがしろにした卑怯な行為といわざるを得ず、ゴーン被告は平成 31 年 1 月に裁判所に保釈を求める声明で「公判には必ず出頭する。私は無実であり、法廷で名誉を守ることを心待ちにしたい」と主張していた。

しかし、この逃亡事件によってゴーン被告は、「無実」を証明し名誉を回復する機会を自ら放棄したことになる。「カリスマ経営者」と言われた過去の実績や信頼も完全に失われた。裁判所が設定した保釈条件には、制限住居への監視カメラの設置など厳しい内容を受けられたが、結果的にゴーン被告自身が条件を破り国外逃亡した。それを許した裁判所や弁護人、出入国管理体制の甘さがあった。

日本政府は、逃亡した被告の身柄を引き渡す犯罪人引渡しに関する条約は、現在、米

1) 日本経済新聞、2020 年 1 月 1 日 朝刊 3 面「ゴーン会長出国」記事

2) 週刊ポスト、2020 年 1 月 20 日発行「ドキュメント・警視庁捜査一課・ゴーン被告の足取りを追え」48 頁～51 頁

3) 每日新聞、2020 年 5 月 22 日 朝刊 20 面「ゴーン被告、逃亡詳細」記事

国と韓国のみでレバノンは条約未締結国であるが、外交ルートを通じてレバノン政府に身柄の引き渡しを要請する外交交渉を行うこととした。

4. ゴーン被告の記者会見

ゴーン被告は12月29日に我が国の関西国際空港からP J機を利用し、トルコを経由してレバノンに国外逃亡した。12月31日に米国の代理人を通じて我が国の司法当局に對して挑発的な声明文を発表した。その要旨は、

「私はレバノンにいる。もうこれ以上、不正な日本の司法制度に捉われることはなくなった。日本の司法制度は国際法・条約下における自国の法的義務を著しく無視しており、有罪が前提で、差別が横行し基本的人権が否定されている。私は正義から逃れたわけではない。不正と政治的な迫害から逃れたのである。やっとメディアの皆さんと自由にコミュニケーションをとることができる。来週から始められることを楽しみにしている」

であった。

その後、1月8日にレバノンの首都ベイルートで、ゴーン被告の記者会見をフランスに本拠を置くPRエージェント「イマーデュラ」社が主宰し開催した。記者会見には、世界のメディア12か国約60社の記者約100人が参集し開かれたが、我が国からはわずか3社（朝日新聞、テレビ東京、小学館）が参加した。

さらに、レバノンに出国していたゴーン被告の妻のキャロル夫人などが出席し、メディアの前に登場してゴーン被告側の正当性をアピールした。ゴーン被告の記者会見では一方的に発言し、その要点とするところは、

- 身の潔白を信じている。
- 1日8時間も取調べを受け、弁護士も同席させなかつた。
- 日本からの逃走方法については話をするつもりはない。
- 正義から逃れたのではない。自身と家族を守るためである。
- 日本の司法制度は「推定有罪」の原則が蔓延している。
- 自身の事件については、西川広人前社長兼最高経営責任者（CEO）らが仕組んだことにある。
- 日産と検察の共謀が至る所にあった。

などと、2時間20分に及ぶ会見で4か国語を使いプレゼンテーション資料を使いながら説明し、日産幹部6人の実名を挙げ「自分を追い出した」と主張したが、日本政府関係者の実名は「レバノン政府に迷惑がかかる」と論じ、明らかにしなかつた。

結果的に強く打ち出したのは、日本の司法制度の不公平さと、司法制度が時代遅れであると訴えた。参加していた海外メディアは、日本の司法制度を批判的に報道した。また、我が国のメディアが記者会見に出席できなかつたことから批判を受けたため、1月10日に一部のメディアと会見したが、同様に日本の司法制度の批判と出国したことへの正当性を述べるに留めた。

5. 捜査機関の対応

東京地検特捜部は、保釈中であったゴーン被告が 12 月 29 日の深夜に関西国際空港からトルコ経由でレバノンに渡航するため、入国審査官の確認を受けずに P J 機で不法に出国した疑いがあるとして、警視庁とともに出入国管理法違反（不法出国）容疑で捜査を開始した。

さらに、12 月 30 日に日本から不法に出国した犯罪者であるとして国際刑事警察機構（I C P O）を通じてゴーン被告を国際捜査手配したが、レバノンの司法当局は、ゴーン被告の入国を認めたものの、犯罪人引渡しに関する条約を締結していないことから、身柄の引き渡しを拒否した。東京地検は 12 月 31 日に東京地裁に対し、ゴーン被告の保釈取消しを請求し、地裁は保釈取消しを行い保釈金 15 億円を没収する措置をとった。1 月 2 日には、ゴーン被告が住んでいた東京都港区内の住居を出入国管理法違反容疑で家宅捜査を行った。

その後、東京地検は 1 月 7 日に会社法違反事件の関係者の 1 人で既にレバノンに入国しているゴーン被告の妻であるキャロル・ナハス容疑者（53 歳）を証拠湮滅容疑で逮捕状を取るとともに、1 月 8 日に事件の関係先として弘中惇一郎弁護士事務所でゴーン被告が使用していたパソコン等の提出を求めたが、弘中弁護士は刑事訴訟法の押収拒否権に基づき拒否したため、1 月 29 日に事件の関係先として出入国管理法違反事件（不法出国）容疑などで捜索押収令状を取得し、東京都千代田区内に所在する弘中弁護士事務所の捜索を行い、面会記録簿やゴーン被告が使用していたパソコンを押収した。

ゴーン被告側が東京地裁に既に提出していた面会記録簿の写しには、弘中弁護士事務所で平成 30 年 7 月と 8 月に逃亡に関与していたピーター・ティラー容疑者と計 4 回にわたって面会していたことが記録されていたことから、東京地検は事務所内で逃亡計画が練られていたと判断した。東京地検では 1 月 30 日にゴーン被告が関西国際空港から入国審査官の出国の確認を受けずに、P J 機で不法に出国し逃亡に協力したとみられるマイケル容疑者とジョージ容疑者の 2 人が、逃亡当日、出国までゴーン被告と行動を共にしていたとし、さらに、マイケル容疑者の息子であるピーター容疑者が逃亡前日までゴーン被告と打ち合わせを重ねるなど、逃亡に協力したとみられる容疑者 3 人を割り出し、出入国管理法違反（不法出国）の帮助と犯人隠避の容疑で逮捕状を取り、3 容疑者が米国にいる場合に犯罪人引渡しに関する条約に基づき米国側に引き渡しを求めるため、I C P O に国際捜査手配の申請を行うなど捜査を継続した。

6. 弁護人の言動

ゴーン被告の国外逃亡が発覚した時、ゴーン被告の弁護人である東京弁護士会に所属する弘中惇一郎弁護士（74 歳）は、記者団に対して「青天の霹靂である」と語り、また、高野隆弁護士（63 歳）は自己のブログに「日本の司法とそれを取り巻く環境を考えると、密出国を全面否定できない」と記載した。

その後、令和 2 年 1 月 16 日に両弁護人は東京地裁にゴーン被告の弁護人の辞任届を提出し、受理され辞任するに至り、特に釈明することもなかった。この態度に対し、東

京都内に居住する一般男性が両弁護士が所属する東京弁護士会に対して、ゴーン被告が国外逃亡したことは「監督義務を怠り、被告を出国させた」ことを重視した上で、

「結果的に逃亡を許し、刑事司法の根幹を揺るがしかねない事態を招いた。また、高野弁護士のブログに記載された内容は違法行為の肯定とみなされかねない発言で弁護士会全体の信用に関わる問題を生じさせた。保釈中のゴーン被告を故意に重過失により出国させてしまったことは保釈条件違反であり、その管理監督義務を懈怠する行為であり、逃亡を許してしまい国民の司法に対する信用失墜および刑事司法の根幹を揺るがしかねない事態を招いたことは重大な非行に該当する」

として、1月16日に東京弁護士会に懲戒請求書が出された。

東京弁護士会は懲戒請求書を受理し、今後、綱紀委員会で調査したうえで懲戒委員会が処分を決定することにしている。これに対し弘中弁護士は「懲戒事由に当たらない」とする答弁書を弁護士会に提出し、また、高野弁護士は「弁護人には依頼人の行動を管理監督する義務も権限もない」とする弁明書を提出したことをブログで公表している。

ゴーン被告側の弁護団は、弘中、高野両弁護士のほか3人の弁護士が加わり5人で編成されていたが、両弁護士の辞任によって河野博央弁護士が引き続き主任弁護士を務め、元代表取締役で共犯であるグレッグ・ケリー被告の弁護活動を行うことにしている。

7. 危機管理上の問題点と対応

(1) 司法当局の対応

森雅子法相は令和2年1月9日に記者会見して、ゴーン被告の記者会見の内容に強く反論し、その後、1月21日に保釈中のゴーン被告などの逃亡を防止するための法規改正を2月中に法制審議会（法務大臣の諮問機関）へ諮問する方針を表明した。ゴーン被告の国外逃亡事件を踏まえ、所在を把握する方法として「全地球測位システム（GPS）」機器の装着や逃亡した場合の罰則新設などを検討することにしたが、再発防止を防ぐ実効性を持たせるかが焦点となる。

米国や英国、カナダなどでは、保釈中の被告の身体にGPSなどを装着することが認められている。英国では指定された時間帯やエリアを越えて移動した場合、警察に通報されるという。空港に接近した時に警報を発するシステムが整備されれば、海外逃亡を防ぐ有効策になる。現行の刑事訴訟法では裁判所が保釈条件としてGPS装着を義務付けることは可能である。ただこうした被告を24時間監視し続ける体制を整えた機関はなく、実際に使われたケースはないと言える。

法務省による法制審では、GPSによる追跡制度導入の是非のほか、監視体制が検討課題になると見られる。さらに、法制審では逃亡に関する罰則の新設も議論される。現行の刑法の逃走罪は刑務所などから逃走した場合に適用され、保釈中の被告は対象外である。保釈中に被告が公判で裁判所の呼び出しに応じない場合にも、刑事訴訟法上では罰則はなく、「罪に問われない」ことで「逃げ得」を許している状況にある。このため法務省は刑法と刑事訴訟法等の関係法令をそれぞれ改正し、保釈中の逃亡などに罰則を科する方向で検討するものと見られ、罰則の対象になれば、逃亡した被告に対して指名手配

も可能になり、抑止力は大きいと云える。

また、ゴーン被告への反論として法務省は1月21日にホームページ（HP）に日英仏の3か国語でコメントを掲載し、日本の刑事司法制度について英語のQ&Aで解説するページを設けた。森法相は同日記者会見し「日本の刑事司法制度が正しく理解される必要がある」と述べた。ゴーン被告は逃亡後、我が国の司法制度への批判を繰り返し、その主張に同調する海外メディアもあった。

新設したページは「国内外からの様々なご指摘に答える」として、「日本の刑事司法は『人質司法』ではないか」「保釈されても家族に会えない場合があるのか」といった14項目について解説している。「家族と会うことができるのは、逃走や証拠隠滅を防止するため必要である」として、「接触を禁止する例外的な場合に限られる」などと反論している。

（2）ゴーン被告の逃亡と司法制度の課題

ゴーン被告の国外逃亡により、日本の刑事司法制度が海外で注目を集めた。被告の主張には的外れな点や誇張が多いが、取調べや身柄拘束のあり方などについて、課題を提起したと云える。外国の制度とは起訴や裁判の仕組みが異なるため、単純に比較することはできない。それでも我が国の刑事司法を改善していくため、改めて考える機会とすべきである。

① 弁護士の同席問題

「起訴されたら有罪率90%、公正な裁判は受けられない」とレバノンで記者会見したゴーン被告は、我が国の刑事司法制度を時代遅れなどと訴えた。我が国の制度を批判的に報じる海外メディアも出ている。しかし、被告の主張は有罪判決の可能性が高いと見込んだ場合のみ刑事訴追する我が国の現状を踏まえず一方的な非難をしている。

令和元年度版の「犯罪白書」によると、平成30年度に1審（地裁・簡裁）の裁判で結論が出された5万3,649人のうち有罪率は99.30%に上った。重大事件を審理する裁判員裁判は若干有罪率が低いもののそれでも98.05%であった。法務省の資料を基に主な国の平成20年～22年の裁判結果を見ると我が国の無罪率は低い。我が国の0.1%に比べ米国は0.4%、ドイツは4%、英国は18%などとなっている。これは我が国の検察が十分に証拠が集まって有罪が立証できると判断した事件しか起訴しないという事情がある。平成30年に検察が処分を決めた人（家裁送致を除く）のうち、正式裁判を求めたのは8.9%にとどまっている。⁴⁾

法務・検察当局は「刑事裁判の当事者になること自体が、その人の負担になる」と説明している。これに対し海外では、より緩やかな証拠でも起訴する国が少なくないとしている。起訴に慎重になる姿勢は今後とも必要であると云える。半面、有罪率の高さは「起訴されれば犯人」との見方も招く。弁護士からは、「起訴したら後戻りできず、検察の無理な立証や証拠隠しにつながりかねない」との意見もある。

⁴⁾ 法務省法務総合研究所編「令和元年版・犯罪白書～平成の刑事政策」 昭和情報プロセス（株）（2019年） 第3節裁判・確定裁判～裁判確定人員の推移 118頁

② 容疑者の供述問題

我が国の刑事司法制度で最も重要視されてきたのが、容疑者の供述問題である。犯人しか知りえない「秘密の暴露」であり、裏付けが取れれば自白は有力な証拠になる。元検事の弁護士は「日本の刑法は故意や目的といった主観的要素の立証が必要になる。そのため取り調べの比重が大きくなる」と説明する。

一方で、取調べを中心とする捜査は、特に自白を得るために強要や誘導を生み、虚偽の自白に基づく冤罪を招いてきたとの意見もある。こうした状況に変化をもたらしたのは平成 21 年に始まった裁判員裁判である。国民が裁判に参加するには、審理の短縮化が求められる。自白が本人の意思によるかどうかの争いを減らすため、検察や警察は一部事件で取調べの録音、録画（可視化）を始めた。

平成 22 年の大坂地検特捜部による証拠改ざん事件がこの流れを加速させた。検察不振の中で捜査の見直しが迫られ、裁判員裁判対象事件と検察の独自捜査事件について可視化が義務付けられた。当初は現場に抵抗が強かったものの、録音・録画が自白の信用性を高める側面もあることから、検察は義務の対象事件以外でも、可視化を進めている。可視化により取調べの問題点が出てくる。刑事弁護専門の弁護士は「録画を見ると、被告の黙秘の態度が不誠実だとして、人格を否定するような取調べもある」としている。

日本弁護士会会合では、不当な取り調べを抑止し、虚偽自白のリスクを減らせるとして、取調べへの弁護人の立ち合いを求めている。欧米諸国や韓国では、容疑者の求めがあれば弁護人を立ち会わせている。国連の自由権規約委員会や拷問禁止委員会は、我が国に立ち合いを認めるよう求めてきた。だが、我が国では「取調べの機能を損なう」との意見が強くあり、今後議論し検討すべき課題であるとされる。

③ 保釈の問題

自白を得るべき姿勢は、否認を続ける被告の長期勾留につながるといわれ、日弁連は身柄拘束と自白を引き換えにする「人質司法」と呼んでいる。保釈は、法定刑が死刑などの重大な罪に問われておらず、証拠隠滅の恐れがないなどの条件を満たせば許可されることになっている。裁判所では過去から法令の規定を基準として「証拠隠滅の恐れがある」場合は保釈を認めていない。裁判員制度開始に向かって、事前に争点を絞り込む公判前整理手続きが導入され、事態は変化してきている。提出証拠が早い段階で固まるうえ、被告と弁護人の打ち合わせの必要もある。裁判所は証拠隠滅の恐れを厳密に判断するようになった。1 審判決までに保釈された被告の割合は平成 20 年の 14.4% から平成 30 年は 32.5% まで増加した。

ゴーン被告の逃亡などを受けて森雅子法相は記者会見し、保釈中の被告の逃亡防止に向けた法改正を法制審議会に諮問することや、GPS 機器の装着を論点とすると述べた。また、刑事弁護専門の弁護士は「保釈後の監視は現在、制度的要請になっている。GPS は再犯の防止効果にもなる」と話している。ただ、保釈拡大問題は、平成 30 年も 3 か月を超えて勾留される被告が 3 割余りあるとされ、判決確定までは無罪推定の原則がある。被告の人権と裁判への確実な出頭の兼ね合いで議論を進めるべきである。我が国社会に根付く刑事司法制度の根幹を維持しつつ、時代に合った制度に変えていくか議

論し検討すべきである。

(3) レバノン政府への身柄引き渡し要求

会社法違反（特別背任）などの罪で逮捕・起訴されたカルロス・ゴーン被告が、保釈条件で海外渡航が禁止されているにも拘わらず、令和元年12月29日に協力者の誘導でトルコ経由でレバノンに国外逃亡した。東京地検特捜部は令和2年1月に、関西国際空港から不法に出国したとして出入国管理法違反容疑で逮捕状を取るとともに、警察庁が国際刑事警察機構（ICPO）を通じて国際捜査手配を行い、ゴーン被告の身柄拘束を要請したが、レバノン政府は自国民の保護を理由に拒否した。

これがため日本政府は、義家弘介法務副大臣を2月29日から3月3日の日程でレバノンに派遣し、レバノン政府の法務大臣と対談し、身柄の引き渡しを要請したが拒否されている状況にある。事件の関係国であるフランスはルノーとの関係での背任事件、トルコは逃亡に関与したパイロット等を密航させた罪等で身柄拘束しており、また、米国では国外逃亡を手引きした容疑者らを犯人隠避などの容疑で捜査しており、国際的な捜査は行われている。

(4) 事件関係者の逮捕・起訴

ゴーン被告のレバノンへの逃亡事件で、逃亡の経由地であるトルコ検察当局は、事件で身柄を拘束していたP J機を運航したパイロット4人、運行会社幹部1人の5人の容疑者を密航させた罪で、さらに客室乗務員2人の容疑者を犯罪行為を通報しなかった罪で事件発生後、トルコの民間ジェット機運行会社が自社の業務を違法に使われたとして7人の容疑者を刑事告訴していたことから取調べ、令和2年5月7日に起訴している。

また、米国司法当局は、我が国の国際捜査手配を受けて、令和2年5月20日にゴーン被告の国外逃亡事件に関与してとして、米国籍のマイケル・テイラー容疑者と息子のピーター・テイラー容疑者の2人を犯人隠避などの容疑で逮捕しており、ゴーン被告の国外逃亡事件での外堀捜査が継続しており、東京地検・警察庁など司法当局は関係者の身柄引き渡しを要請している。

(5) 法制審で保釈制度の諮問

ゴーン被告の国外逃亡事件を受けて、保釈中の被告への逃走罪適用を含む刑法改正などが、令和2年2月21日に法制審議会（法務大臣の諮問機関）に諮問され、保釈制度の見直しに向けた動きが世論の求めに応じる形で本格化し、GPS（全地球測位システム）を使った行動監視についても審議される見通しである。保釈中の被告が逃走したり、再犯に及んだりするケースは後を絶たない。背景には裁判所が保釈を広く認める傾向を加速させていることが挙げられる。実際、全国の地裁、簡裁が保釈を許可する割合（保釈率）は、平成15年の11.4%から平成30年には32.1%と3倍近くに増加している。

1審で実刑判決を受け、逃走の恐れがありながら再保釈を認められるケースも少なくなく、法曹関係者からは逃走を防ぐための法整備を求める意見書が出ていた。保釈保証金を没収することで公判への出頭を確保する現行制度は、限界に来ているとの見方がある。元検事の弁護士は「このまま保釈緩和の流れが進めば、逃走事案は増えることはあっても減ることはない」と指摘、法制審での審議については「不出頭罪の創設やGPS

装着の可否、当否について密に議論を進め、速やかに結論を出すべきである」と話している。

審議の焦点は、G P Sを使った被告らの行動監視である。森雅子法相は、令和2年1月16日、諮問を前に有識者から意見を聞く勉強会を設置し、検討を重ねている。ただ、G P Sで被告を常時監視する場合は、人権上も問題が懸念されるほか、各地に監視要員を確保しなければならない。監視主体を保釈を許可する裁判所とするか、法執行機関である検察当局にするなど検討課題は山積みしている。法務省内で実際に検討されているアラートシステムは、海外逃亡の恐れが高い被告にG P Sを装着し、空港など特定の場所に立ち入った場合に警告を発する仕組みという。保釈条件で海外渡航禁止とされたカルロス・ゴーン被告は昨年末、音響機器搬送用の箱に身を隠して関西国際空港のX線検査をすり抜け、P J機で不法出国した。今後の逃亡を防ぐためにも、G P S導入に向けた有意義な議論が期待される。

また、法的には逃走罪の適用を、保釈中の被告に拡大することを含む刑法や刑事訴訟法等関係法令の改正も諮問され、拘置所や刑務所などで身体を拘束されていない保釈中の被告の逃走については、刑法の逃走罪には問えなかつたが、今後は適用対象とする方向で審議される。刑事訴訟法では、裁判所から呼び出された証人が出廷しなかつた場合は罰則があるが、保釈中の被告にはないため罰則を設けるか否かを審議する。1審と異なり判決時に被告が出廷する必要のない控訴審への出廷の義務化も法制審で検討課題としている。審議結果での法改正案などについては、国会提出について令和4年を目指すとしている。

(2020年7月11日、大阪市中央公会堂で開催予定のソーシャル・リスクマネジメント学会関西部会がコロナ禍により急遽中止になったため、報告予定の論稿をここに掲載する。)

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

【参考文献】

- 川出敏裕・金 光旭「刑事政策」成文社（2013年）
- 石毛平蔵「検査法辞典」東京法令出版（2010年）
- 郷原信郎「深層・カルロス・ゴーンとの対話」小学館（2020年）
- 井上久雄「日産VSゴーン～支配と暗闘の20年」文春新書（2019年）
- 朝日新聞取材班「ゴーンショック～カルロス・ゴーン事件の真相」幻冬舎（2020年）
- 久保利英明「カルロス・ゴーン被告・逃亡事件をどう考えるか」財界研究所「財界」2020年2月26日号 74頁
- レジス・アルノー／ヤン・ルソー、林 昌宏訳「誰も知らないカルロス・ゴーンの真実」東洋経済新報社（2020年）

総合型リゾート(IR)誘致における投機的リスク

—大阪を事例に—

山川 雅行

1. はじめに

「カジノ」を含む「統合型リゾート」(Integrated Resort: 以下、IR)の設置を推進するため「特定複合観光施設区域推進法」が2016年12月に成立し、更に実施法としての「特定複合観光施設区域整備法」(以下、IR整備法)が、2018年7月20日に参議院本会議で成立。日本における「カジノ解禁」となり、地方公共団体による本格的なIR誘致活動が活発になってきた。ただし、「ギャンブル」であるカジノ誘致には賛否両論があり、特に「ギャンブル依存症」や「治安悪化」に対する不安を多くの国民が抱いていることも看過できない。

本研究においてはIR設置による投機的リスクを検証し、日本初のIR設置を推進する大阪府を事例にIR整備法を実施するまでの現状と課題を分析し、安全で快適なIR施設設置に向け、カジノ解禁による「ギャンブル等依存症対策」「マネーロンダリング」への提言を行うこととする。

2. 総合型リゾート（IR）をめぐる現状

2-1 総合型リゾート（IR）とは

統合型リゾート（IR）とは、国際会議場・展示施設などのMICE施設、ホテル、商業施設（ショッピングモール）、レストラン、劇場、映画館、アミューズメントパーク、スポーツ施設、温浴施設などと一体になった複合観光集客施設のこと。日本においては、地方自治体の申請に基づきカジノの併設を認める区域を指定して設置される予定である。

2-2 特定複合観光施設区域推進法（IR整備法）とは

「特定複合観光施設区域推進法」(以下、IR推進法)は、カジノを含む統合型リゾートの整備を推進するため、国が施行後1年以内を目途として法制上の措置を講じることを定めた法律であり、2016年12月15日に衆議院本会議で成立。

その後、IR推進法を具体的に進めていくために必要な法律として、「特定複合観光施設区域整備法」(以下、IR整備法)が、2018年7月20日に参議院本会議で成立。IR整備法は「カジノ法」「IR実施法」とも呼ばれ、カジノを含む統合型リゾートを整備するための手続き、カジノ事業免許、各種規制、事業者への監督制度等を規定する法律である。

(1) 「IR整備法」の構成

IR整備法は、13章で構成され概ね5つに大別される。第1に第1章総則では各種定義並びに国及び地方自治体の一般責務について規定。第2に第2章はIR施設設置に

関する地理的範囲の整備について規定。第3に第3章～第7章ではIR施設内のカジノ事業に関する規定。第4に第8章・第9章は入場料及び納付金等の財務関連について規定。第5に第10章～第13章では監督及び罰則等の一般条項を規定している。

(2) 「特定複合観光施設区域」の定義とは

「特定複合観光施設」(以下、IR施設)とは、IR整備法第2条1項で定義された「カジノ施設及び会議場施設、レクリエーション施設、展示施設、宿泊施設その他の観光の振興に寄与すると認められる施設が一体となっている施設であって、民間事業者が設置及び運営するもの」とする。「特定複合観光施設区域」(以下、IR施設区域)とは、IR整備法第2条2項「特定複合観光施設を設置することができる区域として、別の法律の定めるところにより地方公共団体の申請に基づき国の認定を受けた区域」とする。

(3) IR整備法の目的

IR施設を整備推進する目的は、地域独自の創意工夫や民間活力を生かした国際競争力の強化により滞在型観光への移行を図り、地域の経済振興に寄与すること。国家の管理下で適切かつ健全なカジノ施設運営より生み出される収益を社会還元することが期待されている。

(4) 「カジノ施設」の設置内容

IR整備法において国内に3箇所の「カジノ施設」を設置すると規定。日本国籍保持者と居住者外国人は「入場料」1回6,000円、「入場回数」7日間で3回かつ28日間で10回、「本人確認」はマイナンバーを活用、設置個所の見直しは最初のIR認定から7年後に実施することが定められた。

2—3 公営競技・遊技場・宝くじの現状

日本では、「日本は世界一のギャンブル大国である」との認識は希薄であるあるが、実は公営競技・遊技場などが全国津々浦々に存在しておりギャンブルは国民生活に極めて身近なものとして浸透している。

(1) 公営競技の現状

「公営競技」とは、法律によって特殊法人・地方公共団体による施行が許可された賭け事であり、一般的には「公営ギャンブル」と呼ばれる。競馬、競艇、競輪、オートレースの4収益事業があり、その根拠法として「競馬法」、モーターボート競走法、「自転車競技法」、「小型自動車競技法」が設置されている。

「競馬」は、政府が全額出資する特殊法人である「日本中央競馬会」(JRA)が主催する「中央競馬」と地方公共団体が出資する地方共同法人である「地方競馬全国協会」(NRA)が主催する「地方競馬」の2種類がある。

「競艇」は、総務大臣による指定自治体が一部事務組合を設置し「勝舟投票券」を発売している。「競艇」は日本独自の公営競技であったが、2002年より韓国・美沙里競艇場でも開催されている。

「競輪」「オートレース」は、総務大臣による指定自治体が主催し、公益財団法人JKA。かつて「競輪」は「特殊法人日本自転車振興会」が、「オートレース」は「特殊法人日本小型自動車振興会」がそれぞれ統括していたが、公益法人改革により「JKA」に

整理統合された。尚、「ケイリン・KEIRIN」は2000年のシドニーオリンピックより自転車競技の正式種目となっている。

公営競技の特徴は、投票権売上額の75%は払い戻され、残り25%から施行経費、各種交付金、公営競技納付金を差引額が国または地方自治体の財政資金となる仕組みとなっている。

公営競技には、各競技場（いわゆる「本場（ほんじょう）」）である競馬場、競艇場、競輪場、オートレース場が合計97箇所と「場外馬（船・車）券場」と呼ばれる「場外投票券発売場」が全国（長野県・沖縄県を除く）に341箇所設置されている。但し、各競技の投票券の発売する単独施設と複数の公営競技の投票券を発売する複合施設（本場に併設も含む）があるため、施設数の実数として232箇所あり、公営競技が楽しめる場所が全国に338箇所もある。

また、公営競技施設以外に「インターネット投票」が解禁され、「いつでも、どこでもギャンブルが楽しめる」状態となり、赤字に苦しんでいた「地方競馬」が「全場黒字化」するなど大きな成果を上げている。

表-1：「公営競技」施設数比較表（著者調べ）

公営競技	施設数（本場）	場外発売場数	合計
中央競馬	10	92	102
地方競馬	15	76	91
競艇	24	76	100
競輪	43	69	102
オートレース	5	28	33
合計	97	341(*232)	438(*338)

（2）遊技場の現状

「遊技場」とは、風俗営業適正化法第2条第1項第4号に定義する「麻雀、ぱちんこ等、客に射幸心をそそるおそれのある遊技をさせるもののうち、ぱちんこ、回胴式遊技機（スロット）等で遊技を楽しませる施設」である。本稿では「パチンコ」または「スロット」を設置する施設を「遊技場」または「パチンコ店」と表記する。「パチンコ」は「三店方式」と呼ばれる「遊技場」「景品交換所」「景品問屋」の3者が「特殊景品」を流通させることで、違法性を回避しているが、「特殊景品」が現金化できることから事実上ギャンブルと認識されている。その証左として「ギャンブル等依存症対策基本法」において「パチンコ」もギャンブルと位置付けられている。

「パチンコ店」は過去10年間減少の一途をたどり、2009年12,652軒から2019年3月31日現在9,153軒まで減少している。遊技機の設置台数も2009年4,506,250台から2019年3月31日現在3,948,579台へと減少しているが、1店舗当たりの設置台数はむしろ増加しており店舗の大型化が進んでいる。

かつて、射幸性の高いパチンコやスロットの機種によりパチンコ業界の市場規模は1990年頃には約30兆円にまで膨れ上がり、遊技機メーカーは次々と上場を果たした。

しかし、射幸性のある遊技機の規制が強化に伴いファン離れが進み、2018 年の市場規模は 19 兆円にまで縮小しており、更なる規制強化で市場規模縮小の流れに歯止めがかからない状況にある。

表-2：全日遊連「遊技場推移データ」

年度比較	2009 年	2019 年
店舗数	12,652 軒	9,153 軒
パチンコ台数	3,158,799 台	2,413,192 台
スロット台数	1,347,176 台	1,535,350 台
総台数	4,506,250 台	3,948,579 台
一店舗当たり	364 台	431 台

(3) 宝くじ等の現状

「宝くじ」もギャンブルの一種と捉えられ、日本では、「宝くじ」と「サッカーくじ」の 2 種類がある。

表-3：ギャンブル別売上高・控除率比較表

ギャンブル	2018年度・売上	監督省庁	控除率	当選金課税	
競馬（計）	3兆3,816億円	農林水産省	25%	あり	
中央競馬	2兆7,951億円				
地方競馬	6,034億円				
競艇	1兆3,728億円	国土交通省	25%	あり	
競輪・オート（計）	7,245億円				
競輪	6,541億円				
オートレース	704億円	経済産業省	25%	あり	
宝くじ・toto（計）	現時点では未発表		30%		
宝くじ	現時点では未発表				
スポーツくじ（toto）	948億円	文部科学省	50%	なし	
パチンコ	20兆7,000億円	警察庁	約20%		

（出典：カジノ＆リゾート情報メディア「C A Z Y（キャジー）」より）

「宝くじ」は、「当せん金付証票法」を根拠法とし、地方公共団体の財政資金調達の目的で発売される「当せん金付証票」である。地方公共団体が発売元となるため総務省が所管。「サッカーくじ」は、「スポーツ振興投票の実施等に関する法律」を根拠法とし、スポーツ振興に必要な財源確保を目的として発売され、「サッカー正式名称は「スポーツ振興投票」である。スポーツ振興を目的とするため文部科学省が所管。

「宝くじ」「サッカーくじ」とともに、公営競技やパチンコと違いギャンブル色が薄いと感じる人が多い。一般財団法人日本宝くじ協会が 2016 年 4 月に実施した「宝くじ調査」

によると「宝くじ購入経験率」は76.4%で、「宝くじ人口」は推計8,115万人にも上る。これは宝くじがギャンブルと捉えられていない証左であるが、「控除率」でみると「公営競技」が約25%～30%、「パチンコ」が約20%に比べ、「宝くじ」は約50～55%と最も高く、実は最も射幸性の高いギャンブルであるともいえる。

I R反対派が懸念する「カジノ解禁に伴いギャンブル依存症患者が激増するのではないか?」との懸念に対して、既存の公営競技場・パチンコ店と新設される3箇所のカジノ施設の比較表をまとめた。

表-4：「公営競技」比較表（著者調べ）

	施設数	場外数	入場料	身分証	回数制限
カジノ	3	0	¥6,000	必要	あり
中央競馬	10	92	¥200	不要	なし
地方競馬	15	76	¥100	不要	なし
競艇	24	76	¥100	不要	なし
競輪	43	69	¥100	不要	なし
オートレース	5	28	¥0	不要	なし
パチンコ	9,153	0	¥0	不要	なし

現在、日本にはカジノ施設は存在しないも関わらず、ギャンブル等依存症が疑われる人が2017年の厚生労働省による調査では約70万人いると推計されている。これは、全国に9000カ所以上あるパチンコ店や場外発売場を含む300カ所を超える公営競技施設が身近にあるに他ならず、仮にカジノが3箇所増えたからと言って依存症患者が激増するとは考えにくい。しかも、カジノ施設の入場要件は他のギャンブル施設と比較にならない程厳しく、依存症患者が足しげく通うよりは、近隣の既存施設に通い続けることが予見される。

2—4 海外のカジノ施設

(1) カジノ合法化の国と地域数

カジノ施設と言えば、「ラスベガス」、「マカオ」、「シンガポール」などが有名であるが、「カジノ」は世界132の国と地域で合法化されている。宗教上の制約でカジノ合法化が困難な国と地域を除けば、世界中にカジノ施設が設置されている。

(2) 「シンガポール」の事例

I R整備法は、I R先進国であるシンガポールをモデルに日本型I Rビジネスモデルの確立を目指している。シンガポールも長年カジノ開設の議論が続けられ2005年にカジノ合法化が閣議決定。この背景には、成長を続けるアジア各国の都市間競争が激化する中、特に中国経済の台頭が目覚ましく、マカオのカジノ観光の急拡大がシンガポールの脅威となっていた。背に腹は代えられぬ状況からカジノ解禁に舵を切ったものの依然として自国民の過剰なカジノ参加に対する慎重な姿勢を取るシンガポール政府。この対応が今後新設される日本型I Rのお手本となっている。2010年に2カ所のI R施設が

開業し大成功を収めている。2カ所ともカジノ面積 15,000 m²、ホテル約 2,000 室、MICE 施設、商業施設で構成。米国系の「マリーナベイサンズ」は MICE・商業施設に重点を置き大人向け・ビジネスマン向けであるのに対し、マレーシア系の「リゾートワールドセントーサ」はユニバーサルスタジオやキッザニアなどファミリー向け・リゾート客向けと顧客ターゲットを明確にしている。2カ所の IR 施設設置を決めた理由はカジノ施設間の競争を促す狙いもある。両企業の競争によりよい健全なカジノ運営が期待されているからである。

表－5：シンガポール賭博依存症推移（シンガポール政府調べ）

2005 年	2008 年	2011 年	2014 年	2017 年
4.1%	2.9%	2.6%	0.7%	0.9%

シンガポールでも IR 導入前からギャンブル依存症問題を抱えていた国で、カジノ解禁による依存症患者の激増が懸念されました。元々、競馬や toto やナンバーズに類似した宝くじがありカジノ解禁前の 2005 年の調査では、ギャンブル依存症疑念者が 4.1% にも上ったが、2017 年には 0.9% にまで低下。この原因として、シンガポール国民及び永住権保持者に対しカジノ入場料課金、厳密な身分証検査、依存症疑念者に対する入場回数制限・入場禁止措置などを実施、更に債務未決済破産者又は生活保護受給者の入場禁止措置等も実施。政府関係機関として国家賭博依存症評議会（NCPG）と国家依存症管理サービス機構（NAMS）が中心となり、カジノ収益を活用した依存症治療やリハビリなど包括的な対策が導入されている。

3. 統合型リゾート（IR）における投機的リスク

3-1 IR誘致によるポジティブ効果

IR 誘致によるポジティブ効果は、「観光振興」による効果、「地域経済振興」による効果、「公益還元」による効果など主に 3 つが挙げられる。

(1) 「観光振興」による効果として

- ①国際会議や大規模展示会等開催によるビジネス客の増加
- ②ショッピングモール、レストラン、イベント等ヘファミリー層の来訪者増加
- ③カジノ施設への訪日外国人の増加（1人当たり観光消費額の増加）

(2) 「地域経済振興」による効果として

- ① IR 施設建設期間中の経済波及効果
- ② IR 施設建設期間中の雇用創出効果
- ③ IR 施設開業後の施設運営に伴う経済波及効果（ビジネスチャンスの拡大）
- ④ IR 施設開業後の施設運営に伴う雇用創出効果（多様な人材雇用の拡大）
- ⑤ IR 施設区域の賑わいの創出効果（エンターテーメント・ナイトライフ等の充実）

(3) 「公益還元」による効果として

- ①カジノ税・入場料収入・法人所得税の増収効果で財政健全化

- ②医療・福祉・子育て・教育環境の充実
- ③芸術・文化・スポーツの振興
- ④治安対策など地域環境の整備

但し、現段階では日本国内にはIR施設が存在しないため、効果に対する検証ができるないが、日本型IRのモデルとしているシンガポールの事例からも一定の効果は期待できる。

3—2 IR誘致によるネガティブ効果

IR誘致においては、ポジティブ効果ばかりではなく、ネガティブ効果に対するリスクも想定しなければならない。

IR誘致による想定されるネガティブ効果としては、「ギャンブル依存症患者の増加」、「誘致地域の治安悪化」、「カジノ事業者撤退による地域経済への打撃」などが考えられる。

(1) ギャンブル依存症患者の増加

カジノ施設が全国に3箇所設置されることにより、ギャンブル依存症患者が増加し、経済的破綻による家庭崩壊や勤労意欲の低下など社会不安が増大する。

(2) 誘致地域の治安悪化

カジノを目的とした訪日外国人客の増加により治安が悪化するリスクがある。特にカジノで多額の借金を抱えた訪日外国人客が犯罪行為に及ぶリスクがある。また、カジノ関連事業を通じて暴力団や半グレと呼ばれる反社会勢力が暗躍し地域社会を脅かす存在となるリスクがある。

(3) カジノ事業者撤退による地域社会への打撃

想定していた収益が上がらずカジノ事業者が撤退する場合やカジノ事業者自体の経営破綻により事業停止に追い込まれる事態となった場合、大量の失業者が発生するリスクや取引先企業の連鎖倒産などのリスクがある。

4. IR誘致を推進する大阪府市の事例

4—1 大阪府・大阪市共同内部組織「IR推進局」

2016年12月に「IR推進法」の成立を受け、IRの誘致に関する事項を大阪府・大阪市一体で行うこととして2017年4月に大阪府・大阪市共同内部組織として設置。2018年7月に「IR整備法」の成立により「大阪・夢洲」（大阪市此花区）への誘致実現に向け、政策の企画・立案並びに総合調整に関する業務を行っている。

4—2 「IR推進局」の重点テーマ設定

IR推進局では2019年度の重点テーマを設定し、進捗状況を情報公開している。

テーマ1：IR立地に向けた事業化推進

IR整備法を踏まえ、実施方針策定やIR事業者公募など区域認定申請の準備作業を推進する。

テーマ2：IR立地に伴う懸念事項の最小化とIR誘致に向けた理解促進

ギャンブル等依存症や治安・地域風俗環境等の懸念事項最小化に向けた対策推進。IR誘致へ府民の合意形成の円滑化、情報発信、理解促進を図る。

上記の2つのテーマを設定しIR立地実現に向けた活動を展開。

4—3 テーマ1に対する具体的な取組

具体的な取り組みとして5項目を設定。

- ①「夢洲地区IR施設設置運営事業」の事業コンセプト（RFC）の募集
- ②大阪IRの基本構想や事業者公募・選定に関する実施方針の策定
- ③IR設置法に基づく協議会の設置
- ④運営・有識者等で構成される事業者選定委員会の設置・運営
- ⑤IR事業者の公募等の取組を実施。

2019年11月末までに大阪府市のIR事業実施方針案を公表し、2019年9月4日に国土交通省が公表した基本方針案に沿って先行策定を進めている。総額1兆規模の投資をRFC参加企業に求めており、RFC参加企業3社も理解を示している。

但し、「カジノ管理委員会」の設置が2020年1月7日に先送りされたため、当初計画していた2025年「大阪・関西万博」前の2024年中の開業は建設工事企業からも困難との指摘を受けている。松井一郎大阪市長は2019年8月8日に「万博とIRの一体、2025年オープンは必須。相乗効果を狙う」と発言しているため、IRの部分開業も含めIR設置に向けて着々と準備を進めている。2019年12月24日から「大阪・夢洲地区特定複合観光施設設置運営事業 事業者公募」の募集要項を公表し、2020年1月6日から2月14日までの資格審査書類の受付を実施。当初、複数の応募が見込まれていたが、結果的には「MGM・オリックスコンソーシアム」の1者のみであった。今後のスケジュールとして提案審査書類の提出後、大阪府市IR事業者選定委員会の審査を経て設置運営事業予定者の選定となる。しかし、大阪府市は2020年3月27日に新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から全体のスケジュールを3ヶ月程度延期することを発表した。

4—4 テーマ2に対する具体的な取組

具体的な取り組みとして2項目を設定。①ギャンブル等依存症対策や治安・地域風俗環境対策の推進②府民の興味・関心に応じた戦略的な情報発信を実施。

2017年から『知る、分かる、考える、統合型リゾート（IR）セミナー』を2019年9月末までに大阪府下で25回（大阪市内15回、大阪府下10回）開催し、延べ1,792人の府民が参加した。IR整備法の概要、大阪府の観光政策やギャンブル等依存症対策などについて情報発信と質疑応答が行われている。

特に府民の不安が大きい「ギャンブル等依存症対策」に対して大阪府はトップランナーを目指し、世界の先進事例の研究に加え、大阪独自の医療・福祉・司法など多面的かつシームレスな連携による「大阪モデル」を確立すべくギャンブル等依存症対策研究会を平成30年度から設置。既に12回（平成30年度9回、令和元年度3回）の会議が開催されている。更に若年層向けのギャンブル依存症予防セミナーが専門医等の講師を派遣し大阪府内の高校で実施。

大阪府は、国が設置する「カジノ管理委員会」とは異なるIR事業者の運営を監視する大阪独自の第三者機関を設置する。ギャンブル依存症対策などが適切に行われているかを地元自治体として継続的に評価し、「国以上に厳しい基準」をIR事業者に対し求める方針を固めている。

また、IR予定地については、売却は転売等のリスクが高いため、大阪市が土地所有権を保持し、35年程度の定期借地権契約とする方針。大阪市に長期間にわたり安定的な地代収入が得られるメリットがあり、事業者撤退リスクにも新たな事業プランの構築が容易になる。

5. IRの純粋リスクに対するリスクトリートメント

5-1 マイナンバーと国税庁との連携

カジノ施設入場時に「マイナンバー」による本人確認をし、その場で納税状況をチェック。滞納者の入場拒否と差押え手続きを実施する。

ギャンブル等依存症患者の多くは、多額の借金を抱えるなど金銭的なトラブルも併せ持ち税金や社会保険の滞納者である場合も多い。そこで、カジノでの遊興資金を水際で差し押さえ確実な収納とカジノ施設への立ち入りを防止することが可能となる。

また、所得税の確認による遊興資金の出所も裏付けをし、所得隠しによる脱税やマネーロンダリング対策が可能となるため、国税庁や地方公共団体税務担当部局との連携を提言する。

5-2 IR施設区域における古物商・風俗営業制限

ギャンブルのめり込み防止のためにIR施設区域内の古物商（質屋）営業の禁止を提言する。海外のカジノ施設周辺には多数の質屋が乱立し、身の回りの貴金属や自家用車など物品を換金することでギャンブル継続の一助となっている。但し、無店舗型古物商事業者や非合法な事業者への取締強化も、法の実効性を高めるためには対策が必要となる。

IR施設区域におけるパチンコ・麻雀を含む全ての「風俗営業適正化法」（以下、風適法）による風俗営業の制限も併せて行う。IR施設区域は、都市計画法における「商業地域」に設置される可能性が高い。つまり、基本的に風俗営業が可能な地域であるともいえる。そこで、法律の制限なく野放図に風適法の適合条件のみで風俗営業許可が下されることが無いようIR施設区域にはより厳しい設置基準を設けることを提言する。

5-3 ギャンブル等依存症患者の一元的なケア

IR開業後には、「ギャンブル等依存症対策基本法」の対象として新たに「カジノ」を加える。依存症患者に対し様々なギャンブルとの接触を回避するため、カジノ税収の一定額を依存症対策費として充て、全国に依存症対策拠点を設置する。

IR開業に向けての環境整備として、政府も予算措置を講じている。平成31年度(令和元年度)厚生労働省障害保健福祉部のギャンブル等依存症を含む依存症対策予算が8.1億円であったのに対し、令和2年度の概算要求では12億円と約1.5倍の増額となり、拠点施設整備や民間団体への支援など依存症対策が大幅に拡充される。

また、IR開業後はカジノ関連税収の大幅な増加が見込めるため、更なる依存症対策の充実が可能となる。

拠点施設では、前述した「大阪モデル」を参考に患者とその家族を一元的にケアできる環境を整備する。更にギャンブル依存症の背景にある一人ひとりの患者に対する心のケアをきめ細やかに対応し、再発防止や社会復帰促進プログラムの充実を図る。

5—4 海外IRの失敗事例の研究

IR誘致をしたもの、当初計画とかけ離れた海外のIR失敗事例を研究することで、日本型IRのリスクを除去することが重要である。

IR失敗事例として挙げられるのが、2000年10月28日に開業した江原ランド（カンウォンランド）である。大韓民国江原道に所在するカジノ・リゾートで、3つのホテル、ゴルフ場、スキー場、カジノを有する。

背景として、炭鉱閉鎖後の地域活性化の為に韓国国民も入場できる国内唯一のカジノ施設として開業。更に2006年には韓国内のパチンコが全面禁止後は、行き場を失ったギャンブル依存症患者が江原ランドに集中する結果になった。韓国政府のギャンブル依存症対策や治安対策が後手に回り、江原ランドの周辺には質屋や風俗店が乱立した結果、治安悪化を嫌った地元住民が町を去り人口減少が加速するなど地域活性化に失敗した。

6. おわりに

日本初のIR施設設置までに解決すべき課題がある。特にギャンブル等依存症対策やマネーロンダリング・治安維持など社会不安の払拭には制度設計を含め世界最高水準の規制を確立することが必須となる。これらの規制を満たしつつ、国際観光市場において魅力ある日本型IR施設の開業を目指し環境整備が進むことを期待したい。

(本稿は、2019年11月23日、愛知県芸術文化センターで開催されたソーシャル・リスクマネジメント学会全国大会における報告を一部修正し、記述したものである。)

(筆者は大阪観光大学非常勤講師)

【参考文献】

観光庁『平成29年度版観光白書』2017年9月8日

公益財団法人日本生産性本部『2019 レジャー白書』、2019年8月8日

厚生労働省『令和2年度障害保健福祉部概算要求の概要』、2019年9月5日

読売新聞『IR大阪独自の監視機関』2019年10月13日

大阪府・大阪市IR推進局『大阪がめざすIRについて』、2019年10月25日

大阪府・大阪市IR推進局『大阪・夢洲地区特定複合観光施設設置運営事業 応募要項
新旧対照表』、2020年3月27日

「人口減少時代における不動産リスクとその対策」

松 永 光 雄

1. はじめに

人口減少時代に突入し、不動産相続者の減少や減速経済の影響により活発な不動産取引が期待できない状況下で、空き家や所有者不明土地の増加が社会問題となっている。これに加えて、不動産分野における「2022年問題」が、新たなリスクになろうとしている。

それは、2022年を契機に首都圏、中部圏、関西圏の大都市圏近郊の生産緑地として指定されていた農地等が、その指定が解除されることにより宅地に転用され、それが不動産市場に大量に流れ込むことで宅地の過剰供給を招くことが予想されている。宅地の過剰供給は、不動産流通システムを混乱させ、地価暴落を招く。更に、不動産流通市場が停滞することで更なる空き家、空き地の増加のリスクをもたらす。そして不動産価値の減少が担保価値を引き下げ金融取引にも悪影響を与える。国民経済の更なる停滞を招くおそれがある。2022年問題は、不動産取引の分野にとどまらず社会の各方面に様々なリスクをもたらすソーシャル・リスクである。

この問題に対し、国は平成29年5月20日に生産緑地法を改正（平成30年4月1日施行）し、対応措置を講じている。新制度において、特定生産緑地の指定を受けることで、農地としての扱いが10年間延伸され、税制の特例措置も継続されることになり、危惧されていた宅地の一斉大量流出は一定程度の抑制が見込まれそうである。しかし、農地の宅地化による地域の環境、経済、そして不動産取引へのリスクは依然として残ったままである。行政による法改正だけでは、ソーシャル・リスクマネジメントとしては不十分である。

そこで本論文では、都市部農地の現状と生産緑地登場の要因を確認したうえで、2022年問題による不動産リスクとそのリスクマネジメントについて、行政の立場からの生産緑地法改正に加えて、生産緑地所有者及び企業の立場からのリスクマネジメントとして、生産緑地を体験農園や農家レストランとして観光資源として活用することを提案するものである。

2. 都市部農地の現状と生産緑地

（1）都市部農地の現状

都市計画法において定められた都市計画では、都市化を図るために都市計画区域内に市街化区域を定め、その区域内では農地等であっても宅地並みの課税がなされ、宅地化の促進による都市化が図られる。

しかし、農地所有者への配慮、都市環境の維持等の理由から、都市部の農地であっても生産緑地地区に指定をすることで、営農を条件に税制上の優遇措置を受けつつ農地を

維持することが可能となる。この生産緑地地区内の生産緑地は、農地として管理され、建築物等の建築や宅地造成は市町村長の許可が必要とされ、宅地化に歯止めがかけられている。

（2）生産緑地の現状

生産緑地とは、都市計画で指定された生産緑地地区内の農地等である。その生産緑地地区は、市街化区域内にある一団の農地等で、公害または災害の防止、農林漁業と調和した都市環境の保全等良好な生活環境の確保に相当の効用があり、公共施設等の敷地の用に供する土地で、500 平方メートル以上の面積を有し、用排水その他の状況を勘案して農林漁業の継続が可能な条件を備えていると認められる場合に指定される。都市部の住宅地周辺で見かける農地は、そのほとんどが生産緑地と考えてよい。

国土交通省が公表している「三大都市圏の特定市における生産緑地地区等の面積の推移¹」によれば、1992（平成4）年の制度改正時の生産緑地の面積は約1万4,928ヘクタールあり、その後、2016（平成28）年の時点で約14%減少して約1万2,865ヘクタールとなっている。

一方、生産緑地以外の市街化区域内農地（以下、宅地化農地）は、同じ期間に約3万1,000ヘクタールから1万2,000ヘクタールを切っており約61%が他の用途に転用されたことになる。両者を比較すると、生産緑地制度がいかに農地の保全に役立っていたかがわかる。宅地化農地の面積は、2016（平成28）年時点で約1万2,000ヘクタールを切っていることから、すでに生産緑地面積を下回っている。三大都市圏の都市部で見かける農地の半分は生産緑地ということになる。

（3）生産緑地登場の要因

では、なぜこうした生産緑地が、宅地化されずに存在するのか。それは、都市部の土地資産を農地等として維持することで、優遇税制を受けることができるからである。

大都市圏の市街化区域内の農地は、都市計画法の趣旨からすると本来は宅地化される運命にある。しかし、1992（平成4）年の生産緑地指定当時は、バブル経済が破綻した時期であり、宅地の流通が期待できない状態であった。農地の所有者は農地をそのまま維持した場合、固定資産税は宅地並み課税され莫大な税金を払わなければならなくなる。そこで行政は、広大な農地の固定資産税への宅地並み課税の税負担軽減の配慮として、農地を生産緑地として指定することで、30年間の営農を条件に固定資産税の農地課税による軽減（宅地の100分の1程度）、相続税の納税猶予等の優遇措置を行った。

この制度により、バブル経済破綻によって不動産市場が停滞する状況下で、本来は宅地化される農地が農地として維持されるに至った。

¹ 「三大都市圏の特定市における生産緑地地区等の面積の推移」（国土交通省）
<http://www.mlit.go.jp/common/001282535.pdf> （2020年5月5日取得）

3. 2022年問題と不動産リスク

(1) 2022年問題

この生産緑地制度は、その指定から30年経過すると指定解除となり終了となる。指定解除となれば、その農地等は市町村への買取りの申出が可能になる。しかし、財政力不足の市町村においては、買取りがなされないことが予想され、その結果、多くの農地が宅地に転用され不動産市場に流れ込み、宅地の過剰供給と地価の下落が予想されている。これが、生産緑地制度が始まった1992年から30年経過後の2022年問題である。

(2) ソーシャル・リスクとしての2022年問題

2010(平成30)年の三大都市圏の特定市における生産緑地地区等の面積は1万2,415ヘクタール²であり、指定から30年経過するときの生産緑地の面積を約1万2,000ヘクタールと想定すると、これは東京ドーム(4.7ヘクタール)の約2,553個分に相当する。この面積が宅地化されると、200平方メートルの住宅で想定すると、約60万戸の住宅が供給されることになる。

生産緑地のすべてが宅地化されると限らないが、生産緑地指定の解除により農地が宅地化されることは、不動産需要が減少し経済活動が縮小傾向にある人口減少時代において、社会及び経済におけるリスクとなる。2022年問題は、単なる不動産政策や都市政策の問題ではなく、社会全体を巻き込んだソーシャル・リスクであり、そのためのリスクマネジメントが求められる。

(3) 2022年問題による不動産リスク

ソーシャル・リスクとは、個人や組織の個別的なリスクが、社会環境の変化等による多様化、国際化、巨大化したリスクによって、共通して集団的にもたらされるリスクのことである³。それは、大別して地震、津波、台風等の自然環境によるものと、事故、企業不祥事、犯罪等の社会環境によるものとがあるが⁴、2022年問題による不動産リスクは後者に位置づけられる。

2022年問題がもたらす不動産リスクは、①宅地の過剰な供給による不動産市場の地価下落、②不動産担保価値の下落による金融の停滞、③不動産取引の停滞による景気の減退、④空き家や所有者不明土地の増加につながり、そして、⑤宅地化の乱開発による環境破壊をもたらす。2022年問題は人口減少時代において、経済活動が縮小傾向にあり、不動産需要が減少する状況にあって、経済的・社会的侧面において国民生活に大きな社会的不安を与えるリスクである。

² 「三大都市圏の特定市における生産緑地地区等の面積の推移」(国土交通省) 前掲(2020年5月5日取得)

³ 亀井利明・上田和勇『リスクマネジメントの本質』同文館出版(2017年) 139頁

⁴ 亀井・上田 前掲 140頁

(4) 不動産リスクマネジメントの方向性

では、こうした 2022 年問題による不動産リスクに対処するためのリスクマネジメントは、いかに考えるべきか。ソーシャル・リスクである不動産リスクについての方向性を確認する。

ソーシャル・リスクマネジメントの目的は、豊かで平和な社会を維持し、その阻害要因を排除することにある。そのためには、社会化したリスクに対し、個別的な危機管理だけで対応せず、個人、企業、行政等の主体間の融合や相互提携によるリスク・コーディネイションが求められる⁵。

この点について、2022 年問題の場合、行政（国、地方公共団体）、企業、生産緑地所有者（個人）の各主体においての取り組みを融合し連携することが求められる。具体的には、行政においては法整備に基づく生産緑地の有効活用の枠組みづくりである。生産緑地法の改正を通じて、地域環境保護の視点から生産緑地の維持、活用の方向性が示された。この方向性に従って生産緑地を宅地に転用して活用する企業（不動産業者、観光関連業者、飲食業者）は、地域の環境保護とそれに調和的な経済的発展（持続可能性）を意識した農地の転用が求められる。そして、生産緑地所有者は、人口減少時代の持続可能性な土地活用を意識した農地の活用が求められる。

こうした方向性に立って、2022 年問題のリスクマネジメントとして、生産緑地を環境に配慮した地域の観光資源として活用すること提案するものである。

4. 生産緑地活用の枠組み

(1) 人口減少時代を見据えた生産緑地法改正の概要

少子高齢化による人口減少、労働人口減少による所得減少により、不動産需要の減退を招くことが予想される時代に入り、都市部農地の 2022 年問題を控えて、生産緑地法は 2017（平成 29）年 5 月 20 日に改正された。同法は、2022 年に生産緑地指定が解除された場合に想定される農地宅地化による宅地の過剰供給及びそれによる地価下落、生産緑地の乱開発による環境悪化等の状況改善策を提示する一方、都市部農地の活用について、人口減少時代のニーズを反映させた意義を有している。

その改正の背景として、2016（平成 28）年 5 月に閣議決定された都市農業振興基本計画（以下、基本計画）がある。基本計画は、都市農業及び都市農地の政策課題について人口減少時代に向けた方向性を打ち出したものであり、それを受けた生産緑地法は、基本計画に示された都市部の農地活用の方向性を定めている。

(2) 基本計画にみる 2020 年問題解決の方向性

近年、都市部の農地について、宅地以外の機能を評価し、農地を取り巻く環境を維持・保全しようとする 6 つの状況変化があることを基本計画は指摘する。それは、まず、都市住民において、安全で新鮮な地元産農作物への評価が高まり、自ら作物を作りに参加

⁵ 亀井・上田 前掲 152 頁

したいというニーズが生じていること。2つ目として、農業に関心を示すリタイアした都市住民が増加したこと。3つ目として、学校教育や農業体験を通じた農業に対する理解と地域コミュニティ意識が高まったこと。4つ目として、人口減少に伴う宅地需要が沈静化したことによる農地転用の必要性が低下したこと。5つ目として、東日本大震災を契機とした防災意識の向上による避難場所等としての農地の役割への期待があること。そして、6つ目として、都市環境の改善や緑のやすらぎを求める景観形成に果たす農地の役割への期待があることである⁶。

(3) 都市政策としての生産緑地の活用

基本計画における農業政策が都市農業の多様な機能に注目したことから、生産緑地の都市政策も同様の視点から再評価が行われ、生産緑地法の改正に反映されている。改正生産緑地法は、都市農地について、都市部における貴重な緑地として明確に位置付け、「集約型都市構造化」と「都市と緑・農の共生」を目指すこと、そして、その農地で展開される都市農業を重要産業と位置付け、持続可能な都市経営を図るために民有の緑地として適切に管理することを意識している。

その生産緑地活用の方向性は、1つには、都市農業振興のために、都市農業者と連携する都市住民のニーズを捉えたビジネス展開ができる企業の参入を考慮しており、2つには、都市農地について、「宅地化すべきもの」から「都市にあるべきもの」へと転換し、計画的に農地を保全したコンパクトシティ構築を考慮している⁷。

(4) 改正生産緑地法の概要と期待される効果

この点を踏まえた生産緑地法の主な改正点は、①生産緑地地区の面積要件（500 m²から300 m²へ）の引き下げ、②特定生産緑地制度の導入であり、③生産緑地地区における建築規制の緩和、さらにこの改正に伴い、④「都市計画法」の用途地域において田園住居地域⁸が創設された。

このうち、①においては、生産緑地地域指定の面積を引き下げることで、小規模な農地でも農地所有者の営農意思を尊重できると共に、近隣住民に対する緑地機能効果を發揮する状況が確保しやすくなった。生産緑地が媒介となり、都市住民が農家と交流しながら野菜の収穫体験を行うイベント等の交流の場として期待される。

②においては、生産緑地制度を10年間存続させることで、営農希望者は、従来通り、営農を条件に固定資産税については農地課税とされて税が軽減され、生産緑地所有者の死亡による相続時の相続人の生産緑地に係る相続税の納税が猶予される優遇税制も維持

⁶ 国土交通省都市局「生産緑地法等の改正について」資料2頁

<https://www.mlit.go.jp/common/001198169.pdf#search=%27%E7%94%9F%E7%94%A3%E7%B7%91%E5%9C%B0%E6%B3%95%E6%94%B9%E6%AD%A3+%E5%9B%BD%E5%9C%9F%E4%BA%A4%E9%80%9A%E7%9C%81%27> (2020年5月5日取得)

⁷ 国土交通省都市局「生産緑地法等の改正について」資料2頁 前掲(2020年5月5日取得)

⁸ 農業の利用の増進を図り、農地と調和した低層住宅に係る良好な住居環境の保護を目的とする用途地域。

されることになった。これにより、2022年問題による影響が回避できる可能性が高まった。

そして、リスク・コーディネイションの観点から重要な点は、農地の活用を定めた③と④である。③において、従来の生産緑地地区内においては農業関係施設以外の建築を許さない厳しい建築規制がなされていたが、改正により農産物の製造、加工、販売施設、レストランの建築が可能となった。これは、平成28年の国家戦略特区諮問会議での検討事項⁹であった、農業の6次産業化¹⁰の推進に伴う生産緑地地区内での直売所等や農家レストラン設置による地産地消、農業の6次産業化による収益性を高める農地利用を反映したものである。

これを受けて、④は都市計画法の建築物の用途を規制する用途地域に新たに「田園住居地域」を加えることで、生産緑地地区を含むエリア内で床面積500平方メートル以内の農業の利便増進に必要な店舗・飲食店等、農産物直売所、農家レストランの設置を可能とした。これらの改正により、生産緑地所有者が「農家レストラン」や「体験農園」として活用する枠組みができ、さらに観光産業等の企業が観光資源として利用することが可能となった。

この法改正は、行政によって、生産緑地の宅地化による宅地の過剰供給の抑制に加えて、地域の自然環境保護と新たな地域産業振興につなげるための2022年問題のリスクマネジメントの枠組みが示されたと言える。

次に、この枠組みを踏まえた生産緑地所有者及び企業における2022年問題のリスクマネジメントとしての取組みの方向性を検討する。

5. 観光資源の視点からみた生産緑地活用の方向性

(1) 生産緑地所有者と企業のリスクマネジメント

2022年問題による不動産リスクのうち宅地の過剰供給は、生産緑地法及び関連法の改正によって抑制される方向性が行政によって示された。これを受けて、リスク・コーディネイションの観点から生産緑地所有者と企業においては、生産緑地の活用を通じて人口減少時代に対応した地域環境保護と振興につなげるリスクマネジメントが求められる。

この点について、先述の基本計画の趣旨である都市農業の多様な機能を反映させた、社会のコミュニティとしての農業体験・交流の場としてのビジネスモデルを提供することが、2022年問題による不動産リスクの地域経済振興と自然保護のためのリスクマネジ

⁹ 平成28年3月2日国家戦略特別区域諮問会議「国家戦略特区における追加の規制改革事項等について」資料8頁

<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/kokusentoc/pdf/h280302.pdf#search=%27%E5%9B%BD%E5%AE%B6%E6%88%A6%E7%95%A5%E7%89%B9%E5%8C%BA%E8%AB%AE%E5%95%8F%E4%BC%9A%E8%AD%B0+E8%BE%B2%E6%A5%AD%E3%81%AE6%E6%AC%A1%E7%94%A3%E6%A5%AD%E5%8C%96%27> (2020年5月5日取得)

¹⁰ 「農業の6次産業化」とは、地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出。つまり、農業（1次産業）×工業（2次産業）×サービス業（3次産業）を合わせた産業（6次産業）のこと。

メントとなる。具体的には、生産緑地を「農家レストラン」や「体験農園」として活用することを提案する。そして、これに取り組む主体は、生産緑地所有者であり、それをサポートするのは観光産業に関わる企業である。

以下、生産緑地について、政府の成長戦略により成長産業として位置づけられている観光ビジネスとの関連で、生産緑地所有者と企業による不動産リスクマネジメントの取り組みの方向性について検討する。

（2）農家レストランの方向性

基本計画において、都市農業の農産物供給機能として、新鮮で多様な品種の都市野菜の供給による食の安全・安心の提供と食の楽しみを提供する場として、「農家レストラン」を例にあげている。農家レストランとは、農家（農業、酪農業、漁業を含む）が自家生産した農作物等をその地域で調理・提供する飲食店のことである。農業の6次産業化（1次生産、2次加工、3次サービスを合わせた産業形態）による施設である。

例えば、千葉県柏市高田にある農家レストラン「さんち家¹¹」は、農産物直売所「かしわで」に併設されており、100種類以上の野菜を使った50品目以上の料理な料理をビュッフェ形式で提供している。野菜を知り尽くした地元農家の主婦がシェフとなり、野菜本来の美味しさを引き出す料理を提供している。地元で栽培された野菜を加工して農地に併設された農産物直売所で販売し、レストランにおいて料理として提供する。生産緑地において、農業の6次産業化のための施設を設置し、誘致することで農業自体の収益性をあげることにつながっている。

生産緑地を含む田園住居地域においては、500平方メートル以内の農業の利便増進に必要な店舗・飲食店等、農産物直売所、農家レストラン、自家販売用の加工所の設置が可能となる。これにより、各営農者の農地に隣接する形で地産地消の特色あるメニューを提供する農家レストランを設置することが可能となり、地域の観光拠点ができる。この農家レストランを拠点として、地域内での農家レストランツアーや、話題性と集客性を視野に入れた観光の可能性が広がる。

生産緑地所有者は、特色のある農作物を栽培し、敷地内に直売所を設置する。また、地域のレストラン等飲食事業者に対して、生産緑地内での低額での借地を条件に農家レストランの開業を積極的に誘致する。それに対し、地域の飲食業者が中心となって街の観光資源となる農家レストランの経営に参加し、旅行業者と連携してグルメツアーや目的地として旅行者を誘致することが求められる。

（3）体験農園の方向性

基本計画において、生産緑地を農作業体験・交流機能の場、そして都市市民に対して農業体験を通じて農業の魅力を伝える農業理解醸成機能の場として捉える取組みとして、

¹¹ 柏市観光協会ホームページ

<http://kankou.kashiwa-cci.or.jp/spots/sanchiya/> (2020年5月5日取得)

「体験農園」を例に挙げている。体験農園とは、園主（農家）が作付けから収穫までを計画し、講習会などを開催して農業体験を指導する農園であり、農地のみを提供する従来型の市民農園と異なる。

例えば、東京都練馬区大泉にある白石農園の農業体験農園「大泉風のがっこう¹²」は、面積 140 アール（農業体験農園面積 55 アール）で、55 アールの面積で少量多品目の栽培を行い、市場に出荷せず、販売機で直売するほか、地元小中学校への提供、JA直売所・区内のスーパー・隣接するレストラン等に納入している。農園主の指導の下で利用者が、は種から収穫までを体験する農業体験農園を主宰している。練馬ダイコンの生産体験、社会科見学、職場体験等で年間約 1000 人の小中学生の農業体験を受け入れており、地域のコミュニティ形成の拠点としての機能も果たしている。こうした取組により、農業者にとっては安定した収入の確保に、都市住民においては都市農業の理解の促進につながっている。

そして、生産緑地を体験農園として、農業体験による子供の農業教育のための体験型ツーリズムに繋げ、農業体験教育を目的としたグリーン・ツーリズムを都市部で実施できることになる。日本におけるグリーン・ツーリズムは、従来、地域での滞在型農業体験を中心として都会と地域との交流を重視し、観光としてのサービスや体験の質への関心が薄かった。さらに、地域への移動アクセスにおいて、交通の不便さと交通費コスト負担が問題点であった。こうした問題点により、グリーン・ツーリズムの人気は決して高いとはいえない。この点について、農業体験旅を観光の観点から見直し、宿泊施設が併設された都市部の生産緑地で行うことで、都会に生活する者が気軽に参加することが可能となる。

更に、農業体験の健康回復効果に着目して、障害者・高齢者のリハビリ治療を兼ねた農業体験ツアーを企画・実施することで、より一層の利用者を増やすことが検討されるべきである。例えば、メタボリック症候群の人々を対象とした健康保持のためのトレーニングとして農業体験を取り入れることや、メンタルヘルスや高齢者の認知症に対する治療として農作業を取り入れることが有効とされている。

生産緑地を含む田園住居地域においては、老人ホーム、福祉施設の設置は可能であり、こうした老人・福祉施設を農地に隣接設置し、地域の病院や福祉施設と連携することで、農作業の体験を通じたヘルスツーリズム¹³による生産緑地の活用を検討することも可能である。旅行業者は、福祉関係事業者と連携しながら、生産緑地における体験農業を旅行商品として企画することで、生産緑地の更なる活用の幅が広がることが期待できる。

¹² 農業体験農園：練馬区ホームページ

<https://www.city.nerima.tokyo.jp/kankomoyoshi/nogyo/hureai/taikennoen.html> (2020 年 5 月 5 日取得)

¹³ ヘルスツーリズムとは、旅行という非日常的な楽しみの中で、健康回復や健康増進を図るもの。

6. まとめ

人口減少時代にあって、不動産需要が減少傾向にある中、都市部であっても大量の宅地が不動産市場に流出することは、地価を下落させ景気の悪化を招く不動産リスクである。その宅地流出の原因となり得る生産緑地の 2022 年問題は、まさに不動産リスクであり、ソーシャル・リスクとして社会不安を与える問題である。これに対し、行政による改正生産緑地法の特定生産緑地制度により、宅地の過剰供給は回避される方向性が示された。しかし、地域の環境問題や経済問題に対するリスクに対しては、生産緑地の活用を通じたリスクマネジメントが必要である。

そこで、2022 年問題による不動産リスクマネジメントは、都市農業の多様な機能に着目し、生産緑地を単なる農産物の供給機能としてではなく、観光資源として位置づけた取組を模索すべきことを提言した。つまり都市の特徴を生かして、レストラン、販売施設、加工施設等を農地に併設し、近隣の産業、店舗、宿泊施設、飲食店等と連携をしながら観光の拠点とすることで地域コミュニティの中心に位置づけるような活用である。

人口減少時代において、都市部においても都市機能を集約するコンパクトシティの方向性が打ち出されている。また、我が国の成長戦略として観光産業の推進が行われているが、折しも、新型コロナウィルスによる経済活動の停滞により観光産業が打撃を受けている。そのため、将来の国内観光は自宅から近距離の旅行であるマイクロツーリズム¹⁴⁾に移行することも予想されている。

こうした社会背景を踏まえつつ、人口減少時代の不動産リスクマネジメントは、都市機能を集約し、成長産業である観光産業の方向性を踏まえることが求められている。

(2020 年 5 月 23 日、大阪市中央公会堂で開催予定のソーシャル・リスクマネジメント学会全国大会がコロナ禍により急遽中止になったため、報告予定の論稿をここに掲載する。)

(筆者は東洋大学国際観光学部准教授、法務博士、宅地建物取引士)

【参考文献】

亀井利明・上田和勇『リスクマネジメントの本質』同文館出版（2017）

藤田 壮一郎、原 雅彦、中村 優『生産緑地はこう活用する Q&A—2022 年問題に向き合う』日刊建設通信新聞社（2019）

¹⁴⁾ 株式会社星野リゾートの星野佳路社長が唱える、自分の家の周りの身近な地域を歩いて魅力を探る旅行。

地方公共団体における危機管理体制の検証

—組織形態を機軸とした分析—

饗 庭 正

1. はじめに

2011 年の東日本大震災からもなく10年が経過しようとしている。その後も熊本地震、北海道胆振東部地震や西日本豪雨災害、相次ぐ大型台風の襲来によって、毎年のように日本各地で大きな災害に見舞われている。物的損害のみならず、尊い命が数多く奪われていることも周知の通りである。災害に見舞われた被災地の地域住民は、瞬時に日常生活が奪われる同時に、過酷な避難生活を長期間に渡って余儀なくされることが実情である。

その一方で、「被害の実態が未だにつかめない」「罹災証明書の発行が滞っている」「役場の機能が麻痺している」等といった声が後を絶たない。それらをもたらす原因や背景の所在はどこにあるのか。地元市区町村の迅速かつ的確な対応の社会的ニーズが高まりつつある昨今、本稿では全国1,741に及ぶ市区町村の組織形態を機軸とした要因分析を行うものである。

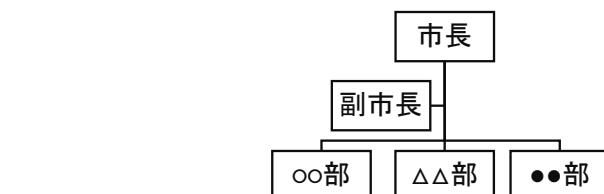
2. 研究内容

研究対象は、全国の1,741市区町村(東京都 23 区を含む)とする。その内訳数は市が792、区が23(東京都)、町が743、村が183となっている。市と区を大・中規模地方公共団体、町と村を小規模地方公共団体と位置付ければ、その比率は47:53になる。¹⁾

研究方法は、全国の市区町村が設置する防災や危機管理の部署が行政組織上、どのような位置にあるのか、その組織形態を紐解くことを主眼とする。

具体的な方法としては、各自治体が公表している²⁾ホームページを開け、「行政機構図」「行政組織図」等を検出する。³⁾ 続いてこれら組織形態を 11 のパターンに分別し、論点を抽出する。

図 1:行政機構図のイメージ



¹⁾ 市町村合併(所謂平成の大合併)は平成 11 年以降に推進され、3,232 の市町村が平成 22 年度末には 1,727 まで減少した。(『報道資料』総務省 2010 年他)

²⁾ ホームページは全国市区町 1,741 全てが作成して公表している。

³⁾ 行政機構図のホームページ掲載率は全国平均で約 53%。未掲載の市区町村には個別に微求した結果、最終的に 2019 年度現在基準で約 86% の行政機構図を集めた。

3. 先行研究

地方公共団体における危機管理体制については、災害対応に止まることなく、テロリズムや公衆衛生など幅広い観点から論じられてきた。また行政学を初めとして、政治学、社会学、社会福祉論、組織論、リスクマネジメント論、リーダーシップ論など、その裾野は広範囲に及んでいる。

本稿においては、先行研究として以下の三点を挙げる。いずれも組織分析を行っていることが最大公約数であろう。

(1) 総務省消防庁『地方公共団体における総合的な危機管理体制の整備に関する検討会 平成20年度報告書(市町村における総合的な危機管理体制の整備)』2009年

本研究は2006年に総務省消防庁が立ち上げた「地方公共団体における総合的な危機管理体制の整備に関する検討会」において、全国の市町村を対象に、危機管理体制の調査分析を行い、中間報告書を経て、最終報告書を出している。

とりわけ、危機管理の全序的な取り組みや、関係機関(国、都道府県、医療機関、消防等)との連携、首長のリーダーシップが随所で強調されている。

調査項目は危機管理体制の多岐に渡っており、危機管理担当部署の位置づけ調査も実施している。また、本報告の2年後に発災した東日本大震災が、各市区町村も危機管理体制の充実に本腰を入れ始めた契機となっている。本報告書から10年強が経過した今、その後の変遷なども筆者の研究のポイントである。

(2) 永田尚三他『地方公共団体の防災・危機管理体制の標準化についての研究』社会安全学研究第2号 関西大学社会安全学部 2012年

本研究は東日本大震災における行政機関間の応援の実態を取り上げ、そこで生じた問題点や課題を抽出し、その背景に存在するポイントとして、上記(1)で記述した総務省消防庁報告書の論点の一つである防災・危機管理体制の標準化が遅れをとっていることを提起している。

具体的な検証方法として、都道府県、政令指定都市および中核市の防災組織の名称、組織体制等をパターン分け分析を行っている。さらに「防災監」や「危機管理監」といった危機管理相当職の配置状況も精査し、職名や組織内の配置水準に統一性がないことを示唆し、標準化が遅延していることへの裏付けの根拠としている。

(3) 加藤健『地方公共団体における危機管理体制—組織構造と人的資源の観点から—』グローバルセキュリティ調査報告第2号 国民保護をめぐる課題と対策題4章 2018年

本研究は、全国47都道府県の知事部局を対象として、危機管理担当部署を4タイプに類型化する。人的資源に焦点を当て、担当する職員の数との関連性を探ることに及んでいる。

財政状況が潤沢でない現在の地方公共団体では、マンパワーの最適配分が課題となっている。とりわけ、いつ実際問題として生起するかが不透明な災害や危機に備える部署への人員配置については賛否両論の状態である。

加藤が分析した都道府県における人的資源の分析と筆者が試みる市区町村との分析を対比

することで相関性、相違の有無などを注視していく必要性がある。

4. 分析結果

2. 研究内容の最後に述べた 11 のパターンは以下の通りである。

図 2

パターン	特別職	部局・特別職	課	係	割合
1	危機管理監	防災・危機管理部	防災・危機管理課		0.17
2		危機管理監	防災・危機管理課		3.69
3		防災・危機管理部	防災・危機管理課		6.68
4			防災・危機管理課		9.56
5		市長公室(首長直轄)	防災・危機管理課		1.84
6			市長公室課		0.35
7		総務部	防災・危機管理課		27.42
8		総務部	総務課	防災・危機管理係	5.65
9			総務課	防災・危機管理係	19.12
10			総務課		25.12
11		消防本部			0.40

- ・パターン 1:部レベルの防災・危機管理部署の上位職として危機管理監を配置
- ・パターン 2:部レベルに危機管理監を、課レベルに防災・危機管理課を設置
- ・パターン 3:防災・危機管理部の下位に防災・危機管理課を設置
- ・パターン 4:防災・危機管理課を単独に設置
- ・パターン 5:首長直轄の市長公室の下位に防災・危機管理課を設置
- ・パターン 6:市長公室課が防災・危機管理業務を担当
- ・パターン 7:総務部 危機管理課を設置
- ・パターン 8:総務部 総務課 防災・危機管理係を設置
- ・パターン 9:総務課 防災・危機管理係を設置
- ・パターン 10:総務課に防災・危機管理の担当者を配置
- ・パターン 11:消防本部に防災・危機管理部署を担当

(1)組織パターン別の割合(全国)

上記のパターンにおいては、パターン 1・2・3 が部レベルで防災・危機管理部署を設置し、パターン 4・5・6・7 が課レベル、パターン 8・9・10 が課未満レベルで設置している。

すなわち、防災・危機管理部署を独立した課以上のレベルで設置している(パターン 1~7)割合は 49.71%となり、ほぼ半数の数値を示している。各市区町村は人口規模や職員数の差異、市制や町制等の歴史的背景も異なることから、組織におけるレベルの是非を一言で論じることは異論があるかもしれない。しかしながら、課以上のレベルで設置していることは、防災・危機管理の対応部署として責任を確立・明確化した組織として配置していることに他ならない。防災や危機管理の社会的ニーズが高まりつつある昨今、レベルの上位化は一つの傾向値であり、本研究の過程において、一部の市区町村から、次年度は「課レベルとして分離独立」「部レベルへ昇

格」との動向も確認できた。

(2) レベル別・都道府県別の実態(単位は%)

①部レベルの上位 5 都府県

東京 36. 7	神奈川 36. 4	兵庫 34. 1	大阪 32. 6	静岡 28. 6
----------	-----------	----------	----------	----------

②課レベルの上位 5 県

愛知 72. 2	茨城 61. 4	福井 58. 6	滋賀 57. 9	静岡 57. 1
----------	----------	----------	----------	----------

部レベルで防災・危機管理部署を設置している率が高い地方公共団体は、日本を代表する大都市が上位を占めている。いずれも市または区の占める割合も高く、東京はその割合が 81.7%に上る。課レベルになると、地方都市もいくつか上位に名を連ねてくるが、静岡はかなり以前より東海地震が取り沙汰されている経緯もあり、部レベル、課レベルとともに全国第 5 位である。

上記①と②を合算した部+課レベルで見ると、以下の上位序列になる。いずれも大都市・中都市の規模の都県となる。

③部+課レベルの上位 5 都県

愛知 88. 9	静岡 85. 7	兵庫 85. 4	東京 83. 3	広島 78. 3
----------	----------	----------	----------	----------

次に下位の都道府県の割合を見ると、以下の通りである。

④部レベルの下位 7 県

秋田 0. 0	山形 0. 0	栃木 0. 0	富山 0. 0	香川 0. 0	佐賀 0. 0	沖縄 0. 0
---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

部レベルで設置していない県が全国で 7 県ある。いずれも人口の少ない地方都市である。当然のことながら、市の占める割合も低く、山形で 37. 1%、沖縄で 27. 5% である。

⑤課レベルの下位 5 県

沖縄 22. 5	北海道 21. 8	福島 21. 1	富山 20. 0	鳥取 5. 3
----------	-----------	----------	----------	---------

部レベル同様に人口の少ない地方都市が占める。北海道は市の占める割合は全国で最も少ない 19. 6% である。その逆に富山は 66. 7% と高い数値を示しているが、上記④と併せて課以上レベル化が図られていないことが判る。また、鳥取は全国唯一の一桁の数値であるが、部レベルでは 21. 1% と高い割合を示している。

上記④と⑤を合算した部+課レベルで見ると、以下の下位序列になる。

⑥部+課レベルの下位 5 県

山形 25. 7	北海道 22. 9	沖縄 22. 5	福島 22. 4	富山 20. 0
----------	-----------	----------	----------	----------

以上の分析は、各市区町村の組織形態の割合分布を都道府県単位で括ったものに過ぎないが、概ね大都市圏と地方都市圏とで様相が二分化されていることが鮮明である。近隣市区町村との横並び意識も見られ、さらにその背景や要因分析を今後の課題と位置づけたい。

(3) 大規模被災地における組織形態

我が国が毎年のように大きな自然災害に見舞われ、甚大な被害が発生していることは、本稿の冒頭にも述べたことであるが、実際、大規模な自然災害に見舞われた被災地の主要市町村

の防災・危機管理部署の組織形態を検証した。

① 阪神・淡路大震災(1995年)

	部	課	課未満	首長直轄	消防本部	部+課	市区W/T
兵庫	34. 1	51. 2	12. 2	2. 4	0. 0	85. 4	70. 7
大阪	32. 6	44. 2	4. 7	18. 6	0. 0	76. 8	76. 7

思えば近年、災害立国になった日本における大きな自然災害の突端は阪神・淡路大震災ではなかろうか。得られた教訓や知見は災害対応のモデルケースにも数多く採用されていることは周知の通りであり、兵庫がリーダー格であるとも言えるであろう。部+課レベルの85.4%は全国第3位であることも裏付けられる数値である。大阪も部+課レベルは高水準であるが、首長直轄の割合は全国第2位であることが特筆すべきことである。

② 新潟中越地震(2004年)・新潟中越沖地震(2007年)

	部	課	課未満	首長直轄	消防本部	部+課	市区W/T
新潟	13. 3	30. 0	53. 3	0. 0	3. 3	43. 3	66. 7

数年間隔で大地震を経験した新潟である。平成の大合併を経て、市区のウェイトが高い割には、課未満レベルが53.3%と過半数を上回っている。被害が一部の市町村に集中したことでも影響していると推察する。

③ 広島市土砂災害(2014年)

	部	課	課未満	首長直轄	消防本部	部+課	市区W/T
広島	26. 1	52. 2	21. 7	0. 0	0. 0	78. 3	60. 9

部+課以上の78.3%は全国5番目の率を示している。ところが、広島市土砂災害が発生した2014年時点で、防災・危機管理対応の部署は広島市消防本部内に設置されていた。発災時に地域住民から発信された電話が消防本部内に一極集中を起こし、大混乱に陥ったことから、避難指示の発令や救助活動に支障を来たした事実がある。これを教訓に広島市は翌年、市の機構改革において危機管理対応の部署を市長部局内に転換している。⁴⁾

④ 熊本地震(2016年)

	部	課	課未満	首長直轄	消防本部	部+課	市区W/T
熊本	2. 2	28. 9	68. 9	0. 0	0. 0	31. 1	31. 1

県最大の人口を有する熊本市は政令指定都市であり、政策局 危機管理防災総室を構えているが、県全体では課未満の率が68.9%と極めて高い。31町村の内、課以上レベルは益城町と甲佐町の二つだけである。市区のウェイトが31.1%と極めて低いことが要因として挙げられよう。

⁴⁾ 本稿を執筆する直前の2020年3月に広島市危機管理室および広島市消防本部を訪問して、当時の実態を詳しく調査を行う予定が、新型コロナウイルス感染拡大防止の事情により、訪問が延期となつた経緯がある。感染問題の収束後に、訪問を実施して裏付け確認を詰めたい。

⑤ 九州北部豪雨災害(2017年)

	部	課	課未満	首長直轄	消防本部	部+課	市区 W/T
福岡	3. 3	36. 7	58. 3	1. 7	0. 0	41. 7	48. 3
大分	11. 1	38. 9	50. 0	0. 0	0. 0	50. 0	77. 8

福岡県は、福岡市を除く市町村の約 6 割が課未満レベルである。福岡市一極集中の感があり、市区ウエイトも48. 3%と低い。

大分県の市区ウエイトは、地方都市にあって 8 割弱の高い率であるが、部+課レベルでは5 0%に過ぎないのが特徴である。

⑥ 西日本豪雨災害(2018年)

	部	課	課未満	首長直轄	消防本部	部+課	市区 W/T
岡山	18. 5	29. 6	40. 7	11. 1	0. 0	59. 2	55. 6
広島	26. 1	52. 2	21. 7	0. 0	0. 0	78. 3	60. 9
愛媛	10. 0	40. 0	45. 0	0. 0	5. 0	50. 0	55. 0

当該3県の中では、とりわけ広島の部+課レベルの割合が突出している。岡山と愛媛と比べて2014年の広島市土砂災害の経験があることから、組織再編成の強化を実行したことがうかがえる。

岡山県は首長直轄が11. 1%と高い率を示している。具体的には総社市、備前市、真庭市の三市であるが、いずれも人口10万人未満の小都市である。

5. 問題提起

いくつかの切り口から、全国の市区町村の組織形態を俯瞰してみたが、防災や危機管理を迎え撃つ望ましい組織体制上の課題や特徴的な論点を以下に列挙したい。

(1) 小規模な市町村の組織体制の在り方

先述の図 2 の通り、防災・危機管理の部署を総務課に配置している市区町村の割合は約 50%を占め、更にその 50%は防災・危機管理の係を配置し、専属の担当者が担っているが、残りの 50%は他の業務を兼任しているものと推察される。

今般の研究で全市区町村の HP を閲覧したが、中には各部署の業務内容を開示しているところが幾つか見られた。中でも総務課の業務(所掌)は総計すると 50 強の数に上り、その中の一つに防災や危機管理が列挙されている。もちろん各々の業務には優先順位度の濃淡、温度差といったものがあるだろうが、地域防災計画や各種ハザードマップの策定・見直しを始め、消防はじめ関係機関との平時の連携等、膨大な防災や危機管理の事前準備を遺漏無く対応できるのであろうか。

もちろん、財政難の時代において潤沢な予算や人的資源が配分困難なことは充分理解できるものの、防災や危機管理の業務を、幾多の総務課の業務の「One of them」で片付けてよいも

のであろうか。

小規模の市区町村の災害に対する備えの脆弱さを物語っているデータがある。総務省消防庁の調査によれば、市区町村の庁舎に設置されている非常用電源(設置率の全国平均は92.6%)のうち、人命救助で重要とされている72時間を超えて稼働できるのは全体の44.5%に留まっている。⁵⁾

データは全市区町村毎に開示されていることから、防災・危機管理部署の組織形態で部+課レベルでみた都道府県別に上位と下位を抽出してみると以下の結果をみた。

図3:部+課レベルの上位5都県 太字下線は全国平均以下(総務省消防庁のデータを参照)

	市区町村数	非常用電源有	平均 92.6(%)	72時間以上	平均 44.5%
愛知	54	54	100.0	37	68.5
静岡	35	34	97.1	23	67.6
兵庫	41	39	95.1	16	<u>41.0</u>
東京	62	61	98.4	39	63.9
広島	23	23	100.0	8	<u>34.8</u>

図4:部+課レベルの下位5県 太字下線は全国平均以下(総務省消防庁のデータを参照)

	市区町村数	非常用電源有	平均 92.6(%)	72時間以上	平均 44.5%
山形	35	32	<u>91.4</u>	12	<u>37.5</u>
北海道	179	153	<u>85.5</u>	74	48.4
沖縄	41	40	97.6	12	<u>30.0</u>
福島	59	53	<u>89.8</u>	22	<u>41.5</u>
富山	15	13	<u>86.7</u>	4	<u>30.8</u>

図3および図4からも明らかなように、部+課レベルの上位5県の市区町村は、非常用電源の設置に関しては全て全国平均を上回っているのに対し、下位の5県は5県中4県が下回っている。72時間以上稼働についても同様である。当該調査は、浸水のおそれのある区域内に災害対策本部設置庁舎がある団体を対象に浸水対策済みの実態や、地震対策済みの実態も併せて調査報告しているが、傾向値は非常用電源装置の実態と概ね一致していることが確認できる。

市区町村における業務継続性は重要なポイントである。ひとたび大きな災害に見舞われると、基本的には本庁舎内に災害対策本部が設置され、復旧・復興に向けて司令塔的役割を果たすことは明らかであろう。本庁舎であれ、被災地の中に置かれているため、基本インフラが寸断される可能性も極めて高い。かかる環境の下で、非常用電源が短時間で枯渇し、庁舎建物が浸水して機能不全に陥ることは決して看過できないことである。

今一度、業務継続の問題点の有無を再点検すると同時に、種々の限界点が見え隠れする小規模の市町村は、国や都道府県の垂直補完(縦連携)、近隣市区町村や関連機関との水平補

⁵⁾ 総務省消防庁 報道資料『地方公共団体における業務継続性確保のための非常用電源に関する調査結果』2019年・日本経済新聞朝刊(2019年12月28日付)

完(横連携)についての連携力を高める事が必要である。

(2) 自衛隊基地との連携

前項の終わりの部分で、垂直補完や水平補完につれて触れているが、連携や補完について、自衛隊基地との連携を挙げる。

全国の中に、「基地調整課」「基地・防災課」等の名称を持つ市町村が存在する。基地とは近隣の自衛隊基地を指している。全国には北は北海道から南は沖縄県まで自衛隊の基地が数多く存在する。先の阪神淡路大震災、東日本大震災をはじめ、我が国有数の大きな自然災害における自衛隊の援助については周知の通りである。いち早く求められる復旧作業や人命救助の面において自衛隊の存在は貴重かつ不可欠なものであり、それらのノウハウや知見も高いレベルにある。

本稿では、現地調査を実施した北海道の上富良野町と恵庭市を取り上げたい。

まず上富良野町は、人口約1万人の小規模自治体である。自衛隊基地が近隣に設置されたのは第二次世界大戦後であるが、大正末期に十勝岳の火山大爆発によって発生した泥流に町全体が飲み込まれた歴史がある。総務課内に基地調整・危機管理室を配置し、自衛隊OBを危機管理員として配属させている。自然災害に留まらず、山岳救助の合同訓練を実施したり、近隣の富良野市、中富良野町等との災害協定を締結したり、連携力の強化に努めている。「小さな自治体だけに、平時から何かと心強い」というのは本音であろう。

次に恵庭市であるが、自衛隊恵庭基地の歴史を遡ると明治時代の陸軍基地まで及ぶものである。人口の約6割が基地関係者を占める基地の街でもあり、地元に深く溶け込んでいることが窺える。やはり自衛隊OBを総務部基地・防災課に配属させ、市と自衛隊のノウハウの共有や進化に努めている。⁶⁾

自衛隊との平時から連携を強化しておくことは、垂直補完・水平補完の一つの指針と言えよう。

(3) レアパターンの検証

最後の論点として、組織形態におけるレアパターンとして二点を挙げたい。

まず第一点目は、首長直轄のケースである。これは、防災・危機管理の部署(部または課レベル)を首長(市区町村長)の管轄に配置しているものである。行政における組織は、例えば市の場合、市長一副市長から部一課一係へと枝分かれしていくのが通常のイメージであるが、首長直轄は市長の直下に組織を配置し、市長と組織の距離を短縮していることである。行政が防災・危機管理の重要性を高く位置づけていることや、災害対策本部内における首長の指揮命令系統を速攻性が発揮できるように企図していることが推察できる。

第二点目は、防災・危機管理部署を消防本部内に設置しているケースである。消防・救急は災害時の実行部隊であることは揺るぎない事実であり、防災・危機管理部署と同居させておくことは一見効率有ることにも見える。しかしながら、広島市土砂災害(2014年)の例で触れたように、発災時に119番通報の他の問い合わせ等が一極集中して大混乱を招き、救助活動や避難勧告・避難指示発令の遅れにつながった実例がある。有事における無用の混乱を回避する意味

⁶⁾ 北海道上富良野町および恵庭市の現地調査は2019年10月9日に実施。

においても組織上は切り離しておくべきではないだろうか。

6. 今後の研究課題

本研究は、全国の市区町村の組織形態を機軸として論を展開したが、組織形態の分析が中心となり、理論学習が不十分であったことは否めない。最終的には修士論文として終結させることになるが、中間報告的な内容であることにご寛恕いただきたい。

今後の研究では、行政学や政治学の見地から、官僚制、中央集権と地方分権、政策波及、縦割り行政、垂直補完(国や都道府県との連携)と水平補完(近隣市区町村や関係部署との連携)についての理論学習強化も今後の柱になってくる。

また、組織論におけるスペシャリストとゼネラリスト、トップダウンとボトムアップ、リーダーシップ等も並行して強化すべきであろう。

同時に、現地調査も時間の許す限り実施して、現場の実態を体得したいと考える。

7. 終わりに

明治大学危機管理研究センターが 2005 年に 387 の市区、100 町村を対象に危機管理に関するアンケートを調査したところ、36. 3% (140 団体) が、危機管理の関係部署や職制を設置していると回答⁷⁾している。15 年経過した今では、危機管理の部署や職制を設置している地方公共団体はほぼ 100% と見て間違いないであろう。

本稿ではとりわけ自然災害を中心据えてきたが、今般の新型コロナウイルス感染症問題も、災害の範疇には入らないものの、国家にとっても地方公共団体においても危機管理の重大な問題である。政府首脳もさることながら、都道府県知事の強力なリーダーシップが求められ、市区町村の迅速な各種給付金申請の受理対応などが当面の課題とされている。

国民として、地域住民としての安全・安心を確保すべく、行政の望ましい防災・危機管理体制の在り方を追い続けたい。

＜謝辞＞

本研究は 2020 年 5 月 23 日に開催の SRM 学会全国大会にて発表する予定であった。発表の機会と本稿の会報掲載をご受諾いただいた戸出正夫前理事長に厚く御礼申し上げます。

また指導教員として日々のご指導をいただいている消防・防災行政研究室の永田尚三教授(関西大学社会安全学部)並びに同研究室の黒沼・庄司両院生にも併せて謝意を表します。

(筆者は関西大学大学院 社会安全研究科 博士課程前期
ソーシャル・リスクマネジメント学会評議員)

⁷⁾ 中郷章・市川宏雄編『危機管理学』P83 2014 年 第一法規

犯 罪 か ら の 回 復

～家庭危機と家族支援の実際～

関 本 蘭 子

1. はじめに

犯罪の発生を分析して見ると、その背後にはさまざまな問題のあることが理解される。我々が心から望む安全な社会——犯罪やその被害がより少ない社会を実現するためには、これら問題の分析・研究が是非とも必要である。研究対象は多岐にわたるが、具体的には、犯罪の発生・犯罪被害の防止、犯罪被害者への対応、捜査、自白や証言、裁判、犯罪者の処遇、再犯防止などであろう。

これらの中には、犯罪被害に関する問題のように、一般市民の日常生活に直結しているものがあるが、捜査や裁判あるいは犯罪者の処遇など、犯罪に係わる司法、行政機関（児童相談所、警察、裁判所、矯正、保護等）の業務あるいはそれらの業務に関連したものも多い。

一方、罪を犯した者の「犯罪からの回復」については、家族の支援が何よりも大切であり、「回復・立ち直り・更生」に繋がっていくと考える。

以下、家庭内で起きた成人の事例を通して、家庭危機と家族支援の実際について考察したい。

2. 犯罪とは何か

法学上、犯罪とは「刑罰法規によって可罰的とされる行為をいう」と定義できる。また、社会学的には「法益を侵害し、一般社会の秩序に違反する行為をいう」といえよう。これを犯罪者の更生または立ち直りの側面から見ると、犯罪とは加害者の心の中で完結するものではなく、実体的な行為を要するものであり、その回復には加害者、被害者だけではなく第三者の関与が必要となってくる。また、犯罪行動を理解しようとすれば、犯罪がいつ、どのような状態で起きたのかをその人の普段（犯罪をしていない時）の状態と比較する必要もある。なぜなら、人は自分の拠り所となる家族のなかで人間関係を形成していくから、普段の生活の観察が欠かせないのである。なお、家族間で起きた犯罪の場合は、夫婦の不和、子育て、子どもの障害、ストレス等が大きく影響てくる。

3. 家庭内で起きた妻への暴力、子どもへの虐待

平成28年2月・3月に地元で起きた事件を機会に、平成28年度の全国の児童相談所が児童虐待相談として対応した件数を振り返ってみると、122,578件である。このうち警察から児童相談所へ通告した件数は54,813件で全体の45パーセントと圧倒的多数を占めている。

近年、夫が妻に暴力を働くドメスティック・バイオレンス（D V）が人権侵害や犯罪

として問題視されることが多くなってきた。DVという暴力が表面化されてきた理由の一つに、妻が問題は自分のせいだと我慢したこと、妻の経済的自立が困難だったことなど、夫婦関係のあり方の問題だからである。

最近では、事件の顕在化や人権意識の変化により、女性保護団体、NPO等、さまざまな機関が対応するようになってきたが、まだまだ中途半端のように感じている。一方で、DVの連鎖である児童虐待も増加傾向にある。保護の怠慢や拒否、性的虐待及び極端な心理的外傷を与えることもある。家族の経済的困窮や親の病気、アルコール依存等も挙げられている。虐待は児童の精神面、情緒面に大きな悪影響を与え、心身の健康を阻害する。

虐待をする者自身も、過去に多くの問題を抱えており、そのなかには虐待を受けていたケースもある。

家族は一緒に過ごす時間やお互いの相互関係が質量ともに多く、愛着や親密性を与える場であると同時に、多くのストレスを生む場でもある。ストレスを個人で対処できなくとも、家庭環境が良好であれば、解決・処理できる。しかし、家族が機能不全である時、ストレスや暴力は虐待として、弱者である子どもに向かうことが多い。家庭内で起きる夫婦間の問題や暴力、夫婦の育った環境の影響は子育てのあり方や子どもへの体罰化へと発展していく傾向もある。

更には、平成30年中に全国212か所の児童相談所が対応した件数は159,850件と最多の件数となっている。子どもが障害を抱えている場合（発達障害等）には、父親の障害に対する知識や理解力が非常に低い場合もあるので、児童相談所や家庭児童相談室等の対応だけではなく、家庭現場の見極め、親に向き合い、そして子どもに寄り添いながら、家庭危機への対応、早めの予防・改善も必要であると考える。

4. 自閉症スペクトラム障害への理解

発達障害には、それぞれの障害に応じた特性がある。それらは障害特有のもの（自閉症スペクトラム障害）で社会性障害などがある。障害の特性の現れ方は一人ひとり違つており、個人の特性に合わせた支援を行うために、障害特性というフレームワークを意識したアセスメントが必要になってくる。

自閉症スペクトラム障害（ASD）の特性は、診断根拠となる社会性、コミュニケーション、イマジネーションなど、感覚の問題と認知面からみた認知特性とに分けて考えると分かりやすくなる。

ASDの基本的特性である社会性、社会的コミュニケーション、社会的イマジネーションの障害特性は共通しているが、その現れ方は個人によって異なる。

1) 社会性

自閉症スペクトラム障害の子どもたちの社会性は発達しないわけではなく、ゆっくりと発達し、変化していく。空気を読む、暗黙の了解など、明確でない社会のルールを感じ取ることが難しく、相手と楽しみを共有すること、相手の立場になって考えるといったことが苦手なこともある。

2) 社会的コミュニケーション

コミュニケーションには表出（話すことや表情、仕草などで表現する）と理解（聞くことや相手の表情を見る）がある。対人場面におけるコミュニケーションは、そうした表出と理解の両方が円滑、かつ、スピーディに伝えることで成立する。理解は、言葉を字義どおりに受け取ってしまう、言葉の裏を読むことが苦手、相手の発した言葉の中で自分の考えや気持ちのみに着目してしまうといった偏りがある。

3) 社会的イマジネーションの障害

物を作る、並べる、集める、変化を嫌う（同じ行動を繰り返す）等、こだわりが強いことがある。更には、自分の好みの物を集めることや揃えることを好む傾向、せっかく集めてもそれを本来の目的でなく、ただ蒐集することだけで満足することもあるが、すぐに飽きてしまうこともある。目に見えない物（イメージ）の共有は苦手である。

自閉症スペクトラム障害においては、感覚刺激への反応の偏りがあることが多く、聴覚、味覚、臭覚、触覚、体内感覚などの感覚領域で鈍感さや敏感さも生じることがあり、それぞれを理解していくことも必要である。

5. 保護者の抱える問題

保護者には、子どもへの関心が薄く、放任気味であったり、あるいは過保護で過干渉であったり、また無意味な叱責や体罰を繰り返すなど不適切な養育を行う親も認められる。発達障害を抱える保護者の場合、親としての育ちがうまくいかない事情、障害の知識や理解力の乏しさ、総合的情報不足等がある。保護者に寄り添う支援には、専門的知識や各機関との連携力も必要であるが、行政機関の縦社会では難しいことも多いにある。ただ、一点の光があるとすれば、小学校・中学校との密な連携が必要である。

6. 犯罪者家族の指導と助言等の措置

保護観察や環境調整は犯罪や非行少年の再非行を防ぎ、その改善を促進するために行われる（更生保護法第1条）¹⁾。保護観察官には専門性、保護司には地域性、民間性等を生かしながら、ペアワーカーとして信頼関係・力量・人的資源が必要となる。

¹⁾ 更生保護法（平成19年法第88号）第1条

「この法律は、犯罪をした者及び非行のある少年に対し、社会内において適切な処遇を行うことにより、再び犯罪をすることを防ぎ、又はその非行をなくし、これらの者が善良な社会の一員として自立し、改善更生することを助けるとともに、恩赦の適切な運用を図るほか、犯罪予防の活動の促進等を行い、もって、社会を保護し、個人及び公共の福祉を増進することを目的とする。」

7. 家庭危機と家族支援の実際

家庭現場から見る家庭危機とは、「夫婦の不和、家計のやりくり、家族の事故・事件、子どもの障害、子どもの不登校、健康リスク、子どものストレス、親のストレス」等々がある。このような家庭危機のなかで、家族支援が必要と判断した。また、家族との信頼関係も重要であり、特に母親の精神面・心理面に向き合うこと、夫の持病の問題、子どもの障害等の問題と向き合い、一緒に対応を考える時間が必要であった。

事例として、平成 28 年 2 月・3 月に三重県四日市市で起きた、傷害・DV 事件である。家族構成は、両親、子供 3 人（二人が自閉症スペクトラム障害）である。父親は加害者、母子 4 人が被害者である。刑期は、懲役 1 年 6 か月、執行猶予 4 年、保護観察付（裁量）で 4 号観察である。筆者は平成 28 年 6 月から担当保護司となり、保護観察官に提案し同時に家族支援を始めた。

夫婦は事件後、配偶者等に対する保護命令等により別居したが、離婚調停は行っていない。母子は、児童相談所から県外の母子生活支援施設等を転々として地元に戻ってきた。

約 1 年後には、家族 5 人で生活することができるようになった。家族支援をするなかで、家族はこの事件を振り返ることが多くなってきた。特に子どもたちは「家族が二度とバラバラになりたくない」との願いがある。

また、二人の子どもの支援ファイル紛失等の不祥事や行政職員の対応問題等による損害賠償請求を平成 29 年 7 月に弁護士に依頼し、訴訟に至った。その結果、平成 31 年 1 月に行政担当者が不祥事等を認めたことにより原告勝訴となった。

8. おわりに

事例を通して、加害者・被害者家族と向き合い、寄り添うことで、子どもたちの気持ち、日記、メモ、事情調書の際の証言等だけでなく、児童相談所、各施設の実態も知ることができた。更には、裁判資料の提供も受け、当事者同士が納得するプロセスを一歩ずつ進めていくことも出来た。子どもたちの通う学校長との連携で、市の教育委員会より臨時職員（特別支援教育支援員）として採用され、特別支援学級で指導し、学校現場も観察、研究することができた。学校長・特別支援学級担任・普通学級担任との継続的な話し合いを設けたことで保護者との信頼関係も醸成することができた。

加害者の更生保護を担当し、その家族支援で子どもも含め被害者母子 3 人の 3 年 11 か月は、夫婦間、親子間の問題と障害特性の日々変化していく状況のなかの葛藤であった。

現在は、二人の子どもの特性は安定している。また、夫婦の不和の原因是、多くの時間をかけ、納得するまで話し合って解決してきた。

夫の持病の問題は通院と食事療法を取り入れながら改善し、解決の方向へ向かっている。妻は介護施設で正社員として勤務し、家計問題も改善、夫婦の不和も解決してきている。夫婦がお互いに協力したことで家族関係も良好になってきた。

今後は残りの執行猶予期間を暖かく見守っていきたいと考えている。

今回の事例ケースは家庭現場、学校現場で体験した一部であるが、今後も家庭間で起

きる多くの問題等と向き合い・寄り添いながら研究していきたいと考えている。

(2020年7月11日、大阪市中央公会堂で開催予定のソーシャル・リスクマネジメント学会関西部会がコロナ禍により急遽中止になったため、報告予定の論稿をここに掲載する。)

(筆者はソーシャル・リスクマネジメント学会常務理事、家庭危機管理研究所所長、認定家庭危機管理士)

【参考文献】

- 河野莊子・岡野英生編著『犯罪心理学』(株) 北王子書房 (2013年) 2－ (1)
- 日本更生保護協会『発達障害処遇ハンドブック』(2014年)「更生保護法人」15－18
- 日本刑事政策研究会『罪と罰』第55号巻2号 (平成30年3月) 8－ (2)

日本 の 年 金 問 題

—老後資金 2 千万円は必要なのか？—

亀 井 廉 幸

はじめに

米国の住宅バブルを背景にサブプライムローンなどの証券化が行われ、世界中に中身の判らない証券が拡散された結果が、2008年のリーマンショックという未曾有の金融崩壊をもたらしたのであるが、その傷は未だに癒えておらず、米国や EU 圈だけでなく、我が日本も国債増発による中央銀行の資産流動化策により、世界中の債務の積み上げと不良債権の増大に方向を一にしている。

その一方で、先進国が多くで国民の高齢化が進み、増大する社会保障費が大きな問題となっている。

今回はその様な社会保障費の中でも、年金問題と最近話題になった「老後資金 2 千万円」が必要なのかという点について、意見を述べることにした。

I 日本の国の重大問題あれこれ

現在の日本社会は、昭和の終わりに「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と言われる程の繁栄を迎える、それを境に平成時代を通して政治・経済・その他の多くの面で凋落を続けた結果としての姿である。

1. 少子高齢化による諸問題（参考資料No.1）

- ①労働力人口の減少と経済力の低下
- ②健康保険・介護保険及び年金給付など社会保障費の増加（参考資料No.2）

2. 日本国政府の財政問題

3. 東南海地震や台風・水害などの自然災害

4. その他

- ①国民との対話に欠ける政治（原発事故処理／汚染牛肉の輸入／防衛問題など）
- ②国民が選挙に行かない弊害大

何故上の様な諸問題が出てきたのかについては、ここでは取り上げないが、今回のテーマの背景になっていることは確かである。すなわち、日本の人口構成が急激に高齢化しただけでなく、上記のうち「4. その他」に記載した日本の政治が「国民無視」に傾き、説明責任が十分に果たされていないことと、国民が参政権行使していないという表裏の関係の影響が大きい。

例えば、次の様なケースがある。

- ・原発事故処理—福島原発第 1 号の事故処理費用は、政府見積 22 兆円（2019 年の民間シンクタンク見積では 35～81 兆円）にもなると公表されているにも拘わらず、地震

の国日本で、老朽化した原発を更に稼働させようとする政府の方針がある。次の大津波はもう来ないと言いかれるのか。

・汚染牛肉の輸入－米国との貿易交渉で、輸入関税引下げによる米国産牛肉の輸入拡大が決まったが、米国では牛の飼料に「ラクトパミン」という成長促進剤が使われている。これが米国で豚などの歩行困難や死を招いたりしているが、日本の某大臣のブログでは「基準値以下だから問題は無い」と書かれている。中国、ロシアや EU でもその使用を禁止しているのに、国民の健康以上に米国に配慮する政府の態度は理解できない。

(参考資料 No.3)

・防衛問題－米国から買うことになったイージス・アショアは、秋田と山口に 1 セットずつ配備して合計約 1 兆円ほどであるが、インターネットでも指摘されている通り、地球儀上で線を引けば明らかであるが、北朝鮮と秋田や山口の先はハワイとグアムの米軍基地である。

日本は米国を守るために 1 兆円もの無駄遣いをさせられるのである。

II 日本の財政状態

1. バラマキ行政・無駄遣いの結果、政府の債務は 1,000 兆円を超えた。

平成に入ってずっと基礎的財政収支（プライマリーバランス）はマイナス。

地震・津波で増大する原発コスト／H21 年施行の「中小企業金融円滑化法」に基づく融資先企業の倒産／イージス・アショア／大学無償化／介護産業の隆盛などは、再考の余地がある。(参考資料 No.4、5)

2. 外国人の日本国債保有割合は、発行残高の 10% 超となった（135 兆円）。

世界金利上昇で、日本は破綻（IMF 管理）の懸念がある（財政赤字の GDP 比率は世界最悪の 235%（ギリシャでも 183%））(参考資料 No.6、7、8)

3. 政府も日銀も日本の将来像を描けていない = 財政赤字は膨らみ続ける。

(参考資料 No.9)

4. 身動きとれない日銀政策

①いつまでも達成できない日銀のインフレ目標 2%（日銀資産 500 兆円）

②マイナス金利で多くの地銀も潰れてゆく。日本の金融制度が崩壊してゆく。

③MMT（Modern Monetary Theory）は、永遠の虚構である。一時しのぎ（公理ではない）

日本の財政は平成の年号に入って大きく毀損した。財政法第 4 条と第 5 条では健全財政を要求しているが、政府はそれを無視し続けてきた。(参考資料 No.10、11)

財政法第 4 条

国の歳出は、公債又は借入金以外の歳入を以て、その財源としなければならない。

但し、公共事業費、出資金及び貸付金の財源については、国会の議決を経た金額の範囲内で、公債を発行し又は借入金をなすことが出来る。

2. 前項但書の規定により公債を発行し又は借入金をなす場合においては、その償還の計画を国会に提出しなければならない。

3. 第1項に規定する公共事業費の範囲については、毎会計年度、国会の議決を経なければならない。

財政法第5条

すべて、公債の発行については、日本銀行にこれを引き受けさせ、又、借入金の借入については、日本銀行からこれを借り入れてはならない。但し、特別の事由がある場合において、国会の議決を経た金額の範囲では、この限りでない。

参考資料 No.4 及び No.5 を見れば判る様に、歳入・歳出の「ワニの口」は平成元年から大きく広がり、公債残高は平成元年の約 230 兆円から最近では約 900 兆円と 4 倍になっている。これは OECD 諸国でも最悪の財政状態と言われている。

この様な事態は、経済成長の低下に伴い税収が減ったにも拘わらず、「入るに合わせた支出」努力を怠り、選挙のための政治に邁進したことにある。更に、借金して消費に走る米国（人）にならって、借金頼みの財政運営に入ったことで、基礎的財政収支（プライマリーバランス）が赤字続きになった。

最近の高齢社会に入る前に国の負債が積み上がり、現在 1,000 兆円を超える（長・短）国債のうち、10%強は外国人（外国組織）に保有されており、世界中の金利が急騰したような場合には、1,000 兆円もの国債の下落で日本への信頼が揺らぎ、IMF によりデフォルトが宣言される虞れもある。

2014 年 4 月 28 日に財務相の諮問機関である財政制度等審議会が、国と地方を合わせた財政の長期試算を発表した。そこでは財政再建に取り組まず、基礎的財政収支の黒字化も達成できなかった場合に、実質経済成長率 2%を前提とするならば、2060 年度の国の借金は GDP 比 5.6 倍の 1 京 1,400 兆円にも膨らむとの試算を示している。財政再建の見通しが立たない現在においては、更に深刻な状態である。

一方、日本の中央銀行である日銀も、6 年前の総裁交替時から、年間インフレ率 2%を掲げてきたが、それに拘る余り何の成果も上げられず、マイナス金利も導入して資産の流動化を図り、自ら 500 兆円もの国債だけで無く上場 ETF や REIT を購入し続けるなど、一体将来どの様に処分できるのかと非常に気がかりである。

日銀のこの様な迷惑行為により、日本の銀行は健全な貸付はもはや不可能で、金利による収益を上げられず、倒産間際の地方銀行も多く出現しており、また東証株価も価格の上下幅が抑えられ、外人投資家のみを利するという弊害が目立ってきている。

金利を支払わない「永久国債」や、通貨発行権限を有する政府はハイパーインフレの懸念が無い限りいくら財政赤字になっても心配する必要が無いとする MMT (Modern Monetary Theory) なども取り上げられたりしているが、何の合理的根拠も見出せない。

後の世代に責任を押し付けようとする今の政府や日銀の姿勢には、大きな不安がある。

Ⅲ日本の年金制度は悪化し続けている。

1. 100 年年金のはずが、「マクロ経済スライド」、「所得代替率」でうやむやに。

(参考資料 No.12)

2. 年金支給開始の先送りの誘い。

年金は繰り上げてでも早くもらうこと。いずれもらえなくなるか、少なくなる。

3. GPIF の投資手法では、必要時に利回り確保した上で売れる訳がない。

日本政府は 2004 年に、「100 年安心」年金を作ったと宣伝してたが、その内容は 100 年後でも現役世代の平均手取収入の 50% の年金水準を維持するというものであった。しかし、最近ではその様な宣伝文句は忘れたらしく、インフレによって年金額を上下させる「マクロ経済スライド」や、現役世代の所得が上がれば「所得代替率」が下がるなどという一般国民には難解な考え方を前面に出し、過去の説明責任をウヤムヤにしようとしている。

また年金支給時期をできるだけ繰り延べたら、支給額が増えて有利であるかの様な提案もしきりにしているが、政府の今までの「行い」を見れば、年金の受取開始を早くして、早期に回収するほうが明らかに有利である。更に、数年前から年金資産（約 140 兆円）の運用を GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）が担当しているが、その手口が見透かされており、外人投資家に早回りして初動時の利益を吸い取られているように見える。また、日本の株式市場に大金を投入しているため、どの様に利益を挙げながら退出するのか不明である。

IV 老後資金 2 千万円は必要なのか？

1. 65 才の定年退職後にいくら必要なのか？（参考資料 No.13）

2. 年金と併用でも 2 千万円必要なのか？

3. 貯蓄 2 千万円への増やし方

円建資産を外国市場の外貨建投資へ（自分で行う投資）←但し、世界の債務とデリバティブ残高及び世界の株価は最高水準にあるので、その暴落後に投資を開始するのが良い。特に米国 ETF への直接投資が有望である（GPIF も投資を始めたらしい）

4. その他の方法（長く働くこと／国が休墾農地の貸出制度を確立し、田舎での農業を支援するなど）

先日、金融庁の審議会が報告書を出し、「老後の生活資金は 2 千万円の不足になる」ことを明らかにし、これを麻生財務大臣が否定に躍起になっていたが、この根拠になっているのは 2017 年の総務省の家計調査で、夫が 65 才妻が 60 才の 2 人暮らしの無職世帯の場合に、妻が 90 才になるまでの 30 年間にどれだけの生活資金が余分に必要なのかを推定したものである。

この金額は、夫婦 2 人で受け取る毎月の手取年金額が 20.9 万円で、一方の平均的な支出は 26.4 万円と、毎月 5.5 万円の赤字の家計と計算され、それが 30 年間で 5.5 万円 ×12 月 ×30 年 = 1,980 万円 と計算されたのが根拠である。しかしながら、老後の生活費は仕事をしていた頃の余裕のある生活に引きずられるのが普通であり、その後の生活費が毎月 30 万円や 35 万円かかることもあり得る。

一方で兼業農家のサラリーマン夫婦などの場合は、野菜等は買う必要も無く、また、

知り合いとの間で物々交換することも多く、それほどの生活費も本当は必要ないケースも多い。

私は数年前から趣味を兼ねて「老後の田舎暮らし」の調査の様なものを行ってきたが、夫婦揃って都会から中国地方や四国地方の田舎に移り住んで家庭菜園で野菜作り等をする限り、また2人とも健康で比較的質素な生活をする限りは、月15~20万円程度の年金でもやってゆけそうな気がする。

日本には多くの地域に沢山の休墾地があるのだから、政府が国民に広く耕作地を貸与し、同時に農業指導も行う事業を導入するなどして、国民生活を支えることも有効であろう。

他方、私のFP（1級ファイナンシャル・プランニング技能士）の立場から言えば、世界の決済資金の約60%を受け持つ米国（ドル）投資資産に、毎月数万円ずつを20~30年間に亘り投資してゆくときは、今までの実績が再度到来するなら、少なくとも毎年5%前後の投資利回りが得られることになるため、検討の価値はありそうである。日本のGPIFも最近この分野への投資に舵を切った。

しかしながら、一般に言えることは、健康を維持し、少しでも働いて収入を得られるのであれば、出来るだけ長く働くということが一番効果的であり、重要である。日本国民は、年金に期待しすぎることなく、2千万円とは言わず、可能な限り老後資金を蓄え、また、いかに老後生活を送るのかの準備をしておく必要があると言えるでしょう。

V その他のポイント

1. デンマーク方式への移行は可能か？（参考資料No.14、15）

(1) 経済協力開発機構OECDの最近の調査では、世界で一番幸せな国はブルータンではなくデンマークであるとの評価がある。デンマークでは国民の9割近くが、自分達は非常に幸せである、もしくはますます幸せであるという気持ちを抱いているようである。

デンマークでは幼稚園から大学まで教育費は無料、医療費も無料、失業保険は2年間給付され、老後の年金ばかりか高齢者の全員が個室の施設に入居できるといいういわゆる「ゆりかごから墓場まで」の社会福祉制度が確立されている。

(2) しかしながらその一方で、デンマークの社会制度の運営は、日本人には想像できない規律や負担を、その代わりに強いるものである。すなわち、誰でも18才以上の年齢になったら自立するのが当然であるという考え方と、国民負担率70%、投票率90%などの負担や貢献が、社会制度としてあり、誰でも大学に無料で行けるが、勉強しない者は当然のごとく追い出されるのである。

(3) もしも、日本の皆さんの大半が、デンマークの様に老後不自由なく暮らせたら良いと考えるならば、国民の全員が公平・公正・平等・権利と義務の遵守をする一方で、誰も貧乏にならない代わりに誰も大金持ちになれない程の税金や社会負担（国民負担率）の高い制度を受け入れる必要があるのだが、バブルに慣れた、今からでもIR施設の導入を目前にしている日本人にそれが出来るのか、大いに疑問がある

と言わざるを得ない。

2. 東南海大地震や首都直下型地震など超大地震が来たら即アウト

昨年の6月に、土木学会が今後30年以内に来るかも知れない地震の損失を推計し、公表した。(参考資料No.16)

①東南海地震の損失(地震後の経済損失を含む) 1,410兆円

②首都直下型地震の損失(同上) 778兆円

この様な大規模な地震が来たら、小松左京著「日本沈没」の世界になってしまうのだが、上記の報告では同時に、道路や港湾や堤防などのインフラの耐震工事を、上記①では約40兆円、②では約10兆円かけて行うことにより、各々の被害を約1/3にまで減らすことが出来るとしている。

年金問題もあるけれども、何とか皆が細々とでも生き続けてゆき、また日本の国を維持してゆくためには、政府も個人も優先順位をつけて、最低限の防災対策を実施することが、今まで以上に要求されるはずである。

以上

(本稿は、2019年11月23日、愛知県芸術文化センターで開催されたソーシャル・リスクマネジメント学会全国大会における報告を一部修正し、記述したものである。)

(筆者は1級ファイナンシャル・プランニング技能士、公認会計士、税理士)

【参考文献】

『老後破産』NHKスペシャル取材班著 新潮社版(2018年)

「日本国債のタブー」週刊ダイヤモンド ダイヤモンド社(2013年10月19日号)

「日本国債暴落」週刊エコノミスト 毎日新聞社(2010年2月23日号)

水谷研治著『日本経済恐しい未来』東洋経済新報社(2003年)

「地銀波乱」日本経済新聞社編(2019年)

“2019 データブック オブ・ザ・ワールド” 二宮書店

マレーヌ・ライダル著『デンマーク人が世界で一番幸せな10の理由』サンマーク出版

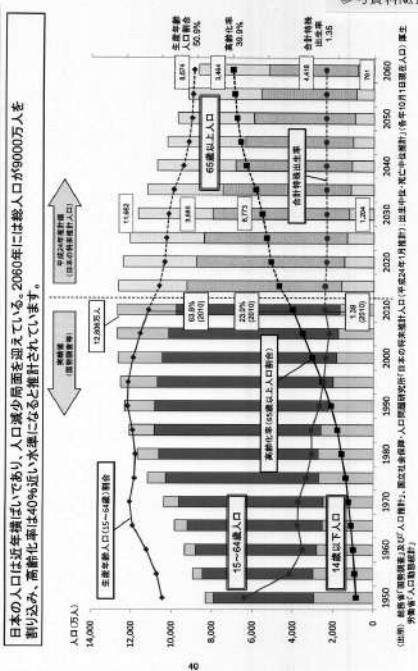
ケンジ・ステファン・スズキ著『消費税25%で世界一幸せな国デンマークの暮らし』角川SSC
新書

〈参考資料一覧〉

参考 資料 No.	名称など	資料の出所
1	日本の人口の推移	財政制度審議会「財政健全化に向けた基本的考え方」H25年12月
2	平成2年度と令和元年度における国的一般会計歳入歳出の比較	財務省「我が国財政の現状」
3	REUTERS コラム：米国産の食肉に潜む健康リスク	REUTERS ニュース 2015/4/1
4	一般会計における歳出・歳入の状況	財務省「我が国財政の現状」
5	公債残高の累増	同上
6	保有者層の多様化	日銀「令和元年度の債務管理政策」
7	債務残高の国際比較（対GDP比）	財務省「我が国財政の現状」
8	利払費と金利の推移	同上
9	我が国の財政健全化目標とその変遷	同上
10	財政法4条及び5条	財政法（昭和22年4月1日施行）
11	国の借金 2060年度に1京円超 財政審試算	産経新聞 2014/4/29
12	年金続く実質目減り	日本経済新聞 2019/10/26
13	老後資金問う「2000万円」	同上 2019/6/15
14	Ranking of Happiness 2015–2017	World Happiness Report 2018(国連)
15	同上	同上
16	南海トラフ被害 20年で最悪 1,410兆円	日本経済新聞 2018/6/8

資料1-2-4

日本の人口の推移



コラム: 米国産の食肉に潜む健康リスク | コラム | Reuters

REUTERS ロイター

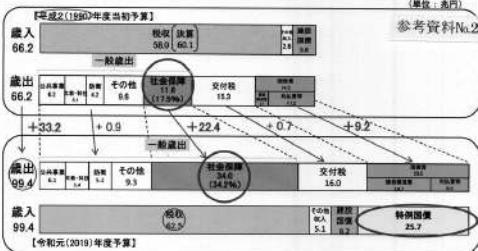
参考資料No.3

http://jp.reuters.com/article/jp_column/idJPKBN0MS3CZ20150401?lnq=true

2015/04/05

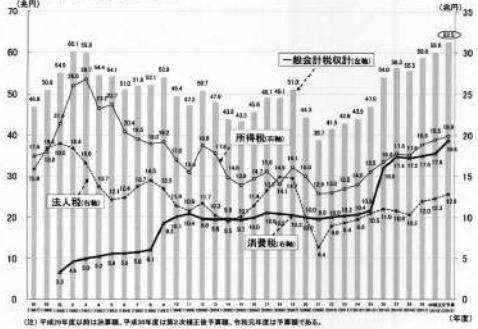
7. 平成2年度と令和元年度における国的一般会計歳入歳出の比較

特例公債の発行から脱却したことでのできた平成2年度予算と比較すると、令和元年度予算では、社会保険関係費が大幅に増え、特例公債(赤字公債)でまかなっています。



(注)1. 年度別に同一の算定基準による会計処理が施されたもの。
 (注)2. 特例公債は、主に建設投資に対する特別会計への借入等を含む。
 (注)3. 令和元年度の財源は、既得・特例の割合が一定に計算されたもの。

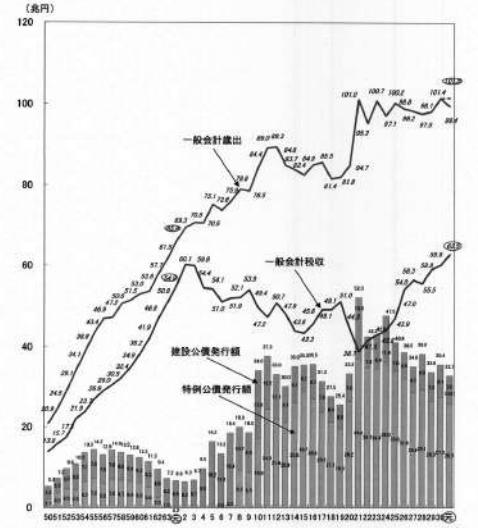
(参考) 税収の内訳と推移



2. 一般会計における歳出・歳入の状況

参考資料No.4

我が国財政は歳出が歳入(税収)を上回る状況が続いています。その差は借入である国債(建設公債・特例公債)の発行によって賄われています。



(注)1. 年度20年度では算定、平成26年度では算定未確定とする。

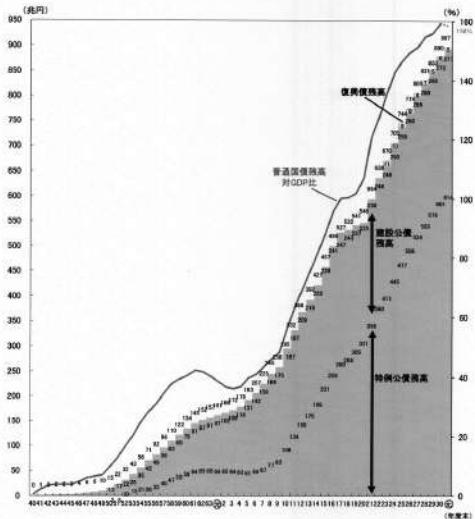
(注)2. 建設公債は、平成2年度は鹿児島県にかけて平野部の田畠を排水する目的で建設された大隅半島水系排水事業のための公債である。その後は、主に国土交通省が主導する河川改修工事のための公債である。

(注)3. 特例公債の特徴は、一般会計歳出について、赤字は建設・特例債による借入を含むもの、黒字は建設・特例の債務による債務を示す。

3. 公債残高の累増

参考資料No.5

公債残高は、累増の一途をたどり、令和元年度末の普通国債残高は887兆円に上ると見込まれています。



(注)1)公債残高は各年度の予算実績額。ただし、平成30年度は予算の算定誤差により、予算と実績には若干の差異があります。
 (注)2)特別公債残高は、国債外債統括債券の一般会計未承認債券・土地使用権債券、臨時特種公債、累積特別公債及び新会計別公債を含む。
 (注)3)特別公債残高は日本大震災復興特別会計における内訳を公債残高に含めています(平成23年度末:107.6兆円、平成24年度末:103.4兆円、平成25年度末:106.0兆円、平成26年度末:112.6兆円、平成27年度末:115.6兆円、平成28年度末:117.6兆円、平成29年度末:120.6兆円、平成30年度末:124.6兆円)。

(注)4)令和元年度末の普通国債残高を換算した金額は844兆円程度。

参考資料No.6

第I編 令和元年度の債務管理政策

3 保有者層の多様化

現在、我が国は世界の投資先を選び、幅広い投資者層が国債を保有することにより、国債の安心感をもたらすことが重要な課題となっています。

具体的には、多様な投資家が幅広い投資ニーズに対応する形で、市場を安定させられる効果があると考えられます。そのためには、財務省では、銀行や生命保険会社などの金融機関投資のみならず、個人投資家や海外投資家の国債保有動向に向けた取組を進めてきました。

(図1-14) 国債及び国庫附帯証券(T-Bill)の保有者割合内訳(※1)(~6)
(平成30年12月末時点値)

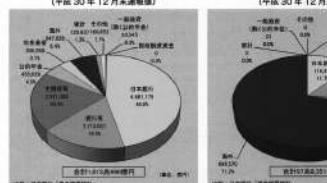


※1)「保有者割合」は、直近1ヶ月以内の「定期預金」、「定期預約」、「定期預約定期預金」、「定期預約定期預金(預約期間1ヶ月以上)」も含みます。平成21年2月より算出方法が改められておりました。

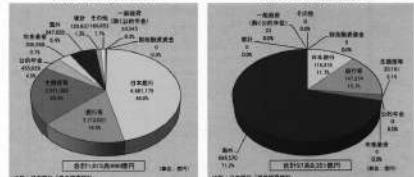
※2)このグラフにおける「預金」は「定期預金」、「定期預約」、「定期預約定期預金」、「定期預約定期預金(預約期間1ヶ月以上)」を含みます。

※3)「預約定期」は「定期預約定期預金」を含みます。

(図1-15) 国債の保有者割合内訳(※2)(~6)
(平成30年12月末時点値)



(図1-16) 國庫附帯証券(T-Bill)の保有者割合内訳(※3)(~6)
(平成30年12月末時点値)

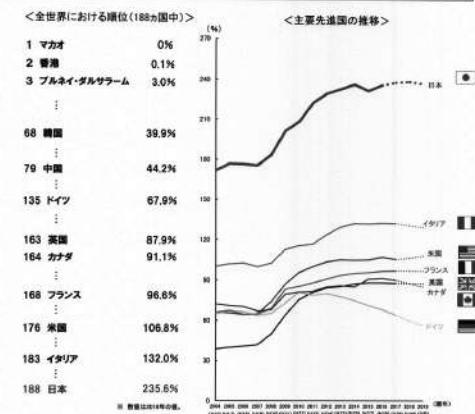


22

5. 債務残高の国際比較(対GDP比)

参考資料No.7

債務残高の対GDP比は、他の7ヶ国のみならず、世界的に見ても最も高い水準となっています。



年	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
日本	171.7	176.8	176.4	175.4	183.4	201.0	207.9	222.1	229.0	232.5	236.1	231.3	235.6	237.6	238.2	239.9
米国	66.2	65.8	64.3	64.8	73.0	88.2	95.2	99.3	103.3	104.9	104.6	104.8	106.8	105.2	106.1	107.8
英国	38.6	38.8	40.7	41.7	49.7	63.7	75.2	80.8	84.1	85.2	87.0	87.8	87.9	87.5	87.4	87.2
ドイツ	64.8	67.0	66.5	63.7	65.2	72.6	80.8	78.6	77.8	77.5	74.6	70.9	67.9	63.9	59.8	56.0
フランス	65.9	67.4	64.6	64.5	68.6	83.0	85.3	87.8	90.6	93.4	94.9	95.6	96.8	98.7	98.7	98.5
イタリア	100.1	101.5	102.6	99.8	102.4	112.5	115.4	116.5	123.4	128.0	131.8	131.5	132.0	131.8	130.3	128.7
カナダ	72.1	70.9	70.1	66.8	67.8	79.3	81.1	81.5	84.8	85.8	85.0	90.5	91.1	89.7	87.3	84.7

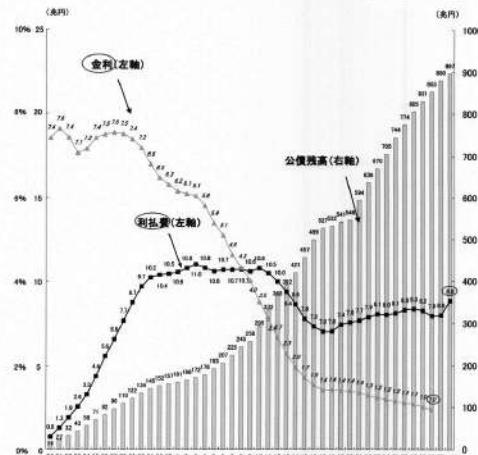
(出典)IMF「World Economic Outlook」(2019年10月)

(注)1)総額は一般会計(中央政府、地方政府、社会保険基金合わせるもの)による。

(注)2)日本は2017年から、それ以外の国々は2016年からが集計値。

参考資料No.8

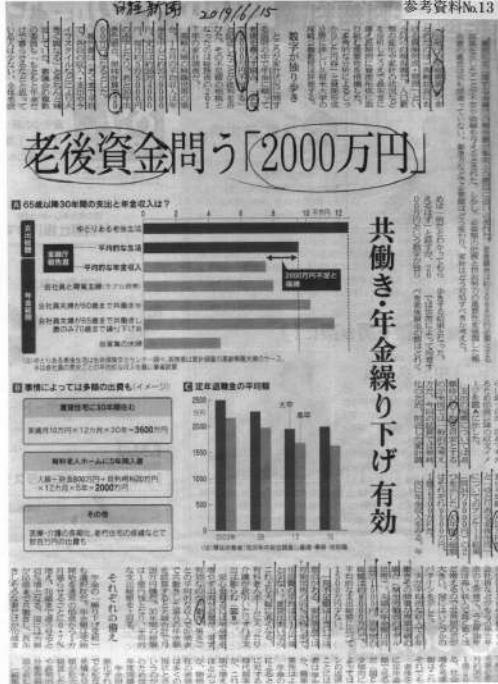
(参考)利払費と金利の推移



(注)1)利払費は、平均利子負担額で計算。平成30年度は第2次修正予算。令和元年度は予算に基づく算出。
 (注)2)利払費は、日本大震災復興特別会計の償還に必要な額として算出され公債残高(平成23年度末:107.6兆円、平成24年度末:108.6兆円、平成25年度末:109.6兆円、平成26年度末:110.6兆円、平成27年度末:111.6兆円、平成28年度末:112.6兆円、平成29年度末:113.6兆円、平成30年度末:114.6兆円)を算出。また、利払費は、日本大震災復興特別会計の償還に必要な額として算出され公債残高(平成22年度末:23.6兆円、平成23年度末:23.6兆円、平成24年度末:23.6兆円、平成25年度末:23.6兆円、平成26年度末:23.6兆円、平成27年度末:23.6兆円、平成28年度末:23.6兆円、平成29年度末:23.6兆円、平成30年度末:23.6兆円)を含む。

6

17



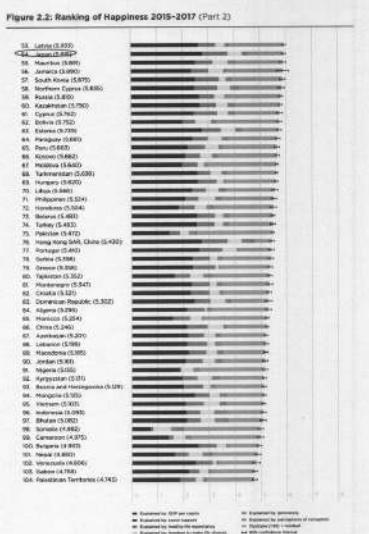
參考資料No.14



參考資料No.16



參考資料No.15



続・グローバル・リスク ローカル・リスク

—コロナショック後の社会とリスク—

森田欣二郎

はじめに

コロナショックを受けて、各面での不都合が噴出しています。そこで視点を変えて自然科学の視点より分析し、課題を提起したいと思います。他方、今日のビジネスライクを見直し、併せて、トランスマネージメント（DX）への課題を、SRMの視点で課題提起します。

ユヴァル・ノア・ハラリ¹⁾ 氏の著書『21 Lessons』は21世紀の人間のための21の思考を問題提起していますが、著者は『サピエンス全史』で人類の「過去」を考察し、『ホモ・デウス』で未来を考察し、『21 Lessons』で「現在」に焦点をあて、どのように思考し行動すべきかを問うています。

これらの著書・論文は、まさにグローバリズム＆ローカリズムを問わず、歴史に学びつつ人類の生き方を見直すきっかけをわれわれに問題提起しているように思われます。

なお、出口治明 著書「哲学と宗教 全史」をも参考にして考察を試みました²⁾。また、本稿³⁾は拙稿「グローバル・リスク ローカル・リスク」『実践危機管理』第34号 pp. 57～63 の続編に当たる小論です。

1. コロナショックの受け止め

1-1 コロナショック、パンデミック

コロナショックの受け止め方

新型コロナウイルス（COVID-19）は、現世紀の未知の領域の内容です。これまでの人工科学技術が翻弄され、人間社会に多大の衝撃を与える事象であります。

SARS（：重症急性呼吸器症候群 02）、MERS（：中東呼吸器症候群 12）、新型インフルエンザや従来の流行性の感染症などと比較して、感染力が非常に強いこと、感

¹⁾ Yuval Noah Harari 氏は、イスラエルの歴史学者・哲学者。1976年生まれの44歳。ヘブライ大学歴史学部終身教授。代表的著書に『サピエンス全史』上・下、『ホモデウステクノロジーとサピエンス』上・下、『21 Lessons』がある。いずれも柴田裕之氏の翻訳で河出書房から出版されている。

²⁾ 出口治朗氏は、立命館アジア太平洋大学（APU）学長。著書『哲学と宗教全史』（第10刷）はダイヤモンド社2020年3月発行。

³⁾ お断り、本稿は2020年4月21日の脱稿であります。故に、コロナ禍は現在も進行形の内容であり、一段落するには今しばらく時間を要すると受け止めています。併せて、コロナ禍を問うのではなく、コロナ禍を教訓に21世紀のSRMについて試行し、課題提起を試みたことをご理解ください。

染拡大のスピードが速いこと、発症確認までの潜伏時間は長いが発症してから重症化するまでの期間が短いことなど、社会的影響力が大きいことです。また、発症した場合の致死率は3%程度とされています。新型インフルエンザの5～15%と比較して、決して致死率は高いとは言えないのです。

また、歴史上、有名なパンデミックは紀元前5世紀中頃の古代ギリシャ時代に、アテネとスバルタが戦ったペロポソス戦争⁴⁾で発生しています。

見方を変えると、パンデミックは現在の社会システムの変換を迫っているように思われるのです。

1-2 新型コロナウイルス 感染症措置

リスク社会とパンデミックは、私たち（人間社会）が生み出したリスクであり、新型コロナウイルスは自然リスクか、人工リスクか、いずれにしても人間社会を脅威に落とし入れています。ただ、現代においてその多くがテクノロジーによって克服されてきました。「常識」は時代とともに変化するあらゆる環境が進化（又は退化）する必然性によります。感染に対処するには、パンデミックに備えること、“うつさない・うつされない”3密（密閉・密集・密接）につながる行動の自粛に徹することです。

1-3 緊急事態宣言

緊急事態宣言の概念が今日の日本人には正しく理解されていないのではないかでしょうか。カントリーリスクに対する必要不可欠な事項であるという認識が薄いことが気懸かりです。それは日米安全保障条約のもと、戦争を放棄し経済立国に専念してきたわが国の国民性でもあり、戦後の憲法がもたらした欠点もあるといえましょう。

緊急事態宣言の効果的手段としては、人と人の接触機会を最小化することであり、従来から働き方改革の一環として進められてきたテレワーク環境整備とその実施が更に進められることに期待します。

過去のパンデミックレビュー

世界を震撼させた、100年前、10年前のあの時から、私たちが学べることを要約すると、スペイン・インフルエンザ（前半）、インフルエンザの歴史、歴史の中のインフルエンザ流行、新型インフルエンザのパンデミックは季節に関係なく出現し大流行しました。

16世紀のイタリアの占星術者たちは、星や寒い天候の影響（influence）による病気と考えました。これがインフルエンザの語源です⁵⁾。

2 課題提起

2-1 人間我欲の塊 人間のわたし

人間は万物の靈長としての責任と義務が果たせていないのではないでしょうか。新型

⁴⁾ 30年近い戦争で、アテネの内部で広がった感染症が勝敗を決したと歴史は述べています。

⁵⁾ 参考までに、厚労省の資料（H24年7月 厚労省新型インフルエンザ対策推進室「新型インフルエンザ対策の再構築について」P.12 集会自粛の効果を示す事例）なども活用するとよいと思います。

コロナウイルスの問題認識は「“人間我欲の塊”人間のわたし」を見つめ直すことに対する警鐘です。リスクは人間の諸行為によって発生すると受け止めるべきです。

SRMの根源に位置付けたいとの想いで、課題提起をする次第です。人間の行為の驕り、うぬぼれが最大のリスクです。

2-2 感性と理性の二人三脚

亀井利明先生は、リスク処理手段とリスク感性は、事象に対処するにあたり、「感性と理性」の二人三脚、相互作用を伴うと述べられていることに注目する次第です⁶⁾。

2-3 生成発展は自然の理法 ステークホルダーとの共生

松下幸之助翁の『新しい人間観の提唱』⁷⁾を要約すると「生成発展は自然の理法である。宇宙の動きに順応しつつ、万物を支配する本性を与えられている。人間は万物の王者となり、その支配者となる。物心一如の眞の繁栄を生み出す役割がある。総和の知恵は衆知となって天命を生かす。衆知こそ、人間の天命を發揮させる最大の力である。古今東西の先哲諸聖をはじめ幾多の人々の知恵が高められつつ融合されていくとき、（云々）、更に、人間力を發揮するには、『素直な心』を大切にすることである。強く正しく聰明にする心がけに通じる。“言うは易く行うは難し”：一万回実践して初めて一人前の域に至るとされる、一日一回実践で、27年強の歳月を要する、それほど難しいことである認識がいる。」

ジェンダーフリー、総てのステークホルダーの期待に応える姿勢が強く求められています。21世紀社会の課題であるESGの取組につながります。“素直な心、日に新た”な行動が大切です。

3 自然科学の側面

3-1 細菌、バクテリアとウイルス （新型コロナウイルス）

19世紀末、ドイツの学者ファイファーが「インフルエンザ菌」と名づけた、その後インフルエンザの病原体は「菌」や「細菌（原核生物）」などの微生物よりも小さな、遺伝子情報（DNA）または蛋白質を合成するための情報（RNA）をカプチド（蛋白質の殻）に閉じ込めた単独では生命活動を行えない粒子、即ちウイルスと判明したと示されています。

ウイルスとは、光学顕微鏡では確認することのできない大きさ（20～260ミクロン）で生物に寄生し、生きた細胞内でのみ増殖します。形は球状、棒状などの他頭部と尾部を持ったものもあり、新型インフルエンザには人類はそれまでに遭遇したことがない構造に変異している場合は、免疫が機能しない場合もあります。

記録によると、スペイン・インフルエンザは第一波 1918 年 3 月、第二波 1918 年 9 月、第三波 1919 年初頭にかけて全世界で流行し、当時の世界人口 18 億～20 億人の三

⁶⁾ 亀井利明『危機管理とリスクマネジメント』同文館出版株式会社発行 pp. 72～76 を参照ください。

⁷⁾ 松下幸之助『新しい人間観の提唱』P H P 研究所（昭和 47 年 5 月）発行

分の一が感染し、数千万人が死亡したといわれています。致死率 2.5%以上です。

社会の危機管理（S RM）の観点からの分析では、発生動向調査、予防薬、治療薬などの医薬品の供給体制、ワクチン接種、供給体制の立て直しなどで、パンデミックの視点での対応は不十分でした。

3-2 時空を越えて現代を知る 宇宙・太陽・地球・人間の歩み

宇宙の歴史を概要すると、膨大なエネルギーと時間の集積のうえに成り立っています。宇宙の発生は、137 億年前、星の誕生は 133 億年前、太陽は 46 億年前、地球は 45.3 億年前、地球の成長は、冥王代～マルトン～生命の誕生～原始生代～新始生代～古原生代～新原生代～古生代カンブリア紀、アノマロカリス＝植物連鎖の機能) と進んできました。

人間の起源は、20 万年前、東アフリカで誕生したという説が科学界の合意内容です。ホモ・サピエンスとは現生人類、現代に生きる人間のことをいいます。

人間の活躍の歴史は、BC（紀元前）600 年頃、宗教・哲学・思想などの勃興に始まり、百家争鳴、権力闘争を繰り返すことになる～紀元（AD）～今日（2020 年）までに、遊牧社会、農耕社会、工業社会、情報社会、ソサイティー5.0 社会（デジタル・テクノロジーイノベーション、DX）と推移してきました。大きく変革進化をもたらした事象は、18 世紀の「産業革命」です。蒸気機関の発明により、産業の技術的基礎が一変し、社会構造が根本的に変化し、近代資本主義経済の確立につながっています。

3-3 人類と感染症

感染症とは、何らかの病原体が、宿主といわれる生物に寄生して発生する病気の総称です。病原体には寄生虫から細菌（1 μ メータ：光学顕微鏡で観察できる）、ウイルス（その 100 分の 1 以下：電子顕微鏡）など様々な種類があります。宿主も植物、動物、人間などがあります。

黒死病（ペスト）は 2 世紀のローマ帝国で発生し（当時のローマ帝国の人口 6 千万人位に対して、約 1 割が死んだとされています。）、黒死病と恐れられた有名な大流行は 14 世紀に発生しました。1990 年代でも発生しており、WHOによると⁸⁾ 2004～2015 年で 56,734 人が罹患し、4,651 人が死亡したとされています。以前はネズミにより拡散されたと思われていましたが、最近の研究では、ノミやシラミを媒介とした人から人への感染であると発表されています。

新型インフレンザは 1957 年のアジア風 200 万人以上の死亡と推定、1968 年の香港風 100 万人以上が死亡と推定されており、21 世紀になっても発生が確認されています。

3-4 感染症三つの要因

一つに、15 世紀末からの大航海時代、人の往来が原因。二つに、国際的に移動が拡大したこと。国際観光客数が 30 年前は年間 4 億人が現在は 14 億人と増えている。三つに、ヒトに感染するインフルエンザウイルスは動物にも感染し、そこで変化して、再度、ヒトに感染する性質がある、開発したワクチンが効かない。地球の生物の歴史から眺めれ

⁸⁾ <https://ja.wikipedia/wiki/ペスト>による。

ば、800万種とも推定せれる生物の1種だけが異常に増加した結果としてパンデミックが発生していると考える必要があると言われています。

3-5 ウイルスの社会史

ウイルスを原因とする伝染病は約1.2万年前の新石器時代（人の動きや、人口密度が始まり）からの農耕牧畜の依存が影響していると考えられる。顕著な記録としては、20世紀（1981～1919年）のスペイン風邪であり、4～5千万人が1年内に死亡し、歴史上最も壊滅的な伝染病流行の一つとなった。

古くは27億年前、酸素を生み出す「シアノバクテリアの登場ではないか。メタン生成細菌は突然異変によって、太陽光を利用して、CO₂と水を分解エネルギーと酸素を作り出すことを可能とした（光合成）。光合成を可能とした単細胞バクテリアは「シアノバクテリア（藍藻）」と呼ばれています。

先史時代についてみると、天然痘は、約1万1千年前にインドで発生、紀元前9千年前、ナイル川流域でもウイルスは存在している。

古代では、古代エジプト第18王朝世代や第19王朝時代には、片足が萎縮して杖をついた人物が刻された碑があり、ポリオとみられています。

わが国では、奈良時代の盧舎那大仏像（奈良の大仏）の完成した年に孝謙天皇の御製（万葉集第19巻）に、ウイルスに冒された病葉の沢蘭（さわあららぎ）が読み込まれています⁹⁾。

中世～近世・近代では、細菌感染症としてはペスト、麻疹ウイルス、狂犬病ウイルス、牛痘ウイルスなどが上げられます。

また、1485年頃、ボズワースの戦い（バラ戦争最後の決戦）での粟粒熱（ぞくりゅう熱）、インフルエンザの感染も特筆されます。15世紀後半からの麻疹や天然痘もパンデミックとなりました。

4 ビジネスライクの側面 公正・公平、透明性、説明責任の視点

4-1 グローバリズムの課題

バランス & ハーモニーの重要性

それは、つり合い、均衡し及び又は調和して、うまくつり合い全体がまとまっていることを念頭に、コミュニケーションを実践することです。

今までのグローバリズムはメリットの追求のみで、デメリットへの思慮が欠落していたのではないかでしょうか。グローバリズムの見直しが必要です。具体的には、保護主義政策が増え、雇用・投資が大幅減になるなど、グローバル化の行き詰まりは由々しき問題です。

今回のコロナショックの影響によってグローバル化の流れは変わったと受け止めるべ

⁹⁾ 孝謙天皇御製「この里は 繼ぎて霜や置く 夏の野に 我が見し草は もみちたりけり」（この里は 年じゅう霜が置くのだろうか 夏の野で 私が見た草は いろづいていた。）「さわあららぎ（菊科の多年草。現代名は「さわひよどり」）が夏に黄変するのは病変であるとされる。『万葉集（4）』日本古典文学全集（小学館昭和50年発行）p.354

きです。それは世界経済の拡大、国際経済の伸び悩み、冷戦構造の崩壊、多様化、ナショナリズムの台頭などによります。

失速の原因是、一つに、雇用や投資の機会減少（製造業では労働集約型—海外進出—I C T, D Xへの対応遅れ）。二つに、投資ブームの減速（中国経済拡大の曲がり角、需要の減退、保護主義的政策の定着）。三つに、テロ、難民問題。四つに、世界のパワーバランスの変化（新興国の台頭。）五つに、利益分配仕組みの見直し（格差社会化、生産性向上、技術革新、雇用と賃金）が挙げられます。

また、コスト競争のために海外展開を図り、サプライチェーン網のリスク対応が不十分となり、各面で物資の調達に齟齬が生じています¹⁰⁾。

4-2 多様性社会

多様性は、「共生・共存・共栄」の理念を認識することが肝要です。地球も、宇宙銀河系の恒星・太陽系の惑星の一つであり、私たち人間は、この「地球船」の一乗船員にすぎない事実認識が必要になります。マネジメントは、万物の靈長である人間の使命でマネジメントできるという「驕り・うぬぼれ」があることに気付いていないことが最大の問題と考えられます。

グローバリズム及びローカリズムとともに、どちらか一方のみで良いということにはならない。それぞれの特性を生かし、足らざるを補い合い、共生・共存・共栄することが好ましいことである。

4-3 I S O M S S (management system standard) ISO 規格書（日本工業規格）

I S O M S S 各種のマネジメントシステム規格の総称であり、システム、プロセス、判断基準、評価基準などの世界共通の規格化されたものです。リスクの発生記録であり、自然災害リスクとしては、地震、異常気象（台風・豪雨・干ばつ・自然火災等、疫病 Pandemic など）などが挙げられます。また、人的災害（科学技術がもたらす災害リスクとしては、水俣病、イタイイタイ病、四日市喘息、東電原子力発電所事故（原子炉のメルトダウン）、マイクロプラスチックス汚染、疫病 pandemic など）があります。

4-4 道具は使いかた次第

道具（ツール）は、使い方次第で結果が違ってきます。例えば、「包丁」は料理に不可欠な道具です。食事を楽しく、美味しく、嬉しくするのに欠かせません。一方、使い方を誤れば、人を殺める凶器にもなってしまいます。

I S O M S S もツールです。安心・安全、信頼性などの判断基準・評価基準を共通のメジャーとして提供するジェントルマン・アグリーメントのシステム（ツール）を提供しなければなりません。グローバリズム社会では、必要不可欠な「ツール」です。“要求事項”（s h a l l）と“望ましい”（s h o u l d）を使い分け、更に、意図した成果を求める姿勢を具体化することで、各ステークホルダーの理解納得性を得られやすくな

¹⁰⁾ “VOICE 本年 4 月号”（PHP 研究所）「日本の生存戦略」：総力特集、“VOICE 本年 5 月号”（PHP 研究所）「どうするコロナ危機」：総力特集を参照

ります。まさにグローバルスタンダードの効用です。

プロセス・フローチャートを詳細に展開しておくと、「運用・分析・評価・課題抽出、改善取組」が効率的に展開しやすくなります。

ISO 31000には、リスクは“不確かさの影響”であり、個条4「原則」、個条5「枠組み」、個条6「プロセス」に、リスクの取り組みの概要が示されています。これら箇条の要約は下記の通りです¹¹⁾。

個条4「原則」の項では　　価値の創造及び保護を、総合、体系化及び包括、組織への統合、包含、動的、利用可能な最善の情報、人的及び文化的要因、継続的改善のシステム化

個条5「枠組み」の項では　　リーダーシップ及びコミットメント、統合、設計、実施、評価、改善のシステム化

箇条6「プロセス」の項では　　適用範囲状況及び基準、コミュニケーション及び協議、リスクアセスメント、リスクの特定、リスク分析、リスク評価、モニタリング及びレビュー、リスク対応、記録作成及び報告のシステム化

【用語解説】

プロセスアセスメント：リスクの特定、分析、評価を網羅する、プロセス全体を指す。

リスク特定：有形無形のリスク源、原因及び事象、脅威及び機会、脆弱性及び能力、外部及び内部の状況の変化、新たに発生するリスクの指標、資産および組織の資源の性質及び価値、結果及び結果が目的に与える影響、知識の限界および情報の信頼性、時間に関連する要素、関与する人の先入観、前提及び信条、

すなわち、組織の達成のため、又は妨害する可能性のあるリスクを発見し、認識して記述する。ポイントは、発生の可能性、結果の重大性、発生源把握をRM&SRMで求める「リスクコントロール」「リスクファイナンス」に分類整理する。

リスクには、潜在的で有害な影響（脅威＝マイナスのリスク）と潜在的に有益な影響（機会＝プラスのリスク）がある。

4-5 ESG、SDGs、ESD、CSR¹²⁾

ESG、SDGs、ESD、CSRの取り組みが、事業経営に重要な位置づけとなっており、21世紀の経営の上で重要性が増してきています。別紙参照の理解認識とその対応姿勢が問われる（ESD、ESG、SDGs、CSR。いがみ合うことなく、習合、

¹¹⁾ JISO 31000 日本工業標準調査会「審議」日本規格協会発行参照

¹²⁾ 『環境白書』2019年環境省発行を参考ください。

融和を図る姿勢が大事です。

4-6 生物循環 植物連鎖¹³⁾

宇宙の誕生、起源、進化の歴史に学ぶ。137億年前～星の誕生 133億年前、生命の誕生、すなわち起源と進化 38 億年前、化学反応（還元反応）が生じ、水素イオン、メタン、二酸化炭素などの様々な金属イオンが発生し、後に生物がエネルギー源として利用できる成分となりました。

このような環境の中で海底ではすべての生物祖先となる「メタン生成細菌（単細胞のバクテリア）」が誕生しました（原始世代）。27 億年前酸素を生み出すシアノバクテリア（藍藻類）の誕生、大気の形成（オゾン層、紫外線の存在）で地球が生物の地上で活動できる環境となった（新始生代。）

4-7 ビオトープとは

ビオトープ（biotope）とは、野生の動植物が生態系を保って生息する環境、また、公園などに作られた、野生の小生物が生存できる環境をいいます。

ドイツがその概念を最初に主張したが、要は、自然の状態で多様な動植物が生息する環境の最小単位、すなわち、自然保全の立場から、人間によって広範に改変された地域（市街地や農耕地）に点状に残存する自然地域を保全する際の基準として、または、損傷され、あるいは失われた自然を積極的に回復・再生・創造する際の指針となる潜在的な自然生態系として利用されることを意味します。

事例として、森を守り育てることが、海を育てる事になる（植物連鎖の働き）。河川の防水壁はコンクリートでは小魚は育たないが、自然の土手であれば育つ。また、一次産品（草木、石など）の寿命と、二次産品（人工科学製品＝鉄、セメント類）の寿命についてみれば、自然の力と人工科学の能力の差は歴然としています。

神社仏閣の伽藍と朱塗は木の寿命保つために施す。防虫・防腐に長けており、約 400 年の効用があるとされています。

自然科学の時間軸と人間科学の時間軸の違いは歴然としています。例えば、湧水は 100 年の歳月を経て自然浄化（バイオリズムフローを経て）されたものが地表に現れる（天然水という）。人工科学技術によてもたらされた上水道施設で加工されたもの（水道水）とは違う。森の広葉樹の落ち葉も 1 ミリの腐葉土になるには約 100 年を要すると言われている。

人工科学製品の廃棄物は概して有害物として処理される（廃棄処理にあたっては①リサイクル（発生抑制）、②リユース（再使用）、③リサイクル（再生利用）、④熱回収、⑤適正処分）。一方、自然科学製品は廃棄されても自然に還元される無害物である¹⁴⁾。

¹³⁾ 監修茅野陽一、編集委員長石谷久『環境ハンドブック』社団法人産業環境管理協会発行 p.188,p.534 参照。

¹⁴⁾ 前注 13) を参照

まとめ

5-1 21世紀の課題

民主的法治国家の法の構成は、憲法・基本法・個別法（法律、命令、）によって構成されています¹⁵⁾。

「意・情・知」「心・技・体」を高めるには、人間としての教養力を高める努力が不可欠です。

“衣食住足りて礼節を知る”別紙の「人間曼陀羅図」を参照下さい。

5-2 マネジメントの管理項目構成

後掲の経営プロセスフロー図をご覧ください。S RMは不特定多数のステークホルダーが対象なります。故に、考察すべき視点は、グローバル&ローカル、地政学的、自然科学的、ビジネスライク、時流・潮流の各側面への取組が必要になります。更に、経営行動科学、経営者資質の側面も重要となります。

体系化した分野ごとに、S RMの取組が求められると認識しています。

マネジメント構成を一覧表に示すと、次の内容になる（後掲フロー図参照）

Management structure	Global	Local
自然科学 側面	倫理・哲学・思想 知識・叡智・教養を広める	夢・希望・冒險・勇気 実践（帰納法的）アプローチ、ボトムアップ
ビジネスライク 側面	論理（演繹的）システムアプローチ 知見を広める ステークホルダー 時流：戦略的アプローチ、トップダウン ジオ・エコノミック（地政学+経済） グローバル：理念・使命・価値、経営資源、企業統治・規範・法律、I SO M S S、等	顧客満足 自律自助 感謝 潮流：戦術的アプローチ、ボトムアップ エコノミック・ステイトクラフト（経済外交策国政述） ローカル：事業戦略、人材開発・育成、ビジネスモデル、マーケティング

15) 命令には「政令：施行令」と「省令：施行規則」で構成されている、他に「告知・通達」類がある。更に、地方公共団体が定める「条例、協定、個別の覚書」などが存在する。

5-3 ルールの尊重

自由民主主義の基本は、一つに、「責任と義務」の遂行、二つに、「権利と主張」の行使の順を誤らないことが肝要である。「バランス及びハーモニー」あるいは「他利自利」につながることを認識することが大切であり、自国ファースト、ポピュリズムは、自説主張が強く出過ぎ「Give And Take」の公平性に欠けると思わざるを得ないです。

SRM 学会の役割は、総合科学的な側面と人工科学技術の側面の両面より分析し、課題提起することが必要と思われる所以です。

人工科学技術の側面からは、企業の経営評価の対象となり取組みが展開されている、それらの事項は、E S D、S E G、S D G s、C S Rなどである。

直観を避け客観的にジャッジするには、判断基準や評価基準は重要な役割を果たすことになる。その際「チェックリスト」の活用は効果的な手段となります。(注：利他自利の精神を重んじる。)

【参考文献・資料】

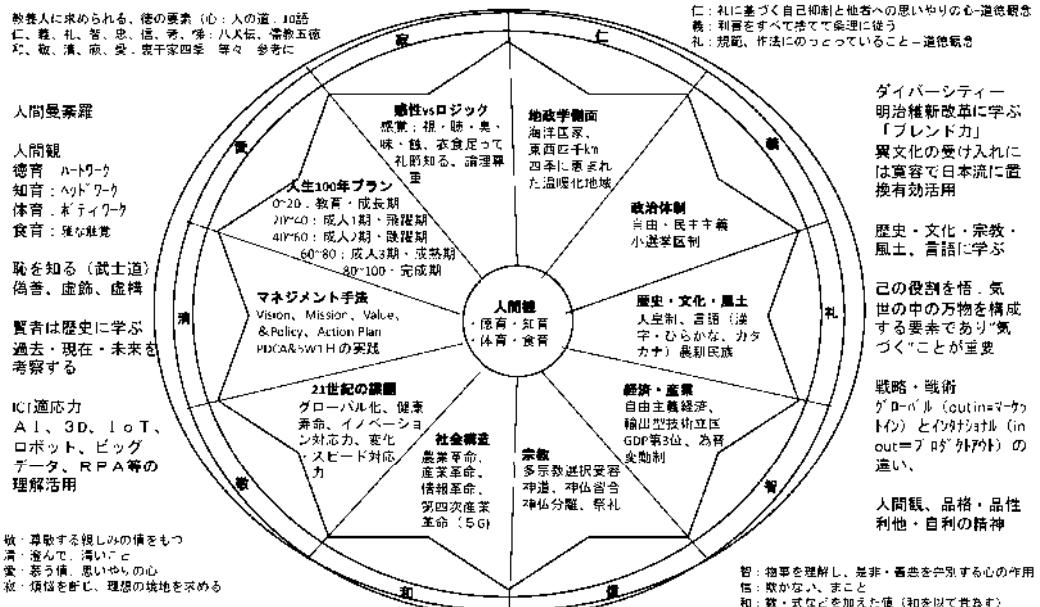
本論文の本文または脚注に記載した著書・論文の他、日刊紙（日経、毎日）、日経ビジネス（週刊誌）、V o i c e（月刊誌）、R M & S R M 学会誌、I S O M S S 規格書、環境ハンドブック 等。

以上

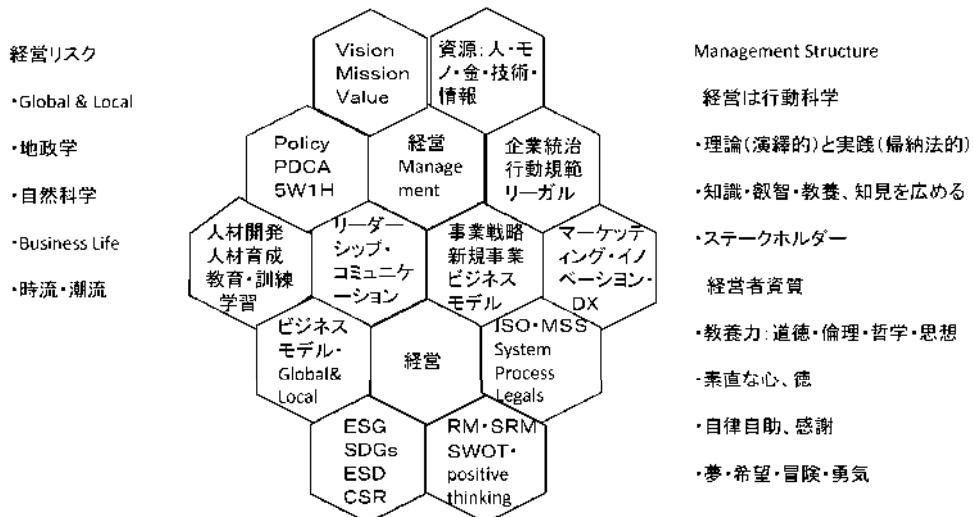
(2020年5月23日、大阪市中央公会堂で開催予定のソーシャル・リスクマネジメント学会全国大会がコロナ禍のため急遽中止になったので、報告予定の本稿をここに掲載する。)

(筆者は森田コンサルタント株式会社 取締役 相談役)

人間曼荼羅図



経営プロセスフロー図



養護教諭特別別科生の精神健康調査

金子信也

1. はじめに

養護教諭は、児童生徒の心身不調に、いち早く気付くことができる立場にあることから、健康相談現場において重要な役割を担ってきたが、今後は、生徒指導の面においても大きな役割を担うことを期待されている。健康相談の位置付けと保健指導の明確化がなされ、その実行筆頭者として養護教諭が明記されたことから、課題を抱える児童生徒、一人一人のニーズに応じた支援が求められることとなり、学校保健担当者として、その果たすべき役割の重要性が一層高まった。学校保健に関する諸問題に対し、これまでも養護教諭が大きく関わってきたという実情に加え、学校保健法の改正版の「学校保健安全法」において、保健指導の実行筆頭者として養護教諭が示され、健康相談上の要として明示されたことから、その果たすべき役割は極めて大きなものとなってきたと言える¹⁾。将来、このような重責を担うことを期待された某養護教諭特別別科入学者の精神健康とは、どのようなものであろうか。

2. 対象と方法

2019年4月に、調査協力への賛同を得られた某養護教諭特別別科生を対象に、精神健康調査を実施した。本調査では、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 GHQ30 を採用し、その合計点に加え、下位因子となる「一般的疾患傾向」、「身体的症状」、「睡眠障害」、「社会的活動障害」、「不安と気分変調」、「希死念慮とうつ傾向」それぞれの得点を分析した。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／Screening Test であり、精神的健康度の有効な指標となる。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とされた²⁾。この点を踏まえ、今回の調査では、短縮版である GHQ30 を採用した。

3. 結果

調査対象者全員（36人）から GHQ30 に対する完全な回答が得られた。対象集団の平均年齢（土標準偏差）は 23.42（±3.41）歳であり、GHQ30 平均得点（土標準偏差）は 5.19（±4.06）であった（表1）。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 の得点区分点は 6 点以内が望ましいとされている。また、GHQ30 を

構成する「一般的疾患傾向」、「身体的症状」、「睡眠障害」、「社会的活動障害」、「不安と気分変調」、「希死念慮とうつ傾向」それぞれの下位因子別の平均得点（土標準偏差）を算出したが、対象者中、男性は1名のみであったため、下位因子分析では、女性のみでの分析とした。女性のみでの GHQ30 平均得点（土標準偏差）は 5.34（±4.02）であり、一般的疾患傾向平均得点（土標準偏差）は 0.89（±1.21）、身体的症状平均得点（土標準偏差）は 0.86（±1.12）、睡眠障害平均得点（土標準偏差）は 1.40（±1.33）、社会的活動障害平均得点（土標準偏差）は 0.74（±1.01）、不安と気分変調平均得点（土標準偏差）は 1.23（±1.11）、希死念慮とうつ傾向平均得点（土標準偏差）は 0.23（±0.77）であった（表 2）。要素スケール別の得点区分点による判定から、調査対象者の精神状況は、GHQ30 平均得点においては軽度で問題なし、「一般的疾患傾向」、「身体的症状」、「睡眠障害」、「社会的活動障害」、「不安と気分変調」においては要受診レベル、「希死念慮とうつ傾向」においては中等度の悪化状況を確認した（表 3）。

表 1. 対象者の平均年齢、GHQ30 平均得点（土標準偏差）

	性別		合計
	男性	女性	
度数[人]	1	35	36
平均年齢	26	23.34	23.42
（土標準偏差）[歳]		(±3.43)	(±3.41)
GHQ30平均得点	0	5.34	5.19
（土標準偏差）[点]		(±4.02)	(±4.06)

表 2. 女性のみでの GHQ30 平均得点、および下位因子別の平均得点（土標準偏差）

	性別
	女性
度数[人]	35
GHQ30	5.34(±4.02)
「一般的疾患傾向」	0.89(±1.21)
「身体的症状」	0.86(±1.12)
「睡眠障害」	1.40(±1.33)
「社会的活動障害」	0.74(±1.01)
「不安と気分変調」	1.23(±1.11)
「希死念慮とうつ傾向」	0.23(±0.77)

表3. 要素スケール別得点区分

	軽 度	中等度	要受診
GHQ30	~6	7~12	13~
「一般的疾患傾向」	~0.4	~0.6	0.6~
「身体的症状」	~0.4	~0.6	0.6~
「睡眠障害」	~0.4	~0.6	0.6~
「社会的活動障害」	~0.4	~0.6	0.6~
「不安と気分変調」	~0.6	~0.8	0.8~
「希死念慮とうつ傾向」	~0.2	~0.4	0.4~

4. 考察

先の取り纏め（前注1）において、児童生徒の身体的不調のサインの背景に、いじめや不登校、虐待などの問題が関わっている点に気付くことができる養護教諭は、児童生徒の健康相談において重要な役割を担っており、さらに今後は、心身健康に課題のある児童生徒に対する指導実践において、大きな役割を期待されている事に言及したが、養成段階の別科生、しかも、入学後一か月足らずの段階での精神状態を把握するために、精神健康調査を行った。GHQ30 平均得点での評価としては問題なかったものの、下位因子別の平均得点結果においては、極めて深刻な状況を確認した。震災被災者を対象に行った精神健康調査³⁾では、GHQ30 平均得点および下位因子別の平均得点全てにおいて、中等度から要受診レベルの危険な状況であり、自然災害が人々の心身にもたらす影響の脅威を確認したが、ストレスの質は異なる模様である。短期大学生の精神的健康に関する要因を検討した研究⁴⁾によれば、調査対象では GHQ30 平均得点は高く、自分自身や友人関係に対する満足度、および相談相手の有無が関連していることが示された。自己肯定感に関する先行研究⁵⁾によれば、学校生活における人気が、最も自己肯定感にプラスの効果を及ぼすとされた。学校生活の中で、周囲から注目される経験や、勉強や運動、特技などで友人から認められるような経験から、毎日の生活の中で伸び伸びと生きていると感じ、充実感を覚えることと結びつくものと推察された。加えて、男女別の検討により、男子大学生は父親との間での相互理解を図ることが出来れば、充実感を覚えることが判明し、他方、女子大学生では父親からの愛情を受け、加えて両親に対して、否定的な感情を有さない場合において、自分に自信を持つことが出来、意欲的に行動を起こすことや、他者に対して主張できるようになる可能性が示唆された。また人間関係に関する取り纏め⁶⁾によれば、人間関係の基本は家族の中で育まれるものであり、母親などの養育者から自分の気持ちや要求を全面的に受け入れてもらえることが極めて大切であり、それは「安心感」の獲得であり、人間関係のベースになるもので、さらに自己肯定感の獲得にもつながっていくものとされた。今回の調査対象において、極めて深刻な下位因子別の平均得点結果に表れた内容から、将来、学校保健の屋台骨を託されている対

象者の多くが、単位修得や養護実習をこなす以前に、それまでの家族関係と向き合うことの重要性を示しているものと考えられた。

5. まとめ

今回調査対象となった某養護教諭特別別科生の場合、1年間という極めて短い修学期間に、養護教諭としての立場を踏まえつつ、教育の本質への理解が求められている。加えて、教職に向けた実践的研究能力の養成を目的とした「養護実習」への準備も求められており、大変ストレスフルな毎日を送っていることが予想された。GHQ30 平均得点のみからの判断では、良好な精神健康状況に思われたが、下位因子別平均得点結果から、各人が解決しなければならない課題の潜在性が示唆された。講義と教採対策に日々追われている本調査対象においては、個別指導により、懇切丁寧な心理的サポートの必要性を確認した。

(2020年7月11日、大阪市中央公会堂で開催予定のソーシャル・リスクマネジメント学会関西部会がコロナ禍により急遽中止になったため、報告予定の論稿をここに掲載する。)

(筆者は国立大学法人 北海道教育大学 函館校 養護教諭特別別科 准教授)

【参考・引用文献】

- 1)金子信也「養護教諭を取り巻く現状について」『実践危機管理』第33号 pp.141-145
- 2)金子信也「トラックドライバーの精神健康調査」日本衛生学雑誌 69巻3号、日本衛生学会 pp.199-204
- 3)金子信也「震災被災者の精神健康調査」『実践危機管理』第30号 pp.81-85
- 4)河村壮一郎「精神健康調査票を用いた短期大学生の精神的健康に関わる要因の検討」鳥取短期大学研究紀要 (50) pp.17-25
- 5)河越麻佑、岡田みゆき「大学生の自己肯定感に及ぼす影響要因」日本家政学雑誌第66巻第5号 pp.222-233
- 6)「学級・ホームルーム担任のための教育相談」第16集「人間関係を築く力を育てるために」 栃木県総合教育センター
https://www.tochigi-edu.ed.jp/center/sodan/pdf/sodan_16.pdf
(2020年5月31日確認)

品質偽装に伴う、サプライチェーンにおけるリスク

— 自分でやらかさなくても生じるリスク —

森 田 将 寛

1. はじめに

近年、品質偽装に伴って自社が直接起こした品質偽装ではない場合や、自社に直接の責任はなくても自社の製品やサービスに影響する事案が数多く報道されるようになった。

それに伴って、社会の目が厳しくなっており、以前にも増して企業の社会的責任(CSR)が問われるようになっている。

一方、マスメディアの不見識や恣意的な報道などで、本来の責任問題とは異なる側面が問題視されることも見かけられる。

本稿は、これら品質偽装とそれに伴うサプライチェーンのリスクについて考察する。

2. 品質偽装が発生するメカニズムとそれに伴う影響

品質偽装が発生する主な要因は、認識不足や過失により結果として品質偽装となる場合および品質を偽装することで何らかの利益を得ようとする大別される。

【認識不足や過失から発生した事例】

- ①スバル自動車：正規の資格を持たない検査員による自動車の出荷検査
- ②旭化成建材の地盤調査データの偽装、ねつ造

【不正な利益を得るための品質偽装の事例】

- ③設計時の建物耐震強度の偽装（姉歯事件）
- ④東洋ゴムの免振、耐震ゴムの性能データの偽装
- ⑤阪急ホテル食材偽装

本稿においては、以上の事例についての考察を行う。

①スバル自動車：正規の資格を持たない検査員による自動車の出荷検査

同社の調査報告書によると、道路運送車両法に基づく完成検査員の登用について、同社の完成検査員以外の従業員（登用前の検査員）が車両の完成検査を行っていたことが2017年に国土交通省から指摘を受け事態が発覚した。

同社では検査員として登用するための業務の一環として検査を実施していたため同法の通達（ガイドライン）に沿った運用をしていると認識していたが、国土交通省からは適切ではないと判断された。

この内容については、過失による品質偽装の範囲と思われる。

日産自動車でも 2017 年に無資格者の検査員による完成検査の指摘を国土交通省から受けているが、「替玉」検査員による検査とはやや性質の異なる事例と考えられる。

しかし、スバルについては一連の調査の中で、燃費の検査結果について不正な（合格するように故意に補正された）数値の記録や、日産と同様に正規の検査員が実施したものでない検査の「検査印」が正規の検査員によって押印されている記録、などが合わせて報告されており、これらの内容は故意に品質偽装がされたと思われる。

参照：株式会社 SUBARU 完成検査に関する不適切事案について

<https://www.subaru.co.jp/kensa/top.html>

②旭化成建材の地盤調査データの偽装、ねつ造

2015 年に横浜市のマンションが傾いたことで、建物の基礎の杭が地盤に到達しておらず、工事の際の杭打ちデータが改ざんされていたことが発覚した。

特定の担当者が、測定器のスイッチを入れ忘れる、記録紙が切れる、操作を間違える、などでデータが欠落した際に別の測定データの「流用（ねつ造）」や、地下の地盤の地形が事前の調査と異なっていた際に杭の長さが不足している場合に、不足していない他のデータの「流用（改ざん）」を行っていた。

また、元請である三井住友建設は当初は被害者の立場として表明していたが、旭化成建材を含めた下請けの管理について、データの確認や保管を全くしていない「丸投げ」の状態であったことが判明し、元請の責任を果たしていなかったことも判明した。

一連の調査の中で当該の担当者だけではなく、他の担当者や他の業者についても欠落・破損したデータの偽装やねつ造を行っている事例が発覚し、業界として常態化していたことが判明した。

参考：日経クロステック 杭工事のデータ偽装問題（有償サイト）

<https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/00204/00016/>

日経ビジネス 大臣認定杭 「偽装」の衝撃（有償サイト）

<https://business.nikkei.com/atcl/NBD/15/262664/110900049/>

③設計時の建物耐震強度の偽装（姉歯事件）

耐震基準を下回るマンションなどの建物の構造計算書の設計を行ったことについては、一級建築士の責任によるところが大きい。

しかし、一連の事件の調査の中では、他の建築士によっても同様の構造計算書による建築物があることも発覚している。

それらのことから、構造計算書のシステムの欠陥について本来の意図とは異なる形ですり抜ける「ノウハウ」が存在していたと考えられる。

また、民事訴訟で、計算結果が合格するように調整した入力を行うこと（ねつ造）が可能であったシステムの欠陥、提出された計算書の確認を怠ったコンサルタント会社、適切な確認を行わずに建築許可を出した自治体に対しての責任についても判断されている。

④東洋ゴムの免振、耐震ゴムの性能データの偽装

地震の際に建物の揺れのエネルギーを吸収する免振、耐震ゴムの検査データを偽った成績書を作成し、性能が不十分な製品が自治体の庁舎やマンションなどに設置された事件。

同社の報告書や法廷での証言などから、多種多様なゴム製品に対して、データを確認した際に不正を「内部通報」する仕組みがあったが「通報」の必要がある内容をチェックする技量を持った人材が不足していたことが原因とされている。

事件の発覚後に同社の製品は国土交通大臣の認定を取り消されている。

この事件により、該当する建物の免振・耐震装置の取り換えにより、既に完成している建物の利用が一時制限される、着工された建物の建設の中止、完成の遅延など多岐にわたる影響が発生している。

なお、同社は 2007 年にも断熱パネルの耐火性能の偽装で当時の社長が引責辞任する事件が発生しており、品質管理のための体质（ガバナンス）が改善されていなかったことが考えられる。

参考：日本経済新聞 東洋ゴムに激震 免震ゴム偽装問題

<https://www.nikkei.com/article/DGXZZO88412840T20C15A6000000/>

⑤阪急ホテルなどの食材虚偽表示

2013 年に同ホテルのレストランのメニューで牛肉に牛脂をインジェクション加工した加工肉を「やわらかビーフ」、冷凍した材料を使用しているジュースを「フレッシュジュース」の名称で表示していたことなどが、景品表示法（優良誤認）違反とされた。

ただし、報道で話題となり強く印象が残っている「芝エビ」などの表記については、現在は同社のホームページなどの公開は終了しているが、当時の第三者委員会による報告書で、「バナメイエビ」は必ずしも「芝エビ」よりコストが安いとは限らず、料理の味・美味しさが劣ることもなく、業界の慣習として芝エビと同じぐらいのサイズの他のエビも含めて「芝エビ」と呼称していることなどから、偽装とまでは言えないとされていた。

見識が欠けていた一部のマスコミの「誤表示ではなく偽装ではないか？」との誤報道ともとらえられる不用意な質問が独り歩きしたため、同社の社長が引責辞任する事件に発展したが、これらの調査結果についてマスコミが大きく取り上げることもなかつたため、一般には現在でも「芝エビ」は偽装であると認識されており、当時の社長の名譽回復には至っていない。

注：同社のホームページで公開された第三者委員会の報告書は掲載が終了

3. 過剰な品質が受益者のリスクにつながる

上記の事例のうち、特に③と⑤については、故意に品質偽装をすることで「利益」を得ていたと考えられる。

しかし、その「利益」を「受容」していたのは、必ずしも品質偽装を行った企業だけとは限らない。

品質偽装の結果、通常よりも安い価格、低いコストでサプライチェーンの中で受益者が存在していると考えられる。

しかし、それらは正しい「利益」ではなかった。

【上記の事例】

③の場合は、通常より安いコストでマンションを建築できた（建築会社）

→通常より安い価格でマンションを販売できた（不動産会社）

→通常より安い価格でマンションを購入できた（住民）

⑤の場合は、通常より安い価格または高級感で美味しい食事ができた（と錯覚させられた）。

4. 受益者の責任として管理されるべきサプライチェーンのリスク

①の事例では、法令違反であることは重大である。しかし、自動車の購入者はリコールという形で再検査を受ける必要が生じたが、本来されるべき検査は行われているため、受益者に生じる本質的なリスクは大きくなかった。

②の事例では、対象となるマンションや建物は正しい施工をするために杭の作り直しや施工のやり直し、場合によっては建物自体の設計の変更も必要であったと考えられるため、たとえ品質偽装がなかったとしても建物完成の遅延やコストの増加などで大きなリスクが考えられる。

③の事例では、不利益を被ったのは建設会社、不動産会社、マンションを購入した住民やホテルのオーナーなどとなるが、

- ・適切なチェックをしていなかったことから構造計算書を確認するコンサルタント会社
- ・建築許可を出した自治体
- ・欠陥のある構造計算のシステムを作った国土交通省

については、社内的責任の観点からは設計士と同様に加害者側の立場にいると考えられる。

また、社会的責任は全くないが、出来るだけ安いまたは付加価値の高いマンションやホテルを入手したいと考えたマンションの住民やホテルのオーナーは、相場に対して破格の安価物件についてのリスクは想定しておく必要があると考えられる。

④の事例では、耐用年数までに地震が起こらない場合は、免振・耐震ゴムの性能が不十分であったことは発覚しない。地震が発生した場合でも免振・耐震ゴムの不足している性能の範囲で地震のエネルギーを吸収するので、建物には影響が出なかつた可能性があることなどが考えられることが、この事件を複雑にしている。

⑤の事例では、食事をする人が食事をした際に食品の材料まで判別できるのは非常に困難であり、仮に材料に偽装や誤表示があったとしても食事 자체が安全であれば「美味

しい」ことで食事をする人が満足することも考えられるため、受益者の当事者にとってリスクが明確にならない。

ただし、食品については材料が適切に表示されないことでアレルギーなど別の健康被害に発展する恐れがある。

5. 品質偽装による被害を低減するための提言

多くの品質偽装の場合は、間違った利益の追求やヒューマンエラーを含む不認識によるものが多い。それらが発生する背景としては、本来必要な「コスト」を正しく認識されていないにも拘らず「コストの削減・低減」の追求をしていることに起因しているところが大きい。

利益を追求するあまり、本来得られるはずの製品やサービスの本質を見失っては「安物買いの銭失い」に繋がる。

受益者は、単にコストが「高い・安い」だけではなく、「高すぎない・安すぎない」ことについても判断材料として認識する必要がある。

以上

(2020年7月11日、大阪市中央公会堂で開催予定のソーシャル・リスクマネジメント学会関西部会がコロナ禍により急遽中止になったため、報告予定の論稿をここに掲載する。)

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

「前代未聞の事案」を回避するリスクマネジメント

山 田 秀 樹

1. はじめに

商業活動を通じて違法行為はあってはならないのですが、時として違法行為につながってはいけないとする問題意識が薄れ、会社・組織内の内部規定が拡大運用され違法性につながることがあります。この混乱などを鑑みて「違法状態とはなにか」ということの意識が有名無実になる状況が作り出されてしまいます。

このようなところから、違法行為や商道徳に反する行為が許容されるという状態を追認せざるを得ないということになるのではないかでしょうか。この由々しき状況は組織管理の観点から成り行き任せの経営陣の姿が見え隠れします。事が大きくなって世に出る時には、都合よく「前代未聞の出来事・事案」として困惑と驚きを隠せないという被害者の意識でのコメントが散見されます。一体経営者とは何なのかということを問い合わせたくなる会見の場を目にすることが多くなってきました。

本稿では、不法行為、不適正・不祥事案についての責任の所在を改めて考えていくたいと思います。

2. 前代未聞の捉え方

(1) 事態の認識

今まで経験がないとの認識での事案対応ということであれば、戸惑いがあるのは当然です。ここでいう「とんでもない出来事」というのは、あくまで会社・組織側の受け止め方であって、これが社会的に受け入れられ許容されるかどうかという評価には至っていません。

管理面から経営陣としては今までいくつかの事案に遭遇し経験を重ねており、それら事案から学習して多くの対処のノウハウを得てきていると言わざるを得ません。まずは事案をどのように捉えるかという認識が対策を検討し実施していく入口となります。

(2) 前代未聞の真の意味

問題とすべき認識は「これまで一度も聞いたことがないこと」であるという定義付けです。前代未聞とは「きわめて珍しく、はなはだ驚くべきことなどの場合」に使う言葉ですが、本当にそのように受け止めていいのでしょうか。

(3) 簿言・意見具申の境地を見極める

重要なことは、組織で検討し対処すべき事象・問題に対して、これらの真実を組織の最高決定機関（会議）に報告できるかどうかということです。おそらく簿言ほんげんや意見具申

というものは、組織が正常に運営されていれば、色々な機会になされ受け入れシステムもフリーとなっているはずです。

組織にとっての対処は組織の問題解決能力が瀬戸際の状態、即ち苦難の「境地」であるのかどうかという見極めをすることです。いくら組織にとって不利なことであっても、この先問題が拡大し取り返しのつかない状態に変化していくという懸念を報告できる組織システムとなっているか、それを可能とする雰囲気（環境）を有しているかということが重要な要素です。

組織愛を持って箴言・意見具申に進退をかけ、忠誠を誓うがゆえに「桐一葉落ちて天下の秋を知る」のごとく、僅かな変化から惹起する事象を重要視するのです。この意見具申が滞り、境地にとどまってしまうと組織は正常な機能を失い、トップを取り巻くイエスマンの恣意による運用となり、ひいてはトップの決断や方針が反映されないこともあります。

客観的に事象の価値判断のできる能力を備えたリスクマネジメント組織（人材）の存在が必要不可欠です。

3. 前代未聞として焦点から逃れるリスク

マスコミへの記者会見の場において、未経験の事案の対応としても、責任の所在が明らかにされておらず、説明不足を感じることが多くあります。さらに、冒頭説明からして、突発的で予測しがたい事案ということを訴えたいという状況がうかがわれます。要は、対応力の範囲を大きく超えた事案で、そこをご理解いただきたいと言わんばかりの対応です。

しかし、事案の発生やその可能性というものは、古くから氷山の一角などと比喩されています。具体的可能性の数値としては「ハインリッヒの法則」により明確に表されています。すなわち、1対29対300という事故発生の可能性です。1件の大きな事故・災害の裏には29件の事故災害等があり、その土台には300件の事故には至らなかつたヒヤリハットの事案が発生（底辺にある）しているというものです。

これらの確率の数字はともかくとして、一件の大きな事故はいきなり起こるものではなく、その兆候に気づかないということは管理の甘さ以外の何ものでもないということを問いかけています。これら確率や事故発生・認知についての考察をしていきたいと思います。

（1）事案発生にかかる違法性の認識

何がいったい法律に違背しているのかを先ず共通して認識することから始まります。中には内部的に、たまたま目くじらをたてられたとの捉え方をしたケースもあります。既に社会的利益を損なっているとの大前提から、対策を進めすることが求められます。

（2）原因の究明

事案検討をする場合、あいまいにしているのがこの「発生原因」です。ここをあいま

いなまま「ああでもない、こうでもない」という不毛の議論が繰り返されるということがよくあります。

要はこの段階では、対策会議出席者の立場を守り、バランスを探り本音を明かさない、距離感を保った保身の議論しかできていないからです。「誰が、どこが」悪いという責任の所在を明らかにし、原因を正しく冷静に洗い出すことをしていかないと検討が前に進むことはありません。

対策会議においてのリーダーの役割は大きく、公平無私で忖度などしない人物であることが大切です。内部の「恥」とされることを喜ぶ者は誰もいません。その恥を世間にさらしたいとする者もいません。そこを敢えて手掛けるということの決断をしっかりと行い得る議事進行者を選出することが、初期対応を正常に支えていくことにつながります。

(3) リスクの認識と一時しのぎ

法律を曲げて商道徳は成り立たないということがいえます。一時しのぎとしての自己防衛対策として、選択肢の一つが「少しばかり法に触れることがあってもやむをえない」とするところが必ず出てきます。

そこでバランスとしての相対的考え方方が生み出され

- ・正規の進め方で負うリスク
- ・その場をつくりいで問題点を先延ばしするリスク

というものを同じ評価で土俵に上げてしまっているのです。

問題点を究明するどころか、一時的な対処・措置を優先してその場をしのぐことは可能になる場合もありますが、最終的には違法行為は継続させられるものではなく、さらに問題点が膨れ上がってくるというのが定番です。いかに初期の措置が必要か勇気と決断をもって迫られる対処の場面です。

物事の良し悪し、施策の良否など相対的判断とする基準がどこにあるのか、基準を超える恣意的な判断が生まれる土壤があるのかということも注意点として上げられるところではないでしょうか。

4. 経験に学んでいるかの検証

(1) 問題の発端の認識

事案に対処していく中で、経営陣のかじ取りは重要です。例えば、その幅が広い川に例えると、大河であっても、その航路は中心部分の道筋なのか、岸沿いの道筋と考えるのか、地形地物にあった航路というもの定めていかなければなりません。そのかじ取りは常に必要なのです。

(2) 責任回避・責任の所在の実態

責任の所在を始めとする原因の究明といったマイナス部分を表明することについては、誰が見ても分かりやすい説明と簡明さが必要です。「透明性」という言葉がよく報

道等に登場する昨今ですが、真実に迫れば迫るほどシンプルな説明に研ぎ澄ましてくることは間違ひありません。

誰かを悪役に祭り上げるという事態も発生しがちですが、ここではそれに近い究明のターゲットといったものが必要でしょう。時代劇になぞらえても、悪役・切られ役を立てないと事態は進まないという状況も出てきます。

事態を収束させるためには「違法な問題は何もなかった」では条件満たしません。報告連絡の基本である、いつ、どこで、誰と誰が何をしたか、そしてどうなった（5W1H）に社会的理義のすべてが託されるものとなります。

（3）実践原理の重要性

各組織構成員がそれぞれの人生において築いてきた「実践を通じての原理」を現実の運用として解決の道を模索することが大切です。まさに実践経験は知恵の結晶として役立つものです。自らが実践してきた苦労が指標や金言となっているものです。

不適正・不祥事案はヒューマンエラー、組織的問題の複合的ミスが重なったものだと思われますので、それぞれの職場単位において、職階制の在り方と責任の所在を明らかにしていく「実践原理」が構築されていくことと思われます。

5. ストップ・ザ・リスクの基点

（1）リスクは既に生じている（表面化の問題）

不祥事案というものは、突如として表面化する印象を与えていますが、多くの場合、既に発生していることが表面化していないという事案がほとんどではないでしょうか。

しかし、表面化しているかどうかは眞の問題点ではありません。組織管理面から見た対応の遅れが振り返って見れば明らかになってきます。管理的立場としては、事案の発生を心配することではなく、既に発生し潜在化している事柄の問題点を引き上げ、早期の攻めの対策・積極的措置を組織系統に乗せるということに力を注がなくてはなりません。

（2）リスクを避け続けることはできない

一度発生した事案は、満月の月と同じでどこまでも追いかけてくるという状態で、ここからも同じ満月の景色として見えるのです。どこからでも見える。それならば事案とより早く向き合い、心を決めて対応をしていくことが大切であると思っています。

6. 組織としての一体感をどう保つか

人は自分の所属する組織、グループ、仲間などに相互理解を得たいと思っています。また、少なからず組織への帰属意識を持っています。いくら転職が多い昨今といえども、自分の仕事が認められる環境を大切にし、その場での人生の充実を目指す人がほとんどではないでしょうか。そういう個々人の思いを実現するためにも、公平な条件のなか

で仕事の効率を上げていくという観点からもリスクマネジメントが重要となります。

(1) 組織として一貫性を持った事案対策

責任の付与というものが正しく機能する組織であるのかということについては、時代と共に変化を余儀なくされる要素があるかと思います。昨今のプロジェクトチームを中心とした業務推進など職階制の変化が著しいところです。

そして、この状況において運営の効率化という言葉にかくれて、仕事の責任を誰が負うのかというところがあいまいになっています。すなわち業務推進の基盤である「係」の構成員は横一列であって、すべての責任はトップという構図です。最終的に確かに責任の所在はトップにあるのですが、推進過程でのリーダーの責任の所在があいまいになっているのです。即ち、プレーイング・マネージャーという一見耳障りのいい言葉に管理面の焦点を外されているのが現状です。

(2) 社会的利益として考える

組織での不都合な事案発生については誰かが「責任の所在」という点で責任を果たし、マイナス事案についてその立場として個人的にも痛手を負うのは宿命です。

時代を遡る古い例ですが「テレクラ条例制定」に携わったことがあり、この経験での検討事項から考察してみたいと思います。テレクラというのはテレホンクラブという電話からの男女の出会い系の場を提供するものです。平成4年当時、女子中学生などもこの利用にからみ売春の温床として問題になっていて、そこから凶悪事案につながり、殺人事件の発生も見てきました。いわゆる「援助交際」という名の少女売春が広がっていました。このとき通信関係会社の留守番電話システムにおいて売春にかかる通話などを停止・排除するための対策が通信社、自治体、警察などのメンバーでかなり検討されました。

担当者としては通信の秘密を守る、表現の自由を確保するということから社会的に規制をかけるということの限界を感じさせられる検討会が続きました。法律で規制すべきことを条例で規制はできないとまでいわれたものでした。法の整備を待つ間に事案は拡大し、結果、時限法的な条例の成立となりました。ここで商業活動の利益優先の考え方を少し抑えていれば、社会秩序面も少しは正常に向かったのではと振り返るところです。

要は商業活動の方針を決定していく過程での様々な問題が「商道徳に反し、法に触れないか」という検討を十分行うということなのです。不適正な事案は起こるべくして起こるという残念な方向に進んでいることがあるということを実感した経験でした。

(3) 経営陣トップの勇断はなされたのか

フィルムカメラのシャッターを押す緊張感は鋭いものがあります。現在はデジタルカメラが主流となり、撮影チャンスが多く、失敗が少ないということが言えるでしょう。映像を撮るにも動画を撮るにも量と質についても、再生、切り取りなどが可能ということなどから画像確保がかなり保障される部分があるでしょう。

カメラのシャッターチャンスでの緊張感と同じく、組織の人間を動かすには身命を賭して指揮しなければなりません。即ち、人を動かすということは「人の心を動かす」と

いうことにかかるからです。このように「ここでしか発言できない、この機会しかない、この言葉しかないという」決断力が重要です。やり直しは効かないという覚悟が重要です。なお打つべき対策はあるかという課題は事案発生後も継続していくものです。

7. むすびに

事案発生については、先ずは正面から向き合って、現状から逃げないということがトップの責任です。社会的批判に晒された場合には、特に全人格を傾けた対応策の推進が必要です。事態は一朝一夕には解決しません。それだけ長い月日を経て大きな問題になってきた経緯を認識しなくてはなりません。前代未聞の事案の発生はまさに一回りであり、それに類似する事案は多くの組織員が経験してきたところです。それらの事案から大なり小なりのノウハウを体感し、身に付けているはずです。

そして、この経験を実践原理として会社・組織に生かしていくのが、まさにマイナス事案を防止し、発生を回避するリスクマネジメントそのものといえるもではないでしょうか。これら検討ポイントを蓄積して多くの組織が救われてきたのが、実質的な「組織力」といわれるものであると思います。

(2020年7月11日、大阪市中央公会堂で開催予定のソーシャル・リスクマネジメント学会関西部会がコロナ禍のため急遽中止になったので、報告予定の本稿をここに掲載する。)

(筆者は労務管理士、家事調停委員)

【参考文献】

- 亀井克之『決断力にみるリスクマネジメント』ミネルブア書房（2017年発行）
- 三宅久之『三宅久之の書けなかった特ダネ』青春新書（2010年発行）
- 田中辰巳『企業危機管理実践論』文春新書 1999年発行）

書評

姉妹学会 日本リスクマネジメント学会会員 著作

亀井克之

1. 宮島康暢著『中小企業における経営計画による経営理念の浸透—経営の「見える化」実現に向けて—』晃洋書房 2019年5月発行

<本書の趣旨とねらい>

人材・資金等の経営資源の確保に制約がある中小企業が持続的に発展していくためには、「経営理念の社内浸透・社外への発信」が不可欠である。その効果的な方法は、経営計画の策定と実行にある。この視点から、本書は中小企業における「経営理念に基づく経営計画」の有用性について、理論と実践の両面から考察したものである。

<本書の概要>

中小企業はたとえ経営計画策定が重要であると認識していても、人材や経験不足等その策定を阻害する原因が存在する。一方、とりわけ経営環境の変化が激しければ激しいほど、経営リスクはいっそう大きくなる。人材、資金等の経営資源確保に制約がある中小企業は、大企業に比べて経営環境の変化によるマイナスの影響を一層強く受ける。このような不確実性の高い経営環境下で事業を展開するためには、当該企業の存在意義に対する経営者のゆるぎない信念に従いつつ、それを損なわない範疇の中で経営環境の変化に適応すべく経営方針・経営戦略を修正し、それに基づいて経営活動を計画化する必要がある。これらのことと、本書は理論研究と、アンケート調査とインタビュー調査による実証研究を通じて明らかにしている。

各章の内容は次のとおりである。

第1章 「中小企業における経営理念と経営計画の役割」

第2章 「中小企業における情報の非対称性」

第3章 「中小企業の発展段階と経営管理システム」

第4章 「中小企業における経営計画策定および実行に関する実態調査」

第5章 「中小企業における経営計画の活用事例」

第6章 「中小企業の発展段階に応じた経営計画と情報の非対称性緩和の視点」

筆者の宮島康暢氏は現在きずなコンサルティング・コーチング代表、MIE コーポレーション常勤監査役等を務める。日本リスクマネジメント学会会員、日本中小企業学会会員で、本書は名古屋学院大学大学院博士（経営学）学位論文（2017年）の内容に基づいている。

2. 八木良太著『音楽で起業する 8人の音楽起業家たちのストーリー』スタイルノート 2020年

＜本書の趣旨とねらい＞

内外のビジネスシーンにおいて、最新のテクノロジーを用いた新しい産業の担い手としてベンチャー企業に対する期待が高まり、こうしたベンチャー企業に対する投資が活発化している。このような動きは音楽ビジネスの世界においても同様で、音楽と最新テクノロジーを融合した事業を展開するベンチャー企業が続々と誕生している。こうした音楽関連事業を新規に立ち上げる人々は「音楽起業家」と呼ばれる。

起業家（アントレプレナー）に関する書籍は数多く存在するが、音楽起業家に関する記録書はこれまで皆無だった。こうした状況において、本書は音楽起業家へのインタビューを通じて、「音楽起業家は何を考え、何を求め、何に迷い、何に喜び、何に生きがいを感じているのか」、すなわち音楽起業家に特有の起業家精神（アントレプレナーシップ・考え方・心の持ちよう・取り組み方）を明らかにしている。

＜本書の概要＞

本書は、音楽起業家に対して、「なぜ起業したのか、しかも、なぜ音楽で起業したのか（起業の経緯や動機）」、「会社や事業を通して何を実現したいのか（経営理念）」、「起業してから現在まで、どのような困難や苦労に直面し、それをどのように乗り越えたのか（挫折体験）」「会社をどのようにマネジメントしているのか（組織・戦略）」、「影響を受けた人物や恩人はいるか（メンターの存在）」、「起業して良かったこと・悪かったこと」、「起業家に必要なものとは何か」、「起業を志す若者への提言」などの質問を投げかけて、その実像に迫っている。実務的には、起業に際して、いかに資金を調達したのかも具体的に描写されている。

本書では8人の音楽起業家が取り上げられている。

1. 文原明臣（nana music）：スマートフォン1つで世界中の人と音楽でコラボできる音楽サービスを展開。
2. 柴田萌（リムジカ）：介護福祉現場に要介護者が主体的に楽しめる音楽の場づくり（ミュージックファシリテーション）事業を展開。
3. 弘石雅和（ユーマ/Pinc）：クラブミュージック専門レーベルをロンドンと渋谷で創業後、近年は音楽リラクゼーションまで、クラブ/エレクトロニック・ミュージックからネット発ミュージックまで最先端のフィールドで事業展開。
4. 西尾周一郎（クレオフーガ）：楽曲の使用ライセンスを売買できる場「オーディオストック」事業を展開。
5. 坂口直子（アリアミュージックオフィス）：切って貼って剥がせる五線譜「五楽線」などのアイディア商品の開発、音楽を使ったメンタルヘルスケア事業を展開。
6. 稲毛謙介（テンペストスタジオ）：ゲーム音楽、劇伴音楽、キャラクターソング

制作などの事業を展開。

7. 大類朋美（リトルクラシック in Kawasaki）：小学校、美術館、児童養護施設等で劇・映像や即興演奏等を取り入れた様々な形態の音楽活動事業を展開。
8. 西村謙大（CotoLab.）：プレイリストのシェアサービス DIGLE 等の事業を展開。

こうした音楽起業家との対話を通じて、本書は、リスクを取ることをいとわないで、あるいは、失敗の可能性をリスクとして認識すらしないで、常に失敗のリスクを抱えながら、様々なことに果敢に挑戦している起業家たちのリスクテーキングのあり方を明らかにしている。筆者は、次のようにまとめている。

「なぜ、音楽起業家はリスクをおそれずチャレンジできるのか？それは、明確な目標を定めて、その目標を定めて、その目標を絶対に達成するという揺るぎない信念を持っているからです。どの音楽起業家からも、手がける事業と自分の行動に対する強い信念を感じました。当然、音楽起業家にも、迷いや惑い、不安、悩みはあるでしょう。しか彼らの起業ストーリーに悲壮感はなく、前向きなエネルギーに満ち溢れています。」

新型コロナウィルスの感染症拡大で社会全体が大きなリスクに直面して現在、感染症終息後の社会での音楽事業の正常化への期待と共に、私たちに大いに元気を与えてくれる一冊である。

筆者の八木良太氏は、音楽業界で活躍後、尚美学園大学で教鞭をとり、本年4月より、流通経済大学経済学部准教授。日本リスクマネジメント学会評議員・事務局長代理として学会誌『危険と管理』のJ-STAGE掲載実現の立ち役者となった。

以上

会員著作の紹介

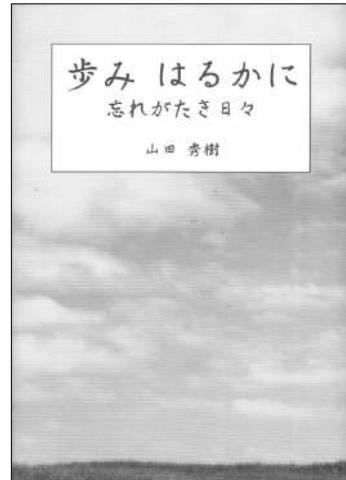
山田秀樹氏著『歩み はるかに 忘れがたき日々』

著者山田秀樹氏は、現在、大阪家庭裁判所の家事調停委員を勤めているわが学会の常務理事（関西部会担当）である。以前は大阪府警察第四方面本部長。2010年に退官。柔道は講道館五段、剣道は教士七段。少年剣道、社会人剣道を通じて地域活動に熱心なスポーツマンでもある。

氏は大阪府警勤務の傍ら、早くからエッセイの著作に励んでこられ、1975年2月に初めてのエッセイ集を出版した。これを第1集とし、下記のように次々とエッセイ集を上梓。その精力的著述には、驚きを禁じ得ない。

数えてみると本書で15集を数える。他に『組織の糸』『続編』の2集がある。

- 第1集 歩みおそらくとも（1975年2月発行）
第2集 小さな扉（1975年6月発行）
第3集 小さな波紋（1979年4月発行）
第4集 陽溜（1984年7月発行）
第5集 やすらぎ（1988年11月発行）
第6集 語らい（1993年7月発行）
第7集 スケッチブック（1998年7月発行）
第8集 私のコーヒーブレイク（2002年4月発行）
第9集 ひとときの思い（2004年6月発行）
第10集 たたずむ時間（2008年5月発行）
第11集 歩みさやかに（2010年7月発行）
第12集 流風と共に（2013年5月発行）
◇小さな真実（2014年7月風詠社発行）
◇歳月人を待たず（2017年10月発行）
◇歩みはるかに（2020年1月発行）



本書に掲載されたエッセイはいずれも3~4頁のもの。全部で69題が納められている。日常、生起する出来事や感慨を優しいタッチで描き、平易で読みやすく、いずれのエッセイも思わず膝を打つ納得性を秘めている。

このように並べてみると、忙しい勤務の合間を縫って、膨大な数のエッセイを筆者はたゆみなく書き続けて来たことが分かる。そのエネルギーの源泉は一体どこにあるのか。それは筆者の感性の豊かさ、旺盛な知識欲、そして、他人をおもんぱかる優しさではあるまい。誰をも魅了するご本人の人間性ではあるまい。惜しむらくは『小さな真実』を除き全て自費出版で、書店購入が不可能なことである。

(編集室)

SRM学会だより

(前号発行後、令和2年(2020年)7月10日まで)

SRM学会全国大会を、令和元年(2019年)11月23日(土)愛知芸術文化センター12階会議室(アートスペースE F室)で開催した。当日のプログラムは下記の通りである。

プロ ラ ム

総合司会：宮井 隆(理事・元関西大学)

10:30-10:45 祝辞……………上田和勇(日本RM学会理事長)

歓迎のことば……………松下義行(常務理事・全国大会担当)

開会の辞……………川本明人(副会長)

10:45-11:25 「近年の学校事故事例に見る教員の危機管理能力」…

…小柳雅子(名古屋短期大学)

司会：今村明代(鹿児島国際大学)

11:25-12:10 「総合型リゾート(I R)における投機的リスク

～大阪を事例に～」…山川雅行(大阪観光大学)

司会：船坂広男(船坂RMオフィス)

12:10-12:30 【昼食休憩】(全員にお弁当をお配りします)

12:30-12:50 【理事・評議員会】(会員傍聴歓迎)…議長：佐久間潔
(副理事長・事務局長)

12:50-13:00 【休憩】

13:00-13:30 【会員総会】…議長：亀井弘明(常務理事、事務局長代理)

13:30-14:10 「キャッシュレス経済のソーシャルリスク」…川本明人
(広島修道大学)

司会：菅原好秀(東北福祉大学)

14:10-14:50 「人材育成型リーダーシップによる危機突破の事例研究」…
…浅津光孝(浅津中小企業診断士・社労士事務所)

司会：上田和勇(専修大学)

14:50-15:20 【休憩】

15:20-16:00 「わが国の郡部地域における活性化諸方策とRM
～全国サーベイの結果より～」…大橋正彦(元大阪商業大学)

司会：中居芳紀(実践女子大学)

16:00-16:40 「日本の年金問題～老後資金2千万円は必要か～」…

…亀井廉幸(亀井公認会計士事務所)

司会：戸出正夫(元白鷗大学)

16:40-16:45 閉会の辞…佐久間潔(副理事長)

●令和元年度（2019年）第2回持回り理事会（同年8月15日）開催

第1号議案：「事業年度および会計年度の期間変更」について

「事業年度（会計年度）の終期を3か月延長して、2020年3月31日までの15か月とし、以後、年度は毎年4月1日から翌年3月31日までの1年間とする。」

第2号議案：「役員の任期」について

「現役員の任期を2020年5月31日まで、5か月延長する。」

第3号議案：「決算期間延長に見合う期間の会費」について

「徴収しない。」

第4号議案：「全国大会および部会の開催時期」について

①全国大会・・・5月中・下旬とする。

②関西部会・・・7月中・下旬とする。

③関東部会・・・11月または12月とする。

上記の議案は全て可決承認され、本案は会員総会に上程されることとなった。

●令和元年度（2019年度）第3回持回り理事会（同年8月31日）開催

一般社団法人大阪能率協会が主催するセミナー「リスクマネジメント特別セミナー『心と生命』」（同年9月26日（水）開催）の後援の依頼があり、これを了承した。

●令和元年度（2019年度）第4回持回り理事会（令和元年（2019年）12月6日）開催

5月開催予定の令和2年度（2020年度）全国大会の開催を5月23日（土）大阪市中央公会堂大會議室で行うことを決定した。

●令和元年度（2019年度）第5回持回り理事会（令和2年（2020年）1月16日）開催

7月開催予定の令和2年度（2020年度）関西部会の開催を7月11日（土）大阪市中央公会堂大會議室で行うことを決定した。

●令和2年度（2020年度）第1回持回り理事会（令和2年（2020年）4月1日（水）開催

5月23日（土）開催予定のソーシャル・リスクマネジメント学会全国大会の中止が承認された。

●令和2年度（2020年度）第2回持回り理事会（令和2年（2020年）5月11日（月）開催

本年度の全国大会において開催される予定の会員総会に上程する第1号議案から第7号議案までの全てを審議した。いずれも可決承認された。内容は後掲会員総会の議事を参照されたい。

●令和2年度（2020年度）第3回持回り理事会（令和2年（2020年）6月22日（月）

開催（ソーシャル・リスクマネジメント学会規程の改正を審議）

後掲会員総会で承認された人事案に基づき、新理事長・上田和勇先生と事務局長・亀井弘明先生の就任挨拶に引き続き、当学会の会則が長い間、改正の必要あるたび附則追加でしのいでいたため、この際、附則をできるだけ廃して必要なものは本文に規定するなど、「学会規程」の改定を持回り会員総会に提案した。会則第15条2項に基づき、会員総会に上程する議案「ソーシャル・リスクマネジメント学会規程」案につき、前もって理事会の承認を得るべく改定案を上程した。理事会構成員で反対の意見は皆無で可決承認された。改定案は後掲会員総会の項を参照されたい。

● ソーシャル・リスクマネジメント学会 2019年度会員総会（2019年11月23日）が下記の通り開催された。

1. 日 時：令和元年（2019年）11月23日（土）13:00～13:30
2. 場 所：愛知芸術文化センター12階会議室（アートスペース EF 室）
3. 議 題：

第1号議案・・・本年度（2019年度）の事業報告

本年度（2019年度）の事業報告が下記の通り行われ、異議なく承認された。

- *関東部会の開催・5月18日（於・タワーホール船堀）・・・・研究報告4題
- *関西部会の開催・7月20日（於・大阪市中央公会堂大会議室）・ 研究報告4題
- *全国大会の開催・11月23日（於・愛知芸術文化センター）・ 研究報告6題
- *実践危機管理第34号の発行（全144頁）

第2号議案・・・会員の入退会

会員の入退会について下記が説明され、異議なく承認された。

- *入会者 2名
- *退会者 7名

第3号議案・・・会計年度の変更と会則の変更

（1）会計年度を下記の通り変更する旨提案され、異議なく承認された。

SRM学会の会計年度は次年度より4月1日から3月31日までとする。

*それに伴い、会則第16条（事業年度）を下記の通り改訂する旨提案され、異議なく承認された。

「（事業年度）

第16条 本学会の事業年度及び会計年度は、毎年4月に始まり、翌年3月に終わる。」

（2）会計年度の変更に伴う措置として、本年会計年度の終期を3か月延長し、本年度は平成31（2019）年1月1日から令和2（2020）年3月31日の15か月間とする旨提案され、異議なく承認された。

*それに伴い、会則の附則を下記の通り追加し規定する旨承認された。

「附則4（令和元年11月23日）

会則第16条の規定にかかわらず、令和元年度については、その期間を3月延し、平成31年1月1日より令和2年3月31日までの15月とする。」

第4号議案・・・役員の任期の延長。

現行役員の任期を5月延長して、令和2年（2020）年5月末日までとする旨提案され、異議なく承認された。その結果、現行役員の任期は24か月から29か月になる。

*それに伴い、会則の附則を下記の通り追加し規定する旨承認された。

「附則5（令和元年11月23日）

会則第14条の規定にかかわらず、令和元年度に限って役員の任期を5月延長し、これを29か月とする。したがって、現行役員の任期は令和2年5月31日に終了する。」

第5号議案・・・来年度の事業計画

事業計画については、下記の通り提案され、承認された。

*全国大会の開催・・・5月（開催場所未定、後日理事会で決定）

会員総会を開催し、年度決算の承認、新役員の選出を行う。

なお、開催場所については、後日、理事会で決定する。

*関西部会の開催・・・7月（開催場所未定、後日理事会で決定）

*関東部会の開催・・・11月（開催場所未定、後日理事会で決定）

*実践危機管理第35号の発行・・・7月末日

*その他、研究会の開催（会員の希望に基づく）

上記5号議案に関する補遺（2020年1月21日記）

① 令和2年度（2020年度）5月の全国大会は、令和元年度（2019年度）第4回持回り理事会において5月23日（土）、大阪市中央公会堂大会議室において行うことが決定された。

② 令和2年度（2020年度）7月の全国大会は、令和元年度（2019年度）第5回持回り理事会において7月11日（土）、同じく大阪市中央公会堂大会議室において行うことが決定された。

● ソーシャル・リスクマネジメント学会令和2年度（2020年度）第1回持回り会員総会（2020年5月20日）が下記の通り開催された。

1. 経緯

本年度は新型コロナウイルス感染症蔓延により、5月23日に予定していた全国大会の開催が見送られたため、会員総会が開催できず、理事会の決定により、やむを得ず令和2年5月20日（水）、「持回り」で開催されたものである。全個人会員179名および全賛助会員10社、合計189名の内、6月6日までに回答を寄せた会員数は120名（社）に及び、参加率は63.49%である。会則第15条第3項の規定により、本会員総会は成立了。

2. 議事

【1号議案】昨年度の事業について・・・全員賛成で可決承認

*関東部会の開催・・令和元年5月18日・・研究報告4題

*関西部会の開催・・令和元年7月20日・・研究報告6題

*全国大会の開催・・令和元年 11 月 23 日・ 研究報告 6 題

*会報『実践危機管理』第 34 号の発行（全 144 頁）

以上の事業を行った。

【2号議案】本年度の事業計画について・・・全員賛成で可決承認

*全国大会の開催・・・令和 2 年 5 月 23 日予定（第 1 回持回り理事会にて中止を決定）

*関西部会の開催・・・令和 2 年 7 月 11 日予定（中止を提案・後掲）

*関東部会の開催・・・令和 2 年 11 月下旬実施の予定

*その他、研究会の開催（会員の希望に基づく）

*実践危機管理第 35 号の発行

【3号議案】会員の入退会報告・・・全員賛成で可決承認

*昨年度の入会者 2 名

新年度になってから、入会者 2 名あり。合計入会者は 4 名となる。

*昨年度の退会者 15 名

新年度になってから、退会者 1 名。合計退会者は 16 名となる。

【4号議案】昨年度の収支報告（収支報告書は後掲）・・・全員賛成で可決承認

*会計監査報告・・・・・・・・全員異議無く承認

評議員・監事田中文子氏による「いずれも適正であった」との監査報告があった。

【5号議案】人事について・・・・・・・・全員賛成で可決承認

*役員人事一覧表は後掲

【6号議案】本年度関西部会の中止の提案・・・賛成多数で可決承認（1 名の会員が賛否を表明せず、議長に一任と回答した。）

*7 月 11 日（土）大阪市中央公会堂大会議室で開催する予定の S R M 学会関西部会は、新型コロナウイルス感染症の影響により、やむを得ず中止を提案した。

【7号議案】会則に学会本部住所を規定する旨の附則の追加を役付役員会に一任することを提案・・・・・・・・全員賛成で可決承認

*SRM 学会事務局長の交代に伴い、学会の本部事務局を会則第 24 条に規定する大阪府に置くため、「附則 6」を新設・規定しなければならないので、これを役付役員会に一任する。

● ソーシャル・リスクマネジメント学会令和 2 年度（2020 年度）第 2 回持回り会員総会（2020 年 6 月 24 日）が下記の通り開催された。

【議 案】「ソーシャル・リスクマネジメント学会規程」案（後掲 151 頁）

*本案は 7 月 4 日現在、返信用はがきによる賛成多数で可決承認された。

ソーシャル・リスクマネジメント学会
 (令和元年度(2019年度)(平成31年1月1日～令和2年3月31日) 収支計算書

番号	支出の部		収入の部	
1	消耗品費（事務用品）	¥ 9,641	前期繰越金繰入	¥ 463,809
2	通信費（郵送・電話）	¥ 92,162	会員会費	¥ 775,000
3	印刷費	¥ 58,779	寄附金	¥ 421,000
4	支払手数料	¥ 5,880	手数料（RMA）	¥ 36,000
5	会議費	¥ 24,692	その他	¥ 193,560
6	事務費	¥ 18,580		
7	旅費交通費	¥ 108,000		
8	調査費	¥ 1,800		
9	研究会費	¥ 185,566		
10	会報発行費	¥ 387,472		
11	事務局管理費	¥ 210,000		
12	ホームページ関連費	¥ 49,102		
13	交通費・駐車場費	¥ 600		
	小計	¥ 1,152,274		
	次期に繰越す前受会費	¥ 15,000		
	次期繰越金	¥ 722,095		
	合計	¥ 1,889,369	合計	¥ 1,889,369

寄附金提供者(会報発行協力金を含む)(敬称略)：三浦眞澄(8口)、饗庭 正、桑原典子、佐久間潔、関本蘭子、竹本恒雄、南方哲也(以上3口)、川本明人(2口)、亀井弘明(1.1口)、浅津光孝、石川清英、才本武雄、田中文子、谷口眞人、中居芳紀、平岡 豔、船坂広男、松下義行、森 幸弘、森田欣二郎、山川雅行、山田秀樹(以上1口)

役員および役職分担一覧

(令和2年6月～同4年5月)

【名誉会員】(2名)

亀井治子 (RM研究所)

井上喬 (RM I)

【理事】(31名)

理事・会長	空席
同・副会長(理事長の相談役)	森幸弘 (下関市立大学)
同・同 (同)	川本明人 (広島修道大学)
同・同 (同)	竹本恒雄 (企業危機管理(研)、関西大学)
理事長(学会代表・全般管理)	上田和勇 (専修大学)
副理事長(理事長補佐・事務局長)	亀井弘明 (日新火災海上保険)
同	大橋正彦 (大阪商業大学名誉教授)
同	江尻行男 (東北福祉大学名誉教授)
同	佐久間潔 (桜花学園大学・名古屋短期大学)
常務理事(事務局長代理)	浅津光孝 (中小企業診断士)
同(全国大会担当)	松下義行 (関西国際大学)
同(広報担当)	川崎和治 (元沖縄大学)
同(会報担当)	城戸善和 (熊本学園大学)
同(関東部会担当)	中居芳紀 (実践女子大学)
同(関西部会担当)	山田秀樹 (大阪家庭裁判所・家事調停委員)
同	関本蘭子 (家庭危機管理研究所)
理事	赤堀勝彦 (長崎県立大学名誉教授)
同	大羽宏一 (元尚絅大学学長名誉教授)
同	亀井克之 (関西大学、日本RM学会副理事長)
同	才本武雄 (ユニコーン・エス)
同	菅原好秀 (東北福祉大学)
同	高野一彦 (関西大学社会安全学部)
同	高野仁一 (高野国際会計事務所)
同(事務局長補佐)	戸出正夫 (元白鷗大学法科大学院)
同	奈良由美子 (放送大学、日本RM学会副理事長)
同	羽原敬二 (神戸大学海事科学部)
同	藤江俊彦 (千葉商科大学名誉教授)
同	船坂広男 (RMコンサルタント)
同	松永光雄 (東洋大学)

理 事 三 浦 真 澄 (三浦社労士事務所)
同 宮 井 隆 (宮井経営総合研究所)
同 和 久 井 売 子 (ニューヨーク州弁護士)

【顧 問】 (3名)

大 泉 光 一 (青森中央学院大学)
竹 内 準 治 (元甲子園大学名誉教授)
南 方 哲 也 (元長崎県立大学)

【評 議 員】 (18名)

評議員・会長	平 岡 豪 (大阪府防犯設備士協会)
同・副会長	森田欣二郎 (森田コンサルタント(株)(MCC)取締役 相談役)
同・監事	桑 原 典 子 ((株)三景)
評議員	饗 庭 正 (関西大学大学院)
同	飯 嶋 香 織 (関西国際大学)
同	石 川 清 英 (神戸学院大学)
同	今 村 明 代 (鹿児島国際大学)
同	内 田 知 男 (エリーパワー株式会社)
同	篠 原 壽 一 (篠原産業)
同	神 保 敦 (新日本コンピュータマネジメント)
同	高 見 尚 武 (災害リスク研究所)
同	谷 口 眞 人 (行政書士・FP)
同	津 田 文 男 (技術士・FP)
同	中 村 光 男 (中村産業)
同	疋 田 秀 裕 (社会保険労務士)
同	八 木 晋 一 (旭化成せんい(株))
同	山 川 雅 行 (大阪観光大学)
同	渡 邊 容 子 (元大阪産業大学)

以上

ソーシャル・リスクマネジメント学会規程

平成 21 年 10 月 10 日制定
令和 2 年 7 月 1 日全面改定

(名 称)

第 1 条 本学会はソーシャル・リスクマネジメント学会（Social Risk Management Society）と称する。略称は SRM 学会またはエス・アール・エム学会とする。

(目 的)

第 2 条 本学会はリスクマネジメントおよび危機管理に関する実用的・学術的研究を促進し、これに関する知識の普及をはかり、もってソーシャル・リスクマネジメントの健全な発展に寄与することを目的とする。

(事 業)

第 3 条 本学会は前条の目的を達成するために次の事業を行う。

- (1) 研究会の開催
- (2) 各種資格、称号の認定
- (3) 会報（実践危機管理）の発行
- (4) 地域社会への奉仕

(会員の種類)

第 4 条 本学会の会員は個人会員および賛助会員とする。

- (1) 個人会員は危機管理に関する資格称号の保持者、危機管理検定の合格者および危機管理の実践的・理論的研究に従事する者とする。
 - (2) 賛助会員は本学会の目的に賛同し、本学会の行う研究活動に協力する法人または団体とする。
- 2 学会運営の必要上、客員会員および名誉会員を置くことができる。
- 3 客員会員および名誉会員については別に定める。

(入 会)

第 5 条 入会を希望する者は、個人会員 2 名（うち 1 名は役員）の推薦を得て理事会に申請し、その承認を得るものとする。

(会員の活動)

第 6 条 会員は、本学会の各種行事への参加および研究会での研究報告をすることができる。

(会 費)

第7条 会員は所定の年会費を納入しなければならない。入会に際しては入会金を納付しなければならない。

2 前項の会費の変更は、理事会の議を経て、総会において決定する。

(退 会)

第8条 会員が退会を希望する場合は、理事長にその旨を書面で申し入れなければならぬ。

2 会費を無断で2か年以上納付しないときは退会したものとみなす。

(除 名)

第9条 会員に本学会の名誉を傷つける行為があった場合には、理事会の決議により、その者を除名することができる。

(役 員)

第10条 本学会に次の役員を置き、それぞれの職務を分担する。

- (1) 会長 1名
- (2) 副会長 若干名
- (3) 理事長 1名
- (4) 副理事長 若干名
- (5) 常務理事 若干名
- (6) 理事 若干名
- (7) 評議員会会長 1名
- (8) 評議員会副会長 若干名
- (9) 評議員 若干名
- (10) 監事 2名
- (11) 事務局長 1名
- (12) 事務局長代理 1～2名
- (13) 事務局長補佐 (必要に応じて置く)

(役員の選任)

第11条 理事は、別に定める役員選考基準が規定する役員選考委員会の推薦により評議員会の議を経て総会において選出する。

2 理事長は理事の互選により選出する。

3 評議員は役員選考委員会の推薦により総会において選出する。

4 評議員会会長は評議員の互選により選出する。

5 監事は理事会の承認を経て理事または評議員の中から理事長がこれを委嘱する。

(役員の職務)

- 第 12 条 会長は本学会を代表して第 18 条に規定する認証業務を行い、理事長の後見役を務める。
- 2 副会長は会長に事故あるとき、会長の職務を代行するほか、理事長の後見役を務める。
 - 3 理事長は本学会を代表し、会務を統括し、総会および理事会の議長となる。
 - 4 副理事長は理事長を補佐するほか、理事長に事故があったときは、あらかじめ理事長が指名した副理事長がその職務を代行する。
 - 5 理事は理事会を構成し、業務を執行する。
 - 6 評議員は評議員会を構成し、同会は理事会の諮問に応じるものとする。
 - 7 監事は本学会の会計および会務執行の状況を監査する。
 - 8 事務局長は理事長の指揮に従い、業務を統括するとともに、当学会の入出金の業務を行う。
 - 9 事務局長代理および事務局長補佐は事務局長の事務を補佐し、事務局長の指揮の下、業務を執行する。
 - 10 本学会の日常業務の執行のため、理事長は役付理事、事務局長、同代理および評議員会会長、同副会長、監事による「役付役員会」を設置することができる。

(役員会)

- 第 13 条 理事会は総会に際し、または必要なとき、理事長によって招集される。
- 2 理事の 3 分の 1 以上の要求があった場合には、理事長は速やかに理事会を招集しなければならない。
 - 3 理事会は理事会構成員の過半数の出席（委任状を含む）により成立し、出席理事会構成員の過半数により議決する。監事、事務局長、同代理、評議員会会長および同副会長は理事会構成員とする。
 - 4 評議員会は年次大会（全国的規模の研究会）に際し、または理事長の同意を得て、評議員会会長によって招集される。

(役員の任期)

- 第 14 条 役員の任期は 2 か年とする。但し、再任を妨げない。

(総 会)

- 第 15 条 総会は個人会員および賛助会員の代表者によって構成し、年次大会に際して開催する。
- 2 総会の議案は前もって理事会の承認を要する。
 - 3 総会は構成員の 5 分の 1 以上（委任状含む）の出席により成立する。
 - 4 総会の議決は出席者（委任状含む）の過半数による。
 - 5 可否同数のときは、議長の決するところによる。

(事業年度)

第 16 条 本学会の事業年度および会計年度は、毎年 4月 1日に始まり、翌年の 3月 31日に終わる。

(顧問)

第 17 条 必要に応じて、本学会に顧問を置くことができる。

(資 格)

第 18 条 本学会は危機管理総合研究所および日本危機管理士協会の協力を得て、研修または試験により、各種の資格を認定することができる。

(称 号)

第 19 条 本学会は危機管理総合研究所および日本危機管理士協会の協力を得て、研究実績および実務経験豊富な者に、危機管理に関する称号または資格を授与することができる。

(支 部)

第 20 条 本学会は必要に応じて支部およびその事務局ならびに事務連絡所を設置することができる。

(運営資金)

第 21 条 本学会の運営資金は年度会費、各種資格・称号の審査料、登録・更新料および寄附金をもって充当する。

(会則の変更)

第 22 条 本規程は理事会の議を経て、総会の議決により変更することができる。

(本部事務局)

第 23 条 本学会の本部事務局を大阪府に置く。

附 則 1

本規程第 21 条の年会費は次の通りとする。

個人会員会費は年 5,000 円

賛助会員会費は年 30,000 円

附 則 2（令和 2 年 6 月 1 日）

- 本規程第 23 条に基づき、本学会本部事務所を下記住所に置き、この住所を本学会の住所とする。

565-0873 大阪府吹田市藤白台 4 丁目 22 番 11 号 亀井弘明方

- 本規程第 20 条の連絡事務所は下記のとおりとする。

関西事務連絡所 565-0873 大阪府吹田市藤白台 4-22-11 亀井弘明方

関東事務連絡所 270-1434 千葉県白井市大山口 2-10-1-202 戸出正夫方

(注：アンダーラインは改定箇所を示す)。

以上

会報「実践危機管理」執筆要領

(2011.2.26)

(2018 年 3 月 9 日改訂) (2020 年 6 月一部補正)

1. 論文の寄稿（投稿）

会報「実践危機管理」に掲載する論文は、原則として次に規定するものとする。

(1) 当学会の全国大会、部会、研究会等で研究報告を行った論文。

(2) 当学会の会報担当理事または理事会からの推薦または要請により執筆した論文または論稿。

(3) 上記(1)または(2)のほか、執筆者より会報に掲載希望の申し出があった論文については、会報担当理事または理事会の承認による。

(4) 論文原稿送付は、E-mail 添付により、編集者に送信する。(2020 年度～2022 年度の編集者は城戸善和（常務理事・会報担当）および戸出正夫（理事・事務局長補佐）であるが、原稿はできれば双方に送信して頂きたい。メール・アドレスは城戸が kido@kumagaku.ac.jp 戸出が miketode@kmf.biglobe.ne.jp である。)

なお、論文を打ち出したペーパーと共に論文ファイルを記録したフロピー・ディスクまたは CD もしくはリムーバブル・ディスクを添付の上、編集者のどちらかに郵送してもよい。住所は「862-0950 熊本市中央区水前寺 1-12-6-701 城戸善和宛」または「270-1434 千葉県白井市大山口 2-10-1-202 戸出正夫宛」である。

(5) 原稿は完全原稿であること。

(6) 原稿締切日は必ず守ること。

2. ページレイアウト（会報第 34 号のレイアウトを参照）

原稿は原則としてワード文書により、作成するものとする。

(1) 用紙サイズ

用紙サイズは A4 版、縦置き、横書き、1 行の字数は 39 字、1 頁の行数は 38 行とする。

(2) フォントサイズ

本文は 10.5 ポイント、明朝体（MS 明朝）とする。

論題は 16 ポイント、ゴシック体（MS ゴシック）とし、中央揃え（センタリング）を行い、適宜、均等割り付けをする。

副題は 14 ポイント、ゴシック体（MS ゴシック）とし、主題の次の行に中央揃え（センタリング）を行い、適宜、均等割り付けをする。

執筆者氏名は 12 ポイント、ゴシック体（MS ゴシック）とし、氏名の字数にかかるらず全角 6 文字の均等割り付けを行い、右端にそろえる。所属、資格は付さない（所属および資格は論文の最後に付す。）。

小見出しが 12 ポイント、ゴシック体（MS ゴシック）とし、小見出し前を 1 行空ける。

(3) 注記

注は原則として脚注方式（注を付した頁の最下段に注記を行う方式）を推奨するが、注記を論文末にまとめて記載してもよい。いずれの場合でも、注記のフォントサイズは 10 ポイント、明朝体（MS 明朝）とする。

なお、参考文献のみを論文末で一括掲載するときも、同様に 10 ポイント、明朝体（MS 明朝）とするが【参考文献】との表記は 10 ポイント、ゴシック体（MS ゴシック）とする。

(4) 参考文献の記載方法（引用の場合は必ず頁数を明記のこと。）

著書の場合

執筆者『書名』出版社（発行年）該当頁

《例》亀井利明『危機管理と危機突破』ソーシャル・リスク研究所（2015 年）29 頁

論文の場合・・・論文集掲載の論文と雑誌掲載の論文とがあるが、下記による。

論文集の場合・・執筆者「論文名」著編者名『論文集名』出版社（発行年）該当頁

《例》亀井利明「経営者リスクとリスクマネジメント」損害保険事業総合研究所編『創立六十周年記念損害保険論集』損害保険事業総合研究所（1994 年）157 頁

雑誌の場合・・・執筆者「論文名」論文掲載雑誌第○○号、出版社（発行年）該当頁

《例》戸出正夫「保険法対応約款の作成とリスク感性」実践危機管理 22 号、ソーシャル・リスクマネジメント学会（2010 年）52 頁

(5) 執筆者の所属および資格は論文の最後に丸かっこを付して例示のように記載する。

《例》その 1 （筆者は○○大学○○学部教授、認定危機管理士）

《例》その 2 （筆者は○○○○研究所長、企業危機管理士）

(6) 原稿の長さは偶数頁に収まるものであることが望ましい。かつては 4 頁を原則としたが、論文であるので、紙幅は 10 頁または 12 頁程度も可とする。

3. 使用漢字と送り仮名

使用漢字は常用漢字とする。ただし、固有名詞および学術用語はこの限りでない。送り仮名は現代仮名遣いによる。許容の漢字および仮名遣いを用いてもよいが、論文

単位で統一すること。

4. 校正

- (1) 執筆者による校正是原則として初校のみとする。そのためにも論文原稿は完全原稿であること。
- (2) 校正用紙は執筆者に直送する。送付済みのフロピー・ディスク、CD またはリムーバブル・ディスクがある場合は用紙に同封して返送する。
- (3) 校正は脱字、脱行、誤植等の修正に止め、論文内容の修正はできるだけ避けること。どうしても修正が必要な場合は、削除字数と挿入字数とをできるだけ合わせること。修正によってレイアウトが変更になるような事態（例えば、見出しが頁の最終行になったり、頁数が増加または減少したりするなど）を避けるためである。

5. 校正済み用紙の返送

校正済み用紙は修正がない場合も含めて、必ず期日内に指定された住所に返送することとする。

6. 印刷協力金

かねて、当学会理事会および会員総会で議決済みであるが、原稿執筆者に印刷協力金の支払（10,000 円。当該年度、学会に寄付をされた方は半額の 5,000 円）を要請していたが、当分の間、印刷協力金は任意とし、当学会への寄付金扱いとさせていただく事とする（本件は、2016 年 3 月 5 日の SRM 会員総会で可決）。

7. 抜き刷りの作成

抜き刷りの作成を希望する筆者は、校正紙返送までに印刷所に申し出ること。費用は自己負担とする。注文部数は 20 部以上、1 部 100 円（2016 年現在）の予定である。費用請求は印刷所が行うので、支払は印刷所指定の口座に払い込むこと（本件は、2016 年 12 月 3 日の SRM 会員総会で可決）。

以上

注：下線を付した部分は新設若しくは改定した部分を示す。

研究報告用「報告要旨（レジメ）」作成要領

（2019.4.22）

1. 報告要旨（レジメ）の必要

研究報告者は、全国大会、関東・関西部会、研究会を問わず、下記により「報告要旨（レジメ）」を作成し、大会開催委員長もしくは部会開催委員長または各開催委員長が指名する報告要旨集の作成担当者に提出する。

2. 報告要旨が文字原稿の場合

- (1) 用紙サイズ

用紙サイズはA4版、縦置き、横書き、1行の字数は40字、1頁の行数は36行とする。

(2) フォントサイズ

本文は10.5ポイント、明朝体(MS明朝)とする。

論題は16ポイント、ゴシック体(MSゴシック)とし、中央揃え(センタリング)を行い、適宜、均等割り付けをする。

副題は14ポイント、ゴシック体(MSゴシック)とし、主題の次の行に中央揃え(センタリング)を行い、適宜、均等割り付けをする。

執筆者氏名は12ポイント、ゴシック体(MSゴシック)とし、氏名の字数にかかわらず全角8文字の均等割り付けを行い、右端にそろえる。所属、資格は付さない(所属および資格は報告要旨の最後に付す。)。

小見出しが12ポイント、ゴシック体(MSゴシック)とし、小見出し前を1行空ける。

(3) 紙幅制限

全体として、2頁以内に納めるのが望ましい。但し、数表・図表等のデータがある場合はこの限りでない。

3. パワーポイントを用いる場合

(1) 従来、パワーポイントで作成した報告用スライドのほぼ全部をレジメとして提出するケースが多くあった。しかし、これを報告要旨として見る場合、スライド数が30~50程度になり、1頁に6スライドを詰め込まざるを得ないところから、文字は小さくなり読み難いとの意見も出ている。したがって、1頁4スライド程度のレイアウトが理想であり、そうすると表裏に印刷して2枚で4頁16スライド程度となる。また、従来通り1頁6スライドとしてもレジメ2枚表裏4頁で24スライド程度が目標となる。

(2) 報告者にはご負担をお掛けするが、報告時に使用するスライドの他に、報告要旨(レジメ)用のスライドの作成(8~24スライド(数表・図表等のデータスライドは含まない)が望ましい。)をお願いする次第である。

なお、レアーケースと思われるが、研究報告はパワーポイントによるスライドを用いるが、報告要旨は文章を用いて簡潔なレジメを作製しても、あながち不自然とは言えないと考える。

4. 送付先等

報告要旨の送付先は作成依頼時に明示する。

送付は、原則として、E-mail添付による。

以上

〈編集後記〉

今号も前号に負けない大作揃いとなった。編集者としては慶賀に堪えない。海上保険関係者なら誰しも行ってみたいロンバード・ストリートやロイズ・コーヒーハウスの写真や紹介に始まり、15,000字前後に及ぶ論文の数々を中核としたラインアップは我がSRM学会の若さと将来性を如実に示しているのではないか。

若さといえば、本学会の創始者である亀井利明先生の若き日の写真に接することができた。本号にご登場頂くことができて、嬉しい限りである。

(編集部)

2020年7月31日

ソーシャル・リスクマネジメント学会 会報 実践危機管理 第35号

発行責任者 上田和勇

編集担当理事 城戸善和、戸出正夫

発行所 ソーシャル・リスクマネジメント学会

《本部および関西事務連絡所》

〒565-0873 大阪府吹田市藤白台4丁目22-11 亀井弘明方

ソーシャル・リスクマネジメント学会

担当者 亀井弘明 (090-1535-0419)

(関東事務連絡所)

〒270-1434 千葉県白井市大山口2丁目10-1-202 戸出正夫方

ソーシャル・リスクマネジメント学会・関東事務連絡所

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)

口座番号 00950-8-242156

加入者名 ソーシャル・リスクマネジメント学会

(非売品)

