

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 38 号

はしがき

第1部 研究報告の部

(研究論文)

第2部 会員のページの部

(講演、他の学問分野の論稿、旅行記、随想など)

学会だより

『実践危機管理』第38号

はしがき

2023年もソーシャル・リスクマネジメント学会機関誌『実践危機管理』38号に10人の会員の原稿、そして2022年12月に開催された日本リスクマネジメント学会との合同開催における学会フォーラム（統一テーマは「Well-beingに向けた組織、企業の役割と課題」）で、ご報告頂いた実務家お二人の講演録が掲載された。いずれもソーシャル・リスクに関する多くの多様な視点からのご報告である。このうち特に私の印象に残った報告テーマは①犯罪、引きこもりなどの問題と②職場での働き方やWell-being問題である。

①の問題に関して、7月に行われたソーシャル・リスクマネジメント学会関西部会では、フロアーからの質問とコメントとして、「犯罪や引きこもりの根本的背景には“社会的孤立”があるのではないでしょうか」という貴重なものがあった。確かに“社会的孤立”が犯罪や引きこもりなどのハザードになり、それがその種の行動の発生頻度を上げていると思われる。

また②の職場でのWell-being問題も私達にとり大きな問題である。すべての人にとって、働くことが人生において極めて大きな意義を持っている問題であるとともに、売り上げや収益を第一優先とする会社ではなく、社員のWell-being（身体的、精神的、社会的に健康な状態）を優先する時代へとシフトしていくかなければならないからである。私も長い間、危機やリスクからのレジリエンス問題とWell-being問題を検討しているが、後者の職場で育むためのWell-beingに必要な要素の一つとして「周りの人々と本質的に繋がっていること」、「顔の見える仲間の存在」、「良い人間関係」などがあることが分かっている。この問題も職場で「社員間のコミュニケーションをとること」、逆に言えば「孤立化を防ぐことが社内の倫理リスクの発生を防ぎ、やがてはWell-being向上、そして社員のモチベーションの向上や経営の効率性向上、さらには社会での反社会的行動（犯罪）の発生抑止に貢献することになるのではないか」とつながっていく。

人は一人では生きていけず、家庭→友人→職場→地域→国というように幾層もの輪の中で暮らし、また働いている。“孤立”はこのつながりを絶つことを意味し、多くのソーシャル・リスクを生む好ましくない土壤となる。“孤立”に対峙する言葉に、「つ

ながり、共助、助け合い」などがあり、こうした人ととの間のつながり、絆から生まれる力（社会関係資本ともいえる）が豊かな国や地域、職場をつくることになる。そこでは信頼関係、ネットワークがよく、社会的にも地域的にも経営的にも、そして個人的にも豊かで Well-being な状態が生まれるだろう。

このようにソーシャル・リスクマネジメント学会で行われている討議は実に多くの現代的な問題の発見と対応、そしてそれらのテーマがつながっていることを気付かせてくれる機会となっており、貴重な学会である。

あらためてソーシャル・リスクマネジメント学会でご報告を頂き、本誌にご投稿いただいた会員の皆さん、フォーラムでご講演、ご登壇いただいた皆様に感謝申し上げるとともに、当学会の活動および本誌の編集にご尽力いただいている諸先輩方、関係者のご努力に敬意を表したい。

2023年8月7日
上田和勇

(SRM 学会理事長、日本 RM 学会会長、専修大学名誉教授、商学博士、認定危機管理士)

第1部

【研究報告の部】

目 次

(企業の Well-being、働き方、社会貢献の問題)

自動販売機と社会貢献活動

——主としてその展開と課題—— ······ 江尻行男 (1)

企業における個人情報の利活用と保護の論点—個人情報保護法の

新規定と EU データ保護法の整合を中心として— ······ 高野一彦 (12)

創造性に基づくウェルビーイング醸成のための

人的資本経営の考察 ······ 淺津光孝 (21)

外国人技能実習制度について ······ 桑原典子 (33)

日本の非正規労働者問題について

—持続可能社会実現を目指して— ······ 清澤康弘 (42)

(地域のまちづくりと行政の危機管理)

地域運営組織の役割及び運営のあり方と課題について

—三重県名張市のまちづくりに学ぶ— ······ 平岡豁 (59)

地方公共団体における危機管理組織体系の分析 ······ 饗庭正 (65)

(犯罪、引きこもり、家庭のしつけの問題)

最近の犯罪リスクの情勢 ······ 松下義行 (74)

家庭教育で求められる善惡のしつけ

—日本の家庭教育を巡る課題— ······ 山田秀樹 (78)

亀井危機管理論から見た引きこもり再考

—ゾーシャルリスクとしての引きこもり問題— ······ 宮井隆 (86)

自動販売機と社会貢献活動

——主としてその展開と課題——

江 戻 行 男

1. はじめに

周知のように、自動販売機（Vending Machine—以下、自販機と呼称）大国といわれる我が国の自販機は主として飲料や食品等の無人且つ 24 時間営業そして購入時の簡便性などにより利便性の高い小売り販売チャネル¹⁾として機能し、さらにその設置台数も多く、人々の日常生活に密着しており、社会になくてはならない存在となっている。ところで、自販機は商品等の販売にのみ機能しているのではない。例えば、福祉、災害、環境など幾多の分野における社会貢献活動（Philanthropy）²⁾を展開していることも見逃してはならない。それは今日、社会的課題解決ないしソーシャル・リスクへの対応としても取り組んでいることを指称している³⁾。例えば、温暖化による弊害除去として自販機によるカーボンニュートラルへの対応あるいは災害危機への対応も自販機においても実践されているのである。

本稿では、自販機が如何なる分野で社会貢献活動を展開しているのか、またその特徴や課題等について若干検討してみたい。ところで、自販機の社会貢献活動は幾多の観点から分別ないし類型化できるが、本稿では、（1）自販機の中身商品及び販売に由来ないし関連して行われる場合と（2）自販機の筐体ないし機器そのものに由来する場合とに分けて検討して見よう。

1) 自販機の概念については、拙稿「コロナ危機と自動販売機—危機対応としての自動販売機についてー」『危険と管理』第 54 号、日本リスクマネジメント学会（2023 年）156 頁を参照

2) 社会貢献活動については、今日一般に、英語の「philanthropy」（フィランソロピー）を充てる場合が多い。これはラテン語の人類愛を指し、英語では博愛、慈善を意味する用語として使用されることが多いが、本稿では、寄付やボランティアなどを内容とする実際的な善行と把握するも、2008 年の経団連社会貢献推進委員会の定義、すなわち「社会貢献とは、自発的に社会の課題に取り組み、直接の対価を求めることなく、資源や専門能力を投入し、その解決に貢献すること」という概念把握に依拠したい。それは単なる支援でなく社会の課題解決的である点、極めて時宜を得ているものと考える。（詳細は拙稿「マーケティングとフィランソロピー」『産業経済研究』第 9 号、日本産業経済学会（2009 年）94 頁参照）

3) 企業の社会貢献は極めて社会的課題解決的である。前掲「注」の 2) を参照。また、ソーシャル・リスクについては、亀井利明著「ソーシャル・リスクマネジメント論」日本リスクマネジメント学会（2007 年 10 月）3 頁

2. 中身商品及び販売に関連する社会貢献活動

(1) 寄付——商品販売に関連しての社会貢献

財産等の無償提供である寄付(Giving, Donation)にはその対象として資金寄付と現物寄付とがある。多くの場合は寄付というと資金(Money)寄付を指すことが多いが、自販機の場合、現物を寄付するケースもみられる。本節で双方の寄付について渉猟してみよう。

① 資金寄付——CRM型自販機

資金寄付は人的労力の支援であるボランティア活動と共に、社会貢献活動の双璧とも見られる意義ある活動であり、わが国の寄付市場は企業寄付が中心とされてきたが、それでも最近では個人による寄付も進展してきている⁴⁾。自販機による寄付の場合、予め飲料などの中身商品に対し買い上げ商品の一部を寄付に回す旨が明示されている「募金自販機」によるケースが多い。いわゆる、飲料1本に付き10円が寄付されるなどの「寄付付き商品」を販売するケースやさらに、売り上げの数%を寄付に回すことを明示しているケースもみられるが、いずれにしても慈善などの大義名分(コーズ)と商品販売というマーケティングを一体化させるやり方はコーズ・リレーテッドマーケティング(Cause-Related Marketing—CRM)⁵⁾と一般に呼ばれている。これは私的利益と公的利益を同時達成するマーケティングであり、フィランソロピーのマーケティング版(Philanthropy Marketing)とも解せる⁶⁾。募金は寄付金として慈善団体、非営利活動団体などのNPOやNGOなどに寄付助成される。それ故、CRM型の募金自販機は実際に寄付の恩恵を受ける受益者とは資金面において間接的立場に立脚している。

CRM自体は1983年にアメリカのカード会社である、アメックス社がアメリカのシンボルである自由の女神像の修復資金を集めるために自社のカードを使用する毎に1セント、そして新規のカードを作る毎に1ドルが自動的に寄付されるシステムを始めたのが先駆的事例といわれている⁷⁾。このような商品販売と寄付が一体化したマーケティングは、慈善性ないし社会貢献性への高まりとともに我が国でも導入する企業が2000年以降増え始め、2011年の東日本大震災時にも活用する企業が多くみられた⁸⁾。

自販機による総募金額などは不明であるが、全国に約8300台以上のCRM型の自販機を設置している我が国最大の民間財團である「日本財團」は、CRMシステムの導入

⁴⁾ 2011年の東日本大震災時以降、個人寄付も以前より増えている。大震災時の寄付支援については、拙稿「東日本大震災と寄付支援」久道茂・鴨池治『今を生きる、4、医療と福祉』東北大学出版会(2013年)を参照されたい。

⁵⁾ コーズ・リレーテッドマーケティングについては拙稿「コーズ・リレーテッドマーケティング」宮澤永光・城田吉孝・江尻行男『現代マーケティング—その基礎と展開—』ナカニシヤ出版(2009年)、228頁以下

⁶⁾ 前掲拙稿「マーケティングとフィランソロピー」、84頁

⁷⁾ 前掲拙稿「コーズ・リレーテッドマーケティング」239頁

⁸⁾ 前掲拙稿「東日本大震災と寄付支援」300頁

が大企業に広がり始めた 2008 年に「夢の貯金箱」の設置において自販機募金活動を展開してきた⁹⁾。その後、名称を「チャリティ自販機」と改称して今日に至るが、貧困支援、障害者支援、災害支援など多様な NPO などに助成している。同財団のチャリティ自販機による募資金額は累計約 24 億円（2022 年）に上るともいわれる¹⁰⁾。一方、赤十字社の支援型自販機（飲料）もよく耳にする自販機であり、県単位による募金活動を展開している。主な寄付先として、災害救護、赤十字奉仕団、医療事業、血液事業、社会福祉事業などがある。

ところで、自販機による寄付に関して、募金自販機の設置、普及などの拡大支援をしている民間団体も出現している。2007 年に活動を開始した NPO 法人「寄付型自動販売機普及協会」は教育関係の団体への寄付を募る自販機の設置を含め約 50 の寄付型自販機の設置、普及等を支援している¹¹⁾ し、また、「ボランティア・ベンダー協会」は自販機によって集められた募金を「さわやか福祉財団」や「エイズ予防財団」などに配分・助成している¹²⁾。これらはいずれも一種の募金仲介・支援型組織である。

かくして、CRM 型の募金に関する自販機は社会的課題解決への取り組みとして我が国の寄付金市場の一端を担っている。

尚、CRM によらない自販機募金として、（イ）ふるさと納税による実質的な寄付（2000 円以上の場合）を受ける「ふるさと納税自販機」と（ロ）商品を購入しなくても寄付ができる募金専用ボタンの付いている（30 円とか 60 円の寄付ボタン）¹³⁾、いわば「募金額選択型自販機」もみられる。

② 現物寄付

自販機による寄付は資金寄付だけではない。商品やサービスなども無償提供している。これを、（イ）災害時に関連する場合と（ロ）平常時の場合とに分けて見てみよう。

（イ）災害救援——災害救援ベンダー

我が国は災害大国であり、地震、台風、豪雨等々の災害は日常茶飯事の如く頻発している。想定外の災害が多く、被災地は緊急事態あるいは危機状態に陥るケースも多い。それ故、被災地やその近隣に設置されている自販機はこの事態にも本来有償販売に供する中身商品や飲料などを無償提供している。また、スマホなどの電源あるいは簡易トイレ、さらに災害関連の緊急情報なども無償提供される自販機も存在する。災害による非常事態を余儀なくされている人々にとってこの被災地貢献型の「災害救援ベンダー」の存在は大きい。

⁹⁾ <https://blog.canpan.info/nifou/archive/1235> (2023,8,9 閲覧)

¹⁰⁾ <https://www.nippon-foundation.or.jp/donation/charity> (2023,8,9 閲覧)

¹¹⁾ 特定非営利法人寄付型自動販売機普及協会編「KIFUGATA JIDOUHANBAIKI FUKYU KYOUKAI」vol.9 より

¹²⁾ www.volunteervendaer.jp (2023,8,9 閲覧)

¹³⁾ 沖縄県南城市内に設置されている

<https://www.city.nanjo.jp/shisei/cityou/1652226951/> (2023,3,29 閲覧)

(ロ) ジーはん募金

前述のふるさと納税に関連して、①募金自販機と企業版ふるさと納税を組み合わせてこども食堂に返礼品を寄付するという「ジーはん募金」と呼ばれる現物寄付に絡む自販機の活用も登場している¹⁴⁾。すなわち、募金自販機をスーパーなどに設置し、その売上げをスーパーの設置オーナーが特定の自治体に企業版ふるさと納税して本来受け取りうる返礼品をこども食堂に直接現物寄付をするという仕組みである。設置オーナーの協力がなければ成立しないケースであるが、高校生が考案したシステムとのことである。

(ハ) 食品ロス対策自販機

環境問題にも関連するが、賞味期限の迫った食品や飲料などを割安価格で販売ないし無償提供する、いわゆる「食品ロス対策自販機」も一種の現物寄付自販機のカテゴリーに入るだろう。これは環境問題やSDGsにも資する社会貢献活動の展開である。尚、この自販機での売り上げも寄付しているケースもみられる¹⁵⁾。

(二) ふるさと納税の返礼品——ふるさと納税自販機

ふるさと納税制度による寄付は2022年度で約1兆円に迫る勢いであった¹⁶⁾。自販機を活用して納税ができる「ふるさと納税自販機」も少しずつ増えているようである¹⁷⁾。設置場所は主に関東を中心にゴルフ場、観光地域のホテルなどが多い。ところでここでは自治体への納税寄付場面ではなく、納税者への返礼品としての地域の特産品が重要である。ふるさと納税者の多くはこの返礼品としての地域特産品の獲得が目当てであり、それ故自治体も返礼品の開発に余念がない。換言すれば、ふるさと納税は、今日地域の特産品という現物提供品の獲得とそのための商品開発競争が主たるキーポイントとなっており¹⁸⁾、それは自販機の場合でも、ふるさと納税利用者に対する返礼品提供という事実上の現物寄付と共に副次的に返礼品開発による産業振興にも資する。

(2) 健康・福祉支援

次に、主として自販機の中身商品自体の社会貢献について見てみよう。

① 健康支援——健康貢献自販機

(イ) 免疫ケア飲料水の開発

自販機による健康や医療に留意した中身商品は数多いが、例えば最近のキリン・ホーディングスが開発したプラズマ乳酸菌を配合した飲料¹⁹⁾などはコロナ禍で消費者の免

14) <https://www.asahi.com/articles/ASP9FLP99PIHB010.html> (2023.8.9 最終閲覧)

15) 2022年6月22日、相模原市の「みんなのSDGs推進課」宮川香奈子氏へのヒアリング

16) 2022年度のふるさと納税額は過去最高の9654億円であった。(河北新報、2023年8月2日)

17) 例えば、2023年7月に福島県大玉村に東北初のふるさと納税自販機が設置。

18) 返礼品競争が激しくなり、各自治体は地元の特産品開発に拍車がかかり、それ故特に小規模な自治体では返礼品が地域産業を支えているとも言われている。(前掲、河北新報)

19) キリンHDだけでなく日本コカ・コーラ株式会社もプラズマ乳酸菌の提供を受け同乳酸菌入りの飲料を投入し、さらに競合他社も免疫ケアに留意した飲料を開発、販売するようになり、この種の飲料の市場も拡大しているとのことである。(日本経済新聞、2023年2月7日及び日経MJ、同年3月20日より)

疫ケアの重要性認識高揚に対応するものである。この「免疫ケア」飲料は今日、注目されている。ところで、これに関連して、飲料業界による消費者の健康回復や増進の飲料水開発が活気を見せている。このことは健康という社会的課題をビジネス(自販機)において解決しようする一種の共通価値の創造(Creating Shared Value-CSV)でもある。尚、歩く歩数に関連させて健康増進を図ろうとする試みもみられる²⁰⁾。

(ロ) 糖尿病予防

糖尿病予防策として糖質ゼロや低糖質の飲料自販機商品が2018年に宮崎市内に登場している²¹⁾。甘い飲料水の自販機商品に対抗しようと/orで、健康予防に資する自販機商品である。ただし、現在、どこまでも普及しているかは不明である。

(ハ) 衛生関係の商品

コロナ禍の時期には衛生用品、特にマスクは必需品であったので非接触購入が可能な自販機の商品として販売されていた。尚、本格的な販売ではないが、薬の販売も2022年7月以降実証実験として新宿駅構内に設置されていたが現在は撤去されている。

② 福祉支援商品関連

(イ) 障害者支援——農福連携自販機

焼き芋を販売する自販機の場合、サツマイモの生産農家兼自販機設置オーナーないし自販機運営業者と焼き上げから包装(缶に入る)までを障害者(障害者施設の)が行うという双方が役割分担的に連携する自販機がある。これはいわゆる「農福連携自販機」の焼き芋版である。障害者の働く場所の確保と所得向上により障害者の経済的、社会的自立支援に資する自販機である。焼き芋という商品に関する支援で、宮崎発の「農福産業」という会社の「焼き芋自販機」は全国的に展開し始め、障害者雇用の受け皿として広く認識され始めている²²⁾。多くの消費者がこの取り組みに共感し、焼き芋を購入してゆくといわれ、障害者支援ということが大きな訴求効果をもたらしているようである。

また、サクランボの一大生産地としてつとに有名な山形県天童市所在のサクランボ農家でも障害者と連携した自販機、その名も「ノウフクじはんき」を設置している²³⁾。サクランボと共に近隣の障害者施設で製作、包装されたコーヒーパックも販売している。

以上はいずれも障害者の自立という大義の基、自販機を通して障害者支援に貢献している事例である。

20) コカ・コーラ社のCorkOnというシステム

21) <https://www.nishinippon.co.jp/n/470482/> (2023.8.9最終閲覧)

22) 農福産業株式会社は2021年創業からわずか2年間で14府県に焼き芋自販機を設置されているとのことである。因みに、同社の経営理念は「農福連携を基軸に、障がい者の所得向上と働く場所を提供し、社会に貢献する、である。以上、<https://diamond-rm.net/management/997472/>及びnoufukusangyo.jp/corporate.html (2023.8.9最終閲覧)

23) 矢萩美智著「さくらんぼ社長の経営革命」中央経済社、(2023年6月)によれば、2022年3月に「ノウフクじはんき」を設置しているが、その他にも「ろくじかじはんき」や「くだものじはんき」などを設置している。尚、この著者である矢萩氏が株式会社やまがたさくらんぼファーム「王将」の代表取締役である。

(ロ) その他の福祉関連商品支援

高齢者関連の自販機商品としては嚥下しやすい「とろみ」のある、いわゆる高齢者にやさしい食品もみられる。また、乳児用の商品として「紙おむつ」や「お尻ふき」などは母親が赤ちゃんと外出する時の利便性に供している。高齢者や子育て中の若い母親への支援型商品自販機である。

3. 自販機自体に由来する社会貢献活動

次に自販機の機器ないし筐体自体において社会に貢献する様々な取り組みを展開しているので若干見てみよう。

(1) 環境分野の社会貢献——環境配慮型自販機

自販機は従前より環境問題に留意し取り組んできたし、今後も大きな貢献をする可能性を秘めている。本項では、主として、①温暖化対策としての取り組みと②ペットボトル等のリサイクルについて見てみよう。

① 温暖化ガス削減への貢献——CO₂の抑制からオフセットそして吸収へ

(イ) 節電——省エネ

自販機の節電に関して、2011年、当時の東京都知事は自販機の24時間営業による電力消費に苦言を呈した²⁴⁾。電力不足の折だったので一種の「自販機悪玉論」となり、業界も一時慌てたようである。いうまでもなく自販機業界はそれ以前から省エネに取り組んでおり、例えば、業界4団体が加盟する「清涼飲料自販機協議会」によれば、1991年から2021年までの缶、ペットボトルの出荷自販機1台当たりの年間電力消費量は30年間で約78%以上の減少であった²⁵⁾。実はこのおよそ30年間で相当削減されているのである。

前述の清涼飲料自販機協議会による「自主行動計画」に基づき着実に省エネ効果がみられるのであるが、主な削減への取り組みとしては、照明センサーで自動的に点けたり消したりできるようにしたこと、消費電力量の少ないLED照明に切り替えたこと、夜間と昼間の電力の使い方の工夫（ヒートポンプの導入）²⁶⁾、ゾーンクーリング、またエネルギー効率の向上のために庫内に真空断熱剤の導入などの対応をしている。

(ロ) カーボンオフセット自販機

わが国では政府が「2020年カーボンニュートラル宣言」をしてから脱炭素社会実現

²⁴⁾ <https://toyokeizai.net/articles/-/6895> (2023.8.8閲覧)

²⁵⁾ www.j-sda.oc.jp/vending-machine/kankyou01.php (2023.7.2閲覧)

²⁶⁾ 自販機の節電に関し、ヒートポンプの導入による「減らす」から「ずらす」への考え方の転換による「ピークシフト自販機」の開発(2011年5月から本コカ・コーラ社と富士電機で共同開発)は画期的であり、イノベーションだとされている。(米倉誠一郎・金成美稿「日本コカ・コーラ—新型自動販売機「ピークシフト自販機」の開発と事業展開——』『一橋ビジネスレビュー』(2014年SPR)、122頁以下)

に向けた取り組みが急速に進展し始めた。カーボンニュートラルは温室効果ガスの排出量と吸収量を均衡化させることであるが、自販機業界でも最近、二酸化炭素（CO₂）の削減に向けた取り組みの中で、前述の電力消費量の削減策と共に再生可能エネルギーで発電された電力に置き換え（相殺）て、自販機の稼働時の CO₂ 排出量を実質ゼロにするという「カーボンオフセット型」の自販機の導入がみられる²⁷⁾。アサヒ飲料やコカ・コーラ、ダイドードリンコ等々の有力な飲料メーカーがこの種の自販機を導入している。アサヒ飲料の場合、約 500 台設置することでグリーン電力使用量は 24 万 1000 kwh で CO₂ 削減量は 93 万トンを見込んでいるとのことである²⁸⁾。

（ハ）CO₂ を食べる自販機——現在、実験中、来年本格導入予定

2023 年 5 月、アサヒ飲料は自販機が CO₂ を吸収する（食べる）自販機を開発したことと公表した。以下、概要を見てみよう²⁹⁾。

現在、大阪と東京で吸収量やスピードなどの実装実験中のことである。この自販機は取り出し口の内側に粉末状の吸収材を最大 6 キロ内装(半月に 1 回交換)し、1 台当たり、年間吸収量は稼働電力由來の CO₂ 排出量の最大 20%を吸収することを見込んでおり、1 台で 20 本の杉の木(林齢 56 から 60 年)が CO₂ を吸収する量に匹敵するとされている。吸収された CO₂ は資源循環として、肥料やコンクリート（ブルーカーボン用を含む）などに有効利用することである。

同社は、「100 年のワクワクと笑顔」という 5 プロジェクトにおいて、「都会の中に森を作る」をコンセプトにして、2022 年 1 月頃から開発を始め、約 1 年半後の今年 5 月の公表となった。本格的な設置は 2024 年になりそうであるが、同社の約 26 万台の自販機すべてにこの「食べる自販機」が取り替えられるかは不明である。仮に現在、稼働している全ての自販機が吸収材入りの自販機となった場合、相当大きな社会貢献に資することとなるだろう。まさにアサヒ飲料や業界の動向が注目されるところであり、現在、同社には問い合わせや引き合いが多く寄せられているとのことである。

② リサイクルへの貢献——ペットボトルのケース

物質の効率的利用や再利用であるリサイクルをすることにより資源の消費が抑制され、CO₂ を含む環境負荷も少なくなるので、例えば清涼飲料水の使用済み容器のリサイクルも循環型社会の形成として、脱炭素社会や環境にやさしい社会形成に貢献していることとなる。

²⁷⁾ 政府が 2020 年に「2050 年カーボンニュートラル宣言」をしてから自販機業界も急に導入するようになった。(ある意味で導入ラッシュ現象がみられる)

²⁸⁾ <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000499.000039153.html> (2023.6.25 閲覧)

²⁹⁾ <https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2305/news161.html> (2023.5.9 閲覧)

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000625.000039153.html> (2023.5.9 閲覧)
日本経済新聞、2023 年 5 月 10 日、同 5 月 19 日（「アサヒ飲料の自販機は、CO₂ を食べる？」—「都会に森をつくる」）など。

ところで、清涼飲料水容器の約 80%はペットボトルだといわれており³⁰⁾、それ故に使用済みペットボトル等の回収やリサイクルは重要な作業となる。PET ボトルリサイクル推進協議会の「PET ボトルリサイクル年次報告書 2022」³¹⁾によれば、2021 年度の回収・再資源化のリサイクル率は 86%であり、37 万 7000 トンのリサイクル量とのことであった。また、このうち回収前と同じ製品を作る「ボトル TO ボトルの水平リサイクル」は 20.3%であったとのことである。清涼飲料業界では、2018 年 11 月に「2030 年ボトル比率 50%宣言」³²⁾を出して、水平リサイクル率の引き上げを目指し、現在に至っている。

自販機のリサイクルへの貢献は主に回収に向けられている。自販機の横に一体的に設置されているリサイクルボックスは使用済みのボトルを回収するものである。自販機の容器に限らず使用済みのビン、缶、ペットボトルの回収量の約半分が自販機、商業施設、オフィスなどの事業系回収とのことである³³⁾。自販機の横のリサイクルボックスをゴミ箱と思って異物を投入するケースもあるので投入口を小さく、また下向きにして異物の混入を回避しようと、2022 年から業界の「脱ゴミ箱」対策として業界統一仕様のリサイクルボックスが登場している³⁴⁾。尚、中身商品の補充や使用済み容器の回収を行う際に自販機周りの清掃なども行い、設置環境の保全にも貢献している。

(2) 筐体に係わる幾多の足元貢献

次に、筐体自体の貢献として特に地域への貢献について列举してみよう。

- ・ユニバーサル・デザイン——自販機の構造として誰もが利用しやすい設計、例えば選択ボタンや取り出し口の位置。1994 年制定のハートビル法の影響もある。
- ・住居表示、情報提供テロップ、デジタルサイネージ、外国語案内表示
- ・見守りシステムによる小・中学校の登下校時の見守り
- ・夜間照明による防犯や道標
- ・筐体の形状による（例えば黄色電車型の自販機³⁵⁾や猫型の自販機など）子ども達への人気自販機となり、癒し効果あるいはインスタ映えの提供
- ・オリジナルラッピング——自販機側面にご当地キャラクターやトリックアートのイラストなどを描き地域や設置場所などのアピールや貢献³⁶⁾

30) 「清涼飲料水容器別生産量推移(2013~2022 年)」(一社)全国清涼飲料連合会『清涼飲料水統計 2023 年』6~7 頁

31) PET ボトルリサイクル推進協議会「PET ボトルリサイクル年次報告書 2022」、1 頁

32) PET ボトルリサイクル推進協議会、前掲「年次報告書」、12 頁

33) PET ボトルリサイクル推進協議会「RING」Vol.40(2022 年 6 月発行)、1 頁

34) 同上「RING」9 頁。とはいって、現在まだ大手飲料メーカー仕様のリサイクルボックスが自販機と共に設置されているケースが多くみられる。

35) 例えば、西武池袋線の所沢駅ビルに設置の黄色い「電車デザイン自販機」は運転席からの走行映像を含め、マニアや子供たちに人気のスポットである。

(<https://railef/news/2022/02/03/060000.html>---2023,8,13 最終閲覧)。尚、筆者も見聞。

36) 例えば、静岡県駿東郡の幼魚水族館へのトリックアートラッピング自販機(ダイドードリンコ株式会社、2023 年 4 月 20 日の報道資料)

- ・その他(例えば、最近の熱中症対策による中学校などへの自販機設置³⁷⁾など)

4. 特徴

以上、自販機による分野別社会貢献活動の展開を、(1) 販売商品及び商品由来ないし関連した場合と (2) 自販機の筐体（含むリサイクルボックスなど）に関連した場合とに分けて一応涉獵、検討してきた。本節では、特徴について検討して見よう。

(1) 社会貢献の多種多様性

自販機の社会貢献活動はその販売機能やボディに関連して様々な種類の社会貢献活動を展開していること前述のとおりである。すなわち、個々の自販機がそれぞれの条件や時代の要請あるいは会社の意思などにより大小多種多様な社会貢献活動に取り組んでいるのである。それは例えば、人的労力の無償提供であるボランティア活動は制約があるものの寄付活動を通して間接的には支援している。一つ一つは小さな筐体であるが、各自販機において独自の取り組みを行い、全体として多種多様な社会貢献を行っている。

(2) 「自販機市民」としての自販機

自販機は特に駅などに集中的に設置もされてもいるが、一方で広く地域分散設置されてもいる。それ故、その地域に根差して、あるいは寄り添った形で様々な支援活動を展開し、設置地域をはじめとして広く社会において一定の販売及び社会貢献的役割を果たしている。それは 1990 年代から言われている企業も社会の一員として社会に貢献すべきであるという「企業市民 (Corporate Citizenship)」活動に例えれば、「自販機市民 (Vending Machine Citizenship)」活動を展開しているといってもよいだろう³⁸⁾。

(3) 開発意欲と努力

次に、自販機の社会的貢献活動の特徴として、社会的難題あるいは社会的リスクや危機に対しても前向きな解決意欲と努力が推進のエンジンになっていることである。例えば、前述の飲料自販機の中身商品にも投入される免疫ケアとしての「プラズマ乳酸菌飲料」の商品開発あるいは自販機の筐体の中に取り付ける脱炭素社会実現のための「CO₂ を食べる自販機」の開発などの先進的な取り組み事例は会社のパーカスと共に開発意欲

³⁷⁾ 例えば、滋賀県の守山市では市内の全4中学校で体育館裏に防災教育に役立つ狙いもあり設置された。

<https://www.asahi.com/articles/ASQ9C050BQ7CPTJBOOH.html>(2023.8.10 閲覧)

³⁸⁾ 例えば、経団連では企業の社会貢献活動を「良き企業市民として、積極的に社会貢献活動を行う。」(「経団連企業行動憲章 実行の手引き」2022 年 12 月、第 9 版)とされている。自販機は主として飲料メーカーをはじめ関連業者などの出先店舗である限り、構造的には自販機の貢献活動も企業市民としての活動の範疇である。しかし、自販機は販売と社会貢献の最先端ないし末端の実行手段として直接消費者や地域社会と接点を有し地域の価値ある存在となっている。この限り、企業市民と呼ぶより独自性の強い「自販機市民」と呼ぶ方がより現実的であると考える。

と努力が先進的な社会貢献活動推進のエンジンとなっている。

(4) ソフトインフラとしての貢献

自販機の社会貢献は災害時や社会的課題解決、あるいはソーシャル・リスクに対応することばかりではない。例えば、前述のように子供に人気の電車型の自販機の筐体などは小さなおさん連れの親にとっても子供にとってもインスタ映えするスポットとなつておらず、実に微笑ましい光景を提供している。また、ラッピングの中には楽しいものや美術鑑賞的なデザインも描かれている場合も見受けられる。自販機の筐体形状やラッピングも癒しや感動あるいは楽しい場面を提供している。これらもまた社会に寄与する、いうなればソフトインフラとして評価できよう。

5. 課題

(1) カーボンニュートラルへの意識向上

カーボンニュートラル達成には政府や大企業ばかりでなく中小事業者や消費者も重要なプレーヤーである。消費者との接点を持つ自販機も来年には本格的な吸収材入りの自販機が登場のようなので分散型のビジネス店舗である自販機は自身が CO₂ を吸収することと同時に自販機利用者にも日常生活の中での排出量の削減等に関して意識向上に資るべきである。中小企業や消費者が成果を上げないとカーボンニュートラルは達成できないともいわれているので³⁹⁾、この点、消費者と接触する機会の多い自販機にとってはその意味で格好の課題解決機会とすべきである。

(2) 過疎地域への出店

自販機は有用な小売り店舗であるが、人口の集中する都市部や人流のある駅などに集中、集積設置するケースが多い。したがって社会貢献もこれらの地域に集中する場面が多い。過疎地域、限界集落では高齢者などが買い手難民化している。買い物に不便を強いられる過疎地域への出店そのものがまさに地域貢献となりうる。最近、軽自動車に自販機を積んで食品の移動販売をしているケースも見られる⁴⁰⁾。地域によっては「軽トラ市場」が定期的に開かれるところもあるが、自販機の過疎地域への出番が期待される。

(3) 自販機による集荷機能

自販機は商品販売と共に使用済みの飲料水容器の集荷をリサイクルボックスで行って

³⁹⁾ 橘川武郎稿「カーボンニュートラルと中小事業者」『商工金融』(一財)商工総合研究所(2023年7月号)、2頁

⁴⁰⁾ 福島県二本松市内では軽トラックの荷台に冷凍自販機を載せて、「移動する自動販売機」と称し、自社製品の牛肉を観光地などに出店している。防犯カメラを設置し、無人販売をしている(<https://www.minyu-net.com/news/scramble/FM20230723-793474.php> 2023,8,11 閲覧)尚、地域への移動販売に関して、コンビニのセブン・イレブンは団地や過疎地、高齢者施設など計 81 カ所を移動販売しているとのことである。(「日経 MJ」2023 年 8 月 9 日)

いるケースが多い。また、食品ロス自販機では業者からの賞味期限切れの迫る商品が提供され、一種の仲介機能を果たしている。スーパーやコンビニなどではフードドライブの拠点となって期限の迫るあるいは未使用商品などを寄付集荷し、行政やNPOなどを通して困窮する家庭や子ども食堂などに配分提供している。すなわち、貧困支援として商品集荷の役割を担っている。この点、自販機も「売り子」としての販売と同時に一般からの商品を受け入れるパターンがあつてもよい。この場合、無人が障害になるかもしれないが、例えば、自販機が幾つか集積する場所で防犯対策を整備して実施しもよい。

(4) 自販機と社会貢献教育

多くの消費者は自販機が多様且つ有用な社会貢献活動を実践していることを多少知りうるかもしれないが、全体像を知っている者は少ないのではないか。そもそも自販機自身を目にしたり、使用したことはあるが、その構造や形態あるいは社会貢献活動の内容などは不明ないし興味がない者も多いと思われる。

ボランティア活動あるいは寄付活動などについては学校教育の中でも知りうる機会も多くなってきたし、実践している者もいる。しかし、例えば、自販機が二酸化炭素削減に貢献していることについてはほとんど知らないし、知りうる機会も少ないのでないか。それ故、社会インフラとしての重要性についての教育機会の提供は必要であると考える。自販機大国日本として足元の自販機のことについてもっと知りうる機会は学校だけでなく業界としても対応すべきである。

6. 結びに代えて

以上、自販機の社会貢献活動について見てきた。小さな箱に営利活動とともに社会貢献活動も同居して相互に一体的関係において頑張っている姿がみられた。社会貢献活動の社会的ニーズは今後とも高まるばかりである。地球沸騰化時代の脱炭素社会の形成、人口減少、過疎地対策、介護難民対策等々枚挙に暇ない。言うまでもなく、このような社会的課題ないしソーシャルリスクには一人自販機のみが対応することは厳しいが、これまでの自販機の前向きな対応に鑑み、今後も一層有為な展開を示すことが期待される。それには自販機業界の連携、協業なども一層必要になるだろう。社会貢献活動を含む自販機の動向や展開が注目されている。

「付記」

本稿作成にあたって、(一社)日本自動販売システム機械工業会の恒川元三専務理事および(一社)全国清涼飲料連合会の甲斐喜代美推進部広報課長様との意見交換ならびに資料提供を賜りましたこと記して感謝申し上げます。

(筆者は東北福祉大学名誉教授)

企業における個人情報の利活用と保護の論点 一個人情報保護法の新規定とEUデータ保護法の整合を中心として一

高野一彦

1. はじめに

情報通信技術が飛躍的に発展し、インターネットを介して情報が世界を駆け巡る現代社会において、情報の保護と利活用に関する法制度は世界各国で整合を取る必要がある。特にプライバシーとデータ保護の分野においては、各国の制度の国際的整合などについて、毎年開催される GPA (Global Privacy Assemble : 世界プライバシーアッセンブル)において議論が行われている。GPA は世界のデータ保護機関の責任者や研究者などが参加国する際会議であり、プライバシーとデータ保護に関する議論を行っている。筆者は過去 2 回 GPA に参加したが、EU (European Union : 欧州連合) の影響力は強く、130 余りの GPA 参加国の中多くは EU と自国のデータ保護法制の整合に关心を寄せていたのではないかと思われる¹。

わが国では、個人情報の保護に関する法律（以下「個人情報保護法」という。）は、2003 年に成立し、その後 2015 年、2020 年、2021 年の 3 回にわたり改正され、現在に至っている。本法の成立及び改正もまた、EU のデータ保護法制の影響を強く受けている。その結果、EU のデータ保護法制における取扱いルールの多くが、わが国の個人情報保護法に実装されることとなった。

本法は、「個人情報の有用性に配慮しつつ、個人の権利利益を保護すること」を目的としている。すなわち本人の権利利益の保護とともに、企業における個人情報の利活用の促進による新産業の創出等も本法の目的に置いている。個人情報の利活用は、企業における利益の源泉であるといつても過言ではない。顧客情報を分析することにより詳細な属性や特性がわかり、より効率的なアプローチができるし、また従業員の情報は経営管理に欠かせない。個人情報保護法の改正を踏まえ、企業において活用可能な新制度を検討することは、企業経営にとって有益であろう。特に本法における匿名加工や仮名加工の条文は、企業の利活用促進を目的とした条文として新たに加えられており、その立法の経緯を検討し、EU のデータ保護法制との比較から論点を抽出することは重要である。

本論文では、このような問題意識を端緒として、EU におけるデータ保護法制の影響から、過去の立法及び法改正における論点を抽出し、新たな個人情報の利活用と保護の提言を試みる。

¹ GPA は、2019 年まで ICDPPC (International Conference of Data Protection and Privacy Commissioners : データ保護プライバシー・コミッショナー国際会議) という名称の会議であり、1979 年から開催されている。筆者は 2016 年 10 月 17 日～20 日、モロッコのマラケシュで開催された第 38 回 ICDPPC、そして 2017 年 9 月 25 日～28 日に香港で開催された第 39 回 ICDPPC に参加した。本章における GPA の記述は、高野一彦「個人情報保護法と国際協調」(BERC アドバイザーコラム、2022 年) を基に執筆したものである。

2. わが国の個人情報保護法における EU データ保護指令の影響²

1998 年 10 月 24 日、EU (European Union : 欧州連合) において「EU データ保護指令³」が発効した。同指令は、個人データの国際移転に関する規制を設けており（第 25 条 1 項）、EU 加盟国と EEA (European Economic Area : 欧州経済領域) 構成国は、第三国が十分なレベルのデータ保護を行っていることを個人データ移転の条件にしている。

個人データの移転制限は、国際的に事業を展開する企業に多大な影響を及ぼすことになる。例えば、わが国の企業が発行するクレジットカードが EU 加盟国や EEA 構成国で使用できなくなる、わが国の空港では EU 加盟国や EEA 構成国に居住する搭乗客の名簿を事前に入手できなくなる、などの問題の発生が予想された。また、日本企業が EU 加盟国や EEA 構成国に所在する企業を買収した場合、その企業の役員や従業員の情報、顧客情報を日本では閲覧できないなどの事態が考えられた。そうなれば、EU データ保護指令第 25 条第 1 項の規定は、わが国にとって「経済障壁」になる。従って、わが国は EU から「データ保護の十分性」を認定されるデータ保護法制を定立する必要があった。

わが国は 1999 年 7 月 14 日、高度情報通信社会推進本部に個人情報保護検討部会（堀部政男座長）を設置し、個人情報保護法立法の検討を始めた。同年 10 月 20 日開催の第 7 回検討部会において「個人情報の保護について（骨子・座長私案）」を公開した。

同私案では立法の際に考慮すべき視点として、「保護の必要性と利用面等の有用性のバランス」、「技術革新の進展や商取引の高度化、社会システムの高度化・複雑化等による個人情報の利用分野の拡大」、「グローバルスタンダードとの整合性」を挙げている⁴。特に「グローバルスタンダード」は、1980 年 9 月 23 日に OECD (経済協力開発機構) において採択されたプライバシー・ガイドライン、及び EU データ保護指令との整合を意図していると思われる。その後、IT 戦略本部 個人情報保護法制化専門委員会による議論を経て、2001 年 3 月 27 日に「個人情報の保護に関する法律案」が国会提出されたが、マスコミ規制法であるとの指摘を受けて反対運動が起り、継続審議と廃案を経て、2003 年 5 月 23 日に個人情報保護法が成立した。

このような経緯から、EU データ保護指定はわが国の個人情報保護法の立法に強い影響を与えたことが窺える。

² 本章における 2003 年個人情報保護法の成立過程に関する記述は、高野一彦『情報法コンプライアンスと内部統制 第 2 版』(ファーストプレス、2008 年) 104~109 頁を基に執筆したものである。

³ European Commission, *Directive 95/46/EC of the European Parliament and of the Council of 24 October 1995 on the protection of individuals with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data.* 同指令は 1995 年 10 月 24 日に採択され、1998 年 10 月 24 日に発効した。

⁴ 高度情報通信社会推進本部「個人情報の保護について（骨子・座長私案）」1999 年 10 月 20 日。

3. EUによるわが国の個人情報保護法制の「有効性」評価⁵

EU データ保護指令における「データ保護の十分性」の認定は、当事国が EC(European Commission : 欧州委員会)に対して正式な要請を行った場合、同指令第 29 条に規定された作業部会 (Article 29 Working Party) が申請内容を評価し、EC が最終判断を行うという手続きが規定されていた。しかしあが国は、2003 年に成立した個人情報保護法をもって、EC に対してデータ保護の十分性審査の申請を行わなかったため、公式な評価は存在しなかった。

そのような中、EC は 2010 年 1 月 20 日に「特に技術発展に焦点を当てた、新たなプライバシーの課題への異なるアプローチの比較研究」を公表した⁶。同報告において、わが国の調査及び報告書の執筆を担当したのは、オーストラリア・ニューサウスウェールズ大学のグリーンリーフ (Graham Greenleaf) 教授である。「Country Studies B.5-Japan⁷」に掲載された同教授の調査結果では、わが国の個人情報保護法は EU データ保護指令におけるデータ保護の十分性を充足していないと指摘した。その理由として、①現行法がインターネット上で適用されない場合があること、②個人データの第三国への移転が制限されていないこと、③本人による開示請求が出訴可能權ではなく、本人の権利行使が難しいこと、④完全なる独立性を有したデータ保護機関が存在しないこと、⑤データ流出などの際に本人への通知や監督機関への報告制度がないこと、などを挙げている。企業コンプライアンスの視座からの指摘もあり、「私企業にとっては、法律違反による多額の罰金や集団訴訟よりも、風評リスクによる損害 (risk of reputational damage) のほうが重要」であり、個人情報保護法が法律として有効であるとはいひ難い指摘している。

EU データ保護指令において、データ保護の十分性を評価する公表された基準として「個人データの第三国への移転：EU データ保護指令 25 条及び 26 条の適用の実務文書」⁸が公表された。前述の第 29 条作業部会はこの実務文書に基づき、申請を行った国の十分性を評価することになる。同文書の第 1 章「何が“十分な保護”を構成するか？(What constitutes “adequate protection”?)」では、「ルールへの優れたレベルのコンプライアンス」(good level of compliance with the rules) があることが要件として示されており、

⁵ 本章は、高野一彦「危機管理とビッグデータ -わが国の個人情報保護法制への提言と企業コンプライアンス-」、関西大学社会安全学部編『リスク管理のための社会安全学』(ミネルヴァ書房、2015 年) 26~27 頁を基に、その後の研究成果を加えて執筆したものである。

⁶ European Commission, *Comparative Study on Different Approaches to New Privacy Challenges, In Particular in the Light of Technological Developments, Final Report*, 20 Jan. 2010.

⁷ Graham Greenleaf, *Comparative study on different approaches to new privacy challenges, in particular in the light of technological developments, Country Studies, B.5-JAPAN*, 13 (European Commission) May 2010.

⁸ European Commission, *Working Document: Transfers of personal data to third countries: Applying Articles 25 and 26 of the EU data protection directive*, 24 July 1998. 本実務書は、堀部政男「プライバシー・個人情報保護の国際的整合性」堀部政男編著『プライバシー・個人情報保護の新課題』(商事法務、2010 年) 47~49 頁で紹介されている。

前出のグリーンリーフ論文における企業コンプライアンスの視座からの指摘は、この要件を根拠にしていると思われる。

ちなみに、オーストラリアは 2000 年、欧州委員会に対してプライバシー修正（民間部門）法 (Privacy Amendment (Private Sector) Act 2000) の十分性の認定を申請したが、2001 年 1 月 26 日に第 29 条作業部会は保護水準が不十分として認定を行わなかったが、その際に公表された意見書の内容も十分性の要件の補足として活用された⁹。

その後、2019 年 1 月 23 日にわが国と EU は、データ保護の十分性の相互認定を行った。これにより、わが国と EU が相互に個人データの移転を行うことが可能になった。わが国は 2015 年成立の改正個人情報保護法に基づいて設立された個人情報保護委員会が EU との間で対話を続けた結果、相互認定に至ったのである。個人情報保護委員会の堀部政男初代委員長をはじめ同委員会の努力に敬意を表したい。

4. わが国における個人情報法護法改正の議論

2013 年 6 月 14 日、わが国政府は「世界最先端 IT 国家創造宣言」を閣議決定した。この宣言では、特にオープンデータ・ビッグデータの活用による新産業、新たなサービスの創出を経済対策の柱に据えており、そのためには「プライバシーや情報セキュリティ等に関するルールの標準化や国際的な仕組作りを通じた利便性向上、及び国境を越えた円滑な情報移転が重要」である旨を指摘している。これは、京都大学の山中伸弥教授が 2012 年に人工多能性幹細胞 (iPS 細胞) でノーベル医学生理学賞を受賞したことが端緒となったといわれており、遺伝子創薬などの製薬事業が新産業の候補として考えられた。しかし当時、EU データ保護指令における個人データの第三国への移転禁止条項のため、医療情報などの個人データをわが国に移転することを原則禁止している国が多かつた。2013 年当時、EU 加盟 28 カ国、EEA を構成する 3 カ国に加えて、EC からデータ保護の十分性を承認された 11 の国と地域¹⁰は、第三国であるわが国に対して原則として個人データの移転を禁止していた。このような状態で、オープンデータ・ビッグデータを活用した遺伝子創薬事業などの新産業・新サービスの創出は困難であった。

一方、この時期は国内でも現行法で対応が困難な事案が散見された。例えば 2012 年 7 月、DVD レンタル事業を展開する C 社は、同社が発行したポイントカードの利用者が薬局などで医薬品を購入する時にカードを提示すると、購入履歴情報を取得する。本人の同意なく購入した医薬品の情報を C 社に渡す行為は、刑法 134 条が禁止している医薬品販売業者の秘密漏示に当たるのではないかと指摘され、批判を浴びた。また 2013 年 7 月には、鉄道 H 社が発行した IC カードを使って駅の自動改札を通過する時に取得する乗

⁹ Article 29 Data Protection Working Party, *Article 29 Data Protection Working Party Opinion 3/2001 on the level of protection of the Australian Privacy Amendment (Private Sector) Act 2000*, (5095/00/EN WP40 final) Adopted on 26th Jan. 2001.

¹⁰ 2013 年当時、データ保護の十分性を承認されていたのは、イスラエル、アメリカ・セーフハーバースキーム、カナダ、アルゼンチン、ガーンジー、マン島、ジャージー、フェロー諸島、アンドラ、イスラエル、ウルグアイ、ニュージーランドであった。

降履歴情報について、名前や住所などの情報を削除した上で他社に販売する事業が問題視された。個人識別情報を削除したとしても、他社に提供する情報は個人情報保護法における「容易照合性」が認められるため、本人同意が必要ではないかとの指摘であった。

「世界最先端 IT 国家創造宣言」の閣議決定、EU データ保護指令との整合、及び国内で散見された事件などが契機となり、同年 9 月 2 日から始まった高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部 パーソナルデータに関する検討会において、オープンデータ・ビッグデータの活用の推進のための法制度がテーマの一つとして検討され、2017 年 5 月 30 日に施行された改正個人情報保護法に匿名加工情報が規定された。匿名加工情報は本人の同意なく、第三者に提供できるため、オープンデータ・ビッグデータの活用の前提となる規定であった。

（1）匿名加工情報の法制度化に至る議論¹¹

個人情報保護法では、個人情報を第三者に提供する場合は、原則として本人の同意が必要である。ビッグデータは膨大な個人情報を利用することから、個々の個人情報の本人に同意を得ることは困難である。従って、個人情報保護法における個人情報の定義に該当しないように、匿名化処理を行うことで本人の同意なく利用することができる。しかし、世界最先端 IT 国家創造宣言が閣議決定された頃、多くの企業は膨大な個人情報を持っていたが、どのような処理を行えば匿名化（非識別化）できるのか判断が難しいため、保有する個人情報をビックデータとして利活用していなかった。わが国は、個人情報性をなくすための匿名化（非識別化）の方法を示さなければ、ビッグデータを使った次世代産業の創出は難しかった。

2013 年 9 月 2 日から始まったパーソナルデータに関する検討会では、諸外国の匿名化に関する法制度について、比較法的アプローチで検討がすすめられた。アメリカでは、2012 年に FTC (Federal Trade Commission : 連邦取引委員会) が匿名化情報の取扱いに関する指針として、「急激に変化する時代の消費者プライバシー保護—企業と政策決定者への推奨¹²」を公表した。同レポートでは、事業者が合理的な非識別化 (de-identify) の処理を施し、再識別 (re-identify) をしないことを宣言（約束と公表）し、データ受領者との契約で再識別を禁止している場合、提供するデータは「合理的に連結 (reasonably linkable) できない」ものであり、利用が可能であるという基準を示した。EU では「匿名情報 (anonymous data)」を EU データ保護指令の対象外としていたが、その具体的な加工に関しては言及されていなかった。

アメリカでは、プライバシーポリシーなどで再識別を行わない旨を約束しているにもかかわらず再識別を行った場合は、FTC 法 第 5 条「不公正・欺瞞的な行為」として提訴

¹¹ 本章は、高野一彦・前掲注 4) 『リスク管理のための社会安全学』38~40 頁を基に、その後の研究成果を加えて執筆したものである。

¹² FTC Report, *Protecting Consumer Privacy in an Era of Rapid Change: Recommendation for Businesses and Policymakers*, 2012, p. 21.

可能であり、前述の FTC レポートで推奨している 3 要件の制度的担保になっていると考えられる。しかし、わが国にはこのような法令が存在しないため、新たな匿名化（非識別化）の規定が検討された。

（2）EU 一般データ規則における匿名情報と仮名化

EU は 2012 年 1 月 25 日、一般データ保護規則提案を公表した。当時、同規則案の制裁金の多額さが話題となった。当初案では同規則に違反した管理者・処理者への制裁金は、企業の全世界売上高の 2%、または 100 万ユーロ（当時の為替レートで約 1.3 億円）のいずれか高いほうと規定されていたが、2013 年 10 月 21 日の LIBE 委員会（Committee on Civil Liberties, Justice and Home Affairs：市民の自由・司法・内務委員会）の議論を経て、企業の全世界売上高の 5%、または 1 億ユーロ（同、約 130 億円）のいずれか高いほうと修正されており¹³、グローバルに事業活動を行う企業や e コマース、インターネット事業者にとって大きなリスクとなった。その後、EU 一般データ保護規則（General Data Protection Regulation : GDPR）は 2018 年 5 月 25 日に発効したが、最終的に制裁金は企業の全世界売上高の 4%、または 2000 万ユーロのいずれか高い方と規定された。

GDPR では前文に、再識別の可能性がない「匿名情報（anonymous data）」は、「データ主体が識別できないような方法で匿名化されたデータ」について、データ保護の原則を適用しない旨が規定されているが、定義と方法論は明記されていない¹⁴。

一方、仮名化（pseudonymisation）について、「追加的な情報が分離して保管されており、かつ、その個人データが識別された自然人又は識別可能な自然人に属することを示さないことを確保するための技術上及び組織上の措置の下にあること」を条件として、「追加的な情報の利用なしには、その個人データが特定のデータ主体に属することを示すことができないようにする態様で行われる個人データの取扱い」と規定された¹⁵。

個人データから識別子を削除して識別可能性をなくする等の仮名化された個人データは GDPR の適用を受ける。しかし、本人が「自己の権利の行使の目的のために、自身の識別ができるようにする付加的な情報を提供する場合を除き¹⁶」、第 15 条（アクセスの権利）、第 16 条（訂正の権利）、第 17 条（消去の権利）、第 18 条（取扱い制限の権利）、第 19 条（通知義務）、及び第 20 条（データポータビリティーの権利）は適用されない。仮名化しても個人データではあるが、個人データより負荷が軽い規則になっている。

¹³ LIBE 委員会による罰則強化の議論は、2013 年 6 月に発生したアメリカ国家安全保障局（NSA）及び中央情報局（CIA）の元職員エドワード・スノーデン（Edward Joseph Snowden）が、アメリカ政府の PRISM 計画を告発した事件が影響していると考えられている。

¹⁴ 高野一彦・前掲注 4) 『リスク管理のための社会安全学』、38 頁。

¹⁵ 個人情報保護委員会（2018）「個人データの取扱いと関連する自然人の保護に関する、及び、そのデータの自由な移転に関する、並びに、指令 95/46/EC を廃止する欧州議会及び理事会の 2016 年 4 月 27 日の規則(EU) 2016/679 条文 日本語仮訳（一般データ保護規則 日本語仮訳）」2018 年、3 頁。

¹⁶ 個人情報保護委員会・前掲注 15) 「一般データ保護規則 日本語仮訳」、14 頁。

(3) わが国における匿名加工情報・仮名加工情報

わが国では、2015年9月3日に個人情報保護法の改正法が成立した。同法において新たに匿名加工情報（第2条9項）が加えられた。匿名加工情報とは、「特定の個人を識別することができないように個人情報を加工し、当該個人情報を復元できないようにした情報¹⁷」と定義されている。個人情報には該当しないので、個人情報に関する規定は適用されない。

2015年の個人情報保護法の改正に伴い、2016年1月1日に設置された個人情報保護委員会は、匿名加工情報に関するガイドライン等を公表して普及に努めたが、2018年末時点での匿名加工情報の作成・提供に係る公表は約380社であり十分に利活用されているとは言いがたい状況であった¹⁸。

2020年6月5日に成立した個人情報保護法の改正法では、ビッグデータの分析や技術開発がより円滑・効率的にできることを期待して仮名加工情報を創設した。仮名加工情報は、氏名等を削除し「他の情報と照合しない限り特定の個人を識別することができないように個人情報を加工して得られる個人に関する情報（第2条第5項）」であり、個人情報ではあるが、企業内部での分析・利用に限定することなどを条件として、第17条第2項（利用目的の変更の制限）、第26条（漏えい等の報告等）、第32条（保有個人データに関する事項の公表等）、第33条（開示）、第34条（訂正等）、第35条（利用停止等）などの義務を緩和した。

仮名加工情報は、本人の同意なく新たな利用目的に使用できるため、医療・製薬分野等における研究や不正検知・売上予測等のAIの学習など、当初の利用目的には該当しない新たな目的での内部分析・利用が可能である¹⁹。

(4) 検討

わが国は、2015年成立の改正個人情報保護法で匿名加工情報を創設した。わが国は2003年に個人情報保護法が成立したが、データ保護法は1970年代から欧州各国で制定が進んでおり、世界から約30年遅れての成立であった。しかし、ビッグデータ・オープンデータへの活用を前提に導入した匿名加工はおそらく世界で初めてであろう。

また、企業内部での分析に限定するなどを条件のもと、2020年成立の改正個人情報保護法において仮名加工情報を加入した。これはGDPRの仮名化（pseudonymisation）を

¹⁷ 個人情報保護委員会ウェブサイト「匿名加工情報制度について」より定義を引用した。

<<https://www.ppc.go.jp/personalinfo/tokumeikakouInfo/>> (2023年7月10日確認)

¹⁸ 個人情報保護委員会「個人情報保護法 いわゆる3年ごと見直しに係る検討の中間整理」2019年4月25日。

¹⁹ 本稿における仮名加工情報の記述は、個人情報保護委員会 佐脇紀代志「2020年・2021年改正個人情報保護法のポイント—企業における情報管理と利活用—」2021年9月10日、30頁を参考にした。

基に検討された条文である。

このように、2013年に世界最先端IT国家創造宣言の閣議決定を端緒として、企業において個人情報の利活用を促進し、新たな産業・事業を創出するために、個人情報保護法制を整備する動きが加速している。企業は、保有する膨大な個人情報を利活用して、新たな事業やサービスの創出を検討する時ではないだろうか。一方で、個人情報の保護に関する新たな規定も整備されており、利活用と保護の両側面から、「データ・ガバナンス」のあり方も検討が必要であろう。

なお個人情報保護法における個人情報取扱事業者の義務とは別に、仮名加工情報の取扱いによってプライバシーの権利侵害を生じさせる可能性、すなわち民事責任にも留意する必要があるのではないだろうか。例えば「石に泳ぐ魚事件²⁰」では、小説「石に泳ぐ魚」のモデルとなった大学院生の国籍、出身大学、顔の腫瘍などの特徴が描写されており、出版社と作家に対しプライバシー権の侵害等を根拠に出版差し止めと慰謝料を請求した訴訟では、最高裁判所はプライバシー権侵害等を認めた。すなわち、第三者への提供時に個人が特定できない情報であっても、提供先で識別された場合はプライバシー権の侵害にあたる。仮名加工情報の第三者提供や漏えいはプライバシー権侵害のリスクも潜在するため、十分な管理が必要である。

5. 企業における情報の利活用と保護への示唆²¹

本稿で紹介した匿名加工情報と仮名加工情報は、企業が個人情報をビッグデータやオープンデータなどに積極的に利活用することで、企業価値の向上に寄与することを目的の一つに置いている。一方、これらの加工は適法違法の境目がわかりにくく、積極的な利活用が行われていない現状も紹介した。

先進諸外国の例を見ると、このような判断が難しいケースは、データ保護機関が事業者の相談に応じる役割を担っている。例えば、カナダにおけるプライバシー・コミッショナーは議会に紐付いたオングズマンであり、政府から独立して官民双方の監視を行っている。その業務は、データ保護に関する監視と執行、国民への情報提供と教育、事業者の相談、プライバシー影響評価などである。

オンタリオ州の情報・プライバシー・コミッショナー (Information and Privacy Commissioner : IPC) が、東オンタリオ小児病院 (The Children's Hospital of East Ontario : CHEO) のデータベースの構築に関与した事例は著名である。小児医療のデータベース構築にあたり、初期の段階からIPCに相談を行ない、患者の情報の収集から研究者・製薬企業への提供までの一連のスキームにプライバシー保護の仕組みを組込んで

²⁰ 最三判平成14年9月24日判時1802号60頁。

²¹ 本章におけるカナダのプライバシー・コミッショナー制度の記述は、高野一彦・前掲注4)『リスク管理のための社会安全学』35~36頁を基に執筆したものである。特に、同書で紹介したオンタリオ州IPCはDr. Ann Cavoukianに、またCHEOはDr. Khaled El Emamにヒアリングを行った成果であり、今後のわが国企業にも参考になると思われるため、本稿でも重ねて紹介を行った。

開発を行い、プライバシー影響評価を行った上で運用を開始した事例である。要件定義の段階から IPC が相談に応じることで、データベース完成後に修正を行う必要がなく、事業者にとっても有益であると思われる。

わが国の個人情報保護委員会は、2016年1月1日に発足した。発足当初は数十人の規模の委員会であったが、現在は人数も増え、国民への情報提供と教育啓発、事業者の相談に対応する業務も積極的に行っている。個人情報保護委員会は国家公務員であり、国家公務員法第100条に基づく秘密保持義務を有しているし、また求めに応じて守秘義務契約を締結した上で、事業者による新たな事業における個人情報の利活用と保護のスキームに関する相談に応じてくれることと思われる。特に、適法違法の判断が難しい匿名加工情報、仮名加工情報の利活用と保護に関して、企業は積極的に個人情報保護委員会への相談を行ってはどうだろうか。

わが国の企業において個人情報の利活用を前提とした新事業・新サービスが発展し、わが国の経済が発展することを祈念している。

※本稿は、2023年5月20日に開催されたSRM学会全国大会における研究報告を一部修正し、論述したものである。

※本研究は、高野一彦『情報法コンプライアンスと内部統制 第2版』（ファーストプレス、2008年）、及び高野一彦「情報危機管理とビッグデータ -わが国の個人情報保護法制への提言と企業コンプライアンス-」、関西大学社会安全学部編『リスク管理のための社会安全学』（ミネルヴァ書房、2015年）21～46頁をもとに、企業の情報法コンプライアンス研究に関する継続的な研究成果を執筆し公表する論文である。

※本研究の一部は、2022年度関西大学学術研究員研究費によって行なった研究成果であり、紙面を借りて謝意を表したい。

(筆者は関西大学 社会安全学部・大学院社会安全研究科 教授)

創造性に基づくウェルビーイング醸成のための 人的資本経営の考察

浅 津 光 孝

はじめに

組織におけるウェルビーイングについて考える場合、その議論の前提として、「いかに自律的に働く環境を作るか」という課題が浮かび上がる。これに対しては、これまで「働き方改革」の観点から、在宅勤務（テレワーク）、ワーケーション、シェアオフィス、週休3又は4日制、副業の容認など、個人に対する支援活動を中心とする議論が盛んに行われてきた。それに対し、本論では、事業の主活動である製品開発、とりわけそのプロセスにおける個人の創造活動に着目し、「仕事自体が個人にもたらすウェルビーイング」について、個人の自由なクリエイティビティの發揮を市場創造の礎としてきた米3M社の事例をもとに考察を試みる。則ち、「働き方改革」ではなく「働きがい改革」の観点から、自律的に働く環境における仕事の自己目的化がもたらす経済的効果とウェルビーイングについて考察する。

1. 緒言

人的資本経営を行う目的として、次の二点を掲げる。一点は個人の知識や技能、資格、意欲などに対する人的な資本投資がもたらす非経済的利益、および、その結果として最終的に生み出される経済的利益の産出である。また、もう一点は、個人の幸福感の向上に寄与するウェルビーイングの醸成である。ウェルビーイングとは、個人が肉体的、精神的、社会的に満たされた持続可能な幸福とされる。このウェルビーイングの醸成を目的として、健康で自律的に働く環境の基盤の上に、健康経営、心理的サポート、働く上の充足感の増進などの取り組みが、様々な組織において展開されるようになってきた。

本論では、これらの取り組みの内、特に「働く上の充足感の増進」を通して「仕事自体がもたらすウェルビーイング」について考察する。

2. 方法

幸福度の高い社員は創造性が大きく増進するという研究がある¹。そこから逆に創造性を高めることが、個人の幸福度の向上に繋がるのではないかとの推論を立てた。そこで

¹ ハーバードビジネスレビュー5月号『幸福の戦略』(2016年) 62-63頁

創造性と個人の幸福度の関係と共に、創造性と経済的効果との関係にも言及しながら、人的資本経営がもたらす経営のサステナビリティ、およびウェルビーイングについての考察を試みる。

それを検証することを目的として、次の仮説を設定した。

仮説；組織における個人に対する自律的なクリエイティビティの発揚が

- a. 「企業にとってのサステナブルな経済的利益をもたらす」
- b. 「個人のウェルビーイングの醸成に資する」

この2点の仮説に対し、クリエーター本人、則ち個人を起点とした思考方法である「アート思考」を取り上げ、事例をもとに論証を試みた。事例としては個人の自由な創造性の発揮を起点としてイノベーションな製品開発を行い、それを企業価値の向上につなげている大手化学メーカーである米3M社(以下3M)をモデルとした。

3. 結果

個人が自由にアイデアを創作し、公正でオープンな企業文化の下で安心して知識を共有し合える組織と個人の共創を育む環境においては、市場の環境変化への対応による経済効果のみならず、自由な創作活動を起点とした個人のウェルビーイングが自ずと醸成されることが分った。そこには経営戦略と人材戦略の連動が織り成す人的資本経営による自律的な労働環境が存在した。

さらにその裏付けとして、3Mのマネジメントが、後述のKEYS尺度のクリエイティビティ向上の組織風土醸成の指針に極めて適合していることが明らかとなった。

以上から「組織における個人のクリエイティビティの発揚」が、経済的効果と共に個人が自律的に働く環境を育み、それによる仕事の「自己目的化」が、よりシンプルで強い内発性を伴ったウェルビーイングの醸成に繋がる事を、事例に基づく仮説検証から証明する事ができた。

4. 議論

(1) アート思考と文理融合について

①論理的思考の限界とアート思考の出現

厳格にルール化された思考パターンのもとで策定される論理的思考のコモディティ化、およびVUCA(Volatility; 不安定性, Uncertainty; 不確実性、Complexity; 複雑性、Ambiguity; 暧昧性)の進行により、従来型の、顧客ニーズに応える製品を速く大量に造るというこれまでの発想が必ずしも市場の競争優位を獲得するとは限らなくなってきた。つまり、規模の経済が目指す従来型の戦略が転換点にさしかかっているということである。

この既知の顧客データを元とした論理的思考に基づく従来型の製品戦略に替わり、ここへきて新たな潮流となりつつあるのが「創造的思考」に基づく製品戦略である。

その一つがデザイン思考による製品戦略である。これは顧客ニーズの定義・明確化からアイデアづくり、プロトタイプづくりという流れの中で製品を開発していく創造的な問題解決の思考法である。また、もう一つの創造的思考の柱としてアート思考がある。それはアーティストのようにクリエーター自身の自分価値を起点として、「自分軸」で創造的なアイデアを生み出す思考法である²。この自分軸とは既存の市場ニーズ、言い換えれば既知のデータにこだわらないという事である。

ところで論理的思考ならびにデザイン思考とアート思考との間には、開発の目的において本質的な違いがある。それは、論理的思考やデザイン思考が、あくまで「顧客満足への対応」を目的としているのに対し、アート思考は「自分満足」を起点とした世の中への新たな価値の提供を目的としているという点である。

②アートと技術の関係について(文理融合の観点から)

大正から昭和初期にかけて異才を放った物理学者であり随筆家でもある寺田寅彦は、随筆「文学の中の科学的要素」の中で、科学と芸術の関係について次のような問題を投げかけている。「科学も芸術も畢竟是人間の創作したものである。人間の感覚の窓をとおして入り込んで来る物を悟性や理性によって分析し、織出された文化の花である。それであるのに科学と芸術は（今日の社会においては）一見、没交渉な二つの天地を隔しているように思われる（果たしてそれでいいのだろうか）」³。

また、心理学者のチクセントミハイは「科学者には芸術家のような創造的な才能が、また芸術家には科学者のような現実主義的な視点が必要である。この両方を使えるのが眞の科学者であり眞のアーティストであるとしている⁴。

この両者に共通した主張は、アート（芸術）と科学（論理）は元々一つのものであり、本来、切り離すべきものではない。それを切り離すという事は一つのものを分割して片方を引き算しているのと同じであるという訴えである。つまり、アートのもつ創造性と、論理に裏付けられた科学のもつ実効性とが両立するところに眞のイノベーションが萌芽するということである。そこには専門化により切り離されてしまった文と理を再び融合させて、本来の始原的な創作物、則ち寺田寅彦の言葉を借りるならば「文化の花」に戻そうとする文理融合の精神がある。

③アート思考による競争優位の一例

ユニークな発想で機能美にあふれるダイソン社の「ファンのない扇風機」は、発売以来、デザイン性に優れた製品として家電市場において、その確固たる地位を築いている。ところが意外にも、同社は当初このアイデアの特許申請をはねられていた経緯がある。理由は日本の東芝がこの特許を先に取得していたためであった。ところがその斬新なアイデアは東芝の手で商品化される事はなくそのままお蔵入りとなり、同社ではその後もひたすらファン付き扇風機の改良が繰り返されていた。当時の東芝の経営者にこれまで

² 町田裕治『仕事に生かすアート思考 感性×論理性の磨き方』日経BP（2021年）11頁

³ 寺田寅彦『寺田寅彦全集二 文学の中の科学的要素』岩波書店（1960年）153頁

⁴ 秋元雄史『アート思考-ビジネスと芸術で人々の幸福を高める方法』ブレインテック社（2020年）40頁

はない全く新しい提案を市場に投げかける「アートな思考」が欠けていた事が、この大きなビジネスチャンスを逃す原因となった。そこには技術はあってもアートがなかったのである。

(2) 米3M社の事例に基づく考察

次にその文理融合の精神に則り、社員の創造性を育む文化の下で、個人の自由なアイデアの創出と、商品化に向けた論理との共存に基づく製品戦略を実践しているアメリカの大手化学・電気素材メーカーである3M(1902年設立、2020年現在、売上高 322 億us\$ 従業員数約9万名)の事例について考察を行う。

① 3Mの戦略、組織の相互浸透について

ここからは3Mの文化、戦略、組織の関係について考察する。今日の3Mの企業文化の基礎を形作ったのが1929年から20年にわたって社長をつとめた中興の祖、ウィリアム・マックナイト(William L.Macknight)が記した「マックナイトの手紙」である。その精神は社員のスローガンとなって現在も受け継がれており、その理念は次の3点に集約される⁵。

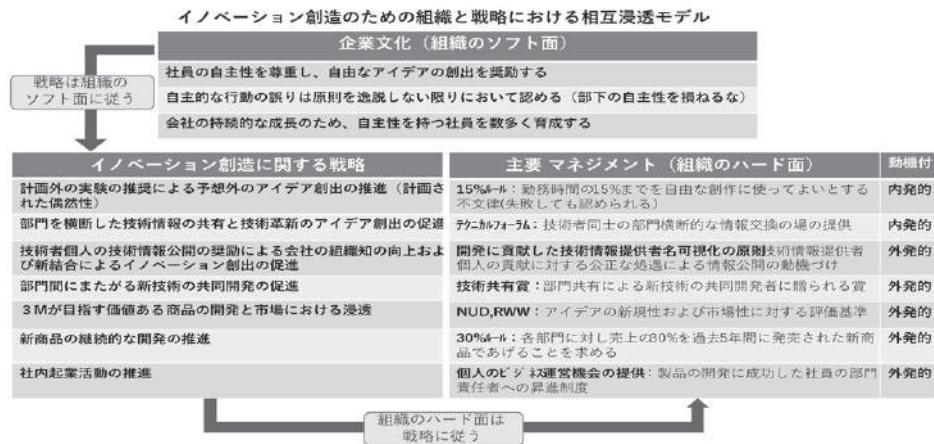
- ・部下の自主性を尊重せよ。権限と責任を与えられた社員は自らのアイデアを自らが考案した方法により責任を果たしたいと考える様になる。
- ・しかしその際、部下に過ちはつきものである。それよりも大きな過ちは、マネジメントが独裁的になり、部下の自主性を損ねるところにある。
- ・会社の持続的な成長において、自主性を持つ社員が大勢いる事が不可欠である。

社員の自主性に重点を置いたこの考え方が、組織における共通の価値観(Shared Value)となって3Mの文化を形成してきた。

そこで、同社における「企业文化(組織のソフト面)」と、それに従う「戦略」、更にその戦略に従う「マネジメント(組織のハード面)」の三者の関係について、簡略化して表1に纏めた。

⁵ 大久保孝俊『3Mで学んだニューロマネジメント-時代を超える生存のポイント』日経(2017年) 309-311頁

表 1. イノベーション創造の組織・戦略の相互浸透



上表は、ジム・コリンズ、ジェリー・ポラス、山岡洋一訳『ビジョナリーカンパニー時代を超える生存の原則』日経BPpp263-265(1995年)を参考に、筆者が相互浸透の関係を構造化したものである⁶

② 文理融合が生み出したヒット商品「ポスト・イット」開発の経緯

ここで同社のヒット商品「ポスト・イット」開発の経緯について触れる。テープ事業部のスペンサー・シルバーは「15%ルール（表1参照）」による自由な創造の時間を活用して、「くっつくが剥がれやすい接着剤」を偶然に創作した。接着剤としては失敗作のように思われたが使いようによっては画期的な商品に繋がる可能性を彼はその時に直観した。そしてそれを技術者同士の部門横断的な情報交換の場であるテクニカルフォーラム（表1参照）にて公表した。同社には技術共有賞（表1参照）という新技術に関わった全ての共同開発者に対する表彰制度があり、技術情報の可視化および公正でオープンな待遇により、アイデアが出たら誰でも開発に挑戦したくなる仕組みがあった。そのフォーラムに参加していた中央研究所の技術者のアート・フライは、ある時、この「くっつくが剥がれやすい接着剤」と付箋とを結合した糊付き付箋紙のアイデアを思いついた。そこで、早速このアイデアの商品化に向けての会社に対する提案活動を開始した。

しかし、そこには商品としてアイデアを市場に送り出すまでの会社による論理的思考の壁が立ちふさがった。

まず、最初の段階でこのアイデアに対する製品価値が問われた。新規性、既存製品との明確な差異などについての審査があり、これについては通過をすることが出来た。次に市場価値が問われた。実現可能性、競争力、収益可能性などが問われたのであるが、これらの条件に対しては未達との判定を受けてしまった。そこでアイデアの用途を変更

⁶ ジム・コリンズ、ジェリー・ポラス、山岡洋一訳『ビジョナリーカンパニー時代を超える生存の原則』日経BP（1995年）263-265頁

し、「机に貼り付けて於けるメモ用紙」として再度、提案を試みたところ、無事、この市場価値の論理的な閥門をくぐり抜けることができた。

最後に自社のパーカスとの整合性の壁があった。同社のパーカスはイノベーションを通しての社会への価値の提案であった。これまでにない新たなニーズを発掘し、その解決策を提案するこのアイデアは、自社の理念に適うとの評価を得て、最終的に商品化に漕ぎつけることに成功した。これが後にヒット商品となったポスト・イットである。

スペンサー・シルバー やアート・フライによるこのアイデアの創出は、個人の自由な発想に基づくアート思考によるものである。しかし、そのアイデアはあくまで直観の産物である。そのアイデアの実行可能性を証明するためには、マーケティングのセオリーに基づく論理的裏付けが必要であり、さらにそのアイデアを商品化し市場に送り出す上では、商品の市場性と共に、その商品と自社の存在意義（パーカス）との整合が重要であった。

直観（アート思考）で発想し、論理（市場性評価）で検証し、信条（自社のパーカス）に基づき商品を世に送り出す。この一連のプロセスの随所において精緻な論理的点検が実施される。つまり「文理融合」の観点から芸術家のような自由な発想による創作を起点としてはいるが、商品化の過程においては、科学者のような現実主義的な論理の検証を通して、そのアイデアに対する篩いと磨きをかけているのである。

③ 個人の創造性を起点とした知識創造企業

以上から読み取れることは、3Mのイノベーション創造の原点が内発的な動機付けによる個人のアイデアの創出にあり、それを公正な評価制度が外発的な動機付けも伴いながら商品化へ向けての方向付けを行っているということである。

個人は、勤務時間の15%を自由な創作に使ってよいという不文律「15%ルール」（表1参照）を使って自らのアイデアを形式化し、それを技術情報の交換の場であるテクニカルフォーラム（表1参照）で公開・説明し（表出化）、それが社内のネットワークの中で新結合を呼び起こし（連結化）、やがて市場価値を伴った製品へと発展する。さらにそのプロセスにおいて生まれた多様な新技術が新たな組織知として社内に蓄積されていく。その知識創造の循環を支えているのが「企业文化（組織のソフト面）」、「戦略」、「マネジメント（組織のハード面）」の3者が一体となった製品開発のための確立された相互浸透の構造である。

さらにその過程で注目すべき点は、開発に携わった技術情報提供者名の全員可視化および公正な評価が厳格に義務付けられている点である（表1参照）。

「創意工夫における失敗は認められる」という心理的安全性のもとで、個人に提供された「自由な創造の時間」と「公正でオープンな環境」が同社のナレッジ循環の起点となって、知識創造企業としての3Mを支えているのである。

（3）仮説aの論証：個人のクリエイティビティの発揚が、市場の変化に対応する収益上の有効な手段となり得るか

先に述べたように、論理的思考に基づく製品戦略およびマーケティング戦略は、VUCAなどの影響による価値観の変化、および従来型の定型的な戦略自体のコモディティ化により、以前のような競争力を失いつつある。では、それに対しては、どこに成長の活路を見出せばいいのであろうか。

その手掛かりの一つが、先述のアート思考による自分起点の自由な創作による市場への自分価値の提案である。しかし、それだけではただの思い付きのアイデアである。それを製品価値、市場価値、自社のパーパスと言った論理的な磨きをかける事により、これまでにない新たなニーズの開拓と創造的な価値の提案が成り立つ。それは従来の価値観を無価値化するVUCAの壁を凌駕するものである。

則ち、その事は、組織に於ける個人のクリエイティビティの発揚が「市場の環境変化(VUCA等)に対する収益上の有効な手段となり得る」という事を意味する仮説aの成立を意味する。

（4）仮説bの論証：個人のクリエイティビティの発揚が、個人のウェルビーイングの実現に資するか

①自由とイノベーションとの関係の考察

ドイツの哲学者ヘーゲル（G.W.F.Hegel）は「人間的欲望の本質は“自由”である」というテーゼを掲げる。ではどうすれば人間は「自由」になれるのか。その根本条件は、承認欲求のための人間同士の闘いからの解放であるとヘーゲルは定義付ける⁷。3Mには個人の自由なイノベーションを育む企業文化と共に、公正でオープンなマネジメントによる「自由の相互承認」の組織風土がある。それは過度な承認欲求による技術の秘匿や足の引っ張り合い等の無意味な闘争を無価値化し、創造活動を行う上で何者にも束縛されない自由を生み出す。

3Mにおけるイノベーションは決して偶然によるものではない。それは同社における、自主性の下での「自由な創作活動の奨励」、「個人の持つ技術情報の公開および共有」の促進、そして「自由の相互承認による過度な承認欲求のための闘いからの解放」といった自由でオープンな土壤の下で巧みに演出される計画された偶発性によるものである。つまりクリエイティビティを高める組織風土のキーワードは「自由」であり、その前提となるのが様々な「しがらみ」からの解放による「人材の自律化」なのである。

②多様性とイノベーションの関係について

ポスト・イットの開発に携わったアート・フライは、教会の聖歌隊のメンバーでもあった。彼は自らが参加する聖歌隊の練習中に‘しおり’が楽譜から落下するのを見て、「くっつくが剥がれやすい接着剤」と‘しおり’を新結合させた「落ちない糊つきしおり」を偶然に思いついた。その時、彼の中では何が起こっていたのであろうか。

⁷ 苛野一徳『自由はいかに可能か』NHK出版（2014年）112-113頁

ポスト・イット開発のケースでは3Mの社員と聖歌隊のメンバーという二つの顔を持つアート・フライの個人内多様性が、「落ちない糊つきしおり」という偶然な発見（セレンディピティ）を呼び込んだと考えられる⁸。次に集団としての多様性について考える。ポスト・イット開発のケースを例にとると、剥がれやすい接着剤を開発したスペンサー・シルバーのようなクリエイティブな能力を持った人材、そしてポスト・イットのアイデアを思いつき、その商品化を推進したアート・フライのようなイノベーションを推進できる人材、さらに、その商品化を支援する社内政治力をもった人材といった多様な人材による仲間同士のサポートがあつてポスト・イットというヒット商品が生み出されたのである。チームとしてのイノベーションを發揮する上では「個人内多様性」の生み出す個人のクリエイティビティと共に、それをイノベーションに結び付ける「集団としての多様性」が必要であるという事になる。

③ 個人に対する規律から個人による自律への変革

3Mには、個人の自律性を尊重し失敗を咎めず個のアイデアを活かす不文律があった。それは、①心理的安全性の下での自由な創作活動の奨励、②個人の持つ技術情報の公開および共有の促進、③個人の貢献に対するオープンで公正な処遇といった、企業文化に裏打ちされた個人の創造性を促進するマネジメントを生んだ。そこからは、個人の自律的なクリエイティビティを育む文化が醸成され、アート思考やその結果としてのセレンディピティによる、新たな価値を創造する自分起点の自由なイノベーションを組織にもたらした。それは組織における個の立場の革新、則ち、「個人に対する規律から個人による自律への変革」を意味する。

④ 人の働きがいの変革について

組織における個の自律性を活かそうとする動きは、このところの働く側の価値観の変化、則ち報酬・地位といった地位財から、自己成長・スキルアップといった非地位財への価値観の移行と軌を一にするものである。その背景には哲学者ヘーゲルのいう「承認欲求のための人間同士の闘いからの解放」、則ち競争に明け暮れる生活から、「人間的欲望の本質としての自由の獲得への回帰」があるのではないだろうか。では、その自律的な働きがいを感じる自らの価値観に適った働き方とは、具体的にはどのようなワークを意味するのであろうか。

⑤ 幸福感に満ちたフロー状態における仕事とは

自らのパフォーマンスを最高に發揮できる高い幸福感に満ちた精神状態を、心理学者のチクセントミハイは「フロー状態」と定めている。

3Mのマネジメントは、社員をこのフロー状態にするための条件、則ち、明確な組織目標、個人に対する自由と責任の付与、客観的で公正な評価などを内包している。そのことにより個人は日頃から誇りと満足感および内発的な報酬を得て、楽しみながら生産

⁸ 宮永博史『成功者の絶対法則 セレンディピティ』祥伝社（2006年）92-96頁

性の高い開発業務を行うことが出来る⁹。このような精神状態にあって、イノベーションに対する問題意識（心構え）のあるところに偶然な発見や発明が生まれる。また、フロー状態に置かれた彼らは、仕事から生み出されるもの（成果）以上に「その仕事そのもの」が好きなのである¹⁰。3Mにおける15%ルールのもとでの自由な創造活動がまさにそれに該当すると考えられ、個人が心躍らせながら新たな開発にチャレンジし研究に没頭する。このフローな状態にみんなを持ち込めるこそが3Mの強みである。

⑥ 組織においてのウェルビーイングの成立とは

自らのフロー状態のもとで幸福感に満ちて大好きな仕事に没頭できる。しかしこれだけで、果たしてウェルビーイングな状態を実現したと言い切れるのであろうか。ここでウェルビーイングとハピネスの違いを明らかにしておく必要がある。

ハピネスとは、個人にとって肉体的、精神的に満たされた単一的で瞬間的な幸福である。ところが、ウェルビーイングは肉体的、精神的だけではなく、社会的にも満たされた自律的な幸福である。

新たな価値を創造する自分起点の自由なイノベーションがVUCAの障壁を解消すること（仮説a）については、先ほど論証した。しかし自分起点とは言うものの、フロー状態での仕事における個人としての満足のみでは、ウェルビーイングを達成したとはいえず、そこには組織への貢献、則ち、継続的な利他性のある行動が不可欠である。3Mでは30%ルール（各部門に対し売上の30%を過去5年間に発売された新商品で挙げることを求める）という絶え間ない新製品開発のためのマネジメントが展開されている。内発的な動機付けだけでなく、この様な外発的な動機付けを伴いながら、個人によるチームに対する利他的な行動が促がされる。そこには自らの達成感と共にその貢献に対する組織や仲間からの賞賛がある。個人はこのことにより社会性を伴ったウェルビーイングを得ることができる所以である。従って、組織に於ける個人のクリエイティビティの発揚が、組織や仲間への貢献を伴いながら「個人のウェルビーイングの実現に資する（仮説b）」という仮説が成立することになる。逆な言い方をすれば組織において個人は一人ではウェルビーイングに到達することは出来ないということである。

（5）経営戦略と人材戦略の間の相乗効果を伴った好循環

組織への利他的な貢献を伴った個人のウェルビーイングの実現が、組織の経済的利益を呼び込み、その時の達成感が個人の貢献意欲を高めるとともに、報酬という形で個人に還元される。この好循環が従業員エンゲージメントを醸成し、物心両面における満足に繋がる。

3Mにおいては、このように組織における個人のクリエイティビティの発揚が、経済的利益を生むための経営戦略（仮説a）と、個人のウェルビーイングを向上させるため

⁹ 上田和勇『ビジネス・レジリエンス思考法-リスクマネジメントによる危機克服と成長』同文館出版（2016年）120-126頁

¹⁰ ミハイ・チクセントミハイ 訳『クリエイティビティ フロービークと創造性の心理学』世界思想社（2016年）121頁

の人材戦略（仮説 b）との間で好循環を生んでいる。それは経済産業省の人材版伊藤レポート 2.0 の柱の一つである「経営戦略と人材戦略の連動」の考え方を通じる。この個人にとっての幸福感の向上と会社にとっての経済的利益の間の相乗効果を伴った好循環が、同社にとっての人的資本経営のダイナミズムそのものなのである。

（6）クリエイティビティの高さを裏付ける KEYS 尺度

組織における個人のクリエイティビティの発揚が「市場の変化に対応する収益上の有効な手段」となり（仮説 a）また、「個人のウェルビーイングの実現に資する」（仮説 b）ということが事例から立証できた。

では、そもそも個人のクリエイティビティを高めるためにはどの様なマネジメントが必要とされるのであろうか。

ハーバード大学のテレサ・アマビールらは内発的動機付けに基づきおいたクリエイティビティの研究において、人のクリエイティビティを高めるには、まず組織風土の醸成が必要であるとして、組織風土を測る「KEYS 尺度」を考案した。この理論は、個人のクリエイティビティの醸成には「促進要因」と「阻害要因」が関係するとして、その具体的な行動指針を定めている¹¹。そこにはクリエイティビティ向上の規範となるマネジメントの有り方が数多く盛り込まれており、これは自社のクリエイティビティを高める組織風土を評価する上においても極めて有用な指針となる。そこで、この KEYS 尺度と 3M で行われているマネジメントとを KEYS 尺度の主な項目ごとに対比し、比較を行ったのが次の表 2 である。

結果として、KEYS 尺度の「促進要因」と「阻害要因」のほぼ全ての項目において、3M は、その指標の要件を満たしていたことが分った。つまり 3M には個人の自由なクリエイティブを育む組織風土が既に存在しており、その環境の下で内発的動機付けによる自律的な創造性が發揮されていたということである。

表 2.KEYS 尺度の指標に対する 3M マネジメント対比表

KEYS 尺度の項目		3M で実行されているマネジメント
クリエイティビティ 促進要因	①組織的 援助 イニシア ティブ する風 土	不文律：部下の自主性を尊重せよ! 個のアイデアを活かせ（マックナイトの手紙）
	②上司によ る援助	個人のもつ技術情報の公開および共有の促進 (テクニカルフォーラム、技術共有賞など)
	③仕事グ ループから のサポート	仲間同士のサポートによるチームとしての クリエイティビティの発揮
自由/自律性		自主性の保障の下での「自由な創作活動」の奨励 (15ルールなど)
クリエイティ ビティ 阻害要因	プレッシャー	心理的安全性：自主的な行動の認りは原則を 逸脱しない限りにおいて認める
	組織的妨害	自由の相互承認：オープンで公正な処遇 ¹² もたらす無意味な人間同士の闘争の無価値化

日経新聞 2022.2.21 「職場から考える創造性④促進のカギは組織の風土」 稲水伸行^[11]より引用。筆者が図式化および右欄を加筆

¹¹ 日本経済新聞 2022.2.21 稲水伸行 「職場から考える創造性④ 促進のカギは組織の風土」

人的資本はこのように環境を整えれば自らの価値を高めようとする、主体的で自律的な極めて特異な資本なのである¹²。

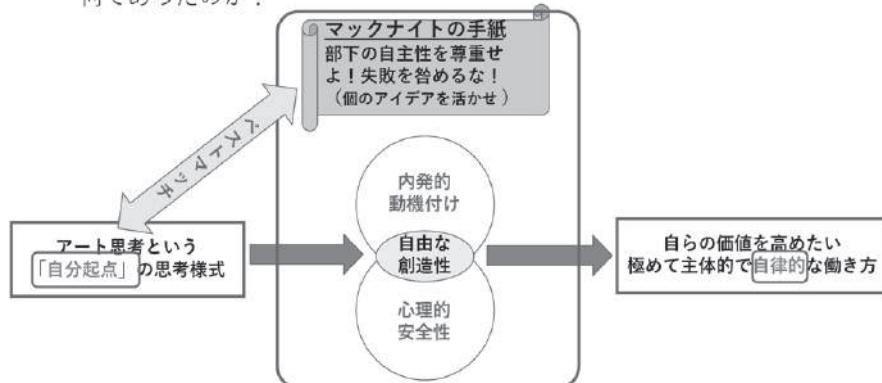
(7) 社員を自律的な資本に変える環境について

3Mの社員を主体的で自律的な資本にまで高めた環境とは何であろうか。それには、3Mの企業文化の礎を成す不文律、「マックナイトの手紙」の存在が大きいと考える。その思想は共通の価値観として組織の末端にまで世代を超えて組織の隅々にまで浸透し、同社の組織文化となって定着している。

部下の自主性を尊重し、失敗を咎めず個人のアイデアを活かそうとするこの「マックナイトの手紙」の考え方は、個人の創造に対する内発的な動機付けと心理的安全性をもたらした。そこに自由な創造性を育む土壌が生まれた。この肥沃な土壌に、アート思考という自分起点の思考様式が注入されることにより、これまで世の中になかったニーズの発掘と価値の提案が生み出される。

つまり、アート思考という自分起点の思考をインプットとして、それが自由な知識創造のサイクルの中で生成され、アウトプットとしてイノベティブなアイデアが創出されている。そこでは「個人の創造性を発揚する環境」のもとで、自らの価値を高めようとする、極めて主体的で自律的な働き方が展開していたのである。見方を変えれば、マックナイトの手紙とアート思考とは、まさにベストマッチであったということになる。

図1 3Mの社員を主体的で自律的な資本に変えた「その環境」とは何であったのか？



¹² 日本経済新聞 2022.7.15 伊藤邦雄 「健康経営は人的資本経営の土台」

5. まとめ

3Mの事例をもとに、個人のクリエイティビティの発揚による、経営戦略（仮説a サステナブル経営の実現）と人材戦略（仮説b 個人のウェルビーイングの向上）との間に、相乗効果を伴った連動を確認した。

人的資本経営においては、人的投資により個人の創造性、生産性の向上とともに、個人の幸福感の醸成を促進する。それに対しては、働く上での充足感の増進のためのサポートが必要である。

本論では、自由な創造活動を通じた自律的に働く環境作りが個人の創造性を促進し、それによる仕事の自己目的化が幸福感につながるプロセスを確認した。そこには人的資本に対する動機づけ等の心理面だけでなく、ヘーゲルの自由の相互承認にも通じる倫理面の支援があった。つまり人的資本経営の背景には、「経営戦略」と「人材戦略」の他に、ウェルビーイングを目指す過程で形成される「経営倫理」が存在するという事である。そしてこの三者が一体となって機能するところに、人を資本として活かす上でバランスのとれた人的資本経営が成り立つのである。

（本稿は、2022年12月10日に開催された日本リスクマネジメント学会及びソーシャル・リスクマネジメント学会合同関東部会における研究報告を一部修正し、論述したものである。）

（筆者はSRM学会常務理事、中小企業診断士、企業危機管理士）

外国人技能実習制度について

桑原典子

1. はじめに

在留外国人の数は近年増加の一途を辿っている。2008年のリーマンショック、2011年の東日本大震災、2022年のコロナ禍などで一時的に減少傾向に転じることはあっても、2022年12月末現在、3,075,213人(前年比11.4%増加)となり過去最高を更新、初めて300万人を超えた。また、2022年12月末現在の外国人技能実習生は324,940人であり、前年比17.7%増加している。この技能実習生数は在留外国人数(特別永住者を除く)の10.6%に当る¹。

周知のように、技能実習制度の目的・趣旨は、我が国で培われた技能、技術又は知識を開発途上地域等へ移転を図り、当該地域等の経済発展を担う「人づくり」に寄与することであり、国際協力の推進である。しかし現実には、安い労働力の供給源として利用される場合が少なくない。また、それは同時に人権侵害ともいえる環境下での労働である場合が少なくなく、多くの問題を生じている。

本稿では、この様な技能実習制度の実態を見つめ直し、現在日本が抱える労働力不足を長年支えてきた外国人技能実習生の本来の在り方について論じてみたい。

2. 技能実習制度の成り立ちと変遷

技能実習制度は、1960年代に海外進出した日本の現地法人などの社員教育として行われていた研修制度を原型として1993年に制度化された。本制度は、我が国で培われた技能、技術又は知識(以下「技能等」という。)の開発途上地域等への移転を図り、当該地域等の経済発展を担う「人づくり」に寄与することを目的としており、いわば国際協力の推進である。目的・趣旨自体は、1993年に技能実習制度が創設されて以来終始一貫している。また、「技能実習法²」第3条第2項は基本理念として「技能実習は、労働力の需給の調整の手段として行われてはならない」と規定している。

外国人の技能実習生は「技能実習法」に基づき、日本において企業や個人事業主等の実習実施者と雇用関係を結び、出身国において修得が困難な技能等の修得・習熟・熟達

¹ これらの数字は出入国在留管理庁のプレスリリース令和5年3月24日「令和4年末現在における在留外国人数について」による。

https://www.moj.go.jp/isa/publications/press/13_00033.htm

² 本稿において「技能実習法」とは、平成28年法律第89号「外国人の技能実習の適正な実施及び技能実習生の保護に関する法律」を指す。

を図るものであり、在留資格の上では「研修生」であって労働者ではないが、賃金を支払う必要がある。

1981年には、「出入国管理令」³の一部が改正されて外国人研修制度が創設され、翌1982年1月より企業単独型による外国人研修生の受入れが始まった。1990年6月には、「出入国管理及び難民認定法」⁴の一部が改正され、「研修」の在留資格が定められ、さらに同年8月には、団体監理型の研修が成立した。そして1993年、技能実習制度が創設された。これは外国人研修制度により、一定水準以上の技術等を修得した外国人が1年の研修終了後に企業と雇用関係を締結した上で研修した業務に従事し、修得した技術等をよりスキルアップできるようにする制度である。当初は研修1年・技能実習1年、合計で最長2年間であったが、1997年4月には研修1年・技能実習2年、合計で最長3年間に延長された。なお、ここでいう「研修」は在留資格も技能実習とは異なり、座学で研修を受ける者であるため「非労働者」であり、賃金ではなく研修手当が支給される。したがって、労働基準法等の適用外となり、雇用保険はもちろん労働保険も適用外となる。

2010年7月、同法改正が行われ、実務研修を行う場合に雇用契約に基づいて技能等を修得する活動を行うことの義務化と在留資格「技能実習」が創設された。次いで2016年11月、前述の「技能実習法（平28年法89号）」が制定され、2017年1月、外国人技能実習機構が設立されて制度運営の適正化に向けた取り組みが容易となった。

3. 技能実習生受入れの仕組み

技能実習生の受入れには、日本の企業等（実習実施者）が海外の現地法人、合弁企業や取引先企業の職員を受け入れて技能実習を実施する「企業単独型」と事業協同組合や商工会等の営利を目的としない団体（以下「監理団体」という。）が技能実習生を受け入れ、傘下の企業等（実習実施者）で技能実習を実施する「団体監理型」との二つのタイプがある。この団体監理型は、現地送り出し機関が技能実習生を募って事前教育を行い、日本の監理団体が実習生を面接により選抜して受入れを行う。2021年末の時点において、団体監理型 98.6%に対し企業単独型 1.4%であった⁵。このように現在はほぼ団体監理型による受入れとなっている。

また、在留資格⁶には技能実習1号、2号、3号があり、「技能実習1号」は、入国1年目に技能の習得をする活動に従事するものを指す。技能実習2号3号とは異なり、実習可能な対象職種に制限はないが、原則2ヶ月間は座学の講習を受ける必要がある。実習期間は原則1年と定められており、実習の終了前には、技能検定基礎級相当の学科・

³ 昭和26年外務省令第18号「出入国管理令施行規則」

⁴ 昭和56年法務省令第54号「出入国管理及び難民認定法施行規則」

⁵ 公益財団法人国際人材協力機構「2 技能実習生受け入れの方式」『外国人技能実習制度とは』による。<https://www.jitco.or.jp/regulation>

⁶ 前注5の資料中「3 技能実習制度の区分と在留資格」による。

実技試験を受験し、合格・入国管理局の審査を通過することにより、技能実習 2 号の在留資格を得ることができる。

「技能実習 2 号」は、2~3 年目の技能の習熟を図るために活動に従事するものを指す。技能実習 1 号から 2 号に移行することが認められている移行対象職種は限られている。

「技能実習 3 号」は、4~5 年目に技能に熟達する活動に従事するものを指す。技能実習 2 号から、所定の技能評価試験に合格することで、技能実習 3 号へ以降ができる。この際、学科試験は必須ではなく、実技試験のみの受験でよい。技能実習 3 号を受け入れる企業は、主務省令に定められた基準に達する優良な実習実施者または管理団体であることが必要となっている。

4. 技能実習制度の現状

2022 年 12 月末時点の在留技能実習生の数は、324,940 人⁷となっている。技能実習生の在留数が過去最高となった 2019 年は 410,972 人、その後コロナ禍の影響を受け新規入国が休止した上、在留期限到来等で多数の技能実習生が帰国した 2021 年末には 276,123 人まで減少した。その後、2022 年 3 月外国人の入国緩和⁸に伴い、再び増加に転じてきた。

2022 年末時点での技能実習生の出身国別構成比⁹をみると、ベトナム人技能実習生は 176,346 人おり技能実習生全体の実に 54.3% と圧倒的な数字である。2 位はインドネシアの 45,919 人(14.1%)、3 位フィリピン 29,140 人(9.0%)と続いている。かつては「技能実習生=中国」というイメージがあったが、それも 2015 年まで、自国の経済発展が進むと共に、中国人技能実習生の数は減少の一途を辿っている。それを補うようにベトナム人技能実習生が増加し、2017 年からはベトナムが主流となっている。

ベトナムに限らずインドネシア、フィリピンなどでは、若年層の高い人口比率と失業率などを背景に海外へ労働力の輸出を行い、労働により得た賃金を母国の家族に仕送りすることで母国の経済を支える柱の一つとなっている。各国政府は国を挙げて労働者の送り出しを推奨していて、特に世界一の労働力輸出大国といわれるフィリピンでは、国民の 10 人に 1 名が海外で就労している。残念ながら、フィリピンは英語を公用語としていることから、日本より英語圏への就労を希望する者が多い。また、近年の急激な円安により外貨換算の賃金は 15~20% 近く減少しているとして、日本での技能実習を希望するベトナム人が減少している。

⁷ 前注 1 の出入国在留管理庁のプレスリリース令和 5 年 3 月 24 日「令和 4 年末現在における在留外国人数について」【第 2 表】在留資格別在留外国人数の推移による。

⁸ 2022 年 3 月 1 日から水際対策緩和、観光を除く外国人の新規入国再開となった。

⁹ 前注 5 の【第 3 表】国籍・地域別 在留資格別 在留外国人数(令和 4 年末)による。

5. 技能実習制度における問題点

日本企業の中には「国際貢献」「技術移転」を建前に、安い労働力の供給源として技能実習制度を利用するところが少なくないといわれている。さらに残念なことに、悪質な企業や経営者が規則を守らずに、劣悪な労働環境で実習生を働かせているという事実が多くあるのではないかと懸念されている。パスポートの取り上げや時間外労働、権利主張に対する強制帰国、研修の未実施、強制帰国を脅し文句に使って性行為を迫るような性暴力などである。

厚生労働省は、全国の労働局や労働基準監督署が監理団体および実習実施者に対し、労働基準関係法令などの周知・啓発に努めるとともに、労働基準関係法令違反の疑いがある実習実施者に対しては監督指導を実施し、引き続き、技能実習生の適正な労働条件と安全衛生の確保に重点的に取り組んでいくとして、毎年その調査結果を公表している。

2017年の外国人技能実習機構設立など新たに法制定が行われたことにより、監理団体は「許可制」に、実習実施者である受入れ企業は「届出制」となった。外国人技能実習機構による監査も行われるようになり、監理団体、実習実施者共に不正があった場合は行政処分が下されるようになった。技能実習機構による企業に対する行政処分件数¹⁰も2018年度と2019年は4件であったが、2020年度は66件、2021年度は157件。2018年から2022年7月までの累計は325件に及ぶ。このように処分件数が急激に増加している。違反する企業が増えたというよりも外国人技能実習機構の不正に対する取組みがかなり強化された結果だともいわれている。

(1) 実地検査及び指導件数¹¹

次に、実習実施者・管理団体別に行われる実地検査数及び指導件数を見てみる。

- ①2021年度においては、実習実施者に対する実地検査は24,105件行われている。そのうち指導件数¹²は8,283件で、実地検査件数の34.4%に当る多さである。
- ②管理団体に対する実地検査は4,162件行われており、2,056件が指導件数となった。指導件数が実地件数の約半数(49.4%)と残念な結果を示している。
- ③合計すると実地検査は28,267件、指導件数は10,339件で、その構成比は36.6%となっている。

¹⁰ エヌ・ビー・シー協同組合（外国人技能実習生協働受け入れ事業者）「01 行政処分を受けた受け入れ企業数」NBC『【実習実施者】ご存じですか？325件の受け入れ停止処分』による。
https://www.nbc.or.jp/blog20220706_3046

¹¹ OTIT 外国人技能実習機構「表番号6-1」『令和3年度業務統計』による。

https://www.otit.go.jp/gyoumutoukei_r3/

¹² ここに指導件数とは、技能実習法違反が認められたため、指導を行った件数を指す。

(2) 実習実施者における主な違反指摘内容¹³

2021年度における実習実施者に対して指摘された主な違反事項は次の通りである。

①技能実習の実施に関するもの	3,968件
②技能実習を実施する体制・設備に関するもの	1,408件
③技能実習生の待遇に関するもの	4,350件
④帳簿書類の作成・備え付けに関するもの	1,195件
⑤届出・報告に関するもの	2,614件
⑥技能実習生の保護に関するもの	42件
合計	13,577件

(3) 監理団体における主な違反指摘内容¹⁴

2021年度における監理団体に対して指摘された主な違反事項は次の通りである。

①実習実施者の監理・指導に関するもの	1,566件
②技能実習生の保護・支援に関するもの	23件
③監理団体の運営・体制に関するもの	789件
④帳簿等の作成・備付け、届け出の提出に関するもの	805件
⑤監査報告・事業報告に関するもの	474件
合計	3,657件

6 制度上の問題

(1) 技能実習生が背負う借金

出入国在留管理庁が2022年7月に調査した結果¹⁵の発表によると、技能実習生が来日のために自国の送り出し機関に支払った費用総額の平均値は521,065円である。これを国籍別でみると、日本円換算で1位はベトナムで、支払う手数料は656,014円と突出している。2位の中国が578,326円、以下、カンボジアが571,560円(3位)、ミャンマーが287,405円(4位)、インドネシアは231,412円(5位)、一番少ない費用のフィリピンは94,191円(6位)だった。

それ以外にも、技能実習生は仲介するブローカーに平均335,378円を支払っているため、ベトナムや中国では、来日前に総額100万円余りを支払うことになり、その大半は借金である。

借金の総額の平均値は547,788円で、これを国籍別に見ると、ベトナムが674,480円、

¹³ OTIT 外国人技能実習機構「表番号6-2」『令和3年度業務統計』による。
https://www.otit.go.jp/gyoumutoukei_r3/

¹⁴ OTIT 外国人技能実習機構「表番号6-3」『令和3年度業務統計』による。
https://www.otit.go.jp/gyoumutoukei_r3/

¹⁵ 出入国在留管理庁R4.7.26「技能実習生の支払い費用に関する実態調査について」による。
<https://www.moj.go.jp/isa/content/001377469.pdf>
なお、通貨換算レートは「令和4年(2022)年1月時点のレート」と記載されている。

カンボジアが 566,889 円、中国が 258,847 円、ミャンマーが 315,561 円、インドネシアが 282,417 円、フィリピンが 153,908 円と報告されている。

送り出し機関への費用には不正な費用もあり、その中には日本側へのキックバックも含まれている。送り出し機関には、複数のブローカーや政府認定ではない送り出し機関などが正式な手順を踏まず関わり合っているところもあり、費用の設定に大きな差が生じている。技能実習制度の仕組みに、海外の送り出し機関は重要な役割を担っているのは確かだが、我々日本側からは把握できない部分も多い。厚生労働省も悪質なブローカーの排除を厳格化するとしているが現状はそうたやすくはない。

(2) 転籍(転職)不可

現行制度のもとでは、技能実習生は現在働いている会社に不正等の問題がある場合を除いて、転職することが法的に認められていない。企業で賃金未払いや暴力など問題が起きても自由に会社を移ることができないため、人権侵害的な行為が横行し易くなる。また、低賃金、残業代未払い、長時間労働の強制、作業の安全上に必要装備品の不支給、挙句に暴力をふるわれるといった劣悪な労働環境に耐えかねた多くの技能実習生は、追い詰められた挙句に「失踪」することを選択してしまう事例が多発している。

毎年増え続ける失踪者は 2018 年には過去最多の 9,052 人、働いていた技能実習生 424,394 人に占める失踪者割合は 2.1 パーセントである。「違法行為⇒転職不可⇒違法行為の横行⇒大量失踪⇒不法滞在⇒犯罪」という負のスパイラルができあがっているといえるのではないか。

(3) 海外諸国からの批判

発展途上国等への技能移転を目的に、外国人労働者を「技能実習」という名目で受け入れるという制度にも関わらず、来日前に多額の借金を強いられ、かつ転職が認められないという制度設計から、アメリカ政府や国連からは「現代奴隸制」¹⁶であるとの批判を浴びている。アメリカ国務省による世界各国の人身売買に関する 2023 年版の年次報告書¹⁷でも「最低基準を完全に満たしていない」として 4 段階のうち上から 2 番目の「対策不十分」に 3 年連続据え置かれている。アメリカが問題としているのは日本政府の働きかけや強制労働に対する厳罰化がないことである。政府は、日本と送出国が技能実習を適正かつ円滑に行うために連携を図ることを目的として、送出国との間で二国間取決め（協力覚書¹⁸）を 14 か国と締結しているが、厳守できていないのが実情である。

このような過酷な環境のもとで外国人技能実習生を働かせてきた結果、技能実習生は「失踪」し、窃盗などの犯罪に手を染めていく。生きるために、借金を返すために犯罪に手を染めるケースが大半との実態から、過酷な労働条件で彼らを酷使してきた実習実

¹⁶ ケビン・ペイルズ『グローバル経済と現代奴隸制』

¹⁷ <https://news.yahoo.co.jp/> 人身売買報告書 2023

¹⁸ ベトナム、インドネシア、ミャンマー、カンボジア、インド、フィリピン等の 14 か国と締結。ここに中国は含まれていない。

施者(企業)側に一定の責任がある。当然のことであるが日本で働く外国人労働者には、日本の労働関連法が適用される。技能実習生も然り、日本人従業員と同様に人権を尊重し扱わなければならないのであるが、残念なことに違法行為が横行しているのが実情といわれている。

7 制度改革へ着手

技能実習生の 2020 年度の月の平均支給賃金は、出入国在留管理庁の調査によると、「1 号」がおよそ 17 万円、「3 号」が 20 万円余りであった。賃金面においても技能実習生は厳しい環境におかれている。この問題だらけの技能実習制度を見直し、人手不足が深刻かつ日本国内では労働者を確保しきれない介護や建設などの特定分野 14 業種¹⁹に労働者として外国人を迎え入れようとして創設されたのが「特定技能」である。「技能実習」制度が国際貢献を目的とするのに対し、「特定技能」は、人材の確保が困難な一部の産業分野等における人手不足に対応するため、一定の専門性・技能を有する外国人材を即戦力としての労働者として受け入れるという点が挙げられる。² 号²⁰は資格を更新すれば事実上の永住が可能で、家族の帯同も認められる。技能実習と特定技能は一本化される方向で調整が進んでいたが、2019 年時点では技能実習制度は残り、問題解決は先送りされてしまったのである。

こうした実態を見直すため、2022 年 11 月、政府の有識者会議が設置され、翌 12 月から 4 回にわたって議論が行われてきた。2023 年 4 月 10 日、政府の有識者会議は、この技能実習制度を廃止し、新たな制度への移行を求める、とした中間報告のたたき台を示し、5 月 11 日に中間報告書が提出された。主な論点については以下の通りである。

① 制度の目的と実態を踏まえた制度の在り方

現実との乖離をなくすため、実態に即した「技術移転と人材確保」を両立させる制度となる方針へ。

② 外国人が成長しつつ、中長期的に活躍できる制度(キャリアパス)の構築

現状は、技能実習制度で認められている職種と特定技能制度での就労可能職種が同じではない。新たな制度では、職種を「特定技能の分野」に揃えるなど、必要性を前提に、中長期的に活躍できる仕組みを整える方針へ。

③ 受入れ見込み数の設定の在り方

④ 転籍の在り方 特定技能との関連

人材育成のためには一定期間の在籍が必要であるが、転籍の制限が労働環境の悪化を

¹⁹ 特定分野 14 業種とは、次の業種を指す。「建設、介護、農業、漁業、ビルクリーニング、自動車整備業、産業機械製造、電気　電子情報関連産、造船、舶用工業、素形材産業、航空、宿泊、飲食料品製造業、外食業」法務省「新たな在留資格『特定技能』について」4 頁 (<https://www.mhlw.go.jp/content/12601000/000485526.pdf>)。なお、技能実習生は 85 職種、156 作業。

²⁰ 令和 4 年 12 月末現在の特定技能 1 号による在留人数は 130,915 人、2 号の在留人数は建設分野で 8 人である（前掲注 5【第 2 表】「在留資格別在留外国人数の推移」参照）。

招くケースもある。転籍の制限をある程度残しつつ、従来よりも緩和する方針へ。

⑤ 管理監督や支援体制の在り方

技能実習機構や監理団体、登録支援機関は存続したうえで、要件を厳格化して悪質な団体を排除する方向。また、現地での募集は、悪質な送出機関を排除するよう、二国間の取り決めをより強化していく方針へ。

⑥ 外国人の日本語能力向上に向けた取組

技能実習制度は本人の日本語能力等の規定はないが、新しい制度では一定の基準を求めるほか、来日後も段階的に日本語能力が向上する取り組みを設ける方針へ。

他にも政府は6月9日、特定技能制度2号においても受け入れる対象を現在の2分野から11分野に広げることを閣議決定²¹するなど、現在、改革に向けて刻々と状況が変化してきている。

8 外国人との共生、異文化リスクと未来へ向けて

現在、日本は子どもの出生率は低下、一方、寿命が延びるという現象で世界でも類を見ない速度で少子高齢化が進んでおり、人口も減少の一途をたどっている。2021年時点における生産年齢人口（15歳～64歳 OECD定義）は全体の59.36%²²と、労働力不足が否めない。そこで必要となってくるのが外国人労働者であるが、生来、閉鎖的な日本では外国人労働者の受け入れ整備が遅々として進んでいない。

2020年3月にNHKが行った「外国人との共生社会に関する世論調査²³」結果によると、外国人労働者を受け入れることについては「賛成」及び「どちらかといえば、賛成」が70%を占める一方、自分の住む地域に外国人の住民が増えた場合、不安に思うことの一番目は言葉や文化の違いによるトラブルが33.6%、治安が悪化するが31.2%であった。

実際、地域コミュニティに合わせられないなど、中でも、外国人には特に難しいといわれているゴミ出しルールや夜中に大きな声で騒ぐ騒音等については、地域住民との間でトラブルが多々発生している。日本社会のルールには、外国人の母国とは異なる細かいルールが複数あるため、最初から対応しきれない外国人が多くみられる。そのため自治体でも、外国人が日本の習慣に対応できるよう外国人向けに各国語版の広報を作成し、相談窓口を設け、生活オリエンテーションの実施も行っている。

制度を整えるだけでなく、我々受け入れ側の意識改革も重要である。同じ地域に住むことへの不安感は、相手を知らない、知ろうとしないからに他ならない。無意識のうち

²¹ 令和5年6月9日出入国在留管理庁「特定技能2号の対象分野の追加について（令和5年6月9日閣議決定）」 https://www.moj.go.jp/isa/policies/ssw/03_00067.html

²² 総務省統計局「第3表（5歳階級）、男女別人口及び割合」『人口推計（2022年（令和4年）10月1日現在）』 <https://www.e-stat.go.jp/stat-search/>

²³ 「（NHK）外国人との共生社会に関する世論調査 単純集計結果」
<https://www.nhk.or.jp/research>yoron>pdf>

に余所者を受け入れない、受け入れるにしても日本語の使用はもちろん文化までも同化を求めるのが日本人の生まれ持った感覚であり文化である。

例えば、日本は始まりの時間は厳守するが、会議の終わり時間や勤務の定時を守らないルーズな行動パターンである。一方、欧米や多くの他のアジアの国々はその逆である。また、日本は世界一の高コンテキスト(context)文化として知られている。これはいわゆる「空気を読む」「言葉にしなくてもわかる」という「察し」である。この文化を理解することは外国人にとってはかなり難しいものである。コミュニケーションに言語は不可欠であるが、異文化に対する理解も大きなポイントである。実際に業務スタートしてから日本語能力不足や異文化適応力不足で思い通りにコミュニケーションができないという事例は枚挙にいとまがなく、そこからトラブルや事故に繋がるケースが非常に多い。たとえ日本語能力に長けていても、日本の習慣(異文化)に順応できない場合、仕事のはかどり方にも影響してくる。

少子高齢化による労働生産人口を補ってもらうのだから、日本側はもっと寛容に、もっと積極的に他の文化を、外国人を受け入れるべきではないだろうか。少しずつでもお互いを理解し、共に生活することが当たり前のことと意識を向けていくことにより、外国人と共生できる国になるのではないか。技能実習制度、特定技能制度の見直しは外国人労働だけでなく、対外国人政策の大きなターニングポイントになる。海外の人材獲得競争が激化する中、技能実習生や特定技能の外国人が安心して来日し、生活できる環境を整えられるよう待遇改善は最速必須必要である。

我々日本人の意識改革が成功の鍵となる。このように、今や受入れ側の真価が問われているのである。

(本稿は、2023年5月20日、開催されたＳＲＭ学会全国大会における報告を一部修正し、論述したものである。)

(筆者は欣辰日本語学校大阪国際研修センター勤務)

日本の非正規労働者問題について

(リスクマネジメント的の社会保障論)

清澤 康弘

はじめに

本稿は、筆者が同志社大学総合政策科学研究科修士より本研究を重ね 2023 年 7 月 15 日ソーシャル・リスクマネジメント学会での発表のものである。本研究の動機は、筆者自身が団塊世代と言われ、その子息である団塊ジュニアの就職期が丁度、就職氷河世代に当たり、学卒後の就職活動に苦労し、就職できなかった者は、アルバイト、いわゆる非正規労働者として親元で食いつないでいるとか、正社員に就職したものの、不満等からやめてしまう事例から、本テーマに関心を持った。

又、現岸田内閣が掲げる「異次元少子化対策」「新しい資本主義」と大いに関係あり、結婚しない団塊ジュニア世代を耳にし、非正規労働問題と少子化が関係あるのではと、認識したからである。

新卒一括採用の日本の雇用慣行では一度新卒就職に失敗すると、なかなか正規社員にありつけない。いきおい非正規労働者としてアルバイト、派遣社員で生計を繋ぎ、正規社員のような雇用保険や年金保険の恩恵にありつけない。低賃金、不安定で結婚もままならない。当然少子高齢化は進む。一方で、有名大学卒業後、せっかく有力な企業を就職したにもかかわらず、3 年もたたずに辞める。多くの中小企業ではバンキングや鉄工所などの工場は、「きつい」「きたない」「きけん」といわれ、「3K」は日本人、とりわけ若い人はよりつかない。飲食店やコンビニエンスストアでは、多くの非正規労働者が働いている。彼らは、アルバイトで生計を立てながら（場合には親世代に同居しながら）漫画家や声優、吉本の芸人学校に通っている等自由な働き方をしている例は枚挙をあげればきりがない。しかしこの、非正規労働者増加は、その低賃金から経済格差を生み出し、子を育てる余裕なく、少子高齢化をもたらす。また家庭経済の余裕のなさから子供に強く当たる、児童虐待が起こる。非正規労働者増加は持続可能な社会保障にはリスクと考え、戦後の日本の雇用慣行や若者自身の意識の変化に対して、終身雇用制の企業や社員を支える社会保障制度から、自由な働き方を指向する非正規労働者、自営業者、フリーランサーを含めた一人一人の個人を支え、リスクマネジメントの理念に基づく一貫した社会保障制度構築を目標として本研究を進めた次第である。

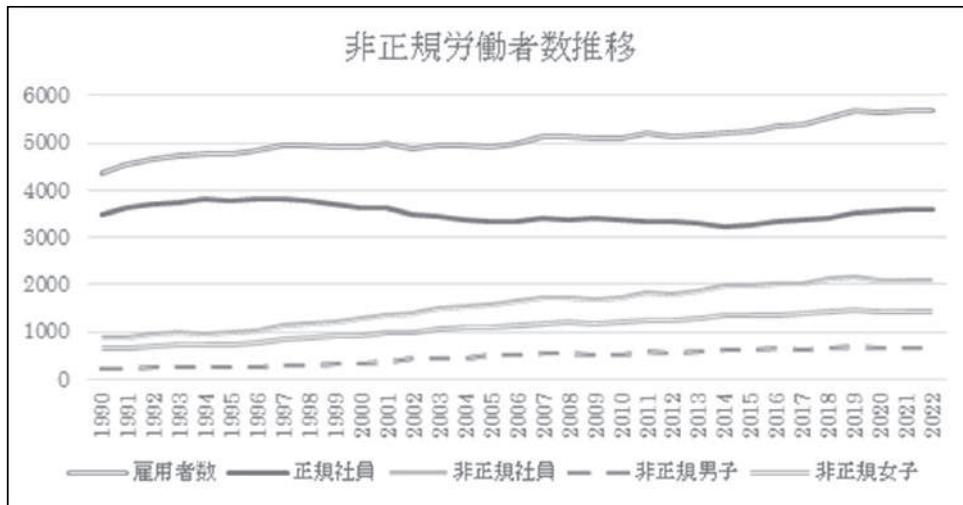
1. 非正規労働者増加の推移とリスク

(1) 非正規労働者増加の推移

正規の職員は増加していないが、明らかに非正規の職員が増加している。女性の非正規が増加しているのは明らかであるが、従前は世帯主であった男性も増加している。むしろ増加率は男性が高い。つまり生活を支えるべく世帯主の男性が非正規労働者で低賃

金に甘んじている、経済的格差問題が問題視されるゆえんではないか？

【図表1 「非正規労働者推移グラフ」 総務省出典 筆者作成】



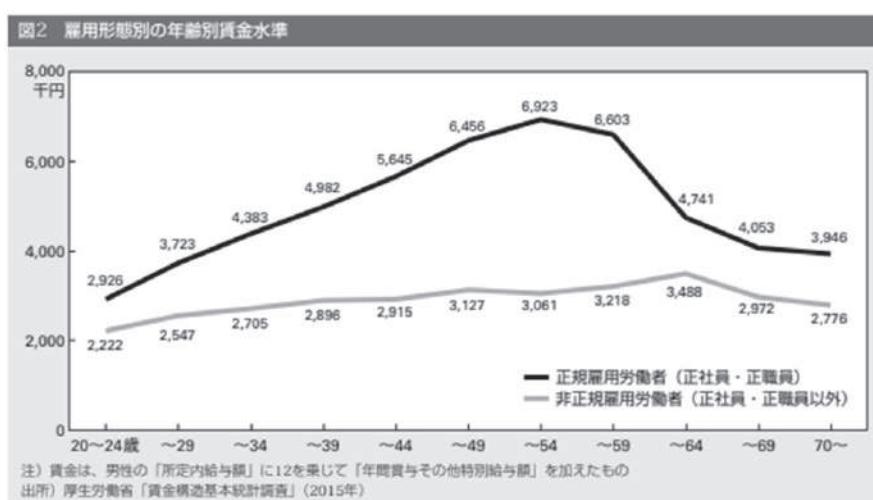
(2) 非正規労働者増加の影響（リスク）

本項では非正規労働者増加が、どのように社会問題に影響を及ぼしているのか、非正規労働者増加をリスクととらえ、現実に起こっている経済的格差、家庭経済の脆弱性からくる児童虐待などの事故、犯罪（ペリル）とどのような関係があるのかを推察した。

① 経済的格差問題

「図表2」は2015年の厚生労働省が「賃金構造基本統計調査」より作成したもので、生涯受ける賃金が上位に表示される正規労働者と下位に表示される非正規労働者と明らかに差が生じている。賃金を払う企業からしても、新卒で採用して社内研修で人材を育

【図表2 「雇用形態別年齢別賃金水準」厚生労働省出典】



成、研究、商品開発、企画、営業など高度な抽象的労働で企業の発展に寄与している正社員に対して払う賃金に対して、一時的な業務の繁忙時に雇う単純労働者に払う賃金を低くするのは当然の企業行動であろう。

¹白河は安倍内閣の「第4回働き方改革実現会議」で「同一労働同一賃金は女性、子どもの貧困対策であり若者の結婚対策」であると述べている。さらに「日本の正規・非正規の大きな賃金格差は、シングルマザーの貧困、未婚率の上昇・出生率の低下等、日本の将来の根幹に関わる問題」としている。

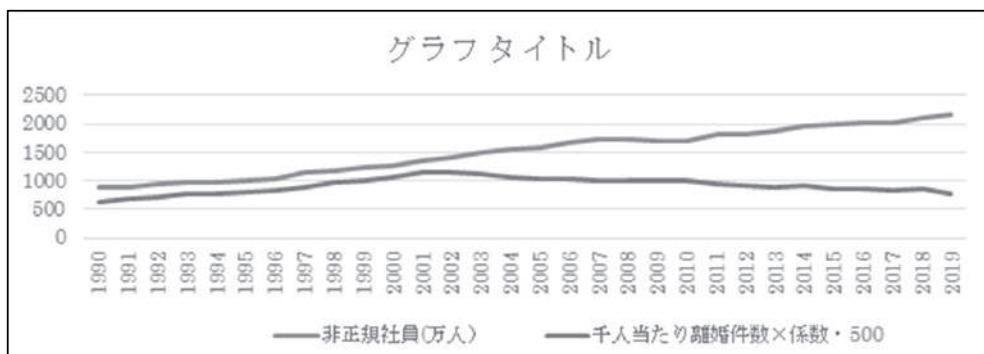
「なぜ日本の子ども6人に一人が貧困なのか」「子どものいる世帯の12%、8世帯に1世帯が²ひとり親家庭、ひとり親家庭の約9割がシングルマザー世帯、その8割が就労し、しかし5割以上の貧困率、そのうち5割が「パート・アルバイト」などである。

さらに筆者は、下記に非正規労働者増加と離婚との関係性を調べた。「賃金が低くければ家庭経済が成り立たない。共稼ぎしなければならない」「時間的余裕がなくなる」「家庭に争いが絶えない」「離婚になる」という推論を立てた。

なお図表3では、非正規労働者の増加推移と離婚数増加の推移は同じ傾向にあったが2002年から離婚は減少傾向にあるが、非正規労働者の結婚そのものが減っていて、その関係性は薄れたものと推測、なお研究が必要と考える。

②非正規労働者増加と離婚問題

【図表3「非正規労働者増加と離婚の関係」 厚生労働省「人口動態」調査より筆者作成】



さらに非正規労働者増加と子供の貧困について調べた。

上表を基に、次頁で非正規労働者数推移と要保護児童生徒数と関係のグラフを示した。人は誰でも1日24時間なわけであるから労働時間が長くなれば余裕の時間（睡眠時間、余暇時間等）を短くしなければならない。よって賃金の低いものは、余裕時間も少ない。前述の白河が述べたように、シングルマザーは必要な生活費を得るために、昼働き、夜も

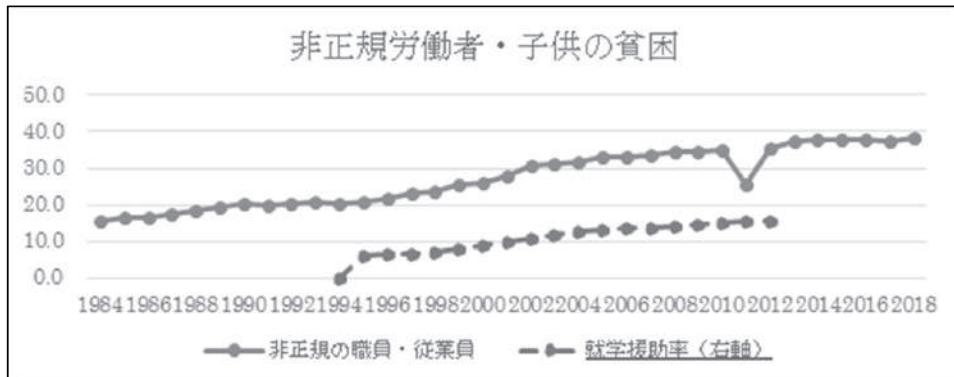
¹「働き方改革実現会議」は別途紹介している。

²この「ひとり親」問題については海外事例をまとめたものによると、アメリカ、ヨーロッパでは「ひとり親」に対しては社会保障対策として制度化されている。つまり筆者は「こども対策」としてみる場合に我が国はお粗末と言えるのではないか？もちろん「離婚」に対して各国による歴史的、社会的背景、人々の意識にもよるが？

働かなければならぬのである。賃金の低い非正規労働者は、より多くの時間を費やして労働しなければならぬ、労働時間が長くなれば、子供を育てる時間等が短くなり子育てがないがしろになるとの推論である。

③非正規労働者増加と子供の貧困問題

【図表4 「非正規労働者数推移と要保護児童推移グラフ」筆者作成】



2. 非正規労働者増加の背景

(1) 非正規労働者増加の労働需要要因

非正規労働者増加要因は「経済のグローバル化」「ITを中心とする技術革新」とした。先行研究でも同様の見解がある(櫻井 2011)。筆者はグローバル化については「中国GDPと非正規労働者数」との相関関係、IT化については「非正規労働者と情報投資」の推移の図を示しいずれも同じ傾向が認められた。単純作業は人件費の安い海外の労働者に任せ、国内の単純作業労働者は職を失うか、正社員に比べ安い賃金に甘んじざるを得ない。

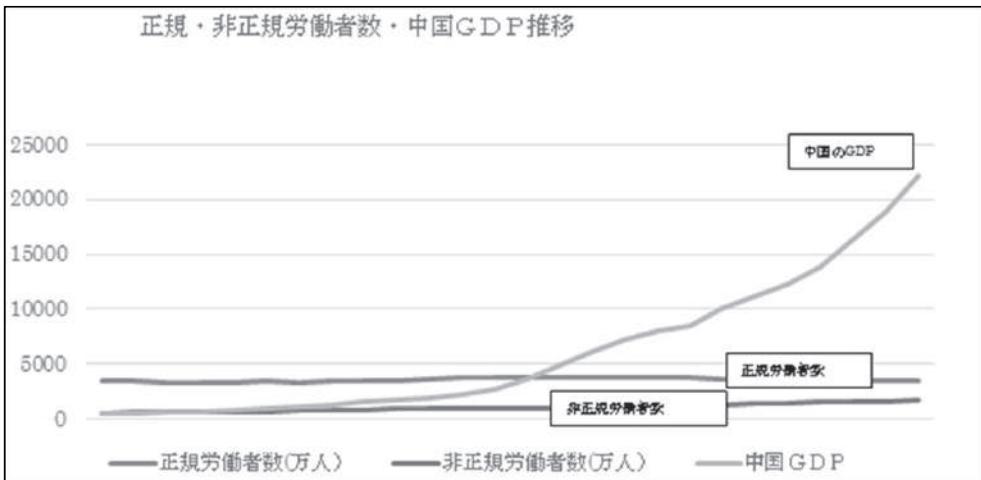
①経済のグローバル化

³前述の通り、中国で1978年12月の鄧小平が率いる「第11回中国共产党全国大会」において開放政策が宣言された。その後1989年のベルリンの壁崩壊・冷戦終了後、一気に世界市場経済は拡大された。特に世界の主たる先進国の企業は、安い労働賃金を求め、中国に工場進出した。その結果先進国の雇用が奪われ、とりわけ正社員の終身雇用制度下の日本は非正規労働者の増加となって表れたと見る。

次頁図表5は1981年から2006年までの中国のGDP推移(億ドル単位)と日本の非正規労働者推移とのグラフで、推移に同じ傾向が見られる。

³ http://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2012/2012honbun_p/2012_03-1.pdf 我が国企業の海外事業活動の展開 経済産業省

【図表5 「非正規労働者増加とグローバル化の関係」 筆者作成】



先行研究でも、グローバル要因（グローバル仮説）については、ヘクシャー＝オリーン＝サムエルソン理論（HOS理論）によると、先進国と途上国との間の貿易の拡大により先進国における熟練／非熟練労働格差、つまり正規と非正規労働者の経済格差拡大をさせているとしている（櫻井 2011）。

②ITを中心とする技術革新

筆者は自身の金融機関のICT部門での勤務経験から1960年代後半より、コンピュータシステムの一般化により、とりわけ事務計算を主とする、企業本部の事務部門、間接サービス部門が、コンピュータによって単純事務労働でも可能となったこと。その結果、膨大な事務作業や、加工処理はコンピュータにデータ入力と言う単純作業さえ出来れば、未熟練労働者、パート労働者、非正規労働者でも可能となり、企業は正規社員に代わって、非正規労働者を雇うこととなった。また、製造業においてもMS（自動切削、測定機）、FA化（工場オートメーション化）の進歩により、マニュアル化された機械操作が可能な非正規労働者や派遣社員にとって代わった、と考えている。しかしICT化が非正規労働者の増加、労働需要を促した一方で、2008年のリーマンショック時のような不況に見舞われると、非正規労働者、派遣労働者が真っ先に首切りの対象となり社会問題となる。この非正規労働者の不安定性の問題を、いかに解決するかが本研究の目的である。

次頁図表6は情報化投資（技術革新）と非正規労働者増加の傾向を示したもので同じ推移である。

【図表6 非正規労働者と技術革新】 総務省「情報通信白書」より筆者作成】



(2) 非正規労働者増加の労働供給要因

筆者は労働供給要因として、労働者自身の内的側面、就業意識をその供給要因とした。

就業意識に関する先行研究で、⁴日戸はNRI（野村総合研究所）が行っている就業形態別意識調査に基づいて論じている。この調査はNRIが1997年から3年に1回時系列的に、正規雇用者、非正規雇用者1万人を対象にした、性別、年代別の就労意識に関するアンケート調査である。

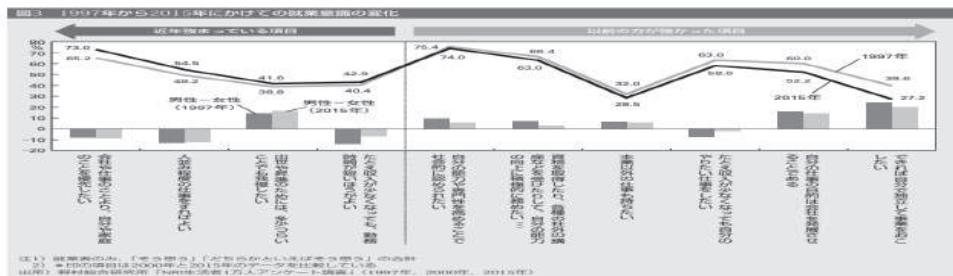
その要約は以下のとおりである。

- ①就業意識の変化として「ワークライフバランスの重視」「安定した生活」「保守的なキャリア形成志向」「低下する会社への帰属・貢献意識」の傾向
- ②企業は男性正規社員を中心とする人材戦略を転換し「長時間労働慣習の改善」へ
- ③「女性や高齢者など多様な人材を活用するダイバーシティ・マネジメントの推進
- ④女性の就業を支持する傾向は強まっているが、正規と非正規の意識面の差は大きい。
- ⑤正社員の増加は見られず、新たな雇用は非正規労働者が中心になっている。
- ⑥企業中心主義から脱却し、就業者の意識を踏まえ自由な時間の使い方へ支援が必要。

図表7のとおり1997年と2015年を比較すると「会社や仕事のことより、自分や家族を優先したい」が増え、「自分の仕事の目的は会社を発展させること」や出来れば自分で独立して事業をおこしたい」との意識は減っている。つまり内向きに。かつて政府の男女共同参画、女性の活躍期待、キャリア形成促進支援政策とは裏腹に、自分の時間、家庭を大切にしたいという意識が依然高い。

⁴ URL「就業意識の変化から見た働き方改革」<https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/knowledge/publication/chitekishisan/2017/07/cs20170703.pdf>

【図表7—1 「就業意識の変化」 NRI作成】



【図7-2 「1997年から2015年にかけての就業意識の変化(正規と非正規、雇用者間の比較) NRI作成】

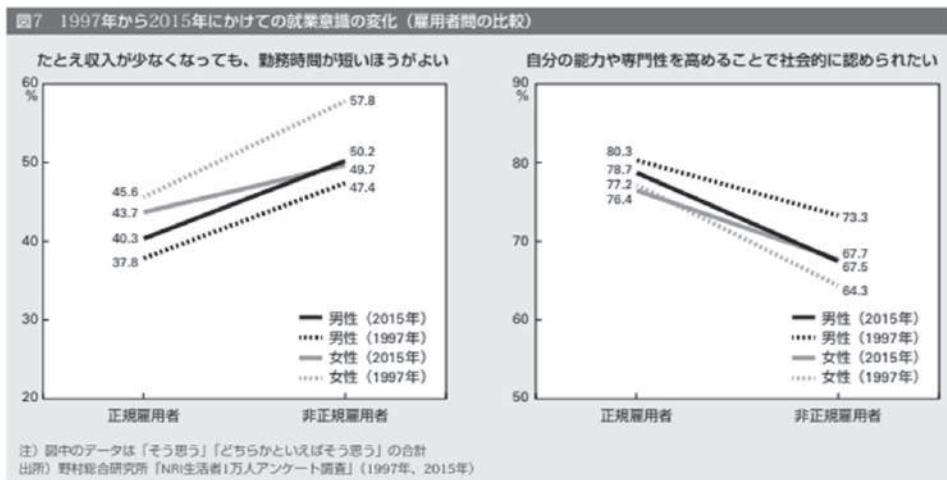
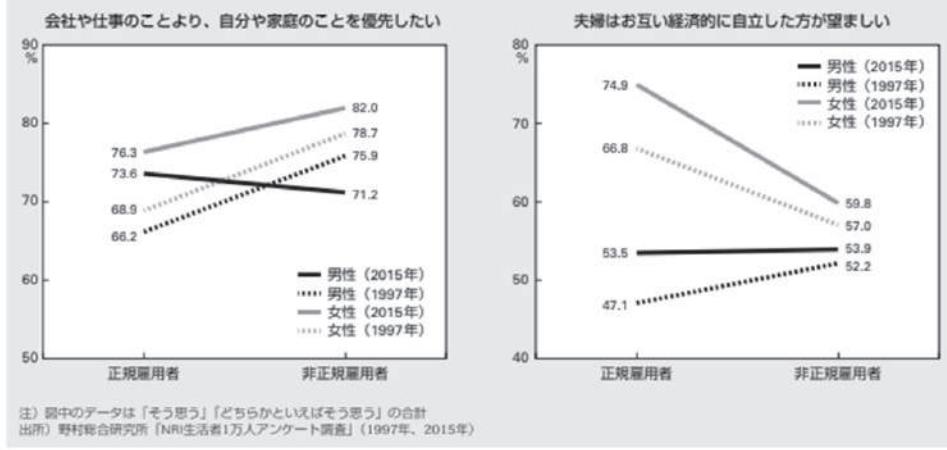


図8 就労、家族、社会をめぐる生活価値観の変化(雇用者間の比較)



以上非正規労働者増加要因は、労働需要面では国際化や技術の進展、産業構造の変化、労働供給面では就業意識の変化の影響が認められ、この雇用の流動化は、いわば止めようのない歴史的な大きな流れとして、捉える必要がある。非正規労働者増加が経済的格差や、少子化、家庭経済の不安定、児童虐待、子供6人に一人が貧困と言われる問題、損失(ペリル)が発生していると見るならば、その解決は避けて通れないとして、従来の日本の終身雇用環境、それに伴う社会保障政策を見直すことが必要と考え、本論をすすめるものである。

3. 非正規労働者問題の現状と対応

本項では、先に示した通り、非正規労働者増加、労働市場の流動化は、技術・産業構造の発展に即したもの、人々の職業観の変化もあり、歴史的、本質的背景があると考えた。

日本の企業、労働政策の現状の課題、解決策を見出すため、まず企業内の非正規労働者を巡る係争事件、さらに安倍内閣の「働き方改革実現会議」に着目した。

(1) 非正規労働者問題対応の判例推移

①丸子警報器事件（長野地裁上田支部 1996年3月15日判決）

均等待遇原則についての最初の重要判例で、「有期契約労働者」と「無期契約労働者」の同一職務内容であればその待遇差は8割と示し原告主張を認めたが、一方「同一労働同一賃金」は一般的「法秩序」ではなく使用者・労働者間の私的自治内での均等待遇とすべきとした。

②日本郵便遅送事件（大阪地裁 2002年5月22日判決）

「無期契約労働者」は季節要因の繁閑差対策の要員、待ち時間が多く実質的に正社員と相違する雇用形態として、同一性を退けた。

③京都市女性協会事件（大阪地裁 2009年7月16日判決）

男女共同参画相談業務で憲法、労働基準法に基づく「女性」「正規・非正規」差別に關し一般的「法規範」をめぐって争ったが、同一性を比較する正社員がなく、主張を退けられた。

④ニヤクコーポレーション事件（大分地裁 2013年12月10日判決）

パートタイム労働法に基づき、原告主張を一部認め、同一性を認めた最初の判例である。労働契約法について不合理性を認めなかった。

⑤ハマキヨウレックス事件（大津地裁 2015年9月16日判決）

通勤手当、無事故手当、作業手当、給食手当で待遇差に不合理性があるとした。

⑥メトロコマース事件（東京地裁 2017年3月23日判決）

早出残業手当に待遇差に不合理性があるとした。

⑦日本郵便事件（東京地裁 2017年9月14日判決）

年末年始手当、住宅手当、夏期冬期手当、病気手当等の待遇差に不合理性があるとした。

以上職務内容別に見ると、モノづくり組み立てが①、自動車運転業務が②④⑤、物品販売が⑥、物流⑦、公的機関外注「相談業務」③が比較的、職務が明確なところが特徴的で

ある。

また非正規社員と正社員の役割相違(その他の事情等)を強調した判例として⑤⑥⑦がある。過去判例で共通するものは「郵便配送業務」「トラック運転手」「店頭営業員」「工場流れ作業要員」で、いずれも先の項(非正規労働者労働需要面増加の技術進歩による単純労働增加)で示したように、**非正規労働者の職務の傾向として、単純労働、マニュアル労働であり、複雑な抽象労働ではない**。職場内の係争事件は、多くは同一事業所内で働く正社員に比べ、同じ働き方であるにもかかわらず、待遇格差があるとの訴えである。争いとなる通勤手当など、おおむね非正規労働者の手当等上限は正規労働者の80%として判決は明示している。「京都市女性協会事件」での女性参画にかかる相談員に対して、世間的(社会通念上)に低賃金にもかかわらず、同一職場内で同じ仕事の正規社員はいないということで訴えた被用者が敗訴している。この論理は「働き方改革実現会議」後の労働者派遣法を除いて新法律でも見受けられない。さてこれら係争事件の共通要因を推論すると、非正規労働者が同じ働き方をする正規労働者に比べ、待遇格差がある、納得ができない。経営層も非正規労働者を納得させることが出来ない。同じ職場の正規労働者からも差別の目で見られるているような職場風土、職場改善、労使コミュニケーション不足がある。今後産業の流動化に伴って非正規労働者が増加し、正社員と非正規労働者が混在する職場において、正規、非正規の差別感や対立意識解消に企業経営者の役割が極めて重要となる。

(2) 働き方改革実現会議

生産性を高める(生産性高い産業への労働移動等)ことを目的に、安倍首相のもと首相官邸で、平成28年9月27日より29年3月28日まで計10回行われた。民間審議委員は日本経済団体連合会、中小企業団体中央会、日本商工会議所、日本労働組合総連合会のトップと現在日本を代表すると思われる政治学者、経済学者、経営学者、法学者、有名企業経営者・人事部トップ、女優で構成されている。

非正規労働者に関する問題である就職氷河期に就職できなかったドロップアウトされ長期失業者(2年以上失業者が47万人、失業者全体の2割、男性は3割)や非正規労働者の存在(失業者の2割、男性は3割、団塊ジュニア女性の4割)については、安倍首相以下、全委員共有できたとされている。また非正規労働者の意識として「正社員は転勤があり責任が重いからなりたくない」「自由な働き方がいい」との報告もなされた。「職務分離」、正社員と非正規社員の職務を分離し、比較対象を回避し非正規の固定化を避けるべき、「待遇は実態に違いがなければ同一の、違いがあれば違いに応じた待遇をすべき」との原則が示された。

職務中心の欧米とは異なり、職能給中心の従前の終身雇用を約束した日本の経営は正の必要性も議論された。個人のニーズに応じた働き方やワークライフバランスの実現のため、すべての労働者に職業能力開発機会を得られること、学校教育の段階からキャリア教育、生涯を通じたキャリア・プランニングの実現、地域資源の活用、引きこもりや長期失業者に対する個人別担当者制のアイデアなどが示された。

【図表8 「働き方改革実現会議委員一覧」 首相官邸ホームページより筆者作成】

構成員	氏名	肩書
議長	安倍晋三	内閣総理大臣
議長代理	加藤勝信	働き方改革担当大臣
	塙崎恭久	厚生労働大臣
構成員	麻生太郎	副総理 兼 財務大臣
	菅 義偉	内閣官房長官
	石原伸晃	経済再生担当大臣・内閣特命担当大臣(経済財政政策)
	松野博一	文部科学大臣
	世耕弘成	経済産業大臣
	石井啓一	国土交通大臣
(有識者)	生稻晃子	女優
	岩村正彦	東京大学大学院法学政治学研究科教授
	木村功作	全国中小企業団体中央会会長
	岡崎瑞穂	株式会社オーザック専務取締役
	金丸恭文	フューチャー株式会社代表取締役会長兼社長
	神津里季生	日本労働組合総連合会会長
	榎原定征	日本経済団体連合会会長
	白河桃子	相模女子大学客員教授、少子化ジャーナリスト
	新屋和代	株式会社りそなホールディングス執行役 人材サービス部長
	高橋 進	日本総合研究所理事長
	武田洋子	株式会社三菱 総合研究所政策・経済研究センター副センター長 チーフエコノミスト
	田中弘樹	株式会社イトーヨーカ堂 人事部 総括マネージャー
	樋口美雄	慶應義塾大学商学部教授
	水町勇一郎	東京大学社会科学研究所教授
	三村明夫	日本商工会議所会頭

以上、このような政府の審議会内容の吟味は、私にとって先行研究の論文の精査とともに、時の政府の考え方や多くの専門家や実務家の意見を聞くことが出来、特に新たな政策、アイデアを考えるうえで、本研究に大いに役立った。

このような研究手法を今後とも維持していきたいと思う。

(3) 非正規労働者問題巡る雇用保険制度・社会保障制度

①雇用保険制度

我が国の雇用保険制度は失業前の保険期間、すなわち過去の就労が保険給付の前提となり給付金額も過去の就労期間直前3か月の水準が基準となる。そのため当初から就労ができず、新卒一括採用に漏れたものは対象とされないこと。また短期間（6か月間以下）に企業の転出入を繰り返す非正規労働者は対象とならない。これらは、生活保護受給者制度が対象となるであろうが、働く能力があつて働けない場合は、ほぼ対象となる。

②生活保護受給者制度

現在、非正規労働者の失業期間中の生活保障として、雇用保険制度があるが、そのセフティネットの網にひつかからない層に対して、この生活保護受給者制度があるが、この制度は現在機能不全の状態にあると考える。

本来、生活保護を受ける権利のあるはずの貧困層のごく一部しか、生活保護を受けることができていない。これを捕捉率というが、2010年厚生労働省は、2007年国民生活基礎

調査のデータを再集計して、捕捉率の推定結果を公表した。生活保護対象の低所得世帯705世帯に対して、108万世帯で、捕捉率は15.3%である。スウェーデン約82%、ドイツ64.6%、フランス91.6%、イギリスは対象者の属性によって異なるが47-90%である。

日本の捕捉率が低い理由は、一つは受給要件が厳しいこと、もう一つは自治体の受付段階での「水際作戦」という、フリーライダーを防ぐ余り、受給申請者に逆のインセンティブが働くような誘導をしていることである。

受給条件で厳しいのは、申請時に預貯金がないことが条件となり、1か月の生活費最低10万円以上の預貯金は認められない。預貯金があるために生活保護を受けられない世帯が極めて多い。イギリスでは8000ポンド（130万円）未満の預貯金なら生活保護を受けられる。以上日本の雇用保険制度や社会保障制度について、より詳細に言及しなければならないところであるが、紙数に限りがあるため控えるが、一言で言うと非正規労働者には冷たい制度であることに間違はない。それは次項で述べる海外制度との比較において、鮮明に言えることである。

(4) 海外の社会保障制度

本項では筆者は次頁、図表9において、主に雇用政策面に関して2018年現在インターネット上に登場した内容に基づいて、アメリカ、イギリス、フランス、ドイツ、スウェーデン、デンマークについてまとめた。海外の雇用保険制度でも就労原則が貫かれ本人都合の失業に関しては厳しい。そのかわり、**雇用の流動化**を前提として、イギリス、フランス、スウェーデンでは個人に対してマンツーマンで就職支援をしている。スウェーデンでは職業能力取得研修条件に生活保障が相当程度与えられる。パートで食いつなぐ人でも部分失業として、アメリカ、イギリス、フランス、スウェーデンでは一定の保証があること。一人親保障としての支援があること。

雇用保険の対象として、イギリス、スウェーデン、デンマークで自営業者にも保険が適用される。**非正規労働者と自営業者は区別されない。**

スウェーデンでは労働組合と政府が一体となって、生産性の高い産業に労働者が移動しやすいように、生活保障面で施策を行っている（**積極的労働市場政策**）。

日本が新卒一括採用で、比較的失業者が少ないのでに対して、海外では学校卒業後はある意味、就労するかどうかは本人の自由に任される。そのため若年者の失業率は比較的高いこともあって、失業に対して相応の支援がある。日本の雇用慣行である一括新卒採用で企業の人事費コスト削減に貢献し、失業も低位に抑えられるメリットがあるものの、生涯当該企業に働くことが前提で雇用の流動性は低くなる。技術進歩で産業構造が激しく変わる時、雇用を流動化して生産性の高い産業に労働力をシフトさせる対応には弱い一面がある（山田 2016）。日本の雇用環境では若い人が積極的に新しいことに挑戦しようとするモチベーションが低くなる。昨今の日本の失われた30年と言われるのも、この日本の雇用環境が影響するところ大きいと考えられる。

日本の場合、雇用調整助成金により、企業、集団単位で企業の雇用を守るために雇用保険が使われるが、結果として生産性の低いロートル企業を温存し、労働政策面でも産業構造の高度化には十分に対処できない。それに対して**欧米の雇用対策は個人が単位で**、

マンツーマン就職支援や、一人親（シングルマザー等）、個人事業主に対しても支援する、個人単位であることが大きな特徴である。

【図表9 「社会保障制度海外一覧」 筆者作成】

	日本	アメリカ	イギリス	フランス	ドイツ	スウェーデン	デンマーク
人口 (URL20)	1億 2675 万人	3億 2589万 人	6604万人	6480万人	8266万人	1012万人	575万人
GDP（億ドル） (URL21)	48732	194854	26284	25876	37006	5356	3255
成長率 (URL22)	1.7	2.2	1.6	2.3	2.4	2.1	2.2
失業率 (URL23)	2.8	4.4	4.3	9.4	3.8	6.7	5.7
消費税率 (URL24)	10.0		20.0	20.0	19.0	25.0	25.0
積極的労働政策（マンツーマン）			有	有		有	
雇用政策の主な担い手	国	州		労働組合	労働組合	労働組合	労働組合
雇用政策財源	保険料	税 (事業主のみ)	保険料	保険料	保険料	保険料	税
雇用保険対象（新卒者）	無し		職業訓練併用	職業訓練併用		職業訓練併用	
雇用保険対象（被用者以外）			自営			自営	自営
雇用保険給付期間（最長）	270日	1年	182日	3年	2年	300日	2年
部分失業保障		有	有	有		有	有
ひとり親保障		有	有			有	有
生活保護捕捉率	20		90	91.6	64.6	82	

これからのAIの進展など、更なる技術の進展、産業構造の変化に対応する為、生産性の高い産業に労働力を移動させていくには、現在の正規労働者中心の社会保障制度を見直しが必要で、この欧米の社会保障制度が大いに参考になった。自由民主主義国家として、自由で人々のモチベーションを第一と考え、かつ財政的にも持続可能であるためには、一貫して、より整合性のある、社会保障体制を考える場合、本学会の研究対象であるリスクマネジメントが最もふさわしいのではないか、との認識に達した。次項においてその議論をすすめる。

4. 非正規労働者問題の対応（リスクマネジメント社会保障論の展開）

先の1項での当問題におけるリスクハザード、ペリルの存在、2項の非正規労働者増加の背景、3項の日本、海外の問題対応踏まえ、この4項において筆者のリスクマネジメントを主眼とした対応について述べる。

まず、社会全体を図表10の自助、共助、公助の三層としてとらえ、最下層の国家（行政）をリスクマネジャーとし、中間の共助を巻き込みながら最上部の自己責任を肝とし、従前の非正規労働者のようなマニュアル労働に甘んじることなく抽象労働に挑戦する創造的で冒険心、自己向上心に満ちた自由で、多様な働き方をする個人の役割を下支え、リスクを積極的に取らせる体制を構築する。リスクマネジメントは研究態度としても部分最適、全体誤謬を避け全体最適を目指す。

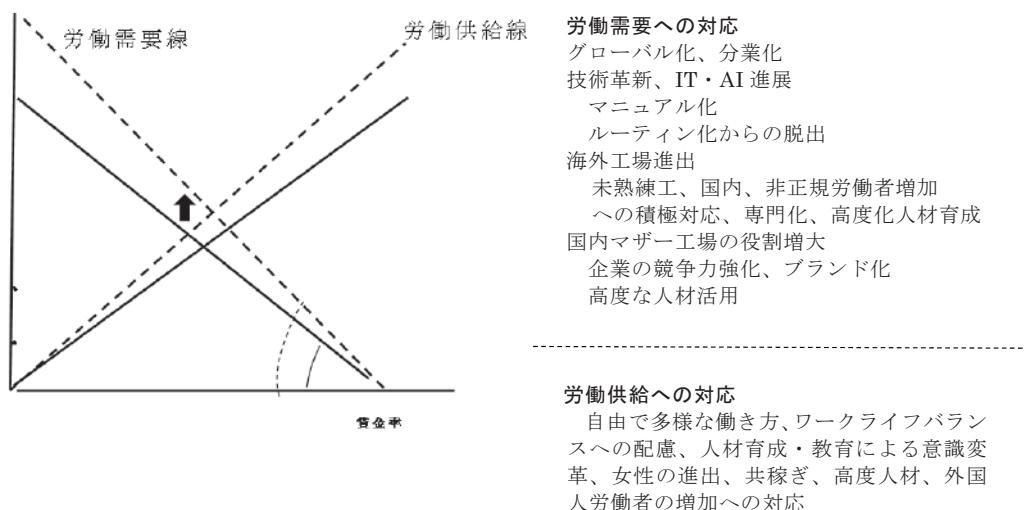
【図表10 「自助、共助、公助」筆者作成】

	扱い手	あるべき姿	リスクコミュニケーション等
自助	個人	自由で多様な働き方。専門、高度化、高学歴化への自己向上心	
共助	家庭、学校、企業、地域	技術革新、価値創出、協働	
公助	国家、地方自治体等 リスクマネージャー	理念、目標の設定、法制度、政策、実行、社会保障、財政運営	教育、情報共有、言論、選挙、参画、動機付け、批判、提案、価値創出

(1) 労働需要、供給（個人の役割）

1項での労働需要、供給の方向性を以下図表とした。↑賃金率を上部に引き上げるべく、環境変化に対して様々な対応をする

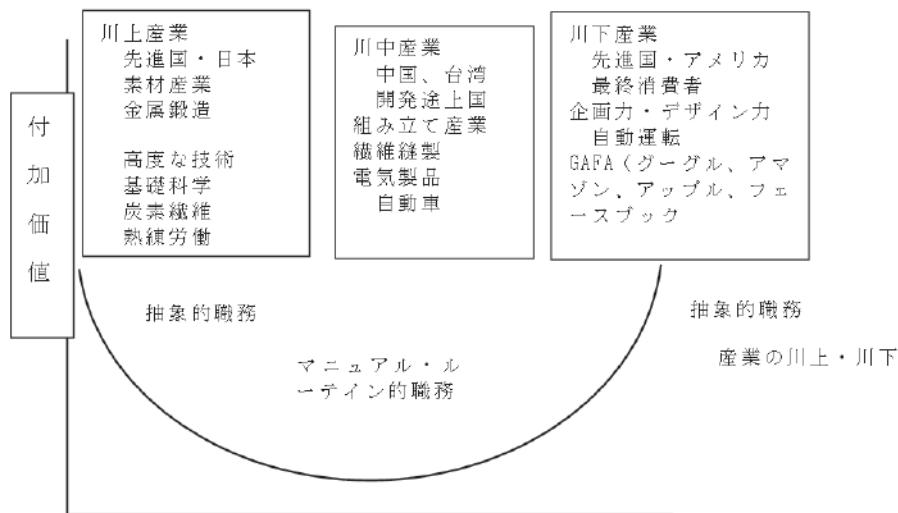
【図表11 「労働需要供給線」筆者作成】



(2) 産業・企業の役割

以下12図で共助である産業、企業の役割、方向性について述べる。

【図表12 「産業の川上・川下 スマイル図」 筆者作成】



本図は、台湾電機メーカー「エイサー」の創業者であるスタンシーが考案したもので、縦軸は付加価値、横軸は産業の川上・川中・川下である。(野口 2012)

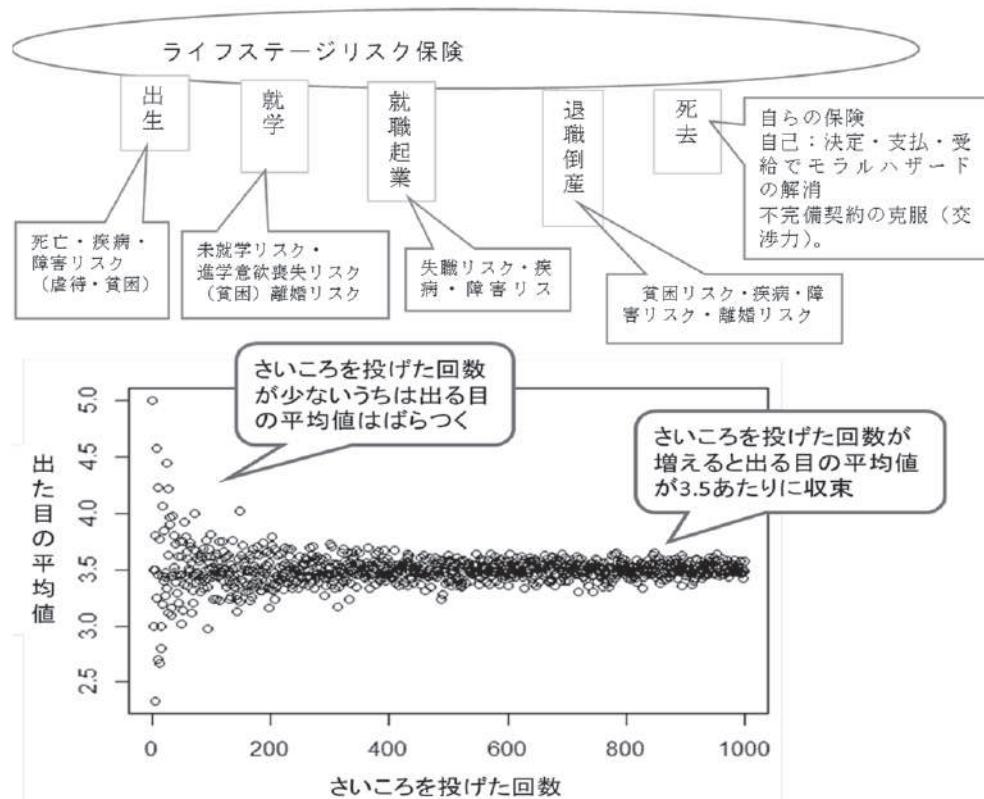
当時の我が国の家電産業が産業の川上から川下にかけてすべてマネジメントしようとして、そのコスト高から、韓国サムソンや中国ホンファイ、アメリカのGAFAに敗退したのである。川中が付加価値低く、丁度スマイルのように見えるから、そのように呼ばれた。川上は付加価値の高い素材産業、基礎科学や熟練度・高度の技術「抽象的職務」が必要な産業、例えば、高度金属や炭素繊維等、素材製造は日本の得意。付加価値の低い中間段階の「マニュアル的職務」「ルーティン的職務」、衣類の縫製や電化製品の組み立て等を賃金の低い開発途上国に任せた。川下は現在アメリカのGAFAに代表される「抽象的職務」の経営力、マーケティング力にたけた高度な企業が世界中の開発途上国の工場を含めたサプライチェーンをコントロールして付加価値を稼ぐ構図がある。筆者はAI社会を迎えるにあって、上記の川上、川下に注力する為、先に述べたとおり多様的で、自由で冒険心向上心があふれ、積極的にリスクをとる抽象的な働き方をする個人を支える企業経営、産業政策が求められる。日本は川上の素材、研究開発、川下のおもてなしを支える資源が満ち溢れ、後はそれを支える国家の役割、体制の変革である。

(3) 国家の役割(リスクマネジメント社会保障論)

筆者は、我が国の非正規労働者問題の一つに、日本の雇用慣行の新卒一括採用を取り上げた。日本の多くの労働者が一たび入職すると社内で様々な部門を経験しながら管理職としてリーダーの資質を学び、企業の内外の環境変化に対応して、企業自身を新たな職務、技術を開発していく。すなわち働き方は職能中心主義である。しかし、それでは正社員にありつけない人々は、スキルを磨けないまま一生単純労働、低賃金に

あえぐ。そこで、先行研究として欧米と同様な職務型中心の考え方（鶴 2016）がある。職務に応じた賃金を得る、労働者は自らの意思で、職務能力を磨き生産性の高い産業、企業に移っていく、国家がそれを後押しする積極的労働市場の考え方である（山田 2016）。そのためには、従来型の企業を単位とした労働者保護政策を止め、個人単位で、労働者を保護する必要がある。つまり国家はリスクマネージャーとして、働く個人を中心として自身の人生途上に降りかかる様々なリスクに対応する。その原資は原則として、それぞれの自由な意思に基づいた保険料である。それは強制と任意が混在する自動車保険を参考とする。任意は民間の保険会社の事業機会に任せること。日本の現在の社会保障は、失業、年金（自営業者の国民年金、企業労働者の厚生年金、公務員の共済年金等）、医療保険（国民健康保険、企業健康保険組合、高齢者）、生活保護受給者制度等多くの財布がわかれています、管理はたやすいが、昨今のように様々なセクター（企業従業員から自営業者へ等）に移動する個人には対応できない。いきおい二重年金問題とか起こってくる。リスクは様々なリスクを一つの大きな財布に入れて管理する方が、それぞれの集団でのリスク負担が軽減できる（大数の法則）。そこで筆者は次のように一つにまとめることを提案する。現状では雲の上の物語のようであるがそれはAIが管理可能してくれるだろう。

【図表 1.3 ライフステージ保険 筆者作成】



そして、昨今問題になっている子供の福祉については、18歳以下には子供保険を国家が付与する。子供は身分、親の資産関係なく同一のスタートラインに立たせるベーシックインカム（山森 2010）の考え方である。この子供保険は事故がなければ奨学金にも使える。成人になれば保険を別途付加することもできるし失業保険や事業失敗保険にも使える。保険事故、ペリルが生じたとき現金出金すればいいので、それまでは豊富な資金を運用できるであろう。

前頁図表13は、大数の考え方により母集団が大きく、リスク（サイコロを投入回数）の多ければ多いほど、平均値に近づき、管理しやすくすることを、応用したもの。

貧困による学業機会の喪失による奨学金支援、不況による就業機会の喪失、失業、実業の失敗、健康被害による失業、高齢による失職、要介護等複合リスク、ペリルに現金給付や医療支援、人々の一生における様々な災禍のリスクを保険として統一し、一つの財政、財布にまとめる。そのことでゆりかごから墓場まで社会保障が一貫する。一人一人の支援をマンツーマンでトレース、カルテ化することで、一人一人のリスクが明確化できる。当然マイナンバーカードを使用する。個人の国家の統制を危惧するが、常に個人にその情報を公開しコントロールできる仕組みを持たせる。

縦割り行政を排除し行政の合理化・効率化を促す。リスクマネジメントと言う合理的基準に基づくことで、増税反対や予算分捕り政争の道具としない。そして個人の自己責任、リスク感性重視し、協同体のリスク（戦争、自然災害、不況等）に対しても政府の説明責任を通して合理的リスクマネジメントを共有し当事者意識の醸成等、民主主義の原則に則る。18歳以上過ぎた個人は、まず自己責任を第一として、自身の将来、起こりうるリスクを想定して、保険料を自ら支弁して（最低限は最低限保証する国の強制保険加入）できる限り保険を活用する。一方で自身を強くするためのスキル向上を怠らない。保険のただ乗り悪用も許さない。日本の雇用慣行、職能主義のメリットを生しながら、企業や国は、個人に対して、普段にモチベートさせる。

おわりに

非正規労働者増加はベルリンの壁崩壊、冷戦終了後以降の経済のグローバル化やITをはじめとする技術の進展、人々の意識変化を背景としており、避けられないことである。特に日本の場合、硬直的な日本の終身雇用環境が、人々の意識や企業も国家も正社員中心、集団単位の仕組みで、非正規労働者に厳しい。これを改めなければ、持続可能な未来を築くことはできない。ましてAIなどの技術進展は進み、社会の意識変化、個人のリスクを守る社会保障制度の構造改革が求められる。筆者は国家をリスクマネージャーと見立て、まずは個人のリスク感性を高め、最後はそのリスクを国家が支援する考え方を基本とする国家や社会の在り方を提案する。すなわち当事者意識が薄くなる税負担感を改め、自らの意思で自らのリスクと共同体のリスク（戦争・災害・人口減少・経済不況等）をヘッジする保険の考え方で、國家の財政や社会を維持する考え方である。如何に個人の自律心、モチベーション、自助を促し、全体として共助である企業や社会、公助である国家が自助、共助の全体の発展に導くか、制度作りが試される。その場合、基本となるのがリスクマネジメントの考え方である、と筆者は考え

る。同じ失敗を繰り返してはならない。失敗から大いに学ぶ。仮に失敗をしても最小限に抑える。人々の想像力が試される。本稿ではまだまだ至らないところ多々あり、税と保険との関係性、財政学の知見、リスク研究、保険学の知見、経営学や産業政策の知見、心理学の知見も必要と考える。更に、仮にリスクマネジメントを中心とした社会保障をイメージできたとしても、そこへ行くまでの官僚制度の変革、人々の意識変革、教育などの数十年にわたる実現のための工程表の準備が必要と考える。極めて未熟で未完成な論文であり、更なる研究が必要と考えるが、今なお向学のモチベーションを維持できるのは本会関係者のおかげである。

(筆者は同志社大学院総合政策科学研究科修士、中小企業診断士)

【主な参考文献】

- 大内伸哉・川口大司『法と経済で読み解く雇用の世界』有斐閣、2014年
亀井利明「リスクマネジメント理論」中央経済社、1992年、1頁
神林 龍『正規の世界・非正規の世界—現代日本労働経済学の基本問題』慶應義塾大学出版
(株) 2017年
岸智子「経済のグローバル化と非正規労働」2009年
小林徹・山本勲・佐藤一磨「非正規雇用から正規雇用への技術転換と技術革新」
阿部正浩・山本勲編『多様化する日本人の働き方—非正規・女性・高齢者の活場
を探る』慶應義塾大学出版、2018年
駒村康平『福祉の総合政策』株創成社、2014年
小塩隆士『持続可能な社会保障へ』NTT出版、2014年
櫻井宏二朗『市場の力と日本の労働経済—技術進歩、グローバル化と格差』東京大学出版会、
2011年
清家 篤『雇用再生—持続的可能な働き方を考える』NHK出版、2013年
鶴 光太郎『人材覚醒経済』日本経済新聞社、2016年
野口悠紀雄『日本式ものづくりの敗戦』東洋経済新報社、2014年
橋本健二『新・日本の階級社会』講談社、2018年
藤井真由「日本の雇用保険制度と雇用政策」『社会保障費用統計の理論と分析』102- 慶應
義塾大学出版会、2014年
水町勇一郎「正社員と準社員の賞与・休日賃金格差のパートタイム労働
違法性」『ジュリスト 4月 2014 : No1465』111-、2014年
宮城まり子『キヤリアカウンセリング』駿河台出版社、2013年
矢代尚宏『働き方改革の経済学—少子高齢化社会の人事管理』株日本評論社、
2017年
〃 「雇用保険制度の再検討」猪木武徳・大竹文雄編著『雇用政策の経済分
析』第8章 東京大学出版会、2001年
山田久『失業なき雇用流動化』慶應義塾大学出版会株、2016年
山森亮『ベーシック・インカム入門』株光文社、2010年

地域運営組織の役割及び運営のあり方と課題について

三重県名張市のまちづくりに学ぶ

平 岡 豊

はじめに

近年、特に、少子高齢化社会の進展は、都市部、地方部にも大きな影響を及ぼし、空き家の増加、放置された土地などの自然環境崩壊や、核家族や単世帯の増加、地域の連携の崩壊などにより、高齢者を対象とした特殊詐欺の多発、ドメスティックバイオレンス、児童虐待などの家庭内犯罪の増加などの問題が引き起こされている。このような地域住民の多様で複雑な課題の解決は、中央での統一性、公平性を重視した方策では解決することが困難であり、地方分権化改革は正に、社会情勢の変化にも対応したものと思われ、地方分権が進み、地域住民の最も身近にある市（区）町村の基礎自治体の権限と役割が強化され、また、基礎自治体の傘下に、地域住民の身近な組織として「地域運営組織」を形成し、基礎自治体でも対応しきれない、地域住民の身近な課題解決にあたらせようとしている。これは、従来の縦割りではない横断的な支援を実現していくためにつられた新しい自立支援制度の創設・運用である。

ここでは、総務省が使用されている名称「地域運営組織」と総称する。

基礎自治体及びその傘下に形成されている地域運営組織の役割及び運営のあり方と課題について、検討することとした。

1 基礎自治体の役割の強化・・地方分権の推進

1980年後半から1990年代にかけての「NPM改革（規制緩和、地方分権、民営化）」の世界的潮流のなかで、我が国においても地方分権の必要性の認識が高まり、小泉政権下「骨太の方針2003」で打ち出された「三位一体の改革」以降、第2次分権改革として数次にわたって関連の法改正が実施され、地方分権改革が進められ、住民自治の拡大、団体自治の関与の縮小などがしめされて、住民の身近に位置する基礎自治体の存在意義が高まっている。既に「地域の特性に応じた施策を自分たちの責任で決められる。」という意識のもと、基礎自治体が中心になって、関係機関、企業、NPO、地域住民などの参画を得て、地域の総力を挙げて、独自に地域のいろいろな問題や課題に積極的に取り組む姿勢が見られており、地方分権改革が進められた中で、基礎自治体の役割は、極めて大きくなってきたと感じている。

地域の人々の生活水準が高度化・複雑化するに伴って、公共サービスに求めるニーズも多様化・高度化し、これに対応するため地方自治体の合併により、地域の自治体の機能を集中することによって應えてきた。平成期の大合併では、小規模自治体が主たる対

象となっているが、半数近くまで減少し、小規模自治体は減少したが限界集落が多発し、居住前線が縮小され、周辺部の衰退を不可避な状態に追い込んでおり、地域社会のコミュニティの機能の低下が問題となっていた。

政府によるコミュニティ機能低下に対する施策が示されたが、ひとつは「小さな拠点づくり」（総務省）で、平成期の大合併による地方自治組織を失った地域に対する施策を中心であり、地域運営組織の形成を目指すもので、もうひとつは「地域共生社会の実現に向けた取り組み」（厚生労働省）で、福祉政策の新たなアプローチとして示されている。後者は、地域包括ケアシステムを推進するにあたり、住民とのネットワーク構築が必要とされ、地域運営組織そのものの形成を目指したものではないが、特に、都市部において、地域住民の相互扶助組織として、その役割が期待され、「包括的支援体制」の一端に組み込まれている。

2 地域運営組織の形成と運営上の課題

冒頭で触れたように、少子高齢化の進展により地域社会の抱える問題や課題は複雑・多様化しており、基礎自治体のみでは対応できないので、これに対応する組織として、基礎自治体の傘下、地域住民の身近に「地域運営組織」を形成し、地域社会の問題や課題解決において重要な役割の一部役割を担わせようとしているが、成立の過程も名称も一律でない。

（1）地域運営組織形成の必要性

地域運営組織とは、地域の暮らしを守るため、地域で暮らす人々が中心になって形成され、地域内の様々な関係主体が参加する協議組織が定めた地域経営の指針に基づき、地域課題解決に向けた取組を持続的に実践する組織であると定義つけられている。

地域運営組織の形成には、前述したように2つの流れがあり、一様でなく、都市部と農山村部では、形成の過程から異なっている。地域コミュニティと行政との協働も数々の形態があり、活動の仕方も一体型と分散型があるなど多様である。

総務省の調査結果によると、令和4年の組織数は全国で 7207 組織、また、地域運営組織が形成されている市区町村は 853 市区町村である。活動単位は主として小学校区の範囲で、約 90.9% が法人格を持たない任意団体となっている。

令和元年の調査結果によると、地域運営組織のない 948 団体についても、83.3% がその必要性を感じており、少子・高齢化社会の進展による地域社会の消滅の危機感が、このような組織を必要としていると判断され、国によって、全国的に地域運営組織の形成のための活動が行われている。

地域運営組織は、地域で抱える課題を共有し、その解決策を協議する場として機能する協議機能とともに、その協議、決定を踏まえての活動内容は、それぞれの組織によって異なるが、従来の自治・相互扶助活動から一步踏み出し、行政代理活動、生活支援活動、地域の資源活用や保全活動（活動機能）を行っている。具体的には、市区町村の窓口の代行、コミュニティバスの運行、高齢者の交流・声かけ、見守りサービスや子どもも

の居場所づくり、地域のイベントの運営や防災訓練、名産・特産品加工販売など多岐に及んでいる。

(2) 地域運営組織の現状分析と課題

地域運営組織に、今最も求められている役割は、地域コミュニティを中心に据え、関係機関等が連携して行う地域社会の問題や課題の解決のための対策であり、前述したように、少子高齢化社会の到来、さらに、家族制度の崩壊は、地域住民の連携を希薄化し、地域とのかかわり合いを持たない孤立した世帯を生み出している。家庭内犯罪や孤立した住民を対象とした新しい犯罪（特殊詐欺など）がこのような情勢を背景に多発している。

これらの課題に対する対策は具体性を欠くのが一般的で、専門家を含め、多種多様な対策を組み合わせて、問題解決を図る必要がある。地域社会は本来「つながりの場」、「相互扶助」としての機能をもつものであり、その機能を生かした問題や課題の解決が求められており、基礎自治体だけでは対応しきれない問題や課題であり、住民の直近に位置し、地域住民の参画と協働によって運営される「地域運営組織」との連携による解決が期待され、全国的にその形成が急がれている。

前述したように、「地域運営組織」と言っても、一様でなく、都市部と農山間部では、形成の過程から異なり、地域コミュニティと行政との協働も数々の形態があり、活動の仕方も一体型（協議組織と実行組織を同一の組織が併せ持つもの）、分散型（協議機能を持つ組織から実行機能を切り離して別組織を形成し、相互に連携しているもの。）があるなど多様である。従って、その課題も地域によって異なる。

地域住民に地域運営組織の存在の意味するところを十分に理解してもらい、参加を促す努力を継続することが大事であると感じた。

3 地域運営組織の運営の持続的あり方と課題

(1) 先行研究

地域自治、地域運営のあり方については、多くの先行研究が発表されているが、そのうち、つぎの2つをとりあげた

- 日本都市センター「**都市自治体とコミュニティの協働による地域運営をめざして**」
(2015年)

この報告書では自治的組織に形成の意義を次のように指摘されている。

- ① 制度化は地域組織再編の契機となる。

一般的に地域には、自治の単位である町自治会や各種団体が存在しているが、自治会の加入率の低下、リーダーの高齢化などの問題がある。組織構成を改革し、地域全体で一本化し、各種団体が一体化して地域の課題に取り組めるようになる。

- ② 制度化は自治体との関わり方を整理する契機となる。

従来の単なる任意団体でしかない地域組織が、制度化によって自治体と地域組織の関係が明確化され、手のつなぎ方が整理された。

③ 既存地域組織の形との整合性

既存地域組織との関係で、「屋上屋を重ねる。」のではないかとの議論があるが、自治的協議会の基本的な狙いが、校区のなかでばらばらに存在する住民組織を束ねて地域包括的組織を作り、自治体と手を結ぶことにある。」

○ 地域自治のしくみづくり（実践ハンドブック）中川幾朗編集

自治会など地域型の組織と NPO などテーマ型の組織が補完しあう「地域自治」のしくみが広がっている。民主制と開放性のある新しい地域社会をつくる方法として期待が高まっているが、その目的や手法を整理せずに導入しても成功することは難しい。

この動きをリードしてきた著者らが、理論的背景と行政・地域双方におけるしくみづくりの方法、各地の事例をわかりやすくまとめた実践の手引書である。

この中で、自治協形成の基本原則として、

- ① 一定の地域（小学校区以内の範囲）において、住民が参加し、地域住民の福利の向上を目指し、住民自身が主体的に運営に携わり、自分たちの地域を自分たちでつくるという自主的な地域運営を進める仕組みであること（領域性）。
- ② 住民が自発的に設立し、かつ自律的に行動し、地域の総合力を発揮するために、地域住民（団体）同士が連携する仕組みであること（自発性、自立性、総合性）。
- ③ 地域内の全住民が構成員であり、すべての住民に開かれているとともに、民主性、公開性、参加性を具備していること（民主性、公開性、参加性）。
- ④ 参加の枠を広げて、地域の仕事をみんなで担い、特定の人への集中をさけ、新たな人材を発掘していく仕組みであること（公平性　開拓性）。
- ⑤ 自治体の独自のルール（自治基本条例など）で位置づけられていること。併せて、自治協と行政との連携、協働に関するルールが明確であること（合規性、協働性）。

（2）持続可能な地域運営組織のあり方と課題

持続可能な地域運営組織のあり方と課題を検討するため、有志数名ですでに実施している名張市を訪問し、事態を観察し、担当者から説明を受けたのでこれを参考としてまとめた。

地域運営組織の形成と持続可能な活動の展開するためには、まず、地域住民の地域運営組織の必要性に対する理解と共感、そして、積極的参画と協働を得ることが必要である。持続可能な活動の展開のためには、活動の中心となる熱意と能力を有する「人づくり」、その人が活動できる「組織づくり」、人と組織を支える地域の「環境つくり」が必要であるとされており、最後に、自治体による組織活動を支える財政や専門家の育成等の支援が必要であるとしている。

① 地域住民に対する「地域運営組織の必要性」の理解の徹底

「地域でしかできないことを地域でやる。」これが、地域運営組織の発想の原点といわれる。その構築は、地域の特性に応じて、地域運営組織の役割を明確にし、地域住民と

十分議論し、地域運営組織の必要性に対する理解と共感のもと、その積極的な参画と協働を得る必要不可欠である。

行政による押し付けであってはならないので、住民が自発的に設立し、かつ、自立的に行行動し、地域の総合力を發揮するため、地域団体同士あるいは住民同士が連携しあう組織であることが重要であるといわれている。

② 既存の地縁組織との融和（環境づくり）

名張市の場合は、地域協議会は、地域の自治会の代表者で構成されており、区長や自治会長がそのまま協議会の役員を兼ねているケースがほとんどで、既存の自治会や町会の組織の上に「屋上屋を架ける」感が強く、交付金の受け皿のための組織と思えた。

既存の地縁組織との関係をどう融和するのか問題が残る。地域の事情にもよるだろうが、時間をかけて、組織の融合を図っていくしかない。活動が軌道に乗るにも、地域住民の代表性を持つにも、先行事例を見ても相当時間がかかるといえる。

③ 活動家の高齢化と後継者の確保（人づくりと組織づくり）

名張市の地域協議会は、地域の自治会の代表者で構成され、役員など活動の中心メンバーは、従来の活動母体から移行した人がほとんどで、若者世代の地域活動への参加は依然として多くない。それでは、組織は衰退するばかりであり、若い世代の参加を促し、世代交代の流れを作っていく必要がある。大阪市緑地区では運動会などの開催などで30代、40代の参加を見られるとのこと、若者世代への事業等を通じての情報発信を強化する必要性がある。要は、環境づくりともいえるが、地域住民に協議会設置の意義・目的を十分理解させ、行事等に積極的に参加するよう仕向ける必要があるのではないだろうか。

④ 自治体による財政支援等（自治体の支援）

地域運営組織づくりに関しては、地域の主体性を尊重するとしても、先立つものは運用資金であり、方向性を間違えないような助言である。名張市の場合、公民館を市民センターとして活動の拠点に提供し、運営組織に指定管理者制度を適用してバックアップし、市には専門のスタッフを配置するなど支援体制が整っていた。ただ、財源の「ゆめづくり地方交付金」は年々減少し、市民センターの管理料も管理のために必要で、自主財源の確保するためのコミュニティビジネスを促しているが、組織として努力はしても、企業でもない組織がそう簡単にビジネスができるものではない。国や県からの補助金・助成金など継続的に使用できる財源の確保が必要である。

結び

総務省の令和元年の調査では前述したように、「地域運営組織がないとした 948 団体についても、83.3%がその必要性を感じている。」としており、令和 4 年度全国で 7,207 団体（令和元年 5,236）が確認され、確実に増加している。少子・高齢化社会の進展による地域社会の消滅の危機感がこのような組織を必要としていると判断される。冒頭で

も触れたように、地域社会はもともと集落や地域コミュニティが持つ、人と人との「つながりの場」、「相互扶助」としての機能をもつものであり、更に、人口減少などで民間企業の撤退が進み日常生活のサービスや地域社会の人間関係が希薄化するなかで、老人世帯を中心とした「社会的孤立」というリスクへの対応も、基礎自治体だけでは対応しきれない課題であり、地域住民で組織する地域運営組織の役割であると感じる。日本人は長い間そのようなサービスは行政がやってくれるものと思って暮らしてきたし、急に組織を作つてやれといって簡単にできるものではないだろう。現在は政府等による運営資金や活動に対する大きな支援があるから維持されているが、全国的に設置され、定着するまでには相当の期間を要するのではないか。また、都市部での設置と過疎地での設置に違いが出ることも予想され、運用にあたっても、地域の実情をよく考えたうえで、そのあり方を考える必要があると思う。

(本稿は、2023年5月20日開催されたSRM学会全国大会における研究報告を一部修正し、論述したものである。)

(筆者はNPO法人大阪府防犯設備協会相談役)

《参考文献》

- ・総務省『小さな拠点・地域運営組織の形成に関する取組み』（2014年12月）
- ・厚生労働省『地域共生社会の実現に向けた取り組み—包括的支援制度の構築』（2017年）
- ・総務省「地域運営組織の形成及び持続的な運営の関する調査研究事業（報告書）」（2021年3月）
- ・総務省「地域運営組織の形成及び持続的な運営の関する調査研究事業（報告書）」（2023年3月）
- ・総務省「地域運営組織について」（令和元年度地域運営組織の活動状況におけるアンケート調査結果（概要））（2019年）
- ・日本都市センター『都市自治体とコミュニティの協働による地域運営をめざして』（2015年）
- ・中川幾朗編集『地域自治のしくみづくり』（実践ハンドブック）

地方公共団体における危機管理組織体系の分析

饗 庭 正

1. はじめに

自然災害史上、特筆される甚大な被害をもたらした2018年の西日本豪雨災害から5年が経過した。ここ数年はそれに匹敵する規模の自然災害は発生していないとはいいうものの、震度6クラスの地震や、線状降水帯がもたらす記録的短時間豪雨による河川氾濫、内水氾濫、土砂災害、盛り土の土石流災害等が頻発している。⁽¹⁾併せて南海トラフ大地震、首都直下大地震、スーパー台風、富士山噴火など、想定される自然災害も目白押しの状況である。

他方でドローンやAI等に代表される科学技術の発展も加速化していることも否めない事実であり、それらは防災や危機管理の質量の底上げに寄与していることも周知の通りである。国を初め、都道府県、市区町村も知恵を絞りつつ、頻発する自然災害から国民や地域住民の「命を守る」ための安全・安心な基盤体制を構築すべく日夜奮闘している。

ただ残念なことに、大きな自然災害に見舞われた際の、最寄りの市区町村の初動体制はまだ十分とは言えず、迅速性や機動性にも課題を残しているのが現状である。

それらの要因や背景に所在するポイントはいくつか有るのであろうが、筆者は4年前に全国1,741の市区町村（東京都特別区の23を含む）の防災・危機管理部署の行政機構上のポジションを分類した上で、そこから浮上した問題提起や実効性のある組織の活性化に向けての提言を続けて行ってきた。

今回は、その分類作業から3年が経過したことから、組織体系が如何に変化、推移したかを検証し、問題の本質に迫るものである。

2. 研究内容

全国に所在する「市」と東京都特別区の「区」の行政機構図を紐解き、防災・危機管理の部署のポジションを押さえ、筆者が策定した組織スケールと照合した上で、以下を精査した。

(1) 3年前に検証した際の組織名称や呼称の変化の有無を検証

- ・組織名称や呼称が変わった（生活安全課から危機管理課など）
- ・課の中に係が増設された（総務課から総務課危機管理係など）
- ・防災や危機管理に特化させた（防災管財課から防災危機管理課など）

(2) 組織上のレベルを検証

- ・危機管理監を新たに配置したなど
- ・課レベルから部レベルへ昇格させたなど

⁽¹⁾ 令和元年から令和3年8月まで政府が設置した緊急対策本部、非常災害対策本部等の数は5つに上る。（令和4年防災白書 出典内閣府資料）

- ・危機管理部署を市長公室など中枢部署の傘下に置いたなど
- ・危機管理部署を首長直下、直轄に配置したなど

検証結果から俎上してきたことの詳細は後述するが、検証結果と併せて、「今まで危機を経験した自治体を調査すると、多くの組織編成に難点があつたと述懐している」⁽²⁾という印象的な言葉にある「組織編成の難点」に焦点を当て、具体的な内容に踏み込んだ。

3. 組織形態の分類

筆者が3年前に分類した全国市区町村における防災・危機管理のポジションについて予め示しておく。⁽³⁾

表1

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

(筆者作成)

- ・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

(2) 中邨章『自治体の危機管理』ぎょうせい(2020年)P32

(3) 初出 拙稿「地方公共団体における危機管理体制の検証」ソーシャル・リスクマネジメント学会『実践危機管理第35号』(2020年)P90

・パターン 11: 消防本部に防災・危機管理部署を担当

若干の補足になるが、パターン 1～パターン 7 までは防災・危機管理の部署を課以上のレベルで配置していることを示している。それに対してパターン 8 以下は課未満のレベルで配置している。前者と後者の割合は、ほぼ 50:50 であり、後者は町村を中心とした小規模な行政機構の自治体である。

4. 組織形態の変遷（2019 年-2022 年）(1)：地方別

表 2

	団体数	変更あり	ランクアップ
北海道	35	5(14. 3%)	2(5. 7%)
東北	77	34(44. 2%)	12(15. 2%)
関東	203	86(42. 4%)	25(12. 3%)
甲信越	82	35(42. 7%)	14(17. 1%)
東海	96	45(46. 9%)	19(19. 8%)
近畿	111	45(40. 5%)	19(17. 1%)
中国	54	26(48. 1%)	12(22. 2%)
四国	38	15(39. 5%)	3(7. 9%)
九州・沖縄	119	57(47. 9%)	17(14. 3%)
全国計	815	348(42. 7%)	123(15. 1%)

(筆者作成)

表 2 は 2019 年度を起点として、2022 年度の組織形態に変更が見られたり、組織形態としてのランクアップが見られた地区別の分布である。その結果、前者の全国計が 348(42. 7%)、後者のそれが 123(15. 1%) であった。

これらの値そのものが、高いと見るか低いと見るかは論が分かれるところであるが、大掛かりな組織再編成や機構改革は毎年のように実行されににくい行政の現場を考えると、高い値を示しているのではないだろうか。

さて、ランクアップの具体的な内容は前に述べた通りであるが、静岡県袋井市の事例を取り上げておきたい。同市の危機管理部署は総務部危機管理課として配置され、危機政策係と危機対策係を有していた。令和 2 年度の機構改革により、危機管理部危機管理課に改編され、防災計画係と災害対策係に名称変更が為された。すなわち課レベルから部レベルへ昇格すると同時に係の名称も、よりイメージが湧くものへと変更している。

その背景について、同市は市の HP で次のような見解を示している。「誰もが安全で安心して生活を送ることができるよう、新たな防災センターの設置を契機として危機管理の機能をさらに高め、災害対策本部の各部や支部、消防本部・消防署・消防団などに対する「司令塔」としての役割を果たし、災害時における「迅速な意思決定」や新防災センターを活用した市民等への減災啓発や各種訓練により「地域防災力」を強化するため、「危機管理部」を設置する。

災害の際には、より主体的で**機動的な組織運営**を行い、同一庁舎に設置される消防本部及び消防署と相互に連携しながら、地震や風水害等の災害に強いまちづくりを強力に推進する。危機管理課の執務室を新防災センターに移転する。」⁽⁴⁾(太字は筆者)

行政の機構改革や組織改編は大規模なものになると約5年から10年の期間毎に実施されるが、袋井市の如く機構改革に至った経緯や背景をHP等にて地域住民に開示することは有効な手段である。また太字で示した言葉は、防災・危機管理体制におけるキーワードが散りばめられている好事例と言えよう。

さて、組織編成において何らかの変化が見られたのが全国平均で42.7%、ランクアップが認められたのが全国平均で15.1%を示した背景についても言及しておきたい。まず挙げられることは、日本列島を毎年のように襲う自然災害の多発化である。待ったなしで発生する大型の地震、梅雨期には必ず甚大な被害を及ぼす記録的短時間豪雨による広域冠水、土砂災害、大型台風による広域災害など年を追って、災害の多発化、複合化、複雑化に拍車が掛かっている。そのような情勢の下、「安全・安心」「強靭な街づくり」「災害に強い街づくり」は地方公共団体にとっては喫緊の課題でもあり、避けて通ることの出来ない重要政策の一つとして位置づけられる。

5. 組織形態の変遷（2019年-2022年）(2)：中国地方の動向

表3

	団体数	変更あり	ランクアップ
鳥取	4	0(0.0%)	0(0.0%)
島根	8	5(62.5%)	1(12.5%)
岡山	15	8(53.3%)	7(46.7%)
広島	14	7(50.0%)	2(14.3%)
山口	13	6(46.2%)	2(15.4%)
中国計	54	26(48.1%)	12(22.2%)
全国計	815	348(42.7%)	123(15.1%)

(筆者作成)

表3は中国地方における各県別の数値である。太字はいずれも全国平均を上回った項目である。周知のとおり、2018年7月に発生した西日本豪雨災害で、とりわけ岡山県と広島県は甚大な被害を受けた。その得られた教訓から両県は「変更あり」では全国平均を大きく上回り、組織編成の資質向上を目指したことが覗える。

また表3には示していないが、西日本豪雨災害で大きな被害の出た愛媛県も「変更あり」が団体数7・63.7%、「ランクアップ」が団体数2・18.7%と全国平均を大きく上回り、四国地方の中では傑出した数値を示していることも併せて付記しておく。

(4) 静岡県袋井市HP(2020年)より抜粋

6. 組織形態の変遷（2019年-2022年）（3）：都市形態別

表4

	団体数	変更あり	ランクアップ
政令指定都市	20	12(60. 0%)	4(20. 0%)
中核市	62	24(38. 7%)	11(17. 7%)
(施行時)特例市	23	10(43. 5%)	5(21. 7%)
その他	710	302(42. 5%)	103(17. 1%)
全国計	815	348(42. 7%)	123(15. 1%)

（筆者作成）

次に都市形態別の動向を見ておく。政令指定都市は法定人口50万人以上、中核市は法定人口20万人以上、特例市は人口20万人以上（但し現在は廃止）の規模の大都市、中都市である。いずれも首都圏や京阪神を中心とした地域を中心に分布しているが、ほぼ軒並みに「変更あり」「ランクアップ」共に全国平均を大きく上回る数値を示している。

大都市、中都市は言わずもがな人口が集中していることから、大規模な自然災害に見舞われると、その被災者数は何万人、何十万人規模の膨大な数にのぼる。併せて想定されうる南海トラフ大地震、首都直下大地震、スーパー台風等による一級河川氾濫に伴う冠水や浸水などの災害規模と人口規模が掛け合わさった際のダメージは計り知れないものがある。

他方では、本論と並列的に論じることは多少の問題があつが、先般の新型コロナウイルス感染拡大で明らかになった医療体制の逼迫状況で得られた教訓やヒントも確実に脳裏に刻まれている。すなわち対応可能な能力以上の危機に見舞われる恐怖感を地方都市以上に抱いていることが背景にある。

7. 組織編成の難点

本論の第4項から第6項にかけて、ここ3年間における、市区の防災・危機管理組織形態の変遷を3つの切り口から明らかにしたが、今一度「組織編成の難点」とは具体的に何を物語っているのかについて検証してみる。

（1）組織が回らない・組織が機能しない

まず挙げられるのがマンパワーの問題である。大きな災害になるほど現場の市区町村は全庁体制を求められる。防災・危機管理部署の対応だけでは限界があるのは明らかである。ところが、行政の現場は平常業務を全面停止できない事情がある。多くの自治体では、災害対策本部を立ち上げた際に、部署別の役割分担や配置人員等を予め定めている所が多いが、慢性的な人手不足の下、配置人数も潤沢な数とは言い難いのが実情である。また前述の如く平常業務を止められない危機感が深層心理としてあることから、災害対策本部要因への人的派遣に躊躇する向きも見られる。

併せて大きな災害に見舞われると行政の職員も被災者の立場に置かれることも少なくはなく、職員招集の際のネックになる。また庁舎が冠水や浸水によってインフラ機能が浸食された場合

は初動体制に大きな遅れをとることも忘れてはならない。

(2)組織におけるパワーバランス

次に見ておきたいポイントは、組織におけるパワーバランスである。行政機構図(組織図)では、見た目は各部署が平面的、並列的に配置されている。しかしながら組織は無機質なものではなく、そこには「人」が動き合う力学が働きつつ、力関係が存在していることを看過できない。

露骨に表出することはないが、部署間の上下関係、首長との距離感、行政の中核に位置するか、全庁に睨みが効くかなどの力学は渦巻いている。

大きな災害が発生すると、行政の現場では直ちに首長をトップに置く災害対策本部を設置すると共に全庁体制を強いられることになるが、各種の役割分担を担うべく、事前に全庁の合意形成を求めるることは容易ではない。繰り返しになるが、平常業務遂行との兼ね合いの事情も無視できないことや、平時のパワーバランスがそのままスライドしてくることも予想される。

さらにネックとなる事は、災害がもたらす被害状況はひとたび実際に起こってみないと、いかほどの被害なのか、いかなる対応が求められるのかが把握できないことにあり、平時に描いた思惑通りに事が運ばないケースが多い事である。

かように組織編成の難点を整理していくと、行き着くポイントは「意思決定の遅れ」である。災害対応は一刻を争う事態であり、人命が関わってくる災害となると、さらに拍車が掛かるることは明らかである。次項において、意思決定の遅れの背景について考察を行う。

8. 意思決定の遅れの背景

そもそも「意思決定」とはどういう特質を持っているのであろうか。経営学の領域においては古くから組織論やリーダーシップ論の中で論が展開されてきたが、C.バーナード(1886-1962年)の言葉を借りるなら、「代替案の選択 a choice among alternatives である。このような意思決定のうち、目的そのものの選択はかなりの程度まで価値判断の問題であるが、目的に照らして手段を選択する意思決定は、合理的行う論理的課程である」⁽⁵⁾

2023 年の夏も線状降水帯がもたらした記録的短時間豪雨で、河川氾濫や内水氾濫の被害が各地で発生した。「河川の氾濫が始まった後に避難指示が出された」「未だに被害の全容が明らかになっていない」などの初動体制を疑問視する声が後を絶たない。もちろん現地の災害対策本部も指をくわえて静観しているわけではなく、全庁体制あるいはそれに近い布陣で懸命の作業を行っているわけではあるが、今一度、意思決定の遅れの背景について整理してみたい。

組織形態が首長直轄の市町に対してアンケートを実施したところ、首長直轄の組織形態に移行した理由のトップは意思決定に関するものであった。それらはすなわち、「意思決定の迅速化」「指揮命令の明確化」「対応機動力上昇」などである。⁽⁶⁾

⁽⁵⁾ 飯野春樹『文眞堂現代経営学選集 3 バーナード研究』文眞堂(1978 年)P134

⁽⁶⁾ アンケートは 2020 年 8 月から 9 月にかけて、首長直轄の 39 市町に対して実施。22 の市町から回答を得た(回収率 57. 8%)。22 の市町のうち、半数の 11 が意思決定に絡む背景を挙げている。

先に触れた、ここ 3 年間における組織編成上の変化の背景も、災害対策本部を立ち上げた市區町村は、意思決定の遅れを経験値として、災害対策本部を経験していない市區町村も、意思決定の遅れを危惧しているものと推察される。

繰り返しになるが、災害に対する行政の初動体制は時間との闘いである。異種の数多くの意思決定を矢継ぎ早に下していくかねばならないが、事態は刻一刻と変容していくため、一度下した意思決定の取消しや修正を余儀なくされ、困難を極める事につながる。

(1) 組織を仕切れない・仕切らない

災害対策本部の初動段階で意思決定や判断の遅れ、情報が集まつてこない、打ち手が後手に回る等の状態を「組織が回っていない」という言葉が用いられる。換言すれば「組織を仕切れない」「組織を仕切らない」事であり、具体的要因としては、以下の 2 点が挙げられる。

① 司令塔の不在

災害対策本部の中枢は、防災・危機管理の部署が担う事が本筋ではあろうが、役割分担の縦割り化が硬直すれば、指揮命令系統が複層、交錯して、「船頭多くして船山に登る」事態になりかねない。

対応策としては、全庁範囲で「モノが言える」危機管理監を配置して、平時から睨みの効く組織体制を維持しておくこと等が挙げられる。

② 組織内コミュニケーション

行政の災害対策本部に限った事ではないが、組織内のコミュニケーションにおいて「上意下達」と「下位上達」のバランスを維持する必要がある。

(2) 首長のリーダーシップ

いまや自然災害対応の上で首長に強力なリーダーシップが求められている事は周知の通りである。通常であれば災害対策本部長は首長が担う事になり、報道のプレス対応においても首長の見解がダイレクトに求められる、首長は自らの言葉で説明する時代である。ここ数年来の新型コロナウイルス感染拡大の対応でも明らかである。防災・危機管理部局に任せて、自身は大御所に居座る時代は終わっていると言えよう。首長の意向や方針と対策本部のそれらに相違があつてはならず、両者が如何に共有されているかが肝要である。

その実現に向けては、災害対策本部の立ち上げ時のみならず、平時から首長と防災・危機管理部局との距離を縮めておく事であり、組織対策上の対策としては、防災・危機管理部局を首長直下や直轄のゾーンに配置しておく事や、首長と相対できる危機管理監や防災管理監の専門職の配置が実効性を発揮する。⁽⁷⁾

(3) 行政組織の特質

行政の組織は機構図や組織図に落とせば、いわゆる「ツリー図」を形づくるが、前述のパワー

⁽⁷⁾ 行政機構図上では首長直下・直轄に見えないが、実質は直下・直轄を謳っている市町村も見受けられる。

バランスや行政特有の縦割り意識が強いと、部局横断的な対応が停滞、その逆の横並び意識が強いと、率先意識は薄れて組織は硬直化する。また実質的な司令塔や指揮官不在に陥ると組織は回らないであろうし、一つの意思決定に稟議や合議に時間を要する環境であれば尚更である。行政組織の特質の短所を極力押さえるには、危機管理監の配置や、首長との距離を縮める組織配置にして、実効性のある組織を目指すことである。一方では、「従来のピラミッド構造から脱し、より環境との応答性を高め意思決定を迅速化するためのフラット化」⁽⁸⁾も検討に値する。

(4)組織内の合意形成力の弱さ

最後に書き留めておきたい事は、組織内における合意形成の在り方である。災害対策本部を立ち上げてから、初動体制を円滑に開始させるためには平時から全庁ベースでの合意形成が不可欠である。具体的には災害対策本部の役割分担、要員配置、指揮命令系統の確認等が挙げられる。もちろん細部に至るまでの完璧な合意形成は不可能であるかもしれないが、少なくとも最大公約数的なものは確立しておく事が不可欠である。

以上意思決定の遅れの背景について整理したが、各々は互いに連関している事を強調しておく。自身の組織での現状を分析した上で、現状の問題点やネック⁽⁹⁾を具現化して、実効性のある対策本部が機能できるように、解決策を見出す事が重要である。

9. 今後の課題と展望

(1)小規模市町村の対応力向上

本研究は時間的制約もあって、小規模市町村の組織形態の変遷には触手しなかった。小規模市町村は当然のことながら防災・危機管理に特化した組織をもつ事が困難であり、担当者レベルでも他の業務との兼任も多い。それゆえ、大都市と比して組織レベル的な見劣りは否めないが、近隣の市町村や県の危機管理部局との連携を平時から構築しておくなど、小規模市町村ならではの組織編成が求められよう。危惧されつつある南海トラフ大地震のダメージが高いとされる太平洋側の沿岸の大半が小規模な市町村である事も視野の中心に据えたい。

(2)国民保護に関する問題

自然災害の対応と我が国の防衛問題を同一の土俵で論じる事は問題があろうが、南西諸島付近に点在する離島は大半が町村であり、万が一に緊迫した状況に遭遇した時は全島避難の問題も生まれてくる。防衛問題はまだまだ不透明な部分が多い事も事実であるが、長期的スパンの中で危機管理上の位置づけをしておくべきであろう。

(8) 入江容子『自治体組織の多元的分析』晃洋書房(2020年)P196

(9) 佐藤喜久二氏は、行政組織の危機管理上の弱点認識の一つとして「行政組織構築の基本」と「行政組織の危機管理上の弱点」を挙げられ、とりわけ前者では①首長の各部局に対する関与の度合いは弱い②各部局や課・室は独立性③行政組織は発送の切り替え難しくとの指摘が為されている。佐藤喜久二『防災危機官位制度の限界と対策検討の在り方』内外出版(2020年)P41-42

(3) 想定される数多くの自然災害に備えて

待ったなしで発生する地震、河川氾濫による浸水に内水氾濫、斜面崩落による土砂災害。毎年の如く全国のどこかで甚大な災害に見舞われている。同時にまたこの先も、南海トラフ大地震に首都直下地震、スーパー台風の襲来、富士山の大爆発などが想定されている。

かかる状況の下、基礎自治体としての市区町村の防災・危機管理体制の充実は喫緊の課題である。災害発災と同時に機動性のある初動体制、迅速な意思決定で臨めるように最適の組織体制の「解」を準備しておくことである。

<謝辞>

ソーシャル・リスクマネジメント学会関西部会で発表の機会をいただき、発表後もご教示・ご講評を賜わった上田和勇理事長(専修大学名誉教授)並びに戸出正夫会長(元白鷗大学教授)には、記して謝意を表します。

(本稿は、2023年7月15日に開催されたSRM学会関西部会における報告を加筆修正し、論述したものである。

(筆者は SRM 学会監事、高槻市教育委員会勤務)

最近の犯罪リスクの情勢

—刑法犯罪の概況と治安対策の課題—

松 下 義 行

1. 刑法犯罪の概況

刑法犯罪の認知件数は、警察庁が公表した資料¹⁾によると、ピークだった2002年（約285.4万件）以降年々減少し、昨年は、戦後最少を記録した一昨年（約56.8万件）より若干増加（5.9%）したものの、60万1,389件と全体的には大きく減少している。刑法犯罪は、数値的には大きく減少しているが、そのわりに国民の「体感治安」は良くはない。昨年10月に警察庁が実施した「治安に関するアンケート調査」によると、ここ10年間での日本の治安に関し、「悪くなった」と「どちらかと言えば悪くなった」の回答が、67.1%もあった。

その主な要因として挙げられたのが、「無差別殺傷事件」（63.5%）、「特殊詐欺」（62.4%）、「児童虐待」（55.5%）及び「サイバー犯罪」（54.1%）で、いずれも治安対策上の喫緊の課題である。

また、昨年の主な増加原因は街頭犯罪であるが、コロナ禍の緩和で外出が増えたこともあるとはいえ、街頭犯罪は治安悪化の兆しであり要注意である。

2. 凶悪・重要犯罪の情勢

凶悪・重要犯罪については、警察庁犯罪統計資料の10年ごとの認知件数を抜粋してみると、全刑法犯同様総体的には減少しているが、問題点や課題もある。

＜凶悪・重要犯罪の認知件数（10年毎抜粋）の推移＞

	2002年	2012年	2022年
全刑法犯	約285万	約140万	約60万
殺人	1,396	1,032	853
強盗	6,984	3,681	1,148
放火	1,830	1,081	781
強姦	2,357	1,266	強制性交等 1,655
略取誘拐等	251	190	390

殺人については、件数は減少しているが、無差別殺傷等特異な凶悪事件が目立つ。例えば、「京都アニメ」に続き「大阪クリニック」での放火無差別大量殺人事件等の発生、安倍元総理銃殺テロ事件の発生、長野県での警察官2人を含む4人殺害立てこもり事件等の発生がある。

無差別殺傷事件では、生活破綻で自暴自棄となり「拡大自殺型」の凶行がある。コロ

1) 「令和4年の犯罪情勢～刑法犯の認知件数の推移」令和5年2月 警察庁

ナ禍でその要因が悪化しており、生活支援や相談システム等の救済政策が必要である。また無差別殺傷やテロは連鎖することが多いので、要注意である。

強盗も減少しているが、「闇バイト」等 SNS で募った組織的連續強盗が頻発しており、社会的不安が高まっている。また若年層がバイト感覚で安易に凶悪犯罪に加担し人生を誤ってしまうなどの社会的問題も提起している。SNS での発信源への対策、若年層への啓発指導の促進が必要である。

放火も減少している。強姦・強制性交等については、2017 年に刑法改正で「強姦」から「強制性交等」に変わったため、届け出・認知が増えた可能性がある。この種犯罪は届け出・認知が低調であり、数値の評価は難しい。本年の刑法改正で「不同意性交」となったので認知が増えることが予想される。

最も気になるのは、略取誘拐等の増加であり、猥褻目的での女児等の拉致・監禁事件が増加していることである。警察庁の資料によると、9 歳以下の子どもの行方不明届出が年間 1,000 人を超えるという。全てが犯罪性があるものではないと思うが、猥褻目的の連れ去り等が多発している現状を示唆している。子どもの「見守り活動」等、地域社会全体で取り組む必要がある。

3. 特殊詐欺事件の再増加

特殊詐欺については、警察庁の資料²⁾によると、ピークだった 2017 年以降減少傾向にあったが、昨年は、件数も被害額も増加に転じた。

警察庁の発表（本年 7 月 4 日）によると、本年上半期も件数被害額とともに前年同期を上回る見込みで増えている（数値は未確定）という。

＜特殊詐欺認知件数（抜粋）の推移＞

	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
認知件数	18,212	17,844	16,851	13,550	14,498	17,520
被害額（億円）	約 394	382	315	285	282	361

手口別には、高齢者を狙った「還付金詐欺」が最も多い（26.7%）、多額被害の「オレオレ詐欺」も依然多い。広報、啓発の更なる強化、とりわけ、高齢者への防犯対策を、家族ぐるみ地域ぐるみで更に継続強化していく必要がある。

特殊詐欺は、SNS 等で、電話をかける「かけ子」や現金受取り・引き出し等を行う「出し子」などを雇い、拠点を置き組織的に敢行されている。最近では、タイ（2019 年に 18 人摘発）やフィリピン（2019 年 36 人摘発）、カンボジア（本年 4 月 19 人摘発）など東南アジアに拠点を置く例が多い。

フィリピンでは、日本への送還を逃れたリーダー格 4 人が、入管収容所から「ルフィ」等の名を使って指示統括していたとして本年 2 月警視庁に検挙された。最近では強盗も指示していたという。

最近増加しているのが、有料サイト等の未払い料金請求等の「架空料金請求詐欺」。1 件ごとの被害額は大きくないが、昨年は 100 億円を超えたという。

特殊詐欺については、末端の実行者の検挙にとどまらず、組織中枢への突き上げ捜査

²⁾ 「特殊詐欺の手口と対策」令和 5 年 4 月 13 日 警察庁組織犯罪対策部

を徹底し、組織の壊滅と損害賠償請求等刑事民事での責任追及も強化してほしい。

更には、若者が SNS での「闇バイト」等での「かけ子」や「出し子」の募集に応じないように、学校やメディア等による啓発を活発化させる必要がある。

4. 児童虐待への課題

児童虐待は古くて新しい問題である。認知と実態には乖離があると推認されるが、警察庁の資料³⁾によると、警察から児童虐待容疑で児童相談所に通告した児童数が年々増加、昨年は 11.5 万件を超えた。

様態別では、「心理的虐待」が最も多く 84,973 件、「身体的虐待」が 20,662 件、「怠慢・拒否（ネグレクト）」が 9,805 件、「性的虐待」が 322 件となっている。

＜児童虐待児相通告件数及び DV 相談件数の推移＞

	2014 年	2016 年	2018 年	2020 年	2022 年
児相通告児童数	28,923	54,227	80,252	106,991	115,762
DV 相談件数	59,072	69,908	77,482	82,643	84,496

児童虐待の認知は良くはなっているが、まだまだ十分ではなく、国の子育て政策の重要な課題でもある。これも地域社会ぐるみでの認識と早期対応が重要である。

最近、保護者による強制性交等や保護者外による性被害の事例が問題になっており、刑法の「強制性交等」から「不同意性交等」への改正がされ、「児童虐待防止法」を保護者外への適用を要望する陳情書も提出されている。

一方、配偶者からの暴力事案等の相談も年々増加、2001 年の「DV 防止法」の施行以降最多となった。夫婦間の不和・暴力や貧困は、児童虐待の要因でもあり、国や行政だけでなく、社会全体の認識と総合的な対策が課題である。

5. サイバー犯罪の増加等

サイバー空間の拡大に伴い各種サイバー犯罪が増大している。SNS による悪質な業務妨害やハッカーによる情報漏洩など、企業・団体等が大きな被害を受け対策に苦慮しているという。

警察庁資料⁴⁾によると、とりわけ身代金要求型のサイバー攻撃（ランサムウェア）が年々増加し、深刻な被害を及ぼしている。

昨年中に警察庁に報告されたランサムウェアによる被害件数は 230 件と、前年比で 57.5% 増加し、その被害は、企業・団体等の規模や業種を問わず広範に及び、身代金の拒否により、生産・販売活動等の停止、医療機関での医療障害など社会インフラの機能の停止や低下により、国民生活及び社会経済活動に多大の影響が生じている。

多いのが北朝鮮当局の下部組織とみられるハッカー組織からの攻撃。ミサイルや核開発の資金源になっていると推測されており、昨年 4 月、警察庁等から企業・団体等に対

³⁾ 「令和 4 年におけるストーカー事案、配偶者からの暴力事案等、児童虐待事案等への対応状況について」令和 5 年 3 月 2 日 生活安全局人身安全・少年課、刑事局捜査第一課

⁴⁾ 「令和 4 年におけるサイバー空間をめぐる脅威の情勢等について」2023 年 3 月 16 日警察庁

し、北朝鮮からのサイバー攻撃への注意喚起を行ったという。

サイバー攻撃への防御は脆弱であり、ハードソフト両面の対策が急がれる。

6. おわりに

社会全体の防犯意識・対策は未だ脆弱である。犯罪を抑止する防犯設備等の整備強化等の「ハード面の防犯対策」と、「自分の身や財産は自分でしっかり守る」という、防犯意識と地域社会ぐるみの互助防犯等、「ソフト面の防犯対策」の啓発浸透が必要である。

刑事政策面では、犯罪実態に応じた捜査・司法態勢の改革改善が必要である。特に、組織的広域的に敢行される犯罪には、地域割り縦割りの現行警察制度では十分対応できない面がある。

例えば、サイバー攻撃対策では、昨年4月に新設された警察庁直轄の「サイバー犯罪捜査隊」が都道府県警察の枠を超えて、容疑情報の迅速な集約分析及び情報技術の集約等によって効果を發揮しているという。

組織的広域的な犯罪対策に、更に警察法の改正や運用等思い切った改革改善が必要であると考える。

(筆者は、元大阪府警刑事部長・警視監、現関西国際大学学長特別補佐)

(本稿は、2023年7月15日開催されたS RM学会関西部会における報告を一部修正し、論述したものである。)

家庭教育で求められる善悪のしつけ

～日本の家庭教育を巡る課題～

山 田 秀 樹

はじめに

令和4年の夏期、猛暑対応の中で発覚した家庭での幼児置き去り事件、車内への子ども置き去りによる死亡事案、海水浴、川遊びにおいての水死事案が次から次へと発生する今までにはない状況が続きました。これら事案については親などの子を監護する状況がどのようなものであったのかということに非難が集中するなど「親と子の在り方」について社会的関心が高まりました。

育児の期間を過ぎ、教育の核となる中学校での道徳教育については「人に迷惑をかけない」「困っている人がいたら助けてあげる」といった公徳心ばかりが先行した内容が推進されています。当たらずとも遠からずという同情めいた精神に終始しているのでしょうか。一番のところは、社会性を考えた人の道という観点からの善悪についての意識・判断です。善とは何か、悪とは何かということについての教育です。いじめを見て見ぬふりをする者は同様の悪人であるという意識を明らかにしていかなければ道徳教育の推進と声を大にしても絵に描いた餅のごとくです。善悪の教育をどのように進めるのか、家庭教育から始まるしつけから再考していくことが必要です。

この機会に少年の健全育成に関する業務に従事した経験から因果関係についても推察してみたところです。ソーシャルリスクという観点から解きほぐさなければならないものに「家庭生活と社会のつながり」という課題があります。少年非行・犯罪が社会にもたらすマイナス要素は少年の健全育成の観点からも将来にわたる「社会秩序の適正」に大きな影響を及ぼします。経済的損失に留まらず心の健全性についてもこの意味は深く、語りつくし難い教育（養育）エリアに今回、足を踏み入れることとなりました。

1 家庭教育の在り方

(1) 賢（しつけ）の概念

しつけは「子どもを訓育することで家庭で礼儀作法や生活技術を身に付けさせること」とあり、幼い子どもの場合、しつけがきちんとできているかどうかということが話題になります。教育は「一般的な知識や技能の習得、社会人としての人間形成などを目的として行われる訓練」、養育は「（他人）の子どもを自分の手元でめんどうを見ながら育てる」とされます。家庭における教育は子育ての一環であって、育児（乳

幼児を育てる）から子育てという概念に至る期間の「教育」であって、言葉の概念にいう「教育」のニュアンスとは少し異なる部分があります。教育というと学校教育という捉え方が強いように思われます。

社会的には自身が生きて行く上において多くの生活習慣などを身につけさせるために、家庭が見守っていくところが現実的ではないかと思われます。「しつけ」の漢字（躾）を見るとまさに「身を美しく」の意味ですから、人に迷惑を掛けないという考え方方が含まれています。

ただし「しつけ」については、例えばいうことを聞かない子どもを親がどなりつけたり叩いたりしている場面で、周囲からは威圧的で暴力的に見えたとしても、親は「しつけだ」と言い張れば、そのまま見過ごされることもあります。どこまでがしつけか法律による線引きが難しいため、児童相談所などとのかかわりが問題視されます。命に危険が及ぶほどのケガや死に至る状況になって初めて明るみに出ることが相当数あります。

（2）家庭教育の価値

人の生活は基本的に家庭を基盤として培われてきたものです。通常、教育は安定した生活の中に子どもを置いて、独り立ちできる心身を育てるために家庭そのものが大きく包んであげるということで成り立っていました。家庭教育によって子どもの人格が形成され、社会での働き手として成長してきたということです。

（3）問題・課題が表面化しない

子どもを育てる環境が主に家庭内にあることによって、どのようなことが問題であるのかということについては家庭の外に知らされる機会が少なく、また、それを拒むことも可能ですが、したがって社会的に認知されにくく、問題が表面化しにくい状況にあります。

幼い子どもについての事案は、特に子ども側の問題よりも家庭での親等の育てる（養育）環境の問題が大きいところです。事案が具体的に明らかになることは少なく、マスメディアの扱いも重大事案が発生し、その要因と認められるものがあつても「親・家庭に問題あり」とする内容の表現は極力避けています。

（4）少年・少女の非行事案、犯罪の背景など

少年事件を巡って報道されるのは、少年の残虐性などを解説するため、本人の育った家庭環境・家族構成、少年が過去に起こした事件や関わった事件内容などその要因をさぐるための情報が多く含まれています。

しかし、少年がどのように育てられ、どの様な環境から、今回の大きな事件を起こすに至ったのかということについて家庭での教育が話題とされることはほとんどありません。それは事件とは直接的な関係が明らかにされないとからプライバシーに踏み込まないという配意・判断からの措置となっているのではないでしょうか。

本音のところは、家庭に問題があつて家庭での教育的なものを含めて責任というものが存在すると社会的には思われていると感じます。少年の凶悪事件などについてはその残虐性の内容が優先されて報道されているものの、根源的要因について追及していく場面が日数経過とともに希薄になっているのが常です。

本音と建て前で少年事件の原因追及が行われているうちは、眞の意味での「少年の健全育成」が実践できる日は遠いと思われます。

2 結婚観

(1) 夫婦の在り方

結婚とは「共通の理想のために努力する場を持つこと」という理念が普及しています。民法（第752条）では「夫婦は同居し、互いに協力し扶助しなければならない」と単純明快な義務を定めています。子育て論については夫婦が中心であり、欧米諸国のように国が子どものすべてを見るという意識構造は成熟していません。平等社会においても夫婦のそれぞれの在り方は両性の特長を生かした家庭生活によって子どもが育成されているところです。

(2) 子どもへの意識

ア 欧米と比べて

日本は子どもを自分の持ち物とする誤った認識があるとの指摘もあります。子どもの意思を確立するための訓練の必要性が指摘され、この点が日本の教育制度の落とし穴ともされています。一時、社会問題化した小学校の運動会などの徒競走において順位をつけない平等対応なども、子どもの自主性を奪う間違った教育方針であるとの意見も多く聞かれました。「平等はすべて均等である」ということ、「公平は特性などを考えた待遇」という二分した議論も沸騰しました。

この時点では平等をアピールしても、自然な成長の中で、人と競争^{きそ}い、自分の力などに自信を持った自我の形成はどのように考えていくかについてあまりにも無責任なシステムが横行しているといったものでした。児童、生徒の時代はともかく、大学生等の就職活動から始まる現実の社会は競争社会そのものであつて、その中にいきなり飛び込ませるのは、論理と実践に大きな格差があるとの警告も出されました。

イ 子どもの守り方

戦争を題材とした例え話として、

・日本では

敵が来たときは日本の母親は我が子を抱いて敵と戦うであろう～わが子共々の死を覚悟するもの。～子は自分の持ち物

・欧米では

母親は我が子を後ろに隠して敵と戦う～親のない子は社会が育てるとする社会構造。～子は天からの贈り物。

ウ 各国の歴史的背景に沿う子育て

これらは、陸続きの環境から常に戦争による国への侵略が繰り返されてきた歴史を背負う欧米の見方にかなりの説得力があるような気がします。だからといって欧米に追随する必要もなく表面的な価値観で物事の本質を見誤ってはなりません。これらの見解を受けて日本の教育論をしっかりと展開させていくことが大切だと思います。

(3) 放任主義の取り違え

ア 自由思想

何事も個人の意思を尊重して自由に運ぶというイメージはあくまで理想として捉えられている概念であろうかと思います。

総じて理想的には理性を持った愛で育てることによってはじめて子は幸福でいられ、かつ社会への還元が可能になるという前述の欧米的考え方はやはり戦争の歴史を歩んできた自立的思想が根底にあるように思います。

それは育児の一場面でもそれを感じさせられるものがありました。公園などで遊んでいる時に転んですぐに起き上がれないのを日本ではすぐに手を差し伸べて子どもを元の状態に戻そうとします。これが欧米的には転ばぬ方法を教えるのを優先しているというものです。日本では痛みに遭遇して初めて学ぶとすれば、欧米の緊迫感のある具体的行動を要求しているところの違いを感じます。

イ 放任主義

何事も勝手にやらせておくことを優先することから、失敗しケガをすることは痛みに学ぶとして一理あるわけです。一面、ほったらかしの自己責任との意識が漂います。しかし、これを我が家庭での育児の一環として対処するだけでいいのかということのギャップでしょう。全く放任するということで誤解している点も否めません。

ウ 自主性をどうはぐくむか

子どもは天からの贈り物であるので、手元において可愛いだけでなく、大きく育つて社会に役立つ人になって欲しい、そう育てるのが家庭の使命だと思う気持ちがどれだけ強いかということになるでしょう。自主性をはぐくむ難しさが明らかになるところです。

3 結婚と子育ての責任

決して放任主義の表面のみを取り入れて意味を取り違えてはならないところです。結婚の実際も相手のことをよく知らない間に事実婚として同居した人、インターネットなどの出会い系サイトにおいてお互い不明・不詳部分があるのに結婚した人などさまざまな結婚の形があります。

客観的に当事者の2人を見る立場の人の存在、双方の共通の相談相手（仲人など）がないままの出逢い・結婚実態で結婚觀に疑問を抱くケースも多くあるところです。

そして自然な流れとして夫婦そろって愛情を注ぐ対象として子どもが欲しい、子どもは可愛い、という生物として人間の持つ本能的欲求が子どもをつくる動機となっていると考えられます。

問題は結婚してからの子どもをどのように育てていくかということです。特に、結婚生活が破局を迎えた場合の子どもの監護は、経済的な問題だけが表面化していますが、実は子ども本人への精神的影響が大きいのです。かなりの幼少期から精神的苦痛を味わっている子どもの多いことに驚かされます。さらに大きな問題は離婚に伴う別居・離婚以降の子育てであり、国の宝である立派な社会人を誰がどのように育てていくのか、また、その責任は誰が負うのかということが重要かつ早急な措置すべき問題なのです。

（1）双方の関わり方をどのようにしていくのか

両親としての関わり方として、別居・離婚の状態において子どもと同居していない親が子どもに会う「面会交流」という状況でどのように関わっていくのかという問題があります。この場合、特に離婚に絡んだしきりが残されていることから実際の交流には多くの障害を残しています。

離婚後親権を取得した親は離婚した相手に子どもを会わせたくないとしても、相手は離婚の条件として親権取得の条件を出してくることもあります。離婚を成立させることに関して、面会の条件を呑む場合があります。「子どものために必要な両親との交流」が親同志間の思惑で混乱を招いていることが問題です。いずれにせよ破局を迎える争などを継続することによって子どもの教育が宙に浮いてしまい、善悪の教育などには至らない日常ということになります。

（2）経済的な支えをどう考えるのか

家庭生活の安定という面から離婚後は養育費の支払い問題が第一ですが、決してその支払い率（状況）は芳しくない状況となっています。経済的に不安定であって、母子家庭、父子家庭への公的援助などの支援制度の整備も進んでいますが、苦しい生活を余儀なくされることも考えられます。

特に母子家庭の場合は今まで通わせていた子どもの習い事、進学対策など既定路線を堅持しようとする意識が強くあり、収入に合わせた子育てや生活の維持に苦慮することが多いようです。これは離婚というものが今までの生活ではなくなる覚悟をもつて切り出しているかどうかという気持ちの問題にも関わってきます。

（3）父として母としての子どもへの愛

離婚後、父又は母において新しい家庭が形成された場合、元夫婦のどちらであっても新しい家庭を最優先するため、離婚当初の約束事が継続できないケースへの対応が複雑になっています。現状としては、何を犠牲にして何を実現させるのかという具体的な問題が浮かび上がります。

(4) 問題の所在

これらの問題点は元夫妻自身、双方の悩みとして大きな負担となります。しかし、真に被害を被っているのは何の罪もない子ども自身なのです。子育ての責任論は両親によって振り回される子どもへの影響を最も重視する必要があります。結婚はどのような形であっても、成立することは可能ですが、いざ離婚となると社会的責任が重くのしかかってくるわけですから、しっかりとした結婚観が求められるということです。

「世間という他人の目」によっての教育は日本特有のものかも知れません。生活中で「そんなことをしたらあのおばさんに叱られるよ」「お巡りさんにつれていくつもらう」といった会話がかなり功を奏していることも事実です。

子育ての責任がすべて親にあるというものではありません。しかし親を介して子どもに善悪を教えるパイプ役である存在においてその責任は親にあるというものです。

4 子どもの教育についてのシステム

(1) 国の体制など

主体となりリーダーシップをとる組織構築に至っていないと思われます。これは地方自治体でも分散的な組織運営となっているのが明確だからです。保育園、幼稚園、小学校、中学校、高校、大学、と担当が分かれますが、保育などの認可を伴わない施設、公立学校と私立学校は担当課が異なり、これに加えて専門学校の担当なども存在します。しかし、これを総合（統合）するシステムにはなっていません。

(2) 公的機関に依存する態勢

専門的分野と総合的分野があいまいで、混同して組織運用されている可能性があります。各担当部署を統合するシステムはなく、主体となる子育て組織が確立されていないのです。

卑近な例ですが、幼稚園（保育園）で歯磨きの仕方を教える。小学校の低学年でも日常生活に必要な習慣的な作業を一から教えるといった、本来家庭においてしつけるものを教育機関に依存しているところが見受けられます。教育機関本来の教育以前の作業に時間をとられるというのが現場の苦悩となっています。

(3) 学校登校時の見守りなどについての欧米との違い

登校時の交通安全などの見守りについて、欧米では学校に送り込むのは保護者の責任であり、下校時に校門を出れば（敷地を離れれば）保護者が見守るべきもので、学校に責任を負わせるものではありません。学校は学内についての責任、教育を行うことについての責務に限られているとのことでした。

このように、学校の安全などの在り方についても、自己責任的なシステムが出来上がっている欧米と日本の意識の違いが子育て全般に見られるところです。

(4) 親自身が善悪について子ども教える自覚

日本的な親の在り方について、いくら環境の条件があったとしても子育ての責任は親にあるということの位置づけは間違いないでしょう。子育ての要素の中には、子どもに善悪を教えるということが含まれているはずです。

そして、将来の子の自立を考えれば、先ずは子どもへの愛をもって良い悪いを教えていかなければならないのが道筋です。子育ての在り方について親と子の距離が近い、遠いという実態がありますが、今日、友達感覚での接し方が求められているとの見方もあります。教育の場においてもしかり、教えるべきを教える関係性については友達感覚に流れている中では軽々しいものとして十分に伝わりません。

親としていかにあるべきかについての良識的問い合わせについては、直に受け止める親自身の「意識改革」が必要です。

[民法の果たす役割についての付加説明]

「法律が習俗を導く社会」については問題があるとしている指摘です。しかし、決して民法が社会を取り仕切っていくのではなく、問題が起きた後の処置、きまりとしての方策について時間経過をへて段階的に取り決めてきています。ここでは「親権」の意義に従い、既に意識として社会に内在している問題で現在欠けている問題は「善悪の教育」であると考えられます。社会を法が縛るのではなく社会として多くの人が快適な生活を送るための拘束力のない（違反しても逮捕されない）決まりを定めることを人々から要望されているということです。

むすびに

今回の発表につきましては、「人の心の内にある真の声を確かめ、より多くの共感を得る主張をしていきたい」と願ってきました。それゆえコロナ禍を脱しこのような対面方式で発表させていただいたことは大変意義深くここに改めてお礼申し上げます。

「心の危機管理」を追求するソーシャル・リスクマネジメントの意義をどう反映させるかについては社会生活の基盤である家庭の在り方についての議論が必須です。「國の宝」である子どもの教育を、社会性をもって追求することがより重要です。

結婚は両性の合意のみでもって成立するもので、年齢を除いて何らの制約もありません。それが金科玉条とされている影の部分が今日「子どもの教育」について大きな問題・課題を提供する状況であることも見逃されるものではありません。

今回、難問に足を踏み入れたものの不十分な説明にしか至りませんでした。明解な説明をすることはできなかったと思っています。しかし、身近に多くの事案を見聞きするにつけ実感するのは、「善」「悪」の教育が学校教育に必要不可欠だとして持ち込むのもではないという事です。一番大きな社会生活の裾野である家庭において「三つ子の魂百まで」の言葉のとおり、家庭において幼少期からの教育の真髄として善悪

の判断から逸れることのない教育が実践されるべきものと思われます。

ソーシャル・リスクマネジメントは課題とするものを社会全体の問題として捉えるところから、企業、行政、学校、家庭の危機管理が統合された形で少年少女の健全育成を図る道筋をもっと明らかにしていかなければなりません。

長年検討されてきた問題について、社会的に見て今後も存在させるのか、課題を否定して消去していくのかを含めて個別に改善検討が必要なものが少なくなってきた。それは議論を重ね文化が成熟してきた中で、見解が確立してきた成果であると思います。

しかし、根強く残る課題は形式的に解決したとみるか、敢えて触れることをしないという、対応の動きが止まっている状態にあります。現在まで苦労を重ね築いてきたノウハウを総合的にまとめるか、再構築するかという熟慮の上の悩みに突き当たっています。この難関を避けることの無いよう、各分野からの、多くの見解を結集し広く声を上げていきたいと思います。

(本稿は、2023年5月20日開催されたSRM学会全国大会における研究報告を一部修正し、論述したものである。)

(筆者は企業危機管理士、家事調停委員)

【参考文献】

- ・ルイス・フォンテス(Luis Fontes)『日本で教えてくれない人生で大切なことースペイン神父の教育論』P H P (2005.3.9)
- ・山口慎太郎『家族の幸せ経済学～データ分析でわかった結婚、出産、子育ての真実』光文社 (2019.7.30)
- ・松川正毅『民法 親族・相続』有斐閣アルマ (2018.2.15)
- ・中島隆信『家族はなぜうまくいかないのか』祥伝社 (2014.12.10)
- ・刈谷剛彦『なぜ教育論争は不毛なのか』中公新書ラクレ (2003.5.10)
- ・上田紀行『生きる意味』岩波新書 (2005.3.4)

亀井危機管理論からみたひきこもり問題再考

—ソーシャルリスクとしての引きこもり問題—

宮 井 隆

1. はじめに

筆者は実践危機管理第34号に、「ソーシャルリスクマネジメントの観点からみた引きこもり問題」を投稿させて頂いた。今回はその内容をふまえた上で、あらためて亀井危機管理論の内容を整理してひきこもり問題を検討したい。現政府は異次元の少子化対策をアピールし、将来的には移民を視野にいれる必要があることを強調しているが、今政府がやらなければならないことはひきこもり対策に真剣に取り組むことである。既に日本国民として生まれながら自己肯定感を持てずに埋もれてしまっている国民を救うことが少子化対策につながり、ひいては移民の必要性を少しでも低下させることにつながるのである。ひきこもり対策を強化することは日本の労働人口の増加につながり、消費の増大や婚姻者数の増加にも寄与し、長期的な観点からも少子化対策に貢献することになるのである。そして、そういう努力が最終的には生活保護世帯の減少にもつながり、財政負担の軽減ともなるのである。

内閣府の発表によると、平成30（2018）年度の調査において、満40歳から満64歳までのひきこもりの出現率は1.45%で、推計数は61.3万人とされている。そして、ひきこもり状態になってから7年以上を経過した方が約5割を占めるという状況で、長期に及ぶひきこもりの実態が示されている。2018年時点では40歳の方が7年ひきこもっているとすると、33歳からひきこもっていたことになる。これは家庭危機管理においてもソーシャルRMにおいても看過できない事態である。そして今回の調査においてひきこもりのきっかけは、多かった順に「退職したこと」、「人間関係がうまくいかなかつたこと」、「病気」、「職場になじめなかつたこと」となっている。政府はいくら予算を組んで少子化対策等様々な対策を講じても、社会構造自体に変化がなければそれらの問題は改善できない。日本は終身雇用を軸とする独特的の雇用形態により、世界でもまれに見る発展を遂げた国である。残念ながら、その後の外圧によるグローバル化により終身雇用型経営は姿を消してしまった。そのうえ、社会構造はこの変化にいまだに十分対応できていない。この点については、実践危機管理第34号に投稿されているSRM学会理事で社会保険労務士である三浦眞澄先生の「働き方改革」「同一労働同一賃金」～企業が検討すべき課題～をお読み頂きたい。自由に移動できる労働市場の形成と、個々の生きがいを追求できる社会の形成ができなければ言葉だけの少子化対策は意味をなさないし、効果をもたらすことはない。

以上のような認識のもと、以下においてひきこもり問題を検討していきたい。

2. 亀井危機管理論とソーシャル・リスクの再確認

我が国における危機管理論は、1930年代の世界的大恐慌を教訓にしたアメリカ型の企業防衛のためのリスクマネジメントが中心となっている。これは、日本においては保険会社を中心にリスクマネジメントが普及されたためである。我々はこのリスクマネジメントを伝統的危機管理論とよんでおり、純粋危険を中心に危機管理論が展開されている。企業経営や実生活において保険が果たす役割は大きく、その有用性は高い。しかしながら現実の企業経営は日々投機的リスクに直面しており、純粋危険のみを対象とする危機管理論では不十分となっている。家庭危機管理においても非金銭的な側面を考慮することが時代の要請となり、その乖離をうめる必要が生じた。この点に着目し、実際の経営管理や家庭経営を意識した危機管理論の体系を構築したものが亀井危機管理論である。以下亀井危機管理論を図示して確認していこう。

亀井危機管理論体系図

図1 ビジネス・リスクを中心とする体系図

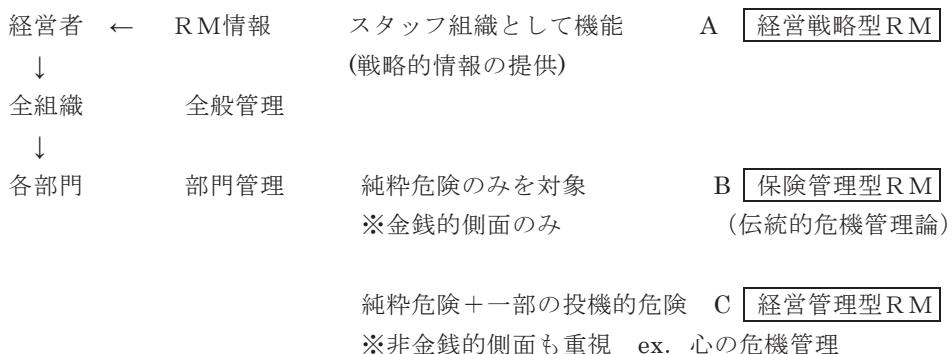
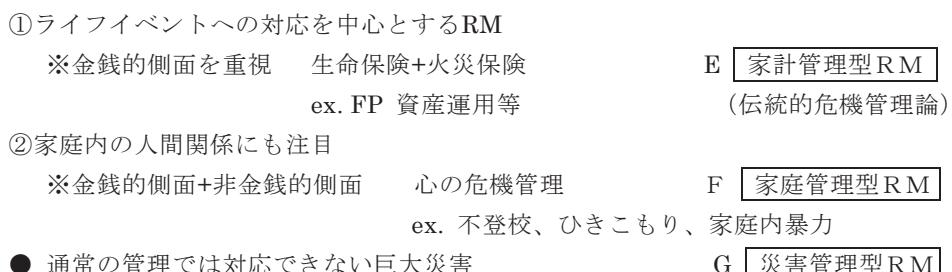


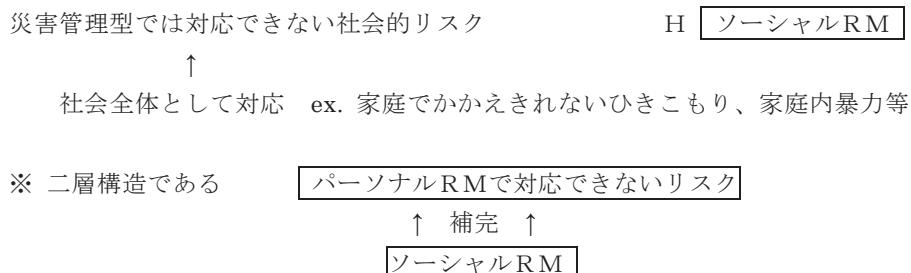
図2 ファミリー・リスクを中心とする体系図



上記の図1および図2において、BおよびEが伝統的管理論における対応である。伝統的危機管理論は純粹危険を対象とし、統計学の発展とともに精緻化され十分な理論的根拠をもって展開されてきた。保険会社は現実的に社会において重要な機能を果たしており、保険会社が倒産することは許されないのでこれは当然の帰結ではある。しかしながら、近年従来の金銭面のみによる対応では企業経営や家庭経営に十分な対応ができなくなってきたことも事実である。亀井危機管理論はその部分に焦点をあて危機管理を独自に体系化し、危機管理の延長線上にある巨大災害については通常の管理とは切り離して災害管理型RMとしたのである。

その後、亀井危機管理論は究極のリスク対応として社会全体に寄与するためのリスク管理を提唱し、ソーシャルRMとして分類した。これにより亀井危機管理論は完成したといえる。筆者は、災害管理型RMの対象にならないリスクで社会全体として対応しなければならない重大なリスクの一つに、ひきこもりによる家庭崩壊のリスクを上げなければならないと考えている。その点については後述するので、以下に図3としてソーシャル・リスクを中心とする体系図を掲げておく。

図3 ソーシャル・リスクを中心とする体系図



今回検討しようとするひきこもり問題は、本来亀井危機管理論においてはFの家庭管理型RMにおいて対処するものである。しかし、昨今の社会情勢において通常の家庭管理では対応できない事象がでてきたのである。このような事象を補完するものとしてソーシャルRMがセーフティネットの役割を果たさなければならないと考える。では、以下でひきこもりについての筆者の意見を述べる。

3. 亀井危機管理論とひきこもり問題

①内閣府の調査対象となるひきこもりの定義と属性

内閣府の調査では、厚生労働科学研究費補助金こころの健康科学研究事業「思春期のひきこもりをもたらす精神科疾患の実態把握と精神医学的治療・援助システムの構築に関する研究」で作成された「ひきこもりの評価・支援に関するガイドライン」における定義が用いられた。それによれば「様々な要因の結果として社会参加（義務教育を含む

就学、非常勤職を含む就労、家庭外での交遊など) を回避し、原則的には6カ月以上にわたって概ね家庭にとどまり続けている状態(他者と交わらない形での外出をしていてもよい)を指す現象概念である。なお、ひきこもりは原則として統合失調症の陽性あるいは陰性症状に基づくひきこもりとは一線を画した非精神病性の現象とするが、実際には確定診断がなされる前の統合失調症が含まれている可能性は低くないことに留意すべきである」とされている。

この定義を平成30年度調査の調査項目にあてはめ、以下のものをひきこもり状態にある者としたと内閣府ホームページ、特集2 長期化するひきこもりの実態に記載されている。以下にその内容を転記する。

「ふだんどのくらい外出しますか。」との問い合わせについて、

- ①趣味の用事の時だけ外出する
- ②近所のコンビニなどにはでかける
- ③自室からは出るが、家からは出ない
- ④自室からほとんど出ない

あてはまる者であって、「現在の状態となってどのくらい経ちますか。」との問い合わせについて、6カ月以上と回答した者

ただし、次のア～ウのいずれかに該当する者は、ひきこもりには該当しない

ア 「現在の状態になったきっかけは何ですか。」との問い合わせに、「病気」を選択し、自由記述欄に身体的病気の病名を記入した者

イ 下記の①～③のいずれかに該当する者

①「あなたの現在の就労・就学等の状況についてお答えください。」との問い合わせに、「勤めている」又は「自営業・自由業」を選択した者

②「ふだんご自宅にいるときに、よくしていることすべてに○をつけてください。」との問い合わせに、「仕事をする」を選択した者

③「現在の状態になったきっかけは何ですか。」との問い合わせに、「その他」を選択し、自由記述欄に自宅で仕事をしている旨を記入した者

ウ 下記の①～③のいずれかに該当する者で、「最近6ヶ月間に家族以外の人と会話をしましたか。」との問い合わせに、「よく会話をした」又は「ときどき会話をした」を選択した者

①「あなたの現在の就労・就学等の状況についてお答えください。」との問い合わせに、「専業主婦・主夫」又は「家事手伝い」を選択した者

②「ふだんご自宅にいるときに、よくしていることすべてに○をつけてください。」との問い合わせに、「家事をする」、「育児をする」又は「介護・看護をする」を選択した者

③「現在の状態になったきっかけは何ですか。」との問い合わせに、「妊娠した」若しくは「介護・看護を担うことになった」を選択した者、又は「その他」を選択し、自由記述欄に出産・育児をしている旨を記入した者

以上がひきこもりの定義とされている。そして、平成30年度調査の回答者の属性

としては下記のごとくなっている。

- ア 性別 男性48.7 %、女性51.3 %
- イ 年齢 40～64歳
- ウ 同居者 配偶者74 %、子58.7 %、母24.2 %、父13.4 %、きょうだい4.2 %
祖父母1.2 %、その他の人4.2 %、家族はいない（単身世帯）7.3 %
無回答0.1 % 総数（n = 3248人、MT = 187.3 %）

（注）MT = Multipul total の略で、複数回答の場合の回答数の合計のことである。割合で示したものは回答数の合計を回答者数（n）で割った比率で、通常その値は100 %を超える。

②平成30年内閣府調査におけるひきこもり対象の人数と属性における問題点

平成30年度調査の結果としては、満40歳から満64歳までのひきこもりの出現率は1.45 %で、推計数は61.3万人とされている。複数回答とはなっているが、同居者をみて頂くと母が24.2 %、父が13.4 %となっている。これが今後問題となっていく可能性が高いと筆者は考える。その理由は、ひきこもりの方々が父母と同居している場合、生活費はほぼ父母の年金が原資となっている。これは80・50問題として認識されており、50代のひきこもり世代を80代の父母が面倒をみているという構図である。厚生労働省の生活保護受給者数等の推移をみると、令和4年3月の速報値で約204万人となっており、平成27年3月をピークに減少に転じている。しかし、今後政府がひきこもりに対して有効な政策を講じない場合、これが上昇に転じる可能性が高い。せっかく社会において有用な活動ができる年代でありながらご本人が望まない状況にあるとするならば、これはご本人の自助努力の他に社会が対応すべき問題なのである。これは亀井危機管理論におけるソーシャルRMが対象としなければならぬ問題であると筆者は考える。

ここで注意しなければならないのは、広義のひきこもりの状態になったきっかけは、「不登校」と「職場になじめなかった」が多かった平成27年度調査の結果とは異なり、平成30年度調査では、多かった順に「退職したこと」、「人間関係がうまくいかなかつたこと」、「病気」、「職場になじめなかつたこと」であったと記載されていることがある。平成27年度調査は対象が15～39歳であるのに対して平成30年度調査が40～64歳であることから、筆者は「不登校」がひきこもりの主要原因ではなくなったとは考えていない。内閣府は今後、明確な調査基準の確立と同じ基準での継続的観察を行わなければならない。

③ひきこもりの要因といじめ問題

平成27年度の調査においては「不登校」が主要なひきこもりの原因の一つとされていた。そして不登校の要因の一つにいじめ問題がある。いじめ問題に関しては、いじめ防止対策推進法が平成25年6月、文部科学省によって制定された（同年9月施行）。この法律の第1章、第1条に目的が示されている。それによれば、「この法律は、いじ

めが、いじめを受けた児童等の教育を受ける権利を著しく侵害し、その心身の健全な成長及び人格の形成に重大な影響を与えるのみならず、その生命又は身体に重大な危険を生じさせるおそれがあるものであることに鑑み、児童等の尊厳を保持するため、いじめの防止等（いじめの防止、いじめの早期発見及びいじめの対処をいう。以下同じ）のための対策に関し、基本理念を定め、国及び地方公共団体の責務を明らかにし、並びにいじめの防止等のための対策の基本となる事項を定めることにより、いじめの防止等のための対策を総合的かつ効果的に推進することを目的とする。」とされている。しかしながら、現実にはいじめは後を絶たず発生している。そのうえ責任問題を問われることを恐れ、いじめられている生徒に寄り添うことを放棄している教員もいる。特に、教員、教頭、校長による隠蔽や教育委員会による隠蔽には驚かされるものがある。

いじめられている当事者、特に生徒は弱い立場であり、父兄も学校側に自分たちの主張をうまく訴えることができない。その際に弁護士以外でも代理人をたてられる制度を構築すべきである。うまく訴えらない父兄が代理をたてようとしても、教頭や校長がそれを許さず親子をまるめこめようとする状況が生じないようにすべきである。いじめは、不登校へつながり、最悪ひきこもりという状況を生み出す。現状の教育現場には強力な介入制度を講じるべきである。もはや日本の画一的な教育制度は限界を迎えており、角川ドワンゴ学園が提供する通信制のN 高等学校やN 中東部等にはそれなりの価値を見いだせる時代になったのではないだろうか。いじめが存在する学校から、いじめられている生徒を解放することが必要であり、フリースクールや通信制はその一助となるものと考える。

④ひきこもりの要因と就職問題等

平成30 年度調査では、調査対象の年齢が40 歳以上であったため、「退職したこと」、「人間関係がうまくいかなかったこと」、「病気」、「職場になじめなかったこと」がひきこもりのきっかけの上位となっている。小中高や大学をうまく切り抜けても、その後の社会生活でつまずくケースも多いのである。この問題をファミリーRMとしてとらえるとE またはF となるが、Eは金銭的側面のみを評価する伝統的危機管理論であり人間関係等についてはRM の対象とはならない。その点につき亀井危機管理論は心の危機管理を導入し、F の家庭管理型RM を提唱したのである。従って亀井危機管理論においては、ひきこもりのきっかけとなる心の問題からその対象となるのである。そしてひきこもりになった場合は、筆者はソーシャルRM の対象として取り扱われるべきであると考える。

筆者がそのような考えに至ったのは、2019 年6 月1 日に農林水産省の元事務次官による長男殺害事件がおきたからである。この件については、週刊文春の記事から抜粋させて頂く¹⁾。殺害された長男は内閣府調査におけるひきこもりの定義にはあてはまらない可能性があるかもしれないが、事件の6 日前に激しく暴れ、父親は母親に「今度暴力

¹⁾ いざれのエピソードも週刊文春令和元年 6 月 13 日号より抜粋

を受けた時は危害を加える」とほのめかしていたという。長男は偏差値70を超える都内唯一の中高一貫校、駒場東邦中学に合格している。しかしながら、本人がツイッターで、「18歳で統合失調症」「私はイジメられ続けた所為で統合失調症になったからなあ（略）何とか復習したいなどと綴っている。」とされている。そして学校の面談で母親が長男が暴れることを担任に相談していることも記されている。父親は長男が母親とうまくいかないということで、実家からはなれさせていたが、再び実家に戻り前述の暴力と暴言を繰り返していたようである。

この状況の中で、父親に犯行を決意させたのは同年5月28日におきた川崎市の小学校児童ら20人の殺傷事件を知ったことによるものと思われる。この事件の犯人は両親の離婚後伯父にひきとられ、厳格な祖母が仕切る肩身の狭い環境で育った51歳のひきこもりの人物であった。世話になった伯父夫婦が終活をはじめ、自分たちの介護を引き受けてくれる施設を探し始めた。この終活に対し、51歳のひきこもりの男性は、収入のない自分の将来を悲観し、絶望感のもと犯行に及んだと思われる。尚、このひきこもり男性は犯行直後に自殺している。この犯行を知ったエリートで責任感の強い父親は、長男が他人に迷惑を及ぼす前に自分自身の手で解決しなければと思ったに違いない。この追い詰められた心境は家庭内暴力を抱えた家族にしかわからないであろう。

政府は異次元の少子化対策と称して、ばらまきの対策を講じようとしているが、収入のない高年齢のひきこもりは言いようのない絶望感に見舞われているのである。このような高齢のひきこもりの方々やその家族に対し、社会全体としてもっときめの細かい支援を行うべきだと考える。これこそが亀井危機管理論の目指したソーシャルRMであろう。

おわりに

最後に各項目で筆者が示したかった内容の概略を記しておく。

1. はじめに

政府が今やらなければならない最重要課題は、少子化対策や移民問題ではなく、ひきこもり対策である。終身雇用型の日本の経営が失われた今、経営者は新しい雇用環境、労働条件の構築にせまられている。それらの社会構造の変革が行われない限り、バラ履きの少子化対策や思いつきの移民対策をやっても根本問題は解決しない。労働市場の整備とひきこもり対策こそが今必要な優先課題である。

2. 亀井危機管理論とソーシャル・リスクの再確認

日本におけるリスクマネジメントは保険会社により普及されたアメリカ型の純粋リスクのみを扱うリスクマネジメントである。亀井危機管理論は金銭的側面を重視したRMに一部の投機的危険や非金銭的側面を加えたRMの体系を提示している。そして、巨大災害によるRMを通常管理のRMから切り離し災害管理型RMとした。さらに、社会全体で支えるべきリスクをソーシャル・リスクとして認識しソーシャルRMを提唱した。

ひきこもり問題はまさにソーシャル・リスクとなりうるほどの大問題である。

3. 亀井危機管理論とひきこもり問題

①内閣府の調査対象となるひきこもりの定義と属性

内閣府の調査対象となるひきこもりの定義並びに属性を確認した。

②平成30年内閣府調査におけるひきこもり対象の人数と属性における問題点

満40～満64歳までのひきこもりの推定人数は61.3万人である。ひきこもりが長期化、高齢化することにより、無収入の単身のひきこもりの方がふえることになる。これは最終的に生活保護世帯の増加につながる。政府は早急に就労支援等の対策を講じるべきである。

③ひきこもりの要因といじめ問題

平成27年の内閣府調査では対象が15～39歳であったため、不登校がひきこもりの主要なきっかけとなることが指摘された。不登校はいじめが原因となるケースが多いため、いじめ防止対策推進法が施行されたが、いじめはなくならないどころか、いじめの実態を隠蔽する教師、教頭、校長はては教育委員会まであらわれて教育現場の事なかれ主義が事態を悪化させている。筆者は、いじめられている被害者やその父兄に代わり学校側の責任者と交渉できる人材の育成と制度を構築すべきと考える。

④ひきこもりの要因と就職問題等

平成30年の内閣府調査では満40～満60歳までの方を対象としたので、退職や人間関係等の問題がひきこもりのきっかけとして浮上した。これらは従来の伝統的危機管理論では捨象される項目であったが、亀井危機管理論においては心の危機管理としてRMの対象項目となっている。この高齢者のひきこもりについてはソーシャルRMにおいて特別の注意を払って取り組むべきであると考える。なぜなら長期的なひきこもりから本人が絶望的な心境に陥り、周りを巻き込んだ犯罪に発展する可能性があるためである。新たな労働市場の形成と、高齢のひきこもりの方への就労支援、並びに孤独感や絶望感を抱かせないような対策が必要である。家族とのコミュニケーション不足や家庭内暴力については、強力な介入支援が必要である。

以上、筆者の考えをまとめさせて頂いた。いじめやひきこもりが少しでも減少することを望む次第である。

(筆者は元関西大学非常勤講師)

(本稿は、2023年7月15日に開催されたSRM学会関西部会における報告を一部修正し論述したものである。)

第2部

【会員のページ】

第2部は会員の講演速記録、他の科学分野の論稿、随想、旅行記などを掲載致します。これらの論述、分析、意見等は執筆者個人に属します。

2022年度合同関東部会 学会フォーラム 統一テーマ 「Well-being に向けた組織、企業の役割と課題」

目 次

1. フォーラム講演のポイントと Well-being 経営との関連
—若干の問題提起—
(コーディネーター、上田和勇)
(97 頁)
2. 第1講演
NECにおけるグローバル・ヘルスへの取り組み
～ソーシャル・リスクマネジメントの一事例として～
松木 俊哉 (国際社会経済研究所 代表取締役社長)
(98 頁)
3. 第2講演
Well-Being 経営の実際
梅澤 元彦 (ムーンファクトリー社CEO)
(101 頁)

日本リスクマネジメント学会及びソーシャル・リスクマネジメント学会

2022 年度合同関東部会

学会フォーラム

統一テーマ

「Well-being に向けた組織、企業の役割と課題」

【編集部より】

ソーシャル・リスクマネジメント学会では、昨年12月10日、専修大学において2022年度関東部会を日本リスクマネジメント学会と合同で開催した。本合同部会では、上田和勇理事長を問題提起者として初めて学会フォーラムを開催し、松木俊哉氏（国際社会経済研究所取締役社長）及び梅澤元彦氏（ムーンファクトリー社CEO）による講演のち、小林 守氏（専修大学商学部教授）を加えて4氏によるパネルディスカッションを行った。ここに松木氏及び梅澤氏の講演概要を報告すると共に、講演で開示された資料を掲載する。

1. フォーラム講演のポイントと Well-being 経営との関連—若干の問題提起—(コーディネーター、上田和勇)

(1) 第1講演：NEC 傘下の国際社会研究所 ①NEC の経営方針（理念）

「地球上のすべての人々へ、ICT の活用による『健康の向上と維持』を通して人間社会の豊かな生活を支える社会価値を創造し、安全安心な世界の実現を目指す」

②Well-being と NEC の主な事業領域

Well-being とは人の肉体的健康、心理的健康そして社会的健康を意味しますが、

NEC の3事業領域すなわち Life science 事業は人の心理的健康を、Medical care 事業は医療分野の肉体的健康を、そして Life style support 事業は職場におけるステークホルダーとの良好な関係を目指す社会的健康とそれぞれ関わります。今日の講演では主に ICT（情報通信技術）の活用を通じた同社の活動をご報告頂く予定で、事業領域が人の Well-being と関わっている点を明確にしていただければと思います。

(2) 第2講演：ベトナムにも進出する IT 中小企業ムーンファクトリー

①ムーンファクトリーの経営方針（経営理念）

「ムーンファクトリーにかかるる、すべての人をしあわせにし、あまねく世界をしあわせにする」

②Well-being 構成要因の実現に向けて

Well-being 経営の構成要素ともいえる例えば幸福第一の企業理念、社員との価値観の共有、仕事を通じての自己実現と成長、自由と責任の付与、社員の心理的安全、福利厚生面の充実などについての、具体的手段の実行面について、同社の Well-being 経営が社員に、事業価値に、そして社会にどう貢献しているか、さらにはベトナムという異文化でのオペレーションでの体験を通じた well-being の在り方について、CEO から興味深いお話を聞けたらと思います。

2. 第1講演

NECにおけるグローバル・ヘルスへの取り組み

～ソーシャル・リスクマネジメントの一例として～

松木 俊哉

(国際社会経済研究所 代表取締役社長)

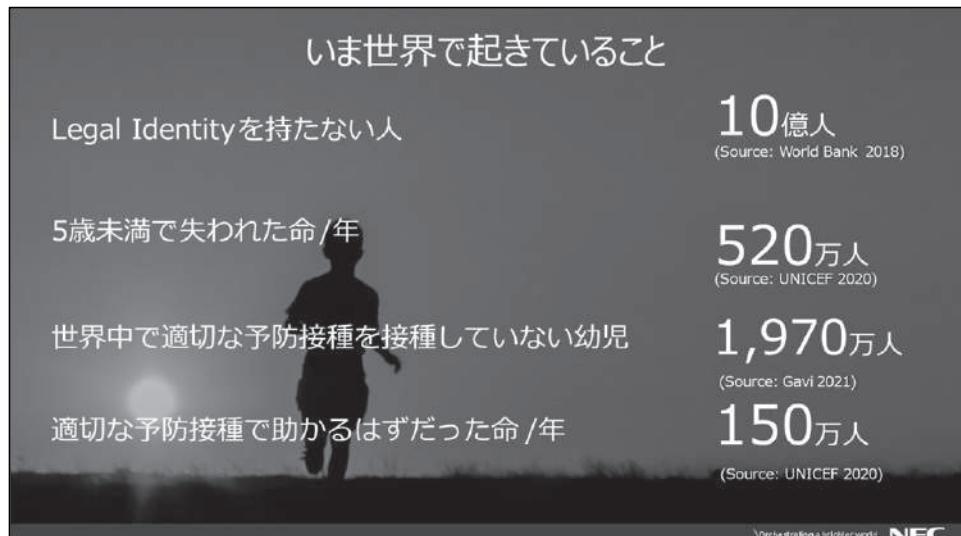
講演概要

1. なぜ民間のICT企業であるNECが「グローバル・ヘルス」なのか

- (1) NECは2025中期経営計画において、ヘルスケア・ライフサイエンス事業への注力を表明。「誰一人取り残されない」社会の実現を目指している。
- (2) NECではこれまでAIを研究、実運用・民政化の機会を模索してきたが、ICT能力の劇的な進化がその後押しとなり、ヘルスケア領域で必要な「リモート」「リアルタイム」「大容量データ処理」に貢献できる環境が整ったと判断、世界一の認識率を誇る生体認証技術と合わせて、ヘルスケア領域に貢献する経営判断を行つた。

2. 国際機関との連携の一次例「GAVIワクチンアライアンス」を紹介

- (1) ユニバーサルヘルスカバッジ(UHC)の分野では、世界で「およそ2000万人もの乳幼児が予防接種を受けられず」にいる。子供の4人に1人は公的な登録を持たないことが一因で、年間150万人の子供達がワクチンがあれば助けることができる命を落としている。
- (2) 本事例は、NECが予防接種のための世界同盟であるGAVIワクチンアライアンス、英国企業であるシムプリンツ社との共創により世界初となるワクチン普及を目的とした1~5歳の幼児指紋認証の実用化に向けた活動を開始した、というもの。



国際機関との共創によるグローバルな社会課題解決



国連食糧農業機関(FAO)
電子マネーによる農産生産性向上



国際移住機関(IOM)
顔認証によるテロ水路防止/国境管理



国連工業開発機関(UNIDO)
産業開発におけるICT利活用
パートナーシップ



Gavi
GAVIワクチンアライアンス
開発途上国でのワクチン普及を
目的とした幼児(1~5歳)
接種認証の実用化



世界食糧計画(WFP)
物流サプライチェーンの見える化



国連開発計画(UNDP)
ブロックチェーン活用した
インドスパイス産業
バリューチェーン構築



世界食糧計画(WFP)
生体認証技術を活用した食糧支援
管理プラットフォームの技術パートナー



CEPI
感染症対策イノベーション連合
最先端AIを活用した次世代
ワクチン開発



ICRC
赤十字国際委員会(ICRC)
人道支援におけるICT利活用
パートナーシップ 地雷対策、
セキュリティ

Source: <https://www.nec.com/jp/global/solutions/sustainability.html>

On orchestrating a brighter world NEC

NECが目指すICTによる社会価値創造

NECが目指すICTによる社会価値創造

\Orchestrating a brighter world

NECは、安全・安心・公平・效率という社会価値を創造し、
誰もが人間性を十分に發揮できる持続可能な社会の実現を目指します。

5つの目指す社会像

Environment
City
Communication
Business
Life

Real time
Dynamic
Remote

コンピューティングパワー、ネットワーク、ソフトウェア・データ

持続可能な開発目標 (SDGs)



Institute for International Socio-Economic Studies 2022

5

(3) これにより、公的な登録を保有していない幼児の本人確認が可能となり、ワクチンの公平な配布と接種記録の管理に貢献。「5歳以下死亡率の低減」と「誰一人取り残さない社会の実現」という社会価値創造に寄与できると考えている。

3. NEC グループのシンクタンクである弊社「国際社会研究所（以下、IISE）」の活動

(1) IISE は、本年度より新たに NEC が強化する「Thought Leadership」活動と連携。現在世界が直面している多くの社会的な課題に対し、NEC が有する ICT、AI の力を駆使して解決策を検討し、NEC が目指す「未来の社会像」実現のための提言を発信していく活動に、積極的に取り組んでいく。



GAVI 幼児指紋プロジェクト

GAVIとの緊密連携継続中、運用実証 9月開始

Step1 <技術実証>

同一幼児から、
計3回指紋採取

2020年11月 実証開始
2021年7月 指紋採取完了(4,000人)
2022年5月 評価レポートGAVIへ提出

Step2 <運用実証>

ワクチン接種現場で
本人確認の有効性検証

幼児指紋認証技術利用の
メリット・効果検証

2022年9月 実証開始～
(5,000人、麻疹・風疹)

①商用案件組成

②Digital Identityで
「誰一人取り残さず」
生涯に亘って必要なサービス
を提供し享受できる持続可能な社会の実現



パンダラデシュでの
幼児指紋キャプチャ
Photo: SIMPRINTS 提供

3. 第2講演

Well-Being 経営の実際

梅澤 元彦

(ムーンファクトリー社CEO)

講演概要

1. 株式会社ムーンファクトリーの概要

ムーンファクトリーは、WEBサイトやアプリの制作を中心に、人の心を動かすサービスづくりをお手伝いする会社です。デザイン、システム構築、プロモーションなど、幅広い分野をサポートすることで、お客様に、あたたかく、且つ、心のこもったサービスをお届けできるよう、努めています(同社、新人社員用のマニュアル参照)。

理念

「ムーンファクトリーにかかる、すべての人をしあわせにし、あまねく世界をしあわせにする」

理念に込められた思い：ムーンファクトリーは1996年、資金も実績もない中、数名の志を同じくする仲間が集まって出発した会社です。創業当初から、IT業にはあまり接点のなかった「ホスピタリティ」の考え方を大切にしてきました。高品質の技術やデザインに、おもてなしの心をプラスしてお客様に届けたい。そのためには、経営者も社員も努力を惜しまず、お客様が抱える問題と誠実に向き合い続けてきました。社員の一人ひとりの思いやりの心や向上心が、ムーンファクトリーの原動力となっています。お客様が太陽であれば、私たちはその光を受けて輝く月でありたい。この会社で働いて良かった、この会社に頼んで良かったと言われる会社であり続けたいと願っています。

判断基準

「今からやることはその人をしあわせにしますか？」

オフィスの場所

日本：東京の八丁堀（編集者注：東京都中央区八丁堀）

ベトナム：ホーチミン

社員数

日本：38名（平均年齢40歳、男女比率50:50）

ベトナム：8名

2. 社員を大切にしている施策例 夏のサムシングニューキャンペーン

(1) 夏のサムシングニューキャンペーン

毎年夏休み前に、何か自分にとっての新しいチャレンジをひとつ決めて実行す



るというキャンペーン。エントリーした社員にはAmazon ギフト券を10,000円分プレゼントしています。キャンペーン終了後に、面白おかしくどんなチャレンジをしたかを朝のミーティングの時に発表してもらっています。

(2) 育児ルームとフリーエリア

働くお母さんが多いこともあり、オフィスの中に育児ルームを設けています。子ども連れで出社した時はこの部屋で子どもと一緒に仕事ができる環境を整えています。また、季節感やイベントを大にしたオフィス装飾や、ランチタイムや休息時間にリラックスできるフリーエリアを数カ所準備しています。



(3) 社食選手権

私たちは立派な社員食堂は作れないかわりに、ユニークなインスタント食品支給の制度があります。定期的に社内のみなさんが投票を行い、人気のあったものを入れ替えて支給するという制度です。

(4) 労務管理委員会

労務に関しては、社員持ち回りで「労務管理委員会」を設置し、社員の目線で働きやすい規定を策定し運用するように

しています。これによって会社からの一方的な指導ではなく、自発的にどのような仕組みがベストなのかを社員同士で考え、それを実践するという良い循環が生まれています。

3. 事業への貢献度の視点

(1) ムーンキャリア

ムーンには独自のキャリアアップ制度があります。NewMoon からスタートし、それぞれのクラスごとに求められるスキルと目標が設定されます。毎年 4 月に社員は自分のクラスに応じた「キャリアシート」を提出し、それぞれに具体的なゴールを設定してその到達度を年度末に確認します。「求められる人物像」「期待される役割」を指標として取り組んでいきますが、枠だけにとらわれないチャレンジも大歓迎です。自分のなりたい姿に合わせて、キャリアプランを考えていくことが期待されています。

(2) 未来道具補助制度

「あたらしい発想や技術に常に興味を持ち、それらを率先して使ってみることで常に一步先をいく人になること」を目的として、全社員を対象に個人で購入する電子機

TRY TO USE 01

Webデザイナーが
液晶ペンタブレット
つかってみた

画面が大きくて書きやすい!
お仕事ではロゴイラストに活用しました!

器やソフトウェアなど（例えば、PC、タブレット、AppleWatch、スマホ、ゲーム機、VR/AR 関連製品… などなど。大抵のものはなんでもOK）の購入時に、金額の 1/3 を会社が補助する制度です。最新の技術に日常から触れる大切さをこれで説いています。

（3）新規事業開発プロジェクト

「将来の Moonfactory の姿はスタッフ全員が参加しながら創っていくもの」という考えのもとに、将来的な成長が見込めるプロジェクトを全社を挙げて支援し Moonfactory を新たな成長軌道に載せていくことを目的として、New ビジネスのアイディアプレゼンを全社員さんから定期的に実施してもらっています。「こんな仕事をしたい」「この分野に挑戦したい」「IT を使った地域振興をしたい」「日本の文化を世界に広めたい」・・・など、今の事業にとらわれない自由な発想で毎回面白いアイディアが出てきています。現在は 3 つのプロジェクトが進行中。

4. 社会への貢献の視点

（1）他組織との協働/連携

梅澤が関わり運営をしているいくつかの NPO、例えば 18 歳までの子どものヘルpline である「チャイルドライン」や、病児を持つ家族を支援する「キープ・ママ・スマイリング」などの NPO 団体を日常的にサポートし、社員のみなさんにも数多くある社会問題への気づきを促し、またそれに対する支援を行なっています。また、東日本大震災の復興支援は現在も引き続き現地の方々と続いている、他にも全国社会福祉協議会の「広がれボランティアの輪」に所属する NPO、NGO、財団の方々へのプロボノ活動など、社会支援については意識することなく日常の中で実践しています。

（2）SDGs について

あえてムーンからは SDGs に準じた活動を大々的に表に出すことはしておりませんが、社内スタッフには SDGs の本質は何か

キープ・ママ・スマイリング

病児を持つご家族を支援する
NPO団体。

8年前に梅澤含めた5人で団体を
設立。現在は理事を担当。



ということの指導はしています。SDGsがあるから世の中のために良いことをするのではなく、あくまでもSDGsは今まで私たちがやってきたことに付加された新たな指針なのだという意識です。まず一番の根底に「人権」と「多様性の尊重」の2つをしっかりと持ってもらい、それを基本として自主的に社会貢献ができる人になってもらいたいと思っています。

5. ベトナム子会社との異文化理解について

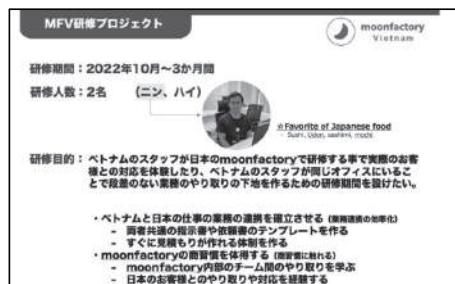
(1) ベトナム語版 ムーンスタッフマニュアル

ムーンに入社をすると、スタッフマニュアルというものがオリエンテーション時に渡され、数日間の研修を受けてもらいます。このスタッフマニュアルには社会人としての基礎的なことからムーン社員としての心得（10のクレド）まで、ムーンの文化が詰まった冊子になっています。これは毎年更新され、ベトナム語にも翻訳されて、ムーンベトナムのメンバーにも共有されます。

理念やクレドについては、グローバルと同じ思いを共有することで、国を跨いでも同じ方向を向いたチームワークが組めると信じています。また、ベトナムに日本のやり方を踏襲してもらうのではなく、日本もベトナムから良いところを学び、ベトナムには日本の良いところを吸収してもらうという双方向での学びを意識しています。

(2) 日本での研修

ムーンベトナムのスタッフに日本国内で研修を受けてもらう制度があります。期間は3ヶ月間。この研修プログラムを通して日本への理解を深めてもらい、仕事のやり方を学んでもらい、ベトナムに戻ったあと他のベトナムスタッフへ良い影響を与える存在になってもらえたたらと思っています。



「10の行動指針」

1. 日々多くの人と触れ合い、心をこめて対応すること

Hằng ngày tiếp xúc với nhiều người và đối ứng hết mình.

2. 最新の技術に興味を持ち、それらを常に取り込むこと

Quan tâm tới kỹ thuật hiện đại và thường xuyên tiếp nhận những kỹ thuật hiện đại này.

3. 現状に満足せず、常に新しいチャレンジを続けていくこと

Đừng hài lòng với hiện tại, luôn tiếp tục đón nhận những thử thách mới.

4. 自分の都合ではなく、お客様の都合を最優先に考え行動すること

Phải hành động và suy nghĩ ưu tiên cho tình hình của khách hàng chứ không phải tình hình của chính mình.

5. お客様のビジネスに、敏感であること

Hãy nhạy bén với xu hướng kinh doanh của khách hàng.

6. お互いに思いやりを持って、働きやすい環境づくりに貢献すること

Quan tâm tới cảm nhận của đối phương và góp phần tạo ra môi trường làm việc dễ dàng.

7. 愛情をもって、若い力を育てる

Cần nuôi dưỡng nhân tài bằng cả tấm lòng.

8. つまらないと思う仕事でも、楽しく面白くこなす工夫をすること

Ngay cả khi thấy công việc đó nhàn chán thì cũng nên đầu tư công sức thực hiện một cách vui vẻ, thú vị.

9. 家族やかかわりあう人をしあわせにし、人生の価値を上げること

Làm cho người quen biết và gia đình bạn hạnh phúc, nâng cao giá trị cuộc sống của chính mình.

10. どんな時でも、希望と夢を持つこと

Dù trong hoàn cảnh nào chăng nữa thì cũng nên có ước mơ và hoài bão.

6. 悩みとまとめ

(1) ベトナムと日本の文化の違いにいまだに苦しみ中

ベトナムオフィスを開業して5年が過ぎましたが、いまだに全てがうまく機能しているとはなかなか言えない状況でもあります。理念の共有はできておりますが、実際の仕事の進め方において、日々改善が必要と思われることはまだたくさんあります。あまりステレオタイプ的な見方にならないよう気をつけてはいますが、例えば以下のようなところにベトナムと日本の違いを感じます。

- ① ベトナムは、先を見越した「ものづくり」が今ひとつ苦手である。こう作ったら後々困るから先に手を打っておこう的な発想がなかなか育たない
- ② ベトナムチームは技術的なクオリティは問題ないが、自分の専門分野以外のことを積極的にあまりやりたがらない
- ③ 日本語を話せないベトナム人社員と、日本のスタッフのコミュニケーションがあまり進まない
- ④ 好きにやっていいよという依頼の仕方だとうまくいかないことが多い。ベトナムチームは上から命令をするとしっかりとやれるのに、自身の裁量に任せるとどうもうまくいかない。やり方なども細かく指示を出せば良いのだが、相手に考えさせてものを作らせるとうまくいかないことも多い

これらについてはベトナム側にも改善を求めて、日本側もベトナムの気質に合わせた指示の出し方ができるように工夫を重

ねています。例えば、指示書のフォーマットをベトナムと日本双方で検討し合い、最低限ここまで事前に日本側でまとめて欲しいという範囲を明確にするなどです。

(2) 「システム開発」と「クリエイティブ」、部署によって差がある幸福度

ムーンファクトリーには現在4つの部署があります。「システム開発」、「クリエイティブ」、「インフラ構築」「ディレクター」の4つです。同じ会社内に、業務文化が全く異なる部署が混在しているため、その差の大きさに悩むことがたくさんあります。思いつくままに書くと、

- ① システム開発のチームは、デザインなどのクリエイティブチームよりも、幸福度が低い気がしている
- ② システム開発のチームは慢性的な人手不足もあり、納期に追われ、トラブルが発生する時間も不定期で、精神的に厳しい仕事も多い。
- ③ 同じエンジニア職でも、ベトナム人社員の方が幸福度が高い気がする。

(3) 幸福度は仕事についてだけじゃない

幸福度は仕事についてだけではなく、プライベートも合わせて幸福でなければ、本当に幸福な毎日にはならない。ムーンの経営陣は社員のみなさんに対して、プライベートもしあわせであって欲しいと常々思っています。本気でそう思っています。ムーン創業時は人数も少なかったこともあって、全社員が全員家族のような関係性がありました。仕事とプライベートの区別もあまり

ない状態でワーク・ライフバランスが適切に取れ、仕事も充実、プライベートもしあわせでみんな良い状態でした。25年が経った今、人も増え、色々な考えの社員さんが入社してきて規則も整備され、仕組みも体制も普通の会社のようになってきて、それはそれで感慨深いものがありますが、一人ひとりをどこまでフォローできるかというと昔ほど深くまでは見ることができなくなっています。会社として、どこまで個人のプライベートに介入すべきかはいつも難しいテーマです。現在、ムーンには総勢50名弱のスタッフがおりますが、中には家庭のことや病気のことなど、プライベートに問題を抱える社員さんもやはりいます。取締役にはお母さんのような存在の人もいて、それこそ家族のように面倒をみたりして、それが逆に問題になるケースもあります。基本は社員さん自身をエンパワーメントしていくということなのでしょう。ムーンの幸福経営が社員皆さんのプライベートな幸福にもきちんと貢献できるように、今後も試行錯誤を続けていきたいと思います。

(4) まとめ：「しあわせ」を再考

人は「誰かのためにになっている」と感じた時にしあわせを感じるもの。だとしたら、仕事を通して「誰かのためにになっている」という実感を日々味わえたら、それは社員のしあわせに繋がるのではないか。「しあわせ」という言葉は、最近になって「Well-Being」や「フィランソロピー」という耳障りの良い言葉に置き換わってきました。言葉は変われど、しあわせに拘った経営をこれからも実践していきたいです。私としては、「誰かのためにになっている」ということを実感できる会社が Well-Being 経営な会社だと感じています。

以上

学会だより

(前号発行後から、2023年8月31日まで)

保険毎日新聞の記事

会員著作の紹介

学会だより

2022年度・合同関東部会に関する記事

(保険毎日新聞 2023年1月25日号・転載許可済み)

(第3種郵便物認可)

保 险 审 日 新聞

2023年(令和5年)1月25日(水曜日) (6)



凌津氏



龐井氏



田成



江屬氏



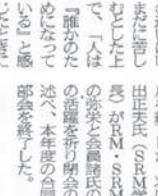
松本町



楊深氏



小林氏



一四

日本リスクマネジメント学会
SRM学会

初の「学会フォーラム」開催

日本リスク S

R.M.学会（同上）は12月10日、東洋大学神田校舎（東京都千代田区）で22年度の開催部会を開いた。新型コロナウイルスの蔓延で中止となっていたが、当時は十分な感染対策を講じた上で、2年ぶりの開催となつた。後日（12月14日）初めての試みとして、上田理事長（東洋大名誉教授）を司会者（問題提起者）として「学術フォーラム」を開催した。

冒頭、鬼田弘明氏（S
R.M.副理事長・事務局
長）の総合司会の下、上
田理事長の開会の語に続
き、渡辺光孝氏（S
R.M.常務理事）と江戸川秀行
（東北福祉大学名誉教授）
の2氏が個別論議に
ある研究報告を行った。その後の有効手段と
議論は「創造性に基づ
く発想する、また同時に②個人の間の相互の貢
献のウェルビーイング
的ための組織文化の実現に資する
「人間」と「組織」の資質
のままで、「顧客」では
本筋道において、事業の
なく、自己」を起點として
サステナビリティ（個人
た創造的思考法である
のウェルビーイングは相
「アート思想」に焦点を
進展について以下のよう

ウェルビーリングテーマに問題提起

性の問題を抱えている。これは専用の直営店舗といふ形態であり、他の会社から見て「コロナ感染症拡大警戒」の直営店について分かれてしまった。ちなみに、日本トイザらスは直営店に対する直営店としての認定を受け、「他社からの必要性」で、社会の中に自分の居場所がある」として、GAVIに取り組んでいた。その三つが統合され、これまでの想いと照合し、講師として紹介した。そして、Z世代の育成のための世界観である前田Vワクチンアライアンス」と、英米企業「シムズ

戦闘
便性化を進むべく、戦略的手段としての小手の分散化であり、また、同時にリバティイングに向かう組織化である。一方所で、組織化する形態、企業の役割と課題が見られるとして、その問題は「自社の理念は「会社開拓者全員の幸せをもたらすもの」。仕事モード」「アーリタイム」「大吉原タクシー文化」によるものである。世間を惹きつけることなどもあらかじめ、世界の認識に宣伝。そのために上田氏は「ユーモア」と「感情を誇る半生証談技術」によって、社会的健康だけではなく、心の健康まで含めて、ヘルシーライフを実現できるのである。この経営理念、その本質が、誰かの幸運をもたらすものである。つまり、社会的幸福、健康をパートナーや、その他の人々と一緒に生き残るために、自分自身の幸福をもたらすものである。上田氏

homai web
保険毎日新聞社の
ホームページ
スマホはこちらの
QRコードから

2023年度関西部会に関する記事

(保険毎日新聞 2023年7月31日号・転載許可済み)

(第3種電気機器法)

保険毎日新聞

2023年(令和5年)7月31日(月曜日) (6)

SRM学会

2023年度関西部会開催

自治体の危機管理などテーマに

ソーシャル・リスクマネジメント委員会(SRM学会、理事長・上田和哉、筑波大学名誉教授)は7月15日、大阪市中央公会堂で、今年度の関西部会を開催。同年度の関西部会対応オンラインによる参加のハイブリット方式で開催。当時は東井治郎氏(副理事長・事務局長)の司会に加え、上田和哉理事長が同学会の開会を宣言。山田泰穂氏(専務理事・関西部会担当)が歓迎の言葉を述べた後、4氏が相次いで分野で研究発表を行った。

危機管理組織体

系の分析

最初の研究報告者、瀬

島正氏(高崎市教育委員会)は、「公共組織体は5年間で何を達成するか」と題した発表。山田泰穂氏(専務理事・関西部会担当)が歓迎の言葉を述べた後、4氏が相次いで分野で研究発表を行った。

「さあ、いよいよ

おまかせ、2023

年もまた、多額被災の

雪害警報された中国地方

基づいて今政策都市

同様に、4年前の19年

月29日に行なれた西日本

暴雨で、平均を上回る

の機械改革が行われて

いた。そこで、この問題

から、最初に全国で92

市および東京都23区につ

いて、2005年から22

年にわたり、年間に相続

を受けた結果、その結果

が、その結果、若者の結

婚率も下がり、多額被災の

雪害警報された中国地方

基づいて今政策都市

同様に、4年前の19年

月29日に行なれた西日本

暴雨で、平均を上回る

の機械改革が行われて

いた。そこで、この問題

から、最初に全国で92

市および東京都23区につ

いて、2005年から22

年にわたり、年間に相続

を受けた結果、その結果

が、その結果、若者の結

婚率も下がり、多額被災の

雪害警報された中国地方

基づいて今政策都市

同様に、4年前の19年

月29日に行なれた西日本

暴雨で、平均を上回る

の機械改革が行われて

いた。そこで、この問題

から、最初に全国で92

市および東京都23区につ

いて、2005年から22

年にわたり、年間に相続

を受けた結果、その結果

が、その結果、若者の結

婚率も下がり、多額被災の

雪害警報された中国地方

基づいて今政策都市

同様に、4年前の19年

月29日に行なれた西日本

暴雨で、平均を上回る

の機械改革が行われて

いた。そこで、この問題

から、最初に全国で92

市および東京都23区につ

いて、2005年から22

年にわたり、年間に相続

を受けた結果、その結果

が、その結果、若者の結

婚率も下がり、多額被災の

雪害警報された中国地方

基づいて今政策都市

同様に、4年前の19年

月29日に行なれた西日本

暴雨で、平均を上回る

の機械改革が行われて

いた。そこで、この問題

から、最初に全国で92

市および東京都23区につ

いて、2005年から22

年にわたり、年間に相続

を受けた結果、その結果

が、その結果、若者の結

婚率も下がり、多額被災の

雪害警報された中国地方

基づいて今政策都市

同様に、4年前の19年

月29日に行なれた西日本

暴雨で、平均を上回る

の機械改革が行われて

いた。そこで、この問題

から、最初に全国で92

市および東京都23区につ

いて、2005年から22

年にわたり、年間に相続

を受けた結果、その結果

が、その結果、若者の結

婚率も下がり、多額被災の

雪害警報された中国地方

基づいて今政策都市

同様に、4年前の19年

月29日に行なれた西日本

暴雨で、平均を上回る

の機械改革が行われて

いた。そこで、この問題

から、最初に全国で92

市および東京都23区につ

いて、2005年から22

年にわたり、年間に相続

を受けた結果、その結果

が、その結果、若者の結

婚率も下がり、多額被災の

雪害警報された中国地方

基づいて今政策都市

同様に、4年前の19年

月29日に行なれた西日本

暴雨で、平均を上回る

の機械改革が行われて

いた。そこで、この問題

から、最初に全国で92

市および東京都23区につ

いて、2005年から22

年にわたり、年間に相続

を受けた結果、その結果

が、その結果、若者の結

婚率も下がり、多額被災の

雪害警報された中国地方

基づいて今政策都市

同様に、4年前の19年

月29日に行なれた西日本

暴雨で、平均を上回る

の機械改革が行われて

いた。そこで、この問題

から、最初に全国で92

市および東京都23区につ

いて、2005年から22

年にわたり、年間に相続

を受けた結果、その結果

が、その結果、若者の結

婚率も下がり、多額被災の

雪害警報された中国地方

基づいて今政策都市

同様に、4年前の19年

月29日に行なれた西日本

暴雨で、平均を上回る

の機械改革が行われて

いた。そこで、この問題

から、最初に全国で92

市および東京都23区につ

いて、2005年から22

年にわたり、年間に相続

を受けた結果、その結果

が、その結果、若者の結

婚率も下がり、多額被災の

雪害警報された中国地方

基づいて今政策都市

同様に、4年前の19年

月29日に行なれた西日本

暴雨で、平均を上回る

の機械改革が行われて

いた。そこで、この問題

から、最初に全国で92

市および東京都23区につ

いて、2005年から22

年にわたり、年間に相続

を受けた結果、その結果

が、その結果、若者の結

婚率も下がり、多額被災の

雪害警報された中国地方

基づいて今政策都市

同様に、4年前の19年

月29日に行なれた西日本

暴雨で、平均を上回る

の機械改革が行われて

いた。そこで、この問題

から、最初に全国で92

市および東京都23区につ

いて、2005年から22

年にわたり、年間に相続

を受けた結果、その結果

が、その結果、若者の結

婚率も下がり、多額被災の

雪害警報された中国地方

基づいて今政策都市

同様に、4年前の19年

月29日に行なれた西日本

暴雨で、平均を上回る

の機械改革が行われて

いた。そこで、この問題

から、最初に全国で92

市および東京都23区につ

いて、2005年から22

年にわたり、年間に相続

を受けた結果、その結果

が、その結果、若者の結

婚率も下がり、多額被災の

雪害警報された中国地方

基づいて今政策都市

同様に、4年前の19年

月29日に行なれた西日本

暴雨で、平均を上回る

の機械改革が行われて

いた。そこで、この問題

から、最初に全国で92

市および東京都23区につ

いて、2005年から22

年にわたり、年間に相続

を受けた結果、その結果

が、その結果、若者の結

婚率も下がり、多額被災の

雪害警報された中国地方

基づいて今政策都市

同様に、4年前の19年

月29日に行なれた西日本

暴雨で、平均を上回る

の機械改革が行われて

いた。そこで、この問題

から、最初に全国で92

市および東京都23区につ

いて、2005年から22

年にわたり、年間に相続

を受けた結果、その結果

が、その結果、若者の結

婚率も下がり、多額被災の

雪害警報された中国地方

基づいて今政策都市

同様に、4年前の19年

月29日に行なれた西日本

暴雨で、平均を上回る

の機械改革が行われて

いた。そこで、この問題

から、最初に全国で92

市および東京都23区につ

いて、2005年から22

年にわたり、年間に相続

を受けた結果、その結果

が、その結果、若者の結

婚率も下がり、多額被災の

雪害警報された中国地方

基づいて今政策都市

同様に、4年前の19年

月29日に行なれた西日本

暴雨で、平均を上回る

の機械改革が行われて

いた。そこで、この問題

から、最初に全国で92

市および東京都23区につ

いて、2005年から22

年にわたり、年間に相続

を受けた結果、その結果

が、その結果、若者の結

婚率も下がり、多額被災の

雪害警報された中国地方

基づいて今政策都市

同様に、4年前の19年

月29日に行なれた西日本

暴雨で、平均を上回る

の機械改革が行われて

いた。そこで、この問題

から、最初に全国で92

市および東京都23区につ

いて、2005年から22

年にわたり、年間に相続

を受けた結果、その結果

が、その結果、若者の結

婚率も下がり、多額被災の

雪害警報された中国地方

基づいて今政策都市

同様に、4年前の19年

月29日に行なれた西日本

暴雨で、平均を上回る

の機械改革が行われて

いた。そこで、この問題

から、最初に全国で92

市および東京都23区につ

いて、2005年から22

年にわたり、年間に相続

を受けた結果、その結果

が、その結果、若者の結

婚率も下がり、多額被災の

雪害警報された中国地方

基づいて今政策都市

同様に、4年前の19年

月29日に行なれた西日本

暴雨で、平均を上回る

の機械改革が行われて

いた。そこで、この問題

から、最初に全国で92

市および東京都23区につ

いて、2005年から22

年にわたり、年間に相続

を受けた結果、その結果

<p

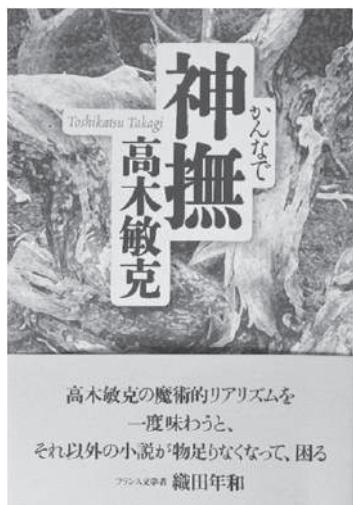
会員著作の紹介(発行日順)

ソーシャル・リスクマネジメント学会会員が過去1年間に発行した著書のご紹介です。
(編集部にお知らせがあったものに限る)

桑 名 謙 三（関西大学社会安全学部准教授）著

『環境政策と責任保険—事後・事前の措置としての
経済効果の定量分析』

関西大学出版部 2023年1月25日発行 全278頁



高木敏克（本名＝高木利勝）
(シリウス有限会社)著
日本現代詩人会所属

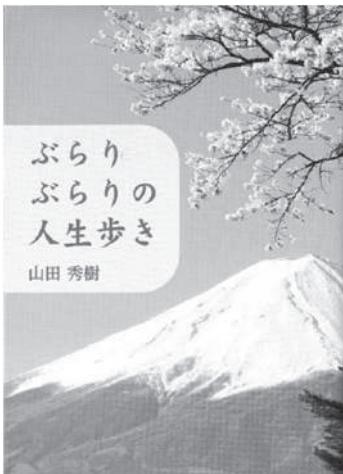
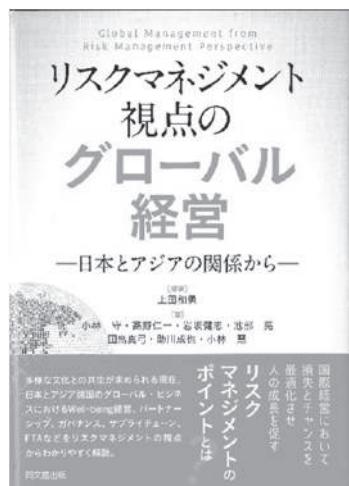
かんなで
小説『神撫』

発行所 滝標（みおつくし）
2023年1月15日発行 全198頁

上田和勇（専修大学名誉教授）編著
小林守、高野仁一、岩坂健志、池辺亮、
田畠真弓、助川成也、小林慧 著

『リスクマネジメントの視点のグローバル経営
－日本とアジアの関係から』

同文館出版 2023年3月30日発行 全175頁



山田秀樹(大阪家庭裁判所・家事調停委員)著

『ぶらりぶらりの人生歩き』
非売品 2023年8月1日発行 全210頁

S RM学会だより

(前回発行後から 2023 年 8 月 31 日まで)

1. 持回り理事会の開催

(1) 第 1 回持回り理事会を開催(2022 年度)

日時：2022 年 5 月 22 日

議題①：本年度の関西部会を 2022 年 7 月 23 日リアル開催する件 可決承認

(2) 第 2 回持回り理事会を開催(2022 年度)

日時：2022 年 9 月 7 日

議題①：新入会員 2 名承認の件 可決承認

(3) 第 3 回持回り理事会を開催(2022 年度)

日時：2022 年 10 月 4 日

議題①：本年度の関東部会(12 月 10 日)を RM 学会との合同開催とする。
可決承認

(4) 第 4 回持回り理事会を開催(2022 年度)

日時：2023 年 1 月 14 日

議題①：新入会員 1 名承認の件 可決承認

(5) 第 1 回持回り理事会を開催(2023 年度)

日時：2023 年 6 月 10 日

議題①：新入賛助会員 1 社承認の件 可決承認

(6) 第 2 回持回り理事会を開催(2023 年度)

日時：2023 年 6 月 19 日

議題①：新入会員 1 名承認の件 可決承認

2. 全国大会及び関西部会・関東部会の開催

(1) 2022 年 12 月 10 日、日本リスクマネジメント学会とソーシャル・リスクマネジメント学会の合同関東部会をリアル参加および Zoom によるオンライン方式で開催した。

(リアル参加 34 名、オンライン参加 30 名) 当日のプログラムは以下の通りである。)
日本リスクマネジメント学会、ソーシャル・リスクマネジメント学会合同関東部会

専修大学 神田校舎 10号館9階 10091 教室 東京都千代田区神田神保町3-8

総合司会 亀井弘明（ソーシャル・リスクマネジメント学会副理事長・事務局長）

○ 13:30—13:35 開会の辞、歓迎のことば

上田和勇

（日本リスクマネジメント学会・ソーシャル・リスクマネジメント学会理事長）

○ 13:35—14:45 研究報告 自由論題 2題 各35分（報告と質疑応答）

① 13:35—14:10 浅津光孝（中小企業診断士）

「創造性に基づくウェルビーイング醸成のための人的資本経営の考察」

② 14:10—14:45 江尻行男（東北福祉大学名誉教授）

「コロナと自動販売機-危機対応としての自動販売機の進展について-」

学会フォーラム

○ 15:00—16:00 講演統一テーマ

「Well-beingに向けた組織、企業の役割と課題」

司会

日本リスクマネジメント学会・ソーシャル・リスクマネジメント学会理事長、上田和勇

① 15:00—15:30 松木俊哉（国際社会経済研究所 代表取締役社長）

「NECにおけるグローバル・ヘルスへの取り組み：

ソーシャル・リスクマネジメントの一事例として」

② 15:30—16:00 梅澤元彦（ムーンファクトリーCEO）

「We 11-Being 経営の実際」

○ 16:05—16:55 講演者とパネラーによるパネル・ディスカッション

パネラー①松木俊哉、②梅澤元彦、③専修大学商学部教授小林 守（国際経営専門）

コーディネーター上田和勇

○ 16:55—17:00 閉会の辞

戸出正夫（ソーシャル・リスクマネジメント学会会長）

(2) 2023年5月20日 2023年度全国大会をリアル参加およびZoomによるオンライン方式で開催した。

(リアル参加29名、オンライン参加16名)当日のプログラムは以下の通りである。)

2023年度ソーシャル・リスクマネジメント学会 全国大会

大阪市中央公会堂大会議室

総合司会：亀井弘明(副理事長・事務局長)

13:15-13:30 歓迎のことば 松下義行 (常務理事・全国大会担当)

開会の辞 上田和勇 (理事長)

13:30-13:50 【理事・評議員会】(会員傍聴歓迎) 議長：上田 和勇 (理事長)

13:50-14:15 【会員総会】 議長：亀井 弘明 (事務局長)

【研究報告】 (研究報告25分 質疑5分)

14:15-14:40 「企業における個人情報の利活用と保護の論点」

高野一彦(関西大学)

14:45-15:10 「地域運営組織の役割及び運営の在り方と課題について」

平岡 豊 (大阪府防犯設備協会)

15:30-15:55 「家庭教育で求められる善惡のしつけ」～日本の家庭教育を巡る課題

山田 秀樹 (家庭裁判所・家事調停委員)

16:00-16:25 「外国人技能実習制度について」

桑原 典子 (欣辰日本語学校 大阪国際研修センター)

16:30-16:00 閉会の辞 戸出正夫(会長)

(3) 2023年7月15日 2023年度関西部会をリアル参加およびZoomによるオンライン方式で開催した。

(リアル参加25名、オンライン参加16名)当日のプログラムは以下の通りである。)

2023年度ソーシャル・リスクマネジメント学会 関西部会

大阪市中央公会堂大会議室

総合司会 亀井 弘明 (副理事長・事務局長)

・13:15-13:30

開会の辞 上田和勇 (理事長)

歓迎のことば 山田秀樹 (常務理事・関西部会担当)

【研究報告】報告25分、質疑応答5分

① 13:30-13:55

「地方公共団体における危機管理組織体系の分析」

饗庭 正 (高槻市教育委員会)

② 14:00-14:25

「亀井危機管理論からみた引きこもり再考」

～ソーシャルリスクとしての引きこもり問題 宮井 隆（元関西大学）

③ 14:40-15:05

「最近の犯罪リスクの情勢」

松下 義行（元関西国際大学）

④ 15:10-15:35

「日本の非正規労働者問題について－持続可能社会実現を目指して」

清澤 康弘（中小企業診断士）

・15:40-16:10 まとめ、全体ディスカッション

上田 和勇（理事長）

・16:10 閉会の辞

戸出 正夫（会長）

・16:40 情報交換会

3. 理事会・評議員会の開催

日時：2023年5月20日（全国大会において開催）

議題：本年度全国大会で行われる会員総会に上程する下記議案について

I 【第1号議案】前年度の事業報告

II 【第2号議案】前年度の収支報告

III 【第3号議案】当年度の事業計画

IV 【第4号議案】実践危機管理執筆要綱

V 【第5号議案】会員の入退会報告

VI 【第六号議案】役員および役職分担

当日、出席者の賛成多数により、可決追認された。

4. 会員総会の開催

日時：2023年5月20日開催（全国大会において開催）

議長：亀井弘明（副理事長・事務局長）

(1) 経緯

本会員総会の参加者は45名であり（会員総数（164名）の5分の1）学会規定第15条第3項の規定する定足数を満たしており、本会員総会は成立した。

議事は以下の通りである。

- I 【第1号議案】前年度の事業報告
- II 【第2号議案】前年度の収支報告
- III 【第3号議案】当年度の事業計画
- IV 【第4号議案】実践危機管理執筆要綱
- V 【第5号議案】会員の入退会報告
- VI 【第六号議案】役員および役職分担

全ての議案は異議なく出席者の賛成多数により、可決承認された。



2023年5月20日 2023年度全国大会



2023年7月15日 2023年度関西部会にて

5. 前年度の収支報告 (会員総会第2号議案・承認)

ソーシャル・リスクマネジメント学会

2022年度収支報告書

(2022年4月1日～2023年3月31日)

	合計	
	収入の部	支出の部
1 前期繰越金繰入(前受金含)	894,520	0
2 会費・入会金 (前受金含)	600,000	0
3 寄付金	165,000	0
4 銀行業務検定協会業務提携手数料	76,800	0
5 受取利息	6	0
6 部会・全国大会関連費	101,448	195,168
7 旅費交通費	0	39,830
8 通信費(郵送料・封筒)	0	11,260
9 消耗品費(事務備品・印刷費)	0	0
10 支払手数料(会費振込)	0	1,870
11 渉外費	0	0
12 会議費	0	44,230
13 会報発行費(実践危機管理)	0	407,220
14 事務局管理費	0	168,000
15 証書発行費(RMA)	0	3,344
16 ホームページ管理費	0	105,600
17 ZOOM管理費	0	36,300
18 事務協力費(監査・会報・大会)	0	5,000
19 次年度繰越(前受金含)	0	819,952
	1,837,774	1,837,774

2022年度 寄付金提供者(敬称略)		
桑原典子	3口	30,000
亀井弘明	1.5口	15,000
山田秀樹	1口	10,000
亀井治子	1口	10,000
田中文子	1口	10,000
淺津光孝	1口	10,000
才本武雄	1口	10,000
関本蘭子	1口	10,000
山川雅行	1口	10,000
高野仁一	1口	10,000
森田欣二郎	1口	10,000
平岡 駿	1口	10,000
上田和勇	1口	10,000
戸出正夫	1口	10,000
		165,000

監査報告書

2023年4月5日

ソーシャル・リスクマネジメント学会

理事長 上田 和勇 殿

監事(筆頭) 桑原、典子 

2022年度(2022年4月1日~2023年3月31日)の監査結果を、ご報告

いたします。

本報告作成日において、収支計算書と証憑及び口座残高との突き合わせ等を行い、収支計算書の残高は適正なものであると認めます。

以上

6. 今年度の事業計画（会員総会 第3号議案・承認）

本年も従来通り、全国大会並びに関西部会及び関東部会が計画されるが、全国大会は5月20日(土)、関西部会は7月15日(土)にどちらも大阪市中央公会堂にて開催済み、昨今情勢(感染症対策)から、Zoom開催の併用とした。

次に、関東部会は11月に行う予定であるが、開催方法・場所は未定である。

会報『実践危機管理』第38号を9月末日に発行する、なお会費未納会員には送付しない。

次に、収支計画については次表の通り承認された

ソーシャル・リスクマネジメント学会 2023年度収支計画書

(2023年4月1日～2024年3月31日)

	合計	
	収入の部	支出の部
1 前期繰越金繰入(前受含)	819,952	
2 会費・入会金(前受含)	600,000	
3 寄付金	150,000	
4 銀行業務検定協会業務提携手数料	0	
5 受取利息	4	
6 部会・全国大会関連費		90,000
7 旅費交通費		40,000
8 通信費(郵送料・封筒)		12,000
9 消耗品費(事務備品・印刷費)		3,000
10 支払手数料(会費振込)		2,000
11 涉外費		0
12 会議費		40,000
13 会報発行費(実践危機管理)		390,000
14 事務局管理費		84,000
15 証書発行費(RMA)		0
16 ホームページ管理費		106,000
17 ZOOM管理費		37,000
18 事務協力費(監査・会報)		20,000
19 次年度繰越		745,956
	1,569,956	1,569,956

7. 実践危機管理執筆要綱(会員総会第4号議案・承認)

実践危機管理執筆要領(後掲)の修正は事務局長に一任することとする

8. 会員の入退会 (全員総会第5号議案・承認)

SRM学会入退会者一覧(2023年5月現在)

入会者(敬称略)				
日時	氏名	所属	推薦者	
1 2022.6.2	石川裕也	徳川綜合株式会社	岡島直哉氏・亀井弘明氏	
2 2022.9.16	中川勝俊	近畿財務局	上田和勇氏・亀井弘明氏	
3 2022.9.16	大畠勇輔	中央労働金庫	上田和勇氏・亀井弘明氏	
4 2023.1.20	宮坂恵美子	NHK学園高等学校	上田和勇氏・戸出正夫氏	

退会者(敬称略)				
日時	氏名	所属	備考	
1 2022.3	大泉光一	元青森中央学院大学	ご逝去	
2 2022.5	久米敏治	元三井住友海上	ご逝去	
3 2023.3.31	近石正博	大阪地下街(株)		
4 2023.3.31	川本明人	広島修道大学	退職	
5 2023.3.31	高見尚武	災害リスク管理研究会	高齢の為	
6 2023.3.31	田中文子	日本危機管理士協会		
7 2023.3.31	井上喬	(株)アール・エム・ワイ	ご逝去	
8 2023.3.31	細井光隆		退職	
9 2023.3.31	奥田惣一郎			

9. 役員および役職分担一覧(会員総会第6号議案・承認)

(令和4年6月～同6年5月)

【理 事】 (28名)

理事・会長	戸出正夫	(元白鷗大学法科大学院)
同・副会長(理事長の相談役)	森幸弘	(下関市立大学名誉教授)
同・ 同 (同)	竹本恒雄	(企業危機管理(研)、元関西大学)
理事長(学会代表・全般管理)	上田和勇	(専修大学名誉教授)
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	淺津光孝	(中小企業診断士)
同 (全国大会担当)	松下義行	(元関西国際大学)
同	川崎和治	(元沖縄大学)
同	城戸善和	(熊本学園大学)
同 (関東部会担当)	中居芳紀	(元実践女子大学)
同 (関西部会担当)	山田秀樹	(大阪家庭裁判所・家事調停委員)
理事	大羽宏一	(元尚絅大学学長)
同	亀井克之	(関西大学)
同	後藤茂之	(監査法人トーマツ)
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)
同	高野仁一	(高野国際会計事務所)
同	奈良由美子	(放送大学)
同	羽原敬二	(関西大学名誉教授)
同	藤江俊彦	(千葉商科大学名誉教授)
同	松永光雄	(東洋大学)
同	三浦眞澄	(三浦社労士事務所)
同	宮井 隆	(元関西大学)
同	和久井憲子	(ニューヨーク州弁護士)

【顧問】 (2名)

竹内準治	(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 韶 (NPO法人 大阪府防犯設備協会 相談役)
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 (欣辰日本語学校 大阪国際研修センター)
同・同	饗庭 正 (高槻市市民生活環境部)
評議員	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(株))
同 (新任)	関本蘭子 (家庭危機管理研究所)
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 (明治大学)

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類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 | <u>2</u> 名 |
| (11) 事務局長 | 1名 |
| (12) 事務局長代理 | <u>1～2</u> 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)

1. 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

2. 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」執筆要綱

(2011. 2. 26)

(2018 年 3 月 9 日改訂) (2020 年 6 月一部補正) (2021 年 8 月一部補正)

(2022 年 6 月 1 日一部補正) (2023 年 5 月 20 日一部補正)

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、編集責任者に送信する。

(2023 年度の発行責任者は上田和勇（理事長）、編集責任者は亀井弘明（副理事長・事務局長）および戸出正夫（会長・編集補助）である。原稿は編集責任者の亀井弘明に送信して頂きたい。メール・アドレスは camey@khf.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 U S B メモリーを添付の上、編集責任者の亀井弘明に郵送してもよい。

住所は「565-0873 大阪府吹田市藤白台 4 丁目 22 番 11 号」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37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わらず全角6文字の均等割り付けを行い、右端にそろえる。所属、資格は付さない（所属および資格は論文の最後に付す。）。

小見出しが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) 執筆者による校正は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) 校正ゲラは執筆者に直送する。送付済みのU S Bメモリーがある場合はゲラ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. 校正済みゲラの返送

校正済みゲラは修正がない場合も含めて、必ず期日内に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。）。

小見出しありは12ポイント、ゴシック体（MSゴシック）とし、小見出し前を1行空ける。

(3) 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〉

秋が近づくなか連日猛暑が続いている。SRM 学会の大会、部会もすべてリアル開催となって熱く活発な研究報告、意見交換が行われた、元気で明るい学会の印象をうける。SRM 学会は RM 学会とともに共存共栄、ますますの発展が展望できる。

第 38 号は、第 1 部で 10 名の先生の熱意のこもった原稿を紹介することができ、また第 34 号より立ち上げた第 2 部(会員のページ)において、昨年の RM 学会と SRM 学会の合同関東部会において行われた学会フォーラム「Well-being に向けた組織、企業の役割と課題」の上田理事長による問題提起および 2 社による講演 2 題を紹介することができた。

今回、編集責任者が交代となつたが、戸出会長、上田理事長、高橋社長のご指導があつての編集であったことは言うまでもない。あわせて会員の皆さんとの日頃のご協力に心から感謝申し上げる。

〈SRM 学会 2023 年度会費払込のお願い〉

当学会の 2023 年度会費未払いの方は早急に、会費(5,000 円)をお振込み下さい。

ゆうちょ銀行 当座 ○九九店 242156

ソーシャル・リスクマネジメント学会

(編集部)

(編集部)

2023 年 9 月 30 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 38 号

発行責任者 上田和勇

編集担当理事 亀井弘明、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)

