

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39号

はしがき

研究報告の部
(講演録及び研究論文)

学会だより

『実践危機管理』第39号

はしがき

2024年の新しい年は大型地震の発生とともに始まった。1月1日16時10分に発生した能登半島地震（M.7.6、最大深度7、震源地石川県珠洲市）は人的損害だけでも死者281人、災害関連死52人、行方不明者3人、負傷者1207人、避難者40688人の犠牲者を出し、平成以降の地震災害で、東日本大震災、阪神・淡路大震災に次いで3番目に多い犠牲者になった（朝日新聞、2024年7月1日）。

典型的なソーシャル・リスクの一つである災害リスクについては、筆者も日本が災害リスク指数世界一であり、その対応としての「災害教育とソフト・コントロールの重要性、そして専門部署設置の重要性」などを主張してきた（日本リスクマネジメント学会『危険と管理』2013年44号、2016年47号、2021年52号）。しかし歴史を紐解いてみると、こうした主張と同様の指摘を、今からおおよそ90年前に、物理学者であり随筆家でもあった寺田寅彦は彼の著書において、いくつかの有益なコメントを残している。

寺田は「自然災害対応の専門部署・専門部隊の必要性」について、その著『天災と国防』（『寺田寅彦全集』岩波書店を底本に災害に関連するものを集め再編成した書籍、2011年、講談社学術文庫）のp.22で、「日本のような特殊な天然の敵を四面に控えた国では、陸軍海軍の他にもう一つ科学的国防の常備軍を設け日常の研究と訓練によって非常時に備えるのが当然ではないかと思われる」と昭和9（1934）年に述べている。

また寺田は「災害（火事）教育の重要性」について、火災による損害を減少させるためのソフト・コントロール策として次のように言う（前掲『天災と国防』p.29）。「根本的対策として小学校教育ならびに家庭教育において児童の感受性豊かなる頭脳に、鮮明なるしかも持続性ある印象として火災に関する最重要な心への一般を固定させるよりほかに道はないように思われる。現在の小学校教育の教程中に火災のことがどれだけの程度に取り扱われているかということについては、自分はまだ全く何も知らない。しかしどれほど立派な協定があっても、その効果が今日我々の眼前にあまり明白に現れていないことだけは確かな事実であると思われる」。

また寺田寅彦は前掲著書pp.15-16において、「文明が進むほど天災による損害の程度も累進する傾向があるという事実を十分に自覚して、そして平生からそれに対する防御策を講じなければならないはずであるのに、それが一向にできていないのはどういうわけであるか」と述べ、リスクの巨大化のなかでの当時のリスクマネジメント対応の甘さを指摘している。

寺田寅彦の教えについての詳細は別の機会に譲るとして、我々は先人たちのこうした鋭い教えに耳を傾け、さらにそれを現代的視点の下で拡張させ、効果的にマネジメント

していく責務があろう。

災害は典型的なソーシャル・リスクの一つであるが、そのマネジメントを効果的にするには一部の人達による自助では無理で、地域による共助、県や国による公助によるマネジメントが必要であり、かつその素早い連携が必要になる。能登半島地震からすでに半年以上が経った。インフラの復旧、仮設住宅の完成と入居、倒壊した建物の解体、学校教育の再開、人口流失など、いまだに多くの諸問題が残されている面がある。こうした復興に向けた諸問題は互いに関連している事柄であり、復興に向け急いだ対応が求められている。本誌 39 号には、それに関連した検討が行われているとともにレジリエンス問題、環境問題、持続可能性問題など多様な視点からの検討が行われている。

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様、学会に参加された皆様に感謝申し上げますとともに、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。

2024 年 7 月 15 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)

【研究報告の部】

目 次

【講演録】

職場における Well-being の醸成法

—Well-being 経営の核となる要因と

「つながり」重視のマネジメント・プロセス— 上 田 和 勇 (1)

【研究論文】

再生可能エネルギー発電をめぐる地域リスクマネジメント

—主として太陽光発電に関連して— 江 尻 行 男 (18)

リスクマネジメントから見た「鹿威し」の価値

—反社会的勢力等に対する予防対策の進め方— 山 田 秀 樹 (29)

リスクマネジメントの論理の落とし穴に関する一考察

—課題解決のための推論の比較の観点から— 浅 津 光 孝 (37)

コロナ禍による持続的危機への対応

—危機が Well-being をもたらす事例— 松 下 義 行 (46)

中小企業における SDGs 経営の促進に関する研究 井 上 昌 美 (50)

観光法政策による地域のレジリエンス

—酒場ツーリズムによる地域振興— 松 永 光 雄 (67)

ホテル業界におけるレジリエンスの向上

—経営力強化の課題と対策— 山 川 雅 行 (76)

通信制高等学校のレジリエンス教育

—現状と課題— 宮 坂 恵 美 子 (86)

令和6年能登半島地震にみるソーシャル・リスクの検証

. 饗 庭 正 (97)

講演

上田和勇先生

(専修大学名誉教授)

職場における Well-being の醸成法

—Well-being 経営の核となる要因と「つながり」重視の
マネジメント・プロセス—

1. はじめに (講演の概要)

皆さん、こんにちは。

ただ今、司会の亀井弘明先生からご紹介頂いた上田和勇です。漢字で書くと私の名前には特徴があります。漢字の読みは「かずお」ですが、私の親が「和して勇ましく振舞え」との願いを込めて、漢字は「和勇」としてくれました。そのため初めてお目に掛かる方には、はなはだ読みにくい名前ではないかと、時々恐縮しています。

また、発音だけなら日銀総裁の植田和夫氏と同じになるので、植田先生が日銀総裁にご就任当時は、よく友人に冷やかされました。そんな名前の私ですが、本日はどうぞよろしくお付き合い下さい。

さて、本日は私が日頃考えている理想の会社像、それは「社員の Well-being が最高度に発揮でき、自由闊達で、危機に強く、夢があり、つながりを感じることができる雰囲気の良い会社」というものですが、それについてお話ししたいと思います。

では、Well-being とは何か。それは心身共に良好で、社会的に良好な関係を持つ、例えば職場だったら上司、後輩、こういった人たちとの関係や地域との関係が良い関係である状態をいうとお考え下さって良いのです。

そこで各社の Well-being 状況などを調べてみますと、色々な事項があります。その中で共通項は有るのだろうか、有るとすればそれはいったい何か。これを探っていきたいと考えました。

それからもう 1 点は、私が Well-being の研究に入る前から研究していた Resilience についてですが、危機に陥った個人や組織が危機から這い上がって行った要因にはどんなものがあるのか。個人の場合と組織の場合で違うのではないか。それなら、Well-being の場合はどうか。個人と組織で違うのかどうか。こんなことを前々から考えておりました。

た。

結論を申しますと、それは極めて常識的なのです。逆境から這い上がるには、独りでは出来ないのです。Well-being 状態も独りでは出来ません。何かとの「つながり」という要因が最も必要とされるのです。

私が考える会社の理想像というものがあります。売上げが世界第1位、収益も世界第1位、マーケットシェアも第1位、あるいは世界第2位だ、第3位だ・・・。

私の会社の理想像は、実はそんなものではないのです。最初に申しました様に「社員の Well-being が最高度に発揮されている自由闊達で危機に強く、夢があり、つながりを感じることが出来る雰囲気の良い会社」。これが、私が考える会社の理想像です。これは非常に欲張った理想像ですが、私はこれこそが会社の理想像だと考えます。

この私が掲げた理想像というのは、1946年、井深 大氏のソニーの設立趣意書によく似ています。その後、ソニーにはいろいろありましたけれど、社是は矢張り同一ではないかと思っております。この理想像の中には Resilience という言葉も入っているのです。そして、今日のお話では Well-being 経営につきましても、日本の場合、それ以降、これがどう変化していったかについてもお話したいと思えます。

第2番目には、先程申しましたように、Well-being 経営を社内導入するかどうかは、実は社長などトップの方々の考えに左右されます。ただ、例えば上田が言っている Well-being 経営ということは主観的であり、ともかく客観性やエビデンスが無ければ導入は難しいのではないかなと言われかねません。こうした予測できる反論に対しても、この講演でお示したいと思えます。

そして、Well-being 経営に疑問を抱く経営者に、Well-being 経営は企業価値を向上させる何らかの Evidence があるよということをお示ししようと思えます

第3番目には、Well-being という要因は様々な要素でできていますが、その共通項は何かということを考えなければなりません。それぞれ Well-being の共通項も Resilience の共通項もつながるということに気付かなければなりません。

そして、最後にはこの講演のタイトルにありますように、職場における Well-being の醸成法、言い換えますと How to create Well-being in the workplace? 職場における Well-being の醸成方法、施策について、結論として申し上げたいと思えます。

2. 日本の Well-being 経営のルーツと進化

会社レベルでその構成員が心身共に健康で社会的な関係も良いというのは、その根底に倫理観というものが必ずあると思えます。どんなことをしても良いということでは決して許されるものではありません。正しい考え方と方法で、すなわち、倫理観を持って行動するのが基本である、そのように考えますと、日本における Well-being 経営のルー

ツとしては角倉素案（1603年、利他の思想）や渋沢栄一（論語と算盤、1916年、倫理と利益の両立ほか）を取り上げざるをえません。

角倉はベトナムとの取引において、従業員に対して「ベトナム人を大切にしろ、素晴らしい人は敬え」と言っておりました。利他の思想を強調しておりました。渋沢栄一はビジネスと道徳心の両方を大切にしなければならないと、そして、利益と倫理は両立するのだと言っておりました。これが我が国における Well-being の一つの形態と考えます。

それから一挙に 1960 年代に入りますが、京セラの稲盛和夫氏、それから私が特に上げたいのは中小企業ながら有名な伊奈食品の塚越 寛氏、この方は、今は伊奈食品の最高顧問であります、ほぼ伊奈食品を作った人とも言われています。

稲盛和夫氏の会社の理念や Vision は全従業員の物心両面の幸福の追求と社会への貢献であるとしています。また、塚越 寛氏は社員の幸福感の向上が会社の成長だとして約 65 年間、増収を続けています。この稲盛氏や塚越氏の理念や Vision は非常に立派で実績もあります。塚越氏は会社の成長というのは社員一人ひとりの成長の総和であると言われ、年輪経営が重要であると主張され、徐々に会社の企業価値を上げていくんだということを述べています。また、稲盛氏も部門別採算制をやっていきながら、社員の幸福化、満足度をあげる事を実行していました。まさに Well-being 経営のルーツの一つといえましょう。

それからもう一つはソシオ・カンパニーという概念を打ち出した前川製作所（産業用の冷凍機の製造販売）。この会社はあまり目立たないのですが、北矢行男という研究者が 1992 年に『10 年後一流の会社—第三世代ソシオ・カンパニーだけが生き残る』という本で紹介している会社です。この会社は事業価値と社会価値と人間価値、この三つの価値のバランス化を志向するのだということを謳って実行した会社なのです。今でも生きるコンセプトだろうと思います。

そして、前川製作所は仲間内で目標を設定するのです。社長が目標を設定するのではなく現場の仲間達に目標を設定させる。そうして社員が事業実現へ貢献していくのです。更に、定年制をほとんど廃止しており、社員は生涯現役という経営スタイルを保っています。

ところで、事業価値への貢献が明示しているかどうかとか、社会への貢献を開示しているかどうかとか、ここらあたりについてはソシオ・カンパニーの前川製作所にしても、塚越さんの伊奈食品についても、また稲盛さんの京セラについても、私の研究ではあまり明瞭ではありません。

ところが三谷産業（化学品や樹脂製品を扱う老舗商社）、ここの社長はまだ 40 歳代半ばで、本社は石川県と東京にあります、この三谷産業は顧客の最適の追求、あるいは社員との信頼関係を大切に、安心と働き甲斐のある職場環境を作ることを理念としており、福利厚生もそのようなのですけれど、社員の幸福感の向上と企業価値と社会価値を指標化致しまして Company well-being index として、この三つの面を同時に自主

開示（2021年6月から）していくのだということを目指しているのです。これはあきらかに Well-being 経営をしていると言って良いと思います。

ところで近年、健康経営ということが言われています。健康経営は社員の心身に関する健康重視という考えですが、社会的関係の重要性という視点が弱いのです。そのような考え方に対して、近時、Well-being は社会的関係性が重要なのだということを打ち出してきているわけです。Well-being 経営というのは新しい考え方と思われるかもしれませんが、そのルーツを探ると、これに近い経営理念を示して経営してきた人は以前から居たということを押さえておかなければならないと思います。

京セラの稲盛和夫氏が名リーダーシップを発揮した経営者である事は誰も反対しないでしょう。名経営者であり世界的に有名な方です。伊奈食品の塚越氏だって矢張りカリスマ的な経営者です。そういう非常に優れた先見の明を持つ人が経営者なので、そういうことを言ってこられたのでしょうけれど、私の理想像からは少し課題も残ると思うのです。

私は企業の指導者は名人芸であってはいけないと思うのです。Well-being 的な経営が可能になるようなシステムを作り、リスクマネジメント、チャンスマネジメントの仕組みを先導する、それにそった内部統制を作っていく、あるいは人財のリスクマネジメントを確立するというのが私が目指すところなのです。

3. Well-being 経営を効果的にするための要件

Well-being 経営が会社に導入されるには、経営者の理解が必要ですが、そのためには少なくとも（1）Well-being 経営が企業価値を上げるのか、（2）社員の Well-being をどう測定するのか、（3）Well-being は何でできており、どこを改善すればいいのか、などについて検討しておかなければなりません。

（1）Well-being 経営と企業価値との関係

重ねて申しますが、経営者は個人的な名人芸であってはいけないのです。もし、皆さんが社長だとすると、きっとこう反論されるでしょう。「上田さん、Well-being のコンセプトはとても良いけれど、会社の企業価値を上げてくれないと社員を養っていけないのです。」

そこで Well-being 経営が企業価値向上に貢献したという幾つかの Evidence（100%の Evidence ではないけれど）、それを見ていきましょう。でも、残念ながら日本での基礎研究があまりありませんので、外国の研究結果を中心に見ていきましょう。

Harvard Business Review の 2012 年 5 月号で、「幸福感の高い社員の生産性は平均で 31%、売り上げは 37% 高く、創造性は 3 倍高い」と報告されています。それから 2 番目は、「ソーシャル・サポート（周囲の人たちを助けること）を提供する頻度が極めて高い会社員は、その値が低い人たちと比較して、昇進する可能性が 40% 高く、仕事への満足度も優位に高く、また仕事への集中力は 10 倍高い」という結論が出ているのです。

ですから他人を助けるということ、いろいろな助け方があると思いますが、職場では、例えば手助けをしてあげるとか、あるいは同僚の悩みに手助けしてあげるとか、そういう事に熱心な社員は、いろいろな企業価値の上でプラスになっているのです。

それから「職場で友人がいると回答した人の職場での幸福度、生産性は他よりも高く、転職願いが低い。」とされています。実際、辞める人が少ないんですね。また「社内に親友がいると答えた女性達は、意欲的に仕事に取り組む人の割合が2倍になっていた」と報告されています。そして「雰囲気の良い職場はストレスが少ないため、健康的に働くことができ、生産性も上がり幸福感が高まる。」とされています。

以上の研究調査結果では「社員の幸福感とビジネス・パフォーマンス（生産性他の指標）との間には相関関係があることを示している」と報告されています。

この報告を見ますと、職場に社員や後輩を助けることが多いかどうか、こういう要素が非常に重要になるということが分かります。どれだけスキルを持っているかとか、どれだけ戦略的センスを持っているかとか、そういう事柄は出てこないのです。

私としては社員の幸福感とビジネス上のパフォーマンスは相関関係があると言って良いというように、ここで結論を出して見たいと思います。

（2）Well-being の測定・評価

さて、次は Well-being の問題ですが、主観的要素が多ければ、どのように測定するかということも把握しておく必要があります。自分の会社の Well-being 状態を把握したいという真面目な経営者は、当然、そう考えると思います。そうすると測定方法を把握する必要が出てきます。その一つはインタビューやアンケートによる方法です。

簡単に言いますと、心理的幸福感だとか生活満足度など、主観的な Well-being を測定するため、そうした質問をして把握します。

例えば、「あなたは会社で期待されていると思っていますか」「会社はあなたをこういう点で期待してくれている。あるいは仕事を遂行するためのリソースとか設備がありますか」「最も得意なことをする機会はあなたにありますか」「この1週間に良い仕事をしているとほめられたことがありますか」「気遣いをしてくれたと感じましたか」「成長を後押ししてくれる人がいますか」「仕事上で最高の友人と呼べる人がいますか」（ギャラップ社が実施している社員への12の質問の一部）等々の質問です。

第2番目はややマクロ的な、例えば日本の教育水準、雇用率、あるいは健康指数だとか、そういったマクロ的なもので評価するものです。心身共に健康というときの身体の方、身体的健康に関することなどが、このマクロデータの中に入って来るわけです。というのは、やはりこうしたマクロ的な環境の影響を受けて、社員や地域の住民たちは住み、生活し、働いているわけですから、こういったことも軽視はできません。

それから第3番目はなにかというと、今度は心身の心の方です。ストレスとか血圧だとかいろいろな面の側面データということですね。

ここで面白いこと研究結果があることを思い出しました。それは例えば、ガンを患って苦しい状況の中にあっても、人は幸福感を感じることができるというものです。心身

共に健康で社会関係も良いなんて、年を取るとなかなか無いのですが、大病を患っていても幸福感もハピネスも感じることができるという調査結果です。ここらあたりは健康と Well-being に関する微妙で重要な事柄です。

このように Well-being の強さは三つのアプローチで把握することができます。一番重要なのが、1 番目の主観的な Well-being です。職場での Well-being に関する研究は幾つかありました。チクセントミハイという社会学、心理学の有名な研究者は Flow 理論という概念を前から言っておりまして、特にビジネスにおけるフローをどうやったら生むことができるのかということも研究していました。

フローというのは、人間の最も生産性の高い幸福感に満ちた精神状態。生産性が高く幸福感に満ちた精神状態をいいます。これは最高に仕事そのもの、その Action そのものが嬉しい。時間を忘れてしまうこととも関連します。もし、スポーツでいうと少し概念が違うのですが「ゾーンに入る」それにやや近いかも知れません。

チクセントミハイがいうには、ビジネスでフローを生むには、まず組織の目標が皆で明確になっているということ、社員にある程度の自由と責任を付与していること、それから会社の目標とその本人の目標とスキルとがある程度バランスが取れていること、それからフィードバックを公正にしてやるということ、顔の見える仲間が存在しているということ、それから仕事そのものが社会の役に立っているのだという意識があるということ、教育とか訓練とか、そういったことも十分になさなければならないということをおっしゃっています。

これらはやはり Well-being を作る時にも重要な要因だと思っています。特に顔の見える仲間の存在ということは大きな要因です。つまり、仲間の信頼がそこにあるということです。何を考えているのかわからない連中と仕事をするのはなかなかうまくいきません。これをまず覚えておいて欲しいのです。

それからもう一つの主観的 Well-being に関する質問に、ギャラップ社のものがあります。例えば、仕事上で、一緒に居ると楽しい人たちと過ごす時間はどのくらいありますか、目的が達成されたときにそれを祝う習慣がありますか、誰かあなたとミッションを共有していて、成長を後押ししているか把握しているその人と過ごす時間を費やしていますか、などがその種の質問です。先程、私がいろんなことを言いましたけれど、その人と過ごす時間、例えば、お祝いするとか褒めてやるとか、これは非常に重要なことなのです。

私は大学を卒業してすぐに某大手損害保険会社に入社しました。学卒新入社員は一旦本社勤務を命じられ、そこで基本的な仕事を学びます。1~2年たってから、地方を含む勤務部署・支店などに勤務を命じられるのが通常でしたが、私が入社した前後 2~3 年間は入社後 2 か月程度の基本教育のあと、すぐに自分の出身地に近い部支店に配属される時代だったのです。この試みは数年を経ずして沙汰済みになりましたが、私は入社後僅か 2 か月で、地方の小さな支店に配属されました。その支店のある都市は人口僅か 15 万人程度の小さな地方都市です。当時の若い私には随分ショックでした。でも、一生懸

命、2年間頑張りました。

仕事のことはよく分からないことが多く、困りました。そこで先輩に教えを請うのですが、教える状況にはなく、自分の代理店管理に精を出しているばかりです。仕事は先輩のやり方を見て盗むものだといわんばかりです。

当時の損保の営業社員の仕事の最大のは新規の代理店新設、そして、代理店を督励して保険契約の締結をサポートすることといえましょう。保険契約の獲得成績を上げるには、代理店のモチベーションを高めてもらうことが重要です。

懸命に働きました。2年間で代理店を新たに20店作って（合計約100店舗の管理でした）、獲得目標契約の成績も抜群の月がありました。そうした成果を上げても仕事仲間の先輩達や会社の上司は何も語りかけてくれません。アルコール・コミュニケーションもなかったことを今でも覚えています。この会社はなにも教えてくれない。新規獲得代理店数は私が一番多かったのですが、誰もよくやったと褒めてくれない。

寂しかったですね。会社とのつながりが見えてきません。顔の見える先輩は皆無です。その頃の先輩社員は支店長を信頼していない状況が私には感じ取られました。こんな経験から、私は仕事の場においても、褒める、つながりということの重要性を強く認識しました。そして、私はこの会社を離れ大学院に戻る決心をしました。もっと研究をして、自分のもの悲しい経験を学問の道に生かしたかったのかもしれない。

脱線してしまいましたが、仕事や個人の生活について、皆んなでわかりあえる機会を設ける必要があります。お互いのプライベートの趣味や関心事を知ることは大切です。個人的に成功したことや、仕事で成功したことを祝うことも大切です。

普通だったら、このようなことは公私混同だから会社では禁じられると考える人が多いのではないのでしょうか。でも、ちょっと手を差し伸べてあげるとか、アドバイスのことをしてみるとか……。ここが大事なのです。顔の見える仲間が大事なのです。そういうことをギャラップ社も調査結果として出しています。そして、個人的に成功したことや仕事上で成功したことを祝うオープンなカルチャーとオープンなコミュニケーションが大切なのです。

それから社員のスキルと目標の選定によるキャリア制度があるかどうかということも私の事例研究が出てきました。やはり経営者の理解・率先、経営理念とか人事方針のなかに社員のWell-being問題が入っていないとだめなんです。人生の目標として人生で成し遂げたいことの明確化、個人の成長と会社の成長についての話し合いがあるかどうか、それからオープンなカルチャーとオープンなコミュニケーションが取られているかどうか。社員のスキルと目標の設定によるキャリア制度があるかどうか……。といったことが私がこれまで指摘してきた事例です。その事例の詳細は皆さんのレジュメの最後に記された参考文献リストにありますから、それを見て頂ければ有難いです。

Well-being経営導入には、Well-beingが何でできており、どこを改善すればいいのかについて、理解する必要があります。この点を次にお話しします。

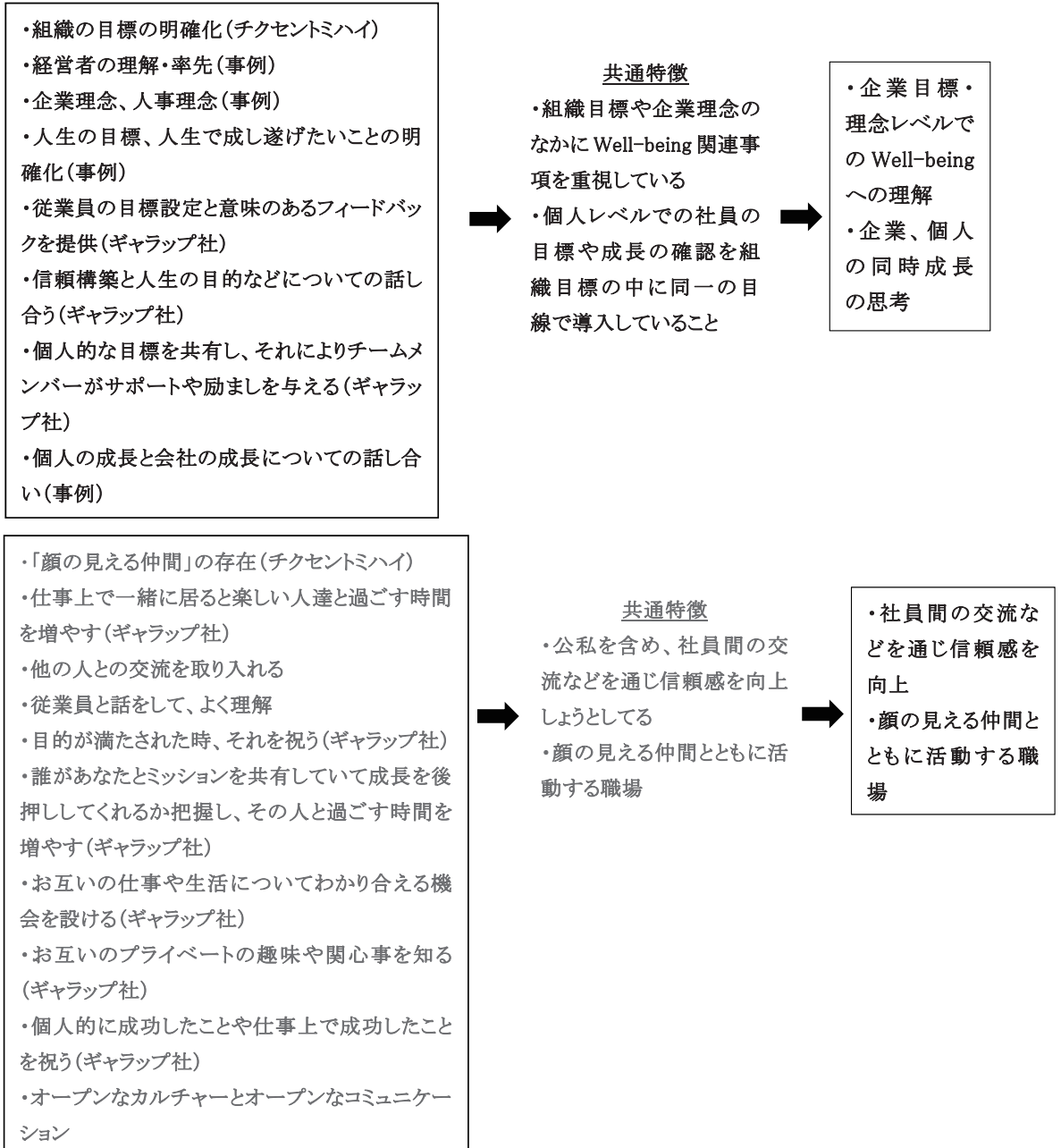
4. Well-being 要因の共通要素

(1) 職場レベルの Well-being 要因の共通要素

図表 1 で注目して頂きたいことは、職場における Well-being の要因の共通事項は何かということです。一つは組織目標や企業理念の中に Well-being 関連事項を重視しているとか、個人レベルの社員の目標や成長の確認を組織目標の中に入れているかどうか、そのほかにもある図表 1 の左上をご覧いただきたいと思います。この中で関連要因を一括りしていけば、企業目標や Well-being を理解している、個人の成長と会社の成長を同一視している、このような一つの同一なコンセプトでくくることのできるのです。

それからもう一つの Well-being 要因は、図表 1 の左下ですが、社員間の交流、それを通じて信頼感を向上しようとしているかどうか、顔の見える仲間と共に活動する職場かどうか、こういうものが入ってきます。そうすると仲良しクラブではないかというような意見も出てくるかもしれませんが、要は職場で一体感が生まれるということが重要なのです。そうなってきますと、どういう要因で共通要素をとらえることができるのかといえば、「社員間の交流などを通じて信頼感を向上しよう」、「顔の見える仲間」、こういう重要な言葉でくくれるように思います。

図表1 職場レベルでの Well-being 要因の共通要素



(2) 個人レベルでの Well-being 要因の共通要素

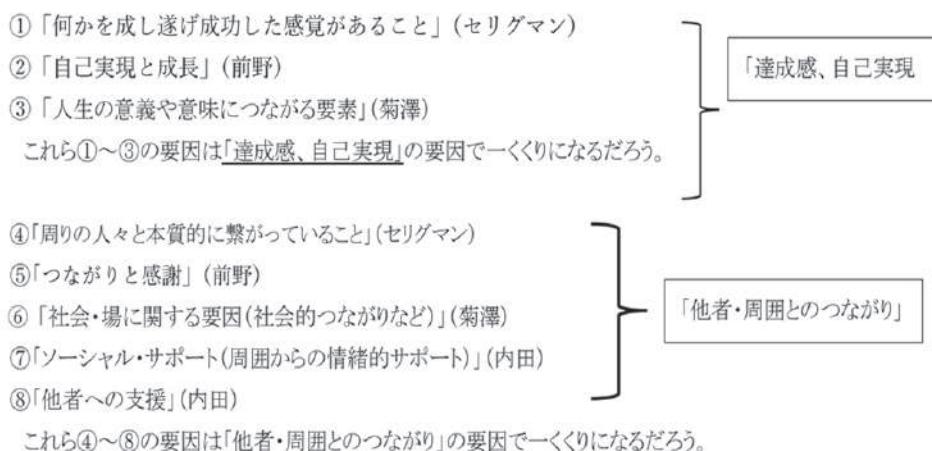
個人レベルでの Well-being を構成する要因はどうでしょうか。ポジティブ心理学のマーティン・セリグマンだとか、前野隆司、菊澤育代、内田有紀子などの研究者をレビューしてみますと、次のような要因が個人レベルでの Well-being を構成する要因であることが分かりました。

心理学者は前向きな感情、ポジティブさが重要であると言います。それとか今の活動に没頭するとか、周りの人々と本質的につながっていること、何のために生きているのかということとか、自分の本当のやりたいことや天職を見付けることができたかどうかとか、それから何かを成し遂げた成功した感覚があるかというようなことを言っています。これらは確かに Well-being 状態、心地よい状態になると思います。それから前野氏は自己実現と楽観、独立と自分らしさ、こういったことを指摘しています。社会的なつながりというものも入れているというようになっています。

内田をみると、ソーシャル・サポート（周囲からの情緒的サポート）とか、自分もソーシャル・サポートする（他者への支援）とか、家族、友人関係、社会的要因とか、良い政治とか、ややマクロ的要因もそこに入ってきています。個人の選択の自由度とかこういった要因がピックアップできるので、これらをやはり同じようにひとくくりでまとめたいきますと、個人レベルでの Well-being の共通項としては次のようになります。

一つは「達成感、自己実現」。もう一つは「他者・周囲とのつながり」です。

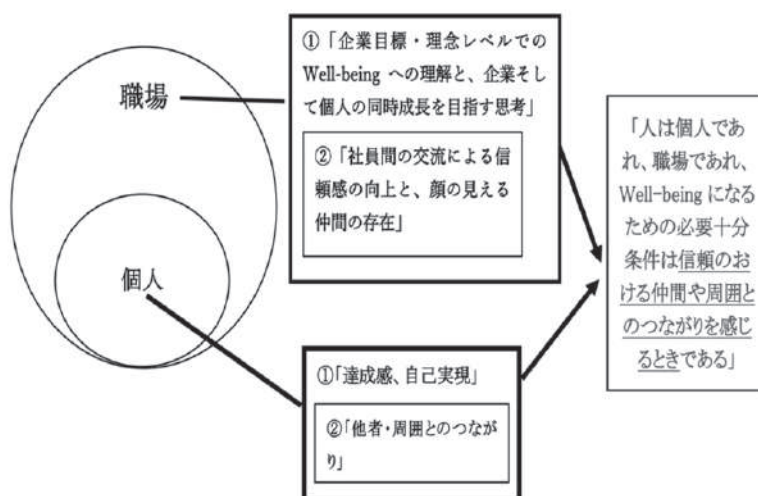
図表 2 個人レベルでの Well-being 要因の共通要素



ここで、先程の職場レベルでの Well-being の共通要素と個人レベルの Well-being 共通要素を合体させて検討しますと、人は個人であれ職場であれ、well-being になるため

の必要十分条件は「信頼のおける仲間や周囲とのつながりを感じる時だけ」なのです。信頼のできる仲間との「つながり」が感じられる、「つながり」という要因が最も重要な要因として浮かび上がってきました（図表3参照）。

図表3 職場と個人レベルでの Well-being の共通要素



出典:筆者作成

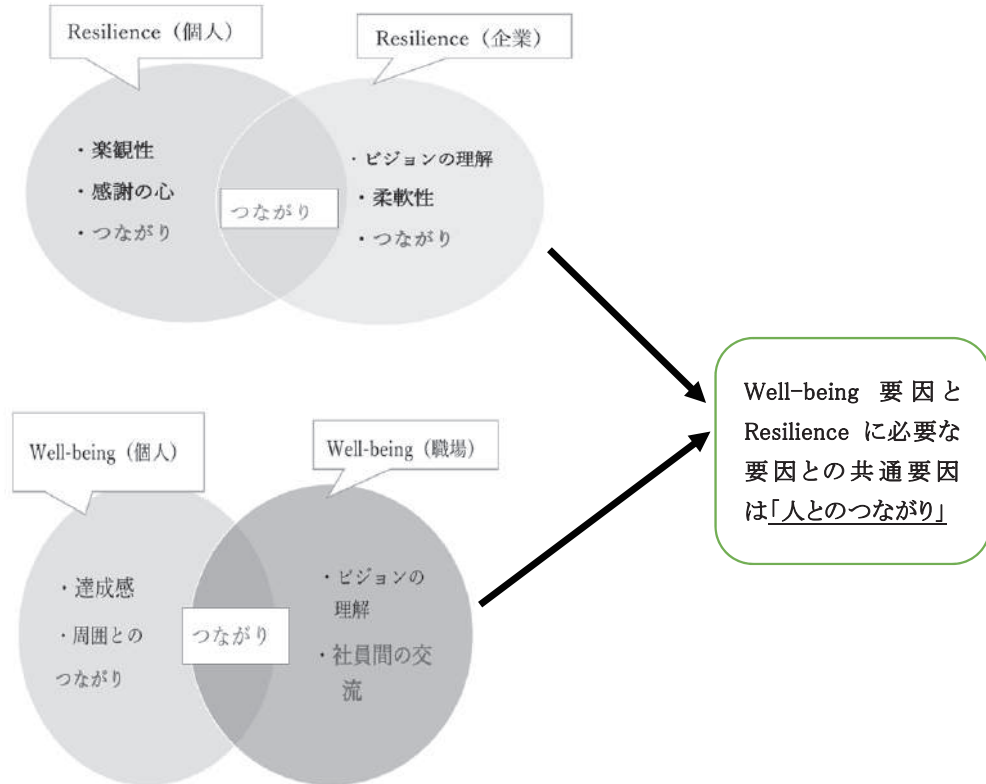
5. Resilience に必要な要因と Well-being 構成要因との関係

それでは Resilience（逆境、危機からの復元力）のためにはどのような要因が必要でしょうか。Well-being だけでなく人生には危機が、職場には会社の危機が連続で存在します。Resilience の個人レベルと企業レベルでの共通要素は何かということ、これについてもチェックしたのですが、時間の関係上その説明はここでは割愛します。これに関しては参考文献に書いている私の論稿を是非ご覧になって頂きたいと思います。

Resilience の個人レベルと企業レベルでの共通要素について、結論を申しますと、個人レベルでも Resilience は楽観性とか感謝の心、つながり、それから企業レベルでもビジョンの理解だとか、柔軟な思考とかが指摘でき、これらの共通項は何かというと「つながり」なのです。個人レベル、そして職場レベルでも Well-being との共通項は「つながり」なのです。

ですから Well-being の共通要因とレジリアンスに必要な共通要因とでは共通項があり、それが「つながり」という要因なのです（図表4参照）。

図表 4 Resilience と Well-being の双方に共通する要因



出典：上田作成。

6. つながり重視の人財リスクマネジメント

そこで「つながり」の現状と評価を見ながら「つながり」を作る施策を考え、つながりが持てる体験を作る、社内ではそういったことが重要になっていくのではないかと思います。それをまとめたのが図表5です。

図表5 つながり醸成する人財リスクマネジメント

	「つながり」の現状・評価	「つながり」づくりの施策	「つながり」の情報・体験共有
経営者	1. Well-being 重視という理念の浸透 2. つながりの強化が優先事項である点の賛同 3. 社員への心理的安全性の付与 ① 社員を1人の人間としてみて、職場以外の活動への投資 4. オープンで明るい雰囲気 5. 社員への積極的な情報開示	①褒めあう文化をつくる ②雑談ができる部屋をつくる	<ul style="list-style-type: none"> 社員の性格特性による配置転換で上下間の良い関係を作る 電子情報の動きによる人間関係の可視化(ルーショナル・アナリティクス) 「ぶっちゃけトーク」(アシミレーション)による、よい体験と悪い体験の共有
中間管理職		①社員への期待の共有と成果の称賛 ②社員に選択の自由、社員の意見の取り入れ ③社員自身による仕事の管理 ④得意とする機会が毎日あるか ⑤褒める文化づくり ⑥良い点と改善点についての周囲の社員からのフィードバックの実行 ⑦社員への気遣いと成長の後押し ⑧会社の目標と自分の仕事との関係性を伝える	
社員		①生きがい、家族を大切に ②他の社員の手助けとともに支援も求める ③職場の居心地の良さ(同僚同士の交流、思いやり、助け合い、親切の実践) ④職場での最高の友人をつくる(顔の見える仲間の存在)	

出典 参考文献を参照に上田作成。

図表5の左軸は経営者レベルで対応することを考える事項。真ん中にあるのは、中間管理職が対応すること。一番下は社員というように考えています。そして横軸の左端は、「つながり」の現状及び評価なのです。真ん中は「つながり」づくりの施策には何かあるか。そして一番右は「つながり」の情報共有、体験共有です。このようにプロットして、つながり醸成するための施策を考えてみました。

(経営者⇔つなごりの現状・評価)

図表5に示した施策が今日の講演の具体的な結論の一部なのです。まず詳しく見ても、経営者には **Well-being** という言葉はともかくも、社員の幸福を大切にするという理念の共有と浸透が重要なのです。やはりこの考えを持たないとほじまらないと思います。そうした理念を持つことができるのかどうかは、経営者個人の価値観だとか、あるいは過去の経験だとかそういったことが多分に影響していると思います。

でも、社長を選考する委員会で、彼の価値観や過去の経験を細かくそこまで云々して、いろいろ考えた選考は一般に難しいのではないのでしょうか。大体は候補者の営業力やこれまでの彼の企業へ貢献した分野での力などを優先して、経営者が選ばれるのではない

でしょうか。会社はその分野でかれを利用するわけです。そして、会社はその分野への依存度が高いので、だから彼を社長にすべきだ、このような議論になるでしょう。

こうした社長選抜のプロセスが普通でしょうが、私は、ちょっと大胆な意見ですけど、それよりも中長期的な **Well-being** というものを非常に大切にしている人、過去に非常に困難を克服してきた人、人を大切にしている人、そういう事柄をクリアしてきた人が優先されるべきと考えています。それと社会的なつながりの強化に貢献できる人が優先されるべきと考えます。

それから、心理的安全を付与できるような雰囲気とか、そういうことをきちんと指示出来るかどうかです。つまり、気さくで話しやすいような雰囲気を醸し出しているか、発言しやすい配慮があるかとか、そういうことがつながりを醸成するには重要な要素となり、こうした要素の根本は社長がリーダーシップをとるべき事項です。またそのようなリーダーシップがとれる人を選ぶべきなのです。

また、趣味、生き甲斐などへの投資。これは個人的なことですが、こうした事柄にも会社は投資してくれるかどうか。「つながり」を作るためには大切な要因です。

また、オープンで明るい雰囲気作り、社員への積極的な情報開示、こうした諸要因が「つながり」を作るベースになる思考だと思いますし、経営者が考え、指導的役割を担うべきだと思います。

それから具体的には、図表5は、それぞれのパーツに完全に分けておりますけれども、実際は各職務の人材が柔軟に果たすべき事柄でもあります。本来は分けられるものではなく、それぞれが共通するような面がある事をご理解頂けると幸いです。

(経営者⇔つながりの創りの施策)

経営者⇔つながりの創りの施策として、1番目として考えるべきことは、褒め合う文化を作ることです。Googleは非常に褒め合うことを推奨している文化があると聞いています。また研究者によりますと、雑談ができる部屋を作ることにより、つながり創りのきっかけを作っていると言われております。雑談が大事なのです。廊下での雑談。いろんなところでの雑談 (Covid19はそれを難しくしたソーシャル・リスクでしたがー)。

一般に、会社で雑談なんかしていたら、外に出て営業しろと言われる状況になるのではないのでしょうか。雑談の効用を頭から否定するのが多いのでしょうか、現実にはそれがつながりのきっかけになりうるのです。

(中間管理職⇔つながりの創りの施策)

中間管理職⇔つながりの創りの施策については、次のようないくつかの施策があります。社員への期待の共有と成果の賞賛ということ、そして社員にいろいろな面で選択の自由を与えることの重要性も言われています。社員自身による仕事のやりの選択もあって良いと思うんですね。社員自身が仕事をつくり、得意とする機会を出すことができます。それから褒める文化を作る。さらに良い点と悪い点について、社員の周囲からのフィードバックをその本人に聞かせる、そういうこともつながり創りに貢献すると言われております。会社の目標と自分の仕事との関係性を伝える。会社の目標はこうだけれども、今、君がやっているのは実はここなのだよ。ここを延ばせば会社の目標に近づくというルー

トを示して上げる。これが良いのです。特に、入社して1年、2年、3年、あるいは他の部署から来た人が居る場合、このような考え方が重要だと思います。

(社員⇄つながりの創りの施策)

社員レベルで考えることは、生き甲斐とか家族を大切にすることがまずあります。家族を大切にすること、職場の他の社員の手助けも良くしてやること、職場の居心地の良さを作る努力もするということが重要です。それから職場で最高の友達を作ること、職場で友人ができるということは良いことだと思うのです。リタイアしてもその友人とまだ付き合いがあるという。これも良いことです。

私も専修大学を3年前にリタイアしましたが、今だに数人の親友といえる人が大学にそして社会にいます。

(経営者⇄つながりの情報と体験の共有)

次に右端にあるつながりの情報・体験共有ということですが、次のような施策を提言している研究者もいまして大いに参考になります。

入社時にAという社員の性格をチェックします。いろんな会社でそのA君の性格と合うのはどの上司か。A君が異動するとき、問題が起こったとき、性格特性によって上司との関係がうまくいくようなマッチングをする人事配慮もあってよいのではないかと、ということです。そうするとお互いがWell-being状態に近づくわけです。

それからもう一つは電子情報の動きによる人間関係の可視化をする Relational Analytics。要するにメールでも何でもよいのですけれども・・・ある程度プライバシーを守られた上で、どういうメールがどこに入っているのかを会社は把握していると思うのです。privacyを守ることは必須ですが、この把握により人間と人間のつながりが自ずとある程度可視化できます。そうするとある人は孤立している。ある人は浮いているということが見えてきます。そういう状態、社員の孤立化という状態は組織としてよくありません。そういうことを直す一つの施策として、そしてつながりを確認するための施策としてこういう方法も活用できます。また「ぶっちゃけトーク」の場を作るという方法があります。最初はなかなか切り出すことができない状況が生まれるでしょうが、ファシリテーターを置き、匿名で語り合う工夫をする、そうすることによってお互い信頼の輪ができるという状況が生まれてくると思います。

7. 結論と今後の課題

さて、そろそろ結論を申し上げたいと思います。

まず、Well-beingが重要という事なのですが、売上げの方が重要ではないかという、反論がありますけれども、Well-beingに力を入れる会社、これは大変結構なことです、なぜならば職場における社員の幸せ状態を上げる試みだからです。そのことで、社員はモチベーションが高くなると思います。また一体感が生まれてくると思います。それがやがて売り上げとかそういったものにつながっていくと思います。

だから、経営者が Well-being はそんなのは儲けてからというのではなくて、順番が逆だと思われるのですけれど、さて、それを経営者がどう判断し、会社の経営意思決定方式としてどう導入するかは経営者の価値観や考え方によるところ大なのです。しかし、経営者の人柄や経験、価値観に依存していたのでは苦界に行くようなものでしょう。

そうではなくて、Well-being というものをある程度科学的にも見、その重要性を認識した上で、経営者自身を取り入れるべきではないかと思っています。外部環境の影響により、新たな経営方針を取り入れるのではなく、経営者自身が自らそれを取り入れられる知見や前例を示していくのは私の、今後の課題でもあります。

Well-being の貢献度の科学的な評価というものは、先程少し言いましたけれど、なかなか難しい問題があります。なぜなら Well-being に力を入れることにより生産性が上がったという調査結果はこの講演の前半で述べましたが、売上や収益の向上にはマーケティング力、競争力もあるわけです。ただ、競争力の背景、例えば商品開発の競争力という背後にはニュー・アイデアが必要であり、ニュー・アイデアの発生を高めるには、社員の自由なアイデアが重要です。その社員の自由なアイデアというのは社員の選択の自由だとか、社員のつながりの中で生まれたとか、あるいは社員の自由・闊達な雰囲気から良いアイデアが生まれるとか、そういうふうなことも関連してくるのです。だから競争力が重要なのは分かるのですが、その背後に社員の Well-being 要因が潜んでいることを忘れてはいけません。こうした点も今後、研究したいと思います。

それから企業の Well-being と個人の Well-being とも共通するものがありましたし、レジリアンスとも共通しているのがありました。それらの関係で最も強く共通するのは「つながり」であったということも、私の結論でありました。あっけない結論なのですが、それを確認出来たということは私自身とても嬉しいことでした。

Well-being 問題しかもつながり重視のマネジメントということなのですけれど、これは今後、人財のリスクマネジメントの非常に重要な研究分野になるのじゃあないかなと思います。

将来は、我が社は Well-being でこれだけやっているよ。データもこれだけあるよ。そのデータも社会にオープンにしているよ。そういう会社に多くの人が、学生が募って採用申込みが殺到する。そういう時代が来ることを私は心から願っております。

これで私の話を終わります。最後に講演に際し参考にした主な文献を提示しておきましたのでご参照ください。

長い時間、ご清聴有り難うございました。

以上

主要参考文献

- 石川善樹(2018)「Diamond Harvard Business review」,2018年6月号「職場の孤独への対処法:Well-beingを追求する」pp.56～65。
- ポール・J・ザック、白川部訳(2017)『トラスト・ファクターー最強の組織を作る新しいマネジメントー』キノブックス。
- グレッチェン・スプレイツァー、クリスティーン・ポラス、有賀訳(2012)『Diamond Harvard Business Review』2012年5月号「社員のパフォーマンスを高める幸福のマネジメント」pp.46～57。
- ロバート・ウオールディング(2024)『The Good Life』2023、辰巳出版、pp.303-304、朝日新聞(夕刊)2024、6、29。
- ショーン・エイカー(2012)「Diamond Harvard Business review」,2012年5月号「PQ ポジティブ思考の知能指数」p.63。
- 加藤守和(2022)『ウェル・ビーイング・マネジメント』日本経済出版主に第3章参照。
- 上田和勇(2022)「Well-being 経営とソシオ・コンパニーの進化ー影響要因と事例分析」『専修大学社会科学研究所月報』No.712、2022、10.20。
- 上田和勇(2022)「Well-being 経営のルーツと近年の事例に関する研究ー角倉素案から塚越 寛までの検討を中心にー」専修大学商学研究所『商学研究所報』2022年8月号、第54巻第1号、pp.1～18。
- 上田和勇他編著『わかりあえる経営力』第1章、「異文化の幸福経営」、pp.17-18。
- 上田和勇(2023)「Well-being 経営の構成要因と事例分析」専修大学商学研究所『専修ビジネス・レビュー』Vol.18,No.1,pp.15-31。
- 上田和勇(2024)「企業と個人のレジリエンス構築要因の共通要素に関する研究」、専修大学社会科学研究所『社会科学年報』第58号、pp.75～90。
- 上田和勇(2024)「個人と職場のウェルビーイング構成要因の共通要素に関する研究」、専修大学商学研究所『専修ビジネス・レビュー』Vol.19,No.1,pp.17～28。

(この講演録は2024年8月3日に開催されたソーシャル・リスクマネジメント学会関西部会における講演をもとに、講演者による加筆修正により作成されたものである)

再生可能エネルギー発電をめぐる地域リスクマネジメント

—主として太陽光発電に関連して—

江尻 行男

はじめに

最近、山あいの林地や農家の休耕地等々で黒く光る太陽光発電のパネルが広く敷き詰められ、一種の異様な光景を見かけるようになった。しかもこのような光景は全国各地に広がっている。これは二酸化炭素（CO₂）を排出しないで非枯渇性の自然由来のクリーンなエネルギーである太陽光を電力に換える太陽光発電施設のパネルである。太陽光発電の他にも風力を電源とする風力発電やバイオマス発電、水力発電あるいは地熱を利活用して発電する場合もある。これらは一様に再生可能エネルギー（Renewable Energy）と呼ばれている（以下、「再エネ」と略称）。

ところで、今日カーボンニュートラルないし脱炭素社会の形成が国際社会の中で重要且つ喫緊の課題となっており、その課題解決手段の一つとして CO₂ の排出削減に有効な再エネの導入とその幅広い展開が推進されている。そしてそれは一種のムーブメントとなって増加の一途を辿っている。わが国の場合、再エネの発電設置はほとんどが地方に分散設置されるという地理的特徴を有しており、設置地域では再エネ発電に伴う幾多の不安やトラブルあるいはリスクを被ることが多い。例えば、大規模太陽光発電施設であるメガソーラー（出力が1000kw——1mw以上）建設において、地域の山林伐採が住民地域への土砂災害発生要因となる等地域リスク示現の可能性を有するケースなどがある。

本稿では、脱炭素社会形成において再エネの設置が進展する一方で設置地域でのトラブルやリスクには如何なるものがみられ、またこれらに対して行政や地域住民などは如何なる対応をしているのか、主として太陽光発電に関連して検討してみよう。

1. 再エネ急増の背景とリスク構造

（1）再エネ急増の背景

3, 11 東日本大震災による福島原発事故後にその代替エネルギーとして、また世界的な脱炭素、カーボンニュートラルの高まりの中で電気エネルギー源としての石炭や石油などの化石燃料の削減方向とCO₂を排出しないあるいは抑制しうるクリーン且つ非

枯渇性の太陽光や風力などを電気エネルギーとして活用した再エネ発電が注目され、その導入は国家政策としても推進され、今日に至っている¹⁾。

一方、2012年に制定された、再エネ由来の電力を一定の価格で買取り、これを国が保証する制度である「固定価格買取り制度（FIT—Feed-in Tariff）²⁾」は再エネの普及・促進を支援、助成する制度である。買取り価格を高く設定したこともあり再エネ事業がビジネスとして有望であることがわかり、これを契機に特に太陽光発電事業者が一挙に地方に再エネ発電所の設置に動いた。それはあたかも2000年に介護保険制度が施行された時期に示現した民間企業の介護市場への参入ラッシュ現象と似ている³⁾。かくして再エネ事業は事業者にとって確実に利益計上が見込める市場と化し、再エネの設置が各地で急増した。しかし、前述のように、導入地域では再エネが急増、拡大するのに伴い幾多のトラブルやリスクをもたらし、住民の反対運動を招くケースも顕著となった。

（２）再エネ事業のリスク構造

① 地方分散設置によるリスク構造

再エネ発電施設、特にメガソーラーはほとんどが地方地域に分散設置されている⁴⁾。それは地方の林地、山の斜面、農村の休耕地、ゴルフ場跡地あるいは住宅地の近くなどに設置される傾向がある。事業者は地理的に適地を地方に求めており、それは地域資源を有効に活用する点においてその必然性は認められるかもしれないが、それは言うまでもなく自然保全や地域住民の生活環境にも影響を及ぼすケースも多い。一度自然環境を破壊ないし毀損するとその回復には長い時間や高いコストを要するし、また生物多様性リスクや住民への災害や景観リスクなども引き起こす可能性もある。要するに、再エネ事業は地域資源の利活用であるが、そこには一体的に存在する動植物および住民等へのリスク示現があってはならない。しかし、現実には地方分散設置構造による幾多のリスク発生の可能性は高い。

¹⁾ 因みに、わが国の電源構成に占める再エネの割合は、2020年度で24,6%であり、そのうち太陽光が10,6%である。続いて水力が7,7%、バイオマスが5,1%、風力が0,9%、地熱が0,3%となっている。太陽光は再エネの中では約半分弱の割合を占めている。（出所：資源エネルギー庁の「電力調査統計」から環境エネルギー政策研究所（ISEP）作成の資料による。）

²⁾ FITを定めたのは再生可能エネルギー電気の利用の促進に関する特別措置法（略して再エネ特措法）による。

³⁾ 例えば拙稿「福祉産業における企業とNPO—その動向と課題—」東北福祉大学紀要、第24巻、27号2000年2月。および拙稿「介護をめぐるソーシャル・リスクマネジメント」亀井利明原著、上田和勇編著『リスクマネジメントの本質』同文館出版（平成29年）189頁以下を参照

⁴⁾ 全国的に自然に恵まれた地方の適地に分散しているが、均等に分散しているケースもあるが、地域内でも集中、偏在する場合も多い。

② 「地産都消型」構造によるリスク

前述のように、再エネはほとんどが地方分散設置されている。しかも設置者は外部、主として都市部に本拠を置く企業が地方地域に参入しているのである。例えば大規模太陽光発電所であるメガソーラーを設置するようなケースにおいては、電力の供給は地方、そしてその果実は資本の論理でほぼ需要地の都市部に本社を置く会社に属するという構造が形成されている。電力という商品は大手電力会社にほぼ売電されるので電力は大需要地の都市部にて消費される。この限り、間接的とはいえ需給関係は、いわば「地産都消」型の関係ないし構造となり、発電所の設置による利益は若干設置地域にも落ちるかもしれないが、電力消費上の恩恵はほとんどない。すなわち、付加価値の地元帰属による地域内経済循環はほとんどないのである。しかも重要な点は、設置および発電に起因するリスクを被る可能性は地域にある、ということである。この構造は、東日本大震災で原発事故を起こした東京電力による福島県の新潟県柏崎・刈羽原発等⁵⁾における状況とほぼ同じ構造である。どちらも発電地域には多少の経済的恩恵として寄付や雇用あるいは地元業者との取引関係などが多少あるとはいえ地元住民への電力消費上のメリットはない上にリスク発生の可能性だけは残るとい構造が形成されている。いずれも地域内経済循環の地産地消型構造ではなく、リスク発生の可能性がある点において住民の設置反対という構造的背景ないし要因を有している。

③ 業界のリスク構造

前述のように、再エネ事業者、特に太陽光発電の場合、行政の政策的促進という背景もあり、ブルーオーシャン市場への進出ラッシュが示現している。地方の適地を求め事業者間の競争も激しくなっているし、各地でトラブルや反対運動にも遭遇し、いわゆる社会的受容性リスクの対象になっているケースも多い。このことは前述のようなリスク構造が背景となっているが、いま一つ事業者の利益至上主義により地域軽視的対応や不正などに起因するケースも多く、しかも常態化している側面もみられるのである。換言すれば、事業者の属性あるいは事業者の対応に起因するリスクとも考えられるのである。そこで、再エネ事業の業界とは如何なる属性ないし特性を有しているのか若干見てみる必要があるだろう。

資源エネルギー庁によれば⁶⁾、2024年7月1日現在、太陽光の発電事業者は1147社が届出しており、また2016年には450社が1年間で一挙に届出し、届出の集中化がみられる。売電が可能なFIT制度導入の影響もあり、参入ラッシュ現象の一端を示している。

特性として顕著なのは、①企業形態として、出資と経営が同一で、設立の初期費用が抑えられ、しかも決算公告など情報開示が厳しくない、あるいは困難に直面すれば倒

⁵⁾ 新潟県内の電力は東北電力が管轄であるが、東京電力が管轄を超えて原発を柏崎、刈羽の海岸地域に、いわば越境設置し、地元住民の反発も大きく、周知のように現在も再稼働問題で大きく揺れている。

⁶⁾ 自然エネルギー庁「発電事業者届出事業者一覧」(令和6年7月1日時点)

産や逃避も容易な合同会社形態（LLC）の設立が多く、メガソーラー設置の現場での発電事業者となっているケースが多い。そして数的にも株式会社よりも引けを取らないほどの数がある（約半数弱）。②グループ化した中小・零細企業がほぼ同じような会社名称でしかも所在地が概ね都市部の東京の同じ事業所にあるケースも目立つ。また、③歴史の浅い子会社、孫会社などが一種の「いり子構造」となっている場合もあり、それ故重要な意思決定権はほぼ親会社に属していることなどが挙げられよう。いずれにしても信用面で不安のある企業が多い。外国資本の子会社、孫会社もみられ、積極的に地域進出を図っているものの情報開示等に消極的で隠蔽体質もみられる⁷⁾。要するに、再エネビジネスの中には企業体質において脆弱というよりむしろ狡猾的あるいは強引且つ不透明な参入戦略を有する、いわばブラック企業やペーパーカンパニーのような色彩を有する企業もみられる。

2. 再エネ設置による地域リスク

前述のように、外部資本がメガソーラーや風力発電などの再エネ施設を設置することにより環境保全を含む様々な悪影響が地域住民にリスクや不安あるいはトラブルとなつて振りかぶるケースが多くなってきた。地域にとって発電施設の導入・設置は迷惑であり、受け入れたくないという受容性リスクが各地で発生している。それは地域と共存共栄しない、言うなれば共生に影響するリスクといってもよいだろう。本節では、再エネ施設の地域設置をめぐる地域が被る可能性のある主なリスクについて若干見てみよう。

（1）自然資源の毀損ないし破壊等に由来するリスク

前述のように、設置地域の中でも山あいの林地や傾斜地、中山間地の農地などが適地として選ばれるケースが多い。そこでは自然資源に関連するリスクとして次のようなものが挙げられよう。

先ず、①山あいの山林を伐採してメガソーラーや風力発電所を計画、建設しようとする場合、山林の伐採等により生態系保存の問題がある。そこに生息している動植物に

⁷⁾ 例えば、宮城県丸森町耕野地区の「仙南プロジェクト太陽光発電施設整備事業」におけるメガソーラー建設計画での開発事業者は「合同会社地方創生太陽光発電所2号」という会社であるが、法人番号と住所、電話番号しかわからず、これ以外の情報は一切出てこない。社長や資本金などの情報もないという。FIT 認定は2つの別々の計画(プロジェクト)でしたが、それは同じ事業者であることが判明したとのことである。

<https://kumamori.ora/topics/kumamori-news/20220625.html>(2024,7,1)

また、中国資本による福島県西郷村におけるメガソーラーをめぐる対応については、平野秀樹著「サイレント国土買収―再エネ礼賛の罠―」角川新書(2023年6月)の34頁以下「上海電力を訪ねて―福島県西郷村」および杉山大志編著「メガソーラーが日本を救うの大嘘」宝島社(2022年11月)にも中国、上海電力の日本法人「上海電力日本」の岩国メガソーラー関連のことが所収されている。

悪影響を及ぼす可能性があり、例えば絶滅危惧種のイヌワシやクマタカなどの生死にも関係する。風力発電によるバードストライクや営巣の破壊などによる、いわば生物多様性リスクが挙げられる。自然資源は地域住民にとっても財産であり生活と一体化している点、再エネの導入に限らずそれ以前からもしばしば保護、保全あるいは反対活動の対象ともなっていた⁸⁾。

②同様に、山林伐採等により山肌が一挙にむき出しになり、いわば、はげ山状態になると景観上の悪化が懸念され、地域住民にとっては慣れ親しんできた、あるいは地域のシンボルともなっている山が住民等に喪失感あるいは不快感をもたらし、場合によっては精神的なダメージとして健康を害することもありうる。また、地震や豪雨などにより土砂災害や保水上のリスクも示現する可能性があり⁹⁾、住民の不安要因となっている。台風によるソーラーパネルの飛散が事故要因となる場合もある。その他にもまだ自然資源の保全上のリスク発生の可能性もみられる。

(2) 事業者の対応や管理に由来するリスク

外部資本の発電事業者の中にはそもそも信用不安のある企業もあること前述のとおりである。事業者は通常調査を行い適地と見込んで事業計画を立案するが、調査や計画自体が必ずしも地域の実情に沿う計画でないことがある。地元視点に立脚した計画でなく、行政のアセスメントさえ通れば良いとし、地域への貢献や地域住民との共生などの視点は意識的に欠如ないし低いケースがみられる。利益至上主義が背景にあると思われるが、以下、若干みてみよう。

先ず①設置計画の情報が住民には中々入ってこない等のケースや不誠実且つ不十分な住民説明会（少ない回数や事業者が恫喝するような説明会等々）が行われるケースもみられた¹⁰⁾。すなわちコミュニケーションリスクがみられる。②事業者によるステレ斯的な囲い込みとして、秘密裏に地域の有力者への賄賂などの不法行為もある¹¹⁾。また既存のメガソーラーの近くに法規制の対象外の小規模の発電所を別物として設置し、一体的乱開発であることを逃れようとする脱法行為のような行動もみられる¹²⁾。③管

⁸⁾ 再エネが普及する前から環境保全や生態系状の問題として地域住民による保護や反対活動は行われていた。出羽三山の自然を守る会「自然保護 50 年のたたかい」2023 年 12 月を参照されたい。

⁹⁾ 2021 年の熱海の土石流災害リスクの要因ともなるなど、住民は再エネと災害との関連性に敏感となっている。

¹⁰⁾ 例えば、山梨県北杜市の住民説明会での恫喝
(<http://encount.press/archives/381943/>(2024、7、11))

¹¹⁾ 2020 年 12 月、宮城県丸森町でメガソーラーの導入をめぐる事業者が反対派の行政区長に焼酎と100万円を贈ろうとした事件があった。
[https://www.yomiuri.co.jp>national\(2024,7,1\)](https://www.yomiuri.co.jp>national(2024,7,1)

¹²⁾ 福島県と福島市では既存のメガソーラーの近接地に防災施設等を設置しなくともよい 0.5 ヘクタール以下の小規模の発電所を設置することは既存施設と一体的であると判断した場合、「脱法的な開発」として問題視している。(2024 年6月 5 日、福島民報および同日の日本経済新聞より)

理運営上のリスクとして、工事中の騒音リスクや不用となったパネルの不法投棄による公害リスクあるいはパネルの反射や火事あるいは窃盗等¹³⁾による地域住民へのリスク不安、さらに風力発電の低周波による健康リスクなども重大である。また、④地元住民の本来的生活に関係して、例えば、生活経済上のリスクを被る場合もある¹⁴⁾。

(3) その他のケース

その他にも例えば、①土地の契約売買と再エネの地域への発電事業導入に絡み自治体と事業者との間のトラブルで自治体が業者を法的手段に訴えようとしているケースも起きている¹⁵⁾。また、②発電所の導入をめぐり、例えば選挙において住民間で対立あるいは分断というリスクもみられる¹⁶⁾。

3. リスクへの対応

再エネ発電事業の地方地域への導入をめぐり地元住民が被るリスクへの対応として(1)行政による場合と、(2)地域住民等による場合、さらに(3)当事者の事業者による場合について見てみよう。

(1) 行政による対応

行政は国家政策として目標をもって再エネの設置拡大を推進しているが、一方で前述のように設置地域においてリスクやトラブルが多発していることにより、目標達成が遅延するというリスクを負うことにもなりかねない。行政は増加するトラブルやリスクの中で促進と削減という相反状況において一種のジレンマ状態にあるといってもよいだろう。そこでリスクという障害のない円滑な設置対応として、合意形成を核とした「地域

¹³⁾ 最近メガソーラーのパネルが焼ける火事やケーブルの中の銅線が窃盗される事件が多発している。これらも事業者にとってのリスクばかりでなく近隣住民にとっても不安やリスク要因となっている。

¹⁴⁾ 例えば、風力発電の場合、漁業者の漁業権にも関連する場合がある。すなわち地元住民の生活経済上のリスクを負うケースもある。

¹⁵⁾ 宮城県の加美町では、現在、同町所有のゴルフ場を引き継ぐとってそのゴルフ場の運営会社がそのゴルフ場を買取ったもののその日に外国資本のメガソーラー事業者へ転売し、町のゴルフ場を買取ったゴルフ場運営者と町役場として外国資本のメガソーラー事業者とが絡む問題が発生し、加美町では前町長がゴルフ場を継続するというので土地を売却したということを中心として約束違反、詐欺にあったなどとして現町長は法律に訴える構えである。そして、メガソーラーの事業者は認可のための手続きをすでに進めており、住民有志は「葉菜太陽光発電を考える会」を結成して建設に反対し、事業者に計画の撤回を求めたい、としている。(6月20日および7月8日付河北新報および7月9日付日本経済新聞などより)

¹⁶⁾ 同じく加美町で2023年8月に町長選挙が行われ、争点の一つが当時の現職の町長が風力発電に設置に関し、同町に不利な契約を事業者と結んだことが発端となり、最大150基にもなる発電所の導入をめぐって現職賛成派と新人反対派に分かれて町を二分したといわれる。結果は反対派の新人が当選(現在の町長)。(https://www.khb-tv.co/14971085,2024,3,24)

との共生」を念頭に置いた対応を心掛けている。しかしそれは自治体によって温度差もみられる。

自治体は事業者に地域との円滑な合意形成の場として住民説明会の開催をほぼどこでも義務付けている。因みに、我が国最大級のメガソーラーの建設に際し、長崎県五島列島の「宇久島みらいエネルギー」では 90 回以上の住民説明会を開催したとのことである¹⁷⁾。しかし、前述のように中には住民説明会で事業者の説明不足やおざなりで誠意のない説明をしている場合もある。行政は自らも住民に対し「意見交換会」を開催し、住民の率直な意見、考えを収集し参考としている。自治体主催の住民との意見交換会の開催には前向である。

ところで、行政は一律に事業者に自然保護や環境保全への配慮を求めている。それ故、リスク発生要因となりうるようなところを予め設定し、そこでの設置はできない、あるいは許可が必要となるという設置規制区域を条例などで設定している。これに関し、例えば、宮城県の柴田町では再エネ発電の設置ができない「抑制区域」を町の面積の 3 分の 2 の範囲に指定している¹⁸⁾、すなわち、条例によって事業者の設置余地があたりも縮小することになるように配慮したともみられる。また、岩手県の遠野市では、2020 年の条例改正で太陽光発電事業の面積上限として 1 ヘクタール以上の新設は不許可としている¹⁹⁾。この点、仙台市の場合、地元紙によれば、最近、地元住民による設置反対の動きがある中、森林地域にメガソーラーを整備する構想に対し、同市の対応は、条例は適正な設置を促すというスタンスにとどまり、またアセスメント条例も設置を不可とする強制力もないとのことで「及び腰」ではないかという趣旨の報道があった²⁰⁾。要するに、自治体により対応の温度差がみられる。

「再エネ海域法」では風力発電事業において「促進区域」及びその前提の「有望区域」等を設定し、予めそこでの事業者選定における入札を経て設置を認めようとする場合もある。事業者にとってゾーニングはある意味厳しいリスク対応を強いられるが、宮城県ではさらに、2024 年 4 月 1 日より税金に関連して行政主導の適地の促進区域に誘導しようとして「再生可能エネルギー地域共生促進税」を導入した。これは 0,5 ヘクタールを超える森林の大規模開発による再エネ施設に対して、営業利益の 20%を課税するというものであるが、その本当の目的は税収ではなく適地（促進区域）への誘導により、森林保全と再エネ促進の両立を目指し、地域共生を図ることとされている²¹⁾。

17) 日経 BP 社「日経ビジネス」(2024 年 6 月 3 日) 23 頁

18) 柴田町では、昨年事業者に新設する場合、住民説明会を義務付けることや出力 10 キロワット以上の発電施設には土砂災害の危険がある場所や景観計画区域、史跡等の抑制区域を定めた「条例案」を町議会で可決し、本年 4 月より施行とのこと。(2023 年 12 月 8 日付河北新報)

19) 2024 年 7 月 6 日付河北新報

20) 注の 19) に同じ

21) 宮城県の村井知事は朝日新聞のインタビューに答えて、非課税の適地に再エネ施設を誘導することが狙いとしている。(2023 年 12 月 15 日、中島嘉克氏)尚、同知事は日本経済新聞でもこの促進課税について所見を述べている。(2023 年 11 月 18 日)

行政はリスク対応としてあるいは設置の抑制策として、環境影響評価制度（アセスメント）を導入している。これは再エネ設置等の開発事業において周辺の環境にどのような影響を与えるのかを事業者が事前に調査、予測、評価し、その結果を公表して住民や行政から意見を聴き、事業が環境に及ぼす影響をできる限り小さくしようとするものである。しかし、不十分な事業計画で中止や撤退を余儀なくする場合もあり、アセスメントも事業計画によってはリスクの抑制効果はある。

2023年8月の福島市の市長が発した「ノーモア・メガソーラー宣言」は事業者への新設拒否の一種の警告でもあり、計画を中止指導できるようにガイドラインを改正した。しかし、福島市にはその後、「ノーモア」宣言前の2022年に認可手続きが開始され、それ故現在進行中のメガソーラー事業がみられる²²⁾。

（2）住民のリスク対応

如上のような様々なリスクに対応するために当事者としての地域住民は住民集會ないし住民説明会などに参加して自らの意思を表示するが、地域では住民主体の組織的活動として住民活動団体を形成することが多い。これは地域における反対住民の中核的組織である。この種の団体には中止や撤退等の権限はないが一定程度の圧力をかけ事業の中止等に追い込むことも可能である。

概ね次のような活動を展開している。

- ① 情報収集——事業者が如何なる地域にどのような発電施設を計画、建設しようとしているのか、素早く察知できればよいが、事案によってはマスコミの報道で初めて知る場合もある。いずれにしても情報の入手は重要である。
- ② 住民へのアピール活動——広報や住民集會の開催等で計画や建設の違法性やリスクなどを訴求。またそのための学習
- ③ 行政や事業者への反対アピール——業者の計画や住民反対署名入り意見書あるいは要望書の提出または事業計画等のアセスメントの縦覧
- ④ 反対集會やデモンストレーションなどの行動
- ⑤ トラブルになった場合の集団訴訟
- ⑥ 選挙での訴求、投票
- ⑦ 他団体や上部団体との連携

次に、応援ないし連携する団体について見てみよう。先ず、各地の住民団体を支援するために規模の大きな非営利の連携ないし上部団体も組織化されている。例えば、再エネの問題を解決するための市民ネットワークである「再エネ問題連絡会」（会員団体数、52）などは代表的な団体である。また、例えば、各地の自然保護団体や動物愛護団体²³⁾なども再エネ事業に反対する活動を展開している。中には、自然保護に50年も携

²²⁾ 2024年7月3日付河北新報

²³⁾ 例えば、「日本熊森協会」は奥山の保全・再生に取り組む実践型の自然保護団体である。また日本野鳥の会等も著名である。その他多数。

わってきた山形県の「出羽三山の自然を守る会」のように「再エネ事業」においても自然保護に由来するリスク対応を精力的に行っている団体もみられる²⁴⁾。

(3) 事業者によるリスク対応

事業者にとってのリスクは、事業の計画が地域住民の反対や行政からの不認可や中止ないし撤退あるいは事業の遅延等を招くことである。それ故、事業者は設置地域との共存共栄、地元社会との共生に向けた対応が極めて重要となる。まさに事業者の資質や能力あるいはまさにリスクマネジメントが問われるところである。

外部資本による再エネの地域発電事業はいわば地域社会責任投資事業である点、地域社会に配慮し、地域に不安やトラブル、またリスクをもたらすことのないよう、法令順守はもちろんの事地域社会の一員（地域の企業市民）として、①十分コミュニケーションをとることと、②地域に経済的メリットや発展ももたらすような対応をすることなどが求められる。

① は例えば、住民説明会を住民が納得のいくまで何回も開催することも必要である。2013年にFIT制度の認定を受けていて今日まだ稼働していない、わが国最大級の佐世保市の宇久島でのメガソーラー建設にあたり、前述のように「宇久島みらいエネルギー」は90回以上の住民説明会を実施したとのことである。また②については、例えば、営農型のメガソーラー（ソーラーシェアリング）の場合²⁵⁾、パネルの下で野菜づくりや家畜の牧草栽培もできる等、発電と一体的に地元の農家にも利益が回るような取り組みとして地域内経済循環が可能である。尚、前述の宇久島未来エネルギー・プロジェクトでは「宇久島振興基金」を創設して特産品の開発や観光振興、枯渇森林の整備等6項目について財政支援も行うようである²⁶⁾。

4. 今後の課題

以上、再エネの地方地域導入に伴う地域リスクならびにその対応、即ち再エネ事業における地域リスクマネジメントについて検討してきたが、以下、如何なる課題があるのか若干検討して見よう。

²⁴⁾ 前出の「出羽三山の自然を守る会」によれば、再エネ関連の活動は2012年頃からの活動である。(同志 265頁以降)

²⁵⁾ 例えば、宮城県大郷町のソーラーシェアリングでは本社宇都宮市にある「グリーンシステムコーポレーション、GSC」が、農家から耕作放棄地を借り受け、発電は売電すると共に町と災害時には電気を無償提供し、パネルの下で採れた作物は同社の子会社が買い取り、土地の賃借料は耕作放棄者の地主農家に払う。また、本社は子会社に耕作料を払う、というシステムで、地域経済の循環と災害支援という地域貢献も行う。(2024年5月28日付河北新報より)

²⁶⁾ 前出の注、17)に同じ

(1) 地産地消主義の展開——新しい適地の開発

そもそも外部資本が地方の適地を目指して再エネ事業を展開し、地方にリスクをまき散らすというこの構造に問題がある。地方を電力の供給地とし、一方で都市部を電力の需要地としたこの構造を供給と消費が近い、あるいは一体化という関係ないし構造の形成が必要である。換言すれば再エネ電気の供給と需要の地産地消主義の普及、拡大が今後の課題である。それには例えば、

先ず①需要地の都市部でも発電し電力供給できるようにすることである。都市部における再エネの地産地消の実現である。これは例えば、軽くて折り曲げられ、低コスト等の特徴を有する「ペロブスカイト太陽電池」を都市部のビルの壁や窓などに張り付けて発電することも今後実用化されて普及すれば²⁷⁾、地域リスクの解消ともなり、結果として課題解決にもなりうる。

また、②大量の電気を必要とする、例えばデータセンターや半導体工場等を再エネ施設の近くに誘導し、供給と需要を一体化とする集積地の形成も再エネの促進と同時に地域リスクの軽減ともなり、今後の課題解決として期待できる²⁸⁾。電力の消費者自身が発電することも重要である。(工場の屋根の利用なども)

さらに③一定の地域内での発電と消費が完結する地域新電力および市民電力の持つ地産地消型電力システムの普及も重要である。

(2) 悪質業者の排除と地域共生

再エネの発電事業に群がる事業者の中には、地域参入において地域社会の実情を配慮せず、行政も手を焼くような事を意識的に行う、いわば悪質な事業者も存在すること前述のとおりである。法律に抵触さえしなければ良とする姿勢ないし体質の事業者がかなりみられる。再エネ事業促進政策に便乗した側面もあり、このような悪質事業者の排除も再エネの地域共生ならびに健全な発展にとって重要な課題である。

また、前述の多目的型ソーラーシェアリングについてもその地域共生型の発電システムとして普及、拡大も今後の課題といってもよいだろう。

(3) 再エネの 2035 年問題と地域リスク対応

太陽光発電において、有害物質を含むパネルの耐用年数が近づき、大量廃棄が 2030 年代の中頃をピークにしばらく大きなリスクとその対応に追われることとなるだろう

²⁷⁾ 「曲がる太陽電池」ともいわれているペロブスカイトについては日本人の発明でキャノンや他の企業も技術開発や実用化に向けて積極投資をしており、政府も 2 兆円の「グリーンイノベーション基金」を設け、そのうちの訳 648 億円をペロブスカイトの実用化に向けた支援に振り向けるとしている。(2024 年 6 月 18 日付日本経済新聞を参照)。尚、ペロブスカイトを利用した自動販売機も実用化に向けて開発中とされている(2023 年 8 月 22 日付日本経済新聞)。

²⁸⁾ 荻本和彦東大特任教授も 2024 年 6 月 21 日付日本経済新聞の「2040年度のエネギー計画」において主張されている。また政府も同様の政策の検討を始めたとのことである(2024 年 7 月 12 日付日本経済新聞)。

(再エネの 2035 年問題)²⁹⁾。すなわち地域に分散設置された太陽光パネルが地域に埋め立て処分されたり、不法投棄されて地域に新たなリスクをもたらすという懸念がある。それ故、政府はパネルのリサイクルなどを主旨とする「再資源法」を制定し、対応しようとしているが、事業者によっては廃棄コストに耐えられず、廃業の道を辿り、大量廃棄・大量廃業の時代の到来となるかもしれないとのことである³⁰⁾。今後廃棄リスクとその対応も地域にとってもまた業界としても重要課題になること必至である。

5. 結びに代えて——地域共生型リスクマネジメント

以上、再エネ事業の地域導入において地域が被るリスクならびにその対応という、いわば再エネをめぐる「地域リスクマネジメント」について見てきた。再エネは電力電源としての役割と共に脱炭素社会形成の役割も果たすべく重要な社会的インフラである点、その普及や促進はわが国にとって国家的命題である。しかし、主として地方に分散立地されていることや悪質事業者等の存在などにより設置地域が被るリスクもまた大きいことを忘れてはならない。

総務省の太陽光発電設備をめぐる調査(2022 年度)によれば、861 市町村のうち 41,2%の 355 市町村でトラブルが発生し、発生していない市町村は 28,2%の 243 市町村であった³¹⁾。如何に地域でのトラブルやリスクが多いかを示している。それ故、これを社会的受容性や地域再生などの問題として議論している著書および論文等も多い。

本稿では一応地域リスクマネジメントの視点から検討してきたが、今後は行政などが求める「地域共生」の重要性に鑑み「地域共生型リスクマネジメント」として一層注目する必要があるだろう。

<謝辞>

本稿作成に当たり、2023 年 12 月 2 日開催のソーシャル・リスクマネジメント学会関東部会での報告では有意義な質問やご意見を頂きありがとうございました。とりわけ上田和勇理事長より「企業側のリスクマネジメントも重要」とのご指摘をいただきました。記して感謝申し上げます。

また、以下の自治体へのヒアリング調査では担当者様よりご意見を賜りました。感謝申し上げます。

山形県、米沢市、
福島県、福島市、西郷村
仙台市、加美町

(筆者は東北福祉大学名誉教授)

²⁹⁾ 7 月 8 日付日本経済新聞

³⁰⁾ 同上日本経済新聞

³¹⁾ 2023 年 3 月 27 日付河北新報

リスクマネジメントから見た「^{ししおど}鹿威し」の価値

～反社会的勢力等に対する予防対策の進め方～

山田 秀樹

はじめに

リスクマネジメントの基盤ともなるコンプライアンスへの取り組みについて考えてみたいと思います。

コンプライアンスについての企業等のOJTについては、あくまで法令を重視した最低限度のきまりであるとしており、道徳観念を含めての倫理規範的なコンプライアンスの中味ではありません。したがって、最低線を確保して社会の仲間入りをしていけばいいとする観点からは、将来的により優れた基準などを設ける気配は感じられません。企業の社会貢献の意義が叫ばれる中において、この期に及んで由々しき状態にあると考えられます。

これは企業経営について反社会的勢力などに「負の行動」としてつけているスキをつくることにもなりますし、根源的対策として推進して行かなければならない事象であることを認識しなければなりません。鹿威しとは「中央を支点にした太い筒が、流れ落ちる水を受け、傾いて水をこぼすと、反動で他方が石などをたたいて高い音を出す仕掛け」を意味します。反社会勢力に対してうすうす感じているリスクをどう考えているのか、この問題を正面から解き明かし予防を図る対応について問いかけていきたいと思いません。

1. 反社会的勢力等を追い払う「鹿威し」にみる対処

(1) 前提の説明

今日、農業において作物に対する動物被害が拡大していますが、その中でも野生の鹿、イノシシによる作物被害が急増しこの対策が喫緊の課題となっています。特に鹿はイノシシと異なり、のべつまくなしで作物を根こそぎ食べ（食い荒らす）、作物の苗までも食欲に食べ尽くすことで恐れられています。

これを社会の各企業を脅かす何らかの行為として置き換えてみることにします。

法令の遵守といった点から何らかの瑕疵を理由に企業に接近してくるいわゆる「反社会的勢力」と呼ばれるものについての対応を追ってみたいと思います。

(2) 推察できる現状

この仮定を当てはめると、各企業のコンプライアンスの要諦は「我が企業に害を及ぼす鹿など（負の障害をもたらすもの）を近付けない」ということが基本であることが分かります。まさに「鹿威し」の要領で、パフォーマンスによる撃退ということになるのでしょうか。企業対策としては水際で被害を食い止める、門前払いとして受け入れない

という対策に置き換えられると思います。

ただ、ここに根源対策としての視点が向けられているのかどうかということが今後のコンプライアンスの問題として尾を引きそうです。

(3) 今後の展開

各企業独自で強力な鹿威しを設けることを検討するか、実際の事案発生の状況に応じてその時に対処するのかという選択になります。

2. 他の地域への移動の促進

(1) 対策の変化

さて次には、企業に負の出来事を及ぼす「鹿」はどうなったでしょうか。生命力の強い鹿は地域に根付き、頭数を増やし集団を形成して力を上げてきます。当該企業の回りから一次的に去っても再び巻き返しを図ってくることも考えなくてはなりません。追っ払えば、どこかに着地するため動きはとまりません。ここでは、そのような情報を共有して各企業、地域が共同してどう封じ込めるのかということに心を砕かなくてはなりません。

これは予防的なリスクマネジメントの進め方として新たな重要事項となってくることでしょう。

リスクマネジメントは一般的な危機管理ではなく、一般的には多くの人が予想し難い出来事を想定し、その措置手順を備えおくかという追求の事柄であると思います。リスクとする事象はすでに発祥しているものの、多くの人にはこれに気付かないか感性で捉えられないのか、薄々は感じているものの知らんふりしているのかといったところではないでしょうか。

将来起こりうる社会的リスクは必ず停滞・腐敗した社会の部分に現出してくると見るべきで、人間社会に起こることは人間社会の中で解決されるとの宿命です。予防的にいかに明かにしていくかが本当のリスクマネジメントというものでしょう。

(2) 更なる工夫

情報の共有が重要になります。この情報の共有という言葉としては体裁のいいものですが、いざ実施するとなりますと個々の利害も含め、何をどのようにしていくかという具体的動きが見えないところです。

3. 柵での防護・電気ショックなどの防護

(1) レベルアップとして

さらに、農作物への被害が具体的になり、その被害の内容が看過できない状態になってしまった時の対処も重要です。この場合は具体的な法的対処や、目に見える対応策として明らかにしていくことが必要です。鹿の被害に置き換えれば、田畑に柵をしてその土地への侵入を阻止することとなります。

さらに柵を越える、柵を破って侵入してくるものに対しては、柵を強化し防犯設備としての電気柵といった強い対処方策をもって防止することも考えなくてはなりません。

しかし、いままでの対策は農作物の被害を防止し、被害の減少を狙うという意味からも、第一義的に対象を追い払うということではしかありません。根本的にどこもが追い払

いつこの行方はどうなるのか、どのように再発生させないようにするのかという対策にまで及んでいません。

(2) 根源対策に向けて

このような現状を踏まえ、それはリスクマネジメントの観点としての「リスクは事故発生の可能性と解するのが一般的」であって、英語のリスクという語は日本語でも「リスク」として使用し、危険とは訳さないことが望ましいということです。危険回避からの実践ということになるでしょう。ここからは根源対策への観点から考えていく段階になってきました。

4. 生態系の変化への転換・根源対策

(1) 見逃せない自然の変化に置き換えて

話は少し逸れるかも知れませんが、近年の尾瀬沼の景観、自然はどのように保たれているのかについて紹介したいと思います。尾瀬沼の景観は一般的な紹介パンフレットにあるニッコウキスゲ咲き誇るヤマブキ色の草原の景色は今はありません。その変わり水芭蕉の生息地は尾瀬沼周辺にピンポイントに広く点在することとなっています。この理由は動物の行動にあります。気候の変動によって、今まである程度温暖な区域で生息していた鹿、熊、猿などが、根雪の厳しさが緩和され尾瀬沼をえさ場とするようになりました。

すなわち、水芭蕉の発芽の時期に熊がその発芽を食料として各地へと移動し糞により種を運び、本来の沼地でないところにも存在することとなりました。また、ニッコウキスゲについては、鹿が早い段階で食い尽くしてしまうため、生息すらなくなってしまい、今はニッコウキスゲの大きな花畑を尾瀬沼では目にすることはできません。なぜか今でも観光パンフレットはニッコウキスゲをメインにされたままの構図です。

これは、生態系の変化については地球温暖化などが影響していると考えられ、尾瀬沼特有の気候である豪雪期間が長いということが、植物や土地にとって有利に働いていました。長い期間豪雪に押し込まれ、植物を守っていたのが、雪が少なくなり凍土の期間が短く、動物のえさ場として入りやすくなったということです。

(2) 究極の対策

このように生態系が崩れる（変化する）ことについては、それを取り巻く環境を考えて対処することが求められます。

ひるがえって、根源対策に戻ると、すでに追い払う段階を過ぎ、追い払うことをもって解決できないことについては、根源対策としての対策を検討し、その実行を図るということではありません。

(3) 今後の動き

企業に害悪をもたらす行為（言動）を追い払うには、各企業の情報交換と連携した対策が重要であることは理解できるとした上で、その連携をどのような共通認識でしていくかということを考えていかなければなりません。

「ソーシャルリスクマネジメントは社会化したリスクの合理的処理で、いろいろな経済主体の相互協力によって社会化したリスクを克服しようとするシステムである」（リ

スクマネジメント総論・亀井利明、亀井克之共著・同文館出版第13章)とあり、これらの要件をどのように克服していくかが、ここでのリスクマネジメントの学びから得る源であると思います。

5. 暴力団対策法の運用を活かす

(1) 法適用

同じ轍を踏まないということを感じるのが1991年(H3, 5, 15)制定された暴力団対策法です。この法律は与野党上げての賛成法案でした。法律制定について全く付帯決議もついていません。権利の乱用などの条件付き採用でないのがこの法律の性質を表しています。即ち総花的な部分が多くあるということです。しかし、中味の運用を含めその点を今後情勢に照らし改正をしていけばいいのですから、問題はありません。2021年(H4)には「特定」ということで、抗争関係の具体的中身についての規制がなされました。

(2) 不当要求についてのアンケート結果に見る問題

ア、2017年版発行誌(「企業対象暴力の現状と対策」・全国暴力追放運動推進センター・警察庁組織犯罪対策部)掲載のアンケートから

後戻りしない対策を推進するというこの流れの中で、現状での問題は、旧態依然として対応している企業がある現実です。平成19年6月に「企業活動からの反社会的勢力の排除」(犯罪対策等閣僚会議幹事会申し合わせ)という指針が出されました。その内容は反社会的勢力による被害を防止するための5つの原則として

- ①組織としての対応
 - ②外部専門機関との連携
 - ③取引を含めての一切の関係遮断
 - ④有事における民事と刑事の法的対応
 - ⑤裏取引や資金提供の禁止～個人的つながり、取引はありえない。
- というものです。

2017年版の「企業対策暴力の現状と対策」(全国暴力追放運動推進センター・警察庁組織犯罪対策部刊)でのアンケート(全国の企業10,000社を対象として、全回答3,210社)によれば過去5年間において暴力団からの不当要求を受けたことがある企業89社の内容は

- ①機関誌、書籍、名簿等の購読要求が44,9パーセント
 - ②因縁を付けて金品や値引きを要求が20,2パーセント
 - ③寄付金、賛助金、会費等を要求が13,5パーセント
- でした。そして同じく不当要求への措置結果としては
- ・不当要求には一切応じなかった企業72社
 - ・不当要求の意図に応じた企業14社
 - ・不当要求にすべて応じた企業3社

と回答しています。誠実な回答と評価しますが、不当要求を受けた会社の約20パーセント(5社に1社)が旧態依然とした体制で臨んでいることが推察されます。先程の

指針について知っていたかという問いについては知っていたとするものが59, 1パーセントに至っています。

さらに、不当要求に応じた企業では、その対策を検討し「警察、暴力追放運動推進センター、弁護士会等の外部の専門機関と連携する。不当要求マニュアルを作成する」といったことの重要性を上げています。

イ、2023年版発行誌（前同「暴力団情勢と対策～企業・行政暴力の現状」全国暴力追放運動推進センター・警察庁組織犯罪対策部）掲載のアンケートから

その後、7年後に実施のアンケートの内容も変わりましたが、2023年版について見ると、「特定企業を対象とした反社会的勢力との関係遮断に関するもの」がありその内容を検証してみたいと思います。全国の企業（特定業種；解体業、生コンクリート製造業、飲食業、廃棄物処理業、娯楽業、風俗営業等）5000社を対象にしたものです。調査票の回収数は1378通で、回収率は27, 6%でした。

続いて抜粋した項目の説明をします。

①過去5年間に反社会的勢力から不当要求を受けたことがある企業18社についてその内容を見ると

- 因縁を付けて金品や値引きを要求する行為～9社
- 寄附金、賛助金、会費等を要求する行為～2社
- みかじめ料¹⁾や用心棒料を要求する行為～2社
- 機関紙（誌）、書籍、名簿等の購読（入）を要求する行為～2社
- 口止め料を要求する行為～1社

との回答になっています。

以下以～⑤まで過去5年間の反社会的勢力から不当要求を受けた経験がある企業18社の内容を説明することとします。

②不当要求の有無について

過去5年間に反社会的勢力から不当要求を受けた経験がある企業の割合は、全体の1, 3%（18社）となっています。

③不当要求の相手方について（複数回答）

その相手をどのように認識したかをみると、

- ◇相手が何者かわからなかった～6社
- ◇政治活動標ぼうゴロ（えせ右翼²⁾～4社
- ◇暴力団ではないが、暴力（暴力団員）と何らかの関係を有するもの～3社
- ◇いわゆる一般人～3社
- ◇暴力団員～2社

これらの内、過去5年間に不当要求を受けた相手が反社会的勢力であると認識した企業は10社でした。

¹⁾ 暴力団などの反社会的勢力が、縄張り内で営業する者から場所代や用心棒代として強要する金品。（飲食業や風俗営業が多く対象となっている。）

²⁾ 正当な右翼活動を仮装して、民間企業等に対して、機関への広告、活動資金の提供、機関紙の購読など不法行為を行う団体等

④不当要求の対応について（複数回答）

- ◇警察と連携し対応した（法的措置を含む）～5社
- ◇弁護士と連携し対応した（法的措置を含む）～4社
- ◇インターネットを活用し、対応措置要領等を見て対応した～4社
- ◇その他の外部の専門機関と連携し対応した（法的措置を含む）～1社
- ◇不当要求対応マニュアルに沿って対応した～1社

⑤不当要求の対処について

- ◇一切応じなかった～11社（61%）
- ◇一部に応じた～5社
- ◇全てに応じた～2社

⑥不当要求に応じた理由について（複数回答）

前記⑤での回答内容の

- 「不当要求の一部に応じた」、
- 「不当要求の全てに応じた」

と答えた企業7社について、不当要求に応じた理由（11項目の内容）をすべてを表示します。

- ◇トラブルの拡大を恐れたから～3社
- ◇威圧的だったから～2社
- ◇報復、糾弾等を受けることを恐れたから～2社
- ◇要求金額が少額であったから～2社
- ◇対応に不慣れであったから～1社
- ◇担当者個人で対応してしまった～1社
- ◇役員等の幹部が直接対応したから～1社
- ◇相手をするのが面倒になったから～1社
- ◇以前から応じており、断るのが困難だから～1社
- ◇他社でも応じていると聞いたから～1社
- ◇取引相手や関係者等に迷惑がかかると思ったから～1社

今回2023年版のアンケートは特定業種5000社を対象としております。2017年版は全国企業10000社を対象として実施されたものであり、アンケート対象等が異なる場合がありますので、一概に比較することはできません。

しかし、数字上をはじめ具体的回答内容から暴力団、反社会的勢力に対応する事なかれ主義の意識は暴力団排除機運が強く押し出された以降も根強く存在することが明らかです。こういった点が事案への対応のスキをさらけ出し、旧態依然として負の現状を継続させることともなっているのではないのでしょうか。

とはいえ、この認知度のなかでの不当要求への対応ということについて、考えていくということが現実問題なのです。法律制定時は多くの被害に辟易としていた人達の思いが伝わり、気運が高まり、今声を上げなくては、商道德はおろか人間として労働する公平性が保たれないという状況が後押ししていたと思います。以後改正・運用などについても社会倫理のもとで詳細に整備されてきました。

(3) 不当要求に応じた理由から考えられる問題点

①会社組織としての対応の強化

不当要求などを担当する総務部門の独立した対応としないトータルの管理の構築が急務です。「何も起こらないところに危機感や緊張感を持続することはできない」という基本認識のもとに対応マニュアルを再検討する。

②対応担当者の意識の改革と待遇の改善

専門性があるとして一つの係、一人の仕事として孤立隔離することは絶対に避けなければなりません。また、長年の経験、専門性に期待して現場に任せることがないよう個々人のマンネリ化についても期限を見てのチェックシステムを公に設定しておくことが大切です。

③ホウレンソウ（報告、連絡、相談）の基本の表面化

古くからの管理のノウハウとして浸透している項目です。日常の業務においても、反社会的勢力からの働きかけについても解決の困難性は同じです。最終的には組織の成果としての仕事の完成です。「報告」ルートが老朽化し、障害をもたらすことは重大時につながります。そのため公明正大で活発な「連絡」活動が日常的に稼働してなくてはなりません。また、その基盤として組織連携の要素として日頃からのあらゆる「相談」が実現されていることが貴重なものとなります。これは仕事のみではなく、公私を問わない相談による個々人の情報、悩みの共有ということになります。ここで組織の「和」「絆」は日常の組織員の精神的安定、生活の安定以外の何ものでもありません。

(4) 今後の課題に立ち向かうにあたって

暴力団対策法施行時の気運を取り戻すことが大切です。各企業がこの不安定な時期をクリアすることの前提は、守る一辺倒の施策を恒常的に続けていくということから脱皮することです。情報交換と交流の中で流れに敏感に対応出来るものを確認していかなければなりません。アンケートの不当要求を受け入れる理由のその原因等が何かということが見られるような気がします。

その意味では打って出る対策に変化していくことが求められます。気運の持続、社会的公平性を具体化していくことが今のリスクマネジメントの進め方に合っているのでしょうか。決して「鹿威し」で追い払うだけで終わらせてはいけないリスクマネジメントの浸透に期待を寄せているところです。不当要求を担当する部署においてもわずらわしいことをしっかりと報告し対処するということで、意識を強く正しく持つての対応が望まれます。

管理体制においても、問題把握のパイプを詰まらせない責任を負う上司像が求められます。「イエスマン 嫌うわりには 側に置き」との的を得た川柳もあるところです。建前の苦情管理がまだまだはびこっていることで、反社会的勢力のつけ入るスキとなってしまうはいけません。

2011年（平成23年）全ての都道府県において暴力団排除条例が施行されました。今後により市民生活に密着した反社会的勢力への対策が事細かく推進されることを期待するところです。

まとめ

コンプライアンス、リスクマネジメントという言葉はかなり一般的に使われるようになりました。しかし、何をもちてコンプライアンスが進んでいるのか、リスクマネジメントが定着しているのかについてさしたる関心も寄せられていないことを感じる場面も多くあります。会社として対応すること、内部の事案であっても会社の信用を落とすとと思われる問題についてのみ担当者が動いていると実感するところです。

このように、理論や形式が先行して絵に描いた餅（画餅）になって実際の有機的運用がなされていないというところではないでしょうか。

先進的組織管理、業務管理が進展し、うわべの対応としての「鹿威し」から永遠に脱却することを祈りつつまとめとさせていただきます。

{参考文献}

- ・ 2023年版～暴力団情勢と対策～企業・行政対象暴力の現状
(全国暴力追放運動推進センター・警察庁組織犯罪対策部)
- ・ 2017年版～企業暴力の現状と対策
(全国暴力追放運動推進センター・警察庁組織犯罪対策部)
- ・ ヤクザに弁当売ったら犯罪か？ (宮崎学・ちくま新書) ～2012, 5, 10
- ・ リスクマネジメント総論 (亀井利明・亀井克之共著・同文館)
～2004, 3, 1 (2009, 10, 15増補版)

(筆者は元大阪府警察 労務管理士)

リスクマネジメントの論理の落とし穴に関する一考察

—課題解決のための推論の比較の観点から—

浅津 光孝

抄録

本論は、まず、リスクに対する課題解決の事例をとおし、その過程において展開された二つの拡張的推論により創出されたソリューションの提案の流れを、ロジカルシンキングを用いて可視化し、それぞれの推論のプロセスの比較・検討を行う。そこから未知の情報や現象からでも新たな発見や革新の仮説を生むことができ、高い創造性をもった発見や革新をもたらすアブダクションの有用性について論述する。さらに、課題解決の分野へのAIの参入という新たな展開に対し、人間のもつ創造性により生み出されるアブダクションの優位性について考察する。

最後に、アブダクションの文系分野における発展の可能性について考える。

1. 方法

マシュー・サイド著『失敗の科学』から、戦時下における戦略上のリスクの課題解決の事例を取り上げ、損害軽減に向けて展開されたソリューションの提案をとおして、課題解決の過程において展開された帰納法とアブダクションという二つの拡張的推論による提案を、ロジカルシンキングの手法を用いて整理し可視化する。その上で、この二つの拡張的推論のそれぞれの特徴および長所・短所を洗い出し比較・検討を行う。

2. 『失敗の科学』第一章 “天才科学者の洞察”¹のあらすじ

第二次世界大戦末期、連合軍にとってドイツ本土重要拠点への爆撃は欧州戦の早期終結に向けて戦略上きわめて重要な意味をもっていた。その任務の中心的役割を担っていたのが米陸軍戦略爆撃機部隊であった。ドイツ本土の奥地に向かう爆撃部隊には航続距離の短い戦闘機の護衛はつかず、そのため出撃のたびにドイツ空軍戦闘機の迎撃により被る損害は甚大であった。

この事態を打開するため、米陸軍は技術専門家による戦略爆撃の損害軽減にむけた専門家グループを立ち上げ、打開策の検討を始めた。まず、爆撃の任務を終えて帰還してきた爆撃機に残された敵戦闘機の機銃による弾痕を一機一機調査し、それを一連のデータに集約した。そこから得られた情報は、翼や胴体に弾痕が集中しており、コックピットや尾翼の部分の銃創は極めて軽微であったという事実であった。

このことから専門家グループは、被弾の多い箇所（翼や胴体）を中心として装甲による防御を強化する判断を下した。また同時に、その装甲がもたらす重量増による操縦性

¹ マシュー・サイド『失敗の科学』ディスカバー・トゥエンティワン(2015年)52-55頁

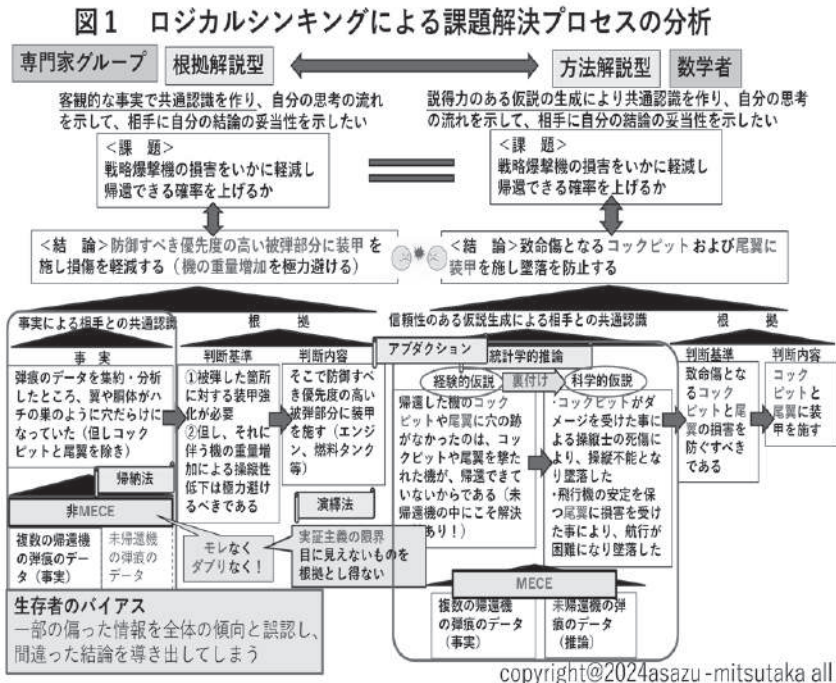
の棄損は極力さけるとの方針も打ち出された。それに伴い、装甲強化を施す箇所を優先順位付けが検討されることとなった。

これに対し異論を唱える一人のメンバーが現れた。それは数学者のワールドであった。彼は帰還機の Cockpit と尾翼部分がほぼ無傷であったことに不自然さを感じていた。そこに着目した彼は、無事帰還できた機において Cockpit と尾翼の損害が少なかったのは、そこを撃たれた機が帰還できていない（墜落していた）からであるとする仮説を立てた。その仮説から、彼は統計学的手法を用い、Cockpit と尾翼こそがこの爆撃機のウィークポイントであり、この箇所こそ、防備を強化するべきであるとの推論を導いた。その後、この真っ向から相反する両者の見解の相違は、しばらくの間、論争となったのである。

3. ロジカルシンキングによる課題解決プロセスの分析

ここからは、ロジカルシンキングを用いた分析手法により、専門家グループと数学者の論理展開についての分析を試みる。

まず、この事例において両者に課せられた解決すべき課題は「戦略爆撃機のダメージをいかに軽減し帰還できる確率を上げるか」である。この課題の解決に向けて、両者が行った論理の構造をピラミッドストラクチャーに展開し、可視化を行った（図1）。



(1) 専門家グループの論理の構造

専門家グループは数多くの戦略爆撃の帰還機に残された敵機の機銃による弾痕のデータを集約し、これを論理構築の基礎とした。そこからこのデータを集約・分析し、翼や胴体がハチの巣のように穴だらけになっていて、同時にコックピットと尾翼に関しては損害が極めて軽微であったという「事実」を掴んだ。

ここから、その対策として、①被弾した箇所に対する装甲の強化、②但し、それに伴う重量増加に伴う操縦性の低下は極力避けるべき、という「判断基準」を設けた。次にそこから防御すべき優先度の高い被弾部分を割り出し、そこに、より強力な装甲を施すという「判断内容」を打ち出した。

その上で、防御すべき優先度の高い被弾部分に装甲を施し、この部分の損傷を軽減するという「結論」を導き出し、これを「課題」の解決に結びつけるという一連の論理を構築したのである。

(2) 数学者の論理の構造

これに対し数学者は、帰還機の翼や胴体はハチの巣のように穴だらけになっていたにも関わらず、コックピットと尾翼の損害が極めて軽微であったという「事実」に不自然さを感じた。そこで、彼はむしろ未帰還機（墜落した機）の状態に焦点を当て、帰還した機のコックピットや尾翼部分の弾痕が少なかったのは、コックピットや尾翼を撃たれた機が帰還できていなかったからであるという解釈を「直観」により得た。これを裏付けるために彼は、統計学的推論により、その原因を①コックピットのダメージによる操縦士の死傷が招いた操縦不能、②飛行機の安定を保つ尾翼に損害を受けたことによる航行不能として論拠づけを行った。

ここから、その対策として、致命傷となるコックピットと尾翼の損害を防止すべきとの「判断基準」を示し、ウィークポイントであるコックピットと尾翼にこそ装甲強化を図るべきとの「判断内容」を下した。その上で「致命傷となるコックピットおよび尾翼に装甲を施し墜落を防止する」という「結論」を導いた。

4. 「相手を説得する技術としてのロジカルシンキング」から見た両者の論理

ロジカルシンキングとは、全体と部分の包含関係および部分間の因果関係を構造化することにより、論理の流れを整理・可視化し、そこから合理的な「解」を導き出す思考法である。それは同時に、その構造化・可視化された「解」に基づく共通認識を築くことにより、相手を説得する技術としての働きをもつ。

そこで、専門家グループと数学者という相反する両者の論理をロジカルシンキングの秤にかけ、両者の論理的な説得力の観点から比較を試みる。

(1) 専門家グループの推論の論理的考察

専門家グループは帰還機に残された弾痕という客観的な事実で共通認識を作り、自分の思考の流れを示して、相手に自分の結論の妥当性を示そうとした。

彼らは、全ての帰還機の翼や胴体が蜂の巣になっていたという事象から推論し、全ての機（未帰還機を含め）の翼や胴体が蜂の巣になっていたに違いないと結論づけた。つま

り事象 A ならば結果 B という、規則性から仮説を導く帰納法を用いていることが判る。これは帰還機に残された弾痕という事実に基づくものであり、一見、前提が堅固であるように見える。しかし、ロジカルシンキングによる思考の基本をなす MECE（モレなくダブリなく思考する上での必要な要素が網羅されている状態）の概念から考えた場合どうであろうか。ここには帰還機の弾痕のデータは反映されているものの、未帰還機（墜落した機）の情報は一切、含まれていない。これは非 MECE、つまり前提となる事実にモレがあるということになる。それは生存者のバイアス（一部の偏った情報を全体の傾向と誤認し、間違った結論を導き出してしまう）を引き起こす²。さらに言うならば、ここに、目に見えないものを根拠となし得ない実証主義の限界があると考えられる。

(2) 数学者の推論の論理的考察

数学者は説得力のある仮説の生成により共通認識を作り、自分の思考の流れを示して、相手に自分の結論の妥当性を示そうとした。

彼は、帰還機に残された弾痕（事実）と共に、未帰還機の弾痕の状態を推論することにより、この両者を前提として爆撃機が受けた損害を MECE に捉えようとした。そこから、未帰還機はコックピットと尾翼に大きな損害を受けたことにより墜落し、また一方、帰還機は翼や胴体に損害を受けても帰還できていたという仮説を直観的に立てた。この直観に基づいて立てた仮説を「経験的仮説」と呼ぶ（その有名な例として、木から落ちるリンゴを見て「何かがリンゴを引っ張っている」と直感したニュートンの万有引力の発見が挙げられる）。その直観を裏付けるためには科学的な論理による裏付けが必要となる。そこで彼は統計学的手法を用い、それを推論し、コックピットと尾翼こそが爆撃機の急所であるという仮説を立てた。この科学的方法による推論より得られる仮説を「科学的仮説」と呼ぶ。

この、帰還機には何故かコックピットと尾翼にだけ弾痕が少なかったという「変則性の気付き」に始まり、直観による「経験的仮説」の設定、さらにそれを裏付ける論理的根拠に基づく「科学的仮説」の構築までの一連の推論のプロセスを、アブダクション（仮説的推論）と呼ぶ。

つまり、事象 A「急所を撃たれた」ならば結果は B「墜落する」という一般論があったとする。ならば結果 B「墜落した（帰還してこなかった）」ならば仮説 A「急所を撃たれたに違いない」とするのが、このアブダクションの具体的な現象から仮説を導き出す流れなのである。

5. 下された論争の結末

論争の末、数学者の主張した「急所であるコックピットと尾翼の装甲を強化し墜落を防止する」ことが、戦略爆撃の損害軽減という課題に対する解決策として採択された。そしてそのことによる改装の結果、戦略爆撃における爆撃機の損害率の軽減が確認され、

² 日本経済新聞 朝刊「Deep Insight 銀行よ、バイアスを抜け出せ」2024年2月22日 上杉素直

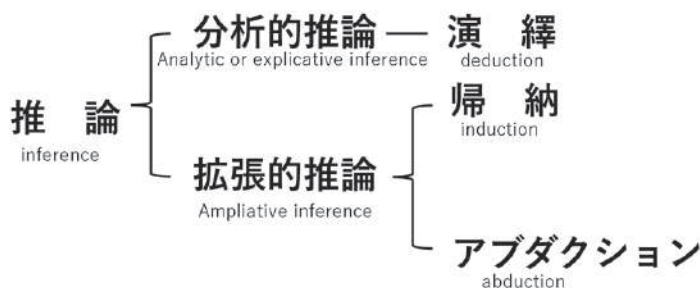
アブダクションの推論により導かれた仮説が現実において正しかったことが証明されたのである。

6. アブダクションとは

前述までの内容からアブダクションとは、ある意外な事実や変則性の観察から出発して、その事実や変則性がなぜ起こったのかについて説明を与える「説明仮説」(explanatory hypothesis)を形成する思惟または推論³ということができる。また、分析的推論と拡張的推論の関係について系統図として示したものが(図2)である。

帰納は法則を導き出す推論であり、故に論理的破綻があってはならない。また、アブダクションは現象から原因(仮説)を導く推論であるため、そこには絶えず可謬性がつきまとう。

図2 分析的推論・拡張的推論の関係図



米盛裕二『アブダクション 仮説と発見の論理』(勁草書房:2007年)30頁

7. 生成 AI への本事例の課題解決策の質問の投げかけとその回答の調査

対話型生成 AI に対し、本事例と同じ条件を前提として「戦略爆撃の損害軽減」という課題に対する解決策を投げかけ、その回答を実験してみた。返ってきた回答には特段の新規性は見当たらず、「失敗の科学」の中での議論の記述とほぼ同様の内容であった。故に、AI は課題解決に向け新規性のある回答ができなかったのであろうか。

8. 課題解決における人間と AI の能力の比較検討

今日、課題解決の分野においても AI の参入による新たな展開が進みつつある。この分野において人間は AI という新たな参入者に凌駕されてしまうのであろうか。人間のもつ

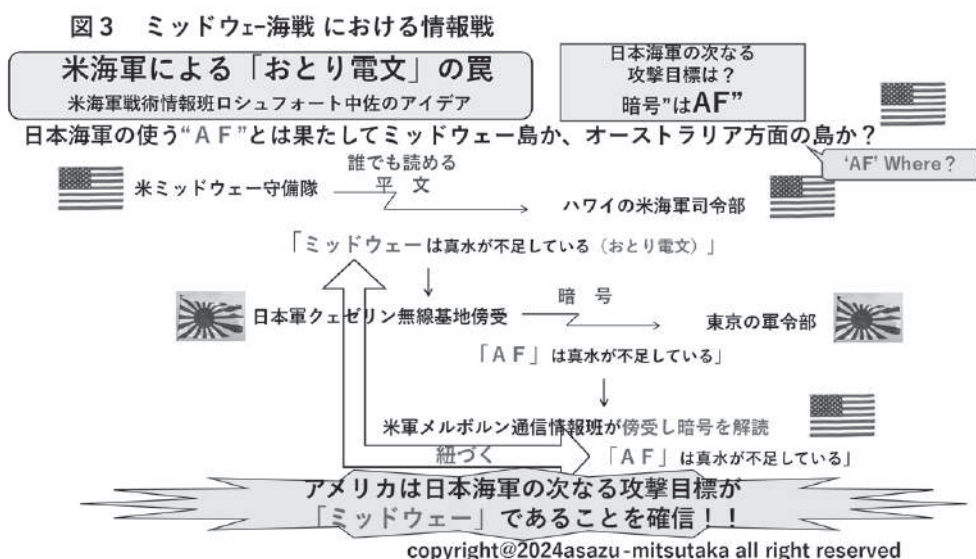
³ 米盛裕二『アブダクション 仮説と発見の論理』勁草書房(2007年)53頁

直観、創造性により生み出される課題解決のためのアイデアの優位性・有用性について、戦史を事例として考察を試みる事とする。

(1) 戦史における情報戦の事例（ミッドウェー海戦における“おとり電文の罠”）

太平洋戦争の分水嶺となったミッドウェー海戦において、その前哨戦ともいえる情報戦が日米の間で繰り広げられた。作戦開始前から日本海軍の基地間における暗号による交信が盛んに行われる中、次の攻撃目標を指すとみられる「AF」という暗号が、とりわけ頻繁に使われていた。米海軍は日本の暗号電文を傍受・解読していたのであるが（このころ米海軍は日本海軍の暗号解読にはほぼ100%成功していた）、このAFがどこを指すかは依然として不明であった。米軍内においては、その解釈について「ミッドウェー島」を指すと考えるハワイの戦術情報班と、「オーストラリア方面」を指すと考えるワシントンの暗号解読班との間で意見が対立した。

そこでハワイの戦術情報班のロシュフォート中佐はこの状況を打開するため一計を案じる。まず、アメリカ・ミッドウェー守備隊からハワイのアメリカ海軍司令部に向けて「ミッドウェーの蒸留装置が故障して真水が不足している」という囮のニセ電文を敢えて平文（暗号を使わない電文）で打たせた。これを傍受した日本軍クェゼリン無線基地が東京の軍令部宛てに、こともあろうに「AFは真水が不足している」と暗号で打電した。これをアメリカ軍メルボルン通信情報班が傍受、この暗号の解読に成功した。このことにより「AF」と「ミッドウェー」が紐づき、「AF」とはミッドウェー島を指すことが、露呈してアメリカは日本海軍の次なる攻撃目標がミッドウェー島であることを確信したのである。米側のこの情報戦における勝利が大海戦の勝敗を左右する大きなポイントとなった。



(2) 課題解決におけるアートと論理の考察

この事例は、解明が困難な敵の攻撃目標をいかに突き止めるかという課題に対し、「おとり電文」を用いることで相手を調略し、手掛かりとなる決定的な情報を引き出すことにより課題を解決したケースである。この成功の裏には「暗号解読技術」とロシュフォート中佐の考えついた、おとり電文という「創造的トンチ」の融合があった。暗号解読技術は「論理」によるものである。数多くの無線傍受により得たデータをもとに、その特徴を分析し解読方法を確立する。これは過去の大量の情報のもとに特徴学習を行い、そこから法則を割り出してマニュアル化をするAIの最も得意とするところである。

これに対し、「創造的トンチ」は「アート」であり、個人による「ひらめき」が起点となっている。ロシュフォート中佐のアイデアはそれまで誰も考えたことがなく、これは過去の情報を手掛かりとして課題解決を行うAIが持ちえない能力である。

「おとり電文」のアイデアは人間がもつ特有の能力、則ち直観力があって初めて成し得た最良の課題解決策であったのである。

9. 人でないと出来ない直観に基づく推論のプロセスについて

先述のとおり、アブダクションは「直観」に始まる。その直観を言語化することにより「経験的仮説」が設定され、それに後ろ盾となる根拠を与えることにより論理的根拠に基いた「科学的仮説」が生まれる。その仮説を形成するまでの一連の推論のプロセスがアブダクションである。そして、その起点となる直観の背景には、個人の幅広い知識や経験、個人の持つ多様性が存在する。従って、日頃から様々な事象に興味を持ち、知識のバックヤードを広げておくことが直観、特に新結合から生まれる創造において重要であると考ええる。

10. アブダクションのもつ長所と短所

アブダクションとは、ある具体的な現象に対し、その原因となる仮説を導き出す（生成する）プロセスである。そのアブダクションの「長所」と「短所」について、筆者自身がアブダクションによる推論を実践した経験に基づき、考えられる主要な項目を列挙する。

〈アブダクションのもつ長所〉

- 1、経験的仮説の段階において、仮説の範囲(可能性)を際限なく広げることができる。
- 2、不完全な情報や現象からでも、新たな発見や革新的な創作を生むことができる。
- 3、誰も考えつかなかった独自の仮説が、その後(後世も含め)、客観的な事実(技術革新等)により証明され、それが社会に対する大きな貢献につながる可能性がある。

〈アブダクションのもつ短所〉

- 1、アブダクションは、あくまで仮説的推論(プロセス)であって、実証されない限りは常に可謬性を伴う。
- 2、直観は偶発性を伴う。従って、仮説の発想にたどり着くかどうかは不確実である。また、仮説の発想までに膨大な時間がかかる可能性がある。

尚、アブダクションがもたらす副次的なメリットとして、仮説の生成過程において、対象とする現象に興味をもった人々との議論による理論の拡張、または深化が挙げられる（また、その仮説を話題とした人的交流の広がりが期待できる）。

1.1. アブダクションの文系研究における意義について

外山滋比古は著書『乱読のセレンディピティ』の中で、文科系の学問・研究は過去の優れたものを次の世代に伝えるのが主たる役目であるが（物理的影響）、これからの時代、文系の学芸にしても進歩、進化（化学的影響）がなくてはならず、乱読（多方面の分野にわたる興味・探究）によってそれが可能である⁴としている。

アブダクションのように、観察した事例から仮説を着想し、推論により科学的根拠をもった仮説を生み出すという研究の手法は、まだ今のところ文系分野においては稀であるが、経営学の特に事例研究における新たな試みとして、革新性のある仮説の生成を行う研究への取り組みは重要であり、発展させていく必要性を感じる。

まとめ

本論では、戦略上のリスクの課題解決の事例を取り上げ、帰納法とアブダクションという二つの拡張的推論を、論理的思考に基づき整理・可視化を行った上で両者の比較・検討を行った。その結果、アブダクションには仮説の範囲を際限なく広げることが可能で、不完全な情報や現象からでも、革新的な仮説を生むことができるという、従来の帰納法による推論にはない特徴および長所が浮かび上がった。

また一方、課題解決におけるAIの参入という新たな展開に対する考察を行ったところ、高い創造性をもった仮説を生むことができる人間の直観力には、AIにはない自由な発想があり、直観を起点とするアブダクションの推論法がもたらすアイデアの広がりや深まりの可能性を感じさせた。

尚、アブダクションにはその推論法そのものの目的自体に由来する長所短所があるが、副次的なメリットとして、その仮説の生成過程での幅広い分野における試行錯誤、およびそれに伴う多方面の研究者との交流の中での知の探索がもたらす創発が存在する。つまり、アブダクションには仮説を生成するプロセス自体にも妙味があるという事である。経営学において、王道である実証に基づく研究とならんで、アブダクションによる革新的な仮説を導く推論のもたらす研究についても、今後も様々な事例をもとに試行、探究していこうと考える。

（本稿は、2024年8月3日に開催されたソーシャル・リスクマネジメント学会関西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）

⁴ 外山滋比古『乱読のセレンディピティ』扶桑社(2014年) 96-99頁 読書の化学反応より修正、引用

【参考文献】

- ・マシュー・サイド著 有枝春訳『失敗の科学』ディスカバー・トゥエンティワン(2015年)
- ・米盛裕二『アブダクション 仮説と発見の論理』勁草書房(2007年)
- ・岡田恵子 照屋花子『ロジカルシンキング 論理的な思考と構成のスキル』東洋経済(2001年)
- ・羽田康祐『問題解決力を高める推論の技術』フォレスト出版(2020年)
- ・外山滋比古『乱読のセレンディピティ』扶桑社(2014年)
- ・浅津光孝『ビジネスで負けないために ミッドウェー海戦から学ぶ経営戦略入門』幻冬舎ルネッサンス(2013年)

コロナ禍による持続的危機への対応

—危機が Well-being をもたらす実例—

松下 義行

はじめに

リスク同様、危機の態様も多種多様であり、この度の「コロナ禍」に伴う危機は、地震等の「突発的危機」と異なり、長期に及ぶ「持続的危機」の部類で、受ける影響も多様であった。また、その対応は、時々の状況や対応主体によって大きく異なることをその渦中であって実感した。

新型コロナ感染のまん延には即効的対策がなく、世界中の社会、経済、並びに人々の生活が長期にわたり停滞した。その影響をモロに受ける飲食業はかつてない大きな危機に見舞われた。

事業存亡の危機に対し、「何を、どう守るか」を早く明確に決断して、ポジティブでプロアクティブな対応で克服し、危機対応によって Well-being がもたらされた実例を当該企業の社外取締役として体験したので紹介する。

1. 飲食業での「コロナ禍危機」の概況

- 2019年12月、中国・武漢市で原因不明の肺炎が発生、中国内外に感染がまん延した。2020年1月15日、日本国内で初の「新型コロナ感染」患者が確認され、その後、「プリンス号事案」等が発生するなど感染が国内にも急速に拡大した。
- 2020年1月、WHO（世界保健機関）が「国際的に懸念される公衆衛生上の緊急事態（PHEIC）」を宣言。その後、感染は世界中に拡大し、WHOが、「COVID-19のパンデミック」と認定したと発表した。
- 2020年3月頃からの感染拡大に伴い、飲食業では来店客が大幅に減少し、対応が困難な「コロナ禍危機」に直面した。2020年4月7日、東京等7都府県に「緊急事態宣言」が発令され、以降4回にわたる発令で営業を自粛。2021年4月以降からは、大阪、東京に「まん延防止等重点措置」が3回発令され、その間営業を自粛制限した。営業できても開店休業状態が続いた。
- 3年を経ても感染まん延は中々収束せず、その間、断続的に休業に追い込まれた。
- 2023年3月13日、政府が「COVID-19」の「感染法」上の位置付けを、「2類」からインフルエンザと同じ「5類」に変更した。感染は中々収束に至らないが、以降、訪日旅行者をはじめ人々の活動は戻りつつある。

2. (株) 関門海の企業概要

(株) 関門海は、主に関西や関東の都市圏でふぐ料理店を経営する上場企業である。

2020年3月末の危機時の時点では、直営店50（シンガポール店1店）、フランチャイズ30店で、ふぐ料理店としては国内最大である。

創業は1980年で、故山口聖二氏が大阪でとらふぐ料理店を開業、関西や東京に店舗

を広げていった。その創業理念は、利益優先ではなく、「…、本当のやさしさ・高い理想・行動力を併せ持つ、主体性ある進化する個人を育て、愛に満ちた社会を創造する。」という従業員育成を重視するもので、現在も不動の企業理念としている。

2005年に株式上場（東証2部、現在スタンダード市場）を果たしたが、その直後、創業者の山口氏が44歳の若さで交通事故死した。

社長の死亡によって、会社は一時期経営難に陥ったが、企業理念に共感した敏腕実業家の田中正氏を社長に迎え、経営の立て直しをした。田中社長は、企業理念を重視した経営に徹する一方、更なる企業価値の向上を目指し、コンプライアンスやリスク管理等の内部統制を徹底したいということで、小生が社外取締役を迎えられた。従業員150人弱で年間売り上げ44億円程度の中小規模の会社ながら、資本金は大企業並みの11億5千万円超に積み上げた。万全の経営状態になった2018年、社長を創業者未亡人の山口久美子氏が引き継いだ。

創業一族経営には何かと問題もあるが、山口社長は、就任に当たり、「創業者の思いを大事にし、その実現に精一杯努める。」と内外に宣言した。創業理念を重視する創業一族経営の利点が、この度の「コロナ禍危機」対応の思いきった決断に功を奏した。

3. 「コロナ禍危機」への主な対応

(1) 基本方針の決定

「コロナ禍危機」は持続的危機であり、少なくとも2、3年は商売にならない未曾有の経営危機である。「何を守るか」の決断がまず先決だが、通常の企業危機対応の「会社を守る対策」では何も守れそうもない。

そこで、“創業者ならばどうするか”考えてみることを提案した。創業理念から導き出される答えは直ぐに浮かんだ。この時、経営責任の取締役は私を含め3人。創業者夫人の社長と生え抜きの取締役と私だから、創業理念からの方針決定、決断は明確で早かった。

「閉門会は人が資本。たとえ会社が潰れても人さえ残ればいくらでもやり直せる。まず従業員を守る。レイオフはせず、従業員の生活を守る。店舗は、休業はしても閉店・撤退はせずに残しておく。」

その基本方針のもとで、とにかくできることをポジティブに考えて、プロアクティブに最善を尽くそうと決意した。会社が潰れる懸念は無くはなかったが、復元の見通しがあるので不安感はなかった。

(2) 運営資金の確保等（ハード・レジリエンス）

収入がなくなる中で、給与や家賃等の固定費の支払いに長期に亘る継続的な資金が必要である。財務担当が元銀行幹部だったのが幸いした。取引銀行に働きかけ、取引銀行を中心に11の金融機関とのシンジケートローンを組成して締結し、目安とした30億円超の十分な資金（融資枠）を確保できた。

決断が早かったので、大きな融資枠の割に思いのほかスムーズに締結できた。数日遅れていたら銀行側が応じてくれたかわからない。

また、過大に積み上げた資本金（11億5千万円超）を企業規模に見合った1千万円に大幅に減資した。危機だからできた大幅減資であった。

(3) ステークホルダーの理解と信頼の確保（ソフト・レジリエンス）

対応方針等について、銀行等の取引先、株主や従業員に丁寧な説明で理解を求め信頼確保に努めた。情勢の変化や見通し等への対応について、早め早めのリスクコミュニケーションの実施に留意した。

「コロナ禍危機」は予想を超えて長期に及んだが、対応の状況や見通しをタイムリーに伝えていたため、大赤字で債務超過状態であってもステークホルダーの信頼が揺るぐことはなかった。

(4) 従業員の出向、派遣、教育等（ソフト・レジリエンス）

従業員を山口県の水産会社等取引会社や関連会社に出向、派遣させた。人手が必要なコロナワクチン接種会場等へも派遣した。

出向派遣できない外国籍従業員（特定技能ビザ）28人等には、「玄品技能の伝承」と銘打って、長期間に亘り集中的に技能研修を実施した。調理師免許等の取得も手助けた。

(5) 新規事業や新商品の開発促進（BCP にない BCM）

「コロナ禍危機」は想定外の危機であり、既存の BCP は役に立たず、現状で出来る臨機応変の BCM で対応した。

従来通りの営業ができないので、通販やデリバリー、スーパーマーケットやチェーン飲食店等への店外販売を新たに展開した。

また、夏場の閑散期を補ううなぎの本格提供の準備や、製菓会社と提携してふぐコラーゲンの効能の化粧品や飲料ゼリーの開発を促進した。「とらふぐコラーゲンゼリー」は、抗がん剤治療の副作用を緩和する治験結果が出ており、近い将来性新たな副収入源として期待が持てる。

(6) 運営経費節減等

本社及び東京事務所を賃料の安い場所に移転し、店舗の家賃の減額を交渉するなど、固定費その他の運営費の節減に努めた。

コロナ禍の中でも来店希望の常連客がおられ、予約を本社で一元化して、営業できる店にご案内できる、「予約センター」の新設など業務の効率化を図った。

4. 対応の主な効果

(1) 従業員の成長

本社等における必要最小人員化により、責任意識、自主性が向上した。“少数は精鋭化する”が現実化し一人一人の意欲とスキルが高まった。また、外国籍等の従業員に集中的長期的に技能研修を実施したので、調理師資格等を取得するなど業務に必要なスキルが飛躍的に向上した。

出向や派遣した従業員が、出向派遣先で他業種の人と一緒に働く中で、「多くの学び」があったと言い、帰属意識や自主性が大きく向上した。

(2) 株主の信頼確保

適時適切な IR 等を徹底したので、当初心配した「株主離れ」もなく、株価も株価全体の変動以上の特異な下落等はなかった。

資本金の大幅減資等の対応にも一切異議なく、株主総会でも激励の発言で終始するなど、株主の信頼が高まり、現在では株主数も増加傾向にある。

(3) 顧客の拡大

商品の外部販売を展開拡大したことで、商品への評価と会社の知名度が高くなっており、新規の受注が増加している。

一方、常連顧客への状況説明（ダイレクトメール等）など顧客対策も継続実施していたので、平常に戻りつつある今、来店客数も増加傾向にある。

(4) 公助金の受給等

当初公助金は想定していなかったが、総務担当部長が、休業や出向に対する助成金等の内容をよく掌握し理解して、漏れなく適正に申請し、大きな支援になった。

これまでのところ、申請内容に一件の疑義もなく申請通りに支給され、担当部長に対する信頼となりまた自信となった。

(5) 社内の一体性向上

困難な危機を一致団結して、対外折衝等は社長、現場対応は生え抜きの取締役が昼夜を分かたずの活躍、また現場の幹部及び従業員一人一人が危機意識を持った取り組みで危機を乗り越えたことで、会社への帰属意識が高まった。

昨年9月、未だ「コロナ禍」が収束しておらず、大きな借金を抱え事業も未回復の状態ではあったが、一堂に集まることのない全従業員を集めて慰労し激励したいとの社長の強い意向で、2日間全店を休業して、岐阜県の下呂温泉に社員旅行を決行した。表彰や決起会、懇親会で一体感が更に高まった。

理屈を超えた経営感覚の英断であった。

(6) 業績の拡大

社員旅行の効果もあったのか昨年後半から業績が急拡大し、本年3月末の決算では、危機前の業績を上回ることができた。

危機対応によってハードソフト両面の事業基盤がより強固になっているので、今後更なる業績拡大が期待できる。

おわりに

「コロナ禍危機」は、飲食業にとって事業存亡の危機であり、長期に及ぶ想定外の難しい対応であった。それを克服し好機にしたのは、経営トップの確固たる「決断」と「実行力＝対外信用力」、そして明るくポジティブな「人間力」が決め手だった。

社長は、再三「この危機をチャンスにしたい。」と言って常に前向きな姿勢を崩さず、言葉のように、この姿勢が対応推進力の源泉となっていたように思う。

全従業員の生活を守り、生え抜き取締役が現場に密着して状況を理解させるなどして、一致団結して克服したことで、経営目標である、従業員の会社への信頼、関門海で働く幸せ、「Well-being」が実現したと確信が持てた。

当社は、ふぐ料理の提供をはじめ事業に伴うリスクが高いため、リスク管理の徹底と内部統制も更に強化し、お客様も含めたみんなの Well-being、更に創業者が目指した「愛に満ちた社会」づくりに貢献していきたい。

(筆者は、元関西国際大学学長特別補佐、(株)関門海社外取締役)

中小企業における SDGs 経営の促進に関する研究

井上昌美

1. はじめに

世界的に SDGs への取り組みが進められている中で、業種・業態、規模等に関わらず全ての企業が、当事者意識を持って主体的に SDGs 経営¹を実践することが求められている。このような状況において、日本では、年々SDGs に対する認知度が向上し、取り組みを進める中小企業が増加している。中小企業基盤整備機構（2023）²の調査によれば、SDGs に積極的な中小企業の割合は 33.8%であり、昨年の 30.6%より増加している。一方、一定数の企業（28.9%）は、現在も今後も SDGs に取り組む予定は無いと回答し、中小企業における SDGs の浸透と取り組みは限定的である。

本研究では、中小企業における SDGs の取り組み状況に関する既存の調査結果を踏まえ、企業が SDGs に取り組むための手引き書である「SDG Compass」³を拠り所とし、SDGs 経営に積極的に取り組む中小企業を増やすため、消極的な企業の意識の転換・取り組み意欲の向上、SDGs 経営のステップアップや深化の促進に資する手法について検討する。

2. 中小企業における SDGs 経営の状況

中小企業の SDGs 経営に関する既存の調査結果に基づき、中小企業の SDGs 経営の推進状況を確認する。

¹ 経済産業省関東経済産業局による SDGs 経営の定義は、「自社の事業等を通じて社会課題の解決や持続可能な取組に寄与することで、経営リスクの回避や新たな事業機会の獲得に繋げ、自社事業の持続性確保や経営力強化、ひいては、稼ぐ力の向上を実現させる取組」である。https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/sdgs/sdgs_pitch.html (2023年9月21日確認)

² 中小企業基盤整備機構「中小企業の SDGs 推進に関する実態調査 (2023)」(2023年)、2頁。調査対象：全国の中小企業者等 2,000社。調査方法：Web アンケート調査。調査期間：2023年1月26日～30日。

https://www.smrj.go.jp/research_case/research/questionnaire/favgos000000k9pc-att/SDG_SQuestionnaireZentai_202303.pdf (2023年9月27日確認)

³ GRI, UNGC (UN Global Compact), and WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) *SDG Compass :The guide for business action on the SDGs*, 2015.本稿では、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン (GCNJ) と地球環境戦略研究機関 (IGES) の共同翻訳による「SDG Compass -SDGs の企業行動指針-」(2016年)の翻訳版を参照している。以降、「SDG Compass」と表記する。

https://www.ungecn.org/sdgs/files/file_whyneed01.pdf (2023年9月27日確認)

(1) 中小企業基盤整備機構の調査

中小企業基盤整備機構は、2022年⁴と2023年に「中小企業のSDGs推進に関する実態調査」を実施し、中小企業のSDGsの認知度・理解度、取り組み状況の推移について確認している。2つの調査結果の比較を含め、中小企業のSDGs経営の推進状況について確認し検討する。

① 2022年の調査

2022年の調査⁵では、中小企業の86.0%がSDGsを認知し、38.8%が内容までを理解している。理解度は、従業員規模が大きいほど高い。SDGsの取り組み状況については、「現在すでに取り組んでいる」「現在は取り組んでいないが、今後取り組んでいく予定」との回答を合わせた割合は30.6%であり、理解度が増すほど取り組みが推進されている傾向がみられ、SDGsの理解度と取り組み状況には関係があることが示された。一方、28.7%の企業は「現在は取り組んでおらず、今後も取り組む予定は無い」と回答している。また、「現在は取り組んでおらず、今後も取り組んでいくか否かは未定である」との回答は40.7%であり、回答の割合において最多であった。

すべての回答企業におけるSDGsの取り組みに向けた課題は、「何から取り組めばよいのかわからない」が21.0%と最も多く、次いで「取り組むことによるメリットがわからない」(19.3%)、「SDGsに取り組む方法に関する情報が少ない」(16.4%)、「目標の設定方法がわからない」(15.7%)などが続いている。これらのSDGsの取り組みに向けた課題の回答からは、全般的にSDGsに関する理解が不十分であることがうかがえる。

SDGsに対する消極的な企業（「現在取り組んでいないが、今後も取り組んでいくか否かは未定」「現在取り組んでいないが、今後も取り組む予定はない」企業）においては、「取り組むことによるメリットがわからない」(16.9%)、「何から取り組んでよいのかわからない」(16.3%)との回答が比較的高い割合を占めている。

また、「社内の理解度が低い」(4.3%)や「社会的認知度が高まっていない」(4.0%)などの割合は低くなっている。よって、これらはSDGsに対する消極的要因ではないと考えられる。

SDGsの取り組み企業においては、事業活動を進めるうえでSDGsの目標（ゴール）を「意識している」(18.6%)、「やや意識している」(53.8%)の回答割合を合計すると72.4%であり、SDGsに取り組んでいる企業の多くが目標（ゴール）を意識していることがわかる。SDGsを経営に取り入れる目的や意義については、「企業の社会的責任」が50.4%で最も高く、次いで「企業イメージの向上」(29.7%)、「従業員のモチベーション

⁴ 中小企業基盤整備機構「中小企業のSDGs推進に関する実態調査(2022)」(2022a年)。調査対象：全国の中小企業者等2,000社。調査方法：Webアンケート調査。調査期間：2022年1月7日～14日。

https://www.smrj.go.jp/research_case/research/questionnaire/favgos000000k9pc-att/a1656402897354.pdf (2023年9月27日確認)

⁵ 中小企業基盤整備機構、前掲注4、2～13頁の調査結果に基づき記述。

の向上」(27.6%)などが続いている。

② 2023年の調査

2023年の調査⁶では、中小企業におけるSDGsの認知度・理解度が共に前年より向上し、90.5%がSDGsを認知し、「十分に理解している」と「やや理解している」を合わせると40.9%が理解しているとの回答である。SDGsの取り組み状況については、「現在すでに取り組んでいる」「現在は取り組んでいないが、今後取り組んでいく予定」を合わせた割合は33.8%であり、前年を上回っている。また、前年の調査結果と同様に、理解度が増すほど取り組み企業数が増加する傾向にあり、SDGsの理解度と取り組み状況には関係性があることが改めて示された。

一方、「現在は取り組んでおらず、今後も取り組む予定は無い」が28.9%である。また「現在は取り組んでおらず、今後も取り組んでいくか否かは未定である」は37.4%であり、回答の割合において最多であった。これらの回答の傾向は、前年度調査の結果とほぼ同様であり、SDGsに対する消極的な企業（「現在取り組んでいないが、今後も取り組んでいくか否かは未定」「現在取り組んでいないが、今後も取り組む予定はない」企業）が、減少する傾向は示されなかった。

すべての回答企業におけるSDGsの取り組みに向けた課題は、「取り組むことによるメリットがわからない」が18.8%と最も多く、次いで「何から取り組めばよいのかわからない」(18.1%)となっている。SDGsに対する消極的な企業（「現在は取り組んでおらず、今後も取り組んでいくか否かは未定」「現在は取り組んでおらず、今後も取り組む予定はない」企業）は、「取り組むことによるメリットがわからない」の回答が22.5%であり、前年(16.9%)より回答の割合が増加し最も多くなった。次に多い課題は、「何から取り組めばよいのかわからない」(18.9%)となっている。また、「社内の理解度が低い」(6.6%)や「社会的認知度が高まっていない」(5.1%)などの割合は、前年同様に低い。

2023年の報告書では、これらのSDGsの取り組みに向けた課題に関する回答結果に基づき、取り組むことのメリットがわからないことが、SDGsを推進するうえで阻害要因となっている可能性が高く、SDGsに対する社会的認知度や社内における理解度が低いことは阻害要因となっていないと指摘している⁷。また、前年の調査結果と同様に、SDGsの取り組みに向けた課題の回答からは、一般的にSDGsに関する理解が不十分であることがうかがえる。

SDGsの取り組み企業において、事業活動を進めるうえでSDGsの目標(ゴール)を「意識している」(18.8%)と「やや意識している」(49.0%)の合計は、67.8%である。前年調査の72.4%からは4.6ポイント減少しているが、SDGsに取り組む企業の多くが目標(ゴール)を意識していることがわかる。SDGsを経営に取り入れる目的や意義については、「企業の社会的責任」が49.9%で最も高く、次いで「企業イメージの向上」(32.1%)、

⁶ 中小企業基盤整備機構、前掲注2、2～16頁の調査結果に基づき記述。

⁷ 中小企業基盤整備機構、前掲注2、12頁。

「従業員のモチベーションの向上」(30.2%)などが続いており順位は前年と同様であるが、「企業イメージの向上」(前年 29.7%)と「従業員のモチベーションの向上」(前年 27.6%)の回答割合がわずかに上昇している。

2023年の調査では、SDGsの取り組みに係る進捗状況について、「SDG Compass」の5つのステップを参考にした5段階にて分類し確認している。その結果、SDGsに対する取り組み状況において、「現在すでに取り組んでいる」「現在は取り組んでいないが、今後は取り組んでいく予定」と回答した企業(675社/2000社)のSDGsの進捗状況は、「SDGに対する理解を進めている段階(第1ステップ)」であり40.0%と最も多い。他の段階は、「自社で取り組む優先課題を検討・決定している段階(第2ステップ)」(25.5%)、「自社で取り組む目標を設定している段階(第3ステップ)」(14.5%)、経営に統合する段階に該当する「設定した目標に従い、事業に取り組んでいる段階(第4ステップ)」(16.0%)、「取り組みを外部に公表している段階(第5ステップ)」は4.0%であった。

(2) 関連する他の調査

日本立地センターの調査(2021)による「2020年度中小企業のSDGs認知度・実態等調査」⁸と、帝国データバンク(2023)による「特別企画SDGsに関する企業の意識調査(2023年)」⁹に基づき、中小企業のSDGsに対する認識や理解、取り組み状況について更に確認する。

① 日本立地センターの調査(2021)

日本立地センター(2021)の調査¹⁰によれば、SDGsの未取り組み企業の67.3%はSDGsの重要性・必要性を認識している。また、SDGsは国連が採択したもの、大企業が取り組むべきものであり「自社には無関係」と回答した企業は32.7%であった。SDGsの未取り組み企業で、重要性・必要性を認識していながら取り組みをしない理由は、「取り組む余裕がない」が37.0%で最も多く、次いで「自社の事業活動に比べると優先度は低い」の15.9%であった。

⁸ 日本立地センター「2020年度 中小企業のSDGs認知度・実態等調査概要版」(2021年)。2020年11月に調査を実施、関東経済産業局の協力を得て同局管内の1都10県(茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、新潟県、山梨県、長野県、静岡県)に本社を置く中小企業(従業員300人以下)500社の代表取締役を対象に、SDGsの認知度等に関するWEBアンケート調査を実施。

https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/sdgs/data/2_02_2020fy_tyusyokigyousdgsnintidochousa.pdf (2023年9月21日確認)

⁹ 帝国データバンク「特別企画 SDGsに関する企業の意識調査(2023年)」(2023年)。調査期間:2023年6月19日~30日。調査対象:全国2万7,771社。有効回答企業数:1万1,105社(回答率40.0%)。

<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p230714.pdf> (2023年9月21日確認)

¹⁰ 日本立地センター、前掲注8、2~12頁の調査結果に基づき記述。

この調査結果から、重要性・必要性を認識しているが SDGs の取り組みに消極的な企業、また中小企業には関係がないと考えている企業（「自社には無関係」と回答した企業）が相当数存在していることがわかった。また、取り組みをしない理由からは、SDGs に関する理解が不十分であることがうかがえる。

② 帝国データバンクの調査（2023）

全国規模で調査した帝国データバンク（2023）の「特別企画 SDGs に関する企業の意識調査（2023年）」¹¹では、SDGs に積極的な中小企業（「意味および重要性を理解し取り組んでいる」企業と「意味もしくは重要性を理解し取り組みたいと思っている」の合計）は、5割を超え、SDGs に前向きに取り組む企業が増えつつあることが示された。また、調査した企業の中には、「SDGs を意識せずに SDGs に該当する取り組みを行っている企業もあり、実際に取り組んでいる企業の割合はさらに高い」と指摘している。一方、中小企業からは、SDGs の課題として「どのように対応すれば良いかわからない」、「人材面・費用面での余裕がない」との回答が多かった。

この調査結果から、SDGs に積極的な中小企業が5割を超えていたが、残りの約半数の割合の企業ではSDGs に消極的であることが示された。また、SDGs の課題からは、本業と別の取り組みが求められていると認識している可能性もあり、SDGs に関する理解が不十分であることがうかがえる。

（3）中小企業のSDGs経営の推進状況に関する調査結果の総括

中小企業基盤整備機構の2022年と2023年の調査、日本立地センターの調査（2021）、帝国データバンクの調査（2023）の結果を総括すると次の通りである。

第一は、中小企業のSDGsに関する認知度が向上し、積極的にSDGsに取り組む企業が増えつつあるが、全回答の約半数の割合であった調査もあるように、まだ相当数の中小企業がSDGsの取り組みに消極的であることが明らかになった。また、取り組みに消極的な企業は、重要性・必要性を認識しているが消極的である企業と、SDGsは中小企業には関係がないと考えている企業の大きく2つに分類することができる。

第二は、「現在すでに取り組んでいる」、「現在は取り組んでいないが、今後は取り組んでいく予定」と回答した企業のSDGsの進捗状況は、「SDGsに対する理解を進めている段階（第1ステップ）」が40.0%と最も多いことがわかった。

第三は、SDGsの取り組みに向けた課題に関し、「何から取り組めばよいのかわからない」と「取り組むことによるメリットがわからない」と回答していることから、SDGsの理解が不十分であることが推察される。特にSDGsに対する消極的な企業では後者が最多の回答であり、前年度より増加していることから、取り組むことのメリットを理解していないことが、SDGsを推進するうえで阻害要因となっていると考えられる。

第四は、SDGsを経営に取入れる目的や意義のうち、「企業イメージの向上」、「従業員

¹¹ 帝国データバンク、前掲注9、1～6頁の調査結果に基づき記述。

のモチベーションの向上」に関しては、SDGs 経営に取り組む企業が期待する効果として捉えることができる。

第五は、SDGs に取り組んでいる企業の多くが目標（ゴール）を意識して、事業活動を進めていることがわかった。

3. SDG Compass とは

本研究では、「SDG Compass」を拠り所として、中小企業における SDGs 経営のステップアップや深化の促進に資する手法を検討することから、「SDG Compass」について概観する¹²。

（1）SDG Compass の役割

「SDG Compass」は、2016年にGRI（グローバル・レポート・イニシアチブ）・UNGC（国連グローバル・コンパクト）・WBCSD（持続可能な開発のための世界経済人会議）の3団体¹³により共同で作成された企業向けのSDGsの導入指南書（手引き書）である。

また、「SDG Compass」は「各企業の事業にSDGsがもたらす影響を解説するとともに、持続可能性を企業の戦略の中心に添えるためのツールとし知識を提供するもの」¹⁴であり、「SDG Compassの目的は、企業がいかにしてSDGsを経営戦略と整合させ、SDGsへの貢献を策定し管理していくかに関し、指針を提供することにある」¹⁵と示されている。

GCNJとIGES（2021）によるSDGs日本企業調査レポート2020年度版である「コロナ禍を克服するSDGsとビジネス」の調査結果によれば、「SDG Compass」はSDGsに取り組む際に最も参照されるガイドライン・ツールである（74.5%）¹⁶ことから、実際に多くの企業が活用していることがわかる。

（2）SDG Compass の5つのステップ

「SDG Compass」は、SDGsに取り組むための手順を、「第1:SDGsの理解」、「第2:優先課題の決定」、「第3:目標の設定」、「第4:経営への統合」、「第5:報告とコミュニケーションの実施」の5つのステップで整理している。この5つのステップの概要は、次の通りである。

「第1:SDGsの理解」のステップは、企業がSDGsに関し十分理解することを支援する

¹² 「3. SDG Compass とは」の箇所は、前掲注3で示したGCNJ・IGESによる全頁の解説を参照し記述。

¹³ UNGCとWBCSDの正式名称は、前掲注3。

¹⁴ GCNJ・IGES、前掲注3、2頁。

¹⁵ GCNJ・IGES、前掲注3、5頁。

¹⁶ GCNJ・IGES「コロナ禍を克服するSDGsとビジネス～日本における企業・団体の取り組み現場から～」（2021年）、7頁の図3「参照にしているガイドライン・ツール」。

https://www.iges.or.jp/jp/publication_documents/pub/policyreport/jp/11244/SDGs5_H.pdf（2023年9月21日確認）

ものである。このステップは、企業活動にとって SDGs がもたらす機会と責任について理解することの大切さを示し、「SDGs とは何か」、「企業が SDGs を利用する理論的根拠」、「企業の基本的責任」に分けて説明している。「企業が SDGs を利用する理論的根拠」では、企業が SDGs 達成のために様々な方策を考え実行することにより、新たな事業成長の機会を見出し、リスク全体を下げることができると述べている。

「第2:優先課題の決定」のステップは、3つの項目にて企業が優先課題を決定する方法を示している。このステップでは、バリューチェーン全般をマッピングし、正と負の影響領域の特定と影響度の検討、判断基準に基づく優先課題の決定、企業内外のステークホルダーとの関係等について説明している。また、「企業の優先課題の所在を明らかにすることにより、取り組みの重点化を図ることができる。」としている。

「第3:目標の設定」のステップは、目標の設定が達成度を高めるうえで不可欠であるとし、目標範囲を設定し KPI（主要業績評価指標）を選択すること、SDGs へのコミットメントの公表などの4項目¹⁷で構成されている。また、目標の設定については、「組織全体における優先課題の共有を促し、パフォーマンスの向上に資するものである。」としている。

「第4:経営への統合」のステップは、SDGs を経営に統合するステップである。このステップでは、持続可能な目標の企業内への定着や各部門への組み込み、またパートナーシップの取り組みについて説明している。

「第5:報告とコミュニケーションの実施」のステップは、SDGs に関する進捗状況の報告とコミュニケーションの実施に関するものであり、進捗状況の報告は、信頼の醸成や社会的評価の向上のための手段との位置づけから、持続可能な意思決定プロセスの支援やステークホルダーとの協働のためのツールとなっていることを示している。

4. 検討対象となる SDGs の取り組み段階

前述の調査結果を踏まえ、積極的に SDGs 取り組む中小企業を増やし、SDGs 経営のステップアップや深化の促進のために検討が必要だと考えられる対象について、「SDG Compass」のステップに基づき、ここでは次の2つの段階を対象とする。

前述の調査結果では、日本の全企業数のうち多くを占める¹⁸中小企業において、相当数の企業が SDGs に消極的であることが明らかになっている。中小企業における SDGs 経営の推進には、SDGs に消極的な企業を減少させること、要するに「SDG Compass」の第1ステップの段階に進む企業を増やすことが不可欠である。よって、第1の検討対象は、SDGs に消極的な中小企業が位置する第1ステップの前段階（「SDG Compass」の第1ステップに進めていない企業）とする。

¹⁷ その他の2項目は、「ベースラインを設定し、目標タイプを選択する」、「意欲度を設定する」である。

¹⁸ 中小企業庁「中小企業白書・小規模企業白書について」『中小企業白書 小規模企業白書 2023年版 上』（2023年）、(xii)には、中小企業は、日本の全企業数のうち99.7%を占め、従業員の約70%を雇用していることが示されている。

第2の検討対象は、第2ステップ（「自社で取り組む優先課題を検討・決定している段階」）の段階に進むことを目指し、第2ステップに進む準備を進めている企業が位置する第1ステップの段階とする。検討対象とする理由は、前述の調査結果において「SDGsに対する理解を進めている段階（第1ステップ）」の中小企業が40.0%と最も多く、これらの企業が第1ステップの段階に留まったままでは、実質的にSDGs経営を進めていくことが難しくなるからである。また、中小企業全体のSDGs経営を促進するためには、検討することが不可欠な段階に該当するからである。

5. 検討対象におけるSDGsの促進につながる手法

検討対象となるSDGsに消極的な第1ステップの前段階の中小企業（「SDG Compass」の第1ステップの段階に進むことができていない企業）と、第1ステップの「SDGsに対する理解を進めている段階」に位置し、全社的に概ねSDGsを理解し第2ステップを目指して準備を進めている中小企業について、それぞれの段階におけるSDGs経営のステップアップや促進につながる手法について、現段階に留まっている要因を踏まえ考察する。

（1）第1ステップの前段階の企業のケース

日本立地センター（2021）の調査によれば、SDGsに未取り組みである消極的な中小企業は、SDGsの重要性・必要性を認識しているが未取り組みである企業（以降、消極的企業Aとする）と、SDGsは国連が採択したもの、また大企業が取り組むべきものと捉え「自社には無関係」と考えている企業（以降、消極的企業Bとする）の2つに分類することができる。これらの企業は、同様にSDGsが未取り組みであっても、SDGsに対する考え方が異なることから区別して検討する。

本研究では、消極的企業A・Bについて、「SDG Compass」の第1ステップの主目的であるSDGsに関する理解、また自社のパーパス¹⁹とSDGsとの関係の理解の2つの観点から検討する。また、消極的企業Bについては、SDGsに対する「意識の転換」や取り組みの促進に寄与する事例を取り上げる。

① 消極的企業Aについて

日本立地センター（2021）の調査結果によれば、消極的企業AがSDGsに取り組んでいない理由²⁰として最も多い回答は「取り組む余裕がない」（37.0%）であり、次いで「自社の事業活動に比べると優先度は低い」（15.9%）、「何から取り組めばよいかわからない」（10.7%）である。一方、「社会貢献・社会課題解決の取り組みとして重要であり、自社の事業活動にも同様の取り組みが含まれている」（3.7%）との回答もあった。また、帝国

¹⁹ 近年、「パーパス（purpose）」という概念に基づく「パーパス経営」が注目され、広がりつつある。ここでは、経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書～人材版伊藤レポート～（概要版）」（2020年）の2頁に基づき、「パーパス」を社会における「存在意義」とする。

²⁰ 日本立地センター、前掲注8、5頁。

データバンク（2023）の調査結果においても「SDGs を意識せずに SDGs に該当する取り組みを行っている企業もあり、実際に取り組んでいる企業の割合はさらに高い」と指摘されているように、既に SDGs の重要性・必要性を認識し、一部 SDGs に該当する取り組みが行われている企業もあると推察される²¹。

これらの結果から、SDGs の重要性・必要性を認識しているが SDGs に未取り組みであるのは、SDGs は「本業とは別の取り組み」であるとの誤認、既存の取り組みと SDGs との関係性に気づくことができていない等、SDGs の理解が不十分であることに起因していると考えられる。また、中小企業基盤整備機構（2023）の調査結果では、SDGs に対する理解度が高くなるほど SDGs に取り組んでいる割合が高くなる傾向が示されていることから、SDGs に積極的に取り組むためには SDGs に対する理解が不可欠であり、SDGs 経営促進の鍵となると考えられる。但し、SDGs の完全なる理解にこだわり過ぎてしまうと次のステップへ進めなくなることから、継続して SDGs への理解を深めながらステップアップすることが求められる。この点については、中小企業基盤整備機構（2022b）のガイドブックの中²²においても言及されている。

SDGs に対する理解は、経営者だけではなく実際に取り組む従業員においても不可欠であり、特に全社的に取り組みを推進するためには重要となる。従業員の SDGs に関する理解を促進するための取り組みとして、経営者が SDGs に取り組む目的や必要性、自社のパーパスとの関係等について丁寧に従業員に説明し共感²³を得ること、また経営者自身の有言実行等が必要である。

従業員の SDGs の理解度を向上させる手法として、関連情報の取得、専門家からのアドバイスや指導、関連支援制度の活用等が考えられる。具体的な例としては、「SDG Compass」や SDGs 経営に関する手引書類²⁴、SDGs 経営を実践している企業の事例集²⁵等のツールや、

²¹ 中小企業基盤整備機構「中小企業のための SDGs 活用ガイドブック（第 2 版）」（2022b 年）、2 頁では、「日本の中小企業や小規模事業の経営者こそ、三方良しの精神でお客様と社会と自社とがそれぞれより良くなるという経営を強く意識していることも多く、気付かないうちに SDGs への貢献を行っている。」と指摘している。

https://www.smrj.go.jp/regional_hq/kinki/sme/sdgs_cn/fbrion00000063yc-att/a1700039197643.pdf（2023 年 9 月 21 日確認）

²² 中小企業基盤整備機構、前掲注 21、13 頁では、「十分に理解してから取り組むというよりは大まかな部分を抑えながら、早速、ステップ 2 以降の実施段階に入っていき、実施する中で理解を深めていくことです。」と述べている。

²³ GCNJ・IGES、前掲注 16、31 頁の「実践編 トップインタビュー」におけるコマニー株式会社の塚本健太社長のコメントでは、「社員の SDGs の考え方への共感」について触れられている。

²⁴ 例えば、経済産業省「SDGs 経営ガイド」（2019 年）。

<https://www1.logistics.or.jp/Portals/0/SDGs%E3%82%AC%E3%82%A4%E3%83%89.pdf>（2023 年 9 月 21 日確認）

²⁵ 例えば、令和 2 年度から公表されている、経済産業省関東経済産業局による「SDGs に取り組む中小企業等の先進事例の紹介」がある。

中小企業基盤整備機構をはじめとする公的支援機関・業界団体等が発信する情報、情報交換会・セミナー等への参加や専門家の派遣事業の活用等がある。

以上の手法の実践は、SDGs の重要性・必要性を認識しつつも SDGs に未取り組みである中小企業が SDGs 経営に踏み出すことを促進し、SDGs 経営に取り組む中小企業の裾野の拡大に寄与すると考えられる。

② 消極的企業 B について

SDGs は「自社には無関係」と考えている消極的企業 B が、自主的に意欲を持って SDGs 経営に踏み出すためには、まず「意識の転換」が求められる。消極的企業 A と同様に、SDGs の意義や目的等について理解し SDGs 経営の必要性を認識することが、「意識の転換」には必要となる。

「意識の転換」には、自社のパーパスと SDGs との関係について検討し理解することも有効であると考えられる。特に、消極的企業 B は、概して SDGs を自分事として捉えることができず、自社が取り組むべき理由を見出すことができていないと推察される。これは、自社の社会における存在意義であるパーパスを理解しているが、SDGs との関係性を意識すること無く経営が行われている可能性がある。また、自社のパーパスに該当するもの（例えば、経営理念・ビジョンなど）が存在し言語化されていても、真に理解されておらず社内に浸透していない場合も同様である。このような場合、経営者が自社のパーパスを明確化し再確認・理解する機会を設定する等により、自社の社会的存在意義や事業内容と SDGs との関係性を社内全体で意識するようになり、自社にとっての SDGs の取り組みを検討することにつながると考えられる。

次に、中小企業基盤整備機構の調査結果（2022a, 2023）によれば、消極的企業 B は、SDGs に「取り組むことによるメリットがわからない」との回答が最多であったことから、営利組織として不可欠となる SDGs 経営の実践による具体的なメリットを重視していることがわかる。これにより、消極的企業 B では、ガイドライン等で示された SDGs 経営のメリット²⁶だけではなく、SDGs 経営によって実際にメリットを享受している企業事例を踏まえて SDGs を理解することが取り組みを促進すると考えられる。

以上の手法の実践により、消極的企業 B の経営者や従業員における SDGs は「自社には無関係」との考えからの「意識の転換」を促すことにつながる。また、SDGs に未取り組みの段階であっても SDGs の重要性・必要性を認識し、「SDG Compass」の第 1 ステップに進む準備を整える段階へ進むことにつながると考えられる。

③ 消極的企業 B に寄与する事例と先行研究

SDGs 経営の実践による具体的なメリットを重視している消極的企業 B においては、前

https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/sdgs/sdgs_senshinjirei.html(2023年9月21日確認)

²⁶ 例えば、環境省「持続可能な開発目標（SDGs）活用ガイド（第2版）」（2020年）、11頁に示された「SDGsの活用によって期待できる4つのポイント」がある。

述したように、SDGs 経営の実践により実際にメリットを認識し享受している企業の具体的な事例を示す手法が、「意識の転換」や SDGs の理解促進に有効である。

ここでは、公表されている中小企業の SDGs 経営による成果や効果の一例を示す。更に、SDGs 経営に取り組むことのメリット、自社の目的や存在意義と SDGs との関係の理解による SDGs の自主的な活動の促進に関する先行研究を取り上げる。

経済産業省関東経済産業局のホームページにて公開されている「SDGs に取り組む中小企業等の先進事例の紹介」²⁷では、中小企業が SDGs 経営に取り組んだ成果や効果が企業ごとに示されている。成果や効果としては、知名度・認知度の向上、大手企業とのビジネスの機会の拡大、売上の向上等があり、その他様々な実績が示されている。

井上 (2021)²⁸は、SDGs の取り組みを積極的に行っている中小企業 3 社への調査から、SDGs 経営の実践によるメリットとして、「他社との差別化」、「本業による利益創出」、従業員をはじめとする「ステークホルダーの共感」を示し、これらは SDGs に取り組む意義でもあると述べている²⁹。具体的には、次の通りである。

「他社との差別化」については、環境問題や社会的課題の解消に貢献する活動を、「他社に先駆けて環境問題や社会的課題の解消に貢献する活動をビジネスとして取り組み、SDGs という新しい枠組みに当てはめて自社の新たなビジネスとして確立したことにより他社との差別化が実現できている。」と指摘している。「本業による利益創出」については、「本業に合わせた SDGs への活動を展開し、SDGs の本来の考えである「経済」「社会」「環境」を実現している。」としている。この点について、本業と切り離れた取り組みでは、長期に継続することが困難であること、中小企業は大手企業と比較し経営資源の制限があること等から、SDGs の取り組みを通じて利益を出す仕組みが構築されていることの重要性を指摘している。

「ステークホルダーの共感」については、SDGs の従業員への浸透のみならず、「SDGs の 17 の目標に合わせて自社の目的や存在意義を明らかにすること」により、従業員における自社の目的の理解、取り組みへの共感を得やすくなることから、従業員による SDGs の自主的な活動につながっていると考察している。

(2) 第 1 ステップ段階の企業のケース

中小企業基盤整備機構 (2023) の調査で最多であった「SDG Compass」の第 1 ステップである「SDGs に対する理解を進めている段階」の企業は、SDGs への十分な理解は必要ではあるが、いつまでも第 1 ステップに留まることなく第 2 ステップの「自社で取り組む優先課題を検討・決定している段階」に進むことが求められる。この第 2 ステップへのステップアップは、SDGs 経営の実践のために不可欠である。

²⁷ 経済産業省関東経済産業局、前掲注 25。

²⁸ 井上庸「中小企業が SDGs に取り組む意義と課題」『商大ビジネスレビュー』第 11 巻第 1 号、(2021 年)、31-48 頁。

²⁹ 井上庸、前掲注 28、44-46 頁。以降に記述している「他社との差別化」、「本業による利益創出」、「ステークホルダーの共感」の具体的内容・指摘事項も同頁内に含む。

本研究では、「SDGs に対する理解を進めている段階（第 1 ステップ）」にて、全社的に概ね SDGs を理解し、既に第 2 ステップに進む準備を進めている企業を対象とする。ここでは、対象となる企業の SDGs 経営の促進につながる手法に関し、主に、自社で取り組む優先課題を検討する際の SDGs に関する 3 つのマッピングに焦点を当て考察する。また、実際に第 1 ステップの段階にあり、第 2 ステップに進む準備を進めていると推察される中小企業へのインタビュー調査結果に基づき、第 2 ステップに進むための手法について検討する。

① 3 つのマッピングと自社で取り組む優先課題の検討

SDGs に関し、自社で取り組む優先課題を検討する際に利用される 3 つのマッピングについて検討する。

第 1 は、既存の取り組みを後付けにて SDGs の 17 の目標に割り当てることによって、SDGs に関する自社で取り組む優先課題を決定する手法である「後付けマッピング」と言われるものである。この手法にて優先課題の検討を完結すると、いつまで経っても身近で自社が取り組みやすいもの限定されてしまう可能性がある。この手法のみにて取り組む優先課題を決定し、SDGs の視点から既存の取り組みの再検討を実施しないのであれば、本質的な SDGs の取り組みにはならないと考えられる。この点については、経済産業省（2019）³⁰においても言及があり「既存の取組へのラベル貼り」と記述されている。

一方、「後付けマッピング」は、洗い出した既存の取り組みを整理するツールとして有用である。また、自社にとって今後取り組むべき SDGs の課題を顕在化させ、優先課題を選定することにつながる。この「後付けマッピング」をベースに、SDGs が掲げる理念、バックキャスティングやアウトサイドイン³¹等の考え方、2030 年の達成期限、自社事業の環境や社会に与える影響、自社が貢献できる活動や取り組みの程度等を深く考え、SDGs の視点と未来思考によって取り組みの優先度を設定し、新たなマッピングを作成することが求められる。また、マッピングの作成には、SDGs の各目標が相互に関係し影響し合うことや、自社の SDGs 経営に関する長期的なビジョンと組織の全体目標との関係について検討することが必要である。

この新たなマッピングが「先付けマッピング」であり、第 2 のマッピングに該当する。この「先付けマッピング」は、第 2 ステップへのステップアップの準備段階において必要となる。

第 3 のマッピングは、SDGs「バリューチェーンマッピング」である。これは、「SDG Compass」

³⁰ 経済産業省、前掲注 24、3 頁では、「SDGs に係る企業の取組については、既存の取組に SDGs の各ゴールのラベルを貼るにとどまっている」との評価が存在することを指摘し、「既存の取組へのラベル貼り」と記述している。

³¹ バックキャスティングやアウトサイドインについては、SDGs に取り組むうえで重要な視点や考え方とされている。バックキャスティングは、将来のありたい姿・到達点を起点として現時点で何をすべきかを考えること。アウトサイドインは、社会課題・社会的なニーズを起点として、自社が今取り組むべきビジネスを検討・創出すること。

の第2ステップにおいて不可欠となるマッピングである。優先課題を決定する方法の最初に示されており、自社においてSDGsに関し優先的に取り組む課題を特定するためのフレームワークである。「SDG Compass」では、「バリューチェーンマッピング」を、企業の影響評価と優先課題を決定するための出発点とし、バリューチェーン全体を考慮することを推奨している。また、「SDG Compass」では、バリューチェーン全体で社会課題にアプローチすることが求められていることから、「バリューチェーンマッピング」の作成にはステークホルダーとの協働により、自社の活動がSDGsにどのような影響を与える可能性があるのかについて確認することが必要である。この「バリューチェーンマッピング」の作成は、経営戦略、第3ステップ（目標の設定）、第4ステップ（経営への統合）にも関わるため、特に経営層の積極的な関与が求められる。

これらの3つのマッピングの作成と自社で取り組む優先課題の検討には、SDGsのゴールやターゲットと、自社の取り組みをマッピングし整理するための拠り所となる各種マニュアルや手引き、業界団体作成のツール³²等の活用、専門家からのアドバイスや指導を活用することが有効である。

マッピングの作成には、多面的視点からSDGsの諸課題への正・負の影響を考える必要があるため、部門横断的に担当者を選抜し全社にて検討することが不可欠となる。取り組むべきSDGsの優先課題は、社会や自社の状況、またバリューチェーンの状況等に伴い変化することから、定期的に見直すことが求められる。

以上により、「SDG Compass」の第1ステップから第2ステップへと進むことを目指して取り組んでいる企業が3つのマッピングを活用することは、自社において優先的に経営に組み込むべきSDGsを見定め、自社の経営資源を有効活用することにつながる。従って、3つのマッピングの活用は、SDGs経営のステップアップを促しSDGs経営の深化の促進に寄与すると考えられる。

② 第1ステップ段階の企業へのインタビュー調査

第1ステップから第2ステップの段階にステップアップすることを目指し、取り組みを進めている企業A社³³について、「後付けマッピング」から「先付けマッピング」の検討をはじめとし、どのような手法にて準備を進めているのかを中心に、SDGs経営の状況について確認する。

中小企業A社は、第1ステップから第2ステップの段階に進みつつあると推察され、調査対象に該当することから、SDGsの推進に関わる執行役員2名に対しインタビュー調

³² 例えば、日本印刷産業連合会は、ホームページにてSDGsのサポートツールを開示している。その中に、ターゲットに該当する取り組み事項・事例が記載されている「SDGsターゲットマッピングリスト」がある。

https://www.jfpi.or.jp/topics_detail6/id=5383（2023年9月21日確認）

³³ 地方の中小企業であるA社は、10年以上前からCSR活動に取り組み、ISO26000、SDGsへと取り組みを進めてきた。CSRレポートは、2011年から毎年継続して発行している。

査を実施した³⁴。

A 社が現在の SDGs 経営に取り組むまでのプロセスは、次の通りである。

10 年以上前から CSR 活動に熱心に取り組んできた A 社は、2018 年を SDGs の準備年と位置付け、各 CSR 委員会³⁵の担当者を増員した。2019 年には、これまでの CSR 活動を SDGs の 17 の目標と照らし合わせ、SDGs の 13 の目標と 39 個のターゲットに該当する事を確認した（「後付けマッピング」に該当）。その結果は、2019 年の CSR 報告書において「関連する SDGs」として、SDGs の目標番号を記載した。また、次年度から事業を通した SDGs に関連する取り組みを検討し継続して実施することを明示したうえで、これまでの CSR 委員会の組織改編も行っている。2022 年には、横浜市の SDGs 認定事業者として「Y-SDGs」スタンダード認証を受け、2023 年には、「福岡県 SDGs」登録業者となっている。以上のように、着々と SDGs 経営を進めつつある A 社では、「SDG Compass」の第 2 ステップの段階、または第 2 ステップを目指し取り組みが進みつつあると推察される。

インタビュー調査に関し事前に準備した主な質問事項は、質問 a「第 2 ステップへの移行の意思決定は、社内がどのような段階に来た時期か」、質問 b「第 2 ステップへの移行の準備は、どのような手法にて実施しているのか」、質問 c「第 2 ステップに移行を進めるうえで、留意する事項は何か」等である。特に、SDGs に関する優先課題の特定について、「後付けマッピング」から「先付けマッピング」への進め方に関して確認する予定であった。

実際にインタビュー調査を開始すると、正確に言えば「SDG Compass」に示された第 2 ステップへ移行する段階には至っていないとの回答であった。その理由として、既存の取り組みには目標値を設定し推進に努めているが、既存の取り組みを整理した「後付けマッピング」に留まったままであり、SDGs の視点を踏まえた十分な見直しが出来ていないこと、また「先付けマッピング」や「バリューチェーンマッピング」の準備が整っていないため、SDGs 経営における優先課題の特定の段階に進めることができていないことをあげている。その為、質問内容を変更し、第 2 ステップへとステップアップする準備が整わない要因について確認した。その結果は、次の通りである。

執行役員によれば、従業員の SDGs に関する理解は不十分であり、それが「後付けマッピング」をもって、自社は SDGs 経営を十分実践しているとの誤認につながっているとのことである。また、従業員は「後付けマッピング」の段階にて満足してしまい、「先付けマッピング」の必要性の理解やステップアップの意欲が不足している。更に、従業員は SDGs 経営に関し、「経営の視点」や「長期的な視点」にて検討できないことも、要因としてあげていた。

SDGs について十分理解している執行役員は、これまでの身近な取り組みを SDGs の視点から再検討し整理する等、SDGs 経営のステップアップに備えるための十分な猶予があったにもかかわらず、現状の「後付けマッピング」に留まっていることを問題視し、今

³⁴ インタビュー調査は、2023 年 9 月 13 日に対面にて実施した。

³⁵ 例えば、環境委員会、社会貢献委員会。

後の SDGs 経営の進め方について危惧していた。具体的には、執行役員の立場としては、従業員の SDGs に対する意識が「後付けマッピング」に留まっていることにより、いつまでに SDGs 経営をどの程度推進していくべきなのか、経営資源が限られる中小企業として SDGs 経営を進めるうえで先が見通せないとの回答であった。

第 2 ステップへの移行の準備、ステップアップを実現するための手法について、A 社の執行役員の立場からの考えを確認した結果、次のような回答が得られた。

従業員に関しては、SDGs に関する教育を実施し、改めて SDGs の理解を深める取組みをする。また、自社のパーパス・事業内容と SDGs との関係について検討する機会を設け、自社にとっての SDGs について理解し、従業員が「自分事化」することにより積極的に SDGs について取り組むことができるようにする。

執行役員を含む経営層に関しては、今後の SDGs 経営の進め方について、自社のパーパス・事業内容と SDGs との関係を踏まえたうえで、SDGs 経営に関するビジョンの検討、経営戦略・経営計画への反映、併せて目標（例：KPI）の設定に取り組むことが必要であると捉えている。また、SDGs 経営を推進するにあたり、従業員の共感を得られるよう経営層からの丁寧なコミュニケーションを含む対応が不可欠であると考えている。

これらを実施するための手段としては、「SDG Compass」等の主要ガイドイランを参照し、「先付けマッピング」や「バリューチェーンマッピング」の活用、専門家や支援機関からのアドバイスを利用することをあげている。また社外のステークホルダーとの SDGs パートナリシップの形成も実施し、パートナー企業との関係における自社の SDGs 経営について検討することも重要であると認識していた。

これらの手法の効果を認識できるようになるには時間を要することから、まずは、改めて自社の SDGs 経営について、全社的にそれぞれの立場から見直す機会を早急に設けて検討し、「後付けマッピング」から「先付けマッピング」へと進めることができるよう計画するとのことであった。

6. おわりに

本研究では、中小企業における SDGs の取り組み状況に関する既存の調査結果を踏まえ、企業が SDGs に取り組むための手引き書である「SDG Compass」を拠り所とし、SDGs 経営に積極的に取り組む中小企業を増やすため、消極的な企業の意識の転換・取り組み意欲の向上、SDGs 経営のステップアップや深化の促進に資する手法について検討した。具体的には、中小企業基盤整備機構の調査をはじめとする合計 4 件の SDGs の取り組み状況に関する調査結果に基づき、SDGs に消極的な第 1 ステップの前段階の中小企業（「SDG Compass」の第 1 ステップの段階に進むことができていない企業）と、第 1 ステップから第 2 ステップに進む準備を進めている中小企業を検討対象とし、それぞれの段階における SDGs 経営のステップアップや促進につながる手法について、現状の段階に留まっている要因を踏まえ考察した。

SDGs に消極的な第 1 ステップの前段階の中小企業については、消極的である要因に基づき 2 分類し、SDGs の取り組みを促進するために、SDGs の理解、自社のパーパス と SDGs

との関係の理解が必要であることを示した。また、SDGs に対する「意識の転換」には、SDGs 経営の実践により実際にメリットを享受している企業事例を理解することが有効であることも示した。

第1ステップから第2ステップの段階にステップアップすることを目指し取り組みを進めている企業については、主に自社で取り組む優先課題を検討する際の手法として、SDGs に関する3つのマッピングである「後付けマッピング」、「先付けマッピング」、「バリューチェーンマッピング」に焦点を当て考察した。また、検討対象に該当すると考えられる企業へのインタビュー調査から、第2ステップへステップアップするためには、従業員のSDGsに関する十分な理解、自社のパーパスとSDGsとの関係の理解が不可欠であること、経営層においては、SDGs経営のビジョンや戦略、計画の検討等と共に、従業員のSDGs経営への共感を得ることが必要であると認識していることがわかった。

以上の結果により、検討した2つの対象段階にある中小企業のSDGs経営への積極的な取り組みの促進には、全社においてSDGsや自社のパーパスとSDGsとの関係の理解、SDGsの取り組みに関するメリットを認識することが不可欠であり、優先課題の特定には3つのマッピングを作成することが求められる。また、各種マニュアルや手引き等のツールと、専門家からのアドバイスや指導を活用することが有効である。

これらの手法を実践することは、中小企業のSDGs経営の拡大や向上の促進に寄与すると考えられる。

一方、本研究では既存の調査結果の検討に留まり、また検討対象とした段階にある中小企業へのインタビュー調査は1社のみである。従って、中小企業のSDGs経営の実態に関する独自調査の実施とインタビュー対象企業数の追加にて、本研究で検討した手法の有用性について確認することが今後の課題である。

【参考文献】

- ・中小企業庁『中小企業白書 小規模企業白書 2023年版 上』（2023年）
- ・中小企業基盤整備機構「中小企業のSDGs 推進に関する実態調査（2022）」（2022年 a）
- ・中小企業基盤整備機構「中小企業のためのSDGs活用ガイドブック（第2版）」（2022年 b）
- ・中小企業基盤整備機構「中小企業のSDGs 推進に関する実態調査（2023）」（2023年）
- ・GCNJ（グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン）・IGES（地球環境戦略研究機関）「コロナ禍を克服するSDGsとビジネス～日本における企業・団体の取組み現場から～」（2021年）
- ・GRI, UNGC (UN Global Compact), and WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) *SDG Compass : The guide for business action on the SDGs*, 2015. GCNJ（グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン）・IGES（地球環境戦略研究機関）訳「SDG Compass –SDGsの企業行動指針–」（2016年）
- ・井上 庸「中小企業がSDGsに取り組む意義と課題」商大ビジネスレビュー第11巻第1号、（2021年）、31-48頁
- ・環境省「持続可能な開発目標（SDGs）活用ガイド（第2版）」（2020年）

- ・ 経済産業省「SDGs 経営ガイド」(2019 年)
- ・ 経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書～人材版伊藤レポート～(概要)」(2020 年)
- ・ 日本立地センター「2020 年度 中小企業の SDGs 認知度・実態等調査概要版」(2021 年)
- ・ 帝国データバンク「特別企画 SDGs に関する企業の意識調査 (2023 年)」(2023 年)

(本研究は、2023 年 12 月 2 日に開催された SRM 学会 関東部会における報告に基づき論述したものである。)

(筆者は尚美学園大学 芸術情報学部 教授)

観光法政策による地域のレジリエンス

—酒蔵ツーリズムによる地域振興—

Local resilience by the sightseeing law and politics plan- Local promotion by the sake brewery tourism—

松 永 光 雄
Mitsuo MATSUNAGA

1. はじめに

(1) 地方消滅リスク

2024年4月24日に人口戦略会議¹が発表した報告書²において、2020（令和2）年から2050（令和32）年までの30年間で、全国市町村の40%を超える744自治体が消滅する可能性があるとして分析された。「地方消滅リスク」が、近い将来、現実的なものとなることが指摘された。

人口減少に起因する地域の衰退は、経済の低迷が都市部との経済格差を生み、空き家問題の発生が地域コミュニティを崩壊させ、地域文化を喪失させるリスクを生む。こうした「地方消滅リスク」を回避するために、地域再生が求められている。

この地域再生のために、民間を中心に据えた振興策に対して、それを行政がサポートする体制が法制度として構築されている。

従来の地域振興策は、インフラ整備によって工業立地、新規店舗開業を誘致することで、人口を増加させ経済活動を活発化させるものであった。しかし、人口減少時代の潜在的投資需要が減少している状況においては、大規模インフラを軸とする経済振興策は効果的ではない。

(2) 酒蔵ツーリズムによるレジリエンス

現在の地域振興策は、地域の特色を活かし、その地域をブランド化するための振興策が求められている。その地域振興策の一つが、「体験型観光」による地域振興である。従来の観光は、有名観光地を「見る観光」であったが、現代では地域において感動体験をする「感じる観光」に移行している。その感動体験を提供する場として、今、地域の「酒蔵」が注目されている。

酒蔵体験を観光コンテンツとすることで、地域の経済発展だけでなく、文化やコミュ

¹ 経済界有志や有識者でつくる民間組織。

² 「令和6年・地方自治体「持続可能性」分析レポート—新たな地域別将来推計人口から分かる自治体の実情と課題—」2頁

https://www.hit-north.or.jp/cms/wp-content/uploads/2024/04/01_report-1.pdf（2024.5.16取得）

ニティを維持・発展させることが期待されている。この取組みを、酒蔵ツーリズムと呼ぶ。酒蔵ツーリズムは、酒蔵を取り巻く利害関係者が協力し合いながら、当該地域社会を活性化する取組みであり、地域社会を消滅リスクからレジリエンスする取組みでもある。

本稿は、観光法政策の観点から、酒蔵ツーリズムの取組みによって地域消滅リスクから地域社会をレジリエンスし、地域の利害関係者の Well-being (肉体的・心理的健康状態)な状態を確保することで、持続可能な地域社会構築の可能性に言及するものである。

(3) 本稿の展開

本稿では、第1に、体験型観光である酒蔵ツーリズムについての現状を確認する(2.)。第2に、その酒蔵ツーリズムが、重要な地域振興のための観光法政策として位置づけられていることを確認する(3.)。第3に、酒蔵ツーリズムが、地域振興の要件である地域のブランド化に貢献できる可能性について論じる(4.)。第4に、地域レジリエンスの要件として Well-being の醸成の重要性と、酒蔵ツーリズムが地域社会の Well-being 醸成に効果的であることについて論じる(5.)。

2. 酒蔵ツーリズムの現状

(1) 定義

「酒蔵ツーリズム」とは、酒蔵を旅することにとどまらず、地域の観光資源と地域とをストーリー性をもたせながら連携を深めて、その地域の魅力を広く発信するための取組みである。具体的には、酒造りの現場見学会、杜氏を交えた利き酒会、酒の副産物を活用した商品開発及び販売といった体験やふれあいを通じて、地域活性化を図る内容を提供している。

例えば、京都伏見においては、月桂冠大倉記念館、黄桜河童カントリーを中心に酒蔵見学や伏見地域の酒蔵の利き酒体験のツアーを実施している。また、神戸市東灘区では灘五郷酒蔵めぐりのツアーを実施して、日本酒の飲み比べや現地でしか味わうことのできない生原酒の試飲体験を実施している。

(2) 酒蔵ツーリズム推進の現状

酒の中でも、特に日本酒は、2000年代以降、米の深い味わいを感じる純米酒を中心に各地域において地酒の人気上昇している。日本酒の起源は縄文時代とも言われ、古くから日本全国各地に多くの地酒、そしてそれを製造する酒蔵が存在している。純米酒³ブームの影響から、現在では、より精米歩合の高いフルーティーでさわやかな味わいの吟醸酒⁴が人気となり、純米大吟醸酒⁵に代表される高品質で個性的な日本酒の開発・製造

³ 純米酒とは、米と米麴、水だけで造られた日本酒で、米の旨味や深いコクを味わえるのが特徴。

⁴ 吟醸酒とは、米を60%以下に精米して使用し低温でじっくり発酵させる、特別に吟味して造った酒で、果物を思わせる香り、すっきりした飲み口、のど越しのなめらかさが特徴。

⁵ 純米大吟醸酒とは、吟醸造りで造られた純米酒のこと。大吟醸とは、精米歩合が50%以下のもの。精米した白米を低温でゆっくりと発酵させることで、「吟醸香」と呼ばれるフルーティーな香りが特徴。

が各地域で行われている。こうした日本酒の人気は、国内だけでなくインバウンド客にも影響を与えている。

酒蔵を地域の拠点として当該日本酒のブランドを高めることで、同時に地域のブランド力を高めるための取組みとして「酒蔵ツーリズム」が行われつつある。政府もそれを支援する取組みを行っている。観光庁の調査では、酒蔵等と自治体等の連携による酒蔵ツーリズム推進協議会が、全国で16団体設立されている（2016（平成28）年3月現在）⁶。

そして、国税庁においては、想定するツーリズム案の魅力や発展性、酒類事業者の意欲・主体性、訪日外国人を想定した商品やツーリズム案の独自性、協同事業者や当該地域との連携の度合いについて評価検討し、酒蔵ツーリズム推進事業の選定をして税金面での優遇等の政策的配慮を行っている。

（3）地域振興における酒蔵ツーリズムのメリット

この「酒蔵」を観光資源とすることで、地酒や地域の料理を味わう観光を企画して、地域振興のための観光政策として採用することは、次のようなメリットがある。

- ①日本酒ブームとして注目されている時期であること
- ②酒蔵は日本全国に存在していることから適用範囲が広いこと
- ③日本酒が個性的な「食」体験を提供できること
- ④日本酒の飲酒体験が、地域食材・料理の更なる食体験に繋がりを生み出すこと
- ⑤行政当局からの情報発信や経済的支援等の期待がきること

以上のメリットに着目した場合、地酒は、地域の文化と歴史に密接に関連していることから、酒蔵ツーリズムは、地域の魅力をストーリー性をもったかたちで発信でき、食体験による地域ブランド化が可能であり、地域連携にも役立つ要素をもった取組みと考えられる。

3. 地域振興を支える観光法政策

（1）地域レジリエンスのための法

観光立国を目指す我が国において、観光及び観光産業は地域のレジリエンスのために重要な役割を担っている。地域がその特色を活かしつつ、持続可能な発展するためには、地域が主体となり、それを行政がサポートする体制の構築が求められる。それを実現するための法律が、「観光立国推進基本法（以下、基本法）」である。

（2）観光立国推進基本法の趣旨と基本理念

基本法は、2006（平成18）年12月に旧「観光基本法」を全面改正し、観光を21世紀における日本の重要な政策の柱として明確に位置付けた法律である。

我が国の観光立国の実現をめざし、国民経済の発展、国民生活の安定向上及び国際相

⁶ 平成28年3月 観光庁「酒蔵ツーリズムを取り巻く状況」
<https://www.mlit.go.jp/common/001125314.pdf>(2024.4.2 取得)

互理解の増進に寄与するために総合的かつ計画的な観光施策推進を目的としている。

そのために、①豊かな国民生活実現の重要性、②国民の観光旅行促進の重要性、③国際的視点に立つことの重要性、そして④関係者相互連携確保の必要性を施策の基本理念としている。

（３）観光立国推進基本計画

基本法は、観光によって、地域における創意工夫を生かした主体的な取組みを尊重しつつ、地域住民が誇りと愛着を持つことのできる活力ある地域社会の構築を目指している。そして、地域社会が持続可能な発展をすることで、国内外からの観光旅行を促進し、将来にわたる豊かな国民生活を実現することを目指している。

そのためには、政府は、観光立国推進に関する施策の総合的かつ計画的な推進を図るため、「観光立国推進基本計画（以下「基本計画」）を定めることとしている。

観光立国の実現に関する最新の基本計画は、2023（令和5）年3月31日に閣議決定されている。この基本計画において、観光立国の持続可能な形での復活に向け、観光の質的向上を象徴する①「持続可能な観光」、②「消費額拡大」、③「地方誘客促進」の3つをキーワードに、①持続可能な観光地域づくり、②インバウンド回復、③国内交流拡大の3つの戦略に取り組むこととしている。

（４）酒蔵ツーリズム推進の位置づけ

この基本計画において、観光立国の実現に関し、政府が総合的かつ計画的に講ずべき施策として、①持続可能な観光地域づくり戦略、②インバウンド回復戦略、そして③国内交流戦略に分類される。そのうち②インバウンド回復戦略の一つとして、消費拡大効果の高い地域食材を活用したコンテンツ整備のプログラムとして、「酒蔵ツーリズムの推進」が盛り込まれている。

酒類業は、歴史的・文化的に重要な地場産業を形成してきたほか、近年では、地域活性化やクールジャパンとして新たな価値を創出している。また、日本産酒類は国際的な評価の高まりとともに輸出額が増加傾向にあり、インバウンド需要開拓の重要なコンテンツとして位置づけられている。

このため、政府は、酒蔵自体が観光化の取組みを行うことによる観光旅行者の受入整備や消費拡大につながる取組み等について支援をするとともに、酒類事業者、観光事業者、交通機関、地方公共団体等が連携して、国内の酒蔵（ワイナリー、ブルワリー等を含む。）や観光資源等を巡って楽しむことのできる周遊・滞在型観光である「酒蔵ツーリズム」を推進する施策が講じられている。

4. 地域ブランド化における酒蔵ツーリズムの役割

（１）地域ブランド化の意義

観光による地域振興には、「地域のブランド化」が求められる。ブランドとは、財やサービスを差別化するための概念であり、そこには消費者の様々な経験、情報、意思等が

加味されて出来上がるイメージの総体である。その典型的なものとして、ファッション・ブランドがある。ファッション・ブランドの確立は、当該商品を高級品としてのイメージを生み出し、高級品として他の商品と差別化することで経済的繁栄結果をもたらすことに成功している。

観光分野においても、観光地をブランド化することで他の地域と差別化し、地域への誘客、そして観光のリピートに繋げることで経済的利益を生み出すための持続可能な観光が期待されている。その結果、観光による地域振興が可能となる。

(2) 観光地ブランド化の3つの要件

地域をブランド化することは、消費者に対して他の地域と差別化をするイメージを作り上げることである。

地域ブランドが確立した例として、「日光」がある。日光が所在する「栃木県」は、都道府県魅力度ランキング(地域ブランド調査 2021⁷)で全国 47 都道府県中 41 位であり、全国的に高い知名度があるとは言えない。しかし、市町村魅力度ランキング(地域ブランド調査 2021⁸)で「日光市」は、1,000 市区町村のうち 12 位であった。また、全国消費者 2,000 人調査において、「栃木県」に行ってみたくと回答した人は 26.2%であったのに対し、「日光」に行ってみたくと回答した人は 53.1%であった⁹。

これらのことから、栃木県に所在する「日光」が観光地として有名なのは、消費者の関心が栃木県にある「日光」という地名ではなく、ブランド化された観光地として認識されていることを示している。地域をブランド化することは、その地域を「観光地」として、他の地域と差別化したイメージを作り上げることに他ならない。

以上の点から、観光地ブランド化のためには、旅行者にとって印象に残る「①独自性」、旅行者にとって利益となる「②価値性」、そして、旅行者が地域と密接につながる「③共感性」を共有できる取組みを推進することが要件となる¹⁰。

(3) 食体験による独自性への期待

地域に求められる「独自性」とは、他の地域に存在しない観光資源を選択することである。旅行者が観光地を選択する場合、その地域を明確にイメージできるようなその地域「ならではの食体験」を判断基準としていることが指摘されている¹¹。

そもそも旅の歴史を遡ると、人類は狩猟採集時代から食糧獲得のために旅をし、農耕が行われる時代になった後においても、猟人、山人、漁師などは食糧採集のための旅を行っていた。その意味では、「食」は、旅において密接に関連した要素である。

更に、「食」は、人の生活を支える「衣・住」とともに不可欠な要素であり、「食」に

⁷ <https://news.tiiki.jp/articles/4697> (2024.4.2 取得)

⁸ <https://news.tiiki.jp/articles/4698>(2024.4.2 取得)

⁹ 岩崎邦彦『観光ブランドの教科書』41 頁

¹⁰ 岩崎 前掲 180 頁～186 頁

¹¹ 岩崎 前掲 49 頁～50 頁

関する体験はその人の生活感・人生観にも影響を与える。従って、その地域ならではの「食」の体験を観光要素とすることは、当該地域のブランドイメージの確立のために効果的である。その地域「ならではの食体験」を観光資源として選択することは、独自性を与えることになる。

この点について、酒蔵ツーリズムは、その地域の酒蔵で作られた特徴ある地酒を飲料する体験に加えて、飲料する際には食体験を伴うことから、地域の食材を使った料理の食体験を提供できる独自性のある取組みが期待できる。

旅行者は、旅行に対して非日常性を求めている。日常の生活から離れて、旅先でしかできない体験ができる観光を選択する。観光コンテンツとして、その観光地でなければできない体験、つまり地域の独自性を感じる体験に人気がある。旅行者は食体験において、その地域ならではの食材や料理、そして地酒を求める傾向にある。酒蔵ツーリズムは、地酒を提供し、その酒の合わせた地元料理を提供する「独自性」を有する取組みである。



(4) 満足感を与える価値性への期待

地域に求められる「価値性」とは、旅行者の価値観と合致している取組みでなければならないことである。旅行者は観光動機・目的として、旅行を通じて「癒し・やすらぎ・リラックス」を求め、更に「美味しさ」の体験を期待している¹²。観光において、その地域ならではの美味しい食体験を提供する取組みが求められる。

この点について、酒蔵ツーリズムは、酒蔵周辺地域の酒、食材、料理による酒蔵地域「ならではの食」を提供することで、旅行者の観光動機に合致した「美味しさの体験」を演出し、当該地域の満足度を高めることが期待できる。

旅行者は、旅に対して癒しやすらぎ、そしておいしい食体験を中心的観光動機としている。酒蔵ツーリズムは、酒蔵見学、試飲体験、酒蔵まつり等のイベントを通じて飲酒・飲食それ自体を旅行目的とする体験であり、旅行者に対して食体験の満足感を提供できる。更に、酒蔵周辺地域は、酒は水を原料とすることから清らかな水を供給する地域でもある。そこには、美しい山々の自然が存在する。その美しい自然体験をすることで、癒し、やすらぎ、リラクゼーションを享受できる。酒蔵ツーリズムは、旅行者の「癒し」と「おいしい食体験」という旅行者の「価値観」を満たす取組みである。

¹² 岩崎 前掲 31 頁～34 頁

(5) リピートと連携に繋がる共感性への期待

地域に求められる「共感性」とは、その地域の取組みが旅行者に共感を抱いてもらえる内容であることである。地域の取組みに対して共感を得ることで、旅行者においては納得感や満足感を与え、地域への理解や愛着を持ってもらうことができる。また、取組関係者においては、地域連携強化を図ることに繋がる。この共感性についても、「食」を媒介とすることが効果的であり、「美味しさ」を提供することで観光客の地域への共感を得ることでリピートに繋がるのが期待できる。

そして、「食」は地産地消に代表されるように、1次産業（農業、水産業）、2次産業（製造業）、そして3次産業（小売業、飲食業、宿泊業、観光業）といった地域産業の連携やそれらを全体として捉えた6次産業による地域産業全体の活性化の取組みに繋がる。

この点について、酒蔵ツーリズムは、その現地の酒蔵での試飲や利き酒体験を通じて、旅行者には当該地域の歴史と文化を現代まで継承している存在であることに共感を与え、地域においては関連産業との連携による共存を図ることが期待できる。

地域振興の取組みには、地域の関係者が連携をしながら、かつ旅行者においてもその地域や取組みに共感してもらえるような説得的なストーリーを描くことが必要となる。酒蔵ツーリズムは、酒造りの歴史と伝統を有する酒蔵が中心となることで、その地域の歴史・文化・自然を融合した旅行者に「共感性」を与えるストーリー性のある取組みである。



5. 観光法政策による地域レジリエンス

(1) 地域に求められるレジリエンス

人口戦略会議が発表した報告書によれば、2050年までに全国市町村の約40%が消滅するという「地方消滅リスク」が指摘された。この地方消滅リスクから地方を再生するためのレジリエンスが求められる。

レジリエンスとは、様々なリスク発生により個人や企業が逆境にめげず元の状態に復元し、成長してゆく力である¹³。

¹³ 上田「企業と個人のレジリエンス構築要因の共通要素に関する研究」75頁

衰退し消滅の危機にある地域社会を構成する個人や企業は、この逆境を跳ね返して持続可能な地域社会を目指して成長することが必要である。

（２）企業レジリエンスに求められる要件

危機に陥った企業が復活し持続可能な経営を実現するためには、企業レジリエンスの取り組みが求められる。そのレジリエンスを成功に導く要件とは、①企業ビジョンを確立し共有化し、それを実現するためには、②思考の柔軟性が求められ、その実現に不可欠な要素として、③「人とのつながり」に配慮することが求められる。しかも、その「人とのつながり」において、それを維持・強化するためには、レジリエンスに関わる利害関係者における Well-being の醸成が成功の鍵となることが指摘されている¹⁴。

（３）Well-being の醸成の重要性

Well-being とは、身体的・精神的・社会的にも良好な状態のことである¹⁵。

危機に陥った企業が復活し持続可能な経営を実現するためには、「人とのつながり」を維持・強化することが重要であり、その鍵となるのが Well-being の意識を醸成することであり、それは同時にレジリエンスとしての評価の対象でもある。企業がレジリエンスに成功したか否かは、経済的側面や社会的側面での評価に加えて、利害関係者が肉体的・心理的に健康で社会的に良好で満足感・充実感を抱く Well-being の意識を持っていることが必要である。

Well-being の問題について心身が「良好な状態」であるかの判断において、企業レベルの視点では、顧客、地域、行政等の多様な利害関係者の存在を意識するとともに、各利害関係者の「期待」の要因を検討すべきであり¹⁶、個人レベルの視点では、「達成観、自己実現、そして他者とのつながり」の要因を検討すべきとされる¹⁷。

企業においては、Well-being を企業理念に反映することで、仕事を通じて社員や利害関係者の期待に応じた達成観を感じさせ自己実現を達成させる経営が企業レジリエンスに繋がる。

（４）地域振興におけるレジリエンス

地域社会は、企業や個人の集合体であることから、こうした企業レジリエンスの要件が適合する。

それは、①地域の利害関係者において地域振興のビジョンの共有化し、②そのビジョンの実現のための柔軟な発想による振興策を打ち出し、そして、③その振興策を実現するために Well-being を醸成する人とのつながりを重視することである。

この要件を、観光法政策の観点から当てはめると、次の通りである。①地域振興のビ

¹⁴ 上田「企業と個人のレジリエンス構築要因の共通要素に関する研究」86～87 頁

¹⁵ 上田「個人と職場の Well-being 構成要因の共通要素に関する研究」18 頁

¹⁶ 上田「個人と職場の Well-being 構成要因の共通要素に関する研究」18 頁

¹⁷ 上田「個人と職場の Well-being 構成要因の共通要素に関する研究」22 頁

ジョンとは、インバウンド需要に対応した地域づくりを行うことである。そのためには、②酒蔵を活用したツーリズムによる地域振興策を行うことである。そして、その振興策実現のためには、③酒蔵が中心となり旅行業者、地域住民、関連事業者、自治体、そして旅行者といった各利害関係者がお互いにつながりを持ち連携しながら、自分の役割を果たすことで地域振興における達成観と自己実現という Well-being が醸成できるものとする。

6. おわりに

基本法に基づく基本計画において、①持続可能な観光地域づくり戦略、②インバウンド回復戦略、そして③国内交流戦略を目指すことで、地域振興の方向性が示された。この計画実現のためには、地域をブランド化することで、誘客に繋げて、国内交流を活性化させ、インバウンドを増やし、観光によって地域を持続可能な社会へと導くことが期待されている。

酒蔵ツーリズムは、旅行者の「価値観」に合致し、地域に「共感性」を抱かせる、地域の「独自性」豊かな食体験を提供することで地域をブランド化させ、持続可能な地域振興に導く取組みである。そして、酒蔵ツーリズムは、酒蔵を取り巻く地域住民、関連企業、自治体、そして旅行者という利害関係者の Well-being の醸成を強化する取組みでもある。

酒蔵は、日本全国に存在する。酒蔵ツーリズムは、日本全国の地域をレジリエンスに導く潜在力を有している。

【参考文献】

- ・ 上田和勇「企業と個人のレジリエンス構築要因の共通要素に関する研究」専修大学社会科学研究所『社会科学年報』第 58 号 (2024. 3. 10)
- ・ 上田和勇「個人と職場の Well-being 構成要因の共通要素に関する研究」専修大学商学研究所『専修ビジネス・レビュー』Vol.19No.1 (2024 年 3 月)
- ・ 岩崎邦彦『観光ブランドの教科書』日本経済新聞社 (2021)
- ・ 大越智華子『匠が教える 酒のすべて』三笠書房 (2022)
- ・ 勝谷誠彦『獺祭 天翔ける日の本の酒』西日本出版社 (2014)
- ・ 桜井博志『勝ち続ける「仕組み」をつくる 獺祭の口ぐせ』株式会社 KADOKAWA (2017)
- ・ 桜井博志『逆境経営』ダイヤモンド社 (2019)
- ・ 友田昌子『日本酒の教本』秀和システム社 (2018)
- ・ 八田信江『日本酒完全バイブル』ナツメ社 (2022)
- ・ 山本洋子『図解 日本酒入門』世界文化社 (2022)
- ・ 渡邊久憲『日本酒がワインを超える日』株式会社クロスメディア・パブリッシング (2021)

(筆者は東洋大学教授)

ホテル業界におけるレジリエンスの向上

— 経営力強化の課題と対策—

山 川 雅 行

1. はじめに

ホテル業界を含む観光産業は、日本における成長産業の1つであり、中でもインバウンド消費が2019年には4.6兆円を超え日本経済及ぼす影響も徐々に比重を増している。ところが、ホテル業界は新型コロナウイルス感染症（「COVID-19」、以下「新型コロナ」）により危機的状況に直面した。同時に長年ホテル業界が抱えていた課題が噴出する結果となった。

これまでもリーマンショックや東日本大震災など幾度も危機に直面しながらも、困難を乗り越え、復元・成長路線へと軌道修正してきたのは、「レジリエンス力」を発揮した結果であるとする。本稿では、ホテル業界に求められる「レジリエンス力」とは何か、経営力強化につながる「レジリエンスの向上」への課題と対策を検証したい。

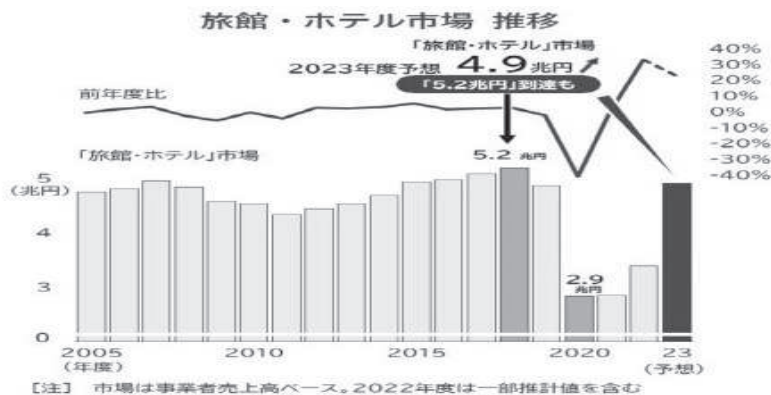
2. ホテル業界を取り巻く経営環境

2. 1. 宿泊業（ホテル・旅館）の市場規模推移

帝国データバンクによると、2023年10月時点で、2023年度通期の「旅館・ホテル市場」は、約4.9兆円になると試算。これは、2022年度の3.4兆円から1.5倍の規模となり、コロナ禍の危機的状況を完全に脱したと言える。

更に、2024年1月～3月期の旅行需要の高まりを勘案すると、過去最高であった2018年度の5.2兆円を超える可能性もある。

図表-1 旅館・ホテル市場推移（2005年～2023年）¹

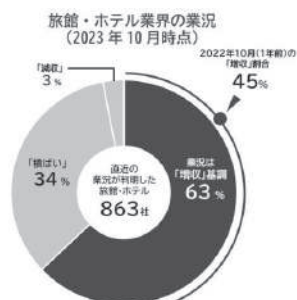


¹ TDB REPORT ONLINE「旅館・ホテル、市場急回復。「5.2兆円」超えも」2023年11月15日
[https://www.tdb-publish.com/2023/11/52f87e44f7b1a3332af499e03faa8790cb262ad1.php#:~:text=\(最終アクセス2024年5月19日\)](https://www.tdb-publish.com/2023/11/52f87e44f7b1a3332af499e03faa8790cb262ad1.php#:~:text=(最終アクセス2024年5月19日))

2. 2. 感染症法「5類」移行後の業況

帝国データバンクが全国のホテル・旅館業者 863 社に対し 2023 年 10 月時点で 1 年前 (2022 年 10 月) と比較した業況調査によると、63% (543 社) が「増収基調」であることが判明した。(図表-2 参照) 言うまでもなく訪日外国人客に対する水際対策が緩和・撤廃されたことで、インバウンド需要が急回復したことによる大幅な増収増益となっている。

図表-2 旅館・ホテル業界の業況 (2023 年 10 月時点)²



2. 3. 訪日外国人の現状

図表-3 は、「年別訪日外国人人数推移」を示すグラフであるが、2011 年以降は右肩上がりに推移し 2019 年には史上最多となる 3,188 万人に達していたことが分かる。しかし、2020 年 2 月ごろより新型コロナの感染爆発で訪日外国人数は激減し、2021 年には 24 万人にまで落ち込んだ。その後、ワクチン接種率の向上や水際対策の緩和等により徐々に回復基調に転じ、2023 年には 2,233 万人と 2019 年比 70% まで回復してきており、JTB は 2024 年の訪日外国人数を史上最多の 3,310 万人になるとの見込みを発表している。

図表-3 年別訪日外国人人数推移(1989-2023)³



² TDB REPORT ONLINE「旅館・ホテル、市場急回復。「5.2 兆円」超えも」2023 年 11 月 15 日 [https://www.tdb-publish.com/2023/11/52f87e44f7b1a3332af499e03faa8790cb262ad1.php#:~:text=\(最終アクセス 2024 年 5 月 19 日\)](https://www.tdb-publish.com/2023/11/52f87e44f7b1a3332af499e03faa8790cb262ad1.php#:~:text=(最終アクセス 2024 年 5 月 19 日))

³ WorldShoppingBiz 「【図解】訪日外国人数、2023 年 9 月は 218 万 4,300 人と 2019 年同月比 9 割越え！コロナ拡大前の実績に迫る勢いー日本政府観光局 (速報)」2023 年 10 月 18 日 <https://www.worldshopping.biz/blog/visitors-statistics-202309> (最終アクセス 2024 年 5 月 19 日)

3. ホテル業界におけるレジリエンスの向上

3. 1. レジリエンスとは

「レジリエンス (resilience)」とは「企業が危機に直面し逆境に陥っても、ビジョンを持ち続け、利害関係者のため貢献しつつ、経済的・心理的に回復し、持続的成長力に結び付ける力」と定義されている。この定義は「当該企業に生じた多大な経済的損失の回復と同時に関係者の心理的損失の回復および競争力の回復を通じた企業や関係者の成長・幸福感の醸成を重視している。」⁴とされている。本稿においては、ホテル業界全体のレジリエンスと共にホテル企業のレジリエンス事例について検証を行う。

3. 2. レジリエンスの向上（リスク耐性の向上）

レジリエンスの向上を検証するにあたり、過去に発生した様々な危機の性質を理解し、各々の危機が企業経営にどのようなインパクトを与えたかをシュミレーションする必要がある。最悪の事態を想定し、自社のリスク許容度やリスク対応を検討しなければならない。今回のコロナ禍による需要消失は防衛不能の事態であったとはいえ、「想定外」と安易に結論付けるべきではない。「リスクの三様相」（リスクは繰り返す・リスクは変化する・リスクは隠れている）というリスクマネジメントの考え方からすれば、経営トップは、「想定外」に直面した時の心構えが必要となる。その基礎となる考え方となるのが、逆境下（コロナ禍）における「レジリエンス力構成要素の3要因」（①リスク直視力、②企業理念の持続化、③柔軟思考と戦略との連動）⁵である。つまり、「想定外を想定する経営力」を持つ事が「レジリエンスの向上」（リスク耐性の向上）と言えるのではないか。

そして、これらを具現化するために「事業継続計画」（Business Continuity Plan、以下「BCP」）の策定、運用が必要不可欠となる。ホテルは不特定多数の利用を前提としている事業特性があり、緊急時に一時避難所としての活用も想定される。

3. 3. ホテル業界のレジリエンス向上

ホテル業界では、ホテル所有者（以下、オーナー）とホテル運営事業者（以下、オペレーター）の2つの側面で見業界を見る必要がある。すなわち、オーナーが必ずしもオペレーターを兼ねているとは限らない。特に大規模ホテルの場合、オーナーは「不動産投資」としてのホテルを所有し、ホテル運営はプロであるオペレーターに経営を委託するケースが多いため、オペレーターを中心に議論を進める。オペレーターは、運営方式別に4つのタイプに分かれ、タイプ別のレジリエンス向上について検証する。

（1）所有直営方式

ホテルの運営母体の会社が土地と建物（ホテル）を所有する運営方式でホテル経営の基本的な形となる。不動産（ホテルアセット）の所有者なので、融資の際の金融機関の評価や社会的信用が高いのも特徴。資金的に体力のある大企業が母体になることが多く、コロナ

⁴ 上田和勇『復元力と幸福経営を生むリスクマネジメント』同文館出版(2021年)15頁

⁵ 上田和勇『復元力と幸福経営を生むリスクマネジメント』同文館出版(2021年)16頁

禍においては不動産価値の下落はあまり見られず、信用力低下を避けられたことから不動産所有によるリスク耐性が評価された。但し、リーマンショック時には、金融引締めにより不動産所有自体がリスクとなった事も付言しておきたい。

(2) リース方式

所有者からホテル1棟を賃借し、運営会社が経営をする形式。リースして運営に特化するビジネスモデルとなるため短期間で複数のチェーン店化ができるメリットがある。運営会社はオーナーである所有者に賃料を払い、ホテルの経営と運営に特化する。

ホテルアセットにおける「固定賃料スキーム」を採用するケースが多く、オーナー側は安定した賃料収入が得られ、ホテルオペレーター側は業績好調時には収益最大化が可能となる。一方、コロナ禍においては、収入・利益(＝賃料原資)が大幅に減少し、固定賃料による資金繰りが逼迫、更に借入増による財務内容の悪化を招いた。オーナーとの家賃減額交渉等で危機を乗り越えたが大きな課題を残した。人件費を含め固定費の高さから損益分岐点比率が高く、需要回復期にも単月での黒字化の足かせとなっているオペレーターもある。「固定家賃スキーム」は諸外国において極めて稀な契約形態であり、グローバル化するホテル業界において「変動賃料スキーム」への移行がレジリエンス向上につながると考える。

(3) MC型(管理運営受託型・マネジメントコントラクト型)

ホテルの土地および建物を有する所有者(オーナー)が外部の会社に運営を委託する方式。「外資系」と呼ばれるホテルチェーンの多くはMC型を採用しており世界的には主流である。

オーナーは運営会社に委託料金を払い、委託を受けた運営会社が代わってホテル運営を行う。オーナー側は資金提供を行うことで不足した運営ノウハウを補うことができ、一方の運営者は建物などの設備投資が必要ないため低リスクで運営できるのがメリット。また、経営者と運営者がそれぞれ得意領域に集中できるため経営全体のパフォーマンスの向上が期待できる。一方で、複数の関係者が経営に携わるために、意志決定に時間を要し経営判断にスピード感が欠如がネックとなる。レジリエンス向上には、平時よりオーナーとオペレーター間の緊急事態を想定したコミュニケーションが不可欠となる。

(4) FC型(フランチャイズ型)

加盟店舗であるホテルが本部の大手ホテルに「ロイヤリティ」(契約料金)を支払うことでその経営ノウハウとブランド使用权を与えられる運営方式。小規模ホテルは運営ノウハウを取り入れることで盤石な経営基盤を整えられ、ブランド力の高い看板を使うことで安定した集客が期待できる。運営本部となるホテルは看板を貸すことでシェアの向上とフランチャイズフィーを獲得できる。多くのフランチャイズ契約では、加盟店は経営状態に関係なくロイヤリティを払う義務があることに注意が必要になる。

4. レジリエンス向上における課題(阻害要因)

「ホテル業界」は、「ヒトがヒトにサービスをする」労働集約型産業であるため、人的資源に掛かる比重が高く、ホテル業界の慢性的な人手不足やBCPの継続運用のための人材不足がレジリエンスの阻害要因となっている。

4. 1. 人口減少社会による人手不足

少子高齢化・人口減少社会が叫ばれているが、ホテル業界全体が人手不足問題の本質を理解しないまま小手先の対策に追われている現状がある。

図表-4は、日本の総人口の推移を示したものである。日本の総人口は2008年に1億2,808万人をピークに、その後人口減少に転じた。2023年には1億2,435万人になり、ピーク時より約373万人もの人口が減少した。人口減少による人手不足は今後更に深刻化し、アフターコロナの需要回復期のレジリエンスの阻害要因となる。

図表-4 日本の総人口推移（2008年～2021年）⁶

西暦	総人口	対前年減人口少数(対2008年)
2008年(平成20年)	1億2,808万人	日本の人口がピークに達した年
2010年(平成22年)	1億2,805万人	▲3万人(▲3万人)
2015年(平成27年)	1億2,709万人	▲96万人(▲99万人)
2019年(令和元年)	1億2,655万人	▲19万人(▲153万人)
2020年(令和2年)	1億2,614万人	▲41万人(▲194万人)
2021年(令和3年)	1億2,550万人	▲59万人(▲253万人)
2022年(令和4年)	1億2,494万人	▲56万人(▲314万人)
2023年(令和5年)	1億2,435万人	▲59万人(▲373万人)

4. 2. 働き方改革による人手不足

「働き方改革」は長時間労働・低賃金という問題を抱えるホテル業界において、人手不足解消のためにも待ったなしの問題としてとらえられている。2019年4月1日以降順次施行されている「働き方改革関連法案」の2大骨子は、「労働時間の見直し」と「雇用形態に関わらない公正な待遇の確保」である。具体的には「残業時間上限規制」と「年次有給休暇取得義務化」である。

「残業時間上限規制」は週40時間を超える労働は残業とみなし、残業時間は月に45時間を上限、年間360時間以内とする。繁忙期など特別な事情があるケースは、月間平均80時間の残業が認められるものの、これも年間で6カ月以内という決まり。上限が設けられた労働時間を超過した場合は、「6カ月以下の懲役または30万円以下の罰金」が科される。⁷

「年次有給休暇取得義務化」は、有給取得義務のある労働者に年5日の有休を取得させなかった場合は、「30万円以下の罰金」が科せられる。本法改正の重要点は、「労働者の人数毎」に計算されるため、例えば、10人の違反があった場合は、30万円/人×10人=300万円の罰金となり、中小ホテルでは経営危機に陥る可能性もある重大事案となる。各企業は従業員の有給取得状況の管理を徹底する必要がある。⁸

⁶ 総務省統計局「人口推計」より著者作成

⁷ TENPOS food media「働き方改革は飲食店経営にどう影響する？メリット活用術」2021年3月31日 <https://www.tenpos.com/foodmedia/newstrend/356/>（最終アクセス2024年2月15日）

⁸ TENPOS food media「働き方改革は飲食店経営にどう影響する？メリット活用術」2021年3月31日 <https://www.tenpos.com/foodmedia/newstrend/356/>（最終アクセス2024年2月15日）

4. 3. パートタイマー130万円の壁による人手不足

2023年10月1日から「最低賃金」の引き上げが実施され、全国の平均時給が初めて1000円越えとなり人件費の高騰による経営環境の悪化が懸念される。ホテルでも、非正社員（パート・アルバイト）比率が60%程度と、非正社員への依存度が高い特徴がある。特に主婦を中心としたパート従業員の高い能力が店舗運営に大きく貢献している。しかし、パート従業員の中には、いわゆる「130万円の壁」と呼ばれる、扶養家族「年収130万円」の認定基準が存在する。政府は上限の引上げも検討しているが現状では据置となっている。つまり「能力のあるパート」は、最低賃金引き上げにより労働時間の削減を迫られ人手不足に拍車がかかる。

例えば、下記に計算式を示した通り、時給1,100円では、年間1,181時間・週22.7時間の就労が可能であったのに対し、都市部の場合は時給1,300円も珍しくなく、時給1,100円との比較では、年間181時間も短縮されることになる。

企業側は「能力のあるパート」の労働時間を確保するため時給を据え置くなど昇給を避け、むしろ最低賃金に近い水準を維持せざるを得なくなっている。結果として上昇を続ける新人パートと時給が同じとなり、場合によっては逆転するアンバランスが発生。仕事ができる人ほど時給が抑えられるという皮肉な結果を産んでいる点は早急な政府の対応が求められる。

4. 4. BCP策定率の低さと継続運用のための人材不足

内閣府「令和5年度企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査報告書」によると「業種別事業継続計画（BCP）策定状況」（図表-5）によると、「金融・保険業」の76.6%、「サービス業」の56.7%と比較すると、「宿泊業・飲食サービス業」の27.2%はBCP策定率の低さが際立っている。

BCPや運用マニュアルを策定済みのホテルにおいて、BCP担当者のノウハウの「見える化」が課題となっている。特に中小ホテルにおいてBCPを策定したもののノウハウはBCP担当者に属人化しがちである。BCP担当者が異動・退職等によりノウハウがブラックボックス化してしまう⁹リスクがあり、レジリエンスの阻害要因となる。

⁹ 報産業労働組合連合会 「BCP作成・運用のポイントは？対話と人材育成が事業継続の鍵に」
2019年4月 <http://ictj-report.joho.or.jp/1904/sp02.html>（最終アクセス2024年2月15日）

図表-5 業種別事業継続計画（BCP）策定状況¹⁰

	H19 年度	H21 年度	H23 年度	H25 年度	H27 年度	H29 年度	R元 年度	R3 年度	R5 年度
金融・保険業	42.1%	34.1%	75.6%	70.2%	86.9%	66.0%	69.2%	81.6%	76.6%
運輸業・郵便業	8.6%	22.4%	27.1%	26.2%	40.0%	50.1%	39.4%	49.0%	66.2%
建設業	9.4%	7.9%	44.1%	31.2%	50.0%	42.3%	55.1%	52.8%	63.4%
製造業	11.3%	15.0%	28.9%	30.5%	48.1%	45.0%	45.1%	52.0%	58.3%
サービス業	9.2%	13.1%	25.3%	25.0%	35.1%	37.1%	47.1%	42.3%	56.7%
情報通信業	24.1%	22.9%	48.6%	34.4%	59.1%	55.9%	57.6%	55.6%	53.8%
不動産業、物品賃貸業	3.1%	9.3%	21.2%	13.9%	33.0%	25.9%	33.0%	40.7%	43.7%
卸売業	12.5%	13.9%	24.3%	27.9%	46.6%	36.6%	42.3%	41.4%	42.8%
小売業	4.3%	7.5%	13.3%	13.2%	27.9%	17.6%	28.7%	30.5%	34.7%
宿泊業、飲食サービス業	0.0%	0.0%	14.3%	11.6%	9.4%	15.0%	11.4%	15.6%	27.2%

5. 経営力（運営力）強化の対策

ホテル業界のレジリエンスに求められるものは、当然のことながらホテルオペレーター
の「経営力」であり「運営力」である。日本におけるホテルオペレーターは、総支配人以下、ホテルスタッフによる日々の現場における「接遇」を「運営力」と捉えられている。
しかし、レジリエンスの視点に立った場合、単なる運営の仕組みやシステムだけでなく、
経営力の強化には（１）長期的視点、（２）ブランド力向上、（３）生産性向上の３つの
視点が求められます。

5. 1. 長期的視点に立った経営力（運営力）強化

長期的視点に立った経営力（運営力）強化を「契約形態変更による経営力（運営力）強化」と「BCP策定率向上による経営力（運営力）強化」という２つの視点に立って強化策を提言する。

（１）契約形態変更による経営力（運営力）強化

「変動賃料スキーム」「MC型」への契約形態変更を推進することは、ホテルオペレーターにとって「不動産リスク」を取らない大きなメリットがある。一方で、ホテルオーナーから「選ばれるホテルオペレーター」となる為には、利益創出能力を示す「事業計画」が必須となる。つまり「事業計画」を裏付ける顧客評価を示す「ブランド力」や顧客基盤となる会員組織や顧客データに基づく「集客力」を実績値など数値化し提示することが不可避となる。

「固定賃料スキーム」では、「家賃支払義務」のみであったものが、「変動賃料スキーム」「MC型」では、詳細な「経営情報開示義務」が発生し、継続的かつ丁寧なホテルオーナー対応が不可欠となる。逆に言えば、ホテルオーナー側も、ホテルオペレーター選定時に当該企業の能力を客観的に評価する評価基準が必要となる。更に、運営開始後も定期的な「アセットモニタリング」（業績管理）と「コンサルティング」が必要となる。

¹⁰ 内閣府防災担当『令和５年度企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査報告書』（2024年３月）８頁

(2) BCP策定率向上による経営力（運営力）強化

BCP策定による3つの経営力（運営力）強化が見込まれる。

①緊急事態への対応力向上

予測不能な緊急事態が発生した場合でも、BCPに従い初動対応が適切に行なえ、早期復旧や人命確保に向けた対応が可能となる。

②損害の最小化

大規模災害の発生時にBCPに従い優先して継続・復旧すべき中核業務が明確化され、早期復旧による損害の最小化が図られる。

③顧客の信用力向上

BCPに従いホテル業界の最大の使命である「お客様の生命・財産を守る」ことで、顧客の信用力が向上する。更に、宿泊機能の早期復旧は被災地支援をする外部協力者の滞在拠点として活用され、結果的に収益力向上により復旧速度も加速化する。

BCP策定運用はレジリエンスの万能策ではないものの、ホテル業界の最大の使命である「お客様の生命・財産を守る」観点からすればBCP策定は、オペレーターの最低限の責務であると考ええる。

5. 2. ブランド力（ブランド認知）向上

日本のホテル業界において「ブランド力」「ブランド認知」という視点が決定的に欠如していると指摘される。グローバルホテルチェーンを運営する外資系のホテルオペレーターは、「ホテルビジネス＝ブランドビジネス」という意識を強く感じる。グローバルホテルチェーンは、セグメント別に複数の「ホテルブランド」を展開し、ホテルブランド別に明確なブランドコンセプトとターゲットマーケットを提示し「ブランドエクイティ」を高めるための人材育成や設備投資を怠らない。

「ブランドビジネス」であるからこそ、安易な値下げはせず、コロナ禍においてもADR（Average Daily Rate：客室平均単価）を一定水準以上に維持し、同一ブランド内でのサービス品質の一貫性を担保するなど各ブランドのコンセプトを明確化した。また、ブランドエクイティを棄損するリスクがある場合は、サービス面・施設面・防災面の妥協をせず必要なリスク対応した点も日本のホテル業界が学ぶべき視点である。

5. 3. 生産性向上による収益最大化

日本のホテル業界の労働生産性が低く、米国の50%程度とも言われている。前述した通り慢性的な人手不足がレジリエンスの阻害要因であることを指摘した。生産性向上により収益最大化を目指すにあたり、「コスト削減」と「売上増加」の両面でIT化・デジタル化が不可欠である。但し、「ヒトがヒトにサービスをする」ホテル業界において、IT化が不可能な業務も多数あることも認識した上で「生産性向上による経営力（運営力）強化対策」を提言したい。

(1) ホテルオペレーションのDX化

ホテルオペレーションにおいて、顧客管理システムによるマーケティングオートメーシ

オン化やセルフチェックインシステム等のフロント業務のIT化は既に導入されている。一方で、ホテル運営全般では、紙ベースの情報伝達や情報共有のほか、各ホテル独自の作業や規則による業務プラットフォームの非共通化、現金管理を中心とした非効率な経理作業、 unnecessaryな会議や報告作業など生産性向上を阻害する要素が見受けられる。

生産向上を図るためには、全社的なDX化を推進しなければならない。特にIT化が不可能とされる、客室清掃作業や調理作業や接客・配膳作業等においても、作業そのものはヒトが行うにしても、作業工程・作業手順の効率化などはIT活用により生産性向上を推進する余地が大きい。

(2) レベニューマネジメント強化

日本のホテル業界は、従来から「稼働率偏重主義」が経営の「是」とされて、稼働率を限りなく100%に近づけることが経営の最重要課題であるとの意識が根強い。しかし、外資系ホテルチェーンによる「レベニューマネジメント手法」がホテル業界全体に浸透してきており、レベニューマネジメントを導入するホテルが増えてきている。ただ、国内ホテルでは、専門部署や担当者を設置しているものの、「経理担当者」の域をでないホテルも多く、レベニューマネジメントへの理解やトレーニングプログラムの充実が急務である。インバウンド需要の急回復で、ADRが順調に伸びている中で、RevPAR (Revenue Per Available Room: 販売可能な客室1室あたりの収益) を目指したプライシングをおこなうべく経営指標を変えていくべきである。

6. レジリエンス事例：ラックホテル株式会社

ホテル業界レジリエンス事例として、ラックホテル株式会社（本社：滋賀県大津市）代表取締役社長の加瀬稔彦氏へのヒアリングを実施（2024年3月5日）。同社は、5カ所（滋賀県2・愛知県2・三重県1）のビジネスホテル施設を有するオペレーターである。5カ所とも「固定賃料スキーム」による「リース方式」で運営している。コロナ禍以前は、ビジネス需要に加え観光需要も取り込み順調な経営状況であった。しかし、コロナ禍では急激な稼働率低下やキャッシュフローの悪化など経営危機に瀕する状況に陥った。加瀬社長が事業継続のため逆境下（コロナ禍）における「レジリエンス力構成要素の3要因」（①リスク直視力、②企業理念の持続化、③柔軟思考と戦略との連動）¹¹をどのように発揮したかを検証する。

①リスク直視力

新型コロナウイルスがホテル業界や自社に及ぼす影響を分析。当初はビジネス需要回復に1年、観光需要回復に1年半と想定し、自社のキャッシュフローを中心とした財務状況を把握。結論的には、借入を一時的に増やしても手許現金を潤沢にすることでコロナ禍を乗り切る戦略を取った。ただし、想定よりコロナ禍の期間が長引いたため財務内容の悪化を招いた点は想定が甘かったと認識。

¹¹ 上田和勇『復元力と幸福経営を生むリスクマネジメント』同文館出版(2021年)16頁

②企業理念の持続化

企業名・ホテルブランド名でもある「ラック」(LAC)はフランス語の「湖」に由来する。そして経営理念として:「L:Long relationship」「A:Associates」「C:Customer・Community」、「顧客、関係先、地域・社会、従業員との長い付き合い」を目指す。コロナ禍でも変わらず企業理念の持続を常に考えた。特に従業員については、「ホテルは人財が生命線」との強い信念のもと、自己都合で退職した1名を除き全従業員の雇用を維持することができた。これは需要回復時にレジエンスを発揮する原動力となった。

③柔軟思考と戦略との連動

雇用の維持を最重要課題としたため、給与原資の確保をするためあらゆる政策融資・制度融資・助成金・協力金を申請し資金繰りに奔走。新型コロナが収束すれば需要も回復し借入金の返済は可能であると考え、財務内容の健全性を最優先とした経営から転換し、一時的な財務内容の悪化よりも手元資金を潤沢する柔軟思考による経営戦略を実施。また、事務職で在宅勤務が可能な従業員には積極的にテレワークを推進し柔軟な雇用環境の提供を行った。

7. おわりに

新型コロナ感染症により存亡の危機に立たされたホテル業界であったが、積年の課題解決を迫られた結果、レジエンスの強化へと業界全体が舵を切ることになった。ホテル経営者は、平時よりいかに「レジエンスの向上」について考え準備をし、コロナ禍のような「想定外の危機」に直面した時にこそ「レジエンス力」を発揮できるようにしなければならない。

【参考文献】

上田和勇『復元力と幸福経営を生むリスクマネジメント』同文館出版(2021年)

PwC Japanグループ『アフターコロナに向けてホテル事業者がとるべき創造的対策』
(2023年8月) 管理番号: I202209-10

(筆者は大阪観光大学非常勤講師)

通信制高等学校のレジリエンス教育

－ 現状と課題 －

宮坂 恵美子

1. はじめに

筆者が勤務する学校は、広域の通信制高等学校である。長年の経験で、通信制高等学校に通う生徒の中には、自信を失ったり、心に傷を負ったりと様々な経験を経て入学してくるケースも多いと感じていた。それと同時に、各生徒にあったレジリエンス内容を含む教育プログラムの必要性も感じていた。

そこで本稿ではこうした生徒にかかわる問題として最近増加している不登校の現状、通信制高等学校の現状、若者意識の現状とともに勤務校である NHK 学園高等学校のレジリエンス教育の概要などについて検討していくことにする。

文部科学省は、児童生徒の問題行動・不登校等について、事態をより正確に把握し、これらの問題に対する指導の一層の充実を図るため、毎年度、暴力行為、いじめ、不登校、自殺等の状況等について調査を行っている。令和4年度の「児童生徒の問題行動・不登校等生徒指導上の諸課題に関する調査結果」¹によると、小・中学校における不登校児童生徒数は、299,048人（前年度 244,940人）である。前年度から54,108人増加し、過去最多となった（図表1）。なお、30日以上登校しなかった児童生徒を不登校という。

高等学校における不登校生徒数は、60,575人（前年度 50,985人）であり、前年度から9,590人増加した。令和2年度については、不登校生徒数が減少している。令和2年度は、新型コロナウイルス感染症感染拡大に伴い、全国の高等学校においてもオンライン授業等が行われていた。その為、登校しなくても自宅にいながら授業に出席し、学習することができた。そのようなことから不登校生徒が減少したのではないかと考える。不登校の主たる要因として、いじめ、いじめを除く友人関係をめぐる問題、教職員との関係をめぐる問題、学業の不振、クラブ活動・部活動等への不適応、家庭の生活環境の急激な変化、生活リズムの乱れ、不安等が挙げられる。（図表2）

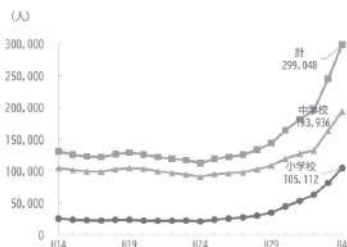
¹「令和4年度 児童生徒の問題行動・不登校等生徒指導上の諸課題に関する調査結果について」
令和5年10月4日 文部科学省

図表1 「令和4年度 児童生徒の問題行動・不登校等生徒指導上の諸課題に関する調査結果について」 令和5年10月4日 文部科学省

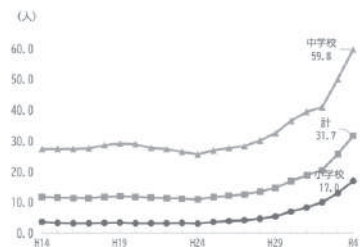
小・中学校における不登校の状況について

- 小・中学校における長期欠席者のうち、不登校児童生徒数は299,048人(前年度244,940人)であり、児童生徒1,000人当たりの不登校児童生徒数は31.7人(前年度25.7人)。
- 不登校児童生徒数は10年連続で増加し、過去最多となっている。

不登校児童生徒数の推移



不登校児童生徒数の推移 (1,000人当たり不登校児童生徒数)



不登校児童生徒数(上段)と1,000人当たりの不登校児童生徒数(下段)

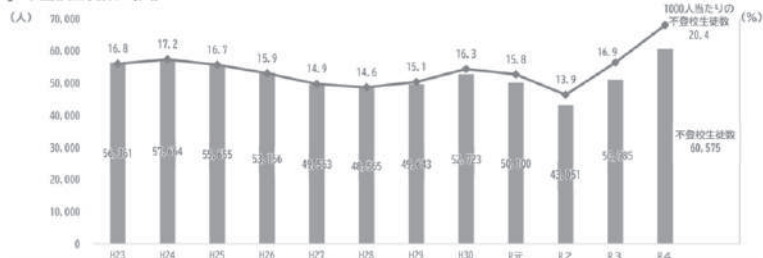
	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H1	H2	H3	H4
小学校	25,869	24,077	23,318	22,709	23,825	23,927	22,652	22,327	22,463	22,622	21,243	24,175	25,864	27,583	30,446	35,032	44,841	53,350	63,350	81,496	105,112
	3.4	3.3	3.2	3.2	3.3	3.4	3.2	3.2	3.2	3.1	3.1	3.4	3.9	4.2	4.7	5.4	7.0	8.3	10.0	13.0	17.0
中学校	105,282	102,149	100,040	99,576	103,069	105,120	104,151	100,195	97,428	94,826	91,446	95,442	97,832	98,400	102,235	108,999	119,687	127,822	132,727	162,442	193,934
	27.3	27.3	27.3	27.5	28.6	29.1	28.9	27.9	27.3	26.4	25.6	26.9	27.6	28.3	30.1	32.5	36.5	39.4	40.9	50.0	59.8
計	131,252	126,226	123,358	122,285	126,894	129,755	126,805	122,432	119,891	117,458	112,689	119,617	122,897	125,991	133,683	144,031	144,528	181,272	196,127	244,940	299,048
	11.6	11.5	11.4	11.5	11.8	12.0	11.8	11.5	11.3	11.2	10.9	11.7	12.1	12.6	13.5	14.7	16.9	18.8	20.9	25.7	31.7

図表2 「令和4年度 児童生徒の問題行動・不登校等生徒指導上の諸課題に関する調査結果について」 令和5年10月4日 文部科学省

高等学校における不登校の状況について

- 高等学校における不登校生徒数は60,575人(前年度50,985人)であり、1,000人当たりの不登校生徒数は、20.4人(前年度16.9人)である。

不登校生徒数の推移



- 90日以上欠席した者は、不登校生徒数の17.2%である。

区分	欠席日数30～89日の者	欠席日数90日以上で出席日数11日以上以上の者	欠席日数90日以上で出席日数1～10日の者	欠席日数90日以上で出席日数0日の者	不登校児童生徒数		
国公立計	50,145	82.8%	1,373	2.3%	467	0.8%	60,575

	国公立計	不登校生徒数に対する割合
不登校生徒のうち中途退学に至った者	10,492	17.3%
不登校生徒のうち原級留置になった者	3,374	5.6%

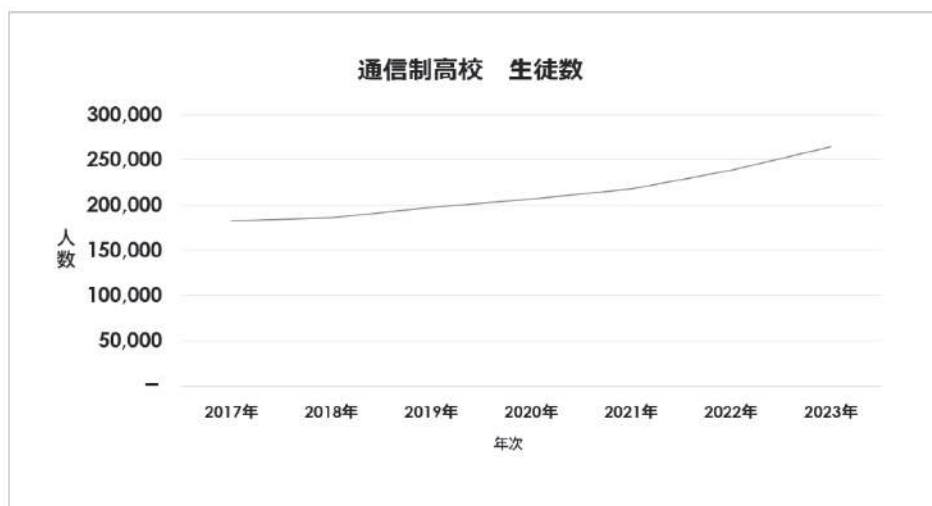
※ 出席日数については、学校に登校した日数であり、例えば自宅においてICT等を活用した学習活動を指導員等と実施した日数など、出席扱いとした日数は含まない。

通信制高等学校は、戦後働く若者に教育の機会を提供するために制度化された。この通信制高等学校の生徒数も増え続けている。(図表3) 2017年文部科学省「学校基本調査」では、通信制高等学校に通う生徒の人数は、182,515人であったのに対して、2023年文部科学省「学校基本調査」においては、264,797人であった。6年で82,282人増加している。通信制高等学校が選ばれる理由は、「夢や目標のために、より多くの時間を使いたい。」、「仕事やアルバイトとの両立をしたい。」、「不登校を経験し、登校の機会を少なくしたいと考える。」、「障害や持病のために登校日数を抑えたい。」等、理由は様々である。

図表4は、通信制高等学校の生徒年齢構成である。筆者の勤務校であるNHK学園高等学校の平均年齢は、15歳から80代の方まで在籍していることもあり、18.8歳と他の通信制高等学校に比べて少し高めである。生徒によっては、同じ年代の生徒の中で集中して学習することが苦手なケースもある。様々な年齢の生徒と一緒にスクーリング(体育のスクーリングも含む)、行事等クラスメイトと過ごすことによって、お互い良い刺激となっているように感じる。このような経験から生徒たちは、教科・科目のスクーリングでは学べない多くの学びを得ていると実感している。

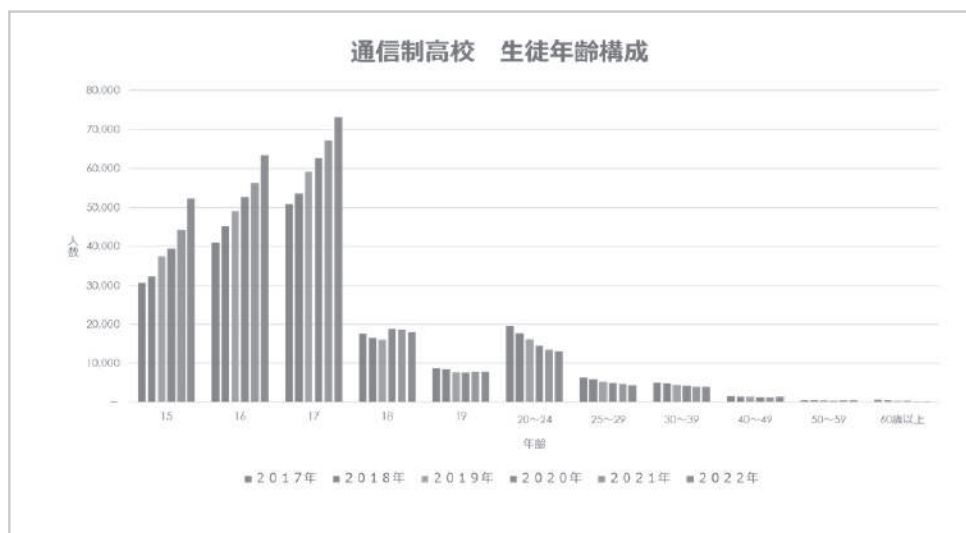
20年間で通信制高等学校の学校数も約2倍以上に増えていることが図表5よりわかる。2003年の構造改革特区で、株式会社による学校運営が認められて以降、急増している。儲け主義の学校も一時期増えていた。そこで問題となったのが「ウイツ青山学園高等学校」である。2015年、バス車内での洋画鑑賞を英語のスクーリングとして認めた。レストランで食事をしたことを家庭科のスクーリングとして認めた。ユニバーサルスタジオジャパンへ行き、買い物をした時の釣銭の計算を数学のスクーリングとして認めていた等といったことが発覚した。また、通信制高等学校をめぐる就学支援金詐欺取事件で、詐欺容疑で逮捕されたウイツの元監査役が、申請時に生徒の親の年収を低く偽装する手口で本来の2倍の支援金を受給していたという事件も発覚した。そこでようやく文部科学省からガイドラインが示された。これまで省令で校舎の面積や施設といった最低限の要件を定めていたが、具体的な審査基準を示していなかった。私立の通信制高等学校については、文部科学省は、令和5年11月20日認可基準の標準化を初めて示した。

図表3 通信制高等学校 生徒数



出所：文部科学省「学校基本調査」をもとに筆者作成

図表4 通信制高等学校 生徒年齢構成



出所：文部科学省「学校基本調査」をもとに筆者作成

図表5 通信制高等学校 学校数



出所：文部科学省「学校基本調査」をもとに筆者作成

2. 通信制高等学校のしくみ

筆者の勤務校であるNHK学園高等学校を例に通信制高等学校の学習のしくみについて説明を行う。

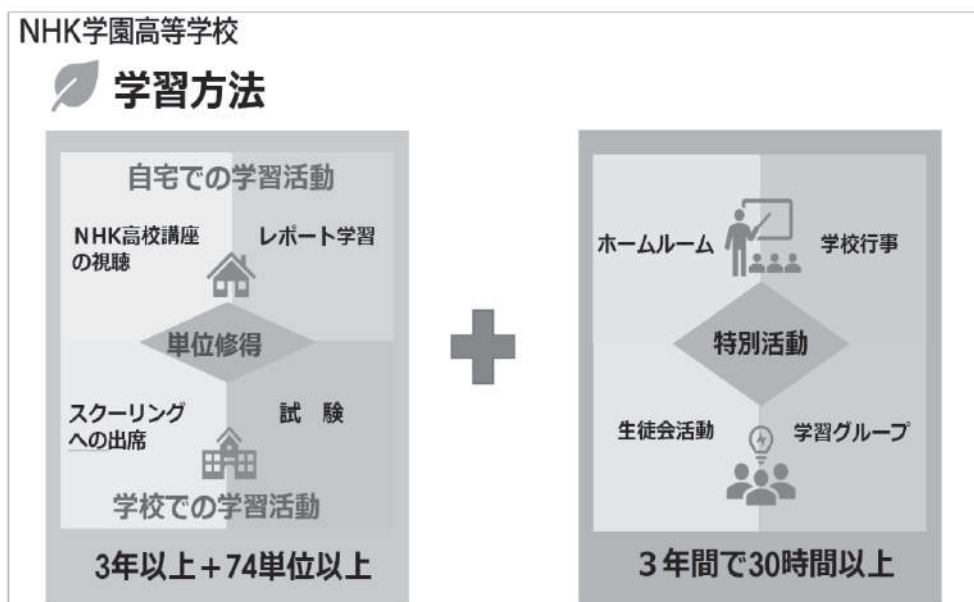
NHK学園高等学校は、日本ではじめて放送を利用して学習をすすめる広域の通信制高等学校として開校した。現在までに全国で8万人以上の卒業生を送り出している。

学習方法は、大きく分けると「自宅での学習活動」と「学校での学習活動」の2つに分けることができる。自宅での学習活動では、「NHK高校講座の視聴」（教科書にあわせた番組となっている）と「レポート学習」。学校での学習活動では「スクーリング（面接指導）」と「試験」。そして、特別活動（学校行事・生徒会活動等）。これらをバランスよく取り組むことにより、単位認定となり、最短で3年間で高等学校卒業となる。つまり、通信制高等学校は、学校教育法により「高等学校」と定められている。レポート、スクーリング、試験等一定の条件を満たせば高等学校卒業資格を修得することができる。全日制の高等学校と同じ高等学校卒業資格となる。

近年では、通信制サポート校も増えている。通信制サポート校は、学校教育法で「高等学校」と認められているわけではない。通信制高等学校に通う生徒を対象に、3年間で卒業ができるよう単位修得や進級に必要な勉強のサポートを行う機関である。学校での学習を補完するという点で「塾」や「予備校」に近いと言える。つまり、通信制サポート校に入って勉強をしても、高等学校卒業資格を修得することはできない。高等学校卒業資格を修得するには、提携する通信制高等学校にも入学する必要がある。中には、通

信制高等学校と、美容師養成学校のサポート校で学ぶことにより、高校卒業と同時に他の資格も取得できるというところもある。

図表6 NHK学園高等学校 学習方法



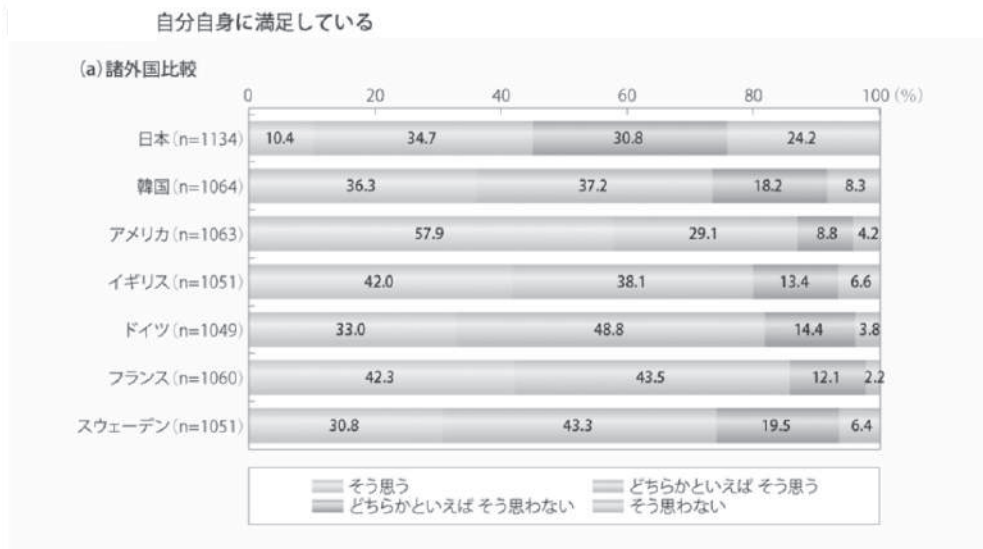
3. 日本の若者意識の現状

内閣府「令和元年版 子供・若者白書 特集1」(図表7)²の調査により、日本の若者は、諸外国の若者と比べて、自分自身に満足していたり、自分には長所があると思ったりする等、自信を肯定的に捉えている若者の割合が低い傾向にあり、こうした自己肯定感の低さには自分が役に立たないと感じる自己有用感の低さに関わっている点に、諸外国の若者にはみられない日本の若者の独自性がみられた。

筆者の勤務校に通う生徒の中にも自己肯定感が低い生徒が多く在籍しているように感じられる。自分の考えがあるのにも関わらず発言はしない。自分に自信がないために、ほかの人の意見に流されてしまう等、みんなと一緒にということで安心感を得ているように感じる。これは、これまで経験してきた様々な辛い体験等から、自分自身を守るために学んで身につけてきたものかもしれない。このような時代だからこそ、レジリエンス教育が重要であると考えます。

²「令和元年版 子供・若者白書 特集1 日本の若者意識の現状～国際比較からみえてくるもの～」
2019年6月 内閣府

図表7 「令和元年版 子供・若者白書 特集1 日本の若者意識の現状～国際比較からみえてくるもの～」2019年6月 内閣府



4. レジリエンス教育

筆者が勤務しているNHK学園高等学校に入学してくる生徒も様々な経験・悩み・思いを抱えて入学してくる。だからこそ、レジリエンス教育が重要となってくる。勤務校で行っているレジリエンス教育についてみていくこととする。

(1) ライフデザインコース

筆者の勤務校であるNHK学園高等学校には、「スタンダードコース」、「登校コース」、「ライフデザインコース」以上3つのコース(図表8)がある。登校回数にそれぞれ違いがある。スタンダードコースは、月に1回～2回程度登校するコース。登校コースは、週3日間登校するコース。ライフデザインコースは、1年次は、2～4回程度登校、2年次・3年次になるにつれて登校日数が増えていく。入学する際に自分に合ったコースを1つ選ぶ。

ライフデザインコースは、不登校特例校として文部科学省から認められた特別カリキュラムで行っている。自宅から出るのがつらい、教室に入ることや登校に困難がある生徒対象のコースである。カリキュラムの中には、「生活実習」、「総合セッション」等があり、これらは、ライフデザインコース独自のカリキュラムである。具体的に説明すると

「生活実習」は、直接生活に関わる内容をはじめ、生徒本人が興味を持って取り組めるテーマを選ぶ。生徒が関心を持っている世界を保護者や担任も共有することができ、コミュニケーションのきっかけにもなるカリキュラムとなっている。また「総合セッション」は、知識だけでなく、課題に取り組む等の作業をしながら自分のタイプを知り、「ストレスマネジメント」等で自分との付き合い方を学ぶ。さらに、課題に取り組んだりグループでの作業をしたりしながら相手を意識したアサーション（自他を大切に自己表現方法）について学ぶ。これらのカリキュラムを通して、自らを知り、コミュニケーションの基本を学ぶことで、社会で生きる力を育むカリキュラムとなっている。

図表 8 NHK学園高等学校 3つのコース

The figure shows three course cards for NHK Gakuen High School, each with a title, a main benefit, a course name, a description, and a table of options.

- Standard Course:**
 - Benefit: 自分のペースで効率よく学ぶ (Learn efficiently at your own pace)
 - Feature: 選べる 登校スタイル (Choose from various school styles)
 - Description: 高校生活をもっと自由に。学び方も理解の進み方も自分で調整して、あらたらしい科目を学べます。
 - Table:

スクーリング	月に1〜2回 または第3〜4回限	レポート提出	インターネット
--------	---------------------	--------	---------
- Life Design Course:**
 - Benefit: 社会で生きる力を習む (Learn to live in society)
 - Feature: 千道校産業者 対象 (Targeted for Senmichi School industry partners)
 - Description: 千道校特許校として文部科学省から認められた特許カリキュラム。専らも取りこみエニケーションの基を学ぶことで社会で生きる力を習得します。
 - Table:

スクーリング	1年次2〜4回/年	レポート提出	インターネット
--------	-----------	--------	---------
- School Course:**
 - Benefit: 先生や仲間との交流をより深める (Deepen communication with teachers and peers)
 - Feature: 東京本校 のみ (Only at the Tokyo main school)
 - Description: 進目的登校で学園ベースを作り、生徒間とや先生との関わりの中で多くを学びます。
 - Table:

スクーリング	週3回	レポート提出	インターネット
--------	-----	--------	---------

(2) スモールステップ法

生徒は、基本的に勤務校独自のネット学習システムを利用し、インターネットでレポート（ネットレポート）を提出している。ネットレポートの場合は、一部の問題は除くが、その場で正解・不正解等が表示されるしくみとなっている。郵送レポートの場合は、ポストにレポートを投函してから自宅に添削されたレポートが届くまで約2・3週間かかる。レポートは、第4種郵便扱いになるため、通常よりも郵送に時間がかかる。最近の郵便事情によりさらに日数がかかるようになってしまっている。

図表9は、スモールステップ法導入前のレポートである。

勤務校ではネット学習システムを利用してレポートを提出しているが、今回は、わかりやすいように紙ベースで説明を行っていくこととする。スモールステップ法導入する前のレポートは、はじめに放送視聴課題がまとまって出題されていた。レポート1通分（1回分）の範囲は、教科書の数十ページにわたるもので、A4用紙3枚分くらいの量である。かなりの量があるため、学習時間の長時間化が課題として挙げられていた。さらに長時間学習することによる集中力の欠如や、まとまった時間がとれないことにより中途半端な状況で自宅に未提出のレポートをため込んでしまうケースや、全てできないとレポート提出ができない。または、一問わからないと次の問題に進むことができず提

出できない等といった理由からレポートを提出できず、自宅にため込んでしまうケースもあった。もちろん、レポートの質問は、電話、メール等で対応しているが、自分の力だけで最後まで取り組みたいという生徒や、わからないと言いたくない生徒もいる。様々なケースがあるため、担任は、生徒の学習状況を確認しながら保護者と連携しながらアプローチをし、教科・科目の先生に繋げる等対応をしている。

このように、最初から最後まで全ての問題に取り組みないと1つのレポートを提出できないため、レポート提出が滞ってしまう生徒も多かった。このような様々な点から、スモールステップ法を導入することにした。

図表10は、スモールステップ法導入後のレポートである。スモールステップ法導入後は、ユニットごとに問題に取り組み、提出することができるようになった。

図表10のレポートは、1つのレポートが、5つのユニットからできていることがわかる。はじめにユニット1の範囲のNHK高校講座の放送視聴を行う。その後、その範囲の問題に取り組み、提出する。その後、科目担当の教員が今回の範囲のポイントや、間違えていた問題についてのヒントやアドバイス等といった添削を行い、生徒へ返信する。これで1つのユニットが終了する。生徒は、戻ってきたレポートを確認し、復習等を行い、次のユニット2へつなげていく。今回のレポートは、ユニット5までであるため、生徒はユニット5まで取り組み、提出する。その後、科目担当が添削を行い、返信し、評価が確定する。これで1つのレポートが完成したことになる。

スモールステップ法にしたことにより、生徒は、成功体験の積み重ねにより、自信を持てるようになったようだ。以前であれば、ユニット5つ全てやらないと1つのレポートが提出できなかった。つまり、わからないところがあるため、先の問題にすすめない。質問もできず、提出できないという生徒もいた。それが、ユニット1ずつ提出できるようになったことにより、提出しやすくなったようだ。さらに、その都度、添削され戻ってくるので、生徒は、自信がつくとともに、間違っていたところのアドバイスもあるため、次のステップへつながりやすくなったようだ。また、生徒も仕事の休み時間等、少しの時間でも取り組みやすくなったことにより、仕事と学習の両立がしやすくなったようだ。

また教員としては、これまで気づきにくかった生徒の苦手な分野が把握しやすくなった。それにより、補足説明や資料の作成等もしやすくなった。また、次年度の教材作成の際の参考にもなる。生徒にとってより分かりやすい教材を提供できるように改善しやすくなった。

5. まとめ

通信制高等学校は、1人で学習することが多く、孤独を感じる生徒もいる。しかし、筆者の勤務校では、入学するとクラスもあり、担任もいる。また、校外活動や学園祭等といった行事もあり、それによりクラスの絆が強まる。さらに、広域の通信制高校のため生徒の居住地は、北海道から沖縄と多岐にわたっている。また、海外に住んでいる生徒もいる。(海外の自宅でレポート等学習を行い、スクーリングと試験は、学校(日本)で実施。)このように様々な国、都道府県に生徒たちは住んでいる。生徒たちは、勤務校独自のネット学習システムを通じて、交流することもできるようになっている。趣味の話をしていたり、時には同じ悩みを共有し、お互い支えあったりとネット上だからこそできる地域を超えた交流ができ、孤独を感じず、学習に集中できる環境となっている。さらにこのような交流により、様々な価値観を理解する等、視野を広げる機会にもなっている。さらに、自信にもなっているように感じる。

自分にあった学習の場があって良いと考える。ただ高等学校卒業させるだけでは意味がないと考える。高等学校卒業がゴールではなく、卒業後、自分の力で1歩踏み出せる力をつけるということが重要であると考え。ただし、ただ焦らせるのではなく、自分のペースで確実に前に進んでいくことが大切である。2つ以上、並行して物事を考えることが苦手な生徒もいる。そのため、卒業後のサポートも行うことも必要であると考え。

このように、通信制高等学校に通う生徒の中には、自信を失ったり、心に傷を負ったりと様々な経験を経て入学してくるケースも多い。すべての生徒に共通することは、高等学校は卒業したいという強い思いで入学してくることである。その思いにこたえるべく、生徒のペースにあわせて、担任、養護教諭、臨床心理士、スクールソーシャルワーカー等とお互い連携しながら、TEAM学校で生徒対応等をおこなっていくことが重要である。

通信制高等学校は、生徒にとってのセーフティーネットであるとも考える。だからこそ、レジリエンス教育を行っていくことが重要であると考え。

(本稿は、2023年12月2日開催されたSRM学会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NHK学園高等学校統括教諭)

令和6年能登半島地震にみるソーシャル・リスクの検証

饗 庭 正

1. はじめに（本研究の起点）

新しい令和6年が明けてまもない元日の夕刻、石川県の能登半島を中心に最大震度7（輪島市・志賀町）の激震に見舞われた。全壊家屋 5, 870 棟、半壊家屋 16, 027 棟にのぼり、318 名（災害関連死 89 名を含む）の尊い命が奪われた⁽¹⁾。

発災直後の推移を注視していたが、救助・救援やその後の復旧・復興に顕著な遅れが生じたことは周知の通りである。ちなみに今、日本経済新聞の地震関連記事の見出しを拾い上げてみても、「途上、足りず、阻む、不足、進まぬ、妨げ、手つかず・・・」といった「遅れを象徴する」語句が数ヶ月間もの間に渡り、新聞紙上を踊った。

家屋倒壊、津波襲来、土砂災害、大規模火災、液状化現象などこれほどまでの多種に渡る被害がもたらされたにも関わらず、いわゆる事後対応の足かせとなっている要因の所在は何処にあるのか、また我々の機軸になる「ソーシャル・リスク」は如何に関わったのかを本研究の起点として定め、問題の本質に迫っていきたい。

2. 令和6年能登半島地震⁽²⁾の概要

まず地震の概要については以下の通り記しておく。

1. 発生日時: 令和6年1月1日 16時10分頃
2. 石川県能登地方(震源の深さ ごく浅い)
3. 地震の規模: マグニチュード 7. 6(最大)
4. 石川県内の震度:
 - ・震度 7 (志賀町、輪島市)
 - ・震度 6 強 (七尾市、珠洲市、穴水町、能登町)
 - ・震度 6 弱 (中能登町)
 - ・震度 5 強 (金沢市、小松市、加賀市、羽咋市、かほく市、能美市、宝達志水町)
 - ・震度 5 弱 (白山市、津幡町、内灘町)
 - ・震度 4 (野々市市、川北町)
5. その他: 同日 16 時 6 分頃に能登地方を震源としたマグニチュード 5. 7、最大震度 5 強の地震が発生している。

⁽¹⁾ 石川県 HP『令和6年能登半島地震による人的・建物被害の状況について（令和6年8月1日15時00分現在）を参照。

⁽²⁾ 本論では、以下「能登半島地震」の呼称に統一する。

3. 令和6年能登半島地震の特徴

ここ数十年の間に阪神・淡路大震災や東日本大震災を筆頭とした大規模地震に幾度となく見舞われてきたが、それら各々の特徴は同じではない。地震のメカニズムや地理的地勢的要因の差異、都市の形態や人口分布度によって、被害の様相も自ずから異なってくることは周知のとおりである。本論に進む前に、今回の能登半島地震の特徴を列举しておきたい。

(1) 被害形態の多様化(◎印が主たる被害)

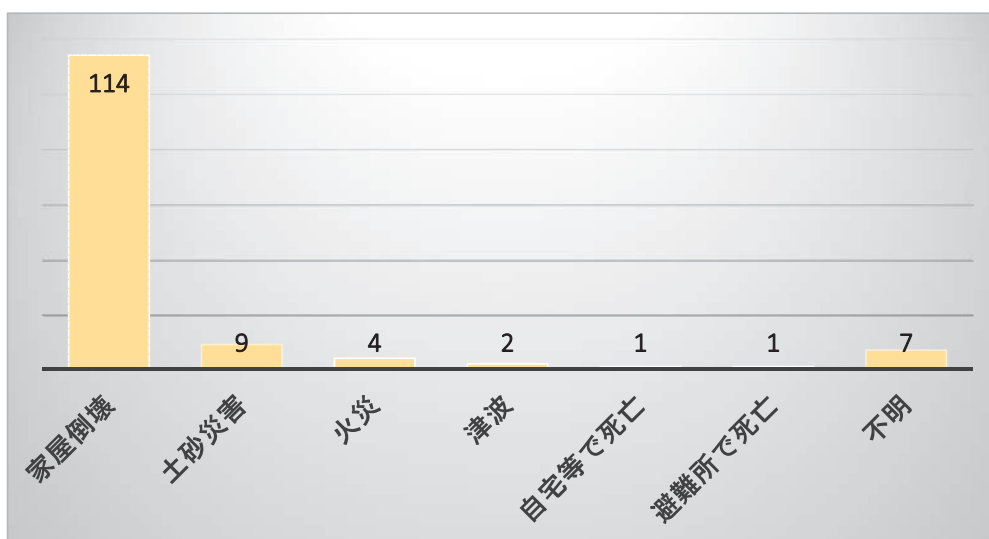
【表1】被害形態一覧

	関東大震災	阪神・淡路 大震災	東日本 大震災	熊本地震	北海道胆振 東部地震	能登半島 地震
発生年月	1923/10	1995/1	2011/3	2017/3	2018/9	2024/1
建物倒壊	◎	◎	●	◎	●	◎
津波			◎			●
土砂災害					◎	●
火災	◎	●				●
液状化		●				●
海底隆起					●	●

(筆者作成)

上表は大規模地震における被害を形態別に示したものである。下の【表2】でも明らかなように家屋倒壊の被害が顕著であり、1997年1月の阪神・淡路大震災に相似している。その一方で、概ねどの地震災害でも代表的な被害形態は2つないし3つであるのに対して、能登半島地震の被害形態は多種多様に及んでいる事が判る。

【表2】死亡原因分布



(石川県公表の死者数とその原因データから筆者作成)

(2) 半島特有の地理的要因

能登半島は日本海側海岸線で最も突出面積の大きい半島として知られている。半島は言うまでもなく、陸地の突端は行き止まりであり、三方を海に囲まれている。この半島特有の地形が今般の地震災害における救助・救援、復旧・復興の大きなネックとなったことは否めない。能登半島の高速道路網は各所で甚大な損傷を被り、一般道も同時に寸断され、逆方向から被災地へ救援物資や救援要員の輸送不可能なことも手伝い、救助・救援に想定以上の負荷が生じた。一部には、空路や海路での輸送も取り沙汰されたが、能力的な限界が明らかであり、実現には事実上至らなかった。

(3) 1. 5 次避難・2 次避難

今般の地震による避難体制として「1. 5 次避難」「2 次避難」という方法が採択された。通常は発災直後に地元自治体を中心となって避難所が開設される。家屋の損壊や二次災害の危険性があり、自宅での生活維持が困難な場合、地域住民は緊急避難的に身を寄せることになる。しかしながら避難所はあくまで緊急避難的なものであり、段ボールベットや間仕切り、室内テント等の装備も浸透してきたが、住環境や食料事情も即座に充実感が得られるとは未だ言い難い。また持病のある人や要介護の人、高齢者にとっては避難所での生活が長引くと災害関連死等のリスクも高まることが懸念される。

それらの打開策として、諸環境の整っているホテル・旅館等の宿泊施設を「2 次避難所」として設置した。今般の地震では幸いにも県庁所在地の金沢市の被害が少なかったため、金沢市内のホテルが活用された。また、2 次避難所への繋ぎ役として、石川県は 1 月 6 日に、いしかわ総合スポーツセンターを「1. 5 次避難所」として開設している。

(4) 海底隆起による漁業被害

近年の地震災害で経験しなかった現象が海底隆起である。大地震による地質のメカニズムについては門外漢ゆえ多くを語れないが、海底が隆起したため船舶の出入港は不可能となり、とりわけ漁業関係者の被害は計り知れない。いかなる手法で復旧させていくのかも引き続き注目したい。

(5) 液状化現象の深刻化

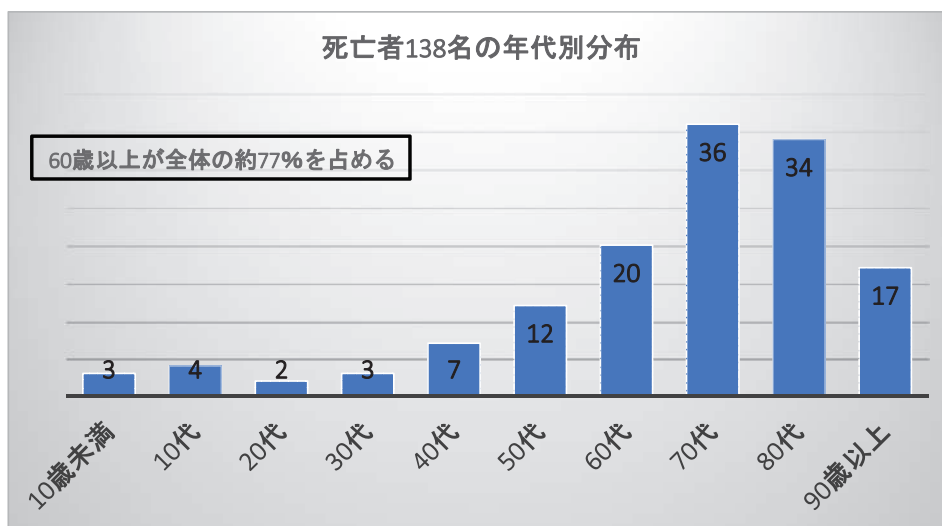
今般は石川県内の内灘町、富山県、新潟県で甚大な液状化現象が発生した。液状化現象は地表から水が湧き出て冠水するだけでなく、宅地や道路が大きく波打ち、家屋倒壊や家屋傾斜に至る惨状である。とりわけ内灘町一帯は、砂丘側から河北潟を埋め立てた古くからの古くからの干拓地だったことが指摘されている。以上、能登半島地震の顕著な特徴を列挙したが、これらの特徴を引き金に、救援・救助、復旧・復興に大きな遅れを生じている。

3. ソーシャル・リスクの抽出と分析

我々の社会を脅かす自然災害、事故、事件の類いは必ずと言って良いほどに、その舞台裏にはソーシャル・リスクの存在があることは周知の通りである。今般の能登半島地震においても、甚大な被害をもたらし、その後の事後対応に著しい遅れを余儀なくされている事態に対して、いかなるソーシャル・リスクが存在するのか、まずそれらを個別に抽出さらにそれらが如何なる影響を及ぼしていくのかを分析していく。

(1) 高齢化

【表 3】



(2024年1月15日 石川県発表の死亡者名簿より筆者作成)

上表は石川県が発表した死亡者名簿⁽³⁾に掲載されている死者の年代別の分布である。それによれば、60歳以上の割合が全体の約77%を占めていることが判る。先の【表 3】で明らかのように死亡原因の大半が家屋倒壊によるものであることから、家屋倒壊からの脱出が困難であったことが予想される。高齢化問題は、今に始まった問題ではなく、さらに能登半島地域に限ったことではなく、今や我が国では少子化問題と並列した社会的課題の一つである。

高齢化率の推移を辿ってみると、戦後まもない昭和25年には約5% (全国平均) だった高齢化率は、昭和45年に7.1%、平成7年(阪神・淡路大震災)に14.6%、平成23年(東日本大震災)24.0%と右肩上がりであり続け、直近では約30%に達している⁽⁴⁾。加えて能登地方の市町に目を向けてみると、50%超が2市町、40%超が4市町、30%超が3市町と全国平均を大きく上回る超高齢化地域である⁽⁵⁾。

⁽³⁾ 死亡者名簿は県のHPで自由に閲覧できるが、個人情報保護の観点から、遺族の許可を得られた場合のみ公表される。

⁽⁴⁾ 内閣府『選択する未来』2015年のデータ参照

⁽⁵⁾ 国勢調査(2020年)のデータ参照

続いて、高齢化が自然災害においてどのような問題に波及するかを吟味しておく。高齢者は疾患をもちながら自宅療養をしている人、介護の支援を必要とする人の率が高い。台風や豪雨のように早い段階で危険を察知できる場合と異なり、地震に代表される「待ったなし」の自然災害では、逃げ遅れ、避難遅れに至ってしまう。いわゆる災害弱者の命を如何に安全・安心に守るかである。阪神・淡路大震災では、倒壊した家屋の中に閉じ込められた人を、近隣の住民が力を合わせて救出したシーンが印象的であり、「共助」という言葉はこの頃から使われ始めたが、頑健な若年層がまばらな地域は共助力の低下が懸念される。

次に高齢化は間接的に人手不足につながっている。今の我が国は、あらゆる業界や業種で既に慢性的な人手不足に陥っているため、災害対応ではボランティアの不足、復旧・復興の担い手不足につながって行く。

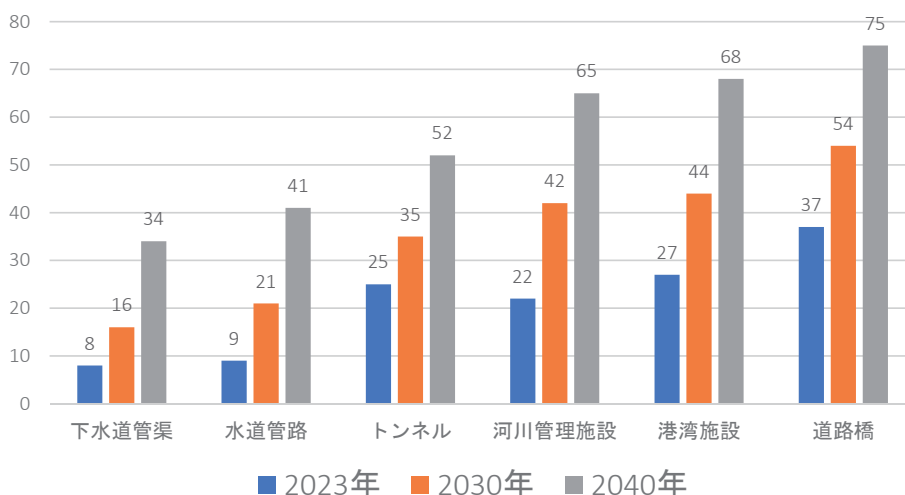
また高齢者は避難所生活が長期化したり、医療・介護支援が遅れると災害関連死を招く恐れが高まる。今回の地震では、被災した医療機関や介護施設も多く、バックアップ体制の充実が急がれる。

(2) 社会インフラ

今回の地震における社会インフラで、最も打撃を被ったのが水道である。浄水場から各地域へ水を送る「本管」のみならず、本管から各家庭の水道メーターまでの「引き込み管」までもがダメージを受け、断水解消が長期間に及んだ。

【表 4】

建設後50年以上経過するインフラの割合



(日本経済新聞 2024年7月10日(水)「日本列島“補修”待ったなし」のデータを加工)

【表 4】は建設後50年以上経過するインフラの割合を示したものである。周知の通り、我が国は第二次世界大戦後の復興期を経て高度経済成長期に移った頃から、社会インフラの新設・増設が相次いだ。それらのお陰で我々の生活の利便性は格段に向上し、その恩恵は計り知れない。

しかしながら、まもなくそれらインフラは高齢化社会を迎える。老朽化が進んだインフラは、大地震に代表される破壊力の凄まじい自然災害に対しては脆弱である。当然のことながらメンテナンスは不可欠であるが、財政難、人手不足の状況下で、後手に回っている感は否めない。

2012年12月に発生した「中央自動車 笹子トンネル天井板崩落事故」の実例も教訓として、インフラ老朽化の対策を具体的に確立させるべきである⁽⁶⁾。

(3) 行政の防災・危機管理組織体系

【表 5】

市町	人口	部	課	係・課内室など
七尾市	46,078	市民生活部	防災交通課	
津幡町	36,798	総務部	総務課	
かほく市	35,197	地域政策部	防災環境対策課	
内灘町	25,955	総務部	総務課	
輪島市	20,461	総務部	防災対策課	
羽咋市	19,041	産業建設部	環境安全課	地域防災係
志賀町	16,859		環境安全課	住民安全担当
中能登町	15,563		総務課	消防・交通防犯係
能登町	13,765		総務課	危機管理室
宝達志水町	11,197		環境安全課	
珠洲市	10,998		総務課	危機管理室 (危機管理係)
穴水町	7,007		環境安全課	

(各市町の HP 掲載の令和6年度行政機構図等から筆者作成)

自然災害が大きな被害をもたらすと、最寄りの市区町村は速やかに災害対策本部を立ち上げ、渦中の対応の中心的役割を果たすことになる。筆者はここ数年に渡り、市区町村の防災・危機管理体制を組織の観点から研究報告を重ねてきている。

【表 5】は能登半島に所在する市町の防災・危機管理部局の組織形態を示している。この一覧から、全てが人口 5 万人に満たない小規模な自治体である。組織形態に目を転じてみると、概ね人口 2 万人以上が部の下位に防災・危機管理の課を配置しているのに対して、2 万人未満は部の存在は見られず課の設置に留まっていることが明らかである。各部署に配属されている員数は不明であり、推測の域を出ないが、おそらく多くても数名程度であろう。

例えば、全壊や半壊などの被害を受けた建物の戸数や孤立地域の実態についても、一部の自治体では発災後も「被害の全容は不明」のコメントが続いた。前述した通り、これだけ数多くの被害形態が出ていることを思うに、自治体の初動対応能力をはるかに超過していたと言っても過

⁽⁶⁾ 笹子トンネル天井落下事故については、拙稿『トンネル事故と SRM』実践危機管理第 28 号 2013 年 ソーシャル・リスクマネジメント学会を参照されたい。

言ではない。自治体職員の中には自宅が被災したケースも多々あり、代替職員の目処も立たず、ここでも二次的な要因不足が対応の遅れに輪を掛けることになっている。広域災害に至る場合の小規模自治体の抱える課題ではある。当然のことながら、救助・救援や復旧作業には警察、消防、自衛隊、医療チーム等々が、全国から応援派遣されるが、行政側も上部組織の県や国のバックアップ体制を円滑に進めるべく、垂直補完と水平補完を抱き合わせて、さらなる実効性のあるスキームを準備しておくべきである。

(4) 耐震化率

耐震基準については、1981年(昭和56年)の建築基準法に定める基準強化の改定が大きな節目となっている。すなわち、その年を境に「旧耐震基準」と「新耐震基準」に色分けしている。

合わせて、国が定める「住生活基本計画(令和3年3月)」や「国土強靱化年次計画2023(令和5年)」において、旧基準を中心とした耐震性を有しない住宅を概ね解消すべく取り組んでいる。また自治体も耐震に係る相談、診断、改修に補助金を出す等の打ち手を講じている。

住居の建て替え受容の高い都市部と比べて、高齢化率の高い地方都市では、昔ながらの住居が多く、建て替えもさることながら、住居の耐震化に向けては「今さらながら」の思いを持つ住民も多く、耐震化率は思うように上がらない。

(5) その他(新たなソーシャル・リスク)

今回の地震に影響を及ぼし、さらに直接的・間接的に関与したであろうソーシャル・リスクを列挙してきた。能登地方は復旧を急ぐと共に、復興への道程を歩んでいくことになる。しかしながら本項(1)で触れた高齢化は今後も伸びていくことは間違いなく、ひいては過疎化が加速されることも予想される。いま避難所や仮設住宅に身を寄せている住民も「やはり住み慣れた街、生まれ育った街に戻りたい」という声がある他方で、「(様々な事情で)もう能登を離れざるを得ない」との考えを抱く住民もいることは看過できない。

過疎化、人手不足、担い手不足等々の新たなソーシャル・リスクも視野に入れた復興ビジョンを策定・実行すべきである。

4. ソーシャル・リスクの原点に還って

今回の地震の被害状況を見るにつけ、幾つかのソーシャル・リスクのアキレス腱が剥き出しになったところに破壊力の凄まじい大地震が打撃した感がある。

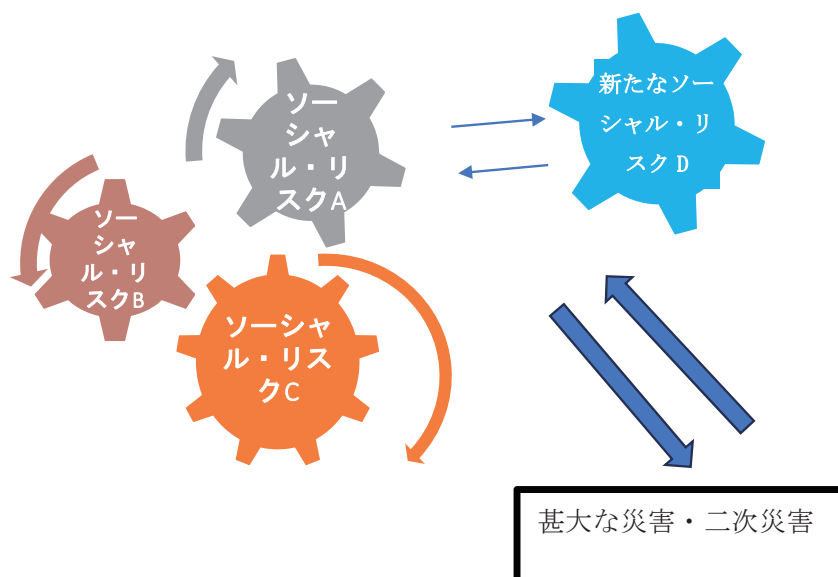
さらに被害形態の多いことは前述した通りであるが、その背景に所在するソーシャル・リスクも一つや二つではなく、その数の多さのみならず同時多発して相互に関連しつつ、複雑に絡み合うイメージである。そして時には、新たなソーシャル・リスクを生み出し、先発のソーシャル・リスクに加わり、災害の拡大・激甚化、二次災害の発生、復旧・復興の遅れ等につながっていく。(【図1】はイメージを図式化したもの)

当学会の創設者である亀井利明先生は、「ソーシャル・リスクは社会化したリスクであり、社会的危険とも言われる。それは個人や家庭、企業、学校、自治体などの各種組織は個別に脅かす個別の危険に対応するものである。(中略)個人や各種組織は個別的に各種リスクにさらされるが、

これが共通して集団的にさらされる危険性がある。」と示唆された⁷⁾。さらに先生は、(1)リスクは隠れている(2)リスクは繰り返す(3)リスクは連鎖することを幾度となく強調された。

我々はソーシャル・リスクを機軸に据えながら、現代社会に間断なく発生する自然災害、事故、事件、組織の不祥事等の社会問題を分析しつつ、防災力向上、事故防止や再発防止の解決の糸口を見出そうとする。それらを取り巻く種々雑多なソーシャル・リスクそのものを正視しつつ、リスクの持つ特性や恐ろしさを再認識して、今一度原点に立ち還る必要があるのではなかろうか。

【図 1】ソーシャル・リスクの同時多発・複合化・複雑化のイメージ



5. 終わりに（今後の展開・残された課題）

本稿の提出も近づいた本年 8 月 8 日の午後 4 時 43 分頃、宮崎県の日向灘を震源とする最大震度 6 弱、地震の規模はマグニチュード 7. 1 と推定される地震が発生した。幸いにも大きな人的・物的損害は免れたものの、震源が南海トラフ地震の想定震源域内に位置したことから気象庁は地震発生後約 2 時間半後に南海トラフ臨時情報の「巨大地震注意」を初めて発表した⁸⁾。向こう約 30 年間に発生する確率が 70%と言われていたが⁹⁾、ここに来て新たな局面を迎え始めた感は否めない。併せて臨時情報の対象となる対象地域は、茨城県から沖縄県に至る 29 都府県 707 市町村に及ぶ。市町村に限れば全国 1, 741 市区町村(東京都特別区の 23 を含む)の実に 40. 6%を占めている。南海トラフ地震の予想震度からすれば、東日本大震災を上回る未曾有の広域災害が予想される。同時に太平洋や日向灘沿岸地域には、小規模市町村が数多く点在している

⁷⁾『リスクマネジメントの本質』亀井利明【原著】・上田和勇【編著】P25 2017 年同文館出版

⁸⁾南海トラフ地震の臨時情報については、今回発表の「注意」と併せて、「警戒」「調査終了」の 3 種類が定められている。

⁹⁾『南海トラフの地震活動の長期評価(第二版)概要資料』地震調査研究推進本部 2013 年

ことも懸念材料の一つである。「何処から手を付けて良いのか判らない」状態を回避するためにも、国・都道府県・市区町村・関係機関等の役割分担を明確化し、即応力を高めるための実質論議を重ねるべきである。

最後に、本題の能登半島地震に戻すと、今回筆者が抽出したいいくつかのソーシャル・リスクは今後の地震災害においても看過できないと判断する。「リスクは繰り返す」ことを念頭に置きつつ、「隠れているリスク」のあぶり出し、「リスクの連鎖」を最小限に抑えうることも視野に入れた実効性のある打ち手の構築を願うばかりである。

<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、ご講評を賜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)、亀井弘明事務局長(日新火災海上保険)には、記して謝意を表します。

(本稿は、2024年8月3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、元損害保険ジャパン)

学会だより

(前号発行後から、2024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

会員著作の紹介(発行日順)

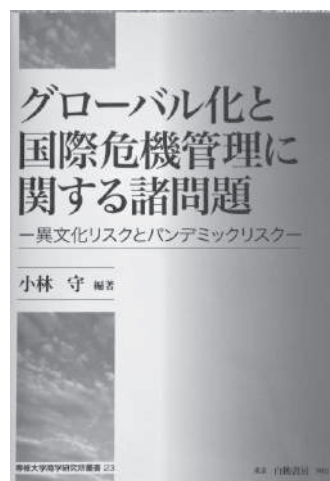
ソーシャル・リスクマネジメント学会会員が過去1年間に発行した著書のご紹介です。
(編集部にお知らせがあったものに限る)



小林 守 (専修大学商学部教授) 編著
上田 和勇、田島 真弓、池部 亮 著

『グローバル化と国際危機管理に関する諸問題』

(株) 白桃書房 2024年3月31日発行 全136頁



亀井 克之 (関西大学社会安全学部教授) 編著
上野 恭裕、上田 正人、林 能成、堀越 昌和、
徐 聖錫 著

『ファミリービジネスの事業承継と経営戦略』

関西大学出版部 2024年3月31日発行 全252頁



石川 清英 (神戸学院大学法学部及び
滋賀大学経済学部非常勤講師) 著

『家計と人生設計のための
パーソナルファイナンスとリスクマネジメント』

保険毎日新聞社 2024年8月19日発行 全272頁



SRM学会だより

(前回発行後から 2024 年 8 月 31 日まで)

1. 持回り理事会の開催

(1) 2023年度 第3回持回り理事会を開催

日時：2023年12月22日

議題①：2024年度の全国大会を6月1日大阪市中公会堂においてリアル(ZOOM可)開催する件 →可決承認

(2) 2023年度 第4回持回り理事会を開催

日時：2024年2月4日

議題①：2024年度の関西部会を8月3日大阪市中公会堂においてリアル(ZOOM可)開催する件 →可決承認

(3) 2024年度 第1回持ち回り理事会を開催

日時：2024年8月21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) 2023年12月2日、関東部会をリアルおよびZoomによるオンライン方式で開催した。
(リアル参加14名、オンライン参加23名) 当日のプログラムは以下の通りである。

2023年12月2日(土) 専修大学 神田キャンパス 7号館3階731教室

総合司会 亀井弘明 (副理事長・事務局長)

- 13:30-13:45 開会の辞 上田 和勇 (理事長)
歓迎の言葉 中居 芳紀 (常務理事・関東部会担当)
- 研究報告 3題 報告30分 質疑5分
 - ① 13:45-14:20 「再生可能エネルギーをめぐる地域リスクマネジメント—脱炭素社会の形成に向けて」・・・江尻 行男 (東北福祉大学 名誉教授)
 - ② 14:20-14:55 「中小企業におけるSDGs経営の促進に関する研究」
・・・井上 昌美 (尚美学園大学 芸術情報学部教授)
 - ③ 15:10-15:45 「通信制高校のレジリエンス教育—通信制高校の現状と課題」
・・・宮坂 恵美子 (NHK学園高等学校統括教諭)
- 15:45-16:15 全体ディスカッション

- 16:15 - 16:20 閉会の辞 戸出正夫 (会長)
- 17:00- 情報交換会

(2) 2024年6月1日、全国大会をリアルおよびZoomによるオンライン方式で開催した。
 (リアル参加28名、オンライン参加8名) 当日のプログラムは以下の通りである。
 2024年6月1日(土) 大阪市中央公会堂

総合司会：亀井弘明(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)
閉会の辞 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 「リスクマネジメントから見た『鹿威し』の価値」 — 反社会的勢力からの予防対策の進め方 山田 秀樹 (大阪家庭裁判所・参与員)
- 14:45-15:10 「観光法政策による地域のレジリエンス」 — 酒蔵ツーリズムによる地域振興 松永 光雄 (東洋大学)
- 15:30-15:55 「ホテル業界におけるレジリエンスの向上」 — 経営力強化の課題と対策 山川 雅行 (大阪観光大学)
- 16:00-16:25 「持続的危機への対応」 — 飲食業での「コロナ禍危機」対応実例 松下 義行 (関西国際大学)
- 16:30-16:40 閉会の辞 戸出 正夫 (会長)
- 17:20 情報交換会 場所 「玄品ふぐ 本町店」

(3) 2024年8月3日、関西部会をリアルおよびZoomによるオンライン方式で開催した。
 (リアル参加20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。
 2024年8月3日(土) 大阪市中央公会堂

総合司会：亀井弘明(事務局長)

- 13:15-13:30 歓迎のことば 山田秀樹 (常務理事・関西部会担当)
閉会の事 上田和勇 (理事長)

【研究報告】 (研究報告35分 質疑5分)

- 13:30-14:05 「リスクマネジメントにおける論理の落とし穴に関する一考察」 浅津 光孝 (中小企業診断士)

14:10-14:45 「令和6年能登半島地震にみるソーシャル・リスクの検証」
・・・・・・・・・・ 饗庭 正 (元損害保険ジャパン)

【講演】 (講演 60分 質疑 10分)

15:10-16:10 「職場における Well-being の醸成法」
・・・・・・・・・・ 上田和勇 (専修大学名誉教授)

16:20-16:30 閉会の辞 ・・・・・・・・・・ 戸出正夫 (会長)

17:00 情報交換会

3. 理事会・評議員会の開催

議事日時：2024年6月1日(土) (全国大会において開催)

議長：上田和勇 (理事長)

- 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6号議案】役員および役職分担

○参加者の賛成多数により、可決承認された。

4. 会員総会の開催

議事日時：2024年6月1日(土) (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36名、委任状29名(会員総数(138名)の5分の1)会則第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6号議案】役員および役職分担

○参加者の賛成多数により、可決承認された。



2023年12月2日 2023年度関東部会



2023年度関東部会の様子



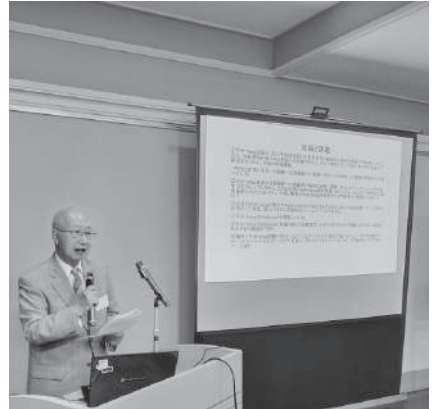
2024年6月1日 2024年度全国大会



2024 年度全国大会の様子



2024 年 8 月 3 日 2024 年度関西部会



2024 年度関西部会の様子

5. 前年度の収支報告

2023年度収支報告書			
		(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(前受金含)	819,952	0
2	会費・入会金(前受金含)	655,000	0
3	寄付金	207,000	0
5	受取利息	6	0
6	部会・全国大会関連費	123,000	98,883
7	旅費交通費	0	30,000
8	通信費(郵送料・封筒)	0	3,000
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	1,155
11	渉外費	0	0
12	会議費	0	67,000
13	会報発行費(実践危機管理)	0	413,875
14	事務局管理費	0	84,000
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	3,000
19	次年度繰越(前受金含)	0	962,145
		1,804,958	1,804,958

2023年度寄付金提供者(敬称略・順不同)		
亀井治子	5口	50,000
桑原典子	2口	20,000
亀井弘明	1.5口	15,000
山田秀樹	1口	10,000
松下義行	1口	10,000
浅津光孝	1口	10,000
関本蘭子	1口	10,000
平岡 豁	1口	10,000
高野一彦	1口	10,000
饗庭 正	1口	10,000
山川雅行	1口	10,000
谷口真人	1口	10,000
上田和勇	1口	10,000
戸出正夫	1口	10,000
森田欣二郎	0.5口	5,000
森田将寛	0.5口	5,000
並木和彦	0.2口	2,000
		207,000

監 査 報 告 書

2024年 4月 6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



2023年度(2023年4月1日~2024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と認めます。

以 上

6. 当年度の事業計画

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。
 全国大会は6月1日(土)、関西部会は8月3日(土)にどちらも大阪市中央公会にて予定する、利便性の観点からZoomの併用を予定する。
 次に、関東部会は12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39号を9月末日目処に発行する、なお会費未納会員には送付しない。

ソーシャル・リスクマネジメント学会		
2024年度収支計画書		
		(単位:千円未満は四捨五入)
		合計
	収入の部	支出の部
1	前期繰越金繰入(前受含)	962,145
2	会費・入会金(前受含)	620,000
3	寄付金	150,000
5	受取利息	5
6	部会・全国大会関連費	100,000
7	旅費交通費	40,000
8	通信費(郵送料・封筒)	5,000
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	渉外費	0
12	会議費	70,000
13	会報発行費(実践危機管理)	410,000
14	事務局管理費	84,000
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)	10,000
19	次年度繰越	965,150
		1,832,150
		1,832,150

7. 実践危機管理執筆要綱について

実践危機管理執筆要領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（承認済）

SRM学会入退会者一覧(2024年5月現在)

入会者(敬称略)				
	日時	氏名	所属	推薦者
1	20230618	賛助会員 株式会社ムーンファクトリー 代表取締役社長 梅沢元彦	株式会社ムーンファクトリー	上田和勇氏 亀井弘明氏
2	20230618	石原栄治	日新火災海上保険株式会社	上田和勇氏 亀井弘明氏
3				
4				

退会者(敬称略)				
	日時	氏名	所属	備考
	20230526	森 明人	東北福祉大学	申出による
1	20230615	今本敏夫		引退
2	20230615	園井謙三郎		引退
3	20231016	亀井 治子		逝去
4	20231223	太田 利次	ジーブレイン	申出による
5	20240331	阿路川 芳弘	行政書士 防災士	申出による
6	20240331	宮島 康暢		申出による
7	20240331	今村明代	元鹿児島国際大学	退職
8	20240331	千原由子	(株)ポプリン	申出による
9	20240331	亀井 廉幸	公認会計士	申出による
10	20240331	伏原 敬三	元東京海上	申出による
11	20240331	園田 富雄	鹿児島興業信用組合	申出による
12	20240331	高木利勝	シリウス有限会社	申出による
13	20240531	西池光由	ジェーシービー	申出による

9. 役員および役職分担一覧

(令和6年6月～同8年5月)

【理事】 (31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		浅津光孝	(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) 新任		松永光雄	(東洋大学)
同 (関西部会担当)		山田秀樹	(大阪家庭裁判所・参与員)
理事		大羽宏一	(元尚綱大学学長)
同		亀井克之	(関西大学)
同・監事	新任	桑原典子	(欣辰日本語学校 大阪国際研修センター)
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	新任	中居芳紀	(元実践女子大学)
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		三浦真澄	(三浦社労士事務所)
同		宮井 隆	(元関西大学)
同	新任	山川雅行	(大阪観光大学)
同		和久井憲子	(ニューヨーク州弁護士)
同	新任	渡邊容子	(明治大学)

【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】 (14名)

評議員・会 長	平岡 裕 (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	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	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	関本蘭子 (家庭危機管理研究所)
同	谷口真人 (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))
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ない。

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 |
| <u>(8) 評議員会副会長</u> | <u>若干名</u> |
| (9) 評議員 | 若干名 |
| (10) 監 事 | <u>2名</u> |
| (11) 事務局長 | 1名 |
| <u>(12) 事務局長代理</u> | <u>1～2名</u> |
| <u>(13) 事務局長補佐</u> | <u>(必要に応じて置く)</u> |

(役員を選任)

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。

(役員の仕事)

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。

(役員の仕事)

第 14 条 役員の仕事は 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)

(2024 年 2 月 15 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。

(発行責任者は上田和勇(理事長)、編集担当理事は亀井弘明(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 USB 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 38 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。）。

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

（3）注記

注は原則として脚注方式（注を付した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」論文掲載雑誌第〇〇号、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 （筆者は〇〇大学〇〇学部教授、認定危機管理士）

《例》その 2 （筆者は〇〇〇〇研究所長、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、多少の超過は可とする。

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データ送付する。

(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。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、必ず期日内にデータ返送または指定された住所に返送すること。

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。

以上は会報『実践危機管理』第39号に掲載予定

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)

(改訂 2024.9.30)

1. 報告要旨の必要

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」を作成し、報告日の1週間前までに、学会開催校の責任者及び学会事務局長に提出する。

2. 報告要旨執筆要領

報告要旨は、最初に「1. はじめに」の小見出しにより、本報告の目的を記載し、次いで「2. 報告の概要」、「3. 目次」を掲げ、それぞれ目次ごとに数行の説明文を付すことが望ましい（下記参照）。報告要旨は事務局が人数分印刷する。

1. はじめに（報告の目的等記載）
2. 報告概要
3. 目次

(1) 用紙サイズ及び紙幅制限等

用紙サイズはA4判、縦置き、横書き、1行の字数は39字、1頁の行数は38行とし、紙幅は1枚とする。

(2) フォントサイズ

論題は16ポイントゴシック体
副題は14ポイントゴシック体
報告者氏名は12ポイントゴシック体
各見出しは12ポイントゴシック体
説明文は10.5ポイント明朝体（MS明朝）

3. その他の資料

- (1) 報告に当って、上記「報告要旨」の他に、図、表などの説明資料が必要な場合は、原則として、報告者がそれぞれ配付資料のコピーを用意すること。ただし、配付資料の印刷について、開催校の責任者及び事務局長の協力を得ることを妨げない。
- (2) 報告に当って、配布した「報告要旨」に加えて、パワーポイントの資料（スライド）の放映を望む場合は、報告要旨提出時までにはその旨を開催責任者及び事務局長に告げること。各自で準備しPCを操作することが望ましい。

4. 送付先等

「報告要旨」の送付先は、作成依頼時に報告者に提示する。送付は原則としてE-mail添付による。

なお、当日開示された資料は、後日、SRM学会のホームページに開示される。

以上

〈編集後記〉

8月に「南海トラフ地震臨時情報」(巨大地震注意)が発表され、会社、自宅、地域での日頃の地震への備えを再確認する動きがひろまった。安否・家族の連絡方法の確認や、飲料水、食料品、携帯トイレなどの備蓄品の確保、転倒防止器具の取り付けなどの備えである。

そのような中で第39号も10名の先生の近時に即した内容の濃い素晴らしい原稿を紹介することができた。学会開催時期が後ろ寄りになったため、執筆の先生方に締切期間が短い中で纏めていただいたこと、またすべての会員の皆様のご協力に重ねて御礼申し上げる。

今後もSRM学会はRM学会とともに共存共栄、ますますの発展を続けたい。

【会員紹介のお願い】

残念ながら年々会員数が減少しており、学会の存続のため新入会員のご紹介をぜひともお願いします。

〈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)

2024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39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)

