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 40 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

ソーシャル・リスクマネジメント学会　　2025 年 9 月

『実践危機管理』第 40 号

はしがき

近年、日本では学校や教員の「ブラックぶり」が話題となり、小中高教員の働き方改革が取り沙汰されている。学校の目的や使命の一つは「健康、安全で幸福な生活のために必要な習慣（資質など）を養うこと」と言われている。この目標はどんな組織、企業でも重要な目標であるが、特に教育は社会にとり有能で社会問題の解決に貢献できる人材の育成を担う重要な仕事のはず。それがブラック職場などと呼ばれているのは嘆かわしい限りである。

しかし現実には。次のような数字から見ても学校教員がブラック職場で働いている姿がわかる。たとえば、その離職率を文科省の調査でみると、公立中学校の教員の離職者は 2021 年度、8477 人、そのうち定年退職以外で辞めた中途離職教員は 3640 人。退職教員中の中途離職者率は約 43%であり高い数字である。離職理由のなかには、育児、介護など家庭の事情で離職した人は 724 人と約２割を占めている（朝日新聞 2025 年 7 月 28 日）。

都内の小学校の教員になって２年目の若手教員とお話をする機会があり、「職場で、何がつらいですか」という質問をしたところ、第１に保護者からの要望や懸念に対応すること、第２に授業の教材作りということであった。前者についてはいわゆるモンスターペアレンツが生徒 33 人中、半数以上がそれにあたるとのことである。

教員の働き方に関する他国の状況を管見すると、英国では「教員の 81%は仕事量の多さで離職しようと考えたことがある」、ドイツでは「日本と同じように教員の一週間の負担軽減が急務」というように、日本と同じ状況が予測できる。ところがフィンランドでは教員の労働時間は約 32 時間、教員は多くの人が憧れる職業とのことである（季刊　教育法　2018 年 9 月 198 号)。そしてフィンランドでは、教員とその他の多職種専門職との連携・協同システムにより、問題解決から未然防止活動にウエイトがシフトしている。たとえば医療のケア、発達障害、移民への学習は特別支援専門教員や学習補佐のスクールアシスタントへ、いじめの問題はソーシャルワーカーへ、メンタルヘルスの問題はスクール・サイコロジスト（SP）へ、心身の健康は学校保健師へというようにである。特に SP の専門職の重要性が増大していると言われている。

2018 年の「OECD 国際教員指導環境調査」によると、日本の小中学校教員の 1 週間の仕事時間は小学校 56 時間、中学校 54.4 時間であり、参加国 38 か国平均の 38.3 時間を大幅に上回り、最長である。勤務時間だけでは職場の Well-being はわからないが、それにしても長い。フィンランドの中学校教員のそれは 33.3 時間であり、雲泥の差がある。フィンランドの幸福度調査は 8 年連続で世界一であり、日本のそれは 2025 年 55 位で非常

に低い。両国では福祉制度、労働時間、習慣、価値観他の違いもあり、単純比較はできないが、国民全般の幸福度が低く、学校教員の Well-being も低い日本の教育現場は改革を要するソーシャル・リスクであると言えよう。

企業でもまた学校でも組織の長や管理職が職場の働き方改革に及ぼす役割・機能は大きい。東京都内で校長を11年務めた Y 氏は校長時代の 2019 年にイクボス宣言（「育児をしながら仕事をする職員を応援します。病気でなければ休暇が取りにくい雰囲気を変えるよう努力します。仕事を効率的に終わらせ早く帰る部下を評価します」）を行い、自らが率先して早く帰るようにし、職員室全体に「早く帰ってもいいという空気が生まれた」ということである（前掲朝日新聞）。そして職場のウェルビーイングが高まれば、子供にももっと寄り添えるようになる。子供達にとってもプラスになるという旨の発言をしている。国や県による改革も必要だが、こうしたリーダーシップのある管理職の勇気ある行動にエールを送りたい。

ところでソーシャル・リスクマネジメント学会は幾多の改組・成長をへて、今年で 31 年を迎え、その会報『実践危機管理』は 40 号の節目を迎える。本誌にご投稿いただいた会員の皆様に感謝申し上げるとともに、当学会の活動および本誌の編集にご尽力いただいている戸出正夫先生（会長）、亀井弘明氏（副理事長・事務局長）のご努力に敬意を表したい。

2025 年 8 月 12 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】

Well-being アプローチによる企業の倫理リスクマネジメント
―人との「つながり」がモチベーションを上げ、
不正を抑止することにつながるのか― ・・・・・・ 上 田 和 勇 （1）

社会・地球環境問題とソーシャルリスク管理の強化 ・・・・・・・ 後 藤 茂 之 （12）

SDGs 経営の促進と企業価値向上につながる Well-being の取組み
・・・・・・・ 井 上 昌 美 （21）

マクロ環境変化に対応する企業の SRM と RM の今後の課題
―関東部会研究報告者を中心とした全体ディスカッション―
・・・・・・・ 上 田 和 勇 （36）

最近の「犯罪リスク」の情勢
―主な犯罪の発生概況と対策の課題― ・・・・・・・・・・・・ 松 下 義 行 （46）

若年性認知症の就労継続に係るマネジメントの課題 ・・・・・・・ 渡 邊 容 子 （50）

危険運転致死傷は過失によるもの？
―「炭鉱のカナリア」の警戒心をもって解き明かす― ・・・・・・ 山 田 秀 樹 （58）

ソーシャル・リスクマネジメントの実務と研究の接点
―関西大学社会安全学部・寄付講座
「安全・安心な社会を支える保険制度」の 10 年― ・・・・・・・・ 亀 井 克 之 （65）
亀 井 弘 明

自動車の検査基準を巡るリスクマネジメント
―安全以外に何を目指しているのか― ・・・・・・・・・・・・ 山 田 秀 樹 （74）

Well-being アプローチによる企業の倫理リスクマネジメント
―人との「つながり」がモチベーションを上げ、不正を抑止することにつながるのか―

上 田 和 勇

はじめに

企業では多くの不正や倫理リスクが発生している。たとえば自動車メーカーの不正、賞味/消費期限の改ざん、産地偽装、利益の水増しや不適切な会計処理、ハラースメントなどがそれである。

不正や倫理リスクの多くは競争上の高いレッシャーの中で、経営トップあるいは企業風土・企業や業界の体質に問題があることで生じることが多いといわれている。

そうした不正や倫理リスクに対して、法律やコンプライアンス、ガバナンス、内部統制などで対応しても、リスクは繰り返し発生している。

こうした状況下、 Well-beingアプローチにより社員の士気や幸福感を向上させるとともに、倫理リスクのマネジメントを抑制することができないのか。この問題意識を検討するのが本稿の目的である。筆者はこれまで前者の Well-being 経営が企業の生産性や社員のモチベーション他を向上させるという点、そして職場の Well-being の共通要素の重要な共通要素の一つが「社員間の交流などを通じ信頼感を向上し、顔の見える仲間と共に活動する職場」であるという結論とその方法論について、いくつかの論考で検討してきた。ソーシャル・リスクマネジメント学会との関係では、機関誌『実践危機管理』第 39 号、2024 年、pp. 1-17 において詳説したところである。その後、企業の不正に関する原因を検討していくうちに、Well-being 経営の構成要素の中に企業不正の抑止に関わる要因を見つけることができたので、Well-being 経営のもう一つの効果として、本稿で検討したい。

最初に不正や倫理リスク発生の関連要因を示し、次に事例として最近の日本の自動車メーカー、三菱とトヨタの不正について、その原因をクレッシーのトランアングル分析から検討する。さらにその原因に関する共通要素をコミュニケーション視点から分析し、現場での情報共有のなさ、いいかえれば信頼に基づいた情報共有のなさが不正の本質的原因であり、このことは Well-being 構成要因の本質と重なるという点を指摘する。

Well-being 向上の核となる「つながり」重視の経営がモチベーションやコミュニケーション向上になり、それが倫理リスクの抑止につながるという点、言い換えれば職場での Well-being 向上が不正抑止につながる点を検討する。上記事項をまとめると、次の項目が本稿での検討事項である。

① 倫理リスクと、そのマネジメントに関わる主要要因
② 三菱自動車とトヨタ自動車の不正原因の分析―クレッシーのトライアングル理論

による分析

③　コミュニケーション視点からみた 2 社の不正の共通要因

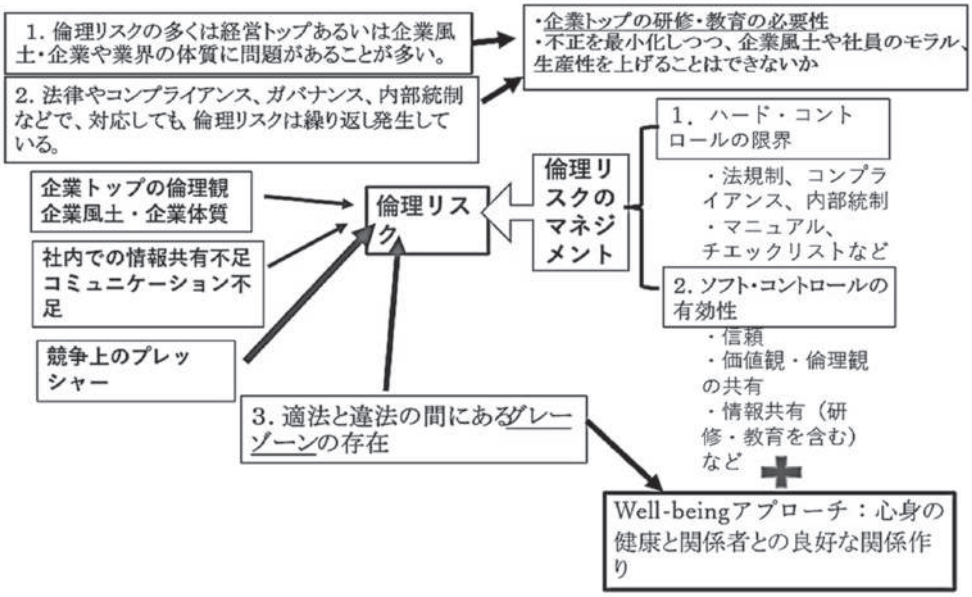
④　研究と調査結果に見る Well-being の不正抑止ほか

⑤　結論

１．倫理リスクと、そのマネジメントに関わる主要要因

図表１は企業の倫理リスク（企業行動が適法であっても､利害関係者から見て公正さ、誠実さ、責任ある行動などの面で問題がある場合に生じるリスク）や企業不正のマネジメントに関し、筆者がこれまで検討したことのうち重要と思われる事項示したものである。

図表１　倫理リスクと、そのマネジメントに関わる主要要因



① 倫理リスクの多くは経営トップあるいは企業風土・企業や業界の体質に問題があることが多い[1]。したがって、企業トップの研修・教育の必要性がある。

② 法律やコンプライアンス、ガバナンス、内部統制などで対応しても、倫理リスクは繰り返し発生している。社内での情報共有不足、コミュニケーション不足が主

[1] 「上司のリーダーシップが職場の組織風土に 7 割相当の影響を及ぼす」（加藤守和『ウェルビーイング・マネジメント』2020 年、 p . 198。「主な不祥事の 73%は組織的かつ意図的によるものが 54%、組織的かつ非意図的によるものが 19%で、いずれにしても企業トップが関与しているということが推測できる」（稲葉陽二『企業不祥事はなぜ起きるのか』2017 年 p p. 48～49）。

因で発生していることが多い。したがって、倫理リスクのマネジメントにはハード・コントロールよりもソフト・コントロールが有効である[2]。

③ 適法と違法の間にあるグレーゾーンの対応の仕方に企業トップの考え方や経営体質の問題が反映している[3]。

④ 不正を最小化しつつ、企業風土や社員のモラル、生産性を上げることができるソフト・コントロールの一つである Well-being アプローチ（心身の健康と関係者との良好な関係作り）が倫理リスクのマネジメントに有効ではないか。

本稿は紙幅の都合もあるので、主に④の問題について検討する。

２．繰り返す日本の自動車メーカーの不正

図表２は 2016 年から 2024 年までの日本の自動車メーカー8 社の不正を示したものである。燃費の測定データの改ざん、無資格での検査、検査値の改ざん、検査条件の逸脱などによる不正が 2016 年から 2023 年にわたり業界に蔓延していたことがわかる。言い換えれば不正の内容に関しては違いがあるものの、同じ会社あるいは同じ自動車メーカー業界で 2024 年に至るまで、不正のリスクが繰り返されていた。 トヨタ自動車に注目すると、2016 年から 2023 年までは不正が報告されていない。しかし、2024 年にはトヨタ本体にも不正が発生している。

図表２　2016 年から 24 年までに発覚した自動車メーカーの主な不正

2016 年 4 月	三菱自動車	軽自動車の燃費性能を偽装
17 年 9 月	日産自動車	無資格者が不正に完成検査。排ガスや燃費の測定データ改ざんも
17 年 10 月	スバル	無資格者が不正に完成検査。排ガスや燃費の測定データ改ざんも
18 年 8 月	スズキ、マツダ、ヤマハ発動機	排ガスや燃費の検査不正。スズキは無資格検査の隠蔽も
22 年 3 月	日野自動車	排ガスや燃費性能を偽装
23 年 3 月	豊田自動織機	フォークリフト用エンジンの劣化耐久試験で不正
23 年 12 月	ダイハツ工業	車両認証試験をめぐり 174 件の不正
24 年 6 月	トヨタ自動車、マツダ、ヤマハ発動機、ホンダ、スズキ	計 38 車種で認証不正

出典：朝日新聞 2024 年 6 月 4 日
注：年月は最初の発覚時

[2] この点の詳細は上田和勇（2018）『企業倫理リスクのマネジメントーソフトコントロールによる倫理力と持続力の向上』同文舘、第 4 章参照。
[3] この点の詳細は上田前掲著書第 1 章（pp. 7-9）参照。

繰り返し発生する不正の原因が実は社員のウェルビーイングと関連があることを、不正原因の２社の事例分析（三菱自動車とトヨタ）から次に検討する。

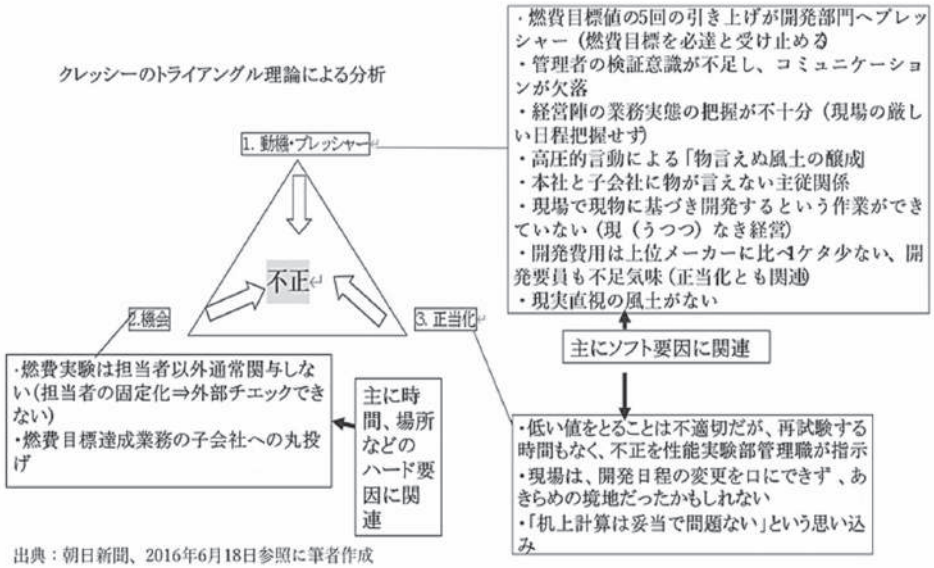
企業不正の原因について、ドナルド・R・クレッシー（Donald Cressey、1919 -1987）は不正の発生要因は脆弱な内部統制や不十分な監視システムが根本的な原因ではなく、当事者が雇用主の信頼に意図的に背くことにより不正行為が発生すると主張している[4]。具体的には①動機・プレッシャー（個人的理由や組織的な理由で当該人物が問題を一人で抱え込んでしまい、耐え難いプレッシャーとなり、不正の動機を作ること）、②機会（不正が可能な場所や時間、組織体制などがあること）、③正当化（自分の不正を正当化するための都合のいい解釈や理由付けをいう）の３つの要因が全てそろうと、不正を発生させるというものである（不正のトライアングル理論）。この理論を用いて、三菱自動車とトヨタ２社の不正原因を分析してみよう。

３．三菱自動車とトヨタの不正原因の分析

（１）2016 年の三菱自動車の不正原因の分析

下記図表３の三菱自動車の不正は 2016 年に公表された燃費偽装の問題を、クレッシーのトライアングル理論から分析したものである。

図表３　三菱自動車燃費偽装の原因分析（２０１６年公表）―トライアングル理論による分析



出典：朝日新聞、2016年6月18日参照に筆者作成

[4] 上田和勇（2018）『企業倫理リスクのマネジメントーソフトコントロールによる倫理力と持続力の向上』同文舘、p. 48 参照。

2016 年の三菱自動車による燃費偽装の不正の原因を公表された資料をもとに、3 つの視点から検討すると次のようになる。

①動機・プレッシャー

・燃費目標値の 5 回の引き上げが開発部門へプレッシャー（燃費目標を必達と受け止める高いプレッシャーを与えた）。

・管理者の検証意識が不足し、コミュニケーションが欠落している（管理者と現場のコミュニケーション問題）。

・経営陣の業務実態の把握が現場の厳しい日程把握を踏まえていないという点で不十分（管理者と現場のコミュニケーション問題）。

・高圧的言動による「物言えぬ風土の醸成」がみられる（ オープンな情報共有不足）。

・本社と子会社との間に、子会社が本社に対して物が言えない主従関係がある（本社と子会社間のコミュニケーション不足）。

・現場で現物に基づき開発するという作業ができていない、現実直視の風土がない（同社の企業体質とも関連）。

②機会

・燃費目標達成業務の子会社への丸投げ、燃費実験は担当者以外は通常関与しない（本社と子会社間における情報共有不足や子会社における担当者の固定化による組織の閉鎖性）。

③正当化

・再試験する時間もなく、不正を性能実験部管理職が指示した（現場担当者に焦りがある中で、上司の指示により実行）。

・現場は、開発日程の変更を口にできず、あきらめの境地だったかもしれない（本社と子会社、そして子会社内でのオープンなコミュニケーション不足）。

この分析からもわかるように、三菱自動車の不正のハザード（不正発生の頻度などを上げる潜在的要因）としては「高すぎるプレッシャー、企業体質、人員不足」などのほかに、「管理者と現場のコミュニケーション問題、オープンな情報共有のなさ、本社と子会社間のコミュニケーション問題」が多くかかわっていることがわかる。特に、この後者の要因はクレッシー流にいえば、不正実行者と会社上層部との信頼関係の問題であるが、ここでの事例では「信頼に基づくつながり不足によるコミュケーションの問題」としてかかわってくる。実はこの要因こそ後の節で検討されるウェルビーイングを構成する重要要因である。

前述の 2016 年に発覚した三菱自動車の不正の中で、「現場で現物に基づき開発するという作業ができていない、現実直視の風土がない」という要因があった。図表 2 の 2016 年から 24 年までに発覚した自動車メーカーのなかにトヨタとホンダは含まれていないが、その理由はなぜか。トヨタとホンダにはクレッシーのいう 3 要因がそろっていなかったので不正が起きなかったのだろうか。筆者の考えでは、その解答は 2024 年までは妥

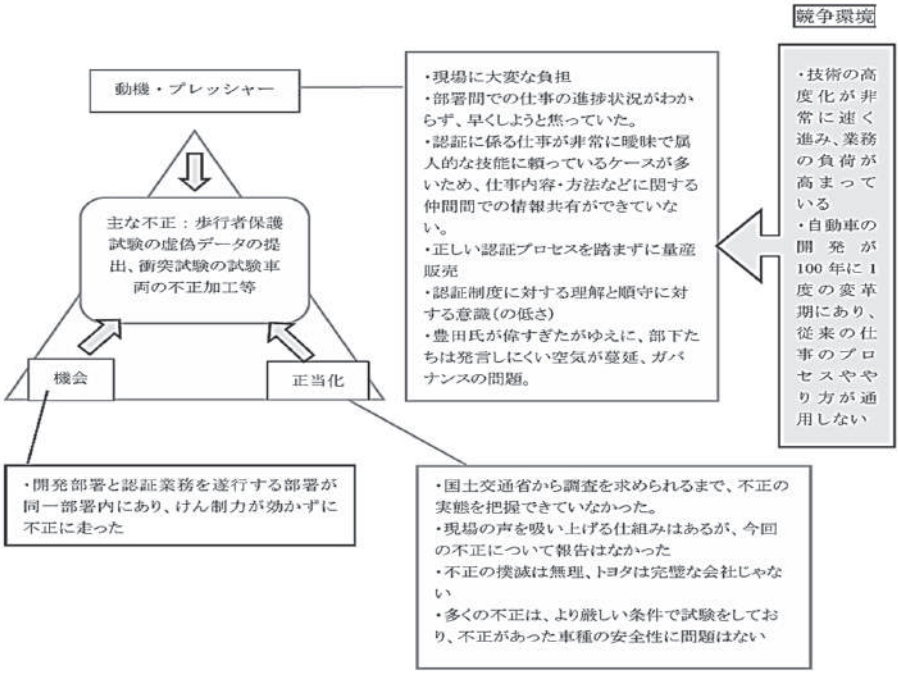
当な解答だったと思う。なぜならばトヨタには現地、現物を重視する現場主義が創業者の豊田喜一郎以来あったこと、またホンダにも現場、現物、現実を重視する 3 現主義が創業者の本田宗一郎以来あったからである。言い換えればこうした企業の体質や文化、そして問題解決のバックにあるこうした 3 現主義の理念が社内と現場で共有されていたから、企業不正の 3 要因のうち①動機付け・プ レッシャー、③正当化にかかわる、いわば「悪魔のささやき」を駆逐できたのではないかと考えられるからである。

ところが、2016 年から 2023 年の間、不正が発覚していなかったトヨタとホンダは、2024 年には図表 2 にあるように、両社とも不正を犯している。不正内容のポイントはトヨタ自動車（歩行者保護試験における虚偽データの提出、衝突試験における試験車両の不正加工等）、ホンダ（騒音データと出力の補正）である。ではなぜ、トヨタ本体でも不正が生じたのだろうか。トヨタの事例をもとに、2024 年発覚の不正原因を次に分析してみよう。

（2）2024 年のトヨタの不正原因の分析

トヨタの事例をもとに、2024 年発覚の不正原因をクレッシーのトライアングル理論により分析したのが図表 4 である。

図表 4　　2024 年発覚のトヨタ不正原因のトライアングル分析



出典：2024 年 1 月トヨタグループの不正に関するトヨタ社長のインタビューと近岡　裕（2024,7）『検証　トヨタグループ不正問題』　日経 BP マーケティング、2020 年 6 月 4 日の新聞記事を参考に筆者が作成。
注：グループ全体の問題とトヨタ本社の問題とが含まれる。

2023年のトヨタ自動車による不正リスクの原因をハザード（不正リスク発生頻度やそれによるマイナス影響の強さ）という視点から再考し、そのポイントを示すと次のようになる（以下のカッコ書きは筆者の追加コメント）。

①動機・プレッシャー

・部署間での仕事の進捗状況がわからない（部署間でのコミュニケーション不足）

・認証に係る仕事が非常に曖昧で属人的な技能に頼っているケースが多い、そのため仕事内容・ 方法などに関する仲間間での情報共有ができていない（特定個人への依存であり、関係者間でのコミュニケーション不足）

・豊田氏が偉すぎたがゆえに、部下たちの間に発言しにくい空気が蔓延していた（関係者間でコ ミュニケーションが不足、心理的安全性に問題）。

②機会

・開発部署と認証業務を遂行する部署が同一部署内にあり、牽制力が効かずに不正が生じた（ ガバナンスの問題であり、ハード・コントロールの問題）。

③正当化

・現場の声を吸い上げる仕組みはあるが、今回の不正について報告はなかった（都合の悪いことや本音で情報を共有しあうことができない問題があるのではないか）。

・不正の撲滅は無理、トヨタは完璧な会社じゃないという企業トップの発言（この発言はトヨタ会長のものである。ここには、企業トップの不正を最小化することが重要であるという意思がみえない）。

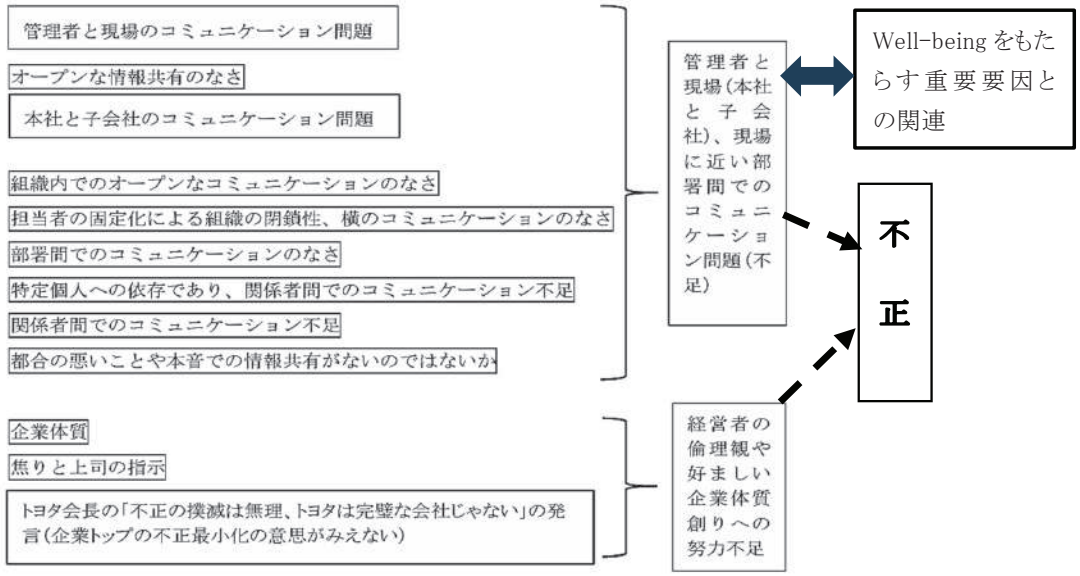
以上のトヨタ不正の原因の中で、トヨタの現場主義、３現主義との関連で特に注目したいのは正当化にあたる同社社長の「現場の声を吸い上げる仕組みはあるが、今回の不正について報告はなかった」というコメントである。現場主義というこれまでトヨタで重視されてきた理念が形骸化し、現場と上層部との意思の疎通、情報共有が見られなくなっていたことが主な原因となって不正が生じたのではないかと考えられる。

４．コミュニケーション視点からみた２社の不正の共通要因

三菱とトヨタの不正原因の多くを、特に筆者のコメント部分を含めて再掲し、それらの共通要因を探ってみたのが次頁の図表５の分析である。

以上の分析から２社の不正の共通要因のハザードとして、主に①管理者と現場間（本社と子会社）のコミュニケーション問題、現場の業務に関わる部署間でのコミュニケーション問題、②経営者の倫理観の問題や好ましい企業体質づくりへの努力不足があげられる。①の職場のコミュニケーションの問題は、関係者間で情報共有ができていないということであるが、その主因はそこに信頼関係が築けていないからといえる。関係者間での信頼関係を築き、それがあってはじめて業務及び業務以外での情報の共有が可能になるが、ここにWell-being経営の果たすべき役割が存在している。そもそもコミュニケ

図表５　コミュニケーション視点からみた２社の不正の共通要因の分析



ーションとは語源的に「経験領域の共有」ということを意味する。職場においては、社員間、社員と上司間、経営者と社員間などにおける経験領域の共有を通じて信頼感を醸成して行くということが求められているのである。

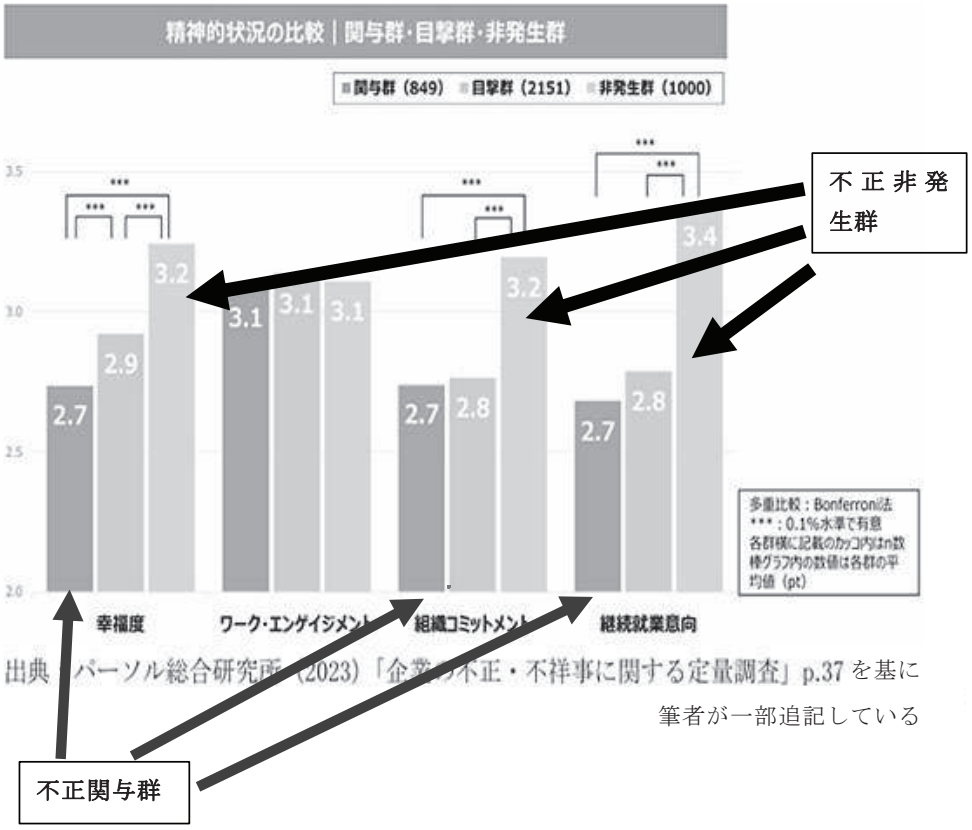
企業は競争上のプレッシャーを受けつつも、職場の Well-being の促進は、主にその核となる①企業目標・理念レベルでの Well-being への理解と、企業、個人の同時成長の思考、そして②社員間の交流などを通じ信頼感を向上し、顔の見える仲間とともに活動する職場作りを目指す活動を志向することが重要なことを示している。またそのことで、①社内での情報共有・コミュニケーション不足、②企業トップの倫理観、企業風土・企業 体質の問題、③適法と違法の間にあるグレーゾーンへの問題に効果的に対応することが可能となり、そのことが倫理リスクの抑止と企業成長に結びつくことを示している。

５．統計的視点からみた社員の心理的背景と Well-being 経営の必要性

常識的に言って、社員の幸福感や Well-being が高い職場、特に社会的健康度が高い、いいかえれば「つながり」が感じられる職場では、会社や自分を裏切る不正や倫理的リスクは起きにくいといえる。この常識的仮説は次のパーソル総合研究所の統計的な調査結果（「企業の不正・不祥事に関する定量調査」2023 年）でもある程度、立証されている。

この調査結果では「不正に関与した群は、幸福度、 組織コミットメント、継続就業意向のいずれも最も低く、不正非発生群では幸福度、 組織コミットメント、継続就業意向が最も高いという結果が出ている」（図表６参照）。逆に言えば、この調査結果からは幸

図表６　不正に関する精神的状況の比較



出典：パーソル総合研究所（2023）「企業の不正・不祥事に関する定量調査」p.37 を基に筆者が一部追記している

福度を上げること、そして筆者の視点からは社員の Well-being を上げることが、倫理リスクを下げ、かつ社員のモチベーションも上げる重要要因の一つといえる。

結論

本稿での２つの事例での不正原因の一つである②の経営者の倫理観の問題や好ましい企業体質づくりへの努力不足については、不正の背景には企業や業界の体質・風土、そして経営者と職場の上司にいくつかの問題があるという点も軽視できない。このことは二つの事例からも言えるし、他の多くの不正に関する調査結果を見ても、特に好ましくない企業風土は上司、特に企業幹部、さらにいうと企業トップが作ると言われている。また上司のリーダーシップスタイルが職場の組織風土に７割相当の影響を及ぼすという研究結果、さらに企業不祥事、147 事例の分析からも、主な不祥事の 73%は企業トップが関与していることが推測されるということである（本稿注１参照）。

社員は入社前に会社を選ぶことはできても､入社後の上司を選ぶことは通常できない。また企業体質や企業文化、職場の風土はなかなか分かりにくく、分かったころにはその

影響を自分も受けているというのが普通である。

ここで検討した不正の事例から、企業レベルではそれが支店であろうと営業所であろうと、当該組織の文化や雰囲気をつくるのは、社員間での信頼をベースにしたコミュニケーション（特にインフォーマルなコミュニケーションも含め）が重要で、その牽引者となるのは組織のトップと中間管理職である[5]。しかし、特に組織のトップには社員への配慮よりも数字・業績先決という考えが大方の例である。最近の職場は「ウェルビーイングは低く、ストレスが多く、孤独感が高く、早期退職者が多い」というデータがでているけれども、それは経営者や管理職のそうした数字優先の考え方が主因ではないだろうか。しかし数字や業績は社員のマーケティング力、顧客満足などへの社員の努力により上がるものであり、社員の協力がなければ達成困難なものである。

ここで検討した事例では不正原因の一つが企業内部でのコミュニケーション不足であることと、もう一つは企業トップの倫理的体質つくりへの努力不足であった。前者は明らかに企業内でのウェルビーイング醸成により、その発生の最小化が期待できる。また調査結果かわかるように、ウェルビーイングの醸成が社員の幸福感、組織へのコミットメント、組織への継続就業意向を高める効果を併せ持っている。

以上の検討からわかるように、結論として企業の不正、倫理リスクの最小化にはコンプライアンス強化、マニュアル強化といったハード・コントロール強化よりも社員への配慮、社員とのコミュニケーションを志向する Well-being 経営が効果的であり、不正抑止の力を持っているということがいえる。

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）
・稲葉陽二（2017）『企業不祥事はなぜ起きるのか』中公新書。
・グレッチェン・スプレイツアー、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・ウオールディンガー（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（2016）『企業倫理リスクのマネジメント』同文舘。
・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

[5] 職場における経営者、中間管理職、現場の社員間の「信頼に基づくつながり創りのマネジメント」に課する詳細は、上田和勇『実践危機管理』第 39 号、2024 年に詳説している。

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。
・上田和勇（202４）「Well-being経営の本質的要因と「つながり」重視の人財リスクマネジメントル」専修大学商学研究所『商学研究所報』2022年8月号、第56巻第2号、pp.1～23。
・上田和勇（2024）「職場におけるWell-beingの醸成法」『実践危機管理』第39号、ソーシャル・リスクマネジメント学会、pp1-17。

（筆者は専修大学 名誉教授）

社会･地球環境問題とソーシャルリスク管理の強化

後 藤 茂 之

はじめに

本稿は、企業のソーシャルリスク管理の強化をテーマとしている。ソーシャルリスクという言葉は、これまでリスク管理において様々な局面で使われてきた。一般に、ソーシャルリスクは､「社会化したリスク」と理解され､社会不安や社会的脅威を招くもので、個別的な処理だけでは解決できないリスクと位置付けられている[1]。

この概念が、「社会」と「リスク」という２つの用語の結合であることからも想像できるように、社会の価値観や枠組みの変化がリスクの中身に多大な影響を及ぼすといった動態的なリスク概念を特徴としている。

持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals: SDGs)で掲げられている諸問題は、グローバル社会が共通に取り組むべき課題として認識されており、地球レベルで危機感を共有している事項である[2]。社会・環境問題への対応が切迫性を増している中で、企業が、社会における存続の意義や社会的責任をいかに果たすのか、そして今後社会的価値と経済的価値の両立をいかに果たしていくべきなのか、といった新たな課題が提起されている。振り返ってみると、これまで企業は、市場メカニズムに組み込まれた財務要素を中心に価値創造に取り組んできた。しかし、今後は社会・環境問題といった非財務要素と企業価値との関係を再整理し、持続的成長に取り組んでゆく必要がある。大きなパラダイムシフトの渦中に立つ企業がとるべきソーシャルリスクに対するアプローチについて検討したい。

1. ソーシャルリスクへの注目

社会的価値観の変化は､企業の社会における存続意義や社会的責任自体を変えてゆく。

---

[1] 亀井利明原著、上田和勇編著『リスクマネジメントの本質』同文舘出版(2017 年)25～27 頁を参照願いたい。

[2] ケイト・ラワースは、われわれに発想の転換を迫り、地球を気候変動から守りながら、人間の生活に必要なエネルギーや食糧も確保してゆくといった難しい課題への挑戦を求めている。そして、今後必要となる新しい経済活動のモデルを「ドーナツ経済」として提示している。つまり、ドーナツの外側の縁である地球環境のバランスを崩さずに人間の活動が可能な範囲、その限界（人間はどこまで二酸化炭素を排出して良いのか,どれだけ水を使って良いか、どれだけ森を耕地に変えて良いかなどの上限)の範囲内にあるかを十分意識しなければならない、と指摘する。(ケイト・ラワース『ドーナツ経済学が地球を救う ： 人類と地球のためのパラダイムシフト』黒輪篤嗣訳,河出書房新社(2018 年)を参照願いたい。

社会・環境問題の解決を将来の企業のビジネス機会として取り込むといった課題は、企業の持続的成長に直結するだけでなく、対応を誤まればレピュテーションの失墜や存続の危機を招く。

国際貿易の発達、グローバル・ネットワーク化の進展に伴い、個々の企業活動が、グローバル・バリュー・チェーンの中に組み込まれているため、「社会」といった文脈の中で直接・間接のインパクトに晒されている。これまで環境保全などの社会課題は、国家レベルや地方自治体レベルで主導的に対処されてきた。しかし、気候システムや生物多様性を含む自然システムが急激に劣化する中で、これらの問題への対応は行政の予算レベルでは到底賄いきれない。あらゆる社会、経済主体が関与することがこれらの解決に不可欠となっている。

企業活動をめぐるこのような社会的価値観の変化の背景には、これまでわれわれが、経済発展の中で重視してこなかった、あるいは軽視してきた要素にその原因が求められる。地球環境の悪化や、社会の貧富の格差、食料問題、ジェンダー問題などの社会課題が顕在化し拡大してきている中で、企業は、既存の企業活動の方程式を見直し、変革を進めることが求められている。

社会・環境問題は、グローバルの課題であるものの、実際に企業が事業活動を通じて課題解決に貢献しようとすると、企業活動の持つ個別性、地域性を意識しなければならない。しかし本稿では、個別企業の対応に踏み込むことはしない。むしろ、まずこれらの問題に共通する本質を理解し、企業としてどのような行動変容が必要か、そして企業活動を資金面で支える金融においてどの様な変化が起こり、これらの変化に的確に対応するために経営管理上何が必要となっているのかを検討する。

2. 非財務要素とソーシャルリスク

これまで企業は、価値創造にあたって、財務要素の市場価格を重視した経営を行ってきた。一方、社会課題に関わる要素の多くは市場の外部に存在する非財務要素である。したがって、企業が社会課題のビジネス化に取り組むためには非財務要素に着目しなければならない。

一方、金融の世界では、インパクト投資といった新たな動きが登場している[3]。企業の継続的活動には、資金調達の安定的確保が必要であり、そのためには、投資家との間に企業価値評価に関する共通認識が必要となろう。

社会課題のビジネス化は、新たなビジネス機会を拡大する。すなわち、社会的インパ

[3] インパクト投資の起こりと発展については,ロナルド・コーエン『インパクト投資』斎藤聖美訳,日本経済新聞出版(2021 年)を参照願いたい。

クトによって巨大な潜在的市場を掘り起こすことができれば、持続的な企業価値の拡大に寄与する。その場合、投資の評価においてこれまでのリスク・リターン軸による評価に加え、新たにインパクト軸の評価が必要となってくる。

ここで、インパクト投資家の意思決定について考えてみたい。従来のファイナンス理論では、投資効果を財務指標に基づくリスク・リターンで評価しようとしてきた。一方、インパクト投資が目指す「社会的インパクト」に、貨幣評価を下せるほど市場価値評価の体制は追いついてはいない。このような状況下では、企業と投資家は社会課題のビジネス化に関わる活動の目的や概要、そしてその企業価値の意味について建設的意見交換を実施してゆく必要がある。社会課題を解決するためには、介在する問題を社会構造との関係で理解し、課題となっている重要な要素を洗い出し、それを効果的に改善するための社会変革(ソーシャルイノベーション)を創り出してゆかなければならない。通常、企業は、ロジックモデル分析[4]、シナリオ分析などの定性的手法を駆使して、社会的インパクトの実現に対する企業活動の貢献(アウトプット)と中長期の企業価値向上との関係をストーリー仕立てで描写しようとする。したがって、社会的インパクトの評価は、企業活動が社会的インパクトの実現につながり、社会課題を解決する方向に進んでいくといった流れを踏まえた上で検討されなければならない[5]。

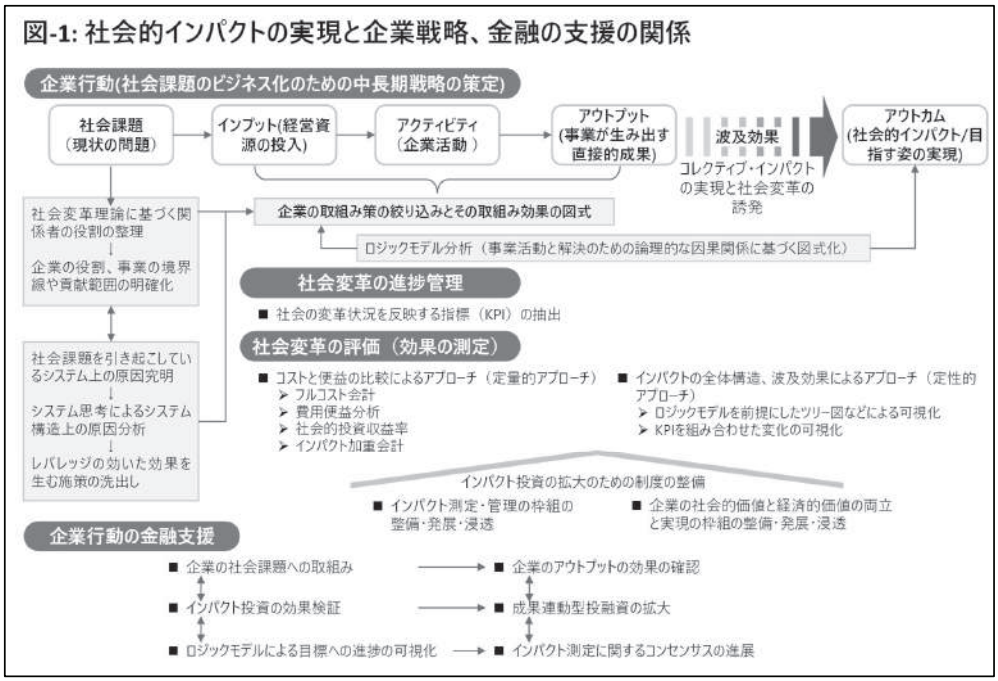
最終的に何らかの形で社会システムの改善につなげ、ソーシャルイノベーションを実現してゆくためには、社会の多数の関係者と協働することが必要となる。社会課題解決のために多くの関係者が協働して成果を発揮する状況を、集合的効果(コレクティブ・インパクト)と呼んでいる。つまり、社会課題のビジネス化の取り組みは、コレクティブ・インパクトを誘発し、社会的イノベーションを目指すこととなる。したがって、インパクト投資の評価は、アウトプットの評価基準、そのアウトプットとその後のソーシャルイノベーションの実現の有無、実現した際の効果、さらにこれらの流れが最終的に企業価値にどのように反映されるのかといった複数のステップにまたがる総合判断となる。現時点では、これら一連の評価について標準的な基準やコンセンサスが存在するわけではない。今後、関係者による試行錯誤が続くものと考える。これらの基本事項が標準化され、市場取引に組み込まれて初めて、企業活動に伴う諸費用、収益が市場で評価され、さらにそれらの活動を反映させた企業の経済的価値評価が市場に関係者の意思決定に反映されることとなろう。

このような社会課題のビジネス化の意味、インパクト投資の評価の将来をイメージに、社会的価値観の変化に伴う企業戦略、金融の支援、社会的インパクトの実現について、

---

[4] ロジックモデル分析は,事業単位で,インプット→アクティビティ→アウトプット→アウトカムを論理的な因果関係で明示的に結びつけ図式化することによって解決のための達成関係を明確化するための手法の 1 つである。
[5] インパクト評価の現状と課題については、後藤茂之『自然・生物多様性リスクマネジメント―自然資本経営の実践法』中央経済社(2024 年)、122～134 頁を参照願いたい。

その相互関係を、図―1 のように整理してみた。



さて、財務要素を中心に企業の業績を測定する体系として、これまで長年の取り組みを経て確立したのが会計システムである。非財務要素が企業価値に及ぼす影響をいかに会計制度に組み込んでゆくか、現在国際サステナビリティ基準審議会(International Sustainability Standards Board: ISSB)が、非財務要素の国際財務報告基準(International Financial Reporting Standards: IFRS)における開示の検討を進めている[6]。企業としては、これらの動きにも注目し、企業価値を変動させる非財務要素についての戦略やリスク管理について検討を進め開示の充実を図ってゆく必要がある。

3. インパクト投資の評価と企業のリスク選好方針

企業は、社会課題の解決に事業活動を通じて貢献するため、企業活動の成果(アウトプット)を挙げるための検討を進めることになる。しかし、その推進の過程でソーシャルインパクトを阻害する様々な要因(ソーシャルリスク)の発生を覚悟しなければならない。

投資家は、将来的な企業価値評価のために、企業の非財務要素(E(環境)、S(社会)、G(ガ

[6] ISSB の現状については、前掲後藤茂之(2024 年)、81～84 頁を参照願いたい。

バナンス))に対する活動に関心を示している。今日では、企業のESG活動を外部評価する専門会社がESGスコアを公表している。当該スコアの変化と企業価値(例えば、株価など)の動きの関係についての実証分析が進められているが、現時点では明確な関係性を立証できる状況には至っていない[7]。社会的価値と企業の経済的価値との関係性を明らかにするまでにはさらに時間を要するものと考えられる。

サステナブル経営を実践する企業にとっては、社会課題のビジネス化を推進する戦略やその活動に伴うリスク管理方針を明らかにする必要があろう。経営として将来どのような事業ポートフォリオ(換言すれば、リスクポートフォリオ)を目指してゆくのか、この方針をリスク選好方針(Risk Appetite Statement)という形で明らかにし、それを実現するための管理の枠組みであるリスク選好の管理体系(Risk Appetite Framework:RAF)を構築する必要がある。そのためには、次のようなステップを踏まえ、環境変化と社会・市場関係者の変化をモニタリングし、経験知を蓄積して動態的経営管理を強化していく必要があるものと考えている。

・経営のリスク選好方針の中にインパクト軸を新たに組み込む。
・そのインパクト軸と従来のリスク・リターン軸をどのように総合的に管理するのかについて、時間軸と不確実性の違いを意識して検討を始める。時間の経過に伴う不確実性の変化とその対応は、当初の戦略を修正し、適宜リスク選好方針を精緻化させてゆくこととなろう。
・社会的インパクトの形成状況と事業活動との関係を適宜ロジックモデル分析やシナリオ分析を実施して確認しつつ、中長期の事業計画を修正してゆく。
・RAFの運営を全体的にモニタリングし、インパクト軸、リスク・リターン軸の総合的管理に関する経験知を積み上げていき、RAFの精緻化、動態的管理の高度化を図ってゆく必要がある。

4. ソーシャルリスク管理の強化

ソーシャルリスク管理の強化を検討するにあたって、リスク管理プロセスに則り考慮すべき視点を整理しておきたい。

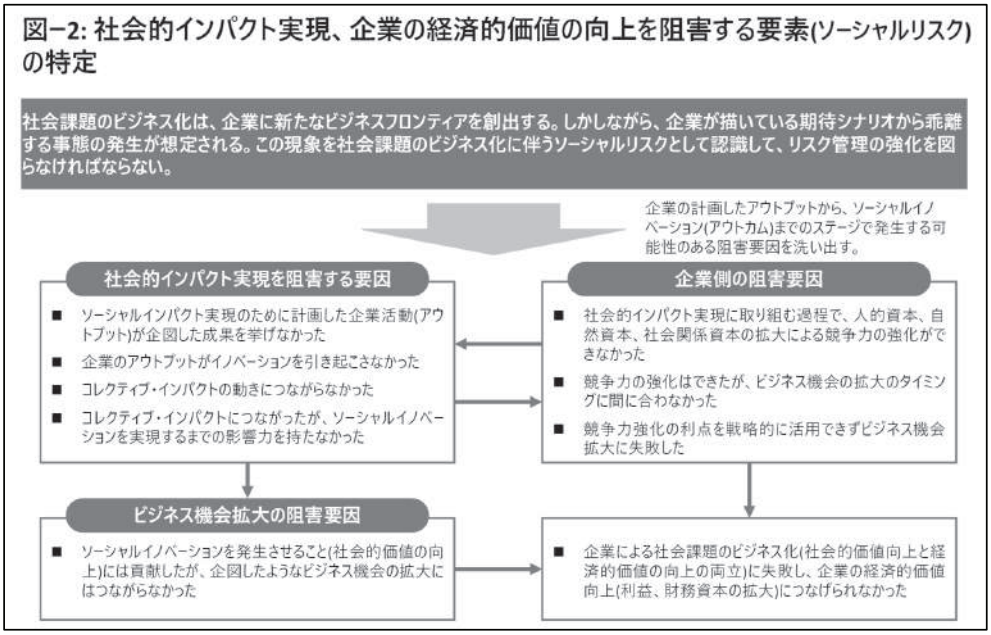
(1)ソーシャルリスク特定の強化

既に述べたとおり、社会課題の解決と企業の事業活動を連動させる取り組みが社会的インパクトを実現する方向に結びつくなら、その取り組みの過程で醸成された非財務資

[7] ESG投資によるリスク・リターンへの影響についての現時点での評価については、本田桂子,伊藤隆敏『ESG投資の成り立ち、実践と未来』日本経済新聞出版(2023年)、52～170頁を参照願いたい。

本(人的、自然、社会関係資本)の拡大が期待される。これらの資本の拡大が新たなビジネスフロンティアの拡大につながり、経済価値向上の可能性を生む。しかし同時に、当初想定した社会課題へのアプローチのシナリオから乖離する事態(ソーシャルリスク)の発生が想定される。ソーシャルリスク管理を実施するためには、これらシナリオ軌道から逸脱する阻害要素を洗い出す必要がある。(図―2 参照)

図−2: 社会的インパクト実現、企業の経済的価値の向上を阻害する要素(ソーシャルリスク)の特定



(2) ソーシャルリスク評価の強化

非財務要素に関し参考になりうる過去のデータを十分入手することは難しい。ソーシャルリスクの洗い出しが、シナリオからの乖離だとするなら、その要因が及ぼす社会的インパクトへの影響、将来の企業価値への影響を推定する必要がある。現時点では、シナリオ分析を前提とした定性分析を中心に関係者の想像力を駆使して対応する必要があろう。プロジェクトを推進する中で関係情報が集まってくれば、定期的に分析を洗い替えてゆく必要がある。

(3) ソーシャルリスク処理の強化

リスクの特定・評価の段階で抽出されたシナリオ遂行上の阻害事態については、リアルオプション理論[8]に基づく検討が有用となろう。プロジェクト推進中、その進捗過程

[8] 金融派生商品としてのオプションは、元々将来の取引価格の動きが不確実性で企業の損得についての予測が困難な中で、その損をする局面においてその経済的損失をオフセットするための権利を確保することを目的にした取引である。リスク管理の手段として、ある特定の価格で取引しうる権利を予め確保する権利(オプション権)が利用される。この金融のオプションの考え方を実際の行動面に応用した思考方法がリアルオプションと呼ばれている。

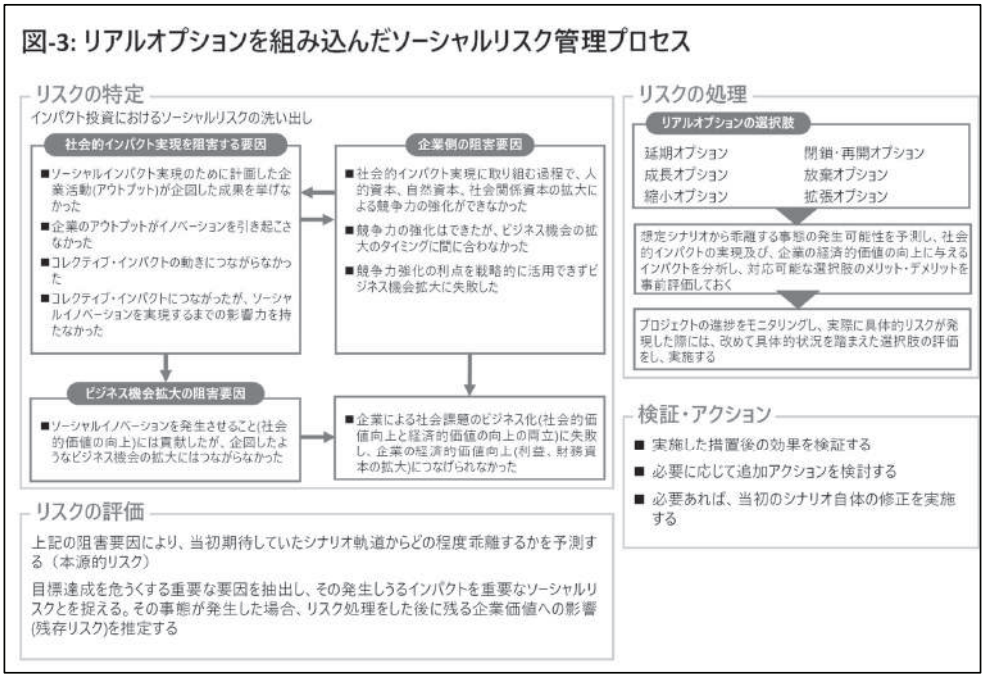
に介在する阻害につながる兆候をモニタリングしなければならない。そして、その恐れを発見した場合は、その原因に対してシナリオ軌道に回帰するための有効な対策の実施と、当初のシナリオの修正も必要となる。

不確実性の下で、経営は様々なオプション(計画の延期、前倒し、操業規模の拡大、縮小、参入、撤退など)を持っている。これらリアルオプションの選択肢の有効性の検討においては、対応によって将来のプロジェクトがどのような推進上の柔軟性を持つか、既に進めてきた権利をどの程度確保することができるかなどに着目しつつ、将来のリスクに対応することが重要であろう。

(4) ソーシャルリスクのモニタリングと検証の強化

社会的インパクトの実現は、中長期的な経路を辿る。そのため、長い時間軸によるモニタリングと、順応的管理[9]が不可欠となる。

上記のように各ステージにおける視点を整理してみて明らかになったのは、リアルオプションを組み込んだ順応的管理をいかに実行性あるものにするかがソーシャルリスク管理において重要であるという点である。この点を意識してソーシャルリスク管理プロセスを改めて整理すると、図-３のとおりである。



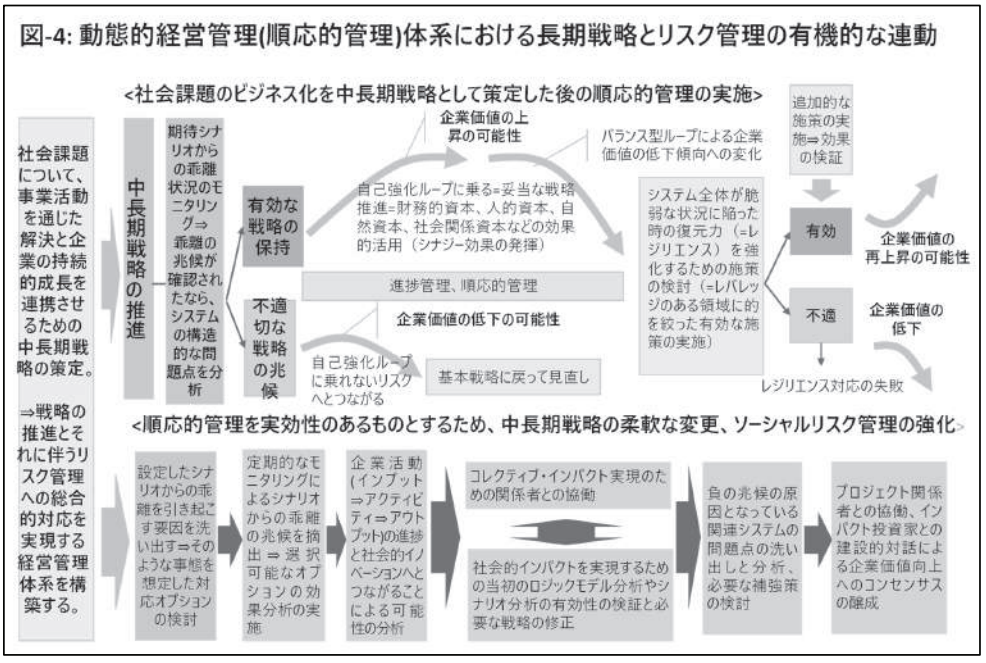
[9] 環境保全の世界では一般化している手法である。最初から十分なデータを集め不確実性を排除したうえで取り組み計画を立てることはできないため、科学の不確実性や今後の変化における不確実性を所与とし、その後の状況の変化を踏まえて当初目標や対応方法に修正を加えてゆくという柔軟性を持った管理を志向することとなる。

5. 今後の課題としての動態的リスク管理の強化

既に述べてきたとおり、非財務要素の経営管理への取り込みは緒に就いたばかりである。当面は財務要素を中心とする伝統的なERMとは別に、非財務要素に対するリスク管理態勢の検討を進めてゆく必要がある。社会課題のビジネス化には長い時間軸を要する。その意味では、環境前提が大きく変化しない短期的な静態的リスク管理と、環境前提の大きな変化を前提とした動態的リスク管理を並存させることが実際的である。両者をいかに統合するのかについては、今後の研究テーマと位置付けられる。

この研究テーマの特徴は、①社会課題のビジネス化が内包している、社会システム、自然システム、経済システムなどといった複数のシステムが関連し合う中に社会課題の要因が存在していること、②推進過程に介在する動態的なソーシャルリスクへの対応を機能させる動態的管理体系の構築を目指すことにある。この取り組みにおける課題は、複雑なシステム間で発生する不確実性にいかに合理的に対応するのかといった点であろう。これは、リスク管理が抱える永遠の課題ともいえる。検討にあたっては、システム思考[10]を重視したアプローチが有用と考えられる。

図-4: 動態的経営管理(順応的管理)体系における長期戦略とリスク管理の有機的な連動



[10] ドネラ・H・メドウズ『世界はシステムで動く−いま起きていることの本質をつかむ考え方』枝廣淳子訳、小田理一郎解説、英治出版((2015年)の中で、 システム思考は次の通り説明されている。「システムとは、何かを達成するように一貫性を持って組織されている、相互につながっている一連の構成要素である。システムの構造とは、互いに連動しているストック、フロー、フィードバック・ループを箱と矢印で表現したものである。システム思考は、出来事と、その結果としての挙動との関係をシステム構造とのつながりで理解しようとする。」

本稿の最後に、これまでの検討内容を踏まえ、今後の動態的管理構築における課題を組み込んで、その検討目標を整理するため、前頁図―4 のとおりまとめた。今後の研究への参考となれば幸いである。

（本稿は、2024 年 11 月 16 日に行われた SRM 学会関東部会の報告をベースにその後の考察を加えまとめたものである。）

（著者は、RM アドバイザリー社　代表　認定危機管理士）

SDGs 経営の促進と企業価値向上につながる Well-being の取組み

井 上 昌 美

１．はじめに

（１） 研究の背景と目的

政府や企業が勤労者の健康や働きやすさの向上を目指し、様々な取組みを進めてきた中で、特に新型コロナウイルス感染症の発生以降、Well-being[1]の概念が注目されている。企業では、経済成長のみならず Well-being を推進することが企業の価値を向上するとの認識にて、積極的に取組みとその開示を進めつつある。具体的には、2020 年以降、有価証券報告書において Well-being に言及する企業の割合が拡大傾向にあり[2]、直近の統合報告書[3]でも同様に増加している。また、経済産業省による「2024 健康経営銘柄 選定企業紹介レポート」では、数社の Well-being に関する取組み等が紹介されている[4]。更に、Well-being は、SDGs の達成期限後の「望ましい方向性」の議論[5]でも取上げられている。

本研究では、Well-being が注目される社会的背景、Well-being に関連する主な国内外の動向、関連研究・調査等を踏まえた上で Well-being による経営上の影響、SDGs と Well-being との関係について確認し、SDGs 経営の促進と企業価値向上につながる Well-being の取組みについて検討する。

（２） Well-being に関する社会的背景

Well-being が注目される社会的背景として、次の点があげられる。

第一は、これまでの資本主義の限界が現れつつあると認識されるようになり、経済成長のみの重視から Well-being を重視するよう転換すべきだとする指摘が広まり、経済的豊かさだけではなく、心の豊かさや幸福を重視する社会が望ましいという価値観へと変化してきたことである。これは、国内総生産（以降、GDP と表記する）を超えた「豊か

---

[1] 本稿では、引用箇所を除き「ウェルビーイング」ではなく Well-being で表記する。

[2] 三菱総合研究所「サステナビリティ経営が高める 日本のウェルビーイング」（2024 年）2 頁、図表 1-1。https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/policy/i5inlu000000vjpy-att/nr20241009pec.pdf（2025 年 3 月 5 日確認）

[3] 例えば、ロート製薬は、2021 年以降「ROHTO Well-being Report」（統合報告書に該当）として公表。

[4] 経済産業省「2024 健康経営銘柄 選定企業紹介レポート」（2024 年）では、味の素、ソフトバンク、丸井グループ等について紹介されている。
https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/downloadfiles/meigara2024_report.pdf（2025 年 3 月 5 日確認）

[5] 世界保健機関（WHO）「Towards developing WHO's agenda on well-being」（2021 年）1 頁。Well-being は、ポスト SDGs アジェンダの中心的な要素として位置づけられることについて言及している。https://www.who.int/publications/i/item/9789240039384（2025 年 3 月 5 日確認）

さ」を表す新たな指標の必要性が議論されていることに繋がっている。このような価値観の変化は、特に新型コロナウイルス感染症の発生以降加速し、「自分らしさ」の重視、多様性の受容等と働き方・生き方の再考にも影響を与えている。

これらの変化は、2021年開催予定であった世界経済フォーラム年次総会（ダボス会議）のテーマが、ウィズコロナ・アフターコロナの社会をより良くすることを踏まえ、社会全体を構成するさまざまなシステムを見直し刷新することを意味する「グレートリセット（Great Reset）」を掲げていた[6]ことにも表れている。

第二は、Well-beingに関する研究が進み、従業員のWell-beingが経営にポジティブな影響を与えることを示す研究結果[7]が公表され、経営にWell-beingを取入れる合理性が認識されるようになったことである。

第三は、近年の日本における人材確保に関する問題である。帝国データバンクの2024年10月時点における全業種の従業員の過不足状況に関する調査結果[8]によれば、正社員が「不足」と感じている企業の割合は51.7％であり、前年同月比では2カ月連続で低下したものの下げ幅は小さく、依然として5割を上回るなど、高止まりが続いている状況である。また、Z世代に関する調査[9]では、Z世代の約8割がWell-beingの社会への普及に賛同し、約7割はWell-beingが「貢献意識や働きがいに繋がる」と捉えていることから、人材の確保のためには従業員へのWell-beingの取組みが求められるようになった。

第四は、2016年に発効されたSDGs[10]の存在である。SDGsには、特にWell-beingと密接に関係する目標3（「すべての人に健康と福祉を」）、目標8（「働きがいも経済成長も」[11]）が含まれている。また、SDGsの達成期限である2030年以降（「ポストSDGs」）に関する国際的な議論において、持続可能なWell-beingについて検討する動きがあり、2030年以降は、「Sustainableなwell-beingを目指すべき時代」、「ポストSDGsのメインアジェンダとして『ウェルビーイング』について語られるべき時代」との指摘[12]もされている。既に、「Sustainableなwell-being」の概念を経営に取入れている企業[13]もある。

---

[6] 世界経済フォーラム（WEF）のホームページでは、世界経済フォーラムは2021年の年次総会を、「グレートリセット」をテーマにツイン・サミット形式（対面とバーチャルの両方）にて開催すると発表。https://jp.weforum.org/press/2020/06/the-great-reset/（2025年3月5日確認）

[7] 例として、ショーン・エイカー、二ノ方俊治訳「PQ ポジティブ思考の知能指数」DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2012年5月号、ダイヤモンド社(2012年) 58-65頁に示されている。

[8] 帝国データバンク「人手不足に対する企業の動向調査（2024年10月）」https://www.tdb.co.jp/report/economic/20241113-laborshortage202410/（2025年3月5日確認）

[9] ラフール「Z世代のウェルビーイングに対するインターネットによる意識調査」(2022年)。調査時期：2022年4月19日～同年4月19日。有効回答：従業員数1,000名以上の企業に勤めるZ世代109名。

[10] 以降、SDGsの目標の解説は、国際連合広報センターのホームページを参照し記述。

[11] 目標8は、雇用とディーセント・ワーク（働きがいのある人間らしい仕事）を含む。

[12] ウェルビーイング学会「ウェルビーイングレポート日本版2022」(2022年)4頁。

[13] 持続可能なWell-beingである「SWGs（Sustainable Well-being Goals）」について、第一

２．Well-being に関連する近年の動向と日本に対する評価

（１） 海外の主な動向

海外における Well-being に関する主な動向は、以下の通りである。

SDSN[14]は、2012 年に各国の Well-being の状態を可視化し検証することを試みる「World Happiness Report（世界幸福度報告）」を発行した。2012 年版には、GDP の限界について言及[15]し、経済以外の要素も幸福度に大きな影響を与えることを示している。2015 年には、SDGs が採択された。Well-being は SDGs 全般と関係するが、目標 3 と目標 8 は特に密接な関係にある。

これまで、従来の GDP に頼った経済指標が、国民の幸福度や生活の質を反映するには不十分であるという認識に基づき、GDP を超えた新指標の必要性の議論が進められてきた。近年では、これまでの単なる経済成長指標に依存せず、より包括的で持続可能な社会の実現を目指すという方向性により、「OECD や国連などの国際機関が、Well-being の計測方法や GDP を補完する（Beyond GDP）指標群についての国際的な基準作りの議論を加速させている。国連は SDGs 目標達成の観点から GDP を補完する指標群の選定と合意を目指し」[16]、2024 年 9 月に開催された国連未来サミットにおいて、「未来のための協定」という合意文書を採択した。その中では、SDGs 目標達成に向けた「Beyond GDP」指標の策定の合意がなされた[17]。

（２） 国内の主な動向

日本国内では、Well-being に関する様々な取組みが進められている。

内閣府は、2019 年から「満足度・生活の質に関する調査」を開始した。これは、日本の経済社会の構造を人々の満足度（Well-being）の観点から多面的に把握し、政策運営に活用することを目的とした調査である。内閣府は、この調査を踏まえた「満足度・生活

生命ホールディングス 2023 年の統合報告書では、「Sustainable well-being の実現に向けて」(15 頁)、また「当社グループが目指すのは、あらゆるステークホルダーと、それらが構成する社会、およびそれらを取り巻く地球環境すべての『Sustainable well-being』です。」(59 頁)という記述がある。

[14] SDSN（Sustainable Development Solutions Network）は、「国連サステナブル・デベロップメント・ソリューションズ・ネットワーク」のことであり、国連の SDGs を推進するために重要な役割を果たしている世界最大の有識者ネットワークである。

[15] SDSN『World Happiness Report 2012』(2012 年)の 8 頁には、「We also recognize the limitations of GDP as a measure of well-being.」(「幸福度の尺度としての GDP の限界も認識している」) と示されている。https://worldhappiness.report/ed/2012/ (2025 年 3 月 5 日確認)

[16] 横山直・有野芹菜・門野愛「Well-being “beyond GDP”を巡る国際的な議論の動向と日本の取組」ESRI Research Note No.82、内閣府経済社会総合研究所（2024 年）18 頁。

[17] 国際連合広報センターによる「Summit of the Future Our Common Agenda」(2024 年 7 月配信)の 3 頁には、「持続可能な開発の進捗を計測する上で、国内総生産（GDP）を超えた（人と地球、未来を考慮に入れた）尺度を開発するために、先進的に取り組む。」と記載されている。
https://www.unic.or.jp/files/our-common-agenda-summit-of-the-future-what-would-it-deliver_J.pdf (2025 年 3 月 5 日確認)

の質を表す指標群（Well-being ダッシュボード）」を策定した。

厚生労働省の雇用政策研究会は、2019 年に「雇用政策研究会報告書」を公表した。この報告書では、人口減少・社会構造の変化の中で、「ウェル・ビーイングの向上と生産性向上の好循環」と「多様な人々が活躍できる社会の推進」は、相互補完的な関係にあるとしている[18]。

「経済財政運営と改革の基本方針 2021（骨太方針 2021）」には、「個人と社会全体の Well-being の実現を目指す」という文言が明記された。骨太方針に基づく 2021 年の「成長戦略実行計画」では、「成長戦略による成長と分配の好循環の拡大などを通じて、格差是正を図りつつ、一人一人の国民が結果的に Well-being を実感できる社会の実現を目指す。」[19]としている。また、同年 7 月には、Well-being に関する取組みの推進に向けて、情報共有・連携強化・優良事例の横展開をはかるため、「Well-being に関する関係府省庁連絡会議」が発足した。

「経済財政運営と改革の基本方針 2023（骨太方針 2023）」では、「政府の各種の基本計画等における KPI への Well-being 指標の導入を加速するとともに、こどもに着目した指標の在り方について検討する。さらに、地方自治体における Well-being 指標の活用を促進する。」[20]としている。また、「持続可能な社会づくりを見据え、多様なこどもたちの特性や少子化の急速な進展など地域の実情等を踏まえ、誰一人取り残されず、可能性を最大限に引き出す学びを通じ、個人と社会全体の Well-being の向上を目指す。」[21]とも明記している。

文部科学省による「第 4 期教育振興基本計画（令和 5 年度～令和 9 年度）」では、「日本社会に根差したウェルビーイングの向上」[22]について示している。特に、「個人が獲得・達成する能力や状態に基づくウェルビーイング（獲得的要素）」と「人とのつながり・関係性に基づくウェルビーイング（協調的要素）」の両者を調和ある形で一体的に向上させていくことが重要であるとしている。

厚生労働省による令和 6 年（2023 年）版「厚生労働白書」では、第 1 部のテーマを「こころの健康と向き合い、健やかに暮らすことのできる社会に」として、世界保健機関（WHO）憲章から Well-being に言及した一文を紹介し、健康に必要な要素として「こころの健康」を大きく取り上げている。

環境省の「令和 6 年版 環境・循環型社会・生物多様性白書」[23]によれば、第六次環境基本

---

[18] 厚生労働省「雇用政策研究会報告書」（2019 年）13 頁。Well-being と SDGs の関係について示しているとも捉えられる。

[19] 「成長戦略実行計画」（2021 年）「第 1 章 新たな日常に向けた成長戦略の考え方」の「3. 国民が Well-being を実感できる社会の実現」2 頁。

[20] 「経済財政運営と改革の基本方針 2023（骨太方針 2023）」「第 4 章 中長期の経済財政運営」36 頁。

[21] 前掲注 20、42 頁。「誰一人取り残されず」という文言は、SDGs の中心的な理念の一つである「誰一人取り残さない（Leave no one behind）」につながり、Well-being と SDGs の関係性を認識していると捉えられる。

[22] 文部科学省「第 4 期教育振興基本計画（令和 5 年度～令和 9 年度）」（2023 年）8-10 頁。

[23] 環境省『令和 6 年版 環境・循環型社会・生物多様性白書』（19-30 頁）では、今回の計画

計画の特徴は「環境の保全を通じて、現在及び将来の国民一人一人の生活の質、幸福度、ウェルビーイング、経済厚生の向上」(以下、「ウェルビーイング／高い生活の質」と示す。)を最上位の目的としていることである。「ウェルビーイング／高い生活の質」とは、「市場的価値と非市場的価値によって構成され、自己肯定感などの主観的幸福感も含まれるものであり、現代における真の『豊かさ』を示したもの」と定義している。

外務省では、2030 年に期限となる SDGs の次の目標に関する国際議論を見据え、2024 年に「国際社会の持続可能性に関する有識者懇談会」の新設と「国際社会の持続可能性に関する有識者懇談会中間とりまとめ」を発表し、その中の「今後の方向性―国際社会の持続可能性への貢献を通じた我が国の持続的成長の実現」の項目では、「(1) ひとりひとりのウェルビーイングの向上」[24]について示している。

以上のように、日本政府においても国際的な動向も踏まえた Well-being を重視した様々な取組みが進められており、中には Well-being と SDGs との関係性を踏まえた取組み内容が示されている。

（３） 日本の Well-being に関する評価

Well-being に関する主な国際的指標による日本の Well-being に関する評価は、次の通りである。第一に、SDSN による「世界幸福度報書 2024 (World Happiness Report2024)」の「世界幸福度ランキング」(対象:143 カ国) では、日本は前年の 47 位(スコア：6.129)から 51 位（スコア：6.060）となり、G7 において最下位[25]である。また、日本の年代別の特徴は、全体的に 30 歳以下の年代が他の年代よりも幸福度が高くなっている[26]。

第二に、「OECD Well-being Framework (Better Life Index)」の「current Well-being」の指標による評価がある。これは、幸福を形成する要素は多様であるため、国の幸福度を把握する上で重要と考えられる要素を 11 項目（住宅、所得と富、雇用と仕事の質、社会とのつながり、知識と技能、環境の質、市民参画、健康状態、主観的幸福、安全、仕事と生活のバランス）設定している。OECD (2024)『How's Life? 2024』[27]の「How's Life in JAPAN? (Japan's current well-being 2023 or latest available year)」によると、日本は、「current Well-

---

の特徴である、「ウェルビーイング／高い生活の質」をもたらす「新たな成長」とは何なのか、その狙い等について解説している。

[24] 外務省「国際社会の持続可能性に関する有識者懇談会中間とりまとめ」(2024 年) 7 頁。

[25] G7 諸国では、カナダ 15 位、英国 20 位、米国 23 位、ドイツ 24 位、フランス 27 位、イタリア 41 位である。首位は、7 年連続でフィンランド (7.741) であり、ほぼ北欧諸国が上位を独占している。

[26] 「Appendix1:Statistical Appendix for Chapter 2 of World Happiness Report 2024」(Figure13:Country-by-country trajectory plots by age group - part7) 22 頁。

[27] OECD（経済協力開発機構）にて 2011 年から発表されている「How's Life?」は、OECD 加盟国民の Well-being や生活の質を評価する統計報告書であり、2024 年版（第 6 版）が最新である。OECD 諸国間で比較可能な幸福度指標群として国際的なレベルで提示する初めての試みである。「Japan's current well-being, 2023 or latest available year」https://www.oecd.org/en/publications/how-s-life-2024-country-notes_2603b12c-en/japan_8aa72c34-en.html (2025 年 3 月 5 日確認)

being」の 11 項目の中の「就業率」、「平均余命」等は良い結果であるが、住宅分野の「過密率」、仕事と生活のバランス分野の「休暇」・「性別による仕事時間の差」、主観的幸福分野の「負の感情・バランス」等は OECD 平均よりも大きく劣っている。

以上、2 つの Well-being に関する国際的な基準による日本の評価について示したが、豊島・赤瀬(2022)は、各国での幸福度スコアの比較が重要であることを認識したうえで、「一概に全世界共通の well-being のスコアで調査のみで判断する事なく、日本人・地域社会・所属単位にあったスコアを開発し継次的にフォローする事が重要」[28]と指摘している。

一方、日本政府においても Well-being に関する調査が実施されている。内閣府の「満足度・生活の質に関する調査報告書 2024～我が国の Well-being の動向～」[29]によれば、生活満足度（0 点～10 点で自己申告）は、5.89 と調査開始以来で最高水準となり、1 年間での上昇幅も最大となった。39 歳以下の層は 7 点、40 歳～64 歳の層は 5 点、65 歳以上の層は 8 点が最頻値となっており、年齢別にみた分布に違いが見られた。

３．Well-being の定義・関連研究等について

（１） Well-being の定義

Well-being に関する主な定義を確認したうえで、本研究における定義を示す。

日本 WHO 協会による世界保健機関憲章（1946 年設立時）の前文[30]の仮訳では、「健康とは、病気ではないとか、弱っていないということではなく、肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態にあることをいいます。」と示されている。「満たされた状態」に該当する単語が「Well-being」である。一方、2015 年に採択された SDGs の目標 3「Good Health and Well-Being」は、「すべての人に健康と福祉を」と訳され、Well-being は「福祉」に該当している。

厚生労働省の「平成 30 年度雇用政策研究会報告書」による定義は、「個人の権利や自己実現が保証され、身体的、精神的、社会的に良好な状態にあること」[31]である。前野・前野(2022)では、Well-being を「健康・幸せ・福祉」を包含した概念[32]としている。

文部科学省による「第 4 期教育振興基本計画（令和 5 年度～令和 9 年度)」[33]では、「身体的・精神的・社会的に良い状態にあることをいい、短期的な幸福のみならず、生きが

---

[28] 豊島久雄・赤瀬朋秀「日本人における well-being に関する変遷の研究－最適なスコアにおける幸福度の構成因子と情動の関連に関する成果を中心に－」Kokusai-Joho 第 7 巻第 1 号、日本国際情報学会（2022 年）48 頁。

[29] 「満足度・生活の質に関する調査報告書 2024～我が国の Well-being の動向～」https://www5.cao.go.jp/keizai2/wellbeing/manzoku/pdf/report08.pdf（2025 年 3 月 5 日確認）

[30] 原文は、「Health is a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity.」である。世界保健機関憲章前文の定義に関しては、上田（2024b）の 17-18 頁を参照のこと。

[31] 厚生労働省「平成 30 年度雇用政策研究会報告書」(2019 年)1 頁。

[32] 前野隆司・前野マドカ『ウェルビーイング』日本経済新聞出版本部（2022 年）27 頁。

[33] 前掲注 22、2 頁。

いや人生の意義などの将来にわたる持続的な幸福を含む概念。」と「多様な個人がそれぞれ幸せや生きがいを感じるともに、個人を取り巻く場や地域、社会が幸せや豊かさを感じられる良い状態にあることも含む包括的な概念。」としている。

以上を踏まえうえで、本研究では厚生労働省による「平成 30 年度雇用政策研究会報告書」による定義を基本とする。

（２） Well-being の概念と構成要素

石川・高野（2024）[34]では、Well-being の概念に関して次のように述べている。

Well-being の概念は、「客観的ウェルビーイング」と「主観的ウェルビーイング」に大別される。前者は、「対象の状態のよしあしについて、外部から観察可能な変数で判断すること」であり、GDP、失業率、生涯賃金等の物理的、社会的、経済的な条件や環境を基に評価されるものである。後者は、「対象が自身の状態について主観的にどのように感じているのかを指し、外部からの観察では分かり得ないもの」である。自分の生活に対して感じる幸福感や生活に関する満足感、感情の状態の一つである喜び等が評価の基準となる。近年、国際的に注目が集まっているのは「主観的ウェルビーイング」であり、「主観的ウェルビーイングの測定法について、まだ基礎的な理解が社会に共有されているとはいいがたい状況にある。」と指摘している。

Well-being の要素に関する代表的な 3 つの事例を検討する。

ポジティブ心理学者のマーティン・セリグマンは、Well-being とは「構成概念」[35]であるとし、ウェルビーイングの 5 要素（PERMA）を示した。具体的には、P（ポジティブ感情、幸福感と人生の満足感が要素として含まれる）、 E（エンゲージメント）、 R(関係性)、M（意味・意義）、 A(達成・成功)である。また、持続可能な幸福について「flourish（繁栄)」という言葉で表し、5 要素をそれぞれ最大化することで、持続可能な幸福を目指すものであるとしている。

米国の調査会社である Gallup 社の幸福研究の調査では、Well-being の視点から職場のウェルビーイングを高める 5 要素（キャリア・人間関係・経済的・身体的・コミュニティの Well-being）を提示[36]している。また、5 要素のうちキャリア・ウェルビーイングが高い人は、生活全体が生き生きしている可能性が 2 倍以上になるとも指摘している。更に、キャリア・ウェルビーイングが最も重要であり、かつ他の Well-being 要素の基盤となることを示した。

---

[34] 石川善樹・高野翔「主観的ウェルビーイングの測定法：国際標準の現状と今後の展望」『Well-being Japan 2024』、ウェルビーイング学会（2024 年）2 頁。

[35] マーティン・セリグマン、宇野カオリ訳『ポジティブ心理学の挑戦―“幸福”から“持続的幸福”へ』(2014 年）にて、「構成概念」については 30 頁、ウェルビーイング理論の 5 要素は、Positive Emotion、Engagement、Positive Relationship、Meaning、Accomplishment の頭文字であり、Well-being の概念をポジティブ心理学の観点から一般に浸透させたものであることが 33-49 頁に示されている。

[36] ジム・クリフトン、ジム・ハーター、古屋博子訳『職場のウェルビーイングを高める』（2022 年）36 頁、49 頁。

前野隆司は、Well-being 研究に対し「幸福学」という言葉を使い、先行研究の結果を踏まえた因子分析により、幸せの 4 因子として、「やってみよう」(自己実現と成長)・「ありがとう」(つながりと感謝)・「なんとかなる」(前向きと楽観的)・「ありのままに」(独立性と自分らしさ) をあげている[37]。

(3) Well-being の重要な要因

Well-being について多面的な検討と分析に基づく知見を踏まえ、Well-being に関する重要な要因を示している上田の研究について確認する。

上田 (2023) [38]は、Well-being 経営の本質はハード要因ではなく内発的なソフト要因であると指摘している。また、上田 (2024a) [39]は、企業と個人のレジリエンスの共通要因は「人とのつながり」であることを導出し、上田 (2024b) [40]では、個人と職場の Well-being に必要な共通要因を示している。具体的には、「Well-being になるための必要十分条件」として「信頼のおける仲間や周囲とのつながりを感じるとき」としている。

上田 (2024c) [41]では、これまでの研究成果から、企業の Well-being は個人の Well-being とも共通するものがあること、Well-being は Resilience とも関連し、また Well-being と Resilience に共通の核となる要因が「人とのつながり」であることを抽出している。併せて、「つながり」の重要性の理解にもとづき Well-being 経営の企業文化を創り、社内に浸透させる取組みについて示している。

「人とのつながり」については、前述の前野・前野 (2022) で示された幸せの 4 因子の一つである「ありがとう」(つながりと感謝) や、文部科学省 (2023) において示された「人とのつながり・関係性に基づくウェルビーイング (協調的要素)」と共通している。

本研究では、以上の上田による研究から導出された Well-being に関する重要な要因である「人とのつながり」と関連する取組みについて着目する。

(4) Well-being による経営への影響

ここでは、企業経営に Well-being を取入れることによる経営への好影響[42]について確認する。

企業経営に Well-being を取入れることにより、企業のブランド価値やイメージ、社会的評価(信頼性等) 等、「企業価値を向上させ、持続的に社会へ貢献し続けていくことに

---

[37] 前掲注 32、72～75 頁。

[38] 上田和勇「Well-being 経営の構成要因と事例分析」『専修ビジネス・レビュー』Vol.18№1、専修大学商学研究所 (2023 年) 15-31 頁。

[39] 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」『社会科学年報』第 58 号、専修大学社会科学研究所 (2024a 年) 75-90 頁。

[40] 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」『専修ビジネス・レビュー』 Vol.19№1、専修大学商学研究所 (2024b 年) 17-28 頁。

[41] 上田和勇「Well-being 経営の本質的要因と「つながり」重視の人材リスクマネジメント」『商学研究所報』第 56 巻第 2 号、専修大学商学研究所 (2024c 年) 17-22 頁。

[42] Well-being の取組みには、経営への好影響だけではなく対応の困難性や取組み方によってはリスクも想定されるが、本稿では割愛する。

もつながる」[43]と考えられる。また、取引先、ESG 投資先としての評価の向上、優秀な人材の確保、採用コストの節減、従業員の満足度・モチベーション・エンゲージメント、さらに生産性の向上[44]等が考えられる。

Aravind（2024）[45]は、既存の関連文献と実証的検証を広範に検討したうえで、従業員の Well-being 施策と組織パフォーマンスの関係を分析し、生産性、従業員エンゲージメント、定着率、組織文化等に対し従業員の Well-being 施策が与える影響を明らかにした。その結果、従業員への Well-being の取組みは、組織のパフォーマンス向上に極めて重要な役割を果たすことが明らかになった。具体的には、包括的な Well-being の導入は、従業員の生産性の向上、エンゲージメントレベルの向上、欠勤率の低下など目に見える形にてメリットをもたらすことが分かった。さらに、従業員の Well-being に投資する組織は、優秀な人材を引きつけ競争力を維持し、長期的な成功を得る上で有利であることを示した。また、発展を目指す組織にとって従業員の Well-being への取組みは道徳的義務であるだけでなく戦略的に必須であることは明らかだと指摘している。

以上により、Well-being は経営へ好影響を与え、企業の持続的発展に寄与することが明らかになった。また、従業員の Well-being が高い組織は、心理的安全な状態で満足できる職場環境となり、それが倫理的な意識・行動を促進し「ハラスメント」や「不正行為」等の発生率低減につながると考えられる。

企業が Well-being の取組みの好影響による結果を享受するためには、経営者による Well-being に対する積極的な関与と推進が重要である。また、社内外のステークホルダー対し、十分な説明や情報開示[46]によって理解を得ることが不可欠となる。

４．SDGs と Well-being の関係

（１） 総体的視点による SDGs と Well-being の関係

SDGs の目標と Well-being の関係について、世界保健機関（WHO）では、「幸福の概念は、持続可能な開発目標（SDGs）の 17 の目標すべてに関連している。」[47]と述べている。SDSN による『World Happiness Report 2023』では、「将来の世代の幸福」の問題に関して、将来の幸福（Well-being）は当然のこととして考慮されなければならないこと、そのために SDGs も幸福に関するアジェンダ（the happiness agenda）の重要な要素である

[43] 一般社団法人セーフティグローバル推進機構『実践！ウェルピーシング』（2023 年）6 頁。

[44]前掲注 7 の 62-63 頁に、リュボミアスキー、ローラ・キング、エド・ディーナーの研究成果として、「幸福度の高い社員の生産性は平均で 31%、売上は 37%、創造性は 3 倍高い」ことが示されている。

[45] Aravind, K. Sanjay. “A Study on Employee Well-Being Initiatives and Their Impact on Organizational Performance.” Shanlax International Journal of Management 11, no. S1 (March 2024):133.

[46] Well-being の取組み情報は、有価証券報告書への人的資本情報記載義務化（2023 年 3 月 31 日以降）や、ISO30414（人的資本情報開示ガイドライン）の評価指標に関係する。

[47] 世界保健機関（WHO）の「Towards developing WHO’s agenda on well-being」（2021）に示された「Scope and aim」の 1 頁にて言及されている。

ことを示している。また、SDGs が幸福な人生（happy lives）に不可欠なものであり、追加されるものでも矛盾するものでもないことも指摘している[48]。

（２） 個別的視点による SDGs と Well-being の関係

SDGs の 17 の目標について、SDGs ウェディングケーキモデル[49]に基づき Well-being のとの関係について検討する。まず、目標 6（安全な水とトイレを世界中に）・目標 13（気候変動に具体的な対策を）・目標 14（海の豊かさを守ろう）・目標 15（陸の豊かさも守ろう）で構成される最下位層の「生物圏（Biosphere）」は、私たちが地球上で暮らす上で必要不可欠な要素が含まれる。これらにおいて、環境の保全と適切な生活環境や良質な食料・水・空気等が供給されることは、安全・安心な生活環境と健康につながり Well-being が向上する。

次の「社会圏（Society）」は、目標 1（貧困をなくそう）・目標２（飢餓をゼロに）・目標 3（すべての人に健康と福祉を）・目標 4（質の高い教育をみんなに）・目標 5（ジェンダー平等を実現しよう）・目標 7（エネルギーをみんなに そしてクリーンに）・目標 11（住み続けられるまちづくりを）・目標 16（平和と公正をすべての人に）の 8 つで構成されている。この「社会圏（Society）」での貧困、教育、健康、平等、安全や平和等は、私たちの基本的な生活条件や社会的ニーズを満たすものである。これらの生活基盤等において必要な社会環境が整うことにより、心身の健康、個人の知識や能力の向上、また社会参加の機会獲得に繋がる。それにより、自己実現や社会的・経済的地位の獲得、生活の質向上等が促進され、Well-being に寄与すると考えられる。

「生物圏」「社会圏」の 2 層によって支えられている最上位層の「経済圏（Economy）」は、目標 8（働きがいも経済成長も）・目標 9（産業と技術革新の基盤をつくろう）・目標 10（人や国の不平等をなくそう）・目標 12（つくる責任 つかう責任）が含まれる。これらは、「働きやすさ」や産業と技術革新の基盤への寄与、また人や国に対する差別や偏見を無くし、持続可能な生産と消費が世界の経済的発展につながる。よって、Well-being に必要となる社会の安定と、働きやすい環境や自己実現の機会等をもたらすと考えられる。

頂点にある目標 17（パートナーシップで目標を達成しよう）は、軸として中心を通っている。これは、SDGs における「生物圏」「社会圏」「経済圏」の各層と全世界がパートナーシップに取組むことが、総じて社会全体の安定と発展に不可欠であることを示している。よって、SDGs の目標の達成は、個人・社会全体の Well-being につながるといえる。

（３） SDGs と Well-being の関係のまとめ

SDGs と Well-being の関係について、総体的視点と個別的視点から検討した結果、SDGs

---

[48] 「世界幸福度報告書 2023(World Happiness Report 2023)の 19 頁にて言及されている。
[49] SDGs ウェディングケーキモデルは、持続可能な開発の三側面である経済・社会・環境について SDGs の考え方を図式化したものである。全 17 目標は大きく 3 つの階層から成り、それらが密接に関わっていることを、ウェディングケーキの形になぞらえて示している。

の目標の達成には、Well-being の向上が不可欠であり、SDGs の目標の達成は、Well-being の向上に貢献するといえる。また、個人の Well-being には、SDGs の各目標の実現による社会全体の Well-being が不可欠である。

５．SDGs 経営の促進と企業価値向上につながる Well-being の取組みと事例

（１） SDGs 経営の促進と企業価値向上につながる Well-being の取組み

既存の調査データに基づき、SDGs 経営が企業価値を向上させることを確認したうえで、SDGs 経営を促進する Well-being の取組みについて、取組む SDGs 目標の選定に着目し検討する。

帝国データバンク「SDGs に関する企業の意識調査（2024 年）」[50]では、SDGs に取組んでいる企業の約 7 割（69.5%）が SDGs の効果を実感している。効果のトップは、「企業イメージの向上」（39.8%）であり、次いで「従業員のモチベーションの向上」（32.9%）、「経営方針等の明確化」（17.8%）、「採用活動におけるプラスの効果」（16.7%）が続いた。これら非財務面だけではなく、財務面となる「売り上げの増加」（11.6%）においても効果が出ている。

電通による「第 6 回 SDGs に関する生活者調査」(2023) [51]では、約 8 割（79.3%）の人が、企業が SDGs に取組むことによる影響があると回答している。具体的には、SDGs に対して企業が積極的に取組むと、「良い印象が強くなる」（59.1%）、「好感度が上がる/応援したくなる」（56.5%）「その企業への信頼感が増す」（55.9%）などの影響があると回答している。以上により、SDGs 経営が促進されることは、企業価値を向上するといえる。

取組む SDGs 目標に関しては、次の結果が示された。前述の「SDGs に関する企業の意識調査（2024 年）」によれば、企業が SDGs の 17 目標の中で現在力を入れている項目は、目標 8（働きがいも経済成長も）の 34.0%が最も高く、次点は目標 7（エネルギーをみんなにそしてクリーンに）の 25.0%である。目標 3（すべての人に健康と福祉を）は、17.8%の 6 位である。今後、企業が最も取組みたい項目は、現在最も力を入れている項目と同様に目標 8 の 11.8%、次点の目標 7 が 7.3%である。よって、企業は、現在だけではなく今後も目標 8 に注力することが分かった。この結果を踏まえた上で、次の調査結果を検討する。

JTB コミュニケーションデザインによる「SDGs と社員のモチベーションに関する調査」（2021）[52]では、従業員として取組みたい目標と企業が取組んでいる目標を比較してい

---

[50] 調査期間:2024 年 6 月 17 日～30 日、調査対象:全国 2 万 7,159 社、有効回答企業数:11,068 社（回答率 40.8%）。
https://www.tdb.co.jp/report/economic/pq80w2xlnn/ （2025 年 3 月 14 日確認）

[51] 調査期間:2023 年 2 月 7 日～2 月 10 日、調査対象:全国 10～70 代の男女計 1400 人回答。その他、SDGs の認知度・認知経路などについて調査している。
https://www.dentsu.co.jp/news/item-cms/2023009-0512-2.pdf（2025 年 3 月 14 日確認）

[52] 調査期間：2021 年 9 月 7 日～9 月 8 日、調査対象:全国在住の企業に勤務する男女から対象者を抽出、有効回答:1,030 人。調査では「社員」、「会社」との表記。
https://www.jtbcom.co.jp/article/hr/1236.html（2025 年 3 月 14 日確認）

る。従業員として取組みたい目標は目標 8 が 67.3%（企業は 45.6%）、目標 3 が 66.5%（企業は 43.6）であり、企業の数値より高く、取組みに対し積極的であることが示された[53]。また、就業継続意欲などモチベーションとの最も高い関連が示されたのは、目標 8 への取組みであった。

これらの調査結果から、従業員が取組みを望む SDGs 目標は、従業員の Well-being に密接に関係する SDGs の目標 8 と目標 3 であることが分かった。しかし、概して従業員と企業では優先度や取組みに対する積極性に相違がある。目標 8 は、積極性に相違はあるが企業と従業員の双方が最も優先して取組む目標として一致している。一方、目標 3 に対する企業の優先度や積極性は、従業員より低いことが分かる。

以上の結果により、SDGs 経営を促進する Well-being の取組みは、優先して取組む SDGs 目標の選定が重要であるといえる。特に、実際に SDGs 経営の推進を担う従業員が希望する SDGs 目標から取組むことが望ましい。調査結果にて示された従業員の希望であり Well-being の向上に密接に関係する SDGs の目標 8 と目標 3 について、Well-being との関係を理解させた上で積極的に推進することが、SDGs 経営の促進と企業価値向上につながる Well-being の取組みとなる。これは、SDGs の目標達成と Well-being の向上が相互に関係していることからいえるだろう。また、従業員の希望する目標 8 の「働きがい」と目標 3 の「健康と福祉」は、他者との関わりや社会への貢献、個人の健康を支える社会的健全性等が含まれ、それぞれ「人とのつながり」による良好な関係が不可欠となる。SDGs の目標 8 と目標 3 にて醸成された「人とのつながり」が企業文化として社内に浸透することにより、他の SDGs 目標についても、Well-being との関係性への理解が深まり、取組みの促進につながると考えられる。

（２） SDGs 経営の促進と企業価値向上につながる Well-being の取組み事例

SDGs 経営の促進と企業価値向上につながる Well-being に取組んでいる企業について、大企業と中小企業の事例を検討する。

大企業の事例は、ロート製薬の取組みを、統合レポートに基づき検討する。ロート製薬は、「ロート製薬 HEALTH VALUES REPORT 2020」において「SDGs が国際社会へ浸透しつつあり、企業にもその実現への寄与が求められています。SDGs が目指す内容は当社の経営ビジョン『Connect for Well-being』と同じ価値観だと考え、SDGs の実現に向けた取り組みや支援を進めています。」[54]とし、SDGs と自社にとっての Well-being の関係について示し、2021 年以降、財務・非財務情報を「ROHTO Well-being Report～ロート製薬統合レポート 2021」として公表している。

この 2021 年の統合レポートでは、「Connect for Wellbeing」というビジョンにて世の中の健康に貢献するため、Well-being 経営を推進するとし、また人が主役の Well-being 経営を推進することも示している。「ROHTO Well-being Report～ロート製薬 統合レポート

[53] この調査では、すべての目標において、従業員が取組みたい目標は企業が取組んでいる目標の数値を上回り、従業員としての積極的な姿勢が示された。
[54] 「ロート製薬 HEALTH VALUES REPORT 2020」14 頁。

2024～」では、中核事業である 6 つの事業領域を通じて、「当社のパーパスである Well-being な社会の実現を目指して事業活動に取り組み、より一層 ESG/SDGs の価値基準を経営に反映させていきます。」[55]とし、例えば「事業を通じた Well-being の実現」では、「SDGs の 3,8,12,17」に該当することを示している。目標 8 を含む「企業価値向上に向けた人的資本の最大化」[56]では、従業員の Well-being の向上（健康経営・エンゲージメント）のみならず、経営理念浸透と組織風土醸成の取組みにおいて、「経営理念（パーパス）に共感し、自分自身の心の中で掲げることで、その集合体が会社の力となり、未来に価値を創造する力を最大限に高めることを目指しています。」とし、全社員参加型イベントや多様な人財が活躍し、心理的安全性の高い職場づくりを推進する等の「人とのつながり」を醸成する取組みも実施している。

中小企業の事例は、地方の中小企業 A 社[57]の取組みについて、SDGs 担当役員へのインタビュー調査と A 社の「CSR レポート 2024」に基づき検討する。A 社は、以前より従業員の意見を反映させた SDGs 経営[58]を実践している。ここでは、SDGs 経営と従業員の Well-being につながる「人とのつながり」を醸成する取組みに焦点を当てる。

A 社の「CSR レポート」では、2021 年に策定された「みんなで幸福になる」という「VISION」が掲げられており、従業員の Well-being を重視した経営を推進していることがうかがえる。また、A 社では、従業員の提案や主体的な参画に基づき、「人とのつながり」に関する 3 つの取組みが実施されている。

第一は、従業員からの提案に基づき健康に良い食材とメニューによる社食制度[59]である。具体的には、栄養バランスを考慮した賞味期限の長い冷蔵の食事を提供する企業と契約し、主に昼食として利用される食事の費用の一部を企業が負担することにより、従業員の健康増進をサポートしている。また、「社食運用ルール」には「食事の購入を通じて様々な方が同じ場所に集う事で、『タテ・ヨコ・ナナメのコミュニケーション』を更に拡げる」ことが、社食制度の目的の一つとして示されている。この社食制度は、従業員の健康増進だけではなく、上田（2024c）にて示された「人とのつながり」も意識した取組みとなっている。

第二は、従業員による「働き方委員会」が中心となって進められている、部署間の垣根を超えた円滑なコミュニケーションが可能となる職場環境づくりである。代表的な取組みとして、全社員による「ありがとう」と感謝の気持ちを社内 SNS で伝えあう活動にて、「感謝の気持ちを伝えあう文化づくり」が実施されている。これは、前野・前野(2022)の幸せの因子である「ありがとう」(つながりと感謝)、また上田（2024c）の「人とのつ

---

[55] 「ROHTO Well-being Report～ロート製薬 統合レポート 2024～」27 頁。

[56] 前掲注 55 47～52 頁に、経営理念浸透と組織風土醸成の取組み等も記載されている。

[57] A 社の従業員数は 170 名（地元出身者多数）。業種は、商社（機械）、機械設計・メンテナンス・その他製造。2024 年 7 月、SDGs 担当役員 2 名にインタビュー調査を実施。

[58] 井上昌美「中小企業における SDGs 経営の促進に関する研究」『実践危機管理』第 39 号、ソーシャル・リスクマネジメント学会（2024 年）62～64 頁。

[59] A 社のインスタグラムでは、社食の様子が写真と共に、時間や手間をかけずに栄養バランスの取れたおいしい食事ができると、好評であることが配信されている。

ながり」をマネジメントする取組みに示された「褒める文化つくり」[60]に該当する。

第三は、働き方改革委員会が参画した 2025 年の「フロアリノベーションプロジェクト」である。これは、業務外における社員同士の交流や、従業員の心身の健康を促進するための環境づくりを目的としている。具体的には、コーヒーマシンを備えた快適なカフェスペースの整備や、従業員の要望に基づいて導入された設備（仮眠室、瞑想室、ジム、ミニスタジオなど）が挙げられる。

これらの A 社の取組みは、従業員の希望を取入れた SDGs の目標 3 と従業員の Well-being を促進する取組みに該当し、また上田（2024c）の指摘する「人とのつながり」を醸成する取組みである。

以上のように、企業の規模、業種、目的によって SDGs への取組みの対象範囲やアプローチ方法等の相違はあるが、SDGs の目標 3「すべての人に健康と福祉を」や目標 8「働きがいも経済成長も」に代表される「健康」や「働きがい」といったテーマに、Well-being の概念を融合させ、包括的に取組む企業もみられる。

６．おわりに

本研究では、Well-being が注目される社会的背景、主な国内外の動向、関連研究・調査等を踏まえた上で、Well-being による経営上の影響や SDGs と Well-being との関係について検討し、SDGs 経営の促進と企業価値向上につながる Well-being の取組みについて、「人とのつながり」の醸成にも着目し考察した。

その結果、SDGs の目標の達成には Well-being の向上が不可欠であり、SDGs の目標の達成は、Well-being の向上に貢献すること、SDGs 経営と Well-being の取組みは、企業価値を向上させることを確認した。併せて、SDGs 経営の促進と企業価値向上につながる Well-being の取組みは、まずは従業員が望む SDGs の目標を優先し、それらの目標と Well-being の関係を理解した上で、各企業にとって適切な取組みを推進することが望ましいことを示した。また、実際に SDGs の目標達成と事業を通じた Well-being の実現との関係を明確にしている取組みや、SDGs の目標と「人とのつながり」を重視した Well-being の取組み等の事例を考察した。

今後は、SDGs の目標達成と Well-being の実現を共に進め、併せて「人とのつながり」を重視した取組みを実施している事例に関し、企業と従業員への影響について確認する。

企業による SDGs 経営と Well-being の取組みが、SDGs の目標の達成と個人・社会全体の Well-being の実現に寄与することが期待される。

【参考文献】

・Aravind, K. Sanjay. “A Study on Employee Well-Being Initiatives and Their Impact on Organizational Performance.” *Shanlax International Journal of Management* 11, no.S1 (March 2024):124-133.

[60] 前掲注 41、21 頁。

・井上昌美「中小企業における SDGs 経営の促進に関する研究」実践危機管理第 39 号、ソーシャル・リスクマネジメント学会（2024 年）50-66 頁
・一般社団法人セーフティグローバル推進機構『実践！ウェルピーシング』日経 BP マーケティング（2023 年）
・石川善樹・高野翔「主観的ウェルビーイングの測定法:国際標準の現状と今後の展望」『Well-being Japan 2024』、ウェルビーイング学会（2024 年）
・ジム・クリフトン、ジム・ハーター、古屋博子訳『職場のウェルビーイングを高める』日本経済新聞出版(2022 年)
・環境省『令和 6 年版 環境・循環型社会・生物多様性白書』(2024 年)
・前野隆司・前野マドカ『ウェルビーイング』日経 BP 日本経済新聞出版本部（2022 年）
・マーティン・セリグマン、宇野カオリ訳『ポジティブ心理学の挑戦―“幸福”から“持続的幸福”へ』ディスカヴァー・トゥエンティワン（2014 年）
・ショーン・エイカー、二ノ方俊治訳「PQ ポジティブ思考の知能指数」DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2012 年 5 月号、ダイヤモンド社(2012 年) 58-65 頁
・豊島久雄・赤瀬 朋秀「日本人における well-being に関する変遷の研究－最適なスコアにおける幸福度の構成因子と情動の関連に関する成果を中心にー」Kokusai-Joho 第 7 巻第 1 号、日本国際情報学会（2022 年)41-48 頁
・上田和勇「Well-being 経営の構成要因と事例分析」『専修ビジネス・レビュー』Vol.18№1、専修大学商学研究所（2023 年）15-31 頁
・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」『社会科学年報』第 58 号、専修大学社会科学研究所（2024a 年）75-90 頁
・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」『専修ビジネス・レビュー』 Vol.19№1、専修大学商学研究所（2024b 年）17-28 頁
・上田和勇「Well-being 経営の本質的要因と「つながり」重視の人材リスクマネジメント」『商学研究所報』第 56 巻第 2 号、専修大学商学研究所（2024c 年）17-22 頁
・横山直・有野芹菜・門野愛「Well-being “beyond GDP”を巡る国際的な議論の動向と日本の取組」ESRI Research Note No.82、内閣府経済社会総合研究所（2024 年）1-51 頁

（本研究は、2024 年 11 月 16 日に開催された SRM 学会 関東部会における報告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）

マクロ環境変化に対応する企業の SRM と RM の今後の課題

関東部会の研究報告者を中心にした

全体ディスカッション

コーディネーター: 上　田　和　勇（専修大学名誉教授）

研 究 報 告 者: 後　藤　茂　之（RM アドバイザリー社　代表）

同　　: 井　上　昌　美（尚美学園大学 芸術情報学部 教授）

【上田コーディネーター】

本ディスカッションを進めるにあたり、「社会・地球環境問題とソーシャルリスク管理の強化」を報告した後藤茂之氏および「SDGs 経営の促進と企業価値向上につながる well-being の取り組み」を報告した井上昌美氏に対し、全体ディスカッションを活性化するため、下記の様な事前質問を致しました。

後藤茂之氏に対する事前質問

＊自然資本としての社会・地球環境問題が企業経営に与える影響は、各企業の産業特性によって異なると思います。この点についてご教示下さい。

＊企業経営を進めていく場合、何を重視・実行していくかには優先事項があると思います。マクロ的な社会・地球環境問題も重要事項の一つですが、企業の足もとの人的資本こそが最優先事項ではないかと思います。特に社員の職場における Well-being は重要な事項と考えますが、この点についてコメントをお願いします。

井上昌美氏に対する事前質問

＊Well-being 経営の企業内への導入・実践には経営者の理解が先決と思います。一般に利益優先しがちな経営者をいかに説得するかという領域ですが、この点についてコメントをお願いします。

＊Well-being 経営の企業価値への貢献度については、マーケティング力、競争力などの要素も考えられます。この点、Well-being 力とマーケティング力との比較において効果的側面からのコメントをできればお願いします。

まず、後藤先生にお尋ね致します。

以前から後藤先生は地球環境問題については本を書いておられ、またご自身もコンサル的な仕事をしておられました。それで今日のご報告は社会的地球環境問題をソーシャルリスクとして捉え、これをいかに管理していくかというようなお話しだったのですけれども、例えば地球温暖化にしても、これは要するに自然資本の変化ということでございます。

企業も我々個人も変化の影響を受けています。そこで質問の一つは全体的に総論的に地球環境の変化を捉えるのではなくて、その影響は企業によって違うと思います。例えば、自動車メーカーは地球環境問題をどう捉えるか、あるいは金融機関はどう捉えるか、あるいは教育機関としての大学側はどう捉えているのか、要するに個々の産業特性によって地球環境問題を見るその見方、あるいは地球環境が業界・組織に与えるインパクト、深さ、これは違うと思います。その点について如何でしょうか。これについて後藤先生の方からコメントよろしくお願いします。

【後藤報告者】

上田先生、どうも有り難うございました。ご指摘の点は、実際にさまざまな企業と意見交換すると必ず出てまいります。個人的な印象でもありますが、気候変動問題が地球全体の気温上昇を扱う関係から経済主体全体に関わるグローバルの問題であるといった点がまずクローズアップされ GHG(Green House Gas)排出の削減が地球全体の問題で、そこから個々の企業の問題とつなげて目標化されているという流れができたことと関係があるように思われます。ただ、実際に企業がこの問題に取り組む際には上田先生が言われるように、個々の企業の特徴を反映したものとなります。

また、この問題を考えようとすると、気候システムのみではなく、自然資本と企業活動との相互依存関係に遡る必要があります。当然産業特性が反映されます。例えば、飲料水関連の業界を考えますと、自然環境が悪化すると上質な水が確保出来ない、これはある意味で死活問題となります。また政府の環境保全の要請といった問題にしても、自分たちの企業活動によって自然環境が破壊された場合、破壊することによって自社の活動にブーメランのようにかえってくることを無視できません。その意味では、自然資本の問題は極めて個別性、地域性の強い問題ということになります。

したがって、私の印象では気候変動問題は全体としては、グローバルな論調となりますが、自然資本と企業活動という側面では、極めて足もとの問題、自分たちの事業（企業）と自然資本との密接な関連が重視されるものです。先生が言われるようにこの両面の視点が必要であって、企業活動の地域性・個別性を忘れてはこの問題は解決できないと考えます。

【上田コーディネーター】

有り難うございます。まさに両面の問題ですね。グローバルな視点と個別の視点、こういった双方の視点から問題を見ながら、研究・検討を進めたいという事ですけれど、できれば今後のお願いとしましては、例えば、この業界はどこの国のどこの業界という

視点で今日の様なテーマをマクロおよびミクロの視点から研究をされると面白いのではないかと感じました。これは私からのお願いでございます。

もう1点、後藤さんに質問を投げ掛けたのは、今日の次の研究報告井上先生の後半のWell-beingに関係するのですけれども、企業経営として重要な資本の一つに人的資本があります。自然資本は勿論のこと、企業には人的資本や金融資本が有りますが、自然資本の影響を受けつつも、人的資本をマクシマムにしていく、有効活用していくという点がないと、地球環境問題を含む自然資本といったものだけに押されて、そのもとで働く人的資本、すなわち社員の働き甲斐、あるいはWell-beingといったものが少し軽視されるのではないかという事が気になります。社員の職場における Well-being は重要ですけれど、如何ですかということを問題提起させて頂きました。その点よろしくお願いします。

【後藤報告者】

有り難うございます。この問題も、先程、私の研究報告で一部触れさせて頂きましたが、企業が社会課題をビジネス化するといった取り組みを進めていく場合、矢張り企業を動かしているのは人だという点を抜きには考えられないと思うのです。つまり、社会的価値観が変化して企業行動が変化する。企業の組織的行動が変化することは、組織の構成員の価値観やその人たちの能力が変化しないと実現できないことになりますので、先生のおっしゃる人的資本が重要だと思います。

井上先生の研究報告にも関係があるのですけれども、人的資本を考える際には、人と人とのつながりが重要だと考えます。この点につきましては、組織の中で徐々に変化しているのではないかと思います。極論すると、以前はどちらかというと企業が組織の価値観や目指す行動を提示し、社員がそれをまず共有するというところからスタートしていたように思います。このような組織的価値観、それから目標達成という流れに進んでいき、目標達成への貢献度合いが評価され、それがインセンティブになっていくという流れが重視されていました。最近はZ世代といいますか、組織に入ってくる人の価値観が、矢張り10年前、20年前と相当違っている。逆に言うと、生活と社会課題への個人の考え方、それから組織と社会課題との関係といったものの考え方が変化してきていると思います。

組織の中におけるつながりについても、個々人の持っている価値観や能力、これをチームや組織で活用する、このような形で「知り合う」「つながる」という動きがでてくる、自発的なつながりといった現象も観察されます。以前は、会社の目標、それから会社での役割という関係の中から、自分たちのつながりがあったのですけれども、そうではなくて、もっと多様な価値観、課題、それを解決するために自分が持っている能力と他人が持っている能力とのつながり、それを活用した協働というもの、そういう新しい自発的なつながりも出来てきていると感じます。そういう意味も含めた人的資本という問題は、今後の企業の検討の重要な部分になっていくものと思います。

【上田コーディネーター】

有り難うございます。後藤さんへの私の質問は以上でございます。次に井上先生にご登場して頂きます。皆さんからの後藤先生に対するご質問は、井上先生のあとにさせて頂きますので、どうかよろしくご準備下さい。

井上先生はご報告でよくお分かりのように、ご自分でアンケート調査をしたり、インタヴューをしたりして、大変面白く Well-being をやや具体的に検討されています。報告の中にもありましたが、経営者へのインタヴューは大変勇気を要する事であり、また価値のある事であります。

私の事前質問は、例えばAという企業を想定して見て下さい。その社長が Well-being について興味・関心を示し、Well-being が確かに我が社の企業価値、あるいは売り上げなどにプラスになりそうだと思わなければ、私はほとんどの経営者は興味や関心を示さないと思うのです。売上・収益を上げ、社員を養うにはどうすればよいか、日頃、競争のプレッシャーにさらされている経営者はそういう収益マターの問題を考えなければなりません。そのようなときに Well-being に興味・関心を示さない経営者はずっとそうした視点に気付かないと思います。

そこで井上先生に対する質問は、利益優先しがちな経営者をいかに Well-being の方向に関心をもっていくかを、我々研究者としても、研究しなければなりません。この点について井上先生はどのような考えをお持ちでしょうか。何か方法があれば、感想でも結構ですので、教えて頂きたいのです。

【井上報告者】

上田先生からのご質問は、とても難しいものですが、私たちの研究活動および企業活動にとって、極めて重要な意味を持つ内容だと認識しております。企業の状況は様々ですが、大きく二つのタイプに分類できると思います。一つ目のタイプは、上場企業など社会的責任が重く、投資家や市場からのプレッシャーを強く受けている企業です。経営者自身が必ずしも積極的ではなくても、外部からの要請によって Well-being への対応を迫られているケースです。このような企業に対しては、社会的要請や市場からの期待を追い風として活かし、Well-being の取組みの意義を明確に示すことが、経営者の関心を促す有効なアプローチだと思います。

もう一つのタイプとして、経営者が従業員へのサービス（投資）の一環として Well-being の取組みを検討しているケースが挙げられます。一般的に、経営者は経営に関する数値データや定量的な根拠を重視する傾向があるため、こうしたケースにおいては、まず関連する自社の課題をデータで可視化し、Well-being の取組みの遅れが経営に及ぼす影響を示すことが、経営者の理解と納得を得るうえで効果的だと考えられます。また、経営者の関心を引きつけるためには、Well-being によって実際に成果を上げている他社の具体的な事例と、その成果を裏付けるデータをあわせて示すことが必要だと思います。

さらに、データに関する問題提起として、私は経営者に対し、データが示す「利益をどのように捉えているか」「その利益は何によって生み出されていると考えているか」と

いった問いを投げかけることがあります。これらの問いは、経営者にとって自社の成長や価値創造の源泉を改めて見つめ直すきっかけとなります。その過程で、企業の利益は「人（従業員）」によって支えられているという本質に気づくことができると思います。そしてこの気づきが、「人（従業員）」への Well-being に取組むことの重要性の理解へとつながっていくと考えられます。

【上田コーディネーター】

有り難うございます。確かに難しい質問ではあったのですけれども、――先生のご報告の中にもありましたね――従業員から自発的に Well-being に関する要望を聞き入れて、例えば Public-space を作るとか、おしゃべりのスペースを作ってあげたところ非常に良い反応があったというのがありましたけれど、それが多分その会社の収益向上に短期的に、あるいは中期的にも貢献していくのではないかと思うのです。こうした現場の声について、地道にデータを集めて、そういう目に見えるところの変化、しかもそれを 10 年間、継続データを集積して、社長にお見せする、そうすると社長も納得していく、それを同業他社にも薦めていくとその業界でブームになって Well-being 志向でないと儲からないのではないかと、経営者の思考変化が起きるのではないかという気がしました。有り難うございました。

もう 1 点、井上先生に事前質問したのは、もっと難しい質問でした。それは何かというと企業価値の尺度に売上、収益、株価などの指標があります。その時に新商品の開発能力とか、競争力とかが会社にあるから収益が伸びたのだという考え方と――それは今もありますが――社員の Well-being がいろんな面において結局、企業価値を上げたという思考やスタンスもあります。井上先生のスタンスも後者と思います。そこでご質問ですが、Well-being によって企業価値が上がったのか、いや商品開発力、あるいはうちの競争力、これが寄与した会社は伸びたという批判、いいかえますと Well-being ではないよ、矢張り商品開発力だよといった批判が出てくると思うのですが、その点はいかがでしょうか。

【井上報告者】

この点も非常に難しいテーマです。企業価値が Well-being によって向上したのか、それとも商品開発力によるものかという問いに対して、まず「商品」という言葉には二つの側面があると考えます。一つは、「人」そのものを商品と見なす視点です。もう一つは、製品やサービスなど一般的な意味での「商品」です。

後者の一般的な「商品」については、その価値を数値データで定量的に示すことが難しい側面があります。特に近年では、SDGs や様々な価値基準が注目される中で、社会全体の価値観が大きく変化しています。消費者が商品を購入した際に感じる価値も、機能性やデザイン、感情的価値など多様です。特に、心身の健康維持や回復を目的とするいわゆる「リフレッシュ商品」は、近年の Well-being 志向の高まりがマーケティングに影響を与え、新たな商品価値を生み出していると考えます。このように、Well-being と

いう概念は、商品の開発や価値の捉え方に影響を与えるだけでなく、「リフレッシュ商品」など関連する商品の提供を通じて、企業の価値向上にも貢献する可能性があります。ただし、Well-being の価値が売上を牽引した商品と、従来の機能的価値が主に売上を支えていた商品とを明確に区別することは非常に困難です。

一方で、「人」を商品と捉えた場合、Well-being の取組みは、人材市場における企業の価値向上や競争力の強化に直結すると考えられます。実際に、Z 世代は転職先を選定する際、企業の Well-being への取組みを重視する傾向があるとされています。よって、Well-being に関する意義ある取組みは、人材市場における企業のマーケティング力を高め、優秀な人材の確保に寄与すると考えられます

【上田コーディネーター】

いま、井上先生の報告の中で、私の研究調査を引用して下さって、Well-being の最も核となる「信頼とつながり」という要因が、私がいろいろ文献などを調べた結果、出てきました。人とのつながりが一番重要な要因だったのです。人とのつながりという場合、社員同士のつながり、社員と上司あるいは部下とのつながり、それから利害関係者とのつながりなど色々なつながりがあります。人とのつながりが非常に良い会社とつながりが非常に悪い会社というように分けて考えますと、つながりがある会社というのは、たとえば具体的にいいますと、以前もＳＲＭ学会で報告したのですが、例えば「雑談できる部屋を作るとか、褒め合う文化をその会社で工夫して作る」とかすると、つながりが広がって行きます。その中には「ぶっちゃけトークを可能にする部屋を作る」という工夫もあります。もちろん個人情報の保護や個人的な攻撃などを避ける工夫も必要ですが、そうしたフランクな語らいの中で良い商品のアイディアが生まれてくるという事があるようです。ですから Well-being の核となる要因は人とのつながりです。人とのつながりを進めていくと、new idea が自由な雰囲気から生まれた、それを商品化した、そして売れた、というようなストーリも考えられると思います。今後ともお互いに研究できればと思います。

では皆さまの方からご自由にご質問を頂きたいと思います。

【小柳雅子氏（名古屋短期大学）**】**

名古屋短期大学の小柳雅子です。主に後藤先生の方に質問をさせて頂きたいのです。実は、今日、ご発表頂いた財務要素から非財務要素の着目について、このままでは大学組織が逆転しているのではないか。そんな気がしています。なぜかというと、私なんか身をもって体験しているのですが、大学なので、教育という社会的に意義のある活動をどしどししていて、ここに価値を生むと思ってやっていたけれど、入学者が減ってきたことによって、いよいよ我々も経営のところまで目を向けなければいけなくなってしまった。そうすると上の方の先生方とか経営層の方が、今までだったら非財務要素の方を大事にしてきていたものが、財務要素とか、赤字をどうしようというような話になってきてしまっていて、逆転していっているなというのを俯瞰した次第なのです。それで是

非、その逆転要素をどうにか変えたい、後藤先生が発表された流れに大学の組織も乗りたいと思いつつ先生のご報告を拝聴していたのですが、この社会課題をビジネス化するというような動きを起こすときに、一般の企業の方々はどこの部門がそこを主に先導していかれているのかというのが１点と、今申し上げたような逆転現象が大学組織では起こってしまっているので、そうした逆転現象が起きている企業は、これをもう１回ひっくり返すには、どこがキーパーソンとなってどんな動きをやっていったら良いのか、ヒントとして頂けたら有り難いです。

【後藤報告者】

有り難うございます。非常に難しい質問を頂きました。まず、答えやすい事実からお答えいたします。どこの部門が担当しているのかという点です。多分これは企業によって違っているものと思います。それで一番好ましくないケースを考えてみます。ある企業が、この問題は広い意味でリスクが関連していると考え、リスク管理部門にこの問題の検討を指示する。その資料に基づき経営論議をして、経営陣の間で、こんな程度の問題なのかといった表層的な意見交換で終わるということが起こりそうです。これは最悪のケースと思われます。今の企業のリスク管理部門が取り扱うリスクの範囲には経営リスクを含んでいないのが一般的です。そういう部門に中長期的な経営課題である環境社会リスクを検討せよという風に投げること自体、矛盾を孕んでいます。これは時間軸が絡むのですが、企業は経済価値を中心に経営を行いこれまで発展してきたのが、これまでのビジネス・モデルです。今後、非財務要素(ESG)に関わる課題に対して中長期的で持続可能な視点から、社会課題をビジネスに取り込んでいく必要があると考えたとき、これに対応しうる多様な人材の確保が必要と感じているものと思われます。

企業の場合は、今まで経済的要素を中心に人材を確保してきたわけですが、今後は経済外の要素に対応できる多様な人材の確保が必要になっていると思うのです。ご質問者が指摘されたように、多分大学の場合は、逆にもともと多様な能力を有する人を育てようとしてきた中で、社会課題への対応のために経済的要素をより意識してそれを組み込んでいかなければならない状況だとします。その意味では、確かに逆の動きが起こっているとも言えます。ただ、逆の流れのように映るとは言え、これまでのビジネス・モデルを社会的価値観の変化にともない、再整備、再編集が必要になっていると考えれば、状況は同じです。

今までのビジネス・モデルはいったい何を根幹として、どのように進んできたのか、今後の環境変化を考えると、その枠組みはどんな課題を持っているか、何によって阻害されているかといった検討が必要となります。その意味では、どちらの方向にシフトするかといった点は大きな問題とはいえず、現状を踏まえ、どういうアプローチを短期的にとり、中長期的にはどういうように目指してゆくかを論議することになります。企業も大学も目指す目標や対応が同じ結論になるとは思いませんが、共通の方向性に向かって、組織の合意形成が得られるよう、取るべきステップは似通ってくるのではないでしょうか。

【上田コーディネーター】

有り難うございました。ほかには如何でしょうか。

それでは髙野さん、どうぞ。

【髙野仁一氏（タカノ国際会計事務所）**】**

髙野仁一です。今、後藤先生のお話しを聞いていると、だいぶ参考になったのですが、井上先生にお尋ねしたいのは、先生のご研究の中で先行研究で海外の研究をされて、また日本の方の企業の、上場企業とか中小企業のヒアリングをされたと思うのですが、結局、いま後藤先生がお話になった関係の中の Well-being について、それぞれどのようなヒアリングの結果が出たか、お教え下さると有り難いのですが・・・。

【井上報告者】

私は多くの事例を直接扱っているわけではありませんが、中小企業以外の企業では、Well-being が従業員に関する主要な課題として挙げられることが多いようです。例えば、大手企業では、入社から 3 年以内に従業員が退職してしまう問題が頻繁に指摘されており、その背景には Well-being に関わる課題が存在するケースが多いと言われています。一方で、このような問題に対して「どう対応すればよいのか分からない」と感じている企業も少なくないと聞いています。

Well-being の取組みについてですが、大手企業では一部を除き、どちらかというと対外的な目的で実施されているケースが多いように感じます。本来は、Well-being を通じて実際の成果を上げたいポイントに的を絞った、効果的な取組みが求められます。しかしながら、大手企業ほどそのような実質的な取組みが十分に行われていない状況があるように思われます。こうした状況の中で、Well-being という言葉自体は使われていないものの、人に関する問題が最も多いこともあり、就職活動における企業説明会では、大学生から SDGs も含めた「従業員に対する取組み」に関する質問が多いようです。

中小企業の場合、やはりコストの問題が大きな影響を及ぼします。さらに、中小企業では経営者の考え方が従業員の Well-being に直結し、その影響がすぐに表れる傾向があります。実際、優れた経営者のもとでは、効果的な取組みが成果として直接表れているようです。以上が、これまでのヒアリング結果の概要です。

【髙野仁一氏（タカノ国際会計事務所）**】**

有り難うございます。私の関心はいつもよそを見ていたとき、余裕度というのでしょうか、そういう余裕度があるところが、ある程度いろんな形で、昔は福利厚生とか、従業員のやる気だとか、報酬を上げているとかという話しだったのですが、先生のご研究の中ではもう少し広い意味で、いろんな観点から、国際的な観点からそういう尺度で見ていらっしゃるので大変勉強になりました。有り難うございました。

【井上報告者】
おそらく、海外と日本では従業員の Well-being に対する評価や捉え方に違いがあると考えられます。もし新たに分かりましたら、改めてご報告申し上げます。

【上田コーディネーター】
それでは時間の関係であとお一人だけ質問を受付けます。
では、大阪からお見えの森本さん、お願いします。

【森本弘明氏（メイコウ税理士事務所）】
実は、先日、私は自動車運転中に警察に捕まってしまいました。というのは、踏切の遮断機の手前で一旦停止したのですが､たまたまある事で落ち込んでいたものですから、警報器が鳴り出したのに気づかず、踏切に入ってしまいました。途中で気が付いたのですが、渡りきるより方法がなかったので渡ってしまいました。ところが踏切の向こうにはパトカーが居り、私は捕まったわけです。その時に警察の存在意義を考えたのです。なぜ、警察はあるのか。警察は、私が誤って踏切に入ろうとしたときに、例えば、サイレンを鳴らすなりして私を止めなければならないのではないか。でも彼らはそれを致しません。警察が私にその存在を教えてくれたら、私は遮断機の警報が鳴っているのに気づけたろうと。
そこで質問です。企業の存在意義、それに関わる企業理念は非常に大事ではないかということについて、お二人にご質問したいのです。今、企業にはいろいろな変化が起こっているのですけれども、それに対応するときに、企業は存在理念を明確にするということを、どのように考えておられますか。お教え頂きいたいのです。

【後藤報告者】
ご質問有り難うございます。多分、今企業はこの社会課題というこれまで中心的に関与してこなかった問題についても取り込んでいく必要があるとの認識を持っていると思います。また、社会的な価値観は企業にこの社会課題の解決への貢献を期待しているとも理解していると思います。このような流れで、社会における企業の存在意義(パーパス)の論議がなされているものと理解しています。したがって、ご質問者が提起された論議なくして、多分今のレジームから新しいレジームへのシフトは出来ないと思います。非常に重要な論点だと考えます。

【井上報告者】
後藤先生のお話の中で示された企業の「パーパス」は、SDGs を実現するうえで極めて重要な考え方の一つとされ、SDGs 時代を象徴する企業姿勢として社会に急速に浸透し、ビジネスの現場や日常の会話の中でも頻繁に取り上げられるようになりました。
当初は､「パーパス」に対する本質的な理解や十分な検討がなされていなかった印象も

ありますが、現在では、多くの企業が「自社の社会的存在意義」を経営の中核に据えた「パーパス経営」を推進していると思います。

発表対象である中小企業においては、大企業以上に地域社会とのつながりが強く、その存在意義や価値がより明確に問われることが多くなります。そのため、「パーパス」に対する理解も深く、自社の役割を真剣に捉えています。さらに、従業員は自分の行動が自社に及ぼす影響を十分に理解しており、法令違反などの問題は起きていません。また、先ほどの内容とも関連しますが、従業員は企業による Well-being の取組みに対し感謝の気持ちを持っており、また企業は人と人とのつながりやコミュニケーションの重要性を深く認識しています。こうした双方の姿勢が相互理解と信頼関係を築き上げ、経営における好循環の基盤となっています。

【上田コーディネーター】

有り難うございました。丁度、時間になりました。ご報告いただきましたお二人には私からの事前質問に真摯にお答え頂きありがとうございました。
ではこれをもって終了とさせて頂きます。

以上

最近の「犯罪リスク」の情勢

―主な犯罪の発生概況と対策の課題―

松 下 義 行

はじめに；刑法犯罪の概況

刑法犯罪の認知件数総数[1]は、警察庁が公表した資料[2]によると、ピークだった 2002 年の約 285.4 万件から年々減少し、2021 年には 56.8 万件と戦後最少を記録した。2022 年（約 60.1 万件）から再び増加に転じ、昨年は、約 73.8 万件にはなったが、大阪府警察で長年犯罪捜査の業務に従事し、ピーク時の 2003 年 1 月に退職した筆者には夢のような数値である。

しかし、認知件数総数は大きく減少したが、国民が安全・安心と感じる「体感治安」は良くはなっていない。昨年 10 月に警察庁が実施した「治安に関するアンケート調査」では、ここ１０年間での日本の治安に関し、「悪くなったと思う」旨の回答が 76.6%もあったという。

また、最近の増加傾向に加え、懸念される問題点も少なくない。

―刑法犯認知件数の推移＜警察庁犯罪統計資料から抜粋＞―

年	1992	2002	2012	2021	2023	2024
件　数（万件）	174.2	285.4	140.3	56.8	70.3	73.8

１．外国人犯罪グループによる万引きや金属盗等の増加

最近増加しているのが、万引き（約 10 万件、前年比 5.5%増）と金属盗（約 2 万件、前年比 27.2%増）等である。万引きも金属盗も無届が多く実数はもっと多いと推認される。

中でも外国人による万引きが目立って増加している。特に、外国人犯罪グループによる海外での転売目的の組織的で悪質な万引き事件が増加傾向にある。ドラッグストア等での化粧品や医薬品等が狙われ、大量に盗まれるため、被害額が大きく深刻な情勢である。

また、外国人犯罪グループによる銅線ケーブル等の金属類が大量に盗まれる事件が各地で多発している。中でも、再生エレルギー対策で進められている太陽光発電事業施設での広範で大量の銅線盗は、事後の修復も含め壊滅的なダメージとなり深刻なリスクになっている。

そして、これらの犯罪収益が不法滞在外国人等による匿名・流動型犯罪グループ（「トクリュウ」）の資金源になっているなど、治安上の大きな課題となっている。

---

1 一般的な犯罪は刑法で処罰される「刑法犯罪」をいい、薬物犯罪等特別法違反犯罪とは区別されている。「認知件数」は、警察が認知した件数で、実数とは若干の乖離がある。

2 「令和６年の犯罪情勢～刑法犯の認知件数の推移」令和７年２月　警察庁

２．凶悪・重要犯罪の情勢

凶悪・重要犯罪については、警察庁統計資料の認知件数の推移を見ると、一部を除いて全刑法犯同様総体的には減少しているが、問題点や課題もある。

―凶悪・重要犯罪の認知件数の推移＜警察庁資料から抜粋＞―

	2002 年	2012 年	2024 年
全刑法犯	約 285 万	約 140 万	約 74 万
殺人	1,396	1,032	970
強盗	6,984	3,681	1,370
放火	1,830	1,081	758
強姦 不同意性交等	2,357 (強姦)	1,266 (強姦)	3,936 (不同意性交等)
略取誘拐等	251	190	588

殺人については、件数は減少しているが、無差別殺傷等特異な凶悪事件が目立ち、不安感を高めている。2019 年 7 月の「京都アニメ放火殺人事件」、2021 年 12 月の大阪の「クリニック放火殺人事件」での無差別大量殺人事件が記憶に新しいが、昨年７月の北九州市のファストフード店で発生した中学生男女 2 人が殺傷された事件、本年 1 月の長野県の JR 長野駅前での男女 3 人が殺傷された事件に続き、本年５月には千葉県で１５歳の少年が通りすがりの女性を刺殺した無差別殺傷事件が発生するなど、縁もゆかりも無い無関係の人が犠牲になる事件が目立った。

強盗も減少しているが、匿名・流動型犯罪グループ（「トクリュウ」）による組織的連続強盗が頻発しており、社会的不安が高まっている。実行犯を SNS による「闇バイト」で集めており、若年者がバイト感覚で安易に凶悪犯罪に加担し人生を誤ってしまうなどの社会的問題も提起している。

警察庁のまとめによると、「闇バイト募集」と見られる SNS 投稿が、昨年１年間で１万 3,852 件もあり、確認次第削除要請をしているが発信者への対策は、徹底が難しいようである。若年層への啓発指導の促進が必要である。

放火も減少しているが、昨年 12 月、千葉県柏市で放火により住宅８棟が全焼する事件が発生するなど、放火事件の恐怖感は衰えることはない。

強姦・不同意性交等については、2023 年に刑法改正で「強姦」から「不同意性交等」に変わったため、届け出・認知が増えた可能性がある。この種犯罪は届け出・認知が低調であり、数値の評価は難しい。

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

３．「特殊詐欺」や「投資・ロマンス詐欺」被害の増加

「オレオレ詐欺」等の「特殊詐欺」については、警察庁の犯罪統計資料から「特殊詐欺」認知件数の推移をみると、ピークだった 2017 年以降減少傾向にあったが、2021 年から増加に転じ、昨年は、件数も 2 万件を超え被害額も約 722 億円と過去最悪となった。官民あげて対策が推進されているが未だ効果が出ていない。

―特殊詐欺認知件数の推移＜警察庁犯罪統計資料から抜粋＞―

	2017 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年
認知件数	18,212	13,550	14,498	17,570	19,038	20,987
被害額（億円）	約 394	285	282	370	453	722

最近急増しているのが SNS による「投資・ロマンス詐欺」である。昨年は、10,164 件の発生で前年の２.６倍増、被害額も約 1,268 億円（前年比２.８倍増）となっている。一事件当たりの被害が高額化しており、報道（共同通信）によると、昨年 2 月京都で、70 代の女性が SNS を介した投資詐欺で 2 億円超を騙し取られた事件があった。11 月には、茨城県で、70 代の女性が同じような投資詐欺で 8 億円超の被害に遭った。茨城の事件では中国人男性（31）が検挙されている。AI の利用など巧妙化している。

「特殊詐欺」や「投資・ロマンス詐欺」は、SNS 等で、電話をかける「かけ子」や現金の受取り・引き出し等を行う「出し子」などを雇い組織的に敢行している。

最近では、タイやフィリピン、カンボジア、ミャンマーなど東南アジアに拠点を置く例が多い。最近摘発されたタイとの国境のミャンマー東部の特殊詐欺拠点では、中国人等アジア人やアフリカ人など 1 万人が監禁状態で「かけ子」等の詐欺をさせられていた。そこには日本人も含まれており、１６歳１７歳の日本人高校生の救出や日本人リーダーの逮捕などが大きなニュースになった。

被害者対策が浸透していない。特に、狙われる富裕高齢者等への注意喚起対策、「闇バイト」等で勧誘される若年層への効果的な啓発活動を活発化させる必要がある。

また、組織上部への突き上げ捜査を徹底し、組織の壊滅と損害賠償請求等刑事民事での責任追及も強化してほしい。薬物捜査で合法化されている「おとり捜査」ではないが、身分を隠して犯罪者へ接触する捜査手法である「仮想身分捜査」[3]手法の導入の効果に期待したい。

４．サイバー空間での被害やサイバー攻撃の深刻化

サイバー空間の拡大に伴い各種サイバー犯罪が増大している。名誉毀損や侮辱罪にあたる SNS による悪質な誹謗中傷事案や虚偽の口コミ投稿拡散等悪質な業務妨害事案が問題になって久しい。最近では公職選挙での虚偽情報等の拡散による選挙妨害が大きな社会問題になっている。

また、金融や交通機関等社会生活のインフラを狙った DDoS 攻撃[4]でのシステム障害妨害や企業・団体等を狙った報漏洩事案など、被害が拡大深刻化している。

---

3 「仮想身分捜査実施要領の制定について（通達）」令和 7 年 1 月 23 日　警察庁刑事局長

4 「DDoS 攻撃」とは、複数のコンピューターを用いて同時大量のアクセスやデータ送付を行い、システム機能を妨害しダウンさせるもので、防御が難しい。

とりわけ身代金要求型のサイバー攻撃（「ランサムウェア」）の被害が深刻である。

―企業・団体等のランサムウェア被害報告件数＜警察庁資料から抜粋＞―

2020 年下期	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年
21	146	230	197	222

昨年中に警察庁に報告されたランサムウェアによる被害件数は 222 件と、依然多発している。その被害は、企業・団体等の規模や業種を問わず広範に及び、多額の身代金の要求、拒否した場合のシステム機能不全など被害が深刻で、生産・販売活動等の停止、医療機関での医療障害など社会インフラの機能の停止や低下により、国民生活及び社会経済活動に多大の影響が生じている[5]。

特筆すべきは、昨年の被害 222 件のうち約６４％が中小企業であり、防御や対応が弱い中小企業をターゲットにしていると推認される。

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

サイバー攻撃への防御・対応は脆弱であり、ハードソフト両面の対策が急がれる。

本年５月、サイバー攻撃対処能力を強化する「能動的サイバー防御関連法」が成立した。その運用に期待したい。

おわりに

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

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

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

報道によると、「トクリュウ」対策として全国警察から捜査員を警視庁に集めて特別捜査班を編成し、都道府県の垣根を越えて捜査を実施するという。大いに期待したい。

都道府県警察の管轄を超える組織的広域的な犯罪対策には、こうした運用を機に警察法の改正等現行警察制度の思い切った改革改善が必要であると考える。

（筆者は、元大阪府警、元関西国際大学学長特別補佐）

---

[5] 「令和６年におけるサイバー空間をめぐる脅威の情勢等について」2025 年 3 月 13 日　警察庁サイバー警察局

若年性認知症の就労継続に係るマネジメントの課題

渡 邊 容 子

１．はじめに

近年、がん、脳卒中、心疾患、糖尿病、肝疾患、難病などの患者を対象とした、治療と仕事の両立支援が進められている[1]。病気とともに働く人々が、就業によって疾病を増悪させることなく治療と仕事の両立を図ることは、人材の定着確保、労働者の心理的安全性やモチベーションおよび生産性の向上、健康経営[2]の具現化、ダイバーシティ・マネジメントによる組織や事業の活性化につながり、さらに組織としての社会的責任の実行、労働者のワーク・ライフ・バランスの実現といった多くの意義が指摘されている。

しかしながら、認知症に対する社会的見識は、がんをはじめ他の病気と比較して、その理解および両立支援事例がいまだ少ない。認知症は加齢により発症率も高まるが、18歳以上65歳未満で発症する若年性認知症においても、注目されている。若年性認知症の推定発症時の平均年齢は51歳程度であると示されているが、2020年公表によると、患者推計数は全国で35,000人、人口10万人当たりの若年性認知症者数は55-59歳で110.3人、60-64歳で274.9人と示されており[3]、さらに増加傾向にあると推察されている。

若年性認知症の発症者は、その年齢層から鑑み多くは家計の担い手であり、社会経済や企業の中枢を担っている場合も多く、それまでの社会的つながりを保持するためにも就労継続は重要な課題と考える。若年性認知症を発症した後、配置転換や作業時間の短縮など必要な措置を講ずることにより、発症者の就業の継続を維持する機会の取り組み等が求められているが、企業側が担うマネジメントに大きな負担と混迷を招いている。

本稿では、若年性認知症の理解を進めるとともに、その就労の現状を把握し、マネジメントの方向性を検討することを目的とする。

２．若年性認知症の症状と概要

認知症とは、脳の病気や障害によって認知機能が低下し、生活に支障をきたす状態を指す。アルツハイマー型・レビー小体型・脳血管性・前頭側頭型の４種類があり若年性認知症の原因疾患は50％以上がアルツハイマー型認知症である[4]。医学的知見によると、「現状においては、認知症に対して症状の進行を緩やかにする治療薬はあるが根治薬は

---

[1] 『事業場における治療と仕事の両立支援のためのガイドライン』（厚生労働省）

[2] 特定非営利活動法人健康経営研究会の定義によれば、健康経営とは「経営者が従業員とコミュニケーションを密に図り、従業員の健康に配慮した企業を戦略的に創造することによって、組織の健康と健全な経営を維持していくこと」とされている。

[3] 2017年度～2019年度日本医療研究開発機構(AMED)認知症研究開発事業実施(2020)

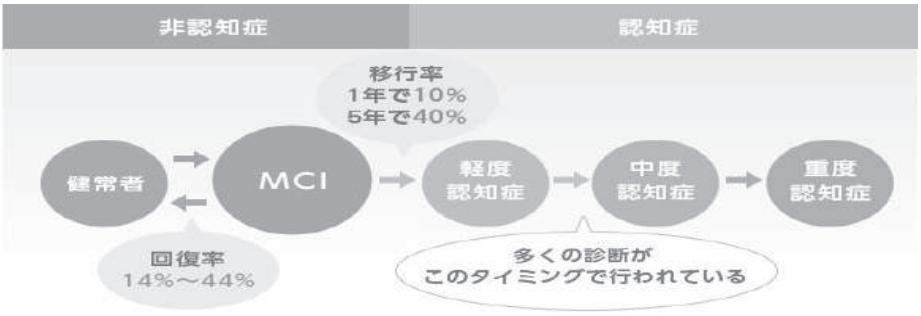
[4] 厚生労働省「若年性認知症実態調査結果概要」（令和２年３月）参考

なく、一度ダメージを受けた脳細胞は元通りにはならない。そのため可能な限り早期に発見し、早期に治療を開始することが最も重要である」と明言されている[5]。

認知症の症状は、中核症状と行動・心理症状(BPSD/周辺症状)の大きく２つにわかれている。脳の細胞が担っていた役割が失われることで起こる症状を「中核症状」と言いい、一方、中核症状によって引き起こされる二次的な症状を「行動・心理症状」や「周辺症状」と言い、BPSD(Behavioral and Psychological Symptoms of Dementia)という略語も使われている。現在、認知症に対する根本的な治療法や予防法は見つかっていない。しかし、認知症前段階の軽度認知障害（MCI：Mild Cognitive Impairment）の状態など、早期に発見し対策を講じることで、回復の見込みが高まると言われている。

出典：認知症の中核症状と行動・心理症状(BPSD/周辺症状)　認知症ねっと

軽度認知障害(MCI)は、認知症の前段階にあたる認知機能や記憶力の低下がみられる状態を言う。認知症に近い症状が現れるが、日常生活への影響度はさほど大きくはないとされている。厚生労働省による軽度認知障害の定義[6]は、①年齢や教育レベルの影響のみでは説明できない記憶障害が存在する、②本人または家族による物忘れの訴えがある、③全般的な認知機能は正常範囲である、④日常生活動作は自立している、④認知症ではない、とされている。



出典：軽度認知障害（MCI）とは？　認知症ねっと

[5] 日本認知症学会ホームページ等参照
[6] 厚生労働省：生活習慣予防のための健康情報サイト「e-ヘルスネット」より

３．若年性認知症の就労の現状

（１）職場における現状の把握

若年性認知症の特徴は、発症年齢が若く、家庭内より職場内で変調が認識されやすいが、本人に自覚が乏しく、家族も病気と認め難い現状から、早期に受診を促すことが非常に困難なことにある。その上、初期症状が認知症特有の症状ではない場合もあり、鬱・精神的ストレス・更年期障害などの症例との類似性があり、初期診断が誤られ診断が遅れる可能性も高い。若年認知症は、一般的に進行がはやいと言われており、他の疾患と同様に早期発見･早期治療が重要であるにもかかわらず､受診拒否の実情が散見される。

若年性認知症は、社会的な現役世代の発症であることから、職務の遂行が困難となることにより、仕事を失うことになる。若年性認知症と診断された人の６割が発症時において就労をしていたが、その８割が退職に至っているとのデータ(日本医療研究開発機構認知症研究開発事業)があり、特に軽度認知症以降の診断による場合、就労の継続は難しいとされている。

（２）就労の課題

発症により働き続けることが困難となる要因は、まずこの病気が治療回復の難しさにあることがあげられる。他の疾病の場合、治療・療養のための休職措置は、治癒・症状軽減等により職場復帰の可能性を含んでいるが、認知症により休職措置に至った場合であっても、その後の経過的回復の蓋然性が低いことから、概ね職場復帰は難しい。一般的に若年性認知症における休職措置は、雇用の継続に結びついていない。

また、発症により職務能力および認知能力の低下等職務遂行に影響を及ぼし、性格変容・情緒の不安定など、生産性および職場環境にも大きく影響する。結果として、不安(この先どうなるのか等)と心理的負い目(迷惑がかかる等)により離職の選択を余儀なくされるに至っている。

中核症状は一般的に「認知症の誰でも現れる症状」と言われている。早期からみられる症状のひとつが記憶障害(もの忘れや、今しがた起きた出来事が思い出せない、覚えていたことや知っている人の名前が思い出せないなどの症状)とされている。年月日や時間、季節、場所、人物や周囲の人との関係性も分からなくなる見当識障害も症例の一つである。また、物事の理解に時間がかかり、複数の指示に対し、理解・判断力に障害が生じる場合もある。さらに、物事を論理的に考えて、計画を立てて実行すること(実行機能）などに障害が起きると、職務の遂行に著しく影響が出ることになる。

周辺症状とも呼ばれている行動・心理症状(BPSD)は、中核症状が元となり行動や心理症状に現れるものと理解されている。本人の性格や環境、心理状態によって出現するため、個人差がみられる。つまり、若年性認知症の症例は、個別性が高く職場環境や業務内容等により異なるうえ､｢行動・心理症状には必ず中核症状と本人が持ち合わせた性格や環境に起因する理由｣があると言われているが､それを理解することは容易ではない。

なお､物忘れの症状が主な MCI の記憶障害は加齢によるもの忘れとは違い､実際に｢少し前のことでも忘れてしまうことがよくある｣｢新しいことを覚えられない｣といった特

徴がある。また、認知機能が低下すると複雑な作業が苦手になり、「同時に２つのことを行えなくなる」「家事や仕事などでの失敗が増える」などの変化がみられるようになる。

しかしながら、前述のように、軽度認知障害（MCI）の段階での対応により、認知症の発症を遅らせ健常のレベルに戻ること、および、初期症状の段階での早期発見・早期治療等の対応により、日常生活への影響の可能性も減少し、就労の継続につながると認識されている。

４．就労継続マネジメントの方向性

（１）認知症施策推進基本計画等

2023 年６月、共生社会の実現を推進するための認知症基本法(令和５年法律第 65 号「共生社会の実現を推進するための認知症基本法」)が成立し、2024 年 1 月に施行された。第１条において「認知症の人を含めた国民一人一人がその個性と能力を十分に発揮し、相互に人格と個性を尊重しつつ支え合いながら共生する活力ある社会(共生社会)の実現の推進」が明記された。政策として、当該法第 11 条第１項の規定に基づき、新たな知見や技術を取り入れた「認知症施策推進基本計画」の策定が進められた。重点項目として、①「新しい認知症観[7]」の理解、②認知症の人の意思の尊重、 ③認知症の人・家族等の地域での安心な暮らし、④新たな知見や技術の活用、があげられており誰でも認知症になり得ることを前提に、国民一人一人が「新しい認知症観」を理解し、認知症の当事者の生活において、当事者の意思等が尊重され、自らの意思によって、多様な主体と共に、日常生活および社会生活を営むことができる共生社会を作り上げる施策を推進するとしている。

（２）就労継続対応の問題点

前述のように、国は、共生社会の実現を推し進め、認知症の理解促進と尊厳の保持を求めているが、就労継続において企業は対応に苦慮していることに注視しなければならない。

第１に、日常生活・就労継続に重要とされる早期発見・早期治療に直結する専門医への受診の推進が難航している。初発症状は家庭より職場で認識されやすいが、本人に自覚が乏しく、また家族も現実の状況を受け入れない等、自発的な受診は遅疑逡巡に陥っている。また、職場に義務づけられている定期健康診断(労働安全衛生法)では、認知症対応の項目がないこともあり、専門医への受診勧奨を難しくしている。

第２に、認知症についての職場内の理解が進まないことがあげられる。若年性認知症と診断された場合でも、それぞれの症状・進行は個別性が著しく、どこまで仕事を任せ

---

[7] 新しい認知症観とは、認知症になったら何もできなくなるのではなく、認知症になってからも一人一人が個人としてできること・やりたいことがあり、住み慣れた地域で仲間等とつながりながら、希望を持って自分らしく暮らし続けることができるという考え方。

られるのか、どのように仕事のフォローをすればよいのか等の症状の進行に沿った適切な業務転換等の判断が難しいことにある。さらに、職務遂行への影響の処理やサポートに時間をとられ本来の業務に支障が出ることなどから、退職を促すような動きへ進んでしまう可能性がみられる。認知症でもできる仕事と本人のプライドとマネジメントの接点の調整を探らなければならない。その上で、配置転換・職務内容の変更・休職措置の可否・退職勧奨のタイミング・解雇への逡巡等への妥当性を検討しなければならない。

さらに、情報開示のタイミングとその範囲の問題が浮上している。周囲の社員へ認知症の発症をどの範囲でいつオープンにするか、取引先および他部署等への開示はどのようにすべきなのか等が問題となる。本人の、認知症と認めたくない、知られたくない等の意思と職務遂行上に生じる影響に対する対応処理等の重要性とのバランスを考慮し判断をする難しさがある。

(3)就労継続マネジメントのポイント

①職場内での変調の気づきと専門医への受診勧奨

既述のように、若年性認知症に係る変調の気づきは家庭内より職場において発揮される。MCI および初期の段階では、進行を遅らせ良い方向に改善の可能があると示されている。したがって、早期発見・早期治療および早期支援へのアプローチはすべての関係者にとって最も重要な施策と言え、第１義的に専門医への受診を促し、診断の確定が求められる。

しかし、実状はなかなか受診にたどり着いていない。本人は何らかの病感がありながらも、受診には積極的ではない場合が多い。受診勧奨において、産業医との面接をはじめ家族との情報共有、場合によっては上司の受診同行などの手段も検討すべきである。早期の受診は、会社のためではなく自分自身のためであることの理解決断を推進することが必要とされる。

加えて、初期段階での把握および受診命令ができるような規約等の見直しや理解啓発の研修等も望ましいが、法的に受診命令等が適正とされる定期健診の実施内容の検討等、政策的な推進が最も望まれる点である。

②職務上の配慮と変更

発症時に就労していた人のうち約８割が診断後に退職していると報告されているが、診断が若年性認知症であると確定した後でも、適切な職務内容・職務環境が整い、周囲の若年性認知症に対する理解の上に就労継続は十分可能であると考える。確かに、症状および症状進行に伴った業務・作業への変更や雇用形態の検討や他の従業員に対しての理解促進の機会の構築は、企業にとって重い負担となるのは明白である。

しかし、認知基本法で明記されている「認知症の人を含めた国民一人一人がその個性と能力を十分に発揮し、相互に人格と個性を尊重しつつ支え合いながら共生する活力ある社会(共生社会)の実現の推進」の責務を企業は担っている。

「今できることは何か」の見極めを重視し、職務の軽減・配置転換・短時間勤務等の検討を進め、精神的な葛藤や体調の不測性の把握も考慮し、本人にとって「就労継

続の目的」と「自分ができていること」の整理を促す必要もある。就労に関する支援には、若年性認知症支援コーディネーター等の活用も有効である。

③個人情報・人権の尊重と企業の責任

就労の継続を主眼とする場合、企業においては該当者の症状および職務上の問題点を公表する必要が求められる。特に取引先をはじめステークホルダーに対するリスクに関するマネジメントは重要である。しかし、該当者の個人情報の開示は、あくまでも慎重にしなければならない。認知症であることに係る公表の内容および範囲を慎重に検討することが求められる。

事業者の責任として、人権の尊重と共に、認知機能の障害の発症や悪化の予見可能性があった場合、発症によるリスクを把握していた上で回避措置を何ら講じていなかった場合など、労働安全衛生法・労働契約法による事業者の安全配慮義務違反が問われる可能性も示唆されている。

５．若年性認知症に係る社会的支援

（１）認知症施策推進総合戦略（新オレンジプラン）

2015 年 1 月に策定された認知症施策推進総合戦略（新オレンジプラン）では、戦略推進のために７つの柱を立てている[8]。その中で若年性認知症に特化した施策を強化し、早期発見や支援体制の整備をするとして「若年性認知症の人については、就労や生活費、子どもの教育費等の経済的な問題が大きい、主介護者が配偶者となる場合が多く、時に本人や配偶者の親等の介護と重なって複数介護になる等の特徴があることから、居場所づくり、就労・社会参加支援等の様々な分野にわたる支援を総合的に講じていく」としている。発症した場合の経済的問題・社会生活上の問題を考えると、可能な限りの就労の継続等が課題となる。

（２）若年性認知症支援コーディネーター・ジョブコーチ（職場適応援助者）

若年性認知症支援コーディネーターは[9]、医療機関や福祉機関、地域社会との連携を図りながら、若年性認知症やその家族の相談に応じ、適切に多角的な支援策を提供する専門職である。若年性認知症と診断が確定された本人や家族の不安や戸惑いに対して、初期段階から、本人や家族の状況を把握し必要なサポートの提供を役割とする。

具体的には、医療機関の紹介、生活支援サービスの利用案内、介護保険制度の説明などを行い、本人や家族が抱える不安や疑問に寄り添い、安心して治療や支援を受けられ

---

[8] 厚生労働省による７つの柱とは、①認知症の理解を深めるための普及・啓発の促進②認知症の容態に応じた適宜・適切な医療・介護等の提供③若年性認知症施策の強化④認知症の方の介護者への支援⑤認知症の予防法、診断法、治療法、リハビリテーションモデル、介護モデル等の研究開発及びその成果の普及の推進⑥認知症の方やその家族の視点の重視⑦認知症の方を含む高齢者にやさしい地域づくりの推進　である。

[9] 「若年性認知症支援コーディネーター配置のための手引書」参照
https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-12300000-Roukenkyoku/tebiki1.pdf

るようサポートし、支援相談窓口の設置、支援ネットワークづくり、普及・啓発等の支援を一体的に行うために、各都道府県に配置されている。若年性認知症支援コーディネーターは、医療知識だけでなく、心理学や社会福祉学などの知識を有し、コミュニケーション能力や問題解決能力、チームワークなども重要視されている。さらに、研究機関との連携により、最新の認知症研究成果を支援に反映させ、研究機関から得られた最新の知見は、支援方法の改善や新しい支援サービスの開発に役立てられており、研究機関との連携を通して、若年性認知症に関する理解を深め、より効果的な支援体制を構築していくことが期待されている。

また、障害のある人と企業の両者に対して、就労サポートを行う「ジョブコーチ（職場適応援助者）」支援を利用して、今の部署で働き続けられるのか、それとも部署転換して就労の継続ができるかどうか等相談することも推奨されている。

（3）経済的負担の軽減等

身体障害を伴う認知症の場合は「身体障害者手帳」を、身体に障害がない認知症の場合は「精神障害者保健福祉手帳」を申請することができ、地域によっては公共交通機関や公共施設などの料金割引や税金の控除や減免を受けられる。

その他、健康保険法等による傷病手当金の利用、自立支援法による医療費の公費負担などの支援および介護保険や障害年金等の社会保険制度の適用の検討も可能である。

<主な社会保障制度>

	就業中	退職後
障害福祉サービス	精神障害者保健福祉手帳	障害者総合支援法に基づく 障害福祉サービス
介護サービス		介護保険制度 高額介護サービス費
医療費助成	自立支援医療 高額療養費	高額医療・高額介護合算療養費制度
税の控除	税金控除	
経済的支援	傷病手当金 障害年金	失業手当等の雇用保険制度 特別障害者手当
日常生活支援		日常生活自立支援事業 成年後見制度

症状や状況により、利用できるもの、できないものがあるほか、他に利用できるものもある
まずは、窓口への相談が重要

出典：若年性認知症と就労支援 | 全国地域生活支援機構

６．まとめにかえて―若年性認知症と就労の両立支援―

企業においては、労働安全衛生法に基づく定期健康診断やストレスチェックをはじめ、労働者の健康確保に向けた様々な取組が行われ、「健康経営」等への取組の活発化もみら

れ、疾病を抱える労働者も多様な人材をダイバーシティ・マネジメントと捉える方向性に進んでいる。病気とともに働く人々が、就業によって疾病を増悪させることなく治療と仕事の両立を図ることは、人材の定着確保、労働者の心理的安全性やモチベーションおよび生産性の向上、健康経営の具現化、ダイバーシティ・マネジメントによる組織や事業の活性化につながり、さらに組織としての社会的責任の実行、労働者のワーク・ライフ・バランスの実現といった多くの意義を有している。

しかし､若年性認知症に罹患した労働者と仕事の両立支援については､個別性が高く、職場環境や業務の調整および受診の推進をはじめ、支援に係る周知理解啓発等、企業に示唆されているマネジメントの課題は山積しており、その対応に苦慮している。疾病に罹患した労働者の就業継続の支援は、治療の各段階における治療・就労の両面における当該患者の症状・労働者家族の事情を踏まえた、個別的かつ多面的な対応が求められ、企業にとって重大なマネジメントの検討課題の一つであると考えられる。

若年性認知症を発症した人の就労継続のための支援は、若年性認知症の有病者が可能な限り社会とのかかわりを断つことなく、その疾患管理と職業生活の両立が鍵となる。職場における雇用管理施策と適正な理解、様々な支援機関等の活用や家族の共通理解等の効果的な連携が不可欠である。今後、若年性認知症と就労の両立について、さらなる多方面の連携による研究と社会的な理解の推進は論を待たない。

以上

【参考資料】

「企業における若年認知症の従業員への対応と課題」(2022)齊藤千晶・小長谷陽子
『厚生の指標』第 69 巻第５号　７－12 頁　厚生労働統計協会

『事業場における治療と仕事の両立支援のためのガイドライン』令和６年３月版
厚生労働省　老人保健健康増進等事業

『若年性認知症を発症した人の就労継続のために』(2016)独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

認知症となった大切な人に家族ができること～丹野智文氏・川内潤 対談イベント
https://youtu.be/kJrY3Wy4yfQ?si=gWMvL0uh0OhzVNJ6

若年性認知症における治療と仕事の両立に関する手引き就労支援のための調査研究
令和３年度　厚生労働省　老人保健健康増進等事業
https://www.mizuho-rt.co.jp/case/research/pdf/r03mhlw_kaigo2021_01.pdf

若年性認知症支援コーディネーターのための手引書　若年性認知症支援ガイドブック
https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-12300000-
Roukenkyoku/tebiki1.pdf
Roukenkyoku/guidebook_1.pdf

認知症施策推進基本計画　令和６年 12 月版　厚生労働省　001344090.pdf

（筆者は元 明治大学）

危険運転致死傷は過失によるもの？

～「炭鉱のカナリア」の警戒心をもって解き明かす～

山 田 秀 樹

はじめに

交通事故の多発は、社会の進展に伴う「車社会」の進展との関連があります。昭和４４年の交通反則通告制度の発足から交通違反の多くは「犯罪」ではなくなりました。それまでは交通違反に課されるものは罰金で交通前科というものが残りました。自動車運転免許の取得が急増する中で、これでは近い将来「一億総前科者となってしまう」との予想から、道路交通法関連の法例改正・制度改正が行われました。交通反則通告制度はあくまで過失で犯した行為であるとする体系です。故意としての犯罪ではないのです。このところで近年の悪質重大交通事故を発生させた者の処罰に対する被害者の苦悩、社会的公平感の失墜の状態が急激に高まっています。ここ数年特に「自動車の運転により人を死傷させる行為等の処罰に関する法律」（以下危険運転致死傷罪と呼称）の罰則の改正なども行われていますが、これの手立てが人々の要望に全くの遅れをとっていることの問題を取り上げてみました。故意と過失の狭間の交通犯罪防止対策の行方について一般的感覚から進路を考えていきたいと思います。

１．法令改正の前提に当って

私自身がいわゆる法改正に関与した経験は、H8（１９９６年）年テレホンクラブ規制条例の制定、シート（座席）ベルト装着をはじめ交通違反に関する、道路交通法施行規則の制定・交通切符の運用制度の改正（S６０～６３（１９８５～１９５８年）です。

（１）テレホンクラブ規制条例

テレホンクラブ（テレクラ）の流行からの非行問題の急増、法律の改正等を待っていられない状況にある少女の被害などを食い止めるために法令の制定が急がれました。この条例の制定については、名だたる通信会社から仕事の自由を奪うものとの強い反対を受けました。その外何らかの規制・罰則を設けることについては、大阪府担当課等から職業の自由を侵すものとの反対も受けました。残念ながらこのような事柄については大きな事案が発生しなければ手立てを明確にしないというのが常です。そこでテレクラからの交際を巡り少女が殺される、監禁されるといった事案が続出したことから、反対主張の声も少し影を潜める傾向となりました。

（２）座席ベルト装着

この義務が、違反・罰則の改正とするについての検討がなされたのは、安全を図る既設の装置である座席ベルトを装着しないことにより死亡事故、重傷事故に至ってしまう事

案が急増してきたことからの安全運転対策です。つまり座席ベルトをしていれば多くの命が救われたとする状況が明らかになってきたところからです。この義務は直接的な危険の実感がないため、改正から定着までは長い時間を要しました。

法令の制定・改正については詳細な検討がなされた上での流れがあります。要は、一般の常識というものが法令制定、改正には反映されていることがほとんどであるということです。法令の定めには多くの主張がなされ、その中味については後々迄どこかに張り付いている印象を受けます。特に「座席ベルトの装着」では装着せずに事故が起こった場合の運転者の違反の評価（被害者の義務違反の影響）についてはまだまだ検討を重ねる必要性が残されています。二輪車のヘルメット着用義務違反についても同様です。

２．悪質重大交通事故事例からみる現状での問題点

（１）社会的関心の高い危険運転致死傷罪の適用事例から見る

社会的関心の高い危険運転などの事件としては次のようなものが上げられます。

①２００６年（H１８）８、２５

福岡の海の中道（なかみち）大橋飲酒運転事案

～高速道路から被害車両は海中に転落、同乗の子ども３人は水没死、身代わり出頭での偽装＜併合での懲役２０年が確定、２０１１年１０，３１最高裁＞（刑法、危険運転致死罪、道路交通法違反）

②２０１２年（平成２４）４，２

京都市祇園軽ワゴン車暴走事案

～通行人男女７人死亡１２人が重軽傷、運転者持病のてんかん発作、運転者死亡により不起訴

③２０１９年（R1）５，８

滋賀大津の園児ら１６人の死傷事故

～危険運転致死傷罪

④２０１９年４，１９

東京池袋の高齢運転者暴走母子死亡事案

～危険運転致死罪、過失致死傷として禁錮４年６か月

～８７歳の運転者がブレーキとアクセルを踏み間違えた暴走、９人の負傷もあり、危険運転致死傷罪、過失致死傷として禁錮５年

（２）適用の現状

何の落ち度もない歩行者、横断歩道通行中に命を無残にも奪われる事案、複数人の死亡事故も稀ではありません。そして、その事故を起こした者が懲役はおろか、考えられない軽い罪を言い渡されるということへの被害者を始めとした社会の怒りがあります。このようなことが一日でも早く変えられるよう、社会の声を取り入れ法律改正を急がなくてはなりません。

危険運転致死傷罪の罰則は現在までの改正等の末、人を死傷させた者は１５年以下の懲役に処し、人を死亡させたものは１年以上２０年以下の懲役（注；直近改正前は１年以

上の有期懲役）に処するとされ、１年から２０年範囲の可能性も見込まれるとの法律の見解となっています。その中でもアルコール等の影響では人を死亡させた場合は、１５年以下の懲役もしくは禁錮又は１００万円以下の罰金となっています。

（３）今後の展開

罰則の強化の声に法改正の検討はされているものの、飲酒、速度違反行為についての一律的解釈があり、これらにかかる危険運転については、裁判を通じての量刑を注視するしかありません。

３．酒気帯び運転と超速度超過の故意性について

（１）酒気帯び運転

飲酒運転は道路交通法上からも「絶対禁止の行為」であり、飲酒量に関わらず運転に与える影響が強く酒気帯びか酒酔いかの問題ではありません。飲酒して運転することそのものが故意犯と解釈されるのです。その人においての血液中のアルコール保有量により０，１５㎎/1ℓ以上が酒気帯び、酒酔いとして措置されていますが、その値が高くなることの危険性についての評価基準がありません。酒気帯び基準値制定当時も社会的習慣等を十二分に考慮した検証もなされているものです。

（２）超速度超過

現在交通反則通告制度においては、規制速度超過４０㎞から赤切符として罰金の措置としています。これは危険運転の観点からの一応の基準です。それ以上の超過速度についての可罰性の基準はありません。極端にいえば、例え１００㎞オーバーであっても大事故などに繋がっていなければ、いわゆる罰則の評価には入ってこないということとなります。速度についても超速度超過は決して「過失」（うっかりしていた、知らない間に超速度違になっていた）ということではありません。そこには速度を高くする故意があってのことです。速度については、例え高速でも危険を回避して安全を保っていれば結果の発生がない場合、事件送致しても起訴に至ることがない現状です。

（３）行政罰等の総合的見解

ここでの結果発生責任として、「そこに重大な結果が発生しなければ、責任を問わない」との論理が息づいています。どのように違反行為をしても交通事故の発生結果、重大事故でなければ運転者の責任は重くないというものがあります。速度、飲酒についての悪質交通違反については、その状態がどのように運転に影響したかを証拠化することで責任逃れが続いています。残念ながら、現状を救うものはこれしかないとする大事件が続発しての犠牲を伴う改正への取り組みということになります。前述の法令制定を振り返りますが、テレホンクラブ規制条例の制定（死亡者等の続出）などがその典型です。

また、過失として処理されることで人には誰にも誤りを犯すという間違った公平感の論理が渦巻いていることが読み取れます。被害者の苦しみ、悲しみをはじめその後の生活をどのように精神的にも経済的にも支えていくかについての公平感を問いかける論理は見えません。

（4）「炭鉱のカナリア」の眼での警戒

この例示は「まだ起きていない危険や、目では感知できない危険を知らせる人や状況」を意味します。かつて炭鉱作業員が地下で無味無臭の有毒ガスの存在を知るために用いたカナリアを指します。近年ではオウム真理教のアジトへの検索での場面が思い出されます。悪質交通違反等について決定的な問題が傑出していない無味無臭状態と見ていたのでは法規制そのものが国民のものとはならない危険が漂っています。即刻この警戒心を重視し日々進展しつつある車両（自動車）運転を巡る故意と過失を道路交通法という枠内としての制限的な解釈は社会の安全と成長を阻止する危険が明確化しています。

4．故意・過失理論で解決できない交通違反・犯罪

（1）刑法から発せられる見解

刑法においての故意の認定を否定する理由としては「罪を犯す意思がない行為」でこれを基盤として多くの事案対応がなされているのが現状です。過失は「必要な注意を怠る」というものです。

（2）故意について

［刑法第３８条］

１～罪を犯す意思がない行為は、罰しない。ただし、法律に特別の規定がある場合は、この限りでない。

２～重い罪に当たるべき行為をしたのに、行為の時にその重い罪に当たることとなる事実を知らなかった者は、その重い罪によって処断することはできない。

３～法律を知らなかったとしても、そのことによって、罪を犯す意思がなかったとすることはできない。ただし、情状により、その刑を軽減することができる。

以上が法解釈ですが、刑法の解説書では、故意には「行為者が自己の行為の違法性を意識したことを必要とせず、違法性の意識が可能であれば足りる」とするのが主流となっています。これは道路交通法に関わる見解・解釈にも適応できるものです。「道義的責任の立場からすれば、故意が非難されるのは、犯罪事実に当面して行為の違法性を認識し、違法行為を避ける抑止力の形成が可能であると考えられるのに、その期待に反したことにある」との説明もなされています。まさに道路交通法の飲酒、速度超過、安全運転義務違反等に適用されていい部分です。

（3）過失について

過失とは「必要な注意を怠る」という意味です。結果について予見がないことを要します。刑法の規定においては結果の発生を認識しているものの、それが確定的と認識していない場合「認識ある過失」とする見解もあります。

（4）悪質交通違反の位置づけ

交通反則通告制度の発足は、交通違反の措置が罰金では多くの人が前科者になるといった「車社会」の進展からくる発想であると共に、刑法犯的な故意に掛かるものが少ないというものがありました。

文明の利器としての車は生活に利便と潤いをもたらすもので大いに奨励されるもので

した。車の充実とその後の社会の進展等から車での殺人事件、車を使っての色々な事件の発生などは多く予想されていなかったものです。また、車の盗難、車上狙いなど負のできごとについても社会の流れの中で多くの事案が発生してきました。

これらから交通に掛かるルールについて何が悪質で何が悪質でないという位置付けはマナーからルールにさらに罰則の付加といった現実の対応が細部に亘り検討課題として重要になってきました。このように交通ルールにつきましては、本来マナーであったものが、その実効を期するために罰則化して交通反則通告制度に乗せるということが繰り返されてきました。卑近な例が自己の安全を守る趣旨（単車のヘルメット等）の座席ベルトの装着違反です。これが義務化から罰則の制定へと大きく変わりました。逆に車のライトのアップは当初違反行為とされていたものが、今日は推奨する運転技能とされています。

未だその感覚と大きくずれているのが飲酒運転と速度超過の悪質性の評価です。これらの違反は悪質重大交通事故の原因として、他のマナー的な違反態様と意識的・実質的な区分をしなければならないものです。

５．悪質度合いと安全運転への影響の評価と提案事項

（１）違反度の高いものには危険度が増している

「結果良ければすべてよし」の論理は、故意であれ過失であっても成り立つ理論です。法や規制というものは、道徳やマナーの類ではありません。それらから発した行動の規制は、決められたレベル、項目について例え破ることについて何も起こらなくて社会悪としてそれを罰することにより誰もが健全な社会生活を送ることができるという理念の元にあります。刑法の身体に加えられた行為のみが生命身体・財産に危険を及ぼすものではありません。

（２）具体的危険度段階評価の必要性

重複した記述となりますが、「未必の故意」と故意を同視すべき重大な注意義務としての「重過失」の適応が考えられる項目においての説明を繰り返したいと思います。

ア．酒気帯び・酒酔運転

飲酒運転については、飲酒して運転することそのもので量やいきさつに関係なく故意として悪質・危険な行為と認定されていいものです。

運転に悪影響をもたらすことを認識の上での行為ですから、その時点で「未必の故意」の構成要件を満たしていると考えます。その飲酒量等がどのように運転に悪影響を及ぼすかどうかは論外のものです。罪を犯す意思は既に存在、発生しているのです。

イ．超速度違反

速度規制は本来、当該道路構造、道路環境に適した安全運転速度の範囲を検証しながら設定されているものです。高速道路などの規制速度は高いこと、生活道路、学童登校路などでの速度はかなりの低速度（３０㎞/h 等）で設定されているのは当然のことです。

規制速度超過の赤切符適応以上の速度による交通事故においての安全運転義務は危険度をその都度検証することなく、２０㎞/ｈ～４０㎞/ｈ，６０㎞/ｈオーバーと違反度が

上がるについて、意識しての行動として「重過失」としての悪質性を重ねて評価していくことが必要です。

（３）今後の動き

法改正に向けての動きとして、法務省の有識者検討会（R6,２，２２読売朝刊の記事）の開催&、２，２１に初会合を開いています。「危険運転は法律の条文が曖昧で、大幅な速度超過などでも適用されないケースがある」との指摘が記事に出ており、「検討会は法改正を視野に条文見直しの要否などを議論する。」との書き出しになっています。

前述の危険運転の違反行為の捉え方をしていかなければ、さらなる厳罰の基盤は築けません。この検討会での多くの関係者は法文の解釈だけではなく、感覚としてはその不公平感を捉えていただけたと思っています。

法改正に動きが少しでも見え始めていることは理解できますが、危険運転にかかる根っからの悪質重大交通違反態様が行政施策としての考え方の範ちゅうから脱しないかぎりは、更なる進展は期待できません。交通違反者と事故被害者の公平性という観点から、誰の人権を守るのかという社会の声をしっかりと受け取り、我が身に置き換えての文明の利器としての自動車による多くの事故・事件として捉えていただくよう祈るばかりです。

６．刑法典の故意過失との関係性

（１）今後の検討課題

刑法を起点とした過失、故意の起点であれば悪質交通違反についての厳罰化は進みません。刑法は故意犯が原則とされ、一部の犯罪は過失による行為についても処罰するものとされています。行政罰は故意の前提に立って定められていないからです。故意としての「危険運転」の適用についても、運転そのものも、一定の走行、行動、意識について一般にいう「運転」との差異があり、納得できない法律的判断がなされているとの世論への説明ができません。

（２）公平性の論理は不公平に働く現状

運転者の交通違反に対する「過失」の概念が広範囲であって、いわゆる「認識ある過失」の適用されることから隔離されています。その事案にかかる事故被害者の被るマイナス内容についての公平性を保とうとする発想には至っていません。いわば「運が悪かった」との過失での被害としての解釈が成り立っているに過ぎません。

（３）今後の課題に立ち向かうにあたって

交通捜査に専従する現場の声として、「「危険運転」の制定で悪質なものを立件できると意欲を燃やしてとりくんでいたが、現実に立件困難なものが増えている。あくまで立件基準を元に検討しなければならない。」とのものがあります。

現場交通事故捜査員の苦渋の中で、悪質と認められるものであっても起訴に至らないことでの苦悩が続いています。

具体的事例として近年、修理車の試行運転で修理車庫から公道に出した時、手前の歩道通行していた人を撥ね死亡に至らしめた事案がありました。この事案の危険度について

は、運転距離が短く未だ「運転」に及んでいない範ちゅうとして危険運転にも至っていないとの見解がもたれていました。

例えば運転に至っていないとする典型では、酒気帯び直後に酒場近くの駐車場から出てきたところの摘発（検挙）についての見解も同様です。交通事故の悲惨さ、結果の重大性に苦しんでいるとの思いを抱いているのは、交通被害者の立場を理解する交通事故捜査員の思いでもあります。

まとめ

危険運転致死傷罪の制定（２００１年）以来、法改正を含め多くの意見などを交通事故担当者は検察への送致などの機会を巡って継続して伝えることは大切だと思います。各事故事例を通しての送致などの中で、検討すべきは過失の捉え方に関わるものであるからです。これはリスクマネジメントの範ちゅうからソーシャルリスクマネジメントとしての社会リスクに大きく関わってくる社会問題の根源的課題の一つであると思います。

「結果良ければすべてよし」（交通違反があっても事故に繋がらなければ幸い）では車社会の交通安全の法令の抑止力は働きません。罪を犯した人として認定しないのはともかく、社会的抑止力も生まれません。

残念ながら道徳的なもの、マナーでの実効性は担保されません。法律で決めるという項目は社会全体の平穏な安心安全の生活を継続させるための抑止力として基盤です。このことが早期に実現されない限り悪質重大事故被害者の苦しみはいつまでたっても消えることはありません。

｛参考文献・資料｝

・「刑法（全）」（藤本英雄・船山泰範著、有斐閣双書）２００８年４月２５日該当頁
・「執務資料道路交通法解説」（１５改訂版・道路交通執務研究会編著、野下文生原著、東京法令出版）平成２１（２００９）年１１月５日該当頁
・「詳解道路交通法」（改訂版・木宮高彦・岩井重一著、有斐閣ブックス）
昭和５５（１９８０）年５月５日該当頁
＊読売新聞朝刊記事①２０２２年２月２２日（木）朝刊
（見出し；危険運転「曖昧さ」議論、法改正視野「高速度」など条文）
②２０２３年１２月１４日（木）（同；危険運転条文議論へ「表現曖昧」法改正も視野）

（筆者は元大阪府警察、労務管理士）

ソーシャル・リスクマネジメント研究と実務の接点

―関西大学社会安全学部・寄付講座「安全・安心な社会を支える保険制度」の10年―

亀井克之
亀井弘明

はじめに

本稿では、まず、ソーシャル・リスクマネジメントの定義を確認した後、その意義として、ソーシャル・リスク（社会的リスク）に対応するための社会的な「連携」に注目する。

次に、ソーシャル・リスクマネジメント教育の目的は、社会的連携を促進することにあると提起する。社会的連携を促す教育法として、児童・生徒・学生が、社会・実務について、間接的な体験をすることが有効である。

その一形態として、大学では、企業による寄附講座が行われている。本稿では、開講後、10年が経過した関西大学社会安全学部・寄附講座「安全・安心な社会を支える保険制度」（関西大社会安全学部、日新火災海上保険株式会社、株式会社アドバンスクリエイト）を事例として取り上げ、ソーシャル・リスクマネジメントの研究と実務の接点としての、教育形態について概観する。

1 ソーシャル・リスクマネジメントの定義　再確認

現代社会におけるリスクは巨大化、複雑化して社会全体に影響を及ぼしており、個別の経済主体だけでは対応不可能である。こうしたソーシャル・リスクについては、行政、企業、学校、地域社会、家庭などが**連携**して対応する必要がある。

亀井利明は、2007年にソーシャル・リスクマネジメントという概念を初めて発表した時に、以下のように定義している。

> 現代はリスクの時代で、リスクは多様化し、巨大化し、国際化してきたが、同時に社会化してきた。すなわち。現在はソーシャル・リスクの時代である。このソーシャル・リスクを克服するためには、単に企業危機管理、家庭危機管理。行政危機管理のように個別経済主体が個々に行うリスクマネジメントだけではだめである。これらのリスクマネジメントが**連携**し、それに地域危機管理の考え方を導入した「ソーシャル・リスクマネジメント」が必要である。

（亀井利明『ソーシャル・リスクマネジメント論』日本リスクマネジメント学会、2007年、「はしがき」p.iii-ivにおける言わばソーシャル・リスクマネジメント論の創始部分より）

2　ソーシャル・リスクマネジメント教育の意義

こうしたソーシャル・リスクマネジメントの考え方を間接的、直接的に体験するために、ソーシャル・リスクマネジメントの教育がある。ソーシャル・リスクマネジメント教育の目的は、リスクや危機に直面した社会が、リスクや危機に対応し克服するための連携を促進することにある。それは、児童、生徒、学生、一般市民が、リスクや危機が発生した時に連携すべき、社会・実務を知ることにある。

3　ソーシャル・リスクマネジメント教育の形態

前節で示した考え方に基づき、ソーシャル・リスクマネジメント教育の形態の例を示す。

(a)企業見学

(b)現場訪問

(c)体験学習

(d)学校における実務家講演

(d)の例として、大学における**寄附講座**がある。これは、大学が正規の授業としてカリキュラムに取り入れて開講するもので、協力先の企業から派遣された講師が講義を行う。講師謝礼や講師の交通費を大学が負担しないので、その費用は企業が負担する。つまり、その費用は、企業が寄付する形となる。多くの大学がさまざまな分野で、主として企業と提携して、寄附講座を開設している。

4　事例研究：関西大学社会安全学部　寄附講座　「安全・安心な社会を支える保険制度」

4.1. 沿革

安全で安心な社会を構築するために防災、事故防止、危機管理を教育・研究する学部として、2010 年に開設された関西大学社会安全学部は、2014 年、日新火災海上保険株式会社、株式会社アドバンスクリエイトと連携して、寄附講座「安全・安心な社会を支える保険制度」を開講した。2014 年度プレ開講で、2015 年度より開講した。現在、関西大学全体で最長の寄附講座となっている。

2014 年度のプレ開講時は、卒業単位に算入されないため、参加学生を集めるのに、大変な苦労をした。それでも何とか毎回 20 名から 30 名の学生が参加し、参加学生からの好評も得

て、正式開講が認められた。やがて、リスクファイナンスの実務が学べ、就職活動に有益な実務の知識を得られれるということで、受講学生が一気に増加した。現在は平均して 250 名の受講者を集めるようになった。毎年、『保険毎日新聞』に本講座に関する記事が掲載される。

2025 年度は、新たに世界最大の保険グループの一員であるアクサ生命の社員が 2 回講義する予定である。それに伴い、日新火災 4 回、アドバンスクリエイト 4 回、アクサ生命 2 回、その他のゲスト 5 回となる予定である。

4.2. 概要

講義回数は 15 回。秋学期、火曜日第５時限目。現在は、関西大学高槻ミューズキャンパスで最大の収容人数を誇るミューズホールで行われる。

関西大学社会安全学部の担当教員は亀井克之と桑名謹三の両教授。

日新火災海上保険の社員が 10 月に 4 回講義、株式会社アドバンスクリエイトの社員が 11 月から翌年 1 月にかけて６回講義、関西大学社会安全学部の桑名謹三教授のコーディネートにより、その他保険会社または保険の研究機関から派遣されるゲスト講師が 5 回講義をそれぞれ担当してきた。

毎回、学生証を使ったシステムにより、出席管理が行われる。また、ミニッツペーパーの配布・回収または関西大学の教育システム LMS を通じて、講義の感想や質問が集められる。

教科書としては、亀井克之、協力　日新火災海上保険株式会社、株式会社アドバンスクリエイト、『生活リスクマネジメントのデザイン　保険とリスクコントロールの基本』(法律文化社) が用いられる。本書は、この寄付講座の開講に合わせて出版されたもので、初版が 2018 年、第２版が 2020 年、現在の第３版が 2024 年に刊行された。日新火災とアドバンスクリエイトの講師がそれぞれ講義の際に用いるパワーポイントの内容が掲載されている。

4.3. シラバス

2025 年秋学期のシラバスは以下の通りである。

講義概要：防災・減災，事故防止，危機管理を総合的に研究・教育する関西大学社会安全学部において、リスク・コントロール（防災・減災・事故防止・危機管理の物理的対策）に加えて、リスク・ファイナンスの実践的知識は重要である。リスク・ファイナンスの中心となるのが保険制度である。実際の保険のビジネス現場で活躍する講師（日新火災、アドバンス・クリエイト）から直接に話を聴くことによって受講者のリスク・ファイナンスについての理解を促し、社会人としての素養を磨くことを目的とする。

講義計画：

①9/30「ガイダンス・保険とは」（社会安全学部教員）教科書 50-81 ページ
②10/7　**「損害保険とは」**（日新火災）教科書 84-88 ページ
③10/14　**「自動車保険とは」**（日新火災）教科書 89-94 ページ　72-79 ページも参考
④10/2 1　**「火災保険・地震保険とは」**（日新火災）教科書 94-101 ページ　68-73 ページも参考
⑤10/28　**「さまざまな損害保険」**（日新火災）教科書 101-107 ページ
⑥11/11　**「保険業界及び保険販売手法の変遷」**　（アドバンス・クリエイト）教科書 108-110 ページ
⑦11/18　**「企業に求められる個性（ビジネスモデル）」**　（アドバンス・クリエイト）教科書 114-117 ページ
⑧11/25　**「保険のマーケティング」」**　（アドバンス・クリエイト）教科書 117-119 ページ
⑨12/2　**「保険とテクノロジー」　（アドバンス・クリエイト）**　教科書 120-121 ページ
⑩12/9　「アクサとは何か」（アクサ生命　予定）
⑪12/16「日本におけるアクサ生命の展開」（アクサ生命　予定）
⑫1/6　「保険の現代的課題」（社会安全学部教員）
⑬1/13　「総括」（社会安全学部教員）　⑭補足 1　⑮補足 2

4.4. 効果

本寄附講座は開講以来、さまざまな効果をもたらしてきた。それは、ソーシャル・リスクマネジメントの教育として、学生に対しての効果にとどまらない。当初想定し得なかったことだが、講義担当企業の社員に少なからぬ効果をもたらしてきた。

4.4.1. 学生に対する効果

参加した学生にとっては、実務の知識獲得、間接的な社会体験、就職活動の一助となっている。実際に、本寄附講座を担当する企業に就職する学生がいる。アドバンスクリエイトの場合、この寄附講座を受講したことによって、同社に就職し、同社で活躍し、本寄付講座の講師に抜擢される方が出てきている。

4.4.2. 担当企業に対する効果

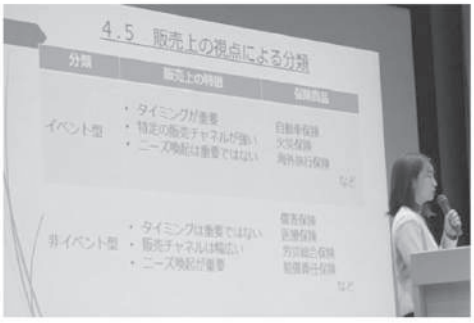
講義を行った企業の講師にとっては、本講座で講師を務めることが、キャリアアップにつながっている。大学教員にとっては、100 人、200 人の前で話をすることは日常的であるが、各企業から派遣される講師にとっては、ホールで大人数の前で話をする機会は初めてのこととなるので、貴重な経験となっている。

日新火災の場合、開講時は、課長、部長クラスの社員が担当したが、3 年目以降からは、新鋭社員が担当するようになった。また、近年の担当者も商品開発部を中心に、選抜が行われ、若手社員の登竜門の一つとして認識されている。

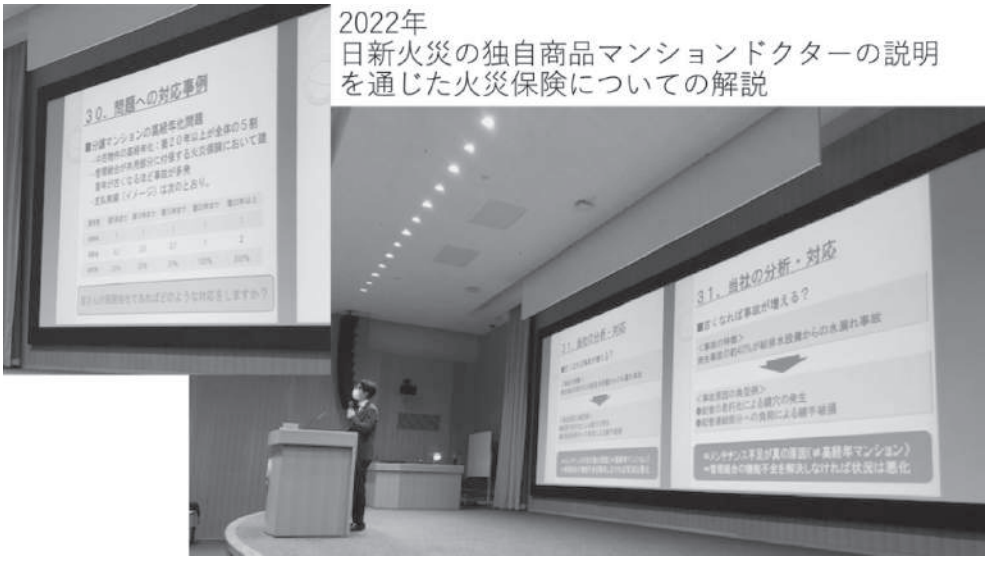
以下は、日新火災が担当した回の写真である。

2018年10月　受講者増加
6月18日の大阪北部地震　言及

2020年　入念な準備をして講義



2020年　質疑応答



2022年
日新火災の独自商品マンションドクターの説明
を通じた火災保険についての解説

2023年　問いかけ「ガラスの損害は　どの保険で補償されますか？」

2024年　問いかけへの解答
「ガラスの損害は　火災保険　ガラス保険　動産総合保険
３つの保険いずれでも補償対象」

4.4.5. 株式会社アドバンスクリエイト創業者・社長による講義

本寄附講座の大きな特色の一つが、株式会社アドバンスクリエイトの担当する最後の回で、同社の創業者で、現在も代表取締役社長を務める濱田佳治氏が直々に講義を担当してきたことである。いかにリスクをとって保険のマーケティングにイノヴェーションをもたらしてきたか、そして、膨張しすぎた販売網を以下に集約して「撤退としてのリスクマネジメント」を実践してきたか。創業者であり、経営の先頭に立ち続けている濱田氏自身が語りかける言

葉は、受講学生を深い感銘を与えてきた。濱田氏の担当回は、本寄附講座が提供する保険の知識に加えて、現実の企業経営の厳しさを実感できる場となってきた。

おわりに代えて　受講者の声から

以上、本稿では、ソーシャル・リスクマネジメントの要諦は、ソーシャル・リスクに対応する際の「連携」にあり、ソーシャル・リスクマネジメント教育の意義は、「連携」の教育・学習にあると提起した。その一つの例として、大学における寄附講座を取り上げ、具体的な例として、関西大学社会安全学部における、日新火災海上保険株式会社と株式会社アドバンスクリエイト他による寄附講座を分析した。

事例分析により、ソーシャル・リスクマネジメント教育は、受講者のみならず、講義担当者にも効果をもたらし、よって、社会的「連携」を促進するという効果を発揮していることがわかった。

結論に代えて、関西大学社会安全学部寄付講座「安全・安心な社会を支える保険制度」2024年度受講者の感想文の一部を示しておく。

> 全体の講義を通して、保険について多くのことを学んだのに加えて、保険が面白いものだという印象を持つことができた。
>
> 日新火災の方々の講義を聞くまでは保険に関しての知識も少なく、自分にはあまり関係ないと思っていたが、保険の重要性や身近さに気づくことができた。
>
> たくさんの人に保険に加入してもらうための経営戦略のようなものを聞けたり、保険に加入することのメリットや具体的な保険金のことなどを聞くことが出来てとても貴重な機会になったと感じた。
>
> 今回講義を受けた人は保険について詳しくなれたと思いますが、まだまだ大人でも保険について詳しく知らない人が多くいると思うので、講義内容をきちんと復習して記憶に定着させ、他の人たちに保険の大事さを教えてあげられるようになりたいと思った。

謝辞　本校執筆にあたり、日新火災海上保険株式会社、株式会社アドバンスクリエイトの歴代講義担当者の方々、その他企業の方々に感謝の意を表する。

参考文献

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

亀井克之著、協力　日新火災海上保険株式会社、株式会社アドバンスクリエイト、『生活リスクマネジメントのデザイン第３版　保険とリスクコントロールの基本』法律文化社、2024 年

第一筆者は関西大学社会安全学部教授、博士（商学）、仏 DEA（経営学）

第二筆者は日新火災海上保険株式会社

（本稿は、2025 年 7 月 19 日、大阪市中央公会堂で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に加筆修整したものである。）

自動車の検査基準を巡るリスクマネジメント

～安全以外に何を目指しているのか～

山 田 秀 樹

はじめに

車社会の進展は人々の生活を快適なものに発展させてきました。今日の高齢化社会においても、高齢運転者としての車両を用いての活動は幅広く行われています。一時期には高齢運転者の免許返納をブーム化し、道路交通の場においての安全の確保を推進するムードが高まりました。

しかし、農業などの生産事業に携わる高齢者、病気治療などにおいては車両があるからこその便利さが際立っています。一律に高齢運転者を道路交通の場から排除することが得策とすることについての再議論を招く現状にあります。それらについて用いる車の性能についての議論が重ねられ、燃料論議から電気自動車を加えて車両そのものの性能を高めることなどに関心が寄せられている現状です。運転もより簡素で正確にでき、より安全性を目指しての車両生産が望まれるところです。

いわゆる「型式検定」についての不正事項、違反項目とはどのようなものがあったのか？自動車本来の機能を保持した安全性の本質とは何か？今までさほど関心を集めていなかった感覚的批判としては新しい傾向です。あくまでも新聞記事からの情報ですが、外観や使い勝手の良い製品にすることが優先されてきたのかという問題を含めて何が「けしからん」という感触なのかどうかということとの齟齬があります。諸外国との比較、その格差をどう見ているかについて考えてみたいと思います。

１．安全性、検査基準の本質

（１）型式検定に違反する経緯など

２０２２年以降、日産自動車、豊田自動織機、ダイハツ工業で自動車の型式指定などの不正が相次いで明らかになっています。自動車やエンジンの大量生産に必要な型式指定の取得で不正行為の機会が増えていたということです。これを受けて国土交通省は国内の他の自動車メーカーや車の装置メーカーなど８５社に対し、同じようなケースが無いかを調査し、報告するように指示していました。

２０２４年になり、各社からそれらの調査報告がなされました。その結果の検証概要は次のとおりです。

◇トヨタ～７車種～衝突時の試験で虚偽データの提出など

◇マツダ～５車種～エンジン出力試験で制御ソフトの書き換えなど

◇ヤマハ～３車種～不適切な条件で騒音試験など

◇ホンダ～２２車種～騒音試験での試験成績書の虚偽記載など
◇スズキ～１車種～ブレーキ試験で試験成績書の虚偽記載

一見すると大変な危険な内容に感じられますが、これらの詳細については把握できる立場ではありませんので問題提起は、「違反している」という内容での問題提起となります。客観的立場からの推察内容も出てくるかとも思います。

（２）認証試験を通過して初めて販売ができる

このうちトヨタ、マツダ、ヤマハに対し国の基準に適合しているかの確認ができるまで、不正のあった車種の出荷停止をするよう支持をしました。トヨタで３車種、マツダで２車種、ヤマハで１車種でした。どのプロセスからなのか、どのような検査を経て、どのように検査を通過し製作などのルートをクリアーし製作・販売のながれに乗ったのかについての明確な記事はありません。実害の出にくい、でない箇所の修正となるのかという疑問（問題）が浮かび上がります。

（３）認証試験での検査基準の本質

真に必要な基準であるのかの検証面を明らかにする必要があります。基準として検査のレベルが高いのか低いのか、その評価は世界的視野からのものなのかという見方もできます。要は日本が関わる世界的産業に対する投げかけが大きいのか、そうでないのかといった産業の発展について、真に必要な基準に修正していく必要性に素早く応じなければなりません。そうでなければ、いくら問題として取り上げても元の木阿弥になります。

（４）直接的影響があるのかどうか

評価は食料品関係（卵の検査機の輸出遅滞は機能が良すぎて進まなかった）などの扱いとは異なり、身近に直接的に即座に影響するものではないところが問題を深堀させにくくしているのではないかと思われます。車両構造・機能としての安全性をどのように意識して改善するか、今後どのように検査基準を適用していくのかを問われるところです。要は日本の技術は諸外国と比べ優れているのに加え、信義誠実に運用しているということが定着しているなど信頼性を拡大している現状にあります。

２．制度構築の流れ

＜各新聞記事を通じての項目と問題点の抽出＞

（１） トヨタ、ニッサン、ホンダ、ダイハツ等

多くの自動車産業において共通したものがあると思われます。あくまで独自の構造基準に関するものではないということが基本ではないかという理解ができます。

（２） 部品などの共通した製造

共通した製品などについては、安全性はそれで賄われていることが現状として考えられます。それは部品の請負については共同して運用しているところがある

からです。現場での誠実な業務は働く人たちの状況が目に浮かびます。

（3） 日本的安全性の意識

改善についての見直し期間、地域事情、経営の歴史、国民性などといったものに影響されることは、根強いものがあるとの意識をもって当たることが求められます。必要以上の安全性についての条件を日本的にはクリアーしているのでしょうか。

3．経営の在り方

（1）これからどう立て直すか

経営者としては、同類の産業に照らし合わせて改善を図るという意識は捨てなければなりません。自動車に限定せず本来の「検査の意義」、対応について優先順位を意識し基本姿勢を見直していくことが求められています。現状での検査基準についての意見などはあるにせよ、定められた基準に基づくという「順法精神」がなくては社会的な位置は確保できず、信頼を欠くという結果になってしまいます。また、このまま通りすぎると何年か先にまた同じ状況を繰り返すこととなります。今まで数回にわたる問題指摘があったことがその可能性を捨て切れないことが不安材料です。

（2）現場任せの弊害

技術に対する慣行や審査に対する慣れなど心理の影響が強く出てしまった結果でもあるとしています。このような製造にかかる技術については、経営者自身がすべてをマスターしているものではありません。一面、イメージとしての把握はしっかりとできていることは間違いありません。

あるメーカーなどでの新聞取材から「認証試験は現場の判断に任せていい」といった経営判断が続いたと見られるとの記事にしています。専門性のなせる弊害なのかということでは済まされません。どのように専門家に任せるのか、そのチエックをどのようなシステムで行うのかということを常に原点に戻って認識を新たにしていくことが求められます。

相互信頼に裏打ちされたものなのか、比率としての現場任せなのかということが不祥事の分かれ道になります。

（3）商業主義の優先

商業主義とは「商業において利益（利潤）を最大化することを目的とする考え方」で営利主義ともいわれますが、決して負の言葉ではありません。産業を発展させ利益を増すことは民主主義社会としての基盤でもあります。製造過程を合理的に行い、労力を軽減し、製造費用を低くし少しでも利益を上げることに尽力することは経営としての基本事項です。そこには多くの法的な基準、決まり事、申し合わせ事項といったものがあります。

商業主義的な弊害としての経営者のコメントもあります。「日本の技術は世界

的にも高く、指定などを含め、安全性についても高いレベルでクリアーしている」との認識を示しています。日本における国土交通省の基準を超えたものであり、形式としては条件を満たさず反していたものがあるかも知れないといった上から目線の言動です。現場の技術者は自分たちの技術、意識として高いものをもっていることから、審査の重要性を軽視したのだろうと平然と語っていることには驚きました。

（4）個別項目としてよく議論となる言葉

ア、予想と予測～心の中の気持ちを表すものが予想ですが、予測は具体的に形として表れるものが必要とされます。したがって単なる予想をもっての経営理念は存在しないということになります。

イ、対策と対応～こうしようという対策はＯＫです。しかし、それを具体的に対処する術（すべ）をどのように発揮するかは重要事項です。計画倒れを揶揄する比較言葉としてしばしば用いられます。

ウ、表面化できるものとできないもの～表面化できなくても深く検討し対応する材料を常に持ち合わせておくことが隠し事で終わらせない評価になります。

エ、決断できるかできないか

ここでは法的な基準を、業者仲間の申し合わせ事項が時として上回ってしまうことがありうるという現実もあります。その原因は長年のノウハウによって運営されていることに際立った問題が発生してこなかった、喫緊の課題としての認識はされてこなかったという緊急性を感じていないという運用の流れが生じています。現場での判断を上部に報告するのに躊躇することがあってはなりません。状況を悪化させるばかりです。

４．おごりと理想の堅持

（1）能力アップと社会貢献

自動車産業の技術というものが、どのくらい複雑でレベルの高いものなのか、それは素人には分かりません。しかし、検査基準に従わなかったことの対応からは、それら業務に従事する技術者は優れた能力についての「驕り」をもっていることも想像できます。また、社会貢献について思い過ごしの自信を持ってきた経緯が考えられます。いわば自分の裁量においての「安全性」「機会機能」の自信というものがあれば、自分の感覚としてそこまでやる必要なしとの判断を下したものだと思います。

（2）真の専門家、職人意識

技術職の分野はどうしても立ち入り難いものがあります。これは自動車産業に限られたものではありません。ですから、経営陣としても、暗黙の了解部分が生じ「この技術者ならＯＫ」というううがった信頼関係に任せる部分がでてくることは考えられます。また、職人気質としてそれ以上立ち入ることをしないで欲しいと

いう排他的、特別エリアの中での動きに徹することとなっているのが「ひずみ」の害をもたらしています。

（3）専門家としての理想

専門家としては他から余計な口出しはして欲しくないという見解があります。任せたからには完全に自分の得意とする能力を発揮し、会社に貢献するという気持ちです。それは技術者としても理想とする「安全性」と合致しなくなる部分にも気持ちの上で合流してしまう隘路があります。

5．なぜ現場との齟齬が生じるのか

（1）現場任せとは何か

通常の業務システムとしては、基本的には職階制的なものが基本としてあります。実務の流れとして、担当する部があり、その下に課があり、係があり現場主任が存在するということです。仕事の報告等は下からの現場主任から係長のもとにされます。さらに係からそれを総括する課長へと実務の報告・連絡は進んでいきます。さらに課からは管理の総括部の部長への報告ということで終結します。しかし、今日色々なプロジェクトチームを組織編制し、選別された業務について誰が責任を持って進めるのかというところがあいまいになっていることも確かです。いわば現場任せでいい結果がでれば誰々の功績、悪い結果がでれば現場の責任といったところがあります。仕事の進め方が時の課題によってマチマチとなっています。選ばれた陣容によって進められるということから、現場任せで問題があればチームリーダに直接伺いを立てるという流れとなっています。職階制の崩れ行くなかで「責任の所在」については最も困難な課題とされるところです。

（2）中間的検証のタイミング

必ず段階的システムを経て業務を進めることを確認する経営が求められるところです。これも職階制の崩れと共に、いったい現場の問題をいつ報告し対処するのかという判断のタイミングが不明であることが問題です。

本音の対応として「どうせその程度」という収め方をしていることから、中間的検証が十分できていないのです。ましてや、これが不十分であれば社会的にどのような痛手を負うかなどは全く意識のないところで、チエックを行うことを許された事務の把握能力と重大性の認識を高めていかなければなりません。

（3）社員全員が専門職ではない

専門職というのは素晴らしい立場です。しかし、経営的感覚については全く無関心ではいけません。また収益ばったりの考え方ではいけません。仕事のやりがい、生きがいを求められる職場であり、その雰囲気を失ってはなりません。

（4）やりがいとプライド

プライドは大いに必要です。特別の立場、特別の能力をもって仕事をしているとのプライドは大きな力となります。理想を含めた正しい超過の力を出していくことが大切です。また、やりがいは自分の持てる力からを精一杯発揮することが職階制の中でも活かされ、不祥事の発生に歯止めをかけます。

6．今後の対策

（1）コンプライアンスの意識

コンプライアンスの意識を先ず整えるという直接的な考え方を自ら取り入れる一つの決断が必須です。その機会として受け入れるチャンスでもあります。法令や社会的ルール、企業倫理などを遵守するということに自らを奮い立たせなければなりません。このような事案は明らかな違法行為であり、信義誠実を破る行為であることを心底感じる本音の改善が求められます。

（2）検査内容の客観性

「検査案の元は我にあり」といった技術者の意識は拭い去らなければなりません。法令の検査内容などについては、そもそも技術者が積み上げたものが取り入れられていることは間違いありません。それを公の組織が取り入れくみ合わせて客観性のある基準としていることも明らかです。

ですからそれも技術者のプライドを保持させるものですから、制度として存在することについて、自分の技術が活かされていることで気持ちの充実を図ることができるはずです。決して不利益を被るものではないのです。

（3）改善を積み上げる体質のない企業の業務管理

何も起こらなければそれでいいとする経営理念が潜んでいます。現場を信頼し任せるということも大切な管理方法です。しかし、全面的依存となると話は違います。その仕事っぷりにおいて、全体的な経営に何らかの影響を及ぼすことは回避しなければなりません。経営の中で問題は常に起こっています。

それを内在状態で発覚していないからそれでよいとする管理は対処時に遅れをとります。問題発生は当然のことで、それの解決の積み上げにおいて理想的な経営内容を実現していくということです。いい状態であろうと悪い状態であろうと、まさに現在進行形の状態にあって油断は許されません。

まとめ

まだまだ数々の課題を解決していかなければならないところです。しかし、自動車業界が支持されているからこそ発展性があるのです。経営者としての業務把握と運用の格差の是正を始め、問題が発生してからの処理、対応に頭を痛めることからの脱却を図らなければなりません。

ゆるぎない伝統の築き上げがいい製品を作り出すという好循環が望まれます。
商業主義に走る現実、崇高な社会貢献の社是の確認は必要なタイミングです。会社の業務推進システムにおいて再度職階制による責任の所在、在り方の部分を見直し、現に取り入れて活気のある透明性の高い専門職の現場活動を構築していかなければなりません。

有能な社員、管理者の基本的資質と職場教育の必要性を求められている時期であると思います。現状の雰囲気に巻き込まれることなく、安全を最優先した検査基準に堂々と従うことが基本的対応です。

＜参考文献＞

・亀井利明「ソーシャル・リスクマネジメントの拡張」
ソーシャル・リスク研究所（２０１０，１０，１５）
・田中周紀「会社はいつ道を踏み外すのか」新潮新書（２０１６，１１，２６）
・下川浩一「日本の企業発展史」講談社現代新書（１９９３，４，１）

（筆者は労務管理士）

学 会 だ よ り

（前号発行後から、2025 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

2024 年度・関東部会に関する記事

（保険毎日新聞 2024 年 12 月 5 日号・転載許可済み）

（第一種郵便物認可）　保険毎日新聞　2024年(令和6年)12月5日(木曜日)　(1)

SRM学会

関東部会開催

社会・地球環境とリスク管理で報告

ソーシャル・リスクマネジメント学会（理事長：上田和勇専修大学名誉教授、SRM学会）は11月16日、専修大学神田キャンパスで、対面とオンライン参加のハイブリッド方式により、今年度の関東部会を開催した。当日は、約40人の会員を迎え、亀井利明氏（副所事長・事務局長、日新火災）の総合司会の下、松永光雄氏（常務理事・関東部会担当、東洋大学）の挨拶の言葉に続き、上田和勇理事長が開会を宣言し、地球環境とソーシャルリスク管理の必要性や、SDGs経営促進とウェル・ビーイングの取り組みの重要性などの3つのテーマの意義を説明した。

亀井氏

松永氏

最初の研究報告者、後藤茂之氏（RMアドバイザリー社代表）は「社会・地球環境問題とソーシャルリスク管理の強化」と題し、社会・地球環境問題の企業価値への波動および状況をソーシャルリスクのひとつと捉え、リスクがどのように対処すべきかについて論じた。

これまでの企業は、価値創造の重視について、行ってきた。しかし、社会・地球環境問題の多くは非財務要素であることから、社会・地球環境問題に企業が取り組むにあたっては、経営に非財務要素を統合することを感じるとした。

上田氏

継続的な企業活動を支える基礎の世界では、社会的インパクト投資という新たな動きも登場してきた。

後藤氏

次に、井上智洋氏（高千穂大学）が「SDGs経営の促進と企業価値向上につながるWell-being」と題し、ウェル・ビーイングが注目される背景や国内外の動向、先行研究等を踏まえた上で、ウェル・ビーイングによる経営上の好影響と想定されるリスク、SDGsとウェル・ビーイングの関係などを確認し、SDGs経営の促進と企業価値向上につながるウェル・ビーイングの取り組みを論じた。

井上氏

SDGsとウェル・ビーイングもテーマに

市場システムに組み込まれた要素、すなわち財務や業績の結果指標である市場価格を重視して経営を遂行してきた。

企業にとって見れば、社会・地球環境問題は企業価値を中長期的に変動させるソーシャルリスク管理の問題として捉えられると主張し、リスク管理プロセスの視点から、ソーシャルリスク管理強化のためのアプローチを提示した。

PERMA理論や上田和男氏に代表されるウェル・ビーイングの発行研究では、その定義、構成要素、測定方法、個人と企業に共通するウェル・ビーイング概念などが検討されている。一方、各世代の意識調査を推進することは、企業価値向上につながることを示している。

左から上田氏、後藤氏、井上氏

さらにSDGsの目標達成にはウェル・ビーイングの向上が不可欠であり、またSDGsの目標の達成はウェル・ビーイングの向上に寄与することから、両者は互いに必要不可欠な取り組みとえるとした。そして、SDGsに取り組む従業員によるウェル・ビーイングの実感はSDGsへの意識の醸成とSDGs経営の促進につながるとも強調した。

結果によれば、同世代の80％がウェル・ビーイングの普及に賛同している。また、経営上のウェル・ビーイングによる好影響と想定されるリスクの検討から、想定リスクを低減し取り組み

続いて、一マクロ環境変化に対応するSRMとRMの今後の課題」をテーマに、研究報告者を中心にして、コーディネーター・上田和勇氏によるパネルディスカッションが行われた。上田氏からは事前に研究報告の内容に対して2問ずつの質問が与えられており、討論が進行した。その後、出席者やオンライン参加者からの質疑応答もあり、活発な全体ディスカッションが行われた。

その後、戸出正大会長の閉会の辞をもって本年度の関東部会を終了した。

２０２５年度・全国大会に関する記事

（保険毎日新聞 2025 年 7 月 8 日号・転載許可済み）

SRM学会

大阪で25年度全国大会
犯罪リスク、認知症などテーマに

ソーシャル・リスクマネジメント学会（山田和男理事長、帝塚山大学名誉教授）。以下、SRM学会）は5月17日、大阪市中央公会堂で今年度の全国大会を開催した。

大会は亀井弘明副理事長・事務局長（日新火災）の総合司会の下、全国人会相当常務理事・松下義行氏の歓迎の言葉に引き続き、上田和男氏が開会を宣言、次いで理事・神薗八郎氏および会員総会が順次開催され、昨年度の事業報告、同収支報告、桑原典子氏（熊本・新全国人会相当）の会計監査報告が行われた。

最初の講演は松下義行氏（元大阪府警察、元関西国際大学）で、「最近の『犯罪リスク』情勢」と題し、主な犯罪の発生概況と各論の課題について概説した。刑法犯認知件数は2002年の285万件をピークに、24年は約67万件に激減しているものの、体感治安は良くなっていないという。また件数には増加傾向が見られる等、内容は少なくないと主張した。

特に、外国人犯罪グループによる万引きや金属盗品や医薬品などを国外に転売する目的で大量に窃盗が増加しているが、ドラックストアなどで化粧品や医薬品などを大量に盗む組織的な窃盗事件が各地で多発し、深刻なリスクになっている。

凶悪・重要犯罪の情勢については、殺人事件は減少しているが、無差別殺傷事件など特異事件が頻発し、社会に不安感をもたらしている。強盗も減少しているものの、「トクリュウ（匿名・流動型犯罪グループ）や「闇バイト」による事件が頻発、不安感醸成の原因となっていると報告した。

組織的に詐欺を繰り返しているケースも増加。サイバー空間での無秩序やサイバー攻撃の被害が深刻化している実態についても報告した。

最後に防犯対策に触れ、「狙われない平素の被害防止対策」「狙われた時の被害を防ぐ対策」「犯行被害時の被害を最小化する対応」の三つを掲げた。

一番目の例として山口県警の山田秀樹氏（元大阪府警察、労務管理士）は「危険運転致死傷罪は

亀井氏

上田氏

松下氏

山田氏

桑原氏

渡邉氏

市民感情と危険運転致死傷罪で報告も

過失によるもの？」と題して、制度改正が行われ、交通反則通告制度が誕生、いわゆる交通反則はあくまで過失で犯した行為であり、故意としての犯罪ではないとするものになった。

一方、近年の悪質重大交通事故を発生させた者の処罰については、被害者の処罰感情のほか強く、社会的公平感が損なわれているといわざるを得ないような状況が意識に増加してきた。このことに関して山田氏は、この数年、特に「自動車の運転により人を死傷させる行為等の処罰に関する法律」の罰則の改正などもあり行われているものの、悪質重大交通事故に対する厳罰化の意識が後れを取っているという指摘（問題意識）と、現在、増加傾向にある65歳未満の「認知症世代」が惹起（じゃっき）する「認知症運転致死傷事故」について、従来の取り組みの延長線上ではなく、新たな視点で取り組むべきではないかという問題意識を提起した。

山田氏は「危険運転致死傷罪」を概観した上で、「飲酒運転」と「無免許運転」を5例取り上げ、現状での問題点を整理・解説した。

山田氏はこれらの検討を踏まえた上で、「飲酒運転」と「無免許運転」を除く悪質重大交通事例

２０２５年度・関西部会に関する記事

（保険毎日新聞 2025 年８月２９日号・転載許可済み）

保険毎日新聞　2025年(令和7年) 8月29日(金曜日)　(6)

SRM学会

令和7年度 関西部会
機関誌40号に向け研究3件報告

ソーシャル・リスクマネジメント学会（SRM学会）（副事長・上田和勇専修大学名誉教授）は7月19日、大阪府大阪市中央公会堂で副事長・事務局長の亀井弘明氏（日新火災）の総合司会の下、今年度の関西部会を開催した。当日はZoom参加者も含めて40人が出席した。

上田和勇氏

山田秀樹氏

亀井弘明氏

亀井克之氏

研究報告に先立ち、関西部会担当常務理事の山田秀樹氏（元大阪府警察、労務管理士）は、「今年の異常な猛暑の中にもかかわらず、熱心に研究を続ける皆さまと、このように一堂に会することは意義深い。本会を充実したものにすべく努力したい」と一歓迎のことば」を述べた。

次いで理事長の上田氏は、機関誌「実践危機管理」が次号で第40号となる節目にあることを披露し、立派な会報とすべく努力しようと呼び掛け、研究報告3件の概要などに触れ、技術に対する過信や楽観性についても触れつつ開会基調が新たに必要な局面かどうかを問らかにする必要があると主張し、検査レベルが高いのか低いのか、その評価は世界的視野からのものなのかどうかと問いかけた。

そして「再構造・機能と定」についての不正事項、「逸脱容認とはどのようなものがあったのか、自動車本来の機能を保持した安全性の本質とは何か、諸外国との比較、そして「型式検査」の定義を再確認しておきたいとした。現代社会におけるリスクは巨大化・複雑化して社会全体に大きな影響をおよぼしており、個人組織単独だけでは対処が不可能である。このようなリスクをソーシャルリスクというが、これに対処するには行政、企業、学校、地域社会、家庭などが連携して対処する必要がある。

続いて経営のあり方に触れ、技術に対する過信や楽観性に対する慎重な心理の影響が加わってしまった。使用された教科書は、亀井克之氏著の「生活リスクマネジメントのデザイン　保険とリスクコントロールの基本」。各年度でそれぞれ異なったテーマが設定された。

同寄附講座の前期としては、受講学生の実務の参加講座「安全・安心な社会を支える保険制度　について、その概要を説明した。

教育の形態については学校による企業の見学、体験学習、学校におけるインターンシップ、学校における実務家の講師、そして、大学における寄附講座などがある。そこで上例研究として、「新次元によるリスクマネジメントの寄附講座「安全・安心な社会を支える保険制度　について、その概要を説明した。

この寄附講座は2014年度にプレ開講が行われ、15年度より開講、現在に至っている。関西大学における現状の学部講義である。そのうち日新火災が4回、アドバンスクリエイト社が6回、その他のゲストが5回登壇した。

最後は、上田和勇氏が「Well-being　多フロー理論リスクマネジメントをしつつ、社員の士気や幸福感を向上させることができないかと問いかけた。

2006年に作じたソニーのノートパソコン異常発熱事件では1年後にそのことに関する情報を開示しているものの、同社に重大事故でない限り、法的には報告義務は生じないが、公表の遅れは誠実な企業対応とはいえず、倫理リスクが生じたとされる。また、アサヒビールは08年に作じた「スーパードライ」による効き」を駆逐できたのではないかと分析する。なぜ23年まで不正が無かったトヨタ本体に24年に不正が生じたのか。

ホンダや三菱自動車の例なども挙げつつ、深く論じた。そして、結論としては、不正や倫理リスクは個人組織単独だけでは対処が不可能であるとした。

関連記事

自動車メーカーの不正事案など考察

まった結果、現場任せのマネジメント教育の意識が甘かったとした。そして、「数々の問題を解決していかなければならないところであるが、自動車会社は稼ぎたい気持ちの強さ」と締めくくった。

2番目の報告は「ソーシャル・リスクマネジメントの実務と研究の接点」と題した、亀井克之氏（関西大学社会安全学部教授）と亀井弘明氏（日新火災）の共同研究。報告は主に亀井克之氏が行った。

亀井氏は冒頭にソーシャル・リスクマネジメントの定義を再確認しておきたいとした。現代社会におけるリスクは巨大化・複雑化して社会全体に大きな影響をおよぼしており、個人組織単独だけでは対処が不可能である。

このようなリスクをソーシャルリスクというが、これに対処するには行政、企業、学校、地域社会、家庭などが連携して対処する必要がある。

このようにソーシャルリスクマネジメントにおいては「連携」がキーワードになっていると

関連記事

自動車メーカーの不正事案など考察

し、ソーシャル・リスクマネジメント教育の意義は、ここにあるとした。

学における現状の学部講義である。そのうち日新火災が4回、アドバンスクリエイト社が6回、その他のゲストが5回登壇した。

最後は、上田和勇氏が「Well-being　多フロー理論リスクマネジメントをしつつ、社員の士気や幸福感を向上させることができないかと問いかけた。

2006年に作じたソニーのノートパソコン異常発熱事件では1年後にそのことに関する情報を開示しているものの、同社に重大事故でない限り、法的には報告義務は生じないが、公表の遅れは誠実な企業対応とはいえず、倫理リスクが生じたとされる。また、アサヒビールは08年に作じた「スーパードライ」による効き」を駆逐できたのではないかと分析する。なぜ23年まで不正が無かったトヨタ本体に24年に不正が生じたのか。

ホンダや三菱自動車の例なども挙げつつ、深く論じた。そして、結論としては、不正や倫理リスクは個人組織単独だけでは対処が不可能であるとした。

文化、そして内部統制の総制によるハード・コントロールよりもソフト・コントロールに属する社員のWell-being　多フロー理論に重きを置いた方が企業経営にプラスの影響をもたらすと結論づけた。

以上の3報告をもって、今年度の関西部会が終了した。

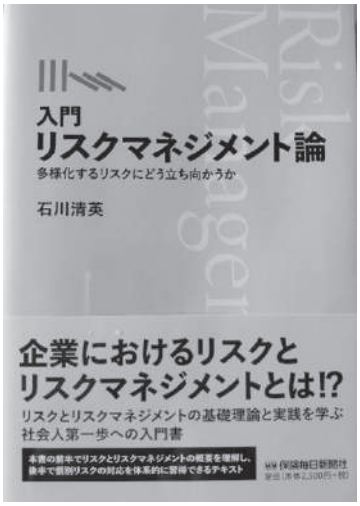
会員著作の紹介(発行日順)

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）

山田秀樹（大阪家庭裁判所・参与員）著

『想い果てしなく』

非売品　2025 年 1 月 31 日発行　全 200 頁



石川清英　(神戸学院大学)著

「入門リスクマネジメント論」

- 多様化するリスクにどう立ち向かうか -

保険毎日新聞社出版　2025 年 4 月 21 日発行　全 219 頁

SRM 学会だより

（前回発行時から２０２５年８月末まで）

１．持回り理事会の開催

（１）第１回持回り理事会を開催
日時：２０２４年８月２１日
議題①：新入賛助会員１名承認の件→　可決承認

（２）第２回持回り理事会を開催
日時：２０２４年９月９日
議題①：　２０２４年度の関東部会を１１月１６日専修大学においてリアル(ZOOM 可)開催する件　→可決承認
②：研究報告用「報告要旨」作成・提出要領を改訂する件　→可決承認

（３）第３回持回り理事会を開催
日時：２０２４年１１月１９日
議題①：２０２５年度の全国大会を５月１７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

（４）第４回持回り理事会を開催
日時：２０２５年２月３日
議題①：２０２５年度の関西部会を７月１９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

（５）第５回持回り理事会を開催
日時：２０２５年４月２６日
議題①：新入会員２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）２０２４年１１月１６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２４名）当日のプログラムは以下の通りである。

２０２４年度ソーシャル・リスクマネジメント学会　関東部会
専修大学　神田キャンパス　１号館　２０２教室

総合司会　亀井　弘明　（事務局長）

13:30－13:45　歓迎のことば・・・松　永　光　雄　（常務理事・関東部会担当）

開会の事・・・・　上　田　和　勇　（理事長）

【研究報告】　（研究報告４０分　　質疑５分）

13:45－14:30　「社会・地球環境問題とソーシャルリスク管理の強化」

・・・・・・　後藤　茂之　（RM アドバイザリー社　代表　認定危機管理士）

14:30－15:15

「SDGs 経営の促進と企業価値向上につながる Well-being の取組み」

・・・・・・　井上　昌美　（尚美学園大学　芸術情報学部　教授）

【全体ディスカッション】

15:25－16:00　（３５分）

「マクロ環境変化に対応する企業の SRM と RM の今後の課題」

・・・・・・　上 田 和 勇　（コーディネーター　専修大学名誉教授）

16:00－16:10　閉会の辞

・・・・・・　戸出正夫　（会長）

16:30　情報交換会

（２）２０２５年５月１７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１５名、オンライン参加２５名）当日のプログラムは以下の通りである。

２０２５年度ソーシャル・リスクマネジメント学会　全国大会　　大阪市中央公会堂

総合司会：亀井弘明（事務局長）

13:00－13:10　歓迎のことば　・・・・・・・　松 下 義 行（常務理事・全国大会担当）

開会の辞　・・・・・・　上 田 和 勇（理事長）

13:10－13:20　【理事・評議員会】（会員傍聴歓迎）

・・・・・・・・・・議長：上田　和勇　（理事長）

13:２０－13:４０　【会　員　総　会】

・・・・・・・・・・議長：亀井　弘明　（事務局長）

【研究報告】　（研究報告３５分　　質疑５分）

13:40－14:20　「最近の「犯罪リスク」情勢」　―主な犯罪の発生概況と対策の課題

・・・・・・・・・　松下　義行　（元関西国際大学）

14:20－15:00　「若年性認知症の就労継続に係るマネジメントの課題」

・・・・・・・・　渡邊　容子　（元明治大学）

15:10－15:50　「危険運転致死傷は過失によるもの？」

～「炭鉱のカナリア」の警戒心をもって解き明かす～

・・・・・・　山田　秀樹　（元大阪府警察、労務管理士）

15:50－16:00　閉会の辞　　桑原　典子　（欣辰日本語学校大阪国際研修センター）

（2）２０２５年７月１９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２２名、オンライン参加１７名） 当日のプログラムは以下の通りである。

２０２５年度ソーシャル・リスクマネジメント学会　関西部会　　大阪市中央公会堂
総合司会：亀井弘明(事務局長)

14:30－14:40　歓迎のことば
・・・・・・・　山 田 秀 樹　（常務理事・関西部会担当）
開会の事　・・・・・・・　上 田 和 勇　（理事長）

【研究報告】　（研究報告３５分　質疑５分）

14:40－15:20　「自動車の検査基準を巡るリスクマネジメント」
―安全以外に何を目指しているのか―
・・・・・・　山田　秀樹　（元大阪府警察、労務管理士）

15:20－16:00　「ソーシャル・リスクマネジメントの実務と研究の接点」
―日新火災・関西大学社会安全学部・寄付講座の10年―
・・・・・　亀井克之（関西大学)・亀井弘明（日新火災）

16:15－16:55　「Well-beingアプローチによる企業の倫理リスクマネジメント」
―人との「つながり」がモチベーションを上げ、不正を抑止することにつながるのか―
・・・・・・　上 田 和 勇　（専修大学名誉教授）

16:55－17:00　閉会の辞

17:30　情報交換会

２０２４年１１月１６日2024年度関東部会

2024 年度関東部会の様子

2025 年 5 月 17 日 2025 年度全国大会

2025 年度全国大会の様子

2025 年 7 月 19 日 2025 年度関西部会

2025 年度関西部会の様子

３．理事会・評議員会の開催

日時：２０２５年５月１７日（全国大会において開催）
議長：上田　和勇　（理事長）
議事
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】２０２６年度全国大会、関西部会合同開催について
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
全議案、賛成多数により、可決された。

４．会員総会の開催

日時：202５年５月１７日(全国大会にておいて)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４０、委任状３４、合計７４であり(会員総数(１３７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。

（２）議事

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】２０２６年度全国大会、関西部会合同開催について

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

全議案、賛成多数により、可決された。

（３） 前年度の収支報告

ソーシャル・リスクマネジメント学会

2024年度収支報告書

（2024年4月1日～2025年3月31日）

		合計	
		収入の部	支出の部
1	前期繰越金繰入(前受金除)	906,145	0
2	会費・入会金	595,000	0
3	寄付金(前受金含)	165,000	0
5	受取利息	92	0
6	部会・全国大会関連費(前年前受含)	275,000	274,480
7	旅費交通費	0	95,000
8	通信費(郵送料・封筒)	0	860
9	消耗品費(事務備品・印刷費)	0	415
10	支払手数料(会費振込)	0	1,320
11	渉外費	0	0
12	会議費	0	0
13	会報発行費(実践危機管理)	0	411,180
14	事務局管理費	0	84,000
16	ホームページ管理費	0	121,000
17	ZOOM管理費	0	36,300
18	事務協力費(監査・会報・大会)	0	10,000
	次年度全国大会費・寄付	40,000	0
19	次年度繰越(前受金含)	0	946,682
		1,981,237	1,981,237

2024年度寄付金提供者(敬称略・順不同)		
桑原典子	2.6口	26,000
饗庭　正	2口	20,000
戸出正夫	2口	20,000
松下義行	1口	10,000
山川雅行	1口	10,000
山田秀樹	1口	10,000
森田欣二郎	1口	10,000
松永光雄	1口	10,000
井上昌美	1口	10,000
上田和勇	1口	10,000
亀井弘明	1口	10,000
平岡　豁	0.7口	7,000
森田將寛	0.5口	5,000
大植正一	0.5口	5,000
谷口眞人	0.1口	1,000
川上亮介	0.1口	1,000
		165,000

監　査　報　告　書

2025年 4 月12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 ㊞

2024年度(2024年４月１日～2025年３月31日)の監査結果を、ご報告いたします。

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

（４）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５月１７日(土)、関西部会は７月１９日（土）にどちらも大阪市中央公会堂にて実施する、関東部会は１１月２９日(土)に専修大学(神田)にて実施予定である。
利便性の観点から Zoom を併用する。

会報『実践危機管理』第４０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
2025年度収支計画書

（2025年4月1日～2026年3月31日）

		合計	
		収入の部	支出の部
1	前期繰越金繰入(前受含)	946,682	
2	会費・入会金 (前受含)	550,000	
3	寄付金	160,000	
5	受取利息	100	
6	部会・全国大会関連費	250,000	250,000
7	旅費交通費		80,000
8	通信費(郵送料・封筒)		1,000
9	消耗品費(事務備品・印刷費)		1,000
10	支払手数料(会費振込)		1,500
11	渉外費		0
12	会議費		20,000
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		121,000
17	ZOOM管理費		36,300
18	事務協力費(監査・会報)		10,000
19	次年度繰越		891,982
		1,906,782	1,906,782

（5）２０２６年度以降全国大会、関西部会の合同開催について

２０２６年度より全国大会、関西部会を同一日に合同開催とする。
開催は関西を予定する。

（6）会員の入退会

SRM学会入退会者一覧(2025年5月現在)

	入 会 者(敬称略)			
	日 時	氏 名	所 属	推薦者
1	20240830	川上亮介	三菱鉛筆	上田和勇　戸出正夫
2	20250401	髙野文仁	タカノ国際会計事務所	上田和勇　高野仁一
3	20250427	三浦 崇	関西大学 社会安全研究科	亀井克之　亀井弘明
4	20250427	大野 雅人	関西大学 社会安全研究科	亀井克之　亀井弘明

	退 会 者(敬称略)			
	日 時	氏 名	所 属	備 考
1	20240706	濱口 暢雄	日本郵便	
2	20250331	三倉 功	アール・エム・総研株式会社	
3	20250331	関本 蘭子	家庭危機管理研究所	
4	20250331	佐藤 大介	損害保険ジャパン株式会社	
5	20250331	高見 守久	経済法令研究会	
6	20250331	元吉 公臣	行政書士・マンション管理士	逝去
7	20250428	柴田 忠男	元関西大学	高齢の為

（7）役員および役職分担一覧

（令和７年６月～同８年５月）

【理　事】　（３２名）

理事・会　長	戸 出 正 夫	（元白鷗大学法科大学院）
同・副会長（理事長の相談役）	森　　幸 弘	（下関市立大学名誉教授）
同・　同　（　　同　　）	竹 本 恒 雄	（企業危機管理（研）、元関西大学）
理 事 長（学会代表・全般管理）	上 田 和 勇	（専修大学名誉教授）
副理事長（理事長補佐・事務局長）	亀 井 弘 明	（日新火災海上保険）
同	大 橋 正 彦	（大阪商業大学名誉教授）
同	江 尻 行 男	（東北福祉大学名誉教授）
同	佐久間　潔	（桜花学園大学・名古屋短期大学）
常務理事	淺 津 光 孝	（中小企業診断士）
同	川 﨑 和 治	（元沖縄大学）
同	城 戸 善 和	（元熊本学園大学）
同・監　事（全国大会担当）	桑 原 典 子	（欣辰日本語学校 大阪国際研修センター
常務理事　（関東部会担当）	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・監　事	饗 庭　　正	（関西大学）
理　事	大 羽 宏 一	（元尚絅大学学長）
同	亀 井 克 之	（関西大学）
同	後 藤 茂 之	（RM アドバイザリー社）
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	（タカノ国際会計事務所）
同	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	松 下 義 行	（元関西国際大学）
同	三 浦 眞 澄	（三浦社労士事務所）
同	宮 井　　隆	（元関西大学）
同	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	渡 邊 容 子	（元明治大学）

【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】　（１２名）

評議員・会　長	平 岡　　豁	（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）
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	谷 口 眞 人	（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)）

（下線は新任）

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

（役員の選任）

第 11 条　理事は、別に定める役員選考基準が規定する役員選考委員会の推薦により評議員会の議を経て総会において選出する。

２　理事長は理事の互選により選出する。

３　評議員は役員選考委員会の推薦により総会において選出する。

４　評議員会会長は評議員の互選により選出する。

５　監事は理事会の承認を経て理事または評議員の中から理事長がこれを委嘱する。

（役員の職務）

第 12 条　会長は本学会を代表して第 18 条に規定する認証業務を行い、理事長の後見役を務める。

2　副会長は会長に事故あるとき、会長の職務を代行するほか、理事長の後見役を務める。

3　理事長は本学会を代表し、会務を統括し、総会および理事会の議長となる。

4　副理事長は理事長を補佐するほか、理事長に事故があったときは、あらかじめ理事長が指名した副理事長がその職務を代行する。

5　理事は理事会を構成し、業務を執行する。

6　評議員は評議員会を構成し、同会は理事会の諮問に応じるものとする。

7　監事は本学会の会計および会務執行の状況を監査する。

8　事務局長は理事長の指揮に従い、業務を統括するとともに、当学会の入出金の業務を行う。

9　事務局長代理および事務局長補佐は事務局長の事務を補佐し、事務局長の指揮の下、業務を執行する。

10　本学会の日常業務の執行のため、理事長は役付理事、事務局長、同代理および評議員会会長、同副会長、監事による「役付役員会」を設置することができる。

（役員会）

第 13 条　理事会は総会に際し、または必要なとき、理事長によって招集される。

2　理事の 3 分の 1 以上の要求があった場合には、理事長は速やかに理事会を招集しなければならない。

3　理事会は理事会構成員の過半数の出席（委任状を含む）により成立し、出席理事会構成員の過半数により議決する。監事、事務局長、同代理、評議員会会長および同副会長は理事会構成員とする。

4　評議員会は年次大会（全国的規模の研究会）に際し、または理事長の同意を得て、評議員会会長によって招集される。

（役員の任期）

第 14 条　役員の任期は 2 か年とする。但し、再任を妨げない。

（総　会）

第 15 条　総会は個人会員および賛助会員の代表者によって構成し、年次大会に際して開催する。

2　総会の議案は前もって理事会の承認を要する。

3　総会は構成員の 5 分の 1 以上（委任状含む）の出席により成立する。

4　総会の議決は出席者（委任状含む）の過半数による。

5　可否同数のときは、議長の決するところによる。

（事業年度）
第 16 条　本学会の事業年度および会計年度は、毎年 4 月 1 日に始まり、翌年の 3 月 31 日に終わる。

（顧問）
第 17 条　必要に応じて、本学会に顧問を置くことができる。

（資　格）
第 18 条　本学会は危機管理総合研究所および日本危機管理士協会の協力を得て、研修または試験により、各種の資格を認定することができる。

（称　号）
第 19 条　本学会は危機管理総合研究所および日本危機管理士協会の協力を得て、研究実績および実務経験豊富な者に、危機管理に関する称号または資格を授与することができる。

（支　部）
第 20 条　本学会は必要に応じて支部およびその事務局ならびに事務連絡所を設置することができる。

（運営資金）
第 21 条　本学会の運営資金は年度会費、各種資格・称号の審査料、登録・更新料および寄附金をもって充当する。

（会則の変更）
第 22 条　本規程は理事会の議を経て、総会の議決により変更することができる。

（本部事務局）
第 23 条　本学会の本部事務局を大阪府に置く。

附　則 1
本規程第 21 条の年会費は次の通りとする。
個人会員会費は年 5,000 円
賛助会員会費は年 30,000 円

附　則２（令和２年６月１日）

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○○号、出版社（発行年）該当頁

≪例≫　戸出正夫「保険法対応約款の作成とリスク感性」実践危機管理 22 号、ソーシャル・リスクマネジメント学会（2010 年）52 頁

（5）執筆者の所属および資格は論文の最後に丸かっこを付して例示のように記載する。

≪例≫その１　（筆者は○○大学○○学部教授、認定危機管理士）

≪例≫その２　（筆者は○○○○研究所長、企業危機管理士）

（6）原稿の長さは偶数頁に収まるものであることが望ましい。かつては４頁を原則としたが、論文であるので、紙幅は 10 頁または 12 頁程度、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こと。修正によってレイアウトが変更になるような事態（例えば、見出しが頁の最終行になったり、頁数が増加または減少したりするなど）を避けるためである。

５．校正済みゲラの返送

校正済みゲラは修正がない場合も含めて、必ず期日内に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(レジュメ)」作成・提出要領

（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〉

今年度も SRM 学会の大会、部会では活発な研究報告、意見交換が行われた、元気で明るい学会の印象をうける。SRM 学会は RM 学会とともに共存共栄、ともに発展していきたい。

記念号とした第 40 号は、９編の熱意のこもった論文をいただいた。また両学会初の兄弟企画を紹介することができた。先生方のご尽力にこころから感謝する次第である。

編集は戸出会長、上田理事長、株式会社ライジングサン社高橋社長のご協力があってこそであり、あわせて会員の皆さんの日頃のご協力に心から感謝申し上げる。

連日異常な猛暑が続いている、会員各位のご健勝を祈念いたします。

〈SRM 学会 2025 年度会費払込のお願い〉

当学会の 2025 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　〇九九店　　２４２１５６

ソーシャル・リスクマネジメント学会

（編集部）

（編集部）

2025 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 40 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）