

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27号

## 目次

|                                |                       |
|--------------------------------|-----------------------|
| はしがきにかえて—中学校の武道必修について—         | 戸出 正夫 (1)             |
| 地震災害とソフト・コントロール                | 上田 和勇 (5)             |
| サイバー犯罪と企業防衛対策について              | 竹本 恒雄 (13)            |
| 環境リスク論                         | 井上 喬 (19)             |
| 国力低下と危機管理                      | 稲垣 正男 (23)            |
| 危機突破学の展開                       | 亀井 利明 (30)            |
| 大津市の「いじめ」問題とその対策に関する一考察        | 平岡 豁 (38)             |
| リスクマネジメント規格 ISO31000 の活用について   | 津田 文男 (42)            |
| SRM と BRM の相違と方向性              | 高野 仁一 (47)            |
| ソーシャルメディアとリスクマネジメント            | 佐久間 潔 (53)            |
| わが国消費者のエコ商品利用と環境 RM            | 大橋 正彦 (60)            |
| 家庭危機管理と個別援助技術の促進について           | 関本 蘭子 (66)            |
| 株主代表訴訟における会社の補助参加              | 城戸 善和 (71)            |
| 製品事故・賄賂に関する経営者の責任              | 高野 一彦 (73)            |
| フランスにおけるリスクマネジメントの現状から         | 亀井 克之 (80)            |
| 租税政策に起因するソーシャル・リスクに関する一考察      | 白田 佳子 (84)            |
| 相続にまつわるリスク雑感                   | 宮井 隆 (87)             |
| 人材育成から見るリスクマネジメント              | 山田 秀樹 (90)            |
| 経営者の病とその影響                     | 北出 至 (93)             |
| 起業リスクと危機管理の三つの心                | 吉川 昇一 (99)            |
| リスクマネジメントとは基本の遵守               | 村上 昭 (103)            |
| 金融機関営業店における風評リスク対応の実務について      | 倉内 秀典 (106)           |
| 成果主義とリスクマネジメント                 | 伊東 健夫 (108)           |
| BCP 策定・運用のための「図上シミュレーション演習」    | 船坂 広男 (110)           |
| リスクマネジメントと危機突破学                | 土井 宣子 (116)           |
| いじめと体罰                         | 畑中 治子 (120)           |
| 〈特別寄稿〉イスタンブールの潮流               | 亀井 利明 (122)           |
| 会員の書いた2冊の本 (新刊紹介)              | 編集部 (124)             |
| SRM 学会だより                      | (125)                 |
| 日本危機管理士協会通信                    | (138)                 |
| ソーシャル・リスクマネジメント学会会則            | (148)                 |
| 新刊紹介                           | (12) (46) (105) (143) |
| 平成25年ソーシャル・リスクマネジメント学会関西部会のご案内 | (151)                 |

## はしがきにかえて — 中学校の武道必修化について —

我がソーシャル・リスクマネジメント学会の前身を尋ねると、1994年（平成6年）に創設された危機管理カウンセリング研究会に行き着く。その後、家庭危機管理学会、危機管理総合研究会、日本リスク・プロフェッショナル学会を経て、2009年（平成21年）、ソーシャル・リスクマネジメント学会に改組された。その間、毎年定期的に学会（全国大会、関西部会、関東部会、研修・研究会など）を開催し続けており、多くの会員に研究発表の場を提供してきた。質疑応答でさらに磨きをかけられた研究は論稿となって会報「実践危機管理」に掲載され、リスクマネジメントに興味を持つ生徒だけでなく、多くの研究者や実務家にリスクマネジメントの理論と実務の知識を提供している。

我が学会は、このようにして18年の歴史を誇り、ここに会報「実践危機管理」第27号を発行するに至ったことは、誠に慶賀にたえない。ここまで発展し続けたのは、会員各位のリスクマネジメントに関する研究心、探究心の賜物であるが、指導者として亀井利明会長のご努力は忘れることができない。数々の苦難や困難を乗り越えて、わが学会が18年の歴史を刻むことができたのも、亀井会長の学問に対するたゆみない情熱と真摯な研究心の賜物と深く感謝する次第である。我が学会が会員の努力により、一層発展してやまないことを心から祈る昨今である。

### 武道の必修化と柔道の選択

2006年12月12日、従来の教育基本法（昭和22年法第25号）に代って、新たに「教育基本法（平成18年法第120号）」が公布、施行された。この新法の前文には「伝統を継承し」新しい文化の創造を目指す教育を推進することが新たに謳われ、教育の目的を規定する第2条第5号にも「伝統と文化」の尊重が新しく規定された。これを受けて文部科学省は、2008年3月28日、中学校学習指導要領を告示した。その第2章第7節F「武道」の項において、中学校の保健体育における武道を規定している。指導要綱でいう武道とは、柔道、剣道、相撲の3種目を指すものとされており、いずれかを必修としなければならない。筆者が住む千葉県においては、県内公立中学校の67%が柔道を選択しており、千葉市に至っては、市立中学校57校のすべてが柔道を選択した（読売新聞2012年6月16日朝刊30頁）。全国の中学校も6割以上が柔道を選んだと考えられている。

### 柔道けいこ中のけがの危険性

2008年7月、文科省は中学校学習指導要領解説を発表した。この中の「柔道の技能の学習段階の例」（文科省HP上では114頁）によれば、中学1・2年では投げ技として「膝車→支え釣り込み足」「大外刈り→小内刈り」「体落とし→大腰」、中学3年では1・2年の技に加えて「大内刈り」「釣り込み腰」「背負い投げ」「払い腰」を例に挙げている。

報道によれば、各校とも保護者から柔道練習中のけがについて大丈夫なのかといった

声がたくさん寄せられ、関係者は独自に様々な対策を講じているという。例えば、千葉市教育委員会では独自にマニュアルを作成し、文科省が指導要領解説で取り上げた大外刈りを行わないよう各校に指導している（前掲・読売新聞 6月16日 30頁）。

内田 良准教授（名古屋大学・教育社会学）の調査によると、過去28年間に、中学と高校で起きたスポーツによる事故を調べたところ、柔道は死亡事故が114件、過去27件であるが障害事故が275件起きていたという（読売新聞 2012年3月1日朝刊 11頁）。死亡率でみると、中学校の柔道での死亡率は10万人当たり2.38人にも及ぶという。サッカーや野球、他のスポーツなどは死亡率が0.5以下であるので（前掲・読売新聞 3月1日 11頁）、柔道の死亡率は他のスポーツより5倍も高いことになる。保護者が柔道は危険ではないかとの声をあげているが、この数字を見れば、もっともなことであろう。

中学校における柔道傷害事故損害賠償請求事件である横浜地裁平成23年12月27日判決（判例時報 2140号 28～42頁）は「柔道は格闘技であり、死亡や重大な傷害が生じる危険のあることは、一般的に知られているところである（公知の事実）」と説示している（同 36頁）。

死亡事故の原因は投げ技で頭部を強打して急性硬膜下血腫を起した例が多いとの事。前掲判決も「柔道の死亡事故の60～70%以上が、急性硬膜下血腫を原因としていると認められる。」（同 36頁）と判示している。また、救命できても、重い障害が残ることが少なくない。後掲2件の裁判例は辛くも救命できたが、重篤な後遺障害の生じた事件である。してみれば、千葉市教育委員会が、頭部を強打する危険性の多い大外刈りを、文科省の中学校学習指導要領解説の例示に反してでも禁止にしたのは正当のように思える。1・2年生は柔道初心者が圧倒的に多く、彼らは受け身の未熟者であるから、十分な配慮が必要で、千葉市教育委員会は支持されるべきであろう。

### 事故が発生したら…

事故が発生すれば、本人および保護者から損害賠償を請求される可能性が高い。賠償請求を受けたら、公立中学校の場合は、国家賠償法第1条の適用を受ける。そして、教師（非常勤講師や顧問教諭を含む。）の教育活動は国家賠償法1条にいう「公権力の行使」に当たるからである（最高裁昭和62年2月6日判決（判例時報 1232号 100頁、判例タイムズ 638号 137頁））。これら指導者に過失が認められる限り、地方公共団体が賠償責任を負う。教師ないし顧問教諭に過失があっても、それが重過失でない限り、彼らが直截に賠償責任を負担することはない。

しかし、私立中学校の場合は民法709条の規定により、教師ないし顧問教諭に過失が認められれば、彼らが賠償責任を負う。そして、民法715条により、使用者である私立中学校も使用者責任を負う。両者の責任は不真正連帯債務である。

### 最近の裁判例

最近の裁判例としては、公立中学校の事件として前掲横浜地裁平成23年12月27日判決（判例時報 2140号 28～42頁）（以下「横浜事件」という）、公立高等学校の事件

として札幌地裁平成24年3月9日判決（判例時報2148号101～110頁）（以下「札幌事件」という）がある。前述したように、両事件とも生徒の死亡は免れたが重篤な後遺障害が生じた。裁判所は両事件とも被告の責任を認め、横浜事件判決は県と市に8,920万円の、札幌事件判決は道に1億3,474万円の高額な賠償金を認容した。

### 横浜事件の概要

**【事実】** 市立中学校3年生の原告X<sub>1</sub>は、平成16年12月24日午後3時ごろから柔道部の練習に参加し、準備運動や柔軟体操、回転運動（前転や受け身等）をしたのち、午後3時50分ころから、顧問教諭被告Y<sub>1</sub>と本件乱取りを開始した。Y<sub>1</sub>はX<sub>1</sub>に対し小内刈り、背負い投げ、一本背負いおよび体落としの技をかけ、その後、X<sub>1</sub>の襟首をつかみ、これを締め上げたため、X<sub>1</sub>はいわゆる「半落ち」の状態となった。Y<sub>1</sub>はX<sub>1</sub>の横隔膜を押し、頬を2回ほど平手打ちしたことで、X<sub>1</sub>は意識を取り戻したので、さらに乱取りを継続した。3セット目の終了のブザーが鳴った後もY<sub>1</sub>は休憩を入れることなく、起立した状態のX<sub>1</sub>と組み合っていた。30秒のインターバルの終了を告げるブザーが鳴ったのち、4セット目に入り、Y<sub>1</sub>は小内刈り、背負い投げ、一本背負いおよび体落とし等の技をX<sub>1</sub>にかけていた。Y<sub>1</sub>は、X<sub>1</sub>にかけてきた一本背負いをつぶし、そのままX<sub>1</sub>に絞め技をかけたがうまくいかず、X<sub>1</sub>が意識を失う前に手を放した。その後、X<sub>1</sub>はY<sub>1</sub>からほどけた帯を直すよう指示され、直そうとしている最中に、突然、けいれんを起こして倒れ、意識不明となり、救急搬送された。昏睡の原因は急性硬膜下血腫である。同日、緊急で減圧開頭血腫除去手術が行われたが、高次脳機能障害を発症し、症状は固定した。

**【判旨】** 「柔道は技能を競い合う格闘技であり、本来的に危険が内在しているから、学校教育としての柔道の指導、特に、心身ともに未発達な中学の生徒に対する柔道の指導にあっては、その指導に当たる者は、柔道の試合又は練習によって生じるおそれのある危険から生徒を保護するために、常に安全面に十分な配慮をし、事故の発生を未然に防止すべき一般的な注意義務を負う（最高裁平成6年（オ）第1237号同9年9月4日第一小法廷判決・裁判集民事185号63頁参照。）」 「以上からすると、上記「半落ち」後にそのまま乱取りを再開すれば、原告X<sub>1</sub>に重大な傷害結果が生じ得ることは、被告Y<sub>1</sub>において、予見することができたといえる。そしてX<sub>1</sub>が中学3年生であることに照らすと、教師であるY<sub>1</sub>においては、乱取りを中止したり、休憩を取らせるなどして、X<sub>1</sub>の意識が正常な状態に回復するのを待つべき義務を負っていたといえる。しかるに、Y<sub>1</sub>は、そのような措置を取らず、そのまま乱取りを再開し、X<sub>1</sub>に傷害を負わせたのであるから、上記義務を怠った過失があると認められる。」したがって、被告Y<sub>2</sub>県および被告Y<sub>3</sub>市は原告X<sub>1</sub>に対し、89,198,958円の賠償責任を負う。

**【検討】** 本件判決は妥当である。判旨の指摘を待つまでもなく、乱取りの危険性、半落ち状態の重大性、覚醒したのちも意識がもうろうとして通常時よりも受け身が取りづらく、また、首の固定が十分でないため頭部に回転の力が加わりやすく、極めて危険だからである。指導者である被告Y<sub>1</sub>の注意義務の程度は高くあってよく、かかる状態を看過し、反落ちして回復したばかりのXを相手に、ほとんど休憩なしに4セットまで乱取

りを行ったことは、注意義務違反を問われても仕方がないであろう。認容された賠償額は 89,198,958 円とほぼ 9,000 万円であるが、詳細に検討されており、妥当である。

なお、被告 Y<sub>1</sub>には賠償責任は認められていない。前述の通り、国賠法 1 条の趣旨から当然である。また、原告 X<sub>1</sub>の両親 X<sub>2-3</sub>は慰謝料を請求していたが、死亡に比肩すべき精神的苦痛を受けたとは認められないとして、棄却された。この点は疑問である。

## 札幌事件の概要

【事実】原告 X<sub>1</sub>は、道立高校に入学後の平成 19 年 4 月、柔道部のマネージャーとして同校の柔道部に入部し、同年 6 月に選手として部活動に参加、その頃から腰痛の持病を有しており、その後、練習中に右足のけがで約 1 か月間にわたって体育実技を制限され、平成 20 年 5 月には、急性硬膜下血腫および脳挫傷と診断され、「2 週間の安静を要する」との診断書を指導教諭に提出していた。

柔道部の合宿中の平成 20 年 8 月 8 日午後 2 時過ぎ、原告 X<sub>1</sub>は、X<sub>1</sub>と同程度の身長で有段者の他校の柔道部員との練習試合を行い、対戦相手に大外刈りを掛けられて、右後頭部を畳に強打した。その後、X<sub>1</sub>は観戦していた指導教諭のところへ戻り、頭を打ったことについて話をしているうちに意識を失い、病院に救急搬送され、同病院で急性硬膜下血腫と診断され緊急手術を受けたが、平成 21 年 4 月 1 日を症状固定日として、四肢不全麻痺および高次脳機能障害等の後遺障害が残り、排泄、食事および移動等、独力で行うことができない状態となった。なお、合宿参加には、親権者の承諾書が必要とされているにも関わらず、親権者原告 X<sub>2</sub>の承諾書は提出されていなかった。そこで、X<sub>1</sub>らは、損害賠償を訴求した。

【判旨】「X<sub>1</sub>を本件練習試合に出場させた場合、対戦相手から、X<sub>1</sub>が十分に対応できない技を仕掛けられて頭部を打ち付けるなどする可能性が相応にあり、X<sub>1</sub>が頭部を打ち付けた場合には、原告 X<sub>1</sub>に重篤な結果が生じる危険性は格段に高いものであったといえ、本件顧問教諭らもかかる危険性を予見し得たといえる。したがって、本件顧問教諭らは、少なくとも X<sub>1</sub>を本件練習試合に出場させるべきではなかったにもかかわらず、これを怠り、漫然と原告 X<sub>1</sub>を本件練習試合に出場させた過失があるというべきである。」したがって、被告道は原告 X<sub>1</sub>に対し 134,736,751 円の、親権者である X<sub>2</sub>に対し 2,200,000 円（慰謝料、弁護士費用）の賠償責任を負う。

【検討】本件判決は妥当である。判旨の指摘を待つまでもなく、すでに硬膜下血腫および脳挫傷の既往症を持つ X<sub>1</sub>に対して乱取りを行わせれば、大外刈りの技を掛けられるなどして、頭部を強打し重篤な傷害を被る危険性は予見できたはずである。顧問教諭の注意義務違反は明らかであろう。また、X<sub>2</sub>に対しては「生命を害された場合にも比肩すべき甚大な精神的苦痛を受けたものと認められるとして、近親者慰謝料 200 万円が認められたのは賛成である。

2012 年 12 月 8 日

戸出 正夫

(SRM 学会理事長、元白鷗大学大学院教授、  
認定危機管理士)

# 地震災害とソフト・コントロール

上 田 和 勇

## はじめに

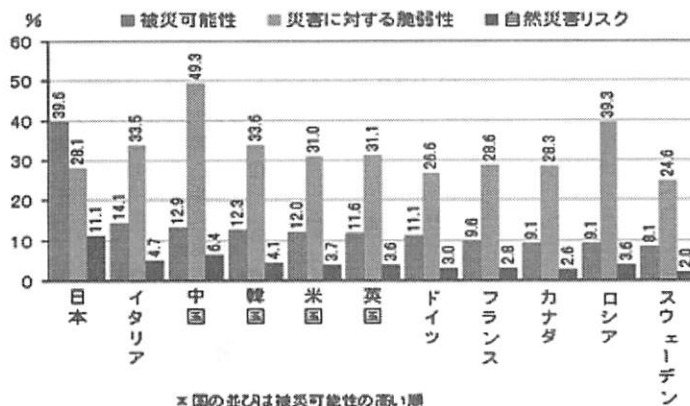
山紫水明の美しい日本、しかしその陰には世界一自然災害リスクが多い日本という現実がある。ここでは災害リスクを効果的にマネジメントし、犠牲者を最小化するにはどうすればいいのかについて、特に地震災害リスクを対象として検討したい。

本稿では結論として、次の諸点を強調している。①日本が世界一災害リスクの多い国であることを個人、地域、企業、行政がよく認識し、災害リスクを直視することができる国民になること。②特に地震リスクによる犠牲を少なくするには、いくつかのRM手段があるが、ソフト・コントロール、ソフト・ファイナンスが有効であること。③小学生からの災害リスクを含むリスク教育を義務化する必要があること。

## 1. 世界一災害リスクが多い国日本 ーリスクの直視

災害リスクの管理を効果的に行うには、われわれが置かれている災害リスクの現状をまず把握・理解しなければならない。しかもそのことを国民1人1人が理解し、リスクを直視することが必要である。自然災害は天災であるが、それによる犠牲を最小化できないことは人災であり、われわれのリスクに対する脆弱性を高めるだけである。災害リスクがもたらす損失の大きさは、「損失の大きさ＝災害リスクの発生頻度（多い、少ない）×脆弱性（高い、低い）」で決まる。本稿では特に、後者の脆弱性を克服するための（脆弱でなくなるようにするための）方策をRM視点から検討するが、その前に国民の災害リスクへの直視力を上げる必要がある。

下記の図表1は各国の自然災害リスクを見たものである。



(注) (資料) 同上

資料：国連大学，World Risk Report 2011

自然災害リスク = 被災可能性 × 脆弱性

図表1 主要国の自然災害指標

「被災可能性」は、1970～2005年の被災データから推定した、1年間に地震、嵐、洪水、干ばつに見舞われる可能性のある人数と今後2100年にかけての温暖化による1mの海面上昇の影響を被ると想定される毎年の人数を足したものである（総人口比）。「災害に対する脆弱性」はさらに3つの指標、すなわち①上水道、栄養、所得、格差などの低水準による災害の影響を受けやすさ、②行政、医療、損害保険などの低水準による災害への対応・対処能力のなさ、そして③教育、ジェンダー、環境保護、医療費などの低水準による将来的な環境変化・気候変動への予防・適応能力のなさから計算されている。

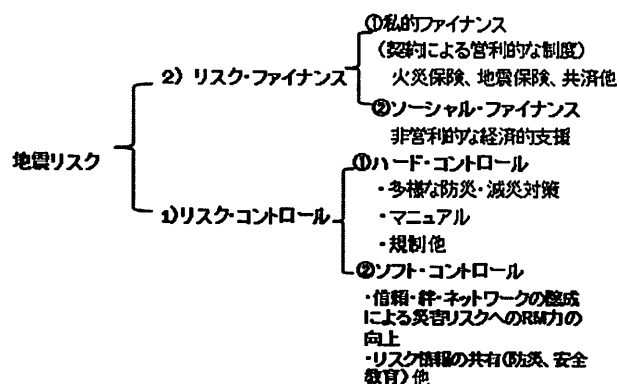
図表1を見れば、日本が主要先進国の中で図抜けて自然災害に見舞われやすいことが明らかである。被災可能性は第2位のイタリアの2.8倍である。災害に対する脆弱性では、ドイツ、カナダ、スウェーデンなどと並んで値が非常に低い（災害ダメージを受けにくい）が、被災可能性と脆弱性の積では世界一である。

問題はこうした事実を一部の専門家や研究者の間で共有していても、災害リスクによる損失の最少化にはほとんど役立たない。こうしたリスクに関する事実を国民1人1人の意識のなかに埋め込み、いざという時に行動に移せる学習をさせなければならない。ここから後述する幼少時からのリスク教育の必要性が生まれる。

## 2. 地震リスクへのRM手段と効果的ソフト・コントロール策<sup>(1)</sup>

### (1) RM手段の体系

損失を最少化するためにどういうRM手段を効果的に組み合わせるかの意思決定、つまりRM Tool MixがRMでも重要な領域である。RM手段は通常、リスクの発生頻度や損失最少のためのリスク・コントロールと経済的損失の転嫁および負担のためのリスク・ファイナンスに大別されるが、本稿では前者のリスク・コントロールをさらに①ハード・コントロール（建物の立地や人の居住地、地震多発地域での密集度、建物の耐震性



図表2 リスクの効果的効果アプローチ — 地震リスクへの対応

1) この検討の多くは拙稿「3・11後の日本に求められるリスクマネジメント — 震災・津波と企業の復元力—」、日本リスクマネジメント学会『危険と管理』第43号、平成24年3月、pp.85 - 91の箇所を参考にしている。論述の都合上、その多くを再掲している。

や高さ、防波堤や防潮堤の存在、防災マニュアル、避難経路、各種防災対応策などの物理的、環境的そして目に見える防災対策などを含む)と②ソフト・コントロール(防災教育の程度、避難訓練、トップの危機に対する姿勢やリーダーシップ、住民・関係者の協力関係、リスク情報の共有、ネットワーク力、過去の経験による学習力、危機発生時の柔軟な対応力)に分類する<sup>(2)</sup>(図表2参照)。ここではそれらのうち、地震リスクに対するハード・コントロールと私的・営利的リスク・ファイナンスの限界およびソフト・コントロールとソーシャル・ファイナンスの有効性について検討する。

## (2) ハード・コントロールの限界

### (①釜石湾の防波堤)

津波に対するハード・コントロール手段の一つに海に作る防波堤と陸に作る防潮堤がある。宮城県釜石湾湾口に30年の年数と1200億円以上の資金をかけ2009年に完成した世界一の防波堤があるが(水深63メートル、全長1960メートルで、高さ5~6メートルの津波から町を守るよう想定)、東日本大震災でこの地域を襲った津波はこの防波堤の約7割を破壊し、陸側では約7メートル程度の高さの津波が来たといわれている。港湾空港技術研究所の分析結果では、ブロックの倒壊は徐々に進んだため、防波堤がない場合と比べると、市街地への浸水を6分間遅らせる効果があったというが<sup>(3)</sup>、防波堤の効果が十分あったとはいえない。一方、今回の大震災が釜石の防波堤に与えた影響を試算した海洋研究開発機構の研究結果では、海上に防波堤があった場合とない場合の波高に大差のない結果を示している<sup>(4)</sup>。

### (②宮古市田老地区の防潮堤)

岩手県宮古市田老地区はこれまで、多くの津波被害に遭っている。1896(明治29)年の明治三陸津波で1859人が、1933(昭和8)年の昭和三陸津波で911人が命を奪われている。こうした過去の災害の歴史もあり、大規模な防潮堤の建設が昭和9年から始まり、昭和33年には高さ約10メートル、上辺の幅約3メートル、総延長約2.4キロの大がかりな防潮堤ができています。昭和35年に発生したチリ地震による津波では、三陸海岸の他の地域で犠牲者が出たにもかかわらず、堤防が功を奏して田老地区の被害は軽微にとどまった。

しかし今回の大震災では津波が二つの防潮堤をやすやすと乗り越え、海寄りの防潮堤は約500メートルにわたって倒壊し、市街は全滅状態となり、地区の人口4434人のうち200人近い死者・行方不明者を出す結果となった。

### (③ハザード・マップ)

災害リスクに対するハード・コントロール策の一つにハザード・マップ(被害予想図)

---

2) ソフト・コントロールとは必ずしも定説はないが、リスク・コントロールのアプローチとして、システム、手順、マニュアル、チェックリストなどの有形で強制的なアプローチ(ハード・コントロール)よりも、人々の信頼、助け合いを重視し、目標、価値観の共有などにより利害関係者とのリレーションシップを構築し、自主的に信頼感を醸成していくなどの無形資産を重視するアプローチをいう。

3) 読売新聞、2011年4月2日

4) 日本経済新聞、2011年10月13日



がある<sup>(5)</sup>。東日本大震災で甚大な被害を受けた岩手県釜石市では、平成17年に過去の地震や津波のデータから国と県が算出した被害想定にもとづき、ハザード・マップを作成し各戸に配布している。しかし、群馬大学の片田敏孝教授（災害社会学）と釜石市の調査で分かったことは、釜石市内居住者で津波による死亡・行方不明となった人の65.1%の人（565人）が浸水想定区域外であったという事実である<sup>(6)</sup>。

リスクの大きさは時とともにまた状況により常に変化する。6年前のハザード・マップは一つの資料であり、危機発生時のとっさの判断が常に重要になるが、むしろ今回の大震災ではハザード・マップを過信していたことによる油断があったのかもしれない。

企業のRMの視点からみても、地域におけるこうした被災状況は大いに関わっている。工場や店舗の立地、サプライチェーンの立地、社員や社員の家族の安全確保の問題などが企業の事業継続に大に関わるからである。災害リスクのマネジメント問題は一企業のみの問題ではなく、地域の災害リスクのマネジメント問題と関わっている。そういう意味で、ここで見たハード・コントロールの限界は企業の災害リスクのマネジメント問題を検討する際、考慮に入れるべき点である。

#### ④ハード・コントロールへの過度の依存と災害心理による損害の拡大

ハザード・マップを過信していたことによる油断があったのかもしれないということも前述したが、ハード・コントロールに依存しすぎると、変化したりリスクの状況が理解できない状況の中に陥り、損失を拡大させることがある。いいかえればハード・コントロールへの過度の依存が人のソフト・コントロール力を弱める可能性がある。このことは宮城県名取市で起きた災害心理の面からも説明できる<sup>(7)</sup>。

3月11日宮城県名取市ゆりあげ地区ではいくつかの災害心理の罫に陥り、津波による700人の犠牲者が出た。罫の一つは「正常性のバイアス」といわれるもの、いいかえれば「危機発生時、危険でないと思う心理であり、避難したがる傾向」で、3月11日の地震発生直後、同地区の多く人は、防災無線が使えない状況下また液状化現象が出始めた状況下、町中静かで多くの人々は緊張感もなく避難しようとする人の動きがなかったといわれている。特に海から遠い人たちの間にその傾向が高く多くの犠牲者が出ている（700人中215人の人は海から遠い人々で死亡に至っている。4人に1人の割合である）。

「正常性のバイアス」が起きた背景には、過去、東北地域を襲った1960年のチリ地震が関係している。1960年チリ地震発生後、22時間後に東北地域を津波が襲い、計142人が死亡している。しかしこの地区には濠があり、この時の津波は濠を超えておらず、犠牲者は1人も出ていない。この時の経験が災いし、津波はこの地区の濠を超えないと神話

---

5) 津波の規模や避難経路などの防災情報を地図の中に凝集したものがハザード・マップであり、これをソフト・コントロール策の一つとして位置付ける見解があるが（沿岸技術研究センター編（2008）『TSUNAMI — 津波から生き延びるために』丸善プラネット株式会社、p.133）、ここではソフト・コントロールの一つとしている。

6) <http://sankei.jp.msn.com/life/news/110621/trd11062114290013-n1.htm> 参照。

7) 以下の事例は2011年10月3日21時からのNHK放送番組「巨大津波 その時ひとはどう動いたか」を参考にしている。

が生まれ、そのことが被害を大きくした。過去の災害の歴史を知ることが重要だが100%同じ災害リスクが生じることはない。「経験の逆機能」つまり「過去の経験や事例にとらわれすぎて油断をし、損失を拡大させること」が働き、犠牲者が増えた。過去の経験則だけに捉われるのではなく、これから起こりうることを洞察する力が重要となる<sup>(8)</sup>。

同日午後3時頃には液状化がひどくなり、避難する人が増えはじめたが、他人の命を守ろうとする「愛他行動」（危機に際して自身の危機回避を最優先せず、他者を救済しようという行動に出ること）が生まれ始め、結果的に逃げ遅れて犠牲となった人が多く出た。

午後3時半頃、公民館に多くの人々が避難、ラジオが10メートルの津波がくることを放送するけれども、電話、無線、携帯電話が使えない状況で多くの方は注意を払わない。多くの方が周囲と同調することで安心を得ようとするストレス回避作用である「同調性バイアス」に陥る。3時55分、津波がこの地区を襲い多くの被害者が出た。

こうした非常時の災害心理はリスクに対する反応が鈍感になるところから生じるものだとすれば、それに加担しているのがハード面での進歩・充実である。しかし、ここでの検討からわかるようにハード・コントロールへの過度の依存は必ずしも安全度を高めてはいない。

### (3) リスク・ファイナンスの限界

リスク・ファイナンス手段のうち、ここでは地震保険についてのみ言及したい。大震災発生前の2010年3月における地震保険の加入率は岩手県12.3%、宮城県32%、福島県14%である。この加入率の低さから見て、地震保険の災害時の経済的回復面での効果があったとは言えない。個々の加入ケースにおける地震保険金の支払額と建物の再築費用との関係の検証は出来ないが、将来その種の調査結果が出てくるかもしれない。しかしそうした調査結果を待つまでもなく、この加入率の低さから見て地震保険のRM面における効果は低いといえる。

何故、加入率が低いのか。いくつかの要因が考えられる。基本的には人々の地震リスクへの評価が低いのもかもしれない。また地震保険そのものの魅力が低い点（支払い基準他の面）、また火災保険との抱き合わせ加入が条件になっている点などが地震保険加入率を下げているのもかもしれない。本稿の最初に述べた日本は世界一の災害リスク指数の高い国であるという現実を直視していない点が根底にあるのもかもしれない。この傾向は個人、企業、地域、行政に共通する傾向であると筆者には思えてならない。この点は復元力にもかかわる重要な点である。

### (4) ソフト・コントロールの有効性

災害リスクに対しては①被災直後の人的損失（死亡、傷害他）の最少化、②被災による経済的損失の回復、③被災者の心理的損失の回復、④普段からのリスク情報の共有、

---

8) 山村武彦(2011)「社会全体で社会の安全を支える仕組みを」『ガバナンス』October, pp.30 - 32.

⑤都市や地域の脆弱性に対する行政や国の対応などが重要となる。

こうした対応を効果的に行うため、ここでは、ソフト・コントロールいかにあれば防災教育の程度、避難訓練、社員の協力関係、リスク情報の共有、ネットワーク力、過去の経験による学習力、危機発生時の柔軟な対応力などが重要となる。ソフト・コントロールでは、情報、教育、学習、人々の信頼関係やネットワーク力、柔軟な思考などがそのベースにある。

#### (①釜石東中学校、鶴住居小学校と石巻大川小学校のケース)

3月11日の午後2時36分発生の東日本大震災では、釜石東中学校と鶴住居小学校の生徒たち約600人は地震の揺れが収まる前から、隣接する鶴住居小学校の児童の手を引き避難を開始。事前に決めていた最初の避難先に到着したあとも、遠方の津波の水しぶきや脇の崖が崩れかけているのを見て、その地が十分に安全ではないかも知れないと判断し、さらに高台に小学生や近隣の保育園の園児を誘導し、全員の命が助かる。

ハザード・マップ上は浸水しないとされていた学校は、3階に自動車が飛び込むほどの津波に襲われた。しかし、前述した群馬大学の片田教授のこれまでの教えである「地震が来たらまず高いところへ逃げることを」を実行したしたこと、さらには最初の避難先が危険だと判断し、さらに迅速に高台に逃げたことなど、その場での生徒達の柔軟な対応があったことが全員無事の結果になった点であるといわれている。片田教授の教育ととさでの柔軟な思考がうまくミックスした。

しかし石巻の大川小学校では全校生徒108人中、74人が逃げ遅れ悲惨な結果を生んでいる。学校のすぐ裏山には普段、入らないようにという規則があった。そこへ逃げるといふ意見もあったと聞いているが、結局、道沿いに逃げている途中で津波にのまれている(数人の子は山へ逃げ助かっている)。大川小学校の柱時計は午後3時39分で止まったままであった。普段から最悪時を想定し、山への避難経路を確保しておくこと、高い場所へ迅速に避難することの重要性の確認などがポイントであり、これらの思考や行動は人の意識にかかわるソフト面である。

#### (②被災者の心理的損失の回復に関する調査結果<sup>(9)</sup>から見たソフト要因の重要性)

1995年の阪神淡路大震災後、5年を経過して被災者がどういう事柄に苦勞しているのかを調査した結果では、第1位が「住まい」である。被災後、避難所そして仮設住宅へと移動し、自分の住まいに関する経済的回復問題が第1位であることはよくわかる。今回の大震災では福島原発の放射能汚染問題があり、この問題はより深刻である。

しかし、ここでは第2位の「つながり」にも注目したい。つまり、人と人とのつながり、交流、近所付き合いを被災後5年たった時点で人は強く求めている。住まいの問題がハードな問題とすると、つながりを求める気持ちは明らかにソフトな領域の問題であり、仮設住宅の建設にしても、こうした側面を考慮したハード対策、入居者の選択が必要といえる。ソフトを軽視したハード対応は人の心を理解しないマイナスの結果を生む可能性があり、ソフト対応が重要な理由の一つである。

9) 川田恵昭(2008)「これからの防災・減災がわかる本」岩波ジュニア新書、p.26。

### (③ソフト要因が重視されるソーシャル・ファイナンスの有効性)

小企業での震災からの経済的復興に関して、ここでのソフト要因につながる人々の思いのつまった支援としての「セキュリティ被災地応援ファンド」に注目したい<sup>(10)</sup>。このファンドは被災企業毎に組成されるが、宮城県の気仙沼市や南三陸町等でみられ、今後募集予定の企業の中には岩手県内企業も出現してきている。ファンド出資1口・5000円とあわせて寄付1口・5000円を行うことを要件とし、あらかじめ設定した7～10年間の間に、売上高の数パーセントの配当をうけることで投資家は投資資金を回収するスキームであるが、計画通りの売上高が達成されなければ投資家は投資資金の回収ができないこともある。なお、投資家と企業との関係は、こうした金融取引だけでなく、営業再開後の初出荷商品を投資口数に応じて受け取れるとか、製造現場を投資家が見学できるといったイベントが設定され、単なる投資家にとどまらない企業の応援団を形成する工夫がなされている。

各ファンドの募集はインターネット経由でも行われ、募集状況をホームページで閲覧することができる。数千万円から1億円の資金調達すでに11社で目指され、8月15日時点で3社が目標とする金額の資金調達に成功している。募集が完了している企業をみると、1投資家で3口程度に出資、すなわち1万5000円を投資し1万5000円を寄付するのが平均的な投資家である。

資金の出し手は投資収益の獲得を目的とする投資家というよりも、復興を目指す企業家の“志”に対する応援団という感じである。いわば活きた義援金をひも付きで幅広く募集し、計画を上回る業績回復を達成できた場合はその果実を資金提供者に還元するスキームとなっている。金融機関の扱う資金量に比べると少額であるが、資金の出し手の“思い”のつまった資金を全国から被災地に仕向ける、たいへん意義深い金融である。短期間における資金調達がこうした半営利的なソーシャル・ファイナンスで達成されている。

### 3. リスク教育の義務化

きわめて多くの人がかかわる災害リスクについては、小学校低学年からのリスク教育の義務化を提言したい。釜石の事例でも見たように、学校と教員による自主的な任意のリスク教育を受けた小中学生が東日本大震災による津波の急襲に対し他の人々とともに見事に逃げ延びている。

また、英国では災害リスクおよびその他のリスクに対し安全教育という名称で、5歳から16歳の学童を対象に、既に1988年から全国統一のカリキュラムが実施され、2002年から一部が義務化されている。その英国での授業の成果は、2004年12月26日スマトラ島沖地震発生時(M.9.1)、クリスマス休暇でブーケットを訪問していた10歳の英国の少女の対応により、約100人の観光客の命が助かったという形で出ている。災害リスクに関するリスク教育の重要性については、日本リスクマネジメント学会「危険と管理」

10) 遠山 浩 (2011)「本格復興を支える中小企業金融の成立に向けて 一岩手県沿岸被災地からの考察」『専修大学社会科学研究所月報』No.581、pp.2 - 31。

第 44 号に掲載予定である。

地震リスクを含む災害リスクは形と大きさを変え、また必ずやってくる。特に地震リスクは予知が極めて困難であり、事前の予兆把握が人間にはできない。だからこそ、ハードに過度に依存し安心してしまう鈍いリスク感性を、学習と体験を織り交ぜたリスク教育の義務化を通じて、1日も早く鋭敏なそれに変化させなければならない。

## おわりに

世界一災害リスク指数の高い日本という現実下で、ハード・コントロールの限界とソフト・コントロールの有効性、そしてソフト・コントロールに含まれるリスク教育の重要性について検討した。ハードとソフトの適切なミックスが望ましいということは言うまでもない。膨大な費用をかけたハードへの過度の依存を避けなければならない。

(筆者は専修大学教授、博士 (商学))

### 〈新刊紹介〉

入山 章栄「世界の経営者はいま何を考えているのか」

2012年11月(英治出版KK) 1,900円+税

やたらとフロンティアという言葉が出てくる風変わりな経営学(?)の本である。「知られざるビジネスの知のフロンティア」とは一体何をいっているのか。「アメリカの経営学者はドラッカーを読まない」「ハーバード・ビジネス・レビューは学術書ではない」「経営学には教科書がない」「ポーターの戦略だけではもう通用しない」「知のポートフォリオを把握せよ」等々、奇妙な主張がなされている。

この本で参考になるのは、ソーシャル・リスクマネジメントの「ソーシャル」とは何かを考える個所(149頁以降)である。

ソーシャル・キャピタルとは「人と人が関わり合うことで生まれる便益である」と定義されている。また、関係性のソーシャル・ネットワーク、構造的なソーシャル・ネットワークという使用法もあるようだ。第16章は「経営学は本当に役に立つのか」という章になっている。イエスともノーともいっていない。こんな本を読んでも何の役にも立たないのではないか。少なくともRM論やCM論とは無関係のものだ。

(編集部)

# サイバー犯罪と企業防衛対策について

竹本恒雄

## 1. インターネットの時代

- 「インターネット」(internet . IT) とは、インターネットプロトコル技術を利用して、サーバーと呼ばれるコンピュータを中心とする複数のネットワークがそれぞれネットワーク化し、国境を越えてグローバル化されたコンピュータネットワークを意味するのである。
- インターネット全体の集中した責任主体は存在せず、接続している組織が各ネットワークを管理する建前となっている。
- インターネットは1960年代にアーパネットと呼ばれるアメリカ国防総省の分散型コンピュータネットワークの研究プロジェクトにはじまり、以後、科学技術研究用を経て商用・民間に移管され、統一した通信規格が事実上の標準規格として受け入れられ、情報処理技術の進歩に従って、世界的なシステムとして拡大・発展してきた。
- わが国でのインターネット利用者数および人口普及率の状況は、利用者数は平成9年に1,155万人であったが平成19年には8,811万人で、人口普及率は平成9年に9.2%であったが平成19年には69.0%と、10年間で大幅に増加している。平成23年には73.6%と9,400万人を超えたとされている<sup>(2)</sup>。

## 2. インターネットの効用と危険性

- 社会における情報処理技術では、インターネットの普及は15世紀の印刷技術の発明・利用に匹敵する社会的影響を及ぼしている。その普及により、情報通信や放送のあり方のみならず、経済・社会構造にも大きな変化をもたらした。  
今や情報におけるインフラとして中心的な役割を果たしており、国民生活の利便性の飛躍的な進歩に貢献している。
- その一方で、国民生活の安全・安心を脅かす「サイバー犯罪」(情報技術を悪用した犯罪)は年々増加し、その手口も巧妙化・多様化しており、インターネット上に氾濫する違法・有害情報は国民の行動や意識、青少年の健全育成に悪影響を及ぼしている<sup>(1)</sup>。  
また、証券取引や航空管制に関するシステム妨害など、インターネット社会のマイナスの側面も明らかになって来ている。
- インターネットが犯罪の温床となり、違法・不適切な行為の隠れ場となるおそれがあり、21世紀社会の健全な発展のためには、この危険性に適切に対処し、インターネット社会の安全性を確保することが必須の課題とされる。

## 3. サイバー犯罪の定義

- 「高度情報通信ネットワーク社会」とは、「インターネットその他の高度情報通信ネッ

トワークを通じて自由かつ安全に多様な情報または知識を世界的規模で入手し、共有し、または発信することにより、あらゆる分野における創造的かつ活力のある発展が可能となる社会をいう」と定義されている（IT基本法第2条）。

○「サイバー犯罪」とは、情報技術を悪用した犯罪を指し

- ①不正アクセス犯罪（不正アクセス禁止法違反）
  - ②コンピュータ電磁的記録対象犯罪
  - ③コンピュータ・ネットワーク利用犯罪
- の3種類に区分されている<sup>(5)</sup>。

#### 4. サイバー犯罪の状況

インターネット、その他の高度情報通信ネットワークは、国民生活の利便性を向上させ、社会・経済の根幹を支えるインフラとして機能している。その一方で、サイバー犯罪はその深刻さを増している状況にある。

平成23年中のサイバー犯罪の検挙件数は、5,741件と、前年より1,192件（17.2%）減少しているが、ネットワーク利用犯罪の検挙件数は5,388件で、前年より189件（3.9%）増加している<sup>(8)</sup>。

サイバー犯罪の検挙件数の推移（平成19～23年）

| 区分                              | 19    | 20    | 21    | 22    | 23    |
|---------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 合計(件)                           | 5,473 | 6,321 | 6,690 | 6,933 | 5,741 |
| 不正アクセス禁止法違反                     | 1,442 | 1,740 | 2,534 | 1,601 | 248   |
| コンピュータ・電磁的記録対象犯罪、不正指令電磁的記録に関する罪 | 115   | 247   | 195   | 133   | 105   |
| ネットワーク利用犯罪                      | 3,918 | 4,334 | 3,961 | 5,199 | 5,388 |
| 詐欺                              | 1,512 | 1,508 | 1,280 | 1,566 | 899   |
| 児童買春・児童ポルノ禁止法違反(児童ポルノ)          | 192   | 254   | 507   | 783   | 683   |
| 児童買春・児童ポルノ禁止法違反(児童買春)           | 551   | 507   | 416   | 410   | 444   |
| 出会い系サイト規制法違反                    | 122   | 367   | 349   | 412   | 484   |
| 青少年保護育成条例違反                     | 230   | 437   | 326   | 481   | 434   |
| わいせつ物頒布等                        | 203   | 177   | 140   | 218   | 599   |
| 著作権法違反                          | 165   | 144   | 188   | 368   | 409   |
| 商標法違反                           | 191   | 192   | 126   | 119   | 212   |
| その他                             | 752   | 746   | 629   | 842   | 944   |

(出典：警察庁統計)

#### 5. 企業を対象としたサイバー犯罪

- 企業の持つ個人情報等が流出している事件が増加している。これらの多くはハッカーグループによるものとみられるサイバー犯罪により情報が流出している<sup>(3)</sup>。
- 特に「個人情報保護法」施行（平成15年）以降、企業等の公開義務によって大量の情報流出事件が派生している。主なものを挙げてみると次のとおりである。

平成14年

- ・「東京ビューティーセンター」の顧客情報約4万人分がウェブサイトから閲覧可能となった。

平成15年

- ・ファミリーマート「ファミス・クラブ」の会員約18万人、ローソン「ローソンパス」の会員約56万人の個人情報が流出した。

## 平成 16 年

- ・「東武鉄道」のメールマガジン「102@club」会員約 13 万人の個人情報が流出した。
- ・「コスモ石油」のコスモ・ザ・カード会員約 92 万人の個人情報が流出した。
- ・「マスターカード」の約 1,390 万件のカード情報が流出した。
- ・「ヤフー B B」の全加入者約 660 万人の個人情報が流出した。

## 平成 19 年

- ・「アメリカン・ファミリー」の契約者約 20 万人の個人情報が流出した。

## 平成 20 年

- ・「サウンドハウス」の通販サイトから約 10 万人の個人情報が流出した。

## 平成 22 年

- ・「サミーネットワークス」のオンラインゲームサイトから約 173 万人の個人情報が流出した。
- ・「ユニットコム」の通販サイトから会員約 25 万人の個人情報が流出した。
- ・「ミサワ」の顧客 1 万 6,798 人の個人情報が流出した。

## 平成 23 年

- ・「ソニー」グループの本社で約 7,700 万人分、オンライン・エンターテインメント部門から約 2,500 万人分、合計約 1 億人の個人情報が流出した。
- ・「三菱重工業」本社の国内拠点 45 台サーバ・38 台 P C がウイルス感染した。
- ・「名古屋誘導推進システム製作所」のサーバがウイルス感染した。

## 6. サイバー犯罪の手口と主な事例

サイバー犯罪の手口と主な事例をみると、千差万別・無数に存在し、これらを把握することは不可能に近い。主な手口としては次のとおりである<sup>(5)</sup>。

### (1) DoS 攻撃

特定のコンピュータに対し、大量の通信パケットを送り付け、コンピュータのサービス提供を不可能にする攻撃を、DoS 攻撃 (Denial of Service ~ サービス不能攻撃) という。複数のコンピュータによる DoS 攻撃に、DDoS 攻撃 (Distributed of Service ~ 分散型サービス不能攻撃) がある。

### (2) 不正プログラムの使用

使用者の意図しない不正な動作をコンピュータにさせるプログラムであり、ファイルを消去したり、情報を外部に流出させたり、コンピュータの制御を奪うものをいう。

### (3) 標的型 (スパイ) メール

標的とする企業・事業者などに対し、攻撃であることを相手に気付かせないよう巧みに偽装した不正プログラムを添付した電子メール (スパイメール) を送り、機密・個人情報などを外部に送信させる。

### (4) フィッシング

攻撃者が電気通信事業者や金融機関の名前を騙り、多くの人にフィッシングメー



ルを送り付け、ひっかかった被害者を偽サイトに誘導する。メール本文の中のリンクを辿ってフィッシングサイトに誘導された被害者は、本物のサイトだと信じて個人のIDやカード番号等を入力し、情報が詐取される。

#### (5) その他

利用者や管理者を識別するためのパスワードがかけられているコンピュータに対し、プログラムの脆弱性を利用したり、他人のパスワードを勝手に使用するなどして不正侵入する。

### 7. サイバー犯罪者の動機と犯人像

○サイバー犯罪者の動機として代表的なものは

- ①愉快犯～自己のコンピュータ交換技術の誇示
- ②金銭目的～ゆすり・恐喝・ネットバンキング・不正行為等
- ③暴露的意識～特定の相手の秘密・情報等を世間へ公表、嫌がらせ等
- ④社会的正義～企業等の悪徳行為等の暴露
- ⑤国家目的～国が養成した産業スパイによるもの。国の命令・自国政府への忠誠心などである。また、サイバー犯罪の犯人像として、コンピュータについての高度な知識と技術をもつ者（いわゆるハッカー）である。

### 8. サイバー犯罪と犯罪者の特質

○サイバー犯罪と犯罪者の特質をみてみると、サイバー犯罪は従来の犯罪と比較して、より高いレベルの危険性を有しており、犯罪者に対する犯罪行為への誘惑も強力であるため、犯罪の抑止は容易ではない。

○サイバー犯罪の特質としては

- ①犯罪の潜在性
  - ②犯罪のボーダーレス化
  - ③犯罪被害の迅速性・広範囲性・大量性
  - ④犯罪の専門性・技術性
  - ⑤犯罪の低コスト性
  - ⑥証拠隠滅の特性
  - ⑦公共の利益に関する不一致
  - ⑧脅威の多様性と膨大な犯罪の暗数
- である。

○サイバー犯罪の犯罪者の特質としては

- ①匿名性
  - ②模倣性
  - ③罪悪感の希薄化
- である。

## 9. 企業の損害

○サイバー犯罪による情報流出事件は、情報の保有者である企業に対して顧客対策費等の支出や、販売機会の逸失による売上の減少など、業績に直接的な影響を与え、また社会的信用の喪失など間接的な影響をも与える。

さらに

- ①プライバシー侵害を根拠とする被害者（本人）からの訴訟リスク
- ②個人情報保護法における安全管理義務違反による罰則リスク
- ③委託先から預託された情報であった場合は、契約違反として損害賠償を受ける契約リスク
- ④情報流出への対策に係る損失が会社法上の取締役の善管注意義務違反（内部統制システム構築義務への違反）に起因するものであれば、株主代表訴訟リスクなどをそれぞれ負うことになる。

情報流出事件が起きると経済的な損害が大きいばかりでなく、法的リスクも高いといえる。

## 10. サイバー犯罪に対する取締り法規

○サイバー犯罪については定義で述べたように

- ①不正アクセス禁止法違反の犯罪
- ②コンピュータ電磁的記録を対象とした犯罪
- ③インターネット等の高度情報通信ネットワークを利用した犯罪（ネットワーク利用犯罪）

に区分され、取締り対象とされている。

○サイバー犯罪、その他情報処理の高度化に伴う犯罪に対処するため、平成16年に「サイバー犯罪に関する条約」が締結・批准され、その後、国内法が整備されるとともに平成23年に刑法が改正され

- ・不正指令電磁的記録に関する罪（刑法第168条の2、第168条の3）
- ・わいせつ物頒布等の罪（刑法第175条）
- ・電子計算機損壊等業務妨害の罪（刑法第234条の2）

が新設された。

## 11. 企業防衛対策

サイバー犯罪の防止策としては、現在100%有効な対策は、存在しないといわれる。肝心なことは、被害をどの様にして最小限に食い止めるかにある<sup>(4)(7)</sup>。

### (1) 平時の対策

- ①組織内でのセキュリティ体制の確立～経営者を中心とした体制
- ②セキュリティポリシーの策定～基本方針、対策基準（実施・指定・役割・権限・責任等）、セキュリティ実施担当者の指定・手続
- ③ソフトウェア機器の導入・運用（セキュリティ装置・ファイアウォールの設置・暗

号化通信・侵入検知システムの設置)

- ④ネットワーク状況・不正アクセスの監視
- ⑤社員のアクセス管理の徹底（社員教育・研修によるモラルの向上・認証（ID・パスワード）の作成と点検・社員のパソコンの点検）
- ⑥緊急時対応の訓練
- ⑦社員の異動・退職社員のフォロー
- ⑧内部通報窓口の活用
- ⑨情報管理対策の推進
- ⑩情報セキュリティマネジメントシステムによる内部監査

## (2) 有事の対策

- ①原因の究明・迅速な対応
- ②流出記録・流出内容の把握
- ③二次被害の防止
- ④関係部門との連絡・連携
- ⑤問い合わせ窓口の設置
- ⑥リリース発表の準備
- ⑦民間機関への調査依頼
- ⑧民事・刑事の手続（顧問弁護士への依頼・警察への被害届の提出・損害賠償手続）
- ⑨プロバイダ等への対策（削除請求）
- ⑩裁判上の請求手続

## 【参考文献】

- (1) 亀井利明・亀井克之著「ソーシャルリスクマネジメント論」同文館出版（2012年）21ページ
- (2) 金山泰山著「社会安全政策論概説」立花書房（2010年）150ページ以下
- (3) 洋泉社編集部編「サイバー犯罪とデジタル鑑識の最前線」洋泉社（2011年）1～10ページ
- (4) 畑中鉄丸著「企業ネットトラブル対策バイブル」弘文堂（2012年）107ページ以下
- (5) 末藤尚義著「サイバー犯罪対策ガイドブック」民事法研究会（2012年）41ページ以下
- (6) ISO・IEC編著「わかりやすい情報セキュリティ・マネジメントシステム」日本規格協会（2011年）86ページ
- (7) 独立行政法人・情報処理推進機構「情報セキュリティ読本（改訂版）」実教出版（2009年）64ページ以下
- (8) 警察庁編「平成24年版警察白書」ぎょうせい（2012年）80ページ

（筆者は、関西大学社会安全学部・非常勤講師、認定危機管理士）

# 環境リスク論

## —環境対応活動の現状について—

井 上 喬

### まえがき

知識の外部化が、その進行を加速し、「資源・エネルギー多消費、化学物質乱用、遺伝子操作などの行動」をもたらし続ける状況にある、この状況を放置すると地球物理的異変が避けがたくなりつつあるといわれる。「成長の限界」「地球白書」「グリーン革命」などの著者は、北極近傍の永久凍土が溶融し、ロシアの幾つかの都市が崩壊し、他方では海面が100年に20cm上昇しているのが不安と述べている。赤道近辺の海面上昇とは、直径の拡大であり、円周の拡大でもある。赤道近傍の周速は如何か、事実関係検証は進んでいると聞くが関係科学者からの警鐘がほしい。

### 第1項 環境脅威の進化

これまでの社会のリスクは、損失の度合いと発生の頻度を掛け合わせた中で「個々のリスク評価」を行い、注目点として「損失大、発生頻度稀の領域」を、中心的課題と捉えてこの領域を経済的補填に転嫁することで、有効な対策としてきた。事実今回の「3.11災害も関係者（某保険会社幹部の講演会）の報告によると、災害発生の3日後にヘリによる空撮を行い被保険物件の評価を行い、1ヶ月以内に支払いを終えたとしている。

しかし想定外といわれる、原発関連は殆ど事態は解決していない。「環境リスク論」の第1人者の一人と言われる中西準子氏は1995年著「環境リスク論」では、それぞれの環境リスクは「見える化」することにより対応が可能と述べられたが、ほぼ10年後の2004年著の「環境リスク学」では「見えやすいリスクは減少したが、見えない将来なにが起こるか判らない現象が多発している」「不安と未知」が掛け合わさった状態の評価をするのが、これからの「リスク学」です。と述べておられる。（但し筆者要約）

### 第2項 「経済リスク」から「生命リスク」へ（知識外部化のなせる技）

今では、これまで個々に扱ってきた環境現象は複雑に絡み合い、その値は加速しデータ曲線は時系列的に見ると「幾何級数的上昇曲線」をたどりつつあると報告されている。（メドウス・ランダース著「成長の限界・人類の選択」より）

これら諸現象は、最早経済的補填では解決し得ない状況にまで及んでいる。その地球物理的異常現象（例えば「永久凍土の溶融」「海水位の上昇」「食糧枯渇」など）は、人間生命の危機といっても過言でない。

この様な困難な事態は何によってもたらされたのか、識者達の論によれば「知識の進化」特にコンピューターの発明により「知識の外部化」が始まり、制御不能の事態すら起こりうると懸念されている。「遺伝子組み換え不安」「核の暴走不安」は依然として、解の方向がみえない。科学技術の倫理抵触懸念が持ち上がっている。

### 第3項：1997年COP-13「京都議定書」が発行され、人類は動き始める

まさに鳴り物入りで「京都議定書」が作成され、世界は手を結ぼうとした。そして個々には、多くの「環境対応の政治主導運動」が展開された。それぞれ目標の状態や値を定め、その意味では正しい歩みを始めた。

しかし15年経過した今日、事態は一向に解消していないし、悪化しているものすらある。

何がこの人々の努力を、結実させずにいるのか？重要な留意点である。

筆者は、それぞれの運動の進め方に、阻害要因が内在しないか注目すべきと考える。指摘したいのは「成果」に向かって、どのような行動様式を取るか？ここに重要なKeyがあると考える。

目的行動には、二つの様式がある。「帰納法的行動様式」と「演繹法的行動様式」である。前者は、決められた目標に向かって「歩みの法則」を決めて順算式行動をとる。重要なことは、各局面において「明日の状態」は未知である。期限ある進行課題において達成精度は「ゆらぐ」懸念を内蔵している。

後者は、決められた目標の達成期限を全体のものとし、そこから逆算して達成までのプロセスを明確にし、全ての行動を「期限優先」としその結果、期限は守られるのが原則である。

筆者は具体経験をした。それは大阪万博の建設時の話である。50余のパビリオンの内、日本の建設業者が、請け負ったものは全て期限内に完工した。他方欧米系の工区は殆ど、期日に間に合わなかった。自身が担当していたフランス館においては、電気機器の到着が大幅に遅れ、開館日に間に合わないことが必至となった。驚いたのは、工区の責任者にどうするのかとねじ込んだところ。「荷物がこなくても我々に関係ない、給料は払われているから、お陰で毎日愉快にやっている。フランスの恥だって、そんなのは関係ない駐日大使が困った顔をするくらいだ」と嘯いている。

日本の古い先祖はどうか、当時は無論すべての人たちは農民であった。村の「長（おさ）」は稲を育てていく長い田圃作りの日々である。そして秋になり暦の210日台風シーズンを迎える。折角育てた苗を無駄にすることは、村に危害をもたらす結果となる。逆算すると、何時種をまき、稲を植え、草をとり、水をやるか、百姓の人たちは自然の中で、生き抜かねばならなかった。逆算による農業の働きは、地域によって具体的に決まる。周囲の人たちは、自らの判断は少なく「となり百姓」といって「長」のすることを真似るだけであり、そして、その地一帯は均質の米を、収穫していた。

「逆算して行動をきめる」「原因なくして結果なし」「同じ手順により、均質の結果が得られる」皆様はどのように受け止められるでしょうか、この一連の行動は驚くことに、現在の「日本の自動車メーカーの作業基準」と同じである。農業と工業が全く同じように、完成に向けて作業をしていることにオドロキをします。

#### 第4項：日本のシンクタンクからの提言

こうした事情をよみとっての提言があります。三菱総合研究所の発刊「エコと経済の新しい関係」に「懐かしい未来」という主張があります。文明をそのまま放置すると、人類環境は、壊滅的な事態を招きかねないという主張からの提言です。更に文中「経済的豊かさを追求するシナリオは『バブルへGO』、経済縮小して自然回帰するシナリオは『大草原の小さな家』、その中間くらいのシナリオに『エコと経済の新しい関係』があるのではないかという主張。そして更に2050年頃にこの『懐かしい未来』を実現しようではないか、と呼びかけている。それは人々に向かって訴えた、ほぼ2050年に到達する社会描写であって、ここから逆算して、10の呼び掛けをしている。

- ①最先端技術の有効な利用
- ②都市の魅力高めるエコ再生事業
- ③自然豊かな島々が発信する技術と心
- ④日本の経済が世界の環境問題に果たす役割
- ⑤日本の「技」が環境ビジネスをリードする
- ⑥低炭素化時代に求められるエネルギー戦略
- ⑦環境問題の常識を変える日本の都市鉱山
- ⑧エコ技術の経済波及を読む未来産業連関表
- ⑨スウェーデンに経済再生のヒントを見た
- ⑩世界の名著から考える、環境問題の軌跡

このように、ゴールを納得のいく絞り込んだ呼びかけに対し、日本人は理解がつくと後は意外にスムーズに同調し、進める。(前述した「長」の行動に付随する、「となり百姓」よりは、少し個性をあらわにして参加をするだろうと、理解します。

現に筆者の所属する環境組織NPO法人環境カウンセラーズ京都も、「おしゃれな未来」と読み替え、到達を目ざして活発な活動を行っている。

#### 第5項 アメリカの専門家集団による、演繹的アプローチの提言

2012年10月13日で、米国ロッキーマウンテン研究所のエイモリー・B・ロビンス氏の「新しい火の創造」という提言発表が京都であった(日本側の運動支援者は孫正義氏)驚いたことに、アメリカの機関の提言でありながら「演繹的行動手法」をとっている。比較して、基準年は2050年と前掲と同じ、形体は日本の精神・心情に対する訴えと異なり、技術・工学的訴えであり「小型・高性能・高効率」を目指している。項目は下記である。

- ①燃料の非化石化
- ②運輸の合目的選択と、スマートな使いかた
- ③建物の快適性と効率性を解決するデザイン
- ④工業、モノ作りの再編成
- ⑤電力事業の再構築(特に送電網の再構築)
- ⑥2050年を想定し、今からを描く

やはりこの様な事態の解決の方向は、逆算式が妥当だと筆者は理解する。

なお、現在ドイツ及び英国在住の友人（環境問題を学びつつある）に照会したが、欧州ではこのような提言は聞かれないとのことであった。

## 第6項：マトメの項

環境問題は、最初はリスクという認識で捉えられたが、複雑で巨大化し人類の危機とまで言われ始めた。それは「未知と不安」の絡み合った状況に、限りなく近づきつつあるという困難な状況である。

この問題を、少しでもよき状況に戻そうとするには、国とか行政を巻き込んだ「環境対応政策の提言・具体運動」を起こさなければならないところまで来ているのでないか。そしてその中身としては、長期的な期限目標を持ち、行動の基準は演繹法的手法を取り、具体的な進めは「逆算型」でなければならない、と考える。

幸い日本人は、この逆算の文化の中に育ってきた。

シンクタンクや行政が、理解しやすく且つ現実に適合した「提言や目標立て」を進められ、これに、環境組織などの大きな協力が加わり、新しい方向が見え始めることを期待して報告を終わりたい。

追記：最近マスメディアにより「標語を冠した運動（例：スマートシティー）」の呼びかけがあり、かなりの賛同者が見られるが、このようなもので事態が解決するものではない、環境問題はもっと人間行動に深く根ざしたものである。熟慮を願いたいと思う。

## 参考文献：

- ・「環境リスク論」中西準子 1995年 岩波書店
- ・「環境リスク学」中西準子 2004年 日本評論社
- ・「成長の限界、人類の選択」ドネラ・H・メドウズ デニス・L・メドウズ  
ヨルゲン・ランダース 2005年ダイヤモンド社
- ・「エコと経済の新しい関係」三菱総合研究所 2011年 丸善
- ・「新しい火の創造」エイモリー・B・ロビンズ ロッキーマウンテン研究所  
2012年 ダイヤモンド社

（筆者は（株）RMI 勤務、認定危機管理士）

# 国力低下と危機管理

稲垣正男

## 1. はじめに

今、日本が狙われている。尖閣諸島、竹島、北方4島がそれぞれ中国（台湾）、韓国、ロシアから露骨に奪われようとしている。特に尖閣諸島にいたっては、台湾の漁業権確保をめぐるの実力行使とは違い、中国は過去に例を見ない侵略的行動によって再び領有権を強固に主張し始めている。

動物の世界では弱者は強者の餌食となり、人間社会では弱者は常にいじめの対象となる事実が厳然としてあるが、昨今の日本に対する近隣諸国の横暴が、もしわが国の国力の低下に起因するものとするれば由々しき問題である。

2008年のリーマンショック以降の日本は経済的疲弊を重ね、更には2011年3月11日の東日本大震災が追い打ちをかけ、まさに崖っぷちの上に立たされているような現状に加え、国家元首がころころ変わる日本政府のお粗末外交および国内政策の無策が日本経済をさらに低迷させ日本を弱体化させているのではないか。

それに乗じて近隣諸国が日本固有の土地の領有権を主張して現状の横暴を繰り返しているとすれば看過すべき問題ではない。

今回は、特に中国との関係を中心に視点をあてて考えてみたい。

## 2. 国力とは

国力（national power）とは、一般的には国の勢力のことであり、その国の経済力や軍事力などを総合した力のことであるが、平和時の国際関係においては文化力などを含めたその国がもつさまざまな力を総合している。

しかし、ひとたび非常事態となれば軍事力が国力の最大のバロメーターとなり、それを支えるのが経済力であることは自明の理であり、政治力はまさにこの国力の如何によって大きく左右されることとなる。

## 3. 軍事力と経済力

軍事力は単に軍事に携わる人数だけで優劣をつけることは出来ないが、軍人の数だけを単純に比較すると、ある統計によれば1位が中国の295万人、2位がインドの263万人、3位がアメリカの156万人で、これにロシア、北朝鮮、パキスタンと続いている。ちなみに韓国は67万人、日本の自衛隊は21万人となっているようだ。

しかし、最終兵器とされる核兵器を除く主要装備で中国とアメリカを比較すると、2011年度の資料に基づけば戦車が米8000両・中8800両、戦闘機および攻撃機は米4500機・中1570機、爆撃機が米180機・中80機、空母が米11隻・中は1隻、原子力潜水艦に至っては米71隻・中9隻と、圧倒的にアメリカが優位に立っている。

ちなみに、日本の自衛隊は戦車400両、戦闘機260機、ヘリ空母3隻となっている。



そしてその軍事力の源となる経済力は、一般的に国内総生産（Gross Domestic Product）いわゆる GDP という指標で表されることが多いが、これは国内の生産活動による商品およびサービスの産出額から原材料などの中間投入額を控除した付加価値の総額のことであり、その国の経済規模を示すさいの、最も重要な指標のひとつとされている。

この GDP の国別順位をみると、1980 年以降 2009 年に至る 29 年間は、1 位アメリカ・2 位日本であった。

中国はどうかといえ、1980 年には 11 位で 10 年後の 1990 年でようやく 10 位に、そのまた 10 年後の 2000 年には 6 位まで順位を上げている。なんと 6 位になるまでに 20 年の歳月を要しているのである。そしてその後 5 年の歳月をへて 2005 年にワンランクアップの 5 位となり、その後年を追うごとに順位を上げ、2007 年には 3 位に躍進した。

そしてその後 2 年間は 3 位をキープしていたが、2 年前の 2010 年には日本を抜いて堂々の 2 位に躍進した。もっとも中国お得意の捏造がなければの話ではあるが。

このように、国家の抑止力としての軍事力とそれを支える経済力との相関関係は切っても切れない関係にあり、経済力を抜きにして軍事力の増強は図れない。これを無視した軍事力の増強が可能なのは、北朝鮮のように国民の犠牲の上にしかあり得ない。

#### 4. 中国の経済発展と ODA (official development assistance)

ODA とは政府開発援助の英語の頭文字をとって名付けられた名称であるが、先進国政府によって発展途上国に供与される援助のことであり、発展途上国の経済自立や福祉の向上に役立てるのが主な目的として作られた制度である。

その援助形態には、資金を供与する無償資金協力や、低利・長期返済という緩やかな条件で資金を貸し付ける有償資金協力などがあり、有償は日本の場合は円で貸し付けるので通称「円借款」と呼ばれている。終戦後は援助を受ける側だった日本は、1958 年に初めてインドに対し円借款を供与し援助国の仲間入りをした。

そして、1970 年代末に中国が改革開放政策に転換し、我が国に対し協力を要請してきたことを受け、1979 年当時の大平総理が訪中した際の約束にもとづき、中国の改革開放政策の支持の一環として、1980 年頃から本格的に中国に対する日本からの ODA が実施されることとなり今日に至っている。

ちなみに日本から中国に対する 2010 年までの ODA の総額は、有償資金協力（円借款）が 3 兆 3,164 億円、無償資金協力が 1,557 億円、技術協力が 1,739 億円の計約 3 兆 6,460 億円もの巨額の資金が積み込まれているのである。

その円借款では、空港・鉄道・道路・港湾・発電所・肥料工場・製鉄工場・下水道等の環境保全事業に至るまで、あらゆる分野において日本の金と力で建設され、また、無償資金協力では病院の建設などが実施されてきたのである。

しかし、多くの中国人はこの事実を知らされていないことが後に大きな問題を起こす。

そして、今では借金大国といわれているわが国にもかかわらず、2011 年は 46 億円、2012 年も 42 億 5 千万円もの予算がいまだに組まれている。GDP 3 位の国が 2 位の国を援助するという摩訶不思議な現象をどのように説明すればよいのか私には判らない。

しかし、現在の中国があるのは日本の多額の ODA が大きく貢献しているのは隠しようのない事実であり、それに加えて技術協力と日本企業進出による技術流出が現在の中国を作ったと言っても過言ではなからう。

## 5. 尖閣諸島問題

尖閣諸島の領有権についての日本の外務省の基本見解は次の通りである。

尖閣諸島は、1885 年以降政府が沖縄県当局を通ずる等の方法により再三にわたり現地調査を行ない、単にこれが無人島であるのみならず、清国の支配が及んでいる痕跡がないことを慎重確認の上、1895 年 1 月 14 日に現地に標杭を建設する旨の閣議決定を行なって正式にわが国の領土に編入することとした。

同諸島は爾来歴史的に一貫してわが国の領土たる南西諸島の一部を構成しており、1895 年 5 月発効の下関条約第 2 条に基づきわが国が清国より割譲を受けた台湾及び澎湖諸島には含まれていない。

従って、サン・フランシスコ平和条約においても、尖閣諸島は、同条約第 2 条に基づきわが国が放棄した領土のうちには含まれず、第 3 条に基づき南西諸島の一部としてアメリカ合衆国の施政下に置かれ、1971 年 6 月 17 日署名の琉球諸島及び大東諸島に関する日本国とアメリカ合衆国との間の協定（沖縄返還協定）によりわが国に施政権が返還された地域の中に含まれている。以上の事実は、わが国の領土としての尖閣諸島の地位を何よりも明瞭に示すものである。

なお、中国が尖閣諸島を台湾の一部と考えていなかったことは、サン・フランシスコ平和条約第 3 条に基づき米国の施政下に置かれた地域に同諸島が含まれている事実に対し従来何等異議を唱えなかったことから明らかであり、中華人民共和国政府の場合も台湾当局の場合も 1970 年後半東シナ海大陸棚の石油開発の動きが表面化するに及びはじめて尖閣諸島の領有権を問題とするに至ったものである。

また、従来中華人民共和国政府及び台湾当局がいわゆる歴史的、地理的ないし地質的根拠等として挙げている諸点は、いずれも尖閣諸島に対する中国の領有権の主張を裏付けるに足る国際法上有効な論拠とはいえない。

以上が日本の主張であるが、中国（台湾）の見解は次の通りである。

中国は日本よりも前に尖閣諸島を見つけていた、だから自国の領土であり、実際に古い書物に尖閣諸島についての記述がある。国際的な取り決めで、領土は先に見つけた方のもの（先占の法理）となっているにもかかわらず、日清戦争（1894～95 年、日本と中国の戦争）の末期に、中国の敗北に乗じて日本が尖閣諸島を盗み取ったのである。

また、日本は第二次世界大戦で中国を侵略し、敗戦後侵略した領土を返す約束をしたにもかかわらず尖閣諸島だけは返還しなかった。

そして、中国はサンフランシスコ平和条約に関与していないため、そこで決定されたことは一切認めない。だから尖閣諸島の領有権は中国にある。

以上が中国の主張である。

何れの主張が正しいかは大よその知るところではあるが。

## 6. 近年の日本経済の動向

1990年代は、バブル崩壊による平成不況の10年間であった。90年代の初めにバブルが崩壊し平成不況に陥った。そしてその後、1995年頃には、阪神淡路大地震と携帯電話の爆発的ブームにより景気は回復しかけた。しかし、1997年の消費税率の引上げ、財政再建による政府支出の削減などにより再び不況へ転落。その後、小渕内閣の財政再建棚上げによる積極的な財政政策と、金融安定化策による金融不安の沈静化により、景気は下げ止まりをしたが、小渕首相の急死後再び不況へ。

しかし、2001年を底として景気は回復し続け、戦後最長の好景気が持続するが、2007年のサブプライムローン問題をきっかけに景気は後退しはじめ、2008年のリーマンショックによって景気はさらに悪化した。

以上が1990年代から2008年までの日本経済の概略の推移である。

それではリーマンショック以降の日本はどうであったか。

諸外国とはことなり日本はサブプライム関連の商品をあまり買っていなかったが、これは、日本がサブプライム商品を危険だと感じていたためではなく、バブル崩壊以降サブプライム商品を買うだけの「経済的な体力」がなかったためである、したがって、結果的にサブプライムによる悪影響が少なかったのは「ラッキーだった」のだが、これにより世界中の投資家が日本円を買う動きを見せ始めた。

日本円がどんどん買われると、当然のごとく「円高」が進行する。円高になると輸出関連のビジネスには大きな悪影響がでる。海外で日本の商品を売るときの値段が高くなってしまうため、世界競争において円高は好ましくない現象である。その証拠に、自動車に代表されるような製造業が深刻なダメージを受けたのである。

このように、リーマンショックは諸外国とは違う要因によって日本の景気を悪化させてきたのである。

しかし、これに反しバブル崩壊が直接の景気後退の主要因ではないという説もある。

それは、冷戦の終決とその後の中国の大幅な為替の低め誘導（1994年）が原因だという説である。すなわち、①中国為替低め誘導⇒日本企業の工場の中国進出⇒国内雇用の減少⇒国内消費の減退⇒デフレそして、②中国為替低め誘導⇒日本企業の工場の中国進出⇒日本で土地の供給過多⇒銀行の担保価値の減少⇒貸出額の減少⇒景気悪化⇒デフレ、以上の2つの流れが相まってさらなる景気の悪化や金融危機を引き起こし、ひいてはそれを何とかするための度重なる財政出動のために、借金まで増大して現在に至っているというものである。

もちろん、リーマンショックも元を正せば中国の不当な為替操作によって、世界中の仕事が中国にとられてしまい、アメリカでも優良な貸出先がなくなってしまい、それでも儲けなくてはならなかった金融機関がデリバティブという金融派生商品を使って儲けようとして失敗した結果であるというわけで、諸悪の根源の大きなものの一つが1994年に行われた中国の為替操作がきっかけとなっているという説である。

どちらが正しいかは別として、中国を除く世界経済が大きく減退した事実が厳然とあるのは事実である。

## 7. 国力低下の弊害

中国得意のねつ造がなければ、2010年に中国は日本を抜いてGDP 2位の大国になったが、これはまさしく、経済力で中国が日本を上回ったことを示すものである。

そして事件は起きた。その年の9月に発生した尖閣諸島中国漁船衝突事件である。

この事件は、2010年9月7日午前、尖閣諸島付近で作業中であった中国漁船と、これを違法操業として取り締まりを実施した日本の海上保安庁との間で発生した一連の事件のことである。そして今年の8月15日には香港活動家尖閣諸島上陸事件が起きた。

これは、中華人民共和国香港特別行政区の「香港保釣行動委員会」のメンバーらが、尖閣諸島に対する中華圏の領有権を主張する目的で、日本が領有する沖縄県尖閣諸島魚釣島に不法上陸した事件である。

その後現在に至るまで、尖閣諸島海域の領海侵犯が継続して行われている現状であるが、これら一連の事案は、すべて中国共産党が裏で操作しているという噂もある。

これが事実であれば、まさしく国力で日本を上回った中国が時期到来として仕掛けてきたものであると考えるのは間違っているのだろうか。

これは、自国の軍事力を持たない日本の経済力の低迷が国力の低下を招き、その結果として外交力を弱体化させ、近隣諸国に付け入る隙を与えているということである。

## 8. 経済力低下と危機管理

国力が低下すると、自国の力だけでは国家や国民を守ることが困難な状況に陥ることが証明されようとしている現実を踏まえ、今の日本に必要な危機管理は友好国として多くの諸外国からの信頼と尊敬が得られる国家となることであると考えている。

なぜなら、その顕著な事例としてエルトゥールル号遭難事件がある。

エルトゥールル号遭難事件とは、1890年（明治23年）9月16日夜半、オスマン帝国（その一部は現在のトルコ）の軍艦エルトゥールル号（Ertuğrul Firkateyni）が現在の和歌山県串本町沖にある、紀伊大島の檜野埼東方海上で遭難し500名以上の犠牲者を出した事件である。この事件は、日本とトルコの友好関係の始まりと考えられている事件であるがこの当時の日本の行動が後に日本人の窮地を救う原点であることを知る人は少ない。

それは、イラン・イラク戦争の最中、1985年3月17日に起きた。

イラクのサダム・フセインが「今から四十八時間後に、イランの上空を飛ぶすべての飛行機を撃ち落とす」と無茶苦茶なことを世界に向けて発信した。

日本からは企業の人たちやその家族が、イランに住んでいた。その日本人たちはあわててテヘラン空港に向かった。しかし、どの飛行機も満席で乗ることができなかった。

世界各国はいち早く自国の救援機を出して救出していたが、日本政府は素早い決定ができず、空港にいた日本人はパニック状態になっていた。しかしそこに二機の飛行機が到着した。それはトルコ航空の飛行機であった。日本人215名全員を乗せて成田に向けて飛び立った。それは何とタイムリミットの一時間十五分前であった。

それでは、なぜトルコ航空だったのか。

事件後、前・駐日トルコ大使、ネジアティ・ウトカン氏は次のように語られた。

「過去のエルトゥールル号の事故に際し、大島の人たちや日本人がなして下さった献身的な救助活動を、今もトルコの人たちは忘れていません。私も小学生のころ、歴史教科書で学びました。トルコでは、子どもたちさえ、エルトゥールル号のことを知っています。今の日本人が知らないだけです。それで、テヘランで困っている日本人を助けようと、トルコ航空機が飛んだのです。」

この話はこれからの日本外交における重要な方向性を示唆していると考えている。

## 9. まとめ

憲法9条の規定により自衛権しか持たないわが国が、自国の領土や国民を諸外国の脅威から守るためには、安定した経済力により他国から一目置かれる存在を維持する必要がある。また、東日本大震災で世界から称賛された理性的な秩序ある国民性や豊かな文化力の発信により、世界の多くの国から尊敬・信頼される存在となることが必要だ。

軍隊を持たないわが国が軍事力によって国の威信を誇示することは不可能なことから、世界の人々から愛され・尊敬される国民となることで、多くの諸外国の民意を味方に付けることが非常に重要なことであると考えている。

そうなれば、仮に自衛隊を縮小したとしても、日米安保条約による事実上の軍事力が近隣諸国に対して有効に作用することは間違いない。なぜなら、アメリカにとっても必要な日本であれば、自衛権しか持たない日本の後ろ盾に積極的にならざるを得ない。

そういう意味からも、日本にとっての国力とはいわゆる持続性のある経済力の維持と文化力がすべてであり、凶悪犯罪のない平和な国造りに専念し、諸外国を積極的に、かつ誠実に応援することにより、諸外国からの安定した支持を得る努力が重要である。

なぜなら、全世界を敵を廻して軍事力のみで戦える国家はどこにも存在しないからであり、強い経済力を取り戻し、世界平和の実現を目途に弱者救済精神を柱とし、経済援助等に力を入れ、多くの諸外国の支持を得られれば、例え中国といえども一目置かざるを得ないこととなり、昨今のような横暴な振る舞いはできなくなるからである。

だから、大手企業は今までのような自社の利益追求のためだけの海外進出をやめ、他国の利益を尊重する海外進出に切り替えるべきであり、その国民から感謝される企業であれば、中国のように操作された反日感情の暴動による破壊など受けるはずがない。

日本からの永年にわたる ODA の事実を自国民にはひた隠し、かつ生まれたときから反日教育を施し、企業誘致を名目に最新技術を奪い取り、なりふり構わぬやり方で自国の経済力や軍事力を増強してきた中国共産党の国家運営のやり方を熟知しながらも、自社の利益追求だけを目途として、面々と中国進出をしてきた日本の大企業の功罪が現在の中国を作り上げたと言っても過言ではないような気がしてならない。

現状の日本経済の立て直しは急務であり、消費税増税などの議論をするよりも国会議員を含めた国家運営に携わる全ての公務員が自ら血を流し、国民の先頭に立って今こそ経済再建へのいばらの道を歩まなければならないと強く要望する次第である。

(本論文は平成 24 年 9 月に執筆されたものである)

## 国力低下と危機管理

稲垣 正男

### 1. 今、日本が狙われている

①尖閣諸島←中国(台湾) ②竹島←韓国 ③北方4島←ロシア

### 2. 国力とは

国力(national power) = 国の勢力のこと(経済力・軍事力・文化力など)

### 3. 軍事力と経済力

国家の抑止力としての軍事力とそれを支える経済力との相関関係は切っても切れない関係にあり、経済力を抜きにして軍事力の増強は図れない。これを無視した軍事力の増強が可能なのは、北朝鮮のように国民の犠牲の上にはかあり得ない。

### 4. 中国の経済発展とODA (official development assistance)

ODAとは政府開発援助の英語の頭文字をとって名付けられた名称で、先進国政府によって発展途上国に供与される援助のことであり、発展途上国の経済自立や福祉の向上に役立っているのが主な目的として作られた制度。

ちなみに日本から中国に対する2010年までのODAの総額は、有償資金協力(円借款)が3兆3,164億円、無償資金協力が1,557億円、技術協力が1,739億円の計約3兆6,460億円もの巨額の資金が積み込まれているが、中国国民はこの事実を知らされていない。

### 5. 尖閣諸島問題(中国の見解)

中国は日本よりも前に尖閣諸島を見つけていた、だから自国の領土であり、実際に古い書物に尖閣諸島についての記述がある。国際的な取り決めで、領土は先に見つけた方のもの(先占の法理)となっているにもかかわらず、日清戦争(1894～95年、日本と中国の戦争)の末期に、中国の敗北に乗じて日本が尖閣諸島を盗み取ったのである。

### 6. 近年の日本経済の動向

①バブル崩壊説 ②冷戦の終決とその後の中国の大幅な為替の低め誘導説

### 7. 国力低下の弊害

軍事力を持たない日本の経済力の低迷⇒国力の低下⇒外交力を弱体化→近隣諸国に付け入る隙を与える

### 8. 経済力低下と危機管理

エルトゥール号遭難事件とは、1890年(明治23年)9月16日夜半、オスマン帝国(その一部は現在のトルコ)の軍艦エルトゥール号(Ertuğrul Firkateyni)が現在の和歌山県串本町沖にある、紀伊大島の檜野埼東方海上で遭難し500名以上の犠牲者を出した事件である。この事件は、日本とトルコの友好関係の始まりと考えられている事件である。

### 9. まとめ

憲法9条の規定により自衛権しか持たない日本は、日米安保条約をバックボーンとし、安定した強い経済力を維持しながら、ODAなどによる諸外国への積極的援助や文化力の発信により、多くの諸外国の信頼と尊敬を得ることが最重要課題である。

(筆者は稲垣商事㈱代表取締役)

# 危機突破学の展開

亀井利明

## 1. 時代の風潮と危機突破

現在の日本社会は息苦しく、前途が見えず危険が充満し、死相の現れた社会で、次々と国難や災害が押し寄せている。それは、自然災害は当然として（1）いじめ、（2）先送り、（3）無関心、（4）本音と建前の乖離拡大、（5）官僚と経営者の横暴などに要約される。

（1）のいじめに限定すれば、それは④外国からのいじめ、⑤学校や地域社会でのいじめ、⑥大企業の中小企業や下請企業のいじめ、⑦銀行による融資先のいじめ、⑧経営者による従業員のいじめ、⑨官僚の多方面にわたるいじめ等々である。

外国からのいじめは状況により国難という形を取る。日本における第一の国難（国家危機）は元寇の役、第二は明治維新とその前後の事態、第三は第二次世界大戦とその後の事態（ABCD 包囲ライン）、第四は現在の RCK の侵略や不法行為である。かつては、「千島の奥も沖縄も八洲のうちの守りなり」と「螢の光」の4番に歌われたものである。現在では、この歌詞を抹殺し、外国の侵略や不法行為を正当化し、これらの国におもね、日本の外国への属国化を期待するような自虐史観の亡国論者が沢山存在し、国家滅亡のリスクが高まっている。これらは、平和ほけと相まって、社会的危機であり、亡国危機である。これらを進歩的文化人といわれる人がどう見るのか聞きたい。現在の日本の国難は国家危機管理の範囲を超え、政治、外交、軍事の複雑な問題となっている。

次に、いじめは社会化し、学校で大量発生し、単なる「いじわる」や「いたずら」の範囲をはるかに超えた犯罪である。それにもかかわらず、教育関係者にはその認識がほとんどない。そのために、いじめが自殺に発展していることが多々あるにもかかわらず、あの無責任で逃げ一点張りの言動と、隠蔽に終始し、無為無策の態度はどうしたものか。教育者とはほど遠いあの詐欺師的態度ではせっかくの学校リスクマネジメントをやっても何の役にも立たない。つべこべ理屈を並べたり、いい逃れに終始せず、加害者の徹底的取締りと少年院や刑務所への送致をすべきで、それ以外に救済の道はない。また、教育委員会の廃止や学校長の再教育が必要で、ダメな人物は追放せざるを得ない。「誤ちは二度とくり返さない」というが、誤ちは必ず二度、三度と起こるのである。責任を負うべきものが一切責任を負わず、処罰されるべき者が放置されていることは事なかれ主義や先送り文化で、同じことがくり返し行われている。

危機管理や危機対応は当然ながら、責任追求、処罰、配置転換、追放など痛みと費用が伴うものである。「まあまあ」とか「加害者にも人権がある」「教育的配慮から」「自殺の原因はいじめだけではない。家庭にも、社会にも原因がある」とよくまあ、あの安物の官僚づらでいったもので、かつての悪魔的軍人やその参謀の顔を思い出す。

社会的問題の解決、ソーシャル・リスクを適切に処理するには、「本音と建前の使い分けを許さない」、「なんでも自分以外の人や社会が悪い」「被害者にも責任がある、加

害者の人権を守らねばならないという加害者擁護論」を許さないといった態度が必要である。

企業においても、企業間のいじめ、巨大企業による弱小企業の子会社化、合併劇、あるいは企業内部から発生する犯罪、不祥事、不正経理などの問題があり、企業危機であり、経営危機である。不正経理についていえば、財務諸表に書かれているのは資産、負債、資本、収益、費用、利益であり、これらのものがすべて不正経理の源となりリスクマネジメントの対象となる。しかし、これらより、同等以上に大切なものがある。それは経営者の資質、能力、信用、評判、顧客、技術力、情報力、システム力、戦略展開力、動員力、ブランド力などである。これらの見えざる資産に関するリスクマネジメントなどについてはあまり聞かれない。私はこれらの中で、最も大事なものは経営者の資質と能力であると思っている。

これは経営者の器量と才覚の問題でもあり、リーダーシップ能力とマネジメント能力といってもよいと思う。

## 2. 危機突破と危機管理

危機に直面した場合、誰しも第一に危機突破という勇ましい手段を考えるであろう。危機突破は相手がある場合（加害者、侵略者）には、それと対決し、軍事力の行使、またはそれを前提とした強力な外交の展開が必要となる。また危機が地震や風水害のような天災の場合、相手が神様であるゆえ、危機突破といっても、それは危機克服であって、事前予防、情報収集・周知、救助、救済、復旧、復興などの受け身の手段の採用とならざるを得ない。

したがって危機突破といっても、そこには当然のことながら、危機克服の平和的手段の採用が含まれてくる。したがって、危機突破にはいささか緊急性のニュアンスはあるもののリスク・マネジメントのリスク処理、リスク対応と共通のものが入ってくる。

前述の拙稿<sup>(1)</sup>では元寇などの国難を前提としていたため、危機突破の手段を挑戦、防衛、撤退の三つを戦略として論じた。しかし、戦争を考えた場合、はなはだ面白くない言葉であるが、降伏、屈服、和平、講和、一時休戦、隸属、賠償、割譲などの手段がある。

そこで、危機突破学でも、リスクマネジメント論の考え方を導入し、危機突破手段として、(1) 挑戦（応戦、参戦）、(2) 除去（防止、軽減、改善）、(3) 回避（外交、撤退）、(4) 転嫁（隸属、賠償）の四分類としたい。

もちろん、危機にはいろいろな形態がある。たとえば、国家危機、社会的危機、企業危機、経営危機、学校危機、家庭危機などがそれである。もちろん、これらの機関はそれぞれ組織目的が異なるし、活動内容も全く異なるので、それらに合致した一般化された危機突破手段を用意することはすこぶるむずかしい。

危機突破や危機克服において、それを実行するにはリーダーシップとマネジメントの

---

1) 拙稿「危機管理と危機突破学」実践危機管理 26号、59頁。



二人三脚がなければならない。リーダーシップには、①戦略 (strategy) と決断、②啓発と動機づけ、③現状是正と革新思想、④歴史と感性 (直観) 重視、⑤挑戦と応戦 (受けて立つ思想、突破思考) が必要であろう。

これに対し、マネジメントには①管理 (administration) と意思決定、②統制と命令、③現状是認と維持思考、④理性と管理過程志向 (マネジメント・サイクル)、⑤除去と転嫁 (戦争回避、講和思考) という意識が強い。

これらの危機突破、危機克服の手段の採用に対して、リーダーシップ側とマネジメント側間あるいは手段採用者間の対立、うその活用、本音と建前の分離がある。そういった問題の解決は大事であるが、その前に危機突破・克服手段を採用するに当たり、その採用者側に一定の力量 (器量と才覚) がなければならない。とくにマネジメント・サイクルの活用が重要である。換言すれば、企業や組織の経営、運営にはリーダーシップとともにマネジメント・サイクルが必要である。

マネジメントは古くから管理活動として把握され、プロセスないし要素の循環として説明されてきた。

すなわち、Fayol はこれを計画 (P)、組織化 (O)、指導 (L)、統制 (C)、調整 (C) の5つの要素のサイクルとして把握し、以後の管理過程論の中核となった。これを全面的に支持しているのは英国の Urwick である。(H. Fayol, Administration Industrielle et Generale, 1916; L.F. Urwick, The elements of administration, 1943)。これは Fayol Cycle, POLCC サイクルといわれる。この考え方がアメリカに導入され、最後の調整の (C) がカットされ、Allen や Albers によって POLC の4局され、Allen Cycle, POLC サイクルと呼ばれている (L.A. Allen, Management and Organization, 1958; H. Albers, Management, 1972)。筆者も、POLC サイクルでリスクマネジメント論を展開してきた。しかし、どういうわけか、品質管理や部門管理で一般化した計画 (P)、実行 (D)、検討 (C)、是正 (A) という Deming Cycle ないし、PDCA サイクルが一般化され、多くの実務家や評論家によって支持されている。この PDCA サイクルを回すということが組織の行動原理ないし、企業活動を管理するためのフレームワークであるとされる<sup>(2)</sup>。

なお、PDCA サイクルは人によって「C」は評価 (Check)、「A」は改善 (Action) とされている。もともと Check には評価、Act には改善という意味はないが後々の議論の展開上、意識された日本語が便利なのであろう。しかし、C を審査、A を分析とする人もある。もし、A を分析とするなら、Analysis でなければならない。

### 3. 危機突破の力量

危機突破を行うには、その責任者には以下のような力量がなければならない。

- (1) 危機感知力 — 迫り来る危機の予兆を認識する能力。リスク感性。
- (2) 危機情報収集・分析力 (危機調査力) — 多方面の情報を集め、これを整理し、分析し、戦略や計画に利用しやすくする能力

---

2) 伊藤邦雄「危機を超える経営」2011年 (日本経済新聞出版社) 97頁、267頁。

- (3) 危機対応戦略力 — 危機に直面し、それに対応するための計画、戦略を策定する能力
- (4) 危機突破手段選択力 — 作成された危機対応計画や戦略を何らかの基準によって選択し、決断する能力
- (5) 危機対応動員力 — 採用された危機対応計画・戦略によって人、モノ、カネを調達し、実戦に役立つように配置する能力
- (6) 危機突破行動力 — 動員した危機突破人員を実際に働かせる能力、実戦の能力
- (7) 危機対応指導・牽引力 — 実践に登用した兵員を指揮し、指導する能力
- (8) 危機収拾力 — 危機を終わらせ、被害を回復し、復興させる能力

以上のような力量はリーダーシップ面、マネジメント面のいずれか、あるいは双方にとって必要である。これらがどのように必要なのか、あるいはどのように使われてきたのかを知るためには、歴史や古典に学ぶことが必要である。

歴史書は史料に基づいて、編集者の思考が入り込み、得てして真実を伝えていない。歴史認識という言葉がある。これは勝者の論理、ゆすりやたかりを働くために一方的に弱者に押しつけた認識、国益を追求するために教え込まれた認識、その国や地方の人が信じている客観的認識、自由な発想に基づいた個人が個別に持っている歴史的解釈などを意味している。歴史にどんな認識を持つのが、どんな解釈論を持つのが、民主主義国家に住む人は全く自由である。

教え込まれた歴史、常識となっている歴史は大体においてウソや誇張が多く、あまり信用できない。歴史小説家の書いた歴史物語には、フィクション、推定、期待などが込めて面白く、読ませるもので、危機突破学に活用できる内容となっている。あれは小説だからフィクションだからといってその利用を回避してはならない。真実の歴史は自由主義社会に生きる歴史学者にまかすべきである。

さて、危機突破学という「力」のうち最も大事なものは(2)の危機情報収集・分析力と(3)の危機対応戦略力であろう。そこでこのことについて中国と西洋の古典を学び、次いで日本の歴史について検討すべきである。日本で、危機突破などといっている本で、読むべきものは見当たらない。

現在の中国はともかく、昔の中国には学ぶべきものが多い。2500年以上も前の春秋戦国時代の中国では諸子百家が活躍し、中国人の気質や思想が体系化されている。たとえば、儒教の孔子・孟子、道教の老子・荘子、法治思想の荀子・韓非子、兵法の孫子・呉子、博愛思想の墨子、帝王学の書経、貞観政要などである。不思議なことに現在まで批判や弾圧を受けることなく、継承されているのは孫子の兵法だけのようなものである。

中国では孫子の兵法を民族の叡智と考え、それを国防や防衛関係の大学では必修科目として学習させ、その高度の応用を研究しているとのことである。

わが国においては、孫子の兵法を企業経営に応用すべく、その翻訳や解説書はかなり出版されている。企業経営者は個人ではこれを勉強し、もったいぶった引用で戦略を権威づけをしている。しかし、組織として孫子の兵法を研究教育し、それを導入していない。

さて、孫子は昨今では日本の多くの経営者によって学ばれている。孫子の冒頭に、

「戦争とは国家の一大事である。人の死生を決める分岐点であり、国家の存亡を左右する道であるから、これを深く洞察しなければならない」と書かれている。当然のことである。われわれは国家間の戦争を考えているわけではなく、企業間の戦争、競争を考えている。以後、日本の戦国大名の戦争は別として企業間の戦争を前提とする。

孫子は兵を用いること、すなわち戦争をできるかぎり回避することを念頭におき、やるなら勝たねばならないとしている。そして、戦うならば、「彼を知り己を知れば百戦して歿からず」という孫子の有名な言葉が登場する。これは戦争や企業間競争に情報収集とその分析がいかに大切であるかを教えている。

そして「情報分析の結果、自軍の兵力が敵の10倍であれば、これを包囲して一気に攻めるべきである。5倍であれば正面攻撃をかけ、2倍であれば敵を分断して各個撃破せよ。兵力が匹敵しておれば勝敗は奮闘いかんにかかわってくる。自軍の兵力が敵より少なければ、兵力を保全していかに退却するかを画策する。全く大変な兵力差であれば直ちに戦場からの離脱をはかる(三十六計逃げるにしかず)べきである」と述べている<sup>(3)</sup>。

また、孫子は後述するとして貞観政要にも、「兵は凶器なり。已むを得ずしてこれを用う」とあり、戦争を行ったり兵器を用いたりするのは、止むを得ない場合に限ると戦争や兵器の使用を抑制している。また老子においても「兵は不祥の器なり」と述べ、史記においても「兵は凶器なり」、司馬法においても「国大なりといえども戦いを好めば必ず亡ぶ。天下安しといえども戦いを忘るれば必ず危うし」といっている。貞観政要において、太宗が戦争慎重論を述べているのは、人民に負担を強いることを恐れたためである。その太宗ですら全く戦争をしなかったわけではない。北方や西方の異民族に対しては遠征軍を送り、これを平定している<sup>(4)</sup>。

さて、戦争か否かを問わず、企業などの組織を維持し、己が襲われる危機に直面した場合、まず、問題になるのは危機情報収集・分析力である。これに最も優れている者を日本の戦国武将から選ぶとすれば、やはり織田信長であろう。

織田信長は情報の収集、処理を母衣衆<sup>ほろしゅう</sup>と呼ばれる青年将校に行わせていた。彼の本来の任務は連絡将校であり、命令に従って、戦闘現場を駆けめぐって指示、命令を伝えたり、現場の状況、情報を報告したりすることである。

母衣衆には黒と赤の二組があり、黒に属する人物でよく知られているのは佐々成政、毛利新助などである。また、赤に属するのは前田利家、浅井政澄などである。

これらの母衣衆以外に梁田政綱のように桶狭間方面の事情に明るく、周囲住民にとけ込んだ豪士を使用し、桶狭間に続く田楽狭間の敵の数、そこで昼食を取ること、背後にある太子の根の丘陵地帯に明日豪雨があるとの情報が伝えられた。この情報の活用により織田軍は勝利を収めたのである。

3) 湯浅邦弘『孫子・三十六計』平成24年(角川学芸出版)56～57頁。

4) 宇屋洋『貞観政要のリーダー学』2005年(プレジデント社)197頁。

#### 4. 謀攻と謀略

人間はウソをつく動物である。人が構成している企業や国家はウソを大なり小なり常用している。筆者は企業および経営者の「うそ」を研究し、それが、リスクとして容易ならざるものであることを指摘した。企業のウソは、企業間競争、法令違反、企業不祥事、新製品開発、外国への進出、決算、脱税、経営者の不道德・不名誉などの多方面に及んでいる。国家のウソは政治、外交、軍事情報、官僚の自己保身等々であろう。

戦争や企業間競争においてウソが戦略化し、法令に違反しないかぎり妥当な経営の実践とされている。ある文庫本によると「毛利元就、戦わずに敵をつぶす「嘘」のつき方」というような記述がある<sup>(5)</sup>。ここで使われているウソは敵をだますこと、すなわち謀略ということである。中国の古典では謀攻といわれている。

さて、孫子によれば、「戦争を行うに当たって、敵国を保全したまま勝利するのを最上の策とし、敵国を撃破して勝利するのは次善の策である。敵国を完全に破壊してしまつては、勝利の意味は半減してしまう。そこで、直接的な軍事力の行使はできるだけ避け、政略・戦略の段階で、戦わずして真の勝利を得よう」と主張している。つまり、戦争の勝利を求めた結果、国家の経済破綻を招いたのでは本末転倒で、実戦に及ばず、政略、戦略（謀略）の段階で勝利するという「謀攻」が最上の策であるという<sup>(6)</sup>。

また、孫子は「戦争とは詭道（偽りの方法）である。詭道とは、当方には十分な保有戦力や運用能力があるにもかかわらず、敵にはそうではないと見せかけたり、自軍が敵の近くに展開しているのに、あたかも遠くにいるかのように見せかけたり、逆に、はるか遠方に攻撃目標を定めながら、あたかも近くを襲うかのように見せかけることである」とも主張している。

つまり戦争は正面攻撃よりも「ウソ」「ごまかし」「だまし」の方法が優れているというような主張である。かくて、孫子は戦争には勝てばよいというのではなく、どう勝つかの問題とし、しかも勝つ方法として正面攻撃よりも「謀攻」（謀略）がよいとしているのである。

ところで、2000年以上の時代差があるが、中国の孫子と同様に、「勝たねばならない立場の人」の参考文献として、イタリアのマキャヴェリの『君主論』がある。彼は「勝つためなら嘘はどこまで許容されるか」という節を設け、そこで以下のように述べている<sup>(7)</sup>。

「組織の生存や事業の成功にとって、嘘は欠くべからざる要素だ。こちらが何もかも正直に打ち明けて手の内をさらしたのでは、敵につけ込まれる隙がとてつもなく広がってしまう。成功を収めた企業と同様に、国家同士も武器を偽装し、計画を隠蔽し、味方の忠誠心や士気を維持するために同盟国や国民にさえ嘘をつきながら、互いに化かし合いを演じているのだ」。

5) 鈴木亨「戦国知将「強者の論理」2004年（三笠書房）34頁。

6) 湯浅邦弘「孫子・三十六計」平成24年（角川学芸出版）52～53頁。

7) Michael A Ledeen, Machiavelli on Modern Leadership, 1999: 渡辺昇一訳「何が一番効果的か」200年（三笠書房）146頁。

また、マキャヴェリは「必要であれば、悪の道を行く」という格言の下に、以下のよう述べている<sup>(8)</sup>。

「君主、ことに新たに君主となった者は、善の道ばかりを行くわけにはいかない。国を維持するためには、誠実さや情け深さ、人間性や信仰心を無視するような行為が必要なものが多い」

この「君主論」は一言でいえば、リーダー向けの帝王学の本で、「結果だけがすべてである」。

「目的のためには手段を選ばず」といった冷徹な言論がなされ、16世紀のフィレンツェの外交官僚によって書かれた「権謀術数の書」として永い間、警戒の目で見られていた。しかし、指導者には役立つ書として、近時、欧米では評価されている。また、本書は戦力と指導力の最も効果的な使い方を徹底的に追求した本として、アメリカ陸軍がその最強部隊に身をもって叩き込む一冊の本とされている。最近ではわが国でも孫子とともに読まれている。

さて、戦国武将は大なり小なり、謀略を用いて大をなし、戦に勝ってきた。豊臣秀吉は正面戦争よりも、武器を用いない調略を常用し、危機を究明し、勝利を取ってきた。とりわけ、朝倉義景と浅井長政との永い戦いに対して、信長の命を受けて調略のかぎりを尽している。調略は謀略と違って、ウソの要因が少なく、利をもって寝返りをすすめることである。

謀略の名人ともいえるべきは、やはり毛利元就であろう。彼は相手の内紛を利用したり、内部分裂を画策し、大内義隆の筆頭家老の陶晴賢に対し、謀略をしかけ、わずか3,000人の兵で27,000人の大軍を厳島で打ち破った。その後、尼子氏を攻め滅ぼし、中国地方全土を支配するようになった。謀略を用いて危機を突破し、完全な勝利を取めた好例である。もっとも、この謀略を戦略として用いる場合、十分な情報収集と分析を行っていたことはいうまでもない。

## 5. 結語

危機突破という言葉が誰れが多用し、その内容を体系だてたかはよく分らない。私の知るかぎり、笠巻勝利氏が『危機にあったときに読む本』の中に「PIを確立して危機突破」「危機を突破した先達たち」「業隠サラリーマン危機突破法」などの章を設けている<sup>(9)</sup>。しかし、内容は危機突破ではなく、平凡な生活経験論で、危機突破の解説をしていない。たとえば、高橋長清の危機突破などといっているが、彼が波乱万丈の人生を送ったこととその経歴が書かれているだけにすぎない。

また、昨年(2010年)の7月に出版された佐山展生氏の『リーダーの危機突破力』を私は大いに期待していたが、内容を見て失笑してしまった<sup>(10)</sup>。けだし、書かれていることは現在

8) Niccolo Machiavelli, 野田恭子『君主論』2009年(文庫ぎんが堂)71頁。

9) 笠巻勝利『危機にあったとき読む本』1985年(PHP研究所)。

10) 佐山展生編著『リーダーの危機突破力』2011年(日本経済新聞出版社)。

の経営環境論やささやかな成功論で、誰が、いつ、どこで、どのようにして危機を突破したのか、危機突破とは何か、どうすればそれができるのかについては全く論ずるところはない。書名は勇ましく、ナウイが、記述は平凡な経営事情論にすぎない。

さて、本稿の結論として、危機突破学は危機管理論の変形にすぎないが、危機突破学の対象となるのは、破滅、滅亡、倒産に直結する危機であり、それを打開する緊急の対策を論ずるもので、単なる対策論や成功論を論ずるものではない。

危機を突破するには、いささか短絡的ではあるが、情報の収集・分析と謀略・戦略を実行することであり、この両者を連結させた情報戦略を活用することだといえよう<sup>(9)</sup>。それがためには、危機管理を推進できるリーダー、危機管理を完遂できるマネジャーが必要である。両者が同一人であることもあれば、別人であることもあろう。

危機突破において回避せねばならないことは、十分な情報を持たずして、直ちに挑戦、正面攻撃、戦争を行うことである。これはいたずらに戦力、兵站力、経済力、ひいては国力の消耗をもたらす下策である。

私は読んだことはないが、ある歴史小説において謀略ともいえる「誘降戦略」と「攪乱戦略」の手段として中国の兵法書の『六韜』には次のような手法を教えているという。いささか下品ではあるが参考までに引用しておこう（童門冬二『織田信長 破壊と創造』日本経済新聞社（2006年）27～28頁）。なお、こういった策を織田信長は縦横に駆使したという。

- (1) 敵将の趣味や嗜好を増長させて、人柄を高慢にし、こちら側から謀略侵入の穴をつくること
- (2) 敵の重臣を抱き込み、裏切らせること
- (3) 敵将およびその左右の家臣を買収すること
- (4) 敵将に美女や宝物を送って、淫蕩の極に達せしめ、奸謀をたくましくすること
- (5) 敵の使者を懐柔し、敵をあざむくための奸策をめぐらすこと
- (6) 敵の城内を攪乱し、内外呼応するような体制をつくり出すこと
- (7) 敵将の寵臣と君側を買収して、政治をおこたらせて、敵国を疲れさせること
- (8) 裏切りが成功したら高禄を与えるとだまして、相手をつること
- (9) 敵将を有頂天に喜ばせて、足をすくうこと
- (10) 敵国の深部に食い入って、穴を掘り自滅させること
- (11) こちらに应ずる網を縦横に張って、敵国を閉塞状況にしてしまうこと
- (12) 敵国内に乱臣を育て、敵国の自滅をはかること

以上は、本格的な戦争、国家間の戦争のみに有効ではなく、変形した形で企業間戦争（企業間競争）にも有効であり、強力な謀略戦略に用いる戦術といえるだろう。

（筆者は関西大学名誉教授、商学博士（神戸大学））

# 大津市の「いじめ」問題とその対策に関する一考

平岡 裕

## はじめに

昨年の10月15日、大津市で発生した当時中学2年の男子生徒（当時13歳）いじめが原因で自殺した問題は、学校や教育委員会の対応の不備が次々とあきらかになり、本年7月に滋賀県警が強制捜査（学校等の搜索）に乗り出すなど異例な事態を招き、大きな波紋を起こしている。警察に在籍していたものとして、今回の事件報道を見ながら感じてきたことを述べてみたい。

## 1. 事案措置に関する問題点

### (1) 警察の介入（特に強制捜査）の必要があったのか。

「犯罪があると思料するときは、犯人及び証拠を捜査するものとする。」（刑訴法189条Ⅱ）とされているが、「捜査は、なるべく任意捜査の方法によらなければならない。」（犯罪捜査規範99条）とし、「任意捜査の原則」が示されている。一般的に、逃走の虞や証拠隠滅の虞がないかぎり、強制捜査は行われぬ。

今回の事案では、事案が発覚してから9ヶ月後に、被害少年に対する同級生3人による暴行容疑で、学校や教育委員会の搜索という強制捜査が行われた。

その背景には、

○中学生が自殺に至った背景に継続的に行われた「いじめ」という特異で複雑な実態があり、全体像を明らかにすることが難しいと判断された。

○学校や教育委員会が加害事実を記載したアンケート回答結果の大半を公表しないなど事実関係を隠蔽しようとする虞があると判断されたためではないか。

更に、社会的反響が極めて大きくなり、警察として事実関係を明らかにする責任を強く意識したものと思われる。世論の反応は、反って、警察の介入が遅すぎたのではないかと批判しており、やむを得ない措置ではなかったと考える。

### (2) 学校や教育委員会の対応の拙さが事案を大きくした。

「学校や教育委員会が失態を重ねた。」と各紙とも市教委や学校の対応に痛烈な批判を加え、教育委員会制度の在り方そのものまで問題が波及している。

「事件発生時の対応」はリスクマネジメントでも最も重視される事項であり、特にマスコミなどとの「クライシスコミュニケーション」が大切といわれており、その手法が細かく示されているところである。今回の事案では、自殺後全生徒に2回にわたってアンケートを実施し、その中に被害生徒が「自殺の練習をさせられていた。」とか「葬式ごっこをさせられた。」などいじめの内容が具体的に記載されていたにもかかわらず何ら検証せず、公表をしなかったことが結果的に市教委や学校に情報隠しの懸念があると判断され、滋賀県警の強制捜査を招いたというものである。

過去にも、

○昭和 61 年東京都中野区富士見中学 2 年生 鹿川裕史君の自殺

「葬式ごっこ」に教師の加担が指摘された事件

・学校側の過失責任が認められた。

○平成 6 年愛知県西尾市東部中学 2 年生 大河内清輝君の自殺

「集団にいる執拗ないじめにより 100 万円を超える現金を脅し取られた事件

・男子生徒 4 人が恐喝容疑で送検され、7 人を補導

○平成 18 年福岡県筑前町三輪中学 2 年生 森啓祐君の自殺

・長期にわたる「からかい」や「冷やかし」によるもので、調査委員会設置

など<sup>(1)</sup>、幾度となくいじめによる自殺が大きく報じられ、平成 18 年の事案では、いじめに対して効果的な対応が取られなかった学校や教育委員会、文部科学省に対する非難が起こっており、「学校におけるいじめ問題に関する基本的認識と取組のポイント」（平成 18 年 10 月 19 日文部科学省初等・中等教育局長）が示され、平成 22 年にも同様の通達が出されているなど、その都度、文部科学省からマニュアルなどが示されているにもかかわらず、今回も同じような事案の発生を招き、しかも、その対応での不手際が指摘されたのである。

今回の事件を受け、文部科学省から、「いじめ、学校安全等に関する総合的な取組方針（～子供の命を守るために～）（平成 24 年 9 月 5 日）文部科学省（以下「取組方針」という。）が通達され、そのなかで「教育関係者をはじめとする社会全体の連携協力のもと、子どもの生命・身体を守るため、積極的かつ集中的に取り組む。」としている。その成果を期待したいものである。

## 2. いじめ問題への対応

### (1) いじめの定義及びいじめが発生する要因

いじめの定義は、インターネットなどによる匿名のいじめの出現など変遷を経て、現在、「いじめとは、当該児童生徒が、一定の人間関係のある者から、心理的、物理的な攻撃を受けたことにより、精神的な苦痛を感じているもの。なお、起こった場所は学校内外を問わない（文部科学省ホームページより）。」とされている。

「いじめの直し方」（内藤朝雄・萩上チキ著）によると、いじめが特に学校などで多く発生する要因として、「いじめは、人の心だけが原因でおこるものじゃない。もちろん、人の心が引き起こすものでものであるけれども、それだけがすべてじゃない。人間関係が原因で起こるものであり、人間関係を作り出す、さまざまな環境によって引き起こされるものなのだ。」生徒が学校あるいは学級という限定された狭い空間で、しかも自由に選べない同じ人間関係のつづく状況に長期間閉じ込められるという、このような環境がいじめの発生に大きな影響を与えている。従って、「いじめが起きる環境を変えることといじめが起きる環境から脱出することが重要である」。他人との距離を作ること

1) 加藤芳正「なぜ、人は平気で「いじめ」をするのか？」（日本図書センター）30 頁～46 頁参照。



が、人が社会で生きてゆくためには大切なことであり、大人は適当に相手と距離をとって対立しないよう振る舞っている。距離をとれないところで人間関係のこじれからいじめが発生しているとしている。

## (2) いじめ問題への対応

### ア 子どもの豊かな人間性を育む、しつけ・道徳教育の充実

今、最も子ども達に失われているのは、他人を思いやる心と困難に耐える自制心ではないだろうか。今のいじめは「陰湿で次第にエスカレートしていき、徹底的に追い詰める。」といわれており、そのような行動に走らせる要因は個人的な要因のほか、競争社会がもたらす格差の拡大やストレス・落ちこぼれ等の疎外感、家庭・学校・地域などでの人間関係が希薄になっており、相談する相手もなく1人で悩んでいる現状など複雑な社会的要因が大きく影響していると思われる。

企業の不祥事対策でも「コンプライアンスの遵守」が強調され、ルールを守ることの重要性が言われるが、最近では「企業倫理の確立」へと展開し、最終的には従業員の一人ひとりのモラルの確立が必要であるとされている。子どもに対するしつけや道徳教育においても、規則やルールを守ることのみ押しつける他律的な措置には限界があり、基本となる道徳、すなわち「やって良いことと悪いこと。」「やらなければならないこと。」をしっかりと教えること。他人に対する思いやりの心、困難に耐える自制心、自分の行動を自分で律する「自律の精神」を養成することが大切であると考えられる。本来、しつけや道徳教育は家庭において行われるべきであると思うが、核家族、共稼ぎ世帯や昼も夜も働いているシングルマザーが増加し、多くの家庭がゆっくりと子どもと向かいあって、その悩みを聞くことができる状態ではなく、地域社会や教育現場でのしつけ・道徳教育に依存せざるをえない部分が大きいのではないかとと思われる。

### イ 幅広い人材による支援や科学的手法などを活用した、いじめの早期発見と適切な対応の促進

いじめの早期発見と対応は、正に「リスクアセスメント」であり、いじめの洗い出しと評価の過程が重要である。学校が十分対応しきれなかったのは、いじめによる自殺は件数的には少なく、社会的反響を軽く考えていたのではないだろうか。また、現場の教師がそれに対応するだけの十分な知識・技術を持ち合わせていなかったことも一つの要因ではないかと思う。対生徒、対父兄との関係で、教師の立場が非常に弱くなってきており、学校での児童生徒に対する指導には限界があるといわれている。従って、教師がもっと連携して事に当たる必要があり、心理学、社会学、犯罪学など専門家による支援や研究がもっと必要ではないだろうか。学校現場に根ざす、いじめだけでなく、不登校、学級崩壊などの問題を予防し、効果的に対応するツールとして、「Q-U式学級づくり」(河村茂雄他)が多くの地域で取り上げられ、今では120万人の児童生徒がQ-Uに取り組んでいるといわれている。このツールは、心理テストを応用した「楽しい学校生活を送るためのアンケートQ-U」を活用し、学級集団の状態の把握、支援を必要とする生徒の抽出及び対応策を実施するもので、学校生活意欲度、学級生

活満足度をアンケートにより把握しようとするもので、専門家の指導の下プロジェクトチームを結成し、学級のおかれている状態と支援を必要とする生徒の抽出し対応している<sup>(2)</sup>。」極めてユニークな制度であると感じた。

#### ウ 地域、家庭、警察など関係機関との連携を図るなど社会政策として実施

いじめ問題の解決は基本的には教育現場における問題ではあり、その対策は教育委員会や学校を中心となって行うべきものであると思うが、いじめも犯罪や秩序違反行為の一つであり、犯罪予防対策同様、地域、家庭、警察など関係機関が連携し、心理学、犯罪学、社会学などあらゆる知識を動員し、社会政策として総合的な観点で行うことが必要である。今回の事案も、事案の性格から警察が介入しなくても、学校や教育委員会で十分解決できた問題ではなかったと思う。

警察の介入は、いろいろな意味で大きな傷跡を残すこととなるが、警察庁は、前述の文部科学省の「犯罪行為として取り扱われるべきと認められるに事案に関する警察への相談・通報について（官房長・初等中等教育局長通知）を受けて「同通報への適確な対応について」（平成24年11月2日少年課長通達）を發し、そのなかで「学校におけるいじめ問題については、教育上の配慮等の観点から、一義的には教育現場における対応を尊重しつつも、犯罪等の違法行為がある場合には、被害少年や保護者等の意向や学校における対応状況等を踏まえながら、警察として必要な対応をとって行かなければならない。特に 被害少年の生命・身体の安全が脅かされているような重大事案がある場合は、捜査・補導等の措置を積極的に講じる必要がある。」としている。

## 結 び

文部科学省が平成24年度上半期に全国の小中高校などで認知したいじめが14万4054件に達したと公表した。ただ、都道府県で件数に大きな差があり、いじめの捉え方など実態把握の方法に課題があるとされ、その背景に、「人手不足や認識の甘さから、教師がじっくりと子供と向き合うことなく、いじめが見えなくなりがちな現状、教育現場の苦悩が深い。」と報じている<sup>(3)</sup>。いじめによる自殺が起こるたびに大きな社会問題となるが根本的な対策を見つけ出せるのだろうか。

（本稿は平成24年11月17日に行われてソーシャルリスクマネジメント学会関西部会で発表したものに一部過筆したものである。）

（筆者は大阪防犯設備士協会事務局長）

---

2) 河村茂雄、粕谷貴志、鹿嶋真弓、小野寺正巳編著「Q-U式学級づくり（中学校）」（図書文化）。

3) 毎日新聞平成24年11月24日朝刊。

# リスクマネジメント規格 ISO31000 の活用について —原発事故危機に対する ISO31000 の活用を考える—

津 田 文 男

## 1. はじめに

ISO31000（リスクマネジメント — 原則及び指針）は、2009年11月に発行された。リスクマネジメント導入の背景として、従来からの「経験と結果に基づくマネジメント」では、あるトラブルが起こると一般的に、それを全員が認識し工夫して失敗を無くすことで、次は上手くいくと考えてしまうようになる。しかし、この「経験と結果に基づくマネジメント」では、社会環境の早い変化に対応できない場合がある。また、最近の社会要求は厳しく、大きなトラブルを起こすと、その組織（企業等）は、再挑戦することを認めてもらえない。これは、「経験と結果に基づくマネジメント」から「可能性段階で対応するマネジメント」に変えていかなくてはならないという背景を示している<sup>(1)</sup>。本来、リスクマネジメントは、事故や品質、環境、安全などの問題が無い状況で、その重要性が高まる。そして、このことは「可能性段階で対応することができるリスクマネジメント」の活用が組織にとって有効であることを示唆している。

## 2. リスクマネジメントとは何か<sup>(2)</sup>

先ず、「リスクとは何か」について明らかにしておくこととする。ISO 31000においてリスクは、“目的に対する不確かさの影響”であると定義されている。そして「影響」とは期待されていることから、好ましい方向及び／または好ましくない方向に乖離することをいう。「目的」は、例えば財務、安全衛生、環境に関する到達目標など、異なった側面があり、戦略、組織全体、プロジェクト、製品、プロセスなど、異なったレベルで設定されることがある。「不確かさ」とは、事象、その結果またはその起こりやすさに関する、情報、理解または知識が、たとえ部分的にでも欠落している状態をいう。これらのことから、リスクとは、「組織の収益や損失に影響を与える不確実性」といえる。また、リスクマネジメントは、“リスクについて、組織を指揮統制するための調整された活動”であると定義されており、組織の指揮統制、すなわち目的を達成するためにリスクに対して行う活動である。これらのことからリスクマネジメントとは、「リスクを全社的な視点で合理的かつ最適な方法で管理してリターンを最大化することで、企業価値を高める活動」といえる。

## 3. ISO31000 の主要な特徴

(1) ISO31000 は認証に用いることを否定している。

ISO 規格の適用範囲で「認証に用いることを意図したものではない」と、明確に記載されている。従ってマネジメントシステムを審査／登録している審査機関が審査を行うことはできない。実質的にシステム審査によってリスクアセスメントの妥当性

を判断することは不可能であり有効性チェックも、その分野の専門家しかできない。

(2) クライシスマネジメント（危機管理）を含まない。

ISO31000 は、狭義のリスクマネジメントの指針であり、クライシスマネジメントを含まない。確かにクライシス防止の要素はあるが、これは狭義のリスクマネジメントによる成果として得られるものに過ぎない。

(3) リスクアセスメント（存在リスクの大きさを評価し、許容できるか否かを判断）を重視している。ISO31010（リスクアセスメント技法）が、ISO31000の支援規格として同時に発行されており、その点からもリスクアセスメントを重視していると考えられる。

## 4. ISO31000の基本的な考え方

### 4.1 ISO31000の構造

ISO31000の構造は、「リスクマネジメントの原則」、「リスクマネジメントシステム（枠組み）」及び「リスクマネジメントプロセス」の三つの大きなパーツから構成されている。これらの内、「リスクアセスメント」すなわちリスクを特定、評価して対応しているのは、「リスクマネジメントプロセス」である。（図1参照）<sup>(1)</sup>

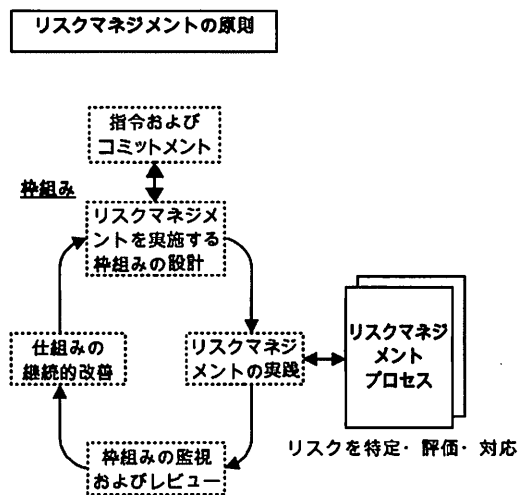


図1 ISO31000構造の概念<sup>(1)</sup>

### 4.2 基本的な考え方<sup>(1)</sup>

「リスクマネジメントの基本」は、「価値を創造し保護するもの」である。ネガティブな影響を小さくするとは記載されていない。「価値」は人によって違うから自らの組織（企業など）は、何を大切にするか経営者自身が考えねばならない。この点がリスクマネジメントが他の規格と相違するところである。他の規格は価値が明らかで、ISO14001は良い環境を、ISO9001は良い品質をというように目的が決まっている。リスクマネジメントは、経営者が“これを大切にする”と判断することで決まる。二番目は、「ネガティブな影響を管理するに留まらず、組織のあらゆるプロセスにおいて必要不可欠な部分で

あり意思決定の一部」ということである。例えば、どちらに進もうかと判断に迷う不確実性があるのはリスクがあるということであり、あらゆる判断において、リスクマネジメントが有効だと考えられる。三番目は、「それぞれの組織に合わせて作られ人的および文化的要因を考慮に入れるもの」である。これについては注意が必要で、ISO規格では、「マネジメントシステムは、その組織の状況、文化に応じて変えなければいけない」といっている。従って、リスクマネジメントは、組織によって変えなければならないので規格を確実に理解しておく必要がある。また、「組織の継続改善を促進するもの」として位置づけており周辺状況により変化するリスクに対応するものである。これらがリスクマネジメントの基本的な考え方である。

## 5. ISO31000の形骸化防止について

### 5.1 ISO31000形骸化の懸念

ISO31000が仮に「認証」に利用されると、ISO31000が示す方向と間違った方向へと誘導される恐れがある。誘導の結果、崇高な思想で策定されたISO31000もISO9001やISO14001などのように一部の認証取得組織などで見受けられる形骸化が懸念される。ISO31000の形骸化を防止する一つの方策として以下に述べるとおり内部監査を充実させることが考えられる。

### 5.2 ISO31000形骸化の防止

#### (1) 内部監査の役目

ISO9001やISO14001などのマネジメントシステムが形骸化しつつある最大の理由は、「内部監査が初期の目的通りに機能していない」ことが考えられる。ISO19011（マネジメントシステム監査のための指針）において、「Audit（審査／監査）は、経営方針及び管理業務を支援する効果的かつ、信頼のおけるツールとなり、組織がそのパフォーマンスを改善するには何に取り組むべきかについての情報を提供するものとなる。」と規定しており、内部監査の本来の役目を果たすためには、ISO19011の規定に基づき実践し実質的な監査の充実を図る必要がある。

#### (2) 内部監査における助言について

第三者審査を実施するISO審査機関に対しては、ISO17021（適合性評価—マネジメントシステムの審査及び認証を行う機関に対する要求事項）が適用基準となる。この中で審査機関による受審組織に対するコンサルティングが禁止されている。一方、内部監査ではコンサルティングが禁止されていないので内部監査員は、積極的に助言を行い具体的に監査の充実を図る必要がある。

## 6. 原発事故危機に対するISO31000の活用について

先ず、東電福島第一原発事故以降よく使われるようになった「想定外」について以下に述べる。「想定外」とは①最高の科学技術でも想定できない想定外<sup>(3)</sup> ②確率的に発生可能性が低いことによる想定外<sup>(3)</sup> ③膨大な対策コストなど経済性からの想定外<sup>(3)</sup> ④心理面からの想定外（嫌なことは考えたくない）が主要なものとして考えられる。これら

想定外の本質を見極めたうえでリスクマネジメント（ISO31000）を適切かつ完璧に活用すれば「想定外」の事態が発生して大事故になることを回避できる可能性は高められる。

また、東電福島第一原発事故のリスクの根幹には、「神格化した“原発の安全神話”」が存在したと考えられる。神格化した“原発の安全神話”を創造していくメカニズムを形成する主要な要件として次の7要件が考えられる。（図2参照）<sup>(4)</sup>

- ①支援すべき世情が背景として存在する。
- ②神格化を図るべき目的が存在する。
- ③神格化の対象物が存在する。
- ④黎明期の神話が存在する。
- ⑤物的証しとなる物が存在する。
- ⑥法による裏付けが存在する。
- ⑦確立した教育方針、教本、広報資料が存在する。

これらの要件を具備して創造された“原発の安全神話”の下ではリスクマネジメントは“安全神話”の陰に隠れてしまって原発事故に対して無力になっていると考えられる。（図2参照）<sup>(4)</sup> 福島第一原発のような事故を再発させないためには、技術者を含むすべての関係者が客観的事実を直視し安全神話に惑わされてはならない。これらのことを前提条件として、結果までを見通すことのできる計画と検討及び方策の実施、すなわち「リスクマネジメント」の基本である“PDCA（Plan 計画－Do 実施－Check モニタリング－Act 是正・改善）”のサイクルを客観的事実に基づき厳格に実践することによりISO31000は、原発の安全性向上に寄与できるものとする。

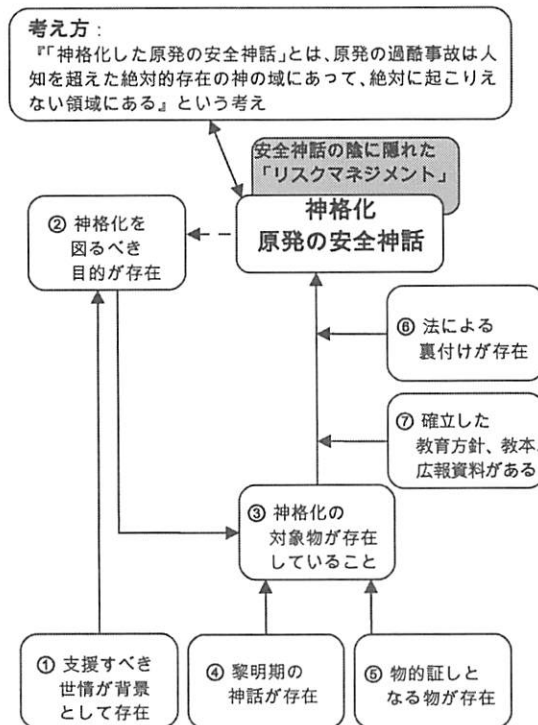


図2 原発の安全神話創造メカニズム<sup>(4)</sup>

## 7. おわりに

リスクマネジメントは、ISO31000の登場により「ネガティブな影響の最小化」から「組

織等に対する支援の仕組み」に変わり、マネジメントを行なう経営の視点で品質、環境、安全、危機管理などを見直すことが必要になってきた。例えば「安全」も単なる事故対策だけでなく経営の中で考える必要がある。すなわち「リスクマネジメント」の基本である“PDCA (Plan - Do - Check - Act)”のサイクルを客観的事実に基づき厳格に実践し、ISO31000を活用することにより“広い視点での最適化とは何か”、“安全神話に隠れたリスクとは何か”などについて気付き、見直す機会を得ることができるものと考ええる。

#### 【参考文献】

- (1) 野田和彦「リスクマネジメント国際標準規格」テクノファ NEWS 第91号
- (2) 「ISO31000；2009 リスクマネジメント解説と適用ガイド」 日本規格協会
- (3) 田岡直規 「巨大化・複合化・複雑化した科学技術における技術者倫理」
- (4) 上瀬時嘉 「東京電力福島第一原子力発電所のクライシス・マネジメント」
- (5) 津田文男 日刊工業新聞 2011年11月9日「生かせ原発事故の教訓」

(筆者は技術士(機械部門)、AFP、認定危機管理士)

#### 〈新刊紹介〉

半藤 一利「日本型リーダーはなぜ失敗するのか」

2012年10月(文春新書) 780円+税

企業のリーダーは別として、日本の官僚や軍隊のリーダーは権力乱用、暴走のきらいはあるが、常に逃げの姿勢と転嫁の思想があって決断できない、責任を取らないというのが多い。これが失敗の原因をなしている。太平洋戦争における指揮官や参謀はほとんど失敗の連続で日本を滅亡させてしまった。本書はその間の事情をよく分析し、リーダーシップのあり方を論じている。

そこで、リーダーの条件は、①最大の仕事は決断である、②明確な目標を示すこと、③焦点に位置せよ、④情報は確実に捉えよ、⑤規格化された理論にすぎな、⑥部下には最大限の任務の遂行を求めよ、と説いている。企業危機管理のリーダーシップについても大変参考になる本である。

(編集部)

# SRM と BRM の相違と方向性

高野 仁 一

## 1. 問題認識

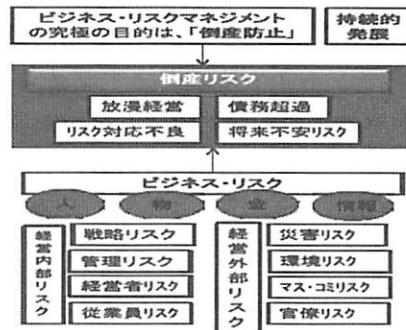
本稿では、まず、企業関係者の利益を優先とした「経済第一主義」経営において、有効であったビジネス・リスクマネジメント (BRM) も、企業を取り巻く「リスクの社会化」に伴い、限界が生じてきた状況を分析する。次に、世界人口の増加と新興成長市場の出現により、地球的規模での自然・資源環境の変化や国家・地域・国際社会レベルでのソーシャル・リスクが増加している状況を検討する。その状況分析を踏まえて、ソーシャル・リスクに対応するために、「経済第一主義」の観点から脱却し、社会一般の利益を図ろうとする精神、すなわち、「公共心」の観点からのソーシャル・リスクマネジメント (SRM) を導入しなければ、企業は持続的・継続的な発展はないのではないか？との問題認識を持つに至る。さらに、「公共心」の観点からの「ソーシャル・リスクマネジメント (SRM)」を導入し、実践している事例として、社会問題解決事業を取り上げる。

## 2. ビジネス・リスクとビジネス・リスクマネジメント (BRM)

ビジネス・リスクマネジメント (BRM) の「目的を端的に言えば、それは、倒産防止である。したがって、ビジネス・リスクの頂点にあるものは、倒産リスクと言わねばならない」(亀井利明博士、2009、p17)。BRM の対象リスクは、図表1に要約される。倒産リスクは、倒産の4要素は、放漫経営、債務超過 (売上不振と資金不足)、リスク対応不良、将来不安である。ビジネス・リスクは、その原因が企業内外により、経営内部リスクと経営外部リスクに分類され、企業の資源により、ヒト、モノ、カネ、情報のリスクに分類される。換言すれば、ビジネス・リスクマネジメント (BRM) は、「経済第一主義」の観点から、株主を中心とした企業関係者による利潤最大化を可能とするために、その持続的および継続的な経済活動を阻害するリスクを排除して、「倒産防止」を図ることを究極の目的としていると言える。

しかし、図表2に見るように、企業活動が大規模化、国際化、グローバル化してゆく中で、ビジネス・リスクが多発化、多様化、巨大化、国際化、広域化、悪質化して、そのリスクは社会化して、ソーシャル・リスクへと変質している。企業を取り巻くリスク環境の変化の中で、企業の生存年数はいわゆる30年説の時代から、10年説あるいは、7年説へと大幅に減少し、企業生存率は大きく下降している。もはや、合理主義的および物質主義的な幸福のみを重視した「経済第一主義」のビジネス・リスクマネジメント

図表1 BRM の対象リスク



出所：関西大学名誉教授 亀井利明博士 (2009)  
「ソーシャル・リスクマネジメントの背景」  
RPSセンター P.17





意思決定といった把握である」(亀井利明博士、亀井克之博士 2009、p.245)。

これに対して、ソーシャル・リスクマネジメント (SRM) の手法は、「公共心」の観点からの「リスク対応の判断基準は世論であり、オピニオン・リーダーや責任者の決断である。その手法の理解には、単なる政策、対策、対応として理解した方がよく、専門的な経営学理論の導入には無理がある」(亀井利明博士、2009b、p.245)。

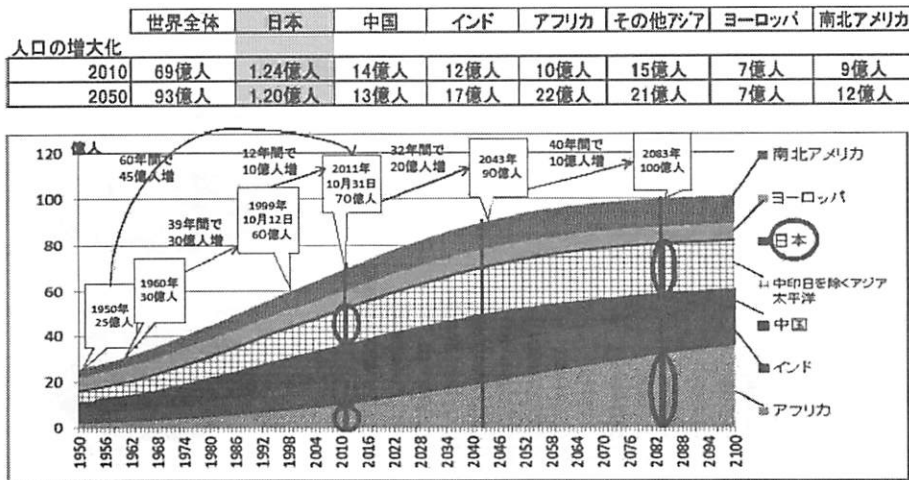
#### 4. 持続的発展？ 世界の人口増加 / 新興成長市場の出現 / SR の増加と対応

世界の人口は、図表4に見るように、1950年に25億人、2011年には、70億人となり、3倍弱の増加となった。2043年に90億人、2083年には100億人となることが予測される(国際連合「World Population Prospects: The 2010 Revision」)。

人口の増加は、ソーシャル・リスクの増加を招く、具体的には、地球の収容能力の超過、環境破壊・悪化、気候変動、有限資源(水など)・希少資源の争奪、食糧不足、貧富の差の拡大、安全保障上の脅威、高齢化による財政負担が生じる。これらのソーシャル・リスクへの対応としては、科学技術の発展とより多くのイノベーション、3D印刷・積層造形技法(製造業)、遺伝子標的治療・常温輸送可能なワクチン・幹細胞(医学)、生物学とロボット工学の融合(麻痺した四肢の回復)、コンピューター自動翻訳・通訳/ソーシャルネットワーク、男女同権、代替資源・エネルギー、バイオテックによる食糧の増産などが予想される(英エコノミスト編集部、2012 pp.12 - 13)。

企業、特にグローバル企業は、人口増加に伴う世界市場の変化、すなわち、新興成長市場の出現と先進国の盛衰を見極めた戦略が要求されてくる。企業の地球的規模での地域・国のポートフォリオ戦略は、どの成長市場を選択し、集中し、あるいは、分散してゆくか、に依存する。どこで、何を、どれだけ、調達・生産・販売するか? この答えを見つけ出し、持続的発展を実現することは、経営者にとって、益々難しい問題となる

図表4 世界の人口増加と新興成長市場の出現



出所: 国際連合「World Population Prospects: The 2010 Revision」

だろう。利己的な「経済第一主義」の観点からの経営では、ソーシャル・リスクを一企業単独の力のみで、阻害要因を排除することができないからである。

ソーシャル・リスクに対応するために、「経済第一主義」の観点から脱却し、社会一般の利益を図ろうとする精神、すなわち、「公共心」の観点からのソーシャル・リスクマネジメント（SRM）を導入しなければ、企業は、持続的・継続的な発展はないのであろうか？

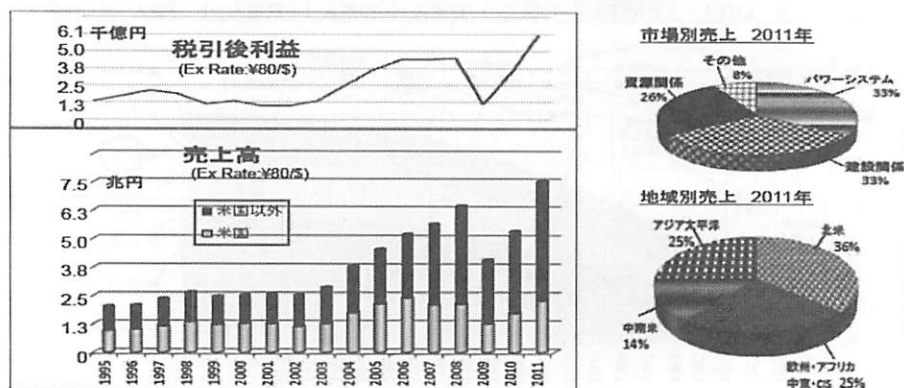
企業が生き残りを賭けていくには、ソーシャル・リスクへの対応を前提とした「公共心」の観点からの経営戦略が必要となるだろう。「企業は大規模化、国際化した段階で、その適正規模を見極め、将来の存続を考え、社会と共存する企業、ソシオ・カンパニー（Socio-Company）への道を歩まなければならない」（亀井利明博士 2009 p.37）。「ソシオ・カンパニーとは、志の高い企業で、その特徴は自社の存続や繁栄が第一義という既存の企業理念と訣別し、社会と共生を図り、社会の発展に寄与する『本業を通じて社会貢献する企業』ということである。社会に貢献する企業とは、社会価値創出企業や社会問題解決企業を意味する」（亀井利明博士 2009 p.37）。

## 5. 事例研究：社会問題解決企業

社会問題解決事業（社会インフラ・資源問題）の事例研究として、キャタピラー社（本社は米国イリノイ州ピオリア市）は、1890年創業で、現在の会社形態になって85年。2011年売上高は601億ドル（7.5兆円）、税引後利益は49億ドル（6.1千億円）、従業員数12.5万人。建設工事および鉱業設備機器、ディーゼルおよび天然ガス・エンジン、産業用ガス・タービンなどの製造業およびテクノロジーにおいて世界をリードする企業である。

キャタピラー社の経営ビジョン、使命及び戦略は、「公共心」の観点から「世界が必要としているものは何か」から出発している（Caterpillar Inc. “2011 Sustainability Report”）。その答えを「貿易の自由度の向上、合理的な規制の制定、エネルギーの増産、質の高い教育、清潔な水、生活基盤の近代化、全世界の生活水準の向上など」とし、エネルギー面での貧困問題に注目して、「27億人あまりの人々が、十分なエネルギー・サービスを利用できない状態で暮らしている。電気をまったく利用できずにいる人々の数は

図表5 キャタピラー社の業績推移

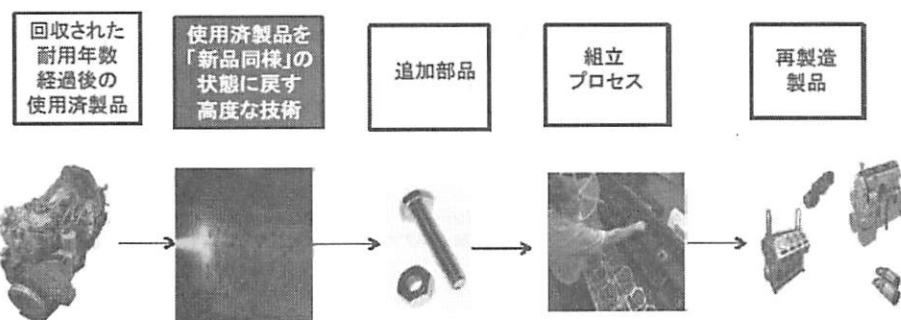


出所：Annual Reports for 1995-2011 の資料に基づき筆者が作成

およそ13億人、世界人口の5分の1近くにのぼる」という現状を踏まえて、「多くの場合、発展途上国と先進国の最大の違いは、電力供給があるかないかである」という認識を持っている。社会インフラ・資源問題を最重要課題としている。発展途上国の内、早い時期に新興成長市場に仲間入りする国もあるが、貧困問題から抜け出すのに時間がかかる国があるだろう。しかし、貧困問題の解決を支援することで、発展途上国が急速に成長し新興成長国になり、中流階級集団が増加すれば、世界経済の持続的発展を牽引するであろう。キャタピラー社は、2001年には、World Business Council for Sustainable Development（持続可能な発展のための世界経済人会議）に加入し、その後、エネルギー・資源問題の実現のためのロードマップを設定して実行している。2020年の各分野で企業目標達成、具体的には、職場と製品の安全性、エネルギー効率、温室効果ガスの排出量、水の使用量、材料利用効率、廃棄物の削減、LEEDビルディング基準の各分野で目標達成を目指している。

キャタピラー社は、社会問題解決事業（社会インフラ・資源問題）として、再製造（Reman = Remanufacturing）を展開している。再製造（Reman = Remanufacturing）は、製造環境において、使用済製品を「新品同様」の状態に戻すプロセスである。環境・社会・ビジネスの共存による持続的発展を基盤にして、「自分のニーズを満たすために、将来の世代の能力を損なうことなく、現在のニーズを満たす開発」を実施している。再製造による製品は、新品と同様の品質と保証、販売価格は新品の50%以下である。キャタピラー社は世界最大規模、最大収益の再製造業者であり、この事業については、年間2.2百万ユニットを7カ国18工場、従業員数3,700で操業している。図表6に再製造のイメージが示さる。

図表6 再製造のイメージ

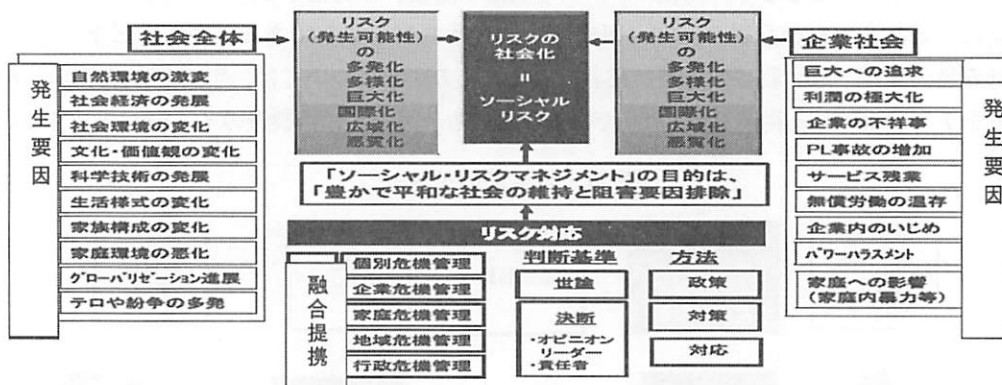


キャタピラー社は、公共心を実現するために、自らに、経営ビジョン、使命及び戦略の実現のために、具体的なソーシャル・リスクの対応として、会社の機関として、監査委員会、報酬委員会、統治（指名）委員会に加えて、「公共政策委員会」を設けている。公共政策委員会の目的は、企業活動に影響を与える国内外の公共政策の監視：具体的には、ビジネス活動政策、国際貿易交渉、グローバルな法律・規制対応、利害関係者への対応（投資家、消費者、従業員、地域社会）、多様性や持続的発展のための活動の促進政策、寄付や政治献金の政策等（出所：2012 Annual Meeting Proxy Statement, Caterpillar Inc.）の取締役会への助言や監視である。

## 6. 結論

今後の企業を取り巻く社会環境は、世界の人口増加に伴いソーシャル・リスクが増加する。すなわち、地球の収容能力の超過、環境破壊・悪化、気候変動、有限資源（水など）・希少資源の争奪、食糧不足、貧富の差の拡大、安全保障上の脅威、高齢化による財政負担を原因とするソーシャル・リスク問題が、企業の持続的・継続的活動の阻害要因として、益々大きな影響力を持つようになっている。それゆえ、図表7に見るように、発生要因に対処して企業が倒産を防止し、持続的・継続的活動を図る上で、従来のビジネス・リスクマネジメント（BRM）から脱却し、亀井利明博士が提唱し、ソーシャル・リスクマネジメント学会の学者・実務家の諸先生が研究、普及活動をする「ソーシャル・リスクマネジメント（SRM）」の一環として、ビジネス・リスクマネジメント（BRM）を位置づけることが益々重要となってきている。すでに、ソーシャル・リスクに対応して、ソーシャル・リスクマネジメント（SRM）を経営ビジョン、使命、戦略に置き、生き残りを図る企業が出てきている。具体的には、社会価値創出・社会問題解決を企業の事業の中心に置き、その事業活動の政策方針を取締役に助言し、その運営を監視する独立した「公共政策委員会」を企業の機関として設置する企業も現れたのである。

図表7 SRMの一環としてのBRMの方向性



出所： 関西大学名誉教授 亀井利明博士 (2009) 『ソーシャル・リスクマネジメントの背景』 RPSセンター pp.98-99  
 および亀井利明博士・亀井克之博士 (2009) 『リスクマネジメント総論 (増補版)』 同文館出版 pp.243-252

## 【参考文献】

- ・ 亀井利明博士 (2009) 『ソーシャル・リスクマネジメントの背景』 RPSセンター
- ・ 亀井利明博士・亀井克之博士 (2009) 『リスクマネジメント総論 (増補版)』 同文館出版
- ・ 英エコノミスト編集部 (2012) 『2050年の世界』 文藝春秋
- ・ Douppnik, T. and H. Perera (2008) "International Accounting, 2nd Edition" McGraw-Hill
- ・ The United Nations "World Population Prospects : The 2010 Revision"

(筆者は、認定危機管理士、米国公認会計士 (カリフォルニア州)、税理士、博士 (商学))

# ソーシャルメディアとリスクマネジメント

佐久間 潔

## 1. はじめに

今日、ソーシャルメディアと言われているソーシャルネットワークサービス（ソーシャルネットワークングサイトともいわれる）（以下 SNS と記述）の社会への浸透は著しい。特に iPhone を筆頭にスマートフォンユーザらは、時間や場所を特定することなく僅かに空いた時間にすら SNS の閲覧や投稿が行われている。この状況は、世界的に同じような傾向にあるようだがそれを特定できるデータはない。国内に限って言うならば、スマートフォンが国内携帯電話市場へ非常にハイペースで進出しているからと言える。従来はパーソナルコンピュータ（以下 PC と記述）で行っていた Net Surfing もスマートフォンを利用して行われるケースが増加の一途を辿る。MM 総研の国内携帯電話市場の調査資料<sup>(1)</sup>によるが、2011 年度の国内スマートフォン出荷台数は、2,417 万台と報告された。同報告の予測によれば、2012 年度の携帯電話総出荷台数は 4,060 万台で、スマートフォンは 2,790 万台、総出荷台数の 68.7% を占めると予測されている。今後の総出荷台数とスマートフォンの出荷台数の予測推移については、2013 年度 4,100 万台中 3,080 万台、2014 年度 4,210 万台中 3,340 万台、2015 年度 4,095 万台中 3,355 万台、2016 年度 4,265 万台中 3,555 万台となり、2016 年度にはスマートフォン比率が 83.4% にまで拡大すると分析・予測されている。インターネット利用に限定するならば、わずか数年前の PC と同程度の性能が出せるスマートフォンが、これだけ爆発的に普及することから SNS 人口もスマートフォンの出荷台数に比例して増加することは、もはや明らかである。操作性の良いスマートフォンを利用すれば、自ずと SNS への投稿も増加の一途を辿り、リスクに遭遇する確率も増加する。また、ソーシャルメディアは新しいメディアとして既に十分認知され、このリスクはもはやソーシャルリスクの一つと言える。そこで本稿では、これら増加するソーシャルメディアのリスクについて検討した。

## 2. ソーシャルメディアとは

最近のメディアの進化に伴い「ソーシャルメディア」というキーワードを頻繁に耳にするようになった。ソーシャルメディアとは、インターネット技術を用いて、コミュニティー上に蓄積された情報コンテンツを個人や企業（組織）に提供し、コミュニティーに参加している参加者と提供者（投稿者）が双方向的に利用可能な媒体である。蓄積される情報コンテンツには、単なる文字情報だけでなく、画像、音声、動画などが含まれる。実際には、ある投稿者の投稿に対し SNS のアカウントを持つ他者が返信（コメント）するというスタイルで双方向に繋がっていくスタイルのメディアである。これらのメディアを具体的に挙げるならば、Facebook や Twitter、mixi、GREE、Mobage、Line などのソーシャ

1) <http://www.m2ri.jp/newsreleases/main.php?id=010120120509500>

ルネットワークサービスと呼ばれるものを筆頭に個人の日記のような機能を持つ Blog、YouTube・ニコニコ動画などの動画共有サイト、Wiki に代表されるオンライン百科事典、電子掲示板など様々であり、数え上げたらきりが無い。これらのソーシャルメディアは近年、急速に登録ユーザ数を拡大しており、社会への非常に大きな影響力を持つようになってきた。特に国際社会では、昨年 2011 年が「ソーシャルメディア革命」の年と言われており、Facebook が大きな影響を与えた事件が発生した。それはまず 1 月に発生した。一青年の焼身自殺に端を発したチュニジアのジャスミン革命がそれである。23 年続いたベン＝アリー率いる長期政権が崩壊したが、この革命にはソーシャルメディア<sup>(2)</sup> (Facebook に現地市民が写真を投稿、Twitter へのツイートなど) が重要な役割を果たした。さらにジャスミン革命に触発され翌 2 月には、エジプトのムバーラク大統領が辞任に至ったエジプト革命が勃発した。この革命においてもソーシャルメディアがデモの呼び掛けに利用されたなど、ソーシャルメディアの社会へ与える影響がますます拡大している。

### 3. ソーシャルメディアの現状

従来、情報伝達には、新聞、ラジオ、テレビなどの多くのマスメディアが利用されていた。それらの領域をソーシャルメディアが徐々に浸食している。インターネットの普及に伴い多くの SNS が始められている。本年 5 月に若年齢層ユーザを中心に表面化したコンプリートガチャ問題が発生したソーシャルゲームも SNS の一種であり、多くのユーザを抱えている。

では、Facebook を例にとってどれほどの人に影響があるのかをユーザ数を拾い出すことによって見てみる。Facebook が始められたアメリカでは、1 億 6755 万人<sup>(3)</sup> のユーザが利用している。さらに各社の記事・発表によるデータを見てみる。ヨーロッパにおいては、Socialbakers の HP<sup>(4)</sup> に記載されているデータを参照したが、国別上位 10 カ国を下記、表 1 で取り上げた。

表 1 欧州圏 Facebook 国別ユーザ数

| 順位   | 国名    | ユーザ数         |
|------|-------|--------------|
| 1 位  | イギリス  | 33,738,900 人 |
| 2 位  | トルコ   | 32,000,120 人 |
| 3 位  | フランス  | 25,363,060 人 |
| 4 位  | ドイツ   | 25,270,680 人 |
| 5 位  | イタリア  | 23,039,100 人 |
| 6 位  | スペイン  | 17,526,880 人 |
| 7 位  | ポーランド | 9,718,840 人  |
| 8 位  | ロシア   | 7,540,220 人  |
| 9 位  | オランダ  | 7,463,460 人  |
| 10 位 | ルーマニア | 526,6680 人   |

2) CNN <http://edition.cnn.com/2011/WORLD/africa/01/12/tunisia/>

3) [http://www.cereja.co.jp/press\\_release20121106.pdf](http://www.cereja.co.jp/press_release20121106.pdf)

4) <http://www.socialbakers.com/countries/continent-detail/europe/>

次にアジア諸国について、株式会社セレージャテクノロジー社（東京都文京区）からの2012年11月6日のプレスリリース<sup>5)</sup>によるFacebook利用者数は、以下の通りで日本はタイに次いで第5位で日本人人口の10%強の人がFacebookを利用している現状だ。

表2 アジア圏 Facebook 国別ユーザ数（2012年11月6日現在）

| 国名              | ユーザ数<br>(人) | 前月ユーザ<br>数(人) | 前月比増加<br>数(人) | 前月比増加<br>率(%) | 対人口割<br>合(%) | 人口(人)         |
|-----------------|-------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|
| インド             | 60,545,100  | 59,399,260    | 1,145,840     | 1.9           | 4.9          | 1,241,500,000 |
| インドネシア          | 50,489,380  | 49,713,620    | 775,760       | 1.5           | 20.8         | 242,300,000   |
| フィリピン           | 29,862,320  | 29,866,920    | -4,600        | 0             | 31.5         | 94,900,000    |
| タイ              | 17,469,080  | 17,106,140    | 362,940       | 2.1           | 25.1         | 69,500,000    |
| 日本              | 16,351,680  | 16,212,620    | 139,060       | 0.9           | 12.9         | 126,500,000   |
| マレーシア           | 13,205,080  | 13,140,960    | 64,120        | 0.5           | 45.7         | 28,900,000    |
| 台湾              | 13,056,720  | 13,009,560    | 47,160        | 0.4           | 56.2         | 23,212,000    |
| ベトナム            | 9,422,120   | 8,525,000     | 897,120       | 9.5           | 10.6         | 88,800,000    |
| 大韓民国(韓国)        | 9,367,300   | 9,453,080     | -85,780       | -0.9          | 19.4         | 48,400,000    |
| パキスタン           | 7,485,940   | 7,384,500     | 101,440       | 1.4           | 4.2          | 176,700,000   |
| 香港特別行政区<br>(香港) | 4,059,600   | 4,055,640     | 3,960         | 0.1           | 55           | 7,387,000     |

ネット利用に抵抗のない世代、30名弱の学生（修文大学短期大学部生活文化学科の「プログラミングI」の授業履修者）に、どんなソーシャルメディアに登録して使用しているのかを聞いてみたところ最も多かったのが、Twitterで以下、mixi、同率3位にLineとFacebook、Mobage、GREEと続いた。匿名性の高いTwitterやmixiを好む傾向から短期大学の1年生あたりではネットの怖さからかネット社会の闇の面だけに囚われていたデータのように考えられる。

#### 4. SNS参加者個人のリスク

人は、元来自分のことをもっと知って欲しい、あるいは、人に何か伝えたいなどの欲求を持っている。自分のニーズを満たすという意味においてソーシャルメディアは、最高の場であり、最高のツールでもある。しかしソーシャルメディアは非常にリスクを認識しにくい面を持っている。なぜなら投稿して情報発信した場合、その投稿をどれほど多くの人が見ているのか、現実問題として実感（認識）出来ないからである。リスク感性が低いと言われている日本人にとって投稿した結果、リスクにさらされることを確実に理解できないのだ。

##### (1) 学生の感ずるリスク

さて、前述の学生らから「ソーシャルメディアを使用していて危ないなと感じることは具体的に何ですか。」との問いに対して得られた回答を集約して以下に挙げた。

1. 個人情報漏れたりしてしまう
2. 知らない人に見られている
3. 情報の真偽が判断できない

5) <http://www.cereja.co.jp/>



#### 4. 苦手とする人に知られる

#### 5. SNS に怖いという先入観がある

などがありこれらは学生にとっての切実なリスクであると言える。しかし学生がリスクと感じる項目はインターネット全体についてのリスクと重なる部分と言える。まだ短期大学1年生では、実名での投稿には抵抗が大きく、Facebookより匿名性の高いTwitterでつぶやく（ツイート）ケースが多い。利用規約上Facebookは実名制<sup>(6)</sup>がとられているため、プライバシーが露呈することへの警戒感から投稿を敬遠すると考えられる。とは言えTwitterが安全かと言えば、様々な事件を検証するに、ほとんど投稿者が探り当てられ、ほぼ匿名性は無いと言える。SNSを介して公開される情報は、知り合い（フォロワー・友達）を通して繋がりにリアルタイムに、拡大・拡散し、認知されていく。さらに投稿がシェアされたり、あるいは、リンクされることによって公開範囲は無制限と言っていいほど拡大され、その中で匿名性を否定するユーザの存在が無いとは言い切れないため、実名が探り当てられてしまうのだ。

#### (2) 情報操作に関するリスク

所謂、「やらせ番組」のように本当の情報を操作（改変）してつぶやくケースが考えられる。特にフォロワーの多い人の発言は、つつい信頼できる発言であると考えてしまう。しかしその発言は、実はやらせ、嘘、デマかもしれないとリスクを予測しなければならない。

#### (3) フォロワー数に感わされるリスク

あるアカウントのフォロワー数が多くなればなるほどそのアカウントで発言した情報は信憑性の高い情報として認知される。しかし、実はそうではないかもしれない。フォロワー数が情報価値を高めるというリスクを認識しなければならない。

#### (4) 位置情報に関するリスク

設定にもよるが、Facebookでは投稿すると投稿した場所（ジオタグ情報）が表示される。またTwitterでは、つぶやきの中で今どこであるかを含めてしまう投稿がよく見受けられるが、待ち伏せされたり、留守宅に押し入れられたりするようなことも十分あり得る。

#### (5) SNSメンバー間のリスク

投稿の内容によっては他のメンバーを誹謗中傷したり、名誉棄損したり、権利の侵害をしたりすることになるかもしれない。

#### (6) 第三者への権利侵害リスク

個人情報の公開をするなどのプライバシー権侵害、許可を得ず撮影し、さらに動画共有サイトにアップロードするなどの肖像権侵害、著作物の違法な使用という著作権侵害などの他人の権利を侵害してしまうことも認識の有無に関わらず十分あり得る。また、第三者に対して名誉毀損罪や侮辱罪に該当するようなケースも無いわけではない。

#### (7) 情報公開範囲設定リスク

TwitterにせよFacebookにせよ発信する情報の公開範囲や公開の可否を設定できる

---

6) Facebook利用規約、4. 登録とアカウントのセキュリティに「Facebookでは、利用者に実名および実在の情報を提供していただいています。……」とある。

仕組みが準備されている。アカウントを登録したばかりでは、公開設定について理解できない可能性もあるが、出来る限り早い段階で必ず設定する必要がある。この設定を怠ると発信した情報が全て公開されトラブルの火種になることも十分考えられる。

#### (8) 課金リスク

SNS の一種であるソーシャルゲーム、DeNA 社の Mobage やGREE 社の GREE 上のゲームに課金されるもので、人間欲を研究して課金されても仕方がないと思えるように作られているため、ついついオンラインゲームを続けてしまい多くの金額を課金されることになるリスクがある。

### 5. SNS 参加者を抱える企業のリスク

では、ソーシャルメディアを利用する従業員やアルバイトを抱える企業に目を向けてみる。個人のリスクの部分でも述べたようにソーシャルメディアは非常にリスクを認識しにくい面があることが大きな問題である。ソーシャルメディアへの何気ない投稿が、社会的信用を失墜させるなどの企業リスクを発生するケースが 2011 年頃から多発しているため、具体例を示してみる。

#### (1) 情報漏洩リスク

2011 年 1 月 11 日、ウェスティンホテル東京の 22 階、鉄板焼き料理店恵比寿で働いていた女性アルバイトが著名人カップル（稲本潤一と田中美穂）の来店デートを Twitter でつぶやいてしまったところ、リツイートが炎上し、アルバイト女性とホテルに対して客に対するプライバシーの配慮がないとの批判が集中した。結果的にウェスティンホテル東京のホームページに謝罪文が公開された。この謝罪文は現在既に削除されているが、当時の tweet、retweet された内容は、ネット上のあちらこちらに残片が残っている。情報が一度発信されると削除することが実質不可能であることは、ソーシャルメディアの怖さの一つと言える。

2011 年 5 月 19 日、アディダスの女性社員が、自店（アディダスパフォーマンスセンター銀座店）を訪れた契約選手（ハーフナー・マイク）の情報を Twitter に以下のようにつぶやいた。「そいえば今日マイクハーフナーが来た。ピッチを具現化したような女と一緒に来てて、何かお腹大っきい気がしたけど結婚してんの(^ω^)?」、「帰化したからハーフナーマイクか w アシュトンカッチャー劣化版みたいな男が沢尻劣化版みたいな女連れてきたよ w とりあえずデカイね、ホントに www」と侮辱的な内容を含む tweet に対し非難が集中した。アディダスジャパン社は、同社のウェブサイト上で謝罪した。

#### (2) 不適切発言リスク

2011 年 8 月 14 日、北海道山越郡長万部町のイメージキャラクター「まんべくん」が Twitter で終戦記念日（8 月 15 日）について「どう見ても日本の侵略戦争が全てのはじまりです。ありがとうございます。」「日本の犠牲者三百十万人。日本がアジア諸国に与えた被害者数二千万人。」「現実だから叩かれる理由がない。隠蔽しやうとしてる今の世の中。」などとつぶやいた。これらの政治的発言に対する反響は非常に大きく、

厳しい意見が多数投稿され、最終的には、長万部町町長の謝罪発言に発展した。

2012年5月25日、群馬県桐生市、市議会議員であった庭山由紀市議は、Twitterに「献血の車が止まっているけど、放射能汚染地域に住む人の血って、ほしいですか?」と不適切な発言をつぶやいた。この発言を巡って桐生市議会本会議中の懲罰動議で除名が可決され、庭山由紀氏は議員職を失った。

### (3) スタッフ発生源リスク

パート・アルバイト・契約社員・派遣社員・正規一般社員・幹部社員（社長・役員を含む）、すなわち企業に属する全てのスタッフの誰かが発生源となって、情報漏洩したり、不適切発言をしたりして発生するリスクでTwitterなどが炎上の末、企業が謝罪せねばならなくなることも多々発生する。

### (4) 企業経営方針リスク

企業が自社のホームページやFacebookなどから取得した公式アカウントによって公開した内容から生じるリスクで、通常は企業の経営方針に従って作成されるウェブコンテンツが不適切であったなどのネガティブな面にユーザが反応し、結果的に企業は謝罪せざるを得ない状況になる。

### (5) 顧客不満足リスク

ネットショップではなく、現実の店舗で顧客とのトラブルが発生し、その対応に満足できない顧客がソーシャルメディアを利用してクレームなどを発信するリスクで、最悪の場合、投稿された発言が炎上してしまい、謝罪を余儀なくされる状況に陥る。

## 6. リスク対策

個人における対策は、自分の発言（失言）が結果的に自分に戻ってくるのであるから一面では自業自得と言え、この行為に対して救済される術は、法律を含めて無いに等しい。ゆえに各SNSの利用規則を確実に理解し、どこまでの発言・投稿なら問題が発生しないのかを見極めなければならない。結局「発言・投稿の際にもっと責任を持って!」と言うことである。

しかし、個人の発言が企業に波及する可能性が極めて高いことから企業の抱えるリスクは多種多様となる。現実には、企業が法的な責任を問われなくとも社会的な責任が残るケースもある。

さて、前述の企業リスク（3）・（4）についての対策を具体的に考えてみると、（3）に関しては、発言・投稿したスタッフの発信デバイスは、個人の所有であり、投稿自体は個人の私的行為であるため企業は極めて介入しにくい。そこでリスクコントロールとしては、スタッフの発言を抑制させるような施策を準備することになる。具体的には、「ソーシャルメディア利用に関わる諸注意」などの通知文を利用して、万一投稿が炎上などした場合、「守秘義務違反」や「信用失墜行為禁止義務違反」に抵触することを周知徹底させる。（4）に関しては、SNSを企業のマーケティング上、販売促進に利用している場合、専門の部門を創設、または社内において組織横断型のプロジェクトを組織し、企業アカウントで公開する情報を全てチェックしつつ公開する。さらに踏み込んで

考えるなら、企業のホームページ上に記載のあるプライベートポリシーのようなポリシーやガイドラインを策定し遵守させる。このポリシーは、①従業員用のポリシー、②公式アカウント利用部門用（marketer）のポリシー、③企業ホームページ上の公開用ポリシーを作成する。特に①のポリシーについては、専門の部門で作成するのではなく、スタッフが参加可能な場所を準備し、スタッフ自身に跳ね返ってくることを理解させ、実際に遵守させられるようなポリシー作成でなければならない。これら以外で規定しておかなければならない項目としては、(A) 勤務時間中のソーシャルメディアの利用禁止、(B) 情報管理の責任の明確化、(C) 業務上の守秘義務、(D) 社会的信用・名誉の毀損行為の禁止、(E) 社会的影響力の理解などがある。

## 7. まとめ

ソーシャルメディアは、まだ歴史の浅いメディアであるが、社会に与える影響の大きさは、従来から利用されている新聞、ラジオ、テレビなどのマスメディアに匹敵するほどのパワーを持つ。企業としてはこの新しいメディアを有効活用してエンドユーザーと良いコミュニケーションを確保するために、真摯に向き合わねばならない。

また、一度公開されてしまった発言は、基本的には削除が極めて困難なため影響が永く続くが、逃げ隠れせず企業の方向性を明確に打ち出し、幅広くその他のメディアも利用して対応すべきである。

個人的には、ソーシャルメディア利用時に匿名で無責任な発言をするのではなく、実名アカウントで後ろ指を指されることのないような発言をすべきである。

### 【参考文献・参考 URL】

- ・清野正哉『スマートフォン時代の法とルール』（2011年）中央経済社
- ・小向太郎『情報法入門』（2011年）NTT出版
- ・亀井利明・亀井克之『ソーシャル・リスクマネジメント論』（2012年）同文館出版
- ・会社法務 A2Z 2012.8 第一法規 p.7～24
- ・<http://www.yomiuri.co.jp/otona/> 読売新聞社「大人の法律事件簿」

（筆者は、修文大学短期大学部准教授、SRM学会事務局長）

# わが国消費者のエコ商品利用と環境RM —JGSS-2000～2010 累積データより—

大橋正彦

## まえがき

いまや環境問題という企業にとっての社会的リスクをいかにマネジメント（以下RM）するかが極めて重要な課題になっている。

本稿では、わが国消費者のエコ行動を、特に今回は変化を含む低公害車など主要エコ商品利用の実態とその規定因を解明した上で、いわゆる環境RMとしてその対処および診断について考察した。

## 1. わが国消費者の主要エコ商品利用実態と規定因

2008 および '10 年における4つのエコ商品の利用実態とその規定因を解明した。

### (1) 主要エコ商品の利用実態

ソーラー（太陽光）パネル、深夜電力（割引契約）、エコウイル（ガス発電給湯暖冷房システム）・エコキュート（自然冷媒ヒートポンプ式電気給湯機）および低公害車の自宅における利用実態（自宅利用 = 1・未利用 = 0）を2008年と2010年についてみてみよう（表1を参照）。

それぞれ全データによる平均値でみると、ソーラーパネルについては'08年および'10年とも0.04、深夜電力については'08年は0.12で'10年は0.13、エコウイル・エコキュートについては'08年および'10年とも0.08、かつ低公害車については'08年は0.06で'10年は0.05であった。これによると2008年と2010年間の2年ではほとんど変化がないことが明らかになった。

ただ、層別に見ると、一部の層に利用の変化がみられる。たとえば深夜電力では中部

表1 「エコ商品利用」の実態と変化（凡例：2008年データ/'10年データの各平均値）

| 属性             | ソーラーパネル     | 深夜電力        | エコウイル・エコキュート | 低公害車       |
|----------------|-------------|-------------|--------------|------------|
| 全データ '08年+'10年 | .04/.04     | .12/.13     | .08/.08      | .06/.05    |
| 性              |             |             |              |            |
| 男性             | .03/.03     | .12/.14     | .07/.09 *    | .05/.04    |
| 女性             | .05/.05     | .13/.13     | .08/.07      | .07/.05 *  |
| 年代             |             |             |              |            |
| 34歳以下          | .04/.04     | .10/.11     | .07/.07      | .06/.03 ** |
| 35-49歳         | .04/.05     | .13/.16     | .08/.10      | .07/.05    |
| 50-64歳         | .04/.04     | .13/.13     | .08/.07      | .07/.07    |
| 65歳以上          | .05/.02 *** | .13/.13     | .08/.07      | .04/.03    |
| 住居所有           |             |             |              |            |
| 持ち家            | .05/.05     | .14/.36 *** | .09/.09      | .07/.05 ** |
| 所有以外           | .01/.00 **  | .04/.03     | .01/.01      | .04/.02 *  |
| 居住形態           |             |             |              |            |
| 一戸建て           | .05/.05     | .15/.15     | .09/.09      | .07/.05 ** |
| その他の形態         | .00/.00     | .04/.04     | .02/.01      | .04/.03    |
| 地域ブロック         |             |             |              |            |
| 北海道・東北         | .02/.03     | .11/.11     | .06/.04      | .05/.04    |
| 関東             | .03/.03     | .07/.08     | .07/.06      | .06/.05    |
| 中部             | .05/.05     | .12/.16 *   | .08/.08      | .08/.06    |
| 近畿             | .03/.03     | .13/.13     | .12/.13      | .05/.04    |
| 四国・中国          | .05/.05     | .23/.24     | .09/.08      | .06/.04    |
| 九州             | .09/.06     | .15/.18     | .07/.09      | .07/.04    |

注) z検定(正規分布の確率値による検定) : 「\*\*\*」=0.1%水準, 「\*\*」=1%水準, 「\*」=5%水準で有意。

地方が0.12から0.16へと、持ち家層が0.14から0.36へと大幅な上昇傾向が確認された。一方、ソーラーパネルでは65歳以上層が、低公害車では20～34歳層がそれぞれ低下傾向を示した。

## (2) 主要各エコ商品利用の規定因

4つのエコ商品利用の規定因を解明するために、以下の方法で分析を行った。

### 1) データ収集と分析方法

#### ①データ収集

大阪商業大学 JGSS 研究センターが東京大学社会科学研究所の協力を得て実施している JGSS (日本版 General Social Surveys) の 2000 年～2010 年累積データを利用 (調査方法: 留め置き並びに面接の各調査票より収集/対象: 20～89 歳の男女を毎年 8,000 人/方法: 層化二段無作為抽出/有効回答率は平均 50～60%)。

#### ②分析枠組み (framework)

〈外生変数〉

〈内生変数〉

人口学的要素・準拠集団・日常行動 → 低公害車などエコ4商品利用

#### ③変数設定と分析方法 (表2を参照)

ア、人口学的変数: 性・地域ブロック (6分類)・市郡規模 (3分類)・住居所有形態・居住形態・年齢 (6分類)・学歴 (3分類)・職業 (5分類)・家族数・有配偶者・世帯収入水準/イ、準拠集団変数: 奉仕団体所属・生協所属等/ウ、日常行動: 家事頻度 (表2) /エ、エコ商品利用変数: ソーラーパネル/深夜電力/エコウィル・エコキュート/低公害車

なお、分析手法としては、前述の実態分析で母平均の差の検定 (正規分布の確率値による検定) を、規定因分析でロジスティック回帰モデルを用いた。

表2 本研究で用いる変数 (測度) の定義

| 属性     | 変数 (測度)         | 定義  | 属性       | 変数 (測度)           | 定義            |
|--------|-----------------|---|----------|-------------------|---------------|
| 人口学的要素 | Z1 性            | 男性=1、女性=2                                       | 準拠集団     | Z9 家族数            | 総家族数(本人含)     |
|        | Z2 地域ブロック (6分類) | 北海道・東北=1、関東=2、近畿=3、四国・中国=4、九州=5、中部=6            |          | Z10 有配偶者          | あり=1、なし=2     |
|        | Z3 市郡規模 (3分類)   | 大都市=1、その他の市=2、町村=3                              |          | Z11 世帯収入水準        | 1(少ない)～5(多い)  |
|        | Z4 住居所有形態       | 持ち家=1、賃貸等=2                                     |          | Z12 奉仕団体所属        | 所属=1、非所属=2    |
|        | Z5 居住形態         | 一戸建て=1、集合住宅等=2                                  |          | Z13 市民・消費者運動団体所属  | 同上            |
|        | Z6 年齢(6分類)      | 30代=1、40代=2、50代=3、60代=4、70～=5、20代=6             |          | Z14 宗教団体所属        | 同上            |
|        | Z7 学歴(3分類)      | 高等教育=1、義務教育=2、中等教育=3                            |          | Z15 生協所属          | 注1)           |
|        | Z8 職業(5分類)      | 上層ホワイトカラー=1、下層ホワイトカラー=2、ブルーカラー=3、農林漁業従事者=4、無職=5 | 日常行動     | Z16 家事頻度          | 自宅で利用=1、未利用=0 |
|        |                 |   | エコ商品利用有無 | Y1 ソーラーパネル(太陽光発電) | 同上            |
|        |                 |   |          | Y2 深夜電力(割引契約)     | 同上            |
|        |                 |   |          | Y3 エコウィル・エコキュート   | 同上            |
|        |                 |   |          | Y4 低公害車           | 同上            |

注) 「家事頻度(Z16)」: 買物頻度、洗濯頻度、掃除頻度、ゴミ出し頻度の4頻度変数の得点を、それぞれ「毎日」を7点、「週に数回」を3.5点、「週に1回程度」を1点、「月に1回程度」を0.25点、「年に数回」を0.1点、「年に1回程度」を0.02点、「毎日」を7点、「全くなし」を0点として加点。

## 2) エコ商品利用の規定因に関する分析結果

2008年および'10年における男女計の合算データ（標本数=6,276人）を用いてロジスティック回帰モデルによりエコ商品利用の規定因を解明すると、以下の通りである（表3を参照）。

ソーラーパネルは、地域ブロックでは九州は強いプラスで北海道・東北はマイナス、そのほか一戸建ておよび持ち家、家族数および生協所属がプラス、大都市はマイナスとなった。九州がプラスで北海道・東北はマイナスになったのは、日照時間などの気候条件などとともに、当該地域には半導体とともに太陽発電産業が多く集積していることに起因するものと考えられる。

表3 「エコ商品利用」の規定因

| 説明変数(参照カテゴリー)             | 目的変数      | ソーラーパネル |     | 深夜電力   |     | エコイル・エコキュー |     | 低公害車   |     |
|---------------------------|-----------|---------|-----|--------|-----|------------|-----|--------|-----|
|                           |           | b       | p   | b      | p   | b          | p   | b      | p   |
| 性(女性)                     | 男性        | -0.303  |     | 0.038  |     | 0.254      |     | -0.417 | **  |
| 地域ブロック(中部地方)              | 北海道・東北    | -0.715  | **  | -0.106 |     | -0.342     |     | -0.461 | *   |
|                           | 関東        | -0.314  |     | -0.563 | *** | 0.053      |     | -0.372 | *   |
|                           | 近畿        | -0.301  |     | 0.04   |     | 0.621      | *** | -0.483 | **  |
|                           | 四国・中国     | 0.118   |     | 0.826  | *** | 0.233      |     | -0.346 |     |
|                           | 九州        | 0.707   | *** | 0.461  | *** | 0.310      |     | -0.171 |     |
| 市郡規模(町村)                  | 大都市       | -0.850  | **  | -0.394 |     | -0.138     |     | 0.005  |     |
|                           | その他の都市    | -0.157  |     | -0.109 |     | -0.031     |     | 0.187  |     |
| 住居所有形態(非所有)               | 持ち家       | 1.236   | *   | 1.011  | **  | 1.692      | *** | 0.586  | *   |
| 居住形態(集合住宅等)               | 一戸建て      | 2.213   | *** | 0.746  | *** | 0.778      | **  | 0.009  |     |
| 年齢(20代)                   | 30代       | 0.206   |     | 0.537  | **  | 0.234      |     | -0.267 |     |
|                           | 40代       | 0.199   |     | 0.272  |     | -0.168     |     | -0.190 |     |
|                           | 50代       | 0.099   |     | -0.036 |     | -0.426     |     | 0.073  |     |
|                           | 60代       | -0.111  |     | 0.145  |     | -0.309     |     | 0.209  |     |
|                           | 70以上      | -0.277  |     | 0.161  |     | -0.326     |     | -0.503 |     |
| 学歴(中等教育)                  | 高等教育      | 0.075   |     | 0.132  |     | -0.146     |     | 0.150  |     |
|                           | 義務教育      | 0.085   |     | -0.347 | *   | -0.078     |     | -0.484 | *   |
| 職業(無職)                    | 上層ホワイトカラー | -0.121  |     | 0.034  |     | -0.081     |     | 0.267  |     |
|                           | 下層ホワイトカラー | -0.235  |     | -0.106 |     | -0.006     |     | 0.113  |     |
|                           | ブルーカラー    | -0.065  |     | -0.110 |     | -0.078     |     | -0.253 |     |
|                           | 農林漁業      | -0.022  |     | 0.164  |     | -0.377     |     | 0.078  |     |
| 配偶者有無(無配偶者)               | 有配偶者      | -0.179  |     | 0.421  | *** | 0.409      | **  | 0.09   |     |
| 奉仕団体(非所属)                 | 所属        | 0.244   |     | 0.170  |     | -0.037     |     | 0.239  |     |
| 市民・消費者運動団体(同所属)           | 所属        | -0.453  |     | -0.109 |     | 0.539      | *   | 0.368  |     |
| 宗教団体(非所属)                 | 所属        | 0.158   |     | 0.0178 |     | 0.207      |     | -0.216 |     |
| 生協(非所属)                   | 所属        | 0.351   | *   | 0.258  | **  | 0.327      | **  | 0.293  | *   |
| 家族数(共変量)                  |           | 0.114   | **  | 0.041  |     | 0.063      |     | 0.035  |     |
| 世帯収入水準(共変量)               |           | 0.006   |     | 0.064  |     | 0.053      |     | 0.192  | **  |
| 家事頻度(共変量)                 |           | -6.753  |     | -0.002 |     | 0.014      |     | 0.002  |     |
| 定数                        |           | -6.753  | *** | -4.266 | *** | -5.600     | *** | -3.750 | *** |
| -2 対数尤度                   |           | 1958.4  |     | 4341.4 |     | 3178.8     |     | 2613.5 |     |
| Nagelkerke R <sup>2</sup> |           | 0.111   |     | 0.112  |     | 0.088      |     | 0.056  |     |
| N                         |           | 6276    |     | 6276   |     | 6276       |     | 6276   |     |

有意確率:\*\*\* p<0.001 \*\* p<0.01 \* p<0.05

2008年および2010年合算データによる。

深夜電力は、地域ブロックでは九州はプラスだが北海道・東北はマイナス、そのほか配偶者有無、30歳代および生協所属がプラス、義務教育はマイナスとなった。

エコウイル・エコキュートは、地域ブロックでは近畿がプラス、そのほか一戸建ておよび持ち家、有配偶者および生協所属などがプラスで、マイナス要因はなかった。

さらに低公害車は、地域ブロックでは近畿をはじめ中部以外の地域はマイナス、そのほか女性、世帯収入水準、持ち家および生協所属がプラス、義務教育はマイナスとなった。地域ブロックですべての地域がマイナスになったということは、参照カテゴリー変数である中部地方における低公害車の普及率が相対的に高いことを示している。

以上のように、エコ商品の利用状況は商品によって大きく異なるが、共通して言えることは地域や居住住宅形態に大きく依存し、また生協が少なからずエコ商品の利用に関わっていることが明らかになった。

ちなみに、低公害車のうち「ハイブリッド車の購入」に関する米国の2008年調査によると、5点尺度法での結果でポジティブな回答に当たる3点から5点回答者の全体に占める割合は0.14（14%）であった（Martin and Schouten, pp.93 - 94）。昨今、米国でもエコカーへの関心が高くなっていることがわかる。

## 2. 先行研究にみる環境リスクおよびマネジメント

「環境リスク」とそのRMに関する代表的な先行研究をレビューする。

### (1) Crockford (1986) の研究

Crockford は、現代、汚染リスクはこの問題を起こす企業やその担当者によって管理されるべきリスクになってきた。ただ、この汚染リスクの管理をより困難にしていることは、容認されるリスクの基準が変化することであり、とくに今日のように即時的通信網が構築されている場合には、圧力団体の活動により、あるいは特殊な環境災害が発生したり、発生しかけたり、これまで認めていたリスクを容認しないように世論が急速に変化することであるとしている。彼は、当該リスクの主な種類・範囲としては、大きく大気、水質、土壌および騒音などを掲げ、そのリスク処理法としては、基本的にこの種のリスクはほぼ完全に「社会的リスク」と位置づけ、社会の世論に影響を与えるような方向に基盤を置き、最終的には「法制定」を具体化させることが望ましい、とした。

なお、当該リスクのRMの方向としては、リスクの確認、評価、コントロール、ファイナンスおよびリスク監査をあげている（Crockford 1986、訳本 pp.138 - 145）。

### (2) 亀井利明 (1992) の研究

亀井利明は、土壌、大気、水質（海洋含む）汚染等を「環境汚染リスク」として捉え、原子力発電事故等の偶発的リスクは保険で転嫁できるが、CO<sub>2</sub>問題などそれが難しい慢性汚染のRMを次のように記述した。すなわち、慢性汚染のRM方法として、RFとRCをあげ、前者の具体的処理法としては、偶発的リスクの場合の保険会社への転嫁以外に、公害防止法との関連で「公害防止準備金」の設置をあげ、後者については、リスクの予測・測定が困難とし、この「回避」は不可能であり、分散、結合、移転、制限も



有効でなく、結局「防止」が適切と述べている（亀井利明 1992、pp.132 - 136）。

### （3）南方哲也（2001）の研究

南方哲也は、大気、水質、土壌汚染、地球温暖化、オゾン層破壊、酸性雨、ダイオキシン汚染および原子力発電事故などによる「環境リスク」のRMを個々の企業での対処は困難であるのでソーシャルリスクのRMとして捉えた。RMにおける選択すべき処理手段として、亀井と同様、RFとRCを掲げた。まず前者の具体的処理手段に、積極的保有手段として自家積立・自家保険等を、移転手段として保険や、保証等の保険外移転を提言した。後者については、ISOによる方法と同時に、さらに総合的な環境マネジメント・システムが必要とした。しかし、ここには損失補填というRF手法は存在せず、たとえばRM論より環境学の範疇で検討するなど、より正確で綿密なシステムへと、その進化に期待したいとしている（南方哲也 2001、pp.171 - 226）。

## 3. 環境RMとその診断

通常、RMはリスク・ファイナンス（以下RFと略す）とリスク・コントロール（以下RCと略す）の側面から記述し、諸方策が検討する。

### （1）環境RF診断

資金面からのリスク転嫁方法は前述のとおりである。

- ・多くの制約が有るが、適切なる保険によるリスクの分散に心がけているか。
- ・適切なる保証、共済、基金制度がある場合は利用しているか。
- ・公害防止準備金など合法的な準備金制度が利用できる場合は、利用しているか。

### （2）環境RC診断

環境RC診断では、たとえば次のような手段を利用して環境リスクの分散、軽減もしくは回避に努力しているかを診断する。

- ・まず環境のRMおよびRCの目的を明確にし、全社RMの中でこれらをどう位置づけているか。
- ・効果的にISO14000～（環境マネジメントシステム）を導入、活用しているか。
- ・後にISOに追加されたLCA（Life Cycle Assessment）、つまり「製品・部品寿命評価制度」を取り入れ、活用しているか。
- ・製品の有害物質に関する厳格な評価・監査を行う第3者評価（社団法人産業環境管理協会の「エコリーフ環境ラベル」資格・認証等）を活用しているか。
- ・製品設計については、当学会機関誌『危険と管理』第42号（pp.138 - 147）で紹介したPDFE技法、つまり「環境のための製品設計」手法（Fuller, pp.88 - 110）を導入、活用しているか。
- ・CO<sub>2</sub>に対応するため、中小企業等では、コスト面からISOの代わりに「エコアクション21」（環境省）を活用しているか。
- ・資源リサイクルなどの3R（reduce/reuse/recycle）については、サプライチェーンとして、あるいは関連会社や子会社等と共同で取り組んでいるか。

最初の ISO は、主に企業の「活動面」から捉えるものであり、もう 1 つの大きな問題である個々の製品の「安全面」、つまり有害物質の含有問題に対応するものではないことに注意する必要がある。

なお、これら環境対応については、ローコストで自治体を実施する場合（京都府など）もあり、ISO との併用を含めて有効活用することが望まれる。

## あとがき

以上のとおり、SRM の一つとしての環境 RM について、環境マーケティング論の側面からその RM 諸方策と診断について考察した。企業経営においてより積極的な実践が期待される。

本研究における研究課題としては、法律・条例等との関連性の分析、さらなる時系列データの蓄積・解析の継続などがあげられ、これらは今後の研究課題としたい。

## 〈謝辞 (acknowledgement)〉

日本版 General Social Surveys (JGSS) は、大阪商業大学 JGSS 研究センター（文部科学大臣認定日本版総合的社会調査共同研究拠点）が、東京大学社会科学研究所の協力を受けて実施している研究プロジェクトである。

## 主要参考文献

- 1) Diane Martin and John Schouten (2012), Sustainable Marketing, Prentice Hall.
- 2) Neil Crockford (1986), An Introduction to Risk Management, 2nd ed., (南方哲也 訳『リスクマネジメント概論』長崎県立大学学術研究会、1999 年)
- 3) 亀井利明著 (1992) 『リスクマネジメント理論』中央経済社。
- 4) 南方哲也著 (2001) 『リスクマネジメント理論と展開』晃洋書房。
- 5) 大橋正彦 (2011) 「わが国消費者におけるエコ諸行動の規定因と環境リスクーJGSS-2008 のデータよりー」『危険と管理』第 42 号、日本リスクマネジメント学会。
- 6) Donald A. Fuller (1999), Sustainable Marketing, Sage Publications.

(筆者は大阪商業大学総合経営学部教授)

# 家庭危機管理と個別援助技術の促進について

関本 蘭子

## 1. はしがき

平成24年は、我がソーシャル・リスクマネジメント学会も創設18年になる。そして亀井利明会長とのご縁も20年近くになろうとしている。亀井教授によれば、リスクマネジメントの研究は、企業が中心で、しかも金、物、責任、情報等のリスクが主流であった。その後、人のリスクも重視された。人的リスクは、経営者や従業員、家族の健康、心の危機（ストレス、フラストレーション、問題行動）などであるが、それらの研究には、心理学、社会福祉、援助技術等の導入が必要であるということである。

そこで、平成7年に起きた阪神・淡路大震災を契機として、危機管理カウンセリング研究所の設立を機に、「心の危機管理」と「家庭危機管理」の研究を始めた。私の強引なカウンセリングのリスクマネジメントへの導入の要請に応じていただき、亀井教授は双方とも体系化され、更には、コンサルティング・カウンセリング・コーチング等を導入し、リスク・コーディネーション論を展開された。その長所を実践のなかに取り入れてきた。リスクマネジメントや危機管理（企業、医療、食品、地域防災、地震、犯罪）等の研究発表や学会会報はいつも興味をもって傾聴、拝読してきた。しかし、参加者とのつかの間のコミュニケーションの中には参考にしたい情報も得ることができず、ジレンマを抱えるようになった。

子どもたちを犯罪、非行、デザイナードラックと称する脱法ドラックから守るために、母親、母子家庭、父子家庭、子どもたちに、家庭危機管理の大切さを、どう伝えて理解してもらえるのか葛藤していた時期もあった。

ところが、社会福祉を総合的（心理学、社会保障、地域福祉、児童福祉、福祉行政、援助技術、医療、更生保護）等々を学ぶ中に、リスク・コーディネーションへの奥深さを感じ、その中に社会福祉を総合的に導入することでストレスも軽減した。そのおかげで、人的リスクマネジメント対応に緩和されるようになり、問題解決に向けて本人の意思決定が明確になってきた。

地域の犯罪・非行の防止等の関わり方、地域の理解を求める更生保護の予防活動の理解度が上がってきたことを踏まえて「再度」この問題を取り上げて見ることにした。

毎年全国的に”社会を明るくする運動“を展開しているが、今年で62回目を終了した。

更生保護では、犯罪や非行防止を通じて、地域の在り方、家庭の在り方を考える中で、「更生保護サポートセンター」の設立とその活動が展開されている。その活動の一環として、家庭危機管理と個別援助技術の促進について考察していきたい。

## 2. 社会を明るくする運動

昭和26年に、犯罪や非行のない明るい社会の実現を目指す地域の人々の熱い思いにより、自発的に生まれた活動が原点となり、全国展開をしてきた。この運動は、更生保

護関係者等がその役割を担っている。

近年の犯罪情勢を見ると刑法犯の発生は減少傾向にあるものの、一般刑法犯の検挙人員中の再犯者は平成9年から上昇し続けている。再犯をいかに防ぐかが課題となっている。そこで、再犯している人の7割が再犯時に無職であるという現状等を踏まえると、再犯を防ぐ上で、就労、住居等の生活基準を確保することが極めて重要である。

従って、現在社会復帰上の困難を抱えている人に対する支援の充実を図るために、行政による取組だけでは十分とはいえないのである。広く国民や地域社会の理解と協力は欠かせない。こうしたことから第62回の重要事項を「就労・就学・住居」等の生活基盤づくりにつながる取り組みの推進である。

さらに、犯罪や非行が生まれたのは、地域社会であり、家庭環境にも大きな影響があった。その中で、罪を償い、立ち直りを果たす場合も地域社会にほかならないことであり、罪を犯した人、更生保護観察を受けた少年らは、ほとんどが、地域社会に帰ってくる。犯罪や非行から立ち直ろうとする人たちが深く反省することはもちろん、その前向きな意欲を認め、地域の中で受け入れ、見守り、支えることが重要である。「社会を明るくする運動」を通して、地域の皆さんに、犯罪や非行をした人の立ち直りについて理解と協力を訴えていくのがこの運動である。

### 3. 社会を明るくする運動の認知

法務省保護局、日本更生保護協会、更生保護関係団体等の各種活動を通して、方法と報告を行ってきた。標語一般募集実施要項より、特に近年記憶に残った標語がある。

- ・第53回→「ふれあい街ぐるみ」おせっかい、おせわ、ときにはやさしく。
- ・第54回→“目玉のおやじ”の「明るい社会をつくる」3か条
  - (1) 立ち直ろうとする人を温かくし支援しよう。
  - (2) 青少年の健やかな成長を助け、非行や犯罪を防ごう。
  - (3) 誰もが支え合って生きていける地域づくりに参加しよう。
- ・第57回→「おかえり」あなたを信じてもらい。それだけで、歩き出せる人がある。あやまちから立ち直ろうとする決意をどうかまっすぐに受け入れてください。更生への道のりはあなたの温かい支えが必要。
- ・第60回→「君の声を聴かせて」モデルには、第59回よりシンガーソングライターの谷村新司さんをお願いしました。「声を合わせることは心を逢せること」と柔らかな表情で伝えました。
- ・第61回→「人は変われる。一緒なら」谷村新司さんに再び登場していただき広報資材としてスポットCMを作成好評であった。
- ・第62回→「犯罪や非行を防止し、立ち直りを支える地域のチカラ」再出発を見守り、支える社会に。三つ折りのリーフレットは、前回に引き続き一般用と児童・生徒用に作成して、更生保護について知るきっかけとなる広報資材として、街頭広報活動での活用である。

以上、再出発を見守り、支える社会にするために、相談できる人がいる。帰る場所が

ある。そして、向かえる気持ちがあるならば、過ちからの再出発ができるのである。

#### 4. 近年の更生保護とは

地域の中で、安全に安心して暮らすことのできる社会の実現には、すべての人の願いでもあり、そのような社会を築くためには、犯罪をした人や非行のある少年が、再び犯罪や非行をすることなく、社会の一員として立ち直れるように支えることである。また、犯罪や非行が起こらないような地域社会を築いていくことが重要である。

更生保護は、社会の中で適切に処遇することにより、その再犯を防ぎ、非行をなくし、これらの人たちが自立し、改善更生することを助けることで、社会を保護し、個人と公共の福祉を増進する制度である。また、立ち直りの場である地域社会の中で更生保護に対する理解と協力を得ることが重要であり、犯罪のない誰もが暮らしやすい社会づくりを目指すことにも繋がるのである。

#### 5. 犯罪予防活動

犯罪をした人や非行のある少年の改善更生について、地域社会の理解を求め、地域の予防活動の一環として、地域の人々の参加を得て非行防止、薬物乱用防止などの座談会、講演会を実施して、マスメディアを通じた啓発活動も行っている。

また、青少年の健全育成を図り、非行防止するという観点から地域で行われる祭りや行事等の参加の見守り、青少年が参加できる活動の場の提供など、地方公共団体、学校、関係機関、NPO 団体等や地域の住民と連携しながら取り組んでいる。学校の連携は、小学校、中学校の行事や授業参観日に参加して情報交換を行っている。

#### 6. 更生保護サポートセンター

更生保護サポートセンター（以下サポートセンターという。）は、地域における保護司活動の拠点として設置されている。保護司が駐在して、保護観察対象者との面接場所を提供し、更生保護女性会員やBBS会員、協力雇用主との協議や地域の様々な関係団体との連携を行っている。サポートセンターの設置は、平成20年を契機として、平成23年度までに全国55か所全ての都道府県に設置され、平成24年度は新たに100か所保護司会に設置される（総計155か所）。現在、地元保護司会も設立に向けて準備中であるが多いに期待をしている。

#### 7. サポートセンターでの社会資源の活用

近年の保護観察対象者の抱える問題、対象者の家族の問題が複雑になっている。また、再犯、精神障害、薬物依存・アルコール依存、認知症、発達障害等々の課題は今まで以上に研修等を重ねて専門的に習得する必要がある。

そこで、社会資源の活用である。社会資源とは、援助の行われる生活環境に実在し、援助目標を達成するために活用できる制度、物的、人的の各要素及び情報を示している。

具体的には、制度、機関、組織、施設、設備、物品、金銭、公私の団体、個人の技術や知識、専門職ボランティア、情報等々である。社会資源の種類には、大きく分けて、フォーマル的な（行政、社会福祉施設、各種専門職）等、インフォーマル的な（家族、近隣の人々、ボランティア）等である。また、ここで大切なことは、利用者や対象者の持つ内的資源（知識、経験、能力、夢、希望）等もある。

#### (1) 社会資源の活用を科学・調整・改善・開発

対象者や利用者のニーズは多様であるが、社会資源はある一定の時点では、機械的にも、量的にも範囲が限定されている。そのために対象者や利用者のニーズに合わせて適切な社会資源を選び、意図的かつ効果的に活用し、場合によっては科学的に調整・改善することも必要である。

#### (2) 社会資源を選択する上での留意点

- ①社会資源側にも、人的、量的な限界もあり、対象者や利用者の希望を叶えるために、無理のない調整を求められる。
- ②援助者の社会資源を科学的に探索するには、対象者、利用者のニーズをより安定させるために、「技術・知識・経験・度量」が必要であり、援助者同士の情報交換、他機関との連携も行いながら社会資源の活用、調整・改善・開発などを検討して、利用者、対象者の希望に添った援助を行っていけるようにしなければならない。
- ③援助者は、社会資源が対象者や利用者の社会生活上の障壁を除き社会対応が可能かを見極め、利用できるように援助する。

### 8. 問題解決

亀井利明著書「ソーシャル・リスクマネジメントの拡張」の中に、ソーシャル・リスクマネジメントの考え方として、個人危機管理、家庭危機管理、企業危機管理の連携ないし融合によるRM。個人の心の危機管理と地域社会のサポートがある。

#### (1) 更生保護の形態から問題解決という観点で2つに分類する。

①起きてしまった問題、犯罪、非行（発生型・渦中型）

②もっとよくしたい、この先どうするかの問題（探索型・設定型・更生型）

以上①は、起きてしまった問題、事件を警察→検察官→家庭裁判所へ送致し、事件の結果によっては、児童相談所、少年鑑別所、少年院等に送致（観護措置）することができる。その後、仮退院、仮釈放等になり、保護観察所に付される。②は、少年を更生させるために、保護司や各協力事業主等の支援のもとで、探索し設定しながら「就労、就学」また、家族等の支援も含めて改善更生して解除となる。

### 9. 家庭危機管理と個別援助技術の促進

「サポートセンター」を科学的に活用するには、総合相談、研修会、コミュニケーションの中に、家庭危機管理と個別援助技の促進である。

相談や更生保護には、個人、家族を援助するために、亀井理論のコーディネーションの長所を生かすこと。更には、個別援助技術のソーシャルワークに含まれる体系の一つ

を生かすことである。正確にはソーシャルケースワークというが、主に個別や家庭を対象にした社会福祉の援助技術の方法である。ケースワークにおいて、クライアントとワーカーとの間に結ばれる人間関係が成立条件となる。ケースワーク関係は、他の人間関係とは異なり、クライアントの問題解決という目的をもった専門職業的援助関係である点の特徴といえる。

ケースワークにおいて、この関係を基軸として援助を展開されるのであるが、社会福祉の専門職としてワーカーに求められるのは、目の前にいるクライアントの援助関係の基本的要素は、信頼関係（ラポール）である。その前提としてワーカーはクライアントの個性をもつ一人の人間として尊重し、受容し、共感的理解をしていくことが不可欠である。

## 10. むすび

社会情勢や政治不安の状況が続く中において、都会でも地方でも安心・安眠・安定できずに、仕事への不安、精神・健康への不安、生活不安、自殺者、孤独死は増加する傾向にある。“我が学会の会員”の皆さんの社会資源を多いに地域社会に生かしていただき人的リスクマネジメント、家庭危機管理の研究にソーシャルアクションを起こしていただければ幸いである。

## 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年
- ・ 関本蘭子『家庭危機管理と社会福祉』家庭危機管理研究所、2010年
- ・ 福祉士養成講座編集委員会編集『社会福祉援助技術論1』中央法規、2007年
- ・ 日本更生保護協会『更生保護特集』、2003年7月・2004年7月・2008年7月
- ・ 日本更生保護協会『更生保護特集』、2010年6月・2011年6月・2012年6月

(筆者は家庭危機管理研究所所長、認定危機管理士)

# 株主代表訴訟における会社の補助参加

城戸善和

## 1. はじめに

株主代表訴訟（責任追求等の訴え）は取締役や監査役といった会社の役員に対して、緊張感を与え、正当な役員としての行動をうながす働きをもつ制度とすることができる。したがって、社会にとって有益な働きをもつものである。しかし、一方で、会社役員をはじめとして、利害関係者に様々なリスクをもたらすものである。不正な行動をとった者に発生するリスクは、その不正な行為に起因する範囲における限り、考慮する必要はないが、正当な行動をとってきた者に発生するリスクは軽減していく必要がある。

利害関係者のリスクの軽減に役立つ制度として、株主代表訴訟への補助参加を挙げることができるのではないだろうか。株主代表訴訟で訴えられた役員側に会社が補助参加することについては、以前から、法的に可能か否かが議論されてきた。ただ、法改正によって役員側への会社の補助参加が認められ、現行の会社法（849条）も役員側への会社の補助参加を認めているため、法的に可能か否かについては決着がついたことになる。

しかし、役員側が勝訴すれば、会社に損害賠償金が支払われる可能性がなくなることや、会社に損害を与えたとして訴えられている役員側に会社が味方することへの感情的な違和感などから役員側への会社の補助参加について批判的な見解もみられる。

しかし、役員側への会社の補助参加は、株主代表訴訟に関係する利害関係者のリスクを軽減する働きをもつものではないかと考える。もし、そうであれば、会社の補助参加は、株主代表訴訟のマイナス面を小さくすることになる。また、一方の利害関係者のリスクを軽減する制度が、他方の利害関係者のリスクをも軽減するとすればリスクに対応する手段として、その制度は優れたものと考えられる。

会社の役員側への補助参加が、利害関係者それぞれのリスクをどのように軽減するかについて検討する。

## 2. 株主代表訴訟における会社役員のリスク

不正な会社経営を行ってきた取締役や職務怠慢な取締役などが株主代表訴訟によって責任を追及されることは、当然のことであり、そこに賠償リスクが発生することに問題はない。しかし、誠実に職務を果たしてきた取締役があるいは職務遂行の過程で軽微な判断ミスを犯した取締役が、嫌がらせ的な訴訟を受けたり、あるいは限られた情報に基づく一方的な訴訟を受けた場合でも、孤立無援で戦わなければならないことは問題である。

会社が訴えられた取締役などの役員を支援すれば、その行為自体が違法な行為となってしまう。しかし、会社が役員側へ補助参加すれば、会社は訴訟の当事者ではないが、当事者に準じた立場で役員を支援する訴訟活動が可能となり、会社役員孤立状態を解消することが可能となる。



### 3. 株主代表訴訟における会社のリスク

株主代表訴訟で役員が敗訴すれば、役員は会社に対して損害賠償を行わなければならない。その役員に十分な資力があるか否かは別としても、会社は損害賠償を受ける権利をもつことになる。しかし、役員が敗訴するというはその役員が関与した会社の意思決定が不適法であったことを示すことになる。これは損害賠償を受ける権利をもつという利益を上回る不利益となる場合も多いと思われる。

会社が役員側へ補助参加することは、会社が自らの意思決定の正当性を主張する機会を得ることになる。

### 4. 株主代表訴訟における原告株主のリスク

ある役員が会社に損害を与えたとして、株主が株主代表訴訟を起こしたとしても、役員が違法性を証明する資料を株主はほとんどもっていないという場合が多い。その事件に関わる資料の多くは会社が所持しているのが一般的である。株主は不十分な資料に基づいて訴訟を遂行しなければならず、敗訴する可能性が高くなってしまふ。そのリスクを軽減するためには株主は何らかの方法で資料を入手しなければならない。

会社法においては、会社が株主の請求を受け入れず役員を訴えない場合は、訴えを提起しない理由を書面で株主に通知しなければならないとされている。このことによって株主は資料を少しは入手することができるかもしれないが、会社側は最小限の資料しか提供しないと考えられる。

文書提出命令は、訴訟の当事者でない第三者に対しても利用できるもので、裁判所に会社に文書提出命令を出すよう求めることはできるが、裁判所が関与するために厳格な手続が求められる。資料の入手には役立つであろうが効率的ではないと思われる。

一方、当事者照会制度は、法定の制度であるが裁判所が関与せずに当事者間でなされるものであり、効率的に資料の入手が可能となると思われる。会社が補助参加をすれば、会社には当事者に準じたものとして、この制度の対象になると考えられる。資料提供の拒否に対する罰則がないという問題点はあるが、原告株主は当事者照会制度を利用して資料を入手することが可能となる。

### 5. むすび

会社の役員側への補助参加は、訴えられた役員にとっても、会社にとっても、訴えを起こした株主にとっても、それぞれの立場で有するリスクを軽減することに貢献するといえることができると思われる。

(筆者は熊本学園大学准教授、認定危機管理士)

# 製品事故・賄賂に関する経営者の責任

高野 一彦

## 1. はじめに

筆者が専門としている「コンプライアンス論」は、企業の事故や不祥事、企業が法的責任を問われた判例などの分析から、その原因を追究し、効果的なコンプライアンス・プログラムの提言を行うとともに、社会システムとしての法に不備がある場合は立法又は法改正の提言を行うことを目的としている。

ここで扱う判例の多くは民事訴訟である。たとえば、株主代表訴訟や第三者訴訟、不法行為や債務不履行を根拠として企業や経営者個人に対して損害の賠償を請求するケースが一般的である。このような訴訟は、違法性や権利侵害の判断基準を示し、これが積み重なって判例法理として確立することとなる。企業におけるコンプライアンス部門は、法令のみならず、フジィな法解釈の基準としての判例法理や学説、通説などを解釈し、自社の社会的立場を鑑みたくて、自社なりの適法ラインを明確化し、社内規程や行動指針、マニュアルなどの「ソフトロー」を定立し、運用する職責を追っている。これをコンプライアンス・プログラムといい、万が一企業や経営者が法的責任を問われた場合に、企業のコンプライアンス体制や経営判断の合理性を証明するために使われることとなる。したがって、企業におけるコンプライアンス部門は、そのサービスを企業や経営者のために提供しているのであり、事業部門の事業遂行支援を行う法務部門とは異質の存在である。

企業のコンプライアンス部門は、従前は民法・商法を中心としたコンプライアンス体制の構築と運用を行ってきた。わが国の刑法は、その対象を自然人に限定しており、不正競争防止法や独占禁止法などの経済法、特許法などの知的財産権法に両罰規定（行為者のみならず法人にも罰金刑などを科す規定）があるものの、その民事訴訟における損害賠償請求訴訟と比べるとその罰金額は多額とは言えないため、企業防衛上の観点から民事訴訟への対策が中心となっていたと思われる。

ところが近年、経営者個人が刑事責任を問われる訴訟や、企業が多額の罰金を科され、または多額の和解金を支払って当局と和解する事件が散見される。たとえば、2005年1月に発生した瞬間湯沸器一酸化炭素中毒事件では、同湯沸器を製造したパロマ社の会長及び子会社であるパロマ工業の取締役品質管理部長の業務上過失致死傷罪が認められた<sup>(1)</sup>。また2005年4月25日にJR宝塚線の塚口駅・尼崎駅間で発生した福知山線脱線事故では、西日本旅客鉄道株式会社の元社長が業務上過失致死傷罪で起訴され、神戸地方裁判所において無罪判決が出された<sup>(2)</sup>。

また、アメリカの海外汚職行為法（The Foreign Corrupt Practice Act ; FCPA）違反

---

1) 東京地裁平成22年5月11日判決。本件はパロマ社の会長及びパロマ工業の品質管理部長が控訴を行わず、本判決が確定した。

2) 神戸地裁平成24年1月11日判決。その後検察が控訴を断念したためこれが確定した。

として行為者が逮捕・起訴され、所属する企業に対して巨額の罰金刑が科せられ、もしくは和解金を支払いアメリカ司法省と和解をする事件も散見される。たとえば、ナイジェリア政府高官に賄賂を贈ったとして起訴された日揮は、2011年4月6日、アメリカ司法省と2億1880万ドルの和解金を支払うことで和解した。また本件において、同政府高官への賄賂を仲介したとして起訴された丸紅は、2012年1月18日、米司法省と5400万ドルで和解した。さらに、ブリジストンはラテンアメリカ諸国の国営企業職員への贈賄により起訴され、2011年9月15日、米司法省と2800万ドルで和解した。

製品事故におけるわが国の刑法の経営者への適用、そして外国の法人罰の適用は、企業におけるコンプライアンス体制の再構築ためのモチベーションとして働いていることは論を俟たない。わが国の企業は、このような事件・事故を教訓として、どのようなコンプライアンス体制を構築すべきなのか。このような問題意識を端緒として、本研究を行う。

## 2. パロマ瞬間湯沸かし器一酸化炭素中毒事件

### (1) 事件の概要<sup>(3)</sup>

パロマ社は大手ガス器具メーカーとして、1980年から1989年の間、強制排気装置付ガス湯沸かし器を製造・販売していた。2005年時点で同製品は約26万台が販売されていたが、過去に少なくとも14件の一酸化炭素中毒事故が発生し、16名が死亡・15名が負傷していた。これらの事故情報は、ガス事業者や警察から各地のパロマ社営業所に連絡され、直ちにパロマ社の品質管理部に伝達されていた。パロマ社は、これらの事故原因を逐一検証したが、出荷時において同製品の安全上の欠陥はなかった。

パロマ社製品の修理は、資本関係のない別会社であるパロマサービスショップ社（以下「パロマ-SS社」という。）がほぼ独占的に行っていた。同製品は、強制排気装置のコントロールボックスのハンダが経年劣化で割れて動かなくなる、という故障が一定の割合で生じていた。パロマ社は、パロマ-SS社に対して、コントロールボックスの故障は修理ではなく交換をするように指示した。しかし同製品の交換用コントロールボックスは発注してからパロマ-SS社に届くまでに1～2日かかり、しかも有償(8,900円)であった。パロマ-SS社の社員は、交換用のコントロールボックスが手元にない場合などに、応急措置としてボックス内の配線をつなぎ替える、「短絡」と呼ばれる不正改造を行っていた。同製品のコントロールボックスは簡単に開くことができ、配線をつなぎ替えがしやすい構造になっていた。不正改造の結果、停電時にガスの供給を遮断する機能が働かず、排気されないまま燃焼し、一酸化炭素中毒を引き起こしたことが原因であると断定した。

パロマ社は、事故の報告および事故原因の検証結果から、パロマ-SS社や自社営業所に対して、修理や保守の業務の際に不正修理や誤接続がないかの確認を行うように、再三にわたり文書により指示を出し、また全国のパロマ-SS社のサービストレーナーを招

3) 本概要は、東京地裁平成22年5月11日判決、判例タイムズ1328号282頁、パロマ工業第三者委員会「事故の再発防止と経営改革に関する提言」2006年12月21日、及び川崎友巳「企業不祥事と経営者の刑事責任」『月刊監査役』576号18頁以下を参考に著者がまとめた。

集して短絡禁止と短絡発見の教育を実施した。表1は、そのような状況において、同製品の事故情報を受け取ったパロマ社の対応をまとめたものである。

2005年1月、またしても一酸化炭素中毒による死傷事故が起こった。本件により、パロマ社の会長及びパロマ工業の取締役品質管理部長の業務上過失致死傷罪で起訴された。

表1：製品事故とパロマ社の対応（2005年時点）

| 時期             | 「短絡」が原因の事故   | パロマ社の対応  |
|----------------|--|--|
| 1985年<br>～90年  | 札幌市（2名死亡）<br>北海道（2名死亡、3名中毒）<br>北海道（2名死亡）                                 | 時期：1990年12月以降<br>パロマ社営業所・パロマ・SS社に対し、文書「ガス器具の安全点検に対する注意」を发出し、「安全装置を外したり殺したり等の改良作業を絶対に行ってはならない」などと注意喚起。  |
| 1991年<br>～92年  | 長野県（1名死亡・1名中毒）<br>奈良県（2名死亡・2名中毒）<br>神奈川県（2名中毒）<br>北海道（3名中毒）<br>北海道（2名死亡） | 時期：1992年4月以降<br>パロマ社営業所・パロマ・SS社に対し、文書「メンテナンス情報」・「トレーナーニュース」で、修理の際に停電時遮断を確認し、安全装置の改造がないか等をチェックするよう指示。またサービストレーナーを招集し短絡禁止の徹底を指示、またサービスショップ会議を開催し再教育。また、パロマ社代理店傘下のLPガス販売事業者等の約4000人に対し事故防止に向けた説明会を実施。 |
| 1995～<br>1999年 | 北海道（1名中毒）<br>長野県（2名中毒）<br>東京都（1名死亡）<br>大阪府（1名死亡）他                        | 時期：1999年11月以降<br>パロマ社営業所・パロマ・SS社の全国のサービストレーナーを招集し、短絡禁止と短絡発見の教育を実施。<br>時期：2001年8月以降<br>パロマ社営業所・パロマ・SS社に対し、文書3通を发出し「修理の機会に停電時遮断確認を行うこと、買い換えの促進を行うこと」等を指示。<br>その他、パロマ・SS社に対し、安全点検説明会の実施依頼（実施済み）       |

出典：川崎友巳「企業不祥事と経営者の刑事責任」『月刊監査役』576号18頁以下をもとに、判例タイムズ1328号282頁以下に掲載された東京地判平22.5.11判決の内容を加筆して作成した。

## (2) 検討

刑法211条に規定されている業務上過失致死傷罪は、直接行為者に対する刑罰であるが、結果防止が可能で、その役割を担うべき経営者・監督者が「管理・監督」を怠った場合、判例では悪質さに応じて注意義務を認めている。これを「管理・監督過失」という。

1982年2月8日に発災し、死者33名、負傷者34名を出したホテルニュージャパン火災事件では、代表取締役社長はスプリンクラー設備又は防火区画を設置し、防火管理者を指揮監督して、消防計画を作成させて消防訓練及び防火設備の維持管理等を行わせるなどして、防火管理体制を確立しておくべきであったが、その注意業務を怠ったとして、業務上過失致死罪が成立した<sup>(4)</sup>。

4) 最高裁第1小法廷決定平成5年11月25日

このように判例では、企業による大規模な火災や製品事故などに関して、経営者に管理・監督責任を負わせることで、刑法に企業のコンプライアンス体制の構築と運用への一定の役割を期待していると考えられる。

パロマ瞬間湯沸器一酸化炭素中毒事件において、修理業者である直接行為者がいる中で、管理・監督する立場の経営者がこの責任を負うためには、結果発生の予見可能性が認められるか、つまり当該ガス湯沸器による一酸化炭素中毒で、人の死傷を予見できたかどうか争点となる。予見可能性が認められた場合は、結果回避の作為義務が発生するが、その実効性が問われることとなる。

本件東京地裁平成22年5月11日判決は、類似事故が多数発生し、ガス事業者や警察などから連絡を受け、同社の品質管理部に伝達されていたこと、事故原因を検証するなどして、故障が一定の割合で起こり、危険な不正改造（以下「短絡」という。）が多数存在することの認識があったことなどから、その結果発生の予見可能性を認めた。結果回避義務を果たしたかどうかに関しては、修理の時に点検することを指示しただけでは「実効性」はなく、「結果防止可能性が認められない」と評価した。

判決では、たとえばマスコミを利用し、「短絡」による不正改造の可能性があり、一酸化炭素中毒事故を起こす危険があることを注意喚起し、またパロマ社は自ら、または修理業者をして、修理の伝票などから設置場所を把握することが可能であった全ての湯沸器を点検し、「短絡」された湯沸器の回収を行う、などを実効性のある施策として示している。

危険性を内在する製品を社会に提供する企業は、製品自体の安全性を図ることは然ることながら、消費者のもとで安全に使用され続けるよう配慮を行うとともに、ネガティブ情報を収集し、事故が予見される場合は点検・回収を自ら行うことを示唆したものである。

これは、製品事故発生防止に関するコンプライアンス・プログラムの策定と運用に関する示唆を与えていると思われる。

### (3) 製品安全に関するコンプライアンス・プログラム

以上の検討結果から、製品事故発生防止のための社内体制の構築は、次のような要素が必要であろう。

第一は、製品に関する事故情報収集の仕組みである。事故情報に関する消費者窓口の設置、修理業者からの事故情報の収集窓口の設置、内部通報ラインの社外への拡大、及び取引先アンケートなどがこれにあたる。第二は、収集したネガティブ情報の一元管理である。ネガティブ情報を収集・管理し、危険性を評価し、必要に応じて経営者に報告する専任管轄部署を設置し、責任者を選任する。第三は、製品の危険情報の対応ルールの明文化である。危険が予見される情報に接した時に、事故を防止するために行うべき施策を、社内規程などに規定する。たとえば、販売中止、点検・回収、危険情報の消費者へのアナウンス、行政への報告、修理業者への指示などを規定しておく。最後に、ネガティブ情報を製品の改善に生かす仕組みの構築も必要である。

このような取組は、危険性を内在する製品を社会に提供する企業の社会的責任として取組む必要があろう。

### 3. プリジストン海外公務員贈賄事件

#### (1) 事件の概要<sup>(5)</sup>

本件はプリジストンが、2004年から2007年にかけて、ラテンアメリカ諸国の国営企業との関係を構築していたエージェントを通じて、国営企業の職員に取引総額の一定割合の支払いを行った事件である。同社は現地エージェントに対して、国営企業の職員へ支払う金額（合計約1億5,000万円）を上乗せして、販売手数料を支払っていたとされている。

2007年、プリジストンの化工品海外部部长はアメリカの海外汚職行為法の中の「外国公務員贈賄禁止条項」（法78条DD-1～3）に違反したとして逮捕され、翌年懲役2年の実刑及び8万ドルの罰金が科せられた。

2011年9月15日、プリジストンは米司法省と2,800万ドルの支払いで和解した。その後、同社は司法省の調査に全面的に協力すること、大規模なコンプライアンス体制の改善を行うことなどとし、和解金が減額された。

#### (2) 海外における違法行為と取締役の法的責任

わが国の会社法は取締役に対して、わが国の法令のみならず海外法令への遵守を求めており、海外の法令への違反の結果としての罰金その他の損失について、取締役の賠償義務が生じる可能性がある。

アメリカの大和銀行（当時）ニューヨーク支店において、同行の元行員が無断かつ簿外で米国財務省証券の取引を行い、約11億ドル（当時の為替レートで換算すると約1,260億円）の損害を発生させ、この損失をアメリカ当局に隠匿したなどの理由で刑事訴追を受け、罰金3億4,000万ドル（同、約390億円）および弁護士費用1,000万ドル（同、約11億5,000万円）を負担したことにつき、同行の株主がその損害賠償を求めて起こした株主代表訴訟事件<sup>(6)</sup>で、大阪地方裁判所は、アメリカの法令違反に関する任務懈怠責任の有無に関し、「取締役は、会社経営を行うにあたり、株主利益の最大化を究極の目的としつつも、目的達成の過程では、須く法令を遵守することが求められているのであり、法令遵守は、会社経営の基本である。商法第266条1項5号は、取締役に対し、わが国の法令に従うことを求めているだけでなく、海外に支店、駐在員事務所等の拠点を設けるなどして、事業を海外に展開するにあたっては、その国の法令に遵うこともまた求めている。外国法令に遵うことは、商法254条3項において準用する民法644条が規定する受任者たる取締役の善管注意義務の内容をなすからである」と判示している。

5) 本概要は、日本能率協会総合研究所「平成23年度 中小企業の海外展開に係る不正競争等のリスクへの対応状況に関する調査（外国公務員贈賄規制法制に関する海外動向調査）報告書」2012年3月、44頁を参考にした。

6) 大阪地判平成12年9月20日判時1721号3頁。本件は、約11億ドルの損失に関する取締役の責任を争った「甲事件」と、アメリカの法令違反に関する任務懈怠責任を争った「乙事件」があり、大阪地方裁判所はこれら2つの事件を併合して判決を下した。

また神戸製鋼が、総会屋に謝礼として計1億9,400万円の利益供与を行い、また同社のベネズエラでの事業の便宜を得るために、同国大統領選挙の候補者に対して計1億6,000万円の無償の資金供与を行ったことについて、同社の株主が取締役社長らを相手に損害の賠償を求めた神戸製鋼株主代表訴訟事件は<sup>(7)</sup>、2002年4月5日、神戸地裁で和解が成立した。

神戸地方裁判所 上田昭典裁判長は、「訴訟の早期終結に向けての裁判所の所見」を示した。この所見では、「企業のトップとしての地位にありながら、内部統制システムの構築等を行わないで放置してきた代表取締役が、社内でなされた違法行為について、これを知らなかったという弁明をするだけでその責任を免れることができるとするのは相当ではないというべきである」という認識を示した。

これら2件の株主代表訴訟判決から、わが国企業の取締役は内部統制システム構築義務違反の結果として、自社又は子会社が外国法に違反した場合の罰金などの「損失」は、親会社の役員に賠償責任が生じる可能性があり、海外の贈賄禁止法制に関するグループとしてのコンプライアンス体制の確立と運用が必要であろう。

### (3) イギリスの贈賄法 (Bribery Act 2010) における「贈賄防止策懈怠罪」

イギリスでは、2010年、それまでの贈賄防止法を廃止し、外国公務員に対する贈賄罪、商業組織の贈賄防止策懈怠罪を加えて、包括的な贈賄法 (Bribery Act 2010) を新設し、2011年7月1日から発効している。その内容は、アメリカの海外汚職行為法に比べて、「贈賄防止策懈怠罪」(同法7条) を新設したことに特長がある。贈賄防止策懈怠罪は、行為者による贈賄行為が発生したとき、企業が贈賄行為を防止する「適正な手続き」を実施していなければ、自動的に可罰される可能性がある。

イギリスの法務省が2011年3月30日に公表した「Bribery Act 2010 Guidance」によると、贈賄防止策懈怠罪の抗弁のために企業は、経営者によるコミットメント、定期的なリスク評価の実施と文書化、関係者(役員、従業員、エージェント、子会社など)の調査、研修による周知、モニタリング(関係者の監視)、及びモニタリングに基づく改善を行う事とされている。

### (4) 海外贈賄禁止法制に関するコンプライアンス・プログラム

このように海外贈賄禁止法制を俯瞰的に検討すると、わが国の企業は、会社法により構築した「内部統制システム」に、アメリカの連邦量刑ガイドラインの要素、イギリスの「Bribery Act 2010 Guidance」の要素を加味した、コンプライアンス・プログラムを策定し運用する必要がある。その内容は次のとおりである。

1. 経営者による宣言：贈賄行為を行わない旨の意思表示
2. 責任者、専管部署：コンプライアンス・プログラムの定立と運用、  
事業を展開する諸国の法制度の確認と報告など

---

7) 商事法務 1626号 52頁。神戸地裁において2002年4月5日和解成立。和解の条件として、元会長ら7人が責任を認め、元取締役会長は、神戸製鋼に対して3億1,000万円の和解金を支払い、元専務取締役は、同社に対して1億5,000万円を支払うことで、それぞれ合意した。

3. リスク・アセスメント：グループ、エージェント等の関係者を含めて評価
4. ルールの策定：企業グループ行動基準への明記⇒ガイドラインの策定
5. 運用：役員・従業員、子会社、エージェントなどへの研修  
エージェントなどとの契約に贈賄禁止条項を加入
6. モニタリング：内部通報、業務監査、取引先アンケートなど
7. 改善：定期的な経営トップ等への報告と指示に基づく改善
8. 発生した場合の対応：発生時の報告、調査、処罰、などの一連のクライシス  
対応ルールの整備と運用

このように検証を行うと、上記はまさにコンプライアンスのPDCA (Plan, Do, Check, Action) サイクルであり、前述の製品事故防止に関するプログラム同様、従来の仕組みを大きく逸脱していないことがわかる。

## 6. むすびにかえて

本稿では、製品事故に関する経営者の刑事責任、並びにアメリカ及びイギリスの贈賄禁止法制における法人罰の研究から、わが国の企業がどのようなコンプライアンス・プログラムを保持すれば良いのかを検討した。

その結果、どちらも経営者によるコミットメントと、PDCA サイクルによるコンプライアンス・プログラムの定立と運用を示唆しており、わが国の企業が会社法・金融商品取引法の求めにより構築を進めている「内部統制システム」に、それぞれの要素を加味する対応で十分機能することが明確になった。

わが国の企業がますますグローバルに事業展開を行う中、また危険性を内在する製品の製造販売に拍車がかかる中、本研究の成果が各企業のコンプライアンス体制の確立に寄与することを願っている。

(筆者は関西大学 社会安全学部・大学院社会安全研究科 教授)



# フランスにおけるリスクマネジメントの現状から

亀井克之

## 序 世界最強の「原子カムラ」から

福島第一原子力発電所の事故の後、我が国における原子力発電に携わる「原子カムラ」の存在が浮き彫りになった。原子力発電の依存度が世界一であるフランスでは、我が国同様の強力な「原子カムラ」が存在する。この現状は、環境大臣を務めたコリーヌ・ルパージュの『原発大国の真実』（長崎出版、2012年）に詳しい。本稿では、こうしたフランスにおけるリスクマネジメントの現状を俯瞰する。

## 1. 岡山商大大会から20周年 その後の「フランス企業のリスクマネジメント」

1992年に岡山商科大学で開催された日本リスクマネジメント学会全国大会において「フランス経営管理論とリスクマネジメント」の報告を行ってから、ちょうど20年が経過した。この間、フランス企業のリスクマネジメント担当者の団体であるAMAREは20周年を迎えた。また、フランスにおけるリスクマネジメントの高等教育機関であるボルドー・ビジネススクール付属のIMRは20年以上の教育歴を積み重ねてきている。フランスの産業界では、欧州の経済危機を反映した自動車の販売不振の影響を受けてPSAブジョー・シトロエングループの経営危機と支援策が公になった。

## 2. フランスにおける「内部統制規範」(2006年、2007年=追加版)

フランス企業の内部統制については、2006年にフランス版「内部統制規範」が発表された。これに基づき、①財務情報に限定しない内部統制報告、②米国のCOSO準拠からフランス版「内部統制規範」準拠が標準に、③リスク情報開示の進展などの現状が確認される。リスク情報の開示例として、ルノーグループのアンニュアル・レポートにおけるリスクマネジメントに関する記載は、多くの頁数がある豊富な内容となっている。

## 3. 中小企業のリスクマネジメントー事業承継問題

中小企業経営者の高齢化に伴う事業承継問題は日仏共通の社会的課題である。フランスでは、中小企業の事業承継問題が2000年代初頭から経営学における学術的研究の対象となってきた。一方、我が国では、ファミリー企業や老舗企業の事業承継問題に関する学術的研究は進んでいるが、中小企業という観点からの事業承継問題研究は経営学分野において、あまり取り上げてこられなかった。

政策・実務面では、フランスからの示唆として、我が国の政策が親子間事業承継の支援に集中している点が指摘できる。つまり、我が国においても、フランス同様に第三者への承継支援の必要性がある。

フランスの状況からの示唆は、①第三者への承継を前提にした支援政策が展開されていること、②事業承継は新規開業と同様、雇用を維持・創出するという役割を果たして

いるとみなされていること、③多様な組織が幅広い支援策を提供していること、④企業売買に関するデータベースが豊富で、企業売買する際の仲介手数料が安いことである。(2011年11月11日に関西大学で開催された中小企業の事業承継・日仏シンポジウムにおける村上義昭氏の報告より)

#### 4. フランスにおける自然災害補償制度 Cat. Nat.

フランスにおける自然災害補償制度 Cat. Nat. の下では、「予防」(prévention) のインセンティブが欠如する傾向があるため、この点に関連して、いよいよ制度改正への動きが見られる。近年、乾燥 (secheresse) の被害に対する保険金支払い額が急増したことも問題となっている。フランスの制度の概要を以下に示す。

##### 4. 1. 制度の歴史的経緯と概要

フランスでは、1970年代に、水害を中心とする自然災害リスクに対する保険制度の導入が議会で検討されたが、民間保険会社は保険引き受け不可能として、この提案を拒否した。導入反対の根拠は、①民間保険会社の財政破綻の可能性、②自然災害リスクの分析システムがなくリスク情報が不確実、であった。しかし、1981年末にローヌ川、ソーヌ川、ガロンヌ川で発生した大規模な洪水を契機に、自然災害の被災者に対する救済・補償制度創設の世論が高まった。これを受けて1982年8月14日に自然災害補償制度 Garantie Cat. Nat. (Catastrophes Naturelles) (以下 Cat. Nat. と略) が法制化された。

Cat. Nat. は国家的連帯の原則 (Principe de solidarité nationale) に基づいて、①住宅保険や自動車保険などの損害保険に自動付帯させる形をとり、一律に被保険者は各種損害保険料に一定率を乗じた上乗せ保険料を支払い、民間保険会社がこの上乗せ保険料を自然災害補償のために管理・運用する、②中央再保険公社 CCR (Caisse Centrale de Réassurance) が再保険を引き受ける。③CCR に対して国家が無制限の保証をする、という制度である。Cat. Nat. の①の特徴および後述する「暴風雨補償」の強制化によりフランスでは自然災害に対する保険は、実質的に強制保険として機能していると言える。

Cat. Nat. 適用までの流れは、事象発生→その事象について自治大臣が「自然災害」であると宣言→被害を受けた地域の首長が「自然災害」適用申請→各省代表で構成される委員会で審査→認定→Cat. Nat. 適用、というものである。

表1 Cat. Nat. の\*一律上乗せ保険料率 (taux unique définie)  
(保険料×一定率=上乗せ保険料)

|                   |                 |               |                   |
|-------------------|-----------------|---------------|-------------------|
| 建物・家財の火災・損害<br>保険 | '82年・制度発足時 5.5% | '83年10月~9%    | **2000年1月~<br>12% |
| 自動車の火災・盗難保険       | '82年・制度発足時 9%   | '86年1月~<br>6% |                   |

表2 CCRによる再保険（カバーの限度＝保険価額に占める割合）

|                         |                  |               |
|-------------------------|------------------|---------------|
| 1982年制度発足時当初<br>40%~90% | 1997年1月~ 40%~60% | **2000年1月・50% |
|-------------------------|------------------|---------------|

\*率の改定は経済・財政・産業省の財務局（Direction du Trésor）が行う。

\*\*1999年12月にフランスで全土で未曾有の暴風雨が発生した結果

#### 4.2. フランスの損害保険会社における「暴風雨補償」

1982年以前より暴風雨と雹によるリスクは保険引き受け可能とされ特約担保されていた。しかし、この特約の加入者が少なかったことから1990年6月25日付法によって「暴風雨補償」（Garantie Tempête）が強制保険化された。この結果、被保険者は各損害保険に加入すると、自動的に暴風雨、雹、氷、雪（の重み）のリスクに対する保障を得ることとなった。

#### 4.3. フランスにおける自然災害リスクと保険制度

フランスにおける自然災害リスクに対する保険制度は上述した二つの補償から成る。

表3 フランスにおける自然災害リスクに対する保険制度（Cat. Nat.）

|                                 |   |   |
|---------------------------------|---|---|
| 暴風雨補償<br>Garantie<br>Tempête    | 保険化可能リスク：<br>暴風雨・雹・氷・雪（の重み）               | <ul style="list-style-type: none"> <li>・特約として付保されていたが1990年より強制化</li> <li>・民間保険会社の損害保険の標準の担保種目に</li> </ul>   |
| 自然災害補償<br>Garantie Cat.<br>Nat. | 保険化不可能リスク：<br>洪水・地震・地すべり・雪崩・高潮＝法律上の「自然災害」 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・1982年より法制化</li> <li>・民間保険会社→一律 上乗せ保険料徴収</li> <li>・民間保険会社→再保険協定→CCR（中央再保険公社）</li> <li>・CCR←無制限保証←政府</li> </ul> |

表4 Cat. Nat. の特長と問題点

|    |   |
|----|---|
| 特長 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・CCR（中央再保険公社）・政府と民間保険会社の三者による官民協働制度であること。独断の排除。</li> <li>・国民間に広く普及している火災保険と自動車保険に自動付帯する形式をとっており財源が安定。</li> <li>・「国家的連帯」の原則からどのような地域に居住しようとする上乗せ保険料率は一律である。</li> <li>・民間保険会社が事務手続きならび損害調査を行う、制度としてコストが抑えられる。</li> <li>・実質的に強制保険として機能しており、危険地域住民のみが購入するという「逆選択」問題が生じない。</li> </ul> |
|----|---|

|     |   |
|-----|---|
| 問題点 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・(根本的問題点) Cat. Nat.は建物・財産に対する損害のみを補償し、身体傷害は補償しない。</li> <li>・上乗せ保険料率は一律であるため結果的に安全地域住民が危険地域住民を補助している。</li> <li>・自動付帯・一律上乗せ保険料率・「自然災害」認定即補償という特徴ゆえに、Cat. Nat.においては防災活動(リスク・コントロール)へのインセンティブが欠如している。</li> <li>・政府から民間保険会社に支払われる手数料について、もらいすぎの批判。(1997年 Bourrelrier 報告)</li> </ul> |
|-----|---|

1999年11月にAude県で洪水、12月にフランス全土で二度に及ぶ歴史的暴風雨が発生した。後者では、フランスの地方自治体の80%が「自然災害」地域の認定を受け、被害総額は145億ユーロに達した。保険金の支払いは「暴風雨補償」によるものが65億ユーロ、Cat. Nat.によるものが3億8千万ユーロ、Cat. Nat.に倣った「農業災害補償」制度によるものが3億ユーロであった。1999年の大規模自然災害により、Cat. Nat.が人身傷害を対象外としていることや、防災活動(リスク・コントロール)へのインセンティブ欠如という問題点が浮き彫りとなった。リスクの認識に基づく防災活動へのインセンティブとして、2001年1月より免責金額が増額されたほか、「自然災害防止計画」(PPR: Plan de Prévention des Risques)を作成しない地方自治体について自然災害適用回数3回目以降は免責金額を増額する制度が導入された。(亀井克之「フランス自然災害と保険制度」『企業危機管理』第5号、日本リスク・プロフェッショナル学会・危機管理総合研究所, pp.14 - 16より)

### 結び ジャン・ピエール・ダニエル著『保険12の挑戦 原点回帰』より

(Jean-Pierre Daniel, *Les 12 défis de l'assurance Revenir aux fondamentaux*, Editea, 2012)

保険コンサルティングのVigieの代表であるジャン・ピエール・ダニエル氏の近刊では、現代の巨大災害多発時代における保険のあり方が考察されている。近年、リスクマネジメントに関するさまざまな概念や実践が展開される中、保険管理を出発点とする伝統的リスクマネジメントをきちんと踏まえることの重要性が指摘されている。

(筆者は関西大学社会安全学部教授、博士(商学)大阪市大)

# 租税政策に起因するソーシャル・リスクに関する一考察

白田佳子

## 1. はじめに

長引く不況という言葉が聞かれる。特に東日本大震災以降、景気後退が著しいとの印象を受ける。内閣府が公表する景気動向指数は、2012年9月現在、平成17年を100とすると「先行指数」、「一致指数」とも91をつけ下落が続いている。このような状況が続けば、消費が冷え込み税収は減少することとなり、さらに赤字国債の発行が必要となる。財務省が公表するわが国の2012年度予算では、おおよそ総額の49%となる44兆円が公債によって賄われる予定である。近年公債の発行額が増加している背景には1990年の60.1兆円をピークに一般会計税収が減少の一途をたどっていることがある。1970年には一般会計税収の比率が89%であったことを考えれば、現在は51%しか税収で賄っていない予算は、国家のソーシャル・リスクそのものである。ちなみに公債（普通国債）残額は2012年度末で709兆円にものほり、対GDP比で148%となる。

なお、わが国の税収の推移を観察すると図-1のとおりである。図-1で確認できる通り、申告納税額や源泉徴収税額は横ばいだが、法人税額はバブル経済崩壊以降下落の一途をたどっており、税収の減少の要因は法人税の減収に起因するものであることがわかる。そこで本稿では、現代社会が抱えているソーシャル・リスクを税政の面から考察してみることにする。

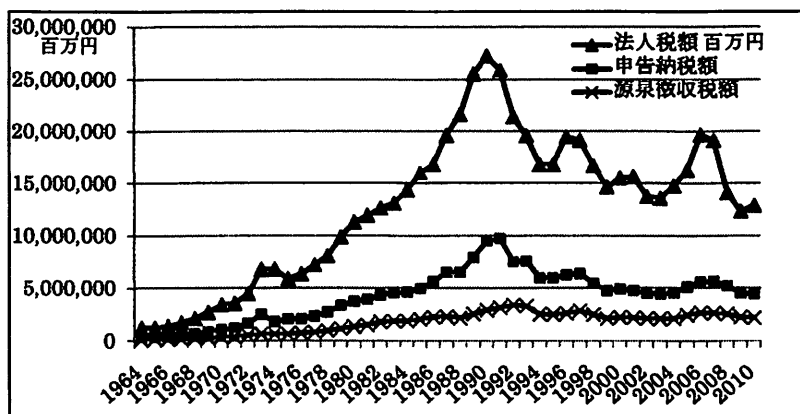


図-1 我が国の税収の推移

出所：国税庁「平成22年度統計調査結果の概要」より作成

## 2. わが国の経済実態

税収が落ち込み、予算を公債で賄わなければならない状況は、あたかも不況のような印象を受ける。しかし図-2で明らかな通り、わが国は戦後最低といえる倒産率を更新中である。

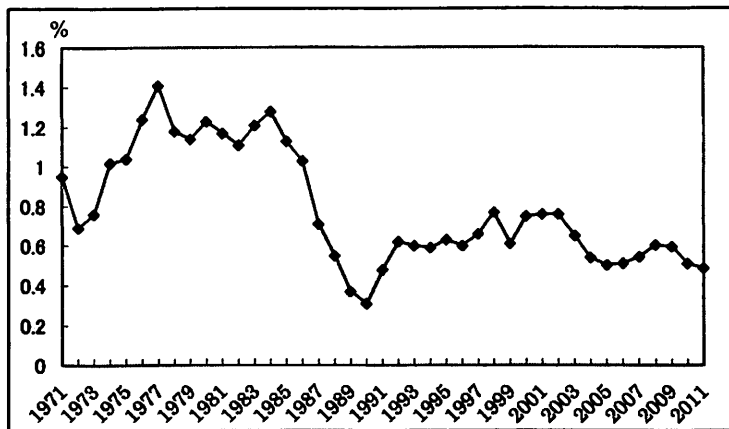


図-2 わが国の倒産率の推移

出所：帝国データバンク「企業倒産集計」、財務省「企業法人統計」より著者作成

もともと他の業種に比べ倒産件数の多い建設業では、東日本大震災以降倒産発生率は減少しており、2008年には3,446件の建設業の倒産が発生していたが、2011年には3,039件、2012年1～10月では2,307件と激減している。2011年の建設業における売上高、売上総利益のいずれについても、東北、関東地方については前年比を上回っており、全国的にも建設業は増収傾向をみせている。このことがわが国全体の倒産発生を減少させる要因となっている。また、2012年2月に製造業では過去最大の規模とされるエルピータメモリ（株）が4,480億3,300万円の負債をかかえて倒産したにもかかわらず、2011年度（2012年3月末まで）に倒産した企業の負債総額は過去10年間で最少となるなど、わが国の経済が大きく下降線をたどっているとの事実はない。

東北地方においても、2009年は614件倒産が発生していたが、2010年は553件、2011年は402件と倒産発生件数は大幅に減少傾向が続いている。震災発生4カ月後の調査では、東日本大震災による影響の大きかった岩手、宮城、福島沿岸部企業1万9,855社のうち、51.6%が事業再開は果たすなど、わが国経済の底力を知ることとなった。

### 3. 増税とソーシャル・リスク

わが国の税収は、法人税、申告・源泉徴収税及び消費税が源泉である。2012年8月10日、消費税増税を柱とする社会保障・税一体改革関連法が可決された。現在の5%の消費税率は2014年4月には8%に、2015年10月には10%へと2段階で引き上げられることとなった。では、消費税をあげれば本当に税収は増えるのだろうか。

以下にいくつかの事例をあげて考えてみたい。

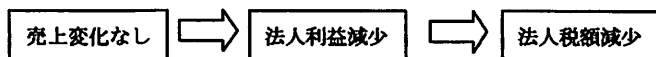
#### ①消費の落ち込み



結果：消費税収入減少（または同等）

法人税収入若干減少

## ②企業が消費税分を吸収（消費者負担なし）



結果：消費税収入増加（消費が一定だと仮定）

法人税収入大幅減少（ほぼゼロに）

パターン①では、消費税がそのまま消費者価格に反映される事例である。消費税分だけ価格が上昇すれば、当然に買い控えが発生する。このことにより企業側の売上は減少し、結果利益が減少し法人税の納税額が減少する。

一方、パターン②では、企業側が消費税を吸収しようとするケースである。つまり消費者には直接増税の影響が及ばないことから企業側の売上高は変動しない。なお、多くの企業はこの方式をとらざるを得ないものと考えられる。そもそも現在のわが国の製造業における売上高当期利益率は5%程度である。②のケースでは、売上高の3%（8%マイナス現状の5%）または、5%（10%マイナス現状の5%）といった税負担額が最終利益から差し引かれることとなる。このことは、当然に利益がほぼゼロとなることを意味している。また、増税された消費税がそのままコストに転嫁されれば、法人税額はほぼゼロとなるだけでなく、企業側ではコスト削減の為に雇用調整を検討する事となろう。このような悪循環こそが、ソーシャル・リスクを増強させる源泉といえる。

## 4. おわりに

2010年の集計結果<sup>(1)</sup>によれば、わが国には297万8千法人が存在する。そのうち約74.8%が赤字であり申告欠損金額は208,969億円にのぼるとされている。ただし、引当金の積み増しや、資産の早期償却などにより数字上欠損を計上することはあっても、このことがすなわち経営破たんを意味するわけではない。なお、2011年度末現在の滞納税額は303,821百万円にものぼっている。大切なことは、欠損企業を増やさない事である。欠損はさも企業の経営努力が足りない事に起因するかのごとくに語られることがある。しかし、かつて大卒初任給が月額4万円の時代に、マクドナルドのハンバーガーが500円していたにも拘わらず、大卒初任給が20万円の現在100円で同様のハンバーガーが販売されている実態は、企業側のコスト削減努力の成果であることは明白である。

わが国では高度成長期と言われた1970年初頭からこの40年間、企業はひたすらコスト削減に取り組んできた。一方、消費税の増税は、企業にさらなるコスト負担を強いることを意味している。万が一、消費税が現行の5%から2%に減額されたならば、消費は活発となり、かつ消費税を価格に吸収している企業では、自動的に利益が増額することとなり、結果法人税の納税額も増加することとなろう。手元資金が足りないといって、拙速に増税に踏み切るのではなく、社会全体が保有するリスクを総合的に分析し、対応することが政府に求められている。

（筆者は筑波大学ビジネスサイエンス系 教授）

1) 国税庁「国税庁レポート2012年度版」2012年6月

# 相続にまつわるリスク雑感

宮 井 隆

## はじめに

本稿は筆者がとりとめもなく相続にまつわるリスクを取り上げたものであり、学術研究にはほど遠いことをご了承願いたい。相続に関しては、巷では争いをさけるための遺言の作成や、有利な資産承継を行うための保険の利用等が知られている。しかしながら筆者は自分の周りや介護に携わる人々の話から推察して、単に遺言を書いたり、有利な資産承継手段を選択しただけでは決して安心できない状況が増えつつあると感じるようになった。

本稿はその点について考えてみたいと思う。

## 1. 一般的な相続の対象となるもの

一般的に相続の対象となるのは、事業と資産である。事業を行っている者にとっては、事業と資産というのは非常に密接な関係があり、完全に分けて考えることは実際には無理である。なぜならば、事業を承継するという事は、それに付随する資産も含まれるからである。これは中小企業の事業承継を思い浮かべてもらえば容易に理解できるであろう。

例えば町工場の場合、たいていは自宅と工場が一体となっており、事業を承継するということは自宅も同時に受け継ぐということになるのである。一方事業を行っていない者は単に資産を承継することができ、単純に割り切って考えることができるといえる。ちなみに巷では、それらが相続税の支払いの対象となるかどうかが大問題となる。事業や資産を如何に有利に承継できるかということが悩みの種となる。そして、相続人が複数いる場合には、それら相続人間の調整が必要となる。その場合、受け継ぐものが大きければ大きい程、親族間に骨肉の争いが生じるのが通常である。本稿ではそれらについていわれている一般的な対策では見過ごされている点について注目したいと考える。では、次に事業承継並びに資産承継について考える。

## 2. 一般的な事業承継における落とし穴

まず、事業の承継について考えてみたい。相続関係者としては、被相続人、相続人ともに事業を承継するという事は、実質的な支配権を譲渡したいということである。その際、特に株式を公開しているような法人の場合は、それらをスムーズに処理するため弁護士、税理士をはじめ色々なコンサルタントの協力を求めなければならないだろう。しかしながら、そのような公的な存在とまでいえるほどの規模となった法人を第三者の力を借りて法的、外形的に支配権を身内に譲渡できる体制にしたからといって、後継者が実質的に会社を支配できるかどうかははなはだ疑問である。特に創業者が一代で築きあげた場合はワンマンな場合が多く、それが次の世代の承継を妨げていることもまま見受けられる。



筆者は、創業者は本来、突然変異であると思っている。従って、同じような能力を持っている人間を身内から探すのはなかなか困難であると考え。創業者は二代目が自らの経営哲学で、自らの人脈を築いていくことを容認しなければならない。それができないとスムーズな移行などできるはずがないのである。けれども、突然変異の偉大な創業者はそれを認められないのが一般的である。組織が大きくなればなるほど身内への移行は困難になり、第三者への移行がより組織を安定させることになるのである。偉大な創業者といえども、経営哲学には普遍的なものもあれば時代の変遷に合わなくなるものもある。それを創業者自身が認識しないで強引に引き継がせようとすることは、経営破綻を招くことになる。

本田宗一郎氏が自ら築き上げた大企業を身内に譲らなかつたのは賞賛に値する。一般的に成功している事業の承継は、被相続人になる立場の人間が自分が死亡する前に経営権の禪譲を行っている。

特に中小企業の場合、社長が死亡してから後継者に経営が引き継がれることは、即経営破綻につながる可能性が非常に高い。それは、本当に倒産リスクの高い経営譲渡といえるであろう。被相続人となる社長は、自分が生きている間に経営に必要な目に見えない人的資源となる人脈や経営のノウハウを、自分が後ろ盾となって後継者に受け継がせる必要がある。その際、私が落とし穴として指摘したいのは、そのタイミングの問題なのである。

最近では平均余命が伸びて長生きするケースが増えた。そのため、客観的にみて社長が認知症的症状に陥っていながら、本人に自覚がない、あるいは無視するケースが多くなったように思われる。端的に言えば、社長がほけ初めてもその座を譲らなくなっているのである。

あの偉大なダイエーの創業者、中内功氏でさえ自分の安売り哲学が時代とマッチしなくなっていることを認められず、市場から強制的に退場させられてしまっている。中小企業の経営者はこれと同じ轍をふんではなならない。

### 3. 一般的な資産継承における落とし穴

次に、一般的な資産継承についてみていきたい。一般的な資産継承は、相続税がかかるかどうか第一義的に問題となり、相続税がかかるとなれば今度はどのように評価額を下げるかが次の問題となる、そして、相続税の評価額を下げる方法論が決定されれば、誰にどれだけのものを継がせるかが問題となる。ここで大もめにもめるのが通常のパターンである。特に兄弟姉妹がいて、そのうちの一人が親の面倒をみてるような場合、そう簡単に皆が納得できるような調整はできないのが普通である。それに対しては、一般的には遺言を書いて対処するように勧められる。その際、遺言の形式として普通形式と特別形式があり、普通形式の中に、自筆証書、公正証書、秘密証書がある。これらの証書についてはそれぞれ長所、短所があるとされ、自分にとってどれがよいか素人には全くわからない。そのため、公正証書や秘密証書は二人の証人をたてる必用があることから自筆証書にすることが多い。しかしながら筆者はこれに反対である。筆者は公正証書を勧める。なぜならば、自筆証書遺言は、一部の相続人によって葬り去られる可能性

があるためだ。それを防ぐには、生きているうちに相続人全員を集めて遺言が存在すること、その管理を明らかにしておかなければならない。それをしておかなければ、被相続人の面倒をみている相続人ににぎりつぶされてしまう可能性がある。

その他によくあるケースは、被相続人が受け取っている年金や、投資信託から入る利息、事業までは至らない程度の貸家の賃料等を被相続人の面倒をみている相続人がごまかすというものである。これも先ほどいった平均余命が伸びたことと関連するのである。平均余命の伸びにより認知症的症状が現れると、必ずといっていいほど被相続人の面倒をみている相続人が被相続人の財産をとりこみ始めるのである。被相続人は子供全員に行き渡るように保険に入っている、いつの間にか受取人が変更されたり、名義自体が書き換えられたりするのである。年金や利息が銀行口座に振り込まれている場合は追跡ができて、他の相続人がごまかした相続人を追求することができるが、現金で処理されたりしたものは足取りがとれない。また、保険については現実的に追求することはほぼ不可能である。

そして、これらのごまかしに対抗するために法的手段をとろうと考えても、よほどの金額でないかぎり訴訟をおこすメリットがないのである。本当に踏んだり蹴ったりである。

相続対策は行ったら終わりではなく、そこから死ぬまでが問題となるのである。今やその間のリスクが最大のリスクとなりつつあるのである。

## まとめ

とりとめのない報告となりましたが、要するに、事業承継は事業に対する判断がしっかりしているうちに承継しなければ老害リスクが生じということを確認して頂きたいということである。また、資産承継の場合は遺言等の対策をとったあとから死ぬまでが新たな痴呆リスクの始まりとなることを認識して頂きたいということである。すべてにわたり安心は禁物である。

(本報告は平成 24 年 12 月 7 日に行われた、ソーシャル・リスクマネジメント学会での報告を加筆、修正したものである)

(筆者は宮井経営研究所所長)

# 人材育成から見るリスクマネジメント

山田 秀樹

## ～リスクマネジメントと出逢って～

リスクマネジメントを社会生活の総合科目として位置付ければ深く広い知識と見識が求められるのではないかと考えています。その先駆者として研究的立場におられる専門の先生方は適時適切なデータに基づく裏付けを説得力としてこの分野を進展させてこられたのだと思います。

正直、私のような素人が果たしてどう学んでいけばいいのかと日々戸惑うところです。しかし、この「リスクを回避する」という現実には社会人としての経験則などによって解決の糸口が見えることを実感しています。即ち経験に基づいた思いや果たせなかった課題、疑問などを整理して解きほぐしていくことにより、何とか皆さまの仲間入りができるのではないかという気持ちになってきました。

これはリスクマネジメントと出逢ってというよりは、亀井利明先生の強烈な発信力と出逢って学習意欲を呼び起こされ、ひたむきに学ぼうとする気持ちが芽生えたということに他なりません。

## 1. 組織に対する帰属意識の低下がもたらすリスク

組織に所属する者には「組織を愛する心」というものが芽生えるのではないかと思います。俗にいう愛社精神といわれるものです。従来この愛社精神を声高らかに唱えなくても当然のここのように組織員は組織の為に身を粉にして働き続けてきました。古くから組織を愛する心が存在していなかったのではなく、ことさら取り上げなかったのは、いわずもがなでその必要がなかったのかも知れません。

ところがこの帰属意識が薄れることによって規範面、法律的にも精神的にも「しぼり」がゆるみ、品格を落とすことさえも気に止めなくなるという雪崩現象が起きてきました。自分の身を置く集団（組織、会社等）が社会的非難を受けても「恥じる」ということがなくなってきたのではないのでしょうか。事故・事案発生の原因、あるいは内在する課題はこのようなところからジワジワと押し寄せていることがうかがえます。

## 2. 人材発掘と人材育成

以前はよく「人材発掘」という言葉を耳にしましたが今日的には「人材育成」というトーンに変わってきました。一昔前には、多くの人材が玉石混交の中で存在したので、この中から玉を発掘するという考え方でした。これが変化し今人材は限られた現有勢力の中で育成していかなければならないという状況です。この根本には少子化の問題があります。また少子化と女性の職域拡大（登用）とはリンクするものです。

しかし、リスクマネジメントという面から見れば理想の管理者としての女性登用についてはしばらく時間がかかることでしょう。管理面の能力・適性の評価など課題を残していることは否定できません。その意味からも目的意識に裏打ちされた育成ということ

に心を砕いていかなければならないでしょう。

感性の視点でまとめれば、人材（役に立つ人）から人財（価値ある人～人は財産）とする原点に立ち返る重要性を感じる昨今です。（人は石垣人は城～武田節）

### 3. 営利優先は自己優先

企業においては当然営利を追求することで営利優先という現象が起きます。しかし、この優先を通り越して「超優先」で進んでいる状況が各場面において見られます。そこには規律・規範を無視しても結果を求められるという現場が存在します。

反面、グローバルに考え行動する力がないのかかわらず、その長いものに巻かれたがる落ち着きと粘りのない層が増える傾向にあるように思えます。

卑近な例として次のものがあります。

#### ○中途採用～いわゆる生え抜きでない愛社精神の希薄な組織員による影響

採用時はともかく、以降は可もなく不可もなしで、敢えて仕事を牽引せず自分の力量・年齢相当の成果を出さないという層が存在します。

#### ○能力限定の幹部の採用～いわゆる特別幹部候補（特幹）採用制度などの結末

実施後十数年を経過した後、中堅から上級幹部への配置ができず以後の登用に窮するといった現状があり、まさに突貫（特別幹部）工事と揶揄される所以がここにあります。

俗にプロ野球チームが行うヘッドハンティングでの戦力強化と、チーム生え抜き選手の信頼の活躍にも共通するものがあります。ここでは将来的にもチームを支えていくのは、生え抜きで永年貢献し「チーム愛」を持ち続けた選手ということになるでしょう。

究極の営利優先の方針は自己優先に変化し、すり替えられてしまったのです。

### 4. 真のOJTのスタイル

企業において職場教養がどのように行われているかを把握していませんので確信はありません。しかし、仕事の成果を求める以前の人間教育について多くの時間を割いているとは思えません。何のために何を目指してのOJTなのかということについて人の心に訴えるものがなくてはなりません。

近年の若者の現状として次のものが上げられます。

#### ○育ってきた社会基盤の違い～競争のない環境で育ってきた

競争とは社会生活全般の中での競争であり、平等の精神のもと小さい頃からの躰や近隣関係において鍛えられる環境にありませんでした。ところがいざ社会に飛び出してみると大変な競争社会であり、そこにある正義の概念が変化し歪められてしまうという構図が成り立ちます。そこで、現状を回避するために、受験対策として今までやってきた「これさえやっておけばいい」という安易な方向に向かい、考え方も後退していくのです。

#### ○敢えて心の問題を上げる必要性～真のコミュニケーションの取り方が分からない

携帯電話画面などの操作と通常の肉声の会話が同一の価値を持ち、擬似的な会話に生活がまっています。それでコミュニケーションは取れているとの思い違いをし、社会人としてのいわゆる応対折衝能力が極端に低くなっています。

社会人になるため脱皮する機会や教養というものを十分受けずに社会に飛び出しているといえるでしょう。成人式などを捉えても本来の趣旨とかけ離れて実施されていることからいつまでも自由な身でありたいという意識をぬぐい取れません。特に友人関係などは学生気分そのものを持続し、組織人になろうとする覚悟（決心する強い心）に欠ける面が見られます。外見の無難さとは異なり、社会人としての自覚のなさという「心」の問題が大きく立ちはだかるのです。

これらは若者自身の責任と環境との両面から考えていかなければなりません。このような現状を認識しながらリスクマネジメントに取り組んでいくことが必要であるかと思われま

す。リスクマネジメントにいう事故を起こさない、起こさせないという分野については、人間の根源にかかる「心」の問題が大きく左右します。安全対策等においては、人間の行動がどのように変化するかという心の持ち方が重要となります。その意味で心理学について色々と考えてみる必要があると思います。職業人としての教養であるOJT（業務上必要な知識・技能をトレーニングする）は仕事を進める上での「人としての在り方」についても当然教養することが含まれているにもかかわらず、「人（社会人）造り」の面がなおざりにされているのではないかと思われま

## 5. 人間教育の効果は普遍

人間教育の効果は測定しがたいということと、その効果はまさしく限界効用逓減の法則にスライドしていくのです。したがって、費用対効果という点で管理的立場からは理解を得にくいところがあると思います。しかし、即効性は見られないものの、ボクシングでいうボディブローのように序々に効果を発揮し、最終的には勝利をおさめる存在ではあるのです。人格形成を行いモラルを身に付けさせることは未来永劫変わらず必要不可欠なものとして尊重されていくでしょう。

組織体としてのこれからの課題は、いわゆる「生え抜きの人材」で「組織を愛する心を育む育成」を「自前で推進」していくことが重要なのです。人間教育は人間の心理が安全対策に大きな影響を及ぼし続けるということを理解し、管理としてこれを実践することによって逓減の呪縛から解き放たれるのではないかと考えています。

人を動かすキーワードは、その人を組織の思い通りに動かすということではなく、その人の「心を動かす」という心理面の作用を重視していくことに他なりません。

### ～ノスタルジーで決着させず～

昔は良かったとする回顧の中で懐かしむことは誰にでもできることです。ここでは様々な社会の動き、兆しに反応するというのがこのリスクマネジメントの分野を学ばせていただいている者の役割だと考えます。それぞれの立場においてできる行動を起こせば、一つひとつは小さなホタルの灯りであっても、それが集結することによって「小さくても光る、光り輝く」ものとして社会に警鐘を与える活動となることを信じています。

決してあるべき論で終わらせてはならないのです。

（富国生命保険相互会社、元大阪府警、企業危機管理士）

## 経営者の病とその影響

北 出 至

今、経営者リスクや心の危機管理が説かれるソーシャル・リスクマネジメントが注目を浴びてきています。本日は、「政財界指導者の健康管理」に焦点を絞りお話を致します。

先ずスティーブ・ジョブズです。アップルを時価総額世界一の企業に育てたジョブズは、経営判断に狂いがなかったものの自身の病に対する初期治療を軽視し、残念な結果を招きました。本人も痛恨の極みだったに違いありません。

また、政界では安部元総理の突然の発病、大平、小淵両総理の急死は、いずれも、激務の中で十分な健康管理がなされていなかったことに起因したと思われます。幸いにも、安部氏は再び自民党総裁として復帰しましたが、企業のトップや国のリーダーには、強靱な体力と精神的タフネスが要求されます。

体調維持は自分だけのためではなく、企業の盛衰、国の危機管理にも影響し、また多くの人たちの幸せをも左右します。日頃の多忙を理由とせず、何にもまして「健康管理が最優先」ところすべきです。

反面、過去には「健康管理など、どこ吹く風」という例もありました。トルコの偉大な政治家、ムスタファ・ケマル・アタチュルクは、明治維新に倣ってトルコ共和国の大改革を行いました。しかも、事実上殆ど一人で成し遂げたのです。亀井利明教授もご自身の著書で、アタチュルクのリスク感性、危機管理能力など類例を見ないと絶賛されています。

しかし、この稀に見る才能に溢れたアタチュルクも、自身の健康管理には全く頓着せず、残念ながら57歳で亡くなりました。あと10年健在であれば、トルコの近代化はさらに進んでいたのではと非常に惜まれます。

振りかえれば、これまでの政財界の指導者の健康管理は、結局は、その人個人の意思や多忙な中での判断に委ねているのが通常です。今後はキメ細かい健康管理を身の回りの人達が、本人、家族と密接な連携をもち、システムティックに進めていく「Personal Risk Planning」が必要不可欠です。

# ソーシャル・マネジメント学会 研究会

## 発表内容

平成24年12月7日 発表者：北出 至

### ▶ 経営者の病とその影響

▶ 1. スティーブ・ジョブズ

### ▶ 政界リーダーの急病

▶ 2. 安倍晋三

▶ 3. 大平正芳

▶ 4. 小淵恵三

▶ 5. アタチュルク

### ▶ こころの健康

▶ 6. 東郷平八郎とモルトケ

### ▶ Personal Risk Planning

### ▶ Personal Risk Protection Strategy for Health

#### ▶ <参考>

リスクマネジメント総論

(亀井利明 亀井克之著) P77~P78

#### ▶ 国家危機管理

・・・アタチュルクという偉大な人物の存在、イスラム教国での政教分離、ヨーロッパとアジアの架け橋、数少ない親日国な等々の理由でトルコの発展とその危機管理に主たる関心を持っている。

とりわけ、アタチュルクのリスク感性、危機管理能力、リーダーシップ、国家運営能力は他に類例を見ない・・・。

1

ソーシャル・リスクマネジメント学会 平成24年12月7日

## 戦後の歴代内閣総理大臣

▶ 42代 幣原 信三 (1)  
 ▶ 43代 幣原 喜重郎 (1)  
 ▶ 44代 幣原 喜重郎 (1)  
 ▶ 45代 幣原 喜重郎 (1)  
 ▶ 46代 幣原 喜重郎 (1)  
 ▶ 47代 幣原 喜重郎 (1)  
 ▶ 48代 幣原 喜重郎 (1)  
 ▶ 49代 幣原 喜重郎 (1)  
 ▶ 50代 幣原 喜重郎 (1)  
 ▶ 51代 幣原 喜重郎 (1)  
 ▶ 52代 幣原 喜重郎 (1)  
 ▶ 53代 幣原 喜重郎 (1)  
 ▶ 54代 幣原 喜重郎 (1)  
 ▶ 55代 幣原 喜重郎 (1)  
 ▶ 56代 幣原 喜重郎 (1)  
 ▶ 57代 幣原 喜重郎 (1)  
 ▶ 58代 幣原 喜重郎 (1)  
 ▶ 59代 幣原 喜重郎 (1)  
 ▶ 60代 幣原 喜重郎 (1)  
 ▶ 61代 幣原 喜重郎 (1)  
 ▶ 62代 幣原 喜重郎 (1)  
 ▶ 63代 幣原 喜重郎 (1)  
 ▶ 64代 幣原 喜重郎 (1)  
 ▶ 65代 幣原 喜重郎 (1)  
 ▶ 66代 幣原 喜重郎 (1)  
 ▶ 67代 幣原 喜重郎 (1)  
 ▶ 68代 幣原 喜重郎 (1)

▶ 69代 大平 正芳 (2)  
 ▶ 70代 大平 正芳 (2)  
 ▶ 71代 大平 正芳 (1)  
 ▶ 72代 大平 正芳 (2)  
 ▶ 73代 大平 正芳 (3)  
 ▶ 74代 大平 正芳 (3)  
 ▶ 75代 大平 正芳 (1)  
 ▶ 76代 大平 正芳 (2)  
 ▶ 77代 大平 正芳 (1)  
 ▶ 78代 大平 正芳 (2)  
 ▶ 79代 大平 正芳 (1)  
 ▶ 80代 大平 正芳 (1)  
 ▶ 81代 大平 正芳 (1)  
 ▶ 82代 大平 正芳 (1)  
 ▶ 83代 大平 正芳 (2)  
 ▶ 84代 大平 正芳 (1)  
 ▶ 85代 大平 正芳 (1)  
 ▶ 86代 大平 正芳 (2)  
 ▶ 87代 大平 正芳 (1)  
 ▶ 88代 大平 正芳 (2)  
 ▶ 89代 大平 正芳 (3)  
 ▶ 90代 大平 正芳 (2)  
 ▶ 91代 大平 正芳 (1)  
 ▶ 92代 大平 正芳 (1)  
 ▶ 93代 大平 正芳 (1)  
 ▶ 94代 大平 正芳 (1)  
 ▶ 95代 大平 正芳 (1)

2

ソーシャル・リスクマネジメント学会 平成24年12月7日

## 発表者略歴と社名の由来

- ▶ 北出 至(きたで いたる) 略歴
- ▶ 1934年7月23日 三重県上野市(現伊賀市)に生まれる
- ▶ 1953年 三重県立上野高等学校普通科卒業
- ▶ 1958年 同志社大学商学部卒業後 尼崎信用金庫入庫
- ▶ 1961年 AFIA(米国外損害保険協会)入社
- ▶ 1973年 株式会社ジョスラン設立 現在に至る
- ▶ 株式会社ジョスランの「社名の由来」
- ▶ 1888年、ベルギーのブリュセルで初公演された歌劇ジョスランは、フランスの作曲家でバイオリニストであったベンジャミン・ゴダール(Benjamin Godard 1849-1895)の作品です。
- ▶ その第2幕で歌われる「天使がお前を守り」は一般に「ジョスランの子守歌」と呼ばれ、今なお世界中のクラシック音楽の愛好家に親しまれています。
- ▶ モーツァルトやシューベルトの子守歌と違い男性歌手によるテノール独唱曲であるのが特徴です。オペラの主人公ジョスランが激しい嵐の夜、岩穴で我が子ローランを危機から守るため、逞しい腕の中に抱き神の守護を祈るのが、この曲の背景です。
- ▶ 複雑多様化する現代社会には、想像を絶する災害をも警すさまざまなリスクが溢れています。当社はリスクマネジメントを通して、皆様が常に安心して経済・社会活動を行っていただけるよう、あたかも危事から、我が子を守ったジョスランの役割を果たすことを願い社名としました。

3

ソーシャル・リスクマネジメント学会 平成24年12月7日

## AFIA (1918年創設)

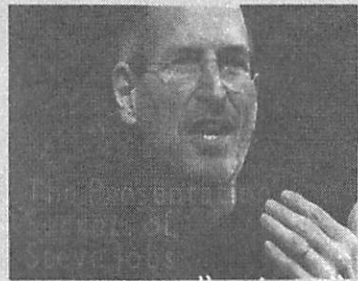
## American Foreign Insurance Association

- ▶ The Home Insurance Company Manchester, N.H.
- ▶ The American Insurance Company, Newark N.J.
- ▶ Great American Insurance Company, New York, N.Y.
- ▶ Reliance Insurance Company, Philadelphia, Pa.
- ▶ Hartford Fire Insurance Company, Hartford, Conn.
- ▶ St. Paul Fire and Marine Insurance Company, St. Paul, Minn.
- ▶ Aetna Insurance Company, Hartford, Conn.
- ▶ United States Fire Insurance Company, New York, N.Y.
- ▶ Fireman's Fund Insurance Company, San Francisco, Calif.
- ▶ Webster Fire Insurance Company, New York, N.Y.

4

ソーシャル・リスクマネジメント学会 平成24年12月7日





1. ジョブズ、癌との闘い

2002年膵臓癌と診断され周囲は手術を薦めるがジョブズは拒否し絶対菜食、ハリ治療、ハーブ療法などで完治を図る。医学的治療は遅れ9ヶ月後の検査で癌が大きくなっていて摘出手術を受ける。

2008年6月9日、iphone3Gの発表時に痩せた姿で登場、やがて、容態は深刻な状況となる。

2009年1月14日「6月末まで治療に専念」のためCEO休職を発表する。しかし実際には3月に肝臓移植の手術を受け、医師はジョブズの肝臓は4月までもたないと宣告していた。でも、一旦体調が回復し、2010年5月、お忍びで京都に家族旅行に出かける。

2010年11月再び体調が悪化、2011年1月18日、休職することを公式発表する。その後、癌は全身に転移し、8月24日、取締役会に辞表を提出しCEOを辞任し後任にティム・クックが就任する。この月アップル株は時価総額でエクソンモービルを抜き、世界一となる。

2011年10月5日、膵臓腫瘍の転移による呼吸停止により、家族に看取られバロアルトの自宅で死去。享年56歳であった。

経営者の健康危機管理、重要なのは、やはり、初期対応が基本であることを示す例です。

政財界指導者の健康管理

ジョブズの入院でアップル株急落



安倍晋三  
自由民主党総裁



## 2. トップの健康問題は国民の命運に関わる

「政界は風邪をひいただけで、がんと噂されるだけに、ただの国会議員なら、病気を隠すのも仕方ないでしょう。しかし、総理大臣は別です。トップの健康は、国民生活を左右する。3・11のような大地震が起きた時、総理が体調不良で指揮を執れなかったら、どうなるのか。安倍さんが総理を目指すなら、本当に持病は完治したのか、クス

りの副作用も含めて、すべて明らかにすべきです」と政治評論家の山口朝雄氏の辛辣な論評ですが、やはり、一国の指導者ともなれば、国民に対する責任がありますから、周囲の見る目も厳しいのは仕方ありません。

日本未来の党の石原慎太郎代表も80歳の高齢です。更に、健康管理に慎重を期して貰わなければなりません。

## 3. 大平正芳の急死

総選挙が公示された1980年5月30日、大平は第一声を挙げた新宿での街頭演説の直後から気分が悪くなり、翌日過労と不整脈により虎の門病院に緊急入院した。

日頃は、ほとんど休養を取らず70歳という高齢で度重なる外国訪問、心臓に不安を抱え、以前にもニトログリセリンを服用することがあるなど、肉体は限界に来ていた。でも、ニトログリセリンの服用は公表されていなかった。

大平入院により、反主流派の中川一郎は、健康問題をかかえた大平では6月22日から予定されているヴェネツィアサミット出席が難しいことを理由に進退を決すべきと発言し、河本敏夫は大平の全快を祈ると前置きしつつも国際信義上サミットの出席は早めに決すべきと記者会見で語り、暗に大平退陣を要求の声があった。

一方、大平派の鈴木善幸が大平の後は話合いによる暫定政権が好ましいと記者団に語るなど大平退陣について発言する動きがあがった。この鈴木発言を新聞でみた大平は「浅薄な腹黒者、不謹慎極まりない」と激怒したと言われている。大平本人は近日中に退院しサミットに出席する心算だったが、6月12日の早朝、容態が急変し亡くなる。(Webから転写)

## 4. 小淵恵三の突然の発病と死

低空飛行の支持率からスタートした政権だが、公明党との連立などで政権基盤は安定し、長期政権も視野に入っていた。しかし2000年(平成12年)4月2日に脳梗塞を発症した。実はこの前日、連立与党を組んでいた自由党との連立が決裂しており、4月2日午後、政権運営がより困難になったと思われるこの緊急事態について記者から質問されると小淵はしばし答弁できず無言状態となっていた。言葉を出すのに10秒前後の不自然な間が生じていた。これは一過性の脳梗塞の症状と考えられており、梗塞から回復したときに言葉を出すことができたと思われる。

元々小淵には心臓病の持病があり、それに加えて首相の激務が脳梗塞を引き起こしたと考えられている。通常執務終了後、公邸に戻ってもおびたしい書類、書籍、新聞の切り抜きに目を通し、徹夜でビデオの録画を見るのが普通で、一般国民にまでかける数々のブッチホンを始め、休日返上で様々な場所に露出するスタイルや外相時代から引き続いて外遊を多くこなしたことも健康悪化に拍車をかけた。2000年5月14日死去。

5月30日、衆議院本会議で村山元首相が追悼演説を行った。衆院での首相経験者への追悼演説は野党第一党党首が行うのが通例であり、本来なら民主党代表の鳩山由紀夫の予定であった。しかし、遺族側がこれを拒否し、例外的に首相経験者で野党社会民主党衆院議員(前党首)の村山による追悼演説となった。これは当時、鳩山が小淵秘書のドコモ株疑惑を強烈に追及していたためである。(Webから)

## 5. 「トルコの父」 アタチュルク

ケマルの大改革は、徹底しています。メートル法の導入、西欧流の太陽暦の採用、そして「服装改革」。イスラム圏の女性でよく真っ黒な服で身を包んで顔や体を見せませんが、ケマルはこれを止めさせます。イスラム聖職者たちが教義にそむく、と猛反発しましたが、ケマルは「コーランに顔まで隠せ、とは書いてない」と反論。男にも伝統的トルコ帽を禁止し、西欧風のツバのついた帽子を義務づけます。

そして1934年、「男女同権」を実行に移します。彼によれば「イスラム諸国が衰退した原因は女性を家庭に閉じこめたからだ」と女性に参政権を認め、女性国会議員や女性官僚を生み出すこととなります。これは当時としては西欧ですら画期的なことでした。

次に彼は文字を改革します。それまでトルコはイスラム諸国に倣ってアラビア文字で表記を行っていたのですが、もともと違う言語なだけに無理があり、それが識字率を低くしている原因となっていました。そこで自らアルファベットを手本に「トルコ文字」を製作、自ら地方を回って国民に教えて回ります。これにより識字率は一気に上がり、教育機関も充実していきます。

文字だけでなく言語も改革しました。ナショナリズム高揚のため、外来語を極力廃し、トルコ語による新しい「単語」を作らせたのです。これがいかに凄いか、日本で「漢語」「外来語」を使えなかったら、と考えると分かります。そして、国民にヨーロッパ風に「姓」を名乗ることを義務づけます。本来、イスラム教徒に「姓」はないのです。自身には「アタチュルク」という姓が議会から奉られます。「トルコの父」という意味で、まさにピッタリです。

しかし、この「父」は「働き過ぎ」でした。すべて自分一人であり、睡眠時間は一日4、5時間、そして、朝はコーヒー一杯、昼は豆料理、夜はオードブルという食生活、加えて、大の酒好きで「ラク」という強烈なトルコの酒を毎晩2本空け、これでは体が保つ筈がありません。

1938年10月、イスタンブールに入って臨時大統領官邸で執務中、ケマルは、突然脳卒中で倒れました。酒の害は明らかだったのですが医者に「ラクが原因でないと診断せよ」と減らず口を叩いたそうです。そしてそのまま、11月10日に死亡。推定の享年57才。この2年前「トルコは着実に成長している。あと10年たてば引退できるだろう」と言っていて、道半ばの死ではありましたが、トルコは以後しっかりと自立してイスラム圏における「近代的国家」としての道を歩んでいきます。

振り返ればムスタファ・ケマル・アタチュルクは死去するまでの15年間、多くの改革を徹底的に導入。それは政治的、社会的、法律的、経済的、教育・文化的なものまで、加えて女性の地位の改革など他の国に類をみない程の完璧さでした。(Webから)

ムスタファ・ケマル・アタチュルク



### 東郷型人間とモルトケ型人間

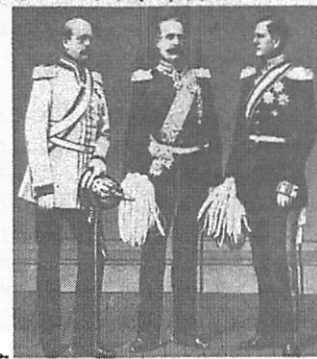
東郷平八郎とモルトケ、両者共世界的偉人であるが、二人の後半生の違いは好対照である。

人間は大雑把に分けて、過去にとらわれて進歩が止まってしまう東郷型人間と年取ってなお、成長し続けるモルトケ型人間の二種類がある。

残念ながら世の中、東郷型人間が圧倒的に多い。年を取ると新しいことを勉強するより、過去の実績のみにしがみ付いて生きようとする、その方が楽だからである。

私達も体の健康と同じように、「心の健康」も維持し続けたいと思います。

### 右がモルトケ、中央がビスマル



(著者は(株)ジョスラン勤務、企業危機管理士)

# 起業リスクと危機管理の三つの心

吉川昇一

## 1. はじめに

「Entrepreneur」の意味を経済・ビジネス英語2万語辞典、日本経済新聞出版社で引くと起業家、あえてリスクをとって事業を起こしその成長を図る人のこと、となっている。起業家には

- ①ビジネス上のロマンとリスクへの挑戦
- ②強い独立意識と成長意欲
- ③ゼロからスタートする先見力と判断力

が必要である。

創業西暦578年・建築工事業の企業がある。これは、聖徳太子の命を受け、百済の国から招かれた工匠を初代とする世界最古の企業である。四天王寺の建立に始まり、社寺の建築・修理を専門としてきた。昭和30年に株式会社となり、以後はマンションなど一般建築も手がけるようになったが、バブルの崩壊や他社との競合などにより経営の危機に陥ったのである。

救いの手は、大手ゼネコンから差し伸べられた。1400年以上に亘り弟子から弟子へと技を伝承してきた宮大工も結集し、2006年、社は一般建築から身を引き、社寺の建築・修理という原点に立ち返り、さらなる歴史を刻み始めたのである。老舗企業は最大の危機を、飛鳥時代の創業の原点に戻りバブル崩壊をまぬがれた一実例である。

## 2. 起業リスクの意義、会社の寿命及び企業リスク

危機管理業務に従事する者として、起業リスクの意義、企業リスク及び会社の寿命について考えてみたい。

### (1) 起業リスクの意義

起業リスクは全く新しい事業を始めようというリスクである。これは投機的危険であり、同時に独立起業危険でゼロからスタートするための挑戦リスクである。独立起業家は、リスクへの挑戦をうまくマネジメントしてサバイバルを図り、中小企業あるいは中堅企業へと脱皮していこうとするものである。

### (2) 会社の寿命

会社の寿命30年説というのがある。これは約30年前に日経ビジネスが唱えたもので、この説は今も健在といわれている。この説によるとスタートアップ期が5年ぐらい、成長初期から急成長期の10年ぐらい、安定成長から経営基盤確立期までが10年ぐらい、成熟期から衰退までが5年ぐらいということをしているのである。起業危機管理として重要なのは、スタートアップ期の5年であって、成長初期から急成長期の10年までも含めて15年間が問題である。

### (3) 企業リスク

起業の寿命 30 年説によると、スタートアップ期、創業期というのは 5 年あるが

- ① 起業家は、その起業に絶え得るだけの時間と健康を維持しなければならないということが絶対視される。事業全体をいつ法人にするかという決断に迫られる。ベンチャーキャピタルをどのように調達するかという問題が出てくる。ターゲットはいったい何なのだ。顧客、マーケット、ニーズというものは何なのかということを確認しなければならない。
- ② 商品についてである。全く存在しない商品、あるいはこういうような商品があったらいいなあという需要者側の潜在的な欲求力に応えられるような商品が必要である。
- ③ 商品は自己生産すべきか、あるいは委託生産すべきか、という問題が出てくる。そのポイントは、品質、スピード、コスト、価格という問題となる。そして直販するかエージェントを使うか、問屋卸商あるいは直接小売商に販売するかという問題の解決も必要となる。

### 3. 危機管理の三つの心

上記の企業リスクと会社の寿命を踏まえた上で危機管理の三つの心について述べたい。

#### (1) 挨拶する心

挨拶という言葉をも鏡国語辞典携帯版大修館書房により調べてみると「人と会ったときや別れるときに儀礼的な言葉を言ったり動作をしたりすること」と説明されている。言葉の使い方として「笑顔で挨拶する」とか「披露宴で挨拶する」などの事例が示されている。

さらに、相手に対する敵意のなさを表し、人間関係を円滑にする。また、挨拶の挨には押すという意味があり、拶には迫るという意味があり、禅宗で問答をして相手の修行の程度を試すこととの説明もある。

漢検漢字辞典によると挨拶は古い言葉で「仲裁」という意味を持つと。使い方として「挨拶は時の氏神」であると。その意図するところは、争いごとの仲裁をしてくれる人は救いの神だから仲裁に従ったほうが良いという教えと説明されている。

まさに、危機管理者はある危機とそれを受ける人（会社）との間に入って、両者の仲裁役（解決策の提示役）を担うものではなからうか。

挨拶する心を養う方法としては、日常の中で挨拶の言葉をしっかりとできるように努めることが肝要である。出会いの挨拶に始まり、別れ、就寝、飲食、外出、帰宅、初対面、訪問、退出、感謝、謝罪、祝宴、弔意、質問、依頼、受諾、進呈、ねぎらい、同情、賛美、呼びかけの挨拶である。

#### (2) やさしき心

前記明鏡で「やさしい」を調べると、性質や態度に思いやりや慈しみの心がこもっている様。と説明がある。使い方として「心やさしい人」とか「やさしい言葉をかける」

が示されている。「思いやり」とは、他人の身の上や立場になって親身に考えること。とまた「慈しみ」とは、弱い立場のものに愛情を持って大切にすることと説明されている。

「やさしき心」とは自分と他人を比べて見たときに、他人より優れている部分は他人にとっては、弱いどころであり、その弱いところを補完（カバー）して意図する方向に進むよう助けてあげることがやさしき心と考える。

やさしき心を持つには、他人（会社）を「よく知る」ということから始まる。

人であれば、名前を知る。趣味を知る。家族を知るなど。会社であれば、会社の設立理念、いつからの創業、社員数などなど。

やさしき心を発揮するためには、より知るということです。この知るということは危機と立向かったとき、危機の本質を見極め適切な対応策を打つのに非常に役立つものと考ええる。やさしき心は危機管理者として持合わせるべき要素と思う。

### (3) 感動する心

感動とは前記辞典によれば「もの事に（特別な意味や価値を感じて）強く心を動かされること」と説明されている。使い方として「自然の美しさに感動する」とか「あの日の感動は決して忘れない」と。

感動する心を磨くためには感性を常に良好な状態に保つことが必要である。危機を予防するためには、危機管理者の心の状態を常に感度最高の状態にしておくことが絶対必要条件である。

感性を磨くためにはスポーツで心身を鍛錬する、危機管理学を学ぶ、過去に危機を突破した事例を検証するなどして常に感性を磨く努力をすることが大事である。

上記に述べた3つの心は、危機に対して立向かいその危機を突破しようとする危機管理者としての感性を磨く基礎的要素であると考ええる。

## 4. おわりに

会社の企業が長期間にわたり繁栄を続けるためには「伝統」と「革新」のバランス。漢字一字で表すと「信」。これは近畿財務局が本年2月から5月にかけて関西地域の老舗企業52社（創業100年以上）にヒアリングを実施して長寿の秘訣は「本業重視、品質の維持」、「堅実経営」、「企業倫理の継承」など『伝統』の部分と「顧客ニーズを合わせた既存商品の改良」など『革新』部分とのバランスにあると考えられると結ばれている。

長寿の秘訣を漢字一字で表現すると

1位「信」（22%）

2位「誠」（10%）

3位「和」と「変」（8%）

であったとのことである。

〈信〉・のれん＝「信」であり顧客の期待に応えるのも「信」、安全な商品を提供するのも「信」。どれか1つでも欠ければ「信」を失い終焉に繋がる。

〈誠〉・誠実に対応。自分の心に偽りはないか。この時々には誠実に対応。うそをつい

て経営を行っていけばある時期はいいかもしれないがいずれ継続することができなくなる。

〈和〉・取引先の「和」、地域の「和」、社員の「和」・和を持って一致団結

〈変〉・変わらないことと、常に変化すること。問題意識や課題をよい方向に変えて行くこと。

危機管理者として「三つの心」を磨く努力を怠らないとともに、誰でも聞いたことがある「日常の五心」という次の言葉

- ①ハイという素直な心
- ②すみませんという反省の心
- ③ありがとうという感謝の心
- ④私がしますという奉仕の心
- ⑤おかげさまでという謙虚な心

の実践の積み重ねが危機の触覚的役割を果たし、予防策、解決策に大きく役立つものとする。日常の五心の中でも⑤の謙虚な心は危機管理者にとって特に大事なものとする。

今後もクライアントに納得してもらえる危機管理業務に努め、当社とクライアントの発展に微力ながら寄与する所存である。

#### 参考文献

- ・リスクマネジメント総論 亀井利明・亀井克之共著 同文館出版
- ・News Release 財務省近畿財務局 (24.6.5)

(筆者は元大阪府警、企業危機管理士)

# リスクマネジメントとは基本の遵守 —大韓航空機爆破事件の教訓—

村上昭徳

## はじめに

リスクマネジメントとは一言で言えば基本の遵守である。

基本を遵守することは、簡単なようで実は難しい。基本を如何に徹底させるか、あるいは、守らせるかが、上に立つ者のリスクマネジメントである。

## 1. 大韓航空機爆破事件の概要

- (1) 1987年11月28日午後11時45分にイラクのバクダッド空港を飛び立った大韓航空機 KE858 便は、経由地であるアラブ首長国連邦のアブダビ空港に立ち寄り、韓国ソウルに向かったがインド洋上で爆破され、乗員乗客115人全員が犠牲となった。
- (2) 日本人親子（パスポート名が蜂谷真一、蜂谷真由美）になりすました北朝鮮工作員が時限爆弾を大韓航空機内にセットし、自分たちはアブダビ（ア首連）で飛行機を降り、目的を達成させた。

## 2. 工作員の選定と訓練

1980年3月のある日（大学2年）、突然労働党調査部の工作員に選ばれた。蜂谷真由美と金賢姫の工作員としての名前は金玉花であり、また中国人名を百翠恵と名乗った。

日本人化教育は、日本語の勉強だけでなく徹底的に指導された。

## 3. 任務授与と覚悟の署名

- (1) 与えられた任務～1987年10月27日、初めて金勝一と合流し、李情報調査部長から任務が付与された。それは「1988年のソウルオリンピックを阻止せよ。二つの朝鮮を認めることになる。そのために南朝鮮の飛行機を消せ。」というものであった。
- (2) 自殺用毒薬の受け取りと宣誓文への署名～平壤出発1週間前、失敗した時に覚悟の自殺をするため、毒薬のアンブルが入ったタバコ「米国製マールボロ」2箱が渡された。そして87年11月12日付の任務完遂宣誓文に金勝一と連名で署名した。

## 4. 北朝鮮出国後の経路

○11/12 平壤出国→モスクワ（2泊3日）11/14→ブダペスト（4泊5日）

○11/18 陸路（ベンツ）で入国ブダペスト→ウィーン（5泊6日）

ウィーンで親子を装い観光し、以下の航空券を購入して、予約をする。

- ① 11/23 14:25 ウィーン→ベオグラード（ユーゴ）オーストリア航空 OS831 便
- ② 11/28 14:30 ベオグラード→バクダッド（イラク）イラク航空 IA226 便
- ③ 11/28 23:45 バクダッド→アブダビ（ア首連）大韓航空 KE858 便
- ④ 11/29 14:45 アブダビ→バーレーン ガルフ航空 GF353 便



- 別途逃走用のアブダビ→アンマン→ローマ行きの航空券も購入し、予約を行った。

## 5. ベオグラード空港とバクダット空港での手荷物検査

- ベオグラードのメトロポールホテルで北朝鮮指導員から、ショッピングバッグに入れた爆発物（ラジオ1台、パナソニック製モデル番号 RF-082）を受け取る。

### (1) ベオグラード空港での検査（イラク航空機にてバクダットへ）

- 軍服を着た男女乗務員がイラク航空機の搭乗口に立ち、所持品検査が行われた。女性職員が旅行鞆とショッピングバッグをひっくり返し、トランジスターラジオから電池4個を取り出した。「機内にはどのような電池も持ち込み禁止、預かって飛行機を降りる際に返す。」と金勝一の髭剃り用電池とともに取り上げられた。11/28 14:30 ベオグラードを出発し、その後バクダットで航空機を降りる際に返却された。

### (2) バクダット空港での検査（大韓航空機にてアブダビへ）

- バクダット到着時、荷物と身体検査が行われた。女性検査官は「この空港では絶対電池を機内に持ち込めない。」と言って取り上げた。金賢姫は必死に哀願して電池を返してくれるように頼む。電池を取り上げられたら任務を完遂できないので命がけであった。女性検査官は電池ぐらいでなぜ執拗に哀願するのか変に思ったようである。
- 金勝一が検査を終え帰ってきたので経緯を報告した。金勝一も加勢したので女性検査官は痺れを切らし、検査官室の前のゴミ箱に電池を投げ入れてしまった。金賢姫はすぐにゴミ箱に行き、電池を取り上げ、金勝一に渡した。金はラジオに電池を入れ、ラジオをつけて音が鳴るのを確認した後、ただのラジオ用の電池であると検査官に抗議した。女性検査官は持っているのを黙認し、男性検査官は規則だからと同情した。
- その後大韓航空機搭乗前にも再び持ち物検査があったが、電池は金勝一の腹巻の中に入れていたので無事終了し、待合室で搭乗待ちをした。

## 6. テロの実行

- 金勝一は搭乗20分前頃、ラジオを出して電池を入れ、9時間後に爆発するようにアラームスイッチを合わせた。待合室の椅子から立ち上がれないほど緊張した金勝一は日本製「救心」を口に入れた。空港建物からバスで移動、搭乗した。金勝一が旅行鞆とショッピングバッグを座席上め棚に乗せて、飛行機は定時に飛び立った。
- 空港検査官が電池を規則通りに取り上げておれば、爆破されなかった。また、イラク航空機のように、乗務員に電池を保管させ、着陸後返却しておれば爆破されなかった。従事していた検査官は、なぜ電池を取り上げるのか、なぜラジオと電池を分離するのかをよく理解していなかったのではないか。

## 7. アブダビ空港での想定外の出来事（逃亡と逮捕）

- (1) 11/29 02:50 アブダビに着き、大韓機を降りると、職員が乗り換えの乗客から航空券と旅券を集めていたのでバーレーン行の航空券を渡してしまう。本来はアブダビからアンマン（ヨルダン）へ飛び、そしてローマ、ウィーン経由で北朝鮮に逃走

することになっていたが、仕方が無く、同日 09:00 アブダビ発のガルフ航空 030 便でバーレーンへ行く。

- (2) 1 時間で着き、空港でホテルを予約して滞在することにした。翌日 (11/30) ローマ行き当日券を求めたが、満席のため 12/1 の 08:30 発のローマ行きを予約した。この時間的ロスが 2 人を捕捉することとなる。

## おわりに

大韓航空機爆破事件は韓国の捜査により解明されたが、事件は思わぬ方向へと発展する。

すなわち、一連の北朝鮮による日本人拉致事件との関係が明らかになったのである。金賢姫の日本人化教育に携わったのは拉致被害者の田口八重子さんと判明した。一連の拉致事件を許したことは日本の国家としての RM が問われる。

## 参考文献

「金賢姫全告白 いま、女として 上」 金賢姫 著・池田菊敏 訳

(筆者は大同生命顧問、元大阪府警、企業危機管理士)

### 〈新刊紹介〉

赤松 育子「不正リスクマネジメント」

2012年9月(産業能率大学出版部) 2,000円+税

本書において、「不正とは他人を欺くために仕組まれた作為または不作為であって、被害者への損失および／または加害者への利得をもたらす行為である」と定義されている。換言すれば、不正は意図的な行為、隠蔽される行為で、①不正な財務報告(会計不正) = 粉飾、②資産の流用 = 横領などを意味する。本書は企業の不正リスクのマネジメントについて、コンプライアンスに関連付けながら考察したものである。

(編集部)

# 金融機関営業店における風評リスク対応の実務について

倉内 秀典

当金融機関においてもBCPマニュアルが作成され、各営業店に通称、赤ファイル・赤箱と呼ばれ備え付けられている。内容・項目は多岐にわたり、火災や大地震等の災害対策・コンピューターコンティンジェンシープラン・内国為替金融機関相互支援システムについては定期的な訓練があり、意識されているが、他は以前に読み合わせた程度である。そこで、営業店を預かるものとして、実務的に風評リスク対応について再考し、自分の言葉で営業店職員に伝え徹底していきたい。

## 1. 風評リスクとは

①財務内容の悪化、②不祥事件の発生、③顧客とのトラブル、④重大なるミス、⑤第三者からの意図的な風説の流布、等の風評により信用不安につながる恐れのあるものである。

## 2. 事象・要因

- ・当金融機関の財務内容が悪化し、業務改善命令等受けたことによるもの。
- ・日本の金融システムや社会情勢の不安によるもの。
- ・当金融機関内で、不祥事・顧客トラブル・重大なミス・内部告発・個人情報漏洩・システムダウン等により社会的信用を失墜した場合。
- ・顧客や第三者から「当金融機関に対する信用不安につながる問い合わせ・クレーム・うわさ・2チャンネルへの書込み・誤った情報」があった場合。
- ・上記要因によると思われる異常な預金の減少・取付け騒ぎ。

## 3. 風評リスクの察知・平常時の対応

- ・日常業務の中からも、当金融機関の社会的評価・地元の風評に関する情報を収集しておく。
- ・地域活動に参加して、地元との絆を太く・信頼を得ておく。
- ・風評リスクに関する情報を得たときには、「風評リスク報告書」を作成し、営業推進部に報告・相談をする。(飛び火・巻き添えもあり、近隣他行の情報も大切)

## 4. 緊急事態発生時の対応

- ・あらかじめ決められている緊急連絡網によるだけでなく、不十分なときにはあらゆる手段を用いて営業推進部・担当役員に連絡・相談し、営業店職員に迅速に指示を行う。
- ・店頭における顧客対応に備え、職員の外出を制限する。
- ・警備会社に連絡を取り有事に備え、営業室内部には部外者を入れない。
- ・営業係は店長指示により店頭ロビー支援にあたる。

- ・融資係は店長指示により後方事務支援にあたる。
- ・窓口係は顧客対応を優先し、処理は後方事務に依頼する。
- ・ATM内の現金が不足しないように残高をチェックする。
- ・店内役席は検印に専念し事務処理が捗るよう配慮する。
- ・店内次長は店内を統括し、状況を逐次店長に報告する。
- ・店長は店週の状況にも気を配り、店舗状況を本部に報告・相談し、指示を仰ぐ。

## 5. 緊急時の窓口対応・事務処理

- ・本人確認の厳守。
- ・便宜払い・異例取引・印鑑なし・通帳なし等は原則禁止。
- ・支払い要件が揃っていれば、中途解約も含めすべての支払いに応じる。
- ・高額の現金支払いには極力、預金小切手の発行もしくは後日支払を依頼する。
- ・キャッシュカードによる支払いはATMのみとする。
- ・店長は顧客来店状況に応じ、必要であれば窓口営業時間延長を本部と協議する。
- ・ポスター「ご安心ください」等事前に用意されているツールを状況に応じて使用する。
- ・行列になってしまったときには、用意されている整理券を発行する。
- ・説得不可能な顧客には迅速に支払い、顧客の流れを少しでも円滑にする。
- ・店内にて理不尽に騒ぐ人や暴力を振るう人が出たときには、警察に協力を求める。

「当金融機関に限って、そんな風評リスクがあるとは考えられない」と一般職員は思っているか、あまり意識していないというのが現状であろう。過去の事例により風評リスクの怖さ・認識を持たせなければならない。有事の際の顧客との対応を、様々な状況設定から考え、ロールプレイング等により疑似体験をして実感させていきたい。

(筆者は企業危機管理士)

# 成果主義とリスクマネジメント

伊 東 健 夫

## I. はじめに

近年、各企業で社員の昇格・昇給に関して、成果主義を取り入れる企業が増えている。

確かに、高度成長期でない昨今、企業の業績アップも大幅には見込めず、また、企業の経費中に人件費の占める割合が多い現状から、社員の待遇も全社員一律という具合にはいかなくなってきている。ただ、その成果主義は、企業にとって大きな効果をもたらすものであるが、運用次第で成果至上主義に陥ってしまうと、多くのリスクを孕んでいる。

## II. 懸念されるリスク

### (1) 上司によるパワーハラスメントの連鎖

一組織の長と言えども中間管理職であり、その上司からは成果を求められる。

上司からパワーハラスメントを受けた中間管理職が、その組織の成果を上げるため、下位職に対してパワーハラスメントをするリスクは容易に考えられる。

### (2) コンプライアンスマインドの低下

過度に成果面を追及する事により、とにかく成果を上げる事だけに傾注するあまりコンプライアンスが後回しになる。

具体的には、各種規程類の裏をついた契約形態や、自己の担当分の契約高を増やすべく名義借り等の作成契約で、成果を上げている様な見せ掛けが行われる。

また、直接的な売上げ増に結びつかないコンプライアンス研修等が形骸化し、研修実施が必要とされている場合でも、実施済報告のみを作成するリスクがある。

### (3) 組織内のコミュニケーション不足

各人が、自己の成果を上げる事を優先するため、そのノウハウ等を組織内に開示せず、組織として機能しないため、結果的には組織全体の成果には繋がらない。

### (4) 労働時間の長時間化

仕事上の成果を上げるため、自然と時間労働が長くなり、「36協定違反」を誘発しているとともに、社員の健康管理上のリスクが発生している。

会社側としても、人件費管理や社員の健康管理面から、それを監視する体制を敷いているが、社員としても労働時間を糊塗するため、タイムカードやパソコンの起動時間を操作して、労働時間を短くする見せ掛けに走るリスクもある。

### (5) 社員の経験不足による不祥事発生

最近では、各企業とも女性社員の活躍に取組んでおり、女性社員には、かつての様な事務職としてではなく、営業職としての働き方も推進している。

女性の活躍については良い事ではあるが、事前の研修・育成が不十分なまま成果のみを追及して営業活動をすると、予期せぬ不祥事案が発生するリスクがある。

これは、女性だけの事象ではなく、男性の若年層社員にも当てはまる事である。

#### 〈6〉社員の誤った責任感による不祥事発生

内部事務管理に関しても、長期化した不備事象（金額不足）の解決を上司から強く指示された場合には、小額の私金立替によって不備解決をしようとするという様な、ある意味、不幸な責任感による不祥事が発生するリスクがある。

### Ⅲ. 上記のリスクに対するマネジメント方法

上記Ⅱ. に例示したリスクは、現代の企業については、なかなか根深い問題である。

一昔前であれば、上記〈1〉は多かれ少なかれどの企業にも存在したであろう。

また、〈2〉〈6〉では、社員が私金を立替えて会社に入金するものであり、〈4〉は、社員が本来受取るはずである残業代を受取らずに仕事をしているもので、いわば「滅私奉公」的な事象であり、これを不祥事とするには、気の毒な面もある。

この様なリスクを軽減するため、組織の長に必要とされるマネジメントを例示する。

#### 〈1〉風通しの良い職場作り

下位職から、何でも相談が受けられる様な職場を作る事により、多くの不祥事リスクは軽減できる。そのためには、上司自らが傾聴の姿勢を持つ事が重要である。

また、組織としてのチームプレイを心がけ、下位職から直接上司に相談しにくい事柄を、先輩社員等に気軽に相談できる態勢を構築する事が必要である。

#### 〈2〉下位職への関心

上司は下位職への関心を持ち、干渉にならない程度に私生活の状況も把握しておく必要がある。それにより、上記Ⅱ. には記していないが古来からの代表的な不祥事である「金銭流用費消リスク」も軽減する事ができる。

### Ⅳ. 終わりに

企業にとって、今の時代は成果主義を取らざるを得ない状況になっている。

ただ、その中には様々なリスクが包含されており、成果主義の運用を誤らない様にしていかなければならない。

以 上

(筆者は損害保険ジャパン勤務、企業危機管理士)

# BCP 策定・運用のための「図上シミュレーション演習」

船坂 広男

## 1. はじめに

東日本大震災から1年数か月が経過した。震災後、企業のBCPの意識と取り組みはどのように変化したのだろうか。認識は高まりつつあるも策定は進んでいないという状況にある。本稿では、震災後の認知度と策定状況の推移、策定支援体制を踏まえながら、特に中小企業のBCP策定を念頭においた「図上シミュレーション演習」からのアプローチを考えてみる。

## 2. BCPの認知度と策定状況（企業規模別）

ここでは株式会社帝国データバンクの意識調査をもとに2011年4月の認知度調査（図1）と2012年3月の策定状況調査（図2）からみていく。中小企業ではBCP認知度は6割であるものの策定率は約1割にも満たない。2つの調査からみえてくることは、どのようにしてBCPの認知度をあげていくのか、策定を推進していくかという2つの課題が浮かびあがってきた。

### （1）企業規模別認知度（図1）

認知度は全体で37.0%から61.3%と24.3ポイント上昇し、知っているとする企業が大きく増加した。大企業では75.9%、中小企業でも60.0%がBCPを知っている。ここでいえることは大きく増えているものの4割弱の企業はBCPを知らないという現状である。今後はあらゆる機会を通じたBCPの啓蒙が課題である。

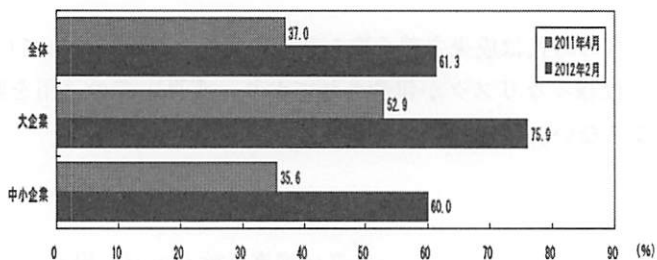


図1 BCPを知っている企業割合の推移（企業規模別）

出典：株式会社帝国データバンク 2012.3.27 公表「BCP（事業継続計画）についての企業の意識調査」

### （2）企業規模別策定状況（図2）

策定状況は大企業30.9%、中小企業8.6%で企業規模別では大きくかい離している。共通しているのは、知っているが策定していないとするものが、大企業が45.0%、中小企業が51.3%ある。今後の課題は特に中小企業ではなぜ策定が進まないのか、進めるためにはどうするのか、どのような方策があるのかという3つである。

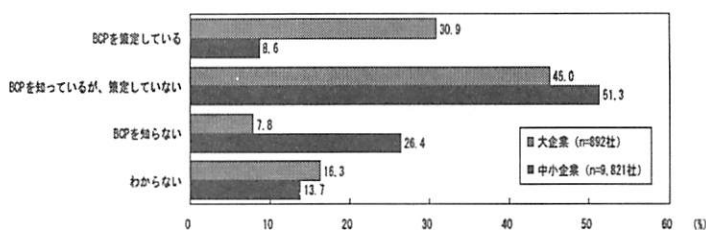


図2 BCP策定状況（企業規模別）

出典：株式会社帝国データバンク 2012.3.27 公表「BCP（事業継続計画）についての企業の意識調査」

### 3. 中小企業のBCP策定が進まない理由

ここでは、2つの調査報告をもとに策定が進まない（しない）理由についてみていく。調査時期、調査対象、実施地域、設問が異なるが、どちらからも中小企業の意識が垣間見える。タイトルが策定しない、進まないと異なるが策定したいができない（難しい）とも読み取れる。また、共通している項目として、情報が不足している、ノウハウ・スキルが不足している、人的余裕がない、費用の確保が難しいなどが上位であり、下位ではあるが経営層（役員）の理解不足や重要性の認識をあげている。これらは中小企業の経営の実情を映し出しているものといえる。

東京都の調査では「取引先との連携」が、中小企業庁の調査では「顧客、取引先から要請されていない」と異なる設問に対する理由が高い順位で回答されている。前者は策定のための連携であり、後者は元請けから要請がないという理由と思われる。これらが理由としてあげられるものは他社との関係性の理由であり、大企業に比べ経営資源が乏しいなかでの苦しい胸の内といえそうである。一方でこれらのあげられた項目の高さも気になる。

#### (1) 東京都による調査（図3）

東京都が平成21年度、都内企業を対象に実施したアンケート（回答数約2,000社）によると、情報の不足、人的余裕、費用の確保などが主な理由であった。この時期は東日本大震災の発生前で首都直下型をイメージしたものと思われる。また、鳥インフルエンザ対応の渦中でもあった。

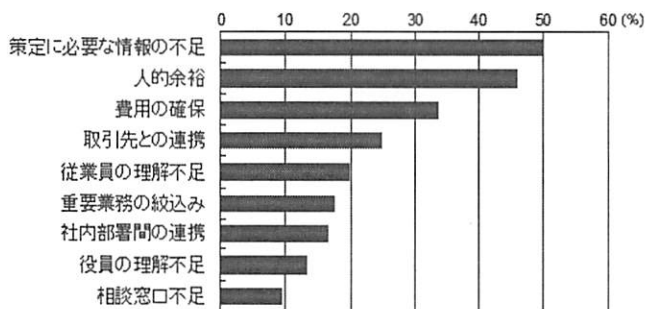


図3 BCPが進まない理由（複数回答）

出典：東京都ホームページ



## (2) 中小企業庁による調査 (図4)

中小企業庁委託事業による調査は2011年12月であり、東日本大震災後である。また、策定の効果が期待できないとあるのは気にかかる。経営者の理解不足とあわせ課題である。

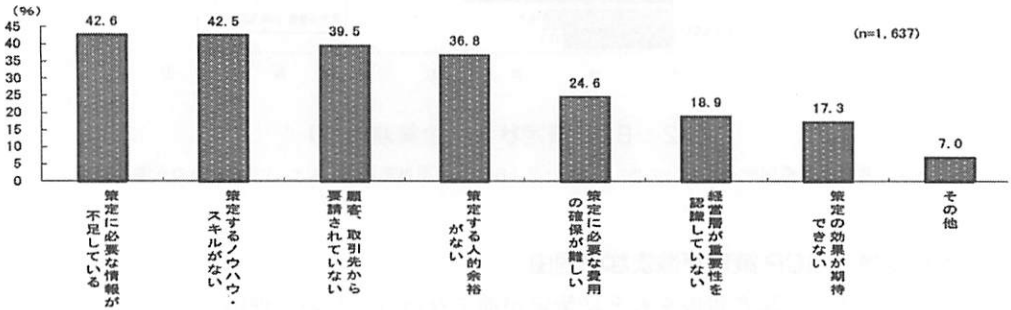


図4 BCPを策定しない理由(複数回答)

資料: 中小企業庁委託「企業のリスクマネジメントに関するアンケート調査」(2011年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))  
(注) BCPの策定状況について、「策定の予定はない」と回答した従業員300人以下の企業を集計している。

## 4. BCP策定とネットワーク支援の現状

国、自治体、団体、企業などがBCP取り組みの啓蒙から策定支援まで、さまざまな支援を行っている。自社で単独で策定する以外にも同業者等と共同研究することも効果的である。

### (1) 国、自治体、団体

中小企業庁は2003年に公表した「中小企業BCP策定運用指針」を2012年3月に一部改定してより活用しやすいよう第2版を公表している。神奈川県、静岡県、愛知県、三重県などの多くの自治体ではセミナー開催、策定ガイド、計画書ひな型を提供している。東京都では、「東京発チーム事業継続」というBCP策定支援事業を行っている。商工会議所や同業者団体でも同様の支援をしている。また、2012年、名古屋市では専門家派遣事業の一環として企業へ訪問してアドバイス活動をスタートさせた。なお、後述6-(1)のH社もその一社である。

### (2) 民間企業

コンサルティング会社は主に大企業向けに策定支援事業を展開している。私の知る会社ではコンサルティングフィーが最低200万円と高額で必ずしも使い勝手がよくない。ある会社は商工会議所や自治体と連携し、中小企業向けに講演、演習、実地コンサルを行っている。自社の強みを生かしたビジネスも盛んである。これらはクラウドや耐震化などに特化したものが多い。また、損害保険会社ではコンサル部門が個別企業の実情に応じた支援を行っている。この場合も取引大企業向けのものが多い。

### (3) ネットワーク支援

東日本大震災において、「サプライチェーンの途絶」が課題として浮かび上がった。象徴的な事例としてルネサスエレクトロニクス社(マイコン部品が供給されなくなり

川下企業が操業ストップ)が話題となった。そこで、新潟県、神奈川県、横浜市、商工会議所などが地域の同業者のネットワークづくりの仲立ちをしている。北九州商工会議所では北九州市を中心に積極的に推進している。いわゆる「お互いさま連携BCネットワーク」に参画することが望まれる。

## 5. 中小企業のBCP策定のボトルネックと認識

これまでみてきたように、東日本大震災を契機にBCPへの認知は高まってきたものの策定は進んでいない。主な理由として、①策定に必要な情報の不足、②人的余裕、③費用の確保などがあげられている。私がこれまで関わってきた実感からするとこれらも大きな理由ではあるものの別の要因があると思えてならない。前述のBCP未策定の理由のなかにもあるように経営層の認識がまずスタートラインと考える。経営者が重要な経営課題と位置づけて主体的に取り組むことが肝要である。以前、「あなたが作って(代行の意味)くれませんか」と依頼されたことがある。丸投げするものではない。そこで「これから伸ばしたい若手社員を選抜してプロジェクトチームを編成したらいかがですか。後継者を育てることになります。そのお手伝いならよろこんでやらさせていただきます。」と答えたものだ。経営者には事業を継続・発展させていくことが責任である。そのためには後継者を育成していく責務がある。

BCPは単に机上で計画書をつくることがゴールではない。組織全体でどのように機能させていくか、行動できるようにするか重要である。たとえば、全社をあげて避難訓練を実施する、社員を地域の訓練に参加させるなど、体験がキーワードといえる。また、ネットワーク支援事業に参加する、同業者間で情報交換するなど他社の状況もわかり動機づけとなる。運転免許証を取得する場合、交通法規や構造を勉強するだけでは運転はできない。コースを繰り返し走ることによってハンドル操作やブレーキングを身につけていく。

## 6. 図上シミュレーション演習

ここでは、本稿の趣旨であるBCPの策定推進の一方策として「図上シミュレーション演習」について考えていく。図上演習は以前から各分野で行われてきた。主に自治体の実施している「状況予測型図上演習」、住民向けにはDIGといわれる「災害図上演習」、情報伝達を目的とした「情報伝達重視型演習」がある。また、日本赤十字社では災害時医療救護活動を狙いとした「図上シミュレーション訓練」を行っている。しかし、事業継続を目的とした図上演習はほとんど行われていない。

### (1) 図上シミュレーション演習の開発

東日本大震災以降、BCPセミナーを実施し、中小企業庁や自治体、コンサルタントなどと情報交換してきた。いつも頭にあったのは実効性を高めるBCP策定と運用であった。

昨年、企業や商工会議所などでBCP策定支援、災害時対応を行っているコンサルタント会社(H社)と出会うことができた。H社は地震発生時の経営者の判断、意思決定を目的として「地震シミュレーション訓練」(図上演習)を実施していた。その後、

発生時の緊急対応に加え、早期復旧し事業を継続していくプログラムが必要との認識で一致し、共同開発の協議を重ねてきた。その後、研修センターで2日間、社内メンバーが参加者の立場になってなりシミュレーションしてプログラム策定にこぎつけた。

## (2) 図上シミュレーション演習の概要

このプログラムは、地震発生を想定して発生直後（1時間）の緊急対応と復旧対応（3日以内、1週間以内、1カ月以内）を図上で疑似体験するものである。発生時の情報をもとに経営者（リーダー）として、どのように判断し、決断するかを疑似体験（体感）する。

第1部のねらいは、時々刻々の入手情報を経営者として、迅速な判断、意思決定、指示の重要性を認識する。経営者（リーダー）は対応の難しさに気づく。第2部では、復旧するための実施事項を決断していく。ここでは優先順位の付け方の難しさに気づく。

演習全般をとおしては、体感することによる「気づき」に加え、他の参加者とグループワークによる「刺激」が得られる。また、主催者側のねらいは、この演習により自社の防災計画、事業継続計画の策定（策定企業は見直し）、「実行（策定）」の動機づけとなることを期待している。参加者の反響は、「すぐ策定（見直し）に着手した」、「他社のメンバーと一緒に研究することにした」など、新たなアクションが起きている。今後とも企業のみなさんと実習を行うなかで改善、改良に努めていかなければならぬ

(図上シミュレーション演習概要)

| 図上シミュレーション演習 |   |  |
|--------------|---|--|
|              | 第1部 地震シミュレーション  | 第2部 事業継続の意思決定  |
| ねらい          | 地震発生直後の緊急時対応と1カ月間の復旧対応を図上で疑似体験し、防災対策と事業継続計画(BCP)策定および見直しの重要性を理解する。<br>①経営者としての判断・意思決定、指示の重要性を体感する。[気づき]<br>②グループメンバーと相互研鑽し、自社の現状を知る。[刺激]<br>③演習体験を契機として自社の防災・事業継続計画の策定、見直しに活用する。[実行]<br>*未策定企業の場合は、具体的な実行手順をイメージすることが重要   |  |
| 役割           | 緊急対策本部の責任者の立場   | 経営者の立場 *名称例:復旧本部   |
| 進め方          | ①地震発生から1時間を疑似体験<br>②情報(音声、カード)により何をなすべきか、どうするかを書きだす。<br>③メンバーと話し合い、グループ決定<br>④発表し、講師・受講者と意見交換   | ①3日以内、1週間以内、1カ月を疑似体験<br>②情報(カード)のなかから優先順位の高いものを選び、その解決策を考える。<br>③メンバーと話し合い、グループ決定<br>④発表し、講師・受講者と意見交換  |
| 気づきのポイント(例)  | 経営者は即時の判断と指示を行い、従業員の安全確保、二次災害の防止がポイント。事前計画、準備、訓練が不可欠<br>(例)<br>・経営者からのメッセージ(会社の方針)<br>・従業員の安全確保(安否、救助、応急)<br>・従業員への指示(家族の安否、連絡方法)<br>・避難の可否(自社内? 避難場所?)<br>・事業所の対応(出火・爆発の予防措置)<br>・緊急対策本部(いつ、どこに設置)<br>・情報管理(入手方法、一元化、司令塔)<br>・備蓄品の確保(非常用電源、防災無線、食料、飲料水、毛布、救護用品)<br>・周囲の状況(被災状況、救援の可否)<br>・社外来訪者(安全確保、連絡方法) | 初期対応後は事業の早期復旧を行い、あわせて事業を継続するための対応が必要。タムごとに課題が異なる。BCPの策定が重要<br>(例)<br>3日以内<br>・従業員の被災状況(出社か自宅待機か)<br>・自社被災状況と業者依頼(インフラ、設備)<br>・自社状況の発信(被災状況、復旧の見通し)<br>1週間以内<br>・復旧ロードマップ(進捗の管理)<br>・地域・近隣住民への協力(可能なものを提供)<br>1カ月以内<br>・資金繰り(試算、金融機関、公的機関、保険)<br>・同業他社との連携(代替生産、資材の融通)<br>・中核事業の優先再開(経営資源を投入) |

い。なお、「図上シミュレーション演習」の概要は参考として付記する。

## 7. おわりに

計画がなければ羅針盤のない船で大海原に向かうようなものである。事業計画や営業計画をもたず無手勝流に事業運営する経営者はいないであろう。まず、経営者の認識が重要である。亀井先生が述べておられる「リスク観性（感性）」であり、「リスクマネジメントの究極の目的は倒産の防止」ということである。BCPは「事業を継続」していくための計画である。まさに企業の目的である「ゴーイングコンサーン」そのものである。

本稿ではBCP策定と運用に活用するひとつの方法として「図上シミュレーション演習」からアプローチを試みた。本来はBCP運用の一環として防災訓練や避難訓練を行うものであろう。しかし、未策定企業は何からはじめてもよい。富士山頂へは御殿場からでも富士吉田からでも登ることができる。目的は頂へ登ること、つまり事業継続のしくみをつくることである。企業はできることから着実に第一歩を踏み出してほしい。願いを込めて一。

### (引用・参考図書、資料)

- ・ 亀井利明「危機管理とリスクマネジメント」「リスクマネジメント総論」
- ・ 中小企業庁「中小企業白書 2012年版」
- ・ 中小企業庁「中小企業BC策定運用指針」第1版、第2版
- ・ 帝国データバンク「特別企画：BCP（事業継続計画）についての企業の意識調査」
- ・ 東京都「東京都BCP策定支援事業」
- ・ 自治体「BCP策定支援ガイド」（多数）
- ・ NPO法人日本防災機構「図上訓練」
- ・ 日本赤十字社「図上シミュレーション訓練企画マニュアル」

(筆者は船坂リスクマネジメントオフィス所長、元富士火災)

# リスクマネジメントと危機突破学

土井宣子

## 1. 序説

リスクマネジメントや危機管理という用語が最近非常に無造作かつ乱雑に使用され、その範囲が拡大され、誰しも使う常識用語になってしまった。類似の用語である危機管理はもっとひどい。

私は故薬師寺泰豪氏（当時、現代マネジメントセンター理事長）が作られた経営士グループのRM研究会に属していた。薬師寺氏の指示により、平成元年に日本リスクマネジメント学会に入会した。その後5年以上にわたって亀井教授に師事し、経営管理論とRM理論をたたき込まれた。その当時の亀井RM論の特徴を薬師寺氏は次のような4点にわたって述べられている<sup>(1)</sup>。

- (1) リスクマネジメントの中心をビジネスリスクマネジメントとする。その目的を ① 企業倒産防止 ② 企業の保全・維持管理におき、企業の社会的責任と結びついた企業防衛とする。
- (2) リスクマネジメントは、保険管理型RM（費用管理志向）、経営管理型RM（部門管理、倒産管理志向）、経営戦略型RM（製品戦略、組織戦略志向）に類別し、後に保険管理型から独立した災害管理型RMを展開した。
- (3) RMを全般管理と部門管理のスタッフ機能として位置づけた。
- (4) RMのプロセスをアメリカ管理過程学派に従って、リスクマネジメント・サイクルとして位置づけ、これを①危険処理の計画（P）②危険処理の組織（O）③危険処理の指導（L）④危険処理の統制（C）とした。

この時代はRMブームで、ずいぶん怪しげなリスクマネジメント論が展開されていた。

亀井教授は経営学者たちがRM論に進出してくることを期待されていたが、これは期待でおれで、心理学、社会学、経済学、哲学といった専門の方々が進出してきた。

亀井教授はアメリカ留学中に少しばかり産業心理学を学ばれた関係もあり、RM論に心理学からのアプローチが必要であるという認識を持っておられた。たまたまRMセミナーの受講生であった関本蘭子さんと私とが、亀井教授にRM論にカウンセリングを導入したらどうかと提案した。直ちに意見が一致して、平成6年に危機管理カウンセリング研究会を立ち上げ研究を開始した。

この研究会は四日市市と吹田市を舞台として発展し、日本リスクマネジメント学会のサポートもあり、家庭危機アドバイザー（FCA）という民間資格を作り、何回かセミナーを持った。亀井教授の『企業危機管理と家庭危機管理の展開』という本をテキストとして、教授はもちろん私も関本蘭子さんや畑中治子さんも講師をつとめた。

---

1) 危機と管理19号（平成3年）294～295頁

この研究が発展して日本リスクマネジメント学会の姉妹会として家庭危機管理学会となり、それが発展して日本リスク・プロフェッショナル学会、ソーシャル・リスクマネジメント学会へと発展していった。

危機管理カウンセリング研究会の設立から20年近くの歳月が流れ、母体である日本リスクマネジメント学会が小さいながら光る学会と発展していったが、亀井教授は引退間際でそれを口にするようになられた。そしてご子息の亀井克之氏（関西大学社会安全学部教授）に2代目を期待されており、私も関本さんも本業を大事にして何度か研究発表をしながら学会活動を細々と続けている。前置きが長くなってしまった。

さて、亀井利明教授は最近お年のせいかわ弱気になり、「リスクマネジメントや危機管理は面白くなってきた。これからは危機突破学だ」「面白くなったのはRMのインフレ化、法制化、脱経営学にある」といわれるようになり、危機突破学という言葉が誰かが使用されるのを持っておられた。幸いにも警察OBで当学会の会員である吉川昇一氏が「私の体験した危機管理と戦国武将の危機突破学」という小論文を書かれた。実践危機管理第25号79頁以下（2012年1月）のをチャンスと見て、急に危機突破学といひ出された。そして、自らも「危機管理と危機突破学」という論文を書かれ、これを実践危機管理第26号（2012年7月）に投稿され、続いて「危機突破学の展開」を実践危機管理第27号（2013年1月）に投稿された。

私は前著を熟読し、後著を原稿の段階で読ませてもらった。全くの偶然ながら、亀井利明先生、吉川昇一氏、私の三人が学会の研究会でお茶を飲みながら話をするチャンスがあった。話題は危機突破学であった。その結果、歴史と政治にくわしくなければこういった学問はできないと思った。折りしも衆議院選挙で、自民党が復活し安倍内閣が成立することになった。そしてこの内閣が危機突破内閣と位置づけられ、吉川氏は大喜びで亀井教授に電話をして来られたようで教授も満更でもない様子であった。

そこで、以下リスクマネジメントから危機突破学への飛躍をどう考えるかを私なりにまとめて見たい。

## 2. リスクマネジメントとは

私たちの2つの学会員は大なり小なり亀井RM論の影響を受けている。その初期の著作からリスクマネジメントの意義を眺めてみよう。日本のRM論の最初の本は亀井教授の『危険と安定の周辺』であろう<sup>(2)</sup>。その本の中で著者は「リスクマネジメントとはリスクの確認・測定および制御を通じて、最少限の費用でリスクの持つ不利益を最少限に止めようとするものである」（62頁）と定義され、ビジネス・リスクマネジメントを前提として「リスクマネジメントの究極の目的は企業倒産の防止、または企業倒産の原因となる各種要因を科学的に管理しようとするものである」と述べられている。（64頁）

続いて第2作である『リスクマネジメントの理論と実務』においては<sup>(3)</sup>「リスクマネジメントとは人間の危険予知本能に基づき、危険を制御し、危険に準備するための管理

---

2) 亀井利明『危険と安定の周辺』1978年（同朋舎）

3) 同『リスクマネジメントの理論と実務』昭和55年（ダイヤモンド社）

活動であり、危険の合理的費用化の活動である」と定義され（4頁）、ビジネス・リスクマネジメントに限定して「リスクマネジメントは企業の倒産を防止し、企業経営の合理的運営を図るためになされる企業危険の科学的管理である」とされている。（11頁）

このように、亀井教授はビジネス・リスクマネジメントを中心としてリスクマネジメントを把握し、危険の費用化と科学的管理、倒産防止が強調されている。リスクマネジメントが純粹危険を対象とする保険管理が中心であった時代には Loss or Gain risk を対象とする科学的管理であるという主張は斬新であった。そして、時代はそのように動いていった。

ところが、リスクマネジメントや危機管理は誰でもアプローチできる分野だとばかり、経営学や保険論を学んだことのない人々が、われもわれもこの分野に参入し、何かにこじつけたような展開が始まった。心理学、社会学、理工系の専門家を始め、マスコミ陣、何でも知っている評論家、一般市民を巻き込み、リスクマネジメントの膨張と低俗化、本筋から離れた我田引水論である。

「これらの現象はリスクマネジメントの専門家あるいはそのように主張している人々の中にも見られる」と亀井教授は主張される。また日常の会話や講演の中から聞こえてくるのは「リスクマネジメントの目的を企業価値の創造とする説」「リスクマネジメントの規制や規格化」「政治家や素人の介入、発言」は実にけしからんとする亀井教授の反発である。

しかし、リスクマネジメントをいくらやっても企業の価値は創造されたり、上昇したりするものではない。それができるのは生産、販売、広報などの活動からだ。

Loss of gain risk の gain を何とか取り入れようとする努力は空しいものだ。

リスクマネジメントを法律で規制したり、規格屋さんの規格を強制するような活動、政治家がいたずらに介入してくる傾向は企業や社会を毒する。当然 RM にも悪影響を与える。

こういった見解を亀井教授は持っておられるようである。完全なオールド・リベラリストの考えのようである。

リスクマネジメントのパイオニアとして経営戦略型リスクマネジメント、危機管理カウンセリング、家庭危機管理、ソーシャル・リスクマネジメント論へと発展、それを展開されてきた人が、危機突破学とは、果たして、それは成長か老化かどちらであろうか。

### 3. 危機管理突破学とは

亀井教授の最初の論文「危機管理と危機突破学」によれば「危機突破学とは危機に直面しないように組織を維持管理し、危機に直面した場合、それに対して挑戦、防衛、撤退などの戦略を講じ、よりよきリーダーシップとマネジメントによって、危機を克服することを研究する科学である」と定義されている。（64頁）そして、その例として、挑戦には桶狭間の戦、防衛には元寇の役、撤退には金ヶ崎の退陣とキスカ島撤退をあげている。

第2の論文は「危機突破学の展開」である。これは原稿の段階で見せていただいた。この論文では危機を人為的危機と天災的危機に分けて検討されている。人為的危機は加

害者や侵略者がある場合で、この場合の突破は前の論文ではその対策として挑戦（応戦、参戦）、防衛（除去、防止、改善）、撤退（回避、外交）の三つをあげられていた。しかし今回の論文では転嫁（隷属、賠償）が入っている。

また、天災的危機については危機突破といっても平和的な手段しかあり得ず、事前予防としての情報収集、その周知、救助、救済復旧、復興ということになる。

当然のことながら、これらの手段を講じる場合、当然ながら良好なリーダーシップとマネジメントがなければならない。それがためには危機突破責任者には、（１）危機感知力、（２）危機情報収集・分析力（３）危機対応戦略力、（４）危機突破手段選択力、（５）危機突破動員力、（６）危機突破行動力、（７）危機対応指導牽引力、（８）危機収捨力がなければならない。

このうち、最も大事なものは（２）の危機突破情報収集力・分析力と（３）の危機対応戦略力だとされている。そこで亀井教授はこの二つについては孫子、貞観政要を引用している。また、（３）については謀略、調略に論及し、マキャヴェリの君主論を解説している。

最後に、結論として、危機突破学は危機管理論の変形であって、そこで論じられるのは破壊、滅亡、倒産に直結する危機であり、それを打開する緊急の対策であるとされている。そして、そのためには歴史学や古典の活用が必要であるとされる。かくて、危機突破学とはソーシャル・リスクマネジメント論に続く、お年寄りの新しい発想であろうか。

これを要するに、教授がいわれるように、RMの目標を「リスクの抑制と損失の極少化・利益確保」から、「危機突破と組織維持・保全」に移行しようということであろう。

（筆者はオフィスアスカ代表、企業危機管理士）



## いじめと体罰

畑 中 治 子

教育の現場で起きた桜宮高校の問題は、大きな事件として各界に問題提起をすることになった。教育行政の機関である教育委員会が見て見ぬ振りをして、逃げ、隠蔽、虚偽、責任転嫁、逆に被害者の方を悪いとし、加害者の人権を擁護、将来への期待などから、いじめを否定し、調査や処罰を打ち消してしまう。学校でのいじめはもちろん、企業内のいじめ、家庭内のいじめ（幼児や老人の虐待）についても、その行為自体を明確にし、犯罪者あるいはそれに準ずるものとして、厳しく責任を追及し、公正に処罰として罪を償わせなければならない。

現在の社会風潮は「悪」に対して甘く、それを打ち消してしまおうとする主義が一般化しており、責任追及や処罰が適格に行われていないといえる。公正や教育以前に処罰することが必要である。刑務所や少年院へ送致を躊躇すべきではないと思う。悪いことをすれば厳罰があるという教育をしなければならない。

猛烈ないじめによって少年が自殺し、教育関係者の無責任極まる態度、教育者不適任性にあきれ果て、ついに警察が介入、学校への捜査を開始したのは法治国家として当然であると思う。

「いじめと自殺とは全く因果関係がない」から始まって、「いじめと自殺とは少し因果関係があるかもしれない。しかし、家庭環境の影響が大きい」といった調子の教育委員の発言は全くあきれってしまった。教育の専門家が教育とは何であるかを知らない。因果関係というインテリメいた言葉を使うこの人物は過去にどのような先生をしていたのであろうか。いじめから自殺となれば、それに因果関係があるのは当然で、疑問の余地はない。このような先輩が、小、中、高の先生になっていたり、古手になり上位の教育行政を司る教育委員（教育長）になるのであるから、教育委員会は頭の堅い非常識な事ばかりをする。教育委員会廃止論が登場してくるのである。

悪い話題の事件が大阪で起こった。体罰による自殺である。体罰は法律で明確に禁止されている。運動部のキャプテンが監督から常軌を逸した体罰を受け自殺した。

元来、運動部や体育会には程度の違いはあるが、暴力や体罰はあると聞く。とにかく、そのような目で見える人が多い。体育指導者や監督には体育やスポーツの指導や訓練をするのが職責であり、その方法によって強くも弱くもなる。スポーツの試合をする以上、勝ちたい、勝つように指導したいというのが人情であり、目的と理想であろう。

しかし、スポーツ参加主義ではなく、スポーツ勝利至上主義は、とにかく問題が多い。怒りに乗じて指導者が選手に体罰や長時間正座させた。グラウンドを何周も走らせた、試合後も長時間練習させたというのは、指導でも訓練でもない。

負けた事に対する「憂さ晴らし、鬱憤ばらし」で、犯罪的行為である。そのような論理が教育者やスポーツ指導者に解らない筈はない。解らないのであれば、職務不適合者として即刻辞任すべきである。

桜宮高校の行き過ぎた体罰による自殺者の事件は、大問題となり、橋下徹大阪市長の登場となった。有言実行、スピード第一、頭脳明晰の橋下市長は、さすがに「体罰は犯罪である。即、調査のため100人のチームを組み特別予算を計上、再発防止とその他にも隠れた体罰、いじめを徹底調査する」と明言。被害者宅を訪問し、両親にも謝罪をした。

両親との面会時間は2時間20分にも及び、男子生徒から家族に宛てた遺書にも目を通し、全面的に体罰の否定論者になると明言した。

橋本市長が体罰全面否定になったもう一つの理由には、元巨人軍の桑田真澄選手の朝日新聞掲載記事「体罰は必要ない」、これもあると。

2013年1月14日、大阪の成人式で「スポーツで体罰を受けていたので、ある程度の体罰を容認していたが、これから全面的に体罰を否定する。体罰はしてはならない。君達もそれを守って欲しい」と花むけの言葉とした。

橋本市長は、あの年代で未来を閉ざす人生最後の言葉を綴っている姿を創造するだけで耐えられない。

学生時代体罰を含めた厳しい指導を受けた市長は体罰は愛情だと考えていた。これを全面的に変えると。考えを全く変える事になったもう一つの理由に、元巨人軍の桑田選手の言葉がある。「私は中学までグラウンドで毎日殴られ、嫌だった。体罰は必要ない。体罰のない高校で一番伸びた」。PL高校で桑田投手を育てた中村順司先生は、毎日の練習の積み重ねが上達する。巣立っていった生徒や学生が「先生どうしてるかな、会いたいな」、そんな教師が理想である。

橋本市長は、体罰は不要であるの意識改革にこれから務めると明言。

欧米では体罰は禁じられている。日本も禁止されているのに体罰が残り、今回の悲劇が起こった。体罰は犯罪である。声を大きくして意識改革をしなければならない。

運動部の勝利と校名の高揚のためエスカレートして行った虐待といえる体罰、殺人行為に及んだ平手打ち30～40回、唇は切れ顔は腫れあがり変形。体罰ではなく犯罪である。

この事件は、運動部はある程度の体罰は「愛のムチ」などという声もあるだろうが、それは文学的表現に過ぎない。犯罪である。刑法で犯罪者は正確に裁かれ、罪を償い、自殺者に対して民事責任上の賠償責任をも負わねばならない。

自殺という形ではあるが、私は殺人であると思っている。若いとは言え、平手打ち40回の身体的・心理的な苦痛が高校生に死を選ばせる犯罪となった。バスケットボール部の監督は犯罪者であるといえる。体罰を知っていながら黙認、隠蔽していた学校責任者の責任も問われるべきで、校長よりも在勤年数が長い監督には校長は何も言えなかった体質は明らかに「ソーシャル・リスク」である。真剣に考えねばならない。

いじめや体罰は恐ろしい。今回の体罰事件は日本中を駆け巡る「ソーシャル・リスク」と言ってもよい。

危機管理を研究されておられる先生方には、企業危機管理に目を向けられると同等に、またそれ以上に犯罪危機管理を内蔵する学校危機管理や家庭危機管理を発展させて欲しいと切に願望している。

(筆者は家庭危機管理士)

## イスタンブールの潮流 —トルコ共和国の国家危機管理—

亀井利明

### はしがき

実践危機管理第27号には、どういうわけかトルコに論及した論文が2編ある。稲垣正男氏の「国力低下と危機管理」(27頁以下)と北出至氏の「経営者の病とその影響」(98頁)である。

昨今の国際情勢からして、危機管理を学ぶ者は、オスマン・トルコの国家危機管理を指導してトルコ共和国への道を切り開いたアタチュルクの偉大な功績を想起すべきである。そこで、2人の論文を補完する意味で、かつて関西大学通信や関西大学商学論集に書いた随筆や論文から抜粋して、トルコを解説しておこう。

### 1. トルコと国家危機管理の父アタチュルク

ほとんどの日本人はトルコについて全く知らないか、正確な知識を持っていないように思う。しかし、最近では静かにトルコ・ブームが進み、トルコ旅行に人気が出ている。

観光の面から見てトルコを代表するものは、イスタンブールのアヤソフィア大聖堂、エフェソスの遺跡、カッパドキアの景観などであろう。また、見方を変えれば、トルコを代表するものとして、ルーメリ・ヒサルから見たボスポラス海峡の風景、アンカラに造営されたアタチュルク廟、イスタンブールのグランド・バザールなどを挙げることができる。

アタチュルクはオスマン帝国(オスマン・トルコ)滅亡の危機を救済し、それをスリム化して、トルコ共和国としてリエンジニアリングさせ、的確な国家指導理念の下に国家の危機管理に成功した偉大な政治家である。彼はトルコの近代化のため、政教分離、文化革命、産業革命などを成功させた国家危機管理の父といえる。それは単にトルコ一国にとどまらず、国際的にも高く評価されるべき傑出した指導者であるといえよう。

昨今の日本では危機管理やリスクマネジメントという言葉が一般化しているが、国際化の時代に照応して、歴史的な観点から諸外国の危機管理にも関心をもつべきではないだろうか。

### 2. 東西文化の交叉点とボスポラス海峡

東洋と西洋の交叉点、東西文化の交流と架け橋といった地理的、民族的な観点、オスマン帝国の栄光といった史的観点、ギリシア・ローマ時代の遺跡が数多く残るといった考古学的観点もさることながら、角度を変えて危機管理という観点からトルコを見ることも必要である。すなわち、危機管理の国際的リーダーを産んだ国であり、アタチュルク以後も大国の谷間にあつて危機管理に成功している先輩国としてトルコを研究することも大切なことだと考えられる。

現在、トルコは世帯主義（政教分離）とイスラム回帰主義の対立にゆれ動いており、インフレを始め各種の政治・経済的混乱や社会をかかえている。しかし、トルコ国民の優れたリスク感性や英知によって、あるいはニュー・リーダーの出現によって各種の危機を克服し、経済を成長させ、平和で豊かな国家を形成することであろう。

ボスポラス海峡は今日も美しく静かに流れている。陽にきらめく小波の潮流に影を落とす歴史の遺物、夕映えにそびえるモスクの尖塔などはイスラム教国特有のエキゾチックな風物で、詩情豊かに旅人の心に深く刻まれ、多彩な思い出を作ることであろう。

それにしてもボスポラス海峡に切り込まれた金角湾にかかるガラタ橋を行き交う人々はトルコのエネルギーとバイタリティーに満ち、旅情とは別に、この国の未来の繁栄を感じさせる。

### 3. ケマリズム

オスマン帝国は主としてロシア、イギリス、フランス、イタリア、ギリシャ等の侵略と帝国の国内事情によって滅亡してしまった。しかし、国土の4分の3以上を失った状態ではあるが、トルコ共和国という形で独立を維持した。

前者は危機管理の失敗の例であり、後者は成功の例である。私はどちらにも興味はあるが、アタチュルクという偉大な人物の存在、イスラム教国での政教分離、ヨーロッパとアジアの架け橋、数少ない親日国等々の理由でトルコの実績とその危機管理に主たる関心を持っている。

とりわけ、アタチュルクのリスク感性、危機管理能力、リーダーシップ、国家運営能力は他に類例を見ないと考える。ペルーのフジモリ大統領などの遠く及ぶところではない。

アタチュルクの国家危機管理の原則は次の6つである（ケマリズム、Six Arrows, 1931）。それは、（1）共和制、（2）民族自決主義、（3）人民主義、（4）国家企業主義、（5）政教分離主義、（6）革新主義である。

ケマリズムはトルコを完全な独立国とさせ、近代化させたが、第2次大戦後、反ケマリズム、イスラム回帰主義者の活動が活発化し、政情は必ずしも安定的ではない。しかし、偉大なアタチュルクの危機管理哲学はRM論又はCM論から高く評価されるべきである。

昨今のトルコは民主主義とイスラム教の共存を目指した「公正発展党」が政権を担当し、穏健イスラム主義に基づく国造りを進めている。これは厳格な世俗主義を修正することを意味し、2002年の総選挙でエルドアン氏の「イスラムの伝統を尊重した民主主義」を掲げる公正発展党の大躍進を意味する。しかし周辺国（シリア、イラン、イスラエル等）との関係がもう一つうまくいっていない。

## 会員の書いた2冊の本

平成 24 年 10 月に 2 冊の本が出版された。以下、寸評する。

(編集部)

### 亀井利明・亀井克之共著「ソーシャル・リスクマネジメント論」

平成 24 年 10 月 (同文館)・A5 判・274 頁・2,940 円

親子そろって個性の強い紳士である。性格の全く異なるお二人が仲良く共著を出版したというのだから、おめでたい限りである。実際は父親の書いた前著を息子が修正、加筆して共著としたものである。内容については親子間で相当の意見の相違があるはずだが、それをどう調整したのか。類著が全くない分野での刊行は貴重といわねばならない。内容は以下のとおりである。

ソーシャル・リスクマネジメントの意義、ソーシャル・リスクの形態、ソーシャル・リスクと心の危機管理、欲求不満社会の危機管理、人権侵害リスクと危機管理、経営者リスクと心の危機管理、中小・中堅企業のリスクマネジメント、地域防災とソーシャル・リスクマネジメント、東日本大震災と学校の危機管理、リスク情報の開示とワークライフバランス、地域福祉とソーシャル・リスクマネジメント、安全・安心とソーシャル・リスクマネジメント、ソーシャル・リスクとしての官僚リスク、ソーシャル・リスクマネジメントの要約である。

### 赤堀勝彦著「実践 リスクマネジメント」

平成 24 年 10 月 (株式会社 三光)・A5 判・286 頁・3,048 円

また書いたと驚きの声がかかるほど勉強家であり、筆達者である。何よりも広範囲にわたって学識がある。亀井親子とは違ったタイプの紳士である。書かれている内容も伝統的なリスクマネジメントとは一味違う口調を保持している。その内容は以下のとおりの章別である。

企業リスクマネジメントと保険、企業の災害対策とリスクマネジメント、企業の個人情報漏洩とリスクマネジメント、企業不祥事とリスクマネジメント、企業の環境問題とリスクマネジメント、福祉サービスにおけるリスクマネジメント、家庭リスクマネジメント、である。

章は 7 章で終わっているが、情報漏洩、環境リスク、福祉サービス等、類書には見られないテーマについて詳細に論述され、リスクマネジメントの範囲拡大、裾野論争に大きく関与している。全くユニークな一冊というべきで、RM 関係者に一読をおすすめしたい。

なお、著者は本誌 26 号 111 頁で紹介した『保険のすべてが分かる本』平成 24 年 4 月 (金融ブックス KK) を書いておられる。どちらかというところ「あまり体格に恵まれているとはいえない著者」のどこにこんなバイタリティがあるのだろうか。

(編集部)

(著書を 1 冊書くということは体力的にも金銭的にも大変なことなのです。贈呈されて「はい、有難う」の一声ではすまないエネルギー問題があるのです。本を書かれた人にはよく分かることです。)

新刊紹介

『ソーシャル・リスクマネジメント論』

亀井利明・亀井克之著(同文館出版)



リスクマネジメントのバイオニアとして正

統派の理論の普及に努める関西大学の亀井利

明名誉教授と同大学社  
会安全学部の亀井克之  
教授が「ソーシャル・  
リスクマネジメント  
論」を同文館出版から  
刊行した。両氏は、5  
年前に「リスクマネジ  
メント総論」を共著で

出版しており、親子で  
の共著は今回で2冊目  
となる。

前回の「リスクマネ  
ジメント総論」は、リ  
スクの意義、形態やリ  
スクの本質や処理手  
段、リスクマネジメ

社会を構成する個人の視点でもRMとらえる

トの形態や展開など幅  
広く解説した基本テキ  
ストだったのに対し、

は実に15冊もの著書が  
ある。一方、克之氏は

のとおりのとおり。

9章・東日本大震災と  
学校の危機管理▽第10  
章・リスク情報の開示  
とワークライフ balan  
ス▽第11章・地域福祉  
とソーシャル・リスク  
マネジメント▽第12章  
マネジメント▽第13章  
安全・安心とソシヤ  
ル・リスクとしての危  
機管理▽第4章・欲求不  
満の危機管理▽第5章  
人権侵害リスクと危  
機管理▽第6章・経営  
者リスクと心の危機管  
理▽第7章・中小・中  
堅企業のリスクマネジ  
メント▽第8章・地域  
防災とソーシャル・リ  
スクマネジメント▽第

本書は、企業だけでな  
く、社会や社会を構成  
する個人の視点でリス  
クマネジメントを幅広  
くとらえ、「なぜソシヤ  
ル・リスクマネジメ  
ントの考え方が必要な  
のか」を解説してい  
る。亀井名誉教授は保  
険論関係で10冊、リス  
クマネジメント関係で

本書の主な内容は次  
の通り。

1章・東日本大震災と  
学校の危機管理▽第10  
章・リスク情報の開示  
とワークライフ balan  
ス▽第11章・地域福祉  
とソーシャル・リスク  
マネジメント▽第12章  
マネジメント▽第13章  
安全・安心とソシヤ  
ル・リスクとしての危  
機管理▽第4章・欲求不  
満の危機管理▽第5章  
人権侵害リスクと危  
機管理▽第6章・経営  
者リスクと心の危機管  
理▽第7章・中小・中  
堅企業のリスクマネジ  
メント▽第8章・地域  
防災とソーシャル・リ  
スクマネジメント▽第

(A5判、232  
頁、定価2800円十  
税)



## SRM 学会だより

### ◎ SRM 学会関東部会（平成 24 年 6 月 23 日）

以下のとおり日本 RM 学会関東部会と合同で実施した。

#### 日本リスクマネジメント学会 関東部会

#### ソーシャル・リスクマネジメント学会関東部会 合同研究会のお知らせ

会員各位 下記の通り日本リスクマネジメント学会関東部会、ソーシャル・リスクマネジメント学会関東部会合同研究会を開催します。奮ってご参加下さいますようご案内申し上げます。

#### 記

日 時：2012 年 6 月 23 日（土）13 時 00 分～16 時 45 分

場 所：専修大学 神田校舎 1 号館 2 階 205 教室（東京都千代田区神田神保町 3-8）

最寄駅：JR「水道橋」西口徒歩 7 分／東西線・半蔵門線・都営新宿線「九段下」B5 出口徒歩 3 分／半蔵門線・都営新宿線・都営三田線「神保町」A2 出口徒歩 3 分

参加費：1,000 円

(12:00 - 12:50 日本リスクマネジメント学会理事会 専修大学 神田校舎 1 号館 2 階 209 教室)

13:00 - 13:05 開会の辞

13:05 - 13:45 研究報告「知識創造の SECI モデルとリスクマネジメント」

松下幸史朗（大阪経済法科大）

13:45 - 14:25 研究報告「防災教育の重要性」金子信也（関西大学）

#### 休 憩

14:40 - 15:20 研究報告「企業における BCM」

内田知男（エリーパワー株式会社 常勤監査役）

15:20 - 16:00 研究報告「パワーハラスメントに関する一考察」

渡邊容子（キャリアカウンセラー）

16:00 - 16:40 研究報告「企業の上場リスクに関する研究」

白田佳子・松田千恵子（筑波大学）

16:40 - 16:45 閉会の辞

参加者は①はがき、②電子メール（kamei@kansai-u.ac.jp）、③ FAX（072-684-4007）のいずれかで 6 月 15 日までにご連絡下さい。 ※できる限り電子メールでのご回答にご協力下さい。

### ◎日本 RM 学会およびソーシャル・リスクマネジメント学会の業務監査の実施

（平成 24 年 6 月 22 日名古屋市、平成 24 年 6 月 24 日四日市市で実施）

これらの監査報告書のエッセンスは以下のとおりである。

#### **【両学会の業務監査報告書のエッセンス】**

RM 統合本部長の指示により業務監査を実施した。

- (1) 業務執行機関である理事は役職分担をしているが、それは有名無実であり、会長と理事長とが若干の協力者の協力のもとに事実上の業務を行っている。



- (2) 理事は①人集め、②金集め、③研究報告者集め、④研究会会場提供等の4大責務があるにもかかわらず、若干の理事はそれを実行せず、一般会員と同様にお客様然としている。個人会員が200人程度となっているこの現実をどう見るのか。
- (3) 過去3ヶ年以上も財政ピンチが続き、倒産の危機があるにもかかわらず、理事・評議員各位の多くは、個人会員・賛助会員集めや寄付金提供者勧誘の努力をせず、中にはそんなものは必要がないと主張する無責任な者までいる。こういう人をいつまでも役員にしておくのは理解に苦しむ。
- (4) 新人の登用、査読の制度は形式のみで、実質的效果を上げていない。
- (5) 研究報告、15分スピーチは特定の人に占領され、公平に発表の機会が与えられているかどうか疑わしい。
- (6) 財政ピンチのため会報発行が危険視されている。同人雑誌や理工系の会報のように、投稿者から会報発行協力金を取るべきだという声も高い。
- (7) 日本RM学会とSRM学会の相互協力や交流が不十分である。平成24年2月26日の理事会決定に基づき、RM統合本部を積極的に活用すべきである。

◎業務監査報告書査読会 (24.7.21. 関西大学名誉教授室)

RM統合本部長の指示により、これらの報告書を在阪の評議員が査読した。その結果を以下のとおり報告します。

「日本RM学会・SRM学会業務監査報告書」の査読結果報告書

- (1) 2つの報告とも概ね妥当であり、両学会とも前途多難で、運営主体である理事会およびRM統合本部の能力が問われる。
- (2) 賛助会員、寄付金集めは個人会員激減の救済策である。しかし、これに協力するのは特定の理事・評議員に偏っている。
- (3) 個人会員集めの対策を早急に確立しないと、学会は破綻する。脱落防止と新規開発である。
- (4) 個人会員の脱落は、学会に「魅力がない」、「期待外れである」、「本格的なRM学者が数名しかいない」、「利用価値がなくなってきた」等々の理由による。反省の必要がある。
- (5) 両学会とも手間のかかる業務を遂行している。個人会費としてRM学会は7,000円、SRM学会は5,000円を徴収しているが、理事長ならびにそのファミリーと若干の協力員の奉仕の努力があっても、個人会員1人当たり10,000～12,000円の経費を要する。事務を全面的にアウト・ソーシングするのは無理であるが、経費節減が可能ならば、若干の業務はそうすべきである。経費節減に努めてもどうしても赤字が出る場合、今後は理事によって補填してもらうべきである。それができない理事は退陣すべきである。
- (6) 研究会や理事会の出欠通知が合理的に行われていない。返信用のハガキを同封するのは一考すべきである。事務局が期日までに返事のない人の出欠を電話で問い合わせるといふのは、無駄な手間と費用支出である。

- (7) 会報の論文が期日までに完全原稿で提出されていない。また、校正期日が守られていない。初校の段階で最初の原稿とは全く違う内容に改められたり、真っ赤になるほど訂正されたりしているものがある。コスト高も甚だしい。財政健全化のためには会報発行協力金を取るべきである。

◎ソーシャル・リスクマネジメント学会理事会 (平成 24 年 9 月 14 日 於尚綱大学)

〔議題〕

SRM 学会の理事役職分担の変更について

SRM 学会の理事役職分担について、平成 24 年 10 月 1 日付で、下記の通りとする。なお、平成 24 年 12 月 8 日開催予定の SRM 学会全国大会までは、すでに準備進行中のため、亀井利明氏が理事長職を遂行する。

記

|               |        |                  |
|---------------|--------|------------------|
| 会 長 (RM 統合本部) | 亀井利明   | (関西大学)           |
| 理 事 長 (全般管理)  | 戸出正夫   | (元白鷗大学)          |
| 副理事長 (研究会担当)  | 大橋正彦   | (大阪商大)           |
| 同 (財務担当)      | 竹本恒雄   | (企業危機管理研究会・関西大学) |
| 同 (総務担当)      | 関本蘭子   | (家庭危機管理研究所)      |
| 常務理事 (事務局長)   | 佐久間 潔  | (修文大学)           |
| 同 (広報担当)      | 中居 芳 紀 | (東京海上日動・関西大学)    |
| 同 (研修担当)      | 平岡 裕   | (大阪府防犯設備士協会)     |
| 同 (編集担当)      | 城戸善和   | (熊本学園大学)         |
| 同 (学会賞担当)     | 川崎和治   | (沖縄大学)           |

以上

〔変更内容の説明〕

1. 亀井利明氏・・・理事長から会長へ (後任は戸出正夫氏)
2. 戸出正夫氏・・・会長から理事長へ (後任は亀井利明氏)
3. 大城裕二氏・・・副理事長から顧問へ (健康上の理由により退任) (後任は大橋正彦氏)
4. 白田佳子氏・・・副理事長から理事へ (RM 学会副理事長就任のため)(後任は関本蘭子氏)
5. 大橋正彦氏・・・常務理事から副理事長へ (後任は城戸善和氏)
6. 関本蘭子氏・・・常務理事から副理事長へ (後任は川崎和治氏)

以上

## ◎ RM 統合本部主催「第1回合同理事会」開催（平成24年10月6日）

RM 統合本部は、RM 学会、SRM 学会、日本危機管理士協会の連絡、交流、調整を目的とするものである。本部長は亀井利明氏、事務局長は中居芳紀氏である。

今回は日本 RM 学会役付理事、ソーシャル・リスクマネジメント学会役付理事および日本危機管理士協会理事を構成員として、平成24年10月6日、名古屋市で合同理事会が開催された。

決定事項（ⅠおよびⅡ）ならびに協議事項（Ⅲ以下）は下記のとおりである。

### Ⅰ-1 日本危機管理士協会会則の一部修正を行った。

修正箇所 第7条第3項、（大学院修士課程で危機管理論の単位を履修し、これに関する論文を提出し、審査に合格した者には企業危機管理士の資格を授与する。）

これは、大泉光一氏の勤務する青森中央学院大学大学院の要請に基づくものである。

### Ⅱ-2 日本危機管理士協会の理事が少ないため、佐久間 潔（修文大）氏と金子信也（関西大学）氏の2氏を追加する。

### Ⅲ-1 本部長より下記の通り説明がなされた。9月14日の日本 RM 学会大会時に、会員総会の不手際に原因があるのか、①「会報が高い」、②「経費がかかり過ぎる」といった声が聞かれた。

①については、会報発行・送付費は会報編集費、印刷費、送付費・郵送料、送付業務アルバイト代の4つの項目から成っている。単に印刷費だけではない。また、現在の会報はB4判から出発してA5判、A5判カバー付き、A5判ビニール加工厚型表紙のモノグラフ形式で単行本に近くなっている歴史的事実がある。現在の会報スタイルは35年のRM文化である。スタイルの変更は重要な問題である。SRM学会の会報については問題がない。

②については、少々トゲのある発言で、両学会は「他の学会のように特定機関の事務室の無償提供、複数の事務職員の無償業務協力などが全くなく」ボランティア基準で活動している。そのため担当者から猛烈な反発を買った。「会計監査を実施し、総会の承認を得、会報に公表された会計報告書を見たことがないのか。支出項目は18項目もあり、単に会報の印刷費だけで学会の運営ができているのか。個人商店以下の貧乏組織の運営が全く判らず、関係者の苦勞を理解していない。10年前に事務局、事務局長を公募したことがあるが、こんなボランティア活動（3Kに近い）には誰も応募者はなかった。

### Ⅲ-2 賛助会費や寄付を集めるのは学会としておかしいという声がある。どこがおかしい。財政ピンチは会長や理事長にまかせておけばよいということか。個人会員が激減して、財政ピンチだから個人会員の増員、賛助会員集め、寄付金集めをお願いした。このままでは座して死を待つことになることがお分かりにならないのか。賛助会費や寄付金がなくして運営している学会がどこにあるのか。保険学会などの例外はある。寄付金について正式にお願いしたのは平成24年1月と3月が初めてである。トップのみで負担できないからSOSを発信してどこが悪いのか。学会の理事や評議員は文句だけを言わず、3年に1回ぐらい財政ピンチの支援や救済をしようという

気にならないのか。以後、3年に1度くらい財政支援のできない人は役員に選出しないことを厳格に守る。

しかし、平成24年の日本RM学会の財政ピンチは多くの方のご芳情により救済された。とりわけ、亀井ファミリー、両学会に対して10万円のご支援をいただいた井上 喬氏と池田好子氏、SRM学会役員各位の名をあげておく必要がある。

- Ⅲ-3 賛助会員集め、寄付金集めがそれほど批判されるのであれば、かねてから議論があったように、会報のスタイル変更とともに、同人雑誌や理科系学会に見られる論集と同様に、論文執筆者に掲載料を負担していただくことも検討すべきである。これは平成24年6月に、名古屋市および四日市市で開催した両学会の業務監査時にも指摘されていた。
- Ⅳ 財政支援者の氏名は、毎年の収支報告書に出ているが、平成24年度は両学会とも30名に上る方からご芳情をいただいた。これらの方に対し深甚なる感謝の意を表し、厚く御礼申し上げる。
- Ⅴ SRM学会の平成25年の行事として、
- ①関西部会を2月24日（日）前後に
  - ②関東部会を5月中の土曜または日曜日に
  - ③全国大会を11月29日（土）と11月30日（日）ごろに開催する。
- ①は修文大学、②は東京の会場を物色中（その後、専修大学承諾）、③は東北福祉大学を予定する。
- ③は会場確保のため、日本RM学会第2関東部会と合同とする。
- ①については、大阪経済法科大学と交渉したが、問題多く不調。
- 以上は24年12月8日のSRM学会理事会で議論すべきである。
- Ⅵ 日本RM学会の平成25年の学会開催については、本日（11月17日）の理事会で、理事長、事務局長提案を協議すべきである。

◎ソーシャル・リスクマネジメント学会研修・研究会

◎日本リスクマネジメント学会関西部会との合同研究会（平成24年11月17日）

場 所：関西大学千里山キャンパス第2学舎

〈プログラム〉

総合司会：佐久間潔（修文大学）

10:10～10:20 開会の辞 亀井利明（SRM学会会長）

10:20～11:30 〈15分スピーチ〉

- ①清沢康弘（中小企業診断士）
- ②竹本恒雄（企業危機管理研究会・関西大学）
- ③吉川昇一（元大阪府警）
- ④森 明人（東北福祉大学）

11:30～12:00 昼 食

- 12:10～13:00 理事会（日本リスクマネジメント学会と合同）  
経商研究棟3階3A会議室
- 13:00～14:00 〈講演〉林 能成（関西大学社会安全学部）  
「地震のメカニズムと特性」
- 14:00～14:40 〈研究報告〉上田和勇（専修大学）  
「地震災害とソフト・コントロール」
- 14:40～15:00 休憩
- 15:00～15:40 〈研究報告〉江尻行男（東北福祉大学）  
「東日本大震災と産業復興」
- 15:40～16:20 〈研究報告〉亀井克之（関西大学社会安全学部）  
「フランスにおけるリスクマネジメント」
- 16:20～17:00 〈15分スピーチ〉  
⑤平岡 裕（大阪防犯設備士協会）  
⑥白田佳子（放送大学）
- 17:00～17:10 閉会の辞 戸出正夫（SRM学会理事長）

◎平成24年度 ソーシャル・リスクマネジメント学会全国大会開催

**第1日** 平成24年12月7日（金）午後6:00～8:30

場 所：吹田市文化会館（メイシアター）

交 通：阪急千里線「吹田」駅下車。ナナメ前のビル（吹田市役所の前）  
〈プログラム〉

午後6:00～6:10 閉会の辞……………戸出正夫（元白鷗大学）

（15分スピーチ）司会 白田佳子（筑波大学）

午後6:10～7:50 北出 至（ジョスラン）

宮井 隆（宮井研究所）

山田秀樹（富国生命）

村上明德（大同生命）

稲垣正男（稲垣商事）

午後7:50～8:00 閉会の辞……………松下義行（大阪証券取引所）

**第2日** 平成24年12月8日（土）AM10:00～PM4:40

場 所：大阪商業大学 メディアセンター4階（正門を入れてすぐ右の建物）

交 通：近鉄奈良線「小阪」駅下車。北東へ約7分

会 費：1,500円

〈プログラム〉

〈午前の部〉

10:05～10:10 閉会の辞……………亀井利明（関西大学）

10:10～10:25 会員総会

- 10:25 ~ 10:40 (15分スピーチ) 司会 佐久間潔 (修文大学)  
「わが国消費者のエコ行動・エコ商品購入の変化と環境 RM」  
……………大橋正彦 (大阪商大)
- 10:40 ~ 11:20 (研究報告) 司会 佐久間潔 (修文大学)  
「SRM と BRM の相違」……………高野仁一 (米国公認会計士)
- 11:20 ~ 12:00 (研究報告)  
「リスクマネジメント規格 ISO31000 の活用について」  
……………津田文男 (西菱エンジニアリング KK)
- 12:00 ~ 12:30 昼 食 (学内コンビニでご自由に)  
<午後の部>
- 12:30 ~ 13:20 理事・評議員会 (於 レクチャールーム 1)
- 13:30 ~ 15:00 統一論題「企業危機管理と賠償リスク」  
司会・報告……………戸出正夫 (元白鷗大学)  
報 告 者……………城戸善和 (熊本学園大学)  
高野一彦 (関西大学)
- 15:00 ~ 15:15 休 憩
- 15:15 ~ 16:30 統一論題 質疑応答
- 16:30 ~ 16:40 閉会の辞……………上田和勇 (専修大学)  
懇親会 (仲間同士でご自由に)

**(事務局よりのお願い)**

平成 25 年度 (1 月 ~ 12 月) のソーシャル・リスクマネジメント学会の年度会費 (5,000 円) を 12 月 10 日迄にお支払い下さい。

以後の連絡は会費支払い者のみに行います。

財政支援や賛助会員をご紹介下さる方はどうぞよろしく申し上げます。

**◎平成 24 年度 会員総会**

日 時：平成 24 年 12 月 8 日 10:10

場 所：大阪商業大学

(議 事)

- (1) 一般経過報告および過去の理事会決定を承認した。
- (2) 日本 RM 学会役員改選に伴い、SRM 会員の役割分担の変更を承認した。
- (3) 平成 24 年度 (1 月 ~ 12 月) の収支計算書を承認した。
- (4) 25 年 2 月 24 日に関西部会を修文大学で開催することを承認した。

◎ソーシャル・リスクマネジメント学会理事会

日 時：平成 24 年 12 月 8 日 12:30 ～ 13:20

場 所：大阪商業大学

議 題

- (1) 三役会議で決定された、平成 25 年 2 月 24 日（日）修文大学で開催される関西部会のプログラムを承認した。
- (2) 会員の増員について協議した。
- (3) 24 年の収入は好調であったが、25 年の収入は激減が予想されるため、会報が年に 1 冊しか発行できない可能性が大になってきた。これを了承した。
- (4) 研究会開催を承認した。
  - 関東部会（25 年 2 月 24 日 修文大学）
  - 関東部会（25 年 5 月 専修大学）
  - 全国大会（25 年 11 月 29 日、30 日 東北福祉大学）
  - RM 学会にゲスト参加または共同開催（25 年 9 月 関西大学社会安全学部）
- (5) 今後の研究発表テーマとして、トンネル事故、高速道路事故、観光リスクを予定

◎日本危機管理士協会理事会開催

日 時：平成 24 年 12 月 22 日（土）15:00 ～ 16:00

場 所：関西大学千里山学舎名誉教授室

議 事：日本 RM 学会の承認により以下の 2 名に認定危機管理士の授与を承認した。

大泉常長（青森中央学院大） 大泉陽一（住友商事総合研究所）

◎RM 統合本部主催「第 2 回合同理事会」開催

日本 RM 学会四役、SRM 学会四役、日本危機管理士協会三役をメンバーとして合同理事会を開催した。（当日の出席者 12 名）

日 時：平成 25 年 1 月 12 日（土）15:00 ～ 17:00

場 所：名古屋市 ホテル稲穂会議室

- 議 題：（1）認定危機管理士の在り方を協議し、津田文男氏の申請を承認した
- （2）各機関の業務分担を決定した。
  - （3）平成 25 年の活動計画を承認した。
  - （4）大阪能率協会の RM セミナーにつき協議した。
  - （5）会報「実践危機管理」の体裁、色彩を検討した。

ソーシャル・リスクマネジメント学会  
平成24年度(24.1～24.12)収支計算書

| 支 出      |           | 収 入    |           | 単位：円<br>(カッコ内は平成23年度) |
|----------|-----------|--------|-----------|-----------------------|
| 事務費      | 139,100   | 個人会費   | 1,035,000 | (897,000)             |
| 通信費      | 88,150    | 賛助会費   | 630,000   | (480,000)             |
| 交通費      | 198,900   | 寄付金    | 235,000   | (340,000)             |
| 調査費      | 74,819    | 論文審査料  | 37,000    | ( 40,000)             |
| 研究会・会費   | 141,605   | 登録・更新料 | 380,000   | (265,050)             |
| 印刷費      | 114,081   | 出題監修料  | 96,000    | (103,500)             |
| 電話料      | 46,040    | 雑収入    | 21,837    | ( 38,235)             |
| 渉外費      | 48,200    | 利息     | 51        | ( 105)                |
| 通勤費      | 94,190    | 不足金    | —         | ( 2,066)              |
| 会報発行・送付費 | 767,385   |        |           |                       |
| 事務協力費    | 288,000   |        |           |                       |
| 事務局共益費   | 126,621   |        |           |                       |
| 学会賞費     | 70,100    |        |           |                       |
| 国際交流費    | 31,000    |        |           |                       |
| 事務備品費    | 21,270    |        |           |                       |
| 証書発行費    | 36,942    |        |           |                       |
| 日危協費     | 20,000    |        |           |                       |
| 業務監査費    | 23,270    |        |           |                       |
| RM学会支援金  | 100,000   |        |           |                       |
| 繰越金      | 5,215     |        |           |                       |
| 合 計      | 2,434,888 | 合 計    | 2,434,888 | (2,165,956)           |

(財政支援協力者) (敬称略)

賛助会費(1口 30,000円)

- (3口) 亀井 利明  
 (2口) 白田 佳子、井上 喬、池田 好子、中井 芳紀、竹本 恒雄  
 (1口) 亀井 克之、戸出 正夫、才本 武雄、城戸 善和、関本 蘭子  
 三浦 眞澄、稲垣 正男、宮井 隆

寄 付 金(1口 10,000円)

- (2口) 亀井 利明、亀井 克之、竹本 恒雄、大橋 正彦、篠原 壽一  
 佐久間 潔、池田 耕一  
 (1口) 才本 武雄、三宅 芳夫、白田 佳子、平岡 裕、田中 文字  
 八木 晋一、高見 尚武、畑中 治子、徳常 泰之、船坂 広男

- ▲ 上記は平成24年のSRM学会の財政支援協力者です。  
 ▲ 日本RM学会のみ財政支援者、RMとSRM双方の財政支援協力者がおられます。  
 ▲ 平成23年度の収支計算書は、会報25号107頁参照。



## 平成25年 ソーシャル・リスクマネジメント学会関西部会のご案内

会員各位

SRM学会 会長 亀井 利明  
理事長 戸出 正夫

下記のとおりSRM学会関西部会を開催いたしますので、奮ってご参加下さい。  
出欠のご返事は1月末日までにお願致します。

1. 日 時：平成25年2月24日（日）午後1時～5時
2. 場 所：〒491-0938 愛知県一宮市日光町6  
修文大学
3. 交 通：JR新幹線「名古屋」駅から東海道本線乗車「尾張一宮駅」（快速9分）下車。  
西口の名鉄バス②番のりばより（起方面行乗車）繊維センター前（修文大学前）下車。
4. 責任者：佐久間 潔（TEL 090-3578-7116）
5. 会 費：1,000円
6. 出欠の返事：1月末日までに。こん親会の出欠もよろしく。

### プログラム

- 午後1:00～1:10 開会の辞 ..... 松下 義行  
(SRM学会評議員会会長)
- 午後1:10～2:30 15分スピーチ 4題 ..... 司会 中居 芳紀(関西大学)  
土井 宣子(オフィス・アスカ)、関本 蘭子(家庭危機管理(研))  
桑原 典子(柳三景) 、佐久間 潔(修文大学)
- 午後2:30～2:45 休 憩
- 午後2:45～3:30 「BCP策定に関する一考察」 ..... 野々山 寛(中小企業診断士)
- 午後3:30～4:15 「BCP(事業継続計画)の普及を高めるためのシミュレーション」  
..... 船坂 広男(船坂リスクマネジメント・オフィス)
- 午後4:15～4:30 閉会の辞 ..... 戸出 正夫(SRM学会理事長)

### 〈こん親会のご案内〉

当日、こん親会を修文大学内で4:40より開催します。  
会費は3,500円です。参加者は当日受付にてお支払いください。

### 〈お願い〉

- ◎平成25年度(1月～12月)の会費(5,000円)を未だお支払いなき方は、平成24年12月末日迄にお支払い下さい。
- ◎以後の事務連絡・会報発送等は、25年度の会費納入者のみに行います。

郵便振替口座 00950-8-242156  
加入者名 ソーシャル・リスクマネジメント学会

日本リスクマネジメント学会 2013年 予定

日本リスクマネジメント学会 事務局

(1) 2013年3月15日(金) (予定)

国際会議WEA I. 10th Biennial Pacific Rim Conferenc (会場: 慶應大学) のセッション  
Aspects of Risk Management after March 11 を日本リスクマネジメント学会が担当

Chairperson : Yoshiko SHIRATA, University of Tsukuba

"Corporate Risk Management: Empirical Analysis of Bankruptcy Prediction"

Kazuo UEDA, Senshu University

"Common features of Corporate Resiliency"

Katsuyuki KAMEI, Kansai University

"35 years' Research Trends on Risk Management by JARMS"

Yumiko NARA, University of Air

"

"

(2) 会報『危険と管理』第44号 3月31日発行予定。

編集責任者 戸出正夫

(3) 2013年6月28日(金) 13:30-16:30 日本学術会議 経営学部門との共同企画  
日本リスクマネジメント学会 シンポジウム(関東部会) 於 日本学術会議講堂  
テーマ「リスクマネジメント研究の過去・現在・未来」

総合司会 亀井克之(関西大学)

発表者 川本明人(広島修道大学・日本学術会議)

上田和勇(専修大学)

奈良由美子(放送大学)

菅原好秀(東北福祉大学)

杉野文俊(専修大学)

白田佳子(筑波大学・日本学術会議)

(4) 2013年9月13日(金) 14日(土)

第37回全国大会 学会創立35周年記念大会 関西大学社会安全学部

テーマ(仮題)「リスクマネジメント研究の35年」

第1日目 院生 若手研究者 入会1~3年の会員などによる報告を幅広く募集

第2日目 理事・評議員を中心とする会員による報告

(5) 2013年秋 東北福祉大学でソーシャル・リスクマネジメント学会との合同研究会

(6) 会報『危険と管理』第45号 学会創立35周年記念号 編集・発刊へ

## 日本危機管理士協会通信

(1) 平成 24 年度 (1～12 月) のリスク・プロフェッショナル資格取得者は以下のとおりである。

- ①RMA 5名                      ②企業危機管理士 8名  
③認定危機管理士 5名        ④危機管理研究開発家 3名

(2) 日本危機管理士協会会則を 2 度改訂した。

- ① RMA および FCA は SRM 学会の称号でその授与は SRM 学会の審査  
② 企業危機管理士および家庭危機管理士の資格は SRM 学会の審査であるが、場合によっては RM 学会も関与  
③ 認定危機管理士の資格は RM 学会の審査  
④ 危機管理研究開発家の称号は日本危機管理士協会の審査であるが、RM 統合本部も関与  
⑤ 大学院でリスクマネジメント論の単位を履修し、RM 関係の論文を提出し、審査に合格した者には企業危機管理士の資格を認定する。  
⑥ リスク・プロフェッショナルの資格、称号を取得し、その登録が現在も有効なる者のリストを作成した。(次頁以下参照)

### (日本危機管理士協会の役員)

|      |                     |
|------|---------------------|
| 会 長  | 戸出 正夫 (SRM 学会理事長)   |
| 理事長  | 亀井 利明 (RM 学会会長)     |
| 常務理事 | 中居 芳紀 (RM 統合本部事務局長) |
| 〃    | 佐久 間潔 (SRM 学会事務局長)  |
| 事務局長 | 田中 文子               |
| 理 事  | 徳常 泰之               |
| 〃    | 関本 蘭子               |
| 〃    | 宮井 隆                |
| 〃    | 金子 信也               |

## RMA有効登録者一覧

- SRM 学会 -

(平成 22 年 9 月 1 日付取得) 金融 RM 検定および大阪能率協会講座

NA 197 徳永雄一朗 (大阪府)      NA 198 河合 靖彦 (大阪府)  
NA 199 大良木和行 (大阪府)      NA 200 園尾 武史 (大阪府)  
NA 202 鈴木 亨 (福岡県)      NA 205 馬場 勉 (埼玉県)  
NA 206 青木 暢子 (東京都)

(平成 23 年 9 月 10 日付取得) 金融 RM 検定

NA 210 秋山 正次 (栃木県)      NA 211 園田 富雄 (鹿児島県)  
NA 212 中須賀晃典 (愛媛県)      NA 213 内河 直也 (東京都)

(平成 22 年 10 月 9 日付取得) 日本 RM 学会若手研究報告表彰制度の被表彰者

NA 220 ㊦ 今村 明代 (鹿児島県)      NA 221 ㊦ 松野 敬子 (京都府)  
(登録番号は 220 および 221 とした)

(平成 23 年 12 月 10 日付取得) 大阪能率協会講座

NA 214 矢辻 菊博 (大阪府)      NA 215 菊澤 雅浩 (大阪府)  
NA 216 山下 泉 (奈良県)      NA 217 宮川 祐子 (大阪府)  
NA 218 辰井 英樹 (大阪府)

(平成 24 年 9 月 30 日付取得) 金融 RM 検定

NA 219 宮川 芳夫 (山梨県)      NA 200 泰本 慎一 (大阪府)  
NA 221 小出洋太郎 (愛媛県)      NA 222 尾形 諭 (大阪府)  
NA 223 井手 浩之 (岐阜県)

(欠番は企業危機管理士取得、退会、死亡による)

## 企業危機管理士一覧

(平成 21 年 7 月 30 日確認) - 日本 RP 学会 -

|           |             |           |              |
|-----------|-------------|-----------|--------------|
| R P 企危 01 | 新野 嘉則 (山形県) | R P 企危 02 | 細井 光隆 (愛知県)  |
| R P 企危 03 | 圓井謙三郎 (大阪府) | R P 企危 04 | 橋本 陽二 (大阪府)  |
| R P 企危 05 | 元吉 公臣 (大阪府) | R P 企危 06 | 八木 晋一 (大阪府)  |
| R P 企危 07 | 横谷 浩一 (岡山県) | R P 企危 08 | 大石 哲郎 (奈良県)  |
| R P 企危 10 | 比嘉 哲 (沖縄県)  | R P 企危 11 | 平松 説夫 (大阪府)  |
| R P 企危 12 | 葛城 卓哉 (奈良県) | R P 企危 13 | 西村富士夫 (大阪府)  |
| R P 企危 14 | 長谷 良幸 (兵庫県) | R P 企危 15 | 田島 裕 (千葉県)   |
| R P 企危 16 | 浅津 光孝 (大阪府) | R P 企危 17 | 畑中 治子 (大阪府)  |
| R P 企危 19 | 田中 文子 (大阪府) | R P 企危 20 | 亀井 弘明 (神奈川県) |

(平成 21 年 9 月 1 日付取得) - SRM 学会 -

|        |            |        |            |
|--------|------------|--------|------------|
| 企危 001 | 高市 悟 (大阪府) | 企危 002 | 杉浦 司 (京都府) |
|--------|------------|--------|------------|

(平成 22 年 9 月 1 日付取得)

|        |             |        |             |
|--------|-------------|--------|-------------|
| 企危 004 | 三好 有紀 (大阪府) | 企危 006 | 白浜 美彦 (大阪府) |
| 企危 009 | 佐藤謙太郎 (東京都) | 企危 010 | 小林 利彦 (兵庫県) |
| 企危 011 | 田浦 豊盛 (大阪府) |        |             |

(平成 22 年 9 月 15 日付取得)

|        |             |        |             |
|--------|-------------|--------|-------------|
| 企危 020 | 松下 義行 (大阪府) | 企危 021 | 木村 征一 (大阪府) |
| 企危 022 | 山田 秀樹 (大阪府) | 企危 023 | 田村 一雄 (大阪府) |
| 企危 024 | 松永 修一 (佐賀県) | 企危 026 | 江口 文司 (大阪府) |
| 企危 027 | 松村 輝光 (大阪府) | 企危 028 | 松尾 吉彦 (佐賀県) |
| 企危 030 | 加藤 大和 (大阪府) | 企危 031 | 五島 文昭 (兵庫県) |
| 企危 033 | 石井 弘隆 (佐賀県) | 企危 034 | 北出 至 (兵庫県)  |
| 企危 035 | 池田 好子 (三重県) | 企危 037 | 甲斐 和夫 (埼玉県) |
| 企危 038 | 鈴木惣一朗 (福岡県) |        |             |

(平成 22 年 12 月 1 日付取得)

|        |             |        |             |
|--------|-------------|--------|-------------|
| 企危 039 | 高見 尚武 (埼玉県) | 企危 040 | 疋田 秀裕 (千葉県) |
| 企危 041 | 柴田 忠男 (大阪府) | 企危 042 | 村田 梧郎 (滋賀県) |
| 企危 043 | 尾関 勝利 (大阪府) |        |             |

(平成 23 年 12 月 10 日付取得)

|                    |                    |
|--------------------|--------------------|
| 企危 044 石尾 博明 (大阪府) | 企危 045 赤池 谷生 (大阪府) |
| 企危 046 村上 昭徳 (兵庫県) | 企危 047 黒田 一吉 (大阪府) |
| 企危 048 吉川 昇一 (大阪府) | 企危 049 別所 昇 (奈良県)  |
| 企危 050 村瀬 多弘 (大阪府) | 企危 051 中村 純造 (大阪府) |
| 企危 052 戸川 寛子 (兵庫県) | 企危 053 漆原 満 (大阪府)  |
| 企危 054 西野 勝弘 (大阪府) |                    |

(平成 24 年 6 月 10 日付取得)

|                    |                    |
|--------------------|--------------------|
| 企危 055 野々山 寛 (滋賀県) | 企危 056 津田 文夫 (兵庫県) |
|--------------------|--------------------|

(平成 24 年 9 月 30 日付取得)

|                    |                    |
|--------------------|--------------------|
| 企危 057 伊東 健夫 (千葉県) | 企危 058 倉内 秀典 (千葉県) |
| 企危 059 森田 将寛 (兵庫県) | 企危 060 金子 力造 (大阪府) |
| 企危 061 神保 敦 (兵庫県)  |                    |

(平成 24 年 11 月 15 日付取得)

企危 062 千原 由子 (京都府)

(欠番は認定危機管理士取得、死亡または退会)

## 家庭危機管理士一覧

(平成 21 年 7 月 30 日付取得)

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| 家危 01 関本 蘭子 (三重県) | 家危 02 神谷 邦子 (愛知県) |
| 家危 03 池田 好子 (三重県) | 家危 04 稲垣まり子 (三重県) |
| 家危 05 土井 宣子 (大阪府) | 家危 06 畑中 治子 (大阪府) |
| 家危 07 田中 文子 (大阪府) | 家危 08 中島 光代 (三重県) |

認定危機管理士認定危機管理士一覧 (平成 24 年 8 月現在)

| 番号  | 氏名    | 所 属           | 認定日              | 備 考 |
|-----|-------|---------------|------------------|-----|
| 101 | 亀井利明  | 関西大学          | 平成 20 年 3 月 1 日  |     |
| 102 | 戸出正夫  | 元白鷗大学         | 同 上              |     |
| 104 | 上田和勇  | 専修大学          | 同 上              |     |
| 105 | 川本明人  | 広島修道大学        | 同 上              |     |
| 106 | 大城裕二  | 岡山商大          | 同 上              |     |
| 107 | 亀井克之  | 関西大学          | 同 上              |     |
| 108 | 竹本恒雄  | 企業危機管理研究会     | 同 上              |     |
| 109 | 白田佳子  | 筑波大学          | 同 上              |     |
| 110 | 中居芳紀  | 東京海上日動        | 同 上              |     |
| 111 | 南方哲也  | 元長崎県立大学       | 同 上              |     |
| 112 | 藤江俊彦  | 千葉商大          | 同 上              |     |
| 113 | 大橋正彦  | 大阪商大          | 同 上              |     |
| 114 | 森 幸弘  | 下関市立大学        | 同 上              |     |
| 115 | 宮井 隆  | 宮井経営研究所       | 同 上              |     |
| 116 | 奈良由美子 | 放送大学          | 同 上              |     |
| 117 | 川崎和治  | 沖繩大学          | 同 上              |     |
| 118 | 城戸善和  | 熊本学園大学        | 同 上              |     |
| 119 | 竿田嗣夫  | 京都学園大学        | 同 上              |     |
| 120 | 佐久間潔  | 修文大学          | 同 上              |     |
| 121 | 石井 至  | 石井兄弟社         | 同 上              |     |
| 123 | 才本武雄  | ユニコーン・エス      | 同 上              |     |
| 125 | 植藤正志  | 追手門大学         | 同 上              |     |
| 127 | 関本園子  | 家庭危機管理研究所     | 同 上              |     |
| 128 | 船坂広男  | RM コンサルティング   | 平成 20 年 5 月 1 日  |     |
| 132 | 柴田忠男  | 元関西大学         | 同 上              |     |
| 133 | 今本敏夫  | 玉川大学          | 同 上              |     |
| 134 | 井上 喬  | RMI           | 同 上              |     |
| 135 | 竹内準治  | 甲子園大学         | 同 上              |     |
| 136 | 徳常泰之  | 関西大学          | 同 上              |     |
| 137 | 尾松克治  | 元大阪市立大学       | 同 上              |     |
| 140 | 酒沢康弘  | 中小企業診断士       | 同 上              |     |
| 141 | 池田耕一  | 元立教大学         | 同 上              |     |
| 142 | 和久井憲子 | ニューヨーク州弁護士    | 同 上              |     |
| 143 | 平岡 豁  | 大阪市防犯設備士協会    | 同 上              |     |
| 145 | 赤堀勝彦  | 元長崎県立大学       | 同 上              |     |
| 146 | 尾藤淳司  | 大学の明日を考える会    | 同 上              |     |
| 147 | 大羽宏一  | 尚綱大学          | 同 上              |     |
| 148 | 小栗吉雄  | 小栗 FP 事務所     | 同 上              |     |
| 149 | 篠原壽一  | 篠原産業          | 同 上              |     |
| 151 | 高野一彦  | 関西大学          | 平成 20 年 8 月 1 日  |     |
| 152 | 奥井武史  | オクイトレーディング    | 同 上              |     |
| 153 | 船本勝彦  | 日本電気          | 同 上              |     |
| 154 | 三宅芳夫  | 大阪経済法科大学      | 平成 20 年 9 月 1 日  |     |
| 156 | 村田悟郎  | 龍谷大学          | 同 上              |     |
| 157 | 江尻行男  | 東北福祉大学        | 同 上              |     |
| 158 | 宮本 恭  | 三菱総研          | 平成 20 年 11 月 1 日 |     |
| 159 | 高野仁一  | 東京国際大学        | 平成 20 年 8 月 1 日  |     |
| 160 | 笠原裕志  | 笠原会計事務所       | 同 上              |     |
| 161 | 池内光久  | ニューインディア保険    | 平成 21 年 8 月 1 日  |     |
| 162 | 稲垣まり子 | FP 研究所        | 同 上              |     |
| 164 | 松本盛治  | 福島大学          | 同 上              |     |
| 165 | 三浦真澄  | 三浦事務所         | 平成 24 年 9 月 30 日 |     |
| 166 | 正田秀裕  | 社会保険労務士       | 同 上              |     |
| 167 | 大泉常長  | 育森中学学院大       | 平成 25 年 1 月 15 日 |     |
| 168 | 大泉陽一  | 住友商事総合研究所     | 同 上              |     |
| 169 | 津田文男  | 西菱エンジニアリング KK | 同 上              |     |

危機管理研究開発家一覧（平成 24 年 9 月現在）

| 番号 | 氏名   | 所属             | 認定日               | 備考 |
|----|------|----------------|-------------------|----|
| 1  | 亀井利明 | 関西大学名誉教授       | 平成 21 年 12 月 12 日 |    |
| 2  | 戸出正夫 | 元白鷗大学          | 同上                |    |
| 3  | 吉川吉衛 | 元大阪市立大学        | 同上                |    |
| 4  | 亀井克之 | 関西大学名誉教授       | 同上                |    |
| 5  | 竹本恒雄 | 企業危機管理研究会・関西大学 | 同上                |    |
| 6  | 上田和勇 | 専修大学           | 平成 22 年 1 月 10 日  |    |
| 7  | 藤江俊彦 | 千葉商大           | 同上                |    |
| 8  | 大羽宏一 | 尚綱大学           | 同上                |    |
| 9  | 赤堀勝彦 | 長崎県立大学名誉教授     | 同上                |    |
| 10 | 大城裕二 | 岡山商大           | 同上                |    |
| 11 | 森 幸弘 | 下関県立大学         | 同上                |    |
| 12 | 川崎和治 | 沖縄大学           | 同上                |    |
| 13 | 城戸善和 | 熊本学院大学         | 同上                |    |
| 14 | 中居芳紀 | 東京海上日動         | 平成 22 年 10 月 15 日 |    |
| 15 | 関本蘭子 | 家庭危機管理研究所      | 同上                |    |
| 16 | 大泉光一 | 青森中央学院大学       | 平成 24 年 9 月 30 日  |    |
| 17 | 白田佳子 | 筑波大学           | 同上                |    |

〈新刊紹介〉

和田 秀樹「経営者の大罪」

2012 年 6 月（祥伝社） 760 円 + 税

日本の国をダメにしたのは経営者である。大局的視点や知性に欠けた無能な経営者こそが、消費不況、年金・福祉の崩壊、自殺者の増加と言った問題を招いている。現代の日本の低迷の最大の要因は政府でも官僚でもなく、経営者の力の凋落に他ならない……と主張されている。それなら大学教育の崩壊が、3 年生に就活を強い、事実上大学教育を 3 ヶ年に押さえ込んでいるのは経営者の大罪だというべきではないか。

先輩経営者達が築き上げてきたメイド・イン・ジャパンのブランド価値を世界の安売り競争に参加して、自らブランド・イメージを台無しにしてきたのは日本の経営者たちである。そのうえ他社に真似できない技術を持つベテランを平気で手放しているのも日本の経営者である。なぜ、日本の経営者は高齢者市場に目を向け、それに対応した製品開発をしないのかと言った疑問を投げかけ、問題の多い日本の経営者の行動を鋭く批判している。

（編集部）



# 日本危機管理士協会会則

(平成20年3月1日制定)

(平成24年6月9日改正)

(平成25年1月10日改正)

(名 称)

第1条 日本危機管理士協会(以下「当協会」という。)は日本リスクマネジメント学会の認定危機管理士ならびにソーシャル・リスクマネジメント学会の企業危機管理士および家庭危機管理士等に関する業務を行う。

第2条 当協会はソーシャル・リスクマネジメント学会の Risk Management Adviser (RMA)、Family Crisis Adviser (FCA) の称号およびRM検定に関する業務を行う。

第3条 当協会の運営は、両学会またはRM統合本部から選出された7名の理事によって行う。

2. 前項に規定する理事の選出はRM統合本部が行う。

3. 当協会の理事のうち、1名を会長、1名を理事長、1名を事務局長とする。

第4条 当協会の運営資金は日本リスクマネジメント学会およびソーシャル・リスクマネジメント学会ならびにその他の機関および個人の出捐、寄付金によるものとする。

2. 当協会の会計年度および事業年度は毎年1月に始まり、12月に終わる。

第5条 第1条に規定する資格および第2条に規定する称号は、いずれも学会内資格として登録されたものであって、被登録者がそれぞれの学会を退会または除名されたときは、その登録が抹消されるものとする。

第6条 次の各号に該当する者にRMAまたはFCAの称号を認定する。

- ① 銀行業務検定協会の金融リスクマネジメント2級合格者
- ② 大阪能率協会RMセミナー修了者
- ③ 危機管理総合研究所の主催するRMセミナー修了者
- ④ 危機管理総合研究所の認定したRMセミナー修了者
- ⑤ RMを独学で勉強し、研究論文を当協会に提出して審査に合格した者

第7条 次の各号の一つに該当する者に、企業危機管理士または家庭危機管理士の資格を認定する。

- ① RMAまたはFCAを取得して2か年以上を経過(学習)した者
- ② RMAまたはFCAの申請が可能な者で、各種の国家資格または民間資格を保持し、研究論文を当協会に提出して審査に合格した者
- ③ 大学院修士課程(前期課程)において、企業危機管理または家庭危機管理に関する単位を取得し、当協会の審査(小論文および経歴審査)に合格した者

第8条 次の各号に規定する事項の二つ以上を満たした者に、認定危機管理士の資格を認める。

- ① 企業危機管理士または家庭危機管理士の資格を有すること
- ② 単独著書または雑誌に掲載された学術論文を3編以上有すること
- ③ 大学教育の経験または何らかの国家資格(博士号を含む。)を有すること

第9条 両学会の運営に功績があり、認定危機管理士の資格を有し、危機管理またはリスクマネジメントの専門家であると社会的に認められる者に、「危機管理研究開発家」の称号を贈呈する。この称号は、両学会を引退した後も有効な終身資格とする。

第10条 当協会はRM統合本部の監督と危機管理総合研究所の助言に基づき運営される。

(付則)

1. 外国人に発行する証書類には当学会の表記を Japan Social Risk Management Society とする。
2. 日本リスクマネジメント学会およびソーシャル・リスクマネジメント学会の「年度会費を3ヵ年以上滞納した者」は、それぞれの学会を退会したものとみなす。

# 大学院修士課程修了者 および 科目履修者の企業危機管理士への道

ソーシャル・リスクマネジメント学会  
Japan Social Risk Management Society (英文表記)

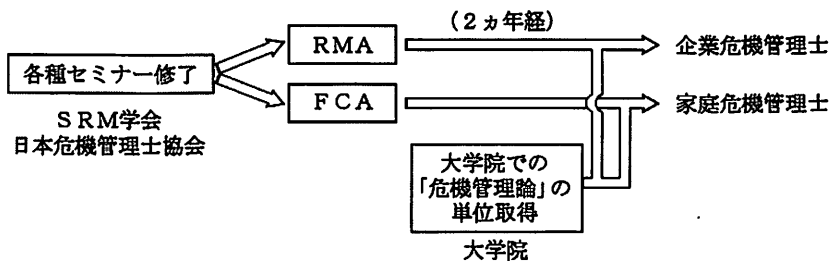
## (企業危機管理士とは)

企業危機管理士とは、企業危機管理の専門家として、企業内にあつては企業危機管理の実践に当たってリーダーシップを発揮し、企業危機を克服して、企業を生存維持する業務を行い、企業外部にあつては、企業の安定的発展のために企業危機管理のコンサルタントとして機能し、企業危機の対応につき指導、助言する専門家である。

現在、企業危機管理士は法制化されていないため、日本の学術団体の一つである日本リスクマネジメント学会およびその姉妹学会であるソーシャル・リスクマネジメント学会とが協力して制度化している。

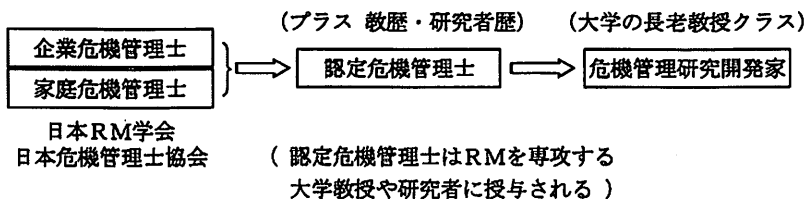
## (企業危機管理士の位置づけ)

これらは実務家の世界



RMA とは Risk Management Adviser の略

FCA とは Family Crisis Adviser の略



## (企業危機管理士の資格取得)

大学院修士課程修了者および修了見込者の企業危機管理士 (Business Risk Management Consultant) の資格取得は、以下の条件および手続きの充足が必要である。

- (1) 企業危機管理士申請書 (当学会指定) の提出
- (2) 指導教授または単位認定教授の推薦状 (任意の書式) の提出
- (3) 大学院の単位取得 (見込) 証明書の提出 (各大学院が発行)
- (4) 企業危機管理に関する2,000字以内の小論文 (修士論文の要約でもよい) の提出

## 企業危機管理士申請書

|   |                |           |
|---|----------------|-----------|
| フリガナ .....<br>氏 名   | 生年月日<br>年 月 日生 | 性別<br>男 女 |
| フリガナ .....<br>住 所   | 携帯電話番号         |           |
| 国籍  | パスポート番号        |           |
| 修了、科目履修または在籍大学院、学科目   |                |           |
| 社会人の場合 勤務先、職種   |                |           |
| 大学院の修了・修了見込 または 単位取得・取得見込の年月<br>修士号の名称                                      |                |           |
| ゼミナール指導教授 または 演習担当教授  |                |           |
| 修士論文の論題   |                |           |
| 履修した危機管理および経営学の科目名、単位   |                |           |
| 現在、保持している国家資格および民間資格  |                |           |
| 過去に、保安 警備 消防 警察 保険 RM等の業務経験がありますか。あれば内容、年数。                                 |                |           |
| 将来の希望   |                |           |
| 平成 年 月 日<br>上記のとおり相違ありません。<br>氏名 _____ <span style="float: right;">印</span> |                |           |

# ソーシャル・リスクマネジメント学会会則

平成21年10月10日制定

## (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。

## (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図り、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、称号の認定および「危機管理検定」の実施
- (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、客員会員を置くことができる。

3 客員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、又は研究会での研究報告をなすことができる。

## (会 費)

第7条 会員は所定の年会費を納付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、書面で申し入れなければならない。

2 会費を無断で2ヵ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) 理事長    | 1名  |
| (2) 理事     | 若干名 |
| (3) 評議員会会長 | 1名  |
| (4) 評議員    | 若干名 |
| (5) 監事     | 2名  |
| (6) 事務局長   | 1名  |

(役員を選任)

第11条 理事は、役員選考委員会の推薦により評議員会の議を経て選出する。

2 理事長は理事の互選とする。

3 評議員は理事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とする。

5 監事は理事会の承認を経て評議員又は理事の中から理事長がこれを委嘱する。

(役員職務)

第12条 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。

2 理事長に事故があつたときは、あらかじめ理事長が指名した他の理事がその職務を代行する。

3 理事は理事会を構成し、会務と事業を執行する。

4 評議員は評議員会を構成し、理事会の諮問に応じるものとする。

5 監事は本学会の会計および会務執行の状況を監査する。

6 事務局長は理事長の監督に従い、会務に関する事務を統括する。

7 本学会の日常業務の執行のため、本部関係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、又必要なとき、理事長によつて召集される。

2 理事の3分の1以上の要求があつた場合には、速やかに理事会が召集されなければならない。

3 理事会は理事の過半数の出席（委任状を含む）により成立し、出席理事の過半数により議決する。

4 監事、事務局長、および評議員会会長は理事会に出席することができる。

5 評議員会は年次大会に際し、又は理事長の同意を得て、評議員会会長によつて召

集される。

(役員任期)

第14条 役員任期は2カ年とする。ただし再任を妨げない。

(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(全国的規模の研究会)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全員(委任状含む)の過半数による。

5 可否同数のときは議長が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1月に始まり12月に終わる。

(会長および顧問)

第17条 必要に応じて本学会に会長、副理事長および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を授与することができる。

2 危機管理に関する称号保持者のうち、新人養成に適し、研修について必要な知識を有する者に、「危機管理総合研究所講師」を委嘱する。

3 前2項の称号授与および講師委嘱は理事会の審査による。

(講師)

第20条 危機管理総合研究所講師を委嘱された者は、本学会の主催する研修会およびセミナー等において、ボランティア基準で講師を務める。

(支部)

第21条 本学会は必要に応じて支部を設置することができる。

(運営資金)

第22条 本学会の運営資金は年会費、各種資格・称号の審査料、登録・更新料ならびに寄付金等をもって充当する。

(会則の変更)

第23条 この会則は理事会の議を経て、総会の決議により変更することができる。

(本部および事務局)

第24条 本学会の本部および本部事務局を大阪府に置く。

## 平成25年 ソーシャル・リスクマネジメント学会関西部会のご案内

会員各位

SRM学会 会長 亀井 利明  
理事長 戸出 正夫

下記のとおりSRM学会関西部会を開催いたしますので、奮ってご参加下さい。  
出欠のご返事は1月末日までをお願い致します。

1. 日 時：平成25年2月24日（日）午後1時～5時
2. 場 所：〒491-0938 愛知県一宮市日光町6  
修文大学
3. 交 通：JR新幹線「名古屋」駅から東海道本線乗車「尾張一宮駅」（快速9分）下車。  
西口の名鉄バス②番のりばより（起方面行乗車）繊維センター前（修文大学前）下車。
4. 責任者：佐久間 潔（TEL 090-3578-7116）
5. 会 費：1,000円
6. 出欠の返事：1月末日までに。こん親会の出欠もよろしく。

### プログラム

- 午後1:00～1:10 開会の辞 ..... 松下 義行  
(SRM学会評議員会会長)
- 午後1:10～2:30 15分スピーチ 4題 ..... 司会 中居 芳紀(関西大学)  
土井 宣子(オフィス・アスカ)、関本 蘭子(家庭危機管理(研))  
桑原 典子(榊三景) 、佐久間 潔(修文大学)
- 午後2:30～2:45 休 憩
- 午後2:45～3:30 「BCP策定に関する一考察」 ..... 野々山 寛(中小企業診断士)
- 午後3:30～4:15 「BCP(事業継続計画)の普及を高めるためのシミュレーション」  
..... 船坂 広男(船坂リスクマネジメント・オフィス)
- 午後4:15～4:30 閉会の辞 ..... 戸出 正夫(SRM学会理事長)

### 〈こん親会のご案内〉

当日、こん親会を修文大学内で4:40より開催します。  
会費は3,500円です。参加者は当日受付にてお支払いください。

### 〈お願い〉

- ◎ 平成25年度(1月～12月)の会費(5,000円)を未だお支払いなき方は、平成24年12月末日迄にお支払い下さい。
- ◎ 以後の事務連絡・会報発送等は、25年度の会費納入者のみに行います。

郵便振替口座 00950-8-242156  
加入者名 ソーシャル・リスクマネジメント学会



## 〈編集後記〉

本号は 26 名の原稿を集めて編集し、大論文集となった。多方面にわたる論文を収録し、変化に富み、かつ、格調の高い会報となっている。ただ、会費収入が激減し、年 1 回の発行しかできなくなってしまった。大方のご理解を乞う。

(発行責任者 亀井利明)

## 〈ソーシャル・リスクマネジメント学会平成 25 年度の会費払込みのお願い〉

当学会の平成 25 年度(平成 25 年 1 月～12 月)の会費(5,000 円)未納の方は郵便振替にて可及的速やかにお振込み下さい。今後のご案内は会費払込者のみに行います。

郵便振替：00950-8-242156 ソーシャル・リスクマネジメント学会

2013年1月30日発行

### ソーシャル・リスクマネジメント学会 会報 実践危機管理 第27号

発行責任者 亀井利明 (携帯：090-3162-9804)  
編集担当理事 城戸善和 (携帯：090-2076-2392)  
発行所 ソーシャル・リスクマネジメント学会

(事務局)

〒533-0032 大阪市東淀川区淡路3-14-15-703  
ソーシャル・リスクマネジメント学会  
Tel/Fax 06-6835-3038 or 06-6328-2033

(印刷所)

創造工房 ライジングサン  
〒599-8234 大阪府堺市中区土塔町 79-4  
Tel 072-320-7503  
担当者 高橋純二 (携帯：090-8931-5912)

(郵便振替)

00950-8-242156  
ソーシャル・リスクマネジメント学会

(銀行預金口座) 振込は個人名でお願いします。

三菱東京UFJ銀行淡路支店(普通)5152275  
危機管理総合研究所 (注意)

(書留郵便送付先・緊急連絡先)

〒565-0873 吹田市藤白台4-22-11(亀井方)  
RM統合本部

(学会本部)

〒564-8680 大阪府吹田市山手町3-3-35  
関西大学商学部 徳常研究室  
(06)6368-0652  
担当者 徳常泰之(携帯：090-3974-1082)

〈非売品〉