

# 実 践 危 機 管 理

## 第 33 号

### 目 次

はしがきに代えて一人間文化と科学技術の和解について—	
環境事象の緩和にむけて、その具体展開の方途とは— ······	井上 喬 (1)
偉大な裁判官「ロード・マンスフィールド」 ······	原文：亀井 利明 (6)
	解説・注釈：亀井 克之
激変する社会環境と S R M の課題 ······	宮井 隆 (11)
企業の不祥事発生後の対応策について ······	竹本 恒雄 (15)
外国人と共生する社会の構築 —犯罪対策・政策の視点で— ······	平岡 豪 (19)
コーポレート・ガバナンスと持続可能な経営 ～コーポレートガバナンス・コードとの関係に着目して～ ······	今村 明代 (27)
	井上 昌美
「ローカルベンチマーク」の中小企業融資への適用可能性について ···	石川 清英 (37)
企業危機管理の文献『企業克服の経営』について	
— 末松玄六のリスクマネジメント — ······	奥井 武史 (48)
人工知能と第 4 次産業革命 ······	神保 敏 (54)
メンタルヘルス対策—心の危機管理— ······	松下 義行 (60)
医療機関(病院)の BCP について ······	赤堀 勝彦 (64)
介護事故裁判の新たな潮流—精神障害者の監督者の責任から— ······	菅原 好秀 (74)
自動運転に係る論点整理ならびに課題 ～「自動運転における損害賠償責任に関する研究会」報告より～ ···	伏原 敬三 (84)
空き家問題と中古住宅市場の活性化—空き家リスク軽減に向けた 空き家ビジネスの方向性 ······	松永 光雄 (97)
マンションドクター 火災保険 ······	亀井 弘明 (106)
大規模フードフェスティバルにおけるリスクマネジメント	
—食博覧会・大阪を事例に— ······	山川 雅行 (109)
地方公共団体における内部統制の構築と審査における 留意点に関するリスク管理 ······	山田 和彦 (121)
適切行動の理に関する研究—利他の精神の認識と適切行動— ······	森本 弘明 (125)
	館岡 康夫
過剰なリフレクションがもたらす学校教育のリスク ······	小柳 雅子 (133)
養護教諭を取り巻く現状について ······	金子 信也 (141)
ことわざから見るリスクマネジメント ······	山田 秀樹 (146)
S R M 学会だより ······	編 集 部 (151)
会員著作の紹介 ······	編 集 部 (165)

# はしがきに代えて

## 人間文化と科学技術の和解について

### —環境事象の緩和にむけて、その具体展開の方途とは—

井 上 喬

#### はじめに

我が会報『実践危機管理』も第33号を数えるに至った。ここまで道は決して平坦な道ではなかったが、研究熱心な仲間たちを得て、論文集としてここに発行できることは、誠に悦ばしい限りである。

我がソーシャル・リスクマネジメント学会は、平成21年10月10日、ソーシャルリスクの多様化、多発化、巨大化等の実情に鑑み創立された組織である。

そのルーツは危機管理カウンセリング研究所から家庭危機管理学会と名前を変えながら、平成14年10月に日本リスク・プロフェショナル学会と改称した学会にある。

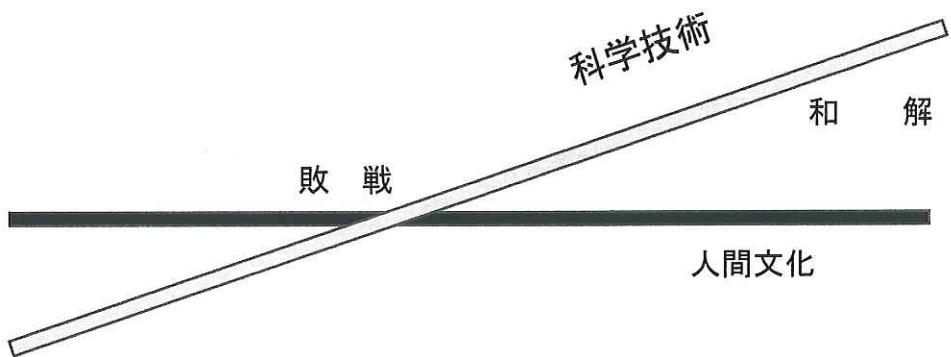
平成22年2月14日の全国大会における会員総会の合意の基に、5か月前に創立されたソーシャル・リスクマネジメント学会と合併したという経緯がある。そのため、本会報『実践危機管理』は、上記の各機関が発行してきた『企業危機管理』『家庭危機管理』『心の危機管理』を統合して発行することになったものであり（実践危機管理第16号104頁奥書参照）、号数は通算して数えられ、今日の第33号に至っているのである。

以上のような経緯から、我が学会がソーシャル・リスクマネジメント学会として誕生してからは、今年の10月10日で満9年を迎える。来年は創立十周年の節目を迎えることになる。めでたい限りと諸先生と共に、素直に喜びたい。そして、我が学会の一層の発展を希うものである。

#### 1. 人間文化と科学技術の和解

環境事象の加速的悪化に対し世界的な規模の頭脳集団の存在として、著名大学間で「環境フォーラム」が結成されていた。2012年秋、京都において、京都大学の当時総長であった松本 紘氏により提唱された言葉である。

この提言を、如何に現実に展開し実現していくかについて、社会リスク・環境課題についての研究者として、実現のための骨格的な部位について、以下に私見を述べたい。



(提言の図解) 2,017. 06. 11 (C) Takashi Inoue

## 2. 具体事例と日本での実際

日本の場合、戦前には「人間文化」の中に、殆ど科学技術は入っていなかった。ガス、水道、電気にラジオくらいであった。しかし、軍需に対しては列強に劣らぬレベルの技術が投入されていたと思われる。

そして、敗戦により軍備不要となると、若干無秩序的に、それらは民需に転用された。例えば、軍艦の甲板上の「砲弾移動用コンベヤ」が「回転ずし」に。砲塔が大砲を外し、壁面に窓をつけ「回転レストラン」に。潜水艦探知機が「魚群探知機」に。こうして「付加価値行動」は、急加速していった。

## 3. 「超の文化」の誕生

この結果「家庭電化」「車社会」「衣食のグローバル化」などが相次いだ。勿論、資源やエネルギーの多消費は加速した。

この一連の人間行動は、「より一層」という行動動機と相まって、あらゆる場面に適用していった。超高層ビルや超高速鉄道などは、その特徴的なものと言えるだろう。筆者はこうした一連の人間思考・行動を「超の文化」と名付けた。

(2017. 11. 11 (c) T a k a s h i I n o u e )

## 4. 具体事例「瀬戸内海環境保全特別措置法」の発令

1970年になると、国土の汚染が極めて拡大し、かつ、深化していった。特に、水域の場合、居住域近くの人々は異臭になやまされたという。さらには、食への心配も出てきた。

このような背景のもとに、1973年、「瀬戸内海環境保全特別措置法」が発令された。

一度到達点が決まると、日本人は誠に忠実である。工夫し、改良し、改善し、改革し、発令から約40年で、関連する琵琶湖は、世界で9個の古代湖のうち最悪だったのが、転じて最も汚染の低いものとなり、瀬戸内海も同様、最も汚染の低い閉鎖水域となった。

このことは、一步引いて見ると快挙であると共に、日本文化の特徴であり、世界の不思

議でもあろうと思われる。

## 5. 日本文化の特質・稻作文化の浸透(演繹法文化)

日本文化の出現は、稻作文化にある。暦の二百十日前後に台風が来る。村の長（おさ）が、逆算の「稻作工程表」を作る、過去何年かの記録表と勘案し作る、そして実行する。隣百姓（小作）は、真似るだけである。こうして、

「種まき・稻代田・田植・草取り・水調整・かがし・刈取り・乾燥・脱穀」  
の工程が終了する。そしてその年の台風がやってくる。

長の「工程台帳」は、朱書きを入れて何年分かが、座右に置かれている。この逆算のものつくりは、演繹法の文化として日本人に定着している。

現在でも、大きな建造物は日本人が作れば、竣工予定期日に遅れることはない。鉄道も必ず定刻に到着する。（翻って、出来たとこ勝負の欧米と比較すると、発想力が弱いといわれる。）

## 6. 環境事象の新たな広がり

地球温暖化現象は一層進み、2017年夏には、海面域の温度は28度Cまで達した。太平洋や大西洋など、広海域の海底形状は、陸地と異なり高低差が大きくばらついている。このためその上の海域の温度差も複雑で、かつ、海流の変動形状も大きい。台風は多発し、発生時期も拡大した。

他方で水面も上昇した。体積が変わらず、一部地域に温度上昇が偏る。つまり赤道付近の円周が拡大し、地球は扁平化しつつある。

そして、一部島国の海没すら懸念される事情となってきたのである。

## 7. 「超の文化」への懸念

世界を見ると、超高層ビルは方々にある。しかし、日本の様な地震・津波多発国でこうした事例は見当たらないのではないかと思われる。

過日の熊本地震の発生を受けて、地震調査が各方面で行われた。なかでもK大学の災害研究所の報告は、人々の耳目を引き付けた。何故なら、この結果から推定すると、現在の日本の「某地域が最も危険である」とされ、そのことはTVでも放映されたからである。

一方で、リニヤモーターの構想も発表され、一部進行中と聞かれる。しかし、当初計画発表時、識者の話では、「この構想は、東京・大阪間（約500km）を磁石で繋ぐことになる。これを電磁コイルで作るとすれば、必要伸銅品の量は世界の1年間の消費量の80%を超える量が必要だらうと説明された。

また、衣食の面で、グローバル化が際限なく広がる。そのため、外来生物の上陸懸念が増加するばかりである。最近の「ヒアリ」問題は、情報封鎖の声まで聽かれる。

## 8. 果たして「和解」は成り立つだらうか？

冒頭に、世界環境フォーラムで、京都大学総長の、松本 紘氏の「人間文化と科学技術の和解」を望むとの言を紹介した。しかし日本の場合「超の文化」は一層大きな流れとな

り、とどまる気配はない。

社会権を侵害し続けている本体は何だろうか。私は二つの懸念を持っている。

先ず第一に、こうした事柄への無知による結果ではないだろうか？

とするならば、教育、告知、広報、そして世論形成の手法が未熟なのであろうか？

義務教育の中で、どれほど取り込まれているだろうか？

ついで第二に、資本への規制が不十分でないか？

「超の文化」の進むところ、その背後に必ず「資本」が存在する。ひとつの事例として、超高層ビルの固定資産税が、上層階へ向かって最近累進になったと聞く。火災保険・地震保険はどうなの？また、他の「超の文化」による懸念については、法律の側からは全く手付かずの状態でないだろうか。

## 9. まとめ —われわれは、自身の中に「新しい文化」を持とうではないか。—

幸いにも、「文明の衝突」の著者、サミエル・ハンチントンがその著の中で「日本がユニークなのは、日本国と日本文明が合致しているからである」と述べている。

環境問題を踏まえた、あたらしい日本文化を持とうではないか。

科学絵本と呼ばれる「雑草の暮らし」の作者・甲斐伸枝氏は作中で、次のようにいう。

春も半ばを過ぎるころ、土手のほとりの畠あとに、  
うっすらと緑がひろがりはじめた。

こんな風景よりも、「超高層ビルからの眺め」を選ばれるのでしょうか？

それはあなたが決ることなのです。

われわれは、永遠に自身の子孫を残そうとしています。

今、私たちは岐路にいるのではないでしょうか？

平成版の「沈黙の春」に、行きついたようです。

## 結び

「超の文化」の広がりに対し、「自由と生存の社会権」や如何に？と問い合わせ本稿を閉じさせていただきます。

—了—

(本稿は、2017年11月18日、桜花学園大学で開催されたソーシャル・リスクマネジメント学会全国大会における報告を一部修正し、記述したものである。)

(筆者はソーシャル・リスクマネジメント学会評議員会会長、  
アール・エム・アイ会長、認定危機管理士)

## 【参考文献】

- 梅原 猛『共生と循環の哲学』岩波書店  
イザヤ・ペンダサン『日本教について』文芸春秋  
亀山康子・森 品寿『グローバル化社会は、持続可能か』岩波書店  
竹内章郎・吉崎祥司『社会権』大月書店

## 偉大な裁判官「ロード・マンスフィールド」

原文:亀井利明

解説・注釈:亀井克之

### はじめに

今からちょうど 40 年前の 1978 年に出版された『危険と安定の周辺 リスク・マネジメントと経営管理』(同朋舎) は、我が国で最も古いリスクマネジメント文献の一つである。「ロード・マンスフィールド」と題されたこの随筆は、同書の第三部「英國での放浪」の中に収められている。著者で当学会創始者の故亀井利明博士は、英國海上保険法の父ロード・マンスフィールドゆかりの地ケンウッド・ハウス (Kenwood House) を訪問された時のことを描写している。その部分を紹介しよう。(亀井克之)

### 1. 亀井利明『危険と安定の周辺 リスク・マネジメントと経営管理』(同朋舎、1978 年発行、114-117 頁) より

#### ロード・マンスフィールド

日本の保険関係者もそれぞれ保険ゆかりの所を訪問されたことだと思いますが、案外知られていない所はロード・マンスフィールド (Lord Mansfield) の住んでいたケンウッド・ハウス (Kenwood House) です。

ロード・マンスフィールドはいうまでもなく 1906 年英國海上保険法 (Marine Insurance Act 1906) の基礎を確立した英國の偉大な裁判官です。少なくとも海上保険を学んだことのある者なら、その名を知らぬことはないでしょう。彼の下した数々の判決は今なお法として生きており、多くの海上保険書に引用されていることは周知のとおりです。

ケンウッド・ハウスはロンドンの地図に出ていないロンドン北部の郊外ハムステッド (Hampstead) にあります。地下鉄の Archway 駅で下車し、ロンドンではめずらしい一階建てのバス 210 号線で目的地に着きます。そこはハムステッド・ヒースという広大な地域を占める自然公園となっており、丘あり、原生林を昔のまま保存した一画があり、羊歯類の茂る小径には野生のりすの姿さえ散見されます。全く、うすぎたないロンドンの街とは対照的に、のびやかにして濃き緑と原色の目にしみる大自然の空気があります。

この自然公園の一角に風格ある白亜の三階建小美術館が立っています。それがケンウッド・ハウスです。現在の建物は残念ながら昔のものではありませんが、それでも随所に昔の面影を止めており、いろいろの調度品が残されています。もともと、ケンウッド・ハウスは 1616 年 John Bill が建築し、1690 年までジョン一家の所有になっていました。その後、しばしば所有者が変わり、1754 年にロード・マンスフィールドの所有となったのであ

ります。

ロード・マンスフィールドは本名を William Murray といい、1705 年スコットランドのペース (Perth) で Lord Stormont の第四子として生まれました。彼はウエストミンスターで教育を受け、オックスフォード大学で M・A を取り、四法学院の一つであるリンカーンズ・イン (Lincoln's Inn) に学び、1730 年法廷弁護士の資格を取りました。間もなく彼は弁護士としての十分な法律知識と才能により、上院への控訴審にしばしば使用され、名声をあげるに至りました。

かくて、彼は 1742 年に法務次官 (Solicitor General) に任命され、同時に下院議員となりました。このころからの彼の好敵手は、かの有名なピット (the editor Pitt) でした。1754 年彼は法務長官 (Attorney General) に任命され、同じ年にケンウッド・ハウスを購入しました。二年後、彼は王座裁判所 (Court of King's Bench) の主席裁判官 (Lord Chief Justice) となり男爵マンスフィールド家を創設しました。時に彼は 51 才でした。以後、彼は 32 年間この地位にあり、彼の非凡な才能と知識を用い、主としてフランス法の研究によって、数々の有名な判決を下し、英國法の発展に至大な影響を与えました、

それは単に保険法や海商法の分野のみならず、民法や訴訟法にも及びました。すなわち、われわれは著作権の現代的概念が彼に負っていることも忘れてはなりません。

1780 年、宗教的な理由で Bloomsbury Square にあった彼の家が暴徒によって焼き払われましたため、以後ケンウッド・ハウスが彼の終生の住居となりました。不幸にも彼には子供がなく、1784 年妻と死別し、4 年後、王座裁判所主席判事を引退しました。彼が天寿をまとうした 1793 年 3 月 20 日までケンウッド・ハウスで彼は平和な余生を送ったのです。この間、彼はその部下 Robert Adam を用いて数々の美術品を蒐集するとともに家屋の改築を行っています。当時のコレクションや家屋の面影が現在残されています。

彼の死後ケンウッド・ハウスは彼のおいに継承されました。彼のおいはマンスフィールド男爵二世を襲名し、ルイ 16 世やマリア・アントワネットと親交を持つオーストリア大使となりました。マンスフィールド男爵二世が死去するやその長男がマンスフィールド男爵三世を襲名し、ビクトリア女王治世 4 年目までケンウッド・ハウスの主人となりました。その後もケンウッド・ハウスはマンスフィールド男爵一家に継承されましたが、1925 年 Lord Iveagh の購入するところとなり、1949 年以来ロンドン市当局の管理に移され、現在に至っています。

現在のケンウッド・ハウスはロード・マンスフィールド時代の面影をあまり止めていないようですが、しかし、彼の時代を偲ぶに十分です。すなわち、ケンウッド・ハウスの小図書館には彼が研究し、愛読したであろうところの数千冊の文献が保存され、その落ち着いたムードと豪華な調度品は彼が研究と思索に没頭していたありし日の彼を偲ぶに十分です。

私は長時間彼の影像を眺め、彼の写真を入手し、偉大な彼とその時代に思いをはせ、十分な満足をもってケンウッド・ハウスを辞去しました。折からの小雨は緑を洗い、原色豊かな草花をぬらして、一きわ豊かに輝くハムステッド・ヒースを散策し、尽きぬ名残りを惜しみながら、この別天地を後にしました。

## 2. 解説

ケンウッド・ハウスのあるハムステッド・ヒース (Hampstead Heath) は、ロンドン中心部の北側に位置し、緑豊かな自然の中の公園である。

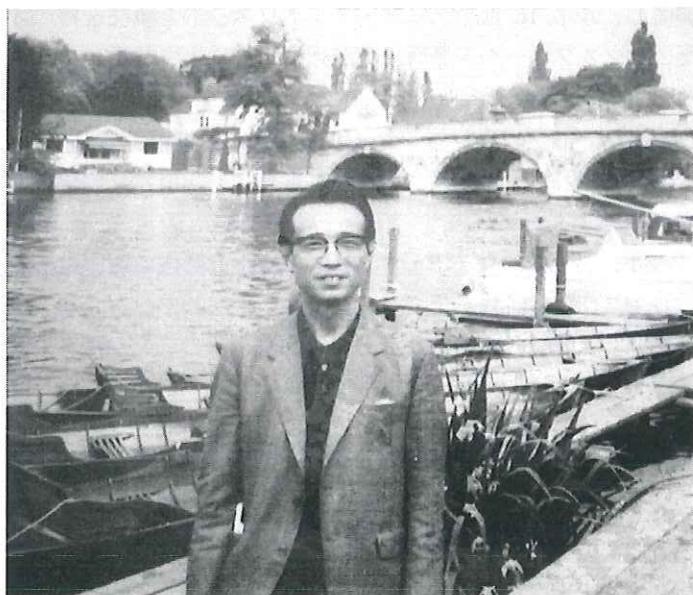
亀井利明博士の英国ご滞在（1967-1968）から今年で50年、『危険と安定の周辺』出版と姉妹学会日本リスクマネジメント学会創立の1978年から40年を記念して、ここに原文を紹介する次第である。

亀井利明博士は、40年前に『危険と安定の周辺』を出版するにあたり、漫画家志望であった当時の私に挿絵を依頼された。こうして、10枚の挿絵を描くことになった。その中の1枚がケンウッド・ハウスを描いた挿絵であった。このこともあり、ハムステッドのみずみずしい自然描写と、海上保険研究者としてロード・マンスフィールドに寄せる熱い想いがこめられたこの随筆がずっと印象に残っていた。

亀井利明博士が2016年1月に逝去された翌年の2017年春、31年ぶりにロンドンを訪れる機会を得た。この時、原文に書かれたのと同じ駅で降り、同じバスに乗り、同じ自然の中のケンウッド・ハウスを訪問した。およそ40年間、心の中にあった文章のひとつ一つの描写を自分の目で確認していった。ケンウッド・ハウスには、『危険と安定の周辺』を持参して行った。

40年前は、おそらく絵葉書の写真を渡されて、それを見ながらケンウッド・ハウスの挿絵を描いたのだと思う。現場で、40年前に描いた挿絵と、実物とを比べてみた。ちょっと縦長に描きすぎたようだ。建物正面にある樹木が当時は小さかったのに、40年の年月で明らかに大きくなっているのがわかった。

長年、自分の目で見たいと思っていたロード・マンスフィールドのケンウッド・ハウスを訪れ、原文の言葉と同じように、十分な満足をもって、名残を惜しみながら、この別天地を後にした。

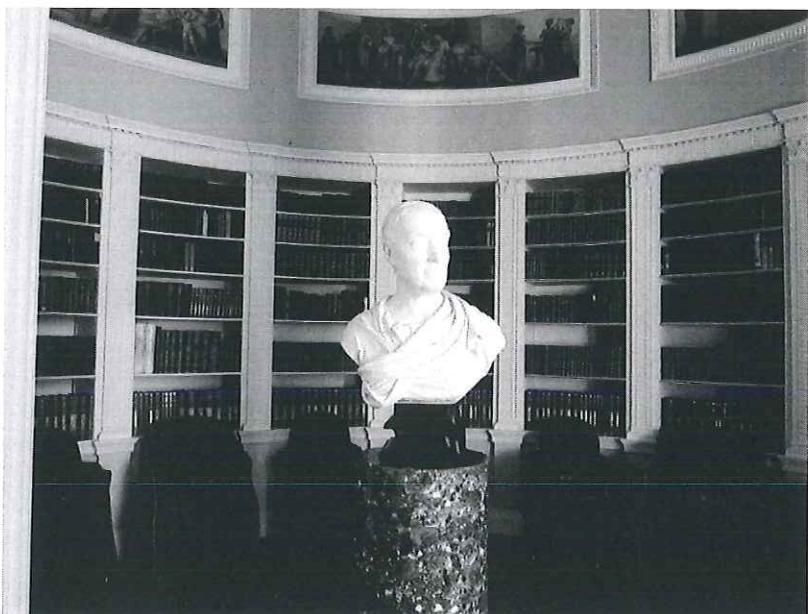


オックスフォードにて

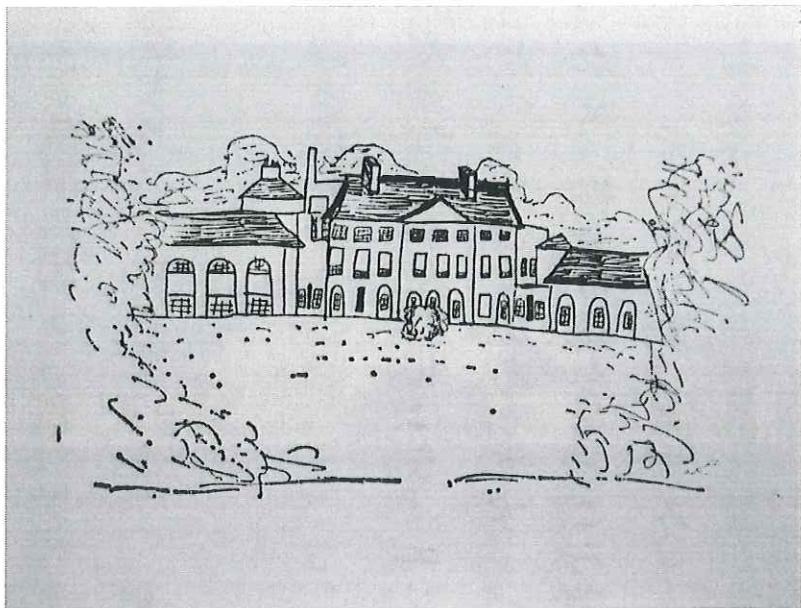
### 3. 写真



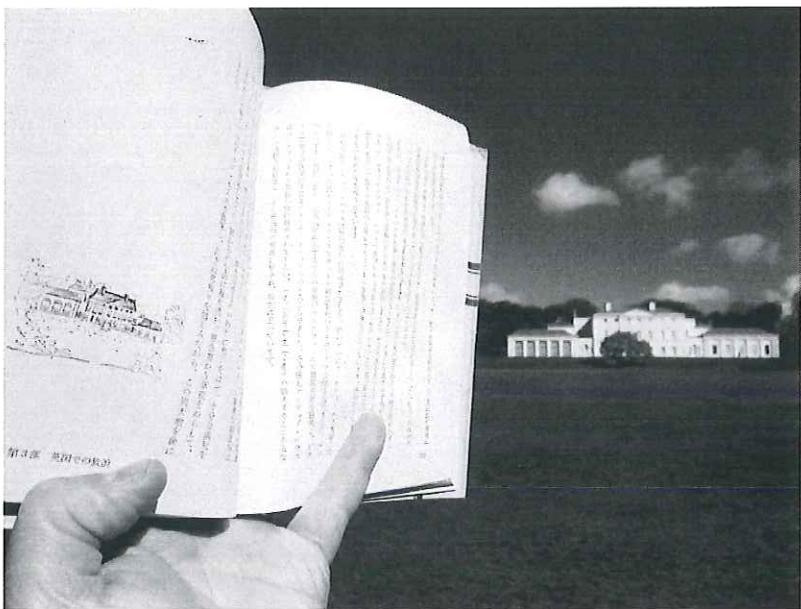
ハムステッド・ヒース公園の丘に建つケンウッド・ハウス



図書館とロード・マンスフィールドI世（本名ウィリアム・マレー）彫像



『危険と安定の周辺』(1978年)の挿絵に描かれたケンウッド・ハウス



『危険と安定の周辺』の挿絵と実際のケンウッドハウスを比べてみると(2017年)

(筆者は関西大学社会安全学部教授・日本リスクマネジメント学会副理事長)

# 激変する社会環境と SRM の課題

宮 井 隆

## 問題提起

亀井名誉教授は、ソーシャル・リスクマネジメントの背景<sup>1)</sup>において、「私たちは理想の社会を求めている。理想の社会とは（1）平和、（2）安全、（3）豊かさ、（4）平等などが確保ないし実現している社会である。また、これらが現象として、あるいはシステムとして定着し、人々が欲求満足、幸福実現、安定維持、成長期待などが可能な明るい社会といつてもよい。」<sup>2)</sup>と述べられている。そして「以上のような理想社会の要素を阻害ないし破壊する事実、状況、要因などがソーシャル・リスクである。この事実、状況、要因はソーシャル・リスクの源泉で、国際社会のリスク（国際リスク）と国内社会のリスク（国内リスク）に分かれる。」<sup>3)</sup>とされている。

リスクが損害発生の可能性であるならば、現在の社会環境は非常に不安定であり著しくソーシャル・リスクが増大している状況といえる。それらのなかには顕在化しているものもあれば潜在的に存在するものもある。そして、一般的には重大な社会的リスクであることが認識されていないものも多々存在する。それ故、本稿では今後 SRM の研究者が国内リスクに対しどのように対処すべきか検討したい。

## 1. 激変する社会環境と SRM の課題

現在の社会環境は激変しており、様々な分野で新たな対応が迫られている。筆者はこの状況はあらゆる分野でパラダイムシフトが起こりはじめている結果であると考えている。これは今までの社会通念が通じない事態が起こることにより、ソーシャル・リスクが増大していることを意味している。SRM を研究する立場にある者としてはこのような状況に對しては、どのような立場から研究を進めるかが非常に重要な問題となる。筆者はこの点につき、リスクマネジメントが個々の組織や経済主体のもとにリスクの対処を検討するならば、その集合体ともいべきソーシャル・リスクについては啓蒙的な活動をすべきではないかと考えている。

例えば、引きこもりの問題は個別事象としては各家庭の問題であるから、家庭危機管理の問題となる。しかし、引きこもりの事象が増大し社会現象となるような事態にいたっては、もはや単なる家庭危機管理の問題ではなくなるのである。そして先日の新幹線における殺傷事件がおきるような状況に至っては、社会全体がそのリスクの大きさに気づかなければならぬのである。そうこうする間に、21歳の青年が交番を襲い死傷者を出す事件がおきてしまった。今後このような事件が多発しないように、家庭危機管理におけるリス

1) 亀井 利明 「ソーシャル・リスクマネジメントの背景」 ソーシャル・リスクマネジメント学会 2009 年

2) 上掲書 1 頁

3) 上掲書 1 頁

クの集合体としてのソーシャル・リスクに対し社会全体がその対策を講ずべき時期にきて いるのである。少子化の問題も同様である。さすがにこの問題は長期間論議され顕在化 しているため、政府もソーシャル・リスクの問題として対処せざるをえなくなっている。

その他、環境問題で例をあげるなら二酸化炭素の排出問題がある。二酸化炭素の排出は 個別経済主体の問題であるが、その環境への悪影響はもはや地球全体の問題となり、本來 自由であるべき個別経済主体の活動にも一定の制限をかけていかねばならない状況にき ているのである。ここにもパラダイムシフトが起きているのである。いわゆる脱炭素社会 の考え方である。我々の社会は産業革命を契機として化石燃料を使用し、何の考えもなく 二酸化炭素を排出してきた。農耕社会から工業社会への変革において我々は一度パラダイ ムシフトを経験しているのである。そして今、新たな工業化社会へのパラダイムシフトが 起きているのである。

アメリカはこの二酸化炭素の排出について足並みを乱している。しかし、投資マネーは 既に脱炭素社会の到来を予測しており、これに合わないような投資先には資金が向かわな くなっている。投資マネーにもパラダイムシフトはおきており、敏感な投資マネーは社会 全体としての総意を感じ取っており、それに従った合理的行動しかとらないあるいはとら ざるを得ないという状況になっている。今後は脱炭素社会の姿勢が明らかな企業でなけれ ば投資資金は流れないのであろう。

では次にそのような状況において S RM を研究課題とする者がとるべき立場について、 もう少し具体的に考えてみたい。

## 2. S RMにおける意思決定

リスクが損害発生の可能性を意味するならば、筆者は新たに生じるであろうソーシャル ・リスクを指摘し、そのための新たな対策を提示することが S RM を研究する者の責務で はないかと考える。ソーシャル・リスクが認識されているにもかかわらず、何の対策もな されないままそのリスクが増大することは許されない。ソーシャル・リスクは、リスクの 状態のまま認識し、処理しなければならないのである。福島原発事故でおわかりのように、 絶対に現実の問題となってはならないのである。福島原発事故はまさにリスクをマネジメ ントできなかった状況が生んだ最大の悲劇である。

福島原発事故の場合、津波は無視できるほどの確率と考えたのか、津波の被害は大した 問題とはならないと考えたのか、極めて人為的、恣意的な意思決定が下されているかのよ うな印象をうける。以前テレビを見ていて、津波の起きる確率は惑星が地球に当たるのと 同じくらいのものだから云々という論議を耳にしたことがある。しかしながら、仮に同じ 確率だとしても惑星が飛来することは防御できないが、原発事故は防げるのである。なぜ なら、原子力発電は人為的なものであり原子力発電所を設置しなければ事故は起きないか らである。リスクコントロールにおける回避である。

そして S RM における意思決定は、リスクマネジメントの観点からすればリスクファク ターを制限していく過程にほかならない。意思決定自体の善悪は意思決定する時点にお いては分からぬ。ただ客観的にリスクを許容できるか否かを判断していくのがリスクマネ ジメントの思考方法である。従って、いま対処すべきソーシャル・リスクに対し、客観的

にリスクの内容を分析し、果たして社会として受け入れることのできるリスクなのかどうかを明確にすることがSRMの使命といえる。そして、その判断内容を真摯に受けとめ実行すべきかどうか判断を下すのが政府や地方自治体の役割であり、行政リスクマネジメントの本分である。

2011年福島第一原発事故をうけて、ドイツ政府は脱原発に舵をきったと言われている。筆者はこれがSRMのあるべき意思決定であろうと考える。リスクの段階であらゆる状況を検討し、なおかつ重大な問題が生じ得る可能性がある場合は回避するという姿勢が求められる。これに対し経済的合理性が優先され、その危険性に目をつぶるということは許されないのである。

最後に、最近の事例を通して現在我々が直面している問題を指摘しておきたい。

### 3. ソーシャル・リスクの源泉と現実的な問題点

冒頭に引用したように、亀井名誉教授は、「以上のような理想社会の要素を阻害ないし破壊する事実、状況、要因などがソーシャル・リスクである。この事実、状況、要因はソーシャル・リスクの源泉で、国際社会のリスク（国際リスク）と国内社会のリスク（国内リスク）に分かれる。」（注3）とされている。

では、現状の日本においてはどのようなものがソーシャル・リスクの源泉として認識されねばならないのであろうか。

筆者は次の大きな3つの源泉に分けられると考える。

- ①個々の経済主体のリスクの集合体としてソーシャル・リスクが生じる場合
- ②本来ソーシャル・リスクとして認識する必要のある大型の自然災害のリスク
- ③国家プロジェクトまたはそれに匹敵するほどの規模で行われる事業が抱えるリスク

まず①の個々の経済主体のリスクの集合体であるが、家庭危機管理の問題としては、引きこもり、ニート、家庭内暴力、育児放棄等があげられる。引きこもりについては自治体などはもっと積極的にその把握に努めなければならない。引きこもりが継続するとニートとなり、状況によっては家庭内暴力を引き起きおこしたり、第三者に暴力的犯罪行為におよんだりすることがある。ニートは放置することによって、いずれ生活保護の対象となってしまう。現在顕著にならないのは、ニートの親が健在な状態が続いているからである。ニートも高齢化し、その親が亡くなれば収入源がなくなり、すぐに立ちゆかなくなる。これは非常に深刻な問題で、あと十数年すれば今よりもっと顕著に認識されるようになるであろう。引きこもり、ニートの問題は時間の経過とともに複合的な問題となり、ますますソーシャル・リスクとして拡大していくと思われる。次に企業危機管理の問題としては、かつては公害問題があったが、今は二酸化炭素の排出問題がこれにかわっている。

そして、②であるが地震や火山活動、想定外の豪雨等がある。このところで、最近問題が表面化し、筆者が特に指摘したい問題が生じている。近鉄生駒線の沿線においておきた民間住宅地の崩落事故である。最近まれにみる長雨が続き、今まで何十年と問題がおきなかかった住宅地に崩落事故がおきてしまったのである。しかも、その真下を近鉄生駒線が運行しており、その事故によって運行障害がおきたというものである。単純に考えれば、近鉄は住宅の所有者に損害賠償請求をすることになるが、近鉄はそのような請求をすること

となく、まず応急工事をして電車の運行を確保したいと考えたのである。しかし、一部の所有者は原因がどこにあるかわかるまで改修工事を拒否するとした。宅地の所有者としては宅地の瑕疵として分譲業者を訴えたいところだが、分譲業者はすでに倒産しておりどうにもなず、その業者に開発許可を出した県の責任であると主張した。最終的に県は責任がないという結論が出された。宅地の所有者は残念ながらどうにもならない現状が続いている。

筆者はこの一連の動きに地震の場合と同じ予見不可能の事態がおきはじめているという思いを抱いた。すなわち、県としては開発許可をだした当時には現在のような局地的な集中豪雨は予見できておらず、開発許可はその当時としては妥当なものであったという見解である。これは地震の場合と同じである。建築基準法では実際に起きた地震の被害に鑑み、1981年（昭和56年）に大きな改正が行われた。1981年6月1日以降適用され、新耐震基準とよばれる。しかしこれも1995年の阪神・淡路大震災で見直しが行われたのである。自然災害においては、過去の経験に基づく法制度と新たな大きさの被害による旧制度見直しのいたちごっことなっている。2018年6月18日の大阪北部地震においてもプロック塀が倒れ幼い命が奪われた。本来ならこのような事態がおこらないような法整備がなされないといけないのであるが、実際には法の盲点といえるようなものが野放しになっている。このような状況を我々が啓蒙することにより少しでも改善できないものであろうか。法を専門とする先生方から法政策論的な立場からのご意見を頂ければ幸甚である。

これと関連して③のプロジェクトが問題となるのである。高速道路や原子力発電所がはたしてどうなるのか。活断層の近くにある高速道路や原子力発電所の存在をどうするか、緊急の問題である。また、スカイツリー（634m）やハルカス（300m）は果たして大丈夫なのか。予見不可能というような事態はおきないのかどうか不安である。

## 結び

上述のような観点からすれば、SRMにおいては亀井理論における事前対応が重要であることは明白だと思われる。原発事故で教訓を得たように、ソーシャル・リスクにおいてはリスクファイナンス<sup>4)</sup>は現実的ではないのである。なぜならば、事故がおきてしまった場合の損失があまりに大きすぎてリカバリーが容易でないからである。場合によっては社会全体が崩壊に向かいかねないのである。亀井名誉教授はリスクマネジメントの原点がドイツの危険政策論であることを明らかにされていた。筆者はSRMはまさにこの観点、すなわち政策論的観点から論議すべきではないかと考える。今後は政策提言的かつ啓蒙的なSRMの展開が求められるのではなかろうか。

（筆者は元関西大学講師）

4) 亀井理論によるリスクの処理方法、処理手段

リスクコントロール…リスク発生前の対応（技術操作） ①回避 ②除去  
リスクファイナンス…リスク発生後の対応（資金操作） ③転嫁 ④保有

# 企業の不祥事発生後の対応策について

竹 本 恒 雄

## 1. 企業の不祥事発生と対応策

最近、大企業をはじめとして、会計不適切・リコール事業・燃費不正問題や、役職員による業務上横領・インサイダー取引・企業秘密情報の漏洩など不祥事が惹起している。

この不祥事を未然に防止するための措置について企業がどれだけ対応策を講じても、残念ながらこれを完全には防止することができないといえる。

また、実際に不祥事が起こってしまうと、企業では不祥事対応の経験に乏しいことが多いため、往々にして対応が遅れてしまう。

しかし、不祥事発生後、どれだけ適切な事後対応を講じることができたかによって、その後、企業が被る経済的損失や信用棄損の度合いは大きく変わるのである。

こうした重要性については誰もが頭で理解していても、事後対応を誤ってしまう例が後を絶たない。その結果、負の連鎖と影響から抜け出せず、企業への信頼回復どころか新たな不祥事を呼び込んでしまう企業も少なくないのが実情である。<sup>1)</sup>

## 2. 連鎖と影響の現象

不祥事の発生による事後の負の連鎖とその影響を見てみると、次の点が見られる。

- 「不祥事企業」としてレッテルを貼られ、メディアの報道やインターネット上のSNS・掲示板等において当該企業に対する批判が強まり、本来なら見過ごされるような事案までも、ことさら批判的に取り上げられる。
- メディア報道やインターネット上での批判が過熱するにつれ、「不祥事企業」に対して、何らかの社会的制裁を求める声が強まり、捜査当局や監督・所管官庁としても、こうした世論の動向を無視できず、当該企業に対する捜査・調査に乗り出さざるを得なくなる。当局の動きを受けて、メディア報道やインターネット上の言動が、さらなる盛り上がりをみせる。
- 重要な取引先や融資元である金融機関が、当該企業に対する信頼や先行きに対して懸念・不安を持ち始め、これまでのビジネス関係を見直し、変化させる。
- 一般投資家や消費者の間でも、その企業に対する悪いイメージが定着した結果、一般投資家が投資に消極的となって株価が低迷したり、消費者がその企業の提供する製品の購入やサービスの利用を避けたりする。
- 当該企業で働く役職員の士気・ロイヤリティが低下する。その結果、役職員の不正行為に対する心理的なハードルが下がってしまい、新たな不祥事に手を染めたり、企業の自浄作用に期待できないと考えた役職員が外部機関やメディアに対して内部告発

1) 亀井克之『決断力にみるリスクマネジメント』ミネルヴァ書房（2017年）1頁～22頁、37頁～52頁

を行う。

○これらの状況が繰り返されることで、当該企業が壊滅的な状態に追い込まれる。などの状況が起き、不祥事の内容や企業の規模等によって異なるが、ある程度、共通するところがあるといえる。<sup>2)3)</sup>

### 3. 不祥事発生後の対応策

#### (1) 被害拡大の防止措置

例えは、従業員の作為・不作為による不良品製造の問題があった場合、製造・出荷を直ちに停止して製品の回収を行う。従業員による個人情報データの流出が疑われた場合には、従業員による当該データへのアクセスを直ちに遮断するなど迅速な対応が求められる。初動対応が重要である。

#### (2) 情報管理の徹底

不祥事が発生した直後の段階では、不祥事に関する情報を社内で共有する範囲は、限定すべきである。いったん情報を共有すべき部署と担当者の範囲を決定したならば、それを徹底することが重要である。

不祥事に関する情報が社内に拡散してしまうと、無用な不安と混乱を招き、統率のとれた対応が困難となり、メディア等に情報が洩れる可能性も高まる。また、情報の拡散によって潜在的な調査対象者による証拠隠滅を許すことにもなる。

#### (3) 彻底的かつ迅速な事実調査

前記した措置を講じた上で、徹底的かつ迅速な事実調査に基づいた事実関係の解明である。

事実関係を明らかにすることは、メディアや関係当局への公表・報告の要否、関係者への責任追及、再発防止策の検討など、企業がとるべき対策を考える上での大前提である。

##### ア 事実調査の体制

社内調査で実効性がある調査をする場合、法務・コンプライアンス部門に加えて、問題が生じた部門の所属で実態をよく理解している役職員を関与させることを、検討する。

##### イ 関連資料の収集・保全・分析

実効性のある事実調査をするため、調査体制と並行して関連する物的証拠の収集・保全・分析を迅速に進める。

また、データや文書については適切に保全し、後から捜査当局や監督・所管官庁に対して企業自身による調査が適切であることや、捜査当局などに提出する関連資料に、隠滅・改ざんの形跡がないことを説明する上でも重要である。

2) 樋口晴彦『なぜ、企業は不祥事を繰り返すのか』日刊工業新聞社（2015年）73頁

3) 樋口晴彦『続・なぜ、企業は不祥事を繰り返すのか』日刊工業新聞社（2016年）6頁

さらに、収集して物的証拠については、事実解明のため整理・分析することも必要である。

#### ウ 関係者へのヒアリング

関係資料を分析した上で、これらの分析と並行して、関係者に対するヒアリングを実施する。ヒアリング対象者を選定するにあたっては、特に調査の初期段階において情報拡散のリスクも考慮しながら、ヒアリング対象者の範囲をどこまで広げるかを慎重に検討することが必要である。

### (4) 捜査当局や監督・所管官庁への報告

事実調査の結果を踏まえた上で、企業に求められる対応として、検査当局や監督・所管官庁に対する報告は企業の自浄作用を発揮する1つの方法である。

また、企業としては自主的な報告によって「検査当局や監督・所管官庁に、不祥事の存在が発覚し、検査・調査が突然行われるかもしれない」といった不安から解消されることも期待できる。しかし、警察・検察に対する自主申告の要否については検討すべきである。

一方、証券取引等監視委員会や公正取引委員会に対する自主申告に関しては、自主申告が認められる場合のメリット（課徴金の減免額等）があり、こうしたリニエンシー制度を活用することなど十分に検討すべきである。

### (5) 適切な開示・公表

自社の役職員による不祥事が起きたからといって、企業は必ず開示・公表を行わなければならないわけではないといえる。証券取引所規則など、何らかのルールによって開示・公表が義務づけられている場合を除いては、不祥事を開示・公表するかどうかは基本的に企業の任意の判断に委ねられるべき問題である。したがって、不祥事の公表・不公表のメリット・デメリットを検討すべきである。

そのため当該不祥事の「質」を検討し、それに加え「公表しない場合に当該不祥事が別の形で公となるリスク」の「量」についても見積もある必要がある。

不祥事の公表に関する取締役の責任を巡っては、不祥事公表義務を認めた判決（大阪高裁平成18年6月9日判決、判例タイムズ1214号115頁）があり、参考とすべきである。

不祥事の開示・公表については法務と広報部門と連携して対応することが重要である。<sup>4)</sup>

### (6) 関係者の処分

不祥事の発生後、社内・社外の混乱がある程度収まったタイミングにおいては、不祥事を再発させない組織づくりを目的とした事後対応が必要である。

企業不祥事の場合、これに関与した役職員に対して、社内規定に基づいて関係者を処分することが必要である。

---

4) 長島・大野・常松法律事務所編『不祥事対応ベストプラクティス～実例から読み解く最新実務』商事法務（2015年）3頁、17頁、35頁、99頁

#### (7) 関係者に対する刑事・民事責任の追及

関係者に対する刑事・民事責任の追及（資産保全を含む）は、企業として不祥事に関与した役職員に対して厳しい態度で臨む姿勢を示すことを通じて、今一度、社内のコンプライアンス意識や倫理観を高めるという点で重要であり、企業が信賞必罰の姿勢を率先して示すことが必要である。

#### (8) 再発防止策の策定・周知徹底

再発防止策の策定・周知徹底についても、不祥事を起こした企業として当然に取り組むべき事後対応である。多くの企業不祥事の場合、これに関与した役職員は全体の一部であり、不祥事を契機に誇りを取り戻すべく、社内広報などを活用すべきである。

#### (9) 役職員の「謙虚な誇り」を取り戻すための取組み

企業不祥事の場合、企業が世間からのバッシングにさらされる中で、そこで働く役職員が自らの仕事に対する「謙虚な誇り」を失ってしまった状態は、企業として不健全であり、将来の他の不祥事にもつながりかねない。法務と広報が連携し、役職員に「謙虚な誇り」を取り戻させることを通じて、不祥事が再発しにくい組織づくりに取り組むべきである。

#### (10) 第三者委員会の設置検討

企業で不祥事が惹起し、企業内での調査が困難な場合、事実関係の調査の客觀性、中立性、専門性の確保のため、部外の弁護士、専門家等を要員とした「第三者委員会」を設置し、調査した上、報告書を作成することを検討すべきである。<sup>4)5)</sup>

（本稿は、2018年7月7日、吹田市市民会館メイシアタで開催されたソーシャル・リスクマネジメント学会関西部会における報告を一部修正し、記述したものである。）

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

5) 木曾 裕『企業不祥事 事後対応の手引き』経済法令研究会（2016年）2頁～9頁

# 外国人と共生する社会の構築

## —犯罪対策・政策の視点で—

平 岡 豪

### はじめに・・外国人と共生する社会構築の必要性

「2016年を考える 人口の減少と経済」「タブーにも「挑戦」の時」、これは、平成28年1月6日毎日新聞朝刊社説であるが、その要点を挙げると、生産活動を担う現役世代で、消費の担い手でもあるこの世代が世界に類を見ない速度で減少している。アベノミクス第2弾で、特殊出生率と目標を1.4倍から1.8倍に引き上げたが、1億人の維持は難しい。また、日本特有の問題として、働き手世代が減る一方で高齢者の比率が増え続けており、女性の労働参加、高齢者の再雇用促進、少子化対策、ロボットなどの技術革新すべてやつても間に合わない。すでに、現実には「外国人技能実習生」という形で流入が徐々に進んでおり、「政策としての外国人の受け入れ」という長年タブー視されてきた問題に挑戦する必要性が高まる。<sup>1)</sup>」としている。

日本で働く外国人の数は、平成29年10月現在、約128万人といわれているが、そのうちの4割約52万人は製造業で働く技術実習生とサービス業で働く留学生であり、その以外の外国人は特別な技術がないと日本では働けない。従って、表向きは留学としながらも、出稼ぎのために日本に来ている人が多く、法を無視して、低賃金で働かせるなど問題を引き起こしている<sup>2)</sup>。

一方、観光白書(29年度)によると、我が国を訪れる訪日外国人旅行者数は2016年2,404万人(対前年比21.8%増)に達し、4年連続で過去最高を更新している。このように、訪日外国人旅行者数が好調に増加している要因としては、観光を地方創生の切り札、我が国の成長戦略の柱と位置付け、ビザ緩和や訪日外国人旅行者向け消費税免税制度の拡充などこれまでに無い大胆な取組を、国を挙げて実行してきた結果であり、観光立国実現のため、訪日外国人旅行者数を2020年に4,000万人、2030年には6,000万人とすることを目指し、様々な取組が行われている。

これらのことから、在留外国人の増加<sup>3)</sup>は、「平成期の犯罪情勢の悪化」で見られたように、今後犯罪情勢に大きな影響を与えることが予想され、その対策は緊要な課題となっ

1) 2016年を考える「人口の減少と経済」タブーにも「挑戦」の時(毎日新聞朝刊(28・1・6)社説から一部抜粋し著者加工)

2) 「外国人労働者の雇用に実態と就業・生活支援に関する調査(独立行政法人 労働政策研究・研修機構)  
調査シリーズNO61 2009年6月 「まえがき」、より抜粋引用

3) 平成29年6月末の在留外国人数(確定値)は、247万1,458人で、前年末に比べ8万8,636人(3.7%)  
増加している(法務省記者発表資料29・10・12)

ており、外国人と共生する社会の構築の必要性である。

## 第1 「外国人と共生する社会の構築」 のための犯罪対策・政策の視点

犯罪対策は、犯罪防止を主たる目的とする国家的機関の活動に限られると解されてきたが、今やそれを直接目的としない社会政策、更には、企業、NPO、地域社会、個々の人々の行動についても、これらの活動が社会に大きな影響を与えることから、政策論の課題に含まれると解されてきている<sup>4)</sup>。それは、これを受け、2015年、時の政府が全閣僚挙げて犯罪対策（政策）に取り組み、今日の成果を得ていることからも言える。

従って、ここにおける犯罪対策も、警察が中心となった治安対策に絞らず、広く「外国人と共生する社会の構築」という広くい犯罪政策的視点に立って論じることとした。

その骨子の1つは、少子高齢化社会の到来により、警備員など安全産業に携わる人材不足が深刻な問題となっているなかで、各種防犯センサーや防犯機器・システムを駆使した「犯罪対策の機械化」を中心とした「個々の建造物の防護力とまちの犯罪抑止力の強化」の重要性、もう1つは、年々増加が予想される在留外国人に対する「外国人を受け入れる社会環境の整備」の必要性が高まっている。

この2つの課題についてハード対策とソフト対策両面から検討してみたい。

## 第2 個々の建造物の防護力とまちの犯罪抑止力の強化

欧米各国と比べ個々の建築物の防護力やまちの犯罪抑止力の弱い我が国では、「平成期の犯罪情勢の悪化」の反省に立って、「外国人と共生する社会の構築」としてまず実施しなければならないことは、ソフト対策としての「地域府民の防犯意識の高揚と地域住民の連携による地域安全活動の促進」、ハード対策としての各種防犯センサーや防犯機器システムを駆使した「個々の建造物の防護力やまちの犯罪抑止力の強化」である。

新しいセキュリティ・タウンとして、住宅生産振興財団により「トリヴェール和泉メグリエシティ」の造成が大阪府和泉市で行われている。地域住民のセーフコミュニティの形成に配慮したまちづくりや組織つくりの支援、「大阪府防犯優良戸建住宅認定制度」の採用による住居の防護力の強化など新しい試みがなされている。

ここで実施されている試みは、安全で安心して暮らせるまちづくりの新しい試みとして注目に値するものであり、今後の住宅造成地の「犯罪抑止力強化」のモデルといえるものである。

### 1 府民の防犯意識の高揚と地域住民の連携による地域安全活動の促進

犯罪予防が中心となる犯罪対策では、地域住民が主役であり、「地域住民が自らの安全を確保するための活動」が原則となる。そのためには、ソフト対策として地域住民の防犯

4) 社会安全政策論：田村正博氏は、「犯罪等から社会の安全をいかに守るか。」という社会安全の問題を、社会安全政策論という新たな理論の枠組みで論じる試みを始めている。社会安全政策論の定義は十分確定していないが、「犯罪を典型とする人間の反社会行為から、個人と個人の暮らしのための社会的基盤を守る（犯罪等を統制・制御する。）ための政策の在り方研究であるとする。（警察政策13巻P106 社会政策論の考え方 小林良樹）

意識の高揚と地域住民が主体となって、自治体、警察、学校、ボランティア団体等が一体となった地域安全活動の展開が求められる。

基礎自治体が今日の犯罪対策の中に位置づけられており、あらゆる機会、媒体を通じて、「地域住民が自らの安全を確保するための活動」の重要性を訴え、実践を促していく必要がある<sup>5)</sup>。

## 2 建築物の防護力の強化

地域住民の不安感が解消されない要因として、日本では侵入防止警報機（6%）や特別のドア錠の普及（15%）が遅れているためではないかと指摘されている<sup>6)</sup>。

### （1）機械警備システムの導入

地域住民の要望の強い、犯罪被害防止の警察の施策は、制服警察官のパトロールである（治安に関する世論調査 29 年）が、取扱事案が急増している警察に多くを期待することは無理がある。それに変わるものとして、機械警備システムの導入があり、欧米では広く普及している。

機械警備システムとは、警備業務対象施設に設置された各種防犯センサーにより、建物侵入、火災、ガス漏れの警備情報を基地局において監視し、異常警報を受信したとき、警備員に必要な指令情報を伝達し、現場措置を行ったり、関係機関へ通報するシステムである。関係機関への通報は確認通報が原則であるが、大阪では犯罪の蓋然性が高い場合は即時通報していいこととなっており<sup>7)</sup>、この機械警備システムは 110 番システムと連動することによって犯罪抑止効果としての威力を発揮している。

### （2）住居の防護力の強化

居住空間の安全は、居住者の不安感払しょくに欠かせない要素であり、欧米並みに住宅の防護力の強化を図る必要がある。

大阪では、住宅の防犯対策として、防犯優良住宅認定基準が示され、平成 14 年 1 月より、「大阪府防犯モデルマンション登録制度」、平成 22 年 12 月より、「大阪府防犯優良戸建住宅認定制度」、更に、両制度の適用がないアパート（3 階建以下の共同住宅）について、「大阪府防犯優良低層マンション認定制度」が実施され、住宅侵入犯罪に強い住居の普及が図られているところであるが、適用されるものは新築のものが大半でしかも僅かであり、既存の住居改良は進んでいない。CPマーク<sup>8)</sup>の面格子やシャッタ、防犯ガラス、

5) 大阪府防犯設備士協会では、自治体や企業、自治会等の要請に対して、防犯講話を積極的に行い「地域住民が自らの安全を確保するための活動」の重要性を訴えている。

6) 第 2 回国際犯罪被害実態調査(2004/2005)（法務総合研究所研究報告 39 より）

7) 日本では、警備会社の車両の緊急執行を認めていない。その代りに、大阪では、大阪府警との間との約束で、異常警報を受信したときでしかも犯罪の蓋然性が高いと犯罪される場合は 110 番通報していいことになっており、この場合は、110 番通報を受けた警察車両が現場に緊急執行し、警備会社の車両は通常執行で現場に行くこととなる。（機械警備業者から警察への通報要領との実施について（2.12.28）大阪府警察本部）

8) CP マーク：「防犯性能の高い建物部品の開発・普及に関する官民合同会議」で行われる防犯性能試験に合格し、防犯建物部品目録に搭載された商品にのみ認められるマーク・Crime Prevention(防犯)の頭文字 C と P をシンボル化したもの。

錠の採用、各種センサーの設置など、開口部を中心とした住居の防護力の強化のための措置が必要である。

住宅メーカーでも、独自の防犯基準を作り、新築住宅に採用しているところがあるが、法律的裏付けがないため、十分普及しているといい難い。住民自ら必要性を認識し、実施していく必要がある。

### 3 街頭防犯カメラ設置を中心としたまちの犯罪抑止力の強化

まちの街頭防犯カメラの設置は、犯罪者の嫌がる環境の整備として、欠かせない犯罪対策であり、犯罪の抑止と同時に、匿名性が進展している都市部では事件捜査上重要な役割を果たしている。プライバシー保護との観点で設置に慎重な意見も多いが、「平成期の犯罪情勢の悪化」以降、安全を重視する意見が後押しして設置が促進されている。

大阪では、大阪府、大阪市、大阪府警のトップの合意に基づき、平成21年より3か年計画で、「街頭犯罪ワーストワン返上作戦<sup>9)</sup>」の一環として、街頭防犯カメラの設置が促進された。さらに、平成27年9月に発生した寝屋川市内の中学生誘拐殺人事件で、街頭防犯カメラの映像が事件解決の決めてとなったことから、周辺自治体が予算を組んで大量に設置するようになっている<sup>10)</sup>。

まちの犯罪抑止力の要素として、「地域住民の連携強化」が挙げられているが、都市化の進展や少子高齢化の急速な進行を背景に地域の連携が弱まり、核家族化や高齢者の単身世帯の増加など家庭機能の低下みられ、地域連携の再構築が必要とされている。これらの実態に対応するため、厚生労働省が平成29年2月発表した「地域共生社会に実現に向けて（改革工程）<sup>11)</sup>」は、高齢者、障害者、子どもなど社会的脆弱者に対して、行政や地域が一体となって、地域を基盤とした総合的な支援をしていく包括的支援体制を構築するとし、その改革工程が示されているが、在留外国人への支援は明らかにされていない。極めて有効な施策であり、社会的脆弱者として、在留外国人を地域コミュニティ形成の中に組み込んでほしいものである。

また、行政や地域住民による支援の限界を補う意味で、防犯設備機器・システムを駆使した徘徊老人や通学路の子どもの見守りシステムなどがすでに採用され、実施されており、今後ますます需要が拡大するものと思われ、新しい技術をも取りいれたより効率的なシステムの開発が待たれる。

9) 街頭犯罪発生件数ワーストワン返上作戦（平成21年4月）・・3か年計画 大阪府及び大阪市にあっては3年後の街頭犯罪認知件数ワースト1返上をめざして、①街頭犯罪多発地域への防犯カメラなど設置補助事業 ②地域安全センター設置促進事業 ③青色防犯パトロールの実施 ④落書き消去活動の支援 ⑤道路照明灯の増設等の施策を行ってきた。

10) 笠面市750台(26.1)枚方市250台(26.12)、高槻市410台(27.8)守口市1000台(28.3)など、いずれも自治体の予算によるリース方式(記録一体型カメラ、WIWI無線LAN形式による映像記録照会)で、大阪ではこの方式が定着しつつある。

11) 地域共生社会に実現に向けて（改革工程）(29.2.) 厚生労働省ホームページより

### 第3 在留外国人を受け入れる社会環境の整備

#### 1 来日外国人の入国及び在留管理の強化

「平成期の犯罪共生の悪化」、「米国での同時多発テロの発生」を受け、2006年5月24日公布された出入国管理法及び難民認定法の一部改正する法律により、テロリストをはじめ問題のある外国人の入国を抑止するため、空港や港湾における水際作戦が強化された。入国審査官による空海港での審査時において外国人に生体情報（顔画像及び指紋情報）の登録を義務付け、当該生体情報について、テロリスト、犯罪者及び被退去強制者等の上陸を阻止すべき外国人の生体情報と照合するシステムが構築され同年11月20日より実施されている。

また、外国人の適正な在留の確保に資するため、2012年7月から、外国人登録制度が廃止され、我が国に在留資格をもって中長期間在留する外国人を対象とした新しい在留管理制度<sup>12)</sup>が採用され、その在留状況を継続的に把握できるようになった。この制度の対象者には、氏名等の基本的身分事項や在留資格、在留期間が記載され、顔写真が貼付された在留カードが交付される。また、在留期間の上限をこれまでの3年から最長5年とすることや、出国の日から1年以内に再入国する場合の再入国許可手続を原則として不要とするみなし再入国許可制度の導入など適法に在留する外国人の方々に対する利便性を向上する措置など効率化が図られた。

現在のEUや米国の現状をみると、未差別・無制限な難民の受け入れは、大きな治安問題に発展する虞があり、現実に犯罪の増加やテロの発生を招いている。これらの制度の実施により、在留外国人の管理が行いやくなっているはずだが、逆に不法残留者の数は増加しており<sup>13)</sup>、在留管理は重要な課題としてとらえる必要がある。

#### 2 外国人労働者の保護の徹底

「政策としての外国人の受け入れ」は、「タブーへの挑戦」「パンドラの箱を開ける」と表現されるように、「移民政策は国家への帰属意識を左右し、間違えば国体の維持を脅かす。<sup>14)</sup>」といわれる難しい問題である。いまでも、日本は基本的には、単純労働者の受け入れを認めていないが、少子高齢化社会のなかで日本の労働力を確保するためには外国人労働者に依存せざるを得ないのが厳しい現状<sup>15)</sup>である。

「外国人労働者の雇用に実態と就労・支援に関する調査（2009年6月（2））」はその実態を詳細に分析しているが、「企業がその人材戦略の中で外国人労働者をどのように位置づけ、どのように雇用管理しているか、その問題点を次のように指摘している。

12) 住民基本台帳法の改正（24・7・5）により、外国人住民についても住民票を作成することとなるが、日本人の受けているサービス（乳幼児等の健診案内、義務教育学校への就学通知、国民健康保険への加入、生活保護の措置等）は、通達で運用がなされている。

13) 不法残留者の数：平成29年1月1日現在の本邦における不法残留者は65,270人であり、前回調査時（平成28年1月1日現在）に比べ、2,452人（3.9%）増加し、3年連続の増加となっている。（法務省ホームページより）

14) 「時代の風」西水美恵子（元世界銀行副総裁）（2014年11月2日毎日新聞朝刊）

15) 2017年10月末現在の外国人労働者数1,278,67027人で前年同期比194,901人（18.0%）、外国人労働者を雇用する事業所数は194,595か所前年同期比21,797か所（12.6%）の増加となっている。（厚生労働省30.1発表）

① 日本の外国人労働者のうち、身分による在留資格の外国人労働者（特に日系人）は就労制限がないものの、間接雇用など不安定な雇用形態で就労しており、能力開発の機会も乏しく、日本人よりも低い労働条件（賃金、労働時間）で就労している。

また、日本社会への定着が進んでいるにもかかわらず、依然として社会保険加入率が低く、外国人の生活保護受給者が増加しているとの指摘もある。日系人を中心に、子弟の不登校・未就学が以前から社会問題となっている。

② 外国人研修生・技能実習生を受け入れている企業では、日本人を雇用する代わりに研修・技能実習生を受け入れているともいわれる。最近では日系人労働者の代わりに研修・技能実習生を受け入れている企業もあるとの指摘もある。就学生・留学生数は10万人を超えており、資格外就労でアルバイトなどをおこなっている者も多い。

③ 外国人労働者の就業先は自動車関連製造業、機械金属製造業、電気・電子部品関連製造業等の下請関連企業が多い。1990年代の「失われた10年」には輸出産業が景気の下支え機能を果たし、それゆえ外国人労働者の雇用もある程度確保されたと考えられるが、いわゆる2008年の世界同時不況下においてこれらの業種で雇用調整が行われ、多くの失業者を出した。」

このような状況を踏まえ、2007年には雇用対策法が改正され、外国人労働者への雇用管理改善の施策を講じるとともに、事業主に対しても外国人労働者が本人の責めによらず解雇された場合には再就職を援助する努力義務が定められた。また、「外国人労働者の雇用管理の改善等に関する事業主が適切に対処するための指針<sup>16)</sup>」が策定され、労働保険関係法令や社会保険関係法令の遵守など適切な措置を講じることが定められ、さらに、「外国人雇用状況報告制度に代わる外国人労働者の雇用状況の届出制度」が導入された。」など、外国人労働者の保護のための施策が推進されているが、これら外国人の生活の不安定な状況が外国人を犯罪に誘引する大きな要因になっていると考えられるので、その保護の徹底を図る必要がある。

### 3 地域社会における外国人を受け入れる社会環境の整備

移民の受け入れについては反対論が根強いが、受け入れが成功するかどうかは、どのような移民政策をとるかにかかっている。

（公財）日本国際交流センター 毛受敏浩執行理事は、「日本として移民制度を作るとすれば、3つの大きな柱がある。一つは、受け入れの枠組みである。これは、どこの国から、何人、どのような資格を持った人を受け入れるかという入口の制度設計である。また定住への道を開くのであれば、必要とする技能、学歴や日本語能力のレベルを検討しなければならない。二つ目は、受け入れた移民が日本で能力を發揮するためのいわばソフトランディング政策である。社会統合政策ともいわれるが、日本語や日本文化についての教育、生活一般の相談、勤労者としての能力開発、また、一般的日本人と同様の社会福祉給付を提供する必要がある。三つ目は日本人に対する意識改革である。日本は移民とともに生きる

16) 「外国人労働者の雇用管理の改善等に関する事業主が適切に対処するための指針」（厚生労働省ホームページ）

社会になっていくということについて、一般市民の意識を変えていく必要がある。そのためには、政府の役割が大きい<sup>17)</sup>。」

受け入れの枠組みについて、確かに、無差別に外国人労働者を受け入れるべきではないけれども、既に、日本だけが働き先として選ばれる時代は過ぎており、台湾や韓国への労働者の就労が多く、「現在の我が国の厳しい受け入れ条件下では、外国人労働者が日本に行くことを敬遠する事態が起きている。」といわれている<sup>18)</sup>。

ソフトランディング政策であるが、「平成期の犯罪情勢の悪化」といわれた犯罪の急激な増加に対し、犯罪対策閣僚会議を立ち上げ「行動計画2003」を実施して、大幅に犯罪を減少させ、治安の回復を図った。欧米等で難民が犯罪に走る最大の要因は、生活苦とされており、受け入れた外国人が日本人と同様に社会に溶け込んで、日本人と同等に生活が展開できるよう配慮する必要があり、依然として、移民の受け入れに反対するものが多いなかで、移民受け入れに舵を切った以上、法的な整備を始め政府の積極的な介入が求められている。内閣が中心となって、全省庁あげ、国民を巻き込んで「外国人と共生する社会の構築」を目指した施策を計画・推進すれば、その実現も不可能ではないと思える。

最も重要なことは外国人労働者受け入れについての日本人の意識改革である。研修期間が過ぎれば祖国に帰りたいという留学生や研修生が多く、言葉と文化（民族）の壁、祖国への強い望郷の念と民族意識など外国人を受け入れる社会環境の整備を阻害する要因は多くあり、簡単なことではないようである。帰国をあきらめ、永住権を獲得し、日本で本格的に生活するようになった人たちでも、日本社会に完全に同化するためには、地域住民の理解と共感が必要であり、あらゆる機会を通じて、外国人労働者に頼らざるを得ないわが国の現実の理解を促し、胸襟を開いて彼らと接し、共生する社会の構築を図るよう働き掛けていく必要がある。

大量の移民を受け入れ、日本らしさをできるだけ保ちながら、犯罪の悪化を防ぐ。そのための方策はそう簡単なものではないと思われ、政府もわれわれも相当の覚悟で取り組まなければ解決できない問題である。

## 結び

長年、タブー視してきた「移民の受け入れと外国人と共生する社会の構築」の必要性を論じてみたが、そこに横たわる問題は奥の深いものがあり、簡単に対策が示されるようなものでなかった。しかも、「平成期の犯罪情勢の悪化」の最大の要因は、来日外国人グループによる組織的犯罪の増加であったといわれるよう、在留外国人の処遇を間違えば、再び犯罪が悪化する恐れがあり、そのことが政府は移民受け入れに慎重な姿勢を見せる大きな要因になっていると思われる。

外国人労働力の受け入れを必要とするわが国の特殊事情を除いても、民族移動の波は世界的なもので、わが国だけが避けて通れる問題ではなく、既に動き出した移民受け入れの潮流に逆らうことはできないだろう。外国人と共生する社会構築を阻害する要因を分

17) (公財)日本国際交流センターの毛受(メンジュ)敏浩執行理事のオピニオンより (New Sphere, 2015年3月3日)

18) NHKスペシャル「縮小する日本の衝撃 労働力激減 そのとき」(30.5.20)

析し、行政機関はもちろんのこと、地域住民をはじめ、多くの関係機関などの協働による地道な政策を積み重ねていくしか方法がないのではないかと思う。

「パンドラの箱は開いた。異国の文化を吸収しつつ豊かに変わっていく日本文化を共有する国を、意図に作る覚悟がいる。この覚悟を国策として世界に開く日本なら、憧れて帰化を望む外国人も増え、わが国を大いに潤すはずだ。」という西水美恵子氏の文章を引用して結びたい。

(本稿は、2018年7月7日、吹田市市民会館メイシアタで開催されたソーシャル・リスクマネジメント学会関西部会における報告を一部修正し、記述したものである。)

(著者は NPO法人大阪府防犯設備士協会 専務理事・認定危機管理士)

### 【参考文献】

- 1 「犯罪に強い社会実現のための行動計画 2008 の推進」(河合潔警察政策 12巻)
- 2 「これからのお安全・安心研究会提言とその意義」(藤原静雄 警察政策 16巻)
- 3 「これからのお安全・安心研究会提言」(警察政策学会総会シンポジューム、政策 16巻)
- 4 「外国人労働者の雇用に実態と就業・生活支援に関する調査 (独立行政法人 労働政策研究・研修機構) 調査シリーズ N061
- 5 「地域共生社会に実現に向けて (改革工程) 」 (29・2・7) 厚生労働省
- 6 「外国人の雇用リスク」 (実践危機管理 28 和久井 憲子)
- 7 「社説」2016年を考える「人口の減少と経済」タブーにも「挑戦」の時 (毎日新聞朝刊 : 28・1・6)
- 8 「論点」外国人とどう共存? (毎日新聞朝刊 : 26.2.28)
- 9 「時代の風」西水美恵子 (元世界銀行副総裁) (毎日新聞朝刊 : 26.11.2)
- 10 NHKスペシャル「縮小する日本の衝撃 労働力激減 そのとき」 (30.5.20)
- 11 「外国人と共生」宮澤 浩一 (慶應義塾大学名誉教授) 警察政策 6巻(2004)立花書房

# コーポレート・ガバナンスと持続可能な経営

## ～コーポレートガバナンス・コードとの関係に着目して～

今村 明代  
井上 昌美

### 1. 研究の背景と目的

近年、間断なくコーポレート・ガバナンス（以下、CG）の取組みを推し進める動きが続いている。会社法の改正に始まり、2013年6月に閣議決定された「日本再興戦略」を受けて、2014年には金融庁から「日本版スチュワードシップ・コード」（以下、SSコード）、2015年には金融庁と東京証券取引所から「コーポレートガバナンス・コード」（以下、CGコード）が発行された<sup>1</sup>。特に、後者は副題が示しているように、企業の「持続的な成長と中長期的な企業価値の向上」を目指し、各企業が「攻めのガバナンス」<sup>2</sup>を進めることを主な目的としている。

経済産業省は、2017年3月に公表した「CGS研究会報告書—実効的なガバナンス体制の構築・運用の手引ー」（CGSレポート）を踏まえ、コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針となる「CGSガイドライン」を策定している。さらに、2017年6月に閣議決定された「未来投資戦略 2017—Society 5.0 の実現に向けた改革ー」の中では、前年までの「日本再興戦略」と同様、CG改革を重点テーマに取り上げ、「『稼ぐ力』の強化（CG改革を形式から実質へ）」とし、「実質」を重視している。これらの政府主導の取組みも含めた動きは、企業がCGコード等への形式的な対応に留まっていることを懸念し、改善を求めるものである。

CGコードは、5つの基本原則と、基本原則に付随する30の原則、さらに原則を補足する38の補充原則の合計73原則から成り立っている。適用会社は、東京証券取引所市場第一部・市場第二部・マザーズ・JASDAQの上場会社であり、マザーズとJASDAQについては、CGコードの適用範囲が基本原則に緩和されている。CGコードは、「コンプライ・オア・エクスプレイン（comply or explain）」（原則を実施するか、実施しない場合には、その理由を説明するか）の手法を採用している。法的拘束力を有する法令規範ではないが、規制当局側が「十分に説明」できたか否かを判断する形式が採用されている。企業がCGコードの要求に対し、どの程度またどのように対応するのか、さらには対応に

<sup>1</sup> 東京証券取引所（2015）には、「本コードにおいて、『コーポレートガバナンス』とは、会社が、株主はじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組みを意味する」と記載されている。

<sup>2</sup> 「コーポレートガバナンス・コード原案」（2015）の序文7では、ガバナンスの「守り」と「攻め」について、「リスクの回避・抑制や不祥事の防止といった側面を過度に強調するのではなく、むしろ健全な企業家精神の發揮を促し、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることに主眼を置いている。」と示されており、「攻めのガバナンス」は、このような点に主眼を置いた意思決定の仕組みである。

不備があると捉えられることによって、企業の評価に影響を及ぼす可能性がある。従って、企業にとって、重大なリスク要因となり得る。

一方、CGコードの対応とその取組み内容の開示が求められる企業においては、苦慮しつつ対応を進めている。当初は、他社の様子を見つつCGコードへの形式的な対応を想定していた企業が、CGに関する改革を推し進める加速的な流れの中、経営者も含め企業としてCGに対する意識(捉え方)、CGコードに対する理解、取組み等、次第に変化していることが明らかになっている。

このような企業のCGを取り巻く変化(CGに関するコード等の発行・要請)の中で、本研究では、企業の持続可能な経営とそれに直接的な影響を与えるCGに関し、予備的研究の位置づけにて、CGコードが企業に与えた影響に焦点を当てたインタビュー調査に基づき検討する。

## 2. 先行研究に基づく調査仮説

CGコードの公表後、当該コードに対する企業の取組み状況に関して、みずほ総合研究所やKPMG等がアンケート調査を実施している。各種アンケート調査等の先行研究の結果を踏まえ、CGコードが企業に与えた影響を確認し、CGの推進、また持続可能な経営を実現するために必要となるプロセスとして、4つのフェイズ(段階)を導出した。4つのフェイズ(段階)は、「意識(捉え方)」、「体制」、「資本政策」、「情報開示・コミュニケーション」である。CGコードに対する捉え方や取組み等の変化について、これらの4つのフェイズ(段階)に基づく調査仮説を設定した。

### (1) CGコードに対する意識(捉え方)

CGコードが導入されて間もない2015年9月30日にみずほ総合研究所が公表した「コーポレートガバナンス・コードの対応状況に関するアンケート調査報告」(調査実施期間:2015年8月3日~8月20日)では、創立50年以上の企業が7割以上を占め、約6割が資本金100億円未満である回答企業386社のうちの60%の企業が、CGコードを「企業価値向上に向けた取組みを再考する機会」と捉えている。

2016年7月14日の東京証券取引所市場第一部・市場第二部・マザーズ・JASDAQに株式を上場している3,507社を対象とする「東証上場会社コーポレート・ガバナンス白書2017」(2017年3月に東京証券取引所から公表)では、CGの取組みに関する意識する項目として、「透明性」「ステークホルダー」「企業価値」に言及する企業が多い(約7割)が、「中長期」「持続」「成長」に言及する企業は26.9%、46.9%、30.4%である。

また、2016年9月に公表されたKPMGによる「コーポレートガバナンスOverview2016—企業価値向上への取組みと今後の課題—」では、CGコード73原則のうちcomplyの割合(実施率)は、2016年3月末までの開示企業より、6月総会以降開示企業の方が高い。

一方、2016年6月末日の東証第一部・第二部上場企業2,502社を対象とする経済産業省の「コーポレートガバナンスに関する企業アンケート調査結果」(2017年5月)<sup>3</sup>では、①

<sup>3</sup> 回答期間は2016年8月25日から9月30日まで、有効回答者数は874社、回答率は34.9%であった。郵送した依頼状に記載されたURLにアクセスして回答する手法で、質問は80項目であった。

CGコード対応にあたり大いに悩んだ・やや悩んだ企業は、有効回答者数874社の約8割(83%)であることや、②小規模なため役員間のコミュニケーションでカバーしてきたことを制度的に行うことが必要となり、その制度を作成、運用する事務局側の負担が増加し、数的、質的不足が露呈してきたこと等が指摘されている。

企業は、2015年に導入されたCGコードをどのように捉え対応しているのだろうか。ここでは、CGコードへの対応姿勢に関する前述のアンケート調査結果を踏まえ、調査仮説1を設定した。

調査仮説1：CGコードはCGに関する意識の醸成や取組み姿勢に影響を与えた

### (2) CG体制の整備

果たして、企業のガバナンス体制は、CGコードへの対応を通じて整備が促進されたのだろうか。2017年2月に公表されたKPMGによる「『コーポレートガバナンスOverview2016』補足データ：コーポレートガバナンス実態調査 2016—ガバナンス改革2周目における日本企業の変化ー」では、2015年12月末と2016年8月末の全上場企業のコーポレートガバナンス報告書を集計・比較した結果、次のような状況が明らかになっている。①社外取締役を選任する上場企業は2016年度に98.8%(前年比+4.5%)、独立社外取締役を2名以上選任する企業も79.7%(前年比+31.3%)、②監査等委員会設置会社へ移行した企業は2016年8月末で18.7%の653社、③任意の指名諮問委員会、報酬諮問委員会を設置する企業も増加し、2014年の53社から2016年7月末には515社であった。

また、前述の経済産業省のアンケート調査(2017)では、①取締役10人以下の企業は全体の7割弱、社外取締役3人以上の会社は全体の4割弱、②CGコード適用後1年間で取締役会の運用面や制度面が大きく変化・やや変わった企業は、全体の7割弱(約66%)を占めることが示された。

CG改革開始前の「1990年代から現在に至る期間について、可能な限り実証的なエビデンスに基づき、できる限り厳密に日本の企業統治の変化とその機能について分析することを試みた、2017年3月9日発行の宮島英昭編著の『企業統治と成長戦略』でも、両コードの導入によって、制度整備は急速に進展していると指摘されている。

これらの先行研究から、次の調査仮説を設定した。

調査仮説2：CGコードによって企業のガバナンス体制の整備が促進された

### (3) 資本政策に対する姿勢

CGコードの「原則1－3(資本政策の基本的な方針)」では、「上場会社は、資本政策の動向が株主の利益に重要な影響を与え得ることを踏まえ、資本政策の基本的な方針について説明を行うべきである。」とされている。持続可能な経営に必要となる経営体質の強化や事業の展開に必要となる内部留保と、利益の配分に当たる配当(株主還元)に対する考え方について、先行研究ではどのように指摘されているのであろうか。

金融庁(2017年10月18日公表)による「コーポレートガバナンス改革の進捗状況」の「コーポレートガバナンス改革を巡る指摘」において、「(1)投資と内部留保」が挙げられている。ここでは、「企業の利益剰余金(内部留保)及び現預金は増加傾向が継続」とし、「投資家の多くは、企業の手元資金について、適正な水準を上回っていると認識しており、成長に向けた投資に振り向けることを期待」、「手元資金の水準について明確な考え方がない企業も少なく

なく、投資家の多くも、水準の妥当性について説明が不足していると認識」としている。

企業が内部留保した余剰資金は、倒産に繋がる「リスクに備える保険」として機能することから、内部留保の多寡は企業の継続的経営に影響を及ぼすと考えられる。株主への還元に該当する配当、自社株買いの実施は、企業の内部留保を減少させる可能性がある。

「企業が投資家との対話を通じて持続的成長に向けた資金を獲得し、企業価値を高めていくための課題を分析し、提言を行って」いる、「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクト（伊藤レポート）最終報告書（2014年8月6日に経済産業省から公表）では、株主価値向上をめざした経営への転換として、わが国企業の株主資本利益率（ROE）の平均値を8%にすることが謳われている。

前述のKPMG（2016）では、上場企業96社のうち約半数が自社の株主資本コストの水準を認識している一方で、KPMG（2017）では、売上高、ROE水準と社外取締役比率との間に相関性はみられない。また、経済産業省のアンケート調査（2017）では、経営陣幹部の報酬の議論をする際に重視または留意する事項として、会社の業績が最も重視される（約82%）という。

CGコードや先行研究による内部留保とROEに関する指摘、持続可能な経営を視野に入れた余剰資金への対応の重要性により、企業の資本政策に関し、ここでは企業の内部留保とROEへの対応の変化を確認することで、CGコードが資本政策を見直す契機となつたことを検証する調査仮説3を設定した。

調査仮説3：CGコードは資本政策を見直す契機となった

#### （4）情報開示・コミュニケーションに対する姿勢

情報開示の巧拙は、企業の評価に影響を及ぼすことから、リスクマネジメントの観点からも重要な取組みであるが、CGコードにおいて次のように示されている。

CGコードの「原則3－1（情報開示の充実）」では、「上場会社は、法令に基づく開示を適切に行うことに加え、会社の意思決定の透明性・公正性を確保し、実効的なコーポレートガバナンスを実現するとの観点から、（本コードの各原則において開示を求めている事項のほか、）以下の事項について開示し、主体的な情報発信を行うべきである。」とし、5つの事項を挙げている。

東京証券取引所（2017）では、「株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針の開示」実施率は96.8%に達している。また、全上場会社（3,650社）を対象として973社（回収率26.7%）から回答を得ている日本IR協議会公表の「2017年度『IR活動の実態調査』結果まとまる－日本版スチュワードシップ・コードとコーポレートガバナンス・コードの導入により中長期的視点での対話が着実に浸透－」（調査実施期間：2017年1月26日～3月6日）では、①両コードにより中長期の企業価値向上のための対話が着実に深まっている、②非財務情報を企業価値に結びつけて説明することが課題、またESG<sup>4</sup>情報開示の認識が高まっていることが指摘されている。

これらの先行研究の結果から調査仮説4を設定した。

調査仮説4：CGコードによって情報開示・コミュニケーションが促進された

<sup>4</sup> ESGとは、環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）の頭文字を取ったもので、企業の中長期的な成長のためには、ESGが示す3つの観点が必要だという考え方方が世界的に広まってきている。

### 3. 調査概要

調査仮説1～4を検証するため、企業へのインタビュー調査を実施した。調査概要は、以下のとおりである。

(1) 時期：2015年10月～2017年6月

(2) 対象：インタビュー調査対象企業

インタビュー調査は、6社実施（主に、IR、CSR、財務担当部門の責任者）し、実施した企業の概要は、表1の通りである。

表1：インタビュー実施企業の概要

	企業の概要	実施時期
A社	上場製造業、1910年代設立、従業員数8,000名弱	2015年10月
B社	上場製造業、1970年代設立、従業員数200名弱	2016年1月
C社	上場製造業、1960年代設立、従業員数100名弱	2016年1月
D社	上場製造業、1910年代設立、従業員数200名弱	2016年8月
E社	未上場運輸業（倉庫業）、1980年代設立、従業員数50名弱	2016年8月
F社	上場製造業、1890年代設立、従業員数7,000名強	2017年6月

(3) 手法：半構造化インタビュー

半構造化インタビューは、事前に主要な質問事項を示しておき、回答者の回答状況に応じて、より詳細に（または関連する内容を）聞く形式である。本研究においても、企業の担当者に事前に質問票を送り、当日、質問事項に対する回答を戴くと共に、関連する質問を併せて実施している。また、先方から追加情報の提供や意見なども得られ、こちらからの質問事項以外にも広く深く確認することができた。

(4) 質問項目：(仮説に対応するもののみ)

調査仮説に対応した質問内容は、表2の通りである。

表2：質問内容

調査仮説	質問内容
1・2 (まとめて 質問)	① CGについてどのように捉えていますか
	② 持続可能な経営に対するCGの役割をどのように捉えていますか
	③ CGの取組みを始めたのはいつですか
	④ CGの取組みとして重視していることは何ですか
	⑤ 自社のCGの取組みを、総合的にどのように評価していますか
	⑥ CGコードによって、自社のCGの取組みに変化がありましたか
	⑦ 今後、CGにおけるどのような取組みを進めたいとお考えですか
3	⑧ 内部留保とその活用についてどのようにお考えですか
	⑨ ROE（株主資本利益率）についてどのようにお考えですか
4	⑩ 経営理念は、従業員に理解され浸透していると思いますか
	⑪ 非財務情報の積極的開示、開示情報の有用性についてどのように考え取組んでいますか

## 4. 調査結果

インタビュー調査では、仮説を検証するための回答のみならず、回答の具体的な理由等を直接確認することができた。インタビュー調査の内容を調査仮説ごとに整理したうえで、仮説の検証を行った。

### (1) 調査仮説1：CGコードはCGに関する意識の醸成や取組み姿勢に影響を与えた

先行研究のアンケート調査結果と同様に、CGコードを「ポジティブ」に捉えている企業が多かった。CGコード導入直後のインタビューでは、対応すべき最低限の「5基本原則にかかる30原則」へ何とか対応したという印象を受けたが、その後インタビューを重ねるにつれ、実施する（comply）方向性ばかりではなく、explain項目について明確に説明する企業も見られた。SSコードの改正に伴い、機関投資家等への説明責任を果たす「対話」を強化する必要性が増し、explain項目について明確に説明することが自社にとってのガバナンスの確定・確立に繋がるという指摘もあった。CGコードへの対応は、リスクマネジメントの1つとして捉えて取組んでいる企業が多かった。

また、CGコード導入の影響もあるものの、企業によっては、以前からCGに関する議論がなされ、基本的なガバナンス体制は既に整っていた企業があることもわかった。

CGコード導入までにCGに取組んだ期間の長短によって、CGコードへの対応姿勢は異なっていた。取組み期間の短い企業では、CGコードを自社のCGの体制や取組みの評価ツールとして捉え対応している一方、取組み期間の長い企業では自社のCGに関するビジョン（自社にとってのCG）とCGコードの主旨を検討したうえで対応していた。

経営者が創業家か否か、社歴の長短、社員数の多寡によっても、CGコードの捉え方は異なっていた。特に経営者が創業家の場合、CGコードをCGの取組みを再考する好機と捉え、また自社のCGの現状評価や取組みをスムーズに推進するための「拠り所」として、さらに社内を「説得・理解させるための手段」として活用していた企業もあった。

これらのCGコードに対する姿勢（捉え方）に関する経年変化は、特定の限られた企業ばかりでなく、インタビュー調査を実施した企業のすべてにおいて、何らかの形で表れていることが分かった。

よって、調査仮説1は支持された。

### (2) 調査仮説2：CGコードによって企業のガバナンス体制の整備が促進された

前述のように、CGコードが導入される以前からCGに関する議論がなされ、基本的なCG体制が整備されていた企業もあった。

また、CGコードで要求されている2名以上の独立社外取締役の選任に対して、「監査等委員会設置会社」制度へ移行することによって原則を実施（comply）している企業もあった。3人以上の監査役の半数以上が社外であった「監査役会設置会社」から「監査等委員会設置会社」へ移行することで、2名以上の独立社外取締役を選任しない場合に理由を説明する（explain）必要がなくなるからである。

Comply or Explain（原則を実施するか、実施しない場合には、その理由を説明するか）の作業そのものが、リスクの（a）調査・確認（risk information）、（b）評価・分析（risk assessment）、（c）処理手段の選択（risk treatment）をする作業であり、リスクマネジ

メント・サイクルのうち最も重要な意味をもつ「リスク処理の計画」<sup>5</sup>に該当する。特に、いかに実施しない理由を説明する（explain）かが、まさに企業の持続可能性に対するリスクマネジメントなのだとという緊迫感が伝わってきた企業もあった。

よって、調査仮説2は支持された。

#### （3）調査仮説3：CGコードは資本政策を見直す契機となった

CGコード導入直後にインタビューをした結果では、ROEに対する意識に変化は見受けられなかつたが、その後、インタビューを重ねるにつれ、ROEに対する意識に変化が見られた。また、内部留保、配当、自社株買いに対する意識も同様の変化が見られた。

この結果には、2017年に公表されたCGSレポートや実務指針となる「CGSガイドライン」の策定が影響している可能性がある。CGコードの導入直後にインタビューを実施した企業においても、ROEや内部留保、配当、自社株買いに対する意識が変化している可能性があることから、早期にインタビュー調査を実施した企業に対し、再度確認する必要があると考える。

よって、CGコードは資本政策を見直す契機となったことから、調査仮説3は支持された。しかし、資本政策の中で指摘されている事項を、実際に直ちに変更した企業はなく、またインタビュー調査全体を通して、CGコードが企業価値向上に役立ったという結果は、現段階では得られなかつた（企業の認識はそこまでには至つていなかつた）。資本政策の変更、またそれが企業価値向上を含めた様々なポジティブな影響として出現するには時間を要することから、継続して確認していく必要があると考える。

#### （4）調査仮説4：CGコードによって情報開示・コミュニケーションが促進された

企業は、CGコードへの対応に関して、自社の考え方や課題に対する今後の取組みについての機関投資家や株主への説明が不可欠であることを認識していた。また、取組みを怠り、説明や情報の開示が不充分であった場合、企業が認識していないところで評価がなされ、自社の評判や株価が低下し、株主の減少等に繋がるリスクがあることを、企業は理解していた。その結果、インタビュー調査を実施した企業においては、特にCGコードの発行以後、自社のCGとは何かを十分検討し、また自社のCGの考え方や取組みについて、機関投資家や大株主との直接対話の中で丁寧に説明することで理解を得ることができるよう、取組みを進めていることが分かった。

一方、CGコード導入までにCGに取組んだ期間の長短によって、情報開示・コミュニケーションの状況が異なることも分かつた。取組み期間の短い企業では、CGコードの要件を満たす形式的な開示・コミュニケーションに留まっていたが、取組み期間の長い企業では、自社のCGに対する考え方や姿勢も併せて示すことを重視した情報開示・コミュニケーションが行われていた。

よって、調査仮説4は支持された。

---

<sup>5</sup> 亀井・上田（2017；p.55）。

## 5. まとめと今後の課題

本研究では、企業の持続可能な経営とそれに直接的な影響を与えるCGに関し、CGコードが企業に与えた影響に焦点を当て、CGコード導入の経緯と目的、関連研究から4つのフェイズに関するインタビュー調査の仮説を導出し、CGコードによる企業のCGへの取組みの現状を確認することで仮説の検証を行った。

その結果、4つの仮説は支持された。CGコードは、CGに関する意識の醸成や取組み姿勢に影響を与え、企業のガバナンス体制の整備を促進したことが分かった。また、CGコードにより情報開示・コミュニケーションも取組みが進みつつあることが分かった。企業の資本政策については、CGコードによってROEに対する意識は変化し見直しがされつつあるものの、企業の存続と関係する利益や留保利益と関係する問題であり、容易に変更や見直しに取り掛かることができる段階に至っていない企業もあった。

一方で、CGコードの影響による、企業の姿勢や取組みに関する経年変化が見られた。インタビュー調査開始当初（2015年）では、CGコードが示されて時間がそれほど経過していないなかしたことから、調査においては、CGコードの利用価値（有用性）や取組み状況（対応の程度）の確認に留まり、CGコードに対する本質的な議論やそれに対応した取組みの状況について確認するまでに至らなかった。しかし、年々CGコードに対する考え方や対応に関し、より踏み込んで確認する機会が得られるようになった。自社のCGについてしっかりと議論し、それに沿ってCGコードへの対応を主体的に推進している企業、情報開示やIRコミュニケーションを通して、自社のCGについて丁寧に説明することで、株主や機関投資家からの理解を得ることに努めている企業もあることが分かった。また、CGを自社の経営戦略・リスクマネジメントの視点にて捉えているかどうかによって、CGコードへの対応（comply or explain）は異なることが明らかとなった。

コンプライ・エクスプレインの巧拙は、企業にとってのリスクをもたらし、取組みをマネジメントすることが企業価値向上や持続的経営に不可欠であることを、どの企業も間違いないと認識している。しかし、CGコードへの対応や情報開示・コミュニケーションを実施する前提として、自社としてのCGに対する考え方や方針が企業内で議論・決定されていることが重要であり、それに基づく取組みの実践が優先されるべきである。このようなプロセスを踏まえずして、他社との比較による形ばかりの表層的な取組み、アウトプットの見栄えを含む巧拙にとらわれることは、企業にとってよりリスクが大きい。

企業の担当者に直接インタビュー調査を実施することにより、一括したアンケート調査だけでは窺い知れない情報が得られ、意識や取組みの経年変化、リスクマネジメントとの関係についても確認することができたことは、本研究の有用性として挙げられよう。一方で、CGに関しては、CGコードの実務指針が導入される等、CGコードに関わる状況と企業を取り巻く環境が急速に変化している。また、企業のCGコードに対する意識や取組み方も次第に変化し、企業の特性による相違が垣間見られる。今後、このようなCGに関する動向を捉えながら経年変化と企業特性に着目して、研究を発展させる必要があろう。

（本稿は2017年7月29日に関西大学で開催されたソーシャル・リスクマネジメント学会関西部会における報告を一部修正し、記述したものである。なお、本稿は、科学研究費助

成事業（学術研究助成基金助成金）基盤研究（C）課題No.15K03638「持続可能な経営を実践する企業の財務と組織の特性との関係について」の研究成果の一部である。)

（筆者は、鹿児島国際大学経済学部教授（今村明代）、城西大学情報科学研究センター客員研究員（井上昌美））

### 【参考文献】

亀井利明〔原著〕・上田和勇〔編著〕『リスクマネジメントの本質』同文館出版（2017年）  
金融庁「コーポレートガバナンス改革の進捗状況」（2017年10月18日）

<http://www.fsa.go.jp/singi/follow-up/siryou/20171018/01.pdf>

経済産業省「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクト（伊藤レポート）最終報告書（2014年8月）

<http://www.meti.go.jp/press/2014/08/20140806002/20140806002-2.pdf>

経済産業省「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針（CGSガイドライン）」（2017年3月31日）

[http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/keizaihousei/pdf/cgs/cgsguideline.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/keizaihousei/pdf/cgs/cgsguideline.pdf)

経済産業省「コーポレートガバナンスに関する企業アンケート調査結果」（2017年）

<http://www.meti.go.jp/press/2017/05/20170529003/20170529003-1.pdf>

KPMG「コーポレートガバナンス Overview2016—企業価値向上への取組みと今後の課題—」（2016年9月）

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/jp-corporate-governance-overview-2016-survey.pdf>

KPMG「『コーポレートガバナンス Overview2016』補足データ：コーポレートガバナンス実態調査2016—ガバナンス改革2周目における日本企業の変化—」（2017年2月）

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/jp-corporate-governance-overview-2016-survey.pdf>

コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議「コーポレートガバナンス・コード原案～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～」（2015年3月5日）

<http://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008jdy-att/b7gne60000053ev4.pdf>

コーポレート・ガバナンス・システム研究会「実効的なガバナンス体制の構築・運用の手引（CGSレポート）」（2017年3月10日）

<http://www.meti.go.jp/press/2016/03/20170310003/20170310003-1.pdf>

首相官邸「日本再興戦略—JAPAN is BACK—」（2013年6月14日）

[http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/saikou\\_jpn.pdf](http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/saikou_jpn.pdf)

首相官邸「未来投資戦略 2017-Society 5.0 の実現に向けた改革—」（2017年6月9日）

<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf>

東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～」（2015年6月1日）

<http://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008jdy-att/code.pdf>

東京証券取引所「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書2017」（2017年3月）

<http://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008jb0-att/white-paper17.pdf>

日本版スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会「『責任ある機関投資家』の諸原則《日本版スチュワードシップ・コード》～投資と対話を通じて企業の持続的成長を促すために～」（2014年2月26日）

<http://www.fsa.go.jp/news/25/singi/20140227-2/04.pdf>

日本IR協議会「2017年度『IR活動の実態調査』結果まとまる－日本版スチュワードシップ・コードとコーポレートガバナンス・コードの導入により中長期的視点での対話が着実に浸透－」（2017年4月19日）

[https://www.jira.or.jp/file/topics\\_file1\\_41.pdf](https://www.jira.or.jp/file/topics_file1_41.pdf)

みずほ総合研究所「コーポレートガバナンス・コードの対応状況に関するアンケート調査報告」（2015年9月30日）

宮島英昭編著『企業統治と成長戦略』東洋経済新報社（2017年）

以上

# 「ローカルベンチマーク」の 中小企業融資への適用可能性について<sup>1</sup>

石川清英

## 1. はじめに—ローカルベンチマークとは

ローカルベンチマークは、「企業の健康診断ツール」として、企業の経営者や金融機関・支援機関等が、企業の状態を把握し、双方が同じ目線で対話をを行うための基本的な枠組みであり、事業性評価の「入口」として活用されることが期待されるものである。平成27年5月から経済産業省「地域企業 評価手法・評価指標検討会」において検討が行われ、平成28年5月にその活用行動計画が公表された<sup>2</sup>。

具体的には、第1段階において、地域の経済・産業の現状と見通しの把握を行ったうえで、第2段階において、個別企業の経営力評価を行い、企業と経営改善に向けた対話・支援につなげていくものとされる。

また、第2段階における個別企業の経営力評価と経営改善に向けた対話をを行う際の指標として、「財務情報」の診断に係る6つの指標<sup>3</sup>及び「非財務情報」の把握に係る4つの視点<sup>4</sup>が掲げられている。これら各データを公表されたツールに入力することにより、企業の経営状態を把握することで経営状態の変化に早めに気付き、早期の対話や支援につなげていくものである。

筆者は、平成28年7月にA信用金庫の取引先企業7社に対して同制度に基づくヒアリングを実施し、その活用可能性を検討した。以下では、ヒアリング結果等に基づき、同制度の有用性と問題点などについて述べる。

## 2. 財務指標について

### (1) 選択された財務指標

財務指標は、フロー指標として5指標、ストック指標として1指標、計6指標が採用されている。

フロー指標5指標は次のようなものである。

#### ① 売上増加率

算式：(売上高÷前年度売上高)－1

<sup>1</sup> 本稿は、経済産業省「ローカルベンチマーク活用戦略会議」（第2回 平成28年8月5日）において、筆者が発表した「ローカルベンチマークの試行」をもとに執筆したものである。

<sup>2</sup> ローカルベンチマークの検討経緯やその広報ツール等については、経済産業省ホームページ ([http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/sangyokinyu/locaben/](http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/)) 参照

<sup>3</sup> 「売上増加率」（売上持続性）、「営業利益率」（収益性）、「労働生産性」（生産性）、「EBITDA有利子負債倍率」（健全性）、「営業運転資本回転期間」（効率性）、「自己資本比率」（安全性）の6指標。

<sup>4</sup> 「経営者への着目」、「関係者への着目（企業を取り巻く環境）」、「事業への着目」、「内部管理体制への着目」の4つの視点。

売上高はキャッシュフローの源泉で企業の成長ステージの判断に有用な指標であり、本指標は売上持続性を表すものである。

## ② 営業利益率

算式：営業利益 ÷ 売上高

事業性を評価するための、収益性分析の最も基本的な指標で、本業の収益性を測る重要指標である。

## ③ 労働生産性

算式：営業利益 ÷ 従業員数<sup>5</sup>

生産性を表す指標であるが、成長力、競争力等を評価する指標で、キャッシュフローを生み出す収益性の背景となる要因として考えることもできる。

## ④ EBITDA 有利子負債倍率

算式：(借入金 - 現預金) ÷ (営業利益 + 減価償却費)

有利子負債がキャッシュフローの何倍かを示す指標であり、有利子負債の返済能力を図る指標の一つである。健全性を表す。

## ⑤ 営業運転資本回転期間

算式：(売上債権 + 棚卸資産 - 買入債務) ÷ 月商

過去の値と比較することで、売上増減と比べた運転資本の増減を計測し、回収や支払等の取引条件の変化による必要運転資金の増減を把握するための指標。効率性を表す。

ストック指標は次の1指標のみである。

## ⑥ 自己資本比率

算式：純資産 ÷ 総資産

総資産のうち、返済義務のない自己資本が占める比率を示す指標であり、安全性分析の最も基本的な指標の一つ。自己資本の増加はキャッシュフローの改善につながる。

## (2) 財務指標の特徴

以上の財務指標については以下のような特徴が認められる。

まず、指標は6指標と少数で、「売上持続性」「収益性」「生産性」「健全性」「効率性」「安全性」などの企業評価をバランスよくシンプルに行うことができるものとなっている。

また、時代や景気などに左右されない伝統的で普遍的なものである。財務分析結果の顧客へのフィードバックを行うには、わかりやすい指標を使うことが大切であるが、今回の指標はこの条件をほぼ満たしていると考える。

概ね計算が容易で顧客の理解しやすい指標であり、財務分析結果を非財務情報のヒアリングにつなげやすいものと考える。すなわち、数値による検診（仮説の導出）→数値結果に基づく問診（対話、仮説検証）→さらなる詳細な数値検査（詳細な財務分析）→治療

<sup>5</sup> 地域企業の雇用貢献度や「多様な働き方」を考えれば、本来、「従業員の単位労働時間あたり」の付加価値額等（営業利益額、生産額等）を用いることが望ましいが、現時点では、統計的に入手することが難しい数値であり、簡易的に従業員数で算出したとしている。

方針の検討→治療の実施→数値のフォロー、というサイクルへの活用が可能である。

昨今財務分析には多変量解析の手法が必要とされ、コンピューターの発達とともに企業倒産予知を目的とする多変量モデルが発達してきた。しかしながら、精度を追求するあまりモデル自体がブラックボックス化し、結果についてのフィードバックが行いにくくなつてきた<sup>6</sup>。

ローカルベンチマークで用いられる財務指標は企業倒産予知が目的ではなく、診断目的とするための指標と考えると、精度を追求することはあまり重要ではない<sup>7</sup>。このようにシンプルな指標の分析からスタートして、大まかな長所や短所を把握し、これらを対話の材料としてヒアリングを進め、必要であれば詳細な指標の分析に進めばよい。

また、最近の金融の営業現場では、職員が、財務指標の持つそれぞれの意味を理解しなくなる傾向にある。原因として考えられるのは、財務分析や格付けのシステム化である。自ら計算しなくとも、分析資料がコンピューターシステムで作成され、企業ごとに格付けやP D（倒産確率）が付与される。そして、これらの結果だけを見て対象企業を評価しがちである。自ら計算しないから、指標の意味を理解できず企業の実態の詳細が捉えられない。これでは企業の診断ができないのは当然であろう。

このように考えると、シンプルでわかりやすい指標を用いることによって、活用の幅が広がると思われる。前述のように、数値による検診（仮説導出）→問診（対話、仮説検証）→さらなる詳細な数値検査（詳細な財務分析）→治療方針の検討→治療の実施→数値のフォロー、というサイクルへの活用が可能となる。

### （3）課題

まず、キャッシュフローに関する指標（たとえば経常収支比率や営業キャッシュフロー比率）は企業分析には不可欠な指標であり、今回の指標として取り入れるべきという意見は多いと思われる。但し、計算が複雑で決算書を3期分以上分析する必要があるなど、シンプルさを追求するという点を考慮すると除外せざるを得ない。これらの指標については、金融機関が独自で計算しており、必要であれば提示すればよいのではないかと考える。

次に、「営業運転資本回転期間」については、資金調達の効率性を示す重要な指標はあるが、業種により大きく異なる指標でもあり、一律に評価することに違和感がある。顧客も同様の反応を示していた。但し、必要運転資金を月商の倍率で示す指標であり、短期資金の調達実績と比較することにより長短調達バランスの把握が可能である。後述する短期融資へのシフトを見る指標としても有用であろう。

なお、ヒアリング対象先からは次のような財務指標に対する意見があった。

- ・同業種でも、規模や形態が異なるので平均値比較を行うことに違和感がある。
- ・点数表示がはたして必要かどうか。特に合計点。

これらは、今後の課題として検討される必要があると考えられるが、一方で、これらの

<sup>6</sup> これらの経緯については、石川（2012）pp. 79-80、石川（2015）pp. 124-126 を参照されたい。

<sup>7</sup> 倒産予知目的と診断目的を区別することが重要であることは先行研究でも指摘されている。例えば、後藤（1989）pp. 165-170 を参照されたい。

課題克服に伴い制度が複雑化するという危惧もある。シンプルさを追求するという視点から乖離しない配慮が必要である。

#### (4) 精度の検証

A信用金庫顧客の財務諸表に基づき、ローカルベンチマークの総合評点とA信用金庫が採用している信金中央金庫が提供するモデルであるSDB格付<sup>8</sup>との比較を行った。ローカルベンチマークで採用された少數の指標（6指標）による分析結果と複雑なモデルとの整合性を検証することが目的である。

##### 【A信用金庫内部格付との比較】

###### ○抽出先（全426先）

- ・本部による再生支援実施先（要注意先）：105先
  - －融資残高1億円以上の条件変更先・大幅債務超過先
- ・正常先で融資残高3億円以上：321先

###### ○財務指標データ

平成28年6月30日までに顧客より提供を受けた決算書をもとに作成

###### ○比較した当庫内部格付

- ・SDB格付
  - －信金中央金庫提供の格付（統計的手法）
  - －多数の財務指標により算出された倒産確率に基づいた格付を付与

A信用金庫の顧客426先の財務指標データに基づく分析によると、ローカルベンチマークとSDB格付は概ね整合的であるとの結果が出た（図表1、図表2参照）。ただし、サービス業と不動産業では両者の相関は弱かった（図表3参照）。

不動産業については、もとより財務情報評価よりも、棚卸不動産の立地や経過年数、改修状況といった物件ごとの特性を把握することの方が大切である。したがって、中小不動産業者については、格付けやPDを重視しないことに鑑みると、これらの不整合は特に問題とする必要はなかろう。

いずれにしても、このようなシンプルなモデルであっても、その役割を果たすことが認められたといえる<sup>9</sup>。これは、今後の中小企業格付けモデルのあり方を再考するうえでも重要な結果であると考えられる。特に、複雑な計量モデルによる倒産予知精度の向上を目指してきた金融業界において、診断モデルの重要性を示唆するものであろう。

なお、中小企業融資がリレーションシップバンкиングからトランザクションバンкиング

<sup>8</sup> 信金中央金庫が提供する、多数の財務指標データから算出された倒産確率に基づく格付を付与するモデルである。

<sup>9</sup> 筆者は石川(2010)、石川(2012)で、比率財務指標の4～5指標で信用金庫の破綻モデルを導出しているが、この精度は概ね90%以上の判別結果を示すものとなっている。

に変化してきた要因は、このような金融業務の変化にもあると考えられる。リレーションシップバンキングへの復帰は、ブラックボックス的な格付けモデルから、財務分析業務における診断モデルへの回帰がそのきっかけとなる可能性が高いのではなかろうか。

図表 1 SDB格付とローカルベンチマーク評点との相関

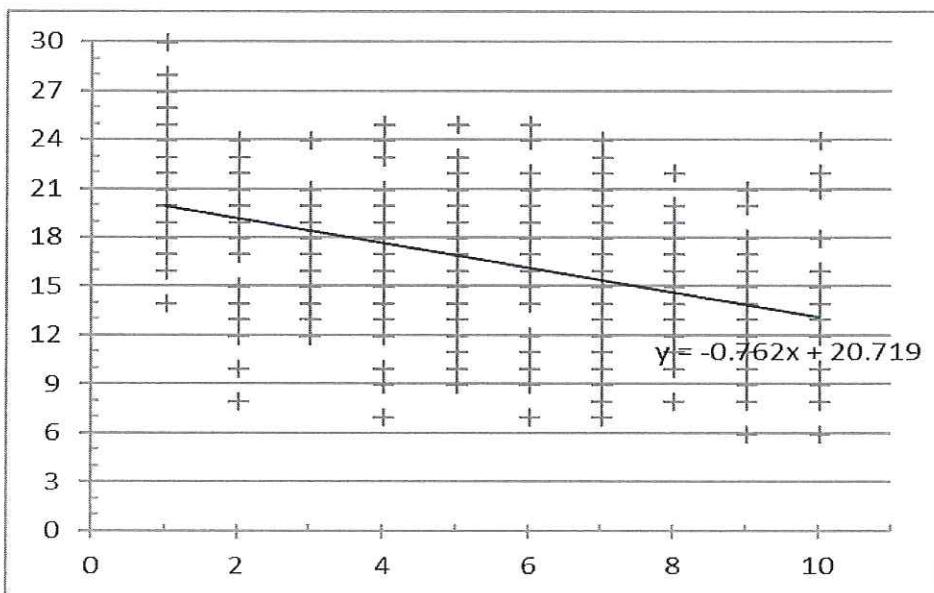
全体		SDB格付											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	未格付	総計
ローカルベンチマーク	A	27~30	3										3
		24~26	7	1	1	3	2	2	1			1	19
	B	21~23	8	17	9	9	9	5	4	1	1	2	67
		18~20	7	13	17	17	17	21	12	5	4	3	118
	C	15~17	4	5	5	14	13	19	13	7	8	3	92
		12~14	1	6	10	5	5	10	16	8	9	4	75
	D	9~11		2		3	7	4	5	3	8	3	35
		6~8		1		1		1	3	1	3	7	17
総計		30	45	42	52	53	62	54	25	33	23	7	426

注1) ローカルベンチマークは各ランクを評点により2分し8段階としている。

注2) 格付1が財務内容良好先、10が財務内容不良先である。

注3) 未格付は「直近2期が連続で12か月決算」とはならなかった先である。

図表 2 SDB格付とローカルベンチマーク評点との相関図



図表 3 S D B 格付とローカルベンチマークの相関（業種別集計）

業種名	相関係数	サンプル数
① 建設業	-0. 617	32
② 製造業	-0. 559	79
③ 卸売業	-0. 631	30
⑨ サービス業	-0. 294	34
不動産業以外・計	-0. 516	213
⑥ 不動産業	-0. 355	213
全体	-0. 451	426

注 1) サンプル数の少ない業種（④小売業・⑤飲食業・⑦運輸業・⑧医療業）については、相関係数の算出を行っていない。

注 2) 「不動産業以外・計」にはサンプル数の少ない業種も含んで計算を行っている。

### 3. 非財務情報について

#### （1）非財務情報の概要

ローカルベンチマークでは、まず「非財務ヒアリングシート（商流・業務フロー）」が用意されている。これに基づきヒアリングを行い、「業務フローについては実施内容と差別化ポイントを把握し、商流は取引先と取引理由を整理し、どのような流れで顧客提供価値が生み出されているかを把握する」としている。

次に、「非財務ヒアリングシート（4つの視点）」では、非財務情報の着目点を4つ掲げている。すなわち、ヒアリングのポイントを「経営者への着目」「関係者への着目（企業を取り巻く環境）」「事業への着目」「内部管理体制への着目」の4つの視点に分類し、それぞれについてヒアリングを行い、これら「4つの視点に基づく非財務情報について具体的に記載し、総括として、現状認識と将来目標を明らかにし、課題と対応策を明らかにする」というものである。ヒアリングシートには、ヒアリング項目の詳細も提示されており、初心者でも対応可能なように構成されている。

#### （2）顧客との対話

実地調査における調査対象者は、自己査定が正常先で融資残高3億円以上の先3先、本部による再生支援実施先（要注意先）4先の計7先である<sup>10</sup>。今回のトライアルでは、まず財務指標6項目について、それぞれの分析結果に基づき経営者と対話をを行いながら問題点を詳細に掘り下げていった。この段階で詳細な財務データを見ることもあった<sup>11</sup>。そして、これらから得られた財務情報に基づき経営上の問題点についての仮説を導いた。さら

<sup>10</sup> 調査実施期間は平成28年7月13日から7月20日である。

<sup>11</sup> 例えは、売上増加率がマイナスとなった先でその要因を聴取したところ、不採算取引を整理した結果であることが判明した。そこから販売先別の採算管理に言及するなど、広がりと深みを増すヒアリングとなつた。

にその上で、非財務情報を収集し仮説の検証を行うという手法を採用した。

ところで、今回のヒアリングを通じて共通に感じたことは、顧客は対話を求めているということである。これは、金融機関に対する期待でもある。古来我々地域金融機関が行ってきた企業へのアプローチは、短期貸出を主とするもので、頻繁に顧客と接点を持ちながらこれを実施していた。ここでは、資金繰り分析を行うとともに、商流を把握し、これらを通じてごく自然に事業性評価も実施していたと考えられる。当然これは継続的に行われる融資であった。

昨今企業融資の長期融資へのウェイトが高まったが、長期融資は融資実行時点で一旦取引先との関係が完結してしまうことを意味する。このような理由で取引先との関係が希薄化し、対話が減少することとなった。地域金融機関の融資は基本的にはリレーションシップバンキングを重視するが、このような理由から現実にはトランザクションバンキング化しつつあると思われる<sup>12</sup>。リレーションシップバンキングを行うには、このような短期貸出の手法を活用することが重要であるが、対話のツールとしてローカルベンチマークを活用することも有効であると考える。自らの事業を真剣に考えている顧客は、資金調達先として重要な地位を占める金融機関に、方針やビジョンを語り、同時にアドバイスを求ることを躊躇しないはずである。

図表 4 実地調査結果まとめ

会社名	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	
所在地	貝塚市	貝塚市	大阪市	大阪市	泉佐野市	大阪市	東大阪市	
評点	17	25	13	25	14	20	17	
業種	製造業	製造業	卸売業	印刷業	製造業	運輸業	製造業	
	ドラム缶更正	飲料用缶金型製造	お土産贈答用菓子包装資材卸	シール印刷ラッピング印刷	ワイヤーロープ製造鋼線製造	食品輸送	ポリウレタン塗装	
売上高(百万円)	820	1,183	949	1,027	2,039	3,630	169	
従業員数	36	44	16	40	34	140	11	
企業	代表者	代表者	代表者	代表者	代表者	代表者	代表者	
		常務取締役	総務部長		取締役経理部長	専務取締役		
					総務課長	経営コンサルティング		
参加者	融資部長	融資部長	融資部長	融資部長	融資部長	融資部長	融資部長	
	融資部付部長	融資部付部長	融資部付部長	融資部付部長	融資部付部長	融資部付部長	融資部付部長	
	地域産業振興部長	地域産業振興部長	地域産業振興部長		営業店長	地域産業振興部長	営業店長	
ヒアリング内容	強み	洗浄槽を複数保有しており小ロット生産に対応できる。 従業員全員に「TQC活動方針」配布。 DDS実施後、危機感を持って経営している。	企画から梱包・出荷まで一貫した管理体制、得意先は固定されおり受注安定。 BCPIにも対応できている。	商品企画、OEM生産により顧客の要望に応えられる。 段取りの短縮化により多品種小ロット生産に対応。 社内のムダ削減して利益体質に改造できた。	需要の高まりから市場は拡大傾向にある。 既存品種の営業担当にており、営業力が弱い。	ワイヤーロープについては5工程一貫製造でき、セミオーダー的な需要にも対応できる。強い、競争にいといいう点で評価を得ている。	200店舗にのぼる配送先に「店舗台帳」を作成しておき、配送ルートの標準化が可能となつた。 自前の物流センターを持つており、取扱からのEDIによる取扱いが可能。	技術力は高く、塗料も自家製のサービスを開始。 小ロット生産のため、販売価格は高い傾向があるが、特許を多分有しておき、[知的財産経営報告書]を作成している。
	弱み 対応	ドラム缶の厚みが薄くなり、再生回数が減少したことから中古物の価格が上がり、仕入れコスト高となっている。	国内での需要は頭打ち。新たな需要を求めて東南アジアへ進出。海外進出リスクは否めない。	包装資材は付加価値の低い商品であり、既製品の販売は競合他社との価格競争に晒される。	既存品種の営業担当にており、営業力が弱い。	マーケット全体が縮小傾向にある。そのためワイヤーロープの工程を生かして鋼線分野にも進出している。新技术への不斬の対応が必要。	2010年に工場火災があり、従業員が定着せず、資金的にも厳しい時があり、新規設備投資が遅れている。 営業力には難点がある。	
ヒアリング所要時間	2時間	2時間	1時間50分	2時間10分	1時間40分	1時間40分	1時間30分	

<sup>12</sup> 企業融資の長期融資へのシフト、地域金融機関融資のトランザクションバンキング化については、石川（2013）を参照されたい。

### (3) 事業性評価への適用

今回のトライアル先にはA信用金庫で指定した事業再生先4社も含まれている。事業再生を行うには、対象先の資金繰り把握は必須である。前述の様に、企業活動における、「原材料→仕掛品→製商品→売掛金→受取手形→現金→再投資」というフローを的確にとらえると同時に資金の流れを見ることで、事業活動全体を把握することが可能となる。これは、事業性評価の一環と考えられる。

なお、事業再生の基本的な考えは、業績不振の企業のみを対象とするものではない。中小零細企業は業績が好調な企業でも、必ずなんらかの疾患を抱えているものである。むしろこのような企業に対して健康診断を行うことが大切であろう。事業が好調な時こそ、それに隠されて見えない疾患を発見することが大切である。これは、我々が定期的に健康診断を受けるのと同じである。まず、数値の検査を行いその後これらに基づく問診や再検査が行われる。ローカルベンチマークはこれを行うツールとしての条件を備えているといえよう。

また、自己査定は定期的に実施されるが、これは査定時点での企業の財務状態に基づき査定を行うもので、ローカルベンチマークとは目的が異なる。ただし、今後自己査定時に事業性評価のウェイトが高まれば、ローカルベンチマークを活用することも可能となろう。その点では、自己査定業務への活用可能性が考えられる。

活用方法については次項で詳細を述べる。

## 4. 中小企業融資への活用について

### (1) 活用対象企業について

#### ① 対話を求める顧客

平成28年5月23日に金融庁より発表された「企業ヒアリング・アンケート調査の結果について～融資先企業の取引金融機関に対する評価～」<sup>13</sup>では、「企業のメインバンクの選択理由は『貴社や事業に対する理解』が最も多く、『融資の金利』の約3倍。アンケート調査でも同様、『事業に対する理解』が『融資の金利』の約3倍となっている。さらに、アンケート調査では、小規模企業を対象としていることを反映し、『事業に対する理解』のほか、『長年の付き合い』や『支店が近くにあるから』といった回答が多く見られる。」としている。

今回の調査では、ヒアリング要請を拒否した顧客は皆無であった。また、ヒアリング対象とした7社の代表者には、好意的に対応していただき、当方からの質問について誠実かつ熱心に回答していただいた。ほとんど抵抗なくむしろ積極的に受け入れていただいたことは、前述の金融庁のアンケート結果に鑑みると、顧客のニーズとも合致したのではないかと考えられる。

今後ヒアリングの申し入れに対して、拒否あるいは消極的な反応を示す顧客はあろうが、おそらく限られた先であろう。また、そのような先に対してヒアリングを強要する必要もないと思われる。もとより、この制度を全取引先に適用する必要はなく、前述のように、

<sup>13</sup> 金融庁ホームページ (<http://www.fsa.go.jp/singi/kinyuchukai/siryou/20160523/01.pdf>)

まず事業再生先から始め、徐々に対象先を広げていくことが導入方法として適切であろう。むしろ、形式的に適用先を増加させるのではなく、金融機関側でローカルベンチマークが有効活用できると判断した先を中心に実施することが、今後この制度を定着化させるうえで重要となる。

## ②トランザクションバンキングの選択

なお、この種のヒアリングに積極的に応じる取引先とそうでない先に対する融資手法は必然的に区別されることとなる。すなわち、いわゆるリレーションシップバンキングを行う先とトランザクションバンキングを行う先の差別化である。

中小企業融資は本来リレーションシップバンキングであることが好ましく、この手法については地域金融機関が大手行に対する優位性を持つことは論を俟たない。しかしながら、地域金融機関においても、取引先の協力度合いによってはトランザクションバンキングを行うという判断も重要である。リレーションシップバンキングによる情報生産にはコストがかかるが、コストは協力的な親密先にかける方が効率的である。ヒアリングに消極的な先からは効率的な情報生産が行われないことを勘案すると、むしろ、このような先に対しては効率性を重視し、コストを節減できるトランザクションバンキングで対応すべきであろう。担保や保証に基づいた融資を行うことも適切であると考えられる。

## (2) 活用方法について

今後の具体的な活用については、例えば以下のようなものが考えられる。

まず、全国共通のものさしやフレームとして、「いまさら聴けないことを聞くためのツール」としての活用である。一般的に顧客に認知されているツールであることから、比較的受け入れやすいものとなろう。特に、取引歴が長い先ほど基本的なことが聴きづらい場合がある。今回の試行においても、仕入・販売先の変更など企業の非財務情報の変化が把握できていないケースや「知的財産権の保有」を新たに発見したケースがあった。

また、「商流把握」欄に受取条件・支払い条件を記載することにより「金流把握」、すなわち資金繰り把握が可能であり、これにより活用の幅が広がると考えられる。

さらに、自己査定時の事業性評価のツール、若手職員のヒアリング力向上のための教育用ツールとしての活用も可能である。60歳以上のベテラン職員を店舗に配置し、若手職員と同行し融資のノウハウを伝授している信用金庫もある。その時のツールとしてもローカルベンチマークを活用できるのではないかと考える。

但し、一気に高度なコンサルティング機能、事業性評価を目指すのは困難であり、まずは、しっかりと「物と金の流れ」をつかむことから始め、その後徐々にレベルを上げていくこととなろう。

なお、問題は営業現場でヒアリングの時間を捻出することが可能かどうかという点にある。したがって、一度に全ての項目をヒアリングするのではなく、何度かに分けて完成させるということを考えられる。例えば、「今日はまず社長のビジョンを聴くことを目標とする」というような指導を行うことも効率的な活用の方法であろう。

また、初めから全店に導入するのではなく、前述のように、まず事業再生部署などで取り入れ、その後徐々に全店に浸透させていくべきであろう。各店舗において数件実施し、徐々

に、自己査定時の事業性評価ツール、若手職員の教育などに活用して行くことになろう。

## 5. リレーションシップの希薄化

海上（2015）では、米国の中小企業向け融資の実態を述べているが、注目すべき点は米国の中小企業のほとんどが1行取引を行っているということである。1行取引は「収益効率の良さ、保全面の確かさ、特に、リレーションシップの希薄化を避けることが主眼であるとされ」<sup>14</sup>、日常取引の中で企業動向が把握できる仕組みとなっている。

一方、我が国の中小企業の銀行取引は複数行取引が一般的である。この中でもメイン行、準メイン行、その他行と区別されるが、最近の融資取引をみるとこれらも明確でない企業が散見される。特に、金融緩和下での資金需要の低迷から、収益性やリスクを軽視した肩代わりが行われる事例も多く見受けられる。この背景には、メガバンクや他県を本店とする地銀の中小企業分野への攻勢がある。現実に、いわゆる零細企業でもメガバンクとの取引があり、取引金融機関も複数あるケースが多い。

また、企業のほとんどは当座預金を保有し、手形や小切手で資金を動かすのが通常であり、メイン銀行はこの動きを見て企業の資金の流れを把握し、与信供与に際しての重要な情報としてきた。ところが、最近では、当座預金を持たない融資先が増加している。電子取引の普及がこの背景にある。

以上の点に鑑みると、1行取引による顧客情報の独占的利用は困難になりつつあり、地域金融機関がリレーションシップバンキングを行う環境がますます悪化するのではないかと懸念される。さらに、現行の低金利政策が継続されると、これに伴う収益力の低下を補うため、各金融機関はコスト軽減を重視することとなり、顧客との接点が減少する可能性がある。

また、最近開発されつつあるA I融資の進展は、中小企業融資をトランザクションバンキング化させる要因になりうる可能性が高い。顧客と対面せずコスト削減を図るA I融資で、血の通った顧客対応がどの程度まで可能であろうか<sup>15</sup>。A Iを活用した融資の実効性については今後その結果が待たれるが、トランザクションバンキングの典型であるスコアリング融資を想起させるものである。この手法が金融機関において、多くの判断ミスを招き多額のロスを発生させたことは記憶に新しい<sup>16</sup>。

このように、リレーションシップバンキングを行おうとする動機自体が希薄化してしまうこともありえよう。

## 6. おわりに

人には「現状維持バイアス」<sup>17</sup>が働き、本来であれば現在の状態からの移動を回避する傾向にあるということが一般に知られている。これは互いの関係が親密であればあるほど

<sup>14</sup> 海上（2015）日本政策金融公庫論集第28号 p.59 参照

<sup>15</sup> 例えば、三菱UFJ銀行はA Iを使った中小企業向け融資を始めるが、非対面でコスト削減を図る方針である（平成30年3月27日付日本経済新聞朝刊7面参照「A Iで創業期でも融資一入出金分析 対面せずコスト減！」）。

<sup>16</sup> 石川（2012）p.353 参照

<sup>17</sup> 石川（2015）pp.232-234 参照

強く働くはずである。金利など条件の良い金融機関に簡単に渡り歩く融資先にとっては、現在取引している銀行との関係が居心地の良い「現状」になっていないといえよう。

前述のようにリレーションシップバンキングを行う上での障害が増加する中では、日常的に顧客との良好な関係を構築し、維持することができます重要となる。顧客との間に良好な「現状」を築くにはやはり継続的な対話が必要である。第3項で述べたように、昨今企業融資の長期融資へのウェイトが高まったが、長期融資は融資実行時点で一旦取引先との関係が完結してしまう。取引先との関係が希薄化し、対話が減少することとなった原因の一つであろう。このように考えると、対話を日常化するには、融資を小刻みに行う短期融資の活用が有効であろう。特に新しいことを始めるのではない。企業の資金繰りを把握しつつ短期融資を継続しながら、情報生産活動と同時に事業性評価を行ってきた中小企業金融の原点に復帰するだけである。

また、後継者との接点を増やすことも大切である。先代からの経営をバトンタッチした時点では、「現状維持バイアス」が強く働かないからである。

したがって、最も重視されなければならないのは、ローカルベンチマークを実施した後に継続的な対話の機会を設けることであろう。ローカルベンチマークはツールとしては有効であるが、これを実効性のあるものにできるかどうかは実施後の行動によるのである<sup>18</sup>。

以上

(筆者は大阪信用金庫 執行役員 管理部長、博士(経営学)、CIA(公認内部監査人)、神戸学院大学経営学部非常勤講師、龍谷大学大学院経営学研究科非常勤講師)

## 【参考文献】

石川清英「判別分析による問題信用金庫の財務特性について」『信金中金月報』

第9巻第4号(2010年) (pp. 61-85)

石川清英『信用金庫破綻の教訓—その本質と経営行動—』日本経済評論社(2012年)

石川清英「信金貸出業務のトランザクションバンキング化を憂う」『週刊金融財政事情』

2013年7月1日号(2013年) pp. 34-38

石川清英『事例から見た地域金融機関の信用リスク管理—営業現場における健全な融資判断—』きんざい(2015年)

海上泰生「米国銀行による中小企業向け貸付商品の実際運用 —アメリカにおける中小企業金融の現場の動き、金融危機後の変化—」日本政策金融公庫論集 第28号(2015年8月)

後藤実男『企業倒産分析と会計情報』千倉書房(1989年)

<sup>18</sup> 実際にローカルベンチマークのヒアリングに快く応じた先で、翌年他行に全面肩代わりされるという事例が発生した。ローカルベンチマーク実施で安心し、その後のフォローが行われず親密な関係を持続できなかった結果である。

# 企業危機管理の文献『危険克服の経営』について

## — 末松玄六のリスクマネジメント —

奥 井 武 史

### はじめに

亀井利明先生は「実践危機管理」第25号で、末松玄六の『危険克服の経営—低成長下を生き抜く法則』（昭和52年 マネジメント社）を次のように紹介されている。

「本書が出版されたのは日本リスクマネジメント学会が設立される1年前の昭和52年で・・・保険管理型RM、災害管理型RMを十分意識しながらも経営リスク対策を論じ、経営戦略型RMを論じている。経営学の本場であるアメリカを一步も二歩も先を行ったものである。・・・今から考えると末松博士は立派な学者で、時代の進展を読み切って、大変な名著を残された。本書は企業危機管理の先駆的名著である。」

末松玄六（明治43年12月25日—平成5年8月30日）は岐阜県出身。昭和12年東京商科大学（現一橋大学）を卒業。京城、山口、名古屋の各高商教授を経て名古屋大学教授、経済学部長。中小企業論の権威。末松の師匠の上田貞次郎は日本に経営学を確立した。

本稿では『危険克服の経営—低成長下を生き抜く法則』の概要を紹介し、末松玄六のリスクマネジメント論の核心を考察する。

### I. 企業リスクの種類

政府による戦争参加や企業への過度の規制などの政治リスクによる経営への脅威、古い技術や製品が消えて行く革新リスク等を背景として、以下の企業リスクが発生する。

#### 1. 経営リスク

##### (1) 市場リスク

消費者の所得水準、趣味、価値観などが変化して消費の方法が変化して行き、売れていたものが、売れなくなつて行くリスク。

##### (2) 生産リスク

製品欠陥、納期遅れ、検査データ改ざん、イノベーション減少等のリスク。

##### (3) 雇用リスク

雇用難や人件費のリスクと、従業員の価値観や働き方が変わって行くリスク。平成29年度に企業が重視した第一位のリスクは雇用リスクだった。（東京海上調べ）

##### (4) 資本リスク

自己資本を確保できないリスクと、自己資本に対する利益が確保できないリスク。最近の日本企業は利益をただ会社内に積み上げているので稼ぐ力が衰え、利益率が低迷している。

#### (5) 社会リスク

公害、個人情報保護などの社会的責任を果たさないことによるリスク。アメリカのIT企業は個人情報管理手法、個人情報を使ったビジネスモデル、個人情報の独占の疑惑がもたれている。

#### (6) 職能リスク

経営幹部養成、権限移譲、組織運営などができるおらず、組織にムダ、ムリ、ムラがあるリスク。

#### (7) 経営者リスク

経営者に独立、自力、奉仕などの資質がないリスクや、環境が変わったのに経営を見直さないリスク、また二世経営者が消極的なリスクなど。

### 2. 拡大リスク

経営リスクの一つであるが、特に経営規模拡大に伴うリスク。

#### (1) 小規模経営

熟練者が独立して会社を設立したばかりの小規模経営では、本人は監督、販売、仕入、金融、経理などの職能が身についてないので、職人としてはよかったですが独立したとたん失敗することが多い。

#### (2) 中規模経営

経営者は各業務に詳しく従業員を直接指導するが、外部の資本を嫌ったり、組織運営ができなかつたりして成長から脱落することが多い。また市場規模や市場の性質が拡大に適さない、企業が大きくなると賃金、税金などが抑えられないリスクがある。

#### (3) 大企業

経営者は部下の報告や外部の情報に十分に向き合えず、中間管理職は単に名称となり、企業から人格が消え企業は社会と乖離して行くことが多い。

### 3. 純粋リスク

全てのリスクを、投機（動態）リスクと、死傷、財産損害等の純粋（動態）リスクの二つに大きく分けて検討する。

## II. 企業リスクの防衛

### 1. リスクの経験、調査、回避

#### (1) リスク経験

リスクを経験してリスクを回避するコツを身につけていることが大切である。長く苦労して茨の道を切開いてきた人は七転び八起きの根性があり訓練されているので、この場合はこうあの場合はこうと応用がきく。親などから財産や事業を譲ってもらいそのままやっているような人は、リスクの経験と訓練がないので一番リスクがある。

実験して損をしてみることはできないので、可能な範囲で積極的に失敗を恐れず経験することが大切である。

## (2) リスク調査

過去の記録を調査し今後発生し得るリスクの種類と内容を予測する。

## (3) リスク回避

リスクの予測の結果不必要的リスクを回避する。それによって損失の大部分は避けることが出来る。

## 2. リスクの分散、移転、負担

回避できないリスクは、分散またはリスク移転により隔離する

### (1) リスク分散

リスクの分散方法には、営業地域と商品の多様化、事業の多角化がある。

経営拡大のリスクの分散方法には、

- ・三菱合資会社、三井合名会社による事業会社の設立統制のような会社の分割
- ・トヨタのような系列化
- ・組立企業と部品供給企業のような連携
- ・アウトソーシング

等がある。いずれも消極的にリスクを分散するのではなく、新しい事業を展開することによってリスクの分散ができる。

### (2) リスク移転

リスクの移転方法には、

- ・株式会社化のように企業形態によりリスクを移転する
- ・種々の契約に際して不必要的リスクを負わないで移転する
- ・販売会社を利用して直接販売のリスクを移転する
- ・リース会社を利用して所有のリスクを移転する

等がある。

### (3) リスク負担

分散、移転しても残るリスクは負担する。このために適切な保険や積立金が必要である。

また損害の可能性を下げるために経営者がリスクの正体を見極めて対策を立て、教育を徹底して細部にわたって統制することが重要である。

## III. リスク克服の戦略

リスクの防衛をさらに掘り下げる。

### 1. リスクが企業に与える影響の探知

各種のリスクは折り重なって変化するので、成長企業と失敗企業の生きた経営史を学ぶことにより、企業に起こりうる現象を洞察し、表面的な情報に振り回されずにその影響を知り機敏に意思決定することができる。

### 2. 経営チームの確立

経営チームでは、外部者の助言も積極的に利用する。

### 3. 不確実性とリスクの抑制

不確実性は与えられたものという考え方は間違いである。不確実性とは情報入手の不足からくる将来の見積もりの不足である。

### 4. 分権化の利用

リスクに備える方法の一つに分権化、事業部制がある。しかし権限の一部委譲を前提としているだけに、ワンマンコントロールになりがちな中小企業では新しい経営理念を伴わなければ効果を発揮できない。

### 5. 会社の分割

分権化よりも一層徹底したやり方が会社の分割である。利益管理が徹底する、税負担が軽くなる、同族会社でも同族外の人を社長に抜擢できる等の利益がある。

一方、片方の会社の欠損を他の会社の利益で相殺できない、経理コストが増える等の不利益があるが、会社の分割によって組織を軟体化し機動性、原価意識、リスク管理の徹底など中小企業の長所を取り入れることができるのは重要な効果である。

### 6. 多角化戦略の検討

多角化は、

- ・多面的な需要に応える
  - ・独立市販品によって元請け会社に対抗する
  - ・他社やその部門を買収し急速に成長する
- という意義を持っている。そのためには、
- ・今までの技術・販売から脱して広い知識と設備を持つ
  - ・顧客とのアライアンスを作る
  - ・工程が非効率にならないよう経営組織を分権化、分割することの検討が必要である。

### 7. 専門化による独自の分野の確保

中小企業は下手に多角化すると低品質、コスト高になるので、多角化戦略よりも専門化戦略の方が有効な場合が多い。

一品種に特殊化することにより企業の個別性を確立し、工程を標準化して価格と利益率を堅持し、過当競争を合理的に下げる。

### 8. 大規模化の限界

生産性は売上高や設備の大きさだけではなく、ヒト、モノ、カネをどのように効率的に利用するかによって決まる。妥当な生産技術、マーケティング技術がなく単に価格を下げて市場を取ろうとすると、公正な取引から逸脱する恐れがある。

## 9. 経営規模の適正化

中小企業が大規模を目指さず中小のままでいる理由には、利益率が高い、製品コストが低いという能率規模がある。その維持が、リスク防衛上重要である。具体的には、

- (1) 工芸品、コンサルタントのように高級品質の商品の業界は、緻密な作業のため中小企 業の形をとりやすい。
- (2) 受注型で機械化・標準化が困難な労働集約的業界は、労働能率が良い中小会社の形 を とりやすい。
- (3) 流通、飲食のように製品の需要変動が激しい業界は、固定費が比較的小さく伸縮自在な 中小会社が有利。
- (4) カスタム IC や投資ファンドのように特殊な得意先関係がある業界は、コストは高くついても一種の寡占的な価格を実現する中小企業が有利。
- (5) 根本的な技術革新が可能な業界では、創意力を發揮し独自の商品を作り上げやすい中 小会社が有利。

ただし存立条件は環境の変化によって変化し、今日の能率規模がそのまま明日の能率規模ではない。

## 10. 経営者リスクを防止する経営理念

売行不振、設備過剰、金融機関の支援打切りなどは、倒産の結果であって原因ではない。企業の成功と倒産は、経営者の経営理念がどの程度に充実しているかにかかっている。

### (1) 経営姿勢

生業性は、経費を切り詰めるなど消極的。企業性は、チャンスを利用する機敏性があり利益管理に明るい。経営性は、情報による合理的経営に努力するが行動に機敏性を欠く。

どのような規模でも一人の経営者には生業性、企業性、経営性のすべてが見られる。しかし大体、零細企業は生業性が濃厚で、中小企業で企業性が生じ、大企業では経営性が表面に出て企業性が希薄となる。

生業性では企業は殆ど成長できない。チャンスの発見と成長は企業性に存在する。大企業は小回りがきかなくなり、利益より安定が重要になり成長率は縮小する。

しかし会社が成長する過程では、企業性だけでなく経営性による裏打ちも必要である。経営性がないと、利益追求や投機に走りすぎ、社会や従業員の利益に反し企業の発展に支障が出る。

### (2) 経営目的

今日の会社は民主的な自由と、自由経済の中に存在している。そのルールを守ることが重要である。そして、価値ある商品を提供し利益を得てこそ、企業の存続と発展、健全な雇用関係、環境の改善、文化の向上に貢献することができる。このことが経営目的である。

### (3) 独立性

経営と所有は分かれているより、むしろ自分の財産を事業に注ぎ込み背水の陣で企業経営にあたる自主独立の経営者の存在が重要である。独立した経営者は成功すれば利益は大きく報酬が多くなるが、失敗すれば給与、利子、経費を払えないのでそのことがリスク負

坦の勇気を養う。ヒト、モノ、カネの使い方は能率的で無駄がなく、陣頭指揮と個人的接触によるコミュニケーションは大企業に真似ができない。

## まとめ

末松玄六は、経営というものは、利益を上げることだけを考える利潤動機よりも、人間社会に奉仕することがその本質であると考える。

また、中小企業の重要性を強調する。日本には人的資源があり、自由経済の中で中小企業を振興することが重要であると考える。

最近は朝から晩まで自分の時間を会社に切り売りして働くよりも、自分らしいことが出来てそれを認めてくれ、お金をくれる人がいるような仕事で生きて行こうとする人は増えています。今日、大企業でも数年後どうなっているか分からず、自分の生業を失う可能性もある。「もう生きているのも嫌だ」と絶望的な気持ちになる仕事もあり、今の仕事が自分を“生かしてくれないなら、自分らしく生きられる仕事を探した方が良いと考える人が増えている。副業を後押ししようという流れも出て来て、副業も今迄よりしやすくなっています。仕事を掛け持ちし、生業から企業化しようとすると時間的には忙しくなるが、精神的に豊かな生活を送れる可能性があります。

起業家を輩出し、企業化を支援するためにも、中小企業の経営リスクの研究の発展が期待されています。

(本稿は、平成 30 年 5 月 12 日、タワーホール船堀で開催されたソーシャル・リスクマネジメント学会関東部会における報告を一部修正し、記述したものである。)

(筆者は株式会社アクリート常勤監査役・認定危機管理士)

# 人工知能と第4次産業革命

## ～Artificial Intelligence がビジネスを激変させる!?～

神 保 敦

### はじめに

第4次産業革命を理解するうえで人工知能の歴史と技術的な特徴を知ることは重要である。なぜならばコンピュータ技術と情報通信技術の飛躍的な発展が第3次産業革命あるいは情報通信革命と呼ばれ、第4次産業革命の前駆的土台となっているからである。加えて、第4次産業革命には3つの技術的なメガトレンドがあり、物理的、デジタル的、生物学的といった特徴を備えている。このメガトレンドの全領域において、人工知能やデジタルテクノロジーが融合して浸透していく。例えば、IoTで得られた産業用工作機械のビッグデータや自動車・船舶・ドローンなど運輸機械、画像・音声など様々なイノベーションにも人工知能が利用される他、既存の情報システムの蓄積データに人口知能が新たに搭載されるなど、経済・社会システム全般に影響を及ぼし、人類がこれまで経験したことのない大変革が起きるとされている。そこで、人工知能の歴史と特徴について概観したのちに、第4次産業革命の特徴と産業社会の変化について限界費用ゼロ社会という視点から考察し知見を述べたい。

### 1. 人工知能の歴史

人工知能の歴史は、コンピュータの歴史そのものと言っても過言ではない。 図表1 人工知能の歴史 では、人工知能の置かれた状況・主な技術等・人工知能に関する出来事が年代別に記述されている。ここでは人工知能の歴史を深く理解する上で重要な出来事について解説を行う。

- ① イギリスの數学者であり暗号解読者であったアラン・チューリングは、第2次大戦中にエニグマ式暗号機の解読に成功したことで知られ、逐次解析やプログラム蓄積コンピュータなどの発明によりコンピュータの父と称される。一方、思考する機械という構想に魅せられたチューリングは、チューリングテストと呼ばれる重要な人工知能のためのテストを考案した。
- ② 人工知能 (Artificial Intelligence) という言葉は、1955年、數学者ジョン・マッカーシーによって初めて使われた。マッカーシーは、同僚の科学者、マーヴィン・ミニスキー、ネイサン・ロチェスター、クロード・シャノンの三人とともに、人工知能の基礎原理を明らかにするための研究の計画書を提出した。内容は、人間の認知機能を機械によって模倣するというものだった。研究の科学的目標は、推論・記憶・計算・知覚など、知能のさまざまな働きをコンピュータで再現して、知能を理解することにあった。

- ③ 1943年、米国の神経生理学者ウォーレン・マカロックと論理学者ウォルター・ピッツはニューロンと呼ばれる脳神経細胞の働きが「論理ユニット」だと主張し、その脳神経細胞の振る舞いを「ステップ関数」と呼ばれるごく簡単な数式で表現した。これは「形式ニューロン」と命名された。1957年、米国のコンピュータ科学者のランク・ローゼンブラットがこの「形式ニューロン」をいくつか組み合わせてシンプルな構造の人工的ニューラルネット、つまりAIの一種「パーセプトロン」を開発した。
- ④ 2006年、イギリスのAI科学者ジェフリー・ヒントンは研究者のデービッド・ラメルハートと「逆誤差伝播法」というアルゴリズムを開発した。さらにヒントンはニューラルネットワークを何層にも重ね一層ごとに構造的なパターンを見つけては次の層に情報を伝えていく「ディープラーニング」という仕組みを導入することで人工知能の音声認識や画像認識に革命的な発展をもたらした。

図表1 人工知能の歴史

人工知能(AI)の歴史			
	人工知能の置かれた状況	主な技術等	人工知能に関する出来事
1950年代			チューリングテストの提唱(1950年)
1960年代	第一次人工知能ブーム (探索と推論)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・探索、推論</li> <li>・自然言語処理</li> <li>・ニューラルネットワーク</li> <li>・遺伝的アルゴリズム</li> </ul>	ダートマス会議にて「人工知能」という言葉が登場(1956年) ニューラルネットワークのパーセプトロン開発(1958年) 人工対話システムELIZA開発(1964年)
1970年代	冬の時代	<ul style="list-style-type: none"> <li>・エキスパートシステム</li> </ul>	初のエキスパートシステムMYCIN開発(1972年) MYCINの知識表現と推論を一般化したEMYCIN開発(1979年)
1980年代	第二次人工知能ブーム (知識表現)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・知識ベース</li> <li>・音声認識</li> </ul>	第五世代コンピュータプロジェクト(1982~92年) 知識記述のサイクプロジェクト開始(1984年)
1990年代		<ul style="list-style-type: none"> <li>・データマイニング</li> <li>・オントロジー</li> </ul>	誤差逆伝播法の発表(1986年)
2000年代	冬の時代	<ul style="list-style-type: none"> <li>・統計的自然言語処理</li> </ul>	
2010年代	第三次人工知能ブーム (機械学習)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ディープラーニング</li> </ul>	ディープラーニングの提唱(2006年)  ディープラーニング技術を画像認識コンテストに適用(2012年)

(出典) 総務省「ICTの進化が雇用と働き方に及ぼす影響に関する調査研究」(平成28年)

## 2. 人工知能には特徴がある

人工知能を搭載したロボットや自動運転の輸送機器などが社会で本格的に稼働するまでには様々な情報技術が必要とされる。現在実用化されつつある人工知能の特徴を知ることで、人工知能が今後、経済・社会システムにおよぼす影響を推察することができる。

### ① ゲームAI

2016年3月Google社のAlphaGo対イ・セドルの囲碁対決は衝撃的ニュースとなった。これに先立つ2014年、Googleが所有する英国のAI企業ディープマインド社では、1台のコンピュータが古いビデオゲームを延々と学習していた。デ

イープマインド社の「Deep Q Network」という人工知能は、ポリシー・ネットワークという手法を用いて、正しい答えとは限らないけれども、概算によって大体の答えが求められ、明らかに有効でない解を捨てることができた。人工知能を「強化学習」という手法で自己学習させていたのだ。論理的な背景は「モンテカルロ法」（シミュレーションの数値計算）や既にある人工知能のアルゴリズムの組み合わせであった。

#### ② 視覚運動型 A I

ディープラーニングは画像認識の標準的な手法となった。一口に画像認識といつても、物体認識や文字認識、人の顔の認識、物体や人体の検出、人体ポーズの推定、道路標識の認識、医療分野での画像、MR I、地形、人の行動の認識など様々な利活用がなされるようになった。ここで主要な役割を果たすのが「畳み込みニューラルネットワーク」とよばれる技術で、ニューラルネットワークを何層にも重ね、畳み込み層とプーリング層と呼ばれる2種類の層を交互に積み重ねた構造を持つ。この人工知能に逆誤差伝播法に基づく学習方法を適用することで、一般物体認識性能は飛躍的にあがり、それ以前の画像認識の常識を大きく覆す大成功となった。このようにディープラーニングで画像認識の性能が大きく向上することとなつたが、なぜ、そんなに高い性能で認識できるようになったか納得のいく説明はない。

#### ③ ビッグデータを利用した予測型 A I

人工知能の発展とは、各地域で発生する気象データや交通状況データ、様々な情報通信媒体を通じて個人からインターネット上に発信される大量のデータなどに、ディープラーニングをはじめとする統計的な機械学習を適用することで知識の利活用が可能になったこととも言える。特に、流通ではAmazonに代表されるCRM、金融ではフィンテックに代表される。医療、教育、ものづくり、裁判、警察、税、社会保障などにも大きな変化の波が押し寄せている。これに伴って働き方がどう変わるか、職種の需給がどう動くかは大きな関心事だ。海外では個人情報が売買され、マイノリティや移民国籍、犯罪歴、病歴、学歴、職歴、保険加入の情報、性癖や政治的背景などの情報が公然と人工知能での予測分析などに利用されはじめている。

#### ④ 会話ロボット型 A I

ディープラーニングは多くのパターン認識技術において既存手法を大きく上回る精度を達成している。典型的な音声認識では「隠れマルコフモデル」と呼ばれる音響パターンが用いられている。人間の音声をテキストに変換するための精密な音響モデルと語彙数の多い発音辞書モデルとを階層型ニューラルネットワークを組み合わせた人工知能で音素分析して利活用するために機械学習を行う。

Amazonは、ハンズフリーの音声アシスタントAmazon Echoを販売している。A Iの「Alexa」を使用し、音楽の再生、ニュース、天気予報、照明のON/OFFなど、簡単な会話を楽しむことができる。

##### ⑤ 知識を利用した問題解決型A I

2011年、米国のクイズ番組「ジョパティー」にIBM社の人工知能「ワトソン」が出演し歴代のクイズチャンピオンと対戦して勝利した。この人工知能「ワトソン」は、後に、大手銀行のコールセンター業務の自動化や医療診断の自動検索、料理レシピの再現など、様々な分野で応用されている。この様に知識を利用する人工知能は自然言語処理を行っている。「セマンティック検索」と呼ばれる技術があり、検索対象となる特定の文書（例えば医療関係や法律等の文書）やその他の知識源となる文書から「意味による検索」を行う。知識を正しく記述することは大変難しく、オントロジー（ontology）研究が盛んに行われた。コンピュータにデータを読み込ませて自動で概念間の関係性を見つけ出した後、回答候補の回答としての確からしさや様々な情報を結びつけることにディープラーニングの技術が用いられる。

### 3. 第4次産業革命と3つのトレンド

約1万年前に人類は狩猟採集の生活から農耕牧畜中心の生活を新たに始め村落を形成した。この農業革命に続いて、第1次産業革命では、蒸気機関の発明により、機織り工業、蒸気船、鉄道の建設などが始まり工業化がおこった。第2次産業革命では、電気や化学肥料の発明、石油および鉄鋼業の技術革新があり、自動車や飛行機も発明された。このように「革命」とは新しいテクノロジーや新しい世界の認識が引き金となって経済システムや社会構造が根底から覆るような突然で急激な変化を意味する。第3次産業革命は1950年代から始まり、真空管からトランジスタ、さらに大規模集積回路からメインフレームコンピューター、パーソナルコンピューターの開発へと続き、スマートフォンやインターネット、データベースを利用する情報通信革命・デジタル革命までと考える。

今日、私たちは第4次産業革命の入口に立っている。第4次産業革命の特徴は、大きく3つのメガトレンドに分類できる。物理的なメガトレンド、デジタル的なメガトレンド、生物学的なメガトレンドである。また、第4次産業革命は、これまでと比較にならないほど遍在化しモバイル化したインターネット、巨大な規模のデータベース、グローバルなサプライチェーンを実現する産業用プラットフォーム、小型化し強力になったセンサー、汎用性の高い人工知能、最新コンピュータの超高速演算能力やデータ解析力の土台の上に成り立ち、それぞれの技術革新がさらに融合され、物理的、デジタル的、生物学的各領域で相互作用が生じていると考えられている。

#### ① 物理的なメガトレンド

自動運転、3Dプリンター、先進ロボット工学、新素材、ナノテクノロジー、再生可能エネルギーなど

#### ② デジタル的なメガトレンド

IoT、遠隔監視、ブロックチェーン、オンデマンド経済など

#### ③ 生物学的なメガトレンド

遺伝子配列解析、合成生物学、ゲノム編集、バイオプリントなど

#### 4. 限界費用ゼロ社会

第4次産業革命は、人間の労働分野に対しても革命的な作用を及ぼしている。人工知能やデジタルテクノロジーを駆使して生産性を高めるために効率化を追求した結果、人工知能が各種製造業、サービス業、知識・娯楽部門の全般で人間の労働に取って代わり、市場経済における労働力の余剰が何億人も発生する大きなリスクが現実味を帯びている。仕事を変質させる要素は3つあるといわれている。

##### ① 自動化

世界全体で工場の自動化が進む。ロボットを生産したり、生産フローを管理する新しいソフトウェア・アプリケーションを開発したり、プログラムとシステムの維持管理やアップグレードをしたりする人間の労働力は必要だが、汎用性の高い人工知能やグローバルなサプライチェーンを実現する産業用プラットフォームが能力を増強するにつれ、そうした専門職や技術職でさえもが削減される。初期費用を別にすれば、ある財を一ユニット追加で自動生産する労働の限界費用は日々ゼロに近づいている。

##### ② グローバル化

汎用性の高い人工知能やブロックチェーン技術、グローバルなサプライチェーンを実現する産業用プラットフォームは、製造部門やロジスティクス部門だけではなく、ホワイトカラー業界やサービス業界でも急速に労働力を削減している。

##### ③ スキルの高い少数の人間の生産性向上

人工知能による知識データベースの情報検索、e-Commerce、CRM、自動化、ビッグデータ解析、ソーシャルネットワークサービス等は、多種多様な財とサービスを生産・物流させるのに必要な労働の限界費用をほぼゼロに向けて急速に減じている。生産的な経済活動の大半は、高度な技能を有するごく少数の専門家と技術者に監督されたインテリジェント・テクノロジーの「手」にしだいに委ねられてゆく。

#### 5. 日本の進むべき道

日本のさまざまな産業は第4次産業革命に直面している。人工知能技術や有効なテクノロジーを生産的に活用し、各種のIoTデバイスに接続された産業用工作機械、医療機器、輸送機械、ロボット、インターネット上のサービスなどから大規模なデータや知識を収集して新たな価値創造を実現していくことが期待されている。すなわち、ビッグデータを利活用するために、人工知能の機械学習や強化学習で認識・推論を行い、シミュレーション技術でプランニングなどを行い、実世界のロボットや輸送機器を制御する。金融機関やロジスティクスの分野では、ブロックチェーン技術やグローバルなサプライチェーンを実現する産業用プラットフォームによって、実社会でのコミュニケーション・サービスの高度化や効率的な経済活動に向けた省力化投資がなされていく。国家間の貧富の差は、ソーシャル・キャピタルの深化の差が関係しているという説がある。「技術力」「制度の質」「信頼」「規範」「ネットワーク」など企業を取り巻く環境はどうであろうか、日本でも高スキルの人々が安心して生活できる都市が

繁栄し、自動化、グローバル化が進んでいく。地域格差などでインテリジェント・テクノロジーに追随できない人々は労働力の余剰となり賃金が上昇しない恐れもある。

(本稿は、2017年7月29日、関西大学で開催されたソーシャル・リスクマネジメント学会関西部会における報告を一部修正し、記述したものである。)

(筆者は、新日本コンピュータマネジメント株式会社 代表取締役、企業危機管理士)

### 【参考文献】

- ・B・ジャック・コーフランド著、服部桂訳『チューリング』NTT出版（2013年）
- ・ルーク・ドーメル著、新田享子訳『シンキング・マシン』エムディーエヌコーポレーション（2017年）
- ・麻生英樹・安田宗樹・前田新一・岡野原大輔・岡谷孝之・久保陽太郎・ボレガラ ダヌシカ 共著、神蔵敏弘編 人工知能学会 監修『深層学習』近代科学社（2016年）
- ・ジャン＝ガブリエル・ガナシア 著、小林重裕 訳 伊藤直子 監訳『そろそろ、人工知能の真実を話そう』早川書房（2017年）
- ・松尾豊 著『人工知能は人間を超えるか』KADOKAWA（2017年）
- ・小林雅一 著『A I が人間を殺す日』集英社（2017年）
- ・栗原聰・長井隆行・小泉憲裕・内海彰・坂本真樹・久野美和子 共著、 A I X（人工知能先端研究センター）監修『人工知能と社会』オーム社（2018年）
- ・クラウス・シュワブ 著、世界経済フォーラム訳『第四次産業革命 ダボス会議が予測する未来』日本経済新聞出版社（2016年）
- ・麻生英樹 著、「実社会ビッグデータを活用する次世代人工知能技術」人工知能学会誌 Vol.33、人工知能（2018年）132頁 オーム社
- ・ジェレミー・リフキン著、柴田裕之訳『限界費用ゼロ社会』NHK出版（2017年）
- ・ライアン・エイベント 著、月谷真紀訳『デジタルエコノミーはいかにして道を誤るか』東洋経済新報社（2017年）

# メンタルヘルス対策

## —心の危機管理—

松 下 義 行

### はじめに

メンタルヘルスは、精神面における健康であり、人が明るく元気で楽しく生きていく基盤である。メンタルヘルスは、個人の健康管理問題であるが、その不調は社会に大きな影響を及ぼす社会問題である。近年、社会環境の急激な変化や職場や人間関係などによるストレスを原因とする自殺の増加により、その対策が課題となった。

メンタルヘルス対策は、自殺対策だけでなく、通り魔的無差別殺人や幼児誘拐殺人などの凶悪犯罪の要因対策など、社会的リスク対策・心の危機管理<sup>1)</sup>として重要な課題である。

今回は自殺に焦点を絞って報告する。

### 1. 自殺統計<sup>2)</sup>からみる現状・リスクの認識

#### 1) 自殺者数の年次推移

2016年の自殺者数は、21,897人（前年比2,128人減）で、1998年以来、2003年の34,427人をピークに2011年まで14年連続で3万人を超える状況が続いていたが、2010年以降減少傾向にある。男女別では、男性が多く、女性は1万人以下で大きな変動なく推移しているのに比べ、男性は社会情勢によって大きく変動する傾向がみられる。

1998年に自殺が急増した（32,863人、前年比8,472増、男性6,597人増）のは、前年の11月に、山一證券、北海道拓殖銀行等の相次ぐ経営破たんと金融危機が発生し、いわゆるバブル崩壊で、史上最悪の失業・倒産が続いたことが要因と推測する。経済不況が大きな影響を及ぼすことが裏付けられた。

#### 2) 年齢別自殺者数と自殺死亡率

年齢階層別の自殺者数は、70歳以上が5,245人と全体の約24.0%を占め、次いで40歳代の3,739人（17.1%）、50歳代の3,631人（16.6%）、60歳代の3,626人（16.6%）の順となっている。

自殺死亡率（10万人当たりの自殺者）が高いのは、50歳代（23.6）で、次いで70歳以上（21.5）、40歳代（19.8）、60歳代（19.6）の順となっている。自殺死亡率でも中高年齢者層が高い。

1) 「心の危機管理」は、亀井利明著「ソーシャル・リスクマネジメント論」（日本リスクマネジメント学会、2007年）及び「リスクマネジメント総論」（同文館出版、2009年）から文言と趣旨を要約引用した。

2) 自殺に関する数値及び分析等は、平成29年3月発表の厚生労働省自殺対策推進室・警察庁生活安全局生活安全企画課「平成28年中における自殺の状況」から引用。

年令	～19	20代	30代	40代	50代	60代	70～	全体
自殺者数	520	2,235	2,824	3,739	3,631	3,626	5,245	21,897
自殺死亡率	2.4	17.6	18.5	19.8	23.6	19.8	21.5	17.3

### 3) 自殺の原因別

自殺の多くは多様、かつ、複合的な原因及び背景を有しており、様々な要因が連鎖する中で起きる。統計での原因別は、主要原因と認められるものである。

自殺の原因としては、「健康問題」が最も多く（11,014人）全体の50.3%を占め、心身の不調が主因になっている。次いで「経済・生活問題」（3,522人、16.1%）、「家庭問題」（3,337人、15.2%）、「勤務問題」（1,978人、9.0%）の順になっている。

### 4) 自殺者の職業別

自殺者の職業別では、「被雇用者・勤め人」が最も多く、6,324人で全体の28.9%、次いで、「失業者・無職者等」（5,775人、26.4%）、「年金・雇用保険等生活者」（5,675人、25.9%）の順になっている。

自殺の原因として、「勤務に関するストレス」や「生計の維持問題」が大きな要因になることが読み取れる。

## 2. メンタルヘルス対策

### 1) 自己管理とその限界

メンタルヘルス対策の第一は自己管理。飲食、運動等の適切な生活習慣、家族を含めた周りの人との人間関係、仕事や勉学等への意欲など日々のセルフケアが大事。

また、成長にはリスクテイクが不可欠であり、当然ストレスも高くなる。ストレスに耐え得る「レジリエンス」<sup>3)</sup>を強くする心掛けも必要である。

しかし、人は、挫折や失敗、過度のストレスに脆い。性格的にストレスに弱い人もいる。対策の基本は、不調の早期発見・早期対応であるが、メンタルヘルスの場合は、痛み等の症状の自覚がなく、また有っても医師等への相談・診療を受ける等の対応が遅れる。自助努力には限界があり、他者への依存・助力に頼らざるを得ない。

職場、学校及び家庭での対策、特に、メンタルヘルスに対する意識、不調の兆候に対する危機意識と適切な対応といった、総合的な心の危機管理が必要である。

### 2) 職場における対策

#### (1) 事業所における対策

事業においては、生産性の向上が重要であるが、そのためにはまず従業員の健康の維持と勤務への満足度が大事である。

しかしながら、職場での人間関係や長時間労働、仕事の質の問題等によるストレスによ

---

3) 「レジリエンス」は、上田和勇著「ビジネス・レジリエンス思考法」（同文館出版、2014年）から文言と趣旨を要約引用した。

って、病欠や失職、過労死や自殺に至る事案が少なくない現状がある。職場でのメンタルヘルス対策が重要である。

政府においても、2010年、「自殺、うつ病等対策プロジェクトチーム」を設置し、本格的にメンタルヘルス対策に取り組んだ。2014年6月、メンタルヘルス不調を未然に防止する仕組みとして、「ストレスチェック制度」を創設する、改正「労働安全衛生法」が成立、2015年12月から施行された。

事業所においては、メンタルヘルスの不調は本人だけでなく、事業にとっても生産性の低下等につながるので、従来から独自の対策を取っているところがあるが、まだまだ低調である。

法により義務化されたので、その実施状況・効果の分析に注目したい。

2015年12月、入社1年目の電通女子社員（24歳）が過重労働（違法残業）が原因で自殺した事案は、社会及び企業に大きな衝撃を与え、事業所等における「働き方改革」が重要な課題として取り組まれている。

また、政府においても、「戦後の労働基準法制定以来の大改革」と位置付けて、労働基準法改正等「働き方改革関連法案」の制定を急いでいる。

## （2）ストレスチェック制度の概要

ストレスチェック制度は、労働安全衛生法により、従業員50人以上の事業所では、年1回、全従業員にストレスチェックを実施することが義務付けられた。50人未満の事業所は当分の間努力義務とされている。

ストレスチェックの基本的手順は、以下の通りとなっている。

- ①医師、保健師等による質問票での検査（ストレスチェック）を実施
- ②本人への結果通知（本人の同意なく事業者への提供は禁止）
- ③本人からの申し出により、医師による面接指導の実施
- ④医師からの意見聴取により、作業の転換、労働時間の短縮その他適切な就業上の措置の実施
- ⑤実施状況を毎年労働基準監督署に報告

## 3. 学校における対策

学校は、「安全で安心して学べるところ、何かあったら先生が護ってくれる」と期待されているが、体罰やいじめ等による自殺が相次いだ。2013年に「いじめ防止対策推進法」が制定され、「いじめ対策委員会」の設置など組織的な対応が図られるようになったが、未だに発生している。

自殺者数及び自殺死亡率は、ピーク時から減少している中で19歳以下の年代の減少が目立って少ない。

「学生・生徒等」の自殺原因是、「いじめ（9人、男6、女3）」だけでなく、「学業不振（115人、男99、女16）」、「進路問題（98人、男76、女22）」、「入試問題（29人（男24、女5））となっており、個別的・総合的な対策が必要である。

学生・生徒等の自殺者数の内訳は、大学生が最も多く（374人、男294、女80）、次いで

高校生（215人、男138、女77）、中学生（93人、男56、女37）、専修学校生等（97人、男68、女29）、小学生（12人、男8、女4）の順となっている。

#### 4. 家庭における対策・家庭危機管理<sup>4)</sup>

家庭は人が一番くつろげる場所であり、心身の健康管理の土台である。しかし、夫婦関係や親子関係の不和、家計の問題、介護問題等でメンタルヘルスに不調をきたす例が多くなっている。

夫婦関係の不和を原因とする自殺が、836人（男636、女200）と最も多く、次いで、家族の将来悲観（523人、男335、女188）、家族の死亡（442人、男253、女189）、親子関係の不和（411人、男232、女179）、介護・看病疲れ（251人、男151、女100）となっている。

家庭関係は、愛と支え合いが基盤であるが、「あうんの呼吸」でなく家族間のコミュニケーション、相手への気遣い・思いやりが大事である。予防面だけでなく、不調の兆候に早く気付き、早く対応する意識と知識、家庭危機管理が必要である。

家庭におけるメンタルヘルス対策は立ち遅れている。

#### おわりに（問題提起）

自殺の防止については、「自殺対策強化月間（3月）」や「自殺予防週間（9.10～16）」の設定、自治体等における相談窓口の充実、更には民間団体等の活動など対策が進んでいる。また、兆候に気付き対応できる人、「ゲートキーパー（命の門番）」の養成にも取り組まれている。

しかし、社会の進展・変化に伴い、メンタルヘルス・リスクは依然増大している。最近、就業年代層の「引きこもり」の増加が問題<sup>5)</sup>になっているほか、薬物やギャンブル依存症<sup>6)</sup>の一般的蔓延、更には、犯罪や事故、災害等の被災後のストレス障害（PTSD）など取り組むべき課題は山積している。刑事政策面での取組みも急務である。

こうした情勢において、SRMの「心の危機管理」と「家庭危機管理」の社会的貢献、更なる充実発展・啓発に期待すること大であると考える。

以上

（本稿は、2017年11月18日、桜花学園大学学で開催されたソーシャル・リスクマネジメント学会全国大会における報告を一部修正し、記述したものである。）

（筆者は、関西国際大学客員教授、元大阪府警）

4) 「家庭危機管理」は、亀井利明・亀井克之「リスクマネジメント総論」同文館出版 171～191頁から文言と趣旨を要約した。

5) 「引きこもり」問題は、2016年9月の内閣府の発表によると、15歳から39歳までの引きこもりが、全国で推計54万人もあり、長期化、高年令化しているという。（2016年9月8日付日本経済新聞）

6) 2017年9月発表の厚生労働省の調査推計によると、ギャンブル依存症の疑いのある人は、約320万人に上るという。

# 医療機関(病院)のBCPについて

赤 堀 勝 彦

## 1.はじめに

巨大地震や感染症の脅威など、医療機関<sup>1)</sup>を取り巻くリスクは増大している<sup>2)</sup>。事業継続への取り組みが必要なリスクには、大きく分けて、地震、水害、テロなど突発的に被害が発生するものと新型インフルエンザを含む感染症、水不足、電力不足など段階的かつ長期間に渡り被害が継続するものがあり、事業継続の対策には、この双方のリスクの性格から違ってくるものと考えられる。ここでは、2012年度厚生労働科学研究「東日本大震災における疾病構造と死因に関する研究」(研究代表者：小井土雄一)の報告書において示された、別添「BCP(Business Continuity Plan)」の考え方に基づいた病院災害対応計画作成の手引き」(2013年3月)(以下「手引き」という)<sup>3)</sup>および東京都の「大規模地震発生時における医療機関の事業継続計画(以下、「BCP」という。)策定ガイドライン」(2012年7月)<sup>4)</sup>を踏まえて、主として突発的に被害が発生するリスクのうち特に地震災害を想定した事業継続の必要性と医療機関、特に病院<sup>5)</sup>の役割について述べることとする。

## 2. 病院におけるBCP策定の背景

病院における災害対策マニュアルについては、阪神・淡路大震災後、その反省をもとに、1996年5月に当時の厚生省健康政策局からの各都道府県に向けた、「災害時における初期救急医療体制の充実強化について」と、その後に作成の手引きが示され、災害拠点病院<sup>6)</sup>

- 1) 医療機関とは、医療法で定められた医療提供施設のことである。行政においては、病院、薬局、柔道整復師、施術所、訪問看護ステーション、二次検診、義肢探型指導医の機関である。狭義においては、病院、診療所、介護老人保健施設、調剤を実施する薬局その他の医療を提供する施設(医療提供施設)をいう(医療法第1条の2第2項)。
- 2) 近年の大震災における病院への被害としては、阪神・淡路大震災(1995年1月)、東日本大震災(2011年3月)および熊本地震(2016年4月)が挙げられる。
- 3) 本手引きは、厚生労働省医政局指導課長から各都道府県衛生主管部(局)長宛に情報提供されている(医政指発0904第2号(平成25年9月4日)。  
(<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakujouhou-0000089048.pdf>)
- 4) 日建設計編集「大規模地震災害発生時における医療機関の事業継続計画(BCP)策定ガイドライン」(東京都福祉保健局、2012年7月)。  
(<http://www.fukushihoken.metro.tokyo.jp/iryo/kyuuzyuu/saigai/zigyoukeizokukeikaku..>)
- 5) 病院は、医師や歯科医師が疾病や疾患を持つ患者に医療を提供する施設のことをいうが、医療法の定義では、「患者20人以上の入院施設を有するもの」(医療法第1条の5第1項)とされている。つまり、ベッドの数(病床数)が20以上の入院施設を持っているものを病院と呼び、ベッドの数が19以下のものを診療所(医院)(医療法第1条の5第2項)として区別している。
- 6) 災害拠点病院とは、1996年に当時の厚生省の発令によって定められた「災害時における初期救急医療体制の充実強化を図るための医療機関」で、災害による重篤患者の救命医療等の高度の診療機能を有し、被災地からの患者の受け入れ、広域医療搬送にかかる対応等を行う。都道府県において災害医療提供の中心的な役割を担う、基幹災害拠点病院と地域(二次医療圏)において中心的な役割を担う地域災害拠点病院がある。2018年4月1日現在で、災害拠点病院は、全国で731病院(基幹61病院、地域670病院)が指定されている(厚生労働省「災害拠点病院一覧」参照)。

の指定、広域災害・救急医療情報システム（EMIS）<sup>7)</sup>の構築、災害派遣医療チーム（DMAT）<sup>8)</sup>体制の構築等により多くの施設で整備が進められてきた。

しかし、2011年3月11日に発生した東日本大震災では、病院被害<sup>9)</sup>が著しかった施設は広域なインフラの破綻によって多くの施設で想定外の事態に遭遇し、マニュアルの実効性については、多くの問題点が明らかとなった。

例えば、診察可能な災害拠点病院には通常の数倍の負傷者が搬送され、ライフラインの復旧にも長時間を要すなど、病院の診療継続に課題が山積する中での対応を余儀なくされた。この根本的な原因として、病院における多くのマニュアルには、被災した際に行う措置そのものについてはある程度のことが記載されてはいるものの、「不測の事態」に対する具体的なイメージに欠け、そのために必要な措置を行うための「備え」が足りなかったということである。これを打破する考え方として、昨今、一般企業や行政におけるBCPがクローズアップされ、病院におけるマニュアルの再構築にも不可欠なものとして認識されるようになった<sup>10)</sup>。

さらに、2017年3月31日、厚生労働省医政局長から各都道府県知事宛に「災害拠点病院の指定要件の一部改正について」が発信され、災害拠点病院の指定要件として新たに、「BCPの整備」等が追加された<sup>11)</sup>。これにより、災害拠点病院はBCPを策定していることが必須となった。

これは、「東日本大震災以降、災害拠点病院ではBCPの策定が必要」と指摘されていたに

7) EMISとは、災害時の迅速な対応が可能となるよう、患者の医療機関受診状況、ライフラインの稼動状況等の情報を、災害時において相互に収集・提供する広域災害・救急医療情報システムである。Emergency Medical Information Systemの頭文字をとってEMISと略称されている。EMISは、2014年に全都道府県において導入された(2017年3月31日、厚生労働省医政局地域医療計画長から各都道府県衛生主管部(局)長宛に発信した「疾病・事業及び在宅医療に係る医療体制について」(医政地発0331号第3号) 82頁)。

8) DMATとは「災害急性期に活動できる機動性を持った、トレーニングを受けた医療チーム」(平成13年度厚生科学特別研究「日本における災害時派遣医療チーム(DMAT)の標準化に関する研究」報告書参照)と定義されており、Disaster Medical Assistance Team(災害派遣医療チーム)の頭文字をとってDMATと略称されている。医師、看護師、業務調整員(医師・看護師以外の医療職及び事務職員)で構成され、大規模災害や多傷病者が発生した事故などの現場に、急性期(おおむね48時間以内)に活動できる機動性を持った、専門的な訓練を受けた医療チームである。2016年4月1日現在、1,508チームが養成されている(前掲注7)「疾病・事業及び在宅医療に係る医療体制について」80頁)。

9) 東日本大震災における病院被害は、岩手、宮城、福島3県の380病院のうち、全壊10、一部損壊290、外来受入不可45、入院患者受入不可84病院であった(厚生労働省「東日本大震災からの復興について」(<http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/...att/2r985200001uo7y.pdf>)、その他資料参照)。

10) 前掲注1)「手引き」1頁。

11) 災害拠点病院の指定要件は、2017年3月31日、厚生労働省医政局長から各都道府県知事宛に発信された「災害拠点病院の指定要件の一部改正について」(医政発0331第33号)により、次の機能を備えていることとされる。

- ① 24時間緊急対応し、災害発生時に被災地域内の傷病者の受け入れ及び搬出を行うことが可能な体制を有すること。
- ② 災害発生時に、被災地からの傷病者の受け入れ拠点にもなること。
- ③ 災害派遣医療チーム(DMAT)を保有し、その派遣体制があること。
- ④ 救命救急センター又は第二次救急医療機関であること。
- ⑤ 被災後、早期に診療機能を回復できるよう、BCPの整備を行っていること。
- ⑥ 整備されたBCPに基づき、被災した状況を想定した研修及び訓練を実施すること。
- ⑦ 第二次救急医療機関及び地域医師会、日本赤十字社等の医療関係団体とともに定期的な訓練を実施すること。また、災害時に地域の医療機関への支援を行うための体制を整えていること。
- ⑧ ヘリコプター搬送の際には、同乗する医師を派遣できることが望ましいこと。

もかかわらずBCP策定が進まず、2016年4月の熊本地震においても病院自体が被災し、本来期待されている役割を十分に果たせなかつた災害拠点病院もあったこと等が背景にある<sup>12)</sup>。

### 3. 病院におけるBCPの意義と特徴

#### (1) 病院におけるBCPの意義

BCPとは、内閣府「事業継続ガイドライン」第三版では、「大地震等の自然災害、感染症のまん延、テロ等の事件、サプライチェーン（供給網）の途絶、突発的な経営環境の悪化など不測の事態が発生しても、重要な事業を中断させない、または中断しても可能な限り短い期間で復旧させるための方針、体制、手順等を示した計画のこと」<sup>13)</sup>としている。

このBCPの考え方の基本は、事業をできるだけダメージを少なく継続、復旧するために、リスク管理の立場より日常から、「不測の事態」を分析して、自らの施設の脆弱な点を洗い出し、その弱い部分を事前に補うよう備えておくことである。言い換えれば、病院におけるBCPとは、病院機能維持のための準備体制、方策をまとめた計画といえる。

病院BCPの基本的な考え方では、事業を阻害する要因の整理と対策の選択が重要になる。リスクの種類、立地条件から、被害の軽減や早期復旧への対策を講じて、災害時にも事業継続するための予防投資を費用対効果から見極めていくことが必要になる<sup>14)</sup>。

#### (2) 病院におけるBCPの特徴

災害時の病院における事業の中心は病院機能を維持した上で被災患者を含めた患者すべての診療であり、それらは、発災直後からの初動期、急性期、その後の亜急性期、慢性期へと変化する災害のフェーズに対して継ぎ目無く可及的円滑に行われるべきであり、病院の被災状況、地域における病院の特性、地域でのニーズの変化に耐えうるものでなければならない。このために病院機能の損失を出来るだけ少なくし、機能の立ち上げ、回復を早急に行い、継続的に被災患者の診療に当たれるような計画（BCP）を盛り込んだマニュアル作りが求められている<sup>15)</sup>。

地域密着型のサービス業である病院は製造業のように拠点を移すことはできない。病院自体が被災している状況において、なお新たな被災者の発生、それから他病院の被災による患者移送等による、医療需要の急増、こういったものにも応える使命を担っている<sup>16)</sup>。

また、災害の発生により院内設備の被害、電気・ガス等の供給停止等に加え、医師や看護師が医療機関に出勤できず医療体制が整わない中、災害に伴う負傷者への対応（「緊急

12) 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社「災害拠点病院のBCP策定について」『リスクマネジメント最前線』No.10（2017年5月19日）1頁。  
([http://www.tokiorisk.co.jp/risk\\_info/up\\_file/201705221.pdf](http://www.tokiorisk.co.jp/risk_info/up_file/201705221.pdf))

13) 内閣府「事業継続ガイドライン—あらゆる危機的事象を乗り越えるための戦略と対応—」（2013年8月改定）3頁。

14) 上坂脩「医療継続に求められる自院トリアージとMCP」『JFMA JOURNAL』2012 WINTER No.165, 23頁。  
(<http://www.jfma.or.jp/current/pdf/JJ2012WINTER.pdf>)

15) 前掲注1)「手引き」1~2頁。

16) 上坂・前掲注14) 23頁。

医療」)が必要となる点であり、求められる業務量は平時より増加する<sup>17)</sup>ということである。

一般企業のBCPと病院BCPの比較を参考として表1に示すこととする。

表1 一般企業のBCPと病院BCPの比較

	一般企業のBCP	病院BCP
目的	非常時に事業が継続できる事前計画	非常時に医療提供が継続できる事前計画
必要となる計画	非常時にコア事業を極力継続し、代替機能への振替、あるいは早期に回復	非常時に医療提供能力を極力継続し、早期に回復(踏み留まり) + 非常時の新たな医療需要への対応(病院BCP特有の考え方)

出所:上坂脩「医療継続に求められる自院トリアージと MCP」『JFMA JOURNAL』2012 WINTER No. 165, 23頁。

### (3) 病院における災害対策マニュアルとBCPとの違い

病院における災害対策マニュアルとBCPとの違いとは、前者が行政を中心として災害時における役割を想定して作られているマニュアルであるのに対して、後者は、各病院が自発的に、災害が起きたときに災害後に経営を破綻させることなく事業を継続していくことが目的である<sup>18)</sup>。

例えば、災害対策マニュアルでは対応職員の確保のために、「職員は震度6弱以上の地震の際には、病院に参集する」とあったものは、BCPにおいては、「被災した状況下で考えられる、外部にいる職員の被災や、交通の遮断、家族の反対などによって多くの職員が参集できない、あるいは参集が著しく遅れる可能性を分析し、その上で、被災下であっても参集できるように、平常時から個々の職員が病院の宿舎や近隣に居住する、バイクや自転車などの参集手段を確保する、家族への理解を得ておくなどの方策を講ずるとともに、参集した少ない職員での業務の能率的な運用方法を策定し、それが遂行できるように訓練をしておく。」というように実効的な形をイメージして作成されなければならない<sup>19)</sup>ということである。

17) 高知県「医療機関の業務継続計画(BCP)に関すること」(須崎くろしお病院の業務継続計画)(公開日 2015年5月27日)。  
(<http://www.pref.kochi.lg.jp/soshiki/131301/saigaitaisakusisin.html>)

18) インターリスク総研=MS&AD基礎研究所=真野俊樹編著『病院の事業継続計画 Business Continuity Plan』(ピラールプレス、2013年) 34頁(木村憲洋筆)。

19) 前掲注1)「手引き」2頁。さらに、同「手引き」では、もう一つの例を挙げて、「水・食糧は3日分(リスト付き)を常に備蓄しておく」は「その対象が、既存の入院患者のみならず、被災患者やその家族、職員や応援者まで膨れあがることや、受水槽が壊れて数時間で水が枯渇してしまう可能性、交通の遮断や津波で孤立して、それらの外部からの供給が遅れる可能性を考え、浄水器を備え、地下水や井戸水が利用できるようにしておく、受水槽が倒れない、給水管が破断しないように補強措置を講じておく、食糧3日分は最大人数で計算し備蓄しておく」ことであり、BCPはこれらの遂行のための計画・備蓄を含めたものでなければならないとしている(「手引き」2~3頁)。

#### 4. BCP の検討対象となるリスク

BCP の検討対象となるリスクは、発生頻度は比較的低いものの、経営に与える影響が甚大なリスクであると言われている。

わが国において一般的にBCP策定の想定リスクとなっているリスクとしては例えば以下が挙げられる。

- ① 大規模地震災害<sup>20)</sup>
- ② 新型インフルエンザ・パンデミック<sup>21)</sup>
- ③ 大規模火災<sup>22)</sup>

上記のリスクに対して、それぞれの具体的な対策を策定する必要があるが、同時にすべてのリスクを対象とした対策を策定することは困難である。

なお、いずれのリスクについても顕在化する時期や規模等を正確に予測することは困難であるが、その中でも「大規模地震災害」は、発生の蓋然性や発生した場合の被害規模等から、わが国においては最も対応が急がれているリスクのひとつとされている<sup>23)</sup>。

20) 大規模地震に対する膨大な量の被害に対しては、災害対策の主体である市町村と国・都道府県との連携による対応の強化・充実は不可欠であるが、行政による公助だけでは限界があり、社会のあらゆる構成員が連携しながら総力を挙げて対処しなければならないとして、大規模地震防災・減災対策大綱では、行政による「公助」だけでなく、「自助」「共助」により取り組むべき施策についても記載し、社会全体の取組の重要性を示している（中央防災会議「大規模地震防災・減災対策大綱」（2014年3月）2頁）。

（[http://www.bousai.go.jp/jishin/jishin/\\_taikou.html](http://www.bousai.go.jp/jishin/jishin/_taikou.html)）

21) 新型インフルエンザは、毎年流行を繰り返してきたウイルスとは表面の抗原性が全く異なる新型のウイルスが出現することにより、およそ10年から40年の周期で発生する。ほとんどの人が新型のウイルスに対する免疫を持っていないため、世界的な大流行（パンデミック）となり、大きな健康被害とこれに伴う社会的影響をもたらす。厚生労働省の新型インフルエンザ対策行動計画（2009年）では、対策の基本的な考え方として、「新型インフルエンザの出現時期を正確に予知することは困難であり、また、その出現そのものを阻止することは不可能である。また、地球規模でヒト・モノがダイナミックに動いている時代でもあり、世界中のどこかで新型インフルエンザの出現が起これば、わが国への侵入も避けられないと考えられる。なお、鳥インフルエンザのまん延防止を的確に講じることにより、新型インフルエンザの出現を遅らせることは可能であると考えられている。従って、新型インフルエンザ対策の目的は、家畜衛生部門との連携を図ることにより、新型インフルエンザの出現を可能な限り防止し、公衆衛生的な介入により、発生初期の段階でできる限り封じ込めを行うとともに、パンデミック時における感染拡大を可能な限り阻止し、健康被害を最小限にとどめ、社会・経済機能の破綻に至らせないことである」としている。

（<http://www.mhlw.go.jp/bunya/kenkou/kekakukou-kansenshou04/03-00.html>）

22) 地方公共団体の多くは、事故災害対策のなかで、大規模火災対策を策定しているが、例えば、石川県防災会議が作成した地域防災計画によれば、多数の死傷者等の発生といった大規模な火事災害が発生し、または発生するおそれがある場合に、早期に初動体制を確立して、災害の拡大を防止し、被害の軽減を図るなど、各種の予防、応急対策を実施することとしている。県、市町、消防機関など関係機関は、それぞれ相互に協力し、大規模な火事災害を未然に防止するため、必要な予防対策として、①大規模な火事災害に強いまちづくり、②火災発生、被害拡大危険区域の把握、③予防査察の実施、④防火管理者制度の推進、⑤防火思想の普及、⑥自主防災組織の育成強化、⑦消防水利の確保、⑧消防体制の整備、⑨防災訓練の実施、⑩火災警報などを実施することとしている（石川県防災会議「石川県地域防災計画」39～40頁（2016年6月））。

（[http://www.pref.ishikawa.lg.jp/bousai/bousai\\_g/bousaikeikaku/](http://www.pref.ishikawa.lg.jp/bousai/bousai_g/bousaikeikaku/)）

23) 高知県・前掲注17) 参照。

## 5. 病院BCPの策定と取り組み

### (1) 病院BCPの目的・方針

BCPの策定は、計画を作成すること自体が目的ではなく、実際の災害発生時に対応する各メンバーが効果的な活動を行えるようにすることが目的である。その意味で、関係各部門が策定のプロセスに関与し、災害時の対応計画の検討に参画することは非常に重要である<sup>24)</sup>と考える。

また、BCPの策定にあたっては、その目的や方針を明確にする必要があるが、医療機関の場合は、その社会的責任を考えると、①患者や職員の生命を尊重し、病院の安全を守ること、②医療サービスの提供を継続すること、③医療体制の復旧を図ること、の3つが重要である。BCPの目的・方針の策定にあたっては、都道府県の地域防災計画や地域医療計画を踏まえ、自院がその医療圏で果たすべき役割を反映させるとともに、災害拠点病院に指定されている場合は、それに対応できる準備をする必要がある<sup>25)</sup>。

### (2) BCP策定の必要性

地震などの大規模災害が発生した際に、被災者への医療提供について中心的な役割を担うのは被災地域の医療機関であるが、発災時には職員が出勤できないなど、人的資源の減少に加え、ライフラインの途絶や設備の被害など物的資源の減少も想定される。

そのような状況に対するリスクマネジメントとして、あらかじめ優先すべき業務を検討し、「どの業務」を「いつまで」に実施するのかを整理しておくことで、病院における防災対応力が向上し、より効率的・機能的に動ける体制を作り上げることができる<sup>26)</sup>と考える。

### (3) BCP策定のための8ステップ

さらに、BCPの策定に際して、念頭におくべきことは、BCP策定が医療機関における一部門の取り組みではなく、医療機関全体の取り組みであることである。例えば、東京都の「大規模地震災害発生時における医療機関のBCP策定ガイドライン」によれば、策定にあたっては、医療機関全体、さらには地域の医療機関等との連携体制を視野に入れた検討体制を構築し、各部門による具体的な検証や部門間の調整を行うことで、有効なBCPを策定することが可能であるとして、次頁の表2のとおり、BCPを策定するための8ステップを示している。

24) 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社・前掲注12) 9頁。

25) インターリスク総研他・前掲注18) 49~50頁(本田茂樹筆)。

26) 日建設計編集・前掲注4) 1頁。

表2 BCPを策定するための8ステップ

STEP		必要業務
1	方針と検討組織	① 医療機関の方針を決定 ② 責任者の選定（病院長等） ③ 各部門の責任者による検討組織の構築 等
2	現況の把握	① 指揮命令系統の確認 ② 人員の確保状況の確認（通常時の配置要員の確認、緊急時参集要員の確認） ③ 場所や資器材の確保状況の確認（診療スペース等の確認、備蓄医療資器材の保有状況） ④ 搬送手段の確保状況 ⑤ 建物や設備の耐震化の状況 ⑥ ライフラインの確保（電気等ライフラインの施設内バックアップ状況の確認、バックアップ燃料の補充体制の確認）等
3	被害の想定	① 時間別の被害状況、発生する傷病者数等についての想定の確認 ② 病院における被害の想定（指揮命令系統の混乱、建物の損壊による使用制限、ライフライン断絶による建物機能の停止、人員・医療器材の不足、帰宅困難者の発生、通信手段断絶による情報の不足）等
4	通常業務の整理	① 通常業務の列挙 ② 各業務内容とその実施のために必要な資源についての整理
5	災害応急対策業務の整理	① 災害時に必要な業務の列挙 ② 各業務内容とその実施のために必要な資源についての整理
6	業務継続のための優先業務の整理  (概要表の策定)	① STEP 4, 5 で挙げた業務の取りまとめ ② 優先業務の設定（概要表を基に、病院全体で議論を行い、BCPとしての優先業務の設定を実施） ③ 目標開始時間・実施レベルの設定 等
7	概要表の文書化	① BCP行動計画表の作成 ② 優先業務について目標時間・実施レベルの設定を行い、概要表を病院全体で調整したうえで、災害時の具体的な行動のとりまとめを実施
8	BCPのとりまとめ	① STEP 1～7 の取りまとめ ② 概要表について文書化を行ったうえで、最終的な BCPとして、基本的な考え方などを規定

出所：日建設計編集「大規模地震災害発生時における医療機関の事業継続計画（BCP）策定ガイドライン」（東京都福祉保健局、2012年7月）3～17頁をもとに作成（筆者一部修正）。

なお、前頁表2のSTEP2（現況の把握）の②「人員の確保状況の確認」については、災害の発生後、建物や設備が使用可能であり、必要な物品が確保されていても、それを使う医師・看護師などの職員が不在では病院機能は確保できない。実際に災害が発生した後は、病院内で確保できる職員、さらに病院外から参集可能な職員の数を確認し、その要員を重要な業務に振り分け、配置することになるが、その段階での打ち手は限られている。発生後の要員確保のためには、むしろ平常時の取り組みが非常に重要となる<sup>27)</sup>。

さらに、③「場所や資器材の確保状況の確認」は、医薬品や医療資器材については、災害後の医療需要が高まるためそれらの使用量が増えるにもかかわらず、物流の混乱などで追加調達が難しい状況が発生する可能性が大きい。多くの医療機関では、被災後にDMATなどの支援が到着するまでの2日～3日の間、対応できるように備蓄をしておくことが現実的な対策となる。また、備蓄してあっても、その場所が地震で倒壊して使えない、あるいは地震後の火災で焼失して使えないなどのことがないよう、場所の選択や二次災害の防止にも注意する必要がある<sup>28)</sup>。

また、⑤「建物や設備の耐震化の状況」については、厚生労働省が2016年に医療法第1条の5に規定する病院（医師又は歯科医師が、公衆又は特定多数人のため医業又は歯科医業を行う場所であって、20人以上の患者を入院させるための施設を有するものをいう）を対象に行った調査によると、病院の耐震化率は、71.5%（2015年調査では69.4%）となっている。調査結果は、厚生労働省が2016年10月に各都道府県に対して調査の依頼を行い、各都道府県からの報告に基づき、病院の耐震化の状況を取りまとめたものである<sup>29)</sup>。具体的な対策としては、建物の耐震診断を行い、必要に応じて病棟の建て替えや、耐震化・免震化のための工事を行うことが考えられる。建て替えや工事については、一定の費用が必要となるが、患者や職員の人命にかかることであり、また建物が倒壊した場合、事後に打てる手立てはないことから、最優先で取り組むべき対策となる<sup>30)</sup>。

そして、⑥「ライフラインの確保」については、電気、ガス、水道など、ライフラインの供給が停止した場合に、その復旧時期を医療機関側でコントロールすることができないので、過去の震災などを踏まえ、想定されたライフラインの復旧見込時期まで、どのように電気、ガス、水道などを確保するかの対策を検討しておくことになる。それぞれの対策項目については、災害時に実際に活用できるかどうか、事前に確認しておく必要がある。例えば、手動機器の使用訓練や井戸水の水質検査などがそれにあたる<sup>31)</sup>。

#### （4）病院BCPを改善する取り組みについて

医療機関の組織や院内の診療体制、また使用している医療機器などは常に変化している。BCPもその変化に合わせて、改善する必要がある。さらに、完成したBCPも、完成した時点からすでに陳腐化が始まっていると考え、常に計画（Plan）→実施・実行（Do）→点検・

27) インターリスク総研他・前掲18) 61頁（本田筆）。

28) インターリスク総研他・前掲18) 60～61頁（本田筆）。

29) 厚生労働省「病院の耐震改修状況調査の結果」2017年3月31日。  
(<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000158182.html>)

30) インターリスク総研他・前掲18) 59頁（本田筆）。

31) インターリスク総研他・前掲18) 59～60頁（本田筆）。

評価（Check）→処置・改善（Act）のPDCAサイクルを回し続けることが必要である。BCPを策定したことはPDCAサイクルのP（計画）を行ったに過ぎないと考える。BCPの実効性向上に向けて努力を継続することが重要である<sup>32)</sup>。

## 6. 病院 BCP の課題

### （1）自院のトリアージの必要性

災害時は発生後の時間経過とともに医療需要が変化していく。JFMA（Japan Facility Management Association；公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会）<sup>33)</sup> ヘルスケアFM研究部会の資料によれば、阪神淡路大震災の時には、発生から数時間の発生期は交通機関が麻痺してしまったため、徒歩による軽傷者での来院者が多く、数時間から数日の混乱期は、救急搬送による患者が増加し、外傷による整形外科系の患者が増加した<sup>34)</sup>とのことであった。その後、数週間の避難期は、避難所での生活環境悪化による循環器や呼吸器系の疾患が増加したとされている。また、復旧期・復興期<sup>35)</sup>では、ストレスや疲労の蓄積、精神神経系の疾患が増大することである。したがって、医療を継続させるためには、自院にどれだけの診療能力が残っているのかを知ること、つまり「自院のトリアージ」<sup>36)</sup>が必要である。施設設備の被災状況を把握して病院機能の使用可否と、存続への判定などから自院の受け入れ可能な医療需要を判断する必要がある<sup>37)</sup>。

さらに、災害時に看護師が急に別の病院に行って働くことは困難である。病院ごとや病棟ごとにやり方や、どこに何が置いてあるかは当然違う。そうした意味では、仕事の流れを含めて仕事をスムーズに進めていくための基を考えていく必要がある。

### （2）被災時の需給アンバランスの解消

耐震構造や免震構造でない病院については、建物が倒壊や損傷した場合を想定したBCPや非構造部材<sup>38)</sup>の被害を想定したBCP策定が必要である<sup>39)</sup>。

重層構造や、医療情報システムへの依存度は、病院 BCP の弱点であり今後の課題で

- 
- 32) インターリスク総研他・前掲注18) 29頁（川西和浩筆）。
- 33) JFMAは、わが国におけるFM（ファシリティマネジメント）の普及定着を図り、ファシリティマネジャーの育成を推進する機関で、1996年9月に現・経済産業大臣および現・国土交通大臣より「社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会」として設立許可された。JFMAにおいては、FMを「企業・団体等が保有又は使用する全施設資産及びそれらの利用環境を経営戦略的視点から総合的かつ統括的に企画、管理、活用する経営活動」と定義している。（<http://www.jfma.or.jp/>）
- 34) ただし、東日本大震災の時には、津波で整形外科系は少なく低体温症・呼吸器系が多く慢性疾患・投薬も多かったということである（上坂・前掲注14) 23頁）。
- 35) JFMAの資料によれば、復旧期・復興期は災害時から数週間～数年としている。
- 36) トリアージ（triage）とは、医療資源（医療スタッフや医薬品等）が制約される中で、一人でも多くの傷病者に対して最善の治療を行うため、傷病者の緊急性度に応じて、搬送や治療の優先順位を決めることをいう。
- 37) 上坂・前掲注14) 24頁。
- 38) 非構造部材とは、建築物を構成する部材のうち、天井材・窓ガラス・照明器具・空調設備など、建物のデザインや居住性の向上などを目的に取り付けられるものをいう。
- 39) 阪神淡路大震災時には多数の医療施設が建物被害を受けたほか、建物被害を免れた医療機関も、ライフラインの寸断や医療機器破損などにより、医療機器は大きく低下した（内閣府防災情報のページ参照）。  
([http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kyokun/hanshin\\_awaji/.../1-4-2.pdf](http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kyokun/hanshin_awaji/.../1-4-2.pdf))

ある。被災して病院が機能不全に陥った途端、医療技術者はその技術を発揮する場を失ってしまうことになる。被災地の住民には彼らの技術の提供を願うニーズが増大しているのにかかわらず彼らにはその技術を発揮する場所がない、という需給アンバランスは、医療提供体制の効率性を著しく損なうものである。

医療計画において、被災しても医療提供を引き続き維持し被災地での医療提供の拠点となる機能を担うことを期待している行政としては、その実効性を病院の耐震構造化だけに求めるのではなく、被災時の需給アンバランス解消の仕組みを制度として整備しておく必要がある。地域の機能を維持している病院や診療所が、技術を発揮する場を失った医療専門職に臨時に働く場所を提供できる仕組みや臨時雇用専門職が被災病院の周辺患者から得た収益は被災病院の復旧に充当できるような仕組みが整備できれば、病院機能復旧後、医療スタッフや患者の減少による深刻な損害を避けることができる<sup>40)</sup>と考えられる。

## 7. おわりに

BCPは計画を策定して終了ではなく、その後の継続的改善の取り組みが重要である。具体的には、策定したBCPに基づき訓練を行い、災害時の対応メンバーの習熟度を高めていくことが必要である<sup>41)</sup>。

例えば、大規模地震災害が発生した時に、多数の傷病者に、迅速かつ円滑な医療救護活動を実施するためには、患者や医療従事者、病院などの医療機関を揺れや津波等から守り、医療機能を維持することが重要である。

そのためには、新たな被害想定をもとに、病院の置かれている状況を把握し、緊急性に応じた対策を講じるとともに、災害時の優先業務を認識し、迅速に行動できる職員の育成と教育が必要と考える。

また、組織的な災害対応ができるためには、BCPの考え方に基づいた災害対応マニュアルが不可欠である。マニュアルは、研修や訓練の反省を反映して適宜改善できるようにすることが重要である。

最後に、病院は大震災発生時直後から救命活動を行い、不眠不休で病院を運営することが求められる。すなわち、負傷患者の救済は病院に求められる社会的使命である。

企業は、震災が起きると活動が停止するが、病院は災害時には逆に活発に活動しなければならない。

このような被災後の状況下で病院事業を継続していくために、事前に被災後の病院BCPの資金計画を立て、被災後の対応に備えておく必要がある。

病院は災害時に活動できるように災害対策マニュアルや地域における災害拠点を定めることで、充実した災害対策能力を発揮できることが求められる。

(本稿は、2017年7月29日、関西大学で開催されたソーシャル・リスクマネジメント学会関西部会における報告を一部修正し、記述したものである。)

(筆者は長崎県立大学名誉教授、神戸学院大学非常勤講師、博士（法学）・認定危機管理士）

40) インターリスク総研他・前掲注18) 203～204頁（橋爪章筆）。

41) 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社・前掲注12) 9頁。

# 介護事故裁判の新たな潮流

## —精神障害者の監督者の責任から—

菅 原 好 秀

### 1. はじめに

わが国はすでに65歳以上の高齢者が全人口の4分の1強を占める超高齢社会に突入し2024年には全人口に占める高齢者の割合が30%を超え、翌2025年には認知症患者が700万人に達するとも予測されている（いわゆる「2025年問題」）。高齢者に限れば、認知症者は、2025年には「5人に1人」になるという<sup>1)</sup>。平成29年における認知症の行方不明者の状況<sup>2)</sup>によると警察に届け出があった認知症の行方不明者が昨年1年間に15,863人（男8,851人、女性7,012人）に上り前年を431人上回った。統計を取り始めた2012年以降、5年連続増加し、全体構成比（84,850人）の18.7%となり、認知症行方不明者は全体構成比の2割近くに達している<sup>3)</sup>。

こうした中、近年認知症高齢男性（当時91歳）の家族の監督者責任が問われた「JR東海認知症徘徊死亡事故訴訟」の最高裁判決が下された（平成26年（受）第1434号、第1435号 損害賠償請求事件 平成28年3月1日）。JR東海認知症徘徊死亡事故訴訟において、責任能力がない認知症男性（当時91歳）が徘徊中に電車にはねられ死亡した事故で、家族が監督義務者に当たるのかが争われた。JR東海は、男性と同居して介護を担っていた妻と、当時横浜市に住みながら男性の介護に関わってきた長男に賠償を求めた。この鉄道会社への賠償責任を負うかが争われた訴訟の上告審判決で、最高裁は男性の妻に賠償を命じた2審名古屋高裁判決を破棄、JR東海側に逆転敗訴の判決を言い渡した。

民法714条では、認知症などが原因で責任能力がない人が損害を与えた場合、被害者救済として「監督義務者」が原則として賠償責任を負うと規定している。1審名古屋地裁は、「目を離さず見守ることを怠った」と男性の妻の責任を認定した。長男も「事実上の監督者で適切な措置を取らなかった」として2人に請求通り約720万円の賠償を命令した。2審名古屋高裁は「20年以上男性と別居しており、監督者に該当しない」として長男への請求を棄却。妻の責任は1審に続き認定し、約360万円の支払いを命じた。

最高裁は民法752条の規定は「夫婦には互いに協力する義務がある」と定めているが、「夫婦の扶助の義務は抽象的なものだ」として妻の監督義務を否定した。長男についても監督義務者に当たる法的根拠はないとした。一方で、監督義務者に当たらなくても、日常

1) 朝日新聞 2016年2月3日朝刊

2) 警察庁生活安全局生活安全企画課

<https://www.npa.go.jp/safetylife/seianki/fumei/H29yukuehumeisha.pdf>

3) 朝日新聞 2018年6月15日

生活での関わり方によっては、家族が「監督義務者に準じる立場」として責任を負う場合もあると指摘している。生活状況や介護の実態などを総合的に考慮して判断すべきだ、との基準を初めて示した。また最高裁は、「夫婦の同居・協力・扶助義務」について、「夫婦間において相互に相手方に対して負う義務」であり、「第三者との関係で夫婦の一方に何らかの作為義務を課するものではない」と解釈している。そのうえで、「精神障害者と同居する配偶者であるからといって、その者が民法714条1項にいう『責任無能力者を監督する法定の義務を負う者』にあたるとすることはできない」と結論付けた。つまり、単に、一緒に住んでいる家族だからというだけで、法定監督義務者ではないとした。

最高裁は、法定監督義務者にあたらない場合でも、「諸般の事情を総合考慮して、その者が精神障害者を現に監督しているか、あるいは監督することが可能かつ容易であるなど衡平の見地」から、その人に対して、「精神障害者の行為の責任を問うのが相当といえる客観的状況が認められる」場合、「法定監督義務者に準ずる」として、民法714条に基づく損害賠償責任を問い合わせると示した。つまり、法定監督義務者でない場合でも、事情を総合的に考慮して、事実上の監督義務者として責任を問われることがあるとした。

前述のようにJR東海からの損害賠償請求に対して、名古屋地裁判決は、横浜市に住む長男に預貯金だけで5000万円を超える遺産があったことも考慮し、約720万円の支払いを命じたが、控訴審判決では妻のみに約360万円の損害賠償請求を命じ、最高裁判所ではJR東海が逆転敗訴した。最高裁の補足意見の中で、介護者に責任を負わせれば認知症者の行動を過剰に制限することになりかねないことにも言及し認知症者の行動の自由や介護家族の負担の観点からは、本判決は国民感情に資する判決といえる。他方で5000万円の預貯金のある長男より、JR東海という大企業とはいえた鉄道会社の受けた損害の填補が劣位に置かれている。損害の填補という金銭賠償の均衡の観点から考えるのであれば「被害者対加害者」の構図では説明できないように思える。

さらに、長男のインタビュー記事によると「JRは認知症の人が行方不明になるのを防ぐ閑門となるべき公共交通機関でありながら、認知症への理解がなくていいのか、そんな疑問も大きかった」と言う<sup>4)</sup>。この主張には、JR東海には認知症の理解がない上に、損害賠償請求すること自体に遺族側の不満と怒りが読み取れる。裁判においては、論理的・記述的な判決文だけで完結するだけではなく、当時者の情動自体に搖さぶられる喚起力が依拠されているように思われる。従来の「被害者対加害者」という金銭賠償のみの法的処理からの発想の転換が迫られているように思われる<sup>5)</sup>。つまり認知症者が惹起する事故については、一方で被害者救済（損害填補）の実効性を確保し、加害者側の賠償負担のリスクの軽減ないし分散を図るために方策を示すことを裁判所では提起しているのではないかという点である。本稿では、法学や法制度の諸概念からもれ落ちていく共感や情動に焦点をあてて本判決を分析・検討するとともに、上記の検討課題について法社会学的な視点から考察を試みることとする。

---

4) 西日本新聞 2016年11月10日

[https://www.nishinippon.co.jp/feature/listening\\_library/article/295489/](https://www.nishinippon.co.jp/feature/listening_library/article/295489/)

5) 田口 文夫 「責任無能力者の加害行為と監督義務者の責任—認知症高齢者の事例を中心に—」専修大学法学研究所紀要43号『民事法の諸問題XV』 2018年

## 2. JR東海認知症徘徊死亡事故訴訟—最高裁平成28年3月1日第三小法廷判決（平成26年（受）第1434号、第1435号 損害賠償請求事件）<sup>6)</sup>

### [事実の概要]

(1) 平成19年12月7日、愛知県の東海道本線共和駅で認知症高齢者の男性A（当時91歳、要介護4）が徘徊中に駅構内に立ち入り、列車に衝突し、死亡した。鉄道会社X（JR東海）は列車20本の遅延によって被った損害（約720万円）を認知症の男性Aの妻Y<sub>1</sub>（当時85歳で要介護1とAの長男Y<sub>2</sub>、次男Y<sub>3</sub>、次女Y<sub>4</sub>、三女Y<sub>5</sub>に対し、①Aが責任能力を欠く場合は、民法709条または714条に基づき、②Aが責任能力がある場合は、民法709条に基づく賠償義務を相続したとして、損害賠償を請求した事件である。

(2) AおよびY<sub>1</sub>夫婦の4人の子どものうち、Y<sub>2</sub>およびその妻Bは愛知県下のA宅から横浜市に転居し、他の子らも独立して生活している。Aは平成19年には要介護4（5が最も重度）の認定を受けた。Y<sub>2</sub>の妻Bは、平成14年から単身でA宅の近隣に転居して、Y<sub>1</sub>によるAの介護を補助した。Y<sub>1</sub>はY<sub>2</sub>、Bらの了解を得てAの介護に当たっていたものの、本件事故当時、85歳で要介護1の認定を受けており、Aの介護もBの補助を受けていた。

Y<sub>2</sub>はAが認知症を発症したあとも横浜市に居住し、本件事故当時は1か月に3回程度、週末にA宅を訪ねていた。Aは、本件事故当日の午後4時30分頃にディサービス施設から帰宅し、Y<sub>1</sub>およびBと事務所で一緒に過ごしていたが、Bが玄関先でAの排尿の片付けをし、Y<sub>1</sub>がまどろんでいた一瞬の隙に、事務所の出入り口（センサー付きチャイムの電源が以前から切られていた）から一人で外出した。Aは自宅のすぐ近くにある駅から列車に乗り、一駅先の共和駅で降り、ホーム下の線路に降りて、午後5時47分頃、本件事故が発生した。Aは本件事故当時、責任弁識能力がなかった。

(3) 第1審（名古屋地方裁判所平成25年8月9日判決）は、Aの責任能力を否定したうえで、Aの配偶者であるY<sub>1</sub>には具体的な危険性を予見できたとして民法709条に基づく責任を認めるとともに、長男Y<sub>2</sub>にも「事実上の監督義務者であった」として、事務所センサーの電源を切ってあったことや、介護施設・ホームヘルパーを利用しなかったことなどから、民法714条の責任を認め、約720万円全額の賠償を認容した。

Y<sub>1</sub>およびY<sub>2</sub>が控訴し、第2審（名古屋高等裁判所平成26年4月24日判決）では、夫婦間の協力扶助義務（民法752条）などを理由に、配偶者であるY<sub>1</sub>が法定義務者であるとし、事務所センサーの電源が切ってあったことから、民法714条による責任を認め、「損害の公平の分担の精神」に基づき、5割を減額して約360万円の賠償を認容した。Y<sub>2</sub>については法定監督義務者に当たらず、民法709条による責任も認められないとした。

XとY<sub>1</sub>の双方が上告を申立てた。

[最高裁平成28年3月1日第三小法廷判決（Xの上告棄却。原判決のY<sub>1</sub>敗訴部分を破棄自判（Xの請求を棄却））

民法714条は「責任無能力者を監督する法定の義務を負う者は、その責任無能力者が第三者に加えた損害を賠償する責任を負う」と定めている。ここで規定する「責任無能力者

6) 最高裁判例検索ホームページ [http://www.courts.go.jp/app/files/hanrei\\_jp/714/085714\\_hanrei.pdf](http://www.courts.go.jp/app/files/hanrei_jp/714/085714_hanrei.pdf)

を監督する法定の義務を負う者」のうち、「精神上の障害による責任無能力者について監督義務が法定されていたものとしては、平成11年改正前の(精神保健福祉法)22条1項により精神障害者に対する自傷他害防止監督義務が定められていた保護者や、平成11年改正前の民法858条1項により禁治産者に対する療養看護が定められていた後見人が挙げられる」。しかし、「自傷他害防止監督義務は、上記平成11年(改正)により廃止され」(保護者制度そのものが平成25年度改正によって廃止された)、「療養看護義務は上記平成11年改正後の民法858条において成年後見人がその事務を行うに当たっては成年被後見人の心身の状態及び生活の状況に配慮しなければならない旨のいわゆる身上配慮義務に改められ」、この義務は「成年後見人の権限等に照らすと、成年後見人が契約等の法律行為を行う際に成年後見人の身上について配慮すべきことを求めるのであって、事実行為として成年後見人の現実の介護を行うことや成年被後見人の行動を監督することを求めるものと解することはでき」ず、平成19年当時、「保護者や成年後見人であることだけでは直ちに法定の監督義務者に該当するということはできない」。妻が男性を「監督する法定の義務を負う者」に当たるとすることはできない。長男も「法定の義務を負う者」に当たるとする法令上の根拠もない。

もっとも、法定の義務監督者に該当しない者でも、責任無能力者との身分関係や日常生活の接触状況に照らし、第三者に対する加害行為の防止に向けて責任無能力者の監督を現に行い、その態様が単なる事実上の監督を超えており、監督義務を引き受けたとみるべき特段の事情が認められる場合は、衡平の見地から法定の監督義務を負う者と同視し、その者に民法714条に基づく損害賠償責任を問うことができるとするのが相当である。このような者には同条第1項が類推適用されると解すべきである。

その上で、精神障害者に関し、法定の監督義務者に準すべき者に当たるか否かは、その者、その者自身の生活状況や身心の状況などとともに、①精神障害者との親族関係の有無・濃淡、②同居の有無、その他の日常的な接触の程度、③精神障害者の財産管理への関与の状況、④精神障害者の財産の身心状況や日常生活における問題行動の有無・内容、⑤これらに対応して行われる監護や介護の実態などを総合考慮し、その者が精神障害者を現に監督しているか、あるいは監督することが可能かつ容易であるかなど、精神障害者の行為に係る責任を問うのが相当といえる客観的状況が認められるか否かという観点から判断すべきである。

男性の妻は長男の了解を得て男性の介護に当たっていたが、本件事故当時は85歳で、左右下肢にまひ拘縮があり、要介護1の認定を受け、男性の妻の補助を受けて行っていた。長男自身は横浜に居住して、東京都内に勤務していた。長男は本件事故まで20年以上も男性と同居しておらず、事故直前でも1か月に3回程度、週末に男性自宅を訪ねていたにすぎない。長男は、第三者に対する加害行為を防止するために男性を監督することが可能な状況にあったとはいはず、その監督を引き受けたとみるべき特段の事情があったとはいえない。したがって、長男も法定の監督義務者に準すべき者に当たるとはいえない。

妻の損害賠償を肯定した二審の判断には、判決に影響を及ぼすことが明らかな法令の違反があり、破棄を免れない。原告の請求を棄却する。長男の賠償責任を否定した二審の判断は是認でき、原告の上告は棄却すべきである。

#### [木内道祥裁判官の補足意見]

責任能力のない人に賠償責任を負わさない制度は、本人が債務を負わされないことだけでなく、本人が行動制限をされないことが重要だ。監督者が責任を問われるとなると、監督者に本人の行動制限をする動機付けが生じる。監督義務者に準ずるかの判断では、本人保護の観点も必要だ。

#### [岡部喜代子裁判官の意見]

長男には外出願望が強いことを知って徘徊による事故を防止する必要を認め、自身の妻が男性の外出に付き添う方法を了承。施錠、センサー設置など、監督義務者を引き受けたといえる。長男は、週6回のデイサービスの利用並びに男性の妻と自身の妻の現実の見守りと付き添いという体制を組むことで、男性の徘徊を防止するための義務を履行していたといえる。長男が採った徘徊防止体制は一般人を基準とすれば相当で、法定監督義務者に準ずべき者としての義務を怠っていなかつたといえる。

#### [大谷剛彦裁判官の意見]

長男こそが介護体制の構築等について中心的な立場にあり、成年後見人に選任されてしまうべき者として、法定の監督義務者に準ずべき者にあたると認められる。二審は、事務所出入り口のセンサー付きチャイムの電源が入っていないかった点を監督体制の不備として指摘するが、チャイムは事務所の出入り客を把握するためのもので、介護、監督体制の欠陥とみるのは相当ではない。

高齢者の認知症による責任無能力者の場合、対被害者との関係でも賠償義務を負う責任主体はなるべく一義的、客観的に決められるべきである。一方、責任の範囲は、責任者が法の要請する責任無能力者の意思を尊重し、その心身の状態と生活の状況に配慮した注意義務をもってその責任を果たしていれば、免責の範囲を適用されるべきで、そのことを社会も受け入れることで調整が図られるべきだ。

### 3. 判例検証

本件においての判決要旨は次のとおりである。①精神障害者と同居する配偶者であるからといって、その者が民714条1項にいう「責任無能力者を監督する法定の義務を負う者」に当たることはできない。②法定の監督義務者に該当しない者であっても、責任無能力者との身分関係や日常生活における接觸状況に照らし、第三者に対する加害行為の防止に向けてその者が当該責任無能力者の監督を現に行ひその態様が単なる事実上の監督を超えているなどその監督義務を引き受けたとみるべき特段の事情が認められる場合には、法定の監督義務者に準ずべき者として、民法714条1項が類推適用される。③認知症により責任を弁識する能力のない者Aが線路に立ち入り列車と衝突して鉄道会社に損害を与えた場合において、Aの妻Y<sub>1</sub>が、長年Aと同居しており長男Y<sub>2</sub>らの了解を得てAの介護に当たっていたものの、当時85歳で左右下肢に麻痺拘縮があり、要介護1の認定を受けており、Aの介護につきY<sub>2</sub>の妻Bの補助を受けていたなど判示の事情の下では、Y<sub>1</sub>は、民法714条1項所定の法定の監督義務者に準ずべき者に当たらない。④認知症により責任を弁識する能力のない者Aが線路に立ち入り列車と衝突して鉄道会社に損害を与えた場合に

において、A の長男 Y<sub>2</sub>が A の介護に関する話合いに加わり、Y<sub>2</sub>の妻 B が A 宅の近隣に住んで A 宅に通いながら A の妻 Y<sub>1</sub>による A の介護を補助していたものの、Y<sub>2</sub>自身は、当時 20 年以上も A と同居しておらず、上記の事故直前の時期においても 1箇月に 3 回程度週末に A 宅を訪ねていたにすぎないなど判示の事情の下では、Y<sub>2</sub>は、民法 714 条 1 項所定の法定の監督義務者に準ずべき者に当たらない。

本判決において、「その者自身の生活状況や心身の状況などとともに、精神障害者との親族関係の有無・濃淡、同居の有無その他の日常的な接觸の程度、精神障害者の財産管理への関与の状況などその者と精神障害者との関わりの実情、精神障害者の心身の状況や日常生活における問題行動の有無・内容、これらに対応して行われている監護や介護の実態など諸般の事情」という基準を指摘している。この基準の問題点は、より介護に積極的であった者が監督義務者として損害賠償責任のリスクにさらされることになり、その結果、そのリスクを避けるためには、「できるだけ同居しない」「日常的な接觸を避ける」「介護に関わらない」ということになってしまうという点である。

法定監督義務者や準監督義務者にあたるかどうかの判断においては本判決のような個別事情に応じた判断では責任の存否に極めて不透明な状況をもたらすとする<sup>7)</sup>。

また、「保護者の精神障害者に対する自傷他害防止義務は、精神保健福祉法の改正により、廃止され、現在では、保護者制度そのものが廃止されている状況のもとでは、成年者について、法定監督義務者、法定監督義務者に準ずべきものを想定すべきではない。また、介護は加害行為の防止に向けてされるものではないので、介護者が法定監督義務者に準ずべき者とされるべきではない。」とし、本件は 714 条ではなく 709 条によるべきとの評釈も存在する<sup>8)</sup>。

さらに「構築された介護体制の中で各人が引き受けた役割について、当該行為について具体的な予見可能性と結果回避義務があることを根拠に民法 709 条で対応することが考えられる」とし、「責任を負うのは、認知症高齢者が徘徊や自転車・自動車の危険運転を繰り返しており、交通事故につながる前兆行動等に介護者や成年後見人が気がついていながら、漫然と放置していた場合などに限られる」とする見解がある<sup>9)</sup>。

どの見解も最高裁の判決においては「責任を問うのが相当といえる客観的状況」という基準が不明確であり、認知症の人を介護する家族からすれば、何をどこまでやっておけば、責任を問われないのか、明確な基準がない点を指摘している。

#### 4. 最高裁判決の影響

最高裁の判決により徘徊による損害賠償責任保険において行政に大きな影響を与えた。神戸市は認知症患者の自己損害賠償を市が代わって給付するという救済制度を始め、財源

7) 窪田充見「責任能力と監督義務者の責任 一現行法制度の抱える問題と制度設計のあり方一」『不法行為法の立法的課題』 別冊 NBL 155 号 78 頁以下 現代不法行為法研究会編 2016

8) 青野博之「認知証の者が発生させた事故とその配偶者・子の民法 714 条に基づく損害賠償責任」『新・判例 Watch』19 号 65 頁 日本評論社 2016

9) 二宮周平「認知症高齢者鉄道事故訴訟最高裁判決をめぐって」『実践成年後見』63 号 72 頁 民事法研究会 2016

は市民税を増税し徴収するとする（2018年4月）。神奈川県大和市（2017年11月）、愛知県大府市（2018年2月）も実施した。また福岡県久留米市は、「高齢化社会が進み、家族が高額の賠償金を請求されるケースが考えられる」とし、認知症の人が徘徊中に列車事故に遭い、家族が鉄道会社から損害賠償を求められた場合などに備え、市が保険料を全額負担して個人賠償責任保険に加入する事業を2018年10月から導入することを決めた<sup>10)</sup>。このことは、徘徊による損害賠償責任を社会で負担するとした点に意義がある。つまり、最高裁の判決により認知症者が惹起する事故については、一方で被害者救済（損害填補）の実効性を確保し、他方で加害者側の賠償負担のリスクの軽減ないし分散を図るための方策につながったといえる。

## 5. 鉄道会社の認知症の理解不足の問題点

前述のように長男のインタビュー記事による「JRは認知症の人が行方不明になるのを防ぐ専門となるべき公共交通機関でありながら、認知症への理解がなくていいのか、そんな疑問も大きかった」という点において、鉄道会社の認知症の理解度の欠如を示す興味深い調査報告書がある。

野村総合研究所の「認知症の人の責任能力を踏まえた支援のあり方に関する調査研究」報告書<sup>11)</sup>によると次のような指摘がある。「お客さまに対する接遇の観点では、接遇に特化した研修、新任研修、人権研修等の研修が行われており、配慮を要する利用者層として、高齢者や障害者への接遇を探り上げた内容も一部含まれている。しかし、そのような研修でも、認知症にはほとんど触れられていない。」という根源的な問題点が指摘されている。鉄道系事業者の把握できているトラブル・事故等の状況・内容等によると「高齢者にはシルバーパス等を発行しているため、それを使えば簡単に改札を通ることができる。そのため、終点駅等で行き先が分からなくなつた人が発見されることもある。」点である。他方で「自動改札機の普及により、配置する職員の数は減らす方向にあり、ターミナル駅や乗換駅を除くと、駅長1人と改札担当が1人の2名のみという駅も多い。そのため、駅職員と利用客とが会話をする機会も減っていて、話のつじつまが合わない、行ったり来たりしている、というような状況に気づくことも少なくなっている。」という現状がある。さらに「職員がおかしいと思う（認知症疑い）レベルのやり取りは、現場でも頻繁に生じている可能性はあるが、報告は義務付けられておらず、実態調査等も行われていない。認知症に関連するトラブルが多いと職員が実感するレベルにならないと、認知症に着目したデータが把握されるようになりにくい状況と考えられる。」と指摘している。

また、認知症高齢者やその家族が経験する全般的な困りごと・トラブルの中で、外出時の困りごと・トラブルが上位を占めること、特に、認知症者の介護者のおおむね3人に1人が、公共交通機関において「転倒・つまづき」、「歩き回ったり、いなくなったりした」、「降りる駅やバス停、行き先等がわからなくなつた」を経験していること、公共交通機関

10) 2018年6月1日 西日本新聞朝刊

11) 株式会社野村総合研究所 平成28年度老人保健事業推進費等補助金（老人保健健康増進等事業分）『認知症の人の責任能力を踏まえた支援のあり方に関する調査研究』平成29年

の職員が困ることの多くは「会話が通じない」、「行き先がわからなくなる（言えない）」等コミュニケーション上の問題であることを指摘している。

このような現状の対策として、今後は認知症徘徊事故防止対策としてソフト面では、職員等の認知症に関する理解を深めるため駅や部門等の単位で自発的に「認知症サポーター養成講座」を設け、見守りネットワークづくり等の取り組みへの参加が必要である。ハード面では、高齢者に限らず、障害者、ベビーカーを押す母親等も想定した安全対策として、駅へのホームドアの設置を、多くの鉄道・地下鉄事業者で進めることが必要である。ホームドアを設置すると、転落による事故が生じなくなるため、事故による運行遅延の発生も減少することから、事故の防止策として有効な手段と捉えられている。さらに公共交通機関で生じている困りごとやトラブルの実態・事例など、公共交通機関特有の課題やトピックス等を情報共有することが望ましい。

## 6. 最高裁判所裁判官の心証形成と介護事故裁判の新たな潮流

本件では長男には不動産を除く預金等の金融資産が5000万円あり、夫を引き続き在宅で介護することに決め、ホームヘルパーの依頼を検討することなども特にしなかった場合でも最高裁はなぜJR東海を敗訴に導いたのかという点である。

第一に、新聞報道による世論の配慮（国民審査への影響）が考えられる。この点、「下級審判決について、当時のマスメディアが一斉に批判を展開し、国民の同情を誘った、最高裁判決が原審を請求棄却したのに喝采を送った」点を新聞記事の見出し一覧を挙げて衡平責任の重みについて論じている見解がある<sup>12)</sup>。

第二に、認知症の行方不明者の増加による家族など法定監督義務者に過度に重い責任を課すと認知症本人の行動制限につながることへの配慮が考えられる。鉄道会社の敗訴判決により家族が損害賠償責任を恐れて認知症の人との接触を避けることを防止することを念頭においているように思われる。

第三に、今後は支え合いの論理から、寿命が長くなると高齢者になり精神障害、身体障害というリスクが高まることが予想されることから、障害者差別解消法の「合理的配慮」によって家族にもたれかかるという「依存」ではなく、お互いに手を差し延べ合うことが裁判官の心証形成にあると思われる。他から支えられて初めて生活でき、他から支えられ、他を支えていくことが求められている。生活困窮者自立支援法の基本目標<sup>13)</sup>に「支える、支えられる」という一方的な関係ではなく、「相互に支え合う」地域を構築する点が指摘されている。この判決後には前述のように行政において認知症患者の自己損害賠償を市が代わって給付するという救済制度を始まったことはその表れといえる。

第四に、家庭危機管理の観点から「家庭は相互の緊密な愛情に基づいて結ばれ、健全で平和かつ円滑な相互信頼関係が永続することが期待された人間の集団である。人間の集団

12) 川崎和治「認知症高齢者の加害行為による賠償責任 -最高裁平成28年3月1日判決を中心として-」『実践危機管理』第32号 56頁 ソーシャル・リスクマネジメント学会 2017年

13) 厚生労働省 社会・援護局地域福祉課 厚生労働省ホームページ参照

<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-1200000-Shakaiengokyoku-Shakai/>

である限り、たとえ夫婦関係であっても、血縁関係にあっても対人関係の葛藤に巻き込まれ、危機的状態が出現する。」「相談者に向かい合い、寄り添い、その言葉の裏にある気持ちを正確に理解する『共感』が必要である」<sup>14)</sup>。

家庭における介護事故に対する裁判官の心証形成には、「共感」が少なからず影響しているものと思われる。そのためには他者への心の中に自分を移し入れ、追体験することによって直接的に了解されるという感情移入、共に歓び、共に苦しむ、苦しんでいる人に寄り添い、他者の感情を理解することによって共感は成立する。

思うに、共感とは気づかい、配慮、他者のニーズを把握する感受性、他者に耳を傾けて寄り添う、そして相手を「感じ」て専心的な「応答」という共感の姿勢、その対象の成長を助けることを求められていることを「感じる」ことこそが共感の活動の基盤となり、厳格様式性が要求される法律論にも影響を与えているものと思われる。

普遍的ルールの客観的事実への厳格な適用を理念とする訴訟における法的三段論法において、「共感」という概念が、被害者の訴訟の契機となりさらに裁判官の心証形成過程に影響を及ぼしているのではないかと思われる。その結果、自然本性上の気づかい、配慮、他者のニーズを把握する感受性、他者に耳を傾けて寄り添うという「共感」、そして相手を「感じ」て専心的な「応答」という共感の姿勢が欠落すると、そのものが訴訟の契機となり、裁判過程においても裁判官の心証形成過程に少なからず影響を与えていたものと思われる。つまり、最高裁は判決の根底には、JR東海には認知症の理解欠如の中で認知症の人に対する“help”も“support”もなく鉄道事故が発生した場合に損害賠償責任のみを追及する姿勢自体を問題視しているように思われる。

このように家族における精神障害者の監督者の責任の有無は、原因と結果の因果関係、家族側に介護事故を予測できたという予見可能性と家族側に介護事故の結果を回避できたという結果回避可能性という判断基準のみで結論を導くだけではなく、裁判官が遺族に感情移入し、共感すれば、遺族を勝訴するための関連する法制度、先例を探し結論を導いているのではないかと思われる。つまり、裁判官の心証形成においては、裁判過程の審理を通じて、法と証拠に基づいて心証形成し判決が下されるが、判決の結果による世論の動向、被害者の心情、加害者の心情に対して共感があれば、判決に導くための裁判官の心証形成に少なからず影響を与えていたのではないかと思われる。

(本稿は、2018年5月12日、タワーホール船堀で開催されたソーシャル・リスクマネジメント学会関東部会における報告を一部修正し、記述したものである。)

(筆者は東北福祉大学総合福祉学部准教授 社会福祉学博士(東北福祉大学))

---

14) 亀井利明「家庭危機管理」『リスクマネジメントの本質』111頁 同文館出版 2017

## 【参考文献】

青野博之「認知証の者が発生させた事故とその配偶者・子の民法 714 条に基づく損害賠償責任」『新・判例 Watch』19 号日本評論社（2016 年）65 頁

亀井利明「家庭危機管理」『リスクマネジメントの本質』 同文館出版（2017 年）111 頁

川崎和治「認知症高齢者の加害行為による賠償責任—最高裁平成 28 年 3 月 1 日判決を中心として—」『実践危機管理』第 32 号ソーシャル・リスクマネジメント学会（2017 年）56 頁

窪田充見「責任能力と監督義務者の責任—現行法制度の抱える問題と制度設計のあり方—」『不法行為法の立法的課題』別冊 NBL155 号 現代不法行為法研究会編（2016 年）78 頁以下

田口文夫「責任無能力者の加害行為と監督義務者の責任—認知症高齢者の事例を中心に—」『民事法の諸問題 XV』専修大学法学研究所紀要 43 号（2018 年）

二宮周平「認知症高齢者鉄道事故訴訟最高裁判決をめぐって」『実践成年後見』63 号民事法研究会（2016 年）72 頁

(株) 野村総合研究所 平成 28 年度老人保健事業推進費等補助金（老人保健健康増進等事業分）『認知症の人の責任能力を踏まえた支援のあり方に関する調査研究』（2017 年）

# 自動運転に係る論点整理ならびに課題

～「自動運転における損害賠償責任に関する研究会」報告より～

伏原 敬三

## 1. はじめに

自動運転の技術開発や事故に関しては、今や新聞等においてその関連記事を目にしない日が無いくらいであり、一種の「社会現象」とも言えるまでに世間の耳目を集めている。

これは即ち、自動運転に関する世間の期待度・注目度の高さを表わしていることに他ならず、現在の交通社会が抱える問題や高齢化・過疎化を中心とした社会問題、更には産業競争力の向上や生産性向上など、わが国が抱えるさまざまな課題・問題に対し、自動運転がその解決に大いに寄与するのではないかという期待の現われであろう。

その一方で、研究や整備が急速に進みつつあるとは言え、自動運転に対する幾つかの点に関しては依然として問題点が先送りになったり、整理が不十分であったりしているのが現実である。重大な影響を及ぼしかねないため慎重に対応する必要がある問題や、政策的な判断に委ねるしかない問題もあるとは言え、早急に議論を重ね、相応の結論あるいはせめて方向性なりを明確にする必要があろう。

本稿では、内閣官房 IT 総合戦略本部が自動運転構想全体のグランドデザインとして定めた「官民 ITS 構想・ロードマップ」<sup>1)</sup>に基づき、自動車事故発生時における損害賠償責任を研究した「自動運転における損害賠償に関する研究会」(以下「研究会」という)によって 2018 年 3 月 20 日に公表された最終報告書をベースに、損害賠償責任に係る問題を主軸としてこれまでの自動運転にかかる様々な論点を整理するとともに、残された問題点や先送りにされた問題点を詳らかにし、併せそれらに対する解決策・方向性を探って行きたい。

## 2. 自動運転とは何か

### (1) 自動運転推進の目的

自動運転推進の目的としては、「より安全かつ円滑な運転」として①交通事故の削減②交通渋滞の緩和③環境負荷の低減（燃費向上等）が、「ドライバーの負担軽減」として④運転の快適性向上（運転作業の負荷軽減・自由時間の確保）⑤高齢者

1) 自動運転に係る国家戦略を内閣官房 IT 総合戦略室が「グランドデザイン」としてまとめ公表した構想。2014 年 6 月に最初の構想が公表され、以来「官民 ITS 構想・ロードマップ 2017」までこれまで 4 度の改定を行っている。なお、ITS とは(Intelligent Transport Systems : 高度道路交通システム)のこと

等の移動支援(高齢者・子供・過疎地域)が、「産業力の向上」として⑥産業力の国際的競争力の向上⑦関連産業の生産性向上が、それぞれ挙げられている<sup>2)</sup>。

これらは、何れも現在の道路交通社会およびわが国が抱える問題や社会的課題であり、これら諸問題・課題の解決に向けて、自動運転は大いに寄与するものと期待されている。

## (2) 自動運転の定義

自動運転そのものの明確な定義ははつきりしないが、一般的には「人工知能(AI)を利用し、ブレーキ・アクセル・ステアリング等の幾つかのDriving Taskをシステムに委ねること」とされている。なお「官民ITS構想・ロードマップ2017」においては、定義として自動運転そのものではなく「レベル定義」を置いている。自動運転のレベル定義としては、これまでNHTSA<sup>3)</sup>による定義(いわゆる旧NHTSA基準)やドイツの自動運転戦略<sup>4)</sup>による定義、あるいはわが国の警察庁交通局による定義<sup>5)</sup>等があるが、現在はアメリカ自動車技術会(SAE: Society of Automotive Engineers)で定義されたレベル(以下「SAEレベル」という)が採用されつつあり、「官民ITS構想・ロードマップ」においても、SAEのJ3016を自動運転レベルの正式な定義として位置づけている。

その具体的な内容は、「表1」のとおりであるが、このSAEレベルの定義や分類はやや厳密性を欠いたものであり、幾つかの曖昧な点や課題が残されたままであるため<sup>6)</sup>、今後、一層の整理や議論を通じた改善が必要になってくるものと思われる。

## 3. 自動運転に係る法律上の問題

### (1) 影響が想定される法律等

自動車に関する現行の法律や行政法規等において、今後の自動運転の推進に伴い影響が想定されるまたは留意すべき主なものとしては、以下の法律等が挙げられる(( )内は主務官庁)。

イ. ジュネーブ条約(国際批准)

ロ. 道路交通法(警察庁)

2) 2017年5月公表の「官民ITS構想・ロードマップ2017」に拠る

3) アメリカ国家道路交通安全局(National Highway Traffic Safety Administration)が定めた基準

4) ドイツ連邦交通デジタルインフラ省が公表した「自動化され、かつネットワーク化された運転の戦略」

5) 平成28年12月「自動運転をめぐる最近の動向と警察庁の取組について」

6) 例えばレベル3においては「限定領域内のみシステムが全てのdriving taskを実施」とされているが、領域の外、あるいは境界においてはレベル2(以下)に移行するのかそれとも自動運転そのものがストップするのか、ということは明確にされていない。あるいは同じレベル3において「システムの作業継続が困難な場合運転者が適切に応答する」ということになり監視・対応主体がシステムから運転者(人間)に返却されることになっているが、そもそも自動運転とは、人間の運転による「人為的なミスを削減するために」より高度かつ精緻な判断が期待されるシステムにdriving taskの一部または全部を委ねるものであり、システムの作業継続が困難な場合とは非常に高度かつ精密な判断またはtaskが要求されるものであろうから、それを人間に返却すること自体一種の自己矛盾である。

&lt;表 1&gt;

SAE J3016(Sep2016)における自動運転レベルの定義

レベル	定義の概要	安全運転に係る監視・対応主体
運転者が全てあるいは一部のdriving taskを実施		
0 (運転自動化無し)	運転者が全てのdriving taskを実施	運転者
1 (運転の支援)	システムが前後、左右何れかのdriving taskのサブタスクを支援	運転者
2 (部分運転自動化)	システムが前後、左右両方のdriving taskのサブタスクを支援	運転者
システムが全てのdriving taskを実施		
3 (条件付運転自動化)	システムが全てのdriving taskを実施 (限定領域内) 作動継続が困難な場合、運転者はシステムの介入要求等に対して、適切に応答することが期待される	システム (作動継続が困難な場合は運転者)
4 (高度運転自動化)	システムが全てのdriving taskを実施 (限定領域内) 作動継続が困難な場合、運転者は応答することが期待されない	システム
5 (完全運転自動化)	システムが全てのdriving taskを実施 (限定領域内ではない) 作動継続が困難な場合、運転者は応答することが期待されない	システム

## ハ. 道路運送車両法（国土交通省）

## ニ. 民法・自賠法・製造物責任法（法務省）

### （2）各種法律等における影響等について

#### イ. ジュネーブ条約

わが国が1964年に批准した「ジュネーブ条約（道路交通に関する国際条約）」においては運転者が常に車両を操縦することを求められているため<sup>7)</sup>、SAEレベル4以上の自動運転は同条約に抵触する。もっともこの点に関しては他国も同様の事情であり、例えば国際連合欧州経済委員会（UNECE）のWorking Partyにおいては「車両システムに関して多国間協定に適合している時は8条5項および10条に適合するものとみなす」旨の条項追加が合意される等<sup>8)</sup>の国際的な議論が進みつつある。批准国が100ヶ国以上と非常に多いため世界レベルでは改定がやや難航してはいるものの、早晚解決するものと考えられる。

#### ロ. 道路交通法

道路交通法の中で自動運転との関係で問題になりそうな点としては、運転者および使用者の義務（安全運転義務・救護義務・報告義務）、および運転免許制度等である。その中で最も大きな問題は「自動運転中に発生した交通事故において運転者が法的責任を問われるか」という点である。後述のとおり自賠法上においては

7) ジュネーブ条約8条1項には「車両または連結車両にはそれぞれ運転者がいなければならない」とされており、また8条5項には「運転者は常に車両を適正に操縦し」、10条には「車両の運転者は・・・常に適切かつ慎重な方法で運転しなければならない」と定められている。

8) 警察庁交通局「自動走行をめぐる最近の動向と今後の調査検討事項について」（2015）

「(S A E レベル4までにおいては) 運行供用者責任を認める」とし民事上の責任を運行供用者に負わせることとなつたが<sup>9)</sup>、それにより直ちに刑事上および行政上の責任を負わせることになるとまでは言えないと考える。私見ではあるが、寧ろS A E レベル4以上においては、運転者に対する義務や責任を軽減あるいは免除することが必要ではないか、法的安定性を確保するためにはその旨法条文に明記することが必要ではないか、と考える<sup>10)</sup>。何れにせよ高度な政策的判断が必要な問題であり、今後の検討が望まれる。また他の義務、即ち救護義務や報告義務についてもS A E レベル4以上の場合等、実質的な運転者が存在しない事態を想定した法整備が望まれ、さらには免許制度の在り方に関しても抜本的な法改正が必要となると思われる。

#### ハ. 道路運送車両法

道路運送車両法は、車両の安全性を確保するために自動車の保安基準を定め、登録制度および車検制度によって国が保安基準の適合性を継続的にチェックする制度である。自動運転の推進の中で、今後は特にシステム設計段階における保安基準の厳格化が必要になることと思われるが、現在のところ目立った動きは無い。また、車検制度の見直し等の動きも具体的にはこれからになるであろうと思われる。

#### ニ. 自賠法・民法・製造物責任法

今後の自動運転推進の中で最も問題になるのが「交通事故発生の際の民事上の責任」、いわゆる損害賠償責任に関する問題である。従来の交通事故発生における責任関係は非常に単純であって、極めて稀なケースを除き、責任は自動車のコントロール主体である運転者等を中心とする当事者間にあるものであった。ところが自動運転のレベルが進むにつれ、自動車のコントロールにシステムが介在することとなるため、責任関係は運転者等や被害者に加え、車両製造者であるメーカーや自動運転システムの製造業者・ソフト開発業者・ソフト提供業者および通信事業者、あるいは販売会社としてのディーラー、場合によってはハッカー果てはテロリストに至るまで極めて複雑多岐に亘ることとなり、従来の法制度においては対応が困難であるか実効性に乏しくなる懸念が生じたため、根本的な見直しが必要となった。本件に関しては以下章を変えて詳説することとしたい。

## 4. 自動運転における損害賠償責任に関する問題点

### (1) 研究会において示された問題点

既述のとおり、自動運転の推進に伴い影響が想定される幾つかの問題の中でも、特に影響が大きいと考えられるものが損害賠償責任に関する問題である。それに関する法律としては、主に「自動車損害賠償保障法（自賠法）」「製造物責任法（PL法）」および「民法」が考えられる。

そのため、国土交通省自動車局によって自動運転システム利用中の事故に関しそ

9) 国土交通省自動車局「自動運転における損害賠償責任に関する研究会」報告書(2018)

10) 前掲「報告書」においても明言こそないが同様の結論を導いている(論点④の結論理由の中で言及)。

の損害賠償責任の在り方について検討を行うこととなり、2016年11月に「自動運転における損害賠償責任に関する研究会」(以下「研究会」という)が設けられ検討が開始されることとなったのは既述のとおりである。2018年3月20日には「最終報告書」が公表され研究会は一旦終了しているが、その報告書の中にはこれまでの議論を踏まえ以下の5つの論点が示されている。以下論点および研究会の「結論」を確認してみたい。

(論点①) 「運行供用責任」をどのように考えるか

運行供用者とは「自己のために自動車を運行の用に供する者」であり、「運行支配性」と「運行利益性」が帰属する者である<sup>11)</sup>。このうち自動運転レベルが高度になつても運行利益性は認められると考えられるが、運行支配性を認めることができるか。

また、自動運転システムの「欠陥」が事故の原因と考えられる場合、自動車メーカー等の責任をどのように考えるべきか。

(論点②) ハッキング等の事故の損害に關しどのように考えるか

自動運転に關しハッキング等が行われ、保有者とは全く無関係な第三者によって自動車が運転され事故が発生した場合、被害者への損害賠償をどのように考えるか

(論点③) 自損事故について、自賠法の保護の対象とするべきか

自賠法上の保護の対象は「他人」、即ち運行供用者、運転者、運転補助者以外の者とされているが、自動運転中の自損事故に關して「他人」と見なし自賠法の保護の対象とするべきか

(論点④) 「自動車の運行に關し注意を怠らなかつたこと」についてどのように考えるか

自賠法第3条ただし書のいわゆる免責3要件<sup>12)</sup>のうち「自動車の運行に關し注意を怠らなかつたこと」があるが、関係法令の遵守義務や各種注意義務に關しどのように考えるか

(論点⑤) 外部データの誤謬等により事故が発生した場合「構造上の欠陥または機能の障害」があると言えるか

地図情報やインフラ情報等の外部データの誤謬や通信の遮断等の事態により事故が発生した場合、自賠法第3条ただし書のいわゆる免責3要件のうち「構造上の欠陥または機能の障害」に該当すると言えるか

## (2) 研究会最終報告書において示された結論

<前提>高度自動運転システムの「過渡期（2020～2025年頃）」を想定し、SAEレベル1から4までを前提としている。即ちレベル5（完全自動運転）は本報告書の対象外とし、別途改めて検討することとしている

11) 最判昭和43.9.24判タ228号112頁他

12) ①自己(運行供用者)及び運転者が自動車の運行に關し注意を怠らなかつたこと②被害者、または運転者以外の第三者に故意または過失があつたこと③自動車に構造上の欠陥または機能の障害がなかつたこと

#### イ. 論点①（運行供用者責任）についての結論

- 自動運転においても従来の運行供用者責任を維持する
- 保険者等による自動車メーカー等に対する求償実効性のための仕組みを検討する

<理由>

- ①自動運転システムにおいても自動車の所有者等に運行支配性・運行利益性を認めることが出来る<sup>13)</sup>
- ②迅速な被害者救済の観点からも、現行自賠法の仕組みが最も実効性が高い
- ③自動車メーカー等の「公平な責任分担のために」保険者による求償権行使の実効性確保に向けた検討が必要

#### ロ. 論点②（ハッキング）についての結論

- 政府保障事業（自賠法72条1項後段）の対象とする
- ただし、保有者等に運行供用者責任が認められる場合もある

<理由>

- ①自動車を窃取された時点で原則として保有者の運行支配性・運行利益性は失われるため、保有者に運行供用者責任は発生しない
- ②迅速な被害者救済の観点からも、政府保障事業の対象とする
- ③ただし、盗難車による事故同様<sup>14)</sup>、自動車の保有者等が必要なセキュリティ上の対策を講じておらず保守点検義務違反が認められる場合は、運行供用者責任が認められる可能性がある

#### ハ. 論点③（自損事故）についての結論

- 他人とは認めない
- 任意保険（人身傷害保険）並びに製造物責任・債務不履行責任を活用した対応とする

<理由>

- ①自賠法の保護の対象は「他人」、即ち運行供用者・運転者<sup>15)</sup>・運転補助者以外の者である。自動運転においても被害者保護が第一であり、自損事故を含めれば煩雑になるため、自賠責保険制度の安定運用を実現する必要から従来どおりの運用とする
- ②人身傷害保険は任意保険加入者の9割が加入しており、十分に機能している

13) 研究会報告書において「自動運転においても運行支配が認められるのかという点に関し、最近の判例等を踏まえると必ずしも物理的な支配は必要ないのではないかとの意見が示された」旨の記載がある。具体的な判例は示されていないが、おそらく最判昭和45.7.16民集100号197頁または最判昭和47.10.5民集26卷8号1367頁等を指すのではないかと考えられる。

14) 最判昭和57.4.2民135号641頁、大阪地判平13.1.19交民集34卷1号31頁等

15) 自賠法上の「運転者」とは、いわゆるdriverのことではなく「他人のために自動車の運転又は運転の補助に從事する者」（自賠法2条4項）である。自賠法において運転者という文言は2条の他に3条ただし書および11条に見られるが、運転者が存在しない場合であっても特段の問題はない。本来、自賠法における賠償責任の主体は運行供用者にあるべきであって、運転者を自賠責保険の被保険者の地位においていたのは「運行供用者からの求償に備えるため」と解釈すべきである。

## 二. 論点④(注意義務)についての結論

- 現在と同等の注意義務は負わなくなると考えられる
- 従来の点検整備に加えソフトウェアやデータ等のアップデート、システムの要求に応じた修理等が含まれることも考えられる

＜理由＞

①自動運転システムにDriving Taskを委ねることが可能となるため  
亦、論点⑤（外部データの誤謬）についての結論

- 「構造上の欠陥または機能の障害」があるとされる可能性がある
- 「構造上の欠陥または機能の障害」がないとされるケースについては今後の検討課題

＜理由＞

①「欠陥等」には、保有者等にとって日常の整備点検によって発見することが不可能なものを含み<sup>16)</sup>、運行当時の知識および経験水準によって発生可能性が検知できない（予見可能性が無い）ものを除く<sup>17)</sup>ため

(3) 上記「結論」に対する私的見解

「被害者保護」「迅速な被害者救済」「責任関係の複雑化・錯綜化防止」という観点からは、研究会の結論は相応の評価に値するものと言えよう。特に自賠法における責任関係は非常に明確になり、これまで指摘されていた課題・問題点はほぼ払拭された。また、法の安定性の観点から導き出された結論とは言え、SAEレベル4においても保有者等に「運行供用者責任」を認めたこと、いわゆるハッキング等の被害者に対しては政府保障事業で対応したこと、等に関してはかなり踏み込んだ対応であり、社会通念あるいは世間一般の感情<sup>18)</sup>にも呼応した結論である、と評価できる。

しかるに一方で、先送りされた課題、あるいは議論されなかつた問題点も多数残されており、特に以下の4点に関しては大きな課題を残したままである、と言わざるを得ない。

①先送りになったSAEレベル5（完全自動運転）に対する対応

SAEレベル5（完全自動運転）の定義の概要は「システムが全てのDriving Taskを全ての領域において行うもの」であり「作動継続が困難な場合であっても運転者の応答は期待されない」となっている。実際、ロードマップにおいても「運転のストレスから開放され、搭乗中でも自由時間が確保できる」<sup>19)</sup>とあり、Driving Taskに専念することなく読書や端末操作等を行える旨の記載がある。従って、さすがにレベル5においては運転者にレベル4までと同等の

16) 大分地判昭和47.3.2 交通民集5巻2号321頁

17) 東京高判昭和48.5.30 判時707号59頁

18) 2016.8に東京海上日動火災がインターネットによりアンケート調査を行った結果によれば、約65%が「自動運転時の事故であっても自らの自動車保険にて被害者に補償を提供する」と回答しており、また同じく65%が、逆に自らが被害者になった場合「自動運転であっても運転者等に補償を求める」と回答している。

19) 官民ITS構想・ロードマップ 2016

運行供用者責任を問うことは困難である、と考えられたのは止む無しと言えるが、方向性の示唆らしき記載さえも無く完全な「先送り・丸投げ」であることは、些か無責任の誇りは免れない。

### ②議論されなかった「対物賠償責任問題」

対人賠償に関しては前述のとおり責任関係が非常に明確になった一方で、実務上発生件数において対人自事故の約5倍<sup>20)</sup>に上る対物事故に関わる賠償責任に関しては残念ながら研究会において議論の俎上に上ることは無く<sup>21)</sup>、議論らしきものはなされていない。

自動運転が浸透すれば交通事故全体の発生件数は大きく減少するであろうと目されているが<sup>22)</sup>、やはり現状同様、対物事故がその太宗を占めると思われる。記述のとおり責任関係が複雑多岐化・錯綜化することが予想される中で、民法であれPL法であれ、举証責任が被害者側にある<sup>23)</sup>現状のままでは、加害者の特定は無論のこと、原因を被害者が立証することはほぼ不可能に近くなると言えよう。併せ、責任主体の特定および複数の責任主体が存在する場合の責任割合の決定を行うことだけでも相当程度の時間やロードがかかると予想され、最悪の場合は被害者の泣き寝入り、という事態も発生するであろう。

### ③自動車製造業者(自動車メーカー等)に対する保険者の求償困難性

研究会による報告論点①において運行供用者責任を維持しつつ「保険者等による自動車メーカー等に対する求償権行使の実効性の仕組みを担保する」とされているものの、具体的な記載は特段なされていない。実際問題としては、現状においても保険会社(保険者)と言えどもメーカー等の欠陥を立証することは技術的な難易度が極めて高く、ましてや高度にシステム化され複雑化された自動運転システムにおいては、その欠陥を立証することはほぼ不可能であると言えよう<sup>24)</sup>。

20) 平成27年(2015年)における人身事故発生件数は536,899件、うち死亡事故4,117件(警察庁交通局)となっているのに対し、物損事故発生件数は2,287,481件(損害保険料率算出機構・自動車保険統計)であり、約5倍の発生件数となっている。

21) もっとも、研究会の設立趣旨そのものが「自動運転システム利用中の事故に關し、自賠法に基づく損害賠償責任の在り方について検討を行うことし」て設立されたものであるため(報告書より抜粋)、対物賠償に關し何ら議論がなかったことは当然といえば当然である。

22) 事故の約90%が運転者の過失(中でも死亡事故は97%)とされており(警察庁交通局)、自動運転の進歩により自動車事故発生の著しい減少が期待される一方で、<sup>1</sup>パーセンタージ保険学会が独自に調査・分析した結果によれば(GDV-Studie)、事故発生件数の減少は6.9%~15.2%の枠内に止まり、任意保険(賠償責任保険)の支払額減少額は理論値56%、実際値9.3%~20%となる、と公表されている。反面、米国道路安全保険協会(IHS)によれば(KPMG AZsallc)、2030年には最大で約60%、2040年には80%事故発生率が減少するのではないかとの見方も示されている。事故率・保険支払額が減少することは確実とは言え、実際のところどの程度減少するのかは不透明と言えよう。

23) 举証責任を加害者側・被害者側のどちらに課すか、ということは結局のところ「調査や審理を尽くしてもなお責任所在や原因が不明の場合に、どちらに不利益を被らせるか」と言うことである。

24) 実際に自動車メーカーが責任を認め求償に応じ支払う場合、恐らくは製造物責任法(PL法)に基づいて支払うこととなると思われるが、そもそも自賠法3条における「構造上の欠陥または機能の障害」と、PL法3条および2条2項における「欠陥:当該製造物が通常有すべき安全性を欠いていること」とが同一なのか否か、あるいは自賠法における運行供用者責任とPL法における製造物責任は共同不法行為責任となるのか、それとも単独不法行為責任の競合になるのか、という点は明確では無い。

#### ④ハッカー等における損害を政府保障事業の対象とすることについて

これは前3点に比べるとやや派生的な問題である。ハッカー等における損害を政府保障事業の対象にすること自体は迅速な被害者救済という観点からは賛同できる一方で、本来の政府保障事業の理念からはやや逸脱しており、また、広域干渉等の甚大な被害が発生した場合、本来の政府保障事業で救済すべき事案に対しての支障が生じるのではないか、との懸念が考えられる。また、当該事故がハッカー等の仕業であることの立証責任は誰がどの様に行うのか、ハッキングされ易いシステムであった場合のメーカー等の責任はどうなるのか、その際のメーカー等への求償は誰がどの様に行うのか、等の問題点に対する整理も必要であろう。

### 5. 上記諸問題に対する解決私案

#### (1) いわゆる「危険責任」という考え方

既述のとおり、「運行供用者責任」という概念を堅持すればSAEレベル5においては成立しなくなってしまう可能性は高い。とは言えレベル5のみ自動車メーカー等の「製造物責任」等が負う、となってしまうと「迅速な被害者救済」という自賠法本来の趣旨に適わなくなってしまう<sup>25)</sup>。

些か強引な理屈づけではあるが、自動運転という利便性の高いシステムを活用する「代償」として、あるいは自らが自動運転というシステムを選択した「自己責任」として、「危険責任」という概念を取り入れることも検討すべきではないか、と考える。運行支配性や運行利益性を問うのではなく「運行そのものが既に危険を内在させている」という考え方である<sup>26)</sup>。「公平な負担」という観点からは多少逸脱するものの、いわば完全な無過失責任を運行供用者に課すことになるため、レベル5においても十分に耐えうる<sup>27)</sup>。

---

また、一部にはPL法において「推定規定」導入の検討も主張されている模様であるが(研究会報告の少数意見等)、PL法は広く製造物および輸入物全般に適用されている法であるため他分野・他業界への影響が甚大であり現実的では無い(自動車等に限定するとしても合理的根拠に乏しい)。

余談ではあるが、PL法3条の規定により自動運転車そのものの損害(自車損害)は対象外であるため民法709条に基づく必要があること、あるいはPL法の対象は有体物に限られているためソフトウェアそのものは対象外であること等も今後の検討課題となろう。

25) レベル5において、メーカー・デイラー等が製造物責任・不法行為責任あるいは債務不履行責任等に基づき責任を負うこととなった場合、举証責任の問題以外にも損害賠償請求における混乱が生じる。レベル5の自動運転車が提供され市場に出回った場合であっても、法令で強制しない限り、レベル0~4までの従来型自動車も走行する、いわゆる「レベル混在」の状態が続くと考えられる。事故発生の際、被害者は加害車両のレベルが何なのか当然不知であるため、請求の相手側が運転者等であるのかメーカー等であるのか知りえる立場に無い。仮に既知であったとしても加害車両のレベル如何によって責任主体(賠償の相手方)が異なったり依拠する法そのものが異なることは極めて大きな混乱をきたすと思われる。

26) 実は「危険責任」という概念は新しくも何とも無い。研究会の最終報告書にも若干言及されており(もっとも運行供用者責任を説明する一環としての記載ではあるが)、またドイツにおいては道路交通法における普遍的概念に過ぎない(金岡京子「自動運転をめぐるドイツ法の状況」(2017))。

27) もっとも、この場合は「運行供用者」という概念が果たしてふさわしいか(例えば幼児のみが搭乗する場合の運行供用者とは一体誰か)、という問題も検討する必要が生じると思われる。

## (2) 自賠法および自賠責保険の抜本的見直し

他国の強制保険の現状を見れば、わが国のように対象事故を人身事故に限っているのは寧ろ例外であり、概ね人身事故と物損事故を区別してはいない。1955年の自賠法創設時に人身事故のみに対象を制限した趣旨は筆者は不知でありご教示を賜りたいが、おそらくは人道主義的観点より人身事故に限った（と言うより人身事故を優先した）のではないか、と考える。自賠法成立より約60年が経過し、また成立時には夢想だにしなかった「自動運転」が現実となった以上、全く新たな視点で自賠法ならびに自賠責保険を見直すこともありうるのではないか、と考える。具体的には①対物事故の対象化②自賠責保険におけるてん補限度額の高額化（概ね1億円程度）という内容が実現できれば、賠償責任制度に係る問題点は概ね解決するのではないかと思われる<sup>28)</sup>。

とは言え既に自賠法および自賠責保険は制度として深く浸透しており、抜本的見直しには大きな政策的・政治的判断が必要なため、現実的には極めて困難であろうと考える。

## (3) 費用保険活用による補償

物損事故における「挙証責任」という大きな障壁を乗り越えるため、法律上の賠償責任関係を一旦脇に置き、「事故当事者が被害者救済のために任意で費用を支出する」という考え方がある。いわゆる「被害者救済費用等補償保険」である<sup>29)</sup>。本保険は（当然運転者等の当事者に責任がある場合は賠償責任保険の支払い対象となるが）、運転者等に責任が無い（他人に責任があるか責任主体が不明）場合に費用保険金としての支払いを行うものである。本保険は被保険者または被害者に保険金を支払い求償権を取得するため（実際には求償権の行使は困難ではあるが）、被保険者または被害者に利得を生じさせることもない。

とは言え事故に対する「公平な責任者負担」の観点からは問題は残ることになる。

## (4) 求償権行使を実現するための「法による担保」

研究会が結論として述べていた「求償権行使の実効性確保のための仕組み」を担保するためには、最低でも①自動車メーカー等による事故データを含む各種データの正確かつ完全な開示、②公共的第3者機関による調査体制の確立、③求償実務の大幅な簡素化、等の構築が必要になると思われる。これらは何れも任意的な仕組みでもなければ自動車メーカー等による自律的な協力や好意に委ねるべきものでも有り得ず、国によって設立され法によって義務化されるべき制度であり仕組みとすべきである。

28) 仮に自賠責保険が大きく拡充されれば任意保険は不要となるのではないか、との議論もあるが、例えば自損事故等における人身傷害保険あるいは車両保険等のいわゆるファーストパーティ型に主軸は移ることにはなろうが、賠償責任以外の補償を提供するものとして（ファーストパーティ型補償以外にも費用補償や各種サービス提供等）、依然として任意保険の必要性は高いと考えられる。

29) 本保険は2017.4に任意保険の自動付帯特約として東京海上日動火災保険が開発し、他社が追随している。本来は自動運転における人身事故の対応が不透明であった時点での「万一の備え」として先行開発されたものである。同趣旨の記事が2018.5.16日本経済新聞朝刊1面に掲載されているが、一部不正確な内容となっている。

## 6. その他の問題点

以上、自動運転における現時点での概要および様々な課題や問題点を、損害賠償責任にかかる点を中心として論じてきたが、最後に、損害賠償責任以外にも議論されたり課題として認識されていることがらに関し多少論じたい。

### (1) プライバシーおよび個人情報保護

自動運転車には「ソフトウェア化」と「ネットワーク化」という2つの側面がある<sup>30)</sup>。このうちネットワーク化においては、ソフトウェアのアップデートやインフラ情報・地図情報等の外部データ取り込みに加え、自らの運転履歴や現在位置情報等の個人情報をデータとして提供することを要請されることになる。無論これらデータは例えばビッグデータとして、解析による事故回避のより良い仕組み作りや、より快適・効果的な自動走行システム開発の決め手となったり、あるいは事故発生時の過失割合認定等に威力を發揮する。その一方で、記録され集められる情報はプライバシーそのものであり、個人の趣味嗜好や病歴、日常行動等が露わになってしまい可能性があるため、プライバシー保護のための仕組み作りや発生時の救済、罰則を含めた法的整備が必要となると思われる。

### (2) 倫理的な問題

自動運転において倫理的问题が論じられる場合、現在はいわゆる「トロッコ問題」を基に「どの様に社会的ジレンマを解決するか」、あるいは「倫理的プログラムがなされた（または「なされていない」）自動運転車があるとして、あなたはそれを購入するか」等が多いように思われる<sup>31)</sup>。

無論それらは非常に重要な問題ではあるが、今後は①「何らかの基準（人数・年齢・人種・性別等）に則った優先順位をプログラミングすることは許されるか、許されない場合に何らかの法的責任は生じるか」というプログラミングに係る倫理問題と、②「A Iが自己学習により同じような優先順位付けをおこなった場合はどのように考えるべきか」というA Iに係る倫理問題の2つが議論されることとなろう。

これらの議論や結論は専門家の方々に委ねられるべき問題であり、本稿にて論じるべき問題では無いが、①の問題はエマヌエル・カント<sup>32)</sup>等による普遍的な倫理性の定義、即ち「国家や共同体に強いられることのない自由な主体であることと、他者を手段ではなく目的として認識すること」を敷衍すれば結論が求められるのではないかと思われる。また②の問題は、結局は「A Iが知能を有することは万人が認めるところであるが、果たしてA Iは知性を持ちうるのか」<sup>33)</sup>あるいは「A Iは倫

30) 「官民 ITS 構想・ロードマップ 2016」においては各々「自律型」「協調型」という言い方をしている。

31) 経済産業研究所「自動運転が生み出す需要と社会的ジレンマ」(2017)、ドイツ交通デジタルインフラ省自動運転倫理規則(Ethik-Kommission, 2017)等

32) 1724～1804。3大批判（純粹理性批判・実践理性批判・判断力批判）で有名だが、倫理性に関しては「道徳形而上学言論」の中で「実践的命法は、君自身の人格ならびに全ての他人の人格に存する人間性をいつでもまたいかなる場合にも同時に目的として使用し決して単なる手段として使用してはならない」と記されている。

33) リチャード・ホフスタッターによれば、知能とは「自律的な知性を有し、かつ内省（振り返り）可能な存在」とされている（1980. R. Hofstatter「反知性主義」）

理性を有し得るのか」<sup>34)</sup>更には「AIに権利義務主体としての人格を認めるべきか」ということではないか、と思われる。

AIの人格性、という問題は結局のところは「人格と心の同一性」という問題であり、いわゆるデカルト的な「物心二元論」的立場を取るのか、或いはヒューム的な「イギリス経験論」的立場を取るのかによって結論は自ずから変わってこよう。

なお、上記以外にも、保険業や自動車修理業・自動車製造業を始めとした「自動運転の推進により影響を受ける業界・業種、ならびにその影響度合」という問題が考えられるが、これに関してはまた別の機会に論じることしたい。

## 7. 終わりに

技術的には著しい進歩を遂げている自動運転システムであるが、一方で行政法規の整備や民事責任・刑事責任の在り方に関してはまだまだ未整備な点や議論が尽くされていない点や先送りにされた点が多いように感じられる。

一方で、先般アメリカで自動運転試験時の死亡事故が発生した際、一部の開発者からは実験の自肅や開発機運の後退の声も上がる等、自動運転開発に関し、やや懸念する声や慎重に対応すべきとの風潮も感じられる。

個人的には、自動運転技術の開発は、安全運転の完全実現やテクノロジーの長足的進歩、更には過疎問題や高齢者問題等、わが国が抱える構造的問題の解決の足がかりになるものであり、最優先に取り組むべき問題と考えている。そのためにも、特に法制度や保険制度に関しては、従来からの旧弊たる思考の延長ではなく根本的かつ抜本的な改革を行うべきではないかとの思いを強くしている。

無論、筆者が所属する損害保険業界における影響は良くも悪くも甚大であり、多少の不安こそ無しとはしないものの、社会生活の安寧のためにも、あるいは幼少の頃に夢見ていた「輝かしい未来」実現のためにも、自動運転の一日も早い完全実現を願ってやまない。

(本稿は、2018年7月7日、吹田市文化会館で開催されたソーシャル・リスクマネジメント学会関西部会における報告を一部修正し、記述したものである。)

(筆者は東京海上日動火災保険勤務、関西大学非常勤講師)

## 【参考文献】

内閣官房 IT 総合戦略室「官民 ITS 構想ロードマップ 2016」

〃 「 〃 2017」

国交省自動車局「自動運転における損害賠償責任に関する研究会」報告書(平成30年3月)

34) もっとも、倫理性を構造主義的に定義すれば「識別されうる有限個の外的状況を、有限個の内的状況と有限個の行為との組合せにより次の内的状況が決定されるプロセスの繰り返し」となるため、結局はAI即ち有限オートマトンの定義と同一になり得る。

警察庁交通局「自動運転を巡る最近の動向と警察庁の取組について」平成 28 年 12 月

独立行政法人経済産業研究所「自動運転が生み出す需要と社会的ジレツマ」平成 30 年 1 月

藤田友敬編「自動運転と法」（有斐閣、2018）

大島道夫「自動運転と損害保険事業」（損害保険研究第 77 卷 1 号、2015）

「特集：自動運転と民事責任」（ジュリスト N01501、2017）

吉田夏彦「ロボットの哲学」（日本経営出版会、1971）

「Marketplace of change:Automobile insurance in the area of autonomous vehicles」（KPMG report:2015. 10）

以上

# 「空き家問題と中古住宅市場の活性化」

## —空き家リスク軽減に向けた空き家ビジネスの方向性—

松 永 光 雄

### 1. はじめに

総務省が実施した「住宅・土地統計調査」によると、我が国の空き家の現状は、国内の空き家数が820万戸（2013年時点）、空き家率（国内住宅総数に対する空き家数の割合）は13.5%であり<sup>1</sup>、これは国内住宅の約7軒に1軒が空き家の状態であることを示している。これを受け民間の研究機関においては、空き家対策を探らずにこのペースで空き家の増加が推移すれば、2023（平成35）年には国内住宅の約5軒に1軒が空き家となるという試算を公表している<sup>2</sup>。この調査結果を契機に、世間では少子高齢化社会における空き家問題が注目されはじめ、同時に空き家の維持・管理、そして活用を模索する「空き家ビジネス」が生まれた。

空き家の維持・管理とは、空き家の所有者から依頼を受けて月に1回程度の見回りをし、修繕等の不都合な状態を発見すれば、別途料金を徴収して対応するというものである。空き家の活用については、空き家の再利用を促進するために売買や貸借のための空き家物件の情報提供を行う「空き家バンク」が地方公共団体を中心に運営されている。いずれにおいても、その活用状況は活発な状況とは言えず、空き家は、依然として倒壊のリスクは解消されていない。

この状況に対し、時を同じくして、2014（平成26）年に空き家対策を定めた「空家等対策の推進に関する特別措置法（平成26年法律第127号）（以下、「空家特措法」）」が成立し、政府も空き家問題の解決への姿勢を示した。この法律により、倒壊寸前の放置された空き家を「特定空き家」として認定し、解体、そしてその費用徴収を可能とする内容を盛り込むことで、空き家処理に道筋をつけている。しかし、この法律による措置は危険な空き家を解体する措置に過ぎず、空き家の減少や解消のための抜本的解決策ではない。むしろ、空き家をリノベーションすることで、中古住宅市場における住宅ストックとして活用することが新築住宅の供給抑制につながる。

そこで、本論文では、空き家問題のリスクを確認し、その問題解決策として中古（既存）住宅市場の活性化の必要性と、そのために求められる空き家ビジネスの役割と方向性について指摘する。はじめに、空き家問題と空き家リスクについて確認する。そして、空き家

1 総務省統計局『平成25年住宅・土地統計調査結果』 空き家等の住宅に関する主な指標の集計結果について <http://www.stat.go.jp/data/jyutaku/topics/topi861.htm> (2018.5. 15 取得)

2 2014年09月18日株式会社野村総合研究所ニュースリリース  
<https://www.nri.com/jp/news/2014/140918.aspx>  
(2018.5. 15 取得)

ビジネスの現状とその役割を論じる。その上で、空き家抑制のために必要な中古住宅市場の活性化とその中古住宅市場で求められる空き家ビジネスの役割と方向性を論じる。

## 2. 空き家問題と空き家リスク

### (1) 空き家発生原因

「空き家等」とは、建築物又はこれに附属する工作物であって居住その他の使用がなされていないことが常態であるもの及びその敷地（立木その他の土地に定着する物を含む。）をいう。ただし、国又は地方公共団体が所有し、又は管理するものを除く（空家特措法2条1項）。つまり、「空き家」とは、人の居住がなされていないことが常態化した私有の建物である。

こうした空き家の増加が社会問題化した原因は、以下の5つが挙げられる。

1つには、人口減少に伴う住宅需要が減少したにもかかわらず住宅を過剰供給していることである。1968年の時点で住宅供給量が2,559万戸と世帯数2,532万戸を上回り、住宅需給関係のギャップが生じていた<sup>3</sup>。その後、この需給関係が調整されてこなかった。

2つには、日本人の「新築志向」、「持ち家志向」に原因がある。日本においては、地価は下がりにくいという土地神話を前提として土地付きの新築住宅が好まれ、その需要に対し住宅供給業者が新築物件を販売し続けてきた。

3つには、政府によって新築住宅供給を中心とした住宅政策が進められてきたことである。関係団体によれば、新築住宅投資額の最終需要に対する生産誘発額は約2倍の経済効果が期待されるため<sup>4</sup>、政府は景気刺激策の目玉として新築住宅の供給を後押ししてきた。

4つには、亡くなった高齢者の住居を相続して居住する者が減少していることである。少子化に加え、65歳以上の高齢者の一人暮らし及び夫婦のみの世帯が、平成26年現在、世帯全体の55.4%を占めている<sup>5</sup>。今後も、さらに相続人の不存在により放置される空き家が増加することが予測できる。5つには、放置された建物を取壊すにも数百万円単位の多額な費用がかかることや、取壊して更地となった場合に宅地としての固定資産税特別控除の適用除外となり税負担が約6倍に増加することからその負担を忌避したことによる<sup>6</sup>。

### (2) 空き家の現状

前述の通り、総務省が実施した「住宅・土地統計調査」によると、我が国の空き家の現

3 総務省「総住宅数と総世帯数」総住宅数、総世帯数及び1世帯当たり住宅数の推移—全国（昭和38年～平成25年）  
<http://www.stat.go.jp/data/jyutaku/2013/pdf/nihon01-1.pdf>

4 一般社団法人住宅生産団体連合会「住宅着工と経済波及効果」  
[\(2018.5.15取得\)](http://www.judanren.or.jp/proposal-activity/policy/article08.html)

5 内閣府『平成28年度高齢者白書』高齢者の家族と世帯  
[\(2018.5.15取得\)](http://www8.cao.go.jp/koureい/whitepaper/w-2016/html/zenbun/s1_2_1.html)

6 宅地の固定資産税特別控除とは、宅地の固定資産税計算において、更地の状態での課税標準額が6分の1に減額される。従って、更地にすると、固定資産税額が宅地時に納税した額の約6倍の額となる。

状は、国内の空き家数が 820 万戸（2013 年時点）、空き家率（国内住宅総数に対する空き家数の割合）が 13.5% であり、これは国内住宅の約 7 軒に 1 軒が空き家の状態であることを示している。同調査が実施された 1963（昭和 38）年には、空き家数が全国で 52 万戸、空き家率は 2.5% にすぎなかった<sup>7</sup>。この約 50 年で、10% 以上も空き家率が増加している。今回調査の空き家約 820 万戸のうち、約 37% の 300 万戸が個人住宅の空き家であり、前回調査（2008 年）に比較し約 19.8% の伸び率を示している<sup>8</sup>。

### （3）空き家リスクとその解決に向けた方向性

この調査を受けて、野村総合研究所の試算では、このままの状態で空き家の増加が推移すれば、2023（平成 35）年には国内住宅の約 5 軒に 1 軒、2033（平成 45）年には約 3 軒に 1 軒が空き家となるという予想を公表している<sup>9</sup>。空き家を抱える地域社会において、住環境の悪化やエリア価値の低下を含む様々な問題が起こり得ることが予想され、国土交通省は、2016（平成 28）年 3 月 18 日に閣議決定した「住生活基本計画」において、住生活をめぐる現状と今後 10 年の課題として空き家問題を取り上げ、空き家の増加により、防災、治安、衛生面での課題が顕在化することを指摘している。

つまり、地域社会において管理を放置された空き家が、老朽化による「家屋倒壊の危険性の増大」、庭が荒れ放題となることによる「治安の悪化」、そして「地域景観の悪化」につながり、それが進行すると、「地域コミュニティの崩壊」、「地域の不動産価値の低下」という空き家リスクが生じる。空き家という存在そのものが、地域社会に与える生活上のリスクとなっている。

空き家問題の本質は、空き家を抑制し空き家リスクを減らすことである。そして、リスク解消のための方向性は、①再利用の可能性が低い空き家の取壊し更地化の促進、②再利用可能な空き家の住宅ストックとしての流通促進である。

### （4）空き家倒壊リスクの解消と特定空き家

空き家問題の本質は、空き家リスクの解消である。その空き家リスクの中でも、空き家周辺に生活する人々の生命、財産への直接的侵害の危険を有する空き家倒壊リスクの解消は、空家特措法による「特定空き家」に対する措置命令によって可能となった。

特定空き家とは、空家特措法 2 条 2 項に基づき、①保安上危険であること、②衛生上有害であること、③景観を損なうこと、そして、④放置することが不適切であることと認定された空き家である。つまり、老朽化し朽ち果て放置された崩壊寸前の危険な空き家である。

7 住宅・土地統計調査「居住世帯の有無別住宅数」

[http://www.stat.go.jp/data/jyutaku/2008/nihon/1\\_2.htm](http://www.stat.go.jp/data/jyutaku/2008/nihon/1_2.htm)  
(2018. 5. 15 取得)

8 平成 25 年住宅・土地統計調査

<http://www.stat.go.jp/data/jyutaku/topics/topi861.htm>  
(2018. 5. 15 取得)

9 2014 年 09 月 18 日株式会社野村総合研究所ニュースリリース

<https://www.nri.com/jp/news/2014/140918.aspx>  
(2018. 5. 15 取得)

この特定空き家に認定されると、市町村長は、特定空き家等の所有者等に対し、当該特定空き家等に関し、除却、修繕、立木竹の伐採その他周辺の生活環境の保全を図るために必要な措置を講じるように助言、指導、勧告ができる<sup>10</sup>。勧告を受けた者が正当な理由がなくてその勧告に係る措置をとらなかつた場合には、除去を含む措置命令を出すことができる<sup>11</sup>。さらに市町村長は、除去等の措置命令に従わぬ所有者等に対し、行政代執行法に従つて除去等を行い、その費用を所有者等に請求することができる<sup>12</sup>。

このように空家特措法の施行により、行政代執行を行うための執行手続上の煩雑さや、所有者等に対する費用回収が不可能な場合には市町村の財政に被害を与えること等の問題点があるものの、空き家の周辺住民等に対する家屋倒壊の危険への対応は可能となつた。

### 3. 空き家ビジネスの現状と役割

#### (1) 空き家の利活用と空き家ビジネス

空き家リスクの解決策として、空き家の利活用による空き家の抑制が求められる。先述の特定空き家を除去した場合にも、除去後の土地の利用問題が残されている。また、一般的の空き家については、空き家の再利用を含めた活用が求められる。いずれにしても、再利用可能な空き家を住宅ストックとして中古住宅市場において流通促進させることで、空き家を減少させ、同時に新築住宅に代わるストックとして新築住宅の供給の抑制につながる。その空き家の利活用から発生したのが、空き家ビジネスである。

空き家ビジネスには、空き家の管理とその活用を内容とするものに分類できる。空き家の管理に関するビジネスは、空き家の処分が決定するまでの間、空き家所有者の依頼を受けて、定期の見回り等を実施し現状を維持する程度の管理を行う。建物の価値を高める管理を行わない点で建物管理業者と異なる。空き家ビジネスの実績が出来てきた結果、現在においては、空き家特有の管理方法も確立しつつある。

空き家の活用に関するビジネスは、空き家バンクに代表される空き家所有者の依頼を受けて、購入等希望者に対してホームページ等を通じて物件の情報を提供するものである。情報提供を行うのみで、購入等希望者の契約行為には関与しない点が宅地建物取引業者（以下、宅建業者という）とも異なる。

こうした、建物管理業者や宅建業者と異なる点は、空き家ビジネス業者が業界団体の規制や営業免許制度の適用を受けずに容易に参入できるというメリットがあるが、その一方で、利用実績は低調である。

#### (2) 空き家バンクの特徴

空き家ビジネスの代表例として、空き家バンクがある。空き家バンクとは、空き家所有者と利用希望者とを仲介することで、空き家の有効活用を図るために地方公共団体を中心とした運営組織のことである。具体的な業務としては、空き家バンクが主体となって、物件所有者と入居希望者との間の情報提供や物件の登録管理を行い、入居希望者が希望物件

10 空家特措法第14条第1項、2項

11 空家特措法第14条第3項

12 空家特措法第14条第9項

を決定すると、所有者と入居希望者双方に連絡を取り紹介までを行う。

しかし、貸借や売買の仲介が成功してもその契約に係る業務は行わない。それは、空き家バンクの実施主体が地方公共団体自体である場合には宅建業者としての業務を行うことが出来ず、また、民間業者やNPOである場合には宅建業の免許を受けずに契約業務を業として行うと宅建業法違反となるからである。

### (3) 空き家バンク運用の低調な現状とその理由

空き家バンクは、1,158市町村のうち62.9%の市町村で設置されており、そのうち、空き家バンクの物件登録件数20件未満の市町村は約80%、平成24年度の成約実績が9件以下の市町村が77%を締めているのが現状である<sup>13</sup>。

こうした低調な実態の原因は、①登録の対象となる魅力的な物件が乏しいこと、②地方公共団体は物件のあっせんや情報提供のみで契約締結には関与しないため、成約のために別途、宅建業者への依頼が必要となり媒介手数料も発生すること、③物件価格が低額で満足した額の報酬が得られず、宅建業者が積極的に関与しないこと、④地方公共団体の予算が少額なため、担当者が他事務を兼務したり、広報・宣伝活動が不十分であること等が挙げられる。

## 4. 中古住宅市場活性化による空き家の抑制

### (1) 中古住宅市場の現状と活性化の必要性

空き家の発生を抑制するためには、新築住宅供給戸数を減らしつつ、空き家を含めた既存住宅を利活用して空き家を発生させない社会システムの構築が求められる。それには、既存住宅の流通を促進する中古住宅市場の活性化が求められる。

しかしながら、日本の中古住宅市場の状況は、流通シェア（全体の取引数に対する既存住宅取引の割合）別にみると13.5%（平成25年）であり、これはアメリカの90.3%に比べて約6分の1である。イギリス85.8%、フランス64%であり、欧州においても流通する住宅の約6割が中古住宅である<sup>14</sup>。中古住宅の市場規模は、2015年は8兆円と推計されるが<sup>15</sup>、この市場規模を更に拡大することで活性化につながることが期待できる。

そのためには、新築住宅に代わりに中古住宅を購入したいと消費者心理を誘う中古住宅に対する信頼を確立し、消費者のニーズを適格に把握した情報提供・交換を可能とする中古住宅市場を構築することが求められる。

### (2) 空き家ビジネスの問題点からみた宅建業者との連携

13 一般社団法人移住交流推進機構：「空き家バンク」を活用した移住・交流促進調査報告書（平成26年3月）15頁～22頁 [https://www.iju-join.jp/research/pdf/akiyabank\\_report.pdf](https://www.iju-join.jp/research/pdf/akiyabank_report.pdf) (2018.5.15取得)

14 国土交通省「中古住宅流通促進・活用に関する研究会（参考資料）」（平成25年6月）2頁 <http://www.mlit.go.jp/common/001002572.pdf> (2018.5.15取得)

15 国土交通省「中古住宅流通促進・活用に関する研究会（参考資料）」（平成25年6月）3頁 <http://www.mlit.go.jp/common/001002572.pdf> (2018.5.15取得)

中古住宅市場の活性化策を検討する上で参考とすべきなのが、空き家バンクにおける低調な活用実態の原因である。その原因とは、先述のとおり、①登録物件に魅力が無いこと、②宅建業者の関与が不可欠であること、③報酬が低額で宅建業者が関与したがらないこと、④情報提供が不十分であることであった。

①及び②については、中古住宅の性能評価を行う「インスペクション制度」、購入後のトラブルに対応するための「既存住宅瑕疵担保保証制度」によって消費者の中古物件取引に対する不安を解消し、宅建業者による「中古住宅買取再販売制度」で多様なリフォーム物件を流通させることが期待できる。③については、特に空き家となった安価な物件について、宅建業法の媒介報酬額の制限規定を見直すことで対応できる。④については、中古物件自体の情報はもちろん、売買履歴、地域の災害履歴等様々な情報を網羅した「不動産総合データベース」の構築が求められる。

以上のとおり、宅建業者において空き家ビジネスに正面から関与してもらうことで、低調である空き家の流通を中古住宅市場に取り込みながら活性化させることを検討すべきである。

## 5. 中古住宅市場活性化の方向性

### (1) 魅力的な物件を提供するための「中古住宅買取再販売制度」の導入

中古住宅買取再販売制度とは、建築業者や宅建業者が、自社で買い取った物件をリノベーションして販売するビジネスモデルである。専門事業者が実施することにより、汎用性が高い物件にリノベーションができ、売買であることから媒介手数料が掛からないためコストが低減され、購入後の物件の瑕疵や不都合にも売主である専門事業者が担保責任を負うことが明確である点に優位性がある。そのため、中古住宅市場活性化の起爆剤となる可能性を有している。

この点に関連して、国土交通省は、急増する空き家を買い取ってリノベーションを促進するための措置として、敷地に係る不動産取得税を減額する措置を新たに平成30年度の税制改正に盛り込むことを検討している。物件取得コストを軽減により、宅建業者による空き家の再販売を活性化させる環境づくりが始まりつつある<sup>16</sup>。

### (2) 中古住宅の信頼性を担保するための制度の整備

中古住宅市場の活性化を図っていく上では、物件の状態や管理状況等が分からないと、中古住宅の質に対する消費者の不安を払拭できず、中古住宅に対する信頼感を醸成できない。そこで、契約当事者間における中古住宅の売買の場合でも、先述の宅建業者等が一旦購入して再販売する場合でも、いずれの場合でも、中古住宅の信頼性を担保するための措置が求められる。

その1つが、「インスペクション（建物状況調査）制度」を導入し、中古住宅取引の契約慣行とすることが検討されている。

インスペクション制度とは、専門性を有する第三者による既存住宅の現況調査を実施す

16 平成29年8月27日産経新聞1面

る制度である。そしてこの調査結果については、既存住宅の売買契約時に必要とされる重要な事項説明の対象とし、調査結果を報告した書面の交付とその説明が義務付けられ、既存住宅の購入者等への物件情報の提供が確保されることとなった。平成 25 年 6 月に国土交通省より「既存住宅インスペクション・ガイドライン」<sup>17</sup>が発表され、平成 28 年 6 月 3 日に交付された改正宅建業法において平成 30 年 4 月 1 日からこのガイドラインに沿った調査の導入が義務付けられることとなった。このインスペクション制度により、中古住宅の現況の把握は可能となるが、当該物件の購入後の瑕疵に対する売主の担保責任の履行について不安が残る。

そこで、2つ目の制度として、「既存住宅瑕疵担保保険制度」の導入が検討されるべきである。既存住宅瑕疵担保保険制度とは、住宅購入後に隠れた瑕疵が見つかった場合、売主が買主に対して負う担保責任について、その内容が履行できるようにするための損害保証保険である。

新築住宅の売買については、平成 19 年 5 月 30 日に施行された「特定住宅瑕疵担保責任の履行の確保等に関する法律（以下、「履行確保法」）」に基づき、民法、宅建業法、住宅の品質確保の促進等に関する法律（以下、「品確法」）に規定される瑕疵担保責任の履行を確保するために、一定金額の住宅販売瑕疵担保保証金を供託させるか、住宅瑕疵担保責任保険契約をすることが義務付けられている。中古住宅の取引においても、同様の保証金の供託か住宅瑕疵担保責任保険契約の締結を義務付けることで、新築物件よりも発生可能性の高い瑕疵について、その責任の履行が確保される得る法的整備が求められる<sup>18</sup>。

### （3）空き家の媒介を促進させる「媒介報酬制限」の見直し

空き家を含む中古住宅の売買を媒介する宅建業者に問題となるのは、媒介報酬の問題である。媒介報酬とは、宅建業者が物件の売買契約の媒介（仲介）をして成約に至ったときに発生する媒介の依頼者に対して請求する手数料のことである。この報酬については、依頼者である一般消費者保護の見地から、宅建業法において国土交通大臣が定める報酬限度額以内でのみ請求が認められている<sup>19</sup>。

売買金額が 400 万円超であれば、その媒介報酬は代金額の約 3 % であるが、空き家のように売買金額が 200 万円以下であれば代金額の 5 %、つまり 10 万円以下ということになる。媒介では、売主と買主双方の媒介依頼を受ける場合があるが、それでも報酬の上限額が 20 万円ということで、宅建業者が積極的に取引に関与するような金額とはいえない。空き家となった安価な物件についても、宅建業者が積極的に取引に関与できるように、宅建業法 46 条に基づく媒介報酬の制限を定めた国土交通省告示媒介報酬制限規定を見直すことが求め

17 國土交通省「既存住宅インスペクション・ガイドライン」（平成 25 年 6 月）

<https://www.mlit.go.jp/common/001001034.pdf>  
(2018. 5. 15 取得)

18 「中古住宅市場活性化に向けた提言—「中古市場に流通革命を」—」（平成 27 年 5 月 26 日）自由民主党政務調査会資料 第 2 提言 9 頁～11 頁 <http://www.liij.jp/download/jimintou20150526.pdf>  
(2018. 5. 15 取得)

19 「宅地建物取引業者が宅地又は建物の売買等に関して受けることができる報酬の額」（平成 26 年 2 月 28 日国土交通省告示第 172 号）

られる。

#### (4) 物件情報提供のための「不動産総合データベース」の構築

中古住宅の流通に不可欠なのは物件情報であり、その整備が求められる。日本においては、公益財団法人不動産流通推進センターが管理する不動産流通標準情報システム「レインズ（REINS）」において、宅建業者は媒介依頼を受けた物件について登録をして取引を行っている。中古住宅についても、先述のインスペクション制度が運用されると、その情報も同サイトにおいて公開されることになる。

しかし、法令制限やハザードマップ、過去の土地利用状況等、売主も把握している当該地域に関する情報等は様々な機関や媒体に分散して存在おり、当該不動産の関連情報を集約したデータ整備がなされていない状況にある。そして、こうした情報にアクセスできるのは、当該公益財団法人に登録している宅建業者のみである。

これに対し、米国には、MLS（Multiple Listing Service）という様々な物件情報や不動産関連情報を集約したサイトが存在し、それにアクセスできるのはライセンスを持つたセールスエージェントやブローカー等に限られるが、彼らはMLSから得た情報を基に自社のサイトにおいても物件情報を掲載でき、どの業者からでも同じ物件情報が得られる仕組みになっている。日本におけるレインズには宅建業者しかアクセスできず、その登録情報も宅建業者のみが把握できるに過ぎない。しかし、米国では不動産業者だけでなく、広く消費者に対して透明性の高い不動産情報を開示する仕組みが存在する。

日本においても、様々な物件情報や不動産関連情報をレインズに集約することで、宅建業者が関与する取引の活性化に資することが、政府与党の政務調査会においても指摘されている<sup>20</sup>。さらに、多様で良質な中古住宅の情報を一般消費者にも開示することで、中古住宅に対するマイナスイメージを払拭し、空き家の発生原因の1つである国民の「新築志向」に歯止めをかけ、中古住宅の購買に対する価値観の変化をもたらすことも期待できる。

## 6. まとめ

社会を構成する人口が減少傾向にある日本においては、地域が機能性を有するコンパクトシティに造り替えることで、コミュニティ崩壊を防止するプランが進められている。その一方で、既存の社会においては、空き家が増え続け倒壊寸前の状態がめずらしくない。放置され朽ち果てた空き家は、倒壊による人に対する生命・身体等への危険、景観の悪化、治安の悪化を招くリスクがある。

こうしたリスク回避のためには、空き家を解体するか活用するかのいずれかであり、新築住宅の建設を抑制する見地からも、中古（既存）住宅市場を通じて空き家を活用することが求められる。その業務を担うべき空き家ビジネス業者は、不動産取引の情報や経験が不足しているため中古住宅の取引には不向きである。そこでそれを補うのが、宅建業者である。不動産取引の知識と経験を有する宅建業者が、空き家ビジネスに参入することで中古住宅の取引の活性化が期待できる。そのためには、宅建業者が儲かるビジネスとして、買取再販売制度や媒介報酬額の引き上げ等の儲かる仕組みを考えなければならない。

---

20 前掲自由民主党政務調査会資料 第6提言 18頁～19頁

この点について、平成 27 年 5 月に政府与党も政務調査会において、空き家解消の見地から中古住宅市場の活性化に向けた提言を行っている<sup>21</sup>。それを受け、国土交通省は、平成 28 年に宅建業法を改正し<sup>22</sup>、中古住宅の信頼性を確保する措置として平成 30 年度からインスペクション制度を導入し、中古住宅市場の円滑化のための環境整備を行っている。

活性化につなげるための環境が整えられつつある中古住宅市場において、放置された空き家を流通へとつなげる役目を担うのは空き家ビジネス業者である。しかし、それを実効性あるものとするためには、空き家ビジネス業者が宅建業者と密接に連携する関係性を構築するか、または宅建業者自身が空き家ビジネスを担うことが、中古住宅市場を活性化させ、その結果として空き家発生の抑制に貢献できる必要条件となる。

(本稿は、2018 年 5 月 24 日、タワーホール船堀で開催されたソーシャル・リスクマネジメント学会関東部会における報告を一部修正し、記述したものである。)

(筆者は東洋大学国際観光学部准教授、法務博士、宅地建物取引士)

### 【参考文献】

- 米山秀隆『限界マンション 次に来る空き家問題』日本経済新聞出版社（2015）
- 牧野知弘『2020 年マンション大崩壊』文春新書（2015）
- 中川寛子『解決！空き家問題』ちくま新書（2015）
- 牧野知弘『空き家問題—1000 万戸の衝撃』祥伝社新書（2015）
- 矢作弘『縮小都市の挑戦』岩波新書（2014）

---

21 前掲自由民主党政務調査会資料 第 2 提言 9 頁～11 頁

22 平成 28 年 6 月 3 日法律第 56 号

# マンションドクター火災保険

亀井弘明

## はじめに

「マンションドクター火災保険」はマンション共用部分を取り巻くリスクを総合的に補償する管理組合向けの火災保険である。この保険の最大の特長は保険会社が業務提携する一般社団法人日本マンション管理士会連合会(以下「日管連」)が実施する「マンション管理適正化診断サービス」の診断結果に応じて保険料が決まる仕組みを導入した点である。日管連に所属するマンション管理士が同サービスによる診断を行い、その結果が良好な場合は割安な保険料で加入することが出来る。マンションドクター火災保険はマンション管理の専門家と連携し「管理の質」に応じた保険料を実現した業界初の保険である。

### 1. 背景・・・高経年マンションの損害率の悪化と引受問題

分譲(区分所有)マンションには、各住居の区分所有者が所有する専有部分と、玄関ホールや廊下、階段室などの共用部分があり、専有部分は各区分所有者で、共用部分は通常は管理組合で、それぞれ保険の手配を行っている。

管理組合が手配する共用部分の保険は、火災保険を主契約とし、共用部分の不備等に起因した法律上の賠償責任を補償する施設賠償責任保険と、専有部分の区分所有者や居住者の日常生活に起因した法律上の賠償責任を補償する包括個人賠償責任保険を特約として付保している場合が大多数である。

分譲マンションの数は年々増加しており平成元年 199 万戸、平成 13 年 406 万戸、平成 25 年 601 万戸、平成 28 年には 633 万戸となっている。そのうち半数近くが築 20 年超となっている。築 20 年超マンションは老朽化に伴う漏水事故等により火災保険の保険金支払いが増加したことを受け、平成 23 年頃より、①築年数別保険料制度(高経年マンションほど保険料が高くなる料率、20 年超は大幅値上げ)の導入、②自己負担の設定を築 20 年超で必須化、③高経年物件の新規引受制限などの収支改善策を各損害保険会社は実施している。

この結果、管理組合の火災保険の更新時には、高経年マンションを中心に保険料が 50% 以上の大幅な値上がりとなるケースがあり、保険会社を変更しようとしても、築 20 年超のマンションについては、新規契約を引受けられないという状況も生じるようになった。そこで多くの管理組合では補償内容の縮小や補償金額の減額、自己負担金額の設定などをを行い、保険料の上り幅を圧縮するという対応を行わざるを得なくなったのである。

こうした背景から、管理組合からは「築年数だけで保険料を決めるのはおかしい」、「メンテナンス状況にかかわらず保険料が上がるの納得感がない」、「今まで事故がないにもかかわらず保険料がどんどん上がるのは不公平である」など、良好なメンテナンスを行っ

ているにもかかわらず単に築年数だけで保険料を決定する仕組みに対する不満の声があがってきた。

## 2. 損害率悪化の原因追究

古いことだけが理由で保険金支払いが増加しているのかどうか真の原因を追求したところ、発生事故の約40%が給排水設備からの水漏れ事故であり、事故原因の典型的な例は、配管の老朽化による錆穴の発生、配管連結部分への負荷による継手の破損であることが判明した。マンション設備のうち給排水管は築15年から20年前後で更新工事(新品に取り換える)もしくは更生工事(コーティングなどで延命する工事)を実施する必要があるが、修繕積立金不足などの理由でいずれの工事も実施していないケースもあり、適切なメンテナンスが行なわれていない場合に漏水事故が多発していたのである。

こうして真の原因是高経年ではなくメンテナンス状況の差であり、メンテナンス良好なマンションであれば水漏れ事故はほとんど発生しないことが判明した。

## 3. メンテナンス状況の見極め

マンションのメンテナンス状況を見極める方法としては、マンション管理に関する国家資格を保有しており、管理状況改善のアドバイスができ、誠実かつ中立な第三者の立場で診断を行うことできるマンション管理士による診断が最適ではないかと考えた。

マンション管理士はマンションの住環境の維持・向上を目的として「マンションの管理の適正化に関する法律」に基づいて創設された国家資格で、専門知識をもって、管理組合の管理者やマンションの区分所有者などからのマンション管理組合の運営、大規模修繕を含む建物構造上の技術的問題、その他マンションの維持・管理に関する相談に応じ適切な助言や指導、援助等のコンサルティング業務を行っている。全国に約2万人の有資格者がおり、管理組合の顧問として、また各自治体の窓口として活躍している。

## 4. マンション管理士による「マンション管理適正化診断サービス」

管理組合からの依頼により、日管連の傘下である全国のマンション管理士会に所属するマンション管理士が共用部分の管理状況を診断し診断レポートを作成する。診断項目は全部で18項目あり、管理組合の管理実態、長期修繕計画、修繕積立金の設定状況、法定点検・補修工事実施状況を書類や管理組合へのヒアリングで確認を行う。診断点数は築年数を問わず100点満点で特に給排水設備のメンテナンス状況による診断点数の加点割合が高くなっている。診断の有効期限は診断実施日から5年間で有効期限内であっても大規模修繕工事等の評価に大きな影響がある工事を実施した場合は再診断が可能である。管理組合は無料でこの診断サービスを受けることが出来る。

「マンション管理適正化診断サービス」の診断結果に応じて、保険料の割引率が決定するため、管理組合による積極的な組合運営活動のもと、適切なメンテナンスを実施しているなど、管理状況が良好な場合、高経年マンションであっても建築後日の浅いマンションと同程度の保険料になることもある。

## おわりに

「良質な管理に対して割安な保険料の提供」「管理状況の診断を通じて、マンション管理水準の維持向上への貢献」をコンセプトとしてマンションドクター火災保険は2015年10月に販売を開始した。2017年1月に特約の追加、改定および保険の対象に区分所有者共有の動産を追加、2018年1月に特約の新設、診断チェックシートの改定、建物管理賠償責任補償特約に示談代行サービスの追加等で商品力がアップした。

マンション管理適正化診断サービスを実施した場合の成約率は50%を超え、発売から2年半で主力商品の一つに成長している。

マンションドクター火災保険の制度により管理組合には、管理状況に応じた保険料の節減、マンション管理士による専門的なアドバイスの提供、診断レポートによる改善課題の認識、マンション管理士には固有業務の拡大、管理組合との接点の機会拡大というメリットを生んでいる。このことから「マンションドクター火災保険」はマンションの住環境の維持・向上に、数多くの角度から社会に貢献していると考えられる。

参照　　日管連HP、日新火災HP、国交省HP(マンションに関する統計)

(<http://www.nikkanren.org/link/shindan/shindanform.html>)

([http://www.nisshinfire.co.jp/mansion\\_dr\\_kasai/](http://www.nisshinfire.co.jp/mansion_dr_kasai/))

([http://www.mlit.go.jp/jutakukentiku/house/jutakukentiku\\_house\\_tk5\\_000058.html](http://www.mlit.go.jp/jutakukentiku/house/jutakukentiku_house_tk5_000058.html))

(本稿は、2017年11月18日、桜花学園大学で開催されたソーシャル・リスクマネジメント学会全国大会における報告を一部修正し、記述したものである。)

(筆者は日新火災海上保険株式会社勤務、企業危機管理士(RMA))

# 大規模フードフェスティバルにおける

## リスクマネジメント

### —食博覧会・大阪を事例に—

山川 雅行

#### 1. はじめに

フードフェスティバルの歴史的な起源は、農作物の秋の収穫を祝う、「収穫祭」であると考えられる。日本における起源は、宮中祭祀の「新嘗祭」が「収穫祭」にあたると考えられる。昨今では「実りを神に感謝する」宗教的な意味合いよりも、「集客装置」として注目されるようになり、1980年代から世界各地で開催されるようになった。

「集客装置」となったフードフェスティバルは、多くの人が一か所に集まるため、様々なリスクを包含し、事故発生がすると大規模災害に発展するソーシャルリスクとなる。

大規模イベントにおけるリスクを研究した既往研究として「音楽ライブ・ビジネスにおけるリスクファイナンス」(2014、八木・大塚・亀井)が音楽ライブに関するリスクファイナンス研究が発表されている。音楽ライブは一定のファン層の参加が中心であるが、フードフェスティバルの場合は、老若男女問わず食に興味を持つすべての消費者を対象とする。不特定多数が数十万人規模で来場する食のイベントに関するリスクマネジメント研究は未発達の領域である。

本研究ではこうした課題意識のもと、大規模フードフェスティバルにおけるリスクマネジメントの現状を4年に1度開催される「'17食博覧会・大阪」を事例に、主催者側からのリスクを分析し、今後の課題を考察する。

#### 2. 国内外の大規模フードフェスティバル

本研究で取り上げるフードフェスティバルとは、「食」をメインテーマとするイベントで、食の生産者や製造者が、消費者との交流や情報発信ができる「食の祭典」を研究対象とする。

なお、地域の祭り等で、単に多数の屋台が軒を並べているものなどテーマ性のないものは当該研究の対象外とする。

本研究においては、大小様々なフードフェスティバルの中でも、フードフェスティバル自体への訪問を目的として、広域より集客が図れる大規模フードフェスティバルを研究対象とする。「大規模フードフェスティバル」とは、

- (1) 入場者数10万人以上
- (2) 開催日数2日間以上
- (3) 一定周期で開催

以上の3条件を満たすものとする。

国内外の代表的なフードフェスティバルを紹介する。

## 2. 1. 海外の大規模フードフェスティバル

### 2. 1. 1. オクトーバーフェスト<sup>1</sup>

ドイツ・ミュンヘンで開催される世界最大規模のビールを中心としたフードフェスティバル。1810年以来、毎年9月下旬から10月上旬に開催され、入場者総数は600万人以上。ミュンヘン市内の6つの醸造会社が運営する14の巨大テントを中心に様々なイベントが開催される。日本からも毎年、オクトーバーフェストを組み込んだツアーが首都圏発だけで30本以上企画されている。

### 2. 1. 2. メルボルン・フード&ワイン・フェスティバル<sup>2</sup>

1993年より毎年「食の都メルボルン」で開催される南半球最大規模の食の祭典。メルボルン市内各所で100以上の食関連イベントが行われる。名物イベント「ザ・ロングスト・ランチ」は、350mの世界最長テーブルに、1,000人を超える参加者がワインを飲みながら一斉にランチを楽しむイベント。国内外からの出展があり、フェスティバル期間中、毎年30万人以上の観光客が集まる。

## 2. 2 国内の 大規模フードフェスティバル

### 2. 2. 1. 全国菓子大博覧会<sup>3</sup>

1911年（明治44年）、東京府・赤坂で、第1回「帝国菓子飴大品評会」が開催されて以来、不定期に（4～6年に1度）全国持ち回りで開催され、25回を数える国内最古のフードフェスティバル。仙台市で1935年（昭和10年）に開催された会から「全国菓子大博覧会」に改称された。直近では、「第27回全国菓子博覧会・三重（お伊勢さん菓子博2017）」が2017年（平成29年）4月21日（金）～5月14日（日）の24日間、伊勢で開催され、入場者総数は58万人。

### 2. 2. 2. B - 1グランプリ<sup>4</sup>

「B級ご当地グルメの祭典！B-1グランプリ」（以下、B-1グランプリ）は、料理を通じて「地域をPRする」ことで、一人でも多くのお客さんに現地に足を運んでもらおうという、地域活性化を目的とした「まちおこしイベント」。但し、B-1グランプリは、一般消費者から、「日本最大のB級グルメの祭典」として認知されており、日本最大級のフードフェスティバルの一つであるといえる。直近では、「2016・B-1グランプリスペシャルin東京・臨海副都心」が、2016年（平成28年）12月3日（土）～12月4日（日）の2日間、お台場周辺で開催され、入場者総数20万2,000人

1 「オクトーバーフェスト」に関する記述は、特に断りが無い限りドイツ観光局HP <http://www.germany.travel/jp>（2017年7月参照）による

2 「メルボルン・フード&ワイン・フェスティバル」に関する記述は、特に断りが無い限りビクトリア州政府観光局 <http://style.qantas.jp/area/vic/melbourne/>（2017年7月参照）による

3 「全国菓子大博覧会」に関する記述は、特に断りが無い限り第27回全国菓子大博覧会・三重公式HP <http://www.kashihaku-mie.jp>（2017年7月参照）による

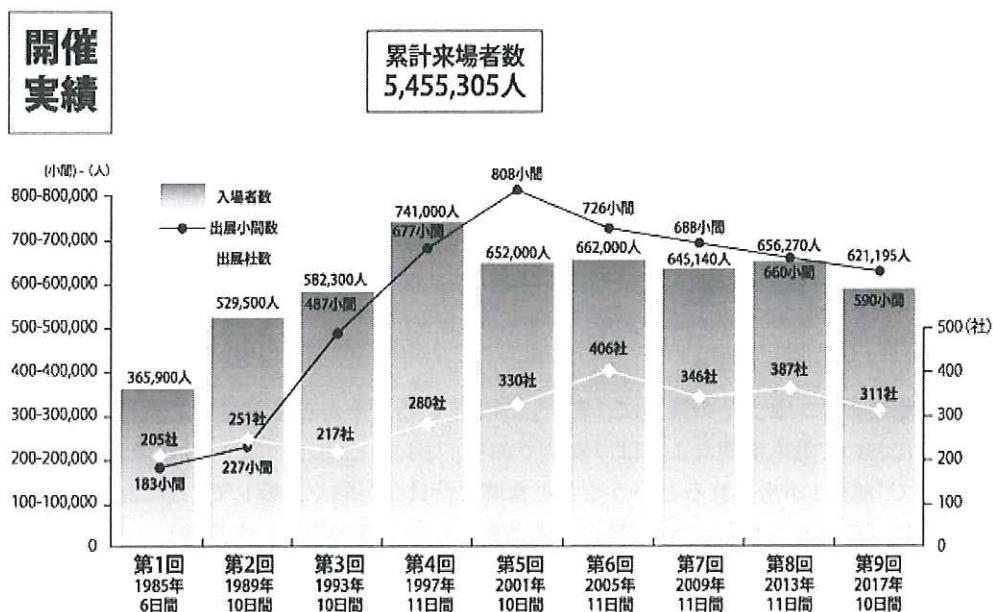
4 「B-1グランプリ」に関する記述は、特に断りが無い限り、愛BリーグHP <http://b-1grandprix.com>（2017年7月参照）による

### 3. 食博覧会・大阪

#### 3. 1. 「食博覧会・大阪」とは

「食博覧会・大阪」(以下、食博)<sup>5</sup>とは、「宴」を基本テーマに、1985年(昭和60年)第1回から4年に1度、大阪・南港(大阪市住之江区)にあるインテックス・大阪で開催されている日本最大級のフードフェスティバル。過去8回開催され、第9回となった「17食博覧会・大阪」の開催4日目となる2017年5月1日には、来場者総数は延べ500万人を達成した。(図表1参照)開催10日間(2017年4月28日~5月7日)の来場者数は62万1,195人を数え、目標であった50万人を突破。(図表2参照)毎回、国内47都道府県、海外20カ国以上の出展がある。

主催は、一般社団法人大阪外食産業協会・公益財団法人関西・大阪21世紀協会を中心となり構成される食博覧会実行委員会。



(図表1:「食博覧会・大阪」第1回~第9回来場者数推移)

5 「食博覧会・大阪」に関する記述は、特に断りが無い限り「食博覧会・大阪」公式HP <http://www.shokuhaku.gr.jp/> (2017年7月参照)による

開催日	月日	入場者数	累計入場者数
第1日目	4月28日	30,356人	30,356人
第2日目	4月29日	53,051人	83,407人
第3日目	4月30日	58,671人	142,078人
第4日目	5月 1日	41,636人	183,714人
第5日目	5月 2日	52,006人	235,720人
第6日目	5月 3日	80,064人	315,784人
第7日目	5月 4日	83,847人	399,631人
第8日目	5月 5日	82,208人	481,839人
第9日目	5月 6日	72,942人	554,781人
第10日目	5月 7日	66,414人	621,195人

「'17 食博覧会・大阪」日別入場者数

(図表2 : 「'17 食博覧会・大阪」日別入場者数推移) <sup>6</sup>

#### 4. 食博覧会・大阪におけるリスクの調査・確認

##### 4. 1. 食博覧会・大阪におけるリスクの特定

食博においては、3つ会場運営のコンセプトが設定されている。

(1) 安全と感動の運営

(2) C & S + E (クリーン&セーフティ+エコ)

(3) アメニティの向上

会場運営コンセプトの第1に「安全」が来ていることからも大規模フードフェスティバルにおいて最も必要なことは「安全である」ということ。つまり、「安全」があつて初めて「感動」が生まれるということを食博実行員会が強く意識していることが窺える。第2に「C & S + E」、これは特に「食品衛生」と「食の安全」を意識し、かつ食品廃棄やゴミ発生の抑制を目指している。第3に「アメニティの向上」となるのは、過去8回の食博における来場者からのクレームを投機的リスクと捉え、利便性や快適性の向上を目指している。

食博実行員会では、上記3つの会場運営コンセプトをもとに、食博における様々なリスクを想定した「運営マニュアル」を作成し、ボランティアスタッフを含む全スタッフに配布している。

本研究では、食博における純粹リスクと投機的リスクそれぞれ洗い出し、「運営マニュアル」に想定されているリスクと想定外のリスクについて特定を行う。

##### 4. 1. 1. 食博覧会・大阪における純粹リスク

6 「食博覧会・大阪」公式HP ([http://www.shokuhaku.gr.jp/news/20170507\\_70.htm](http://www.shokuhaku.gr.jp/news/20170507_70.htm)) に掲載のデータを基に筆者が作成

食博における純粋リスクとして認識できるものは、「自然災害リスク」と「人為的災害リスク」の大きく2つに分けられる。

(1) 「自然災害リスク」として、地震、大雨、津波、洪水、落雷、突風などが挙げられる。因みに、「中小企業白書」<sup>7</sup>では「日本における自然災害の発生件数」として多い順に、「台風」、「地震」、「洪水」、「地滑り」、「火山」の5つを挙げているが、港湾埋め立て地であり、火山活動の影響が極めて小さい大阪・南港エリアにおいては、「地滑り」や「火山」のリスクは想定外としている。

(2) 「人為的災害リスク」として、火災、ガス漏れ、漏電、漏水、食中毒、感染症、病気、怪我、喧嘩、盗難、転落、転倒、落下、テロなどが挙げられる。

#### 4. 1. 2. 食博覧会・大阪における投機的リスク

食博における投機的リスクとして、3つの不確実性が挙げられる。

##### (1) 「予算と実績の差異による収支の不確実性」

大規模フードフェスティバルにおいては予算規模が億単位となり、チケット販売、特に前売り券販売が予算達成の成否を分けるカギとなる。前売り券販売が不調となった場合、赤字リスクが大幅に増大する。

##### (2) 「パブリシティによる不確実性」

広告宣伝予算が限られる中、効果的なパブリシティを打つことが集客を左右する。特に食博の開催期間であるゴールデン・ウィーク中は、競合する同様のフードフェスティバルに加え、様々なイベントが開催されるため、マスコミとりわけテレビ局の取材をいかに取り込むかが集客の成否を分けるカギとなる。ただし、パブリシティは主催者側が求める情報発信に主導権がないため、放映のタイミングや取り上げられ方により食博の魅力を伝えきれるかが不透明である。

##### (3) 「来場者評価による賛否の不確実性」

来場者による食博への評価、つまり口コミ・SNSによる評価の高低が集客を左右する。特に開幕当初の来場者による評価は、期間中の集客へ大きな影響を及ぼす。SNS上の悪評は瞬く間に拡散し、10日間という開催期間中に悪評を覆すことは極めて困難となる。一方、初期来場者に高評価を得ると、食博に無関心であった客層へも来場動機を刺激することになるため、まさに諸刃の剣となる。

#### 4. 2. 食博覧会・大阪におけるリスクの分析・評価

リスクの分析・評価（リスク・アセスメント）は、リスクの調査・確認（リスクインフォメーション）で洗い出されたリスクをその程度と影響度を評価する事である。つまり、「事故発生確率・頻度」（frequency・F）と「事故発生強度・衝撃度」（severity・S）を分析・評価し、リスクの対応（リスク・トリートメント）へつながる重要なステップで

7 「2016年版中小企業白書」第2部第4章第1節2「自然災害リスク」  
[http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H28/h28/html/b2\\_4\\_1\\_2.html](http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H28/h28/html/b2_4_1_2.html)

ある。

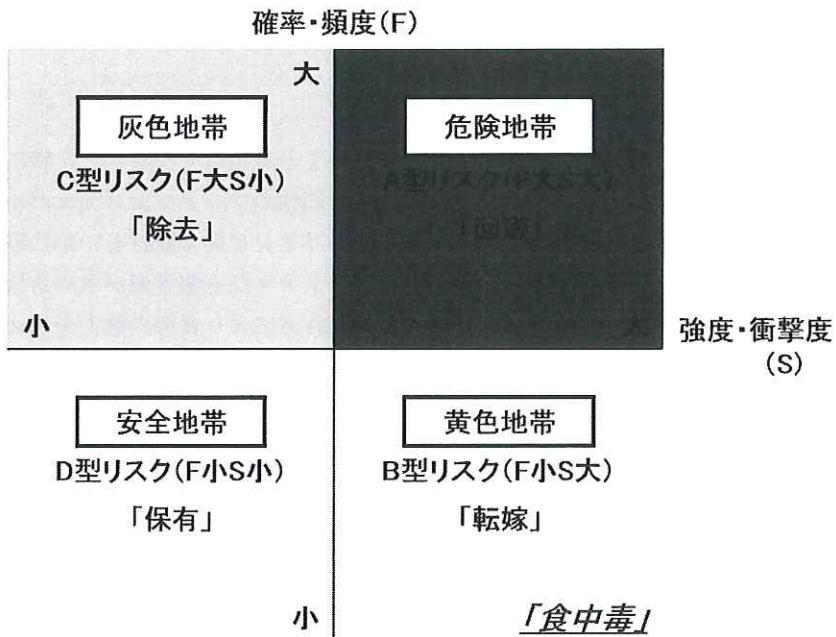
前項で洗い出したリスクのうち、純粹リスクとして食博実行員会が作成した「運営マニュアル」に危機管理対応が記載されているものを重大リスクまたは発生頻度の高いリスクと評価する。

具体的には、「自然災害リスク」として地震・津波、「人為的災害リスク」として火災、食中毒、病気、怪我を挙げている。

一方、「投機的リスク」に対しては、特に予算と実績の差異による赤字リスクとSNS対策を挙げている。

リスク・アセスメントにおいて、組織全体がリスクを認識するため「リスクの見える化」のツールとして「リスク・マップ」の活用が有効であると考えられる。

例えば、食博における「食中毒リスク」を「リスク・マップ」に落とし込むと下記のようになる。大規模フードフェスティバルにおいて「食中毒」は、事故発生確率・発生頻度(F)は低く・小さいが、万が一、食中毒が発生した場合の事故発生強度・衝撃度は極めて大きいといえる。



(図表3:「リスク・マップ」における「食中毒リスク」の位置)<sup>8</sup>

#### 4. 3. 食博覧会・大阪におけるリスクの対応

前項のリスクの分析・評価（リスク・アセスメント）で重大リスク又は発生頻度の高いリスクであると評価された「純粹リスク」と「投機的リスク」に対するリスクの対応（リスク・トリートメント）について食博実行員会がどうのように対応しているか検証する。

8 関西大学亀井克之教授作成の「リスク・マップ」に筆者が「食中毒リスク」を加筆

リスクコントロールにおいては、回避と除去があるが、食博におけるリスクは「回避」を選択することが困難であるため、リスクの予防・軽減によるリスクの除去が中心となる。

また、リスクファイナンスにおいてリスクを第三者に転嫁する保険の活用と、保険に転嫁できないリスクに対するリスクの保有の状況を検証する。

#### 4. 3. 1. 純粋リスクに対するリスク・トリートメント

「純粋リスク」における「自然災害リスク」として取り上げた「地震」と「津波」についての対応として、「運営マニュアル」地震発生時と津波発生時に分けて対応が記載されている。

「地震発生」については、いつ・どこで・どの程度で発生するかは予測不能であるため、「リスクの除去・軽減」に主眼が置かれる。具体的には、「震度1～4」の場合と「震度5以上」の場合に分けて主催者である食博覧会実行委員会と会場所有者で「インテックス大阪」事務局との情報共有方法と指揮命令系統が定められている。運営マニュアルでは地震発生直後から「状況の確認」、「避難誘導」、「応急救護」、「催事開催の判断」という流れで、来場者の安全確保をする体制が組まれている。

これらの体制を担保するため、開幕前日の2017年4月27日(木)13時から16時までの3時間、大阪市消防局住之江消防署の協力のもと防災訓練を実施。実行員会・事務局スタッフ・出展者、警備員、ボランティアスタッフが参加し、「地震発生に伴う火災避難訓練」を実施した。

「津波の発生」に関しては、会場がある「インテックス大阪」が大阪湾に面しており、津波被害のリスクは非常に高いといえる。大阪市防災情報マップによると「インテックス大阪」の海拔は6.5m、津波発生の危険性がある場合は、6号館3階以上に誘導することなどがマニュアルで定められている。

「純粋リスク」における「人為的災害リスク」として取り上げた火災、食中毒、病気、怪我についての対応として、「運営マニュアル」では「火災発生」、「食中毒発生」、「傷病人発生」に分けて対応が記載されている。

「火災発生」の場合、「状況の確認」、「通報」、「初期消火」、「避難誘導」、「応急救護」、「消防対応」、「催事開催の判断」という流れで、来場者の安全確保をする体制が組まれている。

なお、火災発生の予防策として、会場内の火気使用は、大阪市火災予防条例第24条に基づき各出展者から出店計画書を提出し、実行委員会が大阪市消防局に一括申請。火気使用制限の解除条件を満足した場合のみ解除承認されることとなる。会期中も実行委員会事務局及び警備担当者が巡回監視をし、条例順守の徹底を実行。

「食中毒発生」には2種類を想定。第1に「会場内での発生」の場合は、来場者からの第一報を受けたスタッフは即時「運営本部」に連絡を入れ、救護班を現場に派遣。発症者の症状の確認を行う。重症の場合は119番通報し救急車の出動を要請。可能な限りどの店舗で何を喫食したか、詳細にヒアリングを行対象店舗への食材サンプルの提出と衛生状況の写真撮影等の原因特定のための緊急衛生検査を実施。第2に「会場外での発生」の場合、来場者からの第一報を受けた場合、発症者の症状と人数の確認と来場日時、喫食物、出展

者名等を情報共有シートに記入。運営本部長を議長とする食中毒対策本部が立ち上がり対応を協議。発症者との連絡、大阪市保健所への連絡、保険会社への連絡など関係各所との連携を図り対応にあたる。幸い過去9回の食博では食中毒事案は発生していない。食中毒の予防策として、全出展者は食品衛生法に基づく大阪市長の営業許可証の取得が出店条件となっており、大阪市保健所の立入検査による厳しい指導が行われる。会期中は毎日午前9時から午前11時の間に(株)中央微生物検査所による衛生管理の巡回を行うなど食中毒発生防止を徹底している。トイレとは別に会場内5カ所に「手洗いステーション」を設置。正しい手洗い方法をパネルで紹介。来場者に手洗い設備を利用・実践していただくことで、衛生意識の向上を図る。

「傷病人発生」の場合、「状況の確認」、「通報」、「応急救護」、「救急対応」、「催事開催の判断」という流れで、来場者の安全確保をする体制が組まれている。

傷病者への事前対策として、会場内8カ所に設置されているAEDの取扱講習を実施。ボランティアスタッフを含むすべての運営スタッフが緊急時に冷静な対応ができるよう指導。

リスクの転嫁に関しては、いわゆる「イベント総合保険」への加入により、「イベント中止」、「食中毒・怪我による治療費等」、「火災事故」、「高額機材の破損・盗難」など様々なリスクに対し対応が可能となる

保険対象とならないリスクに対しては、「リスクの保有」の処理手段として、過去8回開催された食博の余剰金の積立金を「自家保険」として準備している。

#### 4. 3. 2. 投機的リスクに対するリスク・トリートメント

「投機的リスク」に対して、予算と実績の差異による赤字リスクとSNS対策を挙げたが、それぞれのリスク予防策とリスク発生時の対応を検証する。

赤字リスクに対する事前対策として、前売り券の販売強化と出展者からの出展料の早期徴収により、食博開幕までに予算達成の目途をつけること。具体的には、食博実行委員会の構成団体に前売り券の販売割り当てを行い確実なチケット販売を実施。チケット販売代理店の入札を行い、応札した旅行代理店に対し最低販売ノルマを課す。一般入場者への前売り券販売強化のためチケット販売代行業者に販売委託を行い、全国のコンビニ・チケットセンターでの前売り入場券の購入を可能にするなど販売チャネルの増加を図った。

今回初めてインバウンド対策として、海外旅行代理店と提携し、団体旅行・個人旅行への前売り券販売を実施。食博公式ホームページからのカード決済による前売り券購入も可能にした。また2017年1月4日付の「The New York Times」に「52 Places to Go in 2017」(2017年に行きたい世界52カ所)にて、飽くなき【食】の街として『大阪』が選ばれ、同時に4月28日から10日間・全国47都道府県の味を一堂に集めて開催する食の祭典『食博覧会・大阪』が英文で紹介されるなど、訪日外国人客に対する情報発信も実施した。

訪日外国人に対する情報発信の効果測定として、今回初めて「外国人来場者アンケート」<sup>9</sup>を実施した。

9 「'17 食博覧会・大阪」外国人来場者アンケート (㈱サーベイリサーチセンター、2017年6月9日)

### (1) 調査概要

- ①調査目的：外国人来場者のプロフィール、食博の満足度等を調査し、次回開催の基礎資料とする。
- ②調査方法：調査員による面接調査法、会場内でアンケートを依頼
- ③調査対象：食博来場の外国人来場者
- ④調査場所：インテックス大阪 ゲート3カ所及び会場内
- ⑤調査日時：2017年5月2日(火)・3日(水・祝)・4日(木・祝)の13時～20時
- ⑥サンプル数：252サンプル

### (2) 外国人来場者アンケート「国籍」

「食博」会場内にいる外国人にアンケートを実施したが、252人中の訪日外国人は119人で47.2%にとどまり、在日外国人が133人含まれていた。訪日外国人に限定すると、1位は欧米の42人(35.3%)、順に香港22人(18.5%)、中国18人(15.1%)、台湾15人(12.6%)、韓国11人(9.2%)、東南アジア11人(9.2%)となった。但し、欧米人に偏りがあるのは、調査員の調査対象抽出技術に対する課題が明らかとなった。これは「見た目に外国人」と判明する調査対象を抽出した結果、国籍に偏りが発生した。

居住地	人数	割合
中国	57人( 18人)	22.6%( 15.1%)
台湾	24人( 15人)	9.5%( 12.6%)
香港	22人( 22人)	8.7%( 18.5%)
東南アジア	22人( 11人)	8.7%( 9.2%)
韓国	13人( 11人)	5.2%( 9.2%)
欧米	104人( 42人)	41.3%( 35.3%)
その他	10人( 0人)	4.0%( 0.0%)
合計	252人(119人)	100.0%(100.0%)

(図表4：アンケート調査「国籍」)

### (3) 外国人来場者アンケート「旅行形態」

訪日の旅行形態を調査した結果、「ツアーは利用せず個別手配」が87人(73.1%)、「個人向けパッケージツアー」が24人(20.2%)、「団体ツアー」が8人(6.7%)と、個別手配が圧倒的な割合を占めた。

(図表5：アンケート調査「旅行形態」)

旅行形態	人数	割合
団体ツアー	8人	6.7%
個人向けパッケージツアー	24人	20.2%
ツアーは利用せず個別手配	87人	73.1%

#### (4) 外国人来場者アンケート「訪日回数」

訪日回数は、初来日となる「1回目」という回答が47人(39.9%)であったのに対し、「5回以上」という回答が34人(28.5%)と訪日体験が豊富なリピーター層が3割近くいることが判明した。10日間という期間限定の大規模フードフェスティバルに多くのリピーター層が来客していることは、「日本人に人気があるイベントへの参加ニーズ」が高まっていることが裏付けられる。

回数	人数	割合
1回	47人	39.5%
2回	13人	10.9%
3回～4回	24人	20.2%
5回～9回	13人	10.9%
10回以上	21人	17.6%
不明	1人	0.8%
全体	119人	100.0%

(図表6：アンケート調査「訪日回数」)

#### (5) 外国人来場者アンケート「来場決定時期」

来場決定時期は、「日本到着前」に決定している外国人来場者が74人(62.2%)に上った。これは、訪日外国人向けのプロモーションが一定の効果が出た結果と考えられる。

一方、「日本到着後」という回答も45人(37.8%)あり、こちらも外国語のみならず日本語での食博の広報宣伝が訪日中の外国人に情報がリーチしていると考えられる。

決定時期	人数	割合
日本到着前	74人	62.2%
日本到着後	45人	37.8%
全体	119人	100.0%

(図表7：アンケート調査「来場決定時期」)

#### (6) 外国人来場者アンケート「認知経路」

「食博」の認知経路を調査した結果、「家族や知人の話」が40人(33.6%)と「口コミ」が1位となった。次いで、「検索サイト」が33人(27.7%)、「観光案内所・広告物」が13人(10.9%)、「旅行ポータルサイト」が8人(6.7%)と続いた。

改めて「口コミ」の強さを示す結果となったが、同時に「検索サイト」、「旅行ポータルサイト」を合わせると41人(34.4%)となるように3分の1がネット情報を認知経路として挙げている。インターネットにおける情報発信は不可欠であることも裏付けられた。

認知経路	人数	割合
検索サイト	33人	27.7%
旅行ポータルサイト	8人	6.7%
旅行会社・代理店	4人	3.4%
SNS・ブログ	6人	5%
家族や知人の話	40人	33.6%
観光案内所・広告物	13人	10.9%
宿泊施設・飲食店	4人	3.4%
その他	17人	14.2%
全体	119人	100.0%

(図表8：アンケート調査「認知経路」)

#### (7) 外国人来場者アンケート「満足度」

「食博」自体の満足度を調査した結果、「大変満足」が78人(65.5%)と3分の2が大変高い評価をした。「まあ満足」が39人(32.8%)を合わせると117人(98.4%)とほぼ全員が「満足」したという結果となった。一方、わずか2人(1.6%)とはいえ「不満」という回答も無視することはできない。

満足度	人数	割合
大変満足	78人	65.6%
まあ満足	39人	32.8%
やや不満	1人	0.8%
大変不満	1人	0.8%
全体	119人	100.0%

(図表9：アンケート調査「満足度」)

#### (8) 外国人来場者アンケート「母国知人への推薦意向」

母国知人への推薦意向を調査した結果、「ぜひ薦めたい」が在日外国人を含めた158人(62.7%)、「まあ薦めたい」が81人(32.1%)と合わせて94.8%、訪日外国人に限っても「ぜひ薦めたい」78人(65.5%)、「まあ薦めたい」33人(27.7%)と合わせて93.2%となり次回以降の来場にも期待が持てる結果となった。

一方、「あまり薦めたくない」「まったく薦めたくない」との意見も合わせて13人(5.2%)もあり、入場券の高さや会場内の外国語表記など、次回への課題としてその原因分析が必要となる。

推薦意向	人数	割合
ぜひ薦めたい	158人( 78人)	62.7%( 65.5%)
まあ薦めたい	81人( 33人)	32.1%( 27.7%)
あまり薦めたくない	8人( 4人)	3.2%( 3.4%)
まったく薦めたくない	5人( 4人)	2.0%( 3.4%)
全体	252人(119人)	100.0%(100.0%)

(図表10：アンケート調査「母国知人への推薦意向」)

開幕後は、開会式を含めテレビ・ラジオ・新聞など大手メディアによるマスコミによるパブリシティで開催期間中の来場を促した。食に関する人気ブロガー数名を招待し、会場内の魅力を伝えてもらうなどネット上の情報発信にも注力した。

「SNS対策」として、会場内で来場者アンケートや現場の最前線で接客する出展者・ボランティアスタッフから寄せられるクレームを洗い出し、速やかに対応を実施。運営本部スタッフによるネット巡回で、来場者による様々な書き込みをチェックし、運営本部会議で情報を共有。特に厳しいクレームに対しては改善を実施し、可能な限り改善状況を公表するなど、悪評拡散防止に努めた。今回は日本のみ対応となつたが、次回は英語・中国語・韓国語などのSNS対策も検討課題となつた。

## 5. テロリスクへの予防策

幸い現時点の日本国内において、昨今海外で多発する一般市民が参加する大規模イベント、いわゆるソフトターゲットを狙ったテロは発生していない。しかし、日本国内でもテロ発生リスクは日々高まってきており、4年後の「21食博覧会・大阪」においては、テロ発生を想定した警備体制やテロ発生時の避難訓練など具体的かつ実効性のあるテロ予防策を講じる必要がある。特に増え続ける訪日外国人客への避難対応も想定しなければならない。

現在の「運営マニュアル」にも「爆破予告・テロ行為」に対する緊急時対応が1ページ用意されており、一応の基本対応は記載されている。今後は、テロ発生を想定した避難訓練や消防のみならず、警察・自衛隊等の協力も得てより実践的な訓練が必要となる。

## 6. おわりに

1985年から4年に一度開催され、2017年に9回目となった「17食博覧会・大阪」は、開催2年前から実行委員会を立ち上げ、周到に準備をした結果、無事終了することができた。しかし、本稿で指摘した通り、決してすべてのリスクに対し万全の態勢で臨めたわけではない。第10回目となる次回「21食博覧会・大阪」では、従来のリスクへの対応のみならず、新たなリスクに対する対応を行い、より安全で快適な会場を作りが求められる。食博は、60万人を超える大規模イベントであるがため、そこで発生するリスクは単なる1イベントのリスクではなく、ソーシャルリスクであることを再認識し、食博で得たリスク対応のノウハウを他の大規模イベントに水平展開していくことが課題となる。

(本稿は、2017年7月29日、関西大学で開催されたソーシャル・リスクマネジメント学会関西部会における報告を一部修正し、記述したものである。)

(筆者は大阪観光大学非常勤講師)

### 【参考文献】

- ・八木良太・大塚寛樹、亀井克之「音楽ライブ・ビジネスにおけるリスクファイナンス」2014年3月（関西大学『社会安全学研究 第4号』）
- ・食博覧会実行委員会『運営マニュアル』2017年4月（食博覧会実行委員会発行）
- ・亀井克之『リスクマネジメントの基礎理論と事例』2011年3月（関西大学出版部）

# 地方公共団体における内部統制の構築と 審査における留意点に関するリスク管理

山 田 和 彦

## 1. 内部統制の整備・運用について、背景と必要性

地方公共団体が今後、行財政改革や地方分権改革を円滑に進めるには、住民の信頼がその基礎になるが、近年、公務員の不祥事件や不適正な業務執行の続発により、行政への信頼が大きく揺らいでいるのが実情である。

このため、職員の意識を変革し、本市を取り巻く様々なリスクに対し自律的に対応可能な体制を整備することにより、組織マネジメントを抜本的に改革し、信頼される地方公共団体を目指すことが重要な課題であることから、この課題に対応するため、各自治体は、内部統制に関する基本方針を策定し、内部統制の整備・運用を実施している。

不適正経理が続けて発覚し、その原因として、再発防止策を総括する担当部署が不明確であり、全体としての調整、進捗管理が不十分であることが挙げられ、不適正経理を発生させない全庁的な仕組みを構築することが喫緊の課題となっている。

地方公共団体における内部統制は、住民の福祉を増進するために、地方公共団体の事務が、地方自治法第2条第1款に正確に行われるのみならず、経済性、効率性及び有効性の観点からも適切に執行され、その資産が適切に管理されるように、管理責任者（知事、副知事、出納長のほか各部門の管理に責任を有する局長、部長等の職にある者）によって構築される組織及び事務執行におけるすべての手続又は手段並びに記録から構成されている制度である。

業務執行過程における違法ないし不当な処理の防止に重点をおく地方公共団体の内部統制にあっては、統制組織及び統制手続を中心と考えられる。

よって、「住民からの信頼がなければ何も進まないこと」を肝に銘じ、内部統制の整備・運用を行い、住民から信頼される自治体の実現が必須である。

## 2. ガバナンス、マネジメント及び内部統制の関係

ガバナンスと内部統制の関係であるが、内部統制はガバナンスレベルでの意思決定（議会での決議）、によって検討・設定され、ガバナンスが有効に機能していれば、協力な内部統制が構築できる。また、内部統制が有効に機能しているかを議会が監視し、監査することによって、ガバナンスは強化されるのである。

マネジメントと内部監査の関係であるが、内部統制はマネジメントに規律を与えるという関係にある。マネジメントは意思決定機関である議会で決定された事項の執行と深く関係しているが、この執行に対しては、ただ執行されれば良いというわけではなく、業務の有効性・効率性や法令の遵守などが求められる。

これらに対して、合理的な保証を与えるのが、内部統制である。

ガバナンス、マネジメント及び内部統制の三者間には、ガバナンスレベルで地方自治体の基本方針等を意思決定し、マネジメントが進むべき方向性が決定されるという関係がある。そのマネジメントに内部統制は規律を与える。ガバナンスが有効に機能していれば、内部統制も強化され、マネジメントにも有効に規律が働くという関係がある。

### 3. 内部統制への改革

地方自治体で起きている問題は、直接的にはマネジメントの不全が問題であるが、全ての原因は、マネジメントに規律を与える内部統制の考え方が浸透していないこと、及びそのような内部統制を設計し、その機能を監視・監査するガバナンスが不十分であることにあつた。

監査と内部統制は密接な関係にある。各自治体において、内部統制の概念は、まだ、浸透しているわけではない。

しかし、内部統制を各自治体における組織マネジメント全般を意味する概念と定義し、内部統制は、業務の有効性及び効率性、財務報告の信頼性、法令等の遵守、資産の保全という4つの目的に関して、組織が抱えるリスクを軽減するために構築された手続き・規定・ルールである。

① 内部統制とは、各自治体が業務の有効性及び効率性等の4つの目的を実現に関して、それが達成できない可能性(リスク)を合理的水準まで統制する(引き下げる)ために設定された一連の手続き等となる。予算制度はもとより、多くの各自治体で導入されている行政評価等、これまで各自治体が取り組んできた有効な行政経営手法は全て、内部統制の一部を構成している。内部統制の概念は、こうした既存の手法そのものを、リスクの予防・発見・修正という観点から見直したものに他ならない。

また、内部統制を整備・運用する責任は、各自治体の首長にある。自治体経営に内部統制の概念を浸透させるには、内部統制の構築責任が首長にあるとする点を、地方自治法に明示する必要がある。

よって、各自治体のコンプライアンスやVFMいうマネジメント上の諸問題は、ある程度解決が期待できる。

② 各自治体での内部統制の影響もあり、監査事務局職員や監査委員は、日常の監査業務における精査(全数検査)という方法でなく、試査(サンプリング)によって監査を実施している。月例の出納検査や財務監査は、一定の内部統制の信頼性を前提として実施されるべきものであり、監査委員等が全数の検査や監査を行うわけではない。

理論上、内部統制に一定の信頼性が認められる各自治体では、その信頼性が監査業務におけるサンプル数の減少する根拠となっている。

よって、監査人が内部統制の信頼性を前提に監査というガバナンス行為を行うことで、業務や会計に関する各自治体の行為の正当性が担保されるということになる。

#### 4. 内部統制の整備・運用の課題

大阪市では全庁ではなく、各局を基本単位として内部統制システムを構築している。もっとも、共通業務は全庁的な内部統制の仕組みを取り入れている。共通業務に限っても、複数の責任者が置かれ、モニタリングすることとなっている。

内部統制の取り組みを精緻化することになれば、このような組織体制が必要である。

##### 『内部統制そのものが抱える限界について』

- ① 内部統制は、判断の誤り、不注意、複数の担当者による共謀によって、有効に機能しなくなる場合がある。
- ② 内部統制は、当初予定していなかった組織内外の環境の変化や非定型的取引等には、必ずしも対応しない場合がある。
- ③ 内部統制の整備・運用に対しては、費用と便益との比較衡量が求められる。
- ④ 首長等が不当な目的のため、内部統制を無視又は無効ならしめることがある。

しかし、最大の問題点は、内部統制をより機能させるためのガバナンスの議論が不十分なことである。より具体的には、内部統制の整備・運用の状況について、首長の責任の下で、内部統制報告書を作成し、議会・住民への報告を義務付けること。さらに、内部統制報告書の外部監査を義務付けることが肝要である。

#### 5. 総括

各自治体の基本的運営の基本的役割として、ガバナンス、マネジメントそして内部統制を取り上げ、ガバナンスの強化が内部統制を強化し、強化された内部統制によってマネジメントに対する規律を高めるという関係に着目し、各自治体が抱えている問題は、マネジメントにあることを提起した次第である。

以上

(筆者は、行政書士、公認内部監査人CIA、公認不正検査士CFE、企業危機管理士)

#### 【参考文献】

- 箱田順哉『内部監査実践ガイド』東洋経済出版社 2007年  
川村眞一『内部監査の実務』同文館 2016年  
塚田孝則『セキュリティポリシーとリスクの評価』日経BP 2003年  
平野芳行・吉田健一郎『情報セキュリティマネジメントシステム=要求事項』  
日本規格協会 2007年  
藤井範彰『内部監査の課題解決法』税務経理協会 2012年  
あずさ監査法人『経営に資する統合的内部監査』東洋経済出版社 2009年  
東京海上日動リスクコンサルティング(株)ERM事業部『リスクマネジメント規程集』  
かんき出版 2009年  
荻原勝『内部統制システム役員制度規程集』中央経済社 2006年

浜辺陽一郎『新会社法のしくみ』東洋経済出版社 2006 年  
監査法人トーマツ『ひとめでわかる内部統制』東洋経済出版社 2006 年  
打川和男『ISO9001、2015 のすべてがよくわかる本』秀和システム 2017 年  
品質マネジメントシステム規格国内委員会『対訳 ISO9001、2008』  
日本規格協会 2009 年  
仁木一彦『リスクマネジメント』東洋経済出版社 2009 年  
川村眞一『現代の実践的内部監査』同文館 2009 年  
新日本監査法人『内部統制の実務Q & A』東洋経済出版社 2007 年  
伊東敏『内部統制構築の実践的手法』清文社 2007 年  
高橋均『監査役監査の実務と対応』同文館 2016 年  
(株)みずほ証券リサーチ&コンサルティング・(株)アイ・コンセプト  
『IPO・内部統制の基礎と実務』同文館 2015 年  
打川和男『事業継続管理の基本と仕組み』秀和システム 2008 年  
<http://www.ritsumei.ac.jp/acd/cg/law/lex/16-1/001komabayashiyoshinori.pdf0131a11.pdf>  
[http://www.kwansei-ac.jp/iba/assets/pdf/journal/BandA\\_review\\_vol6\\_p01-19.pdf](http://www.kwansei-ac.jp/iba/assets/pdf/journal/BandA_review_vol6_p01-19.pdf)  
<http://www.kokugakuin.jp/tosho/kiyou29pdf/masui29.pdf>  
<https://www.imes.boj.or.jp/research/papers/japanese/kk25-2-2.pdf>

# 適切行動の理に関する研究

## —利他の精神の認識と適切行動—

森本弘明、館岡康雄

### 1. はじめに

2017. 07. 11 の日本経済新聞では、『日本ガイシの柴田昌治氏は、「おたくの碍子は落下したり、ひびが入ったりする」・・・「マル秘」で調査が進められた。今多くの米国人が余暇に親しむ狩猟が原因だった。…目当ての獲物を仕とめられなかつたハンターらが腹立ちまぎれに、白い碍子を格好の的にして次々と撃ち落としていたのだ。』と言う。私たちの多くは、日常活動においても、このように適切行動をとることに戸惑いを覚える。そして、これらのハンターは、後述する適切行動をしていないものと考えられよう。

本研究では、テーマを『適切行動の理に関する研究』とし、経営者における適切行動が、どのようにすれば担保されるかについて考察する。

そこでまず、経営者に関する問題を三分類する。

#### (1) 有限の生命の認識と適切行動

有限の生命の実相は、万人の理解するところである。しかし、それは三人称の理解であり、一人称の理解でない。有限の生命の認識と経営者の適切行動との関係性の問題

#### (2) 利他の精神の認識と適切行動

利他の精神の実相は、万人の理解するところである。しかし、それは三人称の理解であり、一人称の理解でない。利他の精神の認識と経営者の適切行動との関係性の問題

#### (3) 経営の危機の認識と適切行動

経営の危機の実相は、万人の理解するところである。しかし、それは三人称の理解であり、一人称の理解でない。経営の危機の認識と経営者の適切行動との関係性の問題

### 2. 利他の精神の認識と適切行動の先行研究

本発表では、(2)の利他の精神の認識と適切行動に焦点を当てる。館岡康雄<sup>1)</sup>は、『利他性の経済学』のまえがきにおいて、「自己の利益を最大化するには、他者を支援し、他者をして自身を支援してもらうしかないとしたら、自身の行動の舵取りをどのようにすればよいのか」という問い合わせに本書は光を当て、一緒に科学したいのである。特別な条件が揃わなければ人を助けないことを前提に構築された経済理論から、特別な条件がなくても、人は人を助けることを前提とする理論の構築である。』と言う。蒲島郁夫<sup>2)</sup>は、『私がゼミの運営で心がけているのは、「参加させること」と、東大生として「生きた証」を残させることである。』という言葉に利他の精神

1) 館岡康雄『利他性の経済学』新曜社 (2006年) ii 頁

2) 蒲島郁夫『運命』三笠書房 (2004年) 180 頁

を見る。梅原諦愚<sup>3)</sup>によると、四人の子供たち夫婦らが、お金を出し合って、旅の支度から旅費、小遣いまで一切を整えて老夫婦を旅に送り出した。ところが、飛行機事故で搭乗者が全員死亡した。後日、事故の補償や弔慰金などが多額に支払われることになり、仲の良かった兄弟姉妹がその金を奪いあった。この話は、実に古い話であるが、筆者は税理士として、このような争いを、今日でも毎日のように見ている。これらの、先行研究はいずれも、利他の精神の認識と適切行動の関係性を示すものであると言える。

### 3. 利他の精神

亀井利明<sup>4)</sup>によると、企業にとってのリスクは経営外部リスクと経営内部リスクという区分や、外襲性リスクと内在的リスクという区分があるとされ、そのリスクマネジメントのプロセスを(1)導入対策(2)事前対策(3)渦中対策(4)事後対策に分類されている。

亀井克之<sup>5)</sup>は「企業活動は、リスクテーキングであるといえ、リスクの全面的回避は企業経営の放棄を意味する。既存の経営活動や、将来に関する戦略の選択・実施は必然的にリスクを伴う」という。

館岡康雄<sup>6)</sup>によると、今日では、リザルトパラダイムからプロセスパラダイムへと、パラダイムシフトが起こっている。ゆえに、本研究では過程を大切にし、渦中を中心軸と考え、企業経営のすべての過程に焦点を当てる必要性を考察する。

日々の経営活動は、プロセスパラダイムの世界にあり、どの企業においても、活き活きと呼吸しているかどうかはさておき、呼吸していることには違いがない。すなわち、経営は死に絶えることなく生きている。この時の多くの経営者の判断は、内からの気づきによって利他性を認識している。しかし、例えば、会計において考えるとき、決算書の作成される時期に至るや、リザルトパラダイムの世界に入り、その数値は呼吸を停止し、利他性を認識し経営を良くしようと考えず、経営外部（税務官庁当局・金融機関等）に目を移し、日々、決算書だけを良くしようと考えるようになる。

ここに至っては利他性など、すっ飛んでしまった状況になる。すなわち、利他性を認識した適切行動は、渦中対策で捉えられ、事後対策で捉えることは非常な困難を伴う。

2017. 07. 11 の日本経済新聞、私の課長時代で ANA ホールディングス社長の片野坂氏は、「業績が苦しくなってから改革するのではなく、かえって労多く、不幸も大きくなるということです。安定期にこそ次の変化を見据え、手を打つべきです。今もそう思っています。」と言われ、プロセスの重要性を語っておられる。

### 4. 消極的・積極的適切行動

庭本佳和甲南大学名誉教授によると、利他の精神を認識して行う行動は、いかなる行動も、行動を起こせば、根本的解決法を実施するまでの時間を生み出す意味において適切行動であるという。

3) 梅原諦愚『本気に生きよう』理想社（1981年）89-90頁

4) 亀井利明『ソーシャル・リスクマネジメントの背景』ソーシャル・リスクマネジメント学会（2009年）50-52頁

5) 亀井克之『リスクマネジメントの基礎理論と事例』関西大学出版部（2011年）114頁

6) 館岡康雄『利他性の経済学』新曜社（2006年）84-100頁

のことから、本研究では、適切行動を次の二つに分類したい。

- a. 積極的な適切行動・・・利他の精神を認識して行う下記(01)から(10)の行動
- b. 消極的な適切行動・・・利他の精神を認識して行う、根本的解決法を実施するまでの時間を見み出す行動

上田和勇<sup>7)</sup>は、倫理リスクのコントロールをハードコントロールとソフトコントロールに区分し、論述されているが、まさに、本研究における適切行動とソフトコントロールに重なりを見出すことができる。

この考え方を基に、利他の精神の認識との関係において、積極的な適切行動を次のように表現し、これをもって、本研究における適切行動の定義とする。

### 積極的な適切行動

- (01) 経営における、存在理念を認識した行動
- (02) 経営における、適法、適切性を認識した行動
- (03) 経営における、真実、継続性を認識した行動
- (04) 経営における、明瞭性を認識した行動
- (05) 経営における、重要性を認識した行動
- (06) 経営における、緊急性を認識した行動
- (07) 経営における、言靈を認識した行動
- (08) 経営における、変化対応力を認識した行動
- (09) 経営における、対案提示力を認識した行動
- (10) 経営における、笑顔効果を認識した行動

本研究では、この積極的または消極的適切行動に該当しない行動を、不適切行動と定義する。

## 5. 仮説

そこで、利他の精神の認識と適切行動の関係性について、リサーチ・クエスチョンを設定し、仮説を立ててみる。

- (01) 利他の精神は、いつ頃一人称で認識されましたか
- (02) 利他の精神は、どのような時に一人称で認識されましたか
- (03) 利他の精神を一人称で認識された時、その行動に変化が起きましたか
- (04) 利他の精神を一人称で認識された時、その行動は適切行動でしたか
- (05) 利他の精神を一人称で認識すると、適切行動を常に行いますか

仮説は、利他の精神を認識すると経営者は適切行動を実践するとする。

---

7) 上田和勇「企業倫理とリスクマネジメント」危険と管理第40号、日本リスクマネジメント学会（2009年）21-23頁

## 6. 研究方法とデータ収集

その研究方法は、経営者へのインタビューを SCAT（名古屋大学大学院教授 大谷尚 質的データの分析手法）で分析した。

- ・2017年06月28日
- ・ダンス フィットネス スタジオの経営者（女性）へのインタビュー
- ・インタビュアー：ある研究者
- ・インタビュイー：成長してスタジオを拡張したダンス フィットネス スタジオ経営者
- ・主な質問項目：リサーチ・クエスチョンを活用

SCAT(Steps for Coding and Theorization)

質的データ分析における自利と利他

(別表参照)

### 利他の精神の認識と適切行動

	注目語	換言	外概念	テーマ
自利	一人 仲間 増客	成長 増客	人成長 経営成長	生業 企業
利他	変化 笑顔	迅速 聖地	適時 快適	時代の趨勢 幸福

このインタビューの分析によって次のようなことが理解できる。

(01) 利他の精神は、いつ頃一人称で認識されましたか

経営者は、15年前に、ダンス フィットネス スタジオを開設し、開業した時に利他の精神を一人称で認識した。偶有性を捉え、時代の趨勢を把握し、仕事=人生と思い、人生デザインをしている。

(02) 利他の精神は、どのようなときに一人称で認識されましたか

高齢化社会を迎えるにあたり、配偶者の死により、有限の生命を認識した高齢の女性が、経営者の利他の精神を一人称で認識する行動と相まって、参加意欲を高め元気になられ安泰な国家が醸成される。

(03) 利他の精神を一人称で認識された時、その行動に変化が起きましたか

障害者と健常者がともに手を携えるとき、それは不思議な邂逅の場を生み出す。お客様が主役、一人一人が主役と考えることにより、経営者の言葉遣いがどんどん変化していく。

(04) 利他の精神を一人称で認識された時、その行動は適切行動でしたか

人が成長し、経営が成長し、地方が成長し、国家が成長する新しい社会が生まれる適切行動

である。

(05) 利他の精神を一人称で認識すると、適切行動を常に行いますか

利他の精神を一人称で認識して、時代の趨勢を把握し適時性を知る時、迅速な行動を生み出し流れは快適で幸福なものとなる。利他の精神を一人称で認識すると、適切行動を常に行う。

この経営者は、開業当初より利他の精神を一人称で認識し、その思いは時を経るほど強くなり、利他の精神を一人称で認識すると、適切行動を常に行うことが理解できる。

ここに登場した、ダンス フィットネス スタジオ経営者の配偶者は、収益力のない印刷業の経営者である。その会社の、収益力向上の方策を検討中に、両者の差異を分析した結果から、インタビューすることとなった。

## 7. 経営者の適切行動の実践

さらに、40年に及ぶ研究者自身の、税理士業の経験を加味する時、利他の精神を認識すると、経営者は、適切行動をとるという事実を数多く見ている。その顕著な3つの体験をここで見てみる。

### 【1】外注先に対する利他性（A社）

A社の経営者はバブルのころ、多額の利益を上げていた。そのころ、税務調査があり、多くの外注先に反面調査があった。その経営者は、その時、資金に窮した外注先の多くを救済していたことが判明した。その後、今度はリーマンショックでA社の売り上げが急減した。この時である。それらの外注先は全力でA社を支援した。多くの他の会社は、利他の精神を認識せず、バブルの時、外注先を支援しなかった。

### 【2】災害に立ち向かう寄付（B社）

その会社には多くの人が集まる。ある式典の時、若かった私が司会をした。多くの人々が、ざわざわと交流されていた。私は、「さあこれから式典が始まります」と、大声を張り上げた。しかし会話がおさまらない。その時、別のマイクでB社の経営者が、物静かに「皆様」と声をかけられた。その瞬間、場が静まり返った。なんということかと自分自身の徳のなさを恥じた。B社の経営者は、大きな災害があるといつも多額の寄付をなさっていた。戦争のない平和も強く希求しておられた。多くの他の会社は、利他の精神を認識せず、利益をむさぼっていた。

### 【3】預り金と普通預金（C社）

初めてC社をご紹介いただいたとき、ビルの賃貸をしておられたC社の経営者は、二つの銀行に普通預金を一億円ずつ預けておられた。私は、そのころ、金利も高かったので、せめて定期預金になさってはと進言した。しかし、C社の経営者は、このお金は、入室しておられる沢山の会社からの預かり金で、いつ退室されても、即、返金可能な状態にしておく必要があるとおっしゃった。多くの他の会社は、利他の精神を認識せず、預かっておられるお金すら運用して、失敗したり、成功したり不安定な経営をしておられる。

## 8. 結論

本発表では、先行研究に見るよう、自己の利益を最大化するには、他者を支援し、他者をして自身を支援してもらうしかないという考えに基づき論理展開してきた。

さらには、「自利とは利他をいう」と、我々会計業界の礎を打ち建てた、TKC創業者、飯塚毅

の、言うがごとく、今日では、利他の精神を認識することなく、経営を行うことは不可能になつてきている。これを館岡はSHIEN<sup>8)</sup>と呼んでいる。それも、リザルトパラダイムからプロセスパラダイムへと、パラダイムシフトを起こしている社会を前提に、経営のリザルトに焦点を当てる事なく、今日では、経営のプロセスに力点を置く必要があることを見てきた。

SCAT分析や、経営者の適切行動の実践から伺えることは、リザルトとしての見返りを求めた利他ではなく、そのプロセスそのものを大切にした利他の認識が必要だということが理解できよう。

管理の社会における、「させる」「させられる」から、「してあげる」「してもらう」社会にパラダイムがシフトしているのである。

さらには、経営者の適切行動の実践に見るように、決して多くない人数の経営者が、利他の精神を認識して適切行動を行っている。

この数が少ない点は今後の研究課題と考えているが、利他の精神を一人称で認識することができる経営者は、当然のこととして、その保有能力も発揮能力も高い。そのような経営者は、利他の精神を一人称で認識すると、自ずと適切行動をとるという事実は理解できる。

最後に、本発表においては、経営の微妙な専門性、息遣いを把握するため、量的データ分析を試みず、質的データ分析の手法を採用した。

有限の生命の認識、利他の精神の認識、経営の危機の認識と、経営者の適切行動との関係性を、今後とも研究する所存である。

---

8) 館岡のSHIENとは、従来、重なりのなかつたところに重なり（相互浸透過程）を削って、「してもらう/してあげる」を交換することである。従来の支援と区別し、館岡の「SHIEN」とする  
館岡康雄、「支援研究の本質と未来」、経営システム18号 N o. 3 (2008) 121-128頁

番号	発話者	テクスト	①)テクスト中の注目すべき語句	②)テクスト中の語句の言い方え	③)を説明するようなテクスト外の概念	④)テーマ・構成概念(前後や全体の文脈を考慮して)	⑤)疑問・問題
1	聞き手	利他の精神は、いつ頃一人称で認識されましたか					
2	経営者	15年前に、アメリカの、女性CEOが開発された、ダンス フィットネス 開業しました。その後、お客様の満足を観察し、スジアオを開設、開業した。その後、お客様の満足を観察し、利他の精神を一人称で認識していた。利他の精神を一人称で認識する思いが最近ますます強くなっている。	15年前ダンス フィットネス開業 アメリカ CEO 利他の精神 一人称	時代の趨勢把握	個性化 仕事=人生と思え 人生デザイン	個性化を捉え、利他の精神を一人称で認識し、時代の趨勢を把握し、仕事=人生と思い、人生デザインをしている	
3	聞き手	利他の精神は、どのような時に一人称で認識されましたか					
4	経営者	例えば、ご主人をがんで亡くされ、気落ちさせていて、家から出られないかったお母の女性が、月一回よりトレーニングを始められ、週一日参加されるようになり、とっても元気になられた時。	ご主人をがんで亡くす 気落ち 12歳の女性 月一日～週一日参加 元気	有層の生命 高齢化社会 配員者 参加意欲 呼吸と健康	生きる 人 家族 地方 国家	高齢化社会を捉え、配員者の死により、有層の生命を認識した高齢の女性が、経営者の利他の精神を一人称で認識する行動と組まって参加意欲を高め元気にならぬる、変革な個性が顕れる	
5	聞き手	利他の精神を一人称で認識された時、その行動に変化が起きましたか					
6	経営者	また、知的障害のある娘さんが、知的障害のない人々と接する機会を、知的障害のある娘さん 大変喜ばれるケースでは、お客様が生長、いじらしていただけで一人一人が役を考えて行動していると、言葉使いがどんどん変化していくのを感じるようになった。	知的障害のある娘さん 知的障害のない人々と接する お客様が生長 いじらしていただける 一人一人が生長 言葉使い	障害者 健常者	進歩 信頼 生命 健康	障害者と健常者がともに手を携えるとき、それは不思議な適應の場を生み出す、お客様が生長、一人一人が生長と考えることにより、経営者の言葉使いがどんどん変化していく	
7	聞き手	利他の精神を一人称で認識された時、その行動は適切行動でしたか					
8	経営者	初め、一人でやっていたが、仲間がどんどん増加し、それに伴ってお客様も増加した。結果として、インストラクターをはじめとするスタッフも大幅に増えた。	初めは一人 仲間がどんどん増加 お客様も増加 スタッフも増加	小規模開業 成長 増客 雇用増	人の成長 経営の成長 地方の成長 国家の成長	人が成長し、経営が成長し、地方が成長し、国家が成長する新しい社会が生まれる	
9	聞き手	利他の精神を一人称で認識すると、適切行動を常に祈りますか					
10	経営者	状況の変化に応じ、スタッフをテンジンし、素早く、クラスを増加させてきた。美術で、スタジオを、私とスタッフが、パワースポットに割りあける。	状況の変化 スタッフのテンジン 素早く クラスを増加 美術 パワースポット	武志 スカラト 迅速 事業拡大 聖地	善 迅速 着実性 実現 快速、幸福	利他の精神を一人称で認識して、時代の趨勢を把握し、適時性をもたらす、迅速な行動を生み出し、それは快速で幸福なものとなる	
番号	発話者	テクスト	①)テクスト中の注目すべき語句	②)テクスト中の語句の言い方え	③)を説明するようなテクスト外の概念	④)テーマ・構成概念(前後や全体の文脈を考慮して)	⑤)疑問・問題
ストーリーライン(現時点で言えること)		・個性を捉え、15年前に、ダンス フィットネス スタジオを開業、利他の精神を一人称で認識し、時代の趨勢を把握し、仕事を仕事=人生と思い、人生デザインをし、経営をデザインしている ・高齢化社会を捉え、経営者の死により、有層の生命を一人称で認識した高齢の女性が、経営者の利他の精神を一人称で認識する行動と組みて、参加意欲を高め、元気になられる。結果として経営者が笑える ・障害者と健常者がともに手を携えるとき、それは不思議な適應の場を生み出す、お客様が生長、一人一人が生長を考えることにより、経営者の言葉使いがどんどん変化していく ・人が成長し、経営が成長し、地方が成長し、国家が成長する新しい社会が生まれる ・経営者、利他の精神を一人称で認識して、時代の趨勢を把握し、適時性を知る時、迅速な行動を生み出し、それは快速で幸福なものとなる					
理論記述		・経営デザイン 人生デザイン ・経営には、辛じて生きが大切 ・趨勢把握 適時性 プロセスパラダイム					
さらに詳述すべき点・問題		・経営を生き生きと呼吸させる方法を研究する必要がある ・そのためには、会計を活き活きと呼吸させる必要がある ・そのためには、まず、人々が生き生きと呼吸する必要がある					

SCAT(Steps for Coding and Theorization)を使った質的研究分析

### (参考文献)

- 館岡康雄(2012)『世界を変える SHIEN 学』フィルムアート社
- 亀井利明(2009)『ソーシャル・リスク マネジメントの背景』ソーシャル・リスク マネジメント学会
- 亀井克之(2011)『リスクマネジメントの基礎理論と事例』関西大学出版部
- 亀井利明 原著・上田和勇 編著 (2,017)「リスクマネジメントの本質」同文館出版
- 館岡康雄(2006)『利他性の経済学』新曜社
- 内田和成(2014)『仮説思考』東洋経済
- 内田和成(2014)『論点思考』東洋経済
- 西條剛央(2014)『質的研究とは何か・ベーシック編』新曜社
- 西條剛央(2013)『質的研究とは何か・アドバンス編』新曜社
- 今田高俊・館岡康雄(2014)『シナジー社会論』東京大学出版会
- 田中弘 (2015)『「書斎の会計学」は通用するのか』税務経理協会
- 蒲島郁夫 (2004)「運命」三笠書房
- 梅原諦愚 (1981)「本気に生きよう」理想社
- 中島聰(2016)『なぜあなたの仕事は終わらないのか』文響社
- 稻盛和夫(2014)『京セラフィロソフィ』サンマーク出版
- 上田和勇(2009)「企業倫理とリスクマネジメント」『危険と管理』第 40 号日本リスクマネジメント学会

(本稿は、2017 年 7 月 29 日、関西大学で開催されたソーシャル・リスクマネジメント学会関西部会における報告を一部修正し、記述したものである。)

(筆者、森本：静岡大学大学院博士課程在学中、館岡：静岡大学大学院教授)

# 過剰なリフレクションがもたらす学校教育のリスク

小 柳 雅 子

## 1. はじめに

周知のように、現代の学校教育は、多様な課題に取り囲まれている。それらは子どもたちに関わるもの（いじめ、不登校、学級崩壊など）、教職員個人にかかわるもの（バーンアウト、精神疾患等による休職、指導力不足など）、学校組織にかかわるもの（教職員間の協働の在り方、家庭や地域との連携、学校が担う役割の問い合わせなど）と、枚挙に暇がない。

このような状況を改善するために重要とされる営みの一つとして、従来から重視されているのが「リフレクション（省察・振り返り）」である。学校教育におけるそれは、主としてドナルド・A・ショーン（以下、ショーンとする）による「省察的実践家としての教師」の考えが基礎となっている<sup>1)</sup>。我が国においては1997年の佐藤学の著書『教師というアポリアー反省的実践へ』<sup>2)</sup>にて詳しくその内容が紹介され、現在も特に専門職としての教師の1つの理想形として頻繁に用いられる概念である。

しかしながら、本来、教育活動改善や教師の職能成長を目的として実施されるはずのそれが、却って現場の戸惑いや疲弊をもたらしてしまうケースも少なくない。そこで本稿においては、①学校教育がそもそも内包するリスクと②リフレクションの特性、そして③現在の学校教育現場の状況を重ね合わせ、リフレクションを重視しすぎることによって生起する新たな課題について試論する。

## 2. 現代学校教育における「リスク」の変遷

### （1）学校教育における「リスク」の定義

まず、我が国における現代学校教育が、どのようなリスクをはらんできたのか（はらんできたとされるのか）、その歴史的変遷についてまとめておきたい。石戸（2007）は学校教育におけるリスクを、我々のリスクに対する意識（「リスク／安全」という図式）の形成過程に注目し、4つの段階に分けてこれを示している<sup>3)</sup>。すなわち①教育成果をめぐるリスク（1960年代）、②教育プロセスにおけるリスク（1970年代）、③教育病理のリスク

1) Schön, Donald. Alan, 1983, *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*=佐藤学・秋田喜代美(訳)『専門家の知恵—反省的実践家は行為しながら考える』、2001年、ゆみる出版、柳澤昌一・三輪健二(監訳)『省察的実践とは何か—プロフェッショナルの行為と思考』、2007年、鳳書房

2) 佐藤学『教師というアポリアー反省的実践へ』1997年、世紀書房

3) 石戸教嗣『リスクとしての教育—システム論的接近』2007年、世界思想社、3-6頁

(1980年代)、④リスクある子ども（1990年代以降）である。

①は教育投資論に関わるもので、この時期、教育投資に関するリスクと、そのリターンとしての確率的な成果が着目された。②は「偏差値」体制の確立と深く関係しており、これが教育の成果のみならずプロセスにおけるリスクを可視化するものであったという。③が呼ばれた1980年代は「学校に通って教育を受ければ、社会に出た時にその成果（学歴）を恩恵として受ける事が出来る」という発想から「学校に行くことで逆に様々なリスクを負うこともあるのではないか」という発想をもたらすことになる。④は学校内のリスクを問題別にとらえることから個人にターゲットを絞り、子ども一人ひとりに固有のリスクが存在すること、また子どもはリスクを被るだけではなく、リスクを内在する者でもあると見なされたことを意味している。

ただし、上述した具体的なリスクは各時代において認知してきたものにすぎない。教育はそれが教育であるがゆえに、もともと逃れられない固有のリスクを抱えている。それはルーマンの言う教育が「意図される行為で、意図に帰属しうる行為」であることに起因する<sup>4)</sup>。このことにより、教育においては①教育者の意図が学習者に伝わるとは限らず、②仮に教育者の意図が伝わったとしても、それを受容するかしないかは学習者にゆだねられ、また③意図の存しない教育者の行為に学習者が勝手に意図を付与する可能性が生じることとなる。このように考えた時、実のところ教育は本質的に失敗する可能性に満ちた行為だということが解る。

したがって学校教育のリスクとは、「学校教育活動が本来の目的を達成し得ない（あるいはこれを正常に実施し得ない）状況をもたらす全ての事象」のうち「何事かを選択した時に、それに伴って生じると認知された一不確実な一損害」<sup>5)</sup>を指す。その意味で学校経営的に見れば「危機管理は学校経営の特殊な仕事ではなく、日常的かつ本質的な活動である」と考えられる<sup>6)</sup>。

## （2）現代の学校教育において教師に必要とされる力

それでは、本来的にリスクをはらむ行為であることが暴かれた現代の学校教育において、教師に必要とされる力はどのようなものなのだろうか。この点についてはこれまで「教師の専門性」にかかる議論で様々なものが検討されてきた<sup>7)</sup>。そして、これらの力は、養成教育の段階から育成されることが望ましいともされ、2012年の中央教育審議会答申「教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上政策について」においては、「学び続ける教員」と表現される高度専門職業人としての教員像が確立され、現在の養成教育におけるコア・カリキュラムにもその基本の方針が根付いている。

この「学び続ける教員」像が必要とされた背景には、上述した教育のリスクが研究的に

4) Luhman, N. 1984, Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie=佐藤勉（監訳）『社会システム論（上、下）』、1993年、1995年、恒星社厚生閣、386頁

5) 大澤真幸『不可能性の時代』、2008年、岩波書店、129頁

6) 水本徳明「学校の組織と経営における「複雑反応過程」に関する理論的検討」、『筑波大学教育学系論集』第31巻、2007年、23頁

7) 例えば、教科・生徒・進路に関する指導力のみならず、リーガル・マインドや保護者への対応等。さらに新たな課題が教育現場で生起するたびに、新たに必要とされる力が付加されていく傾向にある。

も実践的にも暴かれた状況がある。日々、生起する種々の教育課題に対し「学習された専門性」を活用する「技術的熟達者（technical expert）」としての力だけでは、対応できなくなってしまったのである。そこで重視されたのが、複雑な教育実践そのものから学び続ける力＝リフレクション（省察）能力であった。

そして、そのような力を備えた教師のモデルとして重視されたのがショーンによる「省察的実践家（reflective practitioner）」である。このモデルにおいて教師は、自分自身の専門領域の知識や技術だけを駆使するのではなく、不確実性に満ちた現場の文脈に対し、経験に基づく暗黙知を活用しながら、自分自身の実践に対するリフレクション（省察）を通して、専門職としての成長を果たすものとされる。では、このようなこのリフレクション（省察）は、具体的にどのようなものであり、学校現場においてはどのような場面での活用が促されているのであろうか。

### 3. 学校教育におけるリフレクション（省察）とこれを促すシステム

#### （1）リフレクション（省察）とは何か

ここでは、まず上述したショーンの論を見ていく。ショーンは、医師や弁護士とは異なり、それまで専門職としては認識されづらかった教師を「省察的実践家」として位置付けた。この「省察的実践家」に特徴的なのは、自身の専門領域の「枠組みに依拠しながらも、その枠組みを状況との相互作用を通して変容させていく、実験と評価の螺旋的プロセス」<sup>8)</sup>を実行することにある。

したがって、リフレクションは「枠組みの変容」を促すものでなければならない。ショーンによれば、その起点となるものは、状況や実践に対する驚き、喜び、期待といった感情や、望ましくないことの発生であるという。このような状況に対応しようとして、リフレクションは生起するのである。

リフレクションの具体的な営みは2つに分類される。1つは「行為の中の省察（reflection in action）」であり、もう1つが「行為についての省察（reflection on action）」である。まず「行為の中の省察」についてである。三品（2014）によれば、これには①無意識の身体化された活動と②意識的な活動の両方を含まれるとされ、前者は自分が置かれた状況との相互作用を行う中で生み出される、認識や判断、行為を指すという<sup>9)</sup>。つまり「意識的に何かをしようと考え試みる、たどたどしいものではなく、おのずから身体が状況変化に応じていくようなもの」<sup>10)</sup>である。他方「なんらかの「目当て」をもって意識的に」「思慮深く、注意深く、そして計画的に行行為すること」<sup>11)</sup>が②である。

他方「行為についての省察」であるが、これは「行為の中の省察」で得られた枠組みの

8) 三品陽平「学校教育におけるドナルド・A・ショーンの省察的実践論の再検討—個人の省察的実践から組織の省察的実践へ—」、名古屋大学大学院教育発達科学研究科教育科学専攻、（博士論文）、2015年、112頁

9) 三品陽平「ショーンの「省察的実践論」における「行為の中の省察」再考」、『日本デューイ学会紀要』第55号、2014年、11-20頁

10) 三品（前掲：2015年）、50頁

11) 三品（前掲：2015年）、52頁

変容を、さらに強化する力を持つ。「行為についての省察」はいわゆる「振り返り」であり、まさに実践を行っている最中の行為である「行為の中の省察」とは異なり、自らが置かれた状況や実践から多少なりとも離れた状態で行うものであると日和（2015）は述べる<sup>12)</sup>。

## （2）学校教育におけるリフレクション（省察）

上で見てきたリフレクションは、学校教育におけるありとあらゆる場面で要請される。しかもそれは、教師個人に対してだけではない。子どもたちはポートフォリオや成績評価によって自分自身の学習の成果を振り返ることを余儀なくされている。

教師個人については、リフレクションをすることそれ自体が教師の重要な営みであるとするならば、特別な取り組みがなくとも、自然発生的にそれは起こる。加えて、リフレクションを助ける個別の取り組みも存する。授業評価や教職員評価、授業研究や研修等がそれである。前者は、自らの実践を振り返る際の情報源であり、後者は同じ専門性を持った同僚との学びの場である。

ところで、ショーンの「省察的実践家」モデルは基本的に専門家個人を対象としたものであるが、一方で近年の学校教育においては、組織として学校をとらえ、教職員間で協働していくことが重視されている。ショーン自身、組織集団の学習や成長等に全く関心を払わなかつたわけではない。彼はアージリアスとの共同研究において、「シングル・ループ学習」と「ダブル・ループ学習」を提唱した。前者は組織にとって、「期待した結果と行為した結果の不一致」が発生した時に「組織の既存の枠組みや価値を自明視したままその枠内で行為を変えることで不一致を修正するタイプの学習」であり、後者は「組織の枠組みや価値そのものの適切さを吟味し再構成することで不一致を修正するタイプの学習」である<sup>13)</sup>。

三品（2015）はショーンの示すこの「個人の省察的実践」と「組織の学習」との関連性に目を向け、「個人の変容と組織の変容を結び付けているのは、協働的な省察的実践」であるとし、個人の省察的実践によって生じた「新たな個人的イメージを同僚と共有」しつつ、「他者とのコミュニケーションを介しながら互いの省察的実践を編み上げていく」ことで組織が変革すると述べる<sup>14)</sup>。

このように、学校教育現場においては、教師個人レベルのリフレクションのみならず、子どもの学習や学校組織レベルのリフレクションが日々発生している。そこには当然、それぞれのレベルでのリフレクションに基づく効果が期待されている。では、学校教育においてこのリフレクションが偏重されてしまうことは、どのようなリスクをもたらすことになるのだろうか。

12) 日和恭世「ソーシャルワークにおける reflection（省察）の概念に関する一考察」『別府大学紀要』第 56 卷、87—97 頁

13) 曽余田浩史「学習する組織論と「学校の有効性」」 佐古秀一・曾余田浩史・武井敦史（著）『学校づくりの組織論』、2011 年、学文社、46 頁

14) 三品（前掲：2015 年）、91 頁

## 4. 過剰なリフレクションが現場にもたらすもの

リフレクションに基づく教育実践や教師の職能成長が重視されているのは、日本に限ったことではない。学校教育において多様な課題が発生し、これへの対応に苦心していた国々では、リフレクションに基づく実践の変革が同様に重視されてきた。一方でこれがあまりに強調されたことにより、課題が発生したと述べる論者もいる。

ヴァン・マーネンによるそれを取り上げた村井（2015）によれば、かつて北米の教師教育プログラムにおいて「良い教師は省察的な教師でなければならず、しかもその省察は教える行為の前や後にあるだけでは不十分であり、行為のまっただ中において省察的であらねばならない」と受け取られたという。しかしながら、まさに教育実践の最中において教師が「なぜ、そして何をやっているのか」を常に意識し、その「行為のねらい」や「方法」のオルタナティブについて考察することは容易ではなく、教師に過剰な意識を求め、実践の自然な流れを損なう帰結をもたらす可能性があると村井は主張する<sup>15)</sup>。

これに加えて筆者は「現在の学校教育現場の状況」から考えた際に、リフレクションが強調されることによって生じる課題について述べていきたい。すなわち①成長の差異が教師個人の努力に帰結される可能性があること、②自律から他律への逆流が発生する可能性があること、③教育に関するリスクが暴かれた状態でリフレクションをすることの負荷である。

### （1）成長の差異が教師個人の努力へと帰属される可能性

#### 一個人↔組織の学び合いの非対称性

まず、成長の差異が教師個人の努力に帰結される可能性がある、という点についてである。臼井（2016）によれば、教師教育研究の分野において、OJT（On the Job Training）に基づく教師の職能成長は、これまで主に3つの観点から議論されてきたという。1つは、本稿でも検討してきた「省察的実践家」論に代表される「自己学習」の観点、2つ目に同僚教員間の指導助言（例えば、初任者教員と指導教員の間のものなど）や教職員間のコミュニケーションの活性化によって互いの成長を期待する「協働的な学び合い」の観点、そして既存の価値観や教員文化を変革し、新たな組織文化を創造していくという「組織の成長」の観点である<sup>16)</sup>。

ところが、従来想定されてきたこの職能成長は、様々な要因によって困難を抱える状況となっている。特に困難を抱えているのは「協働的な学び合い」と「組織の成長」である。昨今の教育現場では急激な世代交代により、経験年数の少ない教師（＝実際の教育活動から得てきた学びが少ない状態の教師）が学校の中で一定の数を占めるようになった。組織内部の構成員のアンバランスは、各学校における組織文化や指導技術、知識等が世代間で伝播されづらくなってしまうという状況をもたらすこととなった。さらに、経験年数の少ない教師の間では、例えば授業参観などの校内研修を行ったとしても、議論を深めること

15) 村井（前掲：2015年）、178頁

16) 臼井智美「学校組織の現状と人材育成の課題」『日本教育経営学会紀要』第58号、2016年、2頁

が難しい。また指導助言関係が希薄化することにより、たださえ減少している協働的な学び合いの成果が、組織全体に伝達されないという状況が生まれる。

こうなると、教師個人の成長は、「自己学習」に期待せざるを得ない面がどうしても強くなる。しかし、先に述べたように、そもそも「枠組みに依拠しながらも、その枠組みを状況との相互作用を通して変容させていく、実験と評価の螺旋的プロセス」が教師のリフレクションであり、組織や同僚の協働による実践が重視されてきている。このような状況で、実践の大枠を形作る組織やそのメンバーとの相互作用なしに、教師個人のリフレクションを実施することは極めて困難である。結果、教師個人のリフレクションは、暫定的な答えさえ出ない情報の堂々巡りとなる可能性が出てくるのではないだろうか。

## (2) 自律から他律への逆流

地方分権と規制緩和が進み始めたころから、我が国においては学校への権限移譲も含めた「自律的学校経営」が注目され始めた。要するに、これまで「文部科学省—都道府県教育委員会—市町村教育委員会—学校」が顕現によって縦のラインで結ばれていた状況を変え、学校が自らの課題等に合わせて特色ある教育活動を営めるように、システムの構造変化が志向されたのである。

ところで、この変化は学校現場に大きく2つの動きをもたらした。

1つは、アカウンタビリティ重視の動きである。学校は従前に比して多彩な教育活動に取り組めるようになったかわりに、その結果についてステイクホルダー等に説明をしなければならなくなつた。アカウンタビリティには、それまで起きていた教育問題によって失われていた学校への信頼を取り戻すと言うねらいもあったが、いずれにしても、学校は自らの存立根拠を自身の手で調達してこなければならなくなつたのである。他方、一見これとは反対の動向——学校を開いて支援を得るとともに、学校に対する理解と信頼をステイクホルダーの中に醸成しようという動きがある。これはいわば外部を内部に取り込んでいく動きであるが、ここで学校は自らの外部として把握していた主体を失うことになり、かわって「専門性」の内部に雪崩れ込み自らの一部となつた「市民性」をも含めて、「学校たり得ること」を要求されるのである。したがって、現代の学校は、自主性・自律性の名の下、アカウンタビリティを行う対象としてのステイクホルダー（外部）からの管理と、学校を開いて包摂したステイクホルダー（内部）による管理という、内外両ベクトルからの管理のなかに立たされていると言える。

このような状況下でリフレクションを行うことに対して、懸念されるのは「何を目指して自らの実践を改善させようとするか」という教育の根本的な目的についての認識への影響である。専門家の1つの理念系として示されたことから考えれば、リフレクション自体、専門的な知見に基づいて実施されることが求められる。教師は目の前の子どもたちにどのような教育活動を実施すべきかを、子どもたち個別の状況や学校組織の目標、社会的な文脈等、様々なことを総合的に思考したうえで決め、時にそれを持リフレクションによって変容させながら、日々の実践を紡いでいく。

ところが、市民性（＝素人性）が様々な形で入り込んできたことにより、その要請に応えることも教育の一つの重要な使命となった。特にこの要請が「教育実践に対する批判」

として現れた時、どのような方向に向けて自らの実践を変容させるか否か、専門性と市民性の間で教師が葛藤する可能性が出てくると考えられる。

### (3) 暴かれた状態でのリフレクションの難しさ ー教育成果の不確実性との関係

現代ならではの教育実践の特徴として「学校教育における様々な事柄が暴かれている」という状況をあげることができる。かつて、研究者と政策設計者の間でとどまっていた様々な知見が、研究ー実践との関係の問い合わせ等により、教育現場にも伝播している。

これにより、先述したような教育固有のリスクも一層周知されることとなり、教育に関する幾つもの不確実性も明らかとなった。ショーンの述べる「省察的実践家」そのものも、教育に特有の不確実性を前提としており、だからこそ現代の教師モデルの1つとして重視されている。

しかしながら、特に教育成果の不確実性（教育者の行為がどのような効果を学習者にもたらすのか直接的な因果関係が見えづらい）との関係で見た時に、「いったい何を自らの行為の結果として評価し、これについてのリフレクションを行うのか」について指摘が難しいという点を指摘できる。場合によっては、自らの行為の結果を直接的に経験することができないこともある。そしてこのことを教師自身も知った状態でリフレクションをせざるを得ない。

このような状況で果たしてショーンが期待するようなリフレクションの効果が得られるのか否か。「見えた成果」と「見えない成果」の位置付けを考えた上で、リフレクションを元に自らの実践を変容させていくかが重要であり、この点、実践的な知見の集積が待たれるところである。

## 5. おわりに

山崎（2012）は省察的実践家としての教師は【教師・授業（教師・子ども・教材／教育内容）ー学校・職場ー地域・家庭・社会】という三重の場において様々な要因から影響を受け、また与えながら成り立っている教育実践を、その複雑な状況の下で総合的な見地から診断し、解決への見通しを予測・計画し、実践しながら診断と計画を再吟味し必要な修正を施し対応していく」ものであり、であるならば、「多様で豊かな「場」・「実践コミュニティ」・「コンボイ」（※筆者注：我々が歩んでいくライフコースのあらゆる段階において深いかかりわりを持つ一群の人々）といった存在を得ながら、他者との対話、他者とのサポート交換が必要不可欠」であると述べる<sup>17)</sup>。

しかしながら、教師や学校を取り巻く状況はあまりにもシビアである。ここまで見てきたように、リフレクションは時間的特性を持つものの、明確な時間制限を設けにくい営みである。つまり、ある行為の前ー最中ー後という各段階でのリフレクションが想定されているとするならば、極端なことを言えば「常にリフレクションをし続けること」も決し

17) 山崎準二「教師の専門的力量と発達サポートの構築」、山崎準二・榎原頼宏・辻野けんま（著）『「考える教師」ー省察、想像、実践する教師ー』、2012年、学文社、170頁

て不可能ではなく、「良い教師とはそういうものである」とされた場合、リフレクションに対する取り組みは今後一層強化されると考えられる。

しかしながら、外部評価を伴う衆人環視の環境下で、組織の内部からは思うようなサポートが得られない。このような状態で、教育活動を改善するという名目でいたずらにリフレクションの機会を増やし続けることは、却って現場を、中でもこれから成長を期待される若手の教師を疲弊させるだけになりかねない。かつて学校評価の是非について論議が起こった時「評価を行うことが評価の目的となり、本来の目的である評価結果を学校改善に役立てることなく終わってしまう可能性」が大きく取り上げられた。学校改善に資するための評価が、却って教員の疲弊をもたらすことを危惧した一連の議論は、昨今のリフレクションについても言えるのではないだろうか。

確かに、リフレクション自体は、教師を成長させ、学校教育活動を改善するために必要な営みであろう。しかしながら、その効果が十全に発揮されるか否かは、まさしく学校現場がどのような状況に置かれているかに大きく左右される。リフレクションの効果を論ずる研究者、そしてそれを現場に伝播させる力を持つ行政関係者もリフレクティブであることが求められると考えられる。

(本稿は、2017年11月18日、桜花学園大学で開催されたソーシャル・リスクマネジメント学会全国大会における報告を一部修正し、記述したものである。)

(筆者は名古屋短期大学助教)

# 養護教諭を取り巻く現状について

金子信也

## 1 はじめに

学校現場が抱える諸問題については、枚挙に暇がない。平成一桁の時点と比較して平成22年時点で「不登校児童生徒の割合」は小学校、中学校共に2倍前後の増加を示し、「学校内での暴力行為の件数」も2倍近くの伸びが確認されている。また、近年の国際化の流れを受け、外国人労働者の増加に伴い「日本語指導が必要な外国人児童生徒数」も年々増加傾向にある<sup>1)</sup>。この現状に対し、文部科学省も外国人児童生徒教育に関する検討課題として取り上げ、外国人児童生徒の日本語能力等を踏まえつつ適切な教科指導を行い、上級学校への進学や就職などの際に求められる学力を育成することが重要であるとの認識を示した<sup>2)</sup>が、単に学習についていけないのみならず、児童生徒のこころに影響がおよび精神的に不安定になることが危惧される。この点について、文部科学省が作成した『外国人児童生徒受入れの手引き』<sup>3)</sup>から引用したい。

「日本で生まれ育った児童生徒にとって、日々、日本の学校に通い、社会生活を営むことは取り立てて意識して取り組むことではありません。もちろん、日本の児童生徒も、ある程度の悩みやストレスを抱えながら学校生活を過ごしています。しかし、外国人児童生徒にとっては、社会生活、学校生活の多くがストレスの原因となり得ます。言わばカルチャーショックを受けることになるのです。したがって、日本語指導が必要な児童生徒にとってはまず、日本の学校に適応し、「居場所」が確保されることが重要です。その居場所とは、学級だけでなく、特別の指導（取り出し指導）を行うための「日本語教室」や「国際教室」、保健室、事務室など、教員に限らず自分を受け入れ、安心させてくれる人のいる場所となります。こうした安心感があることで、初めて学習への構えができることがあります。それができない間、児童生徒は、自己開示もできず、常に緊張したり、時にはその結果として反抗的な態度を示すこともあります。」

1) 文部科学省 中央教育審議会（第81回） 配付資料 資料1-5.（参考資料2）学校及び教員を取り巻く状況に関する参考資料

[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo0/gijiroku/\\_icsFiles/afieldfile/2012/07/24/1323733\\_5.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/gijiroku/_icsFiles/afieldfile/2012/07/24/1323733_5.pdf)

2) 文部科学省 外国人児童生徒教育の充実方策について（報告）

外国人児童生徒教育に関する検討課題と国、地方公共団体等の役割と責任

[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chousa/shotou/042/houkoku/08070301/003.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shotou/042/houkoku/08070301/003.htm)

3) 文部科学省 外国人児童生徒受入れの手引き 第1章；外国人児童生徒の多様性への対応 4 外国人児童生徒が直面する課題（1）学校への適応、居場所の確保

[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/clarinet/002/1304668.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/clarinet/002/1304668.htm) 7頁～8頁

外国人児童生徒が直面する課題として、「学校への適応」や「居場所の確保」が大きいものと考えられるが、コミュニケーション不足が招く問題例として、発達の遅れを抱える児童生徒の場合も、担任のみならず養護教諭が対策に臨まねばならなくなることは想像に難くない。

小学校高学年では教科の難度が高まるに伴い、通常の学級に在籍する学習障害あるいは知的障害のある子どもは学習に困難を感じやすくなる。この時期は自意識が発達する年齢で、学業上の遅れにより授業参加や友人関係に支障が生じ、自己評価が低下するなどメンタルヘルスの問題に発展することがある。そのため、学習上の問題が見られた場合、健康相談に当たって知的発達の状況や学習障害の疑いがあるかをみていくことが大切である<sup>4)</sup>。

学習障害に関連した「通級による指導を受けている児童生徒数」については平成一桁の時点と比較して平成 22 年段階で、小学校で約 5 倍、中学校においては 15 倍にまで膨らんでいた<sup>1)</sup>。「通級による指導を受ける」ということは、軽度の障害をもつ児童生徒が、通常の学級に在籍しながら、障害の状態等に応じて特別な指導を受ける教育形態のことであり<sup>1)</sup>、乳幼児期から高齢期までの切れ目のない支援を目的に、平成 17 年 4 月 1 日に施行された発達障害者支援法に基づき、共生社会の実現に向けた新たな取組の一つである<sup>5)</sup>が、発達の遅れを抱える子どもの場合、言葉で自分の気持ちを上手に伝えられないことが多いため、いじめの対象になりやすく、気持ちをコントロールできずに乱暴な言葉を発したり、友達の体を触ったり叩いたりする行動を繰り返す場合には、トラブルの加害者になることもある<sup>6)</sup>。

このような場合、いじめ等の問題に発展する可能性を有しており、担任に加え、養護教諭が率先して、対策に臨まねばならなくなるものと思われる。この流れを受け、文部科学省は平成 28 年 7 月に、「これからの中等教育・高等教育の在り方に関する検討会議」を設置し、養護教諭が、他の教職員、専門スタッフと連携しながら、現代的な健康課題を抱える児童生徒を支援するための手順について検討を行ってきた。

## 2 養護教諭が取り扱う諸問題

養護教諭は、小学校、中学校、高等学校、中等教育学校、特別支援学校に置かれ、児童・生徒の養護を担当する教育職員である。その職務は、学校保健計画の立案と実施に対する参画・協力、学校環境衛生の維持改善、健康診断・疾病予防・安全計画・救急処置・学校給食に対する指導助言、健康相談、健康教育、健康に関する記録の作成、家庭訪問による児童・生徒の健康指導など、学校保健全般にわたる<sup>7)</sup>。

学校保健とは、文部科学省設置法第 4 条 12 において、「学校における保健教育及び保健

4) 文部科学省『教職員のための子どもの健康相談及び保健指導の手引』

[www.mext.go.jp/a\\_menu/kenko/hoken/\\_icsFiles/afolderfile/2013/10/02/1309933\\_01\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/a_menu/kenko/hoken/_icsFiles/afolderfile/2013/10/02/1309933_01_1.pdf) 14 頁

5) 田中英弥『新訂版学校保健実務必携（第 4 次改訂版）』付録 II（2017 年）通知 53 頁

6) 河野俊一『誤解だらけの「発達障害」』新潮新書（2012 年）165 頁

7) 岡田加奈子『公衆衛生がみえる』医療情報科学研究所（2014 年）330 頁

管理をいう」と規定されており、児童生徒の健康の保持増進のために行われるすべての活動である。教育の目的については、教育基本法において掲げられているように、「教育は、人格の完成を目指し、平和で民主的な国家及び社会の形成者として必要な資質を備えた心身ともに健康な国民の育成を期して行われなければならない。」とされ、我が国の将来を担う児童生徒の育成において、学校保健が担うべき役割は極めて大きい<sup>8)</sup>。具体的には、学校における保健教育および保健管理を指し、保健主事や養護教諭、学校医などが、「学校保健安全法」に規定された「学校保健計画」、「学校安全計画」を作成し、教職員全体で健康教育、健康診断、感染症予防、学校環境衛生活動を行う<sup>9)</sup>が、「学校保健安全法」第8条で、学校では児童生徒等の心身の健康に関し、健康相談を行うものとされ、第9条では、この健康相談に加え、日常的な観察により、児童生徒等の心身の状況を把握し、健康上の問題があると認めるときは、保健指導を行うよう新設改正がなされ、その実行者の筆頭に「養護教諭」が示された。

日常的に子どもの健康状態を観察し、心身の健康問題を早期に発見して適切な対応をはかることによって、学校における教育活動を円滑に進めるための活動を健康観察といい、全教員が共通認識の下、朝や帰りの会、授業中や休憩時間、給食時間、保健室来室時、部活動中、学校行事など、あらゆる機会に実施されるもの<sup>10)</sup>で、児童生徒等の心身の状況を把握し、健康上の問題があると認めるときは、遅滞なく、当該児童生徒等に対して必要な指導を行うとともに、必要に応じ、その保護者に対して必要な助言を行うものとされ（学校保健安全法第9条）、実行筆頭者の「養護教諭」が果たすべき役割は極めて重要である。学校保健安全法への改正前に取り纏められた「保健室利用状況に関する調査（平成18年）」において、心に関する問題を抱えた子どもが多かった<sup>11)</sup>ことから、健康相談や保健指導、および医療機関等との一層の連携強化が望まれていた結果を踏まえての動きと考えられる。

また、改正前のいわゆる「学校保健法」では、学校医や学校歯科医が行うものを健康相談、養護教諭が行うものは健康相談活動と区別していたが、健康相談については、特定の教職員に限ることなく、養護教諭、学校医・学校歯科医・学校薬剤師、学級担任等が行う健康相談として整理された。先ほどの「通級による指導を受ける」場合の発達障害児のケースはもとより、外国人児童生徒数の増加に伴い懸念される諸問題も含めて、学校保健に関する問題はこれまでも養護教諭が大きく関わってきたという実情に加え、学校保健法の改正版の「学校保健安全法」では、養護教諭が、保健指導の実行筆頭者として示され、健康相談の実行筆頭者としても明示された意義は極めて大きい。

### 3 養護教諭が中心となり、果たすことが望まれる役割

養護教諭が「学校保健安全法」において健康相談・保健指導の実行筆頭者として示され

8) 出井美智子、采女智津江、佐藤紀久栄、松野智子『養護教諭のための学校保健』（株）少年写真新聞社（2016年）8頁

9) 岡田加奈子『公衆衛生がみえる』医療情報科学研究所（2014年）328頁

10) 物部博文『シンプル衛生公衆衛生学2018』南江堂（2018年）256頁

11) 文部科学省 教職員のための子どもの健康相談及び保健指導の手引 まえがき

[www.mext.go.jp/a\\_menu/kenko/hoken/\\_icsFiles/afieldfile/2013/10/02/1309933\\_01\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/a_menu/kenko/hoken/_icsFiles/afieldfile/2013/10/02/1309933_01_1.pdf)

た流れを受け、平成 29 年 3 月、養護教諭の役割を中心に現代的健康課題を抱える子供たちへの支援のあり方が取り纏められた<sup>12)</sup>ことにより、学校現場の諸問題解決に向け、より一層、中心的役割を果たすことが求められるようになった。児童生徒が抱える様々な、現代的な健康課題に対し、まさに「いま・ここ」の現在進行形の課題と向き合わねばならない養護教諭に向けた指針である。その基本的考え方は、児童生徒が生涯にわたって健康な生活を送るために必要な力を育成するため、養護教諭は、教職員や家庭・地域と連携しつつ、日常的に、「心身の健康に関する知識・技能」、「自己有用感・自己肯定感（自尊感情）」、「自ら意思決定・行動選択する力」、「他者と関わる力」を育成する取組を実施するというものである。児童生徒が生涯にわたって健康な生活を送るために、規則正しい生活習慣を身に付けるとともに、日常的に起こる健康課題やストレスに適切に対処できる力など、自らの心身の健康の保持増進を図るために必要な知識・技能を身に付けることが必要である。また、心身の健康にとって望ましい行動を選択するためには、自分自身を大切にすることや、物事を様々な角度から慎重に考え判断すること、目標を決めて実現のために努力すること、家族や仲間と良い人間関係を保つことなどが必要である。これらの「心身の健康に関する知識・技能」、「自己有用感・自己肯定感（自尊感情）」、「自ら意思決定・行動選択する力」、「他者と関わる力」を児童生徒に育成するために、養護教諭は他の教職員や学校医等の専門スタッフと連携し、学校において様々な取組を行うとともに、家庭や地域における取組を促すことが求められる。養護教諭が日常的に行っている健康管理の取組に加え、学級担任等と連携を図りながら、健康な生活を送るために必要な力を児童生徒に育んでいく必要があるとされる。

まず、心身の健康に関する知識・技能としてのカテゴリーとして、基本的な生活習慣（運動・食事・睡眠等）を形成するための指導や心身の発達について理解できるよう、指導の充実を図ることが挙げられた。具体的には、保健教育にチーム・ティーチングで参加・協力することや、個別の保健指導を実施すること、保健指導用の資料を作成、保健だよりや掲示物等により児童生徒に対する啓発を行う等の取組が掲げられた。特に、心のケア（強いストレスを受けた時の対処方法）に関する保健指導にチーム・ティーチングとして協力する場合、強いストレスを受けたときに起こる心や体の変化、ストレス対処方法（誰かに相談する、おしゃべりする、体を動かす、音楽を聴く等）について、発達段階に応じた指導を実践することで効果が期待できるとされた。次に自己有用感・自己肯定感と呼ばれる、いわゆる自尊感情の育みが取り上げられ、諸活動に積極的・継続的に取り組むことで成果や達成感を実感できる機会を作ることや、児童生徒間での相互の認め合いの場や自己肯定感を高められるような体験の機会を積極的に設けることが求められる。また、自ら意思決定・行動選択する力の育成の重要性が示され、児童生徒が、「自分なりの不安や悩みの解決策」を見つけたり、「自分らしい意思決定」ができるようにするため、健康相談や保健指導を通して、自分を見つめ、考えたりすることを支援すること、具体的には、学級活動の中で、児童生徒が自ら決定した健康に関わる個人目標に対し、目標が達成できてい

12) 文部科学省 現代的健康課題を抱える子供たちへの支援～養護教諭の役割を中心として～  
[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/kenko/hoken/\\_icsFiles/afIELDfile/2017/05/01/1384974\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/a_menu/kenko/hoken/_icsFiles/afIELDfile/2017/05/01/1384974_1.pdf)

るか否かの実践的な内容についての振り返り、それを踏まえた次の新たな目標設定などについて、事後指導等で学級担任と連携して支援することが該当する。最後に他者と関わる力の育成として、児童生徒が保健室来室の際、自分の体の状態を的確に伝えられるような日頃からの保健指導が求められ、保健室来室時の健康相談を通して他者との円滑なコミュニケーション能力を育てることや、児童生徒会活動、地域の小学校や保育所等での異年齢交流、老人福祉施設等での体験学習・地域の人々との交流を通じ、他者を尊重し、共によりよい集団生活や社会生活を築こうとする態度を育てること等が求められている。

#### 4 まとめ

養護教諭は、児童生徒の身体的不調の背景に、いじめや不登校、虐待などの問題が関わっていること等のサインにいち早く気付くことができる立場にあることから、児童生徒の健康相談において重要な役割を担ってきたが、今後はさらに、他とは異なる専門性に基づき、心身の健康に課題のある児童生徒に対して指導を行い、従来から力を発揮してきた健康面の指導だけでなく、生徒指導面でも大きな役割を担うことが期待されてきたと言える。健康相談の位置付けと保健指導の明確化がなされ、その実行筆頭者として養護教諭が明記されたことからも明白であるが、課題を抱える児童生徒、一人一人のニーズに応じた支援が求められることとなり、学校保健担当者として、その果たすべき役割の重要性が一層高まった。しかし、それは同時に養護教諭への過重負担のおそれも考えられ、リスク対処のはじめに、現場でのリスクアセスメントの必要性を訴求するが、私は養護教諭の職務負担の拡大に対し、具体的対策を提案したい。その一つとして挙げられるのは、養護教諭の複数配置の促進であり、それが難しい場合、二つ目として、退職された養護教諭の活用である。養護教諭の複数配置については、保健室へ来室する児童生徒の心の健康課題が多様化し、来室者も多いことから、一人の養護教諭では対応時間に限りがあり、望ましい対応を図ることが困難な状況下にあるとされる<sup>13)</sup>。大規模校では見受けられる形態ではあるが、可能な限り、養護教諭の複数配置を推し進めることが重要と考えられる。しかし、様々な制約上、実現が困難な場合として、退職養護教諭の再活用という方法が考えられる<sup>13)</sup>。養護教諭は一人配置校が多いという現実があり、初任者に対する研修を含め、学校内外における研修に困難が生じる場合や、保健室来室者の増加や配慮を必要とする児童生徒への対応に苦慮する状況が垣間見られることから、経験豊かな退職養護教諭の知見を再活用することで、現職養護教諭の育成や支援体制の充実につながることも考えられ、現代日本の教育現場が構造的に抱える大きな問題解決への一助になれば幸いである。

(本稿は、2018年5月12日、タワーホール船堀で開催されたソーシャル・リスクマネジメント学会関東部会における報告を一部修正し、記述したものである。)

(筆者は国立大学法人北海道教育大学 函館校 養護教諭特別別科准教授)

13) 出井美智子、采女智津江、佐藤紀久栄、松野智子『養護教諭のための学校保健』(株)少年写真新聞社(2016年) 14頁

# ことわざから見るリスクマネジメント

山 田 秀 樹

## はじめに

普段さほど意識することなく使っている「ことわざ」（諺）は生きる上での教訓となっているばかりでなく、自分の長所や短所を認識し、日々の生活や業務の在り方などを振り返るきっかけともなっています。折に触れ「なるほど」と感じさせられるところであり、メルクマール的存在でもあるような気がします。古来からのリスクマネジメント的対応が長く引き継がれる中での「知恵」を感じることです。

そこで今日まで使ってきたことわざについて、事態についての是非の両面をもったものが普及し、継続してきていることに着目していかにリスクを避けるのに役立てているかを考えてみることとしました。

組織（会社）運営というものを想定し、項目に見合ったことわざの教訓を効用として現実の業務などを推進していることに気付くことを再確認していきたいと思います。

## 1. ことわざの意義・目的

ことわざとは「その国の民衆の生活から生まれた、教訓的な言葉」（新明解）としています。故事は古典に基づき、ことわざ（諺）は庶民の暮らしのなかからあみ出された知恵の結晶ということができます。ことわざというものは、色々な見方を示唆してくれるものと思いきや、反対語のことわざはそう多くなく、両面の展開のないものは日常生活に溶け込んでいるものではないことが分かってきました。また、考え方の両面の言葉が無限に続いているといえれば実はそうではありません。大ざっぱにいえば、かなりの頻度で使われている要素のある言葉について、その対語が作られているといえそうです。

ことわざは生き続けているという例として、最近よく上げられるのは、「情けは人の為ならず」です。全文には「めぐりめぐって己がため」が付きます。しかし、ことわざの簡潔性ということから短く表現がなされ、続く言葉が表現されてこなかったということもあります、「情けをかけるとその人の為にならない」との解釈が半数に近付いているといいます。本来は「人にかける情けは、最終的にはめぐりめぐって情けをかけた本人に返ってくる。人には情けをかけましょう。」という教えであったはずです。また、古くは「犬も歩けば棒に当たる」が災難に合うことを表すものであったのが、後には幸運に巡り会うという意味が大勢を占めるという使い方に変化してきたことなどが如実に語っています。

これらの変化はまさに生活の場から編み出される「有益な教訓」であり、社会の情勢に応じての適用という知恵の結集ではないかと思われます。このように、ことわざは常に新しい解釈や評価を吸収し取り入れながら再生を繰り返しています。いつもその時代に生きているいわば「生活の覚え書き」ということができるでしょう。

## 2. 管理と企画性の視点から

管理という点では、先を見るという視点が重要と思われますが、体制規模に応じた対策を施すことによって、適正な管理目標が企画立案されていくところです。

この項目に関しての教訓は、

◇先んずれば即ち人を制す

～「人に先んじてことを行えば有利となり、人に遅れをとれば不利となるという教え」として急ぐことを最高の方法とするものが存在します。先（せん）を取ることは時代を読んで企画することであり、人を制すという言葉は、他人の上に行く、先行的な業務企画に通じるという力強い意味が込められているのではないでしょうか。

この言葉の対になるものが無限にあるかといえばそうでもありません。かなりの頻度で使われている言葉として次のものを上げさせていただきます。

◇急（せ）いてはことをし損ずる

「物事は、急いですると失敗することが多い。急ぐときこそ、落ち着いてやることが大切である。」との意味です。

さらに企画力という点からは

◇家宝は寝て待て

というものがあり、「運は、自分の力だけではどうにもならない。気長に構えていれば幸運はやってくるものだ」として、その機を窺うことについて由とする教えも広く浸透しているようです。

反面

◇薄かぬ種は生えぬ

「何事にも原因があれば結果がある。努力しなくては、良い結果を得ようとしてもだめ」ということで消極的姿勢を戒める言葉も多く使われているようです。

## 3. 方針決定の視点において

何かの方針を決定することについては、その代表的と思われるものは、

◇船頭多くして舟山に上がる

というものがあります。「指導する人が多すぎて物事がはかどらないこと。統一がとれないこと。」これに対しては

◇三人寄れば文殊の知恵

といったものもよく上げられます。「文殊は知恵をつかさどる文殊菩薩のことで、物事を相談する際、凡人でも三人集まれば名案が生まれるというもの。」

また、決断という意味からは

◇二兎を追うものは一兎も得ず

「あれもこれもと欲を出しすぎると、どちらも中途半端になって、うまくいかない。」といったものも用いられます。

これに対しては

◇一石二鳥

「一つの石を投げて二羽の鳥を落とすことから、一つの行為で二つの利益をえること。」

という簡潔なものもあります。

また、積極性を促すものとして

◇虎穴に入らずんば虎子を得ず

「大きな成果を上げようと思うならば、危険を冒さないで目的を達成することはできない。」として勇断についてハイリスクの考え方を表現するものがあります。

#### 4. 業務推進の視点について

業務の運営面における人間関係を含めて広い範囲でのことわざが使われています。先ずは

◇渡る世間に鬼はなし

「世間には鬼のような冷たい人ばかりいるとは限らない。仏のようにやさしい人もいるもの」です。いかに人を信頼して仕事を進めるかという基本を示しています。これに対しては辛辣な人間不信を表すものがあります。

◇人を見たら泥棒と思え

「世の中には腹黒い人が多いから十分に用心したらいいということ。」です。

人の見方を含めた業務の進め方については

◇柳に雪折れなし

「よくしなう柳の枝は、雪が積もっても折れるということが無いということから、人も柔軟に事にあたれば、どんな困難も乗り越えられる。」があります。これに対しては

◇堅い木は折れる

「強情な人に意外にもろく弱い面があること。柔軟性のない人は挫折しやすい。」という簡明なものも定着しています。

具体的推進面では

◇帶に短し襷（たすき）に長し

「ある布が、帯にするには短かすぎるし、襷にするには長すぎるということから、何をするにも中途半端で役立たないことのたとえ」として仕事の内容を点検・精査していくこととなります。

また、

◇大は小を兼ねる

「大きいものは小さい物の代わりもつとめられるが、小さい物は大きい物の代わりになれない」といった検討も常になされているところです。

#### 5. 危機管理の視点について

危機管理に関しては、何か事案の発生した時など

◇火に油を注ぐ

「勢いのあるものをますます勢いづかせたり、人の怒りをさらにあおったりすること」ということで、現在の状況を避け、回避するため教訓的な言葉として登場するものの代表です。

さらに事案対策としては

#### ◇焼け石に水

「焼けた石に少々の水をかけても、冷やすことはできないということから、ただ労力を費やすだけで効果のないこと」という問題に留意しながら進めるということが大切な項目となります。

さらに人事管理などについては

#### ◇立つ鳥後を濁さず

「水鳥が飛び去ったあとの水は濁ったりせず澄んでいることから、人間もその任務を終えるときにはきちんと始末をして引き際をきれいにすべきであるという戒め」といったことに配意することが求められます。加えて

#### ◇後足（あとあし）で砂をかける

「犬や馬が走り去るとき土や砂を跳ね上げていく様子から、世話になった人の恩義に感謝するどころか、去り際にさらにひどい仕打ちをすること」といったことにも万全の対策をとり、対応していかなければなりません。

また、全般から見る危機管理の問題掌握の観点からは、職階制の適正運用と共に、風通しのいい職場作りという命題があります。この課題に照らしては

#### ◇言わぬことは聞こえぬ

「言っておくべきことは、きちんと言っておかないと相手に理解されないということ、また、大切なことは、はっきり言って念を押すことが大切という教え」が最も重要なものとなります。

これに対することわざは

#### ◇言わぬはいうに勝る

「口に出すことより、黙っていた方が切実な気持ちを相手に伝えることができる」はことわざとして教えてくれる部分はありますが、かなりレアケースになると思われます。

### 6. リスクマネジメントの視点からのことわざの区分

社会生活についての教訓的なものとしては、童話や寓話、日本昔ばなし、おとぎ話、各地方の民話など社会の在り方や人生の在り方について間接・直接に語りかけるものも多くあります。その中でも最も手っ取り早く、端的に理解できる伝達手段であったのかも知れません。そのようなことからも「短くて口調のいいもの」がことわざ（諺）として重宝されていることがわかりました。リスクマネジメントの視点からも、ことわざのスタイルはいくつかに区分できるのではないかと思いました。

先ず一つ目は

◇表す意味に両面はあるものの、一面の良いところが強調され、反面の意味が普及していないもの。

その例として「金は天下の回り物」（金銭は一つどころにとどまつてはいない。世の中を回っているものだから、今は金がなくても、いつかは自分にも回ってくるだろう）としてその流通が強調され、「金は片行き」といった対の言葉などはあまり出てきていません。

次に二つ目は

◇主として片一方の意味のみが定着しているもの。

その例としての「因果応報」（良い行いをすれば必ず良い報いがあり、悪い行いをすれば悪い報いがある。～今日では、悪い方の意味に使われることが多い）といった形として完成された文言はもう一方の言葉が知られていないということがあります。他にも故事や古典からの熟語のように、文言として歴史を持つものなど説得力を有するものは両面を表す言葉が少ないといえるでしょう。例えば鶏鳴狗盜（史記）、呉越同舟（孫子）といったものもあります。

三つ目は、

◇言葉の意味は同様であるけれども、使われる場面が多く類似のもの。  
そのグループとしては「濡れ手で栗」（濡れた手で栗をつかむと、栗が手について、つかんだ以上に栗を取ることができることから、たいした苦労もしないで大きな利益を得ること）など、他に一攫千金、棚から牡丹餅などです。他に親の心子知らず、掃きだめに鶴、鳶が鷹を生んだなども生活の場で広く使われたものが同様の区分に入っているように思います。

## まとめ

このように、日常使われていることわざは、自由に展開されているものではなく実は勸善懲惡という思惑が込められていると思わざるを得ません。ことわざの効用はそのことわざを解説された対象はその状況に応じたタイムリーな示唆として「目から鱗」として衝撃を受けるものでなくてはならないからです。

旧来から生活を通じて先人が示唆してきた、日常生活に根ざしたリスクマネジメントが形として引き継がれてきたものが「ことわざ」の効用といえるでしょう。

組織管理等において、今なおこれらのことわざのTP0を使い分け活用し効果を上げていくところです。

（筆者は、労務管理士　企業危機管理士）

## \* 参考文献

- ・ことばの百科事典（平井昌夫著、三省堂）
- ・「ことわざ辞典」（監修青山忠一・永岡書店）

## SRM学会だより

(前号発行後、2018年6月30日まで)

- SRM学会関西部会を、2017年7月29日（土）、関西大学、高槻ミューズキャンパスで開催した。当日のプログラムは下記のとおりである。

### プロ グ ラ ム

日 時：2017年7月29日（土）13:00～17:30  
場 所：関西大学、高槻ミューズキャンパス  
総合司会：宮井 隆（元関西大学・SRM学会理事）  
13:00～13:05 歓迎のことば・・・亀井 克之（関西大学・日本RM学会副理事長）  
13:05～13:10 開会の辞・・・大橋 正彦（元大阪商業大学・SRM学会副理事長）  
13:10～13:30 会員総会・・・議長 戸出 正夫（元白鷗大学、SRM学会理事長）  
研究報告6題  
13:30～14:05 「医療におけるリスクマネジメント～医療BCPについて～」・・・赤堀勝彦（長崎県立大学名誉教授）  
司会者・江尻行男（東北福祉大学・SRM副理事長）  
14:05～14:40 「企業のLGBTに対する取り組みについて」・・・桑原典子（(株)三景）  
司会者・渡邊容子（大阪産業大学）  
14:40～15:15 「働き方改革と経営リスク～働きやすさと業績をいかに連動させるか！」・・・浅津 光孝（浅津中小企業診断士・社労士事務所）  
司会者・山田秀樹（元富国生命・SRM評議員会副会長）  
15:15～15:35 休憩  
15:35～16:10 「コーポレートガバナンス・コードが企業の持続可能な経営に及ぼす影響～リスクマネジメントの観点から～」・・・  
今村明代（鹿児島国際大学） 井上昌美（城西大学）  
司会者・菅原好秀（東北福祉大学）  
16:10～16:45 「大規模フードフェスティバルにおけるリスクマネジメント～食博覧会・大阪を事例に～」・・・山川雅行（大阪観光大学）  
司会者・藪 貞男（ヤブコンサルタント）  
16:45～17:20 「利他の精神の認識と適切行動」・・・森本弘明（森本弘明税理士事務所）  
館岡康夫（静岡大学教授）  
司会者・戸出正夫（SRM理事長）  
17:20～17:30 閉会の辞・・・松下義行（関西国際大学・SRM理事（当時））

● S RM学会全国大会を、2017年11月18日(土)、桜花学園大学7号館で開催した。  
当日のプログラムは下記のとおりである。

### プロ グ ラ ム

日 時：2017年11月18日(土) 11:30～17:20

場 所：桜花学園大学7号館2階725教室

総合司会：宮井 隆(SRM学会理事)

11:30～12:20 S RM理事・評議員会議長 戸出 正夫(SRM学会理事長)  
12:30～12:35 歓迎の言葉 大谷 岳(桜花学園大学学長)  
12:35～12:40 開会の辞 竹本 恒雄(SRM学会副会長)  
12:40～12:45 日本RM学会からの祝詞 上田 和勇(RM学会理事長)  
12:45～13:15 S RM会員総会議長 戸出 正夫(SRM学会理事長)

#### 研究報告6題

13:15～13:50 「マンションドクター・火災保険」 亀井弘明(日新火災)  
司会・饗庭 正(SRM学会評議員)  
13:50～14:25 「環境事象の深刻化—人間文化と科学技術の和解について—」  
井上 喬(SRM学会評議員会会長)  
司会・戸出正夫(SRM学会理事長)  
14:25～15:00 「メンタルヘルス対策—心の危機管理—」 松下 義行(大阪国際大学)  
司会・和久井憲子(SRM学会理事)  
15:00～15:15 休憩  
  
15:15～15:50 「過剰なリフレクションによる学校教育のリスク」  
小柳雅子(名古屋短期大学)  
司会・中居芳紀(実践女子大学)  
15:50～16:40 「人工知能と第4次産業革命」 神保 敦  
(新日本コンピュータマネジメント)  
司会・淺津光孝(SRM評議員会副会長)  
16:40～17:15 「デジタル・デバイスによるプレゼンとリスク」  
佐久間 潔(桜花学園大学)  
司会・船坂広男(SRM学会理事)  
17:15～17:20 閉会の辞 平岡 豪(SRM学会常務理事)

●SRM学会関東部会を、2018年5月12日（土）、タワーホール船堀4階研修室で開催した。当日のプログラムは下記のとおりである。

### プロ グ ラ ム

日 時：2018年5月12日（土）

場 所：タワーホール船堀（東京都江戸川区）4階研修室

総合司会：亀井弘明（常務理事・事務局長代理）

13:15 ご挨拶・・・・・・ 戸出正夫（理事長）

祝辞・・・・・・ 上田和勇（日本RM学会理事長）

歓迎のことば・・・・ 中居芳紀（関東部会担当・常務理事）

開会の辞・・・・ 森幸弘（副会長）

#### 【研究報告】

13:35～14:05 「空き家問題と中古住宅市場の活性化—空き家リスク軽減に

向けた空き家ビジネスの方向性—」・・松永光雄（東洋大学）

司会：佐久間潔（桜花学園大学）

14:05～14:35 「中小企業の危険克服の経営について—末松玄六のリスク

マネジメント—」・・奥井武史（株）アクリート常勤監査役）

司会：上田和勇（専修大学・RM学会理事長）

14:35～15:05 「介護事故裁判の新たな潮流—精神障害者の監督

責任の視点から—」・・菅原好秀（東北福祉大学）

司会：戸出正夫（元白鷗大学）

15:05～15:20 【休憩】

15:20～15:50 「養護教諭を取り巻く現状について」・・金子信也（北海道教育大学）

司会：中居芳紀（実践女子大学）

15:50～16:20 「持続可能な経営と企業特性との関係—ソーシャル・

リスクマネジメントの観点から—」・今村明代（鹿児島国際大学）

・井上昌美（城西大学）

司会：浅津光孝（評議員会副会長）

16:20～16:25 閉会の辞・・・・・・ 佐久間潔（筆頭副理事長・事務局長）

## ● ソーシャル・リスクマネジメント学会持回り理事会（2017年8月14日）

「本年度の全国大会の開催、学会本部の移転、附則の追加」について

### 第1号議案（全国大会について）

平成29年度のソーシャル・リスクマネジメント学会全国大会を、平成29年11月18日（土）に桜花学園大学において開催する。

全国大会開催委員長は佐久間 潔先生にお願いする。

理由：

例年に倣い、全国大会は名古屋地区で開催、開催校は桜花学園大学とする。開催日は例年11月最後の土曜日か12月最初の土曜日に開催していたが、今年度はそれぞれその翌日が桜花学園大学の入学試験日に当たっており、1週間早める必要がある。そのため開催日を11月18日（第三土曜日）とする。

### 第2号議案（本部について）

ソーシャル・リスクマネジメント学会の本部を桜花学園大学 佐久間潔先生気付とし、関西事務連絡所は、当分の間、閉鎖する。

理由：

現在、我が学会の事務は関西事務連絡所亀井治子氏と関東事務連絡所戸出正夫氏が執り行っているが、過日来、関西事務連絡所の亀井治子氏が体調不良のため、関西事務連絡所は、当分の間、閉鎖する。

学会本部については、事務局長佐久間 潔先生がお引受け下さったので、「桜花学園大学 佐久間 潔先生気付」とする。

（注）関東事務連絡所は従来通りとする。

### 第3号議案（附則3の新設）

第2号議案に基づき、次の「附則3」を新たに設ける。

#### 附則3（平成29年9月1日）

「（1）本会則第24条の規定にかかわらず、当分の間、本学会本部事務所を下記住所に置く。

471-1193 愛知県豊明市栄町武侍48番地

桜花学園大学 佐久間 潔先生 気付

ソーシャル・リスクマネジメント学会

（2）附則2に規定する関西事務連絡所は、当分の間、閉鎖する。」

理由：

当学会の郵便振替口座の住所（本部）は関西事務連絡所の住所地「吹田市藤白台」に置いている。しかし、関西事務連絡所の閉鎖により、口座の住所（本部住所）を変更しなければならない。そこで住所を桜花学園大学に移し、佐久間 潔先生（当学会副理事長兼事務局長）に管理していただくこととする。

口座住所変更の手続きには、郵便局に申請書、会則、委任状等の提出または呈示が必要となる。ところで、会則第24条は「本学会の本部事務局を大阪府に置く。」とある。したがって、愛知県に在る桜花学園大学に本部を置くとなると、本条の改正が必要となる。本学会が関西地区を本拠として発展してきたことは否めない事実なので、この条項は変更せ

ず、附則 3 新設による実質的修正により、本部事務所の移転を規定したい。

以上の議案を賛成多数で可決した。

### ●ソーシャル・リスクマネジメント学会理事・評議員会（2017年11月18日）

日 時：2017年11月18日（土）

場 所：桜花学園大学

出席者：出席理事11名、委任状13名、合計24名につき会則13条3項の規定に基づき理事会は有効に成立。

1号議案：本年度の事業報告

6月24日 関東部会 専修大学神田校舎（3月8日の持回り理事会で決定）

7月29日 関西部会 関西大学高槻ミューズキャンパス（4月28日の持回り理事会で決定）

11月18日 全国大会 桜花学園大学（8月14日の持回り理事会で決定）

7月30日 会報『実践危機管理』第32号発行（全108頁）

2号議案：来年度の計画

日時及び開催校未定であるが、関東部会、関西部会、全国大会を行う。

会報『実践危機管理』第33号（全100頁を目標）を7月末に発行する。

3号議案：本部の移転と会則に附則3の新設

（既に、8月14日開催の「持回り理事会」において決定済み。8月30日付で会員にも通知済み。）

①（学会本部について）

ソーシャル・リスクマネジメント学会の本部を桜花学園大学 佐久間 潔先生気付とし、関西事務連絡所は、当分の間、閉鎖する。

理由：従来から学会の事務は関西事務連絡所と関東事務連絡所が執り行っているが、関西事務連絡所の亀井治子氏が体調不良のため、関西事務連絡所は、当分の間、閉鎖する。

学会本部は、事務局長佐久間 潔先生がお引受け下さったので、「桜花学園大学 佐久間 潔先生気付」とする。

（注）関東事務連絡所は下記の通り、変更なし。

270-1434 千葉県白井市大山口2-10-1-202 戸出正夫方

SRM学会関東事務連絡所（090-5328-0585）

②（附則3の新設）

会則に次の「附則3」を新たに設ける。

「附則3（平成29年9月1日）

（1）本会則第24条の規定にかかわらず、当分の間、本学会本部事務所を下記住所に置く。

471-1193 愛知県豊明市栄町武侍48番地

桜花学園大学 佐久間 潔先生 気付

ソーシャル・リスクマネジメント学会

（2）附則2に規定する関西事務連絡所は、当分の間、閉鎖する。」

(注) ソーシャル・リスクマネジメント学会会則は会報『実践危機管理』第 32 号 103 頁以下参照。

理由：当学会の郵便振替口座の住所（本部）は関西事務連絡所の住所地「吹田市藤白台」に置いていた。しかし、関西事務連絡所の閉鎖により、口座の住所（本部住所）を変更しなければならない。そこで住所を桜花学園大学に移し、佐久間 潔先生（事務局長）に管理して頂くこととする。口座住所変更の手続きには、郵便局に申請書、会則、委任状等の提出または呈示が必要となる。

ところで、会則第 24 条は「本学会の本部事務局を大阪府に置く。」とあるので、愛知県に在る桜花学園大学に本部を置くとなると、本条の改正が必要。本学会が関西地区を本拠として発展してきたことは否めない事実なので、この条項は変更せず、附則 3 新設による実質的修正により、本部事務所の移転を規定した。

#### 4 号議案：平成 29 年度収支報告書

「ソーシャル・リスクマネジメント学会平成 29 年（平成 29 年 1 月 1 日～同年 12 月 31 日）収支計算書」((当日のレジメ集に収録) の通り承認された。（後掲）

#### 5 号議案：役員人事

「ソーシャル・リスクマネジメント学会役員及び役職分担一覧（平成 30 年 1 月～同 31 年 12 月）」の通り承認された。なお、評議員松永光雄先生は、翌年度（平成 30 年 4 月 1 日）から理事をお勤め頂くことが承認された。

#### 6 号議案：会員の入退会

新入会員は 6 名。退会会員は 13 名、年度末での退会は 7 名、退会会員は合計 20 名、年度末には総勢 183 名となる予定。本議案は承認された。

なお、理事・評議員会の上記決定事項は同日開催された会員総会において承認された。

### ● ソーシャル・リスクマネジメント学会会員総会（2017 年 11 月 18 日）

日 時：2017 年 11 月 18 日（土）

場 所：桜花学園大学

出 席 者：出席者 24 名、委任状 87 名、合計 111 名につき会則 15 条 3 項の規定に基づき会員総会は成立。

#### 第 1 号議案：理事会報告

前掲持回り理事会（2017 年 8 月 14 日開催）の議決事項について承認された。

#### 第 2 号議案：一般経過報告

##### （1）会員の異動

入会者 5 名、退会者 20 名。なお、総会後年度末（2017 年 12 月 31 日）までの退会者は 2 名。その結果、年度末の正会員数は 192 名である。なお、主な退会理由は、死亡、老齢、退職、病気等である。

##### （2）当年度の事業

①6 月 17 日（土）12:15～17:00 S R M 学会関東部会を日本 R M 学会関東部会と共に開催で、専修大学神田キャンパスで開催した。

②7 月 29 日（土）13:00～17:30 S R M 学会関西部会を関西大学高槻ミューズキャンパ

スで開催した。

③11月18日（土）11：30～17：20 SRM学会全国大会を桜花学園大学で開催した。

第3号議案：会計報告

平成29年度（平成29年1月1日より同年12月31日まで）収支計算書（後掲）の通り承認された。

\* 会計監査報告・・・田中文子監事が適正である旨報告、承認された。

第4号議案：役員の選任

現役員の任期が12月31日をもって終了するので、議長より2018年1月1日より2年間の任期をもって、後掲役員一覧表の通り、新役員及び担当業務の提案があり、異議なく承認された。なお、評議員松永光雄氏が同年4月1日より東洋大学へ転任されるので、この機に理事に就任していただくことが承認された。

第5号議案：2018年（平成30年）の活動計画

2018年も例年通り、関東部会、関西部会、全国大会の開催を予定しており、会報『実践危機』第33号の発行も行うこととした。なお、実施計画の詳細については役付理事（副会長、理事長、副理事長、事務局長）に一任した。

以上

平成 29 年度収支計算書  
 ソーシャル・リスクマネジメント学会  
 平成 29 年（平成 29 年 1 月 1 日～同年 12 月 31 日）収支計算書

番号	支出の部		収入の部	
1	事務費	41,199	前期繰越金	460,000
2	通信費	84,956	個人会費	845,000
3	交通費	54,210	賛助会費	90,000
4	調査費	32,596	寄付金	190,000
5	研究会費	30,000	入会金	1,000
6	会議費	16,375		
7	印刷費	52,372		
8	涉外費	41,257		
9	会報発行・送付	393,595		
10	事務局管理費	60,000		
11	事務備品・消耗品費	30,000		
12	証書発行費	1,637		
13	国際交流費	10,000		
14	電話料	48,000		
15	事務協力費	120,000		
16	予備費	66,059		
17	次期繰越金	503,744		
	合 計	1,586,000	合 計	1,586,000

賛助会費（敬称略）：佐久間 潔、桑原典子、株式会社ユニコン・エス 以上 2 名 1 社、3 口
寄付金提供者（会報発行協力金含む）（敬称略）：竹本恒雄（6 口）、亀井治子（3 口）、高見尚武（3 口）、赤堀勝彦、淺津光孝、田中文子、船坂広男、松下義行、森 幸弘、山田秀樹（以上各 1 口）、 合計 10 名、19 口

役員および役職分担一覧  
ソーシャル・リスクマネジメント学会  
(任期:平成30年1月~同31年12月)

【名誉会員】(1名)

亀井治子(RM研究所)

【理事】(30名)

理事・会長	空席
同・副会長(理事長の顧問)	森幸弘(下関市立大学)
同・同(同)	川本明人(広島修道大学)
同・同(同)	竹本恒雄(企業危機管理(研)、関西大学)
理事長(学会代表・全般管理)	戸出正夫(元白鷗大学)
副理事長(理事長補佐・事務局長)	佐久間潔(桜花学園大学・名古屋短期大学)
同(理事長補佐)	大橋正彦(大阪商業大学名誉教授)
同(同)	江尻行男(東北福祉大学)
常務理事(事務局長代理)	亀井弘明(以下、五十音順)(日新火災海上保険)
同(広報担当)	川崎和治(沖縄大学)
同(会報担当)	城戸善和(熊本学園大学)
同	関本蘭子(家庭危機管理研究所)
同(関東部会担当)	中居芳紀(実践女子大学)
同(関西部会担当)	平岡豁(大阪府防犯設備士協会)
同(全国大会担当)	松下義行(関西国際大学)
理事	赤堀勝彦(長崎県立大学名誉教授)
同	上田和勇(専修大学、RM学会理事長)
同	大羽宏一(尚絅大学名誉教授)
同	亀井克之(関西大学、RM学会副理事長)
同	才本武雄(ユニコーン・エス)
同	菅原好秀(東北福祉大学)
同	高野一彦(関西大学社会安全学部)
同	高野仁一(高野国際会計事務所)
同	奈良由美子(放送大学、RM学会副理事長)
同	羽原敬二(関西大学政策創造学部)
同	藤江俊彦(千葉商科大学名誉教授)
同	船坂広男(RMコンサルタント)
同	松永光雄(東洋大学)
同	三浦眞澄(三浦社労士事務所)
同	宮井 隆(宮井経営総合研究所)
同	和久井憲子(ニューヨーク州弁護士)

【顧問】 (3名)

大泉光一 (青森中央学院大学)  
竹内準治 (甲子園大学)  
南方哲也 (元長崎県立大学)

【評議員】 (23名)

評議員・会長 井上喬 (R M I)  
同・副会長 山田秀樹 (富国生命)  
同・同(事務局長代理) 浅津光孝 (中小企業診断士)  
同・監事 田中文子 (日本危機管理士協会・事務局長)  
同・同 桑原典子 ((株)三景)  
評議員 饒庭正 (プライムアシスタンス)  
同 飯嶋香織 (神戸山手大学)  
同 石川清英 (神戸学院大学)  
同 今村明代 (鹿児島国際大学)  
同 内田知男 (エリーパワー株式会社)  
同 篠原壽一 (篠原産業)  
同 高市悟 (大阪能率協会)  
同 高見尚武 (災害リスク研究所)  
同 谷口眞人 (行政書士・F P)  
同 津田文男 (技術士)  
同 土井宣子 (オフィス・アスカ)  
同 中村光男 (中村産業)  
同 斎田秀裕 (社会保険労務士)  
同 三宅芳夫 (大阪経済法科大学)  
同 森田欣二郎 (UEIC 森田環境情報コンサルタント(株))  
同 八木晋一 (旭化成せんい(株))  
同 山川雅行 (大阪観光大学)  
同 渡邊容子 (大阪産業大学)

以上

# 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

平成 27 年 4 月 1 日改正

平成 28 年 12 月 3 日改正

平成 29 年 9 月 1 日附則追加

## (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はかり、もってソーシャル・リスクマネジメントの健全な発展に寄与することを目的とする。

## (事 業)

第3条 本学会は前条の目的を達成するために次の事業を行う。

- (1) 研究会の開催
- (2) 各種資格、称号の認定および「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、客員会員および名誉会員を置くことができる。
- 3 客員会員および名誉会員については別に定める。

## (入 会)

第5条 入会を希望する者は、個人会員 2 名（うち 1 名は役員）の推薦を得て理事会に申請し、その承認を得るものとする。

## (会員の活動)

第6条 会員は、本学会の各種行事への参加または研究会での研究報告をすることができる。

## (会 費)

第7条 会員は所定の年会費を納入しなければならない。入会に際しては入会金を納付しなければならない。

- 2 前項の会費の変更は、理事会の議を経て、総会において決定する。

(退会)

第8条 会員が退会を希望する場合は、理事長にその旨を書類で申し入れなければならぬ。

2 会費を無断で2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) 会長      | 1名  |
| (2) 副会長     | 若干名 |
| (3) 理事長     | 1名  |
| (4) 副理事長    | 若干名 |
| (5) 常務理事    | 若干名 |
| (6) 理事      | 若干名 |
| (7) 評議員会会長  | 1名  |
| (8) 評議員     | 若干名 |
| (9) 監事      | 3名  |
| (10) 事務局長   | 1名  |
| (11) 事務局長代理 | 2名  |

(役員の選任)

第11条 理事は、役員選考基準により役員選考委員会の推薦により評議員会の議を経て総会において選出する。

2 理事長は理事の互選とする。

3 評議員は役員選考委員会の推薦により総会において選出する。

4 評議員会会長は評議員の互選とする。

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

(役員の職務)

第12条 会長は本学会を代表して認証業務およびRM統合本部の業務を行い、理事長の後見役を務める。

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

3 理事長は本学会を代表し、会務を統括し、総会および理事会の議長となる。

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

5 理事は理事会を構成し、会務と業務を執行する。

6 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。

7 監事は本学会の会計および会務執行の状況を監査する。

8 事務局長は理事長の指揮に従い、会務に関する事務を統括するとともに、当学会の

入出金の業務を行う。

9 事務局長代理は事務局長の事務を補佐し、事務局長の指揮の下、会務に関する事務を執行する。

10 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、または必要なとき、理事長によって招集される。

2 理事の 3 分の 1 以上の要求があった場合には、速やかに理事会が招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、または理事長の同意を得て、評議員会会長によって招集される。

(役員の任期)

第 14 条 役員の任期は 2 か年とする。但し、再任を妨げない。

(総 会)

第 15 条 総会は個人会員および賛助会員の代表者によって構成し、年次大会（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（委任状含む）の過半数による。

5 可否同数のときは、議長の決するところによる。

(事業年度)

第 16 条 本学会の事業年度及び会計年度は、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または資格を授与することができる。

2 削 除 (危機管理総合研究所講師の規定)

3 削 除 (講師の委嘱規定)

(講 師)

第 20 条 削 除 (ボランタリー基準で講師を務める規定)

(支 部)

第 21 条 本学会は必要に応じて支部およびその事務局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度会費、各種資格・称号の審査料、登録・更新料ならびに寄附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、総会の議決により変更することができる。

(本部事務局)

第 24 条 本学会の本部事務局を大阪府に置く。

附 則（平成 27 年 4 月 1 日）

- (1) 本学会は必要に応じ、第 10 条の規定にかかわらず、理事会の承認のもとに名誉会長、会長補佐、副理事長、常務理事等の名称を用いることができる。  
(2) 個人会費は年 5,000 円、贊助会費は年 30,000 円とする。

附 則 2（平成 28 年 3 月 26 日）

本学会の事務連絡所は、当分の間、関西と関東の下記住所に置く。

- (a) 関西事務連絡所 565-0873 大阪府吹田市藤白台 4-22-11 亀井治子方  
(b) 関東事務連絡所 270-1434 千葉県白井市大山口 2-10-1-202 戸出正夫方

附 則 3（平成 29 年 9 月 1 日）

- (1) 本会則第 24 条の規定にかかわらず、当分の間、本学会本部事務局を下記住所に置き、本学会の住所とする。  
471-1193 愛知県豊明市栄町武侍 48  
桜花学園大学 佐久間 潔 気付  
ソーシャル・リスクマネジメント学会  
(2) 附則 2 に規定する関西事務連絡所は、当分の間、閉鎖する。

以上

## 会員著作の紹介



山田秀樹氏著

『隨想集 歳月人を待たず』

2017年10月1日発行【非売品】

著者の山田秀樹氏（ソーシャル・リスクマネジメント学会評議員会副会長）は、大阪府警に在任中から、折に触れ隨想集を発行してきた。本隨想集「歳月人を待たず」は数えて第14冊目に当たる。全189頁の堂々たる隨想集で次のような章立てである。

1. 書き残しの話題など (12題)
  2. 長い道のりを歩みながら (9題)
  3. 歳月人を待たず (35題)
  4. 小さな旅の中で (10題)
- もうひとこと

本書は67題の短編からなる隨想集である。それぞれの題名だけを眺めても興味は尽きないが、67題のうちに必ずふっと引き寄せられる題名に出会うのではないか。筆者自身、最初の短編である「ヴィレッジ・シンガーズの亜麻色の認識」の題名に引き寄せられ、そして第4の8作目「宇奈月の名の由来」の題名を見て、読まずにはいられなくなった。

「亜麻色」と「宇奈月」の持つ不思議な魔力に引き寄せられ、ページを開くと果たせるかな、そこには心にしみる情景や叙情が渦巻いていた。知らぬ間に全編を読んでしまいたくなる魔力に惹きこまれた。

忘がたい隨想集である。非売品であるので書店で求めることはできないのが残念である。

(文責・戸出正夫)

### 山田秀樹氏隨想集一覧

第1集『歩みはおそらくとも』(1975年2月) 第2集『小さな扉』(1975年6月)

第3集『小さな波紋』(1979年4月)

ひだまり  
第4集『陽溜』(1984年7月)

第5集『やすらぎ』(1988年11月)

第6集『語らい』(1993年7月)

第7集『スケッチブック』(1998年7月)

第8集『私のコーヒーブレイク』(2002年4月)

第9集『ひと時の思い』(2004年6月)

第10集『たたずむ時間』(2008年5月)

第11集『歩みさやかに』(2010年7月)

りゅうふう  
第12集『流風と共に』(2013年5月)

第13集『小さな真実』(2014年7月)

第14集『歳月人を待たず』(2017年10月)

## 〈編集後記〉

本号の目次を見ると、いずれも学術性高い論題が並んでいる。果たせるかな、執筆してくださった諸先生の論文の多くは論理性高いものであり、1万字を越え1万5千字、さらにはもつと長く2万字近い論文もあり、十二分に論ずることができる環境をつくることが出来たと自負している。一方で、貴重な実務紹介論文や深く考えさせる隨想風の論稿もあって興味は尽きない論集となった。

掲載論文・論稿の学問性は多岐にわたり、それはとりもなおさずリスクマネジメント学が総合科学であることを如実に示しているものといえよう。

本学会の一層の発展と会員各位の一層のご活躍を願ってやまない。

2018年7月31日

ソーシャル・リスクマネジメント学会 会報

実践危機管理 第33号

発行責任者 戸出正夫

編集担当理事 城戸善和、戸出正夫

発行所 ソーシャル・リスクマネジメント学会

(事務局)

〒471-1193 愛知県豊明市栄町武侍48

桜花学園大学 佐久間 潔 気付

ソーシャル・リスクマネジメント学会

TEL 056-297-5503

(関東事務連絡所)

〒270-1434 千葉県白井市大山口2丁目10-1-202 戸出正夫方

TEL&FAX 047-491-9122

担当者 戸出正夫(携帯 090-5328-0585)

(印刷所)

株式会社ライジングサン

〒599-8234 大阪府堺市中区土塔町79-4

TEL 072-320-7503

担当者 高橋純二(携帯 090-8931-5912)

(郵便振替)

00950-8-242156

ソーシャル・リスクマネジメント学会

(非売品)