

健全なERM・内部統制・リスクマネジメントの普及啓発へ向けて・・・
戦略・業務活動の意思決定とリスク管理の意思決定のバランス化：“SRB”の総合誌

ERMレビュー Vol.5

～「被災者」さまから「復興者」のみんなの絆～

Enterprise Risk Management Review, 2011. Vol.5

編著：戸村智憲（日本ERM経営協会 会長）

協力：日本ERM経営協会、日本クラウドユーザー協会



災害のため
立入禁止

No admittance

禁止進入

출입금지

 国土交通省 岩手県 宮古市

撮影：戸村智憲
於：三陸地方

JERMA

日本ERM経営協会(JERMA)

www.j-erm.org

献 辞

東日本大震災・長野県北部震災および風水害等による被災者さまのご安全と1日も早い実りある復旧・復興と共に、ご無念ながらに天上に旅立たれました尊い御霊へのご冥福を衷心よりお祈り申し上げます。

2011年3月11日(金)14時46分の本震をはじめ、その後の未曾有の20Mを超える大津波、さらには、これまでにはなかった放射能汚染などの各種の危機が日本列島を覆う中、全ての被災者さま・ご仏前に本書を捧げたく存じます。

震災前は、季刊で公刊の紙媒体で出版しておりましたERMレビューですが、震災後、東北の出版関連の製紙工場や書店や書店流通網などにダメージが生じ、出版を見合わせておりました。

本書出版の今をもって、閉店したままの書店もあれば、書籍購入にかかる費用も捻出しにくい方々もいらっしゃると思います。そこで、インターネットを通じてという形ではありますが、本書を従来の有償(それでも全冊売れても赤字に設定している価格での出版)から、無償でどなたでも、日本語の読める世界にいらっしゃる方々も含め、広くご高覧に拝することができましたらと、ささやかながらの復興支援出版と致しました。微力ながらも何かのお役に立っていただければ幸いです。

編集長・発行人： 戸村 智憲

Table of Contents

三陸地方への訪問記：2011年11月25日～26日	戸村智憲	P.3
IFRS 導入をめぐる近況について	オムライス(ペンネーム)	P.13
ERM 的視点から見た日本国	遠藤 康弘	P.16
クラウドはお役所仕事の効率を改善する	遠藤 康弘	P.21
財政改革と若者	遠藤 康弘	P.24
体感するお役所仕事	遠藤 康弘	P.28
「福島現状」現地取材レポート	戸村 智憲	P.31
東日本大震災 復興支援フォーラム 2011 開催報告	戸村 智憲	P.38

三陸地方への訪問記：2011年11月25日～26日
日本マネジメント総合研究所 理事長 戸村 智憲

東日本大震災・長野県北部震災及び風水害等で被災された方々のご安全と1日も早い実りある復旧復興と共に、ご無念ながらに天上に旅立たれました尊い御霊へのご冥福を衷心よりお祈り申し上げます。

2011年3月11日(金)14時46分の本震に端を発し、今もまだ復旧復興途上の東日本震災。震災の直後から、多くの方々がボランティアや復旧復興支援で被災各地を訪れていらっしゃいますが、仮設住宅ができなかなかなか進まないものの地域によってはガレキ処理にある程度メドがついてきたこの頃。

西日本を中心に東京などでも次第に震災への関心が薄れ始めたり、「仮設住宅ができた今はもう震災は終息したもの」とか、「震災は既に歴史としての過去のお話し」という悲しい声を聞いたりする中で、震災から8カ月を超えた今、被災地の最前線はどうなっているのか訪問して肌身で感じてきたことをまとめようと思いました。

震災後、福島県・宮城県の各地にお伺いし、また、被災企業さまに防災・危機管理・事業継続対応について指導させて頂く中、本年7月には、福島県の農家の方々などに現状をお伺いする報告をさせて頂きました。

今回は三陸地方にお伺いしてみました。

ボランティアの方々もなかなか訪れにくい「陸の孤島」とかつて呼ばれていた田野畑村や、大津波でも、唯一、生き残った地元の観光船や、線路が寸断される中、開通可能な区間で復旧復興に向け運行を続ける三陸鉄道など、いろいろとお伺いして参りましたことをまとめさせて頂きました。

2011年11月25日(1日目)

前日に地震そのものの被害よりも放射能汚染とその風評被害に悩む福島県で、被災企業の方々に防災・危機管理・事業継続の指導をしてきました。一旦、東京に戻り、本日、津波被害が甚大だった三陸地方の被災地最前線を1泊2日で訪問しています。

これまで何度となく福島・宮城の両県に訪れつつ、改めて、被災者でいらっしゃる地元の方々のお話しをお伺いして感じてみたことをまとめてみようと思います。

【もう、海は見たくない。海の近くに行きたくない】

宮城県にこれまで訪問してきた中では、被災企業の方々から、このあたりは第一次産業(特に漁業)が回らないと経済が回らない、ということをお伺いしておりました。

実際に、津波の被災地最前線に至るまでに車窓から見る景色からは、仙台駅前とは全く異なる田園風景が広がり、家が建つ中で、ある地点から突如、家がない土地が続く先に、海が開けて漁村があったらしき場所が見えてきました。

そのある地点とは、津波の到達点で、そこからパタッと家がない景色が広がっているのです。

津波から8カ月を経た今、今回訪れた陸中・田野畑の地域は、なかなか都心からのアクセスが困難で、ボランティアもほとんど来ず、自衛隊も早々に引き揚げて小さな村のガレキ撤去は置き去りになっていたとのこと。自衛隊はより大きな地域の救助に向かったとのこと、村の方々が、建設業を営む方を中心に、自力でガレキを撤去していったとのことでした。

さすがにこの時期になると、突風の海風が肌を切るように寒さを体に刻みこみ、3月の震災時は相当に寒かったことだろうなあと考えた次第です。既に被災地までのあちこちに雪が積もっており、心身ともに恐怖と低温にふるえながら、避難できた方々が身を寄せ合っていたことと思われまます。

漁村で生きてきた方々も、今回は5年前に整備された高台の津波避難場所から、自宅だけでなく大切な仲間や家族が流されるのを目の前で見たことがトラウマとなり、もう、海は見たくない。海の近くに行きたくない、と、村から離れた避難地で今も生活していらっしゃるとお伺いました。

【痛々しく壊れていた三陸大津波の慰霊碑】

少し村を歩くと、そこには過去の津波被害にあわれた方々の慰霊碑がありました。しかし、今回の東日本大震災での大津波で、その慰霊碑の上部が大きく欠けている様子が見られました。

慰霊碑だけでなく、三陸鉄道の線路も丸ごと流されて、架橋上にある駅舎に上る階段が5段ほど残っていた以外に、駅舎らしい建物も流されて跡形なく、わずかにトンネルから突き出てぐにゃりと曲がっている線路が、このあたりに鉄道が通っていたことを思い起こさせるような「記憶」になっていました。

海から離れた少し小高いところには、テトラポットが「無造作」に置かれているのを見て、

これから海に設置するために仮置きしているのですか、とお伺いしてみると、いやいや、津波で流されたテトラポットが置き去りにになっているとのことでした。

少し先に行ったところでは、ど〜んとそびえる海の景観を遮る防潮堤があったものの、その防潮堤を超えて津波がやってきたため、防潮堤が壊れて津波が間近に迫ってきて初めてその地域の方々は津波が襲ってきたことに気付いたそうです。

皮肉にも、津波から村を守る防潮堤が、津波でごっそり壊れ、今では海の景観が津波被害によって切り開かれている様子を目にしました。今、東京からやってきて防潮堤の切れ間から見えた海は美しいものの、自然の脅威を孕んだ妖艶さを醸し出しているようでした。

引き波によって海へと引っ張られていった以前は命をはぐくむ場であった「家屋」などが、今は海底に「ガレキ」として散在しているため、アワビなどの漁に出られないとの悩みもあるようです。

漁協では早く漁業を復旧したくても、全ての漁船が流されたこの村では、漁師さんにとって死活問題となる「くじ引き」が行われたとのことでした。

つまり、他の漁村では震災支援で漁船が手配されたり寄贈されたりしてきた中、この村にはそういった支援がなく、300番までの番号が記載された「くじ引き」によって、誰から漁船を手配し買って漁に出られるかが決められたとのこと。お話しをお伺いした方は20番という早めの順番で、2011年11月末までに漁船が手に入る予定だったものの、その漁船が手に入らずに漁に出られずにいらっしゃるとお悩みでした。

このところ、各地を指導にお伺いする中で、「仮設住宅ができたからもう東日本大震災は過去の歴史」とか、「既に終息した災害」と感じられていらっしゃる方々が、ギリシャやEUの金融危機の記事ばかり目を皿のようにして読みあさる様子に、私はとても残念というか無念に思います。

被災地では、まだ、復旧もままならず、また、復興のスタートラインにも立てていないという現実が、なかなか伝わっていないのか、それとも、のど元が短すぎる危機意識で被災や今もそこにある危機を風化させているのかと思ひ悩んでしまいます。

【ガレキ撤去が進みつつある被災地でマスコミが抱きそうな不謹慎な思い】

今の被災地を訪れると、「今、あなたの立っているところにも家があったんですよ」と言われ、あわてて敷地とおぼしき場所から足をどけて、黙とうをささげてきましたが、ガレキ撤去によって、マスコミからすれば「インパクトのある映像・画像」が撮れない状況が、マス

コミにおける「被災の風化」を加速させているのではないかと感じた次第です。

よきにつけ悪しきにつけ、マスコミは事実を切り取って社会に報道するわけですが、残念ながら、視聴率に左右される中で、衝撃的な映像を求めがちです。

今、被災地では、復旧が進むほどにマスコミにとって「おいしい」映像がとれないという不謹慎な思いが頭をもたげてくるのではないかと邪推されるのです。

試しにスマートフォンを取り出して電波状況を見てみると、既に携帯電話などの基地局が復旧しているらしく、3G回線の電波がフルに受信できました。隣の漁村でも同じく電波状況が良くなっており、マスコミが取材に来て、ショッキングな映像を撮りたいという邪念があった際に、村民の方々が携帯で電話しあっている風景はカットしたくなるのかなあと感じました。

津波によって「風通し」が良くなった村に、寒風が突風として吹き荒れ、丘の上に残った木々は不気味な轟音を立ててざわめいていました。時折、台風なみに強烈な風に背を向けて歩きつつ、やがてたどり着いた先は、5年前に整備された津波からの避難場所に駆け上がるコンクリート製の「命の階段」でした。

小高い場所に整備された階段は、この村で多くの命を救った避難経路でした。

中には、海岸清掃のボランティア活動をしていた方々が、砂浜で地震をクッションの上にいるように揺れが減少されて、3月11日14時46分の地震に気付かずにいたものの、緊急の大津波警報と崖が崩れ落ちたのを見て、念のため高台へ避難したらその直後に大きな津波が追いかけてきたということもあったそうです。

地震に気付いて海岸を見回っていた方も、念のため、一通り見回った後に車で坂を上ろうとしたら、バックミラーに土煙と共に真っ黒な波が移り、津波に追われるようにして急いで坂を全速で走行して九死に一生を得た方にもお会いしました。

もし、車ではなく徒歩で坂を登っていたら、今、こうしてお話ししていただけなかったでしょう、と淡々とおっしゃる眼の奥に、当時の恐怖と命の重さを秘めた眼光を感じた次第です。

【お土産もの屋さんに入る】

陸中・三陸リアス式海岸を一望できる展望台には、今は観光客であふれる姿はありません。わずかに営業を続けるお土産もの屋さん凍えそうになりつつに入ると、この地域でとれた牛乳を温めて売っていました。勧められるままに買って飲んでみました。とてもやわらかで温

かく包みこまれるような味でした。

このあたりでは、北海道産のものと比べてブランド力は低いものの、良質でおいしい昆布がとれるため、1束200円という格安で売っていました。POPをみると、「うちのおじいちゃん(このお土産もの屋さんのおじいちゃん)がとってきたおいしい昆布だよ～」ということが書かれていました。

昆布を湯のみに入れてお湯を注ぐとできる昆布茶(梅味もあった)もおおいそうです。自然の恵みがあふれるお土産もの屋さんでした。もっと広く知られてもいいのになぁと思いつつ、ここで書いてみたりしている次第です。

そんなこんなで、このあたりでは秋の夕暮れはあっという間に暗闇に・・・。

宿泊地に向かい、今、宿で筆をとっています。

明日は三陸鉄道で唯一運行している区間を訪れ、津波でも生き残った船で海に出ます。

2日目に続く・・・。

さて、訪問は2日目を迎えます。

【津波を呼んだ海が運ぶおいしい海鮮料理】

海岸近くのホテルや民宿が軒並み津波で壊滅的な被害を受けていたこともあり、被災地最前線から離れた宿で朝食をとりました。

出張などでは、判で押したように「ご朝食はビュッフェです」みたいな感じで、スクランブルエッグとベーコンとミルクなどがいろいろ並ぶ朝食を想像しつつ、朝食の場所に行ってみました。

宿までの道中にも、既に、津波をかぶって鉄筋は曲がり錆びて、津波のことを知らずにいたら火事で廃墟になったのかなぁと見まごうばかりの魚市場は、その近くに真新しい魚市場が復活していました。

そのためか、朝食に並ぶ「ビュッフェ」は、地元の海鮮がずらっとあり、マグロ・カンパチ・ホタテ・イカ・塩タラコなどなど、東京から訪れた者からすれば豪勢なビュッフェでした。

いろいろと皿にとってみながら、しょうゆに刺身をつけて食べつつ、海は生きているなぁと

感じました。

確かに、とても辛い津波が人を襲うという自然の厳しさがある一方で、とてもおいしく人の心を温かくする海鮮を運んできてくれていることも事実です。

のんきにパクパク食べる、という感じにはなれませんでした、「いただきます」と手を合わせ食につくその一言が、これまで以上に重みのある響きを感じました。

単に生き物を頂戴するというだけでなく、津波と共に海に旅立たれた方々への思いや、津波の難を逃れてたくましく生きて漁に出て、素晴らしい海鮮を運んできて下さった方々への思いなど、今までごく簡単に気軽に言っていた「いただきます」という言葉が、形だけではなく命ある言葉として感じられた次第です。

【道路標識にハッとする】

道を走っていると、都内では見かけない道路標識があちこちにあったりしました。「津波浸水想定区域」という文字の書かれた道路標識です。これが意外と小高そうな場所にも立っていて、ここまで津波が来るのだなあと感じながらの走行でした。

歩道を歩いてみても、やはり、同様に、道路標識で津波避難経路を指し示す津波の絵と避難経路の矢印が描かれた標識があちこちに立っていて、今、もし津波がきたらどうすればいいかについて、繰り返し頭の中にたたきこまれるような感じで、津波被害の最前線であることを改めて認識させられたりしました。

明治・昭和にもあった三陸大津波に関しては、道路脇に「三陸大津波ここから」「三陸大津波ここまで」と書かれた標識もあり、へえ～、こんなところまで津波が押し寄せてきたのかと思わされることもありました。

【田老地区（旧田老町）の別名のゆえん】

平成の大合併で町ではなく市に編入されたと聞く田老地区(旧田老町)あたりでは、田老地区の別名を聞くことができました。別の漢字で「多老町」とも呼ばれていたそうです。

田老町の歴史は津波の歴史と言われるそうで、これまでも津波で多くの尊い命が天に旅立たれたそうで、若い方々が旅立たれたりする中で、「老」人が「多」い町、という「多老」と呼ばれていたとお伺いしました。

途中、小高いところでは、仮設住宅が急ごしらえの長屋のようにいくつも並んでいました。

ただ、寒さ対策が議論になる通り、実際に雪のつもる昨日・今日にその仮設住宅の造りを見てみると、かなり薄い壁で断熱材もなく寒いのです。プロパンガスも設置されていて、暖をとる手段はあっても、東北の底冷えする冬にはあまりにも脆弱な造りだと感じた次第です。

特に、ご老人の方々にとっては、東北の冬を乗り切る上で、「雨風をしのげるとりあえず安全な居住空間」である今の仮設住宅では、心身ともに凍えるような冬になるのではないかと、復興に向けて熱い思いが冷やされてしまいかねないのではないかと思うような、温度もコミュニティとしての機能としても、温かさが必要な状況にあると感じさせられました。

都心で家電量販店に行けば、いくつものコタツを選んで「ちょっと温まろうか」という気軽な家電製品は、厳寒の被災地の仮設住宅においては、体力の消耗を防ぎ命をつなぐ「救命器具」なのだなあと感じました。

ちょっと車で内陸側の無事だった電気店に買い物にいけばいいのではないかと、思われるかもしれませんが、町ごと、車も全部流された方々にとって、バスなどのアクセスも十分ではない中で、簡単な買い物などあり得ないと思うのでした。

生活支援の資金を政府が就労意欲をそぐという批判を受けて、就労支援に舵を切るのは、論理的に正しそうに感じるものの、そもそも、町ごと流されて働く場も働くための漁船や施設も十分ではない中では、その地域を離れて働くしかないのが実情かもしれません。

そう思うと、政府の就労支援策への転換は、命が生まれ命をはぐくんできた町を離れ、別の街へ移転を余儀なくされかねないアイデンティティーの問題に影を落としているようにも感じられました。

【全長 2.5KM、高さ 10.55M の「万里の長城」】

そんなこんなで走行している内に、いわゆる「万里の長城」と呼ばれた大規模な防潮堤が見えてきました。町からは海が見えないといわれていたほどに、高くそびえ広く町を波から守ってきたはずの防潮堤は、ボロボロに壊れている所も多く、町から海がまるまる見渡せる「見晴らしの良い」防潮堤になっていました。

防災無線で、よくある津波注意報ではなく、大津波警報が流れた際、町の方々は防潮堤があるから大丈夫なはずだ、と、防潮堤があるがゆえに却って危機意識が希薄化してしまっていたとのお話もお伺いできました。

町から海が見えなかったこともあり、中には、津波が防潮堤を軽々と越えてきて初めて津波が来たことを知って、あわてて高台に逃げて九死に一生を得た方もいらっしゃいました。

町は更地のようになっているところもありますが、防潮堤の前では山のようにいくつものガレキ群が防潮堤より高く積まれ、ショベルカーとダンプカーがせっせと動いている様子も見られました。

復旧復興はまだまだ道半ばというか、始まったばかり、という印象が強かったです。

【3日間、沖へ・・・】

今回の被災地訪問では、唯一、大津波を生き延びた観光船に乗船することにしていました。船長さんの判断の良さと偶然の状況がうまく重なって、船も乗務員も命をつなぐことができたのでした。

聞けば、2011年3月11日(金)14:20に、たまたま来ていた団体さんを船で観光案内して、港に帰港。乗客の皆さんを降ろして船はしばらくアイドリング運転をしていたとのこと。

団体客22名の方々は、みな、それぞれに港近くで写真をとったり歓談したりしていたところ、14:46に大地震が発生。団体客の方々はみなバスで高台に避難し、船の乗務員は、エンジンが温まっていたのですぐに船のエンジンをフル回転で沖合へ避難できたようです。

私も船舶免許を持っている身として、津波を乗り切るには港でとどまっていたら波が高くなり砕けて危ないため、沖合に出て波をやり過ごすのが最良策だと思いました。観光船の船長さんも同じ考えだったようで、とにかく沖に出るぞ、と乗務員を連れて船を出したそうです。

団体客の方がもっと早く帰ってしまっていてエンジンが冷えていたり、また、もっと遅く帰港して身動きがとれにくかったりしても、ちょっとした上京の違いで多くの命も観光船も助からなかったかもしれず、絶妙のタイミング・状況があったようです。

沖合では、津波が来たときに船がドーンと持ち上げられたものの、転覆するような波ではないため、なんとか乗り切れたそうです。その後、港の方を見ると、港や岸壁に一筋の白い線が引かれたような光景を目にされたそうで、それが白波立った大津波だったそうです。

また、幸いにも、ウミネコにパンをちぎって投げるとウミネコが器用にキャッチして食べる、という観光船らしいイベントがあったおかげで、乗務員が必要とする食糧がウミネコ用に積み込んでいたパンを充てることができたそうです。

沖に出た観光船で用心をして、3日間は沖合で船を走らせつつ様子を見て、大津波がもう来ないと確信・確認できてからなんとか船を港につけたとのこと。

ただ、この震災当日は、地元漁師の方々が「こんなにきれいな海は今まで見たことない」と口をそろえて言っていたり、いつもは観光船が出港近くなると集まってくるはずのウミネコが一只もいなかったり、海が不自然なところで渦を巻いていたりしたそうで、今思えば天変地異の予兆だったのかなあと地元の方がおっしゃっていました。

団体客の皆さんは、ちょうどテレビでも報道されていた新装オープンを間近に控えたできたてホヤホヤのレストハウスから、「上さあがれ！」と防災無線を聞いて一斉に出てきた従業員の方々に避難を指示されたそうでした。

このレストハウスは、今も、二階建ての丸ごと津波にまみれ、窓はベニヤ板が貼られたままになっていました。

とても素晴らしい晴れの日で、海風も心地よく、船は順調に観光ルートを進んでいきますが、ところどころに、大破した海にある堤防が視線に入ることもあり、奇跡の船が危険と危険の間を縫って生き延びたことを実感させられるのでした。

【三陸鉄道 北リアス線 宮古駅～小本駅】

津波で架橋も線路も跡形なく流され、「モグラ電車」と言われるほどトンネルが多くある三陸鉄道では、今も震災対応のダイヤで運行されています。無事だった宮古駅～小本駅間の北リアス線(南リアス線は壊滅的打撃で今も復旧のめどが立っていない)にて乗車してみました。

駅ですぐ気付いたのは、切符売り場の券売機には似つかわしくない「売り切れ」の表示でした。つまり、津波を乗り切った開通区間以外は、切符を買えない状態なわけで、券売機に「売り切れ」の赤いランプがついているという状況でした。

それでも1日に4便だけは元気に運行しているようですが、電車は震災前のスピードで走行することはできず、やや、ゆっくりと進んでいきました。かつて陸の孤島と呼ばれた田野畑駅は、既に記載したように、線路も架橋も駅も町も流され、「運休」区間となっていました。

車両には「震災復興列車」との張り紙があり、車内には三陸鉄道を応援する全国の方々のコメントやありし日の鉄道写真が飾られていました。電車の車窓からは、やはり、防潮堤の崩壊の様子や高く積まれたガレキの山が、美しい三陸地方の景色にまじって見受けられました。

車掌さんのアナウンスでは、震災復興のためにご乗車御礼の旨のお話しや、被災の状況などがスピーカーから流れてきました。日本初の第三セクター鉄道の経緯もご紹介があったりし

ました。

地元の料理店では、三陸鉄道の復興応援のため、三陸鉄道のレールを 10CM ほどに切り分けて販売し、売却益を復興に使うような取り組みなども紹介されていました。

わずか 45 分ほどの行程でしたが、復興への力強い「足取り」で電車が進む様子に、鉄道ファンの方々だけでなく多くの観光客の方も訪れてもらえればいいなあと思ったりしました。

【私たちは「被災者」ではなく「復興者」なんです、という一言】

地元の方からは、こんなことも伺いました。被災者と呼ばれると、何となく被害を受けて可哀そうな人、あるいは、可哀そうな人たちだから助けてあげないといけない弱者、というような、被災者と呼ばれる度にネガティブなイメージを受ける気がする、ということでした。

そして、続けておっしゃったのは、「私たちは被災者ではないんです。復興者なんです」とのことでした。

明日を向いて「けっばれ東北！」と歩み、いわゆる被災者だけでなく復興に関わって下さる方々みんなが絆をもった仲間としての「復興者」なんだということでした。

自らも復興に向けて心身共に前を向いて進み、各地から駆けつけてくれる方々や観光客の方々も、復興を支えてくれる重要なステークホルダーだということを、お話しをお伺いする中で感じつつ、画一的というか悪気なくというか、でも、一様に被災者様と呼んでしまっている自分を改めて見つめ直さないといけないなあと考えさせられる一言でした。

そんな大切な思いのこもった一言が脳裏に漂いながら、夜遅く東京へと戻り、今回の 1 泊 2 日の三陸地方訪問を終えました。もっと長く、もっと頻繁に訪れたいと思うものの、仕事・締切・社会貢献活動などみっちり詰まっていたなかなか思うに任せず、申し訳ない思いもしながらも、やはり、現地の方々の声にならない生の声を拝聴し、眼で耳で肌で心身ともに東北を感じる場を持たせて頂いたことに感謝している次第です。

改めまして、東日本大震災の「復興者」の皆様のご安全と 1 日も早い実りある復旧復興と共に、ご無念ながらに天上に旅立たれました尊い御霊へのご冥福を心よりお祈り申し上げます。

IFRS 導入をめぐる近況について

執筆者：オムライス（ペンネーム）

2011年6月30日の自見金融担当大臣の発言は日本でIFRS（国際財務報告基準）導入プロジェクトに関わっている人間にとって、まさに忘れられない日と言えるでしょう。

それ以前、金融庁は2015年を目処に日本においてIFRSを強制適用すると言っていましたが、それを事実上延期することにしたのです。私も某企業でIFRS導入プロジェクトに参画しており、この金融担当大臣の発言やそれに関連して世間で言われていること、IFRS導入プロジェクトの特徴といったことを現場の視点をとおして簡単にまとめてみたいと思います。

なお、記述は2011年9月19日時点での金融庁及びIASBからの発表に基づいています。

1. 自見金融担当大臣の発言とその後の金融庁の動き

まず金融担当大臣の発言について要約しますと、概ね以下のようなになると思います。詳しくは金融庁のウェブページに議事録が掲載されておりますので、そちらを参照ください。

- ①リーマンショックやオバマ政権の誕生により、米国でもIFRSの全面適用に対して慎重な見方が出てきている。日本におけるIFRSの強制適用が半ば周知の事実となっているようだがそのようなことはない。
- ②日本においてIFRSを強制適用するかどうか、強制適用するとなればいつになるのか、については引き続き検討を続ける。仮に強制適用するとしても、適切な準備期間として5年から7年程度は必要だろう。
- ③このため2015年のIFRS強制適用を前提として米国会計基準の使用期限を2016年3月としていたが、これを撤廃する。

この金融担当大臣の発言は、6月30日の企業会計審議会総会の冒頭挨拶の中で述べられたものですので、会議として何かを決議したわけではありません。

しかし、この発言がそれ以降の審議において基調となったことは間違いのないと思います。この6月30日の発言の後、8月29日付で金融庁は3人の参与を任命しました。任命された3人はいずれも日本のIFRSの強制適用に対して慎重な立場をとっており、今後の審議の方向性にも影響が出てくると思われます。

なお、日本におけるIFRSの強制適用時期の判断を2012年に行なうという点に変更されていないようです。

2. IFRS 導入プロジェクトが直面する問題

ここで問題となるのは、既にIFRS導入プロジェクトが立ち上がっている企業において、これを中止するかどうかです。

実際、6月30日の金融担当大臣の発言以降、既にIFRS導入プロジェクトを立ち上げている企業の中にはプロジェクトの中止、規模縮小を決定したところも少なからずあります。

ここでもう一度、プロジェクトの意思決定における不確実性という観点で金融担当大臣の発言を読み返してみます。

金融担当大臣は IFRS 導入のための準備期間を 5 年から 7 年必要だとしています。今から 5 年後とはつまり 2016 年、当初言われていた強制適用時期の 2015 年からわずか一年後ろ倒しになったに過ぎません。実際、IFRS 導入プロジェクトで自社が採用する IFRS の会計方針や子会社への展開を検討してみると、この時間は決して長くないと思います。後で述べますが、IFRS の導入は企業側のメリットもあります。

ここはバッファが出来たという程度に考え、2016 年の適用を見据えてプロジェクトを進めていくほうが望ましいように思います。想定した強制適用時期よりも早まってしまったときの危険性を考えるべきでしょう。

3. IFRS 導入プロジェクトの難しさ

私は IFRS 導入プロジェクト以前にも内部統制等のプロジェクトに参画してきました。そこで、私の経験からこの IFRS 導入プロジェクトの難しさをまとめてみます。

まず、関係するグループ会社の数の多さです。内部統制では評価対象となる会社を連結子会社の中から相当程度絞り込むことが可能でした。

しかし、IFRS 導入プロジェクトではその連結する子会社の会計方針を IFRS に変更することですから、金額的重要性を踏まえても内部統制のときより関係する子会社は増えます。

また、システム導入のプロジェクトと比較しても対象となる子会社は比較的多いと思います。このため、親会社から何らかの作業を子会社に依頼したり、子会社の進捗状況の把握に費やしたりする際の親会社側の負担も大きくなります。

次にこの子会社、特に海外の子会社とやりとりする場合、言葉がコミュニケーション上の壁になります。

自社（グループ）の会計方針を英語で作成したとしても、日々の経理業務を行っている海外現地スタッフが全員英語を読めるとは限りません。このような場合、実際の取引や業務の流れにあてはめた詳細な検討を子会社で行ってもらったり、親会社でその状況を把握したりすることは著しく難しくなります。

そして最後に、IFRS の基準書の改訂予定時期です。2011 年 5 月に IFRS10 号、11 号、12 号が IASB よりリリースされましたが、当初の予定より遅れに遅れてのリリースでした。

現在も収益やリースといった会計方針の検討上主要なテーマで改訂作業が続いていますが、こちらも IASB のワークプランが更新される度にリリース予定時期が後ろ倒しになっているという印象です。

改訂された基準書がリリースされない以上、会計方針も確定できず、子会社に対してもせいぜい後で大きな修正が生じない程度の暫定的な対応になります。

しかし IFRS の導入時期は後ろ倒しにはならないのです。改訂があまりに遅れると業務やシステムへの対応に十分な時間があてられなくなる可能性があります。

4. IFRS 導入慎重論に対して思うこと

日本の産業界では、一部で IFRS の導入に対して慎重あるいは否定的な向きもあるようです。私が今まで IFRS の導入に携わってみて思うのは、IFRS の原則主義の良さでもあるかもしれませんが、制度として許容される範囲が広いということです。

つまり、連結グループで会計方針は統一しなければいけないのですが、基準書の規定が抽象的であるため、具体的な取引パターン別に仕訳や測定方法について必ずしも統一しなくてよいのです。

概念的な定義を会計方針の中で行い、その概念というある一定の幅の中に収まっているなら IFRS 上は問題ない、という判断ができることもあります。

ですから実務上、海外連結子会社の現地の会計基準と自社が導入しようとしている IFRS の会計方針との間に大量の差異が発生することを回避できたりします。

原価計算でも私が参画しているプロジェクトでは日本基準の下で使用している現在の原価計算システムにほとんど何も手を加えない予定です。

したがって、IFRS を導入すると企業のコスト負担がとんでもなく増えると言われることもありますが、そうとは限りません。日本の会計基準自体、コンバージェンスによって IFRS に近づいてきたこともあり、現在の日本基準の下での会計方針をなるべく生かす方向で検討すれば、コスト負担も抑えられるのではないかと思います。

また、上の話と矛盾するように聞こえますが、IFRS によって子会社間の会計方針が統一されると、グループ経営管理上、子会社の財務数値が見やすくなります。

一つのものさしで各子会社の状況を評価することができるようになるからです。このように書くと、現地の会計基準を生かしてコスト負担を減らすという目的が達成できなくなるように思われるかもしれませんが、しかしグループ経営管理上、管理したい項目は限定されると思います。

例えば子会社の減価償却費や法定福利費を細かく調べたい、ということはまずないと思います。厳しく管理したい項目に限って使用する勘定科目の定義や配賦計算のルールを細かく設定すればよいでしょう。

このように管理会計と制度会計の融合を図ることも IFRS では可能です。

さらに、海外の現地の会計基準と自社（グループ）の IFRS の会計方針との間に差異が少ないということは、会計システム上は IFRS 対応にしておき、システムで算出された IFRS ベースの財務数値にシステム外で必要な修正を加えることで、税務申告に使用するための現地の単体財務諸表を作成することが可能になります。

これは今後、海外で連結子会社が増えてきたときに威力が発揮されると思います。システム上、国別の対応を考えることが今ほど重要ではなくなるからです。

以上のように、IFRS の導入は企業側にもメリットがあります。このようなメリットを考慮した上で IFRS の導入を考えているのであれば、任意適用でも導入したほうが良い、ということになりますから、日本における強制適用時期がいつになるのかはそれほど重要ではないのかもしれませんが。

ERM 的視点から見た日本国

遠藤 康弘

2009年8月の第45回衆議院選挙で、民主党は300を超える議席を獲得して政権の座に着いた。それが、2010年12月時点では、国民の支持率は低迷し民主党の国家経営に対し国民は“ノー”という意思表示をしている。

これは民主党にも固有の問題はあったことも事実であるが、それ以外にも、日本国を一つの企業として捉えてみると、企業自体が持つさまざまな問題が浮かび上がってくる。本稿ではその問題について、若干触れてみたい。

まず、話を進めるにあたり、理解がしやすいように初めに次の定義づけを行っておく。

J 企業	－	日本国
M 派閥	－	民主党
JK 派閥	－	自民と公明党
幹部社員	－	官僚組織
株主	－	日本国民

【ナレッジマネジメント】

(一般企業)

現代の企業には、ナレッジマネジメントを重要視する企業が多い。これは情報の共有化を通して共通の認識を持ち、同じベクトルで邁進し業績の拡大を図るもので、企業経営の基本とも言えるものである。

(J 企業)

株主総会で株主の承認が得られて派閥争いに勝利し、JK 派閥に取って代わって代表取締役社長を出すことになった M 派閥は早速経営改革に取り組むこととした。改革の中身は株主総会で行った提案に関するものである。

しかしながら、その大半は、J 企業にいまやそんな体力は残っていないために早々に実現不可能となってしまった。

なんでこんなことが起きるのであろうか？それは、幹部社員がこれまで実権を握っていた JK 派閥にしか、正確な詳しい状況を報告していなかったからである。

すなわち、M 派閥には J 企業の実態を掴んでいるものなどほとんどいなかったというのが実態であろう。この結果、J 企業は、提携関係にあった世界 No.1 の U 企業との信頼関係を失うような失態をしたばかりか、ライバルである C 企業、R 企業からの攻勢を受け、長年の商権を失いかねない状況にある。

【人材の流動化】**(一般企業)**

一般企業でも一度配属が決まると他部門への異動は一般的では言えない。まして、定期新卒採用以外に積極的に中途採用を行う会社も少なく、キャリアアップを前提とした労働市場の流動化は日本にはまだ実現していない。

(J企業)

他の一般企業と同様に、J企業の幹部社員は入社試験に合格し配属先が決定すると、退職まで所属部門が変わるようなことはない。同一部門内の部課での異動はあっても、所属部門を超えての異動はまず経験することがない。

したがって、非常に優秀な幹部社員でもいつしかその部門の事情には精通しているものの、他部門のこと、会社全体のことまでは必ずしも精通していないスペシャリストが多く、ジェネラリストは数少ないと言える。

近年、このような状況を打破しようと企業戦略会議という組織が設立された。片道切符で各部門から送られてくるとは言え、ものの見方が急に変わることを期待するのは無理であろう。

基本的には、各部門での長年にわたる刷り込みにより、大なり小なり部門代表的な発想から逃れることはできないと考えられるからである。これでは長期低落傾向に入ったJ企業に斬新な視点からの戦略が生み出されるかどうか、大いに疑問が残る。

また、注意しなければならないのは、実は同じ日本語を話しているようだが、現実には〇〇部門日本語なので、お互いが理解しているようで実はかみ合っていないことがあるということである。

繰り返しになるが、企業戦略会議をやったところで、そう簡単に実行性のある戦略が出てくることを期待してはならない。まして、片道切符で戦略会議に送り込んだのでは、それぞれの出身部門の風俗習慣にまみれた人間の集団がそこに居座って、不毛な論議を継続することになることのほうが危惧される。

このような点を改善するためにも部門間の交流、ローテーションによりジェネラリストを育成することが重要である。また、企業戦略会議に社外役員、社外コンサルタントが参加することも、当然必要となってくるであろう。

【仕事の煩雑さ】**(一般企業)**

経済がグローバル化していく中で生き抜いていくためには経営の意思決定の迅速化、社内手続きの簡素化が必要であり、数多くの日本企業は権限委譲、手続きの簡素化等を進めている。

(J 企業)

J 企業もこのような必要性に迫られていることは言うまでもないが、長年に渡る中央集権体質の中で、ほぼ独占企業であり続けた J 企業の対応ははかばかしくない。

元来が不祥事を恐れ慎重を旨とする体質であったためか、手続きには各部門ごとに独特のシステムがとられていることが多い。

この結果、J 企業と取引を行うための手続きはきわめて煩雑で分かりにくく、融通も利かないという面がある。これがゆえに、J 企業と取引を望むものは J 企業を良く知っているアドバイザーを必要とし、J 企業の元社員をアドバイザーとして自分のところに迎え入れているものも相当数に上っているのである。

このアドバイザーの受け入れシステムに関しては株主の批判も強く、M 派閥もアドバイザーの斡旋禁止等を方針としたが、前述の独特のシステムを改革しない限り、受け入れを望むものはいなくなりはしないと予想される。

また、J 企業内の人員調整を円滑にしている面もあることは事実なので、J 企業は積極的な改革に乗り出さないかもしれない。

ただ、最近、世界の偉業が J 企業との取引よりは、C 企業、S 企業、K 企業等との取引を重視する傾向があることの原因の一つが J 企業の仕事の進め方の煩雑さであるという事実は、もっと重視すべきではないだろうか。

【採算意識の欠如】

(一般企業)

企業が投資をする場合は、フィージビリティスタディを行い、中長期にわたる採算性の検討を社内で十分に行ってから実行するのが通常である。

それでも、なかなか思い通りにはならず、損切りして撤退を余儀なくさせられるケースも多い。投資に関する意思決定というのは企業にとって極めて重要な事項である。

(J 企業)

J 企業の投資には、必要に迫られ、採算性を無視してでもやらなければならない性格のものもある。これが影響してか、全般的に投資を決定するためのプロセスも大雑把な面があり、首を傾げざるをえないような投資も多いようである。

たとえば、空港であるが、共用飛行場を除いて 90 以上の空港が国内にある。この中には、北海道、鹿児島、沖縄等の島嶼の空港のように、交通の手段として必須となる空港もあるが、それ以外の空港の採算性は決して高いものではなく、果たして航空会社が就航するのだろうか、定期便があるのだろうかと心配してしまうような空港があることは周知の事実である。

このような事業が多いせいか、J 企業では事業仕分けなるものも行われた。その結果、2011 年度の予算に約 3,000 億円を組み入れることができたとのことである。これについては、仕分け時の判断に比べて大幅に少ないという見方も当然のように出てきている。J 企業の一般

会計予算 92.4 兆円から見れば 0.32%であり、確かに微々たるものかもしれない。

しかし、3,000 億円という額自体はそんな微々たるものと言えるものではない。2010 年 3 月期の一般企業の経常利益を振り返って見ると、3,000 億円と同規模乃至それ以上の経常利益を出しているのは極めて少数であり、3,000 億円の利益を上げるというのは並大抵のことではない。

それらが、短期間の事業仕分けでぽっと出てくるなど、根本的には J 企業の金銭感覚が一般に通用するものではないということを意味しているようなものだ。

【情報管理】

(一般企業)

社内情報の持ち出し禁止等厳格な管理をしている企業は少ない。IT 技術の進展の結果、情報管理は以前よりも不備なケースが増大している。

例外的に、銀行等金融機関は、社内書類、パソコンの持ち出し禁止、風呂敷残業の禁止、メール、ネット使用の制限等の管理が徹底しているが、一般の企業では実質的に会社の情報は社員が自由に持ち出しできているケースが多いようである。

(J 企業)

J 企業でもつい先日、役員が C 企業との関係で公開しないといていた資料がいとも簡単に、社員により漏洩、公開されたという問題が発生したのを始め、重要情報の漏洩事件が発生している。

これはきわめて重要な問題という気がしてならないのだが、C 企業関連の重要情報漏洩に対し、株主は情報管理の問題以上に、その情報が見たかったものだとして漏洩を容認する意見が多く首を傾げざるをえない。

J 企業ステークホルダーの意見は意見として尊重すべきなのだろうが、少なくとも J 企業と取引を使用とする他企業にとっては、J 企業のこのような体制は不安の種と映るのではないだろうか。

【株主の権利濫用】

(一般企業)

株主は企業の発行する株を購入して株主となる。配当は業績しだい。無配のこともある。

(J 企業)

J 企業の株主の場合、一部の例外を除き税金という役務を提供をしている。そのためか、株主は会社の体力を気にすることもなく、見返りとしての配当にのみ関心があるようである。

また、一度配当を受ければ、以降の配当が前の配当よりも少ないことには極力抵抗を示すが、どの派閥が会社を将来にわたって健全に経営していくかについてはあまり関心がない。

J 企業の借り入れは 1,000 兆円にも上っており、一般企業だったら、まず借り入れ削減を重視し、配当はないか、あっても微々たるものとなるが、J 企業はいずれの派閥も株主に気

に入られることに最大の関心があるので、借金を減らすことには関心があるようには見えな
い。

今回は J 企業の問題点をあげつらった形になってしまったが、もちろん J 企業には良い
ところ、誇れるところが、問題点よりもはるかにたくさんあると考えている。

しかし、それを考えるにしても、これだけの問題があったら、投資家は J 企業に進んで投
資をしようとするだろうか。

この点は、J 企業の健全な発展を考えるためには真剣に考慮すべきであろう。現在、世界
には、G 企業、I 企業、S 企業等、問題視されている企業があるが、これらは株主の反対に
あいながらも、改善の過程に入っているように見受けられる。

この改善が完了すれば、いよいよ J 企業の問題が際立った問題として考えられるような日
が来るかもしれないのである。

クラウドはお役所仕事の効率を改善する

遠藤 康弘

「お役所仕事」という言葉は、昔は非効率、不親切の代名詞のようなものだったが、これはこの 20 年で変わったのであろうか。

この 20 年でふんぞり返って威張った医者がいなくなったように、不親切なお役人というのはだいぶ数が減ったようではあるが、非効率という点に関しては、役人の意識はまったく変わっていないように思われる。

これは、仕事を厳格に考えすぎたり、念には念を入れてという防衛意識が強すぎるからなのかかもしれないが、非効率な負担のかかる作業を様々な手続きの際に強いるという習性は変わらないようである。

その一つとして、厚生労働省管轄の介護保険制度で定められた訪問介護サービスの例を挙げてみたい。

訪問介護サービスと一口に言っても、実際は、サービスの内容、提供時間、時間帯により、細目はきわめて多岐にわたっている。そして毎月サービスの詳細が利用者、ケアマネージャー、サービス提供事業所他関係者によって決定される。

また、サービスの計画から実行まで、その詳細は利用者ごとに紙ベースでファイルが作られることになっており、その結果、サービス提供事業所は多岐に渡る事務作業を追われるように行っているという実態がある。

その中でいくつか具体的な問題点とそれに対し国保連がクラウドを運営することを前提にして考えられる改善について記載する。

・サービスの変更手続き

利用者は要介護者であり、常に一樣な健康状態でいられるわけではない。従って 1 か月分立てた計画が、結果としてすべて利用者のニーズにあったサービスとは限らず、時としてサービスを変更する必要がある出てくることは不可避である。

そうなると、変更点に関してはまた最初から計画書等を作り直して紙ベースでやり取りをしなければならないのが現状である。

これなどクラウド上で、ケアマネージャーとサービス提供事業所それぞれが入力し、それがマッチすれば良しとすれば、非常に手間が省けることはいうまでもない。

また、どちらかが入力せずアンマッチとなった場合に、即座に端末に表示されるようにし、そこで修正するようにすれば、後述の請求業務もスムーズとなるのである

・請求業務

毎月提供したサービスの国保連への請求は翌月の 10 日までに行われるが、様々な確認や請求データの作成を行わなければならないことから、現場には負担の大きいものとなっており、ある程度の規模以上の事業者は請求担当業務を行う部門を独立させているのが一般的

である。

そして支払いは、請求データに不備がなく、それをケアマネージャーの給付管理表と突合して問題がなければ、請求月の翌月末に支払われる。

何らかの問題があれば、返戻や過誤となり、翌月以降に再請求となるのである。従って、早くサービス提供月の翌々月末にやっと入金するのであり、事業者の資金負担は大きい。これもクラウドで毎日毎日突合でき不備があればその時点で修正するような仕組みにしておけば、サービス提供月終了後早い時期に支払いが可能になる。

こうすれば、資金負担は大幅に減少して介護事業への参入も容易になってくる。

・書類の保管

介護保険法では、利用者のファイルはサービス提供終了時から2年間保管しなければならないとなっており、保管場所の確保が必要となる。大きな事業者では営業倉庫を借りて保管しているケースもあり保管コストの負担は大きいのが実態である。

これをクラウド上で保管すれば、後述の監査もかなりの部分は省略が可能であり、事業者のコスト削減につながる。

・監査

介護保険制度の運用は性悪説に基づいているように見受けられるぐらいに厳格である。特に民間事業者に対しては、「経済財政改革に関する基本方針2007」（平成19年6月19日閣議決定）により策定された、「医療・介護サービスの質向上・効率化プログラム」に基づき、介護サービス事業者に対する法令遵守を徹底させるためというお題目の下に、「平成20年度から平成24年度までの5年間で営利法人のすべての介護サービス事業者に対し指導監査を実施」することとされ、実際に監査が行われている。

元来、事業所監査は3年に1回行われるようになっていたのだが、それに加えて民間事業者に対して厳しい目が向けられており、そんなことするぐらいだったら民間事業者の参入など認めなければ良かったのではないかと言いたくなってしまいうぐらいである。

このせいか、保険者たる自治体による監査は微に入り細に入った監査となっているケースが多く、事業者が監査対応に割く時間もコストに換算したら馬鹿にならない。自治体がこれにかかるコストも相当なものであろう。

もちろん、利用者が納得したサービスであるか、実際にサービスが実行されたかを確認するためには現在の紙に捺印をもらうというやり方は、当分続けざるをえないと思うが、それ以外の書類がきちんと整備されているかといった監査は、今後の介護サービス需要の伸びを考えれば、クラウドを導入して大幅に簡略化を図るべきである。

さもないと監査要員という生産性が高いとは思えない公務員の数も増やさなければならないことになる。

・制度改正への対応

介護報酬見直しは3年に1回、介護保険制度そのもの見直しは5年に1回行われる。こ

の度に介護保険関連ソフトの作り直しが必要である。

これも事業者がシステム部門を持ち自分で作り直すか、IT 業者から購入するかは別にして相応のコストの負担が必要である。

これが国保連がクラウドの運用者となり自動的に変更に対応するようにすれば、事業者の負担はきわめて小さいもの出来る。

・高い退職率

介護は退職率の高い職業である。その原因としては賃金が安いことが大きく取り上げられているが、それ以外にも、介護は好きだけどそれに付随する管理業務は自分には向いていないとして管理業務が負担で退職する例も特にベテランで介護スキルの高い人に見られるのも事実である。

クラウドの導入は、管理業務の負担を減らしベテラン介護スタッフの退職も減らせる可能性がある。

前述の考え方に対して、特に介護事業所の現場の管理者のような立場の方からは、「そうは言っても、自費とかのように国保連に対して請求しないものや、請求見送りなどもあるではないか。」という声が上がりがちである。

これには、「今、あなたがパソコンでどこかのソフトを使ってやっていることは、クラウドの機能として設定できます。

それ以上に、請求のための書類作成上の不備がすぐに分かったり、同じクラウドをケアマネージャーが使うことによって突合などが簡単に出来たり、監査対応準備が簡素化されるほうがよっぽど楽になるのではありませんか。」と、声を大にして言ってみよう。

この例からも想像して欲しいが、事業仕分け等で無駄な事業や天下りを廃止することは当然必要なことではあるが、それ以外にも、聖域視されたかのような社会保障を筆頭に、まったく問題視されていないかのように見えるところでのお役所仕事の仕組みそのものを大改革することが、日本の構造改革には必要である。そして、クラウドはそのための大いなる武器になる可能性があるのである。

財政改革と若者

遠藤 康弘

2001年4月26日に第一次小泉内閣が発足して広く構造改革の必要性を謳ったことにより、日本国の政治課題として構造改革の必要性が国中に伝わることとなった。

そして小泉政権が高い人気の中で、聖域なき構造改革として郵政民営化、社会保障関係費抑制等に着手し始めたことを忘れた人はいないと思う。

その後小泉政権は最後まで高い支持率を得たままで次の安倍政権に移ったわけだが、10年経った今、この改革は進んだと評価できるものであろうか？

いつしか自民党は野党となり民主党が与党となった。また、政権の座に付いた民主党も菅内閣に変わったとたんに、突然気がついたように消費税のアップが取り上げられたが、途端に支持率を急落させ、昨年参議院選挙で惨敗という結果を招いている。

そして年が変わって各新聞でも社会保障と税制改革が大きなテーマとして取り上げられるようになり、福祉目的税としての消費税を上げることに関する議論がここに来て盛んになってきた。

この議論自体、目先の問題解決に必要であるという点でまったく異論はない。

ただ、なにかしら違和感があるのは、現実には非正規社員の割合が全労働者の3分の1にまで増加してきているにもかかわらず、これまでの日本の社会構造の基本的なあり方であった終身雇用制度や年功序列制度という制度が今までと変わらないという前提の基に、単にその年度の給付と歳入のバランスをとることに視点が置かれているように感じられるからである。

私にはその前提が今後も日本社会を支える堅固な基本システムとして継続しうるのかどうか、日に日に疑問が募ってきているのだ。

平成22年版厚生労働白書によれば、2009年のフリーター数は約178万人、ニート状態の人数は約63万人の合計約240万人とのことである。特に15～24歳のフリーター数は約87万人、ニート状態の人数は約26万人の合計113万人で1歳あたりの平均は約11万人となるが、この年齢層の年齢別人口は119～146万人であり、各年齢の6～8%という少なからぬ人々が、社会に出てまもなく今の社会では不安定とみなされる存在となっているのである。

また、平成21年版厚生労働白書ではフリーターの約45%が非自発的に正社員をあきらめて非正規社員になったといわれており、この不安定な状態に満足している人は決して多くはない。実際、昨年、非正規労働者総合支援センターに勤務する人から聞いたところでは、非正規社員で就労を希望して同センターを訪れる人の約4割がメンタルヘルス不調に陥っており、まずそのケアから始めなければならないとのことであった。

これでは将来にわたる社会の支え手どころか、若いうちから支えられるほうに回りかねない。また、キャリアコンサルティングでは時折、7・5・3現象という言葉が使われるが、

中卒で就職した者の 7 割、高卒で就職した者の 5 割、大卒で就職した者の 3 割が 3 年以内に退職している実態を指している。

最近、定期新卒雇用に関し大卒後 3 年までを新卒扱いにせよとの動きがあるが、これにより採用枠自体も拡大するならともかく採用枠自体が変わらなければ、学生にとっては単に競争激化としか捉えられず、その意図に反して就活のプレッシャーを増大させることになりかねないことが危惧される。

また、日本の非正規社員の割合は、1990 年の 20.0%から 2010 年には 33.6%にまで増大しているが、特に 15~24 歳における非正規社員の増加割合は他の現役世代に比べて著しいものがある。

これは、一度レールに乗り損ねたり、はずれてしまった若者には極めて厳しい状況が続くことを意味しており、これが日本社会の活力を低減させる一因となっているのは明らかではないだろうか。

日本はこのような状況を改善し将来に希望の持てる社会を再構築しなければならないと強く感じる次第である。それなくして、増税、増税では、将来の世代は、日本の姿をどのように捉えることになるであろうか？決してポジティブに捉えることはないであろう。

このため、財政改革と平行して若者に希望のある社会に改革していくことも重要になってくる。そのためには、まず、今厳しい状況に置かれた若者達が努力すればやり直しのきく社会に変えていくようなことも検討すべきではないだろうか。

このような観点から何が考えられるか、いくつか私案を述べてみたい。

年功序列制度の廃止・職務給の普及 — 日本の給与体系の根幹になっているがあまり話題になることが無いものがある。それは、働き手は一家の主人と称される男性で、女性は専業主婦であることを前提にした給与体系だということである。

従って、一生働き続ける男性の給与体系は、基本的に高く、子供の数、成長過程を前提にして、定年まで右肩上がりの給与体系となっている（民間企業の場合は、途中で昇給が止まる場合も多いが）。

従って、終身雇用制度を前提に、実際のワーカーの生産性ではなく、生活の必要に合わせた給与体系となっている場合が多い。

この結果、一人で家族全体を養うということを前提にしているのだから、どうしても日本における製造業等のコストが割高になってしまうことは避けられない。

これを、夫婦共稼ぎを前提にした給与体系に変えてしまうのである。そうなれば、人件費あたりの生産性は間違いなく上昇し、製造業の国内立地を促進する可能性がある。また、年功序列の給与の代替が常に皆同一の賃金と言うことでは勿論ない。

そんなことをすれば、モチベーションは上がらないどころか逆に生産性の低下を招くことは火を見るより明らかであろう。

従って、新たな給与体系が必要となるが、それはキャリアや能力により職責が決まるとい

うのが一般的であろうから、職務に応じて異なるような「職務給」を前提にした設計が適切ではないかと考える。

そして職務給であるからには、当然のことではあるが同一労働同一賃金である。これにより正社員と非正規社員の格差と、今は減りつつあるが総合職（主に男性）と一般職（主に女性）のしほりをも廃絶してしまうのである。

そうしなければ、やり直しのきく社会の実現は到底無理な話であり、また、多様な働き方の選択やワークライフバランスは、ただ言葉として存在し続けるだけになるであろう。

労働市場の流動化の拡大（解雇制限の緩和）－ 前述のような給与体系となれば、労働者にとっても同じ会社で定年までずっと働き続ける意味はなくなってくる。

自分のキャリア・アップによるチャレンジを続け、自己実現を図っていくという生き方もできるであろう。それにはまず労働市場の流動化の拡大が必要である。

ただ、流動化の拡大を図るためには、企業にとってもミスマッチを解消するための解雇制限の緩和が必要となることを認識する必要がある。

さもなければ、新たなチャンスを求めたくてもそうそうチャンスが見つからないということになってしまうからである。

この点はそう簡単には受け入れられないと予想するが、企業の方も余剰人員を抱える形で新しい人員を増やすということは出来ないことを理解しなければならない。

終身雇用制度の廃止（定年制度の廃止）－ 年功序列制度が廃止され、労働市場の流動化の拡大が実現すれば、果たして終身雇用制度は必要であろうか。終身雇用制度の逆の見方となるが、まだまだ元気で労働意欲のある人たちが、ある一定の年齢（60～65歳）に達したということで、なぜ就労の機会を奪われなければならないのだろうか。

例えば、健康寿命という指標がある。これは、平均寿命から日常生活を大きく損ねる病気やけがの期間を差し引いたものだが、2004年の世界保健機構（WHO）の報告では、男性が72.3歳、女性が77.7歳で男女とも世界一である。

ちなみに、この時点の韓国の男性は64.8歳、女性が70.8歳、中国の男性が63.1歳、女性は65.2歳であり、近隣諸国と比べても、日本人の健康寿命は際立って長いのである。

それなのに60～65歳で引退しなければならないというのは、日本の今の定年制度は、生産性の割にコストが高いがそのコストを下げられない人に第一線を退いてもらうために利用されているといっても過言ではないような気がする。その結果が社会保障費の増大につながっているとしたらこれほどの矛盾はないであろう。

還暦を過ぎても日本人はまだ現役として活躍できることに疑問を呈する人はいないと予想する。

公的職業教育の拡充－ 労働市場の流動化が拡大したら必要となってくるのは、その人の職業能力を客観的に測ることのできる指標である。

これまでの日本では、職業教育は基本的に企業内で個別に行われてきたせいか、技能検定

に関する国家資格はあるが、管理部門や営業部門での業務能力に関して世間一般に通じている統一的な基準はないようである。

このため、今後、管理部門や営業部門に関する職業教育においても客観的な指標を形成するために、公的職業教育の拡充を検討するべきである。

すなわち、現在の公的職業教育は手に職をつけることを目的としたものが中心であるが、それだけではなく組織内の管理能力や営業力等に関わる教育等にも範囲を広げるというわけである。

このためには、MBAでやっているようなケーススタディなども取り入れることを希望する。また、このような統一的な指標を作ることにより、事業仕分けで物議を醸し出したジョブカードの本来の意義が活かされることになる。

地域社会の再建 — 年功序列制度の廃止のところで、夫婦共稼ぎを前提にした給与体系にすることを提示した。

これを実現するためには、夫婦が安心して共稼ぎしながら子どもを育てることができる環境を整備することが必要である。

このためには、保育所の拡充も当然の前提として必要であるが、それだけですべてが解決するわけではない。

これまで地域から隔絶された大人の男性もゆとりを持って帰宅でき、かつ有給休暇を取得するのを当たり前にして家族の絆を強くすることがまず第一に重要である。

さらに、地域に大人の男性が復活することをきっかけに、今はだいぶ希薄になってしまった地域社会を、一昔前はごく当たり前だった地域全体で子育てに協力する「共助」の力を持つるように、再構築に着手するのである。

これは子育てのみならず、高齢者等に対する支援に関しても同様であり、お互いの思いやりに満ちた地域社会の再構築がセーフティネットの構築にも直結することであろう。これができるれば、今、将来が展望できずに結婚を考えることすらできない若者たちが夢を見ることもできるようになるであろうし、現在、日本が「公助」ですべてをまかなおうとして社会保障費の一層の増大が予測される社会福祉の改革にもつながることになる。

環境問題では世界的に「もったいない」という言葉が広がったが、社会福祉では、同様に「おたがいさま」を広めたいものである。

体感するお役所仕事

遠藤 康弘

3月11日に東日本大震災が発生して大津波が襲来、この衝撃の大きさに呆然とする間もなく、その翌日から順番で凶ったように福島第一原子力発電所各原子炉の大事故が発生しました。

最初、私は官僚、ならびに実質的に官僚機構といえる東京電力の対応の遅さと非効率に、一体何をやっているんだという「怒り」を抑えるのに苦慮する日々が続きました。

しかしながら、この私の「怒り」はいつしかどこかへ行ってしまいました。そして、その代わりに、私の中で大きくなっていったのが、果たして、私は一体どこにいるんだろう、ここは本当に日本なのか、日本はこんな社会であったはずがないという不安でした。

多くの方が指摘しているように、行政の対応は時間がかかりすぎており、かつ、業務の体制、手法を維持することをのみ考えているとしか思えない内容です。そしてそれに輪をかけたような政治の舞台、言葉が見つかりません。

私は、昨年12月から1月にかけて、ERM レビューに現在の我が国の体制に関して提言・批判をした3つのレポートを投稿しました。

そして一時期、日本が迅速な復興作業に入る筈だから、私の投稿は撤回ないしは修正しなければならなくなると、一種の期待を込めて考えていましたが、それは全く無駄な考えであることに程無く気が付きました。

政治家の中には、官僚をうまく使えという人達もいましたが、うまく使えとはどういうことでしょうか？特別扱いしてもらえるように立ち回れということでしょうか。たしかに、そんな事例が身近でもあったことは確かです。

また、平時の体制と非常時の体制を分けて整備すべきだという人もいました。これは平時は、無駄、非効率な体制で良いということでしょうか。様々な疑問が湧き起こります。

そんな中で、極めて私的な出来事ですが、現在の行政システムの非効率を目の当たりにすることが起きたので、紹介させていただこうと思います。

私は、去る6月29日にある在宅介護会社の常勤監査役を退任致しました。転職という理由ではなかったのですが、その後の健康保険については、国民健康保険か、全国健康保険協会（協会けんぽ）の任意継続のいずれにするか選択しなければならなかったのですが、保険料の点では任意継続の方が有利であったので任意継続を選択しました。

この手続きは前の会社の人事がだいぶ前から着手してくれていたのですが、私は退任3日後の7月2日に通院が決定していたので、それに間に合うように健康保険証を発行してくれるよう頼みました。

それに対して返ってきた答えは、退任してからでないし手続きに入れない、手続きには5日かかるので間に合わないというものでした。株主総会の招集通知にも退任することが記載され、後任の選任が議案の一つになっているのに何をいうのかと思いながら、それではどのようにすればよいかと尋ねました。

それに対し、最初は、任意継続手続き中だという証明書を出すので問題ないということだったのですが、その後、退職者に対しては会社の証明書は効力を持たないので、とりあえず全額を支払い、その後還付を受けてほしいという、私にとっては意外な話になったのです。

また、5日という期間にもわかには信じがたく、郵送するために時間がかかるのだろうと思いきや、それでは、取りに行くから退任後すぐ発行してもらえるようにしてほしいと人事に頼んだところ、それは無理、手続きが一ヶ所で行われず、受付と発行と場所も違うので、発行までに5日かかるとのことでした。

昔は、一箇所でやっていたのでこんなに時間はかからなかったが、4年ほど前の年金記録問題から、間違いをチェックする仕組みが必要という理由でこんな形になったらしいとの話でした。

この真偽は確かめてはいませんが、保険証の発行で間違いが頻繁に起きるとも思えないというのが正直な気持ちです。

結局は、職員一人当たりの業務量を減らし、職を確保していることに他ならず、そして、それが非効率とコスト高を招いている訳でただ驚くばかりです。

また、もし、この管理者としてのポジションが天下りポストとして確保されているとしたら、一見全うな理由に見えて、実は官僚利権を増やしたにすぎないという話になるのではないのでしょうか。

そしてともかく、6月29日、私は健康保険証無しで病院へ行き、現在、健康保険証切り替えの手続き中である旨説明しました。

そうすると、「それでは、本日は全額払ってください。健康保険証が来たら、それと本日の領収書を持ってきていただければ還付します。」と、係の人は淡々と説明してくれました。

そして、これは調剤薬局でもまったく同じでした。そして、両者とも、後の還付は支払いをやり直すという形式で、その場ですぐにやってくれました。こんなことは頻繁にあるのだろうと、思わずにはいられないできごとです。

その後、私ならびに家族は健康保険証が送られてくるのを待つしかなかったわけですが、5日後の7月4日には到着しませんでした。

5営業日ということかと思いましたが、6日になっても手にすることはできません。なかなか来ないので11日に前述の人事に調べてもらったところ、12日に発送予定とのことで、未だに送付はされていませんでした。結局受け取ったのは14日です。

それも書留のように確認・手渡しを受けるのではなく、団地の下の郵便受けに入っていました。こんなこと、民間の銀行やクレジットカード会社とのやり取りではまずありえない

話ですが、おおよけの機関との間では、特に不思議ではない話のようです。

以上のように自分でいわゆるお役所仕事というものを目の当たりにすると、尚更、このままで良いはずがないという気持ちになってしまいます。

これ以上、お役所仕事をこんな非効率のままに続けること認めてよいのか。復興に増税が避けられないのであれば、その前提として、行政システムの大変革は不可避、そう思わずにはられません。

【「福島現状」現地取材レポート】

2011年7月18日

日本マネジメント総合研究所 理事長 戸村智憲

今般の東日本大震災で被災された方々のご安全と 1 日も早い健全で実りある復旧復興と共に、ご無念の内に天上に召された方々のご冥福を心よりお祈り申し上げます。

震災直後の東北被災企業さまへの緊急取材に続き、今回は震災・原発で悩む福島に取材で訪れた。現地の今、現地の生の声を、ストレートにお届けしたい。

・誰もいない公園に子供たちの歓声の残像がゆらめく

今回の取材に協力してくれた一般家庭の方は、家の目の前に公園がある。またがって遊ぶパンダの人形やすべり台・ジャングルジム・砂場など、普段ならセミの鳴き声がにぎやかな中で子供たちが遊び、歓声が響いていたことだろう。

だが、3・11以降のこの公園には、表土の放射線量が高いため、誰も近づけない状態だ。この取材に協力してくれている方の家では、表土が窓から入らないように窓は閉め切られている。また、節電対応のため、エアコンはフルに使えず、私も汗をぬぐいながら、かなり室温の高い中で、生の声に耳を傾けている。

このお宅の周辺ではマスクをしている人は少なめだ。しかし、ここから歩いて7分ほどのところは、いわゆる、ホットスポットとして、高い放射線量が検出され、町中の多くの方々がマスクをして気をもんでいる。

・震災の影響

地震自体の影響は、比較的少なめだったとはいえ、取材先のお宅の周辺地域では、瓦屋根の住宅には瓦が落ちたためブルーシートがかかっている家が多く、商店のガラス戸は、震災で割れたガラスを仮止めするテープがばんそうこうのように痛々しくはられている。

福島では以前から震度3～4の地震が多かったという。しかし、この取材先周辺のご年配者様も、「このあたりは小さな地震はしょっちゅう。でも、大きな地震はこないもの」という長年の思い込みがあったと語ってくれた。

・福島から出るも苦しく、残るも苦しい現状

中には、仕事を得られた人々は福島から去っている。特に、放射線の影響を受けやすいとされる子供さんのいらっしゃるご家庭は、安全な環境を求めて、県外に移転していったとのこと。

しかし、農業や漁業といった、場所に縛られる、場所の制約のある職業をされている方々や、不況下で簡単に仕事を得られないような方々は、原発が爆発したら移動するしかない、しかし、今すぐに移動できる実態ではない、ということで、腹をくくって生活している心情

とのこと。

・国や政府は福島県民のことを本当に考えてくれているのか！との憤り

政争に明け暮れる与野党の様子に、福島の方々は怒っている。節電対応とはいえ、そこそこ冷房もきいていて、外もマスクなしで歩ける永田町や霞が関の方々に、「彼らこそが福島に来て長く住んでみてほしい。私たちの思いを何一つ理解してくれていない様子に、残念というより怒りがこみ上げてくる」とのことだ。

毎日、空をみつめ、風向きを気にしているという。福島第一原発からの放射能物質が飛散するのを気にしているのだ。国が決める避難区域や同心円状の避難区分けでは対処しきれない、風向きや地形によって異なる放射能汚染の実態や、思いがけず近くで出現してくるホットスポットの実態に、毎日気が気でないのだという。

・福島の旅館にて

今回の取材は、あえて、日帰りではなく、観光業としてもダメージを受けている地元の老舗旅館に1泊することにした。旅館でのちょっとした光景も、震災の影響を物語っている。

まず、旅館到着時、今回は車で現地入りしたが、駐車場にはずらっと他県ナンバーの警察車両が駐車されている。ここは警察の駐車場かと見間違えたが、その車のダッシュボードには、震災復興で応援部隊できている旨の札が置かれていた。

今回宿泊した旅館自体は、外見上は大きな損傷はない。しかし、旅館内部では、一部の壁にクラック(ひび割れ)があったり、修理中の箇所があったり、温泉の大浴場では、「浴槽にひび割れがあり、浴槽内の湯量が少なくなっている場合があります。」との張り紙があった。震災で揺れた際に、浴槽に損傷があったのだろう。

それ以外は、震災の苦境にあっても復興の一筋の光にも見える複数の団体さんの宴会があった。一見すると、中には、震災で大変な時に宴会やカラオケで盛り上がることを、自粛モードの中でけしからん、という感情を抱かれる方々もいらっしゃるかもしれない。

しかし、本当の復興は、普段通り、観光地ににぎわいがあり、宴会で盛り上がるひとときがあり、町中に活気とさわやかな湯気が漂っている状態によってもたらされる。また、宴会中の方々も、もしかすると、どこにも怒りをぶつけきれないやるせなさを、宴会という夢のようなひとときで、ギリギリに張り詰めた心を開放してお互いに癒しあっているのかもしれない。そう思うと、にぎやかな宴会の騒ぎに、一抹の悲哀を感じてしまった。

・旅館内をジャージ姿で歩いている人が多いわけ・・・

この老舗旅館では、普通、館内は浴衣でぶらぶらする人であふれているのだが、今、やや違和感のあるジャージ姿の人が多く。聞けば、県外から支援で来ている方々のようだ。

旅館のスタッフにインタビューしてみたが、震災復興支援の方々が10泊どころではなく、長期間にわたって滞在してくれてありがたい、とのことだ。確かに、通常の宿泊メニュー(和コースの夕食・朝食・浴衣の提供・部屋の掃除などのあるもの)ではなく、簡素化された復

興支援向けの滞在メニューのため、総じて宿泊単価が低いのだが、風評被害で大打撃を受けている旅館の経営を支えてくれている面では、救世主のような「お客様」に違いない。

ベランダには旅館では普通は見かけない、洗濯物をたくさん干している様子が見受けられた。これも、長期滞在で復興支援にあたっている方々の部屋なのだろう。

・私も福島の人々と同じものを口にしよう・・・

現場主義を大切にしていきたい私としては、今回の福島での取材では、福島の方々と同じものを口にしようと思ってやってきた。普段、何気なく出される水も、こちらの方々は放射能汚染におびえながら飲んでいる。私も、同じ水を飲んだ。

旅館の夕食では、福島産の食材がならぶ。風評被害にあえぐ中、けなげに生産し続ける方々に頭が下がる思いがする。多くの福島産の食材は、これまで以上に希望の輝きをもっておいしくたくましい味がした。

懇親会などを除いては、普段はほとんど自らお酒を飲もうとしない私だが、福島の地酒も味わうこととした。いろいろな地酒がある中、「天明」という地酒を選んだ。福島に天の恵みが明るく降り注ぎますように、との思いを込めて、東日本大震災における全ての被災者様やご無念ながらに天上に召された尊い御霊に献杯することとした。非常においしく 頂いた。

また、取材を終えた帰りには、福島名産の「ゆべし」というお菓子を買って帰っておいしく頂いた。まるでこの度の取材で出会った福島県の方々のように、飾り気でごまかさず素朴だが深い味わいのあるお菓子であった。

この取材の前月も、福島市で講演をしてきた際、福島名産の「あずき茶」と「あんぼ柿」を買って帰り、新幹線の車内でおいしく頂いていた。その際、「ゆべし」を買って帰るのを忘れていたため、今回、ちょうど、買って帰ることができて嬉しかったのだった。

・福島県民は人体実験の実験台ではない！との怒り

取材は2日目に入る。農家の方から発せられる生の声に耳を傾けた。どうやら、福島県では健康調査として血液検査などを行うとのこと。しかし、この農家の方は、「1滴たりとも俺の血液は抜かせない。俺たちは放射能汚染のデータを集める人体実験の実験台にはならない！」と怒り心頭であった。

確かに、自治体として住民の健康を最悪の状況下でも、その中でより良い状態を保とうとすることには、ある程度の意義はあろう。しかし、既に行政・政治は県民の信頼を完全に失い、必ずしも十分とは言い切れないままに検査をするということに、県民は怒っているのだ。

希望を持てる見通し、あるいは、現状をありのままに伝えることによる信頼感がないままでは、住民にとって、行政・政治の論理的には妥当な対応であったとしても、これ以上は何も期待していないし、放射能汚染の安全性の問い合わせをしても、誰も責任をとりたがらないためか、あちこちの窓口対応(市は県に、また、県は国にたらいまわし、各相談窓口はあいまいに煙に巻く対応に終始するなど)は、県民の感情を逆なでする以外には何の目立った「功績」も上げていないようである。

・福島県民であるということで「お嫁にいけない」と悩む・・・

福島県のあるお宅の奥さんに聞いたところ、まわりの結婚適齢期の女性たちは、真剣に籍や住民票を県外に移すべきではないかと悩んでいるとのことだ。福島県に住んでいるというだけで、放射能汚染された「嫁」が生む子供は安心して育てられない、という心理が、これから伴侶となるであろう男性やそのご家族に、風評被害的に生じてくることを恐れているからだという。

愛する者同士は、それこそ、神父が結婚の誓いを立てさせる際に述べるように、富める時も病める時も互いに助け合うことを堅く信じ守り合うかもしれない。しかし、同じく、神父が結婚式の際に問いかけるように、「この者たちの結婚に異議のある者は申し出よ」というところで、新婦のお相手のご家族が明に暗に異議を申し出ているようなものなのだ。

私は未婚だが、もし、私が福島に住んでいて、たまたま県外の愛する女性と結ばれたいと強く命をかけて願ったとしても、風評被害的な嫌悪感を持たれてお相手のご家族に門前払いをくらったならばと考えると、あまりにも酷く悲しい思いにさいなまれるに違いない。

・行政やお偉い専門家より、何よりも、農家は土地を信じている

農家の方のお話しでは、作付けを行うかどうかの判断も国や自治体などの判断が遅すぎたり、二転三転してブレたりする中で、もはや、信用できるものはないという。そして、農家の方々の心情は、専門用語を振り回して現地の実態や農家の心情を慮ることない、賢いのだろうが人間として敬えぬ「知能指数の高いバカ」な人々には辟易している感がある。

そして、ある農家の方がおっしゃるには、農家は自分が耕して手をかけてきた土地でこれまで生活してきたのであって、その土地の全てを信頼し土地と共に作物の命も農家としてのご自身の命も育んできたという。ご家族を養い共に歩んできた家族同然の土地を、簡単に見捨てて別の場所で農業をやれば良いという「論理的」なお話しでは割り切れない、という農家の方々の生の声・心の拠り所となる土地への信頼に触れることができた。

「別の場所で農業をやればいいじゃないか」という単純明快で論理的な主張は、農家の方々の実態を反映していないようである。そういったことや避難命令などは、農家の方々にとって、現代の「廢刀令」のようなものかもしれない。

武士の魂である刀を取り上げられることは、武士にとって、自らの存在・人格を全否定されるかのようなものであるように、その土地ならではの気候と付き合いながら、農家の方々から何十年も代々受け継ぎ育て守ってきた土地は、農家の「血」であり「肉」であり、武士で言う「刀」である。

別の場所で同じ「農作業」をやれば良い、同じ「農作物」を産出すれば良い、というわけにはいかないのである。土地には農家の方々の魂・心の拠り所があり、単に同じような農作業を別の土地で行い、同じようにみえる「農作物」を農家の方々の魂が込められてきていない新たな土地で産出するということは、「魂の抜け殻となった農業」をやれということや、宗教で言えば「改宗しろ」というに等しいことは、あまりにも酷な精神的拷問のようなものなのかもしれない。

・絶望的な笑顔を見せながら話す姿

取材中、私からの質問に対し、時に朴訥に、また、時に怒りで堰を切って流れ出すように語られる中で、幾度となく心が締め付けられるような笑顔が垣間見られた。時に上を見つめ、時に肩を落として視線を下げながら、また、時に自嘲気味に、様々な複雑な笑顔を見せてくれた。

私を気遣ってくれているのか、それとも、自ら思うところあつてのことかは分からないが、苦境に直面してもなお心の底から振り絞る笑顔は、その表情・目で訴えかける力に、希望の光と輝きはなく、焦燥感を遥かに超えた絶望感や死を覚悟したがゆえの、ためらいではない痛々しいほどの「落ち着き」がもたらすものであるように感じられた。

実際、震災後には怒りがこみ上げどうにかしようと思っていたり、家族の間でもギスギスした緊張感が常に漂っていたりしたとのことだが、そこから、希望ではなくあきらめが心を覆うようになってはじめて、笑顔で話せるようになったという。

震災当初のしばらくは、安全性に関する新聞記事をスクラップブックに切り貼りし、テレビの報道を食い入るように見ながら、それらから少しでも希望の灯を見出そうと一生懸命だったという。

しかし、延々と先の見えない状況が続き、国や政府への失望が続く中、いつしか、新聞もテレビも見たくなくなって、希望を見出すことに疲れ果てたのだという。絶望し、あきらめてはじめて笑顔で話せるようになるという逆説的な実態が、建物の復旧復興だけでは解決できない「心の復興」に影を落としているようだ。

実際、文化財に指定されてもおかしくないほどで、皇室にゆかりのある修繕すれば生かせるある貴重な建物が、復旧復興の名の下に、さっさと解体された上、建て直しが検討されているという。震災の影響で、漏水が起こり、柱や土台が朽ちかけてきていたそうだ。

あたかも、「復旧復興はとにかく被災して痛んだモノは取り壊し、新たに建て直せば良いのだ」と言わんばかりに、壊してはいけないものまで壊して仮設住宅をボンボン立てればそれでいいという、立派な「震災からの再建策」が進められていこうとしているようだ。

大切なのは、被災地の方々の生きる意味や生の声に耳を傾けつつ「どう復興するか」ということなのに、現在の復旧復興策は、往々にして、「何をいくらで建て直すか、設置するか」という無機質で機械的な「魂の抜け殻のコミュニティーづくり」になっているようだ。

・国家的な情報統制に悩む日々・・・

福島県産の牛肉から放射性物質が検出された問題で、福島県のある畜産に関わる方はこう言う。もっと早く、SPEEDI（スピーディ：緊急時迅速放射能影響予測システム）などで、放射性物質の拡散情報を国や自治体が包み隠さず提供してくれていれば、牛に食べさせる稲わらをブルーシートで覆っておいたり、安全な屋内にかくまっておけたりできたはずなのに…、と。

国や政府にとって都合の悪い情報は、必ずしも、農作物を作る農家や畜産農家にとって、都合の悪いものとは限らないようだ。むしろ、危険なら危険で、どうすればある程度は対応できるのかを明確に示してもらえれば、それなりに対応できる大切な情報が、国家的に隠さ

れ続けるという情報統制が大きな問題なのであろう。

ちなみに、私の指導している「内部統制」と、情報統制や物価統制や時に弾圧にまでエスカレートする「外部統制」とは全く異なる。内部統制は、私としては「内部自治」と置き換えてもらいたい思いがしているが、要するに、「健全に儲け続けるための仕組み」であり、「みんなで作ったルールをみんなで守り合う」ための仕組みである。一方の外部統制は、「国家」の都合の良い情報を流す一方で、「国家」にとって都合の悪い情報は隠ぺいしたり開示しなかったり、強制的に誰かを有無を言わず従わせたりすることを指す。

この場合の「国家」に、誰が含まれ、誰が除外されるかは問題だろう。何の罪もなく、また、政治的に目ざわりとされる運動をしていたわけでもない方々が、この国家・政治を支える人民に含まれなかったというのが、今回の福島を中心とした情報統制の実態のようである。

ある方はこう嘆く。選挙の際はこんな片田舎まで政治家が回ってきたのに、震災後は政治家は誰も回ってこないし、お偉い学者さんも調査なんかにも来ていない、と。実際には、心あるごく一部の学者さんは、現場を回って調査をしているのだろうが、その活動や報告などの詳細が大きく取り上げられることもないためか、福島の方々にはある種の情報統制に安心感が生じ得ないのが実態である。

・「平成の大合併」がもたらした弊害

ある福島県の方は、このようなことも話してくれた。いわゆる「平成の大合併」による町村合併などで、その土地の成り立ちや危機情報を読みとれる地名（「～沼」や「～池」といった地名）が、洒落た地名やこれまでの歴史をリセットするような新たな地名になってしまったことで、危機意識や防災意識が薄れたのではないかと。

地名が変わることは、単に、長年その土地に住んでこられた方々の思いを損ねるだけでなく、危機管理上の問題にもなるのである。

実際、東京や千葉などで今回の震災により液状化被害を受けた地域やその周辺地域では、現代の精巧で便利な地図ではなく、古文書や古くからの地図の閲覧を求める方々が続々と各地の図書館を訪れている。

自分たちの住む土地の成り立ちや、これから移転する先や移転先候補地を探す上で、昔からの土地の成り立ちを知ることは、危機管理上の重要な対応である。埋立地であれば、他の土地より液状化被害が容易に想定されやすいであろうし、採石場などの堅い岩盤の土地であれば、埋立地より安全である可能性が読み取れるだろう。（ただし、ある採石地のように、どれだけ堅い岩盤があった土地でも、採石によって地下が空洞化しているところは危険であったりするので注意が必要であろう。）

・別の地域の原発 10km 圏内に立地する企業の方の声

震災後の間もない頃でこの取材より以前に、ある別の原発立地先の周辺企業に勤める方にインタビューしていた際の生の声は、目立った産業に乏しい各地の実態を反映した苦悩を示していた。

その人はこう言う。確かに、福島原発の及ぼした影響は大きなものがあり心配だが、それ

をもって原発廃止とは簡単には言い出せない。原発建設や稼働においては、地域社会に多大な利益や雇用を生み出し、ただでさえ雇用問題に悩む地元で、今回の福島の問題があったからといって原発を廃止すべきとは言いにくいし、もしそういう声をあげれば、仲間を含めた地元住民の強烈な反発を買うだろうなあ…、と。

原発と社会的問題とを考える際、単純に原発を廃止すべきとは即断で言いきれない実態が各地にあるようだ。社会的問題と言った場合、単に放射能汚染の問題だけではなく、地域の雇用や税収、国際的なエネルギー資源を基にしたパワーバランス、国防的側面などや、再生可能エネルギーやスマートグリッドなどが十分に普及・整備されていない中での電力需給の課題などを勘案すると、一気に脱原発とはいかず、様々な検討すべき課題・側面があるようだ。

現地の実態や生の声に、私のような者がかけられる慰めの言葉もみつからない中、震災直後に行った東北の被災地企業様への取材に続き、今回の取材でも生の実態に触れて、改めて、これからも何か少しでも復興支援に役立てるよう微力ながら力を尽くして行きたいとの思いを新たにしました。

また、今回の取材は、被災者さまの生の声を基にお届けしたが、中立性をもって物事の判断にあたる上では、福島を取り巻く問題に関しても、国・自治体・政治家や、電力事業者の生の声にも耳を傾ける必要があるかもしれない。

もし、感情的に誰かを責め立てたいような思いがわき起こってきたとしても、このような課題にも、思い込みやどちらかの立場だけに偏った情報発信に陥ることのないように、できるだけ務めていく必要もあるのだろうと思う次第だ。

東日本大震災 震災復興支援フォーラム 開催報告

2011年6月24日開催 於:(財)早稲田奉仕園 スコットホール

＜ご挨拶＞

今般の東日本大震災で被災された方々のご安全と1日も早い復旧復興と共に、尊い御霊へのご冥福を心よりお祈り申し上げます。

2006年6月22日に日経PR主催BSC研究会の分科会からスピノフして産声をあげた研究会に始まり、皆様のご参加や発表ご協力のおかげをもちまして、5周年を迎え、日本ERM経営協会を継続しております。思えば、「内部統制って何？」という頃から、世界初となる戸村開発のCOSO ERM志向SOX法・内部統制対応型第4世代(ランス・スコアカード(SRBスコアカード(SRB:ストラテジー・リスク・バランス))という、いわゆるBeyond SOXのエンタープライズ・リスク・マネジメント手法を早々に掲げ、管理会計学会大会(2006年7月1日於:甲南大学)での発表内容や、危機管理・リスク管理・事業継続マネジメントなどを、初心者から専門家まで競合企業の枠を超えて学びあう会として非営利(戸村の私費持ち出し)で運営して参りました。

若輩者ながら、これまでに多くの方々から戸村の呼びかけに快く応じて頂き、皆様に愛され支えられてここまでやってこれた事に厚く御礼申し上げます。今後も、皆様のご要望やご参加を頂ける限り、防災や危機管理・内部統制・ERM経営の研究・普及啓発に努めて参ります。これからも引き続き何卒よろしくお願ひ申し上げます。

日本マネジメント総合研究所 理事長
日本ERM経営協会会長、日本クラウドユーザー協会会長
戸村 智憲



定員の100名様を超えるお申込みを頂戴しましたが、株主総会シーズンということもあり、当日は猛暑の中、こもかわらず52名様のご参加を賜りました。

東北の被災地企業さまからのご参加もあり、フロアでの質疑応答やフリーディスカッションでは、一歩踏み込んだ産学幅広い内容となりました。

お約束通り、ご参加者様1名様につき、小職の私費にて500円を義援金に送金させて頂きました。ご協力ありがとうございました。

次ページより、お申込み時に任意でご記入頂きました被災地への応援メッセージと、当日の皆さまからの生の声を匿名・伏せ字等にてご紹介しております。



被災された皆さまへ
わたし達は応援しています

P.1

がんばろう
日本!

GANBARO NIPPON



お申込み者様から被災地の皆さまへの 一言応援メッセージ集 その1

- ・無理しないで、できることから。
- ・頑張ってください。
- ・「苦しみを乗り越えて歓喜を待て」頑張ってください。
- ・クラウドコンピューティングが復興のお役に立つことを祈念します。
- ・新たな創造です、どこにもない目標(モデル)となる街を作りましょう。
- ・心からお見舞い申し上げます。大変ですが頑張ってください。
- ・日本国民皆の力で必ずより良い日本に復興させます。その為にICTがお役に立てると思うので、我々も誠心誠意頑張りますので宜しくお願いします。
- ・東日本大震災でお亡くなりになられた方のご冥福をお祈りしますとともに、被災者の皆様に心よりお見舞い申し上げます。皆様の安全、ご健康と、一日も早い復興を心よりお祈り致します。
- ・大変でしょうが、新しい日本の先駆者になっていただきたい。応援します。
- ・このたびの被災にご心労の事と存じます。希望を失わず日々前へ歩む事で未来が必ず開けると信じています。皆様の笑顔が戻る事をお祈りいたします。
- ・頑張ってください、ありがとうございます。お身体にがくれぐれもお気をつけてください。
- ・災害に負けず、がんばってください。一日も早い復興をお祈り申し上げます。
- ・まずは今日出来ることだけを考え、そして少しづつ未来に目を向け 明日出来ること・明後日出来ることと あせらずゆっくりと進んでいけば、今日より明日、明日より明後日と少しづつですが必ず良いことが増えて行きます！
- ・皆様の辛い、悲しい、苦しい、重い思い、想いをリボンを解く様に解き、一日も早く嬉しい、楽しい、喜び、感謝の日々に変わります様に、日々お祈り申し上げます！！
- ・地震・津波に負けず頑張っておられる姿をTV等で拝見、感動しております。私も後方ではありますが、地域貢献を続けていきます。
- ・明日への一歩、一緒に歩み出しましょう。
- ・一日も早い復旧復興を願っています。強い日本、強い東北！！
- ・世界中の「家族」が応援しています。
- ・何とか前向きに気持ちを持って頂きたいと存じます。
- ・少しでも早い復興を願っております。
- ・一日も早く「日常」が取り戻せるようお祈りいたします。
- ・1日1日を生きられる喜びを力にして、助け合ってゆきましょう。
- ・救援から復興に立ち向かわれていることと存じます。日本がひとつになって向かっていかなければならないことは一分に理解が広がっていることを信じてください。
- ・1日も早い復興を祈念します。
- ・今回の震災におきまして被災されました皆様に心からお見舞い申し上げます。一日も早い復興を目指して、私共でお力になれることがあれば何でもお役に立ちたいと思っております。どうかお力を落とされず、希望の光を絶やさずことなく、毎日の生活をお送りいただければと思います。
- ・希望とするものが少しずつでも得られるよう願っております。
- ・被災者の皆様に心からお見舞い申し上げます。時間にはかかりますが、国民一丸となって数々の難局を乗り越えましょう。



お申込み者様から被災地の皆さまへの 一言応援メッセージ集 その2

- ・被災地の皆様は大変なご苦労をされていると思います。1日1日改善に向かうようお祈りしています。
- ・東北地方の人間の底力に期待しています。
- ・一歩ずつ前に進みましょう。 ・けっばれ東北！
- ・福島県出身です。少しでも復興の手助けが出来れば幸いです。よろしく願いいたします。
- ・明日のために、みんなで心を強く持って、がんばりましょう。
- ・こんなことでへこたれてはならない。さぁ一緒に行きましょう。
- ・いつか来る明るい未来を信じて、毎日を過ごしてください。私たちもずっと応援します。
- ・私たちも出来ることをしていきたいと思っております。一緒に頑張ってください。
- ・日本人の力を結集すれば、必ず震災前を超える未来が待っています。
- ・共に考え、共につながり、上を向いて生きましょう。 ・新しい安全な町へ！
- ・みんなで力を合わせて乗り越えていきましょう！ ・今こそ東北の底力で！
- ・ニュースで話しは聞いていても、被災地へ実際に行っていないため、被災者の本当の苦しい状況等に分かりません。そのような中でただ「頑張れ」なんて簡単に言えません。何もできなくて申し訳ないですが、つらさを抱え込まず、一人で苦しまず、生きていてください。
- ・強い東北の復活を！ ・一緒に頑張りましょう。 ・一歩ずつ前へ！ ・共にがんばりましょう。
- ・一日も早い復興を願っております。 ・We shall overcome.
- ・気の利いたコメントはできません。尋常ではない厳しい環境を生き抜いていらっしゃることに敬意を表します。
- ・ばかげた政争のために復帰・復興が大幅に遅れていることは被災者様、被災地の皆様にとって、また日本国にとって大変不幸なことで残念に思います。まずは1日も早く普通の生活が出来るようになることを心からお祈りします。
- ・日本全国の問題です。力を合わせていきましょう。
- ・私にできる事を精一杯やるつもりです。 ・安心した生活、元気な日本を取り戻しましょう。
- ・今回の震災の辛苦と経験は、広く共有し、教訓として今後につなげていく必要があると考えています。
- ・個人的にもは被災地に親類が多く(辛い無事でした)、また当社も被災していることから、人ごとではありません。共にがんばっていきたいと思っています。
- ・諦めずに一歩ずつ共に歩んでいきましょう。
- ・Powerを東北へ！
- ・故郷茨城で家族・親戚・友人が多く被災しました。風評被害や、健康被害を心配する声を多く聞きます。一日も早く生活を取り戻し、安心して暮らせるよう祈っております。

などなど、被災者ご自身の方のコメントも含め、様々な応援メッセージをお寄せ頂きました。皆様の声が届き、願いが通じ、祈りが実りをもたらしますよう、私も心よりお見舞い・お祈り申し上げますと共に、私にできる様々なことを通じてご支援できればと思っております。

次ページにて当日のコメント集一例をご紹介します・・・

当日のご参加者さまからの コメント集 一例

※開催当日には、次の3点についてディスカッションまたは匿名記述による回答を情報共有させて頂きました。お立场上、なかなか発言しにくい方もいらっしゃいました。ここでは、任意・匿名・伏せ字での公開可能なものを一例としてご紹介させて頂きます。

- ①震災前の各社・各位の防災・危機管理のお取り組み
- ②震災にあたってどのような事態に直面されたか(二次被害)
- ③今、そして今後、どのようなお取り組みを検討・対応されているか & 自由記述

【Aさんの情報共有】

- ①災害時における社内の対策本部の初動から運営ルールの確立と体制整備
従業員の安否確認システムの整備
- ②電気・ガス・水道がストップ、会社としての運営復旧と共に、家庭内のフォローも
重大事項となっていました。特に、食糧・ガソリン等の調達が深刻な課題でした。
- ③事業所のインフラ(電気・ガス・水道)の回復については、電気は大型の医療機関・
警察署などに近い拠点だったため、比較的復旧が早く進んでくれました。ただ、
都市ガスの復旧はかなり遅く、プロパンガス世帯の復旧の方が早かったです。

【Bさんの情報共有】

- ②社員の安否確認に大変苦労しました。社員のお客様訪問先や勤務地もバラバラ
だったこともあり、必ずしも、十分にグループウェアやメールを活用できませんでした。
確実にコンタクトを取るため、携帯電話を中心に安否確認するしかない状況でしたが、
携帯電話もなかなかつながらず、安否確認ひとつとっても大きな課題に直面
しました。
- ③リスクや危機対応においてはバランス感覚が大切だと思います。うまく残余リスク
としてリスクの受容ができるところはそれなりの対処をするという割り切りも必要
だと思っています。

【Cさんの情報共有】

- ①安否確認システムのみ新設していました。他は今まで通りでOKでしょう、ということで、
特段の危機対応はしてきませんでした。毎年2回の安否確認の訓練はつきあわされ
て面倒な思いをしていました。
- ②安否確認システムは携帯電話からの入力ということもあり、震災当日は入力・安否
確認ができずにいました。仕方なく会社の上司から私の携帯に安否確認の連絡が
きました。都内某所にいましたが、震災当日は帰宅できない帰宅難民になってしま
い、公共機関の宿泊施設のロビーで一夜を明かすことになりました。

【Dさんの情報共有】

- ①2010年度に自然災害対応のBCPを策定して、ちょうど役員のレギュラーを終えたその日
に震災が発生しました。社会的インフラシステムを取り扱う弊社にとっては、自治体
防災無線・水利・警察などの納入設備一覧のリストアップが効果的でした。安否確認
システムは定期訓練をしていたため、被災地全社員の確認は3時間程度で完了しま
した。
- ②弊社の現地拠点では、停電が3日間、通信網の停止が3日間、水道は使えましたが
ガソリンは不足でした。本社では、帰宅困難者も出勤困難者も多数いました。
- ③新しい防災無線の整備や、確実な通信手段の整備や、首都直下型地震に耐える

P.4 実効性あるBCP・危機管理体制の検証・再整備に取り組んで行きたいところです。

当日のご参加者さまからの コメント集 一例

- ① 震災前の各社・各位の防災・危機管理のお取り組み
- ② 震災にあたってどのような事態に直面されたか(二次被害)
- ③ 今、そして今後、どのようなお取り組みを検討・対応されているか & 自由記述

【Eさんの情報共有】

- ① 全社プロジェクトとして危機対応を進めていたものの、危機意識が低く思うように進んでいませんでした。防災対策や危機管理やBCP対応は、当社では単なるコスト的な扱いになっている感があります。また、経営陣の方々も自分がいる間は災害などは起こらないと思い込んでいたふしがありました。BCPの想定シナリオはその通りにならないでしょ、という感じで、形骸化して無用の長物となっていたような感じでした。
- ② 案の定、震災に直面しても、BCPはほとんど活用も機能もありませんでした。
- ③ 危機に実際に直面して、訓練を危機感をもって取り組み、その中で見出される課題を盛り込んで改善対応する形でBCPを再構築していく方針に転換しました。

【Fさんの情報共有】

- ① 会社としては、危機対応の各マニュアルや某警備会社の提供している安否確認システムは一応存在していました。年に1回の防災訓練はとりあえず行っていました。
- ② 被災地では被害があったものの、不幸中の幸いにも、死傷者はいませんでした。私自身は震災発生後、帰宅難民となってしまう、徒歩で2時間ほどかけて帰りました。その間、家族とは携帯電話のメールで安否確認していましたが、メール送受信には通常時よりも遅れが生じていました。
- ③ 改めて、避難場所や避難方法の確認を行いました。通信手段の見直しも検討しています。メールや災害伝言版などをスムーズにフル活用できるようにしていきたいと思います。震災復興支援フォーラムでは貴重な講演を聞けて良かったです。

【Gさんの情報共有】

- ① いつもカバンにはファーストエイドキットや、携帯電話とスマートフォン、その他を携行するようにしていました。ハザードマップやクラウドによる危機管理対応などを学ぶべきだと思います。「エニスマート復興」でお話のエコカーも検討したいと思います。
- ② 震災当日は電車が停止し、最寄り駅に誘導されました。自治体の施設では、帰宅難民となった私は午後9時までしか滞在させてもらえず、寒い中、ファーストフード店で午前零時まで過ごし、そこから車で4時間かけて自宅に着いた途端、余震で本棚から本がバラバラと落ちてきて、不安で6時間眠れませんでした。
- ③ 行政側にハザードマップの見直しなどをお願いしています。スマートフォンを活用した危機管理対応も研究会を開いて検討しています。

【Hさんの情報共有】

- ① 当社は外資系企業ということもあり、地震のリスクだけでなく原発事故まで想定したBCPが策定されていました。東日本大震災直後の1週間は、緊急対応モードに切り替え、出社がどうしても必要ではない社員は、極力、テレワークで在宅勤務するよう会社として指示が出ていました。
- ② 当社は通常と変わらぬ対応ができていましたが、お客様の多くが通常営業できていられないため、自社だけがBCPを完備できていても意味がないと思い知りました。
- ③ サプライチェーン全体での危機管理能力向上に向けて、お客様のBCP構築をお手伝い

P.5 していこうと思っています。

日本マネジメント総合研究所主催 震災復興支援フォーラム 2011年6月24日(金)13:30~16:30 於:(財)早稲田奉仕園

【震災復興支援フォーラムのご案内】

東日本大震災がもたらした防災・危機管理の課題を考え、どんな問題に直面し、どう対応し、今、そしてこれから何をなすべきかについて考える場を設けさせて頂くこととしました。

当日ご参加1名様につき500円を、当方の私費負担で義援金に送金致します。より多くの義援金送金のためにも、お一人でも多くの方のご参加をお待ちしております。

また、お寄せ頂いたコメント・回答(匿名可)は、公刊の季刊誌「ERMレビューVol.5」などで広く公開し、防災・危機管理と復旧復興に役立つ情報発信も行う予定です。

お申込: 下記お申込み先フォームより。(ご記入情報はフォーラム運営などご連絡・ご案内に利用させていただきます)

【お申込みフォーム】 <http://www.jmri.jp/cgi-bin/enquete/form0003.reg>

日程: 2011年6月24日(金) 13:30~16:30 (開場 13:20)

費用: 参加費無料(ご参加者様からの義援金徴収はございません。)

場所: (財)早稲田奉仕園 スコットホール講堂 〒169-8616東京都新宿区西早稲田2-3-1

共催: 日本ERM経営協会(5周年記念・祈念行事)、日本クラウドユーザー協会

定員: 先着100名様 企業・個人・団体など、当会・共催団体の理念・規約にご賛同頂ける方ならどなたでもご参加下さいませ。(営利行為はご遠慮下さい。)

開催報告: ERMレビューVol.5(2011年10月頃出版予定)にて特集で開催の概要掲載予定。

ご質問等: ご不明な点は下記お問合せ先の戸村までご連絡下さいませ。

取材等: メディアの方々で取材頂ける場合は、事前に戸村までご連絡下さいませ。

当日のプログラム(予定)

下記話題提供・ご挨拶: 日本マネジメント総合研究所 理事長 戸村智憲 より

13:30~14:25 「東日本大震災で直面した防災・危機管理・BCPの課題と今後の対応」

10分間休憩 内容例: http://prw.kyodonews.jp/prwfile/release/M100396/201104025603/prw_fll_ZU8MqLW1.pdf

14:35~15:25 「防災・危機管理型クラウドコンピューティングによる対応のあり方」

10分間休憩 内容例: http://prw.kyodonews.jp/prwfile/release/M100396/201104025604/prw_fll_3KH0vu7.pdf

15:35~16:05 「『エコスマート復興』(©戸村)に向けた提言」

内容例: http://prw.kyodonews.jp/prwfile/release/M100396/201104216042/prw_fll_p0ChT7F1.pdf

16:05~16:30 ご参加者様からの下記3点についての自由なご意見・ご提言の場
(マイクでのご発言、又は、アンケート用紙へのご回答(匿名可))

- ①震災前の各社・各位の防災・危機管理のお取組み
- ②震災にあたってどのような事態に直面されたか(二次被害も含め)
- ③今、そして今後、どのようなお取組みを検討・対応されているか

本件のお問い合わせ先:

日本マネジメント総合研究所 理事長
戸村智憲

(日本クラウドユーザー協会会長)

(日本ERM経営協会会長)

〒146-0094 東京都大田区東矢口
2-16-18 クレストビル302

電話: 03-3750-8722

FAX: 050-1402-5157

メール: info@jmri.jp

HP: <http://www.jmri.jp>

HP: <http://www.j-erm.org>

HP: <http://www.jcua.net>

【編集後記】

2006年6月に内部統制の普及啓発を目指して全て私費を投じてスタートしたSOX法研究会を前身として、戦略・業務活動と、リスク管理の一元化「SRB」とERMおよび個別リスク管理についての普及啓発へと発展させた日本ERM経営協会が、本誌が流通開始する時点では、5周年を超え6年目となりました。

たった9名で始めた会が、今は多くの心ある方々のおかげをもちまして、総登録員数で約17,600社様程度に至るまで育ちました。時折、私費を投じた分を個人の支出に回せば、高級外車を新車で2～3台は購入できたのではないかと思いつつ、その一方で、どれだけご参集頂けた方々のお役に立てていたかなあと、自ら省みることがございます。

しかしながら、毎回、ご参加頂いた方の笑顔や、「次はいつ開催ですか?」「他のセミナーや交流会にない面白い取り組みがいいですね～」と言って頂けることが大変嬉しく思い、続けて行こうと決意を新たにす次第です。

おかげさまをもちまして、第5巻も無事に刊行の運びとなりました。本書をご高覧頂いた皆様と共に、ご寄稿頂きました各位にこの場をお借りしまして厚く御礼申し上げます。

資金面からも仕事の多さからも、半年に1回程度をメドぐらいでしか出版できませんが、是非、多くの方々からご寄稿を賜ればと存じます。無償で恐縮ですがご寄稿にご協力頂ける方は、小職までご連絡下さいませ。(E-mail: tomura@jmri.jp Tel: 03-3750-8722)

若輩者ながら恐縮ではございますが、小職ともども、日本ERM経営協会の活動をどうかよろしくお願い申し上げます。

日本ERM経営協会 会長 ERMレビュー編集長・発行人 戸村 智憲 拝

ERM レビュー Vol.5 ～「被災者」さまから「復興者」のみんなの絆～

編著者： 戸村智憲 2011. Tomonori Tomura (Ed.)

発行元： 日本ERM経営協会

〒146-0094 東京都大田区東矢口 2-16-18

クレストUビル 302

電話：03-3750-8722 FAX：050-1402-5157

初版： 2011年11月27日発行

定価： 復興支援電子版にて無料

(検印省略)