



東京海上日動リスクコンサルティング（株）
経営リスクグループ
主任研究員 中村 有博

役員のプライベートリスクをマネジメントする

1. はじめに

2008年11月、厚生労働省の元幹部とその家族が連続して襲われるという事件が発生した。本稿執筆現在、事件は捜査中であり早急な解明が待たれるが、報道によれば、犯人は、職員録で住所を確認し下見をしたうえで、ダンボールなどを手配し宅配業者を装うという周到な準備のもと襲撃した可能性が高いとみられている。

しかし、このように在宅中などプライベートな部分で事件に巻き込まれることは、決して他人事ではない。現役の政府幹部や著名企業の役員等であれば、なおその可能性は高い。そして、万一そのような事態が発生した場合、組織としては、重要な意思決定者を欠くこととなり、業務の停滞などの影響が生じることになる。

こうした観点から、プライベートにおけるリスクとはいえ、組織として何らかの対策を講じるべきではないか、という問題意識が生じる。実際に弊社では、そうした問題意識を持つ企業からの依頼に応じてコンサルティングを実施しており、問い合わせも増えている。

そこで本稿では、特に企業の役員の生命・身体に焦点をあて、上記の犯罪事件等の他、事故、災害、疾病などを含めプライベートで発生し得るリスクに対して、会社としてどのような対策を行なうことができるのか（或いはできないのか）、以下に考察していきたい。

2. プライベートにおけるリスク

リスクマネジメントにおいて、どのようなリスクがあるかを確認することは第一のステップとなる。そこで、プライベートにおけるリスクにはどのようなものがあるかを検討する。
この点、一例として、下記の図表のように分類して考えることができる。

【図表：プライベートにおけるリスク（例）】

区分	リスク（例）
事故	交通事故（自動車、自動二輪車、原動機付自転車） 危険性の高い運動（ハンググライダー等）の事故 など
事件	窃盗 強盗 放火 誘拐 脅迫 殺人 テロ など
自然災害	大地震 台風 水害 など
健康状態	悪性新生物（癌等）、脳血管疾患（脳梗塞等）、心疾患（心筋梗塞等） 等の生命に係わる疾患 過労 うつ病 など
海外（旅行・出張・駐在）	スリ 窃盗 強盗 脅迫 誘拐 殺人 テロ など

3. リスクの特徴と会社としての対策

リスク対策を講じる場合、リスクの特徴に応じてその内容を検討する必要がある。そこで、上記に挙げたリスクについて、その特徴とそれに応じた対策について検討する。

(1) 事故

<特徴>

日常生活における事故の典型的なケースとしては、自動車・自動二輪車・原動機付自転車による交通事故が挙げられる。2007 年中の交通事故による死傷者数は、警察庁発表によれば 1,040,189 人（うち死者数 5,744 人）である¹。車体の安全性能向上などにより死者数は減少傾向にあるものの、毎年 100 万人前後の死傷者がいる点では依然として身近なリスクであり、事故内容によっては生命の危機を招くものである。

また、危険性の高い運動による事故も想定される。例えば、ハンググライダー、ピッケル・アイゼン・ザイルなどを使用する山岳登山、航空機操縦、自動車レースへの参加などが挙げられる。こうした事故は、個人の技術の熟練度が影響するものと思われるが、常に一定のリスクを負い、万一発生した場合は生命・身体に大きな影響を及ぼす可能性が高い。

<対策>

上記に挙げるような事故は、本人が能動的に行うものである以上、自己責任のもと危険を確認し行動することが原則である。そこで、会社として何か対策に関与することができるかが課題となる。

自動車は利用頻度の高い日常生活に必要不可欠である。そうした観点から、相手方の不注意等による交通事故に巻き込まれる可能性はあるものの、交通規則に従って安全に運行している以上、日常的な運転について会社として特段の制限を設けることは難しいものと思われる。但し、自動二輪車は自動車に比べ事故による致死率が高い²といった点を考慮すれば、本人の了承する範囲で乗車を避けてもらうというのも方法である。また、海外は日本とは交通ルールが異なるため、想定外の交通事故が起こる可能性も高く、本人の了承する範囲で運転を自粛してもらうということも考えられる。

また、危険性の高い運動は、プライベートの充実や自己実現という側面を鑑みれば、一概に自粛を要望することは適切ではないと思われる。但し、具体的な内容に応じて、特に危険性の高い場合における自粛や実施回数の減少などを要望することは、検討の余地があると思われる。また、そうした情報を会社として把握するために、具体的に実施する場合は、その実施内容や実施場所等を事前に会社に届出ってもらうことも一つの方法である。

(2) 事件

<特徴>

交通事故等と比較して発生する可能性は低いが、窃盗、強盗、放火、誘拐、脅迫、殺人、テロなどの事件に巻き込まれる可能性も、完全に排除することはできない。

こうした事件の特徴として、不特定の人物を狙う場合と特定の人物を狙う場合に区分することができる。不特定の人物を狙う場合の例としては、不特定の家屋を狙った窃盗（空き巣）、通り魔、無差別テロなどが挙げられる。例えば 2008 年 3 月に発生した秋葉原での無差別連続殺傷事件がこれに当たるが、こうした犯行は予測可能性が低く、あらかじめ想定し対策を立てることは容易ではない。

一方で、冒頭に述べた厚生労働省元幹部襲撃事件のように、個人の社会的地位、実績、知名度、収入等に応じて、特定の人物を狙うケースがある。特にその人物の社会的地位や資産を目的として、営利目的による誘拐・脅迫や著名人を狙った襲撃等は、日本ではそれほど多くないものの、著名企業の役員等は十分に留意しておくことが望まれる。2007 年 4 月には長崎市長が選挙運動中に暴力団組員に射殺されるという事件が発生している。

¹ 警察庁交通局 2008 年 2 月 「平成 19 年中の交通事故の発生状況」に基づく数値

² 自動二輪車乗車中の致死率 0.94%、原動機付自転車乗車中の致死率 0.53%、自動車乗車中の致死率 0.31%
(警察庁交通局 2008 年 2 月 「平成 19 年中の交通事故の発生状況」に基づく数値)

<対策>

上記のような事件に対しては、万一の不測の事態に備えてどのような防犯対策を整えておくべきか、またそれに会社がどの程度関与できるかが課題となる。

不特定の人物を狙う犯行は、予測可能性が低く、発生を想定した対策を立てることは難しい。そのため、対策としては、例えば自宅の施錠強化や防犯アラームの設置など、個人による対策が中心になると思われる。もっとも、会社が個人宅に防犯カメラや巡回等のセキュリティサービスを導入し、万一の際は会社にも情報が届くようにしておくなどにより、発生抑止や事件後の支援も可能である。

一方で、特定の人物を狙うケースに対しては、本人の社会的地位や知名度等に応じて個別具体的に対応を検討することが望まれる。今回の厚生労働省元幹部襲撃事件では、事件発生を受けてすぐに、他の幹部や元幹部などに警察官の警護等の警戒態勢が敷かれた。民間企業においても、例えば、脅迫状や怪文書が届いている場合、反社会的勢力の介入がある場合、重大なトラブルを抱えている場合など、危険を示す予兆がある場合は、通勤・帰宅時の送迎、面会時の本人確認の徹底、警護員の手配など、状況に応じた個別具体的な対策を検討することが望まれる。

(3) 自然災害

<特徴>

自然災害の典型例として、大地震、台風、水害などが想定される。こうした災害は時に多くの人の生命・身体を脅かし、また自宅の損傷などにより多額の損害を被ることもある。特に大地震による被害は広域かつ甚大であり、内閣府の資料では、東京湾北部にマグニチュード 7.3 規模の地震が発生した場合、死者数約 11,000 人、重傷者数約 37,000 人にのぼる³と想定されている。

もっとも、こうした災害は一定の頻度で発生する故に、経験則に基づく被害想定が可能であり、発生を想定した対策を立てることができる。

<対策>

大地震を中心にこうした災害が発生した場合、第一に、生命・身体の安全を確保することが重要である。そのうえで、役員は、責任者として会社における業務復旧を指揮する必要がある、会社の担当者は迅速に連絡をとり指示を受ける必要がある。

そのため会社としては、まず、安否を確認する手段を確保することが必要である。状況によっては役員本人が重症を負い病院に搬送されていたり、行方不明となる可能性もある。また、災害時は通信回線の途絶や利用集中などにより、電話をはじめとする通信機器が利用できず、会社とのスムーズな連絡ができない可能性がある。

そのため、会社としてはこうした可能性を考慮し、あらかじめ安否確認のルール（方法・連絡ルート等）や安否確認システムの使用方法等を徹底しておく必要がある。また、万一連絡の取れない場合に所在地を把握できるように、会社配布の携帯電話を GPS 対応としあらかじめ本人の許可を得ておくことで、危機発生時に直ちに位置情報を検索できるようにしておくことも方法である。更に、通信手段を確保するために、災害用として衛星電話を自宅にも用意することも考えられる。

但し、GPS による位置情報検索システムを導入する際は、位置情報が個人の機微な情報であることに配慮することが望まれる。

(4) 健康状態

<特徴>

健康状態の悪化は、個人の生命・身体に対する重大なリスクである。厚生労働省の人口動態統計によれば、悪性新生物（いわゆる癌）といったものの他、脳血管疾患や心疾患など重大かつ緊急の疾病が死因の上位を占めており、疾病は事故や事件などに比べて発生可能性の高い最も身近な

³ 冬夕方 18 時、風速 15m/s での設定（内閣府 2005 年 2 月一部改訂「首都直下地震対策に係る被害想定結果について」に基づく数値）

リスクといえる⁴。また、健康であることは業務を行ううえで最も基本となる一方、多忙を極める役員にとって過労や業務上のストレスは健康に大きく影響し、場合によっては業務が健康状態の悪化や過労死などを招くこともあるため、業務と健康状態を切り離して考えることは難しい。こうした観点から、会社としても健康面については配慮することが望まれる。但し、健康状態は個人の極めて機微な情報であり、その取扱いには十分な配慮が必要である。

<対策>

大多数の会社では、1年に1回程度の健康診断が行なわれており、本人はその診断結果で自身の健康状態を把握しているものと思われる。合わせて、産業医や保健師の設置を通じてフォローアップする会社も多い。こうした制度のうえで、どのように会社として役員の健康をマネジメントしてゆくかが課題となる。

この点、事前の健康促進施策として、定期的な運動やバランスのよい食事等の健康管理を推奨するということは従来から広く用いられている。但し、最終的に実施するか否かは本人の問題であり、会社として個人の健康促進に深く関与することはなかなか難しい。

一方で、万一の事態に備えた事後対策としていくつかの方法が考えられる。例えば、秘書等が、本人の健康状態、既往歴、疾病・投薬状況、勤務状況等を本人了承のもと整理しておき、当然倒れたような場合でも迅速に対応できる体制を想定しておくことも1つの方法である。また、役員のみ特別な人間ドック等を行なうという方法もある。但し、役員を特別扱いすることについて税務上の課題が生じるといった点に留意が必要である。また、これまで述べた事故・事件・災害等の場合を含め、執務不能となった場合の意思決定の代行を権限規程等で明確にしておくことも、危機管理対応として重要である。

(5) 海外（旅行・出張・駐在）

<特徴>

日本は世界でも治安の良い国として知られているが、海外では国・地域によって治安が悪い場合があり、路上でのスリから自宅への窃盗・強盗、脅迫、誘拐、殺人、テロに至るまで、様々な不測の事態に巻き込まれる危険性が日本に比べて高い。そのため、海外に旅行・出張・駐在する場合は、その国・地域の文化・情勢を踏まえ十分に注意して行動する必要がある。

最近では、インドで、世界中の富裕層やビジネスマンが宿泊する伝統的なホテルが武装集団による襲撃を受け、200名近くが犠牲となり日本人ビジネスマン1名が死亡するという事件が発生し、その際に日本企業の社長も銃弾の飛び交うホテルに閉じ込められている。またタイでも、反政府団体により空港が占拠されるという事件が発生、長期間に渡り多数のビジネスマンや旅行者が足止めされるという事態が生じている。

また海外では、万一の事態が生じた場合でも、慣れない言語から情報収集がスムーズにいかない、日本では当然あるものが手に入らない、物理的距離から日本からの支援をすぐに期待できない、といったこともしばしば生じ、危機発生時の対応がスムーズに行かない場合も多い。

こうした点を考慮し、日本とは異なる現地の地域性に応じた対応を想定しておく必要がある。

<対策>

旅行、出張、駐在などいかなる理由で渡航する場合でも、海外で安全を確保するために、第一には本人が注意することが肝心である。その国の情勢や事故・事件事例を事前に確認し、危険な場所に近寄らず、安全性の高い施設に宿泊し、目立たずに用心して行動することが大切である。また、事故・事件が発生した場合は、直ちに現地の日本大使館と会社に連絡することが重要であり、そのために、例えば、万一の際の連絡先の整理や海外でも利用できる携帯電話などの通信手段を事前に確保しておくことは重要である。そのうえで、会社としてどこまで関与できるかが課題となる。

この点、まず渡航理由により区分して考えることができる。海外旅行は本人のプライベートにおける判断の問題であり、紛争地域などの危険な国・地域へ渡航する場合を除き、自粛を促すこと

⁴ 2007年死亡総数に占める構成割合：悪性新生物 30.4%（1位）、心疾患 15.8%（2位）、脳血管疾患 11.5%（3位）（厚生労働省 2008年9月 「平成19年人口動態統計（確定数）の概況」に基づく数値）

はなかなか難しいものと思われる。但し、海外旅行に行く際に、事前に会社にも届け出てもらったりなど、万一に備えて事前の情報提供を依頼することは可能であると思われる。

一方で、海外出張や海外駐在により赴任する場合には、会社業務によって海外に赴任する以上、業務時間外に関しても会社として安全確保に配慮する必要がある。そのため、会社としては、国・地域の治安、政治情勢、宿泊施設（ホテル・マンション・戸建住宅）、医療水準等について確認し、状況に応じた安全対策を支援したうえで派遣することが求められる。

また、役員に焦点をあてた場合、特定の企業や人物を狙う脅迫・誘拐などの組織的犯罪に特に注意が必要である。近年でも、特に中南米・中東・東南アジアなどの一部の国で、組織的に、営利目的（稼業としている場合や組織活動資金の調達など）や政治思想目的（反政府活動の実現や反日思想など）をもって、著名企業やその役職員に対して爆破・殺人等の脅迫や誘拐を示唆してくるケースもある。過去にも、中南米・中東・東南アジアなどの一部の国において、現地法人社長や支店長など幹部が誘拐・殺害されるというケースが発生しており、会社として十分な注意が求められる。

万一、爆破、殺人、誘拐などを予告する手紙・電話・Web サイトへの書き込みなどがあった場合、あるいは自宅や通勤中などにおいて不審者による見張り・尾行など、危険を示唆する兆候がある場合は、自宅や通勤時の警備の強化、身辺警護の雇用、別のホテルへの一時退避等について会社としても協力することが望まれる。

4. 課題

プライベートか否かを問わず、会社がリスク管理に関与すればするほど、本人やその家族は個人としての安全性を高め、会社も意思決定者の不在や執務執行の停滞といったリスクを低減することができる。この点で、会社として関与することに効果が期待できる。

しかし、これまで述べてきたとおり、会社が関与することには検討すべき課題も多い。

最も重要な課題は、本人のプライベートな部分に対する配慮である。役員という企業において重要なポジションを担う立場とはいえ、みだりに私生活に会社や他人が関与することを望まないの言うまでもない。場合によっては、本人への多大なストレスや会社に対する不信感を招くことにもなりかねない。会社としても個人の自由を尊重し過度の関与を控えることは原則である。そのため、プライベートというセンシティブな課題を有することを認識し、どこまで会社は関与することができるかという課題を常に検討する必要がある。

また、プライベートに関するリスクは、その内容によって程度の差があるが、原則として、第一次的には個人が自己管理すべきものであり、会社が積極的な関与が期待されているものではない。そのため、役員のみを対象とする場合には、役員のみを特別扱いすることに問題が生じる場合がある。例えば、役員のみを対象とする健康診断にかかる費用は、役員に対する給与（賞与）として税務上取り扱われる可能性もある。特定の人物や役職者等を対象に施策を考える場合は、会社として行うことの合理性を検討する必要がある。

5. おわりに

以上の考察を通して、プライベートにおけるリスクとはいえ、会社として関与できる余地が少なからずあることがわかる。また、役員という組織において最重要な任務を担う人物については、むしろ会社による関与が求められる場面も多々あるものと思われる。そのような観点から、プライベートにおけるリスクだからといって、会社として一切検討を行わないことは妥当ではない。

但し、「3. 課題」にあるとおり、考慮すべき課題も多く、単に積極的に推進すればよいというものでもない。むしろ積極的過ぎるが故に弊害を引き起こす可能性にも留意しなければならない。

会社がプライベートのリスクをマネジメントするに際しては、本人の社会地位・役職・担当業務・リスクの程度などを総合的に考慮して、個別具体的に、慎重かつ柔軟に行なうことが求められるものとする。

以上

（第 222 号 2008 年 12 月発行）

参考文献：

1. 警察庁交通局 2008 年 2 月 「平成 19 年中の交通事故の発生状況」
2. 内閣府 2005 年 2 月一部改定 「首都直下地震対策に係る被害想定結果について」
3. 厚生労働省大臣勘合統計情報部 2008 年 9 月 「平成 19 年人口動態統計（確定数）の概況」
4. 外務省領事局 2004 年 8 月 「海外赴任者のための安全対策小読本」
5. 外務省領事局 2004 年 8 月 「海外における脅迫事件対策」
6. 外務省領事局 2004 年 8 月 「海外における誘拐対策 Q&A」