

RM

FOCUS

C
O
N
T
E
N
T
S

年間シリーズ

レジリエントでサステナブルな社会をめざして

▶ 自然を“測る”から、企業の行動を“つなぐ”へ

～Nature Footprintが拓く、自然関連対応の次のステージ～

早稲田大学 教授 伊坪徳宏氏×MS & AD インターリスク総研 フェロー 寺崎康介

～共同研究から見えてきた、自然関連課題を可視化し、産業・金融・社会をつなぐ実務基盤～

■ ウェルビーイングの観点で自社の仕事をとらえ直す

～人に関する開示“TISFD”フレームワークβ版(Beta Version 0.1)を起点として～

■ 運輸安全マネジメント制度 導入20年の成果と課題

■ 障がいのある従業員を考慮した災害時の安全配慮義務対応

～「誰も取り残さない災害対応」を企業の標準にするために～

研究員レポート

日本経済の推移と人財戦略・福利厚生

～経済情勢に対応する企業と人的資本経営～

Vol.
99
2026
autumn

CONTENTS

※執筆者の所属等は執筆当時のものです。



年間シリーズ

レジリエントでサステナブルな社会をめざして

自然を“測る”から、企業の行動を“つなぐ”へ ～Nature Footprintが拓く、自然関連対応の次のステージ～

01

早稲田大学 教授 伊坪徳宏氏×MS & ADインターリスク総研 フェロー 寺崎康介
ー 共同研究から見てきた、自然関連課題を可視化し、産業・金融・社会をつなぐ実務基盤 ー

ウェルビーイング

ウェルビーイングの観点で 自社の仕事をとらえ直す

11

～人に関する開示“TISFD”フレームワークβ版(Beta Version 0.1)を起点として～

運輸安全マネジメント

運輸安全マネジメント制度 導入20年の成果と課題

17

災害時の安全配慮義務

障がいのある従業員を考慮した 災害時の安全配慮義務対応

25

～「誰も取り残さない災害対応」を企業の標準にするために～

研究員レポート

日本経済の推移と人財戦略・福利厚生

33

～経済情勢に対応する企業と人的資本経営～

災害・事故情報〈対象期間：2026年6月～2026年8月〉

39

information

40

内容紹介

TNFD対応が進む中、企業には自然関連課題を定性的な把握にとどめず、経営判断や対話につなげる実務基盤が求められている。注目されるNature Footprintは、LCAを基盤に、土地利用・水利用・気候変動などが自然に及ぼす影響をバリューチェーン全体で定量化し、重要な地域や事業プロセスを可視化する手法である。本稿では、既存指標との違い、ロケーション情報の重要性、産学官連携による社会実装の方向性を対談形式で整理する。

TISFDは、TCFD、TNFDに続く「人・社会」に関する国際的な情報開示の枠組みとして検討が進められている。本稿では、2026年5月公表のフレームワークβ版を手がかりに、ウェルビーイングの観点から人々の実際の状態や格差をどうとらえるかを整理。自社の従業員にとどまらず、取引先や地域社会を含むバリューチェーン全体との関係を見据え、企業活動を「システムレベル」でとらえ直す重要性和、その経営上の意味を考察する。

運輸安全マネジメント制度は、2006年の導入から20年を迎える。経営トップ主導の安全管理は、事業者の安全意識向上や組織への定着、民間機関との連携拡大など、着実な成果を挙げてきた。一方で、内部監査や事故・ヒヤリハット情報の活用、人手不足と高齢化、不正防止、自然災害対応などの課題はさらに取り組みを進める必要がある。社会や業界構造の変化を踏まえ、制度の見直しと、行政・民間・異業種が連携する支援体制の強化が求められている。

障がい者雇用の拡大と定着支援の重要性が高まる中、企業には災害時の安全配慮義務を、障がいのある従業員にも実効性ある形で果たす体制整備が求められている。本稿では、一般的な災害対応を土台に、障がい特性に応じた個別配慮をどう重ねるかを実務の観点から整理する。身体的安全確保、避難、安否確認、待機、帰宅判断などの各局面で、サポーターによる支援や平常時の対話、情報共有、訓練の重要性を示し、「誰も取り残さない災害対応」を企業の標準とするための考え方と進め方を示す。

戦後日本の経済変動に伴い、企業の人財戦略と福利厚生は大きく姿を変えてきた。本稿では、高度成長期に進んだ大量採用と寮・社宅整備、バブル崩壊後の雇用調整と法定外福利の縮小をたどったうえで、現在は深刻な人手不足を背景に、福利厚生が採用・育成・定着を支える人的資本経営の重要な手段として再評価されている実態を整理する。多様化する従業員ニーズへの対応策として、選択型福利厚生や団体保険の活用にも着目し、これからの福利厚生のあり方を展望する。

自然を“測る”から、 企業の行動を“つなぐ”へ

～Nature Footprintが拓く、自然関連対応の次のステージ～

早稲田大学 教授 伊坪徳宏氏 × MS&ADインターリスク総研 フェロー 寺崎康介

— 共同研究から見てきた、自然関連課題を可視化し、産業・金融・社会をつなぐ実務基盤 —



早稲田大学
理工学術院創造理工学部環境資源工学科
教授 伊坪 徳宏 氏 (左)
MS&ADインターリスク総研株式会社
リスクマネジメント第五部長 兼 フェロー
寺崎 康介 氏 (右)

要旨

- TNFD対応の進展を踏まえ、Nature Footprintが果たす役割と意義を整理する。
- LCA^{注1)}を基盤に、自然への影響をバリューチェーン全体でとらえる考え方を示す。
- 種の多様性のうち個体数/種数を示す既存指標 (MSA、PDF、STARなど) とE/MSY指標との違いと実務上の意味を論じる。
- 共同研究の成果と今後の社会実装、高度化の方向性を展望する。

気候変動対応に続き、企業経営における重要課題として急速に存在感を高めているのが、「自然資本」「生物多様性」である。とりわけ、TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)の開示提言が公表されて以降、多くの企業が自然関連課題の把握や評価に着手し始めている。

一方で、その実態を見ると、現時点では定性的な整理やハイレベルなリスク把握にとどまるケースも少なくない。自社拠点周辺の自然関連課題は把握できても、原材料調達を含むバリューチェーン全体で何が起きているのか、どこに重要な影響が集中しているのか、さらに何を優先して改善すべきなのかまで認識している企業は、まだ限られている。

こうした課題意識の下で開発が進められているのが、Nature Footprint(ネイチャー・フットプリント)である。LCA(Life Cycle Assessment)^{注1)}の考え方を基盤に、

バリューチェーン全体にわたる自然への影響を定量的に把握し、さらに生産拠点や原材料生産地などの位置情報を踏まえて重要な地域や事業プロセスを見極めることを可能にする。単なる開示のための評価にとどまらず、産業界、金融機関、消費者、行政など、多様な主体の対話と行動の軸になることが期待されている。

MS&ADインターリスク総研は2023年より、LCA研究の第一人者である早稲田大学の伊坪徳宏教授と共同研究を進め、Nature Footprintの重要な要素の一つである、拠点のロケーション情報に基づく土地改変による絶滅リスク算定の実現に取り組んできた。その成果は2026年6月に環境科学分野のトップジャーナルであるEnvironmental Science & Technology誌に掲載されたほか、「研究開発とSociety5.0との橋渡しプログラム」(BRIDGE)^{注2)}のもと2024年10月

から1年半にわたり実施された「金融/投資機関による自然関連情報開示促進と国際標準化を前提としたネイチャーフットプリントの開発と実証事業」でも基盤技術として活用されている。今後はいよいよ本格的な社会実装に向けたフェーズに移行することを目指している。

なぜ今、Nature Footprintなのか。従来手法と何が違うのか。そして、企業、金融機関、社会の対話と変革のための意思決定プロセスをどう変えていくのか。伊坪教授と、MS&ADインターリスク総研の寺崎が対談した。

1. TNFD以降、自然関連対応は次の段階に入った

寺崎 最近、企業の自然関連対応は明らかに次の段階に入ってきたと感じています。少し前までは、CSR的な取り組みの延長線上で語られることも多かったと思いますが、今はそうではありません。TNFDの開示提言が公表されて、企業も自然関連課題の評価に動き始めています。しかし、重要なのは「開示のためにどう整えるか」だけではなくて、その先で企業として何を把握し、どう対話し、どこを変革していくのかだと思っています。

伊坪教授 まさにその通りですね。開示は一つの入口ではありますが、本質はそこではありません。自然関連課題について、企業、金融機関、行政、消費者といった多様な主体が、何を基準に議論するのか。その共通の評価軸になる情報が必要です。

2026年7月に熊本で行われたグローバル・ネイチャーポジティブ・サミットでも、政府との連携の下で開発してきた

Nature Footprintを産業界に実装していくという取り組みに対して、非常に大きな反響がありました。特に、産業界から消費者へ、あるいは金融機関へ情報発信していくうえで、その共通の評価軸になる手法が求められていることを強く感じました。

寺崎 評価手法が単なる分析ツールではなく、社会の中でいろいろな主体をつなぐ“共通言語”になるということですね。

伊坪教授 はい。自然関連課題は、特定の企業だけで完結するものではありません。上流の生産現場、下流の消費、資金を供給する金融機関、地域社会、政策とのつながりの中で見ていかないといけない。だからこそ、科学的でありながら、多様な主体が共有できる評価手法が必要になるわけです。

2. 共同研究の出発点 —LCAに“場所”の解像度を持ち込む

寺崎 私たちが2022年に伊坪先生に共同研究の相談をした際の問題意識も、まさにそこにありました。従来のLCAはバリューチェーン全体を評価できる非常に強力な考え方ですが、CO₂排出は1トンあたりの気候変動への影響量は全世界で共通です。生物多様性についても、被害係数^{注3)}（たとえば土地を1ha改変した場合の生物種の絶滅リスクへの影響量）は国単位で値が決まっていました。一方で当時は草案段階だったTNFD提言を踏まえれば、自然関連課題を扱うには、より高解像度で「どこで土地改変や資源利用などのインパクトが生じているか」を考慮することが極めて重要になります。



【写真1】対談の様子(左:寺崎、右:伊坪教授)

(MS&ADインターリスク総研撮影)

たとえば原材料調達でも、同じ作物であっても、どこかの農地でつくられているのか、どこかの森林を改変したのかによって、生物多様性への影響は大きく変わる。そこで、原材料生産地などのロケーション情報を踏まえて自然影響を測る「ロケーションベースLCA」を構築すべき、というのが共同研究の最初の出発点でした。

伊坪教授 寺崎さんからの提案は非常に重要でした。従来のLCAでは、ライフサイクル全体を幅広くカバーすることが優先されてきた一方で、原材料調達地や農地、森林、工場立地といった「場所」に起因する影響の解像度を十分に高めきれていなかった側面があります。

しかし、自然への影響を考えると、まさにその部分が重要になる。農地が違えば影響は異なるし、森林の場所が変われば影響も変わる。自然関連課題では、地域的な解像度を高めることの重要性が一気に高まったわけです。

寺崎 最初は土地改変のインパクトに絞った被害係数の共同研究から始まりましたが、そこからBRIDGEでの「金融/投資機関による自然関連情報開示促進と国際標準化を前提としたネイチャーフットプリントの開発と実証事業」に広がっていった流れも大きかったですね。

伊坪教授 そうですね。MS&ADインターリスク総研との共同研究で、まずロケーション情報に基づく土地改変評価の重要性と実装可能性が見えてきた。すると次に、土地だけでなく、水や気候変動も含めて、自然生態系に対する影響をより包括的に見ていく必要があるという認識がはっきりしてきました。

その開発を一気に加速するために、政府との連携の下で、BRIDGEへと展開していったわけです。産学官の枠組みの中で、多様な専門家とともに開発を進めることができたのは非常に大きかったと思います。

3. Nature Footprintとは何か —LIMEを発展させた統合的な枠組み

寺崎 Nature Footprintは、カーボンフットプリントやウォーターフットプリントの延長線上で理解されることもありますが、実際にはもっと広い概念ですよ。

伊坪教授 はい。Nature Footprintは、企業活動が自然に与える影響を、できるだけ包括的に把握しようとする枠組みです。土地利用だけでなく、水利用、気候変動を通じた影響も含めてとらえる。そして、それをバリューチェーン全体で評価できる

ようにすることが重要です。

この開発の背景には、長年の環境影響評価手法LIME (Life cycle Impact assessment Method based on Endpoint modeling)^{注4)}の研究蓄積があります。LIMEは1998年から、日本の環境影響を網羅的に評価することを目的に研究開発を進めてきました。2010年から始まったLIME3(次頁図1)ではグローバルサプライチェーンの評価も視野に入れてきましたし、生物多様性や一次生産、植物成長などに関する評価の知見も積み重ねてきました。

寺崎 そこに、今回のNature Footprintでは、さらに自然関連分野の専門家の知見が加わったわけですね。

伊坪教授 その通りです。LIMEで得た知見を基盤にしながら、拠点のロケーション情報をより精緻に扱うために、生物多様性の専門家、地理情報の専門家、水資源の専門家など、様々な研究者の力を結集する必要がありました。

そうした専門家の方々に参加いただけたのは、これまでの研究を通じたネットワークがあったからこそですし、自然関連課題を本当に社会実装するには、単一分野の知見だけでは足りないという認識が共有されていたからだと思います。

寺崎 自然の問題は、やはり一つの要因だけでは語れませんからね。

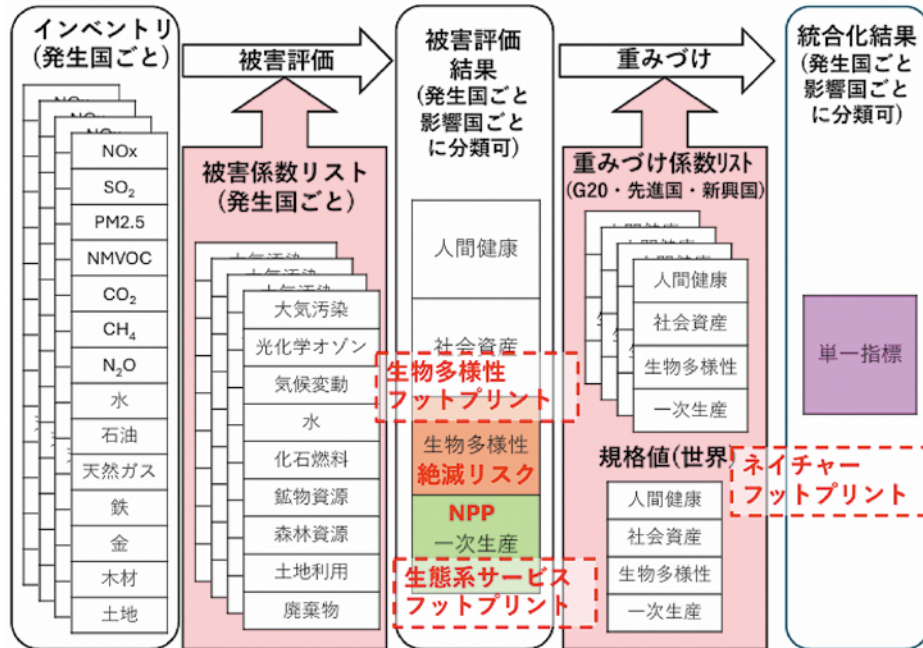
伊坪教授 ええ。環境問題は本質的に多面的です。土地利用だけ見ればよいわけでもないし、水だけでもない。しかも、それぞれの主体がバラバラの指標で議論しては、なかなか対話が進みません。

多様な主体が議論を共有するためには、ある程度統合された指標が必要です。Nature Footprintは、そうした意味でも、科学的な基盤を持ちながら、実務上のコミュニケーションを支える枠組みとして位置付けられると思っています。

4. LCAの強み —製品・サービスのボトムアップ評価を、 企業全体の判断につなげる

寺崎 Nature Footprintの大きな強みは、LCAの強みをそのまま自然関連評価に活かせるところにあると思っています。LCAは、製品やサービスの評価が非常に得意です。つまり、製品やサービスを起点にバリューチェーンをたどり、ボトムアップで影響を積み上げて、統合的に評価することができる。そして、その結果を企業全体の判断材料として経営層に返していくこと

LIME3 (世界を対象にした環境影響評価手法)



【図1】環境影響評価手法LIMEとネイチャーフットプリントの関係
(出典:伊坪徳宏編著「LIME3 改訂増補 グローバルスケールのLCAを実現する環境影響評価手法」(2023年)を基にMS&ADインターリスク総研作成)

ができる。現場の情報をボトムアップで集め、それをトップダウンのアプローチにつなげられるところが、非常に大きいと思うのですが、いかがでしょうか。

伊坪教授 まさにその点は重要です。LCAは、製品・サービス単位の評価を積み上げて、企業活動全体の姿を見せることができます。自然関連でもそれは大きな意味を持ちます。

たとえば、どの製品群が上流で大きな影響を持っているのか、どの原材料が重要なのか、どの国・地域が相対的に重要なのか。そうした情報をボトムアップで積み上げることで、企業としての優先順位を整理できるようになります。

寺崎 しかも、Nature Footprintは従来のLCAに比べて解像度の高い評価ができるので、優先順位の特定だけで終わらず、それを踏まえてサイトレベルの改善策を実行し、全体のNature Footprint影響量の削減を図るというサイクルにつながるのも大きいですね。

伊坪教授 はい。そこが非常に大きなポイントです。たとえば、特定の調達先や拠点で改善を行ったとき、その効果がバリューチェーン全体の影響にどう反映されるのかが見える。これは企業にとって非常に重要です。

サイトレベルの改善が全体の評価に結びつかなければ、現場

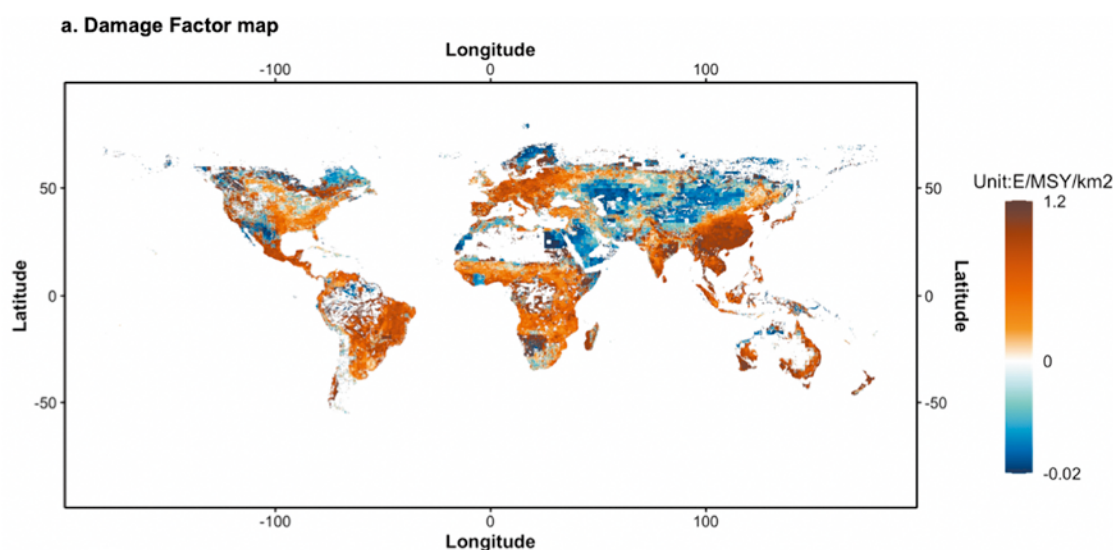
での努力が経営や開示の文脈で評価されにくくなってしまいます。Nature Footprintは、その接続を可能にするところに大きな意味があります。

5. 拠点のロケーション情報に基づく評価が、なぜ重要なのか

寺崎 今回の共同研究では、Nature Footprintの重要な要素として、拠点のロケーション情報に基づく土地改変による絶滅リスク算定に取り組みました(次頁図2)。この点は実務的にも大きな意味があったと思っています。

伊坪教授 国レベルの平均値による評価は、全体像を俯瞰するスクリーニングには有効です。ただし、それだけでは限界があります。特に中国やアメリカのように広大な国では、場所が違えば被害係数が大きく変わることがあります。国平均で見れば、過大評価にも過小評価にもなりうるわけです。

一方で、生産拠点や原材料生産地などのロケーション情報に基づく評価ができれば、どの地域がホットスポットなのか、どこに優先的に働きかけるべきかが見えてきます。これは、評価精度の問題であると同時に、アクションの相手を明確にするという意味でも重要です。



【図2】土地改変による絶滅リスク算定のための被害係数マップ

(出典: R Liu et al. (2026)¹⁾)

寺崎 そこは、実務上とても大きいですね。どの国のどの地域で、誰と対話し、どう改善していくのかが見えないと、結局のところ行動につながりません。

伊坪教授 その通りです。場所が特定できると、コミュニケーションの相手が明確になります。実際にどの相手と話をし、どんな提案をし、どう改善できたのか。そこまでつながると、企業としてもストーリーを持って説明できますし、改善の定量的な裏づけも持てます。

また、すでに調達デューデリジェンスなどでトレーサビリティを高めている企業にとっては、その取り組みが全体評価の改善にどうつながったのかを示せる点でも大きいと思います。

6. 既存指標との違い —生態系の“重要性”と“十全性”を峻別する

寺崎 自然関連の評価では、平均生物種豊富度 (MSA: Mean Species Abundance) や、種の消失割合 (PDF: Potentially Disappeared Fraction)、種の脅威削減と回復 (STAR: Species Threat Abatement and Restoration) など、様々な指標が使われています。ここは読者の関心も高いところだと思いますが、Nature Footprintとの違いをどう整理すると分かりやすいでしょうか。

伊坪教授 まず重要なのは、何を示す指標なのかを混同しないことです。近年、国際的にもNature Positive Initiative

(NPI)が開発しているSoN (State of Nature)、すなわち「自然の状態指標」に関する議論が進んでいますが、その中でも「生態系の状態や十全性を見る指標」と、「どこが重要かを示す指標」は、分けて考える必要があります。

この観点で見ると、MSAやPDFは、生態系の十全性や状態変化を示す指標です。どの程度、生態系の健全性が損なわれているのかを把握するうえでは有用です。しかし、これらは生物多様性の重要性を実質的に示す指標ではない。経営上、どこを優先すべきか、どこがより重大かを見極めるための指標としては限界があります。

寺崎 MSAは個体数ベースで生態系の完全性や十全性を見ている指標ですし、PDFも種を対象にしているとはいえ、以下の定義を踏まえるとMSAとかなり似た振る舞いとなります。MSAやPDFは、ツンドラや砂漠のようなあまり人の手が入っていないがそもそもの生物種数が少ない場所の値が高くなる一方、開発の脅威に曝されている熱帯林などは、種数の絶対値は非常に多いにもかかわらず値が低くなる傾向があります。そのため、重要性を直接示す指標とは言いにくいという課題があります。

伊坪教授 そうです。その意味で、生物多様性の重要性を実質的に示しうる指標として中心になるのは、E/MSYとSTARだと考えています。

E/MSYは、Extinctions per Million Species-Yearsの略で、日本語では「100万種年あたりの絶滅種数」と表現できます。絶滅リスクを共通の尺度で表す考え方で、どれだけ種の

絶滅リスクが高まるのかを把握しやすい。

またSTARは、種の脅威軽減や回復可能性に着目した指標として有用です。

寺崎 そのうえで、E/MSYを採用された背景には、国際的な共通言語としての位置付けも大きかったとかがっています。

伊坪教授 はい。LIMEでは、EINESという日本独自の絶滅リスク指標も提案してきました。ただ、Nature Footprintをグローバルなコミュニケーションツールとして考えるなら、日本独自の指標に閉じるより、国際的に通用する指標を選ぶことが重要でした。

E/MSYは、第6の大量絶滅の議論や、ミレニアム生態系評価、プラネタリー・バウンダリーの文脈でも使われてきた考え方で、科学的にも社会的にも理解されやすい。ビジネスの世界でも、対外的な説明や社内議論に使いやすい指標だと考えています。

〈MSA、PDFの概要〉

①MSA:その生態系に存在する実際／圧力のない参照状態の在来種の豊富さの比

$$MSA = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{A_i}{R_i}$$

n = 在来種の種数
 A_i = ある環境における種*i*の個体数
 R_i = 参照状態における種*i*の個体数

②PDF:ある面積と期間において参照状態に対して種数が減少する割合

$$PDF = \left(\frac{\sum A_{original} - \sum A_{new}}{\sum A_{original}} \right)$$

A_{new} = ある環境における種数
 $A_{original}$ = 参照状態における種数

7. ポートフォリオ、事業、サイト単位の評価をつなぐ

寺崎 自然関連課題の評価や意思決定は、金融機関の投融资ポートフォリオレベル、個別企業の事業や製品バリューチェーンレベル、個別の工場や生産地域などのサイトレベルという様々な粒度で行われます。Nature Footprintは、サイトレベルの評価に用いるにはさらなる解像度の向上が必要ですが、ポートフォリオ、事業・製品、サイトレベルの評価をつなぐ共通指標として活用できると思います。

その意味では、2025年にIUCN(国際自然保護連合)が発表したRHINO(Rapid High-Integrity Nature-positive Outcomes)アプローチ^{注5)}は参考にすべきコンセプトモデルかと思っています。RHINOアプローチはSTAR指標を用いたポートフォリオ、バリューチェーン、サイトレベルのそれぞれの粒度に

おける評価のあり方を提示しています。一方、そこで採用されているSTAR指標について、Nature Footprintとの違いはどこにあるでしょうか。

伊坪教授 IUCNのRHINOアプローチは、企業がSTAR指標を活用しながら評価、行動計画、実行を進めるうえで、有用な実務枠組だと思います。ただし、主に扱っているインパクトドライバは、陸域の土地利用です。種に脅威をもたらす要因は、いろいろと整理されていますが、基本的には複数の脅威要因が並列に置かれるため、何が最も大きな問題なのかを特定しにくい面があります。

寺崎 そこは実務上かなり重要ですね。論点が並列されているだけだと、企業はどこから着手すべきかが見えにくい。

伊坪教授 その点、Nature Footprintでは、土地利用、水利用、気候変動のそれぞれがどれだけ寄与しているかを分解して示すことができます。つまり、「自然への影響が大きい」という結論だけではなく、何が主要因なのかが分かる。

土地利用が主因なら調達や土地管理に焦点を当てればよいし、水が主因なら流域管理や使用量改善、気候が主因なら脱炭素施策との接続が重要になる。そうした具体的な改善方向まで見えてくるところが大きな違いです。

寺崎 確かにNature Footprintでは、その河川流域で水を1m³使用することで、どの程度の生物多様性影響があるかが定量的にわかります。そこはLCAをベースに開発された手法の強みといえるかと思います。それによって可視化にとどまらず、ガバナンスや改善施策の優先順位づけにつながるということです。

伊坪教授 その通りです。企業が必要としているのは、抽象的な危機感ではなく、何をどう改善すべきかにつながる情報だと思います。

8. 産学官連携で生まれた意義 —産業、金融、自治体、消費者へ広がる軸になる

寺崎 今回のBRIDGEにおけるNature Footprint実証事業は、大学・研究機関だけでなく、多数の企業、金融機関が参加し、さらには政府との連携のなかで発展してきた点にも大きな特徴があります(次頁表1)。こうした産学官・金融連携の意義は、どこにあるとお考えですか。

伊坪教授 非常に重要な点だと思います。自然関連課題は、ある一社が単独で解決できるものではありません。素材メーカー、組立産業、食品、建設、電機といった多様な産業がつながっていて、そこに金融機関、自治体、消費者も関わる。

そうした中で、同じ評価手法の下で結果を共有できれば、

バリューチェーン全体で何を下げていくべきか、どこに新しい価値があるのかについて、異なるセクターの人たちが共通の土台で話すことができます。

寺崎 金融機関にとっても、その意味は大きいですね。

【表1】BRIDGEに参画した企業・組織の一覧

代表組織		環境省 早稲田大学 株式会社価値総合研究所
テーマ1		早稲田大学 国立研究開発法人産業技術総合研究所 国立研究開発法人農業・食品産業技術総合研究機構 国立研究開発法人森林研究・整備機構森林総合研究所 総合地球環境学研究所 東北大学 京都大学 関西学院大学
テーマ2	代表機関	株式会社価値総合研究所
	参画機関	政策研究大学院大学 株式会社日建設計 株式会社日建設計総合研究所 味の素株式会社 トヨタ自動車株式会社 積水化学工業株式会社 住友林業株式会社 株式会社資生堂 AGC株式会社 JX金属株式会社 太平洋セメント株式会社 パナソニックホールディングス株式会社 日本電気株式会社 日本製紙株式会社 鹿島建設株式会社 清水建設株式会社 大成建設株式会社 本田技研工業株式会社 株式会社日立製作所 セイコーエプソン株式会社 住友化学株式会社 株式会社LIXIL 農林中央金庫 MS&ADインシュアランスグループホールディングス株式会社 三菱UFJ信託銀行株式会社 株式会社三井住友銀行 株式会社しずおかフィナンシャルグループ 株式会社常陽銀行 株式会社SuMPO NEXT 一般社団法人サステナブル経営推進機構 TCO2株式会社 MS&ADインターリスク総研株式会社

(出典:BRIDGE 金融/投資機関による自然関連情報開示促進と国際標準化を前提としたネイチャーフットプリントの開発と実証事業ホームページ²⁾を基にMS&ADインターリスク総研作成)

伊坪教授 はい。ただし事業会社が評価して開示した結果を金融機関が見るだけというものではありません。評価方法として、バリューチェーン全体を含めた形で使えるようになれば、金融機関側でもポートフォリオ分析や案件評価への活用が広がっていきます。

つまり、事業会社と金融機関が同じ基盤の上で議論できるようになることが重要なのです。そこに、この手法の社会的な意味があると思います。

寺崎 企業側としても、自社だけの開示対応に閉じるのではなく、サプライヤー、顧客、金融機関、地域との対話まで視野に入れて使えるというのは大きいですね。

9. 国レベルの俯瞰から、解像度の高いロケーション情報ベースの深掘りへ

寺崎 企業にとって、導入のしやすさも重要です。その点で、まず国レベルの被害係数で全体を俯瞰し、そのうえで重要な原材料や地域についてロケーション情報ベースで解像度高く深掘りしていくという二段階の考え方は、非常に実務的だと思っています。

伊坪教授 おっしゃる通りです。最初からすべてを詳細にやる必要はありません。まず国レベルの解像度でライフサイクル全体を見て、どの原材料のどの国が重要かを把握する。そのうえで、重要性の高い対象について、実際の調達地や栽培地、拠点情報を踏まえて評価精度を高めていく。

この二段階のアプローチにより、導入のハードルを抑えながら、必要なところではしっかり深掘りできます。

寺崎 しかも、その深掘りが、トレーサビリティの取り組みや調達デューデリジェンスともつながりますね。

伊坪教授 はい。これまで企業が個別に取り組んできたトレーサビリティや正措置が、定量的な改善として全体評価にどう効いたのを見せられるようになります。そこは実務上非常に大きいと思います。

10. 普及と高度化を同時に進める —コンソーシアムとガイダンスの役割

寺崎 今後の普及については、どのように進めていくお考えでしょうか。

伊坪教授 基本的には、普及と開発を並行して進める考え方です。Version1で終わりではなく、使ってもらいながら改善していく。そのためには、利用者と開発者が継続的に意見交換できる場が必要です。

そこで、Nature Footprintコンソーシアム^{注6)}の設置を進めています。ユーザーが実際に使ってみて、その結果や解釈を開発者と議論し、フィードバックを得ながら手法を改善していく。そうしたアジャイルな形で発展させていきたいと思っています。

寺崎 2026年11月には「ネイチャーフットプリント—自然・生物多様性に注目したライフサイクル評価の開発と活用—」の発刊も予定されていますね。

伊坪教授 はい。国レベルの評価係数もあわせて公開する予定です。これにより、企業はCO₂排出量、水消費量、土地利用面積等の既存データを用いて、生物多様性リスクを算定可能となります。また、LCAソフトウェアへの実装も進めており、カーボンフットプリント用に入力したデータを活用して、Nature Footprint評価も進めやすくする方向です。

これにより、まずは既存のLCAの枠組みの中で自然影響評価を始めてもらい、その中で重要なものを深掘りしていく、という流れが作りやすくなると思います。

寺崎 Version1が公開されることで、いよいよ実務活用が本格化していくわけですが、一方で手法としては今後さらに高度化していく余地も大きいですね。現時点で、どのような発展方向を考えていらっしゃいますか。

伊坪教授 はい。現時点のNature Footprintは、実務に使える形として大きな前進ではありますが、もちろん完成形ではありません。今後の高度化の方向としては、まず評価対象となる生物群の拡大が挙げられます。現在は哺乳類、鳥類、両生類、爬虫類、植物といった分類群を中心に評価していますが、今後は昆虫や土壌生物なども含めていく必要があります。

また、水域に関する影響評価も、Version1では一定の対応を行っているものの、今後さらに充実させる余地があります。土地利用、水利用、気候変動に加え、外来種や乱獲といったインパクトドライバーについても、同じ枠組みの中で扱えるようにしていくことが重要です。

空間解像度の向上も大きなテーマです。現在は0.25度メッシュ（約27km四方）をベースに評価していますが、AIや環境DNAなど新たな技術も活用しながら、より詳細なロケーション情報に対応できる方向へ発展させていきたいと考えています。

寺崎 実務に使えるVersion1を出発点としながら、対象範囲も精度も今後さらに広がっていくということですね。多くの企業がNature Footprintコンソーシアムに参加することを期待しています。

11. MS&ADインターリスク総研が果たす役割 — 共同研究の成果を、実務の力へ

寺崎 MS&ADインターリスク総研としては、伊坪先生との共同研究を通じて、Nature Footprintの実務実装に必要な知見を蓄積してきました。MS&ADインターリスク総研はすでに企業のTNFD開示や自然関連リスクマネジメントに関する多数の支援実績がありますが、今後はこの成果をもとに、より定量的かつ一貫性のある評価と、それに基づく移行計画の策定・実行支援まで含めたサービスへ発展させていきたいと考えています。

伊坪教授 研究は、使われて初めて社会的な価値になります。その意味で、MS&ADインターリスク総研のように、企業の現場と向き合いながら実務化を進められるパートナーの存在は非常に大きいと思っています。

共同研究から始まった取り組みが、BRIDGEで加速し、さらに今後は企業や金融機関での活用へと広がっていく。その流れ自体が、この手法の価値を高めていくのだと思います。

寺崎 私たちとしても、この分野は単なる新しい評価サービスではなく、今後の企業経営や金融のあり方に深く関わるテーマだと考えています。だからこそ、先行的に取り組み、産業界の実装を支える存在でありたいと思っています。

12. その先にあるもの — 気候・自然・社会をつなぐ統合評価へ

寺崎 近年は、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)やTNFDに加え、TISFD(不平等・社会関連財務情報開示タスクフォース)などの社会面も含めた開示や評価の議論が広がってきています。気候、自然、さらには社会やWell-beingまで含めて、企業活動をより統合的にとらえる必要性が高まっていると感じます。この点について、LCAの今後の可能性をどのようにご覧になっていますか。

伊坪教授 非常に重要な視点だと思います。これまでLCAは

主として環境面に注目して発展してきましたが、本来は意思決定を支えるための評価手法ですので、将来的には気候・自然・社会をより包括的にとらえる方向に進んでいくべきだと考えています。

実際、社会LCAについても国際規格が整備されつつあり、私たちも教育影響を対象とした評価手法を提案し、すでに論文として採択されています。今後は、教育に限らず、貧困やジェンダーなども含めた社会影響へと対象を広げ、より包括的な意思決定支援手法へ発展させていくことが重要です。

そうした意味で、Nature Footprintも単独の自然評価手法として完結するのではなく、将来的には気候や社会、さらにはWell-beingも含めた統合的な評価の一翼を担うものになっていくと考えています。

寺崎 企業のサステナビリティ経営においても、個別テーマごとの対応から、それらをどう横断的に意思決定につなげるかが問われる段階に入ってきています。Nature Footprintは、その先の統合的な議論につながる基盤としても期待できそうですね。

13. 対談を終えて: Nature Footprintが実務を前に進める

自然関連対応は、もはやCSRの周辺領域ではない。サプライチェーン、地域との関係、金融との対話、企業価値、さらには社会全体の持続可能性に関わる重要テーマである。

そして、その議論を前に進めるためには、定性的な認識だけでは足りない。どこで、何が、どれだけ影響しているのかを可視化し、多様な主体が共有できる評価軸にする必要がある。

Nature Footprintは、まさにそのための実務基盤である。土地利用、水利用、気候変動の寄与を統合的にとらえることができ、さらに、LCAのインベントリデータとの接続が容易で、ポートフォリオやバリューチェーンの評価において、国レベルの俯瞰から、より解像度の高いロケーション情報に基づく深掘りまでつながられる。そこに、Nature Footprintの独自性がある。

伊坪教授とMS&ADインターリスク総研の共同研究は、その実装に向けた重要な一歩となった。

見えなかったものを見えるようにする。さらに、その情報を産業、金融、行政、消費者の対話へとつなげていく。Nature Footprintは、その起点になりうる。

以上

対談者略歴

伊坪 徳宏(いつば のりひろ)

早稲田大学理工学術院創造理工学部環境資源工学科教授。1998年東京大学大学院工学系研究科材料学専攻修了。博士(工学)。1998年から社団法人産業環境管理協会において経済産業省LCA国家プロジェクトでライフサイクル影響評価手法を開発。2001年から独立行政法人産業技術総合研究所において環境影響評価手法LIMEの開発と産業界への応用研究に従事。2005年から東京都市大学環境情報学部准教授。2013年から東京都市大学環境学部教授。2016年から東京都市大学環境情報学研究科長。2023年から現職。著書に『LIME3 改訂増補—グローバルスケールのLCAを実現する環境影響評価手法』(編著)、『SDGs 時代の環境評価 ライフサイクル評価からわかること』、『大学講義 ライフサイクルアセスメント:原則・基礎・演習』などがある。

寺崎 康介(てらさき こうすけ)

2009年にMS&ADインターリスク総研入社。以来、主に自然資本や気候変動などに関する企業向けリスクコンサルティング、リスク定量化手法の開発等に従事。自然資本や気候変動分野において、100社近くのコンサルティング実績があるほか、近年では金融ポートフォリオやバリューチェーンのネイチャーフットプリント算定手法などの先進的な研究開発も行っている。現在はサステナビリティ関連のコンサルティング部門を統括している。

参考文献・資料等

- 1) R.Liu, H.Ohashi, A.Hirata, L.Tang, T.Matsui, K.Terasaki, N.Itsubo, "Location-Based Damage Factors to Assess the Impact of Future Land-Use Changes on the Biodiversity Extinction Rate", Environmental Science & Technology, 60 (26), Washington, DC: American Chemical Society, 2026, pp.18608-18620, DOI: 10.1021/acs.est.6c02140 <<https://pubs.acs.org/doi/10.1021/acs.est.6c02140>> (最終アクセス2026年8月25日)
- 2) 早稲田大学・株式会社価値総合研究所「研究開発とSociety5.0との橋渡しプログラム (BRIDGE) 金融/投資機関による自然関連情報開示促進と国際標準化を前提としたネイチャーフットプリントの開発と実証事業」<<https://bridge-naturefootprint.jp/index.html>> (最終アクセス2026年8月25日)
- 3) SPEED研究会「ネイチャーフットプリントコンソーシアム設立について」<<https://speed2050.org/2026/06/09/%e3%83%8d%e3%82%a4%e3%83%81%e3%83%a3%e3%83%bc%e3%83%95%e3%83%83%e3%83%88%e3%83%97%e3%83%aa%e3%83%b3%e3%83%88%e3%82%b3%e3%83%b3%e3%82%bd%e3%83%bc%e3%82%b7%e3%82%a2%e3%83%a0%e8%a8%ad%e7%ab%8b%e3%81%ab/>> (最終アクセス2026年8月25日)

注)

- 1) LCA(Life Cycle Assessment)とは、原料の調達から製造、流通、使用、廃棄、リサイクルに至る製品のライフサイクル全体における各段階の資源やエネルギーの投入量、排出物の量などを定量的に把握できる手法のことである。環境への影響を評価して改善に向けた取り組みを促すことが可能である
- 2) 「研究開発とSociety5.0との橋渡しプログラム」(BRIDGE)とは、科学技術・イノベーション政策の方針に基づき、総合科学技術・イノベーション会議(CSTI)の司令塔機能を生かし、各省庁の研究開発等の施策のイノベーション化を推進するプログラムのことである。その枠組みのもと、「金融/投資機関による自然関連情報開示促進と国際標準化を前提としたネイチャーフットプリントの開発と実証事業」が2024年10月から2026年3月まで早稲田大学主導で実施された
- 3) 被害係数とは、環境負荷が最終的に「私たちの社会が守るべきもの」にどれだけ被害を与えるかを評価するための指標である。環境負荷によって、被害を受ける「守るべき対象」をカテゴリーに分類し、各カテゴリーに対して被害量を算定することで、環境負荷の影響を具体的に分かりやすい形で可視化することができる
- 4) 環境影響評価手法LIME(Life cycle Impact assessment Method based on Endpoint modeling)とは、信頼性と汎用性を向上した、日本初のライフサイクル影響評価手法のことである。LCA国家プロジェクト(経済産業省/NEDO/産協)において開発された
- 5) RHINOアプローチとは、種と生態系の保全効果を最大化することでネイチャーポジティブを達成することを目的に、企業を含むあらゆる組織が、「どこで活動すべきか」「どのような行動をすべきか」「どのように進捗を測るべきか」を示しているアプローチである
- 6) 伊坪教授が主宰する「エコイノベーションとエコビジネスに関する研究会(SPEED研究会)」が、2026年9月にネイチャーフットプリントコンソーシアムを設立。同コンソーシアムのウェブサイトでは会員募集を開始している

ウェルビーイングの観点で 自社の仕事をとらえ直す

～人に関する開示“TISFD”フレームワークβ版(Beta Version 0.1)を起点として～



公益財団法人Well-being for Planet Earth
代表理事 石川 善樹 氏

【聞き手】

MS&ADインターリスク総研株式会社
リスクマネジメント第四部
人的資本・健康経営グループ
主任コンサルタント 谷 侑弥

要旨

- TISFDは、TCFD、TNFDに続く、「人・社会」に関する情報開示の国際的枠組みであり、企業・金融機関が「人・社会」に関する課題を長期的な文脈で把握し、開示することを目指している。2026年5月に公表されたフレームワークβ版では、開示の柱や勧告案のたたき台が示されており、その中でウェルビーイングが重要な概念として位置付けられている。ウェルビーイングは人権や最低賃金のような最低限の基準だけでは見えにくい格差や、人々の実際の状態を企業・金融機関が理解するために有効である。
- フレームワークβ版で注目すべきなのは、「システムレベル」で人と事業の関係をとらえる視点である。システムレベルとは、企業・金融機関が、自社の従業員や直接の取引先だけでなく、上流・下流を含むバリューチェーン全体、さらにそれを支える地域社会、制度、社会的信頼との関係の中で、自社が人や社会にどのような影響を与えているのか、また自社の事業がどのような人や社会の基盤に支えられているのかをとらえようとする考え方である。
- 企業が自社の事業をウェルビーイングとシステムレベルの観点からとらえ直すことで、自社の仕事が誰に支えられ、誰のウェルビーイングに関わっているのかを把握することができる。その結果、従業員は自社事業の全体像への理解が深まり、日々の業務を大きな価値創造プロセスの一部として位置付けることが期待できる。

MS&ADインターリスク総研は2026年7月、ウェルビーイングの専門家であり、公益財団法人Well-being for Planet Earth代表理事の石川善樹氏にインタビューを行った。テーマは、「ウェルビーイングの観点からみた今後のビジネスの在り方」で、開発が進められている人・社会に関する情報開示の国際的枠組み「TISFD」も踏まえながら話を聞いた。以下、その概要を紹介する。

1 TISFDによる情報開示が 検討される背景

Q. まず、TISFDとはどのようなものを教えてください。

TISFD(次頁表1)とは、Taskforce on Inequality and Social-related Financial Disclosuresの略称で、日本語に訳すと、「不平等・社会関連財務情報開示タスクフォース」と

なります。気候関連財務情報開示を促してきたTCFD、自然関連のTNFDに続く「人・社会」に関する開示枠組として位置付けられ、詳細内容の検討が進められています。

TISFDはその名前のとおり、「不平等」に対して強い問題意識を持っています。

人権をはじめとする世界的な取り組みがなされてきたにもかかわらず、今なお世界では格差が拡大し、十分な生活水準を確保できない就労者が多数存在します。加えて、AIの進展や気候変動が、雇用、所得などの不均衡をさらに広げるおそれがあります。しかし、企業や投資家がこうした「人に関する問題」を把握するための情報は、現状では断片的で、国際的な比較可能性に乏しい状況にあります。このような社会的背景を踏まえて、TISFDフレームワークによる開示の試みが行われているといえます。

TISFDに関するこれまでの経緯ですが、2024年9月に企業・金融機関・市民社会・労働団体などから成る、国際的なマルチステークホルダー組織が設立され、2026年5月にはフレームワークβ版が発表されました。その後、改訂が重ねられ、2027年末に最終版が公表される予定となっています(表2)。

Q. フレームワークβ版を読むと、ウェルビーイングという言葉が何度も登場しています。ウェルビーイングの専門家である先生からみて、TISFDとウェルビーイングはどのように関係しているのか教えてください。

先ほど述べたように、従来人にまつわる課題は「人権が守られているか」「最低賃金が支払われているか」といった最低基準の観点から語られることが多くありました。しかし、不平等の是正ということを考えると、最低基準を満たしているかどうかだけでは、人々の間にどのような差が存在しているのか、すなわち格差の実態までは見えず、十分ではないと言えます。この課題を補うために、TISFDではウェルビーイングが重要な概念として位置付けられています。ウェルビーイングは直訳すれば「よい状態」であり、人権のような「最低基準」だけでは測れない「格差」や「不平等」を表すことができます。

例えば、賃金であれば、最低賃金を支払っていることだけでウェルビーイングな状態とはいいい切れません。生活賃金という観点もありますし、さらに進んで、その人が日常生活や人生設計に

【表1】TISFDの概要

TISFDとは何か
- 企業・金融機関による「人・社会に関する情報」の開示を整理する、新たな国際フレームワーク 正式名称はTaskforce on Inequality and Social-related Financial Disclosures - 気候分野のTCFD、自然分野のTNFDに続く、「人・社会」に関する枠組みとしての位置付け 枠組みは、TCFDやTNFDと同様、ガバナンス／戦略／インパクト・リスク管理／指標・目標の4本柱を基本としている - 企業・金融機関と人との関係を、影響と依存で整理し、そこから生じるリスクと機会を開示 企業活動が労働者、消費者、地域社会などにどのような影響を及ぼすかに加え、事業が労働力、地域社会、社会的信頼や安定性といった人や社会に関わる基盤にどのように依拠しているかを明らかにしようとしている

(出典:TISFDフレームワークβ版を基にMS&ADインターリスク総研作成)

【表2】TISFDの設立から最終版公表までの主な動きと予定

時期	主な動き・予定
2024年9月	企業・金融機関・市民社会・労働団体などによる国際的なマルチステークホルダー組織としてTISFDが設立
2025年10月	Conceptual Foundations Discussion Paperを公表 企業・金融機関と人、格差、社会との関係をどうとらえるかという概念の土台を提示
2026年5月	フレームワークβ版を公表 ガバナンス、戦略、インパクト・リスク管理など、開示枠組のたたき台を提示
2026年後半～2027年	フレームワークβ版の改訂 (Version0.2、Version0.3) を予定 指標・目標、実務ガイダンスなどを段階的に拡充
2027年末	最終版公表予定

(出典:TISFDフレームワークβ版を基にMS&ADインターリスク総研作成)

において、過度な不安がなく暮らし、自ら望む生き方に向かうことができているかという観点もあります(これをファイナンシャル・ウェルビーイングと表現することもあります)。同じ企業に属していても、ウェルビーイングを実感できている人とそうでない人が存在するかもしれませんし、バリューチェーン上でも同様の格差は起こります。

こうした考え方は、フレームワークβ版において「人々の状態」という概念図として示されています(図1)。この概念図では、まず人権という最低基準が土台にあり、その上に個人のウェルビーイングが位置付けられています。さらに、個人のウェルビーイングは、その人を取り巻く経済や社会の状態が健全であるかどうかにも影響を受けることが示されています。

このように、ウェルビーイングという概念では、「開示対象となる人が実際にどのような状態にあるのか」を重視します。人に関する開示では、女性管理職比率、有給休暇取得率、育児休業取得率などが重要な指標ですが、一般的にはこれらは数値の開示のみで終わってしまい、その数値の結果として人々の状態がどうなっているかはわかりません。女性管理職のうち、どれだけの人がウェルビーイングを実感しているのか。男性管理職との間にウェルビーイングの差はないのか。育児休業は本人や家族のウェルビーイングに資する制度として機能しているのか。ウェルビーイングの視点は、こうした「質」に着目する問いを生み出します。

なお、ウェルビーイングとは、厳密な単一の定義を持つ概念ではありません。TISFDのフレームワークβ版も、ウェルビーイングを一義的に定義するというより、ウェルビーイングと関連する事項を紹介し、企業が自らの文脈において「何をよい状態

とみなすのか」を考えるためのヒントを提示しているにとどまります。

2 注目すべき「システムレベル」という視点

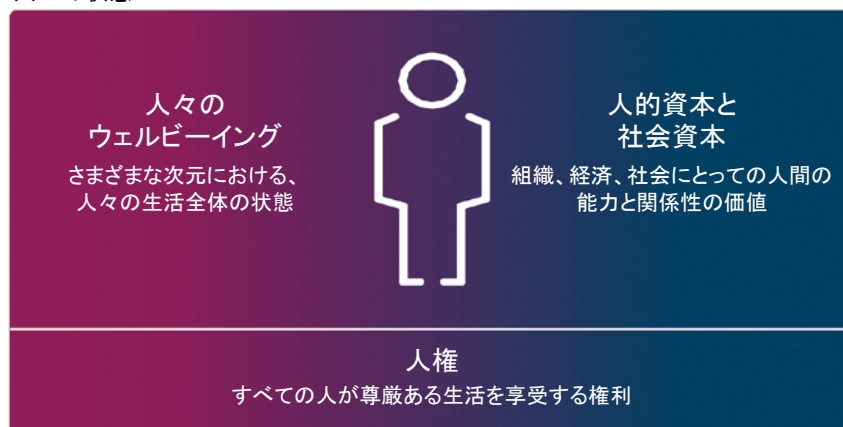
Q. フレームワークβ版で注目すべき点はどこですか。これまでの情報開示と比べた違いや意義についてもおうかがいします。

特に注目すべきなのは、「システムレベル」という視点です。これは、人の問題や格差の問題を、自社の従業員や直接の取引先に限定してとらえるのではなく、自社の事業が組み込まれているバリューチェーン全体、さらにはそれを支える地域社会や社会の基盤との関係の中でとらえようとするものです。つまり、個別の企業活動の影響だけでなく、雇用、地域の持続可能性、社会的信頼、制度の安定性といった、事業の前提となる環境まで視野に入れて考える点に特徴があります。

自社の事業が、自社で働く人々や地域社会のウェルビーイングに支えられているという関係は、短期的な数値の変化だけでは十分に把握できないため、中長期的な時間軸の中でとらえる必要があります。

こうした議論は、新たな開示のテーマとして受け止められがちですが、日本企業は「三方よし」に代表されるように、以前よりこうした視点を持って経営をしてきたと私は考えています。これまで

人々の状態



【図1】TISFDにおけるウェルビーイングの言及(人々の状態)
(出典:TISFDフレームワークβ版より引用、和訳はMS&ADインターリスク総研作成)

企業が掲げてきたミッション、ビジョン、バリューを、ウェルビーイングや「システムレベル」の観点から再解釈する作業として理解するのが適切ではないでしょうか。

Q. TISFDがシステムレベルに着目していることは理解しましたが、なぜ企業が地域や社会全体のウェルビーイングまで考慮する必要があるのでしょうか。

これは、TISFDの問題意識を理解するうえで最も重要な論点の一つです。

例えば、地方に重要な工場や部品供給を担う町工場を抱える製造業を想定してみましょう。当該地域で少子高齢化と人口流出が進む中で、若年層が地元産業に魅力を感じなくなれば、将来的に自社の事業に必要な人材は確保できなくなります。地域の活力低下は、単なる社会問題にとどまらず、工場の雇用維持や供給継続性の問題として企業に跳ね返ります。つまり、地域社会のウェルビーイングは、企業にとって外部の問題ではなく、事業継続の基盤そのものといえるのです。

さらに、投資家からの要請という側面も見逃せません。年金基金のような長期投資家は、個別企業の短期収益だけでなく、社会全体の安定や成長可能性を重視します。

例えば、TISFDの設立機関の一つで、世界の約5,000の資産運用会社、アセットオーナーなどの機関からなり、総運用資産額が139.6兆米ドルにのぼっているPRI（国連責任投資原則）¹⁾を見てみましょう（表3）。PRIでは、短期的で、部分最適を偏重するような企業や業界の行動によって、経済パフォーマンスの低下や社会・環境への悪影響を招くという問題意識から、システムレベルリスクへの対応²⁾を極めて重要視しています。

【表3】PRIの投資原則³⁾

[1]私たちは、ESG課題を投資分析および意思決定プロセスに組み込みます。
[2]私たちは、積極的な所有者となり、ESG課題を所有方針および所有実務に組み込みます。
[3]私たちは、投資先の主体に対し、ESG課題に関する適切な開示を求めます。
[4]私たちは、投資業界における本原則の受容と実施を推進します。
[5]私たちは、本原則の実施における有効性を高めるために協働します。
[6]私たちは、それぞれが本原則の実施に向けた活動と進捗について報告します。

（出典：PRI「責任投資原則」を基にMS&ADインターリスク総研作成）

PRIには各国の年金基金や運用会社が署名しており、日本ではGPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）が代表として挙げられます。数多くの投資家が、長期目線で企業の業績を見ていることに鑑みれば、企業としてもシステムレベルでのウェルビーイングという観点を無視できないことがわかるでしょう。

Q. ウェルビーイングを軽視する企業にはどのようなリスクがあるか、特に業績面への影響について教えてください。

最も理解しやすいのは、調達や供給のリスクです。例えば、自社から離れた場所にある工場や、原材料を輸入している産地において労働者のウェルビーイングが低下し、当該地域から人口が流出した場合を考えてみます。その結果、当該地域での労働力の確保が難しくなれば、企業は従来の調達先から安定的に部品・原材料を確保できなくなります。

代替調達先が見つからない場合には供給が不安定化しますし、代替先が見つかった場合でも、調達コストが上昇したにもかかわらず価格転嫁が難しい場合には、企業の利益率が圧迫されます。

さらにいうと、社会全体で低賃金や不安定な就労、地域での生活基盤の悪化が広がると、家計の経済的安定と購買力が損なわれます。そうすると、とりわけ低所得層を中心に消費が抑制され、総需要が低下し、結果として業績悪化という形で企業に返ってきます。

以上のように、中長期的な影響を考慮すると、ウェルビーイングを軽視することで、目に見えにくいかたちで将来の経営リスクが蓄積されるといっても過言ではありません。

3 企業がTISFDを意識した情報開示に取り組むメリット

Q. これまでの話は、リスク面が中心でした。「TISFDに関する情報開示は様子見」という企業も多いですが、TISFDの観点でビジネスをとらえ直すことのメリット（機会面）はどのように感じておられますか。

この問いに対する答えは、三つあります。

一つ目は、自社の仕事の「手触り感」が生まれることです。

現代の企業活動は複雑化・専門化が進み、従業員は自らの担当領域に限定して仕事をしがちです。その結果、自社の事業の

全体がどのように連続しており、どのような人々に支えられているのかが見えにくくなっています。TISFDの観点で事業を見直すことは、その全体像をもう一度描き直すことにほかなりません。自社の仕事が、どの地域で、どのような人々の営みに支えられて成り立っているのかを理解することは、従業員にとって、日々の業務を単なる担当作業としてではなく、より大きな価値創造の一部としてとらえ直す契機になります。すなわち、仕事に「手触り感」が生まれてきます。

二つ目は、社外への説明に説得力が生まれることです。

現在も、多くの企業は統合報告書などを通じて自社の価値創造ストーリーを示しています。しかし、それらの多くは抽象的であり、実際にどのような人々や地域との関係のなかで価値が生まれているのかまでは伝わりにくのが現状です。TISFDの枠組みを通じて、自社事業がどのような人や地域に依拠しているのか、そこでどのようなリスクと機会が生じているのかが見えてくると、説明の内容に具体性が生まれます。これにより、投資家に対する中長期的な事業の持続可能性に対する説得力が増すことが期待されます。

さらに大きな文脈で言えば、いま2030年にゴールをむかえるSDGsの次なる国際アジェンダとしても、「ウェルビーイング」に注目が集まっています。そういう意味では、TISFDはBeyond SDGs時代の「情報インフラ(ビジネス共通言語)」として大いなる役割を果たすことになるでしょう。

三つ目は、「次の一手」が見えやすくなることです。

全体像を把握すると、どこに構造的な脆弱性があるのか、どこに改善余地や成長機会があるのかが見えてきます。社内制度と現場実感のずれ、調達先で起きている問題、地域との関係の希薄化など、従来は見過ごされてきた論点が浮かび上がる可能性があります。これは、経営課題の発見や優先順位づけ、さらには具体的な対応策の検討といった「次の一手」につながります。

Q. TISFDと関連して、ウェルビーイングと開示に関する近年の企業の動向について教えてください。

近年の潮流を一言で表すなら、WX(ウェルビーイング・トランスフォーメーション)と呼ぶべき動きの進展です。

これまで企業変革は、主としてサステナビリティの文脈で語られてきました。しかし現在は、そこに「この意思決定は、誰のどのようなウェルビーイングに影響するのか」という問いが含まれ始めています。経営判断、人事制度、報酬制度、働き方改革、商品・サービス設計など、あらゆる領域にウェルビーイングの観点が追加されつつあります。

例えば、人事評価制度を見直す場合でも、単に制度と実態の整合性や生産性向上だけではなく、それが従業員の日々の働き方や安心感、ファイナンシャル・ウェルビーイングにどのような影響を及ぼすかが問われるようになります。

米調査会社のギャラップ社がウェルビーイングの要素(表4)として掲げているような、ウェルビーイングの考え方というのは、これまでにありましたが、最近では一歩踏み込んで企業のウェルビーイング経営を支援するガイドや事例集の整備も進んでいます。こうした動向を踏まえると、TISFDは企業変革の潮流の中にあると見るべきです。

【表4】ギャラップ社が掲げるウェルビーイングの要素

要素	定義
キャリア・ウェルビーイング	日々の過ごし方や、毎日していることを好きでいられること
ソーシャル・ウェルビーイング	人生において強い人間関係と愛情を持っていること
ファイナンシャル・ウェルビーイング	自分の経済生活をうまく管理すること
フィジカル・ウェルビーイング	健康であり、日々のことをこなすのに十分なエネルギーを持っていること
コミュニティ・ウェルビーイング	自分が住む地域とのつながりや関わりを感じていること

(出典:GALLUP「The Five Essential Elements of Well-Being」⁴⁾を基にMS&ADインターリスク総研作成)

4 TISFDに企業はどう向き合うべきか

Q. TISFDの枠組みは、これからより具体的に決まっていく内容が多いと思います。企業の担当者は今後、どのように向き合えばよいでしょうか。

まず強調しておきたいのは、現時点でのTISFDを、実務マニュアルとして読むべきではないということです。フレームワークβ版は、あくまで概念整理と開示の方向性を示した初期段階の文書であり、指標や目標、詳細な実務ガイダンスが記載されているものではありません。実際、フレームワークβ版では、今後の検討課題として、不平等に関する整理の深掘り、重要性判断(マテリアリティ)の取り扱い、システムレベルリスクの把握方法、シナリオ分析、指標・目標の整備といった論点を挙げています。

そのため、現段階で企業担当者が取るべき姿勢は、細かい

開示の方法論を検討することではなく、自社の事業をウェルビーイングの観点からとらえ直すことだといえるでしょう。

その際には、最初から自社の全事業を網羅的に把握しようとするよりも、まず主力事業や象徴的な事業の一つを選んで始めてみることをお勧めします。その事業が、どのような人々によって支えられ、どのような地域、取引先、またはどのような制度の上に成り立っているのかを整理していくことで、自社の事業の輪郭が見えやすくなります。

重要なのは、可能な限り現場に直接触れることです。人に関する問題は、机上の資料や集計データだけでは十分に把握できません。調達先、工場、地域拠点、販売現場などを実際に見ること、数字だけでは見えない実態や温度感が浮かび上がってきます。TISFDは人に関する開示である以上、「開示対象となる人の顔が思い浮かぶかどうか」が、大きな分かれ目になります。

TISFDを新しい開示義務としてとらえるのではなく、自社の事業を支えている人や社会との関係を見つめ直し、これからの戦略や改善の方向性を考えるための契機として位置付けてもらうことを期待しています。

以上

参考文献・資料等

- 1) PRI「About the PRI」<<https://www.unpri.org/about-PRI>> (最終アクセス2026年8月21日)
- 2) PRI「ACTIVE OWNERSHIP 2.0: THE EVOLUTION STEWARDSHIP URGENTLY NEEDS」P3, 2019年11月
- 3) PRI「What are the Principles for Responsible Investment?」<<https://www.unpri.org/about-PRI/what-principles-for-responsible-investment>> (最終アクセス2026年8月21日)
- 4) GALLUP「The Five Essential Elements of Well-Being」<<https://www.gallup.com/workplace/237020/five-essential-elements.aspx>> (最終アクセス2026年7月23日)



運輸安全マネジメント制度 導入20年の成果と課題

MS&ADインターリスク総研株式会社
リスクマネジメント第二部
運輸総合リスクマネジメントグループ
主任コンサルタント 川瀬 翠



要旨

- 2006年に「運輸安全マネジメント制度」が導入されてから、2026年10月で20年となる。様々な変遷を経て、対象範囲や取組範囲が拡大されている。
- 運輸安全マネジメント制度によって、運輸事業者における安全意識の向上や、浸透・定着に進展がみられる一方、ガイドラインの一部の項目では実行に一定の難度が確認されており、組織のリソース不足への対処が今後の課題となる。
- 今日の課題を踏まえ、運輸安全マネジメントにおいては、今後も社会情勢の変化や事業者の実態に即した見直しが求められる。
- 課題の克服や輸送の安全性の更なる向上のために、運輸事業者や国土交通省だけではなく、他業種の機関も巻き込んだ包括的なネットワークの構築・強化をこれまで以上に進めていくことが重要である。

1 運輸安全マネジメント制度の変遷

(1) 制度創設の背景と制度概要

2006年10月に輸送の安全性の更なる向上を目的として「運輸安全マネジメント制度」が導入されてから2026年で20年となる。

「運輸安全マネジメント制度」とは、保安監査と合わせ、いわば車の両輪として実施することにより、輸送の安全確保に係る取り組みを活性化させ、より一層の安全性の向上を図ることを目指す制度である¹⁾。同制度では、事業者は、経営トップのリーダーシップの下、現場を含む組織が一丸となって安全管理体制を構築・改善していくことが求められている。一方、国土交通省は事業者に対して、インタビュー等を通じて輸送の安全に関する取組状況を確認し、評価や助言を行うこととされている。

なお、同制度は、2005年に発生した西日本旅客鉄道株式会社福知山線における列車脱線事故(死亡者107名、負傷者562名)をはじめ、ヒューマンエラーに起因した事故やトラブルが各交通

モードで相次いで発生したことを契機として導入された。そして現在、運輸事業者は「運輸事業者における安全管理の進め方に関するガイドライン(以下、「ガイドライン」)」を通じて、安全管理体制の構築・改善に取り組むことが求められている²⁾。同ガイドラインでは、安全管理体制にPDCAサイクルを組み込むことが重要とされており、運輸事業者に期待される安全管理の取組として次頁図1の14項目で構成されている。

(2) 20年間における制度運用の拡大と深化

2006年に制度が導入されて以降、国土交通省は自然災害発生リスクや社会情勢の変化、重大事故の発生などを契機として、制度の見直しを実施している。

① 対象事業者の範囲拡大

行政による評価対象となる事業者(安全管理規程の作成や安全統括管理者の選任などが義務付けられた事業者)は、国際基準の見直しや重大事故の発生を受け、複数回の制度見直しの

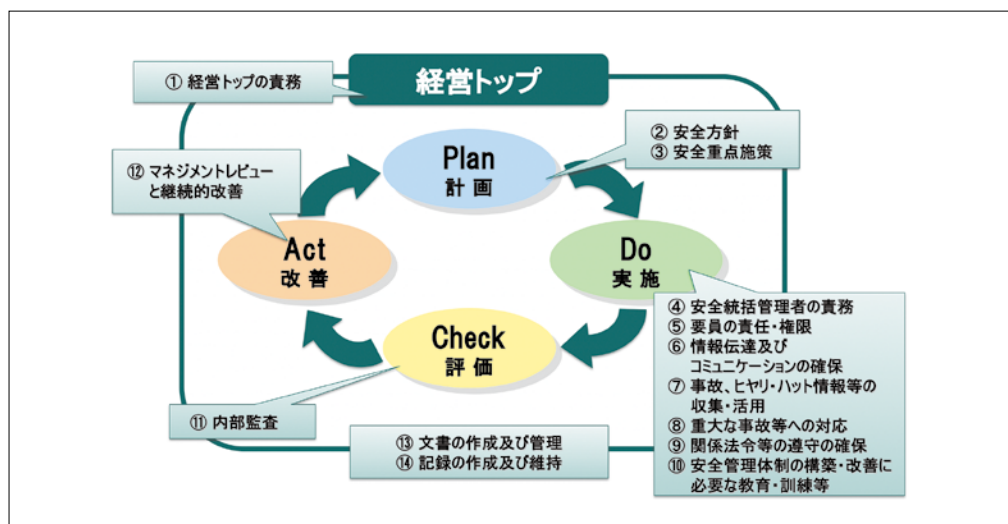
過程で対象範囲が拡大しており、現行制度での対象事業者は図2のとおりである。

②評価実施機関の民間への拡大

2009年10月より、国土交通省の認定を受けた民間機関による運輸安全マネジメントの評価が開始された。民間のリスクコンサ

ルティング会社などの専門的なノウハウを活用し、より多くの事業者へ運輸安全マネジメントを普及・拡大し、取り組みについて助言を行うことを目的としている。

現在、認定されている民間機関（第三者認定機関）は次頁表1のとおりである。



【図1】運輸事業者における安全管理の取組14項目
 （国土交通省「運輸事業者における安全管理の進め方に関するガイドライン」を基にMS&ADインターリスク総研作成）

(4) 各モードの運輸安全マネジメント評価対象事業者一覧

国土交通省

鉄道 モード (735者)	自動車 モード (4,047者)	全モード合計 (11,124者)				海運 モード (6,272者)	航空 モード (70者)
鉄軌道	バス	タクシー	トラック	合計			
J R 7者 大手民鉄 16者 公営地下鉄等 9者 計 32者	保有車両 200両以上 98者	保有車両 200両以上 79者	保有車両 200両以上 412者	4,047者	本省評価（より高い安全性が求められる事業者） 45者 地方局評価 407者 計452者		
準大手民鉄 5者 その他の鉄軌道事業者 182者 計187者	保有車両 200両未満 【貸切バス】 3,458者	保有車両200両未満 【乗合バス】約2,300者	保有車両 200両未満 約17,000者	義務付け対象外合計 約82,100者	小型旅客船事業者 139者		本邦 航空運送事業者 70者
索道					安全確認・指導 対象事業者 5,681者		
516者							

※鉄道及び航空モードは、令和6年度時点
 自動車モードは、令和5年度時点
 義務付け対象外の事業者総数は令和4年度時点
 海運モードは、令和3年度時点、小型旅客船事業者数は令和6年7月時点

【凡例】
 ■ 安全管理規程の義務付け
 □ 安全マネジメントに関する指針（告示）が適用

【図2】「運輸安全マネジメント評価」対象事業者数

（出典：国土交通省「運輸事業の安全に関するシンポジウム2025 運輸安全マネジメントに係るこれまでの取り組みと現状の課題」（2025年11月）^{9）}）

【表1】安全マネジメント評価第三者認定機関一覧

会社名	認定日
独立行政法人自動車事故対策機構 (NASVA)	2009年10月26日
MS&ADインターリスク総研株式会社	2010年9月16日
SOMPOリスクマネジメント株式会社	2010年3月31日
東京海上ディーアール株式会社	2010年3月31日
一般財団法人日本品質保証機構 (JQA)	2010年3月31日
一般社団法人日本海事検定協会 (NKKK)	2020年3月26日
黒井産業株式会社	2026年3月31日

(出典:参考文献⁴⁾を基にMS&ADインターリスク総研作成)

③運輸安全マネジメント優良事業者等表彰

国土交通省は、2017年度より、運輸安全マネジメントに取り組む事業者等を公募し、他の運輸事業者の模範となりうる先進的な取り組み等を行っている事業者等を表彰している⁵⁾。

対象者は事業者・団体・個人で、単なる事故削減という結果だけでなく、以下の三つの表彰区分で選考されている。

【表彰区分】

- 経営トップから現場まで一丸となって安全管理体制の構築に努めるとともに、他の運輸事業者の模範となりうる先進的な取り組みを実施していること
- 運輸安全マネジメント制度の普及・促進に尽力していること
- 新技術の導入等革新的な取り組みにより輸送の安全の確保に尽力していること

運輸安全マネジメントに関する優良事業者等表彰式

- 運輸事業者における安全文化の構築・定着、継続的な見直し・改善に向けた取組を強力に支援するため、運輸事業者の取組に対するインセンティブとして国土交通大臣表彰を平成29年度から実施。
- 表彰候補者の選出方法は本省・運輸局職員からの推薦に加え、令和5年度より公募(自薦・他薦問わない)を追加。

【令和6年度】

- 国土交通大臣表彰
 - ・ロジスティード株式会社
- 危機管理・運輸安全政策審議官表彰
 - ・三和運輸機工株式会社



安全統括管理者会議(安統管フォーラム)

- 同業他社、あるいは交通モードの垣根を越えて、安全統括管理者が交流を深めることにより、各社の「横の連携」の場づくりを目指すものとして令和元年度より実施。

【令和6年度】

- 日時: 令和7年1月30日(木) 14:00~17:00
- 場所: 霞ヶ関合同庁舎3号館10階共用会議室
- 出席者数: 36名(随行者別途)
- グループディスカッション
- ～実施テーマ～
 - ・安全意識の浸透・実践できる環境づくり
 - ・人材育成・技術継承における課題と対応
 - ・事故・ヒヤリ・ハット情報等の収集・活用
 - ・報告される文化の醸成～隠す文化、隠す心理を考える～



運輸事業の安全に関するシンポジウム

- 運輸事業の安全確保に関する意識向上を図り、安全に関する取組を推進する場として、また、運輸安全マネジメント制度の一層の浸透・定着に向けた取組の一環として平成18年度から毎年開催。
- 【令和7年度】
 - 日 時: 令和7年11月19日(水) 13:00~16:00
 - 開催場所: 有楽町よみうりホール(対面・オンライン配信)
 - テーマ: 「安全管理体制構築のこれまでの歩みと新たな課題」

プログラム:

- ・この20年における運輸事業者の安全管理体制構築に向けた取組
- 鉄道事業: 西日本旅客鉄道株式会社、バス事業: 宮城交通株式会社、航空事業: 全日本空輸株式会社、
- ・安全管理体制の更なる強化に向けた新たな視点
- 大和証券株式会社・関西電力株式会社
- ・パネルディスカッション「新たな課題とその対応について」
- コーディネーター: 関西大学名誉教授 安部 誠治 氏

19

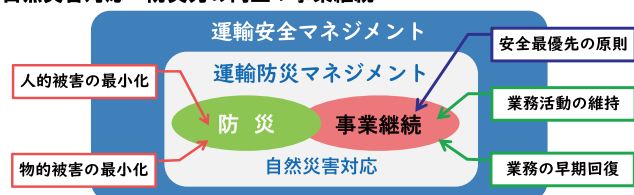
【図3】運輸事業者の取り組みの深化を促進する方策

(出典:近畿運輸局運輸安全マネジメントセミナー2026講演I「運輸安全マネジメント制度①～概要・導入の経緯～」⁸⁾)

⑥運輸防災マネジメント指針

運輸事業者求められるガイドラインに加え、2020年7月には、頻発化・激甚化する自然災害への対応として、運輸事業者が防災体制の構築および実践に取り組むにあたってのガイダンスとなる「運輸防災マネジメント指針」が策定された⁹⁾。同指針は、運輸事業者の自然災害対応への取り組み(防災+事業継続)を促進するため、企業防災体制の構築・実践の要点をまとめたものとなっている(図4)。

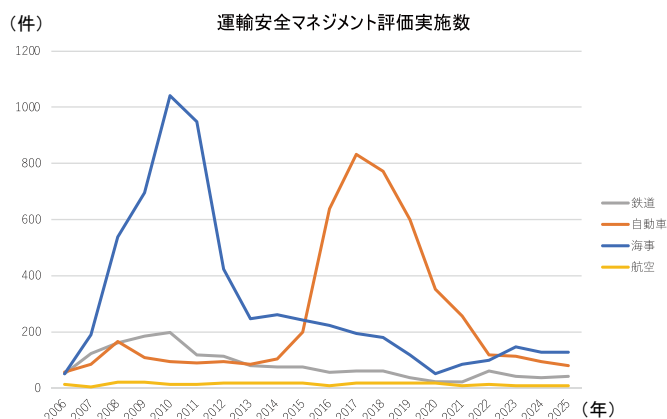
自然災害対応=防災力の向上+事業継続



【図4】運輸安全マネジメントと運輸防災マネジメントの関係
(出典:近畿運輸局運輸安全マネジメントセミナー2026講演I「運輸安全マネジメント制度①～概要・導入の経緯～」)

(3)運輸安全マネジメント評価の実績

2006年8月、国土交通省は「安全管理規程に係る報告徴収又は立入検査の実施に係る基本的な方針」(以下、「基本的な方針」)を定め、同年10月1日より、この方針に基づき、運輸事業者の経営管理部門を対象に「報告徴収又は立入検査(運輸安全マネジメント評価)」を開始した。なお、運輸安全マネジメント評価は制度導入から現在まで1万件以上実施されており、各年度の評価実績の推移は図5のとおりである。社会的影響の大きい事故等の発生後において、評価実施数に変動が生じていることが確認できる。



【図5】運輸安全マネジメント評価実施数
(出典:参考文献¹⁰⁾情報(2026年8月18日時点)を基にMS&ADインターリスク総研作成)

(4)今後の運輸安全マネジメント制度の対応方針

前述のとおり、運輸安全マネジメント評価は基本的方針に基づいて実施されている。

なお、基本的方針は、定期的に見直しが行われているが、社会環境の変化や重大事故の発生等への対応を盛り込んだ内容となっている。最後に改正された2023年3月の基本的方針において、今後の運輸安全マネジメント評価の実施にあたっては、これまでの評価の取り組みを推進していくとともに、以下の点に重点を置いて進めることとされており、次回改正までの方向性を示すものとなっている¹¹⁾(図6)。

- 自然災害への対応を評価において重点的に確認
- テロ等への対応を評価において確認するための手法を整備
- 小規模な海運事業者等に対する運輸安全マネジメントの推進
- 中小規模事業者への浸透
- 安全統括管理者の活動の支援
- 運輸安全マネジメント評価実施体制の強化

【図6】運輸安全マネジメント評価の実施に関する視点
(出典:安全管理規程に係る報告徴収又は立入検査の実施に係る基本的な方針)

2 運輸安全マネジメントの成果と課題

(1)多方面への成果

2021年3月に公表された運輸安全マネジメント制度の政策レビュー結果(評価書)によると、国土交通省は、運輸事業者に限らず広く参加可能な運輸事業の安全に関するシンポジウムの来場者や運輸安全マネジメント評価を実際に受けた運輸事業者へのアンケート調査、複数回評価を受けた事業者への評価結果分析を通して、運輸安全マネジメント制度の効果を多角的に確認している¹²⁾。

まず、運輸事業の安全に関するシンポジウム来場者へのアンケート調査の結果からは、運輸安全マネジメントにより、「自社の課題の明確化」「現場の安全意識・法令遵守意識の向上」や「事故、ヒヤリ・ハット情報の収集・活用の強化」など成果が上がっているとの回答が多いことが確認されている。この結果から、安全管理体制の実態把握や意識の向上に寄与していることが推定される。

次に、2015年度から2019年度までの運輸安全マネジメント評価実施後のアンケート結果では、約88.7%が制度導入以前に比べ安全管理体制が向上していると回答している。運輸安全マネジメント評価を受けることにより、安全文化の醸成に一定の

効果があることがうかがえる(図7)。

さらに、複数回評価を実施した事業者から111社をランダムに抽出して分析した結果によると、過去の評価時の助言事項内容を実際に改善している事業者は81.9%であった。ほとんどの事業者が、評価を通じて洗い出された自社の課題解決に向け、改善取組を実施していると考えられる。特に、鉄道モードと航空モードでは、85%以上が改善したという結果となっており、高い効果が確認されている(図8)。

また、2011年12月の「運輸の安全確保に関する政策ビジョン〜特に、安全管理体制の確保について〜」では、中小事業者に対する運輸安全マネジメントの一層の普及に向けた方向性が示され¹³⁾、中小事業者への普及・啓発を推進するため、民間のリスクマネジメント会社、運輸関係等団体および国土交通省が参画する「運輸安全マネジメント普及・啓発推進協議会」が設立された。同協議会での協議を基に、2013年より認定セミナー(民間機関等が国土交通省の認定を受けて実施する運輸安全

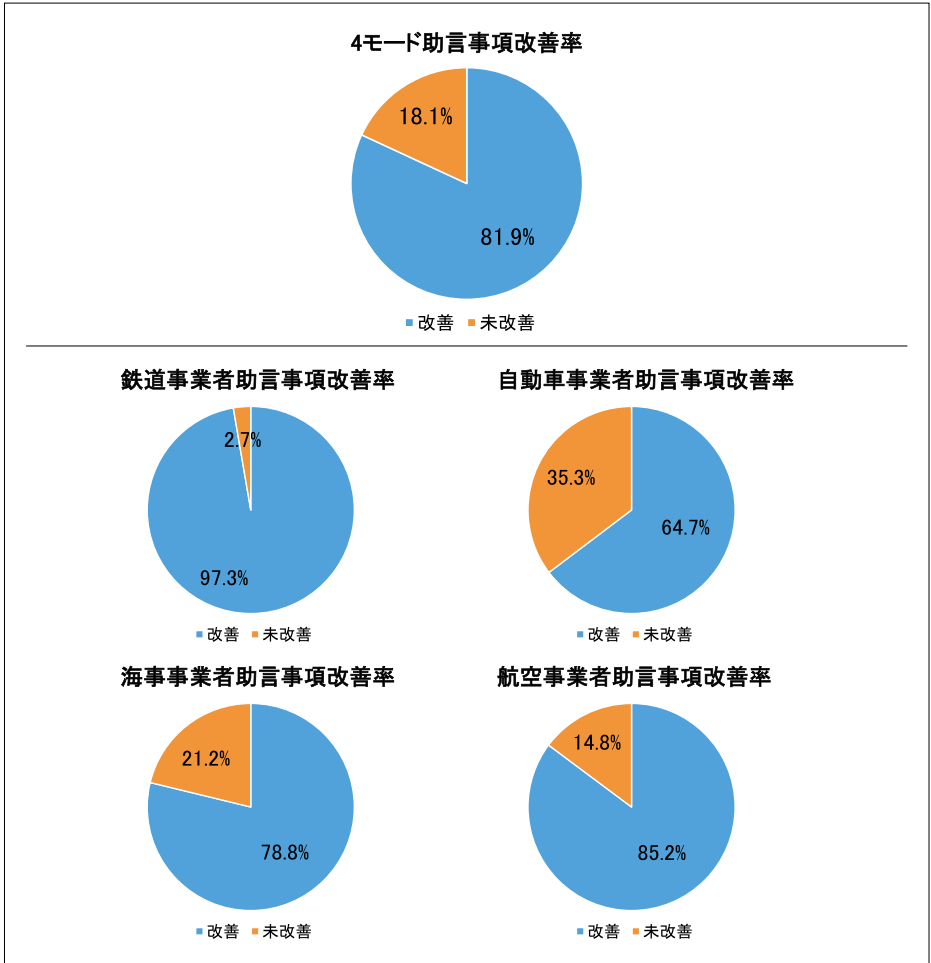
①運輸安全マネジメント制度は安全確保のために有効だと思いますか

	人数	割合
1 非常に有効である	99	41.4%
2 有効である	133	55.6%
3 どちらともいえない	7	2.9%
4 あまり役に立たない	0	0.0%
5 ほとんど役に立たない	0	0.0%
計	239	100.0%

②運輸安全マネジメント制度導入以前に比べ、安全管理体制は向上していると感じますか

	人数	割合
1 十分感じる	78	32.6%
2 感じる	134	56.1%
3 どちらともいえない	20	8.4%
4 やや不十分である	4	1.7%
5 不十分である	1	0.4%
* 無回答	2	0.8%
計	239	100.0%

【図7】運輸安全マネジメント評価実施後に行った事業者アンケート結果(2015年度～2019年度)
(出典:国土交通省「令和2年度政策レビュー結果(評価書)運輸安全マネジメント制度」)



【図8】運輸安全マネジメント評価において実施した助言に対する改善率
(出典:参考文献¹²⁾を基にMS&ADインターリスク総研作成)

マネジメントセミナー)が開始された。国土交通省によると、2013年から2025年までに累計で4,321回開催され、97,800人が受講した¹⁴⁾。民間機関のノウハウやリソースを活用することで、中小自動車運送事業者に対する運輸安全マネジメントの更なる浸透・定着が図られており、セミナー後のアンケートからも、安全管理体制の構築・改善のための取組事例を自社で活用できるとの声が多数上がっている。

(2)現行制度の課題

前述の政策レビューでは、ガイドラインの14項目に関し運輸事業者が実施できているか否かをチェックし、実施できている割合を項目ごとにまとめたものを充足率として整理している。2019年度に国土交通省が評価を実施した大手48社、中小190事業者を対象として、14項目の充足率の平均値を示すと図9のとおりとなる。

特に、(11)内部監査や(7)事故、ヒヤリ・ハット情報等の収集・活用の数値が他の項目に比べて低くなっている。考えられる理由としては、内部監査については、実施事項が複雑であり、適切かつ有効な監査を実施するための人員の確保・育成が十分にできないことが挙げられる。また、事故、ヒヤリ・ハット情報等の収集・活用については、事故情報の分析の深化や実効性のある対策立案、ヒヤリ・ハット情報の収集などに苦慮しており、情報を効果的に収集・活用できていないことがその要因と考えられる。したがって、当該項目の実施には一定の難度が確認されていることから、ガイドラインにも「親会社、グループ会社、協力会社、民間の専門機関等を活用することができる」と示されており、必要に応じて自社以外の組織への委託を検討することが望まれる。

なお、MS&ADインターリスク総研では運輸事業者に対し、

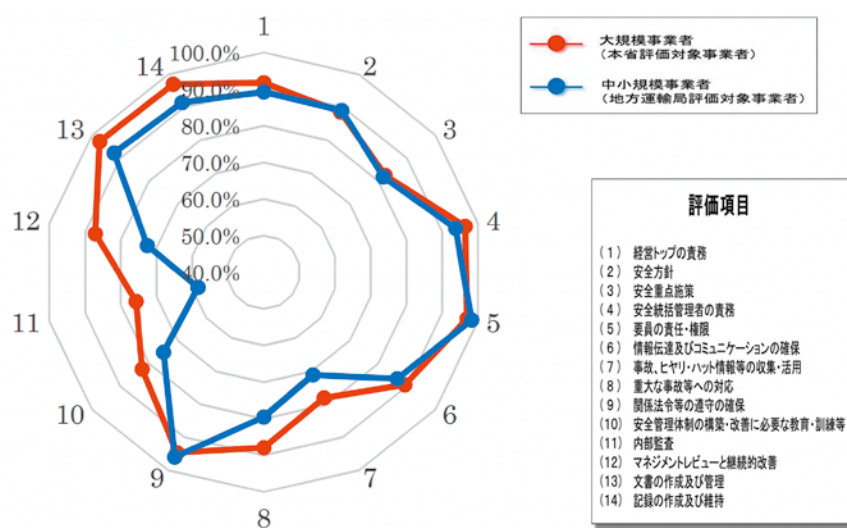
運輸安全マネジメントに関わるコンサルティングを実施しており、各運輸事業者において図10のような課題が確認されている。

- 中小規模事業者における事故分析、教育・訓練などを担当する要員の不足
- 実現可能性を踏まえた安全目標の検討不足・目標に対する取組計画の未策定
- 自社単独で内部監査を実施することの難しさ(監査要員のスキルの確保、準備時間の確保など)
- 管理者層以下における安全マネジメントに関する知識およびスキルの不足
- AIやDXなどの新技術に関する情報収集および活用における人的・時間的・金銭的リソースの不足

【図10】運輸事業者における運輸安全マネジメント実施上の主な課題
(MS&ADインターリスク総研作成)

国土交通省においては、「やれるところ・やりやすいところ・やりたいところ」から取り組むことを推奨しているが、現実には上記の課題があることから、適切に運輸安全マネジメントの取り組みを進めることは容易ではない。

特に、中小規模事業者においては、大規模事業者と比較すると安全管理部門に活用できる人的リソースは限られる。一部事業者では管理業務と現場業務を兼務している事例も見受けられ、絶えず現場の安全取組を進めることは難しく、常に厳しい環境に置かれている。また、売り上げが小さい事業者ほど、燃料費などの高騰の影響を受けやすく、安全投資への対応がより困難になる。したがって、事業規模や組織構造、業態、交通モードを踏まえた柔軟な支援が求められる。



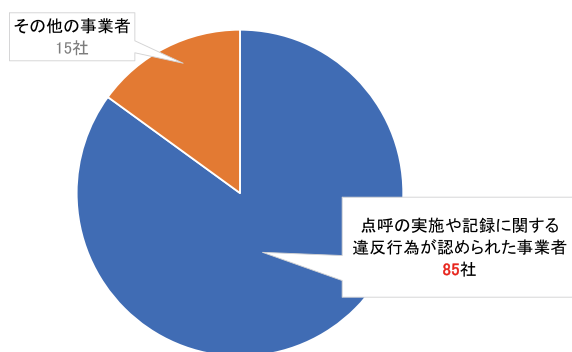
【図9】2019年度運輸安全マネジメント評価14項目充足率(全モード)

(出典:国土交通省「令和2年度政策レビュー結果(評価書)運輸安全マネジメント制度」)

3 運輸事業者における今日的課題と運輸安全マネジメントの関わり

(1) 相次ぐ不正事案と安全管理体制の見直し

近年、運輸業界における社会的インパクトの大きいコンプライアンス違反に関わる事例が多数報じられている。安全管理の徹底が強く求められているにもかかわらず、国土交通省自動車総合安全情報の行政処分情報（ネガティブ情報の公開）によると、依然として多くの運輸事業者で違反が確認されている。2026年の自動車運送事業者行政処分のうち違反点数が20点以上の事業者において、「点呼の実施義務違反」「点呼の記載事項等義務違反」「点呼の実施不適切」などの「点呼の実施や記録に関する違反」が確認された事業者は、100社中85社であった（図11）。



【図11】2026年違反点数20点以上の行政処分を受けた自動車運送事業者における「点呼に関する違反」を受けた事業者の割合（2026年8月20日時点の国土交通省公開情報による）
（出典：参考文献¹⁵⁾ 情報（2026年8月20日時点）を基にMS&ADインターリスク総研作成）

この事実は、法令遵守の重要性について社会全体で認知されてもなお、適切に点呼を実施できていない事業者が後を絶たないことを示している。したがって、経営トップから現場の管理者層・担当者層に至るまでの安全管理体制を見直し、適切な点呼を実施するための意識の向上、運行管理業務ツールのDX化による記録漏れの防止、点呼実態の定期的な確認を推進することが求められる。

また、データの改ざんや記録簿の差し替えなどの不正行為も相次いでいる。2025年の運輸事業の安全に関するシンポジウムでは、「運輸の安全を取り巻く近年の状況を踏まえた課題認識」として、不正の防止のためには、行政の罰則等に加え、事業者自らの内部監査の仕組みづくりが必要であり、内部監査に外部有識者の知見を取り入れることも重要ではないかと提言されている³⁾。

上記の実態を踏まえ、経営層の安全意識を高めるだけでなく、現場の管理者層・担当者層にまで同レベルの意識を浸透させ、実務面で適時、適切にPDCAを回していく必要がある。昨今の不正を、単なる一現場の不注意や一企業のコンプライアンス

違反にとどめることなく、運輸業界が抱える問題ととらえ、効果的に運輸安全マネジメントを進めていかなければならない。

(2) 企業統治の変化への運輸安全マネジメント評価の対応

また、ホールディングス化やグループ会社化に伴い、企業統治のあり方が変化してきており、各運輸事業者の実態を把握していない組織による影響を受け、本来事業者が履行すべき意思決定を阻害する恐れがある。特に安全投資において、その裁量権を有していない場合、即時性や有効性をもって対処できないリスクが生じる。

現行の運輸安全マネジメント制度では、評価の対象は運輸事業者とされているが、持ち株会社などの影響を踏まえ、その評価対象については、社会実態に合わせて検討していく必要がある。

(3) 深刻化する人手不足・高齢化が及ぼす安全管理へのリスクとその対処

運輸業界は現在、深刻な人手不足や高齢化に直面している。労働力不足や乗務員・管理者の高齢化は、輸送の安全の確保において重大な課題となっている。

例えば、乗務員不足により、1人当たりの拘束時間増加や連続勤務が発生しやすくなる。過労状態での運転は集中力や判断力を著しく低下させ、事故を引き起こす要因となる。また、高齢乗務員の増加に伴い、健康起因事故のリスクが高まる。

こうした事態を防ぐため、人手不足への対応としては、管理業務へのAIの導入、道路運送車両法の適用外となる閉鎖空間（非公道）での活用をはじめとした段階的な自動運転の運用に加え、外国人の登用、女性が働きやすい環境の確保などを推進していく必要がある。また、高齢化への対応としては、SAS（睡眠時無呼吸症候群）スクリーニング検査や脳ドックなどの受診、バイタルデータの有効活用により、健康状態を可視化し、適切な対応をとっていくことが求められる。

ガイドラインの(1)経営トップの責務では、顕在化が進む人材不足に起因する社員・職員等の高齢化への対応について2017年から記載されているが、現在においてはさらに深刻化していることから、あらためて今日的課題としてとらえ、実効性のある対策をもって対処していかなければならない。

4 今後の運輸安全マネジメントの改訂に向けて

(1) 現状課題の克服に向けた制度運用

安全への取り組みに終わりはなく、継続していく必要がある。

その上、運輸事業者を取り巻く環境は日々変化しており、単独での対応が困難なこともある。そのような環境下においても、事業者が自発的かつ継続的に安全取組を進められるよう、課題発見から改善に至るプロセスを支援する体制を構築することが求められる。

例えば、国土交通省では、自動車運送事業における交通事故防止の観点から、先進安全自動車(ASV)や運行管理の高度化に資する機器の導入、外部専門家による講習やコンサルティングなどの利用、過労運転防止のための先進的な取り組みなどを支援するため、補助金を交付する事故防止対策支援推進事業を実施しているが¹⁶⁾、運輸安全マネジメントのガイドライン項目で一定の難度が確認されている取り組みも含めることや、同事業の周知強化に重点を置くことも重要となる。

さらに、1. (1)で述べたとおり、運輸安全マネジメント制度は悲惨な重大事故の反省と再発防止の必要性を背景として導入されたものであるが、制度導入から20年を経て、当時の運輸業界が置かれた状況を知る世代から次の世代への交代が進んでいる。当時の社会的背景、今日に至るまでに発生した様々な事故事例、そこから得られた教訓が、十分に共有されないまま形骸化していく恐れがある。制度の実効性を維持・向上していくためには、重大事故を単なる記録として扱うのではなく、経営判断や組織運営につながる教訓として、次世代に継承する必要がある。

(2)今後の運輸安全マネジメントが目指すべき姿

上記のような今日的課題の克服にあたり重要なことは、個別の安全対策を単なる「点」として散発的に実施するのではなく、それらをPDCAサイクルによって「線」として結び付け、さらに一過性で終わらせることなく、持続可能な「面」としての活動に展開していくことである。この実践にあたり、運輸事業者各社ならびに行政関係者などが、国土交通省のホームページ等で公表されている230件以上の運輸安全取組事例を有効活用し、事業者の事業規模、組織構造に応じて導入や応用などを進めていく必要がある。

さらに、事故の防止と被害の軽減をより推進していくためには、行政による指導や事業者の自発的な取り組みといった従来の枠組みにとどまらず、外部との連携を強化していくことが求められる。高度な最新技術を搭載した車両や管理システムを開発するメーカーや、乗務員の健康起因事故の予防や事故による負傷者の治療を担う医療機関、事業規模を問わず密接に事業者と関わる民間の専門機関など、他業種との密な連携を組み込んだ包括的なネットワークの構築・強化を進めていくことで、運輸安全マネジメントが輸送の安全性の更なる向上をリードする洗練された“かたち”で運用されることを祈念する。

以上

参考文献・資料等

- 1) 国土交通省「運輸安全マネジメント制度とは?」
<<https://www.mlit.go.jp/unyuanzen/outline.html>> (最終アクセス2026年8月31日)
- 2) 国土交通省「運輸事業者における安全管理の進め方に関するガイドライン」(2023年6月)
<<https://www.mlit.go.jp/unyuanzen/content/001599104.pdf>> (最終アクセス2026年8月19日)
- 3) 国土交通省「運輸安全マネジメントに係るこれまでの取り組みと現状の課題」(2025年11月19日運輸事業の安全に関するシンポジウム2025)
<<https://www.mlit.go.jp/unyuanzen/content/001969732.pdf>> (最終アクセス2026年8月19日)
- 4) 国土交通省「自動車総合安全情報～自動車の安全な交通を目指して～安全マネジメント評価第三者認定機関一覧」
<<https://www.mlit.go.jp/jidosha/anzen/03management/thirdparty.html>> (最終アクセス2026年8月19日)
- 5) 国土交通省「運輸安全マネジメント優良事業者等表彰」
<<https://www.mlit.go.jp/unyuanzen/hyousyoumei.html>> (最終アクセス2026年8月31日)
- 6) 国土交通省「安統管フォーラム」
<https://www.mlit.go.jp/unyuanzen/unyuanzen_tk_antoukan.html> (最終アクセス2026年8月31日)
- 7) 国土交通省「運輸事業の安全に関するシンポジウム2025」
<https://www.mlit.go.jp/unyuanzen/unyuanzen_tk_000058.html> (最終アクセス2026年8月31日)
- 8) 国土交通省近畿運輸局「運輸安全マネジメント制度①～概要・導入の経緯～」(2026年3月4日運輸安全マネジメントセミナー2026)
<<https://www.tb.mlit.go.jp/kinki/content/000371820.pdf>> (最終アクセス2026年8月19日)
- 9) 国土交通省「運輸防災マネジメント指針 ー自然災害への対応に関する運輸安全マネジメントー」(2023年6月)
<<https://www.mlit.go.jp/unyuanzen/content/001625852.pdf>> (最終アクセス2026年8月21日)
- 10) 国土交通省「運輸安全マネジメント評価の実施状況」<<https://www.mlit.go.jp/unyuanzen/jyoukyou.html>> (最終アクセス2026年8月18日)
- 11) 国土交通省「鉄道事業法第五十六条の二(軌道法第二十六条において準用する場合を含む。)、道路運送法第九十四条の二、貨物自動車運送事業法第六十条の二、海上運送法第二十五条の二、内航海運業法第二十六条第一項及び航空法第百三十四条の二の規定に基づく安全管理規程に係る報告徴収又は立入検査の実施に係る基本的な方針」(2023年3月23日)
<<https://www.mlit.go.jp/unyuanzen/content/001707586.pdf>> (最終アクセス2026年8月19日)
- 12) 国土交通省「令和2年度政策レビュー結果(評価書) 運輸安全マネジメント制度」(2021年3月)
<<https://www.mlit.go.jp/common/001397304.pdf>> (最終アクセス2026年8月19日)
- 13) 国土交通省「運輸の安全確保に関する政策ビジョン～特に、安全管理体制の確保について～」(2011年12月)
<<https://www.mlit.go.jp/common/000185385.pdf>>
- 14) 国土交通省「運輸安全マネジメント認定セミナー」
<<https://www.mlit.go.jp/unyuanzen/certif.html>> (最終アクセス2026年8月21日)
- 15) 国土交通省「自動車総合安全情報～自動車の安全な交通を目指して～行政処分情報(ネガティブ情報の公開) 事業者の行政処分情報検索」
<<https://www.mlit.go.jp/jidosha/anzen/03punishment/cgi-bin/search.cgi>> (最終アクセス2026年8月20日)
- 16) 国土交通省「自動車総合安全情報～自動車の安全な交通を目指して～事故防止対策支援推進事業」
<<https://www.mlit.go.jp/jidosha/anzen/subcontents/jikoboushi2.html>> (最終アクセス2026年8月31日)

障がいのある従業員を考慮した 災害時の安全配慮義務対応

～「誰も取り残さない災害対応」を企業の標準にするために～

MS&ADインターリスク総研株式会社
リスクマネジメント第四部長

やまぐち おさむ
山口 修



要旨

- 企業にとって、自然災害時に従業員の安全を確保する「安全配慮義務対応」は重要であるが、近年の障がい者雇用の拡大や、採用だけでなく定着に向けた環境整備の重要性の高まりを受け、障がいのある従業員を想定した対応も避けて通れない課題となっている。
- 本稿では、障がい者雇用の知見を有するMS&ADアビリティワークス株式会社の協力を得て、障がいのある従業員を考慮した災害時の安全配慮義務対応のポイントを整理した。
- 対応のポイントは、既存の災害対応を土台に障がい特性に応じた「個別対応」を加える点にあり、その中心となるサポーターによる支援を実効的なものとするため、平常時からの障がいのある従業員の特性把握とコミュニケーション、管理者も含めた共有、課題に応じた研修・訓練が重要となる。

1 障がいのある従業員への災害対応は、 企業にとって避けて通れない重要課題

企業が従業員や来客者などの生命・身体の安全を守るとともに、社会的信用を維持するうえでも欠かせない。企業は、自然災害時でも、このような「安全配慮義務対応」（労働契約法5条、民法1条2項）を適切に行うことが求められており、当然ながら、これらの対応は、障がいの有無にかかわらず、すべての従業員を対象として行う必要がある。

近年、障がい者雇用は着実に拡大しており、職場に障がいのある従業員がいることは、もはや特別なことではなくなっている。実際、民間企業に雇用されている障がい者数は増加を続けており、障がい者雇用は多くの企業にとって現実的かつ日常的なテーマとなっている（表1）。

また、今後の法定雇用率の改定を踏まえ、企業は障がい者の積極的な新規採用だけでなく、採用後の定着も含めて取り組むことが求められているが、障がい者雇用の現場では、採用や定着に苦慮している企業も少なくない。こうしたなかでは、障がいのある方から選ばれる職場環境を整備することが、企業にとって重要な

【表1】雇用されている障がい者の数

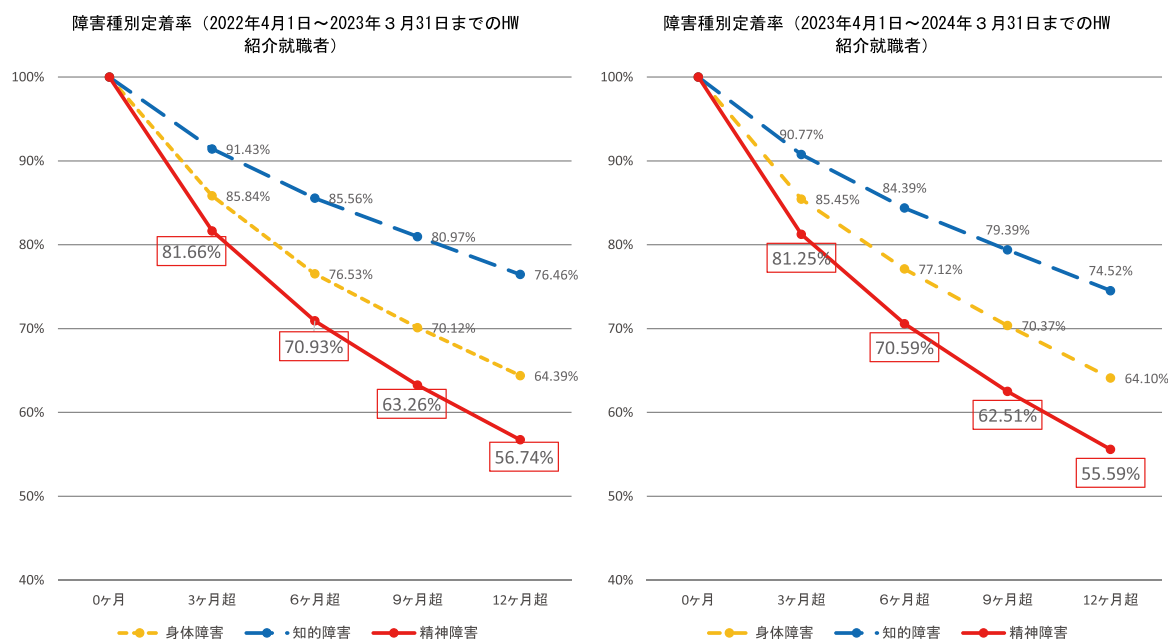
障がいの種類	人数(対前年比)
身体障がい	約37.4万人(1.3%増)
知的障がい	約16.2万人(2.8%増)
精神障がい	約16.9万人(11.8%増)

- 民間企業障がい者雇用者数は約70.5万人で、22年連続で過去最高を更新
- 実雇用率は14年連続で過去最高の2.41%
- 法定雇用率達成企業の割合は46.0%

（出典：厚生労働省「令和7年 障害者雇用状況の集計結果」を基にMS&ADインターリスク総研作成）

課題となる（次頁図1）。

障がいのある方から就業先として選ばれるためには、平常時の働きやすさや配慮だけでなく、災害時にも安心できる環境を整えておくことが重要である。災害発生時に、自分が必要な支援を受けられるのか、職場が自分の安全を守ってくれるのかという点は、安心して働き続けられるかどうかに大きく関わるからである。



【図1】雇用されている障がい者の定着率

(出典:厚生労働省職業安定局「今後の障害者雇用促進制度の在り方に関する研究会」令和7年11月11日)

したがって、企業には、平常時はもちろん、災害時にも障がいのある従業員の安全を確保できる環境を整備しておくことが求められる。

このように、障がいのある従業員に対する災害時の安全配慮義務対応は、障がい者雇用の拡大と採用・定着の課題の双方を踏まえれば、企業にとって避けて通れない重要なテーマである。

【MS&ADアビリティワークス コメント】

障がい者雇用においては、採用がゴールではない。入社後に安全な職場環境のもと、障がいのある従業員が安心感を持って自身の能力やスキルを発揮しやすい職場環境の整備といった定着支援がこれまで以上に重要だと考える。障がいのある従業員への災害時の対応を社内検討・整理しておくことは、障がいのある従業員が安心して働ける環境の一つとして欠かせないものであり、定着支援の観点からも重要な項目だと考える。

2 災害時の安全配慮義務対応の基本形と、障がいのある従業員に対する個別対応の必要性

障がいのある従業員への災害時の安全配慮義務対応を考えるにあたっては、まず、一般論としての企業の安全配慮義務対応を確認しておく必要がある。障がいのある従業員への対応も、こ

の基本形をベースとして構築されるからである。

自然災害時の安全配慮義務対応には、実務上、主に二つの特性がある(次頁図2)。

第一に、災害発生時に企業が実施すべき対応事項は、その多くが従業員の生命・身体の安全に直結するという点である。たとえば、身の安全確保、避難、点呼、安否確認、待機、帰宅判断などは、いずれも従業員の安全を守るうえで欠かせない対応である。

第二に、こうした対応事項の中には、あらかじめ定めた手順だけでは処理しきれず、状況に応じた判断が必要となる「臨機応変対応」が含まれるという点である。たとえば、帰宅させるか待機させるかの判断や、安全確認が済んでいない建物への再入館の可否などは、当日の被害状況や周辺環境を踏まえて判断せざるを得ない。

このため、自然災害時の安全配慮義務対応において実務上重要となるのは、第一に、災害時に必要となる対応事項、すなわちToDoを整理したうえで、それぞれに対応方法や必要な減災・防災対策を紐づけて整備しておくことである。第二に、その中から臨機応変対応が求められる事項を抽出し、事項ごとに、どのような情報を収集すべきか、誰がどのように判断するかといった対応プロセスを整理しておくことである。

こうした考え方を踏まえ、MS&ADインターリスク総研では、自然災害時の安全配慮義務対応に関する体制整備モデルの「基本形」を整理している(次頁図3)。これは、災害時の対応事項を全体として洗い出し、それぞれについて必要な準備や運用方法を明らかにするとともに、臨機応変対応が必要な事項については、情報収集と判断の流れをあらかじめ整理しておくというものである。

●地震発生時の初動対応における対応事項(例)

<1>
すべての対応事項が
安全配慮義務に直結

ToDoの整理が重要
(含むHowの整理)

対応事項 (ToDo)			臨機応変 対応
地震発生時	1	とっさに身の安全を確保(机の下にもぐるなど)	
	2	火元確認	
	3	初期消火	
	4	消防連絡: 火災発生時に消防に連絡	
	5	ネット・TV等で地震情報を確認	
自衛消防活動	6	避難誘導: 安全な場所への避難誘導	
	7	避難遅れ者の確認	★
	8	避難場所やルートの変更判断	★
	9	スタッフの点呼	
	10	来客者の点呼	
	11	行方不明者の捜索(建物再突入)	★
	12	取り残された者の救出	★
	13	自身のケガに対する応急処置	
	14	ケガ人の応急処置	
	15	救急への連絡	
	16	トリアージ	
	17	病院搬送	★
初動対応	18	統括責任者への報告・相談	
	19	家族への連絡	
	20	非出勤スタッフの安否確認	
	21	近隣への応援派遣(生き埋め者の救助など)	★
	22	住民の受入	★
	23	備蓄品の提供(飲料・水・毛布等)	★
	24	スタッフの建物立入判断	★
	25	来客の建物立入判断	★
	26	建物立入可の場合の危険箇所への立入禁止措置対応	★
	27	安全な場所での待機	
	28	スタッフの帰宅判断	★
	29	来客者の帰宅判断	★
	30	スタッフ滞在時の備蓄品活用	
	31	来客者の在留可否判断	★
	32	来客者滞在時の備蓄品活用	★
復旧対応	33	状況確認	
	34	建物/設備/インフラ等の使用可否	
	35	その他	

※災害時の安全配慮義務
の特徴

⇒義務履行によって、レピュテーション等他にデメリットが生じる事態が発生

<2>
「臨機応変対応」が求め
られる事項が含まれる

情報の収集体制や
対応プロセスの整理が
重要

【図2】自然災害時の安全配慮義務対応の特性

(MS&ADインターリスク総研作成)

●安全配慮義務対応推進の環境整備_基本モデル

対象者	全社ルール構築		事前対策	ルールの周知徹底
	ToDo等全体像	臨機応変対応方針		
方針決定権者 (例)対策本部長 災害対策本部要員	①対応事項(ToDo)全体像の整理 (含むHowの整理) ②その中で「臨機応変対応」が必要な項目を抽出	左記②で抽出した「臨機応変対応」 項目ごとに対応プロセスや方針等を整理	ルールの着実な遂行や、臨機応変対応を回避するための事前対策の準備	対策本部向けの教育・訓練の実施
その他スタッフ	簡素化したツール(社内HP、対応カード等)を作成	— 対策本部の方針に沿って対応	—	全職員向け教育(e-ラーニング等)の実施

(整理イメージ)

(整理イメージ)

対応事項 (ToDo)			臨機応変 対応
地震発生時	1	とっさに身の安全を確保(机の下にもぐるなど)	
	2	火元確認	
	3	初期消火	
	4	消防連絡: 火災発生時に消防に連絡	
	5	ネット・TV等で地震情報を確認	
自衛消防活動	6	避難誘導: 安全な場所への避難誘導	
	7	避難遅れ者の確認	★
	8	避難場所やルートの変更判断	★
	9	スタッフの点呼	
	10	来客者の点呼	
	11	行方不明者の捜索(建物再突入)	★
	12	取り残された者の救出	★
	13	自身のケガに対する応急処置	
	14	ケガ人の応急処置	
	15	救急への連絡	
	16	トリアージ	
	17	病院搬送	★
初動対応	18	統括責任者への報告・相談	
	19	家族への連絡	
	20	非出勤スタッフの安否確認	

想定ケース	STEP1	STEP2			STEP3
	対応が必要な場面発生を要する対策	対応の方向性	必要な判断	判断に必要な情報	安全防護措置
立ち入り禁止建物 にケガ人救助のため に立ち入り	・被害確認(立ち入り 禁止建物自体を 少なくする環境整備)	・原則、かかる指示は出さない(逆に 突入を止める) ・人道的判断を尊重 して例外をつくる 場合は、立ち入り しても一定安全 である」と判断できる ことを条件とする ★上記例外指示 に従った行動を とってもらう	・例外を認めるべきか (認める場合) ・立ち入りしても安全である と判断できる	①救助の必要性 ②救助の容易性 (所要時間、方法等) ③警備・余震発生状況 ④取り残されている 建物の状況(崩壊の程度、 危険箇所、火災等 の発生)	・ヘルメット等 防護備の提供 ・複数人で行動 させる

【図3】自然災害時の安全配慮義務対応の基本モデル

(MS&ADインターリスク総研作成)

ただし、この「基本形」だけでは、障がいのある従業員を十分に守れないおそれがある。

その理由は、障がいの特性によって、災害時に求められる標準的な行動をそのまま実行することが難しい場面があるためである。たとえば、大きな音や周囲の混乱によって体が固まってしまうことがある。口頭の指示だけでは内容が入りにくいこともある。さらに、避難の途中で不安が強くなり、一人では移動しにくくなることもある。

【MS&ADアビリティワークス コメント】

精神障がい者の中には感覚過敏の特性がある方も多く、MS&ADアビリティワークスで行った訓練では非常ベルや緊急地震速報などの音を聞いて体が硬直して動けなくなったケースがあった。このように、周囲からの声かけなどのサポートがないと、自分の命を守る行動を起こすことが難しい障がい者が一定数いることを踏まえて、特性に応じたサポートについて、障がいのある従業員に確認のうえ事前準備をしておくことが必要である。

このような場合、企業が一般的な災害対応の手順を整備していても、それだけでは障がいのある従業員の安全確保が十分でない可能性がある。したがって、基本形として整理したToDoの中から、障がいの特性によって個別対応が必要となる局面を抽出し、その局面ごとに必要な支援や配慮を整理し直すことが重要となる(図4)。

すなわち、障がいのある従業員に対する災害時対応は、一般的な安全配慮義務対応とは別の仕組みとして考えるべきもの

ではない。まずは企業全体の安全配慮義務対応の基本形があり、そのうえで、その基本形では十分に対応しきれない局面を特定し、必要な個別対応を追加していくという形でとらえることが適切である。

3 個別対応として何を行うのか
～局面の抽出と対策の整理～

それでは、障がい特性に応じた個別対応は、具体的にどのように考えればよいのだろうか。実務上は、(1)個別対応が必要な局面を抽出すること、(2)局面ごとの対策を整理すること、の二段階で考えることが有効である。

(1)個別対応が必要な局面の抽出

災害時に企業が行う対応事項は多岐にわたるが、そのすべてが障がいのある従業員への支援という観点で問題になるわけではない。

個別対応が特に問題となるのは、障がいのある従業員本人にアクション(行動)が求められる局面である。ここでいう行動には、自ら動くことだけでなく、指示に従う、呼びかけに応じるといった比較的受け身の行動も含まれる。

たとえば、地震発生時に机の下にもぐるなど身の安全を確保すること、避難指示に従うこと、点呼に応じること、ケガをした際に応急処置を受けること、家族への安否連絡を行うこと、避難後に待機すること、会社の判断に従って帰宅すること、

●「障がい者への特別配慮」を考慮した安全配慮義務対応推進の環境全体像

「基本モデル」に赤字部分を追加

対象者	全社ルール構築			事前対策	ルールの周知徹底
	ToDo全体像	臨機応変対応方針	障がい者向け個別配慮		
方針決定権者 (例)対策本部長	①対応事項(ToDo)全体像の整理(含むHowの整理)	左記②で抽出した「臨機応変対応」項目ごとに対応プロセスや方針等を整理	左記③で抽出した「障がい者への個別配慮」項目ごとに方針等を整理	ルールの着実な遂行や、臨機応変対応を回避するための事前対策の準備	対策本部向けの教育・訓練の実施
災害対策本部要員	②その中で「臨機応変対応」が必要な項目を抽出 ③あわせて、「障がい者への特別配慮」が必要な項目を抽出				
その他スタッフ	簡素化したツール(社内MP、対応カード等)を作成	— 対策本部の方針に沿って対応	— 対策本部の方針に沿って対応	—	全職員向け教育(e-ラーニング等)の実施 障がい者のパートナー(あるいは職場)向けの意識付け研修の実施

ToDoの中から
障がい者を想定した「特別配慮」が必要な局面を抽出のうえ、
「個別配慮」の内容を整理

【図4】障がいのある従業員を想定した基本モデル見直しの方向性

(MS&ADインターリスク総研作成)

備蓄品の配布を受けることなどがこれにあたる。

これらの局面では、障がい特性によって標準的な行動が取りにくい場合があるため、事前に個別対応の必要性を見極めておく必要がある(図5)。

(2)個別対応局面ごとの対策を整理

個別対応局面ごとの対策は、大きく分けて二つある。

一つは、障がいのある従業員向けのルールをあらかじめ整備しておくことで、もう一つは、災害時にサポーター等が実際に支援を行うことである。

前者の典型例は、帰宅対応に関するルールである。たとえば、障がい者単独での帰宅が難しいことを想定して、家族の迎えを前提とする、一定時間は職場で待機する、といったルールを事前に決めておくことが考えられる。

もっとも、こうしたルール整備が必要な場面は一部にとどまる。実際には、多くの局面で中心となるのは、サポーターをはじめとする職場での支援である(次頁図6)。

たとえば、地震発生時には、落ち着いて声をかけ、まず身を守る行動を促すことが考えられる。避難時には、必要に応じて付き添いながら移動を支えることが必要となる。点呼の場面では、呼びかけに反応できているかを確認することが重要である。ケガを

している場合には、救護班につなぎ、応急処置を受けられるよう支援することが求められる。安否連絡の場面では、本人が連絡できているかを確認し、必要に応じて補助することもある。待機中には、不安が高まっていないか様子を見ながら落ち着けるよう支えること、備蓄品の配布時には、必要な物資を受け取れているか、使い方がわかるかを確認することも支援の一つである。

このように見ると、災害時にサポーター等に求められる支援の中心は、声かけ、付き添い、状況確認、説明補助、必要な行動への橋渡しであることがわかる。これらは、必ずしも災害時にだけ必要となる特殊な支援ではない。むしろ多くは、平常時の職場で行われている支援の延長線上にある。

他方で、サポーターによる支援には留意点もある。身の安全確保や避難のサポートにあたる場合、サポーター自身の避難行動が他の人より遅れるなどした場合、一定リスクを負う可能性をあらかじめ理解しておくことが必要である。そのうえで、組織全体として「誰も取り残さない」対応を実現するために必要な役割として位置付け、サポーターの安全も考慮した無理のない支援体制を整えていくことが重要となる。

対応事項 (ToDo)				臨機応変 対応	障がい者 個別対応	補足 障がい者のアクションに つながる項目
地震発生時	1	とっさに身の安全を確保(机の下にもぐるなど)			★	自ら安全確保
自衛消防活動	2	火元確認				
	3	初期消火				
	4	消防連絡・火災発生時に消防に連絡				
	5	ネット・TV等で地震情報を確認				
	6	避難誘導	・安全な場所への避難誘導 ・避難遅れ者の確認		★	自ら避難
	7		・避難場所やルートの変更判断	★		
	8		・スタッフの点呼	★	★	点呼を受ける
	9	点呼	・来客者の点呼			
	10		・行方不明者の捜索(建物再突入)	★		
	11	救出	・取り残された者の救出	★		
	12		・自身のケガに対する応急処置		★	自ら応急処置
	13		・ケガ人の応急処置		★	応急処置を受ける
	14	救護	・救急への連絡			
	15		・トリアージ			
	16		・病院搬送	★		
初動対応	18	安否報告	・統括責任者への報告・相談 ・家族への連絡		★	自ら家族へ連絡
	19		・非出勤スタッフの安否確認			
	20	近隣対応	・近隣への応援派遣(生き埋め者の救助など)	★		
	21		・住民の受入	★		
	22		・備蓄品の提供(飲料・水・毛布等)	★		
	23	建物立入可否	・スタッフの建物立入判断	★		
	24		・来客者の建物立入判断	★		
	25	安全防護措置	・建物立入可の場合の危険箇所への立入禁止措置対応			
	26		・安全な場所での待機		★	自ら待機
	27	帰宅判断	・スタッフの帰宅判断	★	★	自ら帰宅
	28		・来客者の帰宅判断	★		
	29		・スタッフ滞在時の備蓄品活用		★	備蓄品配布を受ける
	30	在留対応	・来客者の在留可否判断	★		
	31		・来客者滞在時の備蓄品活用	★		
復旧対応	33	状況確認	・建物／設備／インフラ等の使用可否			
	34		・その他			
	35	その他				

【図5】「障がい者への個別配慮」が必要な項目の抽出例

(MS&ADインターリスク総研作成)

●「障がい者への個別配慮」が必要な項目ごとの対策の方向性例

対応事項 (ToDo)			障がい者のアクション につながる項目	課題 (アクション遂行可能性)			主な対策			
				身体障がい	精神・知的・発 達障がい		留意点	左記対策と平常時サポート活動との関係		
地震 発生時	1	とっさに身の安全を確保 (机の下にもぐるなど)		自ら安全確保	動けない	パニック	職場による サポート	■サポートメンバーの 安全確保	■平常時活動の延長であるが、緊 急時のサポートメンバーへの配慮 も必要	⇒サポートメンバーへの「緊急対 応の意義」の浸透が重要
	6	避難誘導	・安全な場所への避難 誘導	自ら避難	動けない	パニック	職場による サポート	■サポートメンバーの 安全確保	■平常時活動の延長であるが、緊 急時のサポートメンバーへの配慮 も必要	⇒サポートメンバーへの「緊急対 応の意義」の浸透が重要
自衛消 防活動	9	点呼	・スタッフの点呼	点呼を受ける	OK	パニック	職場による サポート		平常時活動の延長	
	14	救護	・自身のけがに対する 応急処置	自ら応急処置	動けない	パニック	職場による サポート		平常時活動の延長	
	15		・けがが人の応急処置	応急処置を受ける	OK	パニック	職場による サポート		平常時活動の延長	
初動 対応	20	安否報告	・家族への連絡	自ら家族へ連絡	OK	パニック	職場による サポート		平常時活動の延長	
	27		・安全な場所での待機	自ら待機	OK	パニック	職場による サポート		平常時活動の延長	
	28	帰宅判断	・スタッフの帰宅判断	自ら帰宅	動けない	パニック	■迎えに来てもら う	■左記「迎えに来てもら う」ルールの構築が必要 ■サポートメンバーも迎 えが来るまで待機	■待機は平常時活動の延長である が、緊急時のサポートメンバーへの 配慮も必要	⇒障がい者家族へのルールの浸 透、サポートメンバーへの「緊急時 対応の意義」の浸透が重要
	30	在留対応	・スタッフ滞在時の備 蓄品活用	備蓄品配布を受ける	OK	パニック	職場による サポート		平常時活動の延長	

【図6】「障がい者への個別配慮」が必要な項目ごとの対策の方向性例

(MS&ADインターリスク総研作成)

4 個別対応の実効性を高めるのは平常時のサポーター育成

前章で述べたとおり、障がいのある従業員への災害時の個別対応の多くは、サポーターによる声かけ、付き添い、状況確認などを中心とする支援によって成り立つ。そして、こうした支援は、災害時だけ切り出して機能するものではない。緊急時の支援の実効性を高めるためには、平常時から支援関係を築いておくことが不可欠である。

そこで重要となるのが、障がいのある従業員を身近で支える「サポーター」の育成である。サポーターは、災害時に突然特別な役割を担う存在というよりも、平常時の関わりを土台として、緊急時にも本人を支える役割を果たす存在である。以下では、平常時の支援関係づくりにおいて特に重要となるポイントを整理する。

(1) 個々の障がい特性を理解すること

まず重要なのは、一人ひとりの障がい特性を理解しておくことである。

同じ診断名であっても、困りごとや必要な支援は一人ひとり異なる。大きな音が苦手な人もいれば、慌ただしい場面で指示が入りにくくなる人もいる。言葉だけより図や文字があった方が理解しやすい人もいれば、移動そのものよりも、その前の気持ちの切り替えに時間がかかる人もいる。

こうした違いを理解しないままでは、災害時に適切な支援を行うことは難しい。どのような場面が対処困難なのか、どのような

支援があると動きやすいのかを、平常時から確認しておくことが大切である。

【MS&ADアビリティワークス コメント】

障がい特性は、非常に個性が高いといわれている。たとえ同じ診断名で、障害者手帳の等級が同じだとしても、その特性がどのような場面でのどの程度出るかは一人ひとり全く異なる。つまり、個々の状態に応じた配慮が必要となるが、その考え方は障がい者雇用の場面における「合理的配慮」の検討と全く同じである。個々の従業員との対話を通じて、その従業員にとって最適なサポートはどのようなものであるのか、どういった配慮が必要なのかを確認し、すり合わせていくことが必要である。

(2) 日常的なコミュニケーションを行うこと

次に重要なのが、平常時の支援関係づくりの土台となる日常的なコミュニケーションである。

普段から挨拶や声かけを重ね、話しやすい関係をつくっておくことが、緊急時の支援の実効性を左右する。平常時に関係ができていなければ、災害時に突然声をかけても、本人が受け止めにくいことがある。他方で、日頃から関わりのある相手の声かけであれば、緊急時でも行動につながりやすい。

また、日常的にコミュニケーションを取っていると、いつもと違う様子にも気づきやすくなる。不安が強い、疲れがたまっている、集中しづらそうであるといった変化を早めに把握できれば、

災害時の支援を考えるうえでも有益である。

【MS&ADアビリティワークス コメント】

障がいのある従業員がいつもと違う状態にある時には、勤怠状況（遅刻などを含む）、視覚的にわかりやすい整容面（服装、髪、化粧など）に変化が生じるケースが多い。また、日ごろは穏やかな従業員が、強い口調になる、口数が著しく多いまたは少ないといったコミュニケーション面に変化が生じるケースもある。こうした変化にいち早く気づくためには、日ごろから障がいのある従業員の様子を確認しておくことが重要だ。MS&ADアビリティワークスでは体調面の記載のある日報を通じて日々の状況や変化を確認している。

(3)成功体験を積み重ねること

さらに、成功体験を積み重ねることも重要である。

災害時に必要な行動は、非常時に突然できるようになるものではない。平常時や訓練の場面で、落ち着いて指示を聞いた、ルールに沿って行動できた、必要なときに助けを求められた、といった経験を積み重ねておくことが、緊急時の行動につながる。

たとえば、避難訓練やルール確認の場面で無理なく行動できた経験があれば、災害時にも同じ行動を取りやすくなる。本人が適切に行動できた場面ではサポーターが「今の行動が良かった」と言語化して伝えることで、障がいのある従業員の成功体験を支え、積み重ねていく役割が求められる。

(4)組織全体で取り組むこと

もっとも、こうした支援関係づくりをサポーター一人だけに担わせるべきではない。

災害時には、サポーター本人がその場にいない可能性もある。また、サポーター自身が別の対応にあたっていることもありうる。そのため、必要な配慮や対応の方向性は、上司、指導担当者、人事部門、周囲の従業員など、関係者の間でできるだけ共有しておくことが重要である。

障がいのある従業員への支援は個人任せではなく、組織で支えるべきものである。平常時から組織として支える体制をつくっておくことが、非常時の支援の確実性につながる。

(5)研修を実施すること

加えて重要なのが、サポーターや関係者に対する研修を実施することである。

必要な支援内容を整理していても、それが関係者に十分理解されていないければ、災害時に実際の行動にはつながりにくい。とくに、障がいのある従業員への支援は、抽象的に「配慮が必要」と

理解するだけでは不十分であり、どのような局面で、どのような声かけや付き添い、確認が必要になるのかを具体的に共有しておく必要がある。

研修では、災害時にサポーターが担う役割や、障がい特性に応じた支援の基本を理解することが重要となる。また、本人の行動が求められる局面で、どのような支援が必要となるのかを具体的に確認しておくことで、緊急時にも迷いなく対応しやすくなる。

【MS&ADアビリティワークス コメント】

MS&ADアビリティワークスでは、大規模災害が発生したことを想定した訓練を毎年行っている。就業中の訓練だけでなく、休日にも実施している。また、障がいのある従業員の中には送迎が必要な場合があることから、保護者にも参加いただいている。社員の安心安全を守るためには、平常時の取り組みと準備が非常に大切だと実感している。

5

企業は何から着手すべきか

ここまで見てきたように、障がいのある従業員を災害時に守るためには、災害時の支援内容そのものだけでなく、それを支える平常時の準備や支援関係づくりが重要となる。もっとも、最初からすべてを完璧に整えようとする必要はない。大切なのは、できることから着実に始め、少しずつ取り組みを積み上げていくことである。

そのため、企業が実務上取り組みを進める際には、次のようなステップで整理するとわかりやすい。

(1)支援が必要な局面を整理する

まず出発点となるのは、災害時のどの場面で、障がいのある従業員に支援が必要となるのかを整理することである。

具体的には、地震発生直後の身の安全確保、避難、点呼、応急処置、安否連絡、待機、帰宅、備蓄品の受け取りなど、本人の行動が求められる局面を洗い出す。そのうえで、どの局面で標準的な行動が取りにくくなる可能性があるのか、どのような配慮が必要になりそうかを確認していくことが重要である。

(2)局面ごとの支援内容を考える

次に、それぞれの局面ごとに、どのような支援が必要かを具体化する。

声かけが必要なのか、付き添いが必要なのか、情報をわかりやすく伝える工夫が必要なのか、あるいは帰宅時のように、あらかじめ個別のルールを定めておく必要があるのかを整理していく。

ここで重要なのは、一律の対応を当てはめるのではなく、一人ひとりの特性や状況に応じて考えることである。

(3)関係者で共有する

支援内容を整理したら、それをサポーターだけが把握していればよいわけではない。

上司、指導担当者、人事部門、必要に応じて周囲の従業員など、関係者の間で共有しておくことが重要である。災害時には、想定していた支援者が必ず近くにいるとは限らない。だからこそ、誰か一人に依存しすぎず、組織として支えられる状態をつくっておく必要がある。

(4)無理のない形で訓練・実践する

内容を決めて共有したら、次は実際に動ける状態にしていく段階である。

理解しているだけでは、緊急時にすぐ対応できるとは限らない。そのため、避難訓練や日常の声かけ、ルール確認などを通じて、少しずつ実践につなげていくことが大切である。必ずしも毎回大がかりな訓練を行う必要はなく、できる範囲で確認し、繰り返す思い出せるようにしていくことが重要である。

(5)継続して見直す

また、支援の内容は、一度決めたら終わりではない。
本人の状態や職場環境、担当者の変更などによって、必要な

配慮が変わることもある。実際に関わってみて初めて見えてくる課題もあるため、平常時の関わりや訓練の結果を踏まえながら、定期的に見直していく必要がある。こうした見直しを重ねることで、より実効性のある支援体制へと育てていくことができる。

6 誰も取り残さない災害対応を、企業の標準へ

本稿では、障がいのある従業員を考慮した災害時の安全配慮義務対応について、その重要性、対応の特性、そしてそれらを踏まえた対応のあり方を整理してきた。障がい者雇用が広がり、かつ障がい者の雇用定着が重要となるなかで、本テーマは企業にとって避けて通れない重要な課題であり、ぜひ積極的に取り組んでいただきたい。

なお、本稿では主として就業場所で被災した場合の対応を取り上げたが、通勤中の被災への備えも軽視できない。通勤中に災害が発生することも想定し、安否確認や出社・帰宅の判断に関するルールを含め、あわせて整理しておくことが望ましい。

誰も取り残さない災害対応を、企業の標準へ。

その第一歩は、安全配慮義務を、障がいのある従業員にも届くかたちで実装することである。本稿が、その検討と取り組みの一助となれば幸いである。

以上

MS&ADアビリティワークス株式会社について

2018年6月1日にMS&ADインシュアランスグループの「特例子会社」（障がい者の雇用促進、安定を図るために設立された子会社）として設立。同社は東京労働局の「障害者雇用相談援助助成金」制度（障がい者雇用に課題を抱える企業に対し、知見やノウハウを有する企業等が支援を行う）の東京労働局認定事業者第1号を取得。2025年度から地域企業の障がい者雇用に関する支援業務を開始している。

障がい者雇用支援業務の詳細は下記URLよりご確認ください。

https://www.ms-ad-abilityworks.co.jp/business/consul_support.html

本稿の作成にあたっては、同社の管理部長橋本実氏、雇用推進事業部長遠藤貴子氏に取材し、障がい者雇用や障がいの

ある従業員への支援に関する実務的な知見・助言をいただいた。この場を借りて感謝申し上げたい。



左:雇用推進事業部長 遠藤貴子 右:管理部長 橋本実

日本経済の推移と人財戦略・福利厚生

経済情勢に対応する企業と人的資本経営

MS&ADインターリスク総研株式会社
リスク戦略研究所 受託調査グループ
シニア研究員
中川 淳



要旨

- 戦後の日本は大きな経済変動を経験し、企業は状況に応じて人財戦略の修正を行ってきた。現在の「人的資本経営」もその一部と考えることができる。
- 企業が従業員に提供する福利厚生も同様に経済変動やそれに伴う人の動き、人口動態を反映してきている。特に寮・社宅といった法定外福利の動向は大きく変わってきた。
- 現在は人手不足が深刻化していることもあり、人財確保のために福利厚生を戦略的に提供するという視点が強くなっている。
- また多様化する従業員のニーズに応える福利厚生も重要になりつつあり、その中でセーフティネットの補完としての「団体保険」も注目されるようになっている。

1 経済変動と企業の人財戦略、人的資本経営

(1)戦後日本経済の動きと人財戦略

戦後の日本経済の変遷を大きく三つの時期に分類し、経済状況に応じて人財戦略がどのように修正されたかを概観すると、以下のとおりである。

①戦後日本の高度経済成長とバブル期における人財戦略

1945年8月に太平洋戦争が終結、日本は戦後の大混乱を経て、やがて高度成長期に突入した。その後1970年代に経済的ショック（「ニクソン・ショック」、2度の「オイルショック」）を受けながらも1980年代には相対的に世界の中で優位に立ち、1980年代後半には「バブル経済」も経験した。

人財戦略においては高度成長期に企業は全国からの大量

採用を実施し、そのため寮・社宅といった福利厚生が強化された。日本経済の全盛期には経済のサービス化（第三次産業の比重増）が進んだこともあってブルーカラーからホワイトカラーへシフトしつつ、正社員を中心とした人財強化が続いた。

②「失われた30年」とデフレ下で進んだ雇用調整と非正規化

しかし1990年代にバブルが崩壊、いわゆる「失われた30年」が続き、「就職氷河期」（1993～2005年ごろ）と呼ばれる状況も経験した。2010年代の途中から「アベノミクス」による景気刺激もあって景況はやや好転したものの、デフレ脱却には至らなかった。

そうした状況下では多くの企業が「リストラ」を実施、非正規雇用を増やして人財の流動化を進めた。2010年代の景況好転で人手不足が意識されるようになったが、高齢者・女性・外国人材の非正規雇用を増やすことで雇用が補われたこともあり、賃金上昇は抑制された。

③人手不足が顕在化した2020年代と人的資本経営の重要性

状況が大きく変わったのは2020年代である。2020年に新型コロナウイルスで急速な需要喪失をみた後、その回復過程では想定外の供給不足でインフレに転じた。また人手不足が顕在化し、それはたとえばIT業界、建設、運輸、医療・介護、宿泊・飲食サービスといった業界で特に顕著である。

そのため人財の確保・育成・定着があらためて大きな課題となっている。もちろん賃金の上昇で対処することが第一だが、それだけでは十分とはいえない状況にある。そうしたことから最近では人財に注目した経営として、「人的資本経営」の重要性が提唱されている。

以上の状況をまとめたものが表1である。

(2)人的資本経営とリスクリング、エンゲージメントの重要性

人的資本経営は人財を「資本」として重視し、育成・活用することにより企業の長期的価値向上を目指すものであり、多くの有力企業はその実践に努めている。また技術革新や急激な経済環境の変化に対応するためには優れた人財の育成・活用は必須である。

人的資本経営を進めるために企業は従業員にリスクリングの機会を与え、必要なスキル・知識の習得を促さなければならない。AI(人工知能)といった新技術が急速に普及する現在ではリスクリングの重要性はいうまでもなく現実となっている。

そして人的資本経営において、各従業員はその獲得したスキルや知識を生かしつつエンゲージメント(engagement)を強めることが望ましい。エンゲージメントは約束、誓約といった意味の英語であるが、まずはワーク・エンゲージメントという仕事に対する肯定的な心理状態が注目された。そして現在では従業員エンゲージメント(または社員エンゲージメント)

という組織への愛着・誇りといったものの重要性も指摘されるようになっている。

2 福利厚生の存在理由と内容

(1)福利厚生の定義とその存在理由

福利厚生(benefits)は企業が従業員やその家族に対し通常の賃金(給与、賞与)とは別に支給する各種の便益を意味する。そのため基本的に非金銭的な報酬である。たとえば「住宅手当」は金銭報酬として支払われるが、それは社宅・寮に入れない従業員向けに代替として支払われるもの、と位置付けられる(ただし家族手当のように金銭で支払われるものも福利厚生とみなされることが多く、その境界は必ずしも明確ではない)。

賃金とは別のものとして福利厚生が存在する理由には以下のものがある。

①法律で定められている福利厚生がある

国民のリスク低減のため政府により法的に制度として定められている福利厚生があり、必須である。それは「法定福利」(後述)と呼ばれており、福利厚生の中で大きな部分を占めている。

②重視する戦略的ポイントを明示

企業が重視する戦略的ポイントを法定福利に追加の「法定外福利」の内容によって示すことができる。たとえば人財の能力向上を重視している場合、無料または格安で各種教材・学習機会を従業員へ提供することを内外に示すのは一つの方法

【表1】日本経済の状況と人財に関する企業の対応の推移

時期	日本経済の状況	人財に関する企業の対応
戦後～1980年代	高度経済成長、人は地方から都市部・工業地帯へ。オイルショック等で減速も、80年代に日本の強さが目立ち、後半にバブル経済	人財の量確保に課題が変化。全国から若年層中心に大量採用、寮・社宅を整備。メンバーシップ型雇用定着、「日本的経営」が話題
1990～2010年代	90年代にバブル崩壊、一部金融機関破綻。長期の低成長・デフレ継続。就職氷河期	新卒抑制に加え「リストラ」で人員削減も。非正規雇用が増え、雇用の流動化が進む
2020年代	コロナ禍後、供給制約が顕在化、インフレへ転換。多くの企業は業績好調、AI導入加速	新卒減、人財プール枯渇。人財の確保・育成・定着が再度課題に。「人的資本経営」に注目

(各種資料を基にMS&ADインターリスク総研作成)

である。また転勤を伴う人事異動が企業として重要な場合、各地に寮・社宅を用意し、豊富な住宅手当・転勤手当を設けることは従業員に納得感を与えることに資する。

③人財重視明示の一手段

②と関連するが、具体的な福利厚生を提供は人財を大事にする企業であること、つまり人的資本経営に積極的であることを表す一つの手段となる。たとえば充実した寮・社宅や研修施設等は従業員を重視する姿勢をシンボリックに示し、企業のステータスを高め、その結果として人財獲得や信用力向上にプラスになりうる。

④従業員にとって非課税

給与のような金銭的報酬と異なり福利厚生による便益の多くは従業員にとって非課税で得ることができる。たとえば育児・介護や資格取得に対する支援を従業員は非課税で受けられ、メリットが大きい。

(2)福利厚生(法定・法定外)の内容

①法定福利

「法定福利」は企業が負担することが法律で義務付けられた福利厚生である。主な内容は社会保険であり、病気・ケガ（業務中・通勤時）、介護、高齢期、失業に備えることができる（表2）。その他には年次有給休暇、生理休暇、産前産後休業、育児休業、介護休業等といった法律で最低限定められた休暇がある。内容は法定であるため各企業に共通であり、他社との差別化を図ることはできない。

②法定外福利

「法定外福利」は企業が独自に設計できる福利厚生である。その主な内容は表3のとおりで、社会保険の補完としての団体保険（企業が契約者となり、従業員が加入対象となる保険）も含まれる。企業が独自に定めることができることから工夫の余地が大きく、人財戦略の一環として検討することができる。

【表2】法定福利に含まれる社会保険

社会保険	内容
健康保険	社員やその家族が病気、ケガといったリスクに備える医療保険制度
介護保険	介護が必要となる場合（要認定）にサービス利用を支援する制度。40歳以上が対象
厚生年金保険	公的年金の一部であり、老齢、障害、死亡時の年金給付が行なわれる制度
雇用保険	失業時の生活を援助するための手当、再就職等の能力開発支援が行なわれる制度
労災保険	業務中および通勤時の事故・病気に対して補償が行なわれる保険制度

（各種資料を基にMS&ADインターリスク総研作成）

【表3】法定外福利、その他

法定外福利、他	主な内容
住宅提供・支援	寮・社宅（含む借り上げ社宅）、持ち家・家賃補助（住宅手当）、住宅融資
医療・健康支援	医療・健康施設運営、法定外の健康診断、ヘルスケアサポート
保険・金融関連	団体保険、慶弔関係（慶弔金、見舞金）、共済会、退職給付制度、企業年金（確定給付年金:DB、確定拠出年金:DC）、持株会、資産形成支援
能力開発支援	資格取得支援、内外留学制度、社内研修制度、研修プログラム受講補助
生活支援	通勤費、育児支援、介護支援、社員食堂、各種の社員割引、制服貸与
文化・余暇等支援	文化施設、スポーツ施設、文化・スポーツ活動補助、保養施設
各種の手当	家族手当、地方勤務手当、海外勤務手当、単身赴任手当
就業条件	法定外の年次有給休暇・育児休業・介護休業、各種の柔軟な勤務形態（フレックスタイム、テレワーク等）

（各種資料を基にMS&ADインターリスク総研作成）

なお法定外福利は経済状況によって影響を受けやすい性格がある。好景気のときには拡大、不景気のときには縮小の対象になりやすい。

3 経済変動と福利厚生の変遷

(1)高度経済成長期～バブル期に求められた福利厚生

①人財確保としての寮・社宅

高度経済成長期には企業の経済活動が急拡大し、従業員数を急増させることが必要となった。経済活動の中心は都市部または工場などが集積する工業地帯であり、企業は主に地方から若年層を中心に人員を集め、人財の量の確保を最優先としつつ、仕事に習熟した従業員を育成し長期に雇用することを前提とした。

そのような状況でまず必要になるのは従業員が住むための寮・社宅を用意することである。日本の人口は海外からの引揚者に加えて戦後の「第一次ベビーブーム」(最大の山場は1947年からの3年間)もあって急増した。しかも経済活動が盛んな地域は特に人口が集中するため住宅不足が著しく、企業が自ら寮・社宅を積極的に整備した。そうして日本の各地で有力な製造業による「企業城下町」が形成され、効率的かつ活発な経済集積が進んだ。

②インフレ対応としての現物支給

寮・社宅を従業員に格安で提供することはいわば現物支給であり、隠れた給与として入社先としての魅力を高める機能がある。また企業が不動産を保有することは物価上昇および資産価格上昇が進む高度成長期においてそうしたインフレに対応する一つの手段としても合理的なものであった。そして企業が寮・社宅を用意し、その寮・社宅およびその周辺に人々が集まって経済活動が活発化し、それが寮・社宅の資産価値を引き上げるという好循環が生じることも多かった。

③企業の一体感の重要性

組織の急拡大から、安く利用できる保養施設、一体感を高める社内運動会・旅行等も注目された。組織が急速に大きくなると企業の一体感を維持することが難しくなるが、そうした一体感は従業員の働くモチベーションを高めるためには当時重要なものであった。そうしたことから多くの従業員を抱える場合、社内運動会、企業内のスポーツチームが活動するためのグラウンドや体育館を用意するという福利厚生の設定も多

くみられた。またそうしたグラウンド等の確保は優良企業であることの象徴の一つでもあり、企業内のスポーツチームの活躍が企業の一体感を高める効果もあった。

そうした状況は高度成長終了後の安定成長期およびバブル期にも基本は変わらず、特に住宅関連の福利厚生の重要性は継続した。ただし数量確保から質の向上といった成熟化に伴う内容の変化はあり、特にバブル期には豪華な寮・社宅、その他施設が話題となることもあった。

(2)バブル崩壊後の福利厚生の整理

バブル崩壊後、企業が事業全体のリストラクチャリングを推進する中で、人件費の見直しの一環として法定外の福利厚生でコストが高いものの縮小が進んだ。たとえば文化・余暇等支援に含まれる保養施設やグラウンド(特に利便性の高い立地のもの)はその必要性も低下していることが多かったことから見直しの対象となった。

また人財の採用抑制もあって寮・社宅の削減が可能となり、住宅関連費用を固定費から変動費へシフトするという目的もあってそれらを手放す動きが活発化し、住宅関連手当の支給等に代替されるようになった。都市部では不動産価格や賃料が低下し、住宅確保が以前に比べると容易になったこともそうした動きを後押しした。住宅関連手当の支給等は一律の寮・社宅よりも従業員が一定の選択が可能となるメリットもあった。

4 人手不足期における人財確保と福利厚生

(1)人的資本経営のための福利厚生

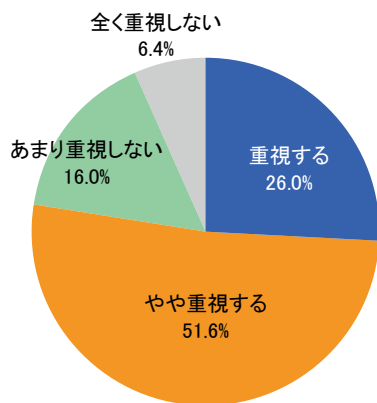
人財を集めて活かす必要性に応じて人財戦略は変わり、そして福利厚生も変わってきた。現在は人手不足が深刻化しており、人的資本の重要性が見直されている。したがって福利厚生に求められる内容もそれに応じて変える必要があり、以下のように整理できる。

①人財採用に資する

これからの福利厚生はまずは人財の採用に資することが求められており、新卒に限らず多くの人財候補から魅力的な勤務先と認められなければならない。それには事業内容、会社の業績、賃金水準といった基本的なものに加え、人財を大事にする企業であることをアピールできる福利厚生の整備は検討

に値する。また福利厚生の内容に人財の能力を向上させるものが含まれていれば意欲的な人財候補はそれに魅力を感じる可能性が高い。

MS&ADインターリスク総研が2025年12月に実施したアンケート調査(対象:会社員1,000人^{注1)})でも図1の結果(「重視する」「やや重視する」合計が77.6%)が得られており、福利厚生を重視する傾向がはっきり出ている。



【図1】質問:就職・転職を検討する時に福利厚生の有無・内容を重視しますか(単一選択)
(MS&ADインターリスク総研実施のアンケート調査)

具体的な例として、寮・社宅の再評価がある。バブル崩壊後に削減対象となった寮・社宅は、最近の都心部の家賃高騰もあって、人財確保の一手段として再度注目されている。たとえば職場に近い寮・社宅を用意すれば「職住近接」が可能となり、従業員にとって魅力的である。また寮・社宅で部署をまたいだ交流が可能となることは社内コミュニケーション拡大にもプラス効果が期待できる。実際にいくつかの大手企業では社員寮の整備を行ない、その点をアピールしているケースが増えている。

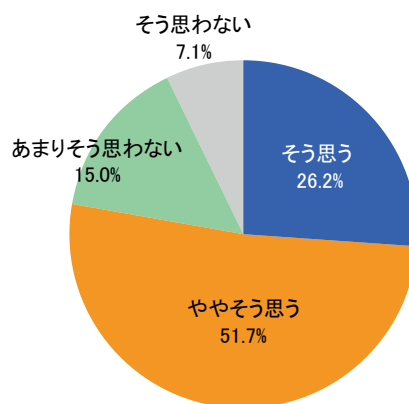
②リスクリングに資する

企業はリスクリングの強化を意識しており、福利厚生はそうした人財の育成に資することが望ましい。したがってその内容が学習機会の提供となるもの、各種の有意義な研修となるものであれば、それは人的資本経営を推進する一助となる。

③エンゲージメント強化に資する

エンゲージメント、特に組織への愛着・誇りを高める従業員エンゲージメントを強化し人財の定着に資する福利厚生が望ましい。採用・育成した人財が十分活躍する前に退職することは企業にとって機会の損失である。MS&ADインターリスク総研のアンケート調査でも図2のとおり福利厚生

が従業員エンゲージメントを高める要因となるという結果を得た(「そう思う」「ややそう思う」合計が77.9%)。



【図2】質問:福利厚生が充実していると、あなたの会社で今後も働き続け貢献したいと考える要因の一つとなりますか(単一選択)
(MS&ADインターリスク総研実施のアンケート調査)

(2)多様性への対応

人財の内容が多様化していることへの対応も必要になっている。バブル期までの福利厚生は正規雇用の従業員を主に対象とするものであり、世帯主を意識するものが中心であった。しかしバブル崩壊後は非正規雇用の従業員、女性の比重が高くなった。また従業員の平均年齢もあがり、50歳以上の従業員が増えた。そうしたことから出産、子育て、介護といった従業員が抱える課題に対応する福利厚生のニーズが高まっている。

(3)中途・外国人財の活用

日本の労働市場は流動性が高まりつつあり、勤務先を変える転職は伝統的日本企業においても増えている。人財の強化については社内の人財強化が中心的役割を維持しつつも、徐々に社外から人財を獲得し活用することが増える。そのため新卒以外のルートでの人財採用は増え、そうした人財候補から評価される福利厚生という視点も重要になっている。また外国人財の活用を進めなければ人財の量だけでなく質の確保も難しい時代が来る可能性があり、その場合も外国人財に魅力がある福利厚生が求められる。

5

福利厚生ニーズの多様化と 団体保険

(1) ニーズの多様化とカフェテリアプラン

多様性への対応、中途・外国人材の活用がますます重要になり、従業員が働き方および福利厚生に求めるものも多様化している。そうしたニーズの多様化に対応するための手段の一つが「カフェテリアプラン」（選択型福利厚生）である。カフェテリアプランは従業員が付与されたポイントを使って福利厚生のメニューから自分に合うものを選択するものであり、カフェテリアプランを使って多くの選択枝を用意し、多様な従業員一人ひとりに合った福利厚生を提供する例が増えている（図3）。

(2) 選択枝の一つ：セーフティネットとしての団体保険

カフェテリアプランのメニューには団体保険が含まれることがあり、またカフェテリアプランを導入していない企業でも団体保険を福利厚生のメニューに含めていることが多い。団体保険は企業が契約者となり従業員が加入対象となる保険であり、生命保険、所得補償保険、自動車保険、火災保険、傷害保険といったものがある。事務コストおよび全体としての保険金支払いリスクが抑制されることから保険料が割安になるメリットがあり、公的な社会保険を補完し多様な保険ニーズに対応できるものである。

公的な社会保険の財政は厳しさを増しており、カバーされるリスクも限定的であることから、団体保険で従業員のセーフティネットを補完するニーズは確実にある。少子化や非婚化で家族による支え合いというセーフティネットも弱まっており、

保険で将来の不安を軽減することは従業員のエンゲージメントを高める効果も期待できる^{注2)}。そうしたことから多様な福利厚生のニーズに応えつつ人的資本経営を実践する上で団体保険の活用は有力な手段になると考えることができる。

以上

参考文献・資料等

- ・坂本光司『いい会社には、活きた社内制度がある』同友館、2023年
- ・西久保浩二『戦略的福利厚生の進化』日本生産性本部、2024年
- ・マーサージャパン『優秀人材を惹きつける福利厚生戦略』労務行政、2025年

注)

- 1) インターネットによるアンケート調査。対象は大企業（従業員2,000人以上）に属する会社員で、男性500名、女性500名。年齢は20歳代、30歳代、40歳代、50歳代の4区分（各区分250人ずつ、内、男女125人ずつ）
- 2) MS&ADインターリスク総研実施のアンケート調査でも「団体長期障害所得補償保険（GLTD）のような所得補償制度があると、あなたの会社で今後も働き続け貢献したいと考える要因の一つとなりますか」という質問に対し、「そう思う」19.4%、「ややそう思う」48.1%と肯定的な回答が7割近くを占めた

カフェテリアプラン			
●住宅補助	●育児補助	●医療・検診補助	●旅行・宿泊
●通勤補助	●介護補助	●運動・フィットネス	●エンタメ・趣味
●財産形成	●資格取得	●メンタルヘルス	●食事・グルメ
●団体保険	●リスクリング	●リラク・ビューティー	●出会い・ブライダル

【図3】カフェテリアプランの代表的メニュー

（各種資料を基にMS&ADインターリスク総研作成）

災害・事故情報

対象期間：2026年6月～2026年8月

〔本情報は、公開情報およびマスメディアでの報道等を基に作成しています〕

MS&ADインターリスク総研株式会社
RMFOCUS 編集部

分類	年月	事故・災害概要
自然災害	2026年6月	欧州において、熱波による記録的な猛暑が続き、死者の増加、山火事、干ばつ、電力・物流障害、農業被害へと影響が広がり、EU27カ国の暑さ関連の過剰死者は1万人超に達した。
	2026年7月	熊本県熊本地方を震源とするマグニチュード7.1の地震が発生し、宇城市と八代郡氷川町で震度7を観測した。製紙工場では高さ80メートルの煙突が地震発生とほぼ同時に中央部から折れ、事務所を直撃して従業員9人が死亡した。また、地震発生後に熊本県上益城郡嘉島町の商業施設で爆発事故が起き、7人死亡、26人が負傷した。地震で建物内のLPガス管が損傷してガスが漏れ、施設内に滞留したガスに何らかの原因で着火した可能性が高いとされる。熊本県全体で死者38人、住宅被害は5万棟超に達した。
	2026年8月	線状降水帯による豪雨により、各地で深刻な浸水や孤立が相次いだ。富山県では氷見市などで住宅約600棟の浸水や孤立が続き、ドローンで物資搬送が行われた。福井県では3市に大雨特別警報が出て約30万人に緊急安全確保が発令され、住宅浸水や道路被害が広がった。千葉県では死者13人が確認され、住宅浸水は約2,800棟に拡大した。
労働安全	2026年8月	栃木県鹿沼市の鉄道駅構内で接触事故が発生し、男性作業員4人が死亡した。除草作業のため線路上にいたところ、ホームに進入してきた特急列車にはねられた。見張り員同士の意思疎通に問題があり、作業員に伝わっていなかった可能性がある。事故が起きた時は時速52キロ程度だったという。
情報セキュリティ	2026年6月	モバイル通信会社において、ISP向けメールシステムが不正アクセスされ、メールアドレス約1,220万人分、パスワード約760万人分の情報が漏えいしたことを公表した。
	2026年7月	冷凍食品メーカーで不正アクセスによるシステム障害が発生し、冷蔵倉庫の入出庫や冷凍食品の出荷が停止した。ハッカー集団の犯行声明が確認され、一部サーバーに保管されていた個人情報の漏えいが判明し、対象者への通知が行われた。障害発生の11日後に通常稼働へ復旧した。
製品安全	2026年8月	米国ソーシャルメディア会社はほぼ全ての州・地域と、子どものSNS依存を巡る訴訟で包括和解し、今後10年間で最大2.8兆円を支払うことで合意した。和解には、傘下の事業会社2社の未成年利用者に対する利用時間や夜間利用の制限など安全対策の強化が含まれる。
役員賠償	2026年7月	民事再生手続き中の不動産会社が、買収防衛策として従業員による買収（EBO）を実施した結果、会社に多額の損失が生じたなどとして、元社長に損害賠償を求めた訴訟で、東京地裁が約29億円超の支払を命じた。

» 「空飛ぶクルマの社会受容性等に関する調査(第5回)」について ～安心・安全で快適なエアモビリティ社会の実現に向けて～

**空飛ぶクルマの認知度は上昇、
実現性への懷疑はやや緩和傾向
利用意向の伸び悩みには安全面への不安が継続**

MS&ADインターリスク総研は、空飛ぶクルマに対する消費者の意識や社会受容性を把握し、商品・サービスの高度化と新たな開発に活かすことを目的に、「空飛ぶクルマの社会受容性等に関する調査(第5回)」を実施しました。

MS&ADインターリスク総研では、2020年9月、2021年8月、2024年2月および2025年2月に、移動に関する様々な課題を解決する次世代モビリティとして期待される空飛ぶクルマに関して調査を実施し、今回2026年2月にも空飛ぶクルマの社会受容性等に関する調査を実施しました。

本調査および過去調査結果から、空飛ぶクルマという言葉で「聞いたことがある」と回答した割合は、2025年2月から2026年2月にかけて上昇しました。また、「空飛ぶクルマは実現すると思う」と回答した割合は、例年どおり減少傾向にあるものの、前年調査と比べて減少幅は緩やかになり、「実現するとは思わない」と回答した割合も初めて減少に転じました。2025年4月から10月にかけて開催された大阪・関西万博において、空飛ぶクルマ

のデモ飛行や機体展示が行われ、各種報道やSNS等を通じて露出が増加したことが、認知度の上昇や実現性への意識の変化に影響したと考えられます。

一方で、「空飛ぶクルマ」を「利用したい」と回答した割合は、2021年8月調査で59.0%と最も高かったものの、その後は低下傾向で推移し、2026年2月調査では49.3%となりました。自宅の上を空飛ぶクルマが飛ぶ場合の不安については、2025年度と同様に、墜落や落下物、セキュリティ面への不安が高く、こうした不安が残っていることが、名称の認知が広がっても利用意向の低下につながっていると考えられます。

なお、空飛ぶクルマの実現に向けて国土交通省では、「空の移動革命に向けたロードマップ」に基づき、機体や運航の安全基準、操縦者の技能証明、離着陸場等の基準の整備および、空飛ぶクルマの初期運航に必要な情報提供・モニタリング等を行うための施設整備等を進めています。

今回の調査結果を踏まえて、MS&ADインターリスク総研はこれまでの次世代モビリティ領域におけるリスクマネジメントに関する知見を活用するとともに、次世代エアモビリティサービスの安全性・社会受容性向上に加え、サービスの普及による地域の様々な課題の解決に貢献していきます。

1 「空飛ぶクルマ」に関する意識調査

(1)調査の概要

- ①調査方法: Webによるアンケート
- ②調査対象: 15歳～89歳の男女個人
- ③回答数: 2,800人
※下記のとおりグループ分けをし、性別、年代がほぼ均等となるよう割付を実施
「グループ①」東京都・大阪府在住者: 800人
「グループ②」長野県・大分県在住者: 800人
「グループ③」山梨県・石川県在住者: 800人
「グループ④」上記以外の在住者: 400人
- ④実施時期: 2026年2月

(2)調査の背景、目的

①背景

空飛ぶクルマの社会実装に向けて、2018年より「空の移動革命に向けた官民協議会」が設置されました。空飛ぶクルマが重要な政策と位置付けられ、政策や法整備の検討が進められています。また自動車や鉄道のように身近な存在としての日常の移動など居住区近くでの運航のほか、中山間地帯や離島での移動、観光(空港や駅から観光地への移動を含む)、災害時の救助など、様々なユースケースも検討されています。

空飛ぶクルマの社会実装には、ネガティブなイメージを持っている人の受容性を高めるための課題とその克服のための条件を見極めることが必要です。そのためには、社会(利用者を含む)がこの新しいモビリティに関する官民等の動きをどう受け止め、何を期待し、何に不安を覚えているのかを理解することが重要です。

②目的

(ア) 日常利用するモビリティに対する不満や期待を明らかにしつつ、「空飛ぶクルマ」に対する期待や不安・課題などを浮き彫りにする。

(イ) 「空飛ぶクルマ」に対して、回答者の属性によって異なる意見等を持っているとの仮説のもと、期待や不安・課題などを浮き彫りにする。

【今回考慮した属性】

(a) 住所(都道府県、郵便番号)

(b) 性別

(c) 年齢

(d) 職業

(e) 年収

(ウ) 過去データと比較し経年変化を把握する。

③調査項目

調査項目は以下のとおりとし、計47問の質問を行いました。

- ・日常利用するモビリティの課題と期待するソリューション
- ・「空飛ぶクルマ」に関する認知度と実現への期待
- ・利用者としての期待・不安
- ・社会としてのベネフィット・不安

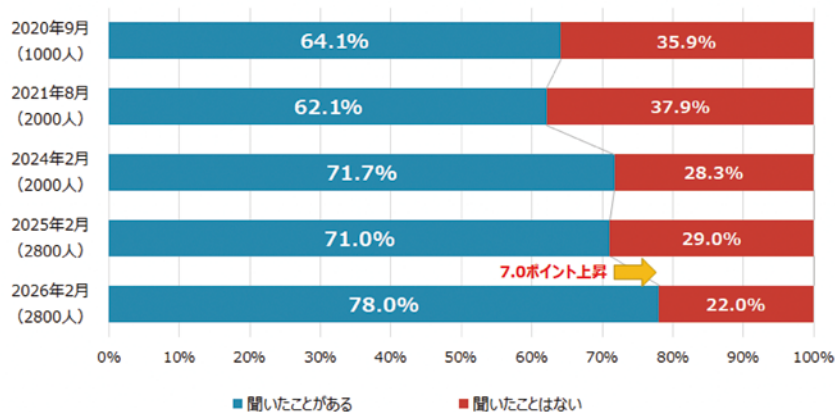
(3) 調査結果の概要

① 2024年2月から2025年2月にかけては、空飛ぶクルマという言葉に「聞いたことがある」と回答した割合はほぼ横ばいで

した。一方、2026年2月は2025年2月に比べて、「聞いたことがある」と回答した割合が7.0ポイント上昇しました(図1)。

Q あなたは空飛ぶクルマという言葉を知っていますか。(年別)

✓ 2024年2月から2025年2月にかけては、空飛ぶクルマという言葉に「聞いたことがある」と回答した割合はほぼ横ばいだった。一方、2026年2月は2025年2月に比べて、「聞いたことがある」と回答した割合が7.0ポイント上昇した。



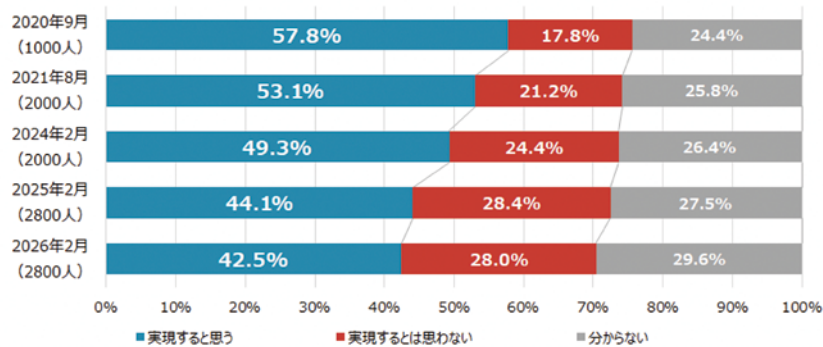
【図1】空飛ぶクルマの認知度

②「空飛ぶクルマは実現すると思う」と回答した割合は、例年どおり減少傾向にあるものの、2025年2月調査では前年差が-5.2ポイントだったのに対し、2026年2月調査では-1.6ポイントとなり、減少幅は緩やかになりました。また、「実現すると

は思わない」と回答した割合は、例年増加傾向にありましたが、2026年2月調査では初めて減少(-0.4ポイント)に転じた(図2)。

Q あなた自身は、空飛ぶクルマは実現すると思いますか。(年別)

- ✓ 「空飛ぶクルマは実現すると思う」と回答した割合は、例年どおり減少傾向にあるが、2025年2月調査では前年差が-5.2ポイントだったのに対し、2026年2月調査では-1.6ポイントとなり、減少幅は緩やかになった。
- ✓ また、「実現するとは思わない」と回答した割合は、例年増加傾向にあったが、2026年2月調査では初めて減少(-0.4ポイント)に転じた。



【図2】空飛ぶクルマの実現可能性

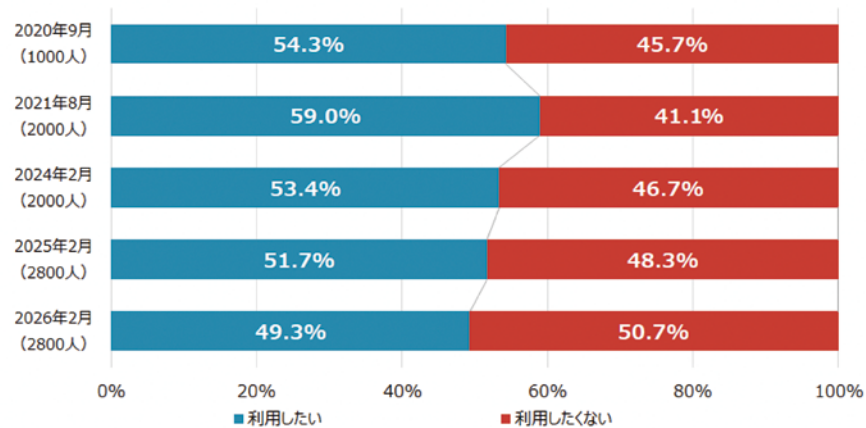
③「利用したい」と回答した割合は、2021年8月調査で59.0%と最も高かったが、その後は低下傾向で推移し、2026年2月

調査では49.3%となりました(図3)。

Q 空飛ぶクルマが実現したら利用したいと思いますか。(年別)

※ここでは利用料金はないものとしてお考えください。

- ✓ 「利用したい」と回答した割合は、2021年8月調査で59.0%と最も高かったが、その後は低下傾向で推移し、2026年2月調査では49.3%となった。



【図3】空飛ぶクルマの利用意向

(4)まとめ

- ① 今回の調査により、利用者を含む社会が、現在の移動手段に対して抱えている不満や課題、「空飛ぶクルマ」に対する期待、不安について地域や属性等の特性を踏まえた結果を示すことができました。
- ② 社会受容性の観点からは有事の際のスキームや不安要素についての対策に取り組む必要があることを、明らかにすることができました。

- ③ 「空飛ぶクルマ」の社会実装に向け、市場性、社会受容性双方を高めるための課題とその克服のための条件を理解し、特に利用者の立場においては、地域、属性等の特性を踏まえた対策を講じる必要があると考えられます。

2 今後の取り組みについて

今後は、MS&ADインターリスク総研で過去に実施した調査との比較によって、日本と海外の利用者・社会の意識の差や認知度の差等を分析するとともに、継続的な調査を行うこ

とで、MS&ADインシュアランス グループとして、安心・安全な「空飛ぶクルマ」の社会実装に向けた社会課題の解決に貢献していきます。

以上



〈本号でお話をうかがった方(敬称略)〉

伊坪 徳宏(いつぼ のりひろ)

早稲田大学 理工学術院創造理工学部環境資源工学科 教授

【略歴】

1998年東京大学大学院工学系研究科材料科学専攻修了。博士(工学)。1998年から社団法人産業環境管理協会において経済産業省LCA国家プロジェクトでライフサイクル影響評価手法を開発。2001年から独立行政法人産業技術総合研究所において環境影響評価手法LIMEの開発と産業界への応用研究に従事。2005年から東京都市大学環境情報学部准教授。2013年から東京都市大学環境学部教授。2016年から東京都市大学環境情報学研究科長。2023年から現職。著書に『LIME3 改訂増補—グローバルスケールのLCAを実現する環境影響評価手法』(編著)、『SDGs 時代の環境評価 ライフサイクル評価からわかること』、『大学講義 ライフサイクルアセスメント:原則・基礎・演習』などがある。

石川 善樹(いしかわ よしき)

公益財団法人Well-being for Planet Earth代表理事

【略歴】

1981年、広島県生まれ。東京大学医学部健康科学科卒業、ハーバード大学公衆衛生大学院修了後、自治医科大学で博士(医学)取得。公益財団法人Well-being for Planet Earth代表理事。「人と地球が調和して生きるとは何か」をテーマとして、雲孫世代(約200—300年先の8世代後の子孫)にまたがるような長期構想に取り組む。

RMFOCUS

<i>Risk</i>	リスク
<i>Management</i>	マネジメント
<i>Find</i>	リスクの発見
<i>Observe</i>	リスクの認識
<i>Control</i>	リスクの制御
<i>Undertake</i>	リスクの引受
<i>Solve</i>	リスクの解決

RMFOCUS(第99号)／2026年10月1日発行

発行／MS&ADインターリスク総研株式会社 営業推進部

発行者／竹内 俊輔

編集長／岩井 耕介

【照会先】〒101-0063 東京都千代田区神田淡路町2-105

ワテラスアネックス

<https://www.ircic.co.jp/>

(無断転載はお断りいたします)



※バックナンバーは
こちら

