

津久井稲緒 (2014) 「CSRとコミュニティ政策」
『経営哲学』第11巻1号
津久井稲緒 (2010) 「企業の社会的責任のコン
フリクト」『日本経営倫理学会誌』第17号
津久井稲緒・齊藤葵 (2014) 「住民との協働に
よる合意形成のあり方に関する研究」『かな
がわ政策研究・大学連携ジャーナル』神奈川
県政策研究・大学連携センター、No.6
東洋大学PPP研究センター編 (2015) 『公民連
携白書2015-2016』時事通信社
東洋大学PPP研究センター編 (2006) 『公民連
携白書2006-2007』時事通信社
鷺巣力 (2014) 「公共空間化するコンビニ」『都
市問題』公益財団法人後藤・安田記念東京都
市研究所、第105巻第08号、2014年8月号
山田洋 (2013) 『リスクと協働の行政法』信山
社

笹子トンネル天井板落下事故と経営倫理

The Sasago Tunnel Collapse Accident and Business Ethics

日本経営倫理学会常任理事 **井上 泉**
Japan Society for Business Ethics **Izumi Inoue**

ABSTRACT

On December 2nd 2012, concrete ceiling panels stretching for about 138 meters inside the Tokyo-bound Sasago Tunnel suddenly collapsed, crushing three vehicles and causing nine deaths and two serious injuries. The deadliest accident in Japanese highway history was caused by the gross neglect of safety standards by the Central Nippon Expressway Company Ltd. (C-Nexco). It failed to conduct thorough safety inspections of the Sasago Tunnel for 12 years and overlooked the loosening ceiling panels. C-Nexco also repeatedly refused to admit its fault and liability for the victims and their families despite its motto for "Safety, Security and Comfort" and "Customers first". A series of these C-Nexco's misconduct raised serious public doubts about its standards of ethics and social responsibilities. This article examines the actions of C-Nexco regarding this accident and discusses the social responsibilities of companies beyond their legal obligations with a view to re-emphasising the importance of a corporate culture willing to adapt to corporate social responsibility.

キーワード

中日本高速道路 笹子トンネル 天井板落下 経営倫理 社会適合性

1 はじめに

2012年12月2日、中日本高速道路株式会社(以下「中日本高速道路」)が管理する中央高速道上り線笹子トンネルにおいて、突然トンネル天井板が落下し、3台の車両を押し潰し死傷者計11名を出すという安全安心を標榜する高速道路会社としてはあってはならない事故が発生した。事故の原因は、天井板と隔壁板を吊下げるCT鋼をトンネル天頂部で接着しているア

ンカーボルト(以下単に「ボルト」と呼称することがある)が、経年劣化、施工不良等によって支持力を失い落下したことによるものであった。遺族が提訴した損害賠償請求訴訟においても、長年にわたりアンカーボルトの保持力、耐久力を確実に点検しなかった中日本高速道路の管理上の過失が認定され、4億6千万円の支払い責任が確定した。

「安全・安心・快適」と「お客さま第一」は

中日本高速道路の経営の最優先課題¹であった。しかしながら、中日本高速道路は笹子トンネルの詳細点検を事故発生まで12年間も行わず、高速道路管理者としての注意義務を怠り、また損害賠償に対しても頑なに責任を否定し、裁判開始直後に中日本高速道路の責任を指摘する調査報告書が公表されたにもかかわらず、裁判を続行し地裁での敗訴判決を待つなど、その倫理性に大きな疑問を投げかけた。

笹子トンネル事故に関するこれまでの研究・論考に関しまとまったものとして、西山(2013)、江副(2013)、樋口(2014)が挙げられる。西山は、事故の原因をアンカーボルトの施工ミスにとどまらず、覆工コンクリート、断層、大断面トンネル、横流換気方式等の要素を精査し、様々な事故原因の可能性を工学的見地から指摘している。江副は、考えられる事故の原因と事故までの点検状況を分析しながら設計者、管理者等の法的責任を論じている。樋口は、長期間にわたり事故箇所の詳細点検が未実施であった背景について「イシューマイオピア」の概念を用いて論証している。いずれもそれぞれの専門的見地から事故原因の究明とその背景について論じるものであるが、本事故に関して中日本高速道路の経営倫理を問うものではない。本稿は、法的な責任にとどまらない企業の社会的責任という視点から本事故に係る中日本高速道路の行動を検証し、経営倫理における「社会適合性」の重要性を再確認しようとするものである。

2 事故の概要

2012年12月2日(日)午前8時3分頃、山梨県大月市と甲府市にまたがる中央高速道路上り線笹子トンネル内で、東京側坑から約1,150m付近で、重さ1トンを超えるコンクリート製天井板が約138mにわたり落下、車両3台が下敷

きになり、うち2台から火災が発生し焼損した。その結果9名が死亡、2名が重傷を負った。特に5名が死亡したワゴン車では、「(死体は)1000度の熱で3時間も焼かれたので、手もなく、足もなく、体が上下に分かれてバラバラな炭の塊だった。体の中で一番固いはずの歯までなくなっていた。」²という凄惨なものであった。この遺体の状況は、遺族に強烈な衝撃を与え、後日の中日本高速道路に対する高額な慰謝料請求につながった。

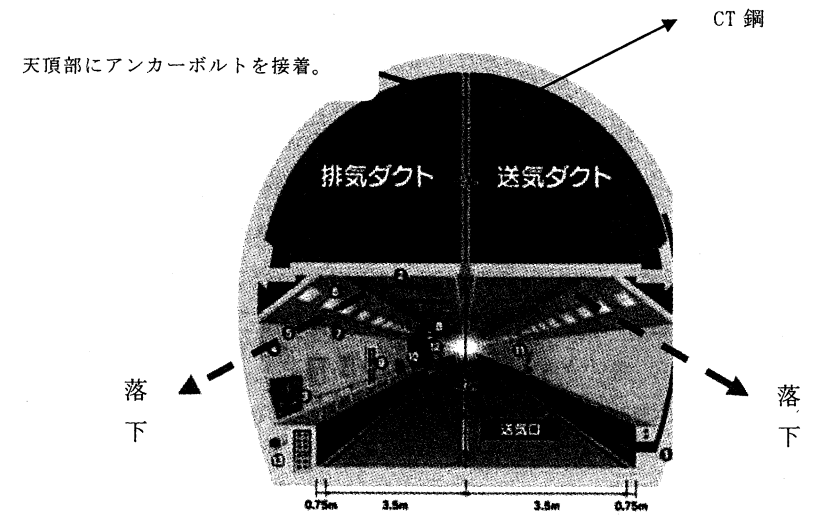
なお、事故直後より中央自動車道下り線は大月JCT・勝沼IC間が、上り線は一宮御坂IC・大月JCT間が通行止めとなった。下り線は天井板を撤去等の上、2012年12月29日より対面通行により供用を再開し、上り線は警察による事故の現場検証、天井板の撤去等の後、翌年2月8日に通行止めが解除となった。

3 笹子トンネルの概要

笹子トンネルは中央高速道大月JCT・勝沼IC間にあり、1972年よりトンネル工事が開始され、1976年に本体工事が完成、1977年に天井板工事が完成した。全長下り4,717m、上り4,784m(いずれも2車線)であり、中央自動車道では恵那山トンネル(8.5km)に次いで2番目に長いトンネルである。

笹子トンネルのような長大トンネルには通行車両の排気ガスを換気する装置が必要である。換気方式として横流換気方式が採用され、送気及び排気の両ダクトについてはトンネル断面を活用する天井板構造が採用された。トンネルの上部を天井板で区切り、更に隔壁板を設け、ダクト空間とする構造である(【図1】参照)。天井板や隔壁板を吊下げるCT鋼(長さ6m)は一基当たり16本のアンカーボルトでトンネル天頂部に固定されていた。その施工方法は、コンクリート壁に孔を穿って接着材カプセルを装

【図1】笹子トンネルの構造



出所：国土交通省トンネル天井板の落下事故に関する調査・検討委員会「報告書・資料集」平成25年6月18日、p.28

填し、そこにボルトをねじ込むことでカプセルを破壊し、カプセル内の接着剤樹脂を孔内に充填させるというものである。接着剤の硬化によりボルトとコンクリートを物理的に固着し、接着されたボルト1本当たりの抵抗力は引張力の3倍以上になると想定されていた³。事故当時、同様の吊り方式天井を有するトンネルは全国で49ヵ所⁴存在していた。

4 事故原因

4-1 調査・検討委員会の設置

事故後直ちに国土交通省は、落下の発生原因と同種の事故の再発防止策について専門的見地から検討するために、今田徹東京都立大学名誉教授を委員長とする7名からなる「トンネル天井板の落下事故に関する調査・検討委員会」を設置した。本委員会はトンネルの天井板、隔壁板、吊金具などの構造、覆工コンクリート、ボルト鋼材の状況、施工当時の記録、中日本高速道路の過去に実施した点検記録等を精力的に調査し、各種試験結果も踏まえて、早くも翌年3月27日の第4回委員会において事故原因をほ

ぼ特定し、最終的に2013年6月18日に報告書を公表した。

4-2 推定された落下メカニズム

調査・検討委員会は、事故原因を天頂部接着系ボルトの設計・施工も含めた接着部まわりに絞り込むことができるとし、天井板の落下メカニズムを以下のように推定した⁵。

- 天井板に打設された接着系ボルトは、工事完成時点から所定の接着剤引抜強度が発揮されないものも含まれるなど、設計施工段階から事故につながる要因を内在していた。
- 落下区間は最もダクト空間の断面積が大きく最も重い天井板及び隔壁板を有し、そして最も大きい風荷重を受ける断面であったが⁶、特に建設当初から所定の引抜強度が得られなかった天頂部接着ボルトでは、経年の荷重作用や材料劣化を原因とする引抜強度の低下・喪失が進行した。
- いずれか、または複数のCT鋼において、天頂部接着ボルトは、全体としては天井板

及び隔壁板等を吊るすための強度が不足し、その結果、接着剤樹脂と覆工コンクリート、または、接着剤樹脂とボルト接合面に沿ったせん断破壊等、単独または複数の破壊形態の複合形態により引き抜けたことで、CT鋼、天井板及び隔壁板の落下が生じた。

すなわち、吊金具（CT鋼）が自重、天井板、隔壁板等の重みで落ちようとする力に対し、接着ボルトはその3倍の支える力を保持していることになっていたが、当初想定を超えた風荷重、経年の荷重作用、材料劣化等により、引抜強度の低下・喪失が進行し、その結果CT鋼、天井板、隔壁板が落下したというのが調査・検討委員会の結論であった。

事故後、笹子トンネル上り線全線（事故区間を除く）にわたって、アンカーボルトの抜き抵抗試験が行われた。その結果、得られた有効データ数183ヶ所のうち想定引抜強度に満たないものが16ヶ所（約9%）存在することが確認され、中には試験前に触診したときに引き抜けたり、ジャッキによる載荷に対してほとんど抵抗を示さなかったものもあった⁷。

4-3 トンネルの点検方法

構造物の点検マニュアルは、中日本、東日本、西日本の高速道路3社が前身の日本道路公団から引き継いだものをもとに、民営化後2006年に共同で作成している。事故発生時点においては「保全点検要領 構造物編（平成24年4月）」が最新の要領であった⁸。

この要領では、点検の種類（初期点検、日常点検、定期点検〈基本点検、詳細点検〉、臨時点検〈特別点検、緊急点検〉）、点検方法（車上目視、遠望目視、近接目視、打音、非破壊検査機器）、点検頻度（日常点検：交通量に応じて4～7日/2週、定期点検（基本点検）：1回

以上/年）等について定めている。

このうち、詳細点検は「構造物の健全性を把握するため近接目視・打音等により詳細な診断を行う」と定義され、その頻度は、5～10年の間隔で1回を標準とし、道路交通または第三者に対し支障となる恐れのある箇所の点検は、5年に1回行うことが基本となっていた。近接目視とは、構造物の状況について可能な限り検査路や足場などを利用して、構造物に接近または双眼鏡にて目視により点検する方法であり、打音とは、所定のハンマーにより対象構造物を打音して、構造物の状況（はく離やボルトのゆるみ等）を把握する点検方法である⁹。

4-4 中日本高速道路の点検経緯

2000年から事故発生前の2012年までの12年間に中日本高速道路は笹子トンネルの点検を4回行っている。その概要は【表1】の通りである。

中日本高速道路の過去4回の点検経緯を見ると、実際に天井板上面（ダクト空間）を詳細点検したのは2000年の1回だけである。その後12年間にわたり、最も注意を払わなければならない天頂部接着ボルトの状況について実際に触診や打音による点検を行っていないのである。

12月3日から実施された笹子トンネル下り線の事故後の緊急点検では、はしごを使って、CT鋼を固定している接着ボルト12,002ヶ所について近接目視及び打音点検したところ、脱落（2ヶ所）、ゆるみ（608ヶ所）、腐食による断面欠損（22ヶ所）、計632ヶ所の不具合が発見された¹⁰。事故の3ヶ月前の定期点検において、このような詳細点検を行っていれば、中日本高速道路はトンネル内の異常な状況に気づいたものと考えられる。

こうした中日本高速道路の点検経緯を総括して、調査・検討委員会は、点検計画の変更、12年間にわたりL断面天頂部ボルトに対して、ボ

【表1】笹子トンネルL断面点検経緯

点検年度	点検種別	点検内容
2000年	臨時点検	天井板上面（ダクト空間）を近接目視及び打音点検。点検の結果、アンカーボルトの脱落、ゆるみが計217ヶ所あったことを認識。
2005年	定期点検	前回点検から5年目。点検の目的が天井板下面からのコンクリート剥落チェックであったため、天井板上面は点検していない。
2008年	臨時点検	路面上から近接目視及び打音点検を行ったが、タイル面のみ点検しており、天井板上面は点検していない。この時点で、天井板上面点検を2009年度に実施する計画としたが、実際には行われていない。
2012年9月	定期点検	路面上から近接目視及び打音点検。天井板上面の近接目視と一部打音点検を行うが、足場を組んでおらず、天頂部の点検は行っていない。

出所：国土交通省トンネル天井板の落下事故に関する調査・検討委員会「笹子トンネル（上り線）の過去の点検経緯」（第3回委員会資料）より作成

ルトに近接しての目視及び打音が未実施であったことについて、個々にみれば背景があるとしても、天頂部接着系ボルトの状態について明確な裏付けがなく近接での目視及び打音の実施が先送りされていたとして、「中日本高速の笹子トンネル天井板に対する事故前の点検内容や維持管理体制は不十分であったと言わざるを得ない。」¹¹と結論付けた。

5 損害賠償訴訟

5-1 裁判の提起

事故後遺族は中日本高速道路に対し、事故の責任を認め損害賠償に応じるよう求めていたが、中日本高速道路は工作物責任は認めるものの、「事故は予見できなかった」、「点検方法は適切だった」として、自己の過失を認めようとしなかったため、ワゴン車に乗っていて死亡した5名の男女の遺族12名が中日本高速道路とその子会社中日本ハイウェイ・エンジニアリング東京株式会社（以下「中日本HEJ」）を相手取り、2013年5月15日、横浜地方裁判所に訴えを提起した。請求額は合計約9億3千万円であった。

中日本高速道路が認めた工作物責任とは、土

地の工作物の瑕疵によって他人に損害を与えた場合に、工作物の占有者・所有者が負う賠償責任をいい（民法717条）、法の構造としては第一義的に占有者（この場合中日本高速道路）が無過失責任を負うもので、中日本高速道路が自主的に損害発生に関し責任を認めるということを意味しない。したがって、中日本高速道路としてはあくまでも過失責任はなかったとしつつ、法の定めに従い賠償金は支払うという姿勢であった。これが遺族の許すところとならなかったのは当然である。

5-2 被害者家族（原告）と中日本高速道路ら（被告）の主張¹²

原告は、事故の3ヶ月前の点検で打音検査などの計画を立て、子会社に指示していれば異常に気づき、事故を防ぐことができた、2000年に実施した詳細点検では、アンカーボルトの脱落とゆるみが217ヶ所もあったのに補修工事をしていない上、それ以降12年以上も詳細点検を行っていない等を主張し、工作物責任（民法717条）、使用者責任（民法715条）、近親者に対する損害賠償（民法711条）を追及した。

これに対し、中日本高速道路は、「本事故に関して推定される崩落のメカニズムや複数の原因のうち設計、材料・製品及び施工に関わる事項は、事故調査委員会の調査によって初めて判明したもので、事故発生前には知る由もなかった。事故の危険性を認識できず、重大な過失はない。また、天井板が緊急に補修する必要があるほど劣化しているとの認識はなかった。ゆえに事故は予見できなかった。」として、事故の予見可能性も結果回避義務も否定した。

5-3 裁判所の判断

15回にわたる審理の結果、横浜地裁は2015年12月22日、原告の主張を全面的に認め、中日本高速道路らに約4億6千万円の賠償を命じた。判決では争点であった事故予見可能性と結果回避可能性を認定した。裁判所の判断は以下の通りである。

(1) 事故の原因

トンネル天井板は設置から35年以上経過、天頂部アンカーボルトの経年劣化が進み、16本のアンカーボルトが抵抗力不足で抜け落ち、それによって多数の天井板が連続して落下した。

(2) 中日本高速道路らの注意義務

中日本高速道路は、構造物の性質や特性はもちろん、これまでの点検結果や補修履歴などを把握し、どのような点検を行えばトンネル通行者に危険を及ぼす可能性が高い不具合を的確に把握できるかという観点から、点検方法を選択・設定する注意義務を負っていた。

中日本HEは、中日本高速道路から点検業務を受託。適切な点検実施計画を作成し、中日本高速道路と協議する際、不具合を速やかに発見できる適切な点検方法を提案すべき注意義務があった。

(3) 予見可能性

①天井板はコンクリート製で重く、それを支

えるアンカーボルトには大きな荷重がかかっており、経年劣化で壊れることは相当前から一般的な知見となっていた。点検時にアンカーボルトが経年劣化している恐れは認識可能であった。事故の約2カ月前まで笹子トンネルの点検を実施していたが、点検前には米国でアンカーボルトが抜けたことで、天井板が崩落する類似の事故も起きていた¹³。

②両社は、適切な点検を実施しなければ、トンネル天頂部のアンカーボルトの不具合を看過し、その結果、天井板が道路上に崩落する可能性を予見できた。2000年の臨時点検では、打音でアンカーボルトの緩みが213ヶ所で見つかり、2001年の外部調査でも、打音で数多くのボルトの締め付け不良が指摘された。こうしたことから、両社は目視以外の打音や触診といった適切な点検方法をとれば、天井板崩落事故が起きることを予見できた。

(4) 結果回避可能性

①事故後の緊急点検では、トンネル内のすべての天頂部アンカーボルトの打音検査が行われた。上り線の11,613ヶ所のうち、欠落が5ヶ所、脱落が3ヶ所、緩みが213ヶ所で見つかった。事前の点検で打音検査が行われていれば、同様の結果が得られた可能性が高い。他のトンネル緊急点検では不具合は10ヶ所以内であったことと比較しても、異常な数と言える。

②適切な点検が行われ、報告されていれば中日本高速道路は安全の確保、確認ができるまでトンネルを通行止めにし、調査や応急対策、補修・補強工事または天井板の撤去工事など、抜本的な対策を始めることで、少なくとも通行者がいる中で天井板が崩落するという事故の発生は回避できた。

(5) 具体的な注意義務違反

中日本高速道路及び中日本HEはアンカーボルトの不具合を発見する適切な点検実施計画を定める注意義務を怠り、打音検査を採用せず、双眼鏡による目視にのみという方法を採用した過失があった。

判決では、中日本高速道路と中日本HEの注意義務の内容を明らかにしたうえで、落下事故の「予見可能性」と「結果回避可能性」を肯定し、同社らの過失を認定した。すなわち、事前に打音検査を含めた詳細検査が行われていれば、同社らは危険性を知り得た、そうであれば安全の確保、確認ができるまでトンネルを通行止めにし、必要な措置を取る義務があった、更に予見可能性として、本事故前に米国で発生した類似事故に言及し、中日本高速道路らがそれらから当然学ぶべきであったとしたのである。中日本高速道路らの主張は主要な論点においてほとんど採用されていない。中日本高速道路らは控訴を断念し、翌2016年1月15日横浜地裁判決が確定した。

なお、判決では原告への損害賠償額が請求額より半分程度に減額されているが、それは原告が請求額に“懲罰的賠償”の意味合いを持った高額な慰謝料を含めていたところ、判決ではそれらが減額されたからである¹⁴。

6 中日本高速道路の問題点

6-1 リスク管理の失敗

高速道路事業は人の命を預かる重大な使命を負うから、その維持保全については、安全安心を実現する高度な義務を有するが、中日本高速道路には、点検作業の形骸化、記録保全の不備、吊下げ式天井板の危険性を認識しながら撤去の先送りなど、リスク管理上重大な不備があった。

リスク管理とは企業経営目標の達成を阻害す

るリスク要因を分析、評価し、それらに対応する手段を構築・実行することであるが、リスク管理体制の構築にあたって何よりも留意しなければならないのは、リスク管理は静的なものではなく動的なものであるということである。

企業を取り巻くリスクは常に変化、変容する。すなわち、社会がその企業に期待する役割、法規制、安全対策水準、技術水準、従業員の価値観、要員構成等が時とともに変化し、過去リスクでなかったものがリスクになり、過去リスクであったものがリスクでなくなったりするのである。リスク管理にはその時々々のリスクのあり方を機動的にとらえ、適宜適切に実態に即した対策をとることが求められる。過去想定したリスク要因を常に見直すという作業が不可欠となる。最初から完璧なリスク管理などは存在しない。採用しなければならない唯一無二のリスク管理体制があるわけでもない。リスクは変化するという事実を踏まえれば、リスク管理は運用しながらPDCAサイクルによって改善していくというプロセスが不可欠である。

一方、中日本高速道路は建設後35年経過しているトンネルとその構築物に関する当然予期される劣化に対応した適切な点検を怠りながら、経年の変化について「本件事故の発生前には知る由もなかった」という。また、これまで行ってきた点検行為は「点検要領に違反しない」とし、詳細点検において、近接目視と並んで打音点検及び触診は「点検要領上要求されていない」とも主張している¹⁵。しかしながら、これらの中日本高速道路の主張は、まさにリスク管理の不備を示すものにほかならない。自己が過去定めた一定の基準やマニュアルに従って点検しているだけでは足りず、時代とともに対象物のリスクも変容するから、点検方法もそれに応じて、革新していかなければならないというリスク管理の基本とは相いれないものであった。

6-2 クライシス・マネジメントの失敗

不祥事や問題事象を事前に抑止、軽減する行動がリスク管理（リスク・マネジメント）とすれば、実際に問題が発生してから損害（風評損害を含む）を抑え込むことをクライシス・マネジメントという¹⁶。事故発生後まもなく、笹子トンネルの天井板点検では危険箇所に関する詳細点検を過去12年間も行っていなかったことが明らかにされた。更に事故翌年の前半には、調査・検討委員会が、中日本高速道路のトンネル天井板に対する事故前の点検内容や維持管理体制は不十分であったと指摘している¹⁷。こうした客観的事実と指摘にもかかわらず、中日本高速道路は頑なに死亡事故についての責任を否定し、遺族の心情を無視する言動を続けたために訴訟を提起される事態を招いた。本来であれば、自己の点検の不十分さを謝罪した上で遺族との紛争解決を早急に図るため、裁判外での解決あるいは裁判途上での和解に務めるべき事案であった。しかしながら、中日本高速道路は地裁判決まで約3年間事案を引っ張り、遺族を苦しめたのである。そして、その姿勢は社会に対して中日本高速道路の組織としての非人間性を印象付けた。これはすなわち、クライシス・マネジメントの失敗である。

6-3 経営理念と乖離した業務実態

2012年事故発生当時の中日本高速道路の経営理念では、「私たちは常に変革と向上を求め、安全・安心・快適で、時代をリードする高速道路空間を創出し、地域社会の発展と暮らしの向上、日本経済全体の活性化、そして世界の持続可能な成長に貢献します。」とした上で、より具体的に業務の方向性として、中日本高速道路は「供用後40年を経過する東名・名神高速道路をはじめ、供用後30年を経過する道路が全体の約7割を占めます。……高齢化する高速道路

ネットワークの長期的な保全事業（適切な点検と集中的な補修・補強）の推進が急務となっています。」（傍線筆者）との問題意識も表明している¹⁸。自社の抱えるリスクファクターを的確に把握しながら、実際の企業活動はそれとは関係なく展開されているのである。経営理念や経営方針が会社実務に浸透していなければ、それらは存在理由を失う。

6-4 危機対処における経営トップのリーダーシップ不在

通常このような加害事故事例では、訴訟リスクを極力避けるとともに、万が一訴訟になっても和解を常に模索するのが企業のリスク管理の常道であり、主体的に遺族への補償を進めるのは企業の社会的責任の一つである。担当者レベルの発想では、自己肯定・自己弁護的になるのは常であるが、それを超えてより幅広い視点で問題解決を模索するのはトップの役割である。多数の死傷者を出すような社会的インパクトの大きい異常事態を收拾するのは、経営のリーダーシップが最重要要素となるが、どの局面においても中日本高速道路の経営トップの存在感が見られなかった。

また、確実に発生するか不明の事故を想定して、高速道路を長期通行止めにすることは利用者からの苦情にもつながる問題であり、現場感覚では避けたいとの考えに傾きがちなることは理解されるが、それを押し切り事故発生リスクに対処するのもまたトップの仕事である。リスク管理に経営トップが積極的に関与しなければならないゆえんであるが、事故前に天井板撤去の社内検討がなされているにもかかわらず、先送りされた事実¹⁹は経営トップのリスクに関する関わり方を疑わせるものである。

7 むすび——経営倫理の再構築

7-1 経営倫理とは何か

経営倫理は決して特殊な道德基準ではない。倫理とは「人倫の道」、道德は「人のふみ行すべき道」（広辞苑）である。人として守るべき道德律が企業経営にも適用されるとすれば、経営倫理は「企業あるいは組織としてふみ行う道」²⁰と理解される。

経営倫理はBusiness Ethicsの訳語であるが、Businessという言葉は多様に訳すことができることから、ここで「経営」という場合、それは「企業経営」、「企業活動」、「経営者と従業員」といった広範囲な概念を含んだものとなる。したがって、経営倫理をより厳密に定義するなら、「企業人と企業組織が企業活動を遂行する際によりどころとなるもの」となる。

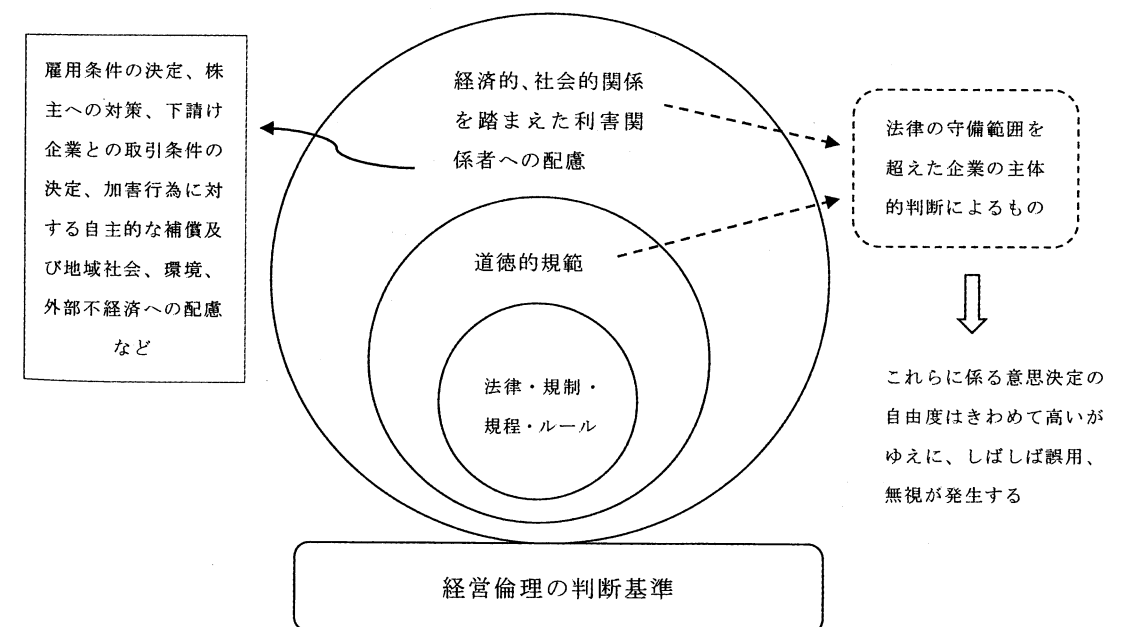
そして、その「よりどころ」には三つの判断基準があると考える（【図2】参照）。すなわち、①法律・規制・規程・ルール、②道德的規範（公正、正直、約束の遵守など）、③経済的、社会的関

係を踏まえた利害関係者への配慮である。③には、雇用条件の決定、株主への対策、下請け企業との取引条件の決定、加害行為に対する自主的な補償及び地域社会、環境、外部不経済への配慮など社会貢献のあり方が含まれる。いずれも法規制とは別の次元の経営判断を要する問題であり、これらに係る意思決定の自由度はきわめて高い。しかしながら、これらの問題は、自社（自己）利益と切り離して考えることができないがゆえに、②③の判断基準を誤用、無視することがしばしば起こりうる。経営倫理は企業と社会あるいは企業と人間との基本的関わり合いにおける課題²¹であるにもかかわらず、自己利益と他者利益とが相反するとき、自己利益の確保にとらわれるあまり、他者の利益や権利の侵害について無頓着になるのである。

7-2 法令順守にとどまらない経営倫理の確立

中日本高速道路が事故発生まで12年間も笹子トンネルに関し詳細点検を行わなかったにもか

【図2】経営倫理の判断基準



かわらず、「打音検査をしても事故を予見することはできなかった」、「詳細点検をしないと変更したことに問題はない」と主張し続けたことは、一般社会の受け入れざるどころであり、中日本高速道路の社会的評価を著しく毀損させた。

中日本高速道路に限らないが、日本の企業では不祥事や事故等で第三者被害を引き起こしても、被害者からの訴訟提起を待って判決を得てから賠償行為に移るところが少なくない。経営責任を主体的に発揮するのではなく、被害者救済の判断を他人に委ねる行為である²²。なぜこのようなことが起こるのかであるが、コンプライアンスを「法令等遵守」としか理解しないからである。「法令に違反しなければよい」という発想は逆に「法令に違反したと判定されたら従う」という思考に繋がり、最終的にその判断を行うのは裁判所だということになる。しかし、コンプライアンスを「法令等遵守」と考えているのは、企業はその社会的責任を果たすことはできず、経営倫理の貫徹も困難である。変転し続けるリスクのあり様を全く勘案せず、対応行動の難易に心を奪われたまま自ら定めた狭小な点検範囲を正当化し、「規程通り点検を行っていたから過失はない」と主張するのは、コンプライアンスの意味を取り違えているからである。法律上の是非に加え、企業が社会から受け入れられるにはどうあるべきかという「社会適合性」が今日的なコンプライアンスの意味であり、「社会適合性」こそが、企業の根本理念となるべきなのである。

7-3 経営理念と会社業務の乖離の是正

先述の6-3で見たような現象は中日本高速道路だけに見られるものではない。現実に行われている会社業務とは連動しない対外的に宣言する美しいCSRが存在している例は珍しくな

い。

例えば、東芝は好業績を装うため、7年にわたり総額2,248億円に達する粉飾決算を続けてきたが、東芝グループ行動基準では「会計に関する法令・基準を遵守し、適正に会計処理と会計報告を行います。」「会計情報を適時かつ正確に記録し、不適正な会計処理、誤解を与える会計報告を行いません。」²³と謳っている。これは粉飾発覚前に発行された同社のCSR報告書の記述である。

また、三菱自動車は長年にわたり、技術的には達成できない燃費を、検査データの偽造・ねつ造によって、実現できているかのように装っていたことが、2016年4月に発覚した。しかし、その前年度のCSR報告書の社長メッセージには、過去の自社の不祥事の反省を踏まえつつ、「品質に関するすべての業務プロセスを見直すため、社内改革「カスタマーファースト・プログラム」に2013年4月から取り組んでいます。」とあり、環境担当役員は、燃費向上を地球環境保全の一環としてとらえ、「低燃費車の展開を順次拡大し、……地球温暖化防止をグローバルに推進してまいります。」と宣言している²⁴。

オリンパスは、資産運用の損失約1,000億円を隠蔽するために、14年間にわたり歴代3人の社長が主導して隠蔽工作を行っていた。ところが、オリンパスは、国連グローバルコンパクトにも参加し、CSRに優れた企業であると見なされていた。そして、「グローバル社会で生きる企業市民として、単に利益に執着するのではなく、ステークホルダーの方々と対話を通して誠実に向き合い、双方にとってWin-Winとなる信頼関係の構築が不可欠だと思います。」²⁵と社長（本事件で逮捕）が宣言している。

このように対外的な見せ方と会社業務の実態が乖離しているのであれば、誰も企業のCSR報告書や社会貢献レポートを信用しなくなる。企

業の信用についての重大な脅威である。経営者は上部構造としての対外発信内容と、下部構造たる足元の企業実務が的確に連動しているかについて、改めて見直すことが必要である。企業が謳いあげる社会的責任を全うするためにその経営理念を会社業務の隅々にまで具体策として浸透させることを経営者は最優先課題として取り組まなければならない。

7-4 経営倫理は企業風土と構成員の行動を規定する

経営倫理は企業風土を形成し、構成員たる人の思考パターンや行動を規定する。倫理は個々人の心に宿るものであるが、人が企業や組織の構成員となる時、その同族意識から他の構成員や組織の風土から影響を受けるとともに、他からの攻撃に対し組織を防衛しようとすることはしばしば起こる²⁶。それゆえに倫理的に正しくないことも集団の中ではいとも簡単に正当化され、あるいはやむを得ないものとして見過ごされることが起こる。経営倫理が確立されていなければ、企業が危機に対処するにあたって、自己防衛と自己利益の確保にばかり関心が向き、社会の要請に適合できないという事態を引き起こす。ここに芯の通った経営倫理の存在が求められる理由がある。

企業と社会あるいは企業と人間との基本的関わり合いについて、社会に適合し社会から受け容れられるよう振る舞うことが経営倫理の根本理念であり、それを組織内に徹底するのは、業績向上と並んで経営者の最大の使命となる。笹子トンネル事故における中日本高速道路の一連の対応を見る限り、まことに遺憾なことに経営者の存在感がなく、対外的に公表していたことがありたいという企業像と実際の企業行動も背馳するなど経営倫理の不確かさが目立った。社会適合性の欠落した企業が社会にどのようなイン

パクトを与え、また自らも重大な危機を迎えるかについて、笹子トンネル落下事故は我々に貴重な教訓を示しているといえよう。

〈参考文献〉

- 江副 哲 (2013) 「笹子トンネル天井板崩落事故における法的責任」(土木学会関西支部、FCM橋梁の維持管理に関するワークショップ)
- 樋口晴彦 (2014) 「中日本高速道路笹子トンネル事故の事例研究」『千葉商大論叢』52(1)、p 273-293
- 井上 泉 (2015) 『企業不祥事の研究』文真堂
- 国土交通省トンネル天井板の落下事故に関する調査・検討委員会「引抜き抵抗力試験結果」(第4回委員会資料) 平成25年3月27日
- 国土交通省トンネル天井板の落下事故に関する調査・検討委員会「調査・検討委員会報告書」平成25年6月18日
- 国土交通省トンネル天井板の落下事故に関する調査・検討委員会「笹子トンネル(上り線)の過去の点検経緯」(第3回委員会資料)
- 国土交通省トンネル天井板の落下事故に関する調査・検討委員会「第1回～第5回委員会議事要旨及び資料」平成24年12月4日、平成24年12月21日、平成25年2月1日、平成25年3月27日、平成25年5月28日
- 小山巖也 (2011) 『CSRのマネジメント イシューマイオピアに陥る企業』白桃書房
- 水尾順一 (2003) 『セルフ・ガバナンスの経営倫理』千倉書房
- 水尾順一 (2016) 『サステイナブル・カンパニー』宣伝会議
- 西山 豊 (2013) 「笹子トンネル事故を考えるー科学者の社会的責任から」『日本の科学者』Vol.48、No.7
- 中日本高速道路株式会社「CSR報告書(2012

年版)」
中日本高速道路株式会社「笹子トンネル天井板
落下事故概要」2013年2月24日
NKS J リスクマネジメント株式会社「中央自
動車道「笹子トンネル」における天井板崩落
事故について」2011年12月11日
佐和隆光 (1993)『成熟化社会の経済倫理』岩
波書店
高橋浩夫 (2016)『戦略としてのビジネス倫理』
丸善出版
高橋浩夫編 (2009)『トップ・マネジメントの
経営倫理』白桃書房
梅津光弘 (2002)『ビジネスの倫理学』丸善
エドワード O・ウィルソン (2013)『人類はど
こから来て、どこへ行くのか』斎藤隆央訳、
化学同人
平成25年(ワ)第1819号/第4505号「損害賠
償請求事件」横浜地方裁判所判決、平成27年
12月22日 (LEX/DBインターネットTKC法
律情報データベース)

〈注〉

- (1) 中日本高速道路株式会社「CSR報告書
(2012年版)」
- (2) 平成27年12月2日の追悼慰霊祭におけ
る遺族の証言 (フジテレビ番組「とくダ
ネ」平成27年12月3日放送より)
- (3) 「調査・検討委員会報告書」p13,15
- (4) 国土交通省道路局「トンネル天井板の緊
急点検について」平成24年12月3日
- (5) 同上報告書 p37
- (6) 笹子トンネルでは、ダクト空間の断面積
を送排気流量に応じてS, M, Lの3種
類設け、事故区間は最大のLであった。
- (7) 同上報告書 p22
- (8) 同上報告書 p6

- (9) 同上報告書 p6~7
- (10) 国土交通省「トンネル天井板の緊急点検
結果について」平成24年12月17日
- (11) 同上報告書 p39
- (12) 平成25年(ワ)第1819号/第4505号「損
害賠償請求事件」横浜地方裁判所判決、
平成27年12月22日 (LEX/DBインター
ネットTKC法律情報データベース)か
ら井上が要約。以下「裁判所の判断」も
これによる。
- (13) 2006年7月10日、米国高速90号線ボス
トントンネルにおいて、アンカーボルト
の接着不良により天井板が落下、通行中
の乗用車1台を直撃、死者1名を出した。
この事故に関しては、独立行政法人日本
高速道路保有・債務返済機構が報告書に
まとめ2008年に配布している。
- (14) 請求額と判決額に約4億6千万円の差
があるが、大部分が慰謝料の削減による
ものである。請求は死者本人1人当たり
に対し6,000万円、父母1人当たり2,000
万円、姉妹1人当たり1,000万円として
いたが、判決はそれぞれ2,800万円、100
万円、50万円とした。
- (15) 損害賠償請求事件訴訟における中日本
高速道路らの主張。同上判決文より。
- (16) 井上 泉 (2015) p235
- (17) 同上報告書 p39
- (18) 同上「CSR報告書」p31
- (19) 同上報告書 p33、「笹子トンネル(上り
線)の過去の点検経緯」(第3回委員会
資料) p7~8 天井板撤去には15か月
の工事期間と55億円の工費が必要とさ
れ、これはまさに経営トップが判断すべ
き重要な事項であった。
- (20) 水尾順一 (2003) p5
- (21) 高橋浩夫 (2016) p12

- (22) 本件とは逆であるが、JR東海は2007年
に認知症男性が電車にはねられ死亡した
ことにより振替輸送の費用等がかかった
として、同居の妻(当時85歳、要介護1)
らに720万円の損害賠償請求訴訟を提起
している。最高裁判決によりその訴えは
退けられたが、その時のJR東海のコメ
ントは、「最高裁の判断なので真摯に受
け止める。」であった(朝日新聞2016年
3月2日)。
- (23) 東芝「CSRレポート2014」p13
- (24) 三菱自動車「CSRレポート2014」p3、
p36
- (25) オリンパス「社会環境報告2011」p3
- (26) エドワード O・ウィルソン (2013) に
よれば、「ライバルのグループから自分
たちのグループを懸命に守ること—こ
れらは、人間の本性における、したがっ
て、文化における、絶対的かつ普遍的な
ものである。」(p65)