

社会人対象講座 キャリアアッププログラム

Basic subject Career Up Program

広島経済大学キャリアアップ・プログラム・メールマガジン 第170号(2016.08.18発行)

このメルマガは、どなたに転送いただいても構いません。

なお、本メールが不要な方は [career-up@hue.ac.jp](mailto:career-up@hue.ac.jp) までご連絡ください。

【過去の CP 通信をご覧ください】:[http://www.hue.ac.jp/lecture/careerup/cp\\_magazine.html](http://www.hue.ac.jp/lecture/careerup/cp_magazine.html)

【お知らせ】キャリアアップ・プログラムとカルチャー講座のお申し込み締め切りは9月8日木曜日です。

【目次】

- ・巻頭言……広島経済大学 経済学部  
経営学科 教授 瀬戸 正則
- ・2学期の CP/CS ラインナップ
- ・2学期 キャリアアップ・プログラム 木曜日シラバスのご紹介
  - 【ベーシック科目】 企業金融の基礎
  - 【ベーシック科目】 コミュニティビジネス論基礎
- ・本学オープンキャンパスを8月28日(日)開催します
- ・第46回広島経済大学同窓会総会を開催
- ・第4回広島経済大学同窓会ゴルフ大会を開催
- ・経大見聞録
- ・キャリアアップ・プログラム(CP)/カルチャー講座(CS)または本学に関する、ご質問やお問い合わせ

■巻頭言

広島経済大学 経済学部

経営学科

教授 瀬戸 正則

2学期 CP 講師『中小企業経営論の基礎』

ヒューマンエラーから学ぶマネジメント

毎年、猛暑厳しき8月中旬を迎える度に思い起こすことのひとつに、群馬県御巣鷹の尾根に日本航空のボーイング747型ジャンボ機が墜落した、31年前の旅客機事故があります。乗客乗員520名もの貴い生命が奪われた未曾有の大惨事でしたが、本件の原因は機体のシステムにあったとされています。しかし、発生確率は非常に低いにもかかわらず、いざ発生した際のインパクトが大きい傾向が顕著な旅客機事故の場合、事故原因としてよく疑われるのがヒューマンエラ

一です。実際に、近年もこれが原因となった大きな航空機事故が散発しています。

例えば昨年 2 月、台北市で発生したトランスアジア航空の ATR72 型旅客機墜落事故は、パイロットの操縦ミスが原因とされています。台北松山空港を離陸直後に 2 基あるエンジンの片方が止まってしまったのですが、そのエンジンを完全に停止させるべきところ、パイロットが誤って作動中の方のエンジンを停止したことによる墜落でした。

2013 年 7 月にサンフランシスコ国際空港で発生した、アジアナ航空のボーイング 777 型機着陸失敗・炎上事故も、パイロットのヒューマンエラーが原因でした。一体、何が起こっていたのか？当時のサンフランシスコ国際空港は非常に混雑しており、当該機が着陸許可を求めた際の管制塔の指示は「高度を高く維持せよ」でした。その後、管制から着陸許可が下りた際の高度が通常より高めであったことから、パイロットは自動操縦装置を「直ちに降下するモード」に切り替えようとした。しかし、高度計設定のミスから逆に「直ちに上昇するモード」になり、着陸前の高度がさらに高くなったため、パイロットは自動操縦装置を解除して降下を始めました。その際、飛行速度はまだ自動制御(オートモード)になっていると思っていたのですが、実際は一連の操作の中で手動制御(マニュアルモード)に切り替わっていたのです。そのため、降下とともに速度も著しく減速しましたが、手動制御状態にあることにパイロットの誰も気づかず、滑走路先端の岸壁に衝突してしまったというのがこの事故の経緯のようです。

最近の殆どの旅客機では、機長(captain)と副操縦士(co-pilot)で操縦する 2 マンクルー制が敷かれています。そこで前述の 2 事例をもとに、ヒューマンエラーについて、機長と副操縦士の役割という視点から考えてみたいと思います。一般的には機長が操縦を主に担当していると思われがちですが、実際には主な操縦は 1 便毎に機長と副操縦士で交代しているようです。具体的には、PF(Pilot Flying)と PM(Pilot Monitoring)という役割を交代で分担していることとなります。

台北松山空港の事例は、飛行中にエンジンを停止するという非常にクリティカルな操作を、必ず PF と PM とでダブルチェックしながら行うべきところ、二人とも誤ったために発生した事故でした。この事例から得られる教訓は、最悪の事故を防ぐためには、やはり機長と副操縦士の役割分担、とりわけ PM が非常に大切になるということです。何故ならば、PF は目前の操縦に意識が集中しがちになるため、PM が PF とは異なる視点で注意深く飛行状況をモニター(周囲を観察)し、目配せ・気配りしながら事故を未然に防がなければなりません。航空業界の専門情報によりますと、ヒューマンエラーによる事故を未然に防ぐ目的で進められている研究に、CRM(Crew Resource Management)があります。これは、「安全運航を達成するために、操縦室内で得られる利用可能な全てのリソース(人間・機器・情報など)を有効かつ効果的に活用し、航空機の運航に携わるチームメンバーの力を結集して、チームとしての業務遂行能力を向上させる」というものです。すなわち、機長や副操縦士をはじめ、客室乗務員(cabin attendant)や地上の管制官などの間で多面的なコミュニケーションを進めながら、クルーの総合能力の発揮による最善の意思決定をその都度下し、安全で効率的な運航に繋げていくことが目的となっています。この CRM は、患者の安全向上に向けた取り組みへの応用などで医療現場へも波及しており、注目すべき概念のひとつと考えられます。

この CRM のコンセプトをみると、エラーを単に個人の注意不足として片付けるのではなく、‘そもそも人間はエラーをする可能性のある存在’との考え方を前提に、エラーが生じたりしそうになった場合にその芽を摘み、例え事故が起きても致命的になる前に修復しようという考え方をもとにした「エラーマネジメント」に変わってきています。さらに、人間のエラーの背後には「スレット(Threat)」が潜んでいると考え、エラーのもとになるスレットもマネジメントしようという形に発展してきました。

スレットとは一般的には脅威と訳されますが、CRM では「エラーの可能性を増す要素」を指し、業務量の多さ・時間的な重圧・上司や先輩からのプレッシャー・疲労・ストレスなどが挙げられています。また、ヒト・モノ・カネ・情報など経営資

源の最適活用を図る戦略の策定法である「SWOT 分析」で取り上げられる外的要因のひとつとして、Threat(脅威)は経営学の領域でも馴染みです。そこで、CRM の構成要素のひとつであり、脅威の存在を連想させる TAG (Trans-cockpit Authority Gradient) という概念に着目してみます。これは、和訳すると「操縦室内権威勾配」ですが、簡単に例えると、上司や先輩が紳士的で優しく話しやすい人間であれば、TAG は低いことになります。

この概念は、1977 年にスペイン領カナリア諸島のテネリフェ空港で、KLM オランダ航空とパンアメリカン航空(いずれも当時の社名)の 747 型ジャンボ機同士が滑走路上で衝突・炎上し、583 人が死亡した事故をきっかけに着目されています。というのは、KLM 機を操縦していた 2 マンクルーが、豊富な経験と絶大な権威をもつ首席教官であった機長と若い副操縦士とのペアであり、両者の TAG の大きさが主な事故原因として考えられているのです。この事故当時の状況を振り返ってみます。霧がとて深い状態の中、管制塔から離陸許可をもらったと勘違いした KLM 機の機長が離陸滑走を開始したのですが、離陸許可の有無に疑問を持っていた副操縦士が機長を止める事が出来ませんでした。この時、管制官の「離陸は待て」という交信と、パンアメリカン機の「我々はまだ滑走路路上にいる」との交信が混線して聞き取れず、KLM 機は離陸を中止するどころかさらに霧の中を加速しながら離陸滑走して行ったのです。その結果、パンアメリカン機と滑走路路上で衝突・炎上しました。本来であれば、PM が経験の浅い若い副操縦士であっても、PF である超ベテラン機長の手を振り払ってでも離陸を止めるべきでしたが、残念ながらこのケースではあまりにも TAG が大き過ぎたのです。

近年、アジア地域の航空会社が関係する事故が多いのは、文化による TAG の大きさがひとつの原因ではないかとの指摘があるようです。というのも、欧米の文化では上下関係がさほど厳しくなく、友人のようなフランクな関係になる傾向が強いのに対し、アジアの文化では上下関係が強固であることから、高い TAG が存在しやすい背景があるといった捉え方です。また、IATA(国際航空運送協会)のレポートによると、機長がエラーを冒し、それを副操縦士が的確に把握しているものにもかかわらず指摘できなかった場合の方が、天候や地上管制などによるエラーが起因する場合よりも深刻な事態に陥る傾向の強いことが判明しています。それだけに、ヒューマンエラーをできるだけ低減するためにも、CRM 能力の開発・向上が益々重要なものとなっていることが解ります。

以上述べた航空業界におけるヒューマンエラー低減への取り組みからは、とくに中小企業経営に係わる議論の一部を想起させる知見が得られます。例えば、TAG(操縦室内権威勾配)における‘権威’という概念には、中小企業における経営特性のひとつに指摘される「非組織的な意思決定」、すなわちオーナー経営者によるワンマン経営の弊害を指摘する議論に通じる部分が考えられます。また、PF と PM との役割分担については、組織や人の活性化に向けた経営トップとミドル・マネジメント(中間管理職)との協働のあり方に関する議論などに応用可能な部分が把握されます。このことから、中小企業におけるマネジメントに係わる諸問題を研究対象としている一人として、今回取り上げたような航空或いは医療の領域で進展している議論の動向にも貪欲に目を向けながら、学際的な研究を一層進めたいと思っています。

---

## ■ 2 学期の CP/CS ラインナップ

キャリアアップ・プログラムには 3 つのレベルがあります。

エントリー(入門)科目	初めてチャレンジする分野のイメージをつかむ
ベーシック(基礎)科目	ビジネスの基本を再認識し基本をしっかり学び直す
ステップアップ(応用)科目	ワンランク上の自分になるためのひらめきをつかむ

講座名をクリックされますとシラバス(授業計画)が閲覧できます。

※受講料等の CP/CS の詳細は <http://www.hue.ac.jp/general/index.html> 『一般の方へ』からご覧ください。

キャリアアップ・プログラム・カルチャー講座 2 学期ラインナップ

	曜日	科目	講師	講義日
CP	月曜日	財務会計の基礎	永田 靖	10月17・24・31日 11月7・14・21日
		マーケティングの基礎	細井 謙一	
	火曜日	中小企業経営論の基礎	瀬戸 正則	10月18・25日 11月1・8・15・22日
		生産管理論の基礎	岡田 斎	
水曜日	データマイニング入門	石野 亜耶	10月12・19・26日 11月2・9・16日	
	確率・統計の基礎	前川 功一		
CS		和算を楽しむ	平岡 賢治	
CP	木曜日	企業金融の基礎	幸田 圭一朗	10月13・20・27日 11月10・17・24日
		コミュニティビジネス論基礎	山本 公平	
	金曜日	実務に役立つ経理入門	餅川 正雄	10月14・21・28日 11月4・11・18日
		東南アジアの資本市場	糠谷 英輝	

※すでに2学期のキャリアアップ・プログラム(CP)とカルチャー講座(CS)は募集をしております。(申込締切9月8日)

■2 学期 キャリアアップ・プログラム シラバスのご紹介

【木曜日】 ベーシック科目(基礎:ビジネスの基本を再認識し基本をしっかり学び直す)

科目名	企業金融の基礎	
副題	「キャッシュで経営判断」理論を身につけたいあなたのために	
講義日	毎週木曜日 10/13、10/20、10/27、11/10、11/17、11/24・・・計6回	
対象者	企業の資金調達や財務的な意思決定などの理論について基礎から学びたい方、財務や経理とは関係のない仕事に従事しているが、企業金融(コーポレート・ファイナンス)に関心がある方などを対象といたします。	
到達目標	(1)企業金融の理論について学習したうえで、経営者の視点に立った合理的な意思決定を、財務的な要素を用いて行うことができる。 (2)企業金融についてあまり馴染みのなかった方が、その重要性を認識し、日常生活に役立てることができる	
概要	この講義では、企業金融、いわゆるコーポレート・ファイナンス(企業の資金に関するマネジメント)に焦点を当て、資金の流れを通じた企業の経済活動について考えます。資金繰りは、多くの経営者が直面する課題です。しかし、その意思決定の背後には、定量的な分析による経営実態の把握が不可欠な要素となることも少なくありません。また、これは経営者や財務部だけの問題ではなく、営業や一般の消費者にとっても重要な示唆を与えるものです。そこで、この「企業金融の基礎」では、企業価値の算定や投資判断を行う理論について学習しながら、経営者の意思決定プロセスの修得を目指します。	
授業内容	第1回	企業金融の位置づけ
	第2回	キャッシュフローの考え方
	第3回	リスクとリターン
	第4回	資本構成とコスト
	第5回	現在価値の考え方と投資の意思決定
	第6回	これまでのまとめとベンチャー・ファイナンス

授業の形式	座学
授業の進め方	配布資料を使って、レクチャー形式で進めていきます。積み上げ式となる單元もあるため、毎回出席して頂けるとより理解が深まります。基本的に宿題はありませんが、出席できなかった回など、個別にフォローいたしますので、遠慮なくご質問ください。講義中に簡単な演習(計算)なども行いながら、理解を深めていきたいと思っています。
教材費などの追加負担	講義のための書籍や教材費の負担はありません。 ただ、どのようなものでも構いませんので、使い慣れた電卓をお持ちください。
受講者へのメッセージ	“キャッシュ”“会計”“金融”というキーワードや“計算”など、不安を抱く方もいるかもしれませんが、しかし、複雑な数式などを用いずに、分かりやすい説明をしていきたいと思っておりますので、リラックスして受講してください。また、会計やファイナンスの基礎知識も、できる限り身近な例から丁寧に復習いたします。もし、分からないところや疑問が生じた場合には、立ち止まらずに、お気軽にご相談ください。
講師紹介(自己紹介)	幸田 圭一朗 (こうだ けいいちろう) 経済学部 経営学科 助教 専門は、コーポレート・ファイナンス、ベンチャー・ファイナンス。福岡県生まれ。2014年3月立命館大学大学院経営学研究科博士課程後期課程単位取得退学。同年4月より広島経済大学経済学部経営学科助教。主な研究テーマとして、ベンチャー企業の資金調達やIPO市場の分析などを行っている。NPO法人 Japan Venture Research 理事。

【木曜日】 ベーシック科目(基礎:ビジネスの基本を再認識し基本をしっかり学び直す)

科目名	コミュニティビジネス論基礎	
副題	広島県内の事例から地域おこしについて学んでみたいあなたのために	
講義日	毎週木曜日 10/13、10/20、10/27、11/10、11/17、11/24・・・計6回	
対象者	行政や産業支援機関、非営利団体など様々な立場から、コミュニティビジネスを使った地域おこしについての理解を深めたい人	
到達目標	コミュニティビジネスの基本的な概念と広島県内の事例を学ぶことによって、「地域おこし」という社会的課題をビジネスによって解決するためのスキルをマスターすることを目標とします。	
概要	広島県内においても中山間地域や島しょ部など地方の衰退が注目される中で、コミュニティビジネスによって様々な社会的課題を解決し地域を元気にしている事例があります。自分たちの地域を元気にしたいと考えている方が一歩を踏み出すきっかけになるセミナーを目指します。	
授業内容	第1回	コミュニティビジネスとは何か
	第2回	産学官連携で島の農業を元気に
	第3回	アートで島ににぎわいを
	第4回	道の駅やまちの駅が地域の交流の拠点に
	第5回	六次産業化で農村に新たな雇用が生まれる
	第6回	バリューチェーンを活用して新たな園芸産地を生み出す
授業の形式	座学とディスカッション(演習)併用	
授業の進め方	最初にコミュニティビジネスの基本的な概念を学んでいただきます。2回目以降は1話完結で広島県内の事例についてみなさんとディスカッション形式で進めていきます。	
教材費などの追加負担	教材の負担はありません。皆さんとの話し合いによって、懇親の席を設けることは考えています。	



<p>受講者への メッセージ</p>	<p>1 回目に受講生の皆さんの自己紹介をお願いしています。具体的なコミュニティビジネスや地域おこしに関心がある方は、写真やパンフレットなどを使って話をさせていただけることを歓迎します。</p>
<p>講師紹介 (自己紹介)</p>	<p>山本公平 (やまもと こうへい) 経済学部 スポーツ経営学科 教授 1964 年広島市生まれ。鳥取大学農学部卒業後、明治製菓、広島県職員として勤めながら広島大学社会科学部研究科単位取得満期退学。広島大学地域連携センター准教授を経て、2008 年広島経済大学准教授。専門は農業法人の持続的成長戦略。本学では経営戦略論、組織マネジメント論、経営学等を担当。</p>

■本学オープンキャンパスが 8 月 28 日日曜日に開催されます。

当日は、保護者対象の説明会等もございますので、お子様とのご参加をお待ちしております。

【オープンキャンパス】 [http://www.hue.ac.jp/exam/open\\_campus/index.html](http://www.hue.ac.jp/exam/open_campus/index.html)

【無料送迎バス】 <http://www.knt.co.jp/ec/2016/hue/>

(県外・県内からバスが出ております。8 月 26 日金曜日まで予約できます。)



【オープンキャンパス日程】

➤ 第 4 回目 8 月 28 日 日曜日

■第 46 回広島経済大学同窓会総会を開催します

【と き】:平成 28 年 10 月 8 日(土)

受 付 17:00～

総 会 18:00～

懇親会 18:30～

【と ころ】:ANA クラウンプラザホテル広島

〒730-0037 広島市中区中町 7-20

【会 費】:女性 5,000 円 男性 6,000 円

新入会員はご招待(平成 27 年度卒業者)

【参加申込締切】:平成 28 年 9 月 8 日

<有料託児あり>

2 歳から未就学児の託児をいたします。

託児希望の方は、総会出席連絡とともにその旨ご連絡ください。後日託児申込書をお送りします。

人数に限りがありますので、あらかじめご了承ください。

【お申し込み】 <http://dousoukai.hue.ac.jp/news.htm>

---

■第4回広島経済大学同窓会ゴルフ大会を開催いたします

【とき】:平成28年10月22日(土)9:00スタート

【ところ】:広島東映カントリークラブ

〒739-0152 広島県東広島市八本松町吉川 5562-23

【プレー費】:12,000円(昼食付き)

売店使用等は各自でご精算ください

参加費:2,000円

参加申込締切:平成28年9月8日

プレー終了後、ゴルフコンペの表彰式をします。

参加希望者に詳細を連絡します。参加申込多数の場合は抽選となりますのでご了承ください。

同窓会ゴルフ大会参加のお申し込みはこちらから <http://dousoukai.hue.ac.jp/news.htm>

---

■経大見聞録

本学のHPに掲載してある記事をご紹介します。生き活きた明るい学生の表情がうかがえます。URLをクリックして、本学の学生たちの様子をご覧くださいと思います。

お仕事等の気分転換、コーヒープレイクにご覧いただけましたら幸いです。

【8/10】入門プロジェクト「熊本復興支援プロジェクト」、「World Green Green プロジェクト」が発足しました

<http://www.hue.ac.jp/tagblocks/koudoukan/news/topics/0000010088.html>

【8/10】子ども達を守ろうプロジェクトが夏休みの宿題をお手伝いするイベント

「Stanza Chiara～スタンザ キアーラ」を開催しました

<http://www.hue.ac.jp/tagblocks/news/news/topics/0000010091.html>

【8/12】広島ホームテレビ「Dr. キャンパにて「メディアビジネス学科に潜入！」を放送します

<http://www.hue.ac.jp/tagblocks/news/news/topics/0000010094.html>

【明德館】学生たちの自由なアイデア創造空間「明德館」

<http://www.hue.ac.jp/50th/meitokukan/>

【明德館ブログ】

<http://blog.meitokukan.hue.ac.jp/>

【キャンパスライフ】

<http://www.hue.ac.jp/life/index.html>

【クラブサークル活動】

<http://www.hue.ac.jp/life/circle/index.html>

---

■キャリアアップ・プログラム(CP)やカルチャー講座(CS)または本学に関する、ご質問やお問い合わせは下記の連絡先へご連絡ください。

〒731-0192

広島市安佐南区祇園五丁目 37-1

広島経済大学 教育・学習支援センター

お問い合わせは電話番号(082)871-9345 または E-mail [career-up@hue.ac.jp](mailto:career-up@hue.ac.jp) までどうぞ。

**HUE** 広島経済大学  
**CAREER UP PROGRAM**