



ARIMASS Letter

[Association for Risk Management System Studies]

危機管理システム研究学会 2004年1月
第15号

適正な責任追及システムの提言を

危機管理システム研究学会常任理事

北沢 義博（弁護士）

本巻頭言を書こうとしていたら、足利銀行破綻の報に接した。メガバンクは今までもいくつか破綻処理されているが、地域の有力銀行の破綻は初めてである。私は、今まで弁護士として、いくつかの破綻金融機関（銀行、生保、証券）の破綻処理や役員の責任追及の業務に関わってきた。破綻金融機関の役員の責任追及はいかに行われるべきか、私の研究課題である。

企業にとって、破綻は究極のリスクである。しかし、企業が破綻することは珍しくない。いかに破綻を回避するか、破綻がやむを得ない場合はいかに損失を最小限にして破綻するか、そして破綻から何を学ぶか。リスクマネジメントそのものである。破綻の責任者は誰か、その責任をいかに追及するか。気の重いテーマである。上記の破綻金融機関においても、責任を問われる経営者は決して故意で破綻させたわけではない。むしろ組織防衛に熱心であったと評価される側面もある。しかし、その結果は、莫大な公的資金が使われるということになり社会全体が受けた損失は計り知れない。

このような不幸で愚かなメカニズムを解明し、そこから今後の教訓を引き出すのが我々の役目である。残念ながら、この目的を果たすには、現在の日本の法制度、社会システムは極めて不十分である。

破綻金融機関の役員の責任追及は、結局失敗した融資やプロジェクトについての損害賠償請求としてしか行えない。一部刑事責任の追及も行っているが本質的なところには及んでいない。破綻の原因は昭和の終わりのころにあって、時効が完成していたりする。

金融機関の破綻だけでなく、最近生じた大企業（新日鉄、ブリヂストン、出光）の火災・爆発事故なども、その原因・責任は複合的なものであり、個人の過失の問題ではない。責任追及となると、民事責任にしろ刑事責任にしろ、現場の担当者の個人的な過ちとして処理し、一件落着ということになり易い。現場の担当者は責任追及を避けるために、黙秘したり、事実を隠蔽してしまうかもしれない。しかし、それでは肝心の原因の究明や今後の対策という観点からは逆効果である。裁判手続は、必ずしも事実の解明には適していないのである。一方、モラルハザードを避けるためには、適正な責任追及は行われなければならない。

今後のリスクを回避するための適正な事実解明と被害者や社会を納得させるための責任追及、これを両立させる制度やシステムを構築できないだろうか。一部の者に免責を与え、事実解明に協力させ、真の責任者に迫るという方法が考えられるが、免責が恣意的に行われると逆効果である。

当学会の今後のテーマとして、「正しい責任追及のシステム」の提案ができればよいと考える次第である。

目	次
適正な責任追及システムの提言を……………1	分科会報告…………… 3
第4回年次大会開催予告・ 精華大学顧林生先生との学会交流会報告……………2	事務局からのお知らせ…………… 8

危機管理システム研究学会第4回年次大会開催予告

危機管理システム研究学会第4回年次大会は2004年5月29日(土)に早稲田大学(大会実行委員長 浦川教授(当学会理事):早稲田大学国際会議場第一会議室,東京都新宿区西早稲田1-2-14)において開催することに決定いたしました。

統一論題は「大規模事故と企業の社会的責任 リスクマネジメントの見地から」となります。大会のプログラム等については次回の会報16号(2004年3月発行予定)に掲載いたします。昨年に引き続き本年度もパネルディスカッションを予定しています。会員の皆様の、積極的な参加、熱心なる討議を心よりお待ちしております。皆様ご予定を調整されご出席をお願い致します。

精華大学 顧林生先生との学会交流会報告

出席者 顧林生先生(精華大学)、奥様

危機管理システム研究学会 辻会長、北沢常任理事、鈴木常任理事、長濱幹事

文責:常任理事 鈴木敏正

議論の内容: 中国における危機管理状況:

- ・有事の際、これまでは、軍が出てきて処理してきた
- ・その結果については、大半が軍内で処理され、国総体としてどのように対処すべきであったかなどは、議論にさえならなかった。
- ・中国において危機管理が注目されたのは、昨年のSARS問題であり、それまでのやり方に国民からも(当然、海外からも、批判された)疑問が出された。
- ・SARSにおいて顕在化した中国における危機管理問題では、軍の危機管理に対する能力の限界(国として、様々な社会的資源を活用し、とにかく被害を最小化することの重要性)、リスク情報開示の重要性、法制度の不備などが、指摘され、それらの反省として議論されるようになった。
- ・現在、国民法制局を中心にSARSを教訓として、法制度の整備(既存法、通達等との整合性、新法など)が開始されたが、残念ながら遅遅として進んでいない(国全体として、まだ、ことの重大性の認識が薄い)
- ・SARSの際に経験した有事での私的権利の制限(強制隔離など)に対し、多くの個人から不満が出た。
- ・このような経験を踏まえ、国民に対する正しい、危機管理教育、個人のリスク感性向上なども重要な課題として認識されてきている。
- ・中国には、個人に対する公的な賠償という概念が無く、強制退去、隔離されても何の保障もされない、ということに対する国民の強い不満がある。

学会の今後の取り組みに対する示唆:

- ・中国においては、社会的危機管理の重要性の認識を初めて持った段階、つまり危機管理について考え、実施する枠組み（システム）について、検討を始めた段階であり、学会から、RMS の紹介、導入支援などの支援を行なうことが重要と考える。
- ・顧さんを通して、中国におけるしかるべき団体との交流を計画し、学会として可能な協力を行うべきであると考え

分 科 会 報 告

【RMS（リスクマネジメントシステム）研究分科会】

主査：常任理事 指田 朝久（東京海上リスクコンサルティング）

<第24回研究会報告>

1. 開催日時、場所：2003年11月5日水曜日、18時30分から21時まで、新東京法律事務所
2. 出席者(13名)：小澤、土屋、北沢（一）、北沢（義）、長井、横井、綾部、小島、藪、吉川、竹中、福田、指田（順不同）

今回は以前に1度議論しましたが解釈が難しかった原則4リスクマネジメントパフォーマンス評価およびリスクマネジメントシステム有効性評価について再論議を行いました。再度規格を読み直し原則4は現在の2分割ではなく、プロセスチェックの監視測定を独立させ、パフォーマンス評価、有効性評価の3分割とするほうが原則5の是正改善の観点からも適切ではないかとの意見になりました。ISO14001では分割せず監視測定にすべて包括されるという考え方であり、そのほうがわかりやすいのではとの意見もありました。自動車教習を例に測定（出席の有無）監視（いねむりしてたか）評価（卒業試験）有効性（免許後の事故の有無）との説明もありました。

次に有効性評価は目的と目標の達成度とされているが、目標は目的の中に包含されるので目的に対する達成度を評価するという図でよいのではないかとの意見がありました。

次回からは研究の成果をまとめた報告書作成にむけた取り組みを行っていきます。

今回は1月15日木曜日に新東京法律事務所で開催します。

【リスク情報交流分科会活動終了のお知らせ】

主査：常任理事 鈴木敏正（日本総合研究所）

理由：

適切な危機管理を要する現実のリスクに対して、リアルタイムの擬似対応組織（バーチャルなリスク対応チーム）で、どこまで有効な活動と情報発信が可能であるかを探る目的で発足したが、ネットを介してだけでは十分な活動環境を作れなかった。

人的な面でも同様で、昼は会社（学校）、夜は家庭にいる現状で、その枠組みを越え、いつでも共同作業（情報分析、方策検討など）出来る環境・チームを作りえなかった。

重要な社会リスクになり得るリスク課題を抽出し、ネットを介してメンバーに投げかけるまでは出

来ても、その結果を都度集約し、その後の行動を指示していく、といった必要作業が、リーダーたるべき主査の環境制約、加えて力量不足により、行えなかった。

以上のような理由により、現状では、学会の分科会活動として、これ以上の発展を期待できないと判断し活動終了するものである。

については、新たな目的を持った新分科会について、今後益々重要になると考えられるリスク情報の研究、ということ念頭に置き、次のような内容の研究を行うことを計画しています。 会員の皆様方からのご意見等を伺った上で、改めて新分科会の提案を行いたいと思います。皆様方からの積極的なご意見・ご要望をお待ちします。

新たなテーマについて

- ・社会にとって必要なリスク情報とは何か？
- ・例えば、防災分野においては、どのようなリスク情報が有用であり、それをどのように伝達し、活用すべきかについての研究が進んでいるが、その他の分野ではどうか？
- 分野を横断して、有用なリスク情報要件の定義が出来ないか？

【リスク事例サロン分科会】

主査：常任理事 島田 公一（あいおい損害保険(株)）

リスク事例サロン分科会開催報告(第7回・第9回)

「リスク事例サロン分科会」はマスコミ等で取り上げられた事件や危機事例を題材に、会員間で自由に危機管理・リスクマネジメントの観点から情報交換や意見交流を行うことを目的としています。

本分科会は、開催の都度参加者を募り、サロンと言う名前のおり飲食しながらテーマに関連して自由に意見交換を行う会費制の分科会です。

今回は、第7回・第9回の分科会の報告をいたします。（第8回は前号の Arimass Letter で報告済み）

<第7回（2003年7月9日（水）午後6：30～8：30、於 東洋経済新報社 9階会議室）>

1. 参加者（22名）

北澤（一）、北沢（義）、齋藤、佐野、島田、下村、杉島、辻、長井、中嶋、中村、能崎、原、樋口、宮崎（貞）、宮崎（昌）、村上、森、藪、山口、山本、阿部（事務局） 50音順・敬称略

2. テーマ：破綻金融機関の役員の責任

3. 分科会の内容

報告者・北沢義博弁護士（新東京法律事務所）より、日債銀の破綻と整理回収機構による旧取締役に対する損害賠償請求訴訟、破綻した他の大銀行の訴訟例などの紹介後、飲食しながら参加者による自由発言・情報交流が行われました。参加者からの主な発言は次の通りです。

【取締役の責任追及について】

- ・破綻する会社は従前の取締役にも破綻責任があると思われるが10年の時効の問題もあり、現在の法制度の下では責任追及は非常に難しい。

- ・経営判断の是非は後に振り返って判断されるものであるが、裁判官がその当時妥当だったかどうかは判断が難しく世論の風潮に影響されることもあると考えられる。
- ・株主代表訴訟で責任追及経営判断の法則と言うのは一応あるものの、現実の経営はこの法則に合致するものばかりでなく経営判断はリスクを負ったまま行うしかない。

【監査役の役割・責任について】

- ・監査は会計監査が主であり、会計監査以上の監査を現行の日本の監査役で行うことは事実上困難であり監査役には責任追及は難しい。
- ・監査役は感覚的にも、待遇としても、社員の終着点という感覚である。重い責任が負わされていると言う割には、ほとんど給与も変わらない。

【問題解決にかかる専門家の育成について】

- ・警察や金融庁など事件をきちんと訴追するためには、経済部門の専門捜査員の拡充が必要、専門能力をもった捜査員の育成が今後の課題である。
- ・内部告発制度は犯罪捜査に非常に役に立つが現状では内部告発制度はなかなか浸透しにくく、内部告発を奨励するような発想に転換するべきではないかとも考えられる。
- ・今回の長銀・日債銀等の一連の破綻で日本の経済問題についての検察・警察のレベルはかなり上がったと思われる。

【役員賠償責任保険について】

- ・役員責任賠償保険は、破産など経営が破綻するような状態になると、保険会社から継続を断られる場合が多く、本当に保険が必要なときに保険が使えない。したがって、役員は結果的に自分のリスクで経営を行わなければならない。

<第9回(2003年11月12日(水)午後6:30~8:30、於 東洋経済新報社 9階会議室)>

1. 参加者(26名)

泉、大野、金杉、北澤(一)、北沢(義)、小島(修)、小島(俊)、佐野、島田、副枝、高坂、竹中、田和、辻、土屋、長井、中村、西畑、能崎、原、樋口、宮川、宮崎、横井、吉川、和野 50音順・敬称略

2. テーマ

「新日鉄・ブリヂストン・出光 大企業の大規模火災・爆発事故と企業の危機管理」

4. 分科会の内容

報告者・北澤一保氏(あいおいリスクコンサルティング)から新日鉄・ブリヂストン・出光の3事例に関して事実経過、報道で指摘されている問題点とその検討、事故の影響について報告後、飲食しながら参加者による自由発言・情報交流が行われました。参加者からの主な発言は次の通りです。

【事故発生の要因】

- ・「高度成長期の限界」、「リストラ」、「効率化等に十分に対応できていない」等の理由によりこのような事故は今後も続くと思う
- ・昭和48年当時高度成長期の真っ只中で今回と同じように事故が続いたが、あのころは急成長のため

設備の増強が増えて教育が追いつかなかった

- ・事故がなくなると、安全に関心をもたなくなり、経営者は安全に関係する部署を縮小する
- ・安全について会社は冒険をしたがらない。法規制にかからなければ、今の経営者はそれで良しとする。事故がなければ、安全管理の意識は縮小していく。

【事故原因究明について】

- ・日本の場合、事故の物的証拠は警察がもっていくので、消防署も火災の原因究明ができない。事故再発防止のためのルールを策定しても良いのではないか。
- ・消防と警察の役割を明確にすべきだ。警察は犯人探し。消防は原因究明。
- ・米国では、航空機事故調査機関やケミカルセーフティーボード（上院の機関）の設立について、レーガン政権下の時に提言があり、クリントン政権の時にできた。これらの事故調査機関は事故原因を調査し、再発防止策を練る機関である。その調査結果は刑事事件では使用できず、民事事件のみ使える。
- ・名古屋の病院で患者が死亡する医療事故があったが、院長の記者会見はすばらしかった。社外の第三者を入れた調査機関をつくり、3ヵ月以内で結果を出すとした。患者サイドの弁護士もメンバーに入れ、証拠品をもっていかれたら困るので、警察もメンバーに入れた。警察も証拠品を隠そうとしなければ、もってはいかない。

【マニュアルについて】

- ・事故対応マニュアルはあるが、マニュアルが分厚くて事故の際に使えない。私の会社の経験でも、見ないマニュアルが作られている。精神的な例が多すぎて、いざという時に使えない。
- ・マニュアルは簡単な方が良い。非常時のマニュアルは行動すべきことが列挙された1枚くらいで充分

【行政について】

- ・英国には100以上の安全に関する法律があったが、法律では安全は保てないことを知り、法律を少なくし、理念を重視するようになった。安全に関する使用基準を撤廃し、安全に関する省庁（原子力、医療等）をひとつにし、セイフティーレポートを出させた。日本の安全行政のあり方は見直しが必要である。
- ・石油タンクの場合、大きさによって点検期間がある。10万トンのタンクの点検は6ヵ月の期間と約3億円の費用がかかる。日本の点検方法は法律で定められているが、欧米は自主点検で良い。だから点検の期間も1ヵ月である。また、日本ではタンクを新設した時から点検をしている。一方、60年間も使用しているタンクもある。日本では法律を守っていれば良いとの発想しかない。

【石油タンクの消化について】

- ・泡消化剤は油の表面を酸素に触れさせないようにするが、今回の出光の事故では、火炎が強すぎて、泡では防ぎきれなかった。泡を吹き出す力、量を多くする必要があるが、泡消化剤を改良しようとすると、規制が壁になる。
- ・米国ではナフサタンクの消化に窒素系の消化剤を使用するが、日本の消防ではチッソの使用を認めない。

第10回 リスク事例サロン分科会開催のご案内

危機管理・リスクマネジメントに関する会員間の情報交流の場として設置していますリスク事例サロン分科会を、下記のとおり開催いたします。本分科会は、開催の都度参加者を募り、飲食しながらテーマに関連して自由に意見交換を行う会費制の分科会です。どなたでも参加いただけますので、お気軽にご参加ください。

1. **開催日時**： 2004年1月14日(水)午後6:30～8:30
2. **開催場所**： 東洋経済新報社 9階会議室 <東京都中央区日本橋本石町1-2-1>
(地下鉄半蔵門線三越前徒歩1分、銀座線東西線日本橋徒歩3分、JR東京駅徒歩8分)
3. **テーマ**： 「2003年の重大事件・事故を振り返る」

2003年は新日本製鉄・ブリヂストン・出光興産等大企業における大規模火災・爆発事故、宮城北部地震・十勝沖地震、外交官銃撃事件・矢崎総業人質死亡事件などのテロ、武富士・日本テレビ・日経新聞・トヨタなどの企業不祥事、足利銀行破綻事件、各種医療事故、などが発生しました。

今回は新年第一回目でもあり2003年の重大事件・事故を振り返り、危機管理・リスクマネジメントの観点から衝撃を受けた事例、興味深かった事例、教訓になった事例などをディスカッションしたいと思います。

4. **報告者**： 中村 陽子氏 (財団法人日本医薬情報センター)

5. 分科会の持ち方：

- ・テーマに関して報告者から事実関係の報告(30分以内)
- ・参加者による自由発言・情報交流(約1時間30分：飲食しながら、危機管理・リスクマネジメントの視点からの感想、問題提起、関連するマスコミ・文献紹介など、どんな観点・視点からでもかまいません)

6. **参加会費**： 3000円(軽食・飲物代として、当日徴収)

7. **参加申込み(先着順・定員25名・定員になり次第〳切らせていただきます)：**

電子メール(FAXでも可)により、下記事項を記入の上お申し込みください。

(1)サロン分科会参加希望 (2)氏名 (3)所属 (4)連絡先電話 (5)電子メールアドレス

[申込み先・問合せ先]：あいおい損害保険株式会社 商品開発部 島田 公一

電話：03-5789-7224 FAX：03-5789-6680 電子メール：ko-shimada@ioi-sonpo.co.jp

(当日の緊急連絡は携帯090-9145-4298へ)

メールアドレス登録・変更通知のお願い

本分科会の開催は開催の都度学会のホームページおよび電子メールでご案内しますので、メールアドレス未登録の方または登録済メールアドレスに変更がある方は学会事務局までご連絡ください。

【編集後記】

当学会は、実務家が多いのが特徴です。現場での直接の経験が研究材料となる長所の反面、単なる異業種交流会になってしまうおそれもあります。学会である以上、きちんとした研究業績を世に問えるようであればなりません。実務家でもきちんとした論文を書こう、ということで広報・編集委員会は、博士論文をものにした社会長を講師にお招きして、論文の書き方についての勉強会を行い、結構盛況でした。この点、アリマスの研究年報への寄稿は、実務家にとって論文デビューのよい機会です。多くの方が研究年報に寄稿していただけることを望んでいます。（北沢）

<事務局からのお知らせ>

1.分科会連絡先

教育実践分科会：主査：後藤和廣、 .03-3291-8921 / Fax.3291-8930 e-mail:gotokaz@aol.com

RMS分科会：主査：指田朝久、 .03-5288-6581(直) / Fax. 03-5288-6590

e-mail:TOMOHISA.SASHIDA@tokiomarine.co.jp

リスク事例サロン分科会：主査：島田公一、 .03-5789-7224 / Fax.03-5789-6680

e-mail:ko-shimada@ioi-sonpo.co.jp

国際交流分科会：主査：徳谷昌勇、 .045 - 453 - 0003 / Fax. 045 - 442 - 0235

e-mail: info@miraisitu.com

メディカルリスクマネジメント分科会：主査：辻 純一郎、 /FAX047-353-6204

e-mail:j-tinstitute-jun@jcom.home.ne.jp

2.新入会員紹介

氏 名	所属機関・職 名
中村 恵美子	東京大学大学院生

3.住所・所属等変更の連絡方法

会員各位の自宅のご住所・電話番号・所属機関の名称・所在・電話番号・職名等について変更の生じた場合には変更前と変更後を並記のうえ必ず文書にて事務局宛ご連絡ください。

発行 危機管理システム研究学会

〒140-0013 東京都品川区南大井 6-3-7

アバンネット南大井ビル (株)リムライン内

.03-5753-0080 FAX. 03-5753-0086

e-mail: arimass@muh.biglobe.ne.jp

<http://www5b.biglobe.ne.jp/~arimass/>

2004年1月15日発行