



# ARIMASS Letter

[ Association for Risk Management System Studies ]

危機管理システム研究学会 2002年10月  
第10号

## “ グレーゾーン ”

危機管理システム研究学会常任理事  
辻 純一郎（エーザイ株）

治験（新薬申請を前提の臨床試験）に起因した健康被害のうち、医療過誤や治験依頼者の責めに帰す場合は賠償責任として、原因者それぞれが賠償責任を負う。賠償責任を問えない場合に補償責任の有無が問題となる。賠償責任は違法性を前提とする責任であるが、補償責任は適法行為に係る損失補填の問題であり、社会的救済の一種として、通常は立法措置により救済する（ex.医薬品副作用被害救済制度、予防接種法）。治験に係る健康被害につき自主的な救済（補償）制度を持つ国に英国、ニュージーランド、日本などあるが少数派である。賠償額には個人差があるが、補償額は同じ被害であれば通常、同額・一律である。因果関係が無い健康被害は偶発事象として、生命保険等で損失補填をする以外に無い。

「（補償か賠償か）グレーゾーンがある」と言う方がいる。グレーゾーンは、情報不足、知識不足、経験不足、センス不足という4つの面に不足があると生じ、その落差が大きいほどグレーゾーンの幅も大となる。医療過誤や治験と責任問題を考える場合、法的知識の前に医学・薬学の知識や経験も必要となる。どれだけ必要な情報を集められるかはセンサーがものを言う。知識や経験が不足する場合は専門家の知恵を借りる。情報不足や知識、経験不足を補うのもセンスである。営業センスにしる、経営センスにしる、重要な判断になればなるほどセンサーとセンスが重要である。グレーゾーンなることばを吐くことは、4つの不足を自白しているに近い。むしろ素直に「分からない」と言う方が相手の心象はよい。他方で4つの不足を埋める努力も必要である。

目	次
“ グレーゾーン ” .....1	分科会報告 ..... 4
第2回年次大会パブリケーション報告 .....2	事務局からのお知らせ ..... 6

## 第2回年次大会 パネルディスカッション報告

テーマ「JIS Q 2001の企業経営に及ぼす影響」

会場：桜美林大学 日時：2002年5月23日、13:15～14:45（90分）

【司会】指田 朝久 【パネラー】吉川賢一、藪 孝雄、北澤 義博、鈴木 敏正

### 1. 基調講演

(0) テーマ（指田）：リスクマネジメントシステム分科会の研究会の内容の披露の披露である。JIS Q 2001が実際の危機事例にどこまで対応できるか、またその問題点などを一緒に考えていく。研究成果の見方であるが、規格本文、日本規格協会JIS Q 2001の解説から該当部分の抜粋、研究会の意見集約、個人の意見、の順にならべている。研究会の意見集約はこれが正解というわけではなく個人の意見のばらつきも踏まえこれから議論するたたき台と考えて欲しい。

(1) 規格の意義と課題（鈴木）：規格になったことが大きい。文章には妥協はあるがそれぞれの項目に目的が示されたことに意義がある。標準手順、言葉、ノウハウが示され幅広く社会的に議論が出来る土台が出来た。組織内にシステムを構築する時、および運営していくときの組織成員のそれぞれ一人一人の役割がはっきりと示された事が重要である。この規格に基づいて危機管理システムの普及は取引相手等に対して要求して輪が広がる。最終目標はこのような危機管理システムが社会全体に広がることである。

(2) 実際にリスク発見をした経験から（吉川）：M銀行の例のように、コンピューターシステムの変更が社会の危機管理の観点で捉えられるケースが以前よりも増えている。この背景として、次の2点が挙げられる。第一点としては、資本系列の組み替え、大企業の統合等、従来の安定的な企業の枠組みとは異なる事象が増えてきている。第二点としては、一企業を捉えても、複合したシステムの組み合わせになっており、少人数の人間が全体の仕組みを把握することは困難になっている。企業統合の際に伴う問題は、単にシステムの統合ということではなく、企業文化の総合的な組替えであり、ただでさえ、システム全体の仕組みが捉えにくいことに加え人間的な要素も加わり、大人数による指揮系統の不明確さや、文化の違いによるコミュニケーション内容の戸惑い、勘違い等が起きがちである。現在、連結決算の報告先変更のシステムを担当しているが、M銀行の轍を踏みかねないケースを経験している。以上のことから、M銀行のシステム統合のリスクは程度の差こそあれ、多くの会社に潜んでいる危機管理の対象となる問題と思われる。

(3) ISO 14001との相違（藪）：第三者認証の有無が大きく異なる。環境はLCA、監査、評価など規格のロードマップがある。PDCAが環境では明確である。環境は方針と目的・目標プログラムの整合性が要求されている。目的と目標がJIS Q 2001では分離している。同じ点は経営システムであること、自ら取り組むこと、継続的改善が求められていること、システム規格であること、あらゆる組織で導入が可能であること、である。

(4) コンプライアンスの観点から（北澤）：地震がきても大企業は倒産しないが、コンプライアンス違反で企業は倒産する。過去の例でも債務の大きさより、法律に抵触したか、説明責任を果たしたか、で企業はつぶれている。コンプライアンス違反が判明した時の事後対応がお粗末である。説明できる役員が必要、最後は社長が説明できることが必要である。かつて日本の銀行は法務部が無かった。行政指導によっていた。その他の企業も人事ローテーションで法務を努められる時代は終わっている。専門家を育成する必要がある。JIS Q 2001は中小企業には重過ぎる。コンプライアンスのプログラムにリスクマネジメントを組み込みたい、例えば個人情報保護システムにリスクマネジメントのチェックポイントを組み込むことが現実的である。

### 2. 議論

(0) テーマ（指田）：最近の話題である、ラベル偽造、システムトラブル、古典的な工場火災につきJIS Q 2001をあてはめて議論したい。最初にY食品について

(1) 北澤：JIS Q 2001を導入していたらかなり防げていた。YZNと3社似た状況であった。刑法の詐欺行為を実施したところは解散。説明責任を果たせなかったところは大きなダメージ、環境問題の観点で説明したところは企業評価が上昇した。社会、消費者に対して対応の良否が差を分けた。集中してリスク対策をする必要がある。

- (2) 鈴木：リスクマネジメント以前の話。被害者がいるという観点が重要。企業存続のためと限定したリスクマネジメントの議論では限界がある。企業が自己中心的すぎる。J&Jはまず消費者を守ることを第1としており、会社の論理の前に持ってきている。被害者を救うことがまず第一義的な目的であると明確にしている。行為にはかならず目的がある。その目的を社会に明示し、それを達成できない場合は組織として説明責任があるということを見習うべきである。
- (3) 指田：社会の観点が重要という大きな指摘があった。これはJISQ2001では序文に思い入れとして記載している。
- (4) 藪：トップの関与が問題である。総務だけでやるのではない。リスクマネジメントの企業の実施例として、12の部門に分けて大きなリスク毎にミッションを与える。分析分類リスク評価、リスクの代表例、1000の事例をまとめ社内の誰もが参照できるデータベースにした、ことを紹介する。
- (5) 吉川：Y社は2回目の事例でもあったので厳しかった。子会社と親会社の関係も複雑である。今はグループ会社の形態をとるところが多い。グループ全体でリスクマネジメントを構築していないといけな。アウトソーシングも日常的である。組織を前提としているJISQ2001であるが、その組織とは何かという大きな問題がある。

### 3. 会場との意見交換

- (1) 竹中：経営者が会社をつぶしたのではないか。従業員を守るべきではなかったか。
- (2) 鈴木：会社の関係者はたくさんいる。経営者はそれらの関係者の中でまず最初に誰のために活動するかどうかという、たとえば優先順位を明らかにしなければならない。J&Jは患者、看護婦、医師、そして従業員、株主は最後としている。米国企業が何がなんでも株主が最初というわけではない。これは企業哲学の問題である。
- (3) 北澤：Yの解散は株主総会の特別決議で決めた。今後、商法改正で取締役と執行役員と分離され日本の経営者も変わりうる。
- (4) 藪：企業のポリシーが重要。企業の根幹がどうなっているかが問われていく。
- (5) 徳谷：リスクマネジメント以前という言葉から、すぐに個人の問題という人がいる。それではビジネスマンの資質の問題となって議論しなくなる。Yの事例ではトップの資質の問題があったかもしれないが、組織としてはそれを押さえるしくみが必要。チェック機能を持っていることがシステムである。
- (6) 上野：企業にとって最大のリスクは不祥事である。世は内部告発が当たり前の風潮。マスコミには気まぐれ的な報道もある。J&Jのとった措置はすばらしい。しかし、参天製薬では、マスコミは誉めそやしたが、模倣犯の多い世の中で、あの判断が本当に正しかったかどうか。このような大事なことは、一企業だけの判断ではなく、第三者専門家の助言を求めることも時に必要である。
- (7) 大城：リスクマネジメント以前という言葉には定義が必要。またコンプライアンスと企業倫理も言葉使いを正確にする必要がある。
- (8) 鈴木：法律の解釈は変わっていくもの。またマスコミの感覚は揺れ動く。これらを踏まえて倫理感覚のズレをどうするかである。常に意識し、リスクを洗い出し教育訓練をしていく。自分の基準ではなく、世の中の基準に合わせていくことが重要である。
- (9) 北澤：マスコミが間違っていることもある。適切でないマスコミの攻撃が問題。第三者の意見具申を受け取って行動することが望ましい。企業行動の公正さを担保できる。
- (10) 原：マスコミを代表して発言する。適切でないマスコミもある。しかし企業倫理がまずあるべき。人間は常に腐敗するものだ。それを踏まえて防ぐシステムを作り上げるべきである。企業の意識の先はマスコミではなく社会である。
- (11) 仲間：誰のためにどういう結果を求めるのが重要。これらの企業の行動は算式にあらわすことが出来る。工学的なアプローチも重要である。
- (12) まとめ指田

活発な意見交換があり時間切れで用意した事例の1つしか出来なかった。これらの要素はJISQ2001にかなり盛り込んである。解釈はそれぞれ幅が有り、研究会の資料集約も参考に今後学会らしい議論ができればと思う。個別の事例論議は今後発足するサロン分科会で続けるにふさわしいテーマである。サロン分科会にも積極的に参加して欲しい。

## 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 15 回研究会報告 >

1. 開催日時、場所：2002年7月24日水曜日、18時30分から20時30分まで、新東京法律事務所
2. 出席者(15名)：北沢、長井、樋口、横井、山口、野村、多田、吉川、藪、小島、指田（順不同）、オブザーバー、土屋、倉本、早川、事務局 永倉

今回はオブザーバー3人を加えて、フレッシュな気持ちであらたに議論に取り組みました。議論はPDCAの中でも難関のチェックに関する項目で、リスクマネジメントの実施状況の監視・測定およびリスク対策の実施状況の監視・測定に取り組みました。議論の中ではリスクマネジメント目標に対応するチェック項目であるためすごく大切な項目であるが、文章があっさりとしているため見過ごしてしまいがちである、などの意見が出されました。このチェックの各項目については全体をひととおり見たのち再度振り返って議論することとしました。

次回は10月2日水曜日に日新火災海上保険本店で実施します。

その続きはワールドカップの初戦日本がベルギーと引き分けた興奮の余韻と合わせ二次会へと引き継がれました。

#### オピニオン

この度は、分科会に、参加させていただき有り難うございました。

聞きなれない語句が飛び交う高尚で複雑な議論の中、ただただ懸命に拝聴させて頂きました。あらゆる業界の方々、様々な視点から意見交換され、様々な業界のフィルターを通してフィードバックされる現場を目の当たりにし、専門性の高さを感じるとともに自分自身のリスクに対する意識の低さを痛感いたしました。リスクを意識しないこと自体が自分の最大のリスクになっているのではと感じた次第です。大変有意義な時間を頂き、心より感謝申し上げます。

また、分科会後のお酒をいただきながらのリスクコミュニケーション（リスクノミネーション？）、あまりにも楽しく幸せなひとときでした。有り難うございました。今後とも、北沢のオマケとして、どうぞお付き合いの程、宜しく願い申し上げます。 倉本 紀子（新東京法律事務所）

“リスク”を感じ取る感性 先日の会で強く心に残った言葉です。

感性を磨くという点においてまだまだ始めの半歩くらいを踏み出したばかりなのですが、研究会に参加させて頂いたのがきっかけとなり、今まで地震や火事といった災害くらいしか考えなかった“リスク”について（恐らくそれすらも限りなくゼロに近いと思われませんが...）、例えばディズニーランドに行ったら遊園地の経営等のリスクマネジメントを考えてみたり、電車の中の子供を見ては子供に対するリスクマネジメントを考えたり、とちょっとしたことではありますが日常のあらゆることにおいて“リスク”考えシミュレーションしてみたりと感性を磨こうと心がけるようになったと思います。このような機会をくださった皆様に深く感謝しております。素敵な皆様との楽しいリスクコミュニケーションに参加させて頂きまして本当にありがとうございました。

早川 優里（新東京法律事務所）

### 【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)）

< 第 2 回 開催報告 >

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、今年度より発足いたしました第4分科会「リスク事例サロン分科会」（第2回）が開催されました。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と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。前回に引き続き多数の方に参加いただき、活発に意見が交わされました。

1. 開催日時・場所：2002年9月11日（水）午後6：30～8：30、於 東洋経済新報社 9階会議室
2. 参加者（24名）：五十嵐、石堂、小島、五味、幸山、斎藤、島田、下村、杉島、都築、出崎、徳谷、長井、中嶋、中村、西畑、能崎、萩原、原、廣田、藪、山口、吉川（事務局）永倉 50音順
3. テーマ：東京電力・雪印食品・日本ハム・三井物産等最近の事例にみる「広報対応と企業の危機管理」
4. 分科会の内容：テーマに関して報告者・長井健人氏（株式会社 日本総合研究所）から事実関係の報告・

資料説明後、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。主な発言は次の通りです。

< 最近の企業不祥事件 >

- ・経団連の企業行動憲章の制定、改訂に関与した企業が不祥事を起こしている。トップ企業の経営者のおごりが原因。
- ・魂をいれた社内監査や、内部牽制の仕組みを置かなかったのが原因。
- ・社内の報告基準を作らないおごりがある。この種の基準を作っている企業は少ない。
- ・原点はなぜ隠すのか。なぜやるのか。最初の行為のきっかけは、面倒クサイとかという程度のものではないか。
- ・トップはこの種のことを自分が聞く役割とっていなかったのではないか。

< リスク情報の吸い上げ >

- ・個人ベースで不審に思っている事実をいかに組織として出させるかがポイント。
- ・アメリカでは内部告発者が制度的に守られている。日本も内部告発者の社会的正義は守られるというふうにし組みを変える必要がある。
- ・リスク管理はトップから行われるべきであり、ボトムアップ主導で行われるとマイナス情報（リスク情報）が途中で隠蔽される可能性がある。
- ・リスク等を上司に報告する基準を設けないと、どの程度のことで報告しなければならないか判断しにくいので、リスク報告のための判断基準を設ける必要がある。

< 広報機能 >

- ・昔は総務などに組み込まれていた。現在でも広報を独立して持っている企業は少ない。どちらかというとしりから攻めの経営をしている企業が広報を独立して持っている。
- ・ジョンソン&ジョンソンのタイレノール事件は、広報がうまく機能した例。
- ・日経文庫の企業広報の関連図書にカゴメの好事例が載っている。トマトジュースで食中毒が発生したが、件後毎日毎日マスコミと被害者に回収状況情報を発信し、誠意を持った対応が逆にファンを増やした。
- ・対外的なアピールが必要となれば広報の必要性が出てくるので、広報のステータスは上がりつつある。
- ・広報は、広報テクニックだけではなく、会社の判断に積極的に関与してゆくような、「戦略型広報」のように発展してゆく必要があるのではないか

### 第3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、今年度より発足いたしました第4分科会「リスク事例サロン分科会」を下記により開催いたします。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： 2002年11月13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：「内部告発と企業の危機管理」  
- 雪印食品・日本ハム・東京電力等最近の事件に見る内部告発の例と内部告発制度化動向 -
4. 報告者： 島 吉裕 氏 （アベンティスファーマ株式会社）
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）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・11月8日〆切）  
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) 11月13日第4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）

## 8. その他

- (1) 書記のお願い：参加者の中から1～2名書記をお願いしますので、よろしくご協力ください。
- (2) 電子メールによる参加：当日参加できないかたでも、電子メールにより今回のテーマに関して情報提供や意見・感想を述べていただくことができます。上記[申込み先・問合せ先]に、氏名、所属、電話番号を記入の上、お寄せください。（11月11日まで）
- (3) 毎回の分科会開催予定と参加申込方法：分科会開催日は、年間を通して原則奇数月の第2水曜日（1月のみ第3水曜）午後6：30～8：30、同じ開催場所を予定しています。第4回は1月15日（水）となりますが、開催日の1ヶ月前にテーマ、報告者、申込要領等をホームページ・電子メールで詳細をご案内しますので、その時あらためてお申し込みください。

### 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】

今回の特集は、今年度年次大会の企画として行われたパネルディスカッションの詳録です。当日は、パネラーの皆さんの熱心なディスカッションに促されて、フロアからも積極的な発言が続きました。その会場の雰囲気を感じていただけたらと思います。この原稿をまとめていただいた司会の指田常任理事はじめ、参加者の皆様どうもありがとうございました。（河路武志）

## <事務局からのお知らせ>

### 1.分科会連絡先

- 第1分科会（教育実践）：主査：後藤和廣、.03-3291-8921 / Fax.3291-8930 e-mail:gotokaz@aol.com  
第2分科会（RMS）：主査：指田朝久、.03-5288-6581(直) / Fax. 03-5288-6590  
e-mail:TOMOHISA.SASHIDA@tokiomarine.co.jp  
第3分科会(情報交流)：主査：鈴木敏正、.03-3288-4255 / Fax.3288-4691  
e-mail:suzumasa@mvp.biglobe.ne.jp  
第4分科会(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

### 2.新入会員紹介

氏名	所属機関・職名
荒木 秀夫	松下通信工業(株)
北澤 一保	あいおい損害保険(株)
土屋 仁	虎の門病院放射線治療部科長
戸崎 愛理	新東京法律事務所 弁護士
中田 秀之	松下通信工業(株)
山田 敦則	(株)資生堂 総務部 次長

### 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 〒221-0052 横浜市神奈川区栄町 1-19-403  
.045-453-0003 FAX. 045-442-0235  
e-mail: arimass@muh.biglobe.ne.jp  
http://www5b.biglobe.ne.jp/~arimass/

2002年10月22日発行

印刷 株式会社 櫻 栄 .03-3288-5571