



ARIMASS Letter

[Association for Risk Management System Studies]

危機管理システム研究学会 2014年9月 第58号

巻頭言：「忘れられない」インターネット

理事 大柳 康司（専修大学）

今年の5月、EUの裁判所にて、画期的な裁決が出た。その内容は以下のようなものである。あるスペイン人が16年前に所有していた不動産が競売にかけられたことを伝えるインターネット上のHPが、自分の名前で検索すれば、問題が解決されたのちにも、当該記事へのリンクが出てきてしまう。このままでは自己に不名誉な情報がいつでも検索されてしまうとして、この記事へのリンクを削除してほしいという趣旨の訴訟を大手検索サイトのGoogleに対して起こしたものである。裁決の結果は、Googleに対して、個人の要求に応じて不適当な古い情報へのリンクを削除すべきというものであった。

従来からインターネット上に一度公開された情報は、瞬時に世界中に配信されるだけでなく、元のデータを削除しても、インターネット上に残り続けることが指摘されている。つまりインターネットというものは、「忘れられない」ものなのである。「人の噂も七十五日」といわれるが、インターネットは永久に残り続けるのである。また「忘れられない」だけでなく、些細な情報であっても、検索によって容易に見つけ出すことができることも、インターネットの特徴といえよう。

このような状況を鑑みれば、たとえば企業で不祥事が発生した場合、企業内で隠ぺいすることは非常に難しいだけでなく、一度起こった不祥事の内容は、インターネットを通じて忘れ去られることはないのである。インターネットを利用した内部告発サイト（たとえばウィキリークスなど）もあり、隠ぺいしたとしても、いつ公になるか予測不能である。隠ぺいしていた事実が公になった瞬間、インターネットの特性から瞬時に拡散するということが先に述べたとおりである。くわえて、インターネットで不祥事を専門に取り扱うサイト（たとえば、不祥事・対応データベース、企業不祥事.com、21世紀企業不祥事事件簿など）もあるくらいである。

多くの情報が「忘れられない」インターネットを通じて拡散し、残り続けることを前提に、インターネットが普及していなかった時代とは全く異なる危機管理を検討していくべきではないだろうか。

以上

目 次

巻頭言：「忘れられない」インターネット…… 1	第13回年次大会 テーマセッション概要報告 2
<新分科会メンバー募集のご案内>	リスク・コミュニケーションの教訓…………… 11
リスクマネジメント大学教育分科会…………… 2	分科会報告…………… 17
統合報告フレームワーク研究WG（IR-WG）… 3	学会員の学位・論文・新刊書のご紹介…………… 25
連載随筆 黎明期のリスクマネジメント 3	事務局からのお知らせ…………… 26
リスクマネジメントブームの到来	
—阪神淡路大震災とオウムサリン事件— …… 3	

＜新分科会メンバー募集のご案内＞

リスクマネジメント大学教育分科会 参加メンバー募集のご案内

◆分科会の目的・趣旨

アリマス創立大会の際、大学教育の場において危機管理・リスクマネジメントの授業が幅広く行われることを目指したいという提案がなされました。当時、それは夢のような話でした。その後14年を経過し、現在インターネットで検索してみると、シラバスや授業用パワーポイントなどにより授業内容が公開されているものだけでも、すでに50以上を数える状況になりました。また、書籍のような出版物も枚挙に暇のないほどになりました。同慶の至りです。ところがこれを子細に検討すると、ひとつの学問分野と呼ぶには、あまりに広範多岐にわたっている現状です。しかし、企業など民間分野のニーズは、学問的進展を待てないほど変化が速く、革新的です。それは、各分野の学問や業種業態のニーズがかかる多角化を呼ぶのであり、リスクマネジメントが本質的に実学である結果だと思えます。

当会会員の中にも専門講座をもつものは少なくありません。また、新設講座なるがゆえのご苦勞、ご負担も少なくないと承知しています。このように普及してきた今日、講座を担当する会員間で情報・意見を交換することにより、授業の質をさらに高めて行きたいと望む方も少なくありません。そこで、危機管理・リスクマネジメント、リスク分析などに関する授業を持たれる方、あるいはそれを企図しておられる方を中心に本分科会を発足させ、学問的深化、レベルの向上と共に、メンバーの負担軽減を図り、授業の質的向上に役立てたいと思えます。

発起人代表:上野治男

◆活動内容とスケジュール

当面は、講座をもつ会員が順次その授業内容、学生の反応、問題点などを披歴し、それを基礎にした意見交換を行うことにより、相互啓発を図ることを中心にして分科会活動を進めていきたい。

本年秋に第1回目の会合を持ち、そこでの話し合いにより、おおむね2か月に1回のペースで会合を持ちたいと思えます。

◆開催場所

未定ですが、都内の大学施設を検討中です。

◆メンバー募集

この分科会の趣旨に賛同される方は、下記事項を記載の上、office4@arimass.jp までメールをお願いします。地方会員の場合は、登録することにより、資料の交換入手を可能にしていきたいと思えます。

＜参加希望メールへの記載事項＞

「リスクマネジメント大学教育分科会に参加希望」と明記の上、所属、氏名(ふりがな)、メールアドレスをご連絡ください。

統合報告フレームワーク研究 WG(IR-WG)

参加メンバー募集のご案内

リスクマネジメントシステム研究分科会(主査:指田朝久)の WG の一活動として、従来からエンタープライズ・リスクマネジメント(以下、ERM)に関する研究を行ってきました(前年度までの研究報告は、<http://arimass.jp/bunkakai02/> 参照)。

4 期にわたって活動してきました ERM-WG は一旦終了とし、2014 年度以降は、統合報告フレームワーク研究 WG(WG 主査:宮崎昌和を予定)を新たに設置し、2014 年 12 月に公表された「国際統合報告フレームワーク(*1)」の概念およびその実務への展開について研究を行います。

関心をお持ちの方は下記を参照の上、申込先にご連絡ください。

*1 日本語訳が、<http://goo.gl/PH98Gh> からダウンロードできます。

【WG 開催】

- ・秋に第 1 回を開催予定です。
- ・時間は 18:30~20:30、場所は大手町を予定しています。
- ・2 ヶ月に 1 回の頻度で開催し、次期大会で中間報告できるよう取りまとめることを目標とします。

【メンバー間の連絡】

ARIMASS の Mailing-list の分科会グループ用を活用します。参加メンバーに別途ご案内します。

【参加希望の申し込み先】

下記事項を記載の上、office4@arimass.jp までメールをお願いします。

48 時間以内にメール受領の返信が無い場合には、メールトラブルの可能性がありますので、再送してください。

<参加希望メールへの記載事項>

「統合報告 WG に参加希望」と明記の上、所属、氏名(ふりがな)、メールアドレスをご連絡ください。

【参加申し込みの期限】

現在、活動開始の準備中ですが、WG への参加は随時受け付けております。参加希望の方は、遠慮なくお申し込みください。

連載随筆 黎明期のリスクマネジメント3

リスクマネジメントブームの到来

—阪神淡路大震災とオウムサリン事件—

副会長 上野 治男 (パナソニック終身客員)

◆まさか神戸で地震が起こるとは

1995 年は、危機管理・リスクマネジメント上画期的な二つの重大事件が発生しました。そのひとつは、1 月 17 日に発生した阪神淡路大震災であり、もうひとつは、オウム真理教による地下鉄サリン事件の発生です。この二つの事件の特徴は、単に規模が大きいというだけでなく、どんな組織であろうと個人であろうと、被害者となる可能性があり、それへの備えの有無が事後の運命を左右するという点でした。とりわけ企業にとっては重大な問題を引き起こしかねない。この二つの事件を契機に企業にリスクマネジメ

ントブームが起きました。

それまで関西の人にとってみれば、東京はいつ地震が来るか分からない。しかし関西は安心だ。それは、東京では、体感地震が頻繁に起こります。だから地震の怖さを日常生活の中で、実感しています。それに対し、関西では、体感地震そのものが滅多に起こりません。したがって地震への備えが余りないのです。事実、震災からひと月ほどしてから、私は兵庫県警察本部を訪れました。それより 15 年ほど前、ワシントンでの大使館勤務を終了し帰国した直後、神戸に県警刑事部長として赴任し、山口組田岡一雄組長死亡直後の暴力団取締り等を担当しました。その当時課長代理であった人が警備部長の要職についておりました。表敬訪問したところ、同人から「部長(親しみを込めて昔の肩書で呼んでくれました)、よく御存じでしょう。うちにも地震対策のマニュアルはありました。しかしそれは東京とか名古屋で大震災が起こったときどのように対応すべきか、どんな応援部隊を編成し、いかなる資機材を携行すべきかというものであり、まさか地元で起ころうなんて考えてもいなかった」と言っていました。確かにその当時地震と言えば、関東大震災か、東南海沖地震のことであり、近畿大地震なんて話題にもなりませんでした。しかし、歴史を振り返って見れば、都の京都で大被害を及ぼした地震の記録はいくらもあります。

◆想定外に備える

福島第一原発の事故の際、事故処理に責任ある立場の人たちの中から想定外ということを発言する人があり、流行語のようになりました。そのとき私たちはただ唾然とするばかりでした。危険なものを扱っていないながら、想定外だったから対応できなかった。あたかもそれを当然のごとく発言する人がいたからです。それが権限も責任もない普通の人の発言だったとしてもかく、原子力に責任のある中枢にいる人の発言だったのですから。そんなことが責任ある職業人の口からよく出てくるものだ。確かにすべてを想定し備えることなどできません。確率の低いものにまで完全な備えをすることは困難です。だからこそリスクマネジメントの充実強化が求められるのです。

それでも警察というところは、想定外に備えるのが任務ですから、そんなこと考えてもいなかったとか、人が足りない、機材がないなんて弁解はしません。そんなこと言ったって意味ないからです。目の前に助けを求める人がいたら、自己の身の危険を考えたりしてはいけません。権限があるかどうかなんてことも考えてはいけません。それが強い者、力のある者の責任なのです。「緊急は法を破る」のです。自己に責任があるとか権限があるとかは問題外のことです。目の前に助けを必要とする、保護を求めている人がいる。そして自分には力があるとなったら、飛び出していけばよいのです。それは警察官だからではないのです。力のない人に対する、力のある人の使命なのです。よく川や海で溺れそうな人がいて、それを助けようとして逆に溺れて死んでしまった、という話がよくあります。子供が死にそうなのに何もせず黙視する。そんなことは耐えられないことです。自分が死ぬかもしれない。それが怖くて拱手傍観した。そんなことをして自分が助かっても、その人は生涯それに苦しむことでしょう。それが人間としての道徳です。警察官であるかどうかなんて関係ありません。救助のためにとっさに飛び込む。ほとんど本能的にとっさに飛び込みます。それが人間としての道徳なのです。

福島原発事故をめぐる想定外発言は、国民を唾然とさせ、冷笑させました。怒りなんてことを乗り越えています。もう冷やかに笑って見過ごすしかありません。悲しいほど失望させる言葉でした。原発に事故の危険があることぐらい素人だって分かっています。それなのに専門家が平然とそんな言葉を出す。そんな無責任な人たちにこの重大事を任していたのか。日本近代警察史の中で記録されているだけでも 1 万人を超す殉職者がおります。どの県警にも殉職者顕彰録があり、100 年を超えても後輩たちの記憶に残されています。各地には神社や顕彰碑がたくさん残されています。各県では毎年盛大に慰霊祭

が催され、殉職者の遺族が招待されていますが、当初は悲しみであったとしても、年月の経過によりそれは家族や子孫の誇りとなっています。壮烈な殉職といっても犯人と勇敢に闘うという派手なものばかりではありません。過労死によるもの、伝染病患者の救助に携わり感染死した警察官も少なくありません。それは市民のために身を賭して職務に当たった。その結果死亡した。それが壮烈なのです。それは警察官だけではなく。消防官も自衛官も危険な勤務に服する職業の人ならみな同じです。そのような人たちが後顧の憂いなく職務に専念できるように、国、都道府県、市町村などによる公的報奨救恤金制度が設けられているだけでなく、さらに自分たちの給与や出張旅費から一定比率を拠出することによる私的保険制度も、補完制度として完備しております。このような相互扶助制度があるから、遺された家族のことを心配せずに職務に精励できるのです。

◆事に臨んでわが身の危険を顧みず

緻密さを欠く乱暴な議論だという批判を恐れず言えば、同僚から、自分の身の危険があるからとか、怖いからそれをしなかったというような批判が出てくるとしたら、それが一番恐ろしいことなのです。現在でも警察社会において、あいつは臆病だ、卑怯だ、自分のことばかり考えている、そのような批判が生まれたら、もはや警察社会では、現職のときはもちろんOBの社会においても、一人前の人間として生きていくことはできなくなります。積極果敢、自己犠牲の精神こそ最も誇りとしていることなのです。それは蛮勇を称賛するのではなく、職務に精励することを誇りとしているからです。前号で英国警察官の例を紹介しましたが、これは英国に限らず世界共通の現象だと思います。この誇りがなかったら危険な職務なんかにはつきません。本人がそう思っても家族がそう思ってくれなかったら成り立たない職責観です。それもいま見直さなければならぬことも出てきました。例えば土曜も日曜もない、月月火水木金金というような勤務をよしとする風潮です。悪を力で抑え込むためには筋力が重要だと言っても、腕力だけが力ではありません。知の力も心の力も重要です。筋肉の面では男より劣るからとして、オリンピックの女性メダリストが警察官に不向きだといえ、それはおかしな話です。昼も夜もない無定量の勤務。そんなものが残っていたら直ちに改めなければならぬことです。社会のために家族を犠牲にする。こんな精神はもはや通用しません。

◆阪神淡路大震災

阪神淡路大震災と地下鉄サリン事件が発生したのは1995年の始めです。1月17日、私は、前年の末に松下電器に顧問として入社したばかりで、とりあえず東京支社勤務でした。その日の昼は警察庁OBの新年賀詞交換会がありましたので、そこへ行けば何らかの情報があろうと思い、それに出席しました。冒頭、国松長官があいさつし、「伊丹駅中の交番が潰れ、ふたり殉職した。兵庫警察署が倒壊し、数人の殉職者が出ている。多分この調子だと200人くらい、あるいはもう少し多くの犠牲者が出ているのではないだろうか。いずれにせよ近来にない大規模な地震だ」と言われました。それだけ聞き支社に戻ると、待ち構えていたように支社長専務と秘書室長が部屋に現れ、本社も経験のないことであり、どう対応したらよいか戸惑っている。それだけ聞いたら私は、居ても立ってもいられません。こんな時は警察官の血が騒ぐのか、「それなら直ちに私が本社に行きましょう」と即答しました。5分ほどして秘書室長が当面の所要経費を持って顧問室に現れるともう顧問はいなかった。警察ではそんなこと当たり前のことです。そんなところに無駄な時間を費やすなんてことはありません。「着替えや洗面道具も必要でしょうが……」「こんなこともあろうかと思って家から用意してきた。不足なものは現地で調達しますから」。携帯電話でそんなやり取りをしました。正直なところ交通状態がどうなっているか分かりません。でも京都までは

新幹線も走っていました。そこから私鉄に乗り換え、夜の7時前に本社に入りました。

本社には講堂に対策本部が設置され、副社長以下が集まり、情報収集に努めておりました。しかしこんなことのない経験のない人たちですから、空回りするばかりで混乱しておりました。当日無断欠勤で連絡のつかない従業員が多数おりました。連絡はついたが、被災し、自宅が倒壊した、身内に死傷者がいる、あるいは交通機関が途絶し、出勤できないなど状況が少しずつ判明してきました。翌日になっても連絡の取れない人が数十人おりました。こんなとき何はともあれ、上司に報告し指示を受ける。それが鉄則の警察とは本質的に違うことが分かりました。ですが松下では、被災地域だけでも3,000人ほど居住していましたから、不連絡の数十人というのは決して多すぎる人数ではありません。連絡の取れない人にこちらから社員を派遣して安否を確認しよう、ということになりました。その際見舞いに何を持って行くか、議論になりました。予算で縛られている官庁では、このようなときでも個人用途の出費は容易ではありません。民間企業では金銭の支出は容易なことも分かりました。私の常識と企業の常識はかなり異なることが分かりました。

ほとんどがこんなような話ばかりです。しかしみな錯乱状態ですから、こんな話を長々とするのです。一々私に聞きにきます。しかしこんなとき、「くだらないことで無駄な議論はやめようよ」なんて言ったら実も蓋もありません。自信を喪失し戸惑っているだけなんです。「持参する見舞品は、当座の生活の必需品なら何でもよいと思いますよ。水とか食料など日用品が結構足りないんですよ。こんなときですから、みな同じものでなくてもよいのではありませんか」、考えて見れば幹部職員が集まって議論するようなことではないのです。それがパニックのパニックたる所以です。後でみなから「上野さんって経験豊富なんですね」と称賛されましたが、当時日本には地震対策のベテランなんていません。久しく大規模地震なんてなかったからです。でも警察ではとっさのときどのように対応すべきか。それだけはよく分かっていました。みなが経験ないことに遭遇したらどうするか。何でもよいのです。速やかに決め、末端まで速やかに徹底させることです。「巧緻より拙速」「精緻より簡明」「深く考えるより常識で」。それが危機管理の要諦です。決めることは、可能な限り簡単明瞭で常識的なものがよい。さもないと難しすぎて現場の理解・解釈が分かれ、かえって混乱することになるからです。現場で経験のないような難しいことを指示してはいけません。

2日後でしたでしょうか、こんなことがありました。大阪に本社を置くサントリーが義捐金として1億円寄付するという話が耳に入りました。その後同じ電機業界の日立、東芝が各1億円という情報も入りました。そこで副社長に当社も速やかに義捐金を拠出するようにと助言しました。「では社長と相談してくるは…」と言って部屋を出て行きました。しばらくして戻り3億円と言われました。私としては、松下電器は、大阪に本社を置く関西最大の企業ですから、この際10億とか30億と言ってほしかったのですが、それは経営判断の問題ですから、私の口挟むことではないと思い、黙っていました。ところでそれをどこへ持って行くのか、役所か赤十字か、現金はどうやって調達するのかなどの意見が出ましたので、「半分知事に、残りは市長でどうですか。こんなとき現金なんか持って行ったら相手も迷惑です。目録にしてそれを届け、いずれご指示の通りするからと言えばよろしいのではないですか。大事なことは被災者と心をひとつにすることです。それを示し、『当社も被災者支援のため最善を尽くすから、ともかく頑張ってください』と激励の言葉を伝達することです。そしてそれをマスコミに公表し、広く社会全体に知らせることです」と申し上げました。

なんかやたらに細かいことを次々と書きました。それは混乱のときは誰がやっても同じこと。人材ぞろいの天下のパナソニックですらこんなときは混乱する。それは決して批判すべきことではない。だからこそ企業や組織は、実力のあるリスクマネジャーを採用し、平素からこの人を中心に各種問題を検討してお

くべきだということです。そしてリスクマネージャーは、混乱のときこそ自信を持って行動し、現場の信頼と求心力を集めるべきだということなのです。胆力の問題です。

◆オウムによる地下鉄サリン事件

その混乱も収まらないうちに新たな事件が東京で起きました。それがオウムによる一連の事件です。その中で地下鉄サリン事件は別の見地で国民にショックを与えました。通勤途上の事件です。誰もが被害にあう可能性をもっているのです。それまで外見上はごく普通の生活をしている人たちの集団が、加害者となりうるのです。疑うことを知らない日本人にとっては青天の霹靂のような事件でした。事件は、1995年3月20日午前8時ごろ、霞が関を中心に地下鉄5路線でほぼ同時に発生し、被害者は、死者13人、負傷者約6,300人という大惨事となりました。猛毒サリンを使用した、化学テロ、宗教テロで、関係治安機関や医療施設でも、サリンに対する知識も十分ではなく、備えも十分ではありませんでした。

その結果、東京23区内のすべての救急車が出動して対応に当たりましたが、それでも救急車は来ない、受け入れ病院の態勢が整わないなど混乱を極めました。唯一築地の聖路加病院が、日野原重明院長の方針に基づき、平素から同時大量患者の受け入れを念頭に設計されていることもあり、当日の外来患者はすべて断って、救急医療に専念するなど面目躍如たるものがあり、改めて注目されました。陸上自衛隊化学学校、警視庁鑑識部隊の活躍で早い段階に、毒物が有毒神経ガス「サリン」であることが判明しました。それでも当初は、サリンに対する知識も末端にまで十分徹底したものではなく、医薬品の備蓄もないため、どうしても対応が遅れがちになったのは否めません。軽症患者の処置に追われ、重症患者に手が回らないなんてこともありました。そのためトリアージなどの応急対応法が改めて話題になりました。

犯人グループがオウム真理教であることは、早い段階から分かり、事件の2日後、警視庁は、オウム真理教に対する家宅捜査を実施しました。そして5月16日教祖麻原彰晃の逮捕までにほぼ逮捕者40人に達しました。そのうちすでに13名が死刑判決を受けています。同教団は、このほかに松本サリン事件、坂本弁護士一家殺害事件など幾多の事件を引き起こし、一連の事件で死亡した被害者は29人に達しています。事件により宗教団体の認可は取り消され、脱退者が相次ぎ、信者数も地下鉄サリン事件の2年半後には、5分の1以下にまで減少させたが、一部信者たちは、その後も組織を変え、今日なおしぶとく活動を続けています。

◆リスクマネジメントブーム

この二つの事件をきっかけに、あらゆる組織、とりわけ企業においては、いつ何時思わぬ事件が発生し、それに巻き込まれ、十分な対策がないと、組織が崩壊し、あるいは多大な損害をもたらしかねないという認識が広まり、企業にその備えとしてリスクマネジメントの体制を整える必要性が注目されるようになりました。新聞や週刊誌などのマスコミに、これが大きくかつ繰り返り取り上げられるようになると、企業経営のトップの中に自社の体制に危機感というか不安感を抱く人が増え、さらに経営者団体、業界団体などが不祥事問題に関心を示すようになりました。その状況に呼応してリスクマネジメント・危機管理のセミナーなどが各地で開かれました。かと言って、この問題を専門に扱っている人は少なく、講師難に喘いでいました。

私は、その前年に松下電器に入社しておりましたので、本社所在の大阪を中心に各社から、リスクマネジメント・危機管理問題の講師を要請されました。それは連載第一回の中にも書きました通り、中曽根

内閣のとき内閣官房危機管理担当室長の職にあったこと、その当時松下電器リスク対策顧問という肩書がありましたから、それなりの見識があるのだろうという期待があったからだと思います。正直なところそんな専門的な知識を備えていたわけではありません。行動しながら考えるというか、にわか勉強の面も多く、そのつどのたくさんの質問が、次の講演の素材になるということも多々ありました。しかし、考えて見ると公務員時代の経験—警察、内閣官房、外務、防衛などの分野はいずれも国家的見地から万一に備えることが任務ですから、それまでの職業経験はすべて危機管理、リスクマネジメントにあったと言えます。国家は全体社会に置き換えられます。企業繁栄の基盤は、企業目的を社会全体の利益と一致させることにあるという松下幸之助創業者の信念から、リスクマネジメントを導き出すことは容易でした。私は、P.ドラッカーの理論のすべて、そして松下幸之助創業者の経営理念の本質は、企業活動と社会の利益を調和させることであり、それができるかどうか、企業繁栄の秘訣だという両先達の思想を学び、その警咳に触れることができたことを私にとって幸いであったと、いつも思う次第です。

このようにして95年早々の二つの事件をきっかけに、にわか起こったリスクマネジメントブームは、その年の後半になると早くも下火とまでは言えないまでも、伸び悩んだことは否めません。それはマスコミ主導のブームだったからです。「人のうわさも75日」ということわざの通りかもしれません。マスコミを通じてその存在を知り、その必要性を感じた経営トップからの指示を受け、各社の本社スタッフがリスクマネジメントに取り組もうとしても、リスクマネジメントが何たるかも分からないのみならず、それを適切にリードしてくれるだけの人材が不足していたことがあります。また教材とすべきマニュアル、手引書などの啓蒙書も不足していました。本屋へ行ってもそんな本は売っていません。しかし、企業は必死です。暗中模索ながら志ある人たちが懸命になって同志を求め、勉強会があちこちで開かれるようになりました。当会発足の最大の功労者、徳谷昌勇先生もそのひとりです。先生は、早稲田大学商学部大学院(会計学専攻)を卒業され、保険会社、アメリカ留学を経て成蹊大学教授に就任しておられました。物静かなながらアグレッシブな方で、経済産業省その他の官庁の審議会等の委員を務め、日本型リスクマネジメント規格の制定に熱心に取り組みされました。その間多数の知己を得、それらの方に呼びかけて当会の発足に漕ぎ着けました。残念なことに2013年2月急逝されました。享年72歳でした。ご冥福をお祈りします。私も先生の勉強会にはよく出席していました。

下火になりかけたとはいえ、リスクマネジメントの研究者、実務家たちの地道にして懸命な努力が続けられました。試行錯誤を繰り返しながら少しずつ前進していきました。その後企業不祥事の多発を受け、リスクマネジメントの新たな時代を迎えました。それは97年頃から第一勧銀、山一証券などの金融機関不祥事を受けて、マスコミは、コンプライアンスという言葉キーワードとして、不祥事企業批判を展開し、それを受けてリスクマネジメントの見直しが始まりました。

日本の企業不祥事の特徴のひとつは、不祥事発生のつど、マスコミの企業攻撃はやまず、トップが辞任するまで攻撃の手を緩めないことです。それはあたかもマスコミはトップの首をとることに汲々としているかの如く、トップの首を差し出しての謝罪会見をすれば、マスコミは潮が引くように企業批判の鉾を収めるのです。国民・読者も潔いという言葉が好きで、ポストに恬淡な人を評価するのが日本的特色です。このような言い方には異論のある方も多いでしょう。ここは私自身の極めて個人的な見解とお許しください。そのような状況下で企業トップにしてみれば、不祥事を起こすと自らの首が飛ぶ。それ以外には、事態の鎮静化を図る途はない。このようなことから、リスクマネジメントは新しいブームとして企業の中に浸透していきました。最初のブームではトップの思い付きに過ぎなかったものが、ここきてトップにとって企業防衛と自らの進退をかけた必死の闘いとなりました。それまでは総務部、法務部などの兼担業務で

あったものが、独立のリスクマネジメント部門を設ける企業が増えてきました。この頃の企業不祥事は、事件の端緒が内部告発のケースが増えたことから、社外弁護士などの協力を受け、専門部署を設け、社内の不満を吸収し、外部への告発に至らないよう対策を講じる企業も増えました。

もうひとつ。日本型企业不祥事の特徴は、一部不心得企業や担当者が起こした例外的事件ではなく、業界全体に当たり前のように幅広く行われていたことです。たとえば、ある銀行の総会屋との癒着が問題になると、他の銀行でも同じことをやっていることが明らかになるというように、事件が連鎖的に広がることでした。そんなことで事件のつどマスコミが他社を調べてみると同じことをしているのです。総会屋との癒着・利益供与は商法が禁じていることなのですが、そんな問題意識がないというか、許されると思っていたことです。担当者にすれば社長を守るのに止むを得ないことと信じていました。産地偽装、賞味期限なども違反摘発は際限なく続きました。ある知り合いの記者は、「どこかの会社の不祥事が報道されると、後はわざわざ取材しなくても、同業他社の従業員から、うちでも同じことをしていると内部告発してくるので、取材が楽になった」とうそぶいていました。それまでは、日本社会の常として、自己の殻に閉じこもるなど閉鎖的で、外部の人には極めて警戒的で、内部の人とは心を曝け出して忌憚のない話をする人が、外部の人には決して本音を漏らさない。これは、企業人に限らず、およそ日本社会の閉鎖性の特徴だったのです。その証拠に内部告発にあればほど熱心に呼びかける新聞社も、自社の内部事情は決して洩らそうとしないことからお分かりいただけると思います。

また、企業不祥事は、法令違反を伴っているものが多く、リスクマネジメントが法令順守と一体になって行われることが多いのが特徴です。日本型不祥事と言ってもよいかもしれません。そこで、コンプライアンスという言葉がキーワードとして使われ、不祥事防止には単に法律を守ればよいだけではない。経営倫理を守り、社会の期待に応えることも含むと主張する人もあり、これが定説化しました。

◆リスクマネジメントの研究者たち

その後今日まで約 20 年の年月が経過しました。その間、リスクマネジメントとリスクに関する社会の意識は大きく変わり、発展してきました。また研究学会、啓蒙普及団体が設立され、資格認定機関なども生まれ、リスクマネジメントの発展普及、定着に大きく貢献しています。

リスクマネジメントは、1929 年から始まる世界大恐慌の際、企業保険の支払いに行き詰ったアメリカの保険業界に生まれ、日本には 50 年代に経済概念のひとつとして導入され始めたというのが通説です。これが 70 年代には、危機管理と訳されて当初は国家的危機や安全保障上の用語として用いられることもありました。それが 80 年代に入り、すでに述べたとおり、中曽根内閣時代の啓蒙活動により次第に大企業などの中に危機管理の理念・手法が導入され始めました。それは非日常的な危険の対処の必要性からであり、94 年に私が松下電器に懇請され、「リスク対策顧問」として入社したのもそのような時期です。しかし、当時はリスクと言えば、危険と同義語で、それは好ましくない、悪いというイメージが強かった。ですから松下は、ある意味では他社に先駆け、先見の明があると自負してよいはずなのに、当時の社内にはリスクのような問題の専門家を外部から招致するのは、社内によほど好ましくないことを抱えている証左だと誤解されるとして、私に社名を出して社外で活動することを控えめにしてほしいという要請がありました。そのためサリン事件の際NHK日曜朝のテレビ討論番組に出演するのにも、社名を名乗らず、元の職業で対応したこともありました。

始めからリスク学、リスクマネジメントを専攻してきた人は少なく、保険学や会計学を中心とする金融分野の学者研究者と、官庁実務とりわけ治安、防衛、防災等の危機管理関連の実務経験者などが多かったと思います。それまでにも危機管理やリスクマネジメントについて研究書、啓発書はそれなりに存在し

ていました。初期の出版物としては手元にあるだけでも南方哲也・長崎県立大学教授、石名坂邦昭・駒澤大学教授、亀井利明・関西大学教授、大泉光一・日本大学教授、徳谷昌勇・成蹊大学教授、武井勲・青山学院大学教授、中西準子・横浜国立大学教授などの著作があります。中でも佐々淳行氏の「危機管理のノウハウ」は版を重ね、さらに好評を受け、二巻三巻が出版されました。啓発書としては卓越したものであることは皆様ご案内の通りです。

このようにしてリスク学とリスクマネジメント学は、次第に経営学や社会科学全般に、そして製造業、医学や環境科学などの自然科学の分野に広がっていきました。というよりは、それぞれの分野で活動してきた研究者や実務家が、リスクという言葉が人口に膾炙したことに伴い、リスクマネジメントを名乗るようになったと言ったほうが的確かも知れません。たとえば製造業でしたら、製品不良やそれに伴う事故を減らすことは、その本来業務に含まれていると思います。それまでも製品瑕疵の問題は当然のこととして真剣に取り組まれてきたのですが、リスクマネジメントの手法が問題取り組みに適していることが分かり、積極的に導入を図るようになりました。このようにしてリスク学、リスクマネジメント学の裾野は急速に広がっていきました。またリスクが具現化するの、特定の学問分野、単独の分野ではなく、学際的分野あるいは業務の境的分野、すなわちニッチな分野に起こることが多いことから、近年では複数の分野を横断的に考察する方も増えています。

そして今や実学的側面をもつすべての学問分野にリスクマネジメントが導入されるようになりました。それはリスクマネジメントが不測の事態に 대응するためのものだとすると、実学的分野で所期の目論見通りにはいかないことが必ず起こり、それに対応できるように事前に考えておくことは必須の課題だからです。このようなとき、自己の経験や発想だけでなく、他分野の担当者の発想や知恵を借りることは、価値あることだという認識が広まったからです。岡目八目です。このようにして他分野との交流も深まり、この交流をアドホックなものに終わらせず、組織的、経常的なものにしたという期待から、関係者が研究目的で集まろうという機運が高まりました。このようにして研究者が集まり、学会や普及機関が設立され、関係者の情報交換会や研究会などが開催され、それらを通じての相互交流も一段と盛んになり、リスク学とリスクマネジメント学の発展に大きく寄与するようになりました。関係省庁とりわけ経済産業省がリスクマネジメントに関心を示し、自らあるいは関係団体と協力しながら、標準的なマニュアルの作成、リスクマネジメント標準規格の制定、関連セミナーや講演会の開催をバックアップし、それまで暗中模索、試行錯誤だった企業関係者に大きな刺激を与えました。設立された団体の中には、歴史の古い団体だけでも日本リスクマネジメント学会(1978年関大教授を中心に設立。日本唯一の学術会議加盟学会)、日本リスクマネジメント協会(JRMA)(1978年米国に本拠を置く国際リスクマネジメント団体RIMSの日本支部として設立)、日本リスク研究学会(1980年リスク分析学会設立。88年現在の組織となる。)などがあり、それぞれ貢献度の大きい団体です。

(続く)

第 13 回 年次大会 テーマセッション 概要報告 2

昨年 6 月 1 日に開催された第 13 回年次大会(前々回年次大会)では、「リスク危機管理など新しい観点からの技術の特性に関する研究」と題して、辻純一郎先生(当学会副会長)のファシリテートの下、宮林正恭先生(科学技術リスク研究(社会・人間・科学技術の相関)分科会主査)、小出重幸先生(日本科学技術ジャーナリスト会議会長)、比屋根均先生(技術士会名古屋本部 ET の会幹事)、小笠原敦先生(文部科学省科学技術政策研究所科学技術動向研究セ

ンター長)、中島秀人先生(東京工業大学教授)によるテーマセッションが開催されました。

アリマスレター55号(2013年12月)では、その1として宮林先生による「テーマ解題」をご紹介させて頂きました。今回は、その2として小出先生の「リスク・コミュニケーションの教訓」をご紹介させていただきます。

リスク・コミュニケーションの教訓(小出重幸先生)

私は新聞ジャーナリズムの世界に35年以上おり、常に現場で何が起きているかという視点で物を考えてきました。研究面でも、実学につながるものを探求する立場で関わっております。

東日本大震災・福島第一原子力発電所事故が発生した2011年3月、私は退職した直後でしたが、「編集局が大変なので戻ってくれ」と予備役編集委員として招集され、ロンドンに転居する直前の6月末まで、原発取材の最も大変な時期を、フルタイムで働いておりました。その間、東京電力、政府、原子力業界、日本の科学界、国会議員の周辺で何が起きているかを、自分でも関係者のインタビューや記者会見を取材するなど、それこそ「現場で」いろいろと体験することができました。

この福島事故をめぐる社会の混乱は、もちろんシビア・アクシデント対策を十分に取ってこなかった、という技術と行政の問題でもありますが、同時に、科学、リスクのコミュニケーションの仕方、行政、原子力業界、科学界の社会への情報発信、パブリック・コミュニケーションの失敗に、最大の原因があると思います。

原発事故が3月11日に発生、12日と14日には福島第一原発の1号機、3号機が水素爆発を起こしています。そんなさなかの15日、英国政府は、今回の事故が実際はどの程度のものであったかという、事故の見積もりと予測を発表しています。英国政府には、首席科学顧問(CSA: Chief Scientific Advisor)と、これを支える科学者の緊急助言グループ(SAGE: Scientific Advisory Group for Emergencies)があります。首席科学顧問のジョン・ベディントン(Sir John Beddington)は、15日にグループを招集し、英政府内で「福島事故の影響と見通し」を発表。その翌日に彼は、東京の英国大使館内で、インターネット・テレビを通して日本に住んでいる英国人らに向かって、福島事故はチェルノブイリ事故に比べてどの程度の規模なのか、放射性物質がどの程度まで飛散するかなどの見通しについて、具体的に科学的見解を伝えています。

この安心情報は、日本国内外の欧米人には強い影響を与えて、彼らの不安や動揺を鎮めるのに貢献しましたが、日本国内の大手プレスには全く報道されていません。この時期は、ちょうど津波被害の甚大さが次々判明、救助を待つ被災者たちが洋上や離島などで見つかるなど、一刻を争う対処が求められていた時期でした。一方、米政府からの「福島4号炉の使用済み核燃料プールに冷却水がないのではないか」という警告などは、報道されましたが、英国政府の「原発事故の影響は大きくない」という安心予測は、ニュースの総量、紙面スペースのなかでは、どの社も盛り込めなかったのだと思います。

英国政府の発表内容は、福島原発事故は不幸な出来事だけれども、運転中の原子炉が暴走、大爆発、さらに何日間も火災を起こして大量の放射性物質を成層圏まで噴出した、チェルノブイリ事故とは全く性質が異なる。放射性物質も上空まで上がってもせいぜい高度500mまで。核燃料の冷却に失敗し、メルトダウンに伴う各種爆発が発生するという最悪の想定でも、日本政府が示している半径30kmの避難で十分。東京から逃げ出す必要は無い。順調に冷却が続けば、原子炉の状態は10日ぐらいで落ちついた状態に収束する、という内容でした。

今、振り返れば、英国政府の予測が結局、最も現実的な大局観を示していたと思います。

東京の英国大使館での首席科学顧問のレクチャーや質疑応答は、そのまま大使館のウェブサイトにも公表され、在京の外国プレスによって、また、ウェブログ、ツイッターなどを通して英語の情報を求める人たちに広く伝えられました。「日本政府・東京電力がまともな情報を発信しない中で困惑していた人たちに、状況を理解させ、不安を軽減する面でとても役だった」——多くの欧米ジャーナリストがこう指摘しています。

英国では、ブレア政権時に起こった 9.11 ニューヨーク自爆テロ事件の後の 2001 年、市民緊急事態委員会 (Civil Contingencies Committee) が作られました。これはテロだけでなく災害とかパンデミックなどの緊急時に、各省庁を横に連携させて対処するための機構です。ところが現代では、多くの事案が科学や技術に関わるようになっており、科学的アプローチが不可欠、という判断で、首席科学顧問や緊急助言グループとの連携が始まりました。

首席科学顧問の役割は、科学的に「確実なこと」を伝えるのではなく、可能な限り最善な助言 (most suitable advice) を行うこと、同時に、市民に対してわかりやすいメッセージを発することです。この社会への発信が、非常に重要なことといえます。

ベディントン顧問は、インペリアル・カレッジ・ロンドンの環境科学の教授で、決して原子力の専門家ではありません。しかし、1人の首席顧問が、さまざまな専門領域を横につないで、境界を乗り越えて判断し、大局観を示す——英語では *interdisciplinary* なメッセージといいますが、この大切さが、政府だけでなく、科学界、メディア、社会に理解されています。総合的判断ができ、方向を示すこと、それが高等教育を受けた (High educated) 人材の大切な役割であるという自負を、彼らは持っています。

この科学者緊急助言グループの1人で、今回の判断を支える中心の一人でもあった、ロビン・グライムズ (Robin Grimes) インペリアル・カレッジ教授 (原子力工学) の研究室を訪ねて、どうやって福島事故の判断を出したのかを聞きました。

「実際、日本政府からも、TEPCO (東京電力) から、何ら情報が来なかった。ただ制御棒が原子炉に挿入され、原子炉はストップしたことだけは確認できた。そうなれば後の課題は燃料棒の崩壊熱のコントロールだ、これに失敗したらどうなるか……。我われには、IAEA など、原子力の国際機関と情報を共有しており、調べれば、F1 (福島第一) の 1 号炉、2 号炉の核燃料はどのように配置されているか、どのくらい燃焼しているのか、使用済み燃料はどんな状態になっているのか、データがリアルタイムでわかる。これらのデータを基に、原子炉内部でどのような事態が発生するのか、様々なシミュレーションを試みた。その中で、Reasonable worst case scenario の結果を出したのだ」、ことでした。

彼に、「これを発表したときに自信はあったのか？」と尋ねたところ、彼は、「いや、100%の自信はないよ。だけれども“まず伝えること”が大切なのだ。オーソリティーが科学的なアプローチに基づいてきちんとしたことを表明しないと、科学的に裏づけのない噂が社会に飛び交ってしまう。また科学者にも色々な意見があるから、こうした情報がネットに飛び散れば、社会は動揺する。もし違っている部分があったら、次々に修正すればいいじゃないか。情報を出さなければ、社会的な混乱がどんどん大きくなり、收拾が着かなくなる、だから政府がきちんと発表することが大事なのだ」と、つけ加えました。

彼の話を聞いたとき、私は日本では全く逆向きのことをやっていた、ということがよくわかりました。

英国では、政府と科学者のお互いの関係も、ルールをこしらえています。

政府は、学問の自由を尊重し、科学者に意見を求めますが、科学者のアドバイスをそのまま採用しな

くても良いことになっています。科学者の判断と、政策決定が違う場合もあります。ただその際には、なぜ採用しなかったのか、その理由を開示しなければいけません。政府にそういう責任があると同時に、科学者の方は、アドバイスは政策決定の一助でしかないということを認識する。同時に、国家の安全保障を損ねたり、犯罪助長のおそれがない場合には、基本的に科学者は自由に公表する権利がある。そして、互いに信頼を損なう行為はしない——こういうルールが既にでき上がっています。

日本の科学者、技術者には、社会に向かって説明しなければならないという感覚が、基本的にありません。ところが、常にキリスト教に対峙して発達を続けてきた欧州では、科学は常に外に向かって説明する使命を抱えていました。下手なやり方をすると磔になったり火あぶりになったりするという緊張関係の中で、デカルトはもちろん、それ以前のガリレオにしてもコペルニクスにしても、こうして科学を発展させてきた、その歴史の中で科学をきちんと伝えるマインドが形成されました。日本の歴史とは大きな違いがあります。

産業革命と共に、説明先は、王や教会、貴族からブルジョワジー、市民へと変わって行きました。市民・素人向けの科学コミュニケーションの最初の試みに、電磁気学を創設したマイケル・ファラデー (Michael Faraday) が、1820 年代に英王立研究所 (Royal Institution) の階段教室で始めた「クリスマス・レクチャー」というのがあります。これはクリスマス前の時期に子供たちを講義室に集めて、毎日 1 時間、数日間続く連続実験講座を開く催しで、現在も続いています。その 1 回は、「ロウソクの科学」という短編にまとめられていますが、ファラデーは実験台にロウソクを 1 本持ってきて、火をつける、という実験を進めながら、最新の化学の知識でこの燃焼現象を解きほぐし、物質を構成する分子という存在、燃焼とは、炭素と酸素が結合する現象なのだ、というドラマを毎日見せて行きました。科学を楽しませ、本質を広く社会に伝える試みです。

現在では、BBC が毎年、収録した動画を翌年 1 月に、全部放映しています。これが評判良かったからなのでしょう。大人向けの「金曜講話 (Friday Evening Discourse)」も始まりました。現在も毎月、最終金曜夜に開催されます。私はこれを見ていて、シェイクスピア劇場やミュージカルと同じような舞台芸術の興味を感じました。科学をプレゼンテーションしてみせる、舞台芸術として楽しませる、これを伝統文化として抱えてきた国なのです。ところがこういう国でも、実は 1980 年代末に発生した「狂牛病」という感染症への対処で、政府と科学者が大失敗をして、科学への信頼を一気に喪失してしまうという事件があったのです。

病原体に汚染された飼料を食べた牛が感染、牛の脳や中枢神経などに病原体が入り込み、これを食べた人間にも感染、大量の被害者を出し、さらに感染症を世界中にばらまいてしまった、という事件です。

英国政府と科学者界は最初、「哺乳類でも種が違えば感染しない」と発表していました。ところが、気がついたら多くの患者が見つかってきて、大混乱が起きました。加えて、英国政府は、危険性があるとの判断で国内では汚染飼料の使用を禁止しておきながら、海外には輸出を続けるという無責任な行政を行ったために、世界中にこの病気が広がることになり、国際的な混乱となりました。

このときの混乱状況は、ちょうど福島原発事故後の日本と同じような状況だったと、彼らは言います。政府の言うことも科学者の言うことも、全く信用できないじゃないか。多くの市民、メディアがこう批判しました。

失った信頼を取り戻すにはどうしたら良いか、そこから、英国の科学コミュニケーションの試みが始まり

ます。メディア、政府、いろいろな科学コミュニティーが一緒になって、いかに科学と市民・パブリックを繋げてゆくかという試行錯誤を続けてきました。その結果が、現在の政府首席科学顧問の仕組みであり、英王立協会 (Royal Society)、サイエンス・メディア・センター、科学博物館や教育機関の催しなどに、層厚く展開しています。今回の福島事故後の英政府の対応は、各国からも評価されていますが、「20年かけて、ようやくここまでこられた……」というのが、彼らの感想で、「それでも、まだ全部うまくいっているわけじゃないよ」と言います。

「三種混合ワクチン」に関しては、「接種後、自閉症になる子供の率が増える」という発表をした小児科医がいて、これは追跡調査で否定されましたが、このリスクに引きずられ、接種反対を訴えるグループがいる。また、遺伝子の組み換えの食品に対しても、この使用禁止を要求する過激なグループもいる。これらは、科学コミュニケーションの失敗例だと言います。

その中で、うまくいった例も現れており、ベディントン顧問就任後では、アイスランドの火山が噴火し大量の火山灰が放出された 2010 年、直ちに、それがどの方向にどう飛んで行くかという見通しを公表し、飛行機の空路に関する警戒情報を発信するなど、国際的な混乱を最小限に抑えたこと。また、メキシコで 2009 年に発見された鳥インフルエンザの世界流行 (パンデミック) の際にも、WHO (国際保健機関) と連携して、適切な情報提供、アドバイスを発信しています。もう一つが、先ほどの福島の事故のときの対応でした。

それでは英国は、BSE 事件にどのような向き合い方をしたのか、対応を見てみましょう。

英政府は 2000 年に、BSE がなぜ起こったのか、判断を間違えたのはどんな経緯か、行政の対応は何がまずかったのか、関係各セクションの個々の判断や決定プロセスまで遡及して、これを克明にまとめあげた、調査レポートを出しています。1つひとつの政府決定や科学的助言、判断と発表を詳細に分類し、それぞれどの点がまずかったのか、どうしたらよかったのか、これから得られる注意点や教訓はなにか——など、極めて明快に整理した、膨大な量のレポートを出しています。

この検証プロセスを通して、英国は市民の信頼を取り戻そうとしたのです。こうした検討を経て、報告書は信頼回復に欠かせないいくつかの手がかりを示しています。

まず、「透明性ということが極めて大事だ」ということです。

透明性とは、情報をすべて丸投げする、ということではありません。特に科学的調査に基づく決定など、いつでも、だれでも、そのプロセスと根拠となったデータを読める、取り出せる、というアカウントビリティのことです。政府、国会、NPO など、様々な機関がどのような根拠に基づいて判断、決定したのか、どんな支持意見、反対意見があり、討論の中で合意形成される過程が、インターネットサイトで追跡できるようになっています。この「BSE Report 2000」も、もちろん政府サイトから容易に見つけ出すことができます。この透明性確保を明確にしたこと、これを満たすために行政スタイルを大きく舵を切ったこと、これが信頼性回復には極めて重要だった、と聞かされました。

もう一つの大事なキーワードが、科学の不確定性 (uncertainty of science) です。

科学的ということは、「確実」「絶対」ということとは違う、科学的結論は、状況や条件が変われば、結論が変わることがあり得る、市民にはまずこれを理解してもらわないといけない、というのです。

経済学者のガルブレイスの著書に『The Age of Uncertainty』というのがあります。この uncertainty を訳すときに「不確実性」という日本語を当てていますが、日本語でいう「不確実性」という言葉には、ちょっと信用しがたいもの、いいかげんなもの、というニュアンスが入りますが、英語の uncertainty は少し

異なります。

例えば欧州原子核研究機構 (CERN) の研究グループが、ヒッグス粒子の理論に基づいて実験を繰り返して、粒子の存在を確認しました。これによって「質量」の謎が解け、物理学の教科書が書き換えられることになりました。しかしこの科学的結論も、次の理論が見つければ、また変わるかもしれない。科学の示す結論は、新しいデータによって次々塗りかえられてゆくものであり、また、「科学でわかっていること」は、この自然界でも限られた範囲だけのものであること。それ以外は科学的に未知、unknown のものであるのだ、というようなニュアンスを含んだ言葉が、uncertainty です。

そういう uncertainty を多くの人に理解してもらわないと、科学コミュニケーション、リスク・コミュニケーションもできない。これは、先ほど宮林先生のされたお話と、全く同じものだと思います。英国人も同じように考えています。

2013 年 3 月、英国上院議員で、オクスフォード大学のジーザス・カレッジ学長のクレブス卿 (Lord John Krebs) が来日し、東京大学構内で開かれた、食の安全をめぐるシンポジウムで基調講演をしました。狂牛病の対策を進めていた 2000 年から 2005 年の間、英政府の食品保護庁 (The Food Standards Agency) 長官を務め、混乱の中で信頼回復に尽力された一人です。

彼が指摘したのは、科学の信頼性回復には、まず透明性が第一だということ。「隠しているだろう」と市民に言わせること、感じさせてしまうことが、まず、まずいことだ。

それから、記者会見などでは、“絶対”とか“確実”という表現を使わないこと。そして同じぐらい重要なのが“Uncertainty of science”の意味を理解してもらうこと、と語っていました。

もう一つ、「リスク」を伝える際には、「相場観」と一緒に伝えなければいけない、という原則を語っていました。その彼が例に出したのは、英国内では、家の中でベッドから起きるとき、横たわるとき、ソファに座るとき、立ち上がるときのプロセスで、毎年百数十人が亡くなっている。また、アレルギーのショック症状 (anaphylaxis) で亡くなっている人も、10 人前後いる。でも、添加物が多く含まれる食品とか、遺伝子組み換えの食品を食べて死んでいる人は1人もいない。そういう全体状況の中から、リスクとはなにかを考えたらどうだろう、というものでした。批判の現場にさらされた人ならでは、体験に基づいたアドバイス、思想だと感じました。

科学コミュニケーションの回復に取り組んだ英国では、1990 年以降の最初 10 年間は、「Public understanding of science」を目標にしてきました。つまり、科学や技術に関する知識があまりにもないのであるから、コミュニケーションができないから、もうちょっと皆さん勉強してください——というものです。ところが、この“上から目線”では、結局、あまり成果が得られなかったといえます。

このため彼らは計画を練り直し、2000 年以降は、Public engagement という言葉を使い始めました。この言葉の原点には、「科学は誰のものか」という問いかけがあります。

科学は、歴史的にみると、まず王の権利、王権から始まりました。暦をつくるのも王の権利だった。それから、道路等の土木をするためのサイエンスと技術、数学と技術を手に入れるのも王の権利で、科学者は王に向かって報告すればいい。オーナーは王や貴族であるという時代が長く続きました。では、今の科学のオーナーは誰かという、これは納税者、主権者たる国民だといえます。

ところが今、その資金提供を受けて研究しているサイエンティスト、エンジニアには、その意識がほとんどないのではないのでしょうか。これはイギリスでも同じでした。何で俺がパブリックのために話さなければいけないのだ、と反発する頑なな研究者がしっかりいます。と同時に、パブリック、納税者、主権者たる国民も、自分たちが科学のオーナーだ、という意識も、これまでほとんどありませんでした。

英国ではこれを結びつけることに着目。科学者には、得た成果をパブリックに報告する責任がありますよ、という認識を植えつけると同時に、社会、市民に向かっても、科学の行く末、技術の最先端の動きをきちんとウォッチングするのは、権利であると同時に責務でもありますよ、ということ伝える、この 10 年間、これに努めてきたのです。そして現在、テレビやラジオなどのメディアには、科学にかかわる様々なドキュメンタリー番組、インタビュー番組、解説プログラムが非常に多いです。

例えば 2001 年のノーベル生理学賞の受賞者で英王立協会 (Royal Society) の、ポール・ナース (Sir Paul Nurse) 会長は、年に何度か、BBC でドキュメンタリー番組に登場します。印象に残る番組として、「クライメート・ゲート (Climate Gate) 事件」という、科学の信頼性が揺らいだ問題、この本質をえぐりだそうという、意欲的な番組がありました。

地球温暖化を警告してきた国連の IPCC (気候変動政府間パネル) のデータにごまかしがある、2009 年 11 月、これを特ダネで暴露したのが、英「テレグラフ紙」でした。

IPCC の研究者同士でやりとりしたメールの記録の中に、コンピューター・シミュレーションのデータをごまかしたとする記述があり、地球温暖化を指摘する IPCC の勧告は信用できない、とする指摘は全世界を駆け巡りました。米国ブッシュ政権は「IPCC 報告はでっちあげだ、温暖化のリスクは無い」とするキャンペーンを展開、同年 12 月の国連総会でも信頼性が問題となりました。科学者は本当にごまかしていたのか、IPCC は信頼できないのか、この問題について、2011 年 11 月に就任したばかりのナース会長が、自ら取材にでかけ、関係者をインタビューし、事実を追い詰めて行く番組が、BBC Horizon “Science under attack” (2012 年) です。

取材は、地球科学者たちが世界中で、実際にどのような観測・研究をやっているのか、その現場を訪ねるところから始まります。NASA では「世界中の気象衛星が 90 秒に 1 回の割合で地球各地の多彩なデータ観測を続け、それを気候モデルに反映させる」という膨大な情報処理の現場を伝えます。また長期間、海水温の上昇をこつこつと観測し続けている日本の研究者のデータを紹介するなど、地球各地の地道な努力の積み重ねで、「気候予測モデル」の精度は年々上がってきていることを確認します。同時に、「人間影響が原因かどうかは疑問」とする意見、「それでも温度上昇は間違いない」という指摘など、さまざまな立場の研究者のインタビューを重ねて行きます。メール事件の発端となったイースト・アングリカン大学の研究者からも事実関係を聞き出し、こうした準備の上に、初報を特報して一躍有名人になった「テレグラフ紙」のジェームズ・デリングポール記者にも、じか当たりのインタビューを試みます。

この問答が圧巻で、次第に追い詰められて行く記者は、最後は「我われは学者じゃないから、原著論文を全部読んだりもしない。受けとった情報を一般読者向けに翻訳して投げ渡すだけだ……」と、ホンネを吐露するに至ります。このプロセスをみていけば、この記者、記事への信頼性がどの程度のものなのか、視聴者にも伝わってきます。科学の信頼回復へ、王立協会会長の“身体を張った”訴えが、印象に残る番組でした。

Royal Society といえば、1660 年創設、世界最古の科学者組織です。彼は生化学者であり、その王立協会会長であり、しかも並のジャーナリストをしのご取材力、人間力を見せる。一方では、公開のパネル討論など、市民に向かって語りかけるコミュニケーション能力も持っている。サイエンスの領域の要所に、こうした人材をそろえることができるようになったのが、現在の英国です。王立協会のカウンターパート、日本では学術会議になるのでしょうか、それはともかく、福島事故後、痛感させられたのは、日本では

こうしたイニシャチブ、陣頭指揮に立ち上がる人材が、全く見いだせなかったという悲劇です。

英国では「回復には20年かかった」(クレブス卿)、また、「教育からスタートさせる必要がある」(デイヴィッド・コープ前英国会科学顧問)、ということでしたが、日本の場合はどうでしょう。今回の福島事故を教訓に、何ができるのか、何を变えなければならないのか、特に、責任感とプライドを持ったリーダーをどのように育成したら良いのか、リスク・コミュニケーションを考える上では、こうしたことが直面する課題だと思います。日本の問題を後半の方で、お話ししたいと思います。

ありがとうございました。

(続く)

分科会報告

【リスク事例サロン分科会】

主査 小島 修矢(クエスト コンサルティング ロンドン)
事務局 有賀 平(MS&AD 基礎研究所)

「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71回と第72回の報告をいたします。

第71回(2014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(15名): 宮林、竹中、松井、龍崎、坪内、鈴木、斎藤、宮崎、山本(祥)、下村出崎、安井、長井、小島、有賀 ※敬称略
2. テーマ: パナソニックグループにおけるリスクマネジメント活動の現状
3. 報告者: 四方 敏夫 氏(パナソニック(株)リーガル本部法務Gリスクマネジメント室)
4. 報告内容骨子

創業者・松下幸之助の経営理念に則り個々のリスクに組織として対応すべくリスクマネジメントを推進して参りました。2005年からはグループ全体のリスクとその対応を一元的に俯瞰し対処する体制を構築して参りました。

その歴史を経てもなお現在組織が抱えるリスクマネジメントの課題と企業サイドから見たリスクマネジメント推進の困難さを振り返ります。

5. 自由意見・情報交流内容(要旨)

- 一般的な企業人の場合、リスクマネジメントとコンプライアンスの位置づけがはっきりしない。
- リスクマネジメントの中にコンプライアンスが含まれると考えている。
- 歴史的経緯からリスクマネジメントの位置づけを考えることが一案ではないか。歴史的変遷を繰り返しているために複数の位置づけが発生しているのではないか
- 社内にリスクマネジメントを周知する方法としては、Eラーニング、説明会の開催が考えられる。
- リスクオーナーが各々のリスクを傘下の社員に周知させる方式が効果的と思われる。
- リスクへの対応を検討する場合は、確率的な根拠で検討する必要と思われる。
- 社内の全ての部門で同じようなBCPを採用する必要はなく、業務内容に応じたメリハリが必要であ

る。

- 企業内でも部門によってBCPの意識の差があり、意識の低い部門については、意識の向上を図る工夫が必要と思う。
- 頻度の少ないリスクに対して、十分な対策が図られているとは思えない。
- 在庫管理や代替品の検討など、様々なケースを想定して対応策を検討することが望ましい。
- 日本企業ではリスク専門部門を設けることが少ないと感じているが、それは、リスク専門部門が形成された経緯によるものと思う。
- SOX法への対応で、専門部門を設置した企業が日本では多いのではないか。
- 従来、中間管理職であった専門家が現場で判断して対応してきたことを、組織的な仕組みとして取り扱っているように感じている。
- 日常の仕事とリスクマネジメントとの間に親和性がない。日常の仕事でリスクマネジメントの意識をもってするのが重要。
- リスクアセスメントをして、リスク管理を目標として事業計画に盛り込むようにすれば、日常業務との親和性が生まれると思う。
- 日本では、資金・時間・意識の問題で、リスクマネジメントが必要な時期に実施できない場合が多い。利益がでていない時期には推進され、利益が減少すると活動が弱体化する。
- 経営者の意識により利益減少期にもリスクマネジメントの推進を継続することは可能だと思う。
- コンプラ・内部統制を起源にする日本のリスクマネジメントはやらされ感がある。
- 既存のリスクマネジメントの仕組みが西洋的経営を前提としているため、日本的経営が残存している日本では浸透しにくいと感じている。
- リスクオーナーの責任者の責任が明確になっていない。リスクを仕分けし、責任者を明確にしなければならない。
- 経営者は、リスクオーナーとの認識をもつことが必要だと思う。
- 自分達の都合がよいように、リスクマネジメント用語を利用し、定義づけをしているため、わかりにくいものになってしまったとも言える。
- PDCAは1年サイクルとは限らない。PDCAのサイクル期間は多彩であり、リスクに応じて変更しなければならない。

第72回(2014年9月10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(9名): 竹中、眞崎、龍崎、大坪、山本(祥)、下村、長井、小島、有賀 ※敬称略
2. テーマ: 地震保険の代わりに生命保険を活用する方法
3. 報告者: 土屋 清人 氏 (土屋税理士事務所 所長、博士(政策学))

4. 報告内容骨子

政府が推奨している地震保険は居住用建物のみである。

事業用建物は地震保険が高額となる。したがって生命保険を地震保険の代わりとして活用することが効果的である。その際、建物のライフサイクルの特徴を活かすことが肝要である。この点について報告する

5. 自由意見・情報交流内容(要旨)

- 建物の耐震化をすることは、営業・事業拠点が確保できることを意味する。
- 建物は初期投資よりも保守・維持費用の方がかかるが、一般には、初期投資のみに関心が高く、

保守費用に関心がない。

- 耐震化の費用は、建て替えの建築費や半壊となった場合の修繕費用と比較すればきわめて安価であり、耐震化はコスト面でもメリットが高い。
- 地震によって全壊・半壊した場合、中小企業の売上高・現金預金・年間利益と比較しての甚大な影響をあたえることが明らかであり、少なくとも建物を一部損に抑える必要がある。
- 建物は長期間使用するほうが望ましく、政府も循環型社会を作ることを目指している。大規模修繕によって建物価値を復元することは、政府のこうした方針にもかなっている。
- 空調・配管などの設備改修工事を行う場合、躯体部分にも手を加えることになるので、これに合わせて大規模修繕工事を実施することが考えられる。
- 大震災が発生した場合、契約者貸付を利用して、当面の運転資金を確保することができる。高金利時代の契約は、契貸の金利も相対的に高くなるが、資金繰りに要する手間と時間を考えれば、契貸の選択をするのは妥当。

以上

【企業活性化研究分科会】

主査：山本 洋信（アップライフシステム研究所）

分科会は毎月一回の割で進めてきており、8月の分科会をもって70回を数えるに至った。研究の内容も、倒産分析研究から再生分析研究に舵を切る中で、一段の深化を要求されることが自覚されてきている。研究報告者は無論、参加者もこれまで以上の予習が必要になってきており、各月度で研究対象企業の報告内容や討議はこれまで以上に深められるようになってきている。今年度5月から8月までの分科会における内容は以下である。

〈第六十七回 2014年5月24日(土)時間:13:30~17:00 於:専修大学(神田校舎)〉

1. 参加者：尼野、井端、大野、木村、小林、高市、夏目、浜田、宮川、山本(10名)

2. テーマ：業績低迷企業の再生可能性・半導体大手2社を例に

・報告者：菅原智久(代読:宮川 宏) ・配布資料：8枚

・報告の要旨

本報告では、ルネサスエレクトロニクス株式会社(以下、ルネサスとする)と、エルピーダメモリ株式会社(以下、エルピーダとする)の企業再生について、収益性分析、損益分岐点分析、および再生分析の観点から検討をおこなった。

ルネサスおよびエルピーダにおける共通の問題点として、原価率の高さと営業利益率の低さを指摘した。原価率の高さおよび営業利益率の低さには、余剰人員、工場の増加などの問題が要因となる。また、半導体分野においては、プライスリーダーとして大量に製品を製造し、製造コストを低く抑えることが重要となる。そのため、当該2社に限らず、日本の産業というマクロ視点での問題になっていると議論が生じた。両社においては、人員、工場等の経営資源を効率的に活用し、不採算部門の整理縮小をおこなひ、固定費削減により収益性を改善する必要がある。また、産業構造上の問題として、半導体分野においては産業全体、川上から川下まで視野を広げた対策が必要であるとの結論にいたった。

3. テーマ：再生企業の分析：シャープ株式会社

・報告者：大野喜一 ・配布資料：7枚

・報告の要旨

本報告では、シャープ株式会社(以下、シャープとする)の分析をおこない、シャープが再生したのか否かを検討し、再生の方向性を考察した。

シャープは、2006年度から2011年度において、多額の設備投資をおこなっている。当該期間の売上高および当期純利益は、上昇傾向にあったが2009年度以降は下降傾向である。それゆえ、業績への影響を鑑みれば、設備投資は業績に貢献しておらず、投資の効果が得られていないと推測できる。資本的支出となる設備投資は、将来的に減価償却等の費用を発生させる意味を有するため、設備投資がリスクをとまなうことにもなる。

シャープの経営再建には、設備投資により増加した固定資産の運用が必要とされる。また、シャープの再生可否については、経営指標は結果であり、現在進行中の再生の可能性を判断するのは次期尚早であるとした。再生可能性の判断のためには、財務面だけでなく、非財務面をも評価して見分ける必要があるとの結論にいたった。

4. 今後の予定

・対象企業と担当者の決定(10 月度まで)

(文責:浜田勇毅)

<第六十八回 2014 年 6 月 28 日(土)時間:13:30~17:00 於:専修大学(神田校舎)>

1. 参加者: 井端、大野、夏目、浜田、木村、宮川、渡辺、(8名)

2. テーマ: 明治機械株式会社の粉飾と再生

・報告者: 井端和男 ・配布資料:12 枚

・報告内容の要旨

本報告は、明治機械株式会社(以下、明治機械とする)の粉飾と企業再生について検討した。はじめに、明治機械の粉飾は、不適切な押込・架空売上と売上債権にかかる不適当な貸倒引当金、不適切な原価流用による損益計算書および貸借対照表上の数値を分析した。また、粉飾訂正前の財務数値を用いて、売上高と営業資産の回帰直線を求めた。

回帰分析の結果、売上高の最大値である平成17年度の異常値の影響を受けて傾きが小さくなっており、実際にはより大きな傾きになるのではないかという議論が生じた。

次に、明治機械の連結業績と平成16年に子会社としたラップマスターエスエフティ(以下、ラップ社とする)の単体の業績推移を分析した。分析結果から、明治機械の長期赤字の一因がラップ社にあると推定した。そこで、ラップ社を外した明治機械グループに絞り再び業績を分析した。その結果、明治機械グループは平成14年3月期には黒字体質に回復していると推測した。平成21年3月期頃には再度赤字基調に陥るものの、平成26年3月期において自己資本比率が安全水準を超えていることから、5年の法則・30/10の法則から鑑みても再生の可能性があると考えた。再生のためには子会社整理が必要である一方、コアビジネスを担っていた会社の売却により、収益力が低下し赤字体質になった可能性もある。これらの検討を踏まえ、赤字にもかかわらず増資を行っている点、コアビジネスの売却、ラップ社の買収などの問題点を解明する必要があるとした。

3. テーマ: 回帰方程式と時系列相関－明治機械の場合－

・報告者: 山本洋信、大野喜一 ・配布資料:5 枚

・報告の要旨

本報告は、明治機械の財務数値を用いて、相関と回帰方程式を求めた。先ず、明治機械の投資額と粗利益の財務数値をもとに、エクセルを利用した回帰方程式の組み方を確認した。

次に、明治機械の粉飾訂正前の売上高と資産の相関に関して、平成25年度の財務数値の扱い方

について検討した。平成25年度の財務数値は、既に粉飾を解消した状態であり、異常値として他年度とは切り離して考える必要があると指摘した。

これらのことを踏まえ、時系列相関をとる際には異常値の取り方に注意することが重要であると結論づけた。

(文責:夏目拓哉)

<第六十九回 2014年7月12日(土)時間:13:30~17:00 於:専修大学(神田校舎)>

1. 参加者: 尼野、井端、大野、杉本、夏目、浜田、宮川、山本(8名)

2. テーマ: 再生企業の分析:株式会社リンコーコーポレーション

・報告者: 夏目拓哉 ・配布資料:10枚

・報告の要旨

本報告は、株式会社リンコーコーポレーション(以下、リンコーとする)の収益性と企業の再生について検討した。まず、リンコーの収益性指標を分析したところ、ROEについて、平成18年以前と比べて収益性が低下していると分析した。EOLに関しては、EOLを構成する λ が1を超えていることから安全性の低下を指摘した。また、売上高と資産の相関に関して、売上高では対象が大きすぎるため、セグメント別に相関をとる必要があるという議論が生じた。リンコーの内部統制における問題について、内部統制に対する監査役監査は、監査の内容や監査の実施、監査役業務の重要性を指摘した。以上のことからリンコーが再生するには、安全性を高めるために自己資本に対して負債の割合を下げる必要がある。また、リンコーは現在、再発防止のために実施されている内部監査部門の権限強化等の対策を徹底することで再生する可能性があるとして指摘した。

3. テーマ: 収益性分析について:株式会社リンコーコーポレーションの場合

・報告者: 山本洋信 ・配布資料:8枚

・報告の要旨

本報告は、はじめに収益性指標について事前配布資料と比較検討をした。事前配布資料との違いに関しては、各指標算定時に考慮すべき金融費用と手形の裏書・割引を算定式に入れているかどうかの違いが現れたため、注記情報に注意する必要があるとした。次に、ROEを扱う上で注意すべき点を指摘した。 $ROA - I < 0$ となる場合には、調達した負債をIに比べてより高いROAで資産運用することができておらず逆ザヤとなり、収益性を評価することができない。従って、 $ROA - I < 0$ となる場合には、ROEを分析にもちいることができない点に注意する必要があると指摘した。

4. テーマ: 粉飾分析について:株式会社リンコーコーポレーションの場合

・報告者: 井端和男 ・配布資料:3枚

・報告の要旨

本報告は、リンコーの粉飾における問題を指摘した。粉飾を防止できなかった要因として、子会社の経営陣が主導したことで内部統制が機能しなかったことをあげた。経営陣が主導する場合以外にも、海外子会社に対する内部統制も機能しにくいという議論が生じた。また、内部統制に関してはリンコーは粉飾防止のための厳しい規則を定めていた。しかし、この厳しさが過去からの継続取引企業に対する規則の軽視を招いたのではないかと指摘した。

5. 今後の予定日の確定

8月2日 分析企業・報告担当者は決定済み

9月20日 分析企業・報告担当者は決定済み

(文責:浜田勇毅)

<第七十回 2014年8月2日(土) 時間:13:30~17:00 於:専修大学(神田校舎)>

1. 参加者:石川、井端、大野、夏目、宮川、山本、依田、渡辺(8名)

2. テーマ:再生企業の分析:第一中央汽船株式会社

・報告者:大野喜一 ・配布資料:12枚

・報告内容の要旨

本報告は、第一中央汽船株式会社(以下、第一中央汽船とする)の収益性と企業の再生について検討した。はじめに連結財務諸表上の営業利益においては、2011年を除き2009年からのマイナスの趨勢であるため、第一中央汽船の経営は困難な状況下であるとした。

次に内部の観点から、資本金の額は2012年から2014年まで継続的に増資をおこなってはいるが、連結財務所表上の営業利益がマイナスを示している点を考えれば増資の引受け手(一般の投資家)があるかとの議論が生じた。しかし、船舶の造船竣工から完成までの期間の長期化、債権回収の確実性などを考慮して増資が可能であったと推測した。また6~8年周期で企業業績の悪化と回復を繰り返していることから、業界特有の慣習も考えうるとの議論となった。また、船の減価償却に関して、親会社と比べて子会社の減価償却が少ない点が指摘された。第一中央汽船において、所有船を外国籍化し、手持ち船舶を非所有していると推測した。いくつかの点で海運業界特有の慣例があるため、業界構造の理解が必要であると推察している。

最後に、第一中央汽船の再生に向けて、自動車運搬船などの特殊船による運送事業は低価格競争に陥りにくく安定的な収益を上げられる事業である。通常船舶の需要が低下しているため、特殊船中心の事業展開により収益性の改善を図る必要があると指摘した。それゆえ、経済動向と船舶需要の点から安定的な収益を創出できないが、バラ積み貨物輸送船中心から特殊船中心の方針へ移行し、安定的な収益の獲得により再生の可能性があると考察した。

3. 今後の予定日の確定

10月4日 分析企業・報告担当者は決定済み

11月22日 分析企業・報告担当者は決定済み

12月6日 分析企業・報告担当者は決定済み

(文責:夏目拓哉)

以上

【科学技術リスク研究(社会・人間・科学技術の相関)分科会】

主査 宮林正恭(東京都市大学客員教授)

1. 常時参加メンバー数:13人、なお、現在も新たな参加を歓迎しております。

開催ルール: 2カ月に1度程度 原則として偶数月に行うこととしますが、状況によっては奇数月のはじめや終わりごろになることがあります。

開催場所: 原則として 御茶ノ水駅近くのインターリスク総研の会議室(〒101-0063 千代田区神田淡路町2-105 ワテラスアネックス 10~11階)

主査およびその連絡先:宮林正恭(リスク危機マネジメント研究所)

miyabayashi.masayasu@gmail.com

080-4732-3423

2. 最近の活動状況

前回のアリマスレターで2014年6月17日の「医療の進歩に貢献する科学技術の発達と医療安全」(内田英二昭和大学医学部教授の問題提起)までご報告しました。

その後については、8月28日に元読売新聞記者で科学技術ジャーナリストをされております小出重幸さんに「研究不正問題について－小保方問題を含め」というテーマで問題提起をいただき、その後、ディスカッションしました。小出さんからは、「小保方問題については、これまでマスメディア等で報じられている論調だけでこの問題をまとめてしまうのは、後顧の憂いを残すことになる。しっかりとした事実解明と冷静な議論が必要である。このような事態におけるリスクコミュニケーション、ある意味ではクライシスコミュニケーションについては、わが国は未熟であるため、そのような冷静な議論が妨げられているように思える。」(宮林の理解)との指摘をいただきました。

活発な会員による議論が行われましたが、容易に判断を下せるような問題ではない、しかし、科学技術におけるリスクマネジメントの視点からは、今後とも十分注視していくべき課題であるというのが、雰囲気であったと考えられます。

3. 今後の活動

2014年度は、今後とも、これまでの進め方を踏襲していくことを予定しています。社会・人間・科学技術の相関関係が強く絡み、リスクとの関連が深いのは医療に関連する領域であります。したがって、この領域に1つの焦点を当てることが考えられますが、その場合でも、医療リスクマネジメント分科会とは異なる視点で取り扱うことになると思います。それ以外にも原子力問題、中国からのPM2.5飛来問題、我が国の技術競争力低下問題、研究活動のあり方の問題などのトピックスにも十分関心を払っていきたいと思います。

以上

【価値ベース・リスクマネジメント研究分科会】

主査：藤江俊彦（千葉商科大学）

<第43回>

1. 日時、場所：平成26年7月2日 水曜日 18時30分から20時00分 於：千葉商科大学
2. 参加者：6名
3. 報告：渡辺吉明氏（TDN インターナショナル(株)代表取締役、R&D・PL スペシャリスト）
テーマ：「製品リスク軽減のためのリスクマネジメント」
内容：QRコードを利用し、製品の実使用者（消費者）が、製品に表示されたQRコードをモバイルで簡単にリコール対象有無などを確認することができるシステムを考案したので、その報告。

<第44回>

1. 日時、場所：平成26年8月25日 月曜日 時間：18:30～20:30 於：千葉商科大学
2. 参加者：7名
3. 報告：三田村 智氏（千葉商科大学商学部准教授）
テーマ：「中小企業金融のリスクマネジメント」

以上

【社会性とリスクマネジメント研究分科会】

主査代行：井上善博（神戸学院大学）

【第3回研究会】

- 日時：2014年8月6日(水)午後6時～8時
場所：大阪府立男女共同参画・青少年センター、第3会議室
参加者：藤江俊彦・鈴木英夫・岡紀子・藪孝雄・橋本勝幸・井上善博

研究報告： 藪孝雄氏 (コクヨ)

「ケーススタディー: 大手事務用品メーカーにおけるリスクマネジメント」

- 発表のはじめに、事務用品メーカーA社の経営の信条(日本語と英語)についての説明があり、世界中の現場での「誠心誠意」の実践例が示された。
- 研究対象の事務用品メーカーA社では、大きく2つの組織でリスク管理をしている。1つは、危機管理委員会(内部監査部門)で、もう1つは、安全衛生委員会である。特に、後者の組織において労災、心身の健康、建設事故に関する事案が増えているという報告があった。
- リスクマネジメントに関する対応の流れは、厳格には規定されず、現場の所轄部門における問題事象の発見、通報が上記2つの委員会に上がっていくという情報の流れが構築されているという報告があった。
- リスク対応マニュアルは、職員全員が閲覧可能になっており、職員は常にマニュアルの理解を求められている。リスク対応マニュアルには、会社にとっての重大度、通報、連絡先、リスクの予防方法、前例、リスク発生時の対処法が規定されている。
- リスク管理の1つの目的は、与信管理である。取引先の財務状況を定期的にチェックし、A社が取引先との関連でのリスクを回避することが与信管理の目的である。
- リスク管理の第2の目的は、情報管理である。外部への情報漏洩防止策とサイバーテロ対策がとられている。
- A社の危機管理は、2つの組織(危機管理委員会と安全衛生委員会)によって統治されている。この2つの組織の機能を方向付けるために、CSR憲章が制定され、お客様、地域社会、環境保全、公正な企業活動、人権尊重に関する項目が掲げられている。
- 様々なリスクを見過ごさないために、職員には倫理要綱カードが配布され、現場におけるリスク意識の徹底が図られている。
- 上司、人事部、法務部への内部通報制度が整っているが、この系統で内部通報ができない場合は、内部通報窓口への電話、メール、封書でのルートが整備されている。
- 以上、大手事務用品メーカーのリスク管理の細かな実践例について報告していただきました。

[今後の活動計画]

1. 社会性をキーワードにして、多様な側面の危機管理について研究していく予定である。具体的には、以下のような内容の研究を予定している。
 - 巨大災害と社会的危機管理(防災教育、地域連携、助け合いの枠組み)
 - ソーシャルメディアの危機管理(情報の拡散や漏えいのリスク)
 - ソーシャルビジネスと危機管理(ソーシャルビジネスを成功させるために乗り越えなければならない課題の整理)
 - 企業不祥事の計量化モデルの構築
2. 次回研究会は、2014年12月上旬、大阪で開催予定です。
先生方のご参加をお待ちしております。連絡等は、inoue@eb.kobegakuin.ac.jp(神戸学院大学・井上善博)までお願いいたします。

以上

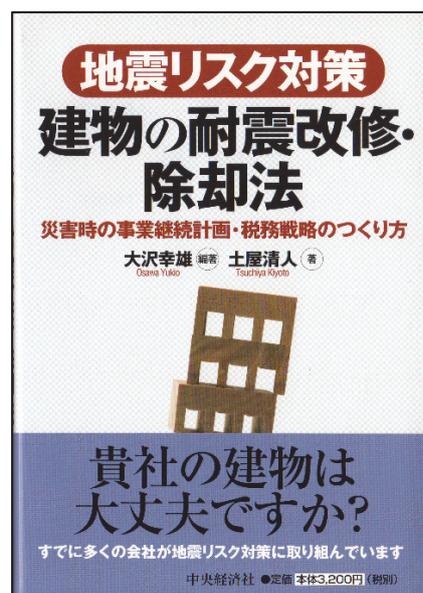
学会員の学位・論文・新刊書のご紹介

著書名: 地震リスク対策 建物の耐震改修・除却法
災害時の事業計測計画・税務戦略の作り方

編著者: 大澤 幸雄
早稲田大学理工学部卒 同大学院修了 1974年
大成建設入社 本社建築技術部副部長を経て本社
FM 推進部長兼大成サービス(株)取締役を歴任。工学
博士、技術士。

(主な著書)建物の「除却」活用法(中央経済社)

著者: 土屋 清人
駒澤大学大学院商学研究科修了 コンサルタント会
社などを経て、現在土屋税理士事務所 所長、税理
士、博士(政策研究)。産業短期大学非常勤講師等
歴任。「企業会計」「税務弘報」「税理」などに執筆多
数。当学会常任理事。



書評(眞崎 達二郎):

9月10日(水)の第72回 リスク事例サロン分科会で、学会員 土屋清人氏が「地震保険の代わりに生命保険を活用する方法」についてお話をされました。土屋氏の著書(共著)を広く皆様にもご紹介したという、主査:小島修矢様(クエスト コンサルティング ロンドン)はじめ出席者の方々のご意見がありましたのでご紹介致します。

本書の目的については、

- ①企業は地震リスクと甚大な被害予想を正しく、理論的に受容していただきたい。
- ②大規模地震による直接被害・間接被害が企業の「財務破綻」をどのように招き、どのような「備え」が必要かを実感していただきたい。
- ③「耐震改修」と「除却法の活用」が人身や事業を救い、循環型社会の形成促進に寄与することを理解し、耐震改修への意思決定を促したい。

と「おわりに」に記述されています。

中小企業庁の「財務診断モデル」を引用して、災害時の被害額の算定、キャッシュフロー対策を詳細に検討しておられる点、類書にない特色があります。

第72回 リスク事例サロン分科会のテーマである「地震保険の代わりに生命保険を活用する方法」も本書の内容の一部です。BCPの専門家で「地震保険の代わりに生命保険を活用する」ことを主張しておられる方は、他には見当たりません。納得性のあるユニークなご意見でした。

「おわりに」③の「耐震改修」と「除却法の活用」については、会計学において、一部除却が減価償却の補完的償却とする理論的根拠の構築が必要であるとのご意見でした。これについては近く著書が出版される予定です。

出版社	中央経済社	単行本	A5判、298頁	発売日	2009年1月
ISBN-10	—	ISBN-13	978-4-502-66480-9	価格	3,200円+税

<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	Tel.03-3291-8921 E-mail:gotokaz@aol.com
リスクマネジメントシステム研究分科会	主査:指田 朝久	Tel.03-5288-6584 E-mail: t.sashida@tokiorisk.co.jp
リスク事例サロン分科会	主査:小島 修矢	Tel. 047-338-6185 E-mail: kojimash@mb.infoweb.ne.jp
メディカルリスクマネジメント分科会	主査:藤谷 克己	Tel.03-5803-4513 E-mail: fta-hcm@nms.ac.jp
企業活性化研究分科会	主査:山本 洋信	Tel. 048-874-4491 E-mail: rsa31447@nifty.com
価値ベース・リスクマネジメント研究分科会	主査:藤江 俊彦	Tel. 047-372-4111 E-mail: fujie@cuc.ac.jp
科学技術リスク研究分科会	主査:宮林 正恭	Tel. 080-4732-3423 E-mail: miyabayashi.masayasu@gmail.com
社会性とリスクマネジメント研究分科会	主査代行: 井上 善博	Tel. 078-974-1551 E-mail: inoue@eb.kobegakuin.ac.jp

2. 新入会員紹介

新規入会 1名

氏名	所属
谷澤 俊彦	株式会社電縁

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が生じた場合には、変更前と変更後を併記の上、必ず文書・メールにて事務局宛ご連絡ください。

【編集後記】

先日、あるセミナーで、株式会社道(タオ)の河合太介氏のお話を伺いました。氏は、コミュニケーションには“役割のコミュニケーション”と“感情のコミュニケーション”がある。命令や指示、あるいは報告といった役割に基づくコミュニケーションだけでは組織を円滑にかつ効果的に機能させていくことは難しく、組織の構成員の感情に配慮したコミュニケーションがどうしても必要になるということでした。

組織においてリスクマネジメントを推進していく際には、“コミュニケーション”の仕組みやそのあり方についての話が必ず出てきます。しかしながら、リスクマネジメントにおけるコミュニケーションについての研究は、進んでいるとは言い難く、まだその対象範囲や体系さえも明確にはなっていないように思われま

す。特に氏の指摘する“感情のコミュニケーション”のあり方については、これまでのリスクマネジメント研究とは異なった分野の方々も交えて研究していく必要があります。

危機管理システム研究学会は、そういった研究者も気軽に参加し議論できる場でもあることが、特色の一つだと思います。この特色を大切にすると共に、もっと活用していきたいですね。

広報・編集委員長 長井健人

E-mail: office4@arimass.jp

発行： 危機管理システム研究学会

〒214-8580
住 所： 神奈川県川崎市多摩区東三田 2-1-1
専修大学 1 号館 1305 研究室

E-mail: office@arimass.jp

URL: <http://arimass.jp/>

発行日： 2014 年 9 月 20 日