
リスクマネジメント・危機管理序説

—リスク・危機管理方法論の問題と提言—

松 枝 迪 夫

目 次

はじめに

第1章 リスク・危機の概念

1 はじめに

2 リスクの概念

(1) リスクの定義

(2) リスクの従来分類

(3) リスクと類似の概念：ペリル、ハザード、リスク

3 危機の概念

4 リスクと危機の違い

第2章 リスクマネジメント・危機管理

1 リスクマネジメント・危機管理の定義

2 リスクマネジメントの具体的ステップ

3 リスクアセスメント

4 リスクコントロール

5 ゼロリスク—安全宣言の問題

第3章 リスクマネジメント・危機管理の視点からのリスク分類

1 リスク分類の意図

- 2 ビジネスと無関係のリスク
 - 3 ビジネスと関係あるリスク
 - 4 上記分類と管理対応部署
 - 5 法務部の企業全体における重要性
- 第4章 リスクマネジメント・危機管理方法論の問題
- 1 はじめに
 - (1) 部分的対策論の問題
 - (2) ゼロリスク指向の問題
 - 2 リスクマネジメント・危機管理の限界と心理的不安
 - 3 リスク不安の弊害
 - (1) 三つの弊害
 - (2) 過大な情緒反応
 - (3) リスク不安とコスト無視の反応
 - (4) リスク不安と規制強化・便益犠牲の反応
 - 4 総論と各論の関連性の欠如
- 第5章 リスクマネジメント・危機管理への提言
- 1 はじめに
 - 2 分析的より総合的思考方法へ
 - 3 ゼロリスクからリスク共存へ
 - 4 リスクセンスを養う
 - 5 ハザードの発見—リスクセンスを磨くために
 - 6 リスクマネジメントと戦略法務
 - 7 ケーススタディ式演習—リスクセンス体得のために
- 第6章 まとめ

はじめに

最近企業の存続にかかわるようなリスク事件や国家の威信にかかわる社会的な大事件が多く発生し、マスコミでは危機管理が十分でないというような批判をしたり、また2001年9月11日にニューヨークで発生した同時多発テロ事件以来国家としてテロに対する危機管理はどうかというような議論が賑わっている。

これらの事件以来リスク管理、危機管理についての参考書も多く出版され、世間の関心も極めて高くなっている。それ自体は何事も用心が大切ということから見て悪いことではない。しかしリスクや危機管理の必要性を説く論議にはややもすると大衆に危機感を煽り、断片的なリスク対策の処方箋を出す便宜的なものやいわゆるハウツーものも多く、リスク対策の全体像やあるべき対策の根本的姿勢が示されていない。そのため企業や個人にとってそれらの所論は部分的に当面の参考にはなるが、それを読んでリスク対策についての十分な備えができるという安心感は生まれてこない。かえってその程度、範囲の対策で十分なのであろうかという不安の念が増大しているというのが偽らざる気持である。最近のイスラム過激派テロなどの恐怖を報ずるマスコミや出版物を読んで益々テロへの恐怖にかられ今や航空機に乗る海外旅行は激減し観光産業は大打撃を受けている。また我国で安全と言われてきた狂牛病問題では、政府が安全対策を講じたから大丈夫という安全宣言まで出したというのに大衆の不安は一向に収まらず、その後の全頭検査でついに3頭目の狂牛病の牛が発見され（2001年11月30日）、牛肉の消費が激減する社会問題となっている。

このような事件が続いてリスク危機管理は大丈夫なのかという疑問は益々強まっているが、リスクに対する従来からの研究も必ずしも十分でなく、従ってこの危機的社会的状況に十分な役割を果たしていないように思われる。

リスク・危機管理の学問的研究はもともと保険の分野から発達してきた。中世のヨーロッパ諸国、特にイタリアのベネチア共和国のような地中海貿易から東洋の貿易を開拓した国、大航海時代を切り開いたスペイン、英国、オランダのような西欧諸国が開いた東洋やアメリカ大陸との貿易では航海技術の未発達のためリスクも大きく、そのため自ずから保険事業が制度（海上冒険貸借制度が起源とされる）として生まれ、そのための学問も保険学として生まれた。従って保険学は西欧諸国や米国で発展し、更に二十世紀になって経営学が発展してからはリスクマネジメントもビジネス・マネジメントの研究手法を取り入れて発達してきた。最初は、ドイツで第一次世界大戦後の猛烈なインフレーション下で企業が倒産する中で企業のリスク管理の問題が研究され、次いで1930年代の大恐慌時のアメリカで保険管理の問題が研究され、その後ビジネスのための経営学が盛んになるにつれ企業のリスク管理の問題が研究されるようになった。その結果、現在我国でリスクマネジメント、危機管理学と言われるものは、欧米の経営学者により展開されたものを取り入れて発達してきた。リスクマネジメント関係の我国の文献を見ると、片かなが無闇と多いのは残念ながらこうした学問輸入の結果でやむをえない。それも亀井利明氏により我国に昭和30年代に初めて「リスクマネジメント」、昭和50年代に「危機管理」が紹介され、昭和53年日本に「リスクマネジメント学会」という研究学会が成立したというような若い学問だという事情からすると致し方ないところであろう。¹⁾

リスク・危機管理学は学問分野としてどう位置づけられるのかという問題がある。それ自体固有の学問としては未成熟であり、保険学、経営学、経済学、法律学、技術工学、統計学、社会心理学というような学問分野のそれぞれ一部を構成する学際的な分野であると解される。新しい学際的学問の性格上その理論化は今後の課題であるが、もう一つこの分野の研究を困難にさせているのは、研究対象のリスク自体が発生不確実なものである上損失が発生した場合の程度も規模も不明であるから実践的指針に結びつく研究を深める

ことが難しいという点である。大規模地震やポンペイの例に見られる噴火埋没の歴史的事件のような天災，戦争やテロというような人間の惹き起こす災害を考えると，リスク・危機管理学はその予防，解決のために実用学問としてどれ程の役割を果たせるのか疑問をもたざるをえない。

本稿は，このような時代の危機感に立って，現在のリスク・危機管理論の問題点を論じ，具体的リスク対策についての若干の私案を提示しようとするものである。その内容は誤りが多く大胆に過ぎるという批判があるかもしれないが，敢えてリスク管理研究の方法についての問題提起を試みた。

第1章及び第2章はリスク・危機の概念とリスクマネジメント・危機管理の概念と手法について現在の通説的見解を述べたものである。従来リスクの分類については，保険学からの実践的分類が一般的であったが，近時のように企業活動が新しい形態で世界的に拡大するグローバリズム経済のもとではビジネスリスクが大きなウエイトを占めてきており，研究の中心となりつつある。そこで本稿でも，第3章で企業の経営管理からの実践的観点で経営リスクの分類方法を考察した。

第4章はリスクマネジメント・危機管理論の問題点の指摘，第5章はそれへの私の提言である。読者にはまずこの第4章と第5章を読んでもらう方がリスク管理論の本質を把握するのに都合がよいかもしれない。その上で第1章から第3章に目を通していただければリスクマネジメント，危機管理論の現状が理解されよう。

(付記)

本稿は私の神奈川大学経営学部の退任記念として書いたものである。私は教授就任より30年以上も前からいわゆる涉外弁護士あるいは国際弁護士といわれる弁護士として主に企業法務，国際商事法務に携わってきた。その業務は将に国内的，国際的に企業が活動するとき遭遇するビジネスリスク問題の処理である。企業法務には①紛争・裁判型と②予防法務型と③経営戦略法務型とがあるとされるが，従来は前二者が中心で，私も，契約を作成し交渉

する業務が多かったので常にリスク予防を考えてきた。従ってはからずも平成13年度に経営学部国際経営研究所の「共同研究プロジェクト」として「ビジネスリスク共同研究会」チームが発足してリスクマネジメント・危機管理の研究をすることになり、私もメンバーとして目下研究中であるが、それはある意味での私の弁護士としての生涯研究テーマと重なり合うことになったわけで、奇縁である。本稿で提言として述べているところは、多分に弁護士としての長い実務経験から体得した、リスク問題への法律的、経営的、人生観的見解である。特に「リスクセンスを養うこと、リーガルセンス（リーガルマインド）を養うが如く」という、あまり類書に見られない提言などはそれである（第5章4項）。なお、本テーマの研究は上記共同研究期間が2年間を予定しているので、完了時にメンバー各自の研究テーマの成果を併せて発表したいと思っている。

第1章 リスク・危機の概念

1 はじめに

リスクは日常最もよく使われる言葉の一つで、危険とか損失の可能性という風に漠然と理解されている。しかし英語のリスクと日本語の危険は同じ概念なのかというと曖昧である。危機という言葉は「危ないとき」や「危険な状態」を指すと理解されている。危機は英語のクライシス（crisis）にあたる概念として使われることが多い。クライシスマネジメントは危機管理と訳される。リスクマネジメントをそのまま日本語に訳すと危険管理となりそうであるが、その言い方は一般的でなくリスク管理とかりスクマネジメントと用いるのが一般的である。本章ではリスクと危機の概念を検討し、次章でリスクマネジメントと危機管理の概念を検討する。

2 リスクの概念

(1) リスクの定義

リスクは普通は危険の意味であるが、危険とは「あぶないこと」と言われるように損失そのものではなく、損失や損害を生ずる可能性をいう。事件、出来事、状態によって結果として人命、健康、財産、信用などに損失が生ずることをリスクともいう。しかし一般的に認められている用法は「損失の発生する可能性や確率」を指している。

英語の辞書でも、一般に a danger の意味と a chance of harm or loss の意味をあげている。

従って、色々な定義が試みられているが^{2, 3, 4)}、リスクは「損失の可能性」と簡明に理解してよさそうである。

(2) リスクの従来分類

リスクの概念をよりよく理解するには、リスクはどのような事象を含むのかという点を明らかにするのがよい。それにはリスクの従来分類を見るのが便宜的である。リスクは、沿革的に保険業と保険学に関連して分類されてきたのでそれを基本とする分類となる。

静態的リスクと動態的リスク

一般的にはリスクを静態的なピュア・リスクと動態的な投機的リスクに大別する。前者は、地震、火災、洪水という自然現象と戦争、爆発、盗難というような人為的、社会的な現象であり、損失をもたらすのみで何ら利益をもたらすことはない。できれば避けたいし、万一生じたとしても損失を最小にしたいと思うリスクである。後者は、ビジネスに関連してのリスクでビジネスリスクと言われるものに大体相応しているが、新規事業への進出、投機、海外投資や海外進出というような失敗と利潤の両方の可能性のあるものである。「リスクなき所に利益なし」という場合のリスクである。

ピュア・リスクについては、保険業の発達につれリスク・コントロールの方法が研究され確立しているが、ビジネスリスクについては欧米でも余りリスクマネジメントにおいて論じられていなかった。

我国では、保険の分野でピュア・リスクのコントロール方法が研究されて来たが、もともと日本はリスクの少ない安全な国であるため実務面での発展は遅れていた。戦後我国の企業が海外進出をすることが多くなるにつれ、カントリーリスク、人命の安全や為替リスクなどのビジネスリスクの研究や保険制度が進んできた。リスクは個人にも企業にも国家等の団体にもありうるが、特に企業の事業活動に関して生ずるリスクをビジネスリスク、経営リスク又は企業リスクと呼んでいる。

次に静態的ピュア・リスクと動態的ビジネスリスクの分類を示す。

①静態的リスク（損失のみ発生）

人身：死亡，傷害，失踪，レイプ，名誉毀損

財産：地震，火災，国有化，詐欺，不渡事故

責任：製造物責任，所有者責任，取締役責任，保証に基づく補償責任，
国内訴訟，外国訴訟（国際紛争）

②動態的リスク（ビジネスリスク：損失または利益の発生）

製造リスク

マーケティングリスク

為替金融リスク

株式投資リスク

海外進出リスク

新規事業リスク

損失の生ずる対象によるリスク分類

ビジネスリスクを損失の生ずる対象から分類することもできるが、下記の4種類が一般的である。

- ①ヒト：死亡，傷害，誘拐，テロ，暴行
- ②モノ：天災，爆発，窃盗等の犯罪，国有化
- ③金：為替変動，投機行為，法的賠償責任
- ④環境：石油流出，放射能漏れ，工場爆発，有毒ガス，酸性雨

リスクマネジメントの見地によるリスク分類

ビジネスリスクについてはリスクマネジメント・危機管理の視点から分類するのが実践上有益である。第3章で詳しく論ずる。

(3) リスクの類似の概念：ペリルとハザードとリスク

類似の言葉

リスクの概念は日本語では一応危険と訳されるが、英語ではリスクとペリルとハザードの3種の類似概念がある。この3語は日本語ではいずれも危険と訳されているがニュアンスの差は日本語からはよくわからない。この概念は特に保険の分野で研究され使用されてきたものであるが、「危険」の性質を深く検討するには有用な概念である。次に細かくその違いを見てみよう。

ペリル (peril)

ペリル (peril) はリスクと似ているが、リスクが事故，損害の発生の可能性に力点を置くのに対し、ペリルは、損害発生の原因となる出来事，現象で、それも直接の原因となるものを言い、危機（発生の可能性）が現実化した出来事，事件，事故を指す。（誠にこの世の中や生活環境はペリルで一杯である，という。）従ってペリルは事故の発生する対象により大きく3分類できる。①人に関わるもの（死亡，病気，誘拐，レイプなど），②資産（モノ）に関わるもの（地震，火災，盗難，衝突など）及び③責任（カネ）に関わるもの（賠償責任，訴訟など）。

ハザード (hazard)

ハザードはリスクと似た意味であるが危険そのものでなく危険の原因というべきものである。これはアラビアのダイス・ゲームの“az-zahr” 危険の源という意味からくると言われる。危険の源とは、英語の danger の意味とある点で同じく、損失発生に極めて近い状態、出来事である。リスクrisk もこの意味で使われるが、損失にやや遠い原因を意味し、dangerの方はもっと遠い原因を意味する。リスクは、損失原因が遠いというところから、発生するかどうかわからないというニュアンスが強く、そこでリスクは損失発生の可能性とか不確実性という語義が強くなる。いずれにせよもともとリスクはイタリア語のハザードを意味する“risico”からきたものらしいからリスクとハザードとは微妙な意味の差ということになる。

ハザード (hazard) は危険の原因であるが、ペリルからの損害の可能性を誘因する、又は損害を増大させる出来事や事象をいう。衝突を起こし易い凍った道路、運転中の眠気、火を扱う場所の近くでの喫煙所、箱型ブランコで底部と地面の間隔が狭い構造のもの、工場の一角にある石油ドラム缶、高波の中での船の出航計画などがその例である。ハザードは一つまたは複合してペリル、事故を惹き起こす。ハザードがあればペリルの生ずる可能性が高いので、リスクコントロールの研究にはこのハザードの研究が重要である。

ハザードは出来事、事象の性質により従来⁵⁾3分類の分け方をしている。

①物理的ハザード

例として乾燥した森林（火災に対し）、氷山（海上輸送に対し）。

②道徳的（モーラル）ハザード

例として損害に無関心のため自損をするか損害防止に努めないこと。

③精神的（メンタル）ハザード

人間の精神状態が否定的あるいは消極的なこと。憤怒、恐怖、焦燥などが不注意、過失につながり事故を招きやすい。

次にビジネス活動上問題となるハザードを船津忠正氏の著書より引用して

掲げる⁶⁾

| | (経営内部) | (経営外部) |
|---------|--------------------------------|----------------------------------|
| 1 (製造上) | 品質管理, 不良 製品開発力欠如 | 原料事情悪化 公害 |
| 2 (販売上) | 在庫状況悪化 市場ニーズ予測失敗 価格競争力欠如 | 売上不振 売掛回収難 クレーム |
| 3 (財務上) | 財テク失敗 信用力低下 金利負担増加 | 不良債権増加 資金操作失敗 高利金融 |
| 4 (労務上) | 勤労意欲低下 安全管理欠如 衛生管理不良 | 労働運動活発 有能技術者退社 人材難 |
| 5 (全般) | ワンマン経営 経営陣内紛 役員従業員の不正 | 他社倒産の余波 政治・経済情勢悪化 カントリーリスク |

3 危機の概念

危機とはどういう概念であるか、必ずしも明確でない。「危機」の定義も色々なされているが、リスクと同じような意味で用いられるときもあるし、リスクとは異なったニュアンスで用いられることもある。危機の定義も論者によって色々なされており、中にはわかりにくい定義もある。⁷⁾⁸⁾

4 リスクと危機の違い

本稿では次のようにリスクと危機を理解しようと思う。天災も人災もすべて含めて災害、事故を惹き起こす可能性をリスク(危険)といい、そのリスクの中で災害の規模の大きいものを危機という。この両者を区別する基準は

災害の規模やその及ぼす影響の大きさである。この大きさは、物理的にまたは数量的にのみ計算した大きさでなく、災害を受ける企業にとって経営存続にかかわるような、組織全体に及ぶような重大なものと企業が認識し受け止める規模の大きさである。従って規模の大きさは相対的なものであり、同じ数量的な災害でも大企業と中小企業では打撃の程度が異なるので、危機と受け止めるか通常のリスクと受け止めるかは企業により異なる。天災でも地震や洪水の影響は各企業や各地域に対し色々な程度があり、災害を受けた企業や町村が危機と受け止めるか、或いは国が危機と受け止めて対策に乗り出すか色々な場合がありうるのである。

このような危機という用語の使われ方は米国の政府が2001年の同時多発テロやフロリダでのハリケーンや大洪水に対してとる危機管理の態度に相応している。しかし我国のマスメディアが頻繁に企業の危機管理の不十分さを追求する論調の場合とはいささか違うようである。我国のマスメディアは、危機の概念を影響力のもっと小さい規模の災難の場合にも用いて、危機という程でない場合でも大げさに危機管理という言い方をしたりする。

しかし、企業へのリスクの脅威を強調するのがマスメディアの狙いでもあるからそれも用い方の一方法であるかもしれない。従って、現状でリスクと危機の区別の仕方は、ある場合は私の上述の定義の理解により、ある場合は両者をほとんど区別せず多少脅威を強調したいときリスクといわず危機と呼んでいると理解してよいようである。

第2章 リスクマネジメント・危機管理

1 リスクマネジメント・危機管理の定義

最近リスクとか危機（クライシス）とか、或いはニューヨークの世界貿易センタービル破壊というテロ事件についての例のように危機管理ということがよく言われる。この危機管理（英語では crisis management クライシスマ

ネジメント) という語も余り意味がはっきりしない。リスク管理という語と同義なのか別義なのかも明確でないし、学者やコンサルタント、マスメディアが適宜自由に使っているようである。我国でも日本工業規格 (JIS) では⁹⁾ 両者を同じ意味にとらえてリスク管理という用語を用いるようにしたというが、マスメディアは必ずしもそのように使っていない。

マスメディアでは大きな社会的事件が起きるたびに危機管理という語を多用している。危機管理を要請されている主体は国家・地方自治体であり、企業である。米国が上記世界貿易センタービル破壊事件をビンラディン主体のテロと断定してアフガニスタンに対し戦争をしかけたが、このテロの問題を米国政府は国家の危機にとらえて危機管理と呼びマスメディアもその語を使っている。

企業の危機管理を論じている書物の中でアイアン・ミトロフは、自然災害以外の人災、つまり人間によってもたらされる危機を取り扱うのがクライシス・マネジメントだと言っている。¹⁰⁾ リスクとの相違については、危機は組織全体に影響するか、その可能性のある出来事と理解している。そしていかにも米国流の実践家らしく、余り概念の詮索をせず、具体的な危機管理の手法を提示している。

リスクは古来から存在したが高度技術社会になってますます増加してきた。天災地変のような昔からの自然現象に加えて、技術革新の産業社会が生み出す予期せざる事故、災害、環境破壊、生態系への悪影響、人の命・健康への影響など技術・環境リスクが無数に生まれてきた。更に、犯罪行為、テロ、戦争というような社会的リスクも増大している。このようなリスクに対するリスクマネジメントが必要となっているのである。

リスクマネジメントとはリスク問題に対応する意思決定と行動に関する管理方法のことである。この意思決定と行動の主体は、企業であり、国家や自治体であり、市民グループであり、個人であることもあるが、すべてリスク問題に何らかの関係をもつ利害関係者 (ステークホルダー stakeholder)

である。

リスクマネジメントにおける意思決定と行動の目的は、損失を発生させないようにし、またリスクが発生した場合にはそれを最小化することにある。損失を発生させないようにするにはリスクの内容を知り、損失発生予防対策をとることである。これが狭義のリスクコントロールと言われるものである。

2 リスクマネジメントの具体的ステップ

リスクの利害関係者がリスクへの対策のための意思決定をする場合のプロセスを見てみよう。

意思決定にあたっては決定に必要な情報を獲得し重要さを評価し、対策案をたてるという手順をとる。即ち、

- (1) リスクの性質、内容を明らかにすること、リスクを洗い出すこと。
- (2) リスクの程度、大きさを評価すること。
- (3) リスクの発生の頻度、発生の確率を調査すること。
- (4) 上記(1)から(3)がリスクアセスメントと言われるもので、それによりリスクへの対策をたてる判断データ情報が入手できる。その情報をもとにリスクへの対策をねり、対策案についての意思決定を行うこと。選択肢があるときはどれにするか優先順位をつけること。
- (5) 次は意思決定した対策を実施すること、行動をとること、これと上記(4)の対策決定とを狭義のリスクコントロールという。

一応のリスクマネジメントはこの実施・行動という段階で当面はリスク対策という目的は果たしたことになるが、リスクマネジメントは経営管理論の応用という側面をもつので、plan, do, see, という教科書の経営管理ステップに依拠して、更に次の2段階の手順をとる。

- (6) 対策の結果を収集、検討し、将来に備えて情報を蓄積しておくこと。

(7) 次にリスクが顕在化し、発生したペリルへの対策がとられた場合の情報、経験を蓄積し、将来に備えること。その対策の結果をそれ以降も継続的に検証し、そのデータを蓄積し、将来のリスク発生に備えておくこと。

3 リスクアセスメント

リスクマネジメントの出発点はまずリスクを知ることである。リスクを知るとはリスクの事象、ペリルを見つけることである。例えば、天災であれば毎年襲来する台風、不時の地震、タンカーの沈没によるオイル流出、工場爆発による有毒ガス発生、自動車事故による死亡傷害、海外現地会社の工場長の誘拐、食品への毒入れの脅迫、不良品へのPLクレームなど、それぞれの企業や団体等は自分に関係するリスク事象を探し出す（ペリルの性質・内容）。次にこのリスクはどのような頻度、確率で発生するかを見る（確率）。リスク事象の結果、もたらす損失の大きさを見る（損失）。どのリスク事象に対しどのような対策をとるかという判断や対策に複数の選択肢があるときどれにするかという優先度は（発生確率×損失の大きさ）を基準にして判定するのが通常である（リスクアセスメント）。

リスクアセスメントをするとき考慮されるべき要因は単純ではない。科学的、客観的に評価できる性質のリスクと文化的、倫理的な要因を考慮しなければならないものがある。そして多くはこの技術と倫理の両方、科学と文化の両方の面から判断を必要とするものである。優生学的医療や遺伝子組み換え植物を用いた食品のリスクの評価にあたっては、一つは科学的側面であるが人体への実験不可能な未知の影響をどう評価するかという文化的倫理的側面をもっている。

リスクアセスメントはその国の文化的倫理的水準を反映するものであるから、科学的見解やデータを優越させることがあってはならないだろう。また国際化時代で技術も文化もグローバル化している時代では一国のみの水準を

もとにして評価を行うことも問題があることを認識しておかなければならない。イスラム国であるインドネシアで味の素製品の中に宗教上食品にすることを禁止している豚肉が含まれているかどうかが大問題となったように、考慮すべきものとして、文化的要素の中に宗教的要素も含まれているということである。

4 リスクコントロール

リスクの評価によりどのような対策をとるかの判断情報が入手できたところで、事故を予防し、発生した場合でも損害を最小限にするような計画、手段をたてる。このプロセスをリスクコントロールという。その予防方法としては、リスクの損害予測額の大きさと緊急性という二要素を比較較量して判断するが、リスク回避、損失の軽減、分離、結合、移転、リスクファイナシングなどの方法がある。これらの対策は各論の中核であり、保険の分野の中心的テーマである。

5 ゼロリスクー安全宣言の問題

安全とはリスクとの関係ではどういう意味だろうか。

我国では「水と安全はただ」だという意識が強くその結果危機・リスク管理が遅れている、という風に言われる。リスク、安全には明確な定義はなく用い方も混乱している。しかし、次のような理解をすることは一般的であろう。安全とはあぶなくないこと、危険のないこと、傷ついたり、壊れたりしないこと、安心していられるという心理状態の意味であり、英語の safety は safe な状態であり safe とは free from harm or danger ; not injured の意味だから、一言で言えば danger (危険) でないことを言う。

危険はこのような安全の反対概念であるから、あぶないこと、安全の損なわれた状態や原因を言う。幼児にとって水深のある川、落石のおそれの高い自動車道、強盗の出そうな夜道は危険である。英語では danger とか peril

と言う。

さて我国ではリスクと安全をはっきりと違った状態として考える風潮が強くなり、少しでもリスクがあるという噂でもないと大騒ぎになる。最近の狂牛病騒動がこのよい例である。そして「牛肉を食べても安全かどうか」という議論をする。その結果政府は「安全宣言」をしなければならない状態になってしまう。このような安全性への反応の仕方、対応の仕方に問題はないのだろうか。

安全でないものは危険なのか、二者は択一的なのか、それを考えてみたい。もともと日本人は白か黒かという決着をつけることを好み明確に区別したが、心的傾向をもっているようであるが、それがこの安全問題に対しても表れているのではないか。善か悪かをはっきり区別したが、るくせがあり、時代物小説やテレビ番組でも正邪のきっちり分かるものが受けている。

しかしリスク論から見ると、100パーセント安全とかゼロリスクということは普通あり得ないのであるから、この両者の中間帯（グレーゾーン）にあるリスクを受容する必要がある。それにはもっと科学的にリスクの実態を解明し、科学的情報を得てリスクの程度を冷静に評価すべきである。それをしないで、便宜的な安全宣言をしてもそれは欺瞞的な宣言であり、リスク問題を合理的に国民の納得しうる形で解決したことにはならないのである。安全の程度は様々であり、その反面の危険の程度もリスクも様々であることをよく認識して、リスクアセスメントを行い、それに基づいて対策をたてることが望まれる。このアセスメントを可能にする前提として情報公開がもっと徹底してなされる必要がある。狂牛病問題を見れば、正確な情報を国民に開示しないためいたずらに不安の念が国民に増大したのである。まして情報をかくしたり偽造情報を流したりするというようなことは言語道断な行為でこれを厳しく糾弾する雰囲気が作られるべきである。

このような姿勢こそリスクセンスというものであり、それを養う努力、リスク問題の取り組み方の研究と啓蒙が望まれているのである。

11) ゼロリスクは通常ありえない状態である。食品についてもよほど完璧な製造行程で製造されない限り絶対安全ということはない。1956年米国の食品衛生に関する法律の Delany Clause デラニー条項という条文では食品中に発癌物質の無残留要求を定めた。しかしこれは実現不可能な目標要求であることがわかり、1996年に改正された。自然食物は無害で、合成化学物質だけが有害と思うのは誤りであるという例として、カリフォルニア大学バークレイ校・生化学・分子生物学教室のブルース・エイム教授の説をここで紹介する¹²⁾。その説によると、セロリに含まれるソラーレンの毒性は強力で、収穫する労働者に職業病を起こすほどになるという。

数年前にバリ島に旅行した日本人がコレラに罹患して帰国後に大騒ぎになった事件がある。原因を色々調査するうちに、どうも現地の人達や外国からの旅行者は免疫力が強いためか発病しなかったのに対し、日本人は多分免疫力が弱いため発病したのであろうという説が有力になった。そして今の日本人は潔癖すぎており、自然に生じてくるような汚れ、臭いに対してすら極端にそれを嫌い過剰な対策をとっていることが、次第に日本人の自然治癒力を弱めているのではないかという指摘がなされている。これなどもゼロリスクをめざす誤った考え方と共通していると思われる。もともと人間は地球に住む一生物であることを思えば、ゼロリスクでなくリスクとの共存を計ることが大切で、それにより自ずと免疫力も強めることができるのである。

第3章 リスクマネジメント・危機管理の視点からのリスク分類

1 リスク分類の意図

ビジネスリスクは多種多様であり、その分類も簡単にできるものではない。その証拠に多くのビジネスリスクに関する既刊書を見ても、事故や事件の単なる羅列であったり、余り論理的とはいえない分類だったりして、今一つリスク全体像を掴むのに役立つものが多い。しかも、リスクは社会の動き

につれ新しく生まれてきており、その形態もこれまでのリスクの複合的なものや全くの新種である。そこでリスクを洩れなく体系的に分類することはできないのだから色々な分類方法を試みてみた。その結果できるだけ洩れなく分類するためにまずリスクコントロールのしやすい機能的な角度から大まかな枠組みを作り、その枠の中にどのような新、旧リスクも包含されるようにするのがよいと思う。では具体的にその枠組みはどのようなものがよいか。

そもそもリスクマネジメント、危機管理ということが論議されるのはほとんどリスク・危機へのコントロールの仕方・対処方法の必要性からである。対処方法の研究はこのような実践的目的に基づいているのである。その対象となるリスクの種類、内容を特定し、その一つ一つについて具体的なリスク管理を研究する。いわば各論的研究である。その各論研究はリスクの種類に応じてなされるのが理想だがそれは無数であり、リスクを網羅することは不可能であるし、又その必要性もない。種類、性格、態様の類似したリスクについては一つのカテゴリーに入れてその対策の共通点を見つけ出してグループごとにリスク管理の研究をすれば実践的見地から大体目的に合うのではないかと思われる。そこで、リスクのカテゴリー化にあたっては同一の管理システムでカバー可能なリスクを拾い出してグループにまとめればよい。

この見地に立つと、同一または類似の管理システムの対象となるリスク、危機は、大きく分けて2種類となる。第一は企業活動（ビジネス）とは無関係に発生するリスクであり、第二は企業活動（ビジネス）と直接又は間接に関係して発生するリスクである。

2 ビジネスと無関係のリスク

ビジネスと無関係に発生するリスクは、外部、第三者からの攻撃や天災地変で、企業としては全く損失のみを受ける危険のあるものである。これは2種に分けられる。

- ①天災・環境汚染…地震，火災，洪水，台風，噴火。（保険の分野で純粹リスク（pure risk）と言われるものである。）環境汚染，公害などの健康への悪影響，資源問題などの環境リスクもここに入る。（企業活動により環境リスクを惹き起こしている場合は製造リスクでもある。）
- ②人為的又は反社会的な災難事故・・・サリン撒布，O157，東海村の放射能事故，Y2K 問題，テロ，人質誘拐による脅迫，食品等の製品への毒注入，いたずら（他人の悪意または重過失に基づき惹き起こされる災害）

このビジネスに無関係のグループについては，企業はその発生について何らの責任も関係もないものであり，発生の防ぎようもないものである。そしてこの災害は通常一企業のみを襲うのでなく，多数の企業や地域全体を襲うのである。従って対処方法は一企業のみというより共通した方法があり得る。保険の分野での研究や対処方法が進んでいる。①の分野のリスクが特にそうである。②の人為的・反社会的災難は最近になって種類も多様になり，また発生態様も千差万別である。この災害の対策は困難なものが多く，企業にとっても死活の大問題となることがあり，地方自治体，国家としても本格的に取り組まなければならない問題が多い

一般的に危機（クライシス）と言われる場合のリスクはこのカテゴリーのものに多く，その危機管理の必要性が叫ばれるものである。ニューヨークの世界貿易センタービル破壊のテロが最近の適例である。

3 ビジネスと関係あるリスク

ビジネスと何らかの関係のあるリスクは，企業としてその事故，出来事の発生に関わり，また責任があるものである。それは企業活動から生ずるものであるから，企業活動の多様さ，範囲の広さによりリスクも多種多様である。余りにも多種多様であり，しかも新しい型のリスクも生まれてくるので，リスクの全体を簡単に把握するのは困難である。そこで，このリスクを企業が

リスク・コントロールし管理する見地からみてカテゴリー化してみる。その同一カテゴリーの中のリスクから生ずる事故・出来事は同じか類似した管理手法を適用できるように分類するのである。

ビジネスに直接又は間接に関係しそれに起因するリスク・危機は次のように大きく6分類できる。

- ①製造
- ②販売・営業
- ③財務・金融
- ④人事・労務
- ⑤役員
- ⑥経営

以下に各項目についてそれぞれ生ずるリスクを説明しよう。

- ①製造…他人の工業所有権の侵害，工場・設備の爆発，油流出・臭気発生等環境破壊，操業停止，原料供給ルート of 停止
- ②販売・営業…欠陥商品の販売による PL 問題，有毒成分混入の食品販売，市場不況・崩壊，販売・営業活動継続の不可能，中止，代金回収の不可能，取引先の倒産
- ③財務・金融…融資ストップ，資金ショート，公共工事の履行保証枠拡大，担保価値の下落，為替相場の変動，従業員の無断投機取引，収益の低下
- ④人事・労務…労働問題，ストライキ，リストラ，人事整理の問題，職場秩序の問題（無断欠勤の増加等），従業員の退職増，募集の困難，外国人労働者問題，男女差別，セクシュアル・ハラスメント，中堅・上級幹部の対立，スタッフ造反，従業員の不正行為（横領背任），事故増加
- ⑤役員…社長，取締役の経営責任（代表訴訟），役員間の対立，抗争
- ⑥経営…法務，行政，情報等経営全体の問題で上記分類に含まれないもの。
例えば，コンプライアンス違反による責任，政府による業務許可取り消し等，新規事業開始の失敗，海外事業進出の失敗，M&A をしかけられ

での紛争，投資の失敗，情報セキュリティや情報化への対応の遅れ，産業スパイ事件，秘密漏洩事件，データ流出，知的財産権に関する紛争，米国等での訴訟

4 上記分類と管理対応部署

上記リスク・危機の分類は，その対策をとるときの企業の管理体制と結びついている。即ち，下記のように関係部課，役職者がそれぞれ対応するので，常時その担当部課が中心となってリスクの防止，コントロールにあたるようにする。そして必要に応じ上級指揮監督者・機構を設置することにより，対応機構を大きくも小さくも増減できる。又災害・事故は一部課のみに限られることはむしろ稀であるから，随時合同し協議の体制をとることが必要であるが，その場合も最も深く関わる部課を中核に指揮系統を確立することが容易にできる。

上記リスクと一般的な対応部課を以下に対記してみよう。

| リスク名 | 部課名 (カッコ内は共同又は参加すべき部) |
|--------|-----------------------|
| ①製造 | 製造 (法務) |
| ②販売・営業 | 営業 (法務・財務・広報) |
| ③財務・金融 | 財務 (法務・広報) |
| ④人事・労務 | 人事・労務 (法務・財務・広報) |
| ⑤役員 | 総務 (法務・広報) |
| ⑥経営 | 総務 (法務，財務・広報) |

5 法務部の企業全体における重要性

上記を見て気づく特色は，すべての活動分野に法務部が関与することである。その理由は各部のかかえる問題やリスクがほとんど法律や契約に直接，間接にかかわっており，法規の遵守 (コンプライアンス) や契約違反の有無をチェックする必要があるからである。

では法律や契約状態のチェックはいつ行うべきか。

これは理想的には常時行うべきものである。それは法律の変化は最近特に激しく、しかも重要な法制度や規制が新しく生まれてきているからである。二十世紀後半は法律のシュトルム・ウント・ドランクの時代とってよかつたし、法律万能主義の米国主導の下で政治、経済のグローバル化が急激に進む中、この傾向は将来ますます強まるであろう。従って問題が起きてからでは遅すぎるということになる。その段階ではリスクは既に損失となって現実化し、企業に危機的状況をもたらすのである。そうした事例は枚挙に暇がない。しかも、この場合の企業に与える損失やダメージは金銭的にも信用面でも極めて大きくなるのが最近の事例で明らかである。これを防ぐ手段を考え対策を講ずることが必要なのであるがそれには法律家または法務部が十分に各部門の活動を知らされ、それに対し意見を述べ、政策を立案し、それを具体化してゆくことが大切なのである。これを戦略法務と呼ぶが、企業はこの戦略法務をビジネスに取り入れることが必要で、米国は既にこれを実践し、法務部の意見なき活動はないとってよい状態である。我国も司法改革を行いつつあるが、これはある意味で我国の社会構造を米国型法律社会に変えようという実験であり、既にその方向に乗り出すことに国民世論は合意したのである。企業はこの波に乗り遅れては生き残れないだろう。

そこでマスメディア的言い方をすれば、企業にとってこの不透明な時代には法務の知識と法律家の協力が不可欠なのである。不透明というのはリスクが多いということであり、このリスク対策には法務部が必要なのである。¹³⁾

第4章 リスクマネジメント・危機管理方法論の問題

1 はじめに

(1) 部分的対策論の問題

現在多くのリスクマネジメント、危機管理についての文献が出ている。そ

の中には理論的な研究書も実践指導書もある。社会的に大事件が起きるとそれらの書物も沢山書かれ、コンサルタントと言われる人達も沢山現れて色々な意見を述べている。コンサルタントの書いた書物はそれなりにそれぞれの分野ごとに役立つものではあるが、これらを読んでも今一つリスクへの安心感をもてない。これで大丈夫かと言われると、また別のリスクがあるのではないか、それへの対策は不十分なのではないかという不安感が残るのである。なまじそれらの本を読んでリスクの恐ろしさを指摘され、リスク対策について無知だったことを気づかされたため、かえって不安が増大するのである。

これはどうしたことであろうか。私もかつて色々な文献を読むにつけ正直言ってこれは大変だと思われ、リスクノイローゼとでもいうような症状になりかけた。一般的に文献を読んで研究するというのでなく、現実の問題処理という立場はもっと深刻である。私のような弁護士として企業の法務顧問をやっている立場の者は、直接企業の責任者ではないから、少しは責任が軽いのではないかと思われるかもしれないがそうでもない。ある問題について実際に相談を受けると日夜そのことで頭が一杯になる。会社の経営者や管理職の立場の人はさぞかしと思うのである。そういう人が参考書を読んでどれ程救われ心が癒されるであろうか。恐らく読めば読む程却って不安の念が増大してくるのではないだろうか。

その原因を考察してみるに、現在のリスク管理論はリスクについての断片的な、部分的な対策を論じているのが多く、リスク対策の全体像がつかめないからではないかということに気付いた。もちろん全般的にリスクの種類をあげ概説している総論的な文献もあるが、それはそれで広く浅くリスクの種類と恐ろしさを教えてくれるだけのものが多い。それらの中で指摘されているリスクや対策論で対策は大丈夫なのだろうかという不安がやはり読後に残るのである。ある海外進出企業のリスク管理についてのセミナーの講師の解説では、このリスク対策は一部の、序の口的な話にすぎず、この何倍も時間をかけて講演やセミナーをやらなければ意を尽くせず、それでも多分不十分

で、実際は現地に行って実状を知らなければ十分でないという。これでは出席者は不安の念をいよいよかき立てられ、どうしたらよいのかということになるのも無理はない。

このように従来断片的な知識を積み重ね対策を個々に細かく論ずるリスク研究方法論には方法論上問題があるように思われる。

(2) ゼロリスク指向の問題

そこでリスク対策の可能性、限界を知り、その上で対策論をたてる必要があると思う。言い換えればリスクの対策の全体像を把握し、その全体と個別の対策の関係を知る必要があるのである。ではリスクという対象物は全体像を把握し、同定することはできるのであろうか。私は結論的にそれは不可能だと思う。危険、災難は無限の形態と程度、規模をもっているので神のみしかわからない。例えて言えば、リスクというのは病気である。そこで私は、対策可能なリスクと対策不可能なリスク（これこそ本来の意味のリスク、つまり不確実なもの *uncertainty* である）に二分してそれを把握し、その知的理解に立って不安感をなくすという方法をとるべきことを提唱したい。これは科学的分析方法と思考方法の限界を認識することである。医学で言えば、病気を局所的に治療する極限の今のやり方はトータルな生身の人間の治療であるということを忘れており、そのため病気は治れどかえって人間は救われないという結果になっていることを認識し反省することに似ているのである。今や方法論的反省が必要なのではないかと考える。近代医学は人体の病気を治癒し、克服するため努力してきた。その結果病気の原因は相当解明されたが常に新しい病気も生まれており、人間は病気から逃れることはできないことを逆に医学ははっきりと示している。今のリスクマネジメント・危機管理論もこの轍を踏みつつあると思う。

2 リスクマネジメント・危機管理の限界と心理的不安

我々人間は昔は狐狸妖怪を恐れ、また原始時代より幾多の迷信に悩まされてきた。今でも迷信は周囲に沢山あり、無意識に行動の中で迷信に左右されていることが多いのは、何人も経験していることであろう。また科学文化がこれ程進んだ合理的時代といいながら依然宗教的対立から殺し合いをするのが現代の世の中である。人間はこのようにあまり合理的行動をする動物ではない。

人類は古くから殺傷し財物を破壊し、人を脅かす危険な事件、出来事に囲まれて生活してきたので、どのような危険があるのか、どんな種類や性質があるのか常識的に理解できた。ただ、科学技術の未発達のおかげで危険の防止や除去の手段が欠けていたので、その対策は技術上十分にとれず、みすみすその災難に泣かされてきたのである。洪水や台風、流行病などはどうしようもなく、ただ神仏への加持祈祷、という対策しかとりえなかった時代が長かったのである。近代社会になって科学技術でこの災難に対する対策は格段に進んだので、はるかに我々は安心できるよい時代に住んでいるはずである。ところが現実はいまだこれまでの危険とは異なる新しい危険が生まれ、その危険に悩まされるに至った。この危険は公害、原子力、環境汚染など規模も程度も巨大、複雑である。それに対し立ち向かう最先端の科学技術でも防止不可能な危険である。科学技術は進歩すればする程それ自体が危険を生み出すという悪循環の構造になっているから、危険の新しい誕生を防ぎ得ないし、その解決も常に事後的な後追いの手段のため手遅れであり、追いついてももう新しいリスクは生まれ、或いはどうしても解決不可能というリスクも存在する。

我々はまずこの事態を深く認識する必要がある。危険事象（ペリル）は常に新しく生まれていること、その危険の規模も程度も益々巨大になってきていること、従って危険事象（ペリル）が発生するリスク（確率）も増大していること、そしてその解決、対策手段は危険事象の後を追いかけるものであ

るから完全な対策はありえないということを知らなければならない。

これをキャッチフレーズ的に言えばリスク対策の三法則とも呼ぶことができよう。

第1. リスクは常に新しく生まれてくる。(新リスクの発生)

第2. リスクは益々巨大になってゆく。(リスクの巨大化)

第3. リスク対策は常に事後的である。(リスク対策の事後性)

リスクの発生と対策手段について上述の法則を十分理解するならば、リスク管理論をいくら研究しても実践的に見ると我々の不安は解消しないのは当然であるということが理解できよう。我々はこの新しく生まれて迫りくる巨大な危険発生への適確な対処方法が見つけれないための不安にさいなまれているのである。

この不安が二十世紀末によく言われた世紀末の心的現象であるなら、世紀が変われば次は希望の世紀が幕開けするかもしれないとの淡い期待ももてよう。しかし二十一世紀にもこの希望はないのである。科学技術の進歩は止まらないので、益々技術は進歩し、それに伴ってリスクは益々多く巨大になる。人を襲う不安のものは解消しないのである。

不安に追いかけられる心理は個人でも国家でも変わるものではない。2001年9月11日イスラム過激派のグループによるテロによって数千名の生命と共に米国のシンボルとも言えるニューヨークの世界貿易センタービル2棟が完全破壊されたとき、超大国の米国は引き続き起こるかもしれないテロへの恐怖から、アフガニスタンという国家を敵とした戦争をしかけた。この戦争については批判論もあったものの圧倒的多数の米国民は支持したが、それを見ても不安のもたらす弊害の大きさが分かるのである。

我々は不安から永久に解放されないのであろうか。もしそうとすればまことに不幸な世代に我々は生きていることになる。そこでこのリスクへの不安についての対策を考えざるを得ないのである。

3 リスク不安の弊害

(1) 三つの弊害

リスク不安は我々にどのような影響を与えるだろうか。私は三つの悪影響があると考え。第一は過大な情緒反応を起こす、第二はコスト無視の反応という不合理的な動きを招く、第三は過大な規制強化という反応を起こすことである。

(2) 過大な情緒反応

前節で述べたようにリスクは常に新しい種類の危険が常に生じてくる可能性をもっていることである。我々の社会は必ずリスクを生ずるのである。それは可能性でなく必然であるが、どういう種類の危険が生じてくるかは不確かであり、可能性なのである。

この点を明確に区別して考えなければならない。リスクは possibility であり uncertainty であるという定義に惑わされてはならない。リスク事象（ペリル）は必ず生ずる。ただ残念ながら我々はこの事象の種類と規模と程度を正確には、或いはほとんど予知できない。科学がいくら進んでも、仮に宇宙の彼方まである程度解明できるようになっても予知できないだろう。なぜならその進んだ科学そのものが未知の危険を必ずもたらすからである。

さてそのように考えたとき、我々はリスクをゼロリスクとしたり、回避したり、制圧できると思ってはならないことに気づく。リスクとの共存しか我々には選択の道はないのである。かつて米ソ超大国が敵視しつつも共存するより仕方がなかったように、地球のいやな仲間、現象ではあるが危険と共存するより仕方がないことを悟るべきなのである。

そのような思考態度をとることにより、例えば何人も想像できなかった今回の米国のテロ事件のような新型テロがどんな形でくるのか、どんな規模でくるのか全く分からないのに、闇雲にただ不安と焦燥から、すぐ過大な危機管理に走るような、余り賢明とはいえない行動をとらなくなるのである。少

なくとも心理的にもっと冷静になれるであろう。政府や議会のリーダーのみでなく、マスコミとそれにつられがちな一般大衆もやはり遙かに冷静な態度をとるようになるだろう。大きな危機が生ずると当事者とマスコミ、周囲の反応が相乗効果をもって不必要に責任者をせきたて、揚句は平常なら考えられないような非常識な行動に走らせることになる。戦争が起こるときの事情を考えれば誰しもこのことに納得がゆく筈である。

そこで冷静に事態を客観視する心境に立って、現実起こっているベリル、危機に最善を尽くして対処するのである。そのときにマスコミや有識者などと言われる人がその対策が不十分だとか手遅れだとかいう非難を加えることがある。それも実はこの危機への管理技術に対する期待が大き過ぎるためである。危機が襲う対象も、個人、企業、団体、国家のどれになるのか、またその形態、程度もわからないのがリスクなのである。自動車事故のように態様も定型化されているような危険は実は危機管理といって大騒ぎする程のものではない。大騒ぎせねばならないのは9月11日のテロのような前例のないテロとか、阪神大震災のように襲われた経験のない地域の大地震とか、常に新しい危険、災難の場合である。それは防ぎようがなく、その新しいものには対策がたてられていないのである。従ってこれに十全の備えがないといって非難するのは酷なことであり、あたらないことである。

もちろん過去に発生した例のあるものに類似の危険に備えて対策をとることは必要なことであり、それをしないことは怠慢の批判を受けなければならないだろう。しかしもともと万全の事前対策を期待できない場合には関係当事者も周囲一般もさほど神経質になる必要はない。

では次の問題としてどの程度の事前の準備対策を立てておけばよいのだろうか。それは準備対策のコストとの関係で考察しなくてはならない。

(3) リスク不安とコスト無視の反応

リスクへの不安は人間であれば誰でも抱くものであるから、不安をなくす

ことはできない。そこで不安を抱きつつもそれから逃れるためにどのような対応をするかが問題となる。リスク対策が検討され、また複数の手段が検討されるとき、リスクが差し迫っているとかが得体のしれない規模のリスクの巨大さにおびえて、通常は合理的に行動する人も意外と不合理に過剰反応し、コスト無視の手段をとりがちである。

リスク対策にかける費用は経済上リスクのもたらす予想損失の大きさと危険防止にかける費用の大きさとを比較考察して決定される。もちろんある手段をとることを決定するものは費用だけでなく、色々な条件を考慮してなされるが、その考慮される条件には、必ずしも危険防止の上で正当、適切と思われぬ裏の政治的意図や不当な利益の狙いが隠されていることもあるので軽々しく決定すべきでない。今回の米国同時多発テロに関連し、我国の政府、与党は自衛隊派遣をすべく自衛隊法改正を行いテロ対策特別法を通過させた。その改正の中に、違憲の疑いのあった自衛隊の海外派遣を認める条項や、かつて法案に入れようとして野党の反対で実現できなかったスパイ罪の復活を目論んだ条項が含まれていたのである。このようなことが可能になるのも、危機リスクへの過大な反応のどさくさに紛れての結果と言えるのである。

また人質事件における身代金の大きさも問題である。これは人命というかけがえがないと思われる価値を解放金いくらと評価するかという現実的に苦衷の選択を迫られる問題である。かつて最高裁判決で「人命は地球より重い」と文学的表現をして話題になったが、現実にリスクアセスメントをしなくてはならないだろう。もっともハイジャックのような大規模のものでなく我国の海外進出企業の現地法人社長や支店長という幹部が人質になったというような個別の場合の金額は、企業にとって幹部救出が最優先としても、それでも全く不合理な無制限な額とはならない筈である。日系企業と外国企業とでこの点の対応が異なるとも言われるが、その違いがどこから来るのか検討し研究すべきことである。ペルー人質事件のとき我国が強く訴えていた人命優先主義は、時に身代金とかテロ要求の過大さを招く危険があると指摘されて

きたが、それもこの問題に関係するものである。

(4) リスク不安と規制強化・便益犠牲の反応

リスク不安の過剰反応は前述したコスト無視の対策のみでなく、リスク防止のための様々な規制強化をもたらし、利用者、一般大衆に不便、不愉快をもたらす。これは国民の日常生活にすぐ響いてくる問題が多く、無理に我慢を強いられる結果となる。ハイジャック予防のための機内搭乗手続の検査の嚴重さは時間もかかり、たまらなく不便である。ビルへの出入りの検問、公共の場所の利用の制限などその例は多々ある。食品でも毒物混入を防ぐための食品や販売方法への工夫の手間も大変なものである。国家的危機管理ということになれば、国民の総番号制、外人登録規制、武器所持規制その他色々な規制が新設され又は強化される。そのことによる不便さは大変なもので、国民の幸福の窮極の目的である自由化に対する逆行となり、基本的人権への制約となりかねない。できるだけ自由を確保するという視点からも過剰反応は極力抑制すべきであるが、このような問題点は、個別の危険な法案や制度が提案されるときにそれへの批判という形での反対論議を見ることはあるが、リスク管理論の立場から総体的な視点で問題提起され研究論議されることは余りないように思われる。ここにもリスク管理論の問題がある。

4 総論と各論の関連性の欠如

従来のリスクマネジメントに関する所論を見ると、総論的には一応体系立てているように見えるものもあるが、各論の部分になると問題がある。各論の専門家はその分野である意味でスペシャリストであり、それぞれ得意の分野について所論を展開しているものの、全体との関連への配慮が必ずしもなされていないものが多く見受けられる。その各論の責任部署の権限、予算、経費を全社的に単純に積み上げていいのだろうか。企業全体で見たら対策にウエイトをつけ取舍選択をせざるをえないのではないか。そうでなかったら

企業はその対策の重みで倒産してしまうだろう。医学で言えば、専門に分化してその極限の治療研究方法を追求してゆく西洋医学が人間全体を生かすという本来の医学の目的を見失ってしまい、その反省として東洋医学が見直されている状況を思わせる。それはこうしたリスク問題の論者には何々分野のコンサルタントと言われる実務家が多く、どうしても得意とする所が特定の狭い分野に限られている傾向があるからである。例えば海外投資に関するリスクとその対策についての議論は国内での他の経営リスクとその対策や企業全体の予算とかの問題に配慮せず、両者の関わりをトータルで把握していない。従って企業体としての有機的なバランスのとれた全体的リスク体系が見られない。

上記の不均衡なリスク論の結果実際の企業のたてる具体的対策を見ると、各担当分野に分かれた各論ごとの対策案が集合しているだけでどうしても全体としてのバランスに欠けてくる。それは立案の成り立つ経緯、事情にもよる。テロとか大きな金融不祥事のような衝撃的な危機事件が生ずるとそれへの不安感からその分野の問題性が突如強調され、対策も自ずと突出してくる。関係者の不安感と焦燥感がバランスのとれた考慮を妨げるのである。

さらに不均衡性のリスク対策は是正される機会が少ないことが問題である。その理由は第一には見直しの機会が事実上少ないこと、第二に一度システムとして定着した方策はその後も関係者にとりある意味で職務や予算の面で既得権とされる傾向があり、そのため制度、仕組みの改変が難しく、人事や組織上も弾力的編成替えを困難にするからである。

こうして不均衡性は是正されるどころかかえって増幅される危険すらあるのである。リスク担当部ごとの対策案（マニュアルといってよい）があって、それをもとに各担当部でリスク対策の演習、訓練を実施しても、その企業の他の部署の人達にはその対策の効果は及ばない。しかもその演習に参加したり、指導講習を受けた人は人事異動、配置転換によっていつか分散してしまう。そして忘れた頃やって来るといわれる災難が襲って来たときは折角の対

策も役立たないという結果になる。

これは二つのマネジメント上の弱点を示している。第一は、色々なリスク管理の参考文献を学び、講習を受け、演習をしても、もし予想もしないリスクが生じたら万全かという心配が一向に解消されず、これで十分という安心感は得られない。「群盲象を撫でる」の危険から逃れられない。リスク対策の一部にしか各担当者は関与していないので、未知のリスクへの不安と準備の不十分さの懸念がいつまでも残るからである

第二は、対策に精通した関係者や演習に参加した経験者は時の経過と共に少なくなり、全体としてリスク・危機管理が実践上不十分になってゆくことである。

こうした欠陥を克服する理論の検討がもっとなされるべきである。

第5章 リスクマネジメント・危機管理への提言

1 はじめに

産業革命以来の科学技術の進歩により我々は昔に較べ格段に快適な文化生活を送ることができるようになった。しかしその反面公害問題、環境破壊などのこれまで想像もできなかった巨大規模の災難、新しい不快な環境要因も生まれてきている。近代的工場生産と大都市集中という人間集団の巨大化も社会の安寧を乱し、人間を不安の心理に陥れている。

リスクは個人生活の上でもビジネス活動の上でも以前よりもっと増している。原子力放射線洩れとか米国同時多発テロとか狂牛病とか、新しいリスク、災難が二十一世紀のスタートを暗くしている。

リスクへの不安は人間心理に潜むもので不条理なものではあるが、これを拭い去ることは難しい。科学技術でそれを抑え込み解消しようとする努力はかえって焦燥感を増幅するだけである。私はその対策として、ゼロリスクをめざすよりリスクと共存する心をもつことが窮極の合理的なリスクへの対処

法であり、リスクを冷静に受け止め客観的にリスクの根本を見つめるためにリスクセンスを養うこと、そしてすべての人がリスクに備える平常心を養うことが大切であると考え。そしてそのための実践的方法を提案したい。

2 分析的より総合的思考方法へ

前章でリスク対策の理論が個別のリスク対策をアンバランスに進めている方法にこそリスク論の問題があることを指摘した。医学の研究手法が近代科学の成果を用いた徹底した分析と専門細分化をとっているのに似て、リスクという病気を個別に臨床研究している状態である。いくら研究と対処方法が進んでもリスクは依然未知で不確実なものであり、しかも新しい社会的ウイルスやガンが生まれ、予期せぬ副作用や二次災難が生まれてくる。だからその研究は完結することはない。今や分析的西洋医学の結果人間の肉体的病気は局所的に治癒したように見えても人間全体としては快適に生きるための状態を失い、人間の尊厳が失われ、健康不安はますます募っている状況である。

それは近代的科学思考方法が原因分析と対処を狭い専門分野で徹底的に押し進め全体との統合と調和を考えないからであり、局所にとらわれて全体を見失うという結果になったからである。

リスクという人間社会の病気は多種多様であり、そのすべてに対し対処治癒は不可能なのである。この不可能だということの認識が重要である。治癒の可能な範囲と不可能な範囲がある。この不可能な範囲を可能と思って無分別な不必要な対策をとらないことが重要なのである。個々の局所にとらわれず全体を生かす対策をとるよう、分析的思考より総合的思考方法を重んずるべきである。社会全体が西欧的科学万能思想の欠陥を自覚しそれから脱却すべきものである。

局所ばかり見てその対策を追求してゆくと、全体を見る能力を欠き各局所間の関連を見なくなり、全体の存在と機能を総合的に把握できなくなる。全

体を見る眼はある意味では直観と洞察を要する。論理学でいう帰納法と演繹法の対比で見ると、リスクの局所の研究、集積から全体を把握するのが帰納法であり、リスク全体を把握して各局所に及ぶのは演繹法である。帰納法で我々はリスクの全体を把握できるだろうか。答は否である。全体の把握は各局所の知識の集積を前提にするもののそれを越えた所に全体像を見ることが必要で、それには科学分析を超えた直観が働かなくてはならない。西欧合理主義を超えて東洋思想のある意味での非合理、直観主義がなければならない。その眼と心を養うことが肝要である。危機に臨んで国家、一企業の運命をかけるときにリスク対処の決断をする決定者は、自らの人生観に基づく総合的思考と直観により判断するのである。^{14, 15)}

そのためには月の半面と同様に我々の眼にはリスク全体像のうちどうしても見えない反面があることをよく理解し、半面（一部のリスク対策）をもって全体像（リスク全体への対策）となる想像力（リスク対策の応用力）を養うことである。応用力は直観である。直観は科学的でないといわれ批判されるかもしれないが、それは分析と総合、帰納と演繹の関係に明るくない考えである。ここで科学的だとされる実体をよく考えてみると、最後は想像、推測で成り立っていることがわかる。地震の発生の頻度と程度やある種の事故の頻度と程度を統計的（科学的）手法で算出するとき、一見尤もらしい数字を羅列するが将来の予測数値を出す段階ではやはり想像力を働かして推定値を出している。また過去の事象の数理的解析や算定でも推定値をもとにしている。政府、公団が道路建設計画を立てるとき利用車輛数量を尤もらしく算出しているが、道路予算獲得のためにいい加減な数量を作っていることが後日判明していることが多々ある。もちろんこれは邪道であるが、世の中の統計や数字の正邪を見分けることは大変難しいことを知るべきである。データ数値を重んじ大数法則を用いてリスク予測をする科学的手法も最後は人智による直観によらざるをえないことを知るべきである。数字と数式に頼りそれに依拠し安心してはいけないのである。リスクで言えば、大まかな例えば地球全体の

温暖化というような傾向を知る問題では数字に頼るやり方は相当効果的であるが、人間生活の上での具体的リスクの問題では、このような数字に頼り過ぎてはいけない。現代は政治、経済、社会すべてがこの数値偏重の弊害に陥っているが、リスク予測と対応においてはこの弊害に陥らないよう留意しなければならないのである。

3 ゼロリスクからリスク共存へ

我々を取り巻く社会、自然環境は危険に満ちている。いつ危険が襲ってくるかそれは不確実である。だからリスクというのであって、このリスクへの備えは十分かと問われれば、リスクの顕在化する度合も危険の内容も未知であるから十分ということはある得ない。十分でない備えと知りつついつ襲来するかわからない敵に対処しようとするようなものであるから、我々はリスクへの不安から逃れられない。仮に一時完全に備えたと思っても新しい型の危害は生まれてくるのであるからリスクを絶滅することはできない。ゼロリスクをめざすのは不可能をめざすことである。ゼロリスクをめざす思考方法は近代科学万能思想のままであり、それは今や行き詰まっている。かくて我々はリスクから逃れられず、その不安に苛まれるのである。

このリスク不安への対処方法は何か。万全な方法がないし、不安感を拭う方法がないとすればどうすればよいか。それは不安を感じずる本体、つまり不安の心を鎮めできれば禅の悟りのように不安心を超えることである。我々は危険を心で認識したときに危険を感じるのである。危険な事象は客観的には既に存在していても「危険」と認識しない限り危険な事象は眼前に存在しないのである。「落石注意」、「熊出没」と書かれた標識を見て山道の自動車運転者や旅人は初めてリスクを知る。それからにわかには不安の念に駆られる。この「認識」によってリスクが生まれたのである（唯心論的思考）。もちろん客観的に危険自体がその認識により生まれたり増大したのではなく、我々の心がそうさせたのである。神経質な人や付和雷同型の人はリスクノイロー

ぜに陥るかもしれない。この唯心論的思考は科学的に考えれば納得できないことであろうがこれも人間存在から見れば真理である。古人もこの心の綾を諺でいう、「幽霊の正体見たり枯尾花」と。

その対処方法は、リスク不安の念を鎮め消すことである。不安を消す方法は不安のもととなるリスク、不確実なものについて、それをそのまま受け止めてリスク不可避と悟ることである。リスク不可避となれば我々はリスクを消滅させる手段をもたないのであるからリスクと共存せざるを得ない。リスクと共存することが不可避と悟ることである。リスクを諦（あきら）め、リスクを諦観することである。リスクの撲滅や完全逃避ということはありえないと知るのである。

これはリスクをいたずらに恐れ、萎縮することではない。リスクを軽んずることでもない。それから逃れられないと覚悟を決めてリスクに正面から向き合い、共存する心をもつことである。

リスクと共存するという思想は、日本人には理解し易いと思う。毎年8月頃から日本は台風シーズンになり、台風が襲来する。その規模やもたらす被害の程度を誰も知らない。しかし我々はそれで不安のあまり恐慌を来すことはない。それは長年の経験により、現代でいえば経験的・科学的知識と無意識の統計学的知識で、台風の性質、規模、頻度を知っているからである。日本の農村では全部こうした経験知で自然現象に対処してきたのである。そして人々は泰然と台風リスクを受け止めている。不幸にもこの予想にはずれる台風が来たらそれは人智を超えたもので運命として甘受しなければならないものである。本当の意味でリスクなのである。特に沖縄のように必ず台風が襲う地域の人を見たら明らかである。それが、古来からの日本人の処世智であった。

「日本人は安全と水はタダ」と考えているからリスク・危機管理が甘いと論者は批判する。それはもともと日本は安全であり、水が豊かであり、危険な米国や砂漠地帯の中東や水のうまくない西欧のような土地とは違うのであ

る。そうした危険、リスクはなかったのだから、日本人がそう考えるのは当然である。そしてそのような客観条件が失われてくれば、否応なく我々の認識、対処方法、態度も違ってくる。現在は日本もだんだん水もまずくなり安全な生活も脅かされつつあるので、欧米や砂漠乾燥地帯と同じようにリスクの存在を認識し、リスクとの共存を考えざるを得なくなりつつあるのである。これからは日本人もこうした新しいタイプのリスクに備えるようになるであろうし、それは徐々にバランスのとれた対策をとればよい。日本人はそのような社会的順応力のあることを歴史的に示してきた。

4 リスクセンスを養う

リスクセンスはまず相手（リスク）を知ることから

前節でリスクは嫌なものとして否定しようとしたり、それから逃れることを考えたりせずに、共存する心をもつことの必要性を述べた。ではリスクとの共存の思想はどうしたら養うことができるだろうか。それにはまず相手を知ることである。食わず嫌いという言葉があるが、嫌いな奴だと思った相手でもよく人柄を知ったら好きになることがある。米ソ対立の冷戦時代はイデオロギーの対立が決定的であったが、相手をお互いに抹殺できないとなれば相手を理解し共存の道を探さざるを得なかった。パレスチナ問題もイスラエル人とパレスチナ人はたとえ憎悪しつつであっても共存せざるをえないのである。それと同じようにリスクの種類、性質をまず知ることである。その方法は色々あるが、「歴史に学べ」という原則に立って、我々を襲った過去のリスク事象、出来事を知ることである。大事件とされているものと、それ程大きくなくとも地域的にあるいは企業、個人にとってそれなりの大きな損失をもたらした事件を調査し知ることである。国、地方自治体、民間企業がこのような調査結果を蓄積し、そのデータを人々に周知させ、リスクへの啓蒙をすべきである。個人の立場からもこのような事例の知識を集める努力をし、絶えずリスクへの関心を持ち続けることが必要である。各人のもつリスクの

データが豊富になればなる程未知の部分が減りリスクへの不安の念はなくなり、リスクへの心の準備ができて来るのである。もちろんリスク事象、出来事への知識はそれへの対策の知識でもあり、対策方法も自ずと考えるようになる。これがリスクセンスというものである。リスクセンスはリスク・危機に対する不断の関心により養われる。朝起きてから夜寝るまでリスクセンスを働かせているべきである。寝ている間は五官のセンスはさすがに休んでいるが、眠っている間にリスクが襲ってもよいくらいの心構えをもつことが望ましい。昔の武士や剣術家は敵に襲われないよう四六時中神経を張り巡らし、夜中に不意に襲われても応戦できるよう刀を枕元に置き、異常な気配を察知してすぐ目覚めるよう鍛錬していた。望むべくはこのようにしてリスクセンスを養いたいものである。¹⁶⁾

リーガルセンスを養うが如くに

リスクセンスをもつこと、リスクセンスを養うことは具体的にどうしたらできるだろうか。私は法律家であるので、これと似たような思考方法としてリーガル・マインド、リーガルセンスを養うということがあるのでその話をしてみたい。社会の現象は色々な側面から分析できる。哲学的、宗教的、経済的、政治的という風に。社会現象を法律的に分析する心的傾向がリーガルマインドであり、リーガルセンスである。ある取引をしたり、物の授受をしたりする場合を例にとろう。それは法律的にどういう行為でどういう影響・効果があるかということをいつも考えるのである。例えば、物や金が甲から乙に渡されたとき、その原因は売買か贈与か、甲乙間に契約があったのかなかったのか、証拠は用意されているのか、授受の行為が何らかの法律違反にならないか、言い訳はあるのか、秘密にしておくのがよいのか、公知になってもよいのか等々、そしてその結果不都合なこと、困ったことが将来生まれてこないかを検討する。現実には、こうした事を時にじっくり考え、時にはその余裕がなく瞬時に考えて実行することになるのであるが。

リーガルセンスを養うには、問題解決のための法律的キーがあり、それを体得しておくことが必要である。このキーは法律学の知識と経験である。リスクセンスもリスクセンス養成のキーとなるものを身につけるのが望ましい。そのキーはリスク事象の過去の事例の知識と現在潜んでいるリスク、特にハザードの発見である。

これからは色々な思想、信条、考え方の人々と付き合い取引きしてゆかねばならない国際化時代である。リスクセンスもリーガルマインドも今後国際社会に伍してゆくためにもつべき普遍的な思考方法である。リスクセンスを養うこと、リーガルセンスを養うが如くでありたい。

5 ハザードの発見ーリスクセンスを磨くために

前節でリスクセンスを養うことの大切さを述べた。ひたすら「リスクは」「リスクは」と注意をリスクの発見に向けているのが最も効果的であるが、一つの具体的な方法を提案したい。

リスクは危険な出来事やそれに起因する損失発生の可能性と定義されている。リスクが現実化した事象はペリル（災難、危害）であり、ペリルの対策がリスク・危機対策の中核である。しかし、危険事象や危機が発生してからでは遅いのである。その前段階の予兆、即ちハザードを見つけ出すことがリスク対策で極めて重要なことなのである。

ハザードについて前述したが、具体例で考えてみよう。①自動車運転中の睡魔は衝突というペリルを引き起こす原因、②滑り易い大理石の床は特に雨の日に転倒事故を起こしやすい原因、③街灯のない暗い夜道は強盗、痴漢という犯罪を誘発し易い原因状況、④原子力発電所のような、幾重もの安全弁が装置されている筈の機器設備では、複数ある安全装置の一つ、二つが壊れ易くなっていたり、作動しなくなっている状態が放射能洩れ事故の原因、⑤商取引契約においてクレームをつけられる余地のある曖昧な条項のあることが訴訟リスクを誘発し易い原因である。

このようにペリルを必ず引き起こすとは言えないが、引き起こし易い原因や状況がハザードである。ハザードは我々の周囲を注意深く見回せば至る所に潜んでいる。ハザードは特定のペリル（危難、災害、事故）との関係でその原因となるのであって、それ以外のペリルとは何ら危険を誘発する関係がないのが普通である。前記の例の②は雨の日の転倒という事故との関係でハザードであるが、美しい大理石の床はそれ自体美的でかつ晴天の日には有用な床材として機能している。しかし米国のような訴訟社会では、雨の日にホテルが特別の対応もせずその床を滑り易い状態にしたままで客の転倒事故を引き起こしたら過失ありとして訴訟を起こされかねないし、陪審員もその過失を認定するおそれがある。高額賠償訴訟という二次的ペリルを引き起こす原因である。このようにハザードは、普通は社会生活やビジネス活動においてそれなりに有用な存在価値と目的をもち、一定の役割を果たしているものであるが、別の角度から見ると危険なものとなり災害を引き起こし易い原因や状態となるので、一見その存在に気付かないのである。

ハザードを発見することが難しいのは、ハザード自体はもともとある視点からは正当な機能と役割をもって存在しているが視点を変えると、それが逆に危険な状態や物事になるということに気がつきにくいことである。最近のような技術が急速に進む社会では、次々と改良技術が生まれてくるが、この改良の結果招来され生じてくる危機や状況は必ず副作用をもっている。この副作用は医薬品の例でもわかるように別の疾病や欠陥や問題を生み出すのである。ハザードはこのように生まれてくる危機、物品、状況そのものこともあるし、それらから引き出されてくる二次的状态のときもあるが、いずれにせよハザードは益々多く生み出されており、我々の周囲に正当な役割の仮面をかぶって存在しているのである。

リスクの管理には、ハザードの仮面を見破り、仮面をはがして、その危険な正体を暴露することが必要なのである。ハザード発見の眼力を養うことは即ちリスクセンスを養うことであり、リスク対策の極めて有効な方法である

ことを知るべきである。学者や評論家の指摘しているものだけでなく、もっともっと注意深く周囲を見回し、点検してハザードを発見しなければならない。

6 リスクマネジメントと戦略法務

企業がリスクに対処する方法についてはリスクの種類に応じて多種多様である。その対処の効果的活動と組織作りに大きな役割を果たすのが法務である。

地震のような天災については保険に入って財務的に手当をする。誘拐、人質のようなテロについては、人命救出のために関係国政府機関、警察への協力要請、広報対策、資金調達、法律の調査など多面的な手段が要請される。企業活動に原因するリスクについては、製造物責任問題は生産工程の原因究明、再発防止策、被害者への救済、訴訟への対策、広報対策など、会社不祥事は原因究明、政府機関等への対策、経営陣の責任のとり方、広報対策、株主総会対策など、多様である。

これら対策の実施を担当する組織、システムが必要であるが、企業により予めリスクマネジメント・マニュアルなどにより内部機構が作られているときもあろうし、リスク・危機が実際に発生してから急遽作られるときもあろう。そして組織機構は最も効果的に機能するために作られなければならないが、どのような形態がその目的に一番ふさわしいかは一概に言えない。しかしどのような種類のリスクであれ、そのリスクに最も効果的に対応するために不可欠なまたは極めて重要な部門を組織の中核に据えなければならない。

私は、リスク管理の組織の中核に法務部を置くことを勧めたい。それは常設の機構であっても危機管理時の臨時機構であっても同じである。

その理由として2点考えられる。第一は、上記にリスク対策の例をあげたが、それらに共通していてかつ重要なのは法務である。リスク危機の原因を知り、対策をたて、それを実行するというリスク管理のプロセスを通じて、

まず管理計画の段階ではリスクに関する法律の内容や運用の実態を知ること、コンプライアンスを完全にすること、カンントリーリスクや外国の法律制度を知ること、などの必要性があり、ついで危機、災害が発生しての対策管理の段階では技術的原因究明や対策と共に第一次的訴訟または派生的訴訟のおそれに対応すること、対外的接触や広報活動にあたり法務と周到的な相談をし助言を受けることなどが必要で、それらについては法務が全般にわたり極めて重要な役割を果たすことが期待されているしまた果たすべきである。企業倫理とかコンプライアンス、コーポレートガバナンスということが最近極めて重要視されているが、この分野こそ法務主導のもとでなされなければならない。

第二は、米国型グローバルな経営が支配的となりつつあるという背景から法務の重要性が増大しているからである。もともと法務は米国のような弁護士が多くいて法律万能主義、訴訟社会と言われる国で発達し重要視されてきた。我国のように行政指導と協調、和解を重んずる国では米国と反対で余り重要視されていなかった。しかし近時は政治、経済、社会すべてに米国型グローバルイズムが浸透しつつあるので法の役割の重要性も次第に認められてきているが今一步という感じである。

参考までに法務の役割について一言述べてみたい。普通に理解されているのは①裁判法務であるが、次第に②予防法務の必要性が説かれ、最近では③戦略法務ということも唱えられている。最初の役割は裁判対応型で、訴訟が起こされたり起こそうとするときに事件ごとの対応をする法務活動、次が予防法務型で、予防医学のように予防のための活動をするもので周到的な契約を作るとか巧みな取引交渉をするとか、訴訟や紛争に巻き込まれないよう対応をする法務活動、そして最近強調されているのは戦略法務型で、単なる紛争解決や予防にとどまらず経営全体の大局的方向づけや組織作りに生かす法務活動である。例えば、生き残りをかけての合併統合、持株会社制の導入、コーポレートガバナンスのため取締役会の改組、インサイダー防止のための職制

の確立というような大きな戦略をたてることである。

このようにリスクマネジメントにおける法務の重要性を認識してリスク管理に生かすために、リスクマネジメントの組織の中核に法務を置き、各リスクの種類に応ずる部署と連携協働するのである。特にリスク事象、危機が外国で発生したり外国と関係するときはこの事が肝要である。経営組織論ではリーダーシップの素質、能力が重要視されているが、リーダーシップの中核となる者に法務の素養を持つ者を置くことが望ましい。ここでいう法務とは、企業により法務部でもよいし、それがないときはそれに代わりうる法務の経験と素養のあるチーフリーダーでもよい。また危機管理本部というような組織の場合には米国の例に見られるように社長やそれに準ずる企業のリーダーが本部長になるが、彼が法務出身者であることが多い。そうでないときは本部長を補佐する者として法律家が最高顧問や副本部長クラスに就くことでも同じ効果が期待できる。

7 ケーススタディ式の演習ーリスクセンス体得のために

リスク対策は、リスクコントロールと言われるプロセスが中核である。リスクコントロールはリスクの発生を回避する手段を計画し、実施すること、万一リスクが現実化し、危害、事故が発生したときは損失を最小限に食い止めるような手段をとることである。危害、事故が小規模のものであるときは通常の業務活動の延長上で解決できることが多いと思われるが、大規模な危害、事故の場合は通常のやり方では適切に対応処理できない。マスコミが好んで用いる危機管理といわれるような大規模のリスク・危機に対しては、通常の業務ラインをそのまま危機対策にあてることは無理である。そこで企業や地方公共団体等では平時より予防対策をたてておくことが要請されているのである。

予防対策としては、危機管理体制を予め作っておき、リスク管理マニュアルを予め作成し、その体制を中心として従業員に対し平常からリスク・危機

意識を養うように啓蒙し、時に震災、火災時の消防訓練のような演習・訓練を実施することが期待されている。

「平和ボケしている我国は危機管理に弱い」というような批判がしばしば投げられるが、平常の無事、平和な時に戦時のような異常事態を想定して事を処するというのは理想であっても、実際にはでき難いことである。平常時に非常時の場合に備えるということは、組織上も危機管理用の人員を余計必要とするかもしれない、コンサルタントを雇えばコストも余計かかるわけであり、企業として全社的な予防管理体制を組み演習訓練をするということはいくら程簡単ではない。人間も金も時間もかかるのであり、しかも費用対効果の面から見てどれほどの成果があるのか評価が難しい。従って、どうしてもこうした非常時対策はなおざりとなり、後回しにされてしまうのである。

私はリスク、危機管理の要諦は企業の全関係者がリスクセンスをもち、リスクセンスを身体で覚えることが最も大切で、そのためには演習、訓練を実施することであると思う。火災予防訓練と同様に体得しないと駄目なことが多いのである。リスクセンスを養うことの意義とその磨き方の一つであるハザードの発見という方法の意義については前述した。そこでリスクセンスの体得方法として金も時間も余りかからずしかし効果のある演習（予防訓練）について提案したい。

この演習はリスクの予防訓練に役立つという目的でなされるのであるが、まず誰でも容易に参加することができ、経費コストも余りかからず、しかも効果があるという意味で、ケーススタディ方式によるセミナーを開催し皆が参加する方法である。このケーススタディのテーマの選び方であるが、できるだけ多くのリスク・危機管理に遭遇する問題点を含みその企業のできるだけ多くの分野が関係しその上国際的影響のあるような複雑なテーマが望ましい。

このような狙いをもつ演習テーマは色々な分野で考えられるし、過去のケースからも探し出すことはできるが、それらを組み合わせた合成テーマにし

てもよい。一つのモデルケースとして、「あるメーカーの製造上の欠陥により食品に不良品が出たため食品中毒事故が日本や米国で発生し、それがもとで米国で高額な PL 訴訟を提起されるに至った事件」を事例のヒントとして提案したい。

合成したまたは複雑なモデルケースを用いることの有用さは、多くの重大な危機的問題を含んでいること、企業の中で製造部門、営業部門、財務部門、労務部門、総務部門のすべてが関与すること、企業トップが自ら関与し表に出てこなければならないこと、そのすべてに法務部門が関与する必要があること、広報部門の活動や広く渉外的な活動が重要な役割を果たさねばならないこと、というようにほとんど全社機構が関与する結果になることから理解されよう。

このようなモデルケースに即した演習を行う方法であるが、まず、この危機が発生したと想定して、組織の中核となる危機管理本部を本部長 1 人、部員 2～3 人で発足させ、それらの担当者が中心となってすべての関係部署（製造、営業、販売、広報、財務、法務、労務、総務など）から責任者を指名して合同対策チームを発足させる。その合同対策チームは演習ケース内容に従い、時間的展開に応じて対策を立てて、発表し、全員がそれを検討し、討議するという形で演習を進めるのである。討議、ディベートにより対策の不備も浮き上がり、再検討の必要を迫られることもある。

この方法については特に法律上の問題と米国での訴訟の実状を知ってもらう必要があるので弁護士の指導を受けることが大切である。それによって米国での陪審裁判とかディスカバリという特異な訴訟制度の仕組み、実情を知り、訴訟にたえる証拠とは何か、どういう文書、証拠を開発過程、製造過程で用意しておかなければならないか等のビジネスの日常での心得を学ぶことができるよい機会となる。

上記の合同対策チームの編成にあたり一つの工夫を要する。それは企業外部の利害関係者（ステークホルダー）をこの合同チームに参加させるのであ

る。この利害関係者は政府、自治体などの行政機関、マスコミ代表、被害者、被害者以外の一般消費者代表、米国訴訟の原告代表者と弁護士などで、これらの役割を担う者を社員の中から指名するのである。これら利害関係者が加わることにより、議論が熱を帯び深まり駆け引きの難しさが理解されるであろう。本稿ではこのモデルケースの詳しい内容を書くスペースも時間的余裕もないので、後日このモデルケースを含めた実践方法を発表したいと思っている。

第6章 まとめ

リスクマネジメントや危機管理といわれる分野の研究は保険学、経済学、経営学、法律学、技術工学、統計学、社会心理学というような色々な学問にかかわる新しい学際的学問分野に属する。それが研究対象とするのは、リスクという未知の危険、災害に関するものでその種類も未知、発生の可能性も不確実なものである。従ってその対策を研究する実用の学問の性質上その研究成果がリスク対策の具体的実践指針となることが期待されるのであるが、現状は必ずしも十分な指針とはなっておらず、そこに科学的手法の限界があるように思われる。

個別的风险対策の研究の積み重ねではリスク対策の全体像を把握できず、そのことにより人心はかえってリスクへの恐怖心をつのらせる。部分的なリスク対策の限界を知り、リスク対策の可能性への安易な依存心を捨てるべきである。近代科学万能思想の影響で無限に自然改造を可能と思っていた西欧思想が地球規模の環境破壊をひき起こしリスクを増大させる結果となっているが、リスク対策の研究もいぜんこの思想と手法で進められている。しかし我々はその思想と手法の限界を知りつつあり、また知るべきときである。

リスクには天災のような人間の技術、社会との関係なしに発生するものと、

ビジネスリスクのように人間の事業活動に関係して発生するものがあるが、リスク予防は部分的に可能であっても完全な予防対策は不可能である。天災以外の人間の行為に起因するものでもリスクの予知や防止の不可能なものが多い。

科学技術の発達と共に①リスクは常に新しく発生し、②リスクは益々巨大化し、③リスク対策は常に事後的となる（リスク対策の三法則）。かくしてこの種のリスクに対しては効果的な予防対策はほとんど不可能なのである。せいぜい危害発生時及び発生後の対処コントロールに最善を尽くすより仕方がないのである。ゼロリスクを望んではならない。

リスク、特にテロとか犯罪というような種類の危険は防止しえないのであるから、いたずらにそれへの不安感を煽ることは社会的心理不安を増すだけである。その結果人は過剰な反応を起こす。テロ防止という名目で大きな戦争をひき起こすとか、費用対効果を無視した突出したリスク予防対策をとるとか、また平常なら到底認められないような憲法違反の疑いのある法律案が承認されるとか、増幅された不安は社会不安にまで拡大することになる。また国民生活のうえで不必要と思われるような色々な規制が新設、強化され、自由が制限されてくる。これは単なる一時的な生活の不便というだけでなく自由という基本的人権の侵害を惹き起こしかねない問題をはらんでいる。ここに、リスクの本質を知り、対策の有限性を知り、冷静な対応をすることが望まれるのである。

リスク不安をなくし、冷静なリスク対応をする心を養う方法は、平常よりリスク自体をよく知り、リスクへの心構えをしておくことである。それにはリスクセンスを養い、常に生活の中に潜む危険や危険の誘因となるハザードを発見し、その現実化、防止と回避の手段を考えておくことが必要である。その具体策として、「治にあって乱を忘れず」の格言どおり、企業にあっては平時よりリスク・危機管理組織を整備することが大切である。その機構には現代は法律万能主義の米国主導のグローバル化時代であるところから、戦

略法務に裏付けられた法務部中心の組織を作ることが望まれる。また個人の立場としては、常にリスクセンスを磨くべきである。そのための方法として、リスクに対する心構えを作るのに役立つリスク危機管理に関する事例を学び、また適切なケーススタディの研修を受けることが望ましい。

注

- 1) 保険学の文献では保険制度の歴史的背景を説明している。大森忠夫「保険法」有斐閣法律学全集。またリスクとリスク研究をした歴史的人物伝を併せて論じたユニークなピーター・バーンスタイン「リスク 神々への反逆」日本経済新聞社（青山護訳）は興味深い読物である。また我国へリスクマネジメントの概念を紹介した事情は亀井利明「危機管理とリスクマネジメント」同文館（平成13年）、2頁。
- 2) 武井勲「リスク・マネジメントと危機管理」中央公論社（平成13年）、2頁では、リスクとは「起こりうる結果（事象）の変動」をいうとし、リスクに関係の深い概念として、リスク、損失、チャンス、確率、確実性と不確実性、ペリル、ハザードをあげている。また同書14頁では、日常語で危機とは、「危険なとき、あぶない場合」をいうとし、英語の The Concise Oxford Dictionary の定義を引用している。
- 3) 日本リスク研究会編「リスク学辞典」ティービーエス・ブリタニカ（2000年）、13頁では、リスクを次のように定義する。
「リスクの定義は研究者によって、また学問分野によって微妙に異なる。その違いの眼目は、望ましくない事象の発生頻度が、確率（分布）で与えられるか否かにある。与えられるものは狭義のリスクであり、その定義の最大公約数は、『生命の安全や健康、資産や環境に、危険や障害など望ましくない事象を発生させる確率、ないし期待損失』と表現できよう。一方与えられないのは広義のリスクであり、その定義は、上述の定義の後半部分が、『危険や障害など望ましくない事象をもたらす可能性（不確実性：uncertainty）』というややあいまいな表現になる。」
- 4) 中央青山監査法人監査グループ「ビジネスリスクマネジメント」東洋経済新報社（2000年）、35頁では、「リスク／ビジネスリスク」を次のように定義している。

「本書では、リスクを、ハザード（危機・障害）、不確実性、及び事業機会の3種類のカテゴリーに分けている。経営の意思決定には必ずリスクが伴い、株主は経営者に対してリスクとリターンの適切なバランスをとることを期待している。ダウンサイド（企業にとって後ろ向き）のリスクの典型としてはハザードが挙げられ、アップサイド（企業にとって前向き）のリスクの典型としては事業機会が挙げられている。」

- 5) 南方哲也「リスクマネジメントの基礎理論」晃陽書房、22-23頁。
- 6) 船津忠正「企業リスク管理のノウハウ」東洋経済新報社、7頁。なお、同書には、このハザードの分類図につき、亀井利明著「前掲書」9頁の図を補充修正して作成した旨の注記がある。
- 7) 山口眞道「情報と危機管理の方法」原書房、2001年、115頁。
高梨智弘「リスク・マネジメント入門」日本経済新聞社（2001年）、27頁。
- 8) 大泉光一「クライシス・マネジメントー危機管理の理論と実践ー」同文館（平成9年）、37頁では、危機の定義として「危機とは何か」という節で、ハーマン（C. F. Harmann）の説を引用しているので、以下にその箇所を記述する。
「危機（crisis）とは、意思決定集団の最優先目標を脅かし、意思決定が策定される前に対処時間を制限し、発生によって意思決定集団のメンバーを驚かすものである。」また「危機とは、社会システムの基本的構造または根本的価値や規範に対する脅威であって、そこでは時間的圧力と高度で不確実な環境のもとで重要な意思決定が必要とされるのである。」
大泉氏はハーマンの説を引用するのみで自身の定義を述べていない。従って同氏の見解は明らかでないが、このハーマンの定義はわかりにくいものである。
- 同じく大泉光一「危機管理学研究」文眞堂（2001年）、42頁で、リスクマネジメントとクライシス・マネジメントの違いについて述べている。
- 9) 山口眞道「情報と危機管理の方法」原書房、2001年、113頁。
- 10) アイアン・ミトロフ著上野正安・大貫功雄訳「危機を避けられない時代のクライシス・マネジメント」徳間書店（2001年）、21頁。著者は南カリフォルニア大学教授で、危機管理のコンサルテーションも手がけている。
- 11) ジョン・F・ロス「リスクセンス」集英社、2001年、191-194頁。日本リスク研究会「リスク学事典」ティービーエス・ブリタニカ、32頁
- 12) 日本経済新聞（平成13年11月6日）中西準子「あすへの話題：ついでにまれ

た果実」。ジョン・F・ロス前掲書「リスクセンス」, 180頁。

- 13) 長谷川俊明「リスクマネジメントの法律知識」日本経済新聞社 (2001年), 27頁。
- 14) 亀井利明「危機管理とリスクマネジメント」同文館 (2001年), 174頁は、直観力を導入せねばならないが、直観を肯定することは合理性や科学までが否定されるわけではない、と説く。
- 15) このような直観の重要性はもともと東洋哲学の主題であるから東洋思想に関する文献や禅に関する宗教文献を参考にされたい。例えば、中村元「東洋人の思惟方法4 / 中村元選集第4巻」株式会社春秋社, 218頁では、「直観性」と題して次のように述べている。

「湯川秀樹博士は、近年物理学において抽象概念を極端に使いたがる傾向は、科学的思惟において抽象のために直観を閉却することと関係があるという。『われわれが日常生活の世界からいかに遠ざかるうとも、抽象はそれ自体ではたらくことはできない。直観または想像をとまわなくてはならない。』基礎物理学を若返りさせるためには直観または「美感」により良き地位が与えられなければならない、と博士は主張するのである。」

- 16) ジョン・F・ロス前掲書「リスクセンス」241頁。

参考文献

ここでは原則として最近公刊された邦文文献で入手しやすいものを掲げた。

1. 大森忠夫「保険法」有斐閣法律学全集 (昭和32年)
2. ピーター・バーンスタイン (青山護訳)「リスク 神々への反逆」日本経済新聞社 (1998)
3. 亀井利明「危機管理とリスクマネジメント」同文館 (平成13年)
4. 大泉光一「クライシス・マネジメント」同文館 (平成9年)
5. 大泉光一「危機管理学研究」文眞堂 (2001)
6. 武井勲「リスク・マネジメントと危機管理」中央経済社 (平成13年)
7. 日本リスク学会編「リスク学事典」ティービーエス・ブリタニカ (2000)
8. アイアン・ミトロフ (上野正安他訳)「危機を避けられない時代のクライシス・マネジメント」徳間書店 (2001)
9. 山口眞道「情報と危機管理の方法」原書房 (2001)
10. 高梨智弘「リスク・マネジメント入門」日本経済新聞社 (2001)
11. 船津忠正「企業リスク管理のノウハウ」東洋経済新報社

12. 南方哲也「リスクマネジメントの基礎理論」晃陽書房
13. 長谷川俊明「リスクマネジメントの法律知識」日本経済新聞社 (2001)
14. 経営刑事研究会編「企業活動と経済犯罪」－企業法務における危機管理の実際－(株)民事法研究会 (平成10年)
15. 長内健「海外取引のリスク管理入門」商事法務研究会 (平成元年)
16. ジョン・F・ロス「リスクセンス」集英社 (2001)
17. 田中辰巳「企業危機管理実践論」文藝春秋 (平成11年)
18. 野田稔「企業危機の法則」角川書店 (2000)
19. 中邨章「行政の危機管理システム」中央法規出版 (2000)
20. 三野正洋「個人・家族・企業を活かす危機管理術」ワック株式会社 (2001)
21. 佐藤龍巳「テロリズムとは何か」文藝春秋 (平成12年)
22. 亀岡太郎監修「IBMの危機管理」早稲田出版 (2001)
23. 新井喜美夫「危ない！と思う前に読む本」東洋経済新報社 (2000)
24. 小川和久「危機と戦う」新潮社 (2001)
25. 牟田誠一朗「リスクキャピタルをマネージする」－リスク管理のフロンティア－シグマベイスキャピタル (1999. 2月)
26. 渋澤健「渋澤栄一とヘッジファンドにリスクマネジメントを学ぶ」日経BP社 (2001)
27. 桜井暁男「海外危機管理－いざというとき この備え－」税務経理協会 (2001)
28. ポール・フリーマン他著・斉藤誠他訳「環境リスク管理：市場性と保険可能性」勁草書房 (2001)
29. ジェームズ・リーズン著・塩見弘監訳「組織事故」日科技連出版社 (2001)
30. ハーバードビジネスレビュー編著「不確実性の経営戦略」ダイヤモンド (2000)
31. 中央青山監査法人訳「ビジネスリスクマネジメント」東洋経済新報社 (2000)
32. 東京商工会議所編「企業を危機から守る クライシス・コミュニケーションが見る見るわかる」サンマーク出版 (2001)