

■ 日本危機管理学総研 20090919 議事録

日時：2009年9月19日（土）15:00-17:40

場所：東京／竹橋 ちよだプラットフォームスクウェア

テーマ：「リスクマネジメント論」

発表者：茂木正光（NPO 法人日本危機管理学総研）

参加者：参加者 7人

（コンサルタント、救急医療関係者、会社員、地方議員、NPO法人理事長など）

1) 開会挨拶、危機研趣旨、今回研究会趣旨

→資料「戦略研概要」

戦略研分科会である危機研では、

6年前より、専門スキルあるビジネスパーソンが集まりまして、
危機管理学を調査研究しております。

危機研における、危機管理学は、

事前のリスクマネジメントと事後のダメージコントロールを合わせたものにて、
単に、事故や、企業不祥事の事後対応ということではなく、

国家、企業におけるリスクマネジメントの裏返しとしての、戦略や経営とも整合の取れた、
一般理論として位置付けています。

言い換えると、危機管理につき、あらゆる場面に整合の取れた、一般理論化を目指しています。

今回の研究会では、国家や、企業、生活などの場面を対象として、

危機管理学の中の「リスクマネジメント」に主眼をおいて発表をします。

2) 参加者近況報告

- ・企業の中長期の経営には、リスクマネジメント（特に、財務面）が必要
- ・銀行界のリスクマネジメント厳しく
- ・地元の自治体にて。大雨により床下浸水の被害。
しかし、地域防災リーダーのは機能せず

3) 発表「リスクマネジメント論」

0. 日本危機管理学総研とは

- 危機管理の一般理論を研究し、普及するために設立
(定義ばらばら、一部専門家のものに過ぎない、体系化)
- 危機管理＝リスクマネジメントとダメージコントロール (日本語)
- 危機管理理論の実践のため、①子どもの安全事業
(小学6年生にインストラクター。インプット済み、アウトプット) や、
②地方自治体の災害発生時の初動体制への提言
(アンケート100の地方自治体から回答。大災害時初めの8時間) を行う
- ハード志向よりも、ソフト志向です
- たとえば、耐震構造は重要ですが、それよりも危機における情報と
コミュニケーションに主眼

1. 危機管理とは

- 危機とは、リスクと不確実性を包含するものです
 - リスクとは、「ある行動によって (あるいは、行動しないことによって)、
危険に遭う可能性や損をする可能性を意味する概念」とされています
 - また、リスク「ある結果が起こる確率がわかっている場合」。
不確実性「確率情報を用いない場合、あるいは、用いることができない場合」
とされています。
 - 危機管理ですと、むしろ不確実性に近いこととなります。ただし、便宜包含して、
危機あるいはリスクとして
 - リスクマネジメントとダメージコントロール
 - 事前対応と事後対応ということです
 - 危機研では、リスクマネジメントを重視しています
 - 危機管理 (リスクマネジメント) のプロセス
 - 「目的の設定／危機管理リーダーの選定」→「危機の定義」→「危機の評価」
 - 「危機管理資源の把握」→「危機管理計画の策定」
 - 「実施」(ダメージコントロール) →「検証」→「改善」
 - このプロセスにつき、この後、詳しく説明します

2. 「目的の設定／危機管理リーダーの選定」

- もちろんですが、何のためにやるのか。何故やるのかの設定がなければ、
始まりません。
たとえば、子どもの安全ならば・・・。
単に、生命身体を守る。から、さらに、細分化して、犯罪、交通事故、
災害などとしていく。

しかも、年齢や、性別、地域性や、社会全体の流れを検討していく
あるいは、子どもの成長、教育についても検討が必要
企業ならば・・・。会社自体か、株主か、経営陣か、従業員か、
まずは誰のためなのか。

上記目的設定が明確であることが前提として、

→危機管理意識の醸成も行われる

危機に対するセンス、感度が芽生え、磨かれていく

たとえば、ヒヤリ・ハットとか、ハインリヒの法則とか

(1:29:300、米国の労働災害保険から派生。1つの重大事件の前には、

29の軽微な事件、そしてその前には300のヒヤリ・ハット(予兆)と、

その共有の必要性

組織の中で、ごく一部の人物が気付くだけでは(温度差のある状態では)、×

→危機管理リーダーの選定、責任の明確化と、サポート体制

もちろん、目的が先か、リーダーが先かは、あります

つまり、危機管理において、誰が最終的な責任をとるのか明確である必要
があります

そして、リーダーが、危機管理意識の共有作業を主導していく。

対話、つまりコミュニケーションが必要

その過程で、サポート体制を構築していく

3. 「危機の定義」

あるいは、危機の範囲を決めるということ

→たとえば、子どもの安全ならば・・・。先ほど、犯罪、交通事故、災害と
挙げましたが、さらに細分化していくということです。

犯罪であれば、暴行/傷害か、恐喝か、誘拐か、あるいは、性犯罪か。

これらについて、さらに細分化していく

企業ならば・・・。内部的には、製品不良や、偽装。

外部的には、災害や、テロなどですね

→最悪の状況を想定し、危機を洗い出す

とにかく、「想定外」などという言い訳をしないように

→この想定、洗い出しについては、「危機管理の目的」と適合する必要性

4. 「危機の評価」と、「危機管理資源の把握」

→たとえば、子どもの安全ならば・・・。先ほど挙げました、暴行/傷害か、恐喝か、
誘拐か、あるいは、性犯罪の中で、損害の大きいものはなにか、かつ、発生頻度
(発生確率)の高いものはどれか、ということです。

その中で、自己の危機管理資源を把握し、危機管理につき優先順位をつけていく
となる

企業ならば・・・。たとえば、製品不良（そもそもいかに発生させないか、
もし発生した場合の回収やアフターフォロー）。損害の大きいものはなにか、
かつ、発生頻度（発生確率）の高いものはどれか、ということです。

その中で、自己の危機管理資源を把握し、危機管理につき優先順位をつけていく
となる

製品不良は、これが大規模に市場に出回った場合、企業の信用、ブランドに
関わるので、最重要

一度失った信用、ブランドは、取り戻せない／取り戻すのが困難
というわけで。

→危機について、その損害の大きさ、頻度を評価

いかに定量的な評価を加えられるか。評価手法としては、経営学、
企業マネジメントにて、確率がはっきりしないけ
ど、景気動向や売上予測などを行うものあります

→危機管理資源の把握（まずとにかく、「人」。そして、「時間」、「カネ」）

重要性がわかっても、危機管理を行える人がいなくては、どうにもできない。
そして、時間とカネ（予算）

たとえば、企業の経営戦略で、どんなに良いものを策定しても、
それを実行できる、組織、人がいなければ、単なる絵に描いた餅に過ぎない

5. 「危機管理計画の策定」

上記「3」「4」を前提として、計画を策定します

→回避、移転、予防、準備というのが、危機管理計画策定のフレームワーク（定石）
としてあります

「回避」。ある分野をそもそも行わない（子どもを、夜、歩かせない。あるいは、
地震の発生しない地域に引っ越す）

「移転」。保険を掛けて、リスクをヘッジする

「予防」。危機の発生確率を下げる（子どもの防犯教育を行う。あるいは、住宅を
耐震構造にする）

「準備」。危機発生時の対応の準備を行う（防犯ブザー？。あるいは、防災グッズの
準備など）

→完璧な計画はあり得ないし、むしろ危険

たとえば、詳細な防災マニュアルなど。実際に使えるのか。単に、自己満足では？
むしろ、一步一步できることから、積み重ねていく

→戦略的な思考の必要性

資源を見据えつつ、フレームワークをいかに環境変化に合わせて、
適合させていくか

戦略的な思考とは、単に、目的、計画を立てることも、この計画に基づく
行動していくことではない

経営の場合・・・。内部資源と、ライバル企業とか、市場動向とかにより、
戦略はダイナミックに変動していく

6. 「実施」(ダメージコントロール)

→事前の「準備」がすべて

面倒なことをどれだけ先にやっておけるか。段取り 8 分。

あるいは、準備だけでなく、回避、移転、予防ができていますか

→情報とコミュニケーション

たとえば、防災について。都市直下型の大地震発生の場合ですが、阪神大震災。
最初の 8 時間。対策本部の看板だけ

初動の遅れがなければ、もっとたくさんの命が救えたはず

(発生直後に圧死とされていますが・・・)

何をすべきか、そのためにどんな情報が必要か。その収集と発信のための
コミュニケーション手段は

この点が、そもそも欠けていた

→ただし、情報については、スクリーニング(選別)の必要性

たとえば、90年代後半の橋本内閣。危機管理に敏感

官邸へ四六時中、FAX が来ることに

本来、危機管理監にて、スクリーニングが必要だった

大きな組織では、リーダーが全ての情報に接しては、状況判断が困難になり、
そもそも決断ができない

情報については、収集体制だけでなく、リーダーの判断・決断のために、
分析体制が必要

7. 「検証」と「改善」

→検証と改善

「計画」、「実施」が有効であったか、「検証」。そして、リーダーによって計画を
改善

たとえば、小学校通学路の自転車防犯パトロール。やりっ放し。抑止効果も？。

そもそも、計画性もないかも

→いわゆる、PDCAサイクルの必要性

経営、企業マネジメントと同様

ただし、リスクマネジメントだと、けっこう検証・改善どころか、計画までしかやっていない

→改善においては、内部資源・外部環境（政治、経済、社会、技術など）の変化も考慮する必要あり

8. まとめ

→リスクマネジメントは、マネジメント（国家、企業、あるいは、生活）の裏返し。

つまり、マネジメントと一体のもの。特性はあるが、独立のものではない

リスクマネジメントを分けて考えると、単なるコスト増としか見ない

ただし、米国企業などは、リスク現実化によるコストや、機会費用なども考慮して、リスクマネジメントをコストとして織り込む

単にリスクをみるだけでなく、プロフィットとの関連を考える必要がある

→また、危機管理の一般理論は、経済学や経営学の派生でもある

損害の大きさや、発生頻度などにつき、もっと応用が効くのでは？

定量的な分析ができると納得感が違う

確率として出せなくても、主観をスタートとしても、確率に近づけていく作業が必要

→各人、各業界からの危機管理理論へのコミットが必要ではないか

4) 意見交換

各人、各業界から、リスクマネジメントにつき意見交換を行った。

- ・ NGO として、イランに防災教育活動を行っているが、イラン人にいかに危機意識を持ってもらうか考えている

→まずは、興味を持ってもらうことからか

- ・ コンサル事業として、東京圏にて耐震建築の普及事業を行っているが、住民にいかに危機意識を持ってもらうかを考えているので、一緒。

→先だっの、静岡の地震ぐらいでは、東京圏の住民の危機意識は上がらず

- ・ 自治体の防災マニュアルにつき、詳細なものは整備されているが、住民には浸透していない

→住民が自治体の防災マニュアルの存在を知らない可能性は高いし、もし知っているもその中身を知らない可能性が高い

→地方議員でも知っている人は少ないのではないか

- ・ 自治体の防災担当につき、自治体内のジョブローテーションのために、防災の専門家

が育たない

→消防署でも、災害についてはわかっていない可能性あり得る

- まちづくりとリスクマネジメント（防犯、防災）は両輪であるべき

→既存の自治会や町内会とは異なる、「新住民」にも対応する新しいコミュニティが必要

- リスクマネジメントについては、イメージーションが必要と理解

→また、リーダーをいかに育てるか

→普段の生活、普段の業務に、いかにリスクマネジメントを組み込むか。リスクマネジメントを特別な作業とすると、普及しないし、いざというときに役に立たない