関西大学社会安全学部・大学院社会安全研究科　第1回 東京シンポジウム

企業が直面する首都圏でのクライシス

～災害対応・危機管理・コンプライアンス～

社会安全問題の教育・研究を行う「社会安全学部・大学院社会安全研究科」を開設した関西大学は、このほど東京都内で、新学部・研究科開設を記念する「第１回東京シンポジウム」を開催した。同シンポジウムでは新学部・研究科の紹介の後、「企業が直面する首都圏でのクライシス」をテーマに講演やパネル討論が行われ、災害対応、危機管理やコンプライアンスのあり方について熱心な議論が展開された。

危機管理は経営者のリーダーシップが重要

学部・研究科紹介

関西大学社会安全学部副学部長・教授　小澤　守氏

関西大学社会安全学部・大学院社会安全研究科の挑戦

人間の安全・安心を脅かす問題には、阪神・淡路大震災のような自然災害のほか、ＪＲ福知山線脱線事故、ガス湯沸器による中毒事件など、社会災害と呼ぶべきものがある。これらの災害には共通する部分が多い。自然災害は、豪雨災害の増加などそのポテンシャルが上がる一方、高齢化の進展などで社会の脆（ぜい）弱化が進んでいるため、従来の工学的な防災対策にとどまらない防災・減災への取り組み強化が求められる。社会災害も、技術の高度化に伴う装置・手段のブラックボックス化や経験不足などから、専門分野に特化した解決は不可能だ。

このため自然災害、社会災害にかかわらず、防災・減災への取り組みは安全確保、救済、支援、ＢＣＰなど広範囲にわたる制度設計、危機管理が重要になってくる。従来の学問の枠組みを超える分野融合、文理融合型の共同研究、教育体制の確立が必要である。

こうしたことから、関西大学は昨年４月に大阪府高槻市に開校した高槻ミューズキャンパス内に、社会安全学部安全マネジメント学科と、大学院の社会安全研究科防災・減災専攻（修士課程）を開設した。来年４月には博士課程後期課程も設置する計画だ。

この新しい学部・研究科で文理融合、分野横断研究の推進、社会安全学という新しい学問体系の創設、社会貢献型の人材育成を進めたい。具体的には防災・減災、事故防止、危機管理に関する最新の専門知識の体系的習得、破壊実験などの体験学習・実習による実践的能力の習得、社会調査、ディベート、プレゼンテーション、高度な情報処理などの能力の習得、自然災害、事故の現状を複眼的・総合的視野に立って理解し、政策を立案できる能力の習得を学生たちに課そうと考えている。

講演

首都の大災害と企業防災（ＢＣＰ）

関西大学社会安全学部長・教授　河田　惠昭氏

首都圏で巨大災害が起こる確率は大きい。地震災害と土砂災害は、起こらなければ起こらないほど、発生確率は高くなる。また、高潮災害と洪水災害は、地球温暖化の進展とともに起こりやすくなっている。

日本の歴史上最大の風水害は、185６年に江戸で起きた高潮災害である。前年に起きた安政江戸地震による被害により増幅した複合災害だが、安政江戸地震による全壊家屋が約1万5000棟だったのに対し、この高潮災害では合わせて15万棟余りが倒壊している。地震ほど注目されてはこなかったが、高潮は洪水よりもさらに危険だ。

しかし現在の首都圏、特に東京の中心地区では、地震対策はそこそこ進んでいるが水害対策はあまり進んでいない。例えば荒川の上流に200年に1度という雨が降った場合、決壊により約1億2000万㌧の水が溢れ出し、地下空間を通じて都内の97の駅が水没する。

大規模水害への備え必要

政府や首都圏自治体の財政状態から見て、防災対策のための先行投資は不可能である。では、減災対策はどうかと言えば、ポイントは2つ。最悪なのは首都圏直下型地震が先行する形での複合災害なので、その復旧事業に優先順位をつけること、また、有明の丘と東扇島にある広域防災拠点の機能と役割の見直しを、至急実施することだ。

治水ダムや放水路など大型治水施設の建設が進んだおかげで、日本の風水害による犠牲者の数は劇的に減った。しかし、これからは地球温暖化の進行によるスーパー超過洪水対策が必要となる。特に首都圏においては、大規模水害時の広域避難が問題となる。災害対策基本法の全面改定が必要だ。

企業に必要なのは、災害時に日常レベルの企業活動に早く戻すためのＢＣＰ（事業継続計画）だ。持続的企業活動の目的は社会的信頼を守り、社会的資産を守ることにあるからだ。また、ＢＣＰはプロセスマネジメントであるから、継続的に見直す必要がある。現在、東証1部上場企業の75％以上がＢＣＰを策定している。しかし、それぞれ、他社がどうしているかという情報はなかなか入ってこないのが実情だ。他社と比較しながら自社の内容をチェックすることが重要である。

全社員が参加して自分たちの組織を取り巻くリスクを枚挙すること、そしてリスクをパターン化し整理すること。何が自分たちにとって喫緊のリスクなのかを評価し、定量化して、その評価に対して一つひとつ、問題解決型のアプローチをしていくことが問われる。

講演

企業の不祥事とコンプライアンス体制

関西大学社会安全学部・准教授　高野　一彦氏

企業の不祥事は毎年のように発生しているが、最近いくつかの傾向がある。1つは、不祥事が発生するとその企業自体が消滅することもあるということ。もう1つは、不祥事の発覚は内部告発によるものがほとんどで、発覚した時、その企業

大学が担うべき人材育成

が合理的な説明をすることができず、結果として大きな損害を招くことが多いということだ。

企業を取り巻く法や社会の意識は、この10年ほどで大きく変化した。多くの企業は変化に対応するため、コンプライアンス部門の新設・増員を進めている。その部門のスタッフとして、法律に加え、企業倫理、社会的責任論、経営学、危機管理などの専門知識を有する人材が求められている。その人材育成は、大学が担うべきではないか。

２００３年に成立した個人情報保護法で、企業にセキュリティー体制構築義務が課せられて以降、企業に自立的な管理を求める法律が次々誕生した。こうした法律の変化を概括すると①法の牽制機能を担う主役が公的機関から民間に移行した②コンプライアンスの対象が企業単体から企業集団に移行した③適法と違法のラインがはっきりしないグレーゾーンが拡大した――などが特徴として挙げられる。この変化に対応するため、企業には、企業集団全体を包括するガバナンスと内部統制の仕組み、企業独自の判断基準の構築・運用が求められる。

企業が構築すべきコンプライアンス体制とは、具体的には、経営執行の適法性を確保するためのコーポレートガバナンス、親子会社間のガバナンス、そして内部統制システムだ。

悩むのはどの程度のルールを作ればいいのかということだが、大事なのは、自分たちの企業が社会に置かれている立場を考えることだ。企業規模が大きい、あるいは国民の生命財産に関わるといった、社会的責任が大きい企業ほど、適法ラインを上回る厳しい規範が必要になるということを理解していただきたい。こうして作ったルールを、内部統制システムとしてＰＤＣＡサイクルで、企業グループ全体で回していくことが必要になる。

最近はＳＲＩ（社会的責任投資）ファンドの規模が企業経営において無視できないほど大きくなってきている。コンプライアンス部門が、長期的な企業価値の向上に寄与するという意識で、コーポレートガバナンスや内部統制に取り組んでいる企業が増えているということである。企業の中での価値が増しているコンプライアンス部門で働ける人材を、ぜひこの大学で育成していきたい。

講演

企業のクライシスマネジメント

名城大学教授・弁護士　郷原　信郎氏

私は企業にとってのコンプライアンスとは何かということを、改めて考え直さなくてはならないのではないかと思っている。コンプライアンスが法令遵守とイコールではないということは、多くの人がわかっていると思うが、そのほとんどの人が、法令を

社会的責任重視へ転換を

遵守するだけでなく、規則や倫理なども遵守することだと考えている。私はそうではなく、遵守という言葉自体に問題があるのだと言いたい。この言葉が出てくると、なぜ守らなくてはならないのかと思考することが、停止してしまうからだ。

偽装や隠蔽、改ざんといった企業の不祥事が起きた場合、何が問題なのか、どういった価値が損なわれたのかということを考えなくなる。大事なのは、法令や規則などの遵守にばかり注意を向けるのではなく、企業にとっての重大な問題が起きた時、自分たちは何を目指しており、その目指すところと発生した問題とが、どう関係しているのかを考えることだ。

企業などの組織も個人と同じように、社会との関係において常に配慮すべきこと、やって良いこと悪いことがある。組織に向けられた社会的要請に、しなやかにそして鋭敏に反応し、目的を実現していくこと、コンプライアンスとはその取り組み全体のことだ。組織の構成員は、その社会的要請に対する鋭敏さと、どう応えていくかという共通認識、協働関係を持たなければならない。それは基本的に経営と一体のものである。

コンプライアンスへの取り組み方によって、結果に決定的な違いが出るのが、企業にとってのクライシスの場面だ。重要なのは発生した問題の根本を問い直すこと。問題をどう受け止め、どうやって今後の事業活動に生かし、社会からの信頼を回復するか、それを説明するためのマスコミ対応が非常に大事になる。マスコミは常に、背後にいる国民のその問題に対する認識、評価を意識しながら動いているからである。経営者、担当部門の責任者、広報担当らがそれぞれの役割を認識し、連携を取って対応することが大事だ。

重大な問題が発生した時の責任は2通りある。法的責任と社会的責任だ。従来の法令遵守的な発想だと、法的責任だけを考えがちだが、ガス湯沸器の事故や東京都内で起きたエレベーターによる死亡事故のように、法的責任を免れようという対応が、社会的責任を追及する動きを後押しし、かえって法的責任追及の原動力になったというケースは多い。危機的事態には、最初から社会的責任中心の考えに切り替えなければならない。

パネルディスカッション

企業が直面する首都圏でのクライシス

布村　クライシスに対応できる組織について伺いたい。

安部　企業のリスクは、5つくらいに分けられる。①自然災害②不祥事③事故④カントリーリスク⑤業績変動（経済リスク）――だ。経済リスクについては企業努力で対応するしかない。不祥事や事故への対応も、自社の枠組みの中で考えていくべきものだろう。ただ、カントリーリスクへの対応は企業だけでは無理で、政府の力も借りる必要がある。自然災害への対応も企業だけの力では無理であり、企業活動を支える社会的インフラを政府や公共団体などがどう整備していくかなどが重要な問題になる。

布村　クライシスへの対応を企業が実践していく上で考えるべきことは。

郷原　コンプライアンス対応にしてもクライシス対応にしても、企業がそのリスクを認識、

安部氏

リスクのレベルに応じた対応を

郷原氏

状況認識共有のため情報が重要

河田氏

企業の存亡が懸かる経営者判断

安部氏

トップの意思決定伝わる組織に

髙野氏

布村氏

把握し、そのリスクのレベルに応じた対応を個別にしていくことが大事だ。リスクにはそれぞれ特殊性があり、ある問題が発生したから、どんな分野、事業部門でも同じ問題が発生しうるという前提に立って対応するのは適切ではないと思う。

髙野　クライシスが発生した時に実効性のある組織を、あらかじめ準備しておくことが重要だ。クライシス時における経営判断は、企業の存亡を賭けた判断になる。このため、どういう情報を収集し、どこに連絡して、誰が判断するのかというチェックリストをまとめ、ルールを作っておく。その上でクライシスシミュレーション的なトレーニングを年1回程度、避難訓練的にしておくことだ。

布村　自然災害に関しての企業の対応についてはどうか。

河田　自然災害への対応は、コンプライアンスと似た部分がある。リスクのレベルに応じた対応が必要という点だ。阪神・淡路大震災の後、自然災害の発生時には、情報という課題が非常に重要だということがわかってきた。しかし、情報を共有すれば何とかなるという誤解が生じてしまったのも事実だ。共有すべきなのは状況認識であり、そのために情報が必要なのである。レベルに応じた対応というのは、情報に色をつけるという作業のことだ。そして企業の対応は、被災者をどう支援するかというところに持っていかなければならない。災害発生直後だけでなく、復興過程を中心に据えた対応が重要である。

布村　クライシス時における経営トップの役割について、皆さんのお考えをお聞きしたい。

髙野　クライシス時における経営トップの役割は非常に大きい。平時の経営執行については、内部統制やコーポレートガバナンスの仕組みがある程度できていれば、自動操縦的に運営がされていくと思うが、緊急時はトップによる意思決定が欠かせないからだ。先ほど言ったように、緊急時のルール作りとトレーニングを実施し、トップの意思決定が全体に伝わって、同一方向に動いていく組織を構築しておくことが重要である。

安部　大学でＢＣＰを作成しているところは数えるほどしかない。大学自体の組織がしっかりしていないという現実がある。大学の場合、トップは理事長や学長になるが、危機管理のプロではないので、補佐の立場が非常に重要だ。質のいい情報をどれだけ上げられるかがカギとなる。企業も同じであり、リスクマネージャーを長い時間かけて育て、トップに的確な情報を上げられる体制をつくっておくことが大事だ。もう1つ重要なのは、トップ自身が安全を大事なものとして認識すること。不祥事や事故は、企業価値を減じてしまう。特に運輸関係の企業の場合は、事故を起こすと経済的損失が何十年という単位で発生するので、社長ないし副社長を安全統括責任者にして、ＰＤＣＡサイクルを回していくという体制をつくることだ。

河田　災害時の危機管理の難しさには3つの要素がある。1つ目は時間が切迫し、速い決断が必要だということ、2つ目は規模が想像を超えて拡大するため、逐次投入では間に合わないということ、3つ目は何が優先されるべきかを、通常の考え方にとらわれずに考えなければならないということだ。経営トップの判断が重要になるが、トップは全知全能ではないので、参謀が必要になる。危機管理は結果よりもプロセスが大事。プロセスにおいてヒト、モノ、カネをきちんとマネジメントできる体制ができていなければならない。トレーニング、意識改革が不可欠であり、そういう企業文化をつくっていくリーダーシップが、トップには求められる。

郷原　平時型のリーダーと有事型のリーダーとでは、適性が全く違う。クライシスの場面では、批判、非難に対してしっかりした説明をする能力が求められる。こういう能力は、平時型のリーダーに求めるのは無理なので、いかにリーダーをサポートするかを考えた方がいい。広報部門の対応も平時と有事とでは違ってくるので、個人の資質に頼らず、防御を固めるチームをいかに適切に構築するかを考えることが重要である。リスクの評価というのも、簡単なものではない。特にＢｔｏＢの企業の場合は、なかなかリスクを、現実感を持ってとらえられないので、常にいろいろな所にアンテナを張り、リスクを判断するための情報、材料を集めておく必要がある。クライシスは対応しだいでは、むしろ優れた会社という評価を受けるチャンスでもある。

パネリスト

郷原　信郎氏　名城大学教授・弁護士

河田　惠昭氏　関西大学社会安全学部長・教授

安部　誠治氏　関西大学社会安全学部・教授

髙野　一彦氏　関西大学社会安全学部・准教授

コーディネーター

布村　明彦氏　関西大学客員教授・元国土交通省国土技術政策総合研究所所長

参加者の声

日本電気・男性　自分たちと社会との関係を考え、危機管理は何のためにするのか、社会から何を求められているのかを整理しておく必要性を感じた。外部へのアンテナを常に張り、感度を良くしておきたい。

三菱地所・男性　クライシスへの対応の重要性は感じているが、官と違って民の場合は、それぞれの企業ごとの「点」の活動になりがち。人材を育てる大学との連携など、面的な広がりが必要との思いを強くした。

THINK × ACT
関西大学
KANSAI UNIVERSITY
http://www.kansai-u.ac.jp/

広　告
〈企画・制作〉
日本経済新聞社クロスメディア営業局