



論題：私のリスクマネジメント研究の変遷

ーリスク最適化からレジリエント経営、幸福経営の実現へー

ソーシャル・リスクマネジメント学会関東部会記念講演

専修大学名誉教授

上田和勇

令和3(2021)年12月4日(金) 14：45-15：45



はじめに

1. 私のリスクマネジメント(RM)研究のこれまでの主張、考え方のポイント
2. RMプロセスに沿って、私が重視するRM思考をミクロ的、事例的に検討
3. リスクと危機に強くかつ社員の幸福感を醸成できるRMプロセスの提示
(レジリエンス経営から幸福経営の実践に役立つRMプロセス)

1. 上田和勇のこれまでの主な理論、主張、考え方のポイント

上田和勇のこれまでの主な理論、主張、考え方のポイント	関連論文、著書
1) リスクの現代的定義、AS/NZS1995、1999, 2004: RMは単に損失の管理だけではなく、潜在的な好機の現実化のプロセス (チャンス・マネジメント)	・『危険と管理』45号、2014年 ・『企業価値創造型リスクマネジメント』 (白桃書房)
2) RMにおけるソフト・コントロール (「人々の信頼、助け合いや、情報共有、リスク教育、目標、価値観の共有などにより利害関係者とのリレーションシップを構築し、自主的に信頼感を醸成していくなどの無形資産を重視するアプローチにより損失の低下と組織や企業の成長を狙う諸活動」の重要性	・自然災害リスク対応時の問題: 『危険と管理』43号、2012年 ・RMにおけるソフト・コントロール概念の重要性『危険と管理』42号、2011年 ・企業の倫理リスクにおけるソフト・コントロールの重要性 (下記3参照)
3) 企業倫理リスク (ソーシャル・リスク) のマネジメントをソフト・コントロール視点から提唱・分析	・『企業倫理リスクのマネジメントーソフトコントロールによる倫理力と持続力の向上』同文館、2014年 ・『危険と管理』40号、2009年
4) 企業のリスクマネジメントを逆境からの復元力 (レジリエンス) という視点から、レジリエンス経営の源泉他を分析するとともに、ビジネス・レジリエンス・マネジメント・プロセスの提唱	・『事例で学ぶリスクマネジメント入門ー復元力を生み出すリスクマネジメント思考』同文館、2012年 ・『危険と管理』46号、2015年、・『危険と管理』47号、2016年、・『危険と管理』48号、2017年、・『ビジネス・レジリエンス思考法ーリスクマネジメントによる危機克服と成長』同文館、2015年
5) 現代的リスクマネジメント教育の在り方ー復元力の視点ー	・自然災害リスクを対象にして: 『危険と管理』44号、2014年 ・レジリエンス視点からの教育の重要性: ・『ビジネス・レジリエンス思考法ーリスクマネジメントによる危機克服と成長』同文館、2015年
6) 企業の健康経営や幸福度の醸成に関する分析と健康経営リスクマネジメント・プロセスの提唱	・『危険と管理』50号、2019年
7) 異文化リスクのマネジメントと幸福経営リスクマネジメント・プロセスの提唱	・『危険と管理』51号、2020年



2. RMは、リスクの捉え方とRMプロセスでその成否が変わる

1) リスク(risk)をどう捉えるか:

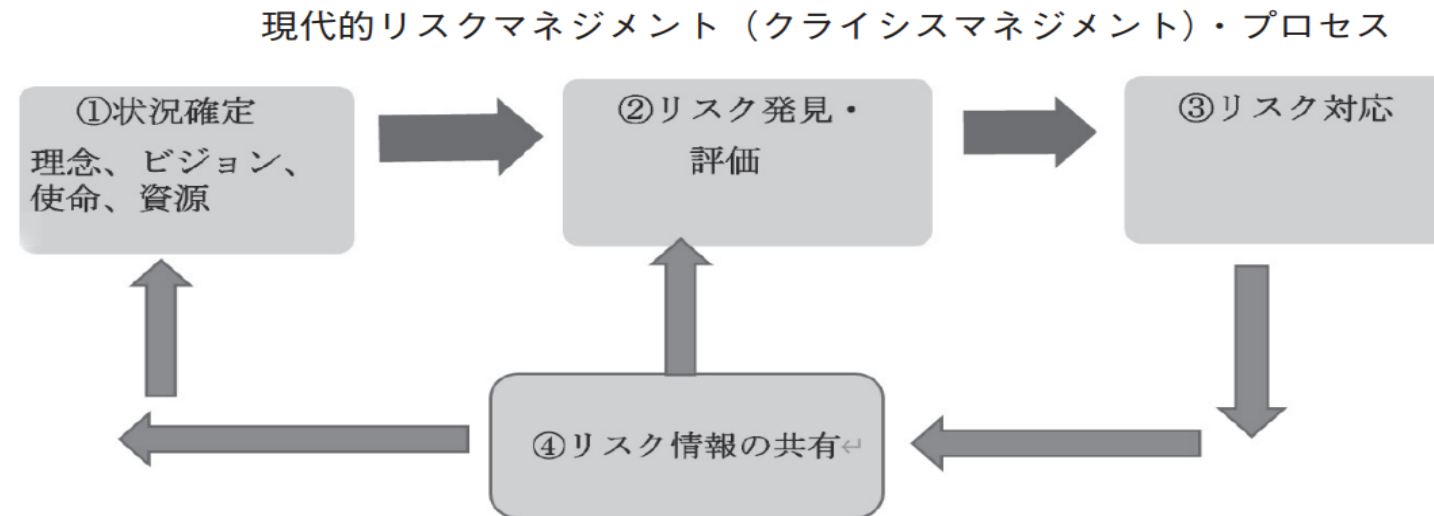
A. リスク ➡ 損失のみか、 B. リスク ➡ 損失だけでなく、チャンスの可能性も含む

ソーシャル・リスク: 純粹リスクで社会化されたリスク(例: 自然災害、異常気象、企業不正、犯罪、事故など、ほとんど保険化不能、リスク・コントロール対応)

2) B志向のRM定義: [AS/NZS\(1995\)](#) 「リスクがもたらす損失の最小化と潜在的な好機を現実のものにするための文化、プロセス、構造をいう」

2003 年『企業価値創造型リスクマネジメントーその概念と事例ー』白桃書房、日本リスクマネジメント学会賞受賞図書

3) 現代的RMプロセス



<現代的RMの特徴>

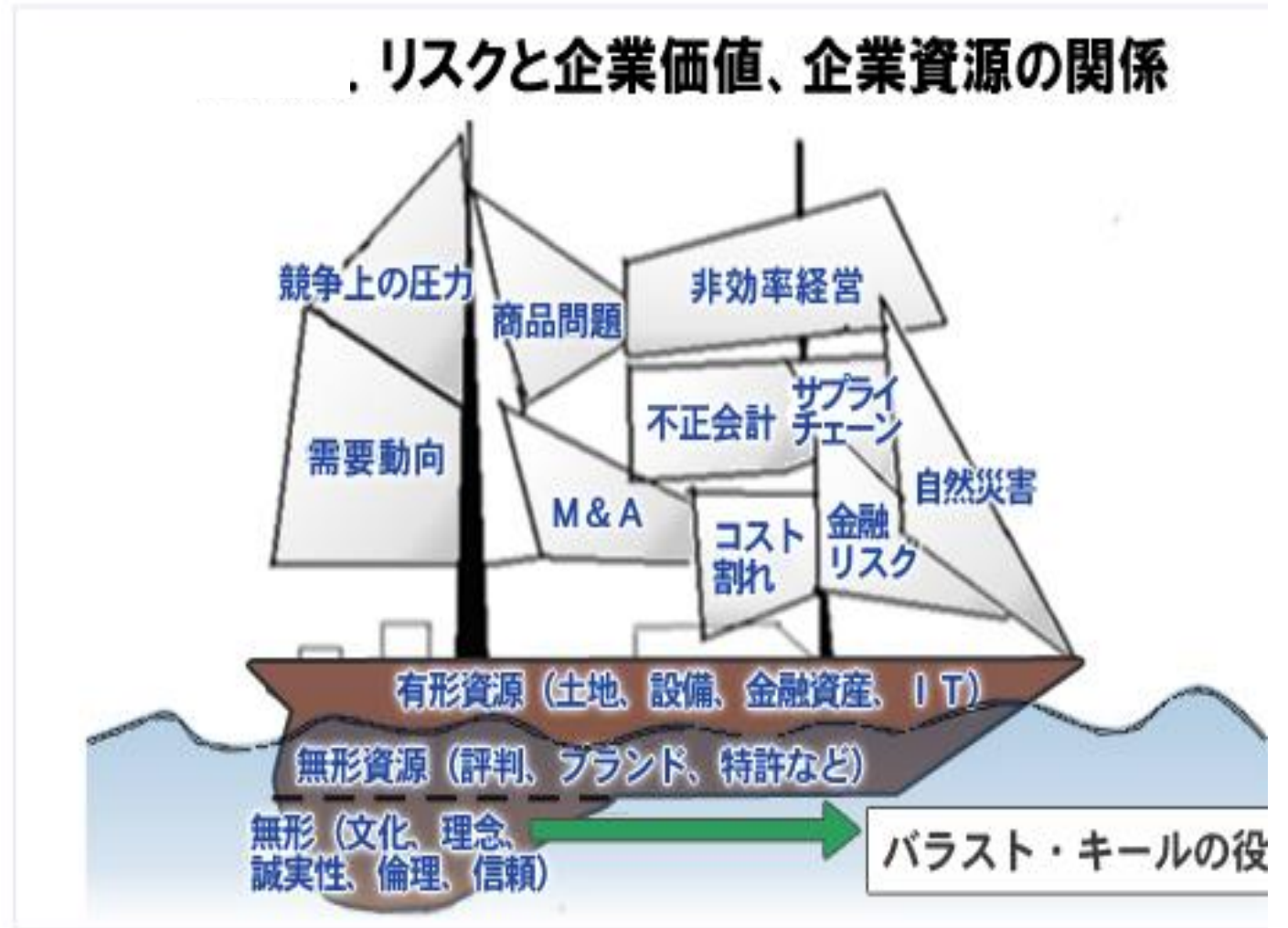
- ①リスクを、チャンスの不確実性も含むとしている
- ②損失の発見からのスタートではなく、「状況の分析」から
- ③「リスク情報の共有」がすべての段階にある



3. RMプロセスの第1段階「状況の分析」の視点からのRMの要諦—ミクロ的、事例的アプローチ

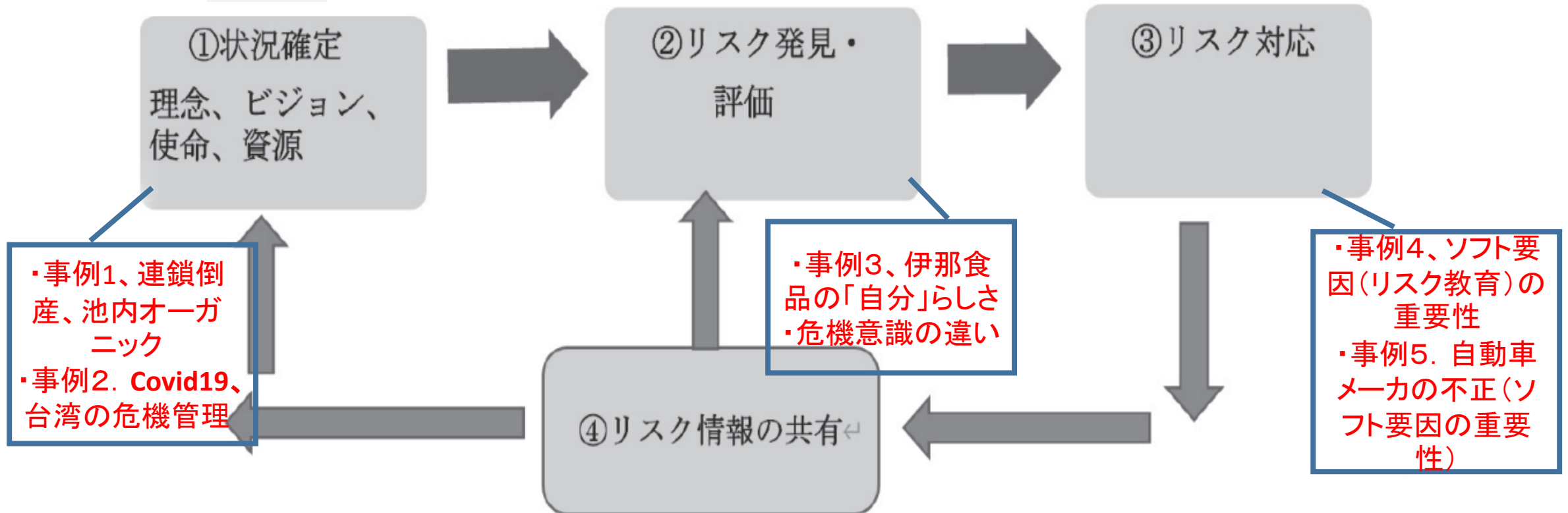
1. RMプロセス第1段階:「状況の分析」

- 状況とは「当該組織の理念、ビジョン、使命、長所と短所、経験など」。この分析を通して組織や企業のトップが共通の価値観を構成員（社員、利害関係者）と繰り返し共有することが重要。
- 4つのstagesのRMプロセスにおいて、最初の「状況の分析」、言い換えると足元の分析、自己（自社）分析がすべてのRMプロセスに影響を与える。
- 船の航海で言うと安定装置（ballast keel）にあたる。危機やマイナスのリスクにさらされた時、つまり「状況の分析」により共通の価値観が共有されていると、この安定装置が機能し、逆境力となり危機を乗り越える可能性が向上する。



3-1: 現代的RMプロセスと検討事例

現代的リスクマネジメント（クライシスマネジメント）・プロセス





4. 事例1: 逆境にめげず企業ビジョン、使命を貫いた経営者 ーRMプロセスの第1段階「状況の分析」視点からー

事例1: 苦境を克服した今治の池内タオル(現在の池内オーガ) ーリスク直視、ビジョン、柔軟な思考で復元ー

1. 池内タオル(1953年創業、1983年に継承、他社ブランドの下請け生産)
2. 2003年倒産
問屋倒産による連鎖倒産、約10億円の負債
3. 対応

- ① **リスク直視**⇒OEM企業から自社ブランドを売るビジネスモデルへ
- ② **企業ビジョンの持続化と戦略化**⇒「母親が自分の命よりも大切にす
に安全なタオルを届けたい」 最大限の安全と最小限の環境負荷
環境にやさしい自社ブランドタオル
- ③ **柔軟な思考による戦略**⇒
自社ブランドによる高価格化戦略
手作業の実施
コンピューターによる生産工程のシステム化
少量単一生産による国際マーケットへの進出
ネット販売重視

◆倒産直後考えたこと:3つの選択肢

①破産手続き②銀行からの融資③リストラ
をして民事再生

◆RMプロセス第1段階:「状況の分析」のうち、企業ビジョン「安全なタオル、環境にやさしいタオルをつくること」を持ち続けること。赤ちゃんがなめてもいい安全なタオル＝自分で作りたいタオルをつくる(2017年試作品完成)。

◆企業ビジョンの持続化+リスク直視力+柔軟思考+背中を押す力

◆最終的に池内氏の背中を押したのは:、数百のメールによるエンド・ユーザーからの言葉「何枚買えば会社が助かりますか」という熱狂敵なファンの言葉にパワーをもらった。この言葉、支援がなければ再生はなかった

◆2015年には年商5億に復元



4-1:赤ちゃんが食べられる池内タオルの試作品





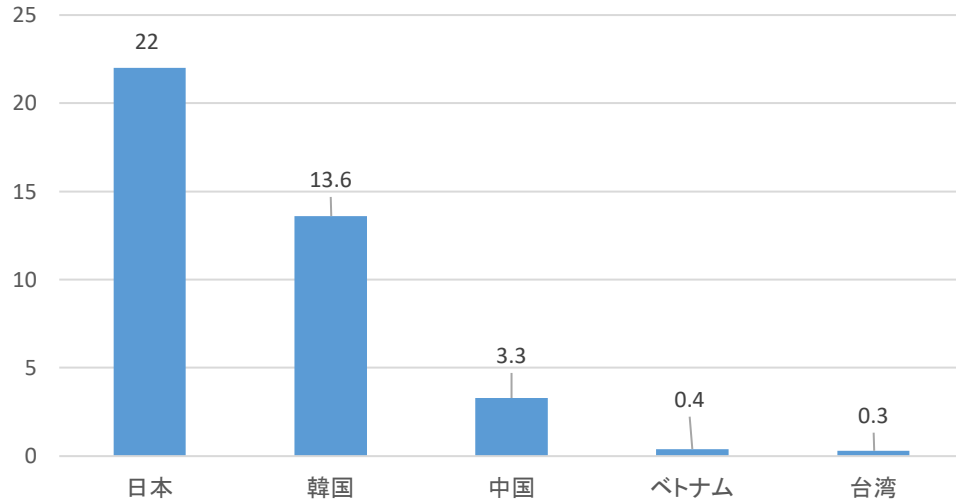
5. 事例2:国家的危機Covid19のRMにおける台湾の成功 ーRMプロセスの第1段階「状況の分析」視点からー

・台湾の新型コロナウイルスの危機管理は非常に効果的であり、犠牲者を最少化させた国(2020年12月時点)

・同国では感染者770人、死者7人、COVID-19による人口100万に当たりに対する日本の死者数は台湾の約49倍、ベトナムの37倍である。(12月20日現在)

なぜか？その大きな要因の一つは国家的危機管理における「状況の分析」の日本との違い

人口100万にあたり死者数



出典：厚生労働省資料から作成 (12月20日現在)

・ジャレド・ダイヤモンド (2019) 『危機と人類 (上)』、野嶋 剛 (2020) 『なぜ台湾は新型コロナウイルスを防げたのか』の分析 (その一部)

・「状況の分析」項目

- ① 自国が危機にあるという世論の合意ー危機意識
- ② 他の国々を問題解決の手本とすることー学習
- ③ 国家的危機を経験した歴史ー学習
- ④ 国家的失敗への対処ー学習
- ⑤ 状況に応じた国としての柔軟性
- ⑥ 国家の基本的価値観

台湾の危機管理の成功要因はこれ以外にもあるが、(例：トップの危機意識とリスクコミュニケーション力、横断的な中央指揮・監視センターの設置他) 少なくとも「状況の分析」という自国の足元に関する上記要因が日本と決定的に違う



6. RMプロセスの第2段階「リスクの発見と評価」の視点からのRMの要諦1

・リスクの特徴の一つ「潜む」に対応⇒リスクの「見える化」⇒リスクマップ(頻度×強度)

この場合、リスクがもたらす損失のみに目を向けず
チャンスの可能性を可視化する⇒**チャンスマップ**

組織や企業の強み、良いところ、競争力のある所を
見える化すること(チャンス・マップ)が重要

・危機に襲われ逆境下にある時、個人、組織、企業が
自己の欠点やマイナス面のみを見るのは悲観主義につ
ながり、問題解決への意欲を減退させる。むしろ、**現
実も見据えた楽観主義が将来に向けエネルギーを生む。**

・ 個人の場合でもいえる。欠点をなおす努力も重要
だが、**同時に長所を認識し、それを伸ばすことがよ
り重要。**⇒このことは自分らしく生きて行くことにもつ
ながる(人には必ずいい点とよくない点がある。い
い点を見つけてそれを伸ばすのも**社内教育**。すると
悪い点がおのずと目立たなくなるのでは。**教育は人
の成長を後押しする仕事であり、ビジネスにおいて
もそれを実践している企業がある。**

◎事例3：伊那食品の「自分(自社)」らしさとは

伊那食品は「会社の存在意義は人々の幸せの追求にあ
る」との理念に基づいた経営を実践し、**48期連続増収
増益**という超長期成長を実現させた。

◎経営哲学

・企業の目的は経営者の虚栄心を満たすことではなく、
いい会社にして皆で幸せになることこそが目的です。

・急速な成長は危険

・会社の成長は社員の成長と連動していること

・自社にとっての最適成長率を見きわめること

・敵をつくらない経営

◎どういう経営者か、塚越 寛(つかこし ひろし)

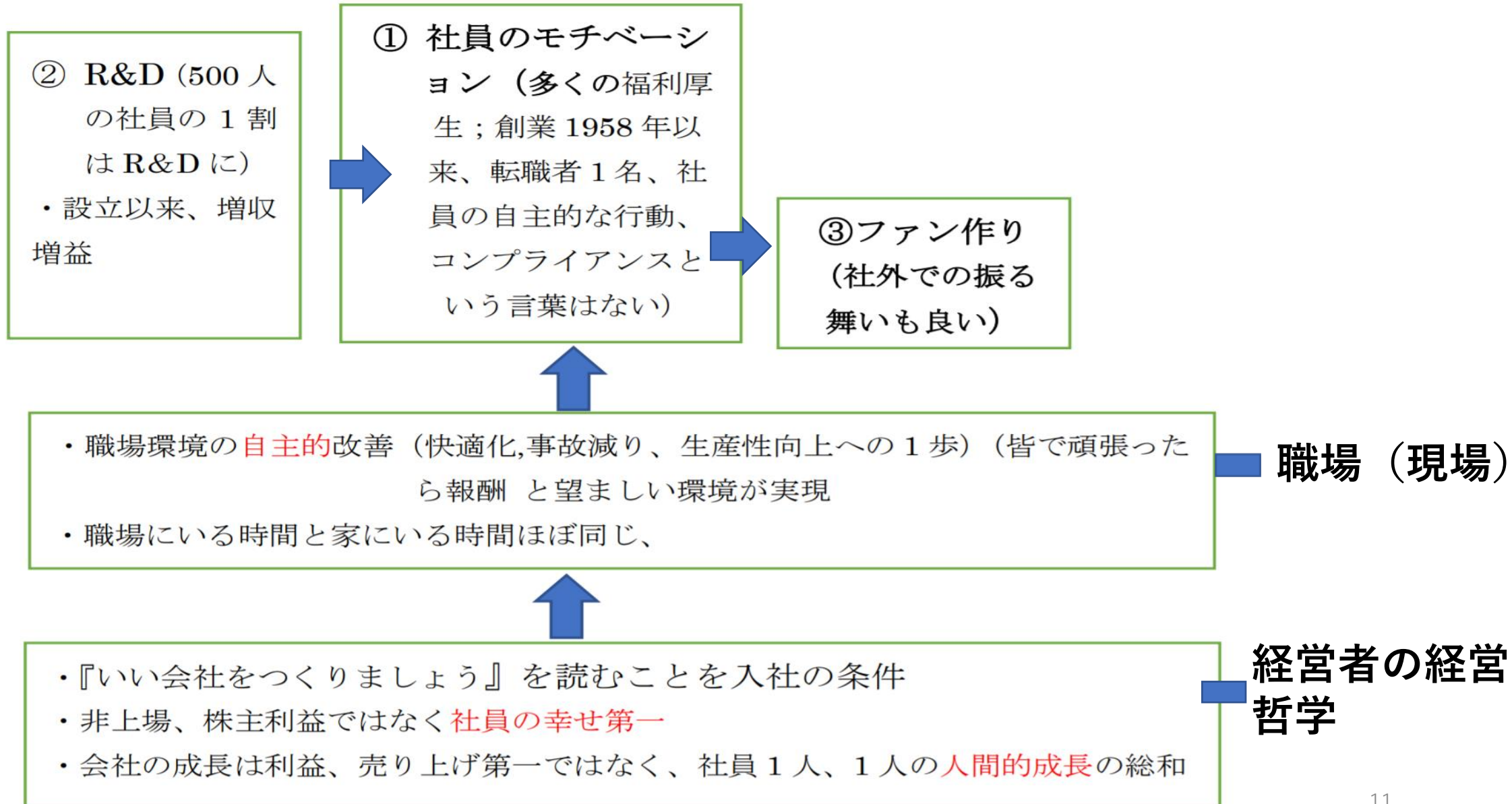
1937年、長野県生まれ。終戦の年の父の死により貧窮し
た家庭環境のなかで幼少期を過ごす。

高校時代に結核を患い、長期療養のため東大受験を断
念。3年間におよぶ闘病の後、1957年に地元の木材会社
に入社。1958年に関連会社で毎月赤字だった伊那食品工
業株式会社に入社し、社長代行として立て直しに奔走。
再建を果たす。

以降、48期連続の増収増益決算を達成。



7:事例3の続き:伊那食品の社員のモチベーションと生産性に関する諸要因





8. RMプロセスの第2段階「リスクの発見と評価」の視点からのRMの要諦2 一組織や企業のトップのリスク評価の不適切さが問題を生む一

◎危機やマイナスリスクを管理する立場の人がどれだけ真剣に、正しくリスクを意識するか、すなわち**危機意識**をどれだけ持つかという点。

リスク管理者例えば国や都道府県、企業、組織のトップの危機意識の強弱が危機対応の成果を左右させる大きなポイント。

- ・リスク心理の視点から2003年の本『企業価値創造型RM』（白桃書房）

- ・災害心理の視点から、2016年の論文「自然災害リスクのリスク知覚とリスク及びレジリエンス教育」。

◎関係者に大きな影響を与える**危機意識**は**どういう要因でその強弱が決まるのかについて**、いいかえれば人がリスクをどれだけ恐ろしいものと感じるのかについての程度が人により異なるということ（バイアスがかかる）。

スロビックは「**危機意識の程度は人の経験、知識、価値観、経済力、リスク情報の提示の仕方などにより変化する**」という。これはリスク教育、リスク・コミュニケーションの問題（次スライドのソフト要因）

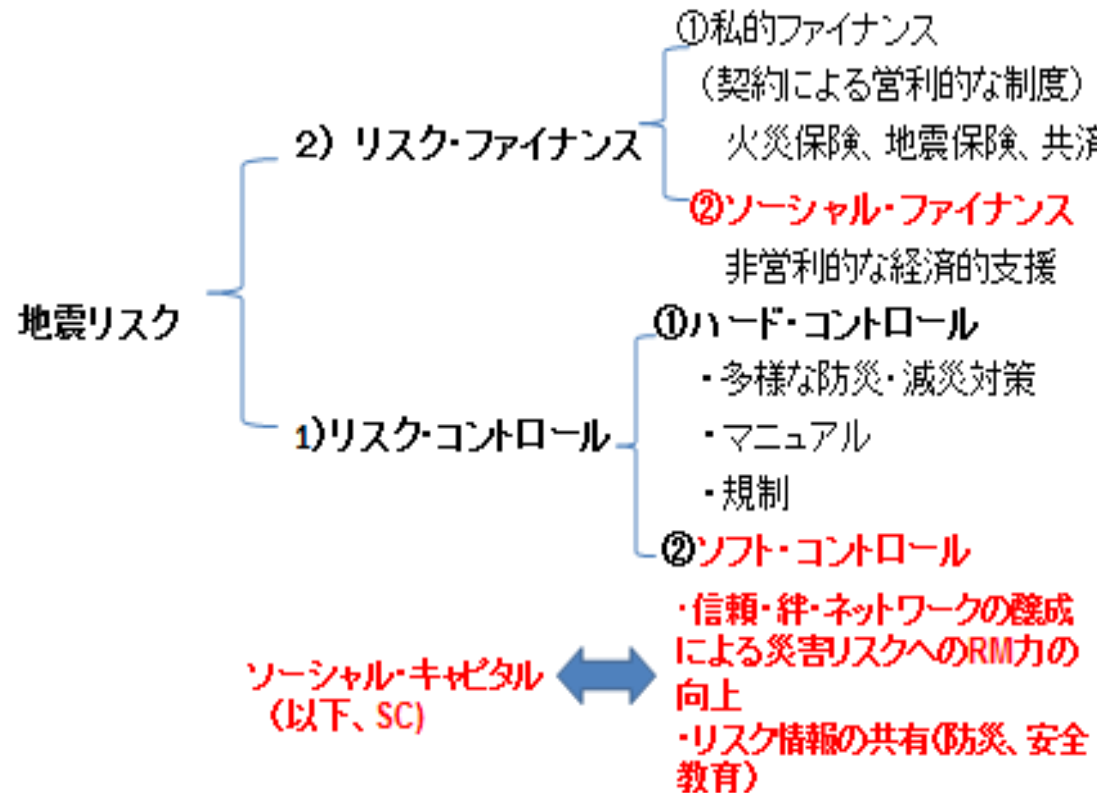
リスク教育の重要性-事例

- ・2004年12月スマトラ島沖地震、死者28万3千以上、タイのプーケット持つ波が襲う、英国の10歳の少女が**地理の授業で津波について学ぶ(リスク教育)**、津波の前兆を見る、母に知らせる、ビーチにいる人々に知らせ、高台に避難、全員無事

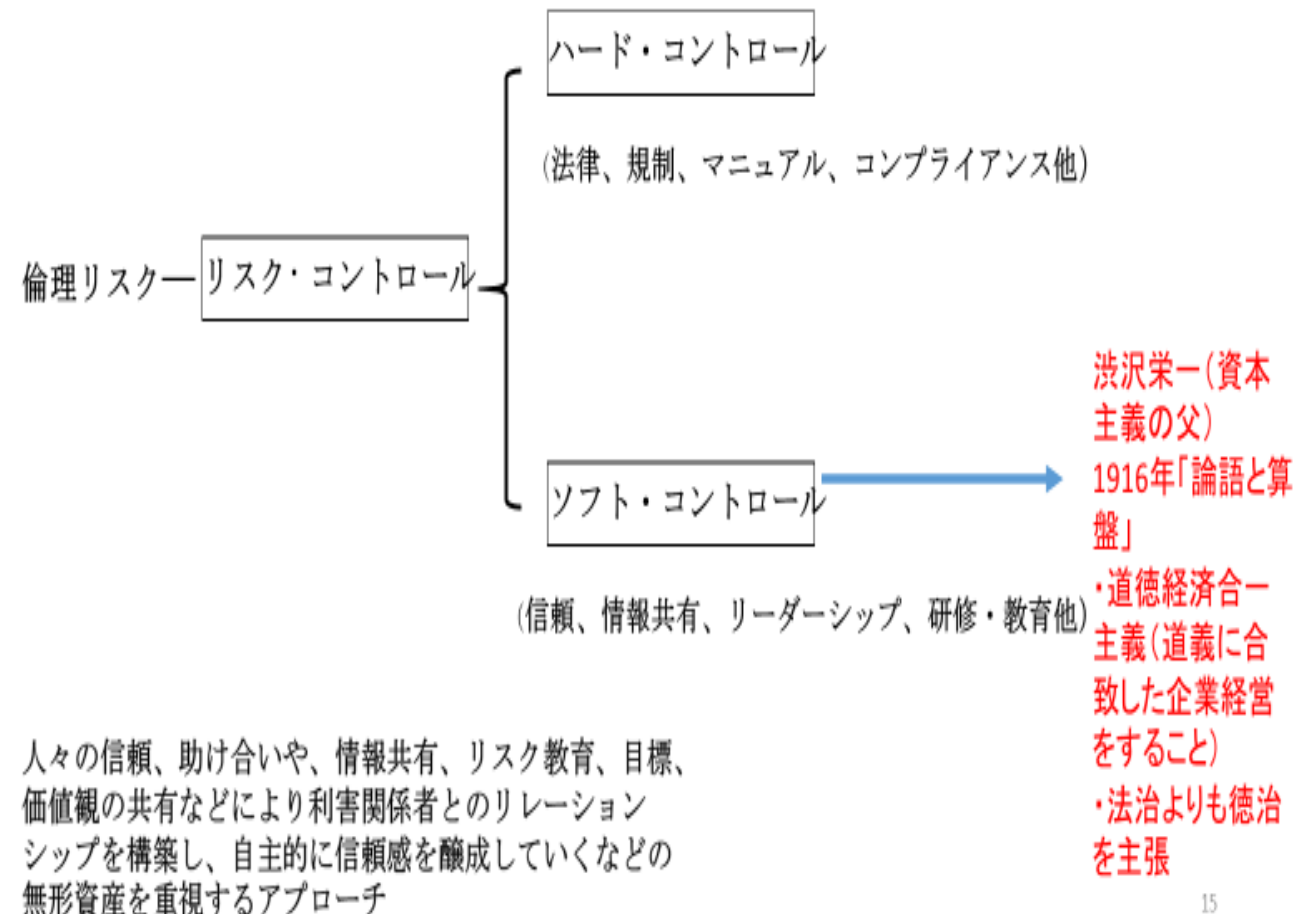
- ・2011年東日本大震災、死者行方不明者数、1万9千人近い、釜石の小・中学校の生徒は早期避難により全員無事(**釜石の奇跡**)、元群馬大学の片田教授の教え、**リスク教育**

9. RMプロセスの第3段階「リスク対応」の視点からのRMの要諦3 ーRM手段の体系とRM手段の効果的Mixー

リスクの効果的管理のアプローチ
ー地震リスクへの対応ー



倫理リスクへのリスクマネジメント対応手段





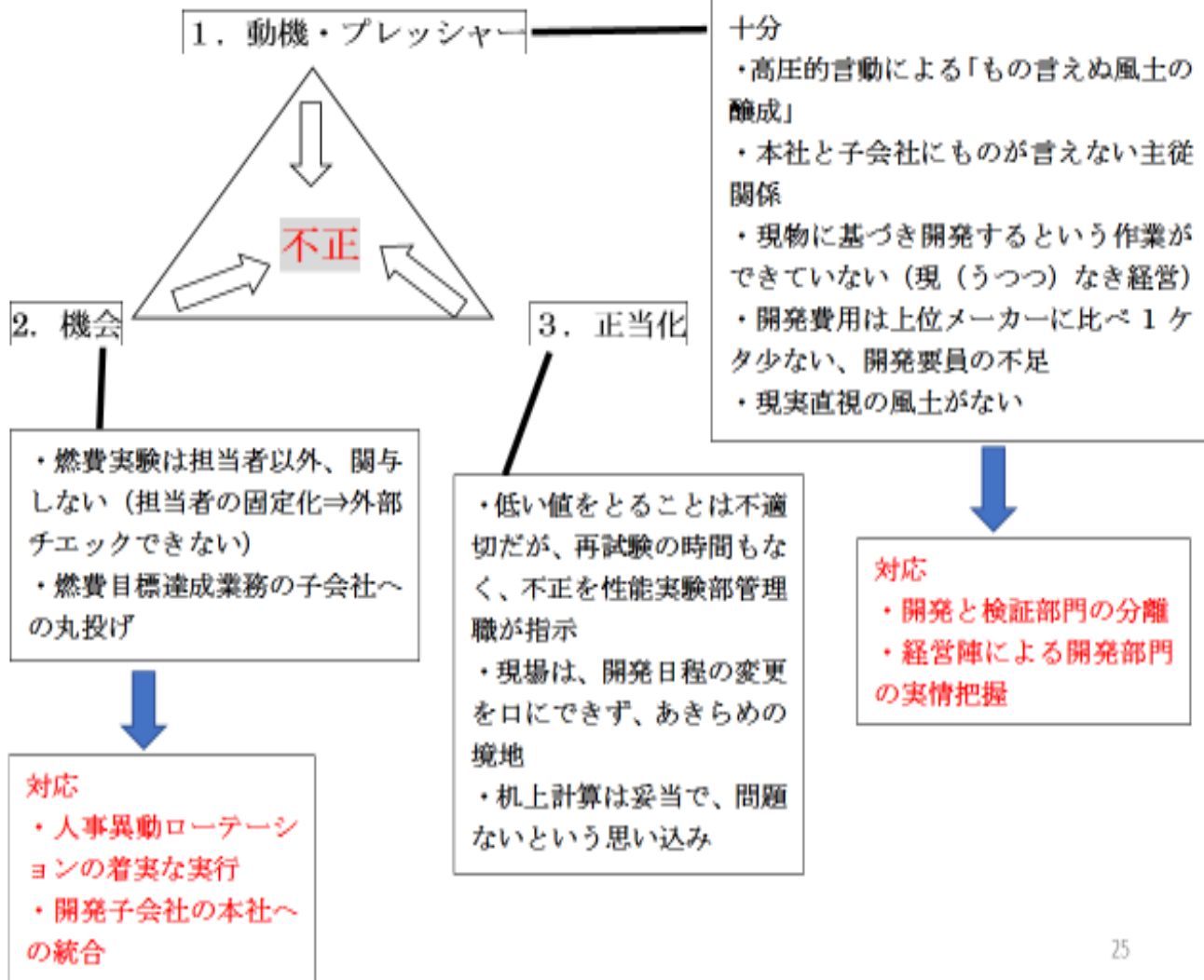
10. 自動車メーカーの不正とその原因ークレッシーのトライアングル理論からの分析

三菱自動車燃費偽装問題ートライアングル理論による原因分析と対応

■車メーカーで不正が相次ぐ

	燃費データの偽装	無資格での検査	検査値の改ざん	検査条件の逸脱
三菱自	●			
日産		●	●	●
スバル		●	●	●
スズキ	●		●	●
マツダ				●
ヤマハ発				●

(●は確認された不正の内容。■は今回判明分)



10-1:なぜトヨタとマツダで不正が起きていないのか 一両社の現場主義の存在とソフト要因の重要性



・トヨタ（豊田喜一郎）「現地現物」

・ホンダ（本田宗一郎）「3現主義（現場、現物、現実）」

三現主義とは、3つの“現”を大事にする考え方

現場



必ず現場に
足を運び

現物



必ず現物を
手に取り

現実



現実を自分の目で
見て確認する

机上の空論ばかりの議論ではダメ！
必ず三現主義で問題解決を図ること。

・**現場主義**という企業ビジョン、企業文化、
言換えると、ソフト要因によるコントロール
が倫理リスクとモチベーションをあげている

・倫理リスクの主な原因はクレッシーの理
論では3つあり、そのうち**ハイ・プレッシャー、
正当化の2要因は社員や経営者の誠実性
が問われるものでソフト要因**

・調査結果では、不正の多くは企業トップ
の倫理観や企業風土に問題がある。これ
らも**ソフト要因**



11. 日本企業がおかれているリスク状況と「幸福感」を決める重要要素からRMの方向性を考える

1. 自然災害リスク指数が世界一高い国日本⇒

脆弱でないレジリエントな国へ

2. 倒産・廃業が高い国日本

2020年の倒産・廃業の数は約57,000社、1日あたり156社⇒社会的リスク⇒レジリエントな企業へ

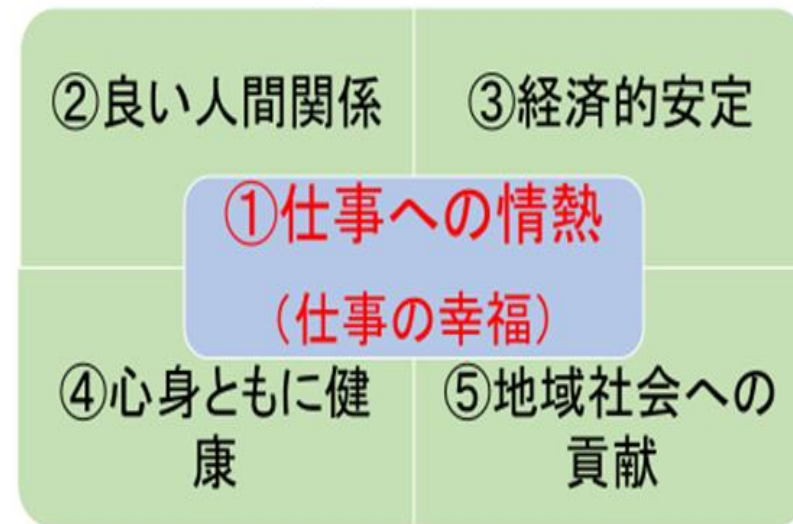
3. 精神疾患による労災請求件数、2019年度2060件⇒1日当たり5.6件⇒職場での幸福感の醸成は

4. 人生の幸福を決定する最重要要素は何か
—仕事面での幸福の重要性—

• 1950年代から行われているギャラップ調査(150か国を対象にした人の幸福に関する調査、世界中どんな国の人にもあてはまる)



人生の幸福を左右する最も大きな要因は何か





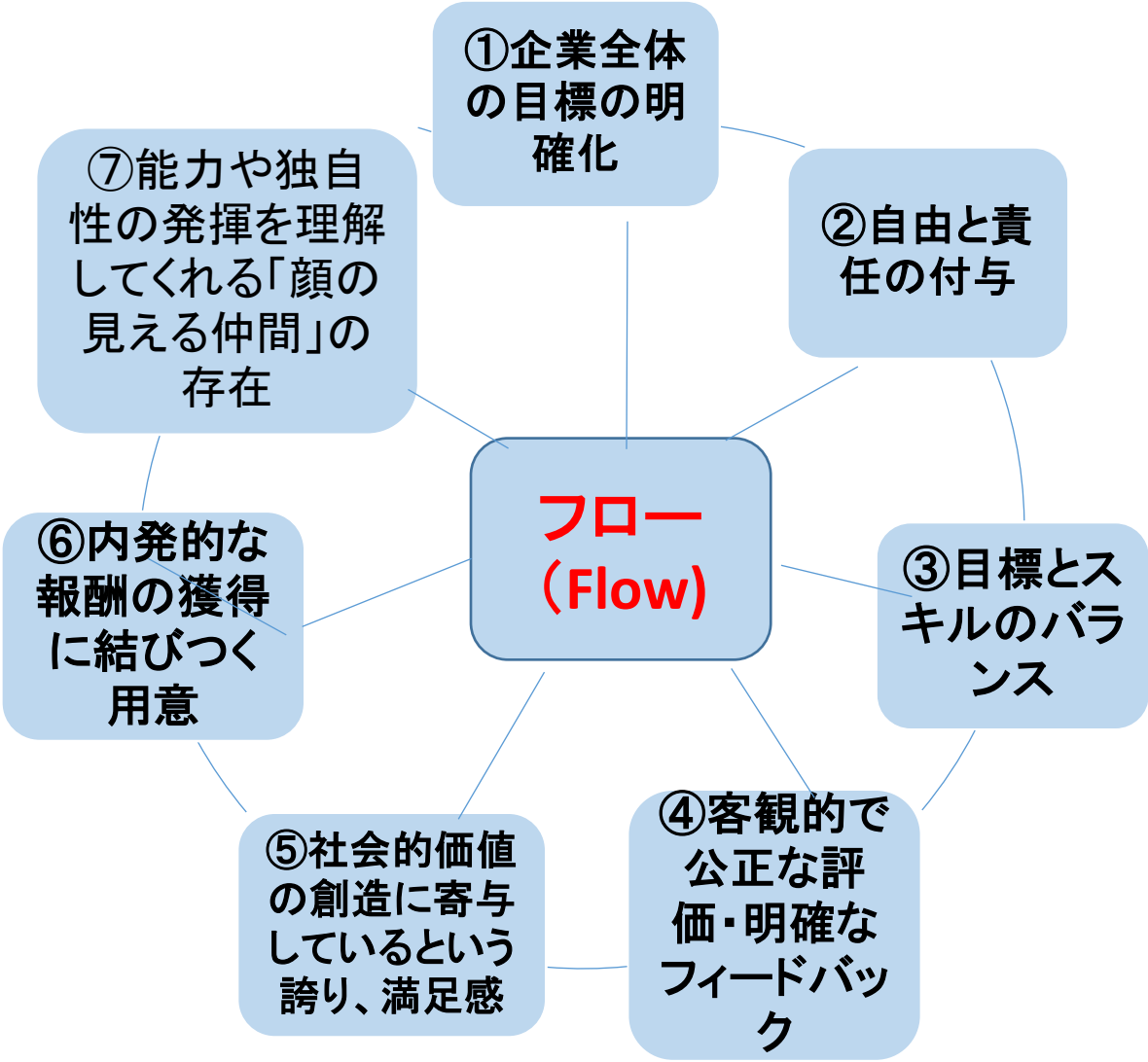
11-1:

A.不正を最小化しつつ、逆境(危機)に強い企業にはどういう共通要因があるのか
B.現場での社員の生産性と幸福感を共に向上させる要因はないのか(フロー理論)

A.3社の復元力の根源的要因

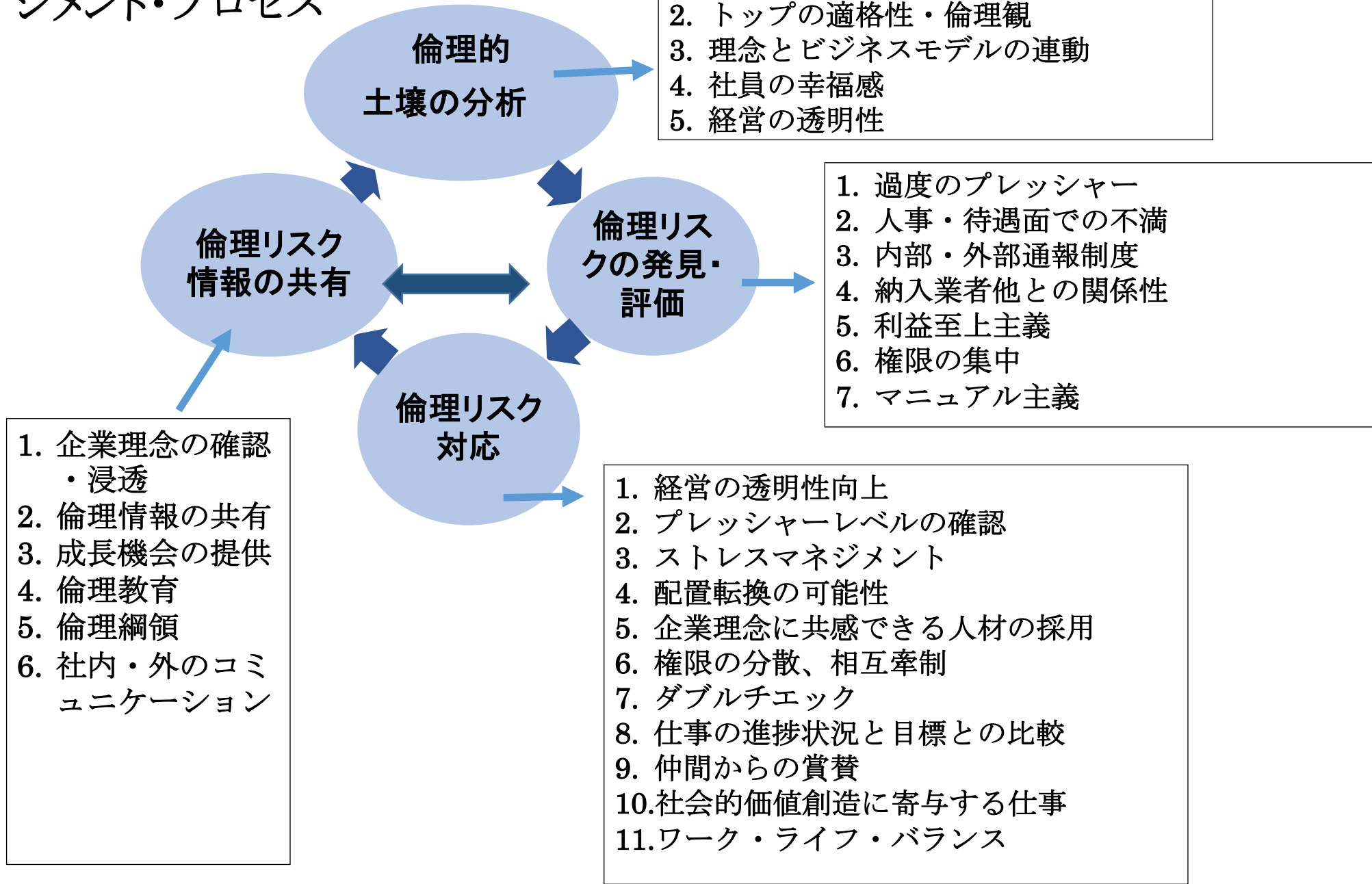
社名	リスク直視 (関連リスク)	企業ビジョン・使命の持続化	柔軟思考・戦略	復元の背中を押した要因
池内タオル	** (連鎖倒産)	*** 最大限の安全と最小限の環境負荷	**	エンド・ユーザーからの励まし
酔仙酒造	** (東日本大震災)	*** 酒づくりの技術と文化の伝承	*	瓦礫から出てきた酒樽との目に見えない会話
イーグルバス	* (過疎化というソーシャル・リスク)	** 仕事を通じての社会貢献	***	地域住民の熱望

注: ***=非常に重視、**=かなり重視、*=重視



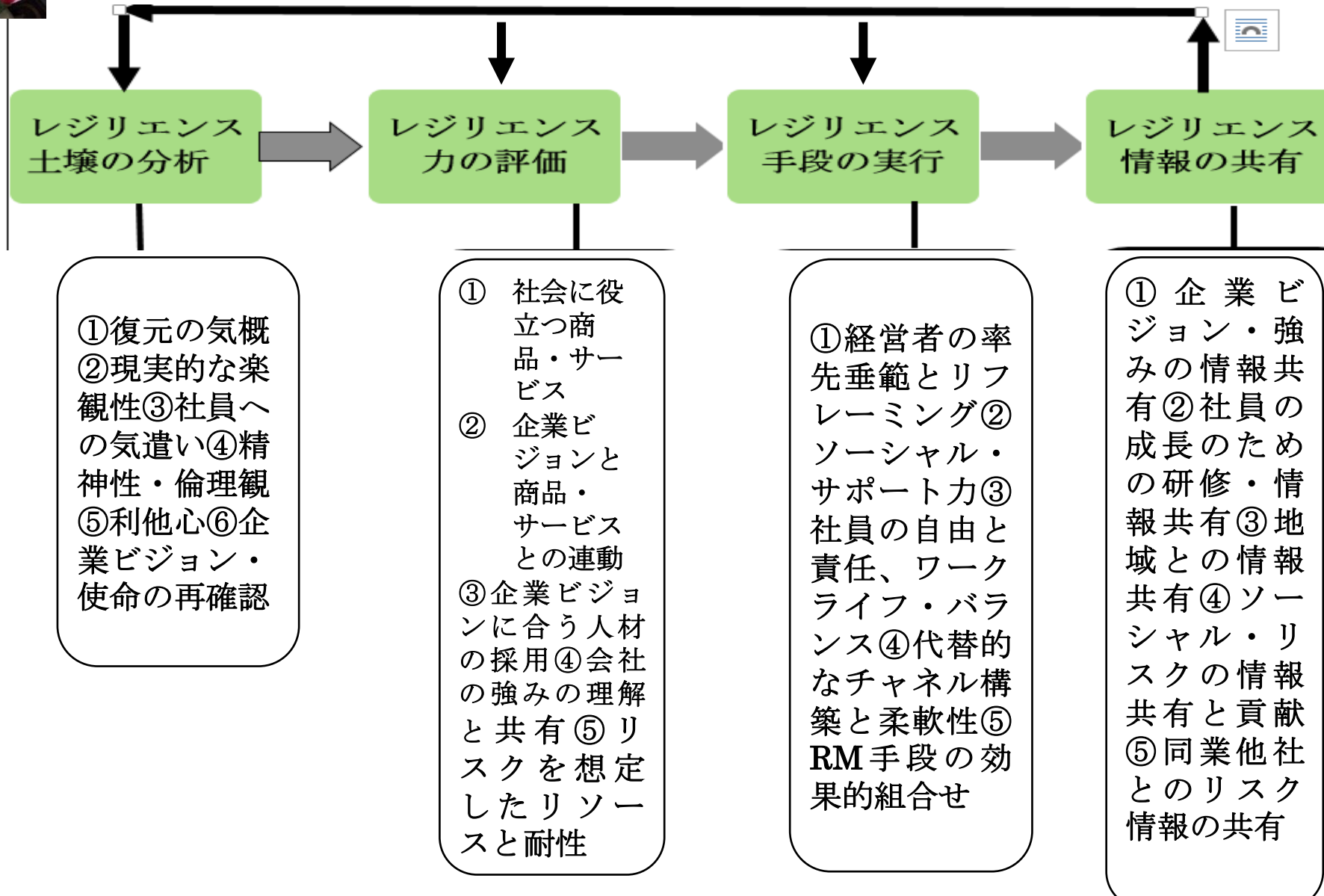


12. 倫理力、持続力醸成のマネジメント・プロセス





13:ビジネス・レジリエンス・マネジメント・プロセス



14：幸福経営に関する主な知見

- ① 「主観的幸福度の高い人はそうでない人に比べて**創造性は3倍、生産性は31%、売り上げは37%高い傾向にある**」（米イリノイ大学心理学部名誉教授、エド・ディーナー）
- ② 「幸せな社員は、不幸せな社員より**生産性が1.3倍高い**」（米カリフォルニア大学のソニア・リュボミアスキー教授）
- ③ 「非地位財（愛情、自由、健康など）の方が地位財（お金、地位、モノなど）に比べ、**満足が長続きする**」（英国の心理学者：ダニエル・ニトル）
- ④ 「感情的幸福は年収約**825万円**までは収入に比例して増大する」（プリンストン大学のカーネマン）
- ⑤ 「**幸せの共通4因子**」①自己実現意欲（夢、目標）②感謝の心③前向きと楽観④自分らしさ
 - ・（29項目、87個の質問、前野による因子分析）
 - ・ 上の事項は主に<https://note.com/startupm/n/n7f595318c8c7>（2021年8月19日閲覧）および前野隆司氏の見解参照。
- ⑥ 「経済的あるいは健康面で恵まれている人ほど主観的幸福感が高いが、**経済的に苦しい人や、健康状態が良好ではない人でも、家族や友人など人と食事をする機会がある場合や、話し相手がいったりする場合には、経済的に余裕がある人や健康状態が良好な人よりも主観的幸福感が高くなる。**」「主観的幸福感と交流に着目した高齢者の介護予防の方向性」（JR Iレビュー 2019 Vol.7, No.68 61）

14-1：幸福経営のマネジメント・プロセス ーリスクマネジメント視点からの分析ー

①幸福醸成の土
壌の分析

②幸福醸成力の
評価

③幸福醸成手段
の実行

④幸福醸成の情
報の共有

- ①社員の幸福ファーストの理念・ビジョンの有無と共有
- ②企業目標と社員の幸福感の関係の明確化
- ③社員への心理的安全の付与
- ④オープンな組織か
- ⑤顔の見える仲間の存在他

- ①経営者のビジョン、企業ビジョンそして個人のビジョンとの連動
- ②企業ビジョンに合う人材
- ③会社の強みの理解
- ④社員の夢の理解
- ⑤商品は社会的価値の創造に寄与しているか
- ⑥福利厚生面の評価
- ⑦時間外労働への評価他

- ①目標とスキルのバランス
- ②客観的で公正な評価、明確なフィードバック
- ③ワークライフ・バランス
- ④プレッシャー・レベルの確認
- ⑤ストレス・マネジメント
- ⑥社員の自由と責任
- ⑦内発的な報酬の獲得に結びつく用意
- ⑧心理的安全の醸成プログラム他

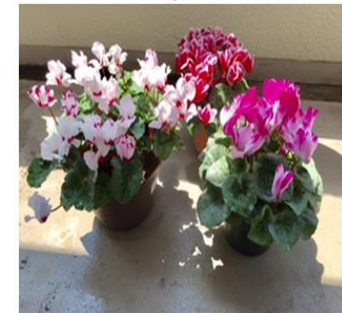
- ①経営者と社員、その家族との経験領域の共有
- ②企業ビジョン・強みの情報共有
- ③社員の成長のための研修・情報共有
- ④地域の人々との情報共有
- ⑤ソーシャル・リスクと企業リスクの情報共有
- ⑥同業他社とのリスク情報の共有他

注：筆者作成

シクラメンのレジリエンス力を見習い、ともに頑張りましょう



十余年 風雨に耐えて シクラメン



2021.1. 上田和勇