

特別研究会（10月11日）

「信頼のマネジメントー行政の視点から」

（財）国際高等研究所フェロー

木下富雄

行政組織が抱えるリスクは、グローバル化や先端科学技術の影響等により、時代とともに変化する。行政組織のガバナンスは、リスクのガバナンスでもある。リスクマネジメントできない組織は崩壊しかねない。まず、リスクを測定、評価をした上で、マネジメントすることが必要。リスクマネジメントの流れは、一般的に循環構造を持っている。実際に事件が起これば、将来に起こり得る新しいリスクにフィードバックさせる。クライシスマネジメントとは異なる。

リスクの種類によってマネジメント手法は異なるが、共通な手法もある。まずリスクについて正確な知識が必要である。そして、それをどのようにして低減するか、コストはどれくらいか、安全投資がどれくらい財務的に可能かなどを分析する。関係法令の点検、コンプライアンス、組織内部の安全規範、さらにステークホルダーに対する適切な対応、マネジメントを専門に担当する部署も必要。

社会をリスクから守るには、行政、企業、市民との協同作業が必要である。企業や市民は行政に依存する体質があるが、行政があらゆるリスクに責任を負うことは、能力的にもコスト的にも不可能。しかし、人間の認知資源には限界があるので、信頼できる他者に管理を頼ることが必要な場合もある。だが、残念なことに、行政は、政治家やマスコミとともに信頼されてない。

信頼性の確保には、無事故実績が第一である。一度事故が起こると人は不安を感じるが、時間とともに忘れてしまう。記憶の表面には出てこないが、潜在的な意識は残っている状

態である。そこにもう一度事故が起こると、不安がより強化される。それが繰り返されれば不安がより一層強化され、記憶が減衰せず、人の記憶にとどまる。

信頼性の確保のマネジメントには、(1)コンプライアンス（法令遵守）の厳守、(2)ステークホルダーに対する適切な対応、(3)組織の安全風土の醸成が必要。

コンプライアンスは最低限の義務である。倫理規定、内部告発保護制度等のシステム整備も必要。専門家と一般人の認識にズレがあるのは普通であり、ステークホルダーとは問題を共有する仲間として話をする。したがって、ポジティブな情報のみならず、ネガティブな情報も開示する。リスクコミュニケーションのポイントは、リスクと便益を述べる、基本的に双方向性のコミュニケーション、相手との問題共有だけで十分な効果である。組織の安全風土は、トップがその担い手。安全は、長い目で見れば元がとれる。

最近、行政は安全神話と決別し、安全推進目的の新組織等を創設している。企業も安全対策の強化、不利益情報の開示等を行っている。企業の格付け組織や安全ビジネスもある。国民の安全意識も高まっている。

組織の信頼性をめぐる要因の構造としては、組織がマスコミによる影響と国民からの期待との狭間に立っている。組織には、技術的な側面（無事故実績や技術力実績等）、社会的な側面（社会的責任（CSR）、情報公開、コンプライアンス等）、心理的な側面（安全規範、組織倫理等）がある。マスコミは、世論を形成したり、価値観を誘導したりして影響を及ぼす。国民は、能力評価や公正評価、組織の価値との類似性評価（SVS（Social Value Similarity））、内集団の規範への同調により信頼を高める。

（文責：平形和世）