

第二部

「パネルディスカッション」

第二部 「パネルディスカッション」

司会：浅井 義裕（明治大学商学部専任講師） 定刻になりましたので、第二部のパネルディスカッションを始めさせていただきたいと思います。

皆さまより多数の質問等をちょうだいしましたので、司会の私の立場から極力まとめるところはまとめて有意義なディスカッションをさせていただきたいと思いますが、私の能力を超えてしまった場合は全ての議論ができないということも、時間の制約上あるかと思いますが、その際はまた別の機会であったり、シンポジウム終了後の時間の許す限りということで議論をさせていただきたいと思います。

まず1点目ですが、共通の質問として多かったのが、競争が進んでくると経済環境が厳しくなってきた、その結果リスクマネジメントができなくなっていくのではないかという考え方がある一方で、競争が激しくなってくると簡単に企業としてはつぶれてしまうかもしれないという側面があるということです。だからこそ、いままでのようにはいかない。リスクマネジメントをしないといけないのだ。こういう対立する2つの考え方があろうかと思っています。

私も、実は個人的なお話になるのですが、こういった論文を書いたことがあるのですが、こうした2つの対立する考え方がリスクマネジメントにもたらす影響というものについて、大学の研究者という立場から、もしくは実務のプロフェッショナルという立場から、このご質問について4名の先生方それぞれに簡単にご回答いただければと思います。

それでは、講演をさせていただいた順番で手塚先生からよろしくお願いたします。

手塚 先ほど講演の中で、交通・公益事業の分野というのは政府のかかわりが非常に大きいということと、それが近年の規制改革や規制緩和といった流れの中で、より競争を促す方向になっているという話をさせていただきました。いまのご質問というのは、まさにそういった競争を促された結果として、いわゆる安全性がないがしろになってしまうのではないかということです。

競争を促進した結果、リスクマネジメントがどうなるかというのは、競争の状態によって変わってくるのかと思います。競争の状態というのは、1つ目として、競争することに比較的余裕があるような平時の状態です。つぶれることはないと言うと語弊があるかもしれませんが、そういった上での競争ということになれば、先ほど少し申し上げたような評判であるとか、企業のブランドが非常に重視されます。したがって、この状態のもとでは、安全性の確保による自社ブランドの維持も含めて、いろいろなことを考えた上で、より利益を得るような行動をとると考えられます。したがって、競争を促したからといってそれが安全性を損なうことにはつながらないと思われれます。これが1点です。

しかし、もう1点ありまして、そうではない競争の状態もあります。もしお互いに、先ほどお話ししたような、つぶし合い、破滅的な競争の状態に陥るようなお互いに体力がな

くなるくらいにお互いの首を絞め合うような競争の状態になってくれば、おそらくそこでは余裕というものがなくなってくるでしょう。余裕がなくなることになれば、リスクマネジメントというものも含めて、一か八かだという具合に行動自体が変わってきます。余裕のある段階では、比較的まだリスクマネジメントを考える余裕もあるでしょうけれども、そうでなくなってくれば、話はずいぶん変わってくるわけです。

ここで申し上げたいことは、競争についても、有効な競争の状態であれば、そこに対してのリスクマネジメントを含めて企業行動はうまく動いてくれる可能性があります。ただし、それをやるためには、具体的な制度的枠組がしっかりしている必要があります。競争を促すというのは、単に放置しておいて、どうぞ勝手にやってくださいと言えばいいというものではありません。だからといって政府が規制でがんじがらめにすればいいというわけでもありません。どうすればいいんだと言われると、その質問の答えが非常に難しいのですが、適切な枠組のもとでの競争であれば、リスクマネジメントということもきちんと考慮され、トレードオフがある中でも、うまくリスク配分される場所があるのではないかというのが私の考えです。

町田 競争とリスクマネジメントで考える場合に、特に交通産業で考えると、よく言われているのは、航空産業であったり、鉄道産業であったり、これはいわゆる独占あるいは寡占に近いような状況です。ただし、いまの状況の中で考えると、手塚先生おっしゃったようなつぶし合いの度合いを超えているのがトラック産業であって、6万3,000社が、こんなにパイが縮小している中でどんどん過当競争を行い、結果がモーダルシフトも進まなければ、なかなか鉄道利用にも転じない。結局、一番使いやすい輸送モードがこんな安い値段を維持したままではということがあって、ようやくそれが転機に向かってきている。そういう意味から言うと、業界の自立的な回復は期待できるのだけれども、一方、航空産業は寡占とはいっても、今日においてLCCがどんどん日本にも参入してきて、このような海外企業が果たして安全を第一に考えて、日本の企業と同じような企業倫理観を持って日本の市場に参入するのか。そこも、つぶし合いとは言わないけれども、ややもすると国に対して一定のバリアを張らないと、運賃の勝負というところにどうしても先に行ってしまう恐れもある。そういう意味から言うと、いまのところまだ企業の倫理観にある程度任せてしまえばいいということに、いま鉄道産業はそこら辺にあるのがポジション。

とは言っても、トラック産業をよく見てきていると、1990年、物流2法が緩和されて、東京なども最低20台なければいけないのが、一律全国5台となって、しかもその5台というのが全部所有しなくてもいいということになって、96年以降はトンキロベースでどんどん減っているような状況の中でも事業者はどんどん増えている。そうすると、協会にも入らないで、なるべく経費を節減している事業者もたくさんあるわけです。それによって低運賃ですっともって行って、優良企業と価格上での勝負というのがかなりあったわけです。そういうようなことを考えると、業界全体の健全な発展、しかも日本国内市場だけ

で見ていると、あまり市場が大きくなならないという状況で、ややもするとつぶし合いになりかねないような状況になれば、国の役割というのは非常に大きくなっていくことになるのかなと思います。

猪股 都市ガス事業は自由化に向けた動きがございます。皆さんが使っていただいている都市ガスは全面自由化することがほぼ決まっております。国が何のためにそれをするかというと、競争環境を整備して、皆さまにお届けするガスの料金を下げるといった目的で自由化というフレームが組み立てられております。

ただ、安いガスを送るということは、保安とはトレードオフの関係にあるという見方も出来ます。東京ガスは長い歴史の中、保安に対するマインドを万全に醸成してきて、皆さまの保安を守ることを主軸に起きつつガスを供給させていただいております。今後は新規に参入してくる新事業者含め、都市ガスの保安防災体制等をしっかりと整備していくことが益々重要になると考えております。

阿部 航空というのは、まさしくいま競争にさらされております。そういう中で皆さんに大変にご迷惑をかけて、いったん日本航空は破綻したわけですがけれども、そここのところの反省も踏まえて言いますと、安全がない限り航空会社は成り立たないということで、存続基盤という考え方です。ですので、いくら競争をしたとしても、安全が保てないようであれば、その段階で退場。こういう考え方だと思っております。

弊社の破綻以降の企業再建の考え方としまして、どうやって利益を出し続けるか、利益を出し続けて、安全投資ができる会社でなければならないというところが、経営としての強い意思となっています。

航空業界というのは、まだまだ年率5%ぐらいでこれから国際的にも需要が伸びていくと言われております。そういう中で知恵の出し合いで、どうやって企業として利益が出せる状態で飛行機を飛ばしていくか。ここの勝負になるかなと思います。

また、LCCの参入が話題となっておりますが、先ほど先生の中にもあったかと思うのですが、経済的な意味での規制緩和は非常に進んできていますけれども、逆に安全基準に対する規制はますます厳格になってきています。LCCであっても、参入するときかなり厳しく審査されて、申請で認可が遅れたりということもあります。そういう中で国の役割、航空に関しては日本だけではなく、アメリカのFAAだったり、ヨーロッパのEASAであったり、そういうところが、ここの部分だけは譲れないというのが、航空のスタンスになっております。

これはあまりいい例ではないのですが、例えば某東南アジアの国のエアラインが一時期安全基準を満たさないといってヨーロッパに乗り入れを禁止されたそうです。そういうこともありますので、事故が起こる前に、安全性の基準で市場から退場させられてしまうというような形。そこが国の関与のレベルかなと、こんなふうには思っております。以

上です。

司会 ありがとうございます。4名の先生方からお話を伺いまして、日ごろ私、保険リスクマネジメントという科目を大学で教えているのですが、リスクマネジメントとは一体何なんだろうかということで、逆に教える立場の人間がわからなくなるような気もするので、自分の中で整理してみます。皆さんいろんな感想をお持ちかもしれないのですが、よく言うのは、規制緩和は規制強化なんだと。別の側面で、自由に入ってくるようにすると、その後いろいろチェックだのということで、どこでチェックするのかということの違いなのかなという点と、特にきょうお越しいただいているような交通とか公益事業に関する産業は、安全への投資とリスクマネジメントがそもそも成長への投資なんだというふうにも解釈できるのかなということで、例えば私などが日ごろ分析で使っている製造業だと、ここまでリスクマネジメントしたら、この後はあきらめよう、これ以上は収益性を生まないのでやめようなんという議論をすることがあったりするのですが、きょうお話を伺っているような産業においては、こういったことは起こり得ないのかな。リスクマネジメントはほぼイコール意欲的な投資と捉えるという視点もあり得るのかなというふうに、お話を伺いながら思った次第でございます。これがまず1点目の質問ということになります。いまの質問も、参加者の皆さまからいただいたものを要約したものになりますが、個別の会社について質問をいただいています。

JALの阿部先生にお尋ねすることになるかと思うのですが、まず1点目ですが、質問者の方は、ヒューマンエラーに対して非常に厳しい会社にお勤めのようなのですが、その背景としては、ヒューマンエラーを厳しくすることによって事故そのものをなくそうとしているのですが、どちらが良いのでしょうか、というお尋ねがあるのですが、お考え等々をお聞かせいただけますでしょうか。

阿部 どちらが良いかと言われますと、一言では言えないのですが、先ほどちょっとご説明させていただいたように、ヒューマンエラーというのは、厳しく接してなくそうと思えばなくなるというものではないというのが、いまの我々の考え方です。エラーにもいろいろな種類があると言いましたけれども、厳しくして、きちんとスキルをアップして、それによってヒューマンエラーを減らす部分というのは絶対ありますので、ここの部分について厳しく指導していくことはもちろん必要なことであります。ヒューマンエラーだったら何でも野放図でいいか。こういうことではないと思います。

ただし、厳しくしたことの結果として何が起こるかという、隠蔽とか、隠すとか、そういう方向に行ってしまうと、先ほど話したようにヒヤリハットといった小さな安全の不具合は大きな事故につながる要因の1つを教えてくれている大事な宝の山ですので、これが取れなくなってしまうようでは、我々としてはあまりよろしくないかなという考え方をしています。ですので、厳しくやらなければいけないところもありますし、だからといっ

て情報が届かなくなるようでは、元も子もないかなと。こういうところでございます。以上です。

司会 ありがとうございます。非常に深いお話かなと思います。お話を伺っていてフツと思ったのですが、私、2歳の娘がおりまして、厳しく叱ると嘘をついて避けようとしています。逆に甘くすると、だからパパはだめなんだというようなことを言われて、その加減が難しいのだなというふうに、お話を伺っていて思った次第です。もしかすると共通のこととしてあり得るのかなと思いつつ伺っておりました。

もう1つ日本航空様に質問が来ております。まとめると、日本という国の航空行政への安全性への姿勢というものであったり、同業他社との連携はあるのですか、というようなことで質問が来ているのですが、よろしいでしょうか。

阿部 まず1つ目の、国際環境の中で日本の位置づけがどうかということですが、大きく分けると、いま航空業界というのは、アメリカのボーイング社と、ヨーロッパのエアバス社というのが2大強ということで、それをそれぞれ監督しておりますアメリカのFAAと、ヨーロッパのEASAというこの2つがオーソリティとしては世界をリードしています。

日本でも、いま三菱航空機がMRJ (Mitsubishi Regional Jet) という飛行機をつくっています。この飛行機をつくって、国として安全性を担保するというところで、いま国土交通省は大変に努力をされております。私の認識では、FAAそしてEASAといったところに肉薄するようなレベルで飛行機を管理監督できる能力をお持ちなのではないか。それに近づいているのじゃないか。こんなふうに思っております。

それから、同業他社という話ですが、航空はもちろん競争が非常に激しくなっておりますが、こと機材の安全性、品質等の面に対しては、競争ではなくて、逆に仲間意識です。航空の安全に対しての情報については共有して、航空会社がいろんなところに飛ばす環境によってもトラブルの出方も違いますし、いろんなところでそういうトラブルを早いところつぶしていくということが、より安全につながっていくという意識を持っておりますので、国内の同業他社さんはもちろんですし、アメリカ、ヨーロッパ、いろんなところと故障情報とか、機材の品質に対する情報については、情報を共有しながら航空業界として安全性を高めていこうという考え方をしております。

司会 ありがとうございます。大変勉強になりました。

続きまして、東京ガスの猪股先生にお尋ねが2点ほど来ております。まず1点目が、ヒューマンエラーを防止するためにQCサークルのようなものを行っていらっしゃるのでしょうかということ。あと時間が許せば、両者共通ではあるのですが、リスクマネジメントの動機づけ、前向きに向かうような仕組みをとっていらっしゃいますでしょうか。まず猪股

先生からお願いします。

猪股 我々は日ごろの事故をなくすため、「指差し確認」の徹底にあらためて取り組んでいます。ただ単に「何々よし」という動き、呼称だけではなくて、その「指差し確認」にどのような意味、背景があるのかという掘り下げを全社的に力を入れて取り組んでおります。今年は、「保安強化実行年」ということで様々な取り組みを展開しておりますが、行き着くところは、やはりベーシックな取り組みになります。しっかり安全確認の意味、価値、背景を個人個人が理解した上で取り組みをするというところに重きを置いて、日々活動している状況でございます。

阿部 ご質問はヒューマンエラーということによろしいでしょうか。それに関しては、先ほどお話をさせていただきましたけれども、パイロットは6カ月に1回チェックがあって、飛行機を飛ばす能力を6カ月ごとにチェックされてます。このチェックの中に、ヒューマンエラーという切り口の訓練が盛り込まれておりますので、先ほど言ったスレット・アンド・エラーに対する技量も評価されています。

整備のほうで言えば、ボトムアップという仕組みの中のヒューマンアドバイザーという「安全オヤジ」と言うのですけれども、現場にちょっとうるさい安全のオヤジがして、それが後輩を指導する。そんなようなやり方もしながらヒューマンエラーに対応している、こういうことかと思えます。

司会 ありがとうございます。まだ質問のほうは残っているのですが、ほぼ定刻になっておりますので、大変申しわけございませんが、これぐらいでシンポジウムを閉じさせていただくという方向へ向かいたいと思います。よろしいでしょうか。申しわけございません。

それでは、本日、手塚先生、町田先生、猪股先生、阿部先生の4名をお招きして社会科学研究所のシンポジウムを開催してきましたが、これにて終了させていただきたいと思います。皆さま、どうもありがとうございました。(拍手)