

**相談者（Aさん）** 町の地域防災課長をしていますが、最近会議の中で「リスクマネジメント」という言葉を聞くことが多くあります。この言葉の意義と自治体との関わりについて教えてください。

**弁護士** 東日本大震災では未曾有の損害が発生し、自治体としても防災体制の反省や見直しを通じて「リスクマネジメント」ということがより一層議論されるようになりました。大震災以外にも台風、豪雨、火山噴火等の大規模な自然災害、更には人に対するサーズやエボラ出血熱、そして家畜に対する鳥インフルエンザといった感染症対策問題も大きなリスクとして自治体の役割が問われています。また、コンピューターシステムへの外部からの侵入（ハッキング）も現代的なリスクとして対応が迫られています。今あげたものは外部的要因によるリスクに分類されることとなります。また、職員の不祥事、関連施設内での事故、個人情報漏洩といった内部要因によるリスクにも対応が必要です。

**Aさん** 現代社会は企業、学校、医療機関といった様々な活動主体が多様なリスクを抱えて対応を迫られている時代だと思いますが、自治体におけるリスクマネジメントの特殊性といったものは何でしょうか。

**弁護士** 自治体は住民から地域における公権力の行使を委託されているという立場にあり

法律に強くなる！

連載【まちづくりの法律相談】

第76回

# リスクマネジメントと自治体

う言葉の意義がよく解りません。この概念が登場してきた経緯も含めて教えてください。

**弁護士** 「リスクマネジメント」とは、個人や組織を取り巻くリスクを発見し、現実の事故につながるかどうかを予測し、そのリスクにどのように対応するかを判断し実行することを意味しています。もともとこの考え方は、一九二〇年代のドイツにおける悪性インフレ、そして一九三〇年代でのアメリカの大不況下でのいずれも企業の対応に端を発しています。「リスクマネジメント」という概念は一九五〇年代のアメリカにおいて定着したようです。

**Aさん** リスクを予測するというのが、まずは難しそうですね。

**弁護士** ハインリッヒの法則という言葉聞いたことがあるでしょうか。一件の大きな事故の裏には二九件の軽微な事故・トラブルが、そして更にその背景には三〇〇件のヒヤリハット（事故等には至らなかったもののヒヤリとした、ハツとした事例）があるというものなのです。これはアメリカの保険会社に勤務していたハインリッヒの論文で発表された労働災害の統計学的分析なのです。

**Aさん** この統計学的分析から、どんなことを学ぶことが必要なのですか。

**弁護士** ヒヤリハットが起きた時に、「事故にならなくて良かった」と思うのは自然な感

ます。その中でも、市町村はもともと住民に身近な存在ですので、多様なリスクにも適切に対応して、住民の生命や安全や財産を守り、自治体に対する住民の信頼を確保していくということがリスクマネジメントの大きな目的となります。

**Aさん** そもそも、リスクマネジメントとい

覚なのですが、それで満足していたのでは、また新たなヒヤリハット、小事故そしてひいては重大事故の発生に繋がってしまいます。ヒヤリハットが起きたら、まずはそのことをきちんとして報告するシステムになっていることが大切なのです。そして、その発生状況・原因、何故事故には至らなかったのか等を徹底的に調査・検討するのです。そうして次のヒヤリハット、小事故の発生を防止することが、結局は重大事故の発生を未然に防ぐことになるのです。どこにリスクの要因が潜んでいるのかをこうして報告・調査・検討することがとても大切なことなのです。医療機関では、この法則を基にしてインシデント・アクシデントレポートが多く職場で利用されています。

**Aさん** 自治体では事故が起きた場合には事故報告書を作成していますが、今お聞きしたようなヒヤリハットの報告や医療機関のようなインシデント・アクシデントレポートのようなものは必ずしも作成されていないところが多いかもしれません。

**弁護士** たしかにそのような状況かもしれませんね。その背景には、ヒヤリハットを起きたことを報告すること自体が職務上のマイナスイ評価に繋がらないかという、公務員に特有の失点主義が影響しているように思います。しかしながら、それは間違いだと思えます。ヒヤリハットの報告は決して失点では



ありませんし、先ほど説明したとおり、その報告によって潜んでいるリスク要因を共有できるようにするという大きなメリットがあることをより重視するべきです。

**Aさん** リスクの予測・評価の手法についても教えて下さい。

**弁護士** 想定されるリスクが、どれくらいよく発生するのか、そして発生する事態の重大さはどれくらいなのかを事象毎に検討するのがリスクの予測・評価です。アメリカのステイプ・フィンの危機予測論では、縦軸に危機の衝撃度を、横軸に発生確率をとり、それぞれ一〇等分して、事象を四つのカテゴ

リーに区分けしています。もちろん、衝撃度が高く、発生確率も高い事象がレッドゾーンとして最もリスクが高い事象であると評価されることとなります。

**Aさん** リスクへの対応手段の決断・実行についても教えて下さい。

**弁護士** リスクへの対応手段としては、事故の防止ならびに事故発生時の損失を最小化するための事前的予防のためのリスク・コントロールと、事故によって損害が発生した場合の資金的な準備、補償といった事後的な対応のためのリスク・ファイナンスを実行することになります。前者には回避、除去・軽減といったものが、後者には転嫁・移転、保有・受容といったものが含まれます。

**Aさん** こうした企業を中心にした検討がなされてきたリスクマネジメントの議論を自治体に活かす秘訣はありませんか。

**弁護士** 現代の自治体にはより一層のリスクマネジメントが期待されていると考えられます。先ほど指摘した失点主義を見直し、潜んでいるリスクを共有するという観点を大切にして下さい。

◎執筆者 佐藤 裕一 (さとう ゆういち)

弁護士法人杜協同 阿部・佐藤法律事務所  
東北大学法科大学院教授 宮城県人事委員会委員