

リスク・マネジメントの概念とその課題

前川 寛*

本稿の目的はリスク・マネジメントの概念を論述することである。そこでまず、リスク・マネジメントの背景を考察し、次に、その概念の構成を把握し、そして最後に、若干の問題点に言及する。

Concept of Risk Management and It's Task

Yutaka MAEKAWA*

The purpose of this paper is to describe the general concept of risk management. First, it considers the background of risk management, and thereafter defines the structure of risk management. Lastly the paper raises some problems posed by such management.

1. 危険管理の背景

「リスク・マネジメント（以下、危険管理）」という言葉が、いつ頃から使われるようになったのかは明らかでない。ただ、保険論の教科書で初めて危険管理という言葉が使用されたのは1955年のことであったといわれている¹⁾。その後、危険管理という言葉が一般化し、その体系的な研究の成果が現れ始めたのは1960年代に入ってからである。

危険問題への対処は、古くは、ある鉄道会社が保険部門を設置した1878年にまでさかのぼって見ることができ、危険管理を必要とするに至った直接的な契機は、1920年代から30年にかけてのアメリカの経済情勢に求めることができる。その頃まで、一般には、危険に対して注意が払われることはほとんどなく、たとえあったとしても問題に対する唯一の解答は保険であった。1920年代のアメリカは深刻な不況に悩んだ。そして、1929年には、ニューヨーク株式市場における株式の大暴落を来し、結局、これが世界的規模の大不況の引き金となった。このような経済情勢のもとで、企業は費用の全面的な見直しを迫られるに至った。この費用抑制の過程で、当時、相当の額に達していた保険費用が注視された。このことがのちの企業における保険部門発展の重要な要因となった。

危険管理概念の形成は、最初、実務家の実践的論

議によって口火が切られた。1930年、アメリカ経営者協会 (AMA) 財務部会が保険管理をテーマとする会議を開催した。これを契機として、翌31年に、保険部会が正式に発足するはこびとなった。一方、この保険管理に出席した企業の保険担当者のうち数名が、同時に、保険部会とは別個に組織を設立するための話し合いを始めた。その結果、1932年5月、AMAの賛助を得て、ニューヨークのメトロポリタン地区所在の企業を中心に、ニューヨーク保険購買者協会 (The Insurance Buyers of New York) が組織された。この組織は、発足後間もなく、危険研究会 (The Risk Research Institute) として AMA から独立し、さらに、1950年の秋、全国的な組織として法人化され、全国保険購買者協会 (The National Insurance Buyers Association) と名称を変更した。

この NIBA は専門的危険管理者の組織としての一般的な承認を得るために、体系的な教育・訓練の必要性を認識し、教育事業および大学における危険管理論設置に対する努力を払った。その結果、最初の危険管理論が、1955年春、コロンビア大学で開設された。また、同年10月、NIBA は、会員の实態に則して、その名称をアメリカ保険管理者協会 (The American Society of Insurance Management) と変更した。その後、ASIM は大学の教科として危険管理論の開設を援助するために教育委員会を設置した。

このような ASIM の活動に協力するために、アメリカ保険学会 (The American Association of University Teachers of Insurance) も、1957年、独自

* 慶応義塾大学教授
Professor, Keio University
原稿受理 昭和60年1月9日

に教育委員会を指名した。他方、当時、大学におけるビジネス・エジュケーションの改革が始まっていた。アメリカ保険学会の教育委員会初代委員長を務めたシュナイダー(H. W. Snider)教授は、保険の研究が非常に狭く専門化されすぎていること、また、各科目間の内容に重複の多いことを指摘し、経営理論の企業における危険および保険への応用、即ち危険管理論の理論化を強調した²⁾。以後、各大学で危険管理論の研究、教育が活発化した。このように、危険管理論は、ビジネス・エジュケーションの改革のなかで、保険論の救済者として期待された³⁾。

1950年代、とくにその中期は、保険管理から危険管理へと、危険問題に対する包括的な考え方が展開され始めた時期であるという意味で、危険管理の概念化におけるひとつの重要な転換期であったといえる。また、このことから明らかなように、危険管理論は比較的新しい研究領域である。従って、その内容も成熟段階にあるとはいえ、かなり流動的である。そして、危険管理論は典型的な学際的研究分野として理論化の途上にある⁴⁾。

なお、ASIMは、1975年に、さらにその名称を危険・保険管理協会(The Risk and Insurance Management Society, Inc.)と変更し、機関紙、『危険管理(Risk Management)』を発行している。また、AAUTIもその名称をアメリカ危険・保険学会(The American Risk and Insurance Association)と変更した。

2. 危険管理の概念

2-1 危険の性格

危険管理は、最小の費用で行う危険の処理と定義することができる。しかしながら、この定義における危険という言葉は極めて多義である。そのために、危険の意味についての論義は語義論争に陥りやすく、これまでのところ、危険の一般的な定義を得るに至っていない。そうした語義論争を回避して、恣意的ではあるが、危険を損害の可能性と定義する。損害の可能性とは損害を被るおそれのある状態を指す。損害を被るおそれのある状態は、これを構造的に把握すれば、損害の原因、損害の客体、損害の影響、それに制度的要因で構成されているとみることができる⁵⁾。

i) 損害の原因

損害の原因は、その表面的な危険事故の背後にあって、危険事故の発生、従ってまた、損害の発生を

促す要因である。いいかえれば、損害の原因は、危険事故発生の確率と発生した損害の強度を増大させる条件としての危険事情である。危険事情は、通常、①物理的危険事情、②道徳的危険事情、そして③風紀的危険事情に分けられる。物理的危険事情は自然的な条件であり、道徳的危険事情および風紀的危険事情は人為的な条件である。同じ人為的な条件である道徳的危険事情と風紀的危険事情は、損害の発生に対する態度が意識的であるか否かによって区別される。即ち、道徳的危険事情は損害の発生に対する態度が意識的な場合であり、風紀的危険事情は無意識の場合である。

ii) 損害の客体

損害は危険事故発生の結果である。損害は、通常、偶然事故による経済的価値の低下あるいは喪失を意味する。つまり、損害は意識的に引き起こされたものでないことと、経済的であることによって特徴づけられている。損害を被る客体はさまざまな分類が可能であるが、損害の可能性を処理するという観点から、次のような見解が有益と考えられる。通常、組織の典型としての企業は利潤を得ることを目的として活動しているとされる。このような企業の単純化されたモデルにおいて、資産、従業員、経費を上回る収入に対する損害が考えられる。さらに、企業の活動は、内部的活動か外部的活動かにかかわらず、賠償責任の発生による資産の喪失を被る可能性がある。

iii) 損害の影響

損害の原因が具体化した場合、経済主体(家庭、企業、国家)の被る損害の強度が問題となる。どの程度の損害を被るかが損害の可能性を合理的に処理するために重要な判断基準となる。

損害の経済主体に与える影響は絶対的なものではなく、相対的なものである。即ち、損害の影響はたとえ損害額が同じであったとしても、その影響を被る人によって異なる。例えば、貧困な人にとっての10万円と裕福な人にとっての10万円とでは、絶対額が同じであっても重要性が異なる。従って、損害の影響にはすべての経済主体にあってはまる客観的な尺度は存在しない。そのため、各経済主体はそれぞれ損害の影響の重要性を判断しなければならない。

なお、経済主体としての家庭は、消費単位として単純化され、その経済目標は、通常、最小の手段をもって最大の効果をあげることである。このような家庭の経済行動は、正確には、個人の経済行動とは

異なる。その意味では、家庭もひとつの組織であつて、企業のマイクロリズムとみられる。

iv) 制度的要因

損害の原因が具体化し、損害の客体の機能障害を通じて組織に弊害をもたらす過程は、主として伝統的保険論の立つミクロ的観点からの因果関係である。しかし、一方、損害の原因が組織に弊害をもたらす過程で、その損害の状況に相異をもたらすような制度的要因も存在する。

2-2 純粋損害の可能性

損害の可能性はさまざまな基準に基づいて分類されるが、通常、損害の可能性の結果を基準に、純粋損害の可能性と投機的損害の可能性の2つに分類される。純粋損害の可能性は、その結果が不変であるか、損害しかもたらさないような損害の可能性を指す。一方、投機的損害の可能性は、その結果として、損害と同時に利得をもたらすような損害の可能性を指す。これまで、保険および危険管理が対象としてきたのは、この2つの損害の可能性のうち、純粋損害の可能性である。

純粋損害の可能性が存在することによる経済的弊害は、①実際に損害が発生した場合にもたらされる損害の費用、②損害が起こるかもしれないという状態そのものから生じる心理的不安の費用、という形で把握される。発生損害の影響は実際に被った損害額と、損害を被った組織の負担能力に依存する。一方、損害が起こるかもしれないという状態から生じる心理的不安、即ち不確実性は、意思決定者の肉体的・精神的緊張を引き起こし、結果として、資源の最適配分をそこなう。その理由は、不確実性の存在によって意思決定者が非合理的な行動をとる傾向があるからである。しかしながら、この不確実性を客観的に測定することは困難である。

純粋損害の可能性の存在がこのような費用を生じるとすれば、純粋損害の可能性を処理することによって、それらの費用を最小化することには十分意義があると思われる。なぜなら、危険管理は事後的に損害を填補するのみならず、事前的に不確実性にも対処することを通じて、純粋損害の可能性の費用を最小化し、経済活動の最適化に資すると考えられるからである。

2-3 危険管理の目的

さて、危険管理が有益な活動であるためには、それがそれぞれの組織の目的に合致しており、その目的に貢献するものでなくてはならない。一般に、組

織の目的は利潤の獲得であるが、非営利組織や政府機関においては、一定の目的を達成するための運営効率の追求が目的となる。このような組織の目的に合致した危険管理の目的は、組織の利益を最大とするような危険管理の手段あるいはその組み合わせを選択し、それを効果的に行使することであるといえる。

従来、危険管理は、組織の目的にてらして、積極的に利益に貢献する活動ではなく、損害を補償あるいは最小化することによって、組織の安全を維持するにすぎないものと考えられがちであった。しかしながら、このような見方に対し、最近では、危険管理は組織の目的に積極的に貢献する活動である、とする見方が一般的になりつつある。

財務的に、利益は経費を上回る総収入の超過分であり、他の事情を一定とすれば、収入が増大するか経費が減少するかによって増大する。危険管理の新しい見方によれば、危険管理は経費を減少させることのみならず、収入を増大させることによって、積極的に利益に貢献する活動であるとしている。経費項目に関していえば、偶然損害の費用は事業運営の費用であり、この意味では原材料や労働の費用と同じであるとみられる。従って、損害の費用を最小化することは、原材料や労働の費用を最小化すると全く同様に、利益に貢献する。収入の項目に関していえば、危険管理は、もし危険管理が行われなければ、遂行することが極めて危険であるような創造的な計画を遂行させる機会を創り出すことによって利益に貢献する可能性がある。

2-4 意思決定過程としての危険管理

このような意味で、危険管理は組織における経営機能のひとつを果たすとみられ、経営管理の一部として位置づけられる。従って、危険管理も経営管理一般の性格を備えている。そして、これら性格のなかで危険管理にとってとくに重要なのは、目的を達成するために意思決定を行うという性格である。いかにいえば、それは科学的に意思決定を行うための手順である。

手順の第1段階は問題を発見することである。次に、第2段階は発見された問題を分析することである。そして、第3段階はその問題に対処する手段のうち最良の手段の組み合わせを選択することである。さらに、第4段階は選択された手段を行使することである。最後に、第5段階は、行使した結果が目的に合致していたかどうか、あるいは手段を行使した

ときと目的を決めたときの条件に変化がなかったかどうかを見直し、もし、結果が目的にそぐわなかった場合には修正を行う段階である。

危険管理もこのような意思決定過程に従って行われる。しかし、一般的な意思決定過程と危険管理の意思決定過程とのあいだにはもちろん相違がある。そのひとつは、問題が異なるという点である（第1段階および第2段階）。そして、他のひとつは、問題の相違に従って、対処する方法が異なってくるという点である（第3段階）。

2-5 損害の可能性の発見

損害の可能性の発見とは、どのような損害を被り、その損害の原因は何かを発見することである。とくに、最良の意思決定を行うためには、あらゆる損害の可能性を発見する必要がある。しかしながら、損害の可能性の発見は意思決定過程のなかでも極めて困難な過程である。その理由のひとつは損害の可能性のなかには見落とされやすいものが多いことであり、他のひとつは損害の可能性は常に変化していることである。従って、損害の可能性の発見は体系的かつ継続的になされる方法が必要とされる。

損害の可能性を体系的かつ継続的に発見するために、まず、組織がどのような損害を被るか、即ち組織の被る損害を類型化する必要がある。危険管理論において、通常、損害は①物的損害、②純収益損害、③賠償責任損害、そして④人的損害に類型化されている。

物的損害は、財産に対する部分的損傷あるいは財産の滅失という形での直接的損害と、そのような直接的損害に起因して他の財産に損害を与えるという形での間接的損害とに分けられる。これらの物的損害のうち、間接的損害はとくに見落とされやすく、その損害額はしばしば直接的損害の額よりもはるかに多額にのぼることがある。

純収益は収入マイナス支出で示される。従って、純収益損害は収入の低下によってか、あるいは支出の増大によってもたらされる。そして、ほとんどの純収益損害は物的損害と人的損害の結果として生じている。

賠償責任損害は、第3者の身体あるいは財産に損害を与えた場合、法律上の責任を問われるが、この法律上の責任を果たすことによる損害である。賠償責任は不法行為責任と債務不履行責任の2つに大別される。不法行為責任は民法709条の規定による一般不法行為責任と、これよりも責任の重い特殊の不法

行為責任に分けられる。これら以外に、自賠責や労災に適用される無過失責任がある。

最後に、人的損害とは死亡、傷病、老齢、そして失業を契機とする所得の喪失による損害である。

損害の可能性の発見を体系的かつ継続的に行うために、次のように、いくつかの方法が考えられている。

そのひとつは質問表を用いる方法である。この方法は有益な方法であるが、特定の損害の可能性について十分な情報を得ることができない。第2に、財務諸表を利用する方法がある。この方法は貸借対照表、損益計算書、資金運用表等を分析し、既存の損害の可能性を発見する方法である。第3に、流れ図を描く方法がある。この方法は組織の活動を流れ図に描き、その活動の流れに則して損害の可能性を発見する方法である。最後に、第4の方法として実地検査がある。これは活動の現場を実際に訪ねて損害の可能性を発見する方法である。これらのうち、どの方法が最良であるかは組織の性格、その規模、および管理者の有無に依存すると思われる。

2-6 損害の可能性の分析

危険管理は起こりうべき損害を発見し、それを処理する活動である。従って、基本的には、事前的活動であることを特徴とする。損害の可能性はその組織にとっての重要性に従って処理される。損害の可能性の重要性は損害の性質に依存する。従って、損害の性質を明らかにする必要がある。また、損害の性質は損害の可能性の重要性の判断にとってのみならず、損害の可能性の最良の手段の決定に際しても重要な情報を提供する。

損害の性質は、まず、①損害が何回程度発生するか、次に、②もし損害が発生するとすればどの程度の損害であるか、そして、③それら損害の発生頻度や損害額の予想がどの程度信頼できるか、といった要素によって示される。これら3つの要素は確率論の概念を用いて測定される。もちろん、確率論によって偶然損害を完全に予想することはできないが、予想の範囲を狭隘化することが可能である。

損害の予想に必要なデータは、詳細な経験的データと、不完全な経験的データに大別できる。詳細な経験的データは、さらに、組織の内部データ、産業別データ、地域的データ、全国的データに細分できる。これらデータの使用に際しては、内部データ以外のデータについては、程度の差はあれ、それぞれ修正を要する。不完全な経験的データしか得られな

い場合には、それに数学的分析を加える必要がある。ある損害の発生頻度と損害に関する統計的資料の乖離を埋め合わせることによって理論的確率分布を見出し、その性格から損害の予想が可能となる。このような理論的確率分布には正規分布をはじめ、二項分布、ポアソン分布、そして対数正規分布等が考えられる。

損害の予想は起こりうるすべての結果と、それぞれの結果の確率を示す確率分布に基づいて行われる。確率分布は歪度、中心傾向、散布度によって性格づけられる。歪度は、確率分布が中央でふくらみ、左右対称に均衡しているかどうか、あるいはふくらみが左右いずれか一方に片寄っているかどうかに関係している。中心傾向は、分布に表れるある意味で最も中心的かつ代表的な結果を示している。これらの値として（数学的）平均、中央値、そして最頻値が使用される。散布度は確率分布の変動性を示している。従って、散布度の一般的尺度としては標準偏差と変動係数が使用される。

一般に、危険管理で対象とされる損害は期待損害数および期待損害額よりかなり低く、左に歪曲しているといわれる。そして、損害の重要性は、損害の発生頻度とその強度の2つの側面の組み合わせで決定されるが、いずれかといえば、発生頻度よりもむしろ組織に与える影響、即ち強度が重視されるであろう。

2-7 危険管理の手段

危険管理の第3段階は、損害の可能性の性格に適合する危険管理の手段を選択する段階である。そのためには、それぞれの手段の性質を理解する必要がある。しかしながら、現在、危険管理の手段の名称、分類、さらに数についても一致した見解があるわけではない。

危険管理の手段は、通常、危険制御法と危険財務法に大別される。危険制御法とは、最小の費用で、損害の可能性そのものを変えるための手法である。一方、危険財務法とは、最小限の費用で、組織に影響を与える損害を回復するために、資産を調達するための手法である。危険制御法には、①危険の回避、②損害の予防・軽減、および③保険以外の移転がある。そして、損害の軽減は、特殊な手段として、危険の分散と危険の結合を含む。他方、危険財務法には、④保有と⑤保険がある。

危険の回避：危険の回避は、損害が生じるとされる対象、客体、即ち人や物、あるいは諸活動の損

害の可能性を回避するという方法である。この方法は日常生活において無意識のうちにとられていることが多く、簡単な方法であるが、積極的に採用しようとする場合には制約が多い。

損害の予防・軽減：損害の予防は損害の発生頻度を下げる方法であり、損害の軽減は損害が発生した場合にその強度を和らげる方法である。

損害を予防するには事故の原因を追求し、それを除去する必要がある。事故原因の追求およびその対策には、これまで、3つの接近方法が考えられてきた。まず、ひとつは工学的な接近方法である。次は人間関係論的な接近方法である。そして、最近の接近方法として、ハドソン (Williams Haddon) のエネルギー放出理論に基づく接近方法がある⁶⁾。そこで、損害予防に対するこれら接近方法のいずれが最良であるかという問題となるが、これまで論じられてきたところによれば、最良の接近方法はこれらのいずれかひとつに求めるのではなく、それらの組み合わせであると考えられている。そして、組み合わせのバランスは危険管理者の考え方に依存する。

損害の予防は個別の組織においてのみならず、産業段階および国家段階においても実施される。産業段階においては教育やキャンペーンが有効な方策となり、国家段階における有効な方策は立法であると思われる。

損害の軽減にはさまざまな手段がある。そのうち特殊な手段として、危険の結合と危険の分散がある。危険の結合は、同一組織の支配下に損害を被る可能性のある客体をプールする方法である。この方法の特徴は損害の填補をするよりも、不確実性による経済的影響を除去する点にある。例えば、企業の合併によってこのような結果が得られる。次に、危険の分散は、危険の結合とは逆に、損害を被る可能性のある客体を分散する方法である。例えば、企業における製品多様化がその好例である。

損害の予防・軽減は損害処理の有効な手段として重要視されるが、この手段を選択するかどうかは、この手段の採用に必要な費用に依存する。

保険以外の移転：保険以外の損害の可能性の移転は、売買等の契約条項によって行われる。これは損害の可能性それ自体を移転する方法であるが、実際には、極めて限られた場合にしか行われない。

保有：この手段は組織みずからが損害の可能性を負担する方法である。保有は積極的になされる場合と消極的に行われる場合とがある。積極的か消極的

かの相違は、損害の可能性を負担する意思決定が意識的であるか否かによる。

積極的な保有が合理的であるかどうかは、損害の可能性を保有する意思決定にかかわる環境に依存する。一方、消極的な保有は、たまたま、損害の可能性の処理として最良の方法となることもあるが、あくまで合理的な行動とはいえない。

保険：保険は、ひとつの機構として、損害の可能性の移転および結合の要素を併せもつ制度として定義できる。ただし、危険管理は保険購買者の観点をとることから、当然、移転の要素を重視することになる。この観点でみれば、保険は損害が発生した場合、結果としての経済的損害のみを移転する方法である。従って、保険によって、個人的には損害の可能性はなくなるが、社会的にはなくなるわけではない。

これら手段を選択する問題のなかで、實際上、とりわけ重要なのは、積極的な保有と保険のいずれを選択するかの問題であるといわれている。いいかえれば、ある損害の可能性を処理する場合、それを自己負担するか保険するかについての意思決定問題である。

3. 結 語

最後に、危険管理論の今後の課題と、わが国における危険管理導入の問題に言及して結語としたい。

まず、危険管理の今後の課題として、危険管理の範囲の問題がある。歴史的に、危険管理は保険管理の発展的形態とみられている。従来、保険論においては、保険制度成立の前提条件として危険の存在を認めてきたが、危険そのものを直接問題とすることはなかった。危険に対する保険論の視座は保険経営のものであり、保険購買者のものではなかった。従ってまた、危険は保険料算出基礎としての確率計算の前提条件を満たす測定可能危険、保険可能危険、純粋危険であった。一方、保険管理および危険管理の視座は、保険経営のものではなく、一般企業における費用の抑制に始まり、保険の購買、管理、および損害の予防・軽減に至る問題解決のそれである。そこでは、保険可能危険に限らず、危険全般が問題とされる。しかしながら、現実には、危険管理の対象は民間の保険会社において引き受け可能な範囲の危険である純粋損害の可能性を対象としており、投

機的損害の可能性を対象とするには至っていない。従って、現代組織における投機的損害の可能性の重要性を考慮するならば、危険管理は、論理的に、危険管理を含む投機的損害の可能性をもその対象とするのが自然であろう。

次に、危険管理が例外的にしか行われていないわが国の現状が問題となる。アメリカにおける危険管理の契機は、大不況に際しての企業における費用の見直しに求めることができる。その費用の見直しのなかで、とくに保険の費用が無視できないほどの多額にのぼっていたことが問題の発端であった。多額にのぼっていた保険費用の問題は、単に保険費用の抑制にとどまらず、保険購買行動の合理化を中心とした保険問題全般の管理を促した。そしてさらに、管理の対象は保険からそれをも含めた危険全般に拡大され、危険管理として、組織における管理機能の地位を得るまでに発展してきた。

このような危険管理の発展過程のなかに、いくつかの発展の要因を見出すことができる。そのひとつは組織の大規模化である。第2に、損害賠償意識の高揚がある。そして第3には、組織の大規模化と損害賠償責任意識の高揚を背景として、損害が高額化したことがある。危険管理の直接的な必要性は、この第3の要因と大不況という特殊な契機であった。そして最後に、こうした問題に対して合理的な解決を図ろうとした人間の積極的な行動を重要な要因のひとつとしてあげなければならないであろう。

危険管理が現在のわが国の生活に必要な否かは、日常生活がこれら諸要因とどのような関係にあるかに依存すると思われる。まず、損害の高額化は一般的傾向として認められる。組織は大規模化し、原子力発電所の建設にみられるように、全く新たな危険、また、ジャンボ機、マンモスタンカーそれに石油コンビナートなどの巨大危険、異常危険が増加しつつある。一方、損害賠償責任の追求が極めて厳しさを増してきている。この限りでは、危険管理を行う素地は十分存在するといえる。しかしながら、危険管理がそれぞれの組織において機能分化し、専門的職業化するかどうかは、理念とは別に、社会の制度的条件によって異なってくると思われる。そのなかでも最大の理由は、合理的に損害の可能性を処理しようとするその社会の人間の行動様式、ひいては思考にかかわってくるように思われる。

参考文献

- 1) Mowbray, A. H. and Blanchard, R. H. : Insurance 4th ed., McGraw-Hill Book Company, Inc., 1955
- 2) Snider, H. W. : Education and Risk Management—Some Current Development, Insurance Trends and Guides, American Management Association, Inc., 1960
- 3) Mehr, R. I. and Hedges, B. A. : Risk Management in the Business Enterprise, Richard D. Irwin, Inc., 1963
- 4) ウィリアムズ, C. A. : 危険管理——学際的領域, 損保企画, No. 245, 損害保険企画, 1959
- 5) 前川寛 : 危険概念について, 危険と管理, 第6号, 日本リスクマネジメント学会, 1981
- 6) Haddon, W. : On the Escape of Tigers—An Ecologic Note, Technologic Review, Almini Association of the Massachusetts Institute of Technology, 1970