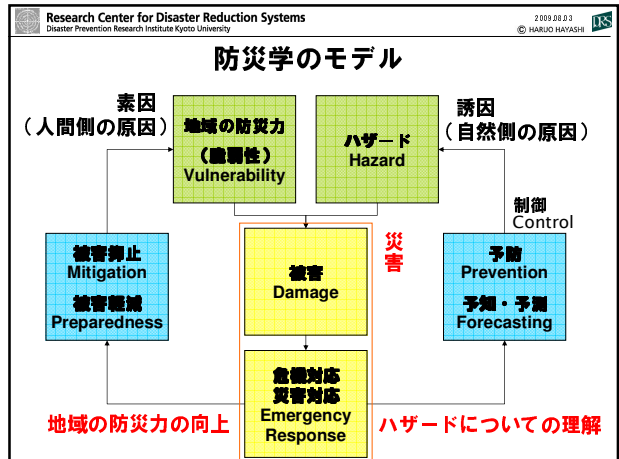


Research Center for Disaster Reduction Systems  
Disaster Prevention Research Institute Kyoto University  
2009.08.03  
© HARUO HAYASHI

# 犯罪にも災害にも役立つ危機管理

京都大学防災研究所  
林 春男



- Research Center for Disaster Reduction Systems  
Disaster Prevention Research Institute Kyoto University  
2009.08.03  
© HARUO HAYASHI
- ## 危機管理のモデル
- 危機管理の目的
    - 被害を出さないこと、最小限にとどめること (被害抑止)
    - 万が一、でてしまった被害に対して効果的な災害対応を可能にすること (被害軽減)
  - 危機は2つに原因で決まる
    - ハザード: 環境の側の原因 (きっかけ)
    - 地域の防災力 (脆弱性): 人間の側の原因
  - 危機管理の戦略
    - ハザードについての理解の深化: 予知・予測
    - 地域の防災力の向上: 被害抑止・被害軽減
  - 継続的な試み
    - 過去の危機事例の教訓から学ぶ

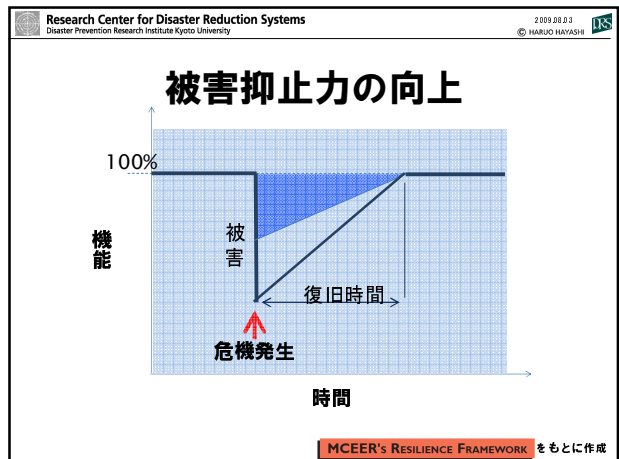
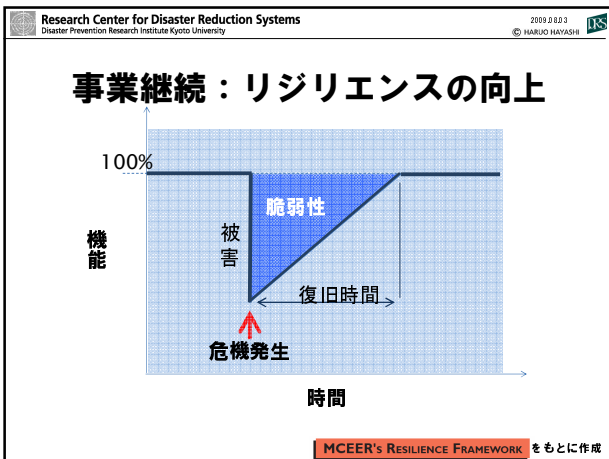
Research Center for Disaster Reduction Systems  
Disaster Prevention Research Institute Kyoto University  
2009.08.03  
© HARUO HAYASHI

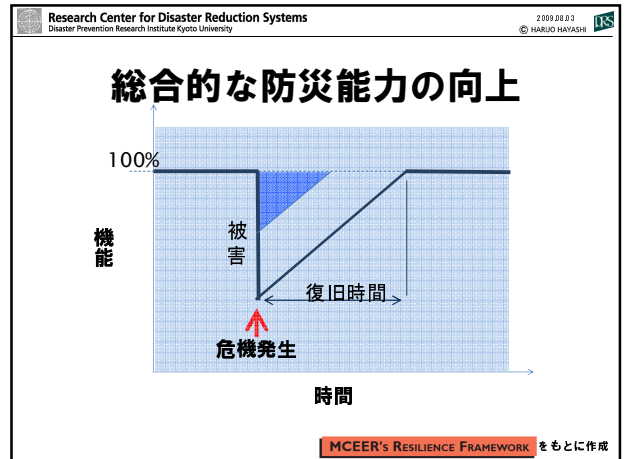
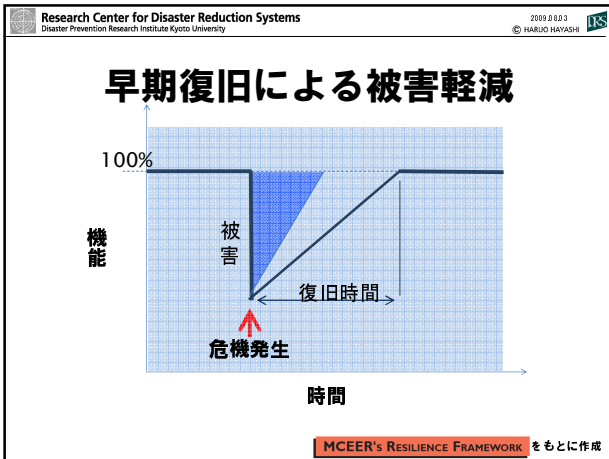
## 危機管理の目的

# 「事業継続」

「どのような状況でも  
それぞれがやるべきことができる」

# 「レジリエンス」





- Research Center for Disaster Reduction Systems  
Disaster Prevention Research Institute Kyoto University  
2009.08.03 © HARUJO HAYASHI
- ### 危機管理とは何か
- 以下の5つの質問に答えること
- 1) 何を目標とするか
  - 2) 予想される問題な何か
  - 3) その原因は何か
  - 4) 問題発生を回避する対策は何か
  - 5) 問題が発生したとき影響を最小限にする対策は何か

Research Center for Disaster Reduction Systems  
Disaster Prevention Research Institute Kyoto University  
2009.08.03 © HARUJO HAYASHI

### 危機管理のステップI

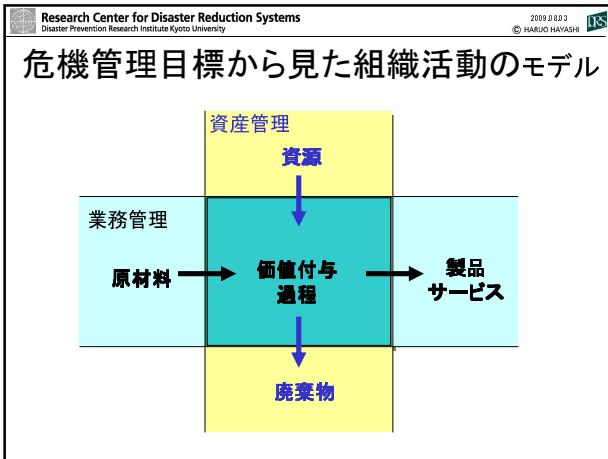
危機管理の目的を明確にし、  
危機管理体制を構築する:

- Research Center for Disaster Reduction Systems  
Disaster Prevention Research Institute Kyoto University  
2009.08.03 © HARUJO HAYASHI
- ### 危機管理の2大目標:
- ・ 組織の社会的責任を果たす
  - ・ 組織への社会的信頼を守る
- そのために着目するもの:
- ・ 命、資産、業務

Research Center for Disaster Reduction Systems  
Disaster Prevention Research Institute Kyoto University  
2009.08.03 © HARUJO HAYASHI

### 集合・集団・組織

	集合	集団	組織
達成目標	×	○	○
構成員の交代	×	×	○



Research Center for Disaster Reduction Systems  
Disaster Prevention Research Institute Kyoto University  
2009.08.03  
© HARUJO HAYASHI

## 危機管理のステップII

どのような問題が発生するか、  
その原因は何か、をつきとめる

不測の事態に対して  
合理的に対処する

Research Center for Disaster Reduction Systems  
Disaster Prevention Research Institute Kyoto University  
2009.0.0.0  
© HARUJO HAYASHI

### リスクの分析：

どのような原因で起きる危機に備えるか

- 1) 組織をとりまくリスクを知り、それを4つのタイプに整理する：ゾーンデフェンス  
日常-非日常的なリスク、内的-外的なリスク
- 2) 各タイプから最悪のシナリオを選ぶ  
影響の大きさ、発生頻度、緊急性
- 3) 各シナリオについて、どのような問題が発生するかを「被害想定」する  
命、資産、業務にどのような影響がでるのか

Research Center for Disaster Reduction Systems  
Disaster Prevention Research Institute Kyoto University  
2009.08.03  
© HARUJO HAYASHI

### リスクの同定ステップ#1：

組織をとりまくリスクを枚挙する：

たとえば、

増税政策 法律法令改正 規制緩和、強化 選卸 政治的混乱 テロ活動、暴動 企業脅迫 排擠中傷 イメージダウン マスコミ誤報 金利急変 為替変動 石油危機 対日圧力増加 カントリーリスク 取引先倒産 不良債権 資金調達困難 財務投資失敗 マーケティング失敗 ブランド力低下 資源配分失敗 組織計画失敗 敵対的買収 自社技術陳腐化 競合企業参入 重要顧客喪失 破壊価格 産業構造変化 自殺、失踪 誘拐、テロ 内部告発 人権問題、差別 人材流出 納期遅延 品質低下 顧客満足度低下 在庫管理不備 後継者不足 内部抗争 知的財産権侵害 談合、不正取引 談合、税法違反 プライバシー侵害 詐欺 株主代表訴訟 操業中断 ライフライン停止 放射能汚染 製造物責任事故 労災、交通事故 輸送事故 データベース破壊 地震、噴火 地滑り、山崩れ 台風、洪水 落雷、雹災害 異常高温、低温 異常渇水

みんなでブレインストーミングをして、考えつく  
リスクの原因をできるかぎり列挙する

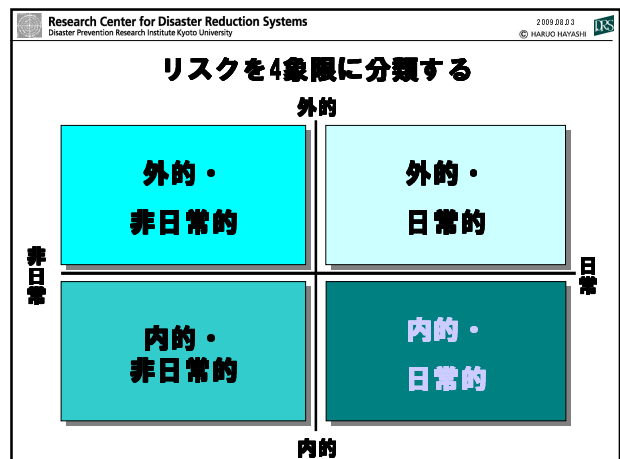
Research Center for Disaster Reduction Systems  
Disaster Prevention Research Institute Kyoto University  
2009.0.0.0  
© HARUJO HAYASHI

### リスクの同定ステップ#2：

枚挙されたリスクをパターン化し、  
整理する：

内的なリスク vs 外的なリスク  
= f (組織側の要因, 環境側の要因)

日常的なリスク vs 非日常的なリスク  
= f (毎日の業務に潜む要因,  
突発的に発生する問題となる要因)



Research Center for Disaster Reduction Systems  
Disaster Prevention Research Institute Kyoto University  
2009.08.03  
© HARUO HAYASHI

## リスクの同定ステップ#3： 重大リスクを絞り込む：

$$R = P \times C$$

リスク      発生確率      影響度

Research Center for Disaster Reduction Systems  
Disaster Prevention Research Institute Kyoto University  
2009.08.03  
© HARUO HAYASHI

## 4象限に分類されたリスクについて、象限ごとに各リスクの発生確率と影響度を想定する

		影響度	
		小	大
発生確率	大	2	4
	小	1	2

Research Center for Disaster Reduction Systems  
Disaster Prevention Research Institute Kyoto University  
2009.08.03  
© HARUO HAYASHI

## 低頻度・巨大災害型

		影響度		
		小	中	大
発生確率	大	3	6	9
	中	2	5	8
	小	1	4	7

Research Center for Disaster Reduction Systems  
Disaster Prevention Research Institute Kyoto University  
2009.08.03  
© HARUO HAYASHI

## K市にとっての重大な危機シナリオ

外的・非日常的	外的・日常的
<b>ライフラインの停止</b> 東海・東南海・南海地震	<b>台風</b> 地球温暖化
内的・非日常的	内的・日常的
<b>財政破綻</b> 情報システムセキュリティ	<b>収入の減少</b> イメージダウン

Research Center for Disaster Reduction Systems  
Disaster Prevention Research Institute Kyoto University  
2009.08.03  
© HARUO HAYASHI

## 危機管理のステップIII： 問題に対する備えの充実

- 1) 問題の回避策を考える；  
危機への抵抗力をつける  
「問題を起こさない」ための備え
- 2) 問題の限定化策を考える；  
危機からの回復力をつける  
「万一、被害が出ても、大きくしない」ための備え

Research Center for Disaster Reduction Systems  
Disaster Prevention Research Institute Kyoto University  
2009.08.03  
© HARUO HAYASHI

## 危機管理対策の基本は 「日常できることしか、緊急時にはできない」： 6つのチェックポイント

1) 組織体制とその運営に問題はないか	25%
2) 情報の処理は的確・迅速か	25%
3) 被害の想定はできているか	20%
4) 初動体制は確立しているか	10%
5) 危機を想定した備えは充実しているか	10%
6) 危機に備えた教育と訓練はしている	10%



## **あなたの組織では、 つぎの5つの問いにどう答えるか**

- 1) 何を目標とするか
- 2) 予想される問題な何か
- 3) その原因は何か
- 4) 問題発生を回避する対策は何か
- 5) 問題が発生したとき影響を最小限にする対策は何か