

# 技術フォーラム ニュース

## 講演会：組織のリーダーと危機管理

日時：平成 30 年 2 月 24 日（土）10:00~12:00

場所：港区立赤坂区民センター

講師：青木義典様

工学博士、技術士(建設部門)

### 主宰者挨拶

技術フォーラム理事長 原田敬美(前港区長)

工学博士、技術士(建設部門)、一級建築士

技術フォーラムは、平成 16 年の設立以来今日まで、地方自治体を技術面からサポートする活動を展開して参りました。これには、視野を広く保つことが欠かせませんので、幅広い分野の講演会を年に 4 回のペースで開催して参りまして、今回で 43 回目となります。

本日は、「組織のリーダーと危機管理」のテーマで、青木義典様に講師をお願い致しました。

昨年秋頃から、我が国を代表する大手企業による技術的な不祥事案が相次いで露呈し報道されています。出荷製品の品質データを改ざん偽造していた事案、無資格者が完成車検査を行っていた事案、リニア関連工事における談合事案などです。技術立国日本の国際的な信用を損ないかねない由々しき事態です。不祥事が明らかとなった企業は、信用失墜し株価が下落するなどの大きなダメージを受けています。このため、「組織のリーダーと危機管理」は、実にタイムリーなテーマであると感じるところです。

ここで、青木様のご経歴をご紹介致します。青木様は、東京都立大学(現在の首都大学東京)工学部土木工学科をご卒業後、運輸省(現在の国土交通省)に入省さ



原田敬美理事長

れ、在エジプト日本大使館一等書記官や、北九州市港湾局長などの要職を歴任されました。運輸省をご退職後は、一般社団法人ウォーターフロント協会専務理事や、複数の民間企業の要職を歴任されています。

それでは、青木様にはご講演をよろしくお願い致します。

### 講演の要旨

ご紹介頂きました青木でございます。

私は、50 年以上にわたって土木技術に携わってきました。土木分野では治水事業やその他の各種防災事業で明らかのように、リスクマネジメント(危機管理)が不可欠です。また、土木工事には常に人身事故の危険が付きまといまいます。土木は危機管理と表裏一体であると言えます。このような危機管理には次の三つのフェーズが欠かせません。フェーズ 1：危機的状況の発生を予見し予防するため、リスクを分析して事前対策を講じる段階です。

フェーズ 2：危機的状況が発生した直後において、臨機応変にダメージの拡大防止を図る段階です。フェーズ 3：計画的に復旧を図る段階です。BCP(事業継続計画)が効果を発揮します。

このような危機管理には、組織を挙げて取り組む必要があります。私がこの講演で最も申し上げたいのは、組織の危機管理は 100%リーダーの責任である、ということです。最近、我が国の大企業によるコンプライアンス違反等の不祥事が多発しています。経営者の危機管理意識が希薄であるとか、経営者の質が低下しているという声が聞かれます。危機管理は、



講師：青木義典様

組織風土、社風として対応するものです。会社の社風形成は、社長の専管業務です。また、社長には、経営資源の用途を決める権限があります。安全に係る費用は、「経費」よりも「投資」です。



講師：青木義典様

ある民間会社で経験したことですが、大きな事故が多発していたこの会社に招聘された新社長は、事故に係る技術面には全くの素人でしたが、一年で事故ゼロを実現しました。事故原因の大半を占める「ヒューマンエラー」の撲滅に成功したのです。社長に欠かせない資質の一つは、事故が起きたらどうなるかを想像できることです。

社長自らが思っている以上に、社風に及ぼす社長の影響力には大きいものがあります。しかし、一方では、組織が大きいと組織風土にも慣性が働くので、変わるのに時間を要するという面もあります。であればこそ、社長は、粘り強く組織風土を正していく必要があります。

司法の判断には違和感を覚えます。福島原発事故について、経営者には津波を予測することはできなかったので無罪です。中央自動車道の笹子トンネル天井崩落事故の会社役員は無罪です。JR西日本の尼崎脱線事故で3代の社長の無罪が確定しました。これらの司法判断の共通点は、社長ら経営陣にはこの様な災害は想定できなかったから、責任は無いということです。つまり、刑事犯の責任能力論と同じです。このような司法判断は、モラルハザードの元になりかねません。先ほどお話ししましたが、危機管理に組織を挙げて取り組む社風形成は、社長の専管業務です。また、社長には、安全の確保に向けて経営資源の用途を決める権限があります。このため、災害が想定できたか否かではなく、災害対策としての危機管理に組織を挙げて取り組ませたか否かが、社長ら経営陣の責任を判断する基となることが望まれます。経営者には、善管注意義務があるのです。

すなわち、会社経営に携わる者として、その会社の規模・業種等のもとで通常期待される程度の注意義務です。

次は、危機管理のフェーズ2についてです。東日本大震災発生後の交通手段が失われた中における自衛隊の活動は見事でした。5万人の部隊を展開しましたが、統合幕僚本部内に専任のチームを設けて部隊活動の全体を掌握し、次々と先手を打っていくことができました。フェーズ2では、最高責任者は全体が見えるところから全体を俯瞰していなくてはならないのです。

次は、危機管理のフェーズ3についてです。阪神淡路地震と東日本大震災の復旧対応は明らかに違いました。神戸港の復旧には2年かかりませんでした。東日本大震災後の港の復旧には長期間を要しました。一番の原因は、政治レベルでの意思決定プロセスの違いであったと思います。つまり、現場に任せようとしたか、しなかったかが大きな違いでした。このことから、スピード感を持って組織を動かすには、リーダーは権限を委譲することが大切です。



講演風景

最後になりますが、これまでお話しした内容を7項目にまとめます。

①組織の危機管理は、組織風土、会社で言えば社風の問題です。②組織風土の形成は、組織のリーダーの専管業務です。③組織のリーダーには、正しい組織風土の形成のほかに、経営資源の使い方を決める権限があります。④従って、組織の危機管理は、そのリーダーに全責任があります。⑤しかし、日本の司法は、組織の責任は認めるがそのリーダーにはリスクを予知する能力は無いから責任は無いと言います。刑事犯の責任能力論と同じです。⑥危機管理のフェーズ2では、リーダーは全体が俯瞰できる位置にいないとなりません。細部にのめり込んではいけません。⑦危機管理のフェーズ3では、リーダーは適切に権限委譲しなければなりません。

(了)

## 地域と行政を支える技術フォーラム そのユニークな特徴

### ◎ 特定非営利活動法人(NPO 法人)です。

当フォーラムは、建設・環境・情報等をベースとした専門家が、地域住民のパートナーとして助言・提言を行うとともに、地方行政事業の必要性・効率性・有効性・公平性・優先性について、地方行政を事前・事後あるいは途中においてサポートすることにより不特定多数のものの利益に寄与することを目的として、平成16年に内閣府認証のNPO 法人として設立されました。

前記の目的を達成するため、当フォーラムでは次の活動や事業を行っております。

- (1) まちづくりの推進を図る活動
- (2) 環境の保全を図る活動
- (3) 情報化社会の発展を図る活動
- (4) 経済活動の活性化を図る活動
- (5) 建設・環境・情報等に関する相談・助言・提言事業
  - ① 講演会・講習会・セミナーの開催
  - ② ホームページ、メールによる情報提供
  - ③ 交流会の開催
- (6) 地方行政事業に関するサポート事業
- (7) その他、目的を達成するために必要な事業

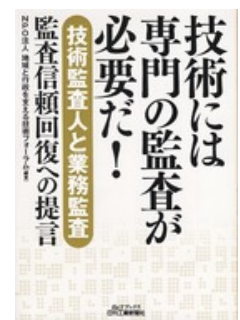
### ◎ 多様多彩な人材の宝庫です。

当フォーラムは、工学博士、技術士(建設、上下水道、環境、農業、情報工学、電気電子、機械、化学、経営工学他)、一級建築士など、多様多彩な有資格者で構成されております。

### ◎ 十数年に及ぶ膨大な実績があります。

当フォーラムは、平成16年の設立以来、都内の市役所・区役所の他、北海道、青森、山形、福島、新潟、栃木、群馬、茨城、千葉、埼玉、神奈川及び静岡の各道県内市役所などにおいて、建築・土木・上下水道・環境・通信・情報・電気・機械各分野の工事監査等に伴う技術調査や、技術職員研修、管理職研修、監査委員研修の実施などに精力的に取り組んで参りました。このため、他に類を見ない膨大な実績を有しております。

この他、関係書籍の出版や、講演会を年に4回継続的に開催するなど、有用な情報の発信にも積極的に努めて参りました。



NPO 法人地域と行政を支える技術フォーラム 編著

### ◎ 品質の確保には組織的かつ継続的に取り組んでいます。

当フォーラムには、工学博士、技術士(建設、上下水道、環境、農業、情報工学、電気電子、機械、化学、経営工学他)、一級建築士など、第一級の人材が集っております。

しかし、建築・土木・上下水道・環境・通信・情報・機械各分野の工事監査等に伴う技術調査では、これを的確に行って高品質な結果報告書を作成するには、実務経験が絶対に欠かせません。

そこで当フォーラムでは、技術調査を初めて担おうとする者には、経験豊富な者による実際の技術調査への陪席を二回以上経験することを義務付けております。また、作成した結果報告書は、経験豊富な二名の校正担当者による校正を受けることを義務付けております。

このような品質の確保に向けた取り組みは、当フォーラムの設立当初から今日に至るまで、組

織的かつ継続的に行って参りました。このことは、他に類を見ないものです。

## ◎ 情報漏洩の防止は組織を挙げて徹底しています。

当フォーラムでは、工事監査に伴う技術調査等で知り得た情報が漏洩しないよう、関係書類の細断による破棄や、第三者に傍受される虞のある会話やメールにおける具体的な言及の禁止を徹底しております。

## ◎ 研修講師は当フォーラムにお任せ下さい。

当フォーラムは、官公庁等における技術系管理職経験者やプロジェクトマネジメント経験者、工事等発注業務経験者を多数擁しております。何よりも、当フォーラムの理事長は、工学博士、技術士(建設部門)及び一級建築士の資格を有する前港区長です。そこで、当フォーラムでは、毎月開催する例会や四半期ごとに開催する講演会において、自治体が直面する課題の把握やその解決策の研究に努めております。このような積み重ねの中から、「耐震技術と耐震対策」、「監査の役割と使命」、「都市計画」、「省エネと創エネ」、「技術プロジェクトのマネジメント」、「談合を許さない発注者のエンジニアリング」、「性能仕様書による発注業務の劇的な改善」、「情報セキュリティ」、「工事の監督と検査」、「建物や設備の維持管理」など、技術職員研修、管理職研修、監査委員研修に適した多彩な研修テーマをご用意しております。また、当フォーラムは、数多の技術分野の有資格者で構成されていますので、全くオリジナルな研修テーマについても、ご要望に応じて創り上げることができます。

## ◎ 技術コンサルティングも承ります。

当フォーラムは、技術コンサルティングも承っております。上記の研修講師が有する高度かつ専門的な知見を、自治体の技術プロジェクト運営支援や発注業務支援などに直接活用して頂くことができます。特定の事業に係るスポット契約や期間指定の契約など、多様なご要望にお応えできますので、まずは御気軽にご相談ください。

### 編集後記

当フォーラムでは、四半期ごとに開催している講演会の内容を広く皆様にお知らせすることを目的に、年に4回、「ニュースレター」を発行しております。この春季号では、「組織のリーダーと危機管理」を特集致しました。これは、平成30年2月に開催した講演会における、青木義典様によるご講演内容です。

ニュースレターのバックナンバーは、URL(<http://www.ef sca. jp/ forum. htm>)でご覧頂けます。

今後とも、皆様方の声をもとに講演内容を考えていきたいと存じます。これからの講演内容についてのご要望がございましたら、ぜひ、下記の当フォーラム事務局までお寄せ頂きますよう、お願い申し上げます。

特定非営利活動法人 地域と行政を支える技術フォーラム

電話 03-3403-2325

メール [info.ef sca@ef sca. jp](mailto:info.ef sca@ef sca. jp)

ホームページ <http://www.ef sca. jp/>

〒106-0032 東京都港区六本木 3-14-9 妹尾ビル4階

理事長 原田 敬美