

---

年 報  
危 機 管 理 研 究

---

第 7 号

1999年 3 月

日 本 危 機 管 理 学 会

【序 文】

## 第7回年次大会に寄せて

——グローバルゼーション時代の危機管理のあり方——

高 梨 智 弘（日本総合研究所）

世界が変わっている。特に、危機管理のあり方が急速に変化している。従来の危機の意味合いが、「身の安全」から、「社会、企業、生活の安全」へ広がりを見せている。地球環境、社会環境、世界経済環境、国内経済環境、企業環境、家庭環境、個人環境等の視点から見なければ、世界の人達と互して行けなくなっている。それらは、温暖化、砂漠化、大地震、O157等の世界的な関心事や、ISO9000、ISO14000、HACCP、国際会計基準のようなグローバル・スタンダードであったり、世界同時不況、金融システムの崩壊等であったりする。

危機の意味合いの広がりが、ややもすると焦点をぼかすことになる。ただ、全ての危機管理対象が、何らかの形で「人の仕組み」や「人の精神・意識」に関わっていると言うことは否定できないことであろう。

ここでは、著者の専門である企業経営に視点を絞って、「グローバルゼーション時代の危機管理のあり方」に迫ってみたいと思う。

スイス世界経済フォーラム（WEF）の世界競争力ランキングによると、日本の競争力は1993年まで1位であったにもかかわらず、以降毎年順位を下げ1997年には第14位になってしまった。スイス、ローザンヌのIMDの調査では、1998年の日本の競争力は18位である。

このことは日本企業が、的確な危機管理を行っ

てこなかったことを意味しているのではないだろうか？

企業の危機管理を見てみると、主として保険でカバーする「純粹リスク」から、視点を経営そのものに移し「投機的リスク」に対する研究が進んでいる。この二つのリスクが小さい経営は、「経営の質が良い」ことを意味する。この経営の質を欧米では、一般に「クオリティ」と呼んでいる。もちろん、商品の品質やサービスの品質を包含する概念であるが、競争の激しい現在は、全社的なレベルでのクオリティの向上が要求される結果、クオリティを経営全体の質と定義する必要がでてくる。全社的なクオリティを向上させなければ競争に打ち勝てない主たる理由の一つは、部門最適が全体最適に繋がらないからである。すなわち、個（一部課）を取り出して定義しても、その定義に基づいたクオリティ向上の結果が、実際に必ずしも業務（全体）の成果にならないからである。このことは、右肩上がりの経済がパラダイム・シフトを起こしていることを意味している。

そこで、著者はクオリティの向上がリスクをカバーするという信念から、クオリティを次のように定義してみたい。「クオリティ（経営品質）は、グローバルな世界を前提として、社会責任を全うし、顧客満足を最大化するために、短期及び長期における社会・顧客・ビジネスパートナー・従業員・経営者・株主その他利害関係

者の満足のベストな調和を意味する。」

QCの大家であるデミング博士でさえ、このCSの時代を予見して「その時代にある最高の技術を投入し、最高の技術者が最良品を生産しても、それがあまり売れなかったら『不良品』である。」と言っている。企業が商品を作り、サービスを提供し続けていくためには、社会責任を全うし社会に認知されることが重要であり、そのためには顧客を始め利害関係者全体との調和が条件となる。

利害関係者との調和とは何を意味しているのか？ それは、国によって、業界によって、企業によって、人によってベストプラクティスのレベルが違うということである。交通網、通信網の発達、特にインターネットの劇的な普及によって、従来の村社会的関係が崩壊している。従来、国によって、何かを判断するときに基準が違えば、当然判断・評価の結果が違ってくることを意味していた。しかし、これからは、その違いを情報公開し世界に認められなければ、抹殺されることになりかねない。

企業に於けるベスト・プラクティスとは、業界を超えて基幹業務プロセスまたは支援業務プロセスの実践方法（プラクティス）が同種または類似のプロセス活動と比較して卓越しているものをいう。それも世界的なベストを意味している。

現在の最大のリスクは、猛スピードで経営環境が変化している中で、世界を知ってしまったために、ベストを求めて大企業のみならず中小企業も全速力で走らなければ競争に勝てないかもしれないということである。

これからは、人とのコミュニケーションや、情報共有が最大の成功要因となるであろう。具体的に、資材の調達段階からモノが生産され店頭へ届くまでの流れを統合・管理する「サプライ・チェーン・マネジメント」についても、日々変化する消費者ニーズや市場の反応などを瞬時に吸い上げ、川上の商品開発や生産に柔軟に生かす『ダイヤモンド・チェーン・マネジメント』に変化しなければ意味が無くなる。

このように見てくると、リスクや情報をいかに知識化して経営に取り込み仕組みにしていかが成功の鍵を握ることになる。すなわち、ある企業のあるプロセスのベスト・プラクティスを、顧客のニーズに合わせて導入することである。ここでのリスクは、実際に導入する場合には自社の基幹業務プロセスと支援業務プロセスに直結して考えないと、効果がなく活動の結果として現れないことである。さらに、ベストなプロセスができあがったとしても、業務プロセスが効率的に動かなければならない。ここで冒頭に述べた「人の仕組み」や「人の精神・意識」が最大の課題になることに気づくであろう。それは、人が上手に業務プロセスを動かせるかどうかは、当該プロセスを担当する人の技能ややる気、また企業全体の資源配分戦略、文化・風土等にも影響されるからである。

これからの危機管理は、それぞれの研究課題を人を中心に深く考察することが肝要である。

ただ、深く研究を重ねると同時に、それぞれの柱に橋を架ける「個と全体のリスクを最少化する研究」の深堀も会員諸氏に期待したいものである。

# 目 次

序 文——第7回年次大会に寄せて ——グローバルゼーション時代の危機管理のあり方—— …………… 高梨智弘（日本総合研究所）	i
研究報告1——危機管理意識と深層心理 ——織田信長と日野富子にみる—— …………… 八木春馬（リスク・マネジメント・システム研究所）	1
研究報告2——「企業における危機管理体制構築」 ——グローバルスタンダードの危機管理制度をいかに導入するか—— …………… 原田 泉（NEC 総研）	10
年次大会プログラム——日本危機管理学会第7回年次大会……………	14
部会プログラム——日本危機管理学会第6回関東部会……………	15
既刊「年報危機管理研究」（第1号～第6号）目次……………	16
あとがき	

【研究報告1】

# 危機管理意識と深層心理

——織田信長と日野富子にみる——

八木春馬 (リスク・マネジメント・システム研究所)

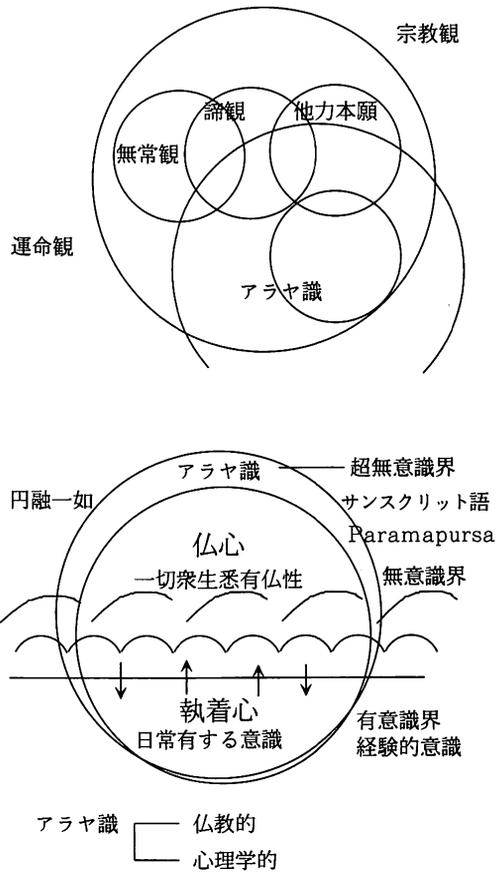
## I. 日本人共通の観念

人は誰でも平穩に日常生活を送っているときは、その生活形態、生活様式が如何なる思想に基づいてされ、維持されているかなど、関心もなければ殆ど何の自覚もないと思う。

例えば、インドが核実験を行った、続いてパキスタンも同じく実施した。と云っても直ちに自分や家族に対する具体的脅威にはならない。これは歴史的に見ても危機の未知性と云うことに関心を持たないと云うことであろう。

勿論社会的には何らかの心配にはなるが、危機への恐ろしさの意識はないと云ってよいであろう。しかし一旦そうした人が危機に遭遇した時、例えば大地震の発生、テロ、航空機事故など、否応なしに決意し、何等かの行動を起こさなければならない。即ち危機の存在認識であり、危機発生の原因、その危機への対応、そしてその影響等である。この場合その人の考え方の基本、特にその持っている思想なり、無意識的なものが現れる。俗に心に姿形は無いけれど、時には形となりて見えてくる。このことを意識に置き換えてみると、次の4つがある。

1つ目は無常観、2つ目は諦観、3つ目はアラヤ識、4つ目は所謂他力本願と云われるものである。この4つはそれぞれ絡み合い、纏れあっている。



これらをひと括りして日本人の共通した宗教観なり、運命観として片付けられ、それがまた1つの心理的の着き処でもある。即ち我が身の不幸を嘆き悲しんでも失ったものは戻りはせぬ。現実にじっと耐え、諦め、命ある我が身のあるは不幸中の幸いだと考える。これが日本人の多くに共通した意識なり考えではないかと考

える。

## 1. 無常観

一期は夢の如し。露の命は消え易し、時は人を待たず。と云うのは当たり前の無常であろう。無常とは、王朝女流文学例えば、紫式部、和泉式部等の作品の中において「はかなし」と云う心理的、情緒的言葉、表現に多く見られる。当時の上流社会の停滞した雰囲気、女性的感情だけが感情として、また栄枯盛衰を眺め、生者必滅の理を事実として受け止め、仏教的無常観と結び付き、常ならぬ世、無常への文学的はかなさから、仏教的、絶対的無常観へと変わっていったものと見られる。例えば一方で「はかななくて、過ぎこし方を数ふれば、花に物思う年ぞ経にける」関白太政大臣師実（注1）また「ゆく河の流れは絶えずして、しかももとの水にあらず。よどみに浮かぶうたかたは、かつ消えかつ結びて、久しくとどまりたるためしなし。世の中にある人と栖と、又かくのごとし」（注2）他方道元は「食欲ならんと思わば、先ず須く吾我を離るべきなり、吾我を離るるには無常を観ずる、是第一の用心なり」（注3）として、人間自分本位の執着を捨てること、それには無常を観ずることが第一の心得であると説いている。

無常とは涅槃経に云く「人の命の停らざること、山の水より過ぎたり。今日存するといえども、明くればまた保ち難し」（注4）とあるように、無常とは一切のものが生滅し、変転窮まりない。諸行無常である。盛する者必ず衰える会者定離あり、壮年久しく停らずと云う。

## 2. 織田信長にみる無常

「人生50年、下天の内をくらぶれば、夢、幻の如くなり、ひとたび生を得て、滅せぬ者はあるべきか」これは幸若舞の一節である。諸行無常、自覚的無常観とみる。無常観に2つあ

ると考える。1つは自覚的無常観であり、もう1つは詠嘆的無常観である。信長のもは前者であると思う。世の中の変化を必然的变化と捉え、これを更に能動的、積極的に変化させるもので、無常迅速、生命の終局、死を観念してこそ強者がもつ弱さの現れとして、より一層の無常を感じさせる。

## 3. 諦観

諦める。思い切ることである。所謂「身の定め」である。自分はそのように生まれてきたものだ。いわば「天の意思」により生まれ来たものであると云う考え方。日野富子が彼女の生まれからこの方、常に太平記において永遠に語られる先祖の潔さ、その対局にある柔軟な生き方が我が生き方として、幾多の危機をその都度「金」と「機略」で回避して来た。しかも危機に自らを投入、危機の中からその生き方を、そして生きる道を模索していたのではないか。日野家はもともと代々儒家と歌道で朝廷に仕えた公家で、しかも足利尊氏以来將軍家との関係を深め、歴代の將軍の妻に一族から娘を嫁がせるのがその仕来りであり、それを公家の誇りとして来た。その身分、誇り高さ、更には將軍の妻として、一方で先祖への恩を、そして他方で將軍の妻として恥ずかしくない生き方、恥を晒せない身の処し方が心中深く思い込められていたのではないか。彼女の行動の中から見られる。彼女は応仁の乱（1467-1477）の主役であり、新しい時代の幕引き役の1人でもあった。彼女が権力の座にあった時における歌に「偽りのある世、ならずは一方に、たのみやませし人のことは」（注5）とあり、信じられぬ世に、誰を頼ればよいのか、その人はなし。と孤独を嘆いているようにも見えるし、また権力の座を退いてからは、「この世に生を受けたこと、それだけが幸せである。生をいき抜くためにあくせ

くしたことは、すべて夢幻である。いい人として生き抜くのも夢、悪人として生き抜くのも幻、ましてや人の目に見える、人の口にのぼる人の生き様などと云うものは、風前の塵——」(注6) 人生を達観したような言葉を述べ、天命を待つ心境だと思える。全てに力を尽くした。即ち、人事を尽くして天命を待つ。と云う生き方。一方信長は天命を知りて人事を尽くした人のようである。

#### 4. アラヤ識

心理学的には無意識界と有意識界にまたがる複合的なものとして捉えられている。超自然的、神秘的なものである。ユングは普遍的無意識界と云っている。ユングの心理学は象徴 (symbol) の心理学とも云われており、心の中心 (自己) の象徴が円形、マンダラであると云う。マンダラは通常3層の円から形成されており、それによって心を中心に集中するのを助けると云う。(注8) この3層即ち3つの世界を1つの宇宙軸 (cosmic axis) が通過、これを結んでいると云われている。

この世界を大宇宙とし、自己を小宇宙とするならば、自己における内的宇宙、即ち小宇宙の構築は空間的に中心が3界と連結しうることになる。ならば危機的状况において人間は自己自身を空間的宇宙軸の中にどう対処、定位するか、或は定位しようとするのか、これが無意識界との対決であり、神仏との対峙ではないかと考える。また心理学者フロイトは、人間の心理的活動領域に意識、前意識、無意識の3つがあるとしている。意識とは、人間本人が意識、自覚している領域。前意識とは、記憶のようなもので、いつもは意識の表には現れていないが、その気になれば何時でも意識の表面に現すことの可能な領域。無意識とは、自覚的には全く意識することの出来ない無意識である。宗教的心

理的にも、この深層を捉え、第3の深層または超自然的なものと解されている。

ところでこのアラヤ識 (阿頼耶識とも書く) とはインドの大乗仏教の一学派 (ヨーガチャーラ) の唱える潜在意識のことである。(注9)

この派の唱える唯識思想では、眼、耳、鼻、舌、身の5感を支える5識と思考作用をもつ第6の自我意識のほかに第7の末那識、第8の阿頼耶識を想定している。阿頼耶識の主体は「輪廻」である。それは過去、現在、未来に繋がって生死流転する。従って生前の行為即ち業が業を呼び、阿頼耶識に貯えられ蓄積される。その蓄積されたものが、seed (種子) となって人間の呼吸なり、心臓の動きとなり人間の活動の力となって身体活動そのものを維持させると云う。この輪廻思想に五火説と二道説があると云い、二道説では「苦行は信仰である」と想念する人は死後「神の道へ」。また「敬虔な祭祀と慈悲深さである」と想念する人は死後「祖霊の世界」に至り、空中にそして植物へと移転、男性に食されて女性の母体に入り誕生する。(注10) 信長の生涯において一種狂気、破滅としか思えない行動がある。彼の合理主義的性格からは到底考えられない側面がある。これは信長の精神における暗部に根ざしたアラヤ識の現れではないかと思う。例えば天正2年正月年賀に伺候した諸将の前に、酒の肴として披露したのは、裏切り者ではあるが越前小谷城主であり、信長の妹お市の亭主浅井長政のドクロに、漆を塗り金粉をかけた、所謂薄濃に仕立てられたものであった。長政の裏切りに対する信長の怒りは激しくとも、この種の行為は狂気の沙汰としか思えない。

#### 5. 他力本願

これは他人の力によって何かことを仕上げよう。目的を達成させようとするもので、安楽な

生き方を指したもので余り良い意味ではない。しかし本質的には浄土宗、真宗等の宗旨とするもので、「本願他力」のことである。有名な親鸞の歎異抄では、「本願他力」と言っている。本願とは阿弥陀如来の根本の願いである超世の本願とも言われている。観無量寿経と云うお経には「弥陀の光明あまねく十方の世界を照らし、念仏する衆生（悪人）を救い捨てることなし」（注11）故に弥陀の本願を信じ切り、念仏すれば必ず救いが約束されると云う。ここで云う他力とは「何者も妨げるのでできない不思議な智慧の働き」である。もっともこの本願他力が誤解されだしたのは、親鸞が「悪人正機」（悪人優先）を教えて説いたことからだと思ふ。即ち阿弥陀如来の本願は、悪人を正機としたのであって、善人ではないと云う思想からで、「正」とは主眼「機」とは根機を指し、教えを聞いて修行しうる。修行の能力をもった衆生を言っているのであって、悪人正機のもとには歎異抄第3章にある「善人なおもて往生をとぐ、いわんや悪人をや。しかるを、世の人つねにいわく、悪人なお往生す、いかにいわんや善人をや。この条一旦そのいわれあるにたれども、本願他力の意趣にそむけり。そのゆえは、自力作善のひとは、ひとえに他力をたのみ心かけたるあいだ、弥陀の本願にあらず。しかれども自力のこころひるがえして、他力をたのみたてまつれば真実報土の往生をとぐるなり。煩惱具足のわれらは、いずれの行にても、生死をはなることあるべからざるをあわれみたまいて、願をおこしたまう本意、悪人成仏のためなれば、他力をたのみたてまつる悪人、もっとも往生の正因なり——」（注12）この弥陀の本願の前には老小、善悪、貴賤、男女の差別なく、往生する。ここでの善人悪人とは世間で云うところの意味ではない。「造悪不善」の身を云っているのであって、強盗殺人の類を犯したと云う悪人とは

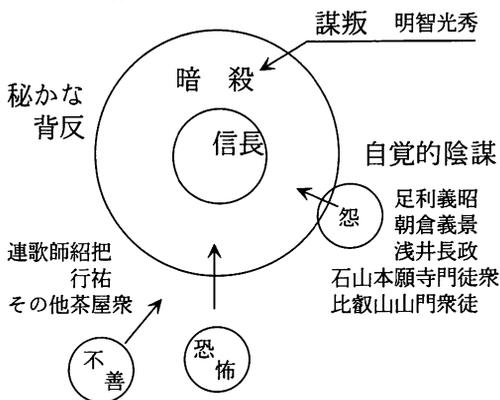
違った意味で常に悩み、苦しみ3界3毒に侵されている衆生であり只の人である。ちなみに3界とは欲界、色界、無色界のことであり、3毒とは貧、瞋、痴のことである。この悪人正機の考え方は法然が最初に説き、親鸞がこれを継承したとされている。何故これが誤解されたのか、どのような悪事を働いても阿弥陀如来は救ってくれる。弟子の中にはそんな風に誤って受け取る者もいた。弥陀の本願を信じ念仏を唱えようとする心が起るとき、人の罪はすべて消えて救われる。これが真宗の根本精神である。信心さえすればいつ、どこでも、何をしても救われる。この救われると云うのは、もともと仏教における罪と罰の問題で、奈良仏教では悪人切り捨て、悪人は救われないと教え、平安時代では善人優先で救われるが、悪人も救われる。また鎌倉仏教では往生、成仏の条件として、難行苦行の行が条件、人間的なものをすべて捨て去った行に耐えた者への救いである。同じ鎌倉仏教の中でも法然は、善人悪人平等往生を説き、親鸞に至って、悪人正機となった。このような経過の中で例え悪人でも（世間で云う処の悪人）救われると云う誤解が民衆の共感を得た。そこに今までの公家、上流社会、武家社会にあった宗教が、しかも利口者で善人だとされている人たちばかりでなく、世間の片隅にひっそりと暮らす愚か者、悪人が救われると云うことで、一挙に民衆の中に溶け込み、これまで救いはないと思って諦めていたが、ただ只管念仏を唱えることで極楽往生を遂げることができる。しかも悪人を真っ先に救ってくださる。その功德に一刻も早くあやかりたいと願うのは当然である。ここに誤解のあることに気が付き蓮如（本願寺第8代法主 1415-1499）は誤解を解くために一時期この書をお止め書として禁門にしたと言われる。困ったときの神頼み、仏頼みではなく、あくまでも弥陀に任せ切る、そこには一念の疑

いもあってはならない。そして救われたならば、あとはその人の人生において「仏恩感謝の念仏」でなくてはならない。

ところが人間は弱いもの、あれか、これか、善か悪か、考えながら、また迷い乍ら生きている。そして自力の努力なくして他人の力に頼る。また危機に際しては行政の力、指導を、そして救助を求めそれが適わぬと不平不満で、反抗すると云う浅ましき。そうでなく現実危機に直面したとき他力本願では対応困難である。その実例は最近でも多く見られる。危機への対処は常に準備し、最悪の事態を想定し計画し、行動することが重要である。また危機にさいしての無意識行動の中にそれまでに蓄積された智慧の seed, それを可能にするための contemplation (観想行動) と思考努力による知的直観を磨くことが必要である。それが危機対応行動に生かされてくるであろう。

## II. 織田信長の危機意識

### (1) 無常観



### 1. 織田信長の異能性と危機

信長は天才的智略と行動力をもって戦国時代を駆け抜けた。そして桶狭間の戦いに見られるように単身先頭を切って駆ける。参謀本部もな

ければ政策集団もない。全く己一人の決断と実行そして勝利、更に戦後処理に見られるようにリスクと常に対決し、取るべきリスクは取り、取るべきでないリスクも時には積極的に取って、利益を極大化していった。従ってその行動の中には味方であった筈の者をも敵として闘い、また血縁、重臣、縁者等を使用した所謂権謀術数もなく、自己の信念に基づいて常に前線前進常住破滅的心理を持ち続け、天下統一も殆ど成功した天才であった。

このような信長の行動を支えたものは何か、高邁さと猜疑心ではないか、高邁とは己以外に拠り所を持たない確固たる精神であり、ことに当たり必要な決心、自分自身にしか依存しない信念である。またこうした男特有の猜疑心も非常に強かった。剛胆でありながら一方では極めて弱い処をもつ矛盾したものを内面にもっていたと思える。その弱さ、これが彼の持っている無常観である。その象徴が安土城である。伝えられるところによると地上6階地下1階、天主は天下の象徴とし、信長自身が天道に叶う者と自ら認め「予自ら神体である」と公言し、自らの幻想の中に神が存在していた。その証拠に安土城の中央吹き抜けに宝塔を作った。宝塔は法華経に云う宇宙の中樞であることから、彼自身特定の信仰は持たなかったものの、おそらく宗教性は持っていたものとみれる。彼の人生は後講釈ながら行動の全てが戦争であった。それは一面では自らの身を危険に晒す一見破滅願望的行動の多くに、その病理的側面を見せてくれる。当時の武将には危機管理としてそれぞれ家訓を残している。例えば武田信玄の弟信繁はことのほか、毎日油断すべからざること、例えば夫婦一所に在りといえども些か刀を忘れべからざること。また風呂においても顔面に両手の垢、人に執らすべからざること。

或は朝倉敏景 17 個条の壁書には、天下平静

であっても、遠近の国々に目付をおき、常にその国情を窺うべし。として万一の場合における危機管理を徹底させている。してみると信長自身、僅か70騎の兵をもって本能寺に泊まること自体危険窮まりないことであった。

## 2. 信長に油断があったのか

油断ではなく、これまでの常住危機の生活の中で、危機は何れも脱して来たと言う自信、また神体に刀を向ける者はいないと信じたかどうかはわからぬが、情報がストップさせられていたのではないかと思う。例えば信長に対して1つの大きな怨み、天才的独裁者に対する恐怖、そして第3者から見た不善、悪行に対する鉄槌としての隠れたる陰謀、そして最後は明智光秀による謀反である。

しかも本能寺で「是れ謀反か、如何る者の企てぞ」「明智の者と見えし候」と言上候えば「是非には及ばず」との上意とあるように、運命を悟った者の言葉、無常観を常にしかも無意識的に持ち続けた者の言葉ではないだろうか。そうでなくては、猜疑心の人一倍強い男が、しかも情報収集力と利用力の優れた者の最後とはどうしても思えない。また考えもしない結末である。特に天正10年5月28日、本能寺の変の5日前明智光秀が百韻連歌を開いている。百韻連歌と云うのは戦勝祈願にも用いられると云う。

ここで注目すべきことが歌われ、正に信長調伏のための密かなる陰謀が、お互いに通謀虚偽が行われたと見たい。

第一句 光秀

「ときはいま あめが下しる 五月かな」

ときと云うのは光秀のこと 即ち光秀は土岐氏の出である。光秀が天下を治めると云う意味

第二句 行祐

「水上まさる庭の夏山」

これはそのものずばり、光秀の勝利を詠んでいる。

第三句 紹把

「花落ちる流れの末をせきとめて」

花落ちるは信長の首を指している。即ち信長の死である。

挙句 光慶（光秀の長男）

「国々はな お長閑かなる時」(注13)

国々の人は何もしらずに呑気にしている。長閑かそのものだと言っている。大事な密議がどこにも漏れず、謀反の成功を詠んだものである。光慶は前年の11月にも「春を待つ行く末久しく梅の花」と詠み光秀の世を待ちのぞんでいる心情を吐露している。

普通ならばこうしたことはその日の内に信長の耳に達しているわけだが、このことは信長に通じず、謀反は見事に成功したかに見えた。連歌師がことの露見を畏れ仮に信長に忠義立てして秘密を漏らしたとしても、逆に疑われ、殺されてしまう。ならばこのまま黙って過ごした方が得策と考え通報しなかったのか、それともいざことがバレた場合、光秀と一蓮托生と考えて沈黙し、情報を止めてしまったのかもしれない。不幸と言えば信長にとってこの上もない迷惑であったであろう。

## Ⅲ. 日野富子の危機

### 1. 応仁の乱 (1437-1477)

これまで飾り物と化していた將軍の權威を一挙につき崩し、同時に連鎖反応の如く、それまで逼塞状態で僅かに余命を維持していた庄園領主の息の根を止めてしまうことになった。また政治の世界では守護大名が没落し、新に戦国大名が登場し、これから先100年にも及ぶ戦国戦乱を引き起こすそのキッカケをつくったのが応仁の乱であり、その意味では新しい時代の幕

引きでもあった。このほか経済情勢も貨幣経済に本格的移行し、人びとは富を求めて奔走し、その一方で苦しい生活、浮かばれぬ者達や要領のよい者達による徳政令を求めて徳政一揆、土一揆も起こり幕府の経済基盤を根本から揺さぶるようになり、正に下克上の世の中になった。もともと応仁の乱は9代将軍の座を巡って、現将軍義政の長男義尚を富子が押し、管嶺の山名宗全がこれに加担、他方義政の弟義視を義政自ら指名、管嶺の細川勝元がこれを担ぎ、身内の争いから始まった。これが長い間の戦いで、いつしか山名、細川とこれら両軍傘下の諸大名の争いになり、天下の騒乱にまで発展したのである。従って義政が政治を自ら放棄し、長男義尚が若年のため、勢い政治の実権が富子に降り掛かり、彼女が幕政の中心となり、且つ富の集中現象を生むようになった。

## 2. 富子の経済の才覚

富子の経済基盤を強固にし、富が集中したのをおよそ次の4つの理由からであろう。

1つは、富子の家臣が金融業を営んでいたことで、公方御倉に金を貸付けていたことから、富子の実家である日野家もこれに係わり合いを持ち、富子自身にも理財の知識を持ち合わせていたこと。2つ目は富子は前将軍義政の正室であり、現将軍義尚の生母であることから政治の実権を握ることができた。3つ目は積極的に経済活動をするだけの能力を富子が持っていたこと。4つ目は以上の理由から金融業者と強固な関係が次第に構築されていったことなどである。

また富子の蓄財の理由の最初は、単なる金儲けではなく、幕府の財政の建直しと、義政の浪費の賄いであったが、最大の理由は禁裏の修理、改築であった。それがためには第一に当時金を生む最大のシステムであった土倉の統制とこの掌握が緊急にして最大の課題であった。

そこで土倉銭を確実に取り立てるシステムを再構築することと、土倉営業を安定させること、それを保証してやることであった。この時期は前述した通り貨幣、ゼニが資本としての機能を発揮しだし、商人、民衆を問わず、儲けてゼニを貯めることと、商いを拡大するもとはゼニであることの認識が高まり、益々人々の欲望を刺激して行った。

更に当時蓄財することは徳を貯めることにも繋がっていた。裕福な者を有徳人、即ち徳のある人と尊敬もされた時代であった。もっとも蓄財しただけでは有徳人ではない。有徳人になるためには、貯めたお金を社会に還元することをしなければ、只の欲掻きである。いまで云う処のメセナを積極的に行うことで有徳人になり得た。

## 3. 悪女の危機

富子が悪女である。排金主義者であると社会的に非難されたのは、彼女が私欲で蓄財したのではないと言っても社会に還元することもなく、民衆に眼を向けず、手も差し延べなかったことに原因があったのではないか。高い教養もあった名家の生まれは彼女にとって民衆は治めの対象ではあっても、救済の対象ではなかった。ただ只管に幕政に専念、禁裏を安定させることが民衆の幸せにつながるものと映っていたのではないか。彼女は為政者たる者我が身を思うて事を進めてはならないことに背を向けた。

国のため、民のため心を砕き、己を忘れ人を助けることに根本理念がなくてはならない。ここに思い至らぬことは、彼女にとって極めて大きなリスクであった。何も女人が政治をしてはならないことはない。古くして神功皇后あり、鎌倉幕府に北条政子然り、女性として侮る理由はない。それが賢者である限り女性として政治をすることはまた、当然であると言わなければ

ならない。教養もあり、歌人としても名をなし、政治の表舞台で活躍したものの、政治家としての危機、経済上の危機、脅迫、テロに常に見舞われていた状態に置かれていた。その中で彼女として最も相応しい生き方を模索し続けたのではないか。危機に遭遇し、危機に身を晒し、危機を危機としてではなく、天命としてこれを受け入れ、危機の中で生きたそれは一種の諦めであり、天命即ち定められた運命であったのかも知れない。従って運命とすれば、人事を尽くして天命を待つ。だから予め危機を回避する手段も、心構えもなく、只迎え入れその中で身の処し方を自ら、ある時は意識的にまたある場合は無意識的行動により、これを回避し、テイクした。テイクの場合は死が最大のテイクになる。

## IV. 結 論

### 1. 無常観

天命を知りて人事を尽くす型での生き方である織田信長その人と言えよう。

危機を積極的に取り込み、最終的に破滅する。死は人間最大の危機であるがその死を畏れない。諸行無常、万事万物全ては生成化育発展し、流転する。人間も流れに沿って変化を遂げる。人の力ではどうすることも出来ない、大きな力による作用であると認識して行動する。

### 2. 諦 観

恥、過大な恩、世の流れ定めに従うところは無常観に通ずるものがあるが、最後は自分で責任を負う。人事を尽くして天命を待つ型である。

恩に報いるための諦め

恥を晒したくない諦め 強固なる自立心と危機を畏れず、危機とある意味で共生していると言える。物事や人に安易な妥協はしない芯の強さ、それは凜然としたものであり、恥を晒

さない。例え生霊に取りつかれようとも、殺されようとも、危機を取り込んでしまう深層心理、この世に生をうけたことは、自分にとって過大な恩恵である。だから生ある限りこの恩に報いる。日野富子、織田信長はその生き方は異なるが危機意識から見ると、危機からの逃走距離と危機的距離の稜線を走った人だと思う。

### 3. アラヤ識

輪廻が主体であり、前世の善行により現在の存在がある。内在的自己を空間的、時間的なそのなかで3界3毒を離れ、仏心に近づくことにより精神的危機を回避する。即ち諸法無我でなく、主体的存在としての個我の確立をさせることである。冷静な判断で危機に対処する基盤を確立することが必要であり、宮本武蔵の云う、「神仏を尊んで、神仏を頼まず」(注14)の心であろう。これが危機対応の精神的基本でなくてはならないと考える。

### 4. 誤った他力本願

これが危機管理上最も危険であり、自らを破滅させる最もな近道である。危機管理は「自力本願」でなくてはならない。この場合本願とは「自己又は企業の存続と発展」である。

(注)

- 1) 『新古今集』, 佐々木信綱校訂, 岩波文庫 39 頁
- 2) 『方丈記』, 市古貞次校注, 岩波文庫 9 頁
- 3) 『正法眼蔵随聞記講和』, 鎌田茂雄著 講談社学術文庫 34 頁
- 4) 『往生要集(上)』, 源信著 岩波文庫 64 頁
- 5) 『日野富子の全て』, 吉見周子編 新人物往来社 146 頁
- 6) 『応仁の乱』, 夢幻の世を生きて 千草子 学習研究社 128 頁
- 7) 『日本民族宗教辞典』, 東京堂出版 16 頁

- |                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| 8) 『ユングの心理学の実際』, 織田尚生著 誠信書房 8頁    | 参考文献                                    |
| 9) 10) 前掲『日本民族宗教辞典』529頁, 589頁     | 1. 『無常』唐木順三 筑摩叢書 39                     |
| 11) 『蓮如』, 笠原一男著 講談社学術文庫 264頁      | 2. 『信長』秋山駿 新潮社                          |
| 12) 『歎異抄のこころ』, 高史明著 NHK出版 100頁    | 3. 『蓮如と信長』山折哲雄 PHP 研究所                  |
| 13) 『明智光秀のすべて』, 仁木謙一著 新人物往来社 108頁 | 4. 『信長私記』津本陽 新潮文庫                       |
| 14) 『五輪書』, 渡辺一郎校注 岩波文庫 164頁       | 5. 『フロイトその思想と生涯』ラッセル, ベイカー宮城音弥訳 講談社学術文庫 |
|                                   | 6. 『歎異抄のこころ』高史明 NHK出版                   |

【研究報告 2】

## 企業における危機管理体制構築

——グローバルスタンダードの危機管理制度をいかに導入するか——

原 田 泉 (NEC 総研)

### I. マネージメントシステムとしての危機管理

1995年1月の阪神大震災をきっかけとして日本でも、通産省が声をかけて、「危機管理システム規格検討委員会」が発足した。96年8月に日本工業規格・標準情報として、JIS/TRZ0001(危機管理システム)を公表し、その後同委員会で検討を更に加え、本年(98年)改正TRZ0001を制定することになっている。

今後多くの日本企業は、このガイドラインに従って、それぞれの危機管理体制を整備していくことになろう。

JIS/TRZ0001の考え方は、基本的に危機管理システムもISO14001と同様に、マネジメントシステムとして、PDCAのデミングサイクルを構築し、このシステムを継続的に動かすことで、大震災からセクハラに至る企業を取り巻く全ての危機・リスクの軽減や予防を行おうとするものである。

危機管理におけるデミングサイクルとは、まず、組織の最高経営層が危機管理方針を決め、その実現のための計画(PLAN)を作り、次にそれを実施・運用(DO)し、その結果を点検・是正(CHECK)し、もし不都合があれば改善・見直し(ACT)を行なって、再度計画をたてるという危機管理サイクルを構築するのである。

PLAN段階、すなわち危機管理組織・体制の整備と危機管理計画の策定では、まず危機管理システム構築のための組織整備として危機管理担当部署の設置が行われる。そしてこの専門部署が中心となって危機管理計画を策定するのであり、企業によって違いはあろうが、この専門部署が危機管理のセンターとなり、各危機ごとの既存担当部署のコーディネーター的役割を果たすこととなる。

このほか、危機発生時のための組織整備として、直接危機と対峙し、処理する危機対応チームの組織化が必要である。これは、主要な危機毎に既存の担当部署を中心に組織化され、迅速な対応と効率化を図る。

危機管理計画の策定では、その企業の危機に対する基本理念の明確化を行い、それに従って、危機の発見と把握の後、その分析・評価を行い、その企業にとって、どの危機が重要かの優先順位を設定する。これをもとに、危機管理の対策方針を決め、危機対応チーム毎に具体的な対策を策定するのである。

DO段階、すなわち危機管理計画の実施・運用では、危機管理計画を、役員、担当者、一般社員等のそれぞれのレベルに周知徹底させ、現場での危機管理実施計画を策定し、教育・訓練・シミュレーション等を通じ、危機に備えるのである。

そして、CHECK段階では、危機対応以前に

危機管理計画の目標をもとに危機管理システムの評価基準を作成しておき、実際の危機への対応・記録等をもとに、評価する。

ACT段階では、危機管理システムの評価を踏まえ、また新たな危機事象等も考慮し危機管理システム、危機管理計画を改善し、危機管理能力を向上させるのである。

特に、CHECK段階とACT段階は、これまでの日本企業の分散された既存担当部署ではなかなか手の回ることではなかった。危機管理担当部署は、常に新しい危機発生に目を配り、危機管理システムや危機管理計画の改善を図る役割りを担っている。

## II. 危機管理体制整備の意義

以上のようにマネジメントシステムとしての危機管理システムが構築され、危機管理体制が整備されることは、企業にとって、社内的にも社会的にも大きな意義があるといえる。

まず、社内的には、なによりも危機に対する責任ある素早い対応と連携による被害の極小化が可能となる。

往々にして分散された既存の担当部署対応では、それぞれ目の前の仕事に追われてしまい、多様化し、新しい形態で発生する危機に対し、日々の目配りが充分できるというわけには行かない。専門部署は、こうした対応の抜け落ちをなくし、全体を見渡した責任ある対応を可能にする。

また、危機管理研修・教育の充実は、社員一人一人の危機意識の深化をもたらす、危機予防効果も期待できる。

このほか、金融ビックバンに対応し、企業の保険料等の減額でのコスト低減が可能となるほか、格付けの上昇による資金調達等の面での有利性も期待できる。

社会的効果としては、安心できる企業であるという企業イメージの向上、株主、取引先、近隣住民、一般消費者等の安心度の増加、社会的責任を果たすことでの政府、地方自治体等との良好な関係構築が期待できよう。

## III. 危機管理体制日米比較

マネジメントシステムとして危機管理システムを現実化する際、その具体的担い手となる社内の専門部署をどのように創り、如何なる危機管理体制を構築したらよいのであろうか。

多くのグローバルスタンダードが米国スタンダードであるという現実が存在しており、危機管理の面でも、この意味から危機管理先進国の米国を学ぶ必要があろう。

まず、米国では危機管理の専門部署が存在し、専門家・経験者が担当者となっている。多くの場合、人事・雇用部門や法務部門、その他の管理部門と並列した独立のセキュリティー部門がこれを担当し、このセキュリティー部門には、シークレットサービス、軍、警察、FBI、CIA、国防総省等出身の専門知識をもった安全管理責任者が配置され、企業の職員の安全保護、資産（情報も含む）の保全と企業トップの警護、企業内の犯罪の摘発等を担当している。この他、保険ブローカー等の出身の担当者もおり、保険の見直し等で経費の削減を行っている。これに対し、日本ではまだほとんどの企業で専門部署はなく、担当者は複数の部署に分散している状況である。

次に、経営トップの危機管理に対する意識も、米国では深い理解と正しい認識を持っており、取締役会で危機管理の方針が文書化され、危機管理責任者には相当の権限委譲がなされている。これに対し、日本ではまだトップの危機意識は希薄であり、全社的危機管理方針の検討は希で

あって、方針が文書化されず、不明確のままである場合が多い。

米国の企業は、伝統的に国家からの独立意識が強く、自らの責任において独自の対策を執り、国家に頼ることは少ない。しかし、こと危機管理に関していえば、両者の関係は極めて良好といえる。これは企業の危機管理の責任者の多くが国家機関の出身者であるほか、特に海外の安全情報が国家に集中しているため、そうした危機情報を在米企業に知らせる OSAC のような機関を通じた情報の交流が活発に行われている。

一方、米国の安全管理責任者の抱える問題で、テロや災害と同様に重要なものが、社内のホワイトカラーによる犯罪である。近年情報システムを利用した機密漏洩や情報隠匿、不正経理等の犯罪行為が増加している。米国では、監査部門や法務部門と協力して、安全管理責任者の内の何人かが、専門捜査官として社内犯罪の摘発にあたっている場合が多く、日本とは異なる米国企業文化が感じられる。しかし、日本でもこうした犯罪が増加しつつあり、日本独自の対応方法を早急に検討しなければならない時期に来ているとおもわれる。

#### IV. 日本における危機管理 専門部署のあり方

日本の企業にあっても、全社統一的な危機管理体制を作る場合には、その要となる専門の危機管理担当部署の設置、専従職員は不可欠ではあるが、その規模や企業内の組織構造は、米国と日本では、置かれている国際関係状況、企業風土、国民性も異なり、当然違いも出てこよう。

前述の危機管理システムを運用するに際し、米国のように専門家集団にまかせて企業を守るのではなく、日本企業の特徴を生かしてその組織を構築すべきではなからうか。

すなわち、日本企業の社員は、一般的に教育水準が高く、会社に対する責任意識も比較的強い。したがって、一般社員に危機管理意識をもたせ、危機の予防に努め、危機に際しては、その一人一人に果たすべき役割分担をあらかじめ教育しておくことで、より効果的な危機対応が出来ると思われる。

また、日本企業特有の集団主義的傾向は、一方でチームワークでの対処にすぐれている。総務部、法務部といった関連部門がそれぞれ危機管理担当者を決め、その担当者を中心に「一致団結してことにあたる」という体制を作ることのほうが日本企業にあっては、有効で、コストも軽減できるように思われる。

したがって、実際の危機への直接の対応は、既存のそれぞれの担当部署が中心となってい、危機管理担当部署は、分散された既存の関係部門のコーディネータ的存在であって、情報交流の中心となるべきで、情報センター的、教育センター的役割が強調されるべきであろう。日々の危機管理教育、訓練や、情報システムを利用した危機情報の交流に力を入れることが、危機を未然に防ぎ、もしくは、被害を最小に抑え、回復を早めるものであると思われる。

特に情報システムの役割は極めて大きいと言える。実際の危機の際の緊急連絡網の他、日々の危機管理情報提供、危機管理教育研修での利用、緊急事態の際の情報伝達、関係各機関との連絡、対応策のマニュアル化、危機管理情報の検索、復旧プログラム・マニュアル等々、様々なツールでの情報システムの利用は、危機管理に極めて有効である。

以上、危機管理体制構築に関し述べたが、最終的には危機管理体制が実現できるか否かは、企業トップ層の理解と判断にかかっている。景気低迷が続く折り、「無くても済むであろう」というような認識ではとてもグローバルスタン

グードにはほど遠い。危機管理が経営の重要な 　よく認識し、危機管理体制の整備を進める時期  
ファクターであり、社会的責任でもあることを 　に來ていると思われる。

【年次大会プログラム】

## 第7回年次大会

第7回年次大会大会長 高梨 智弘

1. 日 時 1998年5月23日(土)

2. 場 所 日本総合研究所  
東京都千代田区一番町16番

### 3. プログラム

9:30 受付開始

10:00~10:10 開会挨拶 第7回年次大会長 高梨 智弘(日本総研)

#### 午前の部

司会: 古山 徹(日経データ)

10:10~11:00 研究報告(1) 「財務安全性分析の困難性」

石崎 忠司(中央大学)

11:00~11:50 研究報告(2) 「危機管理意識とその深層心理」

八木 春馬(リスク・マネジメント・システム研究所)

11:50~12:40 昼 食

※昼食時に理事会を開催いたしますので役員の方はご参集ください。

#### 午後の部

12:50~13:20 会員総会

司会: 森田 松太郎(朝日監査法人)

13:20~14:10 研究報告(3) 「危機管理の理論と実際」

徳谷 昌勇(成蹊大学)

- 14:10～15:00 研究報告(4) 「危機管理標準化の動向」  
鈴木 正敏 (日本総研)
- 15:00～15:10 休 憩
- 15:10～16:00 研究報告(5) 「企業における危機管理体制構築」  
原田 泉 (NEC 総研)
- 16:00～16:50 研究報告(6) 「食の国際貿易の進展と危機管理」  
松延 洋平 ((財) 食品産業センター)
- 17:00～18:00 懇 親 会

【部会プログラム】

第 6 回 関 東 部 会

部会長 森脇 彬

1. 日 時 1998年11月5日(木) 13時30分より16時まで
2. 場 所 航空会館5階501・502会議室  
東京都港区新橋1-18-1
3. 司 会 森脇 彬 (日本証券経済研究所)
4. 研究報告 「株主代表訴訟の実態と対策」  
菅原 哲朗 (菅原哲朗法律事務所)

## 既刊「年報危機管理研究」目次

### 第1号 (1993年3月発行)

序文——危機管理学の実践	師岡孝次 (東海大学)	i
研究報告1——リスクの認知理論の経済学への応用	須斎正幸 (日本学術振興会)	1
研究報告2——地球の満員対策案	船津好明 (北方領土問題対策協会)	4
研究報告3——三十六計 ——中国民衆の破局対策の智慧——	鳴海國博 (全日本空輸)	9
研究報告4——商品開発をめぐる新リスク課題 ——技術法務リスクへの戦略的対応——	飯沼光夫 (千葉商科大学)	14
記念講演1——CRISIS MANAGEMENT (International Institute of Risk and Safety Management)	Joe Shakespeare	22
危機管理	ジョー・シェイクスピア (国際リスク安全マネジメント協会)	29
記念講演2——技術伝承の危機 ——職人の創造性を求めて——	西 勝 (明治学院大学)	36
報告記——第1回年次大会報告記	石崎忠司 (中央大学)	40
年次大会プログラム——第1回年次大会		42
あ と が き		

### 第2号 (1994年3月発行)

序文——危機管理学の役割と将来展望	師岡孝次 (東海大学)	i
研究報告1——世紀末破局面打開と「三十六計」	鳴海國博 (全日本空輸)	1
研究報告2——事業リスクと投資リスク	吉村光威 (日本公社債研究所)	6
研究報告3——A systems Approach To Human Factors Engineering Today Lino Luisa; Eiko Kanogawa; Tsuneo Sonobe; Kozi Morooka Tokai University, Shonan Campus, Department of Management Engineering		10

今日の間人工学へのシステムアプローチの適応

.....リノ・ルイザ (東海大学) 23

加納川栄子 (東海大学)

園部経夫 (東海大学)

師岡孝次 (東海大学)

研究報告4——私大財政の実感・問題点・改善策.....石崎忠司 (中央大学) 26

研究報告5——ジャーナリズムとアカデミズムの相克.....福永勝也 (毎日新聞社) 31

——高度情報化時代を乗り切れるか——

研究報告6——研究と教育のグローバル・コーポレーション.....吉田 寛 (流通科学大学) 37

——情報化社会の連帯は可能か——

年次大会プログラム——第2回年次大会 ..... 41

部会プログラム——第1回関東部会 ..... 43

既刊「年報危機管理研究」目次 第1号 ..... 44

あ と が き

第3号 (1995年3月発行)

序 文——危機管理の原点を考える .....飯沼光夫 (千葉商科大学) i

研究報告1——企業経営の危機と人材育成策.....三浦信宏 (日本IBM) 1

研究報告2——ゴミ問題への社会科学的接近

——消費者の意識調査と、マーケティング視点からの考察——

.....陶山博太 (産能大学) 7

鈴木直人 (産能大学)

研究報告3——製造物責任と安全の作り込み.....石川桂三 (三菱総合研究所) 16

研究報告4——フィージビリティ・スタディの効用とその今日的課題

.....飯沼光夫 (千葉商科大学) 23

研究報告5——発散技法「創造易」の創造 .....鳴海國博 (全日本空輸) 36

研究報告6——リエンジニアリング ——企業革命における経営者の危機管理——

.....高梨智弘 (朝日監査法人) 44

研究報告7——企業経営に於ける新しいコンティンジェンシー・マネジメントの研究 ——フィード・フォワード的アプローチによる—— .....石川昭（青山学院大学）	50
特別講演1——マイケル・ベイリー氏講演 .....マイケル・ベイリー アウェハント 静子訳	58
特別講演2——悩の健康危機 .....師岡孝次（東海大学）	62
特別講演3——食料危機 ——日本の食料は大丈夫か—— .....大日向寛敏（朝日監査法人）	66
年次大会プログラム——第3回年次大会 .....	75
部会プログラム——第2回関東部会 .....	77
既刊「年報危機管理研究」（第1号～第2号）目次.....	79
あとがき	

第4号（1996年3月発行）

序 文——景気の危機管理 .....師岡孝次（東海大学）	i
研究報告1——内戦型クライシスにおける安全保護対策 ——サイゴン陥落時のケース・スタディ—— .....笠井聰夫（伊藤忠商事）	1
研究報告2——中華処世哲学「厚黒学」の紹介 .....鳴海國博（全日本空輸）	6
研究報告3——デリバティブ取引による損失のメカニズム ——P&G vs. Bankers Trust を例として—— .....近藤順茂（三菱信証券）	15
研究報告4——リスクマネジメントと Value at Risk .....須齋正幸（長崎大学）	21
研究報告5——株主代表訴訟の仕組・現状・問題点 .....高池勝彦（弁護士）	32
研究報告6——環境リスクの分析視点 .....石崎忠司（中央大学）	38
研究報告7——マルチメディア・ビジネスの好機と脅威 .....飯沼光夫（千葉商科大学）	42
特別講演・要約——最近の株主総会を巡る諸問題 .....田山 明（アサヒビール）	49
年次大会プログラム——第4回年次大会 .....	52

部会プログラム——第3回関東部会  
 ——企業変革と知的防衛—— ..... 55

既刊「年報危機管理研究」(第1号～第3号) 目次..... 57

あとがき

第5号 (1997年3月発行)

序 文——全ては危機管理.....森田松太郎 (朝日監査法人) i

研究報告1——ソフトウェア開発におけるリスク・マネージャの感性  
 .....三浦信宏 (日本IBM) 1

研究報告2——相場象占管理試論 .....鳴海國博 (全日本空輸) 8

研究報告3——構造均衡論による危機管理..... 戴 曉誠 (東海大学) 15  
 師岡孝次 (東海大学)

研究報告4——土地生産力の危機管理 ..... 中澤邦春 (アスカ) 21

研究報告5——企業経営の全体リスク管理  
 ——マルコム・ボルドリッジ賞と日本経営品質賞の活用——  
 .....高梨智弘 (日本総合研究所) 24

研究報告6——大手消費者金融会社のリスク管理 .....増田政紀 (富士通システム総研) 30

年次大会プログラム——第5回年次大会 ..... 40

部会プログラム——第4回関東部会 ..... 41

既刊「年報危機管理研究」(第1号～第4号) 目次..... 43

あとがき

第6号 (1998年3月発行)

序 文——「台風心理」でいのゝか? .....石川 昭 (青山学院大学) i

研究報告1——日本人の“異常行動”とコンビニ食  
 ——この五つの物質が、心と体を荒<sup>あ</sup>レルギーにしている——  
 .....山田博士 (山田博士いのち研究所) 1

研究報告2——ベトナム直接投資におけるリスクマネジメント  
 ——本邦企業によるセメント工場建設プロジェクトのケース——  
 .....浜地昭男 (三菱マテリアル) 10

研究報告3——海外直接投資の際の現地法人における危機管理 .....	矢代隆嗣（日本能率協会コンサルティング）	18
研究報告4——日本版ビッグバンにおけるリスクをめぐって ——経営シナリオと新商品—— .....	近藤順茂（三菱信託銀行）	29
研究報告5——食品に関連する“諸危機”への危惧 ——21世紀の日本が直面する“食品関連の危機”—— .....	小林登史夫（創価大学工学部）	34
遺稿——竹内流易占の特徴 .....	鳴海國博（全日本空輸）	42
年次大会プログラム——日本危機管理学会第6回年次大会 .....		51
部会プログラム——日本危機管理学会第5回関東部会 .....		52
既刊「年報危機管理研究」（第1号～第5号）目次.....		54
あとがき		

## あ と が き

第7回年次大会における研究報告にかかわる論文2編をとりまとめ、「年報危機管理研究第7号」として刊行する運びとなった。ご執筆いただいた各位に対し、深甚の謝意を表したい。

なお、第7回年次大会および第6回関東部会のプログラム、既刊「年報危機管理研究」(第1号～第6号)目次などは巻末に記したとおりである。

1999年3月18日

理事長 森 脇 彬

本誌は、平成8年(1996年)1月16日付の平成8年郵政省告示第十号により、郵便法第二十六条第一項第五号に掲げる刊行物(第四種郵便物学術刊行物)として指定を受けております。

### お 知 ら せ

日本危機管理学会の所在地は、1999年4月以降、下記に移転いたしました。

〒154-8515 東京都世田谷区世田谷4丁目28番1号  
国土舘大学政経学部一部  
佐藤俊夫研究室  
電話：03-5481-3163

## 年報 危機管理研究 第7号

ISSN 0919-245X

発行日 1999年3月31日

編集兼  
発行人 森 脇 彬

発行所 日本危機管理学会 ©1999年  
Crisis Management Society of Japan  
〒171-0022 東京都豊島区南池袋3-16-8-603  
菅原哲朗法律事務所内

印刷所 有限会社 プリント アイ

定価 5,000円



