

リスク管理について —ユダヤの教え—

中山 衛^{*1}

Nakayama Mamoru

組織や事業のリスク管理の一端を担うようになって20年近く経つ。企業のガバナンスが強く求められる中で、リスク管理の重要性はますます増している。

2019年末に新型コロナウイルス感染症のリスクが顕在化し、想定外の速さで世界的なパンデミックに拡大した。現時点で2年以上我々はそのリスクにさらされており、これほど長期に影響を及ぼすことも、多くの日本人に想定されていなかったであろう。

「山より大きな猪は出ない」ということわざがあるように、日本人は、すべての試練は乗り越えられる（乗り越えられる程度の試練として仏様が与えてくれている）と考えるようにして不安をやわらげ、とにかく真正面から問題解決に集中する。これに対して、ユダヤ人はまったく異なり、災害や危機に対して常に備えて行動しているとのことである。「想定外」という言葉はユダヤにはないらしい。

タルムードの説話「難破船の三人の乗客」(※1)

あるとき、船が嵐にあって難破した。流れ着いた無人島はフルーツがたくさん実る島だった。船はその島で修理してから出航することになった。

乗客は三人(A、B、C)いた。乗客Aは、「いつ修理が終わって船が出てしまうかわからないので取り残されたら大変だ」と思い船から降りなかった。遭難して何日も空腹だったが、船が出てしまう心配のほうが強く、我慢することにした。

乗客Bは、島に降りたが、船が見える範囲内でフルーツを食べ、船の修理が終わる様子を見るや、急いで船に戻った。満腹になるまでフルーツを食べられなかったが、何とか空腹を満たしフ

ルーツで水分も補給できた。

乗客Cは、「そんな簡単には船の修理ができないだろう」と思い、島の中まで入ってたらふくフルーツを食べた。船が見えないところまで来ていたけれど、まだ大丈夫とおなか一杯になるまでフルーツを食べ、船のあるところまで戻ってきたら、既に船は出航した後だった。一人島に取り残されてしまった。

まったく船を降りなかった乗客Aは、その後の航海に耐えきれず死んでしまった。島に取り残された乗客Cはそこで一生を終えた。

これは、リスク管理に関する説話である。物事にはリスクはつきもので、「適正なリスクを計算できる人は生き残れる」ということを教えている。空腹のリスクと取り残されるリスク、両方のリスクを計算し、正確な状況判断をした乗客Bだけが助かった。あまり慎重になりすぎても結果は出ないしあまり楽観的になりすぎても失敗する。ではどこが適正かを判断するには、船の見えるところで少しだけフルーツを食べた乗客Bのように、素早くリスクを計算して考える鍛錬をしておく必要があるということだ。

リスクを伴うプロジェクトに乗り出すときは、いくつも選択肢を考えてどれが一番リスクが低いか、そして成果が得られるかを考える。さらに、リスクの大きさを分類してそれぞれの対策を講じておき、最も大きなリスクが顕在化したら素早く撤退する。撤退ルートもあらかじめ出口戦略として決めておく。このように、あらゆるリスクに対するシナリオをあらかじめ用意して進めることが肝心である。

※1：ユダヤ人の成功哲学「タルムード」金言集
(石角完爾著) 集英社参考

*1：取締役 管理室長

ちなみに

タルムードは世界最古の議論集と言われ、生活上のあらゆる問題の議論を網羅してまとめた書物である。祖国を離れたユダヤ人は常にこれを生活のよりどころとしている。ユダヤ人の母親は、子供が小さいころから何度も繰り返して読み聞かせ、登場人物や動物が取った行動に対して「あなたならどうする。どう思う?」と問いかけ、子供が答えると、「それはどうして?」とまた問いかける。そうやって、常に子供に考えさせて人生の困難に対処するアイデアや工夫を自ら導き出せるように教育しているとのことだ。これによって、子供たちは「リスク分散」や「リスクコントロール」を自然な形で覚えて成長する。

- ・ ノーベル賞受賞者の 20%
- ・ アカデミー賞受賞者の 37%
- ・ ピューリッツァー賞（ノンフィクション）受賞者の 51%

これは、世界人口のわずか 0.25% しかないユダヤ人の功績の一部で、アルバート・アインシュタイン、カルバン・クライン、スティーブ・スピルバーグ等、学術研究、文学、政治、芸術、エンターテインメント、あらゆる分野でユダヤ人（ユダヤ系含む）は優れた人材を多数輩出している（そういえば、イエス・キリストもユダヤ人）。

ビジネスの世界でも成功を収めた人は数多い。マーク・ザッカーバーグ（Facebook 創業者）、ラリー・ページ（Google 創業者）、ハワード・シュルツ（スターバックス創業者）、ジョージ・ソロス（世界三大投資家の一人）に代表される世界の大富豪の約 35% がユダヤ人とのことだ。

想定外のリスクへの対応

新型コロナウイルス感染症の拡大のリスクは、

まさに想定を超えるものであった。地球規模のパンデミックという巨大なリスクへの対応は国によって異なり、人種や教義を背景としたリスクの捉え方、リスクコントロールのあり方の違いが表れていると思う。

いまだ収束しない中で、日本政府は感染者の全数把握を取りやめ、水際対策を緩和する方針を固めたとのことである。マスク着用について新たなガイドラインの広報もなされており、長引くコロナ禍の日本政府の対応によりやく新たな動きが出てきた。一週間あたりの感染者の数が、一時期世界一となった日本の感染症拡大防止策の有効性について議論できる専門性が私にはないが、経済の回復にむけた人流抑制の緩和に関して、最も慎重な対応を取ってきた国であると思う。しかし、それは適正なリスクを取ったうえで慎重に行動をするという考えでは無かった。

米国の株価は新型コロナショックの暴落から数か月で元のレベルに回復し、その勢いのまま 2 年以上上がり続けてきた。一方、現在の円安にも表れているように日本経済は低迷したままである。適正なリスクを取りながら経済を動かし続けてきた国と、リスクが下がるのを待ち続けている国の違いが、経済成長の差となり、これがどんどん拡大している気がしてならない。

おわりに

今回取り上げたタルムードの説話は、リスク管理に限らず、人生に起こりうる困難や苦勞を乗り越えるための考え方、アイデアを得るための学びになる多くの説話があり、日本語訳や解説本がいくつか出版されているので、一読をお薦めします。



取締役
管理室長

中山 衛

TEL. 045-791-3513

FAX. 045-791-3539