



海外危機管理のポイント② 海外赴任者の危機管理・健康管理

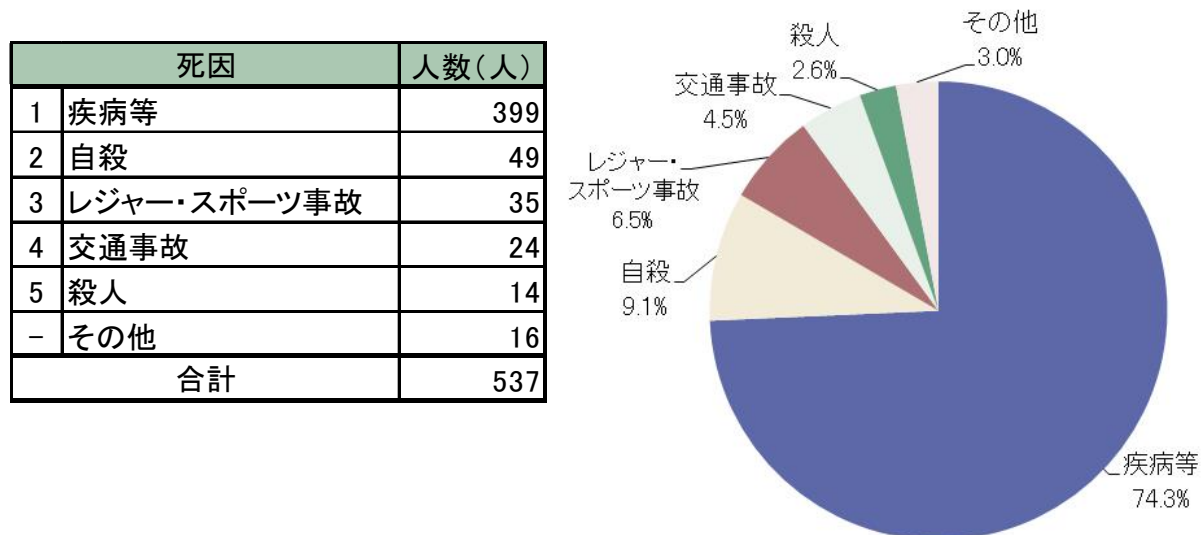
本シリーズ（全4回）では、海外へ駐在員や出張者等を派遣する企業における危機管理のポイントを解説する。第1回は、近年の企業の海外進出状況を踏まえ、企業として多様なリスクをどのように捉えるべきかについて取り上げた。第2回目の本稿では「海外赴任者の危機管理・健康管理」と題して、駐在員・帯同家族（以下、これらを含めて「赴任者」と呼ぶ）を取り巻くリスクのうち、特に生命・身体等に危害を及ぼすリスクについて概観し、企業に求められる具体的な対応について考えてみたい。

1. 海外赴任者を取り巻くリスクとその事例

(1) 赴任者を取り巻くリスク

外務省「海外邦人援護統計」（大使館等在外公館で把握している邦人援護事案統計。赴任者の他、旅行者等を含む）によると、1年間に海外で死亡する邦人は、近年500～600人前後で推移しており、2012年は537人（前年比△9.29%）であった（図1）。

■ 図1 海外における邦人の主な死因



出典：外務省「海外邦人援護統計」（平成24年版）より弊社作成

次に、赴任者を取り巻くリスクを「危機管理・安全に関するリスク」と「健康管理に関するリスク」に分類して解説する。

a. 危機管理・安全に関するリスク

危機管理・安全に関するリスクとは、突発的事件・事故により、赴任者が死傷するリスクである。交通事故・犯罪被害といった発生可能性が高い比較的身近な安全上のリスクから、テロ・政情変化・

自然災害等、発生頻度は少なくほとんどの赴任者は経験したことがないが、ひとたび発生すれば甚大な被害・影響が想定されるリスクを含む。

■ 交通事故

図1のとおり、海外における邦人（在留者・旅行者を含む）の死亡原因の4位は「交通事故」である。特に新興国・途上国においては、道路等のインフラ整備が不十分、交通量が多く交通マナーが悪い等の要因により、多くの死亡事故が発生する傾向があるため、注意を要する。

■ 犯罪被害

「海外邦人援護統計」では、死亡件数の他、事案ごとの援護件数を表示している。海外における邦人の援護案件で件数が最も多いのは「窃盗被害」であり、2012年には在外公館が把握しただけで年間4,456件発生している。国や地域により治安状況・犯罪発生率は千差万別だが、一般に、大都市や急速に都市化が進む新興国の都市等では犯罪発生率が上昇する傾向にある。邦人が海外で殺人事件等の凶悪犯罪の被害に遭う事例も見られ、14人（死亡例全体の2.6%）が殺人事件の犠牲になっている。

■ テロ・誘拐

2001年の米国同時多発テロ以降、イスラム過激派組織による都市部での無差別テロが増加し、広く世界に拡散した。その後、米国が主導した「テロとの戦い」等によりアルカイダ（Al-Qaida）をはじめ多くのテロ組織が弱体化しテロ実行能力を低下させたと言われる一方で、アジア・中東・アフリカ・中南米等の一部の国や地域では、主要組織から分派・派生した組織等が依然として活発にテロを行っている。2013年1月に発生し邦人10人が犠牲となったアルジェリア事件のように、海外で邦人がテロに巻き込まれる事例は、件数としては少ないものの依然発生している。

■ 政情不安

エジプトでは2013年7月、大統領が軍により解任され実質上のクーデターが発生し、政情が混乱した。また、タイでは2013年11月以降、反政府デモが激化し、政情の不安定化が懸念されている。このように企業が進出している国や地域の政情が急速に悪化し、赴任者の生命・安全が脅かされ、緊急避難や国外退避を含む対応が必要となる事態が想定される。この点については、本シリーズの第3回「海外における政情不安リスクと企業の対応」で詳しく解説する予定である。

■ 自然災害

フィリピンで2013年11月に発生した台風30号と高潮による被害¹では、多くの邦人が一時行方不明となり、安否が心配された。このように、大規模な地震、津波、洪水等が発生し、赴任者の生命・安全が脅かされる事態も想定される。この点については本シリーズの第4回「海外における自然災害リスクと企業の対応」で解説する。

¹ 被害の状況については、弊社発行リスクマネジメント最前線「フィリピンにおける台風30号ハイエンの被害と忍び寄る高潮リスク」を参照願う。（http://www.tokiorisk.co.jp/risk_info/up_file/201311182.pdf）

b. 健康管理に関するリスク

健康管理に関するリスクとは、疾病や環境に起因する健康被害等で、赴任者が健康を害するリスクである。図1にあるとおり、海外での死因の1位は「疾病等」であり、全体の74.3%を占めている。この点から、危機管理・安全に関するリスクよりも、健康管理に関するリスクは発生可能性・頻度が高いため、企業としてより日常的な対応が求められる。

■ 大気汚染、環境汚染

中国等では、粒子状物質PM2.5、PM10等による大気汚染が注目されており、健康被害が懸念されている。大気汚染や環境汚染による健康被害は、長期間汚染に晒された後に被害が顕在化する例も多く、リスクをできる限り適切に評価し、被害軽減・抑止の対策を実施することが望まれる。

■ 感染症

2009年に発生した新型インフルエンザ(A/H1N1)、2013年に中国・台湾等で発見された鳥インフルエンザH7N9型の人への感染例、中東・欧州で感染例が増えている新型コロナウイルスによる中東呼吸器症候群(MERS)等が、今後どの程度拡大するか、慎重に見極める必要がある。これら新たな感染症以外にも、国や地域により多様な感染症があり、赴任者の健康管理の観点から罹患を防止する対策が非常に重要である。²

■ メンタルヘルス

図1にあるとおり、海外における邦人(在留者・旅行者を含む)の死亡原因2位が「自殺」となっている。毎年、海外で多くの邦人が自殺しており、赴任者の自殺例もみられることから海外赴任者のメンタルヘルス対策が重要性を増している。本社からの期待とプレッシャー、現地での習慣や文化の違いによるストレス、周囲に相談できる相手が少ない環境等から、精神的に疲弊する赴任者が少なくない。

■ 医療水準の問題

近年、多くの日本企業が進出している中国やASEANの新興国においては、医療水準や医療設備が十分確保されていない国や地域もある。特に新興国の地方都市や郊外においては医療水準が低いため、急病等の緊急時に適切な対応をすることが非常に困難な地域も存在している。また誤診や医療過誤等のトラブルも散見されるため、現地での適切な医療機関の選定や利用方法を各赴任者に指導し、適切な支援を行う必要がある。

■ 食品の安全性

一部の新興国では、食品の衛生管理、安全管理制度が十分機能しておらず、安全でない食品・飲料水等が市場に出回っている。こうした食品を摂取して健康を害するリスクを最小限にするためには、ある程度割高であっても、管理が十分行われた店舗や供給者を選択する等の対策が求められる。

² 主な感染症とその対策については、弊社発行 リスクマネジメント最前線「海外で警戒が必要な感染症と対策」を参照願う。(http://www.tokiorisk.co.jp/risk_info/up_file/201312091.pdf)

(2) 赴任者の危機管理・健康管理と企業の法的責任

第1回でも触れたが、企業は駐在員や出張者に対して「安全配慮義務」を負っており、赴任先の状況に応じて適切な危機管理・健康管理を実施する義務がある。具体的には、危機管理の観点において、例えば、テロが頻発している等危険性が高いとされる国や地域に従業員を派遣する場合には、実態に応じてガードマンや安全装置の付いた自動車や住宅の提供等が安全配慮義務として求められる可能性がある。勤務の実態や現地のリスク環境を適切に把握し、必要な安全対策を実施することが極めて重要である。

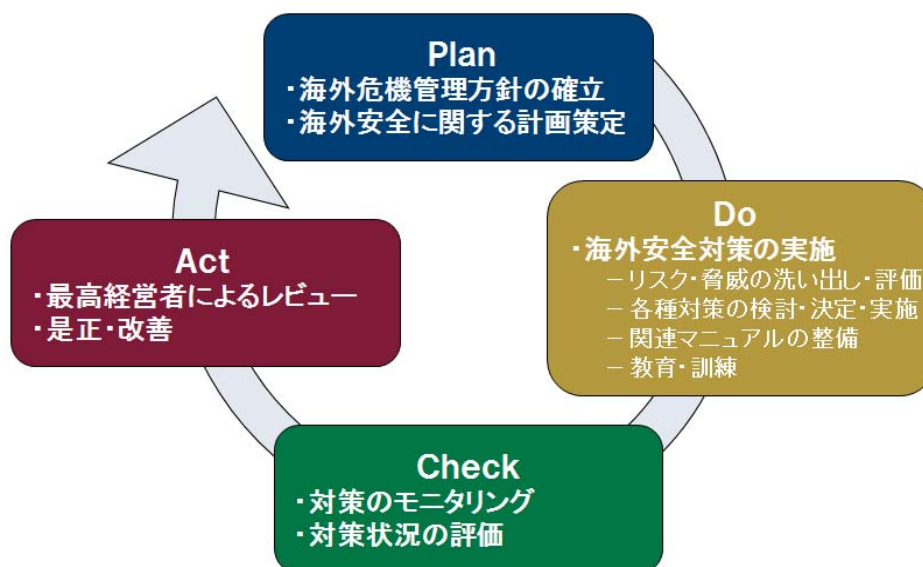
健康管理の観点では、派遣元企業が安全配慮義務に基づき、責任をもって赴任者の健康管理体制を整備し実践することが求められる。赴任者の健康管理に関する法律としては、例えば6か月以上の海外派遣前・後の健康診断実施を定めた「労働安全衛生規則」(第四十五条の二)等が挙げられる。これら法規は企業としての必要最低限の対応を定めたものであり、実際には各企業が産業医等の保健スタッフと検討を重ねて、より適切な健康管理体制を構築することが必要である。

2. 企業として求められる対応

(1) 海外危機管理体制構築・推進の流れ

海外危機管理を推進するに当たっては、自社従業員の海外赴任先、出張先のリスク環境や業務実態等、自社のリスク実態を踏まえた体制を構築する必要がある。また、マニュアル等を作成し配布するのみといった一過性の取組みではなく、リスク実態と対策状況を定期的に検証し、是正・改善を加える体制とすることが重要である。ISO マネジメントシステム規格等で言われる「PDCA サイクル」に基づいて海外危機管理体制構築・推進の流れをまとめると、図2のとおりとなる。

■ 図2 海外危機管理体制構築・推進の流れ (弊社作成)



(2) 方針の明確化

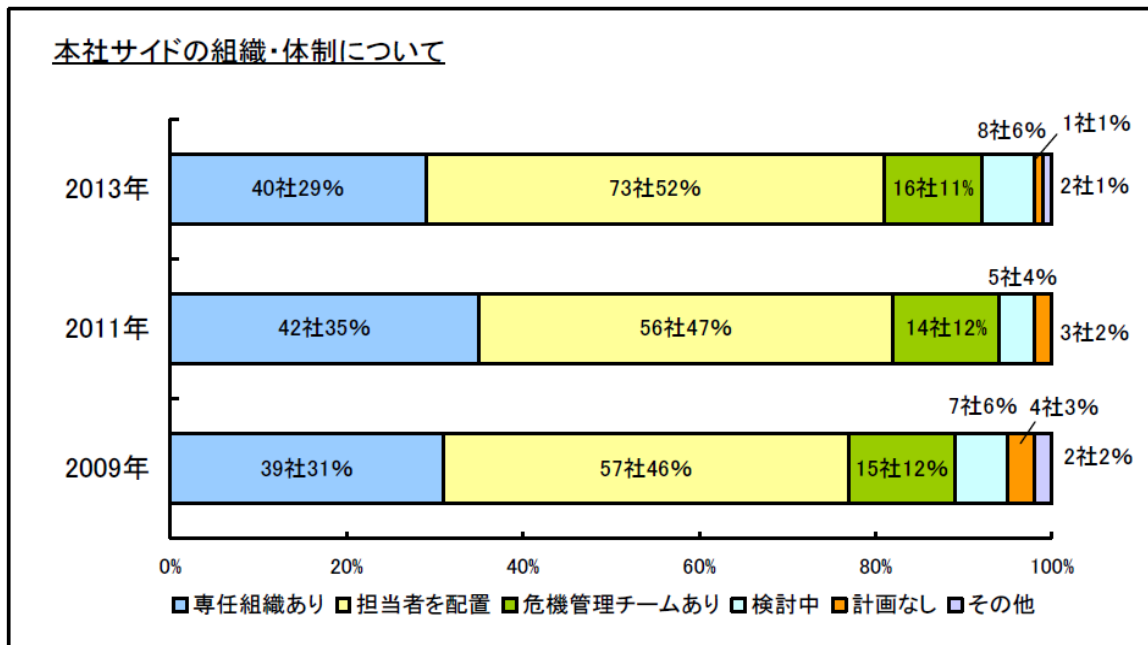
海外危機管理においては、突発的事件・事故等、赴任者の死傷が発生する重大な事態を想定していることもあり、会社としての基本方針を明示することが重要である。またマニュアルや対応計画を準備していたとしても、想定していない事態も往々にして発生しており、関係者が迅速に判断を行うための原則・行動規範を明確化・共有化しておくことも重要である。

基本方針としては、「従業員が会社にとって最も重要な経営資源であるという認識に基づき、海外における従業員および家族の人命、財産を守る」等が一般的であるが、危機管理の重要性、法的責任等を勘案し、自社の実態にあった方針を策定する必要がある。

(3) 組織・体制の確立

海外危機管理を組織的に進めるためには、組織・体制を確立する必要がある。図3は一般社団法人日本在外企業協会が実施した海外進出企業の「海外安全対策」を調査したアンケート結果であるが、2013年の回答企業(140社)のうち、40社(29%)が本社サイドに「専任組織あり」、73社(52%)が「担当者を配置」、16社(11%)が「危機管理チームあり」と回答しており、全体の92%が本社に海外危機管理のための何らかの組織・体制を構築している。

■ 図3 海外進出企業の本社体制



出典:一般社団法人日本在外企業協会『「海外安全対策」に関するアンケート調査結果について』(2013年10月1日)より

これら本社における組織・体制において、平常時に実施すべき活動としては、表1の内容が挙げられる。

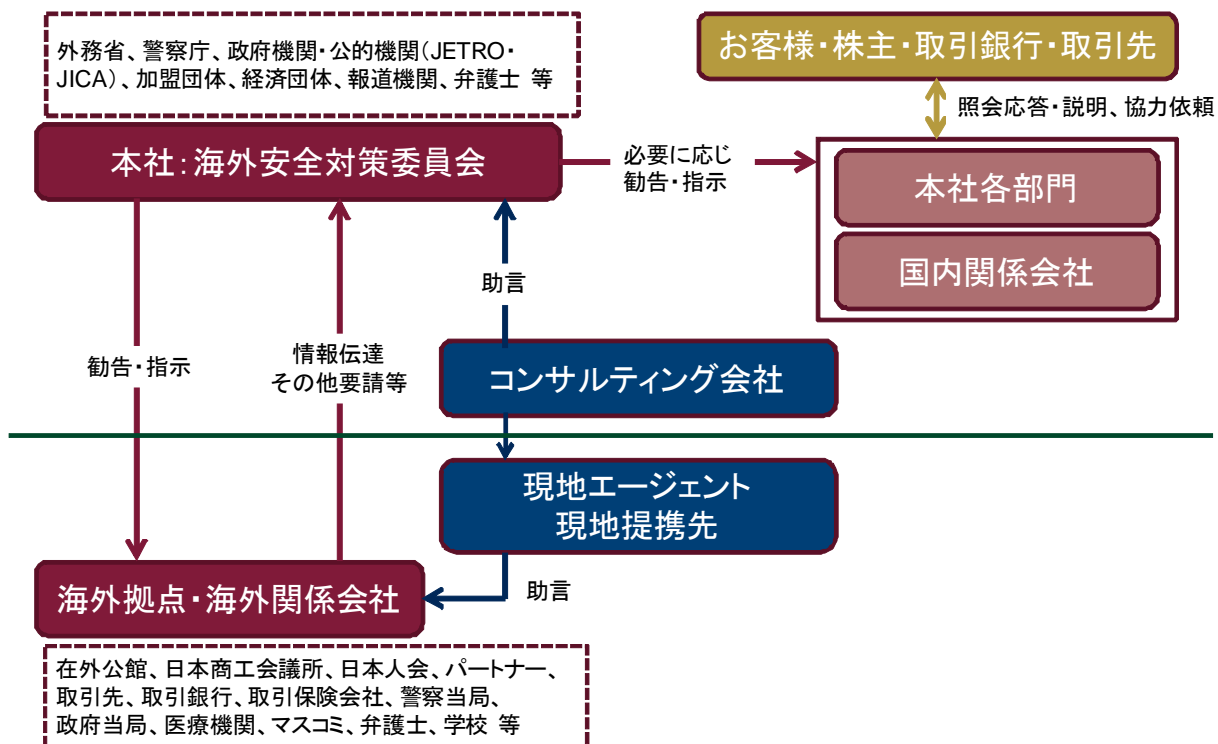
■表1 本社における平常時の活動（例）（弊社作成）

- ◆海外危機管理に関する方針の明確化
- ◆対応体制の構築・維持
- ◆社内外からの情報収集・分析
- ◆海外リスクの評価・分析
- ◆各種対策の立案・決定・実施
- ◆各種指示・勧告
- ◆関連マニュアル・ガイドラインの策定・改訂等
- ◆教育・訓練の計画・立案・実施
- ◆海外安全対策に関する検証・評価・是正

このうち、「社内外からの情報収集・分析」は全ての基礎になる重要な活動である。多くの国・地域に進出し、赴任者を派遣しているグローバル企業においては、世界中で日々発生する様々な事件・事故や、海外現地での政治・社会・経済動向について、できるだけ幅広い情報を収集し、自社に対する影響を分析し、必要な対策を実施する必要がある。

海外拠点は、現地に根付いたより正確な情報を入手することが期待できる一方、急激な政情変化等の一部のリスク情報については、現地だけでは十分情報が取れず、本社が外務省等の公的機関や専門機関・コンサルタントから収集した方が的確な情報が入手できる場合もある。このため、海外情報の収集については、海外拠点と本社でそれぞれ特性に応じてネットワークを構築したうえで、役割分担を行い、適時共有できるような体制を構築するのが理想的である。

■図4 本社・現地間の適正な役割分担の例（弊社作成）



(4) 海外リスクの評価・分析

一般に、危機管理においては危機に対する平常時の準備が重要であり、適切な準備を行うためには、起こりうる危機をできる限り幅広く予測することが求められる。ここで必要になるのは、危機に発展しうるリスクを可能な限り洗い出し、経営への影響度、発生頻度等の尺度で評価し、優先的に対応すべきリスクを特定することが重要である。

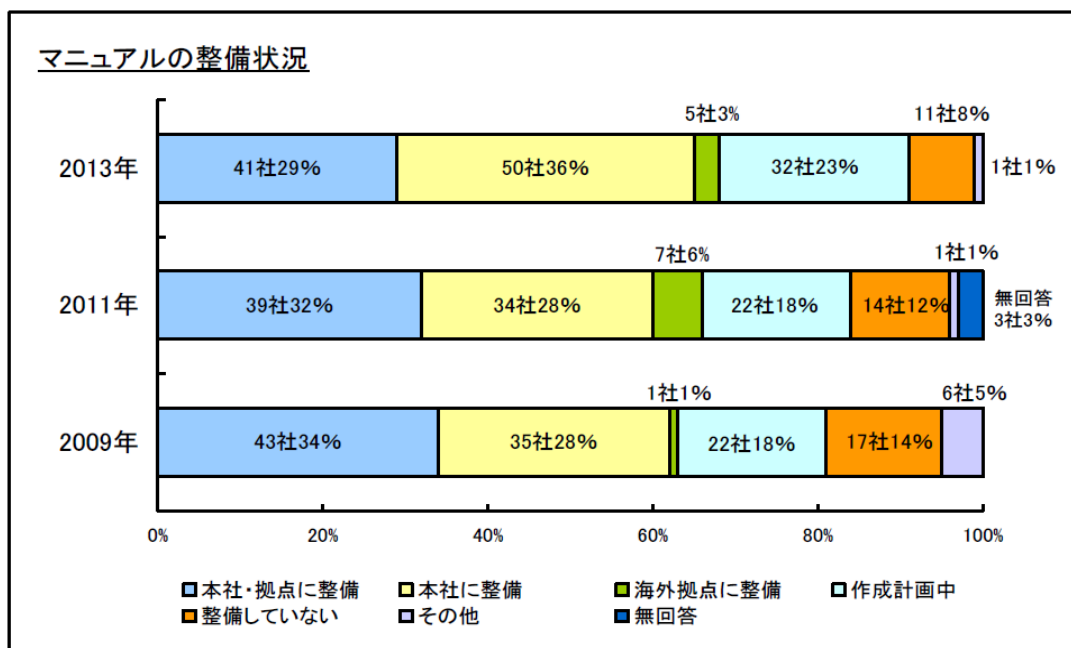
海外危機管理においては、国や地域、さらに拠点ごとに異なるリスク環境をできるだけ詳細に調査し、リスクの洗い出しと評価を行う必要がある。多くの拠点を持つグローバル企業で、毎年全ての拠点の評価を本社で行うことは困難だが、例えば各拠点の自己評価を毎年実施するとともに、数年に1回の間隔で本社から担当部門が現地を訪問し、アンケートやヒアリング等のリスク状況調査を行う企業もある。また、中東・アフリカ等、特に危険度の高い国・地域の拠点に対しては、半年に1回等、より頻度を増やして詳細な状況調査を行う例もある。

(5) マニュアル・ガイドラインの整備

緊急事態が発生した場合には、関係者が初動対応を迅速かつ適切に行い、対応体制を確立することは非常に重要である。未経験の重大事態に直面した際に、多くの関係者が混乱を最小限におさえ適切に対処するためには、マニュアルや対応計画を整備することが効果的である。

海外危機管理においては、本社・海外拠点の双方、さらに赴任者や出張者等、それぞれの関係者ごとにマニュアルやガイドラインを整備・配布することが有効である。

■ 図5 海外安全対策マニュアルの整備状況



出典：一般社団法人日本在外企業協会「『海外安全対策』に関するアンケート調査結果について」(2013年10月1日)より

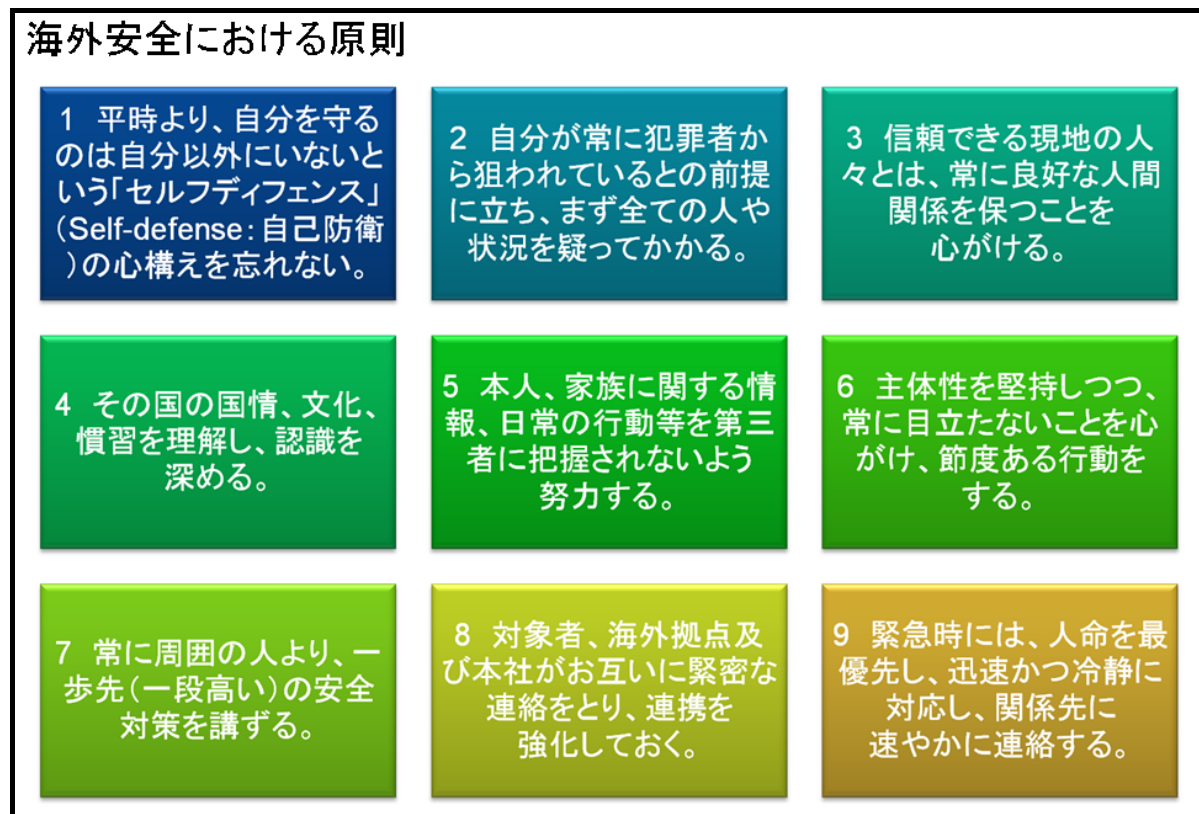
図5は、海外危機管理に関するマニュアルの整備状況を示しているが、2013年において「本社・拠点に整備」「本社に整備」「海外拠点に整備」を合計すると、全体の68%が本社・拠点のいずれかにおいてマニュアルを整備している。

マニュアルは発生する危機を予め想定し、その際の対応を示すものであるため、想定しない事象に対しては効果的でない、という限界はある。一方で、危機管理における方針・行動原則を関係者に周知する、危機発生時の基本的な対応方法を示す、という点での効果が期待できる。ただしこれらの効果が発揮されるのは、次項の「教育・訓練」が十分かつ適切に行われることが前提である。

(6) 事前啓発活動・教育・訓練

駐在員・帯同家族・出張者それぞれに対して、海外危機管理に関する啓発・教育・訓練を実施することが重要である。駐在員・帯同家族については、赴任前教育として、生活や子女教育等について講習を行う例が多いが、その一環として、安全対策・危機管理をテーマとした教育を実施することが重要である。犯罪被害やテロ・誘拐等は、発生可能性をゼロにすることは困難であるものの、赴任者本人の意識付けによって、発生可能性を大きく低減できることが多い。この意味で未然防止を目的とした教育・講習を行うことが非常に重要である。

■ 図6 赴任前教育資料の例（海外安全における原則）（弊社作成）



また、本社や海外拠点の海外危機管理に関与する関係者に対しては、教育に加え、危機対応の訓練を行うことも有効である。近年、危機管理や事業継続計画（BCP）の分野でも、訓練の重要性が強調されており、多くの企業がより実践的な訓練を導入しているが、海外危機管理においても、関係者に対して海外での重大事象（例えば市街地での同時多発テロ等）が発生した場合の、本社側の対応をシミュレーション訓練等で検証し、対応力を強化することが有効である。

（7） 海外赴任者の健康管理

健康管理については、赴任前の健康診断や必要な予防接種から、赴任中の定期診断、医療相談等のサポートを含め、総合的な対策を実施する必要がある。以下、特に留意すべき点について述べる。

a. 赴任先の国・地域における生活環境の把握

海外においては、食事・気候等、生活環境の違いから疾病リスクは相対的に高まりやすいと言える。企業としては、国内以上に従業員の健康に配慮が必要である。本社として、産業保健スタッフの協力のもと、赴任先の気候・風土、生活慣習、衛生状態、居住環境、医療環境等をできるだけ詳細に把握するよう努めることが重要である。

b. 赴任前の基本的準備

新たに海外に赴任する赴任者に対する準備のポイントは以下のとおりである。

■ 生活環境に関するオリエンテーション

赴任者は、赴任先の生活環境について情報が十分に入手できないことで不安を募らせる例が多くみられる。現地生活環境については、駐在経験者の体験報告会等の様々なサポートを行い、情報が赴任前に十分入手できるようにすることが必要である。

■ 赴任前健康診断・予防接種

健康診断書がビザ取得や子女の入学手続きの条件とされる例もあり、確実に手配・実施することが求められる。予防接種については、種類により複数回の接種が必要なものもあるため計画的に進め、赴任までに全ての接種を終わらせられるよう手配することが望まれる。

■ 健康診断書・予防接種証明書・母子手帳等の英訳・翻訳

上記書類をビザ取得等で提出する必要がある場合、英訳・翻訳が予め必要な場合もあるので、事前に確認し、必要な場合は手配を行う。

c. 医療機関の選定

赴任者については、国内同様、かかりつけの医師（ホームドクター）を現地で確保することが望まれる。現地言語でのコミュニケーションが難しい赴任者等に対しては、専門業者によるアシスタンスサービスを手配し、受診時の通訳や緊急時の搬送支援等を必要に応じて活用することが望まれ

る。医療水準が低く、誤診や医療過誤のリスクが高い地域については、セカンドオピニオンを得ることを各赴任者に徹底することも重要である。

d. メンタル面でのサポート

海外拠点で求められる業務経験・知識だけでなく、健康状態やストレス耐性も、赴任者の重要な選任項目の一つとして考慮する必要があるが、前述のとおり、海外赴任者（駐在員、帯同家族とも）において、実際に多くのメンタル不調者が発生している。企業としては、海外特有のストレス要因があることを認識し、赴任前のストレス特性評価、赴任期間中の産業医によるメール・電話・ウェブ会議システムによる相談・フォローアップ等を実施することが望まれる。

e. 医療保険事情

欧米等先進国では、医療費水準が日本の10～20倍と非常に高額な例が多い。赴任者・出張者についても海外旅行保険等を活用し、医療費負担に予め備えることが求められる。

本稿では、海外赴任者の危機管理と健康管理について、本社として求められる基本的な対応について解説した。次回、シリーズ第3回は、危機管理・安全に関するリスクの中でも「政情不安リスク」への対応をテーマとし、1月の発行を予定している。

[2013年12月16日発行]

東京海上日動リスクコンサルティング株式会社

ビジネスリスク事業部 海外危機管理情報チーム
〒100-0005 東京都千代田区丸の内 1-2-1 東京海上日動ビル新館 8階
Tel.03-5288-6500 Fax.03-5288-6625

<http://www.tokiorisk.co.jp/>