

海外出張駐在員テロ対策ガイド —組織の危機管理と個人の安全対策の進め方—

東京海上リスクコンサルティング株式会社
危機管理グループ 主席研究員 茂木 寿

はじめに

近年における国際情勢の急激な変化に伴い、海外でのリスクも多様化・巨大化していると言える。特に、昨今の国際政治状況の流動化に伴い、1980年代末までの冷戦時代には想定もできなかった事象が数多く発生している（2001年9月：米国同時多発テロ事件、2001年10月：対アフガニスタン武力行使、2003年3月対イラク武力行使等）。また、国際化が急激に進展し、世界的に移動・物流が急激に拡大していることから、世界の一地域で発生した事象が全世界に影響を与えることも多く見られるようになってきている（2003年4～6月：SARS問題、2003年12月～2004年3月：鳥インフルエンザ問題等）。

このような状況から、企業としては、これまで以上に海外出張者・駐在員の安全対策に大きな力点を置かざるを得ない状況となっている。特に、昨今では海外における日本権益に対するテロ脅威が極めて高い状況となっており、その対策が急務となっている。

本稿は、人事部門および海外出張者・駐在員に求められる危機管理についてまとめたものである。企業における海外危機管理体制構築の一助となれば幸いである。

1. 海外における危機・リスクとは

リスクの種類

図表1は、海外で発生する危機・リスクについてまとめたものである。この図表からは、自然災害・大規模事故等と同様、テロや作画的な攻撃等による影響の範囲が極めて広範であることが分かる。

治安関連リスクの増大

一般的に、海外出張者・駐在員が海外で滞在・生活する上で、企業が対策を講じる必要のある分野は、大まかに「安全対策関連」

「医療関連」「子女教育関係」の3つがある。その中でも「安全対策関連」は最も対策が困難な分野であると言える。特に1990年以降の国際政治環境の急激な変化に伴う国際紛争の頻発により、数多くの国で政治状況が流動化している。また、それに伴い、多くの国で治安状況悪化の傾向が見られる。さらに、国際政治環境の変化に伴い、近年におけるテロ動向も大きく変化していると言える。これらのことから、企業にとって治安関連リスクに対する対応・対策は、これまで以上に難しくなってきていると言える。

テロの定義

企業を取り巻くリスクとして「テロリズム」(Terrorism)は、特殊な地位を占めている。テロリズム(以下「テロ」)の定義は様々で、国際的に確立されたものはない。主な定義としては、以下のようなものがある。

①米務省

「テロリズムとは、国家より小さい集団または不法行為を専門とする作業者等により、非戦闘員(文民および戦闘態勢にない軍人)を対象とした計画的かつ政治的動機に基づく暴力行為であり、通常、一般大衆に影響を与えることを意図するものである」

②米国連邦捜査局(FBI)

「テロリズムとは、政治的または社会的な目的を促進するために、政府、国民あるいは他の構成部分を脅かし、強要すべく、人または財産に対して向けられる不法な武力または暴力の行使である」

海外リスク (大分類)	海外リスク (中分類)	対象 海外買収先企業 本体の海外工場・事務所 *1	海外リスク (小分類) * 発生場所は原則として海外	被害の対象							備考・補足
				海外工場・事務所・建屋(物損)	海外工場・事務所(操業停止)	物流・販売(製品の物損を含む)	駐在員社宅(物損)	駐在員・海外従業員(人的損害)	情報システム(機器・IT機器)の停止	財産の毀損	
経営	その他		マネジメント層の執務不能								
経営	その他		親会社(本体)・グループ会社の大幅な業績不振								
経営	その他		親会社(本体)・グループ会社の不祥事								
経営	その他		地域社会との関係悪化								・排斥運動 ・各種妨害 等
経営	その他		マスコミ対応の失敗								
経営	その他		圧力団体等に対する寄付								・従業員個人の嗜好による作務的な寄付 ・団体の実体を把握しないでの寄付 等
政治・経済・社会	政治		法律・制度(税制等)の急激な変化								・外国企業に対する税制の大幅な変化 ・駐在員の所得税制等の大幅な変化 等
政治・経済・社会	政治		貿易制限・通商問題								・特定国から日本への輸出禁止・関税の大幅な変化 ・特定製品の特定国への輸出禁止 等
政治・経済・社会	政治		戦争・内乱・クーデター								・工場・事務所所在国における戦争・クーデター ・周辺国における戦争等による物流の停止 ・工場・施設・社宅等への攻撃 ・駐在員等の被災 等
政治・経済・社会	経済		景気変動・経済危機								
政治・経済・社会	経済		為替・金利・地価変動								
政治・経済・社会	経済		原料・資材の高騰								
政治・経済・社会	社会		テロ								・誘拐・拉致 ・暗殺 ・危険物(爆発物・生物・化学物質等)の送致 ・工場・施設・社宅等の占拠 ・恐喝・嫌がらせ ・ハイジャック・シージャック・海賊行為 ・爆弾テロ・爆弾テロ予告 ・業務妨害 ・作務的な異物混入・生産物汚染 ・作務的な不買運動 ・作務的な(悪意に満ちた)風評の流布 ・作務的な排日運動 等
政治・経済・社会	社会		過激なデモ								
政治・経済・社会	社会		排日運動								・歴史問題(戦時中の捕虜虐待・南京大虐殺等) ・対日本勝利日を挟んでの運動 等
政治・経済・社会	社会		動物愛護団体からの批判・攻撃								
政治・経済・社会	社会		反グローバル組織からの批判・攻撃								
政治・経済・社会	社会		風評								・消費者の口コミ 等
政治・経済・社会	社会		マスコミ・インターネットにおける批判・中傷								・日本企業・日系企業であるための批判 等
政治・経済・社会	社会		不買運動・消費者運動								
政治・経済・社会	社会		風習・文化の違いからの問題								・宗教的違いによる問題(イスラム圏の一部で禁止されている異宗教行事等) ・してはいけない行為・禁忌 等

注*1: 本社が意思決定するものを除く。

米国防総省

「テロリズムとは、政治的、宗教的、イデオロギー的の目的を達成するために、政府または社会に対し強要、脅迫を通じて恐怖を喚起するための計画的な暴力の行使または行使の示唆である」

日本公安調査庁

「テロリズムとは、国家の秘密工作員または国家以外の結社、グループがその政治目的の遂行上、当事者はもとより当事者以外の周囲の人間に対してもその影響力を及ぼすべく非戦闘員またはこれに準ずる目標に対して計画的に行った不法な暴力の行使をいう」

上記の定義は、目的、手段、対象の点で微妙な違いがあるが、下記の点では、ほぼ一致していると言える。

- * 政治的動機・目的を持っている。
- * 組織的、集团的、計画的に行われる。
- * 非戦闘員、民間人を対象としている。
- * 社会・民衆に心理的影響を与えることを目的としている。

つまり、テロリズムとは、個人または非法組織が政治的または社会的目的のために行う非合法的活動の総称であると言える。

企業にとってのテロとその特徴

企業にとってのテロとしては、下記のようなものが挙げられる。

- * 経営層・幹部・従業員に対する攻撃（誘拐・拉致・暗殺・傷害等）
- * 施設内での攻撃（危険物 爆発物・生物・化学・放射性物質等 の設置・銃の乱射・占拠等）
- * 危険物の送致（生物・化学・放射性物質の送致・その他危険物の送致等）

* 異物混入・生産物汚染

* 恐喝・嫌がらせ

* ハイジャック・シージャック・海賊行為

* サイバーテロ

* 業務妨害

* 作為的な不買運動

* 風評の流布

* その他従業員による破壊活動 等

企業にとってのテロは、その目的、手段、対象が他のリスクに比べ、多様であり、しかも被害の種類・範囲も広範囲に及ぶ場合が多いという特徴を持っている。被害の種類・範囲が広範囲に及ぶという意味では、地震等の自然災害リスクに似ていると言えるが、これらのリスクと違う点は、テロは日常の情報収集・分析を通じて、被害の発生をある程度抑制または回避できる可能性があるという点である。これは、テロが計画的・組織的に行われることを基本としているためである。

最近のテロ動向

1980年代末の冷戦末期までは、分離独立や自治拡大を目的とした局地的なテロが主流であったのに対し、1990年代以降は宗教的目的を持ったテロが主流となっている。最近のテロ動向の特徴としては、無差別かつ大量殺戮を目的としたテロの頻発により、テロの被害が巨大化していることが挙げられる。最近のテロ動向は下記のようにまとめることができる。

テロ組織のネットワーク化・セル化

米国による対アフガニスタン武力行使等により、アル・カイダ（Al-Qaida）構成員が世界中に拡散し、イラク・東南アジア等がアル・カイダ系テロ組織の拠点と化してい

る。そのため、テロの機動性が拡大している一方、これらのセルがネットワーク化しており、摘発・取り締まり等が困難となっている。

無差別・大量殺戮

ホテル・娯楽施設・各種イベント会場等の人口密集地や旅客輸送手段等への攻撃という、無差別かつ大量殺戮を目的としたテロが増加している。また、心理的・社会的影響および被害を増大させるため、同時多発的なテロも多い。さらに、狙いやすい標的（ソフトターゲット：宗教施設・病院・市場等）を攻撃することも増加している。

政治的・経済的効果

従来のテロは、一般大衆に恐怖を与えるという社会的効果を狙ったものが主流であったが、最近のテロ動向においては、政治的・経済的効果を狙ったものが増加している。

*最近のテロ動向では、これまでテロの標的にはなっていなかった国際機関・NGO・NPO等への攻撃が増加している。

これは、これらを攻撃することにより、テロ実行組織に対する注目をこれまで以上に集めることができるとの理由による。また、これら国際機関等を攻撃することにより、国際社会に対し、当該国の治安が悪化（特にイラク）していることを印象付ける目的も持っていると言える。

*サウジアラビアにおける石油関連施設に対するテロ攻撃やイラク国内における石油輸出関連組織に対するテロは、経済的損失を与えることで、政権を揺さぶる目的も持っていると言える。

*総選挙前や主権移譲前におけるスペイン・イラクでの大規模テロ等、社会的効果よりも政治的効果を狙ったテロが頻発していることも最近における傾向である。

攻撃手段・手法の多様化

最近におけるテロ動向の最大の特徴が、手段・手法の多様化である。従来のテロにおいては、設置型の爆弾・小火器による占拠・暗殺・ハイジャック等が主流であったが、最近においては、下記のようなテロ手段が用いられている。

*各種の自爆テロ（女性による自爆テロや救急車等を使用した自動車爆弾等）

*特定の一般国民に対する武装グループによる拉致・殺害（ウェブサイトで声明・要求・殺害の場面の公開等）

*ロケット砲・ミサイルの使用（建物・施設に対する攻撃・民間航空機に対する攻撃等）

*小火器等を利用した同時多発的・大規模襲撃（タイ・ロシア・イラク等）

*その他（モーターボートによる石油施設に対する攻撃等）

既述の通り、近年のテロが巨大化・無差別化する傾向となっているが、昨今その傾向がさらに顕在化している。特に2003年3月の対イラク武力行使以降は、大規模テロが世界中で頻発している状況である。さらに、これまでイスラム原理主義テロ組織から標的とされることが少なかった日本権益に対しても、数多くのテロが発生しており、より大規模なテロが懸念される現状となっている。なお、図表2は1990年以降に発生した日本権益を標的とした主なテロ事件である。2003年3月の米英による対イラク武力行使以降、急激に増えていることが分かる。

図表 2 日本権益を標的とした主なテロ事件（1990年～）

発生年月日	テロの種類	発生国	概要
1990年5月29日	誘拐	フィリピン	民間援助団体の現地派遣員がネグロス島北部のムルシア郊外（バコロド市南東約30km）にある研修センターで、NPA（新人民軍）に誘拐された。8月2日に無事解放。
1990年9月23日	爆弾テロ	フィリピン	マニラ首都圏にある日系航空会社のホテルで爆発が起き、爆風で飛び散った窓ガラスがプールに落ちた。中庭のプールにいた日本人客4人を含む8人がガラス等の破片で軽傷。
1991年1月27日	爆弾テロ	トルコ	アンカラ市内のアタチュルク通りにある日系航空会社等の業務を扱っている現地旅行代理店が入ったビルで、ドアの前に仕掛けられた爆弾が爆発、窓ガラス等を破損。死傷者は出なかった。トルコの地下組織「デブソル左翼革命団」が犯行声明。
1991年3月17日	誘拐	パキスタン	アトック（イスラマバード西方約30km）よりインダス川下りを開始した日本の大学生3人がシンド州で誘拐された。3月22日1人、4月30日に残り2人無事解放。
1991年7月12日	殺害・暗殺	ペルー	リマ北北西約80kmにある日本の援助で設立された野菜生産技術センターをセンドル・ルミノソ（輝ける路）の武装グループが襲撃し、日本人技術者3人が射殺された。
1991年8月27日	誘拐	コロンビア	FARC（コロンビア革命武装軍）の武装グループが、アンティオキア県サンカルロスの水力発電所の寮を襲撃し、同発電所の定期点検のために滞在していた家電関連企業社員2人を誘拐した。12月16日無事解放。
1992年1月31日	誘拐	コロンビア	コロンビア籍の電気工学会社の日本人社長が、プットマヨ県モコア市において武装グループに誘拐された。2月22日無事解放。
1992年3月30日	脅迫	フィリピン	3月30日までにマニラ首都圏所在の商社に対し、NPA（新人民軍）名で脅迫状が送致された。4月5日までに、これら商社の日本人社員・家族全員がフィリピン国外に避難。
1994年9月24日	誘拐	コロンビア	カサナレ島の日本人農場主が、自宅付近でコロンビア国民解放軍（ELN）の武装グループに連れ去られた。家族ら関係者が日本大使館と協力し、犯人側と交渉を進めた結果、48日後の11月12日、無事解放された。
1995年7月13日	誘拐	トルコ	トルコのピリスでデンマーク在住の日本人彫刻家がクルド労働者党（PKK）に誘拐された。5日後の7月18日に無事解放。
1996年12月17日	占拠	ペルー	リマの日本大使公邸で開かれていたレセプションをMRTA（ツバクアマル革命運動）の武装グループが襲撃。招待客の政府高官、各国大使、日本企業幹部等を人質に立て籠もった。97年4月22日、ペルー軍の特殊部隊が突入し、解決。
1997年6月15日	誘拐	フィリピン	日本人貿易商とフィリピン人数人が、サラガン二州南部の浜辺でパーベキューをしていたところをアブ・サヤフ・グループ（ASG）の武装グループ6人が襲撃し、貿易商等を誘拐した。16日夜、国軍部隊と武装グループの銃撃戦の際、人質は自力で脱出した。
1998年9月22日	誘拐	コロンビア	FARC（コロンビア革命武装軍）の男女3人の武装グループが、バスカ（ボゴダの南約60km）にある農場を襲撃。農場経営者（元山梨県議）を誘拐した。1999年2月25日無事解放。（同農場経営者は2001年9月にも誘拐され、解放される）
1999年8月23日	誘拐	キルギス	中央アジアのキルギスタンで日本人鉱山技師4人を含む7人がタジキスタンから侵入したイスラム武装グループに誘拐された。10月25日、無事解放。
2001年2月22日	誘拐	コロンビア	自動車部品関連企業の日本人の現地合併企業副社長が「ロス・カルボス」（全国的犯罪組織）に誘拐され、その後FARC（コロンビア革命武装軍）に引き渡された。2003年11月24日午後、同国中部クンディナマルカ県で遺体で発見された。
2003年6月19日	爆弾テロ	バングラデシュ	ダッカ日本人学校で不審物（黒のビニールテープで全体が覆われた直径5cm高さ10cmの円筒形のブリキ缶）が発見され、警察が調査した結果、手製の簡易爆発物であることが判明した。
2003年11月18日	銃撃	イラク	バグダッドにある日本大使館付近で、何かが大使館の建物に向けて10数発の銃弾を発砲し、イラク人警備員が応戦した。けが人はなかった。
2003年11月29日	銃撃	イラク	ティクリート付近で、米軍主催のイラク復興支援会議に車で向かっていた日本人外交官2人とイラク人運転手が走行中に違う車から銃撃され、3人とも死亡。
2004年4月7日	襲撃	イラク	サマワに派遣されている陸上自衛隊の宿営地近くに迫撃弾のようなものが着弾した。陸自部隊等によると、着弾したのは3発で、宿営地から北に約500メートルの地点。
2004年4月8日	誘拐	イラク	「サラヤ・アル・ムジャヒディン（Salaya Al-Mujahideen：イスラム聖戦士隊）」と名乗る組織が邦人3人を拘束した。15日に全員無事解放。
2004年4月14日	誘拐	イラク	バグダッド西部アブグレイブで、日本人ジャーナリスト2人が武装グループに拘束された。17日に全員無事解放。
2004年5月27日	銃撃	イラク	バグダッド郊外のマハムディヤで日本人ジャーナリストが乗った車が武装グループに襲撃され、日本人2人と通訳のイラク人1人が死亡、運転手が負傷。

（出典：日本外務省領事移住部邦人特別対策室「海外における誘拐対策Q&A」「海外における脅迫事件対策Q&A」及び弊社（東京海上リスクコンサルティング）テロリズムデータベース等より作成）

注：1990年以降で、実行犯が政治的、社会的目的で日本政府・企業・邦人を標的に起こした事件及びテロ組織が何らかの理由で日本を標的に起こした事件をまとめたものである。（一般犯罪組織による営利目的での恐喝、誘拐及び無差別テロの場合を除いている）

2. 人事部門による危機管理

危機管理体制

テロ対策を含めた海外出張者・駐在員・帯同家族の海外での安全対策においては、緊急時の対応と同様、平常時の活動が極めて重要である。そのため、平常時・緊急時における海外安全のための危機管理体制を構築する必要がある。図表3は、従業員が海外で行方不明になった場合を想定した海外危機管理体制の概要をまとめたものであるが、この図表からは会社・従業員に求められる対策等が多岐にわたることが分かる。そのため、企業において海外危機管理体制の構築を行う場合、下記の点に留意する必要がある。

社内の危機管理体制構築において、人事部門や総務部門等、特定部門のみで体制を構築しても実効性が伴わない。そのため、幅広い組織を横断する機関（「海外安全対策委員会」等）が必要である。

会社横断的組織を円滑に運営するためには、事務局機能の充実が不可欠である。この事務局による継続的な活動が、会社横断的組織の形骸化を回避する最も有効な方策である。（事務局には人事部等の特定部門があたることが一般的）

平常時の会社横断的組織は、緊急時には、対策本部の中核をなす。そのため、この組織に関与する部署は、それら対応力を考えて選定する必要がある。

下記は、会社横断的組織が平常時・緊急時において、どのような活動を行うかを例としてまとめたものである。

平常時の活動

（例：「海外安全対策委員会」：図表4）

(A) 活動全般

* 海外安全対策委員会に関する事項（委員長・副委員長・事務局長・委員の選任等、下記はその例）

委員長：社長・副社長等

副委員長：人事または総務担当役員

事務局長：人事部長または総務部長

委員：人事部長・経営企画部長・社長室長・総務部長・広報室長 等

* 委員会活動について委員以外の役員等に対する報告・説明

* 委員会の運営全般 等

(B) 海外リスクに関する評価・分析

* リスクの洗い出し・評価・分析

* 新しいリスクの発見・評価・分析

* 被害想定の実施 等

(C) 各種対策の立案・決定

* 通信手段の多様化（例：衛星携帯電話の設置）

* 特定海外拠点でのセキュリティ強化 等

(D) 各種指示・勧告

海外情勢の急激な変化、特定地域での政治・経済・社会情勢の急激な変化等が生じた場合、下記のような対応策の決定・指示・勧告を行う。

* 注意喚起（拠点施設のセキュリティ強化等）

* 特定国・地域への渡航禁止

* 特定国系施設への接近禁止

* 特定航空会社・特定国系航空会社使用禁止

* 特定国系ホテルの使用禁止

* 海外出張者の国外避難

* 帯同家族の国外避難

* 海外駐在員の国外避難 等

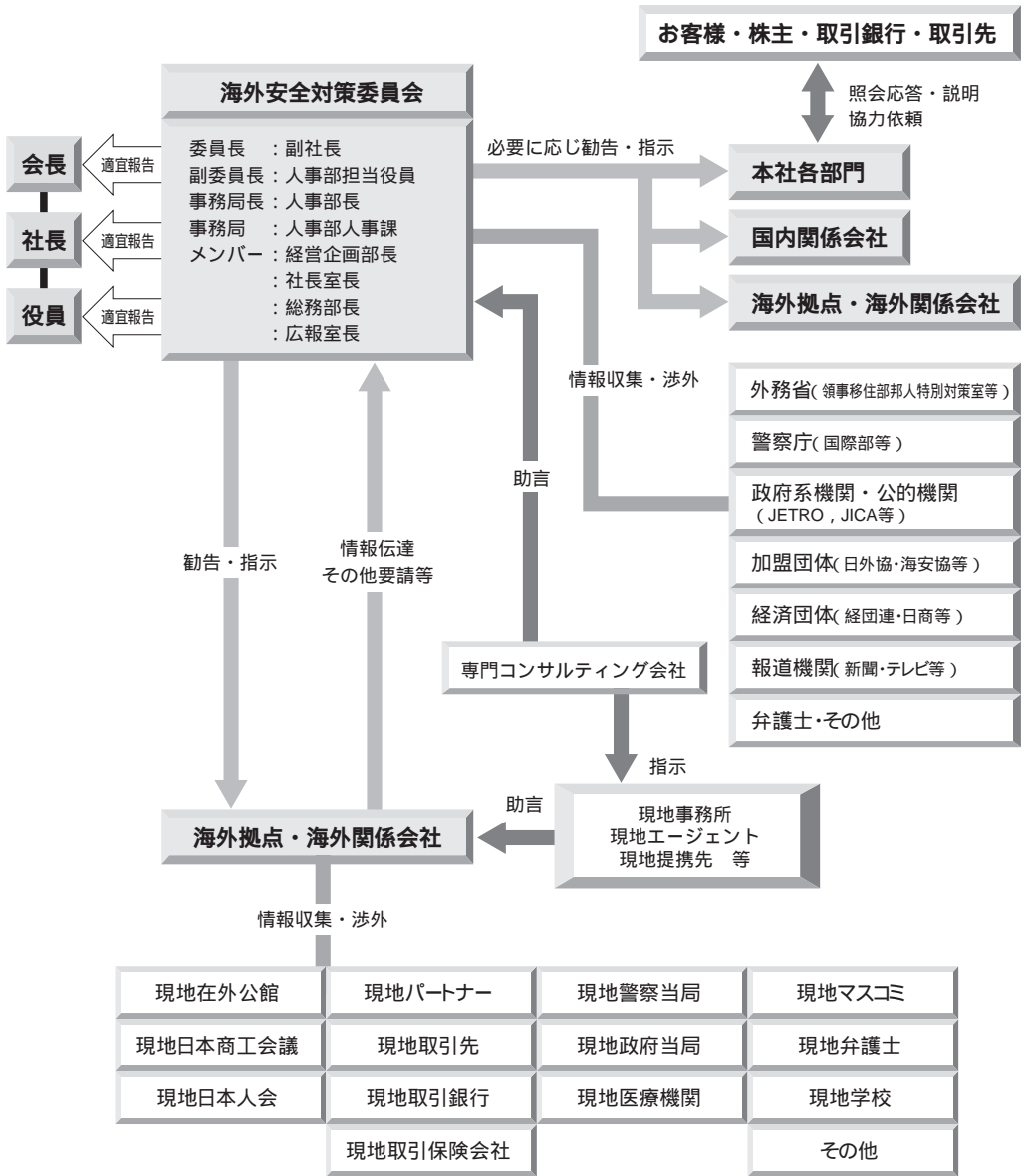
(E) 情報収集・分析（主に事務局の業務）

* 各海外拠点所在地の政治・経済・社会情勢および治安状況等の関連情報を日常的

図表3 “行方不明事件” 対応フロー

	社 員	本 社	海外拠点	
事前	予防対策 発生を未然に防ぐために	出張国・赴任国の情報収集 出張前研修・赴任前研修の受講 海外安全セミナーの受講	海外安全対策委員会の設置 海外安全関連マニュアルの策定 社員教育の実施 海外安全セミナーの実施 国内外拠点での説明会の実施 海外拠点でのヒアリングの実施 関連情報の収集・分析・配布	海外拠点用マニュアルの策定 情報収集・分析・本社への報告 海外安全関連セミナーの実施 現地コンサルティング会社の起用 会社施設・社宅等のセキュリティ強化
	事前準備 発生時に迅速に対応するために	海外渡航管理システムの入力 出張者身上書の提出 各種重要書類の提出	被害想定の実施 各種訓練の実施 海外関連マニュアルの配布 海外赴任者・家族の動向把握 専門コンサルティング会社の起用 関係組織・団体との渉外活動 海外拠点依頼事項の受付・処理	大使館・領事館との渉外活動 現地警察・当局との渉外活動 その他情報収集体制の確立 現金・ノーマルチケット等の用意 衛星携帯電話等の手配
緊急事態発生 例えば、従業員が行方不明となった場合				
事後	初動対応 正確な情報収集及び迅速な対応のために	被害者・第一発見者による連絡 海外拠点責任者（最上位者） 海外拠点、又は海外拠点駐在員 本社緊急連絡先 現地在外公館	海外安全対策本部の設置 社内・関係会社へ緊急事態通知 関連情報の収集・分析・配布 身上書等の身元確認資料の確認 当該従業員家族・親族への連絡 関係機関との連絡体制確立 保険会社への連絡 等	現地での搜索活動 事故に巻き込まれた 誘拐・拉致された 突然死 自殺 その他 駆け落ち・夜逃げ等 関連情報の収集・本社への報告 関係機関への通報 大使館・領事館等の公館 現地警察・当局 その他現地日本人会 等
	事後対応 早急な解決のために		専門コンサルティング会社の起用 緊急支援要員の派遣 現地入り家族等に対する手配 家族の意思の確認 航空券・ホテルの手配 旅券・査証等の手続 国内・現地送迎体制 国内病院の手配 国内移送手段の手配 葬儀の手配 広報対応 慶弔金の処理 保険の求償手続 再発防止策の検討 等	現地対策本部の設置 関連情報の収集・本社への報告 病院等の医療機関の手配 緊急移送の手配 遺体の移送手配 付添医師・看護師の手配 弁護士・通訳の手配 精神科医・カウンセラーの手配 ボディガード・防弾車両の手配 代替住居の手配 等

図表 4 平常時における海外危機管理体制



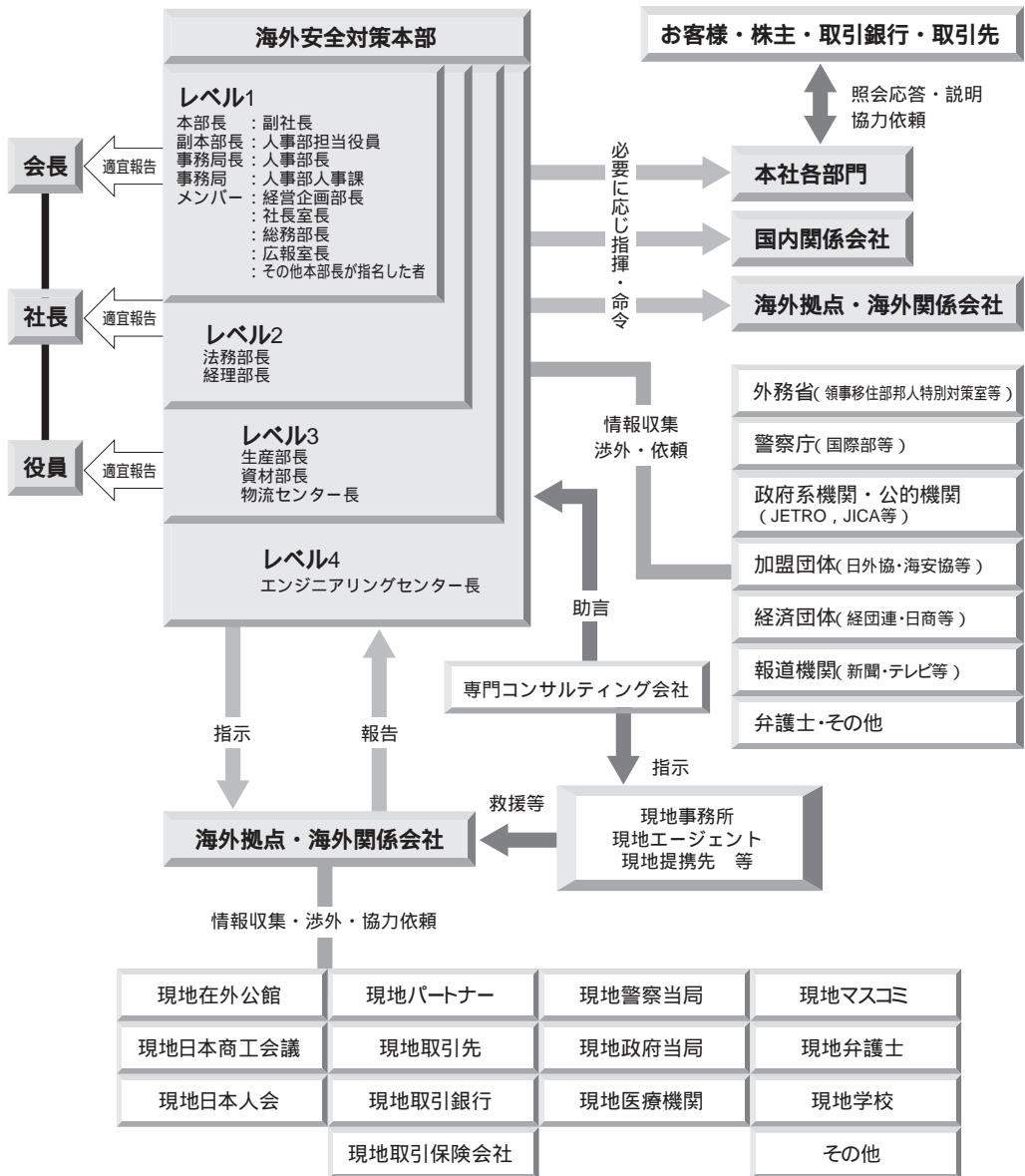
に収集・分析

- * 収集・分析内容を適宜、海外安全対策委員長、副委員長等に報告
- * 海外に駐在・在住または滞在する海外駐在員・帯同家族、海外出張者、関係会社

従業員およびその家族の人数、氏名を「日」単位で把握 等

- (F) 窓口・渉外 (主に事務局の業務)
- * 海外拠点からの情報収集の窓口
- * 海外安全に関する海外拠点からの要望・

図表 5 緊急時における海外危機管理体制



依頼事項の窓口およびその取りまとめ

- * 取りまとめられた要望・依頼事項を海外安全対策委員長、副委員長等に報告
- * 外務省・警察庁等の日本政府機関、専門コンサルティング会社・弁護士等の外部

機関との窓口 等

- (G) 海外安全関連マニュアルの策定・改訂・改廃等
- * 新規マニュアルの策定の決定・検証および承認

*** 会社組織の大幅な変更，海外拠点の新規進出，撤退等の状況が発生した場合のマニュアル改訂の決定・検証および承認**

*** 海外拠点にて作成した海外安全関連マニュアルの検証・検討および承認 等**

(H) 海外安全対策全般に関する計画の調整・立案・決定

*** 各種訓練計画の立案・決定**

*** 役員・従業員の啓蒙・啓発のための計画（セミナー・講習会等）の立案・決定等**

(I) 本社内および関係会社の海外安全対策に関する検証・勧告

*** 海外拠点の安全対策に関する検証・勧告**

*** 本社・関係会社および海外拠点での安全対策状況の検証・勧告 等**

(J) 本社・関係会社および海外拠点の海外危機管理体制に関する監査計画の調整・立案・決定

(K) 予算関連（毎年，定例予算と合わせ，予算申請を行う等）

緊急時の対応

（例：「海外安全対策本部」：図表 5）

(A) 社長等の経営層に対する報告

(B) 緊急事態の発令・社内通知

(C) 対策本部の設営・要員の呼集

(D) 対策本部での実施事項

*** 情報収集・整理・分析・伝達**

*** 対策の検討・決定・指示・伝達**

*** 対策の実施状況のモニター**

*** 広報対応等の渉外活動**

*** 対策本部運営全般 等**

(E) 復旧活動の立案・検討・決定・指示

(F) 緊急事態の解除 等

危機管理マニュアルの策定

危機管理マニュアルの策定は，危機管理体制を構築する上で極めて重要である。一般的に海外安全に関するマニュアル（海外安全関連マニュアル）には，図表 6 に示したようなものがある。マニュアル策定においては，下記の点に留意する必要がある。

マニュアルは，緊急時に見るだけでなく，普段から読んでもらうことが極めて重要である。これは，社内の海外安全に関する啓蒙・啓発の点でも重要である。そのため，対象者に合ったマニュアルを策定し，配布することが不可欠となる。

複数のマニュアル類を策定する場合，その後の汎用性，整合性等を勘案することが不可欠となる。特に，どのマニュアル・規定が最上位文書となり，他のマニュアル類とどのような関連を持っているかを当初より明確にしておく必要がある。また，策定当初から最終的にどのようなマニュアルを整備するかを念頭に置くことが実効的である。

緊急時対応のマニュアルで重要な点は，“実際に発生する危機がマニュアルで想定された通りに発生することはほとんどない”という点である。そのため，緊急時対応のマニュアルでは一挙手一投足を規定するのではなく，対応方針，留意点等を中心に記載することが実効的である。また，なるべく見やすくするため，部署毎・時間毎の時系列の実施事項等をチェックリスト形式でまとめることが実効的である。

緊急時対応において，実際に活動するのは危機の発生した海外拠点となる。そのため，海外拠点での判断を最優先する必要がある。また，海外拠点の判断については，すべて免責とする旨をすべてのマニュアル類に明

図表 6 海外安全関連マニュアルの構成例

文書名	概要・目的	対象者						
		本社・国内			海外拠点			
		経営層	対策委員会要員	一般社員	海外出張者	現地拠点責任者	海外駐在員	左記帯同家族
海外リスクマネジメント基本書	会社における海外リスクマネジメント体制についての根幹（基本方針、理念等）を記載したもの							
海外安全対策ガイドライン（海外出張者用）	海外出張者が平常時において何を心がけるか、予めどんな対策を講じておくかをまとめたもの	×	×	×		×	×	×
海外安全対策ガイドライン（海外駐在員・帯同家族用）	海外駐在員及びその帯同家族が平常時において何を心がけるか、予めどんな対策を講じておくかをまとめたもの	×	×	×	×			×
海外緊急事態対応マニュアル	海外において緊急事態が発生した際の本社及び海外拠点における対応をまとめたもの			×				
海外緊急事態対応マニュアル（コンパクト版）	「海外緊急事態対応マニュアル」の重要ポイントのみを抜粋したコンパクト版マニュアル			×				×
海外拠点マニュアル作成ガイドライン	海外拠点における日常の安全対策及び緊急時マニュアルの作成についてのガイドライン	×	×	×	×			×
海外拠点責任者ガイドライン	海外拠点責任者が安全対策上講じるべき対策、日常的に心がける必要のあるものをまとめたもの	×	×	×	×		×	×
海外拠点緊急時対応マニュアル	海外拠点で作成する海外拠点用緊急時対応マニュアル	×	×	×	×			
海外安全カード	海外駐在員・帯同家族・海外出張者の海外における安全対策についてカードサイズにまとめたもの	×	×	×				×

記しておくことが不可欠である。この免責事項が明記されていない場合には、海外拠点の判断・活動を狭めることとなり、実効的な海外危機管理体制構築の妨げとなる。

アルと訓練は一对であると言える。訓練の種類については、対策本部要員向けのシミュレーション訓練や対象者向けのロールプレイング等が実効的である。

啓蒙・啓発のためのセミナー・訓練

海外危機管理体制の構築においては、社内の意識向上・醸成が不可欠である。そのためには、各種階層（経営層・幹部層・管理職層・駐在員・帯同家族・出張者等）に対するセミナー・講習が有益である。その場合、なるべく事例を交えた内容にし、参加者の関心を引くことが肝要である。また、各種訓練も重要である。訓練は対応能力の向上という目的の他に、現状の体制（マニュアル等）についての問題点・検討点を浮き彫りにするという目的も持っている。その意味では、マニ

危機発生・想定モデルケース

図表 7 は、誘拐・拉致・恐喝等が発生した場合および爆弾テロの発生またはその予告があった場合の海外拠点および本社での初期対応をシミュレーションしたものである。詳細なマニュアルを策定しても、実際に発生する危機がマニュアルの想定と同じになる場合はほとんどない。そのため、このような危機発生シミュレーションを行い、対策本部要員等に対しシミュレーション訓練を行うことが実効的である。

図表 7 危機発生シミュレーション

	海外拠点	本 社
誘拐・拉致・恐喝等が発生した場合の初期対応	<p>事件・事故の発生</p> <p>拠点責任者またはその代行者が拠点従業員または当該海外赴任者の帯同家族から当該従業員が行方不明の旨、連絡受領</p> <p>事実関係の確認（発生場所、発生日時、被害者氏名、被害の程度、事件の発生状況等）</p> <p>初動対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 拠点及び関係者による極秘捜索開始 ・ 当該事件に関する情報管理の開始 ・ 事件記録の記載開始 <p>事件発生後6時間を経過し、依然として行方不明の場合は、緊急連絡ルートに従い、報告</p> <p>対策本部からの基本対応方針及び対策本部・拠点間の作業分担の指示に従い、拠点での体制を整備</p>	<p>報告を受けた海外安全対策委員長または代行者は、事実関係、状況及び本マニュアルの海外安全対策本部設置基準等を勘案し、海外安全対策本部設置可否を判断。（設置する必要がなく、当該海外拠点のみでの対応が至当と判断された場合には、その旨海外拠点に連絡し、報告を要請）</p> <p>海外安全対策委員長または代行者が対策本部設置が至当と判断した場合には、代表取締役社長に事実関係を報告し、緊急事態の発令及び対策本部設置を要請</p> <p>海外安全対策委員長または代行者は、担当海外拠点、対策本部体制（レベル、要員）を決定</p> <p>海外安全対策委員長または代行者は、決定した対策本部体制に基づき、要員の緊急召集を行う。同時に口頭にて、担当海外拠点責任者にその旨連絡</p> <p>本マニュアルの対策本部設置の通達に準拠し、社内、海外拠点、関係会社等に通達</p> <p>事務局長は、下記の点を本部長に諮り、明確化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 基本的対応方針の確認 ・ 対策本部・担当海外拠点間の作業分担の確認 ・ 担当海外拠点への第1回指示内容 <p>担当海外拠点への連絡項目は、下記の通り</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 基本対応方針 ・ 対策本部・拠点間での作業分担 ・ 拠点がすでに行った対応の追認
爆弾テロの発生又はその予告があった場合の初期対応	<p>爆破予告の受領</p> <p>拠点従業員または拠点責任者に報告</p> <p>事実関係の確認（爆破予告場所、予定日時、爆発物の種類等）</p> <p>初動対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 爆破予告場所にいる全従業員に対し退避場所も含め、退避を指示 ・ 現地警察に通報し、爆発物の捜索を依頼 ・ 当該事件に関する情報管理の開始 ・ 事件記録の記載開始 <p>全従業員の安全を確保した上で、緊急連絡ルートに従い、報告</p> <p>対策本部からの基本対応方針及び対策本部・拠点間の作業分担の指示に従い、拠点での体制を整備</p>	<p>報告を受けた海外安全対策委員長または代行者は、事実関係、状況及び本マニュアルの海外安全対策本部設置基準等を勘案し、海外安全対策本部設置可否を判断。（設置する必要がなく、当該海外拠点のみでの対応が至当と判断された場合には、その旨海外拠点に連絡し、報告を要請）</p> <p>海外安全対策委員長または代行者が対策本部設置が至当と判断した場合には、代表取締役社長に事実関係を報告し、緊急事態の発令及び対策本部設置を要請</p> <p>海外安全対策委員長または代行者は、担当海外拠点、対策本部体制（レベル、要員）を決定</p> <p>海外安全対策委員長または代行者は、決定した対策本部体制に基づき、要員の緊急召集を行う。同時に口頭にて、担当海外拠点責任者にその旨連絡</p> <p>本マニュアルの対策本部設置の通達に準拠し、社内、海外拠点、関係会社等に通達</p> <p>事務局長は、下記の点を本部長に諮り、明確化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 基本的対応方針の確認 ・ 対策本部・担当海外拠点間の作業分担の確認 ・ 担当海外拠点への第1回指示内容 <p>担当海外拠点への連絡項目は、下記の通り</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 基本対応方針 ・ 対策本部・拠点間での作業分担 ・ 拠点がすでに行った対応の追認

3. 海外出張者・駐在員に求められる安全対策

(以下の内容は海外出張者・駐在員の方に直接読んでもらうことが望ましい。)

海外における安全のためのポイント

海外安全のための20カ条については図表8の通りである。その中でも下記の3点は、テロ対策において極めて重要なので、肝に銘じておきたい。

- 「目立たない」
- 「用心を怠らない」
- 「行動を予知されない」

気を付けたい「場所」「時期」

最近のテロ動向を勘案した場合、下記のよ

うな場所・時期におけるテロ脅威が高いと言える。そのため、そのような場所・時期には十分留意する必要がある。

テロ脅威の高い国・地域

テロ脅威の高い国とは、最近のテロ動向の中心であるアル・カイダ (Al-Qaida) 等のイスラム原理主義テロ組織や反政府組織が活発な活動を行っている国・地域であり、図表9 (2004年1月以降に発生した国別の大規模テロ事件[1回のテロで10人以上が死亡したテロ事件]件数)で示した14カ国がそれにあたる。このうち、ウガンダ・ネパール・コロンビア以外の11カ国はイスラム原理主義が活発な活動を行っている国である。これらの国では、今後も大規模テロが発生する可能性が高いことから、十分留意する必要がある。

図表8 海外安全のための20カ条

1	平常時より、自分を守るのは自分以外にないという「セルフディフェンス」(Self-defense: 自己防衛)の心構えを忘れない。
2	自分が常に犯罪者から狙われているとの前提に立ち、まずすべての人や状況を疑ってかかる。
3	信頼できる現地の人々とは、常に良好な人間関係を保つことを心掛ける。
4	信頼できる人から最近の被害事例等、現地事情についての情報収集とアドバイスを受け、参考にする。
5	その国の国情、文化、慣習を理解し、認識を深める。
6	本人、家族に関する情報、日常の行動等を第三者に把握されないよう努力する。
7	本人・家族の行動予定を信頼できる者に予め伝え、事件に巻き込まれた際、迅速に対応行動を開始してもらえらる環境を作っておく。
8	主体性を堅持しつつ、常に目立たないことを心掛け、節度ある行動をする。
9	平素より、緊急時の際の対応行動を考えながら行動し、用心と非常時のための備えを怠らない。
10	狙われていると感じた場合は直ちに対応行動をとる。(移動する、避難する、安全な場所から動かない、助けを呼ぶ等)
11	常に周囲の人より、一歩先の(一段高い)安全対策を講ずる。
12	町の様子、市民の表情、室内の状況等周囲の状況変化に気をつける。
13	対象者、海外拠点および本社がお互いに緊密な連絡をとり、連携を強化しておく。
14	緊急時には、人命を最優先し、迅速かつ冷静に対応する。
15	正確な情報を収集することに傾注し、的確な分析を心掛ける。
16	危険には近づかず、リスクを自ら招くようなことをしない。
17	襲われたら無抵抗に要求に応じる。身体、生命が最も大切であることを忘れない。
18	誘拐・拉致・監禁等、自分の力で解決できない状況となった場合は、精神的安定と体力の維持に努め、事態が好転するのを待つ。
19	臆病であること、ことなかれ主義であることは、決して恥じることはない。冒険をしないこと、トラブルに巻き込まれないようにすることは、「勇気ある行動」であるということを忘れない。
20	海外において事件・事故、政治・社会的状況の急激な変化、その他大規模な災害等に巻き込まれた場合は、原則、下記順序で連絡を試み、その指示に従う。 海外拠点責任者(最上位者) 海外拠点、または海外拠点駐在員 本社緊急連絡先

図表 9 大規模テロ事件の発生国別件数
(2004年1月1日～)

国名	2004年1月1日 ～2004年6月26日
イラク	23
パキスタン	4
サウジアラビア	3
ロシア	3
アフガニスタン	2
イスラエル	2
インド	2
ウガンダ	1
ウズベキスタン	1
スペイン	1
タイ	1
ネパール	1
フィリピン	1
コロンビア	1
合計	46

なお、最近のテロ動向の中心であるイスラム原理主義テロ組織が、最も標的とする可能性が高いのは、米国・英国・イスラエルの3カ国である。そのため、図表9記載の国にある、これら3カ国の権益（大使館等の公館・軍隊・軍事施設等）には、特に留意する必要がある。また、航空機およびホテルについてもこれら3カ国系の利用はなるべく控えることも重要である。

テロ脅威の高い場所

最近のテロ動向では、政治的・経済的影響を拡大する目的から、その国の象徴的かつ代表的な建物・施設や主要産業・ライフライン等を標的にする傾向が顕著である。そのため、そのような場所にはなるべく近づかない等の留意が必要である。下記は、米国におけるテロ脅威の高い場所の例である。

* ホワイトハウス

* 連邦議会等の立法機関の建物

- * 国務省・国防総省等の連邦機関の建物
- * 自由の女神等の歴史的建造物
- * ニューヨーク証券取引所等の金融市場関係施設
- * 国連本部等の国際機関の本部
- * 軍事基地等の軍事関連施設
- * 英国・イスラエル等の公館
- * ユダヤ教・イスラム教の宗教施設
- * ライフライン施設
- * その他米国を代表する各種イベント会場 等
時期

最近のテロ動向で顕著なのが、政治的イベントに合わせてテロを行う傾向が強いことである。そのため、滞在国の下記のような政治的イベントの時期については、留意する必要がある。

* 大統領選挙

* 上下院の選挙

* 独立記念日 等

現地で注意したいこと

テロ組織がテロを行う場合、長い時間を掛けて標的（会社・従業員個人・家族等）に関する情報収集を行うことが一般的である。また、同時に注意深く標的を監視し、100%成功する場所・タイミング等を念入りに準備することも特徴として挙げられる。そのため、テロの防止または被害極小化のためには、下記の注意が不可欠である。

規則正しい行動（毎日決まった時間に決まった経路で通勤する等）をとらないこと、つまり行動を予知されないことが肝要である。誘拐事件のほとんどが出勤時または退社時に自宅または会社周辺で発生していることを勘案した場合、極めて重要なポイントである。通勤時間・経路等については複

数化する。

情報管理が極めて重要である。つまり、誘拐犯の情報収集活動が容易になれば、標的となる可能性が増大するというのである。例えば、現地マスコミ等に写真、個人的情報等を公開することは極めて危険である。また、現地での会社登記等についても、個人情報の管理には十分留意する必要がある。なお、誘拐事件等が発生した場合は、社内も含めた情報管理が何よりも重要となる。また、外部に対する広報では、(記者会見等で)犯行グループの情報収集に資するような対応は決して行わないことが肝要である(誘拐については、一般的には記者会見を行うべきではない)。

不審物の送致についても留意する必要がある。例えば、下記のようなものが送られてきた場合には、部屋の隅に置き、速やかに退避し、警察に連絡することが肝要である。

外見

- ・ 差出人、差出地が不明または心当たりがない。
- ・ 郵便料金が不足しているかまたは多い。
- ・ 内部からしみ出た油等で外部が汚れている。
- ・ ワイヤー、線等が飛び出している。
- ・ 宛先に疑念を持たれるような書き方をしている。

(“ Personal for... ”, “ Confidential for... ”)

- ・ 宛先の綴りが間違っている。
- ・ 外部がひも、テープ、ワイヤー、ゴムバンド等で不必要に縛られている。
- ・ 差出人住所と差出地が遠く離れている。
- ・ あまり使われない珍しい切手や消印が使用されている。 等

臭い

- ・ 奇妙な臭いがする。(テロリストが通常

用いる爆発物は靴磨き、アーモンドの臭いがする) 等

重量

- ・ 重さに偏りがある。(重心が中心部から遠く離れている) 等

テロ対策に限らず、犯罪に巻き込まれないためには、目立たないことが何よりも重要である(例えば、高級車を所有していた場合、被害に遭いやすい)。

万一、誘拐事件に巻き込まれたら...

誘拐は、公共の場で犯人が拳銃を突きつけ車に乗せたり、ホテル、住居等で拳銃を突きつけ車に乗せたりすることから始まる。誘拐・拉致に遭遇した場合に最も大切なことは、生き残るための努力に傾注することである。各段階における留意点は以下の通りである。

初期段階

拳銃等で威嚇されながら、車に押し込められるのが、一般的な誘拐事件の始まりである。この初期の段階は、本人が逃げる機会が最も多い時期であるため、犯人側にとっては、最も危険な段階である。この段階における留意点は下記の通りである。

(A) もし、公共の場所(周りに人がいる状況)で誘拐されそうになった場合は、できるだけ大騒ぎし、周囲の注意を引くことを心掛ける。

(B) ホテルの部屋で誘拐されそうになった場合は、ホテルの従業員、隣の部屋の宿泊客が疑念を持つ位、できるだけ音を立て大騒ぎする。また、最小限、誘拐事件が発生したことが当局によって断定される程度の騒ぎをする。何も抵抗せずに犯人に従った場合は、1～2日間の単なる不在として扱われてしまう。

(C) 誘拐・拉致された場合は、車に押し込められることがほとんどである。その場合は、下記の状況が想定されるので、留意しておく。

- * 目隠しをされる。
- * 身体的な攻撃を受ける(気を失わせる等)。
- * 薬物を投与される。
- * 車の床に伏せさせられる。
- * 車のトランクに押し込められる。
- * 輸送用の箱、枠組み等に押し込められる。

(D) 拘束されている状態では反撃したりせず、精神を安定させ、生存することに集中する。

(E) 頭の中で、どのような道をたどっているかを思い浮かべ、記憶する。例えば、通りを曲がった回数、通りの騒音、臭い、車に乗せられた地点からどのくらいで到着したか等である。

展開期

(A) 目的地に到着すると、一般的に、監禁される前に別の部屋で犯人側から尋問される場合がある。その場合には、下記の点に留意する。

- * 犯人側に対して協力的であっても、威嚇をもって接する。
- * 本人に関係ない情報のみを提供する。
- * 頑固、強情な態度で、尋問者を怒らせるようなことはしない。

(B) もし、身代金のための取引材料であれば、簡単に殺害されることはないことから、とにかく生き抜くことに集中する。犯人にとって、人質の生存が最も大きな関心事であること、彼らも本人を生かそうと努力していることを忘れない。

(C) 継続的に監禁される部屋に入れられたと認識した(その後監禁場所は都度変わる

こともあり得る)場合は、知覚を鋭敏に働かせ、下記のことには留意する。

- * 部屋の中を細部に至るまで観察する。
- * 建物特有の音等から、建物の構造、レイアウト等を想像する。
- * 壁、窓等からの音、通りの音、臭い等に敏感になる。

(D) 前述の項目を記憶に留めるよう努力する。また、時間経過に留意し、日数の経過を記憶する。また、1日のスケジュールを本人なりに立てる。

(E) 犯人側の行動に注意し、一定のパターンを捜す。また、犯人側の弱点や反撃しやすい点を探る。

(F) 上記情報を基に逃げるための機会を探る。ただし、ほとんどの場合、失敗することを肝に銘じる。

(G) 協力的態度を維持し、見張り等の犯人側と良好な関係を構築する。また、意思の疎通が確立した時点で、本人の待遇の改善を要求する。また、その要求に犯人側の注意を喚起させることに努める。

(H) 身体を活動的にしておく。万一、身体の内自由範囲が制限されていても、筋肉の伸縮等(Isometric Exercise)により、筋肉を鈍らせないようにする。

(I) もし、監禁されている建物に、他に人質がいる場合は、意思の疎通を図る。ただし、本人およびその他人質の安全、待遇を損なう危険性がある場合は、その限りではない。

(J) 非協力的な態度や犯人側を怒らせたり、敵対するような態度はとらない。このような態度をとった場合、監禁期間が長引いたり、拷問、身体的処罰の可能性が高まる。

(K) ストックホルム・シンドローム（犯人側と本人との良好な関係と特殊な環境下での緊張状態から一種の同情や連帯感を持つ状態）の兆候に注意する。このような状態となった場合は、本人が犯人側の行動に積極的に参加してしまう場合があるが、友好的な関係の維持にのみ傾注し、本人の威厳を維持し、本人の倫理観の維持に努める。

誘拐・拉致事件における逃走

- (A) テロリストが誘拐・拉致事件を起こした場合には、よく計画・準備され、しかも実行部隊がよく訓練されていることが多い。そのため、誘拐発生時の初期において、テロリスト側のコントロール下に置かれたにもかかわらず逃走を試みたり、監禁されてから逃走を試みたりする努力は、ほとんど失敗に終わることが多い。人質が自分1人の場合であれば、自分の問題で済むが、他に人質がいる場合は、彼らをも危険にさらすことになることを忘れない。
- (B) 逃走を成功させるためには、身体の健全性の維持と犯人側の虚を突くための心の準備が必要である。しかしながら、このタイミングは非常に難しく、最も危険な賭けである。また、逃走するのであれば、前もって十分に計画を立てておくことが必要となってくる。さらに、運転技術等の特殊技術を持っていない場合は非常に難しいということを忘れない。
- (C) 計画を立てる前に、逃走後の結果等について十分考慮する必要がある。例えば、郊外に監禁されていた場合に本人が人種的、外見的に目立ち、現地語が分からず、地理的感覚がない場合はほとんど成功す

る可能性はない。また、犯人がテロリストの場合は、人質の監禁場所として、彼らの支配地域とする場合が多いため、失敗する確率が極めて高い。そのため、逃走が成功する可能性は極めて薄いことを十分理解し、あらゆる要素を十分な上にも十分に検討する。

- (D) 犯人側が人質の扱いにあまり経験がない場合は、逃走計画を実行する価値がある。その場合は、犯人の不意を突くことを考える。
- (E) もし、逃走できた場合は、日本公館に行く。また、それができない場合は、現地国政府施設、欧米公館に行く。

誘拐・拉致事件における救出段階

- (A) 犯人がテロリストの場合には、当局による人質救出作戦等、強硬手段が実施される可能性が高いことに留意する。
- (B) 現地政府当局による救出作戦等が実施された場合、または実施されたと感知した場合は、できるだけ静か、冷静に対処することが肝要である。急に動いたり、行動を起こすと犯人に間違えられ、けがをしたり、死亡する場合もあることを忘れない。
- (C) 現地政府当局による救出作戦では、犯人側を捕まえるより、人質の人命を優先する場合が多い。そのため、自分が犯人ではなく、人質であるということを明示することが必要である。そのためにも、床に伏せ動かないことが肝要である。
- (D) 救出作戦中において犯人側からの自主的な解放やテロリストの降伏であっても、状況が極度に緊張しているため、状況が激変することが多々ある。そのため、当局または犯人側から明確な指示があるま

では動かない。

(E) 監禁場所から出てくる場合は、両手を挙げて出るように指示されるのが一般的である。その後は、救出部隊によるボディチェックを受ける。本人が救出された人質と判明し、状況が安定するまでは、手荒く扱われることが一般的である。

4. 安全対策を進める上での留意点

2001年9月の米国同時多発テロ事件以降、企業における海外出張者・駐在員・帯同家族の安全対策が注目を集めている。それ以前の海外安全に対する企業の姿勢は、それ程積極的ではなかったと言える。また、企業におけるテロ対策といった場合でも、特定の国の問題であり、欧米への海外出張者・駐在員・帯同家族には関係ないとの認識が一般的であった。しかしながら、この事件は、世界で最もセキュリティ対策が講じられている米国であってもテロの被害を受け得るという現実を企業に突きつけたと言える。また、その後のSARS問題・鳥インフルエンザ問題等、昨今の急激な国際化（人・もの・金・情報等の移動の高速化・流動化・巨大化）に伴い、世界規模でのリスク評価が困難となってきた。

このような国際情勢の中で企業としては、海外危機管理体制の構築が求められているが、その中でも下記の点については、特に留意するべきである。

免責事項を周知徹底・明記しておく

既述の通り、緊急時対応においては、実際に活動するのは危機の発生した海外拠点となる。そのため、海外拠点での判断を最優先する必要がある。例えば、海外拠点の責任者が当該国の政治状況の急激な変化により、今後

暴動・内乱・クーデター等が発生する可能性が高まり、駐在員・帯同家族に被害が及ぶ可能性が高まったと判断し、一時退避を決定したとする。しかし、退避した後に、実際には事態が終息し平穩に戻ったような場合、本社側では「どうしてそのような判断をしたのか？」と、責任追及することがある。このような追及は、会社における実効的な海外危機管理体制を阻害する要因であり、海外拠点責任者の判断を狭めることとなる。そのようなことを回避することが何よりも重要である。そのためには、セミナー・講習会等で周知徹底することとマニュアル類で明記することが肝要である。

通信手段を多様化しておく

米国同時多発テロ事件等、昨今のテロの巨大化に伴い、その影響が社会インフラ・ライフラインの途絶につながるケースが多い。そのため、安否情報・会社被害状況等の収集のためには、通信手段の多様化が不可欠である。特に、米国同時多発テロ事件では、ニューヨークの世界貿易センタービル（WTC）の地上・地下に携帯電話中継所および周辺地域の電話交換所があったため、マンハッタン地区のすべての電話が不通または錯綜した。この事件において効果を発揮したのが、電子メール、一般電話回線を介さない衛星電話、衛星を利用したテレビ会議システム、無線機である。このうち、電子メールはほとんど費用を要しないことから、合理的であると言える。ここで重要な点は、普段から通信手段の多様化を図っておくことである。つまり、複数の手段を利用することにより、関連する情報を収集できる可能性は拡大する。

バックアップ体制を築く

既述の通り、昨今のテロの巨大化に伴う社会インフラ・ライフラインの途絶により、海外拠点の機能がマヒすることが想定される。その場合、海外拠点機能を即座に他の拠点・場所に移転することが必要となる。特に、コンピュータシステム・ネットワークシステムは重要であり、普段からデータ・システムのバックアップ体制を構築することが不可欠である。また、メインフレーム・サーバー等については、最初から複数化し、他の拠点・場所にも設置しておくことが望まれる。また、業務再開の場所を予め決めておくことも重要である。

人の安全とコーポレート・ガバナンスの優先度

テロ等により、企業が大きな被害を受けた場合、日本企業においては、従業員・家族等の安否確認が最優先されることが一般的である。一方、欧米企業においては、コーポレート・ガバナンスの観点から業務再開を最優先する傾向がある。先に挙げた米国同時多発テロ事件では、大勢の従業員を失った米国企業

2004.8 人事マネジメント31
海外出張・駐在員 テロ対策ガイド

が、安否確認を後回しにし、直ぐに業務を再開したことが報じられている。これに対しては、米国内では株主の利益を重視した当然の活動と評価されており、一部日本のマスコミも株主利益を重視した米国企業の危機管理能力の高さを報じている。しかしながら、日本企業が同様の対応を行った場合には、日本国内では評価されることは少なく、逆に非難される場合が多いだろう。日本国内においては、安否確認を最優先することも危機管理において極めて重要であるとの認識があるためである。

どちらが「正しい」のか「正しくない」のかの議論は別として、企業としては緊急時に何を優先するのかを明確にする必要がある。つまり、確固たるスタンス、言い換えれば緊急時の対応方針・理念を持って対応することが何よりも重要であると言える。なお、緊急時の対応方針・理念については、海外安全マニュアル等で明記し、事前に明らかにしておくことが必要であることは既述の通りである。