

米国同時多発テロを巡る企業の危機管理に関する一考察

米国同時多発テロ事件の教訓



本田 盛治 (ひらぎもと もりはる)

株式会社ジェイ・エス・エス
専務取締役

はじめに

先日、某社の工場の警備強化計画書を見せられ、コメントを求められた。その社では危険物を扱っているため、お役所からの「現下の情勢に鑑み、警備を厳重にするよう」とのお達しを受けて、急遽警備強化策を策定する必要があったらしい。計画書は、工場全体の警備責任体制に始まり、各作業場ごとの責任者と連絡体制、工場正門と裏門における出入り規制の方法、各セクションの施錠責任体制等々、微に入り細をうがったものであったが、決定的なものが抜けているように思えた。方法論ばかりで、肝心の「どんな事態から何を守ろうとするのか」が全く見えないのである。

およそ、起こりうべきリスクの特定なくしては、予防策を考えることは不可能である。また、そのリスクから「工場の施設や資材、製品」を守ろうというのか、「工場の業務」を守ろうというのか、あるいは「工場で働く人」を守ろうというのか、これも明確になっていなければ、実効ある警備計画の策定は不可能である。「こういう事態が起きる可能性があるから、その事態から、これを守るために、どうするか」と考えなければ、計画が有効なものとはなり得ないのは自明のことである。

1 企業の危機管理の本質

あえて申し上げるならば、米国における同時多発テロ事件以降の日本企業の対応を見ると、上記の例と同じように、危機管理の

出発点となるいくつかの重要な事柄が、明確に認識されていないような気がする。

ひとつは、「企業の危機管理」とは、いったい危機から何を守ろうとする作業なのかということである。社会の危機管理や国家の危機管理ではなく、ましてや仲間の危機管理でもない「企業の危機管理」において、危機から守るべき対象は「企業そのもの」であることは言うまでもないことである。言葉を変えれば、「企業の存続と永続的な繁栄」こそが守るべきものであろう。人命軽視の暴論だのご批判を覚悟のうえで言えば、いくら人が安全でも、企業が傾いてしまえば、企業の危機管理が有効に行われていたとは言えないのである。

新聞には、「某社は世界中で飛行機に乗ることを禁止した」、「某社は米国の工場の操業を停止し、米国への出張を禁止した」などという記事があふれていた。米国で航空機を乗っ取って自爆するというショッキングなテロ事件が起きた。そのことをもって、世界中で同じようなことが次々と起きるだろうという判断からそうした指示はなされたものと思う。しかし、いつになったら、あるいはどういう状況になったら、その禁止を解除できるかを考えた海外安全担当者がいたであろうか。オサマ・ビン・ラディンがテレビに出て「もうテロはやりません」などと言うわけではないのであるから、搭乗禁止や出張禁止を解除する理由は、現下の情勢が続く限り半永久的にないと思わねばならない。

新聞に出ていた企業は、半永久的に米国や中東への出張をやめるのだろうか。それで、今期以降の収益に重大な悪影響が及ばないのだろうか。他人事ながら、大変心配である。

テレビに登場する“専門家”とか“評論家”の先生方の「他のテロ組織が今回のテロを模倣して、次々と同じようなテロをやるだろう」などという恐ろしい御託宣を聞けば、これは大変だとなるのは人情かもしれない。しかし、

プロの目から見れば、今回のテロは簡単に模倣できるようなテロではないし、世界を見渡しても、そんなことができるテロ組織は見当たらない。「アルカイダ」自身でさえ、ジャンボ機の操縦ができるようなコマンドを19人も失ってしまったいま、再びあんなことをやるには、早くても5、6年、いやそれ以上かかる。仮にそれだけの期間で準備ができたとしても、一度使った手は二度とは通用しないのである。テロというものは、相手の予想もしない時に、予想もできないような方法で行う、すなわち“相手の虚を突く”からこそ成功もし、最大の戦果も上げられるものである。

世界中の空港のセキュリティが事件以前とは比較しようがないほど強化されている今の状況が、ハイジャックなどの航空機関連テロを行いやすい状況かどうか、冷静に考えてみれば明らかなことである。また、米国では史上空前の厳戒体制が敷かれてもいる。

2 求められる冷静な対応

このように冷静に事態を判断してみれば、米国への航空便の運航が再開された後まで米国への出張を禁止したり、自粛したりする必要はなかったとの結論以外、出し得ない（このことは弊社会員企業には、事件直後の臨時レポートでアドバイスしている）。

米国での炭疽菌送付事件が連日過剰とも思えるほどに報道されているが、手紙で炭疽菌を送り付けるなどという程度の手口の生物兵器テロで、出張者が危険な目に遭う可能性はほとんどないと言っているであろう。これだけ大騒ぎをして、あの広大な米国全体で、死者は4人、感染者は20人弱（11月5日現在）にすぎないのである。

オウムのサリン事件でさえ、松本と東京で計19人もの死者と4千人もの負傷者が出ているのである。あの時、松本や東京への出張を差し止めたり、日本全国で地下鉄に乗ること

を禁止した企業が一つでもあったであろうか。

結局、大事件の発生にうろたえて、冷静に事態を判断することもなく出した「出張禁止」、あるいは世間様との横並びだけを拠り所に出した「出張禁止」は、もともとその根拠がないのであるから、解除する根拠も半永久的に得られないということになる。

「本当の企業の危機管理」が根づいていない企業の損失は、計りしれないものとなる。

とは言え、「企業の危機管理は何を守ろうとするものなのか」という基本的なコンセプトさえ確認されていない企業において、もともと専門家でもなんでもない海外安全担当セクションの担当者だけにその判断を求めるのは無理というものであり、そのためにこそ、私どものような危機管理会社が存在するのである。

おそらく各企業では、現業部門からの突き上げや、契約相手からの契約破棄も辞さない、あるいは巨額の損害賠償をちらつかせた強硬な申し入れで、米国や中東への「出張禁止」や「出張自粛」を、明確な理由もないままに、早晩解除せざるを得なくなるだろう。

「危ない、危ない」というムードに流されて、冷静な判断も明確な根拠もなく「出張禁止」を乱発し、何の根拠もなく解除する。こういうことを繰り返しては、各社の海外安全担当セクションは権威というものを全く持ち得なくなり、おそらく遠からぬ将来、自然淘汰されていくこととなる。せっかく根づき始めた企業の海外安全対策は、こうして大きく後退していく危険に直面しているのである。

経済のグローバル化がますます進み、企業の海外展開が避けられない現在、セキュリティは極めて大事な要素であることは間違いないが、間違えてはいけないことは企業の危機管理において、「初めにセキュリティありき」では決してないということである。

海外安全担当セクションの役目は、企業活

動を「いかに安全にやらせるか」を考えることであり、「危ないからやめなさい」ということではないのである。危ないからやめるのであれば、海外安全担当セクションなどは不要であり、海外事業は一切行えないということになってしまう。セキュリティは決して「本業を食ってはいけない」のである。

3 緊急事態対応マニュアルの整備を

マニュアルはマニュアルにすぎない、などという人もおられるが、自社が海外で緊急事態に巻き込まれた際に、企業としてどのような手を打つかをあらかじめ考えておく「緊急事態への対応マニュアル」の整備は、焦眉の急である。

今どき、“それらしきもの”程度のものを含めて、この種のマニュアルがない企業があるとは思えないが、一度自社の「緊急事態対応マニュアル」を点検してみられるといい。

まず第一に、「緊急事態」の定義が明確にされているか。

「不測の事態が発生したら」、「緊急事態が発生したら」などというような抽象的なリスクの特定がなされていたら、そのマニュアルは作り直した方がいい。

「戦争、テロ、犯罪、誘拐、恐喝、自然災害、交通事故」このようにリスクを羅列しているだけのマニュアルも作り直した方がいい。

果たしてその程度のリスクが緊急事態なのか、という観点からのチェックも重要である。

また、誘拐事件ひとつをとってみても、業務で海外にいる駐在員や出張者が誘拐された事件と、休暇で海外に遊びに行った社員が誘拐された事件とが、企業の危機管理において同列に扱われていいわけではないのである。前者であれば、企業はその責任において、社の全力をあげて被害者の救出に努力しなければならない。しかし、後者の事件への対応責任は本来被害者の家族にあり、会社は被害者の

家族の対応を「善意からサポートしてあげる」というスタンスで、なんら問題はないのである。

くどいようだが、「緊急事態」を明確に特定しなければ、有効な対応策など考えようがないはずであり、あいまいな「緊急事態」の定義づけが行われているマニュアルが有効に機能することはないと考えて、早急に作り直した方がいい。

第二に、緊急事態への対応体制である。

俗に言う「大砲で雀を撃つ」ような内容になっていないか、点検してみる必要がある。

例えば「交通事故」という「緊急事態」に対して、全社的規模での対策本部など必要であろうか。前記の例で言えば、「休暇中の社員の誘拐」に対して、「業務中の社員の誘拐」と同様の体制が必要であろうか。

視点を変えれば、「業務で海外にいる社員が殺害された」という「緊急事態」に対して、「業務で海外にいる社員が誘拐された」という「緊急事態」と同じ対応体制が必要だろうかということも考えてみる必要がある。

「殺害」も「誘拐」も、ダメージの深刻度には変わりがない。しかし、誘拐事件に対してとらなければならない対応策は無数にあるが、死んでしまったケースで会社がとり得る

対応策は極めて少ない。死んでしまった社員は、どんな手を打っても生き返ることはないからである。

官庁とは異なり、常にコストを弾く必要のある企業の危機管理においては、費用対効果をあらゆる局面で考えなければならないのは当然のことである。緊急事態への対応体制を適正ならしめるためには、列挙された「緊急事態」がその重要度に応じて、Aランク、Bランク、Cランクなどというようにレベル分けされていなければならない。

前記の例で言えば、「誘拐」はAランク、「殺害」はBランク、「休暇中の誘拐」はCランクといったような区分ができよう。

Aランクの緊急事態への対応体制が最大規模のものとすれば、Bランクの緊急事態への対応体制は中程度、Cランクの緊急事態には原則として対策本部は設けない、というように、それぞれのランクに応じた対応体制を考える必要があるのである。

誌面の都合で、企業の危機管理について、すべてを語り尽くすことは到底できないが、今般の事件を契機に、邦人企業の危機管理が一段と充実されることを願って、気がついたことを簡記してみた。

16