



「海外安全・危機管理」新任担当者講習

2016年5月12日

NPO法人 海外安全・危機管理の会
代表 長谷川善郎

目次

- 【Ⅰ】 はじめに
- 【Ⅱ】 海外における日本人・企業関連の主要事件・事故・災害の種類別発生件数
- 【Ⅲ】 企業危機管理への基本的取り組みガイドライン
- 【Ⅳ】 重大な事件・事故等の予防対策・危機対応・復旧対策
- 【Ⅴ】 海外における安全配慮義務
- 【Ⅵ】 安否確認と安全対応のグローバルシステム構築
- 【Ⅶ】 企業危機管理・日米比較

【I】はじめに

・ 海外安全・危機管理とは

- (1) 企業リスク対策の一環
- (2) 人命にも関わる重大な仕事
- (3) 経営者、社員、そして社会も、「安全・安心」に高い関心

◎ 海外安全・危機管理の対象リスク

1) 政治・社会リスク

- ・戦争、国際紛争、政治的混乱、クーデター、内乱、暴動、抗議デモ、反日行動、破壊行為
- ・テロ、誘拐、海賊、ハイジャック、カージャック、脅迫、恐喝、暴力、虐待、製品への異物混入、その他犯罪(強盗、盗難、スリ、ひったくり、詐欺、空き巣、サイバー犯罪等)

2) 災害・事故リスク

- ・地震、津波、噴火、台風、ハリケーン、洪水、落雷、停電、大気汚染
- ・交通事故、航空機事故、列車事故、火災・爆発事故、水難事故

3) 経営・労務リスク

- ・会社又は幹部への脅迫、恐喝、襲撃、抗議デモ、産業スパイ、情報漏洩、インサイダー取引
 - ・感染症、疾病・けが、メンタルヘルス、ハラスメント、差別行為
-
- ・さまざまなリスクの実態を知り、適切に対処して「リスクを防ぐ、小さくする、再発を防ぐ」、そして「業務改善、事業継続に資する」が担当者の任務

【II】 海外における日本人・企業関連の主要事件・事故・災害の種類別発生件数(1978年～現在迄のリストより) 総数218件

誘拐	63	感染症	6
テロ	50	強盗	10
戦争・紛争・クーデター暴動等	39	反政府デモ	4
自然災害	17	産業スパイ	2
襲撃(人・施設等)	7	反日デモ	3
航空機事故・ハイジャック	7	その他	10

【Ⅲ】企業危機管理への基本的取り組みガイドライン

1. 会社方針の設定

経営者は危機管理に関する基本方針や行動指針を設定し、表明する。

2. 推進体制の確立

- ① 危機管理の推進を図る委員会と担当部署の設置、及び委員長、委員、担当者の選任。
- ② 役割、責任、権限を文書で明確化。
- ③ 連絡網の構築。
- ④ 海外にも、本社組織と連携する組織、担当者(兼務者可)を設置。

3. 行動計画の策定

- ① 危機管理関連リスクのすべてを洗い出す。
- ② 危機管理関連リスクを分析し特定の上、影響度を評価。
- ③ 危機管理の実行可能な目標を設定し、リスク対策を検討。
- ④ **危機管理の実施計画**の策定。
 - ・平常時、緊急時の実施事項について、計画に組み入れ。
 - ・リスク対策の具体的な内容、作業日程、優先順位等を決定。
 - ・利用できる経営資源(人員、予算等)を明確化。
 - ・事業継続の観点からも検討。
 - ・実施計画は、全社組織の経営計画等にできる限り組み入れる。

4. **緊急対策本部**の整備

- ① 緊急対策本部長および体制を定め、対策本部の設置基準、連絡網、緊急対応する際の手順等も決めておく。

- ② 緊急対策本部長は、危機管理の推進を図る委員会のメンバーから選任。
- ③ 緊急対策本部長不在の場合の決裁権限委譲や代行順位を決定。

5. 危機管理の対策マニュアルの作成

- ① 対策マニュアルには、会社の基本方針、推進体制、決裁権限規定、また組織や社員、家族のための具体的な行動ガイドライン等を記載。
- ② 対策マニュアルには、各種の事件、事故、災害に関する**予防対策、危機対応、復旧対策**等を明示する。
- ③ 読んですぐ分かり、容易に実行可能な内容で、かつ必要最小限のマニュアル内容に止める。

6. 実施および運用管理

① 危機管理計画の実施

- ・策定した計画に基づき実施手順を作成し、関連部署に提示すると共に、適宜調整して、十分な理解と協力の下に実施。

② 計画で予見していなかった緊急事態への対応

- ・必要に応じて、緊急対策本部を設置し、特別予算を組んで対応。

③ 災害時は、人命の安全確保と二次災害の防止が最優先。可能な範囲で事業継続対策にも取り組む。

7. 危機管理担当者の育成

① 危機管理者は、必要な能力を身に付けることが求められる。

② 企業は、**危機管理者の育成**のために、適切な教育カリキュラムの設定と実行が求められる。

- ③ 教育カリキュラムには、危機管理の基礎知識、リスクごとに直面し得る状況を想定した対応スキル、情報分析・判断能力、マニュアル作成能力、計画の有効性や実現性を評価する能力、ITスキル等が含まれることが望ましい。

8. リスクコミュニケーション

- ① リスクコミュニケーションとは、リスク情報の送り手と受け手の間における共有を通じ、リスクに関わる相互理解をするための活動やプロセスを指す。両者間に信頼関係があることが望ましい。
- ② リスクコミュニケーションの目的
- ・リスクの発見およびリスク特定のための情報収集
 - ・関係者との間で、誤解または理解不足に基づくリスク顕在化の防止やリスクの受け止め方についての温度差の解消
 - ・関係者に及ぼす可能性のある被害の回避および低減
- ③ 安全・危機管理のホームページを作成し、社内イントラに掲載することは、リスクコミュニケーションの推進に有効。必要に応じて、日・英文での掲載を検討する。

9. 点検および是正措置

- ① 企業は全社業務をレビューする機会に併せ(あるいは年1回以上定期的に)、危機管理の取り組み状況を評価する必要がある。評価に当たっては、危機管理にかけたコストの総額と予算値、過去値等との対比も考慮する。
- ② 評価結果や改善内容を経営層に報告。

10. 経営層による見直し

- ① 経営者は定期的な点検結果を踏まえて改善点を洗い出し、危機管理の取り組みを見直して、以後の方向性を打ち出す。
- ② リスクに強い企業となるためには、この見直しを定期的 to 実施し、継続的に改善を行う必要がある。

11. 情報ネットワーク構築

- ① 社内・外の関係者とネットワークを構築し、情報交換を通じて、弱点の把握と安全対策に役立てる。
- ② 社外セミナー、講演会等にも、できるかぎり参加し、情報ソースを広げる。

12. 社員研修、シミュレーション、社内安全会議

- ① 赴任前研修、海外店長会議、スタッフ会議等の機会を捉えて、社員安全意識の醸成を図る。
- ② シミュレーションにおいては、関係者の出席の下、それぞれに役割を付与し、活用できる経営資源を設定した上で、特定のリスクが顕在化していく過程、リスクが顕在化して緊急時となる過程、緊急時を脱して復旧時となる過程等を想定して実施することが望ましい。
- ③ シミュレーションの実施を通じて、危機管理能力が相応に備わっているか、また問題点もチェックできるので、危機管理ではシミュレーションは重要な訓練となる。
- ④ 研修、シミュレーション、安全会議がマンネリ化しないように工夫する。

【Ⅳ】 重大な事件・事故等の予防対策、危機対応、復旧対策

	<u>重大性</u>	<u>発生頻度</u>
1. 誘拐	◎	
2. テロ	◎	
3. 脅迫		◎
4. 緊急避難	◎	
5. 重大感染症	◎	
6. 車の事件・事故		◎

【V】 海外における安全配慮義務

(1) 安全配慮義務とは

1. 使用者が労働者と労働契約を締結した場合、使用者は労働基準法、労働安全衛生法、労働契約法等により、労働者の安全及び健康を守る為の安全配慮義務を負う。

2. 労働契約法第5条(労働者の安全への配慮)

「使用者は、労働契約に伴い、労働者がその生命、身体等の安全を確保しつつ労働することができるよう、必要な配慮をするものとする。」

注:労働契約法は、2008年3月1日施行

3. 安全配慮義務違反があった場合、使用者は労働基準法、労働安全衛生法等の罰則のほか、民事上の損害賠償請求をされる可能性がある。

注:民法第715条(使用者責任)、第415条(債務不履行)等を根拠に、事業主に多額の損害賠償を命じる判例が多数存在

(2) 使用者が安全配慮義務違反を追及されない為に取り組むべき措置

1. 設備の安全化、作業環境改善
2. 安全な設備等の選択・安全装置の設置
3. 保護具の着用義務付け
4. 監視人等の配置・安全衛生教育の徹底
5. 健康管理・危険業務への有資格者等の選任
6. 精神衛生、自殺防止等

(3) 損害賠償が認められるかの判断基準は、過去の判例等から以下が指摘される

1. 損害と安全配慮義務違反行為との間の因果関係
2. 危険を回避する対策を取っていたか(危険回避努力)
 - ・労働安全衛生法の規定の遵守
 - ・業界や社内の基準・慣習等や指針の遵守
3. 災害発生について予見していたか、予見可能であったか(予見可能性)

(4) 海外で予想される安全配慮義務違反例

- ① 違反事例 ⇒ 過労・ストレス、危険な労働環境(工事現場等)、誘拐・脅迫・テロ被害、安全教育不備、重大感染症等
- ② 安全配慮義務の発生根拠 ⇒ 安全配慮義務は、**雇用契約(請負契約でも指揮監督権が認められる場合は雇用契約と同様)**に基づく付随義務で、過失の要素が判断材料になる。
日本法では、家族、現地採用社員、現地委託先は対象外となる。

(5) 安全配慮を適切に実施する為に、

- ・海外安全・危機管理を円滑に推進する為の要件とグループ別企業・団体の対応例 (最終頁の参考資料参照)

【Ⅵ】 安否確認と安全対応のグローバルシステム構築

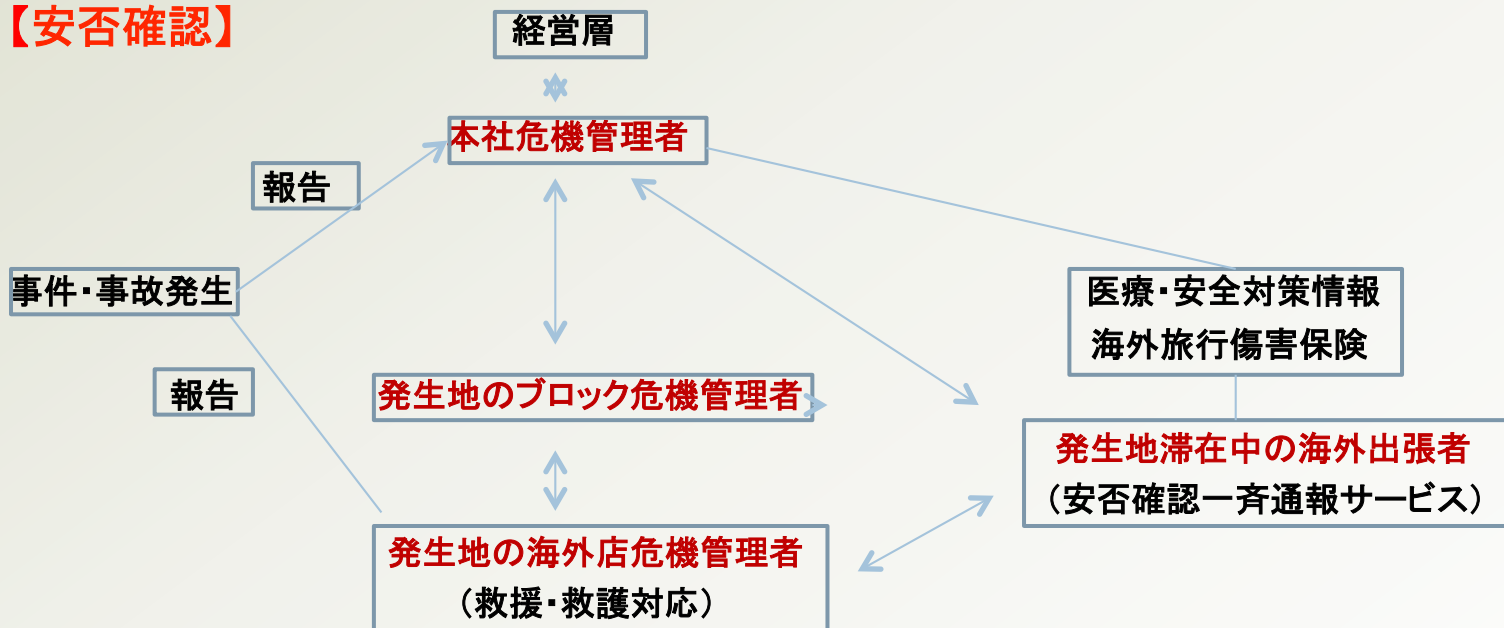
1. システム構築の目的

- ① 迅速な安否確認
- ② 社員の身体リスクの予防と最小化
- ③ 全世界の社員を対象
- ④ 社内安全ルールのグローバル化
- ⑤ 経営層への早期レポーティング

2. 方法

- ① 危機管理者の連絡ネットワーク ⇒ 本社－各海外ブロック－各海外店・子会社)
- ② 安否確認 ⇒ 社員の所属店・子会社の危機管理者が実施し、本社危機管理者に連絡
- ③ 医療制度
- ④ 安全対策 ⇒ マニュアル、現地セキュリティチェック、社員と危機管理者間の直接コミュニケーション)

【安否確認】



3. 海外出張者向け対応

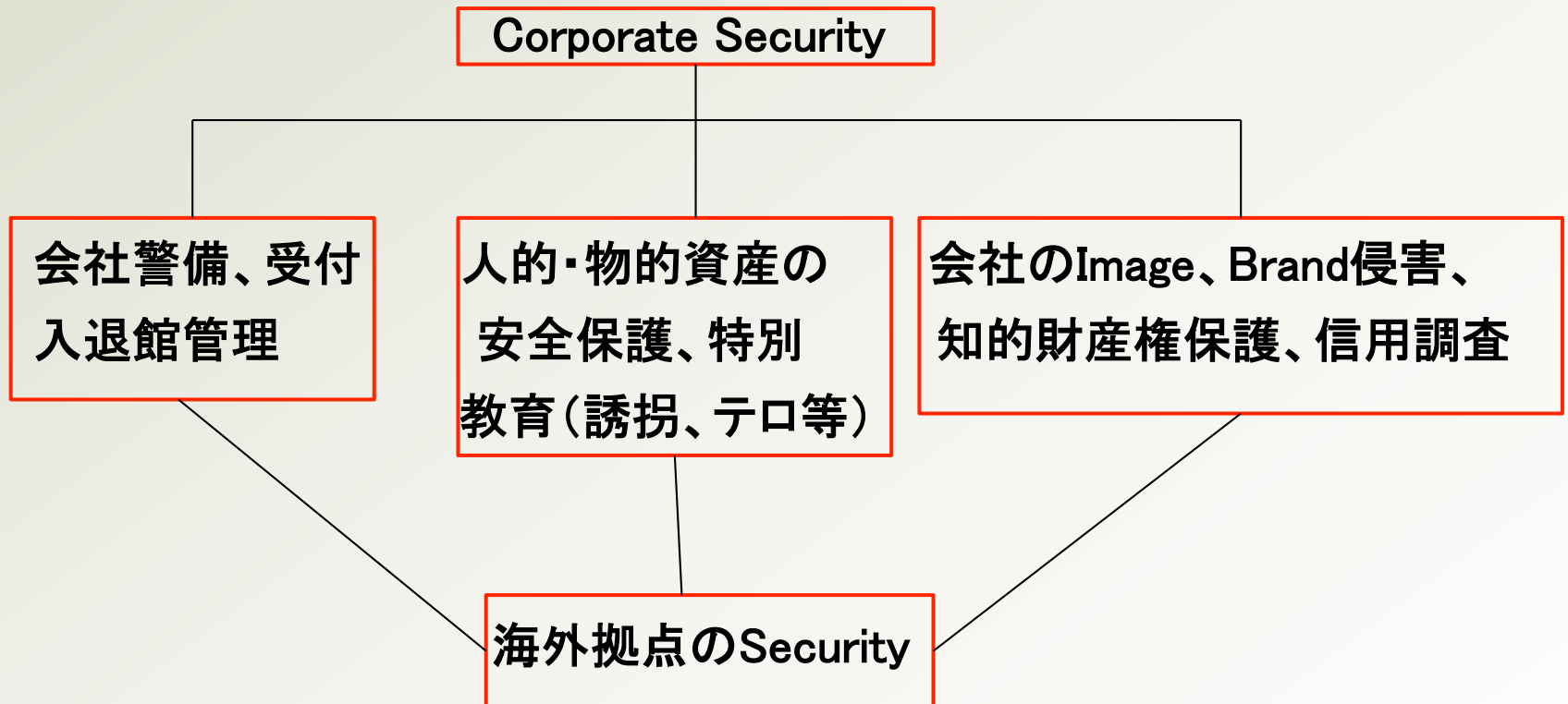
- ① 海外出張者の滞在地把握⇒ 出張申請書に基づくスケジュール管理(一斉通報システムにより出張者の安否確認が可能)
- ② 情報提供
 - ・ 出張時に渡航国の渡航情報、危険情報を提供
 - ・ 国・地域別のリスクレーティング(外務省、危機管理会社等)
 - ・ 現地医療情報
- ③ 海外旅行傷害保険への加入 ⇒ 傷病、緊急搬送
- ④ 危険地域への出張許可申請・承認の手続き ⇒ 危機管理者の関与
- ⑤ 渡航国が危険地域である場合は、現地の危機管理者が出張者に対し安全アドバイス
- ⑥ 危険地域でのエスコート手配(必要に応じて)

【Ⅶ】 企業危機管理・日米比較

	日本	米国
組織	人事・総務部の下部組織	トップに直結、Corporate Security部門
危機管理Manager	総合職社員	警察・軍・シークレットサービスOB
安全に対する企業姿勢	会社の安全配慮	Self-Defense(会社は安全情報、Know-how提供)
業務の重点	有事対応	予防の為の備え(訓練重視)
危機管理計画	大半の企業は未作成	多くの企業で作成
研修、Simulation	赴任前研修、防災訓練等	各種の安全研修を実施
本社の海外拠点のSecurity監査	殆ど未実施	定期的に実施

【Ⅺ】 米国企業の危機管理組織と担当者の主要任務

1. 米国企業の一般的な危機管理組織



2. Security Service Division 人員 (本社)

- General Manager 1名
- Deputy General Manager 1～2名
- Expert 数名
- Staff 相当人数
- Receptionist 相当人数
- Security Guard 相当人数

3. 主要任務

- 全社のセキュリティ統括
- High Risk地域・国へ出張する社員への情報提供とアドバイス
- 海外拠点毎の危機管理Programの作成とMaintenance
- 全社の上級管理者、一般社員にSecurityの啓蒙
- 海外の拠点長にSecurityの重要性を認識させ、Security体制の整備と予算の確保

参考

安全配慮への取組み（担当者配置から見た目安）

	X: 最重要な要件	Y: 重要な要件	Z: その他の要件	対応する日本の企業・団体例
Sグループ（専任担当者と同数スタッフ配置）	実施	実施	実施	ごく一部の日本企業・団体 欧米では多数のグローバル企業
Aグループ（専任担当者と同数スタッフ配置）	概ね実施	概ね実施	概ね実施	電機、通信、自動車、機械、プラント、商社等 のグローバル企業30～40社
Bグループ（兼任担当者を配置）	幾つかの要件を実施	幾つかの要件を実施	Z5実施	その他のグローバル企業
Cグループ（担当者の配置はない）	X3、X5、X6、X8、X10、X11、 X12 等実施	Y4実施	Z5実施	大手企業
Dグループ（担当者の配置はない）	X3、X6、X8、X11 等実施	Y4実施	未実施	中小企業

海外安全・危機管理を円滑に推進するための要件

X: 最重要な要件

- X1 海外安全・危機管理に関する会社基本方針、推進体制、社内規定
- X2 海外安全・危機管理を担当するスタッフの指名（専任、又は兼任）
- X3 緊急対策本部の設置と対策メンバーの指名
- X4 駐在員・家族に対する海外赴任前研修（安全対策、健康管理を含む）
- X5 社員向け安全対策マニュアルの配布
- X6 緊急連絡網の整備・点検、緊急時の安否確認
- X7 各種の緊急事態対応
- X8 社員の海外出張管理（予防接種、スケジュール把握等）
- X9 社内会議等で安全問題、安全対策の取り上げ
- X10 3か月以上現地滞在する社員の在外公館への在留届
- X11 付保（海外旅行傷害保険、自動車保険等）
- X12 健康・衛生管理（定期健診、予防接種、勤務時間管理、職場の環境衛生等）

Y: 重要な要件

- Y1 社内イントラにリスク情報、安全対策、注意喚起等の掲示
- Y2 誘拐・脅迫、緊急医療対策（付保、危機管理会社との顧問契約等）
- Y3 担当スタッフの現地出張による状況把握
- Y4 現地日本人会、商工会等への加入
- Y5 在外公館等が主催する安全対策協議会、安全セミナー等への参加

Z: その他の要件

- Z1 社員、会社施設、社宅のセキュリティに関わる危機管理会社等によるサーベイの実施
- Z2 外国人社員対策（グローバル版英文安全対策マニュアル、英語版社内イントラ等）
- Z3 定期的な（危機対応）模擬訓練、安全対策研修等の実施
- Z4 グループ企業の海外安全・危機管理対策
- Z5 海外安全・危機管理関連の社外団体への加入
- Z6 企業間の情報交換ネットワークに加入、社外の安全対策セミナー・研究会等に参加