

# リスク認識とクライシス対応

## 一つの事例による地域リスク対応の考察

神戸夙川学院大学教授 澤山明宏

### 【目次】

1. はじめに一リスクの多様化
2. 構成と方法
3. 事例—1980年9月イラク
  - (1) 兆候—1980年9月21日まで
  - (2) 勃発—1980年9月22日
  - (3) 対応—1980年9月23～25日
  - (4) 避難—1980年9月26日
  - (5) 後日
4. 考察—リスク認識とクライシス対応
  - (1) リスクの認識
  - (2) クライシス対応
5. 事例を超えて一地域リスクの考え方
  - (1) 状況への理解
  - (2) 属人的要素の限界と可能性
  - (3) カテゴリーの細分化
6. 結論

### 1. はじめに一リスクの多様化

長く海外での商取引、駐在に伴うカントリーリスクが問題にされてきたが、リスクの内容は、主に当該国の政情、経済の悪化による取引ならびに駐在する取引関係者の身の安全確保が中心であった。このようなカントリーリスクの研究は日本では海外との商取引開拓の先端にあるとされた総合商社が中心であった。

そこにおけるリスクの被害を受ける対象は取引自体と現地での担当者に絞られていたと言える。また、リスクそのものも当該国の政治と経済の「長期的な変動」に起因するものと推定されていたと言ってよい。(このような推定が1980年代当時に

すでに有効性を失いつつあったことは本稿の事例で取り上げる)したがって、リスクからの保護の対象も取引と長期滞在の駐在員が中心になっている。

しかしながら、今日、商取引以外、特に観光目的で海外に滞在する日本人は商社や海外取引の担当者に限らず、観光あるいは留学など目的が多様化し、並行して駐在者のみでなく短期間の旅行者も海外でのリスクに巻き込まれる可能性が高まっている。現実にはエジプトやバリ島のテロ事件に巻き込まれた観光旅行者、ニュージーランドの地震に遭遇した留学生が落命する事件が起きている。このようにリスクの種類(テロ、自然災害など)ならびにリスクにさらされる日本人も共に増加し多様化していることに注目しておく必要がある。目的がビジネスであれ観光であれ、滞在が長期であれ短期であれ、リスクが突発的にクライシス(危機)として現実化した場合への対応の研究の重要性が高まる一方である現状と認識している。

本稿はこのような研究の一例として、過去の一事例を参考材料にしながら、具体的な事件のフォローから始めて、リスク・マネジメントと一括されている「リスク認識」と「クライシス対応」についての実践的な見解をまとめることを目指したい。リスクと言えば大まかであり、日本国内での犯罪や争乱のリスクも含まれてしまうが、ここでは海外の「各地域固有のリスク」に限定しておきたい。

### 2. 構成と方法

本稿の大まかな構成は次のようになる。

①事例（一資料）としてのイラク・イラン戦争勃発時（1980年9月）前後の現地（バグダッド）での危機対応の記述

②①からの複数の問題の抽出と考察

③②に基づく応用可能な見解のまとめ

①については、筆者自身はその渦中にあり体験したことから、詳細を一種のオーラルヒストリーとして語れる立場を活用するものであり、イラクとイランの間に勃発した戦争をめぐる、一定期間の一総合商社のバグダッド支店を中心とする関係者の行動を記述する。記述の中心に登場するのはビジネスマンであるが、現地滞在目的がビジネスであろうと観光であろうと大差がないことは理解頂けると思う。何よりも当時の筆者は若手の出張者であり、現地事情にまったく疎い上に重要情報から遠い立場にあり、現地での展開に一喜一憂を繰り返す、つまりは観光旅行者にきわめて近いものであった。

すなわち①においては、海外での予想外の事態に直面し、誰がどのように認識し対応したかの記述に集中し、②においては、その対応はいかに評価できるかを中心に考察する。この考察をもとに、③において、②の考察をリスクが多様化した現在への適用のための基本を要約したい。

この方法の問題点は、記述者が事例に関わった筆者であることに多分にある。主観的・客観的な観察が交錯することは避けられず、また情報の偏りや漏れ、特に記憶違いなどにより、正確な記述であるとは言いがたい。これを自覚しつつ記述し資料とするのは、前章に書いた問題認識に対し、筆者の経験記憶が最も活用できるタイミングが、多くの日本人が多く地域で多様に関わっている現在ではないかと考えるからである。余談のようなトピックもあえて省かず記述した。また、カントリーリスクよりも「地政学リスク」という用語が普及した今日、リスクの捉え方についての一定の示唆も得られると考えている。リスク対応がリスクの定義によって変わることは言うまでもない。

### 3. 事例 — 1980年9月イラク

（以下の記述において、固有名詞はすべて頭文字の仮称で表わすこととする。当時の関係する企業にも個人にも公式の記録はなく、何ら迷惑の及ぶ内容ではないと信じるが、捉えようによっては筆者の意図と裏腹に、批判と受け取られる可能性もはないからである。筆者の時間把握や記述も今となつては曖昧な部分もある。主語は明記しないかぎり筆者本人である。また、段落にアルファベットを付記し、後半の考察での引用のためのインデックスとする）

（1）兆候—1980年9月21日まで

（a）総合商社M商事のバグダッド支店は前年の隣国イランのイスラム原理主義革命による混乱を睨みつつイラク現地での商権拡大を目指している。機械類、消費財のイラクへの輸出は、同国の石油輸出に支えられた購買力を背景に、十分な伸長を期待できた。

（b）筆者は9月10日夜、パリ経由バグダッド空港に到着しタワーホテルに荷を解く。出張目的はイラク政府公団に輸出した某メーカーの空調機の慢性故障発生に伴う修理対応エンジニア・グループ7名へのイラク各地での現場活動と無事帰国への支援であった。日中気温は摂氏40度以上。夜間は涼しく、以後晴天に恵まれる。

（c）バグダッド支店のK支店長以下幹部に挨拶するも、筆者の所属グループからは駐在員がまだ派遣されていない。折から隣国ヨルダンのアンマン駐在員Y（30）が同じグループであったことから懇意になる。Yはアラビア語に熟達しアラブ文化にも精通していた。

（d）到着の翌日、昼間に空襲警報めいたサイレンが5分間鳴り響く。支店長代理のIがこんなことはなかったことを口にする

（e）9月はじめの朝日新聞朝刊の囲み記事に、シヤタルアラブ川を挟んでのイラク軍とイラン軍の小規模な銃撃戦があったことが報道されていた。

(f) 9月12日から15日にかけて、メーカーのエンジニア3名と共にイラクの南部最大の港湾都市バスラにイラク航空で向かう。バスラを基点にナシリア、アマーラの空調機取扱い部局（イラク公団管理下）を現地人ドライバーの運転による自動車で訪問し、修理の進展状況を確認。帰途バスラ近郊でイラクの戦車の集団の移動に出会い、道路閉鎖による渋滞に巻き込まれる。

(g) バグダッドに戻り、バスラでの目撃を支店内で報告。東京本社には所属部直属上司に電話で説明。翌日、異常は発生しないとの調査部見解を知らされる。

(h) 事態を異常と判断したエンジニア・グループのリーダーU（五十代半ばの戦争体験者でもあり、エンジニアの中では唯一英会話ができた）は即刻の帰国を主張した。修理状況が順調であり、公団の幹部も賛成したことからエンジニアの帰国を19日と決定し帰国した。筆者は期間を定めずバグダッドに残ることとした。

(i) イラクでの2週間以上の滞在にはビザの延長が義務付けられていた。日本人の場合、他のアジア諸国（特にインド、パキスタン、中国、フィリピン）と同様に混雑し冷房もない一箇所で長蛇の列の中で待機しなければならない。パスポートを預けてから一日から四日、ベンチもないところで待たねばならず、返却されるパスポートは、20メートルも離れたイラク出入国管理局担当者のデスクからたどたどしく名前を呼ばれてはじめて取りに行ける。

(j) 当時のイラクは建設ラッシュであり、各国からのエンジニアと労働者が殺到していた。アメリカ、西ヨーロッパよりも東ヨーロッパ（東ドイツ、ポーランド）のエンジニア、インド、パキスタン、フィリピンからの労働者が目立った。

(k) 9月20日、筆者は出入国管理局に行ったが、混雑ではパスポート紛失の危険もあると思い先輩のYに相談した。Yもビザ更新の必要があり、共に21日、管理局の上層部に直接かけ合うことに

する。この案は成功し管理局の別室にパスポートを預け、翌日取りに来ることで収まった。Yと筆者はパスポートを所持せぬまま22日を迎えることになる。

(2) 勃発－1980年9月22日

(a) タクシーのドライバーから「イラクとイランが戦争を始め、イラン空軍がバグダッドを攻撃に来る。空港は閉鎖された」と聞く。バグダッド空港に向かい空港閉鎖を確認する。支店幹部の勧めもあり、滞在中のホテルで荷物をまとめ、急ぎ支店駐在員の独身寮の空き部屋に移る。

(b) 午前零時過ぎ空襲警報が響く。寮のベランダに上がり、支店駐在員らと空を見ると、雲の上にジェット機の飛行音と低い爆発音が連続して聞こえる。地上からの対空砲火の火線（曳光弾の軌跡）が数本上がっている。市民が通りに出ているが、道路規制はない。その後数度の空襲警報が響くが、23日午前にベランダより彼方に上がる黒煙を目視。午後にはいずれの所属か判明しない空軍機の低空飛行を近くに見るが、これがイラン機でないとは周囲に対空砲火もないことから後になって考えたことである。一度ミサイルめいたものの飛来に見える物体を見て、日本人は皆あわてて室内に逃げ込んだりもした。付近に爆発音はまったくなかった。

(c) 支店内で「イラクは経済発展が始まったところであり、イランはイスラム革命の直後だから、両者にとって損な戦争だからすぐに終わる」との意見を何度か聞いた。一方、「日本は自衛隊も救難に派出できないか」「市民が混乱して略奪を始めるかもしれない」という嘆息混じりの不満、不安も出た。

(3) 対応－1980年9月23～25日

(a) K支店長が駐在員と出張者全員を集合させ、「事態を深刻視し、婦女子、関係先出張者、M商事出張者の優先順位で陸路イラクからヨルダンに

避難させる」との決定を伝える。ヨルダンの首都アンマンの支店長以下駐在員、サウジアラビアの駐在員までが待機支援に回る。

(b) 陸路退避を決定しながらも、陸路の安全確認が必要であり、2名の駐在員が現地人ドライバーと一緒にバグダッドからヨルダン国境まで西に走る道路事情のチェックに出る。他の商社やメーカーも独自の退避ルートを検討し、北上してトルコに出る退避路を選んだところもあった。ヨルダンまでの道路状況チェックから帰ってきた駐在員はK支店長への報告後、「5時間の走行途上で空襲に遭う危険がある」ことを語る。

(c) 25日、バスを仕立てて前後を乗用車で挟む一群で第1避難グループを構成、早朝にヨルダンに向かって出発した。M商事駐在員家族ならびに関係取引先の婦女子と出張者を乗せている。ヨーロッパ人の駐在者たちはこの第1グループに先立って退避を始めていた。同じ日にYと筆者は管理局から順調に滞在延長許可のビザを押されたパスポートを回収した。Yは「これは商機になるかもしれないから俺は残る。君は先にアンマンに出ろ」と避難第2グループに推してくれる。しかし、第1グループのヨルダン到着が確認されたものの、その詳細は実際にヨルダンに向かう当日まで不明であった。

#### (4) 避難－1980年9月26日

(a) 26日早朝、第2避難グループが出発を準備する。M商事からは駐在員のMとその夫人と小学生の長男、もう一人の出張者Jと筆者の3名であり、後は、関係会社Cの支店長と20名近いエンジニアであった。

(b) 出発直前にバグダード駐在員のSが「イラクとイランの両国大統領の協議が始まるようだ」との「新情報」を持ってくる。避難は思いとどまるべしとの響きを帯びていた。しかし、I支店長代理は事態の変化や予想を問わず、出発させる決定を変えなかった。

(c) 午後3時近く、ヨルダンと接するイラクの西部国境の町ルトバに到着するが、そこまでの車中で構えねばならない問題があった。

①イラク国境を出るためにはイラク当局の出獄ビザが必要であった。出国ビザを得るとして、そのビザを押されたら常識ではその日のうちに出国しなければならない。

②イラクを出国するにはイラク国ナンバーの自動車は特別の許可を得なければ出国できない。

③イラクとヨルダンの間には10キロ以上に及ぶ中立地帯があり、イラクを出ればすぐにヨルダンではなく一本の道路と砂漠ならぬ土漠が広がっており、徒歩では進めない。

④したがってアンマン支店からのヨルダン国籍のバスの出迎えは不可欠であった。

(d) ルトバには各国の避難者と彼らが利用する大型車両で混雑を極めていた。その中でM商事アンマン支店のバスが見つからない。Jはアンマン支店との電話連絡（非常に旧式な回線電話しかその町にはなかった）と全員の出国ビザ取得、筆者はC社のエンジニアと一緒にバスを探し出すことにした。

(e) バスを搜索するうちに、M社のマークをフロントに付けたバスを見つける。急いで中を覗くと中国人らしい大勢が乗っており、C社エンジニアの中から「乗っ取られたのではないか」という不安が出る。英語が通じず、彼らは何者かはわからない。このバスをマークしながら搜索を続ける。30分後に低速で入ってくるバスを見る。前を先導するように日本人が走っている。これがアンマンからの迎えのバスであった。

#### (5) 後日

(a) 帰国後、本社では短期間でこの戦争は終わるとの見通しを何度も耳にした。事実、筆者がイラクと無縁になるまでには3年を要した。所属長経由の話だが、陸軍士官学校出身のOBがイラクに

ついてまったく知らないまま、人口、宗教、政治体制などを聞き終わると「どちらかが原爆を落とすまでこの戦争は終わらない」と断言したと聞いた。果たしてイラン・イラク戦争が終結したのは1988年であった。

(b) 2年後の1982年9月、筆者は再度バグダッドに出張した。バグダッドに見本市が開催される。すでにイランによる空襲の危険はなく、戦闘は南部の国境に近い地域で続いていたが、バグダッドは近郊も静かで、ホテルには每晚欧米各国の女性も少なくない客で賑わっていた。1980年最後まで残った日本企業はイラク政府に好感され、滞在ビザ延長に際しては、日本人は空調の効いた綺麗なオフィスで日本語を話すイラク人が対応し30分で手続きが終わるように待遇を改善された。しかし、この頃を境にイラクとの大きい商談は減っていき、日本のビジネスマンの足も遠のいていった。

(c) 1990年、イラクがクウェートを占領、翌年アメリカ中心の多国籍軍がイラクに侵攻し、湾岸戦争が繰り広げられた。この時、バーレンのオフィスで駐在員の避難が検討されたが、一部を残し一部を帰国させる案でN支店長が進めようとしたところ、残留組に指定された駐在員が、イラクの毒ガス兵器使用の噂もある中で、自分たちの生命は帰国対象者よりも軽いのかと問い始め、紛糾した。N支店長はまもなく退職した。1980年当時のバグダッド支店長であったKは90年代に常務となり、役員食堂でなく社員食堂で若手社員らと昼食をとる姿を何度も目にした。

#### 4. 考察 — リスク認識とクライシス対応

前章の「事例」をもとにリスクとその対応について今後も参考になる見解を抽出してみる。そのために焦点を絞る必要がある。「リスクについての認識」、リスクが具体化に現実化した「クライシス（危機）」についての対応」の2点を軸にしながら

考察を進めたい。すなわちリスクとは潜在したクライシスであり、リスクについてはその認識が重要になる。予想されないリスクに対応は準備されない。クライシスは認識されていたか、されていなかったかを問わず、即座に対応を迫ってくるものである。当然、予想されたリスクと予想されなかったリスクでは、クライシスとして顕在化した場合の対応が異なってくるのは自然であろう。

事例のリスクは戦争あるいは安全を脅かす事態が現実化するリスクであるが、このようなリスクおよびクライシスについての考察は、戦争という二国間の軍事対決もさることながら、内戦、テロ、さらには地震、津波などの自然災害への対応についても見解を深めるものと期待している。

(以下で引用する事例記述は前章3の節ナンバーと段落のアルファベットと対応させている)

##### (1) リスクの認識

###### ①兆候について

事例の記述は、兆候が見えていたにもかかわらず関係者がこれを無視したかのような印象を与えるかもしれない。しかし、9月初旬の国境付近の事件(1)－(e)も南部での戦車の大量移動(1)－(f)も事後になって兆候と見えるわけであり、9月22日以前の状況で見抜けるはずがない。では、兆候を兆候と認識させないフィルターが何であるか。これを問わねばならない。

筆者は危機の兆候を見逃させるフィルターを「利害関与(engagement)」と要約したい。当該国での利害に関与するほど当該国の側に立って事を判断するようになる。ところがそこで関わる利害は必ずしも当該国の利害と一致していない。単純だが、当該国への輸出は当該国にとっては外貨流出であるから最優先事項ではない。すなわち自分の利害を相手国のそれに重ねて投影してしまうと「この国が今戦争などする気にならないはず」という推論で止まってしまう。(1)－(a)の状況下のイラクに関与するうちに(1)－(g)、(2)

ー (b) のような見解に至るのが自然である。現地の「情報」は重要だが、現地の長期滞在者の「見解」を鵜呑みにするべきではない。

当時のM商事の調査部が見解を出したが ((1)ー (g))、本来なら現地を離れた立場から客観的な分析を行ない、警告を発することもできたはずである。それが楽観に傾いたのは、彼らも現地に利害関与の意識を持っていたか、現地長期滞在の同僚への配慮であったかと推察する。インフラや衛生環境が悪い土地の現地駐在者を相手にする日本の関係者が、現地の意見に過分に配慮する傾向があることは十分あり得る。逆に「文句があれば現地に来て見てみる」という勢いで日本側を圧倒する現地駐在員もいた。しかし、「現地」「現場」という言葉の前に客観的分析を放棄してしまうのではリスク管理者には相応しくない。

事例の中で、終始筆者をかばってくれたYもまた利害関与者の一人であり、それゆえに余裕ある言動 (3)ー (e) を維持できたと言えるのである。

## ②リスク認識の評価

リスク認識が適切であったかどうかに関する評価は、リスクがクライシスとして現実化し、クライシスへの対応がどうであったか見えた事後になってできることである。したがってリスク認識は一般に事前に適確な評価を受けることができない。クライシスに至った時に、事態が想定の内か外かが判明した時点で評価されてしまう。このことが関係者を過度なまでに神経質な対応準備に向かわせることもあれば、逆におごなりの対応準備で満足させてしまうこともあるだろう。

本稿の事例において、リスク認識は乏しかったと言わざるを得ないが、クライシスへの対応は結果として誤っていない。このことを念頭に置いてクライシス対応を中心に考察したい。

## (2) クライシス対応

### ①クライシスの中のリスク

潜在的であったリスクがクライシスとして顕在化した時、ただちにクライシスへの対応に向かうべきであるが、仮にリスク認識が先行し事態が想定内で起きたとしても、そこに新たなリスクが発生していることを念頭に置かねばならない。すなわち戦争、テロ、伝染病、自然災害などのいずれの場合でも、それまで想定されなかったことが想定されていく。不安、流言飛語の蔓延により、クライシスが増幅される危険が生じるのである。それは一方的に悲観が占めるのではなく、極度な楽観も対抗するように出てくるゆえに関係者の判断を狂わせかねないものである。

事例においては、(2)ー (b) に記したように、空襲があたかも自分たちをも標的にしているかのような不安を持っている。あの時点で一瞬であってもパニックが発生している。対空砲火は飛行機に直接砲弾を当てるのではなく、飛行機の予想進入経路に地雷のように砲弾を炸裂させ、敵飛行機がエンジンに破片を吸い込み故障することを狙っている。したがって上げられる曳光弾の火線の先に飛行機があるわけではなく、また多数の炸裂弾を打ち上げるだけにその光景は多数の敵飛行機が上空を乱舞しているようなイメージを形成しやすい。このような知識があったとしても現場でこのイメージを免れることは難しいと思う。

また (4)ー (b) に記述したルトバでのC社のエンジニアと筆者が抱いた不安は瞬く間に広がった。背景に (4)ー (c) のようなイラク出国に伴う複数の困難の認識があったと言える。この反動か、ヨルダンからの出迎いのバスに出会った後の彼らは車中で陽気な酒盛りに及んだ。(4)ー (b) に記述したような避難グループ出発直前に発作のように出てきた楽観的予想もわずかな情報に一縷の希望を託そうとする利害関与者の深い不安の裏返しと見られる。

クライシスが発生した後の極度の悲観と楽観の

交錯は巻き込まれた人々の判断を狂わせるゆえにクライシスを増幅させるリスクとして想定しておく必要がある。

## ②リーダーシップ

イラン・イラク戦争は多くの現地進出企業が突発的に戦争地域に置かれるという未曾有の事件であった。それだけに兆候を見逃すことは自然であったかも知れず、また対応マニュアルに類するものも一切ないままに迎えたクライシスであった。負傷者は誰もいないというのは事後のことである。その時点では極度の悲観と楽観が交互した。これが駐在員と出張者全員の判断を狂わせ、さらには口論や喧嘩さえ引き起こしかねなかった。「帰りたい」と出張者が内心で喚けば、「残る自分たちはどうなるのか」というのが駐在員の心情であろう。

このような心理的なリスクをクライシス（パニック状態）に発展させないために果たす現場のリーダーの役割は大きい。統率力あるいは対人影響力が求められる。それらを持つ人材をリーダーに登用すればいいことになるが、事は簡単ではない。この問題を「属人性」と「組織特性」の二つの視点から考えてみたい。

### ・リーダーシップの属人性

事例のK支店長は方針を速やかに出したことによって、婦女子と出張者を着々と退去させながら、駐在員に覚悟を促した。しかし、別の人間が同じことをしたら同じ結果になったとは言えない。駐在員が全員の避難を主張する可能性があった。駐在員がK支店長に従い、N支店長に反感を抱いたのはなぜか。K支店長にカリスマ的魅力があり、N支店長にはそれがなかったからか。

筆者はK、Nのそれぞれに接したことがあるが、いずれを美化するか貶めるかの意図を持たない。彼らに顕著な人格面での優劣は感じられなかった。ただ、K支店長については、最初に接した時の丁寧な対応と、二回目以後に接した時のぎっくばら

んな物言いに落差を感じた。すなわち、事例の「後日」に記したように、K支店長は終始部下とのホッネのコミュニケーションを励行していたと見られる（(5) - (c)）。

リーダーと部下の間のコミュニケーションが部下に及ぼすプラスの効果は、組織運営について理解を持ち組織運営への「関与の意識」を持つことである。一方、マイナスの効果は、リーダーに対する信頼と同時に、格別の待遇（最厚）への期待が生じることである。有事の場合、プラス効果は部下の統率された行動を結果するが、マイナスの効果は部下がリーダーに寛容な対応を期待する素地になりかねない。K支店長が励行したコミュニケーションはプラスの効果を発揮したのかもしれない。N支店長も部下とのコミュニケーションを怠らなかつたはずだが、部下それぞれの事情を「十分に」理解したために有事での処遇に濃淡格差をつけてしまったのではないか。

「孫子」は「愛民は煩う」と記す。すなわち部下へのシンパシーを深めたリーダーは危機対応に逡巡を見せてしまう可能性がある。

### ・組織特性

リーダーは単に部下それぞれの事情を理解すれば事足りるわけではなく、むしろ部下に自分の価値観を示していくことが重要になる。なぜならリーダーは複数の利害関係の網の中心に置かれるマネージャーとして、常に複数の利害の調整を行なわねばならないからである。また、リーダーの行動は組織の中でシンボリックにならざるを得ず、その言動が組織の方向の指標となる。したがって、リーダーがその価値観、重視することを堂々と理解できる形で示すことによって、部下は組織の方向を理解し予測しながら、組織の成果に結びつく行動をとろうとする。しかし、これはすべての組織に期待できることではない。

総合商社の場合、取扱商品によって分割された複数部門の運営に縦割り制が敷かれている。縦割

り制の下では、組織構成員の人事を動かす権限を持つのは所属部門のリーダーであり、必ずしも海外の出先のリーダーではない。海外支店の長は「下宿屋の親父」という性格を持ちかねないのである。社員は故郷すなわち本社の司令を重視する。クライシスが発生し、避難かどうかの判断を迫られた場合、海外のリーダーは本社の各部門の方針と自らの判断を調整しなければならなくなる。海外支店でも組織が大きい場合はこのための配慮はより慎重にしなければならなくなるだろう。

事例のK支店長がこの調整に成功できたことは、当時のバグダード支店の組織特性と無関係ではない。また、バーレン事務所はバグダード支店とは異なり、中東の複数事務の監督機能という大任を担っており、イラクと異なり、バーレンの治安はよく、インフラはかなり充実していたことも併せて考慮しておく必要があるだろう。

組織の研究は進んでいるゆえ、縦割り、横割りのディレンマは相当意識されるようになり、改善工夫もされているだろう。しかし、一般的に、クライシス発生の場合には、その組織の縦割り制が幅を利かせてくる可能性にも注意を払う必要がある。縦割り制が前面に出るにつれ、現場の統制はより難しくなる。

### ③価値観の問題

イラン・イラク戦争勃発時の諸外国の対応の迅速さに注目しておかねばならない((4) - (d))。脱兎のごとく逃げ出すヨーロッパ勢の対応は情勢を日本人よりもはるかに迅速に判断したとしか言いようがない。彼らの情勢分析手法と対応の迅速性は学ぶべきものであるが、基本はきわめて単純と思われる。すなわち情勢分析に当たってのチェック項目の明確化と、職場の即時放棄も辞さない安全優先が基本であろう。

これに比べて日本企業の多くがイラクとの取引を安全よりも重視して居残ったことは、これを評価したイラク政府の対応が証明している((4) -

(b))。また、湾岸戦争時のN支店長の逡巡するような対応((4) - (c))もこのような日本人あるいは日本企業一般の価値観に関連しているのかもしれない。

事例においてK支店長は速やかに駐在員以外の避難を決定した。この戦争で負傷した社員は皆無であったため、この事件を過小に評価し、K支店長の対応を過敏とする意見もあった。駐在員を一部帰国させようとしたN支店長と比べてK支店長の方が人命第一主義であったと簡単には言えない。1980年と1991年の異なる時点で想定された内容の違いも考慮する必要がある。

1980年時点での危険は空襲による爆撃被害に巻き込まれることとイラク国民の動揺による生活インフラのマヒである。1991年にはイラクからの化学兵器を搭載したミサイルの飛来が噂として流れた。関係地域にいる者の不安はきわめて深刻であり、化学兵器は放射能と同等の得体の知れぬ無限に増幅し得る恐怖を彼らに体験させたはずである。この状況からN支店長は駐在員の不安を一身に受ける立場に置かれ、駐在員は全員即時帰国の指示以外は受け容れられなかったと推察できる。

## 5. 事例を超えて一地域リスクの考え方

自ら経験したことを事例として整理し、できるだけ客観的に考察を試みた結果、本稿の事例において、誰が正しかった、正しくなかったという判定はほとんど無意味に思われる。また、いかなるリスクも想定に基づいて認識される以上、想定外のことを含むのは必至かもしれない。クライシスもまたいかに想定内であったとしても想定外の展開を示すものと見ておくべきだろう。真に想定内に収まるクライシスはないという方が正しいかもしれない。このようなことを踏まえながら、リスク認識とクライシス対応を総合した意味でのリスク・マネジメントに関連する実践的示唆をあえて

事例の考察から抽出するために、対象を「地域固有のリスク」としておきたい。その上で言えることは、次のようにきわめて限られる。

- ・状況への理解
- ・人的要素の限界と可能性
- ・リスク概念の細分化

#### (1) 状況への理解

クライシスに至った場合の対応は、十分に予行演習や訓練ができるものでないかぎり、通常後手まわしになる。リスクを認識できるかどうかは状況如何になる。認識できないリスクほどクライシスに発展した場合の対応は難度を高める。阪神淡路大震災も東日本大震災も、首都直下型震災の方が警戒される中で発生した。2010年のアイスランドの火山爆発によるヨーロッパの空路閉鎖も想定外の事態であった。

経験済みか予測されていることしかリスクとして認識されない。さらに一定の状況下では認識困難なリスクもある。1980年9月22日以前のイラクとイランの間に戦争が勃発するとは常識では予想できない。平和を享受している国で内戦が起きると予測することも困難に違いない。すなわち観察できる状況が反転することを想定しなければならぬわけであるが、そのような想定をせよと言うのは非現実的である。

それでも何らかのパターンを捉える努力は必要である。地震や疫病については観察が続けられるが、人間が引き起こす災害については想定が困難である。にもかかわらず過去のクライシスには共通する要素がある。例えば、中東において歓楽地のイメージがあったレバノン、イランは内乱、革命を体験している。同様の国がキューバ、南ベトナム、チュニジア、エジプトである。これらに共通するのは事後に腐敗や強圧を弾劾される政権の存在である。その背景として冷戦も挙げられるが、一定の経済発展の達成がむしろ治安悪化、政変を招来するとまでは結論できない我、相関関係があ

ると見られる。一国の政治、経済に、顕著な特性があれば、これに注目しておく必要がある。状況はその特徴を鮮明にし、一方向に偏るにつれて、急反転する可能性を内に秘めている。

#### (2) 属人的要素の限界と可能性

クライシス対応に重要になるのは、リーダーの判断がどこまで組織、集団に受け容れられ、収束に向けた行動に集約されるかである。事例の考察で見たように、個々のリーダーの人間としての力量に期待することはできない。その判断が正しいかどうかは事後にしか評価できず、前節に述べた「状況」に大きく影響される。

しかし、クライシスへの対応はリーダーを持つ組織によって遂行される。事例において、C社の社員グループと筆者はM商事の多数の駐在員の支援によって最終的に安全を確保している。その場でのリーダーが正しい判断をするかどうかは事後になるまでわからないが、組織化された集団は広範な作業分担が可能であるため、クライシス対応を徐々に適切化する機会を持っている。

仮に海外に旅行者を出す場合は、グループにリーダー格の人間を配置するか、現地で組織の保護を受けられる準備をすることが望ましい。この場合、前章4(1)①に述べたように、現地スタッフを過信してはならない。

日本の大使館の支援も仰げるが、大使館が特定の団体、個人を優遇することができないことから、過分に期待するべきではない。

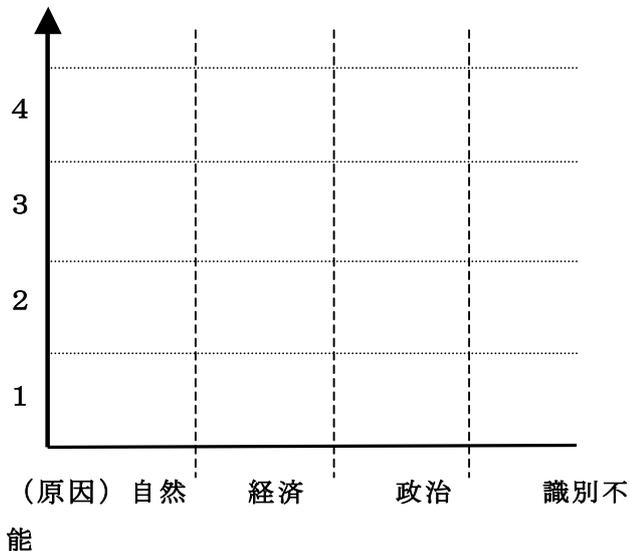
#### (3) カテゴリーの細分化

海外に旅行、駐在する場合のリスクは、リスクの種類と同様にまき込まれる日本人の数も増えたことによって多様化している。この傾向に対応して、リスクのカテゴリーの細分化による対応案を記述しておきたい。

下の【参考図】のような座標を準備し、これに対象の地域または国について、考えられるかぎり

のリスクを必ずどこかに配置していく。

【参考図】  
(深刻度)



横軸はリスクの原因である。自然災害、疫病などは「自然」、詐欺、強盗などは「経済」、内乱、戦争などは「政治」に分類できるだろう。ここで「特定不能」は必ず設けておく。縦軸にはリスクが現実化した時の深刻度を3～5段階の評価で表わす。

この座標に考えられるリスクを、漏らさず、また過分にカウントしないように M E C E (Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive) の原則を守りながら書き出し、どこかに必ず当てはめる。

次に各リスクの現実化する可能性を評価し、赤(可能性大)、黄(要注意)、青(静観)などの色分けをする。

この作業は複数の関係者でディスカッションと並行して行なえば検討会議が充実するだろう。非常に単純簡素な整理であるが、これによって頭の片隅に置くべきリスクも見えてくると思う。しかし、大切なことは、このリスク座標を一回作成した後、間隔をあけず定期的に見直すことである。

また、縦軸と横軸は相互に無関係ではない。横

軸の「原因」には、「可逆的に連鎖する」ことを意味させている。例えば、大地震のような自然災害が発生した場合、経済混乱に波及し、これが政治混乱に繋がっていく可能性を想定した順序である。逆に政治混乱が経済混乱に連鎖することもあり得る。縦軸の「深刻度」は主観的評価のみならず、規模を考慮する軸でもある。政治リスクとしての戦争の場合、レベル「2」が国境限定の紛争とすれば、「3」は国家間戦争、「4」は地域を巻き込む大規模紛争である。

単純な例として、1980年9月以前のイラクについて、当時に検討会議があったとすれば、戦争を政治リスクの「1」と「2」の間に青色で置いたことだろう。戦争勃発後、「3」に上がった時点で経済破綻、政治混乱のリスクも「3」に浮上し、総員避難も検討対象になったかもしれない。少なくとも戦争勃発以前にも戦争リスクがゼロではないという認識を持っていたかもしれない。

## 6. 結論

90年代以後、中東、アフリカ、ヨーロッパで多数の紛争、戦争が発生したが、多くの日本人が突発的危機に直面したイラン・イラク戦争は顕著な事例であるだけに多くの示唆を含むと考えている。本稿では筆者が記憶するかぎりの1980年9月のイラクでの戦争勃発時の状況を整理し、海外旅行に伴うリスクについて考えるヒントを要約してみた。

リスクの本質的な想定困難を承知した上で想定と対策の可能性を考え、クライシスへの対応に際しての考慮すべき要素の抽出に努めたが、問題提起にとどまったことは否めない。特に、個人あるいは少数による、しかも現地の支援が薄い地域への旅行における非常事態への対処に関わる助言的ヒントをまとめることができなかった。また、対象を海外に限定したが、日本への海外からの旅行者を増やそうとするインバウンド指向が普及して

いる今日、来日外国人の立場に立ったリスク認識、クライシス対応への配慮も重要不可欠になりつつある。地震のみならず日本でのテロ、戦争を警戒する人もいる。以上についても今後の考慮対象になるだろう。現在の日本は最も地政学リスクの大きい国と認識されているかもしれない。

詳論できなかったが、本稿の事例を「地政学リスク」の事例として総括することは適切でない。戦争、内戦、テロなどを地政学リスクと一括することは概念理解として適切でないだけでなく、リスクを大まかに把握するあまり、クライシス対応をも危うくしかねない。この詳論ならびに本稿の論旨と関連しカバーするものとして次の拙稿を参照頂きたい。

**'Rethinking Business Risk - How should we manage Globalizing Risks?'** (神戸夙川学院大学 紀要第2号 2011年3月31日)