

組織と個人で行うリスクマネジメント —強固な危機管理体制を目指して

東洋紡株式会社

人事部兼グローバル推進部

米田和真

Kazuma Yoneda

タイ軍事クーデターで緊急対応

2014年5月タイで発生した軍事クーデター、これが当社のグループ全体の海外リスクマネジメント体制を整備する契機となった。

タイには当社の現地法人が複数あり、日本からの出張者も非常に多い地域である。現地法人は、複数の事業の商社機能を担う販売会社と、特定事業の生産販売会社に分けられる。タイ現地法人の中で従業員の最も多い販売会社は、デモ隊の占拠などが行われたルンピニ公園のすぐ近くに位置しており、日常業務の遂行も困難になることが予想された。

当社では当時、国内で発生する事故・リスク管理については組織立ったマネジメント体制が構築されていたものの、海外で発生する危機を総合的に管理する体制は整備されていなかった。例えば、海外渡航全般の規定については人事部の担当であったが、現地法人の運営に関しては事業内容によって所管部門が異なっていた。

軍事クーデターのケースでは、タイ現地法人運営への深刻な影響も懸念され、また事態の展開が全く予測できないことから、単に日本からの渡航制限を行うだけではなく、より広範囲な視点での対応が求められた。そこでまず情報の伝達系統を一本化した。タイ側の窓口は前述の

商社機能の販売会社とし、日本側は海外現地法人の管理と事業部の海外展開支援をしていたグローバル推進部を窓口とした。また、緊急時に出張者がタイ現地法人の適切なサポートを受けられるようタイへの渡航は一時的に許可制とし、渡航地域、宿泊ホテルも限定する措置をとった。

危機管理体制、マニュアルを整備

14年の夏以降、タイのクーデターによる情勢不安は落ち着いてきたが、継続して「海外リスクマネジメント」に取り組むため、包括的なマネジメント組織体制の整備に着手した。

組織についてはグローバル推進部を事務局とし、経営企画部、人事部、法務部などから構成される「海外緊急事態対策本部」を、重大な危機時に立ち上げることとした。人命に影響を及ぼす可能性のあるような海外のリスク情報をグローバル推進部に集約し、状況に応じて対策本部の立ち上げを判断する仕組みとしている。

体制整備に続いて、14年下期から15年上期にかけて専門コンサルタントと契約し、「リスクマネジメントマニュアル」を作成した。マニュアルの内容は、連絡体制、平常時・緊急時の対応、病気・負傷や一般犯罪など具体的な事象ごとのアクションフローをまとめたものである。これ