



湾岸戦争で学ぶ海外安全・危機管理

日外協に海外安全センターが設置されたのは1992年。きっかけは90年に起きたイラクによるクウェート侵攻に端を発した湾岸戦争だった。この時、イラクやクウェートにいた60社を超える日本企業の駐在員と帯同家族など約500人が「人間の盾」に。死と隣り合わせの日々を送ることを余儀なくされた。当時の日外協の会員の対応と、その後の海外安全対策の推移から、現在のわれわれが学ぶべきことを探る。

日外協 広報部長 兼『月刊グローバル経営』編集長
元(第8代)海外安全センター長

佐藤 真樹

当時の会員企業の対応状況は？

1991年1月17日に、米軍主導の多国籍軍が空爆を開始してイラク攻撃に踏み切った。そのニュースを受け、日外協は当時の会員企業390社を対象に『湾岸戦争勃発に伴う緊急アンケート』を実施、241社から回答が寄せられた。この時のアンケートの結果は、当時の機関誌『日外協マンスリー』の91年3月号に掲載されている。“温故知新”に基づき、この機会にひもといてみたい。

最初の質問「湾岸問題への対応は？」への回答は以下の通り(図表1)。

図表1

湾岸問題にはこう対応した	会社数	割合
航空機の利用に関する注意事項	184	76%
日本からの海外出張の部分禁止	160	66%
派遣先における国内出張(帰国を含む)の原則禁止	96	40%
日本からの海外出張の全面禁止	71	29%
駐在員の移動・一時帰国	60	25%
駐在員の家族の移動・一時帰国	45	19%
その他の注意・指導事項 (事務所の整備・夜間の外出禁止など)	42	17%

この結果に対して、海外安全部会アドバイザーの首藤信彦・東海大学政治経済学部教授(当時)のコメントが示唆に富むので一部を転載する。

ある企業で「不要不急の海外出張は中止せよ」という指示を出したところ、出張を取りやめた者が1人もなかった。改めて、「ある程度の犠牲を伴っても可とする海外出張につき許可する」と指示を出しなおしたところ、1人残らず出張申請を取り下げたという。(中略) 具体的な指標を示されないと、人は動かない。(中略)

企業の中核部に専任スタッフを配置し、トップが決定する機能を常設しておくべきである。

組織体制は？

次に対応に当たった組織形態について問うと、「海外安全のための常設の組織で対応している」企業の割合は17%に過ぎなかった。逆に、「常設または一時的なものを含めそうした組織は設けていない」と回答した企業は108社、44.8%だった。この状況に対して、首藤教授のコメント(抜粋)は、以下の通り。

45%以上の企業が未だに常設はおろか特設の組織をおかず対応したという結果を見て、驚いている。日外協のメンバー企業は、すべて国際的のメンディンを持ち、国際事業を展開していると思っていたからである。日外協には、海外安全部会活動があり、「日外協マンスリー」があって、相当の啓蒙をしてきたはずであるが、(以下略)

企業の組織強化の変遷

1992年4月1日に日外協に「海外安全センター」が設置された。海外安全に関する情報センターとしての業務開始以来、当時の会員企業450社をはじめ、各方面からの来訪と電話はひっきりなしだったという。また、『日外協マンスリー』(92年5月号)には、その活躍を期待する声であふれている。

海外安全センターでは、発足以来、『海外安全対策に関するアンケート』を2年ごとに実施