

基調講演

『企業人のための危機管理』 ～突然訪れる有事～そのときあなたは～

講師 サニー神谷氏

消防防災危機管理アドバイザー
元国際レスキュー
一般社団法人日本防災教育訓練センター
代表理事



Hi, everyone. My name is Sunny. I am the guest speaker today.

Does anyone ever had a crisis management manual for your company before?

今から「企業のための危機管理」について、お話ししますが、なぜ、私が今英語で挨拶をしたかという、危機管理というものは防災、自然災害とは違って、じわじわと、何か一つのことから始まることが多いのです。例えば今、私が英語で話しましたように、突然何か非日常的なことに出くわしたときに、どう自分が身構えるか。それによって、全ての対処が変わってくるのです。

1. 企業人のための危機管理について

最初に、皆さんに覚えていただきたいポイントについてお話しします。危機管理という言葉は、あまり聞かない言葉かもしれませんが、この中で会社の危機管理、計画、またはマニュアルを作っ



ていらっしゃる方、いらっしゃいますか。

—数人挙手—

素晴らしいですね。

危機管理というのは、ご存じのように、とてもたくさんの種類があります。ですが、どのような危機も、最初の一つから始まるのです。それと、何かあったとしても、必ず正対して構えません。正対してはいけません。片側、半身で構えます。これが基本です。半身で構えることで、いろいろな対処が自然に、自由にできるのです。それともう一つは、記録することです。これは全ての危機管理に通用することです。四つのポイントの四つ目は、心で動く、心で判断することです。

最初から言いますと「最初の一つ」、最初の一つから始まる。そして二つ目は「半身で構える」、誰かが近寄ってきたときには必ず半身で構える。そして三つ目は「記録する」、必ず事態を記録するということです。最初の時点から記録します。四つ目は「心で動く」ということです。このポイントを覚えていてください。

夫婦げんかも最初の一言から始まります。多分、ここにいらっしゃる皆さまは経験したことがないかもしれませんが、例えば企業においては、皆さん、社員とのコミュニケーションとか、社員同士のコミュニケーションなど、その場合も一言から

始まったり、何か一つの態度から始まったり、そこからいろいろな相違が生まれてきたりします。ですので、よく危機管理のワークショップなどでお話ししているのは、やはり家庭の危機管理がまずベースです。それができれば企業の危機管理も同様にしやすいということです。ですから、日常から、そのようなくせを付けてもらえるといいですね。

2. ひとりはずらいよ

夫婦というのは、いつも同志なのです。これは災害時においてですが、普段においても、もちろん日常生活を送る同志です。例えば、夫婦ではなく、家庭ではなく、企業でも社員も同志なのです。何かあったときに一緒に対応しなければいけません。例えば年齢も性別も役職も関係なく、同志として危機管理に対応する。これは、今、危機管理をベースにお話ししていますので、すごく大切なことです。ですので、このような心構えです。特に、一緒に何かを復旧させなければいけないとか、そういうときに、いつも何かどこかでいざごぎがあったり、そういう経緯があったりすると、やはりどこかでもつれてしまうこともあります。ですから、危機管理のポイントとして同志であるということを中心にとめてください。

あとは「ひとりはずらいよ」。これは別に独り暮らしの方のことを言っているわけではありません。例えば普通に今、家庭があって、家族があっ



て、会社にお勤めで、何かそういう母体があって、それがこじれてしまって独りになってしまったとき、本当につらいです。この独りになる前までずっと巻き戻していくと、最初の一つから始まっているわけです。そこで例えば何かこだわったり、何か変なことを

言ってしまったらということでは人生が変わってしまうこともあります。ですので、独りにならないようにしなくてなりません。

面白い統計があります。法務省の平成27年の6月の統計です。これは誰でも見られます。全国の刑務所の受刑者数です。今、全部で6万人います。そのうち何パーセントが男性だと思いますか。そうです。実は9割6分です。9割6分が男性です。約5万5000人が男性で、女性は5000人ぐらいです。

それも、この法務省の統計というのはすごく面白いですよ。どのような経緯でこの人たちが受刑者になって、犯罪を起こして、どういうことをしてきたのか、どういう人たちがそのようになったのかということも、かなり分析されています。こう言うと失礼ですけども、ものすごく面白いです。それをひも解いていくと、やはり孤独で、独りのときに犯罪を考えた、ああしようこうしようとたくらんでやってしまったという人たちが圧倒的に多いのです。

なぜ、そういう人になってしまったのか。もちろん家庭の事情や何かもあったでしょう。ただ、なかなかフレキシブルに対応ができなかった、そういう人たちが罪を犯してしまいます。今でもすごく多いです。特に今は若い男性です。若い男性で、あまり人とコミュニケーションを取ったりできない。そして独りで考えてしまう。ただ、自分からネットにアクセスすると結構激しいことを言ったりする。性格とは逆のことをやるというパターンがものすごく多いです。なので、そのような態度を見せられたのが、もしも企業の同志であれば、「〇〇君、大丈夫か。何か話すことはないか」と、同志として受け入れたりすることで犯罪予防になります。

これは、企業の場合、風評被害の予防にもなります。なぜ、その社員が起こしてしまった、前ぶれというか、何かが起こる。やはりそこから、一から始まるのです。最初に言ったように、一から始まるのです。ですから、そこはやはり、みんなで予防することです。そのためには同志と思っていないと、なかなかうまくできません。

すぞ」「てめえの誰か殺しに行くぞ」とか脅迫電話を受けたときに、このような準備により、予防することができます。

今はFAXを持っている方が少ないので、多いのはやはり電話です。そして面白いことに、電話は会社の代表電話に掛けてくることが多いです。

電話の次に多いのがEメールです。Eメールで、どこどこ小学校のどこに何を仕掛けたとか、小学生を何人殺すとか、そういう内容です。でも、メールというのは簡単に、誰かということや場所の特定ができます。IPアドレスや発信元なども全部簡単に見ることができて、それで特定できます。ですから、もしも脅迫メールを社員に対して受けたら、絶対に削除せず、自社内で完結しようとせず、速やかに警察や関係者に報告します。なぜかという、ひょっとしたらバラまきメールかもしれないからです。特定の、自分を狙ったものではないかもしれません。

あとは添付ファイルに注意です。添付ファイルがくっついていたら、ひょっとしたら危険なウイルスが入っているかもしれません。

あと、誰宛てという社員の名前が入っているかです。ひょっとしたら怨恨関係の可能性があります。このような場合、その特定の人物を呼んで、こういう心当たりはないか、こういういきさつというのは何か知らないかと聞いてみてください。ただ、こう言われると、なかなか誰かに相談はしにくいです。ですから、普段から、そういうことがあったら、必ず先ほど言った台帳のようなものを作っておいて、そこに人の問題などを記録しておきます。誰にも言う必要はないのです。これは会社として社員と会社を守るためです。そのために、このようなデータベースを構築された方がよろしいと思います。

それから、もしも本気、組織的な犯罪などであったら、メールが届くと同じタイミングで携帯電話が掛かってきたりします。これは海外の例ですが、携帯に掛かってきた電話を取ったら爆弾が爆発するのです。今は簡単に連動させることができます。なので、自分が電話を取ったら爆発する。または

火災が発生して、「何だ、この火災は」と火災報知器を押したら爆発する。そういう仕掛けが結構簡単にできるような社会になっています。ですので、もしもやられたと特定できれば、そこら辺まで一応気を付けられた方がいいかもしれません。

それから、あとは特定の場所です。「あそこに仕掛けた。入り口の植木があるだろう、その横にベンチがあるだろう、その植木とベンチの間にある」と、特定の場所を言われた場合に、もしそれが本当であれば、なぜそこまで知っているでしょう。場所の下見のようなことをして、状況を知っているわけです。ということは、これはかなり本気なのではないかと考えられます。

そういうときには、「ちょっとおまえ見に行け」などと指示して、行かせないようにしてください。本当に爆発したら大変です。社員を殺してしまいますので、そういうときにはまずは警察に電話して、明らかに可能性が高いということで、いきなり警戒線を張ります。半径100mぐらい張ってください。というのは、爆弾は大きさによって爆発する範囲が変わります。例えば、人間がボストンバッグで持っていけるぐらいの重さは、1人大体10kg、重くて15kgぐらいの爆弾だと思います。20kgも30kgも持って来るのは大変ですし、ボストンバッグがすごく大きくなりますから明らかに怪しいです。あまり目立たないで置けるのは8



kgぐらいです。となると、爆破したときに、もちろん自社ビルが鉄筋コンクリートの建物であればそんなに破壊しないかもしれませんが、例えばガラスとか、爆破する方向によっても変わります。必ず前衛ではありません。いろいろな方向に爆弾は爆破します。ですので、その方向も考えて、いきなり警戒域を立ち入り禁止にしてください。それはどうのこうのと言う必要はありません。わざわざ説明する必要はないです。とりあえず、警戒線を張って、立ち入らせないということです。そして、警察の爆破処理班や、警察に確認してもらいます。それから逮捕ということです、

そういうことがあると、やはり風評被害が出ます。〇〇社に爆弾が仕掛けられましたと、全国放送のニュースで流されると困ります。ですので、風評被害を予防するメディア対応のシミュレーションも、いつもされておいた方がいいかもしれません。例えば、社員が取材を受けたときに、どう説明するか。必ずレポーターが来ます。そのときに思いつきで何か言ってしまったら、もっと突っ込まれるかもしれません。今、SNSやTwitterなどで、対応がどうのこうのと言われたりもします。ですから、そうなる前に、今の時点で、そういう風評被害対策、メディア対応、何かあったときに、こういうときにはこういう対応というようなものを一応つくっておきます。何も無いよりは、かなりいいと思うのです。次に何かあったときに予防になります。



4. 企業対象暴力対策について

これは多分、皆様のご年齢であれば結構ご存じだと思いますが、総会屋を知っていますか。総会屋というのが昔は随分いました。今も実はいるようです。これは警察の資料から取ったのです

が、平成27年には223企業の株主総会に268人の総会屋が出席しています。

今はいろいろなテクニックを使っています。例えばFacebookなどで友達申請をしてみたり、またそれでもっていろいろと飲み会に行き、会って名刺交換して、いろいろな情報を聞き出したり、フレンドリーに接してきます。その中で、違法なことや不当な要求をされたりするという、いろいろな組織犯罪の被害があります。実際、大企業でないと、あまりニュースにはならないのですが、小さな単位では、まだ起こっているということです。私は相談をしていますので、そういう問題があるのだと思います。

あと多いのは、役員のスキャンダルです。それを告発したり、いろいろな週刊誌にスクープされたりということが、結構あるのです。そういうのはすごくセッティングがうまいです。ハニートラップや、ワークトラップという仕事に関連したトラップ、わなを仕掛けることもあるということです。私が今お話ししているのは結構レアなことなので、あまり興味がないかもしれませんが、ただ、起こると大変です。本当に取り返しがつかないことになります。

5. 怨恨退職者対応について

それから、怨恨を持った退職者がやってくることもあります。相模原障害者施設殺傷事件では、元職員が施設に侵入し19人を次々と襲いました。あのような殺人事件にまでは至らなくても、恨みを持って会社を辞めた人間が何かをしでかすということは、ニュースにならない水面下では結構起こっています。犯罪に至らないところで、少しずつ、少しずつお金を引き出していくということもあります。

会社がそれを守る方法として、社員の日頃のストレスを見抜く職場ストレスチェックがあります。そして、結構今はやっているのが、どのようにして円満に退職していただくか、配慮するかという円満退社・温厚解雇マニュアルを作成することです。あと、退職者台帳というものを作って、

退職前の恐喝や暴言を記録するというのもしています。

あと、ひどいのは、顧客データを盗んで競合社に売ってしまったり、渡してしまったりということがあります。辞める前というのは、このようないろいろなサインがありますので、それが見えたら気を付けなければいけません。2週間ぐらい前から無断欠勤が続いて、そういうことになることが多いです。最初に就業規則の中に、そのようなフィルターを張っておくということも一つの方法なのではないかと思えます。

あと、もしこじれてしまったら、どうやって和解するかという段階チャートというものもあります。これはもちろん弁護士の領域になりますが、退職された後の関門です。今はミディエーターとって、和解、仲介に入る仕事があって、ものすごく重要です。その際にも、やはり記録がないと、どのようないきさつかはっきりしませんので、アドバイスもしにくくなります。ですからアドバイスしやすいような情報をこちらから提供するために、先ほどの「最初の一つ」から記録していきます。大体そういうチャートがあります。

6. 海外での危機管理

6-1. 警官と対応する際の一般的な注意

あとは、海外です。例えば白人警官が黒人を殺したりなど、昨今、いろいろな物騒なニュースを結構聞くことがありませんか？実は私は3年前まで22年間アメリカに住んでいました。ニューヨークとマウイ島というところに住んでいました。今までに4回、実際に銃を突きつけられたことがあります。興奮したり、悪態をついたりしたらどうなるのだろうかと思うことがありました。警察官はもちろんしっかりとした仕事をしてくれますが、少し変わっているところもあり、ちょっと気に障ってスイッチが入ってしまうと、簡単にアクションを起こしてしまいます。ですので、よく気を付けられた方がいいと思います。

私はこういうお話を、海外に支社を持つ企業の社員など、今から出向される方々にお話ししてい

ます。日本ですと、例えば警官にたてついても、いきなり銃を突きつけられるということはありません。しかし、特にアメリカは「何でそんなこと言うんだよ」「何で俺が。全然、悪いことしていないじゃないか」と興奮したり悪態をついたりすると、どんどん向こうもエキサイトしてきます。そして悪循環に入ってしまう。ですので、もしも警官に捕まったり、英語が分からなくても明らかに強い口調で何かを指示されているときは、気を付けて行動してください。

例えばレンタカーに乗っていて、赤色灯ではなく、アメリカは青いのですが、シグナルを点滅させて後ろについたりして、それで何か言われるわけです。そうしたら、速やかにゆっくり右側に寄せて、車の中で待ちます。それに気付かずにずっと走行し続けたりすると、どんどんエスカレートしてしまいます。ですので、もしもそういうサインが出たら、すぐに右側に止めて待ちます。

警官はなかなか降りてきません。何をやっているのか、何でこんなに時間が掛かるのだろうと思います。しかし、日本だとレンタカーは「わ」ナンバーですが、向こうはそういうのがないので、ナンバーを司令センターに送って、ライセンス名簿で今起きている事件と何か関連がないか照合してから対処に当たります。アメリカは初動が違いますので、すごく時間が掛かります。

そのときに、もしも、こちらが気を利かせて降りていって、「何の用ですか」というような感じのことをやると、まず、「Stay there. (下がれ)」 「Don't come here. (じっとしている)」 「Stay in



your car.(車の中にいろ)」「Don't do anything.(何もするな)」と言われます。そのときに、それでも近づいていって何かしようとする、今はいきなり撃たれることは少ないのですが、テザーガンといって、レーザーガンのようなものを撃たれます。ビビビビビときます。ショックを与えることもありますので、いきなり近づいてはいけません。

あと、もしも警官から次のようなことを言われた場合についてです。直近で「窓を開けなさい」と言われて窓を開けます。「まず免許証を見せなさい」と。そのとき、免許証を見せるときもゆっくりと動きます。手はパーで上げています。そういう状態でないと、何か隠していると思われるままです。手を開いて上げているのは、はっきり何も無いというサインです。そして手を入れるときも、ゆっくりと、手を開いたまま、銃を取り出すのではないとアピールするということです。例えば、お尻の方に免許証を入れているときにも、反対の手を上げたままゆっくりと取り出して、遠回しに出します。そのようにアピールしないと、警官は一部始終、ワンアクションを見ていて、テザーガンを撃ってきたりしたりします。向こうに撃たれたけれども、向こうも正当防衛と言って、合法的にこのようなことが起こります。気を付けてください。

6-2. 海外でレストランに行くときのテロ対策



皆さん、ご出張などで海外のレストランに行かれることもあると思います。海外といっても、特に中東とかいろいろな争いごとが起きているところや、アメリカでもあまり治安が良くないエリアにもしも行かれるとき、あとは観光地で、結構、前からここは狙われて

いるのではないかという噂が立っているところ。そういうところでは、今、テロというのはある意味ビジネスなのです。ビジネス的に狙われています。

皆さん、テロというのは、何かそのようなマインドコントロールされた人が、勝手に動いて、何かやっているのではないかと思う人が多いかもしれませんが、大きな組織犯罪の中のビジネスになっているところが結構多いです。ですので、あまりメジャーなレストランは行かない方がいいということと、わざわざ現地で、自分の本名を名乗って予約する必要はないということです。現地の人の名前を使っていいのです。レストラン予約ですから、注文するわけではないですから。例えばバングラディッシュか何かに行ったときに、日本名で予約はしない。現地の人の名前で予約をします。または予約は最初からしない。電話番号も自分の電話番号は教えない。

あとは、やたらと名刺交換しない。日本の方というのは、皆さん、すぐに名刺交換しますよね。これは海外ではすごく危険なことです。私の経験で言うならば、海外から来た友人が「日本人というのは、どうして全部このように情報公開をしてしまうのか」と言っていました。ものすごく危険です。裏には英語で全部書いてあります。それでFacebookで調べたら、家族の写真から全部載っています。拉致など簡単にできます。ですので、リオのオリンピックに行かれた選手団の方には、名刺交換をするな、どこにいるとか、どこのホテルに泊まっている、何号室にいるというなどは、猛注意をしました。というのは、これも予防なのです。ですので、海外に行ったときに、やたらと情報交換をしない。写真も一緒に撮って載せたりしないということです。よほど信頼があればいいと思いますが、そうではない方は気を付けた方がよいと思います。

6-3. 突然空港でテロリストが襲ってきたら

それから空港テロです。先月、中東のカタールに行きまして、実際どのようなことが起こって

るのかを見てきました。そうしたら、今はもう空港も四重チェックになっています。空港に入るエリアの一番入り口のところでパスポート、チケット、それと予約があるかどうかチェックされています。そして空港の中に入って、一番空いていた入り口の自動ドアを入れていくと、そこでまたチェックされます。そして今度は中に入って、航空券のカウンター側の前で、またチェックです。もちろんカウンターでまた身分照合です。そして、今度、セキュリティポイントでチェックされます。特に中東ではそうしなければいけない状態になっています。アメリカはそこまでではないです。確認だけは何度もされますけれども、中東は本当に厳しいです。

そして、犯罪が起こったのではないかと感じたとき、すぐに行動するくせをつけていかななくてはなりません。例えば、銃声のような音です。これは普通の音ではないです。銃声音というのは、空港ではあり得ません。普通、空港で銃声音はしないので、銃声音がしたということは、海外に行ったときは特に、すぐにアクションを起こさなければいけません。例えば一番近い入り口にすぐに逃げる。これを頭に入れておいてください。

実際にブリュッセル空港で助かった人たちというのは、そのような訓練を受けていたとか、そのようなことを聞いていたという方が結構多かったのです。音で何か起きたということを感じて、すぐに逃げた方が助かったのです。

それと、逃げるときは荷物を持って逃げないことです。遅くなります。例えば、奥さんと一緒に行っていたら、奥さんの手は引いてあげます。そうしないと、あとで大変な問題になります(笑)。1人で行かれた方は、誰か例えばお年寄りとか子どもとか、逃げ遅れそうな方の手を引いてあげてください。

それでも間に合わないとき、例えばテロリストが目の前に来て銃を構えているとか、爆破すると首ごとボンと飛ぶ榴散弾ジャケットを着ていれば、明らかに体が大きく太って見えます。顔が痩せているのに体だけが異常に大きいということ

は、ジャケットを着ているということです。ぶかぶかの、何か黒いものを着ています。

面白いのは、テロリストの共通項が、痩せている、ものすごく真面目、そして若いということです。そういう人たちというのは、自爆するというミッションを負っているのです。ほとんどの場合、そういう人たちは最初に銃を乱射して、弾がなくなると弾を詰め替えてまた撃って、全部なくなったときに自爆ボタンを押します。起爆装置を押すときに、「アッラーフ・アクバル(アッラーフは偉大だ)」と叫びます。そういう言葉を聞いたらまず逃げる。そして、両足をテロリストの方に向けて、頭を押さえて伏せます。爆風というのは、放射状に襲ってきますので、低い態勢でいることで、爆風でいろいろなものが飛んでくるのを避けることができます。

そして、犯人の前面90度の確度に入らないことです。実はここに銃があります。皆さんに見ていただきたいと思って持ってきました。ご安心ください、これはゴム銃です。ほとんどの銃というのは、右利き用にできています。銃を右脇に挟んで固定して、ダダダダダッと左の方に回旋しながら撃つのが大原則です。ですから、テロリストに正対して左側の方に逃げるか、または思いっきり右側に逃げる方が、絶対ではないですけれども生存確率は高くなります。銃口の位置も、構えて必ず横にスライドします。ですので、上の方には行けませんけれども、下に伏せていると結構助かる可能性は高くなるということです。そういう意味で、犯人の前面90度には入るな、前面90度は危険



です。

あと、組織的な犯罪の場合は2次的に爆破する可能性もありますし、連続射撃を仕掛けてくることもあります。ですので、そうしたものにも注意することと、逃げているときに携帯電話は使わないことです。「今、テロリストに遭っちゃってさ、大変なのよ。どうしようかな」とかという電話はしないでください。空港でこれをやってしまう方が結構いて、それに気付いて撃たれてしまう人もいます。

6-4. 海外の危機対策のまとめ

おさらいですが、レストランに行くときには毎回違うレストランに行ったり、ローカルの人の名前を使ったりしてください。また、明らかに怪しい人がレストランの前にいたりしたら、そのレストランには行かない方がいいかもしれません。

あと、ラマダンとか、その地域の宗教イベントの前後には外出しない方がいいです。いろいろな宗教イベントがあります。アメリカですとハロウィンがあります。ハロウィンのときには何人も死にます。酔っ払ったり、薬をやったり、いろいろなトラブルがありますので、そういうときには外出しない方が賢明です。

7. 危機管理は予防する心が大事

以上、極端なことをお話したかもしれませんが、危機管理というのはやはり予防することが大事です。そして、頭ではなく心で考えて判断するということです。最初に言いましたが、全ては最初の一つから始まります。

そして、2番目は半分で構えることです。実際にどのようにすればよいかお見せします。例えば、テロリストがナイフを持っていたとします。もちろん左利きのテロリストもいますが、ほとんどの場合は右利きです。テロリストが右手にナイフを持って向こうから来たとき、一番はまず逃げるのです。戦わずして逃げる。これが一番です。逃げるスペースがあれば、わざわざ戦う必要はないです。

しかし、例えば角っこで後ろにどこも逃げるところがなくて、完全にテロリストに追い詰められたときには、ナイフを持っている手を左手で外側からはたたくのです。右手で内側からはたかうとすると、刺される危険性が高いです。そして、もしもうまくナイフが取り上げられたら、犯人の反対側、自分の後ろ側に思い切り投げます。そして自分は左側からテロリストの背部に逃げます。これは、自衛隊出身者は知っていると思いますが、このようにします。これが基礎です。

それから拳銃の場合は、取り上げて使わない。テロリストの銃や武器というのはメンテナンスされていないことが多いので、撃ったら暴発して自分がけがをしてしまうことがあります。ですので、テロリストから武器を取り上げても、それを使って相手をやっつけようと思ったりしてはいけません。とりあえず武器を取り上げて安全な状態になったら、とにかく逃げます。日頃からジョギングなどをしておいた方がいいと思います。海外の危ないところに行かれる方は、このようにして気を付けてください。

いろいろお話ししましたが、私は日本防災教育訓練センターというところで、実際に海外に支社を持つ企業の従業員へのトレーニングや講話も行っています。講話だけでは意味がないので、必要なことを教えるワークショップをやったり、企業BCPのトータルコンサルティングもしています。とりとめのないお話になったかもしれませんが、以上で終わります。どうもありがとうございました。

