

## 「日本の危機管理を国際水準から考える」

静岡県立大学特任教授

特定非営利活動法人・国際変動研究所理事長

軍事アナリスト

小川 和久 氏

6月24日(水)12時から、ホテルニューオータニにおいて第444回月例会を開催した。当日は、静岡県立大学特任教授、特定非営利活動法人・国際変動研究所理事長で軍事アナリストの小川和久氏より「日本の危機管理を国際水準から考える」と題する講演が行われた。出席者は69社82名であった。講演要旨は次のとおり。

「日本の危機管理を国際水準から考える上では、徹底的に過去の事例を研究し、合格点を取れるだけの組織を構築することが重要である点をまず理解頂きたい。本日は、それを前提として、様々な切り口から説明したい。

まず、NDA (Non-Disclosure Agreement) という言葉をご存じだろうか。これは守秘義務契約のことであり、企業が危機管理対策をコンサルタント等に依頼する際に、まず取り交わすべきものだ。それにもかかわらず、これまで私にコンサルティングを依頼してきた企業からNDAを交わしたいと申し出があったことは無く、そうした点からも日本企業の危機管理の甘さがうかがえる。

そもそも日本では、危機管理が形式に流れることが多い。危機管理を行う際には、実際に機能するかどうかを確かめることが重要であり、危機の発生時に、どのような責任体制で、どう対策を講じるかを明確しておく必要がある。しかしながら、日本の企業の中にはセキュリティ文書が形だけで、主語がなく英訳できない、言い換えれば、具体的な責任体制や必要な機能を明示せず形式に終始していることが多々ある。その他にも、高性能の監視カメラを導入したことで自己満足してしまう企業、ガードマンや受付の危機管理が甘い企業、非常口の施錠といった物理的セキュリティを忘れていた企業、セキュリティ責任者が不勉強である企業等、危機管理対応が疎かな企業が多い。一方、現在は、ネットワーク・セキュリティの観点から危機管理体制を構築することが世界の趨勢であるが、この点でも日本企業は対応が後手に回っており、ようやく政府でも取り組みが進められているが、米国より20年、韓国より10年遅れ



小川 和久 氏

ているのではとも考えられる。

海外における安全問題は、日本は危険情報が一方通行であり、安否確認システムがない点等が死角となる。加えて、海外において日本企業が危機管理対策を行う際、セキュリティは「選択肢」ではなく「コスト」だという意識が足りないのではないか。たとえ費用が高額になったとしても、安全が手に入れば結果的には安上りとなるはずだ。

また、企業における危機管理はCEOの仕事であり、CEOのもとに『司令塔』を置き、セキュリティの全権を与えることが重要である。縦割りの無駄遣いを排除すべく、予算もセクションごとではなく全社として算定すべきだ。また、広報を平時・有事の第一線として位置づけ、発信だけでなく情報収集の役割を担わせるべきであり、広報責任者を役員会にも出席させ、会社の意思決定に通じさせるようにする必要もあるだろう。

危機管理を国際水準にするためには、以上のような問題を念頭に置きながら、基本的なチェックを怠らず、定期的に演習を行うことで、システムの完成度を上げていくことが大切だ。そうした当たり前のことを愚直に進めるのが、まさに危機管理なのである。

ちなみに、日本人は「孫子」を誤読してきた経緯があることを付言しておきたい。「彼を知り己を知れば、百戦殆からず」という日本でも有名な言葉があるが、実は、孫子は、相手を知るより、最初に己を知ること注力することが重要であることを説いている。危機管理においても、己を知ること初めで、戦略的な視野を備えることができ、組織全体を見渡した危機管理を構築できるようになることを理解しておくべきだ。」 (文責・事務局)