



vol.81

その時 “あなたは” どうする! 実践に学ぶ危機管理

株式会社 リスク・マネージャー
代表取締役 西久保 博信

2013年3月19日(水) 神保町学士会館において、「その時 “あなたは” どうする!」—実践に学ぶ危機管理—と題する2時間の講演を実施した。最初の50分間を西久保が担当、中間の20分間を元 JAL の国際線客室乗務員 32 年、世界 50 カ国、200 都市を訪れ、20,000 時間距離に換算すると「地球 500 周」の乗務経験を持ち、現在「接客道」と銘打った「サービスマナー」研修の第一人者である「柳田真知子」氏が担当、後半の40分間を、リビア国境近くアルジェリア・イナメナスで発生した、アラブ武装勢力による日本人多数を含む外国人人質籠城事件について、元「日揮(株)」社員で、インドネシア・サウジアラビア・イラン・イラク・アルジェリアなどで海外建設プロジェクトマネージャーを務めた「戸次鋭男(べっき としお)」氏を「特別講師」にお迎えして「メディアに載らないアルジェリアレポート(～その時何があったのか～)」をアルジェリアの歴史、海外プラント

を取り巻く環境と国民感情、「日揮」成功のポイントなど。最後の10分間を質疑の時間とし、講師3人で応答した。

日本人と危機管理

欧米で世界最初の危機管理者は誰かと問えば? 「ノア」そう聖書に出てくる「ノアの方舟」のノアが答えだそう。さらば日本最初の危機管理者は? 岡山県の象徴「桃太郎さん」桃から生まれた桃太郎さんは長じて天命を受け鬼が島へ鬼退治に行ったわけだが、母親から作ってもらった「吉備団子」これは軍資金で、傭兵に応じた「キジ」「サル」「イヌ」に公平に分け与えられた。「鬼」は瀬戸内海を荒らしまわる海賊で「鬼が島」はその巣窟だった。総合警備保障(株)創業者の村井順氏は「桃太郎さん」は命がけで戦う「勇気」と一家を養う経営力「智力」と主君に殉ずる「仁」の心を兼備した立派な「日本一の侍」の象徴が桃太郎さんで、追隨した3匹の動物「キジ」は「勇」を表し、役割は「予見力・情報発信」「サル」は「智」を、役割は「作戦・計画」「イヌ」は「仁」を、役割は「実行部隊・軍」でそのコーディネーターが「桃太郎さん」というわけです。

危機管理意識が高かった昔の日本人

童門冬二(本名 太田久行)氏はエッセイの中で「戦国時代、下剋上の乱世を生き抜いた武将達は、みな優れた「危機管理者」であった。逆の言い方をすれば、危機管理に疎い武将から滅びて行ったと言えよう」と述べている。また、司馬遼太郎(本名 福田定一)氏の「坂の上の雲」の時代背景、日露戦争(明治37年2月8日～38年9月5日)は当時、国力日本の40倍、世界一の陸軍国ロシアを相手にしたもので、世界中の誰もが日本の敗戦を予測した。だが陸上戦闘では、世界一のコザック騎兵を破り、海上戦闘でもバルチック艦隊を殲滅。アジ

アのイエローモンキーが白人の大国を打ち破ったのだ。その背景にあったもの、9,000万国民一丸となった「危機管理意識」が高かったことに他ならない。しかもこの意識は昭和初期まで脈脈と受け継がれてきたのである。

テロリストに義理と人情を期待してはならぬ

倉橋由美子(本名 熊谷由美子 2005年6月10日没69歳)氏その著「大人のための残酷童話」のあとがきにこう記している。「お伽噺の超現実の世界は合理主義に満ちているのです。その文章は明確で曇りがなく、余計な心理描写も自然描写もなく、世界は整然と進行していきます。同情も感傷もこの帰結を左右することはできません。その意味でお伽噺の世界は残酷なものです。因果応報、勸善懲惡、あるいは自業自得の原理が支配しています。子供がお伽噺に惹かれるのも、この白日の光を浴びて進行していく残酷な世界の輪郭があくまでも明確で、精神に焼き鑊を当てるような効果を発揮するからです。」と記している。つまり童話の世界には「義理と人情」は存在しないと言っているのです。2004年9月1日～9月3日にかけてロシアの北オセチア共和国ベスラン市のベスラン第一中学校に、チェチェン共和国独立派を中心とする多国籍の武装集団(約30名)によって起こされた事件は、7歳から18歳の少女とその保護者、1,181人が人質となった。3日間の膠着状態のち、9月3日に犯人グループと治安部隊との間で銃撃戦が行われ、治安部隊が建物を制圧し事件は終了したものの、386人以上が死亡(うち186人が子供)、負傷者700人以上という犠牲を出す大惨事となった。

2013年1月16日午前5時45分ごろ、アルジェリア・イナメナスの石油ガス精製施設で起きた外国人拘束事件の場合も、一般の日本人からすれば、日本はアルジェリアに貢献している筈だ、なのに何故日本の企業が、日本人技術者がメインのターゲットになったのか? 何故10人も犠牲者を出さねばならなかったのか? 国民の総意を代表して安倍首相がアルジェリア政府に「人質の保護」を訴えたのに、同国政府があくまでも犯行グループの武力制圧にこだわった背景には、国の治安維持を担う軍・治安機関が政治にも強い影響力を持つとの事情もあるとみられる。施設を襲った武装勢力は隣国リビアの「カダフィ大佐」の傭兵がアラブの春で失職し、出身国に帰る旅費を稼ぐため大量の武器をテロ組織に売却したとさ

れ、テロ組織としては、高度の武装をしていた、イナメナスはリビア国境まで80km近く、辺境の地のためアルジェリア軍の守備隊の人数も少なく、人質を連れてリビアに逃げ込めると考えていた。1月17日昼過ぎ人質約40人が先頭車に日本人、次に欧州人、3,4番目にアジア人以下7台の車列を連れ、居住区を発進、プラントに向かった。「テロリストとは妥協しない! 施設から出てくる者はみな殺しにしろ!」との指令を受けているアルジェリア軍は攻撃ヘリコプターによる空からの銃撃を加えプラントにたどり着けた車は3両だった。

上空一万メートルの危機管理

元 JAL の客室乗務員、柳田真知子講師は飛行20,000時間、距離換算地球500周、機内で起こった数々の経験の中で「ハインリッヒの1:29:300の原則」「ヒヤリ・ハット」と重大事故は紙一重であることを強調。例として日本航空機駿河湾上空ニアミス事故の体験を語った。2001年1月31日午後3時55分頃、静岡県焼津市沖の駿河湾上空37,000フィートで、東京国際空港から那覇空港に向かっていた

日本航空907便ボーイング747-400Dと韓国の金海国際空港から成田国際空港へ向かっていた日本航空958便DC-10-40の2機の同僚大型旅客機(ともに当時の会社更生法適用前の日本航空所属)がニアミスを起こし、907便は衝突回避のため急降下した。この一連の急降下で両機とも死者は出なかったが、907便の乗員16名乗客411名のうち、シートベルトをしていなかったり通路を歩いていた乗員乗客のうち5名が重傷、37名が軽傷を負った。一方の958便の乗員13名乗客237名に負傷者は出なかった。907便は羽田空港へ午後4時44分に緊急着陸した。

事故原因

2002年7月12日に公表された国土交通省航空・鉄道事故調査委員会の事故調査報告書によると、事故の引き金は東京航空交通管制部の訓練中の航空管制官の間違った指示のために一連のニアミスが発生したと認定された。

危機対処

仲間の乗員も重傷を負っている修羅場の機内で乗客の

その時 “あなた” はどうする!
実践に学ぶ危機管理

①【講師】
危機管理実践の第一人者
全日本セキュリティサポート協会理事長
西久保 博信
元 警備保障(株) 取締役
元 警備保障(株) 取締役
元 警備保障(株) 取締役
元 警備保障(株) 取締役
元 警備保障(株) 取締役
元 警備保障(株) 取締役

②【講師】
地球500周
機内1万メートルで学んだ危機管理の極意
柳田 真知子
元 日本航空 客室乗務員
元 日本航空 客室乗務員
元 日本航空 客室乗務員
元 日本航空 客室乗務員
元 日本航空 客室乗務員
元 日本航空 客室乗務員

◎【特別講師】元「日揮(株)」海外建設プロジェクトマネージャー 戸次 鋭男氏による
メディアに載らないアルジェリアレポート
～その時何があったのか～

【日時】3月19日(火) 18:30～20:30(18時受付開始)
【場所】学士会館
〒101-8455 東京都千代田区神田神保町3丁目2番(右隣り)
【費用】7,000円

お申し込みは本誌にご記入の上、03-5363-5866へfaxをお願いします

動揺を鎮め、羽田へ緊急着陸するまでの49分間の危機対処を語った。

テクニカル・イレブンミニッツ(魔の11分)

統計によると航空機事故の90%はパイロットの操縦ミスといわれるが離陸時の3分間、着陸までの8分間、計11分間に事故は集中しているヒューマン・エラーの追跡は安全心理学の分野にまたがる。

戸次鋭男(べっき・としお)のアルジェリアレポート

1. 日揮(株)は[元は日本揮発油(株)] 海外では「JGC CORPORATION」

2. アルジェリアの歴史、1962年にフランスより独立、「カスバの女」はフランスとの独立戦争時の話。

3. その7年後[1969年(昭和44年)]にJGCはアルジェリア国営石油会社「スナトラック」と製油所建設の契約。

4. ヨーロッパのコントラクターのやり方に今まで煮え湯を飲まされた苦い経験から、総てのネゴには応じず、「契約通り」を押し通し、完成後も手直しが続き、装置の引き渡しができない状態が続き、260億円の契約金額に対し、60億円以上の赤字がでたが、JGCは逃げずに客先の言い分を全うして、1年後に完成引き渡し。

5. 赤字がでると解かるとすぐ逃げるのがヨーロッパのコントラクターだったが、客の難題を解決して最後まで逃げずに完成させたJGCは高い評価を受けた。

6. その後20年間にわたり予備や取り換え部品の供給を行い、次々とアルジェリアでの工場建設を契約した。

7. アルジェリアでも原油の同伴ガス(今までは捨てていた)からLPG/LNGを製造してヨーロッパに輸出するようになり、南部のサハラ砂漠に埋蔵する石油ガスが注目されその採掘設備や精製設備が10か所以上も建設され、JGCも5か所以上を建設した。



アルジェリア、ガス処理プラント

アルジェリア、ガス処理プラント建設中のエンジニアたち

8. 今度事件のあったイナメナスもその一つで、天然ガスから軽質油を分離して、ガスは圧縮機で圧力をかけてパイプラインでアルジェに送りLNG/LPGとしてヨーロッパに輸出して、ガソリン、ケロシン、ナフサも分離精製してパイプで送り出すプラントである。

9. BP(ブリティッシュ・ペトロリアム)JGCとの会議があることが事前に知られていた、JGC側の部屋番号がテロ集団側に事前に漏れていたらしく、アルジェリア人に紛れて脱出できた人にはマネージャークラスの人はいない。

10. テロ集団からみれば、国営スナトラックに協力する者は総て国側の人間であり、国の一部の人の利益のために働いているのであり、民衆には何の利益もない、国への協力者はテロ集団にとっては敵だ。

11. 外国人(日本人を含め)を人質として狙ったのは身代金目的もあったと思われるが、国営スナトラックへの国側への協力者としての「敵」意識が大きく働いていると思われる。

12. 発展途上国での工場建設ではどこの国でも感じるこ

とであるが、建設地の周辺には金が落ちるが、「あいつらは何をやっているのだ、結局は一部の人の腹を肥やすために建設しているのではないか」と一般住民の眼は冷ややかだ。

13. しかし、アルジェリアに行って、工場を建設完成して来いといわれれば、あんな事件はあったが、「行きます」という意気込みと、覚悟は持っている。何がそんなに惹きつけるのか、それは「国のため」でもないし「会社のため」でもない、勿論「給料のため」でもない、大きなプラントを完成させ自分たちが完成させ自分たちが設計した装置が今まさに動いているその「達成感」は何物にも代えがたい喜びである。4-5年もかかる設計、建設段階の困難、苦しみにも耐えて徹夜で議論し、徹夜で建設や設計ができるのは、その達成感をいつも夢見て頑張れるからである。

14. それでは今後こんな悲劇を2度と起こさないようにどうすればよいのか、それは契約を根本から考え直さなければならない。現在の契約では「Force Major」と呼ばれる事項、即ち「戦争、暴動、テロ、同盟罷業、デモ、伝染病、自然災害等」は客先もコントラクターも「神の力」として、不可抗力で、その被害につきどちらも責任



2013年1月22日付 産経新聞

を持たない免責事項とされているが、新しい契約では客先側の義務として、コントラクターが安全に作業を続けられるような環境を整え、もし危険が迫れば安全に逃がし、隔離する義務を課す事、それがなければ会社として、財産としての有能な人材をそんな危険な国に送れないし、社員もそんな国には出張を拒否する事態となり、有能な新入社員も集まらない。

この項 終わり「日本人と危機管理その4」に続く

■西久保博信(にしくぼ・ひろのぶ)

昭和18年生まれ。明治大学(文学、経済、政治専攻)卒。自衛隊レンジャー部隊出身。総合警備保障入社。帝国警備保障取締役、リスク・マネージャー設立、ダライ・ラマ14世警護要員教育(延べ10回、於インド)、北京オリンピック聖火リレー(長野市)の警備解説で延べ9回TV出演、富士ゼロックス防災コンサルタント、日本セキュリティスクール専任講師・顧問、全日本セキュリティ・サポート協会理事長、ライフラインシステム普及協会副会長、地域防災研究所相談役、関東SLA(シニア・ライフ・アドバイザー)協会 理事、日本安全保障・危機管理学会 認定危機管理士、柔道七段。セキュリティ・危機管理教育実績(平成24年12月31日現在)教育人員 延べ95,411人、出張教育研修・講演 延べ3,208回(日)



株式会社リスク・マネージャー 代表取締役 西久保 博信 (公益社団法人日本防犯設備協会認定資格 総合防犯設備士)

お問合せ: www.riskmanager-jp.com