

海外派遣者の危機管理教育

— 事前研修再構築のための文献レビュー —

Crisis Management Program for Expatriates

田 中 利 佳

要 約

近年、多国籍企業の海外派遣者とその家族が派遣先でトラブルに巻き込まれる危険性が急速に高まっている。このような事態を受けて、多国籍企業では、自社の企業内教育訓練のうち海外派遣者を対象とした危機管理教育に力を入れ始めている。ところが、現在行われている危機管理教育は、その構成基盤である危機管理論に限界を指摘できることから、必ずしも適切に実行されていない側面がある。海外派遣者に適した危機管理教育の策定・実施には、まず既存の危機管理研究の再検討が肝要であるといえよう。

そこで本稿では、多国籍企業における危機管理教育、とりわけ海外派遣者事前研修内で実施される危機管理教育の再検討を、既存研究のレビューをとおして試みた。

はじめに

経済のグローバル化は拡大の一途をたどっている。この主たる担い手は、多国籍企業であり、多国籍企業の活動も一段と活発化している。わが国多国籍企業の活動が本格化したのは、1960年代後半から1970年代のことであった。1985年のプラザ合意を契機とする円高以降、日系多国籍企業の活動は一層活発化し、かつ大規模になっている。これにともない、海外への進出は今後ますます加速すると予想される。

一方、海外進出は国・地域によっては治安が悪いところも多い。特にここ数年は、海外派遣者やその家族が現地で危機的状況に直面する危険性が急速に高まっており、多国籍企業では危機管理施策の策定・実施が焦眉の課題となっている。

いったん危機に遭遇すれば、企業が受ける影響は非常に大きい。そのような事態を避けるために、現在日系多国籍企業が力を入れているものの一つが、海外拠点における危機管理の実行者の育成、すなわち海外派遣者の危機管理教育である。海外派遣者は、派遣前の段階で「海外派遣者事前研修（以下、事前研修という）」を受講する。多くの多国籍企業は、この事前研修内で危機管理教育を実施し、

派遣地における危機とその管理に関する知識の事前習得の徹底を図っている。

ところが、現行の危機管理教育は、それを構成する段階の基盤である危機管理論に限界が指摘できることから、必ずしも適切に実行されていない側面がある。海外派遣者に適した危機管理教育の策定・実施には、まず既存の危機管理研究の再検討が肝要であるといえよう。

そこで本稿では、海外派遣者の危機管理教育、とりわけ海外派遣者事前研修における危機管理教育の再検討を、既存研究のレビューをとおして試みる。

I 危機管理教育の重要性と既存研究の限界

1. 海外派遣者事前研修における危機管理教育の重要性

2001年の米国に対する同時多発テロ以来、とりわけイラク戦争の開始以降は、より一層世界の治安は悪化している。また、2004年のインドネシア・スマトラ島沖地震とそれに伴う大津波の発生、温暖化に起因するとみられる世界的な異常気象等、近年大規模な天災が多発している。このような状況を受けて、近年多国籍企業では事前研修を構成する科目のうち、とくに危機管理教育に力を入れるところが増えている。1860年代の行動科学的労務管理論者がいみじくも述べているように、人間のもっとも基本的な欲求は、Maslow のいう生理的欲求・安全欲求であり、¹⁾ Herzberg のいう衛生要因である。²⁾ あらゆる企業危機が急増している今日、派遣者の効率向上を促す事前研修の構築にも、安全欲求の充足を目的とする危機管理教育の充実が不可欠であるといえよう。

また 日系多国籍企業の特異性からも、海外派遣者事前研修における危機管理教育の重要性を指摘できる。わが国多国籍企業の海外進出を特徴づける要素の一つとして海外拠点の管理体制があげられる。日系多国籍企業の場合、欧米系のそれに比べて、本社から人材を派遣して海外子会社の管理・運営にあたらせる場合が多い。外務省の海外在留邦人数調査によると、現在国外に在留する日本人の数は過去最高を更新し100万人を超えている。³⁾ これは長期滞在者と永住者の合計人数で、このうち民間企業関係者はその配偶者・家族を含めて37万人弱で、前年比7.4%増である。このことは、派遣者を対象とした施策が、とりわけわが国多国籍企業にとって重要であることを示している。

日系多国籍企業の場合、海外派遣者を現地の管理者に据えるケースが大半であるために、海外派遣者が海外拠点の危機管理の実行者であることが多い。海外拠点が危機に直面した時、海外派遣者が危機管理を適切に実行できるように、派遣先国・地域の実情を踏まえた事前研修内での危機管理教育の策定・実施が肝要である。米国の研究では、日本人派遣者の場合、現地に関する事前の知識や情報が多いほど、現地適応がよりスムーズに促進され、好業績を上げることが確認されている。⁴⁾ このことは、有効な派遣前施策の確立が、特に日本人派遣者にとって有益であることを裏づけている。

多国籍企業が派遣前の施策で力を入れている一つに「事前研修」がある。事前研修とは「企業が海外派遣内定者を対象に、派遣先（海外拠点）で業務を遂行していく上で必要な知識や技能、態度といった職務・非職務能力を、派遣前の段階において身につけさせる活動」⁵⁾ であり、多国籍企業の企業内

教育訓練の重要な一環である。

派遣前の段階における危機管理教育が有益であるならば、海外派遣者事前研修における危機管理教育の徹底が、今日の日系多国籍企業には求められよう。

2. 既存の危機管理研究の問題点

危機管理（Crisis Management）という概念は、基本的には国際政治学から誕生したといわれている。⁶⁾ 国家組織は、国際政局や国際間の資源供給関係に急速な変化が生じた場合に、自国の安全を図るために、緊急に他国との協力体制を構築したり、自給体制を強化するといった行動をとる。また、国家組織は、これに先駆けて、緊急事態を想定した対処計画を策定する。⁷⁾ 危機管理論は、この国家レベルの危機に対処する備えとして発展した理論である。

危機管理の研究が組織の不測事態の頻発を受けて登場したものであったことから、研究対象となる組織には、企業を始め、軍や医療施設、NPO 団体といったあらゆるものが含まれてきた。また、心理学や社会学、政治学といった異なる学問分野で個別に追究され、それぞれの分野で質の高い研究成果が蓄積されてきている。

このように、危機管理に関する研究は広く行われてきた。しかし、既存の危機管理研究にはある限界が指摘できる。それは、危機管理研究が異なる学問領域で別々に深められてきたために、それぞれの領域における主張や結論が統合されることなく、ばらばらに存在する事態に陥っていることである。⁸⁾ すなわち、心理学においては、事故発生時における人間の心理状態に関する研究やリスク認識に関する研究、社会学においては、危機による共有化された社会的意味付けの崩壊に関する研究や危機の背景にある社会的不正に関する研究、政治学においては、国際化による国レベルの政治的危機に関する研究、そして経営学においては企業経営の効率化を目的とした危機管理研究がそれぞれ行われてきたのである。

このうち、研究のスタート時期が最も遅かったのが経営学であった。このことから、経営学における危機管理研究が、他分野の研究成果から最も多くの示唆を受けていると思われる。実際、経営学における危機管理研究は、同一の学問領域にもかかわらず研究の焦点が多様である。危機管理研究の成果が十分に企業経営の面で活用されていないとの指摘も多いが、⁹⁾ 先行研究の統合がこれまでほとんど行われてこなかったところに、そうした多様性と活用不全の一要因があると考えられる。

危機管理論は危機管理教育の形成基盤である。危機管理教育を検討しようとするとき、その指針となる危機管理研究の課題を克服すること、すなわち既存研究の成果の統合が肝要であろう。

II 危機管理論の展開

危機管理の実行者である海外派遣者は、海外拠点に危機が発生すると、その対応にあたる。その際、さまざまな対処方法の中から最適な方法を選択できるように、企業の危機管理方針や手順を熟知し、

現地従業員の教育を実施して、必要な資源の確保に努める必要がある。¹⁰⁾ つまり、海外派遣者事前研修における危機管理教育に求められるのは、それらを派遣者に習得させることといえる。

そこでまず、海外拠点において発生が想定される「危機」そのものについて検討してみたい。

1. 危機管理とは

国家レベルの危機であれ、企業レベルの危機であれ、組織がさらされる危機を前提にその組織行動を論じる場合、「危機管理」という用語を用いるのが一般的である。危険管理 (Risk Management) という言葉もあるが、危機管理論では、危機管理は危険管理の一部をなすものであるとされている。¹²⁾

危機管理論における危機の位置づけは、企業危機であれ環境危機であれ、ある"システム"の存続が危ぶまれる状態に陥ることである。¹³⁾ こうした危機に対してシステムを存続させようとする管理努力が危機管理である。したがって、危機管理とは「危機を回避するために、または発生した危機に効果的に対処するために組織構成員や利害関係者によって実行される、組織的な試み¹⁴⁾」と定義づけられる。

海外派遣者が遭遇する可能性のある主な危機には、①テロリズム (誘拐・暗殺など)、②脅迫 (爆弾脅迫・誘拐脅迫・製品脅迫など)、③労働争議 (トスライキ、労働者への攻撃、サボタージュなど)、④市民暴動 (デモ、集団抗議行動など)、⑤産業災害 (爆発、火災、建物の崩壊など)、⑥自然災害 (地震、サイクロン、洪水、火山爆発など)、⑦その他 (国家テロ、戦争人質など)、の7のカテゴリーがある。¹⁵⁾

ここ数年の危機の特徴として、その危機の内容自体がそれまでと変化してきていることの見解がある。¹⁶⁾ 21世紀に入ってからのも主な危機には図表1のようなものがあつた。

確かに、危機の特徴として過去の危機と比較していえることは、危機発生によって及ぶ影響がこれ

図表1 21世紀に入ってから発生した主な危機

年	月	危機の内容
2001	9	米国 (ニューヨーク) 同時多発テロ
	10	炭疽菌問題
	10	対アフガニスタン武力行使
2002	10	インドネシア (バリ島) 同時多発テロ
2003	3	対イラク武力行使
	4	SARS 問題
	12	鳥インフルエンザ問題
2004	3	スペイン (マドリッド) 同時爆破テロ
	12	インドネシア・スマトラ島沖地震
2005	4	中国反日デモ・暴動
	7	英国 (ロンドン) 同時多発テロ
	10	インドネシア (バリ島) 同時多発テロ
	10	パキスタン北部地震
	10	インド (ニューデリー) 同時多発テロ
	11	仏暴動

までよりも広範囲にわたるものが多いということである。特に米国同時多発テロ事件は、国際経済・政治・社会・産業等、きわめて広い範囲に影響を及ぼした。鳥インフルエンザ問題・SARS問題等にいたっては、地域的には全世界にわたる影響を与えている。危機管理教育には、こうした危機の変化にも十分な配慮が必要であることがわかる。

2. 危機管理研究の歴史

先に述べたように、危機管理論は、国家レベルの危機に対処する備えとして発展した理論である。それが、1980年代に多発した災害やテロといった企業組織の緊急事態を契機に、企業レベルの危機に関する研究にも援用されるようになった。¹⁷⁾

危機管理研究の初期段階にあたる60年代の研究では、まず危機そのものの究明が行われた。そこでは、過去に発生した特定の危機の資料収集が専門的に行われ、状況を整理することに機軸を据えたものであった。¹⁸⁾

70年代に入ると、60年代で究明された危機がより一般的な記述のモデルに統合され、次第に危機の原因と結果の理論的説明が示されるようになった。¹⁹⁾ ただし、その理論展開は、心理学や社会学、政治学といった異なる学問分野で個別に行われた。

80年代に入る頃には、それまでに一般化された理論的説明を検証する実証研究が中心となった。²⁰⁾ また、産業別あるいは企業の規模によって発生する危機の特徴が異なることから、研究の細分化が進み、それぞれ個別の提言が蓄積されていった。

危機管理研究の細分化は90年代まで続く。しかし、研究が多面的に進むことへの批判から、研究方法の整理と淘汰が始まり、結果的にどの分野で議論される危機管理研究にも、一定の規則性が見られるようになった。すなわち、危機管理研究は3つの研究手法があり、それは①事例研究型、②比較分析型と、実務家による③経験分析型、である、という把握である²¹⁾。①事例研究型には、Alison²²⁾ や Meyers²³⁾ ら、などの研究があり、②比較分析型には Perrow²⁴⁾ や Miller²⁵⁾ の研究、③経験分析型には Fink ら²⁶⁾ や Pauchant ら²⁷⁾ の研究がある。この他、90年代から始まった危機管理研究では、危機を起こさないための回避手段ないし防止手段、および起こしてしまった後の対処手段に関する研究も活発化した。

このように、危機管理研究のスタートは60年代にさかのぼる。しかし、わが国において危機管理に関する学術的研究が活発化したのは、諸外国より30年ほど遅れた1990年代に入ってからであった。²⁸⁾ 国内外において企業の組織的かつ構造的非常事態が頻発したことを受けて、危機管理への意識が必然的に高り、それを受けて日本でも危機管理研究が増加してきたのである。

3. 学問別にみる危機管理研究

これまでさまざまな学問において個別に進展してきた危機管理研究を、包括的に捉えると、既存の危機管理研究は次の3つの観点に集約できるといわれている。²⁹⁾ それは、①心理学的観点、②政治学のおよび経済学的観点、③社会学的観点、である。

心理学的観点とは、個人に焦点を絞って、ヒトが危機に際してどのような態度をとったかを究明するものである。Caplan は、最も早くこの視点から危機管理研究を行った研究者の一人である。彼は危機に直面した個人の経験を臨床的な調査によって分析した。そして、危機は「脅威」→「緊張」→「順応的態度」→「精神的障害」の4つ段階をへて発展するとの結論を導き出した。³⁰⁾ 危機に面した個人が第2段階目の「緊張」状態にある場合、自分が体験している不安やストレスを心の中から閉め出したり否認することによって、問題から逃れようとする。このような態度は、危機の積極的な解決にはまったくつながらない。これが、第3段階の「順応的態度」に入ると、危機に何とか対処しようとして行錯誤を試みる。この試みが成功すれば、危機の解決につながり、同様の危機が再発してもそれ以降は受ける影響が少ない。しかし、失敗すれば脅威が増大して神経衰弱などの精神的障害が生じるといふ。心理学的観点を採用した代表的な研究者は、この他に、Weick らがいる。³¹⁾

社会学的観点とは、危機の中でも環境危機を主にとりあげて、それに対する社会の対応を分析するものである。社会学者の Quarantelli に代表されるこの分野の研究者は、地震や津波、火災、飢饉といった危機に対して、社会的共同体はどのような行動形態を採るのか、いかなる「プロセス」をたどるのかを究明している。また、その結果にもとづいて危機の「管理」の理論化も試みられている。この社会学的観点による危機管理研究では、インタビューなど社会調査の研究方法が多く採用されるところにその特徴が指摘できる。³²⁾ また、先の心理学的観点との決定的な違いとして、「人間」ではなく、危機という「現象」に着目している点もあげられる。

政治学および経済学的観点とは、危機の発生が一国の政治や複数国の国際関係にどのような影響を及ぼすか、民間企業の事業部門間にとれほど経済的なインパクトがあるのか、を究明しようとするものである。ここでは、危機の進展に着目して、危機をいかに「管理」するか、または潜在的な危機の予測をいかに指標化するかといった、予測理論の構築が行われる。企業の危機管理研究は、先の3つの観点のうち政治学および経済学的観点から発展したものがその大半を占めるといわれている。³³⁾

4. 経営学における危機管理研究

経営学における危機管理研究は、政治学および経済学的観点の危機管理研究で初めて取り上げられ、その後発展してきた。したがって、経営学における危機管理研究は政治学および経済学的観点での研究成果に大きな影響を受けている。

また、経営学における既存研究の共通点として、①企業組織を取り巻く「危機」と「管理」の何たるかを探る研究、³⁴⁾ ②企業危機の発生メカニズムを解明しようとする研究、³⁵⁾ ③危機の管理プロセスを探究する研究、³⁶⁾ の3つのいずれかにおおむね区分できる（もしくはそれをスタート地点として理論発展している）ことも指摘できる。³⁷⁾

つまり、経営学における危機管理研究は、主に、危機の「現象」と「管理」の研究と言い換えることができる。しかし、危機の管理を行うのは人間であり、経営学における危機管理研究にも心理学的な視点も積極的に援用すべきであるとの主張もある。³⁸⁾ 例えば、危機管理の実行者のストレスが増大すれば、それが判断力の硬直化を牽引し、危機に対する対応能力が大幅に衰えてしまうことが考えら

れる。このような状況を回避する有効な手段として、危機管理実行者には自身の心理的状況も含めた事前の危機管理教育の徹底が推奨されている。

Ⅲ 危機管理教育の諸理論

危機管理に関する知識習得を目的に実施される教育訓練を「危機管理教育」と呼ぶ。

既述のとおり、経営学分野の既存研究は、①企業組織を取り巻く“危機”と“管理”の何たるかを探る研究、②企業危機の発生メカニズムを解明しようとする研究、③危機の管理プロセスを探究する研究、の3つに大別できる。危機管理教育はこれらの成果をベースに策定されるが、いずれの研究を援用したかによって研修内容は異なってくるものと推測される。それぞれの研究成果は、危機管理教育にどのような影響を与えているのであろうか。

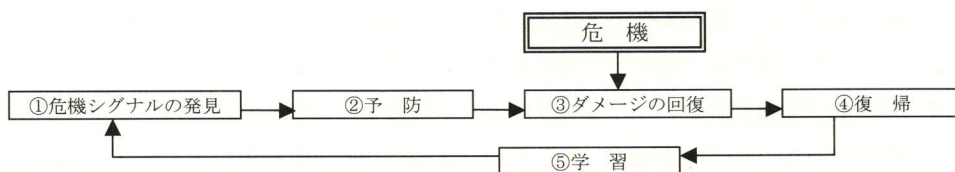
1. 危機管理プロセスと危機管理教育

発生する危機の分類と個別危機の発生メカニズムは、その組織が軍組織であるか、病院であるか、または学校であるかによって大きく異なる。しかし、危機管理のプロセスについては、組織形態の如何に関わらず、ある程度の共通性を持っている。

危機管理のプロセスに注目した危機管理研究では、伝統的な管理論のプロセスの概念、「計画」→「組織」→「調整」→「統制」を援用し、危機管理のプロセスを構築している。³⁹⁾ すなわち、いかなる危機もその管理プロセスは、①危機処理の計画→②危機処理の組織→③危機処理の調整、④危機処理の統制、の4段階で展開される。⁴⁰⁾

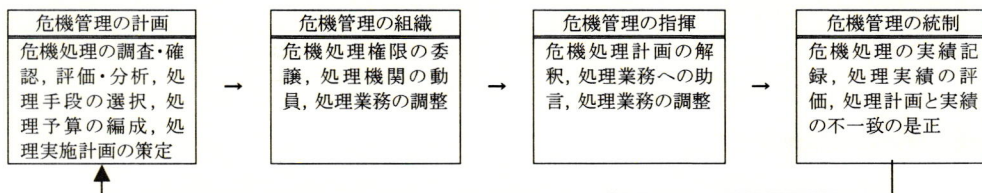
危機管理プロセスの4段階別に「学習」の次元を加えて、危機管理をサイクルとして捉えたものにMitroffの5段階モデルがある（図表3）。⁴¹⁾ 図表4はその危機管理サイクルに、各段階における組織の具体的行動内容を盛り込んだものである。2つのモデルから、危機管理は、危機が実際に発生する前にスタートすることが肝要であることがわかる。そして、プロセスをサイクルと捉えた場合、危機を解決した直後から、次の危機管理がスタートするのである。

図表3 危機管理の5段階



出所） 次の文献を一部修正・加筆して作成。Mitroff, I. Break-Away Thinking, Wiley, 1988, p. 105.

図表4 危機管理サイクル



出所) 次の資料をもとに作成。亀井利明『リスク・マネジメント理論』中央経済社、1992年、24ページ。

危機管理プロセスにもとづく危機管理研究には、一連のプロセスのうち危機に「備える」という部分に注目したものが多く見られる。危機に対する準備を決定づける指針を示したものに、Thierryらのオニオンモデルがある。⁴²⁾ モデルは危機管理プロセスを4つの段階に分けて示している。一番外側の第4段階は、企業が危機に対応できるよう開発された計画や手順であり、部外者や危機管理の専門知識を持たない者でも、企業の対応の善し悪しを判断できる部分である。第3段階は、その企業の日常業務が危機をどれだけ抑制しているか、または助長しているかが評価できるところあり、部外者は簡単に見ることができない。第2段階は明文化されていない従業員の行動規範や社内の人材がどれほど機器に対して意識的であるかを測るところである。オニオンモデルの中心部分に位置する第1段階には、企業の構成要因の個人的な主観や経験といったもののうち、危機管理に影響を与える要因が位置する。一般的に、危機管理は外側の2つの層には神経質になるが、内側の2つの層に対してはほとんど無関心である。しかし、この第1段階と第2段階こそ、企業の危機管理を形成するうえで最も重要な要素であるといわれている。⁴³⁾

このように、危機管理プロセスに立脚した危機管理研究では、危機管理を実行する際、まず必要になることは危機管理の全体像の把握である、と主張されている。それは、危機のプロセスを理解することが、危機解決のための最適行動の選択につながる、と認識されているからである。

したがって、危機管理プロセスに立脚した危機管理教育では、組織の危機管理がどのように展開するか知識習得を目指した教育の策定・実施を目指すことになる。

2. システム的思考と危機管理教育

危機管理教育をシステム的思考によって構築するケースもある。ここでは、危機を一つのシステム全体と把握し、危機に関わる全ての利害関係者を危機の構成要素として捉える。

たとえば、Pauchantらは、危機はそれに関連するさまざまなファクターを別々の部分として把握するのではなく、一つのシステム全体として捉えることを主張している。つまり、危機に至るまでの多様な変数は、相互的に関連し合い、一つの現象がそれに関係した他のものにインパクトを与え、結果的に全体に影響が及ぶという「連鎖関係」にある。一般的に、危機が企業に与える負の影響には、経済的損失と非経済的損失がある。経済的損失には、売上損失、財産損失、賠償責任の負担などがあり、非経済的損失には、人的損失、企業イメージの低下などが含まれる。企業の実行する危機管理は、

これら企業への影響だけでは不十分である、と見ているのである。

既存の危機管理研究が対象としてきたシステムには、(1)生産システム、企業システム、社会システム、生態システム、といったシステムの範囲や構成要素を探究するもの、(2)心理システム、技術システム、意味システムといった、システムそのものを究明するもの、との2つがある。⁴⁴⁾

この2つの見解を援用した Quarantelli らは、危機に面した個人・グループ・組織と、危機システム（環境要因）の間に、複雑な関係性があることが明らかにしている。⁴⁵⁾ この他、Kouzes らは、異なった組織が同じ危機をどのように認識しているかを、リスク経路の分析によって究明しようとした。そして、明らかになったリスク経路にもとづいて危機管理システムの形成を試みている。⁴⁶⁾ 彼らによると、一つの危機は、個人・グループ・組織・組織間システム・環境の5つの分析レベルを有している。そして、それぞれのレベルで危機の形態や危機が与える影響は異なり、また各レベルが重複する場合が多いという。

このように、システムの思考の危機管理研究では、危機が招いた「結果」とそれが及ぼす「影響」を包括的に理解することが強調されている。そして、危機管理の実行者は、危機の構成要素を包括的に見るのが推奨されている。

したがって、このシステムの思考を用いて考案される危機管理教育では、それぞれの組織が遭遇する（もしくは遭遇が予測される）危機の構成要素と、それに関わる利害関係者の認識に留意したプログラム形成が求められることになる。

3. 危機管理能力と危機管理教育

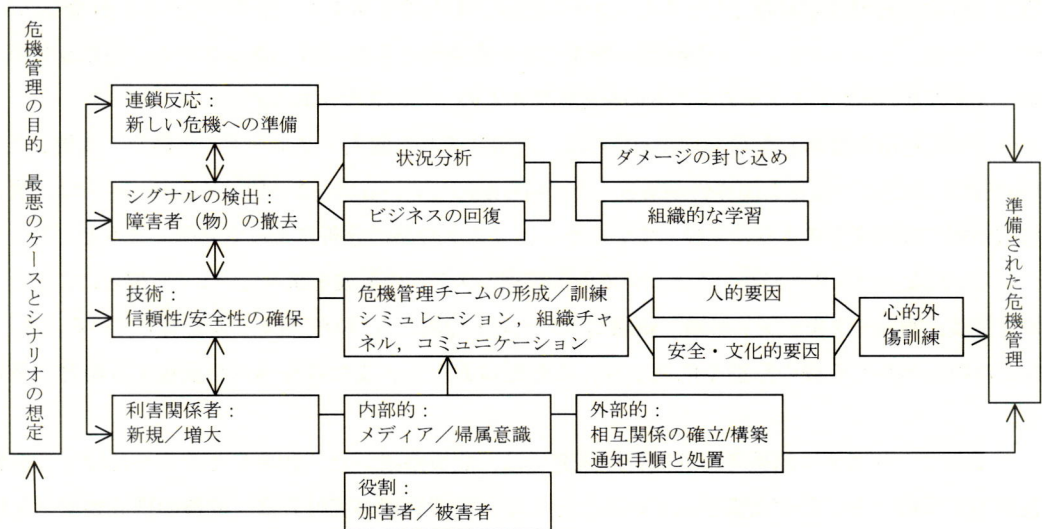
これまで、経営学における危機管理研究の関心事は、企業における「危機」や「危機の管理」の何たるかであった。しかし、危機を実際に管理するのは人であることから、近年危機管理の担い手に関する研究、すなわち「危機管理能力」の研究が活発化してきている。

危機管理能力を考える場合、経営学でこれまで論じられてきた伝統的な企業の経営管理構造を基盤にすれば、全般管理的管理能力、部門管理的危機管理能力、個別管理的危機管理能力、といった危機管理能力の分類が可能である。しかし、企業に発生する危機は、企業活動の部分的な領域に影響を及ぼすものではなく、企業全体あるいは中核となる部分へ大きな影響を与える性質のことが多い。この点を考慮すれば、危機管理能力の検討は全組織的な危機管理能力におく必要があるといえる。⁴⁷⁾

したがって、危機管理能力に立脚した危機管理教育では、経営管理構造のうちの全般管理的管理能力に焦点を絞った教育プログラムの形成が求められ、いかなる能力が全般的な危機管理能力の主要構成要素であるかの究明が重要となってくる。

身につけた危機管理能力は、それを的確な場とタイミングで発揮しなければ意味がない。そこで、危機管理能力の研究では、的確な場とタイミングを知る指針として、先の危機管理プロセスが援用されている。図表5は、体系的構造を持った危機管理のプロセスを基盤に、危機管理能力の主要構成要素とその展開を示したものである。危機管理能力を危機管理プロセスに則って展開するには、危機管理の実行者が常に動的でなければならないことがわかる。⁴⁸⁾ また、身につけた危機管理能力を最適な場

図表5 危機管理能力の構成要素



出所) 次の文献を一部修正・加筆して作成。植藤正志「危機管理能力の開発と育成」『流通・経営科学論集』第29巻第1号、大阪学院大学、2003年、33ページ。

とタイミングで実際に活用するには、それができるといえる。

このことから、危機管理の実行者を対象とする危機管理教育は、次の3つの段階を留意して形成することも必要であるといえよう。すなわち、①発生のある危機の構成要素を、危機に関わる全て利害関係者を踏まえて明らかにする→②①の危機に最適な方法で対処するために、危機をプロセスとして全体把握を行う→③②をベースに、危機管理実行者の危機管理能力の主要構成要素を明らかにする、である。したがって、危機管理能力の研究に立脚した危機管理教育では、これら3点を踏まえた危機管理教育を危機管理の実行者に実施を目指すことになる。

ただし、この危機管理能力の構成要素には、危機に直面したときの人間の心理的要素がほとんど盛り込まれていない。心理的外傷を受けた後の回復訓練の必要性を指摘するにとどまっている。先に心理学的アプローチによる危機管理の理論を概観した。このように危機に直面した際、危機管理の実行者は、自分自身と拠点の構成員全員の心理的管理も求められることから、危機管理能力の重要な要因として心理学的側面加味すべきであろう。

IV 海外派遣者危機管理教育の検討

以下では、ここまでに見てきた既存研究を統合し、日本人海外派遣者に適した事前研修の危機管理教育を検討する。

1. 危機発生前の段階と海外派遣者の事前研修

ここまでのところで、海外派遣者が派遣前に受講する危機管理教育には、①企業危機の何たるかを、企業とそのステイクホルダーを含めたレベルで習得、②危機のメカニズムの習得、③危機の管理ノウハウの習得、④危機に直面した人間心理の把握、が的確に盛り込まれていることが必要であるとわかった。

これら全てに目配りがなされた危機管理教育であれば、派遣地において発生が予想される危機の内容とそれぞれの発生メカニズム、およびそれに対処するための管理プロセスに関する知識形成が海外派遣者に可能になる。そして、結果として、危機の発生を事前に察知してそれを回避すること、あるいは予防策としての環境を沈静化することができよう。さらに、発生してしまった危機が与える負の影響は最小限に留めることも可能になると考えられる。

また、危機発生の前段階にははっきりした危機状況がなく、全てが正常であることから、不測事態の想定が困難であることは避けられない。平常の環境に潜在する危機に対して、リスク評価、弱点を分析することは、個人レベルでは困難である。危機管理教育が有効であることはこの点からも言うことができよう。

どのような危機の発生可能性が高いかは、派遣先の地域性や多国籍企業の業種、国際化の度合い、などによって違いが大きい。⁴⁹⁾ 例えば、非製造業は格付けに弱く、イメージダウンにつながる危機に遭遇した場合に大きな損傷を受ける。特に銀行・証券企業にはこの傾向がある。商社はその他の業種に比べて総会屋や暴力団の関係する危機が多く、地域別ではアジア地域で多発している。したがって多国籍企業の危機管理教育には、自らの置かれた環境をふまえ、進出形態や事業別、国・地域別に分けた、きめ細かい教育内容の策定が必要といえる。

2. 危機管理意識の開発

日系多国籍企業における海外派遣者の危機管理教育には、危機のメカニズムの把握や危機の管理ノウハウのほかにも、含むべき事柄が指摘できる。それは、危機管理意識に関することである。

危機管理に関する既存研究では、日本人の危機に対する意識が諸外国のそれと比較して希薄である、との指摘が多い。⁵⁰⁾ 日本では、企業であれ個人であれ、国外において発生した危機に邦人が巻き込まれた場合、その対処は国主導（外務省主導）で行われる。危機の規模が大きければ大きいほど、この傾向は強い。しかしこの国主導の危機管理は、危機が発生して初めて起動する性格のものであることから、危機発生前の段階における管理体制こそ、企業が個別に力を入れなければならない部分であるといえる。

また、日本はこれまで犯罪率が低く安全な国であったために、一般的な社会生活において危機意識の形成の必要性が低い。こうした社会的背景、日本人の危機管理意識の低い要因となっている。さらに、日本人の他力本願的な発想の背景にある「ムラ社会」における自己防衛意識の欠如や、⁵¹⁾ 熱しやすく冷めやすい国民性、マスコミの自主的な映像規制なども、危機意識の欠如を助長したと考えられる。⁵²⁾

このように、日本人は本来危機とその管理に対しての意識が低い。海外派遣者の危機管理教育では、

まずこの意識の低さを改善するような、つまり危機管理意識を開発するようなプログラムの策定・実施が必要といえよう。

3. マニュアル活用による危機管理教育

危機管理教育の質を高めていくことと同時に、どのような形式で研修を実施することが海外派遣者に適しているかの検討も必要である。

海外派遣者の危機管理教育には、危機管理マニュアルを活用することが効果的だと思われる。⁵³⁾ 自社の危機管理システムをはじめ、現地における地域情報の収集方法や、政府など関係機関との協力体制、派遣地域特有の事情や法制度などをマニュアルに明文化し、それテキストとして研修を行うのである。

図表6は、海外派遣者を対象とした危機管理教育で活用が望ましいと思われる危機管理マニュアルの項目例である。国内向けの危機管理教育と海外派遣者のそれとの大きな違いの一つに、国内のものは職務に関連した教育が中心であるのに対し、海外派遣者向けのものには、非職務関連の事項を盛り込む必要性が指摘できる。帯同家族が海外派遣者の業務遂行の効率性を左右する大きな要因であることは、複数の研究によって明らかになっている。このことは、非職務要因に関連した内容が海外派遣者の危機管理教育に効果的であることを裏づけている。

海外派遣者事前研修の問題点の一つに、研修講師に専門家を据えることが少なく、自社の人事部門の人材が担当している場合が大半であることがある。⁵⁵⁾ 危機管理のノウハウがマニュアル化されれば、研修の質を一定に保つことができる。また、担当講師によって学習内容にむらができるのを防ぐこともできる。

この他にも、マニュアル活用の危機管理教育には、危機発生時の企業方針とその手順を派遣先に持っていくことができるという利点もある。派遣後、派遣者が危機に関する確認作業を行おうする際、これが作業の効率化につながるとと思われる。

おわりに

本稿では、研究の立ち遅れている海外派遣者事前研修の中でも、とりわけ危機管理教育に焦点を絞って、日本人海外派遣者に適した危機管理教育について検討した。

既述のとおり、日系多国籍企業の場合、海外派遣者を現地管理者として派遣するケースが多い。これは、海外派遣者が危機管理の実行者である場合が多いことを示している。派遣先国・地域の実情を踏まえた危機管理教育の構築と実施が、これからの事前研修にはより一層強く求められてくるものと思われる。

海外派遣者を対象にした危機管理教育の研究は緒についたばかりである。また、危機管理の実行者に必要な危機管理能力についての究明はとくに立ち遅れている。これらの点についての追究が、今後の日系多国籍企業における海外派遣者の危機管理教育研究の課題である。

図表 6 海外派遣者の危機管理教育マニュアルの項目

	状 況	対 策
職 務 関 連	拠点の立地	① 拠点の立地は警備体制・安全体制の整備された立地を選択する ② 雑居ビルを避けオフィスビルを選択する ③ 歓楽街やスラム街地域は避ける
	安全点検	① 実施時間を定めない安全点検を毎日行う ② 電話への録音装置取り付けの有無を定期的にチェックする ③ 拠点の留守時および夜間・週末の火気と施錠に留意する
	現 地 採 用	① 身元確認の徹底 ② 採用後の不審行動のチェック ③ 密なコミュニケーションによる信頼関係の構築
	来 客	① 出入り口を1ヶ所に定める ② 受付を設置し来社の目的、訪問者の身元のチェックを逐一行う ③ 来訪者への対応は可能な限り2人以上で実施
	郵便物	① 差出人不明の郵便物に対する受け取り拒否 ② 不審郵便物に対しては開封前に警察ないし郵便局に通報 ③ 郵便物の抜き取りが行われていないかを定期的にチェックする
	社 用 車	① 高級車の使用禁止 ② 目立つ社名ステッカー貼付は避ける ③ 定期的な設備点検の実施 ④ 点検・修理の依頼先の査定 ⑤ ドア・トランクの施錠を徹底するとともに、重要書類や貴重品を車内に残さない ⑥ 故障時の応急処置機材の常時積載 ⑦ 燃料タンクには常に十分な燃料の補給を行っておく ⑧ 警備員や係員の配置された駐車場を利用 ⑨ 乗降時の安全確認の徹底 ⑩ 車は可能な限り2人以上で使用 ⑪ 目的地までの順路・道路事情の事前チェック ⑫ 自動車総合保険への加入の徹底
	そ の 他	① 名刺交換の際は相手を厳選する ② 名刺への自宅の連絡先掲載は避ける ③ 従業員の出張予定や行動計画等の情報が社外へ流出しないよう徹底する ④ 外出や出退勤の時刻・ルート・服装を固定化しない ⑤ 接待や外食などで利用する場所の特定化は避ける
非 職 務 関 連	住 宅	① 立地環境の厳選 ② 警備体制・保安体制の整備された集合住宅（マンション）を極力選択 ③ 繁華街やスラム街、またその周辺地域は避ける ④ 警察署・消防署の近隣を選択 ⑤ 使用人の雇用時は身元確認を徹底する ⑥ 出入り口の数とは可能な限り最小限にする ⑦ 厳重施錠の徹底 ⑧ 屋外照明・警報装置・消火機器の設置 ⑨ 夜間外出時は一部の電灯・電気をつけたままにしておく ⑩ 帰宅時の住宅周辺チェックの徹底 ⑪ 2日以上留守にする場合は配達物の一時停止を行う
	地域社会	① 近隣住人との密なコミュニケーションによる信頼関係の構築 ② 地域社会から離脱しない生活スタイルの形成・維持 ③ 危険地域の確認と進入の禁止 ④ 外出時間を含む生活時間帯や利用店舗の固定化の回避 ⑤ 電話帳への掲載は避ける
	帯同家族	① 必要最低限の現地言語習得の徹底 ② 緊急連絡先のリストアップ ③ 貴重品の安全な保管場所の確保 ④ 医薬品、食料、短波ラジオ、懐中電灯、現金などの常備 ⑤ 訪問者は身元確認後に応対 ⑥ 来訪者および電話の相手へ、家族の在宅有無や行動予定を容易に教えない ⑦ 電話による屋外への呼び出しには原則応じない ⑧ 子供の通学には付き添う ⑨ スクールバスを極力利用する ⑩ 子供への誘拐や交通事故に関する指導の徹底 ⑪ 子供の単独外出や夜間外出は極力避ける
	そ の 他	① 非常時発生の際はすぐに緊急連絡先（会社・警察署・消防署・日本大使館／領事館など）に通報

出所) 次の文献をもとに作成。 危機管理事典編集委員会『危機管理事典』セールス社、1996年、414～415ページ；萩原勝「危機管理・リスクマネジメント規定集」中央経済社、2003年、178～182ページ；茂木寿「海外出張者・赴任者の安全」『労務事情』産労総合研究所、No.1085、2005年、21～29ページ。

注

- 1) Maslow, H., *Motivation and Personality*, Harper & Rows, 1954.
- 2) Herzberg, F., *Work and the Nature of Man*, World, 1966.
- 3) 外務省「海外在留邦人数調査」外務省統計2005年版。
- 4) Black, J., "Factor Related to the Adjustment of Japanese Expatriate Managers in America", *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol.5, 1990, pp. 109-125.
- 5) 田中利佳『日系多国籍企業の企業内教育訓練 — 海外派遣者事前研修の研究 — 』創成社, 2005年, 18ページ。
- 6) 大泉光一『多国籍企業の危機管理』白桃書房, 1990年, 6~7ページ。
- 7) この計画は, 一般的に緊急防衛計画や不測事態対応計画 (Contingency Planning) と呼ばれている。
- 8) Shrivastava, P., "Crisis Theory / Practice", *Industrial and Environmental Crisis Quarter*, Vol.7, No.1, 1993, pp. 23-42.
- 9) Shrivastava, 同上書, p.24; 小室達章「危機管理研究の再構築」『経済科学』Vol.47, No.2., 1999, p. 40.
- 10) 大泉光一『クライシス・マネジメント』同文館, 1997年, 81ページ。
- 11) 企業レベルの危機を国家レベルのそれと区別して, 企業危機管理 (Corporate Crisis Management) と呼ぶ研究者もいる。大泉光一, 前掲書, 1990年, 6ページ。
- 12) 植藤正志「危機管理プロセスの構造と要因」『流通・経営科学論集』第27巻第3号, 大阪学院大学, 2001年, 100~103ページ。
- 13) 大泉光一, 前掲書, 1997年, 37~77ページ。
- 14) Pearson, C. & S. Clair, "Reframing Crisis Management", *Academy of Management Review*, Vol.23, No.1, p. 61.
- 15) 大泉光一, 前掲書, 1997年, 60ページ。
- 16) 茂木寿 「海外出張者・赴任者の安全」『労務事情』産労総合研究所, No.1085, 2005年, 18ページ。
- 17) 小室達章「企業危機管理研究の再構築 — 包括的な危機管理プロセスの提示 — 」『経済科学』第47巻第21号, 名古屋大学, 1999年, 39ページ。
- 18) 例えば, 次のような研究がある。Hermann, F., "Some Consequences of Crisis which Limit the Viability of Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol.8, 1963, pp. 61-82; Lazarus, S. & E. Alfert, *The Short-circuiting of Threat*. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol.69, 1964, pp. 195-205.
- 19) 例えば, 次のような研究がある。Smart, C. & I. Vertinsky, "Designs for Crisis Decision

- Units”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.22, 1977, pp. 640-657.
- 20) 例えば、次のような研究がある。Nelkn, D. , “Risk Reporting and the Management of Industrial Crises”, *Journal of Management Studies*, Vol.25, 1988, pp. 341-351; O’Conner, J., *The Meaning of Crisis*, Basil Blackwell, 1987.
- 21) 大泉光一『危機管理学研究』文眞堂, 2004年, 11～13ページ。
- 22) Alison, R., *Winter in Prague : documents on Czechoslovak communism in crisis*, M.I.T. Press, 1969.
- 23) Meyers, G. & J. Holusha, *Managing Crisis : a positive approach*, Unwin Hyman, 1986.
- 24) Perrow, C., *Normal Accidence: Living with High-Risk*, Basic Books, 1984; Perrow, C., *Organizational analysis : a sociological view*, Cole Publication, 1970.
- 25) Miller, P., *America in Crisis : Fourteen Crucial Episodes in American History*, Archon Books, 1971.
- 26) Fink, S., Beak, J., & K., Taddeo, “Organizational Crisis and Change”, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.7, pp. 15-37.
- 27) Pauchant, C. and Mitroff, I., *Transforming the Crisis-prone Organization*, Jossey-Bass Publishers, 1992.
- 28) 植藤正志, 前掲書, 104ページ。
- 29) Pearson, C. & S. Clair, op.cit., pp. 61-65; 大泉光一, 前掲書, 2004年, 12ページ。
- 30) Caplan, G., *Principles of Preventive Psychiatry*, Basic Books, 1964; Caplan, G., *The Theory and Practice of Mental Health Consultation*, Basic Books, 1970.
- 31) Weick, E., “Enacted Sensemarking in the Crisis Situations”, *Journal of Management Studies*, 1988, Vol.25, pp. 305-317; Weick, E., “Mental Models of High Reliability Systems”, *Industrial Crisis Quarterly*, 1989, Vol.3, pp. 127-142.
- 32) 大泉光一, 前掲書, 2004年, 12～13ページ。
- 33) 大泉光一, 同上書, 12ページ。
- 34) 例えば、次のような文献があげられる。Simon, A. *Crisis Management Strategy*, Routledge, 1993. 萩原勝「危機管理・リスクマネジメント規定集」中央経済社, 2003年。
- 35) 例えば、次のような文献があげられる。朴熙成「日系多国籍企業における危機管理の分析」『産業経営』第27号, 早稲田大学産業経営研究所, 1999年, 121～147ページ。
- 36) 例えば、次のような文献があげられる。今井雅和「多国籍企業の広報と危機管理」『高崎経済大学論集』第42巻第4号, 高崎大学, 2000年, 59～76ページ; 植藤正志「危機管理能力の開発と育成」『流通・経営科学論集』第29巻第1号, 大阪学院大学, 2003年, 28～46ページ。
- 37) 既存研究の中には、個人の危機管理能力を追究するものがあるが、本稿ではこの分野の研究は危機の管理プロセスを探究するものの流れを汲んだものと位置づける。
- 38) この点に着目した経営学での危機管理研究には、例えば次のような文献があげられる。Slatter,

- S., *Corporate Recovery*, Penguin Books, 1984.
- 39) 亀井利明『リスクマネジメント総論』同文館, 70ページ。
- 40) 亀井利明『リスク・マネジメント理論』中央経済社, 1992年, 24ページ。
- 41) Mitroff, I. *Break-Away Thinking*, Wiley, 1988, p.105.
- 42) Thierry. P & I. Mitroff, *Transforming the Crisis-Prone Organization*, Jossey-Bass, 1992, pp. 142-143.
- 43) 大泉光一, 前掲書, 2004年, 20ページ。
- 44) 小室達章, 前掲書, 50ページ。
- 45) Quarantelli, L. (ed.), *Disasters : Theory and Research*, Saga, 1978.
- 46) Kouzmin, A. & A. Jarman, "Creeping Crisis, Environmental Agendas and Expert System", *International Congress of the Institute of Administrative Sciences*, July, 1992.
- 47) 植藤正志, 前掲書, 2003年, 31ページ。
- 48) Mitroff, I., C. Person, and L. Harrington, *The Essential Guide to Managing Corporate Crises*, 1996, p.111-113.
- 49) 危機管理事典編集委員会『危機管理事典』セールス社, 1996年, 414～415ページ; 朴熙成, 前掲書, 125～146ページ。大泉光一編『企業危機管理の理論と実践』中央経済社, 1998年, 170ページ。
- 50) 例えば, 次のような文献があげられる。ジェンキンス・B, 佐々淳行著『グローバル時代の企業の危機管理』日本経済新聞社, 1994年, 103～122ページ; 大泉光一編著, 前掲書, 31～64ページ。
- 51) 日本特有のムラ社会とは, ムラ社会の内部において連帯感や共同体意識を形成し, そのもとで生活を送るために, 構造的にセルフディフェンス概念の欠如が発生している社会のことである。
- 52) 大泉光一, 前掲書, 2004年, 56～60ページ。
- 53) 萩原勝, 前掲書, 177～187ページ。
- 54) 例えば, 次のような文献があげられる。Black, S., M. Mendenhall, & G. Oddou, "Toward a Comprehensive Model of International Adjustment", *Academy of Management Review*, No.16, 1991, pp. 291-317; 機械振興協会経済研究所『経営のグローバル化と人材』機械工業経済研究所, 1990年, 36ページ。
- 55) 田中利佳, 前掲書, 74～75ページ。