



everbridge™
anvil

TRAVEL RISK MANAGEMENT 101

専門家でない人のための
海外出張安全管理の基礎

NAVIGATION

INTRODUCTION

海外出張リスクを見直す

PART 1

海外出張に伴うリスクを理解する

- キーワードの定義
- リスクを軽減するには
- 実践的なガイダンス

PART 2

ステークホルダーの関与と責任

- ステークホルダーの関与
- 海外出張安全管理についての議論の促進
- 経営レベルの承諾を得る

PART 3

効果的な海外出張安全管理
プログラムとは

- 出張前
- 出張中
- 出張後

海外出張安全管理プログラムの
評価のためのチェックリスト



INTRODUCION (はじめに)

海外出張リスクを考え直す

ニュースのヘッドラインを賑わす劇的な事件を海外出張時のリスクとして捉えるのは一般的には理解できるものの、海外出張時に遭遇するリスクの現実とは全く異なります。一方、ABTA(英国旅行業界)の最近の調査結果によれば、安全管理に従事するマネージャーの半数(59%)以上が、出張者の安全への懸念材料は、主に治安やテロに関連する出来事であると述べています。

年間渡航回数が多い50カ国への250万件以上もの出張に対して、当社が出張者に配信したリスク情報であるインシデントアラートの内、テロなどの重大な脅威として位置づけられるアラートは、5%のみでした。テロ関連のニュース報道への注目度の高さにもかかわらず、実際にその種の事件に巻き込まれる可能性は、幸いなことに低いといえます。それ以上に、出張者が体調不良に陥ったり、交通事故に巻き込まれたり、悪天候の影響を受けたりする可能性の方がはるかに高いのです。

しかしながら、危機的な重大事件や事故は実際に発生し、社内にセキュリティチームやリスク専門チームを持たない企業では、通常、人事や総務などを担当するマネージャーたち*が、安全管理者として、出張者や社内外の利害関係者から、それらの事件事故に関する情報やアドバイス、指示を求められています。

* 欧米企業では、専門部署がない場合、人事や出張などを担うトラベル担当者が安全管理者を兼務するケースが多い。

追加でこのような責任を持たされることに對する心理的負担は、それらの担当者にとって、圧倒されるほど大変なものだと理解できます。

ABTAの調査では、そのような安全管理者たちの53%は、出張中の社員が巻き込まれる問題に對する準備ができていないと感じ、種々の事件事故の対応に不安を抱いていると明確に回答しています。

多くの人が抱えるそのような不安や恐れへの処し方について、安全管理の経験の長い熟練者は一日の長があるといえます。しかし、不安や恐れを克服以上に安全管理者として優先すべきことは、そのような状況でも、これから進むべき正しい方向を定めるための戦略的判断が出来るようにするため、企業として発生したリスクの意味をしっかりと把握できるようにすることです。

根本的な事象に対する基礎的な理解があれば、リスクをある程度「軽減や排除」することができ、日々発生する事件事故のリスクや、かなり稀ではありますが、重大事件でのリスク対応にも役立つことが可能です。

本ガイドでは、通常の業務を持ちながら、安全管理も担当されている方のためにリスクへの理解を分かりやすく説明しています。さらに、様々な利害関係者との関わり方や、効果的な海外出張安全管理プログラムの作成方法についてのアドバイスも記載しています。

NAVIGATION

INTRODUCTION

海外出張リスクを見直す

PART 1

海外出張に伴うリスクを理解する

- キーワードの定義
- リスクを軽減するには
- 実践的なガイダンス

PART 2

ステークホルダーの関与と責任

- ステークホルダーの関与
- 海外出張安全管理についての議論の促進
- 経営レベルの承諾を得る

PART 3

効果的な海外出張安全管理プログラムとは

- 出張前
- 出張中
- 出張後

海外出張安全管理プログラムの評価のためのチェックリスト



PART 1

海外出張に伴うリスクを理解する

リスクを理解するにあたり、まず、「資産、脅威、脆弱性、リスク」など混同しやすい用語の違いを認識することが重要です。つまり、各用語の意味や重要性を正しく理解する必要があります。

キー・ワードの定義



資産 Asset

= 人、財産、または情報

- 「人」とは、社員、顧客、請負業者やその他、企業が安全配慮義務を負っている人々です。
- 「財産」とは、価値のある有形・無形のもの（施設からレピュテーションを含む）です。
- 「情報」とは、データベース、ソフトウェアコード、社内データなどです。

資産とは、企業が守ろうとするものです。



脅威 Threat

= 意図的・偶発的に脆弱性を悪用し、資産を搾取、損傷、または破壊する可能性があるものです。

脅威とは、資産を守る原因となっているものです。



脆弱性 Vulnerability

= 脅威によって狙われる可能性がある弱点やギャップ（理想と現実との乖離）のことです。

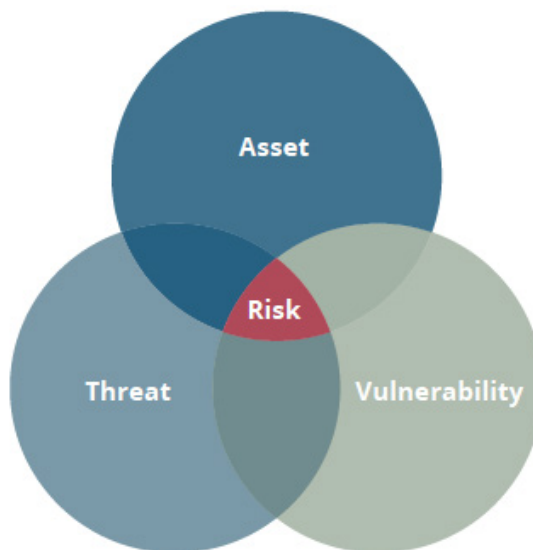
脆弱性とは、資産を守ろうとする取り組みにおける弱点やギャップです。



リスク Risk

= 脆弱性を突いた脅威による資産の損失または損傷の可能性のことです。

資産＋脅威＋脆弱性＝リスク



NAVIGATION

INTRODUCTION

海外出張リスクを見直す

PART 1

海外出張に伴うリスクを理解する

- キーワードの定義
- リスクを軽減するには
- 実践的なガイダンス

PART 2

ステークホルダーの関与と責任

- ステークホルダーの関与
- 海外出張安全管理についての議論の促進
- 経営レベルの承諾を得る

PART 3

効果的な海外出張安全管理プログラムとは

- 出張前
- 出張中
- 出張後

海外出張安全管理プログラムの評価のためのチェックリスト



リスクを軽減するには？

リスクを軽減するために出張に厳しい制限を設けることも考えられますが、それは非現実的であり、事業に深刻な損害を与える可能性があります。

幸いなことに、リスクは、正しく理解し評価することによってコントロールすることができます。また、それにより、企業または個人への悪影響を軽減できる可能性があります。

リスクを理解し、評価することを「リスクアセスメント」と言います。リスクアセスメントには、以下の2点を知っておく必要があります。

1. どのような脅威が考えられるか？
2. 脆弱性はあるのか、それは何なのか？

リスクをコントロールするためには、以下の対策を考える必要があります。

1. 脅威を回避する対策
2. 脆弱性を低減する対策

まずは、「リスクアセスメント」を見てみましょう。



NAVIGATION

INTRODUCTION

海外出張リスクを見直す

PART 1

海外出張に伴うリスクを理解する

- キーワードの定義
- リスクを軽減するには
- 実践的なガイダンス

PART 2

ステークホルダーの関与と責任

- ステークホルダーの関与
- 海外出張安全管理についての議論の促進
- 経営レベルの承諾を得る

PART 3

効果的な海外出張安全管理プログラムとは

- 出張前
- 出張中
- 出張後

海外出張安全管理プログラムの評価のためのチェックリスト



リスクアセスメント

どのような脅威が考えられるのか？

脅威の種類とレベルは国や地域ごとに大きく異なり、絶えず変化しています。そのため、不要な情報を排除し、起こりうる脅威に関して信頼に足る分析と専門性を有するソースから「渡航先の情報」を入手することが重要です。

自社の脆弱性とは何か？

- 1) 企業：全ての企業には自ずと各社特有の脆弱性があり、それは事業内容(業種や取引先相手など)、社内の経営方針や規定およびカルチャーなどに起因しています。
- 2) 個人：個人とは個々の人のことで、人種、職業、所得などの社会人口学的な明白な違いは元より、日常行動においても各々大きく異なります。人は慣れ親しんだ環境から離れると、行動パターンは、必ずしも良い方向ばかりでなく、影響を受けます。例えば、出張経験が豊富な人は、リスクに対して鈍感で自信過剰に陥り、規程を順守せずに、自分勝手な寄り道や探検を企てたりします。

人は、特定の状況下において、どう行動し、どう対処すべきかについて、無関心で無知であることがあります。それ故、出張時の仕事に伴う心身のストレスや疲労に加えて、出張先の慣れない環境が加われば、突如、情緒不安定や精神障害が、現実の脆弱性として出現れます。

したがって、企業にとって、自社の特性のみならず、社員の行動パターンに基づく脆弱性についても理解することが重要です。

次に、より良い安全管理をいかに実現するかについて考えてみます。

リスクをコントロールする

脅威からの回避は可能か？

脅威自体をコントロールできない可能性は多分にありますが、渡航先の情報を入手することは起こり得る脅威からの回避に役立ちます。脅威が不可避な場合でも、渡航先の正しい情報が、企業と個人にとって被害の緩和のために、何をどう備えるべきかを理解するのに非常に役立ちます。

渡航先の情報には、注意喚起、迂回、中止または対処などの適切な行動を企業に促すものでなくてはなりません。

脆弱性を改善させるには？

上述の情報を理解しただけでは、脆弱性の改善には不十分です。そのためには情報を咀嚼して行動することが必要です。

特に出張前と出張中に焦点を絞れば、企業の直接の管理の下で、企業(および出張者)の脆弱性を改善できる方法がいくつかあります。それらには、きちんと定義された規程と手順の作成とその順守、出張者向けの適切なトレーニングの提供、そして出張者の所在地掌握・コミュニケーションの確保・24時間365日対応のアシスタンス・サービスなどが可能な施策(仕組み)の導入が含まれます。

NAVIGATION

INTRODUCTION

海外出張リスクを見直す

PART 1

海外出張に伴うリスクを理解する

- キーワードの定義
- リスクを軽減するには
- 実践的なガイダンス

PART 2

ステークホルダーの関与と責任

- ステークホルダーの関与
- 海外出張安全管理についての議論の促進
- 経営レベルの承諾を得る

PART 3

効果的な海外出張安全管理プログラムとは

- 出張前
- 出張中
- 出張後

海外出張安全管理プログラムの評価のためのチェックリスト



実践的なガイダンス

現実の事件事故が発生に際して、どのように対応するか？

まずは、出張者に対して適切な状況認識を提供する「仕組み」があるかを確認します。企業が事業を展開し、オペレーションを行い、出張する国々で何が起きているのか？それらの国々で発生している事件事故は企業にとって潜在的脅威となりえます。

事件事故または脅威を認識したら、最初に安全管理者が自問自答するのは「どんな影響があるか？」です。つまり、状況を明確に把握する必要があります。企業の資産について考えてください。

「その近くに自社の事務所はありますか？」

「赴任者や、現在および今後数日間の内に訪問する出張者はいますか？」

答えが「はい」ならば、資産に対する潜在的リスクがあると考え、リスクアセスメントをすることが必要になります。

リスクアセスメントとは、企業や社員に与える影響とその程度を評価することです。結果的に起こり得ることは何かを考察し、脆弱性の程度と照し合せて、影響を想定する必要があります。その想定の上で、対処法を決定することが肝要です。選択肢として、「受け入れる」、「相殺する（例えば保険などで金銭的に）」、「軽減する」という方法があります。

以下の図はリスクアセスメントの概念を表しています。



リスクを想定する

リスクを想定し、コントロールしようとする場合、リスクを想定することが重要です。稀ではありますが、想像を絶する事件事故が起こり、企業はそのような脅威に備える必要もありますが、発生する可能性ははるかに高い日常の脅威に備えることは同様に重要です。

リスクおよび自社でコントロール可能な項目を掌握することが重要です。脅威自体を変えることはできませんが、脅威に対する脆弱性を低減することで、起こり得るリスクの軽減が可能となります。

リスクを想定することは、人事や総務などを担当するマネージャー（およびその他の社内関係者）が、出張者の安全確保のために正しい判断を下すのに役立つばかりでなく、企業としてリスクへの抵抗力や回復力が強い、レジリエンスの高い企業になるための一助にもなります。

NAVIGATION

INTRODUCTION

海外出張リスクを見直す

PART 1

海外出張に伴うリスクを理解する

- キーワードの定義
- リスクを軽減するには
- 実践的なガイダンス

PART 2

ステークホルダーの関与と責任

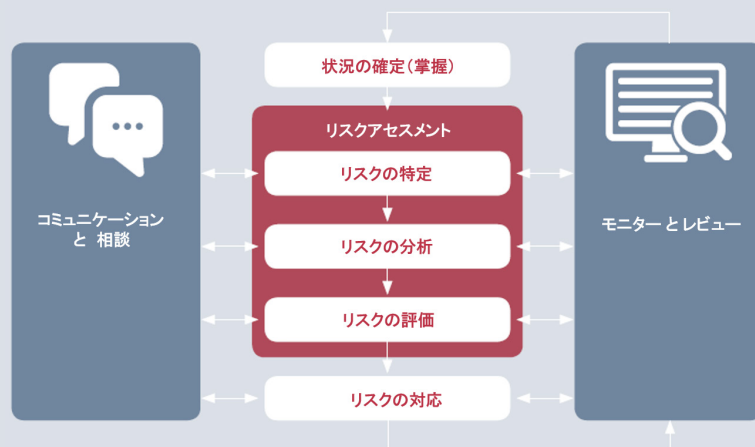
- ステークホルダーの関与
- 海外出張安全管理についての議論の促進
- 経営レベルの承諾を得る

PART 3

効果的な海外出張安全管理プログラムとは

- 出張前
- 出張中
- 出張後

海外出張安全管理プログラムの評価のためのチェックリスト



PART 2

ステークホルダーの関与と責任

ステークホルダーの同意を得るためにどのようなコミュニケーションが大切か

全社的な関心を集める

企業が設ける多様な分野のリスク防衛策の中で出張時のリスク対策の位置づけを確認します。

出張時、とりわけ海外出張時のリスクは、社員が物理的脅威に直接晒されるため、企業としての広範なリスクへの基礎的なレジリエンス体制が試されるリスクの一つです。社員が、居心地の良い勝手の分かった通常の職場環境から遠く離れたとき、社員と企業の双方にとってリスクは高まります。通常の職場でさえ必要な安全対策を講じることは容易ではないですが、その職場が瞬時に世界の何処かに変わるならば、考えるべき対策の条件は遥かに複雑になります。

出張者の安全と健康を常に第一に考慮すべきですが、企業のより広範な分野へ大きな影響を与えるケースもままあるので、人以外の他の分野への配慮も必要となります。

すべての企業で守られるべき5つの重要な分野があります。それは、人、資産、財務、レピュテーション、環境です。これらはそれぞれ密接に関連しているため、出張者には影響を与えないだろうと見なされた事件や事故でも、5つの分野かそれ以外の分野に影響を与えることがあります。

NAVIGATION

INTRODUCTION

海外出張リスクを見直す

PART 1

海外出張に伴うリスクを理解する

- キーワードの定義
- リスクを軽減するには
- 実践的なガイダンス

PART 2

ステークホルダーの関与と責任

- ステークホルダーの関与
- 海外出張安全管理についての議論の促進
- 経営レベルの承諾を得る

PART 3

効果的な海外出張安全管理プログラムとは

- 出張前
- 出張中
- 出張後

海外出張安全管理プログラムの評価のためのチェックリスト



ステークホルダーの関与

海外出張安全管理プログラムを効果のあるものにするには、企業全体のステークホルダーの関与が必要です。ステークホルダーごとに職務上の優先順位は異なるものの、海外出張安全管理の実施においてそれぞれの役割を演じることが求められます。

例えば、以下の担当分野の人はステークホルダーとして、次に記載された役割を担います。

- ・ グローバルな赴任者の選任、異動、給与設定などに従事するグローバル人事の担当者は、赴任する社員の赴任先や職務・役割の設定に深く関わります。
- ・ 人事や労務の担当者は、職場における社員の福利厚生に責任を負っています。
- ・ 保険関連の担当者は、ビジネス上の特定のリスクを相殺するために必要な保険を検討し、調達します。
- ・ 法務やコンプライアンスの担当者は、安全配慮義務、移民対応ポリシー、ビザ、就労許可、GDPRなどの個人情報保護などの法的要件を順守するために、企業としての義務を監督しています。
- ・ 安全管理の担当者は、社員の安全から法人としてのリスクやサイバーセキュリティに至るまで様々な分野に責任を負っています。
- ・ 施設管理や事業継続を担う総務の担当者は、社員の赴任先の施設の場所や設備に関わる責任を負っています。

上記以外に、広報、財務、情報システムなどの部署が、それぞれの役割を担います。企業の大きさによっては、上記の各分野の専任部署を持っているとは限りませんが、企業内で記述した役割を担っているステークホルダーを特定し、できるだけ早く関与して貰うことが重要です。

「重大な事件事故への対応には、殆どのケースにおいて、組織を跨ったコーディネーションが必要とされます。例えば、出張、医療やセキュリティに関連した部署の協力が必要でしょう。」

マシュー・ジャッジ
アンビルグループ
グループマネージングディレクター

NAVIGATION

INTRODUCTION

海外出張リスクを見直す

PART 1

海外出張に伴うリスクを理解する

- キーワードの定義
- リスクを軽減するには
- 実践的なガイダンス

PART 2

ステークホルダーの関与と責任

- ステークホルダーの関与
- 海外出張安全管理についての議論の促進
- 経営レベルの承諾を得る

PART 3

効果的な海外出張安全管理プログラムとは

- 出張前
- 出張中
- 出張後

海外出張安全管理プログラムの評価のためのチェックリスト



海外出張安全管理についての議論の促進

各ステークホルダーの役割を納得して貰い、積極的に出張者の安全管理に関与して貰うことが重要です。ステークホルダーである各部署には自らの職務上の優先順位があるため、海外出張のリスクへの対応のプライオリティーを上げて貰うことは容易ではありませんが、部署の壁を乗り越えて、リスク対応へのそれぞれの役割と責任を理解して貰うことが安全管理を進める上で非常に重要となります。

ステークホルダーに理解して貰うためには、出張者の安全管理における役割が各部署の本来の役割と合致することを認識させるなど、ウィンウィンの関係を示す外交的手腕が試されます。実際、出張のリスクが全社的な危機に発展すれば、ステークホルダー全員に影響を与えることになるので、ステークホルダーの行使可能な権限と一切関係無いとは言いきれません。

まずは助言を求めることから始める

ステークホルダーとの話し始める1つの方法は、助言を求めることです。例えば、財務部の同僚には、出張の制限または長期赴任の短縮によるコスト・セーブ、あるいは病気やケガによる赴任の再調整に関わるコストの質問をしたり、法務部の同僚に、安全配慮義務を順守しなかった場合の企業への潜在的な影響についての助言を求めたりすることで、海外出張にまつわるリスクと自分の部署の職務との関連性に気付いて貰いましょう。

また、海外出張を含む安全管理が不十分だとレピュテーションが立つことで、人材の維持獲得や顧客の信頼など、金銭価値では語れないものにもネガティブな影響を与える可能性があります。

明確な協力への回答を得るのは容易ではありませんが、話し合うことで、ステークホルダーが自身の役割が、海外出張のリスクを含めてより広範囲な対応に影響することに気付かせ、役割の重さに対する理解を深めて貰うことができます。

シナリオ・シミュレーション考える

ステークホルダーに出張者の想定リスクやそれが自身の職務分野にもたらす結果を十分に理解して貰えない場合、特定のイベントに起因するシナリオのシミュレーションに参画して貰うことで、自身の役割や影響度を想定できるようになることが多々あります。

シナリオには、「最悪の状況」を想定することも重要ですが、より身近な事件を想定することも可能です。例えば、社員がテロに巻き込まれる可能性は幸いなことに低く、それよりも出張中に病気にかかる可能性の方がはるかに高いといえますし、ステークホルダーを参画させるシナリオを想定しやすいでしょう。シナリオでは、出張者に必要な支援をどう提供するか、その支援にかかるコストはいくらか、出張者に代って誰が仕事を引継ぐのか、機会損失があるのならどのような影響を企業にもたらすかなどをシミュレーションします。

各部署は、シナリオのシミュレーションを行うことにより、自身の職務と関連して、どのステップにおいてどのような役割を担うことになるのかを認識することができます。

またシナリオ・シミュレーションを実施することで、容易に気づくことが出来ない人の心理への影響を知ることにも役立ちます。出張者の視点からのシナリオの考察が挙げられます。ある事件は出張者の短期的および長期的な心理にどのような影響を与えるでしょうか？事件への自部署の対応は、社内外の人にどのように受け止められるでしょうか？ニュースやソーシャルメディアの情報が瞬時に拡散する現代では、1つのアクションが僅か数分で世界中の話題になり、企業への影響が瞬間に大きくなる可能性があります。

「レピュテーションを築くのに20年かかるが、失うのに5分とかからない。それがわかっているのならば、異なる行動をとるべきだろう。」

ウォーレン・バフェット

NAVIGATION

INTRODUCTION

海外出張リスクを見直す

PART 1

海外出張に伴うリスクを理解する

- キーワードの定義
- リスクを軽減するには
- 実践的なガイダンス

PART 2

ステークホルダーの関与と責任

- ステークホルダーの関与
- 海外出張安全管理についての議論の促進
- 経営レベルの承諾を得る

PART 3

効果的な海外出張安全管理プログラムとは

- 出張前
- 出張中
- 出張後

海外出張安全管理プログラムの評価のためのチェックリスト





経営者レベルの承諾を得る

ステークホルダーから協力と同意を得たならば、海外出張安全管理プログラムの新規の導入、あるいは既存のプログラムの改善またはアップグレードするために必要なリソースの確保に着手します。

海外出張に伴う潜在的脅威と社員を含めた自社の組織・文化が抱える脆弱性により引き起こされる、財務、事業環境、およびレピュテーションにおけるリスクの想定を論理として構築することで、非常に優れた安全管理プログラムの企画提案が可能となります。

経営会議など経営者レベルの支持を得られる重要会議に対して、このリスク想定を含む企画提案を如何に行うかが鍵となります。会議では、減益、補償請求、機会損失、業務中断などのビジネス上の経営者の関心やニーズに触れる単語やフレーズを使い説明します。さらに、ステークホルダーである各部署の優先順位を理解した以上に、会議における優先順位を知ることが重要ですので、綿密に下調べをしましょう。企業の中核となる戦略と提案の内容が適切に関連付けられるのならば、提案に対する評価は高まることでしょう。

シナリオが、社内全体のステークホルダーの参画を得られ、経費負担の最小化、事業継続、レピュテーションの維持などの戦略的課題が含まれる現実味のある提案ならば、説得力は十分ではありません。

例えば、提案の現実味は、海外出張費用、国別渡航頻度および頻度の高い国で発生が予想される脅威と想定されるリスクを語ることで高められます。

さらに、シナリオ・シミュレーションなどでも利用した実際の事例を挙げて安全管理プログラムを導入した場合の戦略上のベネフィットが説明できるのならば経営者レベルの納得性が高まるはずです。

責任は誰が負うのか？

海外出張安全管理に関連する規定と手順を適切に整え、それらを社員に確実に順守させていく上で、人事や総務や出張手配などの担当マネージャーが中心的な役割を果たすことに疑いの余地はありません。しかし、その役割を限られた人員で担うことはできませんし、そう期待されるべきではありません。法務コンプライアンスからセキュリティや財務に至るまで(さらには出張者自身も)、全てのステークホルダーが各々の役割を果たすことが重要です。

安全配慮義務の最終的な責任の所在は、もちろん企業の経営者レベルに落ちますが、出張者の安全管理は、企業の最も重要な資産である社員を守るための、根本的な方針であり、体制かつ行動でもあり得るので、企業内の誰もが、少なからず責任の一端を担う必要があります。

NAVIGATION

INTRODUCTION

海外出張リスクを見直す

PART 1

海外出張に伴うリスクを理解する

- キーワードの定義
- リスクを軽減するには
- 実践的なガイダンス

PART 2

ステークホルダーの関与と責任

- ステークホルダーの関与
- 海外出張安全管理についての議論の促進
- 経営レベルの承諾を得る

PART 3

効果的な海外出張安全管理プログラムとは

- 出張前
- 出張中
- 出張後

海外出張安全管理プログラムの評価のためのチェックリスト



PART 3

効果的な海外出張安全管理プログラムとは？

出張前、出張中、出張後の各フェーズにおける効果的戦略



目的地がハイリスクであろうとなかろうと、海外出張をさせるためには安全管理プログラムは必要です。

法的責任は別として、大小を問わず全ての企業には社員がどこにいるかに拘わらず安全配慮義務が生じます。

海外出張の安全管理プログラムは、重大な事件事故への対応やハイリスクな場所にいる出張者や赴任者だけを対象としているのではないことを忘れないでください。海外出張安全管理プログラムは、出張中の交通事故、病気、旅程の変更など、もっと一般的な出来事による混乱や悪影響を軽減するのにも役立ちます。これらの一般的な出来事はニュースのヘッドラインを賑わすようなことはないものの、巻き込まれた出張者だけでなく、企業全体に影響を及ぼす可能性は否定できません。

海外出張安全管理プログラムの内容の詳細に入る前に、いかに優れたプログラムでも、リスクを完全に排除できないことを覚えておいてください。しかしながら、適切な手段や手順を設定して行動することでリスクを効果的に管理し、出張者・赴任者または企業に及ぶ悪影響を軽減することはできます。

基本構成

海外出張安全管理プログラムを効果的なものとするには、出張前、出張中、出張後の3つのステージを基本として構成するのが良いでしょう。

NAVIGATION

INTRODUCTION

海外出張リスクを見直す

PART 1

海外出張に伴うリスクを理解する

- キーワードの定義
- リスクを軽減するには
- 実践的なガイダンス

PART 2

ステークホルダーの関与と責任

- ステークホルダーの関与
- 海外出張安全管理についての議論の促進
- 経営レベルの承諾を得る

PART 3

効果的な海外出張安全管理プログラムとは

- 出張前
- 出張中
- 出張後

海外出張安全管理プログラムの評価のためのチェックリスト



出張前

海外出張安全管理プログラムの基本は、出張がなされる前にきちんと準備されていることです。適切な規定と手順を設定し、それらを出張者に伝え、理解させた上で順守させることが重要です。

第一に、出張前に出張者が遭遇する可能性のある最新のリスクを明確かつ正確に把握する必要があります。それ故に、リスクアセスメントは重要です。つまり、渡航する国のリスクを特定し、そのレベル(強弱)を評価し、抑制および軽減する手段を書面にて出張者を含めた関係各位とシェアします。社内にセキュリティチームがいる場合や海外出張安全管理に従事するセキュリティ・プロバイダーを利用している場合、彼らは間違いなくこの種のリスクアセスメントを行っています。

渡航国のリスクレベル(レベル1 が低リスク、レベル5 が高リスク)の違いに応じて、以下に述べる「出張前」の項目を実施する必要があります。

出張ステージ	リスクレベル1の国	リスクレベル2の国	リスクレベル3の国	リスクレベル4の国	リスクレベル5の国
出張前	定期健康診断で充当 ビザ&就労許可規制調査	定期健康診断で充当 ビザ&就労許可規制調査	健康診断 予防接種 ビザ&就労許可規制調査	健康診断 予防接種 ビザ&就労許可規制調査 リスクアセスメント 特殊リスク保険 安全上の出張承認の適用	レベル4の要件を全て満たし、 具体的かつ制度化された リスク軽減対策 (身辺警護チーム、医療 サポート、経営レベルの 承認等を前提とした出張。)
	渡航国のリスク状況説明	渡航国のリスク状況説明	渡航国および目的地のリス ク状況説明	渡航国および目的地の リスク状況説明 (出張者の読了確認記録)	渡航国および目的地の リスク状況説明 (出張者の読了確認記録)
	渡航前の安全講習 (eラーニング)	渡航前の安全講習 (eラーニング)	渡航前の安全講習 (eラーニング)	渡航前の安全講習 (eラーニング)	渡航前の安全講習 (eラーニング)
				渡航先および個人に特化 した安全トレーニング	渡航先および個人に特化 した安全トレーニング
				緊急対応計画の策定	緊急対応計画の策定

NAVIGATION

INTRODUCTION

海外出張リスクを見直す

PART 1

海外出張に伴うリスクを理解する

- キーワードの定義
- リスクを軽減するには
- 実践的なガイダンス

PART 2

ステークホルダーの関与と責任

- ステークホルダーの関与
- 海外出張安全管理についての議論の促進
- 経営レベルの承諾を得る

PART 3

効果的な海外出張安全管理
プログラムとは

- 出張前
- 出張中
- 出張後

海外出張安全管理プログラムの
評価のためのチェックリスト



出張中

出張中は、出張者の居場所を常に特定するだけでなく、連絡が取れるようにしてください。さらに、遭遇の可能性のあるリスクへの注意喚起をし、最悪の事態が生じた場合はすぐに支援できることが必要となります。

出張者は、必要性に応じてアドバイスや支援を受けられる仕組みを提供する必要があります。
以下に、渡航国のリスクレベルに応じて最低限行いたい推奨事項を示します。

出張ステージ	リスクレベル1の国	リスクレベル2の国	リスクレベル3の国	リスクレベル4の国	リスクレベル5の国
出張中	事件事故のモニターと注意喚起	事件事故のモニターと注意喚起	事件事故のモニターと注意喚起	事件事故のモニターと注意喚起	事件事故のモニターと注意喚起
	旅程をベースとしたトラッキング	旅程をベースとしたトラッキング	旅程をベースとしたトラッキング	旅程をベースとしたトラッキング	旅程をベースとしたトラッキング
	ヘルプラインへのアクセス	ヘルプラインへのアクセス	ヘルプラインへのアクセス	ヘルプラインへのアクセス	ヘルプラインへのアクセス
	グループやVIPに対するリスク軽減対策の設定	グループやVIPに対するリスク軽減対策の設定	セキュア・ジャーニー・マネジメント (移動モニタリング/警備設定)	セキュア・ジャーニー・マネジメント (移動モニタリング/警備設定)	セキュア・ジャーニー・マネジメント (移動モニタリング/警備設定)
	出張安全管理アプリの利用 - 出張者の旅程ベーストラッキング - リアルタイムのリスク情報 - 安否確認ツール - 緊急時コミュニケーション	出張安全管理アプリの利用 - 出張者の旅程ベーストラッキング - リアルタイムのリスク情報 - 安否確認ツール - 緊急時コミュニケーション	出張安全管理アプリの利用 - 出張者の旅程ベーストラッキング - リアルタイムのリスク情報 - 安否確認ツール - 緊急時コミュニケーション	出張安全管理アプリの利用 - 出張者の旅程ベーストラッキング - リアルタイムのリスク情報 - 安否確認ツール - 緊急時コミュニケーション	常時の身辺警護設定
				定時・随時の所在確認 (チェックイン・コール) SOSアラート付きライブGPS トラッキング	定時・随時の所在確認 (チェックイン・コール) SOSアラート付きライブGPS トラッキング 衛星電話または通信を確実にするデバイス

NAVIGATION

INTRODUCTION

海外出張リスクを見直す

PART 1

海外出張に伴うリスクを理解する

- キーワードの定義
- リスクを軽減するには
- 実践的なガイダンス

PART 2

ステークホルダーの関与と責任

- ステークホルダーの関与
- 海外出張安全管理についての議論の促進
- 経営レベルの承諾を得る

PART 3

効果的な海外出張安全管理

プログラムとは

- 出張前
- 出張中
- 出張後

海外出張安全管理プログラムの
評価のためのチェックリスト



出張後

出張が終われば安全管理も終わると考えないでください。

出張後、安全管理のプログラムと規定が実際に機能しているか確かめてください。そのために全ての出張者からフィードバックを収集する仕組みを作ることも重要です。併せて、フィードバックを通じてハイリスクの国や都市から帰国した人の心身の健全性を確認することも大切です。

出張ステージ	リスクレベル1の国	リスクレベル2の国	リスクレベル3の国	リスクレベル4の国	リスクレベル5の国
出張後				出張/赴任完了後の健康診断	出張/赴任完了後の健康診断
	フィードバックの収集、結果とポリシーのレビュー	フィードバックの収集、結果とポリシーのレビュー	フィードバックの収集、結果とポリシーのレビュー	フィードバックの収集、結果とポリシーのレビュー	フィードバックの収集、結果とポリシーのレビュー

プログラムを導入することと、プログラムを継続して効果があるものにしていくことは同じものではありません。海外出張安全管理プログラムは、状況の変化に応じても効果があるかを突き詰めることが重要です。

「出張者に影響がありそうな事件事故を掌握し、分析ができましたか。」「それぞれの事件事故にどれくらい迅速に対応できましたか。」「対応方法を評価し、記録していますか。」「改善すべき明らかな項目を明確にして、実行していますか。」プログラムを導入後も、上記のような自問を不断に行い、プログラムの効果を維持・向上させることを忘れてはなりません。

出張者がルールを順守しているかも確認してください。例えば、出張者にトラッキングやリスク情報の受信を可能にするアプリを提供したとしても、実際にインストールしてきちんと利用していなければ意味がありません。対象者のうち、何人がアプリを活用できているのかを把握しておきましょう。

出張前、出張中、出張後のそれぞれのフェーズの説明で掲げたチャートは、安全管理担当者が利便性を考えてまとめたものですが、非常に簡素化された表記になっています。チャートの記載事項に書かれていない次のような要素も考慮する必要があります。

- 個々の出張者の状況
- 自社の業種や事業の性質
- 人として想定される行動
- 自社のリスクに対する姿勢
- 想定外のもの

これらすべてを考慮にいれて、チャートを参考にすれば、なすべきことの基本的なフレームワークを構築に役立つでしょう。渡航地のリスクレベルに応じて取るべきリスクの軽減策を検討するためのスタートラインとなります。

「リスクに備えてください。優れた安全管理プログラムとは、事件事故が発生した場合の対応だけを考えたものではありません。出張予約がされる前から事件発生を想定して広く事前と事後の対応策を考慮したものです。」

NAVIGATION

INTRODUCTION

海外出張リスクを見直す

PART 1

海外出張に伴うリスクを理解する

- キーワードの定義
- リスクを軽減するには
- 実践的なガイダンス

PART 2

ステークホルダーの関与と責任

- ステークホルダーの関与
- 海外出張安全管理についての議論の促進
- 経営レベルの承諾を得る

PART 3

効果的な海外出張安全管理プログラムとは

- 出張前
- 出張中
- 出張後

海外出張安全管理プログラムの評価のためのチェックリスト



連携の輪

「鎖はその一番弱い輪と同じだけの強さでしかない」ということわざはご存知でしょうか。このことわざほど、海外出張安全管理プログラムの連携の重要性を言い当てていることわざはありません。

プログラムが機能するためには、適切なプログラムを整えるだけでなく、全てのステークホルダーがプログラムを認識し、関与し、自分の役割を果たす必要があります。どこか一つの部署が連携の輪から外れてしまえば、プログラム全体の完成度は損なわれます。

社内において、全ての関係部署がプログラムへ賛同し、連携の輪になって貰うことを意味します。単一の出張規定やリスク対策の運用とは異なり、海外出張安全管理は、企業全体の主要な社内のステークホルダーを巻き込み、連携する、遥かに広範なリスク軽減策を構成する一つプログラムです。

出張安全管理のプログラムは、出張者自身の参加と教育も必要とします。企業は、出張者を守るため安全配慮義務として安全管理プログラムを確立する必要がありますが、一方、出張者個人個人にも、自ら必要な予防措置を講じ、規定を順守し、リスクを軽減する行動をとる義務があります。

社外的な連携の輪には、プログラムが機能し、運用や実施を円滑に進めるために、提携または依頼する外部の企業や組織が含まれます。セキュリティやメディカルのアシスタンス・プロバイダー、損害保険会社、旅行代理店などが該当します。

企業は、自社の安全管理プログラムの骨格を担うため、選定や連携をするに際して、十分に吟味し、役割と責任を明確化しておく必要があります。

外部の企業の選定や役割の設定はどのようなプロセスで行われたのでしょうか。シナリオ・シミュレーションを通じて連携の輪としての役割を担わせた結果でしょうか。

最も必要としている時にプロバイダーの対応やサービスに失望したという企業の話をよく耳にします。その失望の原因はどこから来るのでしょうか。プロバイダーが提供するサービス範囲は明確になっていたのでしょうか。さらに提供するサービスの適用範囲が自社のニーズに見合っていたのでしょうか。プロバイダーの能力や専門性は想定されるリスクに対応していたのでしょうか。

プロバイダーなどの外部の提携企業に、自社が必要とするデューデリジェンスを課すことを恐れないでください。殆どのプロバイダーはそれを歓迎し、積極的に対応します。危機の最中に期待していたサポートが得られないと知ることこそ、まさに悲惨なことです。

「近年の出来事は、リスクが既存の紛争地域に限定されないことを教えてくださいました。世界中で発生しているテロ攻撃、自然災害、伝染病の流行により、多くの企業は出張者が遭遇するリスクの拡大に以前に増して気づき始めています。しかしながら、そのような事件の後、企業からよく耳にするのは、想定するリスクを把握し、社員に対して必要な支援を提供するためのプログラムを用意したと思っていたが、最も必要とする時に、実際にはしていなかったと気付いたという言葉です。」

マシュー・ジャッジ
アンビルグループ
グループマネージング
ディレクター

NAVIGATION

INTRODUCTION

海外出張リスクを見直す

PART 1

海外出張に伴うリスクを理解する

- キーワードの定義
- リスクを軽減するには
- 実践的なガイダンス

PART 2

ステークホルダーの関与と責任

- ステークホルダーの関与
- 海外出張安全管理についての議論の促進
- 経営レベルの承諾を得る

PART 3

効果的な海外出張安全管理プログラムとは

- 出張前
- 出張中
- 出張後

海外出張安全管理プログラムの
評価のためのチェックリスト





海外出張安全管理プログラムの評価のための チェックリスト

有効な海外出張安全管理プログラムとは、発生した事件事故の対処法を検討するだけのものではありません。

プログラムが本当に有効であるためには、出張前から帰国後に至る対策を十分に網羅し、全社的なリスク軽減策の一部として位置づける必要があります。社員と事業の安全を確保するために、社内外におよぶ多数のステークホルダーが同じ目的に向かって進んでいく必要があるのです。

貴社の海外出張安全管理プログラムが、目的に合致しているかどうかを評価するために、以下の質問を投げかけてみてください。

1. 海外出張に関連して安全、健康に関する明確な規程と手順があり、単に文書として存在しているだけでなく、各関係部署やその署員に伝達、理解され、順守されていますか。
2. 海外出張の可否などの判断材料となる信頼に足り、常に最新の安全、健康に関する情報にアクセスできますか。また、出張前に出張者と連絡を容易に取れる仕組みになっていますか。
3. すべての出張者が、事前に安全講習を受けられ、渡航先の注意事項などのリスク関連を含む情報を入手できる仕組みになっていますか。
4. 渡航先がハイリスクな場合、出張前に安全管理者が知り、渡航を規制する仕組みはありますか。
5. 安全、健康に影響する事件事故が発生した場合、出張者の居場所を特定し、必要なアドバイスや支援を提供できる仕組みになっていますか。
6. 緊急事態に柔軟に対応するための緊急対応計画や危機管理計画が作られていますか。それらの計画の定期的シミュレーション・テストは行われていますか？
7. 自社の海外出張安全管理プログラムは、連携の輪を構成する多くの会社内外のステークホルダーの理解と信頼を得ていますか。

上記のいずれかに「いいえ」と回答された場合、自社の海外出張安全管理プログラムの見直しをする時期ではないでしょうか。

NAVIGATION

INTRODUCTION

海外出張リスクを見直す

PART 1

海外出張に伴うリスクを理解する

- キーワードの定義
- リスクを軽減するには
- 実践的なガイダンス

PART 2

ステークホルダーの関与と責任

- ステークホルダーの関与
- 海外出張安全管理についての議論の促進
- 経営レベルの承諾を得る

PART 3

効果的な海外出張安全管理プログラムとは

- 出張前
- 出張中
- 出張後

海外出張安全管理プログラムの
評価のためのチェックリスト





アンビルグループは、海外への出張や赴任に伴うリスクの軽減と回避をミッションとしてグローバルに展開するソリューション・カンパニーです。高度なテクノロジーを活用し、脅威を特定し、リスク情報を発信し、安全担当者、出張者、赴任者に注意喚起を促し、フィジカルなオペレーションを含めた対応策を提示し、企業のレジリエンスを高めます。アンビルはグローバルに活躍する企業の人と資産とパフォーマンスを、海外展開で遭遇する多様なリスクから守ります。安全管理に不可欠な作業の自動化を可能にするリスク管理システムのRiskmatics®と、豊富な経験を持つアンビルのリスクアナリストと現地に精通したセキュリティと医療のアシスタント・パートナーを通じて、緊急を要する事態であっても企業が状況をコントロールできるように充実した支援を提供し続けています。

www.anvilgroup.com

© Anvil Group 2023. All rights reserved.

NAVIGATION

INTRODUCTION

海外出張リスクを見直す

PART 1

海外出張に伴うリスクを理解する

- キーワードの定義
- リスクを軽減するには
- 実践的なガイダンス

PART 2

ステークホルダーの関与と責任

- ステークホルダーの関与
- 海外出張安全管理についての議論の促進
- 経営レベルの承諾を得る

PART 3

効果的な海外出張安全管理プログラムとは

- 出張前
- 出張中
- 出張後

海外出張安全管理プログラムの評価のためのチェックリスト

