

早川学校 #2勉強会

5月24日1400~1600

1 最近の話題

- (1) 新冷戦(?)の到来か
- (2) 安保法制懇報告書
- (3) 武器輸出3原則・装備移転3原則

2 危機管理(失敗事例にみる危機管理)

3 テロ対策概観(詳細は別途)

1

新冷戦到来か？

- ① ウクライナを巡る欧米対露の対立
ロシアのクリミア併合 3/18
ウクライナ東部二州(ドネツク、ルガンスク)の混乱
暫定政府軍と親露派武装集団との戦闘激化
- ② 米大統領の東南アジア歴訪(4/23~4/29)等
リバランス(対中牽制)
同盟国の懸念払拭は出来たのか？
新米比軍事協定(4/28 22年振り)
* 米司法当局: PLA幹部5名起訴
- ③ 中・露接近
首脳会談(5/20)、合同軍事演習、CICA

2

アジア信頼醸成措置会議(CICA)

- ・1992年設立 4年毎に一回首脳会議、
今後2年間中国が議長国、加盟国24ヶ国等
中・露以外は依存国、マイナー
- ・習近平の狙い
(NATOを模した)上海協力機構(SCO)に代わる
非欧米・反日米同盟へと発展
SCO: 6ヶ国による多国間協力機構、軍事同
盟的性質有
- ・「新アジア安全観」安保構想提唱

3

中露海軍合同軍事演習

○演習参加

5月20日~26日
艦艇14隻、潜水艦2隻、固定翼機9機、艦
載ヘリ6機など。
中国は「中国版イーゼス艦」と呼ばれる最新
鋭防空ミサイル駆逐艦「鄭州」などを、
ロシアは太平洋艦隊旗艦のミサイル巡洋艦
「ワリャグ」など艦艇6隻を投入
「鄭州」や主力戦闘機「殲(J)10」等参加
中露合同の航空機識別・防空訓練

5

武器輸出3原則・防衛装備移転3原則

- 1 佐藤内閣の3原則(S42)
共産圏諸国・紛争当事国への輸出禁止
- 2 三木内閣統一見解(SS1)
3原則対象地域は禁止、以外は「輸出を慎む」
(「慎む」=「原則として駄目」であると通産相答弁)
- 3 例外規定による武器輸出及び共同開発等
①対米武器技術供与(F-2, MD)
②インドネシアへの遠征艦供与(H19引き渡し)
③PKO韓国軍への弾薬供与(H25/I2/I23) 等々21件
- 4 民主党政権
・菅内閣で見直し頓挫
・野田内閣: 3原則の緩和
(国際共同開発・共同生産、平和貢献等の場合は可)

武器輸出3原則・防衛装備移転3原則

- 5 防衛装備移転3原則の閣議決定(H26/I4/I1)
 - ・移転を禁止する場合の明確化(第一原則)
 - ・移転を認め得る場合の限定並びに 厳格審査及び情報公開(第二原則)
 - ・目的外使用及び第三国移転に係る適正管理の確保(第三原則)
(旧3原則を踏襲し、例外規定を整理、NSCで判断)
- 6 最近の話題(報道ベース)
 - (1) 日英...F35ミサイル、化学防護服、その他
 - (2) 日豪...潜水艦技術(そうりゅう3型の推進機関)
 - (3) 比及びベトナムへ: 遠征艦供与(比: 10隻(2014~3年程度で))
 - (4) 日土...戦車等のエンジン
 - (5) F35...国際共同開発(9ヶ国、日本30%の開発担当)
 - (6) 日仏...無人潜水機等

安保法制懇報告書

概要

- 1 憲法解釈の現状と問題点
安保環境の変化(技術・リスク変化、
パワー・バランス、日米関係、多国間
協力、国際社会の一層の協力の要、
自衛隊の国際社会での活動)
→従来の憲法解釈では十分な対応困難
従来の4類型+6事例の提示
(これに限るものではない)

8

安保法制懇報告書(2)

2 あるべき憲法解釈

- ① 9条1項、2項
- ② 憲法上認められる自衛権
個別的、
集団的自衛権(我が国と密接な関係のある外国に対し
て武力攻撃が行われ、その事態が我が国の安全に重大
な影響を及ぼす可能性があるときには、我が国が直接攻
撃されていない場合でも、その国の明示の要請または同
意を得て必要最小限の実力を行使して、この攻撃の排除
に参加し、国際的平和及び安全の維持・回復に貢献する
こととすべき)

9

安保法制懇報告書(3)

- 2 あるべき憲法解釈
- ③軍事的措置を伴う国連の集団安全保障措置への参加⇒我が国が当事国である国際紛争を解決する手段としての武力の行使に当たらず憲法上の制約はない
- ④所謂武力の行使との一体化論
政策的妥当性の問題と位置付けるべき
- ⑤国連PKO等への協力と武器使用
駆けつけ警護や妨害排除の武器の使用は武力の行使に当たらず

10

安保法制懇報告書(4)

- 2 あるべき憲法解釈
- ⑥在外自国民の保護・救出等及び国際治安協力
武器の使用は武力の行使に当たらず憲法上の制約なし
国際治安協力活動も同様
- ⑦ 武力攻撃に至らない侵害への対応
武力攻撃に至らない侵害排除のための自衛隊の必要最小限の行動は国際法上合法的な行為である限り憲法上容認されるべき

11

安保法制懇報告書

- 3 所見等
- ①普通の国への脱皮の第一歩
- ②現実的な提言(与野党合意可能性、従来解釈の微修正)
- ③速やかな合意形成と立法措置を含む態勢整備を
- ④実りある協議や論議を
- ⑤抑制的に過ぎないか?フル容認論へ
- ⑥集団安全保障措置への参加に踏み込み
- ⑦グレーゾーン対処(警察・海保と自衛隊の役割等)
- ⑧将来的には憲法改正を
- ⑨政・軍関係の確立を
- ⑩安保を軸にした政界再編を

12

与党協議提示事例(5/24Y紙)

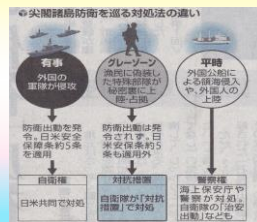
●政府が与党に提示する事例のイメージ
武力攻撃に至らない侵害への対応
① 公道上で訓練や警備活動中の自衛隊が遭遇した不正侵入への対応
② 航空機が公道上で訓練や警備活動中の自衛隊と遭遇した場合の対応
③ 航空機が公道上で訓練や警備活動中の自衛隊と遭遇した場合の対応
④ 航空機が公道上で訓練や警備活動中の自衛隊と遭遇した場合の対応
⑤ 航空機が公道上で訓練や警備活動中の自衛隊と遭遇した場合の対応
⑥ 航空機が公道上で訓練や警備活動中の自衛隊と遭遇した場合の対応
⑦ 航空機が公道上で訓練や警備活動中の自衛隊と遭遇した場合の対応
⑧ 航空機が公道上で訓練や警備活動中の自衛隊と遭遇した場合の対応
⑨ 航空機が公道上で訓練や警備活動中の自衛隊と遭遇した場合の対応
⑩ 航空機が公道上で訓練や警備活動中の自衛隊と遭遇した場合の対応



13

離島占拠に「対抗措置」検討

(H26/4/27 Y紙)



14

危機管理について

- 1 全般
概念等
- 2 危機管理事例研究
(1) 東日本大震災特に福島原発事故をメインに
(2) 震災以外の事件・事故等の危機管理(主として失敗事例を中心に)
- 3 危機管理の要諦等
- 4 参考事項

15

1 危機管理の概念等

- 1 危機管理の概念
- 2 危機対応の考え方

16

危機管理の概念



危機管理: 如何なる危機に直面しても組織が生き残り、被害を最小化するために、危機を予測し、対応策をリスクコントロールを中心に計画・指導・実施・評価するプロセスのこと(産業省テキスト)

17

危機対応の考え方

- あらゆる事態を想定
- 緊急対応策
- 訓練の実施等
- 正確な状況把握
- ダメージの最小化・事態の早期収拾

危機管理の原則

- 危機の未然防止、事態発生時の被害の極限の為の事前対策
(危機管理は将来の危機に対する先行投資)
- 事態発生時の被害の極限と拡大防止等
これから紹介する事例は、事態発生後の対応が主体であるが、本来的には危機を未然に防止・抑止すべきである。

19

課題

さるHPに掲載されていた事例研究

A社: 目薬に毒物を入れられた脅迫受け、店頭から回収、早期に公表し、市民の協力により犯人逮捕

B社: A社同様の包装のため店頭から回収

C社: ビニール包装のため混入不可能と記者会見し、回収もせず

マスコミは、A社を誉め、B社をけなし、C社は報道せず⇒どの社の危機管理が真っ当？

20

II 危機管理事例研究

(説明する事例)

- 1 東日本大震災(福島第一原発事故をメインに)
- 2 雷印乳飲料中毒事件等
- 3 参天製菓製品回収事件
- 4 さる製紙メーカーの決断
- 5 テリル山産物事故奇跡の救出
- 6 ミートホープ品質表示偽装事件
- 7 トップの果敢な決断
- 8 初期対応の重要性
- 9 コーポレートガバナンスが重視され始めた事例
- 10 予備、バックアップ
- 11 スペースシャトル・チャレンジャー事故
- 12 東海村JCO臨界事故

21

(1) 今次大震災の危機管理上の論点

1 福島第一原発事故調査中間報告(平成23年12月26日)の問題点と危機管理上の論点

- (1) 事故発生後の政府諸機関の対応の問題点
- (2) 福島第一原発における事故後の対応に関する問題点
- (3) 被害の拡大を防止する対策の問題点
- (4) 不適切であった事前の津波・シビアアクシデント対策
- (5) その他

2 上記以外の問題点と危機管理上の論点

22

(1) 事故発生後の政府諸機関の対応

- ・ 指揮系統の一元化(非凡の二将よりも凡将を選ぶ)
- ・ 情報の集約と共有
- ・ 意思決定者(機構)と事務局(ERC)の分離
- ・ 法やマニュアルにない統合本部の設置の是非(俄仕立組織、役割の異なる組織の統合)
- ・ 緊要機関(OFC)の位置や具備すべき機能等
- ・ 各機関の積極的な任務の遂行が前提
- ・ 原発所在の保安検査官の事故対応への寄与？(事故調査報告: 調査を怠らず、逃げ回っていたも同義)
- ・ 軽重緩急の判断の適否
- ・ リーダーシップとは

23

(2) 事故直後の第一原発の対応

- ・ 初動対応の重要性(初動の誤りは決定的)
- ・ 今何を為すべきかの判断とその判断を左右する最重要情報の認識
- ・ 危機対応教育・訓練の欠如等(重要性に関する認識不足、操作未熟、ダブルチェック)
- ・ 意思決定権者と決定事項

24

(3) 被害拡大防止対策等

- ・ 重要情報収集の体制不備、バックアップ
- ・ 被害拡大防止状況判断のポイント: SPEEDI
- ・ 住民等に対する迅速・正確な情報発信
- ・ 重要事項の伝達指示命令の確行策
- ・ (避難に関する)現実的な計画と態勢整備等
- ・ 危機時の説明: 明確(解りにくい曖昧な説明による不信感増幅)

25

(4) 事前対策

- ・ 危機意識の欠如、リスクの過小評価
- ・ 不測事態への対応を常に考慮
- ・ 対応計画の策定・教育・訓練の実施
- ・ 危険を覚知する感覚
- ・ あらゆるリスクの考慮と対策

26

(5) その他

- ・ 想定外に備えるのが危機管理(発生頻度低くとも被害規模極めて大なるリスクの認識と対策実施、事故調)
- ・ 「想定外」は免罪符ではない!
- ・ 厳しい現実を放てて説明することの重要性
- ・ 危機管理者が安全神話に呪縛されることの危険性
- ・ 大観、大所・高所の判断力
- ・ 専門バカと総合判断力

27

(7)先制・主動

- 先手指揮
- 果敢なる決断
- 情報の優先
- 初動対応に遺憾なきを
- 兵力の逐次投入の弊を避けるべし(対策の小出し)
- 1つのE/Cに、多くの選択肢(O/C)を
- 状況戦術から組織的戦術へ
- 予備(バックアップ)拘置の重要性

28

(8)総力結集

(実行力ある実動組織を活用)

- 司、司で
- 既存組織を最大限働かせるべし
(機能発揮した組織、機能不全な組織は？
何故機能しなかったのか？
官僚の委縮・消極姿勢は—政治主導の歪みか？)
- 現場に自主積極の余地付与
(方針を定めたら細部は現場に任せよ)
- 面子に拘るか、外国や民間の活用するか
- 自助・共助を助長

29

(9)整合性等

- * 避難指示、警戒区域の設定等
住民の避難とベントとの整合性は？
指示権者は？
次第に厳しく規制するのは何故？
(知事2km11日2050—3km圏と圏内避難11日2123—
10km圏内12日0544—20km圏内12日1825)
- 状況の変化はあったのか？
SPEEDIは何故活用されなかった？
(SPPEEDI:福島県迅速放射能影響予測ネットワークシステム)
- 最悪の事態を想定していたのならば、
当初から区域の拡大をすべきでは？

(参考)米国:当初80km圏内、10/8 20km圏内に縮小

(10)司令塔

- * 強力な司令塔と実動組織
- 権限の集中と分権 ○指揮系統の確立
- 情報の集中・集約 ○簡明
- 小隊長の指揮と将帥の指揮
- 大組群衆と大所高所の判断
(今何を判断すべきかの判断)
- 断固たる企図の確立・明示(迷走？)
- 強力な実行力(既存の組織を動かすべし)
- * 非常時には非常時の対応要領が有って良い
機動的・機動的な国家中枢組織を！
非常事態基本法の制定が喫緊の課題！

31

(11)事態収拾策の決定

- (当面の対応をしつつ、)
事態収拾策の早期決定、企図の確立
(不期通過戦と予期通過戦の差異、台風、大雨：予期通過戦)
- 徒に状況判明を待つ愚→後手
- 果敢なる決断
(ベスト案より、次等案を以て良しとすべし)
- 早期に事態収拾策を示すべし(ハラが見えない！)
廃炉の決心(3月下旬)が遅いので、
事態収拾策を示し得ず(5週間後に発表)

32

(12)不測事態対処

- * 悲観最悪の原則:不測事態対処
(1)不測事態シナリオの策定と未公表
平成23年12月31日Y紙報道(次スライド)
発生直後に内閣府原子力委員会が策定
「福島第一原発の不測事態シナリオの策定」
首相に提出
最悪の事態が起きても避難する余裕はあり、
パニックを防ぐため公表せず
- 策定したことは妥当
- 溶融懸念大なる4号機に耐震補強工事→回避
- 未公表は問題ではないか？
- 極めてセンシティブな問題を如何に説明するか？
トップリーダーの職責

33

(13)事態の把握

- * 国際原子力事象評価尺度の
段階的引上げは何故なのか？
事故直後=Ⅳ
3月18日=Ⅴ
4月12日=Ⅵへ
- 事故の過小評価姿勢
- 事後の対策に影響はなかったか？

34

(14)記録の重要性 福島原発対策本部議事録の未作成

(15)人か組織か

- * 危機管理は人か組織か？
- リーダーの具備すべき職能
危機管理に係る(本部)訓練実施の要
- システム構築、組織

(16)民心・長期連続戦

- 民心の安定
- 難しい問題を解り易く説明納得させる能力
- ★専門家の意見は聞かなくても自らの決断
(責任逃れと受け取られる事は回避すべき)
- ★情報小出しの愚
- ★教訓の意味を如何に伝えるべきか
- 国民に安心感を与える指導者像は
責任感、自信、不屈心、顔貌に出る
- 長期・連続作戦への対応
- 当面作戦と次期作戦の並走
当面の処置をしつつ、
次の段階の作戦を検討
- トップを如何に休ませるか

35

(16)果断な決心
東日本大震災:石巻市大川小の避難対応

危機管理上の論点
①市教委の説明(平成24年1月22日保護者説明会)
・避難マニュアルに明確な避難場所の記入なし
・教職員の危機意識不足
・過去の経験から津波が来ないとの思い込み
・津波情報を得るも、適切な避難行動出来ず
②リーダーの責任・判断ミス、決断力
(どう対応するかの間隙ばかりで行動せず、高山は決して子供が登れない山ではない)
③市教委の前年指導(二次避難場所設定＝高台)に従わず

(18)その他

○ 機能麻痺した自治体への対応:今後の課題
○ 国難(ピンチ)をチャンスに変える方策の素出
○ 次なる危機に備えて真摯な検証を!

(1)大震災以外の事例の危機管理上の論点

説明する事例)
1 危機管理を巡る最近の動向
2 雷印乳業食中毒事件等
3 参天製菓製品回収事件
4 さる製紙メーカーの決断
5 テリ越山落盤事故奇跡の救出
6 ミートホープ品質表示偽装事件
7 トップの果断な決断
8 初期対応の重要性
9 コーポレートガバナンスが重視され始めた事例
10 予備、バックアップ
11 スペースシャトル・チャレンジャー事故
12 東海村JCO臨界事故

(1)危機管理を巡る最近の動向

1 コーポレート・ガバナンス(企業統治)重視
・反社会的行為企業(偽造、偽造、不正経理、不正取引等)→市場から退場
2 コンプライアンスに対する厳しい姿勢
3 内部告発の増加
4 マスコミ対応等の巧拙による差異 大 (IT時代の特性!)
5 トップの決断が問われるケース
6 消費者・住民監視、弱者無視に対する厳しい姿勢
7 社内のリスク管理怠慢→経営者の注意義務違反
8 企業の組織的責任が問われ始めている。→法人罰創設? 企業幹部の刑事責任の追究(有罪確定事件・事故)
(ホテルニューグランド、MDFリナ、三菱自動車、パロマ工業、エキスパン、JR西福知山線事故(1審無罪判決1/11))

(2)雷印乳業食中毒事件

事件の概要
・2000年6月25日 大阪、和歌山で食中毒症状発症
・6月27日1100
:病院から保健所へ届出
:雷印西品質保証センターへ同様の訴え
・6月28日:食中毒被害相次ぐ
1300:保健所大阪工場立入検査
2100:大阪市、製造自衛・回収・公表を指導
・6月29日 低脂肪乳自主回収開始
・7月1日:社長記者会見ブドウ球菌菌確認の発表
・7月2日:大阪市大阪工場の無期限営業禁止処分
・9月18日:大阪市:北海道大樹工場製粉乳が原因と発表
・被害者数:約1.5万人 損失額:589億円

雷印乳業食中毒事件(2)

危機管理上の論点
①製品回収、公表決断、記者会見等の遅れ:
28日の市の指導後"嵐の17時間"経過していた。
②社内基準を上回り本来農業すべきを、加齢殺菌で安全と判断し、再利用
③社長発言の稚拙さ、決断力のなさ等
「君、それは本当か?」「私は覚えていないんだ。」等
④自社製品に対する過信が影響か?
⑤5年前にも八重工業で食中毒事件発生
⑥通常の苦情等と判断して対応→被害拡大
⑦責任逃れがかる事実の隠蔽、情報伝達の不手際(社長には丸二日)

(2-1)雷印食品の牛肉偽装事件

○事故概要
2001年10月-西宮冷蔵で豪州産牛肉を偽装
11月6日 岡山牛肉の買上申請、そして買上
11月上旬 偽装指摘の匿名情報本社へ、調査するも発見に至らず
11月下旬取材受け
2002年1月23日:鳥水省警備調査、社長記者会見で本社の関与否定
1月26日外部調査委員会設置、調査により偽装判明
食肉事業からの撤退と社長等の解任発表
2月23日:会社の4月解散決定(4月23日解散)
○危機管理上の論点
①コンプライアンス
②内部告発への対応
③初期対応(聴取、現場・本社の連携、トップリーダーの責任・自覚)

(3)参天製菓製品回収事件

事件概要
①2000年6月14日朝、同社社長宛に、脅迫文(現金2000万円要求、異物混入の目録同封)
②同社:直ちに警察へ通報し、出張中の社長に連絡して帰社を促し、夕方には対応チームを立上。
新パッケージの開発、記者会見や社告の準備に着手
③翌16日午後3時、犯人は現金授受現場に不出現、同社は厚生省にリコール決定を報告し、午後7時には記者会見、社長が事件の概要と一般目録約250万個を回収すると発表した。自社のWebサイトにも社告

参天製菓製品回収事件(2)

④事件発生3日目(16日)
朝刊各紙に社告、お客様相談室の回線増設
⑤4日目
店頭からの全対象製品の撤去を完了。
MRも応援に回り、全社を挙げての緊急体制
⑥ 事件発生9日目(6月22日)、Webサイトで、店頭撤去完了の報告と新パッケージの製品を6月末から製造開始すると発表

危機管理上の論点

- ①迅速な意思決定と公表
 - ②社長決断
 - 警察への通報、リコール準備指示
 - 消費者・患者視点での対応
 - 危機管理チームの立上
 - ③一時的減益はあるものの結果的に顧客の信用・信頼回復、株価値上がり増益
- *米國J&J社の鎮痛剤「タイレノール」事件(1982年)も同様に適切に対応(次VG)

46

参考:J&J社のタイレノール事件

○事件概要

1982年9月 J&J社の医薬品部門で全米の主力商品であった家庭用鎮痛剤「タイレノール」にシアン化合物が混入され、シカゴを中心に7名が死亡

○J&J社の対応 (消費者への責任第一主義)

- ・全「タイレノール」商品の回収
- ・マスコミを通じて積極的な情報公開
- ・新聞への警告広告の掲載
- ・対策チームの設置

○事件対応に高い評価、予想を遥かに超える速さで市場での信頼や業績回復

47

(4)さる製紙メーカーの決断

- ①新入社員の提案:工場の熱源が〇〇ガスのみに依拠→ガス会社トラブルあった場合自力操作が出来ない。他の熱源での対応を準備すべき。
- ②役員会で議論、膨大な予算を伴うので不可能との結論に落ち着きかけた際に、役員の一人が社員の提案を受け入れるよう発言し、激論の末数年計画で実施を決定

48

- ③1993年の〇〇沖地震に際しては、被災後1週間で事業再開

危機管理上の論点

- ①予備手段、最悪の場合の対応を予め準備(近年BCP計画が重視)
 - *「機保ジャパンBCP計画策定ならば企業保険料1割引き(H23/1/14Y紙新刊)
- ②社員提言の採否、企業風土

49

(5)チリ鉱山落盤事故奇跡の救出

概要

- ①2010年8月5日チリ北部サンホセ鉱山落盤事故 地下約700m 作業員33名
- ②8月22日:落盤地点までドリル掘削、33人無事のメモ、避難所食料や水備蓄
- ③8月29日:救出用立坑掘削開始 3本目9月19日
- ④10月9日:立坑、作業員の居る坑道到達
- ⑤10月13日:救出用カプセルにより全員帰還



危機管理上の論点

- ①現場監督の秀でたリーダーシップ
 - ②作業員の団結力
 - ③最新の科学技術力の駆使
 - ④救出に対する国家の強い意志
 - ⑤地上での万全な準備と態勢の構築
 - ⑥現場の状況に応じた臨機応変な処置
 - ⑦最悪の場合の備え・対策
 - ⑧極限状況の作業員に対する細心の配慮
- 参照: <http://bpress.ismedia.jp/articles/-/4688>

51

(6)ミートホープ品質表示偽装事件

概要

- ・2007年6月20日 品質偽装新聞報道
- ・社長:工場長の相談を受け、あるなら使ったら良いと工場長の責任であるかのごとき発言
- ・翌日は自ら指示と前言を翻す
- ・偽装開始時期も変転、他にも偽装実施と次から次へと不正発覚
- ・不正を招いた原因が消費者にあるかのような発言等



52

- ・記者会見で、当初は否定していたが、同席の長男に促されて自分の関与を認めた。

危機管理上の論点

- ①元工場長の内部告発が発端
- ②情報の小出し→消費者の不信
- ③トップの責任転嫁姿勢



53

(7)トップの果断な決断

事例

- 西部警察2003ロケ現場で見物人負傷事件(2003年8月12日)
 - ・俳優の運転する自動車が見物席に突入し、5人が重軽傷
 - マスコミ他社の報道過熱
- ・安全管理上改善すべき点は多々あるものの、当日専断、翌日社長が現場に赴き謝罪と記者会見(製作中止を決断)

参天製薬の遺物混入事件

- 既示
- J&J社の鎮痛剤「タイレノール」事件
- 既示

54

(8) 初期対応の重要性

○失敗例

バロマ瞬間湯沸器事件
排気ファンの動作不良(一次的にはメンテナンス業社の不正改造が原因)によるCO中毒死亡事件発生→社内・サービス業者に注意喚起のみ→CO中毒の更なる拡大→社長等の起訴→企業のダメージ拡大→H22年5月有罪判決
(予見し得た、回避義務も有り)

55

(9) コーポレートガバナンスが重要とされた事例性

- ①米エンロン社(総合エネルギー取引 & ITビジネス)の破綻
2001年12月、巨額の不正経理・不正取引明らかになり、負債総額310億ドル
- ②米ワールドコム社(大手通信会社)の破綻
粉飾決算、CEO救済? 負債総額410億ドル
- ③日本でも西武鉄道、カネボウ、ライブドアの有価証券報告書虚偽記載問題が発覚

56

(10) 予備、バックアップ等の重要性

○システムダウンによる混乱事例

- ①東京航空交通管制部:平成15年3月17日
・200便以上欠航、1400便以上30分以上の遅れ、約27万人に影響
・バックアップ用の別のシステムが外部と接続されておらず、手動でデータ入力
- ②東証の処理システムダウン:2005年11月1日
・午前中の株式売買が出来ず
・設定ミスの発見できず
・バックアップ体制なし、ゲートウェイサーバー6台と少なし

57

(11) スペースシャトル・チャレンジャー事故

1 事故の概要

1986年1月28日 打上から73秒後の分解
乗員7名全員が死亡



2 事故原因

右側固体燃料補助ロケット接合部密閉用の
Oリングの不具合→高温ガス漏出→ブローバイ

危機管理上の論点

- ①Oリングの設計以上の過酷条件下での打上
企業技術者の要求が認められなかった
技術者の良心はどうあるべきか?

58

危機管理上の論点

- ②打上決定会議への状況報告
技術者やNASA技術者の一部の反対が報告されず
- ③Oリングの欠陥改善なされず
NASA技術者の改善要求に応じず
- ④打ち上げに執着?
予算削減圧力を受けていたNASAが
当日夜の大統領演説を追い風に
したかった?
(中止の決断は難しい!)

59

(12) 東海村JCO臨界事故

I 事故概要

1999年9月30日 JCO社の核燃料用ウラン
精製工程で臨界事故発生20時間継続、被
爆死亡2名、1名重体

1035 警報

1115 臨界事故発生可能性科学技術庁への報告

1152 被爆者搬送のため救急車出動

1230 東海村村長の独断により屋内退避呼び掛け

1240 総理報告、

避難要請・勧告、屋内退避および換気装置停止呼びかけ、通行規制、運転見合わせ、随自への災害派遣要請等の措置

60

JCO職員は当初隣観→促されて連鎖反応停止作業実施
10月1日0630終息

2 事故原因

杜撰な作業管理工程
国の管理規定に沿った正規マニュアルではなくマニュアルを使用(ステンレス製バケツ、形状管理を無視)

危機管理上の論点

- ① 遵法精神の欠如
高マニュアルにより国の規定に反した作業管理を永年実施
- ② 安全性無視、危機管理以前の問題
- ③ 作業員に対する教育不足
臨界、ウランの毒性、放射能被曝についての十分な知識のない者が作業していた。
- ④ 監督官庁への隠蔽体質
問題点改善の動きもあるも実現されず、隠蔽し、安全軽視の管理職重用の弊

61

危機管理の要諦

- 1 「危機・最悪の原則」と「準備の周知」
事態認識の原則(軽重緩急)、牛刀割鶏
- 2 状況判断の基本的要件:何を何時決心すべきか
- 3 優先順位の適切な決定
- 4 指揮官は決断する動物(果断なる決断! 専断連)
- 5 権限の集中
- 6 初期対応に遺憾なきを期せ(先制・主動権を!)
- 7 努力の統合
- 8 状況把握:鳥の目・虫の目、大観・詳察
- 9 情報の迅速・集約と共有
- 10 危機を感知し得る感性・嗅覚の研鑽

(JBpress掲載小生論文等から)

62

危機時のトップリーダー

- 1 決断力、説得(明)力、先見力
- 2 ピンチをチャンスに
- 3 大局観
- 4 主動性の奪回
- 5 逐次組織的対応へ

(組織は平凡な人を集めて、平凡な成果を出させるためにある。)

- 6 分権と集権
- 7 臨機応変の指揮ができるマニュアルを熟知した指揮官を
- 8 平時と有事のリーダーの在り様!

63

危機時のトップリーダー2

- 責任の重みに耐えるべし
- No1とNo2: 同一行動しない原則
- 指揮権の継承順位の明確化
- 本部に指揮官が所在する意味
- 強力なリーダーシップ
- 自らの言葉で語れ!
- 指揮官は焦点に位置せよ!
- 国民に安心感

64

テロ対策概観

I 日本が直面するテロの脅威

- 1・北朝鮮が対日原発テロを計画していた。
“日本列島に住めなくしろ”
(先軍特報の証言H25529報道)
- 2 サイバーテロ
重要インフラ、安全保障関連施設や企業等
“マウス一回クリックで……朝敵前”
(ハネツタ米前国防長官発言)
・金正恩:サイバー攻撃は、三大攻撃手段、核、ミサイルと並ぶ「宝剣」(11/5 MSN)
- 3 アルカイダの復活
(英エコノミスト誌指摘9/28号)
(日本名指しもあり、日本潜伏実情もある)



懸念事項

①北朝鮮

- ・核の脅威:ダーティボム?
(自爆テロ?)ブラフ?
- ・BCの脅威:化学剤=約2500~5000トン保有
生物剤=15種類1トン/年能力
- ・特殊部隊等:約18(20)万人とも、人間凶器!
JBpress拙論参照:北朝鮮が仕かけるリテラ-テロを撃破せよ!
<http://jbpress.ismedia.jp/articles/-/4774>

②中国(宇宙、サイバー空間は第4、5の戦場)

- ・中国の網軍(ネット軍)
- 人民解放軍総参謀部第3部=13万人とも
隷下部隊に陸水信号部隊
- ・民間のハッカー集団:紅客連盟等



2013/12/7 陸軍60周年行事

懸念事項

- グローバル化により情報も知識も拡散
ホームグローンテロリストの可能性は?
- テロ=対岸の火事視、テロは外からのみ??
- 東京五輪テロの可能性は?
- ブラックスワン論
- 福島原発事故から学んだ教訓は?
- 福島原発事故で露呈した原発の脆弱性
- 日本社会の安全性神話は健在か?
- 安全に対する先行投資の許容度は?



II 我が国のテロ対策概観

- 1 テロ防止関連13条約締結
- 2 テロ対策に関する国際的合意
(G8、APEC、安保理決議1540(WMD不拡散決議))
- 3 対策: 未然防止、テロ被害の局限、早期鎮圧
- 4 政府の体制
政府の初動措置手続きの明確化
内閣官房に危機管理監、危機管理担当配置
法整備等
- 5 テロの未然防止に関する行動計画等の策定(H16)
- 6 犯罪に強い社会実現行動計画策定の策定
(H20策定、H25新たな行動計画策定)



テロ防止関連13条約

- ①航空機内の犯罪防止条約(東京条約)(1970/5締結)
- ②航空機不法奪取防止条約(ハグ条約)(1971/4)
- ③民間航空不法行為防止条約(モントリオール条約)
(1974/6)
- ④国際代表等犯罪防止条約(1987/6)
- ⑤人質行為防止条約(1987/6)
- ⑥核物質防護条約(1988/10)
- ⑦空港不法行為防止議定書(1998/4)
- ⑧海洋航行不法行為防止条約(1998/4)
- ⑨大陸棚プラットフォーム不法行為防止条約(1998/4)
- ⑩プラスチック爆薬探知条約(1997/9)
- ⑪爆弾テロ防止条約(2001/11)
- ⑫テロ資金供与防止条約(2002/6)
- ⑬核テロ防止条約(2007/8)



行動計画

- 1 「テロの未然防止に関する行動計画」
(平成16年12月10日)
- 2 今後速やかに講ずべき未然防止対策

- ①テロリストを入国させないための対策
- ②テロリストを自由に活動させないための対策
- ③テロに使用される恐れのある物質の管理体制
- ④テロ資金を封じるための対策
- ⑤重要施設の安全を高めるための対策
- ⑥テロリストに関する情報収集能力の強化等



行動計画(2)

- 3 今後検討を継続すべきテロの未然防止対策
 - ・基本方針等に関する法制
 - ・テロリスト・団体の指定制度
 - ・資産凍結の強化
- 4 今まで講じてきた未然防止対策
 - ①出入国管理等の強化
 - ②テロ関連情報の収集・分析の強化
 - ③ハイジャック等の防止対策の強化
 - ④NBCテロ等への対処の強化
 - ⑤国内重要施設の警戒警備の強化等
 - ⑥テロ資金対策の強化



犯罪に強い社会実現行動計画(1)

- 1 平成20年12月22日 犯罪対策閣僚会議決定
「行動計画2008」
- 2 行動計画 第6「テロの脅威等への対処」
 - ①テロに強い社会の実現
 - ②水際対策の強化
 - ③テロの手段を封じ込める対策の強化
 - ④情報機能等の強化及び違法行為の取締りの徹底
 - ⑤重要施設等の警戒警備及び対処能力の強化
 - ⑥サイバーテロ対策・サイバーインテリジェンス対策
 - ⑦大量破壊兵器の拡散等国境を超える脅威への対策の強化



「世界一安全な日本」創造戦略(1)

- ①平成25年12月10日犯罪対策閣僚会議決定
- ②目標
 - ・2020年オリンピック・パラリンピック東京大会を控えた今後7年間を視野に
 - ・犯罪を更に減少させ、国民の治安に対する信頼感を醸成



「世界一安全な国、日本」の実現

「世界一安全な日本」創造戦略(2)

- ③施策
 - 世界最高水準の安全なサイバー空間の構築
 - G8サミット、オリンピック等を見据えたテロ対策・カウンターインテリジェンス等
 - 犯罪の繰り返しを食い止める再犯防止対策の推進
 - 社会を脅かす組織犯罪への対処
 - 活力ある社会を支える安全・安心の確保
 - 安心して外国人と共生できる社会の実現に向けた不法滞在対策
 - 「世界一安全な日本」創造のための治安基盤の強化

「世界一安全な日本」創造戦略(3)

- ④テロに強い社会の構築
 - 官民一体となったテロに強い社会の実現
 - 五輪等を見据えたテロ対策の推進
 - 入国審査体制の強化、鉄道・航空等の交通機関の事業者や施設管理者に対する巡回警備の強化や監視カメラの増設等の要請、関係機関や主催者等と連携した警戒警備体制の強化、必要な施設・装備資機材の整備、人材育成の強化
 - 情報収集機能や未然防止対策の強化、各種事態への対処能力向上
 - 原子力発電所等重要施設の警戒警備及び対処能力の強化
 - ・原発等に対するテロ対策の強化
 - ・重要施設・要人等に対する警戒警備の徹底
 - ・緊急事態への対処能力の強化

主なテロの未然防止対策の現状

OH25/5/27 内閣官房

- 1 出入国管理等の強化
 - ①審査の強化②個人識別情報活用入国審査
 - ③乗員・乗客情報の事前報告義務化
 - ④テロリスト入国規制
 - ⑤航空会社等の旅券の確認義務化
 - ⑥海上監視強化
 - ⑦通関検査体制等の強化
 - ⑧バイオメトリクス(生体認証技術)活用IC旅券等々14項目について実施事項を記載

主なテロの未然防止対策の現状(2)

- 2 テロ関連情報の収集・分析の強化(論点)
 - ①関係機関の情報収集体制及び外国機関との連携
 - ②関連情報の集約及び総合的分析・評価・共有体制:内閣情報分析官
- 3 ハイジャック等の防止対策の強化(略)
- 4 NBCテロ等への対処強化(論点)
 - ①核物質等の管理体制強化
 - ②不審郵便の警戒、水道施設の警備等強化
 - ③その他法制整備等7項目

主なテロの未然防止対策の現状(3)

- 5 国内重要施設の警戒警備の強化等(論点)
 - ①原発等の警戒警備強化
 - ②鉄道、旅客船等、多数集合施設等 等々
- 6 テロ資金対策の強化(略)
- 7 テロ対策に資する科学技術の振興探知技術等
- 8 テロ対策に関する国際社会との連携(略)
- 9 サイバーテロ対策(論点)
 - ①対処態勢、情報収集・共有 構築・強化
 - ②重要インフラ事業者等との連携等

国際テロ対策

- 1 国際テロ協力等
 - ①テロとの戦いに対する政治的意思の強化
 - ②テロ対策に関する国際基準の作成
 - ③テロ特措法、補給支援特措法による協力
 - ④各国との情報交換の強化
 - 二国間等テロ協議(米・豪・露、EU、韓国、ASEAN、印、パキスタン、トルコ等)
 - 地域テロ協議(南アジア、中央アジア諸国)

国際テロ対策(2)

- 2 途上国のテロ対処能力の向上支援
 - ODAも活用しつつ積極的支援
 - ①G8「テロ対策行動グループ」の設立
 - ②テロ防止関連13条約の締結促進等
 - ③我が国の得意な分野でのセミナー、研修員の受入れ等の技術協力、機材供与等
 - ④テロ対策等治安無償を創設
- 3 テロを助長する要因への対策
 - ①途上国の発展 ②平和構築 ③イスラム穏健派支援 ④中東和平への貢献