

震災クライシス・マネジメントとその実践

—阪神・淡路大震災の教訓から—

財団法人 ひょうご経済研究所

鍛冶 博和、水上 潤、浅野 学

神戸大学社会系図



0102006009649

はじめにー企業のクライシス・マネジメントー

今回、企業経営者の方々に向けた「震災への対応」、すなわち震災クライシス・マネジメントの本を出版したいと企画しました。それは震災に関しては、住民や行政の立場からの書物が大変多いのに対して、企業被災に関するものが非常に少ないからです。そこで本書では、まず、大企業を中心として展開されている「震災クライシス・マネジメント」についてふれます。それは、大企業にも中堅・中小企業にも共通して当てはまる事柄が多いからです。

次に中堅・中小企業のクライシス・マネジメントにふれたあと、実際に阪神・淡路大震災で被害を受けたにもかかわらず、見事に立ち直られた企業経営者へのインタビューを採録しました。最後に当研究所が震災 10 年直前に行なった「震災 10 年アンケート」の結果を掲載しています。

読者はこれを読まれてどう受けとめられるでしょうか。中堅・中小企業の場合、大震災など起こってみないとわからない。起こってから対応するという意識の方々が依然として被災地・阪神・淡路地域でも多いのが現状ではないでしょうか。

しかし、ここではこの考えは間違っているということを申し上げたいのです。

まず、中堅・中小企業の場合、組織が小さいので、普段より従業員やその家族を含めて「顔が見える関係」にあるといえます。また、地域密着企業として、地域住民と良好な関係を持つ企業が多いのが現状です。しかし、お取引先はサービス業等を除き、遠方にもたくさんあります。

遠方にもお取引先がいっぱいありますと、売掛金、買掛金の管理、納入先管理など、普段からそうしたデータをコンピュータで蓄積しておく必要性はますます高まっています。インタビュー調査では、USBメモリーで毎日、そのデータを保存しているという企業がありました。こういう毎日の備えが重要なのです。また、震災に遭遇したとき、取引先の名簿を見ながら経営トップが「ご安心ください。何月何日に事業が再開できます」と直接電話連絡を取っていらっしゃいます。

そして何よりも本能的に従業員やその家族の安否を確認しています。

また、アンケートからは震災から立ち直れたことは、「過去の蓄積」が大きかったとする企業が多いのです。これは含み資産もあるが、利益を着実に内部留保して「自己資本比率」を高めていく経営に徹していくということが大切だということです。

これらのことは、すべて経営トップの「意志」にかかわってくることです。

震災前からの訓練・意志徹底が重要

大震災がおきても、普段から何の訓練も何の意志徹底もしていなければ、従業員は動けるはずがありません。各自の最低限の役割、連絡窓口を決めていなければ組織が混乱します。また、経営トップが、震災など大災害が生じたときの対応を前々から示しておかなければ

れば、会社はいつまでたっても、「起こったときに対応するさ」ですむことになります。これでいいのでしょうか。

まず、阪神・淡路大震災でいえたことは、トップが率先垂範している企業ほど立ち直りが早いことに注目してください。そのためには、危機が起こる前からトップが危機に対応する姿勢や明確な意志を示さなければなりません。

よく言われることは、危機が起きたときに、「危険だ」と誰かが言い出さなければ、皆、危機に対応しません。例えばある学校でよそ者に襲われ、多数の児童が死傷した事件が起きました。その時、どの生徒も「キャー」とか「危ない!」とか「声」を出さなかったため、先生方は何が起こっているのかが分からなかったことにより、死傷者の数が増えたと言われています。

また、今、止まった心臓を蘇生する「心肺蘇生法」が脚光を浴びています。これも危機管理の最先端の対応です。危機管理は危機の直前にどう対応するかが最も重要といえますが、では企業被災の場合、対応するのは誰でしょうか。いうまでもなく経営者であり、従業員です。自分、あるいは彼らが事前に訓練を受けていなければ、心肺蘇生を行なう担い手がいません。

もう、おわかりでしょう。クライシス・マネジメントは中堅・中小企業といえども、事前に対応する担い手を作っていくことが非常に重要なのです。

特に①命を守る、②取引先に安心感を与える、③地域とのコミュニケーションを図る、④コンピュータのデータを守る、⑤その後の事業展開—等が重要です。

阪神・淡路大震災から10年以上経ち、被災地の危機意識は弱くなっているというアンケート結果がありましたが、その後、各地で地震が相次ぎ、震災のクライシス・マネジメントは重要性を帯びています。

ここでは、大企業を含む中堅・中小企業の経営者に対するインタビュー調査も載録しましたが、どちらかという和大企業を中心としたクライシス・マネジメントについて書きました。これも必ず参考になるはずです。

危機から守るのは先ず「命」、そして「建物・財産・お取引先」なのです。

これを守ることはまず「自助」の精神に尽きます。次に「共助(相互扶助)」、最後に「公助」です。

クライシス・マネジメントの学術的研究は日本では緒についたばかりです。きっと各社ごとのクライシス・マネジメントがあるはずです。その積み重ねによって、はじめて本当の中堅・中小企業のクライシス・マネジメントが解き明かされていくことでしょう。

まず、経営者皆さんの意識を変えることから始めなくてはなりません。

貴社の守るべきものを、まずチェックすることから中堅・中小企業のクライシス・マネジメントを実践してみてください。

本書が企業経営者の方々に少しでもお役に立つ書になればと願い出版の運びとなりました。

目 次

第1章 災害大国・日本のお粗末な防災マネジメント	1
1. 震災前、神戸に地震が起こると思いましたが	
2. 「起これば仕方がない」といった日本人の危機意識	
3. 相次ぐ地震と今後の地震に対する法律の整備	
第2章 危機管理マネジメントがなぜ必要なのか	3
1. 危機を予防・回避し、損害をどう最小限にとどめるか	
2. JIS規格 TR Q0001「危機管理システム」、JISQ2001とは	
3. 危機管理マネジメントとPDCAサイクル	
4. どう被害を想定をし、いかに手順を定めるかが重要	
第3章 安心・安全な都市づくり	10
1. ハード面の耐震、免震基準づくり	
1.1 1981年の新耐震設計	
1.2 仕様規定から性能規定へ	
1.3 兵庫県耐震基準	
2. 地域防災計画と地域防災強化・推進計画	
3. 重要な防災のソフト機能（事例研究）	
3.1 三ツ星ベルト	
3.2 神鋼病院	
3.3 兵庫県下大企業等の事例	
第4章 本格的防災時代の幕開け	18
1. 兵庫県の防災体制の強化	
2. 防災にかかる人材育成	
3. 防災と企業の価値創造（事業継続計画：BCP）	
第5章 大震災への対応	21
1. 具体的ポイント	
2. 災害予防等点検表、発生後の点検表の作成	
3. 重要な初動対応、事前対応	
4. ボランティア元年	
5. クライシス・マネジメントは運用が重要	

第6章 中小会社に求められる危機管理	
＝サクセスストーリーの具体策	28
1. 事前の対策	28
1.1 事業（営業）の正常復帰に備える具体策	
1.2 「災い転じて福となす」＝創造的復興・再建への布石	
1.3 資器材納入業者・建築工事業者等との関係強化	
1.4 企業市民として生きる（共存・共栄・共生）	
1.5 緊急時の役職員携帯カードの作成・配布	
1.6 本社・工場等の再点検	
1.7 非常用食料・備品・器具等はどうするか	
2. 事後の対策	34
2.1 商権（圏）侵害には、こうして臨め	
2.2 押さえるべき金融面でのツボ	
2.3 社会的使命の再確認	
2.4 復興・復旧の足はこうして確保	
2.5 実施された企業向け公助	
3. 中小会社におけるBCPの例	
4. 中小企業庁の「中小企業BCP策定運用指針」について	39
第7章 危機管理マニュアルの作成	41
1. 危機管理マニュアルの骨格	41
1.1 緊急事態への対応の概要の作成	
1.2 緊急時の役割分担の明確化	
1.3 緊急時の人員の確保	
1.4 緊急時の連絡体制	
1.5 緊急時の役職員携帯カード	
1.6 各種帳票の作成例	
1.7 財務上の対応策の検討	
2. 「緊急時対応マニュアル」モデル例	46
2.1 全般的事項について	
2.2 緊急事態別対応の要諦	
3. 参考書式集	57

第8章 企業インタビュー調査	62
1. 震災10年、活力あふれる神戸を願う	
株式会社ノーリツ	名誉会長 太田敏郎氏 ... 63
2. 非常時には“トップダウン”が重要 震災は「物質的なケアより心のケアを」	
株式会社ウエシマコーヒーフーズ	取締役会長 上島康男氏 ... 66
3. 災害に備えるには、物よりも人的ネットワーク	
「10年仕込みソースセット」で震災遺児施設に全額寄付	
自社の資源に更に磨きをかける	
オリバーソース株式会社	代表取締役社長 道満雅彦氏 ... 69
4. 工場の分散、九州に最新鋭 HACCP 対応工場を建設	
海苔の新市場開拓と「安心安全」ニーズに応える	
松谷海苔株式会社	代表取締役 松谷友一氏 ... 72
5. 「1ヵ月で再開します」との公約が実現 2.5次産業として付加価値の創造を図る	
カワノ株式会社	代表取締役 河野忠博氏 ... 74
6. 社業を通じ、住まいの復興に尽くせた喜びに勝るものではありません	
株式会社近畿クリエイト	会長 水野晴司氏 ... 76
7. 同業他社や大学、顧客からの温かい支援で復興	
エレクトロニクスを駆使した計測機器の研究開発型企業	
アレック電子株式会社	代表取締役 杠葉弘昭氏 ... 77
8. 経営者の率先垂範、役職員の結束、取引先との親交に加え、	
中国生産が復興に寄与	
稲坂莫大小製造株式会社	代表取締役社長 稲坂剛氏 ... 78
9. 「1週間で事業を再開します」と自ら取引先へ電話	
経営革新を目指して絶えずチャレンジ	
ムネ製薬株式会社	代表取締役 西啓次郎氏 ... 79

第9章 「震災10年アンケート」調査結果	81
1. 調査方法	81
2. 回答企業の属性	81
3. アンケート集計結果《概要》	83
4. アンケート集計結果《詳細》	86
I 被災状況	86
II 震災からの復興状況	88
III 震災前と現在の業容比較	89
IV 復興に向けての取り組みについて	91
V 震災当時と現在の業容	95
VI 防災・危機管理等への取り組み	96
VII 被災地の復興状況	97
VIII 被災地の産業・市民の活力	97
IX 被災地の景気の状態	98
X 被災後10年間の経済状況	98
XI 被災後10年を迎えた防災・危機管理意識の変化	99
XII “神戸ルミナリエ”について	99
おわりに	100
参考文献	102

第1章 災害大国・日本のお粗末な防災マネジメント

1. 震災前、神戸に地震が起こると思いましたが

よく、神戸・阪神地域に住む人が言われたことは、「神戸に大地震はこない」ということです。そのため、住宅の火災保険には加入しているが、地震保険には入っていない人がほとんどであったという事実です。神戸に大地震がこないということは、果たして科学的根拠のあるものでしょうか。それは、単にしばらく地震らしい地震に襲われたことがなかったという理由からに過ぎないのです。

実際は、1978年（昭和53年）、大規模地震対策特別措置法の制定に伴い、「東海、南関東地域」を観測強化地域として指定したほか、「名古屋、京都、大阪、神戸地区」を含む8ヶ所が指定観測地域として指定されました。つまり、1978年にはすでに、神戸地域も地震の可能性があるということで指定地域に入っていたのです。

また、歴史的にみても、源平の合戦として有名な1185年の壇ノ浦の戦いの直後に大地震が起こったことが記録されています。また、1596年には神戸を含む「畿内大地震」が起こっています。そして1995年の阪神・淡路大地震とほぼ400年周期に地震が起きているのです。これらのことはあまり知られていない事実です。こうしたことから大震災に関しては起こる可能性の高い地域に関しては行政が積極的に住民や企業に情報を提供していくことが何よりも大切です。

2. 「起これば仕方がない」といった日本人の危機意識

「天災は忘れた頃にやってくる」とか「地震、雷、火事、台風」といわれますが、日本人はこれらの天災に関しては「やってくるものはいたし方ない」とか、「やってきた時に対処しよう」という考えが強いのです。すなわち、日本人には「安全・安心」は自ら勝ち取るものという意識が非常に少ないのです。特に自然災害に関する「危機管理手法」は「アメリカに20年以上遅れている」とまで言い切る危機管理の専門家がいます。

これに対してアメリカはFEMA（危機管理庁）を中心に危機管理が進んでいるといわれます。例えばアメリカのノースリッジ地震時の迅速な対応と比べ阪神・淡路大震災時の対応がかなり遅れたことが指摘されています。アメリカの場合、初動対応に目を見張るものがあります。

FEMAの危機管理専門官のレオ・ボスナー氏は、1年間かけて日本の危機管理体制などを調査し、日本の災害対策の課題を列挙しています。例えば、日本の災害担当組織に関しては①「明らかに組織が小さすぎる」、②「米国ではFEMA長官が災害時に重要な決定を行いうるのに対して、日本の災害管理担当局の責任者は、内閣と総理にアドバイスできるだけ」、③「日本の政府機関はそれぞれが自らの災害対応予算を管理し、一元的でない相対的に独立した運用となっている」、④「危機管理が三つの政府機関（内閣府、内閣官房、総務省消防庁）に分かれて計画されている」などの問題点を指摘しています。

3. 相次ぐ地震と今後の地震に対する法律の整備

振り返ってみると、日本は数々の大型自然災害に襲われてきました。そのうち、地震だけをみても、ここおよそ 100 年で、死亡者 1000 人を超える地震は、関東大震災（1923 年）、北丹後地震（1927 年）、三陸地震（1933 年）、鳥取地震（1943 年）、東南海地震（1944 年）、三河地震（1945 年）、福井地震（1948 年）、兵庫県南部地震（1995 年）と 8 つをも数えます。また、1990～2004 年の間に、マグニチュード（M）6 を超えた大地震は、釧路沖地震（1993 年）、兵庫県南部地震（1995 年）、鳥取県西部地震（2000 年）、宮城県北部を震源とする地震（2003 年）、十勝沖地震（2003 年）、新潟県中越地震（2004 年）など、何と 13 にも及びます。

1978 年（昭和 53 年）、大規模地震対策特別措置法が制定され、「東海、南関東地域」を観測強化地域として指定したほか、「北海道東部」「宮城県東部、福島県東部」「秋田県西部、山形県西北部」「新潟県西北部、長野県北部」「長野県西部、岐阜県東部」「名古屋、京都、大阪、神戸地区」「島根県東部」「伊予灘及び日向灘周辺」の 8 ヶ所を指定観測地域として指定しました。

現在、プレート境界型地震のうち、その切迫性と広範囲に及ぶだろう被害地域と経済的損失が大きいとされ、対策が急がれているものが「東海地震」、「東南海地震」、「南海地震」の影響を受けるエリアです。政府は 2003 年 7 月、中央防災会議の報告を受け「東南海・南海地震に係る地震防災対策の推進に関する特別法」を公布、同年 12 月には「東南海・南海地震対策大綱」をまとめています。東海地震では、02 年 4 月、8 都県 263 市町が「東海地震に係る地震防災対策強化地域」に指定、東南海・南海地震では、03 年 12 月 1 都 2 府 18 県 652 市町が著しい地震災害の恐れがある地域として「東南海・南海地震防災対策推進地域」に指定されました。

さらに 04 年 12 月、中央防災会議に設置された「首都直下型地震対策専門調査会」において、首都直下地震が発生した場合、最大で 1 万 2000 人、05 年 2 月には、経済被害が最大で阪神・淡路大震災の約 10 倍にあたる 112 兆円との発表がありました。

このように近代文明が高度に発達した都市部においては①震災にあらかじめ備えておくことで、②震災時の緊急対応が素早くできるか否かにより、被害に大きな違いが現れてくるのです。

欧米とりわけ米国では震災への対応として「危機管理」の手法が取り入れられ、自分の身は自分で守るという意識が浸透しています。日本でも行政による「公助」、行政と民間による「共助」、民間による「自助」の 3 つが必要ですが、特に企業の場合、企業自らを自分で守る「自助」が求められています。

現状、企業を取り巻く経営環境には大変厳しいものがあり、防災のために費用、時間、労力等を割くことが容易にできる状況にはありません。しかし、その一方で大型地震の到来が予想される今日にあって事業を継続させていくことは企業の使命であり、災害に備えることが企業価値を高めるという考えも出てきています。「防災」は「製品の品質管理」「環境問題」「コンプライアンス」等に並ぶ大きな企業価値であるという考えです。

今後、企業は積極的に災害のためのいくつかの方策をとることが求められており、あの6,400人余の犠牲者を出した阪神・淡路大震災や新潟県中越地震、さらにはインドネシア・スマトラ島沖の巨大地震により、企業の防災意識もにわか高まっています。次章ではなぜ「危機管理マネジメント」が必要なのかについてもう少し掘り下げて述べてみたいと思います。

第2章 危機管理マネジメントがなぜ必要なのか

1. 危機を予防・回避し、損害をどう最小限にとどめるか

それでは危機管理マネジメントがなぜ必要なのかを述べる前に、災害の「危機管理」とは、何かについて述べてみたいと思います。一言でいえば、「危機を予防・回避し、起こった災害による損害をいかに少なくするか」です（『災害危機管理のすすめ—事前対策とその実践』(高見尚武著、2004)）。危機（クライシス）の語源は、ギリシア語の「決断」に由来するといわれていますが、危機管理のルーツは、キューバ危機（1982）が始まりとされています。1971年に、アメリカ大統領府で「危機管理システム=Emergency Management Information System」が開発されました。

ところで危機管理（crisis management）とリスクマネジメント（risk management）はどう違うのでしょうか。関西大学名誉教授・亀井利明氏の著書『危機管理とリスクマネジメント』によると「リスクマネジメントはリスク一般を対象とするのに対し、危機管理はリスク中の異常性の強い巨大災害、持続性の強い偶発事故、政治的・経済的あるいは社会的な難局などを対象とする。それゆえ、危機管理とは家計、企業あるいは行政（国家）が難局に直面した場合の決断、指揮、命令、実行の総体をいうが、とくにリスクマネジメントと異なるところはなく、その中の一部を構成しているにすぎない」としています。

危機管理とは震災に代表されるように、事前に予知にくく、また、その影響が広域におよび人命・資産・収益・社会的評価、健全性に大きな衝撃を与えるものを指します（『クライシス・マネジメント』(アイアン・ミトロフ、1988)）。

それでは企業被災を考えた場合、なぜ危機管理が必要なのでしょう。それは企業が社会的に有意義な財・サービスを提供しており、「企業が存続していくことこそが社会的使命」だからです。製品・サービスの提供を中断せず、いかに継続させるかは企業経営のあり方そのものに係わることであります。また、企業が存続することで地域の雇用も保たれ、地域の商店街などを活性化させる役割なども果たしています。そのため、起こってからではなく、災害等が起こる前から準備しておくことは企業の使命ともいえます。

企業が危機管理の一環として防災投資を実行し、不測の事態が発生したときに、できるだけ業務を中断することなく、通常業務に復帰できるよう平時から戦略的にプランを準備しておく「事業継続計画(Business Continuity Plan: B C P)」を作成することによって社会的評価を受けることが求められるようになってきています。

従来、企業経営とその評価は財務的な指標を中心に行なわれていましたが、近年は長期

的な視点から企業経営を見ていくために CSR（社会的責任）、危機管理（リスクマネジメント）、環境マネジメント、知的資本など多様な角度から企業価値を測るアプローチが出てきています。このため現在は、企業の内部資料にとどまっているリスク管理が、今後はこれを積極的に開示していくことで企業価値を高める動きが出てくるものと予想されます。

将来、予想される東海、東南海、南海地震などによって、その地域の企業は事前に備える必要性は高まっています。その備えも耐震設計の建築物などのハード的なものから、防災組織や地域との関わりなどソフト的なものまで広がっており、企業もこうした視点から防災を考えることが必要となっています。

2. JIS 規格 TR Q0001「危機管理システム」、JISQ2001 とは

震災等の企業の危機管理について「企業インタビュー調査」や文献を読んでもと、大略して①自社にかかわる潜在的リスクを徹底的に洗い出し、それを分析すること、②緊急事態にいかに対応するかを計画し、これを策定すること、③この計画に基づいた訓練を実施すること、④訓練や過去の危機対応の結果による計画の再評価と見直しをしていくというものになっています。

危機管理について体系的にまとめた代表的学者として、前述のアイアン・ミトロフがあげられます。ミトロフは危機管理を 5 段階に分け、①危機前兆の発見 (Signal Detection)→②準備・予防 (Preparation & Prevention)→③封じ込め／ダメージの防止 (Containment Damage Limitation)→④平常への復帰 (Recovery)→⑤学習 (Learning) と、この順で教訓を得ていくことが望ましいとしました。

また、米国連邦緊急事態管理庁 (FEMA: Federal Emergency Management Agency) では統合的危機管理システム (IEMS: Integrated Emergency Management System) があり、このシステムは①危険分析 (hazard analysis)、②能力評価 (capability assessment)、③緊急時対応計画 (emergency planning)、④メンテナンス能力 (capability maintenance)、⑤緊急時対応策 (emergency response)、⑥復旧努力 (recovery efforts) からなっています。

従って、多くのアメリカ企業は、FEMA から学んで危機管理システムを構築しています。

企業の地震に関する危機管理に対して、詳細にまとめた著書に『企業の地震対策と危機管理』（三井住友海上グループ 株式会社インターリスク総研 小林誠、大石裕之著、2004）があげられます。同書によると、日本では阪神・淡路大震災が、国、地方自治体、企業、市民等に危機への重要性を喚起させ、これを契機として危機管理システム規格委員会が設置されました。その後 2 年ほどの活動を経て、TR Q 0001「危機管理システム」という報告書が出て、JIS 規格制度がスタートしました。

JIS 規格としての策定作業は、1998 年に設置されたリスクマネジメントシステム規格委員会によって実施されました。同委員会でも 2 年余審議され、大震災を含むすべてのリスクを対象とした「管理システム規格 JIS Q 2001」が完成しました。

3. 危機管理マネジメントとPDCA サイクル

危機管理マネジメントとPDCA サイクルについて JIS Q 2001 を例にみてみましょう。

この規格の基本方針は①地震のほか、企業の不祥事、為替変動等事業にかかわるリスクも対象とする、②一般の企業はもちろん、自治体や官公庁も対象とする、ことです。

また、危機管理システムを構築する基本的な要素として7つの項目を挙げています。

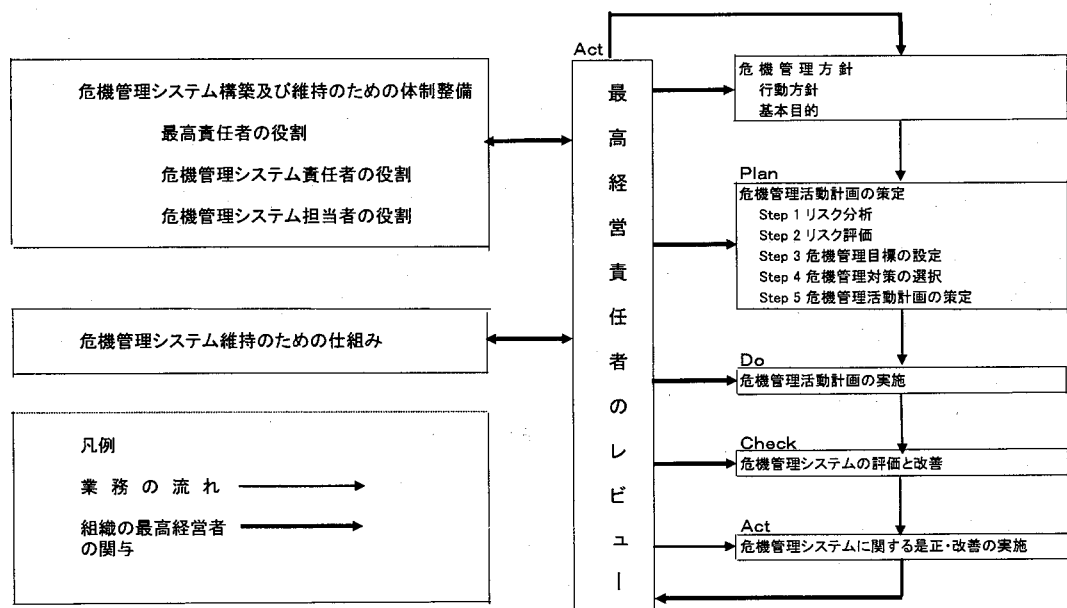
- ① 危機管理システム構築・維持のための体制整備
- ② 危機管理方針の表明
- ③ 危機管理計画の策定 (Plan)
- ④ 危機管理活動計画の実施 (Do)
- ⑤ 危機管理システムの評価と改善 (Check)
- (危機管理システムに関する是正・改善の実施) (Action)
- ⑥ 最高経営者のレビュー (Action)
- ⑦ システム維持のための仕組み

この基本要素（原則）はPDCA サイクルと称され、ISO9000 や ISO14000 と同じく、P とは Plan(計画)、D とは Do(実施)、C とは Check(点検)、A とは Action(見直し)です。

このサイクルに従って、組織の危機管理システムを構築・維持していくものです(図1)。できあがると、危機管理システムが出来上がると、それを維持しながら、よりよいものへと継続的な改善を図って行きます。これがこの規格の最も重要な考え方です。

JIS Q 2001 規格とは、このPDCA 原則に必要な要素を規定したものといえます。

図1 危機管理システムのPDCAサイクル



(参考資料) 日本規格協会ホームページ

それでは7つの項目ごとにその内容をみてみましょう。

(1)危機管理システム構築・維持体制管理

この組織を担うのは1)組織の最高経営者、2)危機管理システム担当責任者、3)危機管理システム担当と「誰が何を行なうのか」をはっきり決めることが重要です。3者の役割は次の通りです。

①最高責任者

通常、代表取締役がなり、次の3つの役割があります。

- 1)危機管理システムの実質責任者である危機管理システム担当責任者の任命
- 2)危機管理方針の策定
- 3)危機管理システムのレビュー

②危機管理システム担当責任者

危機管理システム担当責任者は、管理上最も重要な役割を果たすため、執行役員の機能を有する組織では、執行役員が適任です。ただし、中小の組織では最高経営者が危機管理システム担当責任者を兼任した方がよいのです。

危機管理システム担当責任者の業務は次の3つです。

- 1)危機管理システムに関するすべての業務の統括
- 2)危機管理システム担当の統括
- 3)危機管理システムの継続的改善

③危機管理システム担当

危機管理システム担当とは危機管理システム担当責任者からの委嘱によって、その役割の一部を担う実務者です。危機管理委員会のような集団であってもかまいません。

(2)危機管理方針

はじめに危機管理方針を策定します。危機管理方針は①行動方針、②基本目的からなります。

①行動指針

行動指針とは、組織の経営資源（人、もの、財政、情報、技術、信用など）の保全、社会的責任の分担など危機管理に関する指針のことをいいます。

②基本目的

基本目的とは、行動指針に基づく全般的なリスク低減策の到達点のことをいいます。

(3)危機管理活動計画策定

危機管理計画の策定は、次の5つの手順で行ないます。

Step 1 リスク分析

リスク発見、リスク特定およびリスク算定からなります。

Step 2 リスク評価

算定したリスクを「リスク基準」と比較し、その重要性を明らかにするプロセスです。

Step 3 危機管理目標の設定

基準目標を達成するために、危機管理の目標を設定します。

Step 4 危機管理対策の選択

事前対策、緊急時対策、復旧対策いずれかを選択します。

Step 5 危機管理活動計画の策定

危機管理に対する組織の活動計画（1年目、2年目以降にすること等を策定します）

(4) 危機管理活動計画の実施

危機管理活動計画は次のような事項を設定します。

- ①関連部門や部署ごとの危機管理対策策定・実施の日程（スケジュール）
- ②利用する経営資源
- ③責任の範囲と所在

各部門・部署は、策定した危機管理活動計画にしたがって具体的施策を実施し、その実施状況を危機管理システム担当責任者に定期的に報告します。

(5) 危機管理システムの評価と改善、（及び是正・改善の実施）

危機管理システムの有効性評価の目的は、危機管理の基本目的と目標の達成を管理することにあります。システムの運用がうまくいっても、場合によっては所定の目的・目標を達成することができない場合があります、この場合、是正・改善を図る必要があります。

(6) 最高経営者のレビュー

最高責任者は、システムが適切であることと有効性が継続していることを確認し、確認できない場合は、必要に応じてシステムとその要素の改善を指示します。最高責任者のレビューは方針表明とともに最高経営者の責務であり、このプロセスによって管理システムの継続的改善のループが完成します。

(7) 危機管理システム維持のための仕組み

危機管理システムは、PDCA の仕組みを構築するだけでなく、その活動を支える下記の事項を仕組みとして構築・維持する能力をつける必要があります。

①能力・教育・訓練

＜能力＞危機管理マニュアルを構築・維持できる能力です。

＜教育・訓練＞対策実施のための要員に必要な能力を身に付けさせ、その能力を維持させる教育・訓練です。

②図上訓練などのシミュレーション

災害が発生したと仮定した図上訓練などのシミュレーションを行なう必要があります。

③リスクコミュニケーション

意思決定者と他のステークホルダー間でリスクに関する情報を交換または共有することをいいます。リスクに関する情報とは、リスクの存在、性質、形態、発生確率、重大性、受容性、対処法などに関するものです。そこにはリスクに関する理解レベルを向上させ、リスクに対する対処法をともに考えるというプロセスが含まれます。

④危機管理文書・記録の管理

危機管理文書とは、危機管理活動に関する文書・記録のことです。危機管理文書を作成、改訂、保管、廃止する手順や責任を設定する必要がありますが、他に文書管理規

定等準拠できるものがある場合にはそれを使う方が現実的です。

⑤発見したリスクの監視

組織を取り巻く環境、学術的知見の動向、リスク低減のための対策技術動向などリスクの属性を監視します。

⑥危機管理システム監査

危機管理システム担当の日常的監視・測定、評価、是正・改善活動の出来不出来の評価、危機管理システムの有効性の評価を行なうほか、第三者または第三者が監査を実施し、危機管理システムの有効性評価を客観的に実施し、最高経営者によるシステム全体のレビューの役に立つようにすることが必要です。これが危機管理システムの監査です。

ただし、JISQ2001 を組織の地震対策に適用する際には、地震対策の具体策の記載がないこと、すべての項目を逐条で適用する必要はないこと、などに留意する必要があり、できれば、地震という大災害に備えた「地震危機管理マネジメント」を策定し、実行していくことが望まれます。

4. どう被害想定をし、いかに手順を定めるかが重要

日本大学の大泉光一教授の著書『クライシス・マネジメント—危機管理の理論と実践—[新訂版]』は、第6章が「地震災害危機管理」という章になっています。

それによると、地震災害危機管理には、地震による被害を想定し、その被害を最小限に食い止める措置を平時より整備しつつ、地震発生時の緊急対応をあらかじめ定め、かつ、その後の速やかな業務復旧のための手順を定めておくことが必要であることが記されています。つまり、①被害想定→②事前被害軽減措置→③緊急事態対応→④業務復旧—の4段階が不可欠、と述べています。これは Plan→Do→Check→Act という PDCA サイクルではなく、まず、どのような被害を想定するのか、事前にできるハード面、ソフト面の対応、災害勃発後 72 時間の緊急対応、復旧に当たっての外部との協調がいかに必要かについて書いてあります。以下、それぞれについて概略を示します。

(1)被害想定

震度 7 以上の地震により、ライフライン以外に、電話、コンピュータなどの通信網、物流や従業員の通勤手段となる鉄道や高速道路などの交通網が寸断され、企業活動が停止します。特に古いビルは倒壊し、設備の破損、コンピュータや通信機器の破損など被害規模を想定します。また、地震の発生時刻も就業時間内とそれ以外を想定する必要があります。

(2)事前被害軽減措置

事前被害軽減措置として①建築物の耐震診断及び耐震補強、②通信手段の確保、③自治体との相互援助体制の確立、④従業員への情報提供、⑤防災備品の備蓄および避難所の設置、⑥顧客への情報提供、⑦重要記録書類の保護、⑧危険物管理、などです。

(3)緊急事態対応(地震発生後 72 時間にとるべき行動)

緊急事態対応としては次の事項が挙げられます。

① 地震災害対策本部の設置（図2）

② 緊急事態対応活動の内容

従業員の人命救助・救急措置

避難・誘導

従業員への緊急情報の伝達

従業員および顧客の安否確認

従業員の救護

被害状況の確保

施設機能の維持あるいは緊急停止

復旧活動への着手

(4) 業務復旧

業務復旧の方法や手順については、被災のレベルや状況によって異なるため、一概にはいえませんが、電気、ガス、水道といったライフラインが最低 72 時間は復旧しないことを想定し、その状況の中で、何を、どのような手順で復旧させるかを、あらかじめ明確にしておく必要があります。特に以下の3点がポイントです。

① 被害状況の評価と復旧優先順位の明確化

② 自治体とのコミュニケーション

③ 地域住民・ユーザーとのコミュニケーション

ここでは、自治体や地域住民、顧客との関係を重視していることがポイントです。

同時に下記の地震災害ガイドラインが重要とし、最後に最悪のシナリオの重要性、自治体との連携、事前活動の重要性を強調しています。

『地震災害対策ガイドライン』

① 地震災害対策の取り組みの前提

企業の地震災害対策は自治体との協力体制を確立して初めて機能します。そのため、行政の防災計画を熟知することが前提となります。

② 企業の地震災害対策に不可欠な要素

災害対策の必要性を認識し、プリアクティビティ（事前活動）を行なうことで有効な対応、迅速な復旧、損失コストの削減が可能となります。地震災害対策が策定されたあと、教育・訓練を行う。経営者は、企業の地震災害対策への取り組みを十分なものとするためにも、指導力を発揮しなければなりません。

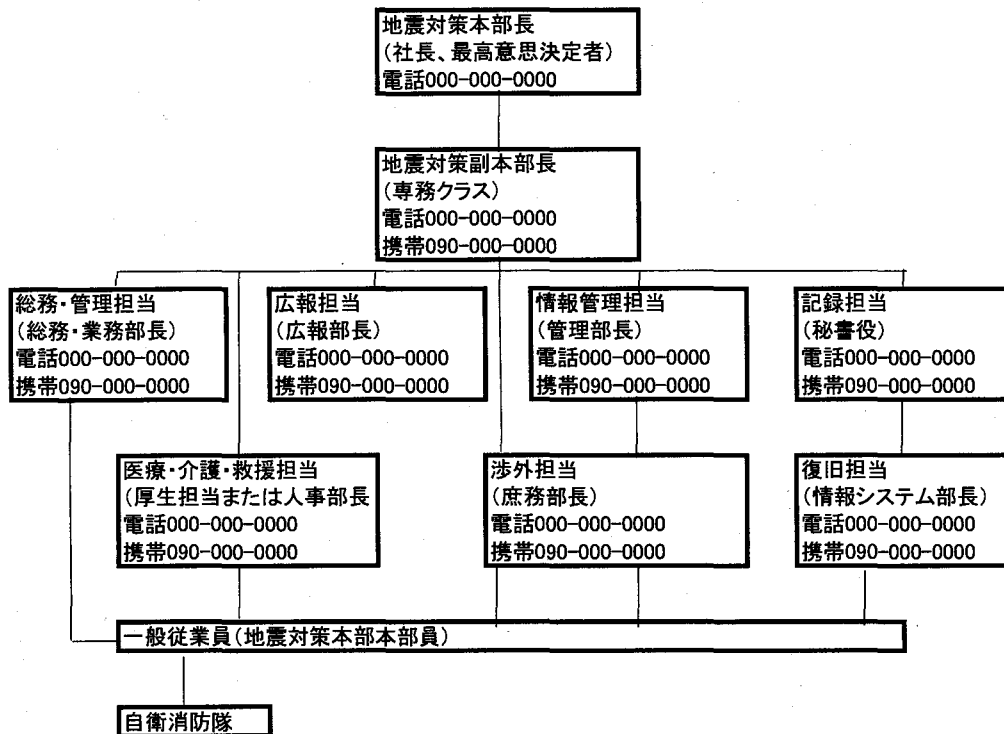
③ 地震災害対策の重要ポイント

地震災害対策の重要なポイントは、1) 自治体などとの防災計画と矛盾しないこと、2) 対策は、企業の施設や設備と地域のライフライン網などの耐震性に関する情報に基づくこと、3) 対策は、事前被害低減、緊急時対応、業務復旧のすべての段階をカバーすること、4) 対策には、企業の損失縮小、緊急時対応、業務復旧のすべての段階をカバーすること、5) 対策は、利用できる資材および人材の範囲内で、合理的な時間内で実行できること、6) 対策は、企業内で容易に理解され実行されるものであること一です。

④ 最悪のシナリオに基づく地震災害対策

震度 7 以上の大地震をシナリオに描き、多数の死傷者が発生すること、企業の施設、設備が破壊されること、社会経済面で深刻で長期的な影響を及ぼすこと、などを想定します。

図2 地震対策本部組織図



(資料)「クライシスマネジメントー危機管理の理論と実践ー(新訂版)」(大泉光一、1997)228頁を参考にした。

第3章 安心・安全な都市づくり

1. ハード面の耐震、免震基準づくり

1.1 1981年の新耐震設計

1981年6月、建築基準法施行令の耐震基準が全面改正されました。これが「新耐震設計法」です。これにより、動的要素を考慮した地震荷重・建物の靱性の度合いを評価した設計法の導入が図られました。新耐震設計法の考え方は次の3つの通りです。

- ①地震に対する建物の安全性について、建物の耐用年限中にしばしば起こる中規模の地震に対して建物の損傷を防止し、数十年から100年に1度の確率で起こる比較的大規模な地震に対してひび割れ等の損傷を受けても建物を崩壊させず、人命を保護すること
- ②過去に生じた建物の地震被害を防止するとともに、最新の建築技術を踏まえて構造計算の合理化を図ったこと

③構造計算の基本的な骨組みは建築基準法施行令に盛り込み、具体的かつ詳細な技術的基準は建設省告示等に委任し、今後の技術開発に対し、弾力的に運用できることとしたこと

1.2. 仕様規定から性能規定へ

1998年には建築基準法の基準体系が従来の仕様規定から性能規定へ大幅に見直されました。耐震に関しては想定される地震動の作用に対して建物に要求する構造性能が明確に定められ、その評価の原則が示されました。具体的には、限界耐力計算（仕様を前提とせず、荷重および外力が建築物に生じる力および変形を直接算出する計算法）が導入され、構造計算規定との選択性が可能となりました。

これによって免震構造、制震構造等の新しい構造についても一般建築物とほぼ同様の方法によって応答値を評価することが可能となり、従来大臣認定を受けなければならなかった特殊な構造が建築確認のみで建築できる道が開かれることになりました。

1.3 兵庫県耐震基準

阪神・淡路大震災後、盛んに「安全・安心な都市づくり」が唱えられています。その意味するところは、ハード面、ソフト面が兼ね備わり、高齢者や身障者にもやさしい都市づくりです。ハード面では、防災、減災の研究が進んでいます。

兵庫県三木市には独立行政法人防災科学技術研究所の「**実大三次元振動破壊実験施設＝エーディフェンス**」があります。これは関東大震災や阪神大震災、新潟県中越地震などを再現でき、3方向（上下、左右、ヨコ）から加震する世界初の実に巨大な実験装置です。新たな耐震設計や補強対策の研究を進め、その成果を生かして、耐震、免震設計の建築物を造っていかうというものです。公共関係の巨大建物や高速道路等を初め、民間の住宅にも応用可能です。

住宅・建築各社でも免震構造住宅として、独自の方式を打ち出しています。免震構造とは、地震の揺れが、直接、建築物に伝わるのを防ぐものです。具体的には建物と基礎の間に揺れの衝撃を吸収する鋼球や積層ゴムを入れたものなど各社各様です。阪神・淡路大震災までは、柱を太くしたり、壁を増やしたりして建物の倒壊や破損を防ぐ「耐震構造」が中心でした。しかし、阪神・淡路大震災では、屋内で家具などの転倒によるけがが多かったため、免震構造に関心が高まっています。

兵庫県では、1996年、県有建築物の耐震化を目的に設置された「既存建築物耐震改修計画推進会議」内の専門委員会で「兵庫県耐震基準」が策定されました。これは民間の建築物にも適用されるものであり、策定以来、県建築物の耐震診断・改修計画において活用されています。

また、学識経験者等で構成する「兵庫県耐震診断改修評価委員会」を財団法人兵庫県住宅建築総合センター内に設け、また、「建築物の耐震改修の促進に関する法律」の認定を行なう場合には、それに先立って評価を受けることを県下所管行政庁間で取り決めています。

評価の対象となる建築物は以下の通りです。

(1) 建築基準法施行令第 81 条の 2 の規定に該当する建築物

評価対象建築物は高さが 60 メートルを超える建築物で、建設大臣より当該建築物について構造耐力上安全であることを確かめることができると認める構造計算によるもの。

(2) 耐震改修に伴い建築基準法第 38 条又は第 67 条の 2 の適用を受けることとなる建築物

特殊な建築材料又は構造方法を用いた建築物で、建設大臣よりその建築材料又は構造方法が法の規定によるものと同等以上の効力があると認められる必要のあるもの。

なお、評価の区分は次の 3 区分

(1) 耐震診断評価

(2) 耐震改修計画評価

(3) 耐震診断改修計画評価

兵庫県では次のような建物について、耐震診断を実施するよう奨励しています。

(1) 比較的古い建築物

- ・ 1981（昭和 56）年以前の建築物
- ・ 老朽化が著しい建築物

(2) バランスの悪い建築物

- ・ 1 階がピロティの建築物
- ・ 大きな吹き抜けがある建築物
- ・ 壁、窓の配置が偏っている建築物

(3) 多数の人が利用する建築物

- ・ 階数が 3 以上で、延べ面積 1,000 m²以上の建築物

2. 地域防災計画と地震防災強化・推進計画

①災害対策基本法に基づく地域防災計画

災害を未然に防止し、災害発生時に効果的に応急対策を実施し、被害を最小限にとどめ、速やかな復旧を図るための計画を防災計画といいます。一定地域の防災に関する計画が地域防災計画です。

わが国では、内閣総理大臣を長とし、閣僚や学識経験者からなる中央防災会議が災害対策基本法第 34 条に基づき、各防災計画の基本となる基本計画を策定しています。防災基本計画には、総合的・長期的な計画、防災業務計画や地域防災計画において重点を置くべき事項、作成の基準となる事項が定められています。

地域防災計画は、防災基本計画に基づいて作成される地域の防災に関する総合的な計画です。都道府県や市町村において、それぞれの実情に即して防災に関する組織、災害時の情報伝達、避難、被災者の救出、生活必需物資の供給、医療・防疫、交通対策等の災害応急対策の実施計画を中心に、防災関係機関のとるべき措置が具体的に定められています。

②大規模地震対策特別措置法(大震法)に基づく地震防災強化計画

大震法は 1978 年 6 月に成立し、同年 12 月に施行されました。同法第 3 条 1 項により、発生するおそれが特に大きいと認められる大規模な地震が発生した場合に著しい地震災害が生じるおそれがあり、地震防災に関する対策を強化する必要がある地域として東海・南関東が地震防災対策強化地域として指定されました。地震防災対策強化地域に指定された場合、同法第 6 条に基づいて指定行政機関の長および指定公共機関は防災業務計画において、地方防災会議等は地域防災計画において、地震防災強化計画を策定することが義務づけられます。また、8 地域が特定観測地域として指定されました。

③東南海・南海地震にかかわる地震防災対策の推進に関する特別措置法に基づく地震防災推進計画

2002 年 7 月に「東南海・南海地震にかかわる地震防災対策の推進に関する特別措置法」が制定され、03 年 7 月 25 日に施行されました。

同法では、東南海・南海地震による地震災害を防ぐため、著しい被害が生ずる恐れのある地域(地震防災対策推進地域)を指定し、津波からの避難対策も含め必要な防災対策に関する計画を策定するとともに、観測施設等を含めた地震防災上緊急に整備すべき施設の整備等について規定されています。

④日本海溝・千島海溝周辺海溝型地震にかかわる地震防災対策の推進に関する特別措置法

このほか、2004 年 4 月には「日本海溝・千島海溝周辺海溝型地震にかかわる地震防災対策の推進に関する特別措置法」が公布されました。

3. 重要な防災のソフト機能(事例研究)

震災の危機管理は、初動体制においては、企業みずからが事前に準備・訓練しておくことが大切です。また、企業はその立地する地域と深い密接な関係があります。そのため、日頃から地域に立脚し、地域住民と良好な関係を形成し、地域そのものが有する「防災力」を高めておかねばなりません。

ここでは、その代表的な企業として「三ツ星ベルト株式会社」と「神鋼病院」、さらにはダイエー、神戸製鋼所、川崎重工業などの「県下大企業」を例にあげてみましょう。

3.1 三ツ星ベルト

三ツ星ベルトは工業用ベルト大手企業です。1919 年(大正 8 年)、神戸市長田区南東部の真野地区で創業した。「真野地区のまちづくり」は 1965 年(昭和 40 年)頃、地域の公害をなくそうとする運動から始まりました。このような状況下、住み・働き・憩う場としての地区のあるべき姿を考えたまちづくりを進めていき、1980 年(昭和 55 年)7 月には「真野地区まちづくり構想」が提案されました。

神戸市は 1982 年 10 月、この構想の趣旨に沿った「真野地区まちづくり協定」を「真野地区まちづくり推進会」と締結しました。同社はこの「真野地区まちづくり推進会」にも

参画、「会社も地域住民の一人である」という認識のもと、良好な住環境の整備に地元と一緒に取り組んでいきました。

・ 1992 年に、同社は真野地区に工場・研究所を残したものの、本社を神戸の新たな中心地“ハーバーランド”に、神戸本社を移転しました。

1995 年の阪神・淡路大震災により、神戸市内の火災の損害の 50%は長田区で発生しましたが、同社の自衛消防隊は、真野地区住民と協力し、大火災を食い止め、損害を少なくしました。震災当日は、夜勤者及び保安担当が 68 人おり、これらの人々によって自衛消防隊を編成し、狭い道路でも有効な、可搬式動力ポンプ 3 台、消火器 50 本と、銭湯の水を利用した住民 100 人余のバケツリレーによって、一日中消火活動に当たりました。水も、井戸水や運河の水の活用により、社員と住民の消火活動で延焼を食い止めました。この自衛消防隊は、国、神戸市から表彰を受けました。震災発生後、会社の体育館、独身寮等を被災者に開放し、平均 300 人を約 4 ヶ月間収容しました。

同社では、今回の地震により「ページをめくるマニュアルではだめだ!」という視点で見直しをしました。

大震災から得られた教訓には次のものがあります。

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1 自然の力の偉大さを知った。地球では地震は避けられない。地震に関する知識を学ぶこと。2 地震予知は困難。経済的な災害対策しか方法はない。3 インフラやライフラインは、いつも生きていない。止まっていることを含めたマニュアルを。4 都市の中の企業は、住民、自治体との日常的なコミュニティ活動が必要。5 災害に強いリーダーの育成。 |
|---|

この 5 つの教訓から、機能別にマニュアルを明確にします。一人ではできない、ということリーダーの条件として

- ・ 豊富な職務経験、現場、現物に明るい
- ・ 防災活動及び訓練の体験者
- ・ 自社の国内・国外の事業所を活用する能力
- ・ 自治体、地域社会に明るく心身ともに健全

があげられます。

そのようなリーダーのもと、生産、設備、社員及び地域対策、会社施設での常備品対策のそれぞれにサブリーダーが必要としています。

当社は 2000 年 10 月に、会社発祥の地・長田区真野地区に本社を復帰し、翌年には「三ツ星ベルトふれあい協議会」を結成し、「ふれあいクリスマス会」、「私たち、みんなピッカピカの子供たちの開催」、「たなばたまつり」、「あゆのやな漁見学会の開催」（京都府綾部市でのあゆ漁）のほか、地域の人でも利用できる「コミュニティレストランの開設」、「地域と共に総合防災訓練（1 月 17 日）」、学校ビオトープの支援など地域づくり活動を積極的に実施しています。

以上は、財団法人神戸都市問題研究所の『都市政策 No.118』と 2005 年 3 月 10 日に神戸市民防災センターで行われた三ツ星ベルト株式会社総務部長・西徹氏の講義内容を記しました。

3.2 神鋼病院

震災に遭遇した病院は、真っ先に患者の安全な場所への移動、医師・看護師の出勤、地域被災者への対応が迫られます。とくに医師・患者には相当のストレスがかかります。また、従来の縦割りの体制から横の連携が必要になります。患者等の PTSD（心的外傷後ストレス障害：Posttraumatic Stress Disorder）の問題等へのケアが必要です。

震災直後の状況

震災直後、入院患者 244 名、新生児 3 名、病棟夜勤看護婦 17 名、当直医師 2 名、救急外来看護婦 2 名、当直婦長 1 名、当直薬剤師 1 名、検査技師 1 名、放射線技師 1 名、警備員 2 名、防災要員 1 名の計 275 人の人がいました。

建物の躯体の倒壊は免れましたが、壁面のひびわれ、配管の損傷、医療機器の倒壊など、被害は甚大でした。停電、断水、各種医療ガスはストップ、電話も不通になりました。ICU のモニターやナースセンターの端末機、モニター類は床に落ち、カルテ、書類、収納棚のものもすべて床に散乱し、病室のロッカーは倒れ、テレビも落下した所もありました。キャスター付ベッド等も横揺れの際、ロックされたまま病室内でぶつかり合っていました。7 階では窓の破損や天井をつきぬけ、梁のコンクリートの塊が廊下に落下したりしました。

患者の安否確認

夜勤看護婦は、暗くて物が散乱した中、懐中電灯を手に、重症者から先に、患者の安全確認と、そのまま病室で待機するよう指示して回りました。その後、寮生も各々の所属の病棟へかけつけ、夜勤看護婦と一緒に患者の安否確認と非難誘導にあたりました。

患者の避難誘導

6～7 時 各病棟で安全確認が終わったところ、防災隊長（年長の当直医）、当直婦長、寮からかけつけた婦長等で相談の上、余震に備え入院患者を救急出入口から、2 階北側駐車場に避難させました。

7 時～ 救急外来へ運び込まれる負傷者や遺体等で駐車場や救急外来が混雑をきわめ、また寒さのため、入院患者をエントランスホールに移動させました。

11 時～ エントランスホールも、負傷者や被災者で溢れはじめ、入院患者のうち独歩、護送の患者は元の病棟へ誘導、担送者はエントランスホール、診察室へ残しケアに当たりました。

7 階は建物の損傷が大きい為、4 階のナースコーナー側へ誘導しました。負傷者、被災者等はエントランスホール、レストラン、3 階の食堂へ収容しました。

看護職員の安否

震災翌日、看護部として初めて、各部署の婦長、主任、リーダー格の看護婦のうち代表者を集め、ミーティングを実施しました。聞き込みを中心に安否確認をし、まだ到着して

いない看護婦には、できる限り出勤を要請しました。3～4日後には全員の安否が確認でき、全員が無事でした。

震災翌日からの看護部の体制づくり

＜ミーティング＞1月18日午後になり、看護部として初めて各単位の代表者を集めてミーティングを行なうことができました。それからは定期的に1日2回程ミーティングを行い、病院の方針や、連絡事項の伝達、各看護単位の情報の集約、困っていることの対策、横系列の連絡等の場としました。

＜役割分担＞病棟部門の入院患者は病棟看護婦、救急外来部門は外来看護婦と手術室看護婦、避難負傷者を収容していた講堂は手術室看護婦に役割を分担し、看護に当たりました。

＜交替要員の手配＞病棟の看護婦は、1月19日より3交替に切り替え、少しでも仮眠がとれるようにしました。助産婦の交替要員には特に困窮し、大阪、尼崎、神戸市北区にいた助産婦には、あらゆる交通手段を利用して来て欲しいと要請しました。

ボランティア

神戸製鋼所社員家族の避難場所となっていた東灘区のアクトワン、西神独身寮、脇浜対策本部、神戸製鋼所へと医師と看護婦のチームで巡回しました。外部に対しては、看護協会が主催した被災者を対象にした城崎温泉への入浴サービスのバスツアーに、健康管理者として同行しました。また、地域住民の避難所となっていた楠中学では24時間体制の巡回診療へ医師とチームを組み参加しました。

震災直後から負傷者の受け入れや、入院患者の転送の要請を快く引き受けてくれた神鋼加古川病院へ、1月30日より3月末まで延18人の看護婦を派遣しました。1月30日より外来診療が再開されましたが、受診された患者を対象に、洗髪サービスも行ないました。

ただし、看護部では、神戸での生活基盤の浅い、若い看護婦を中心に神戸を去っていく結果となりました。震災直後から強いストレスがPTSDとなり、退職の要因のひとつとなったと思われます。

そのため、病院においては次の3点が重要です。

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1 普段から、あらゆる災害を想定した訓練を行なっておく。2 大災害時には、連絡がなくとも職場に結集する努力を各人が行なう。3 PTSDに対するケア対策を早期に講じる。 |
|---|

以上は『阪神大震災時 神鋼病院対応の記録』（神鋼病院、1995.7）を参照しました。

3.3 兵庫県下大企業等の事例

『阪神大震災その時企業は』（日本経済新聞社編、1995）によると、兵庫県を代表する大手企業である神戸製鋼所、川崎重工業2社の対応は次の通りです。

神戸製鋼所は、神戸、加古川の両製鉄所が被災地にあり、大きな打撃を受け一時休止を余儀なくされました。主力である加古川製鉄所では、原料岸壁の一部が陥没し、原料運搬

クレーン 5 基のうち 4 基が倒壊しました。神戸製鉄所は自動車用の特殊鋼線材ラインのある第 7 線材工場の煙突折損、原料を入れるコークスサイロの倒壊、製鋼工場のクレーンの落下のほか、神戸本社が倒壊、神鋼病院も被害を受けました。同社は社内規定により、社長を本部長とする災害対策本部を 17 日の午前中に設置し、被災地に住む従業員の安否を確認、生産設備等の被害状況を把握しました。特に東京本社と神戸市内に設けた事務所との間の連絡を頻繁にとることにより情報収集にあたりました。また、同業他社に対して設備供給の要請をし、新日鉄・広畑製鉄所から船で工業水用の水を運んでもらいました。生産面でも他社に肩代わり生産を要請、鋼材の供給を図りました。

川崎重工業は、神戸工場の岸壁が陥没し、造船用クレーンが傾き工場の床面が隆起しました。プラント・鉄溝の播磨工場も岸壁が不等沈下しました。17 日には東京、神戸の両本社に社長を本部長とする災害対策本部を設置、情報収集にあたりました。必要最低限の工業用水は大型船の建造拠点である坂出工場から海上輸送しました。

このように神戸を代表する企業では、震災前にはすでに社内規定として震災の非常時には災害対策本部を設置することが盛り込まれ、社長を本部長とする組織が組成されたこと、「神戸」と「東京」に本社機能が 2 つあったことが大きかったのです。

一方、中堅・中小企業では、震災に備えるという発想がそもそも稀有であったといえます。当研究所が 04 年 11 月～12 月に実施した「企業インタビュー調査」では、メーカーの場合、工場の生産が可能かどうか、真っ先に「製商品の提供の時期がいつになるか（製商品の納入時期）」を納入先にトップ自ら連絡しています。「災害時はトップの冷静な判断」が必要とし、災害を乗り越えた企業の多くは、ほとんどトップダウンで陣頭指揮しています。また、従業員やその家族の安否の確認を行なっています。「<人材><工場><取引先><コンピュータのデータ>」は被災企業にあって大変な財産なのです。また、「地域とのつながりがあってこそその地域企業が成り立つ（地域との密接な関わり）」とし、震災でも地域住民との日頃からの親交ができており、バケツリレーで近所の人々にボイラーの消火に協力してもらい爆発の危機を回避した企業もありました。

また、日本銀行神戸支店が被災した金融機関の窓口を支店内に素早く設置し、中央銀行としての業務を遂行したことにより、金融面での混乱が生じなかったことが特筆されます。これは当時の日本銀行遠藤勝裕神戸支店長の英断とスピーディな対応によるところが大きいのです（『阪神大震災 日銀神戸支店長の行動日記』（遠藤勝裕著、1995））。

ただし、阪神・淡路大震災の頃までは、少なくとも①震災前から建物等の耐震度を高める、事前の訓練を行なう、組織を形成することなどの「事前準備」や、②震災後 72 時間の対応を事前に想定し企業を運営する「緊急対応」、③それ以降復旧・復興に向けての動きなど「震災復旧・復興に向けて対応」について、事前に社員に周知徹底し、マニュアル化し、規定化している企業は非常に少なかったといってもよいでしょう。

総括すれば、事前に地震が起きるというリスク分析やリスク想定等を行なっていた企業は皆無に近かったといってもよく、地震が起きてからどう対応するかという規定が大企業にはありましたが、それは「事後型危機管理」であったといえます。阪神・淡路大震災は

行政も含め「初動対応」に問題があったといわれていますが、企業のほうにも防災意識として「大震災」がほとんど経営者の脳裏にありませんでした。そのため、緊急対応やその後の復旧・復興に向けての企業の動きは、トップの陣頭指揮により、事前準備がほとんどなかったにもかかわらず、むしろ円滑に行なわれたといえるのです。また、震災復興本部の設置、同業者間の協力など、その時にいかに企業が対応したかが後の教訓になったといえます。その意味では、阪神・淡路大震災が契機となり、日本にも「危機管理の手法」の導入が必要との機運が高まってきたといえます。

第4章 本格的防災時代の幕開け

1. 兵庫県の防災体制の強化

震災危機管理は実際、震度7規模の地震が起きてみると非常に難しいといえます。例えば、阪神・淡路大震災時の兵庫県の自衛隊派遣要請が午前10時と遅れた点があげられます。前兵庫県知事・貝原俊民氏の『大地からの警告』(2005)によると、「阪神・淡路大震災時には、緊急連絡用の通信手段が破損し、対応職員が少ないこと等もあって、各方面との交信が物理的に十分できなかった中で、こちらの被害状況から判断して、どの程度の規模でどこへ出動してほしいといった内容を示した適切な派遣要請ができなかったのである。……県の担当職員は、あらゆる手段を尽くして自衛隊との交信に努めていたが、連絡がとれない状態にあった。10時頃になって、ようやく自衛隊の方からの電話がつながった」としています。それほど、阪神・淡路大震災では初期の段階で想定外といってよい「通信」という手段が途絶えたことが大きいのです。また、被災地の内部にいる人よりも、外部からニュース等を見ている方がよほど震災の凄まじさが分かっていたといえます。

一方、阪神・淡路大震災以降、特に国においては防災体制が初動体制を中心に大きく進歩しました。また、消防機関においても、阪神・淡路大震災以降、大規模災害時における人命救助、消火活動を、より効果的かつ迅速に実施する体制を国として確保するために、「緊急消防援助隊」の制度が創出され、2004年4月時点で消防庁に登録された2,821部隊(約26,000人規模)の部隊が、消防庁長官の措置要求又は指示に基づき広域応援活動に従事する仕組みが導入されています。また、地方公共団体の側でも、兵庫県が、震災後特別職級の「防災監」を設置し、「防災局」(国内外の災害復興支援や防災計画の策定担当)、「災害対策局」(災害時の対応対策や日頃の訓練を行なう)の二極体制で防災強化、「住宅復興局」を併せて設置しました。静岡県では、東海地震を想定し、部長級の防災局長のもとに体系だった対策を構築しつつあります。鳥取県では片山善博知事が、「防災対策の強化」という選挙公約を果たすべく、部長級の防災監というポストを作り、防災対策を強化しています。

2. 防災にかかる人材育成

アメリカ FEMA では災害研修センター (NETC) があり、その中に防災教育研修機関として防災研究所 (EMI) があり、連邦・州・郡・市職員や一般市民に対する幅広い防災教育を実施しています。そのカリキュラムとしては①模擬練習と訓練 (防災行政幹部、公共企業担当者、州や都市の地域活動を行っている機関の担当者を対象とした広域防災訓練に関する研究カリキュラム)、②応急対応と復旧 (災害時における対応組織の運営方法、連邦政府、州、都市の間の調整方法や情報の取り扱い方について研修するとともに、復旧時の各種業務に関する研修カリキュラム)、③被害軽減 (連邦政府、州、郡市の職員や個人企業の従業員を対象に、地震、洪水、竜巻、ダム崩壊、ハリケーン等の自然災害にかかわる人的、財産的な危険性を事前に回避する方策の研修カリキュラム)、④防災準備 (防災行政に携わる幹部やトップレベルを対象に、防災計画の企画・立案方策、防災施設の整備方策、訓練手法、適切な防災施策の整備方策、訓練手法、適切な防災施策開発にかかわる研究カリキュラム) があげられます。

一方、日本では消防大学校があり、年間 1,200 人の消防職員が防災・危機管理の講習を受講し、地方公共団体防災担当等の職員に対しても、年に数回、危機管理講習会を実施しています。また、静岡県富士市にある富士常葉大学では 2000 年から環境防災学部を設立し、防災に関する専門家を育成しています。兵庫県では「人と未来防災センター」で、政府関連機関、各都道府県、公共機関等の防災担当職員の資質向上を図るための防災対策専門研修を行なっています。

このように日本でも防災のための人材育成が行なわれていますが、まだ十分とはいえず、今後、危機管理を含めた総合的、長期的な視野からの人材育成が望まれます。こうした観点から、防災・危機管理に関する予算、災害予防、防災教育、福祉、ボランティアなどの知識や経験を総合的に蓄積することができるよう、防災・危機管理に関係の深い部局を経験させるような人事ローテーションを工夫していくことが考えられます。

また、阪神・淡路大震災において、自主防災組織の意義を再確認して、地域防災力を高めていくことが日本では望ましいことが指摘されています。消防庁では 2003 年に「**地域の安全・安心に関する懇談会**」(会長・樋口公啓東京海上火災保険相互会社相談役)を設置し、自主防災力をどのような形で維持・強化し、どのような方策、どのような連携・協力が必要となるのか、自主防災組織の新たなあり方とは何かを整理し、報告書としてまとめています。特にかつての共同体的な秩序と連帯が失われ、家庭・職場・余暇の三分野に分けて行動することが顕著になってきており、組織の基盤となる町内会等、地域コミュニティが衰退してきています。NPO やコミュニティ、自主防災組織が連携することによって、合併後も行政の枠組みにとらわれず、住民自主組織のような形で枠組みを構築する必要があり、その鍵は人材育成にあります。

財団法人日本法制学会社会貢献部では、1995 年 7 月、阪神・淡路大震災の教訓をもとに、大災害を想定した災害救援ボランティアを希望する人を対象に基礎講座を開催し、災害救援ボランティアリーダー 3,000 人以上を、セーフティリーダー(当会の呼称)として認定し、

このうち希望者は教育訓練や地域でのネットワークづくりを進めるために、登録制度を設け、2,600 人余りの人々が登録して自主的に活動しています。

3. 防災と企業の価値創造（事業継続計画：BCP）

また、さらに踏み込んで、企業の防災対応のあり方そのものを企業価値として評価し、防災に必要なコストをファイナンスするという考えがでてきました。例えば日本政策投資銀行が『調査 2005 年 3 月号』で「防災マネジメントによる企業価値創造に向けて—防災 SRI(社会的責任投融資)の可能性—」という調査論文をまとめています。

これによると、東海地震、東南海地震、南海地震の発生の切迫性が指摘されるなか、防災への取り組みは喫緊の課題です。防災の主体のそれぞれの視点から、自助、共助、公助から成り立っています。しかし、財政的制約から自助や共助による取り組みが大切となっています。特に企業は、企業同士や地域住民、行政との連携によって安全・安心な地域社会を形成する先導的な役割が期待されていますが、経営の効率化を進めるにあたり、防災への取り組みを進めることが非常に難しいのです。こうした環境下、企業が自発的・戦略的に防災への取り組みを適切に評価することで、企業が防災に取り組むことが課題です。そのためには、企業がリスクマネジメントの一環として防災投資を実行し、不測の事態にあっても業務を中断せずに、通常業務に復帰できるよう平時から戦略的プランを準備しておく「事業継続計画（Business Continuity Plan：BCP）」を作成することです。次に BCP を実行するためのリスクファイナンスを確保し、地域連携を進め、防災会計や報告書等によって防災に対する企業自身の取り組みを開示します。それを社会的に評価する仕組み（防災格付け、防災社会責任投融資）を構築します。企業活動を通じて、防災対策関連の様々な製品・サービスの普及・促進を図ることが必要です。

米国 FEMA のガイドラインをベースに、企業のリスク全般を評価した指標のほか、内閣府が企業の防災力指標を発表するとしています。防災格付けの導入に当っては、今後、①社会的な合意の形成、②指標と実態の乖離、③指標間の整合性が取れた適切な指標の開発が課題となります。

日本では企業としては防災への取り組みを実施したいものの、一定の判断基準がないことから企業内において適切な意思決定が困難であり、かつ外部に対しても防災への取り組みの効果を明確に説明できませんでした。防災会計や防災に関する取り組みの開示は、企業防災力の着実な向上を図り、費用対効果の観点から分析することで効率的な企業運営を可能にし、防災への取り組みを定量・定性の両面からステークホルダーに説明することにより企業価値の向上につながる可能性があります。

以上が論文の骨子です。しかし、実態は日本の企業の防災への関心はまだ成熟しているとは言いがたいのです。特に中小企業の場合、「震災 10 年アンケート」や「企業インタビュー調査」でも、事後的対応になっており、阪神・淡路大震災から 10 年も経過すると、「震災直後は高まったが、その後防災意識は低下している」割合が 55.3%と高いのです。

ただし、「企業インタビュー」から言えることは、企業被災の場合、企業はまず、従業員

とその家族の安否確認、企業の被災状況と再開の見通しを顧客へ伝えること一の 2 点を行っています。また、地域との関わりも重視しています。一般に、阪神・淡路大震災までは、震災の前に「準備」していた中小企業はほとんどといっていいほどなく、震災後の 72 時間後の初動対応をトップダウンで行なった企業の復興ぶりが顕著なこと、さらには地域とのコミュニティができていた企業は、その後の段階で企業・地域が密接にかかわりながら復旧・復興していることが分かります。

その意味では、企業としての防災への取り組みは、まだ社会的評価をされる段階まで達していないものの、今後、安全・安心へのニーズの高まりとともに、防災のための行動に対し、金融機関がファイナンスしていく仕組みが漸次開発されることが予想され、これが企業価値として認知される日もそう遠くはないことと思われます。

第 5 章 大震災への対応

1. 具体的ポイント

ここでは一般に確立されつつある危機管理とは別に、各書物にも記載されていることに加え「企業インタビュー調査」等による震災から学んだ対応の主なポイントを 20 あげてみました。

①建物が建っている地盤や活断層の調査をしたか

建物が建っている地域が果たして地震が生じるおそれがある地域（断層上にある、近くに断層がある等）かどうかを調べておくと同時に、起きた場合、最大どれほどの地震規模となるかをあらかじめ知っておきます。

②行動基準・マニュアルの整備

大地震に対応した行動基準を整備しておくようにします。例えば在宅時に地震が起こった際の行動、出勤途上・家への帰路で地震が起こった際の行動、勤務中に地震が起こった場合の行動等です。

③初動体制の整備

社内被災者の救援・救護、避難、設備の緊急停止、二次災害の危険性の察知および広報、重要文書の持ち出し、緊急連絡等の初動体制をあらかじめ整備しておくことです。

④自分の身を守る

地震時にはまず「自分の身を守る」ことが大切です。家具、落下物から身を守るため、ヘルメットの用意や机の下に身をふせるといった基本的な動作がすぐできるように周知徹底することが大事です。その後、消火するなどの行動に移ることです。

⑤トップのリーダーシップ

「危機管理システム」がうまく機能するのも、トップの冷静で適切な判断があつてのことです。特に緊急時 72 時間内のトップのリーダーシップは欠かせません。「震災 10 年アンケート調査」でもトップのリーダーシップによって復興ができたとする企業が 43.0%を占

めました。ただし、ワンマン社長がいなくなったら業務が止まるということのないよう、次席者の育成が必要です。

⑥夜間・休日の地震対応が重要

週 168 時間のうち、8 時間×5 日=40 時間仮に働いているとすると、会社で働いている時間は 1 週間のうち 23.8%にすぎません。会社における震災の準備も重要ですが、多くは自宅にいる時間、睡眠時間中に地震が起こることを肝に銘じて対応しなければなりません。

⑦フラットな対応組織

緊急時は組織をフラットにしなければ、トップの意思が伝わりにくく、かつ行動が迅速にできません。

⑧コンピュータのバックアップ

コンピュータのデータのバックアップは今日の情報化には欠かせません。多くは専門会社に委託するが、「企業インタビュー調査」では、中小企業にあっては、毎日、USB 対応の記憶素子（スティックメモリー）により、売掛金、買掛金、受発注等のデータを保存する方法をとっている企業もありました。

⑨通信回線の確保

通信回線を十分確保するとともに、安否情報など電子メール等の活用を図ることです。今日では地理情報システム（GIS）が非常に発達しており、その活用も検討する必要があります。GIS により、お年寄りや子供の居場所の確認もできます。

⑩取引先への連絡

取引先に自社の状況を連絡することです。とくに製品・サービスの提供再開がいつになるかは重要事項です。「企業インタビュー調査」では、トップ自らが、自社工場の再開時期を取引先に伝え、商権の維持に努めています（ノーリツ、ウエシマコーヒーフーズ、カワノ、ムネ製薬など）。

⑪社員全員に配布する簡単な小冊子の作成

神戸製鋼所では、「地震の心得」（図 3）として、連絡ルート（原則）、連絡内容、電話、インターネットと社員の行動基準、緊急連絡先の電話番号が印刷された小冊子を社員全員に配布しています。簡単明瞭で最低限のことが掲載された冊子の配布は大変有効です。

⑫他地域他社との連携が危機を救う

他地域他社との連携は重要なことです。阪神・淡路大震災時に地元新聞社・神戸新聞が京都新聞との間で「緊急事態発生時の新聞発行援助協定」を震災の年の前年に締結、これにより、新聞の発行ができ、被害にも身近な地震情報を届けることが可能となりました。そのため、リスクを分散するため、他地域他社（同業者）との連携は重要です。

⑬地域の担い手に対する研修制度も重要である

阪神・淡路大震災では、近隣社会のつながりが強く、自主防災組織がしっかりしていた地域と、そうでない地域の人命救助の率の差異は大きかったのです。地域の担い手の研修は非常に重要であるとともに、いかにして地域のコミュニティを維持・発展させていくかは大きな課題です。

図3 神戸製鋼所「地震の心得」

地震の心得

会社への連絡が大切です。
できるだけ早く電話を入れてください。

1. 連絡ルート(原則)

本人 ⇨ 所属長 ⇨ 企画管理部門 ⇨ 対策本部

★あらかじめ部門内で連絡が取りにくい状況を想定した連絡先(優先順位)を決め、速やかに連絡が取れるようにしておいてください。

2. 連絡内容(会社への連絡はこの順で伝えてください。)

- ① 氏名(所属)
- ② 自分と家族の安否(負傷の程度)
- ③ 自宅の状況(全・半壊)
- ④ 出社の可否
- ⑤ 自宅が被災している場合、連絡先と電話番号

3. 電話

- ① 大地震がおきたら非常に電話がかかりにくくなります。特に本社の代表電話は大混雑しますので、あらかじめ部門内で決められたダイヤルインを使いましょう。
- ② 電話がかかりにくい時、公衆電話は優先回線ですのでかかりやすくなります。(10円玉のみ使用可)
- ③ 近距離同士の通話がかかりにくい時は、遠距離の知人・親戚宅等を中継局として活用するのも有効です。
- ④ 対策本部の電話は本部設置後通話できます。

4. インターネット

当社はインターネット上にホームページを開いています。加入されている方は、安否の連絡や災害の情報を確認する方法として活用してください。
ホームページのアドレスは「<http://www.kobelco.co.jp>」

社員の行動基準

地震発生時	
在社時	基本 対策本部の指揮のもと行動する。
	(1)窓・ロッカー・書棚等より極力はなれ、机の下にもぐり込み身の安全を図る。 (2)火災を出さない。火を出したらすぐ消火する。 (3)怪我人の有無を確かめ救出する。
出張時	(1)自主判断により避難行動をする。(状況を上司に報告) (2)帰宅した場合は在宅時と同じ。 (3)出社した場合は在社時と同じ。
在宅時	(1)家族の負傷・自宅被災の場合は救護・復旧に努め、上司にその旨報告する。 (2)被災しなかった場合は出社して業務に復する。 ア. 公共交通機関が運行されていれば出社する。 イ. 公共交通機関が利用不能でも可能なかぎり出社する。
	出張時 (1)可能なかぎり状況所在を報告する。 (2)被災しなかった場合は業務に復する。 (3)帰宅した場合は在宅時と同じ。



緊急連絡先の電話番号 (1)

連絡先	電話番号

緊急連絡先の電話番号 (2)

事業所	電話番号
神戸本社	078-
神戸緊急通報センター	078-
神戸災害対策本部 (本部設置後通話可)	078-
東京本社	03-
大阪支社	06-
神戸製鉄所 (警備所)	078-
加古川製鉄所 (警備所)	0794-
高砂製作所 (警備所)	0794-
神戸総合技術研究所 (警備所)	078-
神鋼病院	神戸 078- 加古川 0794-

⑭防災・危機管理e-カレッジの活用

総務省消防庁では、大規模災害に対して、地域の防災力を強化するための各種施設の一環として「防災・危機管理e-カレッジ」を開発、2004年2月にスタートさせました。地域住民、消防職員・団員、地方公務員等にインターネット上で防災・危機管理に関する学びの場を提供しています。URL (<http://www.e-college.fdma.go.jp>) にアクセスし、実際に利用されることをお勧めします。

⑮帰宅困難者心得十カ条の薦め

東京都では、遠距離通勤が一般的に行なわれているため、「帰宅困難者心得十カ条」を作成しています。「1 あわてず騒がず、状況確認」「2 携帯ラジオをポケットに」「3 作っておこう帰宅地図」「4 ロッカーあけたらスニーカー（防災グッズ）」「5 机のなかにチョコやキャラメル」「6 事前に家族で話し合い（連絡場所、集合場所）」「7 安否確認、ボイスメールや遠くの親戚」「8 歩いて帰る訓練を」「9 季節に応じた冷暖準備（かっぱ、携帯カイロ、タオルなど）」「10 声をかけ合い、助け合おう」の十カ条です。

⑯1981年の建築基準法以前の建物は耐震検査をすることが必要

1981年の建築基準法による建築物は、阪神・淡路大震災でも倒壊した建築物が少なかったことが立証されています。これ以前の建築物については耐震検査をし、結果次第では補強する等の措置が望まれます（第3章1.「ハード面の耐震、免震基準づくり」を参照）。

⑰ハザードマップの作成

ハザードとは、損害（損失）を引き起こし拡大させる要因のことです。全国各地の大地震の発生確率や予想最大震度等について、一目瞭然でわかる震災危険度地図をハザードマップとして作成し、災害リスクを少しでも小さくするための指標づくりは重要です。

⑱災害が起こる「前」にいかに関心をもち、被害を少なくするという発想が大事

自然災害は、事前に危険だと分かっているにもかかわらず止めることができないのです。しかし、被災する「前」に、壊れやすい住宅をいかに耐震補強して被害を抑えるか、といった予防的取り組みにも取り組む必要があります。また、防災グッズもいろいろ開発されています。例えば、上からモノが落下したとき、身を守ってくれる防災ベッドがあります。

⑲「地方」からの現場主義に基づく危機管理

阪神・淡路大震災では、地元行政が利用者のニーズに応じた個性ある仮設住宅の建設、省を超えた予算の獲得等「現場」からの提案がことごとく否定されました。全体の包括的な危機管理システムは国に委ねられますが、現場を知悉する「地方」の意見を重視すべき点が多いのです。緊急時こそ現場主義の発想が求められます。

⑳包括的な危機管理システム作成の必要性

危機管理に当り、各省庁がバラバラに行動するのではなく、いかに中央から地方まで包括的に行動するかが非常に重要です。包括的システムは迅速な行動につながり、即断即決できます。今後、こうしたシステムの構築が大いに望まれるところです。

2. 災害予防等点検表、発生後点検表の作成

地震等の大災害に対して、事前に予防体制をチェックしておくことや発生後の点検表を準備しておくことは非常に重要なことです。災害予防としては転倒落下物への対応チェック、構造物そのもののチェック、消火設備及び避難のチェックとこれらを実施する人的なソフトのチェックが大切です。これを「災害等予防点検表」としてまとめました。

次に震災発生後のため、事前にチェック表を準備しておくことが重要です。特に人命にかかわる事項、火災、防犯関係事項、その他、電話機の点検などが重要です。これらのチェック表が「地震発生直後の点検表」です。これに対し、確認チェックを行なうものと点検者に分け、チェックしていくことが望まれます。

さらに「危機管理フローチャート」として、緊急事態にとるべき対応を事故・犯罪等のケースと事前災害の発生ケースに分けてみることも必要です。ともに「状況を把握」し、次に「顧客・社員の生命・安全の確保」、「総括部署への報告」、重要物（現金・小切手、帳簿類等の重要書類、CPUデータの保全）、「建物・設備の保全」、これらを冷静沈着な行動により正常復帰に向けた行動をとる必要があります。

最後にこれら「緊急事態等のチェックリスト」も掲げました。緊急事態の内容、発生時刻、場所及び障害の範囲、発生原因、人・物・金の被害状況、現在の対応状況、予想される社会的影響、生産・販売への影響を記すことにより、今後の対応に大きく役立つものです。

具体的には第7章（危機管理マニュアルの作成）を参照願います。

3. 重要な初動対応、事前対応

阪神・淡路大震災から10年以上が過ぎました。1995年1月17日午前5時46分、いきなりドーンときた次の瞬間ゴォガタガタガタターッともものすごい揺れが続きました。この震災で亡くなった人は6,434名、行方不明3名、重傷者1万余名、軽傷者3万3,000名余です。被害総額は実に9兆9,268億円、うち建築物は5兆8,000億円にも及びます。

この震災の特徴は、日本が近代国家に移行して初めて起こった都市直下型地震であること、生じた時間がまだ企業活動がほとんど開始されていない時に起こった地震である点です。

そのため、企業被災についての研究書や論文が極めて少ないのです。その時、真っ先に報道されたのが、当時ダイエーの会長兼社長中内功氏の率先垂範した行動です。中内氏の東京の自宅に震災の被害の第一報が入ったのは、地震発生から35分後であり、午前8時には東京・芝のダイエー東京本社で本部長クラス20人からなる地震対策本部会議を開催しました。震災の当日の火曜日はダイエーの多くの店が定休日に当たっていましたが、中内社長は定休日の返上を決め、普段の午前10時の開店時間もできるだけ繰り上げるように指示しました。ダイエーの店舗は兵庫県内に47店ありますが、このうち24店舗が地震当日営業しました。コンビニエンスストアのローソンは同273店のうち、7割を超える194店が営業にこぎつけました。これは中内社長が実力社長であり、様々な決断を一人で次々に下していったことがその背景にあります。また、毎月11日を防災の日と決め、実際の訓練を進

めていたことがあげられます『阪神大震災その時企業は徹底検証・危機管理』（日本経済新聞社編、1995）。

また、「企業インタビュー調査」ではウエシマコーヒーフーズ会長・上島康男氏が、工場（神戸総合工場）建設に当って、基礎工事の際、「地盤に当りました」との報告を受け、神戸の地形を勘案し、再度基礎工事を要請しています。この結果、この工場は震災の被害がほとんどなかったことは、事前の立派なリスク管理といえるでしょう。

県下、中堅・中小企業でもトップの英断により、いち早く復興を成し遂げた企業があります。共通しているのは、決断が早いことです。「クライシス・マネジメント(危機管理)」で最も大事なことは、「事前対応」と「初動対応」です。そのためのトップダウンによる英断は必須事項です。

4. ボランティア元年

危機管理の中でも阪神・淡路大震災で重要だったのは「ボランティア元年」といわれる通り、ボランティアが活躍した点であります。これは地域コミュニティが喪失されつつある現代に、新しい市民のあり方を示したものです。そして、まだ、この頃までは市民同士の絆も深く、緊急時に整然と列をなして並んだその礼儀正しさや、他地域からきたボランティアの行動はアメリカの FEMA から称賛されており、こういう市民同士の共助の精神が震災後を支えたといえるでしょう。日本社会のもつ相互扶助（共助）も立派な「危機管理」の一つでしょう。

さらに阪神・淡路大震災後、家をなくした方々が避難所から仮設住宅に入り、今、復興住宅に住んでいますが、こうした人には独居老人も多く、コミュニティに溶け込めないことが問題化しています。地元 NPO により、これらの人々の世話やコミュニケーションがとられていますが、ボランティア、NPO の数が足りません。

こうした震災 10 年以降の地域社会の構築も大きな問題となっています。

5. クライシス・マネジメントは運用が重要

企業被災については、この震災 10 年経過したものの、復興した企業と、そうでなかった企業に大きく分かれました。復興できなかった企業の多くは、社屋、工場等を失い、金融機関等からの借り入れ等も不可能か、または可能でも返済できなかった企業です。ちょうどこの時期、兵庫県、神戸市の産業構造は重厚長大産業を中心とした産業構造から新しい産業構造への転換を迫られており、古い体質の企業経営を見直す時期に差し掛かっていたことも否めない事実です。

しかし、その頃はまだ危機管理という言葉もなく、まさか神戸に震災がくるとは、関西のほとんど誰も思ってもみなかった時期です。バブル崩壊の後遺症、長引くデフレ等が続いたほか、神戸港から大阪港や、釜山、シンガポール、上海、香港などのアジアの各港に船荷がシフトし、産業の空洞化も進んだ時期でした。そのため、企業は次の危機管理より、今の経営をどうしてやっていくのかといった問題の方が先決となってしまったので

す。

2004 年春頃からようやく、企業の財務内容の改善、不良債権処理等が進み、さらには中国の躍進からハイテク部門だけでなく、重厚長大産業の業況も大幅に好転しています。

企業の経営環境をみると、利益を上げることが重要でことに変わりがないものの、環境問題への対応、安心・安全等リスク管理や震災危機管理等に対応できることが問われるようになってきました。

また、阪神・淡路大震災以来、鳥取県西部地震(2000)、十勝沖地震 (2003)、新潟県中越地震 (2004)、そしてインドネシア・スマトラ島沖地震 (2004)、玄海島地震 (2005) などにより、ますます地震に対する備えの必要性の認識が高まっています。今日、ハイテク製品は世界的な分業体制をとっていますが、重要部品は 1 社ないし 1 地域で生産されているケースも珍しいことではありません。そのため、震災が起こって 1 社の供給が止まるとハイテク製品の生産がすべてストップしてしまうリスクが出てきました。そのため、メーカー各社の生産の分散を図るといったクライシス・マネジメントが求められています。日本の場合、首都圏に多様な機能が集中しており、副首都を創る構想も出てきています。

「震災は忘れたころにやってくる」「ないと思うな金と災難」などと起こったときに対応すればよいといった悠長なことをいっている時代ではなくなってきました。震災クライシス・マネジメントとは事前に対応可能なことを極力準備しておくことに尽きます。まず、ハード面では財政的、資金的に許されるなら、耐震性、免震性のある建築物にすることです。さらに、前もって、危機を何通りか想定し、組織を形成し、これを運用するため訓練を行なっていくことが大事です。

日本の場合、阪神・大震災での住民やボランティアによる素晴らしい対応ぶりが、アメリカも含め海外でも絶賛されました。しかし、例えば首都圏直下型の震災が起きた場合はどうでしょうか。

その被害額は 100 兆円を超えるとされ、しかも、住宅地から勤務地までの通勤時間は、阪神・淡路大震災より、はるかに長いのです。地域のコミュニティも希薄化していることを考えるなら、さらにその事前対策を講じなければなりません。政府の地域防災会議 (2005 年 3 月) によると、東海地震、東南海・南海地震を対象に、耐震化率を 90%まで引き上げ、ハザードマップの策定、避難ビル指定の促進、津波予報を地震探知から最速 2 分に短縮することなどにより「今後 10 年間で死者数、経済被害額を半減させる」としています。

企業もこうした行政の対応と歩調を合わせ、クライシス・マネジメントに取り組んでいくことが期待されます。クライシス・マネジメントとは、単にマニュアルを作るのではなく、それは近い将来、現実に今そこに起きるであろう危機に対し、いかにマネジメントを運用し、現実にどう対応していくかというものです。企業経営者、従業員等の意識を大きく改革し、欧米流のマネジメントに日本流の事後対応の良さを兼ね備えたクライシス・マネジメントの早期の確立が希求されています。

第6章 中小会社に求められる危機管理 ＝サクセスストーリーの具体策

（はじめに）

前章等で詳述してきました危機管理（クライシス・マネジメント）対策の全てを実践することは、中・小会社等では負担が大きくまた現実的でもありません。限られた前提条件の基に作成される危機管理マニュアルにおいては、枠組みはきちんと決めておかねばならないが細かい部分には拘らず、むしろ役職員の企業人としての知識や経験を引き出して補うといった柔軟な発想で取組む方が実務的といえます。

従ってこの章では、最小限の対応として実践されるべき事項等について、調査事例等を踏まえ具体的に述べることにします。換言すれば震災後サクセスフルな事業展開を可能としたエッセンスであります。

以下では、阪神淡路大震災で被災され、その混乱の中で実際に取組まれた成功事例を中心に「1. 事前の対策」と「2. 事後の対策」に分け、具体例を取上げています。

1. 事前の対策

いざ緊急事態となりますと、その回復に総力を挙げて取組むわけではありますが、日頃から対策を講じ、訓練を実施しておくことにより、危機発生以降の展開がスムーズとなり、また役職員の創意と工夫を引き出すことが可能となります。

1.1 事業（営業）の正常復帰に備える具体策

①バックアップすべき経営諸データは何か

事業（営業）の正常復帰に向けて欠くことのできないものの一つに、経営諸データが挙げられます。ところが今や、コンピューター（以下ではCPU）を経営に活用していない企業は皆無に近く、全ての経営諸データは、CPUに保存され、またフロッピーディスク等の記録媒体に保管されています。

今回の調査事例でCPUデータのバックアップを行っていた企業は少数に過ぎず、火災によりCPUが焼損してしまったことから、事業の正常化に向けての活動が進まず、売掛金の回収に3年余を費やした事例が見られました。

ヒアリングの結果では、バックアップすべき経営諸データ、即ち欠ければ忽ち事業（営業）の正常復帰に向けて支障をきたすものとして、以下のものが挙げられています。

- a) 売掛金・買掛金明細、
- b) 受発注明細、
- c) 商製品在庫明細、
- d) 仕掛かり品明細、
- e) 小切手・手形発行明細、
- f) 資金繰表等と取引先名簿

です。その他にもあれば便利・有効なものが多いですが、最低限確保＝バックアップが

必要なものは限られています。

さて、CPUデータのバックアップが為されていたわけでもないのに、殆どの企業で問題が発生していません。それは何故だったのかについて以下で述べることにします。

②熱に弱いコンピューター関連機器

まず、ホストコンピューター、サーバー、パソコン等のいわゆるメインフレームに関しては、阪神淡路大震災で予想外の堅牢性が確認されました。各社で使用されているこれらの機器の大多数が転倒落下したわけではありますが、殆どの企業では損傷を受けたCPUから経営諸データが取り出せ、事業（営業）正常復帰に向けての諸活動がスムーズに展開できました。

また、金融機関の大型CPUも転倒損壊したようですが、そのデータは無傷で、周辺機器類の点検補修を行い3日後には、再稼動に漕ぎ着けることができたと言われています。意外かもしれませんが、CPU（端末）は、かなり堅牢に作られています。

ただし見落としとしてはならないのが、フロッピーディスクや磁気テープ、マイクロフィルムや光ディスク等の記憶媒体は、火災（熱）には極めて弱く、焼損・変質等によりデータが消滅してしまう点であります。従ってこれらのものは、一定の耐火性能を備えた耐火金庫等に保管しなければなりません。北海道南西沖地震の被害が最も大きかった奥尻島の信用金庫支店では、火災により建物は全焼しましたが、4時間の耐火性能を備えた金庫室内の保管物は無事であったと報道されています。

今回の調査によりますと、火災により全ての取引データが失われ売掛金等の回収に苦慮されたことや、パソコンが転倒・落下等により損壊した事から保管しているデータが取り出せないのではないかと不安が一時的にせよ過ぎたことなどから、CPUデータのバックアップの必要性が改めて認識されるようになっていきます。

③安価で簡便なバックアップ策とは

CPUデータのバックアップと言いますと、大掛かりな仕掛けや外部委託によるコスト負担が懸念されます。

しかし今回の調査で、安価で簡便な方法でバックアップを実施されている事例がありました。

1) ひとつが、USBメモリーの活用です。

この企業では、社長自らが管理会計に取組まれており、日々の最新データをUSBメモリーに落とし込み、自らデータの管理保管を行うことで、バックアップ機能を確保・充足されていました。

USBメモリー等の外部記憶ツールは急速に進歩を遂げており、1GBクラスの大容量のものでも価格は1万5千円までと、安価(さらに低価格化)で且つ簡便にバックアップが行え、更にポケットに入れて持ち運びが出来る利便性も備えた優れたものであり、これを活用したCPUデータのバックアップに取組まれることを、まずお勧めします。

2) このほか今回の調査事例ではありませんが、日々の最新データを、社長の自宅に備えた専用のパソコンにネット送信することでバックアップを行っている事例があります。

何れの方法も、意外と低コストで実効性が確保できるので推奨事例として取上げました。

(注) 個人情報保護法により、厳正な情報管理を求められるようになっているので、この点に留意されたい。

1.2 「災い転じて福となす」＝創造的復興・再建への布石

未曾有の危機を乗り越えるためには、役職員が結束して原状回復に取り組む必要があります。ところが震災後に、更に事業を発展させることに成功された企業を見ると、そこには共通したものが認められました。それは、創造的復興・再建に取り組まれていることでした。

具体的には、「当面する危機を何時何時までに乗り越える、それと共に並行して新しいビジネスプランに挑戦する」とトップ自らが社員に向けて発した力強いメッセージであります。またその内容は混乱の中での思いつきのプランではなく、チャンスがあれば実行に移したいとして、かねてより暖めてこられた、また事業成功の可能性を探り検討を加えてこられた構想でした。

即ち経営刷新・革新について常日頃から問題意識を持ち取り組んでいることが必要で、未曾有の災害に見舞われたとしても、その取組には直面する危機をバネとして更に発展する可能性が秘められているのです。

今回の調査でも復興・再建に寄与した最も大きな要素としてトップのリーダーシップが挙げられていますが、「'05 中小企業白書」でも経営刷新・革新についての経営者のリーダーシップの必要性が、主要テーマの一つとして取上げられており、是非ご一読されるようにお勧めします。

ここで、危機管理に際しての役職員の役割を明確化し、また復旧・再建後のビジネスプランを提示して、その創意と工夫を引き出し成功した典型的な事例として、4 期連続営業利益を伸ばし 17 年 3 月期には過去最高益となった広島に本社を置く自動車メーカーの顛末が当てはまると思われます。同社では 2004 年 12 月に宇品第一工場で火災が発生し、建築業者などからは 8 ヶ月を要するといわれた復旧を 4 ヶ月で成し遂げられました。その要因に挙げられたのが復旧に携わった役職員の創意と工夫の結集であり、更にこの復旧の過程でかねて計画中であった新型の塗装ロボットの導入を併せて実施し、同工場の高機能化・高効率化を実現させ、事故発生時には 7 万台の生産減少が予想されたところを 3 万台の減少に食い止めたと、日経ビジネスで紹介されています。

この事例では危機管理体制が構築されていたことと、ニュービジネスプランが復旧活動と同時並行的に実施されたことに加え、次に述べる復旧に関与した業者等との関係・連携強化が実を結んで大きな相乗効果がもたらされているのであります。

1.3 資器材納入業者・建築工事業者等との関係強化

阪神淡路大震災時には、交通網が寸断された事などから、長期間にわたって復興関係車両以外の通行が制限されました。

今回の調査でも、燃料の灯油の継続的確保が生産再開後の生命線であった企業では、永年取引ある燃料販売業者が灯油をタンクローリーで運び込み、また修理業者の昼夜兼行の復旧作業で10日後にフル稼働することが出来た事例がありました。車両を運行すること自体が困難で宿泊するホテルもない状況の中で献身的な取組が行われた事は、常日頃からこれら業者と密接な関係を築いてこられた成果であります。また、実験装置の提供を受けた事例、自社は急がないからと納入済みの製品を他社へ繰り回す事が許された事例、電気・電話・水道等の工事、建屋の補修・瓦礫の撤去等への優先的な支援の事例等には、日頃のお付き合いの度合いが端的に現れていると思われます。

改めて、自社の資器材納入業者・建築工事業者等との関係強化が図られているかどうか再点検を行う必要があります。

1.4 企業市民として生きる（共存・共栄・共生）

第3章で紹介しました三ツ星ベルトにおける地域社会との関わりは、モデルケースとしてTV・新聞等でも報道されており、学ぶべき点が多い事例です。

今回の調査でも、「風呂の提供」、「包装資材の提供」、「空室の短期無料賃貸」等の活動が確認されたところですが、震災当時実施したヒアリングでは、①自社所有の資器材の提供、②社長・役員が自ら建機を操作し、また社員を動員して近隣の救出に取組み、③損壊した工場・設備・建物等の無償での応急修理、④自社所有のタンク車による水の提供、⑤飲料水・食料等の運搬のためにトラックやモーターボート等の提供、⑥低廉な価格での弁当・パン類の提供、⑦医薬品の提供、⑧井戸水の提供等々地元企業による身の丈にあった種々の地域コミュニティ等に対する支援活動（共助）が行われていたことが確認されています。また、自社の火災の消火に近隣住民の手助けがあり、工場建物は全焼したものの、大事には至らなかった事例もありました。またボランティアの活動も大きな助けになりました。

このように、企業市民として生きるとの姿勢は大会社だけに求められているのではなく、中小会社にも、地域社会・地元行政機関との日頃からの相互信頼・連携による企業市民としての自覚と行動が一層求められています。このことは、震災10年を期に出版された数多くの書物でも明らかにされているところです。

1.5 緊急時の役職員携帯カードの作成・配布

第5章で紹介した、「神戸製鋼所の【地震の心得】」と同種のカードを作成し、役職員全員に携帯させるように取組まれる事をお勧めします。

事件・事故や災害が発生し動転している場合に、取敢えず何をなすべきかの行動基準と連絡先を記載したカードに従って行動することで、安否と出社の可否の確認がスムー

ズに行えます。また、緊急事態対処要員の確保も併せて出来ることとなります。

記載項目は多くを書かずに

①緊急事態発生時の役職員の所在場所別の行動基準、 ②緊急時の連絡先、 ③会社への報告・連絡事項、 ④携帯する個人の属性情報（本人氏名と家族、自宅住所と電話、血液型、持病やアレルギー、掛かり付けの医師、勤務先）、 ⑤災害時伝言ダイヤル（171）等で十分です。なお、自助の行動として緊急事態発生時に取りうる事が可能な交通手段（所在場所別に）について、役職員自身に実地にシュミレートするよう指導しておくことも必要です。

1.6 本社・工場等の再点検

消火・防火に関しては概ね体制も含めて整備されているようですが、以下の点について再度確認されておくべきです。

①立地場所の確認

断層上あるいは断層の近くに立地していないか、山崩れや地すべりの危険地帯でないか、かつての河道敷きではないか、河川氾濫時の溢水地帯でないか等の確認と対策は講じられているか

②建物の耐震度の点検と補強＝新耐震（1981年の建築基準法適用）であるか（注1）

③本社・工場・倉庫等が集中しすぎていないか（注2）

設備投資等のチャンスを活かした分散化＝一極集中排除の検討

④地震等の発生時に落下の恐れがある工作物等はないか

⑤避難通路が確保できているか（避難場所・避難経路は予め設定されているか）

⑥インフラ二重化の可能性を調査しているか

*通信を電話回線だけに頼っていないか

*自家発電装置が備えられているか、稼動可能か（業種・規模により必要性は異なる）

地域にもよるが、別の変電所や電話交換局へスイッチが可能な地域もある

*井戸は整備されているか、使用可能か（近隣の井戸の所在は確認できているか）

*燃料（ガス・灯油・重油等）の保管・確保に隘路はないか

⑦近隣の危険物取扱業者（ガソリンスタンド・高圧ガス等）の確認は出来ているか

（注1） 地震保険の付保契約者は個人に限定されているという常識が定着しています。しかし現実には、事業用資産に関して地震特約を担保する損害保険契約が締結されています。従って常識にとらわれることなく取引先損害保険会社にヒアリングすることも場合によっては必要です。

（注2） 阪神淡路大震災の例でみますと、電気は激震地区でも当日から回復した所もあり主要施設には5日後に全て通電されたが、ガス・水道は全面復旧に1～3ヶ月を要し、鉄道は7ヶ月、高速道路は部分開通を重ねながら最終的に全線開通したのは1年半後です。

1.7 非常用食料・備品・器具等はどうするか

非常用食料等の確保については、インタビュー調査の中で否定的な見解を述べられた経営者もおられました。事実、阪神淡路大震災では、行政だけでなくコープこうべ・ダイエー等民間のご努力や避難所への炊き出し等により3日目からは、十分といえないまでもお腹を満たすことが可能となりました。また域内企業も独自の方法で食料調達を実施され、中でも神戸港への海路を活用したものが特筆されました。地域事情もありますが、大量の備蓄は必要なく、精々1日分を確保できていれば急場をしのげることが、最近の震災被災地の状況を見ても肯定できるところです。何故なら、被災地以外の地域では通常の経済活動が行われており、必要な物資の調達は容易に行えるからです。

この分野は絶対的な基準といえるものを設定することが困難ですから、実際に取組まれている事業所の例を参考として紹介します。

1) 配布基準

- ①非常食料は、役職員数をベースに一人当たりクラッカー1食分・飲料水1リットルを目安とする。
- ②非常用備品は、事業所単位で配備する（事業所の規模を勘案すること）。
*非常持ち出し袋、携帯ラジオ、懐中電灯（強力ライトと防水ライト）を各1個。
*その他として、予備乾電池【単一】2ダース＝懐中電灯用、【単4】1ダース＝ラジオ用、非常用ローソク10本、軍手1ダース。

2) 保管方法・保管場所

- ①非常持出袋に非常用備品を収納し、非常用食料は別途保管する。
- ②保管場所は、緊急時に取り出しやすい場所として、施錠はしない。
- ③全社員に保管場所を周知させる。

3) 使用基準

- ①非常用食料は、近隣商業施設の閉鎖等で食糧確保が困難な時。
- ②非常用備品は、停電時・大規模災害時等（使用後は非常持出袋に収納しておく）。
- ③その他部署長が認める時。

4) 定例チェック

- ①各部署長は、毎年1月17日に（休日の場合にはその前日）に、「非常用食料・備品チェックリスト（参照：作成例）」により点検を行い、不足する場合には次の5)の通りに措置する。
- ②点検後のチェックリストは、「災害予防点検表」と共に総務課で保管する。

5) 補充方法

- ①非常用食料は、保存期限半年前に指定業者に発注する（本社で一括発注）。
- ②非常用備品は、使用した都度購入補充する。

（注）「非常用食料・備品チェックリスト」は第7章1.6 各種帳票の作成例として掲示

2. 事後の対策

中小会社に限らず被災した企業には、「①役職員とその家族の命を守る、②会社の経営資産・企業価値を守る、③事業を一日でも早く再開する」という三つの使命があるといわれています。役職員の安否の確認を行いつつ、直ちに復興・復旧・再建に総力を挙げて取り組むこととなりますが、以下の点に留意が必要です。特に《 2.1 商権（圏）侵害には、こうして臨め 》の項に記載している「商権（圏）の侵害防止」が最優先とされます。

2.1 商権（圏）侵害には、こうして臨め

阪神淡路大震災直後から一部の業界関係者の間では他地域からの商権侵害行為が見られると噂（注）されていたが、公式に語られる事はなく商取引上のモラルは守られていたように映っておりました。ところが、今回のアンケート調査を実施する中で、「震災で甚大な被害を受けた、あるいは甚大な被害を受けたと見做された事業者に止まらず、商権（圏）を侵害するような動きが随所に見られた」との証言が得られました。

また、それらの侵害行為を排除するために具体的にとられた行動が、企業インタビュー調査で浮き彫りとなりました。

その共通した行動とは、企業トップ自らが全ての取引先に対して行った「現状説明と事業の正常復帰の見通しについて」の通知です。

具体的には『①生産現場が健在である』、『②何時までに事業（生産）が再開できる』、『③商製品の納入・供給に停滞は起さない』等のメッセージを、企業トップ自らが取引先に伝え、混乱錯綜するマイナス情報を適切に是正し、情報不足で不安・不信を抱きかけていた取引先の信頼を繋ぎ止めています。勿論、この通知を行うに際しては、トップ自らが被害状況を把握し、収集した情報に基づき復旧の見通しを的確に判断・決断をされたのです。

これを商権（圏）侵害排除対策その壱としますと、その式は次の通りです。

その壱の結果から窺えることは「商権（圏）の侵害を防ぎ、商権（圏）守り抜く」ためには、取引先への供給責任を全うすることが重要なポイントであったという事です。とすれば、例えば「同業者の協同組合において組合員の中で被災企業が出た場合には、他の組合員が共同してその供給責任を代行するとの契約を事前に結ぶことが出来ておれば」商権（圏）の侵害に対抗できる事となります。協同組合員でなくとも同業者と供給責任を双方で負担する紳士協定を結ぶことが出来れば、同様の効果が期待できるのです。

（注）復興特需を狙って全国から建設不動産関連業者が神戸を中心に殺到し、復興需要がほぼ一巡した後も低賃金の建設労働者や業者の一部が残留した。中には地方から一家揃って出て来てワゴン車や施工現場等で暮らしながら建売物件の建築を請負し、通常 10 数種の専門業者が関わる（土木、大工、左官、管、屋根、タイル、石、ブロック、塗装、防水、内装、造園工事等）ところを、水道・電気・ガス及び建具等を除いた工

事を家族だけで実施し、外観はとも角も施工内容はお粗末に過ぎた事例。また耐震上最も重要な通し柱と胴差の接合部分の刻直しをした（弱いところが更に弱くなった）事例や、駐車スペースや三和土の施工でコンクリートの中に鉄筋でなく細竹を入れた事例等常識外のお粗末な仕事や請負が、当地の建築工事価格のダンピングをもたらし、地元の建設従業者の賃金引下げ圧力となった事が、典型的な事例として知られている。

2.2 押さえるべき金融面でのツボ

未曾有の被害であるからと、疎かにしてはいけないのが金融面での対応です。小切手・手形の期日決済は勿論のことですが、買掛金の支払も確実に行ってゆくことが、取引先に止まらず取引金融機関に対しても、我が社は被害を克服して行ゆけるとの積極的なアピールとなり、企業信用を維持・増進させることとなりました。

なかでも、取引金融機関への状況報告は、取引先に対する「事業（営業）の正常復帰」の連絡・通知と共に最重点事項と位置づけられます。その真摯な姿勢が評価され、非常時ということも重なって金融面（資金繰）で便宜が図られた事例も多く、またホテルが全壊し再建は不可能と見られていたホテル事業者が、メイン銀行の全面的な支援を受けてホテルの建物を再建し事業を再開した事例もありました。なお、阪神淡路大震災復興基金の設けた企業支援策については、以下の《 2.5 実施された企業向け公助 ② 》にその一例を取上げています。

加えて、忘れてはならないのが社員への給料の支払です。被災地の真只中であって社員の給与データが揃わない中、時間外賃金を除く基本給部分を支給した企業、概算払いを実施した企業、あるいは当座の生活資金を用立てした企業等では、このトップの姿勢を意気に感じた役職員の不眠不休の取組みにより、想定よりも早期に「事業（営業）の正常復帰」が出来たとの報告もありました。

2.3 社会的使命の再確認

事前の対策の中で、中小会社といえども「企業市民として生きる」ことが必要と説きました。だからといって企業が被災した時には、ボランティア活動が企業の復興・再建に優先されるわけではありません（注）。企業は地域経済の担い手としての社会的使命を遂行することを優先するべきです。何故なら、災害で企業の工場・設備等に甚大な被害が生じ、従業員の自宅待機や解雇あるいは事業の縮小、とどのつまりは廃業といったような事態に繋がれば、地域経済にとって大きなダメージとなるからです。従って、そのような事態を惹起することの無いように、あるいはダメージを最小限に抑えるための活動に、企業は優先して取組むべきです。今回の企業インタビュー調査でも、事業再開・生産維持を最優先の課題として取組む中で、自社の特色を活かした企業ボランティアや従業員の休日ボランティアを実施された、妥当かつ適切な取組事例がありました。

（注）大震災には「三・三・三」の原則があるといわれています。

*【第1の三】は、災害発生後の3日間。この期間は人命救助に全力を尽くす。

＊【第２の三】は、災害発生後の３週間。この期間は日常生活維持（企業にあっては事業の再開）のための諸活動を速やかに行う。

＊【第３の三】は、災害発生後の３月間。この期間を経ると被災者(被災企業・被災地)も落ち着きを取り戻す。

この【第１の三】の期間には、企業も地域社会の一員として人命救助等の使命を果たすべきであります（阪神淡路大震災時の三ツ星ベルトによる地域消防救助活動・ＪＲ西日本福知山線脱線事故で示された日本スピンドル製造の救助活動等が顕著な事例として知られています）。その後は（あるいは並行して）、事業の再開に軸足を置き（最優先として）、余力を持って企業ボランティア活動の実施や、あるいは従業員のボランティア活動に理解を示す取組が望ましいのです。

2.4 復興・復旧の足はこうして確保

阪神淡路大震災時には、主要道路が倒壊した建物に塞がれ、火災に行く手を阻まれ、道路・橋の損傷による通行不能等大混乱をきたしました。このときに活躍したのが、自転車とバイクです。今回調査でも素早く震災地や周辺市町から自転車やバイクを調達投入し、復旧活動・事業再開に役立てた事例があります。また、これは社員の通勤手段の確保としても有効な方法です。被災地内にある自転車販売店では、１０万円を超える高級自転車を含む在庫数十台が３日以内に売り切れたとの報道もあり、目の付け所は皆さん同じです。

また、神戸港の機能に着目して、船をチャーターし（モーターボートやヨット等）トラック輸送の代替手段とした、また周辺市町からの食糧運搬手段や、社員通勤の足代わりとした事例もあり、地域によっては参考となるでしょう。

2.5 実施された企業向け公助

阪神淡路大震災で被災した各市町で種々の支援策が実施されましたが、その内主なものを以下に取上げています。将来、復興・復旧に取り組むこととなった場合には、これらを参考として夫々の復興・復旧計画を検討してください。

①損壊した家屋、事業所等の解体・処理については、私的財産の観点から解体は所有者の責任とされていましたが、しかし阪神淡路大震災では、中小事業者に限りその事業所の公費解体が認められることとなりました。この特例措置により、瓦礫の撤去が急速に進展しその後の復興・復旧に大きく寄与することとなりました。

②震災翌月の２月１５日に、兵庫県・神戸市などが中心となって検討を重ねてきた中小企業復興支援策として長期低利融資制度が「災害復旧資金」、「緊急特別資金」制度として早くもスタートしました。その融資実績ならびに制度内容は後記（注）に記載しています。

また阪神淡路大震災復興基金が設立され、最終的には基金の総額は９，０００億円となり、その運用益を活用した諸対策が実施されました。産業対策としては商店街復

興事業対策・雇用対策等も含めて全部で19事業が実施されました。その内の「緊急災害復旧資金利子補給」事業は、2,000万円を限度に当初3年間、2.5%の利子補給（実質無利子）を行うと言うものでした。加えて住宅対策・生活対策・教育対策等も打ち出されました。被災した役職員に対して、これら被災者個人に対する公的支援に係る情報を提供することも企業の重要な使命といえます。

③この他、国民金融公庫・中小企業金融公庫・商工組合中央金庫・日本開発銀行（現：日本政策投資銀行）など政府系金融機関において震災復興のための特別融資制度が創設されました。また、地元金融機関もそれぞれに工夫を凝らした対応を実施したことから、これら公的諸制度との相乗効果が発揮され事業者の早期復興・復旧に寄与しました。（現在では被災後に止まらず、防災対策支援貸付制度も整備されています。）

④また被災企業・個人への税制上の対応として、税制上の臨時特例に関する法律により、所得税・法人税・登録免許税・印紙税・消費税等に幅広く特例措置が講じられました。市・県民税においても同様の趣旨を踏まえた取扱いがなされました。

⑤なお、神戸市が実施した独自の地域産業支援策のうち主なものは以下の通りです。

＊応急支援策として平成7年4月から6月にかけて、市内6ヶ所に170戸の仮設工場を建設し、小規模のケミカルシューズ・機械金属他の事業者には震災以前の家賃水準での貸与。

＊恒久支援策として平成10年5月から同12年4月にかけて、鉄筋コンクリート造5階建ての復興支援工場（平成16年に「ものづくり復興工場」に名称変更）を4棟建設（ユニット面積72㎡のものが239ユニット）し、民間より2割程度低い家賃設定で貸与。

＊民間貸工場家賃補助制度の創設

民間の貸し工場で操業している中小企業者に対して、最高で年額36万円の補助を行うもので、企業活動を直接支援するという意味では、画期的な取組み。

以上のほか、「見える工場」建設補助制度、神戸ブランドプラザの開設、シューズプラザの建設等

数多くの取組が実施されています。

（注）両制度の概要

「災害復旧資金」＝融資実績は33,551件、4,222億円

1. 融資対象者：市町長が発行する事業所の建物の「罹災証明」を受けた中小企業者

2. 融資条件

①限度額：企業5,000万円（組合1億円）

②利率：2.5%

③期間：10年

④信用保証：必須

⑤利子補給：事業所が全壊・半壊した中小企業者には、融資額のうち2,000万円

以下の部分について、年2.5%の利子補給を当初3年間実施する

「緊急特別資金」＝融資実績は4,631件、573億円

1. 融資対象者：1月18日以降の1ヶ月の売上額が、前年同月と比較して20%以上減少し、かつその後の2ヶ月を含む3ヶ月間の売上額が前年同期と比較して20%以上減少（見込み）している中小企業者

2. 融資条件

- ①限度額：2,000万円
- ②利率：2.8%
- ③期間：5年（据置1年）
- ④信用保証：必須

3. 中小会社におけるBCPの例

BCP即ち「事業継続計画」に関しては、「第4章1.3」の項で企業価値創造手段として必要である旨を記述しています。そもそもBCPへの取り組みは、2000年問題対策や2001年9月11日のアメリカでの同時テロをきっかけに、欧米の企業で急速広がっています。

従来の防災計画が、社員の安否確認や建物、設備の耐震性の向上といった災害への対策を中心としていたのとは違い、BCPは災害時にいち早く平常時の体制を立ち上げ、事業を継続することを目指すものです。したがってBCPの策定に当たっては防災対策の内容に加えて、災害が与える影響の事前評価や、復旧させる事業の優先順位の決定、あるいは資材調達先の分散化や調達先のレスポンスビリティまでを視野に入れた、広範できめ細かな作業が必要とされます。また、BCPの策定に取り組む取引先から供給責任等に関して情報提供を求められることも想定されます。

この取り組みを行うには相当なパワーが必要とされますが、中小会社など事業・生産要素が限られている場合には、BCPは比較的容易に策定できます。2004年10月23日に発生した新潟県中越地震での事例を紹介すれば、なんだそんなことなら我が社でも可能だとうご理解いただけるのではないのでしょうか。

震災の影響で事業中断を余儀なくされていた製麺業者が、自家発電装置を借り入れることにより、震災から3日目に事業再開を果たし事例です。この業者の生産要素を分解・分析すると、水・原料の小麦粉等・燃料・生産設備・働き手の従業員・製品輸送手段等ほぼ全部の生産要素が揃っておりました。欠落していたのは電気という要素のみで、これを自家発電装置の借り入れで充足し、早期の事業再開に漕ぎ着けています。

このように、災害時にいち早く平常時の体制を立ち上げるには、自社の事業を要素別に分解・分析を進め、あらかじめ不測の事態に備えた対応策を用意・想定しておくことで、

BCP即ち「事業継続計画」は容易に策定できるのです。

不幸なことではありますが資本主義社会では、災害時には本章の2.1で見たように「商権（圏）侵害が発生する」という前提にたった経営が必要です。この侵害に対抗するには、いかに早く事業を再開できるかが鍵となっています。

4. 中小企業庁の「中小企業BCP策定運用指針」について

中小企業へのBCP（Business Continuity Plan: 事業継続計画）の普及を目指し、2006年2月20日、経済産業省中小企業庁は、「中小企業BCP策定運用指針」を公表しました。

(<URL> <http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/>)

この中小企業のためのBCPは①優先して継続し、復旧すべき「中核事業」とその他の事業を予め峻別する点、②取引先との関係等を勘案し「復旧目標時間」を厳密に設定する点、③「BCPサイクル」を運用し、社内浸透と継続的見直しを図る点—などが織り込まれ、災害対策を中心としたこれまでの防災計画とは異なるものです。

災害等により中小企業の事業中断が広範かつ長期に及べば、地域経済が大きな打撃を受けることから、「中小企業BCP策定運用指針」を、全国の地方自治体、中小企業団体、金融機関等と連携し普及を図ることにより、不測の緊急事態にあっても活動を止めない強靱な経済社会基盤の構築を目指としています。また、中小企業が自社BCPに基づき、防災投資をする場合の資金を優遇金利で融資をする制度が、平成18年度より開始されます。

その詳細は上記URLで確認いただくこととなりますが、概略は中小企業の余力に応じで選択できるように、基本、中級、上級の3つのコースが設定され、最も簡易な基本コースの場合、用意されたシートの空欄を埋めれば自社のBCPが策定できます。

平常時におけるBCPの策定と運用（基本コース）は次の通りです。

① 事業を理解する

1) 事業への影響度の評価

中核事業は何か

中核事業及び重要業務を継続するために必要な資源は何か（人、物、金、情報等）

中核事業の目標復旧時間はどのくらいか

2) 中核事業が受ける被害の評価

中核事業が影響を受けると思われる災害は何か

上記で想定した災害が、中核事業の継続に必要な資源のそれぞれに与える影響は

3) 財務状況の分析

1ヶ月程度の操業停止に耐えうる資金の事前確保

適切な損害保険への加入

事前の対策実施 等

② BCPの準備、事前対策を検討する

- 1) 事業継続のための代替策を検討しておく
- 2) 事前対策を検討・実施する
- ③ BCPを作成する
 - 1) BCP発動基準を明確にする
 - 2) BCP発動時の体制を明確にする
復旧対応機能、外部対応機能、財務管理機能、ロジスチック機能
 - 3) 事業継続に関連する情報の整理と文書化をする
- ④ BCP文化を定着させる
 - 1) 従業員にBCP教育をする
 - 2) BCP訓練を実施する
 - 3) BCP文化を醸成する
- ⑤ BCPのテスト、維持・更新を行なう
 - 1) BCPのチェックを行なう
 - 2) BCPの維持・更新を行なう

上記の手順を踏んで取り組まれると、数十頁に及ぶ「〇〇社××年度事業継続計画書」が出来上がります。

第7章 危機管理マニュアルの作成

(はじめに)

週40時間労働を前提に地震について考えますと、勤務時間中に地震に遭遇する確立は約24%と算出され、実に残る76%は通勤途上や在宅時となります。従って、事業場でしか発生しない災害と異なり地震災害時には、復旧作業や事業（営業）の正常復帰に向けた活動に参加できない社員が出ることが予想され、さらに交通等のインフラの混乱がそれに拍車をかける事となります。事業の性格や事業展開が広域であるとか事業所・工場等が広域に設置されている等の違いから対応は千差万別となるでしょうが、例えば全社員の出勤が必要かどうか、出勤させても足手まといとなる場合や出勤させるために余分な労力をかけざるを得ない場合等も起こりえます。危機管理体制の構築に当たっては、このような自社の特色（強み・弱み）を踏まえた取組が求められます。

また、危機管理は地震・火災等の自然災害から入ると捉えやすいが、これ以外の様々なリスク（緊急事態の発生＝事故・犯罪等）も含めて対処するものとして位置づけなければなりません。従って以下のモデル例では、この両面からアプローチしています。

ところで、中小会社には「事が起こってから対応すれば良い」との意識が強く、今回の調査でも同様の傾向がでています。しかし、先に紹介した自動車メーカーの事例や中国での反日デモに際して「危機管理マニュアル」に則って対処したため右往左往することが無かった事例（日経ビジネス）を見るまでもなく、中小会社においても最低限の備えとして、以下の枠組み作りを取組まれることが求められています。これが作成できれば、自社の「緊急時対応マニュアル」の初版（第一版）が出来上がります。後段に記載している「緊急時対応マニュアル」モデル例が読者各位の参考となれば幸いです。

1. 危機管理マニュアルの骨格

1.1 緊急事態への対応の概要（ステップ）の作成

＊事故・犯罪等緊急事態発生時と自然災害発生時に分けてフローチャートを作成すること。

（p 47～48「緊急事態の発生のケース」参照）

1.2 緊急時の役割分担の明確化

＊緊急時の社員の役割分担が予め設定されているか。とっさの行動が取れるように訓練しておくこと。

（p 49「緊急対策本部組織図」、p 58「自衛消防隊の組織図」参照）

1.3 緊急時の人員の確保

＊大規模な災害、社会インフラの混乱・麻痺等の場合に出勤すべき事業所（場所）等を予め登録しておくこと。

(p 60「緊急時に出勤すべき事業所の登録届」参照)

1.4 緊急時の連絡体制

* 予め、緊急時（大規模災害）等の連絡先などを一覧表に纏めておくこと。

(p 58「緊急時連絡名簿」、p 59「緊急時連絡者不在届」参照)

1.5 緊急時の役職員携帯カード

緊急時（大規模災害）等における「社員の行動基準」を作成し携帯させておくこと。

①会社への連絡

* 連絡内容

* 連絡手段（電話・FAX・インターネット等）

②緊急事態など発生時の行動基準

* 緊急時の基本的行動基準（例えば地震・火災・風水害等に遭遇した場合）

* 在社時、出退勤途上時、在宅時、出張時等に分け、社員個人のとるべき行動基準

③緊急時等の連絡先電話番号等の一覧

(注) 第6章 1.5「緊急時の役職員携帯カード」を参照。

1.6 各種帳票の作成例

①緊急事態等のチェックリスト

②地震発生直後の点検表

③災害等予防点検表

④非常用食料・備品チェックリスト

1.7 財務上の対応策の検討

被災した場合には、その直接被害の復旧費用、事業再開までの運転資金等の財務上の負担が重くのしかかってきますが、あらかじめその額を見通すことは不可能に近いといえます。従って日常の資金繰り検討作業の中で、余裕キャッシュフローはどの程度確保されているか、ローンファシリティはどの程度あるかを常に把握しておくことが重要です。また、災害時の緊急借入れの手段にはどのようなものがあるのかを調査しておくことも、必要です。この項目に関しては、企業ごとに状況が異なり、また企業信用に直結する内容であることから情報管理も厳格に行う必要があります。危機管理マニュアルにおいても「別冊」としておくべきです。

《①緊急事態等のチェックリスト例》

平成 年 月 日

緊 急 事 態 等 の チェックリスト

報告責任者(部署長):

発見・通報者 :

チェック項目	記 入 欄
緊急事態等の内容	
発生(発見)時刻 及び通報先	【発 生】 月 日 時 分頃 【発 見】 月 日 時 分頃
場所及び障害の範囲	
発生原因 (該当事項に丸印を付す)	1. 事故・犯罪等もしくは 2. 自然災害(地震・火災・風水害・停電等) (推定の場合にはその旨を記載)
人的・物的被害の状況 (損害額)	
現在の対応状況等	
今後の発展性及び対応の結果 予想される社会的影響 又は、生産・販売への影響	

《②地震発生直後の点検表例》

地震発生直後の点検表

点検実施日 :
点検者 :
確認者(部署長):

	点検項目	応急措置の例	点検者	確認 チェック
人命関係	1. エレベーター・事務所・倉庫・工場・トイレ・冷蔵庫・冷凍庫・地下室等に閉じ込められている者がいないか点検	* 外部から声をかけ安心させる * 通気の確保を行う * バール等で扉を開ける * 親密建築業者等へ連絡		
	2. ガス漏れ箇所の点検 (継続して観察のこと)	* 火気厳禁とし換気を行う(換気扇等の電気スイッチは触らない) * 近くのガス会社等へ連絡		
	3. コンセント等室内配線、機器等の接続部や屋外配線の被害状況の点検	* 異常を認めた場合には、スイッチを切り、業者へ連絡		
	4. 照明器具等天井から吊り下げられた器具・備品等の落下の危険性の点検	* 取り除くか、周囲を立ち入り禁止とする		
	5. 門扉・塀等の倒壊の危険性の点検	* 要員を配置し通行禁止か、立ち入り禁止とする		
	6. 避難通路が確保できているかの点検	* 通路を塞ぐ物を撤去する		
火災関係	1. ボイラー室やオイルタンク等の危険性の点検	* 危険がある場合には、立入り禁止とし、避難の上関係先に通報		
	2. 湯沸室・食堂のガス漏れの点検	* ガス漏れの場合には火気の使用を禁止、近くのガス会社等へ連絡		
	3. 落下転倒した灰皿の処理	* 散乱した吸殻等を処理する		
防犯関係	1. 扉の破損・施錠不良等の点検	* 親密建築業者等へ連絡 * 宿泊による防犯管理を検討		
	2. 窓ガラス及び入り口の被害状況、壁の倒壊状況の点検	* 防犯要員を配置すると共に応急措置で危険箇所の排除を行う * 周囲は立入り禁止とする		
その他	1. 電話機・FAX・パソコン等通信機器の点検	* 使用可能か確認する * 落下したものは元に戻す		
	2. 事務所・工場等の周辺の電線・電話線と建物との接触状況の点検	* 電力会社・NTT等に連絡する		
	3. 事務所・工場等の周辺の看板・その他設備の点検	* 危険な場所は立入り禁止とする		
	4. 高架水槽及び関連部分の点検(水漏れ等が発生していないか、倒壊の危険の点検)	* 水漏れの場合には揚水をとめる、倒壊等危険な場所には要員を配置し、立ち入り禁止とする		
	5. 近隣の危険物取扱業者(ガソリンスタンド・高圧ガス等)の被害状況のヒアリング	* 危険な場合には、安全な地域を選定し、避難する		

(注)

大きな地震発生の場合には余震を伴うことから、二次災害防止のための点検が欠かせない。

《③災害等予防点検表例》

災 害 等 予 防 点 検 表

点検実施日 :
点検者 :
確認者(部署長) :

	点検項目	点検者	異常等の有無	処理欄
転倒落下物	1. ロッカー・キャビネット等の上に物を載せていないか。 また、高所にTV・VTR等の重いものを置いていないか。 2. ロッカー・キャビネット等が転倒しないように設置されているか。 また、転倒した場合に危険な状態になりはしないか。 3. ロッカー・キャビネット等が万一転倒した場合に、出入口や廊下を塞ぐ恐れはないか。 4. ロッカー・キャビネット等の扉の故障はないか。 5. 照明器具等天井から吊り下げられた器具・備品等の落下の恐れはないか。			
構造物	1. 外壁・看板・窓枠・窓ガラス・屋上周り・高架水槽・ブロック塀等に異常はないか。 2. 避難路・階段等の整備はなされているか。 3. ボイラー室やオイルタンク等に異常はないか。			
消防設備及び避難	1. 消防設備の点検に遺漏はないか 2. 火気使用設備・器具等の周囲は整理整頓がなされているか。 また、燃えやすいものを置いていないか。 3. 火気使用設備等の整備点検に遺漏はないか。 4. 消防設備・避難路・階段等に障害となるものを置いていないか。 5. 職場における安全な場所は確保されているか。 また、避難場所・避難経路は予め設定されているか。 6. 浸水の恐れある事業所では、土嚢確保等の手立てが講じられているか			
役割・訓練	1. 自衛消防隊の編成及び役割の徹底と訓練は定期的に行われているか。 2. 緊急時の社員の役割分担が予め設定されているか。 また、とっさの行動が取れるように訓練できているか。 3. 非常用備品・器具・食料等は整備されているか			

《④非常用食料・備品チェックリスト例》

非常用食料・備品チェックリスト
(点検実施日 年 月 日)

所属部署
在籍人員

	項 目	購入・受入日	数 量	点検者印	異常の有無及び対処内容
食糧	クラッカー				
	飲料水				
備品	非常持出袋				
	携帯ラジオ				
	懐中電灯				
	予備電池 ラジオ用 (単)				
	予備電池 懐中電灯用 (単)				
	非常用ローソク				
	軍 手				

1. 毎年1月17日(休日の場合には前日)に点検を実施する。
2. 食料の保存期限が1年以内に到来する場合には、補充する。
3. 予備電池は使用の都度補充する。
4. 点検後の本チェックリストは、「災害予防点検表」と共に綴りこみ保存する。

2. 「緊急時対応マニュアル」モデル例

以下の「2.1.1 緊急時の定義」から始まる全文そのままを、読者の会社の「緊急時対応マニュアル」として採用いただくことが可能です。

ただしこのモデル例は、本社に加えて支社・工場等を備えた会社を想定して作成しています。また、各社で使用されている慣用語・句と異なる表現となっている場合、現実に取り組まれている緊急時対策とすり合わない部分がある場合には、当該部分の手直しが必要です。

2.1 全般的事項について

まず初めに、緊急時とはどのような事態を言うのかを定め、その事態にどの様に対処するのかという基本的な姿勢・取組や、組織体制・指揮命令のあり方など全般的な事項について触れることとします。

2.1.1. 緊急時の定義

「緊急時」とは、《A. 事故・犯罪等の発生》や《B. 地震・風水害・火災等の自然災害の発生》などにより、①当社業務の遂行に著しい支障が生じた場合、②来訪者（顧客）・従業員及び当社の建物・工場・設備等に大きな被害が生じた場合、あるいは③前記①・②の事態（以下では緊急事態）の発生が予想される場合をいう。

2.1.2 日常の準備

通常では、緊急事態が何時発生するかの予測が困難である。従って日常から緊急事態に備えて、緊急時の「心得帳（社員の行動基準）」の周知と携行に加えて

- ①緊急時対応マニュアル（本件）と業務取扱（読者各位の業務）手続の周知徹底
- ②緊急時の連絡体制の確立と全社員への周知徹底
- ③防災組織の編成と役割分担の徹底（自衛消防隊の活用）
- ④緊急時に出勤すべき事業所の登録（【参考書式集5】参照）
- ⑤防災訓練の定期的な実施

等に取り組んでおかなければならない。

（注）

「心得帳（社員の行動基準）」は、第5章の「神戸製鋼所の【地震の心得】」を参照下さい。

2.1.3 緊急事態発生時の対応

下記の「緊急事態発生時のケースA. 及びB.」は、勤務時間中に緊急事態が発生し、直ちに対応することを想定して作成しています。なお緊急事態が発生した場合に、整然と秩序だった対応を進める為には、それが「事故・犯罪等」に起因するのであればケースA. のステップを踏んで、また「地震・風水害・火災・停電等」に起因するのであれば

ケースB. のステップを踏んで対処することが肝要です。

A. 緊 急 事 態 の 発 生 の ケ ー ス (事 故 ・ 犯 罪 等)	
ステップ	
1	状況の把握＝情報は予め定めた責任者に集中 ＊事態の種別・発生時刻 ＊発生場所・障害の範囲 《事故等は警察署へ通報》 ＊被害状況（人的・物的・金額） ＊応急対応の状況 ＊復旧の見込み ＊社会的影響
2	顧客・社員の生命・安全の確保 ＊沈着・冷静な行動 ＊速やかな避難誘導
3	統括部署への報告 ＊状況把握した事項を報告・指示を仰ぐ
4	重要物品の保全＝金庫への格納または外部持ち出し保管 ＊現金・小切手 ＊帳簿類等の重要書類 ＊コンピュータ・データの保全
5	建物・設備の保全 ＊危険箇所の確認 ＊保全のための手配
6	業務の正常復帰に向けた行動

B. 自然災害の発生のケース (事故 ・ 犯罪 等)	
ステップ	
1	状況の把握＝情報は予め定めた責任者に集中 ＊事態の種別・発生時刻 ＊発生場所・障害の範囲 《火災の場合には直ちに ＊被害状況（人的・物的・金額） 消防署へ通報》 ＊応急対応の状況 ＊復旧の見込み ＊生産・販売への影響
2	顧客・社員の生命・安全の確保 ＊沈着・冷静な行動 ＊速やかな避難誘導 ＊社員・家族の安否の確認 《「災害伝言ダイヤル171」の活用》
3	統括部署への報告 ＊状況把握した事項を報告・指示を仰ぐ
4	重要物品の保全＝金庫への格納または外部持ち出し保管 ＊現金・小切手 ＊帳簿類等の重要書類 《売掛・買掛・受発注明細等の保全》 ＊コンピュータ・データの保全
5	建物・設備の保全 ＊危険箇所の確認 《延焼・もらい火・浸水等の防止》 ＊保全のための手配
6	業務の正常復帰に向けた行動

従って、勤務時間外に緊急事態が発生した場合には、

- ①自己の勤務場所に出勤し（あるいは連絡をとり）上司の指示に従う。
 - ②大規模な災害・社会インフラの麻痺等により、自己の勤務場所に出勤できない場合には、あらかじめ登録している事業所に出勤し、当該事業所の長の指示に従う。
- こととする。なおこの場合においても、緊急事態への対応は上記概要のステップを踏んで対処することには変わりはない。

2.1.4 緊急時の本社、支社・工場等における体制について

2.1.4.1 本社の体制

「緊急事態」が発生した場合には、本社内に「緊急対策本部」を設置する。

「緊急事態等のチェックリスト（第7章1.6の①）」を活用して、事態の全容の把握に努めると共に関係部署との連絡（情報連絡）を密にし、前記ステップに従い総力を結集して、的確な（誤りのない）対応を実施し業務の正常復帰に全力を挙げる。

ただし、緊急事態の程度が軽微な場合・一過性の場合・対象事業所が限定される場合などでは、担当部と当該事業所間のみで対応することもある。

緊急対策本部の組織は以下の通り定める。

緊急対策本部

本部長	取締役社長
副本部長	総務部担当役員
本部員	総務部長ほか関係部長
事務局	総務部次長他各部次席者

対 策 事 項	担 当 部 署	主 な 任 務
情報連絡	総務部	情報収集・対外広報・関係各方面への連絡
記 録	総務部	被災状況・災害対策状況等の各種資料の収集・記録
調 達	総務部	食料・飲料水等必要物資の調達、輸送力・業者等の確保、防護および復旧・修繕工事等の手配
支社指導	営業部	情報収集、本部方針に基づく指導・援助
顧客対応	営業部	被災者等顧客対応
工場指導	生産管理部	情報収集、本部方針に基づく指導・援助
救 護	総務部人事担当	負傷者等の把握、医療手配、医薬品の調達
応 援	経理部	対策本部・支社・工場への応援派遣

2.1.4.2 支社・工場等における体制

基本的には、それぞれの事業所の責任者をヘッドにし、総務担当を事務局として、事業所の規模に合わせた現地緊急対策本部を設け、本社との十分な連携の下に対処する。但し火急の事態には（インフラの混乱等により本部指示を上げない場合やとっさの判断で対処しなければならない事態に立ちいたった場合）、現地緊急対策本部長（もしくは緊急事態下で参集した最上席者）は、企業人としてこれまで蓄積してきた知識と経験に基づき、置かれた状況の中で自ら最善と考える指揮命令を行わなければならない。

2.1.4.3 共通事項

（１）日常の管理体制

１）自衛消防隊の編成（組織図は【参考書式集２】参照）

火災等の緊急事態が発生した場合に、事業所の社員全員が参画して、それぞれ通報・連絡や初期消火、避難誘導等の様々な自衛消防活動を円滑かつ手際よく行うこ

とが出来るように、各事業所の責任者は事業所単位で自衛消防隊を編成すると共に原則隊長に就任し、緊急時に適格かつ有効に機能させるために年間行事として、防火・防災訓練を行う。

また、建物・設備等に危険箇所はないかどうかの点検、消火器・消火設備の整備・確認、通路を塞ぐものがあれば排除し、必要な物資の整備・補充を行う。

なお、火災以外の緊急事態が発生した場合であっても、この自衛消防隊組織の機能を活用する方が、新たな組織を立ち上げるよりも迅速な対応が可能であるなど応用範囲が広いことから、隊員各自の役割の徹底を図っておくことが肝要である。

2) 防火管理者・火元責任者の設置

①防火管理者

消防法の定めにより、当該事業所の責任者は、各市町の消防長が実施する講習会を終了した資格者の中から「防火管理者」を任命し、速やかに届け出なければならない。

なお防火管理者は、防火管理上の全責任を負うことを自覚し、消防計画の策定、消火・通報等の訓練を実施すると共に、火元責任者に対して必要な指導に努めなければならない。

②火元責任者

各事業所の長は、火気使用箇所ごとに火元責任者を任命しなければならない。

火元責任者は、担当箇所における、電気・ガス等の使用、危険物の持ち込み、喫煙の状況等を管理し、終業後は見回り等により火元の安全を期すように努めなければならない。

3) 建物・設備等の保守管理について

各事業所の長は、防火管理者に以下の各号を中心に、建物・設備等の保守管理を行わせる。

- a. 建物内外、廊下（通路）特に避難通路・消火設備付近の整理整頓
- b. ボイラー・機械・電気設備の点検、整備
- c. 消火器・避難器具・火災報知機等の点検、整備
- d. 灰皿、炊事場の湯沸かし器等の火元の取締り
- e. 危険物置場の点検、整備
- f. 非常用具・衣料品等の点検、整備

4) 非常用食料・備品・器具等の取扱い

《第6章1. 7「非常用食料・備品・器具等はどうするか」》に記載している他社事例を参照の上、自社に適したマニュアル・体制の整備を検討願いたい。

(2) 緊急事態発生後の心得

1) 単独行動の禁止

緊急時には、全社員が当該事業所の責任者の指示に従い、単独行動をしてはならな

い。また、各事業所の長は、常に全社員を掌握し、その安全確保に努めなければならない。

2) 人命の尊重

自然災害や事故・火災発生等の場合には、人命の安全を最優先として、対策を講じなければならない。沈着・冷静に行動し、また秩序よく安全な場所への誘導をおこない、公の指定する避難場所があれば、その場所へ誘導する。

3) 緊急時における業務の取扱い

緊急事態が発生したときは、当該事業所の責任者は直ちにその全容の把握に努め本社に報告する。事態の緊迫度や広がりなどを勘案し、現地の判断で直ちに業務を停止することが出来る。状況によっては、社員の避難だけでなく近隣近傍への避難の呼びかけを行わなければならない。

4) 報告等

①緊急事態が発生した場合には、「緊急事態等のチェックリスト(第7章 1.6 の①)」により把握した内容を、統括部署に報告しなければならない。

②万一、本社(災害対策本部)との連絡が途絶し、各事業所の責任者の判断で処理せざるを得なくなった措置については、連絡回復時に速やかに報告しなければならない。

5) 原状回復

①各事業所の責任者は、本社の緊急対策本部または担当部と連絡協議し、速やかな原状回復に努める。

②災害等により現事業所において、業務の再開が困難もしくは不可能となった場合には、本社と協議し指示を仰ぐ。

2.1.5 緊急時の連絡体制

(1) 社員から会社への連絡について

一日の内事業所で勤務している時間は概ね三分の一であることから、緊急事態が発生する可能性は、勤務時間外の方が高く、また事件・事故や災害が発生し動転している場合に、取敢えず何をなすべきかの行動基準と連絡先を記載したカード(「心得帳」)に従って行動することを習慣づけておくことが肝要である。

(2) 各事業所内の連絡体制

1) 緊急事態を発見・察知し又は予見した場合について

緊急事態を発見・察知し又は予見した者は、直ちに上司を通じてあるいは直接に事業所の責任者に報告・連絡し、その指示を仰ぐ。

2) 「緊急時連絡名簿」の作成・配布について

各事業所別に「緊急時連絡名簿(3.参考書式集《3》参照)」を作成し、事業所の全員に配布し緊急時に備える。なお、人事異動等は発令の都度反映させ、常に最新のものとする。なお、「緊急時連絡名簿」は、併せて本社総務部及び警備会社に提

出する。

3) 緊急時の出勤基準について

- ①自己の勤務する事業所への出勤を基本とする。
- ②大規模な災害・社会インフラの混乱等により、自己の勤務する事業所への出勤が困難な場合には、予め定めた「緊急時に出勤すべき事業所（本章 3.参考書式集《5》参照）」に出勤する。

(3) 各事業所から本社への連絡体制

1) 本社連絡先

緊急事態が発生した場合の本部への連絡は「総務部宛に」行う。

①勤務時間中

総務部 外線電話（内線電話）

FAX

Eメール

②勤務時間外（夜間・休日等）

a. 総務部長の自宅または携帯電話

b. 総務部長に連絡がとれない場合には、総務部次席者の自宅または携帯電話

2) 本社への連絡手段は以下の手順を踏み、直接連絡が不能の場合にも、他の事業所あるいは取引先を通じる方法も試みること。

①外線電話（内線電話）

②FAX

③Eメール

④公衆電話

⑤総務部長あるいは同次長等の携帯電話

⑥通信・交通手段が全面的に途絶した場合には、安全に配慮しつつ自動車・バイク・自転車・徒歩等可能な方法による連絡を試みること。

(4) 本社から各事業所への連絡体制

- 1) 各事業所別に予め作成提出されている「緊急時連絡名簿」により連絡する。
- 2) 上記によりがたい場合の連絡手段は、上記（3）2）に準ずることとする。
- 3) 事業所単位の懇親会・旅行等の行事により、「緊急時連絡名簿」に記載された者の殆どが緊急時の連絡先を離れる場合には、予め「緊急時連絡者不在届（3.参考書式集《4》参照）」を本社総務部等に提出すること
- 4) なお、「緊急時連絡者不在届」は、総務部のほか警備会社にも提出する。

2.2 緊急事態別対応の要諦

前項までで、緊急事態に対する基本的な事項を詳述しましたが、本稿では地震・風水害（崖崩れ）・火災・停電等の事態に遭遇した場合の要諦を取り纏めています。

2.2.1 地震

激しい地震に遭遇した場合には、出来ることは限られてくる。また、火災、停電、断水、交通・通信の途絶等の二次的被害が誘発され、被災地域も広域に及ぶものである。したがって、

①事前の防災対策の実施（「災害等予防点検表（第7章 1.6③参照）」により、年1回以上の定期点検を行う。なお、総体的な項目記載となっているので、各事業所において必要な項目を追加し点検を行うこと。

②地震が発生した場合の対応等について、日頃の訓練により全員が十分理解しておく事が肝要である。

(1) 地震発生時の組織及び指揮系統

1) 本社および支社・工場等の組織

本社内に「緊急対策本部」を支社・工場等には「現地緊急対策本部」を設置する。

2) 本社および支社・工場等の指揮系統

大規模地震の場合には被害が広範囲に及ぶことから、

＊「緊急対策本部」が通信途絶や本部要員の参集不能等により機能しがたい場合には、総務担当役員または総務部長が総指揮をとることとする。

＊「現地緊急対策本部」は自衛消防隊組織を活用し、「緊急対策本部」との連携の下に隊長（事業所の責任者）が指揮命令を行う。なお参集に手間取る場合には、参集した者のうち最上位の職位者（役席者）が指揮命令を行う。

(2) 勤務時間中に地震に遭遇した場合の行動基準

①揺れを感じたら、机などの下に身を伏せ、あわてて外部に飛び出さない

②海岸近くで大きく揺れた場合は、高台に逃げる

③火の元を始末

④出火したら素早く消火、しかし天井まで火が回ったら退避

⑤戸を開けて出口を確保

⑥窓際には近寄らない、ガラスの破片に要注意

⑦声を掛け合い、互いの身の安全を確保

(3) 地震の揺れが収まった場合の対応

①けが人の有無の確認と手当て、人命救助を優先する

②「地震発生直後の点検表（第7章 1.6②参照）」により、人命・火災・防犯および電気・電話・水等のインフラの点検を行う

③工場・社屋の被害状況の点検

④営業・生産再開にむけて支障の有無の確認

⑤本社への報告

(4) 勤務時間外に地震に遭遇した場合の行動基準

①自己の勤務する事業所への出勤を基本とする。

②大規模な災害・社会インフラの混乱等により、自己の勤務する事業所への出勤が

困難な場合には、予め定めた「緊急時に出勤すべき事業所」に出勤する。

- ③直ちに出勤が困難な場合には、被災の状況及び通勤の可否等について上司に報告し、その指示に従う。

2.2.2 風水害（崖崩れ）

各事業所の責任者は、台風接近・集中豪雨等の気象状況に十分注意し、河川の増水等により「警戒態勢」に入る必要があるかどうか、的確な状況判断を行わなければならない。また、警報が出た場合には、避難の準備に取り掛かる。

（1）通報連絡

「警戒態勢」に入る必要があると判断した場合には、その旨の本社への報告と共に来訪者・役職員への通報を行う。

（2）予防対策の実施

1）現金等及び重要物品等の保全

浸水被害を免れるために予め定めておいた、適切な場所への退避を行う。ただし、搬出物の盗難被害や散逸を防止するため、必ず警戒要員を配置する。

2）社屋・設備等の保全

漏電防止のため、事務機器やその他の電気機器・器具等のコンセントは抜き取り、場合によってはブレーカーの切断を行う。また当該機器の浸水被害を免れるために、適切な場所への退避を行う。

3）防水準備

社屋内への浸水の恐れがあると判断した場合には、土嚢・止水板等の防水装置、防潮装置、排水ポンプ等の浸水防止措置を施す。また屋外の排水設備・看板・建具・窓等の点検を行い、不安定な箇所の補強と浸水防止措置を施す。また、各種車両は、安全な地域へ移動する。

（3）警戒態勢の発動および解除

1）警戒

浸水防止のため、社屋内外の警戒を怠らぬこと。また警戒が夜間に及ぶ場合には、複数の宿直者を配置し警戒に当たらせること。ただし、役職員の身の安全が優先されることを周知徹底させること。

2）警戒解除

浸水等の恐れがなくなり警戒解除の判断をしたときには、本社に報告すると共に早急に原状回復の措置をとる。

（4）浸水発生時の対応

警戒態勢に入る間もなく浸水した場合にも、上記に準じた対応を行うこととするが、その場合であっても役職員の身の安全を優先させること。

2.2.3 火災

(1) 近隣火災時の対応について

火災のケースで最も多いのが「もらい火」である。近隣で火災が発生した場合、当該事業所の責任者は、風向き、火元との距離、爆発の恐れの有無等を考慮するなどの確な状況判断の下に、「警戒態勢」に入るかどうか決定する。

1) 通報連絡

「警戒態勢」に入る必要があると判断した場合には、その旨の本社への報告と共に来訪者・役職員への通報を行う。

2) 予防対策の実施

①来訪者等を速やかに安全な場所への退避・誘導を行う。

②現金等及び重要物品等の保全

飛び火による類焼や消火による浸水被害を免れるために、適切な場所への退避を行う。ただし、搬出物の盗難被害や散逸を防止するため、必ず警戒要員を配置する。

③社屋・設備等の保全

飛び火による類焼や消火による浸水被害に備えて、漏電防止のため事務機器やその他の電気機器・器具等のコンセントは抜き取り、場合によってはブレーカーの切断を行う。また当該機器の浸水被害を免れるために、防水カバー（ナイロン製のゴミ袋で代用可）をかけておく。

④消火準備

社屋のシャッターや窓は閉め切り（施錠はしない）、消火設備器具等の使用準備を行う。また、飛び火に備えて場合によっては社屋全体に放水する。また、各種車両は、安全な地域へ移動する。

3) 警戒態勢の発動および解除

①警戒

飛び火、盗難を防止するため、社屋内外の警戒を怠らぬこと。

②警戒解除

鎮火（消防署の判断）を確認し警戒解除の判断をしたときには、本社に報告すると共に早急に原状回復の措置をとる。

(2) 火災が発生させた場合の対応について

1) 通報連絡

万が一社屋の火災が発生させた場合には、直ちに火災報知機を作動させ、あるいは消防署（119番）へ通報すると共に自衛消防隊組織を発動する。また、速やかに本社へ報告すると共に来訪者・役職員への通報を行う。

2) 自衛消防隊の発動

①自衛消防隊員は、あらかじめ定められた役割に着く。とりわけ来訪者等の安全な場所への退避・誘導は冷静かつ速やかに行うこと。

②初期消火

火災も小さい内はバケツ一杯の水で消すことができる。身近の消火器具等を利用し、協力して素早く消火に当たる。ただし、天井まで火が回ったら退避する。

③その他の事項については、近隣火災時に準じた対応を行うが、その場合にあっても役職員の身の安全を優先させること。

2.2.4 停電

(1) 状況の把握

停電発生時には社屋外に出るなどして、自社のみか、入居しているビル全体なのか、地域一帯の停電なのか、まず確認を行う。

1) 自社のみが停電している場合

コンセント・事務機器・設備機器等でショートしている箇所はないか点検する

① 原因がコンセントであれば、そのコンセントに接続している全ての機器を OFF とし、配電盤の当該コンセントへのスイッチを切った後ブレーカーのメインを ON にする。

② 原因が事務機器・設備機器等であれば、当該機器のスイッチを切りコンセントから抜いた後に、ブレーカーのメインを ON にする。

③ 原因不明の場合と上記①の場合には電気工事業者、上記②の場合には保守サービス会社に連絡し、点検修理を依頼する。

2) 入居しているビル全体が停電の場合

ビル管理事務所に停電の原因と復旧の見込みを問い合わせる。

3) 地域一帯が停電している場合

電力会社に停電の原因と復旧の見込みを問い合わせる。

(2) 通報連絡

本社への報告と共に来訪者・役職員への通報を行う。

(3) 復旧に長時間を要する場合

本社（総務部）の指示に基づき、電力会社・ビル管理事務所あるいは電気工事会社と緊密に連絡を取り、現状復帰（営業・生産再開）に向けた計画を策定する。場合によっては電源車の手配も検討する。

(4) その他

停電時には、火災報知機・防犯カメラ・防犯ビデオ・警備保障システムに止まらず電話・FAX なども稼働が停止する。したがって停電時の備えとして、自家発電装置の導入などを含めて本社と十分協議しておかなければならない。

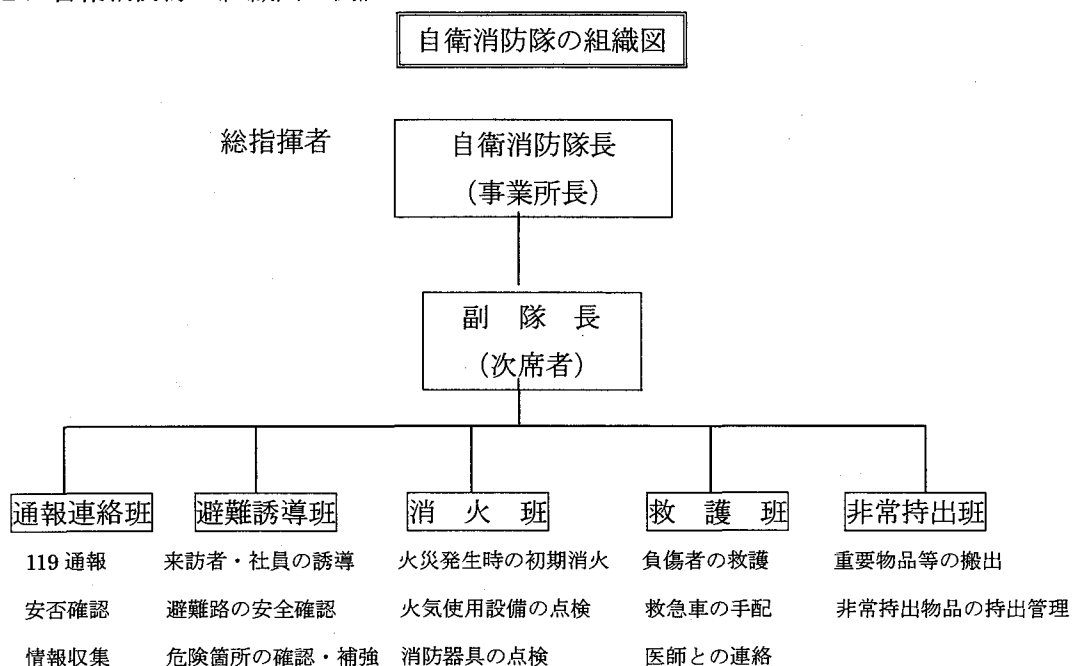
なお「緊急時対応マニュアル」は本社で作成したものを基本として、各事業所別にその実情・事業内容等を踏まえて更に細かく作成することが必要です。

3. 参考書式集

《1. 緊急時対応マニュアル表紙の例》

社外秘
緊急時対応マニュアル (全社共通編)
平成 年 月 制定 平成 年 月 改定
株式会社〇〇〇〇 (担当部 総務部)

《 2. 自衛消防隊の組織図の例》



《 3. 緊急時連絡名簿の例》

緊急時連絡名簿（事業所電話番号 _____）

（平成 ____ 年 ____ 月 ____ 日現在）

事業所名 _____

事業所長 _____

印

1. 緊急時連絡者名【役席者を記入】

役職	氏 名	自宅電話番号	携帯電話番号	住 所	通勤時間

2. 関係業者、所轄警察署・消防署等

	業者名等	電話番号		業者名等	電話番号
警 察 署			電気設備		
消 防 署			シャッター設備		
警備会社			機器の保守サービス		
ビル管理					
電話設備					

《4. 緊急時連絡者不在届の例》

届出日 平成 年 月 日
事業所名
事業所長 印

緊 急 時 連 絡 者 不 在 届

1. 事由（行事名）

2. 不在期間 年 月 日（曜日） ～ 年 月 日（曜日）
午前・午後 時 午前・午後 時

3. 予定 ①宿泊場所（ホテル名、電話番号）

②中継地（昼食場所・会場名等、電話番号）

③参加人員 名

4. 不参加の役席者（緊急時連絡者名）

①氏 名、 自宅電話番号、 携帯電話番号

②氏 名、 自宅電話番号、 携帯電話番号

③氏 名、 自宅電話番号、 携帯電話番号

5. その他参考事項

（注）前日までに本社総務部および関係先に届け出ること。

《5. 緊急時に出勤すべき事業所の登録届の例》

平成 年 月 日

緊急時に出勤すべき事業所の登録届

(平成 年 月 日現在)

事業所名

事業所長

印

当事業所の役職員が、大規模な災害・社会インフラの麻痺等により、自己の勤務場所に出勤できない場合に出勤すべき事業所として、下記の通りお届けします。

1. 届出者氏名【該当者の全員を記入】

[illegible]

(おわりに)

危機管理への取組は、この章の冒頭で触れたように、限られた想定を基に作成した危機管理マニュアルをベースとする事から、初めから完璧を求めるのではなく、出来るところから着手し、段階を追って着実にステップアップさせてゆくことが充実への近道です。また、その過程で役職員の企業人としての知識や経験を引き出し、マニュアルに織り込んで行くことが、「危機管理マニュアルは役職員一同で共有しているのだ」との認識を持たせる大切なポイントです。

従って、本書では取り上げておりませんが、昨今の世情を踏まえ **2.2.5 防犯対策**、**2.2.6 テロ・騒乱対策**、**2.2.7 災害・事故発生時の報道関係対策**などの項目について作成に取り組まれ、さらに充実した「我が社の危機管理マニュアル」として行かれることを願い本章の締め括りとします。