

取材記

熊本地震の対応から学ぶ 15のポイント

編集長 中澤幸介

今回の取材で感じたBCP改善のポイントを項目別にまとめてみた

1. 日々の備え

熊本地震における企業対応は、しっかりと災害に備えて準備をしてきたか否かで明確に結果が分かれた。繰り返し訓練をしてきた企業は、BCPで定めた「目標復旧時間」より早く事業を再開させるなど見事な対応を見せた。今回の事例から学ぶべき最も大きな点は「日々の備え」の重要さであろう。

2. 避難場所、対策本部の設置場所

一方で、検証しなくてはいけないこともある。例えば災害対策本部の設置場所だ。今回の熊本地震では、耐震を満たしていても、天井や壁が崩壊したり、オフィス家具類が散乱するなどして、一時的に施設は使えなくなった。社員をどこに避難させるのか、対策本部が使えなくなったときどうするのか、これは東京など都市圏においても考えておく必要がある。

3. 安否確認

基本的な点を言えば安否確認も見直す必要があるのではないかと。今回の地震では、余震が多かったことからその都度、安否確認システムが自動発動し、どの時点での安否集計かわからなくなったという組織もあった。その点、イオンは独自のシステムで、どのタイミングでどのエリアを対象にするかを現地と本社の対策本部が意思決定して配信する方法で、スムーズに安否確認ができた。

4. 事業を停止する

事業を継続するだけでなく、「停止させる」という判断が重要になることも今回の取材で改めて教えられた。

富士フイルム九州では、前震で工場のラインが自動停止しなかったにもかかわらず、余震も続いたことから、「もしもの一手」として止める判断をした。そのことが本震の被害を軽減することにつながった。ITセキュリティに置き換えるなら、サイバー攻撃を受けた、あるいは、不審メールを社員が開いてしまった際、システムを止めるのか、動かし続けるのかという判断が迫られる。何を優先させるのか判断基準を明確にしなくてはいけない。

アメリカの災害対応では、LIPという言葉が使われている。(自らの)命を守る(Life safety)、二次災害を食い止める(Incident stabilization)、財産を保全する(Property conservation)の順番を示したものだが、二次災害を防ぐことを急ぎ、売り上げの損失を恐れ、工場を停止することを躊躇してしまうケースがBCPでは起こり得る。継続させることだけがBCPではない。熊本市内の工務店のアネシスと新産住拓が当初社員を屋根に登らせなかったこともLIPに基づく好判断だ。

5. 先手を取る

災害時に「もしかしたら」と考えることは、先手を打てるか、後手になるかの明暗を分ける。

富士フィルム本社は、前震の時点で、現地が大きく被災していないことを確認したにもかかわらず「もしかしたら社員の家族や地域の人が被災しているかもしれない」と翌日に食料を現地に向けて発送し、そのことで本震の直後に現地に食料が届くというスーパープレーを実現した。また、もしかしたら工場に被害が出ているかもしれないとゼネコンに連絡したことで、本震の直後に専門家が来て建物を診断してくれるという信じられない早さの連携を実現した。

また、新産住拓が、東日本大震災で生じた問題点などを参考にして、職人を確保するために特別手当を出したり、賃金を上げたり、県外からの応援のためにホテルやアパートを確保するなど、先手の対応を打ったことにも驚かされる。1つ1つの災害をしっかりと検証することが、次の災害対応を早めることにつながるということだろう。

6. 資源の確保

少しきつめの話になってしまうが、災害時は資源の取り合いが生じる。当然ゼネコンや建設会社の仕事が増える。ということは、それだけ仕事を依頼しにくくなるということである。いかに早く、ゼネコンや建設会社を押さえられるかで自社の復旧の早さも変わってくる。各社ともBCPの中で、ゼネコンなどとの連携は強化しているだろうが、建物だけでなく設備やITシステムについても早期に復旧できるよう応援資源を迅速に得られる体制を構築しておかねばならない。

もう1つ、限られた人数で多くの作業に対応するには、一人ひとりの多能工化という手法がある。工務店のアネシスが、日常的には工具も持たない社員にも、水道管の簡易修理などができるよう講習を開いて現場に向かわせたことは他の業種でも学べる点ではないか。同社が平時から、全社員による顧客の定期訪問をしてい

ることで、このような多能工化が可能になったことは本文で紹介した通りだが、やはり平時からの取り組みがいかに重要かということだ。

7. 現地支援のあり方

現地の支援の方法は、富士フィルム、イオン、構造計画研究所に学ぶべき点だ。現地は、安全の確保で精一杯。その中で、いかに早く適切な人材を選定し先遣隊として送れるかがその後を大きく左右する。現地でどのような支援が必要かということも先遣隊が調整した事例は大いに参考になる。本社側から送られてくる大量の支援部隊の交通手段や宿泊施設の確保も現地が行うとなれば大きな負担となってしまう。こうした現地の負担を和らげる支援のあり方を見習いたい。

熊本地震では、支援部隊の派遣をためらったが故に対応が遅れたという反省が、本誌5月号で紹介した企業アンケートでも課題として挙げられた。政府も、被災府県からの具体的な要請を待たずに避難所・避難者へ必要不可欠と見込まれる物資を調達し緊急輸送する「ブッシュ型」支援を実施したが、当初は現地で仕分けられる人がいなくて機能しなかった。

8. 現地の判断

では、現地の役割は何か。イオン熊本店では、店長が指揮を執り、地震後に顧客を避難誘導し、駐車場を開放するなど自ら判断し行動した。翌日からの販売方法も、何を販売するのか、屋外でどう販売するのか、いくらで販売するのか現地の店長が中心となって決めた。現地で判断できない施設面は本社側がサポートする。このように現地を支えるエスカレーションの姿勢に学べる点が多い。そして、現場が判断できるようしっかりと権限も与える。アネシスは、予算も含め課長である災害対策室長に権限を与えてい



被災した益城町役場には、全国の自治体から職員が派遣されている

た。平時と非常時の柔軟な組織体制の切り替えができるよう、平時の事業部責任者を執行部として災害対策組織の中に組み入れていたことも柔軟な対応を可能にした要因であろう。

9. 情報共有・リーダーシップ

現地を支援するには本社との情報共有が不可欠になる。どのような情報をどのように共有するのか。今回の地震では通信が途絶しなかったことから全体的に情報共有はうまくいったようだが、一方で、電話では現地に負担をかける危険性があることも考えておく必要がある。ある企業の社員が「本社と携帯電話で話している最中に余震が起きることが何度もあったが、電話は初動を鈍らせる」と話していた。

デマも起きた。災害時には正しい情報だけが発信されるわけではない。大切な情報は収集できず、余計な情報ばかりが飛び交う。その中でどう必要な情報を精査(トリアージ)するのか、情報が入手できない状況なら、いつまで待つのか、情報がなくても対応するのか、その決断も求められる。

日常的な情報共有の仕組みが生きた事例は再春館製菓所だ。同社はもともと、1000人近い社員がワンフロア間仕切りなしで働くほどコミュニケーションを重視している。こうした組織体質に加え、西川社長のリーダーシップにより組織全体で目標・目的が共有され、即座に全体調整がとれた活動が展開できた。経営でも「目標による管理(Management by Objectives)」が重視されるが、災害のような緊急時こそ組織が

一体となって対応にあたるような情報共有を考えておかななくてはいけない。

昨年、鬼怒川決壊の対応にあたった常総市では、災害対策本部と安全安心課の部屋が分かれ情報共有しにくかったことは検証報告書でも指摘されている。

10. 連携

情報共有をした上で「連携」が生まれる。この連携においては、イオンが自治体や陸上自衛隊、航空会社と迅速に連携できたことが参考になる。繰り返しの訓練で成し遂げた点は改めて強調しておきたい。

新産住拓が、県外から支援に来た職人と連携して対応にあたった事例も参考になる。土地勘のない人が突然支援に来ても力を発揮することは難しい。その点、同社は、自社の付き合いの深い地元の職人と外部の職人の混成チームを編成することで支援力をフルに発揮させた。さらに、一度編成したチームも状況に応じて合体したり、別々に活動させるなど日々状況に応じて柔軟に対応させた。専門的な用語を用いるなら「事業規模に応じた柔軟な組織体制(Modular Organization)」と言われる大切なことだ。

一方、自治体についてはどうだろう。多くの自治体から被災自治体に職員は派遣されるが、都道府県職員が来ても、市町村とは普段からやるべき業務が違うし、災害時の対応を理解している人だけが派遣されるわけではない。被災自治体の職員が先頭に立ち指揮を執らねば復興作業は進まないが、基礎自治体が都道府県職員を指揮することは気分的にも困難という話も聞く。3.11以降、連携を強化するための「災害対応の標準化」の検討が行われてきたが、普段一緒に働かない人とチームプレーができるようにする共通のルール(Incident Command System)や制度を考えていく必要がある。

11. 状況認識の統一

新産住拓では、全社員が住宅の被害状況をなるべく正しく把握できるためのチェックシートを作ったと紹介した。これも連携の上で重要な手段である。専門的な用語を使うなら「状況認識の統一 (COP: Common Operational Picture)」と言って、災害対応に関わるあらゆる人が同じ認識を持てるようにする災害対応の「肝」とされる。こうした対応を地元の工務店ができたことは、災害の種類こそ違うが、普段から台風などの対応を経験し、備えていたからだろう。

12. 社員のケア

そして、多くの企業が課題に挙げたのが社員のケアだった。特別手当を支給したり、交通費を無料にしたり、休暇を与えたり、様々な取り組みが見られた。被災した社員にどのような援助をするのか。社内を避難所として開放した再春館製薬所、熊本構造計画研究所の取り組みは大いに参考になる。社員を守ることが地域全体の負担を軽減することにつながる。

本当に社員の困っていることが何かをいかに把握し、どう対応するか。再春館製薬所が被災した全社員にヒアリングを実施したことは同社がどれだけ社員を大切にしているか、その姿勢が伝わってきた。学校も休校では子供を預かってくれる場所がない。ならば幼児から高校生まで自社の保育施設であずかるということは、被災された社員にはどれだけありがたかったことだろう。社長からの心のごもった手紙も社員を勇気づけたに違いない。今回の熊本地震で、ある企業では、被災したコールセンターを被災地から少し離れた別の場所に移そうとしたが、社員は移せなかったという話を聞いた。社員は家族を持ち、地域で暮らしている。短い期間と

いども、勤務地を変えるということは容易ではない。ハードの対策だけでなく、社員のメンタルを考えBCPを見直すことも必要だ。

そして、新産住拓の小山社長が言うように、社員にとって一番の不安は「いつまでこんな仕事の大変な状況が続くのか」ということも頭の中に入れておかななくてはいけない。今後の方針やスケジュールを明確にすることが社員に「出口」を示すことであり、不安を和らげることにつながる。

13. 地域支援

再春館製薬所の社員が避難所をまわって被災者を支援している姿勢を見て、これは共助ではなく自助だと感じた。真夜中の地震で、社員が駆けつけるのは本社ではなく地域の避難所だ。社員である前に地域住民である。そして家族がいる、知人、友人がいる。別の言い方をすれば地域が社員を守ってくれている。その地域を会社として支援していくのは、自社を守ることにつながるということだ。「私たちは支援をしてあげているのではない。支えられているんです」(再春館製薬所広報室の江河氏)という言葉がすべてを象徴している。

多くの人が、個々の企業のBCPが地域継続につながると思っている。だからBCPが重要なのだと。もちろん、各企業がそれぞれの機能を果たすことで、地域機能が維持されるし、各企業が事業を早期に復旧することにより地域経済が早く復興する。そして地域の雇用を守ることにつながる。

しかし、現実にはこんな美しい話だけが起きているわけではない。自社の事業だけを考え、当面の食料を買い占め



2カ月以上が経った6月末も、被災地の姿はほとんど変わっていない

たり、燃料を買い占めたり、普段の備えがないことで、緊急時に地域に大きな負担をかけるケースが散見される。全社的な話ではなく、ごく一部の社員が行ったことでも、会社としてそのような姿勢であると見られてしまう。メディアでも、自社の報道のためにガソリンスタンドの列に割り込むようなことが今回の災害対応で問題視された。地域と事業継続の関係は、末端社員まで含め、しっかり考えておくべきことだ。

14. 企業理念とBCP

最後は企業理念とBCPについて。再春館製菓所は、企業理念としてコミュニケーションを重視し、製造も販売も同じワンフロアで活動してきた。しかし、逆に考えれば災害で両方同時にやられるリスクもある。「分散したり代替生産にすることは会社の理念に抵触する」。同様に、トヨタ自動車のジャストインタイムは「必要なものを、必要なときに、必要なだけ」という生産効率の向上化を追求した考えで、もちろん何か異常が発生した際にただちに対応できるというメリットもあるが、在庫などを極力持たないようにしているため災害時などで特定の部品調達が止まれば即生産に影響することが指摘されてきた。

どの会社でもこうした問題は生じ得る。企業としては、理念に抵触してでも事業継続のために万全を期すのか、理念の許容範囲の中で可能な対策を行うのか、一定の被災や調達の途絶は覚悟の上で事後の対応でカバーできるようにするのか——、何らかの方針を決めているのだろうか。他方で、社会全体の視点としても、事業が止まることだけを安易に批判することは避けなくてはいけない。

そもそもBCPは、被災しないことを前提とした考えではなく、被災することを前提に、いかに早く復旧するか、そのために何をしておくかをあらかじめ考えておく「転んだ先の杖」であるこ

とを社会全体が再度認識する必要があるのではないか。

15. 災害の全体像を見極める

最近、「災害は奇怪な生き物だ」と考えるようにしている。小さな地震、動物に例えるなら猫程度の大きさの揺れかと思えば、直後にライオンのような大きな揺れが起きたり、大きな像のような顔をした巨大台風が出現したと思えば大した被害がないまま消滅したり、連続で大きな地震が発生する今回のような2つの頭を持つ蛇のような場合もある。その全貌を見極めるには時間がかかる。しかし、重要なことは、一度危険を乗り切っても決して安心するのではなく、アメリカの災害対応で紹介したLIPのごとく、とにかく二次災害を防ぐ姿勢だと思う。

今回の地震で最初に思い浮かんだのが2003年に起きた宮城県北部地震だ。7月26日の午前0時13分に最大震度6弱の前震が発生し、その7時間後の午前7時13分に6強の本震が発生し、さらに夕方5時に震度6弱の余震が発生した。その2カ月前にも震度6弱の地震が発生している。これらの地震で30億円以上の被害を出した会社に取材をした記事が手元にあるが、読み返すと「まさかあれだけの揺れの後に本震が来ると思わなかった」とまるで今回の熊本地震で語られていることと同じ言葉が載っている。

今回の熊本地震で学べることは何か。各組織でしっかりと検証をしてほしい。今回のような地震災害を乗り切った企業の話講演で話すと必ず受ける質問がある。それは「好事例はわかったが、悪い事例は何か」ということ。それについては、「何も被害を受けなかったからといって、傍観し、自社で何の改善活動もしていない企業ではないか」と答えている。

「常に備えてきた」成果

BCPの目標を上回る早さで事業再開

富士フィルム九州

建設時から布田川・日奈久断層の存在を把握し、さらに地震などの自然災害を想定して繰り返し訓練をしてきたことで熊本地震の被災から早期に復旧した工場がある。TACフィルムと呼ばれる、液晶ディスプレイの構成部材である偏光板の保護膜を生産する富士フィルム九州だ。フィルムの厚みがサブミクロン(1万分の1mm)単位でのズレも許されない精度の精密設備を持ちながら、東京にある富士フィルム本社の災害対策本部と連携し、発災から2週間で生産を再開させた。

富士フィルム100%出資の生産子会社である富士フィルム九州は、熊本市街地から10kmほど北東の熊本県菊陽町に位置する。フラットパネルディスプレイ材料事業の新たな生産拠点として2005年4月1日に設立された。

同社が製造するのがTACフィルムと呼ばれる、液晶ディスプレイの構成部材である偏光板の保護膜(商品名はフジタック)。光学的に歪みが無く、透明性に優れ、薄く均一で耐久性があるなど優れた特性を持っており、あらゆる液晶表示に使われる偏光板を保護する。富士フィルムグループ全体で、TACフィルムは世界7割のシェアを誇り、富士フィルム九州はその6割を担う。単純に計算して世界市場の4割がこの工場で作られていることになる。仮に長期に工場が停止すれば、液晶を扱

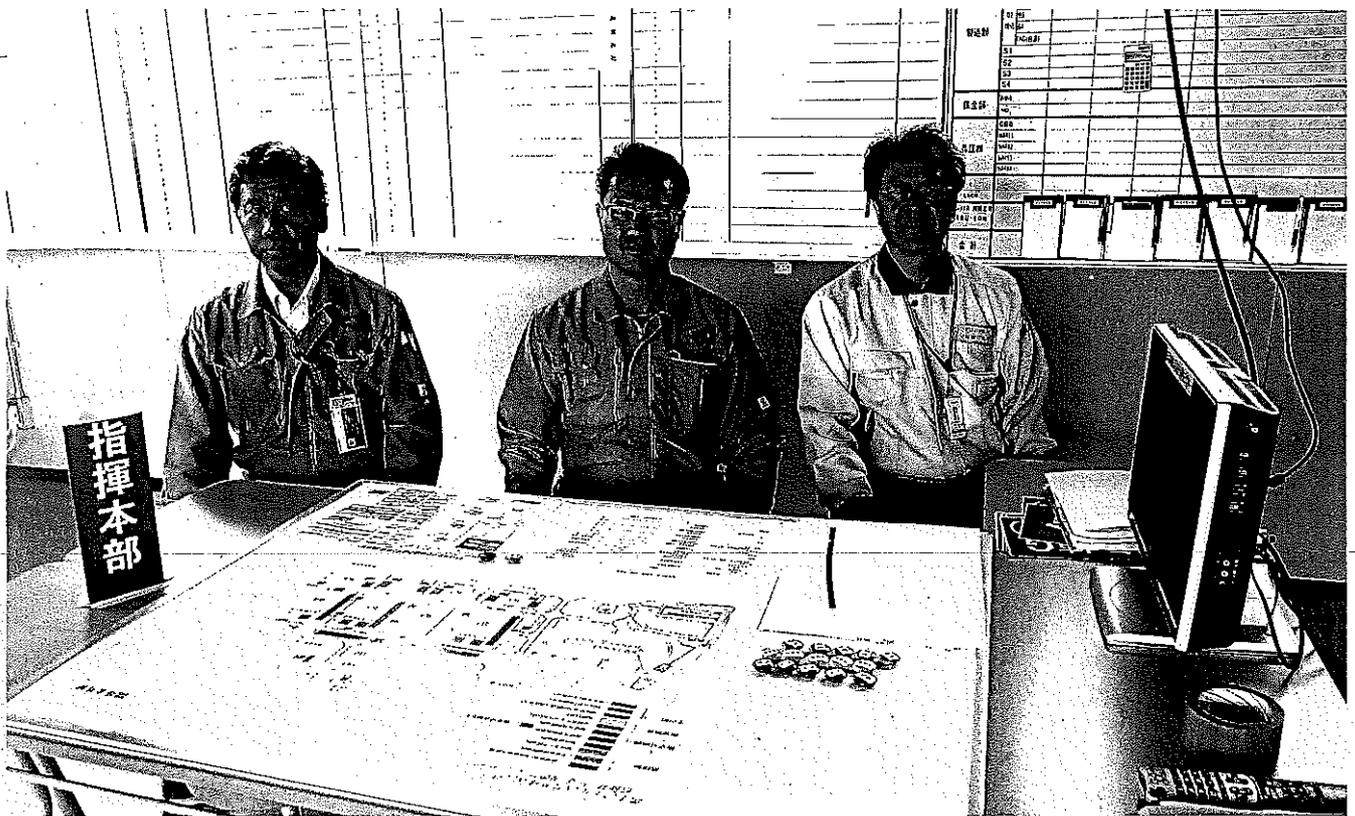
う世界中の製品の製造に影響をもたらす。

工場は大きく4棟で構成され、それぞれ生産ラインが2本ずつ整備され計8ラインとなっている。地盤調査に基づき、地震災害に強い耐震設計で建設された。当初から布田川・日奈久断層の存在も把握し、想定震度も算出していたという。さらに2011年の東日本大震災以降は、富士フィルムグループ全体でBCPの構築を進め、年2回のグループ全体の緊急情報共有訓練を行い、富士フィルム九州では、防災訓練、消火訓練なども繰り返し行っていた。また、安否確認訓練は3カ月に1回の頻度で実施していたという。

同社代表取締役社長の鈴木直明氏によると、「東日本大震災以降は、災害への意識が高まり、近年では、夜間の地震を想定した災害



富士フィルム九州本社工場(左)と、工場から数百メートル離れた場所に設置されている対策本部



対策本部長として指揮を執った代表取締役社長の鈴木直明氏(中央)と対策本部要員として対応にあたった取締役執行役員の布留川朗氏(左)、執行役員の鎌田光郎氏(右)。机の上には工場の配置図が置かれ、火災、爆発、漏洩、負傷者などと書かれたカラーマグネットが被害状況を示せるようになっている

対策本部メンバーの参集訓練なども行っていた」とする。今回の熊本地震では、その成果が見事に発揮された。

必要備品はすべて備蓄済み

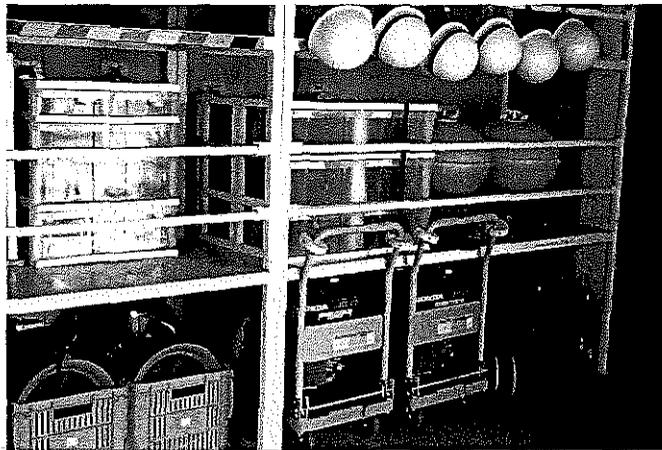
広大な工場の敷地の一角に災害対策本部となる平屋の建屋がある。工場からは数百メートル離れている。火災などが発生しても安全に対策ができるよう、十分な距離を取って建設されているのだという。

内部は、対策本部の会議スペース部と倉庫部で構成され、災害時に必要な設備器具もすべてここに備蓄されている。机の上には大きなマグネットボード上に工場の配置図が置かれ、「火災」「爆発」「漏えい」「負傷者」などと書かれたカラーマグネットが整列されている。災害時には、この地図で被害状況を確認できるようになっている。

壁には、「時間ごとに報告された状況が書き込めるボード」「部門ごとに出勤者、安否確認の状況、不明者・負傷者の状況が書き込める

ボード」「災害情報・安否情報・建物被害・負傷者が一覧で整理できるボード」が掛けられている。さらに「指揮本部」「救急救護」「本部統括」「伝令」「機動グループ統括」など対策本部の役割が書かれたビブスがハンガーに吊るされている。

資機材も完璧だ。ヘルメット、ヘッドライト、懐中電灯、ランタン、医薬品、担架、被災者用ベッド、衛星電話、PHS、無線、大型発電機、夜間の工事現場などで見かけるバルーン投光機、パンクレスタイヤを装備した自転車、消火器、救助工具、テレビ(情報収集用と情報提供用)、PC用モニタ、ラジオ、ゴーグル、高性能マスク、ロープやバリケードテープ、カラーコーン、大量の予備乾電池、大量のブルーシート、非常用トイレ(もちろんトイレトペーパーも)、ストーブ、燃料、炊き出し用機材、水、食料……。帰宅困難者が大量に出ることも想定し、全従業員が3日間生活できる環境が整っている。災害を想定して相当力が入れていることは一目で想像がつく。大量のブ



対策本部は備蓄倉庫を兼ね、全社員の3日分の水・食料はじめ、災害対応に必要な様々な設備・器具が備蓄されている

ルーシートは阿蘇山が噴火した際に、工場への灰の侵入を防ぐ目的で用意されたものだ。

前震でラインを止めた

熊本地震では、4月14日午後9時26分の前震で5強、16日未明(午前1時25分頃)の本震で震度6弱の揺れに見舞われた。

同社工場は社員が322人(当時)おり、製造関連部門は24時間体制で平時から2交代で従業員が勤務している。ほとんどが地元に住んでいる。前震の発生時には、このうち約50人が勤務していた。

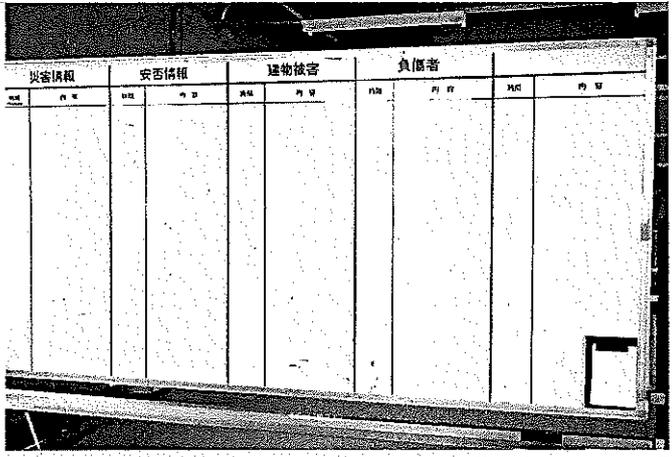
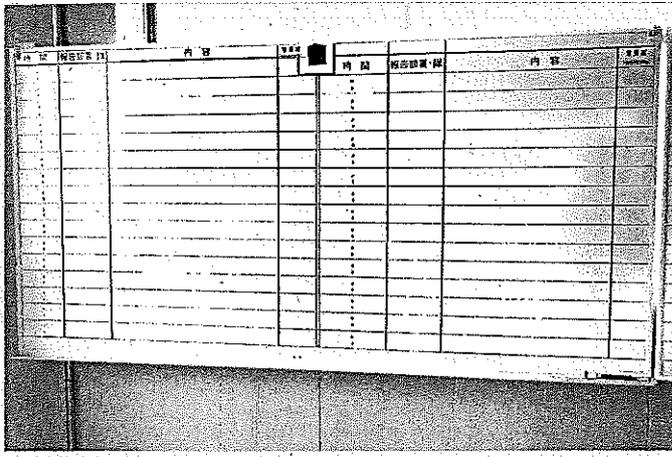
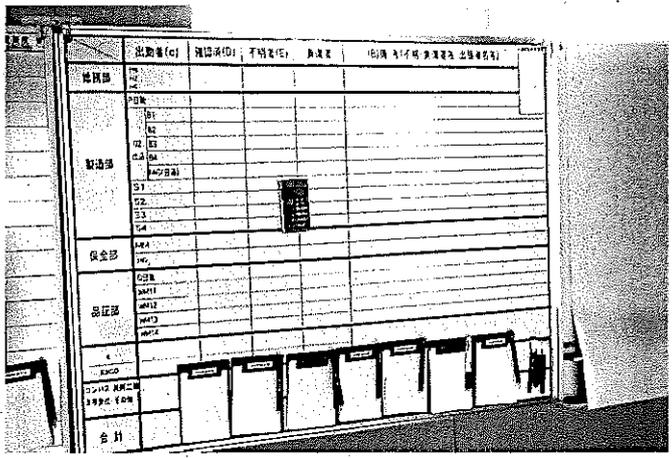
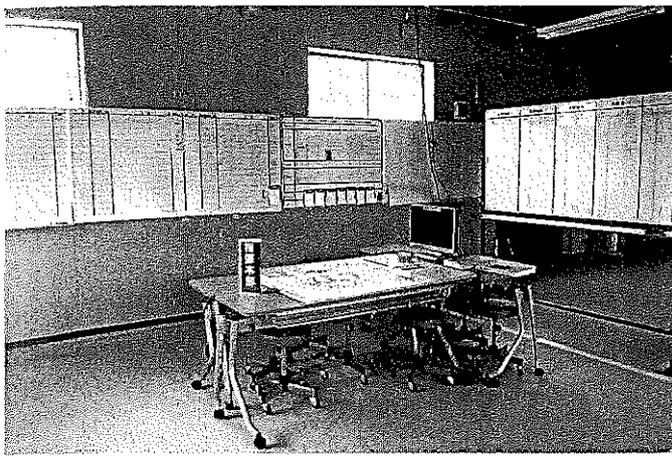
災害時には、対策本部前の空き地が一時避難所になることが同社の災害対応マニュアルでは決められている。4月14日、大きな揺れがあると全従業員が避難場所に集合した。同時に既に帰宅していた災害対策本部メンバーが参集した。震度5弱以上の揺れを観測したら自動的に対策本部が立ち上がり、半径5km

以内に住む対策本部メンバーが参集するというのもマニュアルに書かれていることだ。発災から15分後には対策本部が立ち上がった。集まったメンバーは18人。鈴木社長も直ちに会社に駆けつけ陣頭指揮を執った。

工場の生産ラインは、大きな揺れがあると自動的に止まることになっているが、前震では止まるレベルではなく、稼働を継続していた。ラインは一度止めると再稼働するのに数日を要する。それは、フィルムの原材料は特殊な溶液で、止めるといったん溶液をすべて抜き取り、再び調整して、均一な製品を作るまでにかかり手間がかかるためだ。

しかし、鈴木社長は、繰り返し起きる余震に対してラインを止めることを決定。「安全確保や設備保護そして製品品質への影響など総合的に考えて停止すべきと判断した」(鈴木社長)。

対策本部では、従業員の安否確認と工場内、



地域の被害状況の確認作業が直ちに行われた。震度5強以上の地震で同社の安否確認システムは自動発報される仕組み。地震発生後すぐに、ほぼすべての社員の安否の確認を終えた。

工場内の被害状況は、従業員が避難時に可能な範囲で目視しながら避難することになっている。報告では大きな被害は出ていないことが確認され、同時に対策本部メンバーが工場内、敷地内で水漏れや配管から溶剤や蒸気が漏れたりしていないかを確認した。停電はなく、ライフラインに影響はなかったが、余震が続くため、しばらく対策本部前にとどまってもらい、余震が落ち着いた夜中の11時55分に解散をさせた。

「もしかしたら」の支援

一方、東京六本木のミッドタウン内にある富士フィルム本社にも対策本部が立ち上が

り、直ちに現地との連絡がとられた。安否確認や被害状況、対応状況はすべて災害対策用ウェブシステムで共有できる仕組みになっている。対策本部に来なくてもiPadでもアクセスして情報が共有できる。

東京本社では、大きな被害がないとの確認を受けたが、もしかしたら従業員の家族や近隣で被災している人がいるかもしれないと、提供できる水や食料品を現地に発送することを決め、翌日トラック便で出発させた。また、現地からの報告で工場建物に重大な被害がないことは確認できたが、念のためゼネコンに躯体の検査をしてもらうことを考慮し、翌日に連絡をとった。この一連の初動が、後手後手になるはずの災害対応において、完全に先手を打てる結果につながった。

7割の社員が避難所・車中泊

翌日15日、富士フィルム九州では、完全復

災害時にすぐに情報収集に取り掛かれるよう、被害状況確認ボードが壁に掛けられている。①時刻ごとの報告事項(左下)、②部門ごとの社員の安否確認状況(右上)、③全体の災害情報・安否確認・建物被害・負債者の状況(右下)など

旧に向け、清掃作業や点検を行い、再び、2交代のシフト性に戻し、準備を進めた。そしてその夜(16日未明)、前震とは比べものにならない大きな揺れが工場を襲った。

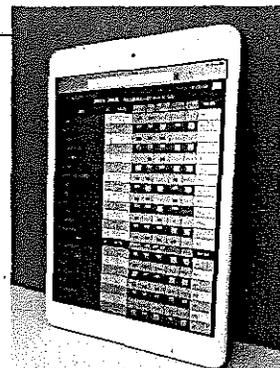
市内全域が停電。工場内も非常灯だけで、暗闇に包まれた。ラインを止めていたことが不幸中の幸いで、溶液が流れ出すなどの被害はなく、勤務していた社員は、再び災害対策本部前の避難場所に集まった。避難従業員数は52人、そして災害対策本部要員15人が駆けつけた。自宅が被災し駆けつけられないスタッフもいた。

災害対策本部では、施設の電源を賄う備え付けの大型非常用発電機と、運搬可能な中型発電機2基がある。すべてを稼働し、工事用な

どに使うブルーイン投光器で避難場所を明るく照らした。同時に大型のテレビを設置し、避難した従業員にもテレビ

で情報が提供できるようにした。

安否確認は夜中にもかかわらず3時間で終えた。自分や家族が負傷しているという連絡はなかったが、自宅が半壊しているという回答は多かった。「本当に負傷者や犠牲者が従業員や家族の中にいなくてよかった」と鈴木社長は振り返る。このとき7割の社員が避難所に避難したか車中泊の状態だったという。



富士フィルム本社と九州は、災害対策用ウェブシステムを使って情報を共有した(写真提供:富士フィルム)



本震時の災害対策本部の状況。非常用発電機で照明をつけ、夜中の寒さをしのぐため、ストーブで暖をとり、テレビで情報を伝えた(写真提供:富士フィルム九州)



本震時の対策本部の状況 (写真提供：富士フィルム九州)

対策本部前に避難した社員は朝方自宅に帰し、対策本部要員が工場内の確認にあたりとしたが、建物が安全か、中に入れるかがまずわからない状況だったという。

ところが、朝早くにゼネコンから建物診断ができる専門官が工場を訪れた。前震のとき、本社が連絡をとり、さらに本震後、早朝から現地に行ってもらうように手配してくれていた。「日常的にゼネコンとは連携をとっていましたが、まさかこんなに早く来てくれるとは思いませんでした」と鈴木社長は語る。

さらに、食料などの支援物資も早朝、現地に届いた。これも前震後に本社が送ったもので、物流が混乱するより早く届けられた。十分な備蓄はしていたが、社員の家族分も含めて調達してもらったことで助かったという。

施設内は、内壁が剥がれたり、天井からパネルが落下するなどの被害は出ていたがゼネ

コンの専門官からは、建物の躯体は安全的に問題ないと報告を受け、午前中のミーティングで集まった社員に、内部に入れることを伝えた。

ラインは装置が定位置からずれており、復旧にかなりの時間が予想された。クリーンルームでの生産体制のため、装置だけでなく、天井崩落の修復も含め、空気中にほこりが舞わない状態まできれいな状況にしないと再稼働できない。

本社では、この地震の直後に先遣隊3人を現地に派遣し、同日夜までに工場にたどり着いた。3人は、神奈川と静岡の生産技術部門に勤務し、熊本工場が建設されたときに設備を担当した技術者。何からどう復旧しているのか現場以上に設備の知識がある。

彼らが必要な資機材を手配し、現場で必要となる人材なども本部側との調整にあたった。

目標を上回る再稼働

本社が事業部ごとのBCPで定めているフィルム事業の「目標復旧時間」は1カ月。インフラの復旧状況によっても異なるが、大まかな目安として設定している。顧客には、在庫や、神奈川と静岡工場での代替生産により製品を届ける計画にしているが、富士フィルム九州の生産能力のすべてを補うことはできないため、早期復旧戦略を組み合わせ、顧客のニーズなどを鑑み、必要なラインから復旧させることにしている。

現地の災害対策本部では、対策本部と本社から派遣された3人の先遣隊が中心となり、18日には復旧基本計画案をまとめ、19日に正式に決定した。

その間も本社からは追加の応援要員が派遣され、必要な施工会社からも人材を集めた。最大で1日200人体制の支援体制が整えられた。

人材の交通手段や宿泊先を調整したり、送られて来た物資を仕分けするロジスティックに優れたスタッフも本社側が選定して送ってくれた。「こうした作業を現地の従業員でやると、肝心の復旧作業の手が止まってしまう」と富士フィルム九州執行役員の鎌田光郎氏は語る。

現地スタッフは工場の再開に向け集中し、その中で困ったことは本部側に要請し、必要な支援を受けられる体制が構築されていた。

電気は16日朝には復旧していたが、水がしばらく濁る状況が続いた。その間、設備の復旧を進め、BCPの目標復旧時間を大幅に上回る再開を達成した。4月24日に試験的にラインを再稼働させ、4月30日には、地震発生による全ライン停機後、最初となる製品が製造された。4月19日に正式決定した復旧基本計画よりもさらに5日早かった。その後もライン

を次々に再稼働させ5月22日には完全復旧している。

社員へのサポート

社員の多くは5月中旬に普通の生活を取り戻した。富士フィルム本社総務部統括マネージャーの井瀬純氏は、「自らが被災しながらも復旧に取り組んでいた従業員の皆さんに対し、本社としてもできる限りの支援を行いたいと考えた」と話す。

工場では、従業員へのサポートとして、食堂での昼食を5月8日まで施工会社も含め全員に無料で提供したほか、特別休暇の付与、遅刻・早退・外出の許可、生活支援物資の配布などを行った。ただし、井瀬氏は「今回、従業員の支援策はあらかじめ用意しており、必要な支援をその都度実施したが、これほど重大な被害を想定した支援策は用意していなかった。例えば、家屋が崩壊してしまったような社員に、どんなサポートをすべきなのか、といったところまで、しっかりと想定して組んでおけば、早期の段階で従業員の方に提示することができる」と課題を挙げる。

本社CSR推進部コンプライアンス&リスク管理部統括マネージャーの水野裕介氏は「3.11のときは、情報収集にすごく手間取った。電話してもつながらず状況だった」と振り返る。

当時、東京六本木本社の総務部に勤務していた富士フィルム九州取締役執行役員の布留川朗氏は「東日本大震災の経験があるからこそ、ここでも繰り返し訓練に取り組んできた。熊本は地震災害が少ないと言われていたが、我々は常に災害に対する意識は持ち続けてきた」と話している。

社員を守る、地域を守る

企業の「真」の責任とは何か

再春館製薬所

熊本地震の震源地である益城町に本社を構える再春館製薬所は、震度7を記録した2度の地震により操業休止を余儀なくされた。「前震は大した揺れではなかったというようなことが言われますが、ここ(震源地)は十分に揺れています」(再春館製薬所執行役員経営企画室長の大庭博人氏)。想定外の事態が次々に発生する中、代表取締役社長の西川正明氏のリーダーシップと、社員の団結力により事業の早期復旧を果たした。多くの社員が被災する中、社員と家族の生命・生活を最優先にしながらも、地域の復興を支えた。

基礎化粧品「ドモホルンリンクル」で知られる再春館製薬所は、益城町役場から北東へ3kmほど離れた場所にある。社員1000人を超える熊本県内の有数企業。小高い丘全体が同社の敷地で、再春館ヒルトップと名付けられている。敷地内には、同社が運営する保育園施設もある。

2001年に「森の中の工場」をイメージした新工場が完成。2007年に本社・コールセンターも再春館ヒルトップに移転した。低層で頑丈な造りで、建物の壁面や屋上にはソーラーパネルがぎっしりと取り付けられている。周辺の丘陵地に設置されている太陽光パネルを合わせると、再春館ヒルトップ全体の年間電気使用量の

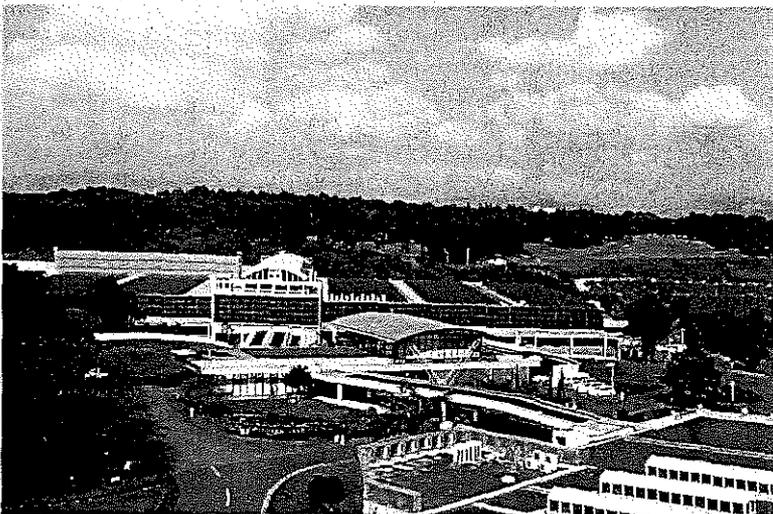
100%にあたる電気をつくり出しているという。

「どこにもないものを、どこにもない方法で」というのが同社の目指す商いの姿。社内を見てもまず驚かされるのが1000人規模の社員がワンフロア間仕切りなしで働けるワークスペースだ。日常的に社員間で良好なコミュニケーションがとれるように設計されている。そのスペース中央には、東京証券取引所を彷彿させるような数字が映し出されたモニタが設置されている。コールセンターのオペレーターの動きや日々の売り上げ目標の達成状況が全社員にリアルタイムで共有されているのだ。

2度の被災でコールセンター停止

そんな巨大施設が、震度7を記録した2度の地震により被災した。4月14日の震度7(M6.5)の前震では、敷地内の地割れ、室内のガラス割れ、コンテナの転倒などの被害が出た。大きな被害ではなかったが、当時、業務を終え帰宅途中だった再春館製薬所執行役員経営企画室長の大庭博人氏は「前震は大した揺れではなかったというようなことが言われますが、ここ(震源地)は十分に揺れています」と振り返る。

コールセンター業務は午後10時までやっているため、まだ数十人の社員が働いていた。現場にいた管理職の判断でコールセンター業務は打ち切り、その日は全社員を帰宅させた。



再春館 ヒルトップ全景 (写真提供: 再春館製薬所)



本社内のワークスペースは、良好なコミュニケーションがとれるよう社員がワンフロア間仕切りなしで働いている

午後10時7分には震度6弱、10時38分には震度5弱、11時43分には震度4、そして翌午前0時3分には再び震度6強、1時53分には震度5弱と大きな余震が繰り返された。

「誰も、ほとんど寝ることができなかったのではないのでしょうか」と大庭氏は話す。

15日の午前中の段階では全社員の安否まで把握ができなかったが、多くの社員が出社した。

コールセンター業務は朝から再開させたが、余震が多いことから昼の12時で閉鎖し、自動応答システムに切り替えた。無事に1日目の作業を終え、わずかながら落ち着きを取り戻そうとしたさなか、翌16日の午前1時25分、前震をさらに上回る揺れが益城町を襲った。

大庭氏は「熊本中を探しても飛び起きなかった人はいないでしょう」と揺れの大きさを表現する。しかも停電で真っ暗な中で恐怖は増幅したという。

「皆生きることでしか死だったと思います。

家に居られない人は何とか避難所まで行っただけでしょうし、避難所まで行けず車の中で過ごした方も多かったことでしょう」(大庭氏)

夜が明けて、会社に来たのは社長と10人程度の社員だった。土曜日で休日ではあったが、社長、経営幹部に加え、会社のことが心配という人や、家にいることができない人もいた。

前日、片付けを行っていた本社コールセンターは、再び机上から物が落ち散乱。天井のフックが外れ落下寸前の状態になっていた。さらに、システムの要であるサーバーは免震構造が備え付けられていたにもかかわらず免震構造部分が降り切れて倒壊。奇跡的にシステム停止には至らなかったが簡単に中に立ち入れる状況にはなかった。

社員の安全を最優先に考え、西川社長の判断で、この日から営業を当面休止することにした。

幸いだったのは、ライフラインが生きていたことだ。周辺地域は、電気と、特に水が長期間

大きな影響を受けたが、同社は井戸水を使い、コールセンター業務を維持するため数日分の電力を賄える非常用発電機を備えていたことから施設機能は維持することができた。

社員・家族に会社を開放

西川社長は、16日の時点で、被災した社員や家族らに対して会社を開放することを決定。社長自らも本社に連日泊まり、再開に向け陣頭指揮を執り続けた。

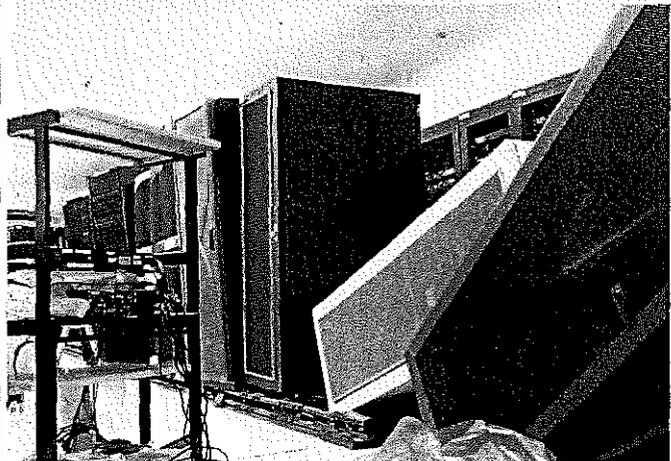
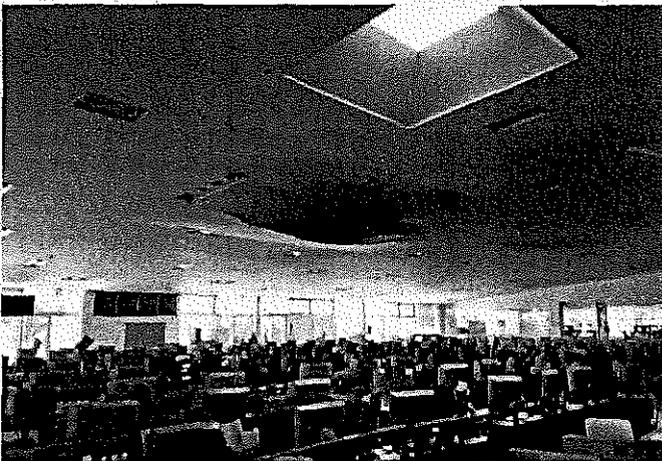
週が明けて18日～20日までは経営層を中心に、何から手をつけるのか、どう工事を進めるのか、コールセンター業務や生産をいつからどう再開させていくのか協議を続け、21日から集まれる人だけ全員出社させることを決めた。

家を失ったり、家族がケガを負った人も何人もいた。「犠牲者がいなかったとか、大きなケガをした人が出なかったから良かったというレベルの話ではなく、苦勞して新築をした直後に家が全壊で住めなくなった人もいれば、購入したばかりの車が潰れたり、知り合いにご不幸があったりいろんな人がいます。それぞれの立場で被災の重さは違っています。ただ1つ共通して言えることは誰一人楽しいなんて人はなくて、皆つらい状況だったということです」(大庭氏)。

皆さんの安全はしっかり守る

21日朝9時、全社員の半数にあたる500人ほどが本社に集まった。「全員ジャージ姿で、

本震後の社内の状況。机は散乱し、天井が崩落しかけ、サーバーは免振構造部が振り切れて倒壊した(写真提供:再春館製薬所)



被災した社員へは見舞金を支払い、家が被災した社員には寮に引っ越してもらったり、不動産会社を紹介した。独自の低金利融資制度も行った。学校や幼稚園が休みになっていることから、会社が運営する専用保育園に小中高生も受け入れた。

7000件の励まし

一方、フリーダイヤルの停止後も、ファックスとメールだけは誰もいないフロアに届き続け、顧客からは21日の時点で、全国から7000件もの励ましの言葉や注文が入っていた。

西川社長は、顧客にあてた手紙の中で「感謝の気持ちがあふれ胸がはちきれそうな想いを覚えました」とコメントしている。

同社が販売する化粧品や漢方薬は、長年愛用し続けている顧客が多い。「こちらの都合だけで長期間待ってくれとは言えません」と大庭氏は語気を強める。事業の再開については、システムの復旧と、コールセンターの再開、商品の発送体制の整備などが必要だが、クリーンルームは壁が崩壊し、製造ラインは崩れ、商品を充填して包装する機械が壊れていた。

同社では、製品を製造してから3週間以内に顧客に届ける生産体制を敷いているため、在庫を多く持たない。それでも、被災した倉庫から、無傷の商品を運び出し、顧客へ届ける作業を24日から開始。同時に機械設備の修復、コールセンターの清掃を行い、25日にはコールセンター業務と一部生産の再開にこぎつけ、5月の連休明けには全面再開を果たした。「皆が必死になったことで信じられないスピードで再開ができました」と大庭氏は語る。

危機に強い社風

もともと、1000人近い社員が間仕切りのないワンフロアで働くほど同社はコミュニケーションを重視している。20年ほど前、同社のテレマーケティング手法は強引と批判を受け、以来TM(テレマーケティング)改革を全社を挙げ遂行してきた。その一環として、スタッフ間のコミュニケーションも強化してきたのだ。それが、今回の災害対応でも機能した。どこで、誰がどんな作業を進めているか、どんな支援が必要かを社内全体で即座に共有できる。それに加え、西川社長のリーダーシップにより目標・目的が明確化され、即座に全体調整がとれた活動が展開できる――。

震災直後より西川社長が掲げた復興方針は「社員とその家族の生活を守る」「お客様へのサービスを一刻も早く再開する」「地元である益城町・熊本への応援」の3つの柱。

「自分たちを育ててくれた熊本県や益城町に対して企業が果たせる責任としてできる限りのことを行いたい」という西川社長の言葉を受け、同社では復興部を創設。同じ地域にある会社として、社員が交代で直接近隣の避難所を訪れ、必要な支援を把握しながら、清掃や炊き出しの応援、保湿液、保護乳液、洗顔せっけんの提供など、少しでも心とらぐ生活を送れるた



自社で炊き出しを行い、社員や家族に食事を提供(写真提供:再春館製菓所)

めの支援活動を続けている。

復興支援活動の中心的な存在として、また、社内や社員の活動を記録し続けてきた同社広報室の江河真喜子氏は『何か困っていることはありませんか』というような上から目線の聞き方では、家がなくなってしまったからどうにかしてくれ、大切な人が亡くなってしまったなど、逆に被災者の心を傷つけてしまう。同じ被災地に生活する者として等身大の支援を心がけています」と語る。毎日のように避難所を訪れあいさつを交わし、まわりを掃除をするなど継続的に接しているうちに会話が生まれ、少しずつ自分たちができていることが見えてくるのだという。「支援してあげているのではなく、私たちも“ありがとう”という言葉に支えてもらっているのです」(江河氏)。「どこにもないものを、どこにもない方法で」という精神は支援活動に



避難所を訪問する社員(写真提供:再春館製菓所)

も生かされている。

有事対策マニュアル見直し

5月に入って、同社では、有事対策マニュアルを策定した。安否確認や一斉に指示が出せるシステムも独自に開発中だ。「阿蘇山の噴火もあり得るので、どういうときに、どういうメンバーが、どういう条件のもとに集まって、どういうことをどのくらいの時間の中でするの



復興の歩みは、写真とコメントで細かくまとめられている。避難所訪問にあたった社員の声も紹介されている

か、誰がどう発動をするのか、情報手段は何を使うのかなど素案を決めています」(大庭氏)。

これまでは正直、災害対応については真剣に考えたことが無かったと大庭氏は打ち明ける。しかし、今回の地震では、マニュアルがあったとしても、机上の計画では通用しないことも痛感した。「震度●以上なら、作業を止めて現場の安全確認というようなことが書かれているマニュアルがありますが、現場の社員が言ったのは、お客様と電話している最中に、大きな地震が発生しても、震度がいくつかなんてわからないし、お客様とのコミュニケーションを強化しているので変な切り方をして不快な想いをさせたくないという悩みです。それでもガラスが割れるかもしれないという恐怖もある。だから弊社のマニュアルにおいては、身の危険を感じたら電話を切って机の下に入って安全確保を



執行役員経営企画室長の大庭博人氏

しろ、と明文化しました。そうした細かな権限まで明確にしないと現場の社員は判断できないのです」(大庭氏)。

BCPの観点からも見直しを進める。これまで同社は、コミュニケーションを重視する故に、製造も販売も同じワンフロアで活動してきた。が、逆に考えれば災害で両方同時にやられるリスクもあるということ。かといって、分散したり代替生産をすることは会社の理念に抵触する。今後リスクの分散については、あらゆる方法を視野に真剣に考えていきたいと大庭氏は話している。

心折れそうな日々、皆様のお声を支えに、
今日までやる事ができました。

株式会社西川社長 西川 正明

四月十四日の夜、なんの前ぶれもなく、
大きな揺れが熊本を襲いました。

熊本の震源地は、再春館ビルトップのある、
熊本県上益城郡益城町の地下十数キロ辺りでした。
地震はまず大発生！

口には出しませんが、熊本の人々の多くは
そんな想いでいたと思います。

かくいってもその一人でした。

それだけに翌日未明に再度起きた激震には、
持ち直しかけていた心を忘れられ去ったような想いがしました。

当社は日本の安全を確保し、

自守と互救の両面から第一の安全を指示しました。

その後、安眠をともに社員へ呼び、

自衛と互助の両面を聞いて

一人一人と贈る目録とその安眠、

さまざまな被害の現場の復旧を助勢しました。

とにかく無事の中で日々何となく過ごしました。

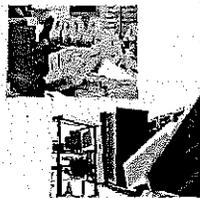
細かいことはよく覚えていません。

最初の揺れからちょうど一週間は、

出社した社員は一人ひとりの顔を忘れ、

口づとしたのがうれしさを通り越し

泣きたいほどの想いかられたことだけです。



すべての顧客会員に配送した西川社長のあいさつ文。復興を支えてくれたことへの感謝の気持ちなどが書かれている。協力会社や、社員、
家族にも、復興の経緯やこれからの方針などについて手紙を送った