

2012 Spring



そろふいあ

淡海フィランソロピーネット
15周年記念トップセミナー特別号

東日本大震災が私たちに伝えたもの ～実体験から学ぶ～

淡海フィランソロピーネットは、「阪神・淡路大震災」におけるボランティア活動・社会貢献活動の大きなうねりを実感した滋賀の企業・団体の集まりとして1996年に誕生し、2011年度で15周年を迎えました。

多くの命と大切なものが奪われることになった東日本大震災の被災地における復旧から復興・再生への取り組み、そしてそのなかにある企業・団体の社会的活動は、私たちに、地域社会の一員としての企業・団体の社会的責任というものをも示してくれたように思います。



2012年(平成24年)2月2日(木) 鼎談の様子
琵琶湖ホテル瑠璃

企業・団体の危機管理と社会的責任

2月2日に開催したトップセミナーでは、東日本大震災で被災された東北リコー株式会社(宮城県)の危機管理と復旧・復興への歩みから、企業・団体として何を備える必要があるのかを学ぶとともに、県地域防災計画や危機管理の戦略において、滋賀の企業・団体に何が求められるのか、大規模災害に備えた危機管理や事業継続計画(BCP)について考え、減災の仕組みづくりへの企業・団体の社会的責任の意義を深める機会となりました。

米国同時多発テロ(2001年)、新型インフルエンザによるパンデミック(2009年)、そして東日本大震災(2011年)など想定のない事態が起こるたびに企業・団体の危機管理や事業継続(BCP)についてその必要性が訴えられてきました。

東日本大震災においても、発災後、本来実施されるべき事業が中断、あるいは寸断されることになり、その間、企業・団体は本来の使命を果たすことが困難な状況に陥りました。今、危機管理において重要とされている姿勢は、被害を出さないことではなく、「災害に負けない社会づくり」「立ち直る力を如何に高めるか」ということです。顧客、関連会社、従業員、地域社会のために早期に事業を再開させること、そのための予防、備えをしておくことが企業・団体の社会的責任と言えます。

第1部 キーノートスピーチ／実体験報告



キーノートスピーチの様子
京都大学 巨大災害研究センター
教授 林 春男 氏

林 氏

事業継続の考え方

災害に負けないことを具体化するとどういうことになるかと言うと、それぞれの個人、家庭、組織、地域が、どんな状況になっても、自分たちが本来やりたいと思っている、あるいは、やるべきだと考えられていることを続けられることが大変重要になります。

個人の事業継続は生き残ることです。それから、企業の事業継続と言えば、やはり、つぶれないことですし、地域の事業継続と言えば、災害とともに衰退しないことだとご理解をいただければと思います。

通常は、それぞれの組織なり地域が100%の機能を果たしていると考えます。災害なり、あるいは危機が発生することによって何らかの被害が発生し、その機能が失われます。当然、企業、組織の皆さんから言えば、できるだけ早く失われた機能を回復して、もとに戻したいとお考えになるわけです。

この、失われた機能を回復する期間が、いわば事業中断の期間でありますし、その組織が持っている脆弱性になるわけですね。ということは、これからの事業継続計画、あるいは事業継続能力を考えていくときには、この部分をどう減らしていくのか、小さくしていくのかを考えていくことになります。

壊さない、被害を出さないというような強気、あるいは、硬い考え方ではなくて、中断してもやむなしと思うようなものも用意しておいて、それについては早期復旧の工夫で乗り切る。多少被害が出て一部事業中断もあるかもしれないけれども、できるだけ早く元に戻る。本来の社会的使命はその後も果たせる体制に移行しよう、となっていくわけです。

そういう考え方は、実は日本政府も2005年から、企業の皆さんに事業継続マネジメント、つまり、その成果物としての事業継続計画づくりをお願いしてきたわけですし、今回の東北リコーさんも、こういう大きな枠組みに従って、事業継続計画をおつくりいただいていたわけです。

そこに、起こってほしいとは誰も思っていなかった今回の東日本大震災のような事態が発生してしまいました。それに対して、日頃の準備がどういうふうにかたがたの事業継続、あるいは、事業再開の活動をしてこられたかについては、これから当事者である東北リコー経営管理本部部長の上野正道さんから、皆さんにご説明を頂きたいと思えます。

セミナー第1部、第2部の報告内容は、音声録音をもとに事務局が編集したものです。詳細は近日HPにアップする予定です。



実体験報告の様子
東北リコー株式会社 経営管理本部
本部長 上野 正道 氏

上野氏

備えあっても憂いあり

当社の場合、2008年社長がトップダウンで、必ず災害は来ることを前提にして準備をしましょうと宣言されました。そこで方針が示されたわけですね。それ以来、インフラの整備をして、2010年からいよいよBCPの構築を始めてまいりました。その報告を経営トップにしようとして予定していたのが3月14日でありまして、その直前の3月11日に本物が起こりました。

会社の基軸として、CSRという社会的責任の軸があって、実際にはこの間にリスクマネジメントという概念があります。当社がやってきたこととしては、まず最初に、どんな事業を優先的に残すかを決める。それから、もう一つ、どういう機能を残すかを決めます。どういう事業を最優先にするかは、リコーグループとして決めています。

今回、復旧、再開には、見積もった期間をはるかに上回る期間がかかりましたが、やる順番は、まったく同じでした。これは、やはりいろんなことを決めておいた成果かなど考えております。しかし、当社のトップの、その当時のしみじみとした言葉でしたが、BCPは、「備えあっても（備えあれば）憂いなし」が普通なのですが、憂いは、やはりありましたということです。これは決してネガティブに言っているわけではありません。今回私たちが準備してきたことだけでは、2、3割しか対応できなかったということです。

それはやはり、想定の方だと思えるんですね。想定以上が多過ぎた。多過ぎたというか、想定が低かったこともあるのですけれども。残りの7、8割が、想定を超えた応用問題です。ですから、想定以上のことというのは応用問題で、想定していることを上回っただけですから、私は、応用問題を解ける現場の力があればいいという考え方です。

では、現場の力は何かと言ったら、日常の訓練だったり、あるいは感性だったり、そういうものの力がものすごく大きいと思います。ところが、今回の経験をもとに、新たにつくり直したBCPでは、7、8割は、今度はそれで対応できるという実感を強く持っております。

それから、もう一つ、トップの言葉ですが、意気消沈しては駄目で、それをどうするかがトップの重要な役割です。実際大きな余震が来たときに、家から駆け付けたのですが、ものすごく壊れて一度直した所が、また同じように壊れているんですね。それを見た瞬間、私も足の力が抜けてうずくまってしまったような状態でした。しかし、もう駄目だと思っただけで駄目なので、そういう状況でも引っぱるのがリーダーの役割である、と当社のトップは言っておりました。

第2部 鼎談

→京都大学教授
林 春男 氏



←滋賀県知事
嘉田 由紀子 氏

嘉田氏 危機管理センターへの思い

企業活動では、飲食やトイレのことなど、暮らし向きのごとがほとんど議論なしに動いていくと思いますが、災害が起これば、生活の「いろは」が破壊されてしまいます。水道が止まったらどうするか、食べ物をどうするか、トイレをどうするかといった「生活防災」の視点を、日常の経済・企業活動の中に入れておかないと、災害復旧の作業さえできません。

滋賀県には、東南海、南海など地震のリスクがあります。県では、新たに、三つの機能を備えた防災危機管理センターをつくりたいと思っています。

一つ目は、対策本部機能です。意思決定の過程を透明化し、マスコミも含めてみんなで意識を共有する空間を持った、対策本部にしたいと思っています。

二つ目は、情報機能です。被害情報を把握するための映像情報や、あるいは、警察との情報連携を含め、情報機能の強化をしたいと考えています。

三つ目は、地域の皆さんがリスクを正しく知って、普段から備えるための研修機能、交流センター機能です。

ハード、ソフトをセットにして、県庁全体、そして、市町、企業の皆さんと一緒に、全員が現場対応できるような、魂の入った危機管理センターを整備したいと思っています。

上野氏 使命感・家族愛が“想定外”に対応

想定していたものはマニュアルで対応できます。これが、あらかじめ用意しておくというBCPなのですね。想定以上のもの、これはもう応用問題ですから、現場に託す。

想定外は何かというと、今回もいろんなことがありました。想定外に対処したのは、使命感だとか、国を愛する心だとか、家族を愛することだとか、そういうものだったと最終的に思います。

そういうものがどこから生まれるのかと言うと、教育につながっていくのかなと、ちょっと落ち着いて考えると出てきました。今回の自然の摂理のなかからは、そういうことまで人間に何か言っているのかなということを感じております。

従って、想定できることはマニュアル化できますので、それで解決ができる。応用問題は現場でもできる。想定外のごとは、レジリエンス（注1）、そのために必要なのは、やはり教育なのかなと思います。あるいは、地域のコミュニティのなかから生み出していくものなのかなということを感じているところです。

注1 リジリエンス：しなやかさ

注2 BCM：事業継続マネジメント

→滋賀県中小企業家同友会
代表理事
蔭山 孝夫 氏



←東北リコー株式会社
上野 正道 氏

蔭山氏 中小企業の経営者としての思い

BCPは人間がつくるものであり、やはり、経営者としての熱い思いが必要なのではないかなと思います。われわれ同友会では、社員は経営者のパートナーであるということをよく言いますが、普段からの社員との絆や、社員の会社への熱い思いというものがマッチしないと、おそらく実行できない。

それから、BCPというのは、まず何をすればいいかと考えることが第1で、第2は、お客さまと社員の命を守る。第3は、お店や会社をどう再建できますかということ。そして、第4が、原料や材料の確保。そうして、お客様にきちんと、製品を届けていく。このように簡素化していく。あとの臨機応変な対応は、経営者の心、社員の心が決めていくものではないかなと感じます。

滋賀県は中小企業、零細企業が大半で、いろいろな団体がありますが、そこに陽を当てていただいて公助、自助、共助を踏まえながら、行政だけに頼るのではなく、少し方向性を与えていただき、このようなBCPなどを教えていただくとともに、大企業からも教えていただきながら、備えをしていきたいと思っています。

林 氏 事業の継続的改善の姿勢に尽きる

滋賀県は中小企業が多く、事業継続計画を、うまくお持ちの所は少ないかもしれません。今回の震災の後に「あ、うちにBCPはありましたが、BCM（注2）はなかったのです」とおっしゃった方がおられます。簡単に計画書が書けるような工夫は、いろいろされています。日本の大企業のほとんどは、そうやってつくってしまっているのが実際かもしれませんが、そうしたものは、残念ながら血肉にはなっていないので、いざ事が起こると何の役にも立ちません。

今日はBCPがテーマですが、実は、もっと大事なものは、そのもとになっている、BCMです。事業継続を経営の根幹に据え置き、その一番の基本となる継続的改善という言葉に尽きてしまうのだらうと思います。計画して改善するということをやっていると、いざ実際には、考えてもみなかったことがいっぱい起こるわけですが、経営とは全部そういうことですよね。考えてもみないようなことが起こって、どううまく立ち回るかということですから。

「あ、終わった」ではなくて、学んで、それをまた生かして、経営の質を上げるというまさしくBCMを体得されている上野さんから今日いろいろお話を聞きました。

BCPはないけれど、実はBCMはできている蔭山さんからもお話を聞きました。そういうセンスで県政をやろうとしている知事からもお話を聞いたことで、コーディネーターの役を仰せつかりました私としては、大変貴重な、それこそ学びの場を与えていただけたと思っています。

ご参加いただいた方の声(アンケート結果より)

- 社員とその家庭の幸せを実現する場が企業。この経験をわが社の現場に伝えたい。
- キーノートスピーチでは、災害(地震)の予知等の情報を正しく、正確に理解することが必要だと感じた。
- 想定以上の問題であった。想定以上は現場での応用の問題である。想定外は人の使命感・家族への愛、説得力のある言葉に感銘を受けた。
- 災害の少ない滋賀では、普段からの危機意識が低いと感じています。BCPを策定する中でいろいろな場面を想定すること、また、日頃の訓練があっても今回の震災は2~3割は対応できたが、7割は想定外であったとの報告でした。「備えあっても憂いあり」、日常の考え方や演習できるよう努めたい。
- BCPの策定や訓練、対策を重ねてきたが、それを上回る規模の震災が発生し、その場で判断されることが多く驚きました。考え方の共有を図ることが大切と考えました。
- 行政・大企業・中小企業それぞれの立場でのお話の中に「志」が見えました。様々な価値観を持ったつながりを向上させていけば、日本は立ち直れるのではないかと強く感じました。
- 中小企業の場合、その復興は経営者の志と社員の一体感が大切。これは普段から働く仲間の信頼関係です。経営理念・会計・計画にBCPを加え、生命を大切にシステムも大切にすること。中小企業を社会の主役として育む風土も欠かせません。

2011年度の主な事業

○総会、企業・団体のCSR・社会貢献活動セミナー開催 6月15日(水)



テーマ：『企業・団体のCSR・社会貢献活動と
福祉環境のコラボレーションを考える』

出演者：ワークスさかた「おいでやす長浜」生活支援員 伊吹 利男 氏

日本放送協会大津放送局 記者 大谷 増実 氏

滋賀ダイハツ販売株式会社 フレンドシップ 大津店

店長 小半 智彦 氏

淡海フィランソロビーネット 顧問 松田 弘 氏

○会員研修開催 12月7日(水)



内 容：株式会社メリーデイズ ローザンベリー多和田
(大沢ホールディングスグループ) への訪問

・バイキングレストランでの交流

・大澤社長からの取り組み報告

・農園見学

現在の会員状況
平成24年3月31日現在

企業・団体会員：105

個人会員：27