企業は“国難”にどう立ち向かうのか？

―巨大地震災害と感染症パンデミック―

今後想定される東海・東南海・南海地震などの巨大地震災害、そして、新型インフルエンザなどの感染症パンデミック（世界的大流行）は、日本の国力そのものを衰退させる国難となりかねない災害である。わが国の企業はこの危機にどう対応すればいいのか。社会安全問題についての学際的な教育・研究を行っている関西大学社会安全学部・大学院社会安全研究科は、このほど「企業は“国難”にどう立ち向かうのか？―巨大地震災害と感染症パンデミック―」をテーマに「第４回東京シンポジウム」を開催。セッションと体験型演習、学生による研究発表を同時に実施して、実践的な危機管理のあり方などを考えた。

危機の正確な認識と継続的な備えが重要

国難セッション

第1部　巨大地震災害の企業が想定すべきワーストシナリオ

高嶋哲夫氏　作家
河田惠昭氏　関西大学社会安全学部教授、社会安全研究センター長
【コーディネーター】
藍原寛子氏　フリージャーナリスト

藍原　第1部は東海・東南海・南海地震や首都直下地震など巨大地震災害をテーマに、企業は最悪の事態をどう設定して危機管理体制を構築するかなどを伺いたい。

高嶋　私は自分の著書の中で、東海・東南海・南海地震（南海トラフ巨大地震）による死者は27万人強に上ると書いた。河田先生の想定とほぼ同じ数字だ。同地震による被害総定額は220兆円。まさに日本発の世界恐慌を起こしかねない数字だが、この地震はここ数十年のうちに必ず起きる。南海トラフ巨大地震に続いて、富士山の噴火が起きるのも確実だ。その震など、被害額200兆円以上、死者10万人以上の災害だ。こうした災害が起きると、国が立ち行かなくなるほどの被害が出るが、そんなことは起きないと思っている人が多い。しかし、過去には安政東海、安政南海地震に続いて安政江戸地震と安政江戸台風災害が起き、複合災害が、江戸幕藩体制が崩壊する下地になったという例があるのを忘れてはならない。特に国の中枢である首都圏が心配だ。一極集中で過密状態になっているからだ。被害の拡大は通信機能のマヒ、水・食料不足、長期にわたる電力不足、物流機能の停止などで、公表されている想定数値をはるかに上回る被害をもたらし、様々な社会的混乱を生じる恐れがある。

高嶋氏

河田教授

藍原　お2人が考える最悪のシナリオに、企業や団体はどう対応していけばいいのだろうか。

河田　企業がBCP（事業継続計画）を立てる時に考えなければならないのは、企業活動をどれくらいの期間続けるつもりなのかということだ。それを考えれば対策費用もおのずと決まってくる。

高嶋　どんな災害が起きるのかを正確に知り、自社の立地条件など、その災害に対して自社がどんな影響を受ける条件下にあるのか、どうすれば最も立ち直りが早いのかを、考えておくことが大切だ。

河田　BCPはつくったら終わりではなく、継続して動かしていくこと、常に弱い部分を見つけて補強していくことが重要だ。また、経営者、意思決定をするリーダーは、やはり、災害と学際的なリベラルアーツの知識を持っておかなければならないと思う。そして、災害対策に関しては、行政との連携などを、トップダウン方式で進めていくことが求められる。

高嶋　それと、指導者に必要なのは決断する勇気だ。

藍原　やはり、最悪の事態を迎えた時に、異なるセクターが連携して意思決定をしていく、そのためのリーダーシップが重要だろう。

河田　わからないことは専門家に聞くという姿勢も大事だ。

高嶋　日本には災害のプロ集団がいない。予算を持って実働できる組織が必要だと思う。

藍原氏

求められる指導者の勇気ある決断

第2部　感染症パンデミックの企業が想定すべきワーストシナリオ

岡部信彦氏　川崎市健康安全研究所所長、元国立感染症研究所感染症情報センターセンター長
前田秀雄氏　東京都福祉保健局技監
高鳥毛敏雄氏　関西大学社会安全学部教授
【コーディネーター】
藍原寛子氏　フリージャーナリスト

藍原　第2部は新型インフルエンザなど感染症をテーマに、企業がどう立ち向かうかを伺いたい。

岡部　感染症とは人が動くことにより広がる病気であるということを、まず正しく知る必要がある。パンデミックとは感染症が地球規模で広がることで、2009年の新型インフルエンザ・パンデミックは記憶に新しい。この時の被害は比較的軽く済んだが、次にパンデミックが起きた時、レベルに応じて、企業が存続できるよう、なるべく多くの人が助かるよう、想定をしておくことが大切だ。

岡部氏

前田　新型インフルエンザの被害を決める要因は、感染者数を決める感染性と重症者・死亡者数を決める病原性（毒性）の2つ。この2つの掛け合わせでレベルが決まる。東京都では新型インフルエンザのパンデミックが起きた場合、最悪、都民の30％が感染し、29万人が入院、1万4000人が死亡するという想定を立てている。パンデミック発生に備えた態勢は早くから感染拡大の段階別に整えており、最悪時の臨時の病床・病棟設置のため、簡易ベッド8000台、寝具セット2万5000床を備蓄。また、2種類の抗インフルエンザ薬を計400万人分備蓄している。新型インフルエンザ等対策特別措置法では、知事は感染防止のため、不要不急の外出自粛、学校・保育所などの使用制限を要請できることを定めており、企業も、業務量や出勤従業員の縮小などを前提とした、BCPの策定が必要だ。

地域選ばない感染拡大への対応を

高鳥毛　感染症の流行には、病原体、宿主、感染経路の3つの要素が絡み合う。このうち宿主にはワクチン接種、感染経路には公衆衛生の向上という仕組みで対応できるが、病原体についてはわからないことが多い。特に呼吸器系の病原体は、人の移動時間の短縮もあって、短期間で世界に拡大する可能性が大きい。このため、新型の感染症は発生元の国内で封じ込めるという原則の国際協調体制の枠組みができている。ただ、国別の危機管理体制を見ると、感染症対応の全国組織がある英国に比べ日本はまだ弱い。感染はどこで拡大するかわからないので、地域ごとに対応できる組織と人をそろえておく必要があろう。

前田氏

藍原　感染拡大には国境も県境もないということは、頭に入れておく必要があると思う。自治体間の連携などはとれているのだろうか。

前田　感染症対策は発生地主義なので、都内で発病が確認されれば、他県の在住の人であっても、都内の医療機関・保健所で対応する。そうした場合も含め、自治体間の連携、情報交換は迅速かつ密に行われる。

岡部　企業がBCPをつくる際も、医療機関の整備状況など、地域によって事情が違うと思うので、本社所在地以外で従業員が感染症にかかったケースなど、想定しておく必要があるだろう。

前田　感染は人を選ばない。正規雇用の人と非正規雇用の人で対応に差がつくと感染拡大につながる。

高鳥毛　人口の密集度や産業構造なども自治体により違う。公的なサポートをもっと充実し、企業の負担を減らすべきだ。

高鳥毛教授

体験型危機管理演習

第1部　図上演習

永松准教授

第2会場では約30人の参加者を集め、体験型危機管理演習が行われた。第1部は関西大学社会安全学部の永松伸吾准教授を講師に、図上演習が行われ、危機管理に関する国際規格ISO22320の概略や要求事項などについて、ワークショップ形式の演習で学んだ。

永松准教授はまず「危機管理演習には実働演習と図上演習があり、机上のシミュレーションによる訓練である図上演習は、課題抽出や意思決定の訓練として有効」と説明。続いて、ISO22320の要求事項について、「組織は継続的プロセスとして、指揮・調整プロセスを構築することが求められる」として、危機が起きていない時からの継続的プロセスが重要視されていると述べた。

そして、「継続的プロセスとして具体的に、観察、情報の収集・処理・共有、予測を含めた状況の把握、計画策定、意思決定ならびに決定事項の伝達、意思決定事項の実施、結果のフィードバックとそれに基づく修正――などの行動が求められる。また、指揮・調整プロセスは、どのような役割や責務であれ、指揮調整チームに関与するすべての人々に対して適用されることが求められる」と語った。

さらに、「危機管理においては、情報の収集だけでなく、状況把握と予測が重要であり、関係者、協力組織の間で、共通の状況認識を持つことが、危機に対する効果的な協力・連携の大前提となる。そして、いつまでにどのような状態を達成するかという目標を掲げ、その目標達成のための方針を列挙することが大事だ」と話した。

このあと、具体的な危機事案を想定して、状況把握と予測、計画策定をするための図上演習に入った。危機事案は、ある架空のまちの山間部にツキノワグマ2頭が現れ、老夫婦が襲われた、クマは現在、小学校や老人ホームが存在する集落の近くに来ているという事案。

自分がその市の鳥獣駆除担当課長であると仮定し、状況把握と予測、計画策定（目標の列挙と、それぞれの目標を達成するための対応方針策定）を、4～5人を1チームとして、チームごとに議論してまとめるという形の演習で、チームごとの発表と、永松准教授による総括が行われた。永松准教授は総括の中で「状況認識は自分あるいは周りの持っている知識を最大限動員すること、予測や目標はできるだけ具体的に立てることが重要である」と強調した。

第2部　リスクコミュニケーション演習

広瀬教授

第2部は関西大学社会安全学部の広瀬幸雄教授を講師に、リスクコミュニケーション演習が行われた。リスクコミュニケーションとは、リスクの大きさやそのリスクに対する対処の仕方などを伝えたり、互いに理解を共有したりすること。今回は、震災がれき処理の受け入れをテーマに、対話相手の社会的属性や価値観などで、リスクコミュニケーションが変わるということを、参加者が行政役と住民役を交互に演じるという方式の演習により学んだ。

東日本大震災による災害廃棄物、いわゆる震災がれきについては、政府が都道府県と政令指定都市に対し、一部処理受け入れを要請したが、多くの市で、住民の反対から受け入れが進んでいない。広瀬教授は演習冒頭の説明で、「これは行政と住民で共通の理解が得られていないためで、住民はなぜ反対するのか、行政は住民への説明のためにどのような情報や手続きが求められるのかなど、受け入れについてのリスクコミュニケーションが必要」と述べた。

続いて、参加者によるリスクコミュニケーションのゲームに移った。参加者は行政と住民の2チームに分かれ、それぞれに行政説明カードと住民反対カードが配られた。住民カードは、属性や反対理由・事情の違いなどにより8種類のカードがあり、誰にどのカードが配られたかはわからない仕掛け。そして、行政役と住民役とで1対1のペアをつくり、各ペアが個別に、行政が受け入れの必要性を説明し、住民がカードの内容に基づいて、反対の理由や事情を述べる、行政はその反対理由・事情を理解して、それに応じた説明をするという形のゲームを実演した。

各ペアは途中でそれぞれの立場を入れ替えて、同じゲームを実演したが、ゲーム後の振り返りでは、住民が行政の説明を納得し、受け入れを了承したというペアはほとんどなかった。広瀬教授は振り返りのポイントとして、「行政が住民に納得してもらえなかったのはなぜか、説明しながら住民が抱えている問題を理解したか、住民の立場になって反対する理由や事情について理解が深まったかなどを、よく考えることが必要」とした。

そのうえで、「8種類カードを作ったのは、行政はそれぞれ異なるはずの住民の内的事情を知らずにリスクコミュニケーションを始めることがあり、住民も自分の反対理由を行政が理解していると考えている可能性があることを理解してほしいため

で、両方の役割を入れ替えて初めて気づいた点もあるはず。情報の送り手と受け手の背景や属性が違うと、リスクの共通の理解は難しく、送り手は受け手の背景や属性が多様であることを知り、共通理解のための信頼関係構築に努力して、合意形成を図る必要がある」と結論付けた。

学生によるパネル研究発表

第3会場では学生によるパネル研究発表が開催された。関西大学社会安全学部で、危機管理、防災・減災、事故防止、コンプライアンスなどを研究している学部生が、日ごろの研究活動の報告を、パネル展示の形で実施。東日本大震災の被災地を実際に訪れ、被災者心理を分析したり、被災者の支援活動を調査したりといった、現地での綿密な聞き取り調査の結果を報告する例が多かった。

他には危機管理とリーダーシップ、ガバナンスのあり方を考えたり、ヒューマンエラーをどう防ぐかを考えたりといった、社会の安全を確保するための基本となることを追求しようという研究から、自動車事故をどう減らすかといった、具体例に絞っての研究まで、さまざまな内容の研究報告がなされた。南海トラフ巨大地震による津波発生時の鉄道安全対策や、首都直下地震発生時の電力不足対策など、必ず発生すると予想される国家的災害への対策を研究し、発表する例も目を引いた。

シンポジウムの来場者たちは、企業のBCP・コンプライアンス担当者を中心に、学生の研究成果に対する関心が高い人が多く、セッションや演習の休憩時間を利用するなどして、パネル研究発表の会場を熱心に見て回る姿が目立った。それぞれの研究成果を図示したパネルの前で解説する学生たちに対し、盛んに質問をし、議論を交わすといった姿も、会場内のあちこちで見られた。

参加者の声

《ベネッセコーポレーション男性》　災害が起きた時に、事業をどこまで継続するかということを、きちんと考えて、BCPのための投資やルールづくりを進めるべきだという話を、具体的な例を挙げながら展開されていたのが、非常に印象に残った。自社の存在意義や役割などをよく考えて、BCPを進めていくことが重要だと思う。災害時はリーダーの勇気を持った決断が大事。それに寄与できるような情報を集めたり、十分に機能するルールをつくったりすることが必要だろう。

《大塚製薬・女性》　巨大地震の南海トラフ地震は必ず起きるということを前提にしなければならないという点に、大きな衝撃を受けた。災害を防ぐという観点ではなく、災害が起きた時にどんな影響があり、どうすればいいかという観点で、企業の対応を考えるべきという話は大変参考になり、BCPは科学技術的な根拠を持って推進し、どこまでコストをかけるかといったことも、きちんと算出すべきだといった話も、非常に勉強になった。

広告
〈企画・制作〉
日本経済新聞社クロスメディア営業局
関西大学
http://www.kansai-u.ac.jp/