

東日本大震災と企業リスクマネジメント

The Great East Japan Earthquake and Corporate Risk Management

関西大学 社会安全学部

亀井 克之

Faculty of Safety Science, Kansai University

Katsuyuki KAMEI

1. 企業リスクマネジメントの課題

企業リスクマネジメントの観点から考えると、東日本大震災では、災害・事故リスクが、強度の面で従前の想定をはるかに凌駕し、リスク対応が不十分となった。想定を越える巨大・複合災害により、企業が直面した危機は、①従業員の安否確認の困難、②帰宅困難者の大量発生、③原発事故に伴う避難指示・屋内退避指示、④計画停電や節電要請による影響、⑤サプライ・チェーンの寸断、⑥燃料・資材不足、⑦被災地の製品に対する風評被害などであった。311後の企業経営には最悪の事態（ワースト・シナリオ）を想定したリスクマネジメントが求められるようになっている。

東日本大震災が示した日本企業の課題は、危機管理とリーダーシップの不全だった。東京電力の原発事故を見ても、災害発生後の現場における従業員の努力とは裏腹に、トップの対応は鈍かったのではないか。

東京大学の藤本隆宏教授は、ものづくりの現場の実証研究を通じて、従来から日本企業の特徴を「強い現場、弱い本部（本社）」にあると指摘してきた。東日本大震災についても、藤本教授は「被災地の現場での秩序維持や作業水準の

高さは際だったが、司令塔の政府中枢のもたつきは多い。海外の識者の間でも、被災現場、原発事故現場に踏みとどまる人々の粘りと沈着さは高く評価される一方、官民とも対策本部の判断や発表の混乱は低い評価だった」と述べている。（『朝日新聞』2011年5月16日）

リーダーシップの観点から考えれば、企業のリスクマネジメントの課題点は、①最悪の事態を想定してトップがいかにリスク感性を磨くか（決断力）、②いかに補佐役が経営トップを支えるか（苦言力）、③有事にコミュニケーションを的確に行えるか（リスク情報の開示力：「リスクは何か」「どう対応するか」）にある。

2. あの日のできごと

私は3月11日午後14時40分東京発のぞみに乗っていた。品川駅で最後尾の車両が駅のホームを離れようとしたとき大きな揺れで列車が停まった。長い揺れが続いた。

あの日の午前、大手町の日本政策金融公庫総合研究所を訪問した。11月に開催する「中小企業の事業承継・日仏シンポジウム」のキーパーソンとなる村上隆昭主席研究員と面会した。上京する際は、夕刻に日本リスクマネジメント学会理事長の上田和勇・専修大学教授と、九段会

館内で情報交換するのが常だった。しかし、あの日は『京都花街の経営学』（東洋経済新報社）の作者で京都女子大学の西尾久美子教授による会合に招かれていたため、昼食後、京都に向かおうとしていた。その後、私は5時間のぞみの車内に閉じ込められ、村上さんは20キロの道を歩いて帰宅され、九段会館の天井は崩落し、祇園での会合は中止となった。

のぞみの車内放送で東北地方に大地震が発生したことを知った。真っ先に考えたのは仙台に住む長男のことだ。「地震があったが大丈夫」と家に一言連絡があったことがわかり安心した。しかしそれもつかの間、その後襲った大津波を伝える映像をワンセグで見て、再度連絡をとろうとしたが、もはや携帯電話はつながらなくなっていた。心配する気持ちを抑えつつ、停車したままの車内で妙に冷静に過ごした。5時間後に列車が動き始め、深夜にやっと帰宅できた。

国内・海外を問わず、実にさまざまな人たちから「大丈夫なのか？」と長男を心配する連絡があった。12日午後にやっと本人と連絡がとれて、津波の被害には遭わなかったことがわかった。11日の夜は、真っ暗な部屋で部活動の仲間と励まし合って過ごしたようだ。若者たちはその後TEDx Tohoku という東北の復興を考えるイベントを10月30日に企画することになる。

「関上、名取、七ヶ浜、釜石、松島、浪江、南相馬…トライアスロンを通じて知った東北地方の魅力。そして3.11の悲しみ。一つ一つ恩返ししていきたい」とはTEDx Tohoku オーガナイザーの1人の言葉だ。

3. 南仏メディアへのメッセージ

震災直後に南仏地方紙 Le Midi Libre の取材を受けWEB版にルポを投稿した。「政府の危機管理や原発事故の発表の仕方などが批判されているが、何よりも現場で必死に復旧のために働

いている人たちに敬意を表しなければならない。消防、警察、自衛隊、行政職員、地域の人たち、ボランティア、電力会社の社員の方々に」

大学からの退避勧告に従い、長男は被災5日目の16日に、山形から新潟経由で2日かけて何とか大阪に戻って来た。

帰阪した夜、小中生時代を過ごした南仏モンペリエ市の情報誌から、国際電話で取材を受けていた。ルポは連載された。

「—今回の災害をどのように受けとめましたか？運命だとあきらめていますか？

運命だから仕方がないとは思っていません。日本人には独自の考え方があります。心配なのは確かです。でも落ち着いています。原発事故からは目が離せません。欧米から派遣された技術者も含めて、現場にはさまざまなチームがいます。責任者探しをしても何にもなりません。日本人の一番の関心事は、今どうすれば被災者の手助けをすることができるかなのです」

4. ソーシャル・リスクマネジメント

東日本大震災は災害危機管理における地域社会の役割の重要性を改めて認識させた。今回、私は地域の防災拠点となる学校の危機管理に注目して被災地を調査した。8月25日には、社会安全学部生による亶理町の長瀬小学校5年生への特別授業を実現することができた。

企業リスクマネジメントの課題として、今後予想される首都直下地震や東南海地震のような地域社会全体を脅かすリスクに対して、ソーシャル・リスクマネジメント（社会的なリスク対応）の一角を担うという意識がますます重要となってくるだろう。