

# 『危機管理マニュアル』作成上のポイント

水上消防署予防査察係

今回の地震では『危機管理マニュアル』が整備されていないで困った企業がありました。火災や台風を想定したマニュアルは、ほとんどの企業にありましたが、地震を想定したマニュアルは少なかったようです。しかし、中には『危機管理マニュアル』のおかげでスムーズな対応できたという企業もあります。今回発生した地震を教訓に『危機管理マニュアル』を策定し、整備することが各企業に共通した課題です。

『危機管理マニュアル』は、地震など想定される潜在リスクにどう対応するかを事前に決めておくものです。火災を中心としたマニュアルは、消防法における防火管理制度の中で「消防計画」の作成を義務付けられています。しかし、今回は、もっと幅広く、きめ細かに準備しておかなければならないことを私たちに教えてくれました。しかし、マニュアル通りに起こる災害はありません。最終的には人間の判断です。有事の際の臨機応変な対応が求められます。

そこで、今回実施した各企業へのヒヤリング結果、水上地区自消連研修会講演記録、各種図書などを参考に『危機管理マニュアル』作成上のポイントを整理しましたので、参考にさせていただきたいと思います。

## 1 目的・優先順位を明確に

まず、マニュアルの作成目的、災害時に何を優先して行うのかを明確にしておかなければなりません。自社の『危機管理マニュアル』を何のために作成するかを、社員の皆さんが共通して認識しておかなければなりません。例えば、ホテルでは宿泊客の命を守ることが第1優先順位、次に社員の生命を…という具合です。これは各企業のフィロソフィ（哲学）でもあります。

## 2 組織づくり

### (1) 危機管理はトップ直属の専門組織で

全社的な危機対策の立案、緊急時の指揮の一元化を進めるためには、トップ直属の危機管理専門のセクションをつくるのが望ましい姿です。会社によっては企業リスクを自然災害、事故、犯罪行為と政治紛争の4つに分けて、リスク対策本部を設置している例もあります。

トップ直属であれば危機管理の優先順位が高いことが社員に理解できるとともに、防災訓練なども進めやすくなります。

### (2) リーダーを明確にしておく

地震のような災害時に臨機応変に対応するためには、迅速なトップの決断が重要です。しかしトップと連絡がとれない時、次は誰、その次は誰というように、権限を行使できるリーダーを事前に決めておかなければなりません。トップと連絡が取れない場合、事態はどんどん進行していくこととなります。権限の委譲を事前に決めておれば、早い決断へと結びつきます。マニュアルに記述していない事態には、その時のリーダーが即座に決断しなければなりません。

### 3 リスクの事前回避を

今回の震災の大きな教訓は、フェイル・セーフの考え方を徹底する必要があるということです。ひとつがダメになっても、別の代替機能が機能するというものです。コンピュータ、情報、施設、人材など経営資源のリスクの分散が、特に地震のような災害のときは事前の策として重要です。

災害発生時、本社機能がマヒした場合、〇〇支店に対策本部を置くなどの計画や同業者間の生産融通協定なども事前に検討しておく必要があります。現実には今回の地震では、協力し合って乗り切った企業もあります。

また、今回の地震で起きた各企業での様々な事故例を参考に、事前に事故を回避する対策を立てておく必要があります。例えば、家具やロッカー、テレビ、フライヤーなどの固定、自家発電設備の運転時間の延長、建物のエキスパンション部の補強など、企業で考えられる潜在的リスクを事前に回避しておきましょう。

### 4 災害対策本部の早期設置を

#### (1) 非常召集計画

災害時における非常召集計画は極めて重要です。今回の企業の動きをみると、管理職・社員の自発的参集の形が目立ちます。しかし、一斉自動電話で管理職に同時に連絡できるシステムを採用した企業もありました。緊急時に誰が、どのようにして、どこに参集するのか、出勤途上や就業中に事故が起きた場合どう対応するのかを明確にしておきましょう。

また、総務や施設担当者を優先的に非常召集したり、社員の参集時間により30分圏域、1時間圏域というような非常召集計画を立てることもひとつの方法です。

#### (2) 災害対策本部の設置

災害時においては、災害対策本部を即座に設置しなければなりません。今回の地震でもその立ち上がりの違いが、後日の復旧の差となって現れています。事前に災害対策本部の設置場所、電話の統制、黒板等の備品の確保、社員の役割などを決めておきましょう。この場合、災害発生場所、情報、交通アクセス、備蓄等の状況により、災害対策本部をどの地域に設置するかの判断が必要です。

## 5 時系列による行動計画の樹立を

### (1) 時系列による対応策

#### ① 初動3日間

災害対応は最初の3日間が勝負です。この間に『危機管理マニュアル』に決められたことをいかに素早く実行するか、マニュアルに記載されていない事態にいかに対応するか求められます。この期間は人命第一で緊急事態から早く脱出しなくてはなりません。

この時、リーダーは、拙速でもよいから早く結論を出すことが重要です。間違っていれば修正すればよいことです。『危機管理マニュアル』はこの初期対応を中心に記述することになります。

また、自治体との相互応援協定の取り決めがある場合はそれに基づいて行動します。さらに企業の行動記録を忘れてはなりません。今度の震災でも克明に記録していた企業と全く記録のない企業とがありました。将来の『危機管理マニュアル』の見直しのためには必ず必要です。

#### ② 初期10日間

この期間は被害の復旧、事業再開、生産・販売レベルの早期回復など応急回復を目標とした計画が必要です。実際に今回も分野別の復旧チームをつくり、それぞれの活動により全体として復旧を早めた企業の例もあります。

#### ③ 3か月

完全復旧をめざして、平常に戻すことが目標となります。

### (2) 潜在的リスクの分析

災害のパターンによって複数のシナリオを用意し、それぞれ時系列によって、誰がどのようにして行動するのか決めておきましょう。災害の種別、昼か夜、また、就業中かどうかなどによって被害想定も対応も異なってきます。

実施すべき項目はきちんと書いているが、誰がどのようにするのかを明確に書いていないと絵に描いた餅になってしまいます。イザという時に社員が判断に困るような事柄は出来るだけ事前にルールを決めておきましょう。議論して決める時間的余裕はありません。

そのためには、まず、自社の潜在的リスクを事前に自己診断しておくことです。

### (3) 社員への周知徹底

災害時には初動体制の早期確立が必要です。そのためには、緊急連絡方法、非常参集方法など社員の皆さんが災害時に、また、災害の種別・規模に応じて、何を優先的にしなければならないのかをマニュアルに明確に記述していなければなりません。

しかし、マニュアルがあまり分厚すぎて、イザという時に役立たないと困ります。ポイントだけを身分証明書の裏に貼付するとか、カードや社員手帳に記載して直ちに使えるようにしておく

のも一つの方法です。こうした方法を現に実施している企業もあります。

## 6 情報管理は極めて重要

### (1) 安否確認

今回の地震では全ての企業が、社員の安否の確認にかなりの日数を要しています。連絡が取れずに、バイク、自転車ですべて社員が自宅まで行き、その足で避難所まで行って初めて無事が確認できた例もあります。こうした場合に会社からの一方通行のみで安否を確認するのではなく、社員自らが被災地以外に所在する支店、工場などの関連事業所への連絡を義務づけるなど、双方向から確認するルールも必要になってきます。この他に神戸市以外の都市を拠点にして連絡を取り合った例もありました。

また、地域別に社員をグルーピングし、情報連絡が途絶えたときは、その地域のリーダーが自分で安否の確認をするのもひとつの方法です。

### (2) 情報伝達手段

一般の電話回線がシブク状態であっても、社内の専用線や電子メールが不通にならず役立つ例もあります。また、携帯電話も役に立ちました。さらに国際電話を活用した企業もあります。

今回の震災を教訓に、緊急時の自社の情報伝達手段を検討しておきましょう。

### (3) 情報の一元化

情報の一元化も重要です。災害対策本部では本社、支店の情報収集・伝達方法などを決めて、情報の一元化、共有化を図っていく必要があります。災害時はデマやあやふやな情報が飛び交うものです。マスコミへの広報窓口の一本化や社員に対して現状が分かるように、情報を提供し、社員の不安解消を図ることも重要なことです。今回、社内新聞を作成し社員に配付した企業もありました。

## 7 役に立った消防訓練

『危機管理マニュアル』は災害時に1ページずつめくって確認する余裕はありません。重要なことは頭と体で覚えておく必要があります。また、マニュアルは常に機能するかどうか検証しておかなければなりません。そのためには訓練です。今回の地震では、多くの企業関係者が日頃の消防訓練のお陰で大きな声も出せたし、避難誘導もできたと言っています。

今回、「火災の発生はありません。」といち早く非常放送し、ホテルの宿泊客に安心感を与えた例もあります。緊急時のとっさの判断は日頃の消防訓練の積み重ねの成果でした。今後は地震を想定した訓練も行いましょう。

消防訓練では、消防計画で各自の事前に決められた役割を実践しなければなりません。しかし、

災害時には、場合によっては1人2役以上の役割をしなければならないケースもあります。臨機応変に対応ができるように、総合的に習得しておく必要があります。時には抜き打ち的にやることも大事です。決められた時間に、決められた通りにするとどうしても形式的になりがちです。訓練をする場合は、省略せずに全部実施しましょう。今回得られた教訓です。また、消火器や屋内消火栓などの消防訓練は模擬訓練だけでなく実際に行い、体で覚えておくことが大切です。

マニュアルを実際に検証してうまくいかないところは毎年見直しをしましょう。完璧な『危機管理マニュアル』はありません。より良いマニュアルを作っていくようにしましょう。こうした訓練の積み重ねにより、災害時における自律・自発的な社員の行動が期待できます。

## 8 コスト（費用）をどうするのか

災害時の対応は、すべてにお金がかかるものです。コストをどうするのか事前にはっきりしておかなければ判断がつかない場合が予想されます。目的を達成するためにコストをどうするのか重要なことです。今回、トップの早い指示で現場が判断に迷わず、円滑に動いた事例もありました。

## 9 最小限の備蓄を

今回の地震で水や食料には各企業とも共通して困りました。震災後2～3日の備蓄は必要です。社員が数日間宿泊して対応しなくてはならない状況も考えられます。簡易宿泊施設の確保、水、食料等の備蓄なども計画して置く必要があります。もし、使うことがない場合は、年1回の社内運動会の防災競争などで食べたりしてはどうでしょうか。また、訓練で使うことも考えられます。この震災の経験を後世に語り継ぎ、風化させないためにも工夫しましょう。

もちろん、懐中電灯、ラジオ、医薬品などの防災用品の用意も忘れてはなりません。

## 10 地域貢献も忘れずに

今回の地震で、企業の自衛消防隊が地域住民とともに消火活動にあたり被害を少なくした例もありました。また、本社から明確に地域貢献をするように指示が出た企業もありました。指示がなくとも多くの企業が住民に水、食料や生活用品を提供するとともにボランティア活動を行い、住民の高い信頼を得ています。

企業は組織された人員、耐震性のある社屋など災害時に強い経営資源を持っています。地域の企業市民の一人としてその活動方針をマニュアルで決めておきましょう。

〔参考図書〕 「阪神大震災 その時企業は」 日本経済新聞社  
「危機管理の決算書」 日刊工業新聞社