



東京海上日動リスクコンサルティング（株）
ビジネスリスク事業部 グローバル第二グループ
主席研究員 青島 健二
主任研究員 野村 幸代

災害時の情報収集・情報伝達はどうするべきか

はじめに

震災後の企業活動はタスクフォース（対策本部）を組成し、トップダウンで減災を目標に迅速かつ的確な活動を遂行すべきである。対策本部の主な役割は「情報の収集・整理・共有・意思決定・発信」にあるが、特に留意すべき課題を5点に整理した。また、製造業等のサプライチェーンが広域で甚大な被害を受けているが、状況の把握には発信側である被災企業の広報対応が不可欠であることが改めて認識されたため、効果的な広報対応のあり方についても言及している。

1. 企業の対策本部活動で求められる情報収集・伝達

(1) 対策本部活動の目的

今回のような大地震の発生時も例外ではないが、平時の組織機能では局面を打開できない危機が発生した場合、企業では社長直轄の「対策本部」が組成されることが多い。これは、平時の組織が、役員会・部長会等の役職階層別と製造部門・サービス部門等の業務機能別に組成され、大きな組織を体系的に統率するのに適している一方で、組織を超えて情報を流通させること（例えばボトムからトップへ、またある部門から別の部門へ）や会社としての意思決定を迅速に行うことに不得手であることによる。

対策本部は基本的に様々な立場の方が1箇所に集まって組成されるものであるが、組織が大規模または他拠点に点在している場合は対策本部を数箇所に分散させて組成する場合もある。また、最も被害が甚大である拠点が本社地区とは場所が異なる場合は、「現地対策本部」「全社対策本部」などと対策本部を分散させる動きもあるが、「なぜ対策本部を組成したのか」という所期の目的を忘れると、情報の錯綜や意思決定に遅れを生じさせるような問題が発生する。

今回の東日本大震災における原発事故対応では、情報の錯綜・未確認・誤認等が相次いでいるが、これらは事故発生当初に相次いで設置された総理大臣官邸の「原子力災害対策本部」と東京電力本社の「非常災害対策本部」（後にこれらは、「福島原子力発電所事故対策統合本部」に統合）、さらには福島県原子力災害対策センター（福島県双葉郡大熊町から後に福島県庁内に移転）の原子力災害現地対策本部間の連携の不味さや、トップの交代（原子力災害現地対策本部長は3月11日の震災発生から4月6日までに4回も交代）と無関係ではない。

(2) 対策本部の基本的な役割

対策本部の役割を端的に言うと、「情報の収集・整理・共有・意思決定・発信」に尽きる。災害時に収集すべき情報としては、電気・水道・ガス・通信・交通などの公共性の高いインフラの状況や、拠点周辺で発生している火災や混乱の状況など社外の情報がまず挙げられる。こ

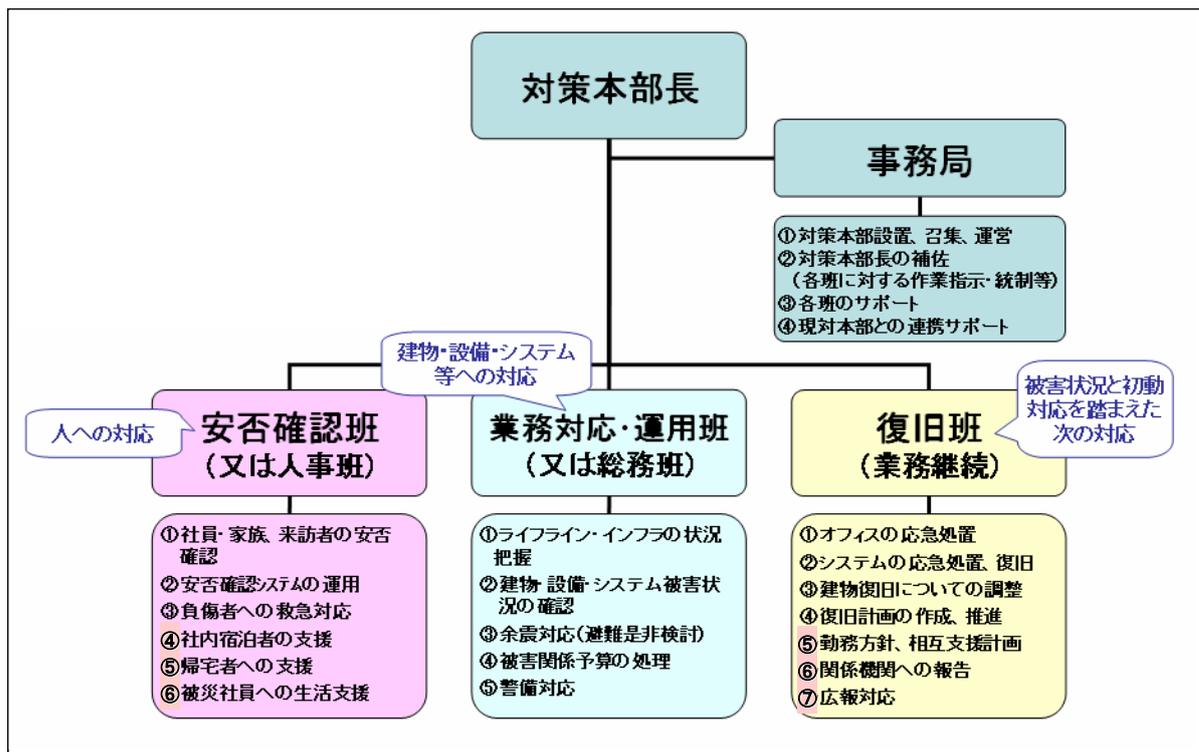
これらの情報は、テレビやラジオ、インターネット等から収集し、常に最新の情報に更新することが重要である。

一方、社内の情報については各拠点・部署から報告された情報を、人的被害・物的被害・業務状況といった項目に整理し直すことが望ましい。なぜならば、人は人事部、物は総務部というように、対応を所管する平時の部署は概してリソース別になるからである。

例えば人的被害については死亡者・重傷者・軽傷者・不明者に整理した上で、死亡者についてはご家族への連絡が取れているのか、重傷者については応急処置や病院への搬送は出来ているのか、不明者についてはどのような手段で、誰が捜索をしているのか等、状況のステータスを管理することにより対応の抜け漏れを防止したい。特に危機発生直後の混乱した状況下では、対応の抜け漏れは人の生死や二次災害の抑止、業務復旧の巧拙に多大な影響を及ぼすことから特に重要である（従って、大企業の多くは対策本部内に「情報収集班」などという組織を作り、絶えず情報の収集に努める体制をマニュアルで定義しており、今回も機能したと認識する）。

次に災害時の情報共有についてであるが、ポイントは各拠点が個別に収集・整理した情報をどのように共有するかである。危機発生時に「情報が錯綜する」という事態は、主として被災現地と対策本部との間で情報の共有が緊密に図られていない結果生じることが多い。そのため、そうしたリスクを理解している企業は安否確認システムの導入等により問題の抑止を企図してきたが、今回の震災においては肝心の当該システムが必ずしも有効に機能しなかったこともあり、多くの企業で少なからず情報の錯綜が発生した。

対策本部の組織と役割(一般的な例)



東京海上日動リスクコンサルティング(株)作成

災害時の意思決定は、まさにトップの危機管理能力が問われる。災害当日だけでも、対策本部の設置可否に始まり、業務の停止判断や拠点の閉鎖判断、従業員への帰宅可否判断、翌日以降の勤務方針等多岐にわたる。例えば帰宅可否判断について言えば、今回の震災は14時46分に発生し、当日の東京・築地での日没予定時刻は17時45分。首都圏の企業トップとしては、「震度5強のため多くの鉄道は点検のため不通になるので徒歩帰宅が想定されるが、日没まで3時間程度という状況であり道路は歩行者で渋滞する可能性が高いので、会社から自宅までが5km未満の者のみ帰宅許可を出し、他の従業員は会社への宿泊を指示」というような意思決定が求められた。しかしながら、このような意思決定が出来ず、社内を混乱させた企業も散見

された。

また、通信が輻輳または制限された状況下でトップが意思決定した事項をどのように伝達するかも対策本部の重要な役割である。今回の震災は平日昼間に発生したため、多くの従業員はオフィス内で地震に遭遇し、会社の指示は館内放送もしくは上司から直接聞くことが出来た。1年365日ある中で土日祝休日の企業に於ける一般的な勤務日数は250日程度、また24時間のうち勤務時間が8時間程度とすれば、会社に在籍している確率はわずか4分の1弱に過ぎないが、今次災害では情報伝達の観点では難度は低かったと言える。

(3) 東日本大震災で浮かび上がった5つの課題

今回の震災で浮かび上がった問題を踏まえ、情報収集・伝達上の課題を5つに整理した。

① 体制の継続性

災害対策本部の設置場所や対策本部長については安全・健康上の問題など相当の事由がある場合を除き早計に変更してはならない。軽はずみな体制変更は災害対策組織を不安定なものとし、会社全体を混乱に陥れるだけである。

② 情報収集・整理の組織的实施

どのような情報を誰が収集し、どのような項目別に整理しどのような手段によりアウトプットしていくのか。またそのために対策本部で必要な情報機器や備品は何か、何台必要となるのか。これらは平時より定めておくべきである。

③ 情報ツールの多重化と使用ツールの一本化

携帯電話や携帯メールが輻輳・制限される状況、さらには衛星携帯電話も輻輳した状況を踏まえ、IP電話やSkype等のインターネット電話を導入し多重化を図る。また、安否確認システムに依存せず、電話による安否確認も行えるような体制等も準備しておく(あるITベンチャー企業では、今後大きな地震が発生した場合は全社員がSkypeにログインすることを義務付けたが、その狙いは、ログオン状況をもって各社員の安否を確認するという斬新な思想に基づく)。一方、このような複数の情報収集手段は混乱を生むため安易に併用しない。その時々々の状況を踏まえ、利用するツールを早期に一本化するべきである。

④ トップの練度向上

災害時に適切かつ迅速に意思決定する能力は持って生まれたものではなく、訓練を積み重ねることにより向上されるものである。従って、企業は毎年トップを巻き込んで対策本部訓練を継続実施すべきである。

⑤ 被災シナリオのストレステスト実施

災害の発生日時、発生地域、災害規模について様々な状況を想定した被災シナリオを想定し、自社の災害対策マニュアルや事業継続計画(BCP)がそれに耐えうるものであるか検証しておくべきである。検証の方法としては、前述の訓練を行うことその他、客観的な視点を持つ外部企業に点検してもらうことである。

なお、情報伝達については、上述した社内向けの他にステークホルダーへの情報伝達も重要であることを忘れてはならない。次に、災害時の広報対応について具体的に述べることにする。

2. 災害時における広報対応

広報対応を成功させる要素は「5W1H」(いつ・どこで・誰が・何を・なぜ・どのように)に尽きる。今回の震災を振り返りつつ、対応のポイントについて述べる。

(1) 災害時における広報対応の目的(Why)

今回の東日本大震災で茨城・福島・宮城・岩手4県が甚大な被害を受けたことにより、製造業をはじめとする多くの企業では東北からの資材・部品等の調達が滞り、被災していない地域でも企業活動が停滞するという事態に見舞われた。このため、各企業は被災した取引先がいつまで再開できないのか、代替先を検討すべきか否か等の判断に迫られ情報収集に苦慮しているが、逆に言えば各企業の災害時における積極的な情報発信、すなわちステークホルダーへの広報活動が社会的使命としていかに重要であるかを示した。このように、目的意識を持ち積極的に対応することは、広報対応の基本と言える。

(2) どのタイミングで広報するのか (When)

第一報は迅速性、第二報以降はステークホルダーの立場で発表のタイミングを検討することで最適な広報発表を実現できる。今回の災害であれば、3月11日のうちに自社の被災状況を第一報として発表することが求められた。それにより、例えば自社部品を活用して生産活動を行っている取引先は、翌日12日の操業可否判断を11日のうちに決定することが出来るからである。第二報以降については、新聞などメディアを意識するのであれば朝刊・夕刊の締め切り時刻を意識して発表することで、最新の情報をメディアに取り扱ってもらえる。また、株主を意識すれば週明けの証券取引市場が開く前に最新の被害状況・対応状況を発表することで、信頼を維持することが出来る。このような着意を持ちたい。

(3) どこで広報するのか (Where)

記者会見を行う場合には、その情報を入手してもらいたい相手に近い場所に設定することが望ましい。例えば自社の被害が特定の地域に影響を及ぼしている状況では、影響を受ける地元(自社の支社や地域の商工会議所、影響の大きさによっては役所)で謝罪の意も込めて実施することが望まれ、全国規模で影響が出るような情報については全国紙等の記者を集め、本社で実施することが望ましい。

(4) 誰が広報するのか (Who)

人命や資産の遺失など、ステークホルダーに深刻な影響が出たことで謝罪を伴うような記者会見では、経営層が会見することが望ましい。一方、状況の経過報告程度であれば、ぶら下がりが取材にて広報担当者がコメントするというだけでも世間の心象は基本的に損ねない。

(5) 何を広報するのか (What)

災害時に発表すべき内容は主として「自社の被害状況(人的被害及び建物等の物的被害や周囲への被害拡大可能性等)」「事業への影響」「復旧の見通し」の3点に整理されるが、これも受信相手を意識した検討が求められる。例えば、製造業の「復旧見通し」は取引先にとって最も価値のある情報であるが、地域にとってはそれよりも火災の延焼や危険物の漏えい等、「自社の被害状況」が最も重要な情報となる。

また、発表内容に対する問合せに備えておくことも必要である。記者会見をする場合には、プレス資料の他に記者からの質問に答えるための想定Q&A集を手持ち資料として作成しておく、またそのQ&A集は、事後の同様の問合せに統一感を持って対応するために社内関係者に配布しておくことが望ましい。

(6) どのような手段により広報するのか (How to)

迅速性が要求される災害発生後の第一報は、自社のホームページ上に掲載するのが適切であろう。その後、被害規模や影響の大きさにより、記者会見や個別取材の実施を検討するのが一般的と考える。但し昨今は、ブログやTwitterなど、情報の拡散効果が大きなメディアもあるので、経営トップが非公式に思いを伝えたい場合などは有効に活用したい(例えば楽天の三木谷浩史社長はTwitterで、自社の節電計画等について「弊社の電気使用40%削減計画Project60の実施状況等の簡易版をアップしました。これからさらにHPを充実し、公開していきたいとします。」等と発表するなど積極的に活用している)。

3. まとめ（災害時の情報収集・情報伝達）

東日本大震災は多くの企業に被害を与え、同時に多くの企業に教訓をもたらしている。今回提起した情報収集・情報伝達における課題は恐らく氷山の一角であり、個々の企業では今後の対策に資するような多くの教訓が得られているものと思われる。未曾有の災害に遭遇したことを決して無駄にせず今後の糧とするために、対策本部が行った活動や広報発表の内容については必ず記録しておき、今後の対策に活用していきたい。

（第 277 号 2011 年 6 月 16 日発行）

（本稿はビジネス法務 2011 年 7 月号に掲載されたものです。株式会社中央経済社の許可のもと、加筆の上転載いたしました。）