

第 3 部

被災したときの 適切な判断と 会社がすべきこと

ここでは、避難時の留意点、安否確認方法、災害対策本部のつくり方、情報収集、社内の緊急点検、帰宅困難者対応等について説明します。これらは「初動対応」と呼ばれ、2次被害の最小化と早期復旧の態勢を整えるための重要なアクションプランです。

身の安全確保と避難のポイント

地震の強さや揺れ方は予測不可能なので、安全の確保は容易ではありませんが、緊急地震速報（大きな揺れが起こる数十秒～数秒前に携帯電話やスマートフォン、テレビやラジオにアラートを出す仕組み）を上手に活用すれば、ケガや被害を軽減できる可能性が高まります。

たとえば、車で走行中に緊急地震速報が着信したら直ちに車を左側に寄せて停止する、製造その他の作業現場では稼働や操作を停止して状況を見守るといった行動が可能でしょう（直下型など震源が近い地震では緊急地震速報が間に合わないという難点があります）。

(1) まずは身の安全を確保

地震から身を守るただ1つの確実な方法や手順というものはありません。状況に応じて次のように臨機応変に対処してください。

ゆっくりとした揺れが次第に大きくなるようなら素早く外に出ましょう。

急な激しい揺れの場合、あわてて行動すると転倒した棚や飛び散ったガラスの破片などでケガをする恐れがありますから、机の下や近くの安全な場所に身を寄せます。揺れがおさまったら、窓や戸を開けて出口を確保し、外に出ます。

なお、上述した内容は地震発生時の一般的な安全確保のしかたで、実際はもう少し状況が複雑です。というのは、建物の新旧（1981年以降の建物か否か）や階層により、社内に待機すべきか直ちに避難すべきか考え方が分かれるためです。

この点については、不動産会社や建物の管理会社に問い合わせたり、職場内で避難方法のルールについて話し合うことが肝要です。

(2) 避難場所（集合場所）と避難所

避難する場所については、目的や用途別に次の3種類があります。

- ① 一時避難場所
- ② 広域避難場所
- ③ 避難所

「一時避難場所」は、外に出てとりあえず様子を見るために集まる場所です。小学校や中学校の校庭、最寄りの公園などが基本ですが、実際には会社の建物の前の路上や駐車スペースに集まることが多いようです。

「広域避難場所」は、地震などによる火災が延焼・拡大して地域全体が危険になったときに避難する場所です。火災の輻射熱から身体を守るため、おおむね10ヘクタール（東京ドーム約2個分）以上の広さが必要で、大規模な公園や団地、大学などが指定されています。

「避難所」は、災害により住宅を失った場合等に一定の期間、避難生活をする場所です。小中学校や公民館などの公共施設が該当します。

比較的起こりやすいトラブルとして、一時避難場所の公園や学校の校庭に行ったが工事中で使えなかった、人が多過ぎて立ち入ることができなかった、という事態も発生しています。

そうした場合に備えて、複数の避難場所を特定しておくことも重要です。

(3) 社内での安全維持と避難行動

まず地震発生時に社内にいた場合ですが、避難する際は、フロアごとに声をかけ合いながら所定の場所に集合するのが原則です。

あらかじめ避難誘導係を決めておけば安心ですが、必要なときに、必要な場所にいるとは限りません。そのため、全社レベルで防災教育や避難訓練を行なって、社員全員に避難時のルールを周知しておくことが大切です。

やむなく1人で避難した場合には、自身の無事を同僚または上司に伝えることなども義務づけておきましょう。

なお、避難場所に集合する際や集合場所で待機しているときの私語や喫煙は、好ましいことではありません。特に喫煙は禁止とすべきです。

また、「余震が起こるたびに、社内にとどまるべきか、外へ逃げるべきか迷った」という人も少なくありません。

1回目の大きな揺れ（本震）がおさまると、次の余震は数分～十数分後にやってきます。できれば、社員全員がヘルメットと非常持出袋を手元に用意し、余震が発生したら直ちに避難行動に移れるように準備して待機したいものです。

建物自体が被災していたり、近くで火災が発生しているときは、早めに外へ避難しなければなりません。この場合、安全が確認されるまで、原則として社内には戻らない方針を採ります。

また、避難する際にエレベーターを使わないことは基本中の基本です。数十階建ての高層ビルの場合、非常階段で降りるのは容易ではありませんから、ビルに火災や倒壊の危険が迫っていない限りは、オフィスにとどまることを選択肢に含めておくといよいでしょう。

地震発生時にエレベーターが緊急停止し、社員や訪問者が閉じ込められる危険もあります。この場合、非常用呼び出しボタンで救助を求める、携帯電話でオフィスや119に電話をして助けを呼ぶなどの対応が考えられます。

しかし、現実問題としてエレベーターの保守サービス会社や消防のレスキュー隊が、すぐに救助に駆けつけてくれるとは限りません。

救助を求めるために頻繁に携帯電話をかけ続けるとバッテリーを消耗するので、間を置いて（体力を消耗しない程度に）エレベーターのドアをノックするといった努力も必要です。

エレベーター閉じ込め事故への対処方法は、社内・社外のエレベーターを問わず同じです。

(4) 屋外にいる場合

屋外を対象とした場合、実に様々なケースが考えられます。

詳細は防災関連のホームページや冊子を参照していただくとして、ここでは「社員」として活動中の最も重要なシーンを中心に説明します。

① 住宅地を訪問・移動中の場合

古い家屋やブロック塀・石塀の倒壊、エアコンの室外機やガーデニング用プランター、屋根瓦などの落下に注意します。路上では電柱や自動販売機も要注意です。

② 街を歩いていた場合

ビルの窓ガラスの飛散、外壁やタイルの剥離、看板等の落下に注意します。鞆などで頭を保護し、できるだけ建物から離れましょう。

繁華街では、電柱や看板、ネオンサインなどの落下や転倒の危険も高まります。人が密集して道路も狭いので要注意です。

③ 沿岸部を訪問中の場合

強い揺れに襲われたら津波に注意しなければなりません。

引き波の有無とは関係なく、できる限り早く堅牢な5階建て以上の建物か、近くに数十メートルレベルの高台があればそこへ避難します。津波を目視で確認してから逃げて間にも合わないの、迅速に行動します。

避難の際、車の使用は避けましょう。

④ 電車・列車に乗車中の場合

強い揺れを感知すると、電車・列車は緊急停車します。座席に座っている場合には、低い姿勢をとって頭部を鞆などで保護します。立っている場合には、手すりやつり革をしっかり握って転倒しないようにします。

停車後は乗務員の指示に従いましょう。

⑤ 地下鉄を利用中の場合

停電になっても1時間程度は非常灯が点灯するので、慌てずに行動します。

線路脇に高压電線が設置されているケースもあるので、勝手に線路に飛び降りるのは非常に危険です。

屋外（外出先）で避難する際は、車ではなく、原則として徒歩で避難します。

大地震が発生すると、車両通行規制がかかったり、迂回する車両で道路が渋滞し、車での移動は困難になるからです。消防・救急活動などにも支

障を来すことになります。

ただし、体力の消耗や事故につながるので、火災などの危険が迫っている場合を除き、夜間に長距離を歩くことは避けましょう。

(5) 訪問先での避難

訪問先でのミーティング中や訪問先を出た直後に大地震に遭遇する可能性もあります。

以下は、そのときの行動パターンの一例です。

- 訪問先を出た直後に地震に遭遇し、一度は避難のために訪問先に戻ろうとしたが、迷惑になると思ったのでやめた
- 訪問先で地震に遭遇したが、長居は先方の迷惑になるので、避難先の当てはなかったが、とりあえず訪問先を後にした

訪問先で地震に遭った場合、先方の迷惑にならないように、早々と帰社または帰宅を選択するケースは少なくないでしょう。

訪問者を迎える側も、混乱のさなか、いつまでも社外の人が自社内にとどまるのは迷惑だと考えるかもしれません。

被災のレベルによって対応は異なりますが、大地震では、基本的に会社は社内にいる訪問者を守る責務があると考えてください。

訪問者の側も、帰宅も帰社もできないような遠方の訪問先にいる場合には、「迷惑がかかるのではないか」といった気遣いや遠慮は無用です。

訪問先で待機しながら、次の行動を決めるための情報をできる限り収集するよう努めることが大切です。

(6) 避難支援が必要な社員への対応

今日では、外国人労働者や障害等のハンディキャップをもつ社員を雇用している企業も少なくないと思われます。

こうした社員が地震等の災害に遭遇した場合、一般の社員よりも不安や心細さ、あるいは戸惑いが大きいということに配慮して支援に当たらなければなりません。

以下は、東南アジアからの労働者3名を雇用していた製造業のケースです。

東日本大震災が発生したとき、工場で働いていた3名は直ちに作業の手を止めて、工場の外に避難しました。その後、余震が断続的に続いたため、3名のうち2名が「地震が怖いので帰国したい」と会社に申し出ました。

他に人材を確保する当てがなかったので、会社側は懸命に彼らを説得して帰国を思いとどまらせたということです。

これは、外国人労働者が片言の日本語を話せて、日常業務の手順さえこなせばよいと考えていた会社側に落ち度があります。災害を想定した緊急時の基本的な行動ルールや手順について、オリエンテーションと避難訓練をしていなかったことが不安を増大させました。

適切に事前の対応がなされていれば、外国人労働者の不安は軽減され、会社に対する信頼も維持されて、地震後も安心して働くことができた可能性が高かったでしょう。

具体的な対応として、緊急時に避難の支援が必要になる外国人労働者やハンディキャップのある社員を雇用している職場では、緊急時の援護者を複数指名しておく必要があります。

また、避難支援に必要な社員と援護者の双方が参加して、オリエンテーションと避難訓練を実施しておくことも欠かせません。

援護者を1名しか指名できない場合、緊急時にその場にいないことも考えられるので、被援護者のほうから周囲に援護を頼み、取り残されることがないようにする必要があります。

以上は社員の場合の対応ですが、災害発生時、訪問者（来客）のなかに高齢者や障害者、外国人旅行者、妊婦など、避難支援が必要な人がいるかもしれません。

こうした人たちへの対応については、各自治体で用意している「災害時要援護者マニュアル」（名称は様々です）などを参照して、事前の情報収集と備えを済ませておく必要があります。

次に紹介するのは、そのごく一例です（訪問者の視点からの記述です）。

① 高齢者の場合

特に持病やハンディキャップがない限りは、一般の社員と同じ方法で避難します。

介助が必要な高齢者の場合は、周囲の手を借りてともに避難します。

② 車椅子を利用している場合

車椅子を利用している場合、まずブレーキをかけます。エレベーターが使えず、階段を経由して階下に避難する場合などは、複数の支援者が必要となります。

③ 視覚に障害がある場合

大声で周囲に自身が視覚障害者であることを告げ、避難を誘導してもらいます。

④ 妊婦の場合

落下物や転倒物からお腹を守るとともに、援護者に頼んで避難を誘導してもらいます。

(7) 非常時持出パッケージの作成と備え

非常時に備えて用意する物は、多くの自治体や防災機関のホームページで公開されている一般的な内容でかまいませんが、携行するものなのでかさ張らないことが大切です。

公共交通機関の途絶により徒歩で移動する場合を考えて、歩きやすい厚底のスニーカーも1足は用意しておきたいものです。

図表3-1は非常時持出パッケージの例です。

安否確認のポイント

安否確認は、災害が発生した際に「利害関係者」が無事であるかどうかを確認したり、出社、帰社、移動の可否を尋ねるための作業です。

(1) 安否確認の多様性

「利害関係者」とは、家族・友人・同僚・顧客・発注先など様々であり、また安否確認先として考慮する対象も多岐にわたっています。

●図表3-1 ●非常時持出パッケージの例

●机の下やロッカーなどに常備しておきたい品目
<input type="checkbox"/> ヘルメット <input type="checkbox"/> 軍手 <input type="checkbox"/> スニーカー1足
●会社として用意しておくべき非常時持出品目 (ザックに収納)
<input type="checkbox"/> 防災マニュアル・BCP <input type="checkbox"/> 緊急連絡リスト(救急機関・社員連絡先) <input type="checkbox"/> 小口現金(交通費・宿泊費) <input type="checkbox"/> 携帯電話・スマートフォン(+バッテリー・充電器) <input type="checkbox"/> 非常食と水 <input type="checkbox"/> メモ用紙・鉛筆・アドレス帳 <input type="checkbox"/> 救急箱 <input type="checkbox"/> 預金通帳・キャッシュカード・印鑑 <input type="checkbox"/> 保険証・免許証のコピー <input type="checkbox"/> ポータブルラジオ(+バッテリー) <input type="checkbox"/> デジタルカメラ(+バッテリー) <input type="checkbox"/> LED懐中電灯(+バッテリー)

そうした安否確認の種類と特徴について考えてみましょう。

① 家族

まず家族ですが、会社から自宅に電話をかけて確認するだけでは済まない可能性があります。

たとえば、子供が幼稚園や保育園に通っている場合、各施設に問い合わせることになります。入院中の家族がいれば病院への確認が必要です。

つまり、家族が地震発生時にどのような活動状況にあるかで、一度ならず確認をしなければならなくなります。

② 社員

社員本人についても、発災時に社員がどこにいる(可能性がある)かによって、安否確認先が複数になります。

たとえば外出・出張中の社員なら、会社からそれほど遠くないエリアにいる場合、国内の遠方に出張中の場合、海外に出張中の場合など様々な状

況が想定されます。社内にいるはずなのに見当たらない、連絡がとれないといったこともしばしば起こります。

多くの場合、会社からの安否確認は、担当者が個別に電話をして行なうことになると思われます。最近では、災害発生の際、社員に対して安否状況などの返信を要求するメッセージを配信する「安否確認システム（またはサービス）」も活用されるようになっていきます。

③ 顧客（販売先）

社内が混乱しているからといって何ら連絡をせずにいると、顧客（販売先）の側では不安や不信感を募らせることになります。

特に災害の影響をほとんど、あるいはまったく受けていない遠方の顧客（販売先）の場合は、こちら（自社）の被災状況がつかめないために大きな温度差が生じかねません。

復旧で社内が混乱するなか、「注文品は予定どおり届くのか」という催促の電話がかかってくるケースもあるでしょう。

このようなとき、どう対応すべきかについては、83～84頁「3ステップによるメッセージの発信」で詳しく説明します。

④ 発注先

発注先については、ちょうど顧客に対する自社とは逆の立場になります。

つまり、自社としては、発注している原材料、製品、商品が予定どおり届くのかを一刻も早く確認したいと考えるはずです。

このとき発注先が被災して出荷できない、出荷が大幅に遅れる、あるいはまったく連絡がつかないということになれば、大幅な生産計画等の見直しを迫られるでしょう。

会社間の安否確認は、このようにシビアな側面があることを念頭に置かなければなりません。

(2) 安否確認の手段

安否確認は、緊急事態に直面したとき最も初期に行なう、きわめて重要なアクションです。

安否確認に限らず、防災対策というものは、「事前の備え」がきちんとできて初めていざという場合に機能します。

以下では、会社として事前に用意しておくべきドキュメントツールと安否確認のための複数の通信手段、その長所と短所を説明します。

① 緊急連絡リスト

緊急連絡リストは2種類あります。

1つは、消防署や救急病院、警察、不動産（ビル管理）会社、セキュリティサービス会社などの外部機関や業者に通報や依頼をするためのリストです。

もう1つは、社内の緊急連絡網です。会社の規模によって複数の階層（経営陣－中間管理層－一般社員）に分けたほうがよいケースもありますが、図表3-2では基本的な（フラットな）タイプを示しました。

② 携行用緊急連絡カード

これは、社員1人ひとりが携行するカード形式の緊急連絡リストです。

会社としての基本的なひな型を用意し、これを全部署に配布した後、部署ごとにカスタマイズして記入させるとよいでしょう。

なお、外出や出張の多い社員については、連絡がとれないときの自発的な行動ルールを社内で決めて、これを本人がカードに記入しておくことも考えられます。

③ 複数の安否確認手段

東日本大震災では、多くの会社（人）が携帯電話による安否確認がスムーズにいかないという現実と直面しました。頼みの綱の携帯電話が通じず、心配や不安感が長引いただけでなく、ビジネス上の判断や意思決定が遅れて、様々な方面に影響が出ました。

どんなに技術が発達しても、その技術を使うユーザーが殺到すれば、道路と同じように回線も“大渋滞”を起こします。

安否確認をスムーズに行なうためには、複数の安否確認手段を用意し、コミュニケーション手段

を分散して使うことが望めます。

商用のツールという意味では、豊富なオプションを使える時代になっていますが、根本的な落とし穴があることに注意しましょう。

それは携帯電話であれ、インターネットを活用したツールであれ、バッテリーが切れたり電気の供給が途絶えたりすると、ただの機械の塊に過ぎなくなるということです。

こうしたツールを使用する際は、電力とパソコン、インターネット回線等を前提とした2次的手段であることを念頭に置き、充電器や発電機などを事前に用意しておく必要があります。

これまでも述べてきたように、具体的な安否確認手段（ツール）としては、以下のものがあります。

- 携帯電話／スマートフォン
- 携帯／スマホのEメール
- 自動安否確認システム
- 加入電話
- 公衆電話
- SNS（TwitterやLINEなど）

- 災害用伝言ダイヤル171（+web171）
- 携帯電話会社別の災害用伝言板
- 郵便はがき（緊急性は低いが相手に連絡する必要性が高い場合）
- 徒歩や自転車（安否確認先が近場の場合）

今回の地震で、手作業による個別の安否確認に手間取ったという経験から、前述の「安否確認システム」を導入する企業が増えているようです。

このようなシステム（サービス）は、社員のパソコンや携帯電話のメールアドレスなどを登録することでサービスが成り立っていますが、緊急時にスムーズに活用するには、次のような点に注意する必要があります。

- 社員の入社・退職に伴う登録メールアドレスのメンテナンスが必要であること
- 全社員から迅速に安否情報を返信してもらえるように、教育と意識づけのための安否確認訓練などを定期的に行なう必要があること

いざの場合に最適な形で安否確認システムを使用できるよう、日頃のメンテナンスを怠らないことが大切です。

●図表3-2●緊急連絡リストと緊急連絡カードの例

氏名（部課）	社長〇〇一郎
携帯電話	…
自宅電話	…
Eメール	…
連絡状況	<input type="checkbox"/> 済 <input type="checkbox"/> 未済

氏名（部課）	〇〇太郎（総務部長）	氏名（部課）	〇〇洋一（専務）
携帯電話	…	携帯電話	…
自宅電話	…	自宅電話	…
Eメール	…	Eメール	…
連絡状況	<input type="checkbox"/> 済 <input type="checkbox"/> 未済	連絡状況	<input type="checkbox"/> 済 <input type="checkbox"/> 未済

氏名（部課）	〇〇二郎（営業部長）	氏名（部課）	〇〇健一（人事部長）
携帯電話	…	携帯電話	…
自宅電話	…	自宅電話	…
Eメール	…	Eメール	…
連絡状況	<input type="checkbox"/> 済 <input type="checkbox"/> 未済	連絡状況	<input type="checkbox"/> 済 <input type="checkbox"/> 未済

緊急連絡カード	
連絡先1	総務部長携帯(000-0000-0000)
連絡先2	営業部長携帯(000-0000-0000)
連絡先3	同僚携帯(000-0000-0000)
警察署	110
消防署	119
救急車	119
指定病院	…
電話会社	…
電力会社	…
ガス会社	…
水道局	…
保険会社	…
ビル・オーナー	…
ビル管理会社	…
警備会社	…

(3) 安否確認の進め方

ここで紹介するのは、(2)で挙げた安否確認手段をどのように組み合わせて活用するかの1つの提案例です（安否確認システムなどの付加価値サービスは割愛しています）。

これが唯一の方法ではありませんから、各種のツールを会社としてどのように活用するのかを検討しておきましょう。

① 携帯電話とメール

携帯電話がつながりにくくなった場合、つながるまで間を置かずに繰り返しかけ直すといった動作は控えましょう。携帯メールを送信して返信を待つ、しばらく時間を置いてからかけ直す、というくらいのゆとりが必要です。

携帯電話会社の「災害用伝言板」が使用可能になったら、早めにこのサービスを運用するようにしましょう。

当然のことですが、バッテリー切れにはくれぐれも注意が必要です。

② 固定電話と公衆電話

携帯電話だけではスムーズなやりとりができない場合、携帯電話から固定電話へ、または会社の固定電話や公衆電話から相手先の固定電話へかける、といった工夫も必要です。

NTTの「災害用伝言ダイヤル171」が使用可能になったら、早めにこのサービスを運用するようにしましょう。

③ SNSの利用

TwitterやLINE、Facebookなどのいわゆるソーシャルメディア（SNS）は、いずれもインターネットに接続できることが前提です。広域災害ではスマホがネットワークにつながりにくくなる事態も考慮しておきましょう。頻繁にSNSでやりとりを繰り返しているとバッテリー切れですぐにスマホが使えなくなることもあります。

また、高齢者その他SNSに慣れ親しんでいない世代や個人もいることをふまえ、自社の従業員を対象とした安否確認手段として有効かどうかを見極めておくことも必要です。SNSは携帯電話

やメールと並ぶ有効なコミュニケーション手段の1つではありますが、必ずしも万能ではないことを心得ておきましょう。

④ 災害用伝言板web171の活用

第一部の「従業員個人と家族を見据えた災害への備え」で紹介した災害用伝言ダイヤル171以外に、インターネット経由で利用できる「web171」というサービスも用意されています。

事前に家族などのメールアドレスを登録（最大10件）しておくことで、災害時にこの伝言板に入力すると、登録者にその情報を一斉に通知してくれます。災害用伝言ダイヤルとも連携しており、音声を変換したり、文字を音声に変換して伝えたりすることも可能です。

詳しくはNTT東日本、NTT西日本のホームページを参照してください。

⑤ 徒歩や自転車

たとえば、週末や夜間に災害が発生して社員の安否がわからないとき、その社員が比較的会社から近い地域に住んでいる場合には、徒歩や自転車で確認に出向くという方法もあります。

訪問したが不在という場合は、会社からの指示等を書いたメモをポスト等に投函しておくようにしましょう。

⑥ 郵便はがき

緊急性の低い利害関係者については、電氣的な通信手段のほとんどすべてが使用できない状況にある先であっても、郵便局と郵便の集配機能が維持されていれば、郵便はがきや手紙で安否を確認することも可能です。

ITに慣れていると、その遅さが気になるところですが、東日本大震災では「電話が使えないために何日経っても安否の連絡（確認）ができない」という現実がありました。

(4) 安否情報の集約と共有

安否確認は発災後、部門ごとに上長が担当者に命じてただちに行なうこともありますし、次項で述べる「対策本部」の活動の一環として行なうこ

●図表3-3 ●安否確認シートのサンプル

報告者名： _____

報告日時： _____

所属部署	氏名	安否状況	所在 1	所在 2（社外・移動中）
		無事・軽傷・重傷・未確認	社内・自宅	
		無事・軽傷・重傷・未確認	社内・自宅	
		無事・軽傷・重傷・未確認	社内・自宅	
		無事・軽傷・重傷・未確認	社内・自宅	
		無事・軽傷・重傷・未確認	社内・自宅	
		無事・軽傷・重傷・未確認	社内・自宅	
		無事・軽傷・重傷・未確認	社内・自宅	
		無事・軽傷・重傷・未確認	社内・自宅	
		無事・軽傷・重傷・未確認	社内・自宅	
		無事・軽傷・重傷・未確認	社内・自宅	

ともあります。どちらが先か、正しいかといったことは問題ではなく、最初の危機的事態が収まったら可能な限り速やかに実行することが必要でしょう。

安否確認を行なう際は、集まってきた安否情報を効率よく集約できるように、あらかじめ「安否確認シート」を作成し、紙にプリントアウトしておくことが大切です（図表3-3のサンプルを参照）。

さらに、この安否情報は情報収集担当者個人が把握しているだけでは無意味なので、ホワイトボードや壁などに掲示し、全員で共有してください。もちろんこうした共有のために掲示する情報は、安否確認にとどまらず、被害状況や復旧の進捗状況、客先や取引先への対応状況など多岐にわたることを覚えておきましょう。

対策本部の設置

「対策本部」とは、会社の事業運営を脅かすような大きな災害が発生したとき、またはそうした災害が発生する恐れがある場合に設置される組織体制や設置場所を指します。

一般には、「災害対策本部」や「地震対策本部」「津波災害対策本部」のように、頭に具体的な名称を冠することが多いのですが、ここでは単に「対策本部」と呼びます。

(1) 企業が設置する対策本部

一般に民間企業で設置する対策本部は、社員の安全、被害の最小化、被災現場の早期復旧を目的として運営されるものです（次頁図表3-4参照）。

対策本部は、機能的には以下のように構成されます。

- 全社統制、指揮命令、意思決定
- 進捗管理とプランニング
- 重要関係先への連絡
- 物資の調達
- 緊急対応や復旧にかかわる予算・経費管理
- 各グループの調整

このような組織的な機能と役割が指定されていないと、一部の社員に過剰な負荷がかかったり、意思決定や指揮命令に混乱が生じたりします。

さらには、そうした混乱が各人の焦りや感情を刺激して、不和や非協力的な態度を生むことにもなりかねません。

会社が被災したときに何よりも重要なことは、使い古された表現ではありますが、「一致団結して」「全社一丸となって」復旧活動に当たることです。どんなに小さな会社であっても、責任意識や役割を明確にするために、対策本部を設置することが望ましいでしょう。

ちなみに、大企業と中小企業の対策本部には異なる特徴があります。

大企業の場合、対策本部の組織は階層的で複雑です。盤石ではありますが、ある意味“組織的に重い”ため、意思疎通（コミュニケーション）や行動がスムーズにいかないという難点も見受けられます。

一方、中小企業の場合は、小規模であるがゆえに指揮命令者つまり社長の目の届く範囲でスタッフが柔軟に動けるというメリットがあります。その反面、投入できる人数やスキルは限られ、各スタッフが複数の役割を受けもつことから、1人当たりの負荷が大きくなりやすいという側面もあります。

(2) 体制と役割を決める

対策本部をどのような役割をもつメンバーで構成するかは会社によって様々ですが、無理なく、素早く柔軟に動けるコンパクトなチームづくりを意識しなければなりません。

「安否確認情報のまとめやすさ」の観点からは、従来の部課単位で構成するのが自然です。

「復旧のしやすさ」の観点からは、重要な業務の復旧、物資の調達、購買や経費処理、顧客対応といった特定の機能を強化した分け方のほうが合理的ともいえます。

一般的には、平時の組織機能のまとまりと復旧機能の合理性を兼ね備えた構成とするのが望ましいでしょう。

以下は、従業員50～100名規模の会社のメンバー構成の例です。

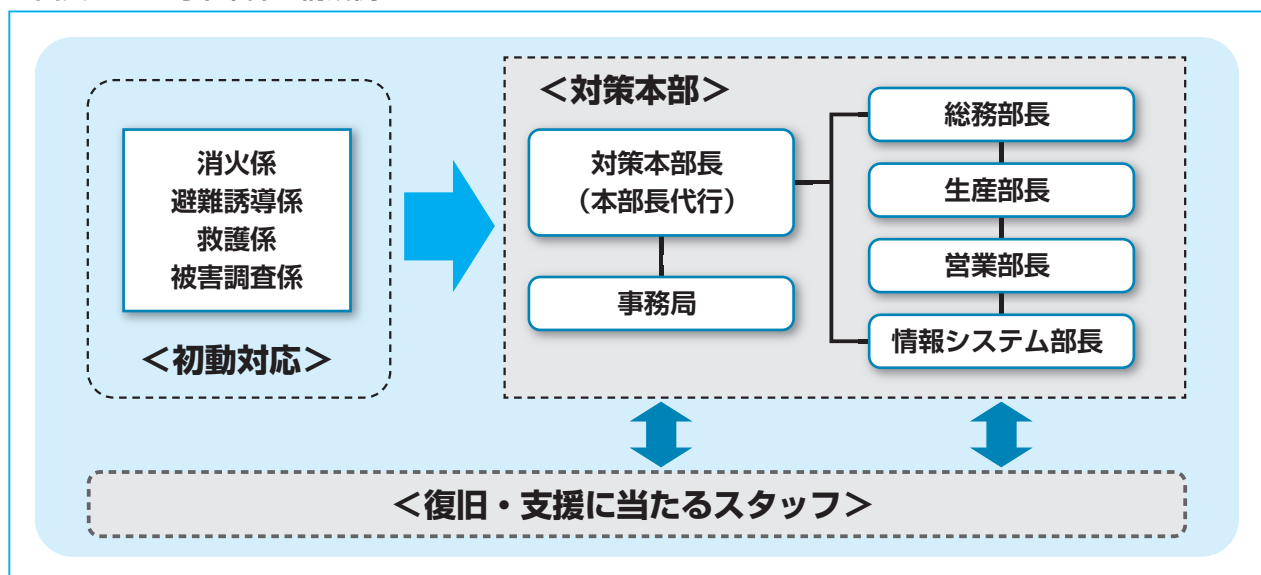
- ・対策本部長…全体の総指揮、重要な意思決定（本部長代行も忘れずに置く）
- ・事務局…対策本部と現場の調整、本部運営（事務・経理等を含む）
- ・総務部長…施設、什器・備品の復旧、スタッフ管理の責任者
- ・生産部長…製造業などの場合は生産ラインの継続と復旧の責任者
- ・営業部長…顧客・取引先対応とクライシスコミュニケーションの責任者
- ・情報システム部長…ITと通信の復旧責任者

(3) 対策本部をいつどこに立ち上げるか

① いつ立ち上げるか

社長や所轄部長のもとには、安否情報とともに被災情報なども必然的に飛び込んできます。2次被害の拡大などで手遅れにならないうちに、拙速を恐れず対策本部を立ち上げます。

●図表3-4 ●対策本部の構成例



どのような状況になったら対策本部を設置するのか、何か指標になる定義を設けておくと、どのタイミングで対策本部を立ち上げたらよいか迷わずに済みます。

たとえば「〇〇の地域で震度6強以上の地震が発生した場合」という定義が考えられます。実際に被災したかどうかには関係なく、ほぼ機械的に立ち上げるわけです。

時間的な要件で忘れてはならないのが、対策本部を「どのくらいの所要時間で立ち上げるのか」をルール化しておくことです。

運営に必要な人員が集まらない、ツールが調達できないといった理由で無為に時間が過ぎていくと、復旧が遅れて様々な面に悪影響が出ます。

たとえば、対策本部を設置するための所要時間を「社内に設置する場合は12時間以内」「社外の代替場所に設置する場合は24時間以内」などとし

ます。この所要時間は、スタッフの移動時間、インフラの可用性（使用できること）、必要な備品やツール類の確保・調達の時間によって多少左右されますが、「いつまでに何を達成するか」という目標時間は、スピードが重視される災害復旧には不可欠の要素です。

② どこに立ち上げるか

対策本部は、一般的には社内の会議室などに設けることが多いといえます。

しかし、会社の建物が被災して立入りができなかったり、建物自体は無事でもインフラ関係が完全に寸断していて社内では何も活動ができなかったりということも考えられます。

そのため、社内に設置する場合と社外の代替場所に設置する場合の2つのケースを想定しておく必要があります。

社内に設置できない場合には、同時被災の恐れのない比較的遠方の支店や営業所、協力会社の会議室などに設置することが考えられます。小規模な会社では、社長や専務の自宅なども設置場所の候補として検討できるでしょう。

(4) 対策本部の運営に必要なツール

対策本部を運営するためには、どのような条件が揃っていればよいのでしょうか。

大地震などでは広域的に停電や通話不能状態が続くため、「いかに情報を継続的に入手するか」が鍵となります。

地震後、会議室に対策本部を設置したものの、まったく情報がとれないため、テレビのある社員食堂に移動して情報を得たという企業もありました。

対策本部の運営に必要なツールには、図表3-5のようなものがあります。

●図表3-5●対策本部の運営ツール

用途・目的	内 訳
基本アイテム	●BCP（+防災マニュアル） ●緊急連絡リスト（救急病院、保守サービス業者ほか） ●社員連絡先リスト、顧客連絡先リストほか ●机・イス（数セット）
情報収集	●携帯電話（+携帯メール）、スマートフォン ●ポータブルラジオ、ポータブルテレビ（+乾電池、充電器） ●ノートパソコン（+インターネット接続） ●電源（発電機など） ●ホワイトボード、付箋、紙、ペン等
ビバーク（寝泊り）	●ランタン（簡易照明）、懐中電灯 ●仮眠スペース ●食糧（最低でも3日分の水と食料） ●毛布、シュラフ（寝袋）

情報収集のツールは、電力や通信事業者（インターネットプロバイダ等も含みます）のサービスに依存するものも多く、ユーザー同士のコミュニケーションスキルなども要求されます。

繰り返しになりますが、対策本部は情報収集ができなければ機能しませんから、最悪の事態に備えてアナログ的なツールも確保しておくことをお勧めします。

乾電池で使えるポータブルラジオやポータブルテレビは、必ず用意しておきたいツールです。ウ

エブニュースやSkype、Facebook、Twitter等の利用は、電源とパソコン、インターネット回線が生きていることを前提とした2次的な手段と考えて準備しましょう。

また、収集した情報を補完的に整理するためのアイテムとして、ホワイトボード、付箋、紙、ペン等があると便利です。

それから、大震災の場合、対策本部のスタッフは何日も会社で寝泊まりすることを覚悟しておかなくてはなりません。

泊まり込む場合に備えて、仮眠スペースと食糧（最低でも3日分の水と食料）、そして毛布かシュラフ（寝袋）を確保しましょう。

さらに、発災当日は帰宅困難者が出る可能性がありますから、帰宅困難者が1～2晩は社内で過ごせる非常用備蓄品（食糧・救急箱、緊急保護シート等）も欠かせません。

(5) コアメンバーが不在の場合

緊急事態が発生したとき、必ずしも指揮命令を仰ぐ社長や対策本部のメンバー（コアメンバー）が社内にいるとは限りません。

コアメンバーが不在であっても、発災直後の身の安全の確保、避難、そして安否確認など、最低限のことはその場にいる社員レベルで行なわなければなりません。一般社員だけでも安否確認を進められるよう、全社員の固定電話・携帯電話の番号、メールアドレスがわかるようにしておくことが大切です。

安否確認が済んだら、次のステップとして、コアメンバーが不在であっても、社内の安全な場所に「仮の対策本部」を設置します。停電していない場合、情報収集の観点からは、テレビのある場所（食堂など）がよいでしょう。

対策本部の運営に必要なツールや備えは、前述(4)を参照してください。

(6) 2つの遠隔拠点で対策本部を立ち上げる場合

東日本大震災では、遠隔地の拠点と連絡がとれ

ず、状況の把握や指揮命令が円滑に進まないために、復旧に手間取った企業が多数みられました。

たとえば、東京本社と仙台支社の例を考えてみましょう。大地震の発生後、東京本社では「東北地方で巨大地震発生」の情報を入手し、直ちに対策本部を立ち上げます。しかし仙台支社とは固定電話、携帯電話ともにまったく通じず、状況が把握できないため、打つ手がない状態です。

つまり、情報（通信）の寸断により指揮命令ができないという状況です。

このような場合、当然のことですが、東京本社が仙台支社の対策本部機能まで行使（代行）するのは現実的ではありません。現地の情報を得られなければ、時間が過ぎるばかりで、何ら有効な手を打つことができないからです。

そこで、東京本社と同時に、被災した仙台支社にも現地対策本部を立ち上げて、ある程度は現地の判断で自律的に動けるようなルールを設けておく必要があります。

「ある程度」とは、本社の重要な意思決定を必要としない、支社としての基本的なサバイバル要件のことです。

具体的には、

- 支社で社員同士の安否確認を行ない、本社と連絡がつくまで、あるいは本社から支援スタッフが来るまでの数日間を無事に乗り切ること
 - 2次被害の拡大を防止すること
- などを目的とした基本的なルールを作成しておくことが大切です（図表3-6参照）。

情報収集の進め方

対策本部の設置の準備と並行して、または設置後直ちに、対策本部の担当者は情報収集に当たらなければなりません。

(1) どのような情報を収集するのか

平時から「緊急時にはどのような情報を収集すべきか」について優先順位や必要項目を決めてお

かないと、無用な情報収集に時間をとられたり、後になってから「こういう情報があれば手遅れにならずに済んだのに……」と悔いを残すこともあるので注意が必要です。

緊急時に収集すべき情報には、次のようなものがあります。

- 安否確認情報
- インフラ・交通機関の情報
- 自社の被災情報
- 取引先の安否・被災情報

こうした情報を「いつ収集するのか」という視点もきわめて重要です。

緊急性の度合いによって、その後の行動方針が違ってくるケースがあるからです。

たとえば、東京本社で被災地にある工場の様子を知りたいという場合を考えてみます。

通信手段が途絶えて、まったく状況が把握できない事態に対しては、「工場から連絡が入るのを

待つべき」とするのか、「一刻も早く被災状況を確認すべき」とするのかで、行動方針は2つに分かれるでしょう。

前者の場合は、携帯電話や固定電話その他の通信手段で、工場から連絡が入るのを対策本部で待つことになります。

一方、後者の場合には、あらゆる移動手段を駆使して（場合によってはある程度危険を冒してでも）、少しでも早く本社から工場の様子を見に行くということになります。

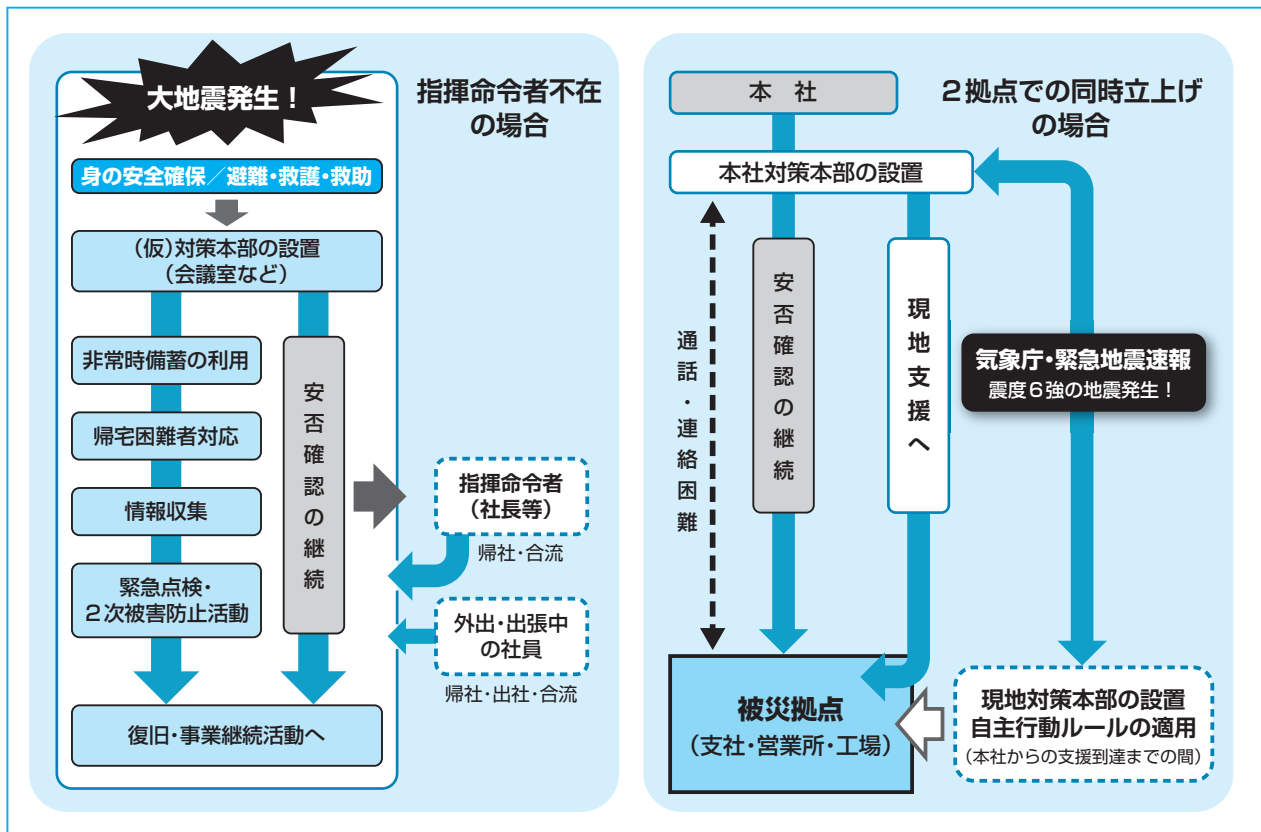
(2) 収集する情報の種類と方法

収集の緊急性が高い情報は、業種や会社の規模、さらには経営層の方針（どこに経営層の関心が集中するのか）によっても異なりますが、一般的な考え方としては次の①～④のとおりです。

① 安否確認情報

東日本大震災では、当初、安否確認はせいぜい

●図表3-6 ●対策本部立上げの2つのケース



数十分で終わると思い込んでいた人もいたようですが、実際には安否確認がおおむね完了するまで1日から3日程度を費やしています。

安否確認に時間がかかった直接的な理由は、「携帯電話のつながりにくさ」にありました。

しかし、根本的な原因は、非常事態に直面したときのルールがなく、混乱を招いたためではなかったかと考えられます。

安否確認における混乱を避けるためにも、あらかじめ緊急連絡網を整備し、複数の通信手段を備えておくことが大切です。

② インフラ・交通機関の情報

東日本大震災で大きなダメージを受けなかった地域では、電気などのインフラの寸断は回避され、インターネットも通常どおり使用できたため、インフラ・交通機関に関する情報の収集にさほど支障は生じませんでした。

しかし、今後の災害対策を積極的に考えるならば、電気・水道・ガス等のライフラインの寸断や公共交通機関網の被災は、かなりの確率で起こり得ることとして想定しておく必要があります。

また、会社の周囲の状況を把握するため、徒歩・自転車・オートバイを利用した偵察係を派遣することも考えておきましょう。

③ 自社の被災情報

被災後は、できる限り早い段階で自社がどの程度ダメージを受けたかを確認する必要があります。ただし、室内や建物自体が壊滅的な状況である場合には、余震等の危険もあってすぐには確認できないかもしれません。

いずれにしても、それぞれの状況に応じた機敏な判断と次のアクションが求められます。

また、本社から遠く離れた支店や工場が被災した場合には、連絡手段がないためにしばらく情報を収集できなくなるという可能性もあります。

この場合、被災地の側から状況を災害用伝言板やメールで伝えるとともに、自主的な2次被害防止策を実行します。

ただし、これはあくまで本社から支援スタッフ

が到着するまでの暫定的な行動方針であることを忘れてはなりません。

④ 取引先の安否・被災情報

重要な部品・製品・商品の仕入先（発注先）が被災した場合、すぐにでも電話をして納期等の確認をしたいところです。

しかし、相手先の社内が復旧で混乱するさなか、ビジネスライクな電話をするのは気が引ける、という人も少なくないでしょう。

このような取引先が被災して連絡がとれない事態に備えて、前もって取引先との間で緊急時の対応方針について覚書（名称は問いません）を交わしておくことが望ましいといえます。覚書があることによって、少なくとも相手先の対応状況を予測することができ、無用な不安や不信感を募らせずに済むからです。

ただし、これもあくまで取引先と連絡がつくまでの暫定的な方針です。単なる待ちの姿勢であってはなりません。

緊急点検の進め方

情報収集とあわせて、2次被害防止のための社内の緊急点検も対策本部の重要な役割です。

緊急点検を速やかに行ない、被災情報を合理的に収集するために、第一に必要なのが「緊急点検リスト」（図表3-7）の作成です。

(1) 緊急点検の方法

余震に注意してエレベーターの閉じ込め事故、使用不能、セキュリティシステムの停止等を素早く点検します。

主要な装置の電源を切る、余震に備えてサーバーをしっかりと固定する、棚を横置きにするといった応急措置も必要です。

(2) 主な緊急点検箇所

あらかじめ作成しておいた緊急点検リストに基づいて、速やかに点検を行ないます。

以下の①～⑦では、主にオフィス系の施設や設備の緊急点検箇所を対象に説明していますが、重要な項目については一部、工場系の設備の緊急点検にも触れています。

順不同ですから、自社の優先順位に沿って手順を決めるとともに、会社固有（業種や業務固有ともいえます）の点検箇所も検討し、必要に応じて追加してください。

① エレベーターの閉じ込め事故

想定を超えた大地震に対してエレベーターのレスキュー機能や救済手順がどこまで有効なのかは、十分に検証されていません。

エレベーター内に閉じ込められている人がいないか、ドアをロックする音が聞こえないかを最寄りの上下階も含めて確認します。

テナントビルなどでは、管理会社のスタッフが

対応に当たることが多いでしょう。

② セキュリティシステムの停止等

防犯用のドアロック機能や認証機能などのセキュリティシステムが停電や地震の衝撃で機能を停止した場合、ドアの開閉は手動になるのかどうかなどについて、事前に各サービス会社に問い合わせさせておきましょう。

その結果をふまえて、点検方法や防犯対応の強化を検討します。

③ サーバー室

重要な業務処理用サーバーやその周辺装置は、ひとまとまりとして1か所（サーバー室）に置かれているケースが大半です。

サーバー室では、サーバーの転倒によるハードディスクの損傷や、停電で冷却できないことによる稼動不能といった問題が発生します。

●図表3-7●緊急点検リスト

区分	資源の種類	異常なし	異常あり	「異常あり」の内訳	影響レベル
人員	経営者・スタッフ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ケガ・その他〔 〕	
ライフライン	電気	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	停電・漏電・その他〔 〕	
	電話回線	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	回線中断・通話不能・その他〔 〕	
	水道	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	水漏れ・供給停止・その他〔 〕	
	ガス	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ガス漏れ・供給停止・その他〔 〕	
建物・設備	壁・天井・床	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ひび割れ・変形・その他〔 〕	
	窓ガラス・扉	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	落下・破砕・変形・その他〔 〕	
	看板類	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	落下・破砕・変形・その他〔 〕	
	(エレベーター)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	停止・ドアが開かない・その他〔 〕	
I T	パソコン	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	破損・動作異常・その他〔 〕	
	周辺機器	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	破損・動作異常・その他〔 〕	
	LAN・インターネット	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	回線切断・接続不能・その他〔 〕	
	データ・ファイル	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	破損・アクセス不可・その他〔 〕	
器具・備品	机・イス	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	破損・その他〔 〕	
	照明器具	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	破損・点灯しない・その他〔 〕	
	電話機・ファクシミリ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	破損・通信不能・その他〔 〕	
	コピー機	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	破損・動作異常・その他〔 〕	
	ラック・棚	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	転倒・破損・その他〔 〕	
業務用品目	商品・製品・材料	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	破損・傷・その他〔 〕	
	()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

■影響レベル

A	業務に支障なし
B	業務に影響はあるが、手作業や他のスタッフとの連携で対応可能
C	業務続行は困難（その資源が関与する部分の業務は続行できない）

④ 室内の主要個所

オフィス内については、次のような項目をチェックしましょう。

- 窓ガラスやガラス戸のガラスの飛散
- 照明器具のぶら下がりや落下
- 本棚や収納ケースの転倒
- 重量のあるファイルキャビネットやロッカーの位置ずれや転倒
- パソコンやOA機器の移動や破損
- 給湯室の器具の故障・破損

また、大地震などではスプリンクラーの誤作動により被害が出た事例があるので、パソコンやサーバーの置き場所には要注意です。

⑤ 施設内

テナントビルなどでは管理会社や不動産会社の範囲となりますが、主な確認項目としては次のようなものがあります。

- 電気室（破損や漏電、浸水等による機能停止）
- シャッターの開閉（シャッターが開かないために入出できないケースもある）
- 地下駐車場の水漏れや液状化による浸水
- 屋上の飲料水タンクの破損
- 冷却塔（クーリングタワー）の破損等による大量の漏水等の有無

⑥ 製造・加工設備をもつ工場などの場合

「製造装置群は1階に置いてあり重量もあるので、めったなことでは地震の振動で位置ずれや転倒は起こらないだろう」と考える工場関係者は少なくありません。

しかし東日本大震災では、多くの工場が被災する結果となりました。

製造装置、ボール盤などの加工装置、ローラーコンベア、部品棚、コンプレッサー、台車など主要な機械装置・備品類については、リストを作成して確認しましょう。

⑦ 周囲の状況

被災状況の確認は、室内（社屋の中）だけでは不十分です。建物の敷地内についてはその管理部署が、敷地を出た外の状況については担当者を決

めて状況を確認しましょう。

具体的には、次のような事項について目視でおおよその状況を確認します。

- 近隣ビルや住宅の火災発生の有無
- 会社周辺の地割れや液状化
- 浸水（水道管の破裂等）
- ガスその他の異臭の有無
- 近隣建物の倒壊や高架からの車両その他の重量物や危険物の落下
- 主要道路の通行可否

帰宅困難者への対応

大災害が発生すると、広域的に公共交通機関や道路が寸断して使用できなくなります。このとき帰宅困難に陥った人々は、「帰宅困難者」「帰宅難民」と呼ばれています。

大都市になればなるほど帰宅困難者は大量に発生し、様々な問題を引き起こすことが東日本大震災では明らかとなりました。

(1) 帰宅困難者発生時の問題

以下は、東日本大震災の当日、主に東京都心部でみられた帰宅困難者の発生に伴う問題点です。

① 街や主要道路が人で大混雑

地震発生当日の夕方から、家族の安否を心配する社員は自発的に帰宅の途につき、社内に非常時の備え（食糧や仮眠用の毛布など）のない企業などは社員に帰宅を促す形で、膨大な数の人々が街に放出されました。

② コンビニエンスストア等の食糧の枯渇

地震発生当日は、会社に1晩泊まり込むことを決めた人も少なくありません。

会社が十分な食糧を備蓄していたケースは稀で、コンビニエンスストアやファストフード店、居酒屋などはすぐに人で満杯になり、商品や食材等が底をつく事態も多く発生しました。

③ バス・タクシーの行列

鉄道の運行停止で帰宅できない遠距離通勤者が、

少しでも早く帰れて疲労の少ない代替交通手段として選んだのがバスやタクシーでした。

しかし、大行列で乗車できない、乗車できても渋滞で目的地に到着する時間がまったく読めない、という状況が続きました。

また、幹線道路や首都高速では部分的に車線規制が行なわれたため、大量の車両が主要道から生活道路にまで流れ込みました。

④ 迷子・部外者の立入り

日が暮れてからなじみのない街や通りを歩いたために道に迷った人、寒さと疲労のため通りすがりのビルに立ち入って休憩する人など、災害時特有の難民的行動があちこちでみられました。

地震発生当日から翌日における東京都心部は、幸いにも都市機能や交通網の物理的な破壊や大規模な停電が起らず、大地震のわりにその影響は比較的軽かったといえます。

しかし、もし震度7クラスの巨大地震が起り、雪や雨が降っていたり周囲で大規模な火災が発生した場合、あるいは台風のさなかであった場合には、事態はきわめて深刻です。

大混雑や大渋滞に加え、余震によるケガ、パニック、行き倒れ、交通事故、(冬場の)低体温症などにより多数の死傷者が発生する事態も十分にあり得ます。

(2) 帰宅困難状況を軽減するために

① 会社としての対応

帰宅困難への対応は、帰宅が困難になった時点で、「社員がどのような状況に置かれていたか」によっていくつかのパターンに分かれます。

まず家族の安否が確認できた社内にいる社員については、しばらく待機するか、翌日まで待つから帰宅してもらうことを検討します。これには、帰宅時間に時差を設けることで路上の大混雑を緩和する目的もあります。

外出中の社員については、出先(訪問先)や最寄りの支店、営業所などで一時待機し、時間や天候を考慮して、ある程度安全と判断した時点で会

社または自宅のどちらか近いほうに戻るといった判断が必要です。

会社への訪問者(顧客や利用者)も、社員と同じように帰宅困難に陥る可能性があります。

この場合の対応は、オフィスにいる社員の場合と同じです。どんなに社内が被災で混乱していても、社外の人であるという理由で対応をおろそかにしたり、帰社・帰宅を促すようなことがあってはなりません。

なお、帰宅困難に陥ると同時に、携帯電話やメールも使えなくなる可能性があります。帰宅困難時の判断と行動は、あらかじめ防災計画やBCPに記載しておき、万一の際にも自発的に動ける仕組みを整えておく必要があります。

② 会社としての備蓄

帰宅困難に陥った社員や訪問者に仮眠をとらせるためのスペースのほか、食糧、毛布(または寝袋や緊急保護シート等)を一定数量確保しておくことが必要です。

帰宅困難者用には、1~2晩を社内で過ごせる分量を備蓄しておきます。訪問者(少数の場合)については、対策本部スタッフの緊急泊まり込みに備蓄した食料品と水を配分することで対応することが可能です。

食糧以外では、懐中電灯、救急箱、災害用トイレ等も必需品です。

③ 個人としての備え

社員個人が備えておくべき具体的な品目は53頁図表3-1を参照してください。

なお、外で携行できる基本的な情報収集ツールは携帯電話やスマートフォンですが、バッテリーを切らさないための工夫(予備のバッテリーや充電器の準備等)が必要です。

緊急時には不安が高まるため、絶えず携帯の画面で情報と接していただくものですが、頻度を決めて使用することが大切です。

オーソドックスなポータブルラジオなども十分頼りになる情報収集ツールです。

会社が帰宅困難者を適切にサポートするために

は、大前提として「会社の建物が被災しないこと」が基本要件となります。

壁や天井の部分的な剥落程度ならまだしも、建物自体が倒壊したり、倒壊は免れても危険で立入りができないといった状況では、復旧活動もままなりません。しっかりと事前対策を講じておきましょう。

(3) 帰宅を余儀なくされた場合

会社の建物が無事である限り、日没以降に社員を帰宅させるのはお勧めできません。

夜間は、大災害では停電により街中が真っ暗で、明りは道路の車のライトだけとなります。余震もたびたび発生しますから、地震の場合は何時間もかけて帰宅するのは危険です。

どうしても当日中に帰宅しなければならない場合には、以下の点に留意しましょう。

① なるべくグループで行動する

できる限り同じ方面へ向かう社員同士でグループをつくって帰宅します。これは徒歩であっても車を使用する場合であっても同じです。

ただし、多くの企業（社員）が一斉に同じ行動をすると大渋滞になるため、Aグループは夕方5時、Bグループは6時というように帰宅時間を分散することも考えます。グループでの行動は、精神的な支えになると同時に、防犯や体調不良の社員が出た場合の対応の面でも有利です。

単独で帰宅せざるを得ない社員は、同じ方面へ向けて歩く人がいたら、男性は男性同士、女性は女性同士で声をかけ合うなど、なるべくまとまって行動するようにします。

途中で避難施設などを見かけたら、無理をせず夜が明けるまでそこで待機するなど、状況に応じた判断・行動が求められます。

② 帰宅支援マップの有効性と問題点

帰宅支援マップは、徒歩で帰宅する際の心強い味方ですが、記載情報の活用については“過度に当てにしない”ことが必要です。

たとえば、コンビニエンスストアなどは「帰宅

支援ステーション」という位置づけになっていて、水やトイレを提供するものとされています。公園のマークがあれば、水を飲んだり、トイレ等利用できると考えるのは当然でしょう。

しかし巨大地震が起これば、インフラをはじめ多くの都市機能が一斉に寸断する可能性があり、マップに記載の場所に行けばいつでも利用できるというわけにはいきません。

また、ある程度土地勘があると自負している場所であっても、建物の倒壊や道路の陥没、火災等があると、まったく異なった風景に見えることも稀ではありません。

③ ルートをしっかりと見極める

②とも関連しますが、天候が悪かったり、建物や鉄塔、高架の倒壊、車の大渋滞などで道路の見通しがきかない場所では、見当違いの方向へ行ってしまうことがあります。目的のルート自体が寸断されている場合もあるため、ルートの見極めが重要となります。

また、地図上には表示されない急坂や崖の段差などもあるため、実際に行ってみたらわずかな距離を歩くのにも難儀したり、大きく迂回しなければならないこともあります。

たとえ地理を熟知していても、繁華街は迂回するほうが賢明でしょう。

繁華街は、災害時には想定をはるかに超えた大混雑になり、ひとたび群衆の波にのまれてしまうと、何時間も身動きがとれなくなる可能性があるからです。



ここで紹介した一連のルール・手順・体制は、1次被害の最小化と早期復旧の態勢を整えるための重要なアクションプランですが、災害対応はこの初期のアクションだけで完結するわけではありません。

危険が依然として残っていたり、事業の再開を阻害する要因が居座り続けるようなら、さらなるステップが必要でしょう。それが次の第4部で述べる戦略的な復旧活動です。