

災害への危機管理 (1)

— 阪神・淡路大震災の経験を生かして

東京経済大学 (元関西学院) 青木 加奈子

はじめに

阪神・淡路大震災から、この1月17日で9年が経過した。ほとんどの人が「ここに地震はない」と信じていた地域で発生した大地震は、人々の生命や生活、企業活動に大きな被害をもたらしたが、学校という組織に与えた影響も甚大であった。

各地で大きな地震が発生する可能性が大であるという。「東海地震対策大綱」に続いて、昨年12月には、「東南海・南海地震対策大綱」が決定された。こうした対策指定地域外でも大きな地震が起きる可能性はある。地震に対する「備え」とはいうが、何が必要かという具体的なイメージを抱けるだろうか。地震に限らない。自然災害がもたらす「リスク」とは何か—それがわからないままでは、対策も訓練も有効なものとはならないだろう。

現在、学校という組織においても、経営管理の観点から、戦略的なリスクマネジメントが求められている。その対象には、事故や不祥事等と並んで災害時の備えも含まれるが、それが十分に機能するかをチェックする場合は、「本番」しかない。しかも、機能しないという結果は許されない。本稿では、地震や台風といった発生自体を防ぐことのできない自然災害が、組織の危機(リスク)に発展しないようにするために、筆者が震災当時勤務していた兵庫県

西宮市の関西学院の経験を紹介することで、「備える」ということのポイントを考えていきたい。

防ぎきれずに発生してしまったリスクに的確に対応するためには、対応する「しくみ」を整えたいうえで、どんなことが起こるのかをできる限り多く想像し、状況を想定した訓練を行うことが大切であるのはいうまでもない。しかし、「思いもよらぬ」という言葉が端的に示すように、知らないことを想像することは非常に難しい。

何が起こったか(起こりうるのか)を知って、同じ状況が自分の身に起こったらどうするかを思い浮かべていただきたい。

状況設定を変えながらシミュレーションを行うことで、イメージはだんだん具体的になっていくだろう。「災害が起きたら」だけではなく、「災害が起きてどんな状況になったら」どうするかという「備え」が必要なのである。

震災後の9年間で、社会の状況は大きく変化した。一部の人たちのものであった携帯電話やインターネットは、今では「必需品」のように浸透している。震災時に最大の課題の一つであった通信手段の確保も、現在では、そのままの状況が再現されると考えなくてもよいのかもしれない。しかし、携帯電話も、新年を迎える時間帯に通話やメールが規制されたり、

大きなコンサートの会場付近でつながりにくくなったりする。また、停電下で携帯電話の充電やパソコンの使用が可能かを考えれば、9年間の変化が帳消しになってしまう事態も起こらないとは言い切れない。阪神・淡路大震災という、「備え」が全くなかった状況で受けた被害とその対応を追体験しておくことは、異なる環境にあっても十分役に立つと考える。

関西学院は、震災から1年後に報告書『激震—そのとき大学人は—阪神・淡路大震災 関西学院報告書』（阪神・淡路大震災関西学院報告書編集委員会編集、学校法人関西学院発行、日本経済評論社刊、1996年2月17日）を発行した。

本稿は、この報告書の記録に基づいているが、筆者が抱いた感想と混在している部分もあることをお断りしておきたい。なお、記憶が曖昧になっていることもあるので、筆者が震災時に感じたこと等については、筆者が関西学院に勤務する以前に勤めていた早稲田大学の職員組合に寄せた手記を参考にした。

1. 災害への危機管理とは

(1) 危機管理を考える3つの視点

大きな自然災害に対する備えを考える視点として、

○最小限の被害

○的確な初期対応

○迅速かつ着実な復旧

の3点を挙げたい。関西学院の報告書には、鳥越皓之副学長（当時）の「大学の危機管理について」という講演（1995年4月21日京滋地区私立大学学長懇談会）の要旨が掲載されている。そのなかで鳥越副学長は、

① 意思決定をどうするか

② マスコミ対策

③ 教職員対策

④ 学生対策

の4つのポイントを挙げておられる。

この4つのポイントは、上記3点のなかでは2点目にとくに関係すると思われるが、被害をできる限り小さく抑えることができれば、初期対応の対象を絞ることができ、よりの確な対応が可能となる。また、教職員対策や学生対策のなかには時間のかかることが多いことを考えれば、どうすれば復旧（原状回復）を素早く、しかも無理なく遂行することができるかという観点からの備えは欠かせないだろう。

(2) 最小限の被害

いうまでもないことであるが、学校という組織にとって、構成員の生命と安全を確保することは最優先の責務である。また、復旧経費をできる限り抑えるためにも、前例となる災害で、どんな原因でどのような被害が発生したのかを知ることは役に立つだろう。

物理的な被害を最小限に抑える対策づくりは、過去の他組織の経験を最も活かせる分野である。

(3) 的確な初期対応

初期対応とは、何が必要かを判断し、優先順位をつけ、決定し、伝えるとともに実行することである。そのためには、緊急時の意思決定方法があらかじめ定められ、必要が生じたときに速やかにプロセスの移行と権限の委譲が行われること、そして必要な情報の発信と収集が遅滞なく行われることが、「しくみ」として

整備されていることが必要である。

しくみとして整備するというのは、どのような場合に適用し、どのような状況になったらそれを解除するかを含めた規程を整えることであり、同時に、個人の資質に頼ることなく、誰がその立場にあっても同じ結果が得られる条件を整えておくということである。

(4) 迅速かつ着実な復旧

いわゆる「人、もの、金」につながるものがらである。しかし、単に数量にかかわる問題ではない。復旧作業にあたるのは、被害を受けた人自身である。災害、そして被害の規模が大きければ大きいほど、人々の負担は増し、復旧に要する時間も費用も大きくなる。復旧できないものもある。そして、復旧はゴールではない。一刻も早い復旧に努めつつ、日常に戻った後を視野に入れた持続可能な歩みが可能となるようにするには、どのような環境整備が必要かを考えたい。

2. 被害を最小限に抑えるために

—どこで、なにがきっかけとなって被害が生じたか

関西学院のある兵庫県西宮市上ヶ原は、震度7の激震地であった。キャンパス内に倒壊した建物はなかったが、周辺の住宅の被害はひどく、犠牲となった関西学院大学の学生15人の多くは大学周辺の下宿で亡くなった。

震災当日、午前10時20分に出勤者全員(18人)を集めて現況報告の会合が開かれた。

この会合は、全学連絡会という名称がつけられ、これ以降、1月24日に災害対策本部が発足するまで、毎日2回全部署からの出席者に

より開催された。報告書にはその記録が転載されているが、第1回の全学連絡会で報告された学内の被害は、薬品の化学反応が原因と見られる理学部研究室の火災、一部建物の亀裂と停電、グラウンド地下の受水槽損壊による全館断水であった。

筆者が当日の午後職場に入ったとき、室内は、ガラス戸の入ったスチール書架が倒れてガラスが粉々に砕け散っていた。床には書類が散乱し、天井からはサーキュレーターが半分はずれてぶら下がっていた。その日は、出勤しても何もせず、確認だけして帰った部署が多かったようであるが、たとえば特定の書類を出せと言われても、すぐに探し当てられるかどうかわからない状況であった。足の踏み場もないという言葉そのまま、机などにつかまってバランスをとりながら、倒れたキャビネットやファイル類の上を歩かなければ、部屋の奥まで行けなかった。

ある程度広さのある事務室は、それでも入口のスペースが確保されていたため、ドアを開けて入室することができた。しかし、狭い事務室や研究室そして倉庫では、入口付近にまで置かれた書架などが倒れて、ドアを開けることができず、何の損傷も受けていないドアを壊さなければならぬ部屋もあった。内開きは衝突事故を避けるために必要な措置であるが、什器が転倒しても出入りに差し支えないようにするためには、室内の配置やドアの開閉方式の工夫が必要である。脱出や救出といった安全上の理由だけではなく、必要なものを取り出す、不要な労力や出費を減らす、という点からも看過できないように思われる。また、学生部学生課の項に、次のような記述がある。

「上ヶ原四番町の下宿倒壊で、学生が下敷きになっているという情報が入り、課長はたまたまその場に居合わせた他部課の職員3人とともに救助に向かった。しかし現場は機材なしでは到底手に負える状況ではなく、本学の建築を請け負っている工務店へ救出を依頼した。」

もちろん、家屋の倒壊現場は、素人が個人で扱える道具ではどうにもならないことも多い。しかし、できることはすべてできるようにするために、一人ないし数人で持ち運べ扱える道具や機材をすぐに取り出せるようにしておくことは必要だろう。

全学連絡会での被害状況報告記録にはない

が、関西学院付近一帯は、1か月以上にわたってガスが不通であった。公設の避難所(小中学校や市立体育館)に入れなかった学生や周辺住民を受け入れるために、地震翌日から学生会館を開放して設けた避難所では、西宮市・神戸市と隣接する三田市内にある関西学院の施設から運んだプロパンガスが、大学生協による食事の提供に大変役に立った。

受水槽の破損で使えなかった水道も井戸に切り替えて地震発生から3日後に復旧、周辺住民にも提供された。ガスや水道に比べ電気の復旧は早かったが、ライフライン確保のための代替手段の検討は欠かせないだろう。

＜参考資料＞専任事務職員(237人)の出勤状況

1/17 (火)	1/18 (水)	1/19 (木)	1/20 (金)	1/21 (土)	1/23 (月)	1/24 (火)	1/25 (水)	1/26 (木)	1/27 (金)	1/28 (土)	1/30 (月)	1/31 (火)
82人	126	147	164	148	205	211	214	212	213	176	230	229
34.5%	53.1	62.0	69.1	62.4	86.4	89.0	90.2	89.4	89.8	74.2	97.0	96.6

『阪神・淡路大震災 関西学院報告書』より転載

◇新刊書籍のご案内◇

公認会計士 山口善久 著

※こちらの書籍は直接販売のみとなります。
学校法人経理研究会へお申込み下さい。

『消費税の実務』

発行：学校法人経理研究会 B5版約210頁 定価；本体 2,500円(送料別)
会員価税込 2,100円(送料別)

＜目次＞

- 第1章 消費税創設の趣旨
- 第2章 消費税計算の概要
- 第3章 売上げに係る消費税額
- 第4章 免税事業者
- 第5章 仕入れに係る消費税額の控除
- 第6章 簡易課税制度
- 第7章 特定収入がある場合の仕入れに係る消費税額の控除の特例
- 第8章 限界控除制度
- 第9章 課税期間
- 第10章 課税時期

- 第11章 帳簿の備付け等
- 第12章 会計処理
- 第13章 申告・納付・還付
- 第14章 経理課員は何をしなければならないか

※特典：検索可能データベース版「消費税の実務」がダウンロードできるアクセス・キーワード付き

お申込先：学校法人経理研究会事務局
Fax 03(3239)7904
E-mail gaku@keiriken.net

災害への危機管理 (2)

— 阪神・淡路大震災の経験を生かして

東京経済大学 (元関西学院)

青木 加奈子

3. 初期対応を的確に行うために

— 何が求められ、何でつまずいたか

(1) 初期対応とは

阪神・淡路大震災で地震発生後まず対応を迫られたことは、各種の意思決定と構成員の安否確認、執務環境の回復そして通信手段の確保であった。地震が起きた1月17日は、成人の日が日曜日で月曜日が振替休日となった連休明け。関西学院大学にとっては、翌日が入試志願票の締切、また、秋学期の授業期間中、次年度予算編成中という時期であった。2月1日からの入試を実施できるのか、授業や定期試験はどうするのか、住まいを失った学生をどうするのか。学内で動いていることすべてに新たな意思決定が必要であった。

当日明るくなってすぐに副学長が出校、その判断により正門に当日休講の掲示を出している。理事長も、自転車で駆けつけて学内を巡回。学長は、東京出張中で不在であった(出張を中止しすぐに飛行機で帰阪したものの、空港から、通常ならば車で数十分の距離である宝塚市の自宅までの交通手段がなく、帰宅は翌18日の未明になった)。

震災当時、関西学院(大学)には、不測事態に対する規程としては「防火管理規程」と「定期試験期間中における不測事態への対応」の2つしかなかった。通常の会議体が開催不能

の状態、1月20日に緊急時の組織図案が示され、前回述べた全学連絡会等での検討を経て、23日に「災害対策本部」の設置が決定。翌24日に全学連絡会から災害対策本部に権限が移行された。

(2) しくみ(体制)の整備

どの組織にも緊急時の意思決定体制や権限の順位、責任の所在等を定めた規程があるだろう。だが、その規程が適用される事態となった場合に、組織の運営や業務の遂行が円滑に進むかは、移行されたプロセスにしたがって速やかに意思決定や権限委譲が行われるかにかかっている。「災害対策本部」等の名称をもつ緊急時の組織は、迅速な決定が可能な構成になっているだろうか。通常時の会議体を寄せ集め、単に成立要件を緩和しただけということはないだろうか。たとえば、災害対策本部組織をスリムにするために、高位のレベルであっても通常時の権限をいくつかのグループに統合し、集められた権限を代表する1人が災害対策本部を構成するというやりかたはどうだろうか。権限の単位が大きければ調整がしやすいばかりでなく、柔軟な対応が可能となる。また、会議の出席者を「抽出」するために現場の人数を割く必要もなくなる。

また、各部署の担当範囲をもれなくカバーできるかということも重要である。意思決定、安否確認、執務環境回復の作業はすべて並行して進んでいく。これに外部との対応が加わって、現場は相当混乱する。しかも、スタッフがそろわなければ、部署に関係なく、通常は担当していない業務もカバーしなければならない。部署としての担当範囲を把握していないと、「もれ」が生じてしまう。特に物理的に離れた場所にあることがらは忘れやすい。一方、電話は途切れることなく、また、担当に関係なくかかってくる。担当部署に回送しようとしても回送先の電話がふさがっていることも多い。次にいつつながるかかわからないという状況では、かけ直してくださいと言うことはできない。基本的な決定事項については、学内のすべての部署が同じ情報を共有し伝達できるようにする必要がある。

- ①決まったことは何か、
- ②いつ（日時）決まったか、
- ③担当部署はどこか、
- ④その通知はいつ（日時）発信されたか、
- ⑤学外者に公表してもよいか等、

を過不足なく伝達できるよう、定型の記入フォームを用意しておくのも有効だろう。記録や伝達メモに時刻まで必要なのは、1日に何度も会議が開かれて決定事項が変化し、情報にゆれがあったり何が最終決定なのかがわからなくなったりしたことがしばしばあったからである。手にした書類がどの段階の情報なのかかわからず、他部署と同じ情報を持っているのか不安になったこともある。学内への情報リリースについて、タイミングと手段の検討が必要である。

(3) 安否確認

地震が起き、大きな被害が出たようだという状況で、まず一般の教職員があたりなければならなかったことが安否確認と執務環境の回復、すなわち片づけであった。早朝（5時46分）の発生であったため、全員学内にいないことが明らかで、安否に関する情報の流れは、入ってくる一方通行、つまり、集まってくるのを待つ、また集めに出向くということであった。したがって、もし授業時間中に災害が発生した場合には、そのとき学内に誰がいたか、安否はどうかを把握し、家族等からの問合せに答えられるようにするという作業が加わり、情報の流れは双方向になる。

震災時、関西学院大学では、部署ごとに所属教職員、学生の安否を調べ、人事課（教職員）と学生課（学生）に集約した。全学連絡会の記録によれば、発生当日出勤できたのは、必ずしもキャンパスから近いところに住む人ではない。地震直後、激震地域にあった職場に出勤できるかは、職場までの距離よりもむしろ自身の被災程度に左右された。

電話が通じないなか、教職員の場合は、実際に出向いて確認する（探しに行っても、避難先がわからないこともあったようである）、行けない場合は、深夜、比較的回線が込んでいる時間に、大阪など被災地からはずれたところに住んでいる人が電話をかけるなどの方法しかなかった。自宅が被災していなくても、鉄道や道路に大きな被害が出たため手段がなくて出勤できず、また、電話が通じないため職場に連絡ができない人も多かったのである。安否連絡方法の検討・周知は、学生だけでなく、教職員にも必要だろう。結局、安否確認は、誰かが出勤できるようになるとそ

の人から他の人の消息が聞けるという、いわゆるおつきあいがもとなる人的ネットワークでだんだんと進んでいった。所属教職員全員の安否確認が済むまでに1週間近くかかった部署もあった。

学生の場合は、各学部の事務室に連絡ノートや出席簿のコピーを備え付け、本人や友人の情報を書き込んでもらったり、状況のわかった学生から名簿の氏名を消し込んだりして確認を進めた。下宿生の安否の確認には、大学周辺の下宿の斡旋を行っていた厚生課が下宿の地図と入居者リストを作成し、職員が出向いた。

最終的な被害状況調査は、1月末に全学生に連絡事項を郵送した際に調査票を同封して行ったが、交通手段も通信手段も途絶えた状況の中で緊急の確認をするためには、歩いていける距離、口コミによる情報伝達は非常に大切である。住んでいる地域ごとの連絡網整備の必要を痛感した。個人情報保護との関係もあろうが、住んでいる地域ごと・路線ごとの名簿などが、地図とともに不可欠である。現在は携帯電話が普及しているので、友人同士の連絡を生かしサークル名簿等でチェックしていくというやり方も有効だろう。関西学院では、震災後、災害時用のホームページを設け、安否等の連絡に使えるようにしている。

名簿と地図がすぐに取り出せるようにしておくこと、複本を用意しておくことは当然だが、日頃から、大きな災害が起きたときには自分の状況を学校に知らせる必要があること、そしてそのために複数の方法を用意してあることを学生に伝え、理解しておいてもらうことが、速やかな安否確認に欠かせないことではないかと思う。

学校法人

【平成15年度総目次】

■ 4月号目次 Vol.26/No.1(通巻302号)

- 平成14年度学校法人の決算と監査の留意点
新藤信之 … 2
- 在学契約と消費者契約法(2) 妹尾孝之 … 11
- 私立大学等に対する補助金について(31)
文部科学省高等教育局私学部私学助成課 … 19
- 学校法人の施設管理(11)
角田善三郎・田島栄治 … 28
- 国際派官僚のひとりごと(104) 本間政雄 … 31
- 地球大学見聞録(14) 高橋史郎 … 38
- コラム「長屋の入学金返還問題談義」
山口善久 … 36
- ジャーナル・クリップ 伊達麻砂乃 … 14
- 情報アクセス・ネット 山本繁樹 … 34

■ 5月号目次 Vol.26/No.2(通巻303号)

- 学校法人による格付け取得の動きと
評価のポイント 下山直人 … 2
- アメリカにおける“For-Profit University”
の光と影(1) 大松雅憲 … 22
- 私立大学経営に関する研究会研究成果
中間報告概要 山本眞一 … 26
- 私立大学等に対する補助金について(32)
文部科学省高等教育局私学部私学助成課 … 7
- 学校法人の施設管理(12)
角田善三郎・田島栄治 … 29
- Book Review『世界の大学一知をめぐる
巡礼の旅』 潮木守一 … 28
- 国際派官僚のひとりごと(105) 本間政雄 … 19
- ジャーナル・クリップ 伊達麻砂乃 … 14
- 情報アクセス・ネット 山本繁樹 … 41
- 私立学校振興助成法第14条第3項の
規定に基づく取り扱い 日本公認会計士協会 … 33

■ 6月号目次 Vol.26/No.3(通巻304号)

- 消費税法の改正と対応策 村山英政 … 2
- S & Pの格付評価方法と判断基準
吉村真木子 … 4
- アメリカにおける“For-Profit University”
の光と影(2) 大松雅憲 … 22
- 私立大学等に対する補助金について(33)
文部科学省高等教育局私学部私学助成課 … 13
- 学校法人の施設管理(13)
角田善三郎・田島栄治 … 31
- 国際派官僚のひとりごと(106) 本間政雄 … 26
- 地球大学見聞録(15) 高橋史郎 … 39
- 情報アクセス・ネット 山本繁樹 … 11
- ジャーナル・クリップ 伊達麻砂乃 … 19
- 「寄附金収入に関する会計処理及び監査上の
取扱い」・「理事者による確認書」の廃止
について 日本公認会計士協会 … 34

災害への危機管理 (3)

— 阪神・淡路大震災の経験を生かして

東京経済大学 (元関西学院)

青木 加奈子

3. 初期対応を的確に行うために

— 何が求められ、何でつまずいたか

(4) 情報の発信と収集

① 情報の発信—不安を取り除くために

情報の「発信」を「収集」よりも先に出して記したのには理由がある。組織としてさまざまな意思決定をしていくために、判断材料となる情報をできるだけ早く多く集めることは大切だが、早く決めなくてはならないということばかりが先行して、情報を待っている人たちがいることを忘れてしまいがちなのである。待つ側からすれば、どうなっているのかわからないという状況は、大変不安である。その不安を少しでも取り除くことは、最優先の課題であり、とりあえずの状況確認が終わった段階で、学校の受けた被害の様子やいつ頃までに何が決まるのかをまず伝えるのは、学生や家族、社会に対して学校が果たすべき責任ではないか。そして、それによつてたとえわずかでも問合せの電話が減れば、業務態勢にも余裕が出てくる。

問合せ電話の対応は、大変大きな負担であった。電話がほとんどつながらなかったことはよく知られているが、回線が物理的に切断されたわけではないので、かかってこなかったわけではない。通常の50倍にもものぼった通話申込みをNTTが最大で95%カットし

たということで、受け手側では、ずっと鳴りどおしだったのである。そのほとんどが、入試はどうなるのか、授業や定期試験はどうなるのかという問合せであった。しかし、1日中電話に出つづけていても、「電話がつかまらない」という苦情は後を立たなかった。

このような状況に対応するために、関西学院は、地震から4日目の1月20日から通信状況が回復した2月8日まで、阪急梅田駅(JR大阪駅と連絡)に隣接するホテルの客室1室を借り、加入電話を2本(電話とFAX各1本)引いて「関西学院大阪連絡所」を開設し、24時間態勢で対応にあたった。大阪市内では、被災地域への発信を除けば、平常どおり通話のできたのである。この連絡所は、学内からの発信状況が好転するまで、報道機関に提供する情報をFAX送信する場ともなった。最寄り駅までの鉄道の不通がつづく間、広報室の職員が自転車と電車を乗り継いで原稿を運んだ。

インターネットが普及していなかった当時、学生や受験生への告知をどうするかは大問題であった。1月20日から29日までに3回、全国紙(全国版・地方版)・地方紙に広告を出したが、新聞に大学からの連絡が載っていると学生が考えるか、また、そもそも避難所にいる学生が新聞を手にすることができるかという問題があった。そのため、電波ならどこにいても伝わるということで、1月30日から2月8

日までラジオ（AM・FM）に3種類のスポット広告を流した。これらに要した費用は、新聞広告が約3,000万円、スポット広告が約1,000万円であった。

現在では、何かあればすぐにホームページをみるのが常識化しているし、複数キャンパスやサテライト施設を持つ大学であれば、情報をピックアップする場所として活用できるだろう。だが、非常時にどのような方法で情報が伝えられるのかを学生にあらかじめ知らせておくこと、またその手段の選択には、避難所においても受け取れるか等の具体的なチェックが欠かせないということを指摘しておきたい。

そして、「情報弱者」をつくらないという点では、障害をもつ人への個別対応のほか、外国人教員・学生を忘れてはならない。採用時に日本語によるコミュニケーションの可否をそれほど重視しない場合も増えている。そうした人々を情報過疎の状態に置かないようにするにはどうすべきかを考えておく必要があるだろう。どんな災害が起きやすいかをあらかじめ説明し、発生した場合の初期対応を理解してもらうことなどはすぐにでもできることであるし、学校が住宅を用意する際にはできる限り近くに集めておくという対策もあるだろう。

②情報収集の問題点

情報の収集は、なにも確実な情報がない、すべて「のようだ」「らしい」というなかで、しかも意思決定は一刻を争うという状況下での作業であった。たとえば、鉄道の不通区間が解消しないなか、2月1日からの入試を予定どおりできるかは、大学へのアクセスをどう解決

するかにかかっていた。しかし、復旧に関する情報はめまぐるしく変わり、担当部署は対応に追われた。

③自組織に関する報道のチェックと未確認・誤報に対する注意

1月18日、東京から、「関学が倒壊したという記事が17日の夕刊に載っている」という連絡が入った。ヘリコプターからの取材で、建物の屋根が崩れ落ちた近隣の大学の校舎を関西学院大学として報道していたのである。その訂正記事を全国に伝わる形で掲載してもらうまでにはかなりの交渉と時間を要した。出願締切を延長している最中に、被害が大きという報道は致命的になる。訂正記事を掲載してもらえるかどうかは重大事なのだが、被災地には地震当日の夕刊は配達されず、記事が掲載された地方・版も特定できない状態で訂正の申入れを行わざるをえなかった。関西学院に関する報道に対する訂正申入れは合わせて4件になったが、自らの組織についてどのような報道がなされているのかのチェックをしていなければ、たとえ誤った情報が伝えられても気づかない。

キャンパスの近くで起きた大規模な土砂崩れで柔道部の合宿所が埋まったらしいという情報が入ってきたものの、その真偽をしばらく確認できずにいらだったということもあった。そして、最も多かったのが、未確認の犠牲者名の問合せである。報告書は、「身元確認作業に立ち会って」るわけではなく、「伝聞情報が多い」ので、「確認能力のない学校が不正確な情報を流すことは避けなければならない」と反省しているが、情報の収集・確認と集約、伝達・発信を一元化された管理のもとで行え

るようにしなければならない。

④報道の功罪

前回述べたが、大学周辺の下宿は大変大きな被害を受けた。被災し、住むことが不可能と判断された1～3年生の下宿は、1,000室以上と推定された。一方、下宿生活を始める新入生は、例年1,000人を超えていた。大学は、住宅開発プロジェクト・チームを設置するなど、学生の住居確保に懸命だった。メディアを通じて一般からの物件提供を募ろうとしたのだが、窮状を訴えてしまうと「開学に入学しても住むところがない」と合格者に敬遠されるのではないかという懸念が出された。これとは別の項であるが、報告書は、「マスコミは、被害の『ある』状況をクローズアップして報道する。大丈夫という姿は取り上げてくれない。」と述べる。被害があるという先入観があるところに、当事者自身が被害について発信すれば、それをさらに強調することになる。かといって、助けは求めなければならない。文字どおり「両刃の剣」ということができるだろう。

(5) 初期対応に関するその他のことから

初期対応として考えられるその他のことからでは、文部科学省等への被害状況報告、学

生・教職員に対する学費減免や災害貸付、教職員の業務態勢、義援金の受付、帰国を希望する外国人教員や学生の対応、ボランティア対応、取引業者の被災状況把握などが挙げられる。業務態勢とボランティア対応については後述するが、学外機関の支援が望まれるものも多い。たとえば、被害状況は、災害発生後数日間で把握する必要がある。被害を受けた様子を写真等で残す必要もあり、片づけを急がなければならないなか、補助金による購入物件のリスト等の提供を受けられるしくみがあれば、書類が散乱している状態でも、報告対象の物件が容易に特定できると思われる。

また、取引業者の被災状況にも大きな影響を受ける。関西学院では、給与処理を委託していた会社のコンピュータシステムが被害を受けたため、一時は1月分の給与支給が不能となる事態が懸念された。偶然前年11月のデータが残っていたため、それを使って11月と同額が通常の支給日に仮支給されたが、教職員の生活に直接影響することであり、翌月以降の給与での精算や決算業務に新たな負担を加えることにもなった。取引業者の状況は物資の調達にも影響を与えるが、状況を把握しなければならない対象は、このように多岐にわたるのである。

◇新刊書籍のご案内◇

公認会計士 山口善久 著

『消費税の実務』

発行：学校法人経理研究会 B5版約210頁 定価；本体 2,500円（送料別）
会員価格 2,100円（送料別）

※お申込先：学校法人経理研究会事務局 Fax 03(3239)7904 / E-mail gaku@keiriken.net

※こちらの書籍は直接販売のみとなります。
学校法人経理研究会へお申込み下さい。

災害への危機管理 (4)

— 阪神・淡路大震災の経験を生かして

東京経済大学(元関西学院)

青木 加奈子

4. 迅速で着実な復旧のために

(1) 業務態勢

震災当時関西学院に在籍していた専任教職員636人(職員は237人)のうち、家屋に何らかの被害があった人は全体の45.1%、神戸を中心とするいわゆる被災地区に住居を持っていた人は70%にのぼる。地震当日何らかの手段を使って、たとえ何分間でも職場に行くことができた職員は、82人である(第1回の参考資料参照)。専任職員の80%以上が出勤できるようになったのは地震の翌週(地震発生は火曜日)からであったが、地震翌日には鉄道が一部運転を再開し、大阪方面からの職員を中心に、水や食料を背負い、途中駅から1時間歩いて出勤してきた。職員の勤務は、1月17日から24日までは、「専任職員・嘱託職員は通勤できる者は出勤し、できない者は特別休暇とする。アルバイト職員は原則として出勤不要とする」とされた。また、交通事情を考慮して、1月30日から3月31日まで、始業・終業時刻がそれぞれ30分繰り下げられた。春学期の授業開始時刻が30分繰り下げられたことに伴い、この処置は9月30日まで暫定的に続けられた。しかし、鉄道の一部不通は長期にわたり、阪神間を徒歩10分ほどの距離で平行して走る3つの鉄道の運転区間を歩いて乗り継いだり、大渋滞のなか車しか手段がなかったり

で片道2,3時間もかかる通勤を余儀なくされた人も多かった。関西学院へのアクセスで最も便利な阪急電鉄が梅田(大阪)・三宮(神戸)間全線で運転を再開したのは、6月に入ってからであった。

前述した各種の作業のほか、24時間態勢の大阪連絡所や学生会館避難所、他課への応援、新たなプロジェクト・チームの設置等により、職員はさまざまな業務を受け持つことが要請された。より緊急度の高い業務が発生した場合に的確に対応できる態勢の維持には、全員が手一杯の状況で、限られた人数の職員をどのように配置し最大の効果を上げるかという連絡や調整が、通信手段の確保と並んで最大のポイントになるのではないと思われる。

(2) ボランティア活動

阪神・淡路大震災の救援・復興の過程で、ボランティアが大きな役割を果たしたことはよく知られている。関西学院大学でも、地震直後から学生が自発的に動き始めた。ボランティアに関する業務は、当初は学生課が担当していたが、数日後には救援ボランティア委員会が組織され、学生会館の避難所だけではなく、西宮市内の避難所への派遣や、周辺住民や子どもたちの心のケアにまで活動範囲は広がっていった。委員会の教員は、全学連絡会や、災害対策本部のメンバーとなった。キリスト教

主義教育の学校であること、社会心理学を専門とする教員や学生が在籍することなど、学内でボランティア活動が正式に位置づけられる土壌がもともとあったといえるが、だからといってマスコミでもたびたび大きく取り上げられたその活動が、関西学院という組織から常に温かい目で見守られていたわけではない。平常時よりは簡略化されている意思決定手続きですら「面倒」と形容するアドホックな組織と既存組織との間で、しばしば主張の食い違いが生じた。

現在のようにボランティアが一般的になった状況では、もし何か大きな災害が起これば、多くの学校で、より強固な意識を有するボランティア組織を抱えることになるだろう。自

治体が、はじめからボランティアの役割を組み込んだ災害対策を立てるなど、組織におけるボランティア活動の位置づけや期待される役割はずいぶん高まったが、活動をする側の意識の高まりにくらべ、既存組織の意識は、まだまだ追いついていないように思われる。学校など組織にとって、第一の課題は、平常時の体制に一刻も早く戻すことである。一方、ボランティアは、そのときそのときに必要とされていることに取り組みもうとする。いわば優先順位のつけ方が異なるボランティアを緊急事態の組織の中にどのように位置づけていかはかならず課題となり、組織としての「秩序(制約)」とボランティアの「論理(要請)」との間で、一種の摩擦のようなものが起きるだ

状況を想定したシミュレーションのために

授業時間中に地震が発生したら

—学生対応チェックシート—

この「学生対応チェックシート」は、もし昼間キャンパスにいるときに大規模な地震が発生したら、どんな対応が必要になるかをイメージするために作成したものです。

状況によって必要な対応は異なります。そこで、考える前に、何時頃発生したか、キャンパス内にどんな被害が出たか、周囲はどんな状況かということと条件として設定してください。どんな被害を想定するかは、国や自治体が発表している被害予測なども役立つでしょう。

そして、自分の所属する組織が定めている対応マニュアル(意思決定や業務分担など)に則して、初期・短期・中長期の単位でどうするかを考えてみてください。

災害への備えは、費用支出を伴うだけに、どこまですべきかが大きなポイントです。最低限どんなことを防ぎたいのか、「ひと」の対応で補えるものは何か。そのような観点から考えることも有効なことだと考えます。

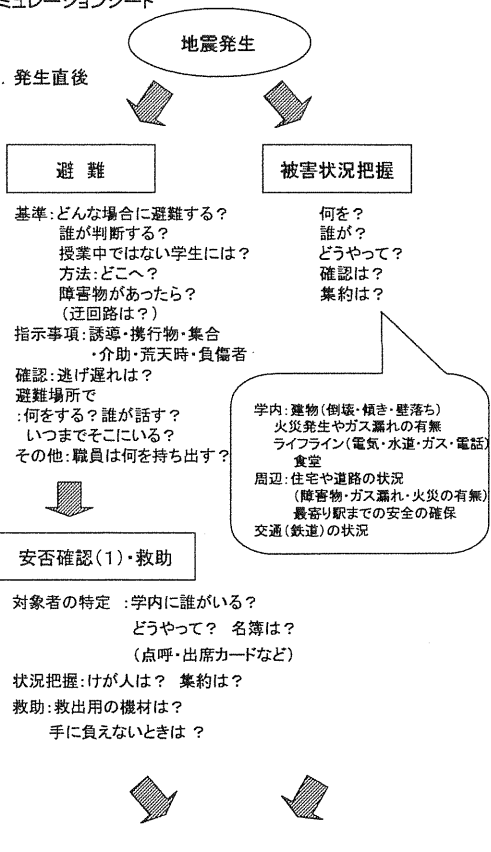
このチェックシートは、2001年度私立大学連盟学生厚生補導研究会グループ研究会での意見交換を参考にしました。

条件を設定する (例)

いつ? : 授業時間中
 どこで? : キャンパスのある地区で
 学内に誰がいた? : 学長・事務局長・学生・教職員・他
 揺れが収まったときの状況は?
 : 構内に倒壊した建物はない 傾きや壁落ちあり
 停電あり 一般加入電話使用不能
 キャンネット転倒 物品散乱
 学校付近の状況は? : 火災発生時の模様
 日頃の備えは? : 学籍番号順名簿あり
 職員は家族との連絡方法を決めてある
 (連絡できるかは不明)

シミュレーションシート

I. 発生直後



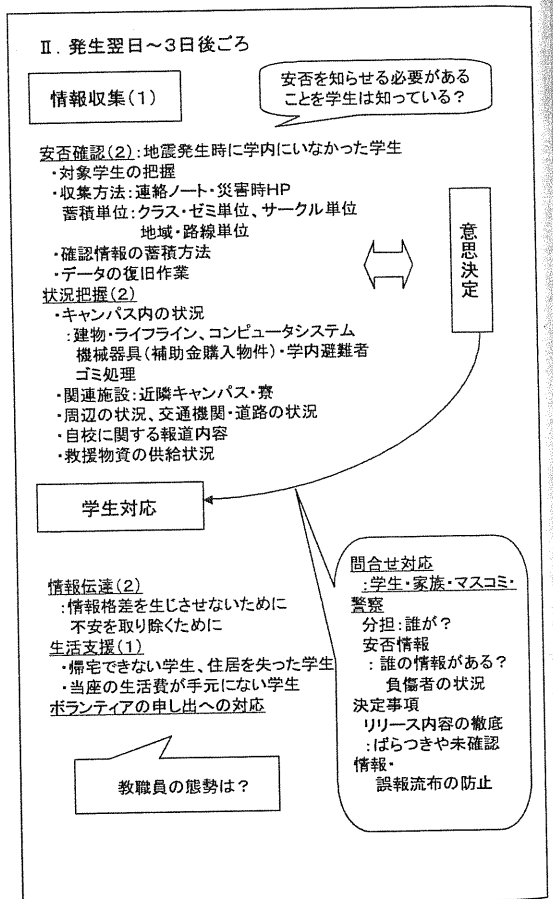
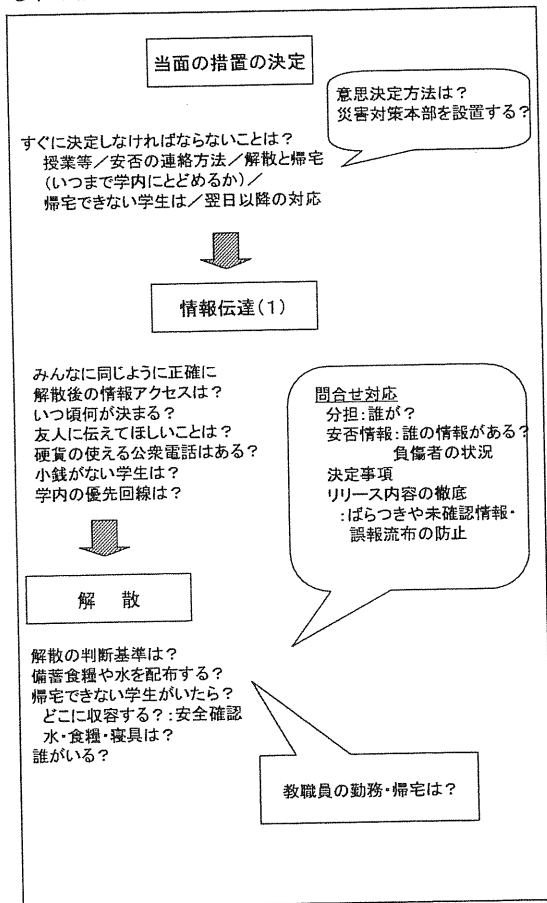
ろう。後に「結果的にうまくいった」と総括されるにしても、非常時に無用な混乱を避け、そうした集団の力を最大限に活用できるように、自分たちとは思考回路の異なる集団への対処の仕方を考えておくことも、広い意味での危機管理ではないだろうか。

(3) 被災者が復興の担い手となる ということについて

阪神・淡路大震災は、広範囲にわたって揺れが観測され、大きな被害が出たが、激震といわれた地域でも、道を1本隔てればまったく状況が異なっていたところもあった。屋根瓦が落ちたり壁に亀裂が入ったりはしていても、地震当日も普段とほとんど変わらない生

活が可能であったところもあったのである。一帯が瓦礫の山となったところから15分も電車に乗れば着いてしまう大阪では、例年どおりの冬物バーゲンとバレンタインでにぎわっていた。(大阪が大きな被害を受けなかったから、十分ではないにしても生活に必要な物資が被災地にすぐ届けられたとも考えられるのだが。)

これは、職場の状況は同じでも、生活の状況はひとりひとり異なるということを意味する。当然のことなのだが、緊急対応やできることをすることに追われる時期が過ぎ、次第に落ち着きもどり、周囲の状況と自分の状況を比べるようになってくると、このことが大きな問題となってくる。



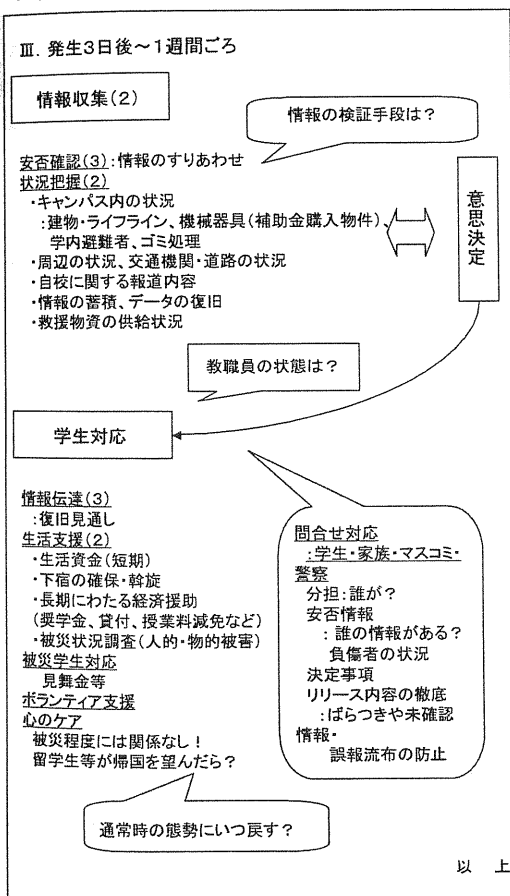
筆者は、受験生の母親から被害状況を尋ねる電話を受け、建物の安全が確認されていること、交通機関も回復しつつあること、余震の回数も減ってきたこと等を伝えたところ、「(報道されているような) 災害のまっただ中の危ないところに大事な子供を行かせるわけにはいかない」と言われたことがある。通学路線である阪急電鉄の不通に対する苦情を言われた人も多い。そういう「危ない」地域に住んでいる人もいるのだと言い返したい気持ちや必死で押さえながら、「そう言われても仕方がないか」と聞き流せない自分へのいらだちと自分たちではどうにもできない事態へのやりきれない気持ちが、疲労とともに積み重なってくる。また、恐怖心などが要因となって、1

日も早く元どおりの状態にもどそうとする作業についていけない人もいる。しかも、それは見た目の被害の大きさだけによるものではない。そういう気持ちが、なかなか出勤できない(してこない)人への不満にもつながる。もし業務時間中に災害が発生すれば、同様の感情は、たとえば、帰宅を希望する人と職場にとどまって対応にあたる人との間で生じるかもしれない。

そのようなときに、普段の人間関係が大きく影響する。震災後、危機管理をテーマに開いた関西学院の座談会で、次のような発言がある。

「自分は職場にいったらいいのか、学校へいったらいいのか。そういう葛藤の時に、学校としてはまず家を大切にしてくださいよというだけの度量を持つ組織にならないと。(略)基本は個人の生活だと思いますが、教職員の住宅を分散させるといった仕組みもつくっておかないといけないと思うんですよ。個人の生活を大事にすることに教育の基本があるとすれば、教育機関として、教職員に対しそれが守られるという仕組みを少しでもつくっておく。そういう仕組みづくりについてももう少し考えたいと思います。」

災害に遭ったとき、程度の差はあれ、誰もが抱える生活の困難に、自分だけが甘えることはできない。だが、職場も家庭も被災したときに、みんながぎりぎりのところで頑張り支えあっているということをお互いが理解し、信頼するという、精神面での人間関係が、危機を乗り越えようとする組織の底力となるのではないか。そういう人間関係を保っていきけるしくみを用意しておきたいと思う。具体的な対策と訓練を重ねたうえで、危機管理の最終的な成否を決めるのは、「人」である。助け合っ



て危機に立ち向かっていける「しくみ」づくりが求められている。

(4) 組織の被災と危機管理

組織が「被災」とはどういうことだろうか。個人の被災とどう違うのだろうか。筆者は、社会がとらえる「目」、社会の見方であると思う。組織が被災しても、社会は単なる「被災者」としては見ない。備えを含め、原因となった災害にどう対応したかを問うてくる。自らの態勢を立て直しながら、社会に対する責任を果たしていかなければならないということである。

危機管理とは、そのための体制をどう整えておくかということではないだろうか。そのポイントを、筆者は、人が介在して発生するリスクを最小限にするための備えと、不安を取り除き可能な限り安心を与えるための発信、そして持続可能な歩みを可能にする組織づくりではないかと考える。

個人の生活であれば、取り戻すことができないものはあるにしても（思い出にも傷にもなって残っていくのだが）、災害前の状態にある程度回復することによって一息つくことができる。しかし、組織の場合、原状回復（復旧）はゴールではなく、それに要した時間や費用が負の遺産でもあるかのように、ただちに「発展」に向けて歩み始めなければならない。まさに「復興」であるが、それを担うのは、「被災」した「個人」である。平常時であれば当たり前の「ゴールのない歩み」を非常時にあっても可能にする組織づくりもまた、危機管理ではないだろうか。

(5) 地域とのつながり

そして、そうした過程での、地域とのつながりの大切さを最後に述べておきたい。関西学院は、学生会館に設けた避難所を地域住民にも開放し、その後も救援ボランティア委員会を中心となって、地域住民を支えようとさまざまな活動を行った。次第に変化していく状況のなかで、大学（学校）は、地域に対し、人や施設、そして教育・研究活動という自らのもつ「資産」を生かしてどんなことができるかということに常に考えながら行動することが求められている。それは、災害に備える段階から可能であり、そうすることで平常時・非常時を問わず地域との新たな協力関係も生まれてくるのだと思う。

おわりに

現在他大学に勤務する筆者が、前職場の経験について、ときに批判的な立場にも立って記述することについては、ためらいがなかったわけではない。しかし、関西学院の報告書が、学外者に読まれることを想定してはいても、自らの記録として作成されており、関西学院の組織や学内事情に関する前提知識をもたない人が、自分の属する組織にあてはめて考えるには、若干の説明が必要なのではないかと思われた。報告書を通読すると、同じことについて、書く人によって異なる判断や評価をしている場合があることに気づく。ひとつの課題が、立場や部署によってさまざまに受け取られていたことを示しているといえ、どうすることが最適だったかを評価することが非常に難しいことがわかる。

いま、当時を振り返ると、身びいきかもしれないが、よくあそこまで頑張れたという思い

が強い。そして、そのときの経験を反省を含めて報告書として残そうとした努力を、是非他大学でも生かしてほしいと思う。はじめに述べたように、想定は想像することから始まるが、知らないことを想像することは難しい。万一の場合に、防げたはずの被害や混乱を招かないために、関西学院を学内・学外双方からながめることができる立場から、前例を追体験し、関西学院の経験を少しでも深く理解できる助けになればと考えて、本稿をまとめた。

さまざまなことがら「危機」として想定される現在、起こるかどうかわからない災害にどこまで備えるかは、政策的な判断を必要とする問題である。とりあえずこれだけは防ぎたいということに限定して備えるという考え方もあるだろう。だが、大きな支出を伴わない「気持ちと制度の備え」だけは怠らずに行いたいと思う。それが、大きな犠牲を出してしまった阪神・淡路大震災を生かすということであると考える。

■講習会のご案内■ ■ ■

6 / 3, 4 「初級者のための学校会計」

学校会計を理解することは、学校法人そのものを理解することにつながります。この講習会は、はじめて学校会計を学ぶ方に、学校会計のアウトラインをしっかりと理解していただくことを目的としております。

日時：平成16年6月3日（木）・4日（金）10：00AM～4：00PM

会場：農協共済ビルヂング

（東京都千代田区平河町2-7-9 http://www.jankb.co.jp/frame_kaigi.htm）

講師：公認会計士 山口 善久 先生

会費：会員 33,000円 購読会員 36,000円 一般 39,000円（昼食代を含んでいます）

テキスト：山口善久著「学校会計と複式簿記」 4,720円（特価）

7 / 1, 2 「新職員のための学校簿記演習 前期」

学校簿記の基本を理解すると、学校会計が見えてきます。この講習会では、演習問題を解き進めながら、学校簿記をしっかりとマスターしていくことを目的としております。なお、後期2日間を含め、4日間の講習会です。

前期では、複式簿記の仕訳から資金収支・消費収支計算書等の作成までを行います。

日時：平成16年7月1日（木）10：00AM～4：30PM・2日（金）10：00AM～4：00PM

会場：農協共済ビルヂング

（東京都千代田区平河町2-7-9 http://www.jankb.co.jp/frame_kaigi.htm）

講師：日本大学本部総務部（お茶の水分室）課長 渡邊 徹 先生

会費：会員 33,000円 購読会員 36,000円 一般 39,000円（昼食代を含んでいます）

テキスト：渡邊 徹著「新訂 学校簿記演習」 2,360円（特価）

※お申込みは、「学校法人」4月号（38頁）をご参照下さい。

災害に備える

—「災害への危機管理」を再び問う

東京経済大学(元関西学院)

青木 加奈子

新潟県中越地震をはじめとする災害で被害を受けられた方、ご自身の被災を押して復旧や支援に携わっていらっしゃる方に心からお見舞い申し上げます。また、以前の被災を思い出してしまわれた方のお気持ちが一日も早く穏やかになることをお祈りします。直面した問題に押しつぶされそうになることもあると思いますが、皆様の力で復興は着実に進みます。それを信じて一緒に乗り越えましょう。

* * * * *

「災害に備える」ことは大切だと頭ではわかっている、なかなか行動にならない。それは、大災害に遭いたくないという忌避感がもたらす、自分がそんな目に遭うはずはないという根拠のない楽観が気持ちのどこかにあるからだ。この夏から秋にかけて、私たちは、日頃の「備え」をなおざりにすることはできないと再認識する災害に、何度も見舞われてしまった。学生や児童生徒、そしてそこで働く人々のかけがえのない命と大切な時間を守るために、いまあらためて学校を職場とする私たちが何をしなければならないかを確認しておきたいと思う。

筆者は、本誌の2月～5月号で、「災害への危機管理—阪神・淡路大震災の経験を生かして」と題する連載を行った。そこで、災害に対する備えとは、①「被害を最小限にとどめ

る」ための建物等物理的な環境の点検・整備、②被災による影響をできる限り小さくするための「的確な初期対応」、③1日でも早く平常の状態に戻し、次のステップに進めるようにするための「迅速かつ着実な復旧」活動であると述べた。詳細は連載をご参照いただきたいが、知らないことは想像できないという立場から、先例となる阪神・淡路大震災時の状況を知ることと、自分の職場にあてはめたシミュレーションを勧め、時間を追って対応が迫られるであろうことがらを列挙したチェックシートを提示した。今回の新潟県中越地震の直接の被害を受けていない学校は、これをひとつのたたき台にしながら、是非具体的に考えてみていただきたい。

また、発生地域にかかわらず、このような大きな災害が起きたときの対応をあらためて確認しておきたい。当該地域出身の学生の状況をはじめ、発生時に当該地域にいた人はいないか、現地の情報をどのように把握して、どんなことをどのように行うかを定めるプロセスを検証していただきたい。支援活動を行う際の環境整備も大切な「備え」である。

自然の力が「大災害」と化するのに、“人”は本意ではあれ加担してしまうが、そこから回復していくのも“人”の力である。その“人”が育っていく場である学校に働く私たちの果たす役割はとて重いのだと認識したい。