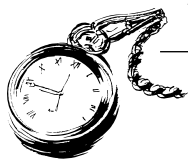


## 危機管理随想 世界保健デーのテーマに寄せて

Save lives. Make hospital safe in emergencies



会社員（不動産シンクタンク） 松村 照平



Shohei MATSUMURA

1949年9月生

京都大学法学部卒 東京都在住  
機械メーカー、建設会社を経て現在は  
不動産シンクタンクに勤務。  
仏教美術史研究分野でも活動中。

ずいぶん古い話になりますが80年代半ばから10年ほど、霞ヶ関各省庁の政策担当者に関西に招いて国の政策を学び議論する勉強会のお世話をさせて貰っていたことがあります。その中で、当時から「そろそろ関東大震災が秒読みに・・・」などとセンセーショナルなタイトルをつけた特集がTVや週刊誌などでも取り上げられていましたので、「関東で大地震が起こったら経済混乱の規模と期間はどの程度で、関西は首都圏を代替する機能を発揮できるのだろうか」を議論するつもりで、国土庁（当時）防災担当の方に地震の話をお願いしようと呼びかけたことがありました。意に反して講師が先ず見せてくれたのは、関西に走る多くの活断層を示す地図でした。「関東とどちらが先かは分かりません。他人の足元を見て、危ないぞ、と叫ぶ、そのご自身の足元はもっと危ないかもしれませんよ」というお話でありました。そして、その後まもなく私たちは阪神大震災に遭遇し、その警告の正しさを身にしみて体感することになったのです。

いろんな災難に対して、何故か「自分だけは大丈夫」と思い込んでいる人は多いようです。大丈夫でありたいという願望が思い込みになり、備えを怠る自身の怠慢（又は対策が思い浮かばぬ自身の無能）を隠す自己欺瞞になっているようにも見えます。リスクを予想しても「まさかそこまで酷いことにはならないだろう」と最悪シナリオは無

視しておく暢気さや「イザとなってもみんなで力あわせりゃ何とかなるよ」という他人頼みの楽観論者たち。ひょっとするとそれは日本人の気質なのかも知れません。ともあれ、いつどこで震災が起こっても不思議ではない地震列島の真上に住んでいることを忘れ、日々安穏として暮らしていた中で1995年1月、突如として阪神大震災が起こりました。

頑丈に見えたビルや高速道路、恒久的とさえ思えたそれら建造物が目の前で無残に崩壊していました。自然の凄まじい破壊力、想像を超えた惨状を前にして、災害に対して兎も角も日常から身の安全を守る備えをしておくことだけは必要だという考え方が一挙に広がりました。防災グッズが売れ、危機管理という言葉が流行り、多くの企業ではコンティンジェンシープラン（緊急時対応計画）が制定されていきました。

コンティンジェンシープランは、緊急事態にパニックを起こさないで済むように、身体財産への損傷を最低限にとどめるためには何をすべきかについて、平時において計画し、備蓄し、訓練しておくもので、緊急時の避難、安否確認、資産保全や防災備蓄、避難訓練といったことが定められます。安否を確認し指示連絡を行う緊急連絡網を整備し常に更新しておくことは最低限必要な事項ですが、最近では連絡基地の毀損をも考慮してセキュリティ会社から災害発生と同時に該地域にいる社員個々の携帯メール等へ一斉自動配信し安否確認してくれるなどの便利なサービスも出ています。

阪神大震災の約十年後、2004年10月の新潟県中越地震は、直接的な被害は阪神に比べはるかに小さいものの、企業にとって緊急事態への対処としてコンティンジェンシープランだけでは不十分だということを示したという意味で大きなインパクトを残しました。

被災地区に製造拠点を置く取引先や子会社が被害を受けた結果、親会社の基幹製品の部品調達に

支障をきたし、親会社の工場の操業を止めなければならぬ事態が起こったのです。それは、仮にその企業自身のメイン工場や本社機能が無傷であっても、事業活動の停止、ひいては企業の存続にも関わる問題となる、そんなことが一地域の災害によっても起こりえることを示したものでした。

これには伏線があります。バブル崩壊後、企業はそれまでの含み資産に頼り肥満化していた経営への反省から、経営体質の筋肉質化に取り組んでいきました。遊休土地をはじめ事業収益に直接貢献しない固定資産を売り払うだけでなく、材料、部品、半製品、製品などの棚卸資産をも必要最小限に絞り込むことでバランスシートを小さくし、資産効率の高いスリムな経営を目指したのです。この棚卸資産圧縮のために使われたのがSCMサプライチェーンマネジメントと呼ばれる経営手法です。受注から納品までの全てのプロセスを洗い出し、必要なモノだけが必要な時だけに必要な量だけ供給されるシステムを構築して無駄を削ぎ落としていきました。無駄がないかわり余裕もない仕組みを作った結果、皮肉にもプロセスの一部が罹災するだけで生産連関が途切れてしまい、モノづくりの全プロセスが麻痺する新しいサプライチェーンリスクが生まれてきていたのです。この経験から、コンティンジェンシープランに替えてBCPビジネスコンティニュイティプラン（事業継続計画）を制定しようとする動きが始まりました。

BCPが注目されるようになったのは、2001年9月の同時多発テロの際です。世界貿易センターの地域内に本拠を置いていたある金融系企業が、事前に用意されたBCPによって、従業員9000人の避難、安否確認を円滑に行っただけでなく翌日から他場所に拠点を移し通常営業活動を再開することができたというのです。災害等様々なリスクの可能性とそれが企業活動に与える影響を事前にシミュレーションし、物理的被害だけでなく事業停止損害を最小限化するための予防措置、さらに企業活動の継続、再開までの方法までも計画しておくのがBCPの特長です。2005年には内閣府でもBCP作成ガイドラインが作られ、各企業でも導入が進みつつありますし、メーカー系企業の生産拠点配置などでもリスク分散視点での立地戦略見直しが行われるようになってきています。

そんな中で、危機管理にも先進的に取り組んでいると評判だった企業の担当役員にインタビューさせてもらったことがありました。「当社ではBCPが叫ばれるようになるずっと前から事業継続を念頭にいた危機管理体制を作っていますよ」と分厚いファイルをお見せになりながら説明下さるので、「では、仮に今すぐ首都直下型大地震が起っても大丈夫ですね。本社機能はどこかに移すのですか」とお尋ねすると、「勿論。阪神大震災のときに作ったマニュアルがあって、直ちに大阪支店に本部を立ち上げ、経営中枢機能は・・・」と言いながらファイルをめくりつつ「あれ、そうか。当時は専務以下3人の取締役が大阪に居たんだ。これは見直さなければいけないな・・・」と急にトーンダウン。今は執行役員一人しか大阪にはおらず、経営判断までは出来ない体制になっているようでした。BCPを作っても定期的な見直しはなされずBCMビジネスコンティニュイティマネジメントとして機能できるようにはなっていない企業は意外に多いと思われます。

あるいは、その原因は、冒頭の話に戻るようですが、根柢なく自分は大丈夫と平気でいられるリスク感度の鈍さ、「平和ぼけ」と言われる日本人の気質が影響しているのかも知れません。特に最近、偽装食品が露見した際や閣僚が問題起こした際の初動対応のまずさのため、墓穴を広げリスクを増大させるケースが次々とマスコミを賑わしています。そのニュースの都度、コメンテーターが口にするのは「危機管理の甘さ」という指摘です。最悪シナリオへの想像力の欠如、リスクへの鈍感さが、中途半端にお茶を濁す程度の対応で済まそうとする甘さになっているようです。

さて、4月7日は世界保健デー。WHO国際保健機構が決めた今年の世界保健デーのテーマは、Save lives. Make hospital safe in emergencies. となっています。

地震大国日本にあって、病院は地震に堪えられるのでしょうか。厚生労働省が昨年5～6月に全国8130病院の耐震性を調査したところ、新耐震基準を満たす病院は50.8%に過ぎなかったという新聞報道がありました。2005年の調査では36.4%だったということですから耐震化対策も徐々には進んでいるようですが、まだ半数というのは寂し

い限りです。新年度予算では耐震化費用の補助比率を三分の一から二分の一に引き上げるという話ですが、それだけで改善を期待できるのでしょうか。診療を続けながら建替や耐震工事を施工することの困難さという問題もあるようですが、それ以上に多くの病院が直面している病院経営の採算性という本質的な問題が耐震化投資へのネックとなっているように思えます。

緊急事態でも医療が機能できるように、というテーマについて、耐震だけが全てではありませんし、むしろハードよりソフト、施設の保全以上に機能の保全が大切で、そのためには、コンティンジェンシープランからビジネスコンティニュイティプ

ランへ、医療現場でも企業の緊急対応への取組み進化を参考にした平時の計画づくりと不断の見直しが求められるのだと考えます。地震だけがリスクではありません。地球温暖化に伴う豪雨被害での浸水リスクも今後大きくなりそうです。テロの可能性も否定し切れませんし、大停電や情報インフラの停止もあり得る緊急事態です。もっと現実性が高いのは新型ウイルス、パンデミックの危機であり、これに対しては備えが急がれます。

ともあれ、危機管理で最も必要なのは、私たち一人一人が、何が起こりうる危険なのかをイメージできる力、リスク感度を高めることではないでしょうか。