

2011.4.25

## BCM ニュース <2011 No.1>

### 社員の帰宅に関する対応の見直しについて

#### 1. はじめに

東日本大震災での反省を踏まえ、帰宅方針の考え方などの対応を見直す企業が増えている。

地震発生からおよそ 1.5 ヶ月経過し、3 月 11 日の帰宅困難に関する問題について、様々な機関の調査結果が発表されてきている。また、弊社でも独自に帰宅困難に関する社内アンケートを実施し、この問題に関する社員の意識の分析を行った。

そこで、本稿ではこれらの情報を基に、今後、発生が懸念される首都直下地震等の災害を見据え、社員の帰宅に関し、どのような準備が必要であるのかについて、考察する。

#### 2. 3 月 11 日の人々の帰宅状況と帰宅理由

東日本大震災発生当日、首都圏の鉄道各路線は一斉に運転が停止した。最も早く運転再開した路線で地震発生からおよそ 6 時間を要し（時刻にして午後 9 時ごろ）、終日運休となる路線もあるなど、帰宅の足に大きな影響をもたらした。

内閣府中央防災会議<sup>[1]</sup>によれば、1 都 3 県（東京都、埼玉県、神奈川県、千葉県）で通勤・通学に公共交通機関を利用している人々は、1 日当たりおよそ 480 万人である。このため、今回の地震において都内各所で見られたように、鉄道の停止はもとより、間引き運転でさえも多くの人々が通常通りに通勤・通学できなくなった。また、今回の震災ではその後に、電力不足により、間引き運転や一定期間の運行停止が継続し、通勤・通学の足に少なからず影響を与えたことは記憶に新しい。

それでは具体的に、東日本大震災発生当日、鉄道網の混乱の中で、どの程度の人々が自宅に帰ろうとしたのだろうか。図 1 は災害と情報研究会（東洋大学・東京大学）と株式会社サーベイリサーチセンターが共同で実施したインターネット調査（回答者数 2026 人）の結果<sup>[2]</sup>である。これによれば、回答者のおよそ 80%の人々は交通状況が混乱しているに関わらず、自宅へ帰ると判断していたことがわかる。

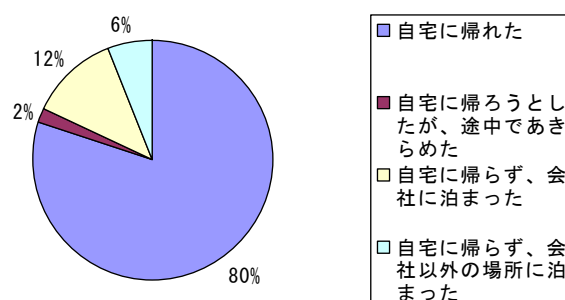


図 1 災害と情報研究会およびサーベイリサーチセンターの協同調査結果（帰宅状況）

ではその理由はどのようなものであったのだろうか。図 2 の株式会社ウェザーニューズが行ったインターネット調査（回答者数 28,188 人）<sup>〔3〕</sup>によれば、帰ろうとした理由として、＜1 位＞「帰ることが出来る距離だった（35%）」、＜2 位＞「家族に会いたかった（21%）」、＜3 位＞「ただ家に帰りたかった（19%）」（（ ）内は回答割合）ということが明らかになっている。

有事の際に、「家族に会いたかった」もしくは「ただ家に帰りたいたい」という理由で、多くの人々が長距離を歩いてでも帰りたいということを、改めて認識させられる結果であった。

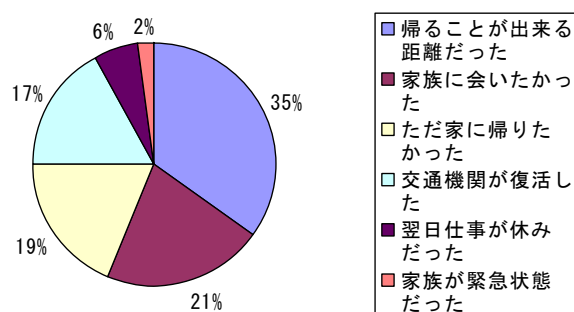


図 2 ウェザーニューズによる調査結果（帰ろうとした一番の理由）

### 3. 首都直下地震で想定される状況

今回の震災において、幸いなことに首都圏では鉄道の混乱以外、人的、物的な被害はあまり発生しなかった。しかし、今後、発生が危惧されている首都直下地震が発生した場合には、鉄道のみならず電力、通信などその他多くのライフラインも同時に停止すると考えられる。

電力が停止した場合、発生時間帯が夕方以降であれば、徒歩帰宅しようとする人は夜間の暗闇の中を歩いて帰らなくてはならない。また、首都圏直下で地震が発生したとなれば、都内各所の建物には少なからず損傷が生じていると考えられる。このため、帰宅途中の人々は、コンクリートの塊やガラス片、看板などの下敷きになるかもしれない。あるいは、地域によっては大火災が発生すること考えられ、帰宅途中の人々がそれらに巻き込まれる恐れもある。

首都直下地震が実際に発生した場合に、必ずしも人々が今回と同じような行動を取るとは限らない。弊社で実施した社内アンケート（回答者数 142 名）の結果によると、首都直下地震発生を想定した場合（表 1 参照）、およそ 39%は「当日中に帰る」という結果となった（図 4 参照）。今回実際に帰宅した人の割合が 61%（図 3 参照）であったことと比較すると、22%の人が今回の震災と首都直下地震で想定される状況で判断を変えたことになる。

しかし、およそ 39%の社員は「当日中に帰る」と回答している。加えて、「帰らない」に該当する回答の中には、表 2 に示すような判断に迷っていると推察される回答もある。これらの状況を踏まえると、企業としては首都直下地震発生時においても帰宅を希望する人が少なからず現れると改めて認識すべきである。そして、そのように想定した上で、帰宅に伴う危険から社員をいかに守るかを検討する必要がある。

表 1 弊社で実施した社内アンケートの質問内容

<p>首都圏において、今回の地震よりさらに被害の大きい以下のような大震災が発生したと仮定します。さて、あなたはそのような条件の場合、会社の指示（あるいは強い勧告）が出ていたとしても、あえて帰宅しようと考えますか？</p> <p>&lt;想定する状況&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 発災時間は平日の 18:00、季節は冬、外は真っ暗な状況です。</li> <li>・ あなたは今、会社にいます。</li> <li>・ 家屋やビルの倒壊や、家屋の損壊が多数あります。</li> <li>・ 死者、けが人も多数（1000 人単位）出ています。</li> <li>・ 交通網は全てストップしています。</li> </ul> <p>会社からは「オフィスに留まるように」との指示（あるいは強い勧告）が出ています。</p>
--

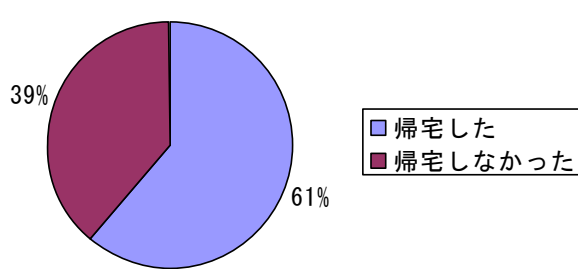


図 3 今回の震災で帰宅した人の割合

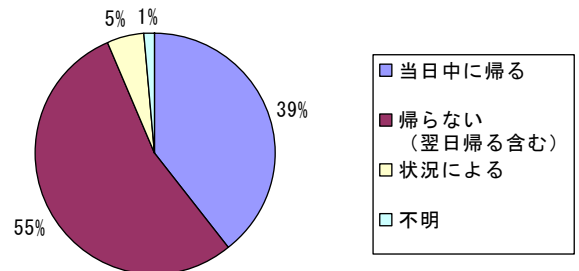


図 4 表 1 の質問に対する回答結果

表 2 表 1 の質問に対し、「帰らない（翌日帰る含む）」に該当した回答の中でも、判断に迷っていると推察される例

項番	回答内容
1	実際、判断に迷うところである。怪我の程度、家屋の被害程度によるし、情報の内容、情報量によるところ大であると思う。（後略）
2	家族と連絡を取り、安否確認が取れるまで会社で待機する。安否の状況によりとどまるか判断する。
3	家族の安否が取れない場合やケガをしたということであれば、早急に帰宅したいというのが本音だが、時間や状況からとても危険だと推察されるので会社の指示に従うと思う。 ただし、朝になって可能になればすぐに帰宅したい。

#### 4. 企業として取るべき社員の帰宅／社内在留への対応とは

それでは社員の帰宅／社内在留に関して、企業はどのような準備を行っておくべきか。以下に、日常的に検討、実施しておくべきポイントを概説する。

## (1) 社員の帰宅指示に関する基準の明確化

まず、検討すべきは「社員への帰宅指示に関する基準の明確化」である。すなわち、こういった条件ならば帰宅を指示し、こういった条件ならば社内に待機してもらうよう指示するのか、事前に基準を整理することである。

なぜそのような基準が必要なのか。それは、事前にそのような基準を設けていない場合、会社として社員帰宅に関する指示を出し遅れる、もしくは出せない状況となってしまう可能性が高いからである。そうなってしまうと、社員は情報が少ない中で各自で判断し、バラバラの行動を取ると考えられる。その結果、二次災害に巻き込まれる恐れが出てくる。万が一のことがあれば、会社としては社員の安全を守ることが出来なかったとして、非常に難しい対応を迫られることになる。

実際に今回の震災でも、会社からの統一した指示が無く、部門長の判断で帰宅した企業や、社員個人の判断で帰宅がなされた企業が散見された。

その一方で、事前に基準を用意していた企業においては、発災後しばらく経った後、会社として統一された帰宅指示（「徒歩での帰宅に要する時間が2時間以内の社員は帰宅して良く、そうでない社員は会社に留まるように」との指示）を出していたケースも見受けられた。このように早い段階で会社としての指針が出されていれば、各社員も各自の判断で行動する必要が少なくなり、会社としても状況把握が容易になる。また、「部門長の判断により帰宅を指示する」といった一部の社員に責任を負わせてしまうような事態の発生も防ぐことが出来る。

それでは、どのような基準を設ければよいのであろうか。以下の表3には、社員の帰宅指示に関するルールを検討する上で、考慮すべき要素を示している。表3に示す要素を踏まえ、社員に明確かつ速やかな指示が出せる基準の策定が望まれる。

表3 帰宅指示の検討要素項目(例)

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>・ 会社から従業員居住地までの距離(徒歩での距離)</li><li>・ 徒歩で帰った場合、日が暮れる可能性の有無</li><li>・ 帰宅経路上の火災の有無</li><li>・ 帰宅経路上の停電の有無</li><li>・ 余震の発生状況、可能性</li></ul> |
|--|

## (2) 社員の家族との安否確認のサポート

ウェザーニューズの調査でも明らかな通り、社員が帰宅する理由の最も大きな要素は家族の安否確認である。(弊社の社内アンケート結果でも帰宅実施判断のトリガーとして、「家族との安否確認の実施状況」を挙げる者が142名中65名と最多であった。)

この理由で帰宅を希望した人については、首都圏で大規模な直下地震が発生した場合にも、電話の輻輳等で家族の安否が確認できなければ、帰宅しようとすると考えられ、社内に留めておくことは特に難しいと考えられる。しかし、企業としては、帰宅することに極めて危険が伴う状況において、なるべく会社に留まらせるように対応する必要があると考えられる。このため、企業の対応として、社員が家族と安否確認をスムーズに行えるようサポートすることも重要である。

対応策としては、社員が自身の家族とスムーズに安否確認できるように「複数」の連絡手段を習熟しておくよう啓発することが挙げられる。表4には連絡手段の例を示す。各ツールの使用方法等詳細について本稿では割愛するが、これらのツールの有効性は今回の震災で証明されている。表4に示す連絡手段を安否確認に使用することを社員の家族間で、事前に取り決めておくように周知しておけば、万が一、地震が発生した場合にも社員と家族の間で比較的スムーズに連絡が取れるようになると考え

られる。「家族に会いたかった」社員としても、最低限、家族の無事を確認できれば無理をしてまで帰宅しようとはしないのではないかと考えられる。

表4 安否確認のための連絡手段(例)

- ・ 災害用伝言ダイヤル
- ・ 災害用伝言板
- ・ 各種ソーシャルメディア（Facebook、Twitter、mixi など）
- ・ インターネット電話（Skype など）
- ・ PHS

### (3) 泊まり易い環境の整備

社内に留まるよう指示をする以上、あらかじめ社内で宿泊することへの抵抗感を減らす対策を施しておく必要もある。リスクマネジメント全般についての情報誌「リスク対策.com」では、3月11日の企業による各社員への対応についてアンケート<sup>〔4〕</sup>を行っている。図5には、それらのアンケート結果のうち、「宿泊の課題」に関するものを示す。

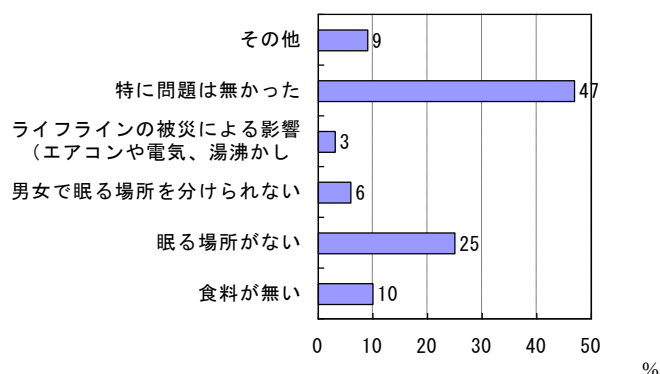


図5 社内に宿泊する際の課題（グラフ中の数値はパーセンテージ）

「特に問題が無かった」とする回答が47%と一番多い一方で、「眠る場所がない」、「食料がない」、「男女で眠る場所が分けられない」などの課題も挙げられていた。ウェザーニューズのアンケートに関し、「帰ることが出来る距離だった」や「ただ家に帰りたかった」と回答した人には、少なからず会社に残ることへの抵抗感があったと考えられる。図5で明らかになっている課題を解消することで、それらの人々の社内へ滞在することに対する抵抗感を改善できると考えられる。

### (4) 帰宅する社員へのサポート

(1)～(3)では、いかに社員を留ませるかという観点の対応ポイントを示した。逆に、帰宅を希望する社員にはどのようなサポートを行えば良いであろうか。帰宅する社員に対しては、最低限のサポート（例えば、「備蓄していたヘルメット、食料、水等を配布する」、「複数の社員が帰宅を希望する場合には、方面ごとにグループで帰宅するよう指示する」など）が実施できるよう、対応を整理し、必要な備蓄品等を準備しておくことも重要である。



## (5) 「最後は自己責任」の徹底

夜間である、大火災が発生している等の帰宅に際し危険な状態であったとしても、「帰宅したい」と考える社員は必ず存在する。特に、家族が負傷した場合などはその気持ちが高まることは容易に想像できる。では、そのような社員を会社命令として職場に留まらせることはできるのであろうか。また、その命令を無視して帰宅した社員を後に処罰することは果たして正しいのだろうか。答えは「否」であろう。

対策本部要員とはなっていない一般の社員の帰宅に関して、会社として関与すべきことは、社会インフラ等の様々な情報の入手・分析に基づく「強い推奨」となるのが現実的だと考えられる。即ち、帰宅する、しないは社員本人の選択であるが、その結果については各社員自らが責任を負うことを方針として定め、これを社員に徹底しておくことである。そして、地震発生後の危険な状況についての社員向け教育、徒歩帰宅訓練等を日常より繰り返し実施することが、社員の正しい判断を導き出す上で重要であることは言うまでもない。

## 5. おわりに

以上、今回の震災経験を踏まえた社員の帰宅への対応について考察した。本稿が大規模地震発生時における社員の帰宅という問題について、企業が各種対応を進めることの一助になれば幸いである。

### [参考文献]

- [1] 内閣中央防災会議、帰宅困難者等に係る対策の参考資料、  
<http://www.bousai.go.jp/jishin/chubou/shutohinan/081027/sanko02.pdf>
- [2] 財形新聞（2011年4月7日付）、<http://www.zaikei.co.jp/releases/6284/>
- [3] ウェザーニューズ、東日本大震災における「帰宅困難調査」結果発表、  
[http://weathernews.com/jp/c/press/2011/110411\\_2.html](http://weathernews.com/jp/c/press/2011/110411_2.html)
- [4] 新建新聞社、リスク対策.com3月号

株式会社インターリスク総研  
コンサルティング第二部BCM第一グループコンサルタント  
黒住 展亮  
[nobutaka.kurozumi@ms-ad-hd.com](mailto:nobutaka.kurozumi@ms-ad-hd.com)

株式会社インターリスク総研は、MS&ADインシュアランスグループに属する、リスクマネジメントについての調査研究およびコンサルティングに関する専門会社です。事業継続マネジメント（BCM）に関するコンサルティング・セミナー等を実施しております。コンサルティングに関するお問い合わせ・お申込み等は、下記の弊社お問い合わせ先、または、あいおいニッセイ同和損保、三井住友海上の各社営業担当までお気軽にお寄せ下さい。

#### お問い合わせ先

㈱インターリスク総研 コンサルティング第二部 BCM第一グループ  
TEL. 03-5296-8918 <http://www.irric.co.jp/>

本誌は、読者の方々が企業のBCM取り組みを推進する際に、役立てていただくことを目的としたものであり、事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

不許複製／Copyright 株式会社インターリスク総研 2011