

# チェーンストアに求められる 災害対策本部と支援のあり方

東日本大震災が及ぼした被害は、各生協で策定していた「事業継続計画」や「災害対策マニュアル」をはるかに超えるものとなった。もとよりチェーンストアにおいては、今回のような災害が発生した場合には一刻も早く現地対策本部を立ち上げ、組織体系のなかで実行すべき対策を講じていかなければならない。生協の事業継続計画に関わる課題も踏まえて、渥美六雄氏に伺った。

## 東日本大震災では「美談」ばかりが語られ 「できなかったこと」の議論が少なかった

東日本大震災は甚大な被害を及ぼし、これまでわれわれが体験をしたこともない、さまざまな混乱を引き起こしました。そのような状況下でも、生協は毎日の暮らしに必要な商品を人々に届ける、という社会的任務に取り組みました。

もっとも、商品を提供し続けよう、一刻も早く営業再開を果たそうと奮起したのは、生協だけではありません。被災地域にあるチェーンストアで働く人々は皆、地域住民の生活を守るために流通業が果たすべき責務を全うしようと、奔走しています。

こうした現地の従業員の姿勢を見たトップや幹部の口からは「現場の人々の奮起こそが、わが社が果たしたことの全てである」という言葉も聞こえてきます。

過酷な条件のもとで務めを果たそうとする従業員のたくましさを誇り、尊敬の念を抱くというのは、もっともです。ただし、その一方で、組織の幹部が事態の傍観者となり、ただ状況を見守るだけの時間を一瞬たりとも過ごしてはいけません。

例えば、被災地域の近隣に宿を確保できた組織と、そうではない組織とがあります。

うまくいったのはイオンです。イオンでは震災直後、すぐに複数の宿を押さえるために動き出しました。これにより、被災した社員の生活を支えるばかりか、その後の支援部隊として大量の人材を現地に送り続けることができました。



日本リテイリングセンター  
リサーチャー  
あつみ むつお  
渥美 六雄氏

他の企業では、行動が1日あるいは数時間遅れたために、同様の支援体制を整えるのに数日間かかっています。

ではその遅れの理由は何か。それは、組織として実行すべきこと、あるいはその方法を、幹部が知らなかったためです。

確かに、トップや幹部が現場で孤軍奮闘する従業員を見舞い、感謝のコメントを本人たちに対して送ることは必要です。しかし、すでに起きたことについてリアクションを取るのが、組織の幹部の役割ではありません。現在「できていないこと」を見つけ出し、災害時の緊急事態に必要な活動は何か、チェーンストアとして何を優先すべきかを定めることこそが、本来の任務です。

ここでは、チェーンストアとして実行すべき対策を論じながら、災害時に幹部がどう行動すべきかについて検討していきます。

## 災害時の組織管理を徹底し 本部は「プッシュ型体制」で行なう

最初に、災害時の組織管理の大原則について説明します。

そもそも組織とは、一人ひとりの役割に、明確な決まりがある集団です。つまり、「分業システム」がその特徴です。組織管理ができていないと、目的が共有できていても、各個人が思いのままバラバラに行動し、本来果たせるはずの力が発揮できません。

これを“<sup>うご</sup>烏合の衆”の状態といいます。そこではせっかくの個人の努力が、報われません。自己満足だけが努力の目的となり、いかに労力を費やしたかという献身ばかりが評価されるようになってしまい、個々人が何を任務とするのかは、より一層曖昧になっていきます。

このような状況に陥ることを避けるためには、3つのことが重要になります。「組織としての方針と優先事項を明示する」「職務と権限を1人ごとに決め直す」、そして「誰もが自らの職務を果たすためにあらゆる努力を注ぐ」ということです。

この組織管理の原則は、災害時でも同様です。むしろ、災害時で指揮命令系統が十分機能せず、決定を下すべき課題が次から次へと表れる状況では、いっそう徹底させなければなりません。それが、幹部の役目です。

ただし、通常の組織管理とは考え方を大転換させなければならない点もあります。

まずチェーンストアの分業の基礎である、本部と現場の関係です。通常は、本部は現場に対し、一方的に決定を押し付けるのではなく、問題点や障害を現場から引き出すことが任務です。これを「プル型体制」といいます。

しかし災害時の本部は、物と人と情報を現場に押し付ける「プッシュ型体制」が求められます。被災した店舗から求められる前に、必要なモノや人が何かを決定できなければなりません。

「食料を届けろ」では何個送りこめばいいのか。そこで、現地には何人いるのか調べよう、というのは平時のプル型の考え方です。しかし緊急事態にそれでは遅い。その一瞬の遅れが、数時間そして数日の行動の遅れになってしまうのです。食料を届けろ、何個か、ひとまず千個送れ、足りなければ別便を出す、と即決するのがプッシュ型です。

当然、災害時は会議での議決や稟議<sup>りんぎ</sup>を通す時間はありません。反対意見や消極的な立場の人がいれば、無視したり排除したりする必要があります。

## 災害発生後ただちに設置する 災害対策本部の運営原則

災害が起こったときには、ただちに災害対策本部を設置する必要があります。

阪神・淡路大震災のとき、ダイエーでは“For the Stores”という標語を掲げて支援を行ないました。これは、「店舗を孤立させるな、店舗に悩ませるな、店舗を酷使するな」という意味で、必要な対策は店側が求める前にあらかじめ用意しようという考えです。この考え方を実行に移すことが、災害対策本部を立ち上げる目的です。

災害対策本部の目的は、①課題ごとの決定権が誰にあるのかを明確にすること、②あらゆる情報をどこに集めればいいのかを誰にとっても分かるようにすること、③その上で、現地対策本部を立ち上げることです。初動時にこの3つの取り組みが行なわれないと、組織的な支援対策は一向に進みません。災害対策本部を設置することが、災害時の組織管理の大前提です。

だからこそ、災害対策本部は一刻も早く立ち上げなければなりません。災害が発生したら、5分以内に設置のために走りだし、30分以内には方針が社内全体に発表できるようにします。

そのためには、地震だからといって建物外の駐車場に一度避難し、やがて屋内に戻ってからさあ災害対策本部を作ろう、という前提ではられません。

どの組織でも、災害対策本部をどこに設置するか、という検討は行なっているはずですが。電源の確保や、情報を書き込むホワイトボードなど、道具をそろえるという点でも、どこに災害対策本部を設置するかとあらかじめ決めておくことは必要です。しかし、どこか

の部屋で幹部が腰を落ち着けてからでなければ、災害対策本部を始動できないわけではありません。

だから初めは、駐車場での立ち話かもしれません。そのあと準備ができてから引っ越せばいい、と考えることです。そのことを忘れてしまうと、1時間以上、災害対策本部の動き出しが遅れることになります。

## **組織のトップは災害対策本部長にはならず 外部にすることが本来は望ましい**

災害対策本部という、本部長は組織のトップが務めるべきだと考えられています。しかし本来、組織のトップは、その職をナンバー2に任せ、災害対策本部の外部にいるべきです。

なぜなら、トップが災害対策本部で決定されることに直接関与すると、トップが注目する部分ばかりが優先され、明確にしようという分業体制の障害となるからです。誰もがトップの承認を得ずには決定ができなくなり、現場の人々も一体誰に報告や相談をすればいいのか、分からなくなります。その結果、あらゆる決定が滞ります。

トップには、他の人ではできない重要な任務があります。それは現時点での欠落や不完全な対策内容を発見すること。そして、方針の決定と重点の変更をすることです。重点の変更とは、各責任者や担当者呼び出して、叱咤しつたするものではありません。状況に応じて人材の配置変更をし続けるということです。

トップに求められる姿勢は、方針（優先事項）を示し、個別の課題やその対策法には介入しないというものです。当然状況について気が気でないはずだから、10分おきでも20分おきでも、現状を報告させればいい。しかし、結果について口を出すのではなく、これからの課題に備えなければなりません。

災害対策本部の面々に対しては、「金と人手の心配はするな」「困ったら何事でも相談せよ」と言うこと。そして大きな決定をした責任者には、他の人がはっきりと分かる形で事後承認を与え、味方になる。そうしてくれると、皆が迷わず行動しやすくなります。

なお、社外のベンダーや銀行、行政などに状況の説明をし、協力を要請することも重大な任務です。こうした真の任務をトップが果たそうとすれば、自身が災害対策本部の中にいて指示を出す時間は無いはずで。

## 6つの対策テーマごとに分ける 災害対策本部の組織体系

災害対策本部の組織体系の原則は、6つの対策テーマごとに責任者を決め、分担させることです。6つとは、①情報、②人、③もの、④建築・設備、⑤金、⑥現地対策本部です。

物とか人とか、分担の範囲が抽象的なように感じますが、通常の組織分業と異なり、災害時はこの方が権限範囲の区別を付けやすいと、これまでの経験法則で分かっています。

大事なのは、何か不具合や障害によって困っている人が、一体この問題をどこに問い合わせればいいのか、誰が決定をしてくれるのか、と迷わずに済む体制です。それには、この分類が適切なのです。

逆に、災害対策本部の組織に入れてはいけないものがあります。それは、あらゆる総務や事務などを行なうセクションです。なぜなら、そこに要請が殺到し、機能不全に陥るためです。事務作業が必要であれば、各責任者のもとにオフィスマネジャーと事務員を配置するようにすべきです（資料1）。

6つの対策テーマごとに、一人の責任者を任命し、直属部下として課題ごとに担当者を配置していきます。平時から、全幹部には、緊急対策本部への集合を義務づけ、その直属部下数人にも、同様の義務を課すことが必要です。

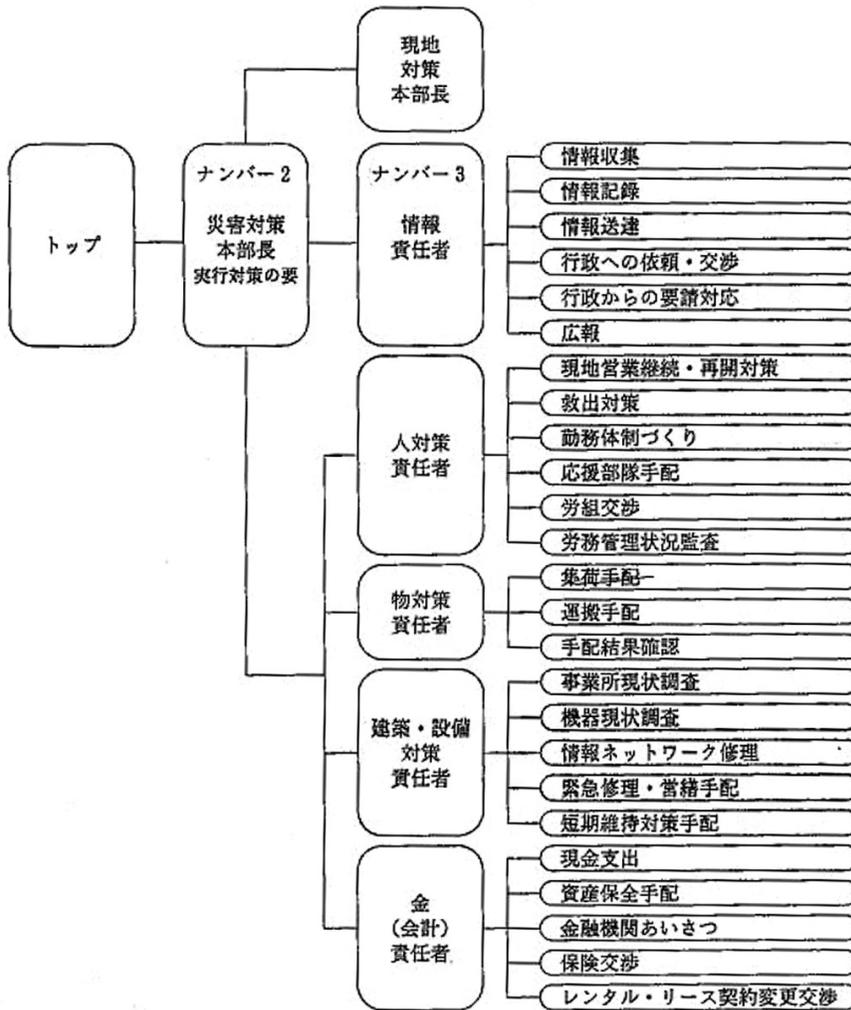
つい、商品のことならば現任の商品部長に任せよう、と思いがちですが、それは間違いです。日ごろの職務とは関係なく、個人の資質（経験と能力）を最優先して、人材配置を決めるべきです。むしろ、商品のことしか分からない、店舗運営のことしか分からない、という人物だと、勤続年数が何年であろうが、期待される活躍はできません。

また平時から、2年に1回は緊急対策本部のメンバー予定者と担当者の見直しが必要ですが、これが見過ごされがちです。

2年もたてば組織の人事構成が変化しているはずですが。その間には、幹部の誰かが病気を患うなど個人的な条件も変わっています。あるいは、物流システムに詳しいと思っていた、その人が担当から離れている間にシステムを一新したとか、ベンダーが入れ替わったという事情で、当初予測していた通りに機能しなくなる可能性があります。

災害対策本部の各責任者と、それを補佐する課題ごとの担当職は、状況の変化に応じて、種類や人数を増減させ、活発に配置転換します。変更時期については、以下の資料2を参照してください。

## 資料1 災害対策本部の組織体系例



6つの対策テーマごとに責任者がおり、ナンバー2が災害対策本部長として統括。トップは災害対策本部の外にすることが望ましい。

出典・日本リテイリングセンター編「チェーンストアの災害対策特別講義」資料

## 資料2 変更時期の例

- |            |                      |
|------------|----------------------|
| I. 随時      | 課題ごとの担当者が本部に到着する度    |
| II. 3時間以内  | 現地対策本部設立のため増員        |
| III. 6時間後  | 手つかずの課題に取り組む         |
| IV. 1、2日目  | 現地支援対策、行政・取引先対策      |
| V. 5日目以降適時 | 手つかずの課題に取り組む。通常職務に戻す |

出典・日本リテリングセンター編「チェーンストアの災害対策特別講義」資料

## 情報を一元化し、記録として正確に管理する ナンバー3が行なうべき情報管理の原則

情報管理の目的は、起きていること、社内で語られていること、そしてさらにまだ話題にされていないことのそれぞれを、正確に記録し、事実を確定することです。また、情報を発信し、組織活動を実行しやすくする目的もあります。

情報責任者は、ナンバー3の大幹部でなければ務まりません。あの人の耳に入れておかないととんでもないことになる、と周囲の幹部を含めた社内の誰もが思える実力者であることが必要です。

情報責任者の下で情報を一元化するために具体的に必要なのは、本部側の指示や現場から伝えられた報告、依頼などのやり取りをその場で正確に記録することです。部下の記録者を使って、ホワイトボードに必要事項を淡々と写していきます。

また、各責任者に対して、次の行動の予定と実行後の結果について報告させること。そうしないと、今現在の企業全体の動きが把握できなくなります。これから行なうことなのか、それともすでに行なったことなのかなど、情報が錯綜<sup>さくそう</sup>し混乱が生じることは、どの組織でも災害対策時、必ず起きます。

それを避けるためには、情報責任者があらかじめ、報告や依頼の伝え方、聞き取り方をルール化し、全従業員に義務付けることも大切です。

こうした情報の取りまとめとそのための制度づくりとともに、情報責任者に与えられる重大な任務が、情報をあらかじめ発信するこ

とです。情報を相手から求められ、それに応えようとする、いちいち対応が面倒です。また、こちらが伝えたい情報を、正しい形で流すことができます。

例えば、被災地域の地元紙は、どこに行けば買い物ができるのかを伝えるために、大手各社の営業状況報告欄をつくりました。われわれにとっても、人々の生活を守るためにそうした情報が正確に伝えられることは重要です。

しかし、ある新聞では、「〇〇店以外の店は営業中」「一部の店舗を除いては営業していない」「全力を尽くしている」など、読者にとって無意味な内容の情報が並んでいました。

これはマスコミのミスかもしれませんが、相手も臨時体制で混乱していることは想像できるはず。それならば、マスコミ側が取材や作文をせずともそのまま転載できるように、30文字、50文字、100文字の3種類で簡潔に内容をまとめた資料を発表しておけばいい。それは情報責任者の任務です。

イオンでは、店舗でお客さまに商品を提供する映像を撮影し、ベンダーへの報告会でそれを上映しました。店舗屋上での臨時営業を果たした従業員の朝礼の様子や、社長が営業再開時に従業員に涙ながらにあいさつを述べる姿が映し出されたものです。その映像を見たベンダーは、イオンの活動を支援するために、全力を尽くそうと思えます。

組織の活動をやりやすくするために、そういうしたたかな方策も必要なのです。しかし、これは実力者の情報責任者がいて初めて着手できることです。

情報責任者のもうひとつ重要な課題は、行政対応です。もっともこれは、行政支援に積極的な生協の場合、あるいは災害規模が大きい場合、専任の幹部を用意すべきです。それだけ、人手が割かれるからです。

行政は、災害協定などで、物資を渡す相手だと思いがちですが、それだけの関係ではありません。それ以上に、こちら側から求めるべき事項がたくさんあります。

災害時であれば、物資輸送や給油や通関処理の優先許可や、行政が持つ緊急無線や輸送手段などの利用、自衛隊などによる店舗の警備、宿泊施設の用意など、行政から融通してもらえるように、働きかけることができなければなりません。初動のあとは、店舗の再開や修復、新店開設などのための手続きを迅速に行なえるように、行政との折衝が必要です。

## 先遣隊を迅速に派遣して 現地対策本部を設置する

本部が被災地から離れている場合、現地対策本部の設置が不可欠です。現地対策本部がなければ、送り込まれたモノと人の配分が滞り、現場に行き届かなくなります。現場の従業者も、誰の指示で動き、誰を頼ればいいのか分かりません。また、本部側では現場から直接要求される課題が集中し、必然的に「プッシュ型」から「プル型」の対応になってしまいます。

現地対策本部の仕事は大きく7つあります。

①客と従業者の安全把握、②災害対策本部への状況報告、③現地従業員の指揮、④人的・物的支援の受け入れ、配分、⑤営業の継続・再開、⑥店舗資産の保全措置、⑦本部への情報提供です。

現地対策本部を統括する現地対策本部長の条件は、他の幹部に意見ができ、誰もがその影響力が大きいと思える人であること、それと同時に、店舗と物流と商品分野での経験が豊富で、体力と合理的判断力を兼ね備えた人物です。そうでなければ、被災地域の従業者が不安に陥り、統制が取れません。

現地対策本部は災害対策本部と同様に、速やかに設置しなければなりません。災害発生の翌々日朝には、体制を完成させるようにすべきです。なぜなら、現地にいる人にとって、1日目はじっとして耐えられる、2日目は自力で対処すべきことを見つけられる、しかし、3日目は何をすべきかの指示が必要だからです。

3日目の朝までにつくるということは、そのためには災害発生直後に、先遣隊が動き出すことが求められます。3月11日の日本政府の場合、災害発生の4時間後にヘリで先遣隊を出発させ、翌日午前6時に現地災害本部が始動と記録されています。朝6時というのは、深夜のうちに設立準備を終わらせ、陽が昇ると共に本格的に動き出したという意味です。

先遣隊の移動は、3つの順路を、3チームに分かれて同時に試す3方面同時進行でなければなりません。本部との通信手段や定時連絡のルールを決めておくことも重要です。

実はここで、企業によって動きに差が出てきてしまいます。道が遮断されていて通れない、と幹部が言うところ。どこか通れるところはあろうから、本部で調べようというところ。こうした組織は行動が遅れます。

「行けない」ということはあり得ません。「時間がかかる」「経路がいつもと違う」というだけです。さらに、それを見つけたくても

情報がないというのであれば、いろいろな方法を同時に試せばいいだけです。

ただし、先遣隊の派遣手順として最も適切な方法は、それ以前に被災地域の近くで安全が確保された人が、震災発生1時間以内にとにかく現場に向けて動き出すことです。その人が、どこまでならば携帯電話が使えるのか、町の人々の様子はどうか、道路状況はどうか、ということを逐一本部に報告する。現地にたどり着けなくても、その情報があれば、次に出発する先遣隊が動きやすくなります。

## **災害時の商品供給方法は商品の場所を把握し 総力を挙げて運ぶ**

災害時には「商品がない、集荷ができない」という言葉は平時に増して禁句です。「どこならあるのか」「どうやって届けるか」へ、バイヤーをはじめあらゆる職位の人々の努力を集中させなければなりません。

3月以降、これまではベンダー任せの集荷体制に頼ってきたという反省を口にする幹部は多くいます。それは当然のことですが、在庫の保有権がどこにあるかが問題ではありません。また、ベンダーの生産・物流ラインが止まっているから集荷できない、というのも言い訳です。世界中から在庫を一瞬で焼却したり、粉々になったりしたわけではないのです。

問題は、どこに、何が、どれくらいあるのか、わが社が知っているかどうかです。通常はベンダー担当者に電話をすれば、相手が教えてくれるとバイヤーは思いがちです。では、相手先が混乱していてそれが期待できないとき、どうすればいいか。そこで、相手先の施設をしらみつぶしに向いて実物を押さえ運びだそうという組織と、他社も同じ状況だからしょうがない、ベンダーに頑張ってもらおう、と考える組織とで差が出てしまいます。そして次に、結果を左右するのは、その目的のためにどれだけ人手を割り当てることができたかです。

今回の場合、物資を運ぶための燃料の不足も深刻な問題となりましたが、生協では、東日本が駄目なら西日本で探す、あるいは現地に応援として入る人々が、何往復もして運び込む、という方法で必要分を集めることができました。このことは、記憶しておくべきです。

マスコミでは、非常事態でも商品の集荷ができた企業の特徴は、トップの顔が利く、大手ベンダーとの取引関係が緊密、大手資本だ

から、プライベートブランド商品の在庫を持っていたから、だと報じられています。しかしそうしたことで集荷できた商品はごく一部であり、大勢に影響を与えるような条件ではありません。

## 災害発生時の商品の売り方や 求められる品ぞろえの原則

災害発生時は、必需品は何でも売れます。ただし、安くなければいけません。

どの店よりも安価であろうと1円を争う必要はありません。ただし、家財を失ったり、今後の生活に不安を抱えたりする人であっても、財布の中身を気にしなくても必要なものを買える価格を、絶対に実現する必要があります。それができなければ、チェーンストアあるいは生協である意味がありません。

また、震災直後よりも、今後1年間かけてどのような提案ができるかが、組織としての真の存在価値を決めます。価格上昇基調にあらがって安値を維持することはもちろん、いわゆる災害用品のセール後も、人々が生活を豊かにするための商品を発掘し、提案し続けられるかが課題です。

生活に必要なものは刻一刻と変わります。災害発生後（資料3.参照）、半年から1年後まで、つまり季節が一周するまでは、元の生活を取り戻すために求められるものはたくさんあります。いやそればかりか、それ以降だって、人々が震災以前よりも豊かな生活を送れるように、われわれは提案すべき商品の開発を止めてはいけません。

流通業では、その商品を発掘するために、店長が客の様子を見て発見すべきだと考えられがちです。生協であればさらに、組合員の声に耳を傾けようという風潮があります。顧客の意見は大切です。しかし、消費者が「これが欲しい」というときは、すでにその人は別の店で必要な物を入手した後であり、他の地域住民も同様です。

われわれの使命はそうではありません。客が探さなくても、困らなくても、必要な物をあらかじめ発掘し、提案できなければなりません（資料4.参照）。これは商品部の最大任務です。

しかし、当事者たちは災害発生直後に、特売セールを行なった後、やがて営業再開の店も増えて客数が落ち着くと、もう特別な商品提案は不要なのだと誤解してしまいます。

そうした間違いをなくすために、店舗でも宅配事業でも、2週間（食品）から6週間（非食品）ごとに入れ替えるシーゾナル商品の年間計画をつくり、修正し続けなければなりません。

資料3 災害発生時に必要な商品

注 ◎無くてはならないもの、○売れるもの

部門	注	初動時	電気・ガス・水道すべて不通	電気復旧後	水道復旧後
生鮮	◎	バナナ、魚肉ソーセージ	バナナ、カットサラダ、カットフルーツ	豚肉切落とし、レトルト食品	仏花 (×洋花)
	○	リング、みかん、白菜、ネギ、キャベツ、トマト、レタス、もやし、ハム、ほぐし鮭、魚卵	炒め野菜全般、牛挽肉、ウインナー、味付肉、ミートボール、焼魚、刺身	(水道は通常の品ぞろえに長ず)	
惣菜	○	おにぎり、いなり(以上は地震後2日間は焼売的)、弁当、揚げ物、丼	煮物、カップみそ汁	サラダ、煮物	焼き餃子
	◎	パン(菓子、ロール、調理)、水、野菜飲料、果汁飲料、ゼリー、乳酸菌飲料、ヨーグルト、牛乳、調理めん			
ベーカリー	○	パンなら何でも	ロールパン、ピザ、ドーナツ、ペストリー (×食パン、フランスパン)	ピザ、ホットサンド (×軟糧物質で焼きる菓子パン)	
	◎	水、カップ麺	カップスープ、ふりかけ、魚缶詰、ベビーフード、レトルトカレー、パックご飯		
加工食品	○	クラッカー	瓶詰佃煮、切りもち、栄養補助食品、シリアル、無洗米、ガム、酒	スナック、チョコプレート	
	◎	乾電池(特に単1)、携帯電話充電器、絆創膏、ローソク、ライター、ラジオ	カセットボンベ、コンロ、使い捨て食器、割り箸、レジャーシート、ラップ、ウェットティッシュ、消臭剤、オムツ、おしりふき、ドライシャンプー、汗ふきシート、バケツ、灯油缶、使い捨てカメラ	冷蔵庫用消臭剤、掃除機パック、電球、ポット	ふろ・トイレ用洗剤、キッチンブリーチ、フロアシート、洗面器
住居・衣料	○	掃除用具、乾履シューズ、ハンドクリーム、ティッシュ、ハブラシ、カミソリ、メイク落とし、コンタクト用品、ヘアゴム、タオル、蚊取り線香、虫よけスプレー、雑誌、地図、イヤホン、ごみ袋、のし袋、肌着、Tシャツ、スケッチャップパック、マジック			

原信 (SM) が中越地震で売れたもののリストを作成。さらに、それを基に日本リテイリングセンター (JRC) が一部修正。

出典・日本リテイリングセンター編「チェーンストアの災害対策特別講義」資料

資料 4

コメリ災害対策センター「災害時の物資」 (同団体HPに掲載<http://www.komeri-npo.org/goods/>)

地震	豪雨	豪雪	台風	停電	避難時	
大型バール 家具転倒防止バール 家具転倒防止用品 金折れ金具 クランプ 単管パイプ セメント用砂、砂利 PPロープ 一輪車、台車 土のう袋 バケツ	スチーム/バキューム・クリナー 水中ポンプ、エンジンポンプ 平バール セメント用砂、砂利 PPガラ袋 一輪車、台車 セメント用砂、砂利 消石灰 ガーデニング スコップ (角) 噴霧器 楯杓 清掃器 ジョーロ ホースリール、耐圧ホース、ノズル 竹ホーキ 土のう袋 水切りモップ、デッキブラシ バケツ バール 雑巾 皮手袋、ゴム手袋 防じんマスク フルシート ゴムボート (2~3人乗用) ポケットコート 作業ジャンパー、ズボン 雨合羽	ガスバーナー、カートリッジ スボットヒーター 融雪ホース、ホース止め金具 水中ポンプ、エンジンポンプ 発電機 塩ビ波板 野地板、荒木材 下地合板 標識ロープ 梯子 脚立 雪降ろし棒、竹さお 富士釜、五徳、富士釜カバー つるはし スノーシューター スコップ スノーダンブ カンジキ スノーシャワ、大型ノズル 散水ノズル ガソリン携行缶 防寒帽子 防寒ゴム手袋 防寒衣料、防寒長靴 防風ネット 長靴 雨合羽 軍手	丸釘 コーススレッド 波板釘 斜金 ナマシ線、番線 波板用目地材 ポリカ波板 トタン波板 塩ビ波板 単管パイプ、クランプ 杭木 下地合板 1×4材、2×4材 ヌキ タル木 セメント用砂、砂利 ガラス飛散防止シート 標識ロープ コーキング材 防風ネット 土のう袋 長靴 ポケットコート 雨合羽 軍手 ゴム手袋	誘導灯 発電機 木炭コンロ、練炭コンロ マッチ、ローソク カイロ 携帯電話用充電器 石油ストーブ 灯油ポンプ、灯油ポリ缶 ヘッドライト 常備灯 乾電池 ポケットラジオ カセットポンペ カセットコンロ 懐中電灯 ランタン ポットボトル水 水缶 携帯用トイレ ウェットティッシュ 使い捨て食器 割箸 消毒用アルコール ビニール手袋 水のいらないシャンプー	ヘルメット ブルーシート 段ボール 木炭コンロ ランタン 携帯用トイレ タオル 割箸 使い捨て食器 フードバック ラップ、ホイール ごみ袋 エンボス手袋 ウェットティッシュ カイロ 成人用オムツ、尿取りパッド ベビー用オムツ、おしりふき 歯ミガキ、歯ブラシ マスク 救急絆創膏 生理用品 飲料水 携帯電話用充電器 アルカリ乾電池 ポケットラジオ カセットポンペ カセットコンロ 強力ライト 懐中電灯	木炭 キャンピングマット ホイッスル 寝袋、テント コック付水缶 毛布 衣装ケース 長靴 ポケットコート 作業ジャンパー、ズボン 雨合羽 アウトラリュック サンダル スリッパ マジックペン 使い捨てライター 足拭きマット ゴキブリホイホイ ハエ取り

出典：日本リテイリングセンター編「チェーンストアの災害対策特別講義」資料

## 店舗従業員の災害対策として マニュアルをつくることが重要

大原則として言えるのは、「災害発生時に、店舗従業員の活躍を期待してはいけない」ということです。そう言えるのが組織です。

家族経営の店であれば個人が頑張らなければなりません。そしてそのとおり、東日本大震災の直後から、多くの人々が店を開けました。それは、生協やほかのチェーンストア勢力がしたことと同様なのです。

しかし、チェーンストア組織だからこそできることもあります。それが、被災地域の従業員が過酷な条件で働くことを期待しなくてもいいように、人材を大量に送り込むことです。

今回は大震災で、数千という大量の人材が、全国の生協から宮城、岩手、福島に集いました。これはその他の災害でも同様です。他社が50人しか送らないのであれば、われわれは500人送る、それが組織としての価値を判断する尺度です。

そういう前提に立てば、われわれが店舗の従業員に期待する任務はごくわずかです。

店舗マネジャーの義務は「客と従業員の安全確保のための、あらゆる手段の実行」「二次災害の防止行動」「上司、または本部への状況報告」「可能である場合のみ、資産の保全措置（施錠、状態点検、移動と保管）」までです。それ以外の「営業再開」「警備」「従業員の安否確認」「行政対応」「住民支援」などの任務は、本部の応援部隊が行なうべきです。

店長以下、現場の人々は何も言わなくとも、こうした本来は応援部隊がやるべき任務を、履行しようとしています。だからこそ、現地対策本部をいち早く立ち上げて、その本部長たる幹部が皆に向け「安心しろ、後は任せて休め」と言えるようにすべきです。

もちろん、現場の人々が緊急事態でも困らない、迷わないようにマニュアルを用意することも重大です。

現場に置いておくべき災害対策マニュアルには、次の種類の情報が必要です。

- ① 災害発生時の禁忌（やってはいけないこと）
- ② 上記のマネジャーの4つの義務
- ③ 問い合わせ先と、緊急通信の受け答え方法
- ④ 売るものリスト、配るものリスト
- ⑤ 孤立状態3日間の行動（過去の事例集）
- ⑥ 臨時営業のノウハウ（金銭授受、客の待たせ方、帳簿の取り方）
- ⑦ 店舗ごとの立地・設備特徴

ただし、こうしたマニュアルづくりよりも大事なものは、マネジャー登用前の必須教育カリキュラムを見直すべきです。やるべきことではなく、やってはいけないことについて、正確に理解させなければなりません。例えば、地震発生時にゴンドラを身体で抑える、私物を取りに建物内に戻る、店舗の侵入者・強奪犯への警告といった行為です。

そして上記の⑤、⑥などは、現場の人々の実際の行動を説明し、そのことについてどう思うか、どうすべきだと思うかを討論する機会をマネジャー登用前につくるべきです。

⑦にある、店舗ごとの立地や設備の特徴については、案外伝えられていないことが多いです。その土地がもともとはどのような地盤なのか、建物にどういう弱点があるのか、そういうことは建設担当や新店の店長ならば知っているかもしれないけれど、その後ではほとんど伝えられていません。

## 専任の担当者をつけて 災害経験の記録を残す

このような教育目的のためにも、あるいは積極的に社内外に情報発信を行ない、協力を得やすくするためにも、災害の経験を記録していく必要があります。

日本生協連の発行する月刊『CO・OP navi』2011年5月号の誌面では、震災直後のお店に行列ができている様子が写真に収められています。このような写真は、他の組織ではほとんど残っていません。あったとしても、たまたま携帯電話で撮ったものだから、詳細が分かりにくいものだけです。

この写真から、災害発生後、周囲に店が無いなかで店頭販売を行なうと、どれだけの行列ができるのかということが分かります。そのために、誘導員を配置するために人員が必要だ、とか、混乱をなくすために、10人ずつ区切って仮設売場に入れよう、という対策が必要なことに気付けます。

また、この『CO・OP navi』には「来店する人たちは『モノがなくなるのではないか』という不安に、寒空のもとで長時間入場を待たされることも加わって、明らかにいら立ちが見えたという」という描写など、その場の雰囲気分かる記事が多く書かれています。

このような情報は、組織の歴史の中で最も消えてしまいやすいものです。このようにして災害の記録を機関誌（社内報）として一冊の本にして残すことは、とても重要なことです。

1年も過ぎれば、その内容を覚えている人はごくわずかなはずで

す。しかし、かつて災害が起きた時に、われわれがどう行動したかを機関誌（社内報）にまとめていた、ということだけを誰かが知っていれば、資料室でいつでも見つけ出せるはずです。そうしてできるだけ多くの人が、その資料の存在を思い出せるために、機関誌（社内報）は最も有効な媒体です。

日本生協連では、震災復興ブログをつくり情報発信をしていましたが、これは特に社内の人々にとって支援活動の様子が把握できるものでした。みやぎ生協では、地震発生から2カ月間の活動内容をビデオでまとめ、ホームページに掲載しています。緊急時には、勤務条件や職務の変更など、組織の多くの人の協力が必要です。そうした人々の理解を得るためにも、こうした組織内への情報発信も、情報責任者が実行しなければなりません。

さらにいえば、記録すべき情報とは言葉だけでなく、実際の物であるかもしれません。日本生協連では今回、個別ラベルのないボトル水という、特別な価値のあるプライベートブランド商品を作りました。そうした商品の実物が保管され語り継がれば、将来の災害時に対応する人々が、行政と交渉して他の組織では決してできない行動を再び取ることができます。

ただし、こうした資料を作成するための前提は、情報責任者のもとに正確な記録が取り集められていることです。特に、「分単位で書かれた災害対策本部の行動タイムテーブル」「当事者の体験談」「災害対策本部の様子や設営レイアウト」「世間の様子」などは、特別に係を任命していないと誰も記録しません。

## 震災の教訓を生かして 今後どのように進んでいくのか

東日本大震災で、生協そして他のチェーンストア勢力が課せられた使命は大変重いものでした。そこから分かったことは、その重責は、個人の志だけでは果たせないということです。必要なのは、組織をうまく活用できることです。

そのことを歴史上、最もよく理解していたのは生協グループであるはずですが、生協とは、大衆がより良い暮らしを希求するために、求められた組織だからです。その組織を活用するために、必要な行動を取らなければならないのが、生協幹部の任務なのです。