

# 東日本大震災時の企業や組織のマネジメント

## —山形県の事例—

伊藤 嘉浩

### 1. はじめに

本稿は、東日本大震災時の企業や組織のマネジメントについて山形県の事例を調査分析するものである。具体的には、東日本大震災の際に福島県の隣県である山形県の主要な企業や組織の11社でどのような問題が発生し、それに対して各企業や組織のトップがどのようにマネジメントを行ったかをインタビュー調査により明らかにする。

2011年3月11日に起こった東日本大震災では、大地震による被害だけでなく、大津波による大きな被害、さらには福島第一原子力発電所の事故による放射能の被害と、未曾有の被害を受けた。これまで地域での被害の状況の調査などは行われているが、地域の企業や組織の東日本大震災時のマネジメントについてはほとんど論文として明らかにされていない。

よって、本稿では、震源に最も近い福島県の隣県山形県における主要な企業や組織の被害やトップマネジメントについて報告し、明らかにしたい。大津波や原発事故の被害の当事者県になる可能性は少なくとも、その隣県になる可能性は何倍もあり、調査した結果が今後の地域企業や組織の防災マネジメントに役立つ可能性は大きいと考えた。

### 2. 先行研究

東日本大震災に関しては多くのTV番組や出版物がある。しかし、そのほとんどは、被災地域の市民の被害状況やその後の市民生活を報告するものである。また、原発事故のその後の様子を報告するものである。つまり、地域の企業の東日本大震災時のマネジメントに焦点を当てて調査した論文や出版物は皆無である。よって、本稿で地域の企業や組織の東日本大震災時のマネジメントに焦

点を当てて、調査報告する価値があると考えた。

### 3. 研究方法

調査方法は、インタビューによる。山形県内の11の主要な企業や組織のトップに各1時間程度のインタビューを合計12回行った。インタビュー日および相手の情報は表1に示した通りである。また、同時に各企業や組織が作成した関連資料を収集した。インタビューデータはICレコーダーに記録し、文字起こしを行った。インタビューの際の質問は、東日本大震災の発生から1か月程度の間でどのような問題が発生し、その問題に対してトップとしてどのようなマネジメントを行ったのかである。

分析はグラウンデッドセオリーによる統合的な分析ではなく、各企業や組織のトップの対応が生々しく理解できるように、また資料としても活用できるように、各インタビューデータを要約し、報告する方法により行った。

### 4. 調査結果

#### (1) シベール

最初にまず社員の安否確認、次に危険な個所の確認を行った。全国に20ほどある店舗のうち、仙台の店舗は壊滅的な被害で社員も出社できない状況が続いた。そこで、社長として賃金は払うので自分の安全を確保して出勤できなくても心配しないでよいという文書を社内に出した。

また、被害を受けている顧客への対応として、食料を提供するため、パンに集中して開店できる店舗から再開した。当時店舗には、食料不足でパンを購入する顧客が行列を作った。

また、売上げの半分が宅配業者を通じた通信販売であるが、これも全部停止した。まさに、工場

表1：インタビューの情報

インタビュー日	企業または組織名	インタビュー相手役職（当時）	企業または組織の概要
2012年04月26日	シベール	社長 佐島清人氏	菓子製造業。売上げ37億円，社員238名，ジャスダック
2012年05月09日	ヤマザワ	会長 山澤進氏	スーパーマーケット。65店舗，社員844名，売上げ1014億円，東証一部
2012年05月17日	平田牧場	会長 新田嘉一氏	畜産業。社員716名，売上げ160億円
2012年05月31日	東北パイオニア	社長 塩野俊司氏	エレクトロニクス製造業。社員887名，売上げ525億円
2012年06月07日	山交バス	常務取締役 寺澤亨氏	バス運送業。社員380名，売上げ24億円
2012年06月03日，14日	山形銀行	頭取 長谷川吉茂氏	銀行。社員1355名，79店舗，預金残高20310億円，東証一部
2012年06月28日	山形放送	社長 園部稔氏	放送業。
2012年07月05日	山形市	市長 市川昭男氏	行政。職員数2300人，予算1728億円。市民数25万人。
2012年07月12日	NDソフトウェア	社長 佐藤廣志氏	ソフトウェア業。社員640人，売上げ90億円，ジャスダック
2012年07月19日	山形大学	学長 結城章夫氏	国立大学。6学部，学生数約1万人。
2012年07月25日	山形県	知事 吉村美栄子氏	行政。職員数1万9000人，予算6271億円，県民数117万人。

の資金，物資がなくなり，店舗も出勤できないという状況が続いた。それを毎日店舗ごとの営業時間を決め，出勤できる人，出来ない人などを全部把握し，毎日朝礼で確認しながら対応を進めた。

通常3月は繁忙期で，ホワイトデーもあり，全国から注文が殺到し，その出荷をしていたが，物流が停止したため，全部商品が戻ってきた。仕方がないので，避難先の山形の体育館に商品焼き菓子などを数千個持っていき，避難者に全部寄付をした。

ガソリンはスタンドに並ぶしかなかったので，就業規則上の枠を超えて，就業時間中でも給油を認めた。

通信販売は物流が停止したため20日間くらい動かなかったため，東京の店舗を休むなど，様々な対応をした。通信販売など注文を受けた分，約7000件の対応は，オペレータだけでは足りず，工場の工具も全員動員して電話対応した。

シベール通信という社員向けのチラシで，今どんなことを行っているかを写真入りで次々に社員

に知らせ，社員の不安を払拭させるよう努めた。再開できる目途がたった店舗や工場に社長が出向き，社員を激励した。最後の店舗が再開したのは4月10日であり，入社式も4月16日に延期した。

当時を振り返ると，震災の対応を通じて社員がこれまでに比べて主体的になったように思われ，ボランティアにも積極的に行くようになった。そういう意味では意義があった。原発対応は，水，材料，商品の全部の放射線を測定して対応した。福島県産の材料や商品は中止した。3月17日には全社員の安全を確認した。

ジャスダック上場企業なので社外にも水の安全性や福島県産商品の有無などの情報を発信した。そして，ラスク菓子の製造を開始した。小麦などの物資は，大量の在庫分を使用し，不足する分は問屋にあるものを調達した。また，宅配便も利用できるようになったので，商品を送れるようになった。3月27日仙台にある支倉工場がそれまで水も物資もなく稼働しなかったが，稼働するようになった。

物資については、長年の信頼関係を持つ業者が融通してくれた。危機対応のマニュアルというものは一応あったが、今回のような大きな被害対応のものはなかった。そのため、対応を毎日黒板に全部書いて、対応を協議して指示していった。

## (2) ヤマザワ

宮城の塩釜の2店舗が大きな被害を受けた。山形市は商品のビンや缶詰が揺れて落ちてきたくらいで、一部が破損した程度であった。宮城は店舗が30店ほどあるが、ほとんどの店で天井から照明器具や暖房器具が落ちてきた。津波の被害にあったのは2店舗で、1メートルくらいの波が押し寄せてきた。そのため売場のレジスターなどが全部泥をかぶって使用できなくなった。また、窓ガラス、天井、壁などが全部破損した。これらの復旧に20億円くらい、約1か月かかった。

本部は危機管理として、本社ビル1階に集まって、毎日対策を行った。白板10個を接続し、人、物、金などについて対策を練った。人はどの店に支援に行くか、商品はメーカーや本屋から集めるなど、朝8時に出勤して対策本部で、毎日の仕事の役割を白板にすべて書いて対策を行った。しかし、3日間停電だったので、日中は外の明かりで仕事をした。また、連絡については携帯電話が全く使用できなかったため、固定電話を利用した。人命については、アルバイトの社員が1人亡くなり、社員の家族が2組亡くなった。

山形大学病院から50人いる新生児のミルクと紙おむつがないので、村田にある倉庫に取りに行き納めた。また、おにぎりを工場と本社で作って小学校や被災地に大量に納めた。仙台地域の店長は15日間毛布1枚で寝て、風呂も入らず健闘した。物資の輸送に車が足りなかったため、会長車のベンツにも大量に荷物を積んで運んだ。宮城県庁にもおにぎりなどを大量に納めた。

商品は問屋にあったので、問屋を全部回り商品を集めた。牛乳は毎日1万本販売していたが、福島牛乳が放射能でダメになったので、毎日24

時間体制で3万本製造した。問屋に商品を取りに行くのに車のガソリンがなかったが、市町村の役所に行くとスーパーマーケットで食料品を扱っていると、緊急のガソリン券を得られた。これをスタンドにもって行くと、行列の横からは行ってすぐに20リッターだけもらった。

物流としては、福島や郡山方面が全面的に止まったので、新潟から持ってきた。大阪から新潟を経由して商品を持ってきた。また、パンはパンメーカーの仙台の工場が操業停止したので、地元のパンメーカーに作らせた。

従業員の放射能への不安はあった。しかし、店長らに現金持って行って、5万円を自由に使い、店員と食事していいと言って、店員にやる気を出させるようにした。停電で店内に入れないので当初、テントで販売を行った。レジも動かないので電卓をたたいて商売をした。

## (3) 平田牧場

畜産だが、餌や飼料が全く入手できなくなった。岩手県に餌の工場があり震災で大きな被害を受けた。また、畜産工場の解体処理に使用する重油が10日間位入手できなくなり、北海道や九州から調達した。また、重油は新潟から調達した。

また、観光業も行っているが、震災や原発事故の影響で観光が大きな影響を受けた。旅館、ホテル、観光地が全滅だった。観光施設相馬楼という料亭に舞子を置いた観光施設を運営しており、年間3、4万人の客が来ていたが、外国人を中心に全く客が来なくなった。そのため、中国や台湾に交渉した結果、台湾からチャーター便で観光客が多少来た。

## (4) 東北パイオニア

会社として災害時、緊急時のための組織体系を作っていて、それに基づいて総務が中心になって対応した。まず社長をトップとする対策本部を作り、社員の安否の確認を行った。また、親会社や子会社に連絡を取った。

原発事故についてはパイオニア全体でEMS委員会という危機管理委員会があり、そこで情報を収集して、関係会社に指示した。

対策本部では、情報を集めて、その場で指示を決定し徹底させ、事業所間では電話会議を用いた。出社状況は、3月11日から15日まで通常出社にし、その後3月15日に原発事故のニュースがあり、3月16日は自宅待機にした。その後通常出社に戻して全事業部が生産を再開できた。安否確認は、3月11日は社員の安全の確認が出来た上で社員の方は帰宅にした。3月11日、12日は社員の安全確認をした。3月14日と15日は家族の安否確認を行った。交通手段の車のガソリンが枯渇したので、相乗り通勤の指示を3月14日に出した。また、パイオニアグループのソフトハウスが山形に3か所あり、本社からは支援に行けないので、代わりに支援してほしいとの要請を受けて、支援に行った。

対策本部では、総務の持っている部屋を全部解放し、停電でパソコンなどが使用できなかったの、ホワイトボードを集めてきて、状況やその対策について全部手書きした。具体的には、各事業所の被害状況や従業員の安否確認情報などである。

当時、来ていた顧客についても宿泊先確保や食料提供などを行った。また、海外の客は成田空港まで送っていった。これらを日曜日に行った。また、生産物を顧客に届けるため、物流状況を確認し、物流手段を検討した。

車のガソリンを集めるために、タンクが売り切れていたの、広く社員から集めた。

原発事故については、EMS委員会で原発から何キロ以内は出張してはいけないという出張制限を設けた。出張する場合には事前に対策本部に申請させ、重要度とリスクを考慮して判断した。福島に取引先があって、出張せざるをえない場合でも許可しなかった。原発からそれぞれの事業所が何キロあるかを円を描いて検討した。米沢の事業所は原発から100kmであり、危機感が非常にあっ

た。学校も休校になった。

生産しているスピーカーやメカトロニクス製品に使用するICがルネサスエレクトロニクスが被害を受けたため、生産日程が変更になった。

最終的に3月29日に状況が落ち着いてきたので、乗り合い出勤の通達を解除し、あとは通常の職制の中での活動にし、定例の災害対策本部会を終了した。

#### (5) 山交バス

震災後は山形県内は道路に異常はなかったため、バスは一般道路で運行した。しかし、高速道路が通行止めになり高速バスの検討を行った。まず、無線で安全を確認し、高速道路に入っているバスを集めて、国道に戻ってきた。

翌日、山形へ避難のための人が1000人ほど仙台に行列ができた。そのため、一般道路で対応して運行した。当時、新幹線も高速道路も使用不能になったので、日本海側に避難する人たちであった。そこで、山形から新潟へのバスを1日5、6便増便した。山形から日本海側の鶴岡に行くバスも増便した。また、仙台空港が大きな被害を受けたので、山形空港で航空便の臨時便が大幅に増え、山形空港へのバスを増便した。

3月15日以降は今度は逆に仙台など宮城へ戻っていく人が増加した。買い出しをして荷物が多い人が多く対応が困難であった。

会社の被害は、あまりなかったが、社員の家族が2名亡くなった。ガソリン不足のため、JRと並走している普段客のあまりいないバス路線も多くの客がいた。職員の通勤車のガソリンは職員が新潟に買いに出かけた。バスの燃料の軽油は、タンクローリーで千葉から一般道路を使って持ってきた。

原発事故の影響としては、観光用の貸し切りバスの事業が大きな影響を受けた。山形県を起点にした1泊のコースが全くだめになった。サクランボ狩りなども大幅に客が減少した。一方、震災の復旧工事に携わる人の輸送のために貸し切りバス

の需要が増加した。ガス屋や電気屋が長期間、宮城県に来ていて、仙台は被害で宿泊施設がなかったので、山形県内に宿泊していたためだった。

#### (6) 山形銀行

建物などの被害はなかったが、5つある仙台の店舗で音信が途絶え、東京や福島郡山の店舗とも連絡がつかなかった。営業時間内だったので、客と職員の安否確認を行った。電話が繋がらず、FAXを使用して行った。総合企画部が対策本部となって被害状況の確認を行った。店舗のシステムも動かなくなり、ATMも停止したため、入出金や為替といった事務も止まり、当日勘定を行うことができなかった。そのため、翌日、土曜日や日曜日でも全員出勤とした。そして、県内の3つの銀行で共同で震災対応について対外的に発表した。原発事故もあり、福島の郡山の支店があるので焦った。3月11日は人事異動の内示の日だったが、それも2日遅れた。

宮城県の5店舗で建物の損壊があったため、3月末までに補修工事を行い開店した。また、全店舗の7割に自家発電装置があり、これを稼働して停電に対応し、ATMの営業に影響がなく済んだ。そのため、地元の信用金庫から顧客の誘導があった。仙台の店舗では約100名の職員が勤務しているが、交通機関が動かず、多くが支店に宿泊して対応した。残りの職員は近隣のホテルの部屋を借り切って、そこに宿泊させて対応した。地元のスーパーマーケットが営業できなかったため、山形から毎日ピストン輸送で食料を送った。また、天童にある研修センターに宿泊させて、バスをチャーターして仙台に送迎した。仙台の七十七銀行にも不足物資を供給した。山形の支店では各店舗ATMを1台だけの稼働にして、自家発電装置でできるだけ長く営業できるように対応した。

地元テレビ局にも金融機関の営業の情報を流した。また、監督官庁の財務局、東北財務局内、日本銀行との連絡調整を行い、金融機関の資金繰りの対策を調整した。

また、被災して当座の資金切りが厳しくなる取引先企業が多くあったため、協力や相談の対応を行った。さらに、被災地の住宅ローンの対応は、毎日数十人が仙台地区に行き、仙台の100名の職員と共同で、1か月かけて、すべての顧客を訪問して対応し、被害状況を聞き取りした。また、ボランティアも被災地に派遣した。

震災時の銀行の対応として、行員が避難する判断をどうするかという問題がある。営業時間内に現金を放り出して避難していいとは言っていない。どの時点で避難するかは難しい判断である。郡山の店舗では原発事故の影響で水が危ないという情報が出たため、飲料水を山形から大量に届けた。行員にはそれを自由に持って帰っていいと言った。また、放射線量の監視も行っている。郡山支店へは単身赴任になり、週末には山形の家族のもとに帰れるようにしている。また、福島県の浪江町の酒屋が津波で流されてしまい、その奥さんを米沢支店で雇用したという事例もあった。福島県から山形県に避難している人は1万3千人いる。その中で、福島の銀行の代払いを引き受けた。その件数は115件程度であった。

#### (7) 山形放送

まず震災被害の確認を行った。会社の入っているメディアタワーは、自家発電に対応しているので、放送の中断はなかった。しかし、燃料補給やガソリン補給が困難であった。例えば自家発電は約2日間持つが、それ以降の燃料補給の手配などの対応を行った。幸い、商用電源が回復した。テレビ放送についてはキー局からの放送も全部特別番組へ編成となりそれに従って放送を行った。

被害が大きかったのは、コマーシャルがすべてカットされたことであった。これは全国一斉の対応であった。そして、特別番組、災害報道の番組をどの時点から通常番組に戻すかという判断の問題が生まれた。

ローカル放送の段階では、被災された県は大変な取材を行っていて、次々に新しいニュースが

入ってきて新しい被害状況を伝えた。しかし、今回の災害では、ラジオの番組が非常に大きな力を発揮した。テレビは電気が切れれば映らないが、ラジオは乾電池で聞けるので、ラジオという媒体は災害に強い媒体だと言われている。ラジオで災害放送をしている中で続々とリスナーから情報が寄せられ、その情報を検証しながら伝えていくサイクルであった。ラジオも普段は半分程度は東京のキー局の番組を流しているが、ほとんど全部ローカルな放送に切り替えて、ローカルな情報を伝えた。

また、日本テレビ系列だが、仙台地区の宮城テレビに食料や水などの支援物資の補給を行った。特に入手が困難になった食料は毎日届けた。また、日本テレビ系列で全国各地から東北震災地に記者を派遣した。300人の記者が岩手県と宮城県に派遣された。その後、原発関係の取材の応援も行った。

原発事故については日本全国に影響を及ぼす大惨事になると心配した。その対応としてキー局が作成したニュースをできるだけ山形にも放送する努力を行った。福島原発への取材については、社員の意思を確認して派遣した。各自、放射線量計を持ち、被爆量を監視しながら取材を行った。

社員やその家族に被害はなかったが、仙台支社はたいへんな被害を受けた。一時、連絡も取れなかった。

## (8) 山形市

3月11日の大震災では、人的被害9名、建物等被害51件、道路関係被害9件、農業関係被害7件であった。山形市全域が停電となり、吹雪の中、信号機が点灯せず、市役所の前が大渋滞となった。事態収拾に向け、「災害対策連絡会議」を設置し、情報収集にあたりとともに、市の施設に職員を配備し、避難者の受け入れ準備を行い、18か所の避難所を開設し、延べ818名の市民の方々の支援を行った。この中には、臨時的に避難所として開設した所もあった。また、市役所でも11日と12日

の二日間、避難者の受け入れを行い、約250人が利用した。11日の夜、市長自ら車で市内を回り、避難所をはじめ主要な施設の状況を観察した。山形市では、今回の経験を踏まえ、自家用発電機や投光機の導入を進めている。

また、停電の中、多くの町内会や自主防災会で、安否確認や被害確認、高齢者への物資提供、地区集会所の避難所活用などの取り組みを自主的に行った。

電気が復旧し始めると、物流が停止したことによるガソリン不足やスーパーマーケットでの物不足が深刻になった。市役所も同様で、人命にかかわる業務や緊急止むおえない業務を除いて、車での移動を避けながら業務にあたった。

3月12日からは、仙台市や福島県からの避難者が、次々と山形市へ入ってくる状況になり、隣県から来る避難者の対応に追われた。山形まなび館と厚生会館を一時避難所として開設し、避難者を受け入れる一方、長期の避難に対応できるよう総合スポーツセンターを避難所として活用する準備を進め、3月15日に開設した。総合スポーツセンターは、収容避難所として位置付けていないが、職員一丸となって準備や運営を行い、ピーク時には1100名の方の世話をした。また、山形市民から、多くの炊出しや物資、ボランティアなどの支援を頂戴し、避難者の方から多くの感謝の声を得た。

震災直後からしばらくの間、物資不足への対応、避難所の運、被災自治体への支援など、非常に多くの仕事を行う必要があったが、自治推進委員をはじめ多くの地域の人たち、関係団体やボランティア団体の協力により、対応することができた。

## (9) ND ソフトウェア

施設や病院、老人施設などが被災した岩手、宮城、福島で約1000軒あり、それらで被害があり、コンピュータシステムのデータが流された。そのため、仙台営業所を1か月休業して、対応を行い、様々な物資を供給した。名古屋、東京などから物

資を仙台営業所に運んだ。

また、被害としては、計画停電で仕事ができなくなったこと、家に帰れないことおよびガソリンがなくなったことだった。そこで、総務部でガソリンを集めて社員に配った。また、計画停電や放射能の影響を心配する母親の社員も多く、精神科の医者に来てもらって、相談に乗ってもらった。なお、会社に在宅勤務制度があり、震災からある程度の期間は在宅で仕事をした。

#### (10) 山形大学

学生と教職員の安否確認を行い、その対応に2週間かかった。その結果、2名の学生が亡くなっていた。米沢市にある工学部では、研究施設が壊れ被害が多かった。また、付属病院から救援チームを東北大学に送った。震災の翌日が入学試験だったが、前日下見に来ていた50人程度の人たち帰宅できなくなり、大学に宿泊させた。

学長がトップになり、災害対策本部を立ち上げ、この運営を2か月間毎日行った。この対策本部では震災被害に関する情報の共有と指示を行った。また、卒業式と入学式中中止にして各学部単位で行うことにした。例えば、卒業式を行う予定だった県の体育館が避難所になった。また、新入学生の入学金や授業料の免除も行った。放射能については理学部にある測定器で測定し、福島市に比べて10分の1や20分の1であることを確認した。

しかし、中国大使館では学生に帰国指示を出し、外国人留学生の多くが帰国したが、5月頃になると彼らも戻ってきた。

#### (11) 山形県

震災発生後すぐに、県内の被害状況の収集のため、災害対策連絡会議を招集した。この会議で、各部局長に対して、人的被害、市町村、県管理施設、危険箇所等の被害状況の収集、さらにヘリコプターからの情報収集と初動体制の確立、とこれらの情報の県民への提供を指示した。また、夕方には宮城県庁へ職員2名を情報収集のため派遣し

た。そして、夜には追加の災害対策連絡会議を招集した。

被災地の救援では午後7時に宮城県から宮城県庁に避難している住民用として1000人分の食料と水の要請があった。すぐに村山総合支庁に備蓄していた米1100食と飲料水500mlを1440本と毛布100枚を直ちに送った。午後10時半に、消防庁からの要請に基づき、緊急消防援助隊、山形県隊が岩手県に向けて出発した。県内の全てのDマット、災害派遣医療チームが午後11時までには宮城県入りをして現地での活動を開始した。

3月12日午前8時30分に災害対策連絡会議を開き、被害状況に加えて県の各部局の対応状況について報告を受けた。具体的には県内の人的被害や建物被害はその時点で小さなものであるという事がわかった。一方で電気、一部の水道、鉄道・高速道路等ライフラインは停止したままであった。また、県内の医療機関では宮城県等からの患者の受け入れ準備が整いつつあった。さらに山形空港が全国各地から救援に駆けつける消防防災ヘリの基地となる見込みであった。

原発事故については、福島第一原発、第二原発の状況はかなり深刻なものになりつつあったので、山形市内の空間放射線量について3月12日19時以降の測定データから公表を開始した。3月12日午後7時30分から4月7日までの間この山形空港の運用時間を24時間開放とした。この間防災ヘリ等による救助活動や自衛隊、米軍の災害救助部隊を始め、臨時便を含む多数の旅客便の受け入れ等を行った。前夜から大停電が続いていたが、3月12日午前中から徐々に復旧が始まり、12日午後9時に県内全域で復旧した。県民に向けてテレビなどの報道で余震などの正しい情報を入手し、落ち着いて行動するように呼びかけた。また、東北5県の知事に直接連絡を取り、出来る限りの支援を行う旨の意向を伝えた。宮城県知事との話で、一つの県の問題ではなく、大変な災害で国と全国知事会議に頼むという事を聞いた。福島には何回電話しても通じなかった。そこで、知り合い

の国会議員を通して、佐藤知事に伝え、次週に佐藤知事から電話かかり、今大変な状況だと言っていた。その際に、福島県民の支援を頼むと言われた。

3月13日日曜日は、宮城県に派遣した職員から刻々と情報が伝わり、その被害の甚大さがわかった。そこで、災害対策連絡会議ではなく、本部組織にした。各総合支庁に地域支部を設置し、県内の災害対策と被災支援に取り組む体制を整えた。

3月14日月曜日は、原発事故に伴って福島県からの被害者が急増し、毎日1000人が山形県に避難してきたため、その受け入れに当たり各市町村の体育館や文化センターなど公共施設を急遽避難所として開設した。炊き出しなどの対応への協力を県内各市町村長に要請した。県としても霞城公園内の県体育館、少年自然の家など、避難所として開設した。放射線に関する不安を抱える避難者向けの健康相談窓口も開設した。山形新幹線が運行を停止していたため、山形空港が被災地と首都圏を結ぶ重要な拠点となっていたが、山形空港と山形市との間の交通が弱かったため、これを強化するために関係企業に要請した。その結果、中型バスを投入し、山形空港と山形駅との間をピストン輸送した。また、庄内空港と山形駅とを結ぶ臨時バスの運行もこの日から開始した。ガソリンを始め、石油燃料の不足が深刻となり、当時の管首相宛に石油燃料の供給確保に関する要請書を送り、救助を訴え、必要な対策を早急講じてほしいと要請した。

3月15日は東北電力から電力需給、逼迫時の計画停電の実施を検討する旨の発表があり、節電は自らの生活を守るだけでなく、被災地の復旧を後押しする事に繋がるという事を広く県民に伝えた。

3月16日は山形市に続き、米沢市内の空間放射線量のデータについて公表する事にした。政府に電話して、放射線の専門家の派遣を要請した。

3月17日は、救援物資を被災地に届ける事が出来ないという事態が発生していたので、天童市の

山形県運動総合公園を被災地向けの救援物資の集積配分の拠点として指定し、3月18日から全国及び海外から食料品や衣類、毛布等の物資を受け入れた。そこからは自衛隊が輸送をして、被災地や県内の避難所に送り届けられた。

発災から一週間が経過し、震災対策の重点を救援物資の円滑な供給を始めとした、被災地、被災者への支援に移すべく、災害対策本部の中に広域支援対策本部を新たに設置して総合調整班、輸送対策班、そして生活救援班の3班体制で業務を開始させた。

県内の放射線量は人体に影響のない水準であるという事を派遣してもらった専門家を通じて改めて認識し、インターネットも使用してその情報を発信した。なお、山形市の水道水の放射性物質検査はこの日から開始した。

金融対策については、県内中小企業者から宿泊のキャンセルが相次いで観光客が大幅に減ったこと、材料の仕入先が宮城県であり被災したため、材料調達が停止し、物が作れないとの情報が寄せられた。その対応のため、3月18日から中小企業者の資金繰り支援策として経営安定資金の貸付用件を拡大して対応した。

第2週は3月19日、20日、21日の3連休の3日間、知事自ら、県内を回った。公共施設に開設した一時避難所への避難者の受け入れが3月20日から21日かけてピークを迎え、その数は57箇所ですべて3834人に達した。その後、4月20日から民間借り上げ住宅の入居募集を開始し、その入居者数が今年の1月26日にピークの12852人に達した。そこで、3月23日に被災者受け入れ基本プログラムを公表した。救援物資の提供や被災者の受け入れなど隣接県として出来る限りの対応すること、3万人を受け入れるということである。

3月24日は、食の安全を確保するためハウレン草を皮切りに、県産の農畜産物等の放射性物質検査を開始した。また、米沢市の水道水の放射性物質検査の公表をした。3月25日は妊婦と乳幼児専用の避難所を設けた。

第3週の3月26日は、民主党の当時の幹事長の岡田克也氏が、党の震災対策の本部長であり、災害関係の視察のために来県した。その際に必要な石油燃料の確保、医薬品や生活必需品の確保など8項目の要請を行った。また同日の午後に自民党の谷垣総裁も来県し、同じような視察を行った。

3月28日は、今後の対策として収束の目処が立たない原発、原子力災害の対応と県境を越えた多数の避難者への対応を加えた。また、広域支援対策本部の応急対策班に放射線対策班と避難者支援班の2班を追加した。

4月1日は新年度のあいさつとして“がんばろう東北・がんばろう山形県”の宣言をした。この宣言で被災者、被災地に対して可能な限り支援の輪を広げて行く決意を表明した。また、大震災のため、既決予算では十分な対応が出来ないので、緊急の予算措置について、地方自治長に基づく先決処分を行った。その主なものは放射量の測定に伴う経費や震災により経営が悪化した県内中小企業に対して運転資金の融資を行う震災対応資金の創設であった。また、土木、農林、技術職員等の専門職員、医療急行班の派遣に伴う経費も計上した。避難所の運営や民間宿泊施設における被災者の受け入れに伴う経費も計上した。

さらに、県職員と県外職員が連携して編成したチーム、山形県被災地広域支援隊を被災地に派遣する事で、様々な行政分野で地方公務員としてのノウハウを活かしながら、被災地主体の行政を支援していくよう指示をした。

4月3日は、山形空港は平日は1日8便の旅客便が4月3日には34便となりピークを迎えた。4月7日は最大余震が発生した。このため4月8日午前0時に災対本部会議を召集し、情報収集やライフラインの早急復旧など指示をした。

4月11日は、東京銀座の山形県アンテナショップ、おいしい山形プラザにて、震災復興を応援するための募金活動とチャリティー販売を催して、知事も参加した。またこの日の午後に北海道東北知事会を開催し、東日本大震災からの復旧、復興

に向けて、被災県の要望を取りまとめ、国への要望を採択して政府与党の関係者に対して、各道県知事と一緒に要請を行った。

## 5. 考察

本稿で調査した各企業や組織で共通に行われたのは、社員とその家族、および顧客や関係企業の安否確認である。携帯電話が使用できなかったため、固定電話やFAXなどを用いて連絡を行った。各企業のトップが自ら指揮して対策本部を設置し、毎日被害対応の陣頭指揮にあたった。停電のため、ホワイトボードなどを用いて手書きで被害状況を把握し、対応を検討した。また、停電や交通などインフラへの対応、水や食料不足への対応を行った。また、自動車のガソリン不足の対応を行った。

また、事業面では原材料の調達の問題や、商品の発送の対応を行った。観光業に関係した企業は大きな影響を受けた。放送局も主にラジオを通じて地元の情報を供給した。

さらに、大きな被害を受けた福島や宮城に店舗や工場のある企業では、これらの地域への支援が重要であった。食料など生活物資の送付や支援部隊の派遣などである。また、これらの地域から多くの人が山形に避難し、その対応を行った。

原発事故への対応では、社員の自宅待機や原材料や商品の放射線量測定の徹底などで対応していた。

しかし、各企業ともトップが陣頭に立ち、大震災や原発事故に対し、極めて冷静に対応を行ったことが明らかになった。いくつかの企業では、当時の様子を克明に記録した数十ページにわたる社内資料を作成していた。本稿もインタビューデータとともにこれらの社内資料を参考にした。このような社内資料は今後の災害時の対応のための貴重な資料になるであろう。

本調査に対しても、震災対応の今後の貴重な資料になればと、調査を依頼した企業や組織のトップのほとんどが非常に協力的であった。

本稿のような調査が、山形県だけでなく、より被害が大きかった宮城県や福島県でも行われることは重要であろう、今後これを検討したい。

## 6. 結論

本稿は、東日本大震災時の企業や組織のマネジメントについて山形県の事例を調査分析し、具体的には、東日本大震災の際に福島県の隣県である山形県の主要な企業や組織の11社でどのような問題が発生し、それに対して各企業や組織のトップがどのようにマネジメントを行ったかをインタビュー調査により明らかにした。これにより、これまで明らかにされてこなかった東日本大震災時の企業や組織のマネジメントが明らかにされた。

# **Corporate and organizational management in the Great East Japan Earthquake: Case studies from Yamagata Prefecture**

Yoshihiro ITO

This paper examines and analyzes case studies from Yamagata Prefecture of corporate and organizational management in the Great East Japan Earthquake. Specifically, it employs interviews to identify the kinds of problems that arose for 11 major companies and organizations in Yamagata Prefecture, a neighboring prefecture to Fukushima Prefecture, in the Great East Japan Earthquake, and how top management of each company or organization managed such problems. In doing so, it elucidates some aspects of corporate and organizational management in the Great East Japan Earthquake that had not been identified before.

