



特別  
企画

# 大震災への 復興を考え ～「阪神・淡路」の経験と専門

東日本大震災は、極めて広い範囲に甚大な被害や影響をもたらした。

危機管理体制の見直しや、社会・地域から期待される機能の再構築に取り組む大学も多いのではないだろうか。

16年前の阪神・淡路大震災では、被災大学が克明な記録や資料を残し、多くの大学関係者が万一の事態に臨む場合の貴重なよすがとなっている。

関西学院、甲南学園の震災直後から3か月間の記録と、

防災や復興に向けた専門家からの提言をお届けする。

# 備えと る 家の視点

## 東日本大震災による被害・影響

2011年5月17日現在 文部科学省まとめ

### 人的被害

大学・短大関係の死傷者 **143**人  
(ほかに行方不明者、安否未確認者あり)

### 物的被害

大学・短大関係施設 **272**校  
(共同の施設4を含む)

### 入学式の 延期または 中止 (東北・関東地方)

国立 **18**大学・短大  
公立 **15**大学・短大  
私立 **179**大学・短大

### 授業開始日の延期 (東北・関東地方)

●4月中予定 国立 **5**大学・短大  
公立 **7**大学・短大  
私立 **77**大学・短大

●5月中予定 (一部学部のみを含む) 国立 **7**大学・短大  
公立 **6**大学・短大  
私立 **55**大学・短大

# 「阪神・淡路」 からの メッセージ

## 大学運営の最重要期を襲った 未曾有の事態を一致団結して克服

学校法人関西学院 広報室

### 入学試験直前の大震災

1995年1月17日、関西学院大学の西宮上ヶ原キャンパス(当時は1拠点のキャンパス)は震度7の激震に見舞われた。周辺では多くの家屋が倒壊・半壊し、新幹線の高架が落下したほか、低層階が押しつぶされたマンションもあった。大学の在学生15人(うち14人が下宿生)、理事1人、現・元教職員7人が、家屋の倒壊や土砂崩れによって亡くなった。学内で倒壊した建物はなかったものの、複数施設が半壊し、理学部校舎から一時出火。窓ガラスの破碎、壁・屋根瓦の剥落、建物内部の備品・実験機器・書架の倒壊などの被害を受けた。

本学では2月1日からの入学試験を控え、地震翌日の1月18日が出願締め切りとなっていた。また、2月13日からは年度末の定期試験も予定され、その後に入試合格発表、卒業式、入学式と続く大学運営の最重要期であった。

震災当日、交通網は寸断され、出勤できた専任職員は全体の約3割だった。災害の全体像を把握できぬまま、午前10時から理事長以下各部署の代表ら17人で「全学連絡会」を開き、学生・生徒、教職員の安否確認を始めて状況把握に努めた。20日には災害対策本部を正式に発足。大学は拡大学部長会の設置を決め、教授会、大学評議会、大学院委員会の権限の一部を集中し、緊急事態に即応した審議決定を行うこととした。

### 通信機能がまひする中で

大学運営において初期の最大の障害は、通信機能のまひであった。電話が輻輳(ふくそう)によってつながらず、現在のような携帯電話はなく、インターネットもまだ活用されていなかったため、情報の受信・発信ともできず「陸の孤島」と化した。このため、19日から、被害がほとんどなかった大阪市内のホテルの客室を借り、加入電話を引いて「関西学院大阪連絡所」を開設した。併せて21日朝刊の新聞広告にその電話番号を掲載し、在学生、受験生、同窓生らから寄せられる1日300本以上の問い合わせに対応した。

この連絡所と大学を広報室スタッフが書類を抱えて往復しながら、報道機関に学院の決定事項をファクスで送信して情報を提供した。この時期に最も重要なのは、正確な情報を在学生や受験生に伝えることだった。願書締め切りの延期、秋学期の授業中止、論文・レポート提出期間の延長、入試・定期試験の予定通りの実施、被災した在学生・受験生への特別措置、学費減免などについて、新聞広告やラジオスポット広告など、4000万円をかけて広報した。

### 地域に対する支援

初期段階ではまず、学生の安否確認を最優先事項として、各学部や学生部などがその作業にあたった。続いて、前述の通り、秋学期の残りの全

授業の休講を決定。定期試験は予定通り実施するが、被災学生や受験困難な学生には追試験を認め、追試験は全科目レポートとすることを決めた。入学試験は、施設の確保や安全性の確認だけでなく、交通輸送機関の復旧見込みなどを含めて実施の可否の見極めが難しかったが、特別入試の実施など、さまざまな支援・救済措置を織り込みながら実施した。このほか、被災学生の学費減免措置、災害特別貸付金制度の創設、留学生への経済的援助、留学生用の国際交流寮の確保(企業からの無償貸与)などに取り組んだ。

地域の被災住民の受け入れも行った。学生会館などに最大で1日約180人、3月に閉鎖するまでの延べ利用者は5000人に上った。大学生協や学生ボランティアの協力によって食事の提供や身の回りの世話もすることができた。周辺地域は断水していたため、井戸水を正門前までホースで引いて住民や消防署などに常時提供した。

これらと並行して新年度の準備を進めた。大学周辺の下宿1000室以上が被災し、下宿希望の新入生分と合わせた住居確保が難しくなったことから、各部課連携による「住宅開発プロジェクトチーム」を発足させて取り組んだ。新年度の入学式・授業開始の順延、授業時間帯の変更なども決めた。

このほか、本学などを中心に、国に対して支援を要請するための「阪神地区被災私立大学・短期大学連絡会」を結成し、文部大臣宛ての要望書を

提出した。激甚災害法の対象となった本学には、復旧費、学費減免事業費などに補助金が交付された。震災関連の収支は7月段階で支出が約8億3000万円、国庫補助金などの収入が約5億7000万円だった。

大学運営以外で特筆すべきは、震災直後から自然発生的に始まった学生・教職員らのボランティア活動である。学内外で自発的に進めるとともに、学内に事務所を設けた「関西学院救援ボランティア委員会」が1月21日に正式に発足した。登録者は最終的に2500人を超え、避難所での支援や救援物資センターの運営、子どもの学習会、日帰りお風呂ツアー、出前喫茶、落語会、コンサートといった特別企画など、活動は広範囲にわたった。

### 震災から3か月を迎えて

新年度が始まり、入学生を迎えて学内は急速に日常的な風景を取り戻していった。全学開講科目として「ボランティアと社会的ネットワーク」を開講し、春秋の2学期合計で約600人の学生が履修した。市民への公開講座「オープンセミナー」も、「阪神地域と自然災害」をテーマに4回のシリーズで開講した。大学共同研究の中の学長指定研究として「阪神・淡路大震災の総合的研究」を掲げ、研究グループを公募。合計23人の教員による「阪神大震災における地域情報と住民意識——住民・メディア・ボランティアに関する実態調査」「阪神大震災の被災地における被災者と被災企業に対する被災状況と行政への対応についての社会調査」「震災が日本のシステムに与えた影響と今後の展望に関する学際的総合研究」など、4つの研究プロジェクトが立ち上がった。

4月には、地域住民も招待した震災復興特別企画「レッツ・ゴー・スタジ



震災1周年に発行した『阪神・淡路大震災 関西学院報告書 激震—そのとき大学人は』



震災後、西宮上ヶ原キャンパスでは救援物資が配られた。

アム」を実施。西宮スタジアムでアメリカンフットボール部の交流戦を行い、1万6000人の観衆が詰め掛けた。

この頃、被災地支援活動が一区切りついたため、4月16日に関西学院救援ボランティア委員会は解散し、一般ボランティア組織として「関西学院ヒューマンサービスセンター」に生まれ変わった。近隣小学校での学童保育の支援、脳性まひ児のリハビリ介助、学内の数多くの個別ボランティア組織とのネットワークによるボランティア紹介事業などに取り組んだ。また、同センターは、120か所の仮設住宅全戸を1997年夏から写真で記録し、入居者がいなくなるまで年に1回ずつ定点観測を続けた。5700枚に上る写真は、貴重な震災関連資料として震災5周年に写真展で展示された。

### 被災体験を生かす取り組み

1995年の年末には、災害対策本部規程を制定。理事長、学長、院長ら18人で構成する本部は、緊急事態対策の策定、学生・生徒、教職員の救助活動および安全確保、教職員への指揮命令、情報の収集および伝達などを任務とする。緊急災害ハンドブックの作成にも取り組み、震災後2年目には全学的な合同防災訓練を実施。以降も継続して実施している。

施設面では、建物の耐震強化のため補強工事を開始し、現在も続いて

いる。

本学の被災体験を社会に的確に伝えるために、震災1周年の日に280ページに及ぶ『阪神・淡路大震災 関西学院報告書』を刊行した。震災直後からの大学各部署の状況や活動、その課題や反省を現場の声として包み隠さずそのまま記録した。その後、出版社からも発行され、現在は本学・災害復興制度研究所ウェブサイト上に全内容を掲載している。

さらに震災10周年の2005年には、大学の組織として災害復興制度研究所を設立し、復興に関する提言を自治体や国に行うなど、被災大学ならではの取り組みをしている。

震災時、私たちは構成員全員が一致団結して大きな力を発揮し、苦難を乗り越える経験をして、自らの底力を知った。そして、本学はその後歩み続け、キャンパスは7つに増え、学生・生徒数は1万7000人から2万6000人となり、専任教職員も1130人に倍増した。

東日本大震災で被災された大学の皆さまも、固い結束力をもって、大学の復興に取り組んでおられることと思います。震災によって失われるものがあると同時に、震災によって生まれるものもあります。阪神・淡路大震災をはるかに凌ぐ大災害ですが、皆さまにはくれぐれも健康に留意され、この難局を乗り切っていただきたいと切に願っています。

# 「阪神・淡路」 からの メッセージ

## 創立者の言葉「常二備へヨ」を胸に 共働互助の精神で進めた復旧と復興

学校法人甲南学園 広報部長 <sup>みない</sup>薬袋真人

### 震災直後 山積する課題に直面

甲南学園は、1995年1月17日午前5時46分に発生した阪神・淡路大震災により、大きな被害を受けた。内陸を震源とするマグニチュード7.2という激しい地震により、旧制高校時代の名残を残す大学学舎をはじめ、芦屋市にある中学校・高校の校舎など、多くの学園施設が甚大な被害を受けた。

大学は、約55%の教室を損失し、さらに火災による二次的被害も発生。実験器具や化学薬品等を保管する理学部棟では数教室を焼失したが、大学院生や理学部教職員に加え近隣の方の協力もあり、限定的な被害にとどめることができた。しかし、この地震によって、在学生および同窓生合わせて37人の尊い命を失う結果となった。

震災当日の昼過ぎには「甲南学園対策本部」を速やかに設置し、まず、大学の後期試験(1月17日開始)の中止を決定。その旨を正門等に掲示し、学生への周知に努めた。さらにこの頃、東灘区役所から被災者受け入れの要請があり、大学キャンパス内で最も安全な建物の開放を決定した(最大避難者数：18日時点で約1200人)。

震災直後、目の前には対処すべき課題が山積していた。「対内的」には、生徒・学生、教職員の安否確認を最重要課題としつつ、翌18日には、第1回「対策本部会議」を開催。当面、学舎校舎の確保(中高含む)、入試会場の確保と実施(中高含む)、後期試験

の実施(大学)の3点に取り組むことを決定した。その結果、大学学舎に関しては、仮設学舎の第1期建設工事(3240平方メートル)を1月19日から31日まで行い、さらに、第2期建設工事(5386平方メートル)を2月6日から4月22日まで行った。また、中高の仮設校舎については、2月20日に建設を始め、3月29日に完成させた。

さらに、目前に迫った入学試験の時期を乗り切らなければならなかった。まず試験日程は、交通機関の状況や大学周辺の安全性などを考慮し、2月下旬に延期。しかし、使用可能な学内施設をフルに活用しても、その時期までには、試験会場のキャパシティ不足を解決できそうにはなかった。

こうした中、幸いにも、神戸学院大学と関西大学から試験会場の提供と監督援助者の派遣の申し出をいただき、さらに、成蹊大学からも同様に監督援助者派遣の申し出をいただいた。これらの支援もあり、大学では2月21日から27日の間に、無事に入学試験を実施することができた。

また、中高でも2月26日から3月2日にかけて、明石南高校の協力をいただき、当該年度の入学考査試験を滞りなく実施した。大学の後期試験については通常の試験を中止し、レポート提出へと変更する旨を決定した。

当時は、メールやインターネットが今ほど普及していなかった。したがって、外部からの各種問い合わせには教職員が電話で個別に対応し、情報発信は、主として報道機関の手を借り

ることが妥当と判断した。先に示したような入試日程や出願期間の変更、あるいは期末試験のレポートへの変更といった点は、まず、1月19日に記者クラブを通じて報道関係者に通知、その後、同月23、24、25の3日間にわたり、全国紙および地方紙計6紙に告知広告を掲載して万全を期した。

同様に、中高でも2月2、3の両日に全国紙と各地方紙で入試日程の変更を告知した。最近では、受験生や在学生、さらには広く社会一般に向けて、必要な情報を速く正確に届けるために活用できる情報ツールがたくさん存在しているが、この頃を振り返ると、まさに今昔の感がある。

ところで、当時の新聞報道にもあったが、学園の損害は年間予算にも匹敵する規模となり、震災直後は、以後の復興に向けて、文字どおり「いばらの道」を前にする思いであった。

この時期、関係機関からも迅速な支援をいただいた。1月28日には、与謝野文部大臣(当時)が本学キャンパスを訪問、被災地の現実を目の当たりにされた。所管官庁のトップが迅速に足を運び、激励と支援の言葉をかけてくれたことは、教職員の心をますます奮い立たせることになった。

その後も、日本私立大学連盟、日本私学振興財団(当時)など、多くの関係機関の方々が来学し、適切な支援、協力をいただいた。このような大変多くの方のご厚意もあり、その後、3月末までには、中高、大学とも無事に卒業式を執り行うなど、復旧から復

興へと歩みを進めることができた。

### 地域に根ざす学校法人としての役割

震災から3か月が経過すると、ガスや水道などの生活インフラや、公共交通機関の大部分が復旧し、徐々にではあるが、キャンパスにも日常の一端が戻りつつあった。4月16日には、最後の避難者42人が、自宅や行政が準備した他の避難所へと移っていった。これによって、甲南学園は避難所としての役割をひとまず終えることとなった。

震災等が発生した場合、学校法人には公共施設としての「対外的」な役割が発生する。近隣から避難してきた住民への対応も、震災直後のわれわれの大切な仕事となった。十分な食糧や水の確保、避難者名簿の作成、医療機関との連携など、危急の際に対外的な役割を果たすことも、地域に根ざした学校法人の重要な役割である。こうした期待に応えるために、早々に東灘区長と本学理事長との直接会談を開催し、区職員と本学教職員とが役割分担して体制づくりに努めた。

他方、学生ボランティアの活躍も復興への大きな力となった。避難所の運営統括業務だけでなく、芦屋市や長田区などへの物資の補給作業、近隣中学生への学習指導など、在学生のほぼ半数にあたる延べ約4500人の学生がボランティア活動をした。

実は、甲南学園は1938年7月に阪神地区を襲った大水害の際にも、住吉川の氾濫によって、旧制甲南高校の敷地（現在の大学岡本キャンパス）の大部分が水に浸かるなどの大きな被害に遭っている。当時の記録によれば、教職員と生徒は丸一となって、整然と作業にあたり、その姿は周囲の評判になったそうだ。

その際バックボーンとなったものは、共に働き助け合う「共働互助」の精神

だった。これは、甲南学園の創立者である平生鈇三郎が重んじた精神に他ならない。この災害を振り返り、平生は「常ニ備ヘヨ」という言葉を残している。苦難の際に地域住民と共に助け合う精神は、平成の世でも学生ボランティアという形で引き継がれ、阪神・淡路大震災は、すべての学園関係者にあらためてこの精神の涵養を促した。

### 大震災を超えて

復興が本格的に進む中、教育機関として震災経験をどう生かすべきか、コミュニティーの一員として地域防災にどのような役割を果たせるか、といった意識が学園内に高まり、この流れは今日に至っても衰えることはない。

こうした議論の結実として、まず、震災翌年の1996年には、大学の文学部に人間科学科を増設した。これには、震災で家族や住宅を失った被災者、とりわけ高齢者や子どもたちの心のケアが深刻な問題となった当時の社会的要請に対し、学問的側面からも応えようとする意味があった。

新しいところでは、2011年2月25日に、岡本キャンパス構内に防災センターを開設した。これは、万一の災害発生時に、甲南学園が地域防災拠点として一層の能力を発揮することをめざしたものだ。そして、甲南学園の歴

史を語るうえでも、この被災体験を後の世に残す必要性を感じ、1997年に記録誌『学園が震えた日』を発行している。今後も、われわれは「常ニ備ヘヨ」の精神に依拠しつつ、防災への取り組みを続けていく所存である。

大きな出来事に惑わされることなく日常の営みが続いている間は、われわれは、ややもすると、「他者との違い」を際立たせることに力を注ぎがちになる。しかし、ひとたび大きな災害等に直面し、「共働互助」の精神が前面に出てくるような状況下では、お互いが同じ一人の人間に過ぎないということを再認識する。

被災を経験された大学はもとより、わが国すべての大学でも、こうした主観と客観のバランスを大事に感じられる人材の育成が、今後ますます重要になるものと思われてならない。

被災地で、日夜復興にあたっておられるすべての大学関係者の皆さまに、心よりお見舞い申し上げます。競争原理にさらされる時代を迎え、各大学とも自立的に生き残るという挑戦を続けています。他方、このたびの震災で、すべての大学が、社会的使命を同じくする教育機関の仲間であるという点も再認識させられます。本学も持ち前の「共働互助」の精神を一層発揮し、一般の国難を乗り越える一役を担いたいと考えております。



震災の記録をまとめた『学園が震えた日』。



震災直後に撮影した1号館の正門アーチ。

# 1 専門家の 視点

## 大学に求められるBCM ~Business Continuity Management~のポイント

東京海上日動リスクコンサルティング(株)  
ビジネスリスク事業部

主任研究員 **橋本幸曜**

東日本大震災は、極めて甚大な被害とその影響の広がりによって、多くの大学に「もし自分のエリアで大震災が起きたら」という不安を与え、リスク管理の再点検の必要性を痛感させている。リスクマネジメントの専門家の立場から、大学の特性をふまえた「事業継続」計画の必要性と、事業継続マネジメントへの取り組みのポイントを解説してもらった。

はしもと・ゆきてる

2006年より現職。オフィスビルをはじめとする施設運用分野を中心に、BCP策定やBCM構築運用に関するコンサルティング、各種業界団体でのBCP策定指導等を行う。教育分野に関するBCMについても調査研究を行う。



### 不測への対応と備え “BCP”と“BCM”

事業継続とは、震災など、不測の事態に直面した場合にも、そこで諦めずに事業を再開することである。具体的には、あらかじめ本業が中断してしまった状況を考え、対応の定跡をある程度整理し段取りを組み立てておくことによって、万が一被災した場合にもより手際よく的確な対応ができるようにしておき、安定的で手早い復旧をめ

ざす。例えば、直近でいえば3月11日に発生した東日本大震災のような大規模な災害や、大規模停電等が発生した場合にも、職業集団として業務を手際よく継続・再開するための対応を扱う分野である。

一般的に事業継続は、英語ではBusiness Continuityと呼ばれるが、対象は経済活動に限定されるわけではなく、広くさまざまな組織の抱える本業・本務を再開させることと考えたほうがよい。

事業継続を構成する要素は、万が一の場合の行動計画を示す事業継続計画(通称BCP=Business Continuity Plan)と、事業継続に関する取り組みを、平素からPDCAサイクルを利用して定着させていく事業継続マネジメント(通称BCM=Business Continuity Management)から成る。

BCPでは、不測の事態に直面した場合の対応体制や本業の再開のための手順を整理し、BCMでは年間の取り組み計画や、教育・訓練、取り組みの振り返りのタイミングなどを整理する(図表1)。

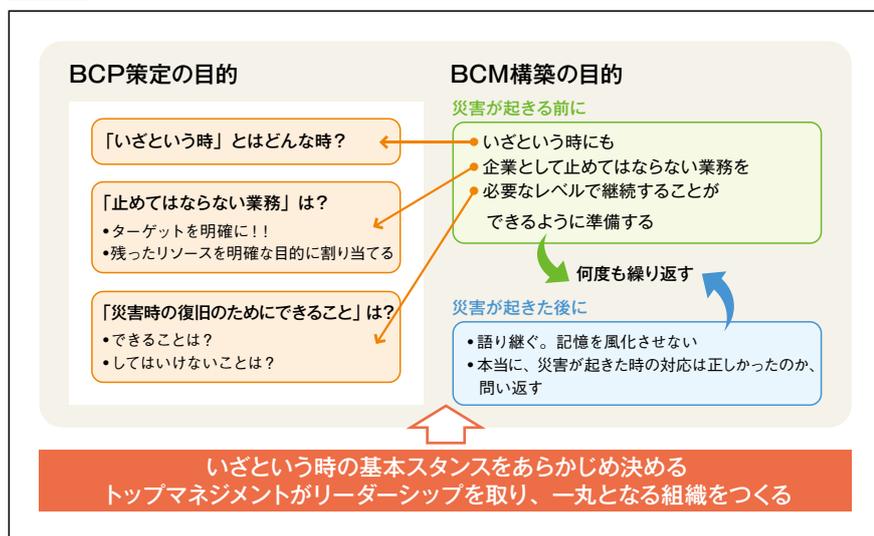
### 進化を続ける

#### 事業継続の考え方

『Between』2006年秋号において、「事業継続」の概念をふまえたリスクマネジメントが取り上げられている。当時は、万が一の事態に対処するための計画としてBCPに注目が集まっていた。また、BCPとはどのような概念なのか考え方の整理は途上であった。

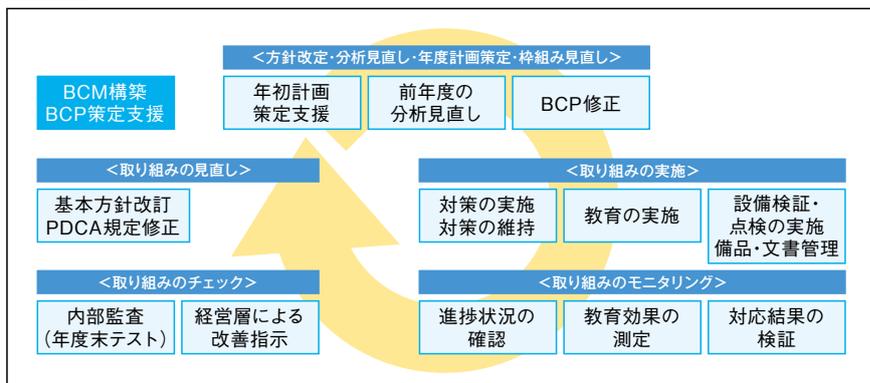
その後5年間に変わったこととしては、ISO化の検討を通じて国際的にも

図表1 BCP策定・BCM構築の目的



議論され、事業継続に関する考え方が固まってきた点がまず挙げられる。その象徴的なものが、2011年5月現在はまだ案ではあるが、2010年11月に公開されたISO / DIS 22301である。これは国際的なBCMの議論に基づき、事業継続について考えるべき事柄が端的にまとめられており、わかりやすい文章となっている。今回はこのISO / DIS 22301のBCM構築・BCP策定の流れを基に、BCP策定のポイントを紹介したい(図表2)。

図表2 事業継続におけるPDCAの一例

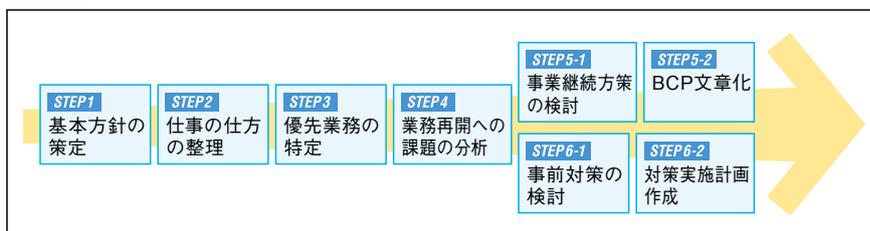


## 6つのステップによる

## BCM構築・BCP策定

BCM・BCPを最初に導入する際の基本的な流れについてまず紹介したい。図表3はBCP策定の基本的な流れをフローチャート化したものである。これに沿って説明をする。

図表3 BCP策定の基本的流れ



### STEP 1 基本方針の策定

最初に、事業継続の取り組みの目的や、実際に万が一の事態に直面した際の対応の基本的なスタンスを整理する。

まず、それぞれの組織が行っている業務について基本的な役割を考え、文章化する。

それぞれの教育機関の業務のスタンス、すなわち校風が反映されると長く愛されるBCPとなる。すでにBCPを作成し、BCMがうまく運用されている企業や学校のBCPを見ると、組織の社風・校風などが如実に反映されている。



### STEP 2 仕事の仕方の整理

仕事の仕方を整理する際に、組織体制をどのように構成するとよいかは、組織機能の視点から行う。また、そ

れぞれの職分には専門性がある。所属する組織が異なれば、本業の内容や業務の構成は異なり、仕事の仕方も異なってくる。例えば各学部の教員と学生課の職員の業務は、学生のための業務ということこそ共通であるが、普段行っている仕事の仕方は異なる。

そこで、BCPの個別具体的な検討を行う前に、普段の仕事の仕方を基に、検討の単位(ビジネスユニット)を切り分ける。古典的ではあるが、校務分掌組織などを基に考えると、普段の仕事で培ったチームワークを活用して、災害が起きた場合の仕事を組み立てられるので結局扱いやすい。

特に災害に関するBCPには、数か月単位で推移する事態への対応が必要となる。多くの場合、事態の收拾と並行して、授業の再開なども考えなければいけない。BCPの検討単位を通常の校務分掌組織とかけ離れたものにしてしまうと、災害対応(例えば避難所の運営)と授業の再開を並行して進める際の障害になってしまう。極力、通常の校務分掌と乖離しないよう

に検討を進めたい。

また、防災との統合を視野に置き事業継続を組み立てる場合は、最初に取り組みの設計を整理しておきたい。

災害への対応は、例えば消火・避難などの基本的防災対応、本業を再開するための対応、組織の特徴を生かした社会貢献の3つの要素に分解できる。いずれも重要であるが、検討のポイントが異なる。

整理しないまま議論をすると、ポイントが見えなくなってしまい、BCP策定プロジェクトの失敗につながりかねない。実際にBCP策定プロジェクトの頓挫の典型的なパターンの1つが、上記3点を同じ組上に載せて議論することによる迷走である。プロジェクトを本格的に進める前に、仕事の仕方の整理を考える段階で一度整理しておきたい。



### STEP 3 優先業務の検討

仕事の仕方を整理したら、次に優先業務の検討を行う。優先業務とは

“本業を再開するために、必要不可欠な業務”を指し、日々行っている数々の業務の中で早期に再開させなければいけない業務のことである。

優先業務を見つけるためには、まず、それぞれの課や教職員のチームが、学生や保護者、他の課・チームに対して普段どのような機能・サービスを提供しているのか、網羅的に項目出しをする。そして、機能・サービスを再開するまでのタイムリミットを考え整理する。タイムリミットが短いものから優先順位が高いものとして、それらの機能・サービスを提供する際に普段行っている業務にブレークダウンする。

## STEP 4 業務再開への課題の分析

優先業務を特定したら、次に普段仕事をする際に使っているものや場所（以下、業務リソース）を洗い出し、使えなくなる可能性を考える。そして、それぞれの業務リソースに関する課題を考える。その際には、業務リソースに対する想定内の被害はまず考えておかなければならない。さらに想定外の被害にも対応できるようにするために、当座は具体的な被害を思い浮かべないが、なくなってしまうと困るようなリソースも特定し、課題に挙げるようにしたい。

## STEP 5 BCPの策定

課題を特定したら、次に、実際に不測の事態が発生した場合の対応計画であるBCPと、災害に備えるための工事やソリューション導入の計画を立てる。まず、STEP5ではBCPについて説明する。

被災してしまった場合の対応の流れとしては、大きく分けて初動・避難支援・事業継続・本格復旧の4つの対応が存在する(図表4)。

BCPは、基本的にはこの中の事業継続に対応する計画である。なお、計画を実際に文書としてまとめる際に、初動・避難支援等もBCPに入れ、1つの計画にまとめてしまうことも考えられるが、構成要素として

は本来は別物であることを念頭に置き、議論の混線や計画の設計に混乱を来さないように注意したい。

BCPには、本業をタイムリミットまでに再開するためのチーム構成と段取りがわかりやすくまとめられていればよい。業務リソースが使えなくなった場合の代替措置の段取りも検討し、マニュアル化しておきたい。

また、過去に発生した類似の災害において実際に行った対応をまとめて参考資料として添付しておく、より実践的なものになる。

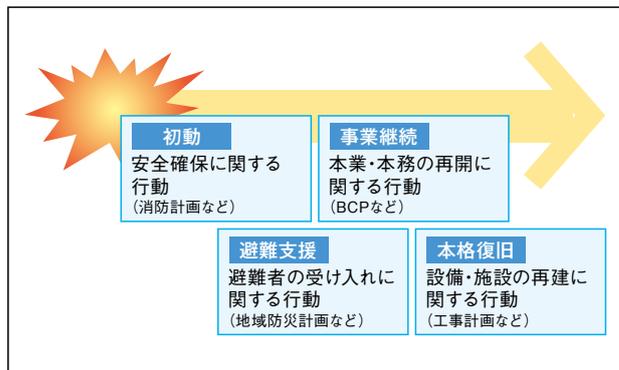
## STEP 6 事前対策の検討

耐震補強、設備の固定に代表されるような事前対策については、BCPとは別に対策実施計画を立てて、順次工事やソリューション導入をすることが必要である。潜在的な弱点として洗い出された課題が多岐にわたる場合は、中長期計画を立て、順番も考えて実行せざるを得ない。

### 教育機関では 学生対応が最重要課題

教育機関におけるBCPの最大の特徴は学生の存在である。避難誘導をはじめとする一連の学生の安全確保のための対応が、初動として重要であることは議論の余地はない。

図表4 被災の場合の対応の流れ



阪神・淡路大震災は、まだ学生や職員がキャンパスに来る前の早朝に発生したためあまり問題にはならなかったが、今回の東日本大震災は日中であったため、構内の学生の避難等が問題として浮上したものと考えられる。東日本大震災は春休みにさしかかる時期であったため、結果として大きな混乱は見られなかったが、もしもこの地震が新入生があふれる4月に起こっていたらと考えると、さらにさまざまな問題点が想像できる。

理系学科で実験施設等がある場合には、それら設備・薬品そのほかに関する安全確保も必要不可欠である。

また、教育機関の多くは大規模施設であるため、広域避難場所として指定されているケースが大半であろう。防災計画を考える際に、避難所運営等も考える必要がある。このような初動対応を済ませてから事業継続に移るような段取りにしておきたい。

教育機関の事業継続においては、学生の将来の可能性を閉ざさないことを第一に考えねばならない。授業の継続・再開や単位の取り扱い等は、卒業・就職に直結しかねない問題である。この点は、学生が関心を持つことは織り込み済みの事柄であり、あらかじめ取り扱いを整理しておきたい。特に資格取得に必要な必修単位の扱いについては、運営の段取り等を決めておきたい。

学生の就職活動の支援等も必要である。東日本大震災でも、受け入れ先の企業の経営悪化や倒産により、内定が取り消しになるというケースが見受けられた。この場合、学生は再度就職活動をせざるを得ないが、被災地では日々の生活すら安定していない。就活に専念できるような状態ではなく、企業等への連絡や情報収集もままならない。すべての学生が自分の努力だけで再度内定先を見つけることは至難の業といわざるを得ない。一方、被災地の学生を対象とした追加募集をする企業もあるので、学校側としてもできる限り速やかに就職支援業務を再開することが重要である。

留学生にはよりきめ細かいケアが必要である。日本人学生であれば学校に限らず、地域社会の防災無線・放送などの多様な情報源を持つことができる。しかし留学生には言葉の壁はもちろん、文化の違いなどのハードルがあるので、同様の対応力を持つことは難しい。重点的なケアの対象にする必要があることを忘れないようにし、正しい情報を留学生本人はもちろん、本国の家族にも提供するようにしたい。

生活支援の問題も重要である。学生はもちろん職員についても、生活面・資金面から心理的な支援まで考える必要がある。本人は無事であっても、家族の被災等によって経済状況が大きく変わることが考えられる。学生課（職員については人事部等）を中心に生活支援を早期に再開できるようにしたい。生協との連携も有効である。

受験生への対応も重要である。今回の東日本大震災は、入試シーズンのピークを過ぎた3月に発生したため大きな問題にはならなかったが、1月に発生した阪神・淡路大震災では入試に関する問題が発生した。被災するタイミングによっても生じる問題は異なる。例えば出願受け付け前の段階で

あれば実施の有無、受け付け中であれば被災によって郵便事故に遭った願書の受け入れなどを考えなければならない。受験当日であれば、少なくとも試験期間中をはじめ構内にいる間は、受験生の安全を確保する方法を考えなければならない。

授業の遅れにも注目したい。特に専門科目・必修科目等のように、複数年でカリキュラムを立てている場合、1つのカリキュラムの遅れが、次に続くカリキュラムにも影響する。

中学校・高校の事例だが、阪神・淡路大震災では、遅れを取り戻すのに複数年かかる例も、少なからず見られた。

最終的に資格試験等がある場合、授業の遅れにより、被災地の受験生が不利になることもあり得る。

## 被災機関に求められる 対応の履歴化

災害に直面してしまった場合は、簡単なもので構わないので、いつ頃にどのような対応をしたのか、どのような課題に直面し、何に悩み、どのように解決を図ったのか、悔いは何かなどを記録しておきたい。災害が発生した直後に事態を直視することは心理的に厳しいものがあるが、復興を果たし、災害への対応を振り返ることができる日が必ず来る。その際に対応の記録は重要な手掛かりとなる。また次代に伝えるための力強いメッセージになり、将来の災害に立ち向かう関係者の確かな道標となる。

今回の震災は、阪神・淡路大震災などとは比べものにならない広範囲の災害となった。残念ながら、生活の復興もこれまでにない遅い。今回初めて明るみになる問題も少なくないはずである。

自校が被災を免れた際の対応についても考えておきたい。

例えば、平素から交流のある被災地の学校の学生を一時的に受け入れる、被災した地域の受験生を対象に受験機会を増やす、といった対応などはわかりやすい例である。今回の震災でも、交流校の学生を一時的に受け入れたり、授業の受講と単位の修得を可能にしたりするといった措置や、被災地の合格者に対して1年間入学資格を留保するといった対応が見受けられた。

東日本大震災の影響はまだ収まる気配がなく、このような対応は今まさに求められている。

## ぶれない軸の確立が BCP 成功のキー

教育機関においてBCPを考える際には、学生の扱いが重要なポイントである。成人もいるとはいえ、トラブルへの対応という点ではまだ未熟な集団である。それを率いるにあたっては、通常の組織以上に指導者が強い確信を持つことが求められる。

本誌の読者の皆様には釈迦に説法であるが、学生は教職員の背中を見て行動する。その影響力は非常に大きい。指導者が災害に対してぶれない軸を確立できているか否かが、学校のBCPの成否を握る。教育機関がBCPに取り組む場合には、教職員や学校当局が平素から折に触れて災害について考え、行動論を確立することが一般企業以上に重要と考えられる。

BCPを策定することは災害対応のあり方を克明に想像することであり、論点の整理、災害が発生した場合の具体的な行動原則の確立にもつながる。

災害時に学生の将来を閉ざさないために、そして万が一の事態が発生した場合にも苦難を学生の成長の機会に変えられるように、教育機関でもBCPの検討を行うことをお勧めしたい。

# 専門家の 視点

## 大学に期待される 復興のための知の創出

関西大学

社会安全研究科・社会安全学部

准教授

**越山健治**

大学は、教育機関、地域住民の避難所、研究・提言を行う研究機関など、さまざまな側面を持つ。大学としての災害時の課題、対策、期待される役割について、関西大学社会安全研究科・社会安全学部の越山健治准教授に寄稿してもらった。

こしやま・けんじ

1997年神戸大学大学院自然科学研究科博士前期課程修了。富士総合研究所、神戸大学大学院自然科学研究科助手、人と防災未来センター専任研究員を経て現職。博士(工学)。専門は都市防災計画、都市復興計画。阪神・淡路大震災当時、被災地の大学の4年生で、その後大学院に進学。当時の大学や被災地の状況を肌身をもって体験した。



### 戦後最大の震災に対し

#### 大学は何ができるか

東日本大震災は、津波による激甚被害が東北から関東の太平洋沿岸部にかけて数百キロにわたり、多くの人々の命を奪う戦後最大の自然災害となった。その被害からの復旧は困難を極め、現在も避難所生活を送る人々や不便な暮らしを強いられている人々が大勢いる状況である。

また、津波の被害に目を奪われがちであるが、この地震の被害は東日本の都県全域に及び、首都圏でも、液状化被害や長周期地震動による建物施設被害、さらに交通ネットワーク途絶による帰宅困難者発生やその後の計画停電および節電による社会活動の制約など、多くの人々が少なからぬ影響を受けた。

今回のスーパー広域災害において大学という組織は、各地域で非常に多様な危機対応を迫られた。本稿では、大学の震災対応課題を整理し、現在の時点で考えられる課題への対策、期待される役割について述べてみたい。

### 被災地以外の大学でも

#### 困難な学生の安否確認

今回の災害は、多くの大学の春季休業期間中に発生した。そのため、在学生の安否確認に困難を極めたことは容易に想像できる。被災地にある大学は建物の損傷だけでなく、室内の機材の破壊・故障や長期間の停電なども重なり、しばらくの間は情報システムが停止したと思われる。これに、電話など公共情報インフラの被害が重なり、通常計画されている学生の安否確認の手段が奪われた。つまり、事前に準備されていた一斉安否確認システムが機能しなかった大学が、数多く存在すると思われる。

そのような場合は通信手段の復旧を待ち、ゼミを履修している学生群であれば、教員が中心となってゼミ単位で一人ひとり確認を行い、それを学科から学部へと集約していく方法を取り、そうでない学生群に対しては事務部門がひたすら個別に連絡して返事を待つ、という形で対応せざるを得ない。そのうち、サークルやクラブ活動、友人関係などグループ間の確認が自発的

に行われ、何らかの被害があった場合には大学に情報が上がってくる。システムの回復とともに事前の計画に従った処理に移行する、という手順であろう。それでも、結果として100%の確認を取るまでには、相当な期間が必要であったと予想される。

今回の災害で最も顕著に表れた課題として指摘したいのは、数万人を擁する被災地以外の総合大学における安否確認の困難さである。一般に、大学の学生安否確認のシステムは、「在学生は大学に連絡してくれ」とのメッセージをなんとか届け、学生から返ってくるのを待つ、という受動的なシステムになっている。そのため被災地の外の大学では、「安否確認をしている」という情報さえも学生に届かない。

今回の災害は、被災地以外の大学も組織としての危機管理対応が必要な事案であった。休暇中に被災地で被害に巻き込まれた可能性も否定できないからである。実際、そのような例もあった。今回の災害で在学学生全員の安否確認を春季休業期間中に完了できた大学は、危機管理能力が高い

と言えるだろう。おそらく実際は、新学期開始後の出欠確認等によって完了した、という事例も多いだろう。

学生の安否や居場所を把握するための備えとしては、あらかじめ学生の住所・家族データのGIS<sup>\*1</sup>データベースを連絡リストとともに持っておくことや、日ごろから学生とP2P<sup>\*2</sup>のツールを使って情報のやりとりをする、緊急時の対応方法を学生に周知し学生側が大学に連絡するしくみにしておく、事務部門を含めて全学生について小クラス単位で安否確認ができる体制をとっておく、などが挙げられる。

日ごろから個人の管理が緩やかな大学という場において、一人ひとりを確認するという行為を、大学側が必要な時に実行するには、被災の有無にかかわらず、能動的に大学側から個人に働き掛けるしくみが準備されなければならないという必要性を示した災害事例であった。

### 避難所になることを 想定した空間利用管理

阪神・淡路大震災の時にもそうであったように、被災地の大学は学内に避難者を受け入れるという状況が発生している。大学の持つ大規模空間が、非常時には数少ない利用可能な避難空間となるからである。

一般には小・中学校のように指定避難所となっている大学は少なく、自然発生的に避難所になってしまうことが多い。そのためしっかりとした対応マニュアルがある大学はまれである。避難者の誘導、空間の利用制限、市町村との連携、大学内の役割分担、地域との協働など、事前に考えておくべきことは多い。今回の震災でも、多くの大学が避難者対応を行っている。その課題整理や教訓の発信を待つところである。

さらに今回の災害では、多くの「帰宅困難者対応」が初めて行われた。首都圏の大学の帰宅困難者向けの施設開放は、首都直下型地震を想定して考えていた従前の計画や検討の賜物であったと言える。しかし、初めての実経験であり、おそらく多くの課題が浮かび上がったと予想される。

まだ詳細な状況はつかめていないが、大学開放の情報提供の方法、受け入れの準備態勢、学生の安否確認との並行作業、帰宅困難者受け入れ作業への学生の動員、避難者の退去方法、教員の役割分担、費用負担処理など、帰宅困難者対応の教訓が、これからの大学の災害対応に対して貴重な情報を提供すると思われる。

### 知の拠点としての 大学の責務

今回の激甚災害は、物理現象としても社会現象としても、これまで見せたことのないさまざまな被害態様を現実にするものとなった。その犠牲は多大なものであったが、この困難な状況を乗り越えるために必要な知識を拠出するのも、この現象を徹底的に紐解き後世の科学発展に寄与していくのも、学術機関としての大学の責務である。被災地の大学はまさにそれを担う重大な立場にあるが、被災地だけでなく全国の大学に突きつけられている責務でもある。

阪神・淡路大震災の際に神戸の大学にいた筆者自身の経験から述べると、被災地の大学であることによって、通常では難しい被災者対象の調査や被災物からのデータ収集を実施することができた。こうしたことは非常に意義のあることだと感じた。

当時、学生であった私であるが、被害の実態の解明や状況把握のために協力を惜しまない多くの被災者の方

の姿勢に驚くとともに、被災地にある大学の果たすべき責務を、直接、肌で感じた次第であった。同時に、全国の多くの大学・研究機関の方々に支援をいただき、貴重なデータを収集することができた。

このように多くの人々の協力の下で得られたデータをいち早く分析し、社会に発信することが、直接・間接的に被災者支援につながる、という思いが研究活動の支えとなった。学術機関は研究活動において最大限の能力を発揮することが、被災者に対するさまざまな支援の中でも最も重要な役割であると感じている。この点はまさに「大学」であるから実施できるものであり、期待されるものである。

拠点大学と目される東北大学からは「災害復興・地域再生重点研究事業構想」が示され、学部横断的な学術研究体制が生まれようとしている。学術貢献だけでなく、被災地・被災者への貢献の意味で成果を発信することが期待されるものである。

今回の大規模地震による被害は、大学という組織に対して、学生・地域・学術とのそれぞれの関係をあらためて考え直す機会を示した。現在も災害は進行中であり、節電状況下における講義・研究継続方法の検討や被害施設復旧の戦略、大学の社会貢献の発信など、喫緊に次々と課題が迫ってくる。

繰り返しになるが、多大な犠牲に報い、次の災害防止につなげるのも、被災地の近未来の状況を改善するために必要な知恵や活動を生み出すのも、大学が果たすべき重要な役割である。被災地以外の大学関係者は、被災地の取り組みを支援するだけでなく、自らの組織がこれらの役割を果たすことができるかどうかを、今一度見直すべきかけとして、今後の状況の推移をつぶさに見てほしいと思う。

\*1 地理情報を視覚的に表現するためのシステム。

\*2 携帯電話など、デジタル端末同士のやりとりをネットワークを通して行うこと。