

不測の事態への対処としての 組織行動の実践に資する要因に関する研究 - 東日本大震災の事例調査を通じた要因の探索 -

背景

2011年の東日本大震災で不測の事態(事前に想定していなかった重大事象)に直面した組織では、その構成員が個人または集団として事態に適切に対処した“組織行動”が見られた。これらの組織行動が実践できた背景を理解し、自らの組織に反映することは、東日本大震災の教訓の風化を防ぎ、緊急時の備えを充実する上で重要となっている。

目的

東日本大震災時に適切に対処した組織の事例調査を通じて、緊急時における不測の事態への対処としての組織行動の実践に資する要因を探索する。

主な成果

東日本大震災という未曾有の災害に適切に対処した10組織(表1)の防災・BCP(Business Continuity Plan:事業継続計画)担当者などへのインタビュー調査、文献調査などを行い、下記の結果が得られた。

1. 組織行動の実践に資する要因の導出

震災時に組織が直面した事態への対処として実践された組織行動とその背景から、複数の組織の事例で共通性があり、一般性のある内容等を踏まえて、13の組織行動を対象としてその実践に資する要因が導き出された(表2)。例えば、「迅速な初動対応」には、緊急時に備えた対策本部の体制の整備などに加え、組織構成員の初動に対する意識の醸成が寄与すると考えられた。事前の備えでは十分に対処出来なかった場合に必要となる「現場での柔軟な対応」には、社訓や理念などの組織構成員の判断・行動の拠り所となるものなどを通常業務を通じて培うことが重要であることが示された。また、「同業の他組織との連携による対応」には、異なる組織同士であっても何らかの共通の基盤(仕事のやり方の類似性など)があることが寄与することが示された。

2. 組織行動の実践に資する要因の分類からの考察

組織行動の実践に資する要因は、4つの内容に分類出来た(表2の分類A～分類D)。このうち、防災やBPCなどの緊急時に備えた取り組みに関する要因(分類A)と共に、通常時の業務や組織の特徴に関する要因(分類B)が、組織行動の実践に資する要因として多く認められた。このことから、不測の事態への対処を可能とするには、緊急時に備えた取り組みのみならず、通常時の業務を通じた、判断・行動の拠り所の醸成、質の高い業務の推進、自律的な業務の推進なども重要であると考えられた。

主担当者 原子力技術研究所 ヒューマンファクター研究センター 主任研究員 早瀬 賢一

関連報告書 「不測の事態への対処としての組織行動の実践に資する要因に関する研究 - 東日本大震災の事例調査を通じた要因の探索」 電力中央研究所報告: L15003 (2016年6月)

表1 調査対象組織、震災時の被災状況・震災対応結果^(※)の概要

調査対象組織		震災時の被災状況(●)・震災対応結果(○)の概要
1	東日本高速道路株式会社	●約2310kmの高速道路が通行止め ○発災から約20時間後の翌日午前11時には約1040kmを緊急交路として確保 ○発災13日後の3月24日には、ほぼ全線の通行止めを解除
2	東北電力株式会社(配電部門、総務部門)	●486万戸が停電 ○発災3日後(3月14日)で約80%の停電解消、発災8日後(3月19日)で約94%の停電解消
3	仙台市ガス局	●ガス供給の全面停止(約36万戸) ○4月16日(発災34日後)には全面復旧(避難勧告区域などを除く、31万戸へのガス供給再開)
4	東日本電信電話株式会社	●最大時に約150万の固定回線に影響 ○4月末までの50日間でほぼ全ての通信機能を回復
5	国土交通省	●道路交通網が寸断、特に太平洋沿岸部は甚大な被害 ○発災4日後(3月15日)、内陸部から沿岸部への15の東西の救援ルートを確保 ○発災7日後(3月18日)、太平洋沿岸の国道45号・6号の97%の通行を確保
6	ヤマト運輸株式会社	●東北地方と北海道の宅配事業が停止 ○発災から10日後の3月21日には岩手・宮城・福島県の125店舗で営業再開 ○事業再開と並行して、救援物資の輸送への協力、被災地以外での業務の継続
7	日産自動車株式会社	●主力拠点のいわき工場が甚大な被害、他の工場等の事業所も被災しサプライチェーンが寸断 ○5月には前年同月を上回る生産台数を確保
8	イオン株式会社	●被災地エリアのグループ企業の店舗の半数以上が営業停止、東北地区の複数の物流センターが被災し物流機能が停止 ○発災2日後の3月13日には約70%、約2週間後の3月25日には約95%の店舗の営業を再開
9	株式会社島根富士通	●福島県の富士通アイソテック(株)の製造工場が被災し、デスクトップPCの生産が停止 ○発災から12日後にデスクトップPCの島根富士通への生産移管が完了し、代替生産を開始
10	海上自衛隊	○約900名の国民を救助 ○遺体の捜索、被災者の生活支援など、多岐に渡る任務を遂行

表2 組織行動(一部抜粋)の実践に資する要因

組織行動	組織行動の実践に資する要因			
	要因の分類A(緊急時に備えた取り組みに関する要因)	要因の分類B(通常時の業務や組織の特徴に関する要因)	要因の分類C(過去の経験に関する要因)	要因の分類D(緊急時における要因)
迅速な初動対応	<ul style="list-style-type: none"> 緊急時に備えた対策本部の体制の整備 緊急時に備えた体制(対策本部以外も含む)の整備 訓練の実施 緊急時対応の流れや方法の整備 初動に対する意識の醸成 			
現場での自律的な対応 ^(※1)	<ul style="list-style-type: none"> 組織構成員の判断・行動の拠り所となるもの(BCPや訓練などの緊急時への備えとして培われるもの) 緊急時における役割分担としての現場の権限の整備 	<ul style="list-style-type: none"> 組織構成員の判断・行動の拠り所となるもの(社訓や理念などの通常業務を通じて培われるもの) 通常業務時からの現場への権限委譲や現場の権限の整備 通常業務時からの質の高い仕事のやり方 通常業務時からの自律的な仕事のやり方 	<ul style="list-style-type: none"> 組織構成員の判断・行動の拠り所となるもの(災害経験) 	<ul style="list-style-type: none"> 上位部署・組織の指示を待つと対応が遅れてしまうという認識
現場での柔軟な対応 ^(※2)		<ul style="list-style-type: none"> 組織構成員の判断・行動の拠り所となるもの(社訓や理念) 通常業務時からの柔軟な仕事のやり方 現場の能力の高さ 		
組織内の他事業所との連携による対応	<ul style="list-style-type: none"> 連携訓練の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 連携する者同士における共通の基盤の存在 		<ul style="list-style-type: none"> 連携する者を含めた指揮命令系統の確立
同業の他組織との連携による対応	<ul style="list-style-type: none"> 連携訓練の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 連携する者同士における共通の基盤の存在 		<ul style="list-style-type: none"> 連携する者を含めた指揮命令系統の確立

(※1) 上位部署からの十分な指示がない状況などでの実践される現場での自律的な対応

(※2) 事前の備えでは直面した事態に対処しきれない場合などに実践される現場での柔軟な対応