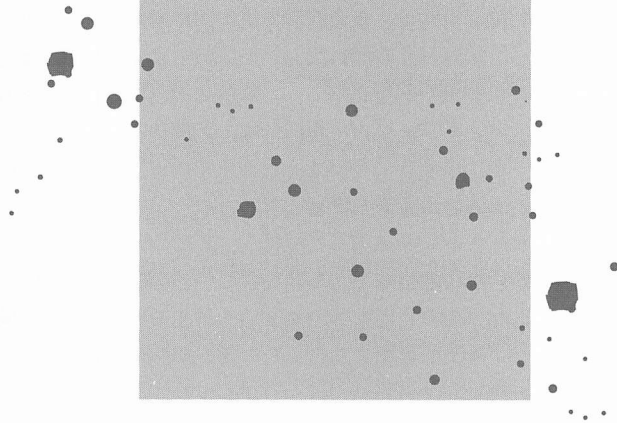


VI 危機管理



大学の危機管理を考えると、ハードとソフトの面から考える必要がある。

前者は、地震・台風といった自然災害に強く安全な施設を建設することに集約される。本学の場合、法的規制により学内のすべての建築物が3階建て以下に制限されていたほか、保護樹林などのために校舎の周密化が避けられていたことが、今回の震災でも比較的被害が少なかった大きな理由だと考えられる。多くの学生・教職員が一同に会する学内施設は、安全性において通常の建築基準より高い基準で建造されるべきであることを再認識させられた。

さて、次に問題となるソフト面での危機管理こそ、その確立に向けて震災の体験を検証し、十分に論議することを必要としている。

本学は、震災の直接・間接の影響への対応に追われて一年が過ぎ、ようやく基礎資料としての本報告書の発刊にたどりついた段階である。危機管理については、各部課で討議され、それぞれの判断ですでに実施されていることが少なくないが、学院全体の総合的な取り組みはこれから本格化するところだ。このため、確立された危機管理を紹介することはできないが、今回の震災での経験から特に重要と思われた点について記述するとともに、すでに作成した規程や資料を参考として収録する。

まず、災害などで危機的な状態に陥った時に、組織運営で決定的に重要なのは、通常の体制から非常時体制への迅速かつ円滑な移行である。限られた時間に限られた人数で緊急の事態に対応するためには、第一に意思決定機関の設置と命令系統の整理が必要になる。一般的に大学を含め教育機関は、民主的運営すなわち水平的な人間関係を基本にしており、その点で垂直的な人間関係を基本とする企業とは異なり、あらゆる意思決定について長い時間と労力を費やしている。この水平的人間関係をいかに早く垂直的な人間関係に組み替えるかということが、もっとも大きな問題となろう。

この点で、院長・理事長・学長によるトロイカ方式を採用している本学は、問題を引き起こす危険性があった。しかし、震災の一年弱前から高中部長を加えた非公式の四者会議が定期的に行われていたことで、震災時用のマニュアルが存在しなかったにもかかわらず、それをモデルとした初動体制（全学連絡会のちに災害対策本部）がすぐに構築できた。このことは、その後の展開に決定的な意味を持つものだった。

ただし、今後も前述したような好運に恵まれた状況ばかりではないことも考えられ、組織の組み替えが通常分散されている権限の委譲と集中化を伴うという重大性を踏まえて、災害対策本部の設置に関する規

程を作成し、12月8日の理事会で承認を得た。ただ、付け加えておかなければならないのは、最も重要なことは、言葉で書かれた危機管理規程そのものではなく、危機の種類と程度に応じて即座に構築できる人間関係の日頃からの確立であるということである。

次に挙げた「通信手段の確保」は、災害発生後の初期段階において最も切実な問題となる。近代的な集中管理方式によるコミュニケーションの手段にたよれば頼るほど、それが破壊された際に大きな問題が生じる。詳細は後述するが、被災地域への通話量が急増することで通信機能がマヒするという状況は、今後の災害でも再現される可能性が高いと言わざるを得ない。

この情報化社会の中で「陸の孤島」と化さないためにも、徒歩による直接対話というもっとも初歩的手段も含めて、複数の通信手段を保有しておかなければならないだろう。NTTなどの協力を得て現段階までに考案した対策を列挙した。

続いての文章は、4月21日に鳥越皓之副学長が京滋地区私立大学学長懇談会で行った「大学における危機管理について」と題する講演の内容をまとめたものである。鳥越副学長は地震当日の朝に最も早く学院に駆けつけた教職員の中の一人で、情報が不足し、錯綜する中で学長とともにさまざまな決断を迫られた当事者である。危機管理のシステムの確立も大切だが、局面ごとの決断は最終的に責任者個人の判断に委ねられる。講演では、震災の混乱時に判断の責任を負う者が、どのような状況におかれ、どのような基準で決断したかが、当時の苦悩も合わせて述べられている。危機管理の中でも責任者に帰する重要な部分が記されているので、参考にしていただきたいと思う。

最後に、学内広報誌に掲載した教職員による座談会「危機管理を考える」を転載した。大学事務課長の司会で、学生部長、学長補佐、入試部副部長、人事課主任（いずれも肩書は震災当時のもの）により、本学の震災に対する主な対応について検証を行うとともに、今後の危機管理の具体化に向けての提案がなされている。

なお、「各部課の対応」の項で、各部課からの報告の中に「反省・課題・提言」として現場の声がそのまま記されている。本項「危機管理」に記述されている内容とは異なる場合も少なくないが、危機管理を考えるうえで基礎的な材料となる意見なので、他大学など他の教育機関で直接業務を担当されている方々にはぜひ参考にしていただきたい。

1995年(平成7年)12月8日理事会決定

(目的)

第1条 この規程は、火災、地震、台風、その他の災害により関西学院に緊急かつ重大な事態が発生したときに災害対策本部（以下、「対策本部」という。）を設置し、もって可及的速やかにその事態に対処することを目的とする。

(設置)

第2条 対策本部は、理事長が必要を認めるとき設置することができる。

2 理事長に事故あるとき又は理事長が欠けたとき、対策本部の設置の判断は、常務理事が行う。

(対策本部の構成)

第3条 対策本部は、次の者をもって構成する。

- | | |
|--------|-----------|
| 1 理事長 | 10 学長 |
| 2 常務理事 | 11 副学長 |
| 3 常任理事 | 12 教務部長 |
| 4 院長 | 13 学生部長 |
| 5 事務局長 | 14 入試部長 |
| 6 総務部長 | 15 大学事務局長 |
| 7 財務部長 | 16 高中部長 |
| 8 施設部長 | 17 高等部長 |
| 9 広報室長 | 18 中学部長 |

(本部長)

第4条 対策本部に災害対策本部長（以下、「本部長」という。）を置き、本部長は対策本部の議長となる。

2 本部長は理事長とする。ただし、理事長に事故あるとき又は理事長が欠けたときは、常務理事がその任にあたる。

3 本部長が必要と認めた場合は、前条に規定する以外の者を出席させることができる。

(対策本部の任務)

第5条 対策本部の任務は、次のとおりとする。

- 1 緊急事態対策の策定
- 2 教職員への指揮命令
- 3 情報の収集及び伝達

- 4 学生生徒、教職員の救助活動及び安全確保
- 5 学校法人の財産の保全
- 6 対策本部の解散
- 7 その他災害対策に関する一切の事項

(対策本部の設置場所)

第6条 対策本部及び事務局の設置場所は、原則として学院本部に置く。

(自衛消防隊の編入)

第7条 対策本部が設置されたとき、防火管理規程に定める自衛消防隊は対策本部に編入し、本部長の命令を受ける。

(主管部課)

第8条 この規程に関する事務は、総務課で行う。

(規程の改廃)

第9条 この規程の改廃は、理事会常務委員会の議を経て理事会で決定する。

附 則

- 1 この規程は、1995年(平成7年)12月8日から施行する。

通信手段の確保

震災直後から、被災地では通信機能がマヒ状態に陥った。正確に言えば、NTT回線の一般加入電話がほぼ不通となったのだが、これは回線が切断されたためではなく、最大で通常の50倍に上る通話申し込みが殺到し、NTTの交換機が最大95%を自動的に規制したためである。1週間を過ぎた頃から徐々に回復してきたものの、通常の状態に戻るまでには2週間以上を要した。今後も災害時に被災地では同様の状況が再現される可能性が高い。

災害時に注目される「ライフライン」は、家庭生活での重要度から順位付けすれば①水道②電気③ガス④電話となろうが、企業も含めた組織体では電話などの通信機能が最重要と考える。現在の高度情報化社会で情報が発信できないという事態は、「仮死状態」と表現してよいほどの危機状態であることを、今回の震災で痛感した。

危機管理の基本は「危険分散」である。複数の手段を保有しておくことで、最悪の事態を回避しなければならない。以下に災害時に有効と思われる通信方法を記す。

1) 公衆電話

この時期の通信手段として最も機能していたのは公衆電話だった。災害時優先回線として設定されており、3回かければ1回は確実に繋がった。このため、部署によっては近くに設置された公衆電話で連絡をとっていたが、周辺住民や学生の長蛇の列ができ、専用として使用することはできなかった。ただし、学生会館など学内施設の中に設置された公衆電話は、ほぼ専用で使え、学部が教職員の安否確認に利用した。学院本部、大学本館などは建物内部に公衆電話を設置しておくべきだろう。

2) 優先回線

大学など公共性の高い施設の場合は、NTT に対して災害時優先回線の敷設を申請することができる。本学では、地震直後から通信機能がマヒしたため、広報室員が NTT 西宮支店に優先回線の設置を依頼しにいったが、NTT 側も混乱状態で「関学だから優先回線を引いているはずだ」としか返答は得られなかった。災害が起きてからの設置は当然ながら困難である。

その後の調査で、学生会館 (0798-54-6112)、学生課 (0798-54-6110)、保健館 (0798-54-6023) の 3 回線が優先回線だったことが判明した。平時にどの番号が優先回線かを確認しておく必要があるだろう。ただし、一般回線の優先回線は、公衆電話ほどの優先度は与えられていない。

3) 携帯電話

西宮市では、携帯電話同士の通信で、しかも携帯電話会社の交換局がカバーする範囲内であれば、高い確率で発信・受信が可能であった。新聞記者も被災地での取材には携帯電話で対応しており、ワープロを接続して送稿していた。

理事長・学長といった要人には、携帯電話を貸与しておくことが望ましいと考える。ただし、携帯電話と加入電話の通信や、携帯電話同士でも長距離の場合は NTT の交換機を経由するため、輻輳すれば規制がかかる。

4) 衛星回線

今後は、衛星回線も念頭に置くべきかもしれない。ダイエーグループが被災地の中心で直後から敏速に対応したことが注目されたが、ポートアイランドに前線基地を設けた初期段階で、NEC から衛星通信機器の提供と専門職員の派遣を受けたことが組織的活動を可能にした、と報じられている。現在は市販されていないが、近い将来には衛星回線のショルダーホン、自動車電話、携帯電話が発売されることになろう。

5) 専用回線

大企業などで本社間を専用回線で結んでいる場合は、災害時も NTT の規制などがかからないため、本社間の通信は平時と同じ状態で機能する。しかし、

回線の借用料が高額で、平時からかなりの利用量がなければ採算が合わず、災害時のためだけに専用線を保有するのは経済的に負担が大きすぎる。ただし、複数のキャンパスを有する場合は、専用線を敷設しておけば、災害時には被災を免れたキャンパスを通じて外部と通信できるなど有効な手段になり得る。

6) 連絡所方式

前述したのも絶対ではなく、有線系は切断されれば復旧を待たねばならないし、携帯電話も基地局が損傷を受けたり、停電で不通になることは今回の震災でも少なくなかった。また、通話量が多くなれば衛星回線や携帯電話も規制はかかる。こうした最悪の場合の対応として、本学が採った「連絡所方式」は、効率が落ちてもある程度の成果が保証される。

内容については「II学院・大学の対応」の「大阪連絡所の開設」(P.29)を参照。

7) 大学間協定

被災地の中心にあった地元紙・神戸新聞社は本社ビルが損壊したが、前年に災害時の相互援助協定を結んでいた京都新聞社に印刷など一部機能を代替してもらい、発行中止の危機を免れた。大学間でも、最悪の事態を想定し、広報業務に関する便宜供与に始まって、講義や試験の場所提供まで真剣に可能性を探り、協力協定を結んでおく必要があるのではないか。

大学における危機管理について

京滋地区私立大学学長懇談会（4月21日開催）
鳥越皓之副学長講演要旨

本学の鳥越皓之副学長が4月21日、京滋地区私立大学学長懇談会で「大学における危機管理」をテーマに講演を行った。関西学院が今回の震災に対してどのように対応したかという事例を中心に、教育機関としての大学における危機管理や災害対策について話し、具体的な提言も盛り込まれている。後半部では、「防災・災害復旧計画などに関わって大学が果たすべき役割」についても述べている。

紙面の都合上、講演の要旨を編集部でまとめた。

遅れている大学の危機管理

さて、「危機管理」と申しますと、企業の危機管理ということが通常は考えられます。御承知のようにその分野におきましては、研究というほどではないかもしれませんが、読みやすい著書がいくつか出ております。それらにざっと目を通しますと、ポイントは2点あるようです。

一つは、企業は現在は国際化しておりますから、海外に工場とか事務所を持っております。その地域が戦争状態になったりとかの様々な異常な状態に対して企業はどのように対応するかという、そういう意味の危機管理があります。もう一つは、企業のマスコミ対策ということが大変重要なものとしてあるようです。というのは企業活動が危機状態になったときに、マスコミが押し寄せてきますので—これは大学の場合も同じですが—その時にどういうマスコミ対策をするかという点です。この2点が企業の場合主要なもののようです。

一方、大学はどうなっているのかといいますと、実は、大学の危機管理というのはどうもないようです。震災を受けたあとに調べましたけれども、一次の『大学時報』ではそういう特集をするんだというようなことを聞きましたけれども—先行したものは余りないような印象を持ちました。ただ当然ですが、大学としては重要な課題として次のようなものがあると思われまます。

まず1点目として、大学の組織、意思決定をこ

ういう危機の時にどうするのかという問題があるかと思えます。とりわけ大学の場合は、企業のようなピラミッド型の組織にはなっておりません。大学によって違うかも知れませんが、私どもの大学は学長がこう言えば、八つある全学部が「はい」と言ってその通りに従うという、そういうような状態にはなっておりません。各学部は自立性をもっていて、現象としてだけみれば、結構てんでばらばらにやっております。また大学と理事会との関係がございませぬ。大学と理事会も役割分担という形になっていて、厳密な意味での上下関係がありません。一応教育と研究については大学、財政については理事会という事になっております。けれども、役割はお互いに入り組んでいます。すなわち私どもの大学はピラミッド型組織になっていません。そのことはつまり、指示系列がそれほど明瞭でない中で対応しなければなりません。では、そのような環境下での対応の仕方はどう方法があるのだろうかということが問題になるかと思えます。

それから2点目は、企業の場合と同様にマスコミ対策が必要です。マスコミ対策は社会的存在としての大学にとってたいへん大事な事柄です。後で時間の許す限りこのマスコミ対策について詳しく述べたいと思えます。

3点目として、教職員対策があります。と言いますのは、先に述べたように、大学はピラミッド型組織でないで教職員は結構自由な判断をいた

します。結構自由なことを言われる先生方に対して、危機状態ですからある種の対応をしなければいけない。それから特定部局、例えば入試部なり、国際交流部はこういう対応をする、学生部はこういう対応をする、ということを経験につくった基本政策に照らし合わせながら指示する必要があります。この教職員対応というのが大学の危機管理の時におきましては非常に重い意味を持つてくるような印象を持ちました。

それから、4点目に、何と言いましても大学の場合は、危機状態の時に学生をどのように管理するかという大学特有の大切な問題があります。具体的には、どのように学生に対して広報するか、という問題があります。どういう事実を流して、どういう事実を流さないでおくかという、教職員においてさえも危機状態の時にうまくコミュニケーションができないのに、いわんや私どもの大学は大学院生を含めて1万6千人程度の学生がいますので、その学生に対して緊急に何をどのように広報として出していくかを考えねばなりません。こういう状態ではデマも飛び交いますので、そのデマの間をかいぐってどういうものを彼等に知らせていったらいいのか、とくに何処に彼等がいるかということが判らない状況下におきまして、どうするのかという問題が出て参ります。私どもの場合も、実数は摺りませんでしたが、この17日時点で、住むところを失った学生、それは下宿の学生が主ですが、大体2千人程度だったと想定しております。その放浪している2千人をも含めてですね、これをどういう状況で把握し、事実を知らせて行くのかという大変難しい問題に出くわしました。

レジメの『阪神・淡路大震災に伴う関西学院大学の対応処置』という所に話を進めます。「1月17日朝の大学の状況」というところから申します。地震は朝5時46分に起こったのですから、真っ暗

でどうしようもありませんでした。明るくなりましたから大学の方へ行きました。大学は理学部が火事になっておりました。理学部の火事は、私どもの大学だけではなくて後で聞きますと甲南大学でも理学部は火事になったそうです。どちらも同様に化学関係の教室で自然発火したようです。幸い早い時点だったものですから、消防車が来て消し止めることが出来ました。それ以降、消防車は来なくなりますので、早い時点だけ交通が可能だったので良かったんです。その後、理事長が参りまして、後で理事長が別の場でおっしゃってましたけれども、「とりあえず大学に入って、(時計台があるんですが)それが崩壊していないので涙が出た」と。半壊している建物もあるんですが、とりあえず中心になる幾つかの建物は崩壊していないという、これは大学自身が壊れずに済んだということで、大きなことでした。私どもの大学の建物はそれほど高い建物もないのに、鉄筋ということもありまして、甚大な被害は受けずに済みました。17日の朝は大学関係者で大学について休講などの指示ができる立場の者は私一人しかいませんでした。学生も何か大変なことが起こったらしいとやって来て、今日は授業はあるのかという。学生ですから素朴な問いかけです。私自身も情報が何も入っていませんから、ただなんか、「阪急電車は脱線しているようだ」とか、「新幹線は崩れてがたがたになって阪急の上に着いているようだ」とか、これは全部“ようだ”で。それと、学生が亡くなっているようだ。“ようだ”で、その“ようだ”以上にも判らない。

そこでとりあえず、一日休校という掲示を出しました。後から日が経って振り返ってみますと、実に恥ずかしい。一日休校なんてそんな状況ではなかったんですけども、やはりそんなだらしのない判断しか出来なかったんです。神戸市役所なども、いろいろ批判されましたけれども、恐らく同

じ立場だったんじゃないかと思います。情報が入らない中での判断というのはその程度のだらしない判断から始まる訳です。後々幾つかのだらしない判断をしまして学内外からもいろいろ批判を受けるんですけども、まずだらしない判断の第一はそれでした。

震災までの時点で、私どもの大学が持っていた不測事態に対する規程というのは2点しかございませんでした。それは「防火管理規程」と「定期試験期間中における不測事態への対応」です。すなわち危機管理についての規程を持っていないのが私どもの大学でした。それで、この危機管理についてやはりつくっておかなければいけないという反省の上に立ちまして、現在、作成しつつあります。つまり、私どもの大学は全くこういう危機管理についてほとんどの大きい企業が持っているような危機管理体制の規約、規定等を持っておりませんでした。ここにいらっしゃる大学もおそらくは持っておられないんじゃないかと思います。

災害対策本部を最高決議機関に

震災後すぐに災害対策本部（最初の段階では全学連絡会）を作りました。17日の当日、理事長が来ておりましたので、理事長をキャップに置きまして、それから大学に集まっている事務職員、全部で10人を切っていたと思いますが、10人近くの人数でとりあえず災害対策本部というものを形成いたしました。災害対策本部といっても、17日時点ではそれほど整備されたものではありませんでした。理事長などの経営側と、それと学長を軸に致します大学側と、それから高・中部と、それからもう一つボランティアが動き始めますので、最終的には学生ボランティアの数が2千人ぐらいになりました、その2千人の学生ボランティアに対

応するボランティア委員会というもの、それから生協が加わって参ります。最終的にはこういうので災害対策本部を作りました。ただ、実際は、中心は大学にならざるを得ませんでした。

で、大学が中心になりまして「大学関係本部」、その後「拡大学部長会」というのを開きました。これは「拡大学部長会」という表現をとっておりますが学部長以外の教員も含めてそれを「拡大学部長会」と名乗りました。と言いますのは、学部長会の当初は、出て来られた学部長は二つぐらいの学部だけでした。当初の17、18、19日あたりは学部長全員は揃いませんでした。その中で拡大学部長会という名前に致しまして、ここを大学としての最高決議機関に致しました。それから災害対策本部そのものは全学の施設をも含めた最高決議機関にし、大学の方は拡大学部長会を最高決議機関に切り替えました。それまで私どもの大学は実質的には教授会が多く、の事を決定する権限を持っていたわけですが、教授会から総ての権限を剥奪いたしました。つまり、総ての権限を剥奪することを拡大学部長会で決定致しました。そのことを教授会を開いて承諾は得ていません。得ないで勝手に決めました。そうせざるを得ない状況だったのです。それから学部長が一定程度揃った段階で、それを臨時学部長会という名前に変えて、学部長および学長、副学長、学生部など各部の部長が入る、そういう体制に切り替えました。それは1週間近く経ってからのことです。この臨時学部長会議は当然ですが、毎日開かれました。一方、災害対策本部は1日に2回開きました。いまいったように、この臨時学部長会は暫く大学に関わる総ての権限を掌握致しました。たとえば、入学試験を行うかどうか、定期試験をするかどうかも含めて総てここで決定致しました。繰り返しますが、こういうことは、本来はすべて教授会決定事項ですが、教授会決定事項にしないように致しました。

体制としてはそういう体制に切り替えました。これは思ったほどには後で批判されませんでした。通常、大学の執行部というのは教授会から批判を受けやすい立場なんです、この点については批判されませんでした。早く教授会に権限を下ろしてよ、権限を戻してよ、ということを行う教授もいらっしまったし、いや、まだまだ持っておいてもらわないと困るという教授もおられて、意見は分かれました。けれども、こういう事を勝手に独断で決めたこと自体に対して批判を受けませんでした。それはまあ、当たり前ですが、私どもとしては特定の人の利益のためにやってるのではなくて、こういう事態で、こうしないといけないという、その信念がおそらく伝わったからだろうと思っております。

それからすぐにですね、被災者が大学周辺地域で多数出ているのでそれをどうするかという問題にでくわしました。市が指定している避難所の方が毛布食糧などの物資が継続的に入手できるだろうから、大学が開放する必要はないだろうと判断しました。これは、誤った判断でした。避難所は整備されておらず、すぐにその判断の誤りに気が付きまして1日経ってから学生会館を開放いたしました。それと合わせて、周辺大学への援助の必要性はどうかということの確認作業に入りました。

それからボランティアとの連携と留学生の現状把握という方に目が向き始めました。ボランティアはどんどん増えて参りました。私が17日の朝の時でもおやっと思ったんですが、休校を決定する段階で学生が近づいてきて「先生、何か出来ることはありませんか」と言い始めて・・・それがボランティアの始まり、おそらく時間的な意味での始まりだったと思うんですが、やはり学生たちも「これはもう大変な状況になったんだな」とい

うことを感じたのでしょう。それからの学生たち、これは私どもの大学だけではなくて周辺の大学すべてを含めて、それから関東から来た援助の学生も含めてですが、学生たちの能力は大したものでした。ゼミの時とかコンパの時のノリと言いますか、それに似ていて、うまく遊びつつと言いますか、何か自分たちでパッパッと判断して、誰彼をこう動かしていろんなことをさせていました。それから、避難所へ行きましても、トイレもありませんから掘って、ビニールシートを敷いて、糞尿の溜まったのをどこかへ持って運んで、というような汚い作業も含めてですね、そういうことを学生ボランティアははじめました。大学内だけのボランティアだけではなくて、すぐ近所の所のボランティアを始めたのは主要には学生たちでした。年をとっている人たち、私なども含めて、50歳を超えた年齢の上の方の人はどうもその辺はだらしくなくて、右往左往に近い状態だったのでしょうけれども、学生たちはそういうすぐ周辺の具体的なボランティアの方に入って行って、独自の判断で活動をはじめました。そこにはいろんな大学の学生が動き始めました。これがもう大変大きな力になりました。そしてそれが、大学とも連携をとる形になりました。

迷い抜いた入学試験の実施

私どもがすぐに困りましたのは、2月1日からはじまる入学試験を行うかどうかということでした。中止するかどうかという決定は19日か20日ぐらいがぎりぎりです。これはもう迷いました。入試課もほとんど職員がいない。また、印刷方面はどうなっているか判らない。水がない。電気が来ていない。しかし、今、決定しないともう時間がない、と。入試部長も出てこれない。出てこれな

いと言っても、時たま連絡に来てくれたりしたんですが。震災の異常状況ですから、ある役職の人にずっと大学にいていただくというような指示が出来ないわけです。独自の判断で、出てきている人に仕事をしてもらおうという形ですから。入試責任者の入試部長もちろんサボっているわけではなくて、どうも家の状態が大変な状態のようでした。みんな家の状態について詳しい話をしないものですから、適当に判断をして「ちょっと大変なんだな。じゃこっちでこの仕事は引き受けないといけない」と。このように、それぞれの部署で役割分担に大幅な融通をきかせました。

入試を行うかどうかの判断基準はいろいろありますが、たとえば次のことまで考えました。つまり、大学受験というのは受験生たちがずっと小さい頃からそのために勉強してきたものです。かれらにもいろいろ作戦があり、掛け持ち受験も計画に入っているのですね。次は立命館を受けようとかね。いろいろな予定をしてそこの中の一つどこかうまく通ったらそこへ行こうと考えているかもしれないですね。私どもが日程を動かしてしまうと周辺大学に迷惑がかかる。周辺大学の迷惑と、それから受験生に迷惑がかかる。一部で喜ぶ受験生も出てくるかも知れないけれども、やはりこれは彼等にとっては一生を賭けたもので大切です。受験生と周辺大学への迷惑、このことを考えました。そしてさまざまな要因を総合的に判断して、これはやはりやるべきだろうということで、入試をする事を決意いたしました。

私どもの入試は、2月1日から始まるので、時間がないわけです。御承知のように震災は1月17日で、18・19日の時点で入試をするかどうかの判断を当然しなければならぬし、受験生も本当に入試が行われるのかという迷いがあるわけでもうほとんど時間がない。それと、阪急電車が受験当日動くかどうかとも判らなくて困りました。電車は

まだ全部止まっているわけで。これが動かなかった時には、西宮北口という駅から大学まで歩いて貰わなければならない。その途中の崩壊している家と崩壊しつつある家と言いますか、斜めになっている家の所に受験生を歩かせて、崩壊しつつある家が崩壊して怪我をしたらどうするのかという反論などが会議のなかであるわけです。入試をすると決めた場合、どういう責任を大学としてとれるのか、それから受験するに当たってはかなりがホテル予約をしているんですが、そのホテル予約が駄目になっている。その事に対して大学はどんな責任がとれるのかとか、というような質問が会議のなかで出てきました。また、入学試験中に地震が起こった場合を想定して、マニュアルを作成いたしました。それは入試部の方で全てのマニュアルを作成いたしましたして、試験監督に配布いたしました。それに類するマニュアルはかなり作成いたしました。

3 段階に分けた定期試験

それから更に迷いましたのは、定期試験を行うのかどうかという点です。結果として定期試験を行いました。これは轟々たる批判を受けました。私は教務部長も兼任していたものですから、教務部宛に匿名の学生からの手紙も含めて大変批判の山をいただきました。マスコミからも批判を受けました。「こんな事態の時に定期試験を行うとは何事であるか」と。この時点で恐らく阪急は開通するであろうと推測致しておりました。

ただし、このような状況の中で機械的に定期試験というのは不謹慎と言いますかおかしなわけで、定期試験を行うに当たって、私どもは三つの段階を設けました。一つは定期試験を受けられる学生は受けさせる。これを第1カテゴリーと呼びまし

た。そして災害のために受験できない学生のために第2、第3カテゴリをつくりました。

第2カテゴリはレポート試験で、期限を決めました。これは4回生と4回生以降とを区別いたしました。4回生は3月31日時点で成績が出ていないと就職の問題がある。企業は恐らく待ってくれないだろう、ということでそれを優先しました。それから少し待てる学生をもう少し後にしました。ここで大変議論になり、ボランティア委員会からも大変強い要望があったのは、ボランティアをしている学生には個人的な被害がなくてもレポートの方に回して欲しいという意見がありました。最終的に私どもは、自分自身が直接災害をうけていないとしても、例えば大変身近な親族が亡くなっていたり、あるいは大怪我をしていたりなど、介抱の必要がある場合もある。そのような場合、レポートに切り替えてもよい。ボランティアはそのカテゴリに含まれると解釈いたしました。

それから第3カテゴリを創りました。それは無期限です。レポートはいつ出してもよい。ただし遅れたら4回生の場合は3月31日に成績表は出せない。それから遅れた学生は進級がある段階で保障できなくなる。その覚悟はして欲しいけれども、大学としては速やかに採点をする努力はする、ということで第3カテゴリ＝無期限のレポートという、以上三つのカテゴリを創りました。

若干の困難があったんですが、この内容を新聞に全部出しました。それに係わる広報で使ったお金、それは『阪神大震災に伴う広報関係対策経費』ですが、約4千万円を使いました。つまりマスコミ関係、広報関係で私どもの大学は約4千万円使いましたが、教務関係、入試関係は地方版と一部全国版に、全国版が大変高いんですけども、阪神地区以外に既に帰郷している学生が一定程度いますから、ある学生にある情報が入らないというのはまずいんで、金額的に泣きましたけれども、

理事会の理解のもとにそれを致しました。

広報は当たり前ですが、窓口をすぐに一本化したしました。デマとか、あるいはデマという程ではなく誤解に基づくうわさなどを避けるためです。定期試験も含めてそうですが、いろんなうわさが広まりましたので広報の一本化が必要でした。それから外部で発信されているマスコミ情報対策が必要でした。詳しく述べる時間的余裕はありませんけれども、それに対しても、広報の窓口一本化という形で対応いたしました。一番初めに読売新聞で関西学院が崩壊したというニュースが全国紙に載りました。これは誤報ですが、全国紙に載ったものですからその対応をすぐさまやったり、訂正文を書いて貰ったりとか、いろんな形の対応から始まり、大学の広報担当部局は非常に忙しい日々を送ることになりました。

広報の情報発信力を強化

つぎの『今後の対応及び残された課題と反省』ということに話を進めます。やはり1点目は危機管理に係わる規定をキチンと作成しておく必要があるということだと思います。すでに述べましたように、私どもの大学はそのようなものをもっておりませんでしたので、やはり大学の長い歴史の中には何が起こるか分からないのでこういう危機管理、どこのどういう組織で誰が責任を持って動くかという、その人が来ないときにはどうするかというようなその事をちゃんとしておかないといけないということを痛感いたしました。また、施設面においてもそういうことをきちんとやっておかなければいけないことに気づきました。私どもは施設面においてもちょっとだらしないところがありました。また、管理体制においても、少しは批判はありましたけれども、まあ良かったなと評

価して頂けるような形にはなりましたが、それはほとんど偶然にうまくいったのであって、実際はやはり、危機管理に係わる規定の作成をしておく必要があります。

それから情報に対して大変神経質になる必要があると痛感しました。思いも寄らない情報がいろいろ出てきます。それからパソコン通信が思わぬ弊害にもなりました。新聞ではパソコン通信のプラス面だけがとりあげられましたが、「そんなんじゃないんじゃないか」というような情報をどんどん個人で流します。それで私どもはある段階でインターネットに正式な大学声明を国際的にも国内的にも流さなければならなくなりました。英文と日本語で2週間ほど経って流しますけれども、それは今いったように、かなり違う事実関係が発信されたりしていたからです。いろいろな意味で発信、この情報の場合、とりわけ受信よりも発信の体制をすぐ取る必要がある。発信はもちろんマスコミに向けての発信、それから今ですとパソコン通信に向けてでもですね、いろいろな意味で発信体制をすぐ取らないといけないということです。繰り返しますが、普通に考えると、受信でどういう状況かということが大事な事のようなんですが、受信よりも、発信体制が大事だと感じました。どうということかという、とくに学生の場合ですと、親が「うちの子はどうなっているのか」という事などや「大学はどうなっているのか」というような心配もありますから速やかに発信体制を採る必要がある。私どもは大学には電話も何も通じませんでしたので、大阪のホテルを一室借りまして、そこに（事務職員は全員忙しくて動けない体制になりましたので）先生は比較的暇なものですから、先生に24時間体制で学部毎に割り振りまして、協力体制をとっていただくという形をとりました。そこを連絡の場所とし、そしてその電話番号を新聞に載せるという形で対応するということをしました。

ところでいま指摘した発信体制の重要性はある段階で気付いたんです。それは早い段階では解りませんでして、大変ミスを致しました。早く発信体制をとらないといけないということに気が付いて、遅ればせながら発信体制を採りました。これが反省点。

それから組織としましては、状況分析をしながら即決をするグループ、すぐに判断出来るグループを速やかに作らないといけないということを感じました。即決しないといけない。長々と討議している時間的余裕がありません。もうどんどんどんどん課題が押し寄せて来るので、すぐに対応しなければなりません。それが私どもの場合は比較的うまく行きました。

総合的・長期的視点が重要

それから誰か総合的・長期的視点に立つ人がいるという事が、これは身を以てつくづく大切さを感じました。目の前に起こっていることが余りにも凄まじいものですから、災害というものは。危機状況というのはそういうものですから。多くの人は短期的視点、個別の視点での対応を迫って来るんですよ。ある種の恐怖感からだと思いますが、やや強圧的に対応を迫ってきます。ところがやはり大学というのは一つの組織体ですから個別の、その人が目の前で見えている事、それだけの対症療法はもちろん必要なんだけれども、それだけだととんでもないことになってしまいます。

それから最後に、人間関係ということも、これの大事な事が身を以て教えられました。けれども、これについてだけは私どもの大学は大変運が良かった時期に入っていました。運が良かった時期と言いますのは、まず理事会と大学の関係が、私共の大学は何時も理事会と大学の関係が仲の良い時期ではありませんで犬猿の仲という時期も正直ござ

いましたけれども、たまたまこの時期、理事会と大学が大変人間関係的に良かった時期でしたので、さっとある体制をとりました。大学の方が頭に立つとか、理事会の方が頭に立つとかいう、そういうような争いもせずですね、自然にうまくいきました。それから職員と教員との人間関係とか、それから学生と教員との人間関係とか、教職員同士のとかいろんな人間関係があって。これこそいろんな周期の波の中でたまたま私どもの大学は良い関係の時期であったので、上の危機管理における規定がなかったし、いろんな組織上もちゃんと作ってなかった、制度的にはそういう駄目な状況

だったんだけれども、たまたま人間関係がよい時期だったので直ぐに対応できました。日頃の人間関係と日頃の付き合いが大変大事な事を感じました。それに加えて、学外の大学同士のありふれた付き合いの大切さという事を、被災し、弱い方の立場になった時に本当につくづくと感じました。他大学からのはげましの声やボランティアの活動を心からありがたく、またうれしく感じました。

この阪神大震災は本当にたいへんなことでしたけれども、振り返ってみますと、他面、多くのことを学びました。その教訓を大切にしたいと思っています。



危機管理を考える

- 出席者 ● 浅野考平（入試部副部長）／石原一則（人事課主任）／井上琢智（学長補佐）／杉原左右一（学生部部长）
 ● 司会 ● 室谷道義（総務部次長）

震災から半年が過ぎた。平常の生活が戻りつつある中で、危機に直面し否応なく対応を迫られた当時の記憶も風化しつつあるのではないか。今回の震災を契機に企業や他大学では危機管理対策の見直しが進んでいる。大学にとっての危機とは何か。企業との違いがあるのか。今後どのような対策を講じることができるのか。危機管理対策の具体化に向け、今回は座談会形式で話し合った。（「学院広報」184号より転載）

危機管理を考える材料に

室谷 本日はお忙しいなかをありがとうございます。「危機管理を考える」というテーマですが、他大学でもマニュアル作成や規程整備の話も聞いております。関西学院でも震災報告書を作るということで動き始めておりますが、まず井上先生から口火を切っていただきたいと思います。

井上 テーマが「危機管理」ということですが、抽象的に議論するのではなく、不幸にもその経験をしたなかで、その経験を出し合い、一般的なものにしていくことが、マニュアルや提言になると思います。その時に注意しなければならないのは、私たちの経験は、震災という一つの例であって、火事とか、爆発とか、それに類する危機的状況の一部で、以前の大学紛争も学校から見れば、一つの危機だったかもしれません。今回は地震のことから入りますが、「危機」の範囲はどこまでか、その内どこまでを私たちは考えなくてはいけないか、まとめる必要があると思います。

もう一点は以上のことを考えるための材料を整備する必要があるということです。関学では一つは亡くなった方がたの追悼集、そして、この震災をめぐる各部課の動きと、提言を盛り込んだ報告書。そして、もう一つは研究という観点から、西宮、そして日本という広い視野に立った、学際的、かつ長期的な研究発表を行うことになっています。こういう動きが出ること自体が危機の成果であったし、この3つを踏まえて、いかにして亡くなった方がたのご遺族の思いを伝えるか、今後危機的

状況をなくすためにはどうすればよいのか、そういう細かなことまでわれわれは気を配っていかなければならない。今、その材料作りをやっとしかけたわけです。

室谷 今回は地震という普段考えもしなかったことが起こりましたが、振り返ってみて平常時には考えてもみなかったような行動が思い切ってとれたというようなこともあるかと思います。浅野先生は入試部におられてどのように思われますか。

浅野 そうですね。われわれは常日頃、いかにして入学者の選抜を効果的なものにするかということばかりを考えているわけですね。しかし、効果的にするという以前の問題として、入試ですから当然不正がないということ、公正でなければいけないということが前提にあります。それから、合理的に説明できないような不平等があってはいけないということがありますし、また、われわれの独りよがりでは絶対にいけないわけで、社会的に許容される範囲内でやらなくてはいけないということがあるのです。その基本的な前提の部分を守るためのさまざまな仕組みを地震のため、もう一度短期間に再構築していかなければならないという難しさがありました。日頃かなり慎重に考えて積み重ねでやっていたことが、一回全て崩れて、また短期間に立て直すというのは非常にプレッシャーでした。今まで例えば雪とか、電車の延着とか小さな意味での危機管理は少しずつしていたのですが、こういう大きな再構築というのは初めての経験でした。

室谷 大学紛争の経験はあるのですが、こういう

天災ではいままでの経験が役に立たないですね。杉原先生、学生部はどうでしたか。

杉原 全く予期できなかったですから、全てルーティンの枠を超えた仕事ばかりでした。正常な問い合わせのルートは機能しないですし、その中で15人の学生が亡くなっているということがおいおいわかってくる。その方がたへの対応と同時に、ひょっとしてまだ埋もれて亡くなっている可能性も考えなければならぬ。また、誤報でしたが、仁川で学生達が全員生き埋めになっているという話も出て、一時は非常に混乱しました。今振り返ってみますとよくやってこれたなというのが実感ですね。学生部に関する事項は基本的なマニュアル化できない部分が多いですから、日頃からの人間関係が重要だと思い知らされました。近隣からは何はともあれ駆けつけてくれた学生や、下宿の友人を助けると同時に、地域の人も手を組んで、ガケキに埋もれた方がたを引っぱり出した学生など、救助活動にまつわり教えられることが多かったですね。

安否確認は地域ごとに

室谷 職員の体制はどうでしたか。

石原 始めは事務室に入るにも書類を退けながら入らなければならないような状態でした。家が全壊、半壊という状態で、職員のなかにも、家や家族を大事にするのか、関学を大事にするのかという選択の狭間に立たされた人も多かったようです。人事課としましてまず最初にしなくてはならないのは、教職員の方がたの安否確認ですが、実際にやり始めてみると、電話は全く通じない。結局は各部課にお任せして、部課ごとに集約してそれを人事課でまとめるという方策になりました。他大学では被災地へ捜索に出かける救援部隊をつくっ

たりしているんですね。私たちはそこまでできない状況で、皆さんがご無事かどうか確認がとれないなか仕事をしなくてはいけないという、本当に歯がゆい思いがありました。今回は早朝だったので出勤前だが、自分の職場である関西大学が被災している。またこうした場合どうしなさいという規則もない。出勤は各人の判断に任されていたわけですが、どうしてもいかなくとはと判断した人は来ているし、自分や家族が被災していて来れないという人もいます。個別に安否を確認しながらも、どこまで個々の事情を聞いていくのか難しかったですね。

浅野 そういう意味では、地域ごとに教職員の緊急連絡網が必要ですね。直接歩いていけるのは強いですよ。電話もつながっていたし、近くに避難したからと直接連絡してくださった方もありました。地域ごとの連絡網があって、責任者を決めておき、まずそこに連絡する。距離が近かったら、何とか連絡する方法があります。そのなかで、一つの部課が偶然集まっていたら、誰かが出勤し、そのかわりに他の人がその人の家族を手助けするというようなことが可能です。その方法は一つの対策になるかなという気がします。

情報の発信・受信がポイントになる

室谷 今回の場合は入試の直前でしたので、問い合わせも学生や学生の父母、同窓など普段のように特定できませんでした。不特定な人から大量に電話の問い合わせがあって、それにどう対応するのか、見えてこない。結果的には新聞で他大学の動きをしきりに見ていたような気がするんですけどね。

石原 マスコミ対応にしましても、通常でしたら、広報室を窓口にしてという方策があるのですが、

そうは言うてはおられない状況がありました。

杉原 そんな中で、大阪のホテルに出張所を開いたのはよかったと思いますね。一人に情報が伝われば、友だちの和で広がって、次第に落ち着いてきたようです。正しい情報を的確に伝えるというのは単純なことです、緊急時には最も重要になるのですね。

石原 初動体制はどこから出てくる情報が一番正しいのか、あるいはどこから出る情報を一番重要視するかを、選択しなければならぬですね。そして何かが決事項か決断が迫られるわけです。例えば、入試なら入試、レポート試験にするというならその集配業務というのを最優先する。ある部課で緊急のことがないならば、その要員を欠いてそこへ行ってもらうという判断が必要だと思います。そういうことから考えると、対策本部をまずつくるべきです。

室谷 今回は理事長ら首脳陣の方が近くに住んでおられたので、初日には対策本部の前身となる全学連絡会ができましたが…。

井上 それは、でも偶然なんですよ。危機管理の基本として、教職員の住居がどういう範囲にあるのか把握しておくことが必要になるでしょうね。野球の遠征でも飛行機に一流選手と一緒に乗せませんよ。住居地についても、ある程度リスク対策が要るでしょう。

杉原 情報ということでは、今回携帯電話の必要性を強く感じましたね。学内の要職にある人だけでも電話連絡できるようにするとよいのではないかと思います。それから、インターネットもニューメディアとしてあちこちで取り上げられましたね。今や情報機器は単なる道具とはいえない時代に来ています。もちろん情報機器を充分活用できる組織づくりも並行して検討されないと、本当の意味での活用はできないでしょうが。

井上 関学に携帯電話が一台もなかったというのは私もショックでした。(笑い)でも、私たちは機械に頼りすぎていてこうなったという指摘もあ

りますね。だから、携帯電話があったら、それに頼りきってしまったかもしれません。機械だから故障することがあるわけで、そういうものも含めての危機管理をしないとだめですね。最後には人間の対一のコミュニケーションが基本だということをお忘れはいけません。

室谷 災害時では情報伝達の手段に限られる点から、情報の収集と発信については、一種のマニュアルが必要ではないかという気がします。その辺りを、入試部におられて、非常に広範囲な対象者にこちらの情報を伝えないといけない立場だった浅野先生、いかがでしょう。

浅野 情報の面でいえば、苦労したのは電話の対応ですね。受験生からの電話がものすごく多かったです。情報を受け取るということでは電話は直接的な情報源ですから、受験生についての重要な情報もたくさん含まれているのですが、電話をかけているのは個人なので、受験生全体に関して主要な情報が何とかなると、なかなか判別しにくかったということですね。情報を発信するというのではこちらの対応が直接電話をかけてくれた人から口コミで伝わっていく。これが最後には重要な伝達の手段になるのではないかと思います。それとマスコミを通じての広報とがうまくかみ合わないといけませんね。

新聞広告にも一考が必要

杉原 情報を伝達する時に、新聞広告を出したのですが、学生にしてみれば、広告が出るまでは何もわからない状態でした。例えば、安心してくださいというメッセージだけでも、彼らにとっては貴重な学校からの情報になるんですね。慎重に検討し具体的な対策が決まってから出すという形態にもありますが、地震の翌日くらいに、関西学院の

状況と今後こういうことを検討していくから安心して下さいというニュースの流し方もあったと、今になれば反省を込めて思うんです。

井上 その点は大きいですね。最初に現状を伝えなかったということですね。

杉原 学生にとって、小さいことかもしれないけれど、気になることがいっぱいあって、本当に関学がどうなっているのかという思いがまずあるわけですね。だから、学生の身になってあげて、即対応して被害状況を発表した学校もあるんです。

井上 少なくとも、学校の被害はこの程度であったとか、どのくらいの期間で今後の手続きを決めますという簡単なものが1日目、2日目に自動的に流せる仕組みがあったほうがいいかもしれませんね。

杉原 それで学生を安心させてあげて、例えば次回は3日後に出しますから見て下さいということをしてあげる。あの時期は、入試を抱えていたし、定期試験もありましたし、そうしてあげるともっとよかったでしょうね。

企業とは違う意思決定機構

室谷 今回の地震は早朝でしたが、昼間授業中に起こったことを想像してみると、恐ろしいことですね。学校というのは会議で物事を決めていきますね。特に関西学院は縦の組織で少しずつ積み重ねるやり方でやってきていますが、こうした危機状況では物理的にもだめですし、手続的にも不可能です。そういう状況を想定して、意思決定機関とか、物事を決めていく手順というのはどういう形で考えておいたらいいか。企業とは違うところがいっぱいあると思うんですが、井上先生、どうでしょうか。

井上 私はいまの学長補佐という役目柄、民間の

方と接することがよくあります。そうしますと、民間の方は学校では誰が責任をもって物事を決めているのかわからないと言われます。関西学院としては皆で決めていますよといたいのですが、皆で決めているというのは誰も決めていないに等しい。そこが基本的な問題点だろうと思います。企業では縦の関係があって、この問題はこのレベルで決める、この問題は上のレベルでないと決められないと分けられているのが、学校の場合は必ずしも明確でない。先ほどの入試の話が出ていましたが、入試はいろんな組織が独立して、決定機関も入試委員会というものがあって、他の部署に比べれば元来自己完結的で動けるような体制だったように思います。従ってある機能が回復すれば、もとのルーティンが稼働する仕組みを事実上として持っていた。

ところが、関西学院はトロイカ方式というように、3人のトップがおられて、それぞれの役割を果たしておられる。それは関学にとって重要なことなのですが、危機管理になったときに、そのなかのどなたがリーダーシップをとれるのか、どういう仕事を担えるか。企業の場合はトップがいなくなってもその次の順番が決まっているけれど、大学はそれが決まっていない。今回はたまたまうまくいったと思いますが、これは、いまの関学の3者の体制で、お互いの人間関係がうまくいっていたからで、そうでなかったときはどうなのか。最終的には人間関係によって物事が決まると思いますが、危機管理を考えたときに、人間関係がまずいなかでも、いかに迅速に対応できる組織を作るかということだと思います。

杉原 私も同じように思います。関学は学部の主導権が非常に強い大学だと思います。人間関係の良さを組織の枠組みのなかにきちんと組み込んでいって、連携プレーしていくということがこれからの歩みのなかで非常に大きな役割を果たしていくと思います。

トライアングルの発想で

井上 関西学院の場合を考える時、楽器のトライアングルを思い起こしていただきたいのです。トライアングルは全部が閉じているのではなくて、1ヵ所だけ穴が空いていますね。そして関学はそこに誰もいないんです。その手前に3人おられるんですね。役割分担がありますから、それぞれが責任者なんです。危機が発生した時に3人の誰がそこに座るかです。もちろん、先ほども言いましたように、住居の問題とかもあります。ここにぱっと動いていただく仕組みがほしいと思うんです。これは学長でも誰でもいいと思います。それぞれがだめなら、その下の総務か財務かという決め方も必要だと思います。せめて次長クラスまでは順番をふってほしいですね。そのあとが問題なのですが、きわめて抽象的な話ですが、関学はあくまで上から下へものが伝わるという仕組みではないのです。決定したことを下に流すということと、横に広げるということと、そしてまた上に立ち上げるという、トライアングルの中でそういう三拍子を高速に回さないといけないという気がするんです。今回の場合うまくいったのは、人事の長期的な施策で、職員の方がたえず職場を回っておられて、お互いを知っていたということです。そして、本部会議のように学院、大学、高校の横のつながりがあって縦と横の連絡網が比較的うまく機能していたということです。空白部分に座る人をどこまで規則化するかということは必要ですが、トライアングルの流れを停滞しないように、特に下部組織の意見を吸い上げる部分で何らかの対応をしておかないといけないのではないかと思います。そのトライアングルがあちこちにあって、うまくつながっていけばいい。こうした有機的な仕組みをどうやってつくれるか。やはり人間関係が原点だとは思いますが、そこをどこまで規則化し、どこまでを日常の人間関係で保つかということですね。そういうことが必要だとい

のがいまの私の考えです。

室谷 私などは大学紛争の時代に勤めていた経験があるのですが、何度も大学が閉鎖になったり、各職場が場所を転々となりました。その場合は災害とは違いますから、連絡はとれます。でもばらばらになっている。今回はたまたま偶然のことも重なったり、組織だった動きでもできたけれど、災害に関する危機管理の事例として、マニュアル化するのには難しいですね。中・高・大の3つの学校があるという考え方はできます。教員系列をまとめたり、職員系列をまとめたりもできますが、結局はどこかですべてをまとめるところがあるわけですし、それがどこになるのか。結局は普段からいわれているように、関西学院は誰が、どういうところで決断していくのかということの裏返しかなという気もしました。

臨機応変能力が求められる

石原 先程マニュアルの話がありましたが、今回問題になっているのは、これしかできないということに陥っていないかということなんです。自分しかいないという状況があって、その場で絵をかくことができるかどうかという臨機応変能力が問われた瞬間だったと思うんです。そういう意味では緊急なことがらへの対処が多少問題はあったとしても何とかあったというのは、人事の面から言えばいい状態にあったと思うんです。

室谷 今回は大変な事態になったということで先生方と職員と、教学一体となりました。そういう形にならないと、実際動くべきところも動けないし、対策の方針をたてることも必要です。

浅野 組織をつくってもそのために個人が指示待ちになってはだめですね。その状況に応じて、個別に、たとえ情報が来なかったとしても、自分な

りの判断で的確に仕事ができるということが絶対に必要ですね。そして、組織ができてきたときはそれにのっかる。それまではまず自分なりに判断して、次にそれぞれの部課で判断できるところで必要なことをやっていく。

井上 紛争のときには価値観がばらばらで多様な意見があったから難しかったのが、今回は目的は一つで、価値観の違いなんて吹っ飛んでいますから、そういう意味ではうまくいったと思います。

学生に教えられる

杉原 学生部という立場からいうと、それぞれの人の日頃の考え方が危機的な状況下では非常に大事だということを教えられました。避難所を設けることができたのも、職員の方がたのバックアップに支えられていましたし、ボランティアの動きでも最初は学生と少数の教職員が中心だったわけです。それで、あとで教員がまとめをするという形で引っ張って行って、最後には2000名くらいになりました。学生の心根というものがよくわかったといえますか、教えられた部分が大きかったですね。だから、危機管理を考える上でも、最終的には私たちが日頃どう生きるかという生き方が焦点になりますね。

室谷 私もそう思いますね。ふだん大学レベルで考えると、大学の存在意義とかいっているわけですが、杉原先生がおっしゃるように、こういうことになって、地域との関係が出てきて人道的な協力関係が求められたり、教職員の関係とか、同窓とか、父母との関係が出てくるんですね。それがどうあるべきか、今回突き付けられたような気がするんですね。私は危機管理を考えるときに、大学の存在意義を考えながら、危機管理をどうしていくかを考えておかないといけないのではないか

と思います。企業などの危機管理とは違う感じがしますが…。

杉原 例えば総合コースでボランティアについて科目が新設されるとか、震災の総合研究という形で一つのテーマで複数のジャンルから研究が始まる。それが伸びていくというのが必要ですし、現に始まっている。それが関学の良さであると強く感じました。

学外ネットワークの構築を

室谷 今後はネットワークづくりも課題ですね。

浅野 一つは学外ネットワークの面ですね。特にわれわれの部局というのは学内だけで仕事が完結しないんですね。たまたまある業務は別の会社に委託していて、そこは大阪にあったために被災しなかったんです。しかし逆にいえば、仕事の広がりがあるからこそ、別の地域が被災する可能性もあるわけですね。われわれだけが残ったらどうするか。そのリスクまで含めて、信頼関係と対策を作りあげておくことが必要だと思います。

杉原 それから、地域のなかで関西学院が生きているということを非常に強く感じましたね。例えば学生の下宿ひとつとっても、家主さんや近隣の方々同窓の方々に随分助けられましたね。

室谷 先生方のお話を聞いていて思ったのですが、自己完結型のキャンパスとそうではないキャンパスではずいぶん違うと思うんですね。ここはわりあい郊外型のキャンパスで自己完結型に近いのではないかと思うのですが、今後学外ネットワークを構築する中では、いろんな組織や団体と仕事を分担していかないとできないことも多いと思います。そうなってくると危険も増えるかもしれないですが、自己完結型にしていると本拠地が被害を受けると何もできないという混乱があります。こ

このキャンパスは自己完結型ですが、それを補強できるような何かを考える必要があるでしょう。例えば神戸三田キャンパスも、いまはマイナス点が強調されることが多いですが、キャンパスが二つになったことを長所に切り換え、地域の問題、学外団体との関係、業者の問題など、リスクを分散することも可能だと思われます。

杉原 大学は狭い意味でキャンパスに来る学生に知識を与えるというだけに終わらないわけです。例えばオープン・セミナーをして、成人教育などもかなりやっているわけですね。そういう広い意味での、地域の中での大学の役割も考えさせられる機会だったと思いますね。

震災で知った大学の存在意義

室谷 大学の存在意義ということが今回のことで吹き出てきたような感じがありますが、最後に一言ずつお願いします。

井上 最初に出たように、自分は職場へいったらいいのか、学校へいったらいいのか。そういう葛藤のときに、学校としてはまず家を大切にしてくださいよというだけの度量をもつ組織にならないと。民間と同じように、家庭が崩壊しても、まず学校に來いというような教育機関であってはいけないと思うんです。基本は個人の生活だと思えますが、教職員の住宅を分散させるといった仕組みもつくっておかないといけないと思うんですよ。個人の生活を大事にすることに教育の基本があるとすれば、教育機関として、教職員に対しそれが守られるという仕組みを少しでもつくっておく。そういう仕組みづくりについてもう少し考えたいと思います。

浅野 実際にはそれぞれの方がものすごく苦しいなかで、責任を何とか果たされて、その力に関西学院が支えられてきたと思うんですね。仕事の性

質上匿名なので、ここであえて申し上げたいのですが、例えば入試の出題・採点される方は家が全壊されても、他人と交代することはできないんですね。だから、学校に泊まり込んだりして、責任を果たしてくださった方もおられました。そういう人に支えられてきたということを絶対に忘れてはならないと思います。あいまいない方ですが、その確認が今後の危機管理の精神的な根源になるのではないかと思います。もちろん精神論だけでなく、個別に具体的な対策を考えておくことは決して無駄にはならないと思います。

杉原 お二人のご意見に別の観点から付け加えさせていただくとしたら、学生部にいた関係もあるでしょうが、先程も言いましたように、今回は学生に学ぶ点が非常に多かったと思います。今後は地域で生涯学習を支えるといったきちんとした役割を果たす大学として、今回の地震をとらえ直して、より一層の飛躍がなされてほしいと思います。

石原 先生方がおっしゃるとおりだと思いますね。人事課の者としましては、福利厚生を担当している部課でもありまして、今回の地震に対しましては、手を打ったというほどのものではないのですが、特別災害貸付であるとか、住宅貸付であるとかそういうことをやっていたのですが、限られた財政のなかでやってきたことがフルであったかということを反省しています。自分の仕事柄普段教職員の働き易さを考える立場としてそういうことでよかったのかという反省もありますが、そのへんは今後の教訓として考えてよりよい制度づくりを目指して、皆さんの働き易さに貢献できればと思います。

室谷 これからもマニュアルの作成など、テクニカルな問題も含めて検討すると思いますが、バックボーンにあることはわれわれ教職員が一致協力してやっていくということが大きなことではないかと思います。これは抽象的なことですので触れられにくいことだとは思いますが、今後何かに役立てていただきたいと思います。今日はお忙しいところをありがとうございました。