

Case 02

組織はどう動いたか BCPと現実の対応

シーケー金属

富山県

釜からこぼれた亜鉛で火災 BCPが初動の背中押す

行動指針をもとに「大げさな対策」 無駄に終わっても賞賛



左に見えるのがシーケー金属本社事務所

1月1日の能登半島地震において、シーケー金属（富山県高岡市、釣谷宏行社長）の本社工場ではメッキ用の釜からこぼれた亜鉛が原因で火災が発生した。消防団の協力を得て鎮火させるとすぐに、事業再開に動き出した。復旧活動にはげむ従業員の背中を力強く押したのは、東日本大震災の被災経験をもとに策定したBCPの社員行動指針だった。

工場から出火

1月1日に起きた能登半島地震で、シーケー金属では釜からこぼれたメッキ用の亜鉛により、周辺にあった大型トラックや電気配線などから火災が発生した。駆けつけた従業員と高岡市の消防団による消火活動で鎮火。すぐに復旧に向けて動き出し、9日には再稼働を果たした。

取締役でめっき事業本部長を務める加藤裕之

氏は「復旧のよりどころとなったのがBCP規定に記載している社員行動指針。おかげで、次の対応まで考えて、具体的に素早く動き出せた」と振り返る。

地震発生当時、同社は年末年始の休暇中で工場も休業していた。岐阜県に帰省していた加藤氏のスマートフォンが緊急地震速報でけたたましく鳴ったのは16時過ぎだった。正月の酔いから起こされたという。そしてテレビを眺めていると、

16時10分ごろ、再度の緊急地震速報がテレビから発せられ、画面からは「今すぐ津波から逃げてください」とのアナウンスが流れた。能登地方は震度6強を表示していた。

加藤氏はすぐにスマートフォンから工場内に設置しているWebカメラで状況を確認。画面に映っていたのは立ち上る煙だった。そして、高岡市内にいる副工場長に電話し、急ぎ向かうように指示。続いて、管理職に煙発生の電話報告をしていった。

工場の煙を現場で最初に確認したのは、近所に住む、グループ会社であるサンエツ金属の役員だった。過去にシーケー金属の勤務経験があり、休業中の工場では出るはずもない煙が見えたために駆けつけていた。直後に副工場長も到着し、加藤氏へ火災発生を連絡。その後、2人で消火活動を開始した。

燃えていたのは大型トラックと電気設備など。地震の揺れで釜からこぼれたメッキ用の亜鉛に接触し、火災が発生していた。金属などの表面を薄く覆うメッキ用の亜鉛は、工場が休業中とはいえ、溶かした状態を維持しなくてはならない。釜は約440℃で保温されていた。この亜鉛釜のサイズは幅2.1m、長さ12.5m、深さ2.8mで500トンほどの亜鉛が溶けていた。ふたで覆っていたが、あくまで保温用でこぼれを防げなかった。

消火活動では、当初使っていた消火器では不



高温の亜鉛が飛散して炎上した現場事務所とトラック（提供：シーケー金属）



十分と判断し、消火栓に切り替えて対応。煙を見て、周辺に待機していた高岡市消防団の二上（ふたがみ）分団の助けも借りた。トラックは16時33分、電気設備は16時47分に鎮火した。「消火栓までを使って毎年訓練していたことが大きい。それに最初に到着したサンエツ金属の役員が過去に消防団に入っていた活動の経験も生かされた」と説明する。

グループ会社の予備品を活用

一方、加藤氏は家族の運転で岐阜から高岡市に向けて、車で移動していた。まもなくシーケー金属とサンエツ金属の社長で持株会社のCKサンエツの代表でもある釣谷宏行氏から電話が入った。内容は鎮火の連絡。トラック1台が焼けたことより、電気設備の配線が焼けた影響のほうが大

きいかもしいと伝えられた。

それを聞いて加藤氏はすぐに釜のメーカーに連絡し、早急の現地確認を依頼した。設備関連のメーカーやメンテナンス会社、工事で使うクレーン会社など、業務に関連する担当者の電話番号は全てスマートフォンに入っている。「日常業務で普段からやり取りのある連絡先。当社の副工場長や管理職も全て把握している。担当者の連絡先を知っているのが私ひとりにならないよう複線化している。日常的な管理職間のコミュニケーションが重要」と話す。

加藤氏が工場に着いたのは、21時半ごろ。東海北陸自動車道を使って岐阜から向かっていたが、富山県内の高速道路が地震で通行止めになっていたため、途中からは一般道を走ってたどり着いた。

社内の設備担当者と工場内の被害を確認し、グループ会社に復旧に必要な配線用の電線を依頼。



メッキ処理され引き上げられる構造物。下は亜鉛メッキ釜（提供：シーケー金属）

翌日には応援に駆けつけると言われたという。「普段から予備品リストを共有していて、融通しあっている」と加藤氏。ポンプやモーターのような動力から電気制御機器まで、さまざまな機器をリスト化して共有。グループ企業間での早急な支援に役立っているという。

このようなグループ内協力は同社のBCP規定で明示している。社員行動指針に「(1)被災地はCKサンエツグループ全体で支援する」「(2)CKサンエツグループ内の資源を利用するのに遠慮は禁物」と記載している。この社員行動指針はメッセージ性が強いのが特徴だ。

例えば「(3)被災地と本部の責任者の2人の責任者が必要である」「(4)被災地と本部の責任者は相互に確認しあい、連絡を保つことを約さなければならない」「(6)現地責任者は思考停止状態にあることが多いので、CKサンエツグループ全体の責任者が作戦をリードする」の3つ。いかに被災現場と災害対策本部の連携が重要で、しかも困難かを具体的に表しているようだ。

これら社員行動指針の背景には、東日本大震災の被災経験があった。グループ会社のサンエツ金属では、東日本大震災で茨城県石岡市の新日東工場が被害を受けた。揺れで建物や機械設備の一部が損傷した。

「現地の責任者は復旧作業で手一杯で、それ以外のことに目を向けられない。そこで、高岡では

● BCPの社員行動指針

社員行動指針

1. 発災時の行動指針

1. 1 勤務時間に被災した場合

- (1) 自分の身の安全を確保する。
- (2) ライン停止等、被害の拡大を防止する。
- (3) 同僚の生命及び安全を確保する。
- (4) 家族への安否、出社情報の連絡をする。

1. 2 勤務時間外に被災した場合

- (1) 自分の身の安全を確保する。
- (2) 家屋の被害の拡大を防止する。
- (3) 家族の生命及び安全を確保する。
- (4) 会社への安否、出社可否の連絡をする。

2. 発災時及び復旧時の責任者の行動指針

- (1) 被災地はCKサンエツグループ全体で支援する。
- (2) CKサンエツグループ内の資源を利用するのに遠慮は禁物。
- (3) 被災地と本部の責任者の2人の責任者が必要である。
- (4) 被災地と本部の責任者は相互に確認しあい、連絡を保つことを約さなければならない。
- (5) 情報やマニュアルに頼り過ぎず自分たちの頭で考えて行動することを常に心がける。
- (6) 現地責任者は思考停止状態にあることが多いので、CKサンエツグループ全体の責任者が作戦をリードする。
- (7) 被災地、本部の責任者は、悪いことを予見し先手を打つ。次に何をするのか具体的に決めていくのが正しい。
- (8) 被災地、本部の責任者に必要なのは、今後の作戦を立案する機能である。
- (9) 被災地の責任者は取るに足りない一抹の不安についても報告する。情報とその感度が命。
- (10) 対策は必ず複数立案・実行する。ひとつの対策が結果的に奏功しなくても、即座に別の対策で補完可能な状態を常に作り出すこと。命綱を一本にしない。
- (11) 対策は大げさに行う。結果的に無駄になっても大いに賞賛に値する。
- (12) その際の費用の重複についてはこれを許容する。出費よりもスピードを重視する。
- (13) 被災地への補給方法を決めたら実行責任者を任命して遂行責任を明確にする。
- (14) 業務担当責任者は進捗について随時報告する。しつこく進捗報告することを忘れるな。
- (15) 定期・臨時のミーティングを開催し衆知を集める。
- (16) データは数字だけでは意味がない。グラフ化し進捗を管理することで生きる。
- (17) 記録係を決め、作戦の進捗等を詳しく記録すること。
- (18) 上司に連絡が取れない場合に連絡を取ることに拘らず、自身の判断で行動をおこす。
- (19) 社長や専務、工場長或いは管理職等の不在時は次席にある者が責任者になる。
- (20) ただし、会社は平時を基準にした組織であるため、発災時の指揮命令系統が寸断された状況や非常事には責任者が指揮を執る適任者とは限らない。このため、指揮を執る自信がない場合や他に適任者がいる際には、指揮権の一部或いは全部を委任することが責任者の責務となる。
- (21) 責任者が他の者に指揮権を委託した結果、早期復旧ができた場合は指揮を執った者の功績はもちろん、委任した責任者の功績になる。大事なことは誰が指揮を執るのかではなく被害を最少に抑え最速で復旧させることだ。

社長が陣頭指揮を執って、水や食料、日用品のような支援物資を送っていました。そういった当時の経験が社員行動指針のベースになっている。だからこそ、具体的でシンプルでわかりやすい。従業員に浸透しやすい」と話す。

そして、災害対策の一環として整理していた指針を、顧客からの要望で策定したBCPに盛り込んだ。

「大げさな」対策に取り組める理由

シーケー金属の地震被害は、亜鉛釜周辺に限定的だったため、災害対策本部は設置されなかった。基本的に事業部対応で復旧作業にあたった。

1月2日から焼けた配線の交換に取りかかり、また釜のメーカー担当者には毎日現地を確認するように依頼した。「やはり、どうしても我々だけだと気づけない、または気づけたとしても遅くなって復旧が先延ばしになる可能性もあった。無理を言ってメーカーにお願いしました」と語る。

これもBCPの社員行動指針が下地にあった。「(11) 対策は大げさに行う。結果的に無駄になっても大いに賞賛に値する」。これは、加藤氏が最もよりどころとしている社員行動指針だ。「もしかしたらメーカーから毎日来ていただくのは、無駄だったかもしれない。でもそれは結果論です」と話す。

グループ内の支援もあり、何よりも釜の復旧を



シーケー金属取締役でめっき事業本部長の加藤裕之氏

最優先したために、5日には配線の交換が完了し、通電を再開。釜を加温し亜鉛を溶かし始めた。そして8日に7割ほどを稼働させ、9日からは完全に復旧。亜鉛釜が停止している間は、協力を得られた同業他社に顧客のメッキ処理を依頼した。

能登半島地震の対応で、加藤氏が個人的な反省点として挙げたのが、初動の情報伝達だった。日常業務でビジネスチャットシステムを利用していたが、実際の連絡に使ったのは電話だった。

「消火のために、駆けつけられる人は集まると音声メモを全員に送っていれば、もっと鎮火が早かったかもしれない。普段、ひんばんに使っているのに、とっさの災害では完全に抜け落ちていた。訓練で使う重要性にあらためて気づかされた」と話す。

一方、同社では地震の発生から3カ月の間に、亜鉛釜のある工場2回の避難訓練を実施した。想定していなかった亜鉛こぼれを加味した避難

POINT

①手を抜かない消火訓練

・消火栓まで使った訓練を繰り返し実施し、習熟度を高める。

②グループ会社で予備品情報を共有

・各社で保有する予備品をリスト化。通常業務だけでなく災害時にも活用。

③災害対応を後押しするBCPの社員行動指針

・具体的でメッセージ性の高い指針を示すことで、従業員が活躍。

だ。より長い避難時間を確保するために、高度利用者向けの緊急地震速報の受信器を導入した。亜鉛釜のふたの設置にも動いている。

また、同社としては3回目のBCP改訂を実施。対応に大きな変更はなかったが、今回の地震や豪雪に関する情報を加えた。

そして社員教育には、工場内に設置している100台以上のカメラで撮影された地震時の映像を利用している。加藤氏は「従業員の反響は非常に大きい。命を守るためにどう動けばいいか、考えてもらえます。風化を防ぐためにも活用していきたい」と話した。

DATA

シーケー金属

1920年、高岡市京町で前身の中越可鍛製作所が創業。配管機器の製造・販売と溶融亜鉛めっき加工が主力事業。世界で初めて鉛、カドミウム、六価クロムなどの有害物質を含まない『CKe めっきスーパー』を実用化。通常めっきの1.4倍の耐食性を実現した。国土交通省の新技术情報提供システム (NETIS) に登録されている。従業員数は約330人、売上高は約117億円(2022年度)。親会社の株式会社CKサンエツは、東証プライム市場に上場している。