



慶應義塾大学ビジネススクール

住友電気工業株式会社 (A)

-阪神大震災からの経営復旧-

5

1995年1月17日午前5時46分、兵庫県淡路島北部を震源地とするマグネチュード7.2の直下型地震が発生した。気象庁観測史上最も大きな地震であった。神戸と洲本では震度6を記録、京都で震度5、大阪をはじめとする阪神の主要地域で震度4等、関西地方に文字どおり激震が走った。

10 被害の状況も凄惨を極めた。死亡者6,394人、負傷者40,071人¹という未曾有の大惨事である。避難者数はピーク時で222,127人にのぼり、避難所の数は600カ所余になった。建物への被害は全壊半壊含めて87,000棟に達していた。延べ2,000回を軽くこえる余震は、人々の大きな不安を与えたのと同時に、二次災害的な火災を引き起こした。地震後の火災で全焼、半焼した家屋は7,500件余に上った。高速道路は折れ曲がり、ビルは

15 真ん中から裂け、火事の煙と炎が町の至る所でみられた。倒壊した家の瓦礫の下に多くの犠牲者が生き埋めとなった。世界的に知られた港町であり、洋館の立ち並ぶエキゾチックな街、神戸の面影は破壊され、電気、ガス、水道のライフラインの停止した陸の孤島、地獄絵の光景へとその姿を変えた。“爆弾が落ちた後のようだ”と表現された通りの惨状であった。

20 関東地方が1920年の関東大震災以来、周期的に比較的大型の地震を経験し、常に住民は起こりうる地震の発生を常に意識し、地震の発生を所与の事態として常に心の準備をしてきたのにたいし、阪神地方は1916年にマグネチュード6.1を記録した明石海峡を震源とする地震以来、約70年もの間大きな地震を全く経験していなかった。“関西は地震がこないから安全だ”という迷信ともいうべき風説が人々の心に説得力のある事実として刻み込まれていた矢先の大震災であった。交通や情報は神戸で分断され、日本中がまさかの大地震の発生と、あま

25 りの陰惨な被害に呆然としたのである。被災した人々は避難所にあふれ、モノがあふれていることが当たり前だったはずの人々が、水や食料の配給に長い列をなした。この震災の日本経済に与えた名目GDPへの損失額は94年、95年度ともに3兆円近いといわれる²。しかし、それ以上に被災した人々の心の傷は金銭に換算できなかった。

¹ 兵庫県阪神淡路震災災害対策本部発表（1997年2月17日）

² 94年度1-3月で実質GDP▲2.0%減（経済企画庁）

本ケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科の高木晴夫教授の指導の下に博士課程の高田朝子が作成した。本ケースはクラス討議の資料であり経営の巧拙を例示するものではない。尚、個人名役職名に関する若干の事実は偽装されている。

住友電気工業株式会社総務課長の馬場太氏は、早朝、大阪市守口市の自宅でNHK ニュースに映し出された神戸の惨状に息を飲んだ。かなり大きな地震だと思ったが、自宅周辺は火事の気配もなく普段と変わらない様子だった。近隣に住む親戚に電話をして安否を確認したが、特に大きな被害はない様子である。無論、馬場氏宅も棚の食器が2, 3枚割れた以外に何の被害もなかったの
5
ので安心して一息ついたところだった。テレビの映像は、少なくとも昨晚と同じたはずまいをみせている自分の街と全く違う、まるで戦争でもはじまったかのような街が映し出されていた。まさかあの神戸の高速道路が倒れているとは画面を見ても信じられなかった。なにかの冗談であって欲しいと願いながら、馬場氏はすぐ出社の支度を始めた。神戸周辺には多くの社員
10
の自宅と、住友電工の工場や、関係会社が点在している。ともかくなにかしなくては、と憑かれたように会社に行くことを考えた。駅に行くと、時刻表通りではなかったが電車は幸い動いていたので、不安な心を押さえながら住友電工本社のある大阪市中央区北浜に向かった。

15 住友電気工業株式会社の歴史と沿革

住友電気工業株式会社は資本金672億円、従業員約15,000人、売上高7,046億円³、東京証券取引所、大阪証券取引所ともに一部に上場している住友グループの中核企業の一つである。本社は大阪市中央区北浜と東京都港区元赤坂におかれ、5つの支店⁴と6つの製作
20
所⁵を持っていた。

住友電工の誕生は1897年までさかのぼる。住友総本店が住友伸銅場を開設した際、電線製造部門を設置したことにその歴史が始まる。電気は近代国家の象徴的存在であり、先進国へ
25
追従するために不可欠な存在であった。その後、富国強兵政策による急激な日本の工業国化、そして電信技術の発達に伴い、電線の需要は急激に増加した。1920年には住友総本店より住友電線製造所として独立し、1939年に住友電気工業株式会社と改称した。1943年には電線製造の他に、防振ゴムなどのゴム製品の製造を開始。1949年には送電線の工事部門へ進出する等事業の多角化への第一歩を踏み出した。1963年以降、この多角化の波は加速した。ディスクブレーキの開発製造、交通管制システムの事業化、化合物半導体の製造開始、
30
光ファイバーケーブルの開発と製造他、同社は主力の電力関連事業、即ち電線やケーブルの製造と設営事業のほかに、電線製造の技術開発の長い歴史から生み出された数々の技術を様々な

³ 94.4-95.3

⁴ 中部支社、九州支店、中国支店、東北支店、北海道支店

⁵ 大阪製作所、伊丹製作所、名古屋製作所、横浜製作所、関東製作所、熊取製作所、

形で事業化していた。

住友電工は1995年決算で総売上高7,046億円、そのうち約50%が業界トップシェアである電線ケーブルの売上からなっていた。自動車用ディスクブレーキ、超硬工具等の粉末合金製品がそれぞれ総売上高の8%、10%をしめている。電線ケーブルという製品の性質上、関西電力、中部電力をはじめとする各地域の電力会社は顧客別売上高でかなり上位にランクされていた。製品別に細かく見てみよう。会社設立当時のベンチマーク事業であり主力事業である電線ケーブル部門では、光ファイバーケーブル等の通信用ケーブル、電力輸送用のケーブル、電力機器用電線や自動車用電線などを主力製品としていた。一方で、化合物半導体をはじめとした各種エレクトロニクス材料や新素材、ならびにディスクブレーキやアンチロックブレーキシステムといった自動車関連製品事業の発展が近來めざましい。又、同社は情報関連の事業への展開を図っており、光LANシステム、交通管制システム、病院総合情報システム、CATVシステム等のシステムエレクトロニクスの開発等がこれにあたった。

組織形態としては事業部制を敷いていた。これらは管理スタッフ部門、電力電機事業企画部門、電力電機営業部門、地区営業部門、電力関連事業部門、情報通信事業部門、電機電子部品事業部門、特機部門、新素材事業部門、自動車部品事業部門、国際事業部門、研究開発部門の12事業部門から構成されていた。各事業部毎に独立採算制であり、各事業部長が事業のトップとして事業部内の意志決定をとりまとめた。製作所といわれる6つの工場はそれぞれ、各工場のライン毎にそれぞれの事業部に所属していた。

会社としての意志決定は、常務会で行うという形態になっていた。管理スタッフ部門である総務部や人事部、経理部等は、本社機能の中に組み込まれているものの他に、各製作所毎に独立して存在していた。

住友電工はリベラルな社風で知られていた。住友グループの中核を担う企業でありながらも、伝統のもつネガティブな側面、即ち、伝統のやみくもな保守に対しては否定的であった。多角化路線を一貫して採ってきたこともあり、新しい技術の開発や、新しい分野への進出に対して積極的であった。特に、戦後は独自技術の開発を会社のモットーとして、積極的に人材と資金を投入してきた。同社は光ファイバーケーブルの製造については世界一の技術を持っていた。これは、光通信というコンセプト自体が、世界の技術者の間でもまだ海のものとも山のものともわからない時代に、光通信が次代の通信手段の主流になると見込んで、研究開発に莫大な投資を積み上げてきた賜であった。

社長の倉内憲孝氏は会長の川上哲郎氏の後をついで1991年に55歳の若さで社長に就任した。副社長、専務、常務の9人を飛び越えての抜てき人事として当時、新聞紙上をおおいに騒がせた。倉内氏は工学博士号をもつ技術者で、入社以来無線、交通管制システム、光通信と、電線事業以外の新規事業コースを歩いて社長になった。これは同社としては異色の経歴を歩いたともいえた。又1984年から約5年弱の間を、米国ノースカロライナ州に設立した住

友エレクトリック・リサーチ・トライアングル（SERT）に初代社長として赴任してた際には、米コーニング社との特許紛争に巻き込まれ、その処理に奔走した経験も持っていた。

倉内氏以前の二人の社長、亀井正夫⁶氏と川上哲郎氏はともに事務畑出身の敏腕社長として知られた。亀井氏は国鉄改革でも活躍した名物社長であり、川上氏（震災当時会長）は住友電工を国内専従の電線メーカーから国際的なハイテクメーカーへ脱皮させた中心人物であった。5 辣腕でならず一方で、川上氏は会社トップの心得を問われて「自分を殺すことだ」と答えたという。伝統的に住友電工の社長としてのリーダーシップはカリスマ性というよりも、むしろ協調性や社内調整力といった能力を発揮することのほうが重視されてきたといってもよかった。倉内氏も例外でない。

10 倉内氏は記者会見で自分の座右の銘と住友電工の魅力について以下のように述べている。

「人生観とか処世訓とかはなじまない。虚心というか力まないで何事に対しても取り組んでいきたい。当社のよいところの一つは、人間関係が自由でいて、コントロールできることがあげられます。100点とはいわないですが、組織として会社としてそ15 うした伝統は大切にしていきたいと思っています。」（社長就任決定記者会見 日刊金属特報 1991年5月27日）

「強烈な自己主張をすることを、潔しとしない。座右の銘は『虚心』。自分の我を捨てて、利害関係を離れて物事に向き合うとむしろ、『いい解決方法が見つかる』とい20 う。」（大阪読売新聞朝刊 1991年7月20日）

1月17日火曜日（震災発生当日） 早朝

住友電工本社

25 馬場氏はダイヤが乱れてごった返した電車の中で、乗客同士が話している「神戸はひどいらしい」という会話をききながら、TVの映像で見た神戸の惨状と直ぐ隣に浮かぶ平常時の港・神戸のたたずまいをフラッシュバックで交互に思い出していた。神戸は馬場氏が学生時代からこよなく愛した街だった。途中何度か電車が止まり、必死の思いで大阪に着いたが、地下鉄は30 運休中だった。仕方がないので馬場氏は地上を歩いていくことにした。平常なら、通勤客でごったがえしているはずの大阪の商業の中心、北浜にむかって歩いて人も人通りが少なかった。一部の私鉄をのぞいて殆どの交通機関は不通になっていた。まるで日曜日の街のようであった。

⁶ 亀井氏は1991年に取締役も退き、関西国際空港会社の会長職についた。

幸い本社がある住友ビルは一見したところ大きな被害を見いだすことはできなかった。

5 会社に到着しても、出社している社員はまばらだった。余りに人が少なくて奇異に感じた。早朝の地震でキャビネットが倒れ、書類が山積している光景が余計に寂寥感を誘った。普段の朝ならば、出社すると同僚と軽く冗談をとぼしながら、コーナーで朝のコーヒーを飲むのだが、とてもそのような余裕はなかった。社内は不安な落ちつかない雰囲気である。もの回りを片づけて、テレビ、ラジオ、電話等のありとあらゆる通信メディアを使って情報収拾を開始したが、何がどうなっているのか、社員は無事なのか、出社してきていない役員はどうしているのか、被害はどのくらい発生しているのか。情報が錯綜し全く予想がつかなかった。馬場氏達は人海戦術でひとつひとつ、手分けして情報収拾にあたることにした。

10 午前9時に伊丹製作所⁷から電話の第一報が入った。火災が発生し、工場内がかなり被災して壊滅的であるとの報告が社内を騒然とさせた。幸い、当直にはけが人はなく、二次災害も今の所起きていない様子とのことであった。伊丹では火災の消火ともに、自転車で従業員宅を回って安否の確認をしている最中であるという。そのうち時間がたつにつれて伊丹にも電話がかかりにくくなってきた。

15

馬場氏は情報収拾を開始した直後に、“情報をまとめて社員全体でリアルタイムで共有できる仕組みが必ず必要になるな”と直感した。マスコミの伝える情報、そして政府の公表する情報すらも、訂正につぐ訂正で30分おきに変化するといった状況下であった。一体なにが起きているのかという情報を自分たちで把握して咀嚼し、何をしなくてはならないのかという対策を
20 考えなくてはならないのは目に見えていた。さりとて、早朝は電話回線が通じていた伊丹製作所や此花にある大阪製作所⁸をはじめとして、各支店のある様々な地域への電話はいまや通じず、通じたとしても朝の段階では当地でも状況を完全に把握しているとはいえなかった。

マスコミを通じて、正確な情報を入手できない現在、日本中の支店や関連会社が、情報の
25 入手に躍起になるのは時間の問題であった。おそらく電話の問い合わせが何十件も日本全国から被災地へ入っている、もしくは入るのに違いなく、電話口に出た人間の言葉いかんで情報が錯綜するのは簡単に予想できた。“なんとか情報を整理しないと大変なことになるぞ”馬場氏の頭にJ-NETという住友電工が最近力をいれている電子メールシステムの存在が頭に浮かんだ。

30

⁷ 伊丹製作所は兵庫県にある。住友電工の製作所の中で一番神戸に近い場所に位置していた。

⁸ このはな（大阪市此花区）

J-NETの開発

住友電工における電子メールの活用は89年10月研究部門において、UNIXでの電子メールの活用を始めたことに端を発する。当初、研究部門において、物理的に離れたところにある各研究所の研究員同士が意見やデータの交換を楽にかつ自由に出来るようにとの目的で導入された。導入後、時間を気にせず自由に情報の交換や共有ができる利便性が研究員達に強く支持された。これをうけて、翌90年の9月に情報システム部で電子メールシステムをIS-NETと名付けてモデル導入した。情報システム部内での運用を通じて、効果の確認や問題点の発見等につとめ、又電子メール以外の電子会議室や電子掲示板と言った機能を加えて、近い将来全社展開するための準備期間とした。これをうけて情報システム部ではほぼ全員にIDが与えられ、部内の週報や月報を会議室としてネット上にひらき、それと同時に業務連絡も緊急を要さないものはネット上で行うようにした。暗中模索ではあったが、どのような社内ネットにするべきか部内で試行錯誤を繰り返した。

電子メールをはじめとしたコミュニケーション・ネットワークシステムの全社展開を狙う背景には、大企業が抱える共通した悩みがあった。即ち、社内の情報伝達の煩雑さと複雑化、そして企業の国際化と事業部門の多角化による遠近格差と時差の問題等である。当時電子メールや電子会議室システムの存在は米国の成功事例等を参考に日本でも注目されつつあった。しかしながら、幼少の時からタイプライターを使いこなし、キーボードに向かうことが当たり前という生活文化を持つ欧米人の中で、電子メールシステムをはじめとするコミュニケーション・ネットワークシステムが成功を収めたからといっても、それが即ち、筆の文化の日本人にそのまま受け入れられるか否かと言う点は、社内のみならず当時の識者の間でも見解が分かれるところであった。

社長の倉内憲孝氏は、コミュニケーション・ネットワークシステムの利便性に前向きな意見を持っていた一人であった。彼は1984年からの5年間、米国スミトモ・エレクトリック・リサーチ・トライアングル社の社長時代をつとめた。その間、身を持ってその利便性を経験していたことから、社内の意見集約の迅速化や効率的な情報共有をするために、コミュニケーション・ネットワークシステムはかかせないものであるという持論をもっていた。もともと出身が技術畑ということもあって、新しい技術の吸収にたいして積極的だった。倉内氏は情報システム部以外にも全社的に社内ネットを活用したいとして、IS-NETが全社システムになって完成するのを一日千秋の思いで待っていた。当時の倉内氏のコミュニケーション・ネットワークシステムへの高い評価は同年の入社式の訓辞にも現れていた。

「ビジネスの世界では日々技術革新がおこっています。皆さんの若々しい感覚で、ワープロ・パソコンはもとより、電子メールや国際的な情報通信技術を活用して、仕事

のやりかたそのものを時代にあったものに作り替えていくように努めて下さい。」(朝日新聞 朝刊 1994年4月2日)

5 実に4年間にわたる情報システム部門での試験運用の後、1994年6月、IS-NETはパソコン通信型のグループウェア、J-NETとして全社的に導入された。J-NETのシステムはどのパソコンでも基本的に適合するように単純な構造をしている。J-NETは電子メール機能の他に、電子掲示板とよばれる一人対多数の伝言板機能、特定のテーマに参加者が適宜発言して情報や意見の交換をする電子会議室機能の3種類の機能を備えていた。

10

J-NETの導入

J-NETを導入するステップには、IS-NETの試験導入よりもゆるやかな方法がとられた。社長命令によって社員全員に新しいパソコンを持たせて否応なく一斉に使用を強制する、というやり方を倉内氏は好まなかった。パソコン一斉購入というやり方は、投資額が大きくなる上に、宝の持ち腐れになる可能性が高くなるのではないかと危惧していた。導入当時の1994年は、まだパソコン本体そのものも高価な備品であり、一人一台どころか各セクションに一台もしくは二台あるといった状況であった。予算の制約もあって、既存のコンピューターにJ-NETシステムを搭載して、管理職には半ば強制的に、そしてそのほかの社員の中で希望者にID番号を与えるという社員の自発性を尊重した導入の仕方であった。

15 J-NETのシステムの完成に先立って、94年の5月に倉内氏は80人いる部長クラスの管理職に役員会報告事項や社長への報告事項を電子メールで送るように指示していた。管理職こそ、職場で率先して情報の迅速化と効率化の尖兵になって欲しいという願いからだった。J-NET開設後、直ぐに各部門毎に会議室がひらかれ、専門的な知識の交換、業務連絡から顧客情報まで、整理されてはいなかったが徐々に情報ネットとしての形がつけられていった。

25 導入直後から、海外との時差のあるやりとりをしなくてはならない部門を中心にJ-NETはその機動性が評価されはじめた。従来のように、海外の支店が開く深夜まで連絡や、アイデア交換のために待つといった、コミュニケーションのためのリードタイムが大幅に縮小され、より効率を重視する仕事の方法が好まれるようになった。仕事のやりかたも変わり始めたといえた。

海外とのやりとりを必要としないセクションでも、パソコンに対して苦手意識がない若手社員を中心にJ-NETは社内に浸透し始めた。しかし、一方で管理職以上の中高年層は積極的にネットに手を出して情報を活用するというよりは、強制的に見なくてはいけない電子会議室

を部下にプリントアウトさせて眺める程度で、J-NETには積極的に参加せず、静観の構えをみせるという二極化現象がおきていた。

倉内氏は管理職を中心にJ-NETを共通な、より強固な情報基盤の場にしたいと考え、コンピューターに対して抵抗がある中高年層、即ち管理職層への浸透はある程度トップダウン型で図らなくて効果的ではないと考えた。先の電子メール強制利用に加えて、会議室で、各部門毎でつくられている週報や月報を必ず会議室に載せることを義務づけた。その上で、意志決定のシステムの中にJ-NET上の電子会議室を組み込むことを、管理職に向けて宣言した。即ち、事項をきめてその事項と関連する意見交換は電子会議室内で基本的に行うと明言し、意見交換を電子会議室上でおこなった後に、実際に対面式の会議で最終的な決裁を行うことにした。

否応なく電子会議室を見なくてはいけない、そしてなんらかの発言をしなければならない状況に、管理職たちを追い込んでいった。それと同時に、役員を中心にパソコン恐怖症がある中高年のためにコンピューター教室を開催するなど、コンピューターを身近な道具として使いこなすことができるようにスキルをバックアップすることも定期的にはじめた。

徐々にではあるがJ-NETは社内の中高年層に受け入れられはじめた。“見なくては話が通じない状況”に追い込まれて、少なくとも情報探索のメディアとしてのJ-NETの存在は社員に非常に緩やかな速度ではあるが浸透しはじめた。しかしながら、幹部社員でもガンとして電子ネットには決して手を出さないと明言している者、又、自分ではアクセスしないで部下に会議室の内容のプリントアウトを命じて、通常の議事書類と同様な姿勢で会議に臨んでいたものも多数いたことも、又事実であった。

1月17日火曜日（震災発生当日）

住友電工本社

災害情報センターの設置

午前8時30分が定刻である住友電工で、普段ならば最も社内が活気づく時間帯であった。神戸を通る電車が、私鉄JRともに殆どとまっているため、会社の近辺に住んでいる者、又、かろうじて運行している他の在来線を利用する者がぼつりぼつりと出社してきた。しかし、通常の人数にはほど遠かった。

必死になって部課毎に社員の安否を確認しているが、電話が通じないため心許ない。営業部隊は顧客の安否確認をおこなっているが、先方も被害が把握できていなかった。朝から秘書課が必死であたって役員が無事は確認されていた。しかし、社長の倉内氏は阪急線がストップしているため自宅で身動きがとれず、電話連絡でやりとりをしている状況であった。

出社してきた役員と総務部をはじめとする管理部門で、ともかく緊急災害情報センターのよ

うなものを作ろうときめて、役員会議室の一つを情報收拾の基地とすることにした。テレビとラジオ、そして、電話を数本引き込み外部情報の吸収に努めた。交通情報から政府発表の地震情報、そして天気情報まで、分かったことは全て模造紙に書いて会議室の壁にところ狭し貼っていた。その上で、出社している社員にむけ、館内放送で得た情報を逐一流していった。住友5 友電工には従来、地震や火災などの緊急事態にたいするマニュアルは存在していたが、実際のところ、その内容は簡単なもので、今回のような大規模な地震を想定したものではなかった。

始業時間とともにもたらされた「伊丹製作所に大きな被害がでている」との電話報告は、災害情報センター内でも大きな関心事となっていた。伊丹製作所は住友電工の6つの製作所の中で、震源地に一番近かった。同製作所は住友電工の多角化政策の象徴ともいべき存在で、10 ディスクブレーキや特殊金属線、化合物半導体、人工ダイヤモンド等の電線以外の製品の製作を一手に引き受けていた。地震発生後、伊丹製作所では非番の社員も工場へぞくぞくと集結し、消火活動や、応急手当に奔走しているとの報告が入っていた。しかし、火災が発生している上に、一部の建物は柱が壊れていて危険な状態であるともいう。当然のことであるが、ラインを早急に復旧させないと生産計画が大幅に狂って納期遅れが大量に発生してしまうのは明白で15 あった。実際の個別の対応は事業部毎にまかせるとして、住友電工としての復旧への対応にどのようなスタンスをとるべきか、という会社としての統一した姿勢を災害情報センターは早急に打ち出さなくてはならなかった。

幸い、主力製品の電線部門の主力工場である大阪製作所⁹は、震源地から遠いこともあって大きな被害は出ていなかった様子で、災害情報センターにいた者全てが胸をなで下ろした。そ20 うこうしている内に日本中の支店や関連会社、そして一部の顧客から被害状況についての問い合わせが災害情報センターに殺到してきた。多くの関係者が“正確な”情報を求めていた。馬場氏はその電話の一つ一つに答えたり、各支店にファックスで現在の状況を知らせたりすることに時間の全てを費やさざるをえなかった。時間だけがむやみに過ぎていった。様々な情報收拾の結果、住友電工全体として見た場合、最も大きな被害を出しているのは伊丹製作所である25 という事実が馬場氏の心に重くのしかかった。それというのも、伊丹製作所は馬場氏が本社の総務課長に転任する前の職場であったからだった。

ひと段落して社内の様子をみてみようと、馬場氏は災害情報センターになっている役員会議室を出た。廊下で客先から帰ってきたらしい営業部の社員が声高に話している声が聞こえた。30 依然として神戸には電気もガスも水道も復旧していないらしい。この1月の寒さをどうやって被災地の人々は過ごしていくのだろうか、馬場氏は普段と余り変わりがない本社をしばし眺めた。住友電工はいうまでもなく電線が主力製品である。復旧需要への対応に忙殺されているで

⁹ 大阪製作所は大阪市此花区島屋にあった。

あろう営業部のセクションを通りかかると、案の定、営業部の社員が納期にたいする問い合わせへの対応に大声を張り上げて奔走している姿が多数見受けられた。

5 1月17日火曜日（震災発生当日）

伊丹製作所

緊急対策会議

10 伊丹製作所は大阪製作所開設につぐ第2番目の製作所として1941年に開設された。約365,000平米の広大な敷地を持つ住友電工の非電線部門の中心的地位を占める製作所であり、同社の事業多角化の象徴的存在であった。伊丹製作所では主に、ディスクブレーキ等の自動車関連部品、特殊金属線、粉末合金製品、化合物半導体など多彩な製品を製作していた。

15 伊丹製作所では工場所属の幹部社員を中心に午前9時から緊急の対策会議をひらいた。その席で当面の伊丹製作所としての目標は、第一に社員全員の安否確認、二次災害の発生防止と災害状況の正確な把握を徹底すること、第二に一刻も早く、定常の仕事の状態へ復帰すること、その為の全力投入が誓われた。建屋の損傷はすさまじかったが、幸い工作機械や設備が全損していたわけではなく、部門毎にどれが使えてどれが使えないか、復旧にどのくらいかかるのかという見積もりと、何から先に復旧させるかという優先順位をつけて午後、再び集合すること
20 になった。立ちこめる煙や焼けたにおい、そして消火活動の後の水浸しの構内といった、普段とは全く違う光景の中、住友電工全てをつなぐホストコンピューターの無事が確認され、停電していた電気も自家発電への切り替えが可能になり、最初の安堵が工場内をつつんだ。

一方で電話がかかりにくくなっていたとはいえ、製作所内の各事業部にかかってくる問い合わせの電話は後をたたなかった。顧客からの納期に関する問い合わせの電話も含まれていたが、
25 日本中に散らばっている支店からの状況説明を求める電話も多く含まれ、事務所はてんやわんやの騒ぎであった。

午後3時過ぎ、自宅から1時間半をかけて徒歩で伊丹製作所にやってきた倉内社長のもとでその日二回目の緊急対策会議が開かれた。この時点で殆どの被災状況の把握と、何をどうやって復旧させるかという優先順位のリストがセクション毎にできていた。
30

この時点で、伊丹製作所における復旧に対する権限を全て現地の部門長に与えることを倉内氏は明言し、復旧作業については金銭面も含めていちいち本社に「お伺い」をたてる必要が全くないことを明確にした。通信回線が正常ではない状態で、本社の意向を気にしながら作業することは事実上不可能でもあった。現地にいる各事業部を代表する者が復旧予定日をおのおの

決定し、それに合わせて納期を設定し、その設定から逆算して、復旧工程をきめていった。そしてそのスケジュールを吟味した上で、各地にいる営業部隊がそれぞれの顧客への対応を決めた。

5 元来、納期が連続して設定されていて、かつ、受注残が大量にあったブレーキ事業部が、ライン操業再開を6日後の1月23日に設定したのをはじめとして、電子材料事業部、半導体事業部等それぞれが6日から10日以内に100%操業を開始出来るように、今後の復旧計画を立案した。ブレーキ事業部のこのように早い復旧は、他のセクションと比べて比較的被害が少なかったこともあるが、震災直後から大口顧客であるトヨタ¹⁰が復旧作業の援助部隊を延べ389人¹¹を送り込んできた¹²のを始め、各自動車メーカーが、援助部隊を派遣したことも大いに
10 関係した。

この会議の後伊丹製作所は昼夜を問わない復旧作業に入った。当時のことを振り返って、伊丹製作所所長（当時）の松永氏はこう語った。

15 「ともかく、工場は決められたとおり正常に動いていないといけないのです。決められたように機械が動いてないとどうもまずいのです。あのときは全員が一丸となって・・・執念でした。火事場の底力っていうのでしょうか。他のことは考えられませんでした。復旧するにも、復旧用の資材や道具というのが限られていましたから、融通しあって使
20 いました。・・・中略・・・何故そんなに一丸となれたのかって？これが企業の文化というやつなのではないでしょうか。」

1月18日水曜日（震災発生後2日目）

災害情報センター

25

早朝に行われた常務会、住友電工の事実上の執行委員会、での決定事項を受けて、災害情報センターは慌ただしく活動を開始した。前日から泊まり込んでいた若手社員もいた関係で雑然としており、まさに、場内は戦場の様相を呈していた。馬場氏をはじめとした中堅管理職達も召集されて状況説明を行った緊急常務会での決定事項は、最も激しい被害を受けている伊丹製

¹⁰ 住友電工はトヨタ製の車種の内、クラウン、ソアラ、スープラ等のディスクブレーキを製造していた。

¹¹ 一月のトヨタからの援助部隊は最大で129人であった。

¹² トヨタの生産管理部長は住友電工に送った派遣人員の活用について、「トヨタからの応援者はブレーキ以外、又、トヨタ以外の部門や分野で活用して頂いて結構。」とのことわりをわざわざ住友電工の担当常務にいれていた。

作所と、その他の住友電工のセクションと、顧客との位置関係を明確にすることから始まった。この日、確認された住友電工としての震災復旧に対する姿勢を要約すると以下の通りであった。各管理職達は自分のセクションにこの決定事項を伝達して徹底をはかることになった。

5 第一に、伊丹製作所は復旧作業に全勢力を傾け全ての復旧に関する意志決定を行う。前日伊丹における緊急対策会議で計画した復旧スケジュールを守る。よって、伊丹製作所に対して復興作業に関連あること以外の無用な問い合わせをすることを禁じる。

10 第二に、顧客に対するテイクケアと情報の発信は各営業部門が責任を持って対応する。復旧需要等には迅速に誠意を持って対応する。このために、現場にいる担当者ベースでの迅速な意志決定をおこなう。部門長は常に自分のセクションの状況を把握しておくこと。

15 第三に、伊丹が問い合わせに応じない代わりに、全社共通の情報のソースとして本社に現在設置している災害情報センターがその機能を持つ。全ての情報と問い合わせは災害情報センターにあつめ、同所がこれを取り仕切る。

20 第四に、災害情報センターの公式メディアとしてJ-NETを利用する。災害情報センターは集まった情報や会社としての被災援助情報など、全てJ-NETの電子会議室にのせるのと同時に、社員は自分の持っている情報をJ-NETに逐一のせることで社内の情報の共有化を図る。

25 倉内氏は情報システム部課長の山中氏に震災関連の電子会議室を直ぐ作るように命じた。山中氏は即仕事にとりかかり、翌日早朝の震災関連電子会議室開始に備えた。実際のところ、全ての復旧に関する権限を各現場に委譲し、本社がバックアップ機能のみに徹する点、又、J-NETを情報の共有のデータベースとするという点については、常務会に出席した役員達の間
30 に反対意見がないわけではなかった。被害総額がはっきりしないのに、事実上、無制限に近い予算枠を現場に与えることに対する心理的抵抗と、ただでさえ混乱している現場に意志決定権を与えた場合に余計混乱が生じるのではないかという危惧があった。しかし、緊急事態であることは一目瞭然であった。意志決定を現場で考えながら、行動し、間違っていた場合は即、修正する必要性を、実際に昨日伊丹に行って惨状を目の当たりにしてきた倉内氏は痛いほど感じていた。

一方で、J-NETに情報をのせることについても、営業の現場がつかんだ重大な情報は、情報がデリケートであればあるほどネット上には公開しないのではないかという不安視する声もあった。肝心の管理職がJ-NETをそう使いこなしているわけではないのに、最も重要

な情報の伝達機能をパソコン通信にまかせてよいのか、失敗したときにどうするのか、という否定的な見解がぶつけられたこともあった。J-NETが正式開設されて半年あまり。なるほど、各種会議室は開かれていたが、全ての会議室で活発な討論が為されていたわけではなく、又社員全員がJ-NETを使いこなしていると言いがたい状況で、さすがの倉内氏にも一抹の不安はあった。

5

馬場氏は総務課長として災害情報センターの実務上の切り盛りを一手に引き受けることになった。役員が1-2名常に顔を出して様子を見守っていた。災害情報センターの電話をはじめとするコミュニケーションラインはパンクしそうになっていた。おびただしい数の情報がなだれ込み、又、住友電工の情報の提供を要求された。伊丹製作所へなされていた問い合わせも全て災害情報センターへ一本化されたため、マスコミの取材受け付けからはじまって、各関連会社からの問い合わせや、関連会社の状況報告の受け付け、等災害情報センターはその名の通り、情報の集結場所であった。震災後2日目になってようやく状況が把握できた会社が多いらしく、一日中外部とのインターフェイス役に忙殺された。

10

一方で、住友電工として社員の安否情報の收拾が大詰めを迎えていた。依然として安否が不明の社員にところへは、自転車に乗って当該セクションの社員や総務部員が確認に出向くと言ったローラー作戦を展開していた。被災した社員むけの災害物資の配布や空室社宅の提供等も始めることにした。それと同時に、顧客、関連会社、同業他社からの「お見舞い」の電報やら電話やら、物資やらが各営業部は勿論、役員宛に届き始め、その対応についても全社的な基準を災害情報センター内で決定しなくてはならなかった。

20

このころ大阪近辺では思わぬ事態が発生していた。道路をはじめとする物流経路の大渋滞である。鉄道と高速道路が寸断された状態では、神戸に入る道は細い一般道しかなく、そのため神戸に続く関西の道路は慢性的な大渋滞をおこしていた。そのため、横浜や名古屋の製作所から調達した資材が関西にはいるのに壮絶な時間を要していた。これを受けて災害対策センターでは渋滞情報も重点情報として、社内にきめ細かく流すことにした。

25

1月19日木曜日（震災発生後3日目）

J-NET 震災関連電子会議室

30

翌19日木曜日の朝9時から震災関連電子会議室がオープンすることを、馬場氏は18日の午後から、何度もビル中を歩き回り、各営業部を中心に宣伝して回った。是非、自分の持っている情報を顧客情報から地域情報までどのような些細なことでもよいから書き込んでくれ、とIDを持っている課長以上の管理職を中心に何度も念を押した。大企業の常として、一つの顧

客が住友電工の複数の事業部と関わりを持っていることが多い。顧客の情報も社内で共有してこの事態を住友電工としてうまくのりきりたい、と熱心に何度となく説いて回ると同時に、あらゆる情報は災害情報センターに集結させることを中心とする、今後の住友電工の震災復旧対策の姿勢についても、館内放送を使って社内アナウンスを繰り返した。又、同様のことを各支店へも電子メールやファックスを使って通達を出した。

情報システム部の山中氏は予定されていた19日の午前9時すぎに震災関連電子会議室をオープンして、書き込みを待っていた。当初は電子会議室内に一つの部屋しかもたずに、そのまま情報をなんでも書き込めるようにしてあった。山中氏は皆の書き込みの仕方如何では、いくつか情報別に電子会議室内の部屋を新たに設定した方が良いのではないかと思い、書き込みのトーンや話題の行方を観察していた。

会議室が正式に開設されてから30分後に、電話関連の電線を扱う公共システム営業部の松田氏が、現在までで判明している顧客の被害状況や、顧客からのヒアリングで得た今後必要となるであろう電線の量の予測、そしてこの2日間で公共システム営業部として行った対応の様子と社内協力への感謝を箇条書きで書き込んだ。

こうしてJ-NET震災関連電子会議室の幕が正式に切って落とされた。松田氏とほとんど時間を同じくして、馬場氏が災害情報センターの電話番号とファックス番号を書き込み、その後、ぞくぞくと、日本全国の支店や本店内の各営業部から社員もしくは社員の家族の被災状況や、現在までで入手した競合メーカーの被災状況、受けたお見舞い電報の発信社名、又、伊丹製作所への応援人員の派遣数の確認等、多種多様にわたる情報が寄せられた¹³。馬場氏は館内放送も並行して行い、J-NETにアクセスするようにすすめ、又、J-NETに書き込まれた情報の中から、社員の関心の高いもの、例えばどのような物資を被災地の人々がほしがっているか、等をアナウンスする事でJ-NETの内容を共有化することを狙った。

J-NETには16時を過ぎてからの書き込みが多かった¹⁴。営業部員は顧客との連絡と、復旧支援に駆け回って、戻ってきた後で書き込んでいるらしく、生々しい現場の声が徐々にあらわれた。社員の安否情報を求める書き込みも載った。

当時、社内で一番心配されていたのが、激しく被災した伊丹製作所の状況であった。伊丹製作所はブレーキ事業部の主力工場だった。ブレーキ事業部内の連絡文書がこの日、そのままJ-NET上で公開され、現在の伊丹製作所の被害の様子と、今後の復旧のスケジュールがそのまま全社員にむけて発信された。詳細な被害の様子と復旧の状況についての情報を社員はJ-

¹³ 付属資料6のグラフ参照

¹⁴ この傾向は1995年3月10日の会議室閉鎖時まで続いた。一方2月末になった時点で社会が落ちつきを少しづつ取り戻したこともあり、書き込み件数が急激に減った。

NETで得る事が出来たのだった。初日に書き込みをしたある部長はケースライターのインタビューに答えてこの時の事をこう語った。

5 「馬場さんから震災関連電子会議室ができるから、何か書き込んでくれって頼まれたけれど、普段あまり必要以上にJ-NETを見ないし、どうやって書き込むのがよいのかわからなくて、少し心理的な抵抗がありましたね。でも若い人達が復旧の現場に行っていて出はらっているので、会社に残っている私が一番手が空いていたと言ったらなんですが、まー、書き込みするのに物理的に適してはいました。皆から收拾した断片的な情報をなんとかまとめて、他のワープロで打って、それからJ-NETにのせました。一回経験するとその後

10 後はすらすらと情報をのせることが出来ました。」

神戸は震災直後から、依然として停電していた。深夜の屋外の冷え込みは今冬一番とTVは語っていた。関西電力が中心となって行う復旧工事に住友電工も全面協力していた。J-NETには24時間に対応にあたるための連絡窓口の電話番号が書き込まれていた。

15

1月20日金曜日（震災発生後4日目）

J-NET震災関連電子会議室

20 翌20日金曜日になって、社内の口コミでその存在が広がったのか、J-NETへのアクセス数は急激に増加した。同時に、書き込み件数も初日の昨日の23件から、48件と、ほぼ倍の数の情報が寄せられた。書き方の標準というものが、J-NETでは特に設定されていなかった¹⁵ため、淡々と情報が書き込まれているものもあれば、顧客から受けた激励に感激してその時感じた思いを書き込んでいるものあり、まさに雑多な情報の寄せ集めのようであった。震災発生直後の大混乱からわずかながら抜け出して、同業他社の被害状況もかなり高い精度で判明していた。多くの書き込みが、箇条書き形式で簡潔に、且つ情報を得たニュースソースを明らかにして書かれていたのと、受注数にせよ需要予測にせよ、生の数字が多く書かれていたため、読み手に強い情報に対する信頼感を与えた。

25 午後になると書き込みの頻度が高まり、一時間に数件も書き込まれることが多くなった。午前中から夕方まで現地を歩いて自分の目と耳で收拾したあらゆる種類の情報が、ほぼタイムラグなく様々なセクションから簡潔に書き込まれていた。部内で連絡や報告用に配布された文章をそのままJ-NETにのせるケースも増えてきた。受けた見舞いの相手先をリストにしての

¹⁵ J-NETにおける一般的規定は付属資料7を参照されたい。

せている者も多かった。社長の倉内氏もこの日、自分が顧客から受けた見舞いの電話について短く書き込んだ。

いままで手と足と耳で集めていた情報が、コンピューターの画面で見られるようになったので、情報収集行動という仕事の方法が以前とは微妙に変化した。震災復旧と密接な関連がある送電線関連の部門では、今後神戸で電力復旧のために必要とされるであろう電線の総量を独自に試算して、電線製作の主力工場である大阪製作所と関連役員へ直接報告するとともに、J-NET上でその書類を公開した。この予測をみて、例えば物流部等の関連のあるセクションは今後、自分たちのセクションでとらなくてはならない行動をさらに予測し、準備計画をたてるようになった。

社内において、緊急対応を要する個別連絡には、フェイストゥフェイス、若しくはファックス等でなされていたが、不特定多数に対する状況報告にはJ-NETを使い始めた。今まで積極的なJ-NETユーザーでなかったものも、積極的に震災関連電子会議室をのぞくようになっていた。誰に聞くよりも多くの情報がリアルタイムでのっていることは、社員皆が周知の事実となっていた。IDを持たない社員のために、震災関連電子会議室に書かれたものをプリントアウトしてセクション内で閲覧するセクションもあった。

J-NETでの呼びかけには社内は迅速に反応した。依然として関西地方の交通事情は想像を絶するひどさで、普段ならば大阪から1時間足らずでいける神戸へのトラック輸送が2時間を要した程だった。電線の緊急輸送に際してこの渋滞に巻き込まれることが多かったセクションの部員が、業を煮やし、当時まだ普及率がそう高くはなかった携帯電話のトラックドライバーへの貸し出しを呼びかけた。すると数時間後には近畿圏内は勿論遠く北海道支店からも携帯電話の貸し出すという申し出の電子メールや電話、ファックスが当該部員のところに殺到したのだった。

1月22日 金曜日（震災発生後6日目）

J-NET 震災関連電子会議室と災害情報センター

21、22日が週末だったので、J-NETへのアクセス数は増加はしなかったものの、出社してきた社員らの手で、新しい情報が書き加えられていった。顧客や競合他社の復旧状況からはじまり、被災した顧客の幹部の状況など、平日と同様のきめ細かい情報がJ-NETにストックされていた。災害情報センターも食料や水などの支援物資を被災者へ運ぶために、常駐していた社員は少なかったものの、通常通り情報センターとしての業務をおこなっていた。

震災から4、5日たって、住友電工の関連事業では復旧が急ピッチで行われていたものの、

世間一般に目を向けた際には、依然として行方不明者の数は多く、神戸に電気やガスは復旧していなかった。馬場氏は、神戸に社員の安否確認について目の当たりにした焼け野原の光景と、呆然とし焼け野原をみつめていた被災した人々に思いを馳せた。大阪に帰るとまるでそのように電気は通り、ものはあふれ、人々にはこやかに笑っているのに、なんとも形容しがたい複雑な気持ちを持ったのを遠くの空で旅客機が旋回するのを見ながら思い出していた。

5 災害情報センターとしての仕事は、J-NETの震災関連電子会議室の盛り上がりとはほぼ反比例して減っていた。社員の安否確認も数人を残すまでとなり、ヤマバは過ぎていた。マスコミ等の外部との問い合わせの窓口や、食料や水などの救援物資の手配をする機関としては機能していたが、社内の問い合わせへの回答といった情報の統括機能としては、図らずもJ-NETが代行していた。最初は常駐していた役員も、各部門のトップとしての仕事におわれ、顔を出すことが少なくなっていた。役員会議室を後方支援基地とした災害情報センターの仕事の役割は、ほぼ終わりかけていると馬場氏は考えた。今後は、通常の総務部の業務の一端として総務部の机で行う方が、より時間と労力を有効に使えるのではないかと、明日の月曜に開かれる会議で提案しようと心に決めた。

15

20

付属資料 1

阪神大震災の概要

発生日時

1995年1月17日 午前5時46分

震源地

兵庫県淡路島北部（北緯34.36度 東経135.03度）

震源の深さ

約14キロメートル

規模

マグニチュード7.2（推定）

各地の震度

震度6	神戸	洲本								
震度5	豊岡	彦根	京都							
震度4	津	敦賀	福井	上野	四日市	岐阜	高知	福山	鳥取	岡山
	高松	大阪	姫路	奈良	和歌山他					

余震回数

延べ2,135回（1月17日から7月10までの計測）

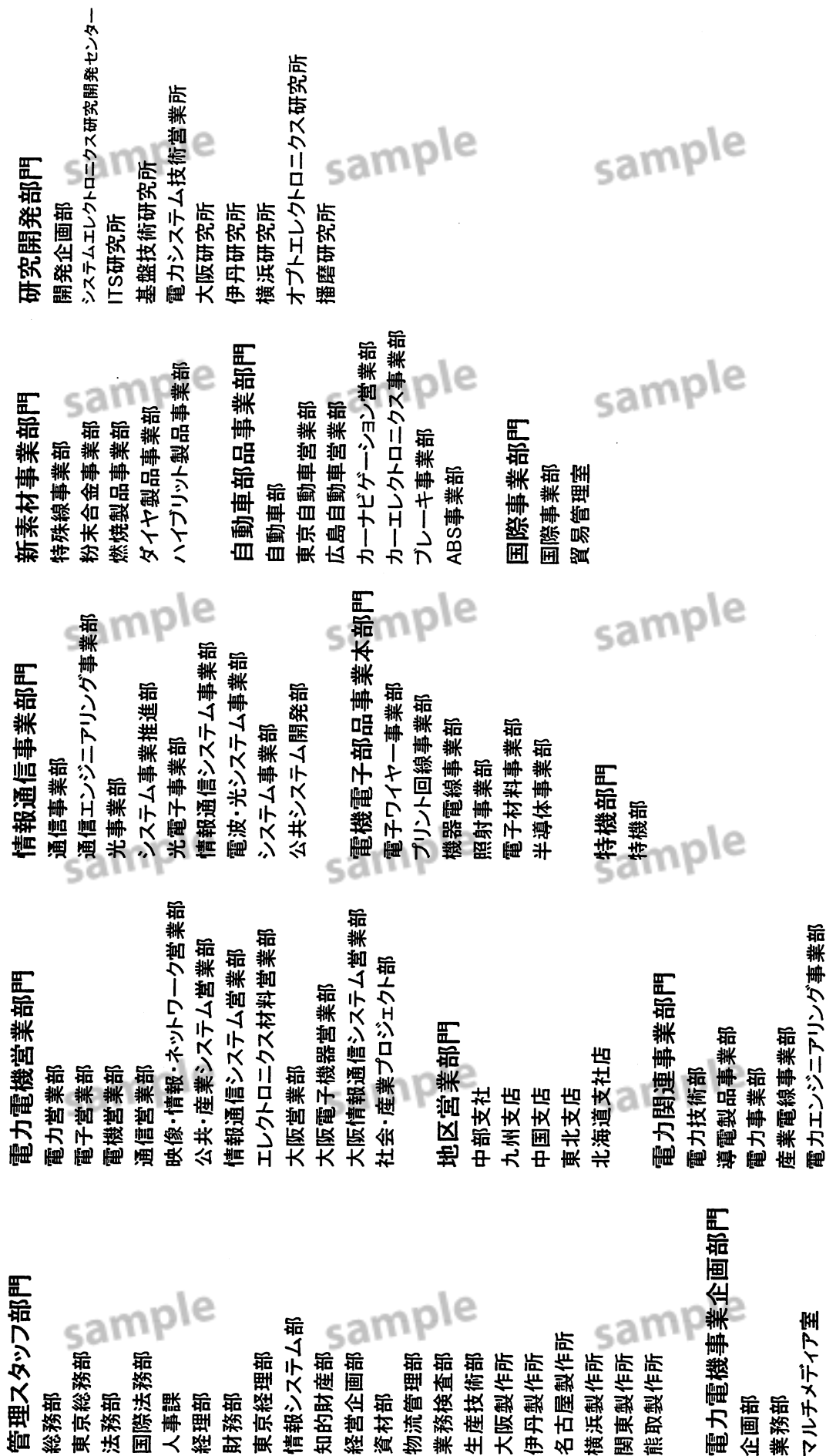
出典：神戸市水上消防署発行 阪神大震災のつめあと

付属資料 2
住友電気工業株式会社の各製作所について

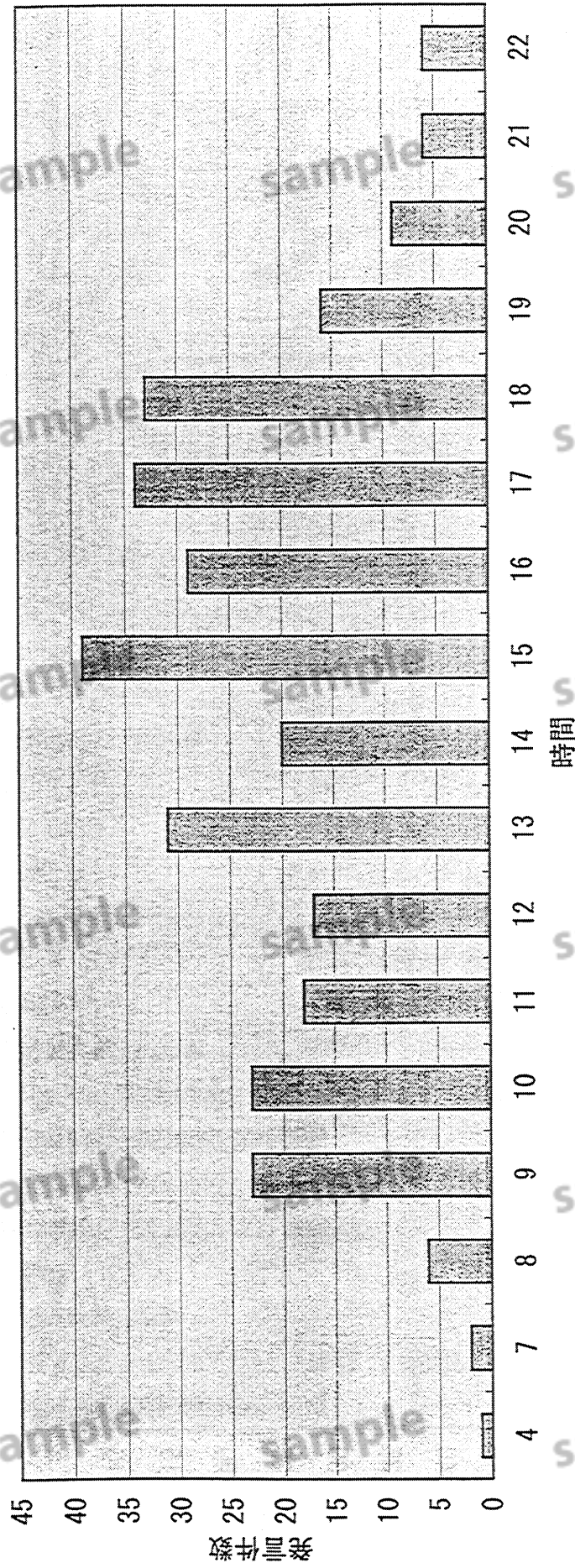
	敷地面積	従業員数	主要製品
大阪製作所 (大阪市此花区)	304,000 m ²	3,500 人	導電製品 電力ケーブル、 電力エンジニアリング 電力情報・公共システム 通信ケーブル 高周波製品、 ハイブリッド製品、 情報制御システム 光通信システム カーエレクトロニクス製品
伊丹製作所 (兵庫県伊丹市)	365,000 m ²	4,200 人	特殊金属線 粉末合金 焼結製品 ダイヤモンド製品 ディスクブレーキ 電子材料 化合物半導体
名古屋製作所 (愛知県名古屋市 南区)	96,000 m ²	750 人	マグネットワイヤー フレキシブルプリント回路 粉末合金
横浜製作所 (神奈川県横浜 市)	439,000 m ²	2,600 人	導電製品 電力ケーブル 光ファイバーケーブル 通信ケーブル 光通信システム 通信エンジニアリング 粉末合金
関東製作所 (栃木県鹿沼市)	189,000 m ²	1,000 人	電子ワイヤー ディスクブレーキ用パッド
熊取製作所 (大阪府泉南郡)	122,000 m ²	600 人	電子線照射製品 ハイブリッド製品

住友電気工業株式会社の部門構成図

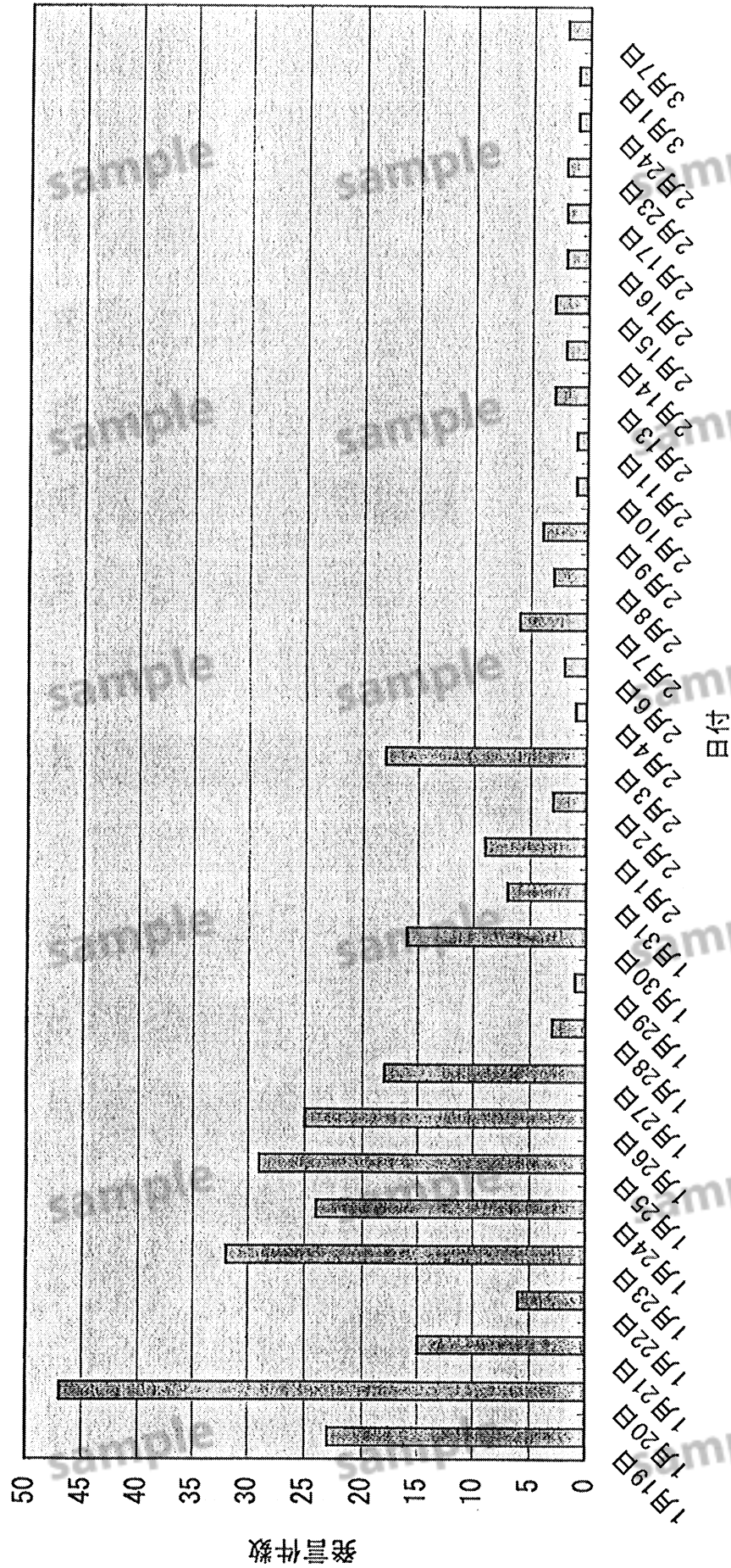
1997年現在



付属資料 4 時間別にみたJーNETの発言件数の推移



付属資料5 日にち別にみたJ-NET発言件数の推移



付属資料 6
J-NETの一般規定

J-NETの効果的な活用について

事務局

利用者がお互いに、健全に、効果的に、楽しくJ-NETを活用できるように、下記のことを全員で心掛けましょう。

1. J-NETは業務改善・革新を図ることを目的に導入したシステムです。J-NETを活用して業務改善・革新、創意発揚、知的生産性向上を目指しましょう。
2. J-NETは、相手がアクセスしない限り情報は伝わりません。用件によって面談、電話、fax等の使い分けをしましょう。
3. 文章は、読み手の立場に立って要点を簡潔に表現しましょう。会議室や掲示板の場合、特に注意が必要です。
4. 電子メールでの文章は、相手にきつく伝わる場合があります。表現に注意しましょう。また、他人を中傷、誹謗していないかにも注意しましょう。
5. 電子メールの文章も通常のビジネス文章同様、TO、CC（写し）等の表記も用いて誰に送付しているか明記しましょう。
6. 自分のパスワードが他人に漏れることがないようにパスワードの扱いに充分注意しましょう。
7. 会議室議長は当該会議室の参加者の異動に注意し、異動に応じて参加者の管理（設定／削除）を滞りなく実施しましょう。
8. 会議室議長は、会議室での議論が目的から逸脱したものにならないように会議室を運営しましょう。
9. 会議室議長は、当該会議室の議事進行にあたっては討論期間を設定し期間内に議題の結論を導き出すことに努めましょう。また会議室参加者は、前向きかつ効率的なディスカッションを心掛けましょう。
10. 会議室議長は、発言状況を常にチェックし、役目の終わった会議室は速やかに抹消しましょう。機密漏洩防止の点からも必要です。
11. 会議室責任者は、会議室議長が7, 8, 9, 10の項目を確実に実行しているか定期的にチェックしましょう。
12. J-NETサーバの有効活用のために、不要になった受信メッセージ、会議室の項目はこまめに消去しましょう。機密漏洩防止の点からも必要です。

以上

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.