

再考! 組織の防災・危機管理・BCP

～東日本大震災で直面した、旧来の対策の課題と実効性向上の対策とは?～

戸村 智憲

日本マネジメント総合研究所 理事長

はじめに

2011年3月11日(金)14:46の本震を契機とした、長野県北部を含む東日本大震災において被災された方々のご安全と1日も早い実りある復興復興と共に、ご無念ながらに天上に旅立たれた尊い御霊へのご冥福を、心よりお祈り申し上げます。

被災地の皆さまのご心労が続く中、ふと、警察庁発表の資料が目にとまりました。その資料によれば、年間3万人を超える方々が自ら命を絶たれています。今回の震災のように、もっと生きたい、仕事がしたい、家族と一緒に仲良くしていきたい、そのように思っていた方々が、震災によって命の灯を吹き消されてしまいました。

その無念を思うにつけて、今、節電対応が余儀なくされているとはいえ、空調も効いているところで照明もあり、ありがたく生きていける私たちは、災害・危機を軽んじることなく、危機に強く人に優しい企業づくり、団体運営、生き方をする事が大事だと思っています。



今回の震災は大変ショッキングでございました。私自身は阪神・淡路大震災を経験していましたが、それ以上のインパクトを感じています。

個人的には、義援金や現在17冊ほどの書籍を出版させて頂いておりますが、印税の全額寄付などをさせて頂き、無償での危機管理指導・相談業務、メディア出演料の全額寄付など、震災後から1ヶ月は無報酬でお仕事をさせて頂き、得られた報酬はすべて義援金に送らせて頂く支援をさせて頂きました。今後も、何らかの形で、微力ながらも震災復興のお役に立てるように力を尽くしていきたいと思っております次第でございます。



講演者ご紹介



日本マネジメント
総合研究所
理事長 戸村智憲

早大卒。米国MBA
修了(経営管理学修士
号)。米国博士後期課
程(Ph.D)中退。

国連勤務にて、国連
内部監査業務専門官、
国連戦略立案専門官
リーダー、国連主導の世界的CSR運動である「国
連グローバルコンパクト(UNGC)」広報業務・
企業誘致業務担当。

民間企業役員として監査統括・人事総務統括、
IT企業(株)アシスト顧問(社長：ビル・トッテ
ン)、経営行動科学学会理事・兼・東日本研究
部会長、岡山大学大学院非常勤講師、JA長野中
央会顧問、などを歴任。

●日本の人気講師ランキング3位

(日経産業新聞しらべ)

●NHK「クローズアップ現代」TV出演・番組 監修担当。

●テレビ朝日「そうだったのか！池上彰の学べる ニュース」番組監修担当。

●BS11報道番組「インサイドアウト」リスク管理 コメンテーター TV出演。

●Tokyo MXテレビ(東京9ch)

「ゴールデンアワー」危機管理コメンテーター
TV出演。

その他、テレビ・ラジオ各局での出演、番組
監修・制作協力、雑誌連載など幅広く活動中。

【代表的な著書】

『監査MBA講座 監査マネジメント技法：
危機管理・リスク管理と監査』(中央経済社)

『なぜクラウドコンピューティングが内部統
制を楽にするのか』(技術評論社)

『危機管理・事業継続ガイド
～東日本大震災の教訓と復興への対応～』
(税務経理協会)

など現在17冊。

【本稿に関するお問合せ先】

日本マネジメント総合研究所

理事長 戸村智憲

〒146-0094 東京都大田区東矢口2-16-18

クレストUビル302

電話：03-3750-8722

メール：info@jmri.jp

HP：http://www.jmri.jp/

Twitter: @Tomonori_TOMURA

フェイスブックなどでも情報発信中。



東日本大震災で見てきた問題

東日本大震災において

ビジネスの最大拠点の東京都内で何があったか

今回の震災は、縦500キロ、幅200キロという超広域災害でした。これは地震予知の専門家の方々も、誰もこのような広域で起こるとは思っていなかったと言われています。その中で、ビジネスの最大拠点である東京では何が起こっていたのかを少し振り返ってみましょう。

私も見てきたことですが、震度5強くらいの地震によって、高層ビルでは長周期波動で結構揺れました。私も震災当日は東京駅の9階のビルにいたのですが、かなり大きくゆらゆらと揺れていました。

携帯電話の通話規制で、電話がつながらず、多くの方々がパニックになりました。ドコモであれば90%の通話規制で、100人いれば、90人はすぐにはつながらないという状況でした。携帯電話各社とも、それぞれ、通話規制があり、最も役立った連絡手段はスマートフォン経由でのスカイプという無料通信システムだったということもありました。

また、都内でも九段会館の天井崩落で残念ながら死傷事故が起きました。高層ビルのガラスも東京駅の周辺で結構落下していました。私も東京駅周辺で歩く際に、落下物を避けるため、ビル側ではなく車道に近い側の歩道を歩いていたのを覚えています。

私は交通機関が麻痺すると直感したため、すぐに業務を切り上げてタクシーを拾って帰宅しました。タクシーに乗って東京都港区の品川あたり(海岸に近いところ)を走っていると、空襲警報のような物々しい警報が鳴り響いていました。

タクシーの窓を開けて耳を傾けてみますと、大津波が来るので注意せよ、という警報でした。交通も麻痺し、JRや地下鉄も停止して、タクシーもなかなかつかまらず、「帰宅難民」が大量に発生してしまいました。

つい昨年までは、「地震の際には帰宅難民が出ますから注意しましょう」といっても、ほとんどの方が他人事のように思い、深刻に、また、真剣

に対策を検討してこなかったのではないのでしょうか。しかし、今回は、8時間かけて職場から徒歩で帰宅された方も実際にいらっしゃいました。

また、大災害の際に交通規制するはずの幹線道路が、意外と車で溢れていて、東京で首都直下型地震が起きたとしたら、何の規制もできないような状況と見受けられました。高速道路だけは緊急車両(震災支援、救急車、消防車、警察車両など)を優先するために通行規制されていました。

幹線道路の迅速かつ的確な規制・コントロールが、緊急輸送や消防活動などの妨げにならないようにすることが、新たな課題として再浮上してきたような感がありました。

地震が発生した2011年3月11日14時46分の段階では、多くの東京の方々がまだ状況を把握できておらず、甘い見通しを持っておられた方もかなり多かったようです。

一般企業の経営陣も、現場の方々も、結構大きな揺れでしたねと言って、じゃあ仕事を再開しようとしたときに、時間が経って情報が入ってきたり、危ないと思って被災地に連絡したら連絡がつかなかったりしたという状況で、大慌てしていた状況が見られました。

東京の湾岸でも、隣接の千葉県の製油所のタンクの構造が問題で大火災が起きました。震度が小さくても、タンクの構造上の問題で大火災が起きてしまい、燃料供給力が低下してしまいました。

それに伴って都内のガソリンスタンドも1時間並んで待ってもやっと10リットル程しか入れられなかったり、中には、燃料の補給のタンクローリーが来ないため、開店休業状態のガソリンスタンドも多くありました。

交通麻痺の中では、車を使うにもガソリンが得られません。そのため、緊急車両や支援物資運搬車両などを優先して給油を行うわけですが、そういう車両ですらガソリンの確保に手間取っていたという実態がありました。

また実際、被災した企業の中には、現地にガソリンを送りたいけれど、タンクローリーも何もないため、仕方なく、ドラム缶にガソリンを詰め、それをトラックに載せて現地に輸送するという、

超法規的な対応をする企業もありました。

今回の震災で燃料の保管や防火対策も、改めて見直すべき課題の一つだとわかりました。ある自治体は、燃料を保管している倉庫に泥棒が入り、燃料をごっそり持って行かれたということです。きちんと危機意識をもって燃料を備蓄していても、その保管のセキュリティが甘いと、全く意味をなさないというケースがあります。

また、各社の自家用発電機の燃料保管についても、火災を起こさないようにするなどの防火対策が重要となります。病院やインフラ系企業では、非常用電源や自家用発電機があっても不発だったというケースもありました。

緊急時は動くから大丈夫な“はず”と思っていたのだそうですが、この“はず”という2文字が曲者です。普段、長時間電源を落として訓練できないという実態もあり、訓練の時に、これで動いたことにします、と言ってさっと流して訓練を終えているのが現状でしょう。

そのためか、本当に必要な時間数で、充電源や自家用発電機をフルに稼働させられるのかどうかという点が、今回見直さなければいけないところだと思います。

また、被害想定レベルを高めていき、それに見合う非常用電源や自家発電機を性能、耐用性を購入・設置しているかどうかについても見直さなければいけません。多くの企業で、「とりあえず、バックアップ電源があるから、それでいいでしょう」とか、短時間の電源喪失しか想定していないケースがあったりします。

ところが、今回明らかになったように、2日間、3日間、場合によっては、1週間という長時間にわたって、発電機をフル稼働させなければいけないという時に、本当に自家用発電や非常用電源が長時間もつのかどうかは課題なのです。

ある企業では、自家用発電機を長時間運転させたら、ものの2時間ほどでエンジンが焼け焦げてプスプスと黒い煙が出て使えなくなったなどというケースもありました。どの程度まで本当に電気系統をバックアップできるかを問い直す必要があります。

これはよく、ITの世界では「ホットスワップ」という言い方をしますが、通常の電源と非

常用の電源の2系統を走らせている中で、訓練の時には非常用電源に切り替えて、そのまま使用できるようなシステムがないと、実際にはスムーズに事業計画が進みません。

本番の電源を切ると、一旦、全部のシステムを落としてからでなければITや事業を作動できないというのではなく、常に2系統が並列にスイッチングできるというシステム作りが大事なのではないかということが、今回見えてきた課題でもありました。

また、東京都民にとって非常に身近でショッキングだったのは、東京のすべての水道水で放射性ヨウ素が100ベクレルを超えたという報道でした。乳幼児は摂取すべきではない放射能汚染レベルです。

この報道が流れたのが、まさしく、私が出演したテレビの生放送の直前で、ミネラルウォーターを買いに出た方々に向けて、「慌てないください」「買い占めは控えて下さい」「乳幼児のいらっしゃるご家庭を優先して下さい」というような解説・呼びかけをさせて頂いたこともありました。

この水道水の放射能汚染の背景としては、前日までの雨で、これまであちこちに拡散していた放射性物質が取水元に流れ込んだという状況がありました。実態としては、一時的に超えたというレベルだったわけです。

ただ、東京都としては、これは乳幼児のいらっしゃるご家庭にとっては非常にリスクが高いとすることで、急きょ、乳幼児のいらっしゃるご家庭にペットボトル2本の飲料水を緊急配布したということも起こりました。

そして、飲料水パニックが起きました。多くの人が、大人が摂取すべきでない300ベクレルを超えるのではないかと、乳幼児のいない家庭でも一気に買いに走り、あちこちのスーパーや通信販売の店舗でミネラルウォーターが売り切れてしまったのです。

その時に必要だったのが、一般のスーパーや、アマゾンなどの通信販売各社が、緊急時に貴重な商品に購入制限をかけて市場の混乱をコントロールするという対応だったのです。うまくコントロールしないと、一人で一気に買い走って

しまいます。

すると、品薄になっているのを見た別の人もまた買わなければと思い、買占めの連鎖が起こってしまったのだと思います。医療や福祉機関でもミネラルウォーターが確保できず、非常に問題になったのではないかと思います。

このような、パニックにならずに危機管理における意思決定を的確に行うには、冷静に対応するためのポイントとして、リスクシナリオを「松・竹・梅」の3シナリオで考える、つまり、危機管理の意思決定の3つのプランをぱっと思い浮かべることにあります。この点は後述致します。

戸村が震災前から備えていたこと

私は震災前から、阪神淡路大震災を経験してきた中で、首都直下型地震が起こったらどうなるのかを考えていました。そして、2週間は支援や救援が来なくても、乗り切れるようにしておこうと、ずいぶん前から、備蓄資材を手厚く確保してきたのです。

食料では、水を入れるだけで食べられるアルファ米と長期保存パンを確保しました。今も乾パンなどの昔からの保存食はありますが、堅い乾パンは意外な盲点として被災地の避難所で問題になっていました。高齢者の方が固いものを飲み込む時に、誤って気道に入り、それが原因で肺炎になったりするケースもあるからです。

そこで避難所では、乾パンを砕いて水に浸して柔らかくしてから食べさせるよう指導した、というケースがありました。その点、長期保存用のパンは、ふかふかで飲み込みやすく、チョコレート味などの味付きでおいしく、5年間くらいは保存しておけます。

同じく、長期保存水も5年間くらい持つものを2週間分を備蓄していました。電気に関しては、自家用発電機と、それが使えなかったときに備えて、手回しの小型充電器を備えて電気を起こせるようにしていました。この手回し充電器は、ラジオや携帯の充電機能付きなので、多用途に使えるという点で、自家用発電機が機能しなかった際のバックアップ手段として用意しているのです。

そして、懐中電灯4本と各種電池が20本ずつの備蓄もあります。東京都内では、震災後、長期間にわたって単1・単2電池が売り切れで手に入らない状態が続きました。電池を使ったランタンなどによく使われる単1・単2電池は、普段から揃えておかないと、いざ危機が発生した際には、なかなか手に入らないのです。

さらに、8時間持つろうそく48本もあります。もちろん、火気を使う場合は、ガス漏れがないという事を確認できないと使えませんが、これだけあれば夜でも明かりも取れて緊急対応しやすいのです。

生活に関しては、水がなくても使える非常用のトイレセットも2週間分あります。人間は生

きている以上、排泄もするわけで、水道水が寸断するケースに備えてトイレ対策も考えておかないといけません。

救難ホイッスルや簡易無線、航空無線などもバックアップの緊急用として持っています。一応、私は自家用パイロットということもあり、航空特殊無線技師の資格を持っているため、無線を使える状況ですから、最終的なバックアップ通信手段は無線でも対応可能です。

また、仕事では、クラウドコンピューティング環境(クラウド)を整えているため、緊急時に必要な重要データは、ビルが全壊しても水没しても、安全なインターネットの向こう側にあるデータ保存先に、二重三重のバックアップをとって保管されていて安心です。

電子メールのIT環境も、グーグル社の提供するクラウド型のG-mailというのがありますが、場所に縛られることなく、どこからでも、それこそ、安全な避難先でも、インターネットにつなげさえすれば、メールのやり取りがすぐに行える状態にあります。

逆に言うと、クラウドによって、「場所に縛られないIT環境」を整えているということです。どこに行っても、すぐに安全なところに逃げて、そこでインターネットにつなげることができれば、同じIT環境で事業継続できる(迅速なIT-BCM体制がある)わけです。

掲示板や連絡網としてのグループウェアのほか、ネット環境も2系統持っています。宅内有線のADSL回線と、無線のWiMaxの2つがあれば、無線ならパソコンを持って逃げれば、災害を免れて無事な無線基地局にどこからでも無線でインターネットにつながられます。

それと、予備のノートパソコンも3台、別々の場所に保存しています。同じ棚に予備パソコンを全部入れておくと、その棚が倒れて予備PCが落下したら、バックアップ用の業務端末機が全滅してしまうので、「端末の分散保存」をする必要があるのです。

安否確認のメールや、事業継続の情報共有や指示出しなどにしても、業務用端末PCがなければ、通話規制のかかる携帯電話からでは、なかなか連絡が取れなくなってしまいます。

あと、ヘルメットを人数分は用意していたり、私設の消火器もあります。当然、消防法の関係でオフィスの中には消防設備はあります。しかし、その消防設備自体が使えなくなったり、消火器が足りないという場合に備えて、私設の消火器を増設しています。

また、火事でも上層階で避難できないという事態を避けたり、非常用階段や非常用はしごが使えなくなる事態も想定しています。どういうことかといえば、地震の時、蓋を開けると金属製のはしごが下に降りて行くという避難ハシゴ装置があります。これは地震でフレームが歪んだら、はしごが降りなくなるかもしれません。そうなると困るので、私は山岳用のロープを50メートル買ってあります。何かあったら、柱にくくりつけて、そこから降りてしまおうということです。このような備えがあって、震災があってもパニックに陥らず、おかげさまで無事に乗り越えることができました。



リスクシナリオに基づく「松竹梅」で意思決定

リスクシナリオを「松竹梅」で考えてみようということで、危機が起こった時に慌てないための3つの意思決定シナリオパターンを考えておくと、パニックになりにくく、危機管理の意思決定において的確な判断をしやすくて良いでしょう。

図1の縦軸が放射性物質のベクレルです。100ベクレルを超えると乳幼児が摂取してはいけないレベル、300ベクレルを超えると大人が飲んではいけないレベルです。

水道水パニックが起こったのが、2011年3月23日です。横軸は時間軸をとっています。この時に多くの方々が、パニックに陥って、これから東京の水道水はどんどん悪くなるのではないかという方向にのみ頭が働いて、急いで買い占めに走りました。

ただ、これによって300ベクレルを超えた時に本当に使わないといけない水が、この時に一気に売れ切れてしまったのでは困ります。私自身、この時ぱっと思い浮かべたのが、悪くなる方向もあれば、横ばいになるケースもあれば、乳幼児も摂取して差し支えないレベ

ルまで低下するケースもある、という3つのパターンです。そういったシナリオ1、シナリオ2、シナリオ3の3つをパッと頭に浮かべたのです。

では、私は今回の震災でどう判断し行動したかといいますと、既に先ほどご紹介しましたように、私は2週間分の水を確保していました。300ベクレルを超えたら自衛隊などが給水活動に出動するので、その時に重要な命の水を使うと思ったのです。

その一方で、100ベクレルくらいで推移すれば、乳幼児のいない家庭の私は何とかなるのではないかと思いました。あるいは事態が落ち着いていったら、それこそ、そのまま飲んでもいいなという事を考えました。

すると、最悪のケースになるのは「松竹梅」で見た場合、3分の1しかないではないかと思えるわけです。3分の1のケースでシナリオ1の最悪の場合だけ、重大な危機対応を取ればいいのだとわかるわけです。(図1)

そこから、次のページにリスクマップに表してみました。リスクマップも水道水パニックの時に私がまず頭に浮かべたことでした。

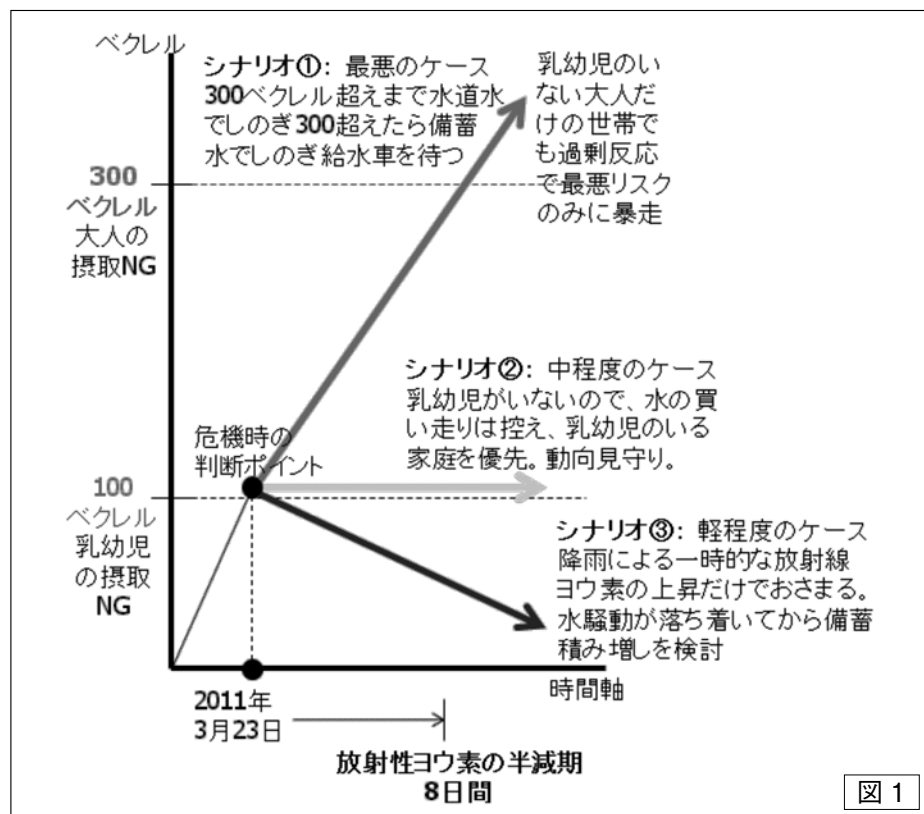
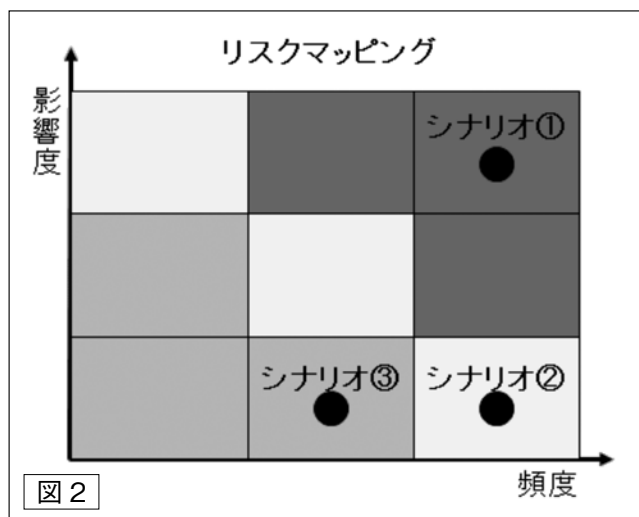


図 1



縦軸がリスクの影響度で、横軸がリスクの発生可能性・頻度です。リスク区分けについては、重要度が高いところを赤色ゾーン(レッドゾーン)、中程度のところを黄色ゾーン、軽微なところを青色ゾーンで色分けしてシナリオを振っておきます。

ここで、絶対に避けなければいけないのは、シナリオ①です。また、シナリオ②では、水道水の放射能汚染が横ばいで推移するという可能性もあり得ますし、シナリオ③では、一時的な問題であって、次第に摂取可能な問題ないレベルに落ち着くということもあり得ます。

このうち、シナリオ②・シナリオ③は、私にとって、そのまま、あるいは、何らかの対応をすれば受け入れられるリスクだということになります。このようにシナリオごとにリスクの重みづけを割り振って「リスクの評価」をしてみた後に、「リスクへの対応」としては、「受容」・「低減」・「回避」・「転嫁」の4つから危機管理の意思決定を選定していくことになります。

「リスクの受容」とは何かというと、リスクを受け入れる、飲料水であれば飲むということです。低減というのは、ここでは横の時間軸に当たります。放射性ヨウ素は、100ベクレルあっても、半減期が8日間です。水を溜めて8日間放っておけば、およそ放射性物質の量が半分に減ります。

そして、回避というのは、水道水を飲まずにミネラルウォーターなどの飲料水を使いましょうということです。これはシナリオ①のケース

が実現化した場合です。

転嫁というのはここでは直接のものに当たらないかもしれませんが、自動車事故を起こした時に備えて保険を掛けるように、地震であれば地震保険を掛けるということです。

それらの4つから選んでいくとすると、シナリオ②③に関しては、乳幼児のいない家庭では「受容」できる可能性があります。

「低減」も、水を溜めておけば放射性物質の値が減っていくことで、水道水を飲んで問題ない状況になり得ます。

問題があるのはシナリオ①だけで、300ベクレルまでは何とか持ちこたえて、それを超えたら非常用の備蓄水を出していく必要があるということになりそうです。

私自身の判断としては、第一報が入った時に、シナリオ①に備え、水道水で待ってみる。そして、もし300の値を超えたら、その時に大切な備蓄飲料水を出せばよいという判断をしていました。実際のところは、待っていて正解でした。現状は、シナリオ③で落ち着いて推移してきています。(図2)

また、長時間にわたる電源の喪失というのが、今回非常に現実味を帯びて出てきました。原発安全神話が崩壊したことで、電力供給自体が低下してしまったというのがショッキングな話です。

携帯電話の基地局も、3時間の停電対応をしていました。すぐに復旧するという前提に立って、対応していたのですが、それでは無理だということもわかりました。もっと長期間の電源喪失を想定しなければいけなかったのです。

あと、自社のサーバーやデータセンターも自家発電能力の増強が必要だというのが明らかになりました。夏場に関しては、節電対応も必要になってきます。自家用発電機などによって、自分たちで賄わないといけません。医療福祉機関では、手術や介護に必要な自分たちの電源確保が必要だったということが分かった次第です。

原発からの放射能漏れによる強制的な非難区域が設定された場合、半径20～30キロにある事業拠点には、そもそも人が入れません。その

区域内に、重要なデータや書類があると、取りに行けません。ということは、その区域内にある事業は継続できないということです。

なぜ、先ほど私がクラウドという言葉を出したかという、クラウドコンピューティングは「場所に縛られないIT環境」なのです。インターネットの向こう側にいろんなITやデータなどがあると、わざわざ制限区域や被災した区域にいらなくても、あるいは本社が全部倒壊したとしても、別の場所から同じIT環境で、事業を継続しやすくなります。IT-BCM(ITの事業継続マネジメント)を強化していく事が大事なのです。

そして、今般の震災への備えには、最大震度7に備える、というよりも、マグニチュードで物事を見なくてははいけません。これまで、中央防災会議や内閣府などで多くの公開されるハザードマップには、およそマグニチュード7から7.3くらいが多くなっています。

東南海だと、マグニチュード8を一部想定しているところもありますが、マグニチュード9というのはありませんでした。ちなみに、マグニチュード9と7はどれくらい違うかというと、おおよそ1000倍くらいの力の差があります。

同じ震度7といっても、マグニチュードの違いで対応の仕方も違ってきます。それと共に、地域によっては、20メートル級の津波も想定しておく必要があります。また、これから防災・危機管理・事業継続において見直しをかけられる方は、地域によっては、マグニチュード9、20メートル級の津波を常に想定内にしないといけないのです。

これまで作られた各社での資料やマニュアル類は、そこまで行っていないはず。恐らく、すべての企業、すべての組織、すべての医療機関などにおいて、根本的な対策の見直しが必要だということが明らかになってきたと思います。

元々、会社法で危機管理が求められている

こういう危機管理については、何か法律があるのかと言われることがあります。会社法の中にも既に危機管理の対応が求められています。具体的には、会社法施行規則第100条第1項第2号には「損失の危険の管理に関する規程その他の体制」に備えてくださいということが書いてあります。

これが施行されたのが2006年の5月1日、ちょうど5年以上も前のことです。既に、リスク体制が全ての会社に求められていたということです。

ですから、上場企業であっても、中小企業であっても、やらなくてはいけないことが決まっていたわけです。ところが、関西の方では「これまで問題なかったから、これからは問題ない」と、根拠のない絶大な自信を希望的観測から言い放つ方も結構多いのです。

しかし、今回の震災を見ると、それも非常に危ないことが感じられます。危機意識を見直さなければいけないかもしれません。

経営陣、取締役、管理・監督者になった場合、どういう問題に問われるでしょうか。まず、善管注意義務です。これは善良なる管理者としての注意義務を果たしましょうという意味で、主に民法や刑法がベースになっています。

そして、その中で震災に関連して特に重要なのは、結果予見義務と結果回避義務です。結果予見義務とは、こういう結果を想定しているか、ちゃんと予見し対処をとれるようにしておかなければならないという義務です。

また、結果回避義務とは、想定される結果があればそれを回避できる対策を取っておくよう求められる義務です。

今回の震災で起こった九段会館の天井崩落事故(死傷者が発生)の訴訟については、震度5で壊れるというのは当然予見できたはずですし、耐震補強などで問題を回避しておくべきだったということが、裁判の争点となっています。

次は、リスク管理、危機管理についてです。全部まとめてリスク管理と呼んだり、あるいは、危機管理というケースもあります。狭義の話とすると、リスク管理は、危機、不祥事、災害が発

生する「前」の対策です。

そのため、平時の備えというよりも平時だからこそ出来る危機への対応策を取っていくことが特に大事です。

少し前に、大阪でも東京でも新型インフルエンザが流行りました。あの時、流行ってから薬局に行かれた方は、そこでマスクが買えたでしょうか。私自身も行ってみましたが、買えませんでした。

私自身は、常に厚労省が使っているような医療用のウイルスは通さないマスクを150枚と、普通の花粉症にも使えるようなマスクを200枚くらい常備しています。

普段から備えておかないと、買いに行ってもないということです。地震でも、水が欲しいといって水道をひねっても、水道管が破裂してどこかで断水していたら、水が出ない、得られないということなのです。平時だからこそできる備えを普段から強化しておくことが大事だと思います。

一方で、クライシスマネジメント(危機管理)とは、危機・不祥事・災害などが発生した「後」の対策です。このポイントは3つあります。①いかにダメージを最小限に食い止めるか(ダメージ・コントロール)、②いかに最短時間で復旧し事業を継続するか(リカバリータイムの短縮化)、そして、③元に戻ったからいいやというのではなく、いかに「災い転じて福となす」という危機に強く人にやさしい経営変革を行っていくか、という3点です。

簡単に図にして考えてみると、普段は普通に経営していて、上からのびっくりマークという形でリスクが降って来きます。避けていても、何か問題が起きる時には起こってしまうのです。その時に、サービスであればサービスの提

供レベル、工場であれば工場の出荷レベル、これらが落ち込むのを、①最小限のレベルにするのと同時に、②元のレベルに戻る時間を最短にすることが大事です。また、この危機からの教訓を得て、③危機に強く人にやさしい企業経営をしていけるよう危機管理能力を高める経営変革していくという3つのポイントが大事になってくるということです。(図3)

「仏作って魂入れず」の危機対策・BCPの露呈した課題

BCPという事業継続計画はあっても、被災拠点などでは、BCPマニュアルを置いてあるところに取りに行けないというケースもあります。BCPマニュアルに沿って行動するのであれば、このBCPマニュアルの別地保管が重要です。

実際、企業に取材してみると、危機対応のマニュアルは作って会社のキャビネットに入れていたが、そのオフィスに震災の影響で取りに行けなかったということがよくあります。つまり、マニュアルがあっても、機能しなかった。そこにあっただけということです。

そうならないためには、別の場所に保管(別地保存)しておくことが大事です。真夜中に地震が起きたとします。BCPマニュアルは会社にあって、みんなは自宅の中で、オフィスに分厚く万全に危機管理対策が書かれたマニュアルだけぽつんと置いてあるのでは意味がありません。

しかし、例えば自社の人間だけがインターネット上から見られるようなクラウドを用いた形で保管しておく、地球の裏側に出張中であって、出張先や帰宅先、生活している場所、避難している場所から、BCPのマニュアルを見て、そのマニュアル通りに動くことができるの

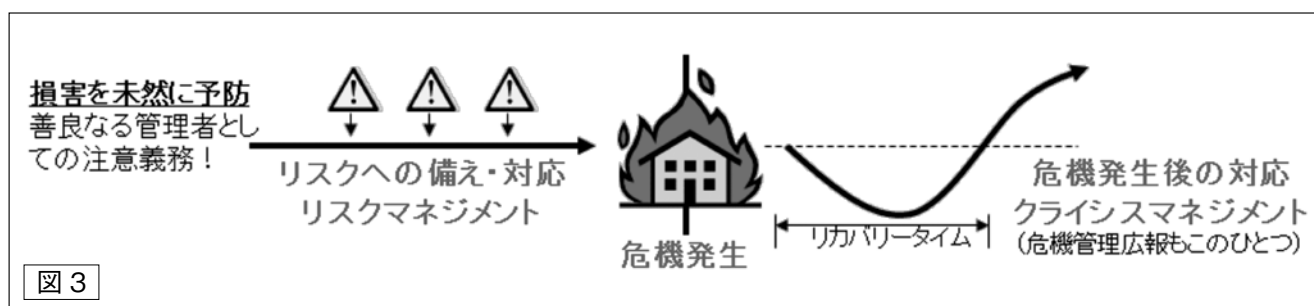


図3

です。ですから、別地保存や、インターネット系のアクセスを用意しておくことが大事だと思います。

また、退避マニュアルがあって、それに沿って避難しても、避難自体が危険な逆機能(避難の逆機能)を露呈したケースがありました。

どういうことかという、実際に震災の日、東京駅から乗ったタクシーの中から見たのですが、皆さん各作業着とヘルメットを身に付けた方々が、ビルの真下、あるいは外壁が落下してきたら間違いなく当たるビルのすぐそばに、いっぱいたむろしていました。

ビルの中にいたら、外壁やガラスなどの落下物が避けられるのに、却って危険なところに逃げているわけです。そこにたむろしていてそれでいいと思っているということです。

阪神淡路大震災の時がそうでしたが、2階が崩れて潰れたケースがありました。そんな時にビルの1階にたむろしていたら、全員命を落としかねません。むしろ、危険な避難の仕方をせずに上層階にいたままの方が安全だったかもしれないような状況がありました。

避難も、多くの企業の退避マニュアルをみると、一定期間、安全な場所に留まっておくということが書かれていたりします。

しかし、実際に避難した人が手持無沙汰になってタバコをふかし始めることもありました。これは危険なことです。地震ということは、ガスパイプが破断しているかもしれません。あるいは、ガソリン漏れしているかもしれません。

避難することによって、逆に、危険な状況に陥っているようでは、仏作って魂入れずの退避マニュアルになってしまっていることになります。

また、本社・本拠点に危機管理センター、あるいはコマンドセンターと言ったりしますが、何かあった時の司令塔を置くことだけを考えていないでしょうか。今回、町や自治体そのもの、本社ごと流されてしまうケースがありました。

つまり、本社も倒壊する可能性があるという事も考えなくてはならないわけです。ということは、本社を離れて、避難拠点で事業継続をするために、そこに司令塔を作る。そういう訓練

もしておかなくてはならないということです。

会議室に集まって、ここで避難対応をしますといっても、その会議室でさえ使えない可能性があるということです。それこそ青空の真下で、地図など広げて対応しなければいけないこともあるわけです。

防災・危機管理・事業継続の実効性を考えた場合、これまで考えていた危機管理の訓練をもう一度見直さなくてはなりません。ここは大丈夫だと思っていたようなところでも、もう一度危機管理を見直していかなければいけない実態が多く見受けられました。

BCPは、首都圏や名古屋・大阪などにビジネスの大拠点がある大手企業では、往々にして、これまで、危機管理予算を取るための空虚な分析資料に成り果てていたというケースがありました。

大手コンサルティング企業のブランド名とそれらしき資料集があると、なんとなく経営陣の稟議が通ってしまうというケースがあります。

ビジネスの影響を見ていくBIA(ビジネス・インパクト・アナリシス)などを行うケースがありますが、これは予算取りに非常に便利な、いかにもそれらしい統計的手法を使った被害予想を立てている道具になり果てていました。

そこには、どの事業計画を継続してサプライチェーンを守っていくか、社会的責任や納期などを守れるかという「健全な危機感」の欠如があった企業が多かったのではないかという感じがしています。

実際に危機にどう対応するかよりも、どう経営陣を納得させて予算を取るか、そこに腐心されていた企業も結構ありました。では、取った予算で何をするのかというと、予算を消化するという、官僚的で形骸化した訓練や機材の設置などを行っています。空虚な危機管理対策の儀式が行われているのです。

今、求められるBCPの基本

危機は常に「想定外」だからこそ危機であるという認識の必要性

私は企業の方に、功労者の銅像を建てるよりも、過去に自分の企業が犯した失態や危機管理上の教訓を刻み込んだ石碑を建ててください、そして、その石碑に刻んだ教訓を心の中に刻み直し続けてくださいと言っています。

功労者の銅像を建てても、一部の人を除いて誰も喜びません。そんな銅像よりも、むしろ戒めるための石碑を建てておくべきではないでしょう。

危機管理において、特に気を付けないといけないのは、「～のはずだ」とか「絶対～だ」は禁句だということです。それらは、危機管理担当者や経営陣の勝手な思い込みに過ぎません。

自然災害も人間の心理も、自分で全てコントロールできないという事を念頭において判断していく必要があるのです。統計的な手法やデータを使うことはあるかと思いますが、これらは、あくまで都合の良い時期の過去のデータを基に未来をある程度予測しているにすぎないのです。

統計的に何%の確率で起こるというのは、過去に起こった事を見ているわけで、今回、マグニチュード9のような地震が出てくると、それは通用しないし、見直しが必要になってきます。

問題なのは、100年に一回起こるかどうかの問題だということ、そんなことにわざわざ対応しても仕方ないではないかという反応がよく出がちです。しかし、100年に一度ということは、今この瞬間に起こるということも考えておかねばなりません。統計的手法を使った予測を立てて判断する際の数字のワナに陥らないよう気をつける必要があるでしょう。

ちなみに、これはよくご存知かもしれませんが、「此処より下に家を建てるな」という石碑があります。昭和の三陸大津波によって壊滅的な被害を受けた地区の坂の上に、ここより下に住宅を建ててはいけない、逆にここより上に建てたら安全だという教訓を石碑に彫っておいたわけですね。

今回の津波でどうだったかというと、いろいろな解説がされていますが、大体石碑のある道路の50メートルくらい前で津波が止まり、ちゃんと「ここ」より下に家を建てないという事を守った人はみんな救われたということです。大事なのは教訓に学ぶ姿勢です。

時間も人手もなく混乱する危機の現場では、時間も情報も制限されています。使えるもの、明かり、人手など、全てに制約がある中で、万全な分厚く持ち歩くには重すぎるようなBCPの資料を作ってもなかなか機能しません。

夜中に震災が起こってしまいました。電源が損失しました。真っ暗です。厚い資料がありました。それを全部めくって見られるかということ、まず懐中電灯探してというところからして大変です。あるいは、火の手が迫ってくるという時に、分厚い資料を持っていても何も役に立たないケースがあります。

危機管理やBCP、BCMS(事業継続マネジメントシステム)の資料を分厚くするのがゴールではありません。危機時に、危機管理マニュアルなど全てが消失したり流されたりしても、社是や経営理念と共に、危機管理や事業継続の理にかなった言行ができるように訓練し、体で覚えて実践できるようにすることが大切なゴールなのです。

BCP関連のマニュアルや規程などというのは、あくまでも、「自社用の教科書」に過ぎないというふうに私はよく申し上げています。危機管理の意思決定の際、避難先で分厚い資料を照明の下、一字一句読みながら対応できるほど状況は甘くなくて、限られた時間でばっと決めなくてははいけません。

限られた情報と人員しかなくて、しかも危機管理のリーダーが被災に巻き込まれて亡くなっているかもしれない、行方不明かもしれない、資材もない。そこで何とかしなくてははいけません。椅子や照明もない中で、迅速に判断しなくてははいけません。そういうときに、分厚い資料など役に立たないことが多いのです。

それよりも、企業の人材が一番大事な資産なので、身の危険が迫る危機では、分厚い資料を取りに行っても被災するというようなことがあ

てはなりません。そのためにも、BCPや危機管理マニュアルなどというのは、コンパクトな方がいいのです。

それこそ、A4一枚で初動対応がわかるようになっていけばよく、そのほうが、より実効性があると思います。スマートフォンや別拠点からみんながそれを見て、理にかなった対応が出来るように繰り返し行えるようにするのが「訓練」です。

ですから、危機になった時は、BCPマニュアルすら津波で流されているとか、火事で焼失しているというような事を想定しておいて、たとえばそれを見なくても理にかなった行動ができるように、繰り返し行い頭だけではなく体で覚え込む訓練をしていくことが求められます。

マニュアルは、「作って覚えて忘れておく」ものです。こうすべきだと、マニュアル通りにやってしまったために、危機が訪れるというケースがあります。

ついこの間、北海道で特急電車が真っ黒焦げになった事故がありました。その事故ではマニュアル通りに車内に待機していたら、全員焼け焦げてしまっていたかもしれません。

そこで、マニュアルの中にぜひ入れて頂きたい4文字があります。それは、「臨機応変」というごく簡単ですが奥深い4文字です。

マニュアルはマニュアルとしてこう決めておくが、臨機応変な態度が必要だと書いておかないと、マニュアルにこだわることで、却って、マニュアル通りの対応が危険な状況を招いて命を落とすこともあり得るからです。

BCP・BCMS関連の某コンサルティング企業が提供する訓練もあります。それらしく専門的なBCPと統計的手法で作ったマニュアルを使っていて、のんきにやっているなあと思います。

そこでは、危機管理担当者がみんな明るい会議室の照明の元に集まってきて、ホワイトボードも机も整然としています。地図や各種資料類まで揃っています。

そんな時に、「はい、地震が発生しました、どうしますか？」という牧歌的に訓練をやっているというケースがよくあります。

しかし、実際の危機の状況というのは、そん

なに甘くはありません。私自身がやっている危機管理の訓練は、危機管理の担当者に会議室に来ていただき、所定の危機管理のリーダーには会議室の外に出てもらいます。

そして、普通のメンバーしかいないという状況の中で、いきなり全部電気を落としてしまいます。指導の便宜上、私がマイクで危機状況を告知して、いきなり始めます。「地震発生。電源喪失。非常用電源も機能しないので真っ暗です。危機管理担当役員の消息は不明で、リーダーは出張中です」と。

リーダーは会議室の外に出ていますから、みんなはリーダーを選ぶところから始めなくてははいけません。続けて、「幸い会議室は、崩壊・津波・火災からは安全です。但し、オフィス区画はドアが変形して入れません。BCPマニュアルは取りに行けません。手元にはBCPマニュアルを置かずに、さあ、皆さんどうしますか」という緊迫感ある現実の危機に近い状態で訓練を行います。

そうすると、あたふたする方がほとんどです。何かあったら、BCPマニュアルを見たらよいと思って来た方々は慌てます。そこで、はたと気づくのは、マニュアルがなかったり、リーダーがいなかったりということは、リスクとして考えておかないといけないということです。

それこそ、若手だけしかいないというケースもあります。危機管理担当役員や危機管理担当のリーダーが、被災されて亡くなるケースもあるということを検討したうえで、実践的な訓練をやっていくことが大事だと思います。

帰宅困難者(帰宅難民)という被災

私は震災直後に危機管理広報を実践しましたが、これは不祥事の時の謝罪としてやるだけのものではありません。危機が起こった時にどう広報対応していくかを考えて、社内外に情報共有や情報発信をしていくのが危機管理広報です。

ここでの危機管理広報の情報発信とは、うちは大丈夫ですよとか、どれくらいで事業継続できますよとか、引き続きお取引できますよとか、ここで受け入れ可能ですよ、などとということ

が含まれます。

実際、私は、震災直後に危機管理広報の第1報を出しました。うちは大丈夫です、崩壊等はありません、すぐに業務の継続は出来ます、何かお役に立てることがあればどうぞ、と。すると、回答して頂いた方がいらっしゃいました。その帰宅難民になられた方の生の声をお届け致します。

「帰宅できず会社で過ごした。会社で備蓄してくれていた非常食と保温シートがあって安心した」とのことでした。非常食も乾パンのもう少し柔らかいバーミtainなものです、それと保温シートといってもアルミ式の薄いものです。3月11日は寒かったので、そういう時に暖が取れるというのは、心も落ち着き、冷静な判断が出来るポイントになると思います。

焦って帰ることによって、途中で圧死などの二次災害に巻き込まれることもありません。また、「本社のサーバーが機能していたので、とりあえず、メールなどで安否の確認が取れました」ということもありました。

但し、こうもおっしゃっています。「本社サーバーが壊滅していたら、安否確認すらできなかったかもしれません」「やっと帰宅した週明け、交通機関の混乱で通勤困難になってしまいました」など。

こういう生の声を鑑みると、自宅で仕事が出来たら良いと当然考えます。案の定、「計画停電が長期化しても、社内のIT環境がクラウド化していれば、無理に出勤せず、自宅からパソコンとインターネットで業務継続ができて便利ではないかと思う」という声も寄せられました。

帰宅難民の事を考えると、震災後、場合によっては一番安全なのはオフィス内ということもあるということです。無理に帰らなくてもいいように、帰宅難民対策として、1～2日分の食料と毛布を備えておくことが、これからは求められるのかなと思います。

特に首都圏の直下型地震を考えた場合、一気に大量の人が道に溢れると、それだけでパニックとなり、二次災害が起こってしまうこともあります。また、在宅でインターネットを通して仕事出来る状態であれば、通勤困難にもなら

ず、労災にもあたらず、通勤のロスタイムがなく仕事に集中できるという感じがします。

被災企業の方への取材：震災直後の生の声

震災直後、被災企業への緊急取材を行いました。その際、東北地方に事業拠点を持つA社の統括責任者の方が、こんな事を明かしてくれました。

震災発生時は、東北自動車道が止まっていたため、「当社のみならず、多くの会社が、新潟－山形－被災地とルートで救援部隊を派遣しているようだ」。但し、「途中の新潟、山形で救援物資を調達して向かっている」「その結果、新潟、山形でも、食料や燃料在庫が急減して、調達困難な状況だ」。日本海側の方も何らかの影響が起こってしまったということでした。

ただ、残念なのは「救援に向かう対象は自社中心であり、残念ながら地域中心ではない」ということです。自分の会社のお客さんや組織のメンバーは守るけれど、地域に対する救援物資の輸送ではないという現実がありました。

あと、「援助される側にとっても、運不運というにはあまりに過酷な、選別的な救援状況が生まれているでしょう」「各社がバラバラに動いていて、地域全体で見た場合の援助効率が悪い」ということです。

バラバラにトラックを走らせていて、積む所に若干余裕があっても、それで1本走らせてしまう。すると、ほかの企業も同じ状態で、何本もたくさんのトラックを走らせてしまう。すると、燃料不足をいっそう加速してしまうこともあるだろうというわけです。

また、「各社が自らの危険を犯して現地入りして救援活動を行うという崇高な行為をより実りあるものにするためにも、政府、地方自治体との連携は必要でしょう」「原子力をめぐる報道も、実態がよく理解できず、説明不足のため、不安難民が発生した」ということもおっしゃっています。

次は、某通信インフラ企業にお勤めの方のお話です。「各電話局では、計画停電に対して、自家発電による通信回線の確保を行っているところだ」ということです。

ここで言われたのは、「意外と端末機の電力確保の配慮が欠けている」「コンビニのレジのバッテリー駆動で3時間程度は稼動するようで、計画停電で店内は暗くても、買い物には支障はなかった。レジも動いた」「ところが、簡易郵便局の業務管理端末では、バッテリー駆動なしなので、開店休業状態であった。システムが動かなかった」「手記や本体がバッテリー確保されていても(ビジネスホンやPBX)、肝心の端末が電源を喪失して使用できないというケースも多くありました」ということでした。

さらに、C社という福祉介護施設では、事務所の損傷やライフラインなどの内部資料をすべて見せていただくことができました。

「ボイラー故障、修理対応中。大船渡の事業所存在との情報入る」。これは3月16日の資料なので、震災から5日間は存在すら分からなかったわけです。

「本日出荷分、一般薬、ガソリン180リットル、さんま缶、福祉用具車、WiFiルーター、園芸用水タンク」。これは水を入れるタンクが欲しいのですが、手に入らないので園芸用のもので何とか確保したということです。

「不足物：ガソリン、トイレットペーパー、灯油、ティッシュなど・・・」こういうものが不足しているとのことでした。特に福祉介護の施設なので、トイレットペーパーやティッシュも非常に大事なのです。

「別チームが支援物資と共に明日到着予定」。この企業は幸いなことに東北自動車道ルートを通れる緊急車両用の通行証を入手したということです。あとは、救援を行うこと自体も危機管理を徹底しましょうということです。

「救援ルートを1日で往復するのはハードなので、途中の拠点で休憩して安全確保に努めましょう」ということも言っています。

それに付け加えて特におっしゃっていたのは、グループ外の全く異なる法人や施設にも、うちの施設は生きているからおいでと言って、隣の福祉施設とも福祉介護を支えるネットワークを企業の枠を超えて自然に作っていったということでした。

東北地方の企業拠点からの返信・通信資料に

はこのようなものもありました。「住宅は損壊。親戚に身を寄せている」「自分の車で稼動しているが、会社からガソリン供給して欲しい」「自分は稼動できる状況だが、会社から指示がない。休業補償して欲しい」。労基法の問題まで出てきています。

「ケアプランでは、食事以外の福祉サービスを行うよう定められているが、配食のサービスが止まり、食事もできないので、まずは食事の提供が現場では必要になっている」「食料調達には、介護サービス利用者が現金を持っていないため、自費から立替えた。会社の立場としては、立替はするなど指導されている」。超法規的な対応をしているということです。「業務に忙殺され、食事をまともに取れない」「部下や同僚が自宅から食事を持ち寄ってくれて助かっている」「互い支え合って頑張っている」というような状況でした。



危機時でも、ちゃんと社是・経営理念を守れるか
こういった時に、危機時でもちゃんと社是・経営理念を守れるかということが大事だという気がします。なかには、便乗値上げをしたという企業がありました。

便乗値上げで特に私がチェックしていたのは、エネポというガスボンベ2本使った、大体3時間使用できるというお手軽な発電機です。約10万円弱の商品ですが、ある業者で販売されているのを見ると、13万円に値上げし、そして、それがいつやら16万円になり、最後には20万円程度まで値上がりしていたという、ある意味で「醜い商売」をしていた企業がありました。

平時・危機時ともに、その企業が存在する意味・意義を明確に社内外に公約するものが経営理念ですから、危機時でもその通りお客様に対応することが大事です。

例えば、「最高のサービス、最善を尽くす」というのであれば、危機時でもそういう事をしなければ、景品表示法でいう「優良誤認」ならぬ「優良経営誤認」を与える「経営偽装」でしかないでしょう。

東日本大震災でみられた、自社だけ買い占めに走る、便乗して値上げするということはあってはならないです。

また、危機管理対策・BCPマニュアルなどに、社是・経営理念は反映されていますかという点も重要なことです。危機時ほど、企業の本物の姿が浮き彫りになります。危機時ほど、混乱や欲に乗じた衝動に駆られやすくなります。そういう時に、社是や経営理念を守れることが社会的にも求められているということです。

ちなみに、防災・危機管理・事業継続などのマニュアルを作成する場合は、いきなり100%の完成したマニュアルを目指すのではなく、60%～70%くらいの出来で良いですので、訓練を繰り返しながら課題を洗い出していき、そこを改善し、課題ポイントして盛り込んでいったり、訓練を通じて危機管理マニュアルを充実させていく方法が大事です。

新たに求められる防災・危機管理・BCPの基本とグローバル環境の対応

被災者さまは何も日本人だけとは限りません。私もアメリカで9.11のテロを経験しましたが、母国語でないと、緊急時にパニックになっている時に、すぐに理解できないということもあります。

職場や社内がグローバル化する環境で、従業員に日本語を母国語としない方がいらっしゃる場合は、非常誘導案内板や退避マニュアルなども、各人の母国語のものを用意しておく方が良いでしょう。

あと、日本の本社や拠点だけではなく、海外拠点や海外関連会社、および関連のある方々も、どれくらいの期間で復旧できるのかというのを注視しています。そのため、危機管理体制を、国をまたいで整備していくことが、特に、多国籍企業では重要なのです。

また、取引先や投資家の方も、日本人だけとは限りません。日本語だけでなく、外国語で事業継続性や、うちは大丈夫です、大丈夫ではありません、といった情報の説明責任を果たす必要があるのです。

日本の組織や企業に多いのは、日本人が被災することだけを考えていて、外国人や母国語を日本語としていない方が被災する事を「想定外」にしているということです。

リスク管理・防災／危機管理の実効性

リスク管理・防災／危機管理の実効性については、多くの企業の実態として、「企画倒れ」が非常に多いです。リスク管理・防災／危機管理は、PDCAサイクルとよく言いますが、P：PLAN(企画・計画・書類作成など)、D：DO(実践)、C：CHECK(検証)、A：ACTION(改善・是正)のサイクルにおいて、多くの企業では、このPDCAサークルのP、D止まりなのです。

それで、なにかを計画したから、この通り実行できるはずだと思いがちなのですが、大事なのは、PDCAサイクルのチェックとアクションです。

「本当に」できているのか、できていなければ、何を改めなければいけないのかを見ていくとい

うことです。

そこで、私自身が経営指導する際に発する問いかけは、ごく簡単なたった3文字の問いかけです。「本当に」BCPや規定に沿って実践できると言えますか？、という「本当に」という問いかけです。

これを訊いて、「できます」ということなら、「実践できると示せる“証拠”がありますか」と訊いてみます。「あります」というのなら、「では今、それができるということをやってみてください」などと突っ込んでみたりします。

「いや、今は仕事で忙しいのでできませんが、緊急時はできるはずですよ」と言う方がいらっしゃると、私は、「では今、震災が起こったら対応できないということになるんですね」というふうに、危機意識の甘さを突き詰めていきます。

チェックして問題点が分かったら、問題点をちゃんと「改善」しているかどうか。改善しても、よくあるのは、1～2ヶ月経ったら、元の木阿弥というケースです。そのため、改善した点が「定着」しているかのチェックができていくかを見ていくことも大事です。

あとは、企業のマニュアルが本当に実態に合っているかについても見てみます。とても立派な資料が書いてあるけれど、よく見ると、どこかからのコピー＆ペーストして作ってあったり、大手企業の真似をして作っていただけだったり、いろいろとボロが出てきます。身の丈に合って自社の実態に即したものを作って訓練でも活用・適用・参照して心身ともに理解して行くことが大事です。

ITの運営に関する問題も、昨今の経営とか組織運営においては需要ですが、「最期まで離さなかったマイク」というのもよく知られた話です。ここではIT活用によって、人命第一の防災をして欲しかったという思いを込めてお話をいたします。

今回の震災で、被災地の自治体による防災放送では、尊い命の呼びかけが最期まで続きました。大津波を避けるため、高台・避難所に逃げるよう呼びかけた町役場の防災担当職員の声でした。

住民の命を守るため、役場の職員が身を呈して呼びかけ続けました。救われた命が多くあったのですが、無情にも、やがて、その声は大津波のごう音に飲み込まれたのでした。

自らの使命を最期まで成し遂げた崇高な対応で、心から敬意を示したいと思います。多くの命を身を呈して救われた職員の方々のご冥福をお祈りしています。

ただ、願わくば、その職員の方々の命も救われて欲しかったのです。身を呈さなければ命が救われない防災以外に道はないのでしょうか。防災担当職員の方も安全に避難し、生きて災害復旧に活動頂ける防災のあり方はないのでしょうか。

私がただ事ではない揺れを感じたのは、ビルの最上階でした。窓から見える隣のビルは、ぐにゃぐにゃと揺れているのがわかりました。震災後の数日の余震では、震度2～3でも、何度となく緊急地震速報がテレビでも流れていました。しかし、震災当日に、私の携帯の緊急地震速報は、何も語らなかったのが残念です。

安全に広く地震情報と呼び掛けるべきITシステムが稼働して欲しかった…。町役場の防災放送も、IT化されて自動的に避難誘導の放送があれば、尊い命が救われたかもしれません。企業も自治体も、IT化するメリットは、単に効率性や大量データの保管・照合だけにあるわけではありません。

停電を視野に入れ、非常用電源と共にIT化しておくことが望まれます。それは、身を呈さずとも自動的に無人で機能する危機管理機能を備えることを意味するのです。

今回の震災では、避難を呼びかけた町役場自体は、何とか地震を乗り切っていたところもありました。しかし、その後に襲った大津波が、町役場という地方の自治体そのものを飲み込んでしまったのでした。

住基ネットも使用できない状態が続きました。その他、自治体のサーバーやデータの多くが消滅している事と推察されます。

復旧・復興に向け、IT企業から高額なパソコン、サーバー、その他IT資産を購入するのは、初期費用だけでも莫大なコストがかかるため、

あまりにも復興の負担が重いのです。一方のIT企業側も、高額なIT資産を無償提供するには経営上の負担が大きすぎる…。どうすれば双方が無理なくIT上の復興や危機に強く人にやさしい対応ができるのでしょうか。

クラウド化のメリット

早期復旧・コスト低減・危機管理対応にクラウドが合致

クラウドを活用して被災地の自治体や企業などがIT環境を整備していたらどうだったでしょうか。被災地の自治体や企業のIT環境が全て壊れて困ったとします。クラウド環境ということは、インターネットを通じて外部にデータやIT資産があります。

ということは、別の安全な場所や拠点から、別のパソコンでインターネットを通じてアクセスすればよいだけなのです。そうすれば、今まで通りにデータもIT資産も残ったままですし、すぐに業務継続・再開できる状態にあるわけです。

自治体敷地内や自社敷地内にITの全てがあることは、その拠点が全損したりビル崩壊・サーバールームの浸水・火災などがあつたりすると、全てのIT環境を失うことになりかねない…。

自治体も企業も、業務を早期に復旧しなければなりません。また、そこにかかるコストが高額では、すぐに必要なだけのIT環境が整いにくいのです。IT企業も、既に、クラウド環境を無償支援してきています。

クラウドなら、支援・提供するIT企業側も、負担が少なめでしょう。クラウドユーザー、クラウド提供社の双方に、復興支援上のメリットがあるのです。

また、クラウド化することで、複数拠点にデータをバックアップしておくムダも省けます。クラウド提供側で、自然と複数拠点でバックアップしてくれているからです。今回のように自治体ごと津波で崩壊した場合でも、近隣の自治体の会議室を借りれば業務継続・再開しやすい状況を整えられます。

それこそ、近隣自治体の余剰パソコンを借り、

インターネットにつなげれば、隣の県の自治体エリアなどの避難先から、自分の県や市町村の自治体機能を復旧可能となるわけです。

つまり、「その場にとどまる」ことにこだわらなくてよくなるのです。どこからでも、インターネットにつなぎさえすれば、自治体機能を回復でき、防災対策も行えるような、災害時・身の危険がある時に安全な場所で命を大切にできるIT環境を整えてもらえればと思います。

私は今後、被災地の自治体でクラウドコンピューティング(いわゆる自治体クラウド)を活用していくべきだと思っています。

クラウドを活用して被災地の自治体や企業などがIT環境を整備するには、別の安全な場所や拠点から、別のパソコンでインターネットを通じてアクセスすればよいだけです。それでIT環境を今まで通り使えます。すぐに事業や業務を再開できる状態が確保できるのです。

自治体の敷地内や企業の敷地内にすべてのITがあることは安心だと言われてきたわけですが、逆に、その拠点が全損したり、サーバールームの浸水・火災などがあつたりすると、すべてのIT環境を失う、ゼロか100かの世界になってしまいます。

さらに、クラウド環境だと、賢く借りて安く使う環境なので、簡単に貸し出ししやすいのも特徴です。つまり、ITを提供する企業も貸すだけなので支援しやすく、ITを利用する企業も借りるということで初期費用が安く済み、IT環境を整えやすいのです。

ITでのバックアップ、 IT-BCMをスムーズにするヒント

従来は「オンプレミス」対応（要は、IT資産が全部自社の敷地内にある）でした。それを、そこが全部やられたら駄目にならないように、同じものを物理的に離れた拠点にコピーしたり、バックアップしたりしておきます。すると、そこにも端末が必要で、そこのお守りをするメンテナンス要員が必要になります。

つまり、二重にIT資産のお金が掛かり、無駄も多くなります。そして、問題は自社が全損した時、問題はバックアップだけではありません。バックアップはあくまで予備を取っておいたということで、ここで重要なのは、リストア（元の状態に戻すということ）です。それに結構時間が掛かります。

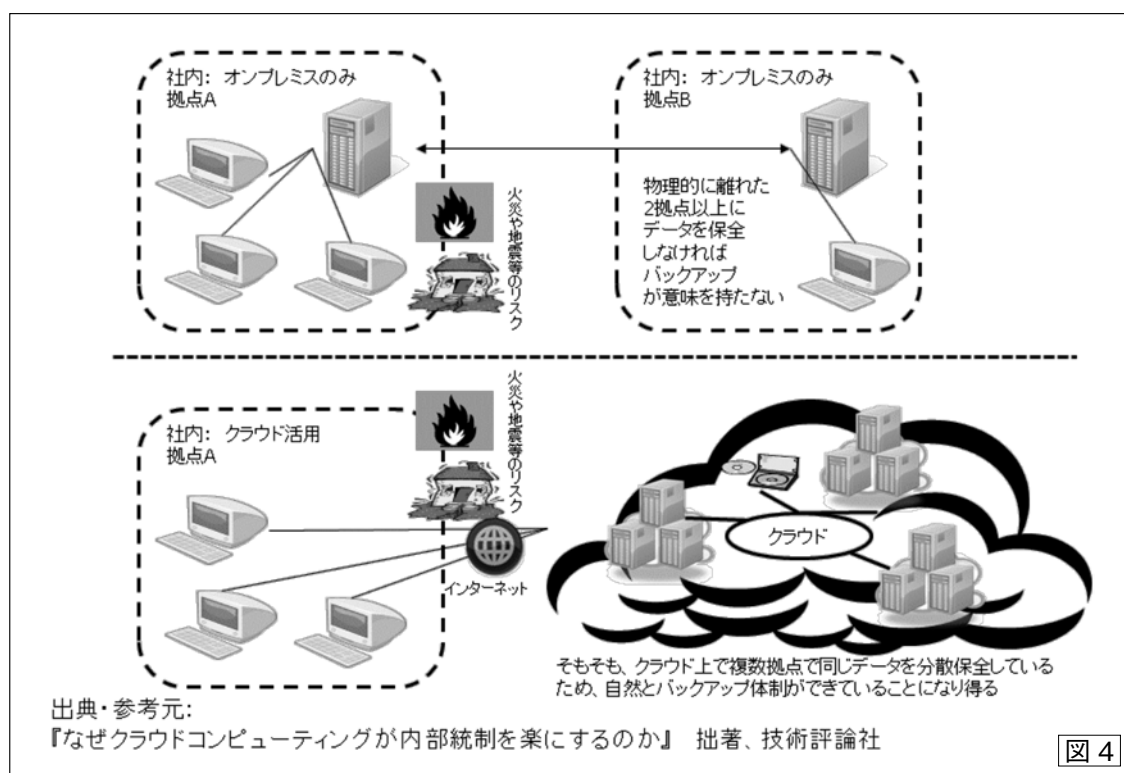
実際には、ある問題が起こってあるデータが潰れたが、テープにバックアップしているという、テープからもとのシステムに情報を戻すのに4日間掛かった企業もありました。それが事業の復旧時間を長くしてしまっているのです。

そういう時にクラウドだったらどうでしょうか。去年、私は『なぜクラウドコンピューティングは内部統制を楽にするのか』という本を書きましたが、そこから、図解を引用しておきます。

要はインターネットにつなげて、この企業の中にIT資産がない状態にしたらどうなるのかということです。企業ビルが全部潰れても、インターネットの向こう側にあるデータの処理やシステム、情報、ソフトがあります。

実際に、今の状況はそういうことが起こりうると、地域全体が駄目になった時に、この会社の敷地内に入れず、避難区域に設定されたら、そこにIT資産を全部持っていたとしたら、仕事は何も出来なくなってしまいます。

そこで、場所に縛られなくてもできるIT環境というのが、今、非常に重要性を帯びているのです。危機に強く人にやさしい経営の対応のひとつとして、危機管理型クラウドを活用することで、人命を大切にする経営にして頂ければと願っております。（図4）



【付録資料】

拙著『なぜクラウドコンピューティングが内部統制を楽にするのか』(技術評論社)pp.90～94より抜粋。

震災において、「場所に縛られないIT環境」であるクラウドコンピューティングの有無による差を示した仮想ストーリーをご紹介します。

(下記に抜粋を掲載)

**■Cさん(50歳)既婚、事業部長、勤務歴28年と
Dさん(52歳)既婚、事業部長、勤務歴29年の場合**

ある夕方のこと、ドーンと地面から突き上げられるような強い衝撃とともに、大きな揺れを伴った地震が、CさんとDさんの勤務先地域を襲いました。クラウドとシンククライアントを併用していた企業に勤めていたCさんは、通勤中に被害に遭い、自宅に戻って家族とともに地震で半壊した自宅に待機することになりました。

幸い、会社支給のシンククライアントPCと通信手段が確保できていたため、クラウド上のコミュニケーション用アプリケーションで、社員の安否を確認することができました。

また、同じくクラウド上のミーティング機能アプリケーションで、明日の業務対応をどうするかについて、重要な項目に絞って対策を社員間でおおよその検討ができました。

一方、クラウドに不信感を保ち、自社内にオンプレミスでIT環境を整えていた会社に通めるDさんは、Cさんと同じように通勤途中で被害に遭い、携帯電話も込み合って使えず、とりあえず、なすすべもなく自宅に戻って家族とともに近くの小学校の体育館に避難することになりました。

一夜明け、同じ地域にあったCさんの会社もDさんの会社も、昨日の地震により本社は社屋が倒壊していることがわかりました。IT環境をすべて自社内に置くオンプレミスの対応をしていたDさんの会社では、IT環境を完備していた社屋が壊滅的な被害を受け、通常業務への復旧までに相当な時間がかかりそうだとDさんは直感しました。

すぐに復旧しようにも、どこへ依頼したら

よいのかわからない上、すべての大切な顧客データやメールシステムも社内で活用していたITソフト類も、すべてが一瞬にして崩壊してしまいました。

一方、Cさんの会社は、そもそも、クラウドを最大限に活用し、サーバー類もクラウド上にあったため、社屋が倒壊して困ったのは、紙媒体の資料がなくなったことや、打ち合わせをする会議室が損壊していたり、社内のシンククライアント型のデスクトップPCが壊れたりしたという程度でした。

つまり、Cさんの会社は、重要なデータや業務システムをはじめ、メールシステムなども全て地震とは関係なくクラウド上にあったのです。Cさんは、社屋が全壊しようと焼失しようとも、ノートPCさえあればメールもできるし、重要な顧客データや通常業務処理のシステムも、通信手段さえ確保できればいつでも利用して復旧できる状態だったのです。

そんな折、国際ニュースで日本で地震が起きたことを知ったCさん・Dさんそれぞれの米国のお得意先企業から、それぞれに一通のメールが送信されていました。その内容は、米国では9・11テロ後、当たり前のように整備されてきたBCM、つまり、危機の状況下でも事業を止めずに継続することができるかどうかという確認でした。

Dさんの会社は、社内安否の確認すらどうかにか携帯電話をつかって行う始末で、なかなかかどらない上、ノートPCを持っていたも、そもそも、会社内のサーバー類が全壊していて業務が復旧できない状態でした。

当然ながら、米国の最大のお得意先様から、事業継続確認と納期が間に合うかといったメールが届いていることすら、事業部長であるDさんは知る由もありませんでした。

Dさんの会社は、企業データを持ち出すことを徹底して禁じており、自社内でのみ最高水準の堅牢なセキュリティシステムを完備していることを誇っていた会社でした。

クラウド活用には、様々なセキュリティ上の不安要素を掲げ、Dさんの会社ではクラウド化しないことが最高のIT環境を構築するリ

スク対応策であると確信していた次第です。

皮肉にも、その最高の安全策こそが、事業継続上の最大のリスクを現実のものとしてしまった震災が、米国の最大のお得意先様を「BCMに弱い信頼性の低い企業」と目されて逃してしまう結果となりました。

一方、Cさんの勤める会社では、最大のお得意先様からのメールを無事に受信でき、しかも、社内調整をクラウド上のミーティング用アプリケーションで済ませ、いつまでに納品できるかの見通しと善後策の提案まで行えました。危機管理と事業継続性マネジメントの行き届いた企業として、Cさんの会社はお得意先様の信頼をより厚くすることができました。

同業のCさんの会社とDさんの会社に対し、Dさんの米国のお得意先企業は、メールの返事もこなければ電話もつながらないDさんの会社を見限り、すぐに事業復旧を行うことができたCさんの会社に、緊急の発注を出して日本からの供給ストップの危機を乗り越えて行きました。

Cさんの会社は、社屋の立て直し費用こそかかるものの、危機を契機に却って受注も増え、事業継続と今後の事業見通しも明るく、クラウドとシンクライアントのもたらす恩恵に浴しているかのような状態を経験することになりました。

一方のDさんの会社の社員は、各自の自宅近くの避難場所で寒さに凍えながら、会社の存続や自分たちの今後の身の振り方まで考えながら、ただふるえて不安に打ちひしがれていました。

Dさんは、自社が、まるで、BCMやクラウド対応にタカをくくっていたかのようにも思え、アリとキリギリスの童話すら、頭の隅に浮かんでくる次第でした。

【付録資料】

青山学院大学主催の会計サミット(2011年7月20日開催)にて、専門家パネリストとして招へいされた際にご報告した報告要旨を下記に引用にてご紹介致します。(引用のため、「である」調です。ご了承下さい。)

<報告要旨>

リスク・ディスクロージャー制度と、危機管理を含む会社法型内部統制が必要

東日本大震災・長野県北部震災において、被災者様のご安全と1日も早い復旧復興と共に、尊い御霊へのご冥福を心よりお見舞い、お祈り申し上げます。

M9.0、20Mを超える津波、原発の安全神話の崩壊や異なる地殻の固着域の複合的なズレによる広域災害を受けて、今日になってやっとそれらを想定内リスクとして企業経営し予算取りすることが、妥当であり喫緊の課題であると認められるようになった。

ほんの少し前までは、企業経営におけるリスク対策として、それらは感情的な判断や過剰なリスク対応として一笑に付され得た状況にあった。

意図的にある一定の都合の良い過去のデータを用いた統計手法や科学的手法によって、逸脱範囲として、収益戦略遂行上で経営上の都合の良い「想定外リスク」が作られる。もっともらしく論理的で妥当とされる「想定内リスク」を設けることが、想定外リスクを生じさせるリスク要因そのものである。

「想定外のリスク」には、人知を超え「全く想定すらできなかったリスク」と、経営の都合上、「想定・対応しないことにした逸脱域としてのリスク」と、「想定されるリスクすら検討・対応しなかったことによって想定外となったリスク」の3種類がある。そこで、同じ「想定外のリスク」と言っても、それぞれに各企業がどう対応するかをステークホルダーに明示して行かなければならない。

実務上、あらゆるリスクをゼロにはできない中では、自社がどんなリスクをどの程度までコントロールし、コントロールすることを

見送っているリスクは何でありどの程度のものかを「リスク・ディスクロージャー制度」として、財務報告同様に、引当金や負債認識の妥当性をみる上でも透明性ある情報開示をする必要がある。

会社法施行規則第100条を勘案し、損失等の危機への備え・体制・規程を整えるものとして、BCP(事業継続計画)やBS25999系・ISO22301系の対応がなされてきた。しかし、アリバイ作りの形骸化された対応でよしとしている企業が多いのは問題だ。

危機管理能力を高めるための訓練も、儀式化されて実効性が著しく欠ける対応に終始していた企業が多い。今後は、これまで会計プロフェッションが狭義の財務面に絞って浸透させてしまった内部統制を見直し、危機管理を含む広義の会社法型の実効性ある内部統制・ERMを、進んで部門横断的に再考・充実させる役割を担うべきだ。

会計プロフェッションが、優秀なはずの頭脳を収益戦略上で都合の良い論拠固めのためにフル活用する「知能指数の高いバカ」になり果てることのないように留意されたい。「想定外のリスク」という一言を、恣意的に「人災の免罪符」としてはならない。

IFRS対応においても、原発の問題は1企業が抱えるには大き過ぎる「資産除去債務」ならぬ「資産除去不可能債務」として、超長期の環境的・財務的負担を強いる。各企業の人事面から見ても、経営の実態に即して処理するIFRS対応に沿えば、サービス残業や名ばかり管理職などの問題も、本来は、法律面から見ても明確に計上される労働対価という負債認識すべき想定内の人を大切にする上で重要な「リスク要因」だ。

そういったものが、企業経営の重荷になるものとして、想定された「想定外リスク」として看過されることのないよう、会計プロフェッションが、企業の重要な「資産の保全」としても、「人」を大切に財務会計面からの再考・是正活動の主役を担う。

以上でございます。何かご質問やお悩みのことがございましたら、私までご連絡・ご質問頂ければと存じます。何か少しでもお役に立てるようでしたら幸いです。

