

事業継続について思うこと

～大震災後の記憶とその後～

NTTデータ経営研究所
情報戦略コンサルティング本部
アソシエイトパートナー

早乙女 真

はじめに

近年、BCP（事業継続計画）や緊急時の対応マニュアルなどを整備し策定するお手伝いをいくつか手掛けてきました。したがって、災害発生時に事業や仕事を継続するために行うべきことについては、一般の方々よりは、少々詳しいと思います。そんななかで私が大震災に際して感じたことは、「被害想定」なるものがなかなか想定どおりにはならないということです。

大震災時の私の記録

私は、平素は東京で仕事をしておりますので、今回の震災時に実際に経験した震度は恐らく5弱程度だったと思われます。津波には遭いませんでした。特に影響を受けたと感じたのは、「交通網」と「通信網」でした。

交通網については、地震発生時に地下鉄に乗っていたの

ですが、今思えば、運転士さんが地震後に最寄りの駅までの徐行運転を敢行してくれたからいいようなものの、そのまま駅間に電車が止まっていたら、いつたい何時間閉じ込められたかと思うと、ぞっとするような状況でした。幸いに停車した駅からは会社まで徒歩で移動可能であったので、事なきを得ましたが、道には多くの人が出て、一種異様な状況になっていました。こんなときはどうすればいいのでしょうか？ ビルの中外、どちらが安全でしょうか？ それぞれの会社ではどんな指示が出ているのでしょうか？

しばらく歩いて、自社の入っているビルにたどり着きました。このビルでは避難指示は出なかったようです。中層階にある事務所には、まだ人が大勢いました。これでよかったのでしょうか？ 幸いにして電気は止まらず、パソコンやテレビも動きませんでした。ニュースや新聞会社の

Webサイトで、いろいろな情報を確認することができました。今日、Webサイトからは、実にいろいろな情報を得ることができません。地震の規模や発生状況、交通網の状況、震源に近い地域でのさまざまなニュースや、とても現実とは思えない、いろいろな被害映像も流れていました。それらの情報に私はどう反応すればよかったのでしょうか？ 何をすればよかったのでしょうか？

電車は、ほとんど止まっていたようです。車は、バスもタクシーも自家用車もそれぞれけっこう走っているように見えました。タクシーなどはなかなか捕まらなかつたらしいのですが、少し離れた出先からタクシーに乗って何とか事務所まで帰ってきた人たちもいました。ビルの外はというと、かなり多くの人々が道を歩いています。自宅まで歩いて帰ろうというのでしょうか？ それは、相当な数に達していたと

思います。この人たちと一緒に
行くべきでしょうか？ それ
れとも安全そうに見えるこの
場所で様子を見るべきでしょ
うか？

事務所のビルは、倒壊等は
なかったですが、壁の崩れな
どは何力所があったようです。
そして、エレベーターは停止
していました。だんだん外が
暗くなって、帰ることができ
るならば、帰りたいという思
いが募ってきました。歩ける
と思う人は、帰り始めたよう
です。私は歩くには家が遠い
のと、家族と連絡が取れない
ことが気になって、まだ事務
所にとどまる構えでした。そ
うなると、お腹が減ります。
非常用食料の乾パンが配ら
れていたことは、このとき
は思い出せませんでした。
エレベーターは動かないので
歩いて階下におり、外のコン
ビニエンスストアに行つて、
買い物をしました。すぐに食
べられそうなパンとおにぎり
と飲み物を買つて戻りました。

この後に起こったことを思え
ば、こういった軽食品が買え
たのは幸運だったと思えます。
買い占めておけばよかつたで
しょうか？

さて、通信網にも影響を受
けたと書きました。もつとも
シヨッキングだったのは携帯
電話です。地震直後に3人の
家族あてに電話をしましたが、
これはつながらず、携帯メー
ルを送つておきました。待て
ど暮らせど、返事は来ません。
何度か再送しましたが、それ
でも何の応答もありません。
どうしたのでしょうか？ 大変
不安になりました。携帯メー
ルも不公平なもので、同じ携
帯会社のものを使つていても
連絡が取れる人もいたようで
す。私の家族は、なかなか連
絡が取れなかつたほうだと思
います。不運だったというこ
とでしょうか？

ようやく、妻から返信があ
ったのは、もう夜中に近い頃
でした。私はすでに自宅に帰
るのをあきらめていました。

妻は無事で、程なく子供から
も返信が届きました。みな無
事でした。幸運でした。です
が、みなそれぞれに出掛けて
いて、家に帰る足がなく、友
人の家やら出掛けた先にお世
話になるとのことでした。こ
の日、私の家族は誰も自宅に
帰りつきませんでした。

さて、夜中を事務所で過ご
し、少々うつらうつらとした
もののよくは眠れないなか、
朝方、インターネットを見る
と、一部の電車が復旧してい
ることが表示されていました。
私は考えました。一部が復旧
すれば、全体もそのうち復旧
するだろう。これは込まない
うちに帰つたほうがいいので
は。そして、動いた電車に乗
つて移動を始めました。これ
が甘かつたのです。途中の駅
まで行つたらその先はまだ動
きません。さらに乗換駅が混
雑で、一度外に出たら入るこ
ともできません。そんなこと
を何度も繰り返して、ようやく
家に着いたのはお昼をかな

り回つた頃でした。実は妻は
私より遠くにいたので、
拠点の駅を避けて遠くの駅に
行き、最後は数時間歩いて、
私より早く家に着いていまし
た。家内の行動力がすごい
のでしょうか？ 私の判断が悪
いのでしょうか？

子供たちも帰つてきて、や
つと家族がそろいました。こ
れで、平安に戻つていくのか
とも思いましたが、そんな簡
単なことではなかつたことは
皆さんがご存じのとおりです。

体験から気づいたこと

「被害想定」が想定どおり
にならないと書きましたが、
私気づいたのはこんなこと
です。つまり、私など、東北
など被災地の方々に比べたら
他愛もない影響なのですが、
それでも思ったとおりでなか
つたことがたくさん起こり、
ああしたらこうしたらという
判断ポイントがいくつもあつ
たということなのです。事業

継続計画や災害対策マニュアルといったものは、こうした場合に備えて「計画」をたて、「手順」を整理しておこうというものですが、本来にそのようなものはいくつも整理できるのでしようか？

私の体験のなかで実際に起こったことは、個々には他愛のない、いつ起こっても不思議のないことだったと思います。ですが、それらが組み合わさったときに局面局面で何をすべきだったか？ これらをいちいちあらかじめ決めて、行うべきことを書き留めておくのは、大変難しいように思います。よしんば、もし書けたとしても、そのようなときにそれを読んで行動できるのでしょうか？ 正直、ちょっと難しいなと思いました。では、どうすればよいのでしょうか？

私は、ここに書いたように起こったことのお話を整理して、そのお話のなかの時間を追いかけて、少しず

つ何が起こったのか起こり得るのかを眺め、時に少しお話を交えてみながら、その時々でどうしたらいいか考えてみる。そんなことが大事な気がしました。どうしたらいいかという手順もすべて書くのはとても無理なので、お話のなかで間違ったらいけないもの、例えば、間違ったことで危険が大きくなることや、間違うと後でシヨックの大きいことなどを書き出しておくことが重要なのではないのでしょうか？

私は、そのようなことを実感し、そしてできれば、こんな思いを事業継続計画や災害時対応マニュアルに活かせるか？と思った次第です。

継続や対応の考え方

事業継続計画や関連する資料の策定に携わってきたものとしての大いなる反省は、本当に役立つ計画や手順を作成できていたのか？という疑問

です。作成のときにはいろいろ考えて議論して、何が起るか、どうしたらいいかなど、頭をひねったものなのですが、事業継続計画のような資料の怖いところは、平常時にはなかなか内容を検討する、否、想像する頭が働かにくいということなのです。それでも緊急事態は訪れます。いったいどうしたらいいのでしょうか？

私は、重要なことは、臨場感を持ったシミュレーションだと思っています。それを何か繰り返し返すことで、しなければいけないことの全体像が見えてきます。先ほど、こうしたらと述べたのは、このあたりのやり方について少しお話ししたのです。こうして全体像が見えてきたら、できればそれを書き留めておけばいいのだと思います。でも、お分かりと思いますが、書き留めることに価値があるのでなく、何度か繰り返し返してシミュレーションすることに

価値があるのだと想っています。そうすることで、細かくは違っていても似たようなことが起こったときの対処や判断がスムーズになるのです。このことが大事だと思っています。

このようなシミュレーションをいつやればいいのか？ シミュレーションは効果のある方法だと思いますが、その効果を最大限に引き出すには臨場感を持つことがとても大事です。百聞は一見に如かずといいますが、シミュレーションやリスクの検討において経験の力は極めて大きいのです。東日本大震災の傷跡がある今だからこそ、反芻することは大きな効果を生みます。災害はまた来るかもしれませんが、そんなとき、なるべく被害を最小にとどめ、必ず立ち直る力をつける。そのためにもシミュレーションを行い非常時に各自が考え判断する力を養うこと、それが大事だと思っております。

ドキュメントの作り方

先ほど、細かいマニュアルを書いて、非常時に本当に使うのかという意味のことを書きました。その思いは強くあります。こういう場合のドキュメントの作り方はどうしたらいいのでしょうか？

ひとつの答えは、ちょっと難しいのですが、ドキュメントの体系的な整理だと思っています。例えば、先ほど述べた、間違うと影響の大きい事象、これを思いつくだけ挙げ、対応のバリエーションに番号をつけます。いくつかの事象についてこれを行い、できた番号を組み合わせコード番号を作ります。それぞれコードにその場合にすべき行動を一気に羅列します。考えなければならぬことが現れたら、それを書き留め、書くのはそこまでにします。こーうやって作ったドキュメントは、パターンに応じて、一気にすることが分かるので、

実行するまでの無駄な時間が短縮できます。これをうまく育てることは、新たに間違つたら、困ることが起こつたら、コードを加え、ひとつの行動パターンを複雑にしないことです。これは、例えば飛行機のパイロットが使うエマージェンシーマニュアルというものに似たものを作る発想です。緊急時の備えにはこういった考え方も必要になる気がしています。

求められる実効性

ここまで述べてきたのは、事業継続計画や緊急時対応マニュアルにおいて実効性を高める考え方です。実効性とは、本当に効果的に使えるということを指しますが、そのためのポイントは、やはりシミュレーションを繰り返すことが大事だということではないでしょうか？ これは通常は訓練と言われるものです。ここでは、あえて訓練のなかでも

実地訓練よりも机上訓練の大事さを強調します。訓練は、防災訓練と合わせて行われることが多く、内容は被災による人の避難行動を中心に行われることが多いと思います。実地に行つたとしても移動の演習にポイントが置かれるので、次に何が起こるのかを考える判断の演習になっていないことが多いのではないのでしょうか？ 私は、あまり道具を使わずに討議中心で行う机上演習が、判断を養う訓練にはいいのではないかと思っています。自由な発想と自由な対応を思いつくまま挙げて、議論すること、この方法で想像力が刺激され対応の実効性が高まると思うのです。

おわりに

大規模災害は、起こる確率が低いと思われませんが、確率は発生順番を規定するものではないので、実はいつまた来るかが分かりません。次に起こる災害やトラブルに備え、実効性のある対応姿勢やドキュメントを広めていくことも、大災害の経験を役立たせるひとつの道だと思っています。□

さおとめ まこと



大手コンピューターメーカーにて、さまざまな構築現場を経験後、コンサルタントに転進。幅広い分野のシステム・コンサルティングを手がける。現在は主に、各種アセスメント、システム監査、セキュリティ関連コンサルティングを担当。特種情報処理技術者、情報処理システム監査技術者の資格をもつ。