

http://www

レジリエンス・ビュー

～東日本大震災 特別版～

2011年6月28日

2011年 第2号

この号の内容

- 1 レジリエンス・ビューレポート
(リスクマネジメント協会事務局長 濱地良行氏)
- 2 ITレジリエンスの実現
(深谷レジリエンス研究所代表 深谷純子氏)
- 3 協議会からのお知らせ

レジリエンス・ビューレポート

夢を提供するテーマパークの
レジリエンス

～実践的訓練と現場担当者への信頼～

リスクマネジメント協会事務局長 濱地 良行

レジリエンス・ポイント

- ① 守るべきもの(企業理念)の明確化と徹底
- ② 業務の一部としての実践的訓練
- ③ 現場担当者への判断の委任

業種: サービス業

東日本大震災では、東京ディズニーリゾート(以下、TDR)も被災地となった。TDRは日頃から全職員の一貫した質の高いサービスが称えられているが、震災時においてもその対応は素晴らしく、改めてTDRの信頼と名声を高めるものとなった。サービス業に限らず、被災時の対応で重要なカギとなるのはやはりヒトである。約1万人いる現場スタッフの9割が派遣やアルバイト、パートという同社が、サービス・レジャー一産業従事者として高いレジリエンスを証明することができた要因を検証する。

東日本大震災が発生した3月11日午後2時46分、TDRには約7万人の来場者がいた。来場者が撮影したビデオ映像など、地震発生時の様子は報道や媒体にも取り上げられている。大きな揺れが発生し来場者の悲鳴が飛び交う中、スタッフは平常時と同様にこのテーマパークの一部として冷静に来場者に指示、誘導をしていた。高校生、大学生が中心のアルバイトであるにもかかわらず、何故冷静に対応できたのか? その他サービス業者の運営と何が、どう違うのかを検証し、レジリエンス力の高い組織を構築するためのヒントを模索したい。

① 守るべきものの明確化と徹底

リスクマネジメントやBCM(事業継続マネジメント)を企業内に構築する際、まずやらなければならないことが「守るべきもの」の明確化である。この「守るべきもの」は、業界や組織の規模、立地などにより多少異なる。対人サービス業であれば、お客様の安全、安心を掲げることが多く、その他の業種では情報や品質などが企業理念として掲げられている。企業のリスク管理が、1つの雛型で当てはめることができないのはそのためだ。

TDRでは、守るべきものとその優先順位が非常に明確にされ、その認識、理解の徹底が全職員に浸透していた。同社は、行動規範として「会社として大切にすべきことと優先順位」としてSCSE(S=Safety 安全、C=Courtesy 礼儀、S=Show ショー、E=Efficiency 効率)を掲げ、優先順位を第1に安全、第2に礼儀としている。この「守るべきもの」は、多くの企業が掲げているものの、「仏作って魂入れず」になっているため企業として致命的となる事故が多く発生している。大阪、東京の遊園地での整備不良による人身事故、飲食店における食中毒、原子力発電所における放射性物質の漏えい、どの業界においても「絶対にやってはいけないこと」がある。ちなみに筆者が

以前勤務したホテル業界では、当然のことながらお客様の安全が第1優先であり、その対象として「火災」と「食中毒」は絶対に起こしてはいけない事故として社員には浸透していた。

② 実践的訓練

TDR ではそのこだわりのサービスを徹底する方法として、社員のみならずアルバイト、派遣社員に対しても、徹底した TDR のサービス、振る舞い方の研修を行い、OJT の訓練を欠かさない。その訓練には、もちろん緊急時対応の訓練も含まれている。しかも、同社では震度6強を想定した体制と防災訓練をセクションごとの訓練も含めると年間約180回も行っているという。安全を第一に考えている姿勢の表れであり、年に1回か2回形だけ行っている防災訓練とは種類が違うといえる。

日本の多くの企業では、残念ながら防災マニュアルを作成し、それに則り各担当者を所定の位置に配置、けが人なく無事に終了することを目的に訓練を行っている企業が多い。しかし、実際に地震や火災が発生した場合は、マニュアル通りに人員が揃っていることはほとんどなく、マニュアル通りに従業員やお客様がパニックもせず移動、避難してくれることは少ない。

③ 現場担当者への判断の委任

3.11 大震災発生時、TDR の現場担当者が販売商品であるぬいぐるみをお客様に渡し、そのぬいぐるみで頭を保護するよう指示したという。また、避難待機時には商品であるクッキーやその他食べ物を無料で提供し、来場者の不安解消に留意した。これらの対応はマニュアルに記載されているわけではなく、全て現場職員の判断で行ったそうだ。

マニュアルを作成することは重要なことである。しかし、マニュアルに全てを委ねることは非常に危険だ。緊急時においてはマニュアル通りにことが運ぶ可能性は非常に低い。緊急時対応マニュアルで重要なことは、それを作成する段階で関係者がこれまでの経験や想像から知恵や情報を出し合い、緊急時を想定した訓練をすることにある。

東日本大震災では、阪神・淡路大震災の教訓が活かされたことも数多くあったが、逆に教訓が裏目に出たこともあった。阪神・淡路では物資の供給が過剰になりその処分に困ったが、今回は長期間にわたり物資が不足し避難者が苦しい思いをすることとなった。また、ボランティアも大幅に不足した。これは、阪神・淡路大震災が一部地域への集中型であり、近隣都市の大阪が元気な状態であったため十分なサポートを提供することができた。しかし、東日本大震災は被災範囲が非常に広域であり、近隣の大都市である仙台が大きな打撃を受けたこと、そして津波による2次、3次被害の危険性もあったため、阪神のように被災者救援活動が思ったように進まなかった。

このように、災害はその都度状況が異なるため、一つのマニュアルに当てはめることは非常に困難である。そのため、各現場での対応はその現場担当者の判断に委ねることが望ましい。しかし、その一方で緊急時には人は通常冷静な判断ができないことも事実である。現場担当者が正しい判断を行うためには、平常時における訓練と「何を守らなければならないか」を理解していることが重要で、そのために企業側は多くの制限を付けることなく、現場における判断を促す労働環境を整えておく必要がある。

④ まとめ

企業はどのように強いレジリエンスを構築すれば良いのか？ TDR の事例を検証すると、以下の点はその成功のカギと思われる。

- ・ 組織として何を最優先にするのかが明確であり、それが大義名分ではなくその達成のための組織としての姿勢が常日頃より業務に浸透している。
- ・ 実践的訓練を頻繁に行っている。
- ・ 現場職員が組織の一員としてのプライドを持ち、業務についている。
- ・ 目的達成のための個人の判断を促し、それを尊重する職場環境ができている。

企業 data

所在地: 千葉県浦安市舞浜

1-1

業種: テーマパークの経営、
運営および不動産賃貸等

従業員数: 約 21,000 人 (2011
年 3 月末時点 準社員を含む)

執筆者プロフィール

濱地 良行

リスクマネジメント協会事務局
長。豪州 NSW 大学卒業後、
米国サンフランシスコの日系
ホテルで9年間勤務。輸入卸
販売会社の取締役を経て、
2001 年よりリスクマネジメント
協会事務局勤務、2006 年よ
り現職。

ITレジリエンスの実現

～ISO27031 IT サービス業務継続ガイドラインの活用～

深谷レジリエンス研究所 代表 深谷 純子

レジリエンス・ポイント

①IT 担当者向け実務解説ガイドライン

②IT には IT-BCP が必要

③「サインオフ」はビジネスと IT-BCP をつなぐキーワード

BCPを策定する場合、一般的に地震を想定することが多い。事業継続に必要な重要リソースであるITも同じ想定で十分だろうか。業務中断を招く、ITトラブルの原因は地震だけではない。むしろ、地震以外の原因でITは停止することがほとんどである。すなわち、ITに関しては独自のBCP、すなわちIT-BCPが必要であり、全社BCPと連携して管理され維持されていくべきである。

2011年3月に、ISO/IEC27031 IT サービス業務継続ガイドラインが公開された。(ISO/IEC27031 : Guidelines for Information and Communication Technology readiness for Business Continuity)
このガイドラインは、情報セキュリティに関する国際標準の一部として策定されているが、IT担当者に分かりやすく、IT-BCPの策定ポイントが述べられている。

IT サービス業務継続ガイドラインの位置づけ

IT-BCPを策定する上では、既に公開されているITSMS (ISO20000 IT サービスマネジメント、いわゆるITIL) とISMS (ISO27001 情報セキュリティ)、そして現在審議中のBCMS (ISO22301 事業・業務の継続性) が関係している。これらの標準に一部重複する形で、しかもITサービスの継続に関して詳細に解説されているのが、当ガイドラインである。

IT-BCP 策定のポイント

IT-BCPの策定は、ビジネス復旧要件を確認することから始まる。ビジネス復旧要件とは、(1) ビジネス側で決められた優先継続業務、(2) 優先継続業務のRTO(目標復旧時間)、(3) 優先継続業務のRPO(目標復旧ポイント)(4) 契約上または法的に、遵守または考慮すべき事項 が含まれる。

次に業務とITの関係をEnd-to-Endで明確にする。ビジネス側と業務に必要なITリソースを確認する。業務とITサービスの対応を分析し、優先業務に必要な機器、アプリケーション、データを確認し、最新のシステム及びネットワーク構成図で確認を行う。

現行のIT復旧能力とビジネス復旧要件のGAPを明らかにし、ビジネス側に過大な期待や誤解のないよう、IT側のリスクに対しても共通認識を持つことが重要である。

IT レジリエンス戦略

ITレジリエンスを実現する戦略をビジネス側と一緒に策定する。ビジネス側には、現状のリソース状況、対策に必要なコスト(初期費用と継続費用)と効果、技術的制約等を説明し、リスクに対する考え方を合意する。

障害予防・検知・対応・回復・復旧といった機能を、ビジネス側が求めるレベルで実現するために、以下の要素についての戦略を策定する。

- a. 要員： 必要スキル、バックアップ要員、知識経験
- b. 施設： ITリソースが設置された物理的な環境
- c. 技術：
 - i. ハードウェア(ラック、サーバ、ディスク、テープ媒体、周辺機器等を含む)
 - ii. ネットワーク(データ通信、音声回線、ネットワーク機器を含む)
 - iii. ソフトウェア (OS,アプリケーションを含む)
- d. データ： アプリケーションデータ、音声データ、その他
- e. プロセス： 運用手順、リカバリー手順、保守手順など

執筆者プロフィール

深谷純子

社会をレジリエンスにするための研究活動、コンサルテーションを実施。

ITのレジリエンス向上に関しては、前職(日本アイ・ビー・エム)でBCP策定や運用管理などを約15年経験。

e-mail:

info@fukayaresilience.com

目指すレベルが明らかになり、具体的な対策を実施することで、IT-BCPの実装を行う。IT-BCPを実効性の高いものとして維持するために、定期的な訓練と見直し、ドキュメント保守、変更管理が必要である。IT-BCP策定後も、全ての維持活動は、ビジネス側に報告し、合意することを強調する。

まとめ

当ガイドラインでは、随所に「サインオフ」という言葉がでてくる。これは、ビジネスとITでお互いの要求レベル、実装レベルなど状況すべてを共有し合意することが重要だということだ。IT-BCPと全社BCPは、車の両輪として組織のレジリエンスを高めるために必要だといえる。

●「ITサービス業務継続ガイドライン」全文は以下よりダウンロードできます。

<http://www.resilience-japan.org/ictchimu>

レジリエンス協議会からのお知らせ

2011年6月20日(月)定期会合を実施しました。ご多忙中、多数のご出席を賜りましたことに御礼申し上げます。

有志によりレジリエンスの名著“Measuring Vulnerability to Natural Hazards”edited by Jörn Birkmann の読み込みを始めています。海外ではレジリエンス研究はかなり活発に行われており、評価手法も多様です。次回以降も担当章の読み込みと要旨発表を行っていきますので、ご興味のある方はぜひご参加下さい。次回は2011年8月18日(木)13:30~17:30 京都大学東京オフィス(品川インターシティ)の予定です。

<http://www.resilience-japan.org/>

本レポートの無断転載は禁止です。転載・引用される場合は、「出典:レジリエンス協議会会報レジリエンス・ビュー第〇号」と明記して下さい。

編集後記

おかげさまで早くも第2号の発行を迎えました。震災の復旧・復興が難航する中、今年も出水期を迎えています。当面雨雲の動向には要注意です。(セコムIS研究所 三島和子)

レジリエンス協議会 会報 レジリエンス・ビュー 第2号

発行:レジリエンス協議会

〒105-0003

東京都港区西新橋 1-5-5 本田ビル 3階

(社)日本工業技術振興協会 内

電話番号: 03-3597-7888 / FAX 番号: 03-3597-7889

電子メール: info@resilience-japan.org