

事例 A-1

(1) タイトル：東日本大震災時の災害支援システム開発

(2) 本文：

2011年3月11日（金）14時46分。マグニチュード9.0、最大震度7（発表当時）という未曾有な大地震が起こった。「東日本大震災」である。この大地震とともに、大津波、原発事故もあり、被災地は、東北から関東北部の沿岸地域まで広範囲に及んだ。228市町村、2130箇所の避難所に39万人以上が避難した（震災発生当時）。

ICT企業に勤めるA氏は大阪に向かう新幹線の緊急停止とともに、大地震が起きたことを知った。千葉に住む家族にメールを送ると無事と確認がとれた。A氏は自治体向けにクラウドシステム構築を企画する業務をしていた経験も長い。大きな災害が発生した時に、その事象に関わる大量なデータを一元管理して分析し、迅速に対処していくことが、その後の被害の拡大を防ぎ、短期で収束させる上で役立つことを知っていた。

そこで、家族の無事を知り安心すると同時に、即座に「自社ならば、何ができるだろうか？」と考えはじめた。手元のPCには豪雨による災害にあった地域で対策を検討した際の「災害とクラウド」に関する資料があった。そこで、その資料を参考に「避難所と避難所、そして役場をクラウドでつなぎ、自治体が避難所のニーズを迅速に把握する」というコンセプトで企画をまとめた。即座に、上司にメールで送ると、上司からは「進めてよし」の即答。また、「きちんと現場を見据えながら進めよ」というアドバイスも添えられていた。A氏は、どうしたら現場把握ができるだろうか、自分の企画は現地で実用に耐えるのか、何が課題となりそうかと考え、このような事情に詳しい知見を持つ人たちに相談を始めた。

B氏も即座に動き始めた1人であった。大地震と大津波による被害の甚大さを知ると、被災地のために、自分が担当するクラウドで何かできないかと考え始めた。13日（日）には、短期・長期の時間軸を想定しながら、「クラウドによる情報管理の支援をするシステム、パソコン・プリンタなどの端末、人の派遣などの要件」を洗い出し、その後、細かなニーズに応じてシフトすると想定した場合に必要な活動原資を見積もった。これらの構想を提案書としてまとめ、役員に送った。そのころ、B氏のもとに

は、日ごろから活動をともしにする機会もあった A 氏からのメールも届いていた。A 氏も同じ構想で検討していることがわかった。14 日（月）、B 氏は、提案を送った役員のところ、直接相談に行った。すると「予算は何とかするので、すぐやろう」と即決となった。

15 日（火）には、A 氏、B 氏を中心メンバーとした「災害支援特別チーム」が活動を開始した。通信回線は寸断され、交通状況も大混乱している中、SNS を駆使しながら新聞やテレビの先をいく情報収集をし、地域の避難所の傾向を把握していった。国の災害対策本部では、広範囲に及ぶ被害、原子力発電の被災の影響など、あらゆる事案に忙殺されていた。現地では、避難所が開設されたものの、窓口不在で情報が途絶えていたり、運営・管理も混乱している状況が見えてきた。「広範囲に広がった、被災地のそれぞれの状況を把握するには、どうすればいいのか？」が課題であることがわかってきた。

18 日（金）、B 氏は、現地での活動の糸口を得るべく、全国の支援活動をする NPO が話し合う場に参加した。阪神・淡路大震災での活動経験も持つ NPO スタッフと会話するうちに、「地域に深く入り込み、実態を最も把握しているのは NPO」であることを確信した。

また、被災者と専門的支援をつなぐ活動をする東北地域の NPO（地域の中核センター）と、全国に点在する NPO との合同プロジェクトにおいて、スタッフらとの会話から、被災地に調査スタッフが各地の避難所を巡回訪問し状況把握を進めているが、膨大で刻々と変化する情報管理に課題を持っているということがわかった。このままでは、クラウドシステムを、自治体に無償提供し、技術者を派遣するだけでは、必要なときに必要な人に使ってもらえない。もっと大掛かりな活動となると予感した。

そこで、B 氏は、まず本合同プロジェクトへの無償支援をしようと決めると、被災者情報と NPO ネットワークをマッチングする情報管理するクラウドシステムを提供し、これまで経験したことがない NPO と協働活動するための人員と予算確保をするべく、社内説得に奔走した。

社内には、これまで NPO と協働した経験がない。どのようにすれば、長期的な視点からみて、相手との信頼関係を損なうことなく、連携していけるのか、というノウハウがない。支援するという善意の活動であっても、将来、事情が変わった時に、想定外の状況となって、関係者だけでなく、広く社会的に迷惑をかけるような事態となるかもしれない。個人ではなく、

企業としての責任を考えると、連携する前に、慎重に事情を調査すべきではないか。

また、状況もはっきりしない現地に、人員・予算、ビジネスツールを無償投入し続けることを危ぶむ声もあった。企業として、ひとたび活動を始めてしまうと、途中でやめることも難しい。社会的に貢献する良い活動としても、企業として負荷が大きくなりすぎるかもしれない。情報が限られているので、いつまで、いくらまでの予算で、活動をするのか、などを見積もることが困難であるので、むやみに活動を始めるべきではないのではないか。

しかし、B氏は「実践あるのみ。行動しながら考えて実践知を得るしかない」と考えた。B氏は、現地で収集した情報を整理し、わかりやすい写真を用いた資料を隔日で社内に向けて発信した。B氏は、現地にいない人たちに対し、少しでも具体的に全体が見えるように、活動計画の全体像、現状、次の計画などを示すことで、いっしょに取り組む仲間や味方となってもらえるように、役員と支援者に向け、丁寧に説明を繰り返した。日を追うごとに、チームの取組みが社内に知られ、支援者も増え、情報や協力も集まってきた。

一方で、A氏は、19日(土)から現地の自治体を廻り、状況把握に努めていた。A氏の考えたシステムは出来上がっていたが、現場ではシステムの使用検討をするような余裕はない。「全力で支援します」とだけ伝え、千差万別なニーズをくみ上げることに努めた。

B氏ら他のチームメンバーは、NPOスタッフとともに避難所を回り、現状とニーズを、衣食住・医療介護などの項目ごとにヒヤリングしてシートにまとめ、適宜、必要なものを調達していった。全国から支援物資が大量に届くが、必要な避難所はどこか、また、特別な物資を緊急で必要としている被災者が誰か。一つとして同じ避難所はなかった。ヒヤリングのたびに、項目は増え120項目を超えた。

システム構築は、現地で行った。実際にシステムを使う人たちのいるその場で設計し、動かしながら、システム要件を隣でアレンジし反映していった。「被災者やNPOスタッフのそばで、現場の声を把握することが、ICTのプロとしてやるべき第一歩」と考えたからである。「支援物資の連携クラウド」のシステムは2週間で稼動した。

9月になると、A氏のところへ仙台で支援物資の管理をしていたNPOス

スタッフから連絡があった。大量の物資の管理も終えたことを知らせるものだった。必要なときに必要なシステムとして活用され、無事、システムも役目を終えることができたのだった。

(3) 考えてみよう

「緊急時」と「平時」の仕事の進め方、考え方の違いを考え、整理してみましょう。

今回の事例では、緊急時のため、A氏、B氏ともに、平時とは異なる行動をとって、迅速にプロセスを進めている様子が随所に見受けられます。具体的に何をしていましたか？

(1) A氏、B氏は、自発的に、即座に行動を開始しています。それは何故でしょうか？（上司からの指示も、顧客からの要望もありません。）
両者の「個人の思い（モチベーション）」について、以下の視点から考えてみましょう。

- ・技術者（専門家、プロフェッショナル）としての思い
- ・社会に属する個人としての思い
- ・組織に属する企業人としての思い

(2) 「組織の思い（ミッション）」は、必ずしも、先で考えたような「個人の思い」と一致しているとは限りません。一致していない（もしくは、一致しているかどうかわからない）場合に、あなたならば、どのように行動しますか？それは何故ですか？

(3) 「個人(技術者、専門家)の能力(=できること)」と「組織の能力」について、それぞれの特徴は何でしょうか？以下のような、様々な視点から考えてみましょう。

例：リソース（ヒト、モノ、カネ）、スピード、安心・安全（信頼）、・・・

(4) 個人は、自分の能力だけを活かすのであれば、自らの思いに従って、迅速な行動をとることもできます。しかし、A氏もB氏も、最初から、

自らの専門性が高い技術者ですが、個人ではなく、組織の一員として行動していました。それは、何故だと思えますか。

(5)社外からみて、社内からみて、技術者（専門家、プロフェッショナル）は、成果をあげるために、どのように行動することを期待されていると思えますか？（緊急時、平時において）

付属資料

- (1) [事例 A-1-1](#)：参考文献
- (2) [事例 A-1-2](#)：参考資料

事例 A-1-1

参考文献：

- 1) 「挑む力 世界一を獲った富士通の流儀」 第4章 「誰よりも速く 復興支援」、共著：片瀬京子・田島篤、2012年7月9日（第1版）、日経BP社
- 2) 「富士通は、ICTで支えます 1日も早い復興に向けて」、2011年10月、©富士通株式会社

事例 A-1-2

参考資料：

※個人と企業人、責任とリスク

社会に属する構成員である「個人」は、社会生活を円滑に維持し機能させるために守るべきと考えられているものとして、法規制や、属する地域・企業などの組織ごとのルールもある。守らなかった場合、社会的な処罰、制裁、何らかのペナルティが科されることも多い。

組織に属する「企業人」の場合は、企業独自の規則・手順を守ることを求められており、組織の中での職務として担うべき責任範囲に応じた「責任」の権限を持ち、責任者は責任を持って判断をするというプロセスが存在する。例えば、社長ならば、社長としての責任範囲に応じた判断を行い、リーダーならばリーダーとしての責任範囲で判断をする。

現場で必要な権限を持つ責任者が不在なために、迅速に責任者の判断を仰ぐことが困難な場合がある。しかし、組織全体として統一感のある活動をするためには、責任者の判断を仰ぐことは必須のプロセスである。通常、組織活動に支障が生じることがわかり次第、適宜、どのように対応することが必要なのか、組織の責任範囲、手順を見直す。迅速な判断が必要であれば、代理の責任者を設け、現場の担当者の責任範囲を広くすることも可能である。

一方で、「東日本大震災」では、交通・通信・電力・流通などの社会インフラの機能が、一部または一時的に麻痺した。そのような状況におかれた現場では、責任者の判断を仰ぐということが困難である。判断の遅れによって起こるかもしれない、甚大な被害・損害、人命に関わるような危機的な状況を回避するため、現場にいる個人が、平時の責任範囲を超えた対応を求められることもある。明確なルールは存在しないことのほうが多い。

緊急事態においては、技術者（専門家）が担うべき責任（社会的な暗黙の期待）も存在する。専門家として自らが可能なことを問いかけ、自らが役割を果たす、ということが、社会的な責任を果たしている、と考えることもできる。社会的な要請は、個人に対し、明示的に要求されないことも多い。企業人として、平時であれば、自らの責任の範囲を超えた判断をし、自ら率先して行動することが必要な場合もあるのではないか。

企業人として考えるならば、自ら判断し行動した結果、更に状況を悪化させる、属する企業の利益を損なう結果を招く、という場合も想定される。しかし、社会的に正しいと考えられるということが、社会的に受け入れられるような良

い結果を伴った場合だけに限定されるのだろうか。そうだとするならば、判断の結果も考えてからでなくては、行動できないことになる。また、その一方で、自らが専門家という立場であるならば、その専門家としてのスキルを最も活かすうえでも、軽率な行動は慎むべき、という考え方もある。

上記の事例では、緊急事態にあつて、技術者が専門スキルを用いて何ができるのかを、自ら率先して考え、即座に、行動に移し、周囲に働きかけている。しかし、現地に迷惑をかける行動や、NPO と勝手にシステム構築を始めるという行動をしているのではない。

実際に行う前に、企業人として、あえて、立ち止まり、周囲を巻き込み、現場の意見を取り込み、自らの判断を何回も見直しながら、上司などの責任ある立場の判断を得るようにしている。結果、組織としての支援も得ることができたことで、長期に良い支援を実施できたといえる。