

5月7日取材

東日本放送 (KHB) の クライシス・マネジメント

東日本大震災以来、クライシス・マネジメントの重要性が高まっている。有事の際、企業はいかにリスクを抑え、事業を継続するか。特に、報道という使命を負うマスコミは、その姿勢や報道のあり方が、人々の命にかかわると言っても過言ではない。仙台を中心に宮城県を対象とする東日本放送(テレビ朝日系列)では、神様方式といわれる実践型の訓練を行っている。その訓練の様子について加藤昌宏報道制作局長に聞いた。

実践的な訓練を重ね 緊急時の判断力を養う

地震訓練をスタートさせたのは、2004年のことだった。きっかけは、今後30年以内に大規模な宮城県沖地震の発生確率が99%と発表されたことによる。1978年の宮城県沖地震での反省を活かしつつも当初の2年間ほどは、台本や進行表を事前に用意した想定範囲内の訓練だった。しかし、本来の目的を考えれば、繰り返し訓練による習熟度向上などの意義はあるものの、決められたことをこなすだけでは緊急時の対応力が付かないのではと疑問を持った。

「大震災のような場合は、事象が絶えず変化し、想定外のことばかりです。

緊急対応力を身に付けるには、もっと実践的な訓練でないと意味がありません」と加藤報道制作局長は語る。

もし、人手の少ない夜間や週末に地震が起きたらどうするのか？ 初動の緊急放送から、ローカル特番、全国特番に発展していくイメージで訓練は行われる。東日本放送では、震度5を超えると報道局のスタッフが、震度5強を超えると全社員が、社に集まるようになっている。その間、約30分。その30分をどうしのぐかが問われる。また、訓練を通じて「何ができて何ができないのか」「何人いればどこまでできるのか」「ミスが起きやすいのは何か」など

を見極めて、解決していかなければならない。そのためにも、本番さながらの訓練が必要なのだ。

そして、考案されたのが「神様方式」と呼ばれる訓練だ。これは、進行表はもちろん、どこで何が起きるのかも一切、事前には知らされない。訓練開始数分前に、デスク、取材、ディレクターなどの3名ほどを指名し、地震の規模やどこで発生したかという情報などが「神様(防災担当デスク)」から知らされる。

「大きなポイントは、訓練を通じて緊急時の判断力を養うということです。例えば、出先のスタッフは本社との通信機能も遮断されます。本社の指示がなくてもいかに自分で判断し、行動できるかです。時には、被災の最前線を撮影する必要もありますが、もちろん、それは安全を確保した上でのことです。今回の東日本大震災でも、あまりの映像の迫力に、無謀な取材をしたのではと指摘されたこともありました。しかし当社のスタッフは、通信手段が途絶えた中でも、それぞれが緊急時に必要な装備で、津波を想定した訓練で身に付けた安全確保をしっかりと行った上で、適切な判断をしながら取材を続けていました」。

体が勝手に反応するまで、 訓練を反復する必要がある

訓練は毎月1回行われていた。報道



加藤昌宏報道制作局長

機関では、とにかくスピードが求められる。大地震の際には、遅くとも3分以内にローカルな緊急放送ができるかどうかが問われる。これを可能にするには、訓練を重ねたことで、体が勝手に反応することが大切だ。

「東日本大震災の時は、約3分間揺れている間に、デスクはヘリコプターの出動を手配していましたし、局の内外で、合わせて11台のカメラが回っていました。揺れが収まったころには、すぐに映像が放送できる準備が整っていました。これらは、すべて訓練の積み重ねで、体が反応できたからです」。

しかし、実際そのことを実感したのは震災1年後だったという。震災後は、被災地の取材などに集中し、訓練自体は1年間休んでいた。今年の4月から訓練を再開したところ、以前のように体が動かなかったという。

「緊急放送をするためには、マスタールームに、映像を送り込まなくてはいけないのですが、それが時間通りにできない。映像データをパソコンから取り出すなどの作業を瞬時にこなしていく必要があるのです。これはいけないと、できるようになるまで、毎週やりました。体が覚えるまで反復してやるのが大切です」。

緊急時には、社員一人ひとりの判断力が問われること、体が瞬時にやるべきことに反応すること。どちらも実践的な訓練が可能にした成果である。一般の企業でもぜひ、参考にしたい。