

### トップと危機管理 3

地震発生後しばらくすると、県の災害対策本部は、発災直後の「情報収集と発信」のフェーズから「オペレーション」のフェーズに移行していく。いよいよ「危機管理」の本領が問われる時だ。今回は、その段階での本部とトップの対応について考えてみよう。

#### [応援要請と災害対策本部の対応]

県下全域が壊滅的な被害を受けている場合には、県の災害対策本部に入って来る情報量は時間が経つに従って膨大なものになっていく。知事をトップとする災害対策本部は、これらの情報を整理し、どこでどのような被害が出ており、どのような応援が必要かを把握して、県内で余裕があるところがあれば応援を要請するとともに、不足分については県外に応援を求めることになる。

災害対策本部の各本部員は、大小様々な個別の被害情報や応援要請、応援可能情報等を把握して、対応方法を考えるのが仕事だ。

「輸血用の血液が A 市で 1000 人分、B 市で 2000 人分不足」という状況を想定してみよう。県内のストックが十分なら、「どうやって運ぶか」を考えればよい。問題は、県内のストックが 1000 人分しかない場合だ。ストック分を比例配分して A 市と B 市に割り当て、不足分は県外に依頼するのが基本だろう。だが、他の市町村の状況が十分わからず、これで需要の全てなのか確信が持てない段階でストックすべてを使い切るわけにはいかない。ストックしてある場所と不足している病院との輸送経路の状況、県外からの救援物資が届く時期、受け入れ空港や港の状況、そこからの道路の状況、輸送手段の確保の状況なども考慮しなければならない。

「輸血用の血液」だけでも、担当者は難しい判断を強いられる。大地震時には、この種の要請が数百、数千と殺到する。担当者はそれぞれベストの解を求めて悪戦苦闘することになるが、判断がぶつかりあい、乏しい「応援資源」の奪い合いが生じることもある。

このような状況で、知事や県幹部は、県全体の状況を大づかみに把握して、大局的な見地から本部員の対応状況を見守り、必要に応じて指示をし、調整をし、決断をしなければならない。人命に直結する発災後 48 時間以内には、「何かを選ぶ」ということは「何かを捨てる」ということでもある。その結果の責任は、最終的にはすべてトップが負うことになるのだ。

#### [情報をどう把握するか]

トップとして大局的な判断を的確に行うためには、状況についての大局観が必要だ。個

別の応援要請にとりあえず反応すればよい担当者レベルとは大違いだ。

入ってきた情報を次々に受けていただけでは、状況についての大局観を得ることは難しい。時々刻々と入ってくる膨大な情報を的確に整理して、被害状況や求められている応援ニーズ、道路網の復旧状況、県外からの応援の状況など、現下の状況の全体像を頭の中に描いていく必要があるのだ。

そのためには、市町村別、被害の種類別、被害の大きさ別、応援の種類別、交通網の状況別など、情報を何通りにも整理し直すことが必要だ。どうしてもコンピューターによる整理が必要になる。

この場合、特別なシステムを組んで担当者にその操作に習熟させる方法と、日頃使っているエクセルなどで一定の様式を作っておく方法がある。前回も述べた「専用システムと汎用システムのどちらが良いか」という問題だ。この問題でも、私自身は汎用システムの方に軍配を上げる。理由は前回述べたので詳しくは触れないが、汎用システムでも、うまく組めば相当いろいろな処理を行うことが可能なので、あえて専用システムを用意する必要性が感じられないことも大きい。

#### [情報を地図に落とす]

県下の状況の全体像を大局的に把握するためには、様々な情報を地図に落とししていく必要がある。

多くの県では、県全体を示す大きな地図を用意しておき、そこにカードに書き込んだ情報をピンで止めることなどを予定している。だが、その方法では、数十件の情報を表現するのがやっとだ。形式的な訓練ならそれでも何とかなるが、巨大地震の場合には、地図上に表現したい情報は何千件にもなる。そんなことをしていたら、アツという間に地図がパンクしてしまう。

知事や県幹部が県下の状況を大づかみに把握するためには、地図上に表現する情報を厳選しなければならない。被害の種類や大きさ、応援部隊の種類や規模などを表すシンボルマークを作っておき、図上に表現できる情報量を増やすなどの工夫も必要だ。そして、何よりも、担当者が図上に県全体の状況を表現する能力を持っていることが不可欠だ。十分な訓練を積み、県内の地名に詳しく、災害について相当な知識と判断力を持つ担当がいなければ、せっかくの「大きな地図」も「ただの白地図」に終わってしまう。

#### [コンピューターによる地図情報の整理]

地図に落とした災害関連情報によって状況を的確に把握し、応援部隊の投入等の判断をしようとするなら、「大きな地図」より、コンピューターの助けを借りた方がよい。

地図上に表現して欲しい情報は、立場に応じて大小様々だ。知事や県幹部の判断には重要情報だけが地図上に的確に整理して表現されることが必要だが、担当者レベルでは細かい情報まで欲しい。

両方のニーズを満たすためには、エクセルなどで整理した災害状況一覧表等の情報を地図上にすべて直接読み込み、その上で、地図情報を使う者のレベルと必要に応じ、ズームアップしたり、種類や規模により情報を選別したり、色分けしたりして情報を処理すればよい。

様々な処理を要領よく行おうとするなら、今度こそ専用システムの出番だ。

知事や県幹部の指示に従ってそのシステムを自在に扱えるよう、操作に習熟した職員を養成して不断に訓練させたり、操作のための派遣社員を24時間体制で確保したりしておくことも必要である。

いずれにしろ、どのような情報をどう整理し、表現するか、ということは、担当者レベルに任せておいてよいものではない。大規模な図上訓練を行い、トップ自ら厳しい判断を行う状況を設定してみて、そのときどんな情報があれば悔いのない判断が出来るのかを身をもって体験し、情報の整理方法や様式の改善、地図上に現すべき情報の種類や表現方法などを具体的に指示しておかなければならない。