

地水火風 31

牧野恒一

トップと危機管理(1)

1月17日がまたやってくる。8年前のあの日、阪神・淡路大震災で、我々日本人は多くのことを反省し、多くのことを学んだ。その中でも、「トップと危機管理のあり方」は、最大の教訓の一つだろう。今回から数回にわたり、あのような時、トップに何が求められ、何をすべきか、何をしておくべきなのか、私なりの考えを整理していくこととしたい。

[危機管理に求められるリーダー像]

阪神・淡路大震災の状況を伝えるテレビを見ながら、国民の誰もが「国や県は何をしているんだ」と考えた。「ああすればいいのでは?」「こうすれば良かったのに」と考えながら、後手後手に回っている(かに見える)政府や県の対応を非難し、いつしかその責任者である首相や知事の危機管理能力が問題になっていった。

確かに、あの時の首相や知事の初期の対応は、マスコミを通して見る限り、情けないものだった。国民もマスコミも、「危機」に立ち向かって即座に「陣頭指揮」する颯爽としたトップの姿を思い描き、そのイメージと日本の実態との落差が、その後の「危機管理」論をリードして来たきらいがある。

「危機管理」という時、私がいつも思い浮かべるのは、映画「アポロ13」におけるヒューストン管制センターの現場リーダーのことだ。アポロ13号に致命的な事故が発生し、地球生還が極めて難しいという状況が伝えられたとき、パニックに陥り浮き足立つ大勢のスタッフを一声で落ち着かせ、これから行うべき目標とタイムリミットを簡明に示し、スタッフの役割と手順を明らかにして、一斉に作業に取りかからせる。所詮は映画の中の話だが、あのような場面では理想のリーダー像の典型と言ってよいだろう。

阪神・淡路大震災のような事態が起こったとき、マスコミも国民も、そんなリーダー像を期待しているようだ。知事や市町村長自身、「そうあるべきだ」とばくぜんと考えているようにも見える。だが、ヒューストンの彼は、あくまでも現場のリーダーだ。大統領が同じことをできるわけがないし、すべきでもない。

現場レベル、部隊レベルのリーダーと、全体のリーダーとでは、求められる危機管理能力は当然異なる。大震災が起こったとき、現場の責任者、市町村長、知事、首相に求められる理想のリーダー像はそれぞれ異なるのだ。

このような多様なリーダー像をひとまとめにして論じることは難しい。そこで、これ以降は、「大震災時に」「県知事に」期待されるリーダー像に絞って考えていくことにしたい。

[大地震直後の県の役割]

大地震発生直後の最優先課題は人命救助と消火だ。火災の拡大を防ぎ、下敷きになっている人や津波で流されている人を助け出し、応急手当を行う。その後、時間の経過とともに、道路、水、電気、電話などのライフラインの復旧、避難所の整備、食料、燃料の確保などが、次々に課題として登場してくる。

これらのうち、初期の段階で県が直接行うことは、県管理の道路の復旧、県立病院や保健所での対応など、限られている。災害防除や住民の生活の維持に直接かかわっている市町村とは大違いだ。

大地震発生直後に県が行うべきことの大部分は、県内の状況を集約して各方面に発信すること、「どこに、どんな応援が、どの程度必要か」を整理し、県内で対応可能なものについては県内で調整するとともに、対応不可能な事項については、県外に応援を依頼することだ。極論すれば「大地震発生直後の県の仕事は、情報を収集し、整理し、分析し、発信すること」だと言ってもよいくらいだ。

そして、その情報発信の最大のターゲットはマスコミだ。マスコミを通じて県民に必要な情報を提供することはもちろんだが、地震発生と同時に世界中から殺到するマスコミを味方につけることも、県の重要な役割なのだ。

災害発生時のマスコミは、情報に飢えている。県に集められた情報を、少しでも早く適切にマスコミに提供しないと、記者たちは殺気立つ。そんな状況が続けば、「県の危機管理がなっていない」という情報を提供し続けるようなものだ。情報に飢えたマスコミを念頭に、情報提供方法の工夫、会見場の準備、通信回線の提供の準備などを行っておくことは、迂遠に見えても、「劇場化」した現代の災害対応には不可欠なのだ。

[知事の姿をどう見せるか]

知事は、大地震発生後なるべく早いうちに、テレビの前に姿を見せることが必要だ。そのとき、3つの対象を意識しなければならない。第一に県民、第二に市町村を含む県内行政機関や防災機関の職員、第三に応援してくれる全国（全世界）の人達だ。

県民には、誇りをもって自ら困難に対処してほしいこと、協調と協力、我慢と譲り合いが必要なことを訴えるとともに、行政機関や防災機関が全力を尽くして対処しており、全国（全世界）への応援要請も行っていることを告げ、県民に希望を持たせることが必要だ。

行政機関や防災機関の職員には、上司や上部機関の判断を待つ手段やいとまがないときは、その持ち場、持ち場で自ら最善と思われる判断をしてほしいこと、現場で最善と判断した結果の結果の責任はすべて知事が負う決意であること、ただし、応援体制を組んでいくためにも（事後でよいから）情報は出来る限り伝えてほしいことを告げることが必要だ。

また、応援してくれる政府や国民に向けたメッセージには、未曾有の困難に県民自らけなげに立ち向かっていることを強調するとともに、与えられた試練があまりにも大きい

で足らざるところには全国民の力を貸してほしい、というニュアンスをこめる必要がある。

大事なことは、知事がこれらのメッセージを発信することで、県民に勇気と希望を与え、職員には安心感と使命感を与えるとともに、全国の人達が喜んで協力する気になるようなムードを醸成し、知事に対する信頼感を構築することだ。

そのためには、テレビを通じた会見の内容もさることながら、政治生命をかけた演技力と表現力が必要となる。東海地震の強化地域に指定されている県の知事などは、メッセージの案文を用意しておくことはもちろん、迫真の会見が出来るよう練習しておくぐらいのことは必要だろう。

また、マスコミや国民が陣頭指揮をする颯爽としたリーダー像を求めている以上、そのようなイメージに合った姿を見せることは様々な意味でプラスに働く。情報の収集、整理、分析、発信に向けて県組織が全力で取り組んでいる映像、知事に情報が次々に上がりてきばきと指示している映像などは、意識してマスコミに流すようにすることも必要である。