

# 地水火風 35

牧野恒一

## トップと危機管理 第4回

### 危機管理センター

大震災などに備えて、「危機管理センター」、「防災センター」などという名の「場」を常設する県が増えて来た。発災直後の県の役割は、県下の被害状況、応援要請などの情報を受信し整理し対応策を検討し、その結果を発信することだ。そのような役割をきちんと果たすためには、そのための場をあらかじめ常設し、訓練を積んでおく必要があると考えられるからだ。

「危機管理センター」の作り方は、発災時の県の「危機管理」の成否を決めるくらい重要な意味を持っている。今回はこの「危機管理センター」について考えてみよう。

#### [危機管理センターの典型]

昨今、「危機管理センター」には「最新の防災情報」が前提になっている。テレビ放送やヘリコプターテレビからの画像を表示したり、地図情報を表示したり出来る大型のスクリーンを複数備える。防災情報システムと接続されたパソコン端末と電話機とファックスを必要台数備える。情報機器は、国、県下市町村、防災機関等と、通常の電話、地上系無線及び衛星系無線の3系統で情報交換できるようにしておく。相手先ごとにそれぞれ情報授受と整理のための担当者を配置する。入って来た情報についての対策を検討し関係者と調整するための担当者を、交通、消防・救助、医療・衛生、生活支援など幾つかの班に分けて設置する。これらを天井の高い一つの大空間に配置する。……などというのが危機管理センターの典型だろう。

#### [危機管理センターの設計は県のポリシーで]

この危機管理センターをどう設計し、どんな機器を入れ、どんなシステムを組んでおくか、というのが、その県の危機管理のポリシーを表すことになる。

危機管理センターを新たに設置することになれば、とりあえず大手の情報機器メーカーや情報システム会社などに相談するのが常道だろう。彼らは、どんな「最新の情報システム」を入れ、それをどう使うか、ということを中心に置きつつ、彼らなりに災害対策基本法や県の地域防災計画、県の組織構成などを研究し、先進県の事例なども参考にしたシステムを提案して来るので、経験の浅い県の防災担当者だと思わず鵜呑みにしてしまう。

だが、危機管理センターを使うのは県だ。自分たちが、発災直後からどのようにオペレーションを行っていくか、という明確な考えを持って、提案されたシステムを咀嚼し、自

分たちなりのポリシーで組み立て直す必要がある。そうでないと、実際に使う段階になって、やりにくさに頭をかかえることになるおそれがあるのだ。

#### [危機管理センターの機能と各部局の機能]

危機管理センターの中には情報を受信・発信する機能と対策を講じる機能を置く必要があるのだが、情報の受・発信はともかく、対策を講じる機能を危機管理センター内にすべて持ってくるのは難しい。日常的には、道路部局、港湾部局、医療・衛生部局、消防・防災部局などがそれぞれ相当の人数で業務を行っているため、そのすべての人や資料や機器をセンターに臨時的に集めることは難しいからだ。そのため、危機管理センターに置く対策・調整部門と、各部局ごとの具体的に動く部門との関係をどうするか、ということを経営の流れとして具体的に決めておかなければならない。

システムを組むには、そのような仕組みを前提に、情報収集、整理、調整、どの程度の情報をどの部門からトップに上げ、トップがどんなことをどう判断して結論を出すのか、それをどう記録し、どう発信していくのか、などということについて、具体的によく検討した上で行う必要がある。

このような検討は、何人かの担当者に任せて出来るものではない。周到に準備した真剣な図上訓練を繰り返し実施し、検証と反省を真摯に反復して実施する中で、試行錯誤しながら作り上げていく必要があるのだ。

また、知事など県幹部は発災後 48 時間、どこにいて何をするのか、県の災害対策本部や県の防災会議はどこでどんな場面で開くのか、国の現地災害対策本部はどこに置き、県の災害対策本部との関係をどうするのか、マスコミの取材をどのエリアまで認め、情報提供をどのような形で行うのか、そしてこれらと危機管理センターとの関係をどう位置づけるのか、……危機管理センターを設置するなら、そういうことを具体的に詰めてからにしなければならない。

本来、県の防災計画やマニュアルには、これらのことについて具体的に書かれていなければならないのだが、そこまで決めてあるところはあまりない。このレベルまで決めてある防災計画等であれば、外部のシステム会社等が書類をみながら作った提案でも、完成度はかなり高いものになりうる。

#### [危機管理センターには知事の席が必要]

知事がトップとして前回までに述べてきたような「危機管理」を行おうとするのなら、「危機管理センター」との空間的な関係をきちんと考えておかなければならない。

とりあえずイメージしやすいのは、「災害対策本部室」に県幹部とともに詰め、「危機管理センター」から上がって来る情報をもとに必要に応じて指示する、……というシステムだろう。また、担当者にしてみれば、雲の上の存在である知事や県幹部が、喧騒と混乱の只中にある危機管理センターと同じ部屋にいたのでは鬱陶しい。出来れば違う部屋にいて

もらって、適宜報告を上げるようなシステムが望ましいと考えても不思議ではない。このようなことから、担当者に任せておくと危機管理センターには知事の居場所は考えないような設計にしてしまう可能性が高いのだ。

だが、トップとしては、「本当にそれでよいのか」と考えてみる必要がある。

トップとしては、「県下でどんなことが起こっているのか」を地震後なるべく早く大局的に把握し、応援体制がそれなりに動き始めているのかどうかを知りたくなるに違いない。そのためには、情報が的確に上がって来なくてはならないのだが、危機管理センターの担当者をいくら訓練させておいても、そううまくはいかない。市町村からの情報がなかなか上がって来ない「情報の空白期」もある。「危機管理センター」と別に設けた「災害対策本部室」などに座っていたのではイライラすること必至だ。結局危機管理センターに出かけて腰を据えてしまうに違いない。危機管理センターの中にいさえすれば、全体の雰囲気わかるし、何か問題が起きているような気配があれば、すぐに詳細を報告させることもできるため、県下の状況についての大局観を得るには最適だからだ。

危機管理センター内の全体を見渡すことができる中二階のような位置に席を設け、発災後当分の間、知事や幹部がそこにいることができるようにしておくのがベストだと思う。