

## 自衛隊の危機管理に学ぶ

元陸将が語る緊急時のリーダーシップ

2010.4.9 (金) [山下輝男](#)

現代はいかなる時代であろうか？ 大規模地震の切迫性が叫ばれ、隣国は核実験や我が国上空を飛翔するミサイルの発射を繰り返し、SARS（重症急性呼吸器症候群）や新型インフルエンザの流行・パンデミックの危険性もあり得る。地下鉄サリン事件や9.11 米国同時多発テロ等と類似の事件も惹起しないという保証はない。

### 危機が多様化している現在、我々の危機管理は適切か

また、大規模事故や事件も頻発し、一部の者による不祥事が会社の存続を危うくしたり、最悪の場合には倒産するという事態も記憶に新しいところである。また、従来には考えられなかったIT、サイバーテロ等に関する目に見えない脅威も顕在化しつつある。

このような多様な脅威に直面し、さらされている新しい時代にあって、我々の危機管理は適切になされているのだろうか？

危機管理の重要性が叫ばれ、逐次に各種の施策が為されているとはいえ、決して完全ということはない。常に、顧みて問題点を摘出して改善するという不断の努力が重要である。

本論では、以上のような問題意識の下、危機管理についてその全体像を整理し、危機管理の要点、ポイントは何かを論じるものである。すなわち、小生の危機管理対応組織での三十数年の経験を踏まえ、「危機管理の要諦」を読者諸氏の参考に供しようとするものである。

### 1. 危機管理の概念

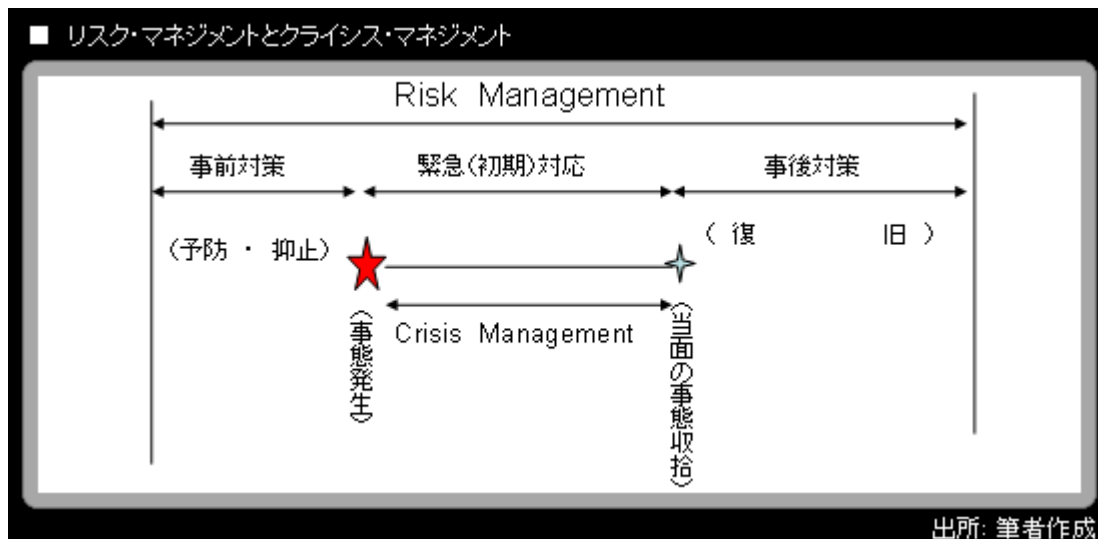
危機事態に対処するための一連の対処方策が、日本語で言う「危機管理」である。しかしながら、危機管理の対象とする時期的な範囲をいかに捉えるかにおいて、2 様の考えがある。

リスクマネジメント（Risk Management）とクライシスマネジメント（Crisis Management）である。日本では、この両者を共に「危機管理」と称していることも多いが、実は、「Risk」と「Crisis」の字義の違いにより、範囲が異なる。

Risk は、辞書によれば、危険、冒険と訳される。今後発生が予測される異常な事態という意味合いが強い。一方、Crisis は、辞書によれば、危機、重大な局面であり、現実に発生している異常な事態という意味合いが強い。これらから、「リスク」は「発生の予測される危機」、「クライシス」は「発生した危機状態」という使い分けが一般的らしい。

つまり、「リスクマネジメント」は「予防処置」の意味が強く、より広範囲であり、広義の危機管理とも言える。「クライシスマネジメント」は「緊急事態対応処置」の意味が強く、狭義の危機管理であると言える。

クライシスマネジメントは事態発生に伴う当面の対策・対応を扱うが、リスクマネジメントはそれよりは広い範囲を対象とし、事態発生の予防策を含み、将来対応まで含んでいる。この関係を図示すれば次の通りである。



本稿で取り上げる危機管理は、広義の危機管理であるリスクマネジメントである。

## 2. 危機管理の要諦（基本的原則）

前項で危機管理全般について述べたので、本項においては危機を抑止・防止し、対処するための、トップリーダーやそのスタッフの基本的な考え方や対応方針等について要点を述べたい。

### 1. 「悲観・最悪の原則」と「準備の周到」！

現役時代にさる先輩から教示を受けた「(平時における) 幕僚活動の 9 原則」(後述) があり、その中に、「悲観・最悪の原則」があり、また「準備の周到」はすべてにおいて重要である。自衛隊は危機に対処するための組織であり、その組織に生き、常に危機に直面・対処することを要求される者にとって、「悲観・最悪の原則」と「準備の周到」は金言である。

最悪の事態を想定し、悲観的にと言うか、ありとあらゆることが惹起される可能性に思いを致して、取れる対策、手はすべて打っておくべきである。多分、それだけの処置をしても完全ということはないのかもしれない。我々の想定を超えた危機が襲来する可能性もあるのである。

最高の準備をして備えておけば、現実の危機はその想定の中に収まるものである。まさに、備えあれば憂いなしである。

### 2. 状況判断の基本的要件！

陸上自衛隊の部隊運用等に関する最高の教義・原則書は「野外令」である。「戦いの 9 原則」に次いで、小生が現役の部隊長や幕僚時代に常に意識していたものが、状況判断の基本的要件である。

すなわち、「任務を基礎とし、何を何時決定すべきかを至当に判断することは、状況判断の基本的要件である」というものである。

任務すなわち危機管理の目的と言い換えてもいいかもしれないが、その達成のために、彼我等に関する必要な状況を知悉して、その状況において“何を、何時決めれば良いか”を常に意識していることが重要である。長年の経験や蓄積された知見があれば、自ずと知恵がわいてくるものである。

さらに敷衍すれば、何を決断すべきかが決まったならば、その決断の条件は何か、いかなる条件が必要最小限整えば決断できるのかを明らかにしておく必要がある。

### 3.優先順位の適切な決定

危機発生直後には、処置すべき事項が多々ある。ありとあらゆることを、極めて短い時間に決心し、関係機関に指示しあるいは報告・通報し、その実行状況も確認しなければならない。事態は迅速に推移している。それらにすべて対応することは困難である。限られた時間と資源の中で、今何をすべきなのかを決定して、それに努力の集中をすべきであろう。

状況によっては、極めて厳しい選択・決断を迫られる可能性もある。その苦悩の決断に耐えられる精神的タフネスもトップリーダーには必要である。

優先順位の選択の基準は、「何から、何を守るか」である。守るべき価値をしっかりと見極めることが重要である。守るべき価値の認識が狂っていると危機対応の方向性が狂ってしまう。心すべきである。

### 4.指揮官は決断する動物（果敢なる決断を！）

平常時においてはともかく、危機においては指揮官・トップリーダーの役割は極めて重要である。基本的には、決心は指揮官のみが為し得るものである。

指揮官の決心に関する多くの名言があるが、その最たるものは、作戦要務令の綱領第十に掲げられている「為さざると遲疑するとは、指揮官の最も戒むべき所とす。これ此の両者の軍隊を危殆に陥らしむること、その方法を誤るよりも甚だしきものなればなり」であろう。決断しないよりは、緊急事態には、誤った決心であっても決断した方がよい場合が多い。

指揮官は、己が決心によって、部隊が全滅するかもしれないという究極の厳しく重い決断をなさねばならない。それはいかなる組織のトップリーダーも同じである。そのための不断の修練が肝要である。

### 5.権限の集中（フラットな組織の場合には特に）

小生が勤務した自衛隊はそもそも、危機管理組織であり、指揮命令系統が確立され、それぞれの職務における職務分掌、権限が明確にされていた。従って、権限の集中について特段検討する必要はなかったが、一般の組織ではどうだろうか？

誰が何を決断すべきかが明確になっているのだろうか？ 対策本部等で延々と議論して、結局時機を失してしまったということにならないだろうか？ “会すれども議せず”になっ

てしまってはならない。

会議を踊らせないためにも、誰が何を決心すべきかを明確にして、それに応ずる権限を付与しなければならない。もちろん、その権限のある者を補佐する機能に、必要な情報等が集約されねばならない。

状況によっては、「権限行使の宣言」が必要になるかもしれない。誰々が何を決心するので必要な情報を報告せよと、関係組織・機能に周知させることも必要である。

## 6.初動対応に遺憾なきを期すべし！

初動対応の適否が事後の対応の適否を左右するものである。事態発生当初に適切な処置を行うことによって、事態対応の主導権を取り得る。最初の一手を誤るとその対策のための手を打たねばならず、すべてが後手後手になってしまって、收拾がつかない状況になってしまう。

対応策の考察に当たっては、できる限り幅広く、かついかなる対策が最も効果的であるかを見極めることが重要である。初動のボタンのかけ違いが事態をますます紛糾させる。小生が要請を受けて災害派遣を決心するに当たっては、少々過大な対策・処置かなと思いつつ処置したものである。

言うならば、“牛刀をもって鶏を裂く” くらいの思い切った手を打った。こうしておくとも後々の対応が容易であった。遭遇戦においては、一般的には逐次戦闘加入は戒められている。勝利するには、戦力を先制点に集中して、主導権を取らねばならない。

危機・事態の発生当初は、状況不明下の作戦行動を取らざるを得ず、極論すれば眼前の状況に絆創膏を貼るという状況戦術的対応にならざるを得ない。問題は、そのような状況戦術から、いかにして早く組織的な作戦行動に移行するか、先制を獲得できる要時要点に戦力を集中して組織的戦闘ができるかである。

眼前の燃え盛る火を消しながら、組織的な消火をどのようにするかを決心し、必要な処置をすることになる。

## 7.努力の統合

トップリーダーの対応基本方針が示されたならば、関係組織がそれぞれの役割に基づき、すべての努力を集中・統合しなければならない。明確な一途の方針の下、努力の統合なくして事態の早期・迅速な收拾はあり得ない。

第1の4項で述べたが、危機管理に対応していない組織の場合には、組織を事態対応に適するように柔軟に改編することもあってよい。否、それくらいやらねば対応できないかもしれない。その場合には、明確な任務の付与と任務を遂行するに必要な権限が委任されねばならない。

## 8.状況把握：鳥の目・虫の目、大観・詳察！

状況は千差万別であり、その推移は迅速であり、流動的である。もっぱらに状況の判明を待っていては決心の時機を失する。状況をいかに把握するかが極めて重要である。あまりにも細かいことにこだわり過ぎると大局が見えなくなる。しかし、現場の実情を知らねば実態が見えない。

鳥の目になって、全体を俯瞰して大局を把握することに心がけるとともに、時には虫の目になって現場の実情を知ることも必要である。大観と詳察が必要であり、リーダーたる者の修練すべき事項であろう。

## 9.情報の速報・集約と共有！

危機に対応するには、今何が起きているのかを把握する必要がある。特に第1報は重要である。しかし、すべての情報を直ちに最高司令部というかトップマネジメントを所掌する機関に報告すべきなのか？

自ずから、軽重緩急があるはずではないか？ 真偽も定かならぬ情報をすべて報告すべきかというところではない。トップが本当に判断するに必要な情報が何かを判断し、あるいは明示された報告基準に基づき報告されるべきである。ただし、そのレベルに至らない場合には、“こんな情報を報告するな” などと言ってはならない。また、嫌な情報ほど速達する必要がある。

速達された情報が途中で停滞してはならない、トップにまで直ちに報告されるべきである。その情報は集約され、今何が起きつつあるかの判断に供される必要がある。

集約された情報は、危機対策関係機関内で共有されるべきであり、必要に応じ住民や隷下機関、社員等に提供されて共有されねばならない。

## 10.部下を育成すべし！

指揮官・トップリーダーは万能ではない。1人ですべてを掌握し処置するには、事態はあまりにも複雑である。有事にも有効に機能し得る組織を育成するのは、リーダーの重要な責任である。危機管理部局等のみならず、組織全体にまで危機対応能力を具備させるように努力すべきである。俗な言い方をすれば、自分が楽をするために・・・。

一方、リーダーが判断すべき事項と部下に判断を任せるべき事項とを明確にして、リーダーは、明日や数歩先を考えることができるような精神的・時間的余裕を持ちたいものである。状況によっては、当面の対策グループと将来対策グループを編成することも必要かもしれない。事態が長期化する場合には、特にその必要度が高い。

いずれにしろ、指揮官に全権限を集中させるのではなく、部下に対する適切な権限の委譲が必要である。組織の全能力を集中して対応するためにも、部下の自主積極性を助長することが重要だ。指示待ちの部下・スタッフは、有害ですらある。

参考：平時における幕僚（スタッフ）活動（勤務）の9原則

- (1) 事態認識の原則
- (2) 目的・方針・指導要領の原則
- (3) 事実・根拠の原則
- (4) “すぐやる”の原則
- (5) 悲観・最悪の原則
- (6) 統一・協力の原則
- (7) 集中の原則
- (8) 記録の原則
- (9) 一歩前進の原則

## 11.危機を覚知し得る感性・嗅覚の研磨を！

危機が迫り来つつあるのか、眼前の状況が危機を招来する可能性があるのか、あるいは、これをしたら危ないぞ、又は何かおかしいなあというような、論理では説明し得ないものを第六感で察知することがある。

それは長い経験と積み重ねられた知見が醸し出すのであろう。そのようなレベル・域に達したいものである。徹底的な計画作業と潜在意識下でのイメージトレーニング、ブレインストーミング、事例研究をしておくこととそれらが血肉となり、人智を超えたものが自然に生まれ出るものである。

素晴らしい対処計画を策定し、研究しつくして、最後にはそれを捨てるというか超越するレベルにまでなりたいものである。

## 12.味方を増やすべし！

危機対処は、自己のみの対処では完結し得ない。己の足らざるを他の力で補うことが必要である。他の関係機関との連携協力は必要不可欠である。そのための平素からのネットワーク作りが肝要である。

また、集約した情報を広く国民や関係機関に発信し、対応状況を周知し、理解と協力を得ることが肝要である。えてして対応に失敗して、自縄自縛、窮地に自ら陥ってしまうことがある。自戒すべきであろう。

### 終わりに

危機管理は、基本的には「備えあれば憂いなし」という状態を作為することと、不期遭遇戦において先制し、主導権を奪回することに尽きる。そのためには、トップマネジメントが極めて重要である。要諦において述べた諸原則を踏まえて、遺憾なきを期してもらいたい。本稿が読者の皆さまに参考とならんことを祈念して。