

折々の記 No186：現代危機管理考（平成 24 年 1 月 30 日記）

本日、機会を得て「各種事例から危機管理を考える（失敗事例を中心に）」と題して、グランドヒル市ヶ谷において、第 98 回郷友安保フォーラムの講師を務めた。小生の大先輩も多く、滔々と危機管理について述べるのは聊か蛮勇を要した次第である。

パワーポイント資料 90 枚弱はやや多過ぎ、早口になってしまったのは頂けない。聴講して頂いた方々に配布したレジュメ及び危機管理の要諦を紹介したい。

レジュメ（郷友安保フォーラム H24/1/30、於:GHI）	山下輝男
「各種事例から危機管理を考える」（失敗事例を中心に）	
1 危機管理の概念	
広義の危機管理：事前対策、被害局限・応急対策、復旧・復興	
狭義の危機管理：事前対策、事態発生後の対処：クライシス・マネジメント	
危機管理は、将来の危機に対する先行投資	
課題：A, B, C3 社の事態対処に関する評価？	
2 今次大震災の危機管理上の論点	
事故調指摘事項及びそれ以外の事項について、危機管理上の視点から論点を整理説明する。説明事項は以下の通り	
(1) 政府事故調中間報告の問題点概観	
(2) 政府諸機関の対応の問題点	
(3) 第一原発事故後の対応：初動対処の失敗等	
(4) 被害拡大防止対策：最重要情報、重要事項の伝達指示命令、情報提供等	
(5) 不適切な事前対策：事前対策の不適切・欠如	
(6) その他：想定外：多重防護の破綻、安全神話の呪縛	
(7) 中間報告以外：先制主動、強力な司令塔、総力結集、事態収拾策、悲観最悪の原則原災対策本部議事録、石巻大川小避難対応等	
3 大震災以外の危機管理上の論点	
(1) 危機管理を巡る最近の動向	
(2) 次の各種事例の概要と危機管理上の論点について説明	
①雪印食品の牛肉偽装事件：迅速な意思決定、社長の決断	
②参天製薬製品回収事件 成功例として人口に膾炙	
③さる製紙メーカーの決断：予備手段等、社員提案の採否	
④チリ鉱山落盤事故奇跡の救出：現場のリーダーシップ等、国家の強い意志	
⑤ミートホープ品質表示偽装事件：内部告発、情報の小出し、責任転嫁	
⑥トップの果敢な決断事例：3 個	
⑦初期対応の重要性事例：パロマの事故	
⑧コーポレートガバナンスが重視され始めた事件：エンロン、カネボウ 等々	
⑨予備バックアップ等の重要性：システムダウン、大停電	
⑩スペースシャトル・チャレンジャー事故：技術者の良心、中止決断の 困難性	
⑪東海村 JCO 臨界事故：遵法精神、教育不足等	
4 危機管理について	
(1) 危機管理の要諦：悲観・最悪の原則、準備の周到、指揮官の果敢な決断、初動対処の重要性、努力の統合、情報の速達と共有、危機覚知嗅覚等	
(2) 危機時のトップリーダー：決断力、大局観、主動権、分権と集中、	
5 結言	

危機管理の要諦

郷友

- 1 「悲観・最悪の原則」と「準備の周到」
事態認識の原則（軽重緩急）、牛刀唐鷄
- 2 状況判断の基本的要件：何を何時決心すべきか
- 3 優先順位の適切な決定
- 4 指揮官は決断する動物（果敢なる決断！尊拙速）
- 5 権限の集中
- 6 初動対処に遺憾なきを期せ（先制・主動権を！）
- 7 努力の統合
- 8 状況把握：鳥の目・虫の目、大観・詳察
- 9 情報の速達・集約と共有
- 10 危機を覚知し得る感性・嗅覚の研磨

（JBpress掲載小生論文等から）

77

質疑応答では、トップリーダーを如何に育てるかに焦点が当てられた。リーダーを育成してこなかった戦後日本の付けの代償は大きいのかも知れない。今からでも遅くはない。トップリーダーを育てるシステムと政治家諸氏に対する危機管理訓練が必要だ。