

特集
Special

レポート
Report

インタビュー
Interview

エッセイ
Essay

レクチャー
Lecture

オピニオン
Opinion

TOP > [レクチャー](#) > [山下塾第2弾](#) 「現代危機管理考」 > 第5回講座 東日本大震災における危機管理（４）事故調以外の危機管理上の論点（論点 1～4）

山下塾 第2弾

山下 輝男

第5回講座 東日本大震災における危機管理（４） 事故調以外の危機管理上の論点（論点 1～4）

第5回講座説明事項

事故調中間報告以外の危機管理上の論点 1～8 の内次事項について説明

- 1 先制・主動
- 2 強力な司令塔と実動組織
- 3 事態収拾策の早期決定・企図の確立
- 4 悲観最悪の原則:不測事態対処

1

今週から2回にわたり、事故調中間報告に記載されている事項について小生が危機管理上問題であると認識している事項について説明します。先ず8項目にはどのようなものがあるかを次のスライドでお示しします。

(2) 事故調以外の危機管理上の論点

- 1 先制・主動
- 2 強力な司令塔と実動組織
- 3 事態収拾策の早期決定・企図の確立等
- 4 不測事態対処
- 5 福島第一原発対策本部議事録未作成
- 6 危機管理は、人か組織か？
- 7 原発関連その他
- 8 石巻市大川小学校に避難対応

2

事故調報告以外の危機管理上の論点はスライドの8項目です。

危機管理上の論点(1)

1 先制・主動権

- 先手指揮
- 果断なる決断**
- 情報の優越
- 初動対処に遺憾なきを
- 兵力の逐次投入の弊を避けるべし(対策の小出し)
- 1つのE/Cに、多くの選択肢(O/C)を
- 状況戦術から組織的戦闘へ
- 予備(バックアップ)拘置の重要性

3

事件・事故或いは地震等の自然災害は、戦術行動で言えば、不期遭遇戦です。敵と不意に遭遇した場合において、敵に勝利するためには、先制・主動権の確保が極めて重要です。

先制主動権確保のために為すべき処置はスライドにあるとおりです。先手先手と敵に対応の暇を与えぬことが重要です。目の前の状況対応に忙殺され、もぐら叩きに終始し、状況をコントロールできないのです。当初は確かにもぐら叩きでしょうが、速やかに組織的対応に移行すべきです。そして決定的な時と場所に対応手段を投入すべきなのです。

今次原発対応では、後手後手という印象を受けます。

危機管理上の論点(2)

2(1) 強力な司令塔と実動組織

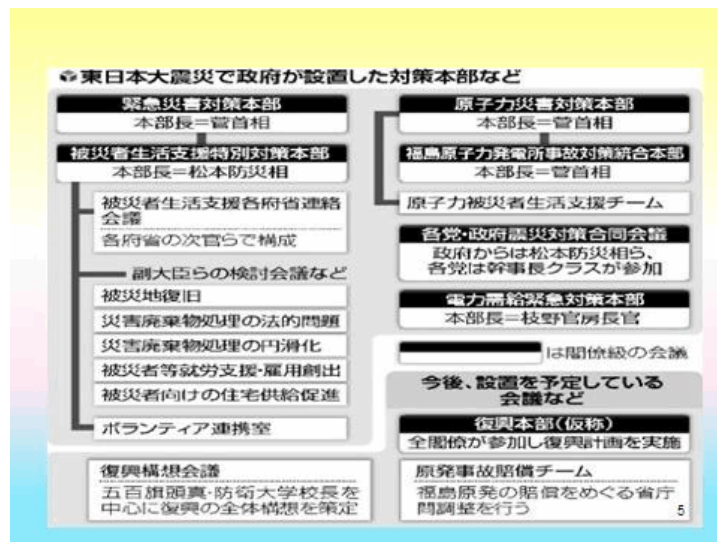
- 権限の集中と分権 ○指揮系統の確立
- 情報の集中・集約 ○簡明
- 小隊長の指揮と将帥の指揮
- 大観詳察と大所高所の判断
(今何を判断すべきかの判断)
- 断固たる企図の確立・明示(逡巡?)
- 強力な実行力(既存の組織を動かすべし)

*** 非常時には非常時の対応要領が有って良い
機能的・機動的な国家中枢組織を！
非常事態基本法の制定が喫緊の課題！**

4

危機において「和をもって尊しと為す」的対応では先制主動権を奪回出来ません。明確な企図のもとにそれを確実に実行させる断固たる指揮権が重要です。強力な司令部とそれを実施し得る実動組織があつてこそ、事態をコントロールできるのです。そのために重要なことはスライドに示しておりますが、トップリーダーとそれを補佐する機能的な組織が必要です。

時には、超法規的対応も必要なのでしょう。或いは超法規的とも云えるような行動がとれるような権限を予め与えておくことも必要です。我が国の国家中枢組織はこのような観点からは大いに問題があると云えるでしょう。



今次大震災の対応においてはスライドにお示ししているような臨時の組織が多数設置されました。法的に設置が義務付けられている組織以外に何と多くの組織があることでしょう。業務内容や権限や或いはそれを実行に移すべき実動部隊は一体どうなっているのでしょうか？実動組織を持たず、役割分担も曖昧なままの組織がうまく機能する筈がありません。組織を作れば何とかかなと思っていたのであればそれはとんでもない思い違いでしょう。

危機管理上の論点(2-2)

2(2) 総力結集(実行力ある実動組織を活用)

- 司、司で
- 既存組織を最大限働かせるべし
(機能発揮した組織 機能不全な組織は？
何故機能しなかったのか？
官僚の委縮・消極姿勢は←政治主導の歪みか？)
- 現場に自主積極の余地付与
(方針を定めたら細部は現場に任せよ)
- 面子に拘るか、外国や民間の活用するか
- 自助・共助を助長

そういう意味においては、既存組織を最大限活用すべきです。気になるのは、日本の優秀な官僚組織が何故か動きが鈍かったのではないかと云うことです。どうなのでしょう。政治主導の歪なのでしょうか？

危機管理上の論点(3)

- (当面の対応しつつ、)
事態収拾策の早期決定、企図の確立
(不期遭遇戦と予期遭遇戦の差異、台風、大雨：予期遭遇戦)
- 徒に状況判明を待つ愚→後手
- 果敢なる決断
(ベスト案より、次等案を以て良しとすべし)
- 早期に事態収拾策を示すべし(ハラが見えない！)
廃炉の決心(3月下旬)が遅いので、
事態収拾策を示し得ず(5週間後に発表)

国民が不安を感じたのは何故でしょうか？それは国や東電が原発をコントロールできないのではないかと危惧したことです。直ちに事態収拾策を示すべきであるとは言いませんが、可能な限り早く国民にそれを提示して安心感を与えるべきです。ベストな案である必要はないでしょう。当初は当然粗々な計画でしょうが、それでも構いません。

原子炉の廃炉決心が遅かったから結局事態収拾策を示せなかったのでしょうか？それらが今後明らかにされることを望みたいと思います。

危機管理上の論点(4-2)

(2) 国際原子力事象評価尺度の 段階的引上げは何故なのか？

事故直後 = IV

3月18日 = V

4月12日 = VIIへ

- ・事故の過小評価姿勢
- ・事後の対策に影響はなかったか？

11

事故を過小評価したいという意識が滲んでいるような気がしますが、どうでしょう。国際原子力事象評価尺度も少々引き上げたのではないかと疑いたくなります。事態の過小評価が事後の対策に影響を及ぼさなかったと云えるのでしょうか？

国際原子力事象評価尺度と事故例		
レベル 7	深刻な事故	チェルノブイリ原発事故 (旧ソ連、1986年)
6	大事故	—
5	所外へのリスクを伴う事故	スリーマイル島原発事故 (米国、79年)
4	所外への大きなリスクを伴わない事故	JCO臨界事故 (茨城県東海村、99年)
3	重大な異常事象	バンデロス発電所火災事故 (スペイン、89年)
2	異常事象	関電美浜原発2号機蒸気発生器伝熱管損傷 (福井県美浜町、91年)
1	逸脱	高速増殖炉「もんじゅ」ナトリウム漏洩事故 (福井県敦賀市、95年)
0	尺度以下	—

INES

←福島第一原発(4月12日決定)

←3月18日引上げ

←事故直後の評価

チェルノブイリ(約10日間)
: 520万テラ・ベクレル

福島第一原発(初期の数日)
: 37万~63万テラ・ベクレル
(放射性ヨード換算)

評価尺度と引上げ状況を示しています。

危機管理上の論点(4-3)

(3) 避難指示、警戒区域の設定等

住民の避難とベントとの整合性は？

指示権者は？

次第に厳しく規制するのは何故？

(知事2km11日2050 , 3km圏と屋内避難11日2123 ,

10km圏内12日0544 , 20km圏内12日1825)

状況の変化はあったのか？

SPEEDIは何故活用されなかった？

(SPEEDI:緊急時迅速放射能影響予測ネットワークシステム)

- *最悪の事態を想定していたのならば、当初から区域の拡大をすべきでは？

(参考)米国:当初80km圏内、10/8 20km圏内に縮小¹³

避難区域の設定についても少しずつ拡大していますが、最悪の事態を想定し、住民の安全を守るという最も基本的な姿勢が欠如していると言えます。

次回配信

第6回講座の配信

1週間後

テーマ: 事故調報告以外の論点8個の内
残り4個について

乞うご期待！

14

キーワード▶ [危機管理](#)・[東日本大震災](#)・[3.11](#)

いいね！ 0

[INDEX](#)へ戻る

次の記事 [第6回講座 東日本大震災における危機管理（5）事故調以外の危機管理上の論点（論点5～8）](#)

前の記事 [第4回講座 東日本大震災における危機管理（3）不適切な事前対策、その他](#)

[ページの先頭へ](#)

関連サイト

[防衛省](#)

[統合幕僚監部](#)

[陸上自衛隊](#)

[海上自衛隊](#)

[航空自衛隊](#)