

山下塾 第2弾

山下 輝男

第9回講座 危機管理について 危機管理の要諦、リーダー論、その他

第9回講座説明事項

各種事例から得られる「危機管理の要諦」、リーダー論、広報対応について説明します。

- 1 危機管理の要諦
- 2 危機時のトップリーダー
- 3 危機時の広報の心得
- 4 参考
 - ・指揮の要訣
 - ・状況判断の基本的要件
 - ・幕僚活動の9原則

1

第8回講座まで、危機管理上の各種事例を説明しました。今回は危機管理の要諦や危機管理にとって重要な論点である「リーダー論」等について論じたいと思います。説明事項はスライドの通りです。

危機管理の要諦

- 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）、牛刀唐鶏
- 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）

2

小生が考える危機管理の要諦はスライドの通りであります。個々の項目の説明はJBpressに投稿した記事を読んで頂ければ幸いです。4項の「指揮官」との文言は「リーダー」と読み替えて頂ければと思います。
<http://jbpress.ismedia.jp/articles/-/3183?page=2>

危機時のトップリーダー

- 1 決断力、説得（明）力、先見力
- 2 ピンチをチャンスに
- 3 大局観
- 4 主動性の奪回
- 5 逐次組織的対応へ
(組織は平凡な人を集めて、非凡な成果を出させるためにある。)
- 6 分権と集権
- 7 臨機応変の指揮ができるマニュアルを熟知した指揮官を
- 8 平時と有事のリーダーの在り様！

危機対処は組織の問題もあるが、危機対応の適否は矢張り人に負うところ大であろうと思います。特にリーダーに因るところ大ですね。危機時のリーダーに求められるものは色々あるのですが、決断力、大局観、厳然たる指揮権の発動が必要だろうと愚考します。戦後のわが国はリーダー育成に無関心であったような気がします。和をもって尊しと為すとばかりに「話し合いこそ最善である」との教育が罷り通っていたように思います。平時はそれでよしとしても危機時にはそれでは決して対応できないのではないでしょうか？。

危機時のトップリーダー

- 日本のリーダーにふさわしい
国会議員・地方自治体の首長 (産経新聞・FNN調査)
- ①橋下徹大阪市長 21.4%
 - ②石原慎太郎都知事 9.6%
 - ③岡田克也副総理 8.3%
 - ④前原誠司民主党政調会長 6.2%
 - ・
 - ⑤野田佳彦首相 3.6%
 - ・

面白いアンケート結果があります。信念の人、決断力のある人がリーダーとしてふさわしいトップ2となっています。

平時と有事におけるリーダー論

- 大統領等に国家緊急権
- 戦時内閣 WW II 英国チャーチル首相
- 共和制ローマ 独裁官 (dictator)
あらゆる領域に及ぶ強大な権限を有する
政務官であり、国家の非常事態に1人だけ任命
期間限定
- 日本: 談合社会・話し合い・コンセンサス重視?
有事も同じシステムでやるのか？

共和制ローマでも必要があれば独裁官が選ばれ、絶対的な権限が与えられ、共和制ローマの安全を守ったのです。多くの国では大統領に国家緊急権を付与しており、戦時にはチャーチルの戦時内閣の様に強権を付与するようにしています。これ等は、人類の英知とも言えるでしょう。翻って我が国はどうでしょうか？憲法に緊急権の規定なく、国家非常事態に対応する法的枠組みすら明確ではありません。リーダー論からは脱線しますが、皆様のご理解を賜りたいと存じます。

危機時のトップリーダー2

- 1 責任の重みに耐えるべし
- 2 No1とNo2: 同一行動しない原則
- 3 指揮権の継承順位の明確化
- 4 本部に指揮官が所在する意味
- 5 強力なリーダーシップ
- 6 自らの言葉で語れ!
- 7 指揮官は焦点に位置せよ!
- 8 国民に安心感

6

危機時のトップリーダーに不可欠な資質にはスライドの様なものがあるだろうと思います。第10回講座で、民間事故調が指摘した国家中枢の危機管理の実態を踏まえたリーダー論を展開します。我が国の危機管理の実態に慄然とし、国家存亡の危機に果たして的確に対応できるのか、危惧します。速やかに善処すべきです。

村山富市の証言録

- ①本会議での「初めて」発言
「早朝のことで、初めての経験だから」と発言
→物議醸す、本人は舌足らずと弁明(203p)
 - ②官邸に緊急事態に直に対応できるだけの態勢がなかった。(203p)
 - ③当日正午消防庁長官からの報告を受けて、
「従来の慣行に捉われんで良いから、やらなきゃ
いかに必要なことは全てやってくれ。内閣が責任を
持つ」と指示(197p)
- *スリーマイル島原発事故:カーター大統領はNRCの
デント氏に全権委任、自らは責任取る姿勢

7

自社さ連立政権の村山首相を評価する声は極めてまれですが、村山富市証言録の③部分については、納得して頂けるでしょう。当時も今でも似たような状況ですね。阪神淡路大震災を契機に危機管理の体制が見直されましたが、それでも不十分です。

国家のトップリーダーが万能の神である必要はありません。自らの限界を知り、有能な者を使い、責任を取れば良いのではないのでしょうか? 俺こそは専門家とばかりに他の意見をシャットアウトするのは愚の骨頂です。

無能な者が出しゃばり滅茶苦茶にする愚は犯したくないものです。
日露戦争時における大山巖満州軍総司令官に理想のリーダー像を見つけるのは私のみでしょうか?

危機時の広報の心得

(危機による更なるイメージダウンを防止)

- 1 嘘は厳禁
- 2 言えないことは言えないと言うべし
- 3 知ったかぶりは禁物
- 4 ミスリード的相繼を慎む
- 5 逃げない・待たせない
- 6 締め切り時間への配慮
- 7 オフレコの活用
- 8 資料は先手を打って配布
- 9 率直な陳謝、失敗は素直に陳謝、再発防止確約
- 10 解禁条件付きの発表方式
- 11 記者会見:スポークスマンは一人に
- 12 経営トップの参画を示す
- 13 早く、出来るだけ多く、事実を
- 14 マスコミを敵に回すな
- 15 各社に対する公正な対応
- 16 十分な準備

8

危機管理においては広報の役割が極めて重要です。広報の失敗は取り返しがつきません。各種教程等に共通的に述べられている広報上の心得はスライドの通りです。

指揮の要訣

- 1 部隊の**確実な掌握**
- 2 明確な企図
- 3 適時・適切な命令により行動を律す

任務達成

留意事項

- ① **統制を最小限**(自主裁量の余地)
- ② **良好な統御**
- ③ **確実な現況の把握**
- ④ **実行の監督**

9

以下参考事項を紹介します。
小生の長い自衛官生活の中で常に肝に銘じてきたことがあります。その幾つかを紹介しましょう。リーダーは指揮官である。部隊指揮においてはスライドに述べているような「指揮の要訣」が重要である。特段の説明は要しないでしょう。割愛します。

状況判断の基本的要件

任務を基礎とし、何を、いつ、決定すべきかを至当に判断すること。

状況判断は、不断に変化し、かつ推移する状況に即応するように、継続的に行わなければならない。

- 作戦の進展に伴い、必要な事項を適時に判断
- 既に結論を得た事項についても、その結論に影響した**要因の変化に応じて所要の修正**

※ 状況判断に当たっては、状況並びに部隊の地位及び特性等に応じ、考察すべき要因の時間的・空間的範囲を適切に選定

10

そして指揮官として、何を何時決定すべきかを常に意識・判断していることが極めて重要です。己の立場や役割を基礎として何をすべきか、何時それを決定すべきかを心掛けておけば大きな誤りはありません。軍事作戦のみならず、あらゆる事象に対する判断の基準となるべき考え方です。

幕僚活動の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

幕僚活動の9原則なるものがあります。幕僚はある面では指揮官でもあります、そしてこれらは指揮官の心得でもであると云えます。
以上3項目を常に意識してリーダーたらんと努めれば大丈夫でしょう。

次回配信

第10回講座の配信

1週間後

テーマ:

乞うご期待!

12

次回は最終回です。楽しみに。

キーワード▶ [危機管理](#)

いいね! 0

[INDEXへ戻る](#)

次の記事 [第10回 新リーダー論](#)

前の記事 [第8回講座 大震災以外の危機管理上の論点\(2\) 事例研究, 7~12](#)

[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](#)