

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8弾 大災害と危機管理](#) > [山下塾第8弾 大災害と危機管理 第7回講座 危機管理の原則、危機とリーダー](#)

山下塾第8弾 大災害と危機管理 (大災害から自己と組織を守る！)

山下 輝男

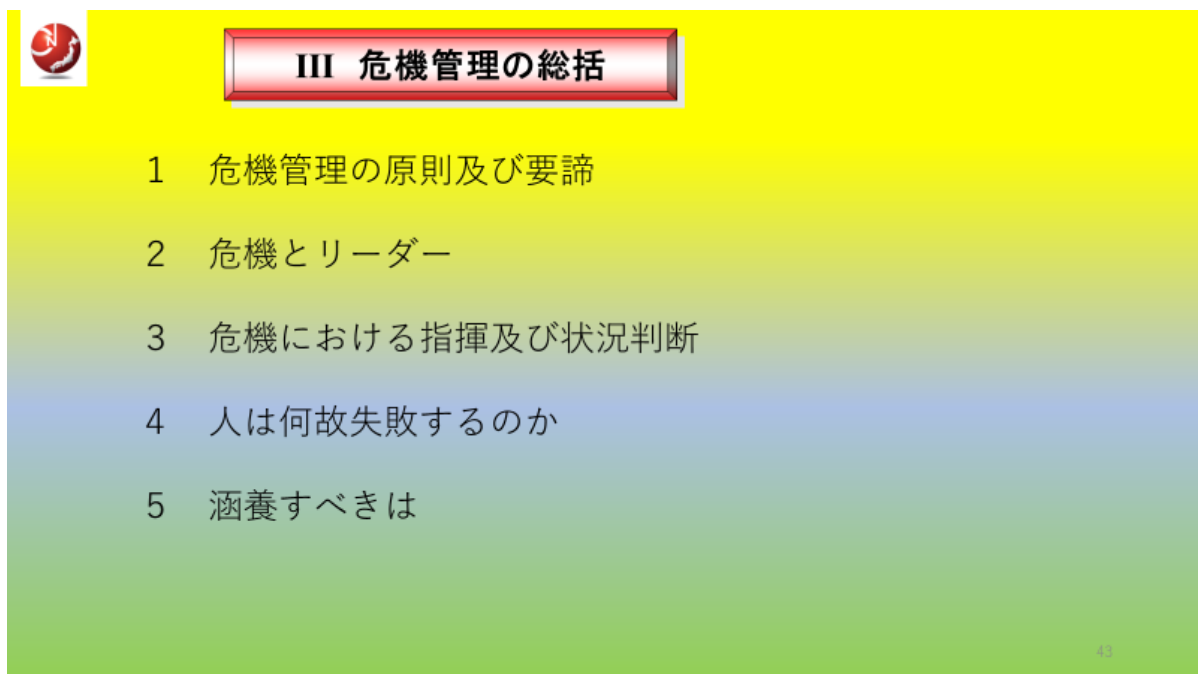
第7回講座 危機管理の原則、危機とリーダー

初めに

今回の講座では、第2回講座から第6回講座までの大規模災害対処の状況等を踏まえて、このような事態における危機管理等について考えてみたい。

VG1

危機管理の総括として説明する項目は、スライドの通りである。1項から3項までは今までの山下塾でも説明しているので、簡潔に説明することとする。4項以降は、本邦初公開（先日の防災講演の際に説明はしたが・・・）である。乞うご期待。



III 危機管理の総括

- 1 危機管理の原則及び要諦
- 2 危機とリーダー
- 3 危機における指揮及び状況判断
- 4 人は何故失敗するのか
- 5 涵養すべきは

43

VG2 危機管理の原則

危機は基本的には未然防止に努めるべきであるが、天然災害は人間がコントロールできるものではなく、何れ起きることを覚悟して事前対策を可能な限り講ずることが肝要である。危機回避のために備えることは将来の危機に対する先行投資である。

事態が発生したら、早期に事態を収拾して、被害を局限し、拡大を防止することが肝要だ。



III 1 危機管理の原則

- 危機の未然防止、事態発生時の被害の
極限の為の事前対策
(危機管理は将来の危機に対する先行投資)
- 事態発生時の被害の極限と拡大防止等

44

VG3 危機管理の要諦

危機管理の要諦、危機管理の要点、最重要事項は何か。小生の今迄の経験から導き出したのが、スライドの内容である。危機対処ではリーダーの役割が極めて重要だ。

指揮官が具備・錬磨すべき資質・識能には多々あるが、今何を決定し命令し実行させるべきかを適切に判断できるかどうかだ。

「状況判断の基本的要件」と呼ばれるものだ。後ほど具体的に説明する。

初動対処が極めて重要だ。その為には状況の迅速且つ正確な把握が肝要である。大所・高所から全体を把握すると共に、時には詳細に己が目で確認することも必要だ。

鳥にも虫にならねばならない。

10項は、長年の経験と研鑽によって身に付くものだ。何か可笑しいと嗅ぎ取る感性・嗅覚が事前防止、早期収拾に益する。



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）、牛刀割鶏
- 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)

45

VG4 危機時のトップリーダー

リーダー論は多々あるが、それらを集約すればスライドの通りだろう。危機における指揮官・リーダーの果たす役割は極めて重要

だ。指揮官は決断する動物だ、大局観に立脚した判断が出来ねばならない。

5項について。事態が惹起した直後の対処は、もぐら叩きみたいに、当面の状況に対処するのみで、全体としての方策の基に組織的に行動している訳ではない。受動に陥っているのだが、主導権を奪回して逐次に組織的対応に移行しなければならない。



Ⅲ 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 主動権の奪回
- 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！

46

VG5 トップリーダーに関する参考

7項について特に述べたい。危機対処における指揮官の位置は極めて重要だ。

扇の要の位置に位置するか、前線に位置すべきかの悩みがあろう。その位置に所在する意味をしっかりと把握して己の位置を決めるべきだ。焦点に位置すべきだ。とは言え、行くべきではない時に行き、批判を浴びた首相も居たが、考えるべきだ。



危機時のトップリーダー（参考）

- 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

47

VG6 阪神淡路における村山首相の言動から

村山元首相の証言録は参考になる。特に参考とすべきは③項だ。最高責任者は最終責任をとるのが当然だし、事態收拾の為には従

来の慣行は云うに及ばず、いわば超法規的な事をも敢えてせざるを得ない場面もあるかも知れぬ。そのような場合に、現場責任者に事態終息後に責任を採らせてはならない。責任転嫁や回避は決してあってはならない。



村山富市証言録（参考）

- 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ち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

49

VG7 組織特性とリーダー

軍隊・自衛隊のように指揮命令系統が確立されている組織は危機対処には適している。勿論適任の人材が夫々の職にあることが前提ではあるが・・・

最近、組織形態がフラット型になりつつようだ。緩やかな共同体的な組織もある。地域の各種の組織はその典型だろう。会社等でもフラット型が多くなっているようだ。これらのタイプの場合の危機対処時におけるリーダーシップについてはスライドのようなことが言えよう。



組織特性に応ずるリーダーシップ

- 1 組織形態
A: 指揮命令系統確立
B: フラットな形態(緩やかな共同体)
- 2 Bタイプの組織の場合の留意事項
 - ① 特定指揮権の明示
 - ② 平素からの連携確保策・訓練
 - ③ 核となる人材の育成
 - ④ 危機発生時の強力な統制権
 - ⑤ 認識の統一・一致

48

VG8 指揮の要訣

リーダーとして、部下や組織を指揮して任務を達成する際には、指揮の要訣を常に意識して欲しい。確実な掌握の下、決断した方

針を明確にして、それを命令として部下や組織に徹底させねばならない。そうすることにより統一的・組織的対処行動ができ、事態を収拾できる。



III 3 危機とリーダー 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**

50

VG 9 状況判断の基本的要件

自衛隊における指揮官として、小生が常に意識していたのが、状況判断の基本的要件である。当面する事態や状況に際して、何か決断する事項があるのか、それは今なのか、でないとするれば何時なのか、決定するために足りない情報資料はないのか等々を意識しつつ、部隊に対してきた。

教範的にはスライドの通りであるが、参考にして貰いたい。



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

51

VG 10 危機と広報

危機管理と直接関係はないが、事件・事故・不祥事が起きた場合における会社等の対応が頂けない面が多々ある。隠蔽し事態を益々悪くし、ウソにウソを重ねて最終的には土下座をしなければならなくなる。



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 ミスリード的相槌を慎む
- 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

52

次回講座では、人は何故危機管理に失敗するかについて考察する。乞うご期待。

キーワード▶ [危機管理](#)・[大災害](#)・[大災害と危機管理](#)・[山下塾](#)・[山下塾第7弾](#)・[山下塾第8弾](#)

いいね! 13

[INDEXへ戻る](#)

次の記事 [山下塾第8弾 大災害と危機管理 第8回講座 人は何故失敗するのか?](#)

前の記事 [山下塾第8弾 大災害と危機管理 第6回講座 大規模倉庫火災](#)

[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](#)