

## 巻 頭 言



# 危機管理のすすめ

眞 田 仁  
北海道開発局 港湾空港部長

### はじめに

激動の時代と言われて久しいですが、最近では「想定外」のことも頻繁に起きるようになりました。昨年、北海道では台風が4つ連続して来襲するなど自然災害も激甚化しています。また、組織内でも「コンプライアンス」や「ハラスメント」など、私が役人になった頃には馴染みのなかった言葉が、当たり前のように頻繁に使われる時代になりました。

このような状況において、役所であろうが民間企業であろうが、指導的な立場にある人の心構えとして必要なのが4つの管理（執行管理、職員管理、健康管理、危機管理）であると考えています。そこで、その一つの「危機管理」について、港湾局海岸・防災課勤務時の経験なども踏まえ、常日頃考えていることを記したいと思います。

### 準備が大事

皆さんは「危機管理」と言うと、「何か事態が発生した際にどういう行動をとるか」ということだと考える方も多いと思います。しかし、実際は何か起こった時にできることは案外限られており、以下のとおり平常時に準備しておく（考えておく）ことが思いのほか多いのです。そのことが危機管理の上で大事であると言えます。

#### (1) 当たり前のことを確実に行う

- 業務引継を確実に（特に未解決の課題を中心に）
- 新しいポストに就いたら危機管理・災害対応マニュアル等を一読する

#### (2) 想像力を働かせる

- 過去の事案・災害における反省点から「次はこうしよう」と考える
  - 「今、巨大台風が来襲したら？ 大規模地震が発生したら？」どこが脆弱かを想像する
- #### (3) 体制強化に向けて不断の努力をする
- 予算がない、人員が足りない等を理由に思考停止に陥らない
  - 緊急時に瞬発力を発揮できるように、日頃から訓練・シミュレーションを行い、反省・教訓があれば即刻マニュアル等を改善する（PDCA サイクル）

### 初動が大事

さて、いくら準備しても、すべての事態を想像することは困難です。加えて緊急事態は昼夜問わず急に発生するものです。その時、いかにすばやく状況を把握し行動できるか、すなわち「初動」がその後の事態収拾の鍵を握ることになります。事案・災害が発生した際の初動にかかる留意点を以下に挙げます。

- (1) 第一報は詳細な内容に拘ることなく躊躇せず送る（第一報が、本来の第二報、第三報の内容になっていないか？）
- (2) 情報を展開（共有）する際に、「被害の大きさ」とともに、「社会的・経済的影響の大きさ」も判断基準とする（例えば、内陸で震度6の地震が発生した際、港湾所在地域が震度3であっても港湾施設被害、港湾活動への影響について報告を上げる等）

- (3) 情報共有及び発信は的確に
- (4) 大きく構えて小さく収める（すごい事が起きているのではないかと想像し思い切った措置をとり、適切な情報を収集・分析した上で体制を徐々に縮小していく）
- (5) トップは有事のコントロール・タワーである（今後、事態がどのように展開し、何が必要になるかを先読みし、部下への的確な指示及び人員配置に努める）

#### **備えていたことしかできない（役に立たない）**

よく政治家の方から「選挙では握手した数しか票は出ない」とお聞きしますが、「危機管理」に置き換えて考えると、「非常時には事前に準備していたことしか対応できない」となるでしょうか。

平常時に起こる事案には、それぞれのマニュアルがあるでしょうから、それに沿って行動すれば大方は事足りると思います。しかし、非常

時にはマニュアル通りにいかないことやマニュアルに書いてないことがしばしば起こるものです。そのような事態に対処するためには、やはり日頃からの「訓練」と「想像」しかないと考えます。

訓練をしていれば、マニュアルの不備や改善点が見つかります。組織的な訓練ができなくても、個人個人が想像力を働かせて、「もしマニュアルに書いてある●●がうまくいかなかったらどうする！」と考えて対処策を思い巡らせることはできます。そのようなことが、「備え」なのだと思います。

#### **おわりに**

「天災は忘れた頃にやってくる」という寺田寅彦氏の有名な言葉がありますが、今や「災いは忘れないうちにやってくる」ようになりました。

あなたの「備え」は十分ですか？