

災害の危機管理

近年、大地震やそれにとまなう大津波、火山噴火、原子力事故、電車脱線転覆事故、誘拐事件、テロ攻撃などが立て続けに発生している。これらの出来事は日本社会が危機的事態に対して必ずしも十分な備えができていないことを示しており、これまで我々が抱いていた日本社会に対する基本的な安心感や安全観が失われようとしている。このため、危機管理の重要性が認識されるようになっている。危機管理とは危機の発生に対して適切に対処するための活動に関する対策を意味する。

●**危機とは何か** 危機は我々の日常生活の中に潜んでおり、不意に襲いかかってくることもある。危機という用語は英語のCrisisから翻訳されたものであり、Crisisはギリシャ語のカイロスに由来する。オックスフォード英語辞典によれば、このカイロスは病気がよい方へ向かうのか、悪い方へ向かうのかの分かれ目となる転換点を意味することばとして使用されていた。

危機の一般的な定義は、突然に生じる災難を意味しているが、危機に関する専門的な定義は多様であり、これまでさまざまな研究者が危機の定義を試みている。

キャプランは個人レベルの危機について定義した著名な研究者であり、「危機とは、人生における重要な目標を達成することを阻止されている事態に直面し、さまざまな方法を用いても、その事態を解決できないときに引き起こされる」と定義している。また、ハーマンは組織が直面する危機を定義しており、「危機とは、意志決定組織の最優先の目標を脅かし、意志決定がなされる前の対処時間を制限し、その発生によって意志決定組織のメンバーを驚かせる事態である」としている。しかし、危機は個人や組織レベルにだけに起こるのではなく、電気、水道、情報通信、交通機関などの社会基盤に関するシステムをも脅かす事態であることを視野に入れておく必要がある。このため、ここでは「危機とは、個人、家族、組織、社会基盤のシステムなどの重要な目標の達成を阻害し、驚異を及ぼしている事態であり、その事態を容易に解決できないときに発生する」と定義する。

●**危機対応計画の役割** 危機は突発的に発生しやすく、危機に対してどのように対処したらよいのか見通しが立たなかったり、危機を乗り越えるための効果的な対策を検討するための十分な時間が取れないことが多い。このため、危機管理の担当者は事前に危機対応計画を作成しておく必要がある。

この危機対応計画は、4つのステージに大別される^[1]。それは平常時（危機前）のステージ、危機時のステージ、危機後のステージ、フィードバックのステージである。ここで、平常時のステージとは危機が起こる前の備えの段階であり、起

こりうる危機の種類をリストアップし、被害規模や発生確率などを検討することにより、危機に対する具体的な対策を準備する段階である。次に、危機時のステージとは実際に危機が発生したとき、危機対応計画にしたがって効果的に対処する段階である。さらに、危機後のステージとは危機に適切に対処することにより、再建をはかる段階である。この再建は物理的な被害からの再建だけでなく、危機によって傷つけられた組織の悪いイメージや否定的な評判などの回復が重視される。そして、フィードバックのステージとは危機を経験することによって得られた貴重な教訓を活かすための段階であり、危機に関する教訓を整理し、教訓を活かすための対策を取ることにより、危機対応計画の不備や危機対策組織の変革を促進することを意味する。

危機事象から教訓を学び取ることは危機管理の策定にとって重要であるが、危機管理に失敗した組織はその教訓を学び取ることも失敗しており^[2]、危機からの教訓を活かす組織的学習と効果的な危機管理との間には密接な関連性がある。

●**危機管理の課題** 危機の発生は危機の当事者たちにストレスや苦しみをもたらすため、必ずしも好ましい事態であるとはいえない。しかし、危機の経験は否定的な側面だけでなく、肯定的な側面ももっており、組織をよい方向に変革させるための契機にもなりうる。危機の経験は組織の問題点を反省し、見直しを促進するものとなり、危機への対処能力を高める分岐点にもなっている。

これまでの研究を総合すると、危機をうまく乗り越えることのできない組織に共通する要因は次の通りである。

- ① リスクを軽視している
- ② 安全より利益や効率を優先している
- ③ 組織に遵法意識が欠如している
- ④ 組織の属人的思考が強い
- ⑤ 否定的な情報がトップに伝達されていない
- ⑥ 適切なリーダーシップが発揮されていない

上記の要因の中で、特に重要な鍵を握っているのは組織トップのリーダーシップ(p.438)である。危機時のリーダーシップのあり方は、危機への対処の成功と失敗に大きな影響を及ぼしているからである。 [藤森立男]

□参考文献

- [1] 藤森和美編著『子どものトラウマと心のケア』誠信書房、1999
- [2] 柳田邦男『この国の失敗の本質』講談社、1998