

『非常事態における危機管理ノウハウ』

～危機管理スペシャリストに学ぶ～

国際インテリジェンス研究所



目次

- ・大災害における危機管理術のポイント
- ・緊急事態に伴う兵站補給学(ロジスティクス)
- ・日下公人の危機管理論
- ・佐々淳行氏の「情報管理とクライシスマネジメント」
- ・中谷彰宏『スピード危機管理』を読み解く
- ・危機シフトの人事管理についてのポイント

作成:国際インテリジェンス研究所

メルマガ『国際インテリジェンス機密ファイル』発行

<http://www.mag2.com/m/0000258752.html>



◆大災害における危機管理術のポイント

組織の幹部も有事になれば、その危機管理能力が問われる。
常日頃から、シュミレーションしていなければならない。

■佐々淳行流・大災害における危機管理術のポイント

・危機管理の準備

1. 悲観的に準備し楽観的に対処せよ
2. 大きく構えて小さく収めること
3. 予備を置いておくこと
4. 常に代替案を持っていること

・危機を乗り切る発想法

1. 始めたことは必ず終わる
2. 人の噂も75日である
3. 集团的危機管理能力を持つこと
→人脈を大事にすること。誰を知っているか？
4. 有事は指揮官先頭の世界で行く
5. 平常心を持って。平時から心に地獄図を描け



・危機管理の会議術

1. 情報を共有すべし
2. 方針の徹底が目的である
3. 時間厳守すべし
4. なるべく短くする。現場指揮官を早く戻す。
5. トップは口を閉じ、耳を開け
6. 小田原評定は禁物である
7. 連帯無責任を排し、集合名詞に隠れるなかれ

・危機対応における予算管理・後方支援ロジスティクス

1. 予算は先議事項にすべし
2. 割り勘、共同作業の時の公平性に配慮すべし
3. 予備費の観念を持つべし

・記者会見の要領

1. 嘘をつくな
2. 「知らない」というな、「言えない」といえ
3. 知ったかぶりは禁物
4. ミスリードするな、一々うなずくのは悪いクセ、相づちも不可。
5. 逃げない、待たせない
6. 締め切り時間への配慮をすべし
7. オフレコを活用すべし
8. 資料配布は先手を打て
9. 素直な陳謝をすべし
10. 解除条件つきエンバーゴ(報道禁止要請)発表を活用すべし



・危機再発防止策

1. 人間が人間である限りほとんど再発防止は不可能
2. 「決して」と決めているな「努力します」という
3. 定期点検と「異常なし報告」を励行すべし

※分析レポート

どんな組織の若手であっても、危機に際して指揮官の有能、無能は見抜いてしまう。トップの平常心というのは、あらゆる危機の想定を頭のなかで事前に想像していれば、保てる。

一度、頭の中で起きたことがあれば、自然と素早い決断が可能だ。
総理大臣、外務大臣、防衛大臣、官房長官たちも危機や重要事項での決断については、日頃の訓練がものをいう。



◆緊急事態に伴う兵站補給学(ロジスティクス)

・クラウゼヴィッツより兵站学を学べ。

・日本の兵学研究や戦略戦術の勉強は、なぜかこの大切な兵站学(ロジスティクス)を素通りして、すぐに「クラウゼヴィッツの戦争論」「シュリーフェン作戦」「孫子の兵法」に傾倒してしまう傾向を帯びている。

・危機管理の経理は先議事項。

・経理問題を重視した明治人。

明治人たちは、経理問題が危機管理にとって決して残務ではなく、むしろ先議事項であることを熟知していた。

・危機管理は、その対処すべき危機のスケールが大きければ大きいほど総力戦という観点から、「兵站」のことも総合的に対策を講じなくてはならない。

・世界中で最も贅沢な兵站思想を持っている国は、なんといってもアメリカだろう。

・戦争という巨大な危機の管理を、外交・政略・戦略、科学技術、生産力、兵站補給に至るまで、あらゆる分野にわたってマクロ的な総合政策として考えるのがアングロサクソンの発想。

・一度でも実際に地震・水害などの災害対策、航空機墜落事故などの大事故、大規模な大衆行動、大部隊による治安警備行動など人間の大集団を動かした経験のある人なら、
後方支援(ロジスティック・サポート)という「食う・寝るところ・住むところ」にかかわる業務が、いかに時間と労力と費用と知恵のいる大変な仕事であるかがわかるだろう。



・兵站学の主な科目表(カリキュラム)

1. 兵站担当幕僚および後方支援班の任命

→兵站業務は、相当な人員と予算と時間のかかる仕事である。

2. 兵站・後方支援計画の点検

→数百、数千の人間を動かす危機対処の計画案をベテランが作成すると、それは予想以上に分厚いものになる。

なぜなら、輸送・給食・宿営・補給・保健衛生・通信など、後方支援業務に関わる部分が相当な量になるからだ。

→トップ自らが後方支援の兵站問題の重要性について会議で発言したという噂が伝わると、後方支援班の裏方さんたちは自分たちの地味な役割をトップが評価してくれることを知って、大いにやる気を出すことになる。

3. 給食についての指導

→給食についての指導上の着眼点は3つ。

→食中毒などを起こさせないための食品衛生上の細かい配慮を怠らないよう指示をしておくこと。

→公平に遅速なく配分するよう指示しておくこと。

→可能な限り、献立に変化を持たせ、味気ない弁当に思いやりを盛り込むこと。

4. 宿営についての配慮

5. 保健・衛生上の配慮



6. 輸送業務上の配慮

→輸送業務は、後方支援の兵站業務の中で給食に次ぐ横綱級のヘビーな任務である。

→「輸送幕僚」を一人別に任命してもおかしくないぐらい、大変な仕事である。

→どこかの組織体の仕事がどの程度できるかは、お葬式をやらせてみるとわかる。

車と人とのドッキングのさせ方が主催者の事務処理能力の腕の見せ所である。

7. 通信連絡システムの確立

[参考引用文献:佐々淳行『危機管理のノウハウ・パート2』]

※分析メモ

大きなイベント事、プロジェクトには後方支援・兵站補給の発想が欠かせない。

実際の戦闘部隊が動きやすいように、サポートすることが重要であると同時に、トップは兵站の大切さと大変さを認識しなければならない。

日清戦争では、当時、「日本の諸葛孔明」といわれた切れ者・児玉源太郎が、兵站を一手に担当した。

そのくらい補給部門というのは、格が高いのだ。



◆日下公人の危機管理論

日下公人氏から聞いた話を紹介したい。
本当にサバサバしていて、目から鱗が落ちるような話を聞いた。
世の中をシンプルに考えることの大切さを知った。

危機管理、情報戦略の上で彼の理論は、すぐに実行できる。
これこそ第一級のインテリジェンスである。

◆日下公人の危機管理論、講演録要旨

- ・行動すると情報が入ってくる。
- ・「やれ」と言われた仕事は簡単。
- ・リスクとだましだまし付き合うのが、リスクマネジメント。
- ・理想主義は、身を滅ぼす。
- ・理想は口だけで良い。
- ・本当のリスクは名前がない。
- ・名前がついたリスクやお化けは怖くない。



- ・インテリジェンスとは、リスクを予見して、悪巧みをする事

- ・日本人はみんな賢い。
 - 能力を出していないだけ
 - 非科学的なやり方が一番うまくいく
 - 考えないで、ポンポンやったほうがいい
 - 政府は行動力が足りない

- ・現場主義で考えろ。

- ・柔軟に物事を考えるために、麻雀をやれ。

- ・建前ばかり言うな。

- ・不安対策とは、お客に行動させること。
 - なんか行動させると忘れる。
 - 行動することの大切さ。

- ・行動していると見つかることがある。

- ・仕事関係でない本のほうが、仕事に役立つ。

- ・読書は、読書自体ではなく、体験との相互作用が大事。

- ・堅い本より、ユーモアがある本が信頼度は高い。

- ・遊びは、頭の刺激剤になる。
- ・遊びは、人生の友とつくるために重要。

※分析メモ

彼の「考えないで、ポンポンやったほうがいい」というのは、納得できる。

行動の中に本質が見えてくる。

私も最初の会社を辞めたとき、やっちゃえみたいな勢いだっただけれども、思い切って辞めたおかげで、今まで見えないものが見えてきた。

視野が格段に広がった。

一つのスペシャリストとして極めることが大事であるが、複数の異次元に触れあうことで、新しいコラボレーションが生まれる。

全く別の世界の人々を知ることで、アイデアが格段に増える。

このことを確信している。



◆佐々淳行の「情報管理とクライシスマネジメント」

元内閣安全保障室長・佐々淳行氏のお話を聴く機会があった。
「情報管理と危機管理」について、非常に役立つ内容だったので紹介したい。

佐々氏は、警察官僚出身で、危機管理畑を歩んできた。

彼の長年の経験談は、日本の危機管理官たちの重要なお手本となる。

■佐々淳行氏の「情報管理とクライシスマネジメント」ポイント

・緊急時には、序列を忘れて、情報報告せよ。

→上下直列で情報をあげる。

→トップ(大臣、長官)にすぐに情報をあげる

→中2階の幹部はとばす

→30分の報告遅れが命取りになる

・トップは、緊急の報告者に起承転結を聞かないこと。

・上司の後藤田正晴さんには「結論を言え」とよく怒られた。

→まず、「結論を言う」ことは情報の原則であり、危機管理の要諦。

- ・うさぎは長い耳を持つ。
- ・知る人にインテリジェンスを伝えないと行けない。
- ・アメリカには、「悪い情報に価値がある」という考えがある。
- ・アッテラ王は、「悪い報告をした部下を褒めよ。しなかった部下を罰せよ」と言っている。
- ・ナポレオンは「良い報告は後でよい。悪い報告は起こせ。余は午前2時に起きて決断する勇気がある」
→これを「午前2時の勇気」という。
→これらのことをラスカーズ伯爵は証言している。
- ・コンプライアンスとは、悪いことを知り、早く決断する。
- ・危機に対処するためには、不決断が一番よくない。
- ・時間がないときは、上の人の判断を仰がないで、自分の決断と責任でやる。
- ・危機管理とは、悲観的に準備し、楽観的に対処せよ。
- ・1962年の「キューバ危機」は危機管理と国際関係論を学ぶ格好のケーススタディ。
→情報管理、国連への働きかけ、陸海空軍・海兵隊の指揮、予算管理、プレスリリース、閣僚人事、フルシチョフとの外交交渉、国民へのアピールなど。



※分析レポート

佐々氏は、以前、領事として香港に赴任した経験がある。

当時、香港は東アジア情報戦の最前線であったため、日本人では数少ないインテリジェンス感覚を持った人物である。

情報、国際関係、危機管理、これらは密接に絡み合っている。



◆ 中谷彰宏『スピード危機管理』を読み解く

トップは危機管理に強くなければならない。
どんな困難な状況でも任務を遂行しなければならない。

■ 中谷彰宏『スピード危機管理』の注目すべきポイント

- ・戦争も仕事もスピードが勝負。
- ・連絡のスピードをアップしよう。
- ・情報収集にお金をかけよう。
- ・物流を速くすることで、情報の流れを速くしよう。
- ・食料や薬の輸送を速くしよう。
- ・輸送路をまず確保しよう。
- ・簡単に読めるマニュアルを作ろう。
- ・末端のスタッフを大切にしよう。
- ・メンテナンスのスピードを上げよう。
- ・準備しているか、していないかで、危機管理の差がつく。
- ・航空7大戦略は、養成・設計・生産・出撃・空戦・補給・休養。

- ・休んだほうが勝つ。
- ・勝敗は物資の補給で決まる。
- ・民間人のノウハウを利用した方が勝つ。
- ・織田信長の楽市楽座は、物流と情報をスピードアップさせた。
- ・偵察機を多く出した方が勝つ。
- ・個人名で報告しないと、スピードが遅くなる。
- ・最高責任者が動かないことで情報は一元化する。
- ・戦争は、輸送を早くしたほうが勝つ。
- ・輸送路を確保した方が勝つ。
- ・戦争とは、土木作業である。
- ・攻撃担当と復旧担当を分けると、スピードアップする。
- ・情報のリレーに強くなろう。

※分析メモ

今、日本でも危機管理指揮官の育成が急務になっている。
激しい国内外の情勢のなかで優秀な危機管理官が不足している。



◆危機シフトの人事管理についてのポイント

・権力とは、人と金と決定権。

つまり、人事権、予算編成・執行権、重要事項の決定権に要約される。

また重大な極秘計画や機密情報や極秘資料に対するアクセスを持っているかどうか。

・「死に体」人事は早期解決の要あり。

危機管理体制にシフト替えるための人事を行う場合は、即戦即決でないといけない。

また人事はもれたら即座に思い切って断行するか、中止にするか2つに1つである。

・人事交代は「半舷上陸」方式で行うこと。

半舷上陸とは、長期にわたる海上勤務を終えた海軍将兵を港に上陸させて休養させる際、二分の一の乗員を当直に残し、残りの二分の一に休暇を与える方式。

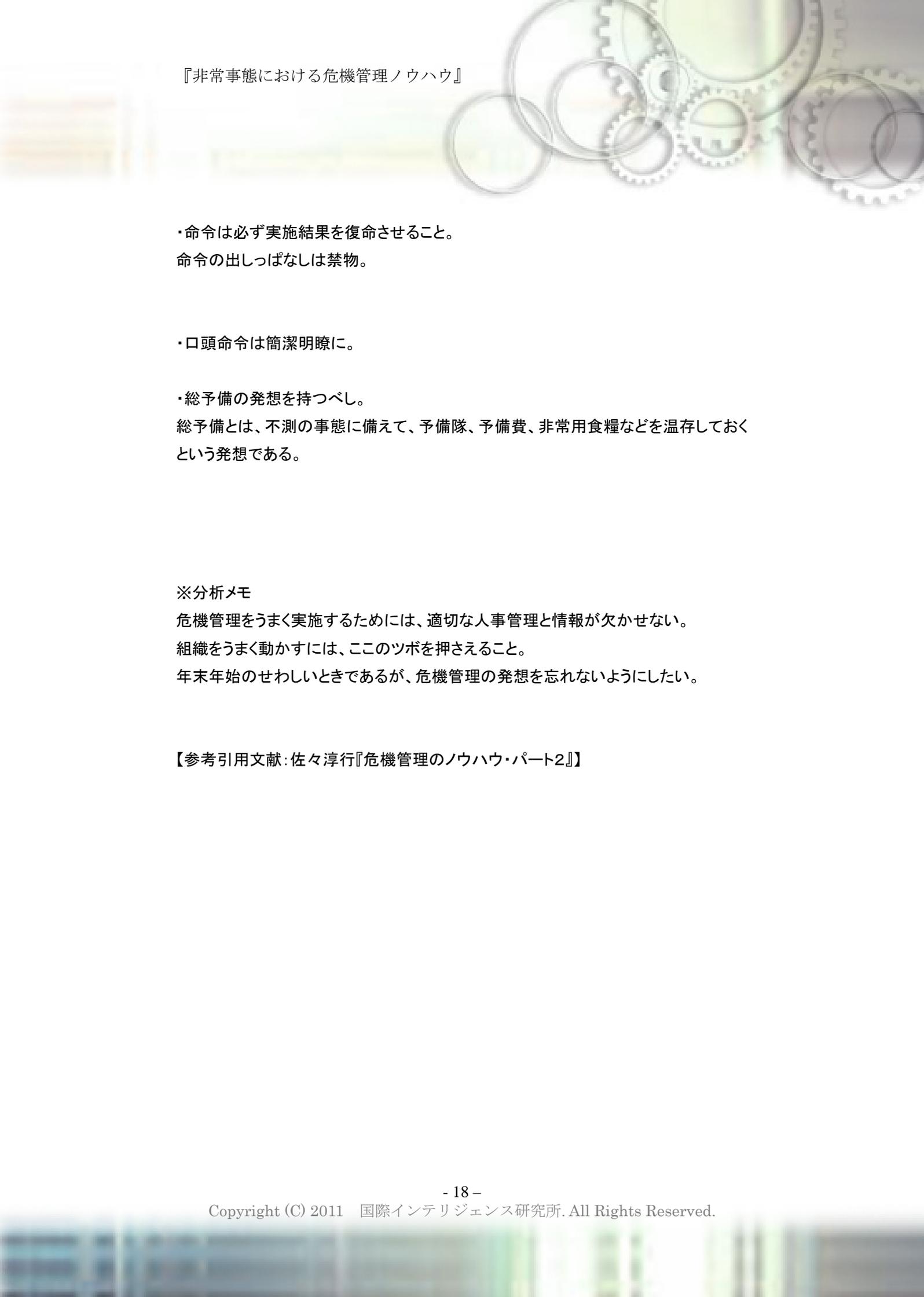
・論功行賞を効果的に行うためには、タイミングが大切だ。

時期遅れの忘れた頃の表彰は気が抜けてしまい効果が薄れる。

・できるだけ部下の名前と顔を覚える。

とくに人事記録の顔写真と名前を努力して覚えるべし。

各界でリーダーシップを発揮しているリーダーたちは、会った人の顔と名前を実によく覚えている人が多い。



『非常事態における危機管理ノウハウ』

・命令は必ず実施結果を復命させること。

命令の出しっぱなしは禁物。

・口頭命令は簡潔明瞭に。

・総予備の発想を持つべし。

総予備とは、不測の事態に備えて、予備隊、予備費、非常用食糧などを温存しておくという発想である。

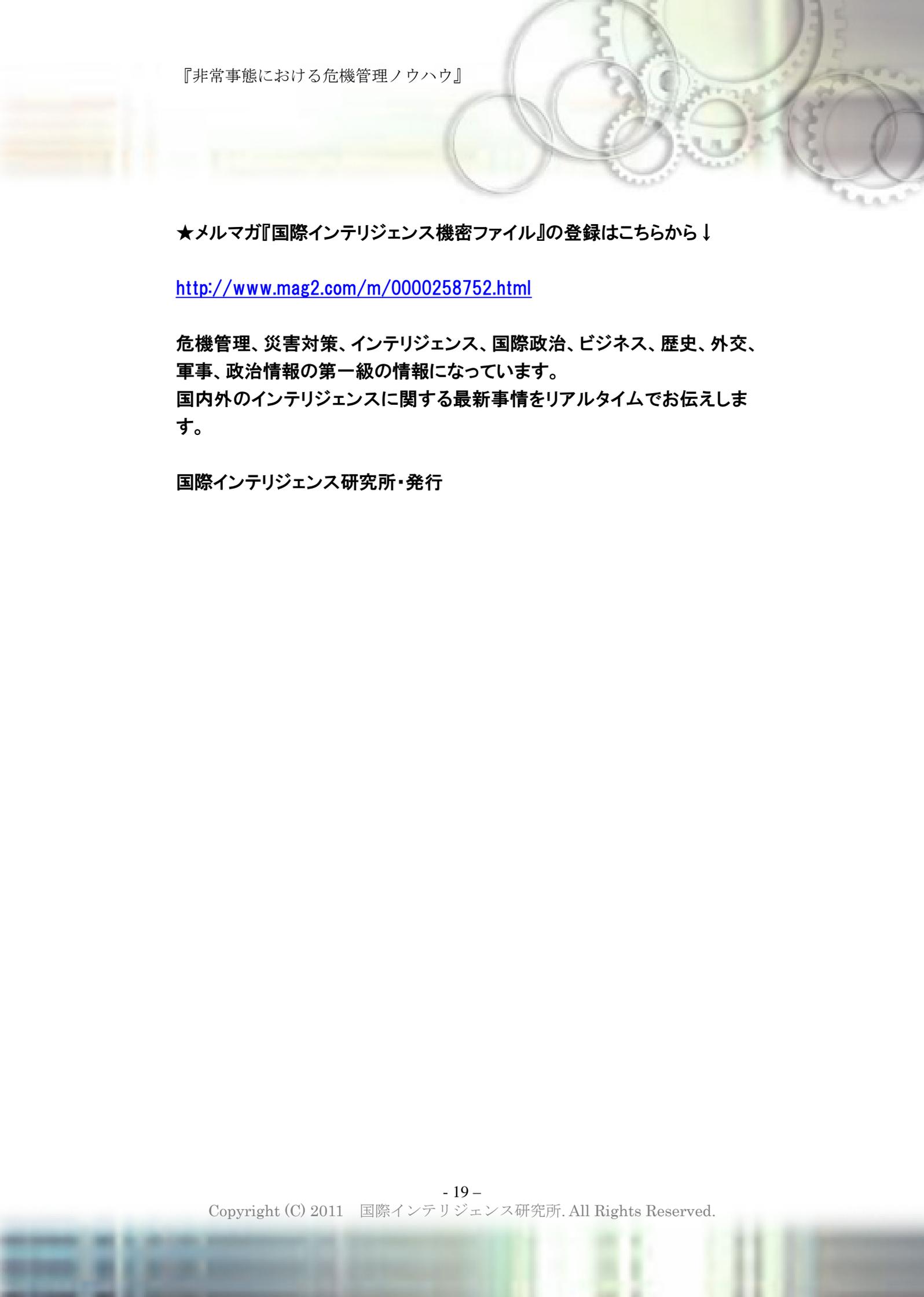
※分析メモ

危機管理をうまく実施するためには、適切な人事管理と情報が欠かせない。

組織をうまく動かすには、ここのツボを押さえること。

年末年始のせわしいときであるが、危機管理の発想を忘れないようにしたい。

【参考引用文献:佐々淳行『危機管理のノウハウ・パート2』】



『非常事態における危機管理ノウハウ』

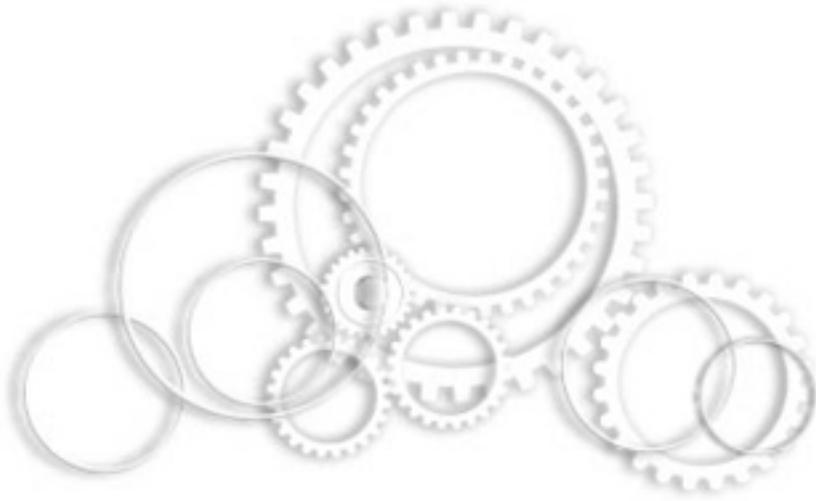
★メルマガ『国際インテリジェンス機密ファイル』の登録はこちらから↓

<http://www.mag2.com/m/0000258752.html>

危機管理、災害対策、インテリジェンス、国際政治、ビジネス、歴史、外交、
軍事、政治情報の第一級の情報になっています。

国内外のインテリジェンスに関する最新事情をリアルタイムでお伝えしま
す。

国際インテリジェンス研究所・発行



国際インテリジェンス研究所