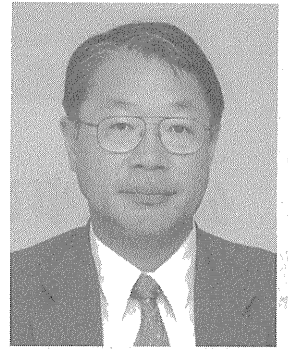


巻頭言

「正常化の偏見」を減らす

関 克 己



平成16年の日本列島は災害が頻発し、多くの方々が被災されました。心からお悔やみとお見舞いを申し上げます。安全で安心して暮らせる国土基盤整備の重要性が再認識（あたりまえなのですが）された年でもありました。

一方で、これだけ災害や事故が頻発しても、私だけは大丈夫とか、起きて関係ないだろうという感覚、いわゆる「正常化の偏見（normalcy bias）」を持ってしまう傾向があります。緊急事態、大変な事態に遭遇したときどう対応できるのか。危機管理というのは、自分に何ができないかを認識することだそうです。能力の限界を認識することが危機管理の一步であるとも言います。大半の組織は平常時の対応を目的に設けられ、日常性の中で機能しているわけで正常化の偏見に陥りやすいのも、致し方ないのかもしれませんが、そこで、いつもいつもというのは困難ですが、時にはまさかの時の対応を考えてみて正常化の偏見を少しでも減らすことも大切と考えます。

意志決定者に速やかに第一報が入るか

国の組織ではトップまで情報が上がるのに中間集約点というのが150もあるそうです。改めてルート・中間集約点を調べてみるのはいかがでしょうか。仮にその150点全部で「本当か」とチェックをかけていたら、意志決定者のところへはいつまでたっても情報は届きません。困難な緊急事態ほど状況の確認は困難ですから、確認できない情報には、「未確認情報」という条件を付け速やかに情報を伝えていくことも、一つのポイントではないかと思えます。普段ですと、「なんとあやふやな」に分類されてしまう情報が重要になります。

もうひとつは「情報が無い情報」です。阪神・淡路大震災のときそして今年の新潟中越地震でも、本当に被害が大きいところは何も発信できない。何も情報がないということは、普段ですと「便りの無いのは…」で、安心してしまいますが、逆の可能性大と思わなければいけないということです。

「過ぎたる」と「足らざる」のいずれを選択

事態の全貌がわかってあるいは対応が山を越えて適切とか最適が初めて見えてくるのが緊急事態です。こうした全貌や結果がわからない中では、『「足りない」よりも、『過ぎたる』を選択する』ことができるかが一つのポイントです。簡単なようで意外と難しいと思えます。緊急事態の対応でちょうど良い適切な対応は

ほとんど不可能です。ちょうど良い程度というものとは仮にあったとしても、時間が経って結果として初めてわかるものです。そこで、たとえば1程度の対応なら10、10程度必要なら100と大きく構えて行動し、状況の把握が進み、落ち着いてきて必要性が減少したら速やかに縮小すればいいわけです。別の言い方をすれば、「空振りをしても見逃さない」ともいえます。

「ポケットに入れておく」対応

緊急時と日常時では、えてして優先順位とか、判断基準が異なるため、事前の準備を進めるに当たり、組織として意志決定まで至ることが困難なことがあります。もちろん決まることがいいのですが、仮に結論に至らないとしても、「議論は徹底的にする。纏まらなくても、（案）はポケットに大事に入れておく」ということです。いざというときそれがポケットから出てきて役立つのです。それなりに関係者が係わって議論をしているわけでそんなにおかしい、変な案にはなっていない。さらに、限られた時間の中でどうするかと言う時の選択肢は限られていて、その時にポケットから出てくると「それで行こう」とまとまるわけです。なお、普段この方法を用いると響感を買う可能性がありますからお勧めしません。

訓練の土壌

日本では専門的な組織は別として、意外と訓練の土壌が浅いといわれます。いざという時に判断する人あるいは中心的対応を担う人が訓練を受けなければいけないのですが、むしろ訓練を実施する方に廻っていて、自分は受けないということです。そもそも訓練とは、いざというときのために訓練で恥をかいておく、訓練で失敗し、本番に役立てるところに意味があるのですが、失敗しないように、上司に恥を欠かせないように訓練を実施する傾向があり、このための手間と労力がかかって、訓練と言うと辟易してしまうという人もおられます。

最近、秋山真之が日本に持ち込んだ「図上演習」あるいは「CPX (Commanding Post Exercises)」というロールプレイング（役割訓練）を含め、意志決定者本人の判断の可否を問うような本格的な訓練が頻繁に行われるようになってきました。経験してみるとなかなか興味深い訓練です。一度いかがでしょうか。

—せき かつみ 国土交通省総合政策局建設施工企画課長—