

第38回

危機管理のリーダーシップ①

市町村アカデミー客員教授 大塚康男

危機管理と首長の リーダーシップ

平成25年3月に政府の中央防災会議の作業部会が、南海トラフ巨大地震についての被害推計を発表しました。死者・行方不明、負傷者、全壊棟数、避難者、断水、停電、経済的被害などすべてにおいて東日本大震災の規模を一桁上回る推計が示されています。死者・行方不明においては東日本大震災は1万8550人に対し、南海トラフ巨大地震においては32万3000人、全壊棟数は13万棟に対し238万棟、避難者は47万人に対し950万人などです。政府は新年度に対策大綱を策定することになりますが、これらは当然のことながら全国の自治体の問題でもあるのです。また、自然災害ではありませんが、人為的な危機である自治体職員の不祥事が頻繁に発生しています。

危機はいつどこで発生するかわかりません。そこで、危機のリーダーシップの力はある意味で自治体そのものの評価に直結するものです。そして、危機管理の要は、首長のリーダーシップに依るところが大きいものといえます。

リーダーに求められるもの

そこで、危機に際し、リーダーに求められるものは何でしょうか。リーダーは常に周囲から見られています。特に、災害等の現場で指揮をとる場合の姿勢、態度等は重要であり、部下職員は指揮者の表情の変化によって指揮者の精神状態を推測し、一喜一憂するものです。日常業務はともかく、非常時においてリーダーが激しく怒つたり、職員を人前で叱責したりする行為は思いとどまるべきです。

危機を乗り切る リーダーの決断力

危機においては、決定に長い時間をかけます。危機の前で感情を顔に出さないように自制し、常に平常心で振る舞えるように自己鍛錬することがリーダーとして大切になります。興奮すれば事態が正確に判断できなくなり、臆すれば乗じられます。そして、指揮者の率先垂範、すなわち「フォロー・ミー（follow me）」の気概が必要です。リーダーが常に現場にいる必要はありませんが、危機に立ち向かう意気込みは部下職員には敏感に感じるものです。危機に際しても取り巻きに囲まれ、現状把握も行わず、具体的な指示もなさず、精神訓示のみを発しています。特に、災害等の現場で対応している職員との連帯感を有するどころか、遊離していくことは明らかです。

ることはできません。責任回避型のリーダーというのは会議を好むといわれます。会議で全員一致に持つていて共同責任として結果的にはだれ一人責任を負わない共同無責任体制で終わるわけです。非常事態が発生したときには、全員が招集するのを待つて会議を開き、全員の賛成を得てからなどとはいっていられません。リーダーその人が、責任を持つ「決断」を下さなければなりません。それゆえ、トップ・リーダーの資質がそのまま決定の内容に反映されることがあります。アメリカのウェス・ロバーツの『アッティラ王が教える究極のリーダーシップ』という本の中に「決断をする勇気がありません。それがリーダーと部下を分けるかないか、これがリーダーと部下を分ける」そして、「リーダーにならうと思ったならば、進んで責任と義務を引き受けよ。その義務を遂行することによって伴う責任が嫌ならば、初めから決してリーダーという役割を引き受けではならない」と書かれています。また、危機はリーダーに試練を与えるといわれます。真のリーダーは、危機で最もその本領を發揮し、単に見事に危機を克服するだけではなく、危機を好機に変え、リーダーシップを確立します。危機をむしろ奇貨として、自らの指導力を強化することになります。そ

して、決断力は優先順位を明確にした意思決定でなくてはならず、要は、守るものは何か、捨てるものが何か、という決断をすることです。いわゆる戦略的決断をすることです。災害時において住民の生命の保全というその一点に自治体の優先順位を集約するという場合などです。

アメリカの同時多発テロにおけるブッシュ大統領、フォーカランド紛争におけるイギリスのサッチャー首相のリーダーシップは危機管理における見本となるべきものです。そして、ペルー人質事件の強硬解決を支えたのは、フジモリ大統領の粘り強く

頑固な性格であったといわれています。それに引き換え日本政府の「不決断」の背後には、責任を伴う決断から逃避しようとする首相の弱い性格があつたものといえます。阪神・淡路大震災における村山富市首相、ペルー人質事件における橋本龍太郎首相、そして、東日本大震災の復旧と地震に伴い発生した東京電力福島第1原子力発電所の事故への対応における菅直人首相が、よく引き合いに出されます。

危機管理において「様子を見る」等の留保は、決断のルールとしてはあり得ません。不決断は誤った決断より、重大な結果を招

筆者プロフィール

大塚康男 (おおつかやすお)

1946年東京生まれ。1970年日本大学法学部卒業。1973年市川市職員、同総務部法規係長、企画部企画課長補佐、環境部指導調整室長、総務部法務室長、総務部次長、議会事務局長、教育次長。2007年から市町村職員中央研修所(市町村アカデミー)客員教授(「行政訴訟の実務」「住民監査請求」「議会事務」「危機管理」「債権管理」)。その他、自治大学校、全国市町村国際文化研修所、自治体が行う職員研修の講師。危機管理関連の著書に『実務住民訴訟』『議会人が知っておきたい危機管理術』『自治体職員が知っておきたい債権管理術』『新版・自治体職員が知っておきたい危機管理術』などがある。

