

# 都市の リスクマネジメント

第91回

## 災害時にトップがなすべきこと(下)

跡見学園女子大学教授

鍵屋



前号に続いて、被災した15人の市町村長が共同でまとめた提言『災害時にトップがなすべきこと』を紹介する。なお、『』の中が私の補足説明であり、地の文は引用である。

### Ⅲ 救援・復旧・復興への対応

1. トップはマスクミ等を通じてできる限り住民の前に姿を見せ、「市役所(区役所・町村役場)も全力をあげている」ことを伝え、被災者を励ますこと。(略)

『災害時にトップは多忙を極め、現場に行って住民に話すことは難しい。また被災地間の公平性にも配慮する必要がある。そこで、積極的にマスクミに出て、顔を見せながら情報提供し、共感し、励ますことが重要になる』

2. ボランティアセンターをすぐに立ち上げる。ボランティアは単なる労働力ではない。ボランティアが入ってくことで、被災者も勇気づけられ、被災地が明るくなる。(略)

『近年、ボランティアセンターは、社会福

祉協議会が立ち上げ、運営している。そこで、社会福祉協議会を地域防災計画に位置付けることが望ましい。

ただ、高齢社会では、災害関連死を防ぐことが最重要の応急対策になる。このため、できるだけ早急にボランティアセンター運営を外部支援者に委ねることが望まれる』

3. 職員には、職員しかできないことを優先させること。

職員の数は限られている。他からの応援があっても、職員がしっかりと受援体制を取ることができないと、効率的に機能しない。避難所運営等、職員でなくてもできることは自主防災組織等に任せ、被災家屋調査や応急仮設住宅の建設等、職員には職員にしかできないことを優先させるべきである。(略)

『市区町村が受援計画や業務継続計画(BCP)を作成する意義は、重要業務を継続するためだけではない。職員にしかできない災害対応業務のマンパワーを確保するためだ。そこで、避難所や物資など、人手が必要な業務

では総括的業務のみを職員が行い、現場業務は住民や応援職員に委ねたほうがよい』

4. 住民の苦しみや悲しみを理解し、トップはよく理解していることを伝えること。苦しみと悲しみの共有は被災者の心を慰めるとともに、連帯感を強め、復旧・復興のばねになる。(略)

5. 記者会見を毎日定時に行い、情報を出し続けること。「逃げるな、隠すな、嘘をつくな」が危機管理の鉄則。マスクミは時として厄介であるし、仕事の邪魔になることもあるが、その向こうに市民や心配している人々がいる。明るいニュースは、住民を勇気づける。(略)

『災害時にトップがなすべきこと』の筆頭がマスクミに出ることだ。東日本大震災の義援金額の大小は、被害よりもテレビ報道の量に関連したという研究もある。もちろん義援金を求める以上に、社会に災害の厳しさと備えの重要性を発信することに意義がある』

6. 大量のがれき、ごみが出てくる。広い仮

# Risk Management

置き場をすぐに手配すること。畳、家電製品、タイヤ等、市民に極力分別を求めること。事後の処理が早く済む。(略)

《災害時には数十年、いや百年分以上のがれきやごみが出てくることもある。事前対策として広い仮置き場を指定し、分別の必要性を市民に訴えておく。過去の事例では、大多数の市民は分別に協力してくれる》

7. (略)「ワンストップ窓口」を設け、被災者の負担を軽減する趣旨。

8. 住民を救うために必要なことは、迷わず、果敢に実行すべきである。とりわけ災害発生直後は、大混乱の中で時間との勝負である。職員に対して「お金のことは心配するな。市長(区町村長)が何とかする」やるべきことはすべてやれ。責任は自分がとる」と見えを切ることも必要。(略)

《このような士気高揚の言葉は、トップにしか吐けない。非常時には「判断しない」こと自体が、さらに大きなリスクをもたらす。現場職員が、たとえ情報が十分になくとも、判断する勇気を持てるようにトップが表明することは重要である》

9. 忙しくても視察を嫌がらずに受け入れること。現場を見た人たちは、必ず味方になってくれる。

《災害時には、いかに外部支援を確保するかが重要であり、その契機となる視察対応を疎かにしてはならない。なお、トップは一人しかいないため、物理的に受入れ限度があ

る。そこで、地方議員も積極的に視察を受け入れることで視察や支援の拡大を図るのが望ましい》

10. (略) 応援者、職員とその家族への感謝を伝える趣旨。

11. 職員を意識的に休ませること。  
災害対応は長期戦になる。休みや休憩を職員任せにすると、職員は他市区町村の応援者やボランティアに気兼ねし、休むことができず疲弊する。自衛隊は不眠不休だが、自衛隊員は交代で休んでいる。組織的に職員を休ませること。

《市区町村は平常時の組織であり、職員は非常時の対応について訓練を受けていない。このため、災害時にはがんばり過ぎて体調を崩しやすい。個人の裁量で休みをとりにくい時期なので、組織がローテーション勤務を決定すべきである。なお、災害マニュアルや事業継続計画作成時に、職員のローテーション勤務の重要性和モデル勤務体制を載せることが望ましい》

12. 災害の態様は千差万別であり、実態に合わない制度や運用に山ほどぶつかる。他の被災地トップと連携し、視察に来る政府高官や政治家に訴え、マスコミを通じて世論に訴えて、強い意志で制度・運用の変更や新制度の創設を促すこと。(略)

《災害法制度は、現場から声を上げて、実態に合わない制度や運用を改善してきた歴史がある。トップには、今の被災とともに次の

被災のために、積極的な役割を果たすことが求められる》

易経に「三不忘」という言葉がある。為政者が決して忘れてはならない3つの重要事項だ。  
一、治まりて乱を忘れず。  
二、安くして危を忘れず。  
三、存して亡を忘れず。

3つとも危機管理である。すなわち、為政者にとって危機管理が最も重要だということである。

新たに市区町村長に当選した方は、当選証書を受け取った後、直ちに役所で専門家や担当者から危機管理研修を受けるようにしてはどうだろうか。災害は時を選ばず、場所を選ばず。当選直後に危機管理を学ぶより優先すべき仕事があるだろうか。

## 筆者プロフィール

### 鍵屋 一 (かぎやはじめ)

1956年秋田県男鹿市生れ。早稲田大学法学部卒業。板橋区防災課長、板橋福祉事務所長、福祉部長、危機管理担当部長(兼務)、議会事務局長等を経て2015年3月退職。京都大学博士(情報学)。2015年4月跡見学園女子大学観光コミュニティ学部教授。法政大学大学院・名古屋大学大学院兼任講師。内閣府「災害時要援護者の避難支援に関する検討会委員」など政府委員。内閣官房地域活性化伝道師、(一社)福祉防災コミュニティ協会代表理事など。著書に『図解よくわかる自治体の防災・危機管理のしくみ』『福祉施設の事業継続計画(BCP)作成ガイド』など