

危機管理の教訓を

将来に活かせ



元空将 織田 邦男

新型コロナウイルスの猛威が止まらない。

中国の武漢に発したこのウイルスは、インフルエンザと同等以上の感染力があり、感染者さえ気づかないことがあるので、感染の足取りが辿れない形で世界中に広がっている。しかも未だ特效薬がないから厄介だ。高齢者や持病の

ある人には肺炎を起こしやしい毒性を持ち、中国では八十歳以上の致死率が約一五％と報告されている。

三月十七日現在、日本での感染者数は千四百九十六人（退院六百七十九人）であり、三十五人が亡くなっている。

安倍晋三首相は三月二日か

ら春休みまでの間、小中高校の休校を要請した。小池百合子都知事は都の対策会議で、「今は有事です」と述べた。鈴木直道北海道知事は「緊急事態」を宣言した。

まさに国家の危機であり、危機管理対応が求められる。官邸、官僚、政治家、そして国民がこぞって平時から有事へと頭を切り替え、一致団結してワンチームでこの難局を乗り越えなければならぬ。

今ここで危機管理の観点から分析し、教訓を導き出した。危機管理の大原則は「最悪に備えよ」(“Prepare for the worst”) である。今回の

場合、日本が想定すべき「最悪」は何だったのだろうか。日本の医療体制を超える新型コロナウイルスが全国に蔓延し、手の施しようがなくなることだろう。

危機管理の観点でいえば、第一段階として「水際でウイルスの侵入阻止」が望ましかった。だが、中国政府の情報開示が遅れ、結果的には手遅れとなった。

中国政府は昨年十二月八日に原因不明の肺炎患者の発生を確認するも、公表したのは十二月三十一日で、一月二十三日に武漢市を封鎖した。世界保健機関（WHO）も当初は事態を甘く見て状況判断を誤り、三十日になってようやく

く緊急事態を宣言した。

これを受け日本政府は、翌三十一日、湖北省に滞在歴のある外国人の日本入国を拒否することを決めた。だがこの時、既に武漢市からの多くの旅行者が訪日していた。

一月十六日、国内で初めての感染者が確認され、ツアーバスの従業員やタクシートの運転手などが次々に感染し、日本中に感染者が広がっていった。

米国は同三十一日、公衆衛生上の緊急事態を宣言し、過去十四日以内に中国に渡航した外国人の米国入国を拒否するとともに、中国湖北省を訪問した米国民民に対し、最大二週間の隔離措置を取ること

を決めた。

未だに中国から毎日約千名（二月末現在）の訪日を許している日本とは対照的に大胆な措置を取った。

二月三日、乗員乗客約三千七百名を乗せたクルーズ船「ダイヤモンド・プリンセス」が横浜に入港した。この時、二月一日に香港で下船した男性の感染が確認されていた。政府は、横浜港で乗員、乗客に対し、船内での検査及び経過観察の措置を取ったが、船内という密閉空間のせいもあり、感染者はみるみる増えていった。

集中の原則

危機管理には、「集中の原

則」が求められる。集中して、そして徹底してやらねばならない。

後知恵のようだが、仮に日本政府が米国と同様、早々に中国全土からの外国人の入国を拒否し、しかもクルーズ船「ダイヤモンド・プリンセス号」の入港を拒否していたらどうなっていただろう。中国の情報開示の遅れもあり、完全に水際阻止とはいかなかっただろうが、感染者数は今より少数に限られていたと思われる。

孫子の兵法に「至る所守らんとすれば、至る所弱し」とある。危機管理にあっては、小出しで様子を見ながら策を講じる「兵力の逐次投入」は

には失敗した。初動での「失敗」を危機管理の最中におけるつもりでも意味はない。次に何を為すべきかが重要である。

事態は②③の段階に移行した。被害の最小限化、拡大防止、異種の危機への波及防止に注力することだ。

この段階で重要なことは、二次被害防止に「ベストはない」ということである。マイナスに局限した功績をプラスとみなす発想が必要である。国内での感染拡大はある程度避けられない。もはや感染ゼロという「最善」ではなく、感染局限という「次善」の策を追求することである。

政府は新型コロナウイルス

絶対避けなければならぬ。

一方で、集中の決断には罵詈雑言に近い批判はつきものである。国内外から「そこまですらなくても」「過剰反応だ」「非人道的な対応を取った」といった批判が起こっていたに違いない。

危機管理のリーダーには、こういった批判や罵詈雑言に耐える胆力と覚悟が求められ、他方、国民にはリーダーの決断を理解し協力することが求められる。

政府は二月二十四日、新型コロナウイルス感染症対策専門家会議を開き、感染症対策の基本方針を示した。これに対するメディアの対応は「首相の顔が見えない」「リーダー

感染症対策専門家会議を実施し基本方針（「新型コロナウイルス感染症対策の基本方針の具体化に向けた見解」）を公表した。

この中には「感染の拡大が急速に進むと、患者数の爆発的な増加、医療従事者への感染リスクの増大、医療提供体制の破綻が起こりかねず、社会・経済活動の混乱等も深刻化する恐れがある」とある。

こうした最悪事態を避けるため、「執るべき対策の最大の目標は、感染の拡大のスピードを抑制し、可能な限り重症者の発生と死亡数を減らす」ことである。

この為に「これから一、二週間が急速な拡大に進むか、

ーシップが感じられない」の批判一色であった。

一方、「二週間が大仕事」との認識で、安倍首相が小中高校の休校を決心した時には、「やりすぎ」「唐突すぎる」「まるで独裁者だ」との批判一色であった。メディアを含め国民が未だ危機管理を理解していない証左と言える。

次善を追及せよ

危機管理には次の四段階がある。①「未然防止」(Preparedness) ②被害局限 (Mitigation) ③応急対応 (Response) ④復旧・復興 (Recovery) である。

①の段階での「水際阻止」

収束できるかの瀬戸際」である。このため政府は不要不急のイベントや、集会は控えるよう国民に訴え、首相は休校を要請した。

感染拡大が武漢市のように速くなってしまつと、医療体制は崩壊し、人の移動制限、商業活動の停滞など、経済・社会活動も甚大な被害を受ける。目指す方向性は、高リスク者の死亡率抑制と、医療体制の機能維持である。

基本方針に「一人一人の感染を完全に防止する事は不可能」であることを前提に、高リスク者のケアと「感染拡大のスピードの抑制」を目標として掲げているのは、危機管理上妥当と言える。

F E M A の原則

国家の危機管理には、国民一人一人が重要性を理解して、積極的に協力することが欠かせない。

安倍首相は、官邸での対策本部で次のように述べた。

「感染拡大防止のためには、今が重要な時期です。繰り返しになりますが、国民の皆様におかれましては、風邪のような症状がある場合は、学校や仕事を休み、外出を控えるとともに、手洗いや咳エチケットの徹底など、感染拡大防止につながる行動に御協力をお願いします」

危機管理は政府だけでやるものではない。国民一人一人

の理解と協力がなければ成功しない。

「ダイヤモンド・プリンセス号」の対応はどうだったか。乗員乗客三千七百十一名の中から七百六名が感染し、六名が死亡している（三月三日現在）。検査と船内待機の間、密閉された船内空間で、次々



大型クルーズ船ダイヤモンド・プリンセス号での集団感染に対応する政府関係者＝2月21日、横浜港（AFP時事）

らないことも多い。「F E M A の原則」にあるように、現場に人員を投入したら、現場を信じ、全てを任せることが重要である。

後ろから鉄砲を撃つ

だが実際は、メディアは無責任な批判一色であった。コメントーターと称する人達が自らはスタジオという安全なところに身を置き、現場の苦労や実情も知らず、勝手な批判をする。民主主義の宿命なのかもしれないが、こういう無責任な批判は危機管理上、全く意味がない。寝食を忘れて最善を尽くしている現場のやる気を削ぐだけであり、百害あって一利もない。日本人

の危機管理への理解度の低さを露呈したものである。

某大学教授が船内に入って約二時間滞在し、感染対応の不具合をネットで批判したことが話題になった。

メディアは大々的にこれをお伝えしたが、これも危機管理への無理解からくるものである。感染症対応上の不具合があれば、対策本部を通じて現場医師団に意見具申し、改善を促すべきである。

本人は英雄気取りかもしれないが、ネットで公開しても意味はないし、結果的には現場の邪魔をしたに過ぎない。命を懸けて最善を尽くしている現場の後ろから鉄砲を撃つような行為で、現場を疲弊さ

に感染者が増加した。この対応に国内外から罵詈雑言に近い批判が浴びせられたが、他に方策はあったのだろうか。

米国の連邦緊急事態管理庁（F E M A）には「F E M A の原則」と呼ばれる事態対応原則がある。

事態が起きた場合、①信頼できる部下を現場に派遣せよ ②現場に裁量の権限を委任せよ ③日頃から信頼できる部下（腹心）を育成せよ、というものである。

今回、「ダイヤモンド・プリンセス号」の現場には医師団、厚生省の役人、そして自衛官が投入され、事に当たった。現場が最も情報を持っているのであり、現場しか分か

せ、国際社会における日本の評判を落としただけだった。

船籍が英国、運用が米国、そして船長がイタリア人という複雑なクルーズ船での初めてのケースであり、指揮系統など混乱はあったかもしれない。だが、現場の状況を一番熟知している専門家の皆さんが、寝食を忘れ、自ら感染の危険を顧みず、最善を尽くしているのである。実情を知らない「外野」の者は、最前線で命を懸けて頑張っている現場を信頼し、感謝と敬意を払い、物心両面で支援すべきなのである。

危機管理は減点法であり、うまくいって当たり前前、失敗すれば非難される。そして、

最善はないが、最悪はありうる。これが危機管理の特徴であり、寝食を忘れ一生懸命に現場で頑張っている人達を支えること、これが「ワンチーム」としての国民に求められる。危機管理の最中に「批判」「責任追及」「進退問題」「罵詈雑言」等は厳に慎まなければいけない。これは危機管理のイロハなのである。

日本人は農耕民族であり、前例のない危機に対しては弱い。だが危機は待ったなしであり、そんな事情は許してくれない。国家の危機管理には、国民一人一人の責任も重大である。危機管理に求められるのは指導者のリーダーシップと国民のフォロアーシッ

プである。平時においてもリーダーシップは大事だが、危機においてはその重要性が更に拡大する。同時にリーダーシップと共に、国民のフォロアーシップ、つまり理解、協力もまた危機管理には欠かせない。

チャーター機で帰国した人の中で、ウイルス検査を拒否して自宅に帰った日本人がいたが、言語道断である。国民一人一人の行動が、自分だけのこととしてではなく、社会全体にどのような影響を及ぼすかも考えて、慎重に行動することが求められる。

この拙稿が世に出る頃には、新型ウイルスの脅威も収まっていることを望みたい。

だが、危機管理は収まってからも大切である。今回の事態には貴重な教訓が含まれており、教訓をくみ取り、明日への危機管理へと繋げていかねばならない。

サリン事件の最中、朝野を挙げてメディア、国民は大騒ぎした。だが、事件が収束した後、憑き物が落ちたように熱は冷め、慰霊祭と裁判のみが話題になった。そこには教訓を引き出そうという発想は消えてなくなった。この二の舞を演じてはならない。

ウイルス感染は今後も日本に押し寄せることは十分考えられる。教訓を学び、危機管理に強い日本を作っていくことが求められている。