

## 大災害時に求められるリーダーシップ力(2) 予定表の積み上げの重要性

前回(2011年 No.2)のPPPニュース「大災害時に求められるリーダーシップ力(1)」で整理したように、大災害に直面した場合、国、地方自治体、地域、組織、その他グループ等、規模の如何を問わず平時には必要とされない能力が求められる。しかし、大災害に直面した直後では、組織の如何を問わず平時の慣例に従わない行動を体系的に選択することは現実的に難しい。その原因は、米国のハリケーンカトリーナ災害への対処でも明確となったように、慣行に囚われない新しい行動や資源配分の姿を明確にするための住民との信頼関係の形成、すなわち社会的契約関係が平時から十分に積み重ねられていないことにある。特に、マスメディアが発達した大衆社会では、被災者の利害関係が国の内外を問わず極めて多様化する一方で、マスメディアが極めて単純化・分断化した姿で個々の被害を広範に報道することで信頼関係の形成は危機的困難さを伴うことになる。また、大災害は、その規模が大きいほど被害を受けた被災地と無傷の非被災地間の対比による政策決定の有効性は低下する。なぜならば、被災地、非被災地を問わず、社会的ネットワークを通じてシステム全体が不安定化しているからである。このため、復旧・復興段階の取組みでは、通常のパolicy工程表が持つ段階的接近法による中・長期的目的達成に加え、足元の状況を一步一步改善する予定表の積み上げが不可欠であり、そこでは多彩な利害を有する緊急時対応者自身が偶発的に行動することを前提とする仮説設定が重要となる。その仮説設定では、

- ①最優先に認識し、破棄・再生のいずれで取り組むかを即座に判断すべき事項は何か
- ②従来の平時慣例に従わないネットワークを形成するのに必要となる格事項は何か
- ③最重要事項について最良の姿勢で早く回答が提示できる体制は何か

を明確化することがカギとなる。こうした仮説設定の前提要件を共有していくことが、大災害による混沌状態を深刻な混乱に結びつけない要因となる。大災害時は、多くの場合、ごく一部の人のため予測可能な場合があっても、ほとんどの人たちには警告することなしに発生する。そのため大部分の人々が極度の不安定状態に陥ること、大部分の人々が極めて否定的な結果を共有しやすいこと等が常態化する。こうした実態に対して仮説設定の前提要件の有無が足元の混沌を混乱とするか、新たな秩序へと進化させるかの劇的な分岐点となる。大災害に直面した人々の感情は肯定的あるいは否定的な行動を引き起こす。これは感情自身が肯定的か否定的であるかに関係ない。感情が引き起こす行動は深い思いやり、献身と勇気に結びつくこともあれば、自分本位、臆病と貪欲な行動を見せることもある。このどちらの行動を組織や地域の人々がより多く選択するかの臨界点スイッチは、予定表の存在により平時の慣行からどれだけ早く脱却できるかにより左右される。

予定表、臨界点スイッチにおいてリーダーは影響力のコンポーネントに特に注意を払う必要がある。影響力は説得して確信させて、動機づけを与える能力である、肯定的な行動を引き起こす原動力である。コミュニケーション力、ビジョンと価値観の明快さと心づかいなどが影響力を大きく形成する。影響力の形成においても足元を積み上げる危機時の予定表は極めて重要な役割を果たす。なぜならば、リーダーだけでなくフォロワーたる被災者の敏速な意志決定とより高い行動への呼びかけの標準になるからである。そこでは、交換(お返し)、人を鼓舞する連携・協働と個人的な要請、協議を合法化することのプロセスづくりの形成が高い行動への呼びかけとして重要となる。