

座長コラム「長岡の風」

第16回 2025年3月

リーダーのタイプ

長岡経済・産業連携会議 座長：高野裕

①東日本大震災

先日、ある団体の講演を聴いてきた。それは、中越大震災から20年をまわって、「次への備え」として「今なすべきこと」というテーマで開催された。その講師の一人は、先の東日本大震災の時、国土交通省の東北地方整備局長に1月着任したばかりで、その53日目にこの地震に遭遇したという。そのとき、現地の総司令官として采配を振り、霞ヶ関の国土交通大臣から現地のおまえが決めて動けといわれて現地でリーダーシップをとった人物だという。

②リーダーには二種類ある

実に当時の状況をリアルに裏話も交えながらお話し頂いた。話を聞きながら私は思った。リーダーには二種類ある。一つは緊急時のリーダー、もう一つは平時のリーダーである。

緊急時のリーダーは全体の大局観をもって、どうあるべきかの方針に基づき適時的確な対応が求められる。それは、マニュアルや過去の慣例、縦割りの対応ではなく、横につながった関係プレーによって事態の状況に応じて対応できる人のことをいう。そのためには、今までどうであったかというよりも、今は何をすべきかという判断で決断してゆかねばならない。そんな思いで、彼はまさに緊急時のリーダーだったのだと感じていた。

③テレビ会議で共有

震災のとき、棺桶を用意してほしいという要望があったという。その理由はいつまでも遺体を体育館に並べておくわけにいかない。場所がなくなったからいったん埋めて、後日掘り起こして火葬にするという。そこで棺桶がなければ遺体に直接土をかぶせるなんてできますか、といわれて納得したという。ただし、後日経理からこの棺桶費用は何ですかと問われてトラブったという。また、スタッフを各県や各市町村に派遣する場合、その地域の土地勘が或る人を選んで派遣した。まず、各県や各市町村の出身者、何年か前までにその地域を担当したことがある経験者などのリストを作成させて選抜して派遣したという。また、地元業者で地震の被災していない、協力業者を把握して地元の優先道路を開くために動いてもらったという。さらに、国道だけでなく県道や市道も津波で流されたがれきの山を取り除いて車両が通れるように指示した。ほんらいであれば、彼の管轄は国道だけであるが、結局住民が困っているのだから管轄を超えて県道や市町村道もがれき撤去を権限外であったが行ったという。また、霞ヶ関の国土交通大臣らとおこなうテレビ会議は各地域の事務所でもすべてやりとりを共有することができていたので、今どうなっているのか、どのような進捗状況なのかなど他地域のスタッフも情報をリアルタイムで共有できていたという。

④初動のポイント

彼は初動のポイントとして「救援・輸送ルート」確保と「県・自治体の応援」を当日の夜中にテレビ会議で指示したという。そのとき、たんに輸送ルート確保という表現ではなく、あえて特

に緊急状態で道を開く、それも遺体が埋まっている可能性のあるがれきの山を注意深く切り開いてゆく意味で「啓開」と名称を使って指示したという。これは軍隊用語で「水中の障害物を除いて、船が航行できるようにする」ことを意味しているという。そういう通常でない言葉を使うことで、状況の特別な扱いであることを伝えようとしたという。

⑤ 静かな時間

緊急時のリーダーの役割は、既存のルールやしぐみに縛られることなく、まず何が大切なのかを把握し、それを実践してゆくことだという。事実、彼は地震発生時、津波被災時の直後は何も報告もなく静かなものだったと述べる。現場担当者は現場情報収集に躍起になって、トップの彼のもとに報告等する状況ではなかった。その静かな時間に自分は何をすべきか冷静に考えたという。ここが実に大切なポイントだと思いながら聞いていた。

⑥ リーダーの役割

緊急時ではなく平時のリーダーの役割は、既存のルール通りに物事が進んでいるかを把握して、予定通り進むことを目標に進んでゆく。だから、変化を好まず、調和を旨として進んでゆく。それに比べて緊急時のリーダーは予定通りなどということでは対応できず、臨機応変に対応できなければならない。このような臨機応変に対応できるかできないかは、実は普段からのつながりがものをいう。いざという時の判断は、何を重視するかという価値観の問題だ。とくにいざという時、結局人がどのように考えるか、どのように意識するかという問題だ。皆、自分の家族があり、会社の仲間がいて、地域の人びとがいる。そんなときに、何を優先するかという問題だ。自分のことだけを考えているなら、力の強い、経済力のあるものだけが生き残る。力の弱い、経済力の弱いものは落ちこぼれていってしまう。そういう状況は殺伐とした不安定な、孤独な社会へと進んでゆく。人は個では生きられない。社会を作って協力して生きてゆく。その協力する場合のリーダーの役割は、価値観を明確にして判断することだ。そして、人間関係を活かすことで集団をまとめてゆく。ひとは紙に書かれた指示だけで動くものではない。結局は人間関係で、普段の付き合いで、相手とどれだけ面識があるかで、その動くスピードが違ってくる。

今回の講演会を聞きながら、やはり平時の付き合いの深さが緊急時の動きにつながってくるということを確信しながら聞いていた。

⑦ 経済・産業連携会議

この経済・産業連携会議はリーマンショックを契機として設置された会議である。長岡の経済界、産業界にとって行政機関等がいろいろな施策を緊急時には打ってくるが、それが同じようなことをバラバラに行っているということが往々にして起こる。それは長岡経済界、産業界にとっては効果的なものとならない。どうせやるならどこかでまとめるとか、各々役割分担して行うとか、とにかく横の連携をとりながら対応することが今までなかった。そんな横の連携を強めるために、この会議がスタートした。普段から顔を知っている、一緒に飲んだことがある、議論したことのある人とは、いざという時に電話一本でコミュニケーションが取れる。そんなつながりを意識してこの会議は今回で181回をむかえる。国の担当者は数年で転勤となる。長岡の経済事情や土地感がない人が多い。そんな担当者にとって、この会議でほかの機関の担当者と面識を持つことが、有効なコミュニケーションへと発展して、いざという時の長岡経済・産業に有効に働いてくれるものと確信している。