



レジリエンス協会第35回定例会

～緊急時における状況判断と意思決定～

2019.3.18(月)

鈴与（株）危機管理室長 後藤大輔



- ・1801年 創業（回漕業 播磨屋）
- ・本社 静岡県静岡市清水区（旧清水市）
- ・7事業 グループ会社約140社



人々の暮らしをグループパワーで支える。



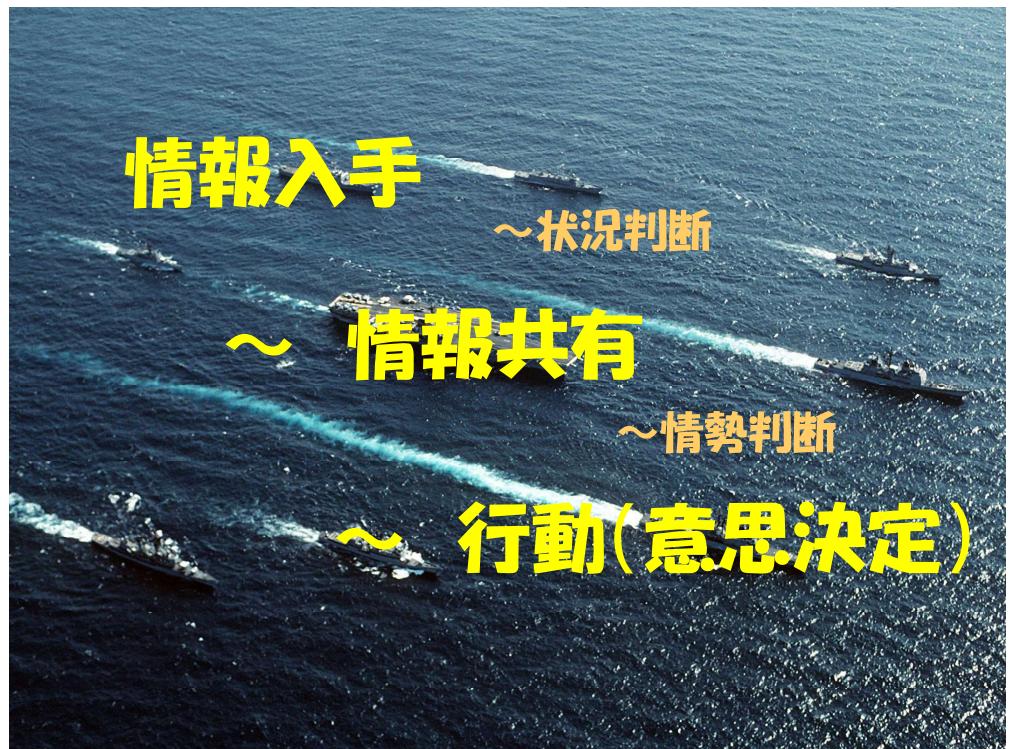
2012年1月 海上自衛隊定年退職(56歳) 33年勤務
2012年4月 鈴与株式会社入社(7月から危機管理室長)

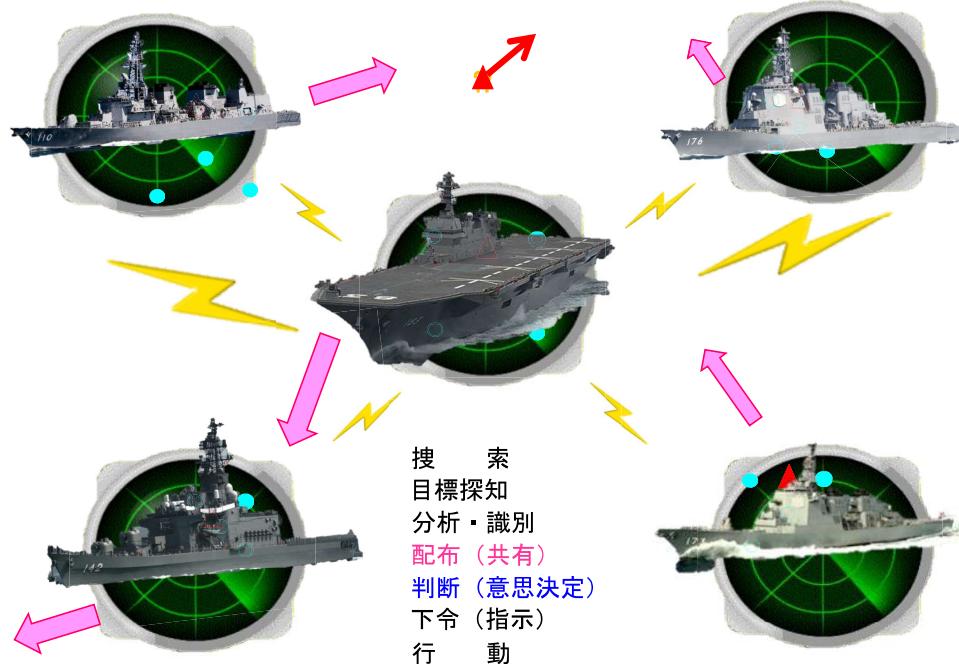
《鈴与での実施事項》

- ・危機管理委員会組織の運用
- ・関連会社140社全拠点対象の通信機器の装備
- ・訓練の実施（通信図演、事業別訓練、従業員教育）
- ・対策本部室の常設
- ・グループ内事業継続計画作成指針の作成
- ・グループ内各社の巡回制度の作成

1979年	海上自衛隊入隊（幹部候補生学校）
1996年	練習艦「かしま」副長（遠洋航海）
1998年	護衛艦「のしろ」艦長
2001年	護衛艦「たかなみ」ぎ装員長
2003年	護衛艦「たかなみ」艦長
2005年	護衛艦「ひえい」艦長（RIMPAC）
2007年	海上訓練指導隊司令
2008年	補給艦「おうみ」艦長（インド洋）
2010年	第1練習隊司令（護衛艦3隻）
2012年	海上自衛隊定年退職（56歳）

☆ 平成天皇即位の礼	
☆ 派米訓練等	: 5回
☆ 遠洋練習航海	: 3回
☆ 災害派遣	北海道南西沖地震 三陸はるか沖地震 阪神淡路大震災 東日本大震災
☆ テロ対策特捜法	インド洋派遣 2回
☆ 北朝鮮ミサイル対処	
☆ 引越し	17回





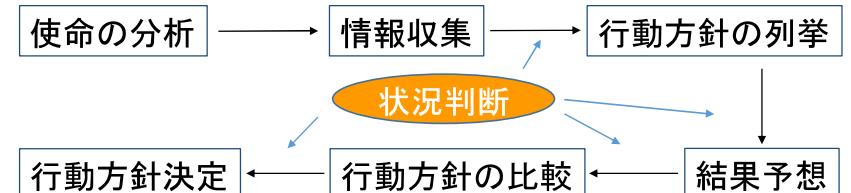
使命の分析～行動方針

使 命 = 目 的 ~ 何のため
任 務 … する。

行動方針決定の第1歩は、「目的」と「任務」を明確にすること
使命の分析

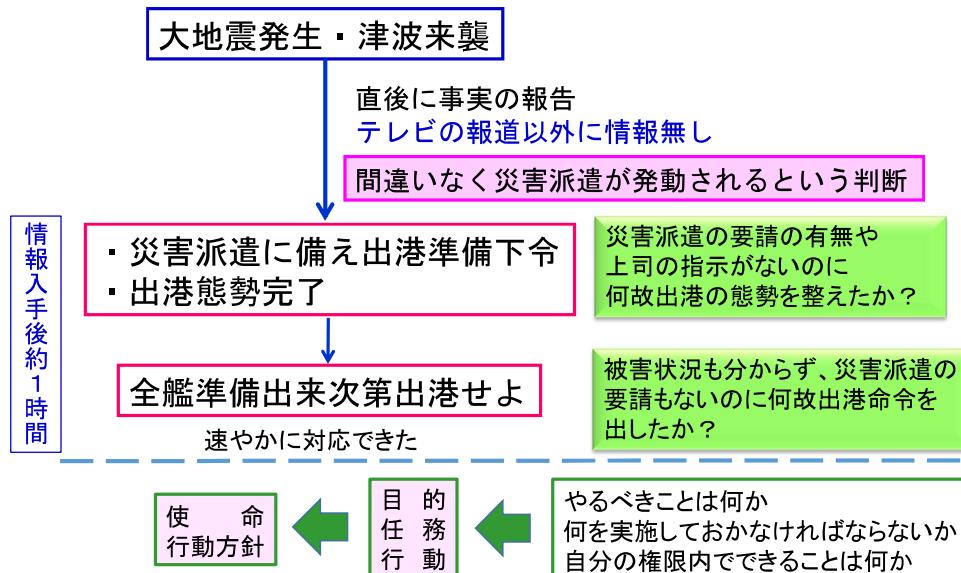
《指揮官が任務達成のための 行動方針を決定する手続き（情勢判断）》

(海上自衛隊の考え方 + α)



海自における判断の例

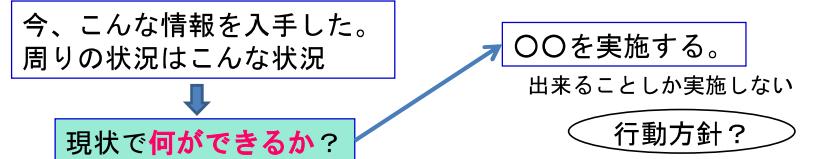
東日本大震災時の例



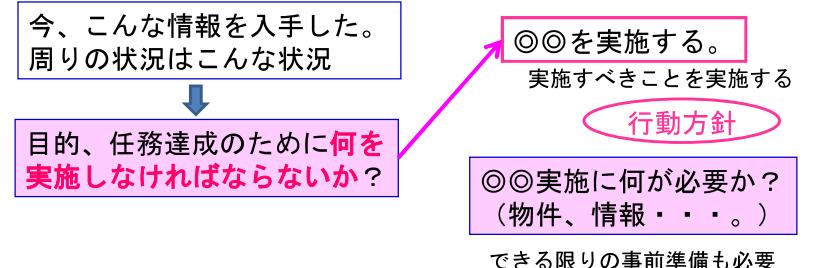
使命の分析（目的と任務）の重要性

(目的の重要性と行動方針)

《目的、任務が明確でない場合》



《目的、任務がある場合》 指揮官の決断、意思決定





任務と行動方針（実施事項）



使 命 = 目 的 + 任 務
(~のため) (...する)

任 务 ≠ 行 动 方 针

行動方針は任務を達成するための具体的方策

例)

台風で被害を被らないようするため
万全な台風対策を実施する

任 務

そのためには
暴風対策、大雨対策、洪水対策、停電対策、交通障害対策、
従業員の待機(出社)対策、顧客対策等を実施する

列 構

台風の特徴を勘案して比較
徹底的に暴風対策を実施する

行 動 方 针

→ 下の階層の任務



上位者の判断と任務の関係



社 長

方針（判断）

直撃する台風で被害を被らないようする

部長への任務付与

万全な台風対策の実施

部 長

使 命

台風で被害を被らないようするため
万全な台風対策を実施する

方針（判断）

暴風対策、大雨対策、洪水対策、停電対策、
従業員の待機(出社)対策、交通障害対策、
顧客対策等を実施する

課長への任務付与

暴風対策の実施

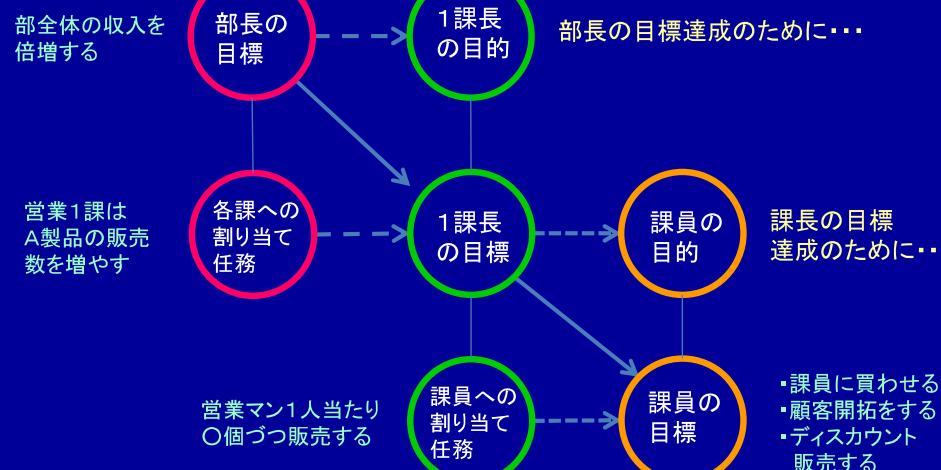
課 長

使 命

台風対策を万全にするため
暴風対策を実施する

窓にペニア板を貼る
扉を固定する
ガラスにテープを貼る

目標連鎖（使命の分析系列）



状況判断とは



目的達成、任務達成のためには状況を把握することが肝要

そのために 情報を収集して、状況を判断する

《ウィキペディア 状況判断》

状況判断は作戦行動を遂行するために必要な各種の分析に基づいて行われる状況を判断することである。状況とはその時点における物事の様子などであるが、この状況判断においては主に戦闘状況を指し、任務判断、地形判断、敵情判断から成る。複数の状況を併せて情勢と言う。作戦指揮官は与えられた任務を達成するために部隊が置かれた軍事的な状況を論理的な推論によって把握しなければならず、この思考法を定型化することは戦術教育を行う上でも意義があることである。

状況判断とは（要約）

- ・作戦部隊指揮官が行動方針を決定するための論理的過程
- ・状況を分析しそれによって態度、方針等を決定すること
- ・必要な各種の分析に基づいて状況を判断すること

この状況判断に基づいて行動方針を決める

任務達成のために状況を論理的な推論によって把握する

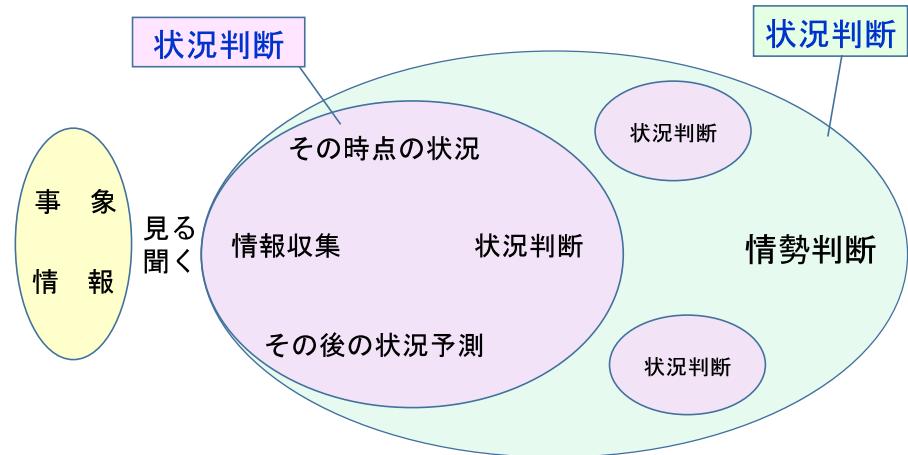
複数の状況判断 → 情勢判断

戦術教育、意思決定上意義あること

「状況判断」と「情勢判断」どう違うのか？



巷でいう状況判断のイメージ



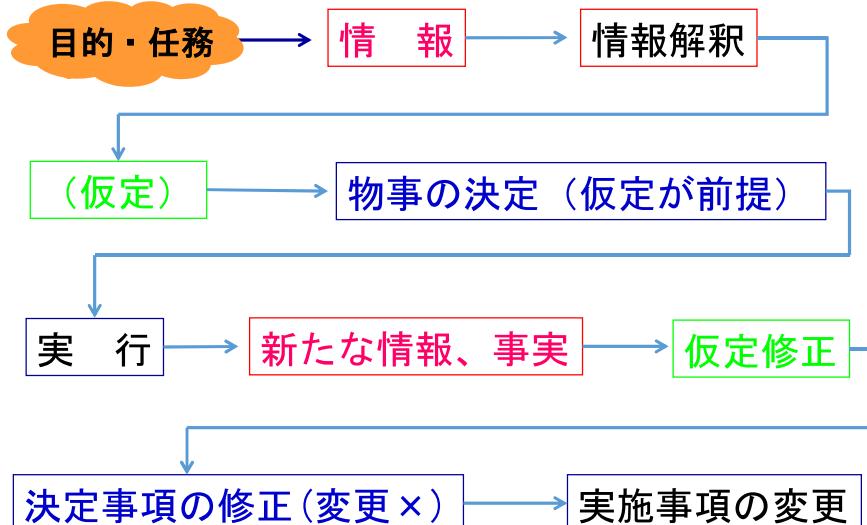
現場での状況判断と上部階層での情勢判断又は意思決定を状況判断とどちらも同じ「状況判断」と言っている場合がある。

事業所1箇所の会社以外は「状況判断」が望ましいのではないか。

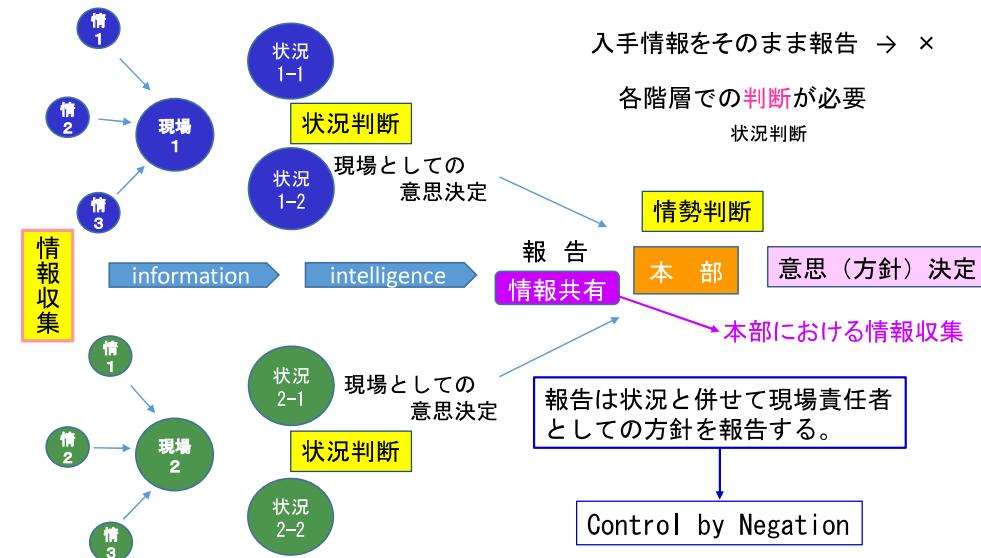
一般的な状況判断の流れ



(某大学の研究室での講義資料)

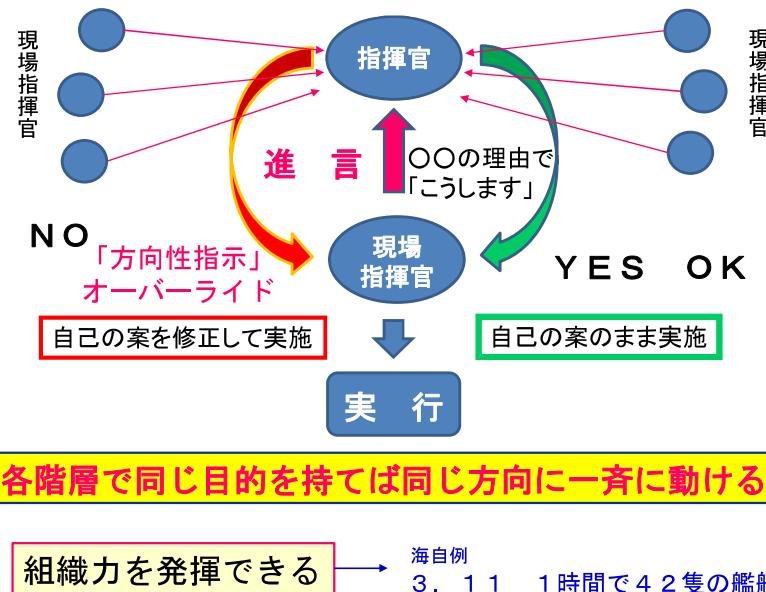


情報収集・状況判断・意思決定





Control by Negation



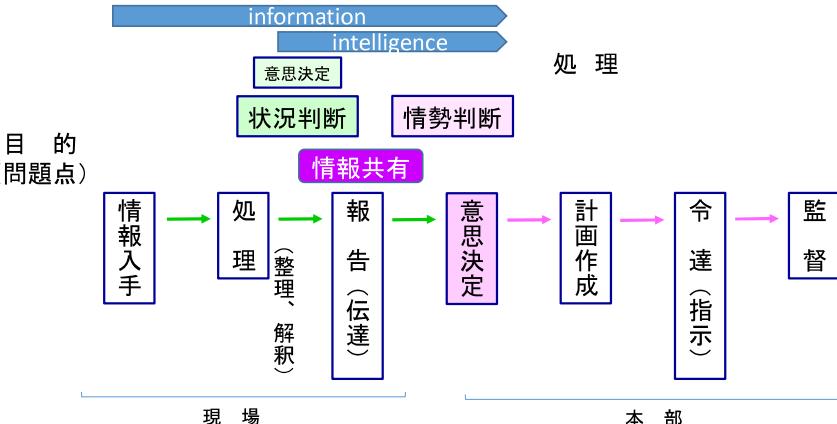
情報共有・状況判断・意思決定の流れ



《情報共有とは》

それぞれの所在地（各拠点等）において、可能な限り速やかに情報を収集して、指揮系統に従って正しく分かり易く報告する。
その際に現場の責任者（指揮官）の方針を併せて報告する。
必要時には指揮系統の違う相手にも通報する。→ T.O. と c.c.

組織の中で同じ状況を把握すること（各階層の指揮官の判断を含む）

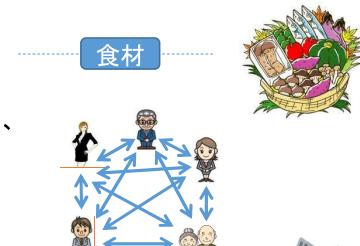


情報の種類と流れ



Information

- 加工されていない生のデータであり、インテリジェンスのもととなるあらゆる種類の材料



意思決定者のスタッフ
分掌指揮官 の判断、処置

Intelligence

- 意思決定者の判断・処置のためにインフォメーションを収集・分析、加工して得られた情報

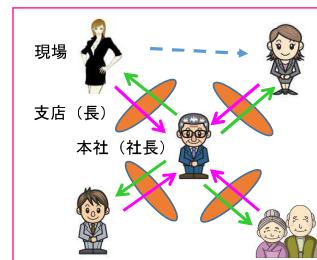
イメージ：一つのインテリジェンスはいくつかのインフォメーションの組み合わせ

危機管理における情報共有の意味

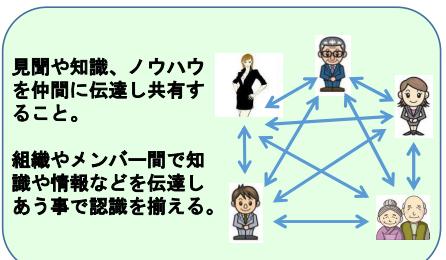


それぞれの所在地（各拠点等）において、可能な限り速やかに情報を収集して、指揮系統に従って正しく分かり易く報告する。
その際に現場の責任者（指揮官）の方針を併せて報告する。
必要時には指揮系統の違う相手にも通報する。→ T.O. と c.c.

情報共有イメージ



一般的な情報共有



それぞれの現場長が判断を含んで状況を報告

複数の現場がそれぞれ情報を収集

状況判断 情勢判断 意思決定
いくつの状況判断を併せて方針決定

Suzuyo OODAループとは

U. S AirForceのジョン・ボイド大佐が提唱した航空戦に挑むパイロットの意思決定を対象とした理論で、軍事行動における指揮官の意思決定を対象としていたが、官民を問わずあらゆる場面で生起する競争・紛争等に勝ち抜いていくためのドクトリンとなった。

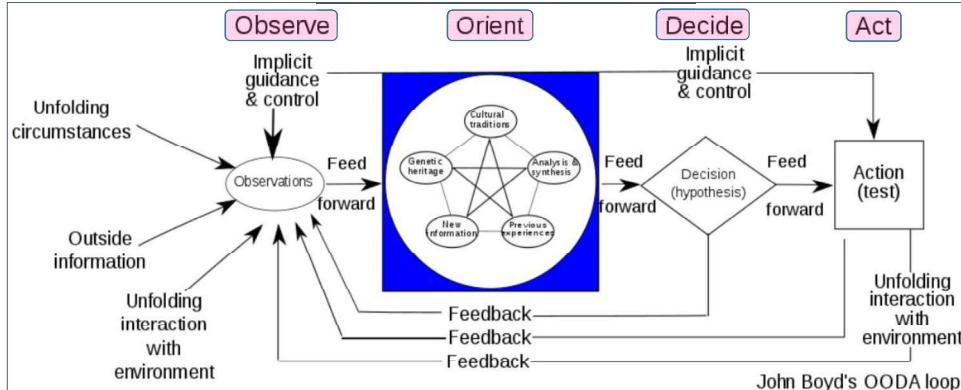
イラク戦争でその有用性が実証され、その後日本のビジネスの現場でも応用が広がっている。

OODAはObserve（観察）、Orient（状況判断）、Decide（意思決定）、Act（行動）の頭文字で、

当初立案したPlanがスタートとなり、実行中の管理・監視等のプロセスを重要視するPDCAとの違いは、観察（収集した情報）やそれに基づいた状況判断に重点を置いていることである。

また、機動戦を前提にしているOODAでは、柔軟な判断や迅速な実行が最優先される

Suzuyo OODAループ



状況判断 インフォーメーション～インテリジェンス 意思決定

観察 (Observe)

生のデータの収集

状況判断 (Orient)

「観察」段階で収集した「生のデータ」をもとに情勢を認識し、「価値判断を含んだインフォーメーション」として生成する段階

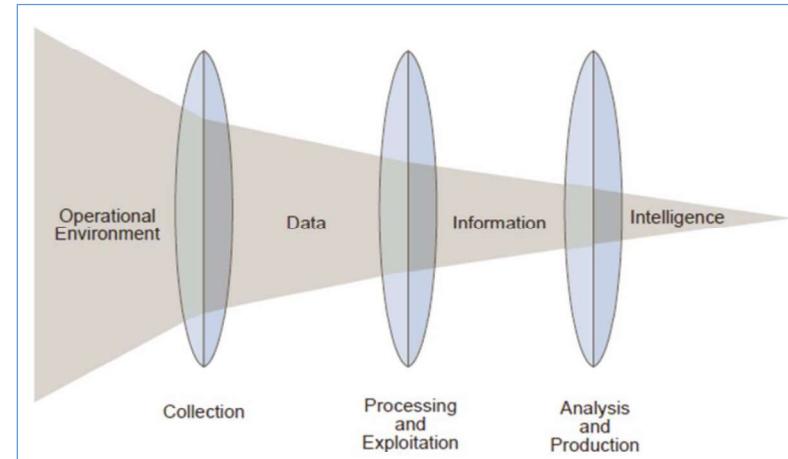
意思決定 (Decide)

「情勢への適応」段階で判断された情勢をもとに、行動として具体化するための方策・手段を選択し、場合によっては方針・計画を策定する段階

行動 (Act)

「意思決定」段階で採択された方針に基づいて、指揮官の意図・命令を踏まえて、実際の行動に移る

情報の流れ（関係）



収集

加工処理

分析

作戦上の状況
環境

データ

→ インフォーメーション → インテリジェンス

不測の事態発生時の情報収集

現場

- ・情報収集実施時にどのような情報を収集するかは重要なこと
- ・災害等の緊急事態発生時の初動においては情報の種類を限定することは危険な場合もある
- ・情報の種類を限定して収集するのは、特定の情報が必要な時

対策本部

- ・様々な種類の重要な情報が集まる
- ・平時に検討した目的や任務に沿った物だけではない
- ・むやみに情報を選別すべきではない（間違った「情報トリアージ」）

意思決定者

- ・意思決定時に目的、任務を考慮することを忘れてはならない
- ・どの様な情報を優先するかの判断が必要
- ・意思決定（方針）が決まったら必要な情報を繰り返し収集



情報共有（収集）は何のために行うか？

危機管理における情報収集は

対策本部設置の要否の判断のため
記録整理のため 等ではない

現状の周知も必要であるがそのためだけでもない

対策本部長（意思決定者）の

判断・意思決定・指示命令 のために行う !!!

判断、意思決定に必要な情報を迅速確実に入手するため

いつ
誰が
どのような手段で
何を
誰に

周知徹底する対策
通信実施要領、訓練実施
実施しやすい環境（工夫）
通信関係の掲示、情報の整理要領



情勢判断とディシジョンメイキング



情勢判断は、何をしなければならないかという事を導き出すためその場での判断だけではなく、その場での判断を総合して最適な行動方針を導き出すこと、要するに、意思決定の方法（手順）

一般に言われているディシジョン メイキングとの違いは、話し合いで方針を決めるのではなく、指揮官が決断する。指揮官の指揮官たる能力が發揮できる。

個人の意思決定に近い

事前の計画は、集団による意思決定に近いが、決断は指揮官

指揮官の知見、経験、感性を活かせる

正確な情報を提供、対策案を進言



意思決定の種類



《分析的意意思決定》

各種のマニュアルを作成しておくイメージ あらかじめ作成された物

- ある程度時間をかけて判断が可能な場合
 - 事態を想定してあらかじめ実施しておく判断
 - 予定している行動のための判断

検討（判断）の基になるのは被害想定（予測）

【例】・地震、津波が起こった場合の対処要領
・大事故が発生した場合の対処要領

《直観的意意思決定》

現場での状況によって判断するイメージ リアルタイムな物

- 時間的余裕がなく、とっさの判断が必要な場合
- 限られた情報のみで検討する時間なし

判断の基になるのは準備した計画と実際の状況

マニュアルどおりでは対処できないと言われる所以

緊急事態発生時の指揮官の本領発揮（指揮官の指揮官たる所以）



指揮官の意思決定



ROE : Rules of Engagement (交戦規定)

(自衛隊では部隊行動基準)

Tight Control

- 〇〇は実施してよい

〇〇は実施できるが、その他は実施できない。

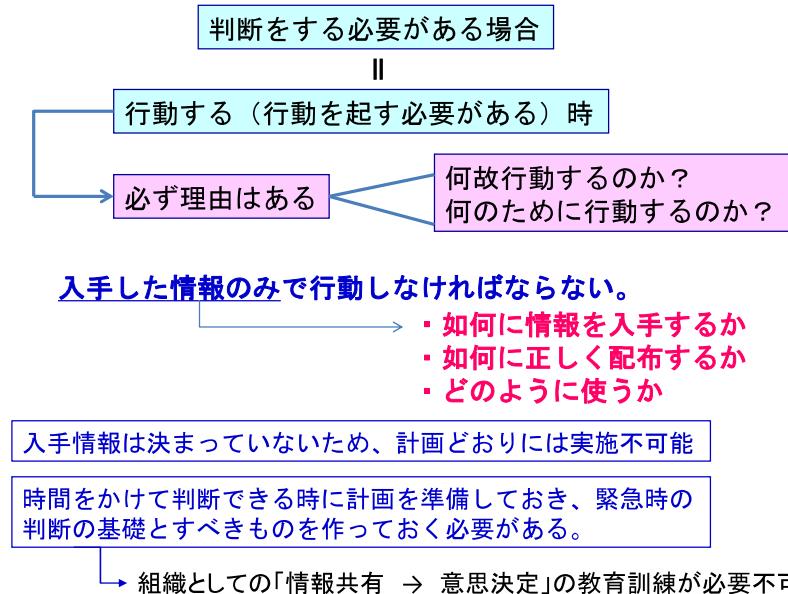
指揮官の裁量を最大限に發揮

- △△と□□は実施してはならない

△△と□□をしなければその他は実施できる

経験と訓練の成果を活かし、指揮官の裁量を發揮

- 計画にない事態、前例のない事態に対応する
- 僅かな情報でも正しい判断を要求される



初步的な訓練

機器の操作に慣れる訓練	通信機器の操作訓練
無線機で通話することへの慣れ	見える相手と通話する訓練 遠方の相手と通話する訓練
スムーズな通話法	一部喋り方を決めた訓練 (通話要領作成、使用)
報告・連絡の内容を考慮	報告時期と内容を考慮した訓練
何時、誰に、何を報告	報告ルート、報告時期、報告内容を考慮した訓練

実用的な訓練

通信訓練は喋るだけの訓練ではない。
目的は正しい意思決定に資する情報の収集、配布

必要時に、必要な人に、正しい情報が伝わらなければ通信は無意味

想定を付与し、状況判断、処置を実施し報告する訓練

(通信図演、在所図演)

 危機対応における情報収集の要点

