

東日本大震災における危機管理の経験から

独立行政法人国立病院機構本部医療部

医療課長

國光 文乃

昨年平成23年は、大変印象深い1年でした。何といても東日本大震災であり、多くの方がそれぞれの立場、持ち場で様々な経験をされ、思いを抱かれたことと思います。この場をお借りし被災者の皆様に心よりお悔やみ申し上げますとともに、次なる危機に向け多少の参考となればと、当方の経験をご紹介します。

昨夏までちょうど厚生労働省で危機管理の担当をしており、東日本大震災の際には、官邸や各省庁に対する厚生労働省の窓口として、初動時の対応、被災者の健康管理、医療体制の確保など、医療面での総合調整にあたりました。平時の防災対策としては、被害想定を定め、各関係者の役割、対応の手順をまとめた計画、マニュアルなどを策定し、それらに基づき政府や各都道府県が防災訓練を実施していました。しかしながら、今回はその被害想定をはるかに超えた地震、津波、原子力災害の複合災害となり、直後から既存の計画を超えた臨機応変かつ早急な対応が求められました。当方自身、早急に患者の搬送が必要な病院、連絡がつかない診療所や福祉施設など、被害状況が次々と明るみに出て、どうしていいか足が震えるような瞬間もありましたが、この混乱にもかかわらず懸命に努力される被災者、医療機関、関係者の方々の姿に励まされ、必ずこの国難から立ち上がらなければという思いから、寝食を忘れ関係者との調整にあたる日々が続きました。

危機の際は、社会の本質的な強みや弱みなどが見えやすいといわれます。我慢強く、規律正しく、関係性（つながり）を尊重する日本社会の強みを改めて感じた一方で、国全体の仕組みとして危機時の意思決定のあり方を再考することが多くありました。危機管理の原理原則としては、国民にすぐに支援が届くよう、現場の混乱がないよう、意思決定が速や

かに上から下まで伝わり一貫性を持って行動することが重要ですが、そのためには責任者が明確であり、さらに意思決定プロセスを簡素化することが求められます。よって、平素から計画の策定、訓練の実施などにより備えとしていますが、今回のように被害が事前想定を超える際は、事前の計画などの決めごとが現実と乖離し、逆に足かせになる場合があります。そのような際は、原則的な枠組みを意識しつつも臨機応変な対応が必要であり、現場にいかにかに任ずかという「意思決定の降り方」を明確にしておくことが重要ですし、事前計画を超える対応をいかに柔軟に行うか、法律に関わることであれば超法規的な対応をいかに可能にするかという整理を速やかに行う必要があります。加えて、責任者の胆力が決め手であり、周囲が慌てていても動じず、安定感を持って方向性を示し、最後は自らが責任を取る姿勢が、部下や現場に安心感を与えることとなるということ強く感じました。

また、支援体制のあり方では、行政も最大限の努力が必要なことはもちろんですが、公平性や財源などの観点から、どうしても住民の希望にすべてに応じることに限界があり得ます。実際に今回ボランティアやNPO、ソーシャルネットワークなどによるきめ細やかな支援や情報交換がとても効果的であったように、このような国民同士の助け合いからなる「共助」の厚みをさらに増していくような仕組みを作っていく必要があると感じました。

自分自身、反省点も多くありましたが、我々医療者は、何より被災者の心身の健康を支え、自立を支える手助けができるよう、医療のプロフェッショナルとしての責務を果たしていくことが必要であり、今後も試行錯誤を重ねながら、次なる危機に備えていきたいと思えます。