

### 第3部 全体セッション

#### 「大規模集客施設における防災力の向上を考える～今年一年間の災害を振り返って～」

- 下村 健一（令和メディア研究所主宰/ 白鷗大学 特任教授 / 元TBSキャスター）  
 平田 直（防災科研 首都圏レジリエンスプロジェクト総括 / 首都圏レジリエンス研究推進センター センター長）  
 永松 伸吾（関西大学 社会安全学部 教授 / 防災科研 災害過程研究部門 部門長）  
 松本 健二（大規模集客施設分科会 副会長 / 成田国際空港株式会社 空港運用部門 総合安全推進部 運用計画グループ マネージャー）  
 田中 一成（厚生労働省 成田空港検疫所 所長 / 医学博士）  
 千代 幹也（新関西国際空港株式会社 代表取締役社長）  
 升本 忠宏（関西エアポート株式会社 執行役員 副最高運用責任者 運用統括部 部長）  
 柴山 和久（デ活 組織会員 / 株式会社 Agoop 代表取締役社長 兼 CEO）

（司会：下村） これから第3部・全体セッションを始めます。第1部の基調講演をお願いした永松先生と、第2部のグループセッションにご出演いただいた5人の皆さまに再びお集まりいただきたいと思います。まず平田先生、ここまでお聞きになって、この方にこれを尋ねてみたいということはあるですか。

（平田） 現場からのビビッドなお話に加え、永松先生からは国際的な取り組みや標準的なお話をしていただきました。割と分かりやすかったのは関空の取り組みです。下村先生もお話しになっていた、指揮権はないけれども座長であるというのは分かったようで分からないところですが、永松先生の目から見てどのように感じられたでしょうか。

（永松） 私も関空の取り組みを聞いて、なるほどと思いました。いろいろな組織が一堂に会するということでしたが、現代社会は昔に比べていろいろなものが複雑に入り組んでいる中、ある一つの事象に関係する方々はものすごく増えています。そうした中、みんなで災害対応していくためには、とにかく関係者が集まって、それぞれが持っている情報を共有し、関空で何が起きているかを全体的

に把握して、それぞれが判断し、行動しなければなりません。ですから、関空では柔軟な対応をするためにまず、みんなできちんと情報を共有することを体現されているのだらうと思いました。

成田空港のお話で非常に面白かったのは、2カ所に分かれていた検疫を集約したいのだが、これだけはどうしようもなかったというお話です。みんなが一堂に会することでできる部分は非常にあって、そこは空港の物理的な部分でとても難しいとおっしゃっていたのは、やはりそういうことなのかと改めて感じました。

関空の取り組みで面白かったのは、組織を機能別に分けたことです。何かの危機事象が起こったときに、自分たちの組織を継続させるためにこれだけは絶対にしなければならないというものがあります。どんな災害が起ころうが、それは自分たちの機能なので必ず共通のはずなのです。そこで組織を作ってしまうと、それぞれの事象に応じてそれを動かせばいいのです。その取り組み自体は、まさしくアメリカの緊急支援機能（ESF）と全く同じ仕組みでした。そうした部分でも世界標準的な形を取っておられるのだなと感心しました。

（司会：下村） 升本さん、関空の話が出てきましたが、実際に何かモデルがあったのですか。

（升本） 関西エアポートになってから、シドニー空港など海外のいろいろな空港を拝見し、新しいオペレーションセンターなどの危機対応の準備はしていましたが、間に合わずに台風21号が来てしまいました。BCPには台風BCP、津波BCPなどがありますが、重要な機能が一つ一つ失われることによって大きな災害になったという実感があったので、重要な施設一つ一つをしっかりと守ることの組み合わせでいろいろな危機に対応できると考えました。今回のBCPもそうですし、台風21号のときに情報共有ができていなかったというお叱りも受けたので、そうした課題を解決するためにJCMGという組織を立ち上げました。

（司会：下村） いろいろな海外モデルを見た結果、できたのが新たな関空モデルだとすれば、これから大阪万博もありますし、逆に関空モデルが関西で引っ張りだこになってしまうのではありませんか。

（千代） ご案内のとおり2025年に大阪万博が開催されますので、私どもは文字どおりゲートウェイ（入り口）としての役割をしっかりと果たしていかなければならないと思っています。さらに言えば、最近、関空を万博のファーストパビリ

オンにしようという話があります。皆さんどの国に行くときも、その国の最初の印象として空港は非常に大きいと思うので、ファーストパビリオンにするために、万博に向けてターミナルビルを大幅改修します。少し宣伝になってしまいましたが、そのような空港にしようと思っています。それ以前の問題として、危機に強い空港は当然求められますので、今後も BCP 対策などをしっかり行いながら、皆さんの信頼を勝ち得ていきたいと考えています。

(司会：下村) それなら危機に強いことを見せるパビリオンになることもできますね。平田さんから何かありますか。

(平田) 成田のことについて少し議論したいと思います。先ほどの関空の話は、2 年前に起きたことに対していろいろな成果が出ているというふうに理解しました。一方、成田で今起きていることは現在進行形の話で、もちろん過去にもいろいろな感染症の対応はされてきたのですが、COVID-19 の最前線で努力されているということで、今日は非常に貴重なお話を聞かせていただき、勉強になりました。

ポイントは、情報の流れと人の流れが結構似ているということです。人の流れを止めると私たちは生きていけないので、どうしても人は流れます。田中さんは最初に道祖神の話をされましたが、飛行場というのはそういう所だったわけで、人は来るけれどもウイルスや疫病が来ないようにコントロールするのはなかなか難しいと思っています。そこでのポイントはやはり情報であり、自分自身の情報も自分できちんと管理できないことに苦労されていると思うので、改めて田中さんから検疫所長としての今日の話全体の感想をお聞かせください。

(田中) 現在も情報を持っている人と持っていない人がいる点で大変苦労しているところです。やはり関係機関の協力というか、最近ではエアラインの協力も得られるようになっていますが、やはり出発地の方で情報を入力してもらわないと、いったん飛行機に乗ってしまったら、どこに連絡していいか分からないという人はそれ以上情報の取りようがありません。その点では、今後どのような組織と連携していくのか、どういう組織を通して広報すれば分かってもらえるのかというあたりをいろいろと模索している状況です。

(平田) 関空の場合は空港の中の組織ですけれども、検疫や防疫の観点からいえば国際的な連携が非常に重要で、そこでも情報のやりとりが不可欠ということでしょうか。

(田中) そのとおりだと思います。

(司会：下村) 千代さん、成田空港の検疫の話聞かれて、何かお感じになったことはありますか。

(千代) それぞれ大変なところがあるのですが、基本的に規模が違います。成田空港の場合、基本的に多くの人への対応をしなければならないので、いろいろな苦労があるのだらうと想像しました。

(司会：下村) そうですね。今日の話で本当にそうだと思ったのですが、大規模集客施設というタイトルを掲げると、単純に人が多いところというイメージがありますが、それだけではなく「関係者」が多いという側面が非常に大きいですね。その点でどのようにしてチームプレーをするかということで、第1部で突っ込みどころなのに時間がなくて議論できないところがありました。特に日本人は、規律を決めると「決まりだから」と言って動くのが得意ですが、敏捷性・柔軟性の部分では、国際標準を聞いてそのとおりできるだらうか、国民性として柔軟に動くのは苦手ではないかという気もします。永松先生、基準をカスタマイズせずにそのまま日本に持ってきても活性化できますか。

(永松) 災害対応にはその国の流儀のようなものが必ずあると思いますし、現場の経験から生み出されることも同じように大事だと思います。私が今日お話しした世界標準で一番大事なのは、基本または形（かた）を押さえることです。災害対応はみんなが同じ状況認識を持って動いて、組織間が互いに連携して動かなければなりません。そういうコアな部分をしっかり持っていて、あとはそれぞれの文化がなければ動いていけないと思います。

(司会：下村) コアがあつてのそれぞれの文化ですね。先ほどのジャズの即興の話と似ていますね。

(永松) まさしくそうです。コード進行をしっかり押さえるところが、わが国が目指す災害対応の在り方と同じではないかと思います。今の行政を見ていると、かなり事細かにマニュアル化して、間違いないように動こうというふうに、どちらかという官僚主義的な方向にドライブがかかっていることが心配です。しかし、今日の関空の話はそういう方向ではなく、むしろ機能を大事にしているのは素晴らしいと思いました。

(司会：下村) 人流データに関して柴山さんにお尋ねしたいのですが、柴山さんがご覧になっていて、うちのデータはまだまだ生かしようがあるのに歯がゆいなと思うところはあるですか。

(柴山) たくさんあります。それこそコロナ対策にしても、今は人がどんどん東京の中心部から減っているけれども、ドーナツ化現象で住宅街は東京の中で広がっていて、人が増えているのです。要するに、これは在宅勤務のためです。ニューノーマルの時代に入っているときに、一律的に補助するのではなく、駄目なエリアと逆に潤っているエリアを細分化して詳細に分析を行って予算の配分を変えていかないと、適切な対応はできないと思うのです。

感染が拡大しているというとすぐに「歌舞伎町の人出を止めなければ」とか「渋谷のセンター街に問題がある」と言いますが、その段階は既に終わっていて、家庭内感染などに移っているのです。逆に人が増えている場所、例えば中央線沿線の住宅街の中にある小さな居酒屋からうつっている可能性もあります。ですから、データを一律的に見るのではなく、もっと細分化して実際の施策に生かすところが、日本はまだまだ弱いと思います。

こうしたデータがいろいろな用途で使えるということは、われわれが1個1個提供する中で分かっています。国にも、都にも、当然メディアにも提供していて、それ以外に医療機関などにも提供しています。今は民間企業で雇い止めなどが発生していて、中央区のような東京のど真ん中で働いていた方々が吉祥寺など郊外で働くようになっていきます。そこにお店ができれば経済的に全て沈むのではなく、むしろ再活性することも可能ですし、なおかつ感染抑止をすることもできます。

今回の話は災害用ですが、今はどのような情報が必要なのかということ、災害だけでなくあらゆる用途で使えることを立証している最中であり、いろいろな方々と話をしています。そのような流れができれば、情報の利活用をもっと生かさなければなりません。データは単なるデータであり、情報化することが一番重要だと身にしみて感じています。

（司会：下村） データを情報化するという事ですね。せっかく皆さん一堂に会していただいているので、今日話を聞いて尋ねたいことは何かありませんか。

（千代） 柴山さんのお話に関空も出てきたので驚いています。今はこのようなことができるのかという思いを強く持ちました。データをどう生かせるのか、頭の中で考えているのですが、そのうちご相談に上がるかもしれませんのでよろしくお願いします。

（柴山） 関空や成田空港に関しては、今はやっていませんが、ちょうど1年前は東京オリンピック用に、外国人観光客がどの空港に来て、そこからどの観光地に行っているかを全てトレースできるようにしていました。スマホで取っているので、実は日本の携帯電話会社だけでなく、世界中の携帯電話会社のアプリ利用者の情報が集まってきます。これからはコロナ禍でも海外の観光客が来ると思います。そのときに、どの国の人かどこに移動しているのか、国別の空港利用者の比率などは統計情報として関空も当然持っていると思いますが、今後の観光の国際化を考えると、そこからどこに行ったのかという情報も必要になってくると思います。今はまだ国内だけですが、実は海外のデータも取れているので、将来的にはいろいろな使い方ができると思います。

（司会：下村） 集客施設といえばお客さんが「来る」所という発想しかありませんが、そこからどこに「散っていく」というデータも使い道があるということですね。

（田中） 成田空港周辺の人動きを見せてもらって、このようなこともできるのかと思いました。少し気の早い話ですが、恐らくこの感染症もいつか収束するときが来るだろうと思っています。次に備えることを考えると、私たちが準備していたのはコロナではなく新型インフルエンザです。特措法で想定していたものに対して準備していたのですが、これを突破されて現在市中感染が起こっています。

実は、新型インフルエンザと今回の新型コロナの感染方法は同じであり、飛沫感染や接触感染で広がっていきます。このウイルスがどのような形で市中に広がっていて、どのような経路を取っているのか。例えば、中央線沿線の居酒屋という話もありましたが、そういう解析ができると、次に備えてあらかじめどこを重

点的に対策しておけばこのような状況にならないのかというのが分かると思います。ですから、振り返りのときにデータをきちんと分析することが求められます。また、よくいわれているように、ウイルスを分析すればどこから来たウイルスかが分かることがあります。そうした面では、PDCA ではありませんけれども、二度とこのようなことが起こらないような効果的な対策を講ずる上で恐らく役に立つのではないかと思いますので、ぜひそういったことにも今後協力していただければと思います。

(司会：下村) 確かにそうですね。人流のデータからウイルスの動きもかなり読めそうな気がします。それぞれいろいろな生かし方のあるアイデアの芽がたくさん出てきたと思います。ここで皆さんに Zoom でお尋ねしてよろしいですか。Zoom 投票の最後の 1 問です (図表 1)。今日の議論を聞いて、自分の組織の現在の防災対応について、この路線でいいと自信を深めた方は①番、できていなかったけれども、やるべきことが見えてきた方は②番、できていないし何をすればいいかも分かっていないと危機感を高めた方は③番を選んでください。何かヒントが得られたか、自信がついたか、あるいはまだ分からなくて危機感だけが高まったか、①、②、③番から選んで押してみてくださいませうか。今日の話の中から具体的なヒントとして組織の組み方、情報の生かし方など、それぞれ自分にカスタマイズしたアイデアが浮かんだ方は②番になるのでしょうか。

(平田) 主催者としては②番になると非常にうれしいのですが、どうなるか分かりません。

(司会：下村) そうですね。そろそろ締め切って集計に入りたいと思います。今日の話は、終わってからも各当事者間で何か相談が起きそうです。実は今日お

1

今日の議論を聞いて自分の組織の防災対応について

- ①自信を深めた
- ②やるべき事が見えてきた
- ③危機感を高めた

いでいただいた関西空港の千代社長は、私が内閣広報室にいたときの内閣広報官で、当時直属の上司でした。その当時から内閣広報室では、各省庁の広報室長会議のようなものを召集していました。決して内閣広報室が上にいて指揮する形ではなく、まさに横につながってこうとしていました。Unity of Effortという言葉が第1部で出ましたが、努力でつながっていくというのは、まさに横串を刺していくことだと思います。

平田さんが一番多いといいと言われた②番は 56%でした（図表 2）。いかがですか。

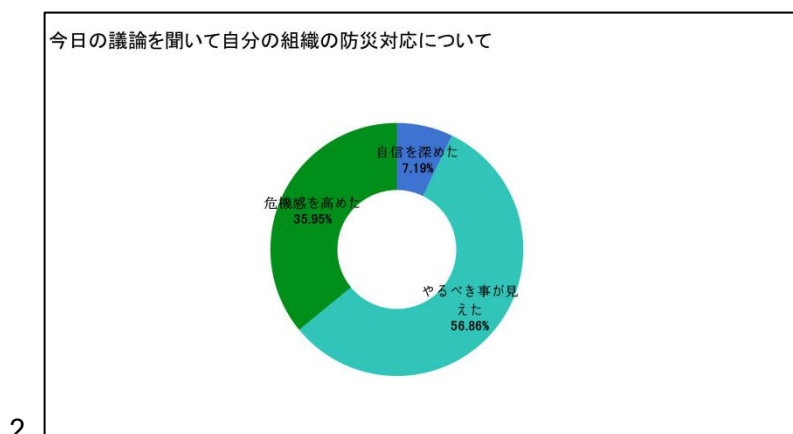
（平田） 大変うれしいです。皆様のご協力があってここまで来ました。

（司会：下村） ①番の方も結構いらっしゃいますね。

（平田） これはすごいですね。

（司会：下村） 次なる課題は、③番の 35%の人たちですね。危機感を高め、これからどのようにしていくか。そのために第4回以降も続いていくのですね。

（平田） 今日は雪の話が少しだけ出ましたが、日本では今年は幸い大きな地震が起きていません。今のところ震災はないのですが、COVID-19 のワクチンが開発されてコロナが収束したとしても、アフターコロナの時代でニューノーマルのときに災害にどう対応していくかということで、私たちが目指している情報共有





と新しい価値観を作っていくところに今日の議論が少しでも役に立てばいいと思っています。

(司会：下村) そうですね。ご登壇の皆さん、どうもありがとうございました。本当に時間が足りないのですが、これからもつながっていきましょう。ジャズの即興の話で思ったのですが、ジャズの即興がうまくいくのは、そのバンドのプレーヤー同士の連携や信頼感があるからですね。

(平田) そうですね。アイコンタクトでコミュニケーションを取って、お互いの間を取ることが肝心です。

(司会：下村) このデ活シンポジウムも回を重ねて、相互の信頼感、親近感などいろいろなものがだんだんできていくと思うので、きっと即興のうまい社会になっていくのではないかと期待します。

ということで、次は令和 2 年度の第 4 回になります。年度は変わりませんが、令和 3 年 3 月 2 日が次回の予定となっています。次回もぜひご参加いただきたいと思います。ご視聴いただいた皆さま、今日のご参加いただき、どうもありがとうございました。

(平田) どうもありがとうございました。



(上段左より 永松氏、松本氏、田中氏 中段左より 千代氏、升本氏、柴山氏 下段 下村氏、平田氏)