

震災から学ぶ リスクに強い組織づくり研修 (in 釜石) ご提案資料

株式会社かまいしDMC

釜石での小中学生の生還率 = 99.8%

<概要>

- 市内での死者・行方不明者が1,064人（岩手県内の20%）にも及ぶ中、市内の小中学生約3,000人は、99.8%が生還した。
- 地震発生時は既に放課後で、学校から離れている生徒も多く、教員からの具体的な指示が難しい状況であった。
- 困難な状況にも関わらず、多くの生徒が自身の判断で高台に避難。また、周囲の小学生や高齢者に手を貸す姿まで多く見られた。

<「奇跡」と呼ばれる理由>

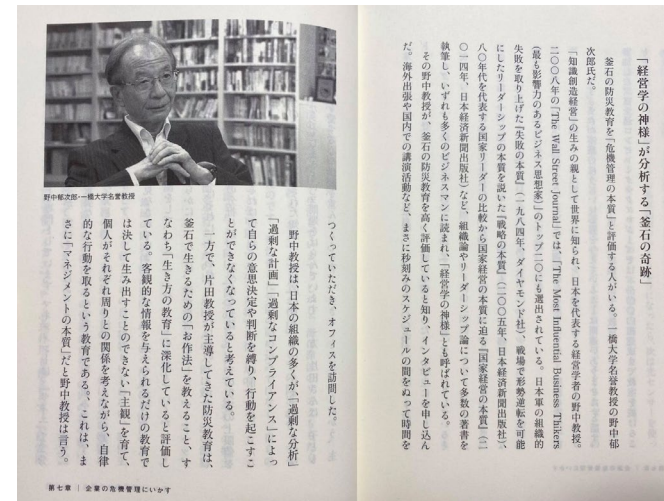
- 多くの人が判断を誤り命を落とした中、小中学生は自ら適切に判断・行動し、その大半が命を守り切ったことから、一部から「釜石の奇跡」と称されている。

※注釈

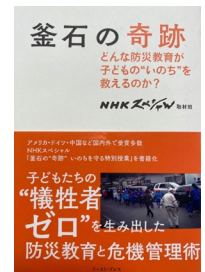
現在釜石市内では、命を落とした生徒も一部いることを鑑み、「奇跡」という表現は控え、「釜石の出来事」と表現するようにしている。



▲出所：（左）東京新聞（2013/2/17）（中上）公明党・公明新聞（2011/9/20）（右上）東日新聞（2012/4/27）（右下）産経新聞（2011/4/13）



▲出所：NHKスペシャル取材班『釜石の奇跡 どんな防災教育が子どもの“いのち”を救えるのか？』イースト・プレス（2015）『失敗の本質』共著者である野中郁次郎教授のインタビューページより



< ご提案の背景 >

2011年3月11日（金）午後2時46分。
私たちにとって、一生忘れられない出来事が起こりました。

「東日本大震災」
来年2021年は、それからちょうど10年の節目になります。

「釜石の奇跡」
私たちは以前から、皆さんから「奇跡」と呼んでいただけた題材を持ち合わせていました。
ただ、その教訓を皆さんに十分に共有しきれていた、とは言えません。

このままでは、震災が風化していつてしまうのではないか。
その危機感とともに、この節目の年に向けて、新たに社会人の方に向け研修をリリースすることにしました。

改めて、自分たちの事例を振り返る中で、私たちが気付いたこと。
私たちは何も、特別なことをやっていたわけではない。
ただ、真摯に本気で、津波という脅威に向き合ってきた、その自負はあります。

そして、それは「奇跡」と呼ぶよりも、日々の意識・訓練に基づく「必然」として捉えるべきなのではないか。
私たちは今そのように、あの日の出来事を振り返っています。

私たちは「リスクマネジメント」や「組織づくり」の専門家ではありません。
しかし、「津波から命を守る」ために何を優先すべきか、考え・実践してきた経験はそこに活かせるはず。
皆さんに今一度、組織として「本当に大切にすべきこと」を見つめ直すきっかけを創りたい。

釜石の地で、そんな心に残る研修をお届けできたら、嬉しく思っています。

突如現れた新型コロナウイルス、頻発する自然災害、進む情報化社会の中で、
企業のリスク対応力がこれまで以上に求められると考えます。

一般的な「リスクへの強さ」への考え方

リスクを正しく「発見」「評価」「対応」する



「リスクマネジメント委員会」などの組織を作って
万全に対応できるとよいが、日常業務との優先順位の
兼ね合いで、なかなか機能しない。

私たちの考える「リスクへの強さ」

一人ひとりが主体的に考え、動ける組織づくり



組織として「何を大切にすべきか？」を明確化し、メンバー
一人ひとりが迷いなく判断行動ができるようにした方が、
最終的な対応力が高い。

**「リスク」を日々意識して行動しているよりも、「主体的に考え、動ける組織」を創っておくことが、
最終的には「リスクに強い組織」への近道になるのではないかと考えています。**

震災当日に生徒たちの命運を分けた判断・行動は、主に以下の3つにまとめられると考えています。

①迅速な動き出し

②スムーズな点呼整列

③個々の避難行動



放課後で全員は管理下にいなかったこと、揺れの大きさを鑑みて、スピードを優先。マニュアルにあった校庭での点呼を省略。

防災担当教員が避難所に到着したときには、既に生徒たちによって点呼が完了。パニックの小学生には中学生が対応。

眼下に迫る津波に対して、全員一緒に避難路は存在しない。あえて生徒を解散させ、個々人での避難へ切り替え。

「正しい知識と危機感がある生徒たちなら、必ず避難所で会える。」生徒との共通認識に自信があったからこそその判断。

生徒一人ひとりが自分のやるべきこと、果たすべき役割を理解していたからこそ、指示がなくとも組織として機能。

責任放棄と批判されかねない決断をできたのも「彼らなら正しい判断をしてくれる」という信頼関係があったから。

浸透していた「行動指針」に基づく、中学生を中心とした構成員一人ひとりの高い「主体性」が、高い生還率に寄与した、と解釈しています。

メッセージを効果的にお届けするため、
以下のような研修プログラムを設定しております。

目的	「釜石の出来事」を通じて、自分たちが今やるべきことに真剣に向き合う意識を持つきっかけとする。 表面的な「リスクへの強さ」に留まらず、「一人ひとりが主体的に考え、動く」ことで、臨機応変にリスクに対応する真に強い組織づくりの足掛かりとする。
対象	会社や部署などの単位で、リスクへの対応力を高めたい、団結力を高めたい、と考えられている組織 (組織長の方も含め、全階層の方に同時に研修にご参加いただくイメージで、最大24名(6名×4グループ)程度)
時間	13:00 ～ 17:30 (4時間30分、時間帯は適宜調整可能) - グループワーク：①震災当日を追体験するケースワーク、②震災前の中学生の防災意識改革を追体験するケースワーク、 ③自組織の行動指針の浸透度を測り、現状を把握するグループワーク(それぞれ1時間弱) - 実際の避難道の見学ツアー(車の移動と徒歩、合わせて1時間弱)
場所	岩手県釜石市鵜住居地区 - 釜石市津波伝承施設「いのちをつなぐ未来館」周辺の研修ルーム - 避難道見学：釜石鵜住居復興スタジアム(旧釜石東中学校グラウンド)～恋の峠(生徒が避難した峠道の入口)

グループワークと避難道見学ツアーを通じて、釜石でしか味わえないリアリティを追求し、
「リスクに強い組織づくり」のきっかけを提供できればと考えています。

メッセージ		真にリスクに強い組織とは、「一人ひとりが行動指針に基づき主体的に考え、行動できる」組織である。		
参加者の心理変化		Before	After	
		・リスクに強い組織を作るためには、様々なリスクに対して万全を期しておかなければならない（リスクの発見・評価・対応といった一般的なリスクマネジメントの考え方） ・日常業務に追われ、そこまで手を回せない	・リスク対策では、「強い組織づくり」の基本を押さえることが肝要（リスクに対し特別なことを行うのではなく、一致団結した強い組織を目指すことで、自然とリスクに強くなっていくのが理想）	
		「釜石の出来事」を知る	深める	自分事化する
狙い		「釜石の出来事」を通じて、リスクに強い組織に求められる要素を理解する	どのようにしてリスクに強い組織が創られるのか、そのプロセスを深める	自組織における「行動指針の浸透」について、現状を把握する
コンテンツ		・「釜石の出来事」の概要を掴むワーク（震災当日の状況設定でどのような避難指示出すか検討する） ・実際の当時の被災者による避難道ガイドツアー	・改革前の釜石の中学校の問題に対して、どのように主体性を醸成すべきか、思考するワーク（解説として、釜石で実際に行われた施策をご紹介）	・自組織の行動指針の浸透度を測る自己採点ワーク（個々人が組織の行動指針をどのように考えているか明らかにし、メンバーに共有する）
心理変化	before	・そもそもリスク対応に関する研修を受ける意味があるのか？ ・釜石の事例から何が学べるのか？	・「釜石」という土地柄、子どもでも元々「津波」に対する危機意識や主体性が高かったから起こせた結果では？	・「強い組織づくり」のエッセンスは「行動指針の浸透」と知れたが、実際に私たちは何をすれば良いのか？
	after	・当時の極限状態（緊張感）を感じることができた。 ・「奇跡」と称される行動を起こした生徒たちの主体性の高さに驚いた。 ・どうすればそのような状態に到達できるのか興味を持った。	・臨機応変にリスクに対応できる組織は、「行動指針の浸透」が重要だと分かった。 ・特別なことをやるよりも、日頃から工夫を凝らしたコミュニケーションを取り続けることが大切だと感じた。	・上下間でのすり合わせのコミュニケーションを増やし、行動指針に関する共通認識を持たなければならなかったと感じた。 ・もう少し具体的に組織の方向性を共有して、メンバーのベクトルを揃えないとだめだと感じた。

		「釜石の出来事」を知る		深める	自分事化する
名称		震災体感ワーク	避難道見学ツアー	防災教育改革ワーク	以心伝心ワーク
時間		40分	40分	60分	60分
コンテンツ	設定	中学校の副校長として、地震直後の避難指示を出せ！	被災地を体感し、「釜石の出来事」に実感値を持て！	中学校の防災担当教員として、学校の防災意識を高めよ！	同じ組織の一員として、行動指針の浸透度を把握せよ！
	内容	震災当日（地震発生直後）の状況をケース化。 生徒・教員・保護者・隣接する小学校・地域住民の動きが明らかになっていく中、自分が責任者であったらどのような避難指示を出すか検討する。	震災当時中学生として、実際に津波から逃げ切ったツアーガイドとケースで取り扱った避難道（約1.6km）を歩く。 ガイド自身が体験した震災当日の出来事を、実際の現場を見ながら聞く。	2000年代中頃の釜石の中学校をケース化。 生徒・教員・保護者の全員が防災意識が低く、問題が山積する中、自分が防災担当教員であったらどのように状況を打破するか検討する。	「組織として私たちが大切にすべき言葉は？」というお題への答えを個人で思考した上で、共有する。 ワークの中では、定量的なランキングも作成し、組織の現状をより分かりやすく見える化する。
	ポイント	「釜石の出来事」が単に話を聞いて想像するよりも複雑な状況下（迫りくる時間、錯綜する情報、様々なステークホルダーなど）で生まれた結果であることを理解し、学習意欲を高める。	当事者から話を聞き、かつ被災した街を歩くことで、さらにリアルに震災を感じる。 「釜石の出来事」は、「防災教育を通じて浸透した行動指針に基づく中学生の主体性」が肝となったことを実感する。	釜石での防災教育の具体的な改革事例を通じて、「人の意識を高める（または行動指針を浸透させる）」ためには、「日頃からの工夫を凝らしたコミュニケーション」が肝となることを理解する。	組織に浸透している行動指針に見える化することで、今後どのようなすり合わせを行うべきか考える足掛かりとする。 ※本研修は現状把握までを主目的とするため、すり合わせ以降のフェーズに関しては、お戻りになってから、ご検討いただきたいと思います。