

【会議記録—令和3年5月13日—20210513—15—議会改革検討会議】

1 開催日時 令和3年5月13日（木）10時30分～12時10分

2 開催場所 本庁舎3階大会議場

3 出席者

(1) 出席議員

座長 しきだ博昭

委員 内田みほこ、藤代ゆうや、武田翔、中村武人、菅原あきひと、
亀井たかつぐ、楠梨恵子、石田和子、佐藤けいすけ（代理出席）

(2) 議会局出席者

局長 平井和友、副局長兼総務課長 霜尾克彦

管理担当課長兼総務課副課長 佐藤徹、経理課長 奥澤陽一

議事課長 井上実、政策調査課長 大河原邦治

4 議事

神奈川県議会業務継続計画について

西條剛央氏（エッセンシャル・マネジメント・スクール代表）を参考人として招致し、「組織のクライシスマネジメントの本質」をテーマとしてご講演いただき、知見を聴取した。

（質疑概要）

武田委員 災害が起こってどんなに悪い状況を想定しても、非自己適用バイアスによって、それが響かない人も多いと思う。それはどうすれば変わるか。

講師 本質行動学には価値の原理というのがある。人間が価値を認識するときには、関心や価値があるかないかで判断するというものだが、関心のない人には何を言っても響かない。その場合には、関心を持ってもらうきっかけ、契機をいかにつくるかという発想が必要になる。関心を持ってもらうことで自分事にしてもらえば、どうすればいいかを考え始める。この、契機、関心、価値、行動という、人間の認識行動原理に沿ったスキームが大切であり、いかに知恵を絞って、この原理に沿ってよいきっかけ、契機を作れるかだと思う。

菅原委員 大川小学校の話で、教頭先生が山に登らせたいということに同意してほしかったということに関し、責任を回避したいということについて、知識があれば判断はできると思うが、どうすれば、その気持ちの部分を取り除くことができるか。

講師 その先生は自己責任になるのが怖かったのだらうと思う。方針もないまま、自分で決めなくてはならず、だから前例に従った。そうすれば結果が悪くても、自分のせいではなく、前例のせいにする。失敗が許されない組織では、恐れ、隠し、うそをつくようになる。一生懸命やったうえでの失敗は仕方ないが、不誠実なことは、信頼を損なうし、本質も損なわれる。減点されないということを経験として持たなければ、いくら言葉で言ってもできない。平時の大川小学校は事なかれ主義だったので、余計なことは一切するなだった。それがもし、いいと思ったことはどんどんやりなさい、失敗しても転んでもいいから、という校風だったら、多分、教頭もできたのだらうと思う。また、教務主任を知っている先生は、相川小学校にいた時はいきいきしていたが、大川小学校にいったら何もやらなくなった、すごく委縮してしまったという。しかし、その先生だけ唯一助かった。津波が来るとわかっていたから助かったのだと思う。同じ人間でも組織によって振る舞いが変わってしまう。

だから、自分自身で安全、安心を考えるとすることは大事だと思う。

亀井委員 3点お伺いしたい。避難行動から生存行動へ、避難訓練から生存訓練に変えるにはパラダイムシフトが必要と考えるが、そのためにはどういったことが必要か。また、大川小学校の先生方の行動から、クライシスマネジメントの育て方、育成の仕方についてどう考えるか。3点目は、地震の短期予測はできるが長期予測はできないということで、今後、AIやDXの普及などによって長期予測ができればいいと思うが、この3点についてお願いしたい。

講師 1点目については、まずは知識だと思う。私の本や大川小学校でお子さんを亡くされた佐藤敏郎さんの話などで、まずは自分事にする必要があると思う。そして、生存行動というものを、そうした中で鍛えていくことだろうと思う。2点目のクライシスマネジメントについては、意思決定の原則を日ごろからいかに実践していくかに尽きると思う。

3点目は、天気もそうだが、長期予測の不可能性というのがカオス理論であって、残念ながら不可能である。私たち人間一人とっても、あまりに複雑な要因が働く。バタフライ効果、初期値鋭敏性というのがあるので、また、地殻は流動性もあるので、大局的には、不可能と捉えたほうがいい。ただし、地震学はそれですべての予知を不可能としたが、天気もそうだが、長期予測と短期予測は別の話であり、短期予測はできているのだから、それをやろうという感じである。最近、不思議と日本で起きた地震とニュージーランドで起きた地震などとの相関が非常に高かったりするので、メカニズムよりも、そうした相関関係でデータを集めていくと、精度は上げられるのではないかと考えている。

一つ言えるのは、起きた地震が巨大であればあるほど、それ以上が起きたときは最悪になる。その時は離れたほうがいいし、そうでなければ、心構えが必要。そのときに正常性バイアスに陥ると動かなくなり、一番危険な状態になるので、例えば、今日、震度5の地震が起きたとしたら、もっと大きい地震がくるかもしれないと思っているだけで、逃げなかったとしても、命を守る確度は上がる。少なくとも、大丈夫だろうのような楽観論には陥らないはずなので、それが大事だと思う。

私は、地震が多い宮城県で育ったので、ルーティーンとして、上と横をチェックすることが身についている。そのうえで、ここ以上に安全な場所はないと思ったら動かない。例えば、買い物に行ったときに、大きい地震が発生したが、店員が危険な場所を通らせて中央に誘導していたので、そちらにはいかず、自分で状況を見て別の場所にとどまった。大川小学校のように、先生のいうことを聞いて命を落とした子もいることを考えると、そうした身を守るための原則を教えるべきではないかと最近思っている。いざとなったらオートマティカルにできることしかできない。そういうものを、学校の先生方も、企業も、育てることが大切と思う。

傍聴議員（座長指名） 大川小学校と感染症のことについて。大川小学校は50分とどまってから避難場所として定められた場所に向かった。やはり指示を出す管理職が不在ということは、リスクマネジメントにおいて、大きな要因になると思う。教育機関に管理職の存在は必要と思うが、管理職の意思決定がなかったためにあの場所に居続けた面があるかどうか、もう一点は、感染症に関し、正常性バイアスがかかっていると思われるが、今夏の東京オリンピック・パラリンピックについて見解を伺いたい。

講師

一点目について、管理職としては教頭もいたが、やはり、方針がなかったことの方が大きかったと思う。意思決定する基準がなかったため、考えようがなかった。だからといって、意思決定しなかったわけではないが、結果として、しないまま時間が過ぎてしまった。校長も、備えをなぜやめたのかということに対し、やめたわけではないがしないままにしてしまったと言っている。先延ばしバイアスと言っているが、面倒なこと、関心の無いことを、やめたわけではないが、今やらなくてもいいということで、先延ばしにしてきたということだと思う。ただ、それが命にかかわると致命的なことになる。やはり方針を決定しておけば、それを児童も共有しておけば、釜石の奇跡はまさにそうで、児童たちが率先して逃げた。大川小学校でも教務主任が山に逃げると初期にいったという証言があり、それを聞いて山に向かった子供たちもいたわけで、だから逆に管理職、先生がいなければ助かったのではないかと、少なくとも助かった児童はいただろうといわれている。だから、不在云々というよりも、やはり方針や、日ごろの訓練だと思う。

オリンピックは、正常性バイアスであると思うし、どちらかというところ、第二次世界大戦中の失敗の本質に沿っている感じはする。原発もそうだが、埋没コスト化、過去のコストが埋没することにとらわれてしまっているのかなと思う。もちろん、皆さんできればやりたいと思っているが、この状況で本当に安全かと言われても、感染により失われる命があることを考えると、今はできる状況にあるとは思えない。安全な国で一競技ずつやるなど、方法はあると思うが、日本に集めなければ意味がないということだろうと思う。

以上