

組織における クライシスマネジメントの本質

Essential Management School代表
西條剛央

本質行動学 (Essential Management Science)

100年後、1000年後でも通用する
普遍的な原理の実践的学問

「原理とはそれに沿っていれば必ず成功する
というものではないが、
それから外れれば必ず失敗する。」

⇒例外なく普遍的に
洞察できるのが原理

なぜ政府のコロナ対応は失敗し続けているのか？

なぜ不祥事が続くのか？

なぜまっとうなことをまっとうにできないのか？

なぜ誰も幸せにならない不条理が止められないのか？



「本質原理」から外れれば必ず失敗する



そもそも学問にも“本質”にフォーカスした実践の学というものは存在しなかった（大学に「本質学部」というものはない）。

クラシシス
マネジメント
の本質

本質行動学による3・11
大川小学校事故の研究

西條剛央

学校管理下で起きた
「戦後最大の悲劇」の謎〈構造〉を
独自に明らかにした著者が鎮魂を込めて問う
「組織のクライシスマネジメント」の
あるべき姿とは？ **ドラッカー学会推薦!!**

山川出版社 定価 本体2750円(本体2500円+税10%)

荒井優（前札幌新陽高校校長）「近年読んだ本の中で、一番おすすめしたいと思った本。」

池田清彦（早稲田大学名誉教授）「分析は緻密で、断片的なエビデンスを有機的につなげた力業で、大川小の事故のレポートとして、これ以上のものは望めないだろう。」

岩崎夏海（作家）「世の中の人には、とりわけ日本人なら、この問題は知っておくべきだ。この本は、大川小学校事件の問題の本質を描きながら、同時に読者を含めたほとんどの日本人の問題を描いている。」

宇野常寛（思想家）「徹底した事実の積み重ねだけが産む本質的な洞察。人間たちの愚かさに唯一対抗できる静かな怒りと粘り強い知性の結晶がここにある。」

澤田智洋（世界ゆるスポーツ協会代表）「この本は『生存の教科書』だと思いました。何度でも読み返そうと思います。」

苫野一徳（哲学者/教育学者）「悲劇が起こった本質構造を明らかにし、それを“反転”させることで、再発防止のための理論を作り上げる。大げさでなく、学問史に残る名著だと思います。」



50分間の主な出来事

【1】14時46分～15時-15時15分過ぎ
発災後、校庭に移動。津波警報を受け話し合
いをする

14時46分震度4 弱の地震発生。その後、
15時12分まで数分おきに震度5弱が4回。
教諭達の指示で揺れが収まるまで机の下
に潜り、14時50分頃大きな揺れが収まる
と校庭へ避難開始

校庭に避難する際、他校の避難マニユ
アルを校舎から山への避難に変えた教務主
任は、「津波がこないわけがない」「山
さ逃げろー!」と叫ぶ

かつてシイタケ栽培や肝試しをしていた
裏山に一部の児童達が向かうが、4年担
任にストップをかけられ戻る

14時52分。防災無線で大津波警報が流
れる。校庭に整列後5分程度で点呼を終
える。泣いている児童が散見される中、
各学年の先生は児童を慰め、迎えにきた
保護者に引き渡しをする。教頭と教務主
任が話し合う。教務主任は校舎を確認し
て廻る

地域住民が避難してくる。その中には地
域の子ども達も

先生達が朝礼台の上にラジオを置き大津
波警報を聴く。教頭ほか数名の教諭が輪
になって話し合いを始める

教務主任と前年のチリ津波の際に厳しく
避難指示を出した教頭、安全担当として
防災研修にも出ていた南三陸町出身の教
諭が山への避難を訴える

大津波警報

【2】15時-15時15分過ぎ～35分頃
様々な危険性が考えられる中、意思決定ができず、津波が目前に迫
るまで校庭に留まる

教務主任が校内確認から戻り
話し合いに加わって「山に逃
げますか」と聞くと、「この
揺れではダメだ」という返答
がくる

数名の4年生が担任に山に逃
げようと必死に訴えるが聞き
入れられず

児童達がざわつき4年担任が
「静かに!」と叫ぶ。「立っ
ている人は危ないからしゃが
め」と指示

保護者が山を指して「大津波
がくるから山に逃げて」と4
年担任に言うとお母さん落
ち着いて」と言われる

保護者が「津波が来るので、
すぐ帰ります」と話すと4年
担任は「道路が危ないから、
落ち着くまでここにいた方が
よい」と答える

複数の保護者が学校の方が安全
と思い校庭に留まる

4年担任が焚き火のためと思
われるドラム缶を用意する

【3】15時35分頃～36分過ぎ
三角地帯に向かうがすぐに津波に飲ま
れる

15時15分震度4 弱発生
児童達は、各学年のグループご
とに丸くなり励ましあう

数名の住民や保護者が「津波が
来るから逃げろ」と言うが逃げ
ようという雰囲気にはならず

スクールバス運転手が避難を訴
え口論になるが「学校側の判断
がわからない」ため留まる

児童達「山へ逃げたほうがいい、
学校にいた方が安心だという両
方の意見が出ていた」

15時23分頃 市の広報車が立
ち寄る。市の職員「先生が子ど
も達をどうしたらよいか悩んで
いた」

【4】15時25分過ぎ 「高台に逃げ
ろー!津波が松林を超えてき
たぞー!」と叫びながら市の
広報車が通過。25分に震度2
発生

学校の向かいの家の住民が
「津波が来たぞ!」と叫ぶ

教務主任は教頭に「津波が来
ますよ。危なくても山へ逃げ
ますか」と聞かすが返ってこ
ないで、一番高い校舎
の二階に入れるか確認しにい
く

教頭は「山に上がらせたいの
だけど無理はありますか」と、
区長をはじめとする2、5人
の地域住民に同意を求めるが、
区長は「ここまでは行かずが
ないから三角地帯に行こう」
と言い、三角地帯に移動する
ことになる

教務主任が戻ってきたときに
は三角地帯に移動開始してい
た

巨大津波の襲来

教頭や4年担任が「三角地帯に逃げ
るから、走らず列を作っていま
しょう」と言い、民家の裏の方へ歩
き始める

生存児童「叫ぶ人は誰もいなかった。
慌てているけど慌ててない。夢をみ
ている感じでパニックになってい
た。」

川側の国道の方に様子を見に行つた
教頭が津波がきているのをみて、
「津波が来ているから急いで!」と
叫ぶ

先頭の高学年児童は、民家の敷地を
通って県道に出ようとするが、前か
ら津波がきたため引き返して逃げて
くる。凍り付いて身動きが取れない
児童も。「山に逃げろ!」と登ろう
としたがそこは急斜面であったため
登ることができず、津波に飲まれる

後方の低学年の児童は、釜谷交流会
館を過ぎて、個人宅の狭路地に最後
尾が入った直後、津波に飲まれる

津波は来ないと思い、
強い揺れの方を危険視
した教諭の影響力

様々な危険性の板挟みにより「意思決定の停滞」
が生じ、時間が経過

危険が迫っているにもかかわらず同意を求めた結果、三角
地帯に行くことに

大津波が目前に迫り、合理的な判断が損なわれる
「パニック」状態に

なぜ特定の教諭が
影響力を持ったのか?

様々な要因が重なり合い
集団の意思決定が困難に

なぜ早期に決断でき
なかったのか?

なぜ三角地帯へ
向かったのか?

なぜ裏山に避難先を変更し
なかったのか?

特定の教諭の意見の重みづけとなる経験要因

4年担任は唯一学校に4
年間おり、川向かいに住
む地域住民でもあった

4年担任以外の先生
のほとんどが赴任し
て0、1年だった

意思決定に慎重にならざるをえなかった前例要因

1日前の地震で倒
れた児童がおり救
急車がきた

1日前津波注意報が鳴るが、
校長は高台への避難行動を
とらなかった

震災時
校長が
不在

河川津波の危機意識の希薄さと強い揺れへの危機感

海からは遠いという
意識と河川津波に対
する警戒心の希薄さ

過去の山崩
れを連想し
た可能性

余震が続く中、木や電柱
が倒れたり、山や道が崩
れることを危惧

なぜ津波警報の情報が入っていたにも
かわからず大丈夫と思った人がいたのか?

なぜ避難マニュアルや防災児童カード
の作成を進めなかったのか?

なぜ山やスクールバスによる
避難をためらったのか?

警報のカラ振りと津波の経験がないことによる油断

学校側の先延ばしによる避難マニュアルや避難訓練の不備

専門家エラーと想定外の欠如

0年程前のチリ津波の
際3mの津波警報が出た
が805m程度

1日前の地震の際、
津波注意報が出た
が50cm程度

一度も津波被害にあつて
ない地域住民の多くは警
告を真に受けなかった

危機管理マニュアルが見
本の「近所の空き地・公園等」
のまま津波避難
用になっていなかった

津波防災の研修内
容の報告や周知の
機会がなかった

津波の避難
訓練を実施
してなかつ
た

保護者への引き渡
し訓練や防災用児
童カード作成を中
断した

巨大な河川津波
の複雑な振る舞
いを想定できな
かつた

ハザードマップ
で津波想定外の
避難所に指定さ
れていた

大川小固有の要因

背景要因

図 大川小小学校の事故はなぜ起きたのか?

大川小学校だけ生存率5.6%という戦後学校管理下最大の悲劇となってしまったのか？ どうすれば大川小学校の事故は防げたのか？

- 50分という時間があった
- 1分で逃げれる裏山があった
- 6m、10mの津波の情報も入っていた
- 津波の研修を受けたことがあるトップ3の先生が山への避難を訴えていた
- 児童も山への避難を訴えていた
- 複数の保護者、地域住民が山に逃げてと訴えていた
- スクールバスの運転手も避難を訴えて待機していた

大川小学校が教えてくれること

【被害に遭ったことがないという経験の逆作用】

⇒被害に遭ったことがないところほど被害が甚大に

⇒条件が重なれば誰でも同じ事故を起こしうる

⇒マネジメントに絶対条件となる“自分事化”を促す

大川小学校が教えてくれること

【想定外の想定の欠如】

⇒ **クライシスマネジメントは本当のクライシスになってからでは無理**

⇒ 震災後は「想定外だった」は通用しない

⇒ どれだけ最悪を想定して事前に準備できるか

⇒ 震度5程度はたいしたことはない。震度7超といった **本当に壊滅的な事態に陥ったとき**こそが問題であり、平時のクライシスマネジメントが問われる

クライシスマネジメントの意志決定の原理 を平時から共有しておく

- **悪い方に転んだときに取り返しのつかない結果になる可能性があり、どちらに転ぶか確信が持てない場合は、より悪い想定を採用し、迅速に行動に移すこと**
- 津波や地震に限らず、新型コロナウイルスの感染拡大をはじめとして他の危機の際の意志決定の方針として活用できる
- 政府の穴だらけで後手後手の「水際対策」により変異株の被害が拡大、人的被害も経済的被害も甚大に

クライシスマネジメントを崩壊させる 絶対にやってはいけない「結果論」

- ここで「避難しても無駄だったではないか」「緊急事態宣言には意味がなかった」という人が必ず出てくるが、この原則はいつか来たときに助かるためのものであり、個々の結果をもって是非を議論してはならない
- 原理に基づく意志決定は信号を守るのと同じく**“生存行動”**
- 一回一回の結果を以て、「信号を守っても無駄だったではないか」という結果論を振りかざすことは、クライシスマネジメントを根底から崩壊例 震災1年前のチリ津波のときの津波警報⇒狼少年効果へ
- 例 2020年7月頃 大阪府吉村知事「緊急事態宣言に意味はなかった」
⇒現在、10万人あたりの死者数がインド全体を上回る日も
- 問うべきは、「**確信が持てないからといって、常に甘い想定を採用していたらいずれどうなるのか？**」

意識することなく自らは適用外とする 「非自己適用バイアス」

- 前例踏襲を変えることへのめんどくさい心理（調整コスト）や不安を避けるために働く自己免疫機構から生じる「正常性バイアス」の一種
- 例 厚労省職員の宴会により感染拡大、5名以上の会食に大阪職員1000名以上が参加、医師会会長がパーティーを主催参加
- コロナ禍になり1年以上が経過してもZOOMも導入しない自治体＝テレワークする意志がない
- ⇒ 「自分たちは適用外」というアンコンシャスバイアスが働いている

避難所運営や避難所の支援活動をしたことがある人の指導のもと実効性のある避難所運営訓練を定期的に行っていますか？

- NO ⇒ 平時にできないことは有事にできない原則によりまず100%失敗します

プレハブでの仮設住宅設置まで数ヶ月を要することによる関連死の増加は現時点で予測できるため責任問題になります⇒トレーラーハウスへ

- 東日本大震災後は、その後の長引く避難生活によって、助かったはずの3523名もの命が失われた（復興庁H28.9.30発表）。その後の熊本地震でも167名が関連死で亡くなっており崖崩れや倒壊により亡くなった人の数を遙かに上回っている。そのほかにも阪神・淡路大震災で919名、新潟中越地震で52名が関連死で亡くなっており、上の巨大災害に限りざっと計算したただけでもここ25年ほどで計4661名が関連死で亡くなっている。
- こうした関連死の問題は、避難所の問題とともに、いまだに自治体が災害時にプレハブ業者に仮設住宅を発注する仕組みになっていることにも大きく起因している。熊本地震等で一部実現したが、今後全国の自治体が平時に危機のマネジメントとして解決しておかなければ責任問題になる。

壊滅的な事態に陥ったとき何が起きるか？

大川小学校の研究をしていたことから、熊本地震の最初の震度7が発生後、Facebookで、これは本震ではなく、さらなる大きな地震が起きる危険性を指摘（予測可能性）

それをみたドロッカー学会の熊本で講演していた人がすぐに熊本を離れて助かったという連絡をもらおう（制御可能性）

大地震を前震とみなすことで、
その後数日以内に同じエリアでそれ以上の地震が
起きる可能性が高いと短期予測が可能になる

震度 7 = 前震

震度 7
= 本震

7月に内閣府防災担当のトップだった河野太郎氏に1週間ほどは同規模以上の地震に注意するように報道するよう提言
→「下に指示する」と約束してくれる
→翌8月に変更される



壊滅的な事態に陥ったとき何が起きるか？

自治体の職員の何割かの人は死亡、行方不明、連絡がつかなくなる
そういう最悪の事態を想定しているか？

自治体がすべての人を“管理”して、平時のような行政サービスを提供することは不可能になる

震度6，震度7といった巨大地震が起きた場合には、さらなる“本震”がくる可能性がある

⇒遠方に疎開避難できる人はするようにとあらかじめ伝えておく

⇒仕事などの事情で動くことができない人、避難所に身を寄せるほかない人だけが被災地に残ることで、その人たちだけなんとかできるようにする

クライシスマネジメントの発想を変える

自治体が壊滅的打撃を受けるような激震災害時には、自治体がすべての人を“管理”して、平時のような行政サービスを提供できなくなる



管理、統制できるという発想（妄想）は捨てる



市民一人一人が、震災に際して自分や身近な人の命を守り、自力でなんとか生活していけるように普段から意識付け、訓練しておくほかない

組織のリスクマネジメントに関するアセスメントシート

←	チェック項目←	該当 (✓)←
1←	理念が形骸化している←	←
2←	トップを中心に組織の成員が理念に反する行動をとっている←	←
3←	実質的に表に掲げられている理念に反する裏の理念のもとで運営されている←	←
4←	事なかれ主義に支配されており、不都合なことは「なかったこと」にしている←	←
5←	リーダーとして適性のない人がトップをやっている←	←
6←	メンバーに理念が共有されておらず、足並みが揃っていない←	←
7←	このままではまずいのではと思っても言えない雰囲気がある←	←
8←	率直に思っていることを話し合うことができない←	←
9←	本質が見失われており、形式だけと整えることに終始している←	←
10←	トップやメンバーが理念への貢献ではなく自分の利益にばかり関心をもっている←	←

クライシスマネジメントできる組織にするには？

「平時にできないことは有事にできない」という原則

平時に本質的な活動をしていない組織が、より混乱する有事に本質的な活動ができるようになることはない

平時からいかに本質的な組織にしていけるか

本質の反対は、形式主義

形式主義を廃棄し、本質理念に基づく意志決定をできる組織に

クライシスマネジメントできる組織にするには？

本質行動学に関心がある自治体のリーダーやスタッフでEssential Management Schoolで学びながら実践していく



Essential Management School

第5期

本質行動学特論
基礎原理コース
(MBALのみ)
2021年
6月9日開講

EMSへようこそ

EMS概要

MBALの学びの流

説明会予約へ

本質行動学を学べる
世界で初めての学校

Essential Management School

第5期

説明会 申込受付中

本質行動学特論 基礎原理コース
(MBALのみ)

2021年6月9日開講

「読む防災グッズ」プロジェクトに参加する

読む防災グッズ”であり“生存の教科書”である本書*をツールとして、災害時には自律的に判断し社員やその家族、ステークホルダーの命を守れる人材になること、また災害に留まらず、自殺やハラスメント、不祥事など組織におけるあらゆる危機を乗り越えていけるよう、人と組織のクライシスマネジメント力を向上させることを目的とする。

* 『クライシスマネジメントの本質—本質行動学による3.11 大川小学校事故の研究』

基本スキーム（これを組織のニーズにあわせてアレンジする）

契機
↓
関心
↓
価値
↓
行動

全社員に本をテキストとして配布

大川小学校遺族である佐藤敏郎さんのzoom講演（1時間半） or and 西條の講演**

「どうすればそうした事故を防ぐことができるのか？」

『クライシスマネジメントの本質
—本質行動学による3.11 大川小学校事故の研究』
を読むことに価値を見出す

MBAL（2～3カ月ごとに1回、計3回開催）
本の第一部/第二部/第三部を読んできてチームごとに感想をシェア。自分たちの組織で具体的に何ができるかをディスカッションした上で組織内と、家庭内で実効性のある形で実装していくことにつなげる⇒最後に半日かけて全チームが集い成果発表会をする

読める人は読んでくるようにと伝えておくことで、読みたい人は先に読めるようにする。それにより一部でも読んでいる人がいることで口コミでその後の講演や読書会、勉強会への取り組みが積極的になり、そうした人がリーダーシップを取れる素地を創る

「なぜそんな悲劇が起きてしまったのか」「自分や家族、同僚には絶対そんな思いをさせたくない」
⇒関心をもってもらう

大川小学校の事故の謎を解き明かす過程を様々な証言を読みながら追体験することで、「条件が重なれば自分もそういう事故を起こしかねない」と自分事化する。
⇒「事前に様々な危機を想定して備えておかなければならない」と「クライシスマネジメント」重要性を体感として獲得し、行動につなげていく

本質行動学的には本質を押さえた上で、行動にむすびつけ、実践で成果を出さなければ意味がないので、そのための実効性のある仕組みを考案、開発し、実施する

*佐藤敏郎さんは一般社団法人スマートサプライビジョンで講演を受け付けており企業向けは11万円（税込み）となります。
**西條は組織のニーズに応じて適宜、講演やオンラインで質疑応答に答えたり、発表会を聴いてコメントする。