一般社団法人　レジリエンス協会 会報

2018 年１２月１８日

レジリエンス・ビュー ＋ メール・マガジン　統合版

Resilience View

レジリエンス・ビュー　第２５号（新３）

＜今号の内容＞

1. レジリエンス協会「第33回定例会」開催 概要報告　（2018年11月8日開催）

2. 次回第34回定例会の開催案内

2019年2月8日（金）13:00～16:30　　於;防災科研 東京会議室（新橋）

3. その他情報コーナー

4. 会員募集の案内

【１．第３３回定例会開催 概要報告】

日　　時：2018 年 11 月 8 日　13:00～16:40
場　　所：日比谷図書文化館 スタジオプラス（４Ｆ）
参加者：５８名

＜プログラム＞

① 13:30～14:20　「危機発生時の人的レジリエンスの課題」
深谷純子（HR 研究会座長）

② 14:30～16:00　「福島第二原子力発電所ではあの日、何が起こったか」
― 危機発生時のリーダーのレジリエンス ―
増田尚宏（元東京電力ホールディングス株式会社 執行役副社長）

③ 16:15～16:40　Q&A

※ レジリエンス・ビューのバックナンバー及び過去のメールマガジンのバックナンバーは以下からご覧いただけます。

https://resiliencej.wordpress.com/resilienceview/　（レジリエンス・ビュー）
https://resiliencej.wordpress.com/mailmag/　（メールマガジン）
（講演資料はバックナンバー・ページ右側帯「最近の投稿」欄にあります。）

（本日の司会・進行　沖山氏（会員））

（小ホール会場は満席となりました。）

（1）13:30～14:20　　「危機発生時の人的レジリエンスの課題」

深谷純子（HR 研究会座長）

（講演概要）

● レジリエンスという言葉は非常に多義的に使われていますが、元々は心理学の術語として使われてきた経緯があります。深谷氏は、単に心理的な側面にとどまらず、ヒューマンファクター（システム全体に影響を及ぼすことがある人間の要因や特性）全般について、話をしました。

● とある IT-BCP を策定した事業者では 12 時間交代で数日間にわたる実働演習を行いました。事後継続に関する理解や行動には良い評価が得られ、手順書には修正点が見つかりました。リーダーシップへの評価も高く、本番でも大丈夫なのではないかという声が多かったのです。

● しかし、当のリーダーたちは、二度とこのような経験はしたくないという声を挙げました。演習に参加したメンバーの多くはリーダー頼りの姿勢が色濃く、また、ほぼ 2 日間の連続勤務を強いられたリーダーもいたなど、リーダーにとっては非常につらい経験だったようなのです。

● このような事態はなぜ起こるのでしょうか。また、このような事態は防げるのでしょうか。深谷氏は防ぎうるものであり、防がなければならないとします。米国での研究によれば、その防ぐカギは平素からの人的レジリエンスの高い組織づくりにあるそうです。

● 人的レジリエンスの低い組織では、メンバーの孤立が生じがちであり、情報の流通が阻害され、問題が放置されがちになると深谷氏は指摘します。人的レジリエンスの高い組織ではメンバーは周囲から支援され、情報がスムーズに流通し、問題そのものに向き合うことが容易になるということ。このような組織を作ることが危機発生時の対応を円滑で健全なものにするというのです。

● 海外では、人的レジリエンスと結びつける形での危機対応時のガイドラインが作成されつつあり、これらを学んで生かす必要の重要性を強調して、深谷氏の講演は終わりました。　　（小山和博；会員））

講演 1 の資料は講演者のご厚意により協会 HP に掲載させていただいております。
https://resiliencej.wordpress.com/resilienceview/

（2）14:30 ~ 16:00　　「福島第二原子力発電所ではあの日、何が起こったか」

— 危機発生時のリーダーのレジリエンス —

増田尚宏（元東京電力ホールディングス株式会社 執行役副社長）

（講演概要）

● 「増田氏は、2011 年 3 月 11 日、東京電力福島第二原子力発電所長として東日本大震災を経験しました。増田氏は、原子力発電所の安全のための 3 つの対応である「止める」「冷やす」「閉じ込める」のうち、「冷やす」と「閉じ込める」に大きな問題が発生し、原子力災害対策特別措置法第 15 条に基づく通報を行う事態において、職員 721 名及び関係会社協力会社職員を指揮し、冷温停止にこぎつけたことで知られており、ハーバードビジネススクールにおけるケーススタディにも取り上げられています。増田氏の講演は、まずこの HBS における映像資料を観るところから始まりました。

● 増田氏は、危機発生時のリーダーシップの要点として以下の 3 点を紹介しました。

①全員の身の安全を第一に

②チームワーク

③前に進んでいること、努力が実っていることの実感を与える

● まず、「全員の身の安全を第一に」について、増田氏は、命に係わる指示は結局依頼とお願いにならざるを得ず、これは役職や権限によって強制できない性質のものであることを強調されました。そのうえで、「危険個所マップの作成と危険個所への標識設置」「未知の危険を含む業務は所長が自ら手順書を作成」「指揮命令以外の業務の厳禁（指示された以外の作業を行うことは今回の現場では危険だったため）」「指揮命令を自らの声で確認させることで徹底」などの具体的な工夫についてご紹介いただきました。

● また、「チームワーク」については、今後対応のすべては所長である私の責任で行うと宣言したことを紹介し、これがチームワークの泉源となることを指摘されました。そのうえで、「本部長席に常にとどまる」「本部長席は発電班長及び復旧班長の顔が見える箇所に移動させる」「テレビ会議は所長のみが対応し、所長が把握していないところで指揮命令を受ける所員がいないように徹底する」「全員に無駄な動きをさせないように具体的な指示を行う」「全員で毎日朝晩定例会議を行い、今後の見通しを与えるためにプラントの状況を報告し、不平不満も共有」などの具体的な工夫をご紹介いただきました。また、今回の反省として、記録班や写真班を設定しなかったために記録作成に苦労したことについてもご紹介いただきました。

● 最後に「前に進んでいること、努力が実っていることを実感させる」については、緊急時から平常時に回復していく中で、通常の勤務体制に徐々に戻していくことが職員に与える影響が大きいことを強調されました。

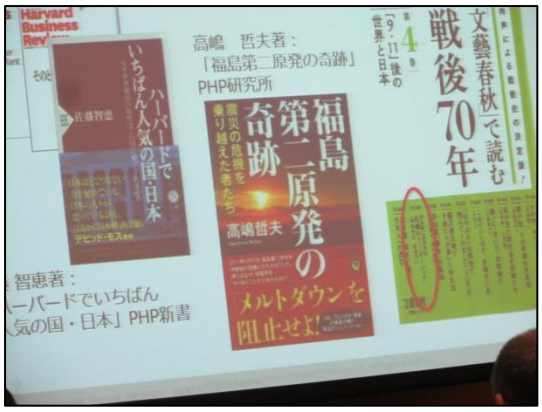
そのうえで「3 月 23 日までは全職員帰宅禁止、3 月 24 日からは休暇を徐々にとれる体制とし、6 月 19 日に寝泊まり態勢を解除」「全職員が家族と連絡を取れるような手配」「非常食から通常食への切り替えのため、3 月 22 日から食堂を復旧」「4 月 4 日から弁当を導入、平成 24 年 6 月 18 日から協力社員・社員食堂を再開」「朝はラジオ体操で始める」といった詳細に至るまでの手配を行ったことをご紹介いただきました。危機発生時でも弁当は旨いものからなくなるといった様な具体的なエピソードの数々は今回の参加者の理解・共感を得る大きな助けとなりました。

● このような工夫を行ったにもかかわらず、所員の皆さんは、自宅に帰ると、今回の福島県における事態の加害者としての立場に置かれることもあり、メンタル面でのサポートが必要になったこともご紹介いただきました。2011 年 4 月には防衛医科大学校から精神科医による支援を受け、メンタルサポートを受けたものの、100 名以上が心的外傷後ストレス障害（いわゆる PTSD）を発症する事態に至り、2012 年 8 月 15 日の米国医学協会誌に掲載されたとのことです。

● 私見ですが、いわゆる槍先の説明ではなく、ロジスティクスの面での説明を多くいただいたことで、危機発生時には実際に現場にあるものと人をどのように活用するかが重要であり、そして、絶対に必要なものはどんな対応をしてでも確保しなければならないという教訓が参加者全員によく理解されたのではないかと思います。

（小山和博；会員）

＜講演内で、福島第二原発の危機を扱った書籍の紹介をいただきました＞



① 「福島第二原発の奇跡」　高嶋哲夫 著　2016/3/5　¥1,836

② 「ハーバードでいちばん人気の国・日本」(PHP 新書)　佐藤智恵 著　2016/1/16　¥864

③ 「文芸春秋で読む戦後７０年」　第４巻　¥1,080

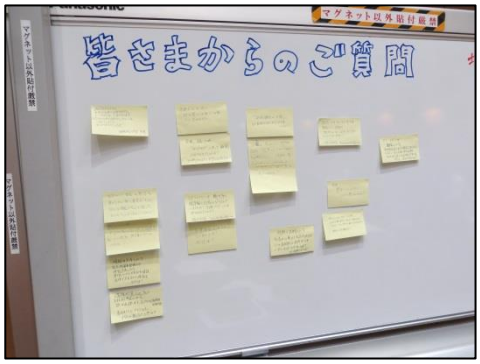
④ 「Harvard Business Review：創造性 VS 生産性」

（３）16:15～16:40　　**Q&A**

講演後に皆さんからいただいた質問等に答える Q&A タイムが設けられていました。

皆さんは、増田氏にお聞きしたいことを付箋に書いてホワイトボードに張り出しました。

〔皆さまからのご質問張り出しボード〕



〔質問コーナー進行〕
爰川氏（会員）

〔Q&A タイム〕

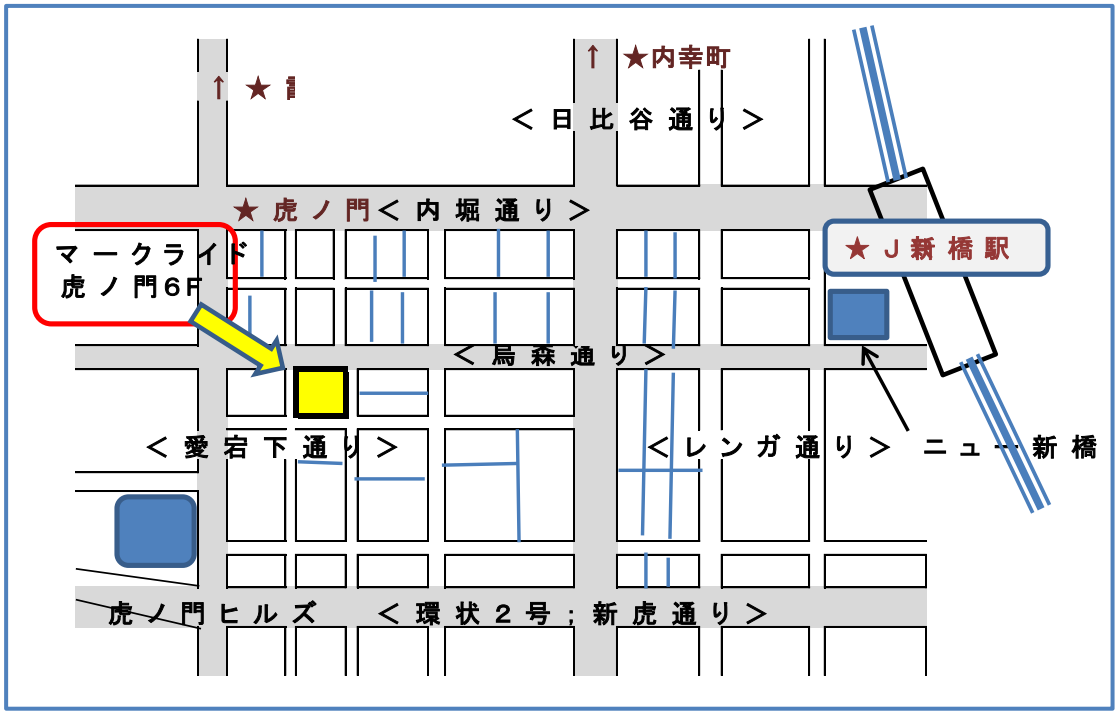
〔参加者質問＆回答〕

皆様からの多くの熱心な質問に丁寧に答えられた後、今回の増田氏の講演は終了となりました。

講演２の講演資料は、協会 HP への掲載は遠慮させていただいております。ご了承ください。

２．次回『レジリエンス協会 第３４回定例会』開催のお知らせ

日　時：2019 年 2 月 8 日（金）　13: 00 －16:30
場　所：防災科学技術研究所 東京会議室
東京都港区西新橋２－３－１ マークライト虎ノ門６階（602 号室）
※今回は従来の日比谷図書文化館ではなく、異なる場所での開催となりますのでご注意ください。



プログラム

※ まだ詳細が固まっておりませんので、固まり次第（１月上旬ごろまでには）ご案内させていただきます。

３．その他情報コーナー

（１）いのちの授業

児島 正様（損保ジャパン日本興亜 OB・損保阪神の語り部・損保 OB・OG の防災を考える会有志の会）からある講演の内容抄録をご紹介いただきましたので、皆様にもお知らせいたします。

この抄録は瀬尾征男様（元東京海上取締役・神戸支店長）が新宿区立戸塚第三小学校で**「いのちの授業」**としてお話になられたものを、児島様がまとめられたものです。

瀬尾様のお話の趣旨は

“東京大空襲、阪神・淡路大震災、そしてガンの闘病体験を通じて身を持って学んだ「生きる力」と「人のいのちの尊さ」を未来を創るこどもたちに語り継ぐ。”

です。１時間の授業ではありましたが、180 名の児童のみならず、オブザーバー参加の皆さん（約 30 名）も大変感銘を受けた授業であったようです。

児島様がまとめられた**「授業概要」**及び、子供たちから寄せられた**（アンケート的）手紙**を要約・編集したものをレジリエンス協会 HP に掲載させていただきましたので、どうぞご覧いただきたいと思います。

➡ 関連資料は協会下記 HP（レジリエンス・ビュー）の右側「最近の投稿欄」をご覧ください。
https://resiliencej.wordpress.com/resilienceview/

（２）広報担当からの「 お知らせ＆お願い 」

会員の皆様、また会員外の読者の皆様、レジリエンス・ビューに掲載して皆さんに伝えたいという情報、エッセイ、その他各種ミニ原稿等がございましたらレジリエンス協会広報担当（下記アドレス）まで、「レジ協広報宛情報提供の件」としてお知らせ（ご相談）ください。

菊池謙三　Ｅメール（Kikuchi_kenzo.3@zpost.plala.or.jp）

お寄せいただいた情報全てを掲載できるわけではありません。内容、発行時期の兼ね合い等を考慮して掲載判断をさせていただきます。ご了承ください。

なお、次回の発行予定は 2019 年２月下旬を予定しています。

以上、よろしくお願いいたします。

４．会員募集のお知らせ

◎ 当協会では会員を募集しております。当協会はレジリエンスに関する情報収集、意見交換の場として各業種、団体等の方々にお気軽に参加いただいている会です。レジリエンスにご興味をお持ちの方は、ぜひ一度定例会に参加いただき、会の活動状況等を実際にご確認いただければと思っています。

（参考）個人会員の年会費は１0,000 円です。年６回程度開催予定の定例会・訓練会等の参加費（1 回 3,000 円×６回程度）が無料となる他、各研究会（チーム）にも自由に参加することができます。

法人会員（100,000 円／年）もあります。

入会申し込み方法につきましては下記リンク先のページをご参照ください。

https://resiliencej.wordpress.com/aboutus/application/

レジリエンス協会会報　レジリエンス・ビュー　第 25 号(新 3)
発行：一般社団法人レジリエンス協会
「レジリエンス・ビュー」編集：広報委員　菊池謙三　新藤淳　宮田桜子
お問い合わせ先:　info@resilience-japan.org
レジリエンス協会ホームページ　http://www.resilience-japan.org/

本レジリエンス・ビューに掲載される記事の著作権は、原則として発行元に帰属します。
本レポートの無断転載は禁止です。転載・引用、雑誌掲載等本誌のコンテンツを利用される場合は、「出典：レジリエンス協会会報レジリエンス・ビュー第〇号」と明記して下さい。

=-=

※レジリエンス協会の各種案内は次の方々にお送りしています。

① 当協会の会員および会員から紹介のあった方。

② 当協会開催のイベントに、申込み・参加された方でメールアドレスをお知らせ頂いた方。

③ 当協会の関係者と名刺交換された方で、レジリエンスにご関心があると思われる方。

※ 当協会からの案内にお心当たりがない場合は、以下までメールにてお知らせください。
登録を解除いたします。

「info@resilience-japan.org」

=-