

日時：2019年7月12日（金）14：00－17：00

テーマ：映画「シン・ゴジラ」に学ぶ危機発生時のリーダーシップ

資料：キャスト表、陸上自衛隊に関する資料、シン・ゴジラ（DVD）

1. 主旨説明（深谷）

- ・ ストレスを感じると脳の動きが部分的になり、思考や行動が抑止される傾向がある。同様に、演習や訓練でストレスを感じると、返ってその後の対策が進まなくなるのではないか。
- ・ 映画を教材として使うことで、脳がリラックスした状態を作り、思考を活発に遊ばせ、そこで得た気づきを実際の対策に生かせないかと思い、今回の研究会を企画した。

2. 映画の解説・裏話

- ・ 「シン・ゴジラ」のシンは、神、罪（sin）、新（庵野監督の独自構想）
- ・ ゴジラに、地震や津波、原発事故など、人間の力が及ばない恐怖や危機を表現
- ・ 着ぐるみで人間的な動きを作らないようフルCGにした。動きは狂言師の野村萬斎。
- ・ ゴジラ目の目を小さくし、人間を見下ろす視線にした。
- ・ 矢口の成長物語。
- ・ 女性のキャラクターが強い（防衛大臣、巨生対メンバ、US 特別大使）
- ・ 観る人の経験や知識によって感じ方が違う作品
- ・ ゴジラが海に帰らず凍結して終わったので次回作が作りにくい（他のゴジラ監督談）

3. フリーディスカッション

- ・ 意見交換会の目的を決めてみるとよい。
今回はリーダーシップが目的だが、他にも
タイムラインごとの動き、連携、意思決定のプロセス、インシデントブリーフィング等がある。
- ・ 組織を動かすリーダーの言葉が大事（矢口のヤシオリ作戦訓示）
日本はリーダーの言葉が足りないのではないか。
行動開始前のミーティングで状況と指示を徹底するほどの階層の組織でも重要。
- ・ 真実を伝えるのが「会見」であり、安心させるためではない。
安心させたい気持ちの先走り（総理の記者会見・その後の官房長官会見）
東日本大震災でも同様の会見あり、最近の年金問題でも
困惑、負担感、不安の裏返し、エリートパニック※
パニックが起きてこれ以上仕事を増やしたくないという思い
「いたずらに不安を煽る必要はない」とのセリフあり

注：エリートパニック

『災害ユートピア』（レベッカ・ソルニット著）

『国民がパニックに陥らないように』との配慮に従って行政の各階層が情報を伝えない情報操作を指すことによって、「命を守るという情報」は知らされない。またこのまま進むとどのような最悪の事態が発生するかという情報も知らされない。

- ・セクショナリズムをどう打破するか問題を投げかけている
序盤の会議シーンで、担当部門不明の場面があり（どの省に言ったのですか？）
- ・平常時と非常時の切替をどうやって行うか？
訓練で習得する。平時の思考で切替を意識する。客観視する習慣。
- ・想定外での初動は、目標が定まらない。
映画の流れの中で、各省庁・登場人物は一生懸命対処しているが、「想定外」には対応が遅れている。「公」の限界を示している。
- ・与党政調会長・泉の人脈がすごい。
巨生対のメンバ人選、フランスへの協力依頼など。人脈と人選力はリーダーの資質
- ・他人事のように遊んでいる人※・集団からアイデアが生まれている。
しかし、現実の組織で遊ばせるのは難しいのではないか。
※：緊急時でも思考が狭窄せず、脳がリラックスし活発に動いている状態の人
- ・災害に名前を付けるのは大事 “ゴジラ”
取り組みのターゲットを明らかにできる
災害が終息してから名前を付ける日本、ハリケーン発生時に名前を付ける米国。
- ・日本はタイムラインについても活用できていない。
アメリカは「0アワー」には誰も現地にはいない。
日本は、若いアナウンサーとカメラマン、誘導の警察官は台風上陸地点で仕事している。
- ・官僚・自衛隊組織は、統制が取れた動きをしている
目標が明確で権限移譲されている場合には効率のよさがある
但し、指示がないと動けない弱点（避難場所が分からないので誘導できない消防士）
- ・研修で使える他の映像はないか？
意見交換の題材として映画上映は長い。著作権の問題もあり。
サンダーバードはICS組織の題材として良いと思われる

- ・情報のない中で目標を定め決心をする力が重要だが、訓練をやると情報や前提を求める人が多い。
映画を使って創造力を喚起する。自由な発想力を養う。

4. まとめ

「リーダーに必要な資質はなにか？」

- ・客観的に、俯瞰的に見られるスキル
- ・情報がない状況での判断力、洞察力、決断力と実行力が重要
- ・経験や知識から湧き上がる直観
- ・メンバを鼓舞するブリーフィング・言葉
- ・多種多様な人脈
- ・肩書だけでなく、相手の良い点（力量・技量）を見抜ける力
- ・微小な情報への高い感度（ゴジラの尻尾）

「危機発生時に機能する組織に何が必要か？」

- ・多様な人材が、個々の立場でリーダーシップを発揮している
- ・互いを尊重、自由に発言できるフラットな組織（巨生対のような）
- ・官僚型組織の課題を補う動きができる（巨生対のような）
- ・危機発生時に成長できる
- ・「カリスマ」のあるリーダーを探すのではなく、組織の階層に合わせたリーダーをメンバの中から育成する仕組みが重要。

※参考（米海兵隊11のリーダーシップ原則）

- (1) 技術・戦術面で高い能力を発揮する
- (2) 己を知り、自己研鑽に励む
- (3) 部下の事を思いやる
- (4) 部下と情報共有する
- (5) 模範を示す
- (6) 任務を理解させ、監督し、完了させる
- (7) 部下のチーム意識を育てる
- (8) 的確な意思決定を行う
- (9) 部下の責任感を育てる
- (10) 部下を能力に応じて配置する
- (11) 自らの行動に責任を取る

以上