#### 図1 観光における「創造的復興」のイメージ



農林水産業と連携したコンテンツの開発など、新しく、持続可能な形で観光 を伸ばす

他にもある。 る助けとなった。

ざまな事業が大規模、 が受けられるようにな 取りして財政的な支援 自治体と国が直接やり たことだ。このこと 従来と比べ、 さま

災害を頻度でレベル分 広まった手法や制度は かつ短期間に進められ 東日本大震災を機に たとえば、

東北大学

災害科学国際研究所 准教授 佐藤翔輔さん

災害伝承・継承のプロセスやその効果の解明、災害時 の情報とその処理方法に関する実態解明や改善手法 の開発など、災害・防災に関するコミュニケーションの 領域について、東日本大震災の被災地を中心に、実務 現場と連携しつつ研究にあたっている。

#### 東北大学 災害科学国際研究所とは

地域社会の防災・減災に関する学際的研究チーム「東 北大学防災科学研究拠点 | を東日本大震災後に拡充 する形で2012年に設立。被災地の復興支援に取り組 みつつ、国内外の大学・研究機関とともに自然災害科 学に関する世界最先端の研究を行う。

#### 東日本大震災以降に生まれた 新たな制度や考え方

- □復興庁の設立による 窓口の一本化 □災害を頻度でレベル分けし、
- L1 (高頻度防災)とL2 (最大クラス)で 対策を変える
- □みなし仮設住宅制度
- □ケースマネジメント(伴走型支援)
- □震災伝承の観光コンテンツ化

は高いし、そもそも復旧すらままな 旧しても経済は縮小し続ける可能性 復旧がそのまま復興にもなるよう も減少する中で災害が起これば、 らない場合もあります」 そんな中で最近聞かれるようにな しかし、 人口もG で災害前以上の活力を目指すほうが ですよね。それなら、全く別の発想 うとしても、 小傾向にあったところを無理に戻そ の姿に戻したい』と思う気持ちはよ くわかります。 長続きもしない可能性は高い お金ばかりかかって難 しかし、

状況でした。

もともと縮

数

# 新しい視点や仕組み東日本大震災で生まれた 時代に合っているのではないか、 思うのです」

ったのが「創造的復興」という概念

これは、

地域社会を災害前と同

じ方向に伸ばそうとするのではなく

いものを創り出す」と

さらには一

0)

佐藤さんが評価するのは、 いう新たな国の「窓口」ができ、 東日本大震災からの復興に関して 復興庁と

あること」も佐藤さんは重視する。

上がりで終わらず「持続可能で

「地域として何かがあったとき、『元

れが一元化され、 金 (復興交付金) の流 基礎

げて使用する「みなし仮設住宅」とい 個別支援を行う「ケー 支援制度から漏れてしまう被災者の を高めることに寄与している。 減するとともに被災者個人の復興感 う手法が、建設、 はその一つ。 百年に一度クラスの最大級の災害に ト」も東日本大震災で始まった。 の複数部局がチー あらたにプレハブを建設するのでは は命と財産を守る対策を行うが、 いては対策を変えるという考え方 民間のアパートなどを借り上 仮設住宅については、 撤去のコストを削 ムとなり、 スマネジメン 既存 行政

が復興という文脈に乗るようになっ 観光に近いところで佐藤さんが挙げ るのは、「『震災伝承』というテー 以上は復興全般に関わることだが

ンフラ事業に関する資

「新しい東北」を目指す東北6県×インバウンドで が大きな変化というわけだ。 数多くあるが、 ンテンツとして活用する例が出てき 災教育に活かし、 これを遺構として残し、 興を目指すのが当たり前だったが、 などは、これまでは撤去した上で復 いう議論ができるようになったこと ここで、 もちろん撤去された施設も 国による観光復興の取り 活用するかどうかと 対外的には集客コ 地域では防

観光復興対策交付金」など年間50億 れているのは、 本格的な「東北観光復興元年」とさ 組みについても振り返ってみたい 観光庁による「東北

ている。 災害で破壊された施設



という発想を変える

害前以上の活力を備えるよう、

暮ら

これに対して「復興」は、「地域が災

しや環境を再建していく活動」とさ

10年の歩みを振

り返る

実際に復興に取り組んで来た人たちの声を聞くことで、

かを考えてみたい。

まずは復興とはどうあるべき

の復興」について考える

れる。

そもそも「復興」は「復旧」とは異

ていません」とも佐藤さんは指摘す

は、専門家の間でも明確に定義され

とはいえ、「実は『復興』について

る。背景には経済や人口など社会の

東北大学災害科学国際研究所

「復旧」とは文字通り「旧に復す」こ 准教授の佐藤翔輔さんによると、

大震災の起こった1995年には、 変化もある。「たとえば阪神・淡路

とであり、集中豪雨で決壊した堤防

を復元したり、

地震で寸断された電

今よりは安定していたため、

って人口も経済も自然と上昇し

人口もまだ増加傾向にあり、

力網を修復するなどがこれにあたる。

災から5 の着手となったためだ。 た最優先事項がある程度進んだあと フラや生活面での復旧・復興とい この支援が始まった20 このときの国の施策は、 年後となっ た理由 福島への は 1 2

スティ 滞在コンテン 交付金」による受け入れ環境整備や こうした流れから遅れていたが、 を達成するという成果を上げている 倍) を目標としていたところ、 で諸外国に東北地方をPRするなど 東北地方は風評被害の影響等により Ô 9年の段階ですでに168万人泊 施策を実施。 具体的には、「東北観光復興対策 ンスは十分だったというわけだ。 (日本政府観光局)の「東北デ 万人泊(20 シ ッ 3 これら事業の効果は の充実・強化、 して、 ン・キャ 当初20 15年 ・ンペー 2  $\overset{\circ}{\overset{\circ}{0}}$ Ó  $\succeq$ 千 3

の伸びは当然のようにも感じられる いた当時の状況を思えば東北地方で 全国的にインバウンドが急増して う意味では全国より

> 『ふっこう割』という手法を震災後 表れとも取れる。 需要を喚起するだけでなく、「新 の東北地方に導入しなかったのも、 の観光振興策として定着 な手法とも言える。 弱かった分野を伸ばしていったと により環境の変化に合わせて今 東北のほうが大きくなって い東北をつくる」という強い想い 点では、 まさに「創造的 近年、 しつつある 被災地域 まで 的 0) b

> > で"Northern Honshu"と記載さ

7

ット」の20

年版では、

それ

ŧ

者を持つ旅行ガイド『ロンリ

ープラ Ò

北6県」をあわせてブラ 県」のみを支援するのではなく「東 インバウンド誘致にあたり、「被災

100 いて、 80 前年比 60 な 40 20 とも効を奏した。 14.000(万人泊) 12,000 10,000 延べ 世界中に多く

数を見るかぎり の連携は効果が高いと言えるだろう。 に選出されている。 に訪れるべき世界の10地域」の第3位 "Tohoku"と記載され、「2020 起こってい てい 誘客で復興を目指す場合、 国内旅行につ た東北地方 ない いては、 が .. (図 3)、 が 初 め

復興工事関係者や出 あまり大きな減少は とくにインバウン 延べ宿泊者 広域で は

張者の 首都圏からの ど時間がかかっている部分もあり、 にようやく常磐線が全線開通するな に貢献しているが、 として新たに整備されて域内の往来 0) 通インフラでは、 するとされる。 ラ 行 見られてい この場合、 4道路が復興道路・復興支援道路 の復興度合いや風評が大きく影響 宿泊 う段階だ。 を受けた」ことは大きく る。 災害後の復興にはイ 需要が大き 本格 東日本大震災後の交 ちなみに国内観光旅 三陸沿岸道路など 的な動きはこれ 風評につい 鉄道網は昨年春 か 2 たため ては

図2 外国人延べ宿泊者数の推移(東北6県) 200 (万人泊) 180

(%) 60 46.9% 45 30 160 140 26.9% 延べ宿泊 14 9% 120 者数 0 -15 -30 -45 -60 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019

にあっ

たのは、

すでに顕著になって

た全国的なイ

ンバ

ウンド

の急増

伸ばす」ことに特化している。

背景

ó

基本的には「インバウンドを

教育旅行など一部国内旅行を含むも

参考 外国人延べ宿泊者数の推移(全国)



観光庁「宿泊旅行統計調査」より編集部にて作成 2010年については、従業員数9名未満の宿泊者数集計が4月~となっているため 参考値となる



観光庁 「宿泊旅行統計調査 | より編集部にて作成 2010年については、従業員数9名未満の宿泊者数集計が4月~となっているため 参考値となる

2019年4月25日にオープンした宮城県名取市の商業施設「かわまちてらす閖上」。木造平屋建ての3棟に 25軒の商店が入り、買い物や食べ歩きができるとあって賑わっている

#### 被災後の困難を乗り越えた人に 共通する8つの力

- ①人をまとめる力
- ②問題に対応する力 ③人を思いやる力
- ④信念を貫く力
- **⑤きちんと生活する力**
- ⑥気持ちを整える力 ⑦人生を意味づける力
- ⑧生活を充実させる力
- ※東日本大震災の被災者、75人への インタビュー+1400人質問から抽出

#### 観光に活かせる! リスクマネジメントのヒント

#### ケースマネジメントの 可能な体制づくり

被害を受けた観光事業者等に対し、必 要な支援を届けるために有効。

#### 経済や人口の規模に合った 持続可能な観光を考える。

規模に合う=長続きする開発とは何か を日頃から考えておく。

### 「災害が起こったら」ではなく

特定の災害対策としてでなく、地域の 強み、弱みを幅広く把握する。

功を収めています」 プのもと、 宮城県名取市では、 ところ、 メンバ 町が、 20 しな 他地域から若 を 40 若い町長のリ その好例であ ダ

個の力と地域を愛する心想定外の事態に有効なの

は

とえば、

災害前から へ大きなショ

たところ

佐藤さんが挙げるのは「無理をし

よい復興のための心構えとし

は、

よく考える必要が を作るべきかどう

あるでしょう かということ ッピングセン 口が減ってい

あせらない』は

急い

で復興を

なってい

が変わりにくい傾向が現在の課題と

報道される機会が少なく、

メ

ジ

の世代」

の3点だ。

「『無理をしない』とは、

続けら

n

な

いことをしないということです。

た

報道され

るが、「元に戻っ

た」ことが

な

」「あせらない

」「主役は20

年

後

力」が興味深い 難を乗り越えた人に共通する8 ・という点については、 (左表参照) 9

民が流入して今や大成功例となって 嵩上げの済んだエリアを宅地化した 型のコンパクトな商業施設が完成し なかったため当初は復興が遅れまし が東日本大震災の被災者にインタビ きるためには日頃どうあるべきなの ます。『主役~』については宮城県 いざというときに的確な判断がで や調査を行って抽出した、「困 地域の未来を考える会議 9年に海の近くに長屋 代以下に限定して成 高台移転を選ば い世代の新住 佐藤さん シッ 0)

起こっ 線で発見したことは、 な予測もしない自体が起こったとき 立てられません。そうではなく『こ は大切だと思うのです 域を眺めること」だ。 さんが挙げ 聞いてみた。 事に備えて日頃からできること」を 身につけておくのも役に立ちそうだ 起こったときやそ後の避難所生活な な』と『愛する』目線で観察してい の地域にはこういうものがあるんだ 「日頃から地域を観察しておくこと に共通するこうした力を、 最後に、「観光に携わる者が、 たとえば今回のコロナ禍のよう 非常事態に適切に対処できた人 たらどうするか?』という たのは、「愛をも この問いに対して佐藤 が、 意識して って地

なるのではないでしょう 対応できる引き出しを増やすことに 地震にしか役 『地震が n

「地域を愛する目」で観察を

19 March 2021

# 復興の現場から

# 陸前高田市「東日本津波伝承館」 今後は「 刀ギは事業者の二 伝承」 も観光の 副館長に聞 軸に

岩手県が歩んできた復興の道のりと、ポイントとなった制度や出来事を聞く。発災以来一貫して復興に取り組んできた「東日本大震災津波伝承館」副館長に

県を超えた連携を進めたい「伝承」を新たな資源として 熊谷正則さんは語る。 「発災当初は、

進展し、 伝承館)」は、2019年9月、 はまたコロナ禍という別の問題があ 始めたのは比較的最近のこと。「今 遭った沿岸部でこうした施設が整い という印象です」と伝承館副館長の ンした震災伝承施設だ。 田松原津波復興祈念公園内でオープ 「東日本大震災津波伝承館(以 やっと後半戦になってきた 10年経って復興は着実に 津波被害に

気づけられました。 年)、「三陸ジオパー 泉世界遺産登録(20 宿泊施設は、このニー みのつく出来事が続き、 ズに助けられた面があ る宿泊ニーズがあり ランティアの滞在によ ます。 13年)、 ションキャンペー 年)、デスティネ 建設作業員やボ その間に、 亚 ン

登録(2016年)など観光にはず 巻空港に海外便が就航する(20 点間のアクセスが劇的に改善し、 ラマ『あまちゃん』放送(ともに2 震災前には峠道が続いた拠 橋野鉄鉱山の世界遺産 復興道路の整備 ク」の認定やド 私たちも勇  $\widehat{2}$ 花

みました」 でインバウンド向け カップ (20 も向上。 9 ラグビ の環境整備も進 年) の釜石開催

ヮ

「そのためにも、 県~青森県の震災伝承施設を結ぶル 習」を組み合わせたプランや、 本大震災10年を機にした「防災学 を中心とした「平和学習」と、 今後は、 トの旅行商品化も目指している。 世界遺産登録10年の平泉 施設単独ではなる 東日 福島

東日本大震災 津波伝承館 副館長 熊谷正則さん

を失った被災者の受け

岩手県職員として、東日本大震災津波発災 後の復興関係の業務に携わる。復興局副 局長兼東日本大震災津波伝承館副館長 (館長は達増拓也岩手県知事)として、現場 の実務を執り仕切る。

東日本大震災津波伝承館とは 2019年9月オープン。復興のシンボル 『奇跡 の一本松』を含めて整備された『高田松原津 波復興祈念公園』の入り口に位置。東日本 大震災関連資料約150点の展示や、津波発 生のメカニズム、三陸における津波の歴史な どを詳しく解説し、災害の脅威と教訓を広く 発信している。愛称は『いわてTSUNAMIメ モリアル」。



「道の駅・高田松原」や津波に耐えて残っ た松を保存した「奇跡の一本松」を含む 高田松原津波復興祈念公園。この春に は、津波で破壊された旧道の駅・高田松 原 (タピック45) や気仙中学校の建物が 「中に入って見学できる震災遺構」として オープン予定だ

#### 地域の事業者に学ぶ!/

知られるようになった「津波てんで

んこ」という言葉は、「津波が来たら

は、「それぞれが自分の命を守る」こ

住民の避難の様子から全国でも

の住民の危機や各自の命を守る行動

災害に対する基本的な姿勢

大災害の際に、

重要なのが、

個

#### 復興に向け、こんなことが 助けになりました



「逃げる場所は決めてあるから、集それぞれに逃げよ」という意味だが

旅館 「宝来館 | (釜石市)

岩﨑昭子さん 震災直後からボランティ アの拠点として宿を営 業。防災語り部や特産 品開発にも取り組む。

被災直後の混乱期には、以前から釜石 で調査研究をされていた「希望学」の先 生方が東京から助言をくださり、制度 の変更にも動いてくださいました。以 前の当館は地域の皆さんが集う場でし たが、その全員が被災者となったから には、地域外の人に選んでもらえる宿 になる必要があります。観光の根本は 「思い合い」。地域外で心配してくださ る方々を、私たちも思っていると伝えて いくことが、訪れていただくための力に なると思います。

米沢商会(陸前高田市) 代表 米沢祐一さん

包装資材の小売、卸業 を営みながら、自社ビル の屋上で津波を逃れた 経験を今も語り継ぐ。

お客様の「再開して欲しい」との声を受 け、被災2カ月後にはプレハブにて営業 を再開。また、ボランティアに訪れた人 達の「当時の様子を聞かせて」の声から 語り部活動を始め、「昔を思い出す目印 にビルを残して」という多くの声に応え て、被災後も壊れずに残った自社ビル を、震災遺構として遺すことを決めまし た。迷ったとき、困ったとき、本当にたく さんの方々が助けてくれ、力になってく れたので今の自分があると痛切に感じ

教育を行 繋が 自治体 ても、 知恵を教訓として、 か自分のところに津波は来ないだろ 必ず落ち合えるという信頼感に基づ ことができる。 というときに命を守る行動に繋げる う」と思ってしまう心理状況につい いている」と熊谷さんは言う。「まさ くことが次の災害の備えにもなる。 予め知っていることで、 が復興を早める Ŋ 事業者、 訓練などを実践してい 過去の災害から得た 学校単位の防災 地域内丨 外の いざ

個人の判断力も問われる想定を超える事態が起これば

構』を立ち上げたのも、 発信する『3・11伝承ロ

そうした連 ード推進機 他施設や旅行事業者との連携が不可

まってから逃げなくても逃げた先で

各県の伝承施設をまとめて情報

携を進めるためです」

味では、

岩手県は十分な備えをして

地震・津波災害への対策という意

施設等復旧整備補助事業)」。 の一つは、 たものとして熊谷さんが挙げたこと 興に向けた知恵はまた少し性質が違 ープ補助金 (中小企業等グ 観光や地域経済の復興に役立つ 震災を機に生まれた「グ

こうした『信頼感』がいざというと

き的に声を聞いて回っていますが、

れでも、

実際に起こったのは全員の

決めておいたこともその一つだ。そ

自治体への支援要請について事前に

しかし、

災害発生時の知恵と、

運用』という理由があればやりやす

難しいですが、

有事かつ『補助金の

の事業者さんに手を差し伸べるのは

が必要です。

平時には、

行政が特定

ことをなかなか言わないので、

こま

めに訪問して聞き出すくらいの姿勢

事業者さんは我慢強く、

困っている

ておくのが一番。

とくにこの地域の

「復興に向けては、

自治体が事業者

のニーズを吸い上げる仕組みを持つ

者フォロ

も県が行うため、

スピ

ーな事業再建が可能になったと

効果はそれだけではない

経産省の補助金だが運用は県、

でなく個人事業も対象となり、

に定めておいたり、

被災していない

動の拠点予定地を内陸部との中間点

拠点が作れないため、

搜索•

医療活

津波が襲えば沿岸部には活動

想定を超える事態。「行政としてマ

ては各職員の判断の積み重ねで対応

ニュアル化されていない部分につ

するしかなか

った」と熊谷さんは振

きに役立つのではないでしょうか」 地域外の Í

ています。

御用聞

域振興局)が沿岸部にあり、

現在も、

県の出先機関(沿岸広

### 想定しうる災害には万全の

発災時の体制、指揮系統を明確に決 めておく。住民への教育も必要。

#### 行政が事業者のニーズを 早く吸い上げる仕組み

場合によっては行政側から働きかける

#### 地域外にいる各事業の 専門家との連携

地域に足りない知恵を出してくれる地 域外の専門家が助けとなる。

なとき、 家とのつながりをう した。 製造業の場合、 ても売り してくださった専門家に助けられま 販路開拓に向けたアドバイスを 有事の際には、こうした専門 とのつながりだ。「たとえば 今後に向けた工場のあり 上げは上がりません。 単に工場が再建され まく持てると強 そん

#### 観光に活かせる! リスクマネジメントのヒント

### 体制づくりを

### くらいの積極性が必要。

と**ー**りまかし 20 21 March 2021

# ローランド・ UCA時代 企業経営の視点から

ベルガ

ー』シニアパ

トナ

一に聞

のリス

ク

マネジ

けるか

# 企業の「変革」をお手本に、そのエッセンスを考えてみよう。何が起こるかわからない時代に身を助けるのは「変化できる力」。 変化する力」をどう身に

# つでも変化できる力が必要の何があるかわからないから

ぼ同じです。 界のトップ8の時価総額の合計とほ ことが起こり始めています。 前提だと思っていたことが崩れるこ ラ社の時価総額は、既存の自動車業 業種や業界の区分が一変するような が全く想定していないことが起こり 経営者としても企業経営に関わって なことが起こる時代なのか、 の後のデジタル技術の進歩により、 とがあるのを知りました。 きた田村誠一さんに聞いてみた。 い」VUCA時代。 ルタントとしてはもちろん、 「次々と状況が変化 競合と考えてすらいなかったシ マンショックで我々は、 電気自動車で知られるテス 自動車業界にしてみれ の企業にあっとい 具体的にはどん 予測が難し そしてそ たとえ 投資家、 コンサ

> ポイントを挙げてもらった。 共通点があるのではないかと考え、 化する力」は、有事に対応する力と 流に合わせて積極的に変わっていく ことが求められる。そのような「変 そうした時代の企業は、

# ■「なぜやるか」にこだわらない

のかを探し、 なく、 頭のいい人の集団ほど『なぜやるの 変わるのは難しいでしょう」 解を探して行くくらいでなければ、 歩目のスピード感。 と言っていましたが、 ぐやる、必ずやる、できるまでやる』 本電産の永守重信さんも、よく『す なければいけない』は『前提』でしか し力のある経営者にとっては『やら か』という論をしたがります。 「とくに大企業でよくあるのですが 私が過去に一緒に仕事をした日 そこに理由をつけたりしませ 実行しながらよりよい まず何ができる 大切なのは一 しか

h,

に抜き去られたわけです」 大きな潮

ニ |

ので、 ころを探し、『それのどこが面白 るべきは、ピンポイントで学べると る必要はありますが、そのときにや 抽象化してしまうこと を取ろうとした結果、 のか』を考え抜いて結晶のようなユ ろん断片的な話では人は動かせない くの事例から『結局は の事例から最大公約数 「事例から学ぶ際にあ が重要だ』とわかっ ップのリ がちな失敗が、 いかはわかりませんよね。 包括的なコンセプトに変換す 明日から何をし たとえば、数多 ーダーシッ 多く

3「両利きの経営」は難しい

クな形に仕上げていくことで

はなく、『右利きでも左利きでもな ありません。それでは『両利き』で 取って中庸を目指すという意味では

い人』です。

本当に両方をやって

1

利きの経営』とはそんなとき、

間を

れることも当然あり得ますが、『両

しようとすれば既存勢力から反対さ

営と言

います。

新し

いことに挑戦

る経営のことを『両利

ਝੇ

0)

「変革のため、 2つの方向性を同時

識すべき。

そのうえで、

くのはとても難しいことだとまず認

2抽象化より結晶化 株式会社

ローランド・ベルガー シニアパートナー 田村誠一さん

外資系コンサルティング会社で各種戦略立 案や新事業創出・立上げを数多く手がけ、企 業再生支援機構で投融資先企業のハンズ オン再生を経験。JVCケンウッドの代表取 締役副社長、日本電産の専務執行役を歴任 し、当事者として戦略立案や遂行に携わっ た後、ローランド・ベルガーに参画。

株式会社ローランド・ベルガーとは ドイツで生まれたコンサルフィングファーム 『ローランド・ベルガー・ストラテジー・コンサ ルタンツ』の日本法人。グローバルと日本を 結びつつ、民間企業、政府機関などさまざま な組織を対象にコンサルティングサービスを 展開している。

組織の「変化 |に必要な

1. 「なぜ変化が必要か」ではなく

2. 事実を分析するときは、一般論

3. 「両利きの経営」とは矛盾をどう

4. 「失敗」は、恐れないだけではな く次につなげてこそ生きる。 5. 変革は「いつかは終わる」もの

6. 「ビジョン」以上に大事なのはパ

ーパス(どうしたいか)である。

するかを真剣に考えることで

ではなく特性を引き出す。

「どうやって変化するか」を考

6つのポイント

える。

ではない。

取材を通じて印象的だったこ との一つが「創造的復興」という 概念だ。東日本大震災後の東北 観光が「新しい東北」というコン セプトのもとで復興を進めてきた ように、「元の姿に戻す」ことが最 善策でない場合もある。コロナ 禍からの復興でも、新しい形を 模索する必要は十分に考えられ る。そして今後も起こりうる有事 に素早く対応するためにも、日頃 から柔軟に変化できる態勢づく りに取り組んでおくことが必要 だ。

同時に、観光業は「人とのつな がり」で成り立っていることも再 認識した。都市部や海外との関 係性を足がかりに、そこから訪れ てもらうことで復興を早めた地 域もある。内外との関係構築に ついても、今一度見直してみるべ きかもしれない。

東日本大震災では、「ここまで は津波は来ないだろう」と思われ た高台のほうが大きな犠牲を出 したともいう。「危機は必ず訪れ る」ことを前提に備えておくこと が、有事の際の力になることを改 めて強調しておきたい。

重要なのです」 帰納的に考えるしかなく、 今や『VUCA=状況が変わる=読 に『事実』をたくさん集めることが に考えても答えが出ないのだから、 らそれはVUCAではない。演繹的 収集をして、 に対応するには変わり続けるしかな めない』環境こそがノーマル。それ ん。論理的に考えた予測が当たるな るようにしておかなければなりませ いのです。 残念ながら終わりはあり そのためには、常に情報 分析、アクションでき そのため ません

# 6リーダーは「パーパス」を示せ

『アプリを作った』で終わっていな

いでしょうか?大事なのは『振り返

うのですが、『実証試験をや

った

どでも取り入れている例は多いと思

効果の検証を行う手法で、

自治体な

て試作や実装を行い、

実現可能性や

実証)とは、

新たなアイデアについ

POC (Proof of Concept/概念

そこから学んでいる場合だけ。

それは失敗の中身をしっかり掘り下

え方は間違ってはいません。

ただし、

44失敗礼賛主義に要注意

「まずは試す

→ダメなら次という考

ることが必要です」

順位をつけ、

捨てるものを明確にす

いことも、

それぞれの中で優先

考えて、 ジョン (どちらに向かうべきか)』で からない今の時代、 人がなるものであり、その人がよく 「昔はリーダーといえば、頭のいい しかし、何が正解になるかわ 正解を示してくれるもので

した。

**1**変革が終わる日は来ない

って積み上げる』ことです」

我々はつい「いつ終わるか」と考え

ですがVUCAである以

「何らかの変革に着手したとき、

代においては、『どちららに向かう 意義は何か)』を示すことが求めら れています。 るからです」 べきか』は、5年後には変わって なぜなら、 VUCA時

# 大切にした観光行政を「自分たちのありたい姿」を

らされて とよい。 き。 とき、 ほうが気楽』という気持ちになれる 後になってようやく効力が現れるも です」と答えた。「新しいことをする に取り組むには勇気がいる。そんな のです。だから、 と効力が出る前に弊害が現れて、 「だからこそ『できるまでやれ』なん か?という疑問に対して田村さんは、 とはいえ、有事の後に新しいこと さらに『考えているよりやった 周囲をどう納得させればよい 実際グローバルな競争にさ いる業界や企業ほど、 頑張って続けるべ 最

## 観光に活かせる!

### 「すぐやる」身軽さが

変革は「終わらない」のが当たり前 常に変革している状態に慣れれば、有 事の際にも同じように対応できる。

#### 地域として 「作りたい未来」を第一に

らこそ、 を発揮しながら、 東北の出身。 は東京生まれですが、両親はともに 田村さんはエールを送る。「私自身 たい姿』を定義して、 す」。そして、「正解のない時代だか 気楽と考え、 ル&エラーを繰り返してほしい」と いう思いがあるのです」 らないと勝てない 地域にも『自分たちのあり より早く変革していま 地域にはそれぞの個性 輝いていてほし 日々トライア やったほうが

リスクマネジメントのヒント

## 素早い回復につながる

実際は、考えているよりやったほうが 気楽なはずだと理解したい。

正解はない時代だからこそ、正解を出 す必要はない。

23 March 2021