

## 八甲田山雪中行軍遭難事故ケース学習



2011.5.9

八甲田山雪中行軍遭難事故

1

チーム作業の問題を、事例について議論してみましょう。

今まで学んだ系統的な知識を、この後、職場で実践する準備になります。

事例は八甲田山(はっこうださん)雪中行軍(せっちゅうこうぐん)です。

これは実際にあった遭難事故ですが、新田次郎が小説として出版しましたし、映画にもなりました。そして管理職の事例教育にも使われています。しかし、TeamSTEPPSの教育の一環として取り上げるのは、この教材が初めてです。

<医療の事例があれば、それを使ってもよい>

## 八甲田山雪中行軍遭難事故とは

- 1902年、陸軍青森第5連隊長津川中佐(小説では津村中佐)は日露戦争で勝つために、雪中行軍研究を山口少佐(小説では山田少佐)に起案させた。山口少佐は行軍大隊長を神成(かなり)大尉(小説は神田大尉)に委譲。  
(Wikipediaは行軍演習だが、正しくは行軍研究)
- 山口少佐は臨時移動連隊本部(中佐代行)として同行。
- 吹雪に見舞われて道に迷い、隊員の大部分が死亡した。
- 作家新田次郎が、批判的に脚色して小説「八甲田山:死の彷徨」にした。それが映画にもなった。
- 新田次郎は、元気象庁観測部測器課長(大佐相当)

2011.5.3

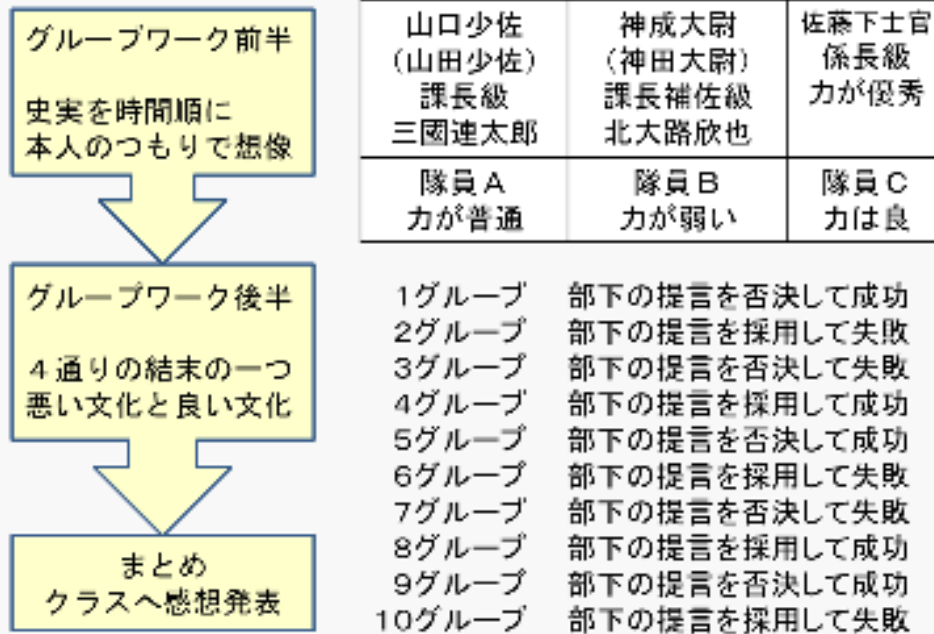
八甲田山雪中行軍遭難事故

2

<読み上げる。>

<日露戦争は1904年から1906年までです>

## 4～6人で配役を決めて技法適用を想像



2011.5.3

八甲田山行軍再現戦術

3

各グループで配役を決めてください。＜ジャンケンでもよい＞

## 学んだ技法の適用を想像

チーム構造を説明できる。	単元2 チーム構造
基本的な指揮行動ができる。	単元3 指揮性
基本的な相互監視ができる。	単元4 相互監視
基本的な相互提言ができる。	単元5 相互支援
交信の仕組みを説明できる。	単元6 交信
職場で実践する準備ができている。	ケースメソッド



2011.5.3

八甲田山中行遭難事故

4

今まで学んだチーム作業の原則やテクニックを実際にどう使うかをイメージしてください。



## 青森連隊から登山口まで



2011.5.3

八甲田山中行軍遭難事故

5

この写真は、青森市の郊外の連隊本部に、雪中行軍の大隊が整列した本物の写真です。  
みごとに整列していますが、この兵隊の9割以上の方が遭難して亡くなります。  
<学習者は、このスライドと次のスライドを配布資料の同じページで見比べる。>

## リーダーはだれか

- 1月23日朝、青森連隊本部から総員210名が山口少佐(山田少佐)の号令で出発
- 議論: 大隊長神成大尉(神田大尉)に号令させるべきか。

### 新田次郎

経営者の山田少佐が中間管理職の神田大尉に権限委譲したが、出発の時にすると号令を出したくなった。

### 史実

八甲田山登山口からが雪中行軍研究だ。出発時のリーダーは本来の大隊長の山口少佐である。  
山口少佐は経営者ではなく課長級

2011.03

八甲田山雪中行軍連隊事故

6

<矢印や枠は、マウスをクリックしてアニメーション表示します>

1902年1月23日の朝、青森連隊本部から総員210名が山口少佐、小説では山田少佐の号令で出発しました。

雪中行軍の大隊長は、山口少佐が神成大尉へ権限委譲しています。

**議論:**

「あなたが山口少佐ならどうしますか？大隊長として権限委譲した神成大尉に号令させますか？」

<クリックして枠を表示>

新田次郎の小説では「経営者の山田少佐が中間管理職の神田大尉に権限委譲したが、出発の時にすると号令を出したくなった」と表現しています。

<クリックして枠を表示>

反論としては「八甲田山登山口からが雪中行軍研究だ。出発時のリーダーは本来の大隊長の山口少佐である。なお、山口少佐は経営者ではなく課長級である」というものがあります。

<反論が正しい。麻酔の時は麻酔医がリーダーで、外科手術が始まると外科医がリーダーになるのに相当します。もし外科手術中に麻酔に関する問題の方が緊要になれば、再び麻酔医がリーダーになります>

## 登山口から高原北西端へ

**連隊長 津川中佐**  
41歳、部長級

**大隊長 山口少佐**  
45歳、課長級  
研究行軍起案者

**旅団長(弘前) 友安少将**  
53歳以上、本部長代理級  
研究行軍責任者

**中隊長 神成大尉**  
32歳、課長補佐級  
研究行軍大隊実施者

2011.5.3 八甲田山の中行軍と戦事

経営者といえるのは、弘前市の旅団という単位の本部にいる友安少将です。この人が研究行軍の決裁者です。山口少佐は課長級の研究行軍の計画起案者であり、神成大尉は研究行軍の実施者です。

## 上司への報告・連絡・相談の事項の選別

- 田茂木野(八甲田山の北西の登山口)では住人が、雪がひどいからと、案内を買って出るが、下士官(係長級)が断った。コンパスと地図による登山を始めます。ここからは神成大尉が指揮をします。

### 新田次郎

せっかくの住人の申し出なのに、山田少佐が雪のひどさをみくびり、神田大尉にまかせずに勝手に断った。  
案内人を同行させれば遭難しなかった。

### 史実

史実では山口少佐ではなく、下士官が断った。  
研究が「案内人を使わない」という設定である。  
部外者の介入は、上司をわずらわせず断る。

2011.5.3

八甲田山の中行軍遭難事件

8

<矢印や枠は、マウスをクリックしてアニメーション表示します>

八甲田山の北西の登山口である田茂木野(たもぎの)という村に到着しました。村人が、雪がひどいからと、案内人を買って出ます。村にはプロの山案内人がいます。その提案を受けた下士官(係長級)が、山口少佐にも神成大尉にも相談せずに断りました。そして磁石のコンパスと地図による自力の登山を始めます。

**議論:**

「あなたが村人から提案を受けたら、どうしますか？」

<クリックして枠を表示>

新田次郎の小説では「せっかくの住人の申し出なのに、山田少佐が雪のひどさをみくびり、神田大尉にまかせずに勝手に断った。案内人を同行させれば遭難しなかった。」と表現しています。

<クリックして枠を表示>

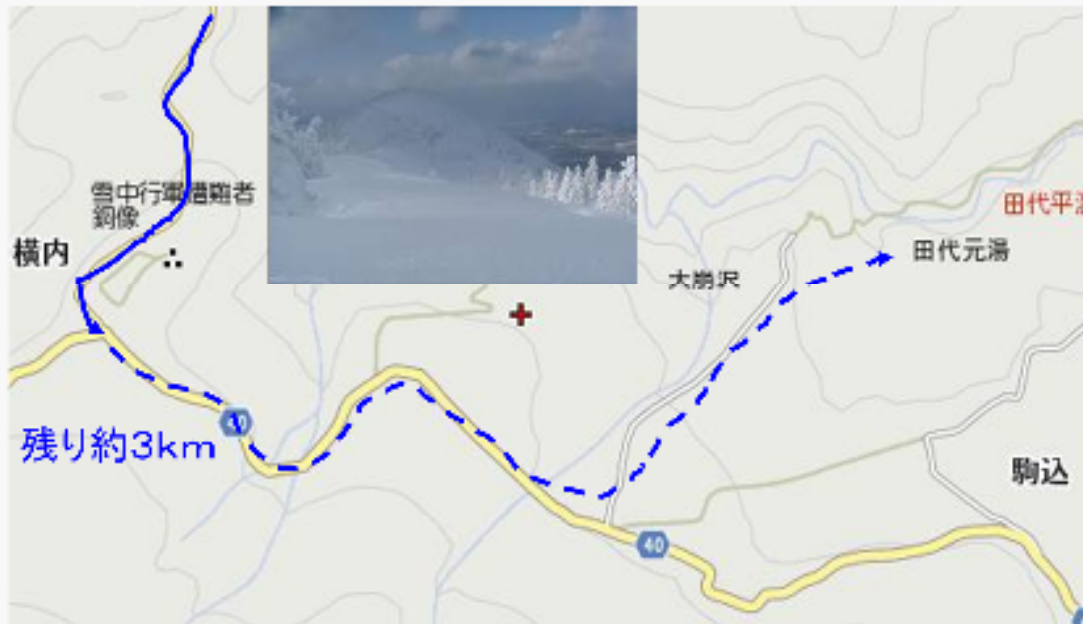
それに対する反論は「史実では山口少佐ではなく、別の士官が断った。研究が『ロシアか中国に遠征したときに、案内人を使わないで行軍する』という設定である。提案を受けた士官は研究条件を知らされていたので、山口少佐の手をわずらわせないように、部外者の介入を断った。」というものです。

反論が正しい。TeamSTEPPSの原則やテクニックに沿っています。

ハウレンソウ(報告・連絡・相談)の重要性を理解している学習者は、上司へ報告する方が無難ではないかという意見を言うかも知れません。

しかし、案内人なしで行軍しても、雪がひどければ行軍を中止するという選択肢もあるわけですから(実際にこの後、引き返すという議論がなされる)、報告しなくてもよいわけです。

## 午後、大峠(高原の北西端)に到着



2011.5.9

八甲田山中行遭難事件

9

午後には登山が済んで、八甲田山の高原の北西端に到着しました。雪は深く、吹雪がひどくて、視界はよくありません。

<山岳では、午前は天候が安定していて、午後から崩れることが多いです。>



## 欠食と吹雪。中止か続行かの論議

- 午後 大峠(高原の北西端)に到着し天候が悪化した。大休止をとるも、食料が凍結して食事をとらぬ隊員が続出した。吹雪となり医官の提言で引き返すか論議したが、論議に参加した佐藤下士官等の強い反対で続行を決意。

### 新田次郎

山田少佐が下士官の強行な反対意見を採用し、神田大尉の権限を無視した。  
神田大尉はリーダーなのに経営者に遠慮して優柔不断。

### 史実

下士官(係長級)は現場代表であり、提言の責任を果たした。研究計画の変更は、山口少佐がリーダーである。神成大尉は計画とずれた行軍をどうするか考察に専念。

2011.03

八甲田山の中行軍遭難事件

10

<矢印や枠は、マウスをクリックしてアニメーション表示します>  
 午後、登山が済んで高原の北西端の大峠というところに到着しました。天候が悪化しました。  
 休憩をしましたが、食料が凍結して食事をとらぬ隊員が続出した。  
 吹雪となり医官が引き返すように提言したので、山口少佐は士官(管理職)と、下士官(係長級)を集めて、引き返すか行軍を続けるか議論しました。  
 議論に参加した佐藤下士官など下士官の強い反対意見があり、山口少佐は医官の提言を却下して、続行を決定しました。もしも引き返していれば、遭難しなかったと思われそうです。  
 議論:  
 「山口少佐、医官、神成大尉、進藤下士官はどうすべきだったと思いますか?」  
 「下士官よりも下の隊員たちはどう思っていたと想像しますか?」  
 <クリックして枠を表示>  
 新田次郎の小説では「山田少佐が下士官の強行な反対意見を採用し、神田大尉の権限を無視した。神田大尉はリーダーなのに経営者に遠慮して優柔不断である。」と表現されています。  
 <クリックして枠を表示>  
 それに対する反論は、医官は、健康管理の専門家として、自発的に提言するという責任を遂行した。下士官(係長級)は現場代表であり、議論に参加したので、提言の責任を果たした。研究計画の変更は、山口少佐がリーダーであり、議論を開催したり、意思決定する責任者である。神成大尉は計画とずれた行軍をどうするか考察に専念していたのだから」というものです。また、山口少佐は課長級であって、経営者ではありません。  
 反論が正しい。Team STEPPSの原則やテクニックに沿っています。  
 医官は自発的に意思決定に反対する主張をした事例です。下士官は意見を求められて意思決定を続行するという提言をした事例です。残りわずか3kmですから、続行を主張するのもつなげます。  
 神成大尉は、進むか戻るかがいずれにしても、最終決定したら瞬時に行軍を指揮できるよう、今後の考察と心の準備に集中していたと推測されます。  
 下士官以下と士官以上は、階級の上下関係であるだけではありません。サッカーチームで言えば、下士官はフィールドにいるキーマンに相当し、士官はベンチにいる監督やコーチに相当します。上下関係だけではなく、横の関係という意味も持っています。

## 夕刻まで行軍したが半分しか進めない



2011.5.9

八平口山雪中行軍遭難事故

11

吹雪の中を大変な苦勞をして雪の深い高原を吹雪の中を行軍しました。  
目的地の半分の地点に到達して日が暮れてしまいました。  
残り1.5kmですから、街の中なら信号三つぐらいの距離です。



## 計画の変更

20:15 田代元湯(高原の中心)まであと1.5Kmまで進み平沢の森へ出ていたが、山口少佐は田代への今日中の到着は困難と判断し雪濙を掘り露営を決断。気温-7度~-13度

21:00 輸送隊が到着し、木炭、餅、缶詰などが各小隊に配られる。翌朝の出発は05:00と山口少佐が決定

### 新田次郎

行軍リーダーの神田大尉を無視して、山田少佐が一貫性なく気分によって変えている。

### 史実

予定した宿営地へ到達できない状況に対応して、山口少佐がリーダーとして研究計画の変更をした。

2011.5.3

八甲田山の中行軍遭難事件

12

<矢印や枠は、マウスをクリックしてアニメーション表示します>

夜の20時15分に、高原の中心の田代元湯まであと1.5kmの地点まで進みました。平沢の森という平坦地です。

山口少佐は田代元湯へ今日中に到着して TENT を張るのは困難と判断して、雪穴を掘ってビバークすることを決定します。気温はマイナス7度から13度という寒さです。

21時に遅れていた輸送隊が追いつきました。炭、餅、缶詰が配られました。

翌朝の出発は早朝5時と山口少佐が決定しました。

**議論:**

「あなたが山口少佐か神成大尉なら、どうすべきだと思いますか？」

「山口少佐が議論を招集しなかったことや、部下から提言がないことをどう思いますか？」

<クリックして枠を表示>

新田次郎の小説では「行軍リーダーの神田大尉を無視して、山田少佐が一貫性なく気分によって予定を変えている。」と表現しています。

<クリックして枠を表示>

それに対する反論は「予定した宿営地へ到達できない状況に対応して、山口少佐がリーダーとして研究計画の変更をした。選択肢が限られているので、部下からの提言もなかった」というものです。

反論が正しい。TeamSTEPPSの原則やテクニックに沿っています。

神成大尉は、優柔不断でいたわけではありません。この間、行軍したり、ビバークしたりすることの指揮を見事にやっていたのです。

## 深夜、計画を中止。引き返し、道に迷う。



2011.5.9

八甲田山中行遭難事故

13

深夜に計画を中止して、青森市へ引き返しますが、鳴沢を渡る地点のカーブを間違っ、鳴沢の谷へ降りてしまいます。

## 深夜、計画を中止。引き返し、道に迷う。

1月24日 01:00 前日の強行軍が災いし、寒さと疲労を訴えるものが続出、半熟飯と温めた清酒が配られる  
 02:30 山口少佐が即時帰營の命令を出し馬立野へ向け出発  
 03:30 鳴沢の溪谷に陥り、露當地に引き返す決断をする

### 新田次郎

進軍を決めた山田少佐が、自らの判断の甘さを反省せず、1時間ほどしかたっていないのに、神田大尉に断りなく、引き返すことに計画を変えた。

### 史実

1時間ほど経過しただけだが、食事が停滞したという状況に対応して、研究計画の中止を、連隊本部の中佐と連絡できずに専決した。神成大尉は行軍をどうするかの考察に専念。

2011.03

八甲田山の中行軍遭難事故

14

<矢印や枠は、マウスをクリックしてアニメーション表示します>

翌日になって深夜の1時に、前日の強行軍が災いし、寒さと疲労を訴えるものが続出しました。

半熟飯と温めた清酒が配られました。

2時半になると、山口少佐が研究行軍をあきらめて、即時帰營の命令を出します。神成大尉をリーダーにして、元来た地点である馬立野へ向けて出発しました。

積雪や吹雪で道が分からず、磁石のコンパスも凍結して方向が分からなくなり、鳴沢という谷を渡る地点を間違えます。

3時半に鳴沢の谷に陥ってしまったことに気がきました。露當地に引き返す決断をします。

**議論**

「あなたが山口少佐か神成大尉なら、どうすべきだと思いますか？」

<クリックして枠を表示>

新田次郎の小説は「進軍を決めた山田少佐が、自らの判断の甘さを反省せず、1時間ほどしかたっていないのに、神田大尉に断りなく、引き返すことに計画を変えた。」と表現しています。

<クリックして枠を表示>

それに対する反論は「1時間ほど経過しただけだが、食事が停滞したという状況に対応して、研究計画の中止を、連隊本部の中佐と連絡できないので山口少佐が専決した。神成大尉は行軍をどうするかの考察に専念した」というものです。

反論が正しい。TeamSTEPPSの原則やテクニックに沿っています。

山口少佐の計画変更に対して、部下が異論を持ったなら、提言や主張をすることは権利ではなくて義務です。

以前に行軍続行を提言した下士官も、山口少佐の計画変更にも異論はなかったということでしょう。

## 遭難状態に陥る



2011.5.9

八甲田山雪中行軍遭難事故

15

その後も吹雪の中で道に迷い続けて、ついに遭難状態に陥ります。

## 部隊解散

1月24日08:30～1月25日03:00 雪道を迷っている間に、次々と約3分の1の隊員が凍死。約3分の1が凍傷。空腹。

1月25日04:00 引き返す道が見つからない。山口少佐は体力消耗で別行動。神成大尉は「ここで部隊を解散する、各自勝手に青森市街に帰るように」と命じた。これにより発狂したり異常行動をとったりした者を含め、興津大尉以下約30名が凍死、長谷川特務曹長以下十数名が行方不明になった。

### 新田次郎

神田大尉の優柔不断が失敗を発生させたうえに、失敗発生後に責任を放棄して、おおぜいの部下を死なせた。

### 史実

このままでは全員遭難と判断した神成大尉は、意図を明察して個人行動という戦法を発明し、専決した。この措置によって17名が救出された。

2011.5.3

八甲田山雪中行軍遭難事  
改

16

<矢印や枠は、マウスをクリックしてアニメーション表示します>

2日目の朝8時半から3日目の午前3時にかけて、高原で道に迷い続けます。

ついに精神錯乱になる隊員や凍死する隊員が発生して遭難状態になりました。210人中、約3分の1の隊員が凍死しました。残りの3分の1が凍傷にかかり、ほかの隊員もろくに食料を食べていません。山口少佐の体力消耗が激しいので、山口少佐の臨時移動連隊本部は別行動を始めました。

午前4時になり、神成大尉は「ここで部隊を解散する、各自勝手に青森市街に帰るように」と命じました。隊員たちは精神的にも疲弊していたので、これを聞いて発狂したり異常行動をとったりした者を含め、興津大尉以下約30名が凍死しました。長谷川特務曹長以下十数名が行方不明になりました。

議論:

「あなたが神成大尉なら、どうすべきだと思いますか？」

「神成大尉のこの命令の前まで、なぜ隊員たちは精神を持ちこたえていたのでしょうか？」

<クリックして枠を表示>

新田次郎の小説は「神田大尉の優柔不断が失敗を発生させたうえに、失敗発生後に責任を放棄して、おおぜいの部下を死なせた」と表現しています。

<クリックして枠を表示>

これに対する反論は「このままでは全員遭難と判断した神成大尉は、山口少佐と別行動になっていたのに、連隊本部や山口少佐の意図を明察して、個人行動という戦法を発明し、専決した。この措置によって17名が救出された。もしも集団行動を続けていたら、ほぼ全員が死亡しただろう。」というものです。

反論が正しい。TeamSTEPSの原則やテクニックに沿っています。深刻な状況での専決の事例と考えられます。精神錯乱はその前から発生していました。

大きな遭難をしたのは事実ですから、初歩的な指揮系統の乱れなどという憶測を排除して、客観的な失敗分析の手法を用いて分析すべき事例です。

## 部下の提言を否決して成功した場合



### ■ 組織文化が悪い場合

- 上司は自慢する。
- 上司は部下を馬鹿にする。
- 部下は自信をなくす。
- 部下は次から提言しない。

### ■ 組織文化が良い場合

- 上司は自慢しない。
- 上司は部下の具申を労う。
- 部下は上司を尊敬する。
- 部下は次も提言したがる。

2011.5.3

八平口山中行軍演習事故

17

### 議論：

このスライド以降は史実とは変えて、山口少佐が決定した進路に対して、佐藤下士官が別の進路を主張した、という架空の単純な事例に変えてあります。

「4人ごとのグループを作ってください」

「山口少佐役、神成大尉役、体力も気力もある佐藤下士官役、体力や気力が普通の隊員役を割り振ってください」

「5人以上の場合は、隊員役を体力や気力が弱い人や強い人という役にしてください」

「この後の四つのスライドを、グループの並んだ順番に割り振ります」

「最初に組織文化の悪い例を、それぞれの役になりきって、こういうことが現実に起きがちかどうか感想を述べてください。各グループから代表者一人に発表してもらいます」

「各グループから、1人感想を発表してください」 <第1グループからは山口少佐、第2グループからは神成大尉というような順序で発表してもらいます。

「次に同じように組織文化の良い例を、それぞれの役になりきって、こういうことが現実に起きていたか、今後やれそうか感想を述べてください。スライドの中の反論の解釈を参考にしてください。各グループから代表者一人に発表してもらいます」

<既に、良い文化があると紹介されたら、指導者はしっかりと受け止めたことを、クラス全員へ表明しましょう>

<指導者は、どれか一つの組織文化がよい例を取り上げる。クラス全員に想像訓練(イメージトレーニング)をさせる。時間があれば4種の組織文化の良い場合を、すべて想像訓練させる。想像訓練は態度成績の向上、定着に役立ちます>



## 部下の提言を採用して失敗した場合



### ■ 組織文化が悪い場合

- 上司は部下のせいにする。
- 上司は部下を罵倒する。
- 部下は萎縮する。
- 部下は二度と提言しない。

### ■ 組織文化が良い場合

- 上司は自分の責任だと言う。
- 上司は次も提言しろと言う。
- 部下は更なる向上を狙う。
- 部下は上司を尊敬する。



## 部下の提言を否決して失敗した場合



### ■ 組織文化が悪い場合

- 上司は自分の責任にしない。
- 部下の説明不足のせいに。
- 部下は上司を無能と陰口。
- 部下は上司を信頼しない。

### ■ 組織文化が良い場合

- 上司は自分の責任だと言う。
- 上司は判断の改善を狙う。
- 部下は上司に敬意を払う。
- 部下は説明の改善を狙う。

## 部下の提言を採用して成功した場合



### ■ 組織文化が悪い場合

- 上司は自分の手柄にする。
- 部下に控え目にさせる。
- 部下は上司を無能と思う。
- 部下は二度と提言しない。

### ■ 組織文化が良い場合

- 上司は部下の手柄を賞賛。
- 上司は部下の根拠に学ぶ。
- 部下は自慢しない。
- 部下は上司を尊敬する。

おわり

八甲田山雪中行軍遭難事故ケース学習