

# クライシス・リーダーシップ

## 固定観念を捨て、既成概念を破れ

「人間を四六時中、脅威にさらす危険には、人間はさして注意せず」。古代ローマの詩人、ホラティウスによる警鐘である。まれにしか起きない危険には、皆が敏感になる。しかし、危険が日常になった時、皆が鈍感になる。と、そう告げている。津波はたまにしか起きない。だから皆が警戒する。津波の原因のほとんどは地震である。よって地震が起きれば津波に注意せねばならない。ところが、地震が当たり前の国土に私たちは住んでいる。そこに油断はなかったか。

民間気象情報会社「ウェザーニューズ」が十八日、全国の約三万七千人に東日本巨大地震が発生した際の行動について尋ねた調査結果（速報版）を発表した。それによると、地震発生から津波警報などの津波情報を知るまでに要した時間は、全国平均で十七分。このうち海岸近くにいた人は約十六分だった。対して、被害が大きかった青森・岩手・宮城・福島・茨城の五県で海岸近くにいた人は約二十三分。全国平均よりも六、七分遅かった。また五県で海岸近くにいた人に大津波警報に対する行動を聞いたところ、「高台へ逃げる」「海岸から離れる」などの具体的な避難行動を取らず、何もしなかった人（警報を知らなかった人を含む、ただし既に安全な場所にいた人を除く）の割合が三二％に上っていた。

津波の死者・行方不明者数が二百人近くに達した「北海道南西沖地震」（一九九三年）以来、日本では十八年も大津波による犠牲者は出ていなかった。しかも東北地方は日常の避難訓練や日本一の防潮堤など、津波への備えが最も進んだ地域であった。今回の地震は、津波の第一波到達が地震発生時から十五、二十分後とされている。津波の規模が想定外だったことは確かだ。避難所が流された事実もある。しかし、万全の備えからくる心のスキはなかったか。過去の津波警報の「空振り」から、いわゆる「オオカミ少年効果」が働いて大津波警報への判断に影響を及ぼしたのではないか。警報を待たずに退避していれば、救われた命も多かったのではないか。

「それほど深刻ではない」「自分は大丈夫だろう」という言いつて、危険なシグナルを軽視する。先入観や思い違いから危険を過小評価してしまう心理状態を「正常性バイアス」と呼ぶ。例えばあなたが店で昼食中に火災報知器が鳴ったとする。非常ベルと共に店外へ避難するだろうか。「故障したのかも」「誰かのいたずらか」などと考え、そのまま食事を続ける人が大半だろう。過去にそうした覚えがあるからだ。もちろん、「いや、私なら様子を探る」と考える人もおられよう。しかし、自分は不審に思っても、周囲の客が何の反応も示さなければどうか。あなたは安心して避難行動を起こさない可能性が高い。多数の人間の行動に、自分の行動を合わせてしまう心理状態を「多数派同調バイアス」と言う。

非常事態に遭遇したとき、正確な情報把握と迅速な状況判断が、致命傷と無傷を分ける決め手となる。だが、往々にしてそれを固定観念（過去の経験に拘束され自身が執着している考え）と既成概念（広く一般に通用している考え）という魔物が覆い隠す。経営者は、前者を捨て、後者を破らねばならない。「前回はおあだったから、今回もそうだろう」「皆がそう考えているなら、自分もそう考えよう」ではダメだ。いずれも何の根拠もない偏見と錯覚である。

緊急時の思い込みは、自らを苦境に追い込む最短の手段となる。

見本

2011/ /

<毎月5日・15日・25日発行>  
本情報の無断転載・配布を禁じます

# TANABE FAX REPORT

## 修羅場・土壇場・正念場

危機管理の失敗事例として、八九年にアラスカ湾で起きた「エクソン・バルディーズ号原油流出事故」が有名だ。エクソン（現エクソンモービル）の原油タンカーが座礁し、約四万トンの大量の原油が流出した。約二千四百キロの海岸線が汚染され、対応の遅れから甚大な環境破壊を引き起こし、エクソンは国際社会から猛烈な非難を浴びた。同社は、三つの失敗を犯した。第一は、消極的な情報公開である。情報を出し渋りマスコミと敵対した。第二が、危機対応の鈍さ。経営層を現地に急派せず、会長は不遜な態度で事故責任を認めなかった。第三はお粗末な広報体制。同社発表の情報と異なる内容の情報が各方面から流れ、同社の情報の信頼性を失墜させた。結果、同社は事故処理に総額三十億ドルも費やした。

トップが責任回避に終始し、緊急時の対策もなく、情報操作に走るという、まさに教科書通りの失敗例である。これとよく似た構図が今、日本で進行中だ。福島第一原子力発電所の放射能物質漏洩事故で、東京電力が国内外から批判を集めているのはご承知の通りである。同社が指弾される理由は次の三点だ。一点目は状況把握と情報発信の拙さ、二点目が後手後手の対応、三点目が経営陣の危機意識の低さである。要領を得ない会見内容、緊急時ではタブー視される小出し（人員の逐次投入）、後出し（後追いの処理）の対策、トップは会見に姿を見せず、役員が地元住民に初めて謝罪したのは地震発生から十日以上たった二十二日のことである。

危機の前触れは、いつもギリギリのタイミングでやって来る。緊急事態が起きれば緊急判断の連続で、対策は時間との勝負になる。その非常時こそ、中小企業はトップダウンの強みを発揮することだ。阪神・淡路大震災では、早期復旧に成功し顧客の信頼を集めた中小企業が少なくなかった。そうした企業に共通するのは、トップ自身の初動の早さである。被害状況を正しく把握し、復旧までの見通しを的確に判断、打つべき対策を即決した。自ら取引先を訪ね、必ずいつまでに復旧すると明言し、商品納入や製品供給に支障を来たさないこと、従業員や現場は健在であるなどのメッセージを発信。意気を感じた顧客は有形無形の支援を惜しまず、災害と向き合うトップを激励した。これが早期復旧を後押しした。

震災復旧には三日、三週、三月という「三・三・三の原則」がある。三日以内に応急処置を、三週間以内に当面の原状回復に向けた復旧対策を、そして三カ月以内をメドに本格復興を目指す恒久対策を打つ。それには社外に素早く対処していく「敏感力」、苦境にあつても社内で笑顔を絶やさない「鈍感力」を備えた「クライシス・リーダーシップ」が経営者には求められる。とは言え、過去に緊急事態を体験していない人ほど、災害に直面すると動揺する。頭の回転がいくら速くても、トラブルが起きるとすぐに頭の中が白紙になる人に航空管制官は任せられない。クライシス・リーダーシップを体得するには、緊急事態と遭遇し、混乱の中を生き抜く経験を積むことである。

企業が成長するために、必ず通過せねばならない「三場」がある。激闘を演じる「修羅場」、進退谷（きわ）まる「土壇場」、ここぞという最も大事な「正念場」だ。これらを避けることが「リスクマネジメント」だと考える企業は多いが、そうではない。避けると、成長する上では逆にリスクとなる。正面から挑み、いかに損失を抑えてすり抜けるか。これが、真のリスクマネジメントである。そして現在、その真価を試される局面が来ているのだ。

以上

「個人情報の取り扱いについて」 タナベ経営では、個人情報の保護に努めております。詳細は弊社のプライバシーポリシー (<http://www.tanabekeiei.co.jp/10policy/>) をご覧下さい。なお、ご登録いただいておりますお客様の個人情報は、当該会員・セミナー・商品のお申込に関する確認・連絡および経営情報・催物などのご案内をお送りさせていただく際に利用させていただきます。

本レポートの内容につきましては万全を期しておりますが、ご利用によって被ることのある損害に対しましては責任を負いかねますのでご了承ください。掲載された記事の著作権は、すべて(株)タナベ経営および原作者にあります。