

21世紀一新リスク環境を超克する企業構造のデザイン

第1部：国際水準から見た日本の危機管理

株式会社危機管理総合研究所所長 小川和久氏

日本人には危機管理ができない、そういう前提で危機管理を行うことをお勧めする。日本列島という安全な環境の中で生きてきたからである。危機に弱い、逆境に弱い、危機意識が発達していない。考えてみると外敵に制圧されたということは昭和20年までなかった。そうするとDNAの問題と考えてよかろう。そういう欠陥を抱えていると我々が強く自覚しない限り、危機管理などあり得ないのである。

「マニュアルにない事故が起きました。マニュアルを整備して訓練を積んできたハイジャックだったら立ちあがりが一時間くらいでできたであろう」。内閣安全保障危機管理室が、今回の臨界事故のあとにそうコメントしている。

マニュアルを見ないと危機（クライシス）に対処できない専門家集団があるだろうか。危機とは戦争である。マニュアルを紐解きながら戦争を指揮する文化がどこにあるだろうか。専門家はマニュアルを見ないでもどう動くべきかの判断ができるものである。専門家がマニュアルを使うのは、法令面など正確に確認したいことが起こった時である。

危機に際し、初期対応者(First Responder)は専門家である必要はない。常識人としての確に行動することが求められるのである。臨界事故が起きる。臨界状態をとめなければならない。そこで若干の原子力関係の知識は必要になる。しかしそれは米国であれば消防士が知っている水準の知識でいい。

まずホースを注入する。ホースを注入するためにはある程度接近しなければならない。接近するためには放射能防護衣をある程度本格的なものを着なければならない。それは中性子やγ線を遮れるレベルの鉛でできたような防護衣でなければならない。米国の危機管理のシステムであればしかるべき所に備わっているはずである。それをもとに動けばいいのである。

日本の国を挙げての危機管理の能力は米国のロサンゼルス市のものに比べても遥かに低い。ロサンゼルスの場合は、9人のコーディネーターがいる。消防、警察、軍隊に精通した自治体の危機管理業務に精通したプロである。米国全土からの公募から選ばれた。その下に、6、7人の専門家のチームをつけて(9チーム)、24時間、必ず1チームが市役所の地下4階の緊急対策本部にスタンバイしている。

阪神大震災のちょうど1年前に起きたノースリッジ地震。朝の4時31分に起きた。しかし緊急対策本部は4分後に稼働開始。10分後にパーフェクトに稼働している。専門家がそこにいるからである。

さてなぜ彼らは“コーディネーター”という呼称なのか。それは縦割りの問題の克服のためである。米国でも、日本でも、組織が違い、制服の色が違えば縦割りに陥る。

第2部：変容する場の中の日本企業—発展の進路

現研所長 鈴木成裕

多くの社で中期計画を策定している。しかしこの時併せて必要なのは社にとっての長期構想である。ところが相当数の社会的に一流と目されている会社においても長期構想がありません。社長の発想の中に期待する将来像として存在するか、あるいはそんなものは持つ必要がないから持たないという考え方で端から存在しないのである。

かつて 90 年を迎える前後に、またそれよりも以前に長期構想をもち、それを機能させようと挑戦した企業は数多くある。しかしそれは狂ってしまい、構想としての説得力を失ってしまったのが大半のケースであった。

どこが違ったのか。一番違ったのは数字である。つまり 5000 億円売上げようと思ったのに不況のせいで 4000 億円で止まってしまった。また景気の追い上げで 7000 億円になってしまった。そんなに狂うのであれば仕方がない。こういう声が聞こえてくる。

これは長期構想と数値計画を混同している。長期構想とは、わが社をどういう方向に持っていくのか、社会との関わりをどういう姿勢で行い、どういう連結点を持つのか、時間をかけてどのような近未来市場を開拓しようとしていくのか、人の働き甲斐についてどのようなモチベーションを設定するか。このような自社の到達点をデザインしていくことから始まるのである。

先のことは考えても分かるまいというのが、経営および現場に根強くある。その姿勢は他の世界で起こっていることを傍観する場合にはその通りである。が、自社の将来に対する考え方としては大きな誤解がある。長期構想とは、わが社の将来をこのようにするという意思の問題である。意思の問題と予測の正誤の問題とは混同すべきではない。

長期構想は、現在、行動する場合の基準になる。中期計画を策定する時にも基準になる。

将来に向かってどのような方向に進むかという意思のないところでの中期計画は実は多くの問題を内包してしまうのである。特に多くの中期経営計画は過去の延長線上で、あるいは部門計画を積み上げる形で立てられている点には注意が必要である。変化の時代を乗り切るには本当の力強さを欠く恐れがある。