

リ ー ダ ー の 作 法 ～ 中 間 管 理 職 の 実 践 知 ～



第 九 部

危機管理

危機は防ぎきれない。だが、被害を小さくすることはできる。

勝負は、本番ではなく、その前の構えでついている。

第103章 ―― 第110章 全8章の要点

C O R E

危機管理とは、危機をなくすことではない。起きる前提で、被害を最小限に抑える準備をすることである。

備えていても、起きるときは起きる

原子力発電所を見学した際、五重の防御構造があり、飛行機が突っ込んででも放射能は漏れないと説明を受け、その堅牢さに感心した。だが2011年、放射性物質は現実には漏れ出した。**あれだけ備えていても起きるときは起きる**。むしろ、管理できないからこそ危機なのだ。

だから、被害の最小化に照準を合わせる

- 危機そのものは防ぎきれない——しかし被害の拡大は防げるかもしれない
- 初動を早くすることはできる。混乱を減らすこともできる
- その努力の総体が、危機管理である

第九部が書くもの・書かないもの

危機の中身は千差万別で、その只中でどう動くかに万能の型はない。だから第九部は、危機そのものの対処法ではなく、その前後——平時の構え、起きた直後の初動、そして危機の芽に気づく力——に絞って書いた。

2 初動は、平時に決まっている

C O R E

初動は本番の出来事に見えて、その中身は起きる前に決まっている。危機のさなかに新しく編み出せることなど、たかが知れている。

平時にやるべきことは、二つ

やること	中身
ルールの確認	危機ごとの初動ルールを、平時のうちに確認しておく
即応できる状態	そのルールで、チームが即座に動ける状態にしておく

多くの組織には、危機対応のルールやマニュアルが存在する。現場事故、重大クレーム、情報漏洩、社員の不祥事、ネット炎上、社屋火災——。問題は、その存在を知っているかではない。危機が起きた瞬間に使える状態になっているかである。

マニュアルは、平時に読み、現場でも開く

頭に入れたつもりで動くのが一番危ない。緊急事態に直面したとき、自分の記憶が正確である保証はない。平時に読んでおくのは、現場で確認しなくて済ませるためではない。現場で開いたときに、素早く正しくたどり着くためである。

「誰が・何を・いつ・誰に伝えるか」を明文化する

- 役職名だけでは、現場が「誰に」かければよいのか迷う
- 実名だけでは、その人が異動した瞬間に使えなくなる
- だから役職名と実名を併記する（組織の方針に合わせて調整してよい）

着任間もない頃、緊急連絡網が前任者の名前のままだった。担当は悪気なく「来週までには修正します」と言う。だが、**危機は担当者の段取りを待ってはくれない**。その『いざ』が来週より先に来る保証などどこにもない。

地味な仕事だが、危機の瞬間にチームを守るのは、こうした平時の積み重ねである。

3 「これは危機だ」と宣言する

第105章

CORE

危機だと判断したら、チームに宣言する。それは同時に、自分自身のモードを切り替える行為でもある。

宣言が持つ、三つの働き

働き	中身
リソースの集中	平時の業務より危機対応を優先し、力を一点に集める
自分の切り替え	判断の速さも報告の頻度も優先順位も、すべて平時とは違う。まず自分に納得させる
やらないことの許可	平時の基準を持ち込めば自分を追い詰める。今は後回しでよい、と線を引く

範囲を区切るからこそ、目の前の一点に全力を注げる。

危機時は、トップダウンに切り替える

平時の構えとして、対話を通じて納得をすることの重要性を説いてきた。だが危機時にそれをやる時間はない。ここから先は私が決めて指示を出す、と明示することも、モード切替の一部である。平時に信頼を積んでおけば、この切り替えもスムーズに受け入れられるだろう。

優先順位	内容
1. 人命	災害や事故では、まず社員や関係者の安全を確保する。他のすべてに先立つ。上司の指示に従うのが原則だが、人命に関わる場面で現場にしか見えていない事実があるときは、その限りではない
2. マニュアル	記憶に頼らず手順にあたる。完璧な情報が揃うのを待てないからこそそのマニュアルだ
3. 情報	確実な情報源と憶測を区別する。報告に備え、正確な一次情報を押さえにいく

4 一次報告 ―― 求められるのは、速さ

第106章

C O R E

「不明」は許される。でも「黙る」は許されない。

平時の作法が、危機時には逆になる

「不明」は立派な報告事項である。「まだ分からないから報告できません」は誤りだ。平時であれば、整えてから報告するのが筋だろう。それが危機時には逆になる。モードの切り替えとは、こういう場面で効いてくる。

課長は、報告を受ける側でもある

- 第一報に「なんで不明なんだ！」と返せば、次から報告は遅れる
- 情報が更新されたら「前と違うじゃないか」ではなく「更新ありがとう」と受け止める
- 報告が上がってくる職場かどうかは、危機の当日ではなく、平時の受け答えで決まっている

一次報告の型 / 組織として整えるルール

区分	内容
報告の型	時系列で整理する（時刻付きで並べる）／報告日時・担当者を明記する
組織のルール	報告経路を明文化する（営業時間内／時間外の運用を定め、周知する）

なお、報告に先立つものがある。**人命の確保はすべてに優先する**。火災なら119番通報と避難、事故なら警察・救急、自然災害なら避難誘導。その後に社内報告である。こうした順序があらかじめ共通認識になっていれば、現場はスムーズに動く。

平時の報告は、整ってから出せばよい。

だが危機時に求められるのは、完璧な報告ではなく、対応を動かす報告である。

C O R E

絶対の正解はない。ただ、何も準備していなかった、と途方に暮れることがないように準備しておきたい。

マニュアルを超えても、行動原則は変わらない

① 自身の安全確保

② 事実確認と連絡

③ 被害の拡大防止

この三つを指針にすれば、混乱の中でも立ち戻る軸を失わずに済む。東日本大震災の直後、上司から「で、まずなにをするんだ？」と聞かれて絶句した経験がある。危機管理を日ごろから意識しているかどうか——それが管理職とそうでない者の違いだという認識は、そこからきている。

まず、自分と家族の安全確保

大規模災害では、通信の遮断、停電、断水、自宅の損壊、家族の安否不明が一度に襲ってくる。だからこそ最初に優先すべきは、リーダー自身と家族の安全確保である。これは利己的ではなく、むしろ現実的な順序だ。

それでも、判断は迫られる

避難させるか待機か。この情報を信じてよいか。操業を止めるか続けるか。三原則に沿って動こうとしても、その一つひとつの場面で判断を求められる。しかも情報はたいてい揃っていない。

判断の構え	内容（第31章）
最悪を避ける	取り返しがつかない事態だけは、必ず回避する
戻れる道を残す	完璧な判断はできない前提で、リカバリー可能な選択肢を取る

手順は「何をするか」を教えてくれるが、「どう決めるか」までは教えてくれない。低頻度・高インパクトの危機ほど、手順の外側に出る場面が増える。だから、行動の順序とは別に、判断の構えを持っておく必要がある。

C O R E

「なんとなくまずい」が本当にまずくなるのは、たいてい放置された時間のせいである。

違和感は、だいたい当たる

部下の表情や態度がいつもと違う。以前聞いていた話が、いつのまにか微妙に変わっている。顧客の応答に温度差が出た。数字が経験則と合わない——。こうした些細な変化に反応できるかどうか。違和感を無視して時間が経てば、些細な芽が手の及ばない問題に育つ。

課長に必要なのは、察知より追跡である

定期報告に「〇〇で留まっています」「〇〇に要請中です」と書かれている。ところが次の報告では、その後の話にまったく触れられていない。そして、また別の課題が報告される。普通にあることだ。

「前回の報告で課題って言ってたあの案件、その後から聞きたい」

部下は、課題を報告した時点で一区切りついたつもりになりがちだ。目の前の仕事が次々に来るのだから、無理もない。だが、懸案を寝かせずに追えるのは課長の位置にいる者だけである。

もっとも、一度突っ込めば次から直る——と思ったら甘い。同じことが繰り返される。そこで「これ、前回も同じ流れだよな」と示し、次はこうしてほしいと具体的に伝える。教えたつもりで済ませないというのは、こういうことである。

C O R E

気づく力 = 危機感 × (知識 + 経験)

危機感は、責任を負う立場から生まれる

危機感がなければ、目の前を情報が通り過ぎて何も引っかからない。同じものを見ている、引っかかる人と引っかからない人がいるのは、この差である。掛け算にしたのは、そのためだ。危機感がゼロなら、知識も経験も気づきには結びつかない。

では、その危機感はどこから来るのか。かつて私を叱った上司は、リーダーの立場になって見るといろいろ気がつくんだ、と言っていた。危機感は、性格から生まれるのではない。責任を負う立場に立つことから生まれる。ただし、肩書きがつけば自動的に湧くというものでもない。役割を引き受けた者にだけ、それは湧く。

知識は、自分の仕事の外側にも

- 業界紙や業界団体のニュース／社内の通知文、社長メッセージ、社報
- 他部門のリーダーや同期との雑談、社外のパートナーのひとこと
- 国や自治体が発表する制度改正や補助制度の動向
- 他社の事故・トラブル・炎上を「自分の課に降りかかってきたら」と置き換える

役員の発言の微妙な変化、資料フォーマットの変化、急に求められる英語の報告書、人事配置の一貫性——。こうした変化に反応できるのは、比べるための蓄積があるからだ。

経験とは、試して振り返ること

経験とは、単に長く勤めることではない。情報に反応し、仮説を立てて動いてみた試行錯誤の積み重ねである。当たった仮説より、外した仮説のほうが学びは大きい。気づく力は、机に向かっているだけでは育たない。

前半と後半は、つながっている。

平時にマニュアルを読もうと思うのも、連絡網の名前が古いことに引っかかるのも、危機感があるからだ。気づく力は、危機の予兆を察知するためのものではない。**平時の準備を怠らせないための原動力でもある。**

◇ 第九部の結び

第110章

要するに

平時に準備し、起きたらモードを切り替え、将来の話よりまず目の前の現場対応に集中する。それだけ頭に入れておきたい。

隠さない方が、結局は楽である

第九部は、災害や事故といった外から降ってくる危機に寄っている。一方、内側から出てくる危機——部下の不祥事、情報漏洩、信用にかかわる事案——については、あまり触れていない。ただ、答えははっきりしている。

隠蔽などせず、認めるべきは認め、謝るべきはしっかり謝る。正々堂々としていられる状態にしておく。平凡だが、これが唯一の型だと考えている。そしてこれは辛いようできて、逆に一番楽な道でもある。隠せば、その後のすべての判断が「隠し通せるか」に縛られ、選択肢が減っていく。

日常の危機にも効く

部下がミスを報告してきたとき。クレームが入ったとき。取引先との段取りが崩れたとき。——「不明」でも報告させること、更新を責めないこと、まず事実を押さえること、懸案を落とさずに追うこと。どれも震災の話ではない。身近な緊急事態にも通用する話だ。

リーダーと、そうでない者との違いは、能力ではない。

危機を常に意識しているかどうかである。

備えるのはリーダーの仕事だ。誰かが代わりにやってくれるものではない。