

## 非常事態での広報

「相手が知りたいこと」と「自分が伝えたいこと」がわかりやすく記された「ポジション・ペーパー」をすばやく作る。

人がうつ状態に陥ってしまう代表的なパターンは①「目標喪失」②「超えられない壁」③「先が見えない」の三つだ。

何か失敗が起きると、必ず「正論」を振りかざして、失敗した人を責め立てる人が現れる。そうした正論は**単なる建前論**や詭弁にすぎず、もし、その通りに行動したとしても失敗が完全に避けられることはほとんどないばかりか、かえってマイナスに働くことのほうが多いくらいなのだが、敏感な人は、それを気にするあまり、ほんの些細な失敗でくじけてしまう。突然、自暴自棄になってすべてを投げ出したり、精神的に破たんしたりしてしまうのだ。

それに対し、**鈍感な人は、失敗した自分を必要以上に追い込むことがない**。そのため、たとえ失敗しても精神的な回復が早く、失敗した後の事後処理にもスムーズに対処できる場合が多いのだ。

## 失敗に立ち向かえないときに取るべき七つの方法

**逃げろ、他人のせいにしろ、おいしいものを食べろ、  
お酒を飲め、眠れ、気晴らしをしろ、愚痴を言え。**  
それが回復への近道である。

失敗を正しく評価するためには、きちんとした四つの「視点」を持っていることも不可欠だ。

①**物理的視点** 失敗を物理現象としてとらえる視点。ものの見方は、その人の立場や関わり方によって大きく左右されるが、それを排し、事実をありのままに見て、正確に理解しようということである。

②**経済的視点** 損得勘定で失敗を見る視点。現代社会は、ほぼ経済的メカニズムで動いているので、失敗を経済的な指標によって評価する必要がある。

④**社会的視点** 経済的視点よりも広範な見方で、失敗と社会の関係を評価する。「その失敗が社会の中でどう見られているか」、「社会がその失敗にどう反応して動いているか」などが評価の基準となる。

④**倫理的視点** 生身の人間の立場から失敗を見る視点。人としてやらなけ

ればいけないことがきちんとできているかを判断するもので、絶対基準に近い。

一つの失敗から教訓を学び、それを未来の失敗防止に生かすためには、

「事象」「経過」「原因（推定原因）」「対処」「総括」（時として「背景」も）を、順に記述していく必要がある。その順番は、人間が物事を理解するときどういう順番で頭に入れていくかという思考パターンの分析から生まれたものだ。

私が大学教授として活動している中でしばしば感じたのは、日本中の学会が欧米の請け売りのようになっていて、すでにできあがっているものを“本邦初公開、することで自分は研究をしていると錯覚し、それを仲間内で讃え合うことで満足している学者があまりに多いということだった。

だが、そんなものは本当の学問ではないし、進歩などまったく期待できないことは言うまでもない。

私の経験では、何か新しいことや未知の分野に挑戦しようとする、九九・七%は失敗する。つまり、物事がうまくいく確率は〇・三%……わずか一〇〇〇分の三である。

・・・

さて何か新たな事業をスタートさせるにあたって、少なくとも一〇個程度の要素が必要だろう。企画内容、技術、本人の資質、資金、設備、場所、人材、流行、社会の経済状況、人脈などだ。それらの要素が吉と出るか凶と出るかの確率は二分の一。つまり、一〇の要素がうまくいく確率は、二分の一×二分の一×……で二の十乗分の一、つまり、一〇二四分の一となる。“千三つ”どころかおよそ“千一つ”にしかならないのだ。

新規事業は隣接分野でしか成功しない。

「局所最適・全体最悪」 **基準上は成立、実務は混乱。**

成熟した企業が、**衰退へと向かう大きな原因の一つ「マニュアル化」**がある。企業は、成熟期を迎えるまでに多くの失敗を体験し、それを活用して

利益を上げようと努力する。その取り組みの一つが効率化を目指すマニュアル化だ。

マニュアルは生産活動に必須である。だが、マイナス面へも目を向けなければならない。

だがそれは、大きな危険もはらんでいる。マニュアル化を進めるということは、マニュアルに書かれていること以外を許さないということであり、効率化のために多くのものをそぎ落とした結果、技術の脈絡に融通性がなくなり、**硬直化してしまう**のだ。

また、マニュアルの**範囲内の経験しかない者が増えていくのも問題だ**。技術を真に理解できる者がいなくなり、**予期せぬ事態に対応できず、大失敗を引き起こし、衰退期へと突入してしまうのである**。

最後に、「企業風土を改善するための四つの文化」について述べておこう。これは、私も参加した日本航空の「安全アドバイザーグループ」（座長・柳田邦男氏）が二〇〇九年一二月にまとめた「新提言『守れ、安全の砦』～危機のなかでこそ問われる一人ひとりのモチベーション～」で示したものである。

その四つとは、①**自ら意思決定し挑戦する文化**、②**コミュニケーションする文化**、③**マニュアルを磨いていく文化**、④**二・五人称の視点の文化**、だ。

「自ら意思決定し挑戦する」というのは、上からの指示待ちではなく、社員が主体的に業務にかかわるということであり、そんな風土のある会社なら、現場にいないかわからない問題にきちんと対処することができる。「コミュニケーションする文化」は、情報伝達の際、発信者と受け手が共通の概念を持つことの大切さや確認会話の必要性を述べている。「マニュアルを磨いていく文化」は、マニュアルの形骸化を防ぐことの大切さと棚卸しの必要性を謳っている。そして、最後の「二・五人称」は柳田氏の造語だが、自分と相手のことを一人称や二人称で考えるのではなく、物事を「自分や家族の問題として考える」「その人になって考える」という視点である。そういう視点を持てば、それまで見えなかった問題も見えるようになるはずなのだ。