

平時と有事

野村マネジメント・スクール専務理事

三浦智康



近年、緊急事態と呼ばれる「有事」が頻繁に起こるようになった。記憶に新しい有事といえば、リーマンショック、東日本大震災、コロナパンデミック、ウクライナ紛争と枚挙にいとまがない。そして、その都度政府は迷走し、社会は混乱し、企業経営は対応に苦慮する。先が見えにくい世の中になったといわれて久しいが、いまだ有事のたびに混乱は繰り返される。何故そうなるのか。「有事は平時の延長線上にない」とはどういうことか。それには、そもそも有事とは何なのか、という問いが必要だ。

平時は、「前提条件が想定内に収まっている状態」と見ることができる。したがって先が読みやすい。あらかじめ与えられた条件を念頭に分析力（アナリシス）を働かせ、計画的に物事を進めることが可能だ。やるべきことが定められるので、合理化、効率化、分業などの工夫も進む。平時の状況が持続されるほど、平時に最適化な仕組みが着々と仕上がっていく。

一方、有事といえば、平時の前提条件は壊れ、新たな条件が出現する。つまり「前提条件が常に想定を超えている状態」となる。したがって先が読みにくい。四六時中、四方八方から飛んでくる想定外のタマを受けることになるので、平時の仕組みでは太刀打ちできない。条件が動的に変化することを念頭に統合力（シンセシス）を働かせ、有事に適した仕組みを迅速に組み立てる必要がある。

ところが、有事でも平時の仕組みにしがみついて流用する愚が横行する。たとえばコロナパンデミックでは、調査分析機関にすぎない「国立感染症研究所」を検査機関として流用し、PCR検査が押し通された。同研究所はもともと感染エリアの広がりをサンプリング調査する機

関で、検査キャパシティは小さく、医療現場と連携する仕組みもない。しかし、無理やり医療プロセスに組み込もうとして、大混乱となった。

東日本大震災では、「伝統的な行政の縦割り」が現場に持ち込まれたことで指揮命令系統が錯綜し、被災地に余計な負担と混乱を生んだ。ウクライナ危機では、「国際連合」の事務総長がロシアとウクライナを訪問したが、戦争終結に向けた進展につなげられなかった。国連は既に戦後の平和的世界に適用し、常任理事国が戦争を起こす非常事態には無力な機関となっていた。いずれも有事に平時の仕組みをそのまま流用した例であり、有事に合った体制に切り替えて取り組もうという発想がない。

有事において必要な能力とは何か。先に、平時はアナリシス、有事はシンセシスが有効であることに触れた。前提条件が一定な平時では、アナリシスにより、先を予測しその結果を踏まえた行動が意味を持つ。一方、刻一刻と前提条件が変わる有事では、分析をしている傍から予測結果は意味を失っていく。そのため、取るべき選択肢は刻々と修正、組み替えに迫られる。ここで重要なのは組み立てるシンセシスであり、掘り下げるアナリシスとは逆方向の組み立てる力である。不確実性が高まる状況では、シンセシスをフル活用すれば、有事を克服する発想や工夫を生むことにつながっていく。

では、シンセシスの能力はどう高められるか。それは疑似体験である。昨今、有事があまりにも多いことを逆手に取れば、有事対策の当事者になり切る疑似体験が可能となる。自分なら今どうするか、次はどうするかを同時進行で考えるリアルタイムの疑似体験である。同時進行なので、「判断材料はその時々限定的にしか

得られない」という実践的な状況となる。しかも、その制約下で複数のシナリオを構想すれば、一つの結果シナリオに収束していく推移を体感できる。さらには、同時期に他人が考える異なる視点にも触れることができる。ビッグデータ（BD）の活用という発想もあろうが、BDは事実の連鎖記録に過ぎず、有事解消後にあらためてリアリティのあるプロセスを再現したくても簡単ではない。有事が続く今こそ、日々報道に触れ「有事の対応方法を体験で学ぶ」絶好の機会なのだ。

最後に、平時から有事へ仕組みを切り替えるのが難しいという点に触れておきたい。切り替えの判断は、「意思決定プロセス」や「役割、権限、権利、義務」を断層的に変えることになるので、強い反対を受けやすい。しかも条件が錯綜する有事の最中であれば、判断が分かれやすく合意形成も容易ではない。結局、平時に馴染んできたやり方の切り替えは、必要でも先送りされる。

この切り替えが困難という状況は、企業経営にも当てはまる。平時の代表的な仕組みといえば、PDCA、分業制、合意形成が挙げられる。先がある程度見えていれば、計画づくり、分業、合理化・効率化は進むが、先が読めるという平時の世界観に「変革」は含まれない。有事と同じく、これまでの延長線上にないものがイノベーションだとすれば、馴染んできたやり方を踏襲する限り、変革はない。

意思決定プロセス、組織形態、人材開発、役員の選定など、既存の方法を断層的に変えたか。イノベーションに伴うリスクテイクを妨げない仕組みを、意図的に取り入れたか。今一度、点検しておきたいものだ。（みうらともやす）