第 85 回　危機管理の要諦は「暗黙知」

ＩＴ生

国際的にも著名な経営学の大家、野中郁次郎・一橋大名誉教授は著書「失敗の本質」で知られる。この野中さんから教わった言葉に「暗黙知」というのがあった。

教示を受けるきっかけとなったのは、東日本大震災の際、大津波から釜石市の小学生、中学生約 3000 人が避難した「釜石の奇跡」について、人間の行動理論に基づいて分析すればどうなるのかと、野中さんに伺ったことだった。

THE SANKEI NEWS

【安倍氏銃撃検証】中村長官辞職へ　検証結果公表「阻止できた可能性高い」

2022/8/25 20:40

事件・疑惑

安倍晋三元首相（６７）が参院選演説中に銃撃され死亡した事件で、警察庁は２５日、奈良県警の不十警護計画や現場の警護員間の意思疎通の不徹底な合的要因が重なったとする事件の検証結果をまとこれを受け、中村格（いたる）長官（５９）は一新する必要がある」とし辞職の意向を示しトップとして事実上の引責となる。一方、奈鬼塚友章本部長（５０）は減給１００分の１）の懲戒処分を受けた。鬼塚氏も辞職を表

安倍晋三元首相の銃撃事件を受けて、警備の見直し、検証結果の公表に関しての会見をする

安倍氏銃撃事件からほぼ２カ月たち、ようやく警察のトップが辞任表明。世紀の大失態にかかわらず退職金が 8000 万などと巷間ささやかれている

野中さんは、大人でも多くの人が亡くなった釜石市で、小学生や中学生が、津波や地震の知識を学び、それをもとに、避難計画をつくり、訓練を繰り返す中で培った「暗黙知」が、まさにその時に、役立ったのだと分析した。その背景には、釜石の子供たちを８年にわたり指導した片田敏孝・東京大院特任教授が子供たちに、暗黙知が重要であることを示した津波避難３原則「率先避難者たれ、想定を信じるな、最善をつくせ」を示していたことがあった。

この３原則は、「現場の状況を察知し、とっさの判断をくだし、行動する危機管理の要諦だ」と野中さんはいう。暗黙知を獲得すれば、小学校１年生でも、大人以上の判断力と行動力を示しうることを、米軍海兵隊のスナイパー（狙撃兵）チームにもなぞらえて評価した。ひるがえって、このところ本欄で取り上げている「安倍元首相銃撃事件」だが、警察庁の検分では、「警備計画に不備、防ぎえた事件」と結論づけた。

不測の事態とは、計画を凌駕するから起こるのであって、不測の事態においては、いつも「計画は不備」になるである。問題は警備計画にあるのではなく、警備のプロであるはずの警官が多数おりながら、不測の事態に対応できなかったことである。つまり、いい大人が、釜石のこどもたちよりはるかに危険度の小さい事象になすすべもなく重大事件を発生させてしまったのだ。だから、この事件の評価は、ただしくは、「プロとしての知識、訓練の不足により、幼稚園児（釜石の小学生にも劣る）なみの判断力、行動力が原因」である。

ゆえに、この事案は、組織としての機能が過剰に形式化することで、国の安全保障の柱であるはずの集団が、容易に「幼稚園なみの集団」になり果ててしまうことの戒めとするべきであろう。

※野中さんによる「釜石の奇跡」の分析は、著作「全員経営」（日経ビジネス人文庫）に所収されている。

（令和４年８月）