

危機対応は、平時に設計されている

女性リーダーたちが実践していた「問い」の設計

はじめに

本レポートは、WIS Researchの前身となる活動で実施された女性リーダーインタビューアーカイブを再分析したものである。

当時のテーマはキャリアやマネジメントだった。しかし改めて読み返すと、複数の女性が「危機の中での判断」について語っていた。

今回のレポートでは、元アフラック専務・現在私立学校法人理事長の木島葉子氏（インタビュー当時：理事）と、JAL破綻時にシステム総入れ替えを指揮した元JAL IT役員・宮下律江氏（インタビュー当時：起業後）の発言を、WISの視点で再分析する。

木島洋子氏の発言：「危機対応は、日常業務の集大成」

木島氏は部長時代に、複数の大規模危機を経験した。保険金不払い問題、東日本大震災、社内システム障害。そのたびに陣頭指揮を任された。

「私がすごいそのいくつかの危機の対応をやってる中で思ったのは、やっぱり日常業務の集大成なんだよねっていうところがあって。普段やってることをよりきちんとやる、よりこまめにやるっていうことが、危機時の対応としては非常に重要なんだなっていうのをその時に感じました」

多くの方は「危機対応は特別なスキルが必要」と感じる。しかし木島氏が言っているのはその逆だ。危機の時に特別なことをするのではなく、普段やるべきことの精度と頻度を上げる。

ということは、日常の判断品質が低ければ、危機の時に上げようとしても上がらない。危機対応の上限は、日常の積み上げで決まる。

「私が一番学んだのは、とは言っても、やっぱり一番上である自分は絶対やらなきゃいけないことなので、何があっても最後までやり遂げますよっていう、私はあえて気合と言ってますけれども、気合を持ってやりきる。みんな疲れてきたりすると、いやちょっとこれはもうこれ以上は無理なんじゃないですかねとか言ってくるんだけど、うん、やるよみたいな」

リーダーが「難しいかもしれない」と言った瞬間、組織の判断はそこで止まる。「やりきる」という言葉は精神論ではなく、チームの判断の上限を設定する行為だ。

宮下律恵氏の発言：「なんでではなく、どうすれば」

宮下氏はJAL破綻後、800億円・1000人規模のシステム刷新プロジェクトを指揮した。会社として三度失敗したプロジェクトの、四度目の挑戦。頂上の見えない山を、霧の中で登り続けるような状況だった。その中で彼女が気づいたのは、問いの方向が組織の動きを左右するということだった。

「起きた問題に対してなんでなんでっていう、その起きてる事実に対して原因をあまりにも追求し続けてしまうと、その人をこう責めてしまうっていうところにもつながってしまうので、その起きたことに対してなんでっていうのではなくて、じゃあどうやったらこう解決できるっていう、解決する方、変える方に焦点を当てて、どうやったらできるかなっていうところを常にみんなにアプローチしてた」

失敗した本人が一番よくわかっている。「なんで」と問い続けても、過去は変わらない。変えられるのは次の判断だけだ。

WISでは、これを「原因探索型」から「前進設計型」への問いの転換と捉える。

宮下氏はさらに、問いの方向を組織に根付かせるために、ある仕組みを作った。

「とにかく小さい目のうちに言ってほしいなって思ったんです。そういうことを言ってくれる環境っていうのを私とっても大事にしたんです。『言ってくれてありがとう賞』じゃないんだけど、そんなの作ってました」

問題が小さいうちに上がれば、判断のコストは低い。大きくなってから上がれば、判断のコストは跳ね上がる。「ありがとう賞」は、問いの方向を仕組みとして組織に埋め込む試みだった。

WIS分析:2人が設計していたもの

2人の発言を並べると、ある対比が浮かび上がる。

発言者	実践していたこと	WIS的解釈
木島葉子氏	日常業務の精度を上げ続ける	判断品質の平時設計
宮下律江氏	「どうすれば」に問いを変える	判断方向の設計

2人に共通していたのは、危機対応を「その場の才能」として扱っていなかったことだ。

危機の中で突然優れた判断が生まれるわけではない。平時に設計されていたものが、危機の中で露出する。

今、自分のチームで何かが起きた時、最初に出てくる問いは何か。

「なんでこうなったのか」か。「どうすれば変えられるか」か。

その問いの方向が、次の判断を決める。

WIS *Executive Insight Report*は、実際のインタビューをもとにWISが分析・解釈した研究レポートです。
WIS(wis-japan.com)は、判断をインフラとして設計する個人・組織向けトレーニングを提供しています。