

リスク・マネジメントの構造と実践に関する再認識

— 危機の“見えざる組織的原因”を嗅ぎわけろ —

Re-Understanding for the Structure and Practice of Risk Management:
Nose out “the Invisible Organized Causes” in Crises

追手門学院大学 植藤 正志

Otemon Gakuin University
Masashi UEFUJI

要旨

危機に直面した時、リスク・マネジメントあるいは危機管理という言葉が必ずと言っていいほど使用されてきた。ほとんどの場合が、否定的な意味である。この言葉が頻繁に使用される反面、構造的にも、実践的にも、その機能や役割が評価されることは皆無に近いものがある。今回の東日本大震災、福島原発事故に対しても同様である。長年にわたる研究と経験を蓄積してきたにも関わらず、リスク・マネジメント本来の機能と役割は十分には理解されてこなかったし、理解されていないのである。なぜであろうかという素朴な疑問に直面することになる。「今後のリスク・マネジメントのあり方」というテーマを基盤に、リスク・マネジメントの本質理解を深めるためにも、構造的側面と実践的側面からリスク・マネジメントの再認識を試みてみたい。

Abstract

When we confront the crisis, the word of Risk Management or Crisis Management always and has been used virtually. In most cases, it is a negative meaning. This word is frequently used and a very familiar, but there is nearly nothing at all to evaluates the function and role of Risk Management by structural aspect and practical aspect. For this East Japan earthquake and Fukushima nuclear power plant accident are same situation. In spite of the accumulation of research and experience for many years, we do not understand fully the essential function and structure of Risk Management. For that reason. I reach the simple question “why not” . So to deepen the essential understanding of Risk Management, I want to try the re- recognition of Risk Management itself (Crisis Management).

キーワード リスク・マネジメントの機能と役割、「想定外」、組織文化、リスク神話、信頼関係の崩壊

Key Words function and role of risk management, out of supposition, organized culture, risk myth, collapse of trust

1. はじめに

自然災害や偶発的事件・事故の発生を契機に、リスク・マネジメントという言葉が頻繁に使用され、リスク・マネジメントあるいは危機管理という名の下で、企業リスクや社会リスクなどの回避と解消のための方法と手段が数多く提案されてきた。各種リスクの発生に対する実践的即応性という側面では、リスク・マネジメントは、かなりの発展と役割をはたすようになったと言える。反面、リスク・マネジメントという言葉の普及ほどには、「リスク・マネジメントとは何か」、「リスク・マネジメントは技術なのか、管理なのか」、「リスク・マネジメントの構造は」など、リスク・マネジメントの本質に関する検討と議論は、いまだ不足し、これからの課題であることも事実である。

先般発生した東日本大震災と大津波、福島第一原発の爆発と放射能漏れ事故、台風12号による豪雨災害は、不幸な出来事であると同時に、甚大な被害と損失を社会、経済、国家、環境など広範囲に与え、かつ長期間にわたり与え続けることが確実視されることを考えれば、リスクの回避と解消のための方法と手段を適格に模索し、迅速な危機の克服をはかるとしたリスク・マネジメントへの役割期待には当初から大きいものがあつたと言える。しかしながら、今回の災害や事故に関連して発生するリスクに対して、リスク・マネジメントが本来持つべき機能や役割を十分に発揮したとは到底言えないものであつた。同じ出来事に直面するにしても、何をリスクとして捉え、どの程度の危機として認識し、どのように対応するかは、リスク・マネジメントの主体となる組織によって相違することは当然である。ところが今回の主体となる組織には、「想定外」という考え方が共通した認識として存在していた。「想定外」という考え方を基盤に置くことによって、組織によるリスク・マネジメントへの準備不足だけでなく、災害や事故の発生・影響・損害に関する予測、測

定、対応、処理の遅れと不十分さは、不可抗力ということから重大な責任追及を免れるという一種異なるリスク・マネジメントが働いたともいえる。

リスク・マネジメントが生成し、発展してきた今日に至る歴史過程の中で、組織に危機をもたらすリスク原因の大半のものが、発生したその時においては「想定外」の出来事や原因であつた。リスク・マネジメントは、「想定外」の出来事や原因を「想定内」の物として認識し、対応する必然性を繰り返すことから知識と経験を蓄積させ、その内包的充実をはかつてきたと言える。リスク・マネジメントの初期段階であればともかく、数十年にわたる実践的経験と論理的研究の蓄積が行われてきたにもかかわらず、リスク・マネジメント本来の機能や役割はいまだ十分には理解されず、深刻な災害や事故が起こるたびに、組織は自己防衛と責任回避のために、社会は組織の危機意識の希薄さと能力不足を指摘することだけのために、リスク・マネジメント（危機管理）という言葉が使用され続けられてきたことは残念なことである。今回の不幸で、深刻な災害と事故を契機に、単なる一過性の言葉としてではなく、リスク・マネジメント本来の機能と役割（本質）に目が向けられ、さらなる内包的充実と外延的發展がはかられる第一歩になることを期待しながら、構造的側面と実践的側面からリスク・マネジメントを再認識することにしたい。

2. リスク・マネジメントの構造的役割 関連

リスク・マネジメントの基本的目的は、予期せぬ災害や出来事から発生する危険や危機に直面した時、迅速に問題点を把握し、処理し、解決することから、経営活動や組織自体の存続にあたるダメージと損失を最小化させることであつた。こうしたリスク・マネジメントの機能を実践的に導入、発展させてきた代表的組織が、

企業である。企業の存続と発展は、ある時点で確立された日常的経営活動を長期間にわたって何の問題もなく継続的に利用することによって実現されてきたのではないということは、周知のところである。企業を取り巻く経済的・社会的・文化的環境の変化が、日常的経営活動にとって「想定外」の出来事をもたらせ、企業は幾度となく危険や危機に直面してきたのである。「想定外」の出来事に起因する危険や危機に直面した企業が、それをいかに把握し、処理し、解決してきたかの歴史的成果の蓄積が、現代リスク・マネジメントの内包的充実の歩みでもある¹⁾。

日常的経営活動とは乖離した「想定外」の出来事に起因する危険や危機を把握、処理、解決する方法と手段は、結果として3つの視点からのリスク・マネジメントを指摘することになった。

- ① 「想定外」の危険や危機がもたらす損害と損失を一過性の物と把握して、保険という手法を中心に直接補填することから処理、解決をめざす視点——保険管理型リスク・マネジメント
- ② 「想定外」の危険や危機を一過性の物としてではなく、繰り返し発生する可能性のある「想定内」の危険や危機として把握し、経営管理の手法を中心に予測、処理、解決する視点——経営管理型リスク・マネジメント
- ③ 「想定外」の危険や危機それ自体は一過性のものであるとしても、他に同様な「想定外」の危険や危機が潜在的に存在していると把握し、経営戦略の手法を中心に積極的な予測、処理、解決をする視点²⁾ —— 経営戦略型リスク・マネジメント

こうしたリスク・マネジメントの3形態は、「想定外」の出来事に起因する危険や危機をいかに認識し、いかなる方法や手段を用いて最も適切に処理、解決できるか、あるいは、解決するかという視点から指摘・分類されている。「想定外」の危険や危機の中身が根本的に相違する

ことから、リスク・マネジメントの3形態はそれぞれに独立した存在として、対象とする危険や危機に対してそれぞれの役割を果たすことになる。加えて、「想定外」の危険や危機の中身の相違を単なる対象の相違としてだけではなく質的高度化、質的変遷として把握すれば、リスク・マネジメントの3形態は、企業の成長過程に伴うリスク・マネジメントの発展を意味している。「想定外」の危険や危機を意味するものが、時代の流れとともに「日常的」あるいは「想定内」のものに転換することになれば、新たな時代環境における新たな「想定外」の危険や危機を対象とした新たなリスク・マネジメントの形成と役割が求められることは、至極当然の事といえることができる。

しかしながら、企業や組織における規模の拡大と構造の複雑化、利害関係集団をはじめとする環境関連の拡大と複雑化は、新たに直面する「想定外」の危険や危機の内容を単純に分類、認識することを困難にしている。さらには、「想定外」の危険や危機を「想定内」の危険や危機として把握し、リスク・マネジメントを準備してきたものでさえ、予測したリスク処理を困難にしている。現代企業や組織が直面する危険や危機は、指摘されたリスク・マネジメントの3形態のどれか1つを単独使用することによって対応できる、さらには単なる組み合わせによって適応できるものではなくなってきたと言える。それゆえ、現代リスク・マネジメントは、これまでに指摘され、発展してきたリスク・マネジメントの3形態が持つ機能と役割をさらに強化させるとともに、リスク・マネジメントの3形態を体系的に結合させ、各形態の総和以上の機能と役割を発揮することのできる構造的役割関連を持つことが不可欠となるのである。そこで、現代リスク・マネジメントに求められる構造的役割関連に焦点を移すことにしたい。その際、現代リスク・マネジメントの内容を構成する言葉と同じ意味で「危機管理」を使用することにしたい³⁾。

2-1. 事前的・事後的危機管理の機能的役割

これまでのリスク・マネジメントは、現実の危険や危機に直面する以前に、その予測と予防に言及することがあったとしても、その議論と実践の大半は危険や危機が発生した後に直面する問題点を処理、解決することに置かれてきた。ところが、発生し、直面する危険や危機の処理と解決に失敗し、企業活動や組織自体の存続に大きな損害とダメージを受けた時、“危機意識の無さ”とか“危機管理の欠如”といった批判が頻繁になされるのである。リスク・マネジメントは、「想定外」の危険や危機の発生によって直面するリスクを把握、処理、解決することから企業経営や組織の受ける損害やダメージを排除、回避し、組織の存続と発展をはかることが最優先の課題であった。その意味では、“危機意識の無さ”、“危機管理の欠如”といった批判は、現実には直面した危険や危機に対する対応策・解決策の不備を超えて、予測策・予防策の不備を無意識のうちに主張したものと言える。

自然的にはあれ、人工的にはあれ発生する危険や危機をあらかじめ確実に予測し、その解決策を備えることは非常に困難であり、不可能でもある。それ故にこそ、リスク・マネジメントの中心的議論は、直面した危険や危機の迅速な把握、処理、解決に置かれてきたと言える。ところが、無意識にはあれ危険と危機への予測と予防の不備に対する批判が行われたことは、リスク・マネジメントの構造と役割を議論する上で大きな影響を与える契機でもあった。直面する危険や危機を迅速に把握し、処理・解決するために考えられ、取られるべき重要な決定や行動の多くは、適切な危機意識、準備された危機管理、実行する危機管理能力を欠如させていたのでは、効果的な実践は行えず、効果も得られないということは事実である。まさに、直面する危険や危機をあらかじめ確実に予測し、それに備えることは非常に困難であるとい

うことを前提としながら、直面した危険や危機に対する迅速で、効果的な処理と解決を実行するためには、危険や危機に直面する前から効果的な危機管理を準備しておくことが要求されるという、一見矛盾した議論を必要とすることになるのである。

危険や危機に直面する前に、直面した時に何をしなければならないかを理解していなければ、危機の中で何を必要があるかを即座に判断できない。同時に、危機の中で何をすることが要求されているかを理解していなければ、危険や危機に直面する前に、何を準備しなければならないかを判断できない。このような考え方に立つ時、危機前の準備（事前的危機管理）、危機中の処理（従来の危機管理）、危機後の検討（事後的危機管理）という3つの機能と役割を体系的に関連付けた構造を持つことが、本来の危機管理、言い換えれば、現代リスク・マネジメントの姿としては不可欠ということになる。さらには、こうした危機管理の構造的役割関連の中で、先に指摘したリスク・マネジメントの3形態をいかに位置づけ、実践していくかが問われることになる。

2-2. 危機の事前的・事後的検討と役割関連

危機対応における不手際や失敗が、当初は無意識的ではあれ、次第に意識的に事前的・事後的危機管理の必要を強調することになった。しかしながら現在時点において、何の問題もなく、経営活動は順調に遂行されているのに、何か問題は無いのか、何かリスクとなるものが起こり得ないかと、労働力と費用をかけてわざわざ真剣に取り組むことは少ない。また、危険や危機に直面した時、多大の犠牲と費用をかけて現実の危機をようやく乗り切り、企業経営を軌道に乗せたのに、これまた労働力と費用を新たにかけて、過去の出来事を振り返り、真剣にその原因や成果を分析し、検討することも少ない。これまでの危機とは、言い換えれば危機意識は、危機が発生して消滅するまでの間において意識の

対象物となるのであり、発生の前や消滅の後のことは、危機の範疇に含まれていなかったと言える。こうした危機意識の範疇から、それまでのリスク・マネジメントは、当然のことながら事前的危機管理、事後的危機管理への注目度は低いものであった。

ところが、近年に直面してきた危機のあたえる影響や損失の質的变化は、危機管理自体への注目度を否応なく高めるとともに、危機への事前的・事後的意識の必要性を不可欠としている。直面した危機への現実の対応に加えて、危機の予測と予防を意識することが企業や組織の安定と発展にとって重要で不可欠なものになればなるほど、事前的危機管理と事後的危機管理を包含した体系的な構造を持った危機管理の構築が必要とされることになる。危機管理に対するシステム思考が期待されるのであるが、そうした事前的・事後的危機管理の機能と役割に関する分析、評価ははまだ不十分であり、従来の危機管理との構造的な関連性や統合性の検討は言うまでもなく不十分である。とはいえ、期待される危機管理が、危機前、危機中、危機後といった初めと終わりのない循環構造の中で、構成要素が機能的に関連し、結合された連鎖としての特質を持っているものとすれば、危機管理の全体像を把握し、理解するためには構成要素の重要度や序列ではなく、まずは危機管理の構成要素それぞれの機能と役割を検討し、理解することが必要となる。

2-2-1. 事前的危機管理の機能と役割

事前的危機管理は、現実の危険や危機に直面しているわけでもなく、早急な危機に対する対応を迫られているわけでもない状態の中で、現実の危機管理の強さと弱さを明確にして、将来起こりうるかもしれない危機に対する意識と準備を整えるという性格のものである。従来の費用と収益のバランスを追求する経営思考からは、無条件には理解できない管理活動であるともいえる。しかしながら、今日的な環境特性では、将来の潜在的危機が現実化した時、計り知

れないダメージと損失をもたらせる事実を数多く経験することから、逆に必要不可欠な管理活動であることを理解せざるを得ないのである。危機管理に対する意識や準備を事前的に認識することによって、現状での危機管理の強さと弱さを理解しておくことが、現実直面する危機を迅速に把握し、対処・解決することから、費用とダメージを最小限にとどめることに繋がるのである。中・長期的な視点から見れば、事前的危機管理は、費用と収益のバランスをとるといふ経営思考に合致していると言える。

このような事前的危機の検討は、一般的にはインタビューの手法によって行われる。インタビューでは、組織における危機管理意識の強さと弱さの正確な姿を把握するために、経営スタッフのトップや主要メンバー、さらには、特定の工場や部門の主要メンバーなど、関係する多くの人々と直接話をする必要がある⁴⁾。インタビューを通じて、企業や組織での危機管理意識と準備の強さと弱さを見定めるためには、単一の人物、特定の人物による判断を避けるという意味において重要な意味を持っている。そして、当然のことながら、インタビューの対象とした部門や人々の危機管理に対する意識と認識には、相違性が存在するのであるが、その中で共通性の観点を突き止めることが、組織として危機管理を意識し、準備させるか、そうでないかを方向づけることになる。インタビューによる典型的な事前的危機の検討は、多くの部門と人々から考えや意見を収集し、相違性と共通性を認識することが不可欠であるが、その判断を導く重要な基礎ともなる4要因が指摘される。(1) 危機のタイプ、(2) 危機の段階、(3) 危機のシステム、(4) 危機の利害関係者である。こうして、事前的危機管理の手法となるインタビューの質問は、危機の中で重要な役割を果たす以上の4要因を探究する内容を持って実行され、組織での危機管理を準備させるか、そうでないかの判断を導くよう計画されることになる⁵⁾。

加えて、インタビューによる事前的危機の検討は、既存の危機管理マニュアル、各種規定、訓練プログラムなどが存在していたとしても、それらを整備、分析するだけでは変動する環境状況の中で、組織の持つ危機管理の強さと弱さを認識、決定するのに必要な情報を見出せないし、手に入れることもできないことを認識させる役割がある。既存の危機管理の不備を改善し、発展させるためには、危機管理が企業や組織にとっていかなる意味を持っているのか、また、組織構成員は組織での危機管理に対する準備や心構えにどのような見解を持っているのかを見出し、理解する必要があると言える。これらの事前的危機管理の機能と役割は、インタビューのやり方や分析に大きく依存することが避けられないとすれば、インタビューの信頼性と匿名が保障され、集計されたデータのみが事前的危機の検討と分析のために組織に提供され、その内容が恣意的に使用されることの無いよう保証されることが前提であることは言うまでもない。

2-2-2. 事後的危機管理の機能と役割

事前的危機管理が、従来の危機中の危機管理と密接な関連を持つと同様に、危機の事後的検討を基礎とする事後的危機管理も、危機中の危機管理の対応行動の詳細を客観的に理解し、新たな事前的危機管理を準備する上で必要不可欠の管理活動である。ところが、危機に対する処理と解決が一段落し、経営活動に日常的な平穏が取り戻せた時、改めて経験した過去の危機を振り返り、反省をするとともに責任の所在を明らかにすることは、企業や組織にとって好む事ではなかった。危機に対する意識の欠如や危機管理の弱さを指摘し、将来の危機に備える必要を自覚するにしても、過ぎ去った危機に対する分析や評価には二の足を踏むのが大半の事例であったと言える。しかしながら、危機中に何をしたか、何をすることを求められたか、また、何をすべきであったか、などを危機後ではあれ詳細に理解することができれば、インタ

ビューによる事前的危機の検討成果をより良い方向に補完することが可能となる。それによって、事前的危機管理に対する意識と準備は、ますます強い度合いを維持することができることになる。まさに本来の危機管理とは、危機前、危機中、危機後の危機管理が一つの体系的な構造を持って機能するところに求められるとすれば、事前的危機管理に対すると同様、事後的危機管理の機能と役割を再認識しておくことは不可欠である。

事後的危機の検討は、事前的危機の検討と比較する時、幾つかの点で独特の特徴を持っていると言える。

- ① 事後的危機の検討は、経験した特定の危機的出来事から学習することを目的としている。そして、学習した成果を組織の日常活動や将来の危機管理活動に、いかに最善に統合化させるかにある。
- ② 事後的危機の検討は、あくまでも過去の危機的出来事の実事関係を解明するものであり、特定の個人や部門の過失・責任を追究したり、批判したりするものではない。
- ③ 事後的危機の検討は、経験した特定の危機や危機に近いもの、さらには、現実には経験していないが、他の企業や組織が直面した危険や危機に近いものを検討することで促進される。
- ④ 事後的危機の検討は、事前的危機管理を準備する上での前提条件を提供するものであるが、対象とする危機は特定のケースであり、それぞれがそれぞれの条件と環境の中で出現し、処理されていることから、検討された成果も特殊性を強く持ったものになる。
- ⑤ 事後的危機の検討は、原則的に危機的出来事に第一次的な焦点が置かれることから、組織全体に対する将来の危機への検討や準備は二次的なものになる。

特定の危機を検討することから得られる成果の特殊性から、組織全般に準備・適応できる一

一般性を獲得することは容易ではないが、それを補完し、可能にさせるものが事前的危機管理でも指摘した4つの要因（危機のタイプ、危機の段階、危機のシステム、危機の利害関係者）を基礎とした分析である。事前的危機管理と事後的危機管理とは、機能的にも役割的にも同様のものではないにしても、事後的危機の検討によって危機の特別な性格や危機の発生原因と発生プロセスを明確にすることは、危機の一般タイプに対する組織の準備不足、あるいは、弱さを理解する上で必要不可欠である。加えて、特定の危機タイプの検討ではあれ現実の危機対応を詳細に分析することは、組織全体のシステムや利害関係者との関連を認識あるいは再認識する良い方法となるのである。

ところで、事後的危機の検討は、事前的危機の検討と同様に危険や危機を経験し、その影響と損失を受けた経営者、管理者、従業員、その他の利害関係者など幅広い人々へのインタビューの手法が一般的である。その際に、組織内部の関係者に限らず、組織外部の利害関係者に対しても可能な限りの聞き取りをすることによって、組織外部の人々は、組織内部の人々とはしばしば異なる視点から、思いもよらない意見や情報を提供してくれることが期待できるのである。事前的危機の検討と同様に、インタビューの信頼性と匿名が保障され、4要因を基礎とした質問によって事後的危機管理の機能と役割を明確にすることができるのである。

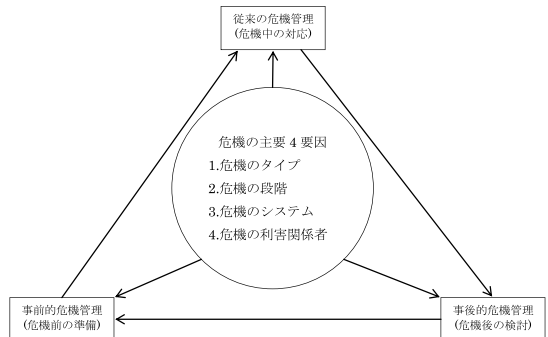
2-3. 現代危機管理の構造と役割

危機の事前的・事後的検討からも明らかのように、事後的危機の検討は、特定の危機ケースを対象にするとはいえ、特定の条件や環境の下での事実関係を明確にすることから、危機の発生と原因、さらには、そのプロセスの因果関係を理解することができ、企業や組織の視点から見た危機管理の準備と弱さを認識できることになる。当然のことながら危機の事実関係や危機管理の弱さの認識にとどまるのではなく、そうした成果は、将来起こりえる潜在的な危機に備

えて事前的危機管理の準備と改善のために使用されなければならない。言い換えれば、事後的危機の検討は、その成果を事前的危機管理と危機中の危機管理の中で使用することをあらかじめ前提として行われるものであると言える。それゆえ、事前的危機管理と危機中の危機管理との間の密接な関係と同様に、事後的危機の検討から学習した特定の成果をいかに事前的危機の検討や危機への現実的対応の中に統合させるかが重要な問題となるのである。

現実の危機に直面して、いかに危機に迅速に対処・解決するかに焦点を置く従来の危機管理の重要性は否定できないのであるが、より迅速で適格な危機への対応は、何らの準備や心構え（意識）が無ければ不可能でもある。その意味では、事前的危機管理と事後的危機管理は、従来の危機管理を実行する上での準備と心構えを提供するとともに、危機管理の強さをもたらす基本的な機能と役割を果たすものであると言える。そして、事前的、事後的、従来の危機中の危機管理が、それぞれに密接な関連を持ち、その総和以上の機能と役割を生み出す体系的な構造を形成する媒体役を果たすのが、インタビューの基礎でもある危機を構成する4つの主要要因ということが出来る。危機の主要4要因を媒体役に、事前的、事後的、従来の危機中の危機管理を統合的に体系化した構造を持つ、いわゆる目指すべき現代リスク・マネジメント（危機管理）の姿を指摘したのが（図1）である。

図1 リスク・マネジメントの機能的役割関連



3. リスク・マネジメントの実践と“見えざる組織的原因”

現代リスク・マネジメントとしての構造的役割関連を再認識する必要を指摘したのであるが、実践面においては、従来の危機中の危機管理の不十分さを契機に危機の事後的分析による原因・結果の因果関係の究明が進展し、事前の予想と予防の管理を準備すればするほど、危機そのものに対する準備が整うことを意味することから、危機に対する直接的対応行動は、以前ほどの重要性を失う傾向をもたらしている。しかしながら、危機に対する事前的・事後的危機管理をいかに準備し、実行したとはいえ、現代の環境変化を考えると、歴史的にも現実的にも十分なものであるとは到底言えない。また事前的・事後的危機管理を準備したにもかかわらず、危機に直面した経営者の危機対応行動の策定と実行が、危機を解消させる方向に導く場合もあれば、さらに危機を深め、深刻化させる場合も存在している。さすれば、危機中における危機への対応行動の決定と実行は、依然として重要な位置をしめることになる。問題は、従来の危機管理に見られるように危機原因を経営者の危機意識の欠如、危機管理能力の欠如といった言葉や個人能力にのみ求めるのではなく、危機中の危機原因を“経験的”で“見えるもの”といった現象面に惑わされずに、“組織的”で“見えないもの”といった危機の中でさらに深刻な危機をもたらす原因を追及し、対処できるかと言うことである。その意味においては、危機中における従来の危機管理そのものではなく、危機をもたらす出来事や原因を現象面に惑わされず本質的な視点から検討する機能と役割を持った渦中の危機管理への展開が期待されることになる。構造的役割関連から指摘された現代リスク・マネジメントの姿は、実践面では、事前の・事後的危機管理に対する渦中の危機管理の役割と重要性を再認識することから、新たな現代リスク・マネジメントの姿が模索されることになる。

3-1. 危機の見えざる組織的原因——組織文化の功罪

危険や危機をもたらす出来事に直面した時、その現象面に捕われず、本質の視点から危機とその原因を把握し、処理・解決する対応行動を実践するのが渦中の危機管理の機能であり、役割であると言える。ところが、危機に対する緊急対応行動であれ、また、直面する危機の内容がそれぞれに相違するものであれ、危機対応行動が良い効果や結果をもたらせるか、そうでないかの分かれ目は、現象としての危機そのものに対する解決策にあるというよりは、現象としての危機の中に隠れた本質ともいえる見えない危機原因を意識していたのかどうかにあった。危機の根本的な発生原因は、多くの場合、誤った意思決定や行動を行った個人、グループにあることは否定できない。ところが、それを重要な危機に発展させる原因は、そうした個人やグループの愚かな判断や行為そのものではなく、その後の危機への対応行動を形成する組織の危機意識に依存しているのである。組織の対応行動は、個人の愚かさや能力不足に基づくものではなく、逆に賢さ、能力の豊かさに基づく“自己防衛”行動であることが危機をさらに大きく発展させるのである。

個人や特定のグループに原因があるとする危機に対して、組織としても対応行動を取ることは当然であり、不可欠の事である。しかしながら、現実には組織自体が危機の原因追究、将来にわたる危機予測と予防の必要性をそれほど真剣に認識し、考えてきたとはいえないのである。フォーマルな組織として当然と思える危険や危機への対応行動が積極的に取り組まれなかった背景には、非公式な組織として形成されるある種の共通の価値観、あるいは、組織的に認知された固定観念のようなものの存在が指摘される。まさに、組織における“危機の見えざる原因”と言われるものである。危機の渦中において、危機自体の正確な把握に加えて、何が起きているのか、何が最も重要なことか、何がさら

なる危機をもたらす原因か、などを検討、追求する渦中の危機管理の機能と役割を認識することは“危機の見えざる原因”を明らかにする上で大きな意義があると言える。さらには、現代リスク・マネジメントの構造的役割関連に実践面からの内包的充実をはることに繋がるのである。

大企業をはじめ、多くの組織において、危機に対するものの見方・考え方、そして行動パターンに積極性が見られず、真剣に危機管理をする必要性を考えてこなかった背景には、危機に関する見えざる組織的な価値観が、組織内で形成され共有されてきたことが指摘される。その典型的事例が、組織文化の存在であるといわれる。組織文化は、組織に特有の文化を意識・共有させ、機能的側面の役割を果たすことによって、強い組織の存続と発展を可能にしてきたとされる⁶⁾。この機能的側面は、概略3つの機能として指摘されている⁷⁾。

- ① 組織の中で意思決定を行い、行動する際のベースとなり、組織内の人々を統合する機能を果たす。
- ② 組織文化を共有することから、過去・現在の成功をよりどころに組織的学習効果が生まれ、さらなる成功の追求と強化をもたらす機能を果たす。
- ③ 強い組織文化が形成されればされるほど、他組織による模倣は困難となり、技術的な競争優位をもたらす機能を果たす。

まさに組織文化は、組織内部では内部統制という組織統合を、組織外部では競争優位という経営戦略をもたらす機能と役割が存在していた。こうした組織文化の機能的側面が、組織の成長と発展を実現すればするほど、組織文化の固定化と共有化が推し進められてゆくことになる。ここに組織文化の機能的側面とは逆の視点から組織文化を見ることから、組織文化の逆機能的側面の指摘がなされる。創業者の強い経営理念や経営哲学を基盤にしたものであれ、成功例の積み重ねからくる行動パターンの妥当性を

基盤にしたものであれ、組織文化の生成と展開は、基本的にその特定組織を取り巻く環境条件に密接に関連していたことは否定できない。それゆえ、組織文化の基盤にある特定の環境条件が変化したとき、組織文化の共有がそのまま機能的に働き続けることができるのかという疑問が提示されることになる。経営の環境適合理論から見ても適合しないとすれば、環境が変化すれば組織文化を変化させる必要があることになる。「強い文化」を共有すればするほど、組織文化の機能的側面が強く、組織行動に良い影響を与えるとすれば、環境条件の変化に伴う組織文化の変化は、逆に困難さを増大させるという矛盾を持つのである。こうした矛盾から組織の存続と発展に悪い影響を与える組織文化の逆機能的側面が指摘される⁸⁾。

- ① 過去に成果を上げてきたものの見方・考え方が強く共有されればされるほど、それを変化させることは非常に難しい。
- ② 強く共有された組織文化は、新しい環境変化を企業や組織に都合の良いように、一時的な変化として処理することから、環境変化を正確かつ適切に認識できなくなる。
- ③ 組織文化の共有が強くなるに従って、ものの見方・考え方が同質化することから、同じような発想しか生まれず、組織の画一化が発生する。
- ④ 革新には異質なものの見方や考え方が必要であるが、組織文化の強い共有は、そうした新しいものの見方や考え方を排除する。
- ⑤ 経営方針や経営戦略の変更など、新しい行動を起こす場合、組織文化はそれ自体がその方向性を妨害し、障害となる。

こうした組織文化の逆機能的側面は、組織文化の共有が強ければ強いほど組織内に組織的に内在化し、結果として環境変化に迅速に適合することを困難にするだけでなく、組織の存続に対する危険や危機を引き起こす原因となるのである。現代リスク・マネジメントの実践的側面

からみれば、組織文化の機能的側面以上に逆機能的側面により興味と分析の視点を向けざるを得ないことになる。外部からは見えにくく認識しづらい組織文化は、組織内では行動を決定する成文化されていないルールとして重要な役割を果たしてきたことは否定できない。それゆえ、組織は良く整備され、同時に危機に対しても良く整備されているものと信じて疑わない状況では、組織はそれ以上に意識的に、かつ、真剣に危機を予測し、対処し、予防する必要を感じず、そのための危機準備には無関心になっていた。なぜ実践的に成功してきた大企業や組織が、真剣に直面すべき危険や危機を考え、予測と予防の必要性を感じなかったのかという疑問の答えは、組織文化の逆機能的側面を危機の“見えざる組織的原因”として内在化させていたことである。さらに重要なことは、危険や危機に対するある種特殊な別の組織文化が非公式な形で内在化し、共有化されてきたことであった。経営者による危機管理意識の欠如や危機管理能力の欠如に対する「想定外」と言った言葉に代表される自己弁護を正当化させる基礎ともなる、暗黙のうちに共有された危険や危機に対する“リスク神話”と呼ぶものである。そこで、アメリカ企業の経営者から得た危機管理に関する回答（自己弁護）を基礎に、組織が無意識のうちに、また、非公式に共有する3つのリスク神話を指摘しておきたい⁹⁾。

3-2. リスク神話と企業危機の形成

3-2-1. 規模に関するリスク神話

危機に落ちる組織の最初のリスク神話が、規模に関する思い込みである。“我々の真の規模が、主な危機から我々を守ってくれるだろう。現実に我々を貶めるようなものは何もないほど巨大で、パワフルである。”この思い込みは、ある意味では真実であるが、それによって主要な危機から免除されていると考えるのは危機への第一歩でもあった。規模に関する神話は、考え方としては規模の経済や範囲の経済を基盤とした企業行動をありのままの姿として示してい

るともいえるが、力の傲慢さと言う鈍感な表現であり、考え方である。力の傲慢さが深刻な危機をもたらす事例としては、後に指摘するExxon社のバアルデス号事件は良い事例である。こうした規模に関するリスク神話を共有する組織が考える危機の意味には、ある共通の特徴を見ることができる。

- ① 企業組織の唯一の責任は、主な株主に対して果たすのであり、組織の利害関係者の全てのメンバーや組織とは無関係な傍観者に対して果たすものではない。
- ② 危機は、組織の製品やトップ経営者など個別的なものに何か影響を与えるものであり、顧客、周辺コミュニティー、従業員家族、一般環境に影響を与えるものまで含まない。
- ③ 組織にとって、権力の無さ、力の無さは存在しないもの、重要性の無いものを意味する。

こうした特徴は、組織が活動している環境構造と、組織自体の内部的活動構造とを混同させ、資源の獲得、権力の獲得、地位の獲得のために競争をし、規模を拡大することに長く努力を集中させてきた事を示している。こうした状況では、競争戦略による規模の拡大によって生き残ることが最大の目標であり、存続の動機となる。それゆえ組織の危機は、規模の拡大戦略の中に吸収され、規模に関する神話が定着し、共有されてゆくことになる。規模に関する神話は、主体の無い幽霊のようなものであるが、組織全体の行動を大きく規定することから、危機をもたらす重要な見えない組織的原因であり、阻害的な組織文化でもある。

3-2-2. 保護に関するリスク神話

規模に関するリスク神話の対極にあるのが、保護に関するリスク神話である。“主な危機が起これば、誰か他の人が我々を助けるだろう”と言った表現に代表されるものである。自己の組織よりも大きく、強いものに関連して依存する組織特性を持っている。この特徴は、厳しい

規則・規制あるいは準規則といった環境の中で成長し、存続してきた組織に特に顕著な特性と言える。事例としては銀行、航空、病院などを指摘できるが、今日の急激な環境変化の中では、こうした組織における保護に関する神話に変革がもたらされていることは周知のところである。“強いものに守られている、守られたいと望む”組織では、危機に対して、最初に対応行動の決定や解決策の模索と言った機能的な行動を起こすのではなく、まずは防衛手段や避難場所を探すことになる。規模に関するリスク神話を共有する組織が、あくなき力の追求に本来のエネルギーを集中させ、真剣に危機管理を行わなかったのと同様に、保護に関するリスク神話を共有する組織は、生命線の支持を確保するために、より良い強者に抜け目なく寄り添う必要に組織のエネルギーを集中させることから、本来の危機管理は疎かにならざるを得ないのである。そして、自分自身を騙し、外部の人々を欺き、自己欺瞞の信じられない計画と行動に走ることになる。具体的には、マニュアルを作成し、書類を整え、命令書を作り、ルールを決め、メモを取るなど、多量の事務作業を行うことによって、組織自体の誠実な態度を主張するのである。それゆえ、保護に関する神話を共有する組織で働く人々に与える心理的影響は、能力不足あるいは機能不全にある人々ではなく、組織に賛同できない、あるいは反対である健全な人々にストレスや苦悩を与えることになる。このように、保護に関するリスク神話は、組織の避難場所や防衛方法が重要な事柄であり、危機に対する主体的な対応、予防と準備の対応は重視されないことから、危機をもたらす組織的原因が必然的に作り出されていると言える。

3-2-3. 危機自体に関するリスク神話

“ほとんどの危機は、非常に重要なものではなくなくなってきている。”“危機は、個人あるいは組織の両方に与えるインパクトとしては、単独では限定的である。”こうした表現で示される危機自体に関する神話が存在している。この神

話は、企業や組織の成長過程で直面してきた危険や危機をいかに経験し、理解してきたかという主体的で、経験的な危機に対するものの見方・考え方が共有されることから形成されたものである

危機は、個人や組織の双方に財務的、肉体的、精神的な犠牲をもたらすのであるが、一方で創造的かつ建設的なものに変化するという側面を持っている。“我々が経験した危機は、我々に変化を要求することになるが、極めて積極的な利益をもたらす。”“もし危機がある人に最悪のものをもたらすとすれば、我々にとって全てに最善をもたらす。”“起こった危機は、ここ数年来の最善のものである。”こうした表現は、危機の存在を理解しながらも、結果として企業成長や組織の存続が実現されてきた経験則から導き出されたものであったと言える。楽観的な危機意識は、危機をもたらす重大な影響力や将来に備えた予測・予防にとどまらず、過去に経験した危機体験や他の組織が直面した危機体験を自己の組織のために検討したり、分析したりすることを不必要とする。危機から得た成功経験が、楽観的な危機意識として共有される時、組織は必然的に危機自体に関するリスク神話を作り上げることになる。危機自体に関するリスク神話の下では、危機に直面したとしてもこれまでと変わらないリスク対応を繰り返すことになる。そして、危機を楽観的に取り扱い、危機が過ぎ去った後には自己満足とともに従来の日常的組織活動へと戻ることになる。急激な変化から生まれる新しい環境、それも量的・質的に大きく相違した環境変化に組織活動が継続的に適合していかなければならない現実直面する時、楽観的な危機自体に関するリスク神話が、適切に機能するとは考えられないことから、危機をもたらす見えない組織的原因になることは避けられない。

以上、アメリカ企業での危機意識に関する調査を基礎に、組織が無意識のうちに、また、非公式に共有する3つのリスク神話を指摘した。

これらのリスク神話は、それぞれ単独で組織に影響を与えると言うよりは、相互に関連性を持ってより強いリスクを形成することになる。従来の組織文化に見られる逆機能的側面とは性質を異にした新しいマイナス的機能を組織に与えることから、今後の危機管理を考える上でも危機をもたらす重要な組織的原因を形成することは否定できない。組織文化やリスク神話など、これまでほとんど注意を払ってこなかった危機をもたらす非公式で見えづらい組織的原因を危機意識の中に組み込んだ現代リスク・マネジメント（危機管理）の姿を再認識することが必要となる。

4. 危機管理実践の不可欠要因

——信頼関係の崩壊と再構築——

リスク・マネジメントの構造的機能関連を構築したからとは言え、実践的には個人的、組織的な危機原因を含めて様々なものが指摘されように「想定外」と言える危機に直面し続けるのが現実である。直面する危機そのものを迅速かつ正確に把握し、処理することがリスク・マネジメントの第1の役割であるが、組織文化の逆機能的側面や経験的成功事例によるリスク神話などの“見えざる組織的原因”が、直面する危機への対応行動の決定に重大な影響を与えるだけでなく、新たに深刻な危機を生み出すことを指摘してきた。発生した危機への対応渦中であって、その中でさらなる別の危機をもたらす原因となるこれら“見えざる組織的原因”を追及することはほとんどなかったと言える。それゆえ、従来の危機中の危機管理に変えて、渦中の危機管理としての機能と役割を再認識する意義が存在している。

さて、危機対応の渦中に発生する最も重要で、強力な影響力を持つ新たな危機が、組織の基本でもある信頼関係の崩壊である。この信頼関係は、組織の内部環境さらには組織に関連を持つ

外部環境にとっても大事なものであるが、直面した危機そのものを直視するあまり、信頼関係の崩壊に気づかないことが多いのである。言い換えれば、危機渦中での信頼関係の崩壊を意識することから、危機に対する対応行動を決定したのかどうか、危機そのものを迅速に処理、解決する方向に向かわせたり、さらに深刻な危機への拡大方向に向かわせることになる。そこで、組織文化やリスク神話などの“見えざる組織的原因”を基盤に、危機渦中における危機への対応行動と信頼関係の崩壊の関連を示す成功と失敗のケースを指摘しておきたい。

4-1. 危機対応行動の失敗と信頼関係の崩壊

4-1-1. 動物園での動物虐待事件の事例

動物園の危機は、象に対する虐待の告発から始まった。動物園はすでに改善され、終わったことであり、詳しい説明をしないで危機を切り抜ける対応行動を取ったのである。虐待と言う直面した危機に対応した反面、虐待危機の対応渦中でいかなる影響や効果が生まれ、どのような評価がもたらされるかといった危機渦中における新たな危機への原因までは認識していなかったのである。現実には動物園へのイメージダウン、来園者の減少、友好関係団体やコミュニティからの寄付などに深刻な影響が出るなど発生する損害と損失には計り知れないものがあつた。にもかかわらず動物園が直面した虐待という危機自体のみに対応行動を決定した背景には、危機渦中での“見えざる組織的危機原因”を見落としたという事実が存在していた。それは長期にわたる動物園の存続と発展の過程で形成された成功の経験則であり、信じられてきた成功仮説であつた。この動物園では、3つの成功仮説が危機渦中での信頼関係の崩壊を導いたと言える。

第一は、危機の発生以前から存在する“組織は、高度に真実性を持つ”という仮説であつた。すなわち、動物園は、長きにわたる成功経験の中で確固たる地位と役割を持つことから、動物

園の内外に対して信頼を与えてきたし、信頼されていると真に信じ込んでいたことである。動物園にとっての外部環境の中心は、動物好きだから動物園に行く人々の集団である。動物虐待に端を発する危機は、虐待があったか、無かったかではなく、動物園にとって絶対的に必要としたことは高い信頼関係を維持することであった。

第二は、動物園で働く従業員がさぼったり、裏切ったりしないと信じる仮説であった。この場合も、長きにわたる成功経験を踏まえた動物園経営の中で、協働してきた従業員との間に信頼関係が形成されていると信じ込んでいた。それゆえ、危機に対しても動物虐待が無かったと言えば、組織全体が一丸となってそれに従って対応行動を推進するものと判断していた。ところが、動物虐待を新聞社に情報提供したのは、従業員であった。ここにも外部社会との信頼関係と同様に、組織内部での信頼関係を維持する重要性に過信が存在していた。

第三は、危機に直面し、困難に落ち込んだ場合には、関連する他の友好組織が助けに来てくれるだろうとする仮説であった。これまでは危機に直面した場合、関連組織の間で救済や援助が相互に行われることから、業界全体の成功経験を積み重ねてきたことは否定できない。そこにも関連組織間での信頼関係が前提となっていた。動物虐待の危機に対しても、関連組織が自発的に援護し、防衛してくれるものと判断していた。関連組織との信頼関係の維持と発展に気を配らない危機対応行動は、直面した危機の解決どころか、動物園の閉鎖と言う新たな危機の原因となった。

動物園による動物虐待という特定事象の危機に対する認識と対応行動が、危機の渦中において、それまで組織が成功的経験則として構築してきた信頼関係のほとんど全てを無効にしたことを自覚し、動物園は大きな衝撃を受けたのである。直面する危機そのものに限らず、組織が社会の内外に存在意義や秩序を提供する基礎で

ある信頼関係に挑戦され、現在の信頼関係を無効とされる時、そのこと自体が、危機渦中における新たな危機の原因となり、組織にとって真の危機となるのである。動物園の事例は、危機対応行動の失敗による信頼関係の崩壊を示す典型例であった。

4-1-2. Exxon の原油流出事故の事例

危機対応行動の失敗と信頼関係の崩壊を示す大規模企業の典型例がExxon 所有のタンカーによるアラスカ湾での大規模な原油流出事故である。事故の原因として、船長の日常的な飲酒の習慣、原油流出に対する備えの不備など多くの要因が指摘され、Exxon に対する不評と傲慢さが社会に渦巻くことになった。ところがExxon の真の危機は、原油流出そのものに対する危機対応行動というよりは、危機の発生渦中において、さらなる危機の発生を促進、増幅させたことにある。原油流出事故後、速やかな対応行動を実施することによって危機の解決をはかることが第一であったが、そのことよりも流出事故に対する予防や準備をこれまでいかに周到に実行してきたかを社会に主張し、その正当性を強調することに力を注いだのである。危機渦中に表明した内容は、次のようなものであった¹⁰⁾。

- ① Exxon とアラスカ州は、起こるべき程度の危機に対しては準備していた。
- ② 適切な除去機器は、良い操作状態の下で現場に設置してあった。
- ③ 乗組員は、良く訓練されており、流出事故に適切に対応した。
- ④ 遭遇した程度の事故に対する手続きは、適切に行われた。
- ⑤ 会社の誰もが、各自の役割と何をすべきかを理解していた。
- ⑥ 会社の情報とコミュニケーション・ラインは開かれていた。

こうしたExxon の危機対応行動や危機渦中での表明内容は、大企業としての誇りと驕りを示していると同時に、動物園での動物虐待事件

に見られたと同じ成功仮説（リスク神話）が背景に存在していた。危機渦中の対応行動は、直面した危機自体の解消に加えて、真の被害者は誰かを真摯に考え、危機解決の方法やプロセスを決定し、組織の利害関係者からの理解と納得を得なければ危機渦中に新たな危機を生み出す原因となる。まさに Exxon の危機は、直面した原油流出事故という危機から、Exxon の企業体質や経営姿勢に関連した危機へと発展することになった。危機渦中における組織の信頼関係の崩壊が進行しているにもかかわらず、これまでの成功仮説を基盤とした自己防衛的な言動や危機対応行動は、原油流出事故という本来の危機以上に新たな危機原因をもたらし、企業組織の評価と信頼を大きく損なう深刻な危機を招くことになった失敗例と言える。

4-2. 危機対応行動の成功と信頼関係の再構築

4-2-1. McDonald's の虫混入うわさ事件

危機の多くは、本来の危機をもたらし事件そのものよりも、危機渦中における信頼関係の崩壊を基盤に新たに発生する危機の方が強いダメージを与えることを指摘してきた。ところが、逆に信頼関係と成功仮説の崩壊を逆手にとって、新たな信頼関係を取り戻し、危機を乗り切った成功事例の一つが McDonald's の虫混入うわさ事件である。

McDonald's のある営業地域の店舗で、ハンバーガーに虫を混入しているとの噂が広まる事件が発生した。創設者であるレイ・クロック (Ray Kroc) は、現場地域に飛んでゆき、地元テレビ局から問題解決のための状況をテレビ放送を通して説明したのである。クロックの危機対応行動は、企業の正しさを説明し、真に危機を解決するためには、被害者に対して納得してもらえるデータを示し、それをアピールする確かな人格を持ったスポークスマンを持つことが不可欠であるとした危機対応モデルを作り出す契機となった。具体的にクロックは“わが社では、大量のハンバーガーを購入している。ハ

ンバーガーは1ポンド約75セントで購入できます。虫は1ポンド3ドルかかります。そんなに費用がかかるのに、ハンバーガーに虫を混入するような愚かなことができるでしょうか”と説明したのである¹¹⁾。まさにクロックは、ハンバーガーは高価で、虫はタダという既存の仮説に、逆こそ真であることをデータによって示したのである。McDonald's の事例は、これまでの成功仮説や信頼関係にとらわれず、逆説的に新たな成功仮説と信頼関係の再構築を主張することから全幅の支持を引き出し、危機を乗り切った成功例と言える。

4-2-2. Union Carbide の有毒ガス漏れ事故

1984年、少なくとも3800人が死亡し、2800人以上が障害を受け、社会と環境に深刻な被害を与えたインド:ボパール工場での事故である。ガス漏れ原因は、妨害行為であるとの第三者調査機関の結論が出されている。この調査結果を基に、事故は妨害行為であり、想定外の事であり、不可抗力であるとして組織の責任を回避する観点から危機を解消したとすれば、Exxon とそれほど変わらない危機対応行動であったと言える。ところが Carbide は、事故による真の犠牲者は誰かを認識した上で、事故の原因と危機は人的行為のエラーと、それをチェックする経営構造の不備にあることを認めたのである。そして、事故原因のさらなる究明に取り組むだけでなく、犠牲者の要求にこたえるためのプロセスを設定し、継続的な支援を提供する危機対応行動を実践したのである¹²⁾。

Carbide での企業目的の追求姿勢、危機との真摯な直面、変化への認識と実践、自己防衛行動の不在などを見る限り、これまでの成功仮説とリスク神話に依存した Exxon の危機対応行動とは大きな相違があったと言える。特に危機渦中において、何が起きているのか、何が起きつつあるのか、何が最も重要なことなのかを理解した上で、地域住民に対する配慮、緊急事態への対応態勢の整備、安全操業基準の設定などの改善を通して、将来に向けた事故防止をはか

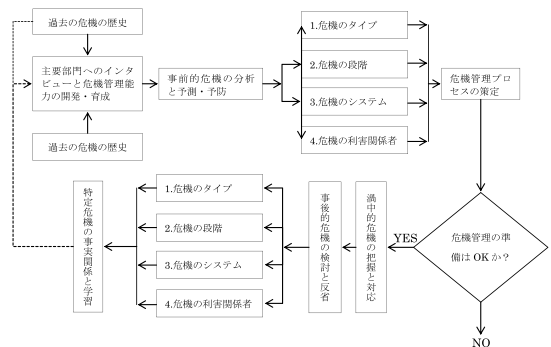
るレスポンス・ケアの策定と世界規模での実施を行ったことは、事故を契機に崩壊したこれまでの成功仮説や信頼関係に変わって、新しい成長仮説、新しい秩序、新しい信頼関係の再構築を意味するものであった¹³⁾。まさに、Carbideの事例は、危機渦中における成功仮説や信頼関係の崩壊を原因とした危機に対する対応行動の典型的な成功例であったと言える。

以上のような危機に対する対応行動の事例から、危機対応行動が効果的な成果をもたらせる背景には、危機内容に相違があれ、危機に対する緊急対応行動であれ、現象として直面した危機そのものの解決策にあるというよりは、現象の中に隠れた本質ともいえる既存の成功仮説（リスク神話）や信頼関係の崩壊という二側面を意識したものであつたかに大きく依存していたといえる。組織にとっての真の危機は、危機の根底に存在しているもの、言い換えれば、これまで組織を公式的にも、非公式的にも支えてきたよりどころでもある成功仮説の崩壊であり、それに強く関連した信頼関係の崩壊であった。危機に直面したとき、目に見える危機事実のみ惑わされず、組織の非公式で見えない原則ともいえる成功仮説やリスク神話に眼を向け、その現状を分析することから信頼関係の崩壊を探り出すことは、これまでの危機中の危機管理では不可能であることは言うまでもない。ここに渦中の危機管理に求められる重要な役割の存在を再認識するのである。既存の成功仮説（リスク神話）や信頼関係が永久的かつ不変的に持続するものではなく、むしろ短期的に変動するものであるとの前提に立つべき現代経済社会にあっては、渦中の危機管理には、既存の成功仮説や信頼関係の崩壊を基礎に、表面化した危機事象を解決するだけでなく、新たな成功仮説と信頼関係の再構築を検討・実行することから危機の根本的な処理と解決が求められることになる。そして、そこには直面している危機を認識し、速やかな解決策を策定し、実行するためにも、既存の成功仮説やリスク神話を批判するこ

とを恐れず、組織として積極的に問題として取り上げ検討するという、それまでには存在しない変化と挑戦の要素を含むことになる¹⁴⁾。

リスク・マネジメントの実践的側面から、これまでの危機中の危機管理に代わる渦中の危機管理のはたす機能と役割の重要性を再認識することは、渦中の危機管理が、事後的危機管理や事前的危機管理の内容と方向性を指導し、導く中心的な位置を占めることを意味している。新たな「想定外」の危機に直面するとき、渦中の危機管理は、それまでの成功仮説や信頼関係との関連性・相関性を検討し、真の危機原因を探り当て危機対応行動を決定することになる。この渦中の危機管理の機能と役割の成果は、再度事後的危機管理と事前的危機管理へと展開され、変化と挑戦の要素が加味された危機管理プロセスのサイクルとして継続的に繰り返されることになる（図2）。危機の“見えざる組織的原因”をも考慮に入れた渦中の危機管理を中核に、事前的・事後的危機管理との新たな構造的役割関連を形成するところに、構造的視点からも、実践的視点からも今後の環境変化に耐えうる現代リスク・マネジメントの姿を見ることができると言える。

図2 危機管理プロセスの実践的構造



5. おわりに

今回の未曾有の災害と事故に直面して、リスク・マネジメント、危機管理という言葉の普及ほどにはその機能と役割を十分に発揮できず、「想定外」という言葉を乱発する組織責任者、危機意識と危機管理能力の欠如を批判する利害関係者や社会の現状を目にする時、現代社会におけるリスク・マネジメントとは何かという素朴な疑問に突き当たった。リスク・マネジメントが、他分野・多方面に展開されればされるほど、特殊で多様化された無数のリスク・マネジメントが主張されることから、本質に関する議論や検討の機会は失われてゆくことになる。また、経験的に直面する事実としての危険や危機自体を対象とした対応行動は、その処理と解決に焦点が置かれ一過性の出来事として終焉することにもなる。こうした状態でのリスク・マネジメントが、今日「想定外」と言われる危機に対応できないのは言うまでもないことである。逆にいえば、リスク・マネジメントは、「想定内」の危機を対象にするという、矛盾を抱えているのである。今回の災害と事故を契機に、リスク・マネジメントの本質に迫る方法として、構造的側面から機能的役割関連を、実践的側面から危機の見えざる組織的原因を検討、再認識し、それらの相互作用から形成される現代リスク・マネジメントの姿を示すことに焦点を置いてきた。「想定外」の危機、原子力発電をはじめとする多くの社会に同化した技術が“あたりまえ”の事として不可視化する今日の環境下にあっては、「見えた、あるいは、見える危機原因」に対応するというよりは、“見えない、あるいは、見えなくなった危機原因”を、いかに見えるものとして表面化させ、そうした潜在的危機の中身を深く探ることから、将来的な危機に準備し、対応するというこれまでにはない新たな視点から危機管理に挑戦する必要を指摘した。¹⁵⁾ まさに直面してから対応する危機管理、歩き回って見つけ出す危機管理から、嗅ぎわけ

て見つけ出す危機管理の性格をも兼ね備えたリスク・マネジメントが要求されるのである。そのためには、リスク・マネジメントの構造的側面と実践的側面を結合する危機管理プロセスの策定と危機管理の役割と重要性を組織内に浸透させ、危機管理を理解する組織風土を作り上げる能力を含めた危機管理能力の開発と育成が不可欠であることは言うまでもないことである。

〔注〕

- 1) リスク概念、リスク形態、リスク・マネジメントの定義に関しては、以下の文献に詳しい。
 亀井利明『リスクマネジメント理論』中央経済社、1992、6-10 ページ。
 朴恩会「危険の形態と分類に関する一研究」日本リスクマネジメント学会『危険と管理』第17号、72-88 ページ。
 武井勲「リスク・マネジメントの諸定義とその問題点」日本リスクマネジメント学会『危険と管理』第8号、20-38 ページ。
- 2) H. I. Ansoff *Corporate Strategy*, 1969, pp. 146-147. (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版、1969、150 ページ。
 ここでいう戦略とは、アンゾフの定義に従って、①企業の事業活動についての広範な概念を提供し、②企業が新しい機会を探究するための個別的な指針を設定し、③企業の選択の過程を最も魅力的な機会だけに絞るような意思決定ルールによって企業の目標と役割を補足すると言ったものである。
- 3) リスク・マネジメントと危機管理という言葉に関しては、次のような指摘がある。
 “リスク・マネジメントは、純粹危険と投機的危険の双方を対象とし、その危険処理手段として危険制御、危険財務を用いるが、危機管理は、主として純粹危険を対象とし、危険処理手段としては危険制御が中心となる。しかし、昨今ではリスク・マネジメントと危機管理とを厳格に区別する必要はないとも言われ

- ている。”（亀井利明『危機管理と保険理論』法律文化社、1995、1 ページ。）
- 4) 具体的には、最高経営責任者（CEO）、最高財務責任者（CFO）、最高業務執行責任者（COO）、保安担当、人事担当、衛生安全担当、環境担当、コミュニケーションと公共業務担当、政府担当、品質保証担当、管理情報システム長、倫理担当、企業訓練担当、生産技術担当などがあげられる。
- (I. I. Mitroff, C. M. Pearson and L. K. Harrington *The Essential Guide to Managing Corporate Crises*, 1966, p. 65.)
- 5) 拙稿「事前的・事後的危機管理の役割」大阪学院大学通信、第 33 巻第 5 号、2002、47-70 ページを参照。
- 6) 組織文化の機能的側面から強い組織の存続と発展を主張した文献には、次のようなものがある。
- T. J. Peters and R. H. Waterman, Jr. *In Search of Excellence*, 1982. (大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社、1983。)
- T. E. Deal and A. A. Kennedy *Symbolic Manager*, 1982. (城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社、1997。)
- E. H. Schein *Organizational Culture and Leadership*, 1985. (清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社、1989。)
- W. G. Ouchi *Theory Z, How American Business can meet the Japanese Challenge*, 1981. (徳山二郎監訳『セオリー-Z』CBS ソニー出版、1981。)
- 7) C. A. O' Reilly, J., Chatman and D. F. Caldwell "People and Organization Culture : A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit," *Academy of Management Journal*, September, 1991, pp. 487-516.
- 8) 柴田悟一・中橋國蔵編著『経営管理の理論と実践』東京経済情報出版、1997、319 ページ。
- 9) I. I. Mitroff and T. C. Pauchant *We're So Big and Powerful Nothing Bad can Happen to Us--An Investigation of American's Crisis Corporation*, 1990, p.85. ここではトップ経営者の自己弁護が多岐にわたっていたが、概略 4 つのグループ（①組織に関する特別な特性、②環境に関する特別な特性、③危機そのものに関する特別な特性、④過去の危機への対応に関する特別な特性）に区分して整理している。
- 10) I. I. Mitroff and T. C. Pauchant, *op. cit.* p. 103-104.
- 11) I. I. Mitroff and T. C. Pauchant, *op. cit.* p. 104.
- 12) 詳しくは、Bhopal Information Center, *The Incident, Response and Settlement, Copyright 2001-2005*, Union Carbide Corporation を参照。
- 13) レスポンス・ケアには、次のような内容領域を含んでいる。
- ①環境に関する影響 ②従業員、生産とプロセスに関する安全 ③設備と施設の安全 ④生産管理：製品の安全と公的コミュニケーション ⑤管理システムの保証による責任 ⑥経済への貢献
- (Responsible Care: The Chemical Industry's Performance, 2005, American Chemistry Council.)
- 14) これまでにない変化と挑戦の要素を含んだ企業経営として、Semco 社が挙げられる。Semco 社に関しては次の文献に詳しい。
- Ricardo Semler "Managing Without Managers, How One Unorthodox Company Make Money by Decisions, Rule, and Executive Authority," *Harvard Business Review*, September-October 1989, pp. 76-83.
- Ricardo Semler, *The Seven-Day Weekend*, 2003. (岩本貴久訳、『奇跡の経営：一週間毎日が週末発想のススメ』綜合法令、2006。)
- Ricardo Semler *Maverick: The Success Story Behind the World's most Unusual*

Workplace, 1994. (岡本豊訳『セムラーイズム：全員参加の経営革命』新潮社、2006。)

- 15) 「技術の時代」における技術への依存がもたらす危険性と危機管理に関しては、拙稿、「技術の不可視化と危機管理」追手門経済・経営研究(追手門学院大学)、第18号、2011、1-15ページを参照。