

渦中的リスク・マネジメントの再認識

——成功仮説と信頼関係の崩壊をめぐる——

植 藤 正 志

I. はじめに

リスク・マネジメントを考える場合、通常は事前の時期と事後の時期の2つの時期区分が指摘される。この時期区分は、危機発生の時点を起点にしているところから、事後の時期には、危機発生中と危機終息後が含まれている。それゆえ、厳密にはリスク・マネジメントが対象とする時期区分は、危機の事前の時期、危機の渦中の時期、危機の事後の危機の3つの時期区分になるといえる。

本来、リスク・マネジメントは、危機に直面した時、速やかに危機を解消させ、損害やマイナスの影響を減少させ、企業の存続と発展を可能にさせる解決策を策定し、実行することに焦点が置かれてきた。それゆえ、経営者の危機意識や危機対応能力の是非が、主に議論されたのも当然と言えば当然でもある。ところが、単に直面する危機を解消することだけでなく、直面した危機を経験則として学習することから、危機の原因を分析し、原因と結果の因果関係を明らかにする事後のリスク・マネジメントの重要性が主張され、展開されてきた。さらには、この事後のリスク・マネジメントは、将来にわたり同種の危機が発生することを予防したり、予測することから、あらかじめ危機を排除したり、危機が発生した場合にも以前に比較して危機の度合いを軽減することを目的とした事前のリスク・マネジメントへと展開されることになった。こうした3つの時期区分からなるリスク・マネジメントが一体として統合化されるところに、現代リスク・マネジメントの姿を求めることができる。

以上のようなリスク・マネジメントの発展過程のもとで、危機発生に対して、いかなる認識を持ち、いかに対応行動を取るかに焦点を置いてスタートしたリスク・マネジメントは、いつしか危機の事後の分析と事前の予防と予測に焦点が移され、危機に対する直接的な解決能力というよりは、危機に対する事実分析を基礎とした予測と予防の準備（管理）という特徴を持ってきたことは否定できない。危機発生に関連した3つの時期区分に対応した各リスク・マネジメントは、それぞれに重要な役割と機能を果たすとともに、企業危機に対する統合化したリスク・マネジメントとして、本来の役割と機能を実行することができることは言うまでもない。とはいえ、危機の事後の分析と原因・結果の相関関係の究明が進展し、事前の予防と予測の管理が準備されればされるほど、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、危機に対する渦中の対応行動は、以前ほどには重要性を失い、注目されない傾向にもある。一方、危機に対する事前の・事後のリスク・マネジメントをいかに準備し、遂行したとはいえ、現代の変化する企業環境を考えると、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。さすれば、危機発生の渦中期における危機への対応行動の決定は、依然として重要な位置を占めることになる。ましてや、事前の・事後のリスク・マネジメントの準備にもかかわらず、企業危機が発生する時、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

せる場合もあるのは、いかなる原因からであろうか。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的能力のみに原因を求めるのではなく、危機発生の中における危機の原因を現象面に惑わされず、本質的な視点から検討することは、3つの時期区分を統合化したリスク・マネジメントを構築する上で、必要な視点といえる。以上のような点を踏まえた上で、事前的・事後的リスク・マネジメントに対する渦中のリスク・マネジメントの役割と重要性を再認識することにした。

Ⅱ. 危機渦中の対応行動と信頼関係

危機に対する準備をしていたにしろ、準備をしていなかったにしろ、現実には危機が発生した場合、発生した危機そのものを対象とした危機管理意識や対応行動の不備が指摘される。一方で、危機の渦中において、何が起きているのか、何が最も重要なことなのかに関することは、あまり指摘されない。言い換えれば、危機渦中での危機の原因を検討し、発生した危機に速やかに対処して、解決するよう意思決定することが、リスク・マネジメントに課せられた本来の役割であったにもかかわらず、リスク・マネジメントの焦点は、事前的・事後的リスク・マネジメントへとシフトしてきたといえる。

危機が発生する原因には、個人的、組織的な原因を含めて、さまざまなものが指摘されている。ところが、発生した危機の渦中であって、その中でさらなる危機をもたらす原因を追究することは、少ないのである。まさに渦中のリスク・マネジメントを再認識する意義は、そうした視点にあるといえる。

さて、危機渦中に発生する最も重要で、強力な影響力を持つものの1つは、組織に基本的な信頼関係の崩壊である。この信頼関係は、組織自体また組織に関連をもつ環境にとっても大事なものであるが、発生した危機そのものを直視することから、信頼関係の崩壊に気づかないことが多いのである。逆にいえば、危機発生の中において信頼関係の崩壊を認識することから、危機に対する対応行動を決定したのかどうか、危機そのものを解消する方向に向かわせたり、さらなる危機の拡大方向に向かわせたりすることになる。そこで、危機渦中における信頼関係の崩壊と対応行動の関係を2つのタイプの事例から見てみることにしたい。

(1) 信頼の崩壊に対する危機対応行動の失敗例

(ある動物園の事例)¹⁾

この動物園の危機は、象に対する虐待が行われているという告発から始まった。動物園は、すでに改善されているとの認識から、終わったことであり、詳しい説明をしなくて危機を切り抜ける対応行動を取ったのである。虐待という特別な危機に対応した反面、虐待危機の発生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もは認識していなかったのである。現実には、動物園への来園者の減少、関係団体やコミュニティからの短期的寄付に有害な影響がでるなど、これまでの良い評判が永久的にダメージを被るとすれば、そこから発生する損害と損失は、計り知れないのである。にもかかわらず、動物園側が虐待という特定の危機にのみ対応行動を決定した背景には、“信頼の崩壊”という危機渦中での新たな危機の原因を見落したという事実が存在していた。それは長期にわたる組織の存続と発展の過程で、成功の経験則から形成され、信じられてきた幾つかの基本的な仮説であったといえる。この動物園に関しては、おおむね3つの成功仮説が、危機渦中での新たな危機原因を導いたものと

指摘することができる²⁾。

第1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”という仮説であった。すなわち、組織は、長きにわたる成功経験の中で、確固たる科学的立場から経営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きたことである。動物園の場合、こうした信頼関係を前提とすれば、危機を契機に一時的に何か言われようと、信頼があるのだから、何の問題もないと判断したといえる。もし組織自らが、動物虐待がなかったといえ、外部社会はそれを信じるだろうということだった。ところが、こうした危機対応行動は、危機を解消するどころか、ますます深刻な危機を招くことになったのである。動物園にとっての外部社会は、単なる信奉者の集団ではなく、動物が好きだから動物園に行く人々の集団でもある。動物虐待に端を発する危機は、虐待があったか、なかったかではなく、動物園にとって絶対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。その意味では、動物園の対応行動は、組織や社会からの評価と信頼を得るには不十分なものであった。

第2は、組織が、自身の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。この場合にも、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きた。こうした組織と従業員との内部的信頼関係を前提とすれば、危機に対しても組織全体が丸となって対応行動を推進するものと判断することになる。動物虐待が無かったといえ、組織全体がそれに従って行動することから、危機は大きく発展せず、解消できると考えたのである。ところが、動物虐待の事実を新聞社に情報提供したのは、動物園の従業員であった。ここでも外部社会との信頼関係と同様に、経営内部における信頼関係を維持する重要性に対する過信が存在していた。

第3は、もし危機に直面し、困難に落ち込んだ場合には、関連する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。確かに、危機に直面した場合、友好的関連組織が救済や援助の手を差し伸べたり、逆に差し伸べられたりしながら、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。そこには、友好関連組織との信頼関係が形成されていることが前提となっている。動物園の虐待危機に対しても、動物園の姉妹組織が自然的かつ自発的に援護し、防衛してくれるものと判断していた。友好関連組織との信頼関係においても、その維持と発展に気を配らない危機対応行動は、発生した危機そのものに対する解決どころか、閉鎖という新たな危機の原因ともなるのである。

以上のような動物園の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は、危機の渦中であって、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のものを、ほとんど全て無効にすることを発見して、大きな衝撃を受けることになった。まさに、組織内部の構成員との信頼関係、組織外部の社会との信頼関係、友好関係組織との信頼関係などが、1日にして崩壊している可能性が存在しているのである。組織にとっての主要な危機は、1つや、2つの重要な信頼に挑戦したり、崩壊させたりするものではなく、全ての領域での信頼関係を脅かし、崩壊させることを背景にすることである。まさに、発生した特定の危機そのものに限らず、組織が社会に存在意義や秩序を提供するのに使用される信頼に挑戦され、現在の信頼関係に無効がもたらされる時、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。動物園の危機事例は、そうした信頼関係の崩壊に対する危機対応行動の失敗例の典型であったといえる。

(Exxon の原油流出事故の事例)

1989年、Exxon 所属のタンカー、ヴァルディ号によるアラスカ南部プリンス・ウィリアム湾

での大規模な原油流出事故である。原油流出によってアラスカ湾の広範囲にわたって大きな被害を与えたものであった。原油流出事故の原因として、タンカーの船長が日常的に飲酒をしていたとか、事故に対する備えが疎かになっていたなどなど、多くの原因に関する要因が指摘された。結果として、Exxon に対する不評と傲慢さに対する批判が社会に渦巻くことになった。ところが、Exxon の真の危機は、原油流出事故という発生した危機そのものに対する対応行動というよりは、そうした危機の発生渦中において、さらなる危機の発生を増幅、促進させたことにあった。原油流出事故後に、速やかな対応行動を取ることで、危機の解決をはかることが第1であったが、それよりも流出事故に対する予防や準備の実行をいかに周到に行ってきたかを社会に主張することから、Exxon の正当性を強調することに力を注いだのである。危機発生中に、Exxon が表明した内容は、概略、次のようなものであった³⁾。

- (1) Exxon とアラスカ州は、起るべき程度の危機に対して準備をしていた。
- (2) 適切なクリーンアップ機器は、良い操作状態の下で、現実に現場にあった。
- (3) 乗組員は、良く訓練されており、そうした流出事故に適切に対応した。
- (4) 遭遇した程度の流出に対する適切な手続きは、行われた。
- (5) 天候は、良好であった。
- (6) 誰もが役割と何をすべきかを理解していた。
- (7) 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 の危機渦中の表明内容は、動物園での動物虐待事件と同じく、大規模企業には高度に真実性があり、組織の構成員は裏切らず、友好関連組織が支援するとした成功仮説が背景にあったことは疑えない。巨大企業である Exxon の危機対応行動には、明確に大企業としての誇りと驕りが存在していたといえる。危機渦中の対応行動は、危機そのものを解消することに加えて、真の被害者は誰かを真摯に考えて、危機解消の方法やプロセスを決定し、組織の内外に理解させ、納得させなければ、危機渦中に新たな危機を生み出す原因となる。Exxon の危機対応行動に対する政府、州政府、沿岸警備隊、自然保護団体、一般社会の見方と評価は、Exxon の説明や表明内容とは大きく相違していたのである。言い換えれば、Exxon の危機は、本来の原油流出事故という危機から、Exxon の企業姿勢や企業体質に関連した危機へと発展していったのである。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 Exxon の言動は、組織全体の信頼関係だけでなく、組織に関連する団体、さらには、個人個々の信頼関係をも崩壊に向かわせたといえる。まさに、Exxon という巨大企業ゆえの成功仮説が、危機渦中での新たな危機をもたらす原因であり、原油流出事故による本来の危機以上に、企業の評価と信頼を損なう主要な危機となった失敗例であった。

(2) 信頼の崩壊に対する危機対応行動の成功例

(McDonald's の虫混入うわさ事件)

企業危機は、多くの場合、本来の危機をもたらす事件そのものよりも、そうした危機に対応する渦中において、真の犠牲者は誰か、その背景に何が存在し、何が起きているのかを認識しないところから、信頼関係の崩壊を基盤に新たに発生する危機のほうが強いダメージを与えていることを指摘してきた。一方、逆に信頼関係と成功仮説の崩壊という現象を逆手にとって、新たな信頼関係を取り戻し、危機を乗り切った事例として McDonald's のハンバーガーへの虫混入うわさ事件を指摘することができる。

McDonald's のある営業地域の店舗で、ハンバーガーの中に虫を混入しているとの噂が広まると

いう事件が発生した。McDonald's の創設者であるレイ・クロック (Ray Kroc) は、噂が広まった地域に飛んでいき、地元のテレビ局を訪ね、問題解決のための状況をテレビ放送を通して説明をしたのである。ハンバーガーへの虫混入うわさ事件に対するレイ・クロックの危機対応行動は、奇抜で、ユーモアがあり、企業に内在する成功仮説が演じる非常に重要な役割と効果を見せつけるものであった。すなわち、企業の正しさを説明し、真に危機を解決するためには、被害者に対して示すべきデーターとアピールしたクロックのような人格をもったスポークス・マンを持つことが不可欠であるとの危機対応の企業モデルを作り上げる契機となったことである。

クロックは、飾らないスタイルで次のように語ったのである。

“わが社の規模では、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 セントで購入することができます。ところで、皆さん、次のことはご存知でしょうか。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、ハンバーガーの中に虫を混入するような愚かなことができるでしょうか。”⁴⁾

クロックの論理は、危機対応行動として非常に効果的であった。ハンバーガーは高価で、虫はただという人々の持つ既存の仮説を、クロックは、逆こそ真であることを示したのである。クロックは、これまでの成功仮説や信頼関係にとらわれず、逆説的に新たな仮説と信頼関係の構築を主張することから、全幅の支持を引き出すことに成功したといえる。こうした McDonald's の事例のように、もし仮説の逆説が組織にとって単なる利益の追求になるのではなく、損害を証明することができるのであれば、適正な人々によって、より知的に、より効果的に使用されれば、非常に有益なものになるのである。仮説の洗い出し、批判、挑戦が、複雑な企業環境の中で生き抜くことが必要な経営者にとって、危機に対処する際には最も重要な行動の 1 つであることを示す事例であったといえる。

(Union Carbide のガス漏れ事故)⁵⁾

1984 年、インドのボパール工場で発生したガス漏れ事故である。事故により少なくとも 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。ガス漏れは、ガス貯蔵タンクに意図的に水を加え、大規模な化学反応を起こさせた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、不可抗力であったとして、企業の責任を回避することから危機を解消したとすれば、Exxon とそれほど変わらない対応行動であったといえる。ところが、Carbide は、事故による真の犠牲者は誰かを認識したうえで、事故の原因と危機は個人の人的行為のエラーと、それをチェックすることに失敗した経営構造にあることを認めたのである。そして、さらなる事故原因の究明に積極的に取り組むだけでなく、犠牲者の要求を解決するためのプロセスを設定し、継続的な支援を提供するさまざまな行動を実践したのである。

現実には、多くの問題や批判が Carbide に寄せられたのであるが、企業の基本的目的の追求、企業危機との真摯な直面、変化への認識と実践、防衛行動の不在などを見る限り、Exxon と Carbide との危機に対する対応行動には大きな相違があったといえる⁶⁾。特に、ガス漏れ事故を契機とする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図るレスポンス・ケアの策定と世界規模での実施は、それまでの Carbide の成長仮説の崩壊と組織内部や組織外部との信頼関係の崩壊を根底に、危機渦中であって何がおきているのか、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うえで、新しい秩序と信頼関係を再構築するものであった。Carbide の事例は、成功仮説の崩壊や信頼関係の崩

壊を基盤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。

Carbide の事例は、危機に対して次のようなことを指摘しているといえる。

- ①重要な危機は、基本的に何らかの変化を要求する。
- ②重要な危機は、現状の満足を覆すことなく達成することは困難である。
- ③変化への自己防衛行動や現状維持の考え方が、事態をますます悪くさせ、さらに重大な危機へと発展させる。
- ④個人、組織、社会のどのレベルにおいても、重要な変化が、危機を解消する中心的な要因である。
- ⑤危機渦中において、対応行動を策定し、実行するためには、渦中のリスク・マネジメントの役割と重要性を再認識する必要がある。

Ⅲ. アメリカ自動車産業に見る成功仮説の崩壊

(1) アメリカ自動車産業の成功仮説

企業危機の発生に直面した時、それまでに形成された成功仮説の果たす役割とそうした成功仮説を基盤とした信頼関係の存在が、いかに重要であるかは強調してもしすぎることはない。個別事例でのケースは先に指摘したところであるが、ここでは、さらに産業自体、そして、その産業を構成する企業組織が形づくる成功仮説が、企業や産業の戦略決定に大きく影響することから、企業危機さらには産業危機をもたらす事例を取り上げながら、危機渦中における成功事例の崩壊と信頼関係の崩壊をいかに認識するかが、企業危機に対する対応行動を成功させるか、失敗させるかを決定する重要な視点であることを明確にしてゆきたい。その手段として、アメリカ自動車産業の経営戦略に注目し、この経営戦略を策定し、裏打ちしてきた仮説とは何かを検討することになる。具体的には、第1に、アメリカ自動車産業の経営活動の歴史に関連した文献を基礎に、形作られてきた一般的な成功仮説を探る。第2に、アメリカ自動車産業の中でも巨大企業として成功を収めた特別な存在としての GM の経営行動を基礎に、既存の成功仮説と新たな仮説の形成の関連を探ることである。そこで、まず学問的な文献を基礎に、アメリカ自動車産業における非成文化ルール（成功仮説）を指摘することにした⁷⁾。

(アメリカ自動車産業の非成文化ルール：成功仮説)

1. 1930 年までに設立された現代自動車産業の競争行動は、良く理解されている。そして、その主要な製品デザインの特徴は、しかるべき特徴に固定されていることから、明確な優位性がある。
2. 自動車生産という基本的なビジネスや競争の変遷は、基本的に安定している。それも国内的だけでなく、国際的にも安定し、良く知られている。
3. 車の購入者の好みは、標準化され、安定している。それゆえ、年間のスタイル変更を除いて、生産における根本的あるいは実質的な変化を行う必要はない。購入者は、大量生産できないような新しいタイプの車を要求しない。
4. 車の生産技術は安定している。製品を根本的にかき乱すような新しいものは、何もない。それゆえ、将来の車のデザインや生産は、基本的に新しいプロセスや技術を要求しないだろう。
5. ドライバーを便利にする革新は、自動車生産における基本的な技術革新以上に重要である。

革新の焦点は、ドライバー以上に拡大される必要はない。

6. 政府の規制委員会、海外の競争者、消費者などによる強制があるまで、主要なエネルギーは、変化への否定と抵抗に注ぐべきである。根本的な革新に資金を使わないでも自動車産業は成功することができる。
7. 革新は、効率に続く2番手であり、効率に首位を譲る。優先順位を間違えてはいけない。
8. 生産における効率は、良い労働関係以上に重要である。良い労働関係は、効率に続くものであり、効率にとっては重要ではない。
9. 自動車産業は、全ての世界をシャットアウトできるほど巨大で、強力で、強固である。顧客の望むいかなるものをも変化できるし、拒絶することができる。いわんや、海外の競争者は、脅威でもないし、重要でもない。
10. 強力で、安定していることから、多くの革新を必要としないので、余裕資金を望むところに投資することができる。
11. 自動車生産のビジネスは、良く理解されているので、管理の仕事はルーティン化され、遂行されるよう構成されている。それゆえ、管理者は、仕事の中での変化を期待されない。管理の革新は、自動車産業の長期的な成功にとって必要ではない。
12. 決められた、あるいは、与えられた1つの事柄にひたすら集中することが、多くの報酬を得ることにつながる。
13. 労働者が、仕事の中で挑戦をする必要はない。労働者は、挑戦と賃金をトレードすることになる。
14. 全ての従業員は、限定された関心と単純さを保持すべきである。従業員は、ビジネスのより大きな目的に従事する必要はない。
15. 確立されたシステムをいじくることは、トップ・マネジメントの利益にはならない。トップ・マネジメントの昇進にとって、大きくて、全体的な計画を見直すことは必要ではない。
16. 革新、激しい企業間競争、情報の非公式なシェア、企業家精神、企業間での経営者の激しい循環などを考慮して、自動車産業全体にわたる文化を育成する必要はない。
17. アメリカ自動車産業の全時間に対応できる組織原則、組織構造を発見した。たとえば、政府の政策、顧客の好み、海外競争企業の変化などに対応するもの。
18. アメリカ自動車メーカーは、各社が独自の組織原則、組織構造を形成してきたことから、誰も良い組織とは何かを教えることはできないだけでなく、誰からも学習することに意義を認めていない。さらには、各社自身からさえ、何かを自主的に学習することを制限している。

以上のようなアメリカ自動車産業にみられる成功仮説は、そのライフサイクルとしてはよくて60年以上はもたなかったことが歴史的事実として知られている。フォード自動車会社の成功を契機に、1910年から1970年の間は、これらの仮説が価値を持ってきたのであるが、その後の5年から10年の間に、そうした成功仮説は崩壊したのである。指摘した成功仮説を見る時、その仮説の内容は、人的要素、社会的要素、市場的要素、技術的要素、管理的要素、組織的要素が絡み合ったものであり、1つの要素を明確に切り離したり、どれか1つの要素から何かを始めたりすることが不可能な状況を醸し出している。すなわち、成功仮説の全リストそのものが、アメリカ自動車産業の戦略として、明確に社会的なコントラストを形成しているのである。それゆえ、アメリカ自動車産業に属する多くの人々は、成功仮説のそれぞれのリストを基盤に、ビジネスの一部、あるいは、区分された部分のみに焦点を当て、それ以上のものには無関心であったり、必要性を感じない分裂

経営・管理、分裂戦略ともいえる長い歴史を経験してきたのである。結果として、他の領域の中で、顧客の好みは良く理解されているとか、自動車に対するイメージは明確であり、非常に洗練された車を市場は望んでいないなどと錯覚したのである。今日の自動車産業においては、ばかげたことであり、理解に苦しむ仮説ではあるが、20世紀の60年以上にわたって、そうは思われなかったのである。

アメリカ自動車産業の失敗は、そうした成功仮説がいつ変化し始めたのかを見定めるのに失敗したこと、会社は、いつこれまでの成功仮説の崩壊を認識し、新しい仮説に現実の事業を適応させる必要があったのかを見定めることに失敗したことである。その最大の失敗原因には、成功仮説が長い時間をかけて作られれば作られるほど、この成功仮説を変化させることが困難であり、不可能であったことがあげられる。現代の企業危機をもたらす組織的原因として、組織文化や企業文化のマイナス面の議論がなされるのも同様の状況であるといえる。アメリカ自動車産業は、限定された時期において、最善の経営状態を確立し、それを基盤とした信頼関係を築いたことから、不変の成功のための“魔法の公式”（成功仮説）を見つけ、手に入れたと思っていたのである。アメリカ自動車産業における成功仮説と信頼関係の崩壊による産業的危機は、“失敗による失敗”ではなく、むしろ“成功が故の失敗”であった⁸⁾。

(2) GMに見る成功仮説の崩壊と新仮説への移行

企業環境の質的变化、アメリカ自動車産業においては、産業を取り巻く経営環境の変化が、成功経験を基礎に形成された成功仮説と不適応を起こす時、アメリカ自動車産業全体の業績や強さに厳しい影響を与えることから、産業危機あるいは企業危機をもたらす、それに直面することになる。業績の悪化や競争力の弱体化という現実直面する危機事実だけでなく、危機発生の中において、それまでの成功仮説の崩壊と信頼関係の崩壊をいつ、いかにして、また、どの程度の度合いで認識し、対応するかが、危機対応の効果を大きく左右するということが重要であった。

今日的な観点からみれば、すこぶる独断的であり、独裁的である成功仮説は、当時のアメリカ自動車産業にとっては、常識的であり、疑いのない成功の公式であったことが、企業環境と成功仮説との不一致を迅速に認識することを困難にさせ、信頼関係の崩壊を増幅させたことが、企業危機をもたらせることになったといえる。こうしたアメリカ自動車産業にあって、最初にこれまでの成功仮説に疑問を持ち、成功仮説の崩壊を認識し、新たな仮説を形成することから、企業の内部環境と外部環境に対して新たな信頼関係を構築しようと試みたのがGMであった。他のアメリカ自動車企業に先立つ、このGMの危機対応行動が、20世紀末に至る世界の自動車産業のトップメーカーとして、強力な地位と支配力を確立させることになったといえる。そこで、GMが、いかに既存の成功仮説の崩壊から、新しい仮説の創造へと移行していったかを、幾つかの項目（経営の問題点）を基礎に、新・旧の仮説を比較する形でみることにしたい⁹⁾。

(GMにみる新・旧仮説の比較)

1. GMの基本的ビジネスは何か。誰が組織の基本的コントロールを持っているのか。

(旧) ビジネスの中心は、利益を上げることである。車を作ることではない。

スタート段階を過ぎた後は、会計と財務担当者が、組織のコントロールを握る。

(新) ビジネスの中心は、第1に質のいい車を作ることである。金を儲けることではない。

ビジネスの目的を忘れた組織は、その基本的な財務目的の1つも達成できない。技術者と会計・財務担当者は、組織のコントロールをシェアすべきである。

2. 革新に対する姿勢はどのようなものか。

(旧) 成功は技術的リーダーシップから来るのではない。他によって導入され成功した革新を迅速に適応できる資源を獲得することが重要である。

(新) 以前に比較して、複雑で、競争を余儀なくする世界の中では、技術的リーダーシップは放棄できない。もはや複雑な企業環境の中では、技術面においても、贅沢な時間を悠長に持つことはできない。

3. 顧客の製品（車）に対する見解について。

(旧) 車は、第1にステイタス・シンボルである。それゆえ、毎年買い替えをするような顧客にとって、スタイルが質よりも重要である。

(新) より競争的な市場では、競争がより品質がよく、スタイリッシュな車を生産するよう要求することから、品質とスタイリングは平等に重要である。

4. 企業の外部環境に対するコントロールや防御に関する認識について。

(旧) アメリカ自動車メーカーは、世界の他のメーカーから独立している。外国の競争メーカーは、アメリカ国内市場の15%以上のシェアを得ることはない。

(新) アメリカ自動車メーカーは、これまでのように世界の他のメーカーから独立しているとはもはやいえない。外国メーカーとの競争は、国内市場で存在しているだけでなく、常に重要な問題となっている。

5. ビジネスに必要とする基本的資源とその将来性に関する認識。

(旧) エネルギーは、常に安価で、豊富にあり得るから、容易にかつ継続的に手に入れることができるだろう。

(新) エネルギーは、再び安価で、豊富とは限らない。それは不確実で、大きく変動するようと思われる。

6. ビジネスを行う上で、構成員に対してどのようなスキルと教育が必要か。

(旧) 労働者は、生産性あるいは製品の品質に重要な影響と関連を持たない。分担された限定的仕事に専念することが重要である。

(新) 自動化されたシステムにおいてさえ、労働者の態度とスキルは、全ての経営レベルで以前以上に重要である。

7. 顧客の変化する好みや関心に対する認識の度合いについて。

(旧) 消費者の行動は、アメリカ社会の重要な部分を代表しているとは言えない。それゆえ、生産者主導型で十分に対応できる。

(新) 製品の上昇する費用と、消費者による車への関心の増大が顕著になるに従って、消費者の関心を代表する組織であり続ける必要がある。これらを見無視するいかなる組織も、危機的に組織自体を駄目にする。

8. 政府に対する態度に関して。

(旧) 政府は、敵である。あらゆる手段を使って、全力で戦わなければならない。

(新) 政府は、企業環境の中で重要な要因である。それゆえ、それが好きであろうと、嫌いであろうと取り組まなければならない。自己の問題のために、他を責めることは非常に容易である。

9. どのようなタイプのコントロールが適切か。

(旧) 厳格に集権化された財務的コントロールが、良い経営にとっての秘密である。

(新) 強制的な財務によるコントロールは、悪い経営の原因である。世界には全く相違するも

のがある。組織をコントロールする財務システムと、希望されるものを行う、また、行うべきものを行うことを可能にするシステムとの結合物である。

10. 組織の文化は、どのくらい開放的であり、どのくらい信頼されているのか。

(旧) 管理者は、内部において独自に育成するべきである。組織文化は、絶対的であり、クローズされ、外部から侵略されるものではない。

(新) 組織文化が、新しいアイデアに抵抗する閉鎖的システムにならないよう、定期的かつ継続的に検討され、評価されるべきである。

アメリカ自動車産業に見られた成功仮説と同じものが旧仮説として指摘されるのに対して、新たな企業環境の中で、同種の経営問題に対処する視角として GM が独自に変更した新仮説として対比されている。変化し続ける企業環境の中で、永久的に、また、不変的に価値を持ち、役割をはたし続ける「魔法の仮説」(成功仮説)は、存在し得ないとすれば、企業危機の渦中において、企業や組織が行う全てのものに影響を与え、支援するという本質的仮説を考えだし、維持するとともに、一般的な原則として公式化するのは、企業のトップ経営者の使命であり、役割であるといえる。

アメリカ自動車産業全体における産業危機の渦中であって、GM の経営者は、単なる収益の減少や経営活動の特定部分における問題として、現実には表面化している危機事実のみを企業危機として捉えるのではなく、その背後にある根本的な経営理念とでもいう、それまでの成功仮説の崩壊に焦点をあて、新たな仮説の創造を基盤に、経営活動全体を変革することから、直面する企業危機を解決しようとしたのである。成功仮説の崩壊と、それに繋がる信頼関係の崩壊を認識した危機対応行動が、結果として成果の方向性を決定しかねないことを考えれば、危機渦中における仮説の重要性と、その検討は、強調してもしすぎることはないのである。その意味において、GM の新仮説の創造と移行は、危機対応行動としては典型的な成功例であったといえる。

しかしながら、経済は「規模の経済」・「範囲の経済」から、「速度の経済」の時代を迎え、時間の要素とスピードの要素が経済の中心的要因として機能するようになればなるほど、新しい仮説の寿命は、ますます短くなってきた¹⁰⁾。企業危機を乗り越え、世界最大の自動車メーカーとして君臨してきた GM でさえ、今日厳しい企業危機に直面し、苦悩している現実、渦中のリスク・マネジメントにとどまらず、事後的・事後的リスク・マネジメントを結合した総合的リスク・マネジメントの必要性を明確に指摘しているともいえるのである。

以上のような事例と議論から、仮説の重要性を示すことのできる次のような基本的公式を指摘することができる¹¹⁾。

$$(\text{企業の仮説の質}) \times (\text{生産プロセスの質}) = (\text{企業としての業績の質}) \times (\text{販売した製品の質})$$

この公式から、幾つかの特徴を指摘することができるのである。

- ① 個々の項目は、それぞれに独立して機能するのではなく、個々の積として機能する。
- ② 経営成果の最終的な質は、全体的なプロセスに沿った全ての項目で質を確保する必要がある。
- ③ 経営のソフト面「企業の仮説の質」と経営のハード面「生産プロセスの質」と呼ばれるものが存在しているが、“ソフト”とか“ハード”とかといった言葉は、意味を持たなくなっている。
- ④ 個々の要因の掛け算として全体を考えることから、個々の要因は、5分5分の平等な重要性を

もつものとして考えなければならない。

この公式の特徴は、要因がソフトかハードかという言葉で区分することは時代遅れであり、その総計が重要であることを示している。ましてや、その総計が大事な時に、ある時はハードを、ある時はソフトをとるように、1つの要因、あるいは、他の要因の重要性を強調することは、不適切で、愚かな名称によって間違った方向に導かれることを忠告している。成功仮説の崩壊や信頼関係の崩壊が、企業危機の本質的原因を形成することは、ハードの要因はソフトの仮説に依存することになる。それゆえに、企業危機の渦中にあっても、単純に危機事実にもみ焦点をあて、ハードやソフトの概念を使用した危機対応ではなく、ハードとソフトの掛け算の総計と本質としての質を考慮した対応が不可欠となるのである。公式の右側にある「企業としての業績の質」には、企業がいかに効率的に結果を出したかだけでなく、企業に属する人々が、いかに組織への心地よい帰属感を感じているかが含まれている。また「販売した製品の質」には、企業がいかにうまく、効率的に適切な人々に、適切な情報を伝達し、提供したかが、最終販売製品の質を達成するのに重要なのである。まさに、今日の企業環境において、ソフトとハードの積としての総計に対する企業の仮説の質がはたす役割と重要性は否定できないところである。

IV. 危機対応型企業の新仮説への挑戦——経営環境との融合と信頼の構築——

産業危機であれ、企業危機であれ危機は、経済的・社会的・文化的環境の絶え間ない変化に対して、企業経営の基本的な考え方との不一致が発生するたびに、必ずと言っていいほど繰り返し出現してきたことは、歴史的に見ても否定できない事実である。企業危機として表面化する具体的事象には、産業によって、企業によって相違するとしても、危機の根底に存在しているもの、言い換えれば、企業危機の真の危機は、それまでの企業経営を公式的にも、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。

企業危機に直面するとき、目に見える危機事実にもみ惑わされず、企業経営の原則ともいえる仮説や信頼に目を向け、その現状を分析することは、渦中のリスク・マネジメントに求められる重要な役割の1つなのである。成功仮説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、むしろ短期的に変化するものであるとの前提に立たなければならない現代経済社会において、渦中のリスク・マネジメントには、既存の仮説や信頼の崩壊を認識し、その認識を基礎に表面化した危機事実を解消することにとどまらず、事後的リスク・マネジメントや事前のリスク・マネジメント、そして、新たな仮説と信頼の構築を検討・実行することから企業危機の根本的な解決と予防が求められることになる。

健全な組織、あるいは、危機に備えた組織は、最も根本的な仮説を十分に理解しているだけでなく、それに挑戦する組織でもある。仮説へのたゆまない挑戦こそが、健全な企業組織を作り上げる大きな要因の1つであることは、疑いのないところである。20世紀のアメリカ自動車産業やGMの事例は、そうしたケースの歴史的一齣を代表するものであったが、21世紀の企業環境においては、危機に備えた健全な企業組織とは到底言うことはできない。そこで、仮説と信頼の崩壊と創造の歴史的繰り返しという連続性から、21世紀の企業環境との融合と信頼の構築を図るために、危機対応型企業として新仮説への挑戦を試みている2つの事例を紹介することにしたい。

(1) Semco の新仮説への挑戦——企業内融合と信頼の再構築——

まず取り上げる事例は、ブラジルで急速に成長した企業の1つである Semco 社である。Semco

に注目が注がれる契機は、社長である Ricardo F. Semler が、1989 年、Harvard Business Review に発表した論文にあった¹²⁾。この論文の重要性は、論文が書かれた少し前の Semco の状況と、それに対する奇抜な経営行動の中身に存在していた。すなわち、Semco は、それまでの企業成長を支えてきた成功仮説が崩壊し、文字どおりの破産状態に直面していたのである。

Antonio C. Semler によって、1953 年に創業された Semco は、ブラジル海軍の発展と強く結びつき、ブラジル海軍のための油圧ポンプや車軸、その他の部品を生産することによって成長してきた。それゆえ、創業以来 20 年間にわたり、ブラジル海軍に生産の 70% 以上を依存してきたのである¹³⁾。この限定された海軍という製品市場と、造船所という限られた顧客への集中が、成功の要因であったが、逆に、企業環境の変化によって阻害要因となるのである。まさに、成功仮説の崩壊であり、企業内部における従業員との信頼関係をも崩壊させることから、破産の危機に直面することになったのである。創業者の息子である R. F. Semler は、破産寸前の事業を引き継ぎ、それまでの成功仮説とは大きく相違した一連の改革を実行することによって破産状態を覆し、1988 年には利益率 10%（販売額 3700 万ドル）の優良企業に生まれ変わらせたのである。Semco を再構築し、再構想し、再動機づけるために取られた一連の奇抜な経営行動や経営原則が、新たな仮説を形づくり、企業内部での信頼関係の再構築をもたらすことから、ビジネスを Semco の手に取り戻し、多角化された企業として成長することを可能としたといえる。この Semco の経営行動と経営原則は、従来から認識されてきた経営行動や経営原則に真っ向から挑戦するものであり、覆すものを多く内包していたことが、大きな驚きとともに、注目を集めることになった¹⁴⁾。

そこで、企業危機の真の原因を探り、既存の成功仮説にとらわれず、新たな仮説と信頼を構築するために、Semco がどのような奇抜で、挑戦的な経営行動や経営原則を打ち出し、企業内融合と信頼の再構築をはかったかの一端を指摘しておくことにしたい¹⁵⁾。

(Semco にみる挑戦的な経営行動と経営原則)

1. 原則として、組織の誰もが企業の帳簿、たとえば財務記録や計画書にアクセスすることができる。
2. 労働者を含めてだれもが、自己の労働時間を決める。それゆえ、全面的に Time Clock を廃止する。
3. 工場の購入や事業の購入などの重要な決定は、企業全体の投票を行う（参加型経営の考え方）。Mr. Semler が重要な決定に不同意である場合でも、従業員が実行を選択すれば、決定は実行される。
4. 経営者は、自己の給与とボーナスを決める。
5. 経営組織は、150 人以上にならない単位で組織化する。人間は、心理的に大きな非人間的グループの中では仕事ができないという信念の反映。
6. 組織は、3つの経営階層以上にならないよう、4つの肩書とする。
 - ①社長やトップ経営者は、統制する階層ではなく、カウンセラーである。
 - ②8つの主要事業部の長に続く次の階層は、パートナーであり、協同者である。
 - ③典型的なピラミッド構造は、参加型経営に最大の障害である。多くの企業を統制する伝統的な組織構造を打ち破る。
7. 従業員は、しばしば上級階層の人々よりも高い給与を得ることがある。これは、より高い給与を得るために経営者層に入るのではないという原則を反映している。
8. 定期的にストライキをしたり、退職したりする従業員に原因を尋ねる。

9. 従業員は、組織の管理に参加するだけでなく、より重要な組織のデザインに参加する。
たとえば、柔軟な組織構造や工場のレイアウトに参加する。
10. Semco の基本的原則は、大人を雇用し、大人として取り扱うこと。
11. 大人を雇用することから、多くの基準、ルール、マニュアル、規則を廃止する。
12. Semco は、そのかわり“常識”をとうして経営をする。
 - ① “常識”は、常に市民の反抗との接触が要求される。
 - ② Semco にとって、市民の反抗は、仕事における明確な常識の指摘である。
 - ③ Semco には、ドレスコードはない。ドレスそのものには、経営活動の遂行にほとんど効果が無い。
13. Semco は、これまで多くの時間とエネルギーを費やしてきた出張費報告制度を廃止する。
出張費報告書を提出する人々を信頼できないとすれば、彼らは、いかにして海外で企業を代表することができるのかという考え方。
14. 大人を雇用し、大人として取り扱うという原則は、従業員にプライドを植え付ける。泥棒のような悪事や法律違反を犯すことを、思いとどまらせる。
15. 仕事の退屈さを防ぐために、2～5年で仕事をローテーションする。
16. 雇用された従業員は、当初、特に決められた仕事の種類をもたない。1年間にわたる期間に、希望するところで仕事をする事ができる。結果として、企業の12領域の仕事に触れる。
17. 管理者は、労働者に適合したグループを作り上げる。しかし、労働者グループ自体は、彼ら自身のリーダーを指名できる。（上から完全に強制されていない構造の形成）
18. Semco は、利潤分配の役割と効果に強い信念を持っている。利潤分配は、社会主義者の発想ではなく、むしろ資本主義そのものの発明である。それゆえ、利潤分配は、従業員に報いる、従業員を動機づけるには最善のものである。

(2) New Balance の社会的信頼構築への挑戦

危機管理型企業としての Semco の挑戦的な行動は、奇抜であり、驚くべきものであったが、その多くの要素は、経営内部の管理や組織や戦略に関連した変化から企業内融合をはかり、かつ、企業内部における信頼関係を構築し、その結果として社会との信頼関係をも構築するというものであった。当然、Semco にも、会社と社会にとって適正な利潤を生み出す品質をもった製品を生産するという経営理念が存在していた。このように経営内部に主眼をおいて新たな仮説や信頼の構築に挑戦することから、経営外部に対する新たな信頼の構築に敷衍した Semco に対して、経営外部に主眼を置いて新たな仮説や信頼の構築に挑戦することから、経営内部に対する新たな仮説と信頼の構築に立ち返ることから危機対応型企業として注目されるのが New Balance である。

“企業と社会に適正な利潤を生み出す品質をもった製品を生産する”という経営理念を企業活動の根底に置く場合、これまでの成功仮説では、社会すなわち企業外部に属する主なものは、市場あるいは消費者であった。そこには原材料業者、部品業者などの下請企業や提携企業には、ほとんど焦点が当てられていなかったといえる。既存の成功仮説に見られるように、いかに安価に、安定的に、そして、品質の良い原材料や部品や製品を手に入れ、いかに品質の良い最終製品として生産し、消費者に提供することから、企業にとって適正な利潤を得ることが最大の関心事であったといえる。こうした成功仮説に対して、原材料業者、部品業者などの下請企業や提携企業に過度な負担や犠牲を強いることから、品質の良い原材料や部品などを安価に仕入れ、品質の良い製品を生産

し、販売したとしても、そうした経営外部環境との信頼関係の崩壊は避けられないだけでなく、結果として、社会、言い換えれば、経営外部環境全体との信頼関係の崩壊を招くことから、深刻な企業危機に直面すると考えるのである。社会との信頼関係の崩壊が成功仮説の崩壊につながり、企業に深刻な危機をもたらせるのを防ぐためにも、新たな社会的信頼の構築をとうして、社会と企業を融合させる試みに挑戦したのが New Balance であった。New Balance の社会的信頼を再構築する挑戦は、これまで焦点が当てられなかった下請企業や提携企業との信頼関係の再構築から、社会と企業との融合をはかるところに特徴をもっていた。具体的には、New Balance が、原材料の購入や生産委託を契約締結する前に実施する“Code of Conduct Compliance Assessment: Supplier Profile”の内容項目に見ることができる。そこで、New Balance の挑戦が、既存の成功仮説での企業行動に比較していかに斬新であり、社会と企業の融合という新たな仮説を構築しようとしているかを理解するためにも、フォームを構成する項目を指摘することにしたい¹⁶⁾。

(New Balance の供給者プロフィールに関する評価規定の項目)

I. 工場プロフィール・シート

A. 工場プロフィール

1. 工場の名前、工場の住所、工場の責任者、電話番号・FAX 番号、Website アドレス、工場所有者の名前、親会社が所有する他の工場など。

B. 従業員プロフィール

1. 従業員の全総数、オフィス・スタッフの総数、生産部門の従業員の総数。
2. 従業員の分類
常勤従業員の数、見習い従業員の数、契約従業員の数、訓練・技能習得従業員の数。
3. 外国人の主要管理スタッフ
名前と国籍、ポジション、管理者や監督者が話す言語、生産従業員が話す言語（言語を話す従業員のパーセント）。

C. 生産プロフィール

1. 主要生産品はなにか。
2. New Balance のために生産する製品。
3. 工場の他の購入者の名前。
4. 工場で行う生産工程のリスト、工場での完全な組み立ての可能性。

D. 工場の構成

1. 工場では、幾つの建物が使われているのか。
2. 建物の各フロアの用途、建物のサイズ、建物の建築年限。

E. 寄宿舍

1. 幾つの寄宿舍があるか。
2. 居住者の数。
3. 一部屋当たりの居住者の数。
4. 一部屋当たりの広さと天井の高さ。

F. 食堂・カフェテリア

1. 工場には、幾つの食堂があるか。

II. 従業員政策

1. 工場の政策は、書類やドキュメントによって整理統合されているか。

2. 人的政策は、どのように従業員に伝達されているのか、どのように全ての適切な項目をチェックしているのか、どのように伝達掲示板で告示しているのか。
3. 従業員ハンドブックは、全ての従業員に配布されているか。
4. 従業員に本が配布されていない場合には、従業員ハンドブックは、従業員にとってアクセス可能か。
5. 従業員は、雇用に際して政策の説明を受けているか。

III. 補充, 選抜, 雇用

1. 工場で近年雇用した最年少年齢は何歳か。
2. 工場で雇用している最年少年齢は何歳か。
3. 工場は、保護制限を必要とする若年（子供）従業員を雇用しているか。

IV. 報酬と給付

1. 現地の通貨は、何か。
2. 法定最少賃金は、いくらか。
3. 従業員の賃金は、何によって計算されているか。
出来高, 時間, 一部時間／一部出来高, 日給, 週給, 月給
4. 工場の従業員に支払われる超過勤務手当の率はいくらか。
5. 工場は、法定超過勤務手当率を支払うことから、免除されているか。
6. 工場は、時間を記録するための自動時間記録システムを持っているか。
7. 超過勤務時間は、同じ方法で記録されているか。
8. 従業員には、どのように支払われているか。小切手か。
9. 超過勤務は、分離された支払いか。もしそうであれば、どのような方法で支払うのか。
10. 従業員は、どのようなスケジュールで支払われるのか。
日払い, 週払い, 2週間ごとの支払い, 月払い

V. 通常勤務時間と超過勤務時間

1. 通常労働日における労働時間は、何時間か。休憩時間を含む。
2. 工場の一週間当たりの通常労働日は、何日か。
3. 一週間当たりの労働時間は、何時間か。休憩時間を含む。
4. 工場における生産ピーク期は、何月頃か。
5. 従業員は、毎日どのくらいの時間を休憩時間として取っているか。
午前, ランチ, 午後, 超過勤務前
6. 超過勤務は、何時から始まり、何時に終わるか。
生産通常時, 生産ピーク時

VI. 健康と安全

工場には、成文化された健康, 安全, 環境に関連した政策はあるか。

A. 消防訓練

1. 工場には、消防訓練はあるか。
2. 工場では、どのくらいの訓練が実施されているか。

B. 医療について

工場は、内部クリニックを持っているか。

3. 工場では、従業員は医学的に訓練された人々にアクセスできるか。
そうであれば、工場での該当人物と該当時間は。

- 医者か看護師か。一週間に何日か、開設される時間は。
4. 常時従業員がアクセス可能な医療機関が、工場の 0.5 マイル以内にあるか。どのくらい離れているか。
5. 従業員にとって、病気やけがの医療費は無料か。
- C. 機械と器具
6. 工場では、どのような種類の器具や機械が利用可能か。
エアーコンデション、ボイラー、発電機、消去炉、その他
- D. 倉庫と施設
7. どのような種類の倉庫や施設が利用可能か。
原材料倉庫、補助倉庫、可燃性化学物質倉庫、有害化学物質倉庫、にかわ混合倉庫、ゴム混合倉庫、塗料インク用倉庫、塗料吹き付け倉庫
8. 化学物質が使用される仕事場の空気は、空気の品質チェックが行われているか。
- A. 第三者によるモニタリング
B. 内部者によるモニタリング
C. モニタリングは無い
9. 従業員には、どのような防御装置が提供されているか。
目の防御、耳の防御、メッシュの手袋、ゴム製の手袋、ブーツ、防塵マスク、エプロン、フィルター付きのマスク、防毒マスク、その他
- E. 環境への配慮
10. 工場は、他の国際的機関によって承認され、また、公認された ISO 14000 あるいは ISO 14002 の工場であるか。

V. おわりに

企業危機の発生は、その危機に現実直面することによって、対象とする危機の解決策がはかられる。それゆえ、危機対応行動は、表面化した現実の危機をまず認識し、解決し、マイナスの影響を小さくすることに焦点が置かれる。そして、危機対応が一応の成果を上げ、一段落したのちに、同種あるいは同様の企業危機が再発しないように、また、再発した場合にも、以前に比較してより良い対応と結果を準備できるよう意識することから、危機の性格や特徴、危機発生の原因や条件を検討し、さらには、危機に対する管理や組織の体制づくりをするのが事後的リスク・マネジメントであり、事前的リスク・マネジメントの役割として強調されてきた。本稿で注目する渦中のリスク・マネジメントは、その意味において企業危機に対する解決のための緊急対応行動であったといえる。

ところが、渦中のリスク・マネジメントに関連した幾つかの事例を指摘する中で、発生した危機に対する緊急対応行動ではあれ、また、発生し、表面化した危機が、それぞれに相違する内容のものであれ、危機対応行動が良い効果と結果をもたらすか、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や信頼関係の崩壊という二側面を意識したものかどうか大きく依存していたといえるのである。危機対応型企業の事例として指摘した Semco のように、根本的で、徹底的な変化と再構造化を一律に意識し、実行することは不要であるにしても、危機を準備した企業が、既存の成功仮説と信頼関係の崩壊を直感的かつ本能的に感じ取っていることは、否定できないところである。そして、危機

に直面する時、何か経営問題に直面する時、既存の仮説や信条を批判することを恐れず、組織として継続的に問題として取り上げ、検討するという挑戦の機会をもっていたことが重要であった。渦中のリスク・マネジメントが、直面している危機を認識し、速やかな解決策を策定し、実行する上で、その根底に成功仮説や信頼関係の崩壊という要素を基盤に実行されることは、実行される危機対応行動には、それまでにはない変化と挑戦の要素を含まざるを得なくなるのである。結果として、渦中のリスク・マネジメントは、事後的リスク・マネジメントや事前的リスク・マネジメントの内容と方向性を主導し、導く重要な位置を占めることになる。そして、新たな企業危機の発生は、新たな渦中のリスク・マネジメントによって、それまでの準備された仮説や信頼関係との関連性・相関性が検討されるとともに、危機への対応行動が決定され、再度事後的・事前的リスク・マネジメントへと展開され、変化と挑戦の要素が加味された危機管理のサイクルが、継続的に繰り返されることになるのである。こうした渦中のリスク・マネジメントの内容と役割を再認識した上での、事後的・事前的リスク・マネジメントとの構造的結合が、現代リスク・マネジメントの新たな姿を示唆しているといえる。

注

- 1) Ian I. Mitroff and Terry C. Pauchant, *We're So Big and Powerful Nothing Bad can Happen to Us—An Investigation of American's Crisis Prone Corporation*, 1991, pp.102-103.
- 2) 危機原因をもたらず成功仮説に関しては、拙稿、「企業危機の組織的原因——組織文化とリスク神話をめぐって——」追手門経済・経営研究, No. 16, 2009. を参照。
- 3) Ian I. Mitroff and Terry C. Pauchant, *op. cit.*, pp.103-104.
- 4) Ian I. Mitroff and Terry C. Pauchant, *op. cit.*, p 104.

最初のマクドナルドは、カリフォルニア州サンバーナーデノでマクドナルド兄弟が1940年に始めたもの。その後「スピード・サービス・システム」のキャッチフレーズと、工場式のハンバーガー製造方法、そして、セルフサービスの仕組みによって、第二次世界大戦後の1948年以降に特に有名になった。

1954年、ミルクシェイク用ミキサーの売り込みにやってきたRay Krocは、マクドナルドの仕組みに興味を持ち、システムをフランチャイズ形式にして、システムそのものを売るビジネスを提案した。マクドナルド兄弟は、この提案に消極的であったが、①マクドナルド兄弟は、現在の店以外には干渉しない、②Krocは、兄弟の店には干渉しない、③マクドナルドという名とシステムは、Krocが事業に使う、という条件で合意し、現在のMcDonald'sの第一歩が踏み出された。Krocは、イリノイ州デスプレーンに最初のフランチャイズ店を出店、大成功を収め、同時に、直営店1号店をシカゴにオープンさせ、1955年3月2日“McDonald's Systems Inc.”を設立する。1960年には、社名を“McDonald's Corporation”に変更した。現在、ハンバーガーを主力商品として、世界規模で展開するファーストフードチェーンであり、店舗は121カ国にあり、店舗数は約31,000店舗に上っている。ちなみに、米インターブランド社による2009年の世界ブランド価値ランキングでは、第6位に入っている。

- 5) Union Carbide のボパール工場でのガス漏れ事故に関しては、拙稿、「企業危機の見えざる原因」大阪学院大学通信, 第36巻第8号, pp.1-25を参照。
- 6) Union Carbide の危機対応行動は、一応の評価を得ることから、インド政府に補償金4億7000万ドルを支払うことで和解も成立していた。ところが、1984年の事故から25年を経た今日になって、被害者団体からの求めで7月末に、インドの地裁が当時のユニオン社の会長でアメリカ在住のウォーレン・アンダーソン氏に対する逮捕状を再発行している(読売新聞, 2009年8月4日)。危機対応型の企業として行動したUnion Carbideでさえ、企業外部型の危機解決の難しさに直面している。
- 7) Ian I. Mitroff, *op. cit.*, pp.106-108.

アメリカ自動車産業に関する特徴に関しては、P. R. Lawrence and D. Dyer, *Renewing American Industry*, 1983. を参照。

また、アメリカ自動車産業の一般的な特徴を代表するFordに関しては、Anne Jardim, *The First Henry*

Ford : A Study in Personality and Business Leadership, 1970 を参照。

- 8) Jim O'Toole, "Declining Innovation : The Failure of Success. A Summary of the Seventh Twenty Years Forecast Project," *Center for Future Research, Graduate School Business, University Southern California, 1983.*
- 9) Ian I. Mitroff, *op. cit.*, pp.109-111.
アメリカ自動車産業での成功仮説の変遷に関しては、Ford と GM の比較が有益である。両企業を比較したものとしては、Alfred D. Chandler, Jr., *GIANT ENTERPRISE : Ford, General Motors, and the Automobile Industry, 1964.* (内田忠夫・風間禎三郎訳、『競争の戦略——GM とフォード：栄光への足跡』ダイヤモンド社, 1970.)
GM に関しては、Alfred P. Sloan Jr., *My Years with General Motors, 1963.* (田中融二・狩野貞子・石川博友訳、『GM とともに：世界最大企業の経営哲学と成長戦略』ダイヤモンド社, 1971.)
- 10) 「規模の経済」・「範囲の経済」と「速度の経済」の特徴とその相違性は、Alfred D. Chandler Jr., *Scale and Scope : The Dynamics of Industrial Capitalism, 1990*, pp.14-31. を参照。
- 11) Ian I. Mitroff, *op. cit.*, p.112.
- 12) Ricardo Semler, "Managing Without Managers, How One Unorthodox Company Makes Money by Decisions, Rules, and Executive Authority," *Harvard Business Review, September-October 1989*, pp.76-83.
- 13) Semco Group に関する歴史は、Semco のホームページに詳しく見ることができる。特に、1960 年代から 1980 年代までと、Ricardo Semler が会社を引き継いだ 1980 年代以降では、事業内容は大きく変化し、新たな仮説と信頼関係の構築によって多角化やグローバル化が押し進められてきたことが明確になっている。
1982 年：Philadelphia Mixer や Littleford Day などの他の会社から製造ライセンスを買い取り、化学、製薬、食品、そして、鉱業のための産業用ミキサー生産を始める。
1984 年：産業用冷蔵庫、空調システム、フードプロセッサーなどの機器生産を始める。また、Hobart のようなサービスや購入をビジネスとする子会社や外資系企業による多角化を進める。
1986 年：集中管理システムに組織構造を改め、4 つの戦略事業単位をスタートさせる。①海軍事業部、②産業用機器事業部、③冷凍冷蔵事業部、④耐久消費財事業部。
1989 年以後：全てのビジネスは、事業部概念を基礎に展開される。
1990 年代：Semco はグローバル化とともに、革新的なサービス分野に進出する。
*1992 年、環境コンサルティングの提供
*1994 年、不動産コンサルティングおよび設備管理市場への進出。
*1995 年、産業用設備の管理市場への進出。
*1998 年、小売業者へのコンピュータ化された在庫システムの提供。
2000 年代：Semco Ventures が作られ、ニュー・ビジネスに進出する。
*2001 年、電気・土木などのメンテナンス、携帯電話の保守サービス。
*2005 年、書類・郵便管理ソリューション。
*2006 年、バイオエネルギープロジェクトの推進。
- 14) Semco の経営行動や経営原則を紹介したものとしては、次を参照。
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』総合法令, 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) Ian I. Mitroff, *op.cit.*, pp.113-116.
- 16) ここで指摘したフォームの構成と内容は、New Balance から日本のある靴製造会社へ送られてきた "Code of Conduct Compliance Assessment : Supplier Profile" に従っている。

(平成 21 年 11 月 4 日受理)