

危機管理論序説

崔 俊

I 組織環境と危機管理

組織とは、交渉によってそれぞれの目的を展開しようとする流動的諸利害関係者の融合体といえよう¹⁾。

交渉によって共通の目的が決まると、組織はその目的に向かって行動するため構造化を行い、それを機能させようとする。

交渉によって設定された目的には、当然自ら規定した組織の存在意義が含まれる。また構造化や機能化の過程では、行動の体系と基準としての一定の規律を整えることになる。

しかし、このような融合の構造やその行動、また成果は、組織自らが行動の場としようとする環境システムからのさまざまな影響をうける²⁾。

したがって、組織は目標を達成するために自ら設定した行動の規律に対する自律性の確保の努力をするとともに、環境システムから与えられる様々な条件による他律性に対する絶え間ない反応を強いられるのである。

実際に組織の成果は環境システムからの物的、人的、技術的な資源や情報の効果的な活用の可能性によって左右するし、このような環境システムの諸要素に対する組織反応の効率性は組織存続の可能性にも影響をおよぼす。

組織にとって自ら属している環境システムに対する理解は必然的で不可欠なことなのである。

組織における環境システムに対する理解の間

題が重要性を増すにつれて、いままでの組織環境に対する理解は、主にその構造的特性に重点が置かれてきた。

組織環境に対する理解は組織の行動に関わる環境要素は何であれ、それは組織の境界を基準として内部の要素であるか、外部の要素であるか、また外部の要素の中でも組織の行動に直接的に関わるのか、間接的に影響するのかという、環境要素が存在する位置を中心としてその特性を把握しようとする環境システムの空間的理解に焦点をあてている。

このような組織環境システムの空間的理解においては、組織環境の特性が主に環境システムの動態性、複雑性の概念に基づいた不確実性によって理解される (Duncan, 1972)。

複雑性は量的な意味を持つことで、組織が行動する際に考慮の対象とする諸環境要素の量、つまり意思決定者が考慮すべき情報の量、因果関係の量、からなる。

それに対して動態性は、質的な意味を持つことで、考慮の対象となる諸環境要素の変化の程度によって理解される。動態性は変化の回数だけではなく、変化の影響に対する予測性の二つの複合的特性によって解釈される。

それによって、組織環境とりわけ課業環境における不確実性は情報の明瞭性、変化の程度、最終的なフィードバック期間の長さによって特性づけられる³⁾。

より緻密的には、与えられた意思決定の状況

1) Scott, W. R., *Organization: Rational, National, and Open System*, 1982, pp. 22-23.

2) *Ibid.*, p. 23.

3) Lawrence, P. R., and Lorsch, J. W., "Differentiation and Integration in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, No. 1, 1967, 13-15.

と結びついている諸環境要素に関する情報の欠如、もし決定が間違っていたら組織はどれだけのものを失うかについて決定の結果がわからないこと、また決定の単位がその機能を遂行する際に諸環境要素がどの程度その単位の成功や失敗に影響を与えるかについての確率を、自信を持って付与することができないということとして理解される⁴⁾。

このような不確実性による組織環境の特性付けにおいては、組織が属している環境システムあるいは特定環境要素に対する組織行動との具体的な関わりの中でその特性を規定することではなく、組織を取り巻く環境システムの特性をシステム全体の特性として一括的に捉えて規定することになる。それによって導入されるのが、組織がその行動の中で遭遇しなければならない「状況」⁵⁾としての理解である。

しかし、このような「状況」的理解においては、それに合わせた組織構造や制度に焦点が当てられ、組織全体のレベルにおける構造的「適合」の問題が主たる議論の焦点になる (Woodward, 1958, 1965; Hickson, Pugh, & Pheysey, 1969; Blau, Falbe, McKinley, & Tracy, 1976)。

組織の環境要素に対する直接的な対処は、研究開発部門、販売部門、生産部門などの職能的な部門の活動を通じて行われるものであるとすれば⁶⁾、このような「状況」的の理解は、より具体的で直接的な組織活動の基準として活用するには様々な制約がある。

組織環境要素それ自体との直接的な関連に対しては、戦略論における環境の変数や条件に対する具体的な戦略的対応の観点から取り扱われる。

事業単位の業界構造の要素という観点から、業界の成長率、競争力要因など業界内の競争業

者との直接的な競争に関わる要素、資材の差別化、代替資材の存在、資材のコストなど供給業者との交渉力に関わる要素、製品差別化、買い手の注文量、代替品の有無など買い手との交渉力に関わる要素、政府の政策、投資費用、コスト優位など新規参入業者の参入障壁に関わる要素、代替品の脅威の要因、相対的価格優位性、買い手の好みなど代替品に関わる要素などによって、組織の直接的な活動との関係の中で環境システムから生じる「変数や条件」に対する具体的な対応を検討する (Porter, 1980)。

しかし、このような「変数や条件」の特性が直接的に「状況」の特性を説明するのではない。

組織に与えられる「状況」とその源泉となる組織環境の具体的な「変数や条件」がどのような特性的結合によって結ばれるのが課題になる。

「状況」としての環境特性の理解と、「変数と条件」としての環境特性の理解は、違った観点からのアプローチになっているのである。

環境要素とその変化を統合的で持続的に組織の中で管理するためには「状況」的な特性はあまりにも曖昧である。

環境特性の一括的な規定による「状況」としての理解は、組織作り、事業の拡張や縮小などの組織全体の戦略的方向の判断においては有効な基準として活用することはできるだろうが、環境要素とその変化に対する組織の直接的な反応の基準として活用するには無理がある。

すると、「状況」に対する組織反応は全面的な他律性への適応のみのものになる可能性がある。

また戦略論的側面からの具体的な「変数と条件」に対する対応においては、組織の環境要素に対する直接的な対処が組織の低位レベルの機能的部門を中心として行われることであるとすれば、「状況」による環境特性の理解に比べて確かに有効な判断基準になり得るし、可能な対応策を見つけることがより容易であるだろう。

但し、環境システムに対する組織の反応がこのような個別の変数あるいは条件に対する一過

4) Duncan, R. B., "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 3, 1971, 317-318.

5) Thompson, A. D., *Organization in action* 1967, p. 24.

6) 岸田民樹, 『経営組織と環境適応』, 1985, p. 96.

性的な対処だけで十分な成果があげられるものではない。

組織の最終的な成果の達成のためには、組織環境の個別要素とその変化の特性やそれに対する対応の結果を持続的に管理する統合的な対処が伴わなければならない。

しかしながら、組織環境の個別要素としての「条件と変数」の特性と、組織環境の全体的な特性としての「状況」の理解が概念的に結びされていないということから、実際の組織の中では「状況」的的特性に基づいた判断と「条件と変数」の特性に基づいた判断との乖離が生じる可能性がある。

したがって、環境の特性を組織の直接的な行動との関わりの中で理解し、それに対する組織の管理と具体的な反応の基準として活用するためには、環境システムの全体の特性としての「状況」的的特性と、実質的に環境システムを構成する個別要素としての「条件と変数」の特性をむすぶことによって、組織の戦略的管理の判断基準として活用できる組織環境特性の中間的概念を設ける必要がある。それによって組織環境とその変化に対するより効率的な戦略的選択ができるだろう。

組織環境の変化は、組織の反応の必要性和効率的な反応の方向を暗示するある意味を与える。

組織環境の変化が暗示する意味は、どの組織においても同じ意味として解釈される客観性のあるものだけではない。多くの場合は対象となる環境要素あるいはその変化に対する組織の対応力、即ち組織の総合的な能力によって異なった意味として解釈される。

環境要素の存在あるいはその変化による反応の必要性を認知した時点で、組織はその変化によってもたらされる影響を解釈し、組織がおかれている「状態」を判断することになる。

このように「状態」は、環境の変化に対する組織の対処能力や価値判断基準などの組織固有の特性に基づいて意味づけられるので、主観的判断に大きく依存する。またそれは、その対象となる環境システムの変化に対する組織の反応

が一定の形で結果するまで、組織反応との関わりの中で連続的に変わっていく流動的な特性をもつ。

「状態」は、諸環境要素とその特性の集合によって構成されるし、「状態」それ自体は組織全体の「状況」を構成する単位になる。

したがって、環境特性の「状態」的理解は、「状況」と「変数と条件」による環境特性の理解を繋ぐことにより、組織環境特性の統合的な理解における重要な意味をもつといえよう。

それでは組織の危機とは何であろうか。

危機は、因果要素が明確ではない「状況」でもないし、単なる環境要素あるいは条件でもない。組織における危機は、複合的であれ、単一的であれ、その因果要因が明確であり、現在組織が直面している現実の「状態」なのである。

したがって、組織危機の理解のためには、このような「状態」に対する理解を必要とする。勿論、組織が環境システムとの相互作用の中でおかれる状態は危機だけではない。

組織が自らの行動の過程の中で直面する「状態」は、その源泉となるある環境要素の変化を認知した時期やそれに対する組織ごとの解釈の相違性によってその特性の規定が異なる余地はあるものの、基本的には機会と脅威の二重性をもって現れる。

脅威は、組織の行動との関わりの中で、環境システムの制度、即ち行動の場におけるルールの特長やその変化、競争相手の能力及びその行動的特性はもちろんのこと、一般的な社会・政治的要素や科学技術の発展などによって現れる。

さらにそれは自然環境、不特定利害関係者による組織行動の妨害行為からも生じ得る。

「状態」としての環境特性の理解に関しては、戦略論における発生した課題に対する脅威と機会の程度分析を通じて、意思決定者のための判断の基準として導入される (Jackson & Dutton, 1988; Ansoff, 1990)。

しかし、そこでは脅威の程度が組織行動の事前的判断基準として考慮されるものの、組織行

動の方向が決まると、組織の関心は完全に機会実現への可能性だけに集中してしまう。

組織と環境システムとの関係に関する関心が、主に組織の財務的成果の改善、生産性向上、技術的効率性などを優先することにより、組織行動の危険な影響に対する考慮は無視されることになるのである (Shrivastava, Mitroff, Miller & Miglani, 1988)。

このような機会の実現に向けた実行へと組織行動の方向が決まった段階で、脅威の現実化の可能性およびその影響に対する考慮、さらにその組織行動によって起こり得る対社会的、組織内部的な危険な影響に対する考慮の程度は、ほとんど消えてしまうのである。

戦略論の基本的な思考においては、需要飽和状態の回避、競争で負けた事業からの退出が容易であって、常に代案的成長の機会が存在するということが前提になる成功の仮説に基づくのが一般的である。

戦略的行動の方向を決めるための意思決定の過程の中で、失敗の可能性が制約要因として考慮されるものの、戦略プロセスの範囲が戦略の基本的な方向と実行の方法にとどまることにより、戦略的行動の結果に対する後続的反応の必要性と方法は戦略プロセスの中には含まれないのである。

結局、戦略的行動の結果としての失敗に対しては、補完的成長機会の確保が可能であるということが前提になり、機会中心的戦略代案に注目することになるのである⁷⁾。

しかし、組織の行動の全体像は、成功のための戦略的・管理的プロセスだけではなく、失敗からの回復のための対処や失敗をくりかえさないようにする学習のためのプロセスを含む総合的マネジメントとして構成されるものではないだろうか。

7) Ansoff (1990) においては、このような既存の戦略システムは「周期的」な特性に基づいたシステムであり、するとそれは急速に変化する脅威が自社に大きな影響を与えたり、機会を逃してしまうことになるというのを指摘したうえで、そのような不測事態に迅速に対応できる「リアルタイム・システム」の構築の必要性を主張する。

しかしながら、組織行動の失敗に対しては、公表をはばかる傾向がある⁸⁾とされているように、公式的なシステムあるいはプロセス化よりはトップの固有領域であるという認識が強いようである。

組織危機の性質上、対社会的、対組織内部的に公表しにくい部分もあるだろうし、当然それには厳しい責任が伴われるからであろう。

しかし、ManAgeMentの基本的な意味を、人間 (Man) の、経験 (Age) の、蓄積 (Ment) の結晶であると理解すると、組織行動の肯定的なプロセスとともに否定的なプロセスに対するできる限りの公式化は必然的なことであろうし、またそれは均衡的な組織成果の達成のためにも重要なことになるだろう。

にもかかわらず、組織行動の悪い結果としての組織の危機に対する議論は制限的な範囲にとどまっている。

組織の危機管理に対する議論は、組織行動と組織環境との関わりを全面的に取り上げることではなく、天災地変 (地震、火災、洪水など)、テロ行為 (誘拐、爆弾脅迫、暗殺など)、産業災害、緊急時マスコミ対策、重要書類及び資産の保護など悪い不測事態を対象として⁹⁾ 組織外的な源泉を中心とする。

組織危機管理の対象がこのように制限されるのは、二つの観点から考えることができる。

先ず一つは、戦略的プロセスとの重複性の問題である。

組織危機の源泉を経営と管理の側面からの戦略的意思決定の誤りまで含んで捉えると、それは戦略システムの中のプロセスに帰するということである。

すると、危機管理の内容は先ず誤りのない、より適切な戦略の意思決定はどうあるべきかという展開になり、それは結局既存の戦略論の中に埋められる部分が多いということである¹⁰⁾。

8) 武井勲, 「危機管理の概念, 方法, 事例および在り方」, 『富山大学日本海経済研究所研究年報』第XVI巻, 1990, 154.

9) 大泉光一, 『クライシス・マネジメント』1993, p. 31.

もう一つは、先にも述べたように、戦略的行動の結果による危機まで危機管理の認識対象を拡大する場合、その危機誘発の過程に対する一定のシステム化やプロセス化、つまり公式化が避けられないということである。危機の性質上、組織内部的・対社会的な葛藤と責任が伴われるということに対するプロセス化の困難があるからであろう。

しかしながら、最近のような産業経済的な組織環境の激しい変化の趨勢をみると、悪い不測要因のような組織行動の間接的な要素に起因する危機とともに、技術、産業の成熟化、競争形態の転換など、組織行動により直接的に関わる環境要素に起因する危機発生の可能性が高まっているのである。

組織ごとにその固有の能力あるいは取り巻かれている環境システムの特性に違いはあるものの、自ら活動領域とする本業を含む全般的な産業・経済システム全体の成熟化が進んでいる場合には、持続的な成長機会の拡大には限界があるのである。中核事業における代案的成長機会のみならず事業領域の拡大による成長代案の開発ももう容易ではなくなっているのである。

成熟化産業においては一つの戦略的反応の失敗が組織の危機に直結することになり、危機からの脱皮のための戦略的選択の範囲も大きく制限される。

それによって、競争は新しい成長機会の開拓型の競争から既存の領域の奪い合い型へのより激しい競争に転換しつつあるのである。

戦略的・管理的行動の結果として招かれる危機とその源泉に対するシステム的でプロセス的な対応が必要な時期を迎えているといえよう。

失敗と危機の可能性を戦略的プロセスの中に取り入れることにより、その可能性をできる限り事前的に吸収する必要がある、現実化した危機からの素早い回復が重要な課題になるのである。

事業領域の拡大による代案的成長機会の確保

が困難になりつつある現実では、安定を前提とした成長代案が必要なことであり、成功のための方法論に伴って失敗からの回復と失敗を繰り返さないための方法論に注目する必要があるということである。

本稿においては、成熟化する核心産業の競争の激化による危機頻発の可能性に備えられるシステム的な対応の重要性が増大しているということ、そのためには組織行動の結果による危機と不測の要素による危機を統合した戦略的危機管理の展開が必要であるという観点から組織の危機管理に注目する。

組織の危機を環境システムの中で理解し、効果的な反応を行うための理論的な枠組みを明確にするためには、先ず組織環境の全体像から組織危機の性格及びその認識範囲を規定することによって、危機管理の対象を明確にする必要がある。

それに基づいて、組織危機管理の方向と方法を具体化しなければならない。

本稿においては、先ず組織危機の性格、認識範囲、組織危機の源泉という三つ側面から概念的整理を行う。

その上で、既存の危機管理論の展開をリスク・マネジメント (Risk Management)、クライシス・マネジメント (Crisis Management)、戦略的アプローチの三つの観点から概括し、その限界と課題を検討することによって、今後の危機管理の展開の方向と方法の概略の提示を試みたい。

II 状況と状態：組織危機の性格

組織はその存続の過程で自らの行動に関わって様々な「状況」(Contingency)に遭遇しなければならない¹¹⁾。

このような「状況」は組織が活動している環境システムの特性的変化とそれに反応する組織行動の結果によって多様な形として現れ、組織行動の最も基本的な基準を提示する。

10) 稲葉元吉、二神恭一、「組織と危機管理」、『組織科学』、Vol. 23, No. 3, 1990, 9-24.

11) Thompson, A. F., *op. cit.*, p. 24.

状況 (Contingency) とは、組織の伝意で統制できないものであり¹²⁾、組織の活動に係わる単位要素の変化によって現れる状態 (State) の集合であるという¹³⁾。

ここで単位要素の変化というのは、組織あるいは環境システムの中に存在する機能要素の変化をいうことである。つまり、それは組織における外部環境との相互作用、核心技術との相互作用、組織内部の相互作用の過程に関わる環境要素 (Variable) の変化である。

したがって、「状況」とは、組織行動の基本的な方向の決定やその結果に影響しうる組織環境の総体的な雰囲気あるいは組織環境の変化の兆しであり、それは主として不確実性、カオス、変化、転換などの用語によって表現される。

その反面、「状態」とは、組織の判断(変化の認知、解釈、意味付け)を必要とする変数と条件の集合であり、それは組織反応の方向を提示する直接的な基準となる。

このように、環境要素とその変化によって組織が直面しなければならない「状態」(Constraints) は、組織の行動に関わる諸要素の複合的特性としてあらわれると理解することができよう。

まず組織が諸環境要素の存在あるいはその変化を認知すると、それを総合的に分析し、組織の反応の方向を決める基準としての状態 (State) を判断することになる。組織が当該の環境要素の存在あるいは変化を認知した時点で、それは組織にどのような影響を与え、どのような行動を必要とするのかという判断によって解釈されるのが「状態」なのである。

つまり、組織がその行動に関わる変数と条件 (Variables) の変化を認知し、その変化が組織に与える意味を解釈することによって、組織のおかれている「状態」が判断されるのである。

したがって、「状態」は環境要素の特性を解

釈する当該組織の主観的観点に大きく依存し、それによって同じ環境要素の変化であってもそれに対する理解が組織ごとに異なる場合が生じる。

環境の変化に対する組織の反応行動は、組織と環境との相互作用の中で形成される様々な変数と条件の変化に対する組織の総合的な判断としての「状態」の解釈に基づくのである。

たとえば、組織の反応の方向は、金融市場、販売市場、原材料市場などにおけるいろいろな条件変数を分析し、それが組織にどのような意味をもたらし、どのような行動を必要とする「状態」であるかという解釈に基づいて決まるのである。

環境要素の変化はこのような様々な変数と条件の発生やその変化によって生じるし、またそれに関連する諸変数と条件の集合としてある「状態」が組織に与えられる。

このような「状態」はそれに対する組織の反応の結果として、あるいは環境要素それ自体の自発的变化によって連続的に変わっていく。

したがって、本稿においては、組織がその行動の中で遭遇する「状況」は複合的な「状態」の集合として、「状態」は組織行動との直接的な相互作用を行いお互いに影響し合う組織環境要素とそれによって与えられる条件の集合として理解することにする。

それでは組織にとって危機というのはどのように理解すればよいのであろうか。

危機に対する一般的な定義をみると、その語源のもつ意味の解釈からは、「重大な出来事に直面した際、どのようにしてどちらに進むべきか」を決定する大切な「分岐点」であり、またそれはいままで経験したり知っている解決法ではとんでも乗り切れないような状態に陥ることを意味するという¹⁴⁾。

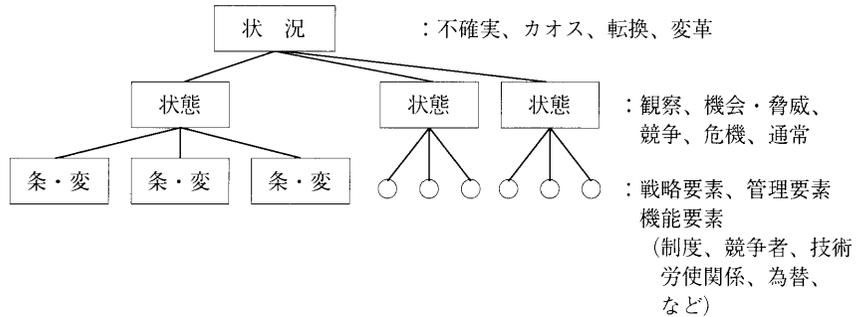
しかし、危機に対しては危険の「危」、機会の「機」とを絡み合わせた合成語という観点から「危険を転ずる機会」の意味にも捉えられる。

12) *Ibid.*, p. 24.

13) Fry, L. W., & Smith D. A., "Congruence, Contingency, and Theory Building", *Academy of Management Review*, 1987, Vol. 12, No. 1, 117-132.

14) 布施豊正, 『心の危機と民族文化療法』, 1992, pp. 20-30.

図1 状況と状態と条件変数



すると、危機とは、不確実、カオス、変化、転換の時期など、環境の特性を組織の全体的な側面から眺める「状況」ではなく、与えられた「変数と条件」に対して組織が具体的で直ちに反応しなければならない「状態」として理解することができる。

つまり、不確実性に代表される「状況」が「曖昧」な「可能性」であるのに対して、「状態」は「現実」を示すものである。

したがって、「状況」に対する「適合」とは異なって、「状態」に対してはより具体的な「解決」が求められるのである。

「状況」と「状態」、「変数と条件」との関係は図表1のような関係として表すことができよう。

一概に定義するには無理があるかもしれないが、「状況」、「状態」、「変数と条件」という三つの次元を Ansoff (1988) における意思決定のレベルと対比してみると、「状況」に対しては、戦略的意思決定のレベル、「状態」に対しては管理的意思決定のレベル、「変数と条件」に対しては業務的意思決定のレベルを中心としたアプローチが適合するだろう。

したがって、組織危機に対しては戦略的観点からの「状況」構成要素としての総合的な対処にともなって、「条件と変数」を効果的に統合し、それに対して管理的機能の中でどのように効率的に反応できるかという管理的体系化が重要な課題になる。

組織の危機に対する概念的枠組みを組織の管理機能の中に取り入れるためには、先ず組織危機の「状態」的認識に基づいた組織反応の過程に対する理解を必要とする。

III 危機と危険—組織危機の認識範囲

リスク（危険）に対する用語の使い方は実に多様である。

単に損害の可能性であるという定義から、経済的損失の発生に関わる不確実性、または起こり得る損失の変動とその結果生ずる損失などによって定義される¹⁵⁾。

つまり、リスクに対する定義においては主に「経済的損失」と「可能性」の二つの概念に基づく。

したがって、リスクを組織という具体的な行動主体の立場から考える場合、それは保険論的な観点から経済的損害をもたらすリスクとしての純粹危険が主な管理の対象であるという認識が強い。

しかしながら、一方ではリスクの認識範囲を経済的に統制可能なものだけではなく、ある主体の活動に関わるすべての要因からリスクの源泉を求める必要があるという動きがでてきている¹⁶⁾。

15) 武井 (1987) においては、損失とはある偶然な事故から生ずる経済的価値の減少であり、ここで偶然とは予測しなかったり予測できなかった意外性として、経済的価値とは金銭で換算できる（財政的な）ものであると、具体的に明記している。

16) 亀井利明 (1992) においては、これからのリスク・ノ

この場合は、リスクを、損失のチャンス（または確率）、損失の可能性、不確実性、期待された結果と現実の差、期待したものと異なった結果が生じる確率、損失の可能性が存在するための条件などとして理解することによって、その認識対象を具体的に制限しない。

それによって、リスクとは、ある所与の状況において特定の期間中に自然に存在する起こり得る結果（事象）の変動¹⁷⁾と定義され、リスクの認識範囲をある主体の活動全般にわたる範囲まで拡張する余地を与えているのである¹⁸⁾。

結局、組織のリスクに関しては、今までの主な対象としていた純粹リスク（静態的リスク）に加えて、投機的リスク（動態的リスク）までその認識範囲を拡大しようとすることで議論の余地を抱いているものの、リスクの性格がある組織環境要素の変化による結果の変動の「可能性」であり、それに対する対処は組織行動の事前的措置としての意味に基づいているということとは否めないであろう。

その反面、組織危機とは、組織の存在を脅威するある事件または状態¹⁹⁾、または組織に潜在的に悪い結果をもたらす重要で不測的な事件であり²⁰⁾、組織の最も基本的な目標を脅かす非常に重要でありながらもそれが起こる確率はひどく低い事件として特性づけられる²¹⁾。

マネジメントの在り方に対して、リスクマネジメントが一つのマネジメントとして認められるためには、「対象とするリスクを投機的リスクをも含めて、企業危険一般にまで拡大すること」、「危険の処理手段を『危険』『申し訳程度の防災』に限定せず、各部門管理内で展開されている危険対策や各種の管理にまで拡大すること」、「企業のサバイバルに向けた意思決定論や経営戦略論を導入すること」などが必要であるという。

- 17) 武井勲、『リスク・マネジメント総論』、1987、p. 37。
 18) しかし、南方哲也（1993）における指摘されているように、米国、英国などのリスク・マネジメントの展開においては、その対象とするリスクを経済的損失の可能性として限定し、さらに管理の方法においても保険論的な対処に限定する傾向が強いという。
 19) D'Aveni, R. A., and MacMillan, I. C., "Crisis and the Content of Managerial Communications: A Study of the Focus of Attention of Top Managers in Surviving and Failing Firms", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, 1990, 634-657.
 20) Barton, L., *Crisis in Organizations*, 1993, p. 2.

また組織危機の条件としては、意思決定集団の最優先目標を脅かし、意思決定が策定される前に対処時間を制限し、その発生によって意思決定集団のメンバーを脅かすことにより、その対象となるシステム全体に一定の物質的・精神的衝撃を与えるというのが前提になる²²⁾。

危機の影響は、組織とその構成員、製品、サービス、財政状態及び組織の評判に至るまで組織のほぼ全領域に及ぶ²³⁾。

但し、危機には、常にその引き金になる誘発要因あるいは条件が伴われる。

主な危機は人間/社会的/組織的要素と技術/経済的要素の複合的影響に起因するという²⁴⁾。

組織の側面からは、最悪の経営の形態が直接的な原因になる場合も少なくない²⁵⁾。

つまり、組織の危機は、自らの行動を原因とするとともに、組織が取り巻かれている環境システムそれ自体の作用によって生じるのである。

また危機は、突然あらわれるものとともに、組織行動の結果として過程的にあらわれるものがある。組織危機の認識には、「現実」としての危機状態そのものに加えて「可能性」の現実化の過程までが含まれるのである。

すると、組織危機の認識範囲は、組織環境論的な側面から組織が取り巻かれて組織の活動の直接・間接的に関わる環境要素のすべてを一次的な対象としなければならない。

組織環境論の分類からみると、組織の課業環境要素、組織内部環境要素、一般環境要素のすべてがまずはその認識範囲に含まれる。

このような組織危機の認識範囲は、環境要素

- 21) Weick, K. E., "Enacted Sensemaking in Crisis Situations", *Journal of Management Studies*, Vol. 25, No. 4, 1988, 305-317.
 22) 大泉光一、前掲書、p. 11.; Hermann, C. F., "Threat, Time and Surprise: A Simulation of International Crises", In C. F. Hermann (ed.), *International Crises: Insights from Behavioral Research*, pp. 187-211. の再引用との合わせにより。
 23) Baton, L., *op. cit.*, p. 2.
 24) Mitroff, I. I., "Crisis Management: Cutting through the Confusion", *Sloan Management Review*, Vol. 29, 1988, 15-20.
 25) Baton, L., *op. cit.*, p. 4.

を観察する、あるいは危機を認識する主体の特性と認知の時点によって異なる。当該組織の特有の判断基準にもとづいて、大きな打撃を受ける可能性がある判断される条件または変数がその組織固有の危機環境として形成されるのである。

したがって、組織が認識する危機環境の対象は、組織の戦略的要素、組織内部要素、技術要素、組織間関係要素、不測要素のすべての中で、当該組織にとって危機誘発の「可能性」があると判断される組織環境要素を包摂することになるだろう。

組織における危機の認識範囲は、その行動の際に考慮すべき諸環境要素に対する固有の統制能力によって組織ごとに異なるのである。

IV 危機の源泉と類型： 危機管理の対象と機能

危機の源泉となる危機誘発要因とその類型は、危機を認識する行動主体のレベルによって多様に分類される。

危機を国家レベルで認識するか、産業レベルで認識するか、組織レベルで認識するか、個人のレベルで認識するかによって危機の特性（それが危機になるか否か、その程度）が大きく変わるのである。

また、危機の特性は分析視点によっても相違する²⁶⁾。

経済学の側面からはイン플레이ション、失業、不景気、財政赤字などによって危機が理解される。政治学では政治的統率の失敗、政治システムの統治能力の欠如、また社会的対立の調整の失敗などから危機の原因を求める。

社会学で危機として取り上げられるのは、社会的不平等、権威への挑戦、調整機構の欠陥、個人主義の増加などがある。

さらに、心理学においては、ストレス、落ち込み、自殺念慮の過程を通じて生じる個人のアイデンティティ、自我、意義の崩壊などから危

機の意味を求める（布施，1993）。

反面、組織論においては、先に述べたように二つの観点にわけて考えることができよう。

まずは危機を社会的規範と人間の作用から生じるもの²⁷⁾と定義することによって、組織危機の源泉を社会、産業・経済的なレベルから幅広く捉える観点がある。

次には、危機は組織内・組織間の現象であり、その組織間関係の中で、あるいは組織内部における人間、コミュニケーション、技術的な失敗によるもの²⁸⁾であるということから、組織と環境システムの中で行われる組織行動の結果あるいは環境システムそれ自体の特性的要因によって生じるものとして、組織単位の立場から危機の源泉を求めようとする観点がある（Barton, 1993; Mitroff, 1988; Shrivastava, & Mitroff, 1987）。

前者の場合は、製品市場、金融市場から国家および地域経済、自然環境、医療及び公共福祉分野、法政治行動、社会的関係まで幅広い領域がその対象に含まれる。したがって、人間生活と環境に大きな弊害を与えること、膨大な経済的・社会的費用を必要とすること、複数の利害関係者が関わることによって、責任、負債、回復の費用の問題を越えて長期間にわたる葛藤がおこること、などが危機の条件として取り上げられる²⁹⁾。

それに比べて、後者の場合は、より直接的に組織の活動に関わる領域³⁰⁾が対象になる。ここでも組織に危機をもたらし得る原因は多様である。例えば製品回収、製品欠陥、設備の不備、コンピュータ関連、担当者の能力欠如やミス、安全対策不実などの日常的な原因から、著作権

27) Shrivastava, Mitroff, and Miglani, "Understanding Industrial Crises", *Journal of Management Studies*, Vol. 24, 1988, 285-303.

28) *Ibid.*, pp. 287-292.

29) Shrivastava et al., *op. cit.*, pp. 287-292.

30) 即ち、それは組織環境システムともいえるものであり、原材料の Input 関連要素、Output の送り出しに関連する要素、生産に関わる内部プロセス要素、そのほかの一般環境要素（赤岡，1993）などの組織の行動に関わるほとんどの要素を意味する。

26) 大泉光一，前掲書，p. 16-17.

違反、偽造、情報の喪失などの外部情報関連要素、財物強要、贈収賄、ボイコット、敵意的横取りなどの外部経済関連要素、テロ、管理者の誘拐、セクシュアル・ハラスメントなどの精神的側面などが取り上げられる³¹⁾。

組織の危機は、組織が目標とした結果を得るために、組織自ら踏み出した行動の結果によるものとともに、組織の活動とは直接的な関わりのない自然災害あるいは不特定第三者による人災などの不測の事件がその源泉となるのである。

ここでもう一つ組織の危機の重要な原因になり得る独立要素として取り上げられるのが技術要素である。

危機は普通のことで、チャレンジャー号の爆発事件の直接的な原因が技術的障害を招く不完全なオーリング (O-ring) あるいは工学的設計の不備に起因したとされるように³²⁾、技術は大惨事的な事件の源泉としてはもちろんのこと、組織においても生産、管理、戦略を問わずに危機誘発の主要な源泉になる。

技術要素は、直接的なある事故や成果低下の原因としてだけではなく、組織の戦略的側面からも組織目標を左右する重要な要素になるのである。

現代の企業においては、ある核心技術の変化が企業の存続に直接的に影響する 경우가すくなくないからである。

このように組織の危機は、組織が取り巻かれている諸環境要素、即ち組織の活動に直接的に関わる課業環境要素、組織内部要素、組織間関係要素、技術環境要素、組織に間接的に影響を及ぼす一般環境及び不測の要素（自然環境、不特定三者の妨害行為）、などがお互いに絡み合って生じるし、さらにそのような諸環境要素に対する組織の反応の結果として生じる。

したがって、組織危機の源泉は、このような全般的な組織環境要素の特性あるいはその変化

であるといえよう。

すると、組織の危機管理に向けた組織危機の把握は、組織の存続に関わる本質的要素に対する管理の問題として、組織環境の全体像に対する理解から始まるべきである。そのためには、環境システムの構造と特性ををどのような観点によって把握するかというのが重要である。

組織環境の特性に対する理解においては、概ね環境要素が存在する位置と、組織活動との直接的な関連性、すなわち課業関連性を基準とする空間的多義性による理解が中心になる。

空間的多義性による観点は、組織の境界内か否かによって内部環境、課業環境（あるいは特定環境）および外部環境（一般環境）として分類するのがその代表的な例である。課業関連性は、組織の活動（課業）に直接的に関わるか間接的に影響するかによってその特性を理解しようとするものである。

このような空間的特性と課業関連性による環境特性の理解においては、少なくともその分析時点で環境要素の特性が固定的であるというのが前提になる。

しかし、環境要素の特性は固定的であるとは言い切れない。

同じ環境要素であってもそれは環境システムそれ自体の変化あるいは組織内部要素の変化に対する組織の反応によって絶え間ない変化を繰り返しながら、組織に新たな反応の必要性和方向を示す。したがって、組織の行動の計画と実行におけるより直接的な意思決定の基準になるのは環境特性の時間的多義性であろう。

組織危機の本質を組織環境の構造と特性から理解するためには、環境システムの特性とその変化に対する組織反応の連続的な過程としての環境特性の時間的多義性に注目する必要がある。

つまり、組織の反応を必要とする環境要素とその条件が組織にどのような意味を与える状態におかれているのか、それは計画した組織反応の結果によってどのような特性変化の過程をたどり、組織にどのような影響をもたらすことになるのかという環境特性のプロセス的理解の観

31) Mitroff, I. I., *op. cit.*, pp. 16-18.

32) *Ibid.*, p. 17.; これに対しては、Perrow (1984) においても、危機は普通のことで、現在われわれが用いている複雑な技術から生じているという。

点であると言えよう。

環境の特性は組織の創造努力と環境システムそれ自体の作用によって造られ、組織の行動に影響するが、最終的に、環境特性あるいはその変化の影響の程度は、環境の特性に対する組織の反応行動に依存する。それによって、環境特性は、また組織に新しい意味を持つ要素として次の反応の方向を暗示する。

組織が存続し行動する限り、環境特性は絶え間ない変化を繰り返しながら組織の連続的な反応を強いるのである。このように環境特性の変化は組織の戦略的行動の循環的過程の中で存在するということである。

したがって、組織の危機管理は、環境要素と条件の変化による状態の可変性をより早く認識し、組織への影響の程度と方向を判断し、組織の目標と能力との結合の上で行動計画を立て、組織全体の総体的な資源を効果的に結集・行動し、合意された行動の結果としての成果を評価し、それを次の発展的組織行動へ結び付けられるよう学習する、組織反応の体系とプロセスの中に存在すべきである。

危機管理は、戦略の効率的な実行を事前的に補完し、戦略の失敗にとまなわれる組織内・外部的影響を調整し、失敗の学習を通じる組織能力を培養することによって、組織の全般的な安定性の確保を目指す。

このような、危機管理の内容と範囲は、場合によっては戦略的意思決定の過程と重なる部分も有り得る。しかし、同一の現象に対する戦略的効率性の楽観性を補完する危機管理的非効率性の悲観性の観点の意義は大きいだろう。

どのようなシステムを構成し、どのような制度の下でどのように運営するかというのが重要な課題であり、その効率性によって危機管理の意義は変わってくるだろう³³⁾。

図表2のように、危機管理は主に環境要素と

条件の変化に対する管理と、危機状態と危機誘発要素に対する管理の部分によって構成されるし、その過程としての戦略の展開過程に対しては戦略実行の観点とは別の意味として危機の現実化に備える観察を行う。組織の危機管理は、組織戦略の効率的な遂行を補完し、招かれた危機に対する迅速な回復と、失敗を繰り返さないようにするための組織能力の培養という二つの機能によって構成される。

図表2 危機管理の事象

変化の管理 (可能性への対処)	戦略的管理	危機的管理 (現実への対処)
<ul style="list-style-type: none"> ・変化の認知 ・影響の分析 (機会と脅威) ・可能性の設計 ・対応案の提案 	観 察	<ul style="list-style-type: none"> ・危機状態の克服 ・危機誘発要素への対処 ・学習

V 危機管理論の系譜

組織の危機に対するアプローチはいろいろな観点から行われる。

リスク・マネジメント (Risk Management), クライシス・マネジメント (Crisis Management), ディザスター・クライシス・マネジメント (Disaster Crisis Management), コーポレート・クライシス・マネジメント (Corporate Crisis Management), インダストリアル・クライシス・マネジメント (Industrial Crisis Management), ストラテジック・イシュー・マネジメント (Strategic Issue Management), コンティンゼンシー・プランニング (Contingency Planning), などその観点と認識の対象は様々である。

また組織の危機それ自体に対しても、ある場合はリスクと混用されたり、エマゼンシー (Emergency), 失敗 (Failure), ワーニング・シグナル (Warning Signal), 不測事態 (Unpredicted Event), など多様な用語のもとで議論される。

このように組織危機とその管理の問題に対する組織論的関心は非常に高まっているものの、まだそれが一つの統一した概念的枠組みの下で

33) Ansoff & McDonnell (1990) は、より迅速なリアル・タイムの対応ができるためには、既存の周期的戦略システムのサイクルと切り離れた別のプロセスとして構築するほうが望ましいという。

議論されているとはいえない。

危機管理的アプローチは主にリスク・マネジメントの分野、戦略論的アプローチ、クライシス・マネジメントの三つの観点として大別して考えることができる。

リスク・マネジメントは個別の組織レベルにおける経済的損失の変動とそれに対する保険的管理がその中心となる。

戦略的アプローチにおいては、起こり得る戦略的イシューを識別し、その中で考慮の対象となる戦略的要素の不測的变化に備えようとするストラテジック・イシューマネジメントと、特定の戦略計画の中である不測事態の発生を予想しそれによって生じ得る複数の事象の生起への対応を図るコンティンゼンシー・プランニングがある。

一方、クライシス・マネジメントにおいては、その対象とする認識範囲の差によって、組織のレベルで自然環境要素、不特定第三者による人災など悪い不測事態に焦点をあてる観点と、その認識レベルを産業と社会の側面までさらに拡張して組織の危機を捉えようとするインダストリアル・クライシス・マネジメントとして大別して理解することができる。

本稿ではこの三つのアプローチを中心として、その観点、認識範囲及び管理的特性を理解することによって、組織の危機管理の基本的思想と今後の課題を検討しようとする。

1. リスク・マネジメント (Risk Management)

リスク・マネジメントは1920年代のドイツにおける保険政策(Risikopolitik)や1930年代のアメリカにおける保険管理(Insurance Management)を発端とし、1960年代以後に活発に体系化された理論であり、日本でも企業のリスクに対する保険論の観点から1961年に始めて紹介されたといわれる(亀井, 1992; 武井, 1987)。

リスク (Risk; 危険) という用語は多様な意味に用いられるが、リスク・マネジメントにおいては概ね次のような概念から解釈される³⁴⁾。

1) リスクは事故 (Peril) の意味に用いられ

る。

2) リスクは事故発生の不確実性あるいは損害の不確実性と解される。

3) リスクは事故発生の可能性あるいは損害の可能性と解される。

4) リスクはハザード (Harzard) の結合と解される。

5) リスクは予想と結果の変動であると解される。

このようにリスクは、事故の可能性 (Risk)、事故発生の可能性に影響する条件または事情 (Harzard)、事故の可能性の現実化としての事故そのもの (Peril)、事故発生の対象または単位 (Exposure)、保険契約 (Contract) によって説明される。

つまり、リスクとは行動主体に損害の可能性を与える結果の不確実性であり、より具体的には「与えられた状態のもとで一定期間中に起こりうる結果の変動とその結果生ずる損失」と定義できる³⁵⁾。

ただし、不確実性だけでリスクを理解するには無理がある。

不確実性の場合、事故 (Peril) の発生が確実に近づいても、発生が完全に防止できる状態に近づいても不確実性は低くなるということから、リスクを不確実性によって理解することは適しないということである³⁶⁾。

厳密に言えば、リスクと不確実性は区別して理解しなければならないのである。

不確実性とリスクに対する定義も様々であるが、主にそれは起こり得る結果の確率によって区別される。

つまり、行動主体がその機能を遂行する際に、与えられた意思決定状況に関連する環境要素に対する情報の欠如によって、諸環境要素がどの程度その意思決定単位の成功や失敗に影響を与えるかについての確率を自信を持って付与することができないことが不確実性であり³⁷⁾、行動

34) 亀井利明, 前掲書, p. 1-4.

35) 武井勲, 前掲書, p. 36-38.

36) 亀井利明, 前掲書, p. 2-4.

の結果の確率がわかっているのがリスクであると示される³⁸⁾。

しかし、起こり得る結果の確率が分からないリスクも有り得るということから考えると、このように生起の確率の認知だけによって一概にリスクを定義するにも限界はある。これは保険論的な立場からの定義になる。

したがって、リスクの理解が確率に基づく限り、それは保険契約的な観点を越えることは難しいだろう。

ともかく、リスクに対しては、事故 (Peril) の可能性あるいは行動の結果が目標とした肯定的な方向に進まなくて、悪い結果が出される可能性として理解することができよう。

事故の内容と規模によって意味上の違いはあるものの、組織の危機が招かれるほどの内容と規模の事故ならその事故の可能性としてのリスクは、いうまでもなく組織の危機の可能性につながる。

行動主体がその行動のプロセスと結果が完全に分かっている時には、リスクは存在しえない。

したがって、悪い結果が出される可能性（または事故が発生する可能性）こそリスクの本質を成すと言えよう。

このようなリスクを効果的に管理し、組織活動の危険性に対処しようとするのがリスク・マネジメントである。

したがって、リスクマネジメントとは、企業やその他の組織体および家計を含むあらゆる経済主体の目標もしくは目的に沿って、純粋リスクの経済的コストを、リスクの確認・測定・処理技術の選択、実施、統制のプロセスを通じ、最小のコストで最小化するマネジメントにおけ

るセキュリティ（経営の安定化または保全）機能であるといえよう³⁹⁾。

リスクの類型に対してはいろいろな観点から分類が行われるが、組織管理の側面からリスクの内容を理解しようとする際に一般的に用いられるのが、純粋危険 (Pure Risk) と投機的危険 (Speculative Risk)、静態的危険 (Static Risk) と動態的危険 (Dynamic Risk) による分類である。

純粋危険と投機的危険の場合は、それが「損害のみを発生させるか」、「損害または利益のいずれかを発生させるか」による分類である。

前者は主として自然災害や偶発事故で保険化が可能であるに対し、後者は社会・経済的変動によるもので保険化ができないものである。

静態的危険と動態的危険による分類は、それが社会・経済的変動に起因するか否かによるものである。

したがって、一般的には静態的危険は純粋危険として、動態的危険は投機的危険として理解される。

経営管理的リスクマネジメントにはその認識対象と危険の処理手段の特性によって、保険的リスクマネジメント、経営管理型リスク・マネジメント、経営戦略型リスク・マネジメントの三つの形態が考えられる⁴⁰⁾。

保険的リスクマネジメントとは、純粋危険をその認識対象とし、その中で保険化ができるものに対して当然のことでありながら保険によって危険を処理しようとするものである。

経営管理的リスクマネジメントは、純粋危険と一部の投機的危険を取り扱うもので、組織全体のあらゆる分野に起こりうる様々な危険の処理を一部門に集中するよりは危険それぞれの特性にあわせて部門管理のレベルで処理させようとするものである。

それに比べて経営戦略的リスクマネジメントは、企業レベルの全般的な危険をその対象とするもので、とりわけ投機的危険や経営戦略的リ

37) Duncan, R. B., *op. cit.*, 313-327.

38) 岸田 (1986) は、宮川 (1968) に基づいて、確定性 (確実性) とは、意思決定者が行動選択に先立って、その結果を確実に知っている場合、リスクとは、行動の結果の (客観的) 確率が分かっている状態、不確実性とは、その結果の確率が分からない場合または主観的にしか確率を付与できない場合であり、部分的無知とは、起こり得る結果が分からない場合であるとそれぞれを区分し、組織論における広い意味での不確実性は、確定性 (確実性) 以外の場合を指すとする。

39) 武井勲, 前掲書, p. 44-45.

40) 亀井利明, 前掲書, p. 21-29.

スクを処理しようとするものである。しかし、ここでは部門管理を統合し戦略化する企業の全般管理の意思決定に対する助言だけの機能をはたすことであり、意思決定の主体にはならない。

したがって、リスクマネジメントは経営活動の中でほとんどの静態的・純粋リスクに対しては責任を負うものの、そのすべての責任を負うものでもない⁴¹⁾、動態的・投機的リスクに対しては完全に戦略に包摂される性格をもつ。

このようにリスクマネジメントにおいては組織活動の中で予想される危険の可能性を静態的源泉による純粋リスクと動態的源泉による投機的リスクを包括的に渉猟しようとするものの、実際にはその管理の対象を純粋リスクに制限する傾向が強い。

しかし、最近の組織活動においては、社会・経済環境の変化による投機的リスクが組織活動により直接的で重要な影響を及ぼすことになっている。

リスクマネジメントは純粋リスクにおける金銭的損失の可能性に対しては効果的な対応ができるものの、投機的リスクを含めた全般的な組織危機に対する認識とその方法論的側面に対しては大きな限界があるといえよう。

つまりそれは、リスクマネジメントが純粋危険における金銭的損失の可能性を与える組織環境の不確実性に備える事前的予防管理であり、「企業保全や現状維持のための企業防衛のマネジメントである」(亀井, 1992) 故に、最近のような激変する経営環境の中で全般的な組織活動の不確実性に効果的に対応するには大きな限界をもたざるをえないということである。

組織に大きな打撃を与え、組織の正常的な活動を困難とする組織危機要因とその条件という観点から、その認識対象と分析の観点を拡大する必要があるだろう。

これに対しては、亀井(1992)におけるリスク・マネジメントの課題としてすでに指摘されている。

つまり、対象とするリスクを投機的リスクをも含めて企業リスク全般にまで拡大すること、各部門の管理内で展開されているリスク対策や各種の管理にまでリスク処理手段を拡大すること、企業のサバイバルに向けた意思決定論や経営戦略論を導入すること、などの必要性が指摘される。

リスク・マネジメントの今後の展開方向はすでに組織危機に対する総合的管理の必要性を提起しているのである。

2. クライシス・マネジメント(Crisis Management)

一般的に組織における危機管理(Crisis Management)の問題は、マクロ的な側面からの国家レベルの問題としての認識がよい。

またその認識の対象は、戦争、石油危機、通貨危機、食糧危機、財政危機などの国家または国際政治・経済的な問題を中心として様々な天災地変に至るまでの、主に不測事態に対する対処が核心になっていた。

しかし、組織環境の変化が激しさを増していくことにつれて、最近には産業・企業レベルにおける当該組織の立場から危機要因を管理しようとする動きが活発になっている。

組織の危機管理の観点は、対象とする環境要素の認識範囲、危機を認識する行動主体のレベル、さらには組織危機そのものに対する概念の定義や組織危機の特性の規定などによって、多様に展開される。

このような組織の危機管理に対する観点には、まずその認識と管理の対象を組織活動に影響し得る組織環境諸要素の中で、とりわけテロ、脅迫、労働争議、市民暴動、産業災害、自然災害、そのほかの国家テロや戦争人質などの悪い不測事態⁴²⁾にはじめから限定する観点と、危機誘発の可能性を全般的な組織活動に関わるすべての環境要素、即ち製品市場、金融市場、国家と地域経済、自然環境、医療・公共分野、法と政治環境、社会関係などまで広げて組織の危機を捉

41) 武井勲, 前掲書, p. 48-50.

42) 大泉光一, 前掲書, p. 31.

えようとする観点⁴³⁾、の二つとして大別することができる。

また危機の特性も、対象とする行動主体のレベルによって異なる。

つまり、危機を国家のレベルから認識するか、産業レベルで認識するか、組織レベルで認識するか、個人のレベルで認識するかによって、危機の特性（それが危機になるか否か、その程度）や答理の方法が大きく変わるのである。

悪い不測事態だけを主な対象とする危機管理の観点は、基本的に組織の環境への対応、あるいは適応の問題として、戦略経営または戦略システムにおける不測事態に対する対応力の欠如を指摘し、不慮の事態に対応できる危機要因の管理の問題としての観点に立つ⁴⁴⁾。

組織における悪い不測事態とは、死傷、物的損傷、資産喪失、または組織に打撃を与えるそのほかの不測事態を招く通常の企業活動を越えて発生する潜在的な事態であるという⁴⁵⁾。

このような観点では、組織危機の共通の要素として次のことが取り上げられる⁴⁶⁾。その発生が組織に大きな損害を与えること、その処理が日常的業務処理の範疇に入らない、特異かつ総合的な処理を必要とすること、通常、その発生が突発的であり、かつ解決のための時間に切迫性と不確実性があること、通常の場合当該組織内で問題が解決することなく様々な外部組織との交渉という事態が発生すること、などがそれである。

企業組織における危機管理とは、これら条件を備えたような問題についての解決の課程であると定義する。

つまり、この観点における組織危機の定義に共通する特徴は、先ず発生した事態が全く予期していなかった事態であること、また外部環境あるいは課業環境との関連の上で日常的ではなく特異で戦略的対応を必要とすることであると

いえよう。

危機管理そのものに対しても、「自らの組織行動がもたらす、または環境からの引き金によって生じる悪い不測事態に向けた組織の対処および適応の一つの分野であり、危機に対する回避、封じ込め、学習のシステム」であり⁴⁷⁾、「時と場所を選ばず思わぬ形で発生する緊急事態 (Emergency) を予知、予防することであり、万一発生してもすばやい対応で被害を最小限にとどめること」であると認識される⁴⁸⁾。

しかしながら、組織危機それ自体に対するほとんどの定義においては、組織危機の源泉を悪い不測事態によるものと限定することはない。

Starbuck (1978) においては、組織の生存を脅かすある事件あるいは条件として組織危機を定義することによって、組織の存続に関わるすべての要素が危機を誘発する可能性があるとして理解してよいほど非常に包括的に定義する。

また、Shrivastava et al. (1988) においても、既存の組織論と経営管理論における効率中心的思考、組織行動や環境システムとの相互作用における危険な影響を無視する傾向を指摘しながら、産業社会に置ける産業危機に対する認識の重要性及びその必要性を主張した上で、組織の危機は組織内・組織間の現象であり、その関係の中での人間、コミュニケーション、技術的な失敗に起因するという。それによって、危機の源泉を組織の日常的な活動を含めて幅広く捉えている。

組織危機の認識範囲を悪い不測事態に限定せず、生産サイドにおける生産システム、生産環境、生産による影響、消費サイドにおける製品安全の失敗、不良製品の使用、製品破損まで拡大して理解するのである。

このように組織危機の源泉に対する概念的定義は、その観点と認識範囲によって危機管理の根本的な方向と方法が異なるので、非常に重要な問題になる。

つまり、危機の源泉を特別で非日常的な要素、

43) 稲葉元吉、二神恭一、前掲、pp. 10-12.

44) 大泉光一、前掲書、p. 31.

46) 生田日常光、「危険管理時における組織内行動」、『組織科学』、Vol. 23, No. 3, 1990, 25-33.

47) 稲葉元吉、二神恭一、前掲、pp. 11.

48) 大泉光一、前掲書、p. 24-25.

また組織の戦略外的な要素や統制不可能な要素から求めるか、普通で日常的なこと、また組織の戦略的行動とその要素、統制の可能性のあるものまで含めて理解するかということによって、危機管理の範囲と方法が大きく変わるからである。

また、組織の危機はそれを組織レベルから理解するか、産業レベルで理解するか、社会全体的なレベルから理解するかという、その認識のレベルによっても、その管理の対象と方法は大きく変わる。

組織危機の認識対象を環境からの要因による悪い不測事態に限定する場合、それは組織内部的管理課程の中で起こり得る、また組織の戦略的行動の結果としての危機誘発の可能性とそれに対する対応の問題は排除することになり、組織全体に関わる危機環境に対する体系的理解は欠如する。

すると、それは特殊の事態に対する特殊管理の問題としての危機管理の観点になる。それは戦略システムの中で全く考慮されない部分に対する補完の意味を強調し、組織危機管理の領域を戦略論的プロセスと意識的に区別し、限定的に展開しようとする。

つまり、組織危機の源泉としては組織の生産環境、技術環境、戦略的環境、組織間環境、組織内環境、不測的外部環境の、すべてを取り上げながらも、具体的な管理の対象としては非日常的な要素、戦略外的な要素、統制不可能な要素に焦点が絞られるのである。

それによって、悪い不測事態による危機を主な管理対象とし、そのほかの要因はすべて一般管理あるいは戦略的対応の問題であると規定するのである。

戦略システムで考慮されない部分に対する危機管理だけではなく、戦略システムそれ自体における危機管理的思考や方法の導入あるいは統合の必要性、またはその余地は残るだろう。

3. 戦略システムにおける危機管理のアプローチ

戦略論における危機管理に対する基本的な観

点は、まず組織の戦略的環境における急激な変化の趨勢なおかつグローバル化にともなう外国の技術、外国の競合企業、政府などの変数の増加によって生じる新しい変化など、不慣れで重大且つ急速な組織環境の変化に注意を向ける必要性⁴⁹⁾からのアプローチが核心となる。

つまり、企業に大きな脅威と機会をもたらし得る環境要素の変化が激しくなればなるほど、既存の「周期的なシステム」ではそれらを十分に早く認知して対応することはできず、脅威の影響を抑えることができなかつたり、機会を逃したりするという悪い可能性に対する対処に注目しようとするものである。

不慣れで新しい変化、即ち予想しなかった不測事態に対する既存の緩慢で周期的なシステムによる対応の限界を指摘しながら、戦略計画のプロセスとは別のものとしての環境変化への対応の必要性を求める。

戦略論における危機管理的アプローチは、ストラテジック・イシュー・マネジメント (Strategic Issue Management) とコンティンゼンシー・プランニング (Contingency Planning) の二つに分けて考えることができる。

ストラテジック・イシュー・マネジメントは、公共政策分野などの社会的イシューに対してその対応策を分析・提案しようとするイシュー・マネジメントを戦略論に転用したものである⁵⁰⁾。

ストラテジック・イシューとは、近い将来に組織の内外で生じることであり、企業の目的達成能力に重大なインパクトを与える可能性のある課題である。

したがって、ストラテジック・イシュー・マネジメントとは、社内外で発生する不測の変

49) Ansoff (1990) においては、戦略は、企業に複雑な社外環境に直面する準備をさせ、全社的な能力は、予想される脅威と機会への対応性を開発する機能をもつが、企業全体における位置づけは、大掛りで緩慢な周期的プロセスなので、次第にスピードを増す脅威や機会に対応することができないと指摘し、このような迅速な不測事態に注意を向ける必要があるとする。

50) 稲葉元吉、二神恭一、前掲、pp. 10.

化を初期の段階で識別し、すばやく対応するためのシステムのな手順である⁵¹⁾。

つまりそれは、組織に好機会や脅威をもたらすような戦略的イシューの動きを監視していて、そうした戦略イシューの動きに何らかの変化の兆しが見えたら、いっそう警戒をつよめ、変化の予兆がつよいシグナルになったときそれに対応しようとするものである。

このようなストラテジック・イシュー・マネジメントにおいては、次のような観点からその必要性を求める⁵²⁾。

つまり、戦略はその実行に数年を要する長期的な観点の基で行われるのが普通のことであるから、それに関連する環境要素の変化に対してその都度に戦略を見直すというのは、経営上の行動を不安定にさせ、戦略の公正なテストが妨げられる恐れがある。

また、環境の変化に対する包括的な戦略計画の修正の能力と資源がない場合、あるいは基本的な戦略の推進力は明瞭で安定しているが、急速な環境の変化に追われている場合、戦略の全面的な改訂による対応は困難になる。

さらに、不測の源泉から生じ、すぐに組織に影響を及ぼす愚発的な事象の発生が増えている組織環境の中では、「周期的戦略システム」による対応には限界があるということである。

それによって、ストラテジック・イシュー・マネジメントは、年単位の計画期間内に対処するコントロール、長期計画、戦略計画作成システムとは異なり、リアルタイムで年間を通じて戦略的重点課題に持続的に取り組むことであり、そのあいだ生じる緊急な課題に対して社内外で継続的な監視を怠らないようにするということである。

ストラテジック・イシュー・マネジメントはこのような既存の戦略システムにおける「周期性」による突発的で予想外の事象に対する対

応の限界、戦略の「長期性」による改訂と修正に対する時間的・経済的・経営管理的側面における不安定さを招く可能性に対する補完的管理の方策として提示される。

戦略システムの補完的性格があるとしても、組織の周期的プロセスを補うことのできる非周期的すなわち柔軟なシステムとしての特性が生かされなければならないということから、戦略計画作成と切り離された独立的なプロセスとして展開される方がより効果的であるともいう。

ストラテジック・イシュー・マネジメントの認識対象は、戦略的環境に関わるすべての環境要素がイシューとして再解釈された形で含まれる。

したがって、ストラテジック・イシュー・マネジメントのプロセスは、このように認識対象となる環境のトレンド、社内のトレンド、組織成果のトレンドから与えられるシグナルから、その影響の方向(+)、(-)と緊急度を判断し、設定されたストラテジック・イシューに対する行動の方法を決める段階までになる。

つまり、ストラテジック・イシュー・マネジメントにおいては、組織の戦略の展開に影響し得る環境要素の変化動向即ちイシューをキャッチし、その影響を判断し、それに対する組織反応の方向を決める段階にてその機能は完了することになるのである。

それによって、認識対象とする戦略的イシューの質的な範囲は、策定された戦略の実行の過程に制限される。

このようにストラテジック・イシュー・マネジメントにおける認識対象は、リスク・マネジメントにおける投機的リスクを渉猟する組織の戦略的環境が主な対象として取り扱われるものの、自然災害、不特定第三者による人災などを原因とする不測的要素に対する直接的な考慮は含まれていないのである。

また、その機能的範囲においても、組織環境の変動に対する組織反応の方向を決めるための提案の機能にとどまり、既存の戦略システムの中で処理することができない急を要する戦略の

51) Ansoff, H. I., and McDonnell, E. J., *Implanting Strategic Management*, 1990, p. 480.

52) Ansoff, H. I., and McDonnell, E. J., *op. cit.*, 邦訳, 前掲書, 第18章.

変更の必要性に対する事前対策の意味が強い。

つまり、ストラテジック・イシュー・マネジメントは通常の戦略システムを補完するシステムとして、その観点は事前的計画にもとづいた危機回避的立場であると言えよう。

次に、戦略論的観点からのもう一つの危機管理のアプローチとして取り上げられるのがコンティンゼンシー・プランニングである。

コンティンゼンシー・プランニングは、「戦略的不測事態の発生を予測して、複数の事象の生起に対応できる戦略計画を策定するもの」であると定義される⁵³⁾。

策定された戦略を実行する際におこりうる予想しなかったあるいはその発生の可能性を低評価した事象の発生可能性に備える、戦略修正計画としての機能であると言えよう。

これは、事業レベルと企業レベルから考えることができる。

企業戦略のレベルにおいては、企業全体の戦略事業単位の構成に影響を与える不測事態の出現に備えることを目的とする。事業レベルにおいては、策定された事業戦略に直接・間接的に関連する偶発的变化に備える戦略の修正を準備する。

このようにコンティンゼンシー・プランニングにおける基本的な観点は、組織危機と危機誘発要因そのものに対する関心であるというよりは、策定された戦略の実行の際に起こりうる不測事態に備えるものであり、それによってその認識対象となる不測事態はそれぞれの策定された戦略の特性と範囲に依存する。

また、このような戦略的不測事態に対応する戦略修正計画は、トップとその有能な戦略スタッフによって極秘に画策される必要があるということ⁵⁴⁾からも分かるように、その基本的な機能は、組織機能的な管理の問題として理解されるよりは、Top Managementにおける非公式的な機能として設定される。

ストラテジック・イシュー・マネジメントとくらべてもっとも相違点は、ストラテジック・イシュー・マネジメントが既存の戦略システムの外で組織の全体的な観点から、組織に重大な影響を及ぼす可能性のある環境の変化をその認識対象として捉えることに対して、コンティンゼンシー・プランニングの場合は、周期的な戦略システムの中で、また特定の戦略計画の中で不測事態の発生に備えようとする点であろう。

このように、コンティンゼンシー・プランニングにおいては、戦略制限的性格がより明らかになる。

それ故なのか最近のコンティンゼンシー・プランニングに対する議論はそれほど出されていないのである。

結局、戦略論における危機管理のアプローチでは、戦略システムの中であれ、外であれ、それを補う補完的機能としての役割を担う。また、その認識対象になる環境要素は、Ansoff & McDonnell (1990)における提示されているように戦略的環境を中心としてかなり広い範囲まで捉えている。しかし、そのプロセスの範囲においては、環境要素の変動の認知とそれによる組織への影響を判断することによって組織反応の緊急度を提示する段階にとどまる。

それによって、組織行動の結果、あるいは戦略外的環境要素によって生じ得る危機状態そのものに対する範囲までは含まれてない。

先にも述べたように、それは組織の危機とその誘発要因に対する現実の「状態」に対するアプローチであるよりは、危機誘発の「可能性」に対する事前的思考に基づくと言える。

4. その限界と課題

組織を取り巻く環境システムの中には、事前的に認識し対応できる危機要因だけではなく、認識はしながらも組織行動の過程あるいは結果として現れる危機要因も多様な形で存在しているのが事実である。

組織の存続に関わる危機状態の突発は、組織

53) 河原裕介、『経営戦略論：乱流環境への適応』, 1980, pp. 229-234.

54) 同上書, p. 234.

行動の結果すなわち環境システムとの直接的な相互作用の結果として現れるとともに、環境システムそれ自体の特性変化による突発事態や組織それ自体の構造的・機能的要因にも起因する。

市場における競争に失敗した場合、あるいは経営資源の配分が間違っただけによって組織の正常的な活動ができなくなる場合、それは戦略的行動の結果として組織危機が招かれることである。また一般環境の変化と悪い不測事態の発生によるものに加えて、労使関係の悪化、組織の硬直化などの組織内部的特性とその変化も組織危機を招く重要な要因になりうる。

さらに、そのような組織の危機は直接的に経済的損失に関わるものだけであるとは限らない。

つまり、リスク・マネジメントにおいては、その管理の対象を動的源泉からの投機的リスクに対する部分まで拡大する必要があるということが議論されてはいるものの、まだその主な認識対象が静的源泉による純粋リスクに集中しているということ、また経済的なリスクだけではなく、社会的、政治的、物理的、法律的、技術的、心理的な側面におけるリスクに対する考慮の必要性が増えていること、からの限界を抱く。

クライシス・マネジメントの展開の中では、組織危機の源泉を組織の行動と環境からの不測的な要因まで全面的に捉えながらも、具体的な管理の対象は悪い不測事態に制限したり、組織危機認識のレベルを国家レベル、社会レベル、産業レベルなどの非常に広い範囲の視点から捉え、組織の危機状態とその事象が社会に大きな悪影響を及ぼすこと、莫大な経済的な費用を必要とすること、長期にわたる利害関係者間の葛藤をもたらすことなどの条件が付けられることにより、組織危機に対する認識の範囲が非常に制限されることになる。

また、戦略的なアプローチにおいては、その認識対象を社内の要素、組織成果の要素、戦略環境的な要素を含めて包括的に捉えてはいるものの、自然環境要素による災害、不特定第三者による人災などの不測的要素は考慮の外になっ

ており、また機能的範囲においても、環境要素の変動に対する監視と行動の緊急度に基づいて反応するかしないかの選択までになることによって、そのプロセスが事前的な措置にとどまる。

したがって、その観点が環境要素の変動による危機誘発の可能性とその現実化による危機状態に対する総体的な危機管理の観点にまでは拡大しない。

組織行動の結果としての危機状態とその誘発要素に対するシステムの学習を通じるフィードバックと組織経験の蓄積には問題が残る。

結局、組織危機に対するアプローチは、リスク・マネジメントの観点、クライシス・マネジメントの観点、戦略論的なアプローチの観点それぞれの個別的観点からの接近によっては、組織危機の本質と危機管理の方向を理解するには大きな限界があると言える。

特に、今日のように組織環境の急激な変化の時代には、その変化を認識してからその変化の意味を解釈し意思決定するまでに十分な時間が与えられない。

さらに、組織の大規模化やそれともなう分散化、それに加えて環境システムの変化がより多様化・複雑化することによって、組織内の部門間の効果的な統合の問題が新たに提起されている現実の状況を考えると、それぞれの部門管理の中での組織危機に対する効率的対応は不可能であり、これまでのようにトップ・マネジメントの能力に依存した状況対応の対処だけではどうにも頼れない状況になっているのである。

したがって、組織全体の観点から、環境システムの変化と危機誘発の可能性に対して即時対応のできる組織機能的・管理的代案が求められるのである。

それによって、組織の存続が脅威される危機誘発の可能性に対する総体的な管理の問題として危機管理の観点を拡大し、体系化する必要があるということである。

そのためには、組織環境の「状態」特性とその変化の過程に注目することによって、先ず組

織に危機を誘発する可能性のある組織の危機環境の類型を分類した上で、その危機環境の特性が組織行動との関わりの中でどのような過程によって危機として結果するのかという、組織危機誘発のプロセスを理解するのが課題になる。

IV む す び

組織の危機管理の展開における最も根本的な課題は、先ず効率性と機会中心の戦略的組織行動の思考の中に組織行動の非効率性と脅威の思考を一つのまとまった思考として取り入れることができるかということである。

そのためには先ず、組織における危機管理に対する必要性が全面的に認められなければならない。

当然のことでありながら、新たな管理体系の導入にはある程度のコストが必要になるのは避けられないし、それより、組織危機という状態の根本的な特性が組織の存続が脅かされることのみならず行動の結果に対する責任の問題が作用するからである。それによって、危機管理の全面的な導入と公式化においては、先ずコストの問題と危機の影響に対する否定的（制限的）認識による組織的忌避に直面することになるだろう。

組織の危機はその性質上、表に出しにくいし、効率性の論理と非効率性の論理の衝突による組織内雑音の発生の可能性もある。

特に、日本の場合には経営トップの関心の薄さも組織の危機管理の必要性に対する認識の波及を遅延させる一つの要因として指摘される⁵⁵⁾。

しかしながら、大泉（1993）において述べられているように、むしろ組織の危機という状態を組織の存続に寄与するポジティブな要因としてまでみなすことはなくても、少なくとも組織の効率性というポジティブな結果の追求と、非効率性というネガティブな結果に対する対処という組織行動の両面性を統合する必要性は十分あるだろう。

したがって、組織の危機管理においては、まず危機の源泉を普通の出来事によるものまで含めて認識した上で、組織の複雑さや間違った意思決定によるもの、加えて技術システムとそれを管理する人間との間の相互関係によって起こるもの、組織環境それ自体の作用によるものなどの危機誘発要素を総合的に規定する必要がある。

組織危機は、組織行動における間違った意思決定の累積的な過程の結果として、または環境システムの自発的变化の結果として現れるので、組織の危機管理は、組織の自律性の合理性と、他律性への対処の統合として形成する必要性があるということである。

それは、組織に危機を誘発する可能性のある危機環境を組織環境論の側面から総合的に捉える必要性につながる。

したがって、組織の危機を認識するレベルの差や危機の源泉を理解する観点の差から生じる危機環境の認識範囲を統合し、危機管理の対象を理解する必要があるだろう。

そうすると、危機管理のプロセスにおいては、危機の前兆の発見（Signal detection）、準備・予防（Preparation & Prevention）、封じ込め・ダメージの防止（Containment Damage Limitation）、平常への復帰（Recovery）、学習（Learning）、という危機それ自体に対する反応のプロセス⁵⁶⁾にくわえて、危機の認知の前の段階として環境要素それ自体の変化の認知やその危機誘発可能性のある要素に対する管理のプロセスが含まれる。

こうなると、既存の戦略的プロセスあるいは意思決定の過程における環境要素の考慮というプロセスと重なる部分がでてくるだろう。

しかし、機会中心的観察と脅威中心的観察は確かにその思考が異なる。

機会中心的な思考における制約要素としての脅威に対する制御と、機会中心的な行動を補完または制御する別のシステムからの観察の思考

55) 首藤信彦, 「アメリカ企業の危機管理体制」, 『世界経済評論』, Vol. 32, No. 6, 1988. pp. 20-27.

56) Mitroff, I.I., *op. cit.*, 18-20.

の統合は、組織の合理的な効率性の追求に寄与できると期待するからである。

結局組織の危機と危機管理の理解においては、先ず第一に、危機の源泉を組織行動(自律性)と環境システム(他律性)の両方から求めなければならない。

第二には、それによって危機認識の範囲を組織環境論的側面から総合的に捉える必要があるということである。

第三には、第二から危機管理の段階を環境要素の変化それ自体にまで拡張して理解しなければならない。

そのためには第四に、空間的分類に基づいた組織環境特性の理解に加え、時間的変化の概念に基づいた状態の特性としての組織環境特性の理解が必要であるということである。

それに加えて、何よりも重要なのは、成功の仮説に基づく既存の戦略のプロセスの中に、失敗の可能性に基づく危機管理のプロセスが接合できるかということであろう。

組織行動の基本的なプロセスとしての戦略プロセスと離れた危機管理は、当然その範囲が大きく制限されるし、組織における危機管理の意義も根本から否定される可能性があるからである。

参 考 文 献

- 赤岡 功, 『エレガント・カンパニー』, 有斐閣, 1993.
- 稲葉元吉・二神恭一, 「組織と危機管理」, 『組織科学』, Vol. 23, No. 3, 1990.
- 大泉光一, 『クライシス・マネジメント; 危機管理の理論と実践』, 同文館, 1993.
- 亀井利明, 『リスクマネジメント理論』, 中央経済社, 1992.
- 河原祐介, 「経営戦略論; 乱流環境への適応」, 丸善, 1980.
- 岸田民樹, 『経営組織と環境適応』, 三嶺書房, 1985.
- 首藤信彦, 「アメリカ企業の危機管理体制」, 『世界経済評論』, Vol. 32, No. 6, 1988. 6.
- 武井 勲, 『リスク・マネジメント総論』, 中央経済社, 1987.
- 「危機管理の概念, 方法, 事例および在り方」, 『研究年報』, 富山大学日本海経済研究所, 第XVI巻, 1990.
- 生田日常光, 「危機管理時における組織内行動」, 『組織科学』, Vol. 23, No. 3, 1990.
- 布施豊正, 『心の危機と民族文化療法』, 中公新書, 1992.
- 南方哲也, 『リスクマネジメントの基礎理論』, 晃洋書房, 1993.
- Ansoff, H. Igor, and McDonnell, E. J., *Implanting Strategic Management* (2nd ed), Prentice-Hall, 1990.
- 同 邦訳, 『戦略経営の実践原理』, ダイアモンド社, 1994.
- , *The New Corporate Strategy*; 『最新・戦略経営』, 産能大学出版部, 1988.
- Barton, L., *Crisis in Organization: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*, South-Western Publishing Co., 1993.
- Billings, R. S., Milburn, T. W., and Schaalman, M. L., "A Model of Crisis Perception: A Theoretical and Empirical Analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 2, 1980.
- D'Aveni, R. A. and MacMilan, I. C., "Crisis and Content of Managerial Communications: A Study of the Focus of Attention of Top Managers in Surviving and Failing Firms", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 4, 1990.
- Duncan, R. B., "Characteristic of Organizational Environments and Percieved Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 3, 1972.
- Fry, Louis W., and Smith, Deborah A., "Congruence, Contingency, and Theory Building", *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 1, 1987.
- Jackson, Susan E. and Dutton, Jane E., "Discerning Treats and Opportunities", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, No. 3, 1988.
- Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W., "Differentiation and Integration in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, No.

- 1, 1967.
- Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W., *Organization and Environment*, Irwin-Dorsey Ltd. ,1969.
- Mitroff, I. I., "Crisis Management : Cutting Through the Confusion", *Sloan Management Review*, Vol. 15, Winter, 1988.
- Perrow, C., *Nomal Accidents : Living with High Risk (Technology)*, New York, Basic Books, 1984.
- Scott, W. R., *Organizations ; Rational, Natural, and Open Systems*, Prentice Hall, 1981.
- Shrivastava, P., Mitroff, Ian I., "Strategic Management of Corporate Crises" *Columbia Journal of World Business*, Spring, 1987.
- Shrivastava, P., Mitroff, Ian I., Miller, D. and Miglani, A., "Understanding Industrial Crisis", *Journal of Management Studies*, Vol. 25, No. 4, 1988.
- Starbuck, W. H., Greve, A. and Hedberg, Bo L. T., "Responding to Crisis", *Journal of Business Administration*, Vol. 9, No. 2, 1978.
- Thompson, J. D., *Organizations in Action*, McGraw-Hill, 1967.
- Weick, K. E., "Enacted Sensemaking in Crisis Situations", *Journal of Management Studies*, Vol. 25, No. 4, 1988.