

組織のダイナミック・メンテナンスによる危機対応 — 進化過程としてのリスク管理 — *

高瀬 武典

Crisis Management by Dynamic Maintenance of Organizations: Risk Management as a Process of Evolution

Takenori TAKASE

Abstract

Crisis management has recently become one of the most important tasks among various types of organizations. This paper argues that a 'dynamic maintenance approach' is not only effective but a necessary way of crisis management nowadays. Contemporary organizations confront enormous difficulties because of the increase of complexities and uncertainties in the wider environment. Conventional frameworks of risk and crisis management share defects to cope with such complexities and uncertainties because they have assumed that their aim is to recover the ordinal state of each organization, therefore they depend on a 'static maintenance' approach. In this paper we show the framework of a 'dynamic maintenance' approach to crisis management of organizations and discuss some implications.

keyword: dynamic maintenance, crisis management, risk, organization

抄 録

近年さまざまな組織において、危機対応が最重要課題となっている。本稿では「ダイナミック・メンテナンス」が今日の危機対応においてたんに効果的であるというだけでなく、必須とさえなっていると論ずる。組織をとりまく環境が複雑化し不確実になっているために、現代の組織は多くの困難に直面している。リスクや危機に対応するための既存の枠組みは、それぞれの組織を常態に引き戻すことを目的とし、そのため「スタティック・メンテナンス」に依拠するがゆえに、複雑性や不確実性に対処するうえで共通の弱点を持っている。本稿ではわれわれは「ダイナミック・メンテナンス」にもとづく危機対応の枠組みとその含意を示す。

キーワード：ダイナミック・メンテナンス、危機対応、リスク、組織

* 本稿は、平成19年度関西大学重点領域研究「ダイナミック・メンテナンスの観点での社会システムデザイン」の助成によるものである。

1. はじめに

問題提起

本稿の目的は、組織の危機対応において、「ダイナミック・メンテナンス」の視角の有用性と必要性を示すことである。現代の組織は、多様かつ不確実な環境変化のもとにあり、何らかの意味で組織の存続を脅かす危機に遭遇することが多い。危機に直面した組織はほとんどの場合、組織内のコントロールを徹底させてリスクを低下させようとするが、組織をとりまく環境変化のもとでは、組織内におけるコントロールの強化が新たなリスクを発生させるというジレンマが発生する。本稿では、「ダイナミック・メンテナンス」の視点を取り入れることにより、組織、とくに企業組織の危機対応におけるこのジレンマの解決の方向をさぐる。

問題の背景

かつては、官僚制モデルにもとづく組織こそが、もっとも強力で存続能力が高いと考えられていた。客観的な規則の徹底的な遵守により成員の合理的な行動が保証される官僚制モデルは、ウェーバーが指摘したように、あたかも機械的生産がそうでない生産形態に対してもつと同様の優位を、その他の組織モデルに対してもつものと考えられてきたのである。

しかし、早くから産業社会学や組織論では周知のように、官僚制モデルの弱点がマートンや、あるいはコンティンジェンシー理論によって指摘されるようになった。客観的な規則や手続きの徹底的な遵守により効率的な組織運営を目指す官僚制モデルは、規則の制定時に想定していなかったような事態の出現や、あるいは組織をとりまく環境状況が変化するような場合にはむしろ非効率だと考えられるようになった。「官僚制」をどう定義するかによって議論の内容は変わってくるが、少なくとも組織構造の面からとらえた「官僚制」モデル、つまり客観的規則の遵守や、分業化の進展といった特徴の面から官僚制をとらえる立場にたつならば、不確実な環境状況のもとでは「官僚制」的な組織がうまく機能しないというのが定説となっている。

ところが、現実には組織、とくに企業組織がなんらかの失敗を犯した場合、その失敗が環境状況の不確実さによるところが大きいものであっても、「官僚制」的な対応をとらざるをえないことが多い。たとえば企業が何らかの不祥事を起こした場合、再発を防ぐための取り組みが求められるが、その代表的なものは、失敗を防ぐための規程の制定や、専門部

署の設置等である。これは組織の構造的な面からいえば、官僚制モデルによるコントロールを徹底させて失敗の再発を防ぐ考え方によるものである。上で触れたように、じつは「官僚制」モデルによるコントロールは不確実な環境状況のもとではうまく機能しない。つまり、現状では、組織は、危機や失敗に直面した場合に、それらが環境の多様性あるいは不確実性に起因していても、環境の多様性や不確実性に適合的でない官僚制的コントロールを要求されるというジレンマを抱えている。このジレンマへの対応するためには、危機対応にあたってとらえる「官僚制」的なコントロールのもつ逆機能について十分自覚して運用する必要がある。

「リスク管理」と「危機対応」について

本稿では、組織の危機対応の局面を問題にする。組織は、自身の生存を脅かす様々な問題に対処しながら運営される。ここで、組織の生存を脅かす諸要因のうち、組織自身の変化をともなわずに対応されるものを「リスク（risk）」、対応にあたって組織自体の何らかの変化を必要とするものを「危機（crisis）」と呼んで区別することによる。広義の「危機管理」の用語法にはこの意味で「リスク」への対応と、「危機」への対応が両方含まれる。定義上、リスクに対するmanagementには、現象を組織の既存の枠組の統制のもとにおくことが目指される。本稿では、この種の対応を「管理」の語で呼ぶ——つまり、risk managementの訳語として「リスク管理」を用いる。これに対して、「危機」への対応は、リスクを管理しようとする組織主体自体の変化を要求されることになるので、「管理」の語とは区別して「対応」の語を用い、つまりcrisis managementの訳語として「危機対応」の語をあてることにする。

「ダイナミック・メンテナンス」について

ここでいう「ダイナミック・メンテナンス」とは、制度体としての組織の変更による危機対応を、その変更がもたらす波及効果への対応を組み込んでシステム化することを指す。ここであえて「ダイナミック」と形容する意味は、「対応→解決」という一方向的、静学的な視点ではなく、「対応→反応→新たな対応の必要性」という継続的、フィードバックのループを取り入れるという意味で「動的（ダイナミック）」だという意味になる。

組織モデルを考えるとときに「静的」という言葉は、状態の記述ないし説明を目的としている（つまり変動のメカニズムを説明対象にしない）、時間変数をモデルに内在させていない、等を意味して用いられる。一般に、組織モデルに関して「静的」であるという形容

は批判的な意味合いで用いられることが多い。しかし、ある組織モデルが変動のメカニズムを説明対象にしないということはそれだけでは何ら批判すべきことにはならず、研究目的に応じて静的なモデルが適している場合もあれば、動的なモデルが適している場合もありうる。モデルの性能評価は研究目的を明らかにしたうえでなされるべきであり、単にモデル自体の性格のみをとりあげて優劣を論じることには意味がない。

本稿では、「組織の危機対応のための仕組みを設計する」という目的に照らして、「動的」なモデルが有効かつ必要であることを論じる。この主張自体は自明のようでもあり、とくに目新しいものでもないが、実際には「動的」な対応をめざしながら、「静的」な組織モデルを無自覚に適用することによって齟齬をきたす議論が多くみうけられる。本稿では、「動的」な対応の中に「静的」な組織モデルをどのように組み入れるのが適切かという点に留意して論ずる。

2 組織の危機対応のメカニズム

2-1 組織とリスク・危機

バーナードによる組織の定義に端的に現れるように、組織の本質は、諸活動や力を調整するシステムにある。その調整システムが有効でなくなる、つまり組織に関わる人間の活動や力を調整する力を失うときにその組織の存続が脅かされる。それでは、どのようなときに、組織はその調整能力を失うのだろうか。組織の調整能力の根拠を何に求めるかによってその解答は異なるが、組織の調整は正当性によって確保されると考えるならば、この正当性が揺らいだときに組織は存続が脅かされる。あるいは、組織の正当性を揺るがす可能性をもつものが、組織の存続を脅かす要因としてとらえられることになる。

この場合の「正当性」は、その組織の構成員にとっての「正当性」と、組織をとりまく社会的な意味での「正当性」を区別して考えると整理しやすい（この点に関連していうならば、組織の定義の一つのかたちとして、社会全体に対する正当性とは別個に、メンバーとして挙示しうる特定の人々の範囲内で正当性を担保することのできる社会システムとして規程することもできる）。

組織成員についての正当性は、端的にいえば組織における権限関係にもとづく命令が成員によって正当性の信念のもとに受容されることを意味する。ただし、この正当性は、たとえば企業組織が法制度における株式会社としての条件をみたさなくなると倒産した場合にその社員の活動の調整が不可能になるというように、社会全体に対してその組織がもつ正当性のうえに成立する。それゆえ、組織の存続に脅威を与える事態が生じたときには、

組織の成員は、まず自分たちの活動を調整する根拠となる正当性の解釈にもとづいてその事態への対処を試み、その結果として社会に対して自分たちの組織がもつ正当性を確保しようとする。別の言葉で表現するならば、組織は自らの存続にとって脅威となる事態が生じたときに、まずは自分たちを支配する正当性の根拠を保持したまま、その枠の中において対処を試みる。このようなかたちで対処される脅威を上述の用語法にもとづき「リスク」と呼び、組織におけるリスクへの対象を「リスク管理」と呼ぶ。

通常の場合、リスク管理の結果、組織は社会に対する正当性を保持して存続していく。しかし場合によっては、組織がそれまで保持してきた成員に対する正当性にもとづくリスク管理が、必ずしも社会に対する組織の正当性の保持に結びつかないこともありうる。この場合、組織は新たな正当性の根拠を確保したうえで脅威に対応しなければ、やがては成員に対する調整能力を失って崩壊にいたる。このような事態、つまり組織が通常のリスク管理の前提となる正当性の枠組自体の見直しをせまられるような事態を組織にとっての「危機」と呼び、組織の正当性の枠組み自体の見直しによって脅威に対処することを「危機対応」と呼ぶことにする。

2-2 組織のメンテナンス

上記の「リスク管理」と「危機対応」は、どちらも組織自体の存続に向けたプロセスを意味しており、機械装置の比喻を用いるならば、組織の「メンテナンス」にあたるものである。このうち、「リスク管理」は、組織自体の調整の根拠となる枠組を変化させることなく脅威を除去しようとするものであり、組織自体の側からみれば、自身をそのままの状態を保とうとする、言わば「静的」なメンテナンス（static maintenance）を意味する。この場合、組織の対応は、既存のリスク管理によって立つ組織の正当性を「通常の状態」としてとらえ、ノイズを除去していかにこの通常の状態に復帰させるかが第一目的とされて運用されることになる。

これに対し、「危機対応」は既存のリスク管理の枠組みにとらわれず、組織の枠組みを変化させることによって脅威の解消を図ることになり、その柔軟さのゆえに、類型化等が困難な性質をもつ。対応によってたつ基準点はリスク管理のときと同様、その組織の調整システムを支える正当性ということになるが、この正当性に対して、環境状況との関係をとらえて問い直しを図るところにリスク管理のメカニズムとの間に根本的な相違がある。組織を支える正当性そのものが動いていく可能性をもつという意味で、この対応は「ダイナミックな」メンテナンスであるということになる。

スタティックなメンテナンスが、攪乱要因の除去により通常の状態に組織を復帰させるという発想で進められるのに対し、ダイナミックなメンテナンスは、場合によって組織にとっての脅威を除去するのではなく、組織の側を変えることにより脅威との共存を図るような解決法になる。このときに、従来からその組織がよって立ってきた正当性への問い直しが必要になるため、従来の原理を尊重する立場からは、ダイナミック・メンテナンスの遂行は環境との妥協を意味する。ダイナミック・メンテナンスの主要課題は、組織としてのアイデンティティの保持と、環境との「妥協」のバランスをいかに達成するかということになる。

3 ダイナミック・メンテナンスと組織進化

3-1 組織研究における進化的パースペクティブ

上に述べてきた「ダイナミック・メンテナンス」としての危機対応と、組織の進化過程との関連について示す。

組織の動的的理解のための理論装置として「進化」に注目する試みは少なくない。組織理論家としてもウェイクや近年のオルドリッチなどの名をあげることができるし、日本においても1980年代から90年代にかけて野中・加護野らによる『日米企業の経営比較』における進化論的モデル、野中の『企業進化論』、あるいは藤本による『生産システムの進化論』に代表される数々の業績があげられてきた。

それらの進化論的組織研究の関心対象は、たとえば個々の企業が環境変動に直面し、あるいは環境に働きかけながらパフォーマンスをどう確保していくのかにあてられてきた。そのため進化の結果よりもむしろ、進化のプロセスの解明が重視されてきた。そこでの「進化」はかなり広い意味で、つまりある環境のもとでパフォーマンスが拡大する方向への組織状態の変化というような意味で用いられることが多い。一般的に進化のプロセスは変異 (variation) = 選択 (selection) = 保持 (retention) の段階をたどるものと考えられるが、組織の進化がとりあげられるときには必ずしもこれらの諸段階が等しく関心の対象にされるわけではない。ひろい意味で組織の「進化」が論じられるとき、「変異」と「選択」に焦点が当てられ、「保持」については比較的関心が薄くなる傾向がある。

オルドリッチは非常に広い範囲の組織研究パースペクティブを「進化論的アプローチ」としてまとめている。彼は組織の構造変化 (変換 transformation) を、上述の変異 = 選択 = 保持のプロセスによって説明する進化論アプローチを提唱し、組織生態学はもとより、通常は「進化論」として考えられることの少ない制度理論、解釈論、組織学習、資源依存

論、取引費用経済学などの諸パースペクティブについても彼の進化論的アプローチの特殊例としての位置づけが可能であると主張している。

3-2 組織進化としてのダイナミック・メンテナンス

オールドリッチに見られるように「進化アプローチ」の本質を「変異=選択=保持」を通じた構造変化に求めるならば、それは様々な現象に適用できる。それは「アプローチ」であり、対象を選ばない。進化アプローチの特質は、「どのように」組織が変化するかを特定する一方で、「何が」進化するかについてはオープンな枠組だという点にある。本稿における「ダイナミック・メンテナンス」による危機対応もまた、この意味での進化アプローチの中に包摂することができる。

進化的アプローチでは、その組織レベルでの進化は、組織を構成するルーティンやプログラム等の取捨選択の結果実現したと説明されるだろう。組織の構成要素という下位のレベルと、組織全体のパフォーマンスという上位のレベルの結合として「進化」がとらえられることになる。つまり組織レベルにおける進化現象の説明とは、組織のレベルでのパフォーマンスの向上と、組織よりもマイクロなレベルでの変異=選択=保持のプロセスとをリンクさせることを意味する。この意味で、組織進化の説明は、組織の構成要素と、組織それ自体とのマイクロ・マクロ・リンクのかたちをとる。

組織のリスク管理が常態として機能しているかぎりにおいては、組織自体の変異は発生しえない（ここでの「変異」とは、組織における活動の調整の根拠となる正当性に変化が生じることを意味する）。しかし、環境変動が生じているときにもなお通常のリスク管理の枠組を固定しては組織自体の環境適応が遅れ、むしろリスク管理を厳格に徹底すればするほど組織の危機が深まるパラドックスが生じるのはすでに論じたとおりである。環境が変動する状況のもとではリスク管理の枠組み自体をつねに相対視し検討する危機対応の視点、つまりダイナミックなメンテナンスの視点が求められる。

ダイナミックなメンテナンスは進化的なかたちで進行する。つまり、環境変化に応じた既存のリスク管理の枠組みにとらわれない緊急対応の実施（=変異）、危機的な事態からの脱出の成否（=選択）、緊急対応としてとられた措置の正当化（=保持）という段階を経て結果的に、その組織がそれまで保持していた既存のリスク管理の枠組みが新しい枠組みに入れ替わるか、あるいは緊急対応としてとられた特例的措置と既存のリスク管理枠組とのすり合わせにより、たとえば「ただし、……の場合にはこの限りではない」というような形態で矛盾を解消するようにして組織が「進化」していくことになる。

ここで注意すべきは、危機への対応に関しては、環境が不確実であるかどうかということと自体、組織の側では事前に把握することが不可能だという点である。コンティンジェンシー理論的発想からは、確実性の高い環境、言い換えれば予想外の状況が出現しにくい環境のもとでは機械的な、コントロールを重視する官僚制モデルに近い組織が適合的であり、不確実な環境、つまり予想外の状況が出現しやすい環境のもとでは有機的な、水平的コミュニケーション主体の組織モデルが適合的であるということになる、これを敷衍すれば、確実性の高い環境のもとではスタティックなリスク管理の維持が、そして不確実性の高い環境のもとではダイナミックな危機対応が有効であるというかたちで環境の不確実性の程度に応じて脅威への対処の仕方を使い分ければよいということになる。

しかし、通常のコンティンジェンシー理論が想定している問題と、本稿のように組織の危機対応にかかわる問題との間には大きな違いが存在する。つまり、組織の存続を脅かすような想定外の事態の発生については、その発生の可能性がまったくない（つまり環境の確実性が高い）かどうかを事前に知ることは不可能であるという事情がある。環境状況に応じた使い分けが事前的に不可能である以上、危機対応に関してはつねにダイナミックなメンテナンスの体制をとらなければじっさいに危機が生じたときにスタティックな状態からスムーズに切り替えようとしても無理であろう。したがって、環境変動の可能性を念頭に置いた組織経営は、つねにダイナミックなメンテナンスを必要とするといえる。

ダイナミックなメンテナンスは、進化的な組織モデルのうえに立つので、当然、変異として発生した対応が組織環境によって否定され淘汰される可能性とつねに背中合わせの状態にある。そして、進化モデルにおいては、どのような変異が淘汰され、どのような変異が生き残るのかを淘汰過程の事前に知ることは不可能であることを前提にする。このことは、ダイナミック・メンテナンスにとっては、対応が場合によっては失敗に終わることがむしろ通常の状態なのであり、対応の失敗が発生するのは「あるべき姿」であることを意味する。これは、近年注目をあびるようになった「安全学」（村上、1998）あるいは「失敗学」（畑中、2000）などの議論に共通して見られる前提である。ダイナミック・メンテナンスの視点から危機管理をとらえるにあたっては、組織進化の面から見ても失敗は必ず起こるものであり、失敗の発生を通常の状態とする発想から人事管理、戦略管理等を構築していく必要がある。失敗が必ず起こりうることを前提に、生じる失敗の悪影響をいかに最小に食い止めるか、また、失敗の再発を防止するための体制をいかに組みなおしていくのか、そのためには、既存の組織の枠組みの固守が第一目的となるスタティックなメンテナンスではなく、環境の不確実性に応じて、失敗の悪影響の最小化や再発の防止を第一目

的にして組織の枠組みを動かしていくダイナミックな視点が要求されるのである。

文 献

- Howard E. Aldrich, 1999, *Organizations Evolving*, Sage. (ハワード・E・オールドリッチ『組織進化論』若林直樹・高瀬武典・岸田民樹・坂野友昭・稲垣京輔訳、東洋経済新報社、2007年：原書初版の訳である)
- 畑中洋太郎、2000、『失敗学のすすめ』講談社。
- 村上陽一郎、1998、『安全学』背土社。

—2009.1.31受稿—