

# 21世紀型組織のリーダーシップとリスクマネジメント

西南学院大学文学部専任講師  
リスクマネジメント協会評議員  
清宮 徹

近年リスクが多様化してきたことは誰もが認めるところであろう。とくに、従来あまり大きな影響と思えなかったいくつかの要因が、近年大きな要因として企業のリスクマネジメントにのしかかってきた。たとえば、テロの直接的・間接的影響、企業の情報公開にかかわる問題、そして不祥事事件などが主なものであろう。つまりリスクマネジメントの従来の概念枠組みでは捉えきれない対象が、リスクマネジメントの領域に入ってきているといえる。例としてあげた諸問題は、組織が複数のアプローチでこれらに対応しようとしているが、そのひとつであるリスクマネジメントはこれにどのような答えを出せるのであろうか。つまりこのことは、従来のリスクマネジメントの基本的枠組みを新しいパラダイム（考え方の共通的な基盤）にシフトさせねばならない状況を意味しているのではないか。あるいは、21世紀の産業社会そのものが、ニューパラダイムを求めているのかもしれない。これからの社会がどのような方向に向かうか、また向かうべき道はどこに続くのかを考えることは、単なる空想をめぐらすことではなく、新しいリスクマネジメントの地平を築く上で必要不可欠な作業といえる。なぜなら、リスクマネジメントの本質は戦略的な意思決定にあり、その問題解決のプロセスには必ず時代と状況が大きく影響してくるからである。

本論稿は、21世紀型組織の基本フレームを簡単に提示した上で、そのような産業社会と組織を時間と空間の観点から考察する哲学的作業を試みる。そしてその将来像をもとに、そこにおけるリーダーシップ、意思決定、リスクマネジメントがどのように関係していくかを提示することを最終的な目的とする。

## 「21世紀型組織」の展望

多くの研究者、実務家、政治家は未来を予測したいと願う。その予測が正確であればあるほど、現在という時点における戦略が有効性を増すからである。「21世紀型組織」と名づけているものは、いまだ定説もなく、明確な絵姿はない。たとえば科学技術の側面からは、コミュニケーション技術の発展によって、会社というスペースを共有しないバーチャルな会社組織、ネットワーク組織などという仮説もある。だが、そのどれもが統計学的な有効性や実証性は持っていない。むしろ、私たちが向かうべき道がどこに続くのかを議論し、その素描を象徴化するため、イメージ化するために「21世紀型組織」と名づけるべきであろう。

組織論または組織コミュニケーション論的な観点から、あえて「21世紀型組織」を一言でいうと、「人から愛され、そして人を愛する企業・組織」といえるかもしれない。筆者は宗教家ではない。なぜこのような表現を選んだか、それは歴史的な文脈と文化的な文脈から生まれた言葉である。「人から愛され

ということは、社会から信頼され、市民から応援される組織・企業を意味し、“人を愛する”という意味は、従業員を応援し、お客様を大切に、消費者に目を向けた組織ということである。大事な点は、従来型の“企業”フレームワークから、どのような新しいフレームワークへ転換していくかである。その意味で、「成長する企業」のパラダイムから抜けだし、「社会から求められ、社会に貢献できる企業」というパラダイムこそが、「21世紀型組織」の新たなフレームになるであろう。

従来企業が目指してきたように、経済的に成長することが企業活動の目的なのであろうか。ビジネスの結果として成長があるのではなく、成長そのものを第一義とし、目的と手段を取り違えていなかったらうか。成長することは良いことだと信じ、これを前提として量的な成長を追い続けてきたのがこれまでの産業界であった。勝ち続けられるものであれば、勝ち続けられるまで勝ち続けたい。それが、企業の欲望であった。負けたものは、公正・公平な競争で負けたのであるから、勝者にとって無関係であり、無関心であった。それが世界レベルに拡大し、グローバル化と呼ばれ、勝ち組は勝ち続け、負け組は決して勝つことができないような「世界システム」を作り上げた。勝ち組と負け組の差は開く一方で、この差が広がり続ければ貧富の差は拡大し、新たなテロと争いを生み出すことだろう。また、勝つためであれば、その方法は（表ざたにならないようにしながら）手段を選ばなかった。量的な発展・拡大が企業存続の前提にあったからだ。このような従来型の企業の枠組みは、もはや21世紀型組織としては価値を見出せないであろう。このように、組織の従来型の枠組みは、“競争”と“市場”という原理が社会システムの本質にあり、ここに批判の焦点が置かれ、その限界を考察せねばならない。

## 歴史的視点：史的システムの移行期

「われわれは、ひとつの史的システムの末期的局面にある」と明言しているのは、経済の歴史的研究で著名な社会学者、I. ウォーラーステイン（2004）である。そして、現代は「移行の時代である（p.62）」と指摘し、「われわれがいまどこにいるのかをはっきりさせること（p.62）」を提唱している。これに筆者も同感であり、われわれが今生きている時代をもう一度じっくり考え、新たな産業社会のパラダイムを生み出さねばならない。

ウォーラーステイン（2004）が言う移行期とは、資本主義社会あるいは資本主義経済がある種の行き詰まり状況にあり、これを乗り越える時期にきていることを意味している。19世紀、まず西洋ではじまった資本主義の諸システムは、その当時まだ近代工業化に遅れていたアジア諸国を巻き込み、それぞれの国々で特有な形態となって資本主義は進化してきた。そのよう

な中で資本主義システムの本質は何かといえば、“競争”原理をベースにした“市場”による価値決定システムであった。K.ポランニー（1980）が歴史的な検証をする中で、“市場”は社会の偏狭に存在していたと指摘する。市場はコミュニティーとコミュニティーが接するところで、必要な時あるいは定期的に、貨幣との交換あるいは物々交換を通じてほしいものを手に入れたのである。いわば市場は歴史的に見れば、社会にとっての補完的なシステムであった。これが資本主義システムになると、この偏狭にあった市場の機能が社会全体を包摂する機能になってしまったと分析する。つまり、市場という決定システムあるいは評価システムが、社会の中心にすえられたと考える。そして市場が社会の中心に来ることによって、人間関係や社会にひずみをもたらしていると述べている。

この議論の中に大事なポイントが2つある。ひとつは、市場メカニズムは人間の社会的分業の中で、仕方なく生まれたシステムであり、本来的ではなかったという点である。社会の中の一部として埋め込まれたメカニズムではなく、社会のあらゆるシステムが市場的になっていることを指摘している。また、市場が社会を包摂するという意味は、競争による価値配分が社会の主流になるということである。文化人類学や民俗学を見ればわかるように、生産物や収穫という経済価値は、儀礼的な形で配分されていた。現代社会は、公正な競争を通じて経済価値が配分される。市場主義を迫ると、競争に負けたものは価値配分されなくてもいいということになる。負けたものは次の機会を待つが、そのときはすでに勝者は同じスタート地点ではなく、優位な状態でスタートするのであり、公平な競争は原理的に難しい。社会はゲームのように単純ではなく、すべての人に均等な機会があらゆるプロセスにあるわけではない。近年いわれる「成果主義人事」における失敗もこのような根本的な問題がその背景にある。競争原理そのものに罪は無く、努力や戦略によって競争に勝つということを否定しているのではない。競争原理を基にした市場メカニズムを、どのように社会の中に埋め込むかが大きな課題といえる。

もう一つの大事な歴史からのポイントは、市場主義的な価値観が人間関係にひずみをもたらすという点である。これを言い換えれば、“市場”というメカニズムは経済的な概念をこえて、私たちの生活や行動の隅々にまで浸透した中心的原理・理念として解釈できる。たしかに企業不祥事を考察するとき、安全性を無視してまでも経済的な効率性を重視したり自己利益を追求することは、明らかに本末転倒しており、私たちが普段意識してないところに現れている文化的な市場メカニズムの弊害といえる。

人は一般的に「不祥事はなぜ起きるのか」を考え、会社や個人のミス（倫理上の誤判断を含め）あるいはリスクマネジメントやコンプライアンスのシステム上の不備、組織風土や文化の問題として解釈された。しかし問題の本質は、なぜ不祥事は「繰り返し」起きるのかという問いを発することであり、繰り返し生み出している土壌が何であるのかを検討しなくてはならない。営業成績を上げる、ノルマの達成、会社の繁栄、いろいろな理由が考えられるが、嘘をついてまで商品を売るということは、文化的市場メカニズムが遠因として存在していると指摘できる。欠陥商品とわかっていてそれを販売したり、虚偽表示してまでも販売したり、欠陥車であることを隠していることは、

倫理的にはわかっていたとしても、やめることができない複雑な文脈あるからだ。

最終的な問題の焦点は、経済合理性の追求と社会性の問題になる。この問題は、『組織学会2005年度年次大会』の統一論題として議論された。それほどいま大事な問題であると組織論の研究者も考えているようだ。「史的システムの移行期」にあって、経済合理性と社会性の問題は組織論の上でも根本問題として浮上してきたものとする。市場メカニズムが社会を包摂している限り、経済合理性はあくまでも社会性に優先されるのであり、この2つの統合あるいはバランスはありえない。このように歴史的な観点から言えることは、2つの対抗的な社会関係のシステムが存在してきたこと、そしてその2つの関係が歴史上の経済システムを形成してきたということである。現代資本主義社会は、ポランニーやウォーラステインが指摘するように、競争をベースとした市場メカニズムに包摂された社会として、そのシステムのいたるところでそのひずみが現れ、ひとつの史的システムの末期的局面にあると解釈されている。

その意味するところは、われわれは大きな選択に迫られているということ。ひとつはこのまま競争原理を中心とした市場メカニズムの社会を推し進めていく方向。つまり、この選択が意味するところは、結果として、勝ち組と負け組の分化を容認し、勝ち組なることを使命（目的）に生きていく方向である。もうひとつの選択は、競争を社会システムの中に埋め込み（つまり競争による勝ち負けは価値を失い）、経済合理性より社会性を優先させることである（図1参照）。この選択が意味するところは、勝ち負けの差があまり大きな意味を持たないシステムの構築であり、競争を社会の中でコントロールしていく方向である。

## 文化的視点：アングロサクソンモデルと世界

ここでの論点の中心は、異なる民族や国家が、どのようにそれぞれの文化的特長を持った組織やビジネス活動を、その独自性を生かしたまま共存できるか（文化的ブルーリズム）という点にある。グローバル化が進むにつれ、投資などの経済活動において各国の独自システムでは不便であるため、経済システムやファイナンスの世界におけるスタンダードを求める動きがある。そしていま、アングロサクソンモデルという形で、イギリスとアメリカ型の資本主義システムを、そのスタンダードにすえる動きがある。『2003年度版通商白書』（通商産業省2003）によると、資金調達構造とコーポレートガバナンスなどの制度上の点から、アメリカとイギリスはととても類似していることがわかる。これらの中心的枠組みは、経営と所有の分離であり、そこにおけるチェック&バランスであり、渡辺（2003）が指摘するように、アングロサクソンモデルの本質は「株主資本価値重視の経営」として特徴付けられる。これに対し、ドイツは共同決定法と職場協議会の経営参加によって独特のガバナンス構造を示し、ハウスバンクによる銀行依存の資金調達構造であった。しかし、近年この伝統に変化が見られる。従業員の経営参加は大胆でハイスピードの意思決定ができないとして、時代遅れのシステムと批判され、また資金調達構造もグローバル化の影響で外国人投資家の割合が増し、銀行への依存度は相対的に低くなった。つまり、ドイツはアングロサクソンモデルに向か

っている。『2003年度版通商白書』に取り上げられたもうひとつの国家である韓国も同様で、韓国独自の商業慣行はまだ残っているものの、変化している方向はアングロサクソンモデルであった。そして日本も刻々とアングロサクソンモデルに移行しつつある。

グローバル化の是非の問題は別にして、ここにおける問題は2つある。第一は、なぜアングロサクソンモデルは、世界の経済・経営システムのスタンダードとなりえるのかという点である。各国の独自性を変更してまでも受容すべきシステムとしての優越性があるのであろうか。それとも単なる経済大国として世界の中心に存在するから、周辺諸国はそれに習わざるを得ないのであるか。答えはおそらく後者であろう。産業労使関係上、経済発展諸国の中でもドイツのシステムは、イギリスとアメリカのシステムより健全性と民主性という点で高い評価ができる。日本の経営も、協調的な労使関係という点では有効な手法を持っている。ドイツそして日本の経営に問題が無いわけではないが、私たちは本当にアングロサクソンモデルに進んでいいのだろうか。独自の文化性と歴史性の上で作りに上げてきたモデルを捨てて、右に倣えることは極めて安易である。

よく言われるように、日本の産業社会および文化は、それほど特殊なのであるか。逆にアメリカやイギリスのやり方は、万国共通のモデルをもっているのであろうか。異文化コミュニケーションの観点、また異文化経営の視点から考察すると、西洋文化から日本的と指摘されている理念や考え方は、実は他のアジア諸国とラテンアメリカ諸国の間でたいへん共通点が多いことに驚かされる。むしろ特殊であるのは、アングロサクソンモデルの方である。その特殊であるアングロサクソンモデルを押し付け、また世界がそれを受容するとき、必ず新たな問題が起きるのは確実である。この問題は明らかに、経済と経営におけるエスノセントリズム（自民族中心主義）が反映している。文化の異なる地域においてビジネスをするとき、郷に入れば郷に従うのではなく、自分たちのやり方を押し付けていくものである。これには現地経営において必ず無理が生じてくる。同様に、経済力のある国のシステムをスタンダードにすることで、それを国際ビジネスの共通言語にすることは、経済・経営システムにおける大国のエスノセントリズムに他ならない。そして、それぞれの独自性を害とみなすことは、悪しきグローバリズムといえる。

もうひとつの論点は、アングロサクソンモデルの重要なコンセプトのひとつである、「株主中心の経営」は、世界の共通理念・枠組みになりえるのかということである。いま、日本とドイツが捨てようとしているものは、「従業員重視の経営」である。もしアングロサクソンモデルの目指すものが、従業員＝株主であれば、「株主重視の経営」転じて「従業員重視の経営」となるであろう。しかしそうではない。株主と従業員は区別され、それこそ勝ち組と負け組のように、双方の差は拡大するばかりである。もちろん株で失敗して負ける株主もいるかもしれないが、社会システムとして従業員と株主は統合されることは無い。アングロサクソンモデルへの移行ということは、前述の議論でいえば、競争をベースとした市場メカニズムを「21世紀型組織」として選択することを意味する。

R.ドーアは日本の産業社会のユニークさを欧米型の資本主義と対比させていた。比較的最近の著作では、その邦題に『日本

型資本主義と市場主義の衝突』という名前で特徴付け、さらにそのサブタイトルでは、日・独対アングロサクソンという構図を明確にしている（ドーア2001）。そして彼もまた「従業員重視企業」と「株主重視企業」という図式を示し、日本における協調を重んじるビジネス習慣を指摘している（確かにそれによる弊害もあるが）。長期的な視点から協調的な関係を重視するビジネス観と、敵対的競争関係を選択しがちなビジネス観とは水と油であり、これらを統合することはきわめて難しい。彼は朝日新聞の取材に対して、日本は確かに以前より株主重視の傾向が強まったが、それは外資系株主に気を使っただけで、本質的には日本の経営は内部での根回しによって決定され、社外重役の関与は強くないと指摘している（朝日新聞朝刊2005/1/5）。岩井（2003）もアングロサクソンモデル的な株主重視の経営に移行することに、警鐘を鳴らしている。「会社を株主のもののみならず株主主権論は、決してグローバル標準にはなりえない（岩井2003, p.v）」というように、彼はむしろそれは誤った方向であると指摘する。

結論的にいえることは、アングロサクソンモデルを21世紀型組織として世界が受容することは、経営のエスノセントリズムを認めることであり、これを選択することは日本だけでなく、世界にとっても問題を残すことになる。アングロサクソンモデルは決して「21世紀型組織」がとるべき方向性ではない。

## 「21世紀型組織」の再考

このように見てくると、21世紀型組織としていくつかの選択肢があるようだ。歴史的な視点からは、経済合理性と社会性、競争をベースとした市場メカニズムと他の社会関係、そして勝ち組と負け組の差を容認する方向とそれらの差を無意味にする（差を縮めるのではなく）方向、これらをどのように考えるかで、従来の経営は変わり、次の時代の方向性が見えてくる。そして文化的な視点からは、アングロサクソンモデルと日本・ドイツ型資本主義、株主重視の経営と従業員重視の経営を検討しなければならない。しかし、問題は二者択一の簡単な試験ではない。これらを統合する理念的な方向性が示されねばならない。

あえてそのひとつを言えば、それは「より民主的な組織」であろう。第二次大戦後、「産業民主主義」という言葉でこれを検討していたころ、その焦点は労使間の紛争解決であり、そのための労働者の経営参加、あるいは参加型の経営であった。21世紀型の「組織民主主義」は、組織正義（organizational justice）を中心概念とし、手続き的な公正（procedural justice）と配分的公正（distributive justice）を日本のビジネス慣習の上で模索することであろう。アメリカ経営学会では、手続き的な公正と配分的公正はすでに大きなテーマとして研究されているが、そのアプローチには問題が多い（注）。この2つの公正は組織にとってもっとも大事な原理になるべきである。

また、組織行動とコミュニケーションの側面では次のように言うこともできる。市場主義を選択する場合、個人の欲望・関心・利益の追求が行動の原理であるのに対し、社会性を優先させる場合では、人は組織と社会における公平性と公正さを行動の理念・目標とするのであって、そのプロセスにおける納得性と満足度（satisfaction）が行動の原理となる。これを追求して

いくことは、手続き的な公正と配分的公正をともに達成することであり、結果としてmultiple-stakeholder satisfaction全利害関係者の満足を目指すことになる。これは、株主や経営者、従業員、地域住民、お客様、利害関係者の誰もがみなハッピーという、とても虫のいいユートピア的なアプローチである。このような全方位的にステークホルダーが満足するという理念は、とても無理なのであろうか。たしかに競争原理の上では勝者と敗者が生まれ、敗者の満足度が高くなることは無いので、絶対に無理である。競争原理ひいては市場メカニズムは、あらゆるステークホルダーを満足させる原理ではないということである。株主重視（つまり従業員軽視）といて、競争に勝ったもののみがハッピーになれるという原理では、21世紀型の組織理念にはなりえない。しかし、非アングロサクソンモデルの基本理念である、長期的視点と協調の考え方をもとにこれを模索すれば、その達成は可能ではないだろうか。

そしてそれは、「お客様を大事にする」という理念と結びつく。自己の個人的利益や組織的利害が前提としてあるからお客様を大事にするのでは本末転倒であり、これが多くの不祥事を生み出してきた。そうではなく、お客様の満足が組織に経済的フィードバックされ、結果的に組織が利益を得られるという本来の姿への回帰が必要である。もっとも大事なポイントは、誰がお客様かという点である。「お客」という概念は、従来あまり議論されることがない。筆者がとくに強調したい点は、「組織にとって最初で最良のお客は従業員」という視点である。自分たちが作り出した製品や提供するサービスを最も理解しているのは、従業員のはずである。スーパーの店員がそのお店の品物を買ってれば、そのお店は安心であると言う。従業員が自社のサービスや製品に満足するとき、全利害関係者の満足はおおむね達成されるのである。「従業員＝お客」という概念は、21世紀型組織のキーポイントになろう。

従業員はお客様であるという前に、彼らはその製品とサービスを提供する主体であり、自分たちにとって誰がお客様であるのかを考えねばならない。そこで大事な点は、家族がお客様として来店するときと、見知らぬ一般客が来店するとき、私たちはそれぞれ異なったアプローチをしていないだろうか。青梅慶友病院の大塚宣夫理事長は、「組織学会2005年度年次大会」のパネル討論で次のような発言をした。「自分の親を安心して預けられる老人病院を作ろうと思った。」大塚氏は、お客様を大事にするということをもっとも具体的な形で示している。つまりそのポイントは、お客様を自分の両親だと思ってサービスするということである。あなたが今営業で売ろうとしている商品を、その同じ方法で、あなたの最愛の人に売ることができるか、これが大事な問いになってくる。欠陥商品とわかっていても、それを親友や家族に売らるだろうか。見知らぬ誰かであれば、売ってしまえば後は関係ないというのでは、社会的な信頼を失うコミュニケーション行動である。したがって、モノやサービスという実体を売ると考えるのではなく、その裏側にある社会的な信頼性を提供していると考えべきであろう。

そこではじめに提案した21世紀型組織の理念を確認する。「人から愛され、そして人を愛する企業・組織」とは、社会から信頼され、市民から応援される組織・企業を意味し、また同時に従業員とお客様を大切に、消費者と生活者に根ざした組織ということである。ここで株主を無視しているわけではなく、

実は“株主”も会社の所有者でありながら、大事なお客様の一人であると考えられる。したがって、このような全方位的ステークホルダーの満足を目指すことが、「21世紀型組織」の目標であり、その結果として「21世紀的組織民主主義」が達成されるはずである。

## 21世紀型組織とリスクマネジメント

移行期としての現代、さまざまな問題とリスクが発生している。21世紀型組織を念頭に入れ、リスクマネジメントを行うとき、それはどのような形になるであろうか。まずはじめに、意思決定の論点を考察しよう。そもそもリスクマネジメントとはリスクに対する意思決定であり、その本質はリスク要因という問題をどのように解決していくかがポイントであった。

### 社会性重視のリスクマネジメント

不祥事事件の事例を考察するとき、ひとつの大事なポイントが判明する。筆者の先の調査によると（清宮2004）、マスコミの取り上げる不祥事事件の記事数は年々増加しており、社会は企業に対して厳しい目を向けていることがわかった。つまり企業が重大なミスや意図的な不正行為があったとき、社会はそれらに対して誠実ある対応を求めている。それは簡単な図式で表すことができる（図2参照）。リスク要因の深刻度が深まれば深まるほど、社会に対する影響力が増すということである。したがって、社会的影響力が強いリスクの対応に対して、企業や個人の利益（または経済合理性）を追求した対応をとるとき、大きな失敗を犯していた。たとえば、自動車のリコール隠しや関西地域での大量食中毒事件に見られるように、深刻な問題であるにもかかわらず、その対応が企業エゴ・経済合理性を優先したとき、社会的な信頼はいっきに崩れる。このようなリスク対応の失敗を見るとき、深刻度が低いときには建前的に社会性を強く押し出すが、深刻度が高いとき、人はそれを隠そうとすることがわかる。有名な事例であるが、アメリカにおけるジョンソン＆ジョンソンの毒物混入事件では、社会性を重視した意思決定とその問題解決によって会社の信頼度は高まり、その後の業績回復が早まった。図2が示すように、経済合理性重視の対応をとっていいときは、リスクの深刻度が低いときだけであり（A領域）、深刻度が高いとき（C領域）は失敗する。いつも社会的であることはいいことであるが、B領域のように深刻度が低い場合、経済合理的対応をとったほうが無駄が無いといえる。このように、21世紀型組織は社会的な存在であり、社会からの信頼を存立基盤とする上では、リスクの深刻度が増せば増すほど、社会性の強い意思決定と問題解決を行わねばならない。

### リーダーシップからフォロアーシップの時代へ

次に21世紀型組織から見たリーダーシップが、リスクマネジメントの観点からどのように変化するか考えたい。リーダーシップ理論はいろいろな変遷があり、そのスタイルによる長所短所を議論したり、リーダーシップは状況に依存するという一方で、その類型化を試みたりした。リスクマネジメントにおけるリーダーとは、意思決定者としての役割とそれを実行するときの指揮者としての役割がある。従来型の組織では、ピラミッド

型の頂点にいる人材がリーダーとして、この2つの役割を行っていた。しかし21世紀型組織では、リーダーとはスポーツで言うところの「プレーイングマネジャー」であり、現場にいるリーダーが自らチームメンバーとともに意思決定し、それを共同しながら実践していくスタイルであろう。高田（2003）によると、危機におけるチームの対応は自立的な行動をとり、本社や司令室の役割は限定されていたと分析している。これは、従来までの危機対応が軍隊の指揮命令とその実践をモデルにしていたことへの反論であり、新しい視点を提供するものである。高田（2003）の分析を基に考えると、リスクという問題に直面しているところが、本当の意味での意思決定と実行部隊であって、そこにおけるプレーイングマネジャーとしてのリーダーの役割が重要である。つまり、リスクマネジメントにおけるリーダーシップの焦点は、ピラミッドの頂点から指示と命令を出すリーダーから、現場でともに実践するリーダーへと移っている。

別の見方をすると、現場のリーダーは自立的チームにおけるサポーター的役割が大きく、むしろ21世紀型組織のリスクマネジメントに必要なのは、そのリーダーとともに自立的に動く部下・仲間（フォロワー：followers）の役割こそが重要になってこよう。リーダーを守り立て、チームとしての自立的行動を展開できるフォロワーは、リーダーと変わらない能力要件を求められるであろう。そして何よりもリーダーとフォロワーがよりどころとする理念を明確にすることが大切である。たとえば、サリン事件の聖路加病院の危機対応に現れた、「目の前の被害者を助ける」という理念フレームである（高田2003）。そこにおけるリーダーシップは、院長から発せられた「すべての患者を受け入れる（p.77）」という言葉であった。これによって病院のセクショナリズムも壊され、統一的な理念の下に、それぞれのチームが自立的に危機対応の行動を示した。そのような意味で21世紀型の民主的組織には、理念的な現場リーダーと有能なフォロワーの関係が、チームとしてのリスクマネジメントに結びつくと考えられる。

## 最後に

「21世紀型組織」を考えると、なぜそのような問いが必要なのかということを考えてもらいたい。その答えの一つは、い

ま目の前にある問題や事柄に取り組むとき、人は一般的に現在を前提に考え、そこに横たわっている落とし穴に気がつかないということである。つまりそのときおかれている状況を当たり前のこと（所与）として捉えてしまうことによって、あまりに簡単なことを忘れてしまっているという点である。私たちは見るべきところを見ていない、あるいは見るべき場所・見る方法に気づいていない。不祥事事件では、その歴史的な背景・意味や文化的な特性を考慮に入れることはあまり無い。だから事件は「繰り返し」発生している。今自分たちが働いている組織が、歴史的にどのような意味をもち、文化的にどのような特性にあるかということは、ほとんど意識することは無い。不祥事事件でよく言われるように、30年前はOKだった業界の当たり前は、今も当たり前であると思てはいけないということ。私たちの組織は歴史的または文化的なダイナミズムの中で、絶えず変化していることを忘れてはいけない。そしてリスクマネジメントもこれに呼応する形で、21世紀型組織としての対応を求められていると考えるべきであろう。

（注）アメリカの研究者はこれらの概念を、以前からあった職務満足（job satisfaction）のように扱い、一種の動機付け理論的な心理学的な概念として、矮小化してしまっている。

### 【参考文献】

- ・朝日新聞社「日本型経営どうなる 終身効用性なお続くー未来を語る(4)ー」朝日新聞朝刊2005年1月5日
- ・岩井克人『会社はこれからどうなるのか』平凡社
- ・ウォーラスティン,I.(山下範久訳)『脱商品化の時代：アメリカン・パワーの衰退と来るべき世界』藤原書店（2004）
- ・大塚宜夫「豊かな最晩年をつくる：サービス業としての老人病院」『組織学会2005年度年次大会』における講演
- ・経済産業省『通商白書2003：海外のダイナミズムの取り込みを通じた日本経済の再活性化』経済産業調査会（2003）
- ・清宮徹「組織不祥事研究の現状と今後」『リスクマネジメント TODAY』リスクマネジメント協会（2004）
- ・高田朝子『危機対応のエフィカシー・マネジメント』慶應義塾大学出版局（2003）
- ・ドーア,R.(藤井真人訳)『日本型資本主義と市場主義の衝突：日・独対アングロサクソン』東洋経済新報社（2001）
- ・渡辺亮『アングロサクソン・モデルの本質：株主資本主義のカルチャーー貨幣としての株式、法律、言語』ダイヤモンド社（2003）
- ・ポランニー,K.『人間の経済Iー市場社会の虚構性ー』岩波書店（1980）

図1：経済合理性と社会性の関係

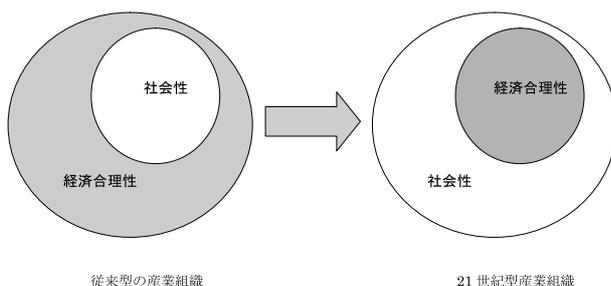


図2：意思決定とリスク要因の深さ

