

## □米国の企業・組織の危機管理対応の考え方 (実例と理論モデル)

名古屋経済大学経営学部 助教授 萩原俊彦

### 1. はじめに

米国同時多発テロを契機に、危機管理に対する注目が急速に高まってきています。

日本の政府および日本企業の中にも、従来の危機管理の在り方を見直そうという議論もあるようです。そのような議論の中にはアメリカの危機管理といっても、同時多発テロを防げなかったのだからそれほど見るべきものはないという雰囲気も散見されます。しかし、最近の狂牛病に対する政府の対応やそれに端を発する雪印食品の牛肉偽装事件などをみる限り、日本はまだまだ危機管理後進国だという印象をぬぐいきれません。実際、日本に較べて米国の方が危機管理のケースの蓄積が圧倒的に多く、数多くの研究者もいます。しかも危機管理対応を誤った企業は、市場からの退場を余儀なくされるという厳しい市民と社会の監視の目が、米国の危機管理の根本を支えているのです。

### 2. 米国の危機管理組織

すでに米国の大企業の多くは、横断的な企業内組織である危機管理組織(CMU:

CrisisManagementUnit)を整備して、いつ自らに襲い来るかもしれない危機の到来に対して備えています。連邦政府もFEMA(米国連邦政府危機管理庁)という恒久的な危機管理の専門組織を設置して、専門家を育成し、様々な危機の到来に備えています。それに対し、日本の役所は危機管理官を官僚の一時的な任務として扱い、依然として2年ごとの通常の人事ローテーションを行い、通常の異動の対象としています。しかも縦割り行政の弊害から、未だ、各省庁にまたがった横断的な形での米国のFEMA(米国連邦政府危機管理庁)のような総合的な危機管理組織は創設されていません。このような事情は日本の大企業においても同様で、企業内では非常事態が発生した時にのみ特別にCMUのような危機管理組織を設置することが多く、通常は総務部や人事部のスタッフが片手間に兼業すべき軽い仕事と目されています。日常のルーティン業務のない危機管理の仕事に専任のスタッフを置く必要はないと考えているからです。つまり危機管理に対する重要性の認識度が低いのです。

このような状況ですから危機管理に必要な知識とノウハウの蓄積、危機管理専門家の育成という点で、彼我の格差は広がる可能性はあっても縮まることがないのです。

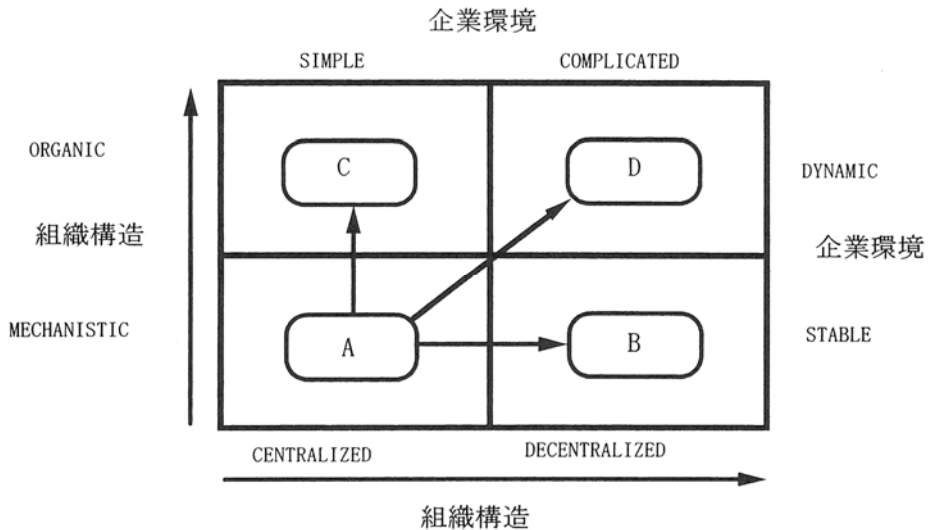
危機管理の実効をあげるためには、一定の期間、危機管理の分野で経験を積み、専門性を涵養することが必要不可欠です。なぜなら、危機を招く原因状況を育てている「危機の徴候期」(prodromalcrisisstage)を捉えてすばやく反応し、プロフェッショナルな行動を取らなければ、危機管理を成功に導くことはできないからです。

### 3. 危機管理対応の実例と理論モデル

危機管理の仕組みを理論的に考察するために、まずスペースシャトルのチャレンジャー爆発事故のような、使用する技術が複雑過ぎ、組織内部の人的管理が技術水準に追いつかないというような危機の発生を頭

に思い描いてください。このような危機の発生は、つぎのようなモデルを使ったアプローチによって考察できます。

ここで定義する環境とは一般に使う用語としての環境ではなく、主体にとって制御不能(uncontrollable)な要因の集合としてとらえています。マーケットやメディアはいうに及ばず現代企業における技術的要因も、ここで言う環境に包含されると考えています。つまり純粋に人と組織にかかわる問題以外は環境であると定義するわけです。環境 3 次元モデルによれば、環境は一般に、単純 (simple) → 複雑 (complex), 安定的 (stable) → 動的 (dynamic), 豊富 (abundant) → 稀少 (scarce) の 3 方向の要素によって分類されますが、小論では組織形態との対応の観点から、この中で比較的に関連性の低いと思われる豊富 (abundant) → 稀少 (scarce) の方向を捨象して考えることとします。すると、次の図のような理論的なアプ



ローチの枠組みを考えることができます。

このモデルでは、単純で安定的な環境Aに、組織が置かれている場合には、中央集権的 (centralized) で機械的な (mechanistic) 組織構造が、環境にフィット (fit) すると考えます。中央集権的 (centralized) な組織構造とは、ピラミッドのように頂点がきちんとした組織のことです。機械的な (mechanistic) 組織構造とは、官僚制度に代表されるような柔軟性のない組織のことだと考えてください。ここで言うフィット (fit) とは、組織構造と環境とが戦略的に適合することをさします。たとえば、高度経済成長期に安定的なマーケットを持っていた日本の鉄鋼業界が中央官庁並に官僚的で大規模な経営組織を備えていて、日本経済の中心としてうまく機能していたことを思い出してください。

経営環境と組織構造がうまくフィット (fit) していた事例です。これがフィットの意味だとお考えください。つぎに複雑で安定的な環境 B に組織が置かれている場合には、分権的 (decentralized) で機械的な (mechanistic) 組織構造が、フィットすると考えます。分権的で機械的な組織構造をイメージするには、市町村などの地方自治体の行政組織を思い浮かべてください。機械的な組織構造は役所ですからやむを得ないところですし、非常に小さな自治体でも首長から末端の事務員に至るまでワンセットで備えているところは分権的と言えるでしょう。さらにこのモデルによりますと、単純で動的な環境 C には中央集権的 (centralized) で有機的な (organic) 組織構造が、フィットすると考えます。さらに複雑

で動的な環境 D には分権的 (decentralized) で有機的な (organic) 組織構造がフィットすると考えるのです。

現代のように企業や組織を取り巻く環境が複雑化し、動態化している状況においては、一般に外部環境は、環境 A から、そのおかれている状況によって、環境 B あるいは環境 C あるいは環境 D へと次第に移行していくものと考えられます。それにつれて本来ならば組織構造も環境に順応してすばやく転換する必要があります。しかしながら現代では環境の変化のスピードが速いために組織構造の転換が追いつかず、結果として環境と組織構造の不適合 (unfit) が発生する可能性が、しだいに高くなってきているのです。危機管理組織の在り方も含め組織の全体的な構造と環境との間に不適合 (unfit) が発生しているとき、前危機状態 (prodromal crisis) あるいは危機そのものが発生する可能性が高くなると考えられます。

スペースシャトルでは何万という部品を完璧な性能で保持する必要がありました。

しかもまだ実用化まもない当時のことですから、部品の仕様変更が頻繁に起きていたのです。まさに環境としては、複雑で動的な環境 D に相当します。ところが、当時の NASA は、事故報告書にもあるとおり、非常に機械的官僚的な組織で、小さな部品の設計が正しいかどうかまで目が行き届かなかったのです。その結果、小さな部品の設計ミスを見過ごしてしまいました。チャレンジャー爆発事件は、当時の NASA を中心とする中央集権的 (centralized) で機械的な (mechanistic) 組織構造が、スペースシャトル

ルの打ち上げという複雑で動的な環境 D との間で、組織的不適合(unfit)を引き起こし、あのような悲惨な爆発事故を発生させるに至ったと考えられているのです。

さらにアメリカでは 1970 年代後半に、対照的な二つの事件が起こりました。ひとつは、プロクターアンドギャンブル社(P&G)のタンポン事件です。P&G は、吸水性を増す新繊維を開発し、それを使用したタンポンを市場に出したのですが、長期間使用すると使用者にショック症状を起こす場合があるということがわかったのです。

このような場合、通常、組織は危機の徴候を無視するばかりか隠蔽しようとする傾向にあります。実際にその時点ではタンポンとショック症状との因果関係を証明することは困難でしたから、P&G は隠蔽工作をすることも十分可能でした。しかし P&G は、すぐさま商品を市場から引き揚げたのです。科学者たちが、実際にタンポンの新繊維の中で毒性のある細菌が異常繁殖するメカニズムを解明したのは、この事件から 5 年も経過した後のことでした。

もうひとつちょうど同じ頃に起こった事件にロビンズ社(A. H. ROBINS)の避妊具事件があります。一円玉程度の特殊プラスチック製のデバイスを体内に入れておけば簡単に避妊ができるという商品です。これも売り出してからすぐ、消費者から気分が悪くなる事例や不妊症になるという症例が報告されました。しかしこのような前危機状態(prodromalcrisis)を示唆する有効な情報は、組織の上層部まで報告されはしましたが、全く無視されて危機の徴候としては認識されませんでした。その後感染症や流産

とそれに伴う死亡例まで報告されたのにもかかわらず、その後 3 年間にわたって積極的な販売活動を展開したのです。それからさらに死亡例が相次ぎ裁判に訴える消費者も続出しましたが、ロビンズ社はそれでも全く対応をしようとはしませんでした。それどころかこの避妊具の欠陥を否定して、法務室の人員を増やし、顧問弁護士の陣容を強化したのです。

この二つの事件はアメリカで、同じような時期に同じような市場を舞台として事件が起きていて全く相反する結果になった珍しいケースです。私のモデルにあてはめると、このような商品群のマーケット、すなわち環境は、この時期には単純で安定的な環境 A から単純で動的な環境 C へと変化しつつあったと考えられます。P&G がすばやく商品を回収し、消費者向けの対応ができたのは、組織を有機的な(organic)組織構造に変貌させ、環境の変化に敏感な組織、異常に気づきやすい組織に変えていたからです。今でこそ当然の消費者対応のように聞こえますが当時としては画期的なことでした。そしてその結果として P&G は、ご存じの通りいまでも世界の大企業として繁栄しています。一方のロビンズ社は、古くからのアメリカ人気質を受け継いだといえは聞こえはいいのですが、訴訟には訴訟を持って対抗するという非常に機械的な対応しかしませんでした。最初の事故の発生から商品をマーケットから引き揚げるまで、なんと 10 年の歳月を要したのです。結果は悲惨なものでした。20 以上の死亡例と 12,000 件以上の訴訟を抱え、ロビンズ社はチャピター 11(アメリカの会社更生法)の適用を受けること

となり倒産したのです。

#### 4. おわりに

このように環境と組織構造の戦略的不適合(unfit)を発生させ、放置しておくことによって、前危機的状況(prodromalcrisis)あるいは危機(crisis)そのものが発生すると考えられます。従って、環境にいつも適合するように組織構造を順応させておくことが、危機予防の第一歩となるのです。

そして、このことは何も会社の経営組織にだけあてはまる問題ではなく、行政組織や NGO 組織等を含むあらゆるタイプの組織に普遍的にあてはまる問題なのです。

さらに、危機をきちんと管理しない企業・組織を市民や消費者がつねに監視・チェックして、マーケットから退場させるあるいは改善させるといったことのできる社会を作っていくことが何よりも求められるのです。

#### 参考文献

- ANSOFF, H. 1. "ImplantingStrategicmanagement", Prentice-hall1984.
- Butler, R. "DesigningOrganizations"Routledge1991.
- CAMERON, R. S. , M. U. KIM, &D. A. WHEYTTEN"Organizational effectsof declineand turbulence", ASQJune1987.
- FINKS. "Crisismanagement", NewYorkAMACOM, 1986.
- IRVINEROBERTB. "WhenYouAretheHeadline", CarolMann1987.
- MEYERS, G. C. WITHJOHNHOLUSHA, "WhenItHitstheFan"HoughtonMifflinCompany, Boston1986.
- Nadler, D. Tushman, M. "StrategicOrganizationDesign"HarperCollins1988.
- LITTLEJOHN, R. F. "CrisisManagementATeamApproach"AMA1983.