The University of Osaka
Institutional Knowledge Archive

Title	クライシスマネジメントに関する一考察 ： 危機対応と組織学習の視点から
Author(s)	前中, 将之; 寺川, 眞穂; 小林, 敏男
Citation	大阪大学経済学. 2006, 56(2), p. 70-80
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/18219
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

The University of Osaka

クライシスマネジメントに関する一考察：

危機対応と組織学習の視点から

前中将之・寺川眞穂・小林敏男

1．はじめに

21世紀の今日，競争の激しい市場環境において，事業を成功させるには，企業は絶えず創造性を発揮し，新機軸を打ち出しつづけなければならない。その一方で，近年，コンプライアンス（法令遵守）やCSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）が注目を浴び，これらが企業価値向上の一助になっている（谷本，2004）。その理由の１つとして，実に多くの分野で企業による事件，事故が発生していることが挙げられる。これらの事件，事故の多くに共通していることは，組織の中で働く個人の取った対応が，振り返ると，不適切であったことである（上野，2005）。実際に，不適切な対応を意思決定し，行動したのは個人であるが，その意思決定および行動の背景には，組織文化があるように思われる。Janis（1989）は，危機に直面した際，ワンマン化したリーダーによる意思決定や，結束力の高い集団に合意を強く求めるがために，不適切な行動を都合よく解釈する危険性，つまり集団浅慮（Group Think）が存在することを主張した。

また，2004年に発生したトラック・メーカーのリコール隠しなどに見られるように，変革を実行している渦中に，同様の事件が繰り返されることもあるように，危機に直面している際の組織の変革は，容易ではない。（上野，2005）。同様の事件や事故は，教訓となる題材が豊富に存在するにもかかわらず，企業は活かすことができていない（奥村，2006）[1]。コンプライアンスやCSRの流行は，事故や事件などの危機に対して，事前の対策を立てることが，企業自体や利害関係者に対する被害を最小にする，という企業側の認識が背景にあるように思われる（高・日経CSRプロジェクト，2004）。例えば，トヨタは，独自の組織文化を基盤として，組織成員全員で知識創造活動を展開するとともに，経営環境の変化に対する創造的破壊を，トップダウンで行っている（伊藤，2004）。しかし，実際には，事前に対策を検討していても，突然の事故といった通常では考えられない事態に直面した場合，既存のシステムでは対応が遅れることがある。こうした事態に対し，小集団レベルでの実験的試みによって，そこでの経験を，ボトムアップ的に波及させる組織変革を提唱している研究もある（佐相，2004）。ただ，小集団レベルで何の実験的試みを行うのか，あるいは，実験は，企業にとって危機となる事態への対応にどのような効果があるかが，必ずしも明確にはされていない。

本稿では「企業は，なぜ危機対応を誤るのか」という問題を提起する。まず，危機が何であるかの定義について考える。次に，危機管理における５段階モデルを用い，その中でも危機対応における組織行動についての議論を行う。危機対応における組織行動を解釈するための先行研究として，組織学習理論を中心に整理する。最後に，危機発生後の対応として，危機発

[1] 奥村によると，企業買収のような危機は，戦後間もない時期から繰り返されている危機であると述べている。

生前における組織の準備について考察を行う。

2．危機とは何か

2－1．危機の定義

危機（crisis）の定義には，さまざまなものが存在するが，多くの場合，甚大な被害をもたらす事象であることが共通の概念のようである（King，2002；大　泉，2002）。大　泉（2002）は，「危機（crisis）とは，システム全体や個人に物理的または精神的影響を与え，基本理念つまりシステムそのものの抽象的意義やシステムの実在する核心事項を脅かす崩壊[2]」と定義している。また，King（2002）は，「危機は，組織の内外の構造を破壊する可能性を持つ，計画外のイベント」と定義している[3]。これらの定義から共通して導き出されるものとしての危機とは，「組織内外から発生する，組織が対処する必要があると認知および判断する重大な被害をもたらすイベント」であると考えられる。

一方，危機対応においては，事前の予測活動を積極的に行うことにより，危機を好機会に変える場合も存在する。例えば，Watkinz = Bazerman（2003）によると，危機は予測可能としたうえで，RPM（Recognize；認識する，Prioritize；注目する，Mobilize；対応する）プロセスを重要視し，リーダーを中心とする適切な活動によって，危機を未然に防ぐことができる，としている。さらに，Mitroff = Alpaslan（2003）は，企業内で異常な状態を想定してトレーニングすることが，有効な危機対策である，と主張している。この点は確かに，佐相（2004）の主張する小集団活動での体験を全社的に共有するための方法論と共通するものがあるように思われる。しかし，ここで，清水（1999）の「不確定性」という概念を用いて，危機の定義を試みる。清水によれば不確定性には，２種類のものが存在する[4]。第１の不確定性は，偶然性にもとづく不確定性である。例えば，天気予報のように，これまでの経験やデータから，何がおきるかのイベントの範囲はわかっているが，その範囲内で何がおきるかが確定していないというものである。このことは，「確率的不確定」と呼ばれる。一方，第２の不確定性は，イベントそれ自体が無限定でわからないもので，「無限定性」とも呼ばれるものである。冒頭でも触れた，従来から教訓となる事例が存在するものは，第１の不確定性が該当するものと考えられ，一方，発生するイベント自体が出現するまでわからないものは，第２の不確定性に相当する。企業の事例の中には，周囲に参考となる題材があるにもかかわらず，事態に直面してから対応していることなどから考えると，本稿で取り扱う危機とは，「環境設定における無限定さゆえに生じる，組織内外に重大な被害をもたらすイベント」であると考えられる。

2－2．危機管理の概念

危機に関する研究において，共通していることは，危機管理の重要性である（King，2002；大泉，2002；Watkinz = Bazerman；2003；Mitroff = Alpslan，2003）。また，危機に対応する際，事前に編成されるチーム構築が重要であると主張している（大泉，2002）。King（2002）は，危機管理とチームの有効性に影響がある要素として，事前の相互作用，チーム構成，業務知識，統率力および組織文化を挙げている（図１）。ここで挙げられている要素の多くは，危機が発生する以前の企業の環境やそれまでに企業が獲得した経験などに依拠したものである。

大泉（2002）は，危機管理を「時と場所を選ばぬ形で発生する緊急事態（emergency）を予

[2] 大泉（2002），第１章。
[3] King（2002），pp.236－237.
[4] 清水（1999），311頁。

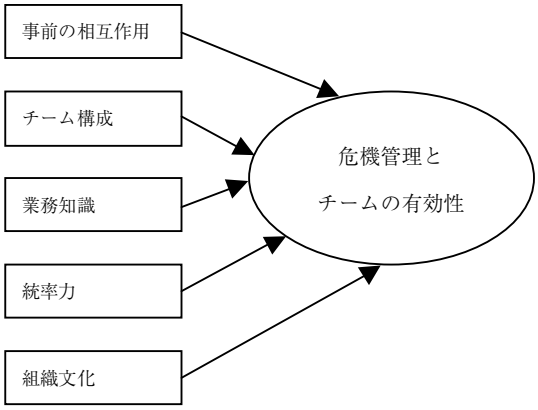

図１．「危機管理とチームの有効性に影響がある要因」
（出所）King（2002），pp. 239より作成。

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」としている[5]。また，Weick = Sutcliff（2001）は，HRO（High Reliability Organization；高信頼性組織）と呼ばれる組織を例に挙げながら，事前予測に優れた組織が，危機対応に優れている，と主張している[6]。このように，危機管理における先行研究では，事前活動を起点にした発生後までの一連の活動の重要性を指摘しているものが見受けられる（表１）。

こうした，危機管理の重要性において，多くの場合，事前活動にその重要性を置いているようにも見える。つまり，事前の対応計画が，その後の危機管理全体を左右する要因となる，とも考えられる。しかし，必ずしも危機を事前に予測することができるとは限らない。危機が，

表１．「事前活動と危機管理の概念」
（出所）大泉（2002），73頁より作成。

事前活動	危機管理
対応計画を立て，予測される危機に対してどのような手段を講じるのか事前決定するプロセス。	危機が発生する前後に，予防，準備，対応，復帰の対応手段を取ること。

[5] 大泉（2002），44頁。
[6] Weick=Sutcliff（2001），訳書，５頁

予測されない，すなわち前述の無限定性のゆえに発生する場合，危機発生以後の対応に管理の重要性がある場合もあると思われる。これと類似する主張が，失敗学と呼ばれる分野においても存在する。畑村（2000）は，失敗を次に活かせる知見として活用する枠組みを提示しているが，失敗もない状況では未然に失敗を防ぐことができない。また，出口（2004）は，プロジェクトによる失敗を，知見とする活動の重要性を説いている。失敗は，発生当初，いきなり出現するわけではない。むしろ，組織内で日常的に行われている活動の，意外なほど些細な出来事の連続や関連によるものが，きっかけとなる（Weick = Sutcliff，2001）。企業には，個人や組織の意図があり，行動がある。ところが，状況を見誤ると意図した通りの結果が伴わないことがある。これらの見誤った結果が，失敗となる。こうした，失敗は，これまでに構築した思考枠組みでは発生当初に想定することができないことが多い。本稿における，危機管理の定義でも提唱したように，イベント（失敗学でいう，「失敗」）が発生した後に，因果およびプロセスを考察する材料が出揃うのである。危機発生後の対応と失敗学を同一にすることはできないが，どちらも，事象が発生した後のアプローチの枠組みは共通している点があるように思える。

３．危機対応における学習

３－１．危機管理の５段階モデル

これまで述べてきた危機や危機管理を一連の流れとして概念的に捉えているものの１つに，危機管理の５段階モデルがある（Mitroff，1988）。

図２は，危機への対応を発生前から発生後のプロセスで一般的に表しているものである。本稿では，危機に関して全体的なプロセスを示している，この危機管理モデルを枠組みとして用

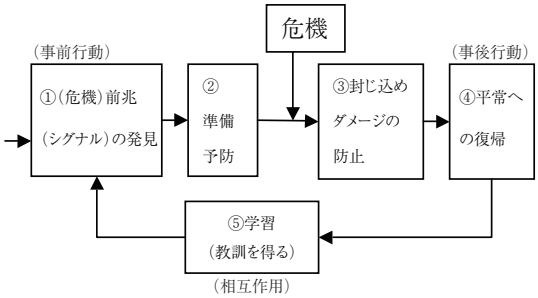

図２．「危機管理５段階モデル」
（出典：Mitroff，1988，pp. 105；大泉，2002, 45頁一部筆者修正）

い，企業が直面する危機に対してどのような組織行動を取るのかを考察する。これは，既存の危機対応の問題点を明らかにするうえで，有益であると考えられる。上図による危機管理とは，以下の５段階に分けられる。

①（危機）前兆（シグナル）の発見

過去に発生したさまざまな災害を見た中で，危機が発生するには早い段階から何らかの警告信号，また前兆，告知などが見られる，としている。「危機とは通常，ゆっくりと発展していくものである。」[7]とあるように，早期の発見が危機対応の可能性を高くする，としている。その際，もっとも参考になるものが，外部の組織で発生している危機を参考にすることである。

②準備と予防

ここでは，主に，事前の危機の前兆を認知した上での，対応の検討について触れている箇所である。組織の弱点について検討し，弱点の対策を準備することが重要である，としている。

③封じ込め/ダメージの防止

危機によって発生した被害を最小限にし，影響を受けていない組織が巻き込まれないよう，クラッシュ・マネジメントを行う局面である[8]。

④平常への復帰

発生した危機に対してのはじめの対応として，失ったものを回復させることである。

⑤学習（教訓を得る）

危機管理の最終段階として，既存の知識や学習が適当であったかなどを，組織内で検討し，再定義を行うことを学習と呼んでいる。

以上①から⑤が，危機管理の５つの段階である。危機管理の段階が明確になることによって，危機に関する議論が危機発生前と危機発生後と単純な二分ではなく，より段階的に分析することが可能になると思われる。

しかしながら，企業が事前の対策を講じる中，事件や事故が発生していることから見ても，実際問題として，事前に危機の認識することは困難であると思われる。そのため，まず，発生後の対応に焦点を当てた議論を行いたい。そこで，以下，危機管理５段階モデルの，③「封じ込め/ダメージの防止」，④「平常への復帰」，および⑤「学習（教訓を得る）」を中心に，個人主体が組織内へどのように認知したもの，学習したものを組織全体へ共有させるのかを，組織学習理論によって説明を試みる。

３－２．危機対応での組織学習

ある事象が，自組織にとって重大であると組織メンバーが認識すると，個人レベルでの危機対応がはじまる。そして，危機を封じ込めることや，ダメージの防止を経て，平常への復帰が可能となるころ，危機によって経験する知識を個人が獲得する。この危機対応における個人レベルの活動が組織の経験にまで伝播する過程を，組織学習理論を中心に説明を試みる。

組織学習理論については，さまざまな研究が行われている（Argyris=Schon，1996；Miner=Mezias，1996；竹田，1999；ウルジネ，2003，

[7] 大泉，前掲書，46頁。
[8] 「クラッシュ・マネジメント」とは，危機発生事後での対応に限定された危機管理のことを指す（大泉，2002，34頁）。

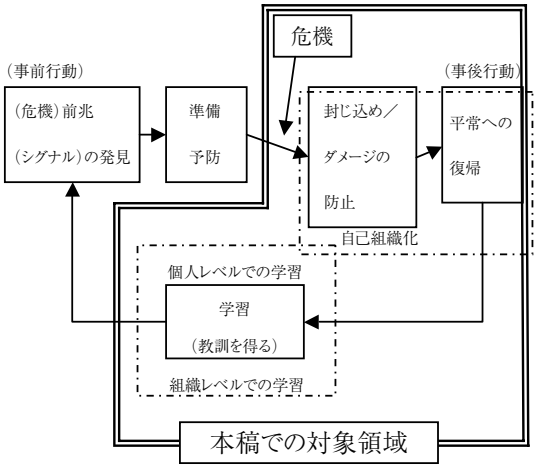

図３．「危機管理モデルと先行研究の関係」
（出典：前掲書，45頁より作成）

2004）。広義においての組織学習の定義は，個人が，組織の価値基準にもとづいて獲得した知識や経験を組織で共有すること，と考えられる。一方，Senge（1990）によると，「学習する組織とは，人々が継続的に能力を伸ばし，期待する結果を実現できる組織，革新的・発展的な思考パターンが育まれる組織，共通の目的に向かって自由に羽ばたく組織，共同して学習方法を絶えず学習し続ける組織である」と主張している。さらに，この中で，組織学習には組織変革を実現するためのプロセスも内在していることを主張している。こうした中，Garvin（1993）は，組織学習の定義を統合することを試み，組織学習を「知識を創造，獲得，移転する技術を持ち，既存の行動様式を新しい知識や洞察を反映して変容すること」とした。

組織学習の定義を，危機への対応に当てはめるならば，次のような説明で考えてみる。まず，個人による環境への反応によって，危機の存在を認知する。そして，これが従来の価値基準を確認しない場合，個人は間違い，すなわち異常事態を修正し，そこでの一連の活動を学習する。学習によって得たものは，行動に反映され，個人による活動は，まず，組織全体の行動様式と対話を行う。対話によって，組織全体で共有すべき行動様式は，この段階ではじめて共有される（図４）。

組織学習理論の概念は，次の２つの類型に分類される（松行・松行，2002）。それは，シングルループ学習とダブルループ学習である。シングルループ学習とは，既存の組織の規範によって設定される範囲において，組織の業績を維持するために，規範からのズレを見つけて「修正する」学習を指す。つまり，内容が明確な問題を解決する場合，我々は，シングルループによる思考と学習を行って解決策を見つけ出し，その解決策をテストし，行動と結果をもって学習を行う。他方，ダブルループ学習は，規範からのズレを訂正する際に，有効な業績を規定する組織の既存の規範そのものまでも「変更し」，新しい規範，価値観または世界観などを「再設定する」学習をいう。その際，自らが拠り所にしている思考モデルと仮説を検討し，疑問を持つことからはじまる。こうすることで，新たに直面する状況にふさわしい新しい思考モデルを獲得していく。

シングルループ学習は，既存の規範のもとで，個々の具体的な問題を解決するための実践的な学習といえる。また，この概念と類似するものとして，Stacey（1992）は，「負のフィードバック」という概念を提唱している[9]。一方，ダブルループ学習は，組織の固定化した規

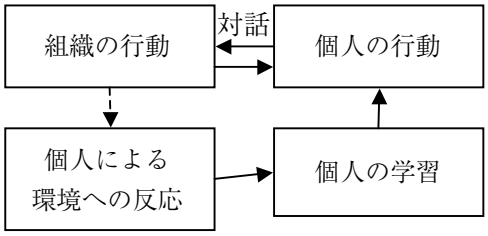

図４．「学習のサイクル」
（出所）Argyris=Schön（1996）；Senge（1990）より作成。

[9] 負のフィードバックについては，Stacey（1992），訳書，67頁を参照されたい。

範を根本から見直し，その規範そのものを変更することで，新しい認知スタイルや価値観を創出する学習を意味している。一方，ダブルループ学習のような組織変革となるものと類似する概念として，集団変動という，集団が自らを強化しながら新規のソフト構造を学習していくプロセスによって組織変革が行われることを主張している研究も存在する（古川，1991）。この研究は，自己組織性をあらわす清水（1999）や今田（1994）の研究と共通の概念といえる。

また，組織学習によって獲得された知識は，組織内の知識として蓄積されるとしている。これは，Badaracco のいう，「埋め込まれた知識（imbedded knowledge）や Nonaka=Takeuchi の「暗黙知（tacit knowledge）」に類似する概念である（Badaracco，1990；Nonaka=Takeuchi，1995）。このことは，Nonaka=Takeuchi（1995）の知識創造論でも述べられている。知識創造論では，組織変革を，個人が獲得した知識を組織の知識へ変換することと捉え，それを知識の共同化・表出化・連結化・内面化という「知識変換の次元」で説明しようとした。そして，個人から組織へ，暗黙知が移転するプロセスの中で増幅的に，より高い存在レベルへ上昇することを説明した（Nonaka=Takeuchi，1995）。これは，ダイナミックな組織論を提示したものであるが，どのように個人が，組織へ暗黙知のような特定状況に関する個人的な知識を，伝播するかが明らかになっているとはいえない。

組織は，個人の頭脳に匹敵するような部分を所持していないことから，組織学習や知識創造論における知識創造は，その組織構成員である，個人を通じて行われる（松行・松行，2002；Senge，1990）。

組織学習についての別の観点として，獲得した知識や思考枠組み（ドミナント・ロジック）が蓄積されることによって，未知の事業や活動の際に，同じ思考枠組みで対峙する限界を主張している研究も存在する（Prahalad=Bettis，1986）。また，Argyris（1990）も，不確実な状況において，多くのマネージャーは，変化が限定され，予測できる状況にしか使えない，学習モデルに頼る傾向があるとしている。さらに，「既得の学習が，新しい学習の吸収を妨げるので，既得の学習と新規の学習との間に緊張が起こる」と主張する研究も存在する（Crossan et al.，1999）。その対策として，アンラーニング（学習の棄却）の必要性が挙げられている（Hedberg＝Jönsson，1978；Holan＝Phillips，2004）。組織学習では，過去に学習したものを組織の記憶から消去することを，アンラーニングという，一種の学習であるとしている（竹田，1999）。しかし，人が一度記憶したものを完全に消去することが，困難であるように，アンラーニングは新たなものを学習することより，困難なものである。アンラーニングの有効な施策として，プロジェクトによる活動が望ましいとする提言も存在する（Prahalad=Bettis，1986）。この，アンラーニングという概念は，ダブルループ学習の一要素としての側面が強いものと思われる。

このように，組織学習理論は組織成員である個人によって獲得された経験や知識を組織全体として共有する過程である。その中でも，ダブルループ学習に相当する組織学習理論が，予測不能な危機に直面する企業において取りうる行動を説明していると思われる。しかしながら，ダブルループ学習による説明では，個人が組織へどのように影響しているかを言及していないように思われる。そのため，自己組織性を援用し，個人を起点とした組織変革の説明を試みる。

今田（2003）は，自己組織性を「システムが環境との相互作用を営みつつ，自らの手で自らの構造をつくり変えていく性質を総称する概念である」と定義している。また，自己組織性の前提は，自省作用であるとしており，これは，Argyris and Schön（1996）が主張する，「ダブル

ループ学習」と同義の概念といえる。自己組織性においては，「ゆらぎ」や「場」が構造をつくりかえるために必要であるとされ（清水，1999；伊丹，1999），このことは，知識創造を促進する要素の1つとして，自律性（Autonomy）を挙げるNonaka=Takeuchi（1995）の知識創造論と類似すると思われる。また，Thomas et al（2001）は，組織学習が知識創造論と同様の概念であるとしている。さらに，Stacey（1992）も曖昧さ，不確かさが自己組織性を生み出す要因であることについて触れている。自己組織性では，進化論的には，外圧で変えるしかできない企業は，淘汰されることを主張し，自らのメカニズムに依拠して自己改革ができる企業のみが生き残れる，としている（今田，2003）。

このような，「ゆらぎ」，「自律性」，あるいは「曖昧性」や「不確実性」といった自己組織性における要素は，既存の枠組みでは極力排除すべきものである。なぜなら，組織の学習として共有すべき知識は，できるだけ組織成員全体が同じ理解をしやすいよう標準化する必要性があるからである。しかしながら，組織が，個人を認知主体として自己を内省することによって，やがて組織全体が変革していくと考える自己組織性においては，ゆらぎや曖昧さなどを許容することが，既存の枠組みへの変革を促進させる要素であると思われる。

先行研究のまとめとして，多く共通していることは，自らの変革は自発的に行う，という概念である。しかし，組織学習理論でも触れていたように，自らが，変革する必要性を自覚できる状況でない場合は，この限りではないことが１つ問題点として挙げられる。このことについて，次章の考察において議論を行う。

４．考察と今後の展望

前章において，個人と組織の知識移転や組織変革のダイナミズムを紹介してきたが，ここでは，危機対応という点における解釈を試みる。Mitroff=Alpaslan（2003）やWatkins = Bazerman（2003）は，危機を自ら想定し，そこでの対応を経験としていく枠組みを主張している。確かに，未知の危機に対し，積極的に対処を模索することには，一定の効果があるともいえる。しかしながら，本稿での危機を定義したように，危機とは，未知であるものが，増幅・拡張することによって発展するから危機なのである。事前に対処のできない事象が存在することを認識すべきである。また，事前の対策を模索することは，危機の可能性を一定量減らす程度にしかならないと考える。また，自己組織化についても，自組織を内省し変革することは，組織学習のダブルループ・ラーニングと同様の概念であるが，自己組織化を行うだけでは，必ずしも，危機への対応において適切とはいえない，というのが本稿での主張である。なぜなら，自組織を内省する時間的・資源的余裕がない中で発生することにより，多くの場合，危機的状況がもたらされる。今回，本稿では，危機が発生した後の対応に，焦点を当てて議論を展開してきた。企業が直面する危機は，予見できない，あるいは，時間とともに事態が変容するものであるとするならば，発生するまで，個人単位で知覚していても，組織単位での知覚への展開が，極めて困難であることを示しているもの，と考えている。

上記のことは，組織学習をはじめとする，知識に関する，認知の主体性の移転にその問題が所在すると思われる。組織には，知識を司る脳にあたるものが存在しない。シグナルを，組織として認知していても，その対処をイメージし，それを具現化するまでの一連を司る機能を，組織が持ち合わせていないことが，結局，危機への対応を遅らせる要因の１つであると考えられる。

多くの企業に発生する危機は，現場など組織

の一部が異常を感じてから，トップをはじめとする経営陣が，その危機を認知するまでに時間がかかることが，散見される（奥村，2005）。前述の組織の脳に当たる機能を効果的にするためには，トップ・マネージャーのリーダーシップが不可欠となる。危機に中心的に対応する部署が，トップを含めない場合，多くの意思決定を行うことをためらう，時間が経過してしまうことが予想される。このような過程を経て，危機は，より壊滅的な事態に発展する。危機への対応とは，静態的な組織化の枠組みで見るのではなく，動態的な枠組みを用いることが重要になる。つまり，リスク・マネジメントのように，事前に要素還元的に組織が行う危機への対応を細分化や分析を行っても，事態は動態的に変化するため，そのメカニズムは明確にはならないと思われる。

また，企業組織においては，保身行動，その結果として，隠蔽行動というものが存在する[10]。危機に発展するまえの，萌芽段階ともいうべき段階において，組織および個人は，あえて事態に関する情報を共有しようとしないこともある。これこそが，小事が危機へ発展する要因とも考えられる。これには，シングルループ学習が，その保身行動を助長させているように思われる。危機に際しては，シングルループ学習ではなく，従来の思考パターンを疑い，新たな枠組みを構築していく，ダブルループ学習による組織学習が求められる。特に，先が読めない危機状況にあっては，学習は個人から組織への伝播が効果的に行われるべきである。隠蔽行動や共有しない行動による情報の停滞は，企業が危機への対応を誤る要因と考えられる。

こうした考察から，企業における危機対応では，事前における対策において，ダブルループ学習で触れた変革的な学習によって，トップを中心としたリーダーシップが発揮できる環境で既存の枠組みに依拠しない思考および意思決定を行い，事後の対応では，事前で獲得された新たな行動様式を組織で共有する活動が求められるものと考えられる。今後の研究では，本稿で論じた，危機以前の対策に集中してしまう弊害や，事後の対応における既存の枠組みによる行動，という危機対応における問題点を，企業の事例をもとに，分析によって，仮説の検討を行いたい。

（大阪大学大学院経済学研究科博士後期課程）
（大阪大学大学院経済学研究科博士後期課程）
（大阪大学大学院経済学研究科教授）

[10] 例えば，Stacey, op. cit，141頁。

【参考文献】

伊丹敬之（1999），『場のマネジメント－経営の新パラダイム』NTT 出版。
伊藤賢次（2004），「トヨタの競争メカニズム－組織文化と知識創造活動と創造的破壊」『Review of economics and information studies』第５巻第１，２号，57－98頁。
今田高俊（1986），『自己組織性－社会理論の復活－』創文社。
――（1994），『混沌の力』講談社。
――（2003），「特別インタビュー－自己組織化の条件」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第28巻 第３号，88－101頁。
――（2005），『自己組織性と社会』東京大学出版会。
上野治男（2005），『現場で生かすリスクマネジメント』ダイヤモンド社。
ウルジネ・ボロル（2003），「学習する組織の創造」『専修大学経営研究所報』第151巻，１－23頁。
――（2004），「学習プロセスについての考察」『専修大学経営研究所報』第157巻，１－27頁。

大泉光一（2002），『クライシス・マネジメント［三訂版］－危機管理の理論と実践－』同文舘出版。

奥村宏（2004），『会社はなぜ事件を繰り返すのか－検証・戦後会社史』NTT 出版。

佐相邦英（2004），「チームパフォーマンス向上による安全文化の醸成－チームエラーとチームの評価－」『組織科学』第38巻　第２号，61－68頁。

塩次喜代明・高橋伸夫・小林敏男（1999），『経営管理』有斐閣。

清水博（1999），『新版　生命と場所－創造する生命の原理』NTT 出版。

高巌・日経 CSR プロジェクト編（2004），『CSR 企業価値をどう高めるか』日本経済新聞社。

高橋伸夫編（1997），『組織文化の経営学』中央経済社。

竹田昌弘（1999），「学習する組織とシステム思考」『立命館経営学』第37巻第６号，179－198頁。

谷本寛治（2004），「CSR と企業評価」『組織科学』第38巻第２号，18－28頁。

出口弘（2004），「組織の失敗と評価のランドスケープ学習」『組織科学』第38巻 第２号，29－39頁。

野中郁次郎・勝見明（2004），『イノベーションの本質』日経 BP 社。

畑村洋太郎（2000），『失敗学のすすめ』講談社。

福原康司（2000），「境界連結者のパワーメカニズムに関する一研究－ミドル・マネジメントによる情報パワーとメディア選択の有効性について－」『専修大学経営研究所報』第138号，１－17頁。

古川久敬（1991），「構造こわしと集団・個人の学習」『組織科学』第25巻第１号，29－39頁。

松行康夫・松行彬子（2002），『組織間学習論：知識創発のマネジメント』白桃書房。

Argyris, C. (1990), *Overcoming Organizational Defenses : Facilitating Organizational Learning* (Allyn and Bacon).

——and D. A. Schön (1996), *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice* (Addison–Wesley).

Badaracco, J. L. (1990), *The Knowledge Link* (Harvard Business School Press).（中村元一・黒田哲彦共訳（1991），『知識の連鎖』ダイヤモンド社。）

Crossan, M. M., H. W. Lane and E. W. Roderick (1999), "An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution," *Academy of Management Review,* Vol. 24,No. 3, pp. 522–537.

Garvin, D. A. (2001), *LEARNING IN ACTION* (Harvard Business School Press).（沢崎冬日訳（2002），『アクション・ラーニング』ダイヤモンド社。）

Grant,R. M. (1996), "Prospering in Dynamically–competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration," *Organization Science,* Vol. 7, No. 4,pp. 375–387.

Griffin, D., P. Shaw and R. Stacey (1998), "Speaking of Complexity in Management Theory and Practice," *Organization,* vol. 5, No. 3, pp. 315–339.

Hedberg, B., P. C. Nystrom, and W. H. Starbuck (1976),"Camping on Seesaws: Prescription for a Self–designing Organization," *Administrative Science Quarterly,* Vol. 21, pp. 41–65.

Hedberg, B. and S. Jönsson (1978), "Designing Semi–Confusing information systems for Organizations in changing environments," Accounting, *Organizations and Society,* Vol. 3, No. 1, pp. 47–64.

Holan, P. M. and N.

Phillips (2004), "Remembrance of Things Past?: The Dynamics of Organizational Forgetting," *Management Science,* Vol. 50, No. 11, pp. 1603−1613.

Janis, I. L. (1989), *Crucial Decisions* (The Free Press).（首藤信彦訳（1991），『リーダーが決断するとき』日本実業出版。）

Kauffman, S. (1995), *At Home in the Universe* (Oxford University Press).（米沢富美子監訳（1999），『自己組織化と進化の論理：宇宙を貫く複雑系の法則』日本経済新聞社。）

King, G. Ⅲ (2002), "Crisis Management & Team Effectiveness: A Closer Examination," *Journal of Business Ethics,* Vol. 41, pp. 235−249.

Nonaka, I. and Takeuchi,H (1995), *The Knowledge − Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* (Oxford University Press).（梅本勝博訳（1996），『知識創造企業』東洋経済新報社。）

Levitt, B. and G. March (1988),"Organizational Learning," *Annual Review of Sociology,* Vol. 14, pp. 319−340.

Martin de Holan,P. and N. Phillips (1996), "Remembrance of Things Past? The Dynamics of Organizational Forgetting," *Management Science,* Vol. 50, No. 11, pp1603−1613.

Miner, A. S and S. J. Mezias (1996), "Ugly Duckling No More: Pasts and Futures of Organizational Learning Research ," *Organization Science,* Vol. 7, No. 1, pp 88−99.

Mintzberg, H. and J. A. Waters (1985), "Of Strategies, Deliberate and Emergent," *Strategic Management Journal,* Vol. 6, pp. 257−272.

Mitroff, I. I. (1988), *Break−away thinking: How to challenge your business assumptions* (and why you should) (John Wiley and Sons).

――and M. C. Alpaslan (2003), "Preparing for Evil," *Harvard Business Review,* Vol. 81 (April), pp.109−115（西尚久訳（2003），「健全なる組織はクライシス感度が高い」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第28巻　第10号，76－85頁。）

Pearson, C. M. and J. A. Clair (1998),"Reframing crisis Management," *Academy of Management,* Vol. 23, No. 1, pp 59−76.

Prahalad, C. K. and R. A. Bettis (1986),"The dominant logic: A new linkage between diversity and performance," *Strategic Management Journal,* Vo. 7, pp. 485−501.

Senge, P. M. (1990), *The Fifth Discipline* (The Spieler Agency).（守部信之他訳（1995），『最強組織の法則　新時代のチームワークとは何か』徳間書店。）

Stacey, R. (1992), *MANAGING CHAOS Dynamic Business Strategies in an Unpredictable World* (Kogan Page).（石川昭監訳（1995），『カオスのマネジメント』NTT 出版。）

Thomas, J. B., S. W. Sussman, and J. C. Henderson. (2001), "Understanding 'Strategic Learning': Linking Organizational Learning, Knowledge Management, and Sensemaking," *Organization Science,* Vol. 12, No. 3, pp. 331−345.

Watkinz, M. D. and M. H. Bazerman (2003), "Predictable Surprises: The Disasters You Should Have Seen Coming," *Harvard Business Review,* Vol. 81 (March)（西尚久訳（2003），「ビジネス危機は予見できる」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第28巻　第10号，64－75頁。）

Weick, K. E. (1979), *The Social Psychology Of Organizing* (2nd Edition) (McGraw−Hill).［遠田雄志訳（1997），『組織化の社会心理学　第２版』文眞堂。］

――and K. M. Sutcliffe (2001), *Managing the Unexpected*（John Wiley and Sons).［西村行功訳（2002），『不確実性のマネジメント』ダイヤモンド社。

A Study of Crisis Management: From the Viewpoint of Response to the Crisis and Organizational Learning

Masayuki Maenaka, Maho Terakawa and Toshio Kobayashi

The purpose of this paper is to examine organizational behavior to relate to response to crises. Today, as companies are placing more importance on CSR and the compliance matters,effective crisis management has become significant in corporate operation. When a company faces a crisis, it tries to deal with the crisis with the framework such as the corporate culture it has built so far, which more often than not, the response is inappropriate, thereby resulting in the escalation of the damage.

In this paper, we clarify why a company cannot adequately deal with a crisis from three points of view. First,we define a crisis by a crisis control model. A crisis is difficult to foresee, so we tend to focus on the response after the crisis has taken place. Second, we argue about the problems of many theories as to how an organization acts when dealing with a crisis. Researchers use an organizational learning theory to explain the various mechanisms which shows that personal knowledge spreads to an organization. However, many studies cannot explain how personal–learning is applied to an organization. In addition, we review self–organizing to explain a process so as to build a new framework for the problem that cannot be settled with a conventional framework. On the other hand, we also examine problems of a self–organization theory to assume that an organization revolutionizes itself voluntarily in uncertain environment. Finally, in correspondence to an uncertain situation such as a crisis, we offer a new viewpoint to assume that there is a limit for crisis response by self–organizing.

JEL Classification Numbers; M12, M14
Keywords; Crisis management, Organizational learning, Unlearning, Self–organizing