

## 編集後記

今、世界中のビジネス・スクールでは「非常時におけるリーダーシップ (Leadership in Crisis)」に関する研究に視線が向けられている。通常、経営学が考察対象とするのは顧客、企業、および競合といった要素に基づく競争戦略であり、そこでは政治、経済、社会、および技術といった短期間で変化しない外部環境は所与として検討されやすい。しかしながら、非常時には短期間のうちにこれらの外部環境が変化もしくは不透明な状態に陥り、従来の意思決定の前提条件が揺らぐことになる。

すなわち、長期的な企業の存続はすなわち「危機対応」への成否に依存しているといっても過言ではない。外部環境に劇的な変化をもたらす、天災、戦争、不況、および疫病、といった人類の歴史に刻まれるであろう100年に一度の非常事態を、幾度も乗り越えてきた老舗企業に共通するのは一体何であろうか？ 今回の公衆衛生上の出来事は「事業承継」という視点を持つ私達に、大きな研究課題を与えていると感じている。

リーダーによる危機対応と聞くと、私はインドで発生したテロ事件を描写したケース「Taj Hotel 2008」を想起してしまう。テロリストらがホテルを占拠した際、オペロイ料理長率いる従業員による宿泊客の救助劇を描写したこのケースでは、一体どのような時に組織が「利他的」に行動するのか？を議論することができる。この議論を行う上で参考になるのは、非常時におけるリーダーシップを専門とするハーバード・ビジネス・スクールの研究者 (Herman B. Leonard) による報告であり、そこでは危機的状況においてリーダーには以下のような観点が求められるとされている。

1. 緊急事態全体の動向と日常的な緊急事態を区別する
2. 危機に先立って適切な対応策を作成して実行し組織を準備する
3. 組織管理と動機付けに焦点を合わせながら限られた時間で決断する
4. 多様な関係者や所轄行政から湧き出てくる重要な案件に対処する
5. 危機対応部門と経営層との間の緊張関係を理解し効果的な連携を促す

国際比較によって日本企業の長寿性が指摘されることが多いが、果たして日本企業の伝統的な行動規範が、こうした非常時におけるリーダーの危機対応を可能にしていたのであろうか？ そもそも、平常時に求められるリーダーシップとは内部結束を図りながら顧客創造を通じて競争優位性を構築する「比較競争」であり、一方の非常時に求められるのは、自らの信念に従って行動する「生存競争」である。長期的な企業存続のために不可欠なこの二種類の競争にいかに対処すべきか、今回の公衆衛生の悪化に起因した混乱から私達は多くのことを学ばなければならない。

編集委員長

栗本博行 (名商大ビジネススクール)

### 『事業承継 Vol.9』編集委員

栗本 博行 (委員長)  
林 廣茂  
落合 康裕  
太宰 北斗