

以前の紙面で、全社的リスク管理(ERM)においては、VUCA(ブーカ: Volatility 変動性、Uncertainty 不確実性、Complexity 複雑性、Ambiguity 曖昧性)への対応のみならず、ESGやSDGsへの対応も求められていることを指摘した。そして、VUCAの状況下のERMにおいては、サラスバシーが提唱しているエフェクチュエーションの適用がひとつの解決策であることを述べた。未来が予測可能な場合

賢慮のリーダーによるリスク管理

CAの状況では、エフェクチュエーションが有効な戦略となる。新規事業を起す際に、起業家はこの二つの戦略を状況に応じて使い分けている。エフェクチュエーションは、次の五つの原則から構成されている。

第一は、新しい方法を見つけ出すのではなく、既存の手段を利用して新しいことを行うという「手中の鳥の原則」である。第二は、許容できる損失をあらかじめ決めておくという「許容可能な損失の原則」である。第三は、事前に決められた目的に合致した関係者を決めるのではなく、コミットする意思を持つすべての関係者を参画させるという「クレイジーキルト

指摘している。彼女は、熟達した起業家の経験と、実践を通じた高いレベルの成果に注目したのである。しかし、熟達した起業家が用いているエフェクチュエーションという戦略を、どのようにしたらERMの実践に結び付けることができるのであろうか。

ここで、一橋大学の野中郁次郎名誉教授と、ハーバード・ビジネス・スクールの竹内弘高教授が提唱している、実践知を身につけた「賢慮のリーダー(Wise Leader)」が解決策の糸口になると考える。両氏は1995年に「知識創造企業」を上梓し、形式知と暗黙知という二つの次元の知識を論じた。さらに2011年に、現代のビジネスリーダーは、第三の次元の知識である実践知を身につけた賢慮のリーダーであるべきであると指摘している。実践知は経験から得られる暗黙知であり、価値観や道徳を手掛かりに、最善の判断をくだし、行動することを可能にする知識である。両氏は、実践知は、倫理的に健全な判断を可能にする経験的知識であり、これは日本語の「徳」に似ている概念であると述べている。

求められる

「実践知」

は、コーゼーション(因果推論)の戦略が有効であるが、未来が予測不可能で、目標が不明確であるVUCA



愛知淑徳大学 経営学部長
上原 衛

の原則」である。第四は、予期せぬ事態や不確実な状況を認め、受け入れることによつて、適切に対応していくという「レモネードの原則」である。そして、最後は、万一のことが起こった場合でも、最悪な状況を克服するという「飛行機の中のパイロットの原則」である。

このエフェクチュエーションの戦略は、熟達した起業家が実践し、成果を上げていると、サラスバシーは

つねはら・まもる 経営学博士、経営学、リスクマネジメント、人的資源管理。早稲田大学大学院創造理工学研究科博士後期課程修了。博士(工学)。1976年生まれ。

VUCAの状況下では、リスク管理のみならず経営全般において、実践知を身につけた賢慮のリーダーによる、エフェクチュエーションの戦略実施が求められる。