

撮影：阿部 寛



問題解決へのアプローチそのものがサンデル氏の人気の秘密

# リスクマネジメント

「サンデル」と「リベラルアーツ」がキーワード。

## リスク感性力のあるリーダーを！

新日本有限責任監査法人 CSR推進部長／新日本サステナビリティ研究所 常務取締役 ● 大久保和孝

**今** 回の震災は、誰ももの想定を超えた未曾有の災害であり、企業もかつてない有事に直面している。この危機に打ち克つためには、環境変化に鋭敏に適応できる「リスク感性力」を持ったリーダーの存在が不可欠だ。特に中間管理職の強化が求められる。

近年、偽装表示などの不祥事が相

次ぎ、各企業は「法令順守教育」の徹底に取り組んできた。その洗礼を受けた世代が、今や中間管理職層の中核をなしつつある。だが、法令順守的発想が行き過ぎると、マニュアル化され、かえって近視眼的になり思考停止状態に陥る。その結果、予測されない事態への柔軟な対応ができなくなっている。

この1～2年で、企業が劇的な環境変化にさらされていることは確かだ。高度経済成長の終焉による低成長時代への突入と総需要の低下、ソーシャルネットワークといった情報技術の進展などを背景に、社会の価値観はますます多様化・複雑化した。他方、行政の機能の後退に伴い、NGO、NPOという社会セクターの組織も台頭し、社会構造も大きく変化している。

社会の価値が多様化・複雑化した現代は、企業を取り巻くリスクに対する「唯一の解決策」が見いだせない時代だ。そもそも「何がリスクなのか」自体が想定できなくなりつつ

ある。そのため、課題そのものを自らとらえ、考える力が必要になる。

そこに、米国の政治哲学者であるマイケル・サンデル氏が人気となった秘密があるのではないか。唯一の解決策がない時代においては、自発的に課題を設定し、その解決策を他者との対話を通して探し出していくプロセスが重要になる。サンデル氏は、その政治哲学上の主張というよりも、政治哲学によって現代的課題を解決しようとするアプローチそのものによって、人々の高い関心を集めたのだ。

従来では想定できないリスクを未然に察知し、的確に対応できる感性と問題解決力を持ったリーダーをいかに育てるか。そのためには、管理職が「簡単に答えの出ない問題を自ら考える時間」と「部下らと業務上の悩みや課題を共有し議論する時間」を持つように、業務として明確に組み込むことが大切だ。

自ら考える力は、リスク対応のためだけに必要なわけではない。

今後、企業のグローバル化の加速は必至だ。覇権主義が弱体化する中で、世界はよりローカル化する。さらに、単なる生産拠点から販売先として海外市場を位置づける企業が増える。そうなれば、日本の価値観を押し付けるのではなく、各国の歴史や文化を踏まえた企業行動が必要になる。そこではマルチカルチャー（文化の多様性）への適応能力を持った人材の育成が急務の課題となる。

そこで基礎となるのが「リベラルアーツ」だ。多様な価値観を受け入れつつ、自ら主体的に考えることを学ぶことこそがリベラルアーツの本質。リベラルアーツで重視される古典も、テキストを通して先人たちと対話し、自らの思考を鍛えるためのものだ。こうしたリベラルアーツ思考を身に付けたリーダーを育成することは、変化の激しい社会においてぶれない確固たる信念・理念を作るとともに、既存概念を打破し組織にイノベーションをもたらすことにもつながるだろう。

「マイケル・サンデル」と「リベラルアーツ」――。これからの人材育成を考えるに当たっては、この二つがキーワードだ。

おおくぼ かずたか ● 慶大卒。慶大福澤文明塾アドバイザー、公共サービス改革分科会委員（内閣府）、社会的責任経営委員会副委員長（経済同友会）など各種委員歴任。