

## 書評

# 中村尚史「第8章 危機を転機に変える ——東日本大震災と企業の危機対応」

東大社研／玄田有史／飯田高 編『危機対応の社会科学〈上〉  
—想定外を超えて—』、東京大学出版、2019、pp.195-215

橋川武郎

東日本大震災で壊滅的な打撃を蒙りながら、V字回復をはたし、その後も成長を続ける釜石の水産加工会社・小野食品を率いる小野昭男社長は、「復興の星」と呼ぶべき存在だ。『文藝春秋』2016年2月号に掲載された「大アンケート・日本を元気にする逸材125人（完全版保存リスト）」のなかで、経営・経済関係でリストアップされたのは小野社長を含め15人だけだったが、その際、1人だけ推挙せよという同誌編集部からの依頼を受けた評者は、躊躇せず、彼の名前を挙げた覚えがある。

その小野食品と小野社長の震災前後の動向を詳細に分析した中村論文は、事前の危機対応としては、①事業構成の多様化、②労使間の信頼関係の構築、③地域内外の異業種の人々との緩やかな繋がり、の3点が重要であり、震災後の危機対応としては、①迅速な意思決定、②状況変化に合わせた即応的な行動、③柔軟な行政対応の3点が特徴的であったとする。そして、「小野食品における危機対応の事例は、津波被害という突発的な危機への対応であると同時に、釜石地域における水産業の衰退という段階的な危機への対応であり、人口減少社会における雇用機会の維持という慢性的な危機への対応でもあるという多層的な意義を有している」（212頁）、というインプリケーションを導く。このインプリケーションは、そのまま、2017～19年度の危機対応学・釜石調査の結論にもつながる。

中村論文は、東京大学社会科学研究所の全所的プロジェクト研究「危機対応学」の成果として刊行された書物の一つの章として書かれた。同書冒頭の「刊行にあたって」では、危機対応学の目的は、「社会における危機の発生と対応のメカニズムの解明」と「危機を転機とするための諸条件を提示すること」にあるとされている（i頁）。したがって、小野食品という典型的な事例の分析を通じて危機を転機とするための諸条件を解明した中村論文は、危機対応学の深化にとって本質的な貢献をなしたと評価することができる。

問題は、「刊行にあたって」が言うような「今後様々な危機が起こっても『対応できる』という手ごたえ、もしくはそのためのヒントを示してい」（iv頁）るかかどうかである。小野食品の事例は美し過ぎる。最も示唆的な論理を体現するという意味で典型であっても、全体を代表するという意味での典型ではない。突出した小野昭男社長の行動は、釜石の多くの人々や他の水産業関係者の心に響くような「手ごたえ」や「ヒント」を、実際に提供しているのだろうか。論理を析出する学問としての危機対応学の成功については疑う余地がないが、そのことは必ずしも現実を動かすことにつながるわけではない。学問と現実とのあいだの壁を越えることは、容易ではない。しかし、だからこそ危機対応学の挑戦には意味があるとも言える。