

エスカレーション・モデルに見られる組織学習の失敗

綿 引 宣 道

要 約

組織学習には3つの次元があるが、その1つの次元である 組織構造の変更 が、恐らく今の日本の経済にとって重要な課題であると思われる。この次元での議論を行っているのが、Staw らの研究に見られる意思決定のエスカレーション・モデルである。このモデルは、意思決定者の存在とその責任が明確であることが前提となっている。しかし、意思決定が必ずしも誰に起因するのか明確ではないなど、エスカレーション・モデルの前提とは異なる状態でも発生することがあり、そのままモデルを全ての組織に援用できないと考える。

問題の所在

エスカレーション発生の要因

エスカレーション・モデルの検討

結論

問題の所在

意思決定してから成果を得るには、直ぐに結果がでる場合もあるが、ある程度意思決定事項が継続して実行されなければならない場合もある。特に初期投資の大きい事案であれば、なお更である。ところが、意思決定そのものが間違っていたとしたらどうであろうか。意思決定者は気付いておらず、第三者の立場から見ると明らかに異常な意思決定内容であっても、あるいは意思決定者自身が気付いていても、当初の意思決定内容の行動方針を変えられない危険な状態に陥る事がある。

1980年代のアメリカでは、90年代の日本と同じ様な金融危機があった。この金融危機を説明するモデルとして、Staw, Kenneth and Barsade(1997) はエスカレーション・モデルを用いて説明している。このモデルは、Staw らによって1970年代のはじめごろから研究が成されてきた。このモデルによると、当初から意思決定に参加している人物は、途中で当初の目標水準から大きく及ばない結果が生じると、最初に行った意思決定を固執しつづける傾向にあるというものである。そして、場合によっては意思決定者が所属するシステムの崩壊につながりかねない状態に陥る事がある。これは、個人レベルでも組織レベルでも発生する (Staw and Ross 1989) というものである。

この一連の研究は実験心理学から始まり、アメリカのプロバスケット選手への報酬の研究 (Staw and Hoang 1995) や、原発プロジェクト (Ross and Staw 1993)、金融機関の不良債権処理 (Staw,

Koupt and Barsade 1997) といった実際の社会現象の説明にも用いられている。これらの研究は、エスカレーション状態を回避する研究まで行っており、非常に画期的な研究である。

しかし、このモデルは必ずしも全ての組織に有効であるとは思えない。有効であるとされるのは、意思決定者の存在と責任が明確である場合(Staw, Kenneth and Barsade 1997)である。意思決定の硬直性をこの点から鑑みると、果たして全ての組織について、このモデルが全ての組織に应用可能であるか、疑問を持たざるを得ない。なぜならば、必ずしも組織には実質的に明確な意思決定者が明確でない可能性があるからである。意思決定に失敗した場合、意思決定者が最終的に責任を逃れることのできる組織が該当する。危険負担をフリーライディング(free riding)できる組織、例えば町内会をはじめとするコミュニティの意思決定であるとか、どのような状態になってもシステムの存在が危険にさらされていない場合、意思決定の結果が組織構成員にとって無関心なものである場合¹、あるいは極端に権威を嫌う風土のある組織などがそれに該当すると思われる。

これは、稟議制による集団意思決定や職務記述の明文化に乏しく責任の所在が曖昧なままになる経営、組織構造の水平化がもたらす弊害といった問題に対して、このモデルが利用できるか、果たして疑問である。そこで、我々はこのモデルを理解し、さらに整理、検討する必要がある。

エスカレーション・モデルと組織学習の次元

1 エスカレーション・モデルの概要

エスカレーションに関する研究は、当初は個人間の感情の高まりを対象にしていたものであった。これらの研究は初期において主に心理学的なものであり、組織単位の行動を明らかにしたものではなかった。

これに対して Staw らは、組織単位の意思決定に関しても同様の事が起きるとして研究を始めている。それによると、初期の意思決定に参加した者は、その後の経過から意思決定が悪い状況を導き出すことが分かっている、その行動指針に固執したりあるいはその行動指針をさらにエスカレートさせ多大な資源を投入する事が分かっている。このときの意思決定者は、「頭に血が上った状態に陥り、特定のバイアスのかかった認知フレームに固執する(Staw and Ross 1989: 217)」状態になる。往々にして、エスカレーション状態にあるとき、一度否定的な結果が出ると資源投入多くなり、一時的に新規の資源を投入することが差し控えられ、再び大量の資源を投入する事態に陥る事が分かっている(Staw and Fox 1977)。Staw らの研究において新しい点は、このような意思決定メカニズムを個人の心理学的側面だけではなく、その他の要因について検証を行っている事である。

こういった意思決定は、組織だけではなく個人においても同様の事態が生じる。当初それらに関する研究は心理学的側面に注目し、意思決定の病理学(Decision Pathology)や罠に陥る心理学(Psychology of Entrapment)と呼ばれている。本稿では、個人が陥るエスカレーション状態ではなく、組織単位が陥る現象に限定してこれ以降用いることにする。

2 組織学習の次元

この組織行為のパタンの硬直化は、既存の組織学習に関する研究でも扱う事は可能である。一般的に用いられる《組織学習》には、先述したようにおよそ3つの次元に分類できる(Cohen and

Sproull 1995: ix-xv)。組織行為のパタンの硬直化は、その中の第3次元すなわち「組織学習は行為のパタンを強化するものなのか、あるいは変化の原因となるものなのか？」に主眼を置き、特に《パタンの強化》がなぜ生じるかに議論の焦点が当てられている。日本の文献においては、組織行為のパタンの変更を組織学習として捉える傾向が多い(綿引 1997)。この一般的傾向に立てば、組織行為のパタンの硬直化は組織学習の失敗として捉える事ができる。そしてエスカレーション・モデルでは、この《パタンの強化》を無理のある意思決定を強化するものとして否定的なものとして捉え、解決されないものとして位置づけている。

既存の研究のなかには、この《パタンの強化》のメカニズムを明らかにしているものはほとんど無く、単に「混乱を起こす」あるいは「現状を否定する」といったことによって《パタンの強化》を乗り越えんとする安直な記述が見られる。しかし、これでは的確に処方する事はできないであろう。このメカニズムを理解する事は、組織を本来の行動方針に戻すのに大いに役立つと考えられる。

エスカレーションの要因

Staw らの研究によると、エスカレーション状態を引き起こすには、5つの要因があるとしている。彼らの研究では、一部心理実験を用いて要因を 計画 心理学的 社会的 組織的特性 組織を取り巻くコンテクストをあげている。

1 計画要因：初期投資の大きさ

Staw and Fox (1977) と Staw and Ross (1980) は、学生を対象に R&D についてのケースを用いた意思決定の実験を行っている。この一連の実験では、投資のコンテクストつまり初期投資の大きさが、意思決定の退出障壁を作り上げている事が分かっている。初期投資が大きくなるほど、埋没原価として存在し、その資金の回収が遅くなり、利益が遅くなるあるいは暫く発生しない状態になる。これは、計画策定時当初の予定であるかもしれない。しかし、そのことが却って事態の深刻さを分からなくしてしまう可能性がある。

彼らの実験によると、被験者達に R&D に関するケースを読ませ、意思決定を行わせている。その結果、被験者は初期投資の大きさが赤字を拡大させている事を知りつつ、早く投下資金を回収しようとして、さらに R&D に大きな金額をかけようとする事が分かっている。

その後の研究 (Staw, Koupit and Barsade 1997) においても、(1)その計画からの退出が、長期的なものかあるいは一時的な問題に起因しているのか、(2)計画に対してさらなる追加投資が必要なのか否か、(3)投資継続から生じる目標あるいは収益がどれだけ得られるか、(4)計画がもたらす収益にいたるまでに必要な支出あるいは費用、(5)求めている目標あるいは収益の見込みが無い事が分かるまでの時間、(6)計画立案について初期から関わっているか否かが計画変数の構成要素である。

2 心理学的要因

自己正当化

エスカレーション状態に関した先行する研究の多くは、この自己正当化を主たる要因とした研究が多い(例えば Bazerman 1984 など)。そもそも自己正当化は、ネガティブな結果が生じて、「そ

それは予定されたことである」とした態度をとり、意思決定プロセスが正しいことを主張する。ところが自己正当化行動には、Staw and Ross(1980)でも議論されているように、リーダー・シップのヒロイズムの要素がある。この研究でわかったことは、意思決定者は実験的に行動方針を変更するリーダーよりも、ある程度行動方針に一貫性を持ったリーダーの方が好かれると思う傾向がある事が分かっている(Staw and Ross 1980)。その一方で、彼らの実験によると、行動方針をこまめに変更してみる実験的社会よりも、一貫した社会の方が信頼を集め易くなっている事が分かっている。これに加わり、リーダーのヒロイズムは、意識的であれ無意識的であれ行われる。特に、苦しみ乗り越えて組織目的を達成し、それを強調する事で社会的賞賛を得たいとする意図がある。自己正当化は、意思決定者自身と、その内容に従う者の双方からの作用を受ける。

つまり、この自己正当化が生じるには(1)個人の行動が明確であるときあるいは曖昧であるとき、(2)行為の取り消しが不可能あるいは容易にとめることができる、(3)行為が束縛されておらず自由で強い意思があるとき、(4)活動内容が個人にとって重要であるとき、(5)行動が公式的であるか他者から見られるとき、(6)行動が長期であるときである。

楽天主義とコントロールの幻想

成功へのバイアス形成要因に、楽天主義的発想をあげている(Staw 1997: 198)。Langer (1975)によると、人には他人よりもポジティブな未来を獲得できる特殊な技能があると思う事があるとしている。この信念は、明らかに状況がランダムに発生しているときでさえ生じるので、「コントロールの幻想 (illusions of control)」(Langer 1975)と呼ばれる。

この要因は2つから成り立っている。1つは、自分の意思決定は自分でコントロールできるという思い込みと、2つに根拠の無い成功への思い込み、つまり楽天的なバイアスである。前者は、自分の意思決定によって決定できるとする自信過剰というべきものである。これは、成功のジレンマと近いものである。つまり、一度成功した管理者は、過去の成功体験から抜け出られず、状況が変わっても過去の経験に基づいて意思決定を行いがちである。彼らは、危険率は変らないと信じ込み、実行過程に問題がないように見え、いつでも中止できるかのように感じてしまう。さらに悪い事に、意思決定者に成果が悪化した後でもコントロールしている感覚があることである(Langer 1975)。エスカレーション・状態が成功のジレンマと異なるのは、成功体験が無くても生じる点である。楽天主義は、コントロールの幻想と密接に関連している。つまり、計画立案者が意思決定対象に関する問題をすぐに解決できる問題であると考える傾向である。

フレーミング効果

Barzerman(1984)によると、認知フレーム(cognitive frame)によって動機付けられた状態を説明できるとしている。この研究によると、人は肯定的結果に関しても否定的な結果に関しても、それぞれ同様に危険を引き受ける事をしながらない事が分かっている。肯定的な(当初から望んだ)結果が生じそうであると分かっている状態では、確実に収入が維持できる方法で責任を回避する。否定的(望んだ結果が出そうにも無い)な状態では、発生しそうな損失を回避するために危険要因を探し出そうとする行動をとる事が知られている。

したがって、意思決定者が自分自身の身の回りにチャンスがあると信じていれば、当初の行動方針を変更するような行動をする。また、発生しそうであると認知した場合は、損失を避けようとし

て、意思決定者は更に否定的な方向へ進んでしまう。

このメカニズムは、一見すると《自己正当化》の延長上にあるように見える。Satw(1997: 200) は、この認知フレームの研究を充実させる事で、自己正当化と置き換えが可能であるかを試みているものの、エスカレーション状態の発生は、認知フレームと自己正当化の双方のアプローチに基づいていると結論づけている。

埋没原価効果

原価計算の分野では一般に、埋没原価は投資の段階では無視されるべきであると主張する。しかし埋没原価は、学生を使った実験で人々の行動に長期にわたり影響を与えつつづけている (Staw and Fox 1977, Staw 1997: 200-201) 事が分かっている。

その一方で、埋没原価の効果そのものよりも、計画の進捗度に関する主観的認知のほうが大きく影響するとした研究がある。たとえば、Arkes & Blumer(1985) は、学生にある航空機会社の社長になったと想定させ、ステルス機の研究に1億ドルをかけるべきかどうかを意思決定させた。第1の状態では、計画が遂行された初期の段階が設定された。第2の状態では、計画が既に90%完了している。ステルス機の開発は、他社が既に優位にあるので経営的にはよくない状態であることが被験者に伝えられている。こうして、2つの状態を設定し、埋没費用がR&Dへの投資に影響を与えることが予測された。研究結果は、85%以上の被験者が、90%完了している開発計画に投資し、初期からの投資を継続することが分かった。

Garlandらの追試でも、これらの発見を繰り返し、埋没費用の効果について疑問を投げかけている。Arkes & Blumer(1985)のステルス機のシナリオを用いて、Garland(1990)は埋没原価が先行する支出や計画の達成度の組み合わせを通じて、投資決定に影響を与えていることを証明した。しかし、Conlon & Garland(1993)が、先行の支出額や達成度合いを操作したところ、完成度のみに影響するとしている。こうして、彼等が行動指針について、進捗度の知覚(これは必ずしも現実ではないかもしれない)に関連しているときのみ、埋没原価の大きさが計画の決定に影響する。彼らによると、埋没原価の効果は資源最適化のための論拠としている。多くの研究によると埋没原価効果を支持しているが、Arkes & Blumer(1985)は、それを誤謬として主張する。つまり、意思決定者が埋没原価を計算に用いれば、損失を避けられるとは思えない。これは、知覚された状況をもとに計算される埋没原価は、“浪費”ではなく資源の価値と費用の関係が誤解又は計画に関する支出と考えられる。

これに対して、Stawらの研究で、再度フィールド調査で埋没原価の効果を調査した。たとえば、Staw & Hoang(1995)は、プロバスケットボールでの人事決定を説明するべく、埋没原価の概念が用いている。チームの経営者は、計画又は製品への投資するのと同様に、選手に投資するとしている。このケースにおいては、進捗度は関係なくなる。

チームは、優秀な選手を獲得するための投資額を拡大するとき、各選手の客観的成果によって生じるメリットよりも、試合以外の活躍に対して与えているようだ。同様にチームは、成果によって得られるメリットよりも投資額を高くするようになるであろう。これらの予測は、NBAからのデータをもとに立てられた。客観的成果から計算した上で取引きされていない。

埋没原価効果を認めない研究を「理論的なメカニズムを軽視することで、埋没原価は(非経済的理由すなわち)なぜ意思決定者が行動コストのかかる指針を主張するのかを説明している (Staw

1997: 200)」と批判している。

3 社会的要因

対外正当化と拘束

地位の不安定状況下において、つまり管理のサポートが不足する状態で意思決定を行う者は、誤った行動方針に多くの資源を投入する事が分かっている (Fox and Staw 1979)。

たとえば、一度失敗した計画は組織を全体に知覚される事になる。このとき意思決定に参加しなかった、いわば外部の人間が外的拘束として作用する。つまり、その計画は彼がやったことで、私には関係ないという具合にである。たとえ一時的であっても、あるいは些細な失敗であっても、意思決定者はその地位あるいは評価を失いかねない。この外的拘束は、個人の心理に作用し、個人が当該計画を撤回する事をさらに妨げてしまう (Staw and Ross 1989)。

リーダーシップの規範

リーダーシップには、一般に一貫性を求められる事が Staw and Ross (1980) によって確認されている。これは、意思決定者自身もそれ以外も求める傾向がある。まず、意思決定者にとっては、計画からの撤退は社会的コストがかかる。このコストとは、組織内部と外部の双方に対して意思決定者たる面目を失ったり、組織内での彼に対する評価やイメージを損なうというものである。このコストが故に、計画からの撤退を困難にする。特に、～派（あるいは～主義）といったレッテルが貼られた集団が意思決定をした場合、その計画からの撤退が難しくなる。これは、意思決定者およびその意思決定に賛同した組織構成員のアイデンティティーを失うことと同義であるからである。

もう一方の、意思決定者以外の人間からの圧力がある。Staw and Ross (1980) は、リーダーシップスタイルを評価する実験を行った。この実験では、意思決定内容をよい結果が出るまで変更を重ねる実験的 (empirical) スタイルと、一貫した (consistent) スタイルの比較を行った。実験的スタイルで成功した場合と失敗した場合、さらに一貫したスタイルをとり失敗した場合と成功した場合の4つを比較している。その結果、被験者は実験的なスタイルをとった場合より、一貫したスタイルをとり最終的に成功をおさめた人物の対して、特に高い評価を行う事が分かっている。リーダーに従う部下にとっては、一貫性のない作業をすることへの嫌悪と、苦境に立たされてもリーダーが頑張り続け、最後に勝利を得る英雄に姿を重ねているからである (Staw and Ross 1989)。

4 組織的特性

このエスカレーション・モデルでは、Weick (1979) の個人と組織を明確に区別できないとする組織観とは異なり、組織を実態のものとして捉える事から始まっている。その根拠として、Staw (1997: 204) は、(組織の) 意思決定は特定の個人に常に関係づける事は不可能であり、かつ社会的相互作用の結果であるので、ミクロ (個人) レベルだけではなく、マクロ (組織単位) レベルで変数を考える必要があると論じる。

そもそも、組織目的と行動の間にはルース・カップリングしかない (March and Olsen 1976)。この観点に立てば、組織には不完全な意味解釈システムしかなく、これが環境の変化を認知するのを遅らせることになる。つまり、問題があると解釈した事象について、それを解決するとされる解と

の間に必然性はない。したがって、両者をつなげるのは意味解釈システムとなる。

特に、従来の行動方針を変更しようとするとき、つまり《冒険》は、次のようなプロセスを踏む。《冒険》は、それを支持する人物がいて成り立つが、一度動き出した《冒険》は、その計画・結果・政策と組織の価値や目的と密接に関連付ける傾向がある。すなわち、計画立案者だけではなく、組織の方針そのものにも依存することになる。撤退によって意味解釈システムを大幅に変更せざるを得なくなる。こうして一度行動方針が制度化されると、《冒険》からの撤退するには、莫大な損失を伴うことになってしまう。

この点に関して Staw (1997: 204) は、「内部のコミュニケーションにブレークダウンし、多様な関係者を動員することが困難であることから、反応が遅く見える。したがって変更の必要性が認められるときでさえ、変更が起きない。...(変更には) 組織外の人達が役に立つように思えるだろう。」と述べている。

例えば Staw, Koupit & Barsade (1997) は、カルフォルニア銀行の不良債権処理に関して、エスカレーション状態からの脱出を研究している。この銀行が不良債権が増大した理由として組織の所有構造をあげている。

5 コンテキスト

この要因は、最近になって追加されたものである。エスカレーション状態に陥らせる要因には、組織内のレベルだけではなく、組織外の要因もある。例えば、Staw and Ross (1993) が行った原子力工場の建設のケースや Expo86 に関する意思決定 (Ross and Staw 1986) がそうである。ここで用いられているケースでは、政策的圧力によってもたらされている。この他、外部の圧力によって生じる例として、米国連邦政府の保護下にあったロッキード社やクライスラー社を例にあげている (Staw 1997: 205)。外部環境の要因が組織の活動に影響を与える。この影響が損失を出しつづける、あるいは「永久に失敗しつづける組織」として継続する事になるであろう。

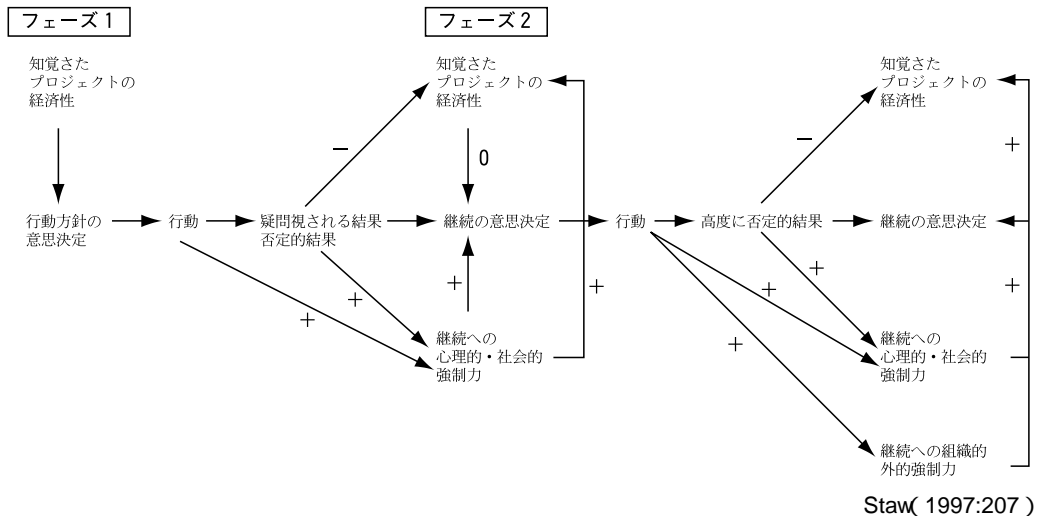
この点からすると、日本の金融機関に関しては大蔵省の規制や指導等による圧力が一因となって、第三セクターについては自治体の影響力によって同様の事態が発生していると思われる。

6 エスカレーション状態からの脱出

エスカレーション・モデルは、意思決定者の責任効果に注目している。組織がエスカレーション状態に陥らないようにするためには、計画立案者を以降の意思決定から外す事が効果的であるとしている (Staw, Koupit and Barsade 1997)。

問題債権に主たる責任を負う管理者をいつまでも、その責務を負わせることは、不良債権 (意思決定の失敗) を記載させない事ができる。こうして、本来の行動指針から逸脱した方向にコミットするようになる。そして、彼らは転職効果を「新しい管理者が来る事で生じる負債の認識は、古い管理者を減らすよりも新しい管理者を追加する事で生じる。...執行管理者は、外部取締役よりも先の意思決定や政策について一般的に責任を負うので、逸脱や正当化を構成する取締役よりも、管理者にとっては、転職効果は強力である。(Staw, Koupit and Barsade 1997: 141-142)」とのべる。

図1 エスカレーションへの流れ



エスカレーション・モデルの検討

1 エスカレーション・モデルの問題点

以上の点から、エスカレーション・モデルは、そのまま組織学習の失敗モデルとして用いられない。再度整理するとY社の場合、第一に意思決定者および意思決定の最終責任者が明らかではない。第二に、「頭に血が上った状態に陥り、特定のバイアスのかかった認知フレームに固執する（Staw and Ross 1989: 217）」というエスカレーション状態の定義とは必ずしも相容れない。このような状況のまま、行動方針の喪失が行われている。

日本企業の場合、少なからずこのような状態に陥っているようだ（たとえば Chikudate 1999）。この状態では、「ただ一生懸命やっている」だけで、結果を度外視した行動をとっているかのように見える。このような集団的近視（collective myopia）（Chikudate 1999）では、Staw らのエスカレーション・モデルによる組織学習の失敗を説明できない。

また、エスカレーション・モデルでは、意思決定者がおかれている客観的な状況からエスカレーション状態に陥る過程を説明しようとしている。Staw らも、過去の記述において意思決定におけるバイアスの形成過程や意味解釈システムが必ずしも明確ではない。つまり、意思決定内容が間主観化される過程が欠けている。

目的と責任の所在

エスカレーション・モデルを概観してきたわけであるが、ここにおいて言える事は、このモデルは意思決定者と責任の所在が明確であることを前提としている事である。特に、要因 自己正当化は顕著であり、カルフォルニア銀行の例からも明らかである。意思決定者は、損失を取り戻すべく意思決定を行うわけであるが、自己正当化の結果、損失は一時的なものであるといったバイアスのかかった状態で行われる事になる。こうして、当初の意思決定内容維持するか、さらに多くの資源を投入する事になる。

しかし、必ずしも責任の所在が明らかでない場合がある。先の組織の特性であげたような場合と全く逆な場合がある。たとえば Kreiner(1979) の PTA のケーススタディがある。研究対象となった学校では、公式的なオーソリティーの階層差がなく、組織に参加する全ての大人のメンバーは、わけ隔てなく教育方針に関して意思決定過程に参加される事が要請されている。何度となく、教育上の問題が公式に指摘されたにもかかわらず、教師と父兄のイデオロギー的対立から意思決定に混乱を招いた。一部の人は意思決定に熱心に参加したが、中には意思決定に参加しない人もあった。結局のところ解決案について討議される事なく、また討論する内容は一定せず、その決定方法に議論が集中していた。そして、根本的な解決策を見ないまま、教師の受け持ち拒否という形で問題の事態は続いた。

このケースから分かる事は、民主的意思決定という前提で最終的責任の所在が学校の教師にあるのか、親の意見にあるのかが明らかになっていない事である。さらに、責任の所在が明らかでない状態でも、エスカレーション状態が発生する事である。つまり、意思決定のベクトルが正反対に向く事で、特定の責任者が決定するという形ではなく、均衡状態のまま継続し問題は解決されていない。

また別の例として、最近破綻した金融機関 Y 社の場合（表 1）その大株主の中に個人は含まれておらず、取締役や監査役が所有する株式数は 0.1%前後と実にわずかである。さらに、特定の大株主といっても有価証券報告書に記載されている株主は、保有率が 3 % 弱というように分散しているような状態である。さらに、注目すべきは違法な手続きによる不良債権が発覚し廃業後も、Y 社に対して株主代表訴訟も行われていない点である。これは、代表取締役および取締役といった意思決定者は、その地位が必ずしも不安定な状態にあるわけではないことを意味する。そして、本来もっと

（表1）Y 社の取締役および監査役の状況

	91年度	92年度	93年度	94年度	95年度	96年度
社長・副社長・会長と兼任する取締役数 取締役に占める割合（％）	4 (10.25)	5 (13.16)	7 (14.63)	6 (16.66)	7 (17.50)	6 (15.00)
部長・支店長・室長と兼任する取締役数 取締役に占める割合（％）	29 (74.36)	27 (71.05)	28 (70.74)	25 (69.44)	26 (50.00)	19 (47.50)
使用人と兼任しない取締役数 取締役に占める割合（％）	6 (15.39)	6 (15.79)	5 (14.63)	5 (13.90)	7 (22.50)	15 (37.50)
代表取締役および取締役の合計数 (新任数)	39	38 (2)	41 (13)	36 (4)	38 (4)	39 (10)
監査役 (括弧内は社外監査役) 新任の監査役	2	3 (1) 1	5 (3) 1	5 (3) 0	5 (3) 0	5 (2) 1
取締役および監査役が持つ株式割合 ⁶ (％)	0.111	0.106	0.103	0.072	0.077	0.078
監査役と取締役の合計	41	41	46	41	45	45
元従業員の割合 ⁷ (％)	100	100	100	100	100	100
上位 10 位までの大株主が保有する割合 ⁸ (％)	29.50	29.32	28.75	28.86	27.17	27.06

有価証券報告書から作成

も重要な意思決定機関であるはずの株主総会でさえも、取締役といった意思決定者を揺るがす存在ではなかった。それだけ、非常に安定した状態にあったといえる。

続いて、Staw, Koupit and Barsade(1997) が提案した転職効果である。彼らは、エスカレーション状態からの脱出で紹介したように、エスカレーション状態に陥るような意思決定を行った者を配置替えることによってエスカレーション状態の回避が可能であるとしている。ところが、Y 社の場合、過去 5 年間にのべ 77 名の代表取締役、取締役、監査役がいるが、そのうち 15 名が 5 年間を通じて在職している。1 年あたりの人数は 41 名から 45 名であるから、これだけを見る限り約 3 分の 2 が入れ替わっていることになる。ところが、現職の部長クラスが取締役と兼任している割合が高く、7 割を超えていた時期もあった。部長クラスとの兼任は、投資先および商品に対して具体的な知識と不良債権の処理方針を決定できる立場にあったといえる³。

ところが、大学新卒で Y 社に採用されその後取締役になった割合は 100% となっている。このデータの意味するところは、Y 社内で共有の価値観（あるいはバイアス）を所有している人物が育成されるので Staw らが想定した配置替えの効果は見込めない⁴。実際に、93 年度に取締役の人事が大きく変わったが、抜本的な改革は進まず廃業から逃れることはできなかった。

したがって Staw らが想定したエスカレーション・モデルとは若干異なる要因によって動いている可能性がある。つまり、他者からの外的拘束がなされていない状態でも、損失隠しなどによる行動指針の逸脱という形でエスカレーション状態に類似した組織学習の失敗が発生している⁵。

Satw らの研究では、最終的な責任の所在が明確であることが、エスカレーション状態の前提となっていたが、意思決定者が明らかでなく（例えば職務記述も明確なものでない、あるいは存在しないような場合）達成目標が曖昧あるいはない場合も硬直状態が発生する可能性がある。

最終的な責任の所在あるいは達成目標が曖昧あるいはない場合、当事者も第三者も意思決定が成功したのか否かの判別がつかない。組織構成員や利害関係者は、責任を追及する事が不可能に近いあるいはできない。当初から参加している意思決定者は、仮に大損失をもたらしたとしても個人に対して責任を追及されずに済む可能性がある。

目的合理性の問題

意思決定者は、通常組織目的に関して目的合理的に行動するべきとする前提に立っている。これは合理性を限定的に捉えている。合理性を Weber の合理性に当てはめた場合にどうなるであろうか。Weber の議論によると合理性には、目的合理性、価値合理性、歴史的合理性、感情合理性の 4 つがあるとしている。Barnard の組織観に立てば、初期においては、成果を得るために意識的に調整された組織として存在するであろう。これは明らかに目的合理的発想である。しかし、エスカレーション状態に陥った組織の場合は、目的合理性以外の 3 つに支配されていると考えられる。

Weick(1979) は、組織の初期において組織メンバーに共通の目的があったとしても、次第に組織の維持そのものが目的となると主張する。この組織の維持は、組織メンバー間の合意された妥当性であり、Weick は解釈過程に焦点を当てて文法のようなものに支配されるとしているが、その文法つまり規範（norm）だけが生き残る事になる。つまり、価値合理性、歴史的合理性、感情合理性にしたがうことになるであろう。

2 代替可能理論へ向けて

ダブルコンティンジェンシー理論

Persons(1951)に始まり Luman(1984)で更に展開された研究に、ダブル・コンティンジェンシー理論(double contingency theory)がある。これは、複数の人物が意思決定を行うにさいし、相手の行為に合せて自分の意思決定を行うことである。この状態の場合、一方が意思決定を行うに先立って、他方の行動が認知されないと、意思決定ができない状態に陥る。繰返しのゲームの理論と基本的には同じである。Persons 理論の段階では、「分有されたシンボル・システムによって、ダブル・コンティンジェンシーの問題は解決できる」としている(Luhman 1984: 邦訳 160)。

その一方で Luman(1984)は Persons に対して、「循環的規定性のゆえに、この伝統的なアプローチに収まらない」として、時間次元での説明を試みている。つまり、不確実な状況において試行的に行為を規定する。そして、自己の行為を他者が受け入れるのか否か、あるいはどのように受け入れるのかを見守る。このようなプロセスを繰り返すわけであるが、このとき最初の行動から見れば不確実性を縮減している。そして、相手の行為にとっては情報価値と接続価値を持つことから、「まさしくこうしたシステムが閉鎖的で自己準拠に基づくものとして形成されるがゆえに、...それぞれの偶然、それぞれの衝突、それぞれの思い違いがシステムを生み出す。(Luhman 1984: 邦訳 180)」としている。

この理論の特徴は、このプロセスが進むのに時間がかかる点と、互いに一方の欲求充足は他方の欲求充足に依存する点である(Luhman 1984: 邦訳 161)。この理論に沿って考えれば、一度組織内部でこのようなシステムが出来上がると、組織外からの客観的圧力があっても組織構造には変化がおきにくくなると考えられよう。

このダブルコンティンジェンシー理論が組織学習に援用できるとするには、いくつかの前提が必要となると考えられる。第1に、意思決定者は主体的でなく他者依存的である。良く言えば、相互に相手を思やる状態にある。組織の利益よりも組織構成員の利益を優先し合うといえる。Y社で配置換え効果がはっきりと出なかったのは、これが原因の可能性もある。第2に、意思決定に時間をかけても、さほど自己への不利益は予想されない状態下にあることがいえる。例えば、大企業神話や日本の公的機関に対するように、組織構成員にとって自分が所属する組織は崩壊しないというのが知覚をもつことである。そこには、組織構成員の組織に対する一方的な依存関係がある場合である。そして結果的に責任をただ乗り(free ride)できる状態になる。再び、Y社の例では、大蔵省などの監督機関が再建築から廃業にいたるまで、長年にわたり指導が入ったことは知られている。

このような意思決定構造が出来上がっているとすれば、組織学習の大きな阻害要因となっている可能性が高い。

ダブル・バインド

このダブル・バインド(double bind)は、精神医学の Bateson らによって作り出された概念である。この状態は、コミュニケーションをとるにおいて、あるメッセージとそれと矛盾するメタ・メッセージを同時に受け取ったときに生じる。この状態に置かれた人は、どのようなことをしても、お手上げ状態になってしまい、最悪の場合は精神異常を引き起こしてしまう(Bateson 1972)。

Bateson (1972: 邦訳 301-303) によると、次の構成概念によって成り立つとしている。(a) 複数の人間が存在し、そのうち一人を定義上犠牲者とする。(b) その犠牲者に対して、習慣的に繰り返される経験がある。その経験は、(c) 第一次的禁止命令である。この形式は、「もし、あること(特定の事象)をせよ(あるいはするな)。さもなければ、あなたを罰する。同時に(d) より抽象的なレベルで第一次禁止命令と矛盾する第二次的な禁止命令を受ける。このときも処罰あるいは信号によって補強される。(e) 犠牲者が、現場から逃れることを妨げる第三次的命令を受ける。」というものである。

この理論を単純に組織に置き換えることは、個人の精神状態と組織の意思決定を単純に結び付けることにいささか問題のあるところであろう。しかし、Y社の例をみるとアナロジーとして用いることが可能である。これは想像の域を出ないが、Y社の取締役は個人の意見としては、早急に不良債権を処理すべきであると意見を持っていた人物もいたのかもしれない。それと同時に、その部下¹⁰達は一方では不良債権を隠蔽しなければならないという第二次的命令を受けていた可能性がある。そして、彼らは大学新卒からY社マンとしての教育を継続的に受けている。その上、経済環境や日本的雇用慣行から他の企業への転職がままならない状況下にあった。この状況は、まさにBatesonが想定したダブル・バインド状態に近似しているといえる。この意思決定メカニズムは、充分検討するに値すると考えられる。

結論

意思決定者のエスカレーション状態とは、「頭に血が上った状態に陥り、特定のバイアスのかかった認知フレームに固執する(Staw and Ross 1989: 217)」であった。もちろん、昨今の金融機関が抱える不良債権処理の隠蔽に見られるように、日本企業にもエスカレーション状態によって組織学習が阻害されている可能性が充分あるだろう。ところが、Stawらが主張するエスカレーション・モデルとは異なる、組織学習の失敗メカニズムが考えられる。

Chikudate(1999)の研究によると、日本企業における組織学習の阻害はエスカレーションだけではないようだ。彼の研究(Chikudate 1997)によると、企業内に職務記述がなく、昇進基準も曖昧な日本のある銀行では、意思決定責任の所在や意思決定の基準が明らかではない。したがって、少なくとも作業者のレベルからは、管理者の主観によって意思決定がなされているように見える。これは、作業者レベルだけではなく、第三者からの目にもこのように写るであろう。

そして、Y社の事例からも分かるように、取締役や監査役が100% Y社に雇用された経験を持つ。このことは、取締役や監査役がその地位に就任するまで、長い間同僚として過ごしてきている。Chikudate(1999: 79)の興味深い研究は、長期雇用慣行の下にある企業では、従業員の「社畜化」が進み、組織の異常事態を組織全体で見ない振りをする原因となっていることを示唆している。以上の点から、Stawらが想定した意思決定のエスカレーションとは異なる硬直化が充分ありえるといえる。Stawらがイメージしたエスカレーション・モデルは、意識的に過去の失敗と同じ意思決定を繰り返すものである。これに対して、もう一つのモデル構築の可能性としては組織構成員が意気消沈しながらも、目的意識もなくただ漫然と繰り返す状態である。作業をするだけで、意思決定を行わない傍観者(by stander)モデルを構築する必要がある。

註

- 1 後述するが、例えば Kreiner(1976) の行った、PTA の意思決定に関するケーススタディがそれに該当するであろう。
- 2 括弧内は、引用者が加筆した。
- 3 少なくとも取締役である以上、善管注意義務を生じるため、法律上当然に知らなければならない立場にある。
- 4 また、新卒から取締役になる者だけでなく、取締役としてはじめて企業の関与することになる例も無いわけではないが、いわゆる天下りによってであり、実際の意思決定にはほとんど関与していないようである。
- 5 商法特例法によれば、別法人に籍を移して5年経過すれば、外部監査役への就任は妨げられない。
- 6 小数点以下4桁は四捨五入した。
- 7 ここでの元従業員とは、天下りに見られるように他の企業や公的機関からミドル以上の管理職として雇用されたものは除外している。
- 8 全て銀行と保険会社などの金融機関である。
- 9 大蔵省など監督官庁は、5番目の要因つまり組織のコンテキストとして作用していたと考えられる。しかし、損失が発覚し営業停止を勧告されるまで、意思決定の主導権は取締役および代表取締役が意思決定の主体であったはずである。
- 10 Y社の場合、取締役の大半が部長あるいは室長と兼任であり、具体的情報を知りかつ意思決定を下せる立場にあったことを思い出していただきたい。

引用文献

Bateson, Gregory 1972

Step to Ecology of Mind Harper and Row, Publishers Inc

邦訳 佐伯泰樹 佐藤良明 高橋和久 『精神の生態学』(上巻) 思索社 1986年

Bazerman, Michael H 1984

“ The relevance of Kahneman and Tversky's concept of framing to Organizational Behavior ”

Journal of Management Vol.10 pp.333-343

Chikudate, Nobuyuki 1997

“ Exploring the Life-world of Organizations by Linguistic Oriented Phenomenology in Sub-cultural analysis of Organizations : A Comparison between Japanese and U.S Banks ”

Management International Review Vol.37 pp.169-183

Chikudate, Nobuyuki 1999

“ The State of Collective Myopia in Japanese Business Community : A Phenomenological Study For Exploring Blocking Mechanisms For Change ”

Journal of Management Studies Vol36., No.1 pp.69-86

Cohen, Michael D and Sproull, Lee 1995

“ Introduction ” *Organizational Learning* eds. Thousand Oaks, Ca:Sage pp.ix-xv

Drummond, Helga 1998

“ Is Escalation Always Irrational? ” *Organizational Studies*

Vol.19 No.6 pp.911-929

Fox, Frederick V and Staw Barry M 1979

“ The Trapped Administrator : Effects of Job Insecurity and Policy Resistance upon Commitment to a Course of Action ” *Administrative Science Quarterly*

Vol.24 pp.447-471

- Kreiner, Kristian 1979
 “ Ideology and Management in a Garbage Can Situation ”
 In *Ambiguity and choice in organizations* (2ed) Chapter 8 pp.156-172
 James G. March and Johan P.Olsen(eds) Universitetsforlaget
- Langer, Ellen J 1975
 “ The illusion of control ” *Journal of Personality and Social Psychology*
 Vol.32 pp.299-337
- von Luman, Niklas 1984
Soziale Systeme : Grundriss einer allgemeinen Theorie Suhrkamp Verlag
 監訳 佐藤勉 『社会システム理論』 上巻 恒星社厚生閣 1993年
- Persons, Talcott 1951
The Social System Free Press
 邦訳佐藤勉 『社会体系論』 青木書店 1974年
- Ross, Jerry and Staw. Barry M 1986
 “ Expo 86: An Escalation prototype ”
Administrative Science Quarterly Vol.32 pp.274-294
- Ross, Jerry and Staw. Barry M 1993
 “ Organizational Escalation and Exit: Lessons From the Shoreham Nuclear Power Plant ”
Academy of Management Journal Vol.36, No.4, pp.701-732
- Staw. Barry M and Fox. Frederick V 1977
 “ Escalation: The Determinants of Commitment to Chosen Course of Action ”
Human Relations, Vol 30 Number 5 pp.431-450
- Staw. Barry M, Kouzes, Kenneth and Barsade. Sigal G 1997
 “ Escalation at the Credit Window : A Longitudinal Study of Bank Executive's Recognition and Write-Off of Problem Loans ”
Journal of Applied Psychology Vol.82, No.1 pp.130-142
- Staw. Barry M and Ross, Jerry 1980
 “ Commitment in an Experimenting Society : A Study of the Attribution of Leadership From Administrative Scenarios ” *Journal of Applied Psychology*
 Vol.65., No.3 pp.249-260
- Staw. Barry M and Ross, Jerry 1989
 “ Understanding Behavior Escalation Situations in Escalation Situations ”
Science Vol., 246 216-220
- Staw. Barry M and Hoang, Ha 1995
 “ Sunk Costs in the NBA: Affects Playing Time and Survival in Professional Basketball ”
Administrative Science Quarterly Vol.40 pp.474-494
- Staw. Barry M 1997
 “ Escalation Research: An update and appraisal ”
 in Z.Shapira(ed) *Organization decision making* pp.191-215
 Cambridge University Press
- Weick, Karl E 1979
The Social Psychology of Organizing, 2nd ed., Addison-Wesley
 『組織化の心理学』 遠田雄志 訳 文真堂 1997年
- 綿引宣道 1997
 「組織学習における3つの次元」 『弘前経済研究』 弘前経済学会
 第20号 14 - 25ページ