

# リスク・マネジメントの組織心理学

## —組織の防御的性格と学習能力—

滋賀大学経済学部教授

リスクマネジメント協会評議員

奥村 哲史

### 1. 他者の失敗から学ぶということ

公私の領域を問わず、組織の不祥事やさまざまな業務管理過程での失策が、各種メディアにかくも大きく取り上げられている。これらの報道は、業務担当者、担当管理者はもとより、社内関連部署や社外の同じ職能、産業の人々にも強烈な警笛として突きつけられているはずなのに、同様の問題発生がおさまる様子はない。

自らの失敗から学ぶのはもっともなことながら、その前に他者の失敗から学ぶことができれば、総コストははるかに小さくて済む。しかし、このようなことはあらためて指摘されるまでもなく、多くの人々にとってすでに自明のことのはずである。事実、多くの企業がコンプライアンスなどの制度の強化、リスク関連管理担当ポストの設置、安全手続やマニュアルの作成、改訂を行い、決して無策だったわけでも、無反応な傍観者だったわけでもない。

課題の一つは、「学ぶ」ことの水準の違いにある。学習のレベルを分類したモデルも分析視角によっていくつかあるが、最近のものでリスク・マネジメントに関連するものでは、サイモン・ゼイデック（ハーバード大学行政大学院）による、組織学習（5段階）と課題成熟度（4段階）の二次元尺度での企業の社会的責任とリスク強度分析がある（1）。

組織学習の諸段階は、それぞれ「組織の反応」と「反応の理由」で解説される。低次の反応から挙げると、①防御的段階。実務、結果、責任などを直視しない。目先の販売、採用、生産性、ブランドに影響しうる評価への攻撃から守るため。②コンプライアンス段階。事業継続のコストとしてコンプライアンスというアプローチをとる。評価の持続性や訴訟のリスクから、中期的な経済価値の減耗を抑制する。③経営段階。経営諸過程の中核に社会的課題を組み込む。日々の業務に責任ある経営慣行を織りこむことで、中期的な経済価値の減耗を抑制し、長期的な利益を確立する。④戦略段階。経営戦略の中核に社会的課題を織りこむ。戦略とプロセス・イノベーションと社会的課題をすり合わせることで、長期的な経済価値を高め、一番手としての利点を獲得する。⑤市民段階。企業責任に業界全体が取り組むような影響力をもつ。出遅れた場合のデメリットを克服することで長期的な経済価値を高め、業界という団体行動を通じて利益を実現させる（2）。

ブランディングとグローバルなアウトソーシングで成功していた運動具メーカーのナイキは1990年代、海外の一部の工場での労働環境問題をめぐる運動家たちからの攻撃に直面した。ゼイデックは5段階のモデルを使い、ナイキの初期反応と対応学習のプロセスを例示している。ナイキのように、当初は防御的

な姿勢で、短期的な視野しかなくても、しかるべき施策を通じて、環境に適応できる企業もある。しかし、ある段階での措置にとどまり、本質的な成長を遂げることのできない組織も少なくない。

学習を対策の内容から段階別にみる見方とは別に、学習そのものの質を峻別する考え方がある。クリス・アージリス（ハーバード・ビジネススクール&同大学教育学大学院）とドナルド・ショーン（マサチューセッツ工科大学経営大学院）によるシングル・ループ・ラーニングとダブル・ループ・ラーニングである。彼らの学習モデルは、組織規範の認知作用を包摂している点で、リスク・マネジメントにとって意義がある。

### 2. 乖離する行動前提

アージリスとショーンは、組織（企業や役所や諸団体）の管理職に対するインタビューや参与観察などの定性的調査から、大多数の人々が「信奉している理論」と「使っている理論」の2つ枠組みによって行動していることを見出した（3）。

アージリスらの呼ぶ「信奉している理論（espoused theory）」とは、人々が自分の行動はこれに基づいているのだと「語る」目標、仮説、価値観のことをいい、「使っている理論（theory in use）」とは、実際に本人がとる行為に反映している（が本人は特に話さない）暗黙の諸前提のことをいう。

信奉している理論は、聞き取り調査によるとたとえば、自分の任されている職場のマネジメントについて、権限やパワーを十二分に活用しながら行う、とするものから、部下の見解にも耳を傾け、それぞれの自主性を尊重しながら行う、とするものまで幅がある。これに対して、同じ人たちのマネジメントの実際の仕事振りを観察すると、彼らの使っている理論には、アージリスらがモデルⅠとし行動の支配変数と名づけた、次の4つの基本原則が色濃く映し出されていることが見出された。①自分の目標は、自分が理解している方式で達成しなければならない。②負けてはならぬ、勝たねばならない。③人間関係では否定的感情を引き出すことは最小限にしなければならない。④理性的であれ、そして感情は最低限に抑えよ。

多くの組織にあっては、マネジメントの一般形態はソフトでも管理、統制、秩序維持という性格を帯びる。これらの支配変数は、他人を統制し、自己の安全を最大にし、感情の絡む問題とはできるだけ向き合わないようにする、という行動を導き、組織に既存の規範や諸価値に照らしながら習得、強化されていくことになる。このようなタイプの組織適応にみられる行動過程がシングル・ループ・ラーニングとよばれている。これは、しかるべき問題と向き合わなければならない状況になると防御的になり、自己を守ろうとする。このとき、自分の中にある諸々

の前提を確認するための行動はとるものの、そうした前提そのものが正しいかどうかについては省みようとしな。問題に関連して他人と向き合うことも、そこに感情が入り、防衛的反応を導くから好ましくない、という学び方をしていれば、問題解決よりも対立回避の行動をとることになる。

アージリスらは、発言として現れた内容と心の中で思っていたことを聞き取りから分析し、表面に現れた行動は非対決的であっても、当人の心中の感情が逆であることが少なくないことを明らかにした。こうした管理職の元では、部下もしばしばその不一致に気がつくが、彼らも同じ支配変数によって動いているので、本当の感情がぶつかることはなく、互いに相手の気持を押し測りつつ行動する。そのため、結果としてもたらされるのは、問題解決ではなく状況の現状維持になる。

事故や不祥事の後に、担当者や管理職の研修を行っても、多くのケースでは「信奉する理論」を変えても、実際の行動は本質的には変わっていない。

### 3. ダブル・ループ・ラーニング

ここまで、学習の語のほかに、ラーニング (learning) を用い、こちらを学習と表記しないことに違和感をもたれる方々がおられるかもしれない。中学1年程度の英単語なので、通常ならば原語表記はしないものだ。しかし、学習の語が「学ぶ (まねぶ)」「習う (ならう、なれる)」から成っているのに対し、learnには、get, acquire, gain, developなどの意が含まれている。漢字には手本を真似たり、手本の型にならう、という受動的な感覚が残っているのに対し、get手に入れる、acquire代価を払っても獲得する、gain儲ける、前進する、develop展開する、開発・開拓する、といった、原語にある能動的なニュアンスを示唆したいという試みである。

アージリスらは、組織の性格とは合致するが、防衛反応の悪循環を導いてしまうモデルⅠに対し、モデルⅡと名づけた行動を提唱した。これは、次の3つの前提からなる。①行為は、適切で正しい情報に基づいて行われるべきである。②行為は、制約なく十分に情報を与えられた選択に基づくべきである。③選択したことに十分に納得したうえで、選択したことの実行過程をしっかりとフォローすることを条件に、行為がなされなければならない。

この諸前提には、それぞれにチェックポイントが設けられている。根拠にした情報が妥当だったのか、情報に制約はなかったのか、納得に曇りはないのか、しかるべきモニターはついていないのか、しかるべきタイミングでこれらに向き合い、項目にエラーやミスが見つかり、コストが発生しても必要な行為の停止、軌道修正を行う。このとき、そのエラーやミスの原因につながる自分の中の行動前提を直視し、逃げず、必要があればそれを変える、という実験的な態度を構築する。こうした学習態度を、彼らはダブル・ループ・ラーニングと呼んだ(4)。学習することを学習する (to learn how to learn) と表現される機能である。

この考え方をベースにした訓練プログラムもあるが、自分自身の姿、すなわち、信奉している理論と実際に使っている理論のギャップへの気づき (awareness) を徹底して求めるステップがあることから、熟練したインストラクターと丁寧なアフタ

ーケアを要するため、一般的な量産方式の短期研修にはなかなかフィットせず、知る人ぞ知るところにとどまっている。ジョン・ガードナーらのいうセルフ・リニューアル (自己刷新) も軌を一にする。自己改革が痛みを伴うものであり、その痛みを察知し、その対応を設計する学習のほうが行き届いてしまっているために、保身や防衛機制の自動的な発動ということのアンラーニング (unlearning)、つまり、組織生活の中ですでに学習し、蓄積してきた知識を捨て去るのは、容易な作業ではないのである。

### 4. 組織でのリスク認知課題

アージリスらの研究が定性的調査をベースに組織における個人の行動前提の違いに焦点をおき実効性のある本質的な組織学習の問題に向き合ったのに対し、心理実験を積み重ねる定量的調査の成果を個人水準から組織水準でリスク認知に応用した研究も現れてきた。

マックス・ベイズマンとマイケル・ワトキンス (いずれもハーバード・ビジネススクール) は、予測できたはずの衝撃 (predictable surprises) という言い方で、組織の存続を揺るがすような危機が迫り来る兆候を察知できていたにもかかわらず、みすみすその直撃を受けてしまった事例を、個人ベースの意思決定と判断分析のツールを組織レベルに応用し、分析している(5)。彼らはまず、青天の霹靂のようなまったく突発的事件についての損失に対して、まさに後知恵で指摘するような責任追及と、国際・国内の政治・経済、自然環境、社会的諸価値、産業、自らの組織内事情とさまざまなところから送られてくるシグナルから、予測は可能であり、すべてを解決するのは難しくとも、覚悟を決めてコストを削減する予防策をとりえたはずのことに、しかるべき対応をしていないことの責任を峻別する。

後者の責任をまっとうするには、事業環境の精査や緊急時の対応計画 (コンティンジェンシー・プラン) を用意するだけでなく、①衝撃の接近を認識する (recognition)、②認識した知識を他の重大な経営案件との優先順位を決める (prioritization)、③予防や対応に必要な経営資源を配置する (mobilization)、という3つのステップが必要になる(6)。

しかしながら、このプロセスのいずれのステップで起こった危機の事例には、①認知心理に根ざす弱点。人間の心理的バイアスの作用、②組織に根ざす弱点。制度上の失敗、③政治性に根ざす弱点。既得権益集団の作用、が共通点として浮上する(7)。

認知心理的欠陥とは、人間の情報処理における心理的なミスによる落とし穴であり、発生シグナルの出ている衝撃を無視したり軽視したりする。代表的なものに、①問題が存在しない、あるいは、対策を講じるほどのものではないと結論づけてしまう「楽観の幻想」、②公正な判断が求められても自分に都合の良いような解釈をしてしまう「自己中心性」、③少し遠い先のことだと思える災害への対策には、いま、動こうという気にならない「将来の事象の軽視」、④アクションのリスクがイナクシヨンのリスクより大きく感じる「現状維持性向」、⑤未経験のことより経験したり想像しやすいことに重点をおいてしまう「見かけのインパクト」がある。

組織的な問題としては、①資源不足や無関心のために組織内

外の環境をしっかりと精査しない「スキニングの欠陥」、②組織のあちこちに分散している情報の断片をまとめない、あるいは手に入る情報をアクションにつながる洞察にむけて解析しない「統合の欠陥」、③しかるべき立場にいる人材が、アクションを取るためのインセンティブがないか、個人的動機が組織の要求と齟齬をきたしているために、きちんとした論拠があるのに動かない「インセンティブの欠陥」、④経験から教訓を抽出したり、その教訓を組織の各部署に周知したり、過去の失敗の記憶を蓄積したり、失敗回避が必要な部署にアクセスしない「学習の欠陥」がある。

さまざまな既得利益団体や利害関係集団に縛られて、迫り来る衝撃や危機に対応をとれないケースについては言うまでもない。道路公団とその関連企業、社会保険庁をめぐる汚職と権益、事例のリストは絶望的に続く。

組織の「政治性」は経営学でもごく一部を除き、正当な研究対象になってこなかった。権力、ネゴシエーションも同様に学術的ではないとラベリングされてきたためである。しかしながら、好むと好まざるとにかかわらず、これらは組織のもつ性質の大きな特徴であり、これらの機能を分析せずに、組織のメカニズム（機制）をコントロールし、リスク・マネジメントに資することもできない。正統を自称する学会の組織的、政治的欠陥が原因だと言ってよい。

この小論では欧米の企業名が主となった。本稿の目的は、他者の失敗事例から学習すべきなのに、学習という行為自体に難しさがあるため、そのメカニズムを解説し、リスク・マネジメントにおける具体的施策の設計に少しでも寄与しようとしたことだった。日本企業や組織での同様の事例はいくらでもあるが、個別の企業名を出すことでブランドのデヴァリュエーションに加担することは、ここでの目的ではない。わずかながら環境の異なる場での事例こそ、コンセプトと思考のリンクを要するという意味では、他者の失敗からの学習にふさわしいと思われる。また、これらは米国の組織の事情を分析した米国の研究者の視点であり、日本の状況とは異なるのだ、と拒否される場合には、その根拠にタイプ I 思考の影が映りこんでいないかどうか、ご検討いただければ幸いである。

#### <引用>

- (1) Zadek, Simon, "The Path to Corporate Responsibility," *Harvard Business Review*, Vol.82, No.12, 2004, pp.125-132.
- (2) 同上, p.127
- (3) Argyris, Chris & Schon, Donald, A. *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*, Jossey-Bass, 1974.
- (4) Argyris, Chris & Schon, Donald, A. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, 1978.
- (5) ダイジェスト版は、Bazerman, Max. H., & Watkins, Michael D., "Predictable Surprises: The Disaster You Should Have Seen Coming," *Harvard Business Review*, Vol.81, No.3, 2003, 日本語版「なぜ企業はこうも無防備なのか：ビジネス危機は予見できる」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2003年10月号。本稿は、同、*Predictable Surprises: The Disasters You Should Have Seen Coming, and How to Prevent Them*, Harvard Business School Press, 2004に拠っている。またベイザーマン教授にはスタンフォード大学ビジネススクール、マーガレット・ニール教授との共著で意思決定における認知バイアスをビジネス交渉のコンテキストに応用した『マネジャーのための交渉の認知心理学：戦略的思考の処方箋』（白桃書房）がある。
- (6) Bazerman & Watkins, *ibid.*, part.1.
- (7) Bazerman & Watkins, *ibid.*, part.2.