

ミクロの個人や集団の行動に焦点を当てた危機分析の枠組み¹

久原 正治²

Microfoundation Approach in Crisis Analysis

Masaharu Kuhara

Various crises are the result of individual behaviors and decisions of managements and other parties involved in an organization. The author conducted empirical research on the Fukushima Daiichi Nuclear accident and 2007-2008 US financial crises, and found that various parties' behaviors were the causes of the large accident and crises. Many researchers and policy makers focus on the defects of various regulations and rules and regulatory institutions as the major causes of those crises, and try to establish new rules and regulations to avoid these crises, but these attempts ended up in vain. They neglect the underlying problem of various parties, organizations and institutions involved in these risks. In this paper, I review the theoretical framework of these microfoundation researches in social science in general and organizational researches in particular, and try to extend the initial framework of microfoundation of crisis analysis based on management research.

1.はじめに

マクロの組織事象にはその背後にあるミクロの個人や組織の行動がある。これはある意味自明のことであり、組織の研究を行う経営学では、組織全体の問題について組織を構成する個人の行動にまでさかのぼり、個人の行動とそれらの相互作用の解明を通じて組織全体の問題にどのようにつながっていくかを分析する研究の枠組みが確立しているのだろうと筆者はこれまで考えてきた。ところが、先行研究を見ると、組織全体の戦略や競争優位の問題には経営学の主要な分野である競争戦略論や組織論の理論枠組みが適用される一方で、個人レベルの行動については心理学や社会学、行動経済学などの他の分野の理論を借りており、かつそのような個人レベルと組織レベルの分析をつなぐ経営学的な理論的枠

¹ 本研究は JSPS 科研費基盤研究(C)5K03622 の助成を受けたものです。

² 現代ビジネス研究所特別研究員

組みも十分には確立していないことが分かった。そこで本論では、そのようなマクロの組織事象の一つとしての危機を取り上げ、それを説明する経営学ベースのミクロの基礎の分析の枠組みについてこれまで筆者が取り組んだ組織の事例研究を振り返りながら考えてみることにした。

筆者はこれまで組織や経営の失敗からシステム全体が危機に陥る要因を、2007-8年の金融危機と2011年の福島第一原発事故の事例を対象に、経営学の枠組みでその渦中にあった企業の戦略や組織、経営者の問題に焦点を当てて研究を進めてきた(久原、2008、Kuhara,2011,久原、2013)。そこで明らかになったのは、組織の問題にはそれを取り巻くマクロの経済や経営の制度条件があり、一般には問題が起きればその問題の再発を防止するために、問題を引き起こした条件を規制やルールで縛る制度的な対応をとればよいというのが、これまでの金融危機や大きな事故におけるマクロの対処法であった。しかし現実には、いくら規制やルールを強化しても、同じような問題が再発し、このようなマクロ的な対応では問題の根本を是正することが困難であるという事実である。

他方で、危機や事故に襲われた個別の組織については、様々な報告書や関係者の手記、ケーススタディそしてノンフィクション等の形でその組織の中での経営者や個人の意味決定や行動が明らかにされている。これらの資料を読むと、金融危機については個別の金融機関の中の個人や集団の、また原発危機については現場の発電所のリーダーや本社の従業員の行動や意思決定の誤りが集合して組織やシステム全体の危機につながったことが述べられている(久原、2008、2013)。しかし、それらはあくまでも個別の事象の叙述が中心であり、ミクロの個人や組織の意思決定や行動を説明する理論的な枠組みや、このようなミクロの個人や集団の行動とマクロ危機を結ぶリンクを説明する枠組みの双方が欠けているために、個人や集団のどのような行動や意思決定がどのような経路を経て組織やシステム全体の危機を招くのかといったことの解明が不十分であった。

そこで、このようなミクロの個人や集団のレベルの行動とマクロの組織やシステム全体の問題とを結びつける理論枠組みを考えることの重要性が浮かび上がってくる。

先行研究によれば、このような問題を最初に体系化しようとしたのが社会学者でシカゴ大学教授のコールマンであった。コールマンは、1990年にまとめた **Foundation of Social Theory** という浩瀚な著書により、社会現象はミクロレベルの行為者の相互作用と、ミクロとマクロのつながりから分析できることを体系化した。これはミクロの基礎によるミクロ・マクロアプローチと呼ばれ、それを戦略や組織の理論に拡張しようとして経営学の分野でも組織や戦略研究の中で「ミクロの基礎 (microfoundation)」の枠組みとして最近活発に議論されるようになってきた。

本論では最初に、これらの「ミクロの基礎」の議論を簡単に振り返ったうえで、最近経営学の分野で議論されえるようになってきた、戦略や組織研究における、より現実の個人や組織の行動を反映した理論的枠組みに関する先行研究をまとめる。次に、その枠組みを応用して、これまでに筆者が行った金融危機と原発事故の事例研究を通じて明らかにな

った個人や集団の行動の特徴が説明できるかどうかを検討する。そこから、今後の経営学研究における「ミクロの基礎」の枠組みの展開につながるような、危機分析における「ミクロの個人や集団の行動に焦点を当てた危機分析の枠組み」の展開の方向を考えてみたい。我が国ではまだ「ミクロの基礎」の枠組みを用い危機の原因や対策について解明しようとする研究は未発達であり、本論はそのような研究の枠組みを提案し、その重要性を主張することになる。

2. ミクロの基礎の枠組み

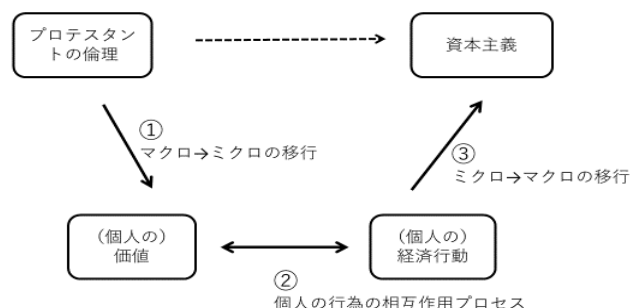
(1) コールマンのミクロの基礎モデル

社会科学の理論に関し、ミクロの基礎とミクロとマクロをつなぐ論理について最初に体系化したのは、社会学者のコールマンである(Coleman,1990)。コールマンは次のように述べている。「社会科学の理論が社会全体のシステムを扱うのに対して、その実証研究は個人ベースの行動の観察や聞き取り調査、その他のデータに依拠している。このマクロの社会全体のシステムの解明と、ミクロの個人ベースの分析の間にはギャップが存在する。今日の社会科学研究の多くが個人の行動の解明に充てられている。消費者行動、企業の意思決定、職業の選択等すべてそうである。従って、このような個人の行動をミクロ的基礎として、ミクロとマクロをつなぐ理論的基礎を固めることが重要になる」(Coleman,1990,pp.1-2)

コールマンはこれをプロテスタントの倫理と資本主義の関係を事例にひきながら、次のような図で説明している(図1参照)。社会体制を変革する形でプロテスタントの倫理が資本主義の精神に体现化したのは、マクロの宗教価値(プロテスタントの倫理)がミクロの個人の価値(節儉の価値)に影響を及ぼし、そのシステムの下位を構成する個人の価値観と利己的な経済行動(勤労の行動)との相互作用のプロセスを経て、それらの経済行動が資本主義への移行を支えることになったことによる。

すなわちここで扱われる理論は、①そこから下位に降りていくマクロのシステムからミクロの行為者への移行(マクロ→ミクロ)の理論、②それを構成する個人の行為者の行動とその相互作用の理論、③その行為者の相互作用からマクロのシステムへの移行(ミクロ→マクロ)の理論の3つで、これらを総合してミクロの基礎モデルとコールマンは呼んでいる。コールマンは、行為の理論については個人の「合理的な選択行動」の理論で説明する。また、ここでの行為者を個人の行為者だけではなく、法人(組織)の行為者にまで拡張している(Coleman,1990,pp.421-451)。

図1 コールマンのミクロの基礎モデル
(出所：Coleman,1990,pp.2を参考に筆者作成)



(2) ミクロとマクロのリンク

これまでの社会科学では、マクロの社会現象の原因と結果を分析することに主眼が置かれ、例えば経済学ではマクロの人口や経済活動と経済成長の関係、社会学では同様のマクロの人口の変化と社会変動といった社会現象の解明がすすめられた。一方で、ミクロの消費者の行動や個人の意思決定の問題はミクロ経済学、消費者行動や心理学などのミクロの行為を扱う学問として発展し、それらの行動と社会全体の動きとの関係が十分にとらえられてきたとは言えない。これまでのこれらの分野の研究では、システム全体を説明するために、漸次下位のレベルの説明に降りて行き、システム全体の説明を強化するといった形が一般的であった。

経営学とりわけ組織の研究においては、①社会全体の制度や状況等の条件が、その下位にある組織の行為者の行動の前提となる代替案や個人の選好、そしてそれらの前提となる行為者のインセンティブ条件にどう影響し(マクロ-ミクロリンク)、②行為者はそこで価値やインセンティブに応じてお互いにどのように影響されどのような選択された行動をとり(ミクロの行為)、③それらの行動の結果社会全体にどのような事象が生じるのか(ミクロ-マクロリンク)、この①から③までの全体像をつかむことが研究の目的となる。ここでは、マクロとミクロの相互依存関係、ミクロとマクロのリンクの解明がとりわけ重要になる(Buskens,Raub & Assen,2012)。従って、経営学研究においてミクロの基礎の枠組みは、社会の現象と組織の中での個人の行為を結び付け、ミクロレベルの行為者の行動により、マクロの条件がマクロの結果をいかに説明できるのかの重要な枠組みを提供することになる。

(3) 経営学の分野でのミクロ基礎の枠組みの提唱

経営学の分野では最近になってミクロの基礎の理論的枠組みが議論されている。それは、組織論(企業の理論を含む)、マネジメント論、経営戦略論の分野である。そこでその代表的な議論をいくつかの先行研究に基づきここでまとめてみたい。

(a) 戦略組織論におけるマイクロ基礎(Felin & Foss,2005)

組織の戦略研究はそれまで組織における個人を集合体とみなして、組織の構造や業務、組織能力、組織文化といった概念に焦点を当てて研究が進んできた。戦略組織論の分野でこれまでの集合レベルの研究を批判し、マイクロ基礎の枠組みの重要性を提起したのは、組織論のフェリン (Felin) 教授とフォス (Foss) 教授である(Felin & Foss,2005)。そこでは、特に戦略的組織能力の研究において組織を構成する個人の性質や選択、能力、異質性、目的、期待、モチベーション等に注意を向けるべきとされる。戦略的な組織における組織を構成するマイクロのメンバーの行動に焦点を合わせ、業務がどのようにして個人の行動から生まれ、それが変貌し、その後の個人と集団の相互作用にどのようにつながったかを研究するマイクロ基礎の分析の重要性をフェリン教授らは指摘している(Felin & Foss,2005)。

そこでは、個人レベルのアクターの中でも特に創業者や経営者の組織能力形成に当たっての行動や特性の分析が重要であるとされているが、その分析をマクロ組織の分析にどうつなぐのか、すなわちマイクロとマクロのリンクについては特に述べられていない。

なお、戦略論の実践家の立場からは、Strategy as Practice の研究の提起がなされている(Whittington,1996)。それは、マクロの戦略の下でそれを実行する実践家の立場にフォーカスを当て、組織内でのルーティンや道具、会話などのマイクロの日常的な実践活動がどのようにして戦略に体现化していくかのプロセスを明らかにしようとする研究である。

(b)何がマイクロ基礎か？行動戦略論の提言(Barney & Felin,2013)

経営学の最大の学会である Academy of Management は、経営学の理論的潮流に焦点を当てた学会誌 Academy of Management Perspective を発行しているが、その 2013 年第 27 号の特集タイトルを What are Microfoundations?と題して、戦略論や組織論の分野の第一線の学者たちがこれまでの戦略、組織論における様々なマイクロ基礎の議論を振り返り、マイクロ基礎研究の論点をここで明確にする必要性を述べている。

その中で、戦略論のバーニー (Barney) 教授はフェリン教授と共同論文で、マイクロの基礎という概念を明確化しようとする。戦略論や組織論におけるマイクロの基礎は、無限に下位のレベルの分析に降りていくものではなく、組織や制度の役割を包摂するものであって、社会的な集合 (aggregation) と創発 (emergence) をその概念の議論の中心に置き、例えば競争優位が組織のどのような要素や優位性から発生してくるのかを明らかにすることになるものであるとする。著者たちは、従来の戦略や組織を中心とした経営理論が、心理学や行動経済学などのマイクロの理論を借りていることを批判し、組織全体の行動や業績をもたらす組織に独特の相互作用や部分の要素をマイクロとマクロをリンクし集合させる理論として、行動戦略論 (behavioral strategy) やマルチレベルの人的資源研究といった新研究分野を提唱している(Barney & Felin,2013)。

同じ特集の中でグレーブ (Greve) 教授は、このバーニー教授達のいう行動戦略論がマイクロの基礎の分析の中で最も有望な研究分野であるとする。それは、個別の限定された合

理性の下での意思決定がいかにして組織行動の異なるレベルでの集合的な合理的行動に結実するか、そしてそれが組織の学習や適応に結実するかを明らかにする点で興味深い分析を生むとする(Greve,2013)。

この両者の主張のポイントは、従来経営学の中心課題である組織や戦略の研究において、組織の中におけるミクロの個人の行動を、心理学や社会学、経済学などの他分野のミクロの理論を借りて説明していたが、組織の戦略といったマクロの概念とつなげて、そのような独自の戦略が組織の下位の個人の行動の相互作用からどのように生まれてくるのかについて、経営学独自のミクロ基礎の枠組みが必要な点である。

(c) 個人行動の「意味のある行動 reasonable behavior」の枠組み(Van De Vin & Lifchitz,2013)

組織とイノベーションの研究者であるバンデベン (Van de Ven) ミネソタ大学教授はリフシツ (Lifschitz) 教授と共同で、市場と制度の議論の中での個人の「合理的行動」と個人の集合体の「意味のある行動」の両者があいまって各々がミクロの基礎の骨幹となり、それが取引コスト論、企業の行動理論、組織制度論などにも適合していることを示した(Van De Vin & Lifchitz,2013)。これは、危機分析のミクロ基礎の枠組みを考える際に大変に役に立つ考え方であると思えるので、この主張の要点についてここで詳しく述べておきたい。

これまでの経済学や社会学での市場や社会を構成するミクロの個人行動の基礎は、個人の合理的行動の前提にあった。それがゆがめられたり、合成の誤謬が生じたりしたときに、市場は失敗に導かれる。これに対して、現実の組織ではそのような条件は成立しておらず、組織論の分野では限定された合理性 (Bounded rationality) の概念を加えることで(Simon,1945)、現実の組織行動を説明する枠組みとした。これに対して、バンデベン教授のグループは、現実の組織においてはミクロの構成員は組織の上位にある制度や社会の規範やルール、組織文化などを前提として、個人が集合としての「意味のある行動」を取り、必ずしも個人としての合理的な行動だけをとるのではないということを主張し、この「意味のある行動」を市場や制度を構成する成員のミクロ的基礎として考える枠組みをここで提起している。「意味のある行動 (Reasonable behavior)」とは、公平、公正、正当とみなされる状況下での社会の規範や価値、ルール等にのっとった個人の集合の行動の基準を指す。このような社会規範に従った一連の公平で公正な行動の集合が基礎となって制度を形作ることになるのである。市場における個人の合理的行動の枠組みが経営学の中では個人の行動の狭い範囲しか説明できないのに対し、この「意味のある行動」をとる個人概念を入れることで、環境や倫理などまでを視野に入れたより広い範囲の組織や経営と其中の個人の行動について説明できることになり、ミクロの基礎の枠組みが組織と経営の理論の中で補完強化されることを著者たちは主張している。

個人の合理的経営モデルが現実の日常の組織の意思決定がどのように行われるかを経

験的に捉えることが出来ないのに対し、「意味のある行動」モデルは組織の日常的意思決定をよりよく説明できる枠組みとなる。人々は社会や制度の規範の中で、利己と利他の両方を追求しているのが現実であり、この「意味のある行動」の基準をとれば、個人と集団との間で矛盾が生じたときに、個人を集団の規範に合わせる行動をとらせることになる。そしてこのような行動基準は、制度を構成する成員間の相互作用を通じて社会がうまく機能する規制やルールを形成する基盤にもなる。

この考え方は、後に述べる筆者が事例研究を行った原発事故と金融危機の中でのミクロの個人や組織の行動を説明する枠組みとしても十分な整合性を持つものである。

3.危機の事例研究と危機を考えるミクロ基礎の分析の枠組み

ここでこれまで筆者が分析してきた金融危機と原発事故の事例研究の知見を要約し、それがミクロ基礎の分析の枠組みと適合的であることを示したい。

(1) 福島第一原発事故の事例研究³

事故調査報告書のデータに基づき福島第一原発事故の事例分析を行った。そこから得られた主たる知見は下記のとおりである(久原、2013)。

東京電力組織の特徴は、安全神話を標榜する原子力ムラの中心組織であった。それは、過酷事故は起きえないということを共有する官僚的な縦割り組織で、柔軟で機動的な対応が難しい組織であった。トップの意思決定に当たっては、企業の利害損得を総合的に勘案し、とりわけ将来予想される株主代表訴訟や損害賠償のリスクなどを抑えることを念頭に、時間のかかる意思決定を行った。その組織は環境の変化に適応できず、リスクを過小視することにつながった。トップは行政当局に頼るモラルハザード経営に陥り、問題が起きれば責任を回避する行動原理をとった。そのような組織では、海水注水問題やベントの遅れの問題にみられるように本部の指示に従わないような事例も見られ、組織内コミュニケーションに問題があった。原子力部門では事故の以前から問題が起きたら隠蔽し、先送りすることで、責任の所在あいまいにする傾向があった。現場は軽視され、危険な作業は下請けに任せられ、現場社員は過酷事故を想定した安全装置操作の訓練も受けていなかった。事故に際して現場は危機的状況の中で対応の遅い本部に対する信頼を失い、本部と現場間のリスク・コミュニケーションが不十分となった。

そのような環境の中で、事故発生後の現場の意思決定は混乱し、複数の事故報告書で指摘されているだけで三つの重大なオペレーションミス（1号機 IC 動作誤認、2号機 RCIC 水源独断変更、3号機代替注水ミス）があった。それらのミスはすぐには現地本部には伝わらず、迅速な作業や作業の優先順位の判断に支障をきたしたとみられている。現場では

³ 事例研究の詳細については久原（2013）参照。

判断に必要な情報やデータがなく、実態が把握できずトライアルと兵力の逐次投入による高い線量と瓦礫の中での過酷な作業となった。現場をもう少し迅速に把握し、連絡指示系統の混乱が少なく、作業の環境がもう少し良く、本店からの的確なサポートと指示があれば、代替注水といった作業がスムーズに進んだ可能性がある。

東京電力のリーダーは事故処理を現場任せで、問題を軽視していた。事故当日は会長、社長のリーダーが不在で、その後もリーダーシップの欠如とその場しのぎの対応が、問題の悪化に輪をかけた。トップの意思決定の根幹には、利益や企業存続優先の発想があった。その結果、事故処理の過程で臨機応変の判断や長期的視野に立った意思決定ができていない。一方で、福島第一原子力発電所の現場を見ると、そのトップである所長は現場に 20 年間勤務し、現場の運転員等との個人的な信頼関係を築き上げていた。前例のない突発事象に対し現場での人間関係をベースとした臨機応変の意思決定が、最悪の事態を避けることに貢献したという指摘も見られる。

以上のように、東京電力という組織の特徴が、個々の組織現場での個人の行動や意思決定を左右し、事故が起きたのちの組織内、組織間の対応に不備をもたらし、このようなミクロ事象の積み重なりで、結果的に過酷事故を招いたことが判明した。

(2) 2007-8 金融危機の事例研究⁴

2007-8 年の金融危機後の多くの金融学者による研究が、銀行規制や経済政策のマクロの問題の分析に偏り、危機の背景にある銀行経営のミクロの分析にあまり目が向いていなかった。

アメリカ金融学会会長であったシカゴ大のジンガレス (Zingales) 教授は、「金融は社会に便益を与えているのか？」と題して 2014 年 1 月の米国金融学会で冒頭講演を行い、金融が社会にとり有用であるという金融学者の見解は一般の社会の理解と異なり、その一因は、適切なルールなしでは銀行の経営行動がレントシーキング活動に陥ってしまうということ金融学者が十分に認識していないことにある、(ミクロの経営行動の) テーマで研究を進めるべきであると提案している (Zingales, 2015)。

バンク・オブ・イングランドの金融安定担当責任者を務めたホールデン (Haldane) 博士のグループは 2010 年の「金融業の経済への貢献は奇跡か幻か？」と題する報告書で、銀行業が経済に寄与していない可能性を指摘した。そこで彼らは、銀行業の ROE が 1970 年代までの 7% 程度から 2007 年のバブルのピークでは 20% 台となったが、その収益性の拡大が ROE 重視の銀行の経営行動を通じリスク投入量の増加によってなされたことを実証し、銀行業のリスク調整後 ROE は 20% よりはるかに低い可能性があることを明らかにしている (Haldane 他、2010)。

2003 年まで英国金融サービス庁の初代長官を務め、その後ロンドン・スクール・オブ・

⁴ 事例研究の詳細については久原 (2008)、Kuhara(2011)参照。

エコノミクス学長などを経て、現在は国有化されたロイヤル・バンク・オブ・スコットランドの会長を務めるデイビス (Davies) 卿は、“Can financial market be controlled?”と題する近著で、1980-90 年代の金融規制緩和が、金融業の業務拡大と過度のリスクテイクを招いたことを指摘する。危機の要因として規制や市場の失敗よりもその中心にいた銀行の経営の失敗、特にリスク・マネジメントの失敗が大きいと指摘し、経営がうまくいっている銀行とはどういうものか、危機に生き延びた銀行から学ぶことが重要であるとして、ミクロの銀行経営行動、中でも銀行自体のガバナンスや自己規律、市場の規律の復元が重要になることを指摘している(Davies,2015)。

この 3 人の金融の専門家の議論に共通するのは、金融危機の根源には銀行の経営行動の問題があり、将来の金融危機の発生を防ぐためには、銀行経営の実態に関するミクロ分析が重要になる点である。

そこで筆者が行った金融危機の事例研究からの知見をまとめてみたい(久原、2008、Kuhara,2011)。

米国の金融機関は、1980 年代後半の S & L 危機、90 年代末のインターネット・バブルとエンロン問題、今回のサブプライム危機とウォール街の投資銀行の破たん、何度も経営の危機を繰り返している。これは、経済環境の活況に伴い、組織の限界を超えて利益追求を推し進める経営行動が合理的な行動となるためである。その背景には、当事者のモラルハザードにつながる業務規制の緩和と短期の利益に連動した成功報酬の仕組みがあった。これらの問題の基礎にあるのは、ウォール街の利益文化の問題であるといえる。そこでは、高い利益を上げる経営者やプロフェッショナルが高い評価と報酬を得て、報酬の多寡が人材の格を決める判断基準になる。ウォール街における誤ったインセンティブの設計、過剰なリスクテイクとリスクに対する経営のコントロールの不備、不法行為もコストのうちと考えるような経営者の思考が、最後は政府が救済するというモラルハザードと相まって、金融機関経営の破たんを繰り返し起こす原因となっている(Kuhara,2011)。

1980 年代以降の米国金融市場では、ROE の極大化がすべての大手米銀の経営行動の基本にあった。株主に対しては投資リターンを最大化し、従業員には業績報酬インセンティブで応え、経営者は極めて多額の株式オプション報酬を受け取る。そこでは顧客は新たなファイナンスの取引相手としてしか見られていなかった(久原、2008)。それは過度のリスクテイクを促すインセンティブとなった。どれだけ稼いだかが組織の成功の評価基準となり、高いリスクをとる銀行の株価は上昇し、そこから生じる高リターンは経営者の成功体験として染みついていった(Kuhara,2011)。

筆者の事例研究では、主要米銀 4 行を取り上げ、その金融危機前後の経営行動を分析した。そのまとめは次の表 1 のとおりである。

表1 金融危機と主要米銀の経営行動分析

	危機の経営 への影響	経営者(危機発 覚直前)	組織構造の 特徴	報酬インセン ティブ	組織文化
メリルリ ンチ	大きな損失、 BOAにより救 済合併	投資銀行部門出 身、投資銀行業 務の遅れに焦り	もともと証券 ブローカー、 近年投資銀行 強化。	トレーダーは 自部門収益 ベースボーナ ス	セカンドムー バー、投資銀 行部門は二流
ゴールド マンサッ クス	軽微、逆張りト レードで利益を あげたとされる	市場業務経験シ ニアパートナーの集 団経営	パートナーシッ プの伝統、長期 勤続者多い	幹部層は会社全 体の収益に連動 した報酬	エリート・ト レーダーのパー トナー文化
シティグ ループ	最大級の損失 政府資本注入 と大幅リストラ	トップは法務専 門家で、現場を 知らなかった	多角化コング ロマリット、 現場主義分権 経営。	プレーヤーは 自部門収益に 連結した報酬	ジェットコー スターのよう な積極分権経 営
JPモル ガン チェース	軽微な損失、バ ランスシートの 質を重視する保 守的リスク管理	ハンスオンの現場 経営者として定評 強いリーダーシッ プ経営	集権と分権のバ ランス、長期勤 続者多い、リス ク部門重視	各部門の収益に よるボーナス報 酬	伝統的銀行文化 とトップの現場 主義ハンスオン 経営の融合

(出所:各社資料に基づき筆者作成)

個別銀行のミクロの経営行動の失敗が金融危機につながったといえる。過度な多角化大規模化が、管理するのが不可能な金融機関を生み、そこでの短期利益追求の強度なインセンティブが、過度のリスクテイクと経営者のモラルハザードを招いた。その中で危機を生き延びた金融機関では、強い組織文化とリーダーの資質が経営の成功につながっていた。中でも特に危機の中でも生き残る銀行と経営に失敗する銀行を分ける組織文化の重要性であった。そこには、危機をもたらす組織文化の特徴を見るのに、組織文化の変容あるいは組織の陥穽 (Organizational Trap) (Argyris,2010)や組織の失敗への漂流 (Drift into Failure) (Dekker,2011)といった概念が、ミクロとマクロをつなぐ要素として重要になることが判明した(Kuhara,2011)。

そこでこれらの事例からの知見をミクロ基礎の枠組みでまとめる試みを、原発事故と金融危機のそれぞれで以下のように行ってみた。

(3) 原発事故の事例からのミクロの基礎の枠組み

原発危機のケースをミクロ基礎の枠組みでまとめてみよう (図2参照)。ここでは、電力自由化、規制緩和の環境下で、過酷事故はおこらないものとみなす原子力村の論理が、規制当局から電力会社まで業界全体のマクロの思想となっていた。その下で、組織や組織を構成する個人の行動はリスクを軽視し利益を重視する行動原則に従うことが多く、そのような行為者の相互作用が、組織内のミスコミュニケーションや経営者のモラルハザード、過酷事故への備えの不備につながった。その結果が、稼働中のすべての原子炉がメルトダウンし放射能汚染を招くという大きな原発事故につながった。

このミクロの基礎の枠組みを用いた分析から得られる教訓をまとめると、表2のようになる。

図2 原発危機のミクローマクロの構造
 (筆者作成)

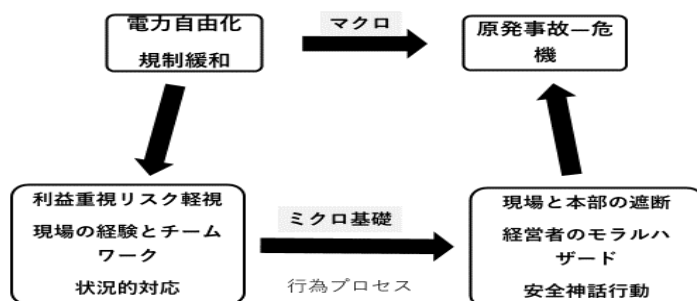


表2 原発危機:ミクロ的基礎分析から
 導かれる教訓(筆者作成)

	危機の原因	今後への教訓
現場の価値	短期利益	減災
	リスク軽視	リスク文化
	危機に対する備えの不足	事故訓練
現場の行動	状況的対応	手順を踏んだ対応
	状況(限定)合理的行動	意味のある行動へ
行為プロセス	現場と本部の遮断	相互依存、フィードバック
ミクローマクロ	安全神話の組織文化	危機感のある組織文化
	指揮系統の混乱	危機コミュニケーション
	リーダーシップの欠如	危機リーダーシップ

(4) 金融危機の事例からのミクロの基礎の枠組み

金融危機のケースをミクロ基礎の枠組みでまとめてみよう(図3参照)。1980年代後半から急速に進んだ金融自由化は、短期利益優先、ROE至上主義をウォール街の行動原理としていった。そこでは顧客は利益を上げる取引相手とされ、部門別の業績管理、成功報酬といったインセンティブの仕組みが組織に根付いていった。短期利益の追求とリスクの軽視はそこでのプレーヤー達の行動原理として相互に増幅し、あらゆる組織が同様のリスクを過剰にとり、経営者が最後は政府が救済するというモラルハザードに陥ることで、リーマンショックから最終的な金融システム全体の危機につながるようになった。

このミクロ基礎の枠組みを用いた分析から金融危機を防止するために導かれる教訓は次の表3のようになる。このような金融危機を防止するためには、金融システムや金融機関のガバナンス構造などのマクロの分析だけではなく、個別組織の文化や価値、強いリーダーシップといったミクロの視点が重要になる。そこでは、すでに述べた個人の「意味のある行動」やミクロとマクロをつなぐ「組織文化の変容や漂流」といった経営学的概念の精緻化が求められよう。

図3 金融危機のミクローマクロの構造
 (筆者作成)

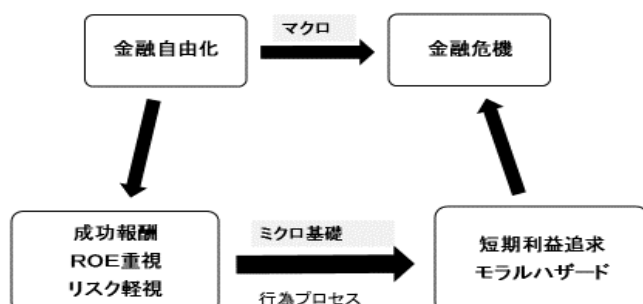


表3 金融危機:ミクロー的基礎分析から
 導かれる教訓 (筆者作成)

	危機の原因	今後への教訓
現場の価値	成功報酬、ROE至上	長期利益
	リスク軽視	リスク文化
	顧客軽視	顧客価値
現場の行動	短期利益追求	長期価値の追求
	状況(限定)合理的行動	意味のある行動へ
行為プロセス	各部門独立の利益追求	相互依存、フィードバック
ミクローマクロ	モラルハザード	倫理観のある組織文化
	集権的リスク管理の不備	危機コミュニケーション
	リーダーシップの欠如	危機リーダーシップ

4. 結論と今後の課題

このように、社会学と経営学におけるミクローの基礎の理論枠組みを検討し、原発事故と金融危機の組織の経営行動を分析する中から、今後危機を考える際のミクローの基礎の枠組みの具体的な姿が浮かんでくる。

危機の背景には①そこから下位に降りていくマクロからミクローへの移行、②それを構成する個人の行為者の行動とその相互作用、③その相互作用が移行して危機というマクロの結果に結び付くプロセスがある。危機は組織の個々の意思決定の誤りが積み重なって招かれる。本論でミクローの基礎の枠組みと呼ぶのは、このコールマンの言うミクローレベルでの個人や組織の行動と、それをマクロの社会現象とつなぐミクロー・マクロ関係の全体である。

経営学におけるミクロー的基礎 (Microfoundation) とは、個人や組織レベルの認識や学習とその集合のこととされる(Barney and Felin,2013)。このようなミクロー的基礎と呼ばれる下位レベルの行動の分析は、異なる意思決定の集合が上位の組織の問題につながる

(Felin, Foss & Ployhart, 2015)ことを通じ、なぜ危機が生じるかについての根源的な理由を提示することにつながる。そこではミクロの下位組織レベルの行動の分析とそれをマクロの危機をつなぐ理論的枠組みが必要であり、このような分析を通じ危機の背後にある問題点の解明とその対応に近づくことができる。

本論は先行研究と事例研究に基づき、危機を分析するミクロ基礎の枠組みを経営学の観点から検討し、とりあえずの理論枠組みを提示した中間報告と位置づけられる。より精緻な理論的枠組みを提示するには、様々な既存研究とりわけミクロの個人行動とそれがマクロにつながる論理についての既存研究の枠組みをさらに拡張して検討していく必要がある。

難しいのは、このような組織やその経営者個人の意思決定等の個々のデータを集めることである。幸いに原発事故や金融危機のような大きな組織に大きな危機や問題が生じた際には、個別の経営組織の経営行動分析について様々な情報が公にされる。そこで、世界の研究者が共同してこのような危機に際しての組織の行動や意思決定のデータを集め、何故個別の組織で誤った意思決定が行われ、それがどのような経路を経てマクロの危機につながったかを解明していく意義は大きい。

今後このような危機における個人や組織の行動や意思決定の問題に関する事例研究を進め、経営学の観点からのミクロ基礎の分析の枠組みを精緻化し、ミクロレベルの相互作用とミクロからマクロへのつながりを探っていくことで、危機や過酷事故などを避けるための重要な教訓を導くことが可能になると考えられる。

(参考文献)

- 久原正治(2008)「サブプライム問題と金融コングロマリット組織の有効性」『経済学研究』(九州大学経済学会)第 75 巻、第 2, 3 合併号、12 月
- 久原正治(2013)「大企業はなぜ大きな不確実性のもとで致命的な失敗を犯すのか—福島第一原発事故のケースで考える—」経営学論集第 83 集、pp.(37)1-11、日本経営学会、
- Argyris, Chris (2010), *Organizational Traps-Leadership, Culture, Organizational Design*, Oxford University Press
- Barney, Jay and Teppo Felin (2013), “What are Micro Foundations?” *Academy of Management Perspective*, Vol.27 No.2, May
- Buskens, Raub & Assen (2012), *Micro-Macro Links and Microfoundation in Sociology*, Routledge
- Coleman, James S. (1990), *Foundation of Social Theory*, The Belknap Press of Harvard University Press
- Davies, Howard (2015), *Can Financial Market be controlled?*, Polity
- Dekker, Sidney (2011), *Drift into Failure-From Hunting Broken Components to Understanding Complex Systems*, Ashgate

- Felin, Teppo and Nicolai J. Foss (2005), “Strategic organization: a field in search of micro-foundation”, *Strategic Organization*, Vol 3(4):441-455
- Felin, Teppo, N. J. Foss & R. E. Ployhart (2015), “The Microfoundations Movement in Strategy and Organization Theory”, *The Academy of Management Annals*, 9:1
- Greve, Henrich (2013), “Microfoundations of Management: Behavioral Strategies and Level of Rationality in Organizational Action”, *Academy of Management Perspective*, Vol.27 No.2, May
- Haldane, Andrew, Simon Brennan and Vasileios Madouros (2010), “The Contribution of Financial Sector Miracle or Mirage? ”Adair Turner and others ed *The Future of Finance: The LSE Report*, London School of Economics and Political Science
- Kuhara, Masaharu (2011), “Crisis and Organization Failure: Framework of Analysis and Case Studies in Financial Crisis and the Fukushima Nuclear Accident”, *Journal of Economics*, Kyushu University ,Vol.78 No.4:1-21
- Madrick, Jeff (2011), *Age of Greed*, Random House
- Simon, Herbert A. (1945), *Administrative Behavior*, Free Press
- Van De Ven、Andrew and Arik Lifschitz (2013), “Rational and Reasonable Microfoundations of Markets and Institutions”, *The Academy of Management Perspective*, Vol. 27, No.2.
- Whittington, R. (1996), “Strategy as Practice”, *Long Range Planning*, Vol.29, Issue 5,
- Zingales, Luigi (2015), “Does Finance Benefit Society?” *Journal of Finance*, Volume 70, Issue 4, August, Pages 1327–1363