

機関番号：34419  
 研究種目：若手研究（B）  
 研究期間：2009～2010  
 課題番号：21730331  
 研究課題名（和文）組織のエスカレーティング・コミットメントに関する理論的・実証的研究  
 研究課題名（英文）Theoretical and Empirical Research about Organizational Escalation of Commitment  
 研究代表者  
 上小城 伸幸（KAMIKOJO NOBUYUKI）  
 近畿大学・経営学部・准教授  
 研究者番号：20411572

研究成果の概要（和文）：本研究では、近年の日本の造船業に携わる個別企業に注目した定量研究と事例研究を通じて、組織内の行為者たちの「信念体系」と「組織構造」とを明らかにし、それらの相互作用を分析することによって、組織が過去の誤った戦略に固執・執着してしまう組織的なメカニズム（「コミットメントの組織的なエスカレーション：Organizational Escalation of Commitment」）を解明する理論研究と実証研究を行った。

研究成果の概要（英文）：I am interested in why a company can sometimes commit to a losing course of action, why a company can't change a losing strategy easily, and how a company can change its strategy. In order to understand these questions, I have mainly focused my research on the organizational processes ("Organizational Escalation of Commitment") which caused lower financial performance in the shipbuilding of major Japanese conglomerates.

## 交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	800,000	240,000	1,040,000
2010年度	600,000	180,000	780,000
年度			
年度			
年度			
総計	1,400,000	420,000	1,820,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：造船業、エスカレーティング・コミットメント、信念体系、組織構造

## 1. 研究開始当初の背景

本研究は、本研究担当者が2002年9月から2003年10月までの約1年1ヶ月間、ある企業の造船関連事業部門の管理部(人事担当職)に籍を置いて、その企業の造船関連事業部門で働く人々や造船業に従事している他社の人々、さらには業界関係者たちの考え方や

信念体系について、参与観察法を用いたフィールド調査を実施し、その後も日本の造船業について包括的な研究を行ってきた中で、新たに浮かんできた問題意識を背景としている。

具体的には、本研究担当者の調査を通じて、1970年代後半から1980年代を通じて構造不

況に陥っていた世界の造船産業は、1989年から2007年現在までの約18年間需要の回復期を迎えているが、その中で日本企業には好業績を達成している造船会社と極めて低い経営成果しか達成できていない造船会社が存在していることが明らかとなった。また、この需要回復期において経営成果の高い企業は戦略を柔軟に転換してきた一方で、経営成果の低い企業は戦略を転換するというよりも低迷の原因となっている戦略にむしろ執着してきたように思われる。通常、業績の低迷に長く苦しむ企業は何らかの戦略転換を実施するものと考えられるが、日本の造船業における経営成果の低い企業は業績水準が低いにも拘らず、従来の戦略を転換しようとしてきたわけではなかった。これはいったいなぜなのだろうか。本研究は、このような問題意識を出発点として、その原因を企業内の行為者たちの「信念体系」と「組織構造」との相互作用を分析することによって解明しようとしたものである。

## 2. 研究の目的

本研究の全体構想は、組織内の行為者たちの「信念体系」と「組織構造」とを明らかにし、それらの相互作用を分析することによって、組織が過去の誤った戦略に固執・執着してしまう組織的なメカニズム（「エスカレーティング・コミットメント：Escalating Commitment」）を解明する研究を展開することにあつた。より具体的に言うと、企業内の行為者たちの「信念体系」とそれらの「信念体系」が維持される「組織構造」を分析することによって、業績の低迷に苦しんでいる企業が、たとえその意思決定者が途中で変更したとしても、その低迷状態の原因となっている戦略を「再生産」してしまう組織的なメカニズムを解明することにあつた。

## 3. 研究の方法

本研究は、企業現場の生の声を反映したデータを収集し、パネルデータ分析と個別事例研究という定量的および定性的分析手法の両者を用いた実証分析である。

具体的には、本研究は膨大なフィールド・データを用いた実証分析となるため、まずその収集したデータをどのように分析するかの視座を養うために、「エスカレーティング・コミットメント」に関する既存研究の追加的批判的検討と、フィールドワークや参与観察法等の定性的研究方法論の妥当性に関する基礎的な検討を行った。

また、収集された質的データや量的データの背景にある情報を理解し解釈するために、造船業に携わる実務家たちに新規および追加的なインタビュー調査を行った。

## 4. 研究成果

まず、組織的なエスカレーティング・コミットメントが生じている事例を導出するために、造船業における製品戦略と経営パフォーマンスとの関係について限定的ながらパネルデータ分析を用いた実証分析を行った。この分析の結論として、造船業において製造リードタイムの長い製品の製造比率を高めるような製品多様化戦略は、生産ラインにおける単位時間あたりの製品の生産数量を低下させてしまい、習熟効果の達成も阻害するため、収益率にマイナスの効果をもつ。またこの点で、もし製造リードタイムの長い製品が単品として見ると利幅の厚いものであったとしても、製品の生産数量の効果と習熟効果は、直感的な予想よりも大きいため、このマイナス分を埋め合わせることが難しいという結論を導出した。

次に、業績の低迷に苦しんでいる企業（事業部）が、たとえその意思決定者（CEOないし事業部長）が途中で変更したとしても、その低迷状態の原因となっている戦略を「再生産」してしまう組織的なメカニズムを考察するために、沼上（2003）で定式化された分析手法を応用して、モデル構築を行った。具体的には、企業内の行為者たちの意図に基づく因果モデルの構築を通じて、製品差別化戦略を追求することで収益性の低迷に苦しんでいる企業が更なる製品差別化戦略を「再生産」してしまうメカニズムを試論的に提示した。この研究の結論として、「製品差別化戦略は経営成果を高める」という信念と、「新技術を開発することは良いことだ」という信念を企業内の多くの人々が共有している場合、「製品差別化戦略」が経営成果を高めない、という事実が観察されたとしても、上述の信念は修正されず、むしろ経営成果を高められないような製品差別化戦略が繰り返されてしまうことがありうる、というメカニズムを提示した。

最後に、上記で提示した仮説を現実の事例に応用し、適宜修正を行うことで、業績の低迷に苦しんでいる企業（事業部）が、たとえその意思決定者（CEOないし事業部長）が途中で変更したとしても、その低迷状態の原因となっている戦略を「再生産」するというコミットメントが組織的にエスカレートするメカニズムについて実証を試み、以下のような結論を導出した。すなわち、企業の持続的成長と収益性の安定を目指して行われた総合重工業メーカーの造船事業を起源とする多角化戦略の追求は、企業内における造船事業の相対的地位を低下させるだけでなく、企業全体の成長に伴い造船事業の人件費などの固定費も上昇させたため、国内外の新興造船メーカーと比較して高コスト体質になってしまった。他方、企業内における造船事

業の相対的地位の低下は、造船事業に対する企業内の資源配分プロセスを変化させるため、造船事業に対する大胆な設備投資が行われにくい状況が作られてしまう。その結果、造船業が一度衰退し再成長局面に入った際、不況期に低コスト体質で経験を積み、ローエンド型破壊的技術の特性を帯びた国内外の造船メーカーが急速に成長したため、総合重工業メーカーの造船事業部は、設備投資が行われない状況の中で、事業部内の固定費を回収しなければならないため、粗利益率の高い製品しか製造せざるをえなくなり、低迷状態の原因となっている戦略を「再生産」してしまった、という結論を導出した。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計3件)

- ① 上小城伸幸, 「非コア事業部」化に伴うコミットメントの組織的なエスカレーションに関する一考察：日本の総合重工業メーカーの造船事業部門を事例として, 商経学叢, 査読無, 第57巻第1号, 2010, pp. 181-193
- ② 上小城伸幸, 製造リードタイムの異なる製品の多様化戦略とパフォーマンス, 商経学叢, 査読無, 第56巻第2号, 2009, pp. 313-328
- ③ 上小城伸幸, 製品差別化戦略の「再生産」に関する一試論, 商経学叢, 査読無, 第56巻第1号, 2009, pp. 434-454

[学会発表] (計1件)

- ① 上小城伸幸, 関連型多角化戦略の逆機能：日本の総合重工業メーカーの事例から, 2010年度組織学会50周年記念研究発表大会研究発表セッション(中央大学(東京都)), 2010年6月5日

#### 6. 研究組織

##### (1) 研究代表者

上小城 伸幸 (KAMIKOJO NOBUYUKI)

近畿大学・経営学部・准教授

研究者番号：20411572