

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 27 年 6 月 24 日現在

機関番号：32623

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2012～2014

課題番号：24530415

研究課題名(和文) 想定外の危機と組織の失敗—金融危機と原発危機の事例分析—

研究課題名(英文) Unexpected Crisis and the Failure of Organization-Case Studies of Financial Crisis and Nuclear Accident-

研究代表者

久原 正治 (Kuhara, Masaharu)

昭和女子大学・グローバルビジネス学部・特任教授

研究者番号：00319485

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,700,000円

研究成果の概要(和文)：想定外の危機に際しての組織の失敗について、金融危機と原発危機を事例として研究した。原発危機については、様々な機関より発表された公式報告書や当事者の記録を比較分析し、そこからの共通する組織の失敗に帰する危機の要因を抽出し、幾つかの論文等にまとめて発表した。金融危機については、金融危機の中での日米の金融機関の経営事例研究の成果をまとめ、いくつかの論文等に発表した。そこから、このような想定外の危機に直面した金融機関や電力会社といった大企業が直面する組織上の問題の共通点を探っていった。その結果、個別のミクロ組織の経営行動の失敗がマクロの危機につながる仕組みを考える理論的枠組みのアイデアに至った。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this research is to analyze the large organizations' behaviors during the unexpected crisis and find out theoretical framework to explain the success and failures in managing those large organizations in such crisis. For this purpose cases of two financial crises, one in Japanese banks failure during the period of bubble economy burst in late 90's and Global Financial Crisis of 2008 after the Lehman shock are chosen as well as Fukushima Dai-Ichi nuclear accident of 2011. From these case analysis many common factors explaining the failure of management behaviors at large organization like TEPCO, The Long-term Credit Bank of Japan and Citigroup etc. were revealed. Those findings were appeared in the papers and presentations written and presented by the author during this period. These analyses may lead to the establishment of theoretical framework which explains Macro crisis from the accumulation of micro organization behaviors.

研究分野：経営学

キーワード：危機管理 企業組織の失敗 金融危機 原発危機

## 1. 研究開始当初の背景

(1) 本研究は、1990年代後半のわが国のバブル崩壊に伴う金融機関の経営危機、2008年の世界金融危機や2011年の福島原発事故のような想定を超えた危機の中で、ある企業は危機を乗り越え、他の企業は経営に失敗するのはなぜかという問題意識を出発点としている。

(2) これらの最近の大きな危機は、そこでの大企業の経営行動事例を研究するまたとないチャンスをもたらしており、これまで社会学やリスク論の観点から研究が深められてきたこのような大事故や危機の問題の解明に、企業経営の観点からの研究を深める格好の機会を提供していた。

## 2. 研究の目的

本研究は、金融危機の中での欧米や我国の大手金融機関の経営の成否の事例と、2011年の福島第一原発事故における東京電力等の経営組織の失敗の事例を様々な資料等から分析し、これまでの危機やリスクに関する先行研究を整理したうえで、このような危機に際して企業経営に成功したり失敗したりする要因を理論的に解明し、そこからこれからの企業経営に役に立つような知見を得ることが目的である。

## 3. 研究の方法

(1) 本研究は、豊富な事実の物語としての記述的データの積み重ねと、それらのデータを複数の異なる理論分野の視点で解釈することにより、問題を説明できる理論的枠組みを組み立てていく方法をとる。それは、事例研究と既存の様々な理論との往復作用の中で、隣接学問領域にもまたがる理論も参照しながら、これらの統合あるいは発展により、事例研究から出てくる質的データの中の豊富な事実や観察現象を説明できる新たな理論を構築していく方法である。

これを本研究では、想定外の危機下における企業事例の資料収集と分析および可能な範囲でのインタビュー調査により、そこに共通する企業経営の成否を分ける要因を抽出し、理論的に整理していくことに適用した。

(2) 具体的には、我が国と欧米の金融危機と原発危機の中での大企業組織の行動事例に関する質的なデータの収集と整理と併せて、先行研究の整理を行った。特に原発事故に関しては、東京電力の経営行動に関し数多くの報告書類が入手できたので、これらの資料データを経営学的な観点から整理分析した。我が国の事例については、バブル後経営破たんした日本長期信用銀行について若干のインタビュー調査を行った。欧米の大銀行についてはこれまでに収集した資料をまとめることになった。先行研究の整理は、米国ですでに数多くの研究があるので、これらの

中から日本の事例にも適応できるものを取りまとめ整理した。これらの事例研究から出てきたデータを、先行研究と相互に参照しながら、これらを説明できる理論的枠組みを検討した。そこでまとめた内容を、内外の学会で発表し研究者の意見を徴することで、想定外の危機における企業経営行動を説明できる理論的な枠組みの解明を試みた。

## 4. 研究成果

### (1) 平成24年度

福島原発事故に関する公式報告書、その他さまざまな当事者の記録、東京電力内のテレビ会議の録画記録などのデータを取りそろえ、危機と不確実性下における経営や組織の意思決定の観点からその内容を比較検討し整理した。

その整理した結果を、「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」と題して、9月の日本経営学会全国大会で報告し、多くの貴重な意見を得た。また8月ポストンで開催されたAOM年次総会に出席し、世界の経営学者と意見交換し、同様の問題を扱う様々な理論的枠組みについての研究発表に触れることができた。25年1月には、日本長期信用銀行を事例とする我が国金融機関の危機対応について、「Employment and Competitive Issues Involving Japanese Financial Institutions: A Case Study of Shinsei Bank」としてとりまとめ、サンディエゴで開催された米国の社会科学全体の国際学会であるASSA総会で共同発表した。同3月には、福島原発事故を組織ディスコース理論で分析する研究グループに招待され、沖縄大学での研究部会で「福島原子力発電所の組織問題を考える」と題して発表し、貴重なコメントを得た。

原発事故関連の豊富なデータが揃うにつれて、本研究の対象は、当初の日本の金融機関と東京電力の事例を中心とした研究から、世界的に注目を浴びる福島原発事故の組織問題にシフトし、幅広い研究者との問題意識の共有と交流が広がった。

### (2) 平成25年度

当初予定していた邦銀経営幹部のインタビュー調査が、4月から新設学部の学部長に就任したため実施困難となったが、福島原発事故に関しての東京電力等の組織運営に関する様々な追加的なデータが公表されたので、これらのデータの整理がさらに進み、24年度の研究発表を整理して経営学論集第83集に「企業(組織)はなぜ大きな不確実性の下で致命的な失敗を犯すのか 福島原発事故のケースで考える」にまとめた。また、欧米の金融機関の経営組織の問題については、7月証券経済学会年報48号に「金融コングロマリット組織モデルの将来 米国金融組織の変革と持続可能な経営」の題にペー

パーまとめたほか、10月の証券経済学会で「危機と金融機関経営 想定外の危機の中での金融機関経営の対応を考える枠組み」の論題で研究発表を行った。

### (3) 平成26年度

原発危機については、これまでの分析を踏まえ、"Large and Complex Organization and the Unforeseeable Crises: Was Fukushima Accident An Organizational Failure of TEPCO or An Unavoidable Natural Disaster"と題する共著ペーパーをまとめ、9月にローマで開催された国際学会のIAMB総会で単独発表した。そこで、米国の経営・金融の研究者から、後述のように本研究を国際的に意義のある研究に展開するための貴重な示唆を受けた。

金融危機については、25年度の研究発表を「危機と金融機関経営 想定外の危機の中での金融機関経営の対応を考える枠組み」と題するペーパーにまとめ、証券経済学会年報に掲載された。この内容を骨子として英語化し9月に明治大学で開催された国際学会のIFSAM総会で発表した。その中で、危機を分析する新たな理論枠組みとして、マクロ危機を説明するミクロ組織分析の枠組みを提起することができた。また、27年3月の証券経済学会部会での金融機関経営をテーマとする研究会に招待され、これまでの欧米の大銀行のケーススタディを取りまとめて「金融コングロマリットはなぜ持続的な経営が困難になるか」の論題で発表した。

これらの研究過程で浮かび上がってきた、マクロの危機を分析するためのミクロの組織分析の理論枠組みについては、9月の研究発表を整理し、12月に九州経済学会で「想定外の危機を分析するミクロ基礎」と題する問題提起を行った。

### (4) 研究成果のまとめ

このようにして、平成23年3月の福島第一原発事故に着目し、想定外(超)の危機の中で東京電力の経営の失敗の事例研究を事故報告書等からとりまとめ、これを金融機関経営の失敗とも対比させつつ、政府の保護下にある大企業が何故このような危機の中で組織対応に失敗するのかを説明できる理論的枠組みを考えることができた。

その成果については、26年9月のIFSAM(東京)やIAMB(ローマ)等の国際学会で発表し、内外の研究者の関心を得ることが出来た。IFSAM総会では危機と組織の関係を解明する理論の重要性を学会委員等より指摘され、またIAMB総会ではInternational Journal of Management and Business誌編集長のMeir Russ ウィスコンシン大学教授より、原子力とウォール街産官複合体組織制度に関するミクロの組織分析比較研究は世界的にも注目を得る研究になり得るとのコメントを得た。

(5) これまでのバブル破たんや邦銀経営、金融危機と大手米銀の経営、原発事故と東京電力経営についての事例研究から明らかになったのは、世界を代表する一流企業がその組織に問題があり、経営破たんから危機につながる行動をとることであった。一方で同じ危機の中での強い企業文化や経営者のリーダーシップの下で、危機を生き延びる組織もあることが分かった。この研究を通じ、各組織に共通する失敗や成功の要因があり、また、これらの組織が政府や規制機関の保護下であり、それが「大きすぎてつぶせない」という経営のモラルハザードに結びつくような、原子力村やウォール街複合体の組織間関係の特徴であった。つまり、個別の組織の行動自体、及び組織間の関係に、共通の危機につながる要因が認められることが判明した。

この事例研究からの最大の成果は、このような事例研究のミクロの事象を積み上げることにより、マクロの危機全体が説明できる可能性があるという、理論枠組みの発見であった。今後、内外の研究者との交流をさらに深め、この理論的枠組みを探索していくことで、経済学においてマクロ経済学がミクロの個別経済主体の行動の積み上げで説明される形で理論パラダイムが変化していったように、経営学においてもマクロの危機とミクロ組織をつなぐ新たな理論枠組みの展開の可能性について探索を深める意義があると考えられる。

### 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4件)

Sajit C. DEBNATH, Masaharu KUHARA  
"Large and Complex Organization and the Unforeseeable Crises: was Fukushima Accident an Organizational Failure for TEPCO or an Unavoidable Natural Disaster", (査読なし) Discussion Paper2014-03, Faculty of Global Business, Showa Women's University, PP.1-19, November, 2014

久原正治「危機と金融機関経営 想定外の危機の中での金融機関経営の対応を考える枠組み」証券経済学会年報、(査読なし) (49), 272-277頁、2014年7月  
久原正治「企業(組織)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、www.jaba.jp/category/select/pid/10386、(査読なし) 2013年9月

久原正治「金融コングロマリット組織モデルの将来 米国金融組織の変革と持続可能な経営」証券経済学会編、証券経済学会年報第48号、(査読なし) 236

〔学会発表〕(計 9 件)

久原正治「金融コングロマリットはなぜ持続的経営が困難となるのか」証券経済学会関東部会招待講演、2015 年 3 月 28 日、明治大学(東京都千代田区)

久原正治「想定外の危機を分析するミクロ的基礎」九州経済学会年次大会、2014 年 12 月 6 日、九州大学(福岡県福岡市)  
Masaharu Kuhara, Was Fukushima Accident an Organizational Failure of TEPCO or an Unavoidable Disaster? International Academy of Management and Business 2014.9.17, TRE University, Rome(Italy)

Masaharu Kuhara, Micro Foundation of Crisis Analysis: A Framework of Analysis and Findings from Case Studies in the Financial Crisis and Fukushima Nuclear Accident、International Federation of Scholarly Association 2014.9.3, Meiji University, Tokyo(Japan)

久原正治「危機と金融機関経営 想定外の危機の中での金融機関経営の対応を考える枠組み」証券経済学会第 80 回全国大会、2013 年 10 月 5 日、札幌学院大学(北海道江別市)

久原正治、「原発事故の組織問題を考える」HRO & IMI 合同研究会、2013.3.9、沖縄大学(沖縄県那覇市)

Takashi Sakikawa, Masaharu Kuhara "Employment and Competitive Issues Involving Japanese Financial Institutions: A Case Study of Shinsei Banak" LERA Division, Allied Social Science Annual Meeting, 2013.1.2, San Diego(USA)

久原正治「金融コングロマリット組織モデルの将来 米国金融組織の変革と持続可能な経営」証券経済学会第 78 回全国大会、2012 年 9 月 22 日、久留米大学(福岡県久留米市)

久原正治「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」日本経営学会第 86 回大会、2012 年 9 月 7 日、日本大学商学部(東京都世田谷区)

〔図書〕(計 0 件)

〔産業財産権〕

出願状況(計 0 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：

出願年月日：  
国内外の別：

取得状況(計 0 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
出願年月日：  
取得年月日：  
国内外の別：

〔その他〕  
ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

久原 正治(Kuhara, Masaharu)  
昭和女子大学・グローバルビジネス学部・  
特任教授  
研究者番号：00319485

(2) 研究分担者

(なし)

研究者番号：

(3) 連携研究者

(なし)

研究者番号：