

# 問題解決における協働 (七)

大 森 賢 二

## 第一章 個人による問題解決過程

### 第八節 解決案実行過程(三)コミットメントのエスカレーション

問題解決過程において、特定の解決案が選択されて実行されれば、実行に関する何らかの結果が返ってくる。もちろんこの結果のフィードバックのなかには、その解決案の実行が達成すべき目的に向けて前進しているのか否かを明確に判定できる情報が提供される場合だけではなく、環境の対応の仕方によっては、誤った情報がフィードバックされたり、当面必要な情報がまったくフィードバックされないといった状況も当然起こりえる。問題解決者は、いろいろな環境情報を入力しつつ解決案の実行を推し進めていくが、事態が順調に目的達成に向かっていくという情報を受け取っている限りは、目的を達成し終えた後でなければ、当初の解決案に従って活動するモチベーションは高まることはあっても、低下するということはないであろう。しかし、たとえ問題解決過程が予想していたのとは違って種々の困難や失敗に逢着したとしても、問題解決者の解決案実行へのモチ

問題解決における協働 (七)

問題解決における協働 (七)

ベーションが低下して、直ちにその実行を放棄してしまおうわけでもない。

実行過程で障害に直面するとたんに、問題解決者のモチベーションが急落するようでは、たいていの難しい問題解決の成功を望むことはできないであろう。困難に逢着してもさらに問題解決へのモチベーションが強く喚起されることが不可欠である。確かに解決案の実行に対するモチベーションを高く維持することは、問題解決に成功するための必要な条件であり、そうした心理状態がどのようにして生起するのかに関する説明は問題解決論やモチベーション理論にとって興味のあるところである。

ところで、この障害にもめげずに解決案の実行を貫徹させるといふ現象は、それが問題解決の成功を導くということとは逆の視点からも議論されてきている。その問題設定の仕方はこうである。問題解決案の実行に際して、問題の解決に失敗しつづつあると判定される情報が解決者にフィードバックされているのだが、どうして問題解決者はそうした情報にもかかわらず、失敗の危険が高まる道を歩み続けるのであろうか。

合理的な問題解決者ならば、そうした負のフィードバックを入手したならば、選択した解決案を再検討して、問題解決過程の修正を試みるはずである。ところが問題解決者は、図らずも失敗のリスクが高い既存の解決案のコースにわざわざ一層の努力を傾注する。こうした一見合理的ではない心理状態をコミットメントのエスカレーションと呼んで、その心理的メカニズムを解明しようというのである。例えば、歴史的な事例としては、ベトナム戦争で次第に介入の度合いを深めて泥沼化してしまったアメリカの対ベトナム戦略、企業活動の例としては、バブル経済のとき新規事業に進出してはみたが成果がなかなか現れず撤退の時期を誤って大きな損失を出してしまつたリストラクチャリングなどが、格好の事例となる。

上記の二つの視点は、実行過程の行き着く結果は成功と失敗という全く逆のことを想定しているが、どちらの場合でも、問題解決者は選択した解決案の実行結果について芳しい情報がフィードバックされていないにも拘らず、既存の解決案に執着して、さらに既定の実行過程を押し進めようとするには変わりがない。問題解決者は、その時その場においては、そうした努力が最後には成功に結びつくのか、あるいは大失敗に終わるのかは確実には分かっていない。ただ、問題解決者は、成功か失敗かの予想や期待を抱くことができるだけである。二つの視点は、実行過程の結果が判明した後で、事後的にそれを説明するときになってはじめて弁別可能になる。

本稿の目的は、問題解決過程の実行過程においてその最終的な結果は成功か失敗かのいずれにせよ、実行過程でその失敗を示唆する情報がフィードバックされたときに、それでも問題解決者が既存の解決案に執着する現象を、上の意味であらためて「コミットメントのエスカレーション」と呼んで、その心理的メカニズムを考察することである。その際に、人の心理的過程を知的局面、感情的局面それと意志的局面的相互作用の過程としてみて、意志的局面である既存の解決案への執着に対して、それに係わっている知的局面と感情的局面および意志的局面それ自体がどのように影響しているのかについて考察することによって、この現象を説明してみたい。

#### 一 結果のフィードバック

議論をはじめの前に、考察すべき現象をはっきり規定しておきたい。

考察の対象となる実行過程における状況は、単発的に独立の問題解決案が実行される状況ではなくて、特定の目的を達成するために案出された解決案の実行に係わる一連の行動のコースの中である代替案が実行されるとい

問題解決における協働 (七)

う状況である。そして、解決案実行に係わる一連の行動の中で、ある代替案の実行が失敗であったというフィードバックが問題解決者に提供されたとき、問題解決者が当初の解決案を修正・断念するのではなくて、かえってその実行に強く執着するようになる、という現象が考察の対象となる。

この現象を生み出す契機となる要因は、実行結果のフィードバックである。このフィードバックが、それ以降の代替案の実行過程の心理に大きな影響を与えている。こうした影響が見られない状況であれば、それは上に述べた単発的な独立した問題解決の状況に当てはまり、本稿の考察の対象からは除外される。

ボウエン (Bowen, M. G.) は、コミットメントのエスカレーションを引き起こす基本的原因を行動結果に関するフィードバックが不確かであることに求めた。ボウエンの議論を手がかりにしてフィードバックの影響について考えてみたい。<sup>(1)</sup>

(一) フィードバックと期待

ボウエンは、ストー (Staw, B. M.) 等が精力的に行ったエスカレーションについての種々の実験について疑義を二点提出した。<sup>(2)</sup> 一つは、問題解決者が実行結果は失敗であったという「負のフィードバック」と解釈できるような情報を実際に与えられていたといえるかどうか。もう一つは、問題解決者が負のフィードバックに適切に対応しなかったことを過ちと断定してよいのかどうか。この二点であるが、今採り上げるべきは前者である。

問題解決者が、負のフィードバックと解釈するために必要なデータが十分ではないのであれば、意思決定状況をいろいろに解釈できるはずである、とボウエンはいう。負のフィードバックと明解に理解できるような条件を明らかにしておかなければならない。

負のフィードバックを提供するためには、まず、フィードバック・データを比較評価するための信頼できる基準や基準が設定されていなければならない。特定の目的の達成に強くコミットしているほど、ある行動を続行するか変更するか判断について、それらの基準や基準が大きく影響するはずである。また、基準や基準が決まっても、それに突き合わせることもできるデータがフィードバックされていなければならない。さらに、フィードバックは、将来獲得されるであろう成果が最終的な結果の基準や基準を満たすことができるかできないのか、予測できるようなデータを提供しなければならぬ。もしも、基準や基準を満たすと予測されるのであれば、提供されたフィードバックは「正のフィードバック」と、そうでないのなら「負のフィードバック」といえる。

ボウエンによれば、成功や失敗のフィードバックというためには、解決案の実行に係わる行動のコース全体に関する結果の成否について判断できる情報が、意思決定者に提供されていなければならない。フィードバックによって直前の解決案の実行の結果が失敗だとしても、それは特定の行動のコース全体の失敗を必ずしも意味しない。つまり、コミットメントのエスカレーションを左右するのは、解決案実行に係わる一連の行動のコースが結局は成功するのか失敗するのかの期待に対して与えるフィードバックの影響である。

これに対して、上の条件を満たしていないフィードバックは、直前の実行の成否について判断できたととしても、いろいろの解釈が可能であって、「多義的で不明確なフィードバック」といわざるをえない。このようなフィードバックが与えられても、意思決定者は「何が何を導くのか」因果関係に関する知識が不十分なために、次の意思決定のための認知図を構想することができない、という。多義的で不明確なフィードバックが与えられ

#### 問題解決における協働 (七)

た状況において、既存の行動のコースに対するコミットメントをエスカレートするのは、所期の成果を上げることとの不可能なことを実地に明らかにするためとか、データを収集して状況の理解を深めるために時間稼ぎをしているとかの場合もありうる。失敗したが故にコミットメントをエスカレートするのではなくて、曖昧な状況だからエスカレートすることもあるであろう。

ポウエンの議論を踏まえれば、直前の実行結果失敗というフィードバックが、問題解決の最終的な成否に関して問題解決者が抱く期待にどのような影響を及ぼすのが、一連の解決案実行への執着の程度を規定することになる。ポウエンは、成功を明示する正のフィードバックが提供されたときと、不明瞭なフィードバックのときにコミットメントのエスカレーションが生じるとしたが、次のような場合にも一連の解決案への執着は強まる。

第一に、直前の実行結果失敗というフィードバックが問題解決全体の最終的な成功の期待を低めたとしても、一連の解決案実行への執着を高めることはありうる。達成動機理論<sup>(3)</sup>にしたがえば、達成動機の強い問題解決者ならば、成功への期待が五〇%程度であるときに実行へのモチベーションは最大になる。問題解決者の期待が、失敗のフィードバックによって五〇%近辺に低下するならば、そのモチベーションは、かえって高揚して、一連の実行過程への執着は強まる。

第二に、たとえ、直前の実行結果が失敗というフィードバックが提供されたとしても、問題解決全体の最終的な成功の期待を低めるとはかぎらない。実行してみたことから新しい情報を入力して、今後の実行過程に役立てることができるのであれば、問題解決者の期待は高まるかもしれない。そうなれば期待理論<sup>(4)</sup>の仮説どおりに、一連の実行過程への執着は強化されるであろう。

第三に、ボウエンが主張するように、多義的で不明確なフィードバックが与えられた状況においては、当面の問題解決とは直接的な関連性をもたない目的についての期待から、既存の実行過程が続行されるようないろいろな場合がある。

## (二) フィードバックと原因の帰着

ストーリーは、後で述べるように、コミットメントのエスカレーションに関する「自己正当化」(self-justification)仮説を打ち出したが、ビジネス・スクールの学生を被験者として行ったR & Dへの資金配分の実験で、その仮説の妥当性を主張した。<sup>(5)</sup>しかし、期間を長くとした次の実験では必ずしもストーリーの仮説どおりの結果が得られなかった。<sup>(6)</sup>大きな投資を試みた結果が続いて低い業績しかもたらさなかったときには、被験者は次の投資を手控えた。しかし、投資を減額した後には低い業績を示すフィードバックが提供されると、被験者は投資を増額した。このように被験者は、フィードバック情報から積極的に学習しようとしていることが分かったという。

そこで第三番目に行われた実験<sup>(7)</sup>では、個人が正や負のフィードバック情報をどのように活用しているのかを調べた。この実験では、業績の良否の原因が、被験者によるプロジェクトの計画の適否ではなくて、短期的に発生する外的環境の要因に帰せられたときに、被験者はより大きな投資を実行した。そしてこの傾向は、成功よりも失敗したという結果をフィードバックされたときのほうが顕著であった。被験者は、将来の利益は小さいという見通しをもつときにはコミットメントを低下させ、失敗の原因が外的環境にあってその損失を取り戻す見込みがあるときにはコミットメントを高める、と解釈できるとストーリーは言う。

第二番目の実験結果は、「(一)フィードバックと期待」で述べたことで説明できる。ここで注意すべきは、第三番

## 問題解決における協働 (七)

目の実験結果である。この実験では、提供されるフィードバックによって、問題解決者が実行の成否の原因を何に帰着させるのかが変わり、それによって既存の解決案に対するコミットメントのエスカレーションの生起の仕方が違ってくることを主張した。

ストーリー自身の実験結果に関する説明は、問題解決者が失敗の原因を環境の一時的な要因に帰したときに、コミットメントのエスカレーションが発生する、ということであった。ハイダー (Teger, 1980) 流の帰着理論<sup>(8)</sup>に従えば、問題解決者は、短期間では変化しにくい自分の能力ではなくて、変化しやすい環境要因に失敗の原因を帰着させたわけであるから、次の機会にはそうした環境の一時的な障害が取り除かれて、自己のコミットメントを強化しさえすれば成功がもたらされるに違いないと期待してもおかしくはない。またストーリーは、人のコンピテンス欲求の存在を前提にしているので、そうした個人であれば失敗の原因を、自己の努力の不足に認める傾向は高まるといつてよいであろう。

そうなれば、失敗後の解決案の実行に対するコミットメントはますます強まることになる。この点は、学習性のコンピテンス欲求とでもいうべき達成動機の強い個人にも当てはまるわけであるが、もっと一般的には、一連の行動のコースの遂行に内在的報酬を見だして、内発的モチベーションを喚起しているような個人に妥当するといえる。

逆にいえば、問題解決者がフィードバックされた情報から失敗の原因を、短期間では変化しにくい要因、例えば、自己の能力の不足とか、直面している問題そのものの難しさに帰するならば、失敗の後でコミットメントのエスカレーションは起こらない。そして、失敗に対するこうした対応の傾向は、過去に無力感を学習してしまっ

た個人に強く現れるといえよう。

## 二 認知的局面

問題解決者は、解決案を選択して、その実行に取り掛かろうとするとき、一度実行してみて何らかの結果が出た後とでは、一連の行動を認識する枠組みが違ってくることが、コミットメントのエスカレーションをもたらす原因だと、ホワイト (White, G.) は主張した。<sup>(9)</sup>

また、ストーリーは、コミットメントのエスカレーションに関する自己正当化仮説を打ち出したが、この仮説と関連させて、個人の意思決定の合理性について、「将来に向けての合理性」(prospective rationality) と「過去を振り返った合理性」(retrospective rationality) とを弁別して、通常言われている合理的意思決定モデルとの差異を強調した。<sup>(10)</sup> 例えばSEU (subjective expected utility) モデルは、将来生起する利得の効用の期待値を最大化する、という意味で将来に向けての合理性をもっている。これに対して意思決定者が、過去の意思決定に関して自己正当化を図ろうとすれば、過去の失敗による損失を取り返そうとする計算が加わってくる。将来に予想される収益と費用だけではなく、過去に発生した収益と損失が意思決定を左右することになる。こうした意思決定の合理性を、ストーリーは過去を振り返った合理性と呼んだ。一連の意思決定で成功を重ねてきた意思決定者は、将来に向けての合理性を示せば済むが、失敗の後で意思決定をしなければならぬ者は、過去を振り返った合理性を発揮することによって自己を正当化しなければならない、という。これもまた、認識の枠組みの変化に注目した仮説といえるが、何故かストーリーは、自己正当化仮説に比べて、この仮説を十分に展開することはなかった。

問題解決における協働 (七)

まず、展望理論 (Prospect theory) に依拠したホワイトの議論を検討してみよう。

(一) 参照点の移動

展望理論は、ツバーズキー (Tversky, A.) とカーネマン (Kahneman, D.) が不確実性下での意思決定モデルとして提出したものである。

ある意思決定に引き続いて行われる意思決定は、前の意思決定の成否の結果を反映して形成される認知的な枠組みに基づいて行われる、というのが彼らの理論の基本的な視点である。

一連の意思決定の実行がなされる状況において、前の意思決定の実行に関して肯定的な結果のフィードバックが与えられた後での意思決定の実行と、否定的な結果のフィードバックに続いて行われる意思決定の実行との間には、意思決定での代替案の認識の仕方に違いがあるという。

第一に、意思決定の結果の成否を判断するための参照点 (reference point) に照らしてみたときに、肯定的なフィードバック後の意思決定の場合には、参照点を超える結果、すなわち利益をもたらす代替案の間での選択として認識されるが、否定的な結果のフィードバックに続く意思決定では、参照点を下回る結果すなわち損失をもたらす代替案の間での選択として認識される。

第二に、代替案の結果は参照点を挟んで違う価値的評価をもつと仮定される。この仮定は、通常の SEU モデルのように、結果の効用が何らかの総量に依存して評価されるという効用関数とは違う。彼らの効用関数は、参照点を超える範囲では凹、参照点を下回る範囲では凸になっている。しかも、参照点を下回る効用曲線の傾きは、それを上回る効用曲線のそれより大である。彼らの効用関数によれば、客観的には同じ結果であっても、参

照点がどこに設定されるかによって、結果の効用の評価は大きく違ってくる。そして、この二つの意思決定状況では、それぞれ別個の参照点が設定されるために、意思決定における代替案の評価の仕方に大きな違いが生じることになる。

第三に、「確実性効果」(certainty effect)の作用を考慮に入れる。この仮定の意味はこうである。ある事象の生起する確率が低下することの意思決定者の効用に与える効果は、その事象がただ単に起こりうると考えられていた不確実なときよりも、当初確実だと考えられていたときのほうが大きい。

確実性効果によれば、不確実な損失に比較したときの確実な損失の負の効用が誇張されることになる。また、不確実な利益と比べたときに、確実な利益の効用はより高く評価されることになる。したがって、損失の間での選択においては、その期待値が同じであるならば、確実な損失よりも不確実な損失の間での選択が選好されるようになる。つまり、リスク追求的意思決定が行われる。これに対して、利益の間で選択がなされる場合には、確実性効果はリスク回避の方向に作用する。というのは、確実な利益に対して不確実な利益に賭ける魅力は減少するからである。

以上の仮定からホワイトは、コミットメントのエスカレーションが生起する一例を説明している。

競馬ですでに\$一九〇損している人が、最終レースで二〇対一の賭率で\$一〇賭ける場合を考えてみよう。この場合二つの参照点を想定できる。一つは、現時点以降の結果についてのみ考えて、\$一九〇の利益か\$一〇の損失の賭けとみる。もう一つは、参照点を\$一九〇の損失が発生する前の状態とみて、参照点に戻るか\$二〇〇の損失かという賭けとみる。この人は既に\$一九〇の損失を被っているのであるから、第一の仮説から、後者の

問題解決における協働 (七)

参照点の設定を行う。最終レースの賭を行うか否かの選択は、損失\$〇か\$二〇〇の損失かの賭と、確実な\$一九〇の損失、との間での選択となる。こうなれば、第二、第三の仮説から、この人はリスク追求的になって、最終レースに賭けることになる。つまり、失敗後にコミットメントのエスカレーションが発生することになる。

(二) 将来の展望

一般に、問題解決過程において達成すべき目的が、遠い将来に設定されていて、そこに到るための解決案を描き、いくつもの実行のステップを積み重ねて行かなければならない状況であるほど、一つ一つの実行過程にはより慎重になる傾向がある。<sup>(12)</sup>

これとは逆に、行き着く先を明確に想い描くことなく、ただその場限りの問題解決の実行を繰り返していくと、次第にある一定方向へのコミットメントを強め、当初予想もできなかった結果に到達してしまうことがある。問題解決者が問題解決過程について、どの程度遠くの将来を展望していて、一連の行動のコースを構成する個々の実行過程間のつながりをいかに認識しているかによって、コミットメントのエスカレーションの発生が左右される。

短期的な展望下での段階的な実行の積み重ねが招くこうした現象を、ジャンヌとマンは「コミットメントの罠」と呼んだ。彼らの議論を手がかりにして検討してみよう。<sup>(13)</sup>

コミットメントの罠にはまるのは、一方では意思決定者の慎重さに欠ける決定が原因であるが、他方では巧みな操作が行われた結果である場合もある。いずれの場合でも、意思決定者が当初、何でもないと考えた簡単な意思決定の実行が、次第に大きなコミットメントを要求するものに変化していった、逆戻りはできないような抜き

差しならない事態へと進展していく。

意図的に罠にはめる操作としてよく知られているのは、セールス活動や勧誘活動で用いられる「ドアに足を挟む」作戦 (foot-in-the-door-plot) や、宗教活動などで見られる「隠された一括売買契約」 (hidden package deal) と呼ばれる方法がある。また、こうした操作に基づく問題解決手法もある。一度に妥協を図ることができないような大きな問題を部分問題に分割することによって、部分問題それぞれについては妥協しやすいうようにしておく。それから一つ一つ部分的問題を片づけて、最後には問題全体の解決を図る方法である。これを「分割」作戦ないしは「サラミ」作戦 (salami tactics) という。

「ドアに足を挟む」作戦については実験による調査結果がある。フリードマン (Freedman, J.L.) とフレイザー (Fraser, S.C.)<sup>(14)</sup> が行った実験では、ある運動員が住宅街の家庭を訪問して、住宅の窓に小さなステッカーを貼ることの許可を求める。ステッカーには例えば、「安全運転」とか「美しいカリフォルニアを」等と書かれている。ステッカーを貼ることを承諾した主婦に対しては、二週間後に、別の運動員が今度は大きな看板を玄関口に立てることを要請する。美しい玄関が道路から隠れて見えなくなるほどの大きさで、写真の上には下手な字で「安全運転」と書かれている。

調査の狙いは、ステッカーを貼るといふ最初の要請に応じた主婦と、そうした段階的手続きを踏まずに直接に大きな看板を立てることを要請された主婦とでは、看板の許可を与える意思決定に差異が見られることを検証することである。こうした要請に応えた主婦の割合は、ステッカーの場合には七九%、その次の要請としての看板の場合については七六%にのぼった。これに対して看板の要請を突然行ったときには、わずか一七%の主婦がそ

## 問題解決における協働 (七)

れに応じたにすぎなかった。最初の簡単な要請を承諾させるのに成功したことが、次のエスカレートした大きな要請を承諾させる確率を高めた。

フリードマンとフレイザーは、この調査結果は最初の要請の承諾によって主婦が自己イメージを変えたことから生じたとしているが、ジャンスとマンは次のように説明している。

第一に、原則の問題がある。すなわち、あることを開始することに同意したならば、自己に対しても他者に対しても、それに係わる一連の行動を実行し続けることを拒否するための満足できる言い訳を見つけるのが困難になる。当人の原則として拒否できなくなる。

第二に、要請者に対する誓約の問題がある。最初の要請に同意したならば、要請者に対して次回もその要請に沿った行動をしてくれるという期待を抱かせることになる。本人としては要請者を落胆させることに抵抗が生じる。

第三に、係わりの問題がある。いくら簡単なことでも、ある課題に関係する行動をとることによって、その課題との係わりが生じて、その課題について個人的にもっと関心を抱くようになる。その結果、その課題と関連するような要請があれば応じようとする準備が生じる。

第四に、自己イメージに起きる変化の問題。フリードマンとフレイザーの実験の例で言えば、主婦が自己満足している普通の市民から活動の人に变身した。自分自身を活動家として見るようになって、自己承認を与えるために活動家に適う意思決定や行動を積極的に実行するようになる。

意図のないし自生的なコミットメントの罫にはまった問題解決者は、当面の問題を解決することしか念頭にな

い。実行のステップが一つ進むごとに、以前に実行した結果に対する後悔の感情とともに、自己を含めた次の新しい状況の認知が、過去の経緯との関連性を基礎にして形成されてくる。将来の展望を欠いた、既成事実の積み重ねによる問題解決過程では、コミットメントの罫にはまったエスカレーションが発生しやすい。

### 三 感情的局面

問題解決過程の当初、問題解決者は目的達成の成否という評価基準によって実行の結果のフィードバックを評価し、それにもなっている種の感情的反応が生じ、この感情が次の実行過程を規定する。<sup>(15)</sup> そうした現象は、これまで述べたフィードバックや認知的局面の議論の中でも、明記はしなかったが、説明のために用いてきた。ところが、実行過程において失敗のフィードバックが問題解決者に提供されると、ただ単に目的達成の成否といった問題解決に直結する評価基準とは別に、必ずしも問題解決とは関係のない評価基準が意識に上ってきて、その評価基準にもなっている感情的反応が、その後の実行過程を制約してしまうことがある。

ここでは、実行結果が明らかになった後で、問題解決者自身に係わる評価基準が意識されるようになり、それにもなう感情的反応がコミットメントのエスカレーションを惹き起こす過程について検討することにした。

#### (一) 社会的承認

問題解決過程は、問題解決者が頭の中であれこれ思考をめぐらしている限りは、他者の知るところではない。

しかし、特定の代替案を実行することによって、その問題解決者の意図が仲間に周知となり、以後その意図にそった行動の実行へと非公式的な社会的圧力がかかる。問題解決者は、周囲の人々から社会的承認を引き続き確

#### 問題解決における協働 (七)

保しようとするならば、たとえ当初の代替案の実行が失敗であると感じたとしても、それを継続せざるをえない。当初の実行を周知している仲間の人数が多いほど、潜在的な社会的圧力は高まる。

例えば、パラシュート部隊の兵士が、実際に飛行機に乗り込むという行為によって、彼が敵地に降下するという意図をもっていることを、部隊の兵士たちに明らかにする。ところが、その兵士はパラシュート降下直前の不安に駆られて飛行機に乗り込んだことを悔やむ。それでも、その兵士は部隊の仲間の承認を失わないように、降下の不安に打ち克って、結局は飛行機から飛び降りる行動を実行する場合である。

この兵士は、パラシュート降下という目的とは違う、社会的承認の獲得という行動の評価基準を、あらたに意識するようになった。<sup>(16)</sup>

仲間の面前での意思決定の表明やその実行が、潜在的な社会的圧力をもたらす効果をもつことは、いろいろな集団力学の調査で報告されている。<sup>(17)</sup>

#### (二) 自己イメージの防衛

決断力があり意思決定とその行動に一貫性のあることが高い人物評価を生むような文化の下では、そうした価値基準を内面化している自尊心の強い人が、一旦意思決定して実行に移したことを変更・撤回すれば、ただそのことだけでその人の自己イメージは傷ついてしまう。また、実行した後で当初の意思決定を変更するならば、当初の決定は自己イメージや価値観に反したものであったことを認めざるをえなくなってしまい、この場合も自己イメージの損傷は免れない。そこで、自負している自己イメージを防衛するために、一連の意思決定とその実行に関する修正の必要を要求する情報がフィードバックされても、頑なに当初の意思決定とその実行を変えようと

しない。

一般的に、重要な意思決定の責任を担っている社会や組織のリーダーには、決断力と意思決定や行動の一貫性が求められる。それは一種の社会的規範であって、この規範を遵守するためにも、リーダーは一旦下した決定を取り下げること躊躇せざるをえない。

この仮説についてストーリーは、ビジネス組織の管理者と経営学や心理学の学生を被験者にして実験を行っている。実験では被験者に、管理行動の一貫性の程度や管理の成否に関する記述が付してある管理者各人について評価してもらった。その結果は、仮説のとおり、一貫した管理行動をとって成功をおさめた管理者が最も高く評価された。そうした傾向を最も強く示したのは、実務家であり、続いて経営学の学生、そして心理学の学生の順であったという。この実験結果からは、行動の一貫性に対する高い評価は、社会なり組織の特定の文化の下で社会化の過程を経て人々に内面化された規範に基づくものであるといえよう。<sup>(18)</sup>

また、酒やタバコや麻薬などの中毒状態を断つための方法として、また健康を回復した後で中毒状態に戻ることを防止するために、社会的承認や自己イメージを活用することはよく行われている。中毒者に、中毒を断つという意思決定をして実行したことを想起させたり、中毒者自身が自己モニターする機会を設けることは効果があるといふ。<sup>(19)</sup>

### (三) 自己正当化

ストーリーは、個人にはコンピテンス欲求が存在すると仮定した。個人は、その環境をコントロールして彼の目的を合理的に達成しようとする。また意思決定やその実行に際して個人は、できるかぎり合理的に見えるように振

#### 問題解決における協働 (七)

舞おうとする。こうした個人は、一連の行動のコースにおいて当初発生した損失は、将来の利益を追求するともに取り戻したいと考える。先に述べた、「将来に向けての合理性」ではなくて「過去を振り返った合理性」を保持しようとする。

たとえば新規プロジェクトの責任者は、これまで投資してきたプロジェクトが損失を計上してきたとしても、その意思決定や行動が合理的であったことを正当化しようとして、プロジェクトに対して依然として肯定的な評価をする。損失の発生に大きな個人的責任があり、過去の結果を取り消すことができないとすればなおさら、この正当化に対する感情的反応は強まる。そこで、このプロジェクトの責任者は、結局は自分が合理的な意思決定を下したことを証明しようとして、状況の大転換を狙って新規の大規模な投資に打って出ようとする。プロジェクトの責任者は感情的反応に任せて、当初の目的達成から自己の合理性を正当化することに、行動結果の評価基準を移動させてしまう。

こうしてストーリーは、コミットメントのエスカレーションに関する「自己正当化」仮説を打ち出した。

自己イメージの防衛と自己正当化仮説は、自己自身に向けられる内面的なもの、対外的に向けられるもの両方がある。社会的な評価や批判にさらされている場では自己に向けられる正当化や自己イメージの防衛よりも、むしろ対外的なそれが強まるであろう。

#### (四) 感情的適応

先にコミットメントの畏の箇所ですべて述べたような意図的、操作的な畏ではなくて、個人が自分自身で畏にはまっ  
ていく現象としては、「感情的適応」(emotional adaptation)と呼ばれる過程がある。<sup>(20)</sup> 感情的適応では、当初は些細

な非道徳的なことを犯すが、それについての僅かな不安や罪意識は安易に克服されてしまう。道徳的評価基準からの逸脱の程度がもたらす感情的反応の強さが徐々に低下してしまふ。この過程では、気づかないようなほどに少しづつ不安や罪意識に適應している自己認識の変化がコミットメントのエスカレーションを媒介していく。ひとつひとつの意思決定や行動自体は、本当に重要な後戻りできないことは意識されなままに実行されていつて、違法的行為や暴力的行為がエスカレートしていく。また、集団内部の社会的な支持があれば一層そうしたエスカレーションが進む。不安や罪意識を互いに庇い合い、合理化によって非道徳的行為を正当化して、罪や責任を仲間の中で分散化し合う。そうした積み重ねを振り返ってみれば、以前であれば考えも及ばないような非道徳的行為を平然と実行している自分を見いだすことになる。

#### 四 意志的局面

コミットメントのエスカレーションをもたらすように作用する要因の一つは、コミットメントの程度そのものである。

##### (一) 意思決定の凍結

問題解決者は、コミットメントの程度が強いほど、その意思決定や実行を否定的に評価するような情報に対してはより強く反発するようになる。もっと適切な解決案を探索しようとする意欲が低下し、防衛的な対応を強める。ジャニスとマンは、こうした意思決定の凍結が生じる理由を、五つ挙げて<sup>(21)</sup>いる。

第一に、コミットメントが強まれば、意思決定の変更に伴うリスクを軽く看過す確率が低くなる。新しい代

問題解決における協働 (七)

## 問題解決における協働 (七)

替案がいかに魅力的であろうが、コミットメントを中断することによる社会的、個人的な損失の大きさを十分に弁えているために、得失を慎重に考慮しないで直ちに新しい代替案に転換するようなことはしない。

第二に、コミットメントの度合いが高いほど、たとえ新しい代替案を考慮する必要があっても、既存のものよりも好ましい代替案を発見できるだろうという期待をもたなくなる。そうすれば、既存の代替案の不備を指摘するようなフィードバック情報は無視されてしまう。

第三に、コミットメントが強まれば、新しい代替案が採り出されたとしても、それが選択される確率は低くなる。強くコミットして現に実行されている代替案は、社会的に周知のこととなっているために、先に感情的局面の箇所で説明した社会的承認や自己イメージの防衛等から、新旧の代替案を比較評価する段階において新たな代替案には負の効用が加算されている。その結果、新しい代替案は拒否される傾向が強まる。

第四に、コミットメントの度合いが高いほど、たとえ一時的に別の代替案が最善と評価されたとしても、それを実行に移すまでに慎重にあれこれ考慮するうちに、既存の代替案にコミットすることの大きな効用があらためて想起されて、すぐに元の代替案の継続に立ち返ってしまう。

第五に、コミットメントの度合いが高いほど、既存の意思決定によって生じる損失が、その実行の継続に対する重要な批判として認識される確率は低くなる。

こうして既存の意思決定は凍結されてしまい、コミットメントのエスカレーションが起きるといふ。ジャニスとマンの指摘を、これまでの本稿の議論に沿って言い直せば、次のようになるであろう。

既存の解決案に対する問題解決者のコミットメントが強ければ、所期の目的を達成できるといふ期待がもとも

と高くかつ強固であるために、結果のフィードバック情報によってその期待が大きく変化することはない。また、結果のフィードバックによって、その失敗の原因をどこに求めるかといえば、当初の解決案に強くコミットしているほど、解決案の適切さに自信をもっているはずであるから、自己の能力や問題の難しさといった変わりにくい要因よりも、自分の努力不足や環境の偶然的要因に求める傾向が強い。コミットメントが強ければ、解決案の実行に関連する情報に注意が限定的に向けられ、さらにその成功を示唆する情報を選択的に知覚し、成功に結びつくように解釈しがちになる。コミットメントが強ければ、ストーリーのいう「過去を振り返った」合理性を保持しようとするであろう。またコミットメントが強ければ、特定の解決案を実行していることは多くの人々に知られるところとなり、当初の目的以外の評価基準も意識されるようになって、感情的にも解決案の実行を変更することが難しくなる。

## (二) 過大評価

特定の解決案に強くコミットして、既に多くの時間とエネルギーを投資したことが、問題解決者にとってその解決案を過大に評価させることになる。そうした過大評価がなされてしまえば、解決案に何らかの不都合が発生したとしても、問題解決者の解決案に関する効用はその続行を求めるように既に変化してしまっている。こうして、当初の解決案へのコミットメントがエスカレートする。<sup>(22)</sup>

コミットメントのエスカレーションが発生するメカニズムに関して、これまで提出されてきた主要な仮説を検討しつつ、筆者なりの枠組みに基づいて説明してきた。エスカレーションを促進する要因がいろいろに絡み合っており、実際の現象が生じるのであるが、コミットメントのエスカレーションが一度発生すると、自己強化の過程が

問題解決における協働 (七)

繰り返される危険が強いといわざるをえない。

冒頭にも指摘したように、コミットメントのエスカレーションという現象は、その結果としての問題解決の成功とか失敗とくに直接結びついた議論ではない。コミットメントをエスカレートすることによって、当前の努力では克服できないような障害を乗り越えて大きな成功を獲得できることもあるし、反対に歴史的な大失敗を招いてしまうこともある。どちらの結果に転ぶかは、行き着くところまでやってみなければ誰も判断できない。こうした大きなリスクを、コミットメントのエスカレーションははらんでいる。これは、全ての問題解決過程で許容されるような現象ではないが、大きな変革的問題解決を企図するときには、しばしば直面せざるをえない現象ではある。

注

(一) Bowen, M. G., The escalation phenomenon reconsidered: Decision dilemmas or decision errors?, *Academy of Management Review*, 12, 1987.

(二) cf. Staw, B. M., Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 1976. Staw, B. M. & Fox, F. V., Escalation: Some determinants of commitment to a previously chosen course of action, *Human Relations*, 30, 1977. Staw, B. M. & Ross, J., Commitment to a policy decision: A multitheoretical perspective, *Administrative Science Quarterly*, 23, 1978.

スターの実験結果を支持する論文とは、Brocker, J., The escalation of commitment to a failing course of action: Toward theoretical progress, *Academy of Management Review*, 17, 1992. 449°。

- 「クレーの理論的決定過程」 Staw, B. M., The escalation of commitment to a course of action, *Academy of Management Review*, 6, 1981. 27頁-32頁。
- (3) Atkinson, J. W. & Feather, N. T., A theory achievement motivation, John Wiley & Sons, 1966.
- (4) Lawler, E. E. III, Pay and organizational effectiveness, McGraw-Hill, 1971. (『労働心理学』「給与と組織効率」クレーキンド社 一九七二年)。
- (5) Staw, B. M., Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 1976.
- (6) Staw, B. M. & Fox, F. V., Escalation: Some determinants of commitment to a previously chosen course of action, *Human Relations*, 30, 1977.
- (7) Staw, B. M. & Ross, J., Commitment to a policy decision: A multitheoretical perspective, *Administrative Science Quarterly*, 23, 1978.
- (8) Weiner, B., *Human Motivation*, Holt, Rinehart & Winston, 1980.
- (9) White, G., Escalating commitment to a course of action: A reinterpretation, *Academy of Management Review*, 11, 1986.
- (10) Staw, B. M., Rationality and justification in organizational life, In Staw, B. & Cummings, L. (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 2) JAI Press, 1980.
- (11) Tversky, A. & Kahneman, D., Judgement under uncertainty: Heuristics and biases, *Science*, 185, 1974.
- (12) Atkinson, J. M. & Raynor, J. O. (Eds.), *Motivation and achievement*, Hemisphere, 1974.
- (13) Janis I. L. & Mann, L., *Decision making*, The Free Press, 1977, ch. 11.

問題解決における協働 (七)

- (14) Freedman, J. L. & Fraser, S. C., Compliance without pressure : The foot-in-the-door technique, *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 1966.
- (15) 感情の働きについては、拙稿「問題解決における協働(四)」、成城大学『経済研究』第九十号、昭和六十年十月、を参照。
- (16) Janis I. L. & Mann, L., op. cit.
- (17) cf. Cartwright, D. & Zander, A. eds., *Group dynamics*, 3rd ed., Tavistock, 1968.
- (18) Staw, B. M. & Ross, J., Commitment in an experimenting society : An experiment on the attribution of leadership from administrative scenarios, *Journal of Applied Psychology*, 65, 1980.
- (19) Janis I. L. & Mann, L., op. cit.
- (20) *ibid.*
- (21) *ibid.*
- (22) *ibid.*