

「失敗」からはじまる ダブル・ループ組織学習に関する一考察 —非財務報告における負の情報開示の意義—

周 炫宗
佐藤 恵

要旨

企業経営にはさまざまな失敗がつきものであるが、失敗の教訓からダブル・ループ学習を行う組織は極めて稀である。失敗に対する否定的な通念に加え、個々人の防衛的思考や企業特有の文化がダブル・ループ学習を阻害しているからである。近年、統合報告等における負の情報開示の要求が高まっているなか、本稿は失敗の情報開示を企業経営の公益的かつ能動的な観点からとらえ、失敗が価値創造の源泉として機能できる可能性について考察した。

キーワード

ダブル・ループ学習、価値創造の失敗、イノベーション、非財務報告、国際統合報告フレームワーク、経営者による説明

1 はじめに

人類文明の進化の歴史と共にしてきた言葉の一つに「失敗は成功のもと(母)」という名言がある。事典的意味は“失敗をしても、それを反省し欠点を改めていけば、やがては成功するもの”である。しかし、いつになっても同じ失敗を繰り返している人や組織が存在するのも事実である。その原因は、成功するうえで最も肝心の「反省し欠点を改める」という行為、つまり「間違いを認識し修正する」という意味の学習¹に取り組んでいないからであろう。

¹ 学習の定義は研究者によってさまざまであるが、本稿ではArgyris (1974) の研究を中心に議論を進めていくこととする。

近年、企業戦略の観点からイノベーションが企業の存続を担保する最も有力な手段とみなされているなか、組織学習の重要性が益々高まっている。新製品・新事業開発といったイノベーション創出には組織レベルの学習の実践が欠かせないからである。こうした状況を背景に、学習の出発点と言える失敗についての関心が、伝統的な経営学の分野に限らず多方面から寄せられている。例えば、第二次世界大戦における日本軍の敗戦の分析から、現代の日本企業の組織上の諸問題を明らかにした『失敗の本質』が大きな反響を呼び、『失敗学のすすめ』など、失敗を真正面から取り上げ一つの学問として体系的に研究しようとする動きも活発である。また、国外、とりわけアメリカでは2回に亘るスペース・シャトルの不幸な事故以後、作業中の小さな誤りやミスが大惨事を招きかねない業界を対象にさまざまな分析と議論が行われている。

そこにさらに、企業の持続可能性と一層の社会性を求める声と相まって、非財務情報を含む企業報告の見直しが注目を集めている。ESG投資の高まりを受け、非財務情報の開示ガイダンスの整備が急速に進展しているのである。2013年に国際統合報告協議会（International Integrated Reporting Council: 以下、IIRC）が公表した国際統合報告フレームワーク（以下、IRフレームワーク）は非財務情報開示ガイダンスの代表格といえる。これに関してEccles et al. (2019) は、10カ国50社の統合報告書を対象に、IRフレームワークにおけるマテリアリティと4つの内容要素（リスクと機会、戦略と資源配分、実績、見通し）に関する開示状況を4段階で評価し、業績報告のなかでも「資本に対する正（positive）と負（negative）の影響に関する報告」が最も困難であると指摘している（p.29）²。

最近の非財務情報開示ガイダンスの改訂作業でも、この指摘と軌を一にする見解が見受けられる。具体的には、IIRCが2021年1月に改訂したIRフ

² 実績に関する4つの指標のうち、「2. 資本に対する組織の重要な正と負の影響の描写」を最も低く評価（50社中、20社がゼロ、6社が1で平均1.3ポイント）している（Eccles et al., 2019）。

レームワーク（以下、改訂IRフレームワーク）のほか、国際会計基準審議会（IASB）が2021年5月に公表したIFRS実務記述書公開草案「経営者による説明」（Management Commentary：MC）（以下、MC公開草案）においても、企業による負の情報開示を促す改訂が要請されている。

そこで本稿は、こうした動きを企業経営の観点から公益的かつ能動的にとらえ、企業による負の情報開示を、価値創造と組織学習の出発点として考察することを主な目的とする。そのために、第2節において、改訂IRフレームワークおよびMC公開草案の概要を説明し、負の情報開示に関する記述を整理する。第3節では、企業価値の毀損と思われるがちな失敗を、イノベーション創出と組織学習の観点から考察する。第4節では、前節での考察を踏まえ、ダブル・ループ学習の観点から、非財務報告における負の情報開示の意義に言及する。

2 非財務報告における負の情報開示

(1) 改訂IRフレームワーク（2021年）における負の情報開示

改訂IRフレームワークにおいて改訂された主な項目は、次の3つである³。

- ① 統合報告に対する責任の表明 (IG Responsibility for an integrated report)
- ② 価値の創造、維持または毀損 (2B Value creation, preservation or erosion)
- ③ ビジネスモデルにおけるアウトカム (4C Business model, Outcome)

① 統合報告に対する責任の表明

改訂IRフレームワークでは、統合報告の責任を表明するガバナンス責任者の定義が明確化された。具体的に述べると、まず、ガバナンス構造が地域、規

³ その他の改訂点は、以下のとおりである（IIRC, 2021b参照）。

- ・「統合報告と統合思考の循環が（中略）財務的安定化と持続可能性（sustainability）に寄与する」との文章中、「持続可能性」が「持続可能な発展」（sustainable development）に置き換えられた（IIRC, 2021a, p.2）。
- ・「使命とビジョン」という文言の前に「目的」（purpose）が追加された（IIRC, 2021a, pars.2.21, 2.26, Figure 2）。

模等により異なるため、組織の独自性を考慮するという考えが示された（IIRC, 2021a, par.1.22）。その上で、ガバナンス責任者に関しては、改訂前と同様に、「組織の戦略的方向性（中略—筆者）を監督する責任を有する個人又は組織（たとえば取締役会、評議員）」（IIRC, 2021a, p.54, Glossary）と定義された。そして、新たに、取締役会が監督機能と経営管理機能（supervisory and executive/management functions）の二層構造をもつ場合には、両者を分離する必要性が示された（IIRC, 2021a, par.1.22）。つまり、先の定義に照らせば、前者の監督組織にのみ責任表明が要請されていると解される。ただし、「一部の組織では、ガバナンス責任者に経営幹部が含まれる」（IIRC, 2021a, p.54, Glossary）として、経営管理組織を含む責任表明も可能としている。

なお、改訂IRフレームワークでは、改訂前に求められていた3つの責任表明のうち、ガバナンス責任者の集団的思考（collective mind）に基づく同意が削除された（IIRC, 2021a, par.1.20; IIRC, 2021b, p.6）。つまりガバナンス責任者全員による責任表明は、今回の改訂によって不要となり、責任表明の負担が軽減されることとなった。

② 価値の創造、維持または毀損

改訂IRフレームワークでは、IRフレームワーク（2013年公表）における「価値創造」という用語を「価値の創造、維持または毀損」にすべて置換えた（IIRC, 2021b, pp.13-14参照）。「価値創造」という用語は、改訂前のIRフレームワークでも、価値の増加のみならず、価値の維持と価値の減少（diminish）も含む概念として説明されてはいた（IIRC, 2013, pars.1.6, 2.14）。しかし、2020年5月にIIRCが公表したIRフレームワーク協議草案（Consultation Draft）に関するフィードバック分析によれば、価値の維持と価値の毀損（value preservation and value erosion）を強調すべきとの意見が支持された（IIRC, 2021c, p.41）。なお、このような価値創造という用語に内在するバイアスへの対処は、アウトカムに関するバランスの取れた報告（balanced reporting of outcomes）を促

すこと（後述）を目的とするものである（IIRC, 2020, p.14; IIRC, 2021c, p.41）。

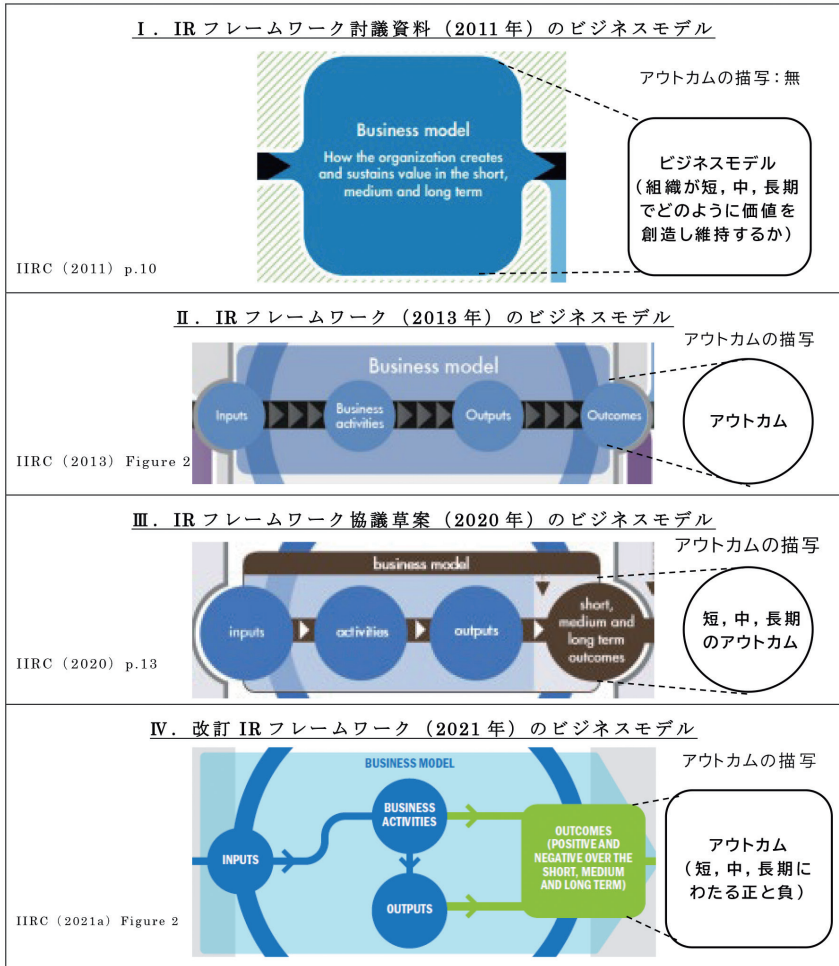
③ ビジネスモデルにおけるアウトカム

改訂IRフレームワークでは、ビジネスモデルの構成要素であるアウトカムについて「企業の事業活動およびアウトプットからもたらされる資本に対する内部的・外部的結果（正（positive）と負（negative）」（IIRC, 2021a, par.4.19）と定義された。図1は、これまでIIRCが示してきたビジネスモデル図の変遷を示したものである。2011年に公表された討議資料「統合報告に向けて—21世紀における価値の伝達」では、ビジネスモデルは簡易な説明に留まり、アウトカムは識別されていない（図1のⅠ）。しかし、2013年のIRフレームワークでは、ビジネスモデルの構成要素の一つとしてアウトカムが示された（図1のⅡ・Ⅲ）。そして今回の改訂により、ビジネスモデルが単線ではなく一部複線として描写されるとともに（「事業活動—アウトカム」を示す直線が加筆された。）、アウトカムが「正と負」の両面で成り立つ旨の説明が盛り込まれた（図1のⅣ）。

さらに改訂IRフレームワークには、アウトカムに関するバランスのとれた報告の具体例として自動車製造業の事例が挿入されている（IIRC, 2021a, p.43）。図2はその事例を図式化したものである。この事例で強調された点は、アウトカムの正と負の両面を明示すること、より具体的には、資本の増加だけではなく資本の減少も示すという点である。

以上、改訂IRフレームワークでは、アウトカムの適正表示のために、その負の側面の表示が要請された（上記③参照）。ここで負のアウトカムとは、従来どおり「資本の純減少により価値が減少する」（IIRC, 2013, par.4.19）ことを意味する。したがって、アウトカムの適正表示に際して、資本の減少、ひいては価値の減少を示す必要が生じた。そこで、「価値創造」の用語に「価値の毀損」が盛り込まれるに至った（上記②参照）、と時系列的に整理される。

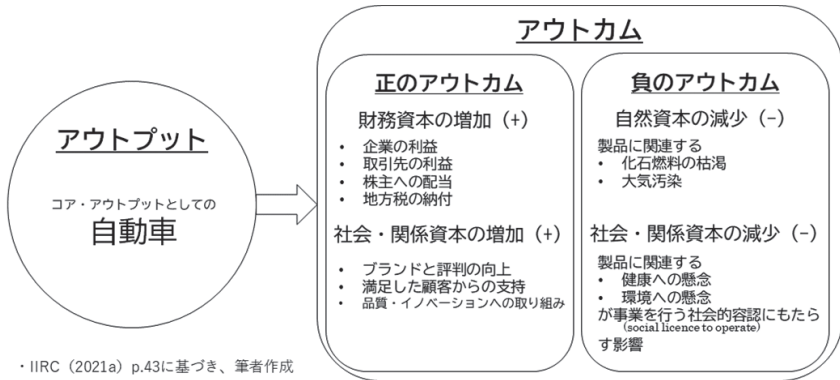
図1 ビジネスモデルの描写の変遷／アウトカムの描写の変遷



(2) MC公開草案（2021年）における負の情報開示

MCは、財務報告の一部を構成する記述情報に関する強制力のない指針である⁴。2010年に公表されたMCにおいて、その目的は、企業の財政状態、財務業績およびキャッシュ・フローの解釈にあたり、その背景を説明することにある。具体的には、経営者の目的および戦略を示し、財務情報に影響を与える將

図2 アウトカムに関するバランスの取れた報告の例示



来予測情報を説明するもので、財務諸表を補足し補完する役割をもつ (IASB (2010) IN3, pars.16-18), と規定されている。

他方、2021年5月に公表されたMC公開草案においては、「(a) 企業の財務業績および財政状態についての投資者および債権者の理解を高める」という目的に加えて、「(b) すべての時間軸（長期を含む）にわたり企業が価値を創出し、キャッシュ・フローを生み出す能力に影響を与える諸要因に関する洞察を提供する」(par.3.1) という目的が加筆された⁵。上記 (b) の目的が設定されたことで、IRフレームワークに類似する内容が大幅に盛り込まれるに至った⁶。

MC公開草案は、企業の価値創造能力とキャッシュ・フロー生成能力に不可

4 財務報告の一部を構成する記述情報に関する開示規定としては、米国証券取引委員会 (SEC) の「経営者の検討および分析」(Management's Discussion and Analysis: MD&A)、英国会計基準審議会 (ASB) の「営業および財務概況」(Operating and Financial Review: OFR) などがある。

5 2010年公表のMCにおいても、(b)の目的に通ずる規定は見受けられる。たとえば、説明要素の一つである「ビジネスの内容」について、「企業の構造およびそれがどのように価値を生み出すのか」に関する情報を含める旨の記述がある (IASB, 2010, par.26)。

6 MC公開草案によれば、今後MCは、他のサステナビリティ基準等と組み合わせられて適用されること、さらに国際サステナビリティ審議会 (ISSB) の基準開発にあたり参照されることが想定されている (IASB, 2021a, pars.BC13-14)。

欠である6つの主要事項（ビジネスモデル，戦略，資源および関係，リスク，外部環境，財務業績および財政状態）に焦点をあてた開示を要求する（IASB, 2021a, par.4.7）。投資者および債権者にとって重要性がある情報は，主要事項である可能性が高く，経営者がモニターし管理するために指標（metrics）を含む可能性が高い。ゆえにMC公開草案では，このような指標の記述も求めている（IASB, 2021a, pars.4.8, 4.15, 14.3, 14.4）。

表1は，IASBが列挙したMC（2010年公表）の改善すべき項目を示したものである。ここでは重要性がある情報の欠如，不完全性およびアンバランスが指摘されている。具体的には，「記述内容の定型化・形骸化」，「断片化による結合性の困難」，「時系列比較・企業間比較の困難」および「正（positive）の側面の過度な強調」を問題視していることが読み取れる。

MC公開草案では，以上の指摘を受け，重要性がある情報の選別と表示に関して複数のガイダンスを設けている。表2は，「重要性がある情報の属性」を示すガイダンス（Ch.13）のうち，負の情報開示を示唆する記述を抜粋したものである。また，表3は，「重要性がある可能性のある情報の例」を示すガイダンス（Ch.15）のうち，負の情報開示を示唆する記述を抜粋したものである。

表1 MC（2010年）の改善すべき項目

MC（2010年）の改善すべき項目
(a) 企業の見通しにとって重要な項目に焦点を当てていない。当該事項に関する重要性のある情報を提供できていない、当該情報を重要度の低い事項に関する重要性のない情報で覆い隠していることによる。
(b) 内容が、一般的な情報が多すぎて、企業固有の情報が十分でない。
(c) 短期的な事項に焦点を当てており、企業の長期的な見通しに影響を与える事項（システミック・リスクや戦略的課題等）に十分な議論を提供していない。
(d) 企業の無形の資源・関係、ESG事項について十分な情報を提供していない。
(e) 断片化されていたり、企業の他の報告書の情報と調整するのが困難である。
(f) 企業の過去情報との比較、他企業の情報との比較が困難である。
(g) 不完全でアンバランスである。議論されている事項の影響を投資者及び債権者が十分理解するのに必要な情報が欠如していたり、企業の業績の正（positive）の側面に過度に強調している場合がある。

出典：IASB(2021a) IN8より一部抜粋

表2 MC公開草案「重要性がある情報の属性」(抜粋)

要請される情報の属性	具体的内容・例示 (抜粋)
完全性	扱う事項に関するすべての重要性がある情報 (必ずしも経営者が利用可能なすべての情報ではない) の提供 (par.13.4)
バランス	有利・不利に受け取られる可能性を高める歪曲、協調、重視、軽視等がない (par.13.7)
	不利な事項 (例: 競争上の脅威) について議論を省略しない。有利な情報を不利な情報よりも強調しない (逆も同様) (par.13.8)
	アンバランスの例示: 考え得るアウトカムの範囲・確率に関して、中立ではなく、楽観的または悲観的な仮定に基づく見積り・予測を含む (par.13.9)
	アンバランスの例示: 有利または不利な情報を覆い隠す (例: 負のトレンドを正のトレンドとともに情報集約する) (par.13.9)
	アンバランスの例示: 有利または不利な情報を誇張する (例: ティンドを示さないために、時系列情報の期間を短縮する) (par.13.9)
	アンバランスの例示: バランスをとるために必要な情報を省略する (例: 財務業績の改善を外部要因を識別せずに経営者の行動によるものだとする等) (par.13.9)
	アンバランスの例示: 過度に正または負の文言を使用し、偏ったトーンとする (par.13.9)
正確性	事実に基づく情報に、重要性がある誤謬がない (par.13.12)

出典: IASB (2021a) に基づき、筆者作成。

表3 MC公開草案「重要性がある可能性のある情報の例」(抜粋)

内容領域	重要性がある可能性のある情報の例示 (抜粋)
① ビジネスモデル	企業活動の環境・社会への影響 (正と負の両方) (par.15.5)
	企業の環境・社会への正の影響を維持・増大させ、負の影響を逡減・緩和するために経営者がとった行動 (par.15.6(c))
② 戦略	マイルストーンに到達し目標達成するために経営者が意図している行動が企業に与えると予想される正および負の影響の概要 (例: 販売後のサポートのアウトソーシングについての戦略は、予想されるコスト節減と顧客サービスへの潜在的な影響の両方を扱う必要がある) (par.15.10(b))
③ 資源および関係	企業が資源にどのようにアクセスしているかに関する情報 (例: サプライチェーンの特徴 (弾力性または脆弱性および混乱の影響の受けやすさ)) (par.15.14)
④ リスク	経営者が過去に混乱を軽減させるために取った行動 および 当該行動の有効性
⑤ 外部環境	企業の外部環境における諸要因及びトレンドへの対応の進捗度 (par.15.25)
⑥ 財務業績および財政状態	企業の財務業績・財政状態をあらわす実際の金額と、企業が過去に公表した予測金額または目標金額との差異の分析、それらの影響の説明、それらの差異が生じた理由等 (par.15.28)

出典: IASB (2021a) に基づき、筆者作成。

「重要性がある情報の属性」のひとつである「バランス」に関する項目をみると (表2 参照), アンバランスの例示を多く掲げることで, 負 (negative) の情報開示も含めることが逆説的に要請されている。また, 内容領域別に「重要性がある可能性のある情報の例」を示した項目を概観すると (表3 参照), とくに「ビジネスモデル」と「戦略」に関する内容領域において不利

(unfavorable) または負 (negative) の情報開示も含めることが明確に示されている。他の内容領域においても、負の側面の開示につながる可能性のある例が示されている（「財務業績および財政状態」における実際の金額と予測（目標）金額との差異分析などがそれに該当しよう）。このようにMC公開草案のガイダンスでは、負の情報開示を要請する記述が散見される。

以上、本節では、代表的な非財務情報開示ガイダンスが負の情報開示を企業に促す動向に着目し、整理した。しかしながら、負の情報として、本稿の冒頭で述べたような企業経営における「失敗」を、企業が自ら開示する可能性はあるのだろうか。その点に関して、次節で考察する。

3 失敗からの組織学習と価値創造

(1) 失敗をめぐる諸議論と組織学習

「失敗から学べ」という教えに反論の余地はない。実際、人類文明の進化の歴史は、無数の失敗から得られた巨大な英知の積み重ねでもある。しかし、現実には失敗で頓挫してしまう組織もあれば、同じ失敗を繰り返している組織もある。失敗と如何に向き合うかによって、次なる成功を迎える企業もあれば、何も学べず衰退の道へと消えていく企業もあるのである。

近年、こうした失敗への関心が学際的に高まっている。まず国内では、第2次世界大戦時の日本軍の失敗を組織的な観点から分析した『失敗の本質』がある（戸部他，1991）。同書は、日本軍の敗戦要因は対戦相手国との単なる物量や技術力の差以外にも、より本質的な問題として日本的な思考法や日本人特有の組織観、リーダーシップの不在にあると分析したうえ、そうした特徴は現代の日本企業の組織一般にも多くみられると警鐘を鳴らしている。また「失敗学」の提唱者の畑村（2005）は、ものづくりにおける様々な失敗を真正面から取り上げ、失敗のプラスの面により積極的に目を向けるべきであると主張する。つまり、失敗を経験したらその原因を冷静に分析し、対策として新たな知識を得ることで、次の大きな成長と発展の原動力とすべきであるとしている。

他方、国外では数十年前のアメリカ航空宇宙局（NASA）に起きた2回のスペース・シャトルの事故を契機に、小さな誤りやミスでも人命に致命的な影響を与えかねない業界を対象に、多くの議論が展開されている。例えば『失敗の科学』の著者Syed（2016）は、航空業界と医療業界における事故やミスに対する姿勢の比較を通して、両業界の今日における人命被害の大きな違い⁷は、失敗から学習する組織であるか否かに起因すると指摘する。

本来、組織論における失敗は、古くから組織学習の主要構成要因として取り上げられていて、代表的な研究者Argyris（1974）はエラーをどの次元にまで見つけ修正するかによってシングル・ループ学習とダブル・ループ学習に分類し議論している。組織論の多くの研究に共通しているのは、失敗とは、必ずしも恥ずかしいことや避けるべきものではなく、むしろ組織学習のためには不可欠なものとして位置付けられていることである（Sitkin, 1996; Edmondson, 2011）。

また、実際日本企業を対象にしたアンケート調査からも、失敗と組織学習との間に相関がみられる。図3は、2018年と2019年に実施したアンケート調査⁸で、「新しいことに挑戦して失敗した人を、従来通りにやって並みの成果をあげた人と比べてどのように評価していますか」という設問に回答した企業の分布である。表4は上記の設問と、挑戦意欲・適応的学習・創造的学習をあらわす設問項目との相関を示すものである。

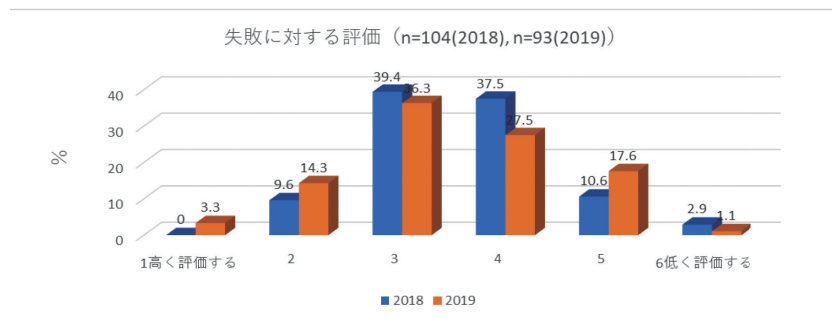
新しいことに挑戦して失敗した人を高く評価している企業ほど、社員は現状

⁷ 例えば、2013年に3,640万機の民間機が30億人の乗客を乗せて世界中の空を飛行したが、そのうち亡くなったのは201人のみで、事故率はフライト100万回につき0.41回である。他方、同時期の回避可能な医療過誤による死亡者数は年間40万人以上にのぼるとし、これはボーイング747が毎日2機、事故を起こすことに該当するとしている（サイド, 2016, pp.17-21）。

⁸ 十川廣國慶應大学名誉教授を代表とする戦略経営研究グループが日本の上場製造業を対象に実施したアンケート調査（JSPS科研費（JP16K03902, JP19K01844）の助成を受けて実施）で、2018年には104社から、2019年には93社から回答を得られた。全体的な結果と分析に関しては、十川他（2019, 2020）を参照すること。

維持の姿勢ではなく習慣を打ち破ろうとする挑戦意欲にあふれ、組織学習が行われる傾向が読み取れる。組織学習には、既存の知識を活用する学習（適応的学習）と、新たな知識を探究する学習（創造的学習）が存在する（March, 1991; 十川他, 2019, 2020）。言い換えれば、適応的学習はシングル・ループ学習で、穏やかな環境変化のもとで既存の目標を達成するために人々の行動を修正させるものであり、創造的学習はダブル・ループ学習で既存の価値体系や目標に疑問を持ち、組織が目指す方向の再設定や問題解決の方法の再構築を可能にする学習である（Argyris, 1977）。いずれも企業にとっては不可欠な組織学習であることは言うまでもないが、イノベーション創出という観点からは、既存の価値体系や知識体系の枠組みにとらわれず、問題解決のための新たな視点や発想を生み出す可能性を高める創造的学習の方が、より重要と考えられる（十川他, 2020）。

図3 日本企業における失敗に対する評価



出典：戦略経営研究グループのデータに基づき、筆者作成

表4 失敗に対する評価と組織学習との相関

		挑戦意欲	適応的学習	創造的学習
失敗に対する評価	2018年	.434**	.311**	.274**
	2019年	.346**	.292**	.373**

(注)** p<.01

出典：戦略経営研究グループのデータに基づき、筆者作成

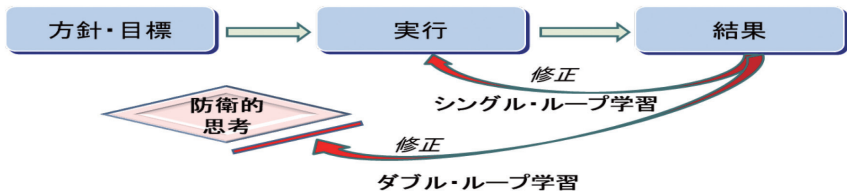
ただし、経営組織論の先行研究における失敗の定義や概念、及びエラー等の他用語との関係をめぐる混乱ぶりは否めない（Sitkin, 1992；Zhao & Olivera, 2006）。失敗について明確な定義を行わず、失敗の原因（Edmondson, 2011）や失敗の種類（McMillan&Overall, 2017）などについて議論する研究が多く、またはArgyris（1977）やZhao & Olivera（2006）のようにエラー（error）などの他用語を用いる研究も数多く存在する。失敗の用語本来の抽象性に加えて、相対的な概念であるがゆえに主観に大きく左右される属性に起因すると推察される。そこで、本稿では失敗を、畑村（2005）の「失敗学」における「人間に関わっている」と「望ましくない結果」のキーワードを参考にしながら、「最初に定めた目標ないし意図した結果に達していない状態のことで、短期的には企業価値に負の影響を与えるが、中・長期的には価値創造の源泉になりうるもの」と定義し、議論を進めていくこととする。なお、本稿における失敗の定義に、中・長期的な視点を含めることは、前節で取り上げた非財務情報開示ガイダンスの内容とも整合している。

（2）失敗の意義とダブル・ループ組織学習の阻害要因

世界で最も革新的な企業として称賛される会社の一つが、3M社である。3M社の看板商品の一つであるポストイットは、いまや世界中のオフィスの必須アイテムとなり、学校や家庭まで幅広く使われている。こうしたポストイットは、周知のとおり失敗から生まれたヒット商品であり、その開発の物語は同社の企業文化を象徴する神話として語り継がれている。コマーシャル・テープ事業部の研究員であるフライが、教会で分厚い聖歌集に目印に挟んでおいた一枚の紙切れがずり落ちるのをみて、「糊で落ちないしおり」というアイデアが閃いたのは、同社に数年前の「強力な接着剤」の開発における失敗があったからである。そして、そのアイデアがポストイットという大ヒット商品のイノベーションへとつながったのは、失敗を組織レベルで共有できたことに尽きる。つまり、開発担当者だったシルバーが、接着剤には簡単にはがれてしまう「失

敗作」を隠すことなく、社内のいろんな部署に紹介に回ったからなのである。このように、失敗からイノベーションを創出するには、3M社に見られるように、自由な研究を奨励する「15%ルール」のような制度的支援に加えて、失敗を許容する企業文化が不可欠である。しかし、多くの企業にとって、実験を奨励し失敗を許容する制度は導入・実施できても、その実効性が担保できる企業文化の構築は決して容易ではない。つまり、失敗が知識の源泉となってイノベーション創出につながるためには、ダブル・ループの組織学習が不可欠であるが、個々人の心理的要因（防衛的思考や対応バイアスなど）や企業特有の社風（厳格な上意下達や同調圧力、温情主義など）がダブル・ループ学習の足枷になりがちなのである。

図4 防衛的思考による組織学習の制約



出典：Argyris (1977, 1994) に基づき、筆者作成

Argyris (1977, 1994) によると、個人の「実用理論」⁹に基づいた防衛的思考が問題の根本的な解決に向けての省察・反省を妨げるので、学習は皮相的な解決策を目指すシングル・ループ学習に終わってしまう。言い換えれば、企業組織において防衛的思考をする人々は、生産やマーケティングなどの業務実行

⁹ 人は自分の学識と専門に応じた規範と信条に基づく「信奉する行動理論」と、それとはまったく異なる、緊急事態に対処する時に依拠する「実用理論」を合わせ持っている。「実用理論」の多くは、①一方的に支配権を握り、②利得は最大限に、損失は最小限にし、③対立的な感情を抑え、④可能な限り合理的であろうとするし、人々はこの4つの方向で行動を決定する (Argyris, 1994, p.80)。

の活動において失敗の結果を発見しても、会社の方針や目標にまで掘り下げて疑問を投げかけることは避けようとするので、ダブル・ループ学習は不可能になるのである(図4参照)。また、防衛的思考は組織の他人との関係にも影響を与えるので、防衛的思考をする人は周りの人に嫌われるのを警戒し、コミュニケーションの相手を困らせるような内容や、組織に葛藤を招くような話題はなるべく避けようとする、いわゆる「気配りのコミュニケーション」に従事するからである。コミュニケーションにおける控えめな表現は、組織の人間関係を友好にする利点があるが、飛行機が燃料切れ寸前で大都市上空を旋回しなければならぬときや、手術中の予期せぬ出血で生死をさまよう患者の前では、悲惨な結果を招きかねない(Syed, 2016)。そして、こうした「気配りのコミュニケーション」は、さらに個々人の防衛的思考と相まって、組織の運営方針や業務などの防衛的組織慣行を強化し、組織内の適切な学習を阻害するのである(Argyris, 1994)。したがって、今日の激しい競争環境下の企業組織に求められるダブル・ループ学習を実現するには、挑戦的思考に基づく、かつ全社員を巻き込んだコミュニケーションの確立が不可欠であり、組織の全構成員が高度な自己認識と率直さ、責任感を身につけるよう努力しなければならない(Argyris, 1994)。

他方、Edmondson (2011) は、失敗を①予防できる失敗、②複雑さによる避けられない失敗、③フロンティア領域での「知的な失敗¹⁰」の三つに分類したうえ、「知的な失敗」は仮説の検証や探査型テストに起因するもので、故意の逸脱や不注意とは違って、称賛に値するものと指摘する。そして、組織学習が手順を守るような「皮相的学習」や我田引水的な解釈の「身勝手な学習」とどまらないためには、つまりダブル・ループの学習を行うためには、古い信念や成功への画一的な価値観を捨て去り、失敗の教訓を受け入れるべきである

¹⁰ 知的な失敗 (Intelligent Failure) とは、学習の促進に最も効果的な失敗で、①徹底的に計画された行動、②不確実なアウトカム、③適切なアウトカムの規模、④迅速なアクション・サイクル、⑤ドメイン関連性を特徴とする (Sitkin, 1996, pp.554-556)。

と主張する。全ての失敗を避けるべき、もしくは恥じるべき「悪」とみなしてしまう共通認識や企業風土のままでは、イノベーション創出につながる「知的な失敗」までも起きがたいのは明確である。確かに本質的に失敗には感情的に非難されたり、本能的に回避されたりする側面があるが、組織に知的な失敗を受け入れさせるには、失敗から学ぼうとする文化の構築が不可欠であり、例えばEdmondson (2011) のいう「心理的安全」の文化、つまり組織の誰もが安心して失敗できる環境づくりが求められるといえよう。そのためには、組織のリーダーは、常に組織内に起きる失敗の状況を的確に認識し、率直に公表し共有することで、より多くの人を巻き込んだ更なる実験を奨励しなければならない。失敗の公表と共有によって促されるほかの知識との創造的融合が、イノベーション創出という価値創造の源泉になることは言うまでもない。

4 まとめと今後の課題

失敗からのダブル・ループ学習は決して容易ではない。失敗に対する否定的な通念に加えて、個々人の実用理論に基づいた防衛的思考と、企業特有の防衛的組織慣行の企業文化がダブル・ループ組織学習を阻害するからである。

今までの考察より、企業は、統合報告書等を媒介にして、ビジネスモデルや戦略などに関わる失敗情報を開示するのであれば、イノベーション創出に不可欠なダブル・ループ組織学習の実現可能性を高められると考えられる。トップ・マネジメントが経営の責任者として、組織内に起きた失敗を的確に認識し、組織レベルの共有と開示に積極的に関与することで、自ら率先して防衛的思考を排除し、より挑戦的思考に基づいたコミュニケーションを促すとともに、社内の独創的なアイデアが常に失敗を恐れず実験されやすい企業文化の構築に貢献できるからである。2節で取り上げたように、ガバナンス責任者のもとで企業固有の失敗を含む負の情報が開示されるのであれば、当該開示情報は、ダブル・ループ組織学習を促進するツールとなり得る。

統合報告書等における失敗開示の内容や範囲などについては、今後さらなる

議論が必要となるが、本稿では、とりわけイノベーション創出、価値創造の源泉としての機能に焦点を当てて議論した。個別企業のさまざまな実験の試みから生じる知的な失敗が当該企業の価値創造の源泉となるのは議論した通りであるが、そうした失敗の情報を外部に公表することで、企業のさまざまな利害関係者を巻き込んだ情報・知識の共有化が図られ、一層のイノベーション、一層の価値創造の可能性が開かれる。言い換えれば、個別企業の知的な失敗は社内のみならず、社外のさまざまな分野の目に触れられることによって、企業戦略におけるオープン・イノベーションの活性化を促せるのである。経営資源や技術・能力の自前主義からの脱皮が叫ばれている昨今の日本企業にとって、企業間・業界間の垣根を越えてのオープン・イノベーションの活性化は、日本経済全体の喫緊の課題でもある。個別企業の知的な失敗が、公に開示されることによって、オープン・イノベーションを通じた価値創造の可能性を含んでいる以上、知的な失敗の情報開示は相当な実利と大義を有していると考えられる。つまり、自社の中・長期の利益はもちろん、人類文明の発展に貢献する価値創造という大局的な観点から「誰かがやらないといけない失敗」、いわゆる「価値創造の失敗」は、積極的に開示されるべきであろう。

他方、不幸な大惨事を招きかねない誤りやミスによる「誰もがやらかしてはいけない失敗」、いわゆる「未然防止の失敗」についても、外部に知られたら短期的には自社の企業価値の毀損をもたらすものの、社会性及び公益性の追求という観点から、開示を義務付ける議論や政策が支持されるべきであろう。常に安全性を極めている航空業界の事故への取り組みが、良い手本になる。航空事故が起きると、ブラックボックス等の事故機の残骸を必死に回収し、専門家集団による徹底的な原因分析の調査を行い、事故調査報告書を作成・公開する。報告書には事故航空会社やその国だけではなく、世界中からアクセスできるので、他山の石として、競争相手でも失敗から学ぶことが許されるのである。

最後に、統合報告等における「価値創造の失敗」の情報開示について更なる議論を進めるにあたり、残された課題に言及したい。まず、統合報告書等で開

示される負の情報の実態調査が必要である。本稿で定義した「失敗」に該当する情報の識別を含む、負の情報の類型化を試みる必要がある。次に本稿で提案した「価値創造の失敗」の概念の更なる精緻化と、実証研究に向けてのフレームワークの構築が必要である。最後に、統合報告書等における「価値創造の失敗」の情報開示と、実際の価値創造との関係についての実証分析を行うことで、理論的なフレームワークの完成度を高めなければならない。今後の研究の課題として急ぎたい。

〈参考文献〉

- Argyris, Chris (1977), Double loop learning, *Harvard Business Review*, September-October.
- Argyris, Chris (1994), Good Communication That Blocks Learning, *Harvard Business Review*, July-August.
- Eccles, Robert G, Michael P. Krzus, and Carlos Solano (2019), A Comparative Analysis of Integrated Reporting in Ten Countries, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3345590>.
- Edmondson, Amy C. (2011), Strategies for Learning from Failure, *Harvard Business Review*, April.
- IASB (2010), IFRS Practical Statement 1, *Management Commentary*, IASB (IFRS財団「IFRS実務記述書第1号 経営者による説明」).
- IASB (2021a), IFRS Practical Statement, Exposure Draft, *Management Commentary*, IASB (IFRS財団「公開草案：経営者による説明」).
- IASB (2021b), IFRS Practical Statement, Exposure Draft, *Management Commentary – Basis for Conclusions*, IASB (IFRS財団「公開草案 結論の根拠：経営者による説明」).
- IIRC (2011), Discussion Paper, *Towards Integrated Reporting: Communicating Value in the 21st Century*, IIRC (日本公認会計士協会訳「(仮訳) 統合報告に向けて 21世紀における価値の伝達」).
- IIRC (2013), *The International IR Framework*, IIRC (日本公認会計士協会訳「国際統合報告フレームワーク 日本語版」2014年).

- IIRC (2020), Consultation Draft of the International IR Framework, Companion Document, IIRC.
- IIRC (2021a), The International IR Framework, IIRC.
- IIRC (2021b), The International IR Framework 2013/2021 comparison, IIRC.
- IIRC (2021c), 2020 revision of the International IR Framework, *Analysis of Consultation Draft feedback Questions 1-10*, VOLUME 2, IIRC.
- McMillan, C. J. & Overall, J. S. (2017), Crossing the chasm and over the abyss: Perspectives on organizational failure, *Academy of Management Perspectives*, Vol.31, No.4, pp.271-287.
- March, J. G. (1991), Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, Vol.2, No.1, February.
- Sitkin, Sim B (1996), Learning Through Failure: The Strategy of Small Losses, in M. D. Cohen and L. S. Sproull (eds), *Organizational Learning*, pp.541-577, SAGE Publications.
- Syed, Matthew (2016), *Black Box Thinking*, John Murray Publishers Ltd. (有枝春訳『失敗の科学』ディスカヴァー・トゥエンティワン, 2016年)
- Zhao, Bin and Olivera, Fernando (2006), ERROR REPORTING IN ORGANIZATIONS, *Academy of Management Review*, Vol.31, No.4, pp.1012-1030.
- 十川廣國・山崎秀雄・遠藤健哉・山田敏之・周炫宗・横尾陽道 (2019)「革新のための共創：組織マネジメントの視点から」『武蔵大学論集』67(1), pp.49-67.
- 十川廣國・山崎秀雄・遠藤健哉・山田敏之・周炫宗・横尾陽道 (2020)「共創を促す組織の能力」『武蔵大学論集』68(1), pp.43-63.
- 戸部良一他 (1991)『失敗の本質』中公文庫。
- 日経ビジネス編 (1998)『明るい会社3M』日経BP社。
- 畑村洋太郎 (2005)『失敗学のすすめ』講談社文庫。

付記 本稿は、令和2年度千葉経済大学共同研究助成およびJSPS科研費(JP19K01844, JP19K01992)の助成を受けたものである。

(ちゅう ひょんじょん 本学非常勤講師, 日本大学准教授)

(さとう めぐみ 本学非常勤講師, 国士舘大学教授)