



# 経営判断の合理性の所在とその影響に関する研究

中森, 孝文

---

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2016-03-25

(Date of Publication)

2017-03-01

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第6599号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1006599>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



# 博士論文

経営判断の合理性の所在とその影響に関する研究

2016年1月15日

神戸大学大学院経営学研究科  
高橋 潔 教授 研究室 所属

経営学専攻

学籍番号 111B414B  
氏 名 中森 孝文



# 経営判断の合理性の所在とその影響に関する研究

氏名 中森 孝文

## 目次

1	はじめに.....	1
2	先行研究の整理.....	6
1.	合理性の種類と研究対象にする合理性.....	6
2.	経済的合理性に関する整理.....	9
①	人間の性癖による不合理性.....	10
②	人間の限界による不合理性.....	14
3.	正当性を得る行動に関する整理.....	16
4.	社会的合理性に関する整理.....	21
5.	長期・短期に関する整理.....	25
6.	合理・不合理の整理.....	27
3	本研究で解決したい問題.....	29
4	本研究に対する批判.....	32
1.	なぜ目先の利益に執着しないことは不合理なのか.....	32
2.	差別化戦略と人まねをしない経営判断との違いは何か.....	35
①	差別化戦略と人まねをしない経営判断との違い.....	35
②	人まねをしない経営判断を不合理と考える理由.....	37
5	分析.....	41
1.	分析フレームワーク.....	41
2.	社会人一般の合理性判断についての分析の狙いと方法.....	43
3.	経営者の合理性判断についての分析の狙いと方法.....	43
4.	社会人一般と経営者の経営判断の違いについての分析の狙いと方法.....	44
5.	不合理を活かす経営者についての分析の狙いと方法.....	45

6	社会人一般の合理性判断 .....	47
1.	短期経済的合理性と短期世間合理性の関係性.....	47
2.	短期世間的不合理な経営判断を促進する要因.....	51
①	短期世間的不合理に関する尺度の作成 .....	52
②	経験に関する尺度の作成 .....	55
③	価値観に関する尺度の作成.....	59
④	人事制度の尺度 .....	61
⑤	企業評価の尺度 .....	62
⑥	企業の目的に関する尺度 .....	63
⑦	情報に関する尺度 .....	63
⑧	短期世間的不合理尺度な判断を促進する要因（分析結果） .....	65
3.	考察（社会人一般の合理性判断の特徴） .....	67
①	価値観 .....	67
②	意思決定に影響する情報 .....	69
③	経験.....	70
④	金融機関の判断 .....	72
7	経営者の合理性判断 .....	74
1.	短期経済的不合理な経営判断を促進する影響要因（分析結果） .....	76
①	短期経済的不合理尺度の作成 .....	76
②	経験に関する尺度の作成 .....	77
③	価値観（企業評価）に関する尺度の作成.....	78
④	短期経済的不合理な判断を促進する要因（分析結果） .....	79
2.	短期経済的不合理な経営判断の業績への影響.....	81
3.	短期世間的不合理な経営判断の業績への影響.....	85
4.	短期経済的不合理と短期世間的不合理な判断の複数年の業績への影響 .....	87
5.	考察（経営者の合理性判断の特徴） .....	88
8	社会人一般と経営者の経営判断の違い.....	90
1.	社会人一般（世間体を気にしない人）の短期世間的不合理な経営判断 .....	90

2.	経営者（一徹社長）の短期世間的不合理な経営判断 .....	96
3.	考察（世間体を気にしない人と一徹社長の経営判断の違い） .....	101
9	不合理を活かす経営者へのヒアリング .....	104
1.	ヒアリング .....	104
①	絶対に値引きしない経営 .....	104
②	現地法人の経営は現地に任せることを徹底 .....	108
③	ISO9000をやめる決断 .....	110
④	月平均 800 種類もの試作・製造をこなす .....	113
2.	考察（不合理を活かす経営者の経営判断の拠り所） .....	115
10	全体の考察 .....	118
1.	社会人一般の短期経済的不合理と短期世間的不合理 .....	119
①	短期経済的合理性と短期世間的合理性の関係性 .....	119
②	人まねをしない経営判断を促進する要因（知的資産の重視） .....	120
③	人まねをしない経営判断を促進する要因（経験） .....	121
④	人まねをしない経営判断の種類ごとの促進要因の違い .....	122
⑤	世間体を気にしない人の経営判断の拠り所 .....	124
2.	つよなが企業の経営者の短期経済的不合理と短期世間的不合理 .....	125
11	含意：経営判断や経営者の育成に本研究が与える影響 .....	128
12	残された課題 .....	134
13	補足表（因子分析、回帰分析に用いた表の補足） .....	138
14	参考文献 .....	150
	謝 辞 .....	159

## 1 はじめに

経営者の中には、不合理な経営判断を重要視する人が少なくない。「売上の大半を占めていた事業を捨てて、伸びるかどうかわからないニッチな事業に特化した」、「何年も赤字の会社を買収した」、「業界全体が縮小路線をとっているときに店舗拡大した」という類の話をよく耳にする。要するに、不合理な経営とは、短期的な利益を犠牲にするマネジメントや、社会の流れに逆らうマネジメントである。

筆者は生れながらのあまのじゃくの性格であるが故に、このような不合理なマネジメントには非常に魅力を感じる。ところが、不合理な経営判断は、会社の経営にどのような影響を及ぼしているのかを明らかにしたものは見当たらない。特定の企業の経営者を取りあげて、当該経営者のユニークな経営判断を紹介するものはいくつも見受けられるが、不合理な経営判断と企業業績との関係性を定量的に明らかにしたものは見受けられない。

企業の競争力を維持・強化するには、他社と同じことをしていても差がつかない。「人まね」では差が生じないのである。業界常識とは異なる方法、他社とは違う視点でものごとを判断し、真似のできないような努力や工夫を講じることによって企業の強みを得ることが、競争力の強化につながることが多い。

このような強みのことは、一般に、知的資産と呼ばれている。知的資産とは技術やノウハウ、ネットワークやブランドといった企業の競争力の源泉となっている無形の強みのことであり、権利化された技術情報である知的財産権よりももっと広い概念である（古賀,2005）。製品の付加価値に直接的につながっている技術のような強みだけでなく、技術を生み出す人づくり（人的資源管理）の仕組みや、そのマネジメントの基本となっている経営理念といった間接的なものまで含めて知的資産と呼ぶことが多い。

知的資産の強化には、短期利益を犠牲にすることや、業界の標準的な慣習や手順とは異なる（逆らう）不合理な経営判断が必要となる。その結果、企業の競争力が強化され好業績につながると、頭では考えることができる。しかし、実態がはたしてどのようになっているのかについて、明らかにしたものは見当たらない。特定の成功企業を取りあげて、そ

の原因が不合理な経営判断であったという事例研究は少なくない (e.g., 楠木,2010. 吉原,2014)。しかし、経営者の不合理な判断を促進する要因はどのようなものがあって、不合理な判断と企業業績（主力事業のシェアや財務内容等）の関係性を定量的に明らかにしたものは見当たらないのである。

さらに、一口に不合理な経営判断といっても、合理性判断の拠り所が異なる場合がある。筆者は多くの経営者と話しているうちに、合理性判断には2つの拠り所があることに気がついた。

第一は経済的な合理性である。すなわち「その判断」が自社の利益を高めるものなのかどうかというものであり、利益を高める（最大化する）のならば合理的な判断とみなすというものである。この場合の不合理な判断とは目先の利益に執着しない（目先の利益を追い求めない）経営判断である。「リストラしなければ決算状況が悪くなることがわかっていて敢えてリストラしなかった」とか、「売上の8割を占めていた下請け事業から撤退した」というものである。経済学でいう経済的合理性に関する経営判断である。

第二は、社会の慣習やルールに合わせることによって自らの判断を正当化しようとする合理性、いうなれば「正当性を得ることによる合理性」である。すなわち「その判断」が自社の属する業界や社会の慣習やルールに準拠しているのならば合理的な判断とみなすというものである。この場合の不合理な判断とは人まねをしない経営判断である。「業界ではご法度と言われているような加工方法にチャレンジした」とか「皆が採り入れている規格に敢えて合わせなかった」というようなものである。

筆者も役所や大学という組織の意思決定の場で、「前例」「他省庁」「他大学」という言葉を幾度となく耳にしてきた。役所や大企業などでみられる決裁過程において、「前例はあるのか」「流行っているのか」「ライバル企業も同じか」というように業界や自分の置かれている社会の動向を気にして、それに合わせる（真似る）ことによって、自分の判断の正当性を確保しようとする傾向にある。それが第二の合理性—正当性—である。

ただし、正当性の確保の場合、社会の道徳や倫理に合わせて正当性を確保する社会的合

理性との関係は区別しなければならない。本研究では、業界の常識や慣習に逆らう経営判断、すなわち人まねをしない経営に焦点をあてる。このため、社会的合理性が対象としている道徳や倫理というものまでを、対象にしてはいない。要するに、単に業界や同業他社を「真似ているのか」あるいは業界の慣習に「従っているのか」どうかを見たいのであって、道徳や倫理に「従っているのか」をみたいのではない。このため、社会的合理性が対象とする道徳的・倫理的なものとは区別する必要がある。本研究では社会的合理性の対象とする道徳的・倫理的要素は取り除いて考えることにする。

加えて本研究では、社会的合理性が対象にする人間社会一般よりも、比較的身近な範囲である業界や、顧客や取引先、ステークホルダーとの関係性を対象にせねばならない。そこで本研究では、社会に対して世間という言葉を用いる。

また、「近視眼」的な経営判断よりも「長期」的な視点の重要性を指摘する声も少なくない。今の利益よりも将来利益を重視するという類のものである。ただし、この短期・長期の経営判断と企業の業績との関係性を定量評価したものも見当たらない。

そこで、「経済性」と「正当性」という合理性判断の拠り所と、「短期」と「長期」という視点によって合理性を区分し、各区分での合理性判断に影響を与える要因（価値観や経験など）を明らかにしたいと考えている。

具体的には、経済性においては、現在の経済利益を重んじる「短期経済的合理性」と、将来の経済利益を重視する「長期経済的合理性」に区分する。

正当性に関しては、社会よりも身近な範囲を世間と呼ぶことにし、世間（でのやり方）を真似る（模倣する）ことで正当性を得る合理性を「世間的合理性」と呼ぶことにする。そして、今（現在）の世間の常識や慣習と合わせることや類似させる「短期世間的合理性」と、将来的に世間の常識やルールとなるものを目指すこと、すなわち世間のルールや常識の先取りの判断を「長期世間的合理性」として区分する。

そして、目先の利益に執着しない（短期経済的不合理）、人まねをしない（短期世間的不合理）経営判断と業績（主力事業のシェアや財務内容）との関係性を明らかにし、企業の

競争力の強化には短期経済的不合理、短期世間的不合理な経営判断が有効なのか、仮に有効だとして、そのような経営判断ができる経営者の育成には何が必要か、どのような経験を積むことが効果的かについて明らかにすることが本研究の狙いである。

本論文の構成は以下のとおりである。

まず、次章では合理性に関する先行研究についての文献を整理する。特に「経済性」による合理性と、「正当性」による合理性の判断についての先行研究を整理する。経済的に合理的な判断と正当性を得ることによる合理性判断の論理的な成り立ちと、それぞれの合理性判断が不確実性の高い環境（予想困難な状況）において、どのような判断につながるのかについて整理し、「正当性」による合理性と「経済性」による合理性の関係性を述べる。そこでは社会的合理性との関係性についても整理する。

第3章では、2章での文献整理を踏まえ、筆者の知的資産経営に関する研究経験も合わせて本研究で解決したい問題を示す。

第4章では、本研究に対する批判に触れる。「そもそもなぜ目先の利益に執着しないことが不合理なのか、不合理ではなく合理的ではないか。」や「差別化戦略と人まねをしない経営判断の違いは何か。」という批判や疑問が考えられる。それらの批判や疑問に対する筆者の考えを述べる。

第5章では、問題の解決にむけての分析のフレームワークと各研究方法を紹介する。3つの定量分析と1つの定性分析について分析の狙いと方法を述べる。定量分析では、経営者と従業員を区別しない社会人一般と、長期にわたって経営の舵取りをし、優れた業績を上げている経営者を調査対象とする。定性分析では短期経済的不合理で短期世間的不合理な経営判断をしつつ、高い業績をあげている経営者—「不合理を活かす経営者」—にヒアリング調査する。不合理な経営判断がなぜできるのか、また、何に影響を受けているのかを奥深くヒアリングすることで、経営者の判断の拠り所や、判断に影響する経験に迫る。

第6章は、社会人一般の合理性判断についての分析である。(1)合理性判断の拠り所である「経済的合理性」と「世間的合理性」の関係性、(2)社会人一般の短期世間的不合理な判



断を促進する要因は何かを明らかにする。

第7章は、経営者の合理性判断についての分析である。(1)経営者の短期経済的不合理的な経営判断を促進する要因は何か、(2)短期経済的不合理的な経営判断の企業業績に与える影響、(3)短期世間的不合理な経営判断の企業業績に与える影響(単年度に加え、複数年の企業業績に与える影響)を明らかにする。

第8章は、社会人一般と経営者の合理性判断の違いについて分析する。(1)社会人一般の「世間体を気にしない人」の経営判断の拠り所、(2)経営者の「世間体を気にしない人(一徹社長)の経営判断の拠り所を比較することで、社会人一般と経営者の合理性判断の違いを明らかにする。

第9章は、不合理な経営判断を企業の好業績につなげている4人の経営者「不合理を活かす経営者」にヒアリングし、短期経済的不合理、短期世間的不合理な経営判断に影響する経験や、経営判断の拠り所について明らかにする。

第10章は、研究全体の考察である。定量的研究に加え、経営者らへのインタビューを通じてヒアリング調査した定性的研究の結果から、短期経済的不合理で、短期世間的不合理な経営判断の拠り所と、判断に影響する要因、不合理な経営判断が経営に与える影響について考察する。

第11章は、経営者の経営判断や経営者の育成に対して、本研究の貢献について述べる。

第12章は、本研究に残された課題と今後の研究方針を述べる。

## 2 先行研究の整理

### 1. 合理性の種類と研究対象にする合理性

本論文で取り扱う経営判断の合理性は、大きく分けて2つある。一つはできるだけ多く自社が儲けを出すための経営判断であり、もう一つは皆に合わせることで、自分（自社）の判断が正しいことを確認する経営判断である。不確実性が高い状況下では、同業他社を真似ておけば間違いないという判断に傾きやすいことから、後者の合理性判断を理解できるだろう。これらの2つの合理性を本研究で検討する。

まず初めに、ここで合理性に関する先行研究を整理しておく。

田尾 (2012)は、合理性をマネジメントとの関連で考えると3つの種類があると指摘している。第1に、「経済的な合理性」であり、少ないコストでできる限り多くの便益を得ることが合理的であるとされる。経済性、効果性、有効性などの言葉で表現されるものである。

第2は「論理的整合としての合理性」であり、マネジメントの施策の間で論理矛盾していないことと述べている。言い換えると論理一貫していると合理的と見做すということである。

第3は「正当性を得ることによる合理性」であり、社会的に、いわば外部からそれを妥当、合法と認知されることで組織の存在や判断の正当性を得ることができ、その結果合理的と見做すというものである。長く存在している組織は、内外から価値的に評価され、環境からの認証を強く受けていることで、組織としての合理性を実現している(田尾, 2012)。

これらの3つの合理性を、本研究の対象に合わせて言い換えると、次のようになる。第1の「経済的な合理性」は、自社の利益の最大化にむけた判断が合理的であるという考えであり、「経済性」を判断の拠り所にするものである。「経済性」を判断の拠り所にすれば「採算を度外視してでも投資する」というような判断がとりにくく、採算性を犠牲にする(目先の利益に執着しない)判断は、不合理なものとなる。

第2の「論理的整合性としての合理性」は、論理的に整合しているかどうか、いうなれば形式的に理屈が通っているかどうかを判断するものである。本研究では、この合理性を

対象としない。本研究は目先の利益に執着しない（目先の利益を追いかけない）、人まねをしないことを対象にするものであり、論理的一貫性に関して議論するものではない。もちろん、会社組織や資源と、製品・サービスの付加価値との因果関係を不明にすること—あえて因果を不整合させること—が競争戦略上「模倣困難性」を高めるという戦略もあり（Barney, 2002）、他の人々が論理的一貫性を求める中で、敢えて人まねをしない—見不合理な判断が、戦略上合理的になりうることもある。しかし、人まねをするかしないかの判断は、必ずしも論理的整合性の判断と同じではない。人まねをすることが論理的に整合している（整合していない）という関係には必ずしもなっていない。このため本研究では対象としない。

第3の「正当性を得ることによる合理性」は、自社の経営判断が社会から正当なものと評価されることで、合理的な判断と看做そうというものである。社会の慣習やルールに準拠しているかどうか、合理性判断のポイントとなる。社会との関係性において合理性を判断しているものであり、そのような判断が社会（世間）から正当と評価されるかどうか、世間の評価と矛盾しないかどうかを判断の拠り所としている。いふなれば、社会の慣習やルールに合わせることで正当性を確保しようとするものである。

不確実性が高い状況下では、大勢の判断を真似ることや大勢と同じ判断をすることは、自社（自分）の判断を正当化することにつながる。これは、本研究で扱う「真似る」（模倣する）経営判断と重なるものであり、「正当性」を判断の拠り所とすれば、世間に逆らう経営判断は不合理なものとなる。

田尾(2012)は、「正当性を得ることによる合理性」は、社会的合理性と重なり合うと指摘している。社会的合理性という言葉は多義的である。一義的に明確に社会的合理性を定義したものは見当たらない。このため、先行文献を参考に、本論文での社会的合理性を定義する。

社会的合理性を社会との共生関係(重本,2011)で捉えると、その組織の行為（判断）が社会から合法・妥当だと認められることが社会的合理的な行為（判断）となる。その場合、

社会の制度に準拠しているから合法・妥当だと認められる。利害関係人が多くなると社会の選好が複雑になり、行為（判断）には正しさが要求され(Sen,2002)、ときにそれは道徳的になる(Buchanan,1994)。

これらのことから、社会的合理的な行為（判断）とは「社会の制度に従うことで、その行為（判断）が社会から合法・妥当だと認められる行為（判断）」と定義することができる。社会から認証されることを目指して世間に合わせるという点で、正当性と社会的合理性は重なり合う。この場合の社会的合理性を「広義の社会的合理性」と呼ぶ。

一方、社会的合理性の判断には道徳的・倫理的な観念が必要とされることがある。単に社会の制度に従うだけでなく、その行為（判断）に道徳的・倫理的な要素が求められる（あるいは社会の道徳や倫理に反していないことが求められる）。この場合の社会的合理性は「狭義の社会的合理性」と呼ぶことにする。（以下では特にことわらない限り、社会的合理性は「狭義の社会的合理性」を指すものとする。）

本論文では、業界の常識や慣習に逆らう経営判断、すなわち人まねをしない経営判断に焦点をあてている。真似る対象になる「業界の常識」や「業界の慣習」には必ずしも道徳的・倫理的な観念を必要とするものではない。この場合、世間を真似て正当性を得る合理性と社会的合理性とは必ずしも重なり合わないのである。したがって、社会の道徳や倫理に反しないことで正当性を確保する社会的合理性と、世間を真似て正当性を得る合理性とは、はっきりと区別しなければならない。

本研究では、社会的合理性が対象としている道徳的・倫理的な要素を議論の対象から除くとともに、社会の範囲を、人間社会よりも比較的身近な範囲である業界や、顧客や取引先、ステークホルダーとの関係性に、やや狭めて考える必要がある。そこで本論文では、社会に対して世間という言葉を用いることにする。

また、社会に合わせることで正当性を確保する合理性について研究するためには、なぜそのような判断（動き）になるのかを、論理的に考察しておく必要がある。社会の慣習やルールに同型化（同形化）することで正当性を得ようとする行動を理解するには、「同一環

境におかれている組織群は、それらの制度的ルールに適合することによりお互いに同型化するようになる(田尾,2012)」という制度的同型化の仕組みを理解しておかねばならない。そのため、本研究では、社会的合理性に加え制度的同型化についても整理することにする。

これまで述べてきたことをまとめると、本研究では合理性判断の拠り所としての「論理的整合性」は捨象するが、「経済性」と「正当性」の2つの側面からのアプローチを試みる。経済性については経済的合理性を中心に、正当性については社会的合理性と正当性を得ることによる合理性についての先行研究を整理する。

## 2. 経済的合理性に関する整理

最初に、経済的合理性という概念はどのようなものであって、経済や経営の学問領域でどのように扱われてきたのかについて整理しておく。

結論から先に述べると、利潤（利益）の最大化にむけた行動が経済的に合理的な行動である。その最大化行動が人間の性癖から不可能である場合と、人間の限界から最大化行動をとれない場合がある。前者は行動経済学、組織論や人間関係論として発展し、後者は不確実性の高い環境において、成功事例や慣習との類似性を利用する（成功事例や慣習を模倣する）ことで、不確実な状況での人間の限界を克服する方策が研究されてきた。

最初に、経済的合理性という概念を見ることにする。Stiglitz and Walsh (2002)によると、経済学では消費者は合理的であると仮定され、企業は利潤極大化を行うと仮定され、それら（消費者や企業）が相互に依存しあう市場はきわめて競争的であると仮定される。

青木・伊丹(1985)も、経済学の世界では、消費者も企業も自己の利益を最大化するように行動するものであり、それが合理的な行動であるという。すなわち、経済学でいう合理的な行動とは、少ないコストで最大の利益を生む、利潤（利益）の最大化にむけた行動なのである。

ただし、経済学者は「いかなる場面においても人間は合理的な判断ができる」と信じているわけではない。外界をシャットアウトした実験室で行う実験と異なり、経済現象は多

種多様な要因が複雑に入り交じっているものであり、現象を読み解くには「平均的に成立する大まかな法則」<sup>1</sup>が必要となる。その際、伝統的な経済学における人間像は、人間＝ホモ・サピエンスをもじって、「ホモ・エコノミカス」(homo economicus: 合理的経済人)と呼ばれ、「(1)超合理的、(2)超自制的、(3)超利己的であるという特徴」をもつと仮定されているのである(多田, 2003)。

このため、合理的経済人を想定する経済学においては、人間は自己の利潤が最大化するように行動するという仮定がなされる。すなわち経済的合理性とは、利潤(利益)の最大化をめざす性質を示していることになるのである。

ところが、実際の社会においては、利益の最大化にむけた判断が難しいことが少なくない。その原因を、人間の性癖によるものと、人間の限界によるものという2つの視点から整理したい。

#### ① 人間の性癖による不合理性

人間の性癖により合理的判断が不可能であることを整理する。人間の性癖と人間の限界との違いを考えるのに参考になるのが、リスクと不確実性の違いに関する研究である。Knight (1921/1964)は、リスクと不確実性を区分して考えている。「その事象」の期待値など確率に関する情報が所与であり、「その実現値」のみ不明というのが「リスク」(risk)であり、実現値も確率に関する情報も不明な場合を「不確実性」(uncertainty)として区分した。不確実な状態(「広義の不確実性」と呼ぶ)を、確率計算できる状態の「リスク」と、確率計算に関する情報も何もない状態(「狭義の不確実性」と呼ぶ)を分けて考えたのである。Knightの区分に着目して、Ellsberg (1961)は、確率などの情報が与えられた状況と、確率分布などが不明な Ambiguity (曖昧な状況)を比較し、Savage Axioms (期待効用仮説)に基づけば同じ確率であっても、曖昧な方を避けることを明らかにした<sup>2</sup>。

---

<sup>1</sup> 福岡(2008)

<sup>2</sup> 壺(urn)から赤と黒の玉を取り出す実験で、確率分布(赤と黒の内訳が5:5)がわかるものと、内訳がわからないもののいずれかを選択させた場合、内訳がわからないものを避ける傾向がみられた。しかし、実際は内訳がわからない(Ambiguity)設定でも数学が得意な人は確率計算ができる状態であるため、

Kahneman and Tversky (1979)は、プロスペクト理論を発表し、確率計算に必要な情報が与えられていても、人間の性癖から、利潤（利益）の最大化にむけた合理的な判断が不可能であることを紹介した。多田(2003)は、プロスペクト理論は伝統的な期待効用仮説に代わりうる有力な理論であり、「同じ規模でも損失の方を利得よりも重大に受け止める」ことや、「わずかな確率でも可能性があるケースを強く意識する」ことなどが見出されたと述べている。

さらに、Fox and Tversky (1995)は、Ellsberg (1961)のように確率などの情報が与えられた状況（clear bet：確実な事象）と、確率分布などが不明な状況（vague bet：不確実な事象）を設定し、不確実な事象と確実な事象の両方が同時に併存する場合（両方が比較できる場合）には、確実な事象の方を好むが、2つの事象が独立して提示された場合（比較できない場合）には、不確実さの違いは意思決定に影響しないことをつきとめた。

人間は合理的な判断ができるという仮定のもとで発展してきた経済学においても、経済学では説明できない現象（アノマリー）が現実の社会において数多く指摘され、これらのアノマリーを説明するには行動経済学「人間の心理的な要因、すなわち人間の性向や感情なども考慮して、現実の経済行動を説明しようとする学問」の視点が不可欠になっているのである（塚原, 2010）。

経済学は「人間は経済的合理的に判断できる」という仮定からスタートしたものの、近年では、人間はその性質上必ずしも合理的に判断できないものだとの考えのもと、経済現象を読み解くために人間の行動に関する研究がなされてきた。行動経済学では、確率分布などの確率を計算するための情報が、意思決定の判断前提として実験的に与えられており、合理的な計算が可能であっても人間の性格・性癖上、合理的な行動ができない（できにくい）ことを対象にしていると言える。

次に経営学での「人間の性癖による不合理性」に対する研究を整理する。

---

正確には狭義の不確実性とは言えない。数学が得意でない人にとっては、狭義の不確実性のように感じるような状況設定となっている。



経営学が対象とする経営人は、人間は必ずしも完全合理的に行動できないことが前提となっている。それは、リスクに関する確率情報が与えられている（入手できる）にも関わらず、人間の性質・性癖から合理的に判断できないのか。それとも、不確実性の高い状況下（狭義の不確実性）において、人間の限界から合理的に判断できないのだろうか。結論から述べると、科学的管理法や人間関係論といった組織に関する研究は、人間の性質・性癖からくる不合理な行動を、いかに経済的に合理的な行動としてマネジメントするのが中心となっている。

労働者は高賃金を得ることを望み、経営者は低労務費を達成したい（効率のよい経営をしたい）と考えている。その両方の障害となるのが「怠業」であり、怠業を防ぐための賃金システムや組織のあり方を検討せねばならない。そこで Taylor (1911)は、仕事を行う速度を科学的に指揮し統制することで怠業を防ごうとした。

一方、Fayol (1916)は、経営者の活動に着目し、計画、組織、命令、調整、統制などの管理の原理（指揮統一の原理や階層組織の原理など）と諸要素の重要性を説き、トップの指示のもとに目標を達成する組織が重要だと考えた。

Taylor の専門性を重視した科学的な体系的な管理と、Fayol のライン組織の機能を兼ね備える仕組みが Weber の官僚制である(岸田・田中,2009)。Weber (1921・1922)は、官僚制はいかなる形態よりも技術的に優越しており、的確、迅速、一義性、持続性、統一性、物的および人的な費用の節約の面などで最適まで高められていることから、合理的性格もっていると述べている。人間であるがゆえに、経済的合理性の追求に対しては精神的にも身体的にも制約があり、その制約を超える合理的な組織として官僚制を説いたと考えることができる。つまり、「人間の怠業を科学的かつ効率的に管理する組織」について検討してきたのが、初期の経営学である。

一方、Mayo (1933/1960)は、客観的な職場環境よりもインフォーマルな組織(人間関係)が、労働者の勤労意欲と作業能率に強く影響を及ぼすことをつきとめた。さらに、Roethlisberger (1941)は、目的の達成には効率的な組織の追求だけでなく、人間関係に着



目する必要があるという人間関係論を展開した。すなわち、組織的な怠業への対応は、科学的で効率的な管理だけでは不十分であり、良好な人間関係の醸成が必要になるのである。

これに対し、Woodward (1965)は、組織は人間関係だけでなく環境の影響をうけるものであり、技術によって組織構造が決まるとした。また、Lawrence and Lorsch (1967)は、人間関係の構築だけでは不十分であり、外部環境を考慮した効率的な組織による合理的な管理方法を追求した。

このように、人間の本能からくる怠業あるいは組織的な怠業を防ぎ、利潤の最大化を目指すには、科学的で効率的な管理による組織がよいのか、人間関係を重視した組織による管理が適しているのかが議論されてきた。さらに、組織の検討には、組織の内部に着目するだけでなく、外部環境を考慮する必要性が指摘されてきた。いずれの議論の背景にも、人間は必ずしも合理的な判断ができるものではなく、その限定された合理性(限定合理性)をいかに克服するのかという根源的な課題が、根底に存在したと言えるのである。

経営学、特に組織論においては、人間の性質・性癖からくる限定合理性を克服するための組織や人間関係について研究されてきたことがわかる。狭義の不確実性における経営判断というよりも、むしろ、人間の性癖による経済的不合理的な行動を対象にしており、それらの性質を有する人間をいかにマネジメントしていくのかについて、研究が重ねられてきたことがわかる。

ここで、ひとまず、これまで述べてきた人間の限定合理性への対処に関連する主な研究を整理すると、表 2-1 のとおりとなる。

表 2-1 限定合理性への対処に関する先行研究

著者 年	Taylor 1911	Fayol 1916	Weber 1920・1922	Mayo 1933	Roethlisberger 1941	Woodward 1965	Lawrence and Lorsch 1967
限定合理性 への対処	仕事を行う 速度を科学 的に指揮・ 統制できる 体系的な管 理	経営者の統 一的な指 揮・命令に よる管理が できるライン による管理	科学的な体 系的管理と ヒエラル キーによる 官僚制組織 による管理	インフォー マな組織 (人間関係) が勤労意欲 と作業能率 に影響	目的の達成 には効率的 な組織の追 求だけでな く、人間関 係に着目	組織は人間 関係だけで なく環境の 影響を受け る。特に技 術によって 合理的な組 織構造が決 まる	組織は外部 環境の影響 を受けるも のであり、状 況に適合す る合理的な 管理組織が 必要

② 人間の限界による不合理性

次に人間の限界により合理的判断が不可能であることを整理する。

人間の合理的な判断には限界があることは、Simon が早くから明らかにしている。Simon(1948)によれば、客観的な合理性とは、行動する主体が(a)決定の前に、行動の代替的選択肢をパノラマのように概観し、(b)個々の選択に続いて起こる諸結果の複合体全体を考慮し、(c)全ての代替的選択から一つを選び出す基準としての価値システムを用いることによって、みずからの全ての行動を統合されたパターンへと形づくることである。一方、実際の行動は、(1)合理性には結果についての完全な知識と予測を必要とするものの、結果の知識はつねに断片的なものであること、(2)結果は将来のことであるため、結果と価値を結びつける際に、想像によって経験的な感覚の不足を補わなければならないか、価値は不完全にしか予測できないこと、(3)合理性は起こりうる代替的行動の全てのなかから選択するものだが、実際の行動では代替的行動のうちほんの2～3の行動のみしか心に浮かばないから、人間の合理性には限界があるとしている(Simon, 1948)。すなわち、確率計算に必要な情報が十分でない不確実な状況(狭義の不確実性)において、人間の能力上の限界から、利潤(利益)の最大化にむけた合理的な判断が不可能であると述べているのである。

先行研究(Knight,1921/1964)からもわかるとおり、不確実性「広義の不確実性」には2

種類のものがある。確率に関する情報が与えられている場合を「リスク」と呼び、確率に関する情報が不十分あるいは全く不明な状態を「狭義の不確実性」として2つを区分できることは先に述べたとおりである。そして、リスクに関して経済的合理性を拠り所として判断できないのは、人間の限界ではなく、数学的無知や性癖によるものであり、その性質や性癖を織り込んで様々な経済現象を理解しようとしているのが行動経済学なのである。

次に、狭義の不確実性への対応に関する先行研究を整理する。不確実な状況で経済的合理性を拠り所として判断するには、人間の能力の限界を補う必要がある。Rawls(1971/1999)は、人間は期待値がわかっていない時（人が不確実性を感じたとき）にはひどく臆病になるものであって、そのときの判断は帰結主義よりも、行為（後悔しない意思決定）が大事という。そして、後悔しない意思決定とは、正義の原理に基づいての意思決定だという。すなわち、結果よりも行為を評価の対象とすることで、合理性を確保しようというものである。

小島(2009)は、人間が不確実性を感じ、何らかの推論を下すような場合には、「確率の加法性」が邪魔になると指摘する。人間は必ずしも数学の期待値に従って行動するのではないからである。そして、ショケ（Gustave Choquet）という数学者が導入した加法性を除去した期待値を用いることで、人間の日常的感覚を大切にし、人間の不可思議な行動を説明することができるという。また、企業において設備投資を行う経営判断が、緻密な計算によるものではなく、ある意味無軌道な、清水の舞台から飛び降りるような、「気概」や「勇気」や「衝動」にもとづくものであり、それをケインズは「血気」（アニマルスピリッツ）のような概念で示したという。そして、不確実性のある将来に対して、経営者がどのような期待（予測）を持っているかが行動へ影響することを強調した(小島,2009)。

要するに、不確実な状況において合理性を判断するには、判断の結果（帰結主義）ではなく、当該行為（行動）に着目する必要がある、それは、「後悔しないこと」や「どれほど将来に対して期待を有しているか」という極めて主観的な要素をもって判断しているのである。

それでは、その行為（行動）の主観的判断は何で行っているのだろうか。Gilboa and Schmeidler (2001) は、人々が用いる推論方法は、主として過去の事例と現在のそれとの類似性に基づいていると指摘している。小島 (2005) も、「仕組の見えない不確実性」への対処方法は「類似性を利用する」ことだと述べている。

経済的合理性に対する経済学での研究を展望すれば、人間はいかなる場面においても利潤（利益）の最大化にむけて合理的に意思決定できるわけではなく、不確実な状況においては、その能力の限界から、人間は利潤（利益）の最大化にむけて合理的に意思決定できないという前提から研究が進められていることがわかる。そして、狭義の不確実性への対処方法としては、類似性を利用すること、すなわち模倣（人まね）が合理的な対処方法であると考えられている。

これまで見てきたとおり、経済的合理性に関する考え方には、確率計算ができる情報がありリスク計算できる状態において、人間の性質・性癖から合理的な判断ができない場合と、不確実性が高い状況下（狭義の不確実性）で人間の能力の限界から合理的な判断ができない場合があることがわかった。要するに、人間の限定合理性には2種類が存在したのである。

そして、人間の性質・性癖から経済的合理性を拠り所として判断ができない場合には、組織や人間関係によって人間の限定合理性を補完し、不確実な状況下（狭義の不確実性）では、類似性を利用することで、結果ではなく類似的行為でもって合理性を判断することにより、人間の限定合理性を補完していることが先行文献の整理から明らかになった。

### 3. 正当性を得る行動に関する整理

上述したとおり、狭義の不確実性の中では、結果ではなく行為によって経済的な合理性を判断していた。ここでは、不確実な状況下（狭義の不確実性）での行動が正当性を得るのは、どのような場合なのかについて述べる。結論から先に述べると、狭義の不確実性の中での経済的合理性の判断と、正当性の判断は大きく重なりあう。不確実性が高まれば、

経済的に合理的かどうかを判断するには結果ではなく行為で判断をするようになるが、その行為が似たような事例と同じ（類似）かどうかを合理性判断の拠り所としていた。正当性についても、不確実性が高まればその組織のおかれている社会の判断（社会の制度）と同じかどうかの評価のポイントとなる。このため、経済的合理性の判断と正当性の判断は模倣するという点で重なりあうのである。

不確実性の高い状況下で、なぜ社会（世間）の判断と同じであれば正当性を得ることができるのであろうか。

DiMaggio and Powell (1983)は、組織を取り巻く環境が徐々に制度化されていき、組織がその制度に適合していく（同型化する）現象を *institutional isomorphism*—制度的同型化—と呼び、3つのメカニズムがあると指摘している。第1に、その組織が依存している組織や社会からの圧力 (*pressures*) をうけて同型化するという *coercive isomorphism*—強制的同型化—、第2に不確実な状況が模倣 (*imitation*) を促進するという *mimetic isomorphism*—模法的同型化—、第3に *normative isomorphism*—規範的同型化—である。規範的同型化は職業的専門化 (*professionalization*) による同型化であり、大学や研究機関がある事柄を取り扱う方法などを生み出すと、組織はその知識を取り込むことによって同型化していくというものである。

組織は不確実な状況では、より正統 (*legitimate*) もしくは、より成功していると思う「似たような組織」を真似る傾向にあり、模法的同型化が進む。その理由は、類似していることにより、他の組織との取引を容易にし、スタッフを集めやすくなり、正統で評判がよい組織と認められやすくなるからである (DiMaggio & Powell, 1983)。制度に準拠していることで、その組織や行為の正当性をいちいち証明せずに済む。制度に合わせることで正当性が得られ、その結果、資金や人材の調達が容易になるのである。

田尾(2012)も、組織は当初、不確実な環境におかれることが多く、不確実性を合理的に扱おうとする努力を重ねるうちに、徐々に制度的ルールが確立していき、それらの制度的ルールに組織が適合することによってお互いが同型化すると述べている。

このように、組織には世間の制度（ルール）に合わせておくことで、組織の存在や行動の正当性を得ようという力が働く。不確実性が高まれば模倣しようとする傾向が強くなる。不確実性の高い状況下であっても、世間の制度に適合して正当性を得ることでその組織や行動が価値あるものと社会（世間）から認められるのである。その結果、社会からの信頼を得て、資金や人材を集めやすくなり、結果的に組織の存続が可能になる。この場合の合理性とは、その組織が世間から価値あるものと認証されること(田尾,2012)であって、社会から存在意義が認められることである。

狭義の不確実性のもとで、組織や行為が合理性を獲得するには、その組織や行為が正当性を得ないといけない。正当性を得るには、世間の制度に合わせることを求められる。したがって、不確実性の高い環境下での組織の判断は、世間のルールや慣習に合わせる必要がある。この仕組みが「正当性を得ることで合理性を獲得する」ということなのである。

したがって、不確実性の高い状況下で、世間の制度に適合していなければ（世間と異なる判断をすることは）、その組織や行動は正当性が得られずに不合理と看做される。

Vermeulen (2010)は、人間は他の人がやっていることをなんとなく真似てしまうという。古くからの慣習になんとか従って、なぜその慣習が存在しているのかを考えない。そのような状態を「集団慣性」と定義している。自分だけが周囲に合わせないと「時代遅れ」と避難される。その判断が誤りであったとしても、周囲に合わせないで小さな失敗をすることよりも、周囲に合わせて大きな損をするほうがマシだと考えるために Vermeulen (2010)、周囲からの同型化のプレッシャーをうけて、受動的（消極的）に世間に合わせるのである。

ホームズ(2015)は、成功者を模倣するという同型化の動き（制度的同型化）を戦略的に利用するリアクションに注目している。あえて自分の成功を模倣させることによって、自分の得意な技術領域に競争相手を引き込むような戦略的行動が可能になるという(ホームズ, 2015)。受動的（消極的）な同型化ではなく、同型化を利用することでさらに競争優位にたつという戦略的な考えである。成功者を模倣する力が働くのだから、その力を戦略的

に活用するというものである。この考え方を応用すれば、同型化の現象を活用して長期的に競争優位に立つことができる。後述する長期的に合理性を考えることに近い。

そのためには、最初は世間の制度（ルール）とは異なることをする必要がある。他社（他人）と違うことを行って、他社が真似たくなるような仕組みを作り上げないといけない。世間を模倣することで正当性を得るという同型化の研究の中では、世間とは異なることを促進する（同型化しないように作用する）要因は不明である。制度はその環境に深く根付いてしまうほど、その変更は難しくなる(田尾,2012)。このため、世間とは異なる判断を促進する要因の解明は意義があると言える。

このように、組織の同型化には、世間の制度や慣習を模倣することが合理的という考えが根底にある。狭義の不確実性の下では、世間と同じ判断をする（世間を模倣する）ことが合理的なのである。

組織の同型化を扱う制度論以外でも、集団の意見に合わせることを合理的だという先行研究が見られる。Surowiecki (2004)は、人間の限定的な合理性を前提に、状況が曖昧で不透明なときには、周りと同じことをすればよいという考え方が支配的と述べている。田村(1995)は、人間は「少数者になることへの不安」があり、集団と異なる判断を避けるという「同調の心理」を指摘している。このような場合、自分の周りの集団のやることをなぞるのが合理的になる(Surowiecki, 2004)。

先に述べたように、経済的合理性の判断でも類似性を利用することが合理的であった。小島(2005)は、確率現象を記述するには、「起こりうるできごとを列挙したもの」（標本空間）と「それぞれの起こりやすさの度合」（尤度）を正確に記述する必要があるが、「発売した自社の商品が売れるか売れないか」というような不確実な現象は、標本空間や尤度を特定できない「仕組みの見えない不確実性」だという。そして、仕組みの見えない不確実性への対処方法は、「類似性を利用する」すなわち「真似る」ことになる(小島, 2005)。要するに狭義の不確実性の下では、自分たちをとりまく世間の似ている人・コトを模倣することが経済的合理性判断の中でも合理的になる。



川西(2013)は、ゲーム理論での模倣の妥当性を指摘している。特別な理由はなくても、皆が同じ選択をすることによって、お互いの利益が守られるというのがコーディネーション・ゲームの基本構造だという。ここでも、不確実性に対処するには、周囲と同じことをするのが良いこと(経済的合理的)になる。

これらの研究からわかることは、狭義の不確実性の下での人間の行動が正当性を得るには、模倣することが求められる。模倣することでその行動が合理的と看做されるということである。このような対処法は、「長いものには巻かれる」的な判断であって、自分たちの判断の正当性を評価するにあたり、自身(自社)をとりまく世間と同じかどうかを基準にしている。すなわち世間の判断と同じかどうかを合理性判断の拠り所としているのである。

ここで、世間という表現を用いたが、社会と世間との関係性を明確にしておく必要がある。本研究では、業界の常識や慣習に逆らう経営判断、すなわち「人まねをしない経営判断」に焦点をあてている。このため、「模倣」や「真似る」対象は、社会一般とするのでは広すぎる。経営者は同業他社の動向や、当該企業をとりまく社会を考察するものだからである。したがって、比較的身近な範囲である業界や、顧客や取引先、ステークホルダーとの関係性というように、対象範囲をやや狭めて考える必要がある。そこで本論文では、社会をより狭めた意味で、世間を対象にしたいと考えている。

広辞苑(岩波書店)によると、社会とは「人間が集まって共同生活を営む際に、人々の関係の総体が一つの輪郭をもって現れる場合の、その集団。諸集団の総和から成る包括的複合体をもいう」としている。類語大辞典(講談社)によると、世間とは「その人を取り巻く(比較的身近な)社会」とある。そこで、これらの定義に従って、本研究での世間とは、「その企業や経営者を取り巻く業界や集団から成る比較的身近な社会」と定義する。

したがって、不確実性の高い状況下での判断が正当性を得るということは、世間の判断(制度)に合わせることであり、世間の判断に合わせておけば合理的な判断と看做されることがわかった。要するに、正当性を得ることによる合理性の確保とは、世間を模倣する(真似る)ことだということが明らかになった。



#### 4. 社会的合理性に関する整理

公正性（正義）による補完や類似性の利用（模倣）による補完は、不確実性が高い状況下での人間の限界を克服する方策であることは既に述べた。Rawls (1971/1999)は、人間は期待値がわかっていない時(人が不確実性を感じたとき)にはひどく臆病になるために、正義の原理に基づいて後悔しない意思決定をすることが大事と指摘していることも紹介した。すなわち、不確実性の高い状況下では、認識能力を補完する判断の拠り所を行為の公正性に求めるものであり、Rawls はそれを正義の原理だと述べている。つまり、単に世間の制度に合わせるというだけでなく、道徳的・倫理的な判断基準が重要になると指摘しているのである。このため、社会的合理性に関する整理が必要なる。

重本(2011)は、社会的合理性とは、経済的合理性を内に含むより全体的・包括的な概念だという。しかし、社会的合理性を一義的に明確に定義したものは見当たらない。重本(2011)は、経済的合理性を追求することは、自然環境問題をはじめとする社会的非合理性を生じさせると述べている。田尾(2012)も、経済的合理性だけに固執すると独断的と避難され、メセナやフィランソロピー、環境コストなどの概念が、経済的合理性一辺倒の考え方に疑問を投げかけるようになると指摘し、経済的合理性と社会的合理性はトレードオフの関係になることが少なくないという。すなわち経済的合理性を追求することで生じる問題（例えば環境問題や経済格差など）を解消することが社会的に合理的な行為となる。いふなれば、社会にとって良いこと、社会から合法、妥当と認められることが社会的合理性なのである。

しかし、社会にとっての良さは、利害関係者が複雑に関係することから、統一的な判断が難しい。社会的合理性の判断をするには、何らかの基準が必要になる。Sen (2002)は、個人の選択よりも、社会の選好のほうが曖昧で困難であるからこそ、社会的選択では、結果よりも手続における「正しさ」が要求されると述べている (Sen, 2002)。利害関係者が多い社会での合理性判断は、結果よりも行為が注目される。その結果、正しい行為かどうかを判断するための制度（ルール）が求められる。

Buchanan (1994)は、人間は選択において、自分自身の状況判断が信頼できないときに、あらかじめ自身の選択に拘束を課す傾向があると指摘している。自分たちの意志の弱さを知っており、ご都合主義的に行動してしまう性癖を予測しているからである。だから、認識能力に限界があるときには、比較的厳格なルールを採用し、厳格なルールで自身を拘束することが合理的となる。厳格なルールは、ときに道徳的になる(Buchanan,1994)。Buchanan のこの指摘に対して、Sen (2002)は、「社会的合理性という観念」にともなう「根本的な哲学的問題」を明示したと評価している。

このように、不確実性が高い状況下における社会的合理性の判断には、その拠り所として何らかの制度（ルール）が必要となり、そこには倫理性・道徳性が求められ、それに従った行動が（結果にかかわらず）合理的とみなされるのである。

これまで見てきたとおり、経済的合理性を追求する過程で、不確実性が高まれば、周囲の制度に準拠することが正当で合理的であった。それが、単に世間に合わせる（模倣する）ことによって正当性を得る場合と、道徳的な制度に合わせることで倫理的正当性を得る場合があり、後者の場合を社会的合理性の追求ということができるのである。

しかし、重本(2011)や田尾(2012)が指摘するような経済的合理性と社会的合理性のトレードオフの関係は絶対的なものではなく、狭義の不確実性の下では制度に準拠する（世間を模倣する）という面で重なり合っている。そして社会的合理性の判断では、道徳や倫理といった要素が不可欠であって、単に世間の制度に合わせる（模倣する）ということでは足りないのである。業界の慣習やルールというものは、地域や時代が変われば変化するのであるが、道徳や倫理というものは、業界の慣習やルールというものに比べ、もっと大枠的な原理原則としての特徴を有している。

森末(2006)が指摘するように、道徳や倫理は、社会において大多数の人が守っている規則ではあるが、どれが正しいか、唯一のあるべき秩序を明確にすることはできない。ただし、或る程度まで自覚されて、多くの人たちに共通する観念となったものは存在するのであって、それを、現実の社会で通用している正義—通用的正義および正しさ—と呼んでいる。

ここまで経済的合理性、正当性を得ることによる合理性、社会的合理性について先行文献を整理してきた。本研究では各合理性の関係を次のように整理する（図 2 - 1）。

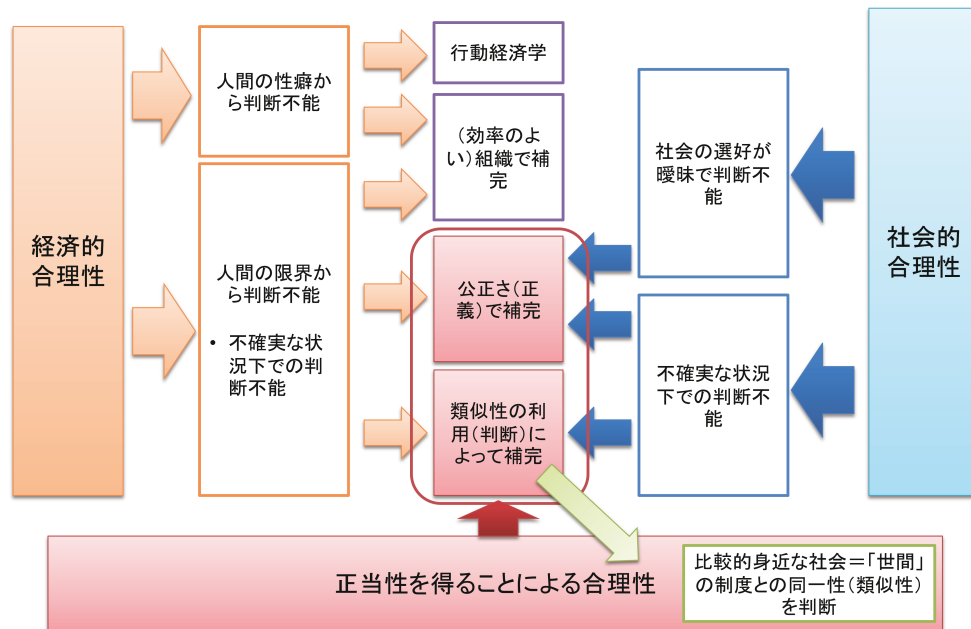


図 2 - 1 合理性の関係

不確実性の高い状況下では、経済的合理性の判断も社会的合理性の判断も非常に困難であり、いずれも自分を取りまく社会に準拠する（合わせる）もしくは模倣することで、正当性を確保している。その際に、社会に認められた公正さ（正義）を貫くことで正当性を確保する場合と、単に周囲の制度（慣習やルール）と類似することで正当性を確保する場合がある。前者を社会的合理性と呼び、後者を世間的合理性と呼ぶ。

ただし、本研究では、世間と異なる経営判断（人まねをしない経営判断）の影響要因とその業績への関係性を研究することが目的であり、倫理や道徳に反する経営判断を直接に研究対象にしているものではない。よって、本研究では、社会的合理性に関する経営判断を研究対象に含めない。つまり、本研究では、世間的合理性だけを対象にする（図 2 - 2）。

本研究が対象とする 2 つの合理性判断の拠り所—経済的合理性と世間的合理性—の関係性、および判断の方向性は図 2 - 3 のとおりである。経済的合理性は利益の最大化を図る

ことが合理的であり、世間的合理性は世間を模倣することや、世間の制度に合わせること、すなわち同型化することが合理的となるのである。

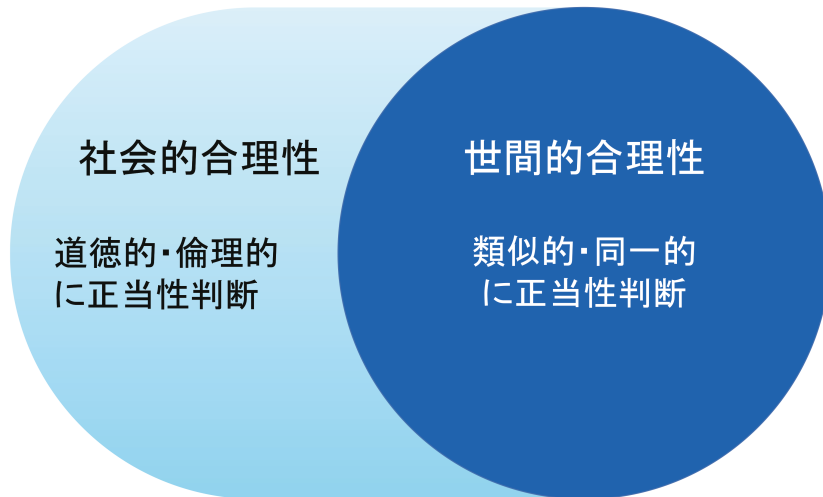


図 2 - 2 社会的合理性と世間的合理性の関係

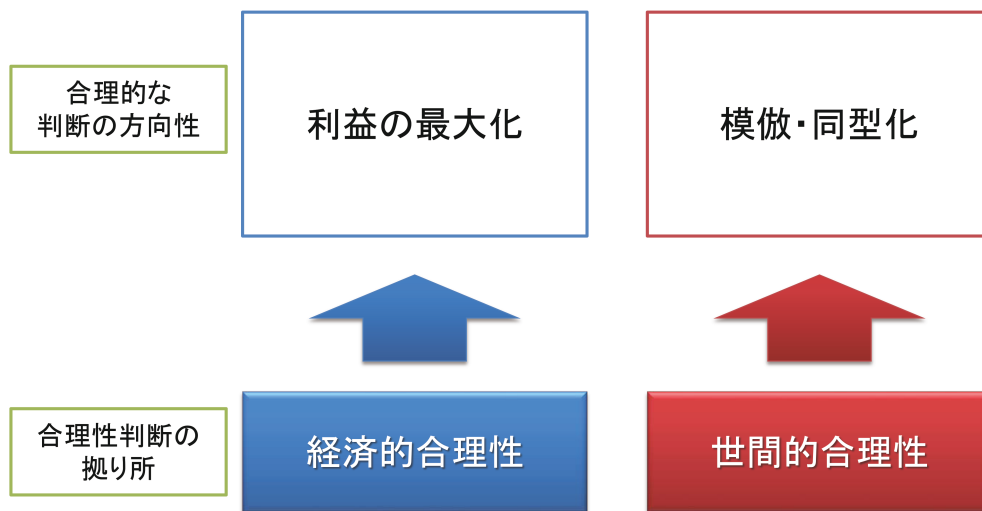


図 2 - 3 経済的合理性と世間的合理性の関係

## 5. 長期・短期に関する整理

次に時間に関して整理する。本研究で明らかにしたいのは、短期経済的合理性を犠牲するような経営判断、すなわち目先の利益を犠牲にしてでも長期的な利益を得るという判断の要因とその効果である。いくなれば、「明日の百より今日の五十」ではなく、「損して得を取れ」を重んじる経営を研究対象にしたいと考えている。

多くの経営者と話をしていると、物事は「長期的に判断すべし」という類の話をよく耳にする。「すぐに事業化できない技術であっても何年もかけて投資した」や、「すぐに戦力にならなくても将来性を見込んで従業員を採用した」といった趣旨の話である。ところが、多くの企業は四半期ごとに財務状況や事業の見通しを開示しているが、長期的な視点でのマネジメントに関する非財務情報を「知的資産経営報告書」のようなもので開示しているところは多くない。短期に株式を売り買いする株主にとっては、四半期決算状況は非常に重要な情報であるのは間違いないが、長期的な企業の発展を願うステークホルダーにとっては、むしろ短期的には利益に貢献できなくても、長期的に考えて、当該企業を支える主力事業として育っていく芽に投資することが望ましい。

このため本研究においても、短期的視点で合理性を判断する場合と、長期的視点での合理性判断とを分けて検討する必要がある。

しかし、企業会計基準のように1年を超えるかどうかで長期と短期を区別するような明確な基準は存在しない。例えば、経済学の長期と短期の区分を見れば、長期とは具体的な長さではなく、利潤を最大にするように固定費用も可変費用として調整することができる期間のことを指している(進藤, 2013)。短期費用曲線は、機械やストックが所与の場合の生産費用を表しているのに対して、長期費用曲線はすべての生産要素が調整できる場合の生産費用を表している (Stiglitz & Walsh, 2006)。本論文でいう長期的、短期的視点とは異なる概念である。

Jehn and Weigelt (2001) は、西洋の意思決定は「時は金なり」という「ご都合主義 (Expedient)」を重んずるが、東洋の伝統は忍耐強い熟考の信条を重んじていると指摘して

いる。スピード重視は時としてネガティブな結果をもたらすが、対照的に忍耐強い意思決定者はよく考え、短期と長期の両方の利益を考える。この研究は、東洋と西洋の視点の違いに関するものだが、本研究の長期・短期の違いは、むしろこの感覚に近い。

さらに Jehn and Weigelt (2001) は、ご都合主義の最大の強みは、仕事を終わらせることができることであり、機会喪失につながる恐れのある遅れや優柔不断を回避し、しばしば大きな組織に見られる惰性に対抗できる。その一方で、長期的な問題に焦点を当てないために、すばやい意思決定は最適でないという。ご都合主義は近視眼的になり、長期的視点や資源評価、意思決定経路が不足してしまい、結果は一般的に良くない。だから、忍耐と儒教の価値観が成功要素の鍵となるという。

西洋のマネージャーは、遅れをコントロールする能力がなく、「終わらせること」に対する忍耐力が低いことから、すばやい行動を取ろうし、自らの環境を即座に評価してしまう。一方、東洋の哲学は熟考を評価する。それにより、全体的で長期的な視点を持つ忍耐強い意思決定者となる。忍耐強い意思決定は、すべての考えられる事態を考慮にいれ、長期的に利益を生む戦略に資源を投入する傾向があり、長期的な利益のために短期的な利益を喜んで犠牲にするという (Jehn & Weigelt, 2001)。

本研究は西洋と東洋の経営者が、短期志向か長期志向かを検討するものではないから、Jehn and Weigelt の研究内容を検証するものではない。しかし、長期と短期の考え方は参考になる。つまり、短期というのは素早く近視眼的な観念であって、短期利益とは「現在利益」と考えることができる。一方、長期というのはその場において終わらせることよりも、将来のより良い結果にむけて「忍耐強く熟考する」ことであり、長期志向で複眼的な観念であって、長期利益とは「将来利益」と考えることができる。

本研究では、短期思考とは現在利益を重視する思考を、長期思考とは将来利益を重視する思考として定義する。

## 6. 合理・不合理の整理

これまでの先行研究の整理を踏まえ、本研究での合理・不合理を「経済性」「正当性」という合理性判断の拠り所と、「短期」「長期」という視点によって区分する。

合理性判断の拠り所が正当性であるもののうち、倫理的・道徳的な制度に準拠することで正当性を得るというものは社会的合理性として区分し、本研究の定量分析では直接的には対象としない。本研究の対象は、正当性を得ることで合理性を確保するものであり、世間の慣習やルールといった制度に合わせる（同型化する）ことや模倣することで、経営判断の合理性を得る行動である。そこでは世間を真似ているのかどうかということが重要であって、とりたてて、倫理的・道徳的な要素を重視するものではない。

合理性判断の拠り所が経済性であって、今（現在）の経済利益を重んじるものは「短期経済的合理性」とし、将来の経済利益を重視するものは「長期経済的合理性」と呼ぶことにする。

正当性に関しては、今（現在）の世間の慣習や常識と合わせることや類似させることを「短期世間的合理性」とし、将来的に世間の常識やルールとなるものを目指すこと、すなわち世間の常識やルールの先取りのな判断を「長期世間的合理性」を有する判断とする。

ここでいう常識の先取りのな判断とはどのようなものかについて、事例を挙げて紹介しておく。

医学界において、1980年代の初めまでは、潰瘍の原因は完全に解明されたと考えられており、遺伝的なものか、過剰な胃酸の分泌を促す精神的ストレスや刺激の強い食べものが原因とされていた。その常識に逆らうかのように、オーストラリアの若い研修医バリー・マーシャルが王立パース病院で、年長の医師ロビン・ウォレンと患者の胃にある細菌を調べ始め、1982年ヘリコバクター・ピロリを発見した。当初、医学界からは猛反発を喰らった(Levitt & Dubner,2014)。だが、バリー・マーシャルとロビン・ウォレンは2005年にノーベル賞を受賞し、今ではピロリ菌が胃潰瘍の原因だと誰もが認めている。

胃潰瘍の原因に関する当時の世間の常識やルールは、遺伝的なものか、精神的ストレス、

刺激の強い食べものであり、マーシャルらの発見は、将来の世間の常識となるものの先取りであった。この場合の判断の合理性を長期世間的合理性と呼ぶことにする。

これらを整理すると表 2-2 のようになる。本研究での合理・不合理を「経済性」「正当性」という合理性判断の拠り所と、「短期」「長期」という視点によって4つに区分する。そして正当性による合理性判断は単に類似的・同一的な判断をするというものと、倫理的・道徳的な要素を加味して正当性を判断するというものに区分し、前者を世間的合理性、後者を社会的合理性として分類することにする。そして、本研究では経済的合理性と世間的合理性に焦点を当て分析する。

表 2 - 2 合理性判断の分類

視点 意思決定の拠り所		短期 (現在)	長期 (将来)
		正当性	倫理的 道徳的
類似的 同一的	短期世間的合理性		長期世間的合理性
経済性		短期経済的合理性	長期経済的合理性



### 3 本研究で解決したい問題

前章の、経済的合理性と世間的合理性に関する先行研究の整理から次のことが言える。確率計算に関する情報も何もない状態（狭義の不確実性）では、世間を模倣することが合理的である(e.g., Gilboa & Schmeidler,2001. 小島,2005)。世間の制度に合わせることで、自社（自分）の判断の正当性を得ることができる(e.g., DiMaggio & Powell,1983. 田尾,2012)。このため、人まねをすること、他社を模倣することが合理的な経営判断となる。

しかし、他社と同じ経営判断（人まねをする経営判断）を重ねても、自社の競争力は強化できない。競合他社との違いを生み出し、新製品や新サービスを展開する企業力を拡張するコア・コンピタンス(Hamel & Prahalad,1994)を獲得せねばならない。そこには、人まねをしない経営判断が必要になる。

ところが、組織が制度に同型化していくことをとりあげた先行研究はいくつも見られるものの(e.g., DiMaggio & Powell,1983, 田尾,2012)、どうすれば、世間の制度やルールに合わさない（逆らう）経営判断が可能になるのかを明らかにしたものは見当たらない。

筆者は、これまでセミナーやシンポジウム、経営者塾<sup>3</sup>あるいは企業訪問などの機会を通じて、多くの経営者と懇談・面談してきた。また、知的資産と企業の競争力との関係性をステークホルダーに対して開示する「知的資産経営報告書」の認証事業を立ち上げて運営に協力してきた。京都府が産業政策の一環として行っている「知恵の経営認証事業」（知的資産経営報告書の認証事業）の運営に委員長として関与している<sup>4</sup>。

その認証事業の狙いは、中小企業の経営者に、財務内容の充実だけでなく知的資産の強化の重要性について認識してもらい、中小企業の競争力の維持・強化につなげようというものである。知的資産とは企業の競争力の源泉となっている無形の強みである。技術やノウハウ、ネットワークやブランドなど、人の知的な活動から生まれるものが知的資産であ

---

<sup>3</sup> 2011年から京都経営者協会が中小企業の経営者（後継者）を対象に、毎年6回程度勉強会「経営者塾」を実施している。筆者は経営者塾のコーディネーターを務めており、高成長を続ける企業の経営者をゲストに招いて、マネジメントの工夫やマーケティングのコツなどを紹介してもらっている。

<sup>4</sup> 2015年10月末時点での認証件数は150件（延べ数）。

り、その獲得や強化には、長期的な人材育成が不可欠である。知的資産の維持・強化と事業の競争力の関係を整理して開示することで、開示者（経営者）は自社の知的資産の重要性を認識することができ、長期的な研究開発や人材育成の目標がたてやすくなる。被開示者（例えば金融機関）にとっても知的資産経営報告書が企業とのコミュニケーションツールと使える(中森,2011)ことから、非財務情報に関する中小企業と金融機関の「情報の非対称性」の緩和に役立つ。

京都府の「知恵の経営認証事業」で認証される企業のほとんどは、自社の長期的な継続を重視し、人まねよりも独自性（オリジナリティ）を大切にしている。知的資産を強化することで、事業の競争力を高めている。そこでの知的資産の重視は、目先の利益に執着せずに、人まねをしない経営を促進する要素となっている。

ところが、そのことを定量的に分析したものは見当たらない。制度の同型化を促進する理由は研究が重ねられてきているが、制度の同型化に逆らう方向に組織を動かす要因についての定量研究は見当たらないのである。企業にとってメリットがあるから同型化が進む(DiMaggio & Powell,1983)のに対して、そのメリットを捨てて世間のルールに合わせない判断をすることが、果たして企業にとって「プラス」(良いこと)なのかという疑問も残る。もちろん、何をもってプラスなのかという問題もある。本論文では長期に財務状態の健全性を維持し、市場での事業ランキングの高い状態を維持することを「良いこと」として取り扱う。財務の健全性や事業の高ランキングにつながるものが企業にとって「プラス」と判断する。

本研究で明らかにしたいことをここで整理し、次のとおり問題設定をする。

まず、長期にわたって健全な経営を続けている経営者は、目先の利益に執着していない（目先の利益を追いかけない）のかどうか、人まねをしない経営判断をしているのかどうかである。不確実性の高い状況下では、同型化する（模倣する）ことにメリットがあるにもかかわらず、模倣しない（人まねをしない）経営判断が果たして健全な経営につながるのか、企業にとってプラスなのかを明らかにする。それには、長期に健全経営を続けてい

る経営者が、目先の利益に執着しない経営判断や、人まねをしない経営判断を重視しているのかを確認する必要がある。事業のランキングや財務状態と、短期経済的不合理や短期世間的不合理な経営判断との関係性を見ることで、目先の利益に執着しない経営判断と人まねをしない経営判断が企業にとってプラスであることを明らかにする。

次に、目先の利益に執着しない経営判断と人まねをしない経営判断の促進要因である。不確実性の高い状況下では、同型化のプレッシャーが働くが、そのプレッシャーをはねのける要因は何か、特に知的資産の重視が同型化に逆らう要因になるのかどうかを明らかにする。知的資産の重視以外にも、それらの経営判断を押し上げる（押し下げる）要因は何かについても明らかにしたい。

第三に、経営者の経営判断の拠り所である。目先の利益に執着しない、人まねをしない経営判断をする時に、経営者は何を頼りに経営判断しているのかについても検討する。不確実性の高い状況では科学的な根拠が入手できないにもかかわらず、いったい経営者は何を経営判断の拠り所に行っているのかをつきとめる。

以上のことを明らかにするために、社会人一般や経営者に対してアンケート調査を行い、収集したデータを用いて短期経済的不合理で短期世間的不合理な経営判断についての定量分析を行う。また、経営者の経営判断の拠り所を、ヒアリングを通じて定性的に明らかにする。具体的な分析方法は後述するが、問題設定は次のとおりである。

- (1)短期経済的不合理、短期世間的不合理な経営判断（「目先の利益に執着しない」、「人まねをしない」経営判断）は、企業の業績に貢献するのか
  - (2)目先の利益に執着しない、人まねをしない経営判断に影響する要因は何か
  - (3)目先の利益に執着しない、人まねをしない経営者の経営判断の拠り所は何か
- 以上の3つが本研究で解決したい問題である。

## 4 本研究に対する批判

筆者の第3章での問題設定に対して、数多くの批判や疑問が投げかけられるであろう。それぞれの分析や考察の箇所で、投げかけられると思われる批判に対する筆者の考えを述べるが、ここでは本研究で考えられる特に大きな2つの批判（疑問）について、筆者の考えを述べておく。

1つは、目先の利益に執着しないことは、そもそも不合理ではなく合理的な判断ではないのかというもの、もう1つは、差別化戦略と人まねをしない経営判断との違いは何かということである。以下に先行文献や筆者の知的資産経営の研究に関する経験などを基に、それぞれの疑問に対する筆者の意見を述べる。

### 1. なぜ目先の利益に執着しないことは不合理なのか

まずは、「目先の利益に執着しない」ことは、そもそも合理的な判断ではないかという批判についてである。

先行研究の整理（経済的合理性に関する整理）でも述べたように、経済学の世界では、少ないコストで最大の利益を生む「利潤（利益）の最大化」にむけた行動が合理的な行動になる。ところが、人間の性癖や限界から経済的合理的な判断が不可能であることは既に述べた。人間の経済的合理的な判断の難しさや、その困難の克服にむけた豊富な研究が経済学や経営学の分野で存在した。そこでは、利益（利潤）の最大化を目指すという「人間や企業に対する仮定」は現実的ではないという研究や、人間の限定合理性をどのように克服できるのかについての研究が重ねられてきたが、経済的合理性そのものの概念である「利潤（利益）の最大化」が合理的であるとの認識の変更は見られない。利潤の最大化につながる判断は経済的に不合理であるという考えは、何ら変わってはいないのである。したがって、目先の利益に執着しない判断は、経済的に不合理な判断なのである。

筆者はそこに時間の概念を組み合わせて合理・不合理を整理している。短期であろうが、長期であろうが自社の利益の最大化にむけた行動は経済的合理性がある。

しかし、短期の経済的合理性の追求は、長期的に見ると自社の長期的経済的利益にマイ

ナスに働くことが多い。したがって、短期の経済的不合理的な判断は長期の経済的合理的な結果につながりやすいことを明らかにするのが本研究の狙いである。

これに対し、目先の利益を積み重ねた結果、長期的に成功している会社もあるだろうという批判もある。短期の経済的合理的な判断が長期の経済的合理的な結果につながることもあるという批判である。そのようなケースが絶対に無いというつもりはない。しかし、先義後利という考え方もあるように、顧客や取引先、従業員のことを思い遣ることなく会社(自社)の目先の利益の最大化を常に優先しているようでは、商売は長く続けられない。

日本の生産システムの特徴は、生産性の向上と製品イノベーションの両立が難しい「生産性のジレンマ」を克服しようと努力してきた点にある(原,2011)。それには、継続的な改善を担う従業員全員が一丸となって取り組むことや、部品の売り手や買い手との長期的・継続的に良好な協力関係が不可欠である(原,2011)。目の前のコストを重視するあまり、景気に合わせて従業員を頻繁に入れ替え、協力企業との関係を断ち切っていると、品質やフレキシビリティ(細やかな対応)が犠牲になる。このことは発明の点からも同じことが言える。他との差を生み出すには、「無駄」や「失敗」は不可欠である。発明には失敗が必要であり(Vermeulen,2010)、一見して経済的不合理と思われるような判断が必要となる。

ところが、経営者に対して目先の利益を追求させるプレッシャーが強まっている。ITの発達や経済のグローバル化にともなう産業構造の変化に伴って、長期的な人材育成や、協力企業との長期的・継続的な関係維持が難しくなっている。このことは会計上の観点からも説明できる。

企業の競争力を維持・強化するには、知的資産の強化が不可欠である。装置や建物といった有形の資産だけでなく、技術やノウハウ、人的ネットワークや企業ブランドといった目に見えない無形の資産(知的資産)が、企業の競争力の源泉となることが多い。知的資産は人の知的な活動から生まれてくる無形の強みであることから、その構築には人的資源をはじめとする様々な資源への長期的な投資が不可欠である。知的資産への投資は、無形財への投資ということができる。しかし、無形財は、「信頼性のある測定が可能であること」

という資産の認識要件を満足しない。だから、内部創出の無形財や R&D など得た多くの無形財は、資産として認識されないのである。つまり、R&D 活動が実際に成功するかどうかについては不確実性が高く、将来の経済的便益の発生可能性が高いことを求める現行の認識基準を満足しないのである(古賀, 2005)。

知的資産の強化にむけて自己資本を投資することは、無形財が高まるのは間違いもないものの、資産計上できないために自己資本比率の低下に結びつく。このため、知的資産の重視は、長期的にみると企業の競争力を高め、長期の財務内容の安定性に寄与するかもしれないが、短期的な視点からは、一時的に財務内容を悪化させると考えることもできる。したがって、短期での経済的合理性を期待するステークホルダーが多く関与する企業の経営者は、知的資産への投資をためらうことが考えられる。投資家に四半期ごとに財務状況を開示することは、短期的に利益追求しなければならないというプレッシャーになる。

短期的な視点から経営者を評価することに対して、異議を唱える経営者も少なくない。堀場 厚氏(株式会社堀場製作所 代表取締役会長兼社長)は、「四半期決算の利益ばかりにとらわれて人員整理をすることで、短期的に利益を生み出せても、新しい分野で市場をリードするのは難しい。人財<sup>5</sup>を育てるには 20 年近くかかる」「経営者が 3、4 年といった短い期間で優秀かどうかを判断されるのは気の毒だ」と述べている(堀場, 2014)。

このように、経営者に対して目先の利益を追求させるプレッシャーが強まっているのである。「目先の利益に執着しない」ことは、長期的に見れば経済的合理的な判断となるが、短期的には経済的不合理となる。そのことを理解している経営者も多いであろうが、四半期ごとの財務状況の開示で経営状態を評価するなど、目先の利益に執着せざるを得なくなるような世間のプレッシャーが強まっている(加護野, 2014)。世間から短期の経済的利益を追求することが合理的だというプレッシャーがかかるのである。このため、目先の利益に執着しないことは、短期に経済的な合理性を判断すると、不合理な判断となるのである。

---

<sup>5</sup> 堀場氏は人材のことを人財と記している

## 2. 差別化戦略と人まねをしない経営判断との違いは何か

### ① 差別化戦略と人まねをしない経営判断との違い

次に、「人まねをしない」経営判断と、差別化戦略は同じではないかとの批判について検討する。結論から先に述べると、差別化戦略とは市場（マーケット）での自社の有利な立ち位置を探るものであって、製品やサービス、顧客に関する何らかの情報を外部環境（市場）から汲みとって、他社の製品やサービスとの差を生み出し、一人勝ちを目指すという経済的に合理的な戦略である。

本研究で対象とする人まねをしない経営判断とは、皆が同型化するような不確実性の高い状況下（狭義の不確実性）において、同型化のプレッシャーに負けずに他社が模倣できない（模倣したくない）経営判断をすることを指している。狭義の不確実性の中で、資源強化にむけて他社よりも時間も資金も費やすという経営判断によって、自社の内部資源を長期的に強化するというものであり、経済的に見ると短期経済的不合理的な戦略であり、両者は異なる戦略である。もちろん両者は完全に異なるものではなく、人まねをしない経営戦略は、差別化戦略を長期に成功させるベースとなる経営資源の強化に着目した戦略とも言える。以下にその詳細を説明する。

差別化戦略とはある市場（マーケット）に関する何らかの情報が既にあって、その中で高い利潤を得るための立ち位置を獲得する（ポジショニング）戦略である。ポジショニングとは市場（外部環境）分析を中心に進めるものであり、短期経済的に合理的な戦略と言える。製品やサービスを他社とは違うものにするという点では、短期世間的不合理な判断であるが、市場での短期経済的利益の最大化を目指すという点で、短期経済的合理性と短期世間的合理性の判断の2つの方向性は異なっている。

人まねをしない経営判断とは、単に真似ない（他社と違う）というだけでなく、自社の強みや弱みといった経営資源に着目し、模倣困難な経営資源を獲得することで、他社との競争を有利に進めるものである。必ずしも市場が生まれるかどうか分からない不確実性の高い状況下で、他社との差異を生み出すために、目先の利益に執着せずに研究開発や人材



育成に投資するために、短期経済的不合理的な戦略である。分析や含意の章でも後述するが、この場合の人まねをしない経営判断（短期世間的不合理な判断）と、目先の利益に執着しない経営判断（短期経済的不合理的な判断）の方向性は同じである。

自社を取り巻く市場環境から立ち位置を検討する「市場ベース」の戦略の考え方をポジショニング・ビューと呼び、内部の経営資源の強化によって模倣困難性を高める「資源ベース」の戦略をリソース・ベースト・ビューと呼ぶ(沼上,2009)。

ポジショニング・ビューの源泉は Porter であり(沼上,2009)、「コストのリーダーシップ」「差別化」「集中」の3つの基本戦略を唱えた(Porter,1980)。コストリーダーシップ戦略はコスト面で最優位に立つというものであり、差別化戦略は、自社の製品やサービスを差別化して、業界の中で特異だと見られる何かを創造しようとする戦略であり、集中戦略とは特定のターゲットだけを狙って経営資源を集中させるというものである(Porter,1980)。3つの基本戦略のいずれもが、対象となる市場に関する何らかの情報があって、その市場で有利な立ち位置を築くものであることから、ポジショニング・ビューと呼ばれる。それらは、景気に関する情報、製品やサービス、顧客に関する情報が何もない（不十分）な不確実性の高い状況下での判断とは異なる。外部環境から製品やサービス、顧客に関する何らかの情報を汲み取ってポジションを決めるのが、ポジショニング・ビューなのである。

コストリーダーシップ戦略は、市場で徹底的なコストダウンを行えば有利なポジションを独り占め（一人勝ち）でき、そこで得られる利益は計り知れないが、市場が成熟してくると価格を下げる戦略から得られるメリットが少なくなるために、差別化戦略が重要になる(沼上,2009)。差別化することで自社の有利なポジションを維持することを目指すことから差別化戦略も一人勝ちを目指す戦略である。そして、差別化戦略でもコストを無視して良いものではなく、コストが第一の戦略目標ではないだけである(Porter,1980)。その意味でも差別化戦略は、短期経済的合理的な戦略でなければならない。

差別化された製品やサービスが世間に受け入れられると、それを見た同業他社は製品を「同質化」する（真似る）ことから、「差別化」と「同質化」が頻繁に観察されるようにな



る(沼上,2009)。世間が「欲しい」「真似たい」と思うものを創造するのが差別化戦略であって、いうなれば、差別化戦略とは他社が模倣したいと思う経営戦略である。この点は、人まねをしない経営判断とは異なる。なぜならば、人が真似たくない（真似られない）判断をすることで競争優位を築くのが、人まねをしない経営判断だからである。

ここで、製品やサービスの差別化には自社の技術力などを強化する必要があり、長期的な投資が求められるから、差別化戦略は必ずしも短期経済的合理的な戦略とは言い切れないとの批判が考えられる。しかし、その時の長期的な投資とは後述するリソース・ベスト・ビューの考え方である。製品やサービスを差別化しても、すぐに模倣されるようだと有利なポジションを維持できない。このため、差別化戦略をより強固にする経営資源の獲得が必要になる。それに役立つのがリソース・ベスト・ビューの視点である。差別化戦略を、「長期的な視点で経営資源を強化する」という資源ベースの戦略が支えるという関係になっている。したがって、リソース・ベスト・ビューを切り離して差別化戦略を眺めると、差別化戦略とはあくまでも市場に関する何らかの情報があって、その市場での一人勝ちを目指すものであって、短期経済的に合理的な経営戦略なのである。

本研究で対象とする「人まねをしない」経営判断は、市場よりも経営資源に着目した考え方（リソース・ベスト・ビュー）である。自社の強みや弱みといった経営資源に着目し、模倣困難な経営資源を獲得することで、他社との競争を有利に進めるものである。それには他人（他社）が真似のできない短期世間的に不合理な判断を必要とするのである。

## ② 人まねをしない経営判断を不合理と考える理由

ここでも「人まねをしない」経営判断は不合理ではなく合理的ではないかとの批判が考えられる。しかし、誰もが合理的と考える戦略は模倣の対象となり同型化が進む。そのような戦略は「人まねをしない」経営判断とは言わない。同業他社が真似るのが難しい（真似たくない）と感じる短期世間的に不合理な戦略でなければならない。それは、既にある市場の中に自分の有利な立ち位置を探るという、合理的な判断を積み重ねる戦略とは大きく異なる。

Hamel and Prahalad (1994)も、競争優位の源泉であるコア・コンピタンスを獲得するには、従来の市場の枠組みで会社のポジショニングを最適化するだけでは不十分だと指摘している。ここでいうコア・コンピタンスとは、顧客に大きな利益をもたらす（顧客が価値と認めるものを提供し）、競合他社との違いを生み出し、新製品や新サービスを展開する企業力を拡張するものであり(Hamel & Prahalad,1994)、コア・コンピタンスを獲得するには長期的な視点が不可欠である。

平野 (2006)は、コア・コンピタンスの模倣が困難であればあるほど、ライバル企業はその資源を獲得できないために、模倣困難なコア・コンピタンスは企業内部で長期につくりこまなければならない。それには短期雇用を前提とした外部調達である「Buy」よりも、長期雇用を前提とした内部育成「Make」の人事管理とすべきだと指摘している(平野,2006)。

ただし、単に人事管理制度を内部育成にするだけなら他社の模倣が可能である。人事制度と、従業員の個々のスキルや組織、自社の製品やサービス、顧客や取引先との関係などが影響し合って、他社が模倣できない企業力につながっていないからなのである。

企業力とは個別的なスキルや技術を指すのではなく、それらを束ねたものであって、長期的な企業の繁栄に本当に貢献するものでなければならない(Hamel & Prahalad,1994)。

そこで参考になるのが、東海バネ工業株式会社の人まねをしない経営判断である。東京スカイツリーの揺れを吸収する制振装置の特殊バネを製造した東海バネ工業株式会社の代表取締役社長 渡辺良機氏は、どのような顧客にも絶対に値引きはしない経営スタイルをとっている。国内のバネ需要の85%を占める自動車、家電、弱電、情報通信業界を対象にせず、「非効率で手間のかかる多品種少量生産を自社の主力業務として位置づけているために、自社の経営スタイルは『安いスナック』と同じだ」という。「決まった顧客が毎日来るといふ保証はどこにもなく、毎日が綱渡りだ」というその経営は、平均受注ロット5個、受注金額で5～6万円の受注を年間2万5千件～3万件をかき集めて成り立っている。

そのような多品種少量生産を可能にするために、国内生産にこだわり続けている。バネ業界の主要顧客の自動車や家電メーカーを取引相手にしている同業他社は、顧客に合わせ

て海外進出したが、それらとは一線を画し、海外展開をせずに国内生産にこだわり続けている。長期に社員を内部育成することが、高度なバネ製造技術という企業特殊技能を身につけることにつながり、会社の競争力の源泉となつてうまく機能している。

また、同業他社が受けない（受注しない）特殊なバネの製造依頼を敢えて多く受けることで、絶えず特殊技能のスキルアップを図っている。特殊なバネは特殊であるほど、当初の見積もり通りに作業が進まず採算割れになってしまうことが多い。しかし、受注する際には採算よりもその仕事が社員を成長させるかどうかを重視しているという。

その結果、創業以来 70 年以上にわたって赤字を出したことがなく、売上高経常利益も業界平均を大きく上回っている（坂本,2013）。

海外移転した同業他社を真似ずに社員の内部育成にこだわるという人事管理だけでなく、同業他社が相手にしない多品種小量生産を受け、安定的に大量発注してくれる顧客を相手にせず、採算性を度外視して受注するという、いくつもの人まねをしない（他社が模倣できない）経営判断が積み重なって、その結果がコア・コンピタンスの獲得につながっているのである。

このことから、事業内容や顧客との関係性から人事制度だけを切り離して、合理的な人事管理とは何か、「内部育成」と「外部調達」のどちらが合理的かを評価するのではなく、製品やサービス、顧客や取引先との関係性、社会状況などを含めて合理・不合理を評価すべきだとわかる。同業他社が「内部育成が難しい」という状況でも敢えて「内部育成にする」という判断が「人まねをしない」経営判断となる。このため、一つの判断を単独に評価するのではなく、世間の常識や慣習との関係性を相対的に評価して世間的な合理・不合理を評価する必要がある。

これらのことから、本論文での「人まねをしない」経営判断は、世間から見て合理的であってはならないもの、短期世間的に不合理なものを対象とすべきなのである。そこで、本研究で取り上げるべき「人まねをしない」経営判断は、世間の常識や慣習に照らして世間の判断とは異なる経営判断である。その会社がおかれている環境（世間）から見て、同

業他社が皆「不合理だ」と判断するような経営判断が、「人まねをしない経営判断」なのである。だから不合理と言えるのである。

そして、その判断は、単に世間と異なっているだけでは足りず、コア・コンピタンスの獲得に貢献し、結果的に長期的な企業の繁栄に貢献するものでなければならない。

本研究での「人まねをしない」経営判断は、市場ベースで自社の立ち位置を探るという短期経済的合理的な経営戦略ではなく、いつ、どのように自社の強みとなって貢献するかわからないものの、長期的視点から自社のコア・コンピタンスの強化を図るような判断であって、短期経済的不合理的なものである。したがって、差別化戦略とは異なるものである。

ただし、前述したとおり、差別化戦略と人まねをしない経営判断が、完全に関係の無いものだと言い切るつもりはない。沼上(2009)も指摘するように、ポジショニング・ビューが対象にする「環境の機会と脅威」と、リソース・ベースト・ビューが対象にする「自社の強みと弱み」は経営戦略策定に際して同時に考慮すべき重要な要素である。Barney(2002)も、企業が差別化戦略で成功し競争優位を維持できるかどうかは、その企業の内部資源の強みや弱みがどの程度稀少で模倣困難かにかかっていると述べている。井上(2015)も差別化戦略には製品・サービスの差別化と、事業の仕組みの差別化があって、生産、流通、組織の仕組みによって差別化が成り立っているのならば優位性は持続すると指摘している。

これらのことから、人まねをしない経営判断は、差別化戦略と完全に無関係ではなく、差別化戦略を成功に導く基(ベース)になる経営資源を強化するものと位置づける。長期に成功する差別化戦略は、人まねをしないという短期世間的不合理な経営判断によって構築された模倣困難な経営資源を活用することで成立するのである。

以上、本研究に対して考えられる大きな批判について筆者の考えを述べた。もちろん完全に疑問を払拭できたとは言いきれない。ただし、本研究では、人まねをしない経営判断を、主に経営戦略のリソース・ベースト・ビューとして扱うこと、人まねをしない経営判断をなぜ不合理と考えるのかについては、ある程度説明できたのではないかと考える。

## 5 分析

### 1. 分析フレームワーク

本研究での分析フレームワークは表 5-1 のとおりであり、大きく分けて2つの定量分析と1つの定性分析を行う。

分析にあたり、分析対象の名称と内容をここで述べる。

経営者と労働者を区別せずに分析する場合には、その対象を「社会人一般」と呼ぶ。一般的な社会人という意味であり、就業している一般人を指す。ここで、「一般人」の概念を以下に説明する。

法律学では、一般人という言葉を目にすることが少なくないが、経営学ではとりたてて一般人を意識することは多くない。法律学では、一般人とは通常の判断能力を有する一般人をさしており、規則や法律が合憲であるかどうかの判断<sup>6</sup>の際に用いられる概念である。法律は起こりうる事態（争訟）への対処をすべて具体的に定めることはできないために、「社会通念に照らして」の判断<sup>7</sup>がなされる場合が少なくないが、その社会通念を生成するのが一般人である。特に何かの基準で区別していない人を指している。

本研究では、短期経済的不合理あるいは短期世間的不合理な経営判断ができる（不合理を活かすことができる）経営者をとりあげて、判断の促進要因や業績への影響を調査するものである。不合理を活かすことができる経営者の特徴を分析するには、経営者と労働者を区別しない一般的な社会人の様子を明らかにしておく必要がある。本論文では、特に何かの基準で区別していない一般的な社会人を社会人一般として取り扱うものとする。

優良企業の経営者を対象に分析する場合には、当該企業を「つよなが企業」<sup>8</sup>と呼ぶ。つよなが企業は、帝国データバンクに登録されている企業 146 万社のうち、5期連続黒字決算で5期前と代表者が変更ない企業、すなわち長期間にわたって好決算でかつ同一の経営

<sup>6</sup> 例えば「徳島市公安条例事件」（最大判昭和 50 年 9 月 10 日刑集 29 卷 8 号 489 頁）などがある

<sup>7</sup> 例えば「昭和女子大事件」（最判昭和 49 年 7 月 19 日民集 28 卷 5 号 790 頁）などがある

<sup>8</sup> 帝国データバンクに登録されている企業 146 万社のうち、5期連続黒字決算で最新期決算書入手企業であって5期前と代表者が変更なく、従業員が 100 名以上 300 名以下でかつ5期前よりも増加している非上場企業 1,039 社を抽出し、アンケートを代表者あてに送付。217 名から回答あり。回収率は 20.89%

者が長く経営している企業である。

つよなが企業のうち、特に優良な企業を「できすぎ企業」<sup>9</sup>と呼ぶことにする。主力事業の全国ランキング（2014年）が上位3%でかつ、自己資本比率が業界（同業者）の黒字企業平均（2014年）よりも上回っている企業である。

社会人一般のうち、世間の動向に流されず、世間の慣習にとらわれない人を「世間体を気にしない人」と呼び、つよなが企業の経営者のうち、世間の動向に流されず、世間の慣習にとらわれない経営者（世間体を気にしない経営者）を「一徹社長」と呼ぶ。

ヒアリングでは、目先の利益に執着せず、人まねをせずに競争力のある事業を展開している経営者を訪問している。これらの経営者を「不合理を活かす経営者」と呼ぶ。

表5-1 分析フレームワーク

分析名	対象	狙い(目的)	合理性の種類	分析方法
社会人一般の合理性判断	社会人一般	・短期経済的合理性と短期世間的合理性の関係性の分析	短期経済的合理性 短期世間的合理性	・短期経済的合理性を重視する人と重視しない人の、短期世間的合理性の支持について差を確認(分散分析・多重比較)
	社会人一般	・短期世間的不合理な経営判断を促進する要因の分析	短期世間的合理性	・短期世間的不合理に関する尺度(4つ)を作成し、影響要因を特定(重回帰分析)
経営者の合理性判断	つよなが企業の経営者	・短期経済的不合理な経営判断を促進する要因の分析	短期経済的合理性	・短期経済的不合理の尺度を作成し、影響要因を特定(重回帰分析)
	できすぎ企業の経営者 つよなが企業の経営者	・短期経済的不合理な経営判断の業績(事業・財務)への影響(効果)の評価 ・短期世間的不合理な経営判断の業績(財務)への影響(効果)の評価	短期経済的合理性 短期世間的合理性	・できすぎ企業の経営者の、経営判断の際に重視する項目の差を確認(分散分析・多重比較) ・財務な優良なつよなが企業の経営者とその他の経営者の、短期世間的不合理な経営判断の差を確認(分散分析・多重比較)
社会人一般と経営者の経営判断の違い	一徹社長 世間体を気にしない人	・社会人一般と経営者の短期世間的不合理な経営判断の違いを分析	短期経済的合理性 短期世間的合理性	・一徹社長が重視する項目の差を平均値比較(t検定) ・世間体を気にしない人の重視する項目の差を平均値比較(t検定)
不合理を活かす経営者の経営判断	不合理を活かす経営者	・不合理を活かす経営者の経営判断の拠り所と判断に影響する経緯を探索	短期経済的合理性 短期世間的合理性	・不合理な経営判断の事例、経営判断の拠り所、経験をヒアリングし、定性的に分析

各分析の狙いと分析方法は次のとおりである。

<sup>9</sup> 主力事業の全国ランキング（2014年）が上位3%でかつ、自己資本比率が業界（同業者）の黒字企業平均（2014年）よりも上回っている企業を抽出

## 2. 社会人一般の合理性判断についての分析の狙いと方法

最初の分析は、社会人一般の合理性判断についての分析である。

狭義の不確実性が高まれば、経済的合理性の判断は帰結主義から行為主義に変わる（結果ではなく行為で判断する）ことは先述したとおりである。不確実性が高い状況下で経済的に合理性を判断すれば世間的合理的な判断となることが論理的に明らかになった。

そこで経済的合理性の判断と世間的合理性の判断が重なり合うかどうかを実証的に明らかにする。分析方法は、短期経済的合理性を重んじる人とそうでない人の間に、短期世間的合理性への支持の差があるのかどうかを確認するために、分散分析と多重比較を用いる。

次に、人まねをしない経営判断に影響する要因を分析する。社会人一般の短期世間的不合理な経営判断に対して、何が影響しているのかについて特定する。分析方法は、短期世間的不合理に関する尺度（4つの尺度）を作成し、影響要因を特定するために重回帰分析を行う。

## 3. 経営者の合理性判断についての分析の狙いと方法

経営者の合理性判断の分析では4つの分析を行う。

第1に、目先の利益に執着しない（目先の利益を追いかけない）経営判断を促進する要因を明らかにする。分析方法は、長期にわたって黒字経営を続け、かつ同じ経営者が長く経営の舵取りをしている企業「つよなが企業」の経営者を取り上げて、短期経済的不合理的な経営判断に影響する要因を特定する。具体的には、短期経済的不合理尺度を作成し、影響要因を重回帰分析にて特定する。

第2に、目先の利益に執着しない経営判断の効果を明らかにする。目先の利益に執着しない経営判断は果たして事業にプラスなのかどうか分からない。このため、財務状況（自己資本比率）と事業成果（市場シェア）との関係性を見ることで、短期経済的不合理的な判断は企業経営に好影響を与えることを明らかにする。分析方法は、財務状況と事業成果で企業を4つに区分し、財務状況も事業成果も良好な企業を「できすぎ企業」とし、できす



ぎ企業の経営者とその他の経営者との間で、短期経済的不合理尺度に差があるのかどうかを分散分析と多重比較にて確認する。

第3に、短期世間的不合理な経営判断が、財務内容の健全性につながっていること明らかにする。人まねをしない経営判断が果たして財務内容の充実にプラスなのかどうかはわからない。このため、4つに区分した企業のうち、財務状況の良好な企業の経営者が、短期世間的不合理な経営判断を行っていることを分析する。分析方法は財務状況の良好な企業の経営者とその他の経営者との間で、短期世間的不合理尺度に差があるのかどうかを分散分析と多重比較にて確認する。

第4に、短期経済的不合理と短期世間的不合理な判断が、複数年にわたって企業経営に好影響を与えていることを確認する。ここでは、「資金に余裕があるから目先の利益に執着しないですむのではないか」「目先の利益を積み重ねても長期的な発展につながるのではないか」という疑問に答える。具体的には、複数年の財務状況の変化を見て、財務状況が悪化した企業（自己資本比率が低下した企業）とそうでない企業の経営者を比較し、目先の利益への執着の差を見るために、短期経済的不合理尺度の平均値比較（t検定）を行う。

#### 4. 社会人一般と経営者の経営判断の違いについての分析の狙いと方法

社会人一般と経営者の人まねをしない経営判断の拠り所について分析する。人まねをしない経営判断をするには、何を判断の拠り所としているのかを明らかにする。社会人一般と経営者の人まねをしない経営判断の拠り所は同じか違うのかについて分析する。

社会人一般と経営者の中から、特に人まねをしない経営判断をすると思われる人々「世間体を気にしない人」を抽出し、その経営判断の特徴を分析する。分析方法は、世間体を気にする人と気にしない人の間に、経営判断の際に重視する項目に差があるのかどうかを、平均値比較（t検定）を行う。

次に、人まねをしない経営者の経営判断の拠り所を明らかにする。分析方法は、経営者の中から世間体を気にしない経営者「一徹社長」を抽出する。一徹社長が経営判断で何を



重視しているのかについて、一徹社長とその他の経営者との間で、短期経済的不合理尺度や、短期世間的不合理尺度、財務情報と知的資産の重視の違いを平均値比較（t検定）にて確認する。社会人一般の「世間体を気にしない人」と一徹社長の経営判断の拠り所を比較し、社会人一般と経営者の短期世間的不合理な判断の拠り所について、違い（特徴）を明らかにする。

以上のとおり分析のフレームワークを述べた。ここで、世間的合理性の判断の結果を、財務や事業の業績で評価することに論理の一貫性に欠けるとの批判が考えられる。経済的合理性判断の結果は、利潤の最大化という結果（帰結主義）で評価できる。一方、世間的合理性は世間を模倣する行為が合理的だと見做す行為主義なのに、なぜ、効果を財務や事業に関する業績で評価するのか、なぜ帰結主義なのかという批判である。

たしかに、狭義の不確実性での経営判断では、他を真似ることで自らの判断が正当化されるので、行為時に世間と同じ判断かどうかを評価すればよい。しかし、それでは筆者の疑問の解決には役立たないし、人まねをしない経営判断の業績への影響を示さなければ、不確実性の高い状況下での経営者の判断に有益な示唆を与えることはできない。人まねをしない経営判断が競争力を向上させ、好業績につながるのかどうかを明らかにせねば、人まねをしない経営判断が企業にとってプラスかどうかを判断できないからである。このことが、短期世間的不合理な判断と、事業シェアや財務内容という業績との関係性を分析する理由である。

## 5. 不合理を活かす経営者についての分析の狙いと方法

最後の分析では、不合理を活かす経営者に対してヒアリングし、経営判断の拠り所と、判断に影響している経験についての共通事項を探る。定量分析にて、目先の利益に執着しない（目先の利益を追いかけない）経営判断への影響要因を、ある程度は明らかにできる。しかし、アンケート時にあらゆる事象を設定して質問項目に盛り込むことは不可能である。特に、経営者の経験や生き様、意思決定の拠り所に関しては、アンケート調査だけで十分

に探ることができない。このため、不合理を活かす経営者4人を訪問してヒアリング調査を行った。ヒアリングにより得た情報を定性的に分析し、短期経済的不合理や短期世間的不合理な経営判断に影響する経験や意思決定の拠り所を明らかにする。

定量分析を行うにあたり、3回のアンケート調査を実施した。

第1調査の概要は次のとおりである。

2013年2月18日～2013年10月25日にかけて、筆者が登壇した講演会（シンポジウムやセミナー）<sup>10</sup>の機会を活用し、参加者に対して質問紙調査を実施した。有効回答数は498件であった。

第2調査の概要は次のとおりである。

2014年1月28日～1月30日にかけて、株式会社インテージの協力を得て、同社のネットモニター400,958人（2014年1月6日現在）から従業員が2名以上の組織に所属している会社員（マスコミ、広告、新聞、放送業・市場調査を除く）をランダムに2,255人抽出し、1,214名から回答を得た。なお、有効回答数は957人であり回収率は42.44%であった<sup>11</sup>。

第3調査の概要は次のとおりである。

2015年2月9日～2月27日にかけて、株式会社帝国データバンクの協力を得て、同社の企業データCOSMOSに登録されている146万社から、5期連続黒字決算で最新期決算書入手企業（最新決算期は2013年8月以降）であって、5期前と代表者が変更なく、従業員が100名以上300名以下でかつ5期前よりも増加している非上場企業1,039社を抽出し、全社に対してアンケートを代表者あてに送付した。217名から回答あり。回収率は20.89%であった。

---

<sup>10</sup> 全国10カ所（東京、愛知、京都、大阪、山口、福岡、熊本）で産業支援機関などが実施した知的資産経営セミナー（シンポジウム）の主催者に協力を得て、当該セミナー（シンポジウム）の出席者に対して実施

<sup>11</sup> 5件法での質問項目の全てについて、同じ回答を選択した回答者はインテージの回収段階で排除して、1,214の回答を得た。分析にあたり、不合理な意思決定に関する質問項目20項目全てにおいて同じ回答をした回答者（標準偏差が0の回答者：s.d.=0）180人分、さらに18個まで同じ回答をした者（s.d.=.308）77人分を、問題を十分に読まずに回答したものとみなし、有効回答から取り除いた。

## 6 社会人一般の合理性判断

社会人一般の合理性判断の特徴を明らかにする。経済的合理性と世間的合理性の判断は同じ方向性を示すのかどうか、人まねをしない経営判断（短期世間的不合理な経営判断）には何が影響しているのかを明らかにする。

### 1. 短期経済的合理性と短期世間合理性の関係性

ここでは、第1調査で入手したデータを用いた。回答者の職業の構成比は図6-1のとおりである<sup>12</sup>。8つの質問項目について、5件法<sup>13</sup>によってデータ収集を行った。（各項目の平均、標準偏差、度数、相関係数は表6-1のとおり。）

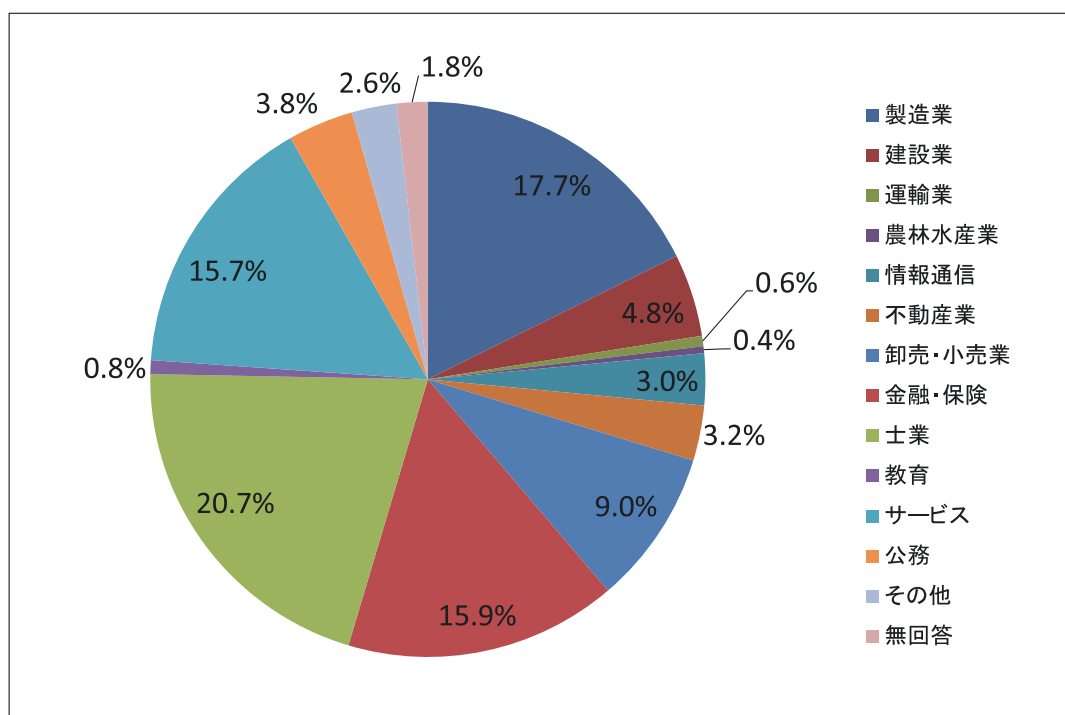


図6-1 第1調査の回答者の職業

<sup>12</sup> 企業の経営資源のうち財務諸表に表れない資産（知的資産）をマネジメントするためのセミナーであり、出席者に占める土業（中小企業診断士、税理士や行政書士など）や金融機関職員の割合が高くなっている。ただし、一部を除き職業毎に回答の平均値に有意な差が見られなかった。（金融機関の職員は、その他の職業に比べ「不景気に人員削減をする」ことを合理的と考える傾向にあった）

<sup>13</sup> 5段階のリッカートスケールを用いた（「1:非常に不合理」「2:どちらかといえば不合理」「3:どちらともいえない」「4:どちらかといえば合理的」「5:非常に合理的」）

表 6 - 1 不合理に関する質問

	平均値	標準偏差	度数	相関							
				1	2	3	4	5	6	7	8
1 馴染み(知り合い)のお店から、モノ(どこで買っても品質は同じもの)を、他店価格よりも高く購入すること	2.730	.900	497	-	.240 **	-.048	.091 *	-.211 **	-.017	.133 **	.082
2 製品の見えないところや、製品に直接に関係のないところ(製品の外箱など)に、コストをかけること	3.020	.967	495		-	-.087	.140 **	-.129 **	-.025	.147 **	.045
3 同業他社よりも売値を下げて競争すること	2.550	.968	497			-	-.064	.231 **	.120 **	-.021	-.026
4 不景気のときに、新しい事業に投資すること	3.400	.852	498				-	-.105 *	.018	.232 **	.153 **
5 不景気のときに、従業員を削減すること	2.780	.901	497					-	.146 **	-.140 **	-.078
6 成功している企業のマネをすること	3.390	.957	497						-	-.071	-.002
7 世論とは異なる判断をすること	3.200	.699	496							-	.176 **
8 経営者の勘を重視すること	3.280	.847	497								-

\* p<.05, \*\* p<.01

分析の結果を先に述べておくと、不景気のときに人員削減を行い、新規事業にも投資しないことを合理的と考える人、すなわち短期経済的合理的な人ほど、世論と異なる判断は不合理と考える傾向にあることがわかった。要するに、短期経済的合理的な人ほど、短期世間的合理的に判断する傾向にあることが明らかになった。

分析手順は次のとおりである。「不景気のときに新しい事業に投資すること」と、「不景気のときに従業員を削減すること」の2つの質問のそれぞれについて、「非常に不合理」「どちらかといえば不合理」と回答したグループ、「どちらともいえない」と回答したグループ、「どちらかといえば合理的」「非常に合理的」と回答したグループで3つに区分し、3×3のクロス表を作成した(図6-2)。内訳は表6-2のとおり。

図6-2のグループ③が最も短期経済的合理性を志向する人であり、グループ⑦が最も短期経済的合理性を志向しない人、すなわち短期経済的不合理的な判断をする人である。

図6-2のグループ①から⑨の区分について、「世論と異なる判断をすること」は不合理かどうかの質問に対する平均値を比較した。平均値が高くなるほど「世論と異なる判断をすることは」合理的と考える傾向にある(平均値が高いほど短期世間的不合理の傾向を示す)。短期世間的合理性に関する質問とのクロス分析の結果、グループ③が最も低い数値

を示し、グループ⑦が最も高い数値を示した。(グループ③と⑦の平均値と標準偏差はグループ③  $m=2.600$  (s.d.=.910)、グループ⑦  $m=3.439$  (s.d.=.803))

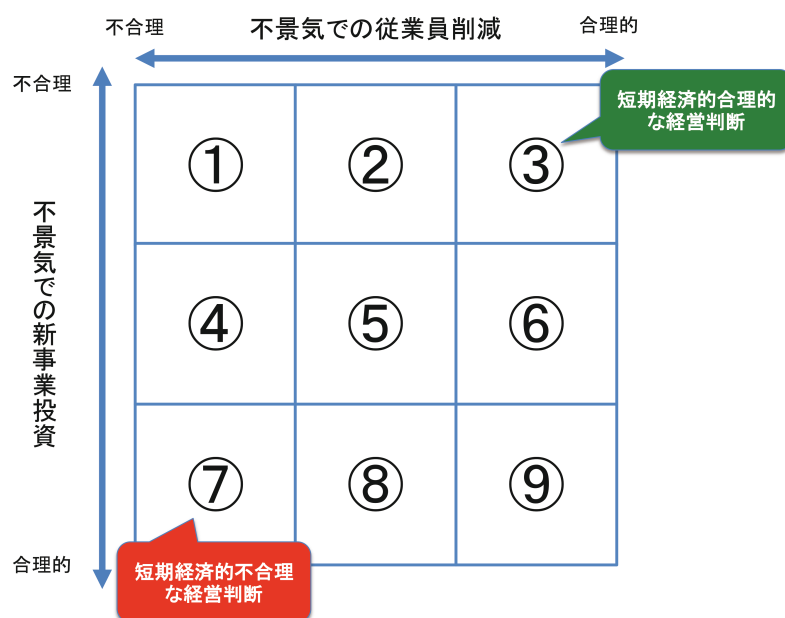


図 6 - 2 不景気での新規事業投資と人員削減のクロス表

分散分析の結果、9つのグループの間に差があることが認められた(表 6 - 3)。その後の多重比較の結果、グループ③に対しては⑦,⑧との間に有意な差が認められ、グループ⑦に対しては③,⑤との間に有意な差が認められた(表 6 - 4)<sup>14</sup>。

不景気の際に新規事業に投資せず、人員削減をすることが合理的と考える人ほど、世論と異なる判断をしない傾向にある。短期経済的合理的な人ほど、短期世間的合理性を重視する傾向にあり、合理・不合理の判断は同じ方向性を示している。つまり、社会人一般において、短期経済的合理性を重んずれば短期世間的合理性を重要視すると言えることから、短期経済的合理性の判断と短期世間的合理性の判断は重なりあっているということがわかる。いふなれば、短期経済的合理的な人ほど、人まねをすることが合理的と考えると

<sup>14</sup> 多重比較 (Bonferroni 法) の結果、図 6 - 2 の③に対しては⑦,⑧との間に有意な差が認められ、⑦に対しては③,⑤との間に、有意水準 5% で有意な差が認められた。

いうことができる。このことは、先行文献の整理から論理的に導いた結果と異なるものではなく、定量分析でも明らかになった。

表 6 - 2 不景気での新規事業投資と人員削減のクロス表

		不景気での従業員削減			合計
		(1)	(2)	(3)	
不景気での 新事業投資	区分				
	度数	28	21	15	64
	%	5.6%	4.2%	3.0%	12.9%
	区分	(4)	(5)	(6)	
	度数	49	99	48	196
	%	9.9%	19.9%	9.7%	39.4%
	区分	(7)	(8)	(9)	
	度数	108	85	44	237
	%	21.7%	17.1%	8.9%	47.7%
合計	度数	185	205	107	497
	%	37.2%	41.2%	21.5%	100.0%

表 6 - 3 短期経済的合理性と短期世間的合理性に関する差の検定 (分散分析)

		平方和	自由度	平均平方	F値	有意確率
世論とは異なる判断を すること	グループ間	15.485	8	1.936	4.168 **	.000
	グループ内	225.715	486	.464		
	合計	241.200	494			

\*\* p<.01

表 6 - 4 短期経済的合理性と短期世間的合理性に関する差の検定（多重比較）

a	b	平均値の差 (a-b)	標準誤差	有意確率	信頼区間(95%)	
					下限	上限
3	1	-.474	.219	1.000	-1.180	.230
	2	-.352	.230	1.000	-1.090	.390
	4	-.645	.201	.051	-1.290	.000
	5	-.481	.189	.403	-1.090	.130
	6	-.504	.202	.458	-1.150	.140
	7	-.839 **	.188	.000	-1.440	-.240
	8	-.647 *	.191	.027	-1.260	-.030
	9	-.650	.204	.055	-1.310	.010
	7	1	.365	.147	.474	-.110
2		.487	.163	.104	-.040	1.010
3		.839 **	.188	.000	.240	1.440
4		.194	.118	1.000	-.180	.570
5		.358 **	.095	.007	.050	.660
6		.335	.118	.174	-.050	.720
8		.192	.099	1.000	-.130	.510
9		.189	.122	1.000	-.200	.580

\*\*p<.01,\*p<.05

Bonferroni法による多重比較

## 2. 短期世間的不合理な経営判断を促進する要因

社会人一般の短期世間的不合理な判断に影響する要因を分析する。ここでも、分析の結果を先に述べておくと、知的資産を重視すれば、人まねをしない経営判断（短期世間的不合理）な判断を促進し、財務情報を重視すれば短期世間的合理的な判断に傾くことがわかった。経験では、重要なプロジェクトや新規プロジェクトへの参加経験、困難・失敗の経験、海外勤務経験が人まねをしない経営判断（短期世間的不合理な判断）を押し上げることがわかった。

以下では、分析方法とその結果について詳細に述べる。

ここでは第2調査で得たデータを用いた。回答者の職業の構成比は図 6 - 3 のとおりである。

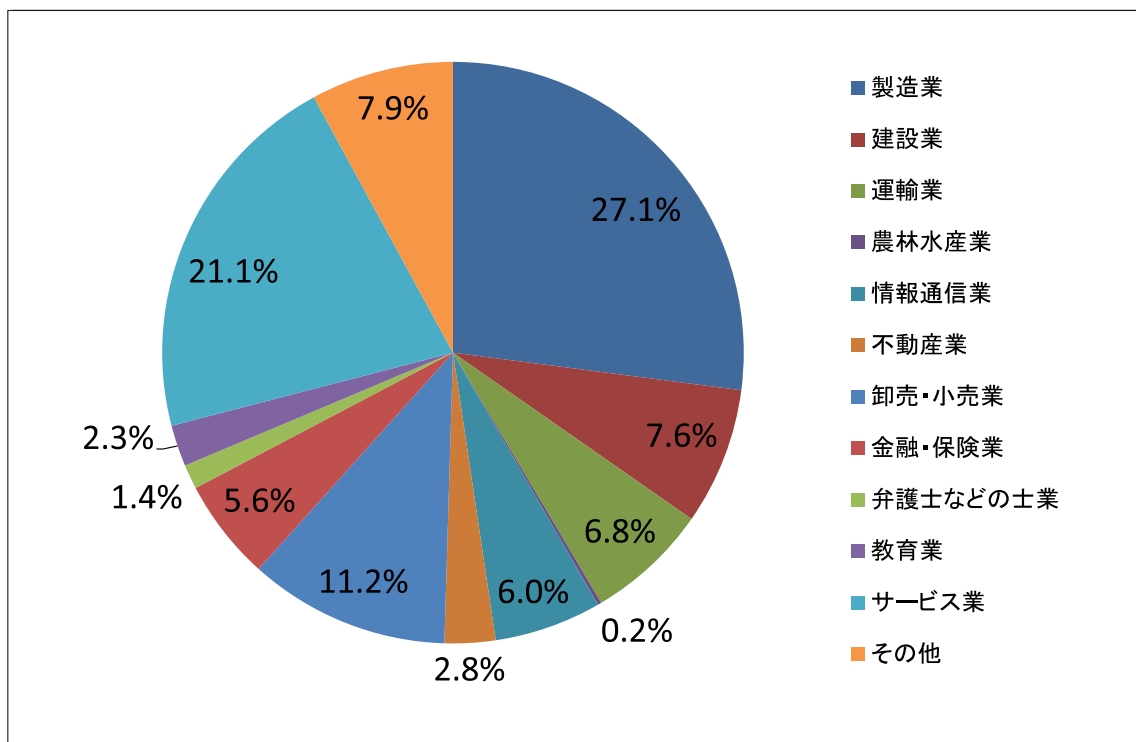


図 6 - 3 第 2 回調査の回答者の職業

短期世間的不合理に関する質問を作成し、回答結果から因子分析にて 4 つの短期世間的不合理な因子を抽出して尺度を作成し、各 4 つ尺度に対して「価値観」「経験」「情報」に関する変数がどのような影響を与えるのかについて重回帰分析を行った。

#### ① 短期世間的不合理に関する尺度の作成

短期世間的不合理に関する質問は、不景気やグローバル化の進展など不確実性が高まっている状況下において、世間（同業者）が行っている判断と異なる判断、具体的には人員削減や新規投資、情報収集や海外移転などに関する意思決定についての質問（20 項目）を用意した。質問項目は、長期にわたって高い業績をあげている経営者<sup>15</sup>に対して筆者がイ

<sup>15</sup> 上述したとおり、筆者は、京都経営者協会が中小企業の経営者（後継者）を対象として実施する「経営者塾」のコーディネーターを 2011 年から務めている。経営者塾にてインタビューした主な経営者は、堀場製作所の堀場厚会長兼社長、京都銀行の柏原康夫会長、京セラの伊藤謙介相談役、最上インクスの鈴木三郎会長、福田金属箔粉工業の福田健会長など。また経営者塾以外でも、あわしま堂の木網憲和会長などにインタビューしている。



インタビューした内容などを参考にして作成した。5件法<sup>16</sup>を用いて質問し、得られたデータから因子分析により4つの因子を抽出した<sup>17</sup>（表6-5）。（各項目の平均値、標準偏差、度数、相関は論文末尾に補足表「表6-5の補足表」として掲載している。）

表6-5 短期世間不合理尺度の作成のための因子分析

	1	2	3	4
不景気で同業者はみな新規事業投資を削減しているときに、自社は研究開発への投資(額)を削減しない	.668	-.119	.003	-.146
不景気で同業者はみな新規事業投資を削減しているときに、自社は新規事業投資(額)を削減しない	.583	-.098	.034	-.109
不景気で同業者はみな値下げ競争をしているときに、自社は価格を据え置き品質を高める	.522	.164	-.237	-.010
不景気で同業者はみな新規事業投資を削減しているときに、自社の事業に関連する事業(企業)を買収する	.463	-.072	.211	-.109
不景気で同業者はみな値下げ競争をしているときに、自社は価格を据え置く	.426	.077	-.195	.004
グローバル化の進展により、同業者の多くは生産拠点を海外に移転しているとき、自社は国内投資を増やす	.411	.003	.177	.161
不景気で同業者はみな値下げ競争をしているときに、自社は品質を高めて値上げる	.407	-.003	-.055	.081
グローバル化の進展により、同業者の多くは生産拠点を海外に移転しているとき、自社は国内の下請け企業との取引を増やす	.387	-.049	.128	.168
不景気で同業者はみなコスト削減を行っているときに、関連業界のハワイで行われる国際会議への経営者の出張をとりやめる	-.071	.875	.055	-.050
不景気で同業者はみなコスト削減を行っているときに、関連業界の国際会議への経営者の出張をとりやめる	-.129	.730	.086	.031
不景気で同業者はみなコスト削減を行っているときに、関連業界のハワイで行われるゴルフ付きの国際会議への経営者の出張をとりやめる	.095	.659	-.083	-.087
グローバル化の進展により、同業者の多くは生産拠点を海外に移転しているとき、自社は生産拠点だけでなく研究開発拠点を海外に移転する	-.056	.037	.738	.001
グローバル化の進展により、同業者の多くは生産拠点を海外に移転しているとき、自社は海外に生産拠点を移転する	.037	.029	.726	-.067
不景気で同業者はみなコスト削減のために従業員削減を実施しているときに、自社は新規採用(数)を削減する	.191	.120	.017	-.576
不景気で同業者はみなコスト削減のために従業員削減を実施しているときに、自社もリストラによる従業員削減を実施する	.095	.116	.134	-.556
リーマンショックのような世界的な不況のときに、リストラによる従業員削減を実施しない	.276	.119	.031	.539
リーマンショックのような世界的な不況のときに、新規採用(数)を削減しない	.200	.074	.056	.502
因子相関行列	1	2	3	4
1	—	.199	.219	.288
2		—	-.028	-.077
3			—	-.088
4				—

第1因子は、不況下における研究開発や品質向上にむけた投資あるいはグローバル化社会での国内投資に関する8項目で構成されており、「研究開発・品質向上（投資する）」因子と命名した。第2因子は、不況下での海外出張や国際会議に関する3項目で構成されており「出張・国際会議（情報収集する）」因子とした。第3因子は、グローバル化社会において海外に拠点を移すことに関連する2項目で構成されており「海外移転（グローバル展開しない）」因子と命名した。第4因子は、不況下における人員削減や新規採用抑制に関

<sup>16</sup> 5段階のリッカートスケールを用いた(1:非常に不合理、2:どちらかといえば不合理、3:どちらでもない、4:どちらかといえば合理的、5:非常に合理的)

<sup>17</sup> 因子抽出法は主因子法、回転法はプロマックス回転法（以下の因子分析も同じ抽出法と回転法を用いた）

する4項目で構成されており、「人員（採用する・削減しない）」因子とした<sup>18</sup>。

各因子を構成する項目を足し上げて、項目数で除することで新たな変数（下位尺度）を作成し<sup>19</sup>、各変数についてクロンバックのアルファ係数を計算し、信頼性の検討を行った。いずれの尺度も信頼性は問題ないと判断できた<sup>20</sup>。

この4因子を反映して、不景気で業界が研究開発や品質向上にむけた投資を削減しているにもかかわらず、投資を削減しないというような、表面的には短期世間的不合理な判断をすることを表す尺度—不況期に世間に逆らって研究開発投資を続けることが合理的と考えるという尺度—を「研究開発・品質向上（投資する）」尺度とした。

不況下で業界は経費削減をしているにもかかわらず、海外出張や国際会議への出席を取りやめないという短期世間的不合理な判断をすることを表す尺度—不況期に世間に逆らって経費のかかる海外への情報収集活動を取りやめないことが合理的という尺度—を「出張・国際会議（情報収集する）」尺度とした。

グローバル化社会において業界は海外に工場などを移転しているにもかかわらず、海外に拠点を移さないという短期世間的不合理な判断を表す尺度—グローバル化社会での世間の動きに逆らって海外移転をしないことが合理的という尺度—を「海外移転（グローバル展開しない）」尺度とした。

最後に、不況下で業界が人員削減や新規採用を抑制しているのに、人員削減や新規採用

---

<sup>18</sup> 因子分析の方針は、因子負荷量が低かった項目、または複数因子に高い負荷を示した項目については除外し、因子解釈可能性も考慮し、明らかに当該因子と異なる項目も除外する。以下の因子分析も同じ方針である。当該方針に従い不合理尺度では3つの項目を削除した。回転前の4因子で17項目の全分散を説明する割合は52.07%であった。

<sup>19</sup> 「研究開発・品質向上（投資）」については、尺度が大きくなるほど不合理さが増すものであることから、そのままの尺度を不合理尺度として用いた。その他の「出張・国際会議（情報収集）」「海外移転（グローバル展開）」については、尺度が大きくなるほど世論でいう合理性が増すものであるから、逆転処理を施して不合理尺度とした。「人員（採用・削減）」の一部（人員削減を肯定する2つの項目）についても逆転処理をした。

<sup>20</sup> 各 $\alpha$ の値は「研究開発・品質向上（投資する）」.707、「出張・国際会議（情報収集する）」.793、「海外移転（グローバル展開しない）」.746、「人員（採用する・削減しない）」.635であった。人員の $\alpha$ は少々低めであるが、因子を構成する4つの項目の内容はいずれも人員に関する内容であり、 $\alpha$ の値と構成項目の両面から総合的に判断して尺度として用いることに問題ないと判断した。

抑制をしないという短期世間的不合理な判断を表す尺度—不況期に世間に逆らって従業員を削減しないことが合理的と考える尺度—を「人員(採用する・削減しない)」尺度とした。以下、これら4つを短期世間的不合理尺度として用いることにする。

次に、短期世間的不合理な判断に影響する要因の尺度を作成する。ここでは、「経験」「価値観」「情報」に影響要因として取り上げる。それぞれを取り上げる理由とともに、各要因に関する尺度を作成する手順を説明する。

## ② 経験に関する尺度の作成

意思決定に与える影響要因として経験を取り上げる理由は、意思決定には、経験が強く影響を及ぼしているからである。McCall (1998) は、リーダーの「コンピテンシー」は「経験」の積み重ねから得られると述べている。経営判断力とコンピテンシーとの関係であるが、高橋 (2010) は、コンピテンシーには統一された定義はないが、中核部分を取りあげれば「職務上の高い成果や業績と直接に結びつき、個人が内的に保有するが、行動として顕在化する、職務執行能力にかかわる新しい概念」と定義している。不合理を活かす経営判断能力はコンピテンシーの一つであり、経験の影響を受けると考えることができる。

Camerer and Ho (2001) は、あらゆる意思決定は、学習の影響を受けていると指摘している。意思決定者は経験を通して学習し、学習はその後の意思決定に影響を与える。

一方、Iyengar (2010) は、ヒューリスティック (経験則)<sup>21</sup>はリスクを減らし、満足していく選択をする確率を高めてくれるが、ヒューリスティックがどんなときに役立ち、どんなときに外れるかは見分けが難しく、また、感覚や感情に訴えるものをよく覚えており、印象の強さや手に触れる感覚に意思決定が左右されることも指摘している。Kahneman (2011) もヒューリスティクスは意思決定においてバイアスになることを指摘している。

それでは、どのような経験が意思決定に影響を及ぼすのであろうか。McCall (1998) は、

---

<sup>21</sup> カーネマンは「ヒューリスティクス」と呼び「困難な質問に対して、適切ではあるが往々にして不完全な答を見つけるための単純な手続」と定義している (Kahneman 2011)。

ある特定の経験は人を成長させ、これまで多くの研究では、その経験は4つのカテゴリーに分類できるとしている。第1は「課題」であり、何もないところから何かを築き上げる「ゼロからのスタート」や、破綻している事業を立て直す「立て直し」などが含まれる。第2は「他の人とのつながり」であり、良きにつけ悪しきにつけ並みはずれた資質を持つ上司からの影響「ロールモデル」などが該当する。第3は「修羅場と失敗」であり、「事業の失敗とミス」や、切望した仕事に就けない、あるいは左遷といった「降格・昇進を逃す・惨めな仕事」などが含まれる。そして、第4は「その他」として、公式の研修プログラムなどの「コースワーク」、仕事以外の経験「個人的な問題」が含まれる。

金井(2002)も同様に、関西経済連合会(関経連)の人材育成ワーキング・グループでまとめられた「一皮むけた経験」を分類し、(1)入社初期の配属、(2)初めての管理職、(3)プロジェクトチームへの参画、(4)ラインからスタッフ部門・業務への配属、(5)新規事業・新市場開発などゼロからの立ち上げ、(6)悲惨な部門・業務の事態改善・再構築、(7)昇格・昇進による権限拡大、(8)その他(上記以外の異動・配属など)の8つにまとめている。サンプル数は少ないものの、これら一皮むけた経験はどの経験年数にも分布しており、年齢にかかわらず人は生涯にわたって成長すると考えている(金井, 2002)。

McCallの分類と金井の分類とを照らし合わせると、表6-6のように整理できる。

さらに McCall(1998)は、最も成長が期待できる経験は挑戦であり、そのほとんどが逆境のときであるとし、その経験の要素として「上司や関係部署との難しい問題に対処」「リスクが伴う仕事」「過酷な環境に直面」「視野的・規模的に複雑性の高い状況に対処」「専攻と違う仕事(必要なスキルや資格を身につけていない)」「突然の異動に対処」をあげている。

表 6 - 6 人を成長させる経験と一皮むけた経験の関係

<p>1. 課題</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 初期の仕事経験: 初期の非管理業務</li> <li>◆ 最初の管理経験: 初めて人を管理する</li> <li>◆ ゼロからのスタート: 何もないところから何かを築き上げる</li> <li>◆ 立て直し: 破綻している事業を立て直す/安定させる</li> <li>◆ プロジェクト/タスクフォース: 独立したプロジェクトと課題を単独であるいはチームで実施する</li> <li>- 視野の変化: 管理する人数、予算、職域が増える</li> <li>◆ ラインからスタッフへの異動: 現場のラインから会社のスタッフ職への異動</li> </ul> <p>2. 他の人とのつながり</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ロールモデル: 良きにつけ悪しきにつけ並みはずれた資質を持つ上司からの影響</li> <li>- 価値観: 個人や会社の価値を示す行動の「スナップショット」</li> </ul> <p>3. 修羅場と失敗</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 事業の失敗とミス: 失敗したアイデアや取引</li> <li>◆ 降格/昇進を逃す/惨めな仕事: 切望した仕事に就けない、あるいは左遷</li> <li>- 部下の業績の問題: パフォーマンスに重大な問題を抱える部下に直面する</li> <li>- 既定路線からの逸脱: 現在の仕事への不満に応じて、新しいキャリアに挑戦する</li> <li>- 個人的なトラウマ: 離婚、病気、死などの個人的な危機やトラウマ</li> </ul> <p>4. その他</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- コースワーク: 公式の研修プログラム</li> <li>- 個人的な問題: 仕事以外の経験</li> </ul>	<p>◆は、「一皮むけた経験」</p>
--	---------------------

本論文では、これらを参考にして、経験に関する 25 項目からなる質問項目を作成した<sup>22</sup>。そして、不合理尺度の作成手順と同様に、5 件法<sup>23</sup>によって得られたデータをもとに因子分析を行い、3つの因子を抽出した(表 6 - 7)。(各項目の平均値、標準偏差、度数、相関は論文末尾に補足表「表 6 - 7 の補足表」として掲載している。)

<sup>22</sup> 海外経験はマッコールの分類に含まれていなかったが、マッコールは海外経験の重要性を否定しているのではなく、大切なのは場所ではなく成長を促す経験の内容であると指摘している。ただし、経営者へのインタビューで海外勤務は重要な経験という人が少なくないために、質問項目に入れた。

<sup>23</sup> 仕事上の経験について、どの程度心に残っているかを聞いた。リッカートスケール(1:全く残っていない、2:多少は残っている、3:残っている、4:強く残っている、5:極めて強く残っている)を用いて質問した。経験が無い場合には 1 を選択してもらった。

表 6-7 経験尺度作成のための因子分析

	1	2	3
上司に叱られた	.832	-.205	.102
上司に褒められた	.709	.179	-.229
顧客や取引先から叱られた	.642	-.068	.203
顧客や取引先から感謝された	.606	.283	-.113
自分の視野が狭かったことを認識した経験	.451	-.018	.210
立て直し(うまくいっていなかった事業を立て直したこと)	-.093	.734	.132
ゼロからのスタート(何も無いところから何かを築き上げたこと)	-.077	.612	.164
重要なプロジェクトチームへの参画	.033	.572	.116
困難な仕事を任されたが目標を達成した	.271	.564	-.060
不慣れな任務への異動	-.051	.104	.510
降格・左遷を含む困難な環境に直面	-.018	.162	.507
他人の協力やサポートがほとんど得られない状態での仕事	.015	.198	.488
重大な失敗	.295	-.032	.466
因子相関行列	1	2	3
1	-	.539	.527
2		-	.551
3			-

第1は、上司や顧客との仕事に関する5項目であり、「上司・顧客との仕事経験」とした。第2は、重要な仕事や新規事業の立ち上げに関する4項目であり、「重要・新規プロジェクト参加経験」とした。第3は、失敗や不慣れな仕事に関する4つの項目で構成されており、「困難・苦しみの経験」とした<sup>24</sup>。3つの下位尺度のクロンバックのアルファ係数を見たところ、信頼性に問題がないと判断できた<sup>25</sup>。

また、後の重回帰分析では、因子抽出にあたり除外した変数のうち、海外勤務の経験を説明変数として用いることにした<sup>26</sup>。海外勤務経験の重要性を説く経営者も少なくなく、重要な経験に関する要素であるからである。

よって、経験に関する変数は、「上司・顧客との仕事経験」「重要・新規プロジェクト参

<sup>24</sup> 因子負荷量と因子の解釈可能性を考慮するとともに、ヒストグラムや歪度を勘案し、12の項目を削除した。回転前の3因子で13項目の全分散を説明する割合は58.34%であった。

<sup>25</sup> クロンバックの $\alpha$ はそれぞれ「上司・顧客との仕事経験」.811、「重要・新規プロジェクト参加経験」.783、「困難・苦しみの経験」.684であり、信頼性は問題ないと判断した。

<sup>26</sup> 5件法での回答のヒストグラムを見ると、海外での勤務経験がない回答者が多かったことが見受けられ、「1:心に全く残っていない」を選択する回答が最も多かった。このため、海外勤務経験の変数に関しては、「1:心に全く残っていない」回答を「0」とし、「2:心に多少は残っている」から「3:残っている」「4:強く残っている」「5:極めて強く残っている」までをすべて「1」とする変数(ダミー変数)に変換した。

加経験」「困難・苦しみの経験」の下位尺度と「海外勤務経験」の変数を用いることにした。

これらの4変数を、表6-6の「人を成長させる経験」と比較対照すると、「重要・新規プロジェクトの参加経験」の変数は「課題」に、「上司・顧客との仕事経験」の変数が「他の人とのつながり」に、「困難・苦しみの経験」の変数が「修羅場と失敗」に、「海外勤務経験」の変数が「その他」に、それぞれ該当すると判断できる。

### ③ 価値観に関する尺度の作成

価値観を説明変数に用いる理由は次のとおりである。

Irwin and Baron (2001) は、価値観は、ビジネス上、政策上の意思決定において重要な役割を果たしていると述べている。価値観は、物事の状態を評価する基準である。要するに、価値観とはものの見方そのものであり、価値観が意思決定に重要な役割を果たしている。

ここで、4つの目的変数（不合理尺度）に対して、説明変数として価値観を用いることに意味があるのかという批判が考えられる。不合理尺度も一種の価値観ではないのかという批判である。たしかに、合理か不合理かを判断するというのは物事の評価と言える。しかし、不合理尺度の作成過程では、不況期やグローバル社会での「意思決定」に関して質問しており、意思決定の変数とみなすこともできる。

価値観と意思決定との関係は単純ではなく (Irwin & Baron, 2001)、条件が異なれば価値観と意思決定の関係が同じ関係とはならない。このため、4つの短期世間的不合理尺度という意思決定に関する目的変数に対して、価値観を説明変数として用いるには意味があると考えられる。もちろん、本研究でのアンケート設計が非の打ち所がないものではない。不合理尺度の作成過程で、用意した意思決定を評価させるという形式ではなく、実際に意思決定させるような形式にするなど、今後はアンケート調査の精度を高めていく必要がある。

価値観に関する尺度を作成するにあたり、「人事制度」、「企業評価」、「企業の目的」に関する価値観をとりあげる。以下にその理由と尺度作成の手順を述べる。

筆者が不合理の判断を研究対象にしたきっかけの一つに、京都での知的資産経営の推進



事業への参画がある<sup>27</sup>。京都では、企業の強みを活かしてユニークなビジネスを行う中小企業等を対象に、京都府・京都市・京都商工会議所などの産業支援機関が連携して、事業のユニークさや将来性を認証する事業や、製品開発や販路開拓にむけた各種の支援事業を行っている。その際に、企業の財務諸表に表れる資産だけでなく、非財務内容である知的資産を評価している。

筆者は、この推進事業で、企業の知的資産や取組み内容の審査、経営者や経営指導員等に対する研修に協力している。そこで出会う多くの経営者から、従業員の雇用を守るために、短期の経済的利益をあまり重視していないと聞くことが多い。

オリジナリティを大切にし、コスト競争よりも品質やユニークさを活かす戦略をもち、景況判断でも独自の視点を有していることが多い。まさに短期経済的不合理で短期世間的不合理なマネジメントを行っているのである。

そのような企業の経営者らが強調する事項は、「企業は社会の公器であって地域社会から必要とされなければならないこと」、「従業員の雇用を守ることが大切であること」、そして、「短期の財務内容で企業を評価するのではなく、当該企業が有している従業員のノウハウや顧客とのネットワークといった知的資産で評価するべきであること」などである。

これらの経験を踏まえ、価値観に関する尺度として、「人事制度」「企業評価」「企業の目的」に関する変数を構築することにした。具体的な質問項目は、不合理尺度と同様に、経営者に対するインタビューを参考にして作成した。変数の検討手順も短期世間的不合理尺度や経験の変数と同じように、5件法<sup>28</sup>を用いて複数の質問から得たデータをもとに因子分析を行い、信頼性の検討を経て変数を確定した。

---

<sup>27</sup> 2007年に京都商工会議所会頭に就任した立石義雄氏が「知恵産業のまち・京都」の推進を掲げた。筆者は2008年に同所の知恵産業研究会の座長に就任し、知恵（知的資産）を活用した付加価値の高いビジネス（知的資産経営）の推進策をとりまとめ、以後、同所が実施する知恵ビジネス支援関連事業に協力している。また、2008年から京都府の「知恵の経営認証事業」（知的資産経営報告書の認証事業）の設立から運営に委員長として関与している。2015年10月末時点での認証件数は150件（延べ数）。

<sup>28</sup> リッカートスケール（1:全く当てはまらない、2:どちらかと言えば当てはまらない、3:どちらとも言えない、4:どちらかと言えば当てはまる、5:よく当てはまる）を用いた。



#### ④ 人事制度の尺度

最初に、人事制度に関する考え方をとりあげる。10項目の質問に対する回答データから2つの因子を抽出した(表6-8)。(各項目の平均値、標準偏差、度数、相関は論文末尾に補足表「表6-8の補足表」として掲載している。)

表6-8 価値観(人事制度)の尺度作成のための因子分析

	1	2
ゼネラリストの養成には長期雇用が必要である	.756	-.033
スペシャリストの養成には長期雇用が必要である	.667	-.011
人事制度の設計・運用においては「企業の競争力の源泉は人材である」との考え方が、何よりも重要である	.577	-.024
リーダーシップは幅広い経験によって身につけるものである	.504	.119
会社に必要な人材は自社で育成するよりスカウトするのが望ましい	.018	.622
社員の定着率よりも利益率を上げることを優先することが望ましい	-.101	.576
終身雇用制度は企業の競争力につながらない	-.009	.538
社員のやる気を引き出すには長期雇用よりも年俸が重要である	.137	.512
因子相関行列	1	2
1	—	-.223
2		—

第1は、長期雇用や従業員教育を重視する4つの項目で構成されていた。第2は、長期雇用や年功序列を否定し、仕事に見合った人のスカウトを重視する4つの項目で構成されていた。人事管理の基本方針を参考に因子を命名した。平野(2006)は、長期雇用を前提とした内部育成と、短期雇用を前提とした外部調達の方針が基本方針という。このため第1の因子は「内部育成」と名付け、第2の因子は「外部調達」と名付けた<sup>29</sup>。各下位尺度を作成し、信頼性の検討<sup>30</sup>を経て、人事制度に対する考え方(価値観)の変数とした。

<sup>29</sup> 因子負荷量と因子の解釈可能性を考慮し、2つの項目を削除した。回転前の2因子で8項目の全分散を説明する割合は51.87%であった。

<sup>30</sup> クロンバックの $\alpha$ は「内部育成」.711,「外部調達」.640であり、外部調達の人事管理の下位尺度の信頼性はやや低いものの、構成項目の内容はいずれも外部調達の人事管理に関するものであることから、 $\alpha$ の値と構成項目の両面から総合的に判断して変数として用いることに問題ないと判断した。

### ⑤ 企業評価の尺度

企業評価に関する 10 項目の質問に対する回答データから、2つの因子を抽出した（表 6 - 9）。（各項目の平均値、標準偏差、度数、相関は論文末尾に補足表「表 6 - 9 の補足表」として掲載している。）

第 1 の因子は、企業の財務内容に関する 4 項目で構成されているために、「財務内容による企業評価」とした。第 2 の因子は、財務諸表では表すことのできない知的資産に関する 4 項目で構成されているために、「知的資産による企業評価」とした<sup>31</sup>。

それぞれの下位尺度を作成し信頼性の検討<sup>32</sup>を経て、2つの尺度を企業評価の変数とした。

表 6 - 9 価値観（企業評価）の尺度作成のための因子分析

	1	2
企業の歴史や伝統よりも、決算書の方が企業の実態を反映している	.789	-.031
経営理念や企業文化よりも、決算書の方が企業の実態を反映している	.761	.008
企業を評価する際に、数値化できない情報(定性情報)よりも数値化できる情報(定量情報)を重視する	.524	.012
長期ビジョンよりも、毎年の事業計画の方が重要な情報である	.458	.018
企業を評価する際に、業績よりも人材育成の取組みを重んじる	.003	.759
企業を評価する際に、業績よりも経営者の人柄を重んじる	-.008	.627
企業を評価する際に、業績よりも保有する技術やノウハウを重んじる	.089	.561
企業を評価する際に、業績よりも経営理念を重んじる	-.080	.490
因子相関行列	1	2
1	—	-.051
2		—

<sup>31</sup> 因子負荷量と因子の解釈可能性を考慮し、2つの項目を削除した。回転前の2因子で8項目の全分散を説明する割合は54.15%であった。

<sup>32</sup> クロンバックの $\alpha$ は「財務内容による企業評価」.726、「知的資産による企業評価」.698であり、知的資産による企業評価はやや低いものの、構成項目の内容はいずれも知的資産による企業評価に関するものであることから、 $\alpha$ の値と構成項目の両面から総合的に判断して変数として用いることに問題ないと判断した。

## ⑥ 企業の目的に関する尺度

企業の目的に関する変数は、5項目の質問から2つの因子を抽出した（表6-10）<sup>33</sup>。第1は、会社の利益や会社の存続に関する2項目で構成されており、「自社の利益目的」とした。第2は、自社の利益を優先するのではなく、利益を従業員や社会に還元するという広い意味での社会貢献に関する2項目で構成されており、「社員や社会の利益目的」とした。各下位尺度を作成し信頼性の検討<sup>34</sup>を経て、企業の目的に関する変数とした。

表6-10 価値観（企業の目的）の尺度作成のための因子分析

	1	2
企業の目的は利益の追求である	.749	-.046
企業の目的は自社の存続である	.733	.051
企業の目的は社会への利益の還元である	-.007	.679
企業の目的は従業員への利益の還元である	.006	.622
因子相関行列	1	2
1	—	.401
2		—

## ⑦ 情報に関する尺度

経験や価値観に関する項目だけでなく、経営判断に影響する情報「意思決定に影響する情報」についても検討した。経営判断は価値観や経験だけでなく、外部からの情報の影響をうけることが少なくないと考えられるからである。

ここでも、経営者に対するインタビューを参考に質問項目を作成した。15項目の質問<sup>35</sup>

<sup>33</sup> 因子負荷量と因子の解釈可能性を考慮し、1つの項目を削除した。その結果、項目数が4であり比較的少ない数ではあるが、2因子の固有値が1.10と1を超えており、さらに分散の累積（回転前の2因子で4項目の全分散を説明する割合）は74.39%であったことから、2因子を抽出することに問題ないと判断した。

<sup>34</sup> クロンバックの $\alpha$ は「自社の利益目的」.705、「社員や社会の利益目的」.594であり、社員や社会の利益目的の下位尺度の信頼性はやや低いものの、構成項目の内容はいずれも自社の利益の追求ではなく社員や社会への利益還元に関するものであり、 $\alpha$ の値と構成項目の内容の両面から総合的に判断して内的整合性は問題ないと判断し変数として用いることにした。

<sup>35</sup> 仕事における意思決定に影響する情報について質問した。リッカートスケール（1:全く影響しない、2:多少は影響する、3:影響する、4:強く影響する、5:極めて強く影響する）を用いた。

に対する回答データから4つの因子を抽出した(表6-11)。(各項目の平均値、標準偏差、度数、相関は論文末尾に補足表「表6-11の補足表」として掲載している。)

表6-11 情報尺度作成のための因子分析

	1	2	3	4
海外の新聞やテレビなどの報道内容	<b>.920</b>	-.003	-.146	-.025
国内の新聞やテレビなどの報道内容	<b>.746</b>	-.006	.061	-.085
海外のインターネットの情報	<b>.647</b>	.067	.001	.086
国内のインターネットの情報	<b>.587</b>	-.034	.149	.038
コンサルタントの意見	-.031	<b>.909</b>	.008	-.076
学者の意見	.025	<b>.805</b>	-.058	.031
ビジネス書	.061	<b>.448</b>	.130	.132
同業者に関する情報	.039	-.084	<b>.852</b>	-.065
取引先や顧客のニーズやクレーム	-.096	.059	<b>.720</b>	-.035
異業種に関する情報	.101	.078	<b>.516</b>	.113
電車や街での他人の会話	-.030	-.006	-.105	<b>.942</b>
世の中の雰囲気	.026	.028	.184	<b>.506</b>
因子相関行列				
1	—	.592	.612	.606
2		—	.584	.697
3			—	.591
4				—

第1の因子はマスコミやインターネット関連の4項目で構成されており、「マスコミ・インターネットの情報」とした。第2の因子は、学者やコンサルタントといった専門家に関する3項目で構成されており、「識者・専門家の情報」とした。第3の因子は、顧客や同業者、異業種といった業界に関する3項目で構成されており、「顧客・業界の情報」とした。第4の因子は、街の様子に関する2項目で構成されており、「街の様子」とした<sup>36</sup>。各下位尺度を作成し、信頼性の検討<sup>37</sup>を経て、意思決定に影響する情報に関する変数とした。

<sup>36</sup> 因子負荷量と因子の解釈可能性を考慮し、3つの項目を削除した。回転前の4因子で12項目の全分散を説明する割合は70.59%であった。

<sup>37</sup> クロンバックの $\alpha$ は「マスコミ・インターネットの情報」.827, 「識者・専門家の情報」.804, 「顧客・業界の情報」.756, 「街の様子」.711であり信頼性は問題ないと判断した。

⑧ 短期世間的不合理尺度な判断を促進する要因（分析結果）

不合理尺度と影響要因の関係をみるにあたり、4つの不合理尺度に対して投入する説明変数はすべて同じにして、強制投入法で重回帰分析を行った。

4つの不合理尺度を目的変数にした重回帰分析での度数はすべて957であり、平均値と標準偏差はそれぞれ、「研究開発・品質向上（投資する）」は  $m=3.086$  (s.d.=.431)、「出張・国際会議（情報収集する）」は  $m=2.540$  (s.d.=.787)、「海外展開（グローバル展開しない）」は  $m=3.200$  (s.d.=.789)、「人員（採用する・削減しない）」は  $m=3.051$  (s.d.=.596)であった。

4つの尺度に対する重回帰分析の結果は表6-12のとおりである。（各項目の平均値、標準偏差、度数、クロンバックのアルファ係数、相関は論文末尾に補足表「表6-12の補足表」として掲載している。）

表6-12 短期世間的不合理の重回帰分析

変数名	研究開発・品質向上 (投資する)		出張・国際会議 (情報収集する)		海外移転 (グローバル展開しない)		人員 (採用する・削減しない)		VIF
	標準偏回帰係数β	t値	標準偏回帰係数β	t値	標準偏回帰係数β	t値	標準偏回帰係数β	t値	
年齢	-.006	-1.169	-.070	-1.955	.053	1.466	-.028	-.788	1.314
性別ダミー(男=1)	-.049	-1.414	.021	.589	.038	1.073	.055	1.580	1.262
従業員規模	.049	1.504	-.086 *	-2.565	-.152 ***	-4.541	.006	.170	1.143
役職	.043	1.211	-.018	-.506	.008	.228	-.054	-1.498	1.345
製造業ダミー	.043	1.179	.013	.357	-.011	-.292	-.057	-1.553	1.400
卸・小売業ダミー	-.011	-.336	-.022	-.639	.003	.094	.002	.049	1.197
金融・保険業ダミー	-.038	-1.150	.004	.118	.039	1.145	-.081 *	-2.403	1.174
サービス業ダミー	-.019	-.532	-.009	-.265	.010	.268	-.028	-.788	1.300
内部育成(人事管理)	.171 ***	4.806	-.155 ***	-4.264	-.029	-.788	.094 **	2.607	1.343
外部調達(人事管理)	-.079 *	-2.254	.042	1.193	-.140 ***	-3.939	-.192 ***	-5.465	1.291
財務内容による企業評価	-.039	-1.147	-.085 *	-2.439	-.029	-.827	-.061	-1.774	1.250
知的資産による企業評価	.079 *	2.365	.072 *	2.111	.039	1.130	.128 ***	3.786	1.192
自社の利益目的	-.005	-.160	-.003	-.082	.005	.146	-.085 *	-2.506	1.209
社員や社会の利益目的	-.001	-.021	-.034	-1.009	-.024	-.721	.035	1.053	1.175
マスコミ・インターネットの情報	-.002	-.054	.013	.319	-.081	-1.965	-.005	-.115	1.748
識者・専門家の情報	.065	1.528	.038	.876	-.104 *	-2.377	-.014	-.333	1.951
顧客・業界の情報	.101 *	2.405	-.069	-1.615	-.014	-.331	-.036	-.844	1.871
街の様子	-.011	-.277	.046	1.110	.011	.271	-.021	-.507	1.784
上司・顧客との仕事経験	.015	.365	-.049	-1.193	-.009	-.217	-.014	-.335	1.752
重要・新規プロジェクトの参加経験	.132 **	3.118	-.019	-.430	.048	1.111	.070	1.634	1.905
困難・苦しい経験	-.073	-1.805	.084 *	2.040	-.004	-.099	-.020	-.489	1.749
海外勤務経験ダミー	-.025	-.717	.083 *	2.379	-.041	-1.171	.028	.798	1.254
決定係数(R <sup>2</sup> )	.121		.084		.088		.104		
Adj R <sup>2</sup>	.100		.063		.067		.083		
F値	5.832		3.916		4.104		4.938		
自由度(回帰)	22		22		22		22		
自由度(残差)	934		934		934		934		
有意確率	.000		.000		.000		.000		

\*\*\* p<.001, \*\* p<.01, \* p<.05

最初に、4つの短期世間的不合理尺度を目的変数にした回帰分析のモデルが有意であることを確認する。

「研究開発・品質向上（投資する）」のモデル全体の適合性は.001水準で有意であった（ $F=5.832$ ,  $d.f.=22; 934$ ,  $p<.001$ ）。決定係数は（ $R^2=.121$ ）投入した22変数で不合理尺度の約12%が説明できることを示している。

「出張・国際会議（情報収集）」のモデル全体の適合性は.001水準で有意であった（ $F=3.916$ ,  $d.f.=22; 934$ ,  $p<.001$ ）。決定係数は（ $R^2=.084$ ）投入した22変数で不合理尺度の約8%が説明できることを示している。

「海外移転（グローバル展開しない）」のモデル全体の適合性は.001水準で有意であった（ $F=4.104$ ,  $d.f.=22; 934$ ,  $p<.001$ ）。決定係数は（ $R^2=.088$ ）投入した22変数で不合理尺度の約9%が説明できることを示している。

「人員（採用する・削減しない）」のモデル全体の適合性は.001水準で有意であった（ $F=4.938$ ,  $d.f.=22; 934$ ,  $p<.001$ ）。決定係数は（ $R^2=.104$ ）投入した22変数で不合理尺度の約10%が説明できることを示している。4つの回帰分析のモデルはすべて有意であった。ただし、「人員（採用する・削減しない）」のモデルでは、価値観の尺度のみ意思決定に影響しており、情報や経験に関する尺度の影響は見られない。そこで、価値観のような人の内面に関する項目と、経験や情報のような外部からの作用に関する項目によって判断が変化するのかどうかを見るために、属性に関する変数群、価値観に関する変数群、経験と情報に関する変数群を順次回帰式に投入する階層的重回帰分析を用いて説明力の変化をみた。その結果、経験や情報が加わっても、判断が大きく変化することはなかった<sup>38</sup>。

以上のことから、4つの短期世間不合理尺度のうち、3つの尺度（研究開発・品質向上、

---

<sup>38</sup> 属性、価値観、情報・経験と3つのステップに分けて分析した。属性だけ投入したモデル1は有意ではなく（ $F=1.785$ ,  $d.f.=8; 948$ ,  $p=.076$ ）、価値観を投入したモデル2は説明力が増加した（ $\Delta R^2=.084$ ,  $\Delta F=14.600$ ,  $p<.000$ ）。しかし、モデル2から情報・経験と投入したモデル3にステップが上がっても、説明力は増加しなかった（ $\Delta R^2=.006$ ,  $\Delta F=.778$ ,  $p=.673$ ）。

出張・国際会議、海外移転)においては、価値観とは別に、情報や経験といった要素が影響していることがわかった。しかし、人(従業員)に関する判断では、外部からの情報や各種の経験が加わっても、判断を特定の方向に向かわせるものではないことがわかった。

それでは、最初の分析「短期経済的合理性と短期世間的合理性判断の関係性の分析」と、2番目の「短期世間的不合理な経営判断を促進する要因の分析」をもとに、社会人一般の合理性判断の特徴を考察する。

### 3. 考察(社会人一般の合理性判断の特徴)

社会人一般の短期経済的合理性と短期世間的合理性の判断は重なり合っている。不確実性の高い状況下で目先の利益に執着すれば、人まねの経営判断に傾くと言える。それでは人まねをしない経営判断には何が影響するのだろうか。短期世間的不合理な判断に影響する要因を、回帰分析の結果から考察する。

#### ① 価値観

最初は、企業評価に関する価値観を見る。知的資産で企業評価をすることは、短期世間的不合理尺度の「研究開発・品質向上(投資する)」、「出張・国際会議(情報収集する)」と「人員(採用する・削減しない)」を押し上げている( $\beta=0.079$ ,  $\beta=0.072$ ,  $\beta=0.128$ )。一方、企業評価での財務情報を重視することは「出張・国際会議(情報収集する)」を押し下げている( $\beta=-0.085$ )。

企業の目的に関する価値観では、自社の利益目的という考え方は「人員(採用する・削減しない)」を押し下げている( $\beta=-0.085$ )。

これらのことからわかることは、財務情報に重きを置き自社の利益を重視すれば、世間に従った(人まねをする)経営判断に傾くことがわかる。一方、知的資産を重視することは、不況期であっても研究開発や品質向上にむけての投資判断ができるようになり、また、長期的な視点で人材育成を図ることができる。さらに、不況期にリゾート地で行われる国際会議であっても、世間体を気にすることなく、是々非々での判断が可能になることがわ

かる。世間に流されないマネジメントには、企業を評価する際に、知的資産を重視するといった価値観が重要であることがわかる。知的資産の重視が人まねをしない経営判断に影響していると言える。

次に、人事制度についての価値観を分析する。人事管理にて内部育成を支持することは、短期世間的不合理尺度の「研究開発・品質向上（投資する）」と「人員（採用する・削減しない）」を押し上げている（ $\beta=.171$ ,  $\beta=.094$ ）。他方、外部調達を支持することは、「研究開発・品質向上（投資する）」「海外移転（グローバル展開しない）」「人員（採用する・削減しない）」を押し下げている（ $\beta=-.079$ ,  $\beta=-.140$ ,  $\beta=-.192$ ）。

人事制度についての価値観の分析からわかることは、人事管理において外部調達を重視すれば、不況期の研究開発投資や、不況期に人員削減しないことに対してマイナスに作用し、かつ、グローバル化時代において国内を重視することに反対し、研究開発拠点まで海外に移転するといった短期世間的合理的な経営判断になりやすい。一方、論理的には当然の結果ではあるが、内部育成の人事管理を支持すると、不況期においても研究開発や品質向上にむけた投資判断が可能になるとともに、長期的な視点での人材育成への取組みが可能になる。

企業評価における財務情報と知的資産の重視との関係性と、人事制度における外部調達と内部育成の関係性は関連している。内部育成の人事管理は、従業員を長期間にわたって教育し、競争力の源泉である企業特殊技能を従業員に習得させることを重要視するために、知的資産の重視に繋がりやすい。

外部調達の人事管理は、仕事に応じて欲しい人材を労働市場から調達し、調達した人材がいかにか短期で利益を上げられるかという考えに繋がりやすい。その結果、企業独自の特殊技能を、時間をかけて涵養するというような考えには至りにくい。このため、財務情報を重視し、世間に従った判断となるのである。

ここで、価値観の分析からわかったことを簡単にまとめると、知的資産を重視することは、人まねをしない経営判断（短期世間的不合理な判断）を促進するということである。



知的資産とは企業の競争力の源泉となる無形の強みであって、他社との違いを生み出す源泉となっている。模倣困難な知的資産を重視するほど、それを獲得するためには人まねをしない（模倣しない）経営判断が必要になる。そのため、不確実性の高い状況下においても、研究開発や人事の場面において独自の判断がなされる。世間がリストラによる研究開発投資の削減や人員削減を行っていても、長期的な視点での投資判断が可能になる。このため、知的資産の重視は人まねをしない経営判断を促進する要因と言える。世間への同型化のプレッシャーに逆らって、独自の経営判断をするには価値観が大切であることがわかる。特に、人まねをしない経営判断には知的資産重視の価値観を持つことが重要であると言える。ところで、外部の情報は人まねをしない経営判断に影響しないのであろうか。次節では経営判断に影響する情報について分析する。

## ② 意思決定に影響する情報

意思決定に影響する情報と短期世間的不合理尺度との関係を見ると、顧客や業界の情報は「研究開発・品質向上（投資する）」を押し上げている（ $\beta=.101$ ）。同業他社との差を見出すために、積極的な情報収集活動を行っているものと考えられる。

一方、「海外移転（グローバル展開しない）」の不合理尺度において、識者・専門家の情報を重視することは判断を押し下げている（ $\beta=-.104$ ）。グローバル化社会における海外移転に関する判断は、世間の流れに合わせることにつながりやすい。ところが、「人員（採用する・削減しない）」の不合理尺度は、情報の影響をうけていない。人まねをしないという経営判断（短期世間的不合理な判断）は、価値観が促進要因として機能するときには情報の影響をうけにくいということがわかる。社会人一般は、人事の判断の場面では、世間に流されずに価値観で独自の判断ができている。しかし、海外展開のようなグローバルな問題に対処する場面では、世間に逆らう判断が非常に苦手であることがわかる。そのような場合には、専門家や有識者の影響を受けやすくなる。

不確実性が高まれば世間を模倣するようになるということは文献整理の章でも述べた。

不確実性が高い状況で、短期の経済的利益を重視するほど、模倣や同型化が進むというものである。海外展開のようなグローバルな問題への対処は、経験者も少なく情報も入手しにくい非常に不確実な状況での判断であるために、人まねをする経営判断に傾きやすい。このため、専門家や有識者の影響を受けやすくなり、主体的に意思決定ができなくなる可能性がある。

知的資産の重視が人まねをしないという経営判断を促進するものの、グローバルな問題では、人まねをしない経営判断を押し上げる価値観は見つからなかった。日本人はグローバルな問題について、同型化が進みやすいと言える。グローバルな問題での同型化を乗り越える要因を探るためには、東海バネ工業の渡辺氏のような経営者に対してヒアリング調査を行うなど、定性分析を行わねばならないことがわかった。

### ③ 経験

最後に、経験の影響について分析する。従来のリーダーシップ研究においては、リーダーに必要な能力やスキルは経験から得られるということを指摘するものが多いが、具体的に、どの経験がどのような能力に影響するのかを明らかにしたものは見当たらない。このため、経験の差が不合理判断にどのような違いをもたらすのかを示すことは、意義のあることと考える。

Bennis and Thomas (2002) は、リーダーは生得的特性によって支配されているという見解を否定しつつ、リーダーシップに必要な属性（能力）は、適応力、意味の共有化と他者の巻き込み、意見と表現、高潔さという4つをあげ、これらは厳しい試練という経験を経ることで発揮できるとしている。

Velsor and Guthrie (1998) は、経験から学習する能力とは、(1)新しい行動、スキル、態度がいつ必要とされるかを理解する能力であり、現在のやり方ではうまくいかない状況を自己判断できる能力を含むもの、(2)新しいスキルを習得したり、これまで試したことのないスキルを試したり、視点を変えたりできるような能力、(3)新しいスキルやアプローチ、

態度を習得するための学習戦術を立案し実践する能力、などをあげている。そして、組織内に成長を促す経験が充満しているような学習環境を作ることで、短期的な失敗や挫折を恐れて学習を抑制することがなくなると指摘している。しかしながら、経験の違いがどの能力に影響するのかを明らかにしていない。

この点、McCall (1998) は、リーダーシップ開発において能力開発的な見解を紹介し、リーダーに必要なスキルは、その事業が向かう方向によって異なり、それらのスキルは経験から得られると述べている。ただし、事業の向かう方向によって必要な能力が異なり、そのための経験も異なるため、果たして経験の違いがどの能力にどんな影響を与えるのかについてまでは明らかにしていない。

経験を分析するにあたり、再度、人を成長させる経験（表 6 - 6）との関係を整理しておく。人を成長させる経験は、「課題」「他の人とのつながり」「修羅場と失敗」「その他（研修や仕事以外の経験など）」の 4 つに分類されているが、今回の経験変数の「重要・新規プロジェクトの参加経験」は「課題」に、「上司・顧客との仕事経験」が「他の人とのつながり」に、「困難・苦しみの経験」が「修羅場と失敗」に、「海外勤務経験」が「その他」に該当している。

表 6 - 12 に注目すると、重要・新規プロジェクトの参加経験は、短期世間不合理尺度「研究開発・品質向上（投資）」を押し上げ（ $\beta=.132$ ）、困難・苦しみの経験と、海外勤務の経験は、短期世間不合理尺度「国際会議・出張（情報収集）」を押し上げている（ $\beta=.084$ ,  $\beta=.083$ ）。一方、上司・顧客との仕事経験は、いずれの不合理尺度にも特定の方向性を示さなかった。

人まねをしない経営判断（短期世間的不合理な判断）には、困難や苦しみの経験や海外の経験がプラスに働くことがわかる。このことは、後述する「不合理を活かす経営者」へのヒアリングでも同じであった。世間の慣習に逆らう判断は、修羅場をくぐり抜けた経験や、広い視野を獲得するための経験が必要であると言える。世間の同型化のプレッシャーに耐え、独自の意思決定をするには、修羅場をくぐり抜けた経験や、狭い世間ではなく広

く社会を見てきた経験が生きると言える。

しかし、後述する経営者の分析とは異なり、社会人一般の分析では上司<sup>39</sup>との仕事経験が影響していない。組織内に成長を促す経験が充満しているような学習環境を作ることが、失敗や挫折を乗り越えることができるのであるが(Velsor & Guthrie,1998)、それには優れた上司の存在が不可欠である。非正規雇用の増加や早いサイクルでの事業再編などにより、尊敬できる上司との仕事の経験が減少している、あるいは尊敬できる上司と気づく前に異動しているのかもしれない。このことの究明は今後の課題である。

#### ④ 金融機関の判断

最後に、金融機関とその他の業種では不合理を活かすマネジメントにおいて、意思決定の差が生じることを考察しておく。重回帰分析でも見られたが(表 6 - 12,)、不合理判断において、金融機関の判断は他の業種とは異なる傾向を示した。

加護野(2014)は、四半期決算制度や時価会計制度の導入により、金融機関の長期的な融資審査が難しくなり、その結果、企業はリスク耐性を高めるために、長期雇用を減らして従業員の一体感を低下させ、イノベーションにむけた挑戦意欲を減衰させたと指摘している。経営者は金融機関の顔色をみて、世間とは異なる判断を避けざるをえなくなっているのである。短期世間不合理な経営判断によって研究開発や人材に投資することで、企業の知的資産を強化しようとしても、金融機関が世間に逆らう経営判断に理解を示さなければ、経営者も短期世間的不合理な判断が難しくなる。

表 6 - 12 でもわかるとおり、金融機関<sup>40</sup>は不合理尺度の「人員(採用する・削減しない)」を押し下げた( $\beta = -.081$ )。すなわち金融機関は、不景気の際に人員削減せず、新規採用も抑制しないような不合理判断を評価しない傾向がみてとれる。言い換えると、不況期には人員削減を実施して、財務内容を改善すべきだというのが金融機関の主張なのである。

<sup>39</sup> 社会人一般での分析では上司と顧客との仕事経験

<sup>40</sup> 金融機関とは金融・保険業を指す

しかし、企業の競争力の源泉は、従業員が有する高度な技能やノウハウ、さらには顧客との信頼関係である場合が多く、それらは人（従業員）の長期にわたる知的な活動から生じるものである。知的資産が競争力の源泉となっている。だからこそ、企業は金融機関に対して、不景気でも人員を確保する（削減しない）ことが長期的な発展にむけて必要なことであることを伝えねばならない。

中小企業は、人材育成や事業承継、新規事業開拓といった企業の存続にむけた取組みについて、金融機関に対して説明するのが難しいと考えている（中森, 2010）。また、金融機関も知的資産の評価において、人的資源の評価は難しいと感じている。難しいが故に、中小企業が開示する知的資産情報そのものよりも、財務情報を重視しなければならなくなる（中森, 2011）。もちろん、金融機関も融資判断時に知的資産を全く評価していないのではない。8割を超える金融機関が2割以上のウエイトで非財務情報を利用している（古賀・與三野, 2009）。しかし金融機関（特に銀行や信用金庫）は預金者の資産を守る必要があり、融資時の審査は必然的に慎重にならざるを得ないために、短期の財務情報を重視する。

短期経済的合理的な判断をせざるを得ない金融機関に対して、人員削減を踏みとどまることが、当該企業においてどのような利益につながるのかということ具体的に示さないかぎり、金融機関の評価を得ることは難しいのである。

以上、社会人一般の合理性判断について分析したが、経営者の合理性判断でも同じことが言えるのか、あるいは何が異なるのかを明らかにせねばならない。次章では経営者の合理性判断について分析する。

## 7 経営者の合理性判断

経営者の合理性判断の分析では、目先の利益に執着しない(目先の利益を追いかけない)経営判断や、人まねしない経営判断は、事業にとってプラスなのかどうかを明らかにする。本研究には、「資金に余裕があるから目先の利益に執着しないですむのではないか」という疑問や、「目先の利益に執着しても(目先の利益を追いかけても)長期的に良好な財務状態を築ける」との批判が考えられる。短期経済的不合理的な判断と長期的な財務の安定性をいかに関係付けるのかという問題である。

このため、長期にわたって黒字経営を続け、かつ同じ経営者が長く経営の舵取りをしている企業「つよなが企業」の経営者を取り上げて、短期経済的不合理的な経営判断を行っているのかどうかを明らかにする。また、短期世間的不合理な判断が財務の充実に貢献することを確認する。

最初は、短期経済的不合理的な経営判断に影響する要因を特定する。

次に、財務状況に加え事業との関係性(具体的には市場シェアとの関係性)を見ることで、短期経済的不合理的な判断は事業に好影響を与えることを確認する。特に優良な企業(できすぎ企業)の経営者は、目先の利益に執着しない経営判断(短期経済的不合理的な判断)を重視することを明らかにする。

そして、複数年の財務データ(自己資本比率)を用いて、短期世間的不合理な判断が財務の充実につながっていることを明らかにする。

経営者の合理性判断の分析で使用するデータは、第3調査にて入手したデータである。回答企業の業種の構成比は図7-1のとおりである<sup>41</sup>。

---

<sup>41</sup> 回答数 n=180

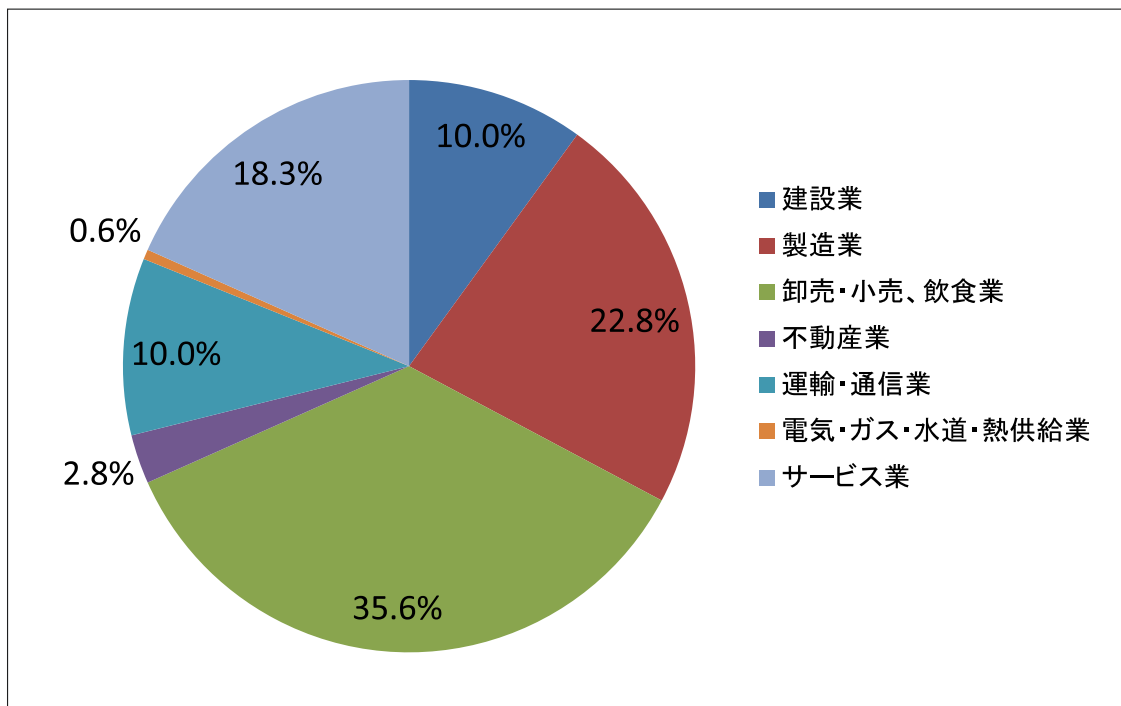


図 7-1 つよなが企業の業種

経営者の合理性判断の分析では、社会人一般の分析で得たノウハウや結果を最大限に活用した。アンケート項目の作成では、社会人一般に対する質問項目のほとんどを用いた。経営判断に影響する経験、価値観、情報に関する質問から尺度を作成した。つよなが企業の経営者の短期世間的不合理な判断（人まねをしない経営判断）を押し上げる要因を探るために、社会人一般に対する質問を踏襲して4つの短期世間的不合理な尺度を作成した。

しかし、社会人一般と異なり短期世間的不合理な判断の影響要因分析（4つの短期世間的不合理尺度を目的変数とする重回帰分析）では、有意な結果が得られなかった。その原因はいろいろと考えられるが、つよなが企業の経営者はそもそも人まねをしないことを重視する経営者であって、つよなが企業の経営者以外（人まねを好む経営者など）との比較ができていないために、促進要因が浮かび上がらなかったと考えられる。つまり、サンプル抽出上の問題が大きな原因ではないかと考える。今後は、つよなが企業の経営者以外の経営者も含めた調査が必要になる。その点は本研究に残された課題だと言える。

そこで、本章では、企業を事業内容（主力事業のランキング）と財務内容（自己資本比

率)で区分し、経営判断の差を見ることで特徴を明らかにする。

また、優良企業の経営者は短期経済的不合理的な経営判断を行っているのかという疑問に答えるために、経営者に対する質問では、短期経済的不合理尺度(目先の利益に執着しない・目先の利益を追いかけない尺度)に関する質問項目を複数追加するとともに、企業の業績(主力事業のランキングや自己資本比率)との関係性を分析している。

以下に分析の手順と結果を述べる。

### 1. 短期経済的不合理的な経営判断を促進する影響要因(分析結果)

最初に、優良企業(つよなが企業)の経営者の、短期経済的不合理的な経営判断を促進する要因は何かについて明らかにする。短期経済的不合理の尺度を作成し、つよなが企業の経営者の影響要因を、重回帰分析にて特定した。

#### ① 短期経済的不合理尺度の作成

短期経済的不合理に関する6個の質問を用意し、それぞれ5件法<sup>42</sup>にて調査した。質問内容とそれぞれの項目の平均、標準偏差、度数、項目間の相関は表7-1のとおり。

表7-1 短期経済不合理の質問と相関関係

	平均値	標準偏差	N	相関					
				1	2	3	4	5	6
1 競争力のある事業を確立するには複数年の赤字もやむをえない	3.270	1.361	180	-	.515 **	.478 **	.315 **	.412 **	.370 **
2 企業の強みを築くには、あえて目先の利益を犠牲にしてもやむをえない	3.810	1.077	180		-	.432 **	.470 **	.418 **	.397 **
3 競争力のある事業を確立するには、赤字の部門ができてやむをえない	3.340	1.206	180			-	.462 **	.555 **	.566 **
4 独自性を強化するためには、あえて短期の採算を犠牲にしてもやむをえない	3.810	.968	180				-	.578 **	.550 **
5 まねのできない事業を行うには、あえて特定の部門の採算を犠牲にすることもやむをえない	3.670	1.077	180					-	.852 **
6 新しい事業を生み出すには、あえて特定の部門の採算を犠牲にすることもやむをえない	3.670	1.068	180						-

\*\* p<.01

Cronbach のアルファ .847

<sup>42</sup> リッカートスケール(「1:そう思わない」「2:どちらかというと思わない」「3:どちらともいえない」「4:どちらかというと思おう」「5:そう思う」)を用いた



各項目間の全てにおいてある程度強い相関がみられた。そこで、6項目全てを足し上げて項目数で除することにより新たな変数（下位尺度）を作成し、当該変数のクロンバックのアルファ係数<sup>43</sup>を計算し、信頼性の検討を行った。その結果、当該尺度の信頼性は問題ないと判断した。

## ② 経験に関する尺度の作成

社会人一般に対する調査と同じく経験に関する質問を12項目準備し、5件法<sup>44</sup>を用いて調査した。得られたデータをもとに因子分析を行い、3つの因子を抽出した（表7-2）。

（各項目の平均値、標準偏差、度数、相関は論文末尾に補足表「表7-2の補足表」として掲載している。）

表7-2 経験尺度作成のための因子分析

	1	2	3
他人の協力やサポートがほとんど得られない状態での仕事	<b>.783</b>	-.081	.027
降格・左遷を含む困難な環境に直面した経験	<b>.658</b>	-.027	.011
立て直しうまくいっていなかった事業を立て直したこと	<b>.400</b>	.374	-.086
重大な失敗	<b>.369</b>	.197	.027
ゼロからのスタート(何もないところから何かを築き上げたこと)	-.045	<b>.972</b>	-.034
不慣れな任務への異動	-.006	<b>.457</b>	.180
上司に褒められた経験	.029	-.040	<b>.747</b>
非常に高い資質をもつ上司との仕事	-.010	.093	<b>.711</b>
	因子相関行列		
	1	2	3
1	-	.552	.377
2		-	.398
3			-

第1は困難な仕事や重大な失敗に関する4項目であり「修羅場の経験」とした。第2は

<sup>43</sup>  $\alpha = .847$

<sup>44</sup> リッカートスケール（「1:役立っていない」「2:多少は役立っている」「3:役立っている」「4:かなり役立っている」「5:大いに役立っている」）を用いた

ゼロからのスタートなど新しい業務に就いた経験に関する2項目であり「新しい仕事の経験」とした。第3は高い資質を有する上司との仕事経験に関する2項目で構成されており「できる上司との仕事経験」とした<sup>45</sup>。3つの下位尺度のクロンバックのアルファ係数を見たところ、信頼性に問題がないと判断できた<sup>46</sup>。

また、因子抽出にあたり除外した変数のうち、海外勤務の経験と異なる職業の経験を説明変数として用いることにした<sup>47</sup>。海外勤務経験と異なる職業経験の重要性を説く経営者も少なくなく、重要な経験に関する要素だからである。

### ③ 価値観（企業評価）に関する尺度の作成

社会人一般の分析と同様に、価値観に関する質問を行った。ここでは短期経済的不合理に関する重回帰分析において特に有意な影響が見られた「企業評価」に関する尺度についてのみ、その作成手順を説明する。

企業評価の際に重視する項目（7項目）の質問に対する回答データから、2つの因子を抽出した（表7-3）。（各項目の平均値、標準偏差、度数、相関は論文末尾に補足表「表7-3の補足表」として掲載している。）

第1は企業の財務内容に関する4項目で構成されているために「財務情報重視」とした。第2は財務諸表では表すことのできない知的資産に関する3項目で構成されているために

---

<sup>45</sup> 因子負荷量と因子の解釈可能性を考慮するとともに、ヒストグラムや歪度を勘案し、4つの項目を削除した。回転前の3因子で8項目の全分散を説明する割合は66.45%であった。

<sup>46</sup> クロンバックの $\alpha$ はそれぞれ「修羅場の経験」.706, 「新しい仕事の経験」.657, 「できる上司との仕事経験」.709であり、新しい仕事経験の $\alpha$ 値はやや低いものの、項目の意味等を含めて内的整合性を総合的に判断し信頼性は問題ないと判断した。

<sup>47</sup> 5件法での回答のヒストグラムを見ると、海外での勤務経験がない人が多く見受けられ「1: 役立っていない」を選択する回答が最も多かった。また、異なる職業経験については、「4: かなり役立っている」が最も多く、次に「1: 役立っていない」が多かった、これは異なる職業経験がない人が多く含まれたことが推測できる。このため、海外勤務経験と異なる職業経験の変数に関しては、「1: 役立っていない」回答を「0」とし、「2: 多少は役立っている」から「3: 役立っている」「4: かなり役立っている」「5: 大いに役立っている」までをすべて「1」とする変数に変換した。

「知的資産重視」とした<sup>48</sup>。それぞれの下位尺度を作成し信頼性の検討<sup>49</sup>を経て、2つの尺度を企業評価の変数とした。

表 7 - 3 価値観（企業評価）の尺度作成のための因子分析

	1	2
企業の将来性の判断では、人材育成の取組みよりも、決算書を重視する	.924	-.003
企業の将来性の判断では、会社の経営理念や方針よりも、決算書を重視する	.880	.019
企業の将来性の判断では、技術やノウハウよりも、決算書を重視する	.820	-.010
企業の将来性判断では、定性情報よりも定量情報を重視する	.676	-.033
企業を評価するときは、業績よりも人材育成の取組みを重んじる	.019	.929
企業を評価するときは、業績よりも経営理念や方針を重んじる	-.020	.719
企業を評価するときは、業績よりも保有する技術やノウハウを重んじる	-.024	.612
因子相関行列	1	2
1	-	-.441
2		-

#### ④ 短期経済的不合理的な判断を促進する要因（分析結果）

最初に、目先の利益に執着しない（目先の利益を追いかけない）経営判断に影響する要因を分析する。短期経済的不合理尺度を目的変数にした重回帰分析でのサンプル数は 178 であり、平均値は  $m=3.595$ 、標準偏差は  $s.d.=.852$  であった<sup>50</sup>。

属性<sup>51</sup>、価値観（企業評価）、経験の各変数との関係を分析した結果は表 7 - 4 のとおり

<sup>48</sup> 回転前の 2 因子で 7 項目の全分散を説明する割合は 74.20%であった。

<sup>49</sup> クロンバックの  $\alpha$  は「財務情報重視」.896, 「知的資産重視」.794 であり、信頼性は問題ないと判断した。

<sup>50</sup> 統計量  $n=180$

<sup>51</sup> グローバル化に関する 8 つの質問(海外の売上比率の増加、外国人採用数の増加、社員の海外経験の増加、海外の商習慣の自社への取入れなど)を 5 件法(「1:あてはまらない」「2:どちらかといえばあてはまらない」「3:どちらともいえない」「4:どちらかといえばあてはまる」「5:あてはまる」)にて行ったが、いずれも「1:あてはまらない」が最も多かったことから、8 項目すべてで「0」を回答してものは、グローバル化対応がまったくできていないものと見做して「0」とし、それ以外のものは、なんらかのグローバル化対応をしているものとして「1」とする変数に変換して、ダミー変数「グローバル化ダミー」として用いた。

である。(各項目の平均値、標準偏差、度数、クロンバックのアルファ係数、相関は論文末尾に補足表「表7-4の補足表」として掲載している。)

表7-4 短期経済的不合理の重回帰分析

		目的変数: 短期経済不合理		
		標準偏回帰係数 $\beta$	t値	VIF
属性	資本金	-.119	-1.621	1.095
	従業員数	.041	.560	1.095
	設立年	-.226	-2.620 *	1.502
	全国ランキング	-.152	-1.981 *	1.198
	自己資本比率優良ダミー(全企業)	.018	.246	1.064
	製造業ダミー	-.192	-2.364 *	1.338
	サービス業ダミー	.127	1.576	1.317
	グローバル化ダミー	.074	.945	1.257
	年齢	.024	.269	1.643
	在任期間	.070	.794	1.557
企業評価	財務情報重視	-.124	-1.516	1.348
	知的資産重視	.196	2.472 *	1.274
経験	修羅場の経験	-.024	-.290	1.422
	新しい仕事の経験	.001	.011	1.421
	できる上司との仕事経験	.190	2.193 *	1.515
	海外勤務経験ダミー	.078	1.037	1.140
	異なる職業経験ダミー	-.127	-1.687	1.147
決定係数(R <sup>2</sup> )		.210		
Adj R <sup>2</sup>		.126		
F値		2.500		
自由度(回帰)		17		
自由度(残差)		160		
有意確率		.002		

\* p<.05

モデル全体の適合性は.010水準で有意であった(F=2.500, d.f.=17;160, p<.010)。決定係数は(R<sup>2</sup> =.210) 投入した17変数で短期経済的不合理尺度の約21%が説明できることを示している。

属性では、設立年が新しくなるほど短期経済的不合理尺度を押し下げ ( $\beta = -.226$ )、全国ランキングが低くなるほど尺度を押し下げている ( $\beta = -.152$ )。比較的新しい企業で、主力事業の全国ランキングが低くなるほど、短期経済的合理的になる傾向がみてとれる。

価値観（企業評価）に関していえば、知的資産を重視するほど短期経済的不合理尺度を押し上げる ( $\beta = .196$ )。経験に関しては、「できる上司との仕事経験」が尺度を押し上げることがわかった ( $\beta = .190$ )。

知的資産の重視は目先の利益に執着しない経営判断を押し上げることができる。また、できる上司との仕事経験も短期経済的不合理的な経営判断を押し上げる要因であった。組織内に成長を促す経験が充満しているような学習環境を作ることが、失敗や挫折を乗り越えることができるのであるが (Velsor & Guthrie, 1998)、社会人一般の分析では上司<sup>52</sup>との仕事経験が短期世間的不合理な判断に影響していなかった。ところが、つよなが企業の経営者は、できる上司との仕事経験が目先の利益に執着しない経営判断に影響していた。つよなが企業では、尊敬できる上司が存在し、彼らが失敗や挫折を乗り越えるための成長を促す学習環境を作り上げていることがうかがえる。

## 2. 短期経済的不合理的な経営判断の業績への影響

目先の利益に執着しない（目先の利益を追いかけない）経営判断は、果たして企業の競争力にどのような影響を及ぼしているのかを分析する。ここで分析対象にするのは、優良な企業（つよなが企業）の中の特に優良な企業（できすぎ企業）の経営者である。できすぎ企業の経営者の短期経済的不合理的な判断に違いがあるのかどうかを確認する。

ここでは、つよなが企業の経営者の中から、できすぎ企業の経営者を区分し、合理性判断の差を分散分析と多重比較にて分析する。

第3調査にて入手したデータで、できすぎ企業を分類した(図7-2)。全国ランキングデータ（2014年データ）をもとに、主力事業の売上高で全国ランキング（順位）上位3%の

---

<sup>52</sup> 社会人一般での分析では上司と顧客との仕事経験

企業を 87 社抽出した<sup>53</sup>。当該企業を「業界トップグループ」と命名した。次に、自己資本比率が業界（同業者）の黒字企業平均よりも上回っている企業（2014 年データ<sup>54</sup>） 74 社を抽出し「財務優良グループ」と命名した。業界トップグループと財務優良グループのクロス集計は表 7-5 のとおりである。

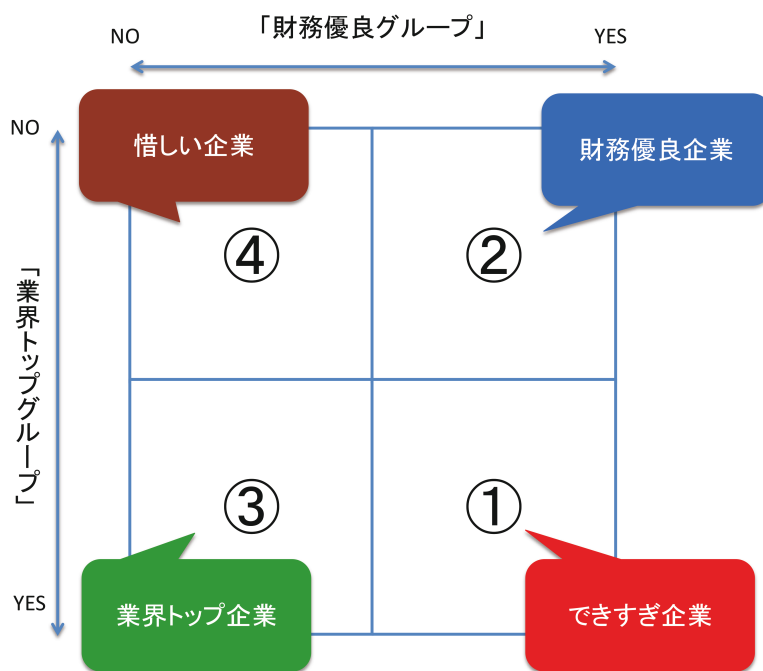


図 7-2 できすぎ企業の分類（企業の 4 分類）

業界トップグループに属し、かつ財務優良グループに該当する企業を「できすぎ企業」と命名した（図 7-2 の①）。つよなが企業 178 社中、できすぎ企業は 42 社（23.6%）であった。財務優良グループであるが業界トップグループでない企業を「財務優良企業」（図 7-2 の②）、業界トップグループであるが財務が優良グループでない企業を「業界トップ企業」（図 7-2 の③）と名付けた。

<sup>53</sup> データの中央値が 3.28%であったことから、中央値よりも高い企業（上位 3%）を抽出したところ 87 社が該当した。

<sup>54</sup> 帝国データバンク「全国企業財務諸表分析統計第 57 版（平成 25 年 4 月～平成 26 年 3 月）」を使用

業界トップグループでもなく財務優良グループでもない企業を「惜しい企業」と命名した（図7-2の④）。つよなが企業というだけでも十分に優良な企業であるが、できすぎ企業や他の企業と比較し、ランキングや財務内容がやや劣ることから惜しい企業とした。

これらの企業の分類を以下では「企業の4分類」と呼ぶ。

表7-5 財務優良グループと業界トップグループのクロス集計

		財務優良グループ		合計
		no	yes	
業界トップ グループ	no	59	32	91
		56.70%	43.20%	51.10%
	yes	45	42	87
		43.30%	56.80%	48.90%
合計		104	74	178
		100.00%	100.00%	100.00%

企業の4分類を用いて、できすぎ企業の経営者は、目先の利益に執着しない（目先の利益を追いかけない）のかどうかを分析する。「企業の強みを築くにはあえて目先の利益を犠牲にしてもやむをえない」という短期経済的不合理的な質問について、できすぎ企業と他の企業の経営者の比較を行った。質問は5件法<sup>55</sup>にて調査し、平均値を比較した。

平均値の比較にあたり、まず分散分析にて図7-2の①から④のグループ間に有意差があるのかどうかを確認し、その後、多重比較にてどのグループ間に差があるのかを確認した。

分散分析の結果、4つの企業グループの間に差<sup>56</sup>があることが認められた（表7-6）。

<sup>55</sup> 「企業の強みを築くにはあえて目先の利益を犠牲にしてもやむをえない」に関してはリッカートスケール（「1:そう思わない」「2:どちらかというと思わない」「3:どちらともいえない」「4:どちらかというと思おう」「5:そう思う」）を用いた。

<sup>56</sup> 有意水準は.10(10%)とやや危険率は高くなっているものの、そもそもサンプル企業は5期以上黒字決

表 7 - 6 目先の利益の犠牲（分散分析－企業の 4 分類－）

	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
グループ間	7.455	3	2.485	2.168 †	.094
企業の強みを築くには、あえて目先の利益を犠牲にしてもやむをえない グループ内	199.427	174	1.146		
合計	206.882	177			

† p<.10

表 7 - 7 目先の利益の犠牲（多重比較－企業の 4 分類－）

従属変数	(I) 企業4分類	(J) 企業4分類	平均値の差 (I-J)	標準誤差	有意確率	90% 信頼区間	
						下限	上限
企業の強みを築くには、あえて目先の利益を犠牲にしてもやむをえない	1	2	.362	.251	.911	-.250	.970
		3	.321	.230	.987	-.230	.880
		4	.550 †	.216	.071	.030	1.070
	2	1	-.362	.251	.911	-.970	.250
		3	-.041	.248	1.000	-.640	.560
		4	.188	.235	1.000	-.380	.760
	3	1	-.321	.230	.987	-.880	.230
		2	.041	.248	1.000	-.560	.640
		4	.229	.212	1.000	-.280	.740
	4	1	-.550 †	.216	.071	-1.070	-.030
		2	-.188	.235	1.000	-.760	.380
		3	-.229	.212	1.000	-.740	.280

† p<.10

Bonferroni

その後の多重比較の結果、グループ①（できすぎ企業）とグループ④（惜しい企業）の間に差が認められた（表 7 - 7）。

グループ①の平均値と標準偏差は  $m=4.140$  (s.d.=.683)、とグループ④の平均値と標準偏差は  $m=3.590$  (s.d.=1.233)であった。（グループ②の平均値と標準偏差  $m=3.780$  (s.d.=1.070)、グループ③の平均値と標準偏差  $m=3.820$  (s.d.=1.134)）

この結果から、できすぎ企業の経営者は、自社の競争力の源泉を強化するために、目先の利益に執着しない傾向にある。言い換えれば将来利益にむけて現在の利益を犠牲にする傾向にあり、つよなが企業の経営者の中でもできすぎ企業の経営者は、より短期経済的不合理的な判断を志向すると言える。

算の優良企業であり、その中でも特に優れた企業を抽出して分析していることから、大きな差が生じにくいことなどを考慮し、有意水準.10でも有意と判断した。これは多重比較においても同じ。



### 3. 短期世間的不合理な経営判断の業績への影響

次に、企業の4分類（できすぎ企業、財務優良企業、業界トップ企業、惜しい企業）を用いて、短期世間的不合理な経営判断との関係を見る。

「グローバル化の進展で価格競争が激しくなっても敢えて品質を高めて値上げする」という質問と「不景気で同業者は値下げ競争をしていますが、あえて品質を高めて値上げする」という質問を用意し5件法<sup>57</sup>で調査した。経済のグローバル化が進み、国内の中小企業は海外製品との価格競争に巻き込まれている。大企業も国際競争下での生き残りがかかっており、国内の下請け企業が値上げ要求するのは難しい。そこで、グローバルな価格競争下や不景気での価格競争下において「値上げする」という世間の常識に逆らうような質問を設けて、短期世間的不合理な経営判断の変数（尺度）を作成した。

表 7 - 8 短期世間不合理（値上げ）の分散分析—企業の4分類—

	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
グループ間	6.386	3	2.129	2.445 †	.066
短期世間的不合理 尺度(値上げ)	グループ内	151.513	174	.871	
合計	157.899	177			

† p<.10

その結果、2つの質問の間で高い相関が見られた<sup>58</sup>。2つの項目を足し上げて項目数で除することにより、「短期世間的不合理尺度（値上げ）」を作成した<sup>59</sup>。平均値は  $m=3.081$  であり、標準偏差は  $s.d.=.940$  であった。

平均値の比較では、まず分散分析にて図 7 - 2 の①から④のグループ間に差<sup>60</sup>があること

<sup>57</sup> リッカートスケール（「1:不合理」「2:どちらかといえば不合理」「3:どちらともいえない」「4:どちらかといえば合理的」「5:合理的」）を用いた

<sup>58</sup> 相関係数.785 (n=180)

<sup>59</sup> クロンバックの  $\alpha=.879$

<sup>60</sup> 有意水準は.10(10%)とやや危険率は高くなっているものの、そもそもサンプル企業は5期以上黒字決

が認められた（表 7 - 8）。

その後の多重比較の結果、財務優良企業（図 7 - 2 の②）、業界トップ企業（図 7 - 2 の③）の間で差<sup>61</sup>が見られた（表 7 - 9）。グループ②の平均値と標準偏差は  $m=3.328$  (s.d.=.867)、とグループ③の平均値と標準偏差は  $m=2.778$  (s.d.=.969)であった。（グループ①の平均値と標準偏差は  $m=3.119$  (s.d.=.923)、グループ④の平均値と標準偏差は  $m=3.144$  (s.d.=.947)であった。）

表 7 - 9 短期世間不合理（値上げ）の多重比較—企業の4分類—

	(I) 企業4分類	(J) 企業4分類	平均値の差 (I-J)	標準誤差	有意確率	90% 信頼区間	
						下限	上限
短期世間的不合理 尺度（値上げ）	1	2	-.209	.219	1.000	-.738	.320
		3	.341	.200	.540	-.143	.825
		4	-.025	.188	1.000	-.480	.430
	2	1	.209	.219	1.000	-.320	.738
		3	.550 †	.216	.070	.029	1.072
		4	.184	.205	1.000	-.311	.679
	3	1	-.341	.200	.540	-.825	.143
		2	-.550 †	.216	.070	-1.072	-.029
		4	-.366	.185	.293	-.813	.080
	4	1	.025	.188	1.000	-.430	.480
		2	-.184	.205	1.000	-.679	.311
		3	.366	.185	.293	-.080	.813

†  $p < .10$

Bonferroni

財務優良企業はグローバル化の進展や不況の中で、業界全体が価格競争下にあったとしても、自社は価格競争には参加せずに、反対に品質を高めて値上げする方が望ましいと考える傾向にある。人まねをしないという経営判断（短期世間的不合理な判断）が財務の健全化につながっていると言える。

算の優良企業であり、その中でも特に事業シェアや財務内容の優れた企業を抽出して分析していることから、大きな差が生じにくいことなどを考慮し、有意水準.10でも有意と判断した。これは多重比較においても同じ。

<sup>61</sup> 有意水準は.10（危険率 10%）と、やや危険率は高くなっているものの、そもそもサンプル企業は5期以上黒字決算の優良企業であり、その中でも特に優れた企業を抽出して分析していることから、大きな差が生じにくいことなどを考慮し、有意水準.10でも有意と判断した。

#### 4. 短期経済的不合理と短期世間的不合理な判断の複数年の業績への影響

これまで見てきたとおり、目先の利益に執着しない判断（短期経済的不合理な判断）は企業の事業内容や財務内容に好影響を与えていた。人まねをしない経営判断（短期世間的不合理な判断）は、企業の財務の充実につながっていた。しかし、単年度の財務データのみでは、短期経済的不合理の経営判断が長期的な財務の充実につながっていると言うには説得力が弱い。複数年の財務内容との間で関係性が見られなければ説得力が強くない<sup>62</sup>。

そこで、2010年と2014年の財務データを比較し、2010年よりも2014年に自己資本比率が低下した企業を抽出し、低下していない企業（2010年も2014年も財務優良企業であった企業）と比較をすることにした。

表7-5にある財務優良グループのうち、2010年と2014年の財務データが比較できる企業をとりあげ、自己資本比率が業界の黒字企業平均よりも低下した企業とそうでない企業を抽出した<sup>63</sup>。先の分析と同じ変数「企業の強みを築くには、あえて目先の利益を犠牲にしてもやむをえない」「短期世間的不合理尺度（値上げ）」を用いて、自己資本比率が低下した企業とそうでない企業の間で、平均値を比較した<sup>64</sup>。

表7-10 自己資本比率が低下した企業の目先の利益の犠牲

	自己資本比率が 下がった企業	n	平均値	標準偏差	t	自由度	p
企業の強みを築くには、あえて目先の利益を犠牲にしてもやむをえない	yes	13	3.150	1.068	-3.158 **	68	.002
	no	57	4.000	.824			

\*\* p<.01

その結果、「企業の強みを築くには、あえて目先の利益を犠牲にしてもやむをえない」の

<sup>62</sup> 筆者が2015年8月5日から6週間 Visiting Researcher として赴任した Georg-August-Universität Göttingen Faculty of Economic Sciences の F. J. Foese 教授からも複数年の財務内容との関係性を示す必要があると指摘された。

<sup>63</sup> 2010年の財務優良企業のうち、2010年と2014年のデータを比較できたのは70社であり、そのうち自己資本比率が低下した企業が13社、低下していない企業は57社であった。

<sup>64</sup> 平均値を比較し、対応のないt検定を実施

質問<sup>65</sup>に対して、有意な差<sup>66</sup>がみられた（表 7 - 10）。自己資本比率が低下した企業の平均値と標準偏差は  $m=3.150$  ( $s.d.=1.068$ )、低下していない企業の平均値と標準偏差は  $m=4.000$  ( $s.d.=.824$ ) であった。すなわち、自己資本比率が下がった企業の経営者は、目先の利益を犠牲にすることを不可避とはしていないのである。

#### 5. 考察（経営者の合理性判断の特徴）

優良企業を4つに分類して比較したところ、できすぎ企業の経営者は目先の利益に執着しない経営判断（短期経済的不合理的な判断）を重視していた。目先の利益に執着しない（目先の利益を追いかけない）ことにより、事業の競争力を強めることに成功し、長期にわたって財務内容を充実させることができていた。

短期経済的不合理的な経営判断に影響する要因の分析では、主力事業のランキングが高くなるほど、また歴史が長くなるほど、目先の利益に執着しない判断（短期経済的不合理的な判断）を重視することがわかった。知的資産を重視する価値観やできる上司との仕事経験も、短期経済的不合理的な判断を押し上げていた。

組織内に成長を促す経験が充満しているような学習環境が、失敗や挫折を乗り越えることにつながる (Velsor & Guthrie, 1998)。失敗に寛容でチャレンジしやすい学習環境には、短期経済的不合理的な発想が不可欠である。老舗企業は知的資産を重視して、従業員の成長を促す環境づくりを行っていることがうかがえる。そのような環境づくりが継承され、失敗や挫折を乗り越えるときに頼りになる優れた上司にめぐり合う機会に恵まれる。その経験をもとに、目先の利益に執着せずに思い切った経営判断が可能になるものと考えられる。

人まねをしない経営判断（短期世間的不合理な経営判断）の分析では、短期世間的不合理な経営判断が、長期に財務を安定させることにつながっていることを確認できた。複数

---

<sup>65</sup> 5段階のリッカートスケール（「1.そう思わない」、「2.どちらかというと思わない」、「3.どちらでもない」、「4.どちらかというと思う」、「5.そう思う」）を用いた。平均値が高くなる方が目先の利益を犠牲にしてもやむを得ないと考える傾向ある。

<sup>66</sup> 有意水準  $p<.01$  (危険率 1%)

年の財務データを比較して、価格競争下における短期世間的不合理な判断と財務内容の充実との間に関係性がみてとれた。財務が優良な企業グループの経営者は、世間の範囲が日本の業界というだけでなく、グローバルに広がったとしても、短期世間的不合理な判断ができることがわかった。グローバル化の対応に苦しんでいる我が国の多くの企業とは対照的な結果である。

これらの分析でもまだ「資金に余裕があるから目先の利益に執着しないですむのではないか」という疑問が完全に払拭できたわけではない。短期経済的不合理な判断と長期の財務内容の充実との因果関係が十分に解明できたとは言いきれない。本分析だけでは因果関係を十分に説明できると言い切るには限界がある。今後のつよなが企業やできすぎ企業の推移を見守る必要がある。

しかし、財務内容が良好な企業であれば、成功企業であるが故に「守り」に入ってもおかしくない。たとえば Vermeulen (2010)が、「成功企業は活用が探索を追い出してしまう」と述べているように、成功企業ほど無難な判断をして近視眼的になりやすいのも納得できる。

今回の分析では、財務が良好な企業ほど、守りの姿勢ではないことがうかがえる。目先の利益の積み重ねにより財務が充実しているのではない。目先の利益に執着せずに長期的な視点で強みを築くことができているからこそ財務が充実していると解釈できる。財務が良好であるが故に放漫経営をしているのではなく、企業の強みを築くために、あえて目先の利益を犠牲にしていると考えの方が自然な解釈である。

ただし本分析では、経営者の人まねをしない経営判断（短期世間的不合理な判断）が、いったい何を拠り所にして判断しているのかがわからない。本章の前半でも述べたとおり、回帰分析からは経営判断に影響する要因はわからなかった。そこで、次章では、社会人一般と経営者の中で、特に人まねをしない傾向にあると思われる人々を抜き出し、その人たちが何を経営判断の拠り所としているのかについて分析する。

## 8 社会人一般と経営者の経営判断の違い

社会人一般と経営者の人まねをしない経営判断の拠り所について分析する。人まねをしない経営判断をするために、何を経営判断の拠り所としているのかを明らかにする。社会人一般の短期世間不合理な判断では、知的資産を重視するという価値観が、人まねをしない経営判断を押し上げることがわかった。つよなが企業の経営者の短期世間的不合理な判断は、財務の健全化につながっていた。世間（業界）が値下げ競争を繰り返していても世間の流れに逆らって値上げするという判断が、財務内容の充実に関係していた。しかし、経営者は何を拠り所にして短期世間的不合理な判断をしているのかがわからない。以下では、社会人一般と経営者の中から、特に人まねをしない経営判断をすると思われる人々（世間体を気にしない人）を抽出し、その経営判断の特徴を分析する。

### 1. 社会人一般（世間体を気にしない人）の短期世間的不合理な経営判断

人まねをする人としらない人との間にどのような差があるのかを分析する。同型化に関する先行研究の整理の箇所でも述べたとおり、不確実性の高い状況下では模倣が進む(DiMaggio & Powell,1983)。皆と同じことをする方が正当（正統）と認められ、何かとメリットが多い。皆に合わせておけば周囲から異論を唱えられずにすむし、周囲と同じことをして損をしても責められない(Vermeulen,2010)。このため、世間の批判を気にして世間の慣習に合わせるという判断が働きやすい。いうなれば、世間体を気にして世間に合わせているのである。

広辞苑によると世間体とは「世間の人に対する体面」であって、体面とは「世間に対する体裁。面目」のことである。世間と同じ判断をしていれば面目を保てるが、異なる判断は「世間体が悪い」と感じるのである。世間体を気にする人は世間の常識や慣習に合わせるために「人まねをする」経営判断に傾きやすいのである。

本研究は「人まねをしない」経営判断がなぜできるのかを明らかにしたいと考えている。そこで、ある経営判断の場面で、世間から同型化のプレッシャーがかかる状況でも自分の

意見を貫き通す人を「世間体を気にしない人」として抽出し、同型化のプレッシャーをうけて判断を変えた人との間で、経営判断の拠り所の差を見る。

アンケートでは、「不景気で業界はみなコスト削減に取り組んでいるときに、海外出張に行くことは合理的か」という質問を用意した。本論文でも先に紹介したとおり、筆者は京都経営者協会で「経営者塾」のコーディネーターを務めるなど、多くの経営者と懇談してきた。その中の経営者の一人との対談が、この質問のきっかけになっている。

その経営者曰く、韓国や台湾のメーカーの経営トップは、関連する事業の国際会議に必ず出席しているが、日本のメーカーの経営者は、景気の良い時に大勢出席するものの、景気が悪くなるとほとんど出席しないという。ましてや、開催場所が「ハワイ」のようなリゾート地だと、「経費削減」を優先させて不参加となる。その結果、最新の情報を入手できず、投資タイミングがずれるということを指摘していた。

その国際会議が、社運を決めるような重要な情報が伝達される場なのに、世間体を気にして参加しないので、投資タイミングを逃し企業の競争力が低下するというのである。

筆者はここで、日本のメーカーが投資タイミングを逃しやすいのかどうかを議論したいのではない。「景気が悪いときに、リゾート地での国際会議に出張することは世間体が悪いと考える人が多い」ということを分析に活用したいのである。

本研究では、この話を基に段階的な質問を用意した。「不景気で同業者はみなコスト削減を行っているときに、関連業界の国際会議への経営者の出張をとりやめる」ことを合理的と判断するか不合理と判断するかについて5件法<sup>67</sup>を用いて質問し、次に「不景気で同業者はみなコスト削減を行っているときに、関連業界のハワイで行われる国際会議への経営者の出張をとりやめる」ことについての判断を質問し、最後に「不景気で同業者はみなコスト削減を行っているときに、関連業界のハワイで行われるゴルフ付きの国際会議への経営者の出張をとりやめる」ことに関して質問した。第2番目の質問まで国際会議に出席する

---

<sup>67</sup> リッカートスケール（「1：不合理」「2：どちらかといえば不合理」「3：どちらでもない」「4：どちらかといえば合理」「5：合理」）を用いた



ことに理解を示していても、最後の質問で態度を変えた人は「世間体を気にする人」とし、最後まで態度を変えなかった人を「世間体を気にしない人」として分析した(図8-1,図8-2)。

ここで、本質問の設定に対する批判や疑問が考えられる。ゴルフが嫌いな人が途中から意見を変えた(出張を取りやめる判断に変更した)だけであって、必ずしも世間的を気にしたから意見を変えたとは言い切れないという批判や、リゾート地でのゴルフ付きの会議に参加することは、本当に世間体が悪いと考えているのかという疑問である。筆者もこの質問だけで、世間体を気にする人と気にしない人を完全に区分できたと言い切るつもりはない。しかし、筆者が講師を務めるセミナーやシンポジウムの受講者たちと懇談した際に、「不景気なのにゴルフ付きのリゾート地に出張(海外出張)することは世間体が悪いかどうか」について話題にしたところ、世間体が悪いという答えがほとんどであった。さらに、ドイツでも同じ内容について話題にしたところ、不景気なのにゴルフ付きのリゾート地に出張(海外出張)することは不合理(irrational)だという意見が多かった<sup>68</sup>。

ただし、質問の回答(選択肢)を合理・不合理としており、世間体が悪いかどうかについて直接に回答してもらっていない。このため、世間体を気にしたから意見を変えたとは必ずしも言い切れないという批判に対して、十分に反論することができない。この点は、今後改善すべき事項として課題が残っている。また、表8-1と表8-2の「世間体を気にしない人」の数が「気にする人」の数よりも多くなっているが、これは最初から不景気なのに海外出張をすることは不合理だと思っていた人を除いているからである。最初は不景気での海外出張を容認していても、「ゴルフ付き」という状況設定の場面では、さすがに世間体が悪いと考えるであろうと推測できるからである。しかし、このことに関しても十分な裏づけデータが準備できなかった。今後は、さらに世間体を気にする人とそうでない人の選定を工夫するとともに、質問項目を充実させて分析する必要がある。

---

<sup>68</sup> 筆者は2015年8月5日から6週間 Visiting Researcher として赴任した Georg-August-Universität Göttingen Faculty of Economic Sciences の F. J. Foese 教授と、教授の研究室にいる研究員6名との会話。定量分析するには不十分な人数であるが、「ドイツ国民の多くも不合理(irrational)と考えるだろう」という意見がほとんどであった。



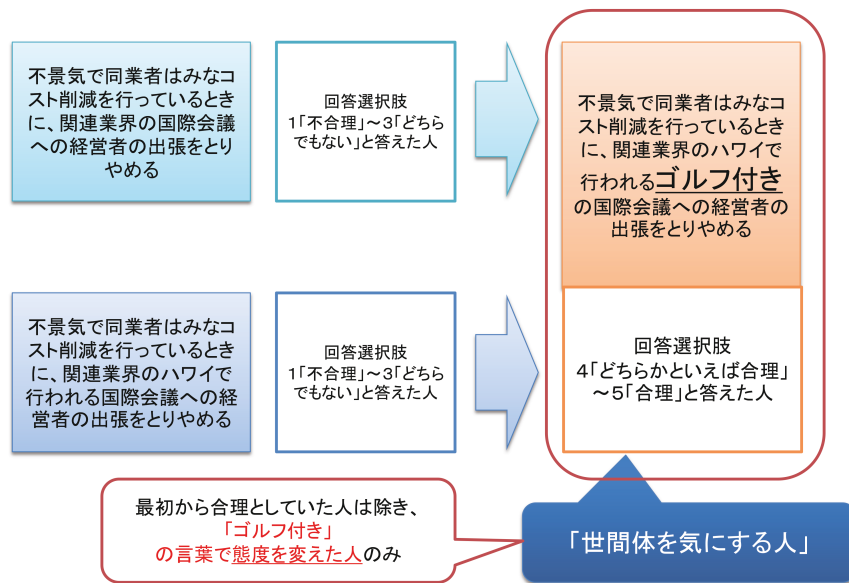
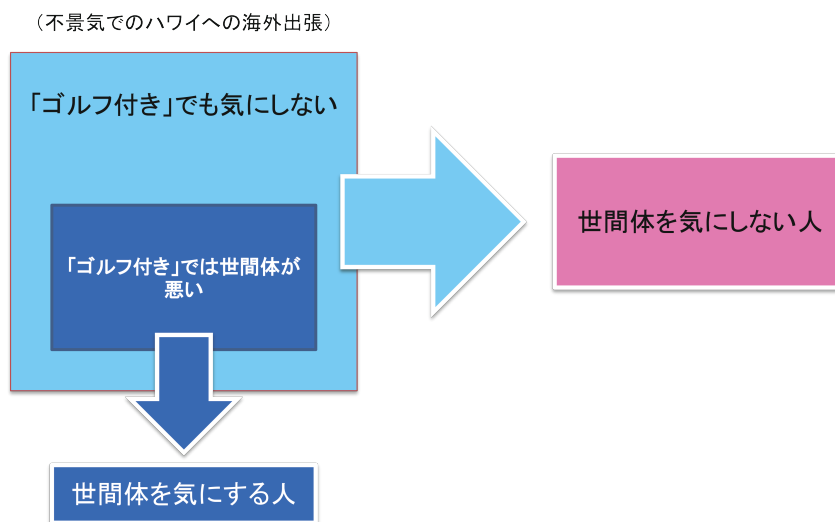


図 8 - 1 世間体を気にする人の抽出方法



- 世間体を気にして意見を変える判断: 短期世間的合理的な判断
- 世間体を気にすることなく自分の意見を貫く人: 世間体を気にしない人

図 8 - 2 世間体を気にする人と気にしない人

最初に、世間体を気にする人と気にしない人との間で、経営判断にどのような差が生じるのか分析する。「経営に関する判断では経験や勘よりも科学的根拠を重視する」「科学的に説明できないことには投資しない」という質問を用意し、5件法<sup>69</sup>で調査した。

平均値を比較したところ<sup>70</sup>、「経営に関する判断では経験や勘よりも科学的根拠を重視する」では、世間体を気にしない人の平均値と標準偏差は  $m=3.050$  ( $s.d.=.677$ )、気にする人は  $m=3.190$  ( $s.d.=.817$ ) であり、世間体を気にしない人の平均値が有意に低かった<sup>71</sup>。

「科学的に説明できないことには投資しない」では、世間体を気にしない人の平均値と標準偏差は  $m=3.130$  ( $s.d.=.733$ )、気にする人は  $m=3.290$  ( $s.d.=.818$ ) であり、こちらの平均値も世間体を気にしない人の方が有意に低かった (表 8 - 1)。この結果から、世間体を気にしない人は、科学的根拠よりも、自分の勘を重視することがわかる。

次に、世間体を気にしない人の短期経済的合理性判断の特徴を分析した。「将来の利益よりも、今の利益を重視することが望ましい」という質問を用意し、5件法<sup>72</sup>で調査した。

平均値を比較したところ<sup>73</sup>、世間体を気にしない人の平均値と標準偏差は  $m=2.810$  ( $s.d.=.754$ )、気にする人は  $m=2.580$  ( $s.d.=.848$ ) であり、世間体を気にしない人の平均値が有意に高いことがわかる (表 8 - 2)。

社会人一般の合理性判断の分析で見たとおり、社会人一般の短期経済的合理性と短期世間的合理性の判断では同じ方向性を示していた。ところが、世間体を気にしない人の分析では、その関係が捻れている。この分析結果をどう解釈すればよいのだろうか。

不確実性の高い状況下での短期経済的合理性の判断は、世間と同じ判断をすることにな

---

<sup>69</sup> リッカートスケール (「1:全くあてはまらない」「2:どちらかと言えば当てはまらない」「3:どちらとも言えない」「4:どちらかと言えば当てはまる」「5:よく当てはまる」) を用いた

<sup>70</sup> 対応のない t 検定にて有意差を確認

<sup>71</sup> 「経営に関する判断では経験や勘よりも科学的根拠を重視する」の有意水準は 10%とやや危険率が高いが、次の「科学的に説明できないことには投資しない」も同趣旨の質問であり、合わせて有意と判断した。

<sup>72</sup> リッカートスケール (「1:全くあてはまらない」「2:どちらかと言えば当てはまらない」「3:どちらとも言えない」「4:どちらかと言えば当てはまる」「5:よく当てはまる」) を用いた

<sup>73</sup> 対応のない t 検定にて有意差を確認

る。他人（他社）の模倣をすることが合理的な判断となる。しかし、人まねを繰り返しても一人勝ちにはつながらない。不確実な状況下においても一人勝ちを目指すのならば、他社と異なる判断が必要になる。この時、差別化戦略的な発想が必要になるのである。

経済的合理性を徹底的に追求すると、一人勝ちが合理的な判断となる。田尾(2012)も指摘するように、一つの組織だけが自己中心的にコスト削減すると、その減少分を他の組織へ転嫁することになり、ゼロサム的なゲームが展開される。

第4章でも述べたとおり、差別化戦略は、市場（マーケット）に関する何らかの情報を得て、自社の立ち位置を見つけるポジショニング戦略である。景気に関する情報、製品やサービス、顧客の情報など、確率計算ができる何らかの情報が入手できる場合に可能になる。マーケットに関する外部環境情報が不十分あるいは何もない状態（狭義の不確実性）での判断は難しい。不確実性が高まれば他人に合わせることを合理的な判断となるのである(小島,2005)。

本分析結果は、不景気で同業者は経費削減をしているという不確実な状況下であっても一人勝ちを強く志向すると、人まねをしないという経営判断に傾くことを示している。市場に関する情報が不確実であるといって諦めるのではなく、何らかの情報を得て、少しでも早く自分の立ち位置を見つけようとする、世間体を気にせず行動できる人がいることを表している。

不確実性が高い状況下での判断では、世間体を気にする人は、その行動を正当化させるために科学的な根拠を求めたがる。一方、世間体を気にしない人は、科学的根拠よりも「勘」を重視して判断できる。ゴルフ付きであろうが関係なく、その国際会議に行くことは役に立つと勘（直感）で判断していると考えられる。

もちろん、本分析だけでは状況設定場面が限られていることから、世間体を気にしない人がすべて一人勝ちを目指していると断定できない。また、市場に関する状況設定（製品やサービス、顧客に関する情報が何もない状態の設定）が不十分であるために、狭義の不確実性での判断と強く言い切れない。

しかし、不景気という不確実性の高い状況下で同型化のプレッシャーがかかる場面でも、目先の経済的利益（短期経済的合理性）を重視すれば、短期世間的不合理な経営判断に傾くことが明らかになった。そして、その時の経営判断の拠り所は、科学的根拠よりも勘（直感）が重視されることも明らかになった。

表 8 - 1 世間体を気にしない人の経営判断

	世間体を気にしない人	n	平均値	標準偏差	t	自由度	p
経営に関する判断では経験や勘よりも科学的根拠を重視する	yes	320	3.050	.677	-1.792 †	254.966	.074
	no	153	3.190	.817			
科学的に説明できないことには投資しない	yes	320	3.130	.733	-2.053 *	271.830	.041
	no	153	3.290	.818			

† p<.10, \* p<.05

表 8 - 2 世間体を気にしない人の短期経済的合理性判断

	世間体を気にしない人	n	平均値	標準偏差	t	自由度	p
将来の利益よりも、今の利益を重視することが望ましい	yes	320	2.810	.754	2.909 **	270.157	.004
	no	153	2.580	.848			

\*\* p<.01

## 2. 経営者（一徹社長）の短期世間的不合理な経営判断

経営者の短期世間的不合理尺度の影響要因を探る重回帰分析では、有意な結果が得られないことは先に述べた。経営者の人まねをしない経営判断への影響要因が、まだ明らかになっていない。ここでは、つよなが企業の経営者のうち、世間の常識や慣習に流されない経営者、すなわち世間体を気にしない経営者を「一徹社長」と呼び、その世間的不合理な

経営判断の促進要因は何か、また、その判断は経営にどのような影響（効果）を与えるのかについて分析する。

分析にあたって、世間体を気にする人とそうでない人を区分する操作を行い、世間体を気にせずに、自分の意思を貫く優良企業（つよなが企業）の経営者を「一徹社長」として抽出した。

「不景気で同業者はみなコスト削減を行っているときでも、あえて経営者の海外出張をとりやめない」ことを合理的と判断するか不合理と判断するかについて5件法<sup>74</sup>を用いて質問し、次に「不景気で同業者はみなコスト削減を行っているときでも、あえて経営者の関連業界の国際会議への出張をとりやめない」ことについての判断を同様に質問し、最後に「不景気で同業者はみなコスト削減を行っているときでも、あえて経営者のリゾート地でのレジャー付きの国際会議への出張をとりやめない」ことに関しても同様の質問を行った。第2番目の質問まで国際会議に出席することに理解を示していても、最後の質問では、世間体を気にして態度を変えた人は世間体を気にした経営者とし、最後まで態度を変えなかった人を、「世間体を気にしない経営者」（一徹社長）とした(図8-3, 図8-4)。

ここでも、社会人一般の世間体を気にしない人の抽出過程の批判と同じ問題が残る。世間体を気にする経営者と気にしない経営者を完全に区分できたとはい切れない。その批判に対して、十分に反論することができない。この点は、今後改善すべき事項として課題が残っている。

---

<sup>74</sup> リッカートスケール（「1：不合理」「2：どちらかといえば不合理」「3：どちらでもない」「4：どちらかといえば合理的」「5：合理的」）を用いた

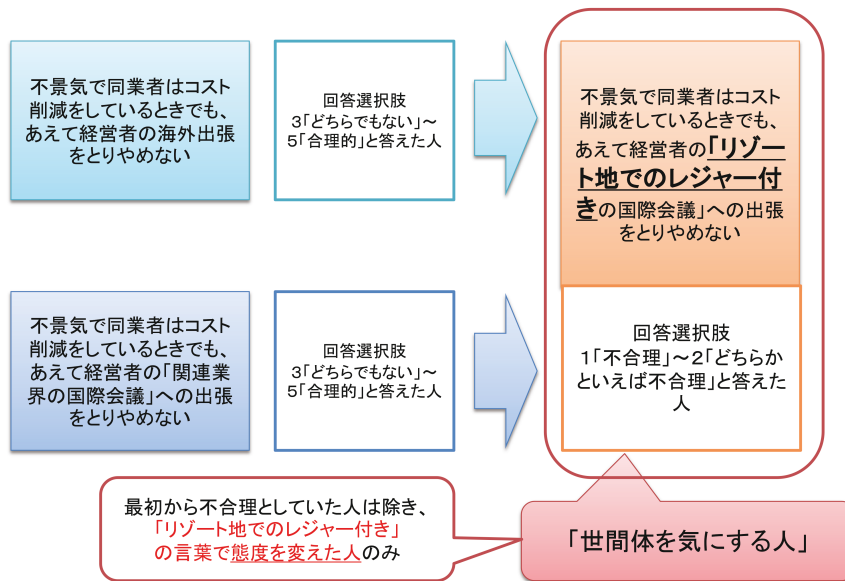
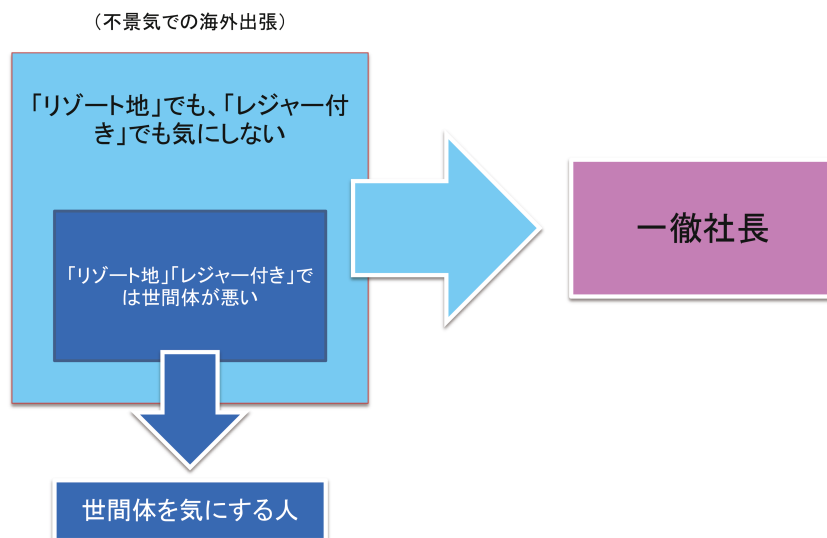


図 8 - 3 世間体を気にしない経営者の抽出方法



- ・ 世間体を気にして意見を変える: 短期世間的合理的な判断
- ・ 世間体を気にすることなく自分の意見を貫く人: 一徹社長

図 8 - 4 世間体を気にする経営者と一徹社長

最初に、一徹社長とそうでない経営者との間に、不合理な経営判断の差があるのかどうかを見る。表 8 - 3 は「短期経済的不合理尺度」と、「短期世間的不合理尺度（値上げ）」に関して、一徹社長とそうでない経営者の平均値の差をみたものである。短期経済的不合理尺度には有意な差は見られなかった。一方、短期世間的不合理尺度（値上げ）については有意差が見られた<sup>75</sup>。一徹社長の平均値と標準偏差は  $m=3.357$  (s.d.=.759)、そうでない経営者の平均値と標準偏差は  $m=3.066$  (s.d.=.946)であった（表 8 - 3）。

このことから、一徹社長の短期経済的合理性判断には差がなく、近視眼的とはいえない。この点は世間体を気にしない社会人一般との違いである。一方、世間が値下げ競争を繰り返していても、一徹社長は値上げするという判断ができる。このことは、次に分析した企業評価の視点の差にも表れている。

一徹社長とそうでない経営者の間に、企業を評価する際の財務情報重視と知的資産重視に差があるのかどうかをみたところ、財務情報重視に関して有意な差がみられた。一徹社長の平均値と標準偏差は  $m=3.167$  (s.d.=.893)、そうでない経営者の平均値と標準偏差は  $m=2.768$  (s.d.=.909)であった（表 8 - 4）。

ところが、知的資産の重視の程度に差はなかった。このことからわかるのは、一徹社長にとって財務情報を重視することと知的資産を重視することはトレードオフの関係にないということである。財務情報を重視するが知的資産を軽視しているわけではない。一徹社長はその他の経営者と比較して、知的資産の重視の程度は同じだが、財務情報を特に重視していると言える。ただし、財務情報を重視していると言っても、短期の経済的利益を重視しているのではない。目先の利益に執着しているのではなく、長期的な視点で財務情報を評価しているのである。そのことが、財務情報を重視しても知的資産を軽視しないこととして表れていると言える。

---

<sup>75</sup> 有意水準は.10(危険率 10%)と、やや危険率は高くなっている。そもそもサンプル企業は5期以上黒字決算の優良企業であり、全体的に人まねをしない判断ができている企業である。その中でも特に世間体を気にしない企業経営者を抽出して分析していることから、大きな差が生じにくいことなどを考慮し、有意水準.10でも有意と判断した。

表 8 - 3 一徹社長の短期経済的不合理と短期世間的不合理の差

	一徹社長	n	平均値	標準偏差	t	自由度	p
短期経済的不合理尺度	yes	42	3.663	.896	.293	108	.770
	no	68	3.610	.919			
短期世間的不合理尺度 (値上げ)	yes	42	3.357	.759	1.685 †	108	.095
	no	68	3.066	.946			

† p<.10

表 8 - 4 一徹社長の財務情報重視と知的資産重視の差

	一徹社長	n	平均値	標準偏差	t	自由度	p
財務情報重視	yes	42	3.167	.893	2.247 *	108	.027
	no	68	2.768	.909			
知的資産重視	yes	42	3.056	.990	-1.597	108	.113
	no	68	3.348	.897			

\* p<.05



### 3. 考察（世間体を気にしない人と一徹社長の経営判断の違い）

本章では社会人一般の世間体を気にしない人と、経営者の世間体を気にしない経営者（一徹社長）について分析した。不確実性が高まれば科学的に判断しようとしても、その情報は入手できない。だから仕方なく世間の判断に流されてしまう。狭義の不確実性の中では同型化のプレッシャーがかかりやすい。

ところが、世間体を気にしない人は、科学的な根拠がなくても（入手できなくても）、自分の勘を信じて経営判断できていた。世間の慣習に合わせるのではなく、積極的に自分の勘をもとに判断できるのである。世間体を気にしない人は、自分の勘を活かして短期の経済的利益の獲得を目指していた。自分の勘を、短期世間的不合理な判断の拠り所にして、目先の利益（短期経済的利益）の獲得を目指していたのである。それが世間体を気にしない人の、短期経済的合理性と短期世間的合理性の判断の捻れを生むのである。

他人と同じ判断をしていたら一人勝ちができなくなる、だからポジショニング戦略での差別化戦略をとり、他社の製品やサービスと差別化する。ただし、そこには製品やサービス、顧客などの市場（マーケット）に関する情報があって、確率計算できる何らかの情報が入手できなければ差別化できない。狭義の不確実性の中での差別化戦略は難しい。ましてや特定の市場があるわけではなく、自社の経営資源の強化にむけて暗中模索するような場面では、科学的根拠の入手はもっと難しい。その場合、世間の同型化のプレッシャーに負けない判断を可能にするのは、自分の勘なのである。世間体を気にしない人は、自分の勘を経営判断の拠り所にするすることで、同型化のプレッシャーに負けずに独自の判断をしていることがわかった。そして、短期経済的な利益の獲得を強く望み、自分の勘を頼りに判断ができると、短期経済的合理性と短期世間的合理性の判断の捻れを生むのである。

一方、一徹社長は、世間が値下げ競争していても値上げするという短期世間的不合理な経営判断ができるが、この判断は目先の利益に執着しての経営判断ではない。この点が、世間体を気にしない人の経営判断と大きく異なっている。

一徹社長と世間体を気にしない人は、共に同型化のプレッシャーに負けない経営判断が

できる。しかし、その目的が異なる傾向にある。世間体を気にしない人は、目先の利益に執着していた。短期経済的利益を追求するために、同型化しない方向に動いたのである。一徹社長は、財務情報を重視してもそれは目先の利益ではなかった。より長期的な視点で財務の充実を図ろうとしているのである。そのことが、一徹社長の財務情報を重んじても知的資産は軽視していない姿勢に表れているのである。

後述するが、「不合理を活かす経営者」は、人まねをしない経営判断を自社の経営資源の強化につなげている。一徹社長も人まねをしない経営判断により財務の充実を図り、経営資源の強化を図っていると言える。要するにリソース・ベスト・ビューの視点である。それに比べ、世間体を気にしない人の人まねをしない経営判断は、短期の経済的利益を得るために他社との差別化をするポジショニング・ビューの視点に近いのである。

これらのことから、一徹社長と世間体を気にしない人との違いを整理する。一徹社長も世間体を気にしない人も、同型化のプレッシャーに負けずに人まねをしない経営判断ができる。世間体を気にしない人は、短期の経済的利益の獲得を目指して世間とは同型化しない方向に動くのである。一徹社長は、目先の利益よりも長期の経済的利益を重んじている。そのために、世間が値下げ競争をしても、それに加わずに値上げすることができる。そして、そこで得た利益を自社の模倣困難な経営資源に投資することで、長期にわたって財務内容の充実を図ることができる。一徹社長は、短期経済的合理性にこだわらないものの、財務の健全性を強く意識しており、財務重視に向けた「長期利益追求型」の経営者なのである。

筆者はこれまで多くの経営者と対談してきた。目先の利益に執着しないものの、自社の経営状態を把握するために財務を見る目を養うべきだという経営者が多い。一徹社長も長期経済的合理的な視点で、財務状況の健全化を意識していると言える。

ここまで、第6章、第7章、第8章と社会人一般と経営者の定量分析を行ってきた。短期経済的不合理的な経営判断や、短期世間的不合理な経営判断は企業経営にプラスであった。市場でのランキングが高く、財務状況が良好な企業の経営者ほど、目先の利益に執着せず、

人まねをしない傾向があることを明らかにした。しかし、それらの経営者の判断に影響している経験までは、まだ十分に分析できていない。

歴史のある企業の経営者ほど目先の利益に執着しない（短期経済的不合理的な）経営判断をしていた。目先の利益に執着しない経営者は「できる上司との仕事経験」を有しており、そのことが短期経済的不合理的な判断を促進する傾向がみてとれた。この点は社会人一般との大きな違いであることから、歴史の長い企業ほど、有能な上司や先輩経営者が育っており、その経営に関する理念やノウハウがうまく伝承され、短期経済的不合理的な判断ができるのではないかと思われる。

しかし、それだけでは本研究の「目先の利益に執着せず、人まねをしない経営者は、どのような経験を積むことにより育成することができるのか」という疑問に十分に答えられていない。

次章では、不合理を活かす経営者へのヒアリングから、経営者の短期経済的不合理的な経営判断や短期世間的不合理な経営判断に影響する要因を分析する。

## 9 不合理を活かす経営者へのヒアリング

目先の利益を追いかけず、人まねをせずに競争力のある事業を展開している経営者（「不合理を活かす経営者」と呼ぶ）は、どのような経験を経て、何を拠り所にして短期経済的不合理で短期世間的不合理な判断ができているのか。この課題については、定量分析では十分に明らかにすることができなかつた。そこで、定性的調査を行い、この問題にアプローチしていきたい。

### 1. ヒアリング

#### ① 絶対に値引きしない経営

最初にとりあげるのは、東海バネ工業株式会社 代表取締役社長 渡辺良樹 氏である<sup>76</sup>。東海バネ工業といえば、東京スカイツリーの制振装置に使われている巨大バネを納品したことで有名だ。坂本(2013)によれば、東京スカイツリーは1300年に一度吹くかどうかといわれる風速110メートルの風にも耐えられるように設計されているが、それよりも10～15メートルの日常の風が共振現象を引き起こし、大きな揺れにつながることから、その共振対策用の装置の中に4つのバネが組み込まれているという。その1つのバネが外径約60センチ、長さ120センチ、重さは800キログラムという。そのバネが世界一高い自立式電波塔を守る制振技術を支えているのである(坂本,2013)。

その巨大バネを製造したのが大阪市福島区にある中小企業、東海バネ工業である。渡辺社長曰く「バネといえば、顧客の装置（機械）に組み込まれてはじめて生きる製品、機械にはカタログ価格と市場価格がありバネに高い費用を払えない。だから次の確約はできないけれども今回は安くしておいてくれ。」と値引き依頼を受けるのが、業界の常識だそう。バネメーカーにとって、値引き交渉に応じることが短期世間的合理的な経営につながるのである。

東海バネ工業でも、渡辺氏が社長に就任するまでは、この業界常識に従った経営を行っ

---

<sup>76</sup> 2014年7月15日に、京都経営者協会「経営塾」にお招きし御講演をいただくとともに、筆者が2015年11月5日に同社を訪問し、直接ヒアリングした。

ていた。渡辺氏は 30 年をかけて、短期世間的不合理とも言える「絶対に値引きしない経営」の仕組みをつくりあげた。

渡辺氏の考えの背後にあるのは、先代から会社を引き継いだときの、「材料（在庫）問題と、人件費問題をクリアしない限りいつまでも儲からない会社」という危機感である。多品種小量生産に対応するには、バネの材料となる特殊鋼などを膨大に持つ（ストックする）必要がある。バネの材料が切れたからといって気軽に調達できるものではないから、商社を通じて特殊鋼メーカーに発注して、在庫を常に保持しなければならない。特殊鋼メーカーは東海バネのような中小企業のために小量を生産してくれるわけではなく、一回の注文はトン単位でないと受けてくれない。このため、多様な原材料を大量に在庫として抱える必要がある。

もう一つは人件費の問題である。特殊なバネを製造するには、新しく雇い入れた社員がすぐに対応できるものではなく、少なくとも 3 年から 5 年の熟練を要する。すなわち、企業特殊技能がこの会社の生命線になっている。このため、不況だからといって雇用調整をするようでは、事業継続は危うくなるのである。

多くの経営学の教科書には、在庫を少なくして人件費を下げるのが重要と指摘されているものの、渡辺氏は、東海バネ工業ではその両方が削減できず、コストダウンをはかれない構造となっているという。だから、東海バネ工業では、値引きしない経営を必然的にやらざるを得ないのである。

値引きしない経営の発想は、ドイツとフランスのバネメーカーへの訪問の際に惹起されたという。ドイツのメーカーで「顧客からの値引き要求にどのように対処しているのか」について質問したところ、「値引き要求するようなところに売らなければ良い」という回答であった。「手作りのバネ屋が値引きをすると、会社はもたない」と、ドイツの会社の社長は話したというのだ。

フランスのバネメーカーでは、バネ製造職人として女性が多く働いていることに驚いた。「なぜ女性が多いのか」という質問をしたところ、「給料が高いから」という回答があった。

「だれもが嫌がるきつい仕事だから高い給料なのだ」という答えがかえってきたそうだ。

渡辺氏は日本とはまったく逆の発想に驚き、帰国後に自社でもその方針を採り入れようと社内提案したものの、「そんなことできるのならば、とっくの昔からやっている」と先輩幹部から言われたという。

渡辺氏は当時の社長の了解をもらって、少しずつ、自らが実践しながら値引きをしないことに挑戦できる環境を整えていった。最初はコンサルタントや IT 企業のシステムエンジニア (SE) に相談するものの、いずれの提案もコストダウンの発想ばかりであった。コストダウンによる経済的合理性の追求のためにコンピュータを使うというものであり、いかにすれば高く売れるのかという発想ではなかった。

ところが偶然にも、年間に3億円も売っている酒小売店の社長に出会うのである。当時、1億円の売上でも良い酒屋といわれていた時代に、どうやって3億円もの売上を上げられるのかを聞きにいった。

そこでは、顧客情報の管理がなされ、その日に訪問する顧客名簿が出力され、社長は従業員に「行ってこい」と送り出すだけだった。顧客の嗜好や注文サイクルなどが記録されており、訪問時に売れなければその理由も顧客情報とデータ化されていた。例えば、顧客が病気でお酒をやめていた期間があれば、それを新たな情報として加え、次の訪問に活かすのだ。「うちは商品ではなくシステムを買ってもらっている」という酒屋の社長の言葉が、渡辺氏の心に残り、現在の東海バネ工業の、900口（顧客）で3万点の受注という経営スタイルにつながっていったのである。

航空宇宙関係の全く経験したことのない製品の受注では、原材料メーカーも巻き込んで、2年がかりで対応した。手持ちの機械設備では対応できず、3千万円もの機械を新たに購入し、何回もの試作を繰り返した。もちろん、当初の見積もりでは元がとれないが、かならず次に同様のリピートがやってくる。そのために、困難な注文の対応過程を形式知に置き換えて管理するのだ。それを3万点のすべてで行っているのです。他社では対応できない特殊なバネ製造ができているのである。

加えて、職人の暗黙知のレベルをあげつつ、向上させていくという工夫も行っている。職人は理屈ではなくハートで動く。バネ職人の仕事はきつく、誰もが希望する職場には行けなかった落ちこぼれが入社してくるから、「社員を負け犬の人生で終わらせたくない」という気持ちで接している。組織をフラットにして、パートであってもマネージャーや役員になれる仕組にするとともに、機械装置を購入する際も、その装置は社員を楽にさせるのではなく成長させるかどうかで判断している。絶えず、社員が成長することを考え、社員が自分の会社を自慢できるようにしてやろうと思っているという。

そして、「社員の給料を上げると会社が良くなる」という革新的な確信をもっている。すなわち、短期経済的不合理的なマネジメントが会社を良くしているのである。

なぜそのような判断ができるのか、どのような経験が作用しているのかを質問してみたところ、「直接的にはあまり思い当たらない」と言いつつも、渡辺氏の幼少期の話を聞かせてもらった。東海バネ工業は、実は叔父の会社であって、自分の父親は鉄工所を経営していた。その鉄工所も非常に厳しい職場環境であり、経営状態もあまり良くなかった。

渡辺氏は3人兄弟の次男として生まれ、わがままを言えない立場であった。長男は可愛がられ、三男は末息子ということで大事にされた。だが、自分は長男のお下がりの服を着ていても、文句のひとつも言わなかった。自分がわがままを言うと、母親が悲しむということ、幼心にも理解していたからであろう。

そのときの経験が、対立せずに自らがやってみせるという生き方に影響しているのではないかということであった。絶対に値引きしないという経営をするために、社内の反発があっても対立せず、徹底的にしつこく説得した。少しずつ自分でやってみせることで、賛同者を増やしていった。対立せずにコツコツと自らが努力することで、成功するまで長く続けることができるのだということであった。

渡辺氏の経営判断の拠り所は、短期経済的合理性でも短期世間的合理性でもない。短期に儲かるか、世間と同じかではない。社員が成長するかどうか、社員が誇りを持って働くことにつながるかどうかである。その判断に影響した経験は、自国の業界常識とは異なる

る海外の同業者を視察した異文化の経験と、酒屋という異業種の視察経験であった。その酒屋も 40 年前の業界では常識とはなっていなかった顧客情報管理を徹底していた。すなわち長期世間的合理性の先取りをしていたのである。

また、幼少期の「母親を悲しませたくない」という想いが、対立を生みず自ら率先して行動し、徹底的に説くという手法につながり、究極的には社員に誇りを持たせたいという理念の追求につながっているのである。人を悲しませないという道徳的・倫理的な基準が判断の拠り所になっており、それが、短期経済的不合理、短期世間的不合理な判断につながっていると言える。

## ② 現地法人の経営は現地に任せることを徹底

2006 年に中小企業庁が、「元気なモノづくり 300 社」として全国各地で活躍する中小企業を紹介した。その中に株式会社タカコがある。創業者で現在は取締役相談役の石崎義公氏を取り上げる<sup>77</sup>。

株式会社タカコは、高圧油圧ポンプのピストンで世界シェア 80% の高シェアを誇る。今では海外のグループ企業を入れて 1700 人の従業員を抱える企業を、一代で築き上げた石崎氏は、独特の経営スタイルを貫いてきた。

筆者が注目した短期経済的不合理、短期世間的不合理な意思決定は、ある国への工場進出の撤回とベトナム工場の運営である。大手の航空機メーカーや高圧ポンプを使用している重機メーカー等との契約が増えるに従って、同社もアジアへの工場進出を検討した。1 年以上もかけて現地を訪問するなどして検討を重ねたものの、契約の当日になって、契約を白紙に戻すという大胆な意思決定をした。突然の契約中止に関係者は怒り心頭であった。自社の社員にもかなり迷惑をかけた。ただし、石崎氏は単に気まぐれで契約を白紙に戻したのではない。詳細は石崎氏の著書「まあいっぺん聞いとくなはれ」(2008)にゆずるが、ビジネスをしていく上での信頼関係が築けないと判断したからだ。契約日の当日に白紙撤

---

<sup>77</sup> 2015 年 7 月 21 日訪問



回するというのは、相当に短期世間的不合理な判断だと言える。

その後、アジアの国々を再調査して、ベトナムに2ヘクタールの敷地を確保し、7000平方メートルの工場を開業させた。いまでは敷地を拡大し、第2工場も建設し1000人以上の従業員が働いている。従業員の技術力を高めてもらうために、20人を1チームとして滋賀工場に派遣し、最新式NC工作機械などの操作を修得してもらっている。一人当たり約60万円の費用が必要となり、8年間で500人以上が研修を終えて、難しい仕事をこなしている。現地法人の社長は、この規模の会社では珍しく、女性が務めている。現地の部課長は現地人が占めている。現地の社員の心が汲み取れる人による経営を徹底して貫いている。社員食堂を充実させ、日系企業がわざわざ食堂を見学に訪れるほどだ。その甲斐あって、現地の離職率は非常に低い。

日本でも社員の気持ちを大切にする経営を貫いている。これまでは重機などの油圧ポンプ用の製品を作ってきたが、今後はロボットスーツなどが普及し、小さいポンプ（マイクロポンプ）が必要になると考えた。自分の時代は過ぎ去り、若手が働きやすい環境を整えるべきだとして、当時45歳だった大卒一期生（身内ではないプロパーの社員）に社長を譲った。そして役員の前平均年齢を35歳にした。

この経営判断の背景にはどのような経験があるのだろうか。

石崎氏は、幼少期に貧乏のどん底を味わう。中学を卒業してすぐに、都会にある鉄工所に集団就職し、働きながら夜間高校に通った。その後、夜間の大学で金属工学を学んだ。鉄工所という現場と理数系の学問を行き来することで、実習しながら勉強をする。その後、大手のメーカーを経て、東大阪の地でファブレスのメーカーを立ち上げたのである。

日本の大手メーカーとの取引は、「前例がない」「会社の歴史がない」という理由から進まなかったため、まずは海外からと決断し、ドイツのハノーファーで開かれる世界最大級の見本市で部品を展示することにした。その甲斐あって、世界の名だたるメーカーの目にとまり、高圧ポンプのロータリーキットのメーカーとしての道を駆け上がったのである。

世界の有名企業との取引は品質本位であって、自社が中小企業であるかどうかは関係が

なかった。海外メーカーとの取引が順調に進み、社員も 30 名ほどに増え、貸工場の製造現場が工場らしくなってきたら、ようやく日本企業との取引が始まったという。

石崎氏の経営判断の拠り所は、「できない」とは絶対に言わないことだ。できない、むずかしいといった時点でその仕事のチャンスがなくなってしまう。むしろ前例にないことこそ大きな成長の可能性があると考えている。すなわち短期世間的不合理な考え方である。また、人間をよく観察し、どうすれば人がやる気ができるかということを考えて実行している。それは日本人でも外国人であっても同じなのである。そこには短期経済的不合理的な考え方がある。それは、石崎氏の著書にも詳細に記載されている。貧乏な生活をおくりつつも人助けをする母親のことが、今も忘れられないという。あるときに、お米をわけてほしいという男性が現れて、代わりに先祖代々に伝わる壺を置いていくと言った。自分の家も貧しいにも関わらず母親はその男性にお米をわけ、そのような大事な壺はいただけないとって持ち帰らせた。その時の思い出が忘れられないということであった(石崎, 2008)。

東海バネ工業の渡辺氏と同様に、石崎氏も海外の物事に対する考え方が、判断の拠り所に影響していることがわかる。従業員の技能の向上や働きやすい環境整備に配慮している点も渡辺氏と共通している。

経済的に非常に困難な状況を経験している点も同じである。そのため、従業員規模が 100 人に満たないときから公認会計士に依頼して、自社の財務状況を的確に把握している。財務を把握していたからこそ、某国への進出の白紙撤回が決断できたということであった。短期世間的不合理な判断には、自社の財務内容をきちんと理解していることが必須なのである。一徹社長が財務内容を重視するのと同じである。

また、母親の優しさの記憶が、従業員に対する気配りにも影響していることがうかがえる。渡辺氏と同様に、道徳的・倫理的な要素が判断の拠り所となっている。

### ③ ISO9000 をやめる決断

直径が 1 m、長さが 15m にも及ぶ巨大なロールを製造することができるロールメーカー

トクデン株式会社は、京都市山科区に本社を置く中小企業である。代表取締役社長 北野良夫氏<sup>78</sup>は、最近、ISO9000での品質管理をやめたという。

同社の扱うロールは電磁誘導発熱ジャケットロールというもので、表面温度の管理が非常に正確にできるのが特長である。薄く均一に伸ばす必要のある製品で、表面の精度が高く求められる化学製品メーカーの工場では、このジャケットロールが活躍している。納期が14ヶ月もかかる巨大ロールであっても、表面温度の誤差がわずか0.5℃～1.0℃という極めて精度の高いロールであり、電磁誘導発熱ジャケットロールの分野では世界ナンバーワンのシェアを有している。

このような超高品質が求められる製品製造の現場で、最近、ISO9000による品質管理をやめたという。その短期世間的不合理な意思決定に関して、理由を質問した。

ISO9000の導入は15年前に遡る。そもそも電磁誘導というものは、非常に取扱が難しく、まだまだ理論的に解明できていないことも少なくない。そのため、品質管理の見える化をはかり、統一的な管理基準を導入するのが目的であった。

ところが、近年、現場での品質管理に対する姿勢に違和感を覚えたという。品質管理マニュアルに従って記帳し、それを管理者や工場長が決裁をする仕組みになっているのだが、記録は残っているものの、品質を高めようという新しい発想が出にくくなった。以前ならば、職人の以心伝心のようなものが存在したが、いまでは「記録」することが品質管理であって、記録すればそれでよく、社員間での品質向上にむけたコミュニケーションが低下しているように感じた。

実は Vermeulen (2010)も、ISO9000を導入すると、新しい革新的なイノベーションが犠牲になると指摘している。ISO9000は、「物事を進める最適な方法」からの逸脱を最小限にすることができる。しかし、優れたイノベーションは偶然に発見されることが多く、「間違い」が起これないところからは、つまらない発明しかなくなる (Vermeulen,2010)。

筆者は当初、そんな大胆な判断ができる会社は存在しないと思っていた。ところが、勤

---

<sup>78</sup> 2015年10月15日訪問

務する大学のすぐ近くの会社が ISO9000 をやめたということを知り、大いに驚いた。中小企業では、大手との契約時に ISO 取得（認証）が求められるという声も聞くから、中小企業には必須の認証基準だと思っていた。ましてや規格統一に熱心な海外企業との取引では必須条件だと考えていた。

ところが北野氏曰く、「ISO の良い面は引き継ぐが、自社のオリジナルの品質管理規格を作り上げたらそれで十分だ」という。顧客は認証取得で取引を判断しているのではなく、あくまでも製品の品質で判断しているのであって、高品質なものを納入すれば十分である。海外の大手メーカーの幹部が工場視察に訪れ、製品品質とそれを生み出す工場の管理に大いに満足して帰っていったという。つまり、業界という世間の常識に単に合わせるのではなく、その常識の背景にある真の顧客ニーズ—「品質を高めてもらいたい」—を満足することで、業界常識を塗り替えることになる。いうなれば、短期世間的合理性を捨て、長期世間的合理性を先取りする判断を行っているものと言える。

それでは、そのような短期世間的不合理の判断はどこからくるのであろうか。それは北野氏の幼少期にまで遡る。トクデンの前身は先代社長（北野氏の父親）が大阪で海軍向けに電圧調整器を製造していた町工場である。戦況が悪化し、海軍からの支払が滞りはじめた。先代の社長は、国の危機でもあり、海軍に無理に取立てもせず、挙句には債権を自ら放棄したことから、周囲からは物笑いになったという。

大阪が焼け野原となり、京都に避難して終戦を迎えた。すると、どのようにして居所をつかんだのかはわからないが、海軍の借金の代わりとして、GHQ から大量のケイ素鋼板が「物納」された。それが、トクデンが再起するきっかけとなったのである。

その時の話をよく父親から聞かされたという。あの時に、海軍から現金として回収していたら、現金は空襲で灰になっていたことだろう。「情けは他人（ひと）のためならず」という人情の大切さを北野氏は心に刻んだ。このため、北野氏の判断の拠り所は「人間として正しいかどうか」だという。

先代との確執はなかったのかと聞くと、北野氏曰く「凄まじい葛藤の中で尊敬しなけれ

ばならない」ということであった。尊敬できる上司でありながら、越えないといけない上司でもあった。

短期世間的不合理な判断の背景には、顧客が本当に求めているものは何かを深く追求する姿勢がある。単に形式を整えるのが顧客のニーズに応えることではない。品質管理にむけて何をすべきなのかを徹底的に考えると、世間の常識に逆らっても、「人間として正しいこと」をやらねばならない。そこには尊敬できる上司である父親の経営判断が影響しているのは間違いない。ここにも、道徳的・倫理的な判断基準が存在している。

非常に厳しい品質管理基準 ISO に準拠する短期世間的合理性ばかりを強調し、品質管理が十分に行き届かなかったという企業不祥事が多く聞かれる。そのような中で、長期世間的合理性を先取りする判断のベースとなっているのは「人間として正しいことかどうか」という判断基準であった。

#### ④ 月平均 800 種類もの試作・製造をこなす

従業員がわずか 43 名という少人数ながら、月平均 800 種類もの多品種少量の試作をこなす会社が兵庫県姫路市にある。佐藤精機株式会社 代表取締役社長 佐藤慎介氏<sup>79</sup>は、大学で哲学を専攻していた。大学卒業後、サラリーマン生活を送っていたが、突然、先代（父親）が会社を閉めるといつてきた。佐藤氏は大賛成であったが、また数日して電話がかかってきて、今度は大学生である弟が中退して会社を手伝うことになったと知らせてきた。その話を聞いて、「ここで弟の将来をつぶしてはいけない」と思い、佐藤氏が会社を退職し、後継者として先代の会社に入社した。

ところが、膨大な借金と、従業員の定着率の低さもあり、従業員教育が機能していなかった。週に 1 度しか出社しない従業員を何度も褒めて働かせ、片道 20 キロの道を毎日送迎した。近くの工業高校に新卒採用のお願いに行っても、完全に見下されているのがわかった。そのとき、いつか見返してやるぞと思ったそうだ。それには、自社のオリジナルと

---

<sup>79</sup> 2015 年 10 月 19 日訪問

なる強みを持つことが必要だと考えた。

当時は大手メーカーの下請け工場として大量生産品を製造していた。度重なる値下げ要求に耐えられなくなり、少しずつ、試作品・特注品・設備品を製造するスタイルに変化させていった。例えば、金曜日の夜に発注され、翌週月曜日に納品というような仕事ばかりを受注した。自分は必死で働いて、それで得た利益を従業員の給料にした。辞めると言い出した社員に1万円を渡して、「もう少しがんばろう」と言い続けた。

バブルの崩壊とリーマンショックという2度の経済危機が襲った。佐藤氏にとってはチャンスだった。優秀な人(労働力)の獲得ができたのである。ちょうど時期を同じくして、ある企業から開発品の依頼があった。それまで行っていた大量生産の下請けの業務がストップしたために、人材をすべて開発に投入できた。そのおかげで、複雑な加工技術が蓄積されていき、いまでは航空宇宙産業などから非常に難易度の高い仕事にくるといふ。

できるだけ難しい注文をうけて、従業員のやる気に火をつける。また従業員の発想力を鍛えるために、国際展示会などの海外出張にもどんどん行かせる。「中小企業の社長といえ、会社の金は自分のもの、接待ゴルフに会社の経費をつかい、出張と称して海外旅行を楽しんでくる」というイメージを、たいていの従業員は抱いているものだ。佐藤氏は、その概念を打ち破ることこそが、社員のモチベーションにつながると考えた。そのため、社員が働きやすい環境を整備するとともに、自由な発想でチャレンジできるように工夫している。結婚指輪にミクロンレベルの穴あけ加工をして、新郎新婦を驚かせる従業員がいた。それも技術の進歩につながるからと自由にやらせている。それらが、いざとなったら発想力につながるのだ。

労働環境の整備にも力を注いでいる。母親が痴呆症になって会社を辞めざるを得なくなったベテラン女性従業員向けに、新しい雇用形態を整えた。母親を介護施設に預けられる3日間をパートとして出社してもらい、母親の面倒をみる必要がなくなったら、正社員として復帰してもらおう新制度を整備したのだ。これにより、社員も会社も気兼ねなく仕事を

続けてもらうことができるという<sup>80</sup>。

佐藤氏の短期世間的不合理な経営判断は、サラリーマンをやめて 1983 年に実家に戻ったときから続いている。当時、大量生産が当たり前だった下請け企業の経営スタイルに疑問をもち、金曜日受注で月曜日納品というだれもが嫌がる仕事を率先して受注しはじめたこと、業界では削れないと言われている材料に挑戦すること、おいしい出張（海外出張）は社長ではなく社員に行かせること、不況時にはリストラするのではなく社員確保のチャンスと考えること、女性の労働環境整備にいち早くとりくむことなどが上げられる。

そこには、学生時代専攻した哲学が影響している。キェルケゴールの「死に至る病とは絶望のことである」に感銘し、人間は有限であることを意識して生きることが大事と思うようになった。それが、社員を徹底的に褒める経営につながっている。さらに、藤村操の「大なる悲観は大なる楽観に一致するを」を座右の銘とし、物事を多面的に見る大切さを意識している。

あまりの辛さに一時は先代に対するわだかまりもあったものの、逆境に置かれたことがかえって自分を成長させたと、今では感謝しているという。経営の分野とは異なる分野の経験や思想が、物事を業界常識（短期世間的合理性）といった偏った見方ではなく、多面的に見るという判断の拠り所につながっているのである。

さらに、ここでも社員の幸せを第一に考えるという道徳的・倫理的な発想が根底を流れている。

## 2. 考察（不合理を活かす経営者の経営判断の拠り所）

「不合理を活かす経営者」4人へのヒアリングから、短期経済的不合理、短期世間的不合理な経営判断の拠り所と、不合理な経営判断に影響している経験を考察する。

いずれの経営者も目先の利益に執着しないものの、財務内容の把握には絶えず注意を払っ

---

<sup>80</sup> 2015年10月22日のNHK「おはよう日本」特集「“職場のリーダー”仕事と介護 両立のカギは」で報道された



ていた。自社の経営状態を正確に把握できているからこそ、人まねをしない経営判断が可能になっている。

人まねをしない経営判断は、短期的な経済的利益を追求するためでなく、社員の成長につなげるものであった。それにより模倣困難な経営資源が獲得でき、市場での高いシェアを得ることができていた。この点は、社会人一般の世間体を気にしない人ではなく、一徹社長の経営判断と同じである。目先の利益に執着するためでなく、長期的な視点から経営資源の強化にむけて人まねをしない経営判断をしている。

人まねをしない経営判断に影響している経験は、1つは経済的に困難な経験である。経済的に困難な経験が財務を重視する姿勢に表れている。しかし、相当に経済的に困難な状態を経験したにもかかわらず、目先の利益に執着するという短期的な経済的合理性判断ではなかった。目先の利益よりも、長期的な経済的合理性を重視していた。

第2の経験は、異分野や異文化の経験である。他国の異文化に触れることにより、自分を取りまく世間の常識にとらわれない考え方につながっていた。また、経営とは異なる分野の経験も、物事を多面的に見ることに影響していた。

第3の経験は、尊敬できる人の存在である。McCall(1998)は「並外れた上司との仕事経験」をあげて「他の人とのつながり」が人を成長させると指摘している。不合理を活かす経営者に影響を与えたのは、必ずしも上司との仕事経験ではなく、幼少期の母親や仕事で苦勞する父親の思い出が判断の拠り所になっていた。そこではいかに経済的に困窮していても、人間として正しい判断をすることの大切さを学んでいた。これらの経験が目先の利益に執着しない、人まねをしない経営判断につながっていると言える。

次に、経営判断の拠り所を考察する。不合理を活かす経営者の4人全員が、ブレない信念を持っていた。不確実性の高い状況下での経営判断は往々にして他人の意見に流されそうになる。狭義の不確実性では、同型化のプレッシャーがかかりやすい。また、人々の価値基準や業界の慣習は、時代とともに変化することが多い。ところが、不合理を活かす経営者たちは時代の変化に影響を受けない正義（正しさ）という判断基準を有していた。何



が正義なのかは議論の余地があるが、筆者がすべての経営者から感じた正義は「他者への配慮」(森末,2006)であった。すなわち、その判断は従業員にとって良い判断か、従業員の成長につながるか、ひいては顧客満足につながるのかという他者への配慮であって、自分が一人勝ちしてやろうというものや、世間にとりあえず合わせておこうというようなものでは決してなかった。

これらのことから、不合理を活かす経営者の特長をまとめると、不合理を活かす経営者は長期的に経営資源を強化することを目指している。そのために、財務内容を常に把握している。財務内容を把握していることで、人まねをしない経営判断ができている。人まねをしない経営判断により模倣困難な経営資源の獲得や強化に成功している。

経営判断に影響する経験として、海外経験や異文化の経験、異分野に触れる経験、経済的に非常に困難な経験、尊敬できる父親や母親との仕事や暮らし、そして上司である父親を乗り越える経験を有していた。それらの経験によって、物事を多面的に見ることができている。

そして、人まねをしない経営判断を貫くために、従業員との価値観の共有に努めている。従業員の理解を得て世間への同型化のプレッシャーに打ち勝つために、正義の信念「他者への配慮」を有しており、それが経営判断の拠り所となっているのである。

## 10 全体の考察

本研究では、目先の利益に執着しない（目先の利益を追いかけない）、人まねをしないという、一見不合理（非合理）と思われる経営判断の拠り所をみてきた。不合理を考える上で前提となる合理性について、先行研究の整理を通じて検討してきた結果、経済性と正当性の2つに合理性を区分することができた。また、正当性を得ることによる合理性には、単に世間の慣習や常識といった制度に合わせる（真似をする）というものと、道徳的・倫理的に正しいことをするという2つに区分できた。

今回の研究対象である「人まねをしない経営」は、道徳的・倫理的な内容を対象にしたものではない。単に業界の先行事例を真似るような類似性や同一性（同型性）によって正当性を得ようとする経営判断の要因やその影響を明らかにしようというものである。そのため、類似性や同一性（同型性）によって正当性を得る合理性判断に対象を絞った。

さらに、類似性や同一性の対象範囲は、人間社会といった極めて広いものではなく、その企業がおかれている業界といったもう少し身近なものを対象にする必要があることも明らかにした。このため、社会よりも世間という言葉を用いることにした。

また、経済性と正当性のいずれの合理性判断にも、今（現在）と将来の2つの視点が存在することも明らかになった。経済性による合理性判断では、今の利益を追い求める短期経済的合理性と、将来利益を重視する長期経済的合理性の2つの判断があった。正当性に関しては、現在の世間の常識や習慣に合わせる（真似る）という短期世間的合理性と、将来の世間の常識を先取りするという長期世間的合理性の2つの判断に分けられた。

したがって本研究では、経済合理と世間合理に、短期的・長期的という視点を組み合わせ、短期経済的合理性、短期世間的合理性、長期経済的合理性、長期世間的合理性という4つの合理性をみてきた。

特に、目先の利益に執着しない、目先の利益をあえて犠牲にする経営判断や、人まねをしない経営判断を中心に分析してきた。すなわち、短期経済的不合理と短期世間的不合理について丁寧に分析してきたのである。

そこで、以下では、短期経済的不合理と短期世間的不合理を中心に研究全体を振り返り考察する。具体的には、短期経済的不合理と短期世間的不合理な判断が経営に与える影響について検討するとともに、その判断の促進要因や、反対に抑制する要因は何なのかについて考察する。

## 1. 社会人一般の短期経済的不合理と短期世間的不合理

### ① 短期経済的合理性と短期世間的合理性の関係性

最初に、経営者との視点の違いを際立たせる意味で、社会人一般の傾向を考察する。文献整理からも明らかになったとおり、社会人一般では、短期経済的不合理と短期世間的不合理の判断は、重なり合うものであった。不景気といった先行き不透明な不確実性が高い状況のときに、短期の経済的合理性を重視するほど、模倣や同型化が進み、他との判断の差が生まれにくいことがわかった。

要するに、狭義の不確実性の中で損失を回避し、目先の利益を確保しようとすればするほど、合理性判断の拠り所は、「皆と同じか」どうかという短期世間的合理的な判断が台頭し、模倣（人まね）が進むということが出来る。同型化のプレッシャーがかかるのである。

しかし、社会人一般の世間体を気にしない人は、目先の利益に執着しているにも関わらず、人まねをしない経営判断をしていた。ここでは、短期経済的合理性と短期世間的合理性の判断に捻れが生じていたのである。

この理由として、不確実性が高い状況下で、とりあえず損失を回避するという消極的な判断がなされると、世間に同型化する方向に傾くが、不確実性が高くても一人勝ちをしたという積極的な判断がなされると、人まねをしないという判断になると考えることができる。このことは、自己中心的に短期経済的利益を追求すれば、ゼロサム的なゲーム展開となり一人勝ちになる（田尾,2012）という考えと整合的である。すなわち差別化戦略的な発想がそこに存在する。

しかし、差別化戦略には、景気に関する情報や市場（マーケット）に関する何らかの情

報が入手でき、製品やサービス、顧客に関してある程度の確率計算ができる状況が必要である。狭義の不確実性の中では、差別化戦略は難しい。ところが、世間体を気にしない人は、確率計算に必要な科学的根拠よりも自分の勘（直感）を経営判断の拠り所にしてきた。だから同型化のプレッシャーに負けずに主体性を発揮して、短期世間的不合理な経営判断ができるのである。

ただし、一人勝ちを目指して（積極的に）短期経済的合理的な判断をしたのかどうかということを、今回の定量調査では確認できていない。このため上記の捻れが生じている理由を断定することができないのである。このことは本研究に残された課題である。

## ② 人まねをしない経営判断を促進する要因（知的資産の重視）

人まねをしない（模倣しない）経営判断ができる要因は何なのだろうか。

一言で人まねをしない経営判断といっても、人事の場面や研究開発投資の場面など多様な判断の場面があり、影響要因が少しずつ異なっている。概ね共通するのは、知的資産を重要視するという価値観である。

知的資産とは企業の競争力の源泉となる無形の強みであり、技術やノウハウだけでなく、顧客や取引先との良好なネットワークや、企業ブランドといった、人の知的な活動によって得られる強みのことであり、他社との違いを生み出す源泉となっている。このため、自社の競争力の強化には、模倣困難な知的資産を有することが重要だと考えると、他と異なる経営判断（人まねをしない判断）に傾きやすい。

Barney (2002)も模倣困難な経営資源は競争優位の源泉となると述べており、そのためには、他とは異なるマネジメントが不可欠である。他が簡単に模倣できるようなマネジメントならば競争優位とはならない。このため、知的資産を重視することは、他社を模倣しない（他者が模倣できない）経営判断、すなわち短期世間的不合理な経営判断に結びつくのである。

一方、必要な人材は外部調達するのがよいという価値観は、模倣する（人まねをする）

判断に傾きやすい。人材をじっくり育成するのではなく、必要な人材をいち早く外部労働市場から調達することが競争戦略上効果的であると考えるビジネスパーソンも増えている。その場合、じっくり時間をかけて知的資産を強化しようとせずに、他社のビジネスをいち早く真似て、外部市場からそのビジネスに必要な人を調達することによって、短期経済的合理性を高めようとする。このため、人事制度で外部調達を重視することは、人まねをする経営判断（短期世間的合理的な判断）に傾きやすいのである。

### ③ 人まねをしない経営判断を促進する要因（経験）

従来のリーダーシップ研究においては、具体的に、どの経験がどのような能力に影響するのかを明らかにしたものは見当たらない。そのために、経験の差が短期世間的不合理な判断（人まねをしないこと）にどのような違いをもたらすのかを示すことは意義がある。

分析の結果から、「重要・新規プロジェクトの経験」「困難・失敗の経験」「海外勤務の経験」は、人まねをしない経営判断にプラスに作用することがわかった。

新規事業の立ち上げなどの重要なプロジェクトへの参加経験（人を成長させる経験「課題」）は、業界が不景気で研究開発投資を減らしていたとしても、世間を模倣することなく（人まねをすることなく）積極投資の判断にプラスに働く。不確実性の高い状況下でも、新しい発見や発明のためには、研究開発にむけた継続的な投資が必要であり、そこには世間の同型化のプレッシャーを跳ね返す強い判断力が必要になる。そのためには、重要なプロジェクト経験が生きるのである。

困難・失敗の経験（人を成長させる経験「修羅場と失敗」）や、海外勤務の経験（人を成長させる経験「その他」）を経れば、世間体を気にせずに、是々非々の判断ができるようになり、不景気の中での情報収集などの判断において、必要なものは必要と判断できるようになる。限られた世間での経験しかなければ、同型化のプレッシャーに負けてしまう。必要なものは必要と判断するには、困難を乗り越える経験によって自信を付けることや、海外や異文化の経験を積むことが必要なのである。

しかし、社会人一般の人まねをしない経営判断には、上司・顧客との仕事経験は影響しなかった。上司・顧客との仕事経験（人を成長させる経験「他の人とのつながり」）は、一皮むける重要な経験であるものの、はっきりした傾向を示さなかった。社会人一般では、世間の同型化のプレッシャーに負けないまでに導いてくれる上司に、出会う機会が少ないのかもしれない。あるいは短いサイクルの人事異動により、優れた上司とは気づかないうちに、上司と離れてしまっているのかもしれない。さらには、上司に注意されたことで慎重さを促し、世間に従うようになることも考えられる。

#### ④ 人まねをしない経営判断の種類ごとの促進要因の違い

模倣しない（人まねをしない）判断の種類（場面）が変わると、その促進要因と抑制要因も異なる。それらを整理したものが（表 10 - 1）である。

表 10 - 1 社会人一般の短期世間的不合理な判断の促進要因

	研究開発・品質向上 (投資する)	出張・国際会議 (情報収集する)	海外移転 (グローバル展開しない)	人員 (採用する・削減しない)
従業員の内部育成(人事管理)	○	×		○
従業員の外部調達(人事管理)	×		×	×
価値観				
財務内容重視(企業評価)		×		
知的資産重視(企業評価)	○	○		○
自社の利益目的(会社の目的)				×
社員や社会に利益還元(会社の目的)				
情報				
識者・専門家の情報			×	
顧客・業界の情報	○			
経験				
上司・顧客との仕事経験				
重要・新規プロジェクトの参加経験	○			
困難・苦しみの経験		○		
海外勤務経験		○		

○: 促進要因、×: 抑制要因

(1)「研究開発・品質向上（投資する）」の場面では、知的資産の重視や、人材の内部育成の重視は、人まねをしない判断にプラスに働く。不況期でも研究開発を続ける独自の判断に傾きやすい。その際に、過去に研究開発に従事していたという経験が生きる。

(2)「出張・国際会議（情報収集する）」では、困難や苦しみの経験、海外勤務経験が促進要因となっている。困難や苦しみの経験、海外勤務経験を通じて、限られた世間での常識だけでは困難を乗り越えられないことを理解しているために、世間体を気にせず、是々非々の判断ができるものとする。

(3)「海外移転（グローバル展開しない）」では、模倣しない判断を促進する要因が見つからない。人事管理で外部調達を重視するほど同型化の方向に傾く傾向にある。同業他社がこぞって海外進出すれば、自社も海外に拠点を移し、人材を外部調達することにつながる。グローバル化対応については圧倒的に情報量が少ない（情報の入手が難しい）ことから、狭義の不確実性が増し、同型化のプレッシャーがかかりやすい。このため、メディアや専門家を頼ってしまい、主体的に経営上の意思決定できなくなる危険性が高まる。

海外展開の場面で人まねをしない経営判断を促進する要因が見つからなかったのは、本研究の調査方法に問題があったことは否めないが、日本人がグローバル化対応を苦手としていることの表れとの解釈も可能である。海外展開の場面で主体性をもって判断することは、我が国の課題と言える。

(4)「人員（採用する・削減しない）」では、知的資産を重視して従業員を内部育成することが大切だという価値観を有していれば、外部の情報の影響をうけない。価値観が同型化のプレッシャーに打ち勝つ要因になる。

反面、人事に関する考え方はその価値観を覆すのは難しいとも言える。人事に関して世間を追随しない（人まねしない）経営判断に対しては、金融機関はマイナスに作用することが分析結果から明らかになっている。つまり、金融機関は、不況期において、世間に同型化する傾向が強く、その価値観を変えるのは非常に難しいと言える。

このことから、企業（特に中小企業）は、不況期に人員を削減しないという世間とは異なる経営判断をするのであれば、金融機関に丁寧に説明して、理解を求める必要がある。日頃から、知的資産の活用実態を開示するツールである知的資産経営報告書などを作成して金融機関に提示し、自社の競争力の源泉が人づくりと密接につながっていることを丁寧

に説明し、一時的な好不況で人員を削減することは、実は長期的にみると競争力を低下することにつながるということを、金融機関に理解してもらうことが、不況期に備えての重要な事項だと言える。

#### ⑤ 世間体を気にしない人の経営判断の拠り所

世間体を気にせず判断することは、結果的に自分の勘（直感）を大切にすることである。人間は科学的に判断ができるとき—確率計算ができる状態—ですら、経済的合理的に判断できないことは、行動経済学で明らかにされている。一方、人間は、不確実性が高まったときには皆と同じ判断をすることで、自分の判断を正当化しようとする。不確実性の高い状況下では、いくら科学的根拠を求めても入手できないことが多い。科学的に判断しているといいながら、結局、模倣（人まね）によって正当性を保っているのである。

成功者を模倣することは、有効な経営判断であることはまちがいない。しかし、世間体を気にした判断ばかりでは、本当に必要なものを取り逃すことが少なくない。そんなジレンマに陥るのが模倣の悩ましさである。

その際、直観に頼るといっても、目をつぶって衝動的に判断をしたらよいのであろうか。筆者はそうとは思わない。何らかの判断の拠り所をもって、自分の勘を信じて判断することが大切だと思う。

ただし、その判断が、自社の模倣困難な経営資源の強化につながるものでなければならぬ。短期的な経済的利益を求めての世間体を気にしない判断では、短期的に一人勝ちができて長期発展につながらない。この点が、「世間体を気にしない人」と「不合理を活かす経営者」との大きな違いである。

不合理を活かす経営者の人まねをしない経営判断の拠り所は、道徳的・倫理的なものであった。定量分析を行っていないので、道徳的・倫理的なものを経営判断の拠り所にと、長期的な視点で判断できると言い切れない。

困難や苦しみの経験、あるいは、異分野の経験などが、直観的判断の促進要因（あるい



は抑制要因)として働くのは、社会人一般も不合理的を活かす経営者も同じである。自分の勘を鍛えるには、海外経験や困難・苦しみの経験が効果的と言える。この点は、社会人一般も不合理的を活かす経営者も同じなのだ。

しかし、不合理的を活かす経営者の人まねをしない経営判断の結果が、短期的な経済的利益の追求に向かうのではなく、長期的な経済的利益の追求に向かっていた。それにはどのような要素が必要なのかを確信をもって言うことができないが、不合理的を活かす経営者の分析での考察で述べた「他者への配慮」であろう。

## 2. つよなが企業の経営者の短期経済的不合理と短期世間的不合理

つよなが企業の経営者の短期経済的不合理的な判断—近視眼的でなく、目先の利益に執着しない経営判断—は、結果的に、主力事業の強化につながっている。自社の競争力の源泉となる知的資産を重視すれば、短期経済的不合理的な判断にも耐えることができる。そのことにより、他社が模倣できない強みを獲得でき、主力事業の競争力を強化することに成功できる。結果として、自社の財務状況の強化につながるのである。

「できすぎ企業」をみると、その傾向が顕著である。普通の「つよなが企業」よりも、短期経済的不合理的な判断をする傾向にある。短期経済的不合理的な判断は、目先の利益を犠牲にするものの、企業の競争力の源泉である知的資産の強化には必要な判断である。目先の利益に執着しないことで、主力事業がより強化され、長期に安定した経営に貢献することができる。できすぎ企業の経営者は、短期経済的不合理的な判断をしつつ、結果的に長期経済的合理的な経営判断をしているのである。

また、「財務優良企業」は、人まねをしない経営判断ができていた。業界だけでなくグローバルでの値下げ競争下でも、同型化のプレッシャーに負けることなく値上げするという短期世間的不合理な判断ができ、その結果、財務内容の強化につながっている。

短期世間的不合理な判断は、不毛な価格競争を回避することができ、財務内容の強化につながる。財務状況が健全であれば短期経済的不合理的な判断でも自信をもってできる。す

なわち、短期経済的不合理と短期世間的不合理な判断が、それぞれ相互に影響しあって、好循環を生み出していると考えられる。

短期経済的不合理な経営判断と短期世間的不合理な判断の両方が揃って長期的な発展が可能になる。この好循環を生むには、短期的な利益の追求のために人まねをしないのではなく、自社の経営資源を強化することで長期的に財務を安定させるというリソース・ベース・ビューの視点が不可欠なのである。この点が、不合理を活かす経営者と世間体を気にしない人との違いであり、不合理を活かす経営者は、長期的な経済的合理性を意識しつつ人まねをしない経営判断をしていた。

その好循環に向けて、できる上司との仕事経験が役に立つ。つよなが企業の経営者から見出されたこの発見事実は、社会人一般の結果とは異なるものであった。一方、不合理を活かす経営者に対するヒアリング結果からわかったことは、社会人一般と同様に、「業界と違った限られた世間での常識や慣習がおかしい」と感じていることである。また、経済的に困窮な状況に追い込まれて、そこから這い上がってくるという修羅場を経験している。これらが、目先の利益に執着しない短期経済的不合理で、世間の同型化のプレッシャーに負けない短期世間的不合理な判断につながっているのである。

そして、本研究では深く検討してこなかったが、インタビューした経営者に共通して見出されたのは、自分の判断が道徳や倫理といった社会的合理性に反していないかどうかを判断の拠り所にしてきた点である。短期の経済的合理性を犠牲にして長期の経済的合理性を追求することや、世間の同型化のプレッシャーに負けずに独自の経営判断をするには、社会的合理性の判断がその根底に存在していたのである。

人まねをしない経営判断の根底には、一人勝ちをするというのではなく、他者への配慮が存在していた。そのことが、近視眼的な判断を避けて物事を長期に判断し、模倣困難な経営資源を強化することにつながり、結果的に長期に財務内容を安定させることができるのである。

極貧という経済的に困難な状況におかれた経験、自分の周囲にある通念を超える異国の

経験、あるいは経営という分野を離れ、物事をもっと多面的・哲学的に見るといった異分野の観念に触れる経験などが、不合理を活かす経営者の判断に生き生きとして表れていた。また、そこには両親から受けた無限の愛が根底に流れており、その結果、人間として正しいかどうかといった社会的合理性を、判断の拠り所として経営を実践しているのである。

## 1 1 含意：経営判断や経営者の育成に本研究が与える影響

本研究では、人まねをしない経営判断（短期世間的合理的な判断）と、目先の利益に執着しない経営判断（短期経済的合理的な判断）は重なり合うことを示した。狭義の不確実性の中で、短期経済的利益を重視すると人まねをする経営判断に傾くというものであった。このことは、不確実性が高い中での経済的合理性の判断は、類似性で判断するのが合理的という先行研究 (e.g., Gilboa & Schmeidler, 2001. 小島, 2005) と整合的である。皆が同じ選択をすることでお互いの利益が守られるということはゲーム理論からも導かれる (川西, 2013)。不確実性が高まれば模倣的同型化が進む (DiMaggio & Powell, 1983) という組織の同型化の先行研究とも整合的である。

ところが、社会人一般の世間体を気にしない人は、目先の利益に執着しつつ人まねをしない経営判断を好んだ。そこには短期世間的合理性と短期経済的合理性の判断が重なり合わずに捻れていたのである。

本章ではこの捻れが生じる原因と、捻れを解消する必要性、解消するための方策を述べて、本研究の経営学への貢献を述べる。

不確実性が高まれば、他社（他人）と同じことをする（同型化する）ことが合理的な判断となる。世間と同じことをすることが自分（自社）にとってメリットがあると考えるので、模倣的同型化が進むのである。

ところが、社会人一般の世間体を気にしない人は、短期の経済的利益を追求するために他社と同じ判断を避ける傾向にある。そこには、不確実性が高い状況下でも差別化戦略での「一人勝ち」を目指す考えがうかがえる。短期の経済的利益の最大化を目指せば、最後は一人勝ちになる。そこではゼロサムのなゲームが展開される (田尾, 2012)。一人勝ちを目指すことが他社との差別化を志向する。一人勝ちを望むことが、同型化しない判断を押し上げ、短期世間的合理性と短期経済的合理性の判断の捻れを生むのである。

しかし、不確実性が高まれば差別化戦略は採りづらい。差別化戦略は、市場で有利な立ち位置を探すポジショニング戦略の一つ (Porter, 1980) であって、他社の製品やサービスと

自社のものを差別化することで有利な競争をすすめるものである(沼上,2009)。景気に関する情報や、製品やサービス、顧客に関する情報をもとに、他社とは異なる製品やサービスを提供するものである。市場(マーケット)に関する何らかの情報をもとに、ある程度の科学的根拠をもって計算する必要がある。その結果、ゼロサム的なゲーム展開となり、一人勝ちができる。不確実性の高い状況下で、同型化に逆らう判断は難しいのである。

それでは、なぜ世間体を気にしない人々は、同型化とは異なる方向の経営判断(人まねをしない経営判断)ができるのだろうか。それは、科学的根拠を判断の拠り所にせず、自分の「勘」をもとに判断しているからである。勘を拠り所にする「気概」「勇気」「衝動」をもとにした判断(小島,2009)が可能になる。その結果、不確実性の高い状況下でも他社とは違う経営判断ができる。勘での判断には「重要・新規プロジェクトへの参加経験」「困難・苦しみを経験」「海外勤務経験」が生きているのである。

しかし、勘での判断が企業の長期的な発展をもたらすとは限らない。たしかに勘によって不確実性の高い状況下でも他社とは違う経営判断ができる。しかし、短期的には一人勝ちに成功しても長くは続かない。幸運は長く続くものではなく一人勝ちには限界がある。経営者の勘だけを鍛えても不十分なのである。差別化を持続するには自社の経営資源の模倣困難性を強化する必要がある(Barney,2002)。会社のポジショニングを最適化するだけでは不十分であり、競合他社との違いを生み出すコア・コンピタンスの獲得が必要となる(Hamel & Prahalad,1994)。そこには長期的な視点が不可欠である。短期経済的合理性と短期世間的合理性の判断の捻れがある状態では経営資源の模倣困難性を高めるのが難しい。人まねをしないという経営判断の方向性を大切にしつつ、長期的に経済的合理性を考えることで、短期経済的合理性と短期世間的合理性の判断の捻れを解消すべきなのである。

捻れの解消には何が効果的なのであろうか。そこには一人勝ちではなく、「他者への配慮」という正義での判断が効果を発揮する。

経営者だけが短期経済的不合理で短期世間的不合理な判断ができて、実際に遂行するときに超えなければならない大きな壁がある。それは、従業員との意識の共有である。従

業員が経営者の判断「短期世間的不合理・短期経済的不合理的な判断」に理解を示さねば絵に描いた餅になってしまう。

不合理を活かす経営者も、人まねをしない経営判断を円滑に進めるには従業員の理解が不可欠だと話していた。従業員と経営方針をめぐって何度も話し合っていた。人まねをしない経営判断が、従業員の能力の向上につながり事業の競争力が高まれば、ひいては従業員の幸せにつながる。そのことに対する従業員の理解が不可欠である。従業員と経営者の間に共感が生まれなければならない。多様な価値観を有する従業員が共感できる経営理念のようなルールが必要になる。そこには結果よりも手続(行為や判断)における正しさ(Sen, 2002)が求められ、ときに道徳的になる(Buchanan, 1994)。経営者の一人勝ちの考えがあると経営理念はうまく機能しない。「他者への配慮」という正義の信念がなければ、従業員の理解を得ることができないのである。

これらのことから、人まねをしないという短期世間的不合理な判断、目先の利益に執着しないという短期経済的不合理的な判断だけでなく、正義という社会的合理的な判断が合わさることで、長期に安定した経営が可能になると言える。

これまでの考えを整理すると、図 11 - 1 のように整理できる。

不確実性の高い状況下では、模倣することが自社にとって短期経済的な利益を確保することにつながる。ところが、それではいつまでたっても世間の「後追い」でしかすぎない。他との差が生まれないので、コスト競争という消耗戦に巻き込まれやすい。

そこで、経営者の勘を鍛え、他社との差別化に成功することで「一人勝ち」が可能になる。しかし、持続的に差を維持することは難しい。一人勝ちを見た同業他社に模倣されてしまい、製品やサービスの差が持続できない。じっくりと時間をかけて模倣困難な経営資源(知的資産)を獲得するような長期的なマネジメントが必要になるのである。そこには、目先の利益に執着しないという経営判断が求められる。単に人まねをしない判断ができるだけでなく、目先の利益に執着しないという両方の判断が必要になる。その両方ができるのが「一徹社長」である。

一方、財務優良企業が「価格競争下でも値上げする」という短期世間的不合理な判断によって財務の健全性を保っていたように、世間体を気にせずに判断すべきところは判断しなければ長期的な財務の充実にはつながらない。目先の利益に執着しない判断（短期経済的不合理な判断）ができて、短期世間的不合理な判断ができなければ、単なる「お人好し」にしかすぎない。「お人好し」は「一人勝ち」の対極的な関係である。

目先の利益に執着しない経営判断や、人まねをしない経営判断の必要性は、経営戦略的には当たり前のことを述べただけのように見える。しかし、その両方が揃ってはじめて長期的に競争優位にたてることを示した。どちらかの判断が欠けても長期的な経営にとってはむしろマイナスになる。そのことを定量分性と定性分析の両方から実証的に示すことができたのが本研究の貢献である。また、それらの判断に影響している要因も示すこともできた。不確実性の高い状況下で、世間の制度や慣習への同型化のプレッシャーに負けずに判断をするには、勘を拠り所にすることが大切であった。勘を鍛えるには海外経験や異分野の経験、重要なプロジェクト経験や、困難な経験が効果的であることも示した。

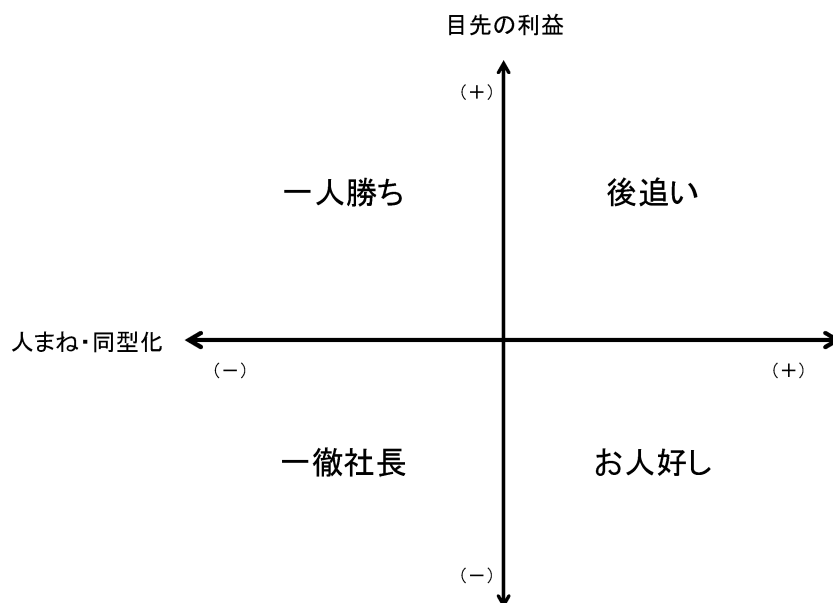


図 11 - 1 目先の利益の追求と人まね志向の関係

ただし、短期世間的不合理で短期経済的不合理的な判断には、勘だけでなく他者への配慮という正義の信念が必要になる。人まねをしない経営判断と目先の利益に執着しない経営判断の両方が機能し、競争優位を保ちながら長期的な経営として実を結ぶには、正義の信念が必要であり、その信念を有しているのが、「不合理を活かす経営者」である。本研究では社会的合理性については直接的な研究対象にはしてこなかったが、短期世間的不合理と短期経済的不合理の判断の両方が機能するには、経営者の倫理的・道徳的な観念が重要であった。その意味では、短期世間的不合理、短期経済的不合理的な経営判断と社会的合理性の関係を明らかにすべきという新たな課題が生まれた。

他者への配慮には、経済的に困難な環境にあっても他人のことを思い遣るという経験が生きる。人間として尊敬できる人との出会いが非常に重要である。それが、両親などの親族であっても尊敬できる上司であってもかまわない。そのような正義への気づきが大切なのである。それには、戦略論やマネジメントといった経営学の領域のみならず、哲学や文学、宗教学といった異分野の経験（勉強）が効果的である。

例えばブッダのことに「究極の真理へと到達するために精励努力し、心、<sup>ひる</sup>怯むことなく、行い、怠ることなく、足取り堅固に、体力、智力を身につけて、犀の角の如くただ独り歩め」<sup>81</sup>とある。真理の追求にむけて、安易な方向に流されずに努力する必要性を説いている。また、「あらあらしく事がらを処理するからとて、公正な人ではない。賢明であつて、義と不義との両者を見きわめる人、粗暴になることなく、きまりにしたがつて、公正なしかたで他人を導く人は、正義を守る人であり、道を実践する人であり、聡明な人であるといわれる」<sup>82</sup>と公正な人とはどのような人かを説いている。ここでいう「公正」とは「法」に基づく判断であり、「法」とは「真理」を指している。経営者の経営判断を従業員に説くときの心得につながるものではないだろうか。

不確実性の高い状況下での経営判断は難しい。また、そのような経営判断ができる後継

---

<sup>81</sup> 『スッタ・ニパータ』第 68 詩節。本引用は佐々木(2006)の訳であつて、中村(1984)は「究極の真理へと到達するために精励努力し」の部分で「最高の目的を達成するために努力策励し」と訳している。

<sup>82</sup> 『ダンマ・パダ』第 256 - 257 詩節。



者の育成にも悩んでいる経営者は多い。それには、経営の分野だけでなく歴史や宗教、哲学や文学など領域を超えた智慧の融合が効果的である。本研究はその一つの事例を示すことができた。

長期的な発展を目指す経営者の経営判断と、そのような経営者を育てること（後継者育成）に対し、少しは貢献できたのではないかと思う。

## 1 2 残された課題

本研究に残された最大の課題は、重要な経営戦略であるポジショニング戦略に通用しにくいことである。例えば差別化戦略の結果、1回の勝利が長く競争優位を保つような事業（先行者優位が極めて強く働く分野）では、本研究成果が通用しない。土地や稀少な資源（レアメタル）を最初に独占してしまえば競争優位は継続する（沼上,2009）からである。同様に、ネットワーク外部性の強いビジネスでも通用しない。ネットワーク外部性とは、その製品を使用する人が増えると、その製品の価値が上がる効果のことである（沼上,2009）。ある分野でデファクトスタンダードを握ってしまうと、その後は、長期にわたって競争優位に立ち続けることができる。不確実性の高い状況下で1度でも「勘」が大当たりして、自社の製品やサービスが業界の標準規格になってしまうと、その後の短期経済的不合理的な判断が不要になるのではないかという批判に十分に対応できない。

ただし、ネットワーク外部性の強い分野であっても、まったく異なる発想の代替品が登場してくると競争優位が保てなくなる。既存の携帯電話メーカーがスマートフォンの登場によって、一気に市場を奪われたことがそれに該当する。この場合は、業界の既成概念を捨てるという判断が必要になり、人まねをしないという経営判断が生きる。しかし、本研究では業界の常識に従わない「真似ない」という判断を対象にしたものであって、業界常識を「捨てる」という判断の効果までは明らかにしていない。「真似ない」判断と、もともと有していたものを「捨てる」判断は大きく異なる。このため、業界常識を捨てる判断（unlearning）の促進要因や効果を明らかにする必要がある。

第2の課題は、人まねをしない経営判断や、目先の利益に執着しない（目先の利益を追求しない）経営判断の失敗事例を分析していない点である。「後追い」から脱出するには効果的な経営戦略とは考えられるが、あらゆる経済状況であらゆる財務内容でも通じる経営判断ではない。短期経済的不合理で短期世間的不合理な経営判断が失敗する要因を示すことができていない。

第3の課題は、どのような場面での経営判断に効果的なのかを示せていない。これは第

2の課題にも通じることだが、研究開発、情報収集、海外移転、人事の4つの場面での人まねをしない経営判断の有効性を示したものの、その他の場面での判断については分析していないのでその有効性が評価できない。さらに、上記の4つの場面でも、もっと詳細に場面設定をすべきであるという批判も考えられる。第6章の「社会人一般の合理性判断」でも説明したとおり、状況設定は多くの経営者へのインタビューを基に行っている。それでも十分な場面の設定ができていない。アンケート形式の定量調査の限界でもあるが、今後は人事なら人事の分野に絞って質問項目を充実させるなど、調査の工夫が必要である。

第4の課題は、因果関係の解明が不十分である。人まねをしない経営判断、目先の利益に執着しない経営判断が、主力事業の強化や財務の健全性にプラスの関係性は見られるが、それらの因果関係を強く主張できるだけの十分で完全な根拠とはなっていない。この点もアンケート形式の定量調査の限界が存在するために、今後は、実例をもっと豊富にかつ丁寧にとりあげて分析する必要がある。

第5の課題は、勘（直感）と経験の関係性も明らかにできていない。世間体を気にしない人は勘を重視していたが、その勘を鍛えるために果たしてどのような経験が効果的かについては、因果関係を十分に分析できていない。海外経験や困難な経験が、人まねをしない判断を促進する関係性は見られたが、それらの経験が勘を鍛えることにつながっているかどうかについては、直接的な因果関係を確認できていない。加えて、世間体を気にしない人の抽出過程においても、もっと多くの状況設定が必要であり、本当に世間体を気にしていないのかどうかについて丁寧な分析ができていない。これらについても、定量調査の回数や項目を充実させて確認する必要がある。

最後に、ヒアリング調査や多くの経営者との懇談を通じて、経営判断の拠り所に道徳的・倫理的な判断、すなわち社会的合理性に関する判断が根底にあることがわかってきた。しかし、このことは、定量的に何ら明らかにできていない。経営者の人まねをしない、目先の利益に執着しないという経営判断が独りよがりではなく、従業員に共感してもらわねば、経営資源の強化にはつながらない。その共感を生む要因の解明に、経営者だけでなく従業

員に対する調査が不可欠である。経営者の判断の拠り所である「他者への配慮」という正義での判断が、果たして従業員に受け入れられているのかについては、今回の研究では分析できていない。この点が本研究に残された大きな課題である。

もちろん上述した他にも、定量分析や定性分析の進め方、先行研究の整理方法など、批判をうける事項（課題）は多く残されているだろう。今後はいただいた批判をもとに理論の強化に努めていきたい。

上述したとおり、本研究は多くの解決すべき課題を残している。しかし、その課題解決に取り組むことで、社会的合理性と経済的合理性との関係性、世間的不合理な判断と世間の制度や慣習を捨てる戦略との関係性を明らかにすることにもつながる。例えば、CSR(Corporate Social Responsibility)や unlearning の研究に発展する可能性がある。

今後は、定量調査や定性調査を充実させ、社会的合理性との関係性を明らかにし、経営学と他の分野の知見を融合させて、CSR や unlearning の研究に発展させていきたい。

### 1 3 補足表（因子分析、回帰分析に用いた表の補足）

表 6 - 5 の補足表（平均値、標準偏差、度数、相関係数）

	平均値	標準偏差	N						
				1	2	3	4	5	
1	不景気で同業者はみなコスト削減のために従業員削減を実施しているときに、自社もリストラによる従業員削減を実施する	2.730	.948	957	-	.430 **	.030	.004	.073 *
2	不景気で同業者はみなコスト削減のために従業員削減を実施しているときに、自社は新規採用(数)を削減する	3.110	.889	957		-	.052	.047	.058
3	不景気で同業者はみな新規事業投資を削減しているときに、自社は新規事業投資(額)を削減しない	2.950	.768	957			-	.557 **	.308 **
4	不景気で同業者はみな新規事業投資を削減しているときに、自社は研究開発への投資(額)を削減しない	3.060	.774	957				-	.391 **
5	不景気で同業者はみな新規事業投資を削減しているときに、自社の事業に関連する事業(企業)を買収する	3.030	.776	957					-
6	不景気で同業者はみな新規事業投資を削減しているときに、自社の既存の事業に関係のない新規事業を買収する	2.650	.870	957					
7	グローバル化の進展により、同業者の多くは生産拠点を海外に移転しているとき、自社も海外に生産拠点を移転する	2.900	.879	957					
8	グローバル化の進展により、同業者の多くは生産拠点を海外に移転しているとき、自社は生産拠点だけでなく研究開発拠点を海外に移転する	2.700	.888	957					
9	グローバル化の進展により、同業者の多くは生産拠点を海外に移転しているとき、自社は国内投資を増やす	2.990	.733	957					
10	グローバル化の進展により、同業者の多くは生産拠点を海外に移転しているとき、自社は国内の下請け企業との取引を増やす	3.080	.781	957					
11	リーマンショックのような世界的な不況のときに、リストラによる従業員削減を実施しない	3.140	.807	957					
12	リーマンショックのような世界的な不況のときに、新規採用(数)を削減しない	2.920	.798	957					
13	不景気で同業者はみなコスト削減を行っているときに、従業員教育の費用を削減する	2.860	.841	957					
14	不景気で同業者はみなコスト削減を行っているときに、従業員教育の費用を削減しない	3.120	.804	957					
15	不景気で同業者はみなコスト削減を行っているときに、関連業界の国際会議への経営者の出張をとりやめる	3.220	.883	957					
16	不景気で同業者はみなコスト削減を行っているときに、関連業界のハワイで行われる国際会議への経営者の出張をとりやめる	3.390	.925	957					
17	不景気で同業者はみなコスト削減を行っているときに、関連業界のハワイで行われるゴルフ付きの国際会議への経営者の出張をとりやめる	3.770	.997	957					
18	不景気で同業者はみな値下げ競争をしているときに、自社は価格を据え置く	3.090	.675	957					
19	不景気で同業者はみな値下げ競争をしているときに、自社は価格を据え置き品質を高める	3.410	.745	957					
20	不景気で同業者はみな値下げ競争をしているときに、自社は品質を高めて値上げする	3.080	.759	957					

\* p<.05, \*\* p<.01

相關

6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
.094 **	.172 **	.143 **	-.034	-.038	-.290 **	-.184 **	.215 **	-.141 **	.147 **	.185 **	.111 **	-.038	-.038	-.041
-.006	.112 **	.079 *	-.005	-.042	-.156 **	-.273 **	.159 **	-.109 **	.123 **	.181 **	.175 **	.024	.053	-.050
.189 **	.107 **	.074 *	.232 **	.175 **	.199 **	.208 **	-.064 *	.239 **	-.004	.032	.030	.106 **	.147 **	.153 **
.183 **	.130 **	.049	.224 **	.185 **	.194 **	.190 **	-.062	.264 **	-.026	.030	.057	.176 **	.187 **	.184 **
.346 **	.301 **	.157 **	.217 **	.181 **	.145 **	.147 **	-.011	.188 **	-.035	.008	.089 **	.068 *	.129 **	.157 **
-	.280 **	.275 **	.167 **	.184 **	.074 *	.092 **	.119 **	.115 **	-.036	-.073 *	-.137 **	.141 **	.022	.192 **
-	.595 **	.101 **	.089 **	.018	.029	.091 **	.097 **	.037	.018	.014	-.034	-.005	.038	
-		.177 **	.108 **	-.008	-.015	.146 **	.058	.049	.043	-.070 *	-.004	-.077 *	.066 *	
-			.589 **	.277 **	.190 **	.002	.202 **	.030	.028	.041	.103 **	.202 **	.198 **	
-				.283 **	.158 **	.043	.176 **	-.054	-.013	-.001	.151 **	.185 **	.162 **	
-					.503 **	-.098 **	.387 **	.038	.050	.084 **	.188 **	.232 **	.193 **	
-						-.080 *	.326 **	.062	-.001	.017	.128 **	.137 **	.204 **	
-							-.217 **	.207 **	.174 **	.096 **	.056	-.039	-.029	
-								-.004	-.042	.011	.163 **	.184 **	.212 **	
-									.639 **	.448 **	.064 *	.092 **	.028	
-										.605 **	.056	.147 **	.009	
-											.127 **	.272 **	.000	
-												.462 **	.304 **	
-														.352 **
-														

表 6 - 7 の補足表 (平均、標準偏差、度数、相関係数)

	平均値	標準偏差	N	相関係数							
				1	2	3	4	5	6	7	8
1 入社初期段階の仕事経験	3.200	.980	957	-	.315 **	.311 **	.297 **	.223 **	.115 **	.220 **	.104 **
2 不慣れな任務への異動	2.850	1.087	957		-	.449 **	.313 **	.308 **	.311 **	.277 **	.353 **
3 最初の管理経験(初めて人を管理したこと)	2.810	1.082	957			-	.433 **	.440 **	.305 **	.409 **	.336 **
4 ゼロからのスタート(何も無いところから何かを築き上げたこと)	3.130	1.118	957				-	.568 **	.281 **	.394 **	.270 **
5 立て直し(うまくいっていなかった事業を立て直したこと)	2.740	1.144	957					-	.375 **	.499 **	.366 **
6 ラインからスタッフ部門への異動(現場のラインから財務・人事・本社の企画などのスタッフ部門への異動)	2.280	1.189	957						-	.436 **	.407 **
7 重要なプロジェクトチームへの参画	2.700	1.224	957							-	.384 **
8 降格・左遷を含む困難な環境に直面	2.330	1.295	957								-
9 並外れた資質をもつ上司(非凡な上司)との仕事	2.540	1.256	957								
10 他人の協力やサポートがほとんど得られない状態での仕事	2.770	1.224	957								
11 チームワークを活かした仕事の経験	2.960	1.040	957								
12 重大な失敗	3.030	1.247	957								
13 重大な失敗をしたが失敗を挽回した	2.770	1.170	957								
14 権限の拡大	2.410	1.100	957								
15 海外勤務	1.630	1.113	957								
16 CSR(社会貢献活動)やボランティア活動	1.690	1.008	957								
17 困難な仕事を任されたが目標を達成した	2.710	1.181	957								
18 困難な仕事を任されたが目標を達成できなかった	2.250	1.115	957								
19 顧客や取引先から感謝された	3.020	1.180	957								
20 顧客や取引先から叱られた	2.750	1.221	957								
21 上司に褒められた	2.670	1.063	957								
22 上司に叱られた	2.780	1.091	957								
23 外国人との交流	1.980	1.215	957								
24 自分の視野が狭かったことを認識した経験	2.840	1.130	957								
25 ビジネススクール(MBAコース)での勉強	1.510	.956	957								

\* p<.05, \*\* p<.01

相關

9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
.136 **	.202 **	.276 **	.204 **	.158 **	.170 **	.010	.023	.202 **	.125 **	.233 **	.173 **	.209 **	.197 **	.097 **	.171 **	-.012
.252 **	.340 **	.201 **	.301 **	.234 **	.201 **	.123 **	.151 **	.193 **	.279 **	.210 **	.237 **	.170 **	.222 **	.126 **	.231 **	.137 **
.320 **	.296 **	.341 **	.275 **	.306 **	.408 **	.120 **	.214 **	.353 **	.307 **	.338 **	.306 **	.266 **	.242 **	.158 **	.310 **	.130 **
.245 **	.372 **	.330 **	.312 **	.381 **	.359 **	.069 *	.151 **	.415 **	.272 **	.350 **	.267 **	.255 **	.185 **	.157 **	.248 **	.076 *
.316 **	.360 **	.384 **	.319 **	.434 **	.474 **	.173 **	.234 **	.466 **	.307 **	.362 **	.298 **	.302 **	.219 **	.181 **	.245 **	.151 **
.335 **	.293 **	.252 **	.245 **	.301 **	.387 **	.269 **	.363 **	.293 **	.334 **	.198 **	.194 **	.178 **	.183 **	.160 **	.197 **	.262 **
.384 **	.330 **	.456 **	.283 **	.384 **	.492 **	.255 **	.265 **	.504 **	.344 **	.363 **	.283 **	.295 **	.252 **	.283 **	.287 **	.124 **
.347 **	.381 **	.269 **	.339 **	.363 **	.329 **	.174 **	.262 **	.295 **	.407 **	.257 **	.315 **	.190 **	.249 **	.178 **	.253 **	.182 **
-	.339 **	.303 **	.332 **	.316 **	.346 **	.171 **	.265 **	.287 **	.339 **	.260 **	.254 **	.306 **	.352 **	.180 **	.273 **	.160 **
-	.283 **	.396 **	.355 **	.330 **	.094 **	.163 **	.384 **	.374 **	.303 **	.318 **	.203 **	.277 **	.107 **	.282 **	.138 **	
-	.328 **	.372 **	.418 **	.117 **	.160 **	.430 **	.299 **	.440 **	.350 **	.417 **	.348 **	.195 **	.292 **	.095 **		
-	.600 **	.321 **	.083 *	.141 **	.330 **	.425 **	.352 **	.461 **	.282 **	.414 **	.132 **	.359 **	.116 **			
-	.458 **	.172 **	.282 **	.473 **	.419 **	.404 **	.371 **	.327 **	.335 **	.214 **	.293 **	.167 **				
-	.301 **	.334 **	.492 **	.422 **	.422 **	.353 **	.379 **	.350 **	.271 **	.298 **	.231 **					
-	.488 **	.183 **	.267 **	.068 *	.110 **	.153 **	.140 **	.490 **	.122 **	.418 **						
-	.311 **	.335 **	.217 **	.200 **	.223 **	.203 **	.356 **	.165 **	.441 **							
-	.442 **	.487 **	.374 **	.401 **	.347 **	.257 **	.321 **	.182 **								
-	.379 **	.429 **	.343 **	.407 **	.290 **	.382 **	.275 **									
-	.554 **	.525 **	.447 **	.229 **	.364 **	.119 **										
-	.407 **	.553 **	.166 **	.418 **	.163 **											
-	.559 **	.227 **	.340 **	.176 **												
-	.203 **	.455 **	.160 **													
-	.268 **	.372 **														
-	.142 **															
-																



表 6 - 8 の補足表 (平均、標準偏差、度数、相関係数)

	平均値	標準偏差	N	相関																
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10							
1	リーダーシップは幅広い経験によって身につけるものである	3.830	.802	957																
2	リーダーシップは素質であって経験で身につくものではない	2.830	.926	957																
3	リーダーは、スペシャリストよりも多様な業務をこなすゼネラリストの方が向いている	3.490	.818	957																
4	終身雇用制度は企業の競争力につながらない	2.880	.882	957																
5	人事制度の設計・運用においては「企業の競争力の源泉は人材である」との考え方が、何よりも重要である	3.740	.788	957																
6	ゼネラリストの養成には長期雇用が必要である	3.670	.734	957																
7	スペシャリストの養成には長期雇用が必要である	3.630	.813	957																
8	社員のやる気を引き出すには長期雇用よりも年俵が重要である	3.120	.863	957																
9	会社に必要な人材は自社で育成するよりスカウトするのが望ましい	2.750	.784	957																
10	社員の定着率よりも利益率を上げることを優先することが望ましい	2.550	.898	957																

\* p<.05, \*\* p<.01

表 6 - 9 の補足表 (平均、標準偏差、度数、相関係数)

	平均値	標準偏差	N	相関																	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10								
1	経営戦略を評価する際に、事業の集中よりも事業の多角化を重んじる	2.910	.786	957																	
2	経営戦略を評価する際に、新規事業の立ち上げは、自社の関連事業よりも異分野への進出を重んじる	2.890	.807	957																	
3	企業を評価する際に、業績よりも経営理念を重んじる	2.880	.849	957																	
4	企業を評価する際に、業績よりも経営者の人柄を重んじる	2.980	.907	957																	
5	企業を評価する際に、業績よりも人材育成の取組みを重んじる	3.280	.821	957																	
6	企業を評価する際に、業績よりも保有する技術やノウハウを重んじる	3.450	.765	957																	
7	経営理念や企業文化よりも、決算書の方が企業の実態を反映している	3.150	.839	957																	
8	企業の歴史や伝統よりも、決算書の方が企業の実態を反映している	3.170	.845	957																	
9	長期ビジョンよりも、毎年の事業計画の方が重要な情報である	2.960	.824	957																	
10	企業を評価する際に、数値化できない情報(定性情報)よりも数値化できる情報(定量情報)を重視する	3.170	.752	957																	

\* p<.05, \*\* p<.01

表 6 - 10 の補足表（平均、標準偏差、度数、相関係数）

	平均値	標準偏差	N	相関				
				1	2	3	4	5
1 企業の目的は利益の追求である	3.460	1.093	957	-	.549 **	.160 **	.171 **	.182 **
2 企業の目的は自社の存続である	3.630	.960	957		-	.237 **	.211 **	.171 **
3 企業の目的は社会への利益の還元である	3.310	.948	957			-	.423 **	.299 **
4 企業の目的は従業員への利益の還元である	3.490	1.001	957				-	.253 **
5 企業の目的は株主への利益の還元である	3.260	.967	957					-

\* p<.05, \*\* p<.01

表 6 - 11 の補足表（平均、標準偏差、度数、相関係数）

	平均値	標準偏差	N	相関														
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 国内の新聞やテレビなどの報道内容	2.620	.878	957	-	.641 **	.543 **	.432 **	.355 **	.356 **	.303 **	.364 **	.346 **	.398 **	.340 **	.327 **	.256 **	.305 **	.340 **
2 海外の新聞やテレビなどの報道内容	2.250	.958	957		-	.451 **	.625 **	.300 **	.371 **	.252 **	.327 **	.335 **	.349 **	.344 **	.368 **	.277 **	.361 **	.327 **
3 国内のインターネットの情報	2.580	.883	957			-	.572 **	.410 **	.413 **	.265 **	.344 **	.373 **	.370 **	.341 **	.330 **	.291 **	.341 **	.371 **
4 海外のインターネットの情報	2.090	.970	957				-	.375 **	.469 **	.254 **	.353 **	.421 **	.412 **	.382 **	.437 **	.312 **	.408 **	.369 **
5 同業者に関する情報	2.780	.913	957					-	.536 **	.533 **	.435 **	.333 **	.293 **	.321 **	.302 **	.285 **	.289 **	.359 **
6 異業種に関する情報	2.380	.890	957						-	.457 **	.466 **	.454 **	.396 **	.403 **	.406 **	.364 **	.414 **	.398 **
7 取引先や顧客のニーズやクレーム	2.970	.963	957							-	.508 **	.344 **	.296 **	.325 **	.301 **	.298 **	.258 **	.366 **
8 統計を含む役所などの公的機関の情報	2.510	.918	957								-	.480 **	.412 **	.423 **	.432 **	.345 **	.355 **	.420 **
9 ビジネス書	2.150	.935	957									-	.568 **	.541 **	.516 **	.397 **	.456 **	.391 **
10 広告全般	2.040	.863	957										-	.523 **	.517 **	.398 **	.529 **	.482 **
11 コンサルタントの意見	2.140	.889	957											-	.682 **	.470 **	.437 **	.416 **
12 学者の意見	2.030	.895	957												-	.513 **	.479 **	.396 **
13 知人・友人の意見	2.380	.884	957													-	.535 **	.451 **
14 電車や街での他人の会話	1.860	.881	957														-	.552 **
15 世の中の雰囲気	2.390	.873	957															-

\*\* p<.01

表 6 - 12 の補足表 (平均、標準偏差、度数、クロンバックの  $\alpha$ 、相関係数)

	平均値	標準偏差	N	$\alpha$									
					1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 短期世間不合理尺度「研究開発・品質向上(投資する)」	3.086	.431	957	.707	-	-.087 **	-.160 **	.222 **	.031	.024	.075 *	.066 *	.084 **
2 短期世間不合理尺度「出張・国際会議(情報収集する)」	2.540	.787	957	.793		-	.018	.107 **	-.080 *	-.019	-.087 **	-.045	.000
3 短期世間不合理尺度「海外展開(グローバル展開しない)」	3.200	.789	957	.746			-	.105 **	.079 *	.027	-.161 **	.047	-.039
4 短期世間不合理尺度「人員(採用する・削減しない)」	3.051	.596	957	.635				-	.002	.050	.028	-.041	-.005
5 年齢	45.220	9.484	957	-					-	.321 **	-.050	.373 **	-.014
6 性別ダミー(男=1)	.770	.422	957	-						-	.148 **	.294 **	.116 **
7 従業員規模	2.240	1.242	950	-							-	-.051	.170 **
8 役職	1.940	1.067	957	-								-	-.038
9 製造業ダミー	.270	.445	957	-									-
10 卸・小売業ダミー	.110	.315	957	-									
11 金融・保険業ダミー	.060	.231	957	-									
12 サービス業ダミー	.210	.408	957	-									
13 内部育成(人事管理)	3.719	.574	957	.711									
14 外部調達(人事管理)	2.825	.595	957	.640									
15 財務内容による企業評価	3.113	.604	957	.726									
16 知的資産による企業評価	3.149	.606	957	.698									
17 自社の利益目的	3.544	.904	957	.705									
18 社員や社会の利益目的	3.400	.822	957	.594									
19 マスコミ・インターネットの情報	2.385	.749	957	.827									
20 識者・専門家の情報	2.105	.769	957	.804									
21 顧客・業界の情報	2.714	.757	957	.756									
22 街の様子	2.126	.773	957	.711									
23 上司・顧客との仕事経験	2.811	.859	957	.811									
24 重要・新規プロジェクトの参加経験	2.738	.874	957	.783									
25 困難・苦しいの経験	2.746	.871	957	.684									
26 海外勤務経験ダミー	.285	.452	957	-									

\* p<.05. \*\* p<.01

相關

10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
-0.19	-0.21	-0.23	.230 **	-.108 **	-.032	.154 **	.034	.074 *	.104 **	.140 **	.192 **	.069 *	.151 **	.190 **	.079 *	-.024
-0.15	.001	-.009	-.196 **	.063	-.090 **	.030	-.089 **	-.088 **	.035	.049	-.049	.080 *	-.042	-.007	.029	.135 **
.005	.010	.005	-.003	-.156 **	-.100 **	-.003	.032	-.016	-.158 **	-.165 **	-.105 **	-.110 **	-.053	-.041	-.027	-.100 **
.014	-.089 **	-.006	.125 **	-.214 **	-.130 **	.148 **	-.066 *	.042	-.025	-.022	-.026	-.053	.020	.036	.024	-.009
-0.17	-.052	.006	.090 **	-.081 *	.010	.050	.151 **	.154 **	.002	.056	.006	-.021	.035	.136 **	.112 **	.012
-.042	-.059	-.014	.065 *	-.089 **	-.029	-.007	.107 **	.029	.052	.111 **	.111 **	.017	.079 *	.182 **	.144 **	.105 **
-.085 **	.114 **	-.053	.036	-.090 **	-.012	-.020	.006	.004	.024	.139 **	.088 **	-.015	.034	.108 **	.048	.116 **
.034	.068 *	.039	.016	-.019	.010	-.009	.076 *	.113 **	.023	.071 *	.125 **	.035	.105 **	.278 **	.076 *	.079 *
-.216 **	-.149 **	-.315 **	.050	-.089 **	.036	.031	.104 **	.044	.041	.022	.043	-.040	-.017	.042	-.016	.105 **
-	-.087 **	-.184 **	-.013	.012	.028	.018	.001	-.009	.047	-.005	.039	.032	.015	-.032	-.004	.011
-	-.126 **	-.018	.007	-.057	-.040	.048	-.031	.011	.089 **	.067 *	.045	.073 *	.033	.043	-.034	
-		.017	.072 *	-.044	.000	-.076 *	-.006	.036	-.021	-.005	-.023	.007	.023	.000	-.043	
-			-.126 **	.118 **	.274 **	.226 **	.199 **	.059	.010	.146 **	-.056	.212 **	.123 **	.144 **	-.218 **	
-				.358 **	.058	-.037	.009	.144 **	.073 *	.011	.145 **	.002	.052	-.027	.109 **	
-					-.036	.091 **	.088 **	.131 **	.049	.079 *	.048	.052	.074 *	.070 *	.012	
-						-.032	.160 **	.191 **	.142 **	.107 **	.090 **	.155 **	.132 **	.116 **	-.020	
-							.259 **	-.094 **	-.107 **	.019	-.113 **	.002	.022	.014	-.146 **	
-								.033	.012	.061	-.055	.104 **	.144 **	.016	-.042	
-									.528 **	.513 **	.494 **	.293 **	.288 **	.243 **	.203 **	
-										.509 **	.575 **	.341 **	.331 **	.233 **	.260 **	
-											.479 **	.442 **	.394 **	.309 **	.073 *	
-												.280 **	.251 **	.206 **	.217 **	
-													.557 **	.522 **	.109 **	
-														.581 **	.236 **	
-															.161 **	
-																

表 7 - 2 の補足表 (平均、標準偏差、度数、相関係数)

	平均値	標準偏差	N	相関												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1 不慣れな任務への異動	3.100	1.295	180	-	.490 **	.315 **	.372 **	.192 *	.310 **	.238 **	.156 *	.128	.219 **	.254 **	.253 **	
2 ゼロからのスタート(何も無いところから何かを築き上げたこと)	3.740	1.230	180		-	.492 **	.445 **	.291 **	.330 **	.305 **	.404 **	.143	.161 *	.402 **	.215 **	
3 立て直し(うまくいっていなかった事業を立て直したこと)	3.660	1.207	180			-	**	.430 **	.399 **	.196 **	.368 **	.353 **	.187 *	.150 *	.337 **	.150 *
4 重要なプロジェクトチームに参加した経験	3.560	1.287	180				-	.301 **	.445 **	.283 **	.240 **	.180 *	.191 *	.422 **	.430 **	
5 降格・左遷を含む困難な環境に直面した経験	2.580	1.472	180					-	.228 **	.494 **	.259 **	.064	.233 **	.213 **	.173 *	
6 非常に高い資質をもつ上司との仕事	3.440	1.363	180						-	.237 **	.157 *	.179 *	.365 **	.342 **	.550 **	
7 他人の協力やサポートがほとんど得られない状態での仕事	3.070	1.316	180							-	.386 **	.109	.193 *	.390 **	.208 **	
8 重大な失敗	3.490	1.248	180								-	.100	.193 *	.485 **	.251 **	
9 海外勤務	1.850	1.400	180									-	.289 **	.129	.178 *	
10 異なる職業の経験	3.040	1.441	180										-	.331 **	.329 **	
11 顧客や取引先から感謝された経験	3.820	1.058	180											-	.567 **	
12 上司に褒められた経験	3.230	1.308	180												-	

\* p<.05, \*\* p<.01

表 7 - 3 の補足表 (平均、標準偏差、度数、相関係数)

	平均値	標準偏差	N	相関						
				1	2	3	4	5	6	7
1 企業を評価するときは、業績よりも経営理念や方針を重んじる	2.940	1.180	180	-	.672 **	.450 **	-.334 **	-.282 **	-.248 **	-.272 **
2 企業を評価するときは、業績よりも人材育成の取組みを重んじる	3.220	1.065	180		-	.572 **	-.324 **	-.412 **	-.294 **	-.275 **
3 企業を評価するときは、業績よりも保有する技術やノウハウを重んじる	3.320	1.011	180			-	-.189 *	-.239 **	-.343 **	-.227 **
4 企業の将来性の判断では、会社の経営理念や方針よりも、決算書を重視する	3.060	1.056	180				-	.818 **	.685 **	.626 **
5 企業の将来性の判断では、人材育成の取組みよりも、決算書を重視する	2.780	1.010	180					-	.782 **	.603 **
6 企業の将来性の判断では、技術やノウハウよりも、決算書を重視する	2.650	1.000	180						-	.584 **
7 企業の将来性判断では、定性情報よりも定量情報を重視する	3.130	1.038	180							-

\* p<.05, \*\* p<.01

表7-4の補足表（平均、標準偏差、度数、クロンバックの $\alpha$ 、相関係数）

	平均値	標準偏差	N	$\alpha$	相関			
					1	2	3	4
1 短期経済的不合理尺度	3.595	.852	180	.847	-	-.054	.069	-.162 *
2 資本金(千円)	133,988.940	306,301.627	180	-		-	.047	.022
3 従業員数(人)	166.210	52.711	180	-			-	.007
4 設立年	1,969.150	20.080	180	-				-
5 全国ランキング	241.720	459.450	180	-				
6 自己資本比率優良企業ダミー	.589	.493	180	-				
7 製造業ダミー	.230	.421	180	-				
8 サービス業ダミー	.180	.388	180	-				
9 年齢(歳)	60.150	9.088	178	-				
10 在任期間(月)	239.960	137.080	180	-				
11 財務情報重視	2.906	.895	180	.896				
12 知的資産重視	3.161	.916	180	.794				
13 修羅場の経験	3.199	.959	180	.706				
14 新しい仕事の経験	3.419	1.090	180	.657				
15 できる上司との仕事経験	3.339	1.175	180	.709				
16 海外勤務経験ダミー	.300	.460	180	-				
17 異なる職業経験ダミー	.772	.421	180	-				

\* p<.05, \*\* p<.01

相関												
5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
-.189 *	.018	-.069	.043	.045	.008	-.181 *	.215 **	.059	.089	.178 *	.076	-.051
-.132	.145	-.025	.051	.003	-.075	.004	-.024	-.064	-.038	.133	.006	-.054
-.073	.073	-.007	.059	.109	-.027	.016	-.094	.015	-.008	.068	.171 *	.051
.248 **	.027	-.315 **	.442 **	-.210 **	.051	.017	-.060	.181 *	.099	.071	.031	.090
-	-.028	-.233 **	.091	-.064	.066	.085	.001	-.057	-.070	-.204 **	-.040	-.036
	-	-.004	.075	.036	-.069	-.025	-.026	-.021	.037	.116	.054	.058
		-	-.257 **	.103	-.047	-.139	.083	-.026	.016	-.050	.107	-.052
			-	-.121	-.060	.002	-.089	.086	.081	.059	.034	.086
				-	.511 **	.234 **	.019	-.019	.015	-.168 *	.007	-.131
					-	.165 *	.042	.040	.019	-.248 **	-.027	.021
						-	-.390 **	-.093	-.084	-.084	-.073	-.113
							-	.076	.013	-.098	-.045	.004
								-	.465 **	.312 **	.162 *	.161 *
									-	.366 **	.104	.063
										-	.142	.185 *
											-	.211 **
												-



## 1 4 参考文献

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York, NY: McGraw-Hill. (広田寿亮訳『企業戦略論』, 産業能率大学出版部, 1969)
- Ariely, D. (2009). *Predictably irrational: The hidden forces that shape our decisions* (Revised and expanded edition), New York, NY: Harper Collins Publishers. (熊谷淳子訳『予想どおりに不合理[増補版]』 早川書房, 2010)
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining – competitive advantage, second edition*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. (岡田正大訳『企業戦略論 競争優位の構築と持続』 ダイヤモンド社, 2003)
- Bennis, W. G., & Thomas, R. J. (2002) *Geeks & Geezers*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (斎藤彰悟監訳、平野数子訳『こうしてリーダーはつくられる』 ダイヤモンド社, 2003)
- Buchanan, J. M. (1994) *Ethics and economic progress*. Norman, OK: University of Oklahoma Press. (小畑二郎訳『倫理の経済学』 有斐閣, 1997)
- Camerer, C. F. & Ho, T. H (2001). Strategic Learning and Teaching. In S. J. Hoch, H. C. Kunreuther, & R. E. Gunther (Eds), *Wharton on Making Decisions* (Chapter 9). New York, NY: John Wiley & Sons. (小林陽太郎監訳、黒田康史、大塔達也訳『ウォートンスクールの意思決定論』 東洋経済新報社, 2006)
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (玉田俊平太監訳、伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』 翔泳社, 2001)
- Danford, H. S. (2010). *Irrational Earthlings: Behavioral economics – the psychology of money*. Tokyo: Asahishinbunshuppan. (ハワード・S・ダンフォード『不合理的な地球人 お金とココロの行動経済学』 朝日新聞出版, 2010)
- DiMaggio, P. J., & Powell W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organization fields. *American Sociological*

- Review, 48, 147-160.
- Ellsberg, D. (1961). Risk, Ambiguity, and the savage axioms. *The Quarterly Journal of Economics*, 75(4), 643-669.
- Fayol, H. (1916). Administration industrielle et generale. *Bulletin de la Societe de l'industrie minerale*, 10, 5-164.
- Fayol, H. (1979). *Administration industrielle et generale* (Edition presentee par P. Morin, Dunod). Paris, France: Bordas. (山本安次郎訳『産業ならびに一般の管理』ダイヤモンド社, 1985)
- Fox, C. R., & Tversky, A. (1995). Ambiguity aversion and comparative ignorance. *The Quarterly Journal of Economics*, 110(3), 585-603.
- Gilboa, I., & Schmeidler, D. (2001). A theory of case-based decisions, Cambridge, U.K.: Cambridge University Press. (浅野貴央、尾山大輔、松井彰彦訳『決め方の科学 事例ベース意思決定理論』勁草書房, 2005)
- Godelier, M. (1966). *Rationalité et irrationalité en économie*, Paris, France: Maspero. (今村仁司 訳『経済における合理性と非合理性－経済人類学への道－』国文社, 1984)
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994) *Competing for the future*. Boston MA: Harvard Business School Press. (一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社, 1995)
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge, MA: Harvard University Press. (幸田チャーミン訳『リーダーシップとは何か!』産能大学出版部, 1996)
- Irwin, J., & Baron, J. (2001). Values and Decisions. In S. J. Hoch, H. C. Kunreuther, & R. E. Gunther (Eds), *Wharton on Making Decisions* (Chapter 14). New York, NY: John Wiley & Sons. (小林陽太郎監訳、黒田康史、大塔達也訳『ウォートンスクールの意思決定論』東洋経済新報社, 2006)
- Iyengar, S. (2010). *The art of choosing*. New York, NY: Twelve. (櫻井祐子訳『選択の科

- 学』文藝春秋, 2010)
- Jehn, K. A. & Weigelt, K. (2001). Reflective versus Expedient Decision Making: Views from East and West. In S. J. Hoch, H. C. Kunreuther, & R. E. Gunther (Eds), *Wharton on Making Decisions* (Chapter 6). New York, NY: John Wiley & Sons. (小林陽太郎監訳、黒田康史、大塔達也訳 『ウォートンスクールの意思決定論』 東洋経済新報社, 2006)
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. London, Great Britain: Allen Lane. (村井章子訳『ファスト&スロー (上・下)』早川書房, 2012)
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-292.
- Knight, F. H. (1964). *Risk, Uncertainty and Profit*. New York, NY: Augustus M. Kelly (Original work published 1921).
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston, MA: Harvard University Press. (吉田 博訳『組織の条件適応理論』産業能率大学出版部, 1977)
- Levitt, S. D. & Dubner, S. J. (2014). *Think like a freak*. New York, NY: HarperCollins. (櫻井祐子訳 『0ベース思考』ダイヤモンド社, 2015)
- Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Boston, MA: Mass.: Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research. (藤田敬三、名和統一訳『アメリカ文明と労働』有斐閣, 1951)
- Mayo, E. (1960). *The human problems of an industrial civilization*. New York, NY: Macmillan. (Original work published 1933). (村本栄一訳『新訳 産業文明における人間問題—ホーソン実験とその展開—』日本能率協会, 1967)
- McCall, M. W., Jr. (1998). *High flyers: Developing the next generation of leaders*. Boston, MA: President and Fellows of Harvard College. (金井壽宏監訳、リクルートワークス研究所訳『ハイ・フライヤー 次世代リーダーの育成法』プレジデント社, 2002)

- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation, *Management Science*, 24, 934-948.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, 65(4), 66-75.  
(DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳『H. ミンツバーグ経営論』ダイヤモンド社, 2007)
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: Free Press. (土岐 坤, 中辻萬治, 服部照夫訳『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社, 1995)
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press. (矢島 鈞次, 篠塚慎吾, 渡部 茂訳『正義論』 紀伊國屋書店, 1979)
- Rawls, J. (1999). *A theory of justice revised edition*. Cambridge, MA: Harvard University Press. (川本隆史, 福間 聡, 神島裕子訳『正義論 改訂版』 紀伊國屋書店, 2010)
- Roethlisberger, F. J. (1941). *Management and Morale*. Cambridge, MA: Harvard University Press. (野田一夫, 川村欣也訳『経営と勤労意欲』ダイヤモンド社, 1954)
- Sen, A. (1982). *Choice welfare and measurement*. Oxford: Basil. Blackwell. (大庭健、川本隆史訳『合理的な愚か者 経済学＝倫理学研究』勁草書房, 1989)
- Sen, A. (1987). *On ethics and economics*. Oxford: Basil. Blackwell. (徳永澄憲、松本保美、青山治城訳『経済学の再生－道徳哲学への回帰』駒沢大学出版会, 2002)
- Sen, A. (2002). *Rationality and freedom*. Cambridge, MA: Harvard University Press.  
(若松良樹、須賀晃一、後藤玲子監訳『合理性と自由 (上)』 勁草書房, 2014)
- Simon, H. A. (1959). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York, NY: Macmillan. (Original work published 1945).
- Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. (4th ed.). New York, NY: The Free Press. (Original

- work published 1945). (二村敏子、桑田耕太郎、高尾義明、西脇暢子、高柳美香訳『新版 経営行動－経営組織における意思決定過程の研究－』ダイヤモンド社, 2009)
- Stiglitz, J. E., & Walsh, C. E. (2002). *Economics*. (3rd ed.). New York, NY: W.W. Norton & Company. (藪下史郎、秋山太郎、蟻川靖浩、大阿久博、木立 力、清野一治、宮田 亮訳『スティグリッツ入門経済学 (第3版)』東洋経済新報社, 2005)
- Stiglitz, J. E., & Walsh, C. E. (2006). *Economics*. (4rd ed.). New York, NY: W.W. Norton & Company. (藪下史郎、秋山太郎、蟻川靖浩、大阿久博、木立 力、宮田 亮、清野一治訳『スティグリッツマクロ経済学 (第4版)』東洋経済新報社, 2013)
- Stiglitz, J. E., & Walsh, C. E. (2006). *Economics*. (4rd ed.). New York, NY: W.W. Norton & Company. (藪下史郎、秋山太郎、蟻川靖浩、大阿久博、木立 力、宮田 亮、清野一治訳『スティグリッツミクロ経済学 (第4版)』東洋経済新報社, 2013)
- Surowiecki, J. (2004). *The wisdom of crowds*. New York, NY: Doubleday. (小高尚子 訳『「みんなの意見」は案外正しい』角川文庫, 2006)
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York, NY: Harper. (上野陽一訳『科学的管理法』技報堂, 1957)
- Taylor, F. W. (2006). *The principles of scientific management*. New York, NY: Cosimo Classics. (有賀裕子訳『新訳 科学的管理法』ダイヤモンド社, 2009)
- Tversky, A. and Kahneman, D. (1981). The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. *Science*, 211, 453-458.
- van Suntum, U. (2011) , *Die unsichtbare Hand* (4th ed.). Heidelberg, Germany: Springer-Verlag. (高倉博樹, 永合位行訳『学説で読み解く 現代経済入門－ミクロ・マクロ・財政』中央経済社, 2011)
- Van Velsor, E., & Guthrie, V. A. (1998). Enhancing the ability to learn from experience. In C. D. McCauley, R. S. Moxley, & E. Van Velsor (Eds), *The center for creative leadership Handbook of leadership development* (pp. 242-261). San Francisco, CA:

- Jossey-Bass. (金井壽宏監訳, 嶋村伸明訳, リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所訳『リーダーシップ開発ハンドブック』 白桃書房, 2011)
- Vermeulen, F. (2010), *Business Exposed : The Naked Truth about What Really Goes on in the World of Business*, Harlow, United Kingdom: Person Education. (木本隆一郎、山形佳史訳『ヤバい経営学』, 東洋経済新報社, 2013)
- Weber, M. (1920). *Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*. Tübingen, Germany: J.C.B. Mohr. (中山元訳『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』日経BP社, 2010)
- Weber, M. (1921-1922). Bürokratie. *Grundriss der Sozialökonomik* (3rd ed.). 650-678. Tübingen Germany: J.C.B. Mohr. (阿閉良男、脇圭平訳『官僚制』恒星社厚生閣, 1987)
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization*. New York, NY: Oxford University Press. (矢島鈞次、中村壽雄訳『新しい企業組織—原点回帰の経営学—』日本能率協会, 1970)
- 青木昌彦 (2014). 『青木昌彦の経済学入門—制度論の地平を拓ける—』 筑摩書房.
- 青木昌彦, 伊丹敬之(1985). 『企業の経済学』 岩波書店.
- 芦部信喜 (1997). 『憲法 新版』 岩波書店.
- 石崎義公 (2008). 『まあいっぺん聞いとくなはれ』 産経新聞出版.
- 伊丹敬之, 加護野忠男(2003). 『ゼミナール経営学入門 (第3版)』 日本経済新聞社.
- 井上達彦 (2015). 『模倣の経営学 偉大なる会社はマネから生まれる』 日本経済新聞出版社.
- 加護野忠男 (2014). 『経営はだれのものか』 日本経済新聞出版社.
- 川西 諭 (2013). 『ゲーム理論の思考法』 中経出版.
- 金井壽宏 (2002). 『仕事で「一皮むける」』 光文社.
- 岸田民樹編著, 風間信隆, 寺澤朝子, 趙偉, 小橋 勉, 杉浦優子, 稲村 毅 (2012). 『経営学史 叢書Ⅷ ウッドワード』 文眞堂.
- 岸田民樹, 田中政光 (2009). 『経営学説史』 有斐閣.

- 楠木 建 (2014). 「[戦略イノベーション]「間違い」と「違い」は紙一重」. 日本経済新聞社編, 浅羽茂, 三品和広, 楠木建, 岡田正大, 金井壽宏, 鈴木竜太, 東出浩教, 梅津光弘, 加賀谷哲之, 中野 誠, 武石 彰『仕事に役立つ経営学』日本経済新聞出版社. (pp. 53-70).
- 経営学史学会編 (1995). 『経営理論の変遷』 文眞堂.
- 経営学史学会編 (2010). 『経営学の展開と組織概念』 文眞堂.
- 古賀智敏 (2005). 『知的資産の会計』 東洋経済新報社.
- 古賀智敏, 與三野禎倫 (2009). 「知的資産ファイナンスにおける非財務情報の有効活用と今後の展望」『企業会計』 61(1), 129-135.
- 小島寛之 (2004). 『確率的発想法』 日本放送出版協会.
- 小島寛之 (2005). 『使える! 確率的思考』 筑摩書房.
- 小島寛之 (2009). 『使える! 経済学の考え方』 筑摩書房.
- 小島寛之 (2012). 『ゼロからわかる経済学の思考法』 講談社.
- 小島寛之 (2013). 『数学的決断の技術』 朝日新聞出版.
- 小林 純 (2010). 『ウェーバー経済社会学への接近』 日本経済評論社.
- 榊原清則 (2005). 『日本企業の研究開発マネジメント - “組織内同形化”とその超克-』 千倉書房.
- 坂本光司 (2013). 『日本でいちばん大切にしたい会社4』 あさ出版.
- 佐々木 閑 (2006). 『犀の角たち』 大蔵出版.
- 佐藤幸治 (1990). 『憲法 (新版)』 青林書院.
- 重本直利編著 (2011). 『社会経営学研究 - 経済競争的経営から社会共生的経営へ-』 晃洋書房.
- 進藤優子 (2013). 「生産者行動 (企業行動) の理論」. 竹内信仁, 森田雄一 編著 『スタンダード ミクロ経済学』 中央経済社 (pp.37-58).
- 田尾雅夫編著 (2003). 『非合理組織の系譜』 文眞堂.
- 田尾雅夫 (2012). 『現代組織論』 勁草書房.

- 高橋 潔 (2010). 『人事評価の総合科学』 白桃書房.
- 高橋昌一郎 (2008). 『理性の限界 不可能性・不確定性・不完全性』 講談社.
- 多田洋介 (2003). 『行動経済学入門』 日本経済新聞社.
- 田中政光編著, 聞間 理, 内藤 勲 (2011). 『経営学史叢書Ⅶ サイモン』 文眞堂.
- 谷本寛治 (2004). 『CSR 経営 企業の社会的責任とステイクホルダー』 中央経済社.
- 田村美恵 (1995). 「影響されるところ」. 菊池 聡, 谷口高士, 宮元博章 編著 『不思議現象なぜ信じるのか こころの科学入門』 北大路書房 (pp69-92).
- 千田亮吉, 塚原康博, 山本昌弘編著 (2010). 『行動経済学の理論と実証』 勁草書房.
- 中川誠士編著, 百田義治, 今井齊, 廣瀬幹好, 井藤正信 (2012). 『テイラー』 文眞堂.
- 中村 元訳 (1978). 『ブッダの真理のことは感興のことは』 岩波書店.
- 中村 元訳 (1984). 『ブッダのことは』 岩波書店.
- 中森孝文 (2010). 「中小企業の知的資産の開示に関する考察－私募債発行企業と知的資産経営報告書作成企業の比較分析を中心に－」『商工金融』 60(10), 23-43.
- 中森孝文 (2011). 「効果的な知的資産レポートイングに関する一考察－知的資産開示に関する中小企業と金融機関の意識調査から－」『龍谷政策学論集』 1(1), 29-42.
- 中森孝文 (2015). 『改訂2版 [無形の強み]の活かし方－中小企業と地域産業の知的資産マネジメント』 経済産業調査会.
- 林 直嗣 (2013). 『経済学入門』 新世社.
- 原 拓志 (2011). 「テクノロジーマネジメント」. 神戸大学経済経営学会編『ハンドブック経営学』 ミネルヴァ書房, (pp. 141-155).
- 平野光俊 (2006). 『日本型人事管理』 中央経済社.
- 平野光俊 (2010). 「社員格付制度の変容」『日本労働研究雑誌』 597, 74-77.
- 福岡正夫 (2008). 『ゼミナール経済学入門 (第4版)』 日本経済新聞出版社.
- ホームズ (上西) 聡子 (2015). 「制度的同形化を通じた戦略的リアクション 携帯電話産業における標準にもとづいた異種混合の競争(1979～2010)」. 桑田耕太郎, 松嶋 登, 高



- 橋勅徳編著『制度的企業家』 ナカニシヤ出版, (pp. 85-109).
- 森末伸行 (2006). 『ビジネスの法哲学 -市場経済にモラルを問う』 昭和堂.
- 吉田 浩 (2005). 『ウェーバーとヘーゲル、マルクス』 文理閣.
- 吉原英樹 (2014). 『「バカな」と「なるほど」経営成功の決め手!』 PHP 研究所.
- 吉原正彦編著 (2013). 『経営学史叢書Ⅲ メイヨー=レスリスバーガー 人間関係論』 文  
真堂
- 若松良樹 (2003). 『センの正義論』 勁草書房.

## 謝辞

本論文を作成するにあたり、多くの方々からご支援を賜りました。

指導教員の高橋 潔先生からは、研究に必要な経営学や統計学の知識を授けていただいただけでなく、留学経験のなかった筆者にゲッティンゲン大学（ドイツ）への留学の機会も賜りました。さらに、毎回12時間を超える社会人ゼミでは、ゼミ生一人一人に対する熱心なご指導から、研究者・教育者としての真摯な姿勢や強い倫理観について学びました。折しも研究者の倫理観が世間で問題になりました。高橋先生から学んだ倫理観を、今後の教育・研究に活かしてまいります。

平野光俊先生は、筆者が合理性判断の区分で悩んでいたときに「世間」という概念で区分することをご教示くださいました。そして制度合理に関する議論を深めるようにとのご指摘をいただきました。

原 拓志先生は、人まねをしないマネジメントと、制度的同型化や差別化戦略との関係性を深く考察する必要性をご指摘くださいました。「不合理」という言葉を明確に定義し丁寧かつ慎重に使うようにとのご指導もいただきました。お二人の副査の先生方からは、この他にも多くのご指摘やご教授を賜りました。それにも関わらず、筆者の力不足から、ご指摘いただいた事項を十分に反映できていない部分も多く、今後はさらに研鑽を積んでまいり所存です。

学部では目崎哲久先生（近畿大学名誉教授）にリーガルマインドを持ち続けるようにとご示唆賜り、修士課程では村松岐夫先生（京都大学名誉教授）に物事を多面的に眺めて実証研究に挑むことの大切さをご教授いただきました。

筆者が経営学を専攻したきっかけは、非財務情報の開示ツール「知的資産経営報告書」との出会いでした。技術やノウハウを単に権利化するだけでなく、中小企業の「無形の強み」を生み活用するマネジメントの仕組みをステークホルダーに理解してもらえれば、企業評価や連携に役立ちひいては地域の発展につながると思い、情報開示の信憑性を高める研究を始めました。研究実績の乏しかった筆者を研究会の一員として受け入れていただき、知的資産経営の研究の道を拓いていただいた古賀智敏先生（神戸大学名誉教授・日本知的資産経営学会会長）、日本企業の知的資本マネジメントをご教示いただいた内田恭彦先生（山口大学教授）、博士後期課程への進学を薦めていただいた與三野禎倫先生（神戸大学准教授）に、数々のご指導・ご支援を賜りました。

また、本研究を進めるにあたり、多くの経営者のお話を聞く機会に恵まれました。とりわけ 2011 年から参加させていただいている京都経営者協会の「経営者塾」では、オリジナリティを大切に、長期的な視点から経営判断をしている経営者から示唆に富んだお話を伺うことができました。特に、堀場 厚様（株式会社堀場製作所 代表取締役会長兼社長）の、時には敢えて世間とは異なる経営判断をすることが重要であるというお話は、経営判断に関する調査項目を作成する上で非常に参考になりました。また、渡辺良機様（東海バネ株式会社 代表取締役社長）には、絶対に値引きしない経営を貫くための工夫についてご教示いただきました。後日のヒアリングでも、幼少期のご経験と価値観形成の関係性など細部にわたる質問にも、快くお答えいただきました。経営者塾への参加の機会を与えていただいた位高光司様（京都経営者協会元会長・現顧問）や京都経営者協会の関係者の皆様にも心から御礼申し上げます。

経営者塾以外でも、多くの経営者にお話を伺いました。本論文で紹介したとおり、石崎義公様（株式会社タカコ 取締役相談役）には従業員の働きやすい環境づくりについて、北野良夫様（トクデン株式会社 代表取締役社長）にはオリジナルの品質管理規格づくりについて、佐藤慎介様（佐藤精機株式会社 代表取締役社長）には従業員の自由な発想を引き出す工夫についてご教示いただきました。いずれの経営者も従業員を大切に、長期的な視点で経営判断をされていました。その判断の根底には「人間として正しい判断か」という共通の要素が見られ、筆者の新たな研究課題の発見にもつながりました。

職場の同僚（龍谷大学政策学部の教員・職員の皆さん）にも多くのご協力をいただきました。「正義」や「正しさ」とは何かについて考えあぐねているときに、岡本健資先生（龍谷大学准教授）はブツダの言葉を丁寧に解説してくださいました。博士論文を執筆するということの大変さを理解してくれている同僚（「チーム政策」の仲間）からの声援は、論文執筆の力になりました。

高橋ゼミ（社会人ゼミ）の学友の皆さんからも、貴重な意見を数多くいただきました。とりわけ堀上 明様（Ph.D Cafe 代表）からは、博士課程でのご経験をもとに有益なアドバイスを頂戴し、3年で博士論文を提出するという当初の目標を達成することができました。

修士課程の時から友人で、法律やマネジメントについての勉強を続けているグループ「えにしの会」のメンバー、津田裕行君（弁護士）、矢倉良浩君（弁護士）、吉田俊也君（税理士・中小企業診断士）には、いつも励ましてもらいま

した。彼らとの友情が苦しい時の心の支えとなりました。

京都府、京都市、京都商工会議所、京都発明協会、京都府商工会連合会や精華町商工会など京都の産業界や産業支援機関の方々には、多くの企業を知るきっかけを与えていただきました。経済産業省、中小企業基盤整備機構、日本行政書士会連合会、東京商工会議所、名古屋青年会議所、京都商工会議所、京都発明協会、山口商工会議所の方々には知的資産経営の研究にご協力くださりアンケート調査の機会も与えていただきました。また、株式会社帝国データバンクには経営者に対するアンケート調査で、株式会社インテージには社会人一般に対するアンケート調査で大変お世話になりました。その他にも多くの方々から、ご支援やご協力、ご声援を賜りました。心から御礼申し上げます。

筆者は家庭の経済事情などから学部、大学院（修士課程・博士課程）といずれも働きながら学ぶというスタイルを選択せざるを得ませんでした。格好よく言えば仕事と勉強の二刀流をこなしてきたのですが、その両立は生易しいものではなく、数々の難題に遭遇し、その都度、典子（妻）には迷惑をかけてきました。妻の支えがなければ博士論文作成はおろか、研究に没頭することなどできませんでした。伸（長男）、優（長女）、健（次男）は、物心がついたときから父親の二刀流の犠牲者でした。息子や娘には父親らしいことを何一つしてやれませんでした。しかしながら、いつの間にか成人した伸は不在がちの父親に代わり家族を支えてくれました。総合学力試験の数学的方法論の勉強では、理系の優と健が父親の30年ぶりの数学の勉強に協力してくれるなど、博士学位取得にむけて家族全員が協力してくれました。家族の皆に心から感謝し本論文を捧げたいと思います。

なお本研究を進めるにあたり、日本学術振興会 科学研究費助成事業（挑戦的萌芽研究「25590089」）のご支援をいただきました。心から御礼申し上げます。