



# 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。



## 論文内容の要旨

本論文では、目先の利益を追求しないことと、周りに同調しないことという一見不合理な考え方が、いかにして経営判断と経営意思決定の拠り所となっているかを検討した。

先行研究の整理を通じて、経済的合理性と世間的合理性という2つの合理性に着目し、短期（現在）と長期（将来）の2つの時間軸を組み合わせて、合理性判断の枠組みを設定した。経済学では、現在に価値を置き、利潤を追求するために人は合理的に行動すること前提としてきた。しかし、Simon (1948) による限定合理性の考え方や、近年の行動経済学の台頭にみられるように、人間が合理的でないことを前提とした意思決定科学の発展がみられている。一方、経営学においては、短期の利潤をあえて追求せず、長期的な視点で投資を行ったり、余剰の人材を確保することをを行うことを是認したり、周囲に同調せずあえて人まねをしない経営方針を打ち出すことがある。合理性が支配しがちな経営事象に対して、一見非合理的な経営判断がいかにか妥当であるのかを論じる一助となるために、本論文では合理性に関するこれまでの議論を整理した。

さらに本論文では、3つの定量調査と1つの定性調査を実施し、その結果から非合理的な経営判断の拠り所を明らかにしようと試みている。

5期以上黒字決算を示している優良企業の経営者217名に対する定量調査と、他社の模倣をしない経営（不合理を活かす経営）を行っている4名の経営者への定性調査を通じて、不確実な状況下で、業界の常識に逆らって人まねをしない経営判断が、知的資産の強化につながり、ひいては企業の長期的な発展につながることを明らかにした。

また、一般社会人（957名）と優良企業の経営者（217名）の中から、世間体を気にしない人のみを抽出して、比較検討を行った。その結果、世間体を気にしない一般社会人（473名）は近視眼的であり、短期に経済合理性を追求する傾向にある。一方、世間体を気にしない優良企業の経営者（110名）は、近視眼的でないことが明らかになった。世間体を気にせず、人まねをよしとしない考え方をもっていても、短期の利益を強調すれば、長期的な発展は望めない。つまり、企業の長期的な成長のためには、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、寄与するこ

## 学位論文審査要旨

氏名 中森 孝文

論題 経営判断の合理性の所在とその影響に関する研究

審査 平成28年3月

神戸大学

## 論文審査の結果の要旨

とが示唆された。

とくに不確実性の高い状況下では、短期経済利益と同型化（人まね）へのプレッシャーがかかる。そのプレッシャーに負けない経営判断には、異分野や異業種、海外での経験、経済的困難な経験、優れた上司との仕事経験が効果的であることも明らかになった。

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を、会社内でうまく機能させるには、従業員や関係者との共感が不可欠である。そのため、従業員や取引先などへの配慮が必要になることを、定性調査の結果から指摘した。

残された課題として、経済性や正当性といった合理性判断だけでなく、社会的合理的な判断の研究が必要となることを指摘した。

本論文は、経営判断の根拠として当然視されている合理性に対して筆者が疑問に感じ、不合理を活かす経営の本質を解き明かそうと、果敢にアプローチをしている点が特長である。目先の利益を追求しないこと（経済的不合理性）と、周りに同調しないこと（世間的不合理性）という2つの不合理な考え方が、いかにして経営意思決定に資するものであるかを説明しようとするのが、その目的である。合理性を課題の中心にすえる本論文の試みは、それが論理実証主義的立場に依拠する科学性の根源に触れるものであるため、多くの議論と批判を呼んだ。実際、論文審査においても、合理性について審査者の深く鋭い関心を呼んだために、かえって対立見解を喚起したようである。

本研究の貢献は3点ある。まず第1に、近年の社会科学における合理性の限界に関する学術的関心の流れに沿って、経営判断に対する不合理性の効用を確認したことである。経営場面では、製品・サービスのライフサイクルが短くなる中で、他社に模倣されない独自のコアコンピテンスを、あえて利益を犠牲にしながら追求するような、いわゆる「不合理」を活かす経営に対して、これまで経営実践の場では大いなる価値が認識されてきた。それにひとつの理論的基盤を与えたことには、本論文の貢献である。

第2に、社会人一般が考える合理性と、高業績を維持している経営者が考える合理性には違いが見られることを、調査分析から経験的に明らかにしたことである。社会人一般を対象にして、合理性に関する調査を行った結果から、社会人一般では、利益を追求しようとするれば周囲に同調することを是認する傾向にある。一方、長期にわたって財務内容が充実している企業の経営者に対する調査結果では、業界の流れに同調せず、不況期に値上げを行うような経営判断ができることが明らかになった。長期に高い業績を維持している経営者の場合には、短期の利潤を追求しない不合理な経営判断をあえて行い、それが結果的に、財務の健全化につながっている可能性が示唆された。

第3に、一見非常識で、他社が決して模倣しようとしめない独自の経営方針を貫いて、高い業績を示している経営者4名への聞き取り調査の結果から、人まねをしない経営判断には、①経済的に困窮した経験、②異分野・異文化の経験、③尊敬できる人の存在、

④ブレない信念を持っていることが共通していることを明らかにしたことである。不確実性の高い状況下では、往々にして周りに流されそうになる。それに打ち勝つ一徹な経営方針を貫くためには、この4つの特長が作用していることがわかる。

仮審査においては、①文章表現が冗長で適切ではなく、論理がとらえにくい部分が散見されること、②実証研究で扱った変数の操作化に課題が残ること、③模倣しない経営方針と差別化戦略との違いが明確でないこと、④考察と実践的示唆が冗長であり、着想が乏しいことなどが指摘された。

最終審査では、①本文全体に修正が加えられ、論理が分かりやすく書き換えられたこと、②変数の操作化につながる説明が加筆されたこと、③市場をベースとしたポジショニング・ビューと組織資源をベースとしたリソース・ベースト・ビューを引用して、非模倣と差別化を区別したこと、④考察を再構成し新たな実践的示唆を加筆したことなど、仮審査以降、本論文に適切な修正が加えられていることが確認された。

ただし、本論文にも課題がないわけではない。とくに、本論文で取り上げた2つの合理性—経済的合理性と世間的合理性—を整理するにあたり、行動経済学による研究と制度的組織論による研究が、近年急速に進展しているため、先端的研究のレビューが脆弱であることが課題として残されている。

また、この2つの合理性を中心にして、不合理な経営判断の妥当性に論及を試みているが、経済的に合理であることと、世間に同調することが合理であることで、合理性の概念が飽和しているとはいえ、合理性全体が論考し尽されたはいえないことも問題である。

さらに、根本テーマである経営判断の合理性に関して、本論文で取り上げている不合理性が、形式的・表面的には非合理に見えるものの、それが真に不合理なのかについては、より一層の熟考を要することなどが指摘された。

総じて本研究は、一般的に興味を引くものの、それを学術的俎上に載せることが敬遠されがちだった経営判断の合理性に対して果敢にアプローチし、理論的整理と複数の実証研究を通して、ある程度の成果を導き出したことについては、その学術的貢献とオリジナリティの高さに、一定の評価がなされた。現時点では、完成度がきわめて高いとはいえないまでも、今後は、学術論文や書籍としてこの成果を公刊し、経営学に対して少なからぬ貢献が期待できることが、最終審査であらためて認められた。

加えて、本研究の提唱した不合理を活かす経営判断が、経営学ならびに経営実践の場で、さまざまな発展と議論を呼ぶ可能性があり、最終審査のなかでも、学位候補者

と審査者との間で、研究発展のための今後の方向性が活発に議論された。つまり、本研究が現在抱えている課題や残された課題については、今後の研究の発展に対する期待の表れであるともいえるだろう。

以上の理由から、審査委員は、本論文の著者が、博士（経営学）の学位を授与されるに十分な資質を持つものと判断する。

平成28年3月7日

審査委員	主査	教授	高橋	潔
		教授	平野	光俊
		教授	原	拓志