

Title	リスクを伴う組織的意思決定の正当化理由に関する分析
Author(s)	足立, 穂則; 永田, 晃也
Citation	年次学術大会講演要旨集, 37: 1010-1014
Issue Date	2022-10-29
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/18639">http://hdl.handle.net/10119/18639</a>
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

## 2 F 2 4

# リスクを伴う組織的意思決定の正当化理由に関する分析

○足立穩則（会社員）、永田晃也（九州大学）

[ya.adachi19841122@gmail.com](mailto:ya.adachi19841122@gmail.com)

### 1. はじめに

青島[1]は、企業活動を「真っ当な経営」「イノベーション」「社会との調和」の3つに分類しており、「真っ当な経営」とは、最終的に利益を獲得するという目標を達成するために企業が日々行う合理的な活動であると定義している。一方、「イノベーション」とは、社会に価値をもたらす革新であるとしたうえで、イノベーションは時に非合理と見えるような意思決定や行動を必要とすると述べている。そして、「真っ当な経営」から得られた余剰利益があるからこそ、不確実性が高いものの、新たな経済価値の創出に繋がる可能性があるイノベーションに企業は挑戦できるとし、「真っ当な経営」と「イノベーション」は企業経営における両輪であると述べている。

では、時には非合理と見えるようなイノベーションに対して企業が資源動員を行う際、どのような理由によって、そうしたリスクを伴う意思決定を正当化しているのだろうか。武石他[2]は、イノベーションへの資源動員を可能にするプロセスを「創造的正当化」と呼び、ケーススタディに基づいて、創造的正当化には多様な理由が駆使されていることを示している。

本研究では、イノベーションへの資源動員に代表されるリスクを伴う意思決定を企業が行う際、その正当化の理由はどのような多様性を持ち、そこに何らかのパターンが存在するのかに焦点を当てる。およそ企業が行う意思決定は常に幾許かのリスクと無縁ではあり得ず、青島が「真っ当な経営」と呼称した「日々行う合理的な活動」でさえ、当該企業を取り巻く環境の変化によっては非合理的な行動に転化する場合がある。また、リスクが認知される程度は、組織的な意思決定レベルや企業が置かれた状況などによって異なるため、持ち出される正当化の理由も異なったものになると考えられる。このような視点が成立するならば、我々は正当化の理由と、それを左右する要因の間に何らかのパターンを見出すことができるであろう。

本論文では、このような視点の可否を検討するために実施した質問票調査のデータによる分析結果を報告する。

### 2. 先行研究

本研究の問題意識は、そもそも正当化の基準となる「正当性」とは何か、しばしば正当性の根拠とされる「合理性」とは何か、なぜ合理的と見られる意思決定の正当化が困難に直面することがあるのか、といった前提的な問いを含んでいる。これらの問いに関連する研究は、伝統的に組織論の領域で行われてきた。

Simon[3]は、合理性を目的や価値システムの観点から分類した上で、組織目的とされる価値を所与の条件の下で最大化するための意思決定を行うこととして「客観的合理性」を定義した。この合理性を実現するためには、全ての代替的選択肢と各選択に伴う全ての結果を精査した上で、最も効用の高い選択肢を採らなければならないが、それは情報処理能力に限界がある個人には不可能である。組織は、このような個人の「限定された合理性」(bounded rationality)を克服するための意思決定のネットワークとして捉えられた。

しかし、組織的な意思決定においても、客観的合理性を実現することはしばしば困難に直面するため、以後の研究は、その要因を解明することを新たな課題としてきた。March and Simon[4]は、組織的な意思決定が、常に現実の状況を単純化して捉える「状況定義」を経て行われている点に注目した。

Cohen, et al. [5]では、この状況があいまいであるときに行われる組織的な意思決定が、合理的な問題解決以外に帰結するプロセスを「ゴミ箱モデル」によって記述する試みがなされた。このモデルでは、問題や解決方法をゴミに見立て、それらを結び付ける意思決定の機会をゴミ箱に見立てたコンピュータ・シミュレーションが行われ、意思決定には問題解決に至るタイプ以外に、問題の「見過ごし」や、解決前に問題が選択機会から退出する「やり過ぎ」を伴うタイプが存在することを示した。

また、Levitt and March[6]は、組織学習の過程で合理的な選択からの乖離が発生する要因を、既存の観察結果に基づいて検討している。彼らは、現行のルーティンよりも優れたルーティンが存在するとしても、現行のルーティンが良好な業績を上げると、その劣ったルーティンによる経験を蓄積し、優れたルーティンによる経験の蓄積が不十分になることがあると指摘し、この傾向をコンピテンシー・トラップ（有能性の罠）と呼称した。さらにMarch[7]では、この傾向を発生させる組織学習のプロセスに関するコンピュータ・シミュレーションが試行された。このシミュレーションにおいてMarchはルーティンを組織コードと呼び、個人

の持つ「信念」は学習過程を通じて現実に一致すると「知識」に変換され組織コードに蓄積されるが、蓄積された知識の活用（exploitation）が進展して全ての個人が組織コードを共有すると、現実が変化しても信念は変わらないという硬直した状況が発生するため、知識レベルを変化させるには探索（exploration）を活発化させる必要があることを示した。これよりコンピテンシー・トラップは、企業が知識の活用による短期的な利益の追求に傾斜する結果、知識の探索による長期的な成長の機会を逸する傾向を意味するものとして理解されるようになった<sup>1</sup>。

コンピテンシー・トラップの概念は、長期的には知識の探索によってイノベーションを追求することが合理的であるにも関わらず探索に向けた意思決定が困難となる理由は、既存の知識の活用が短期的な利益に結びついている限り、知識の活用に集中することが合理的で「真つ当な経営」のあり方として認識される点にあることを示唆している。すなわち、組織的な意思決定もまた、全ての代替的選択肢と各選択に伴う全ての結果を精査した上で最も効用の高い選択肢をとることなどは叶わず、合理性が限定された状況に置かれているのである。

このような状況の下で、探索に向けた意思決定の正当化は、経済的な合理性以外の多様な理由に訴求することになる。Suchman[9]は、正当性（legitimacy）を「社会的に構成された規範、価値、信念及び意味の体系内において、ある主体の行為を望ましい、または適正もしくは適切であるとする一般化された認識または想定」と広く定義した上で、正当性には実利的正当性、道徳的正当性、認知的正当性という3つの類型があるとしている。また、武石他[2]は、イノベーションへの資源動員を可能にする「創造的正当化」を、客観的な経済合理性の追求ではなく、特定の推進者と特定の支持者が理解・承認する固有の理由によって、継続的な資源動員を可能にしていくプロセスとして特徴づけている。

### 3. 本研究の目的と方法

本研究では、Suchman[9]や武石他[2]によって検討された正当化の理由を踏まえて、企業がイノベーションに代表されるリスクを伴う意思決定を行う際、どのような状況の下で、いかなる理由に訴求しているのかを明らかにする。前述のように先行研究は、企業が長期的に成長を遂げていくためにはイノベーションを実現する知識の探索を行わなければならないが、それは短期的な利益に結びつく知識の活用に傾斜することによって困難に直面することを示唆してきた。本研究の関心は、このコンピテンシー・トラップに陥ることを回避させる創造的正当化が、どのような理由によって可能となり、その理由と意思決定が行われる状況との間には何らかのパターンが存在するのかという点に向けられる。

我々は、分析に要するデータを、日本の企業に在職する個人を対象とする質問票調査によって取得した。調査は、調査会社にインターネット調査を委託することにより2021年10月に実施し、会社員（正社員）として就業中の300人から回答を得た。回答者の所属する企業の業種は、農業・林業・漁業、鉱業、製造業、建設業、電気・ガス・水道業、不動産業、教育業、医療・福祉、商社・卸小売業、情報通信業、出版・印刷業、メディア・マスコミ・広告業、金融・証券・保険業、運送・輸送業、調査業・シンクタンク、サービス業に及んでいる。

質問票では、回答者及び所属企業に関する基礎情報に次いで、「ある施策の実行によって期待通りの成果を得られるかどうかが見通せない状況の下で、自身の所属組織が、その施策を実行したことがあるか」を質問し、実行したとする回答者に対して、さらに、その施策の実行に伴うリスクの性質、実行の意思決定に至った理由、実行による成果などを質問した。以下、これらのデータを用いた分析結果を報告する。

### 4. 調査データによる分析

#### 4.1 リスクを伴う組織的意思決定を行う傾向

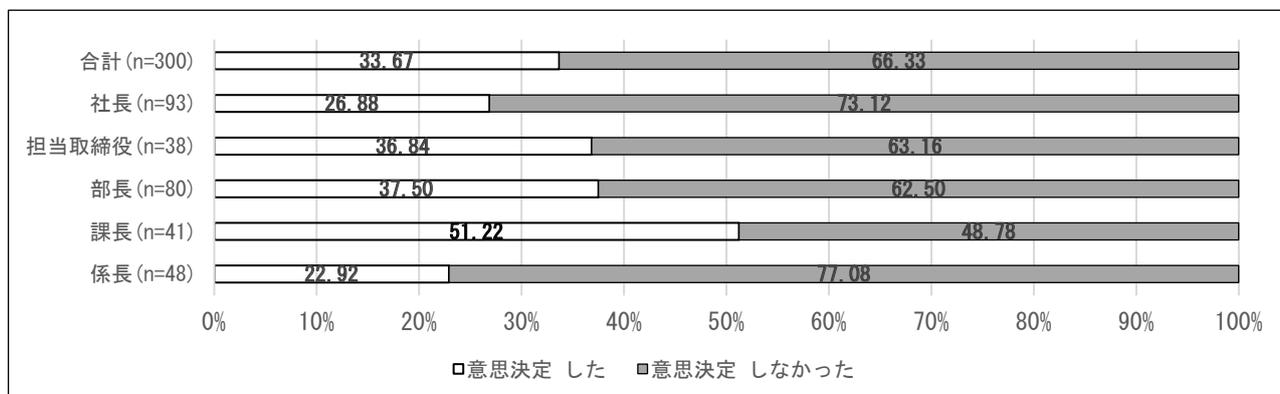
我々の調査では、まず前述のように「ある施策の実行によって期待通りの成果を得られるかどうかが見通せない状況の下で、自身の所属組織が、その施策を実行したことがあるか」という質問によりリスクを伴う意思決定が行われる全般的な傾向を把握している。この質問に対しては、300人の回答者のうち101人（33.7%）が「実行した」、199人（66.3%）が「実行しなかった」と回答している。

ある意思決定がリスクを伴う場合、そのリスクが及ぼす組織的な影響の範囲や強度は、当該の意思決定権限を持つ職階ごとに異なり、従ってリスクを伴う意思決定を行う傾向にも職階間に差異があると考えられる。この点を検証するため、意思決定の最終的な決裁者の職階別に、リスクを伴う意思決定を行ったことがあるかどうかを集計した。図1に示す結果によると、リスクを伴う意思決定を行ったとする割合は、「課長」の51.2%が最も高く、次いで「部長」と「担当取締役」が30%台で並び、「社長」では26.9%となっている。これ

<sup>1</sup> 近年、March[7]によって「コンピテンシー・トラップ」の概念が提唱されたとする言説が流布しているが、この論文では「コンピテンシー・トラップ」という語は一度も使われていない。なお、この論文のシミュレーションには致命的な欠陥があることが高橋[8]によって指摘されているが、本稿ではこの論点には立ち入らない。

より、職階が高くなるほど意思決定に伴うリスクの影響が大きくなるため、リスクを伴う意思決定に慎重になる傾向が窺える。「係長」の値は22.9%で最も低くなっているが、この点は、係長職の権限の範囲ではそもそもリスクを伴う意思決定問題の発生する機会自体が少ないことを反映していると考えられる。

図1 最終決裁者別にみたリスクを伴う組織的意思決定の実施傾向



#### 4.2 リスクを伴う組織的意思決定の正当化理由

次に、リスクを伴う組織的意思決定を行ったと回答した101人に対して、「どのような理由によって実行の意思決定を行ったのか」を質問した。23項目の理由について、理由として「よくあてはまる」または「あてはまる」と回答した比率と、これを職階別に集計した結果を表1に示す。職階は社長・取締役と部長以下の職位の2分類とした。

表1 職階別・リスクを伴う意思決定の正当化理由（「よくあてはまる」「あてはまる」とする回答比率）

	合計 (N=101)	社長 取締役 (N=39)	部長 課長 係長 (N=62)	差の検定 T値
1. 成功した場合、売上高の増加が大きいため	0.42	0.51	0.35	1.555
2. 成功した場合、コスト削減に繋がるから	0.41	0.33	0.45	-1.188
3. 成功した場合、顧客との関係性が向上するから	0.41	0.49	0.35	1.302
4. 成功した場合、顧客からの評判が向上するから	0.38	0.49	0.31	1.802
5. 成功した場合、市場における自社の評価（たとえば株価・社債の格付等）が向上するから	0.32	0.44	0.24	1.992*
6. 成功、失敗に関わらず、結果から得られる知識・経験を蓄積できるから	0.43	0.49	0.39	0.978
7. 成功、失敗に関わらず、顧客や会社内組織からのフィードバックを得られるから	0.38	0.46	0.32	1.381
8. 成功、失敗に関わらず、中長期的視点における人材の育成に繋がるから	0.39	0.36	0.40	-0.443
9. 所属する組織において、年度内に使用できる費用のほか、業務や要員に余裕があったから	0.23	0.13	0.29	-2.039
10. 経営層からの指示であったから	0.38	0.44	0.34	0.965
11. 成功、失敗に関わらず、施策を実行した場合、所属組織のモチベーションが向上するから	0.45	0.62	0.34	2.781**
12. 成功、失敗に関わらず、仮に施策を実行しなかった場合、顧客との関係が悪化するから	0.21	0.23	0.19	0.438
13. 中長期的な計画において、その施策の実施が計画されていたから	0.39	0.54	0.29	2.492*
14. 成功、失敗に関わらず、責任を問われる可能性が低かったから	0.21	0.13	0.26	-1.665
15. あなたが所属する組織に与えられた権限の範囲内であったから	0.31	0.28	0.32	-0.429
16. 成功、失敗に関わらず、挑戦することが企業の理念・文化として根付いているから	0.29	0.38	0.23	1.665
17. 商品・サービスのライフサイクルが短く、短期的に新規商品やサービスの提供が必要であったから	0.23	0.21	0.24	-0.431
18. 成功、失敗に関わらず、競合他社が既に行っている施策であったから	0.23	0.15	0.27	-1.472
19. 以前から継続している施策で、まだ、その施策の効果が明らかになっていないから	0.30	0.31	0.29	0.183
20. 以前から継続している施策で、今、撤退すると過去の意思決定を否定することになるから	0.21	0.21	0.21	-0.054
21. その施策を実施しないことによるリスク（業界から取り残される等）を避けるため	0.35	0.36	0.34	0.205
22. 政府及び国際市場における規制強化・緩和に対応するため	0.19	0.21	0.18	0.399
23. 成功、失敗に関わらず、施策を実行することで、社内において所属諸組織の評価が高まるから	0.25	0.26	0.24	0.162

注：\*\*p<1%、\*p<5%

職階間に有意な差が見られた項目は、「成功した場合、市場における自社の評価（たとえば株価・社債の各

付等)が向上するから」、「成功、失敗に関わらず、施策を実行した場合、所属組織のモチベーションが向上するから」、「中長期的な計画において、その施策の実行が計画されていたから」の3項目であり、いずれも社長・取締役において部長以下の職階よりも正当化理由とする回答比率が高くなっている。

このうち「成功した場合、市場における自社の評価が向上する」という正当化理由は、失敗自体のリスクのみならず、失敗した場合には自社の評価が低下するという全社的なリスクに対応しており、上記の分析結果は、このような全社的なリスクを負うことが主として経営トップの意思決定問題であることを示唆している。

また、「成功、失敗に関わらず」、施策の実行によって「所属組織のモチベーションが向上する」という正当化理由の回答比率が社長・取締役において有意に高いという分析結果は、タスクよりも対人関係を優先させる意思決定が、経営トップにおいてなされやすいことを示唆している。

その施策の実行が中長期計画において計画されていたことを正当化理由とする回答比率が社長・取締役において有意に高いという分析結果は、経営トップが株主をはじめとするステークホルダーに対して責任を果たす上で、当初計画の確実な遂行を重視していることを示唆していると考えられる。一方、その計画が実行時にリスクを伴うと認識されていたことは、計画の立案時から経営環境が変化したことを意味している。そのようなリスクを十分に評価せず、単に中長期計画を規定の方針として経路依存的に実行することは、却ってステークホルダーの信任を損なうという二次的なリスクを伴う点に注意を要する。

#### 4.3 正当化理由に関する因子分析

次に、上記のデータを用いてリスクを伴う意思決定の正当化理由に関する因子分析を行った。

累積寄与率50%を目安として3因子を抽出し、推定には最尤法を用いてプロマックス回転を行った。なお、初回の推定により、因子負荷量が0.35未満の項目と、2つの因子に対して負荷量が0.40以上あった項目を削除し、再度因子分析を行った。分析結果を表2に示す。

表2 リスクを伴う組織的意思決定に関する覚化理由の因子分析の結果

	F1	F2	F3
固有値	7.33	2.85	1.28
因子寄与	5.145	4.632	4.306
累積寄与率	31.88	44.27	49.84
<b>第1因子：戦略的正当化による実行 α係数=.884</b>	-	-	-
4. 成功した場合、顧客からの評判が向上するから	.882	-.111	-.071
3. 成功した場合、顧客との関係性が向上するから	.875	0.13	-.124
1. 成功した場合、売上高の増加が大きいから	.786	-.069	-.091
6. 成功、失敗に関わらず、結果から得られる知識・経験を蓄積できるから	.706	-.051	.112
8. 成功、失敗に関わらず、中長期的視点における人材の育成に繋がるから	.617	-.056	.200
5. 成功した場合、市場における自社の評価（たとえば株価・社債の格付等）が向上するから	.516	.309	-.135
16. 成功、失敗に関わらず、挑戦することが企業の理念・文化として根付いているから	.468	.162	.226
7. 成功、失敗に関わらず、顧客や会社内組織からのフォードバックを得られるから	.459	.072	.240
<b>第2因子：リスク対応のやり過ぎによる実行 α係数=.825</b>	-	-	-
20. 以前から継続している施策で、今、撤退すると過去の意思決定を否定することになるから	-.096	.796	.063
19. 以前から継続している施策で、まだ、その施策の効果が明らかになっていないから	.075	.779	-.262
18. 成功、失敗に関わらず、競合他社が既に行っている施策であったから	-.080	.624	.029
17. 商品・サービスのライフサイクルが短く、短期的に新規商品やサービスの提供が必要であったから	.049	.593	.007
21. その施策を実施しないことによるリスク（業界から取り残される等）を避けるため	.053	.537	.046
22. 政府及び国際市場における規制強化・緩和に対応するため	.043	.471	.208
9. 所属する組織において、年度内に使用できる費用のほか、業務や要員に余裕があったから	-.140	.468	.145
13. 中長期的な計画において、その施策の実行が計画されていたから	.219	.401	.065
<b>第3因子：リスクの見過ぎによる実行 α係数=.815</b>	-	-	-
11. 成功、失敗に関わらず、施策を実行した場合、所属組織のモチベーションが向上するから	.180	-.180	.756
14. 成功、失敗に関わらず、責任を問われる可能性が低かったから	-.239	.240	.557
23. 成功、失敗に関わらず、施策を実行することで、社内において所属諸組織の評価が高まるから	.171	.246	.434
15. あなたが所属する組織に与えられた権限の範囲内であったから	0.27	.154	.387
因子間相関	F1	F2	F3
F1	1.000	.360	.541
F2		1.000	.578
F3			1.000

第1因子は、成功した場合に市場における効果が見込まれることや、成否に関わらず知識の蓄積や人材育成につながるなどに関連している。これらの正当化理由は、施策の効果を戦略目標として指向している点で共通しているため、この因子を「戦略的正当化による実行」と呼ぶことにする。

第2因子は、以前から自社が継続している施策であることや、競合他社が既に行っている施策であり、実施しないと業界に取り残されるといった理由に関連している。これらは既定の方針や業界の動向などの外的な要因を施策実施の理由とするものであり、実施に伴うリスク評価を踏まえた意思決定とは言えないため、「リスク対応のやり過ぎによる実行」というラベルを付与する。経営トップに顕著に見られた中長期計画

で予定されていたという理由は、この因子との相関が最も高くなっている。

第3因子は、経営トップに顕著に見られた成否よりもモチベーションの向上を優先させる理由に関連しているが、同時に「責任を問われる可能性が低い」、「権限の範囲内であった」といった理由との相関が相対的に高くなっている。これらは、そもそもリスクの存在を問題にしていな意思決定と見られるため、この因子には「リスクの見過ごしによる実行」というラベルを付与する。

この因子分析から得られる因子得点の平均値を職階ごとに集計すると、第1因子のスコアは社長・取締役の方が部長以下よりもやや高く、第2因子と第3因子では逆に部長以下の職階においてやや高いという結果が得られた。しかし、これらの差についてt検定を行ったところ、いずれにおいても統計的な有意性は確認できなかった(表3)。

表3 職階別のリスクを伴う組織的意思決定に関する因子得点の平均値の差の検定

	社長・取締役 (N=39)	部長・課長・係長 (N=62)	差の検定 t検定
第1因子(戦略的正当化による実行)	3.26	3.10	1.018
第2因子(リスク対応のやり過ぎによる実行)	2.79	2.99	-1.544
第3因子(リスクの見過ごしによる実行)	3.05	3.15	-0.713

## 5. ディスカッション

今回の分析結果から、リスクを伴う意思決定の正当化理由には職階間に若干の差異があり、リスクの組織的な影響が大きい意思決定問題を担う経営トップに特徴的な正当化理由があることが分かった。しかし、因子分析によって析出された正当化理由の因子得点には職階間に有意な差が見られず、正当化理由のパターンは職階間で共通していることが窺えた。

因子分析の結果が表す正当化のパターンは、「戦略的正当化」、「リスク対応のやり過ぎ」及び「リスクの見過ごし」である。組織がコンピテンシー・トラップを回避し、イノベーションを追求するためには敢えてリスクを取る意思決定を行うことが必要となるが、それは何らかの戦略目標の達成という目的意識的な理由に依るばかりでなく、リスクに対する認知や対応の甘さから結果的に可能になる場合もあることを我々の分析結果は示している。

この結果は、青島の言う「真っ当な経営」と「イノベーション」が、企業経営の両輪というよりも複雑な関係にあることを示唆している。例えば、リスクを認知しながらもイノベーションの成功による効果を期して施策の実施を戦略的に正当化することは、日々の合理的な活動からの逸脱と見えることがある。一方、自社の中長期計画や業界動向に従う意思決定は、リスク対応をやり過ぎす可能性があるとしても、「真っ当」な経営判断に見えるであろう。しかし、いかなる経営者も全ての選択肢に伴う結果を予測することができず、合理性が限定された状態にあると言う前提に立てば、リスクを評価した上で行う戦略的な意思決定は、既定の方針や業界動向に盲目的に従う意思決定よりも、遥かに「真っ当」な経営者に相応しい経営判断であると言えないだろうか。

ただし、いずれを「真っ当」と呼ぶにせよ、真っ当な正当化理由による意思決定が、そうでない意思決定よりも高業績をもたらすのかどうかは、また別の問題として残されている。この点に関する分析結果は、機会をあらためて報告することとしたい。

## 参考文献

- [1]青島矢一「真っ当な経営と不確実なイノベーションの推進」『技術と経済』573, 14-22, 2014年
- [2]武石彰・青島矢一・軽部大『イノベーションの理由－資源動員の創造的正当化』有斐閣, 2012年
- [3]Simon, Herbert A. *Administrative Behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. John Wiley & Sons, 1947.
- [4]March, James G. and Herbert A. Simon, *Organizations*, John Wiley & Sons, 1858.
- [5]Cohen, Michael D., James G. March and Johan P. Olsen, A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25.,1972.
- [6]Levitt, Barbara and James G. March, Organizational Learning, *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340, 1988.
- [7]March, James G., Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, 2, 71-87, 1991.
- [8]高橋伸夫「組織ルーチンと組織内エコロジー」『組織科学』32(2), 54-77, 1998年
- [9]Suchman, Mark, Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Review*, 20, 571-611, 1995.