

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成24年6月8日現在

機関番号：27101

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2008～2011

課題番号：20530323

研究課題名（和文） 戦略的決定の失敗と修正に関する研究

研究課題名（英文） Study on the failure and recovery in strategic decision

研究代表者

北 真収（KITA MASANOBU）

北九州市立大学・大学院マネジメント研究科・教授

研究者番号：40382410

研究成果の概要（和文）：

本研究は失敗にスポットを当てて、戦略的意思決定の誤りをリカバリーするプロセス、そのメカニズムを発見し、一般化と形式知化を試みることを趣旨としている。

一定程度のデータとその分析を通じて、意思決定者（経営層）、現場スタッフ、市場（外部環境）の3者間の相互作用の水準が高いことが、リカバリーの水準に重要な影響を及ぼす可能性があることが示唆できた。

研究成果の概要（英文）：

The purpose of this study is to find the process and mechanism of recovery from failure in strategic decision and to try to generalize it as explicit knowledge, giving attention to top management behavior.

The results showed that high level interactions among CEO as decision maker, staff member and market of external environment may have a important influence on the level of recovery from failure through collecting some data and analyzing them.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	700,000	210,000	910,000
2009年度	700,000	210,000	910,000
2010年度	700,000	210,000	910,000
2011年度	500,000	150,000	650,000
年度			
総計	2,600,000	780,000	3,380,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：経営学

## 1. 研究開始当初の背景

これまでの経歴上、企業経営者を訪ねてインタビューすることが多いが、「10 実行したうちに1つ成功事例が出ればよい」と言う話があるように、これまでも多くの経営者は

「経営とは失敗の連続である」と語っている。また、中小企業などでは、経営の危機が5年に1度のサイクルで巡って来るともいわれる。ここで重要なのは危機に対する経営者の判断である。経営者の判断を左右するのは、1つには信頼のおける取引先や関係企業だ

ともいわれる。

失敗が多いことは、危機的状況が常時作り出される可能性を意味している。しかし、現存する企業は、それを乗り越えられるような判断をし、経営の舵を切ってきた訳である。これらの知見は暗黙知として眠ってしまっていることも多く、形式知化するのには学術的意義だけではなく実践的意義が大きいと考える。

## 2. 研究の目的

本研究は失敗にスポットを当てる。企業や公共組織の失敗は、経営レベルに応じて戦略的なレベル、管理レベル、業務レベルなどに分類できるが、ここでは、戦略レベルでの投資判断の失敗を扱う。具体的には、失敗の範囲を

- a. 判断の基準となる戦略や企画そのものに問題がある失敗、
- b. 組織文化などの価値観が食い違うことによる判断の誤り、
- c. 誤認知や状況に対する誤判断による失敗、に限定する。

本研究の論点は次の通りである。

明らかにしたい点： 戦略的意思決定の誤りをリカバリーするプロセス、そのメカニズムの発見、一般化と形式知化

研究する失敗対象： 一旦、投資判断に誤りがあっても、すぐにそれに気づき、速やかにその失敗を軌道修正し、実行した事象

## 3. 研究の方法

研究初期段階は、文章解析ソフトウェアを使用して、過去の失敗に関して記録された公刊文書、資料などのテキストマイニング（文書データの計量分析）を行ない、経営者などの失敗の修正行動を統計的に推論すると計画した。しかし、失敗という研究課題の性質上、あまり多くの情報は公開されていない、むしろ限定的で少ないことが判明した。そこで、限定的ではあるが、その中でもできるだけ広く、文書データからの情報抽出を行った。

これらの情報抽出を踏まえて、通常通りのオーソドックスな訪問インタビュー調査、そこから得られたデータの統計解析を行ない仮説の実証を進めた。

意思決定や判断の誤りについての具体的な分析は、投資のともなう意思決定、つまり資金のリスクがともなうような意思決定を対象とした。

失敗にかかわる知見は今やあらゆるところに存在する可能性があり、戦略レベルでの判断の失敗を通常の製造企業など事業法人だけにとどめずに、中小企業も含めて広い範

囲から捉えるように心がけた。

## 4. 研究成果

たとえば、市場や顧客の情報の粘着性が強い場合、その理解や解釈が難しいために、意思決定の判断を誤りやすいと考えがちである。つまり、判断の誤りは粘着性の強い情報に原因があると外部に転嫁させている。しかし、粘着情報に上手く対応することで成功している企業も存在することが明らかになった。

実は、粘着情報が原因ではなくて、むしろ、決定や判断において、企業や経営者がマイオピアに陥っているとみることにはできる。マイオピアとは、全体ではなく特定の部分のみを認識してしまう現象であり、近視眼的な認識や見方ということができる。

意思決定の誤りを、外部要因ではなく、組織内など内部で生じるマイオピアに求めることで、その誤りをリカバリーするプロセス、そのメカニズムを発見し、一般化と形式知化を試みるのが本研究の狙いである。

リカバリーとは、一旦、判断に誤りがあっても、すぐにそれに気づき、速やかにその失敗を軌道修正し、成果をもたらすことを指している。

粘着情報の場合には、部分的にしか情報を認識できない。また、企業の中でも市場や顧客に近い部門とそれ以外の部門との間には認識度合いのギャップが生じる。十分に認識できていない情報や、部門間の温度差をどのように補うのかということが課題である。

昨今は、企業を取り巻く環境や市場の変化が激しくなっている。意図した計画通りに進まなくなっている現実がある。マイオピアに陥らないで適切な意思決定を行うことが難しい。粘着情報の場合にも全く同じことが言える。

これらの状況から、企業の戦略を遂行する部隊であるミドルや現場が、学習することを通じて、誤りを軌道修正しながらリカバリーするような仕組みが必要になる。創発的な戦略が重要な鍵を握っている。本来意図しておらず、戦略計画にもものっていない創発的な戦略行動のことを創発戦略という。

ミドルや現場組織の創発性を生むためには、意思決定者（経営層）、現場スタッフ、市場（外部環境）の3者間の相互作用が活発に行われることが重要である。

事例分析を通じて、意思決定者（経営層）、現場スタッフ、市場（外部環境）の3者間の相互作用の水準が高いことが、リカバリーの水準に重要な影響を及ぼす可能性があるこ

とが見出された。

大企業の例でいえば、日産自動車、パナソニックに見られたような、経営者を代えて、大胆な変革を行うという方法もある。真の改革を遂げたという意味では、3者間の相互作用が活発に行われたことが回復への大きな力となった。

誤りから脱しリカバリーするには、意思決定者（経営層）、現場スタッフ、市場（外部環境）という広範な視点とそれらの間の絶え間ない相互作用が必要とされる。

#### 今後の課題

失敗を修正しリカバリーできた企業や組織の詳細な事例研究を進めて、詳細なレベルとまでは言えない関連データをもとにして、回帰分析など統計的解析を行うことができた。が、仮説を数値データによって裏付けるには、十分な観測数が確保できていない。理由は、取材の困難性という点から、経営層レベルからのデータの収集は思うように進まなかったためである。

可能であれば引き続き研究を継続し、結果について、今後、逐次、論文へまとめていく予定である。

#### 5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕（計4件）

- ① 北 真収、粘着情報の解釈とその構造、日本経営学会誌、査読有り、第27号、2011、3-14
- ② 北 真収、情報粘着性のモデレート効果—学習風土へ及ぼす影響—、北九州市立大学マネジメント論集、査読なし、第4号、2011、3-18
- ③ 北 真収、シリコンバレー・ベンチャーにみるコンセプト創造、北九州市立大学マネジメント論集、査読なし、第3号、2010、1-20
- ④ 北 真収、高粘着な情報を吸収し、応用するための組織風土、北九州市立大学マネジメント論集、査読なし、第2号、2009、21-37

〔学会発表〕（計3件）

- ① 北 真収、見えざる情報と学習風土、日本経営学会・全国大会、2011年9月10日、甲南大学
- ② 北 真収、シリコンバレーベンチャーに

見るコンセプト創造の本質、日本商業学会・関西支部、2011年5月21日、大阪市立大学

- ③ 北 真収、情報粘着性のモデレート効果、日本経営学会・九州部会、2011年3月19日、熊本学園大学

〔図書〕（計3件）

- ① 北 真収、新製品と知識カテゴリー：米国テスラ・モーターズ社電気自動車のケース、岡山大学出版会、リーディングス組織経営、所収、2012、93-114
- ② Shanyu Lei, Masanobu Kita, Chihiro Watanabe, Yuji Tou (分担執筆・共著), Springer, An Empirical Analysis of the Institutional System's Effects on the Development of China's Personal Computer Industry—From Inertia to Innovation. In Marina van Geenhuizen/Chihiro Watanabe/Vinnie Jauhari/Enno Masurel (Ed.), *Technological Innovation Across Nations*. 2009, 13-64 担当
- ③ Chihiro Watanabe, Masanobu Kita, Akihisa Yamada, Shanyu Lei (分担執筆・共著), Springer, An Empirical Analysis of the Coevolution of China's Institutional System and Rapidly Growing PC Sector. In Marina van Geenhuizen/Chihiro Watanabe/Vinnie Jauhari/Enno Masurel (Ed.), *Technological Innovation Across Nations*. 2009, 41-64 担当

〔産業財産権〕

○出願状況（計0件）

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
出願年月日：  
国内外の別：

○取得状況（計0件）

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
取得年月日：

国内外の別：

〔その他〕  
ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

北 真収 (KITA MASANOBU)  
北九州市立大学・大学院マネジメント研究  
科・教授  
研究者番号：40382410

(2) 研究分担者

( )

研究者番号：

(3) 連携研究者

( )

研究者番号：