

機関番号：22604

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2008 ～ 2010

課題番号：20530349

研究課題名（和文） 個人と集団の事業撤退の意思決定に関する研究

研究課題名（英文） Individual vs. group decision making to withdraw from a business

研究代表者

長瀬 勝彦 (NAGASE KATSUHIKO)

首都大学東京・社会科学部研究科・教授

研究者番号：70237519

研究成果の概要（和文）：

われわれは、トロツコ問題として知られる「多数の人の命を救うために手を下して、その結果として少数の人の命を犠牲にすることは妥当かどうか」を問う問題における選択と回答者のパーソナリティとの関係を調べた。測ったパーソナリティは「自己受容」「自己実現的態度」「充実感」「自己閉鎖性・人間不信」「自己表明・対人的積極性」「被評価意識・対人緊張」, 「ローカス・オブ・コントロール」, 「認知的熟慮性／衝動性」, 「楽観主義・悲観主義」である。結果についてスピアマンの順位相関係数を求めたところ、いずれの尺度とも5%水準で有意な相関は得られなかった。ただし、比較的強い相関を示したのは、「自己閉鎖性・人間不信(rs=0.43)」「ローカス・オブ・コントロール(rs=0.37)」「認知的熟慮性(rs=0.31)」の3つであった。自己閉鎖性・人間不信が高いほど、ローカス・オブ・コントロールが強いほど、また知的熟慮性が高いほど、功利主義的な傾向があるということになる。

研究成果の概要（英文）：

The trolley problem describes a kind of moral dilemma. Participants are asked if it is morally permissible to divert the trolley away from five people but towards one person. A utilitarian view asserts that it is obligatory to divert the trolley, but some participants cannot accept it on a gut level. It is not clear yet what kinds of factors are related with the gut feeling. Participants' attitudes toward the trolley problem have little variation across differences in gender, age, educational level, ethnicity, religion or national affiliation (Hauser et al., 2007). Neuroscience research demonstrates that focal bilateral damage to the ventromedial prefrontal cortex (VMPC) increases utilitarian moral judgments (Koenigs et al., 2007). This study investigated the relationship between participants' attitudes toward the problem and their personality. It is suggested that the levels of locus of control, self-enclosure/human distrust, and cognitive reflection have weak positive correlations with the level of utilitarianism.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	600,000	180,000	780,000
2009年度	600,000	180,000	780,000
2010年度	600,000	180,000	780,000
年度			
年度			
総計	1,800,000	540,000	2,340,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：経営管理, 意思決定, 実験

## 1. 研究開始当初の背景

事業の撤退の意思決定は、経営者にとって極めて重要な意思決定である。将来的に採算が見込めない事業からは速やかに撤退すべきである。その意思決定を支援するために、プロダクト・ポートフォリオ・マネジメントの理論などが、撤退すべきか否かの基準の設定方法について述べている。ところが現実には、経営者は必ずしも果敢に撤退の意思決定を下すことができないし、特に日本企業の経営者は撤退の意思決定が不得手であるといわれている。もちろん撤退に際しては、従業員の士気に及ぼす影響など、数字に表れにくい要因を考慮しなくてはならないし、それらについては戦略論や組織論などが議論しているところである。しかし一方で、人間の生まれ持った意思決定のバイアス等についての考察も必要である。たとえば、事前に社内で撤退の基準を定めていても、いざその時になると、あれこれ事後的に理由を付けて事業を継続することは珍しくないが、その心理は行動意思決定論的な研究によって初めて明らかにできる。

われわれはこれまで、市場への参入や退出に関わる人間の意思決定ヒューリスティックやバイアスを整理しながら一連の研究を進めてきた（研究業績欄に記載した諸拙論を参照）。たとえば、経営者は、これまでに投入した経営資源をあきらめきれないために、事業の将来性を過度に楽観視して事業を継続しようとする傾向がある。これは「埋没コスト(sunk cost)」の誤謬と呼ばれる現象である。

これまでのわれわれの研究対象は、基本的には個人的な意思決定であった。しかし現実の企業では、撤退の意思決定を経営者が個人でおこなうこともあれば、取締役会や経営会議などが集団的に意思決定することもある（両者の混合形態もありうるが、この研究ではそれは扱わない）。ある意思決定問題について、それを個人が決定した場合と集団が決定した場合には、結果に違いがあるかもしれない。その違いを解明することには学問的にも大きな意義があるし、経営の実務にも示唆を与えることができる。

個人の意思決定と集団の意思決定を比較した研究は過去にもいくつか見受けられる。その代表的なものが、集団の意思決定がメンバー個人の平均的な意思決定から乖離する「選択シフト(choice shift)」現象である。これは、「選択のジレンマ(choice dilemma)」と呼ばれる状況を記述した質問票を被験者に配布し、まず個人で回答させ、次に集団で議論して全員一致の回答を作らせるという手続きをとる。集団の結論は必ずしも集団メン

バーの個人回答の平均に落ち着くのではなく、統計的に有意な水準でリスクに振れる「リスクシフト(risky shift)」や、反対に慎重に振れる「コーシャスシフト(cautious shift)」がしばしば発生することが見出された。またわれわれは、独自の実験から、集団の方が個人よりも自己に甘くお手盛りをしやすくなる「お手盛り効果」を発見した（選択シフトに関するより詳細なレビューと、われわれの独自の実験等については、拙著『意思決定のストラテジー：実験経営学の構築に向けて』（中央経済社、1999）にまとめられている）。

しかしながら、事業の撤退に関する個人と集団の意思決定の比較というわれわれの問題意識について、既存研究は十分に解答を与えるものではない。そこでわれわれは、われわれがこれまでに遂行してきた2つの研究（事業撤退に関する個人レベルの意思決定バイアスの研究と、個人と集団の意思決定の比較研究）をベースとして、さらに発展させた研究に取り組むことで、この問題について新しい知見を得ることを目的とするに至った。

## 2. 研究の目的

われわれがこれまでの研究で、撤退の意思決定に関係する個人レベルのバイアスとして論考したのは、「埋没コスト」、「一貫性」、「弱虫ゲーム」、「双曲割引曲線」、「授かり効果」などであるが、この研究では、広く撤退の意思決定に関する心理について明らかにすることを目的とする。

## 3. 研究の方法

文献研究と実験研究によって研究を進行する。個人と集団の意思決定を比較する伝統的な実験には「選択のジレンマ」実験がある。それは、8名の被験者をグループとして、「選択のジレンマ(choice dilemma)」と呼ばれる状況を記述した用紙を配布し、第1段階では個人で回答させ、第2段階ではグループで議論して全員一致の回答を作らせる。そして両者の差を統計的に分析するのである。被験者は、ジレンマに悩む人にリスクのある選択肢をとるように進めるには最低でもどれだけの成功確率が欲しいかを、与えられた選択肢（1割、3割、5割、7割、9割、10割）の中から選ぶ（Wallach, Michael A., Nathan Kogan, and Daryl J. Bem. (1962). Group Influence on Individual Risk Taking. Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 65, No. 2, pp. 75-86.）。

#### 4. 研究成果

文献研究からは、市場からの撤退の意思決定に影響している諸要因と、進化心理学の見地を導入することの意義である。実験研究からは、トロッコ問題を用いた実験によっていくつかの発見があった。この実験は撤退の意思決定に直接関係するものではないが、撤退の意思決定の背後にある人間の倫理観に関係している。

経営戦略論の見地からは、市場から退出するか否かは経営者の戦略的な意思決定の問題である。日本企業はひとたび参入した市場からは容易に撤退しない傾向があるといわれるが、それは戦略的な判断による部分もあるであろうし、社員を解雇しにくいなどの日本の制度的な要因も考えられる。しかしその他に、いくつかの意思決定バイアスが介在していると考えられる。われわれは、そのようなバイアスの整理をおこなった。最も影響が大きいのが損失回避と埋没コストの錯誤である。損失回避とは、損失を確定することを避けようとする心理である。赤字事業から撤退すると損失を確定することになるので、経営者はそれを避けるために赤字事業を継続するように動機付けられる。埋没コストの錯誤とは、つぎ込んだ資金などの「もとをとろう」とする心理である。事業から撤退すると、投資資金の回収ができない。経営者はなかなかそれを諦めきれないようである。関連したバイアスには、コミットメントのエスカレーションがある。人間には行動の一貫性を保とうとする傾向がある。また、自分の責任が問われる状況では、正当化のためにも、それまでの投資を継続しがちである。事業からの撤退の方式のひとつに売却があるが、売却価格の算定にもバイアスがはたらく。最も注目されるのが授かり効果である。人間は、あるものが自分のものになると、そうでなかったときよりもその価値を高く見積もるようになる。自社の事業については他社の算定よりも価値を高く見積もるために、売却価格の合意は困難になると予想される。

行動意思決定研究は伝統的に実験などの心理学のアプローチが中心であったが、本研究でわれわれが注目したのは進化心理学的なアプローチである。もちろんこのアプローチは従来の行動意思決定研究にもあって、協力的行動の進化などについて一定の成果をあげてきた。われわれが注目するのは人間が抱えている倫理観に関係する進化論的アプローチである。たとえば、経済学では利己主義がモデルの根本にあるし、一般に人間はリスク・アバースな存在であることが仮定されている。しかし、リスク回避的であることがリ

スク・シーキングやリスク・ニュートラルよりも合理的であると証明することはできない。たしかに人間が生きていく上でリスク・アバースで得をすることもあろう。しかし逆にリスク・シーキングで得をする場面も多いし、リスク・アバースな選択だけをして生きていくことは不可能である。リスク・アバースなモデルが経済学の基礎になっているのは、そうしないと人間の意思決定を最大化問題に置き換えることが難しいという事情が大きい。しかしそれは学問上の都合に過ぎないのであって、生身の人間の意思決定の本質を探る行動意思決定研究では、そのようなアプローチを採用することはできない。本研究のトピックである撤退の意思決定についても、進化論的なアプローチでうまく説明することがいくつかあることがわかった。企業活動に限らず、何か前向きなことをして、それがしばらくうまくいかなかったとしても、そんなときにすべての人間がさっさと撤退することは、本人にとっては得かもしれないが、人間社会全体としてはイノベーションがあまりおこらない。リスクをとることで多くの人間が失敗しても、ごく一部の人間が大成功を収めることでイノベーションが達成され、人間社会が発展しやすいと考えられる。

われわれは、トロッコ問題 (trolley problem) として知られる「多数の人の命を救うために手を下して、その結果として少数の人の命を犠牲にすることは妥当かどうか」を問う問題における選択と回答者のパーソナリティとの関係を調べた。測ったパーソナリティは「自己受容」「自己実現的態度」「充実感」「自己閉鎖性・人間不信」「自己表明・対人的積極性」「被評価意識・対人緊張」(以上、平石(1990))、「ローカス・オブ・コントロール」(鎌倉・樋口・清水(1982))、「認知的熟慮性/衝動性」(滝間・坂元, 1991)「楽観主義・悲観主義」(中村ら, 2000)である。結果についてスピアマンの順位相関係数を求めたところ、いずれの尺度とも5%水準で有意な相関は得られなかった。ただし、比較的強い相関を示したのは、「自己閉鎖性・人間不信(rs=0.43)」「ローカス・オブ・コントロール(rs=0.37)」「認知的熟慮性(rs=0.31)」の3つであった。自己閉鎖性・人間不信が高いほど、ローカス・オブ・コントロールが強いほど、また知的熟慮性が高いほど、功利主義的な傾向(トロッコの進路を変更しようとする傾向)があるということになる。あえて解釈するならば、以下のようにまとめられるだろう。

1. トロッコの進路を切り替える行為を正当化するのには、5人の命と1人の命を単なる数字の大小に還元する功利主義的な価値観である。自己閉鎖性・人間不信が強い人の方が

そのような割り切った考え方がしやすいのかもしれない。

2. ローカス・オブ・コントロールが強い人は、自分が何からの行為をなすことに強い価値を見出しているのので、トロッコの進路を切り替えることに抵抗が少ないのかもしれない。

3. 自分の行為によってたとえ1人でも命を失うことは、感情的に抵抗感が強いが、認知的熟慮性が高い人は、その感情を抑えて功利主義的な結論に至りやすいのかもしれない。本研究で明らかにできたことはごくわずかであり、さらなる研究が求められる。

## 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)

[学会発表] (計1件)

Katsuhiko Nagase “Who will divert the trolley?: The trolley problem and personality” International Conference “How and why economists and philosophers do experiments” March 28, 2010, Kyoto Sangyo University.

[図書] (計2件)

① 長瀬勝彦 『あなたがお金で損をする本当の理由』日本経済新聞社, 2010, 247p.

② 長瀬勝彦 『意思決定のマネジメント』東洋経済新報社, 2008, 227p.

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

長瀬 勝彦 (NAGASE KATSUHIKO)

首都大学東京・社会科学部研究科・教授

研究者番号：70237519