

中小企業経営者の意思決定プロセスに関する実証研究 —企業体属性と外部志向性・内部志向性との 関係を中心として—

経営学研究科ビジネス・会計ファイナンス専攻博士後期課程2年
池谷 圭右

要旨

経営とは意思決定の連続であり、経営者の主たる役割は意思決定することである。意思決定に関する研究は、大企業における組織やトップマネジメントに関すること、または、消費者を中心とした個人に関することが多く、中小企業経営者を対象とする分析や考察は多くはない。

本稿では、売上高と従業員数を基準とした企業規模、近年の企業業況と業種の3つの企業体属性と経営者が意思決定プロセスにおいて重視する事項及び意思決定にあたっての認知バイアスへの意識と対処についてアンケート調査に基づく実証研究を行った。

本研究では3つの仮説を設定し、データのクロス集計結果の分析と多変量解析による分析を併用して仮説の検証を行った。

結論として、企業体属性によって意思決定プロセスにおける重視事項並びに認知バイアスへの意識と対処について違いが認められ、それは意思決定における外部志向性と内部志向性というキーワードによって分類、類型化されることが明らかになった。

キーワード：中小企業経営者、企業体属性、意思決定プロセス、認知バイアス、意思決定における外部志向性と内部志向性、多変量解析

目次

- 1 研究の背景と問題意識
- 2 研究目的と仮説前提
- 3 仮説設定
- 4 調査概要と分析方法

5 調査結果と結果分析

- (1) 企業体属性の単純集計結果
- (2) 意思決定時の重視事項とバイアスに関する単純集計結果
- (3) クロス集計結果の分析とコレスポネンス分析

6 考察

- (1) 仮説検証
- (2) 結論

7 本研究の意義と今後の課題

注記

引用・参考文献

資料

1 研究の背景と問題意識

中小企業に関する研究の蓄積は膨大であり、さまざまな分野、視点、手法によって分析や考察が試みられている。特に近年では、中小企業における事業承継の問題がクローズアップされ、技術承継や雇用維持、経営権などに関し、多くの問題提起がなされ研究が進められると同時に、経済政策、社会政策の面からも活発な論議がなされている。しかし、中小企業に関する研究や政策は、事業承継問題にも現れているように極めて技術的、実務的な側面が重視され、経営者の意思決定プロセスを支援するという視点からの研究はあまりなされていない。

中小企業は、多種多様な企業群で構成される「異質多元性を有する存在」であることから(佐竹,2008,p.46)、その全体像を掴むことは容易ではない。それゆえ、中小企業研究においては、経済センサスや中小企業白書に代表される大量の統計データを処理した「群としての中小企業」の実態や、その対極として世間の耳目を集める注目企業、成長ベンチャー企業の研究に代表される「個別企業事例研究」的アプローチが多く見られる(橘木・安田,2006,p.5)。しかし、両者ともに中小企業経営者の意思決定プロセスの現状と実態を理解するうえでは必ずしも適切な手法とはいえない。

上記のような背景のもと、中小企業を一定の基準に基づいて分類し、分類されたカテゴリーごとに企業経営者の意思決定プロセスの特徴と傾向性を探ることはできないか、という問題意識を有するに至った。意思決定プロセスに関する研究は国内、海外ともに多くの理論的、実証的な知見の蓄積がある。しかしこれらの多くは、大企業における組織や集団に関するもの、消費者行動に関する個人を対象にしたものが中心となっている。また一方で、中小企業に関する研究も経営戦略論、イノベーション論、経営資源論など膨大な蓄積があるが、企業体や経営者の意思決定プロセスに関するものは極めて少ないのが現状である。経営とは意思決定の連続であり(小寺,2010,p.8)、経営者の最も重要な役割は意思決定をすることで

ある（東洋大学経営力創成センター,2011,p.33）。中小企業においては、意思決定プロセスの全過程を経営者自らが単独で担うことも多く、それゆえ中小企業研究にあたって当該分野に着目することには重要な意義があると考えられる。

本稿では、これらの問題意識をもとに、中小企業経営者が意思決定プロセスにおいて重視する事項及び意思決定にあたっての認知バイアスへの意識とそれへの対処に関して、仮説を設定し、リサーチデータに基づく仮説検証を通して、経営者の意思決定プロセスの実態とその傾向性を明らかにする。

2 研究目的と仮説前提

(1) 研究目的

中小企業経営者の意思決定プロセスの全体像を明らかにするため、本稿では企業規模、企業の業況、業種の3つの企業体属性の視点から、経営者の意思決定プロセスの特徴及び傾向性を分析し考察する。

本稿の目的は、中小企業経営者が意思決定を行うにあたってどのような事項を重視しているか及び合理的な意思決定を阻害する要因である認知バイアスに対してどのような意識を持ち、それに対処しているかに関し、企業体の属性ごとに明らかにすることである。

(2) 仮説前提

本稿では、経営者の意思決定プロセスの特徴と傾向に関する分析と考察を行うにあたり、「意思決定における外部志向性と内部志向性」という用語を用いる。そこでまず、仮説を設定する前提として、筆者が操作的に定義する「意思決定における外部志向性と内部志向性」について定義する。

まず、志向（Intention）とは、エドムント・フッサールに代表される現象学における用語で、「意識が何かに向けられている」ことであり、その「何かに向けられている」という一般的な（抽象的）性質を、「志向性（Intentionalität）」という。志向性は、自分ではっきりと意識している能動的志向性と意識されていない受動的志向性とに区分される（野中・山口, 2019, pp.83-84）。

本稿では、「意思決定における外部志向性」とは、経営者が合理的な意思決定を行うために、その意思決定プロセスにおいて、外部情報やデータを積極的に収集し、外部の専門家に相談やアドバイスを求め、認知的なバイアスを意識しそれに対処することによって、自らの意思決定の客観性を高めようとする傾向のことと定義する（池谷,2019,p.7）。また、意思決定における内部志向性とは、経営者が意思決定プロセスにおいて、自らの感性・直感、過去の経験則（ヒューリスティックス）など主観的な事項に基づいて意思決定を行う傾向、または、特に重視する事項はなく意思決定を行う傾向のことと定義する。

3 仮説設定

研究目的及び仮説前提に基づき下記3つの仮説を設定する。本稿では、経営者を対象として実施したアンケート調査によって取得したデータをもとに調査結果の分析、考察及び仮説検証を行う。

仮説1：企業体属性と意思決定プロセスにおける重視事項の間には、外部志向性と内部志向性に基づく相違が認められる。

仮説2：企業体属性とバイアスへの意識・対処の間には、外部志向性と内部志向性に基づく相違が認められる。

仮説3：バイアスへの意識が高く、その対処にあたって外部志向性が高い経営者ほど、意思決定プロセスにおける重視事項に関して合理的な選択を行う。

4 調査概要と分析方法

前章で設定した仮説を検証するため、インターネットを利用したアンケート調査を実施した。調査概要を図表4-1に示す。

(1) 調査概要

図表4-1 調査概要

	調査内容
調査対象	インターネット調査会社（マクロミル社）に登録しているモニターのうち、25歳～69歳の全国の中小企業経営者（代表権をもつ経営者）、1,030名。
実施期間	2017年10月27日～10月30日（3日間）
調査方法	インターネットリサーチを利用し、事前調査によりスクリーニングを行い、調査対象者を限定した上で、本調査を実施した。
事前調査	事前調査において、回答者を企業の代表者に限定し、さらに常用の従業員数を5名以上500名未満の企業経営者とした。
本調査の質問項目 （本稿に関連する項目のみ）	1. 企業体属性に関する質問項目 (1) 売上高 (2) 常用従業員数 (3) 近年（直近5年間）の売上高の傾向 (4) 業種 2. 意思決定に関する質問項目 (1) 意思決定時に重視する事項 (2) 意思決定にあたってのバイアスへの意識と対処

出典：筆者作成。

本アンケート調査は、中小企業経営者が意思決定を行うにあたってどのような事項を考慮しているかに関して、経営者や企業体の属性別にその実態及び関連性を調査、分析することを目的として実施した。

本アンケートにおいて、企業体の各属性に関する質問事項、意思決定に関する質問事項を設定した目的及び質問に対する各選択肢を設定した理由は以下のとおりである。

①「企業体の属性」に関しては、現在の自社の売上高、常用従業員数、近年（直近5年間）の売上高の傾向、自社の属する業種の4項目について質問を設定し回答を得た。これら4項目について質問した目的は、売上高及び常用従業員数の2項目は企業規模の視点から、近年の売上高の傾向は企業の業況の視点から、また、業種については事業形態の違いの視点から、意思決定における外部志向性と内部志向性の相違を分析、考察することである。

各選択肢の設定理由は以下のとおりである。まず売上高は、区分を4つとした。アンケートでは、7区分としたが売上高が大きくなるほど回答数が少なくなること、また、10億円以上の売上高では回答の特徴及び傾向が類似しているため、10億円以上はまとめて1つのカテゴリとした。次に、常用従業員数は、売上高と同様4区分とした。アンケートでは、10区分と細分化して回答を得たが、従業者数が多くなるにしたがって回答者数が減少すること、人数の推移による特徴と傾向を見るためには、零細、小規模、中規模、大規模といった4区分による方が傾向性をより明確に把握できると考えたことによる。業種については、日本標準産業分類の大分類に依った。主要業種以外はその他として自由記載とした。

②「意思決定時に重視する項目」に関しては、経営者が意思決定プロセスにおいてどのようなことを重視しているかについて、企業体属性による相違点を明らかにすることを目的として質問を設定し回答を得た。

各選択肢は、意思決定プロセスにおけるアウトプットの視点から、質、スピード（量）、満足度・受容度に関する3つの事項（印南,1997,p.52）と、一般的に合理的な意思決定に反するとされる、直感や感性、経験則（ヒューリスティックス）及び重視する事項はないとする選択肢を設定した。

③「意思決定にあたってのバイアスへの意識と対処」に関しては、企業体属性と経営者のバイアスへの意識にどのような関係性が認められるかを分析することを目的に質問を設定し、回答を得た。

意思決定プロセスにおいては、企業経営者は様々な認知的バイアスの影響を受けていることが先行研究から明らかにされている。そこで、選択肢では、経営者のバイアスへの意識の程度及びそれへの対処方法について選択肢を設定した。

(2) 分析方法

調査対象とした1,030名の経営者の企業体属性及び意思決定プロセスにおける重視事項、認知的バイアスへの意識・対処に関するデータをそれぞれ単純集計し、企業体属性と意思決定時の重視事項、バイアスへの意識・対処の回答結果とをクロス集計し項目間の関係性を分析した。クロス集計表は、全体との比率の差が、プラス・マイナス10%、プラス・マイナス5%のセルにそれぞれ濃淡をつけて彩色し表示した。

次に、クロス集計した項目について多変量解析を行った。解析にあたっては、目的変数がなく、説明変数がともにカテゴリーデータであるため、カテゴリー間の類似度を散布図で表すコレスポンデンス分析⁽¹⁾を用いた。コレスポンデンス分析では、1軸の相関係数が0.1以上のデータについて分析を行い、また独立性の検定⁽²⁾(χ^2 検定)を行い、母集団との適合度を算出した。また、カテゴリースコアの値をもとに、1軸と2軸の軸解釈⁽³⁾を行った。

5 調査結果と結果分析

(1) 企業体属性の単純集計結果

企業体属性の単純集計結果は、図表5-1から図表5-4のとおりである。

図表5-1及び図表5-2の回答者はともに、個人事業主は除き、法人のみを対象とした。また、常用従業員数5名未満の法人は、実質的にみて個人事業主と変わらないと考え対象から除外した。

図表5-3の近年の売上高の傾向は、定量的に具体的に何パーセント以上の増加または減少とはせず、回答者の近年の売上高の傾向に関する主観で回答してもらった。理由は、売上高の傾向は企業規模や業種、所在地の景況感によって増加率、減少率の基準は異なるものと考え、むしろ主観に委ねた方が意思決定に関する事項との関連性が得やすいと考えたからである。

図表5-4の業種は、ほぼ満遍なく抽出されているが、母集団(平成28年経済センサスデータ)と比べて本結果では、サービス業、情報通信業、医療・福祉業の割合が高くなっている。その他の業種は102件(9.9%)であり、内訳は運輸業21件、不動産業17件、金融・保険業16件、その他49件である。

また、企業体を経営する経営者の属性については、平均年齢は54.0歳、標準偏差8.5歳、最少年齢27歳、最高年齢69歳(アンケートの対象を70歳未満としたため)であり、性別は、男性977人(94.8%)、女性53人(5.2%)、株主である代表者が794人(77.1%)、非株主である代表者が236人(22.9%)、創業者が473人(45.9%)、承継者が557人(54.1%)となっている。

図表 5-1 企業規模：売上高

	回答数	%
1 億円未満	356	34.6%
1～3 億円未満	304	29.5%
3～10 億円未満	206	20.0%
10 億円以上	164	15.9%
合計	1,030	100.0%

図表 5-2 企業規模：常用従業員数

	回答者数	%
5～9 人	365	35.4%
10～29 人	365	35.4%
30～99 人	188	18.3%
100～499 人	112	10.9%
合計	1,030	100.0%

図表 5-3 近年の売上高の傾向

	回答数	%
大幅な増加	56	5.4%
緩やかな増加	359	34.9%
横ばい	402	39.0%
緩やかな減少	169	16.4%
大幅な減少	44	4.3%
合計	1,030	100.0%

図表 5-4 業種

	回答数	%
製造業	144	14.0%
卸売業	86	8.3%
小売業	101	9.8%
建設業	130	12.6%
飲食業	35	3.4%
サービス業（対法人向け）	145	14.1%
サービス業（対個人向け）	115	11.2%
情報通信業	82	8.0%
医療・福祉業	90	8.7%
その他	102	9.9%
合計	1,030	100.0%

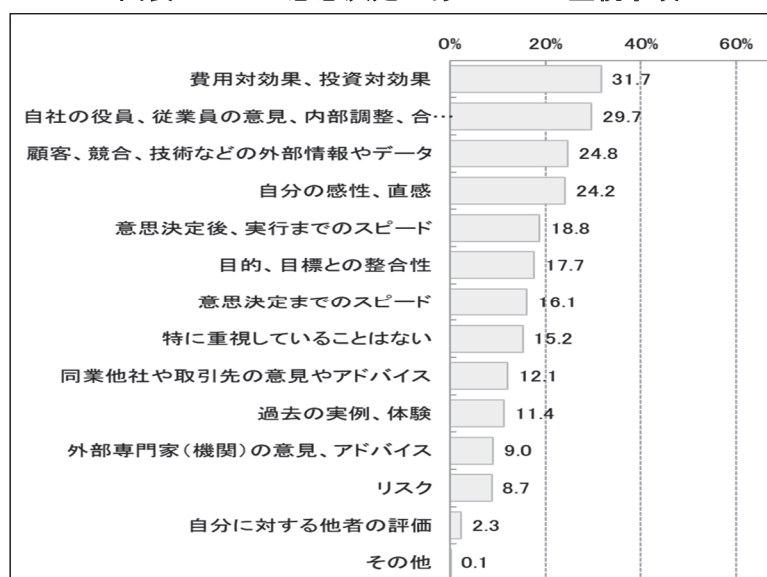
出典：図表 5-1 から 5-4 まで アンケート調査の結果に基づき筆者作成。

(2) 意思決定時の重視事項とバイアスに関する単純集計結果

図表5-5は、経営者が意思決定を行うにあたって重視している事項について、選択肢から3つを選んで回答した結果である。意思決定により生じる3つのアウトプットである質、スピード、受容度のうち、質に関する費用対効果・投資対効果がもっとも高い31.7%、次に受容度に関する自社の役員・従業員の意見、内部調整、合意形成が29.7%、意思決定の質に関わる顧客・競合・技術など外部情報やデータが24.8%、一般的に合理的な意思決定に反するとされる感性・直感が24.2%となっている。意思決定にあたってのスピードに関する事項は、意思決定までのスピードが16.1%、意思決定後実行までのスピードが18.8%であり選択した経営者は2割以下となっている。外部者によるアドバイスは、同業他社や取引先の意見やアドバイスが12.1%、外部専門家の意見やアドバイスが9.0%である。

単純集計結果からは、経営者の意思決定の特徴及び傾向として、外部情報やデータ、自らの感性・直感に基づき、社内の人材の意見の内部調整・合意形成を図りながら、特に意思決定事項における費用対効果を勘案してものごとを決めていることが読み取れる。志向性の観点からは、外部志向性と内部志向性のバランスを取りながら意思決定しているといえる。

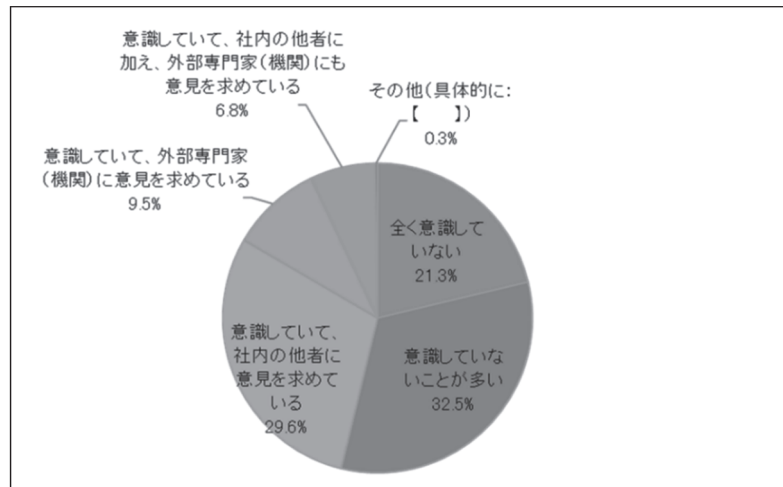
図表5-5 意思決定にあたっての重視事項



出典：アンケート調査の結果に基づき筆者作成。

図表5-6は、経営者が自らの思考や判断にあたって偏りや歪みとして現れるバイアスを意識しているか、意識している場合にはどのような対処をしているかについて、択一選択した結果である。全く意識していない、意識していないことが多い、を選択した割合が53.8%であり過半数を超えている。先行研究によると、中小企業経営者は「現状維持バイアス」に陥りやすく、本バイアスにより意思決定の遅れが顕著で業績悪化の原因となっているとされる(金森,2010,pp.1-8)。

図表5-6 バイアスへの意識と対処



出典：アンケート調査の結果に基づき筆者作成。

(3) クロス集計結果の分析とコレスポンデンス分析

図表5-1から5-4の単純集計データと図表5-5、5-6の単純集計データとをクロス集計し、結果を分析した。その上で、カテゴリー間の類似度を散布図で表すコレスポンデンス分析を行った。

① 企業体属性と意思決定時の重視事項

1. 企業規模と意思決定時の重視事項

図表5-7-1は、意思決定にあたってどのような事項を重視しているかについて、企業規模を表す売上高、常用従業員数との関係をクロス集計した結果である。

クロス集計表内の彩色したセルは、単純集計結果の行(横) %と10ポイント以上の差異(高低)のものを濃く、5ポイント以上10ポイント未満の差異(高低)のものを薄く表示した。

売上高と意思決定時の重視事項との関係については、外部情報やデータ、自社人材の意見・内部調整・合意形成、意思決定後実行までのスピードの3項目に関して、売上規模が大きくなるほど高い割合を示している。意思決定における3つのアウトプットである質、スピード、受容度について売上高との間に相関があることが読み取れる。ただ、外部者のアドバイス、感性・直感については売上高による顕著な特徴・傾向性はみられない。したがって、売上高規模による外部志向性と内部志向性との関係については一部のみが認められた。

常用従業員数と意思決定時の重視事項との関係についても、売上高と同様の結果となっている。これは、企業規模における売上高と常用従業員数の間には高い相関関係があることから妥当な結果であるといえる。

図表5-7-1 企業規模と意思決定時の重視事項 (単位：上段人、下段%)

	全体	費用対効果、投資対効果	自社の役員、従業員の意見、内部調整、合意形成	顧客、競合、技術などの外部情報やデータ	自分の感性、直感	意思決定後、実行までのスピード	目的、目標との整合性	意思決定までのスピード	特に重視していることはない	同業他社や取引先の意見やアドバイス	過去の事例、体験	外部専門家(機関)の意見、アドバイス	リスク	自分に対する他者の評価	その他	
全体	1030 100.0	326 31.7	306 29.7	255 24.8	249 24.2	194 18.8	182 17.7	166 16.1	157 15.2	125 12.1	117 11.4	93 9.0	90 8.7	24 2.3	1 0.1	
売上高	1億円未満	356 100.0	107 30.1	79 22.2	76 21.3	79 22.2	53 14.9	68 19.1	53 14.9	71 19.9	44 12.4	54 15.2	21 5.9	28 7.9	9 2.5	1 0.3
	1～3億円未満	304 100.0	91 29.9	88 28.9	69 22.7	76 25.0	58 19.1	47 15.5	54 17.8	44 14.5	39 12.8	22 7.2	39 12.8	28 9.2	11 3.6	0 0.0
	3～10億円未満	206 100.0	71 34.5	73 35.4	60 29.1	51 24.8	43 20.9	39 18.9	32 15.5	26 12.6	19 9.2	19 9.2	16 7.8	22 10.7	3 1.5	0 0.0
	10億円以上	164 100.0	57 34.8	66 40.2	50 30.5	43 26.2	40 24.4	28 17.1	27 16.7	16 9.8	23 14.0	22 13.4	17 10.4	12 7.3	1 0.6	0 0.0
	常用従業員数	5～9人	365 100.0	115 31.5	84 23.0	75 20.5	95 26.0	57 15.6	59 16.2	48 13.2	68 18.6	47 12.9	48 13.2	30 8.2	35 9.6	7 1.9
10～29人	365 100.0	113 31.0	118 32.3	94 25.8	85 23.3	70 19.2	60 16.4	68 18.6	52 14.2	37 10.1	33 9.0	33 9.0	33 9.0	8 2.2	1 0.3	
30～99人	188 100.0	55 29.3	68 36.2	54 28.7	46 24.5	43 22.9	38 20.2	31 16.5	26 13.8	23 12.2	22 11.7	17 9.0	16 8.5	5 2.7	0 0.0	
100～499人	112 100.0	43 38.4	36 32.1	32 28.6	23 20.5	24 21.4	25 22.3	19 17.0	11 9.8	18 16.1	14 12.5	13 11.6	6 5.4	4 3.6	0 0.0	

出典：アンケート調査の結果に基づき筆者作成。

図表5-7-2は、意思決定にあたってどのような事項を重視しているかについて、企業規模を表す売上高、常用従業員数との関係をコレスポネンス分析した結果の散布図である。

分析の結果、主に3つのカテゴリーに分類された。

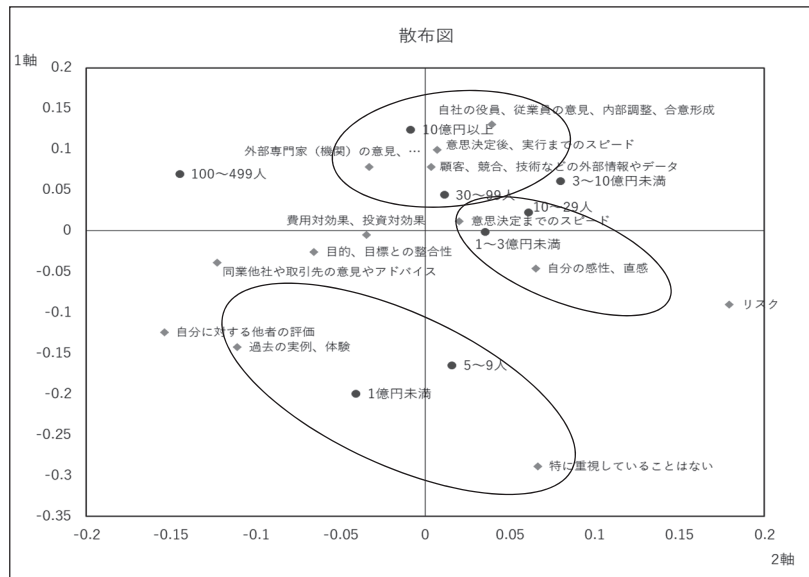
1つ目は売上高が1億円未満、常用従業員数5～9人のカテゴリーで、過去の実例・体験を重視していると特に重視していることはないと同じカテゴリーに区分されたことから、この企業規模は内部志向性が高いと判断できる。

2つ目は売上高1～3億円、常用従業員数10～29人のカテゴリーで、意思決定までのスピード、自分の感性・直感を重視していると同じカテゴリーに区分されたことから、この企業規模は内部志向性が比較的高いと判断できる。

3つ目は売上高10億円以上のカテゴリーで、外部情報・データ、社内人材の意見・内部調整・合意形成、意思決定後実行までのスピード、外部専門家の意見・アドバイスを重視すると同じカテゴリーに区分されたことから、この企業規模のカテゴリーについては外部志向性が高いと判断できる。

ただ、単相関係数が1軸では0.1以上となったものの2軸では0.1未満であることから、企業規模と意思決定時の重視事項との関係性は強くないと解釈できる。また、p値は1軸、2軸ともに10%有意水準を超えていることから適合性も低いと解釈できる。

図表5-7-2 企業規模と意思決定時の重視事項



単相関係数：1軸 0.106, 2軸 0.067

χ^2_1 (df=18, n=1030)=20.36, $p>0.1$ 、 χ^2_2 (df=16, n=1030)=7.99, $p>0.1$

軸解釈：1軸 企業規模大・外部志向性高ー企業規模小・内部志向性高

2軸 解釈不可

出典：クロス集計表をもとに著者作成。

2. 売上高の傾向と意思決定時の重視事項

図表5-8-1は、意思決定にあたってどのような事項を重視しているかについて、近年(アンケート時の直近5年間)の売上高の傾向との関係をクロス集計した結果である。

クロス集計表の彩色したセルは、単純集計結果の行(横)%と10ポイント以上の差異(高低)のものを濃く、5ポイント以上10ポイント未満の差異(高低)のものを薄く表示した。

売上高の傾向と意思決定時の重視事項との関係については、大幅な増加の選択肢において意思決定の3つのアウトプットである質、スピード、受容度のいずれも高い割合を示している。また、外部者のアドバイスやデータ重視の割合が高い。自分の感性・直感、過去の実例・体験については他の選択肢と大きな違いはない。したがって、売上高の傾向が大幅な増加にある経営者は外部志向性が高いという特徴を有することが読み取れる。

一方で、大幅な減少の選択肢においては、内部志向性を示す事項である自分の感性・直感の割合が高く、逆に外部志向性を示す社員の意見・社内調整、外部データ利用の割合が低い。したがって、売上高の傾向が大幅な減少にある経営者は内部志向性が高いという特徴を有するといえる。

その他の傾向を示す経営者については、外部志向性、内部志向性に関して特段顕著な特徴は認められない。

図表5-8-1 売上高の傾向と意思決定時の重視事項 (単位：上段 人、下段 %)

	全体	費用対効果、投資対効果	自社の役員、従業員の見、内部調整、合意形成	顧客、競合、技術などの外部情報やデータ	自分の感性、直感	意思決定後、実行までのスピード	目的、目標との整合性	意思決定までのスピード	特に重視していることはない	同業他社や取引先の意見やアドバイス	過去の事例、体験	外部専門家(機関)の意見、アドバイス	リスク	自分に対する他者の評価	その他	
全体	1030 100.0	326 31.7	306 29.7	255 24.8	249 24.2	194 18.8	182 17.7	166 16.1	157 15.2	125 12.1	117 11.4	93 9.0	90 8.7	24 2.3	1 0.1	
売上高の傾向	大幅な増加	56 100.0	21 37.5	22 39.3	18 32.1	15 26.8	11 19.6	10 17.9	2 26.8	10 3.6	6 17.9	8 14.3	2 3.6	3 5.4	0 0.0	
	緩やかな増加	359 100.0	113 31.5	119 33.1	90 25.1	94 26.2	66 18.4	71 19.8	51 14.2	44 12.3	52 14.5	46 12.8	31 8.6	36 10.0	12 3.3	1 0.3
	横ばい	402 100.0	118 29.4	113 28.1	100 24.9	84 20.9	71 17.7	67 16.7	63 15.7	79 19.7	42 10.4	38 9.5	35 8.7	36 9.0	3 0.7	0 0.0
	緩やかな減少	169 100.0	59 34.9	46 27.2	39 23.1	43 25.4	35 20.7	26 15.4	29 17.2	25 14.8	16 9.5	20 11.8	18 10.7	11 6.5	4 2.4	0 0.0
	大幅な減少	44 100.0	15 34.1	6 13.6	8 18.2	13 29.5	11 25.0	8 18.2	8 18.2	7 15.9	5 11.4	7 15.9	1 2.3	5 11.4	2 4.5	0 0.0

出典：アンケート調査の結果に基づき筆者作成。

図表5-8-2は、意思決定にあたってどのような事項を重視しているかについて、売上高の傾向との関係をコレスポネンダンス分析した結果の散布図である。

分析の結果、主に3つのカテゴリーに分類された。

1つ目は大幅な増加傾向のカテゴリーで、社内人材の意見・内部調整・合意形成、外部専門家のアドバイスを重視していると同じカテゴリーに区分されたことから、この売上高傾向のカテゴリーは外部志向性が高いと判断できる。

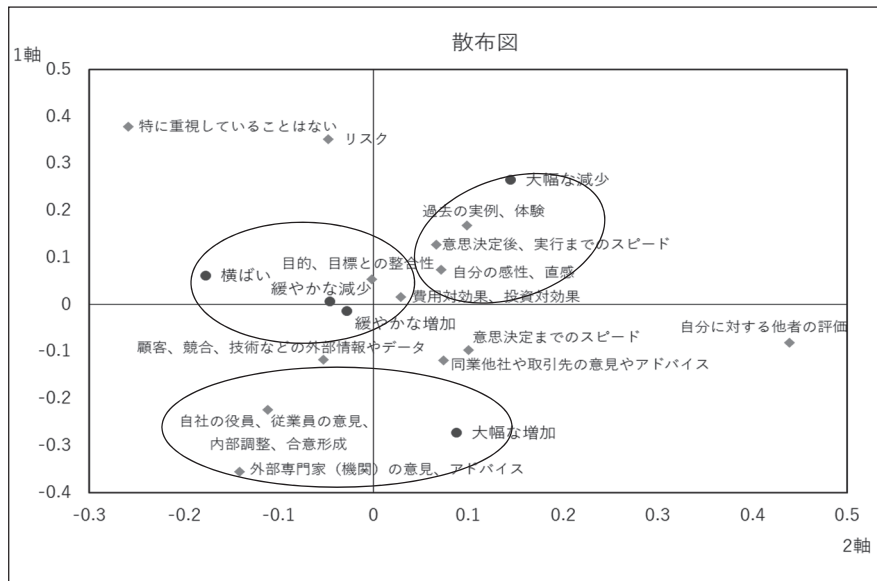
2つ目は緩やかな増加、横ばい、緩やかな減少傾向のカテゴリーで、費用対効果、目標・目的との整合性、外部情報やデータを重視していると同じカテゴリーに区分されたことから、この売上高傾向のカテゴリーは外部志向性が比較的高いと判断できる。

3つ目は大幅な減少のカテゴリーで、過去の事例・体験、意思決定後実行までのスピードを重視すると同じカテゴリーに区分されたことから、この売上高傾向のカテゴリーは内部志向性が高いと判断できる。

コレスポネンダンス分析の結果は、大幅な増加と大幅な減少に関してはクロス集計した結果とほぼ同様であったが、緩やかな増加、横ばい、緩やかな減少のカテゴリーについては、クロス集計では読み取れなかった特徴である。このカテゴリーにおいては、意思決定の質を重視しているといえる。

売上高の傾向と意思決定時の重視事項との間の単相関係数は1軸、2軸ともに0.1以上となったことから、両者間の関係性は比較的高いと解釈できる。また、p値は1軸が5%未満で有意、2軸が10%有意水準を超えていることから適合性は比較的高いと解釈できる。

図表5-8-2 売上高の傾向と意思決定時の重視事項



単相関係数：1軸 0.176, 2軸 0.110

χ^2_1 (df=15, n=1030)=35.45, $p<0.05$, χ^2_2 (df=13, n=1030)=13.75, $p>0.1$

軸解釈：1軸 売上高傾向減少・内部志向性高ー売上高傾向増加・外部志向性高

2軸 売上高傾向大幅な変化・内部志向性高ー売上高傾向変化少・志向性なし

出典：クロス集計表をもとに著者作成。

3. 業種と意思決定時の重視事項

図表5-9-1は、意思決定にあたってどのような事項を重視しているかについて、業種との関係をクロス集計した結果である。

クロス集計表の彩色したセルは、単純集計結果の行（横）%と10ポイント以上の差異（高低）のものを濃く、5ポイント以上10ポイント未満の差異（高低）のものを薄く表示した。

業種と意思決定時の重視事項との関係については、意思決定の3つのアウトプットに関して業種によって異なる特徴と傾向性を有する。

顕著な特徴と傾向性を示しているのが、飲食業と情報通信業である。飲食業は、費用対効果、目標・目的との整合性という意思決定における質、意思決定までのスピード、意思決定後実行までのスピードを重視している一方で、自分の感性・直感を重視し、外部情報・データは重視せず、外部専門家のアドバイスを重視するという結果となっている。この結果は、回答数が35と全体との比較で割合が低いため選択肢の数値が高く出ることとも要因と考えられるが、他の業種には見られない特徴である。

また、情報通信業は、自社人材の意見・内部調整・合意形成、意思決定までのスピードを重視する一方で、外部専門家のアドバイスや自分の感性・直感、費用対効果、目標・目的との整合性は重視しないという結果となっていること、特に重視することはないとする割合も高いことが特徴である。情報通信業の経営者は、意思決定のスピードを最大限重視し、社内

でのコンセンサスを得ながら意思決定を行っている」と推察できる。

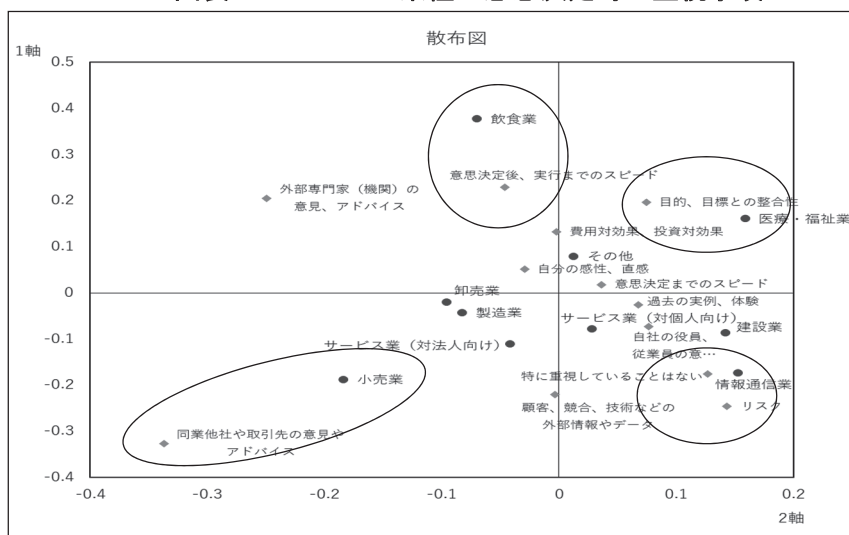
これら2業種以外では、建設業は、特に重視していることはないとする割合と自分の感性・直感、過去の実例・体験を重視する割合が比較的高くなっており、内部志向性が高い意思決定する傾向がある。医療・福祉業は、目標・目的との整合性の割合が高い。これは本業種の目標や目的が、相対的に業種特性上明確であることに起因する特徴であるといえる。

図表 5-9-1 業種と意思決定時の重視事項 (単位：上段 人、下段 %)

	全体	費用対効果、投資対効果	自社の役員、従業員の意見、内部調整、合意形成	顧客、競合、技術などの外部情報やデータ	自分の感性、直感	意思決定後、実行までのスピード	目的、目標との整合性	意思決定までのスピード	特に重視していることはない	同業他社や取引先の意見やアドバイス	過去の実例、体験	外部専門家(機関)の意見、アドバイス	リスク	自分に対する他者の評価	その他	
全体	1030 100.0	326 31.7	306 29.7	255 24.8	249 24.2	194 18.8	182 17.7	166 16.1	157 15.2	125 12.1	117 11.4	93 9.0	90 8.7	24 2.3	1 0.1	
業種	製造業	144 100.0	50 34.7	43 29.9	37 25.7	37 25.7	26 18.1	25 17.4	18 12.5	22 15.3	17 11.8	17 11.8	14 9.7	2 1.4	1 0.7	
	卸売業	86 100.0	29 33.7	27 31.4	23 26.7	20 23.3	16 18.6	14 16.3	12 14.0	12 14.0	10 11.6	12 14.0	6 7.0	1 1.2	0 0.0	
	小売業	101 100.0	25 24.8	28 27.7	25 24.8	25 24.8	15 14.9	15 11.9	12 11.8	16 15.8	22 21.8	8 7.9	11 10.9	8 7.9	2 2.0	0 0.0
	建設業	130 100.0	36 27.7	36 27.7	30 23.1	37 28.5	20 15.4	19 14.6	16 12.3	27 20.8	9 6.9	20 15.4	8 6.2	14 10.8	2 1.5	0 0.0
	飲食業	35 100.0	16 45.7	9 25.7	4 11.4	12 34.3	14 40.0	8 22.9	9 25.7	4 11.4	2 5.7	4 11.4	6 17.1	1 2.9	3 8.6	0 0.0
	サービス業(対法人向け)	145 100.0	31 21.4	41 28.3	41 28.3	36 24.8	28 19.3	23 15.9	26 17.9	20 13.8	21 14.5	21 14.5	13 9.0	12 8.3	5 3.4	0 0.0
	サービス業(对个人向け)	115 100.0	42 36.5	32 27.8	37 32.2	25 21.7	23 20.0	20 17.4	18 15.7	18 15.7	14 12.2	11 9.6	6 5.2	10 8.7	6 5.2	0 0.0
	情報通信業(ソフトウェア・IT・インターネット関連を含む)	82 100.0	21 25.6	30 36.6	19 23.2	15 18.3	14 17.1	8 9.8	21 25.6	17 20.7	8 9.8	7 8.5	3 3.7	9 11.0	1 1.2	0 0.0
	医療・福祉業	90 100.0	30 33.3	31 34.4	18 20.0	22 24.4	17 18.9	26 28.9	15 16.7	11 12.2	2 2.2	11 12.2	9 10.0	7 7.8	0 0.0	0 0.0
	その他	102 100.0	46 45.1	29 28.4	21 20.6	20 19.6	21 20.6	27 26.5	13 12.7	15 14.7	13 12.7	8 7.8	8 7.8	9 8.8	2 2.0	0 0.0

出典：アンケート調査の結果に基づき筆者作成。

図表 5-9-2 業種と意思決定時の重視事項



単相関係数：1軸 0.169, 2軸 0.111

χ^2_1 (df=19, n=1030)=63.71, $p<0.01$, χ^2_2 (df=17, n=1030)=27.26, $p<0.1$

軸解釈：1軸 解釈不可、2軸 解釈不可

出典：クロス集計表をもとに著者作成。

図表5-9-2は、意思決定にあたってどのような事項を重視しているかについて、業種との関係をコレスポンデンス分析した結果の散布図である。

分析の結果、4つのカテゴリーに分類された。特徴として、小売業は同業他社や取引先のアドバイス、飲食業は意思決定後実行までのスピード、医療・福祉業は目標・目的との整合性、情報通信業はリスクを重視する点があげられる。これらの結果は意思決定における業種特性を反映したものと解釈できる。

また、業種と意思決定時の重視事項との間の単相関係数は1軸、2軸ともに0.1以上となったことから、両者間の関係性は比較的強いと解釈できる。p値は1軸が1%未満で有意、2軸が10%未満で有意であることから適合性は高いと解釈できる。

② 企業体属性とバイアスへの意識と対処

1. 企業規模とバイアスへの意識と対処

図表5-10-1は、意思決定にあたってバイアスを意識しているか、意識している場合どのように対処しているかについて、企業規模を表す売上高、常用従業員数との関係をクロス集計した結果である。

クロス集計表の彩色したセルは、単純集計結果の行（横）%と、10ポイント以上の差異（高低）のものを濃く、5ポイント以上10ポイント未満の差異（高低）のものを薄く表示した。

売上高とバイアスへの意識との関係については、売上高が3億円未満とそれ以上との間で相違が見られ、3億円未満の経営者はバイアスへの意識が低く、3億円以上の経営者はバイアスへの意識が高くなっている。

常用従業員数とバイアスへの意識との関係については、従業員数10名未満とそれ以上との

図表5-10-1 企業規模とバイアスへの意識と対処 (単位：上段 人、下段 %)

		全体	全く意識していない	意識していないことが多い	意識していて、社内他者に意見を求めている	意識していて、外部専門家(機関)に意見を求めている	意識していて、社内他者に加え、外部専門家(機関)にも意見を求めている	その他
全体		1030	219	335	305	98	70	3
		100.0	21.3	32.5	29.6	9.5	6.8	0.3
売上高	1億円未満	356	83	115	105	27	26	0
		100.0	23.3	32.3	29.5	7.6	7.3	0.0
	1～3億円未満	304	74	114	71	27	17	1
		100.0	24.3	37.5	23.4	8.9	5.6	0.3
	3～10億円未満	206	37	63	73	24	9	0
	100.0	18.0	30.6	35.4	11.7	4.4	0.0	
10億円以上	164	25	43	56	20	18	2	
	100.0	15.2	26.2	34.1	12.2	11.0	1.2	
常用従業員数	5～9人	365	90	134	88	29	24	0
		100.0	24.7	36.7	24.1	7.9	6.6	0.0
	10～29人	365	79	118	114	34	19	1
		100.0	21.6	32.3	31.2	9.3	5.2	0.3
	30～99人	188	36	54	61	23	14	0
	100.0	19.1	28.7	32.4	12.2	7.4	0.0	
100～499人	112	14	29	42	12	13	2	
	100.0	12.5	25.9	37.5	10.7	11.6	1.8	

出典：アンケート調査の結果に基づき筆者作成。

間で相違が見られる。10名以上の企業においては組織運営やマネジメントが必要となる企業規模であることから経営者の意識が外部に向かうことが相違の要因ではないかと推測される。

バイアスへの意識の有無は、意思決定における外部志向性と内部志向性に関係すると考えられ、売上高が3億円未満とそれ以上、従業員数が10名未満とそれ以上とで志向性に相違が生じると考えられる。

図表5-10-2は、バイアスへの意識と対処に関し、企業規模を表す売上高、常用従業員数との関係をコレスポンデンス分析した結果の散布図である。

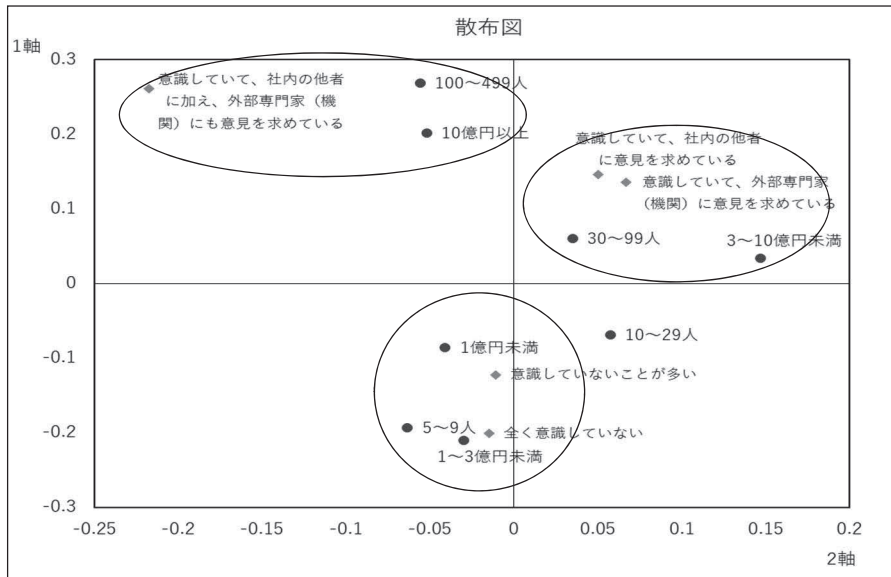
分析の結果、3つのカテゴリーに分類された。

1つ目は売上高が1億円未満と1億円以上3億円未満、常用従業員数5～9人のカテゴリーで、バイアスを全く意識していない、意識していないことが多いに区分されたことから、このカテゴリーは内部志向性が高いと判断できる。

2つ目は売上高3億円以上10億円未満、常用従業員数30～99人のカテゴリーで、意識して社内の他者に意見を求めている、意識して外部専門家に意見を求めているに区分されたことから、このカテゴリーは外部志向性が高いと判断できる。

3つ目は売上高10億円以上、従業員数100～499人のカテゴリーで、意識して社内の他者に加え外部専門家にも意見を求めているに区分されたことから、このカテゴリーは外部志向性が非常に高いと判断できる。

図表5-10-2 企業規模とバイアスへの意識と対処



単相関係数：1軸 0.162, 2軸 0.069

χ^2_1 (df=10, n=1030)=21.05, $p<0.05$, χ^2_2 (df=8, n=1030)=3.82, $p>0.1$

軸解釈：1軸 企業規模大・バイアス意識高－企業規模小・バイアス意識低

2軸 解釈不可

出典：クロス集計表をもとに著者作成。

この結果はクロス集計とおおむね同様であるが、外部専門家の利用についてクロス集計表では明らかでなかった点が本分析においては示されている。

ただ、単相関係数が1軸では0.1以上となったものの2軸では0.1未満であることから、企業規模とバイアスへの意識との関係性は強くないと解釈できる。また、p値は1軸が5%水準で有意差が認められ、2軸は10%有意水準を超えていることから適合性は比較的高いと解釈できる。

2. 売上高の傾向とバイアスへの意識と対処

図表5-11-1は、バイアスへの意識及び対処について、近年（アンケート時の直近5年間）の売上高の傾向との関係をクロス集計した結果である。

クロス集計表の彩色したセルは、単純集計結果の行（横）%と10ポイント以上の差異（高低）のものを濃く、5ポイント以上10ポイント未満の差異（高低）のものを薄く表示した。

売上高の傾向とバイアスへの意識・対処との関係については、大幅な増加の選択肢において、バイアスを意識していて外部専門家の意見を求めている割合が高い。

一方で、大幅な減少の選択肢においては、全く意識していない、意識していないことが多い割合が高くなっている。また緩やかな減少傾向の経営者は、意識していないことが多い、が高い割合を示し、意識していて社内の他者に意見を求めている割合が低い。

したがって、売上高が大幅な増加傾向にある経営者はバイアスへの意識・対処の点で外部志向性が高く、大幅な減少傾向にある経営者、緩やかな減少傾向にある経営者は内部志向性が高いという特徴を有するといえる。

その他の傾向の経営者については、バイアスへの意識・対処に関して、外部志向性、内部志向性に関し特段顕著な特徴は認められない。

図表5-11-1 売上高の傾向とバイアスへの意識と対処（単位：上段 人、下段 %）

		全体	全く意識していない	意識していないことが多い	意識していて、社内の他者に意見を求めている	意識していて、外部専門家(機関)に意見を求めている	意識していて、社内の他者に加え、外部専門家(機関)にも意見を求めている	その他
全体		1030 100.0	219 21.3	335 32.5	305 29.6	98 9.5	70 6.8	3 0.3
売上高の傾向	大幅な増加	56 100.0	8 14.3	15 26.8	14 25.0	13 23.2	6 10.7	0 0.0
	緩やかな増加	359 100.0	68 18.9	100 27.9	124 34.5	35 9.7	31 8.6	1 0.3
	横ばい	402 100.0	98 24.4	138 34.3	111 27.6	30 7.5	25 6.2	0 0.0
	緩やかな減少	169 100.0	32 18.9	71 42.0	41 24.3	18 10.7	5 3.0	2 1.2
	大幅な減少	44 100.0	13 29.5	11 25.0	15 34.1	2 4.5	3 6.8	0 0.0

出典：アンケート調査の結果に基づき筆者作成。

図表5-11-2は、バイアスへの意識・対処について、売上高の傾向との関係をコレスポネンデンス分析した結果の散布図である。

分析の結果、主に4つのカテゴリーに分類された。

1つ目は大幅な増加傾向のカテゴリーで、バイアスを意識していて外部専門家に意見を求めていると同じカテゴリーに区分されることから、外部志向性が高いと判断できる。

2つ目は横ばい、緩やかな減少傾向のカテゴリーで、意識していないことが多いと同じカテゴリーに区分されることから、内部志向性が高いと判断できる。

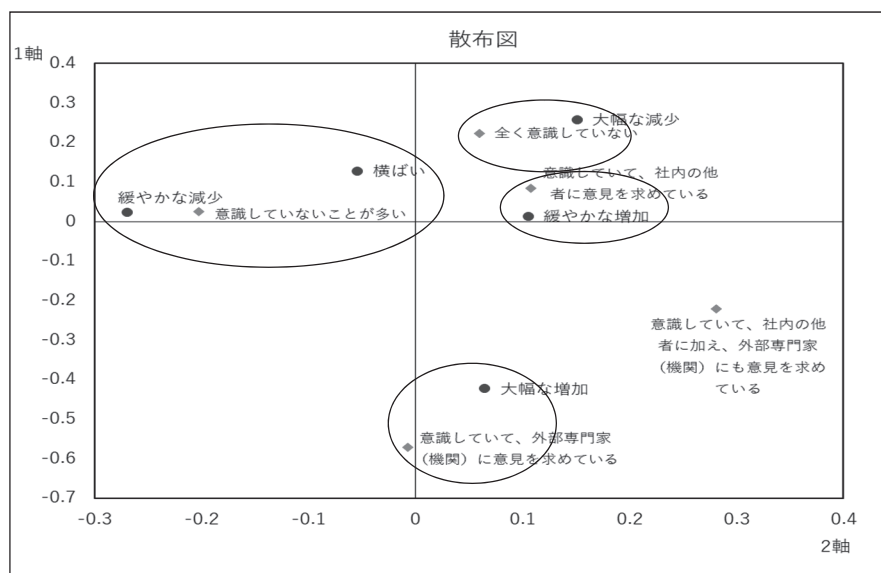
3つ目は緩やかな増加傾向のカテゴリーで、意識していて社内の他者に意見を求めていると同じカテゴリーに区分されることから、外部志向性が高いと判断できる。

4つ目は大幅な減少のカテゴリーで、全く意識していないと同じカテゴリーに区分されることから、内部志向性が非常に高いと判断できる。

コレスポネンデンス分析の結果は、大幅な増加と大幅な減少に関してはクロス集計した結果とほぼ同様であったが、緩やかな増加、横ばい、緩やかな減少のカテゴリーについては、クロス集計では明らかでなかった特徴が示されている。

また、売上高の傾向とバイアスへの意識・対処との間の単相関係数は1軸、2軸ともに0.1以上となったことから、両者間の関係性は比較的強いと解釈できる。p値は1軸が1%で有意差が認められ、2軸が5%水準で有意差が認められることから適合性は高いと解釈できる。

図表5-11-2 売上高の傾向とバイアスへの意識と対処



単相関係数：1軸 0.230, 2軸 0.150

χ^2_1 (df=7, n=1030)=26.71, $p<0.01$ 、 χ^2_2 (df=5, n=1030)=11.26, $p<0.05$

軸解釈：1軸 売上高傾向減少・内部志向性高ー売上高傾向増加・外部志向性高

2軸 解釈不可

出典：クロス集計表をもとに著者作成。

3. 業種とバイアスへの意識と対処

図表5-12-1は、バイアスへの意識・対処と業種との関係をクロス集計した結果である。

クロス集計表の彩色したセルは、単純集計結果の行（横）%と10ポイント以上の差異（高低）のものを濃く、5ポイント以上10ポイント未満の差異（高低）のものを薄く表示した。

業種とバイアスへの意識・対処との関係については、バイアスを意識していて対処している業種とバイアスへの意識が低い業種とに二分される。前者は製造業と対法人向けサービス業、後者は卸売業、小売業、飲食業である。

製造業と対法人向けサービス業においてバイアスへの意識を有している割合が相対的に高い理由は、これらの顧客が法人であることから意思決定に慎重さ、合理性が求められることが多いからではないかと推測される。

一方で、小売業と飲食業がバイアスへ意識が低いことは、図表5-9-1で分析したとおり、小売業は目標・目的との整合性、費用対効果といった意思決定における質の面、飲食業は自分の感性・直感といった内部志向性の割合が高く傾向性は異なるもの、いずれも個人を対象とした事業を行っており、この点が法人向け事業業種と異なる傾向性として現れていると推察される。卸売業は意思決定時の重視事項でも特段の特徴や傾向性が見られず、バイアスへの意識も高くない結果となったがその理由は現時点でははっきりとしない。

以上より、製造業と対法人向けサービス業の経営者はバイアスへの意識・対処の点で外部志向性が高く、小売業と飲食業の経営者は内部志向性が高いという特徴を有するといえる。

その他の業種の経営者については、バイアスへの意識・対処に関して、外部志向性、内部志向性に関する特段顕著な特徴は認められない。

図表5-12-1 業種とバイアスへの意識と対処 (単位: 上段 人、下段 %)

		全体	全く意識していない	意識していないことが多い	意識していて、社内の他者に意見を求めている	意識していて、外部専門家(機関)に意見を求めている	意識していて、社内の他者に加え、外部専門家(機関)にも意見を求めている	その他
全体		1030	219	335	305	98	70	3
		100.0	21.3	32.5	29.6	9.5	6.8	0.3
業種	製造業	144	25	46	50	12	10	1
		100.0	17.4	31.9	34.7	8.3	6.9	0.7
卸売業		86	17	35	23	7	4	0
		100.0	19.8	40.7	26.7	8.1	4.7	0.0
小売業		101	27	34	25	10	5	0
		100.0	26.7	33.7	24.8	9.9	5.0	0.0
建設業		130	34	48	33	9	6	0
		100.0	26.2	36.9	25.4	6.9	4.6	0.0
飲食業		35	6	17	8	2	2	0
		100.0	17.1	48.6	22.9	5.7	5.7	0.0
サービス業 (対法人向け)		145	24	43	54	16	8	0
		100.0	16.6	29.7	37.2	11.0	5.5	0.0
サービス業 (対個人向け)		115	28	35	28	13	11	0
		100.0	24.3	30.4	24.3	11.3	9.6	0.0
情報通信業(ソフトウェア・IT・インターネット関連)		82	22	19	26	9	5	1
		100.0	26.8	23.2	31.7	11.0	6.1	1.2
医療・福祉業		90	15	33	24	8	10	0
		100.0	16.7	36.7	26.7	8.9	11.1	0.0
その他		102	21	25	34	12	9	1
		100.0	20.6	24.5	33.3	11.8	8.8	1.0

出典：アンケート調査の結果に基づき筆者作成。

図表5-12-2は、バイアスへの意識と対処に関し、業種との関係をコレスポネンズ分析した結果の散布図である。

分析の結果、4つのカテゴリーに分類された。

1つ目は小売業と建設業のカテゴリーで、バイアスを全く意識していないと同じカテゴリーに区分されたことから、内部志向性が非常に高いと判断できる。

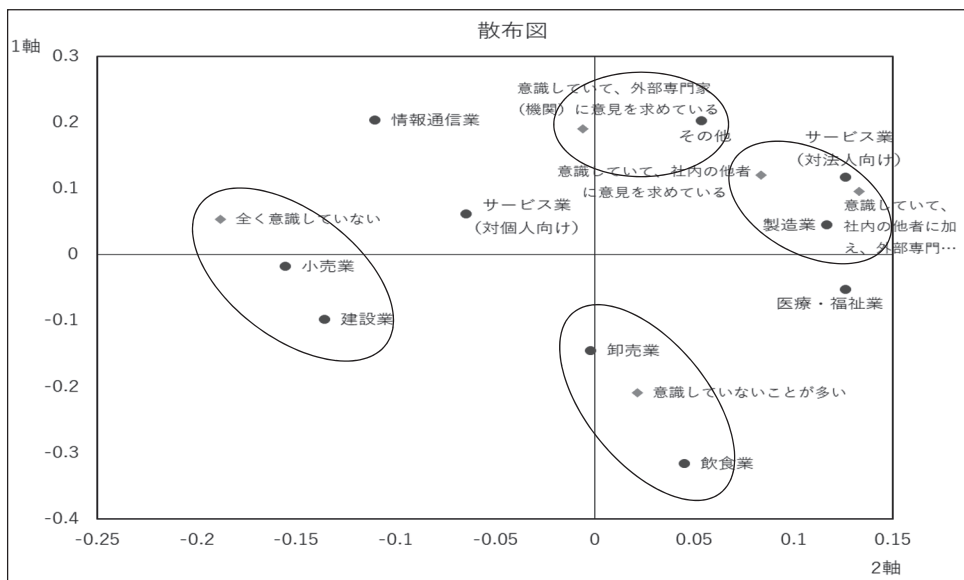
2つ目は卸売業と飲食業のカテゴリーで、意識していないことが多いと同じカテゴリーに区分されたことから、内部志向性が高いと判断できる。

3つ目はその他のカテゴリーで、意識していて社内の他者に意見を求めていると、意識していて外部専門家に意見を求めていると同じカテゴリーに区分されたことから、外部志向性が高いと判断できる。

4つ目は製造業と対法人向けサービス業のカテゴリーで、意識していて社内の他者に加え外部専門家の意見も求めていると同じカテゴリーに区分されたことから、外部志向性が非常に高いと判断できる。

クロス集計では明らかでなかった建設業と金融・保険、運輸業が含まれるその他のカテゴリーにおいて本分析では分類がなされた。建設業は、意思決定にあたっての重視事項で、特に重視していることはない、自分の感性・直感の割合が高かったことから、バイアスへの意識の本分析結果と整合性を有し内部志向性が高い業種であると判断できる。

図表5-12-2 業種とバイアスへの意識と対処



単相関係数：1軸 0.153, 2軸 0.105

χ^2_1 (df=12, n=1030)=23.57, $p<0.05$, χ^2_2 (df=10, n=1030)=10.88, $p>0.1$

軸解釈：1軸 解釈不可、2軸 解釈不可

出典：クロス集計表をもとに著者作成。

また、業種とバイアスへの意識・対処との間の単相関係数は1軸、2軸ともに0.1以上となったことから、両者間の関係性は比較的強いと解釈できる。p値は1軸が5%水準で有意差が認められたが、2軸が10%有意水準を超えていることから適合性は比較的高いと解釈できる。

③ バイアスへの意識・対処と意思決定にあたっての重視事項

図表5-13-1は、バイアスへの意識・対処と意思決定にあたっての重視事項との関係をクロス集計した結果である。

クロス集計表の彩色したセルは、単純集計結果の行(横)%と10ポイント以上の差異(高低)のものを濃く、5ポイント以上10ポイント未満の差異(高低)のものを薄く表示した。

バイアスへの意識・対処と意思決定時の重視事項との関係については、3つの特徴と傾向性が認められる。

1つ目は、バイアスへの意識が全くないと回答した経営者は、特に重視していることはないとする割合が全体平均の約2倍あり、その他の項目はいずれも割合が低いということである。特に社内人材の意見・内部調整・合意形成と費用対効果を重視する割合が平均値比10ポイント以上低くなっている。

2つ目は、意識していて社内の他者に加え外部専門家にも意見を求めていると回答した経営者は、目標・目的との整合性、費用対効果といった意思決定の質を高める項目、外部者のアドバイス、社内人材の意見・内部調整・合意形成において高い割合を示し、一方で自分の感性・直感、意思決定のスピードを重視する割合が低いという結果となっている。

3つ目は、バイアスを意識していて社内の他者に意見を求めていると回答した経営者は、意思決定時の重視事項として社内人材の意見・内部調整・合意形成を重視していること、バ

図表5-13-1 バイアスへの意識対処と意思決定時の重視事項 (単位: 上段 人、下段 %)

		全体	費用対効果、投資対効果	自社の役員、従業員の意見、内部調整、合意形成	顧客、競合、技術などの外部情報やデータ	自分の感性、直感	意思決定後、実行までのスピード	目的、目標との整合性	意思決定までのスピード	特に重視していることはない	同業他社や取引先の意見やアドバイス	過去の事例、体験	外部専門家(機関)の意見、アドバイス	リスク	自分に対する他者の評価	その他
全体		1030	326	306	255	249	194	182	166	157	125	117	93	90	24	1
		100.0	31.7	29.7	24.8	24.2	18.8	17.7	16.1	15.2	12.1	11.4	9.0	8.7	2.3	0.1
バイアスへの意識と対処法	全く意識していない	219	40	39	35	51	27	18	27	82	17	15	3	12	2	0
		100.0	18.3	17.8	16.0	23.3	12.3	8.2	12.3	37.4	7.8	6.8	1.4	5.5	0.9	0.0
	意識していないことが多い	335	109	89	92	83	65	50	54	49	40	39	25	23	8	0
		100.0	32.5	26.6	27.5	24.8	19.4	14.9	16.1	14.6	11.9	11.6	7.5	6.9	2.4	0.0
	意識していて、社内の他者に意見を求めている	305	108	116	83	73	70	75	55	20	38	41	30	37	8	1
		100.0	35.4	38.0	27.2	23.9	23.0	24.6	18.0	6.6	12.5	13.4	9.8	12.1	2.6	0.3
	意識していて、外部専門家(機関)に意見を求めている	98	34	31	27	27	16	16	23	3	13	15	23	10	4	0
		100.0	34.7	31.6	27.6	27.6	16.3	16.3	23.5	3.1	13.3	15.3	23.5	10.2	4.1	0.0
意識していて、社内の他者に加え、外部専門家(機関)にも意見を求めている	70	33	30	18	13	16	22	7	3	17	7	12	8	2	0	
	100.0	47.1	42.9	25.7	18.6	22.9	31.4	10.0	4.3	24.3	10.0	17.1	11.4	2.9	0.0	
その他	3	2	1	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
	100.0	66.7	33.3	0.0	66.7	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	

出典：アンケート調査の結果に基づき筆者作成。

バイアスを意識していて外部専門家に意見を求めていると回答した経営者は、意思決定時の重視事項として外部専門家のアドバイスを求めているとする割合が高く、バイアスへの意識と意思決定時の重視事項との間では整合性がある結果となっている。

以上より、バイアスへの意識・対処と意思決定にあたっての重視事項の間には相関関係が認められる。

図表5-13-2は、バイアスへの意識と対処に関し、意思決定にあたっての重視事項との関係をコレスポンデンス分析した結果の散布図である。

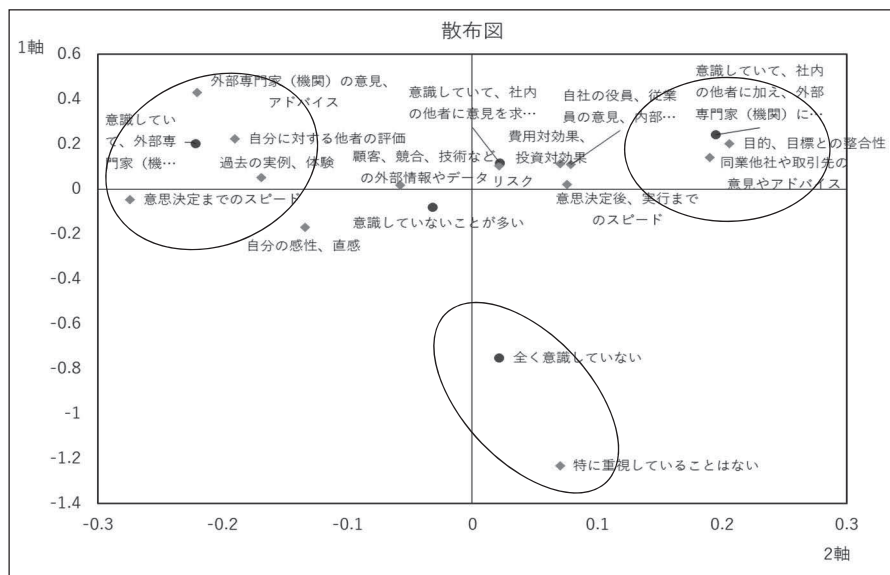
分析の結果、3つのカテゴリーに分類された。

1つ目はバイアスを全く意識していないとする選択肢が、意思決定にあたって特に重視していることはないと同じカテゴリーに区分されたことから、バイアスへの意識と意思決定との間に関係が認められた。

2つ目は、意識していて外部専門家に意見を求めているとする選択肢で、意思決定時の重視事項として、外部専門家の意見・アドバイス、意思決定までのスピード、自分に対する他者の評価、過去の実例・体験と同じカテゴリーに区分されたことから、バイアスへの意識が高い場合と意思決定にあたっての重視事項の間には明確な傾向性は認められない。

3つ目は、意識していて社内の他者に加え外部専門家に意見を求めているとする選択肢

図表5-13-2 バイアスへの意識対処と意思決定時の重視事項



単相関係数：1軸 0.331, 2軸 0.141

χ^2_1 (df=15, n=1030)=131.69, $p<0.01$, χ^2_2 (df=13, n=1030)=22.83, $p<0.05$

軸解釈：1軸 バイアスへの意識高・外部志向性高ーバイアスへの意識低・志向性なし

2軸 解釈不可

出典：クロス集計表をもとに著者作成。

で、意思決定時の重視事項として、目標・目的との整合性、同業他社や取引先の意見やアドバイスと同じカテゴリーに区分されたことから、バイアスへの意識が非常に高い場合、意思決定の質を重視する傾向が認められる。

本分析結果の特徴として、バイアスを意識していて外部専門家に意見を求めている経営者は、意思決定にあたって外部専門家にアドバイスを求めつつ、意思決定までのスピードを重視していることが読み取れる。

バイアスへの意識・対処と意思決定時の重視事項の間の単相関係数は、1軸が0.33、2軸が0.14であることから、両者間の関係性は強いと解釈できる。また、p値も1軸が1%未満で有意差が認められ、2軸も5%未満で有意差が認められたことから母集団への適合度は高いと判断できる。

6 考察

(1) 仮説検証

本稿では、企業体属性と意思決定プロセスにおける重視事項との関係、企業体属性とバイアスに対する意識とその対処との関係、バイアスへの意識・対処と意思決定プロセスにおける重視事項との関係の3点について仮説を設定した。仮説の検証は、企業体属性を表側に、意思決定プロセスにおける重視事項とバイアスに対する意識とその対処を表頭に配してクロス集計し、全体との比率の差を比較し分析することにより行った。また、コレスポンデンス分析によってカテゴリー間の類似度を散布図で表し、単相関係数並びに独立性の検定を行い2項目間の関係性について検証した。さらに、1軸、2軸の解釈が可能な散布図についてはその分析も行った。

仮説1は、企業体属性と意思決定プロセスにおける重視事項の間に外部志向性、内部志向性に基づく相違が認められるかを検証することを目的とし下記のとおり設定した。

仮説1：企業体属性と経営者の意思決定プロセスにおける重視事項の間には、外部志向性と内部志向性に基づく相違が認められる。

検証結果は以下のとおりである。

企業規模と意思決定プロセスにおける重視事項の間には、外部志向性と内部志向性に基づく相違が認められた。

企業規模が小さい企業の経営者は内部志向性が高く、規模が大きい企業ほど外部志向性が高くなる傾向が見られた。また、業況が優れている企業の経営者は外部志向性が高く、それ以外の企業では顕著な傾向は見られなかった。業種は、法人顧客を対象とする業種で外部志

向性が高く、個人を対象とする業種においては内部志向性が高い傾向を示し、両者の傾向を併せ持つ業種もあった。

以上の検証結果より、仮説 1 は一部支持された。

仮説 2 は、企業体属性とバイアスに対する意識・対処の間に外部志向性、内部志向性に基づく相違が認められるかを検証することを目的とし下記のとおり設定した。

仮説 2：企業体属性とバイアスへの意識・対処の間には、外部志向性と内部志向性に基づく相違が認められる。

検証結果は以下のとおりである。

企業規模とバイアスへの意識・対処の間に外部志向性と内部志向性に基づく相違が認められた。

企業規模が小さい企業の経営者ほどバイアスへの意識が低く、外部志向性も低いとの結果となった。企業規模が大きくなるほど経営者のバイアスへの意識は高くなり、外部者へ意見を求める傾向が認められたことから、外部志向性は高いとの結果を得た。

業況が優れる企業の経営者ほどバイアスへの意識が高く、外部者へ意見を求めるなど外部志向性が高く、業容が悪化するほどバイアスへの意識が低くなり外部志向性が低いとの結果となった。

業種は、法人を対象顧客とする業種においてバイアスへの意識が高く、外部者へ意見を求めるなど外部志向性が高い。一方でバイアスへの意識が低く外部志向性が低い業種については、対象顧客による相違は認められなかった。

以上の検証結果より、仮説 2 は一部支持された。

仮説 3 は、バイアスに対する意識・対処と意思決定プロセスにおける重視事項との間に合理的選択に関する関係性が認められるかを検証することを目的とし、下記のとおり設定した。

仮説 3：バイアスへの意識が高く、その対処にあたって外部志向性が高い経営者ほど、意思決定プロセスにおける重視事項に関して合理的な選択を行う。

検証結果は以下のとおりである。

バイアスへの意識が低い経営者は、意思決定プロセスにおいて、特に重視している事項はないとする顕著な傾向を示したこと、一方バイアスへの意識が特に高い経営者は、意思決定の質や外部者のアドバイスを重視するなど外部志向性の高さが認められたが、それ以外の経

営者については選択に対する顕著な特徴は認められなかった。

以上の検証結果より、仮説3は一部支持された。

(2) 結論

本稿は、企業体属性と経営者の意思決定プロセスにおける重視事項、企業体属性とバイアスとの関係及びバイアスと意思決定プロセスにおける重視事項の3点について、外部志向性と内部志向性というキーワードからの分析及び考察を試みた。

企業体属性と経営者の意思決定プロセスにおける重視事項については、企業規模、業況、業種によって重視事項に相違が認められ、それらの差異が外部志向性と内部志向性としての特徴、傾向性として現れていることが明らかになった。

企業体属性とバイアスについては、企業規模、業況、業種によってバイアスへの意識に相違が認められ、それらの相違が意思決定プロセスにおける重視事項と同様、外部志向性と内部志向性としての特徴、傾向性として現れていることが明らかになった。

バイアスと意思決定プロセスにおける重視事項については、バイアスへの意識の高さが、意思決定プロセスにおける重視事項と関係性を有することが明らかになった。ただ、必ずしもバイアスへの意識が高いほど、合理的な意思決定を重視するものではないことも明らかになった。また、コレスポネンス分析の結果より、バイアスへの意識と意思決定プロセスにおける重視事項とは、比較的高い相関関係があることも明らかになった。バイアスへの意識を高め、対処することにより、意思決定プロセスにおいてより合理的な選択をなすことが示唆された。

7 本研究の意義と今後の課題

最後に、本稿の意義と今後の課題について述べる。

本稿では、まず企業体属性として企業規模、業況、業種の3つを選択し、それらと意思決定プロセスにおける重視事項、バイアスへの意識・対処との関係をアンケート調査に基づく実証により明らかにした点に意義を有する。これらは感覚的には理解されてきたものの、実証的に数値化された調査、研究は多くなく、この点において一定の意義があると考えられる。

次に、バイアスへの意識と意思決定プロセスにおける重視事項との関係を明らかにした点に意義を有する。バイアスへの意識の高低によって、経営者の意思決定プロセスがどのように異なるのか、どのような影響を及ぼしているのかに関して分析することによって、経営者や中小企業を支援する専門家に対してバイアスへの対処方法を提示できたと考える。

3つ目に、関係性の分析にあたって、「外部志向性と内部志向性」というキーワードを設定し、企業経営者の意思決定プロセスを類型化し、企業体ごとの意思決定プロセスの特徴を明らかにした点に意義を有する。意思決定にあたっては、「外部者の視点」が重要であるこ

とは先行研究においても明らかになっており (M.H.Bazerman, 2011, p.319)、経営者の外部志向性をいかに高めていくかが、中小企業経営にとっての課題である。

今後の課題は、筆者の既存研究との統合である。中小企業経営者の意思決定プロセスをこれまでさまざまな視座から分析し考察を行ってきた。これらを本研究の目的である「中小企業経営者の意思決定プロセスの全体像を可視化する」ために、有機的に結合しさらに精緻に分析と考察を継続していきたい。また、アンケート調査では約1,000に及ぶサンプルを収集したことから、本データの分析結果を一定の基準のもとでモデル化が可能ではないかと考えている。この点についてもさらに分析と考察を進めて参りたい。

注記

- (1) クロス集計表を構成する2変量のカテゴリーを数量化する解析手法で、数量化されたカテゴリーを散布図にプロットしカテゴリー間の関係を視覚化する。
- (2) クロス集計表における2変量に関連しているかどうかを推測するための分析手法のこと。独立性の検定は χ^2 検定ともいう。
- (3) 軸解釈は、プラスとマイナスの絶対値が大きいカテゴリースコアの値をもとに、軸の特徴(名称)を考察する。なお、単相関係数が0.1未満の軸については、カテゴリー間の類似性が弱い場合、軸解釈は「解釈不可」とした。また、傾向性が読み取れない軸についても「解釈不可」とした。

引用・参考文献

- 池谷圭右 (2019) 「中小企業経営者の意思決定プロセスに関する実証研究－8段階のライフステージ間の比較を中心として－」『東洋大学大学院紀要第55集』2019, pp.127-154.
- 井上善海編著 (2008) 『中小企業の成長と戦略－その理論と実践－』同友館.
- 印南一路 (1997) 『すぐれた意思決定』中央公論新社.
- M.H.Bazerman・長瀬勝彦 (訳) (2011) 『行動意思決定論－バイアスの罠』白桃書房.
- 金森和彦 (2010) 「行動経済学からみた中小企業経営者の意思決定プロセス」『中小企業季報』2010, No.4, pp.1-8.
- 菅民郎 (2017) 『多変量解析』オーム社.
- 小寺崇之 (2008) 「中小企業における意思決定の研究－組織IQを用いた診断モデル」『日本診断経営学会論集』2008, Vol.8, pp.191-196.
- 小寺崇之 (2010) 「意思決定スピードと業績との関係についての一考察」『日本診断経営学会論集』2010, Vol.10, pp.8-13.
- 後藤康雄 (2014) 『中小企業のマクロ・パフォーマンス』日本経済新聞出版社.
- 佐竹隆幸 (2008) 『中小企業存立論』ミネルヴァ書房.

- C.I.Barnard・山本安次郎（訳）（1968）『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社。
- 清水勝彦（2012）『経営意思決定の原点』日経BP社。
- 橘木俊詔・安田武彦（2006）『企業の一生の経済学』ナカニシヤ出版。
- DES DEARLOVE著,宮川公男（監訳）,上田泰（訳）『エグゼクティブのための意思決定入門』東洋経済新報社。
- 東洋大学経営力創成センター（2011）「経営者になるために必要な卓越した行動」『日本発経営力の創成と新・日本流経営者・管理者教育に関するアンケート調査調査中間報告書』p.33。
- 野中郁次郎・山口一郎（2019）『直観の経営 共感の哲学で読み解く動態経営論』KADOKAWA。
- Harvard Business Review（2019）『意思決定の教科書』ダイヤモンド社。
- H.A.Simon・二村敏子他（訳）（2009）『新訳経営行動 経営組織における意思決定過程の研究』ダイヤモンド社。
- Michael A.Roberto・スカイライト・コンサルティング（訳）（2006）『決断の本質』英治出版。
- 総務省・経済産業省（2018）『平成28年経済センサス-活動調査（確報）産業横断的集計 結果の概要』, p.2。
- https://www.stat.go.jp/data/e-census/2016/kekka/pdf/k_gaiyo.pdf（閲覧日：2019年9月8日）
- 中小企業庁「中小企業白書2019年版」
- https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2019/PDF/2019_pdf_mokujityuu.htm（閲覧日：2019年9月8日）

資料

「会社に関するアンケート」の質問事項について、本稿に関連する質問項目のみ記す。

1. 企業体属性に関する質問項目

(1) あなたが現在経営している会社の売上高について、次の中からもっとも該当するものを選んでください。複数の会社を経営されている場合はもっとも売上高の大きい会社について選んでください。

1. 1億円未満
2. 1～3億円未満
3. 3～10億円未満
4. 10～30億円未満
5. 30～50億円未満
6. 50～100億円未満
7. 100億円以上

(2) あなたが経営している会社の現在の常用従業員数（正社員とパート・アルバイト）について、次の中から該当するものをひとつ選んでください。複数の会社を経営されている場合はもっとも売上高の大きい従業員数を選んでください。

1. 5～9人
2. 10～19人
3. 20～29人
4. 30～49人
5. 50～79人

6. 80～99人 7. 100～149人 8. 150～199人 9. 200～299人 10. 300人～499人

(3) あなたが現在経営している会社の売上高について、現在（直近5年）の傾向について、次の中からもっとも該当するものを選んでください（創業5年に満たない場合には、創業後の傾向をお答えください）。

1. 大幅な増加 2. 緩やかな増加 3. 横ばい 4. 緩やかな減少 5. 大幅な減少

(4) あなたが経営している会社の属する業種について、次の中からもっとも該当するものを選んでください。複数の会社を経営されている場合はもっとも売上高の大きい会社の属する業種を選んでください。

1. 製造業 2. 卸売業 3. 小売業 4. 建設業 5. 飲食業
6. サービス業（対法人向け） 7. サービス業（対個人向け）
8. 情報通信業（ソフトウェア・IT・インターネット関連を含む）
9. 医療・福祉業 10. その他（具体的に ）

2. 意思決定プロセスに関する質問項目

(1) あなたが、経営上の意思決定をする際に重視することは何ですか、次の中から重視するものを3つを選んでください。

1. 顧客、競合、技術などの外部情報やデータ
2. 自社の役員、従業員の意見、内部調整、合意形成
3. 同業他社や取引先の意見やアドバイス
4. 外部専門家の意見、アドバイス
5. 自分の感性、直感
6. 意思決定までのスピード
7. 意思決定後、実行までのスピード
8. 過去の実例、体験
9. 自分に対する他者の評価
10. 目的、目標との整合性
11. 費用対効果、投資対効果
12. リスク
13. 特に重視していることはない
14. その他（具体的に： ）

(2) 人が日常的に判断をしたり意思決定をしたりする際には、思い込みや決めつけなどの判断の

ゆがみや思考の偏り（認知的なバイアス）の影響を受けやすいと言われています。そこで、このようなバイアスの影響について、あなたがどのように考えているかについてお聞きします。あなたは、経営上の意思決定をする際に、バイアスの影響を抑えるため意識していることはありますか、次の中からもっとも該当するものを選んでください。

1. 全く意識していない
2. 意識していないことが多い
3. 意識していて、社内の他者に意見を求めている
4. 意識していて、外部専門家に意見を求めている
5. 意識していて、社内の他者に加え、外部専門家にも意見を求めている
6. その他（具体的に ）

An Empirical Study of the Decision-Making Process of SME's Top Managers

—Focusing on the relationship between corporate attributes and external orientation and internal orientation—

IKEYA, Keisuke

Abstract

Corporate management is continuous decision-making, and the main role of the top managers is to make decisions. Research related to decision-making is often related to organizations and top management in large companies, or individuals centered on consumers.

An empirical study based on a questionnaire survey was conducted. In this paper, we research, analyze and examine the three corporate attributes of the company size based on sales and the number of employees, recent business conditions and industries, the items that top managers places importance on the decision-making process, and the consciousness and response to the cognitive bias.

In this study, three hypotheses were set, and they were verified by using the analysis of cross tabulation results of questionnaire data and multivariate analysis.

In conclusion, it has been clarified that there are differences in the importance of the decision-making process as well as the consciousness and response to the cognitive bias depending on the attributes of the business entity, which are categorized by the keywords of external orientation and internal orientation.

Keywords : SME's Top manager, Corporate Attributes, Decision Making Process, Cognitive Bias, External Oriented and Internal Oriented in Decision Making, Multivariate Analysis