不合理な経営判断の影響に関する考察

中　森　孝　文
（龍　谷　大　学
政策学部教授）

目　次

1　はじめに
2　合理・不合理の整理
2-1. 不確実性の高い状況下での経済性の判断
2-2. 不確実性の高い状況下での正当性の判断
2-3. 長期・短期に関する整理
2-4. 合理・不合理の整理
3　経営者の合理性判断（分析結果）
3-1. 短期経済的不合理な経営判断を促進する影響要因
3-2. 短期経済的不合理な経営判断の業績への影響
3-3. 短期世間的不合理な経営判断の業績への影響
3-4. 短期経済的不合理と短期世間的不合理な判断の複数年の業績への影響
4　考察（経営者の合理性判断の特徴）
5　終わりに
6　謝辞

1　はじめに

不合理な経営判断を耳にすることが少なくない。「売上の8割を占めていた主力の事業を捨てて、伸びるかどうかわからない事業に特化した」、「将来見通しのたたない赤字続きの会社を買収した」、「業界標準となっている規格を敢えて捨てた」という類の話である。ここでいう不合理な経営判断とは、短期的な経済利益を犠牲にすることや、社会の流れに逆らうマネジメントである。すなわち、一見して不合理な経営判断であっても、それが長い目でみると極めてよい判断だったというものである。ところが、それらの不合理な経営判断が企業にとって本当にプラスなのかを明らかにしたものは見かけない。特定の経営者のユニークな事例をとりあげたものはいくつも見受けられるが、不合理な経営判断と企業業績との関係性を定量的に明らか

にしたものは見当たらない。

他社と同じこと（人まね）をしていても、競争力の源泉となる「強み」の維持・強化にはつながらない。業界常識とは異なる方法、他社とは違う視点でものごとを判断し、真似のできないような努力や工夫を講じる必要がある。競争力の源泉となる強みは、一般に、知的資産としてとらえることができる。知的資産とは技術やノウハウ、ネットワークやブランドといった企業の競争力の源泉となっている無形の強みのことであり、権利化された技術情報である知的財産権よりももっと広い概念である（古賀,2005）。製品の付加価値に直接的につながっている技術のような強みだけでなく、技術を生み出す人づくり（人的資源管理）の仕組みや、そのマネジメントの基本となっている経営理念といった間接的なものまで含めて知的資産と呼ぶことが多い。

知的資産の強化には、短期利益を犠牲にしてでも人材に投資することや、業界の標準的な慣習や手順とは異なる（逆らう）発想が重要である。すなわち不合理な経営判断が必要となる。その結果、競争力が強化され好業績につながると、頭では考えることができる。

果たして不合理な経営判断は企業にとってプラスなのだろうか。不合理な判断と企業業績（主力事業のシェアや財務内容等）の関係性を定量的に明らかにしようというのが本研究の狙いである。

一口に不合理な経営判断といっても、経営者のいう合理性判断の拠り所は大きく2つに分けることができる。第一は経済的な合理性である。「その判断」が自社の利益を高めるものなのかどうかというものであり、利益を高める（最大化する）のならば合理的な判断と看做すというものである。この場合の不合理な判断とは目の前の利益を犠牲にする（目先の利益を追い求めない）経営判断である。「リストラしなければ決算状況が悪くなることがわかっていたが敢えてリストラしなかった」とか、「売上の8割を占めていた下請け事業から撤退した」というものである。経済学でいう経済的合理性に関係する経営判断である。これが第一の合理性―経済性―である。

第二は、社会の慣習やルールに合わせることによって自らの判断を正当化しようとする合理性、いうなれば「正当性を得ることによる合理性」（田尾, 2012）である。すなわち「その判断」が自社の属する業界及び社会の慣習やルールに準拠しているのならば合理的な判断と看做すというものである。この場合の不合理な判断とは前例や慣習に反する（人まねをしない）経営判断である。「業界ではご法度と言われているような加工方法にチャレンジした」とか「皆が採り入れている規格に敢えて合わせなかった」というようなものである。

役所や大企業などの決裁過程において、「前例はあるのか」「流行っているのか」「ライバル企業も同じか」というように業界や自分の置かれている社会の動向を意識して、それに合わせる（真似る）ことによって、自分の判断の正当性を確保しようとすることがしばしば見られるが、それが第二の合理性―正当性―である。

ただし、本研究では業界の常識や慣習に逆らう経営判断、すなわち「人まねをしない経営判断」に焦点をあてている。このため、「模倣」

や「真似る」対象は、社会一般とするのでは広すぎる。そこで、本研究では、顧客や取引先、ステークホルダーとの関係性を対象にすることから、「その企業や経営者を取り巻く業界や集団から成る比較的身近な社会」を「世間」と呼ぶことにし、本研究の対象とする。

また、同じ合理性判断でも長い目で評価する場合と「近視眼」的に評価する場合がある。目先の利益よりも将来利益を重視するという類のものである。

そこで、「経済性」と「正当性」という合理性判断の拠り所と、「短期」と「長期」という視点によって合理性を区分する。従って、経済性においては、現在の経済利益を重んじる「短期経済的合理性」と、将来の経済利益を重視する「長期経済的合理性」に区分する。

正当性に関しては、社会よりも身近な範囲の世間を対象にし、世間（でのやり方）を真似る（模倣する）ことで正当性を得る合理性を「世間的合理性」と呼ぶことにする。そして、今（現在）の世間の常識や慣習と合わせることや類似させる「短期世間的合理性」と、将来的に世間の常識やルールとなるものを目指すこと、すなわち世間のルールや常識の先取り的な判断を「長期世間的合理性」として区分する。

そして、目先の利益に執着しない（短期経済的不合理）、人まねをしない（短期世間的不合理）経営判断と業績（主力事業のシェアや財務内容）との関係性を明らかにし、不合理な経営判断の有効性について検討する。

2 合理・不合理の整理

2-1. 不確実性の高い状況下での経済性の判断

利潤（利益）の最大化にむけた行動は、経済的に合理的な行動である。ところがリスクに関する確率情報が与えられている（入手できる）場合であっても、人間の性癖から合理的な行動がとれない場合がある。それらを対象にした研究は行動経済学、組織論や人間関係論として発展してきた。

また、確率情報も何もない不確実性の高い状況（狭義の不確実性）では、成功事例や慣習との類似性を利用する（成功事例や慣習を模倣する）ことで、不確実な状況での人間の限界を克服する方策が研究されてきた。本研究で取り上げる判断は、不確実な状況で類似性を利用しない場合である。

不確実な状況で経済的合理性を拠り所として判断するには、人間の能力の限界を補う必要がある。人間は期待値がわかっていない時（人が不確実性を感じたとき）にはひどく臆病になる（Rawls, 1971/1999）。このため、不確実な状況において合理性を判断するには、判断の結果（帰結主義）ではなく、当該行為（行動）に着目する必要があり、それは、「後悔しないこと」や「どれほど将来に対して期待を有しているか」という極めて主観的な要素をもって判断することになる。その行為（行動）の主観的判断は何で行っているのだろうか。Gilboa and Schmeidler（2001）は、人々が用いる推論方法は、主として過去の事例と現在のそれとの類似性に基づいていると指摘している。小島（2005）も、「仕組の見えない不確実性」への対処方法は「類似性を利用する」すなわち「真似る」ことだと述べている。

経済的合理性に対する研究を展望すれば、

人間はいかなる場面においても利潤（利益）の最大化にむけて合理的に意思決定できるわけではなく、不確実性が高い状況では、その能力の限界から、人間は利潤（利益）の最大化にむけて合理的に意思決定できないという前提で研究が進められていることがわかる。そして、狭義の不確実性への対処方法としては、類似性を利用すること、すなわち模倣（人まね）が合理的な対処方法であると考えられているのである。

2-2. 不確実性の高い状況下での正当性の判断

正当性についても、狭義の不確実性への対処方法は、経済性と同じように類似性を利用することになる。その組織のおかれている社会の判断（社会の制度）と同じかどうかが評価のポイントとなる。すなわち、経済的合理性の判断と正当性の判断は模倣するという点で重なりあうのである。

DiMaggio and Powell（1983）は、組織を取り巻く環境が徐々に制度化されていき、組織がその制度に適合していく（同型化する）現象をinstitutional isomorphism―制度的同型化―と呼び、3つのメカニズムがあると指摘している。そのうちの1つに模倣的同型化―mimetic isomorphism―がある。組織は不確実な状況では、より正統（legitimate）もしくは、より成功していると思う「似たような組織」を真似る傾向にあり、模法的同型化が進む。その理由は、類似していることにより、他の組織との取引を容易にし、スタッフを集めやすくなり、正統で評判がよい組織と認められやすくなるからである。制度に準拠していることで、その組織や行為の正当性をいちいち証明せずに済む。制度に合わせることで正当性が得られ、その結果、資金や人材の調達が容易になる。

このように、組織には世間の制度（ルール）に合わせておくことで、組織の存在や行動の正当性を得ようという力が働く。不確実性が高まれば、世間の制度に適合して正当性を得ることでその組織や行動が価値あるものと社会（世間）から認められるのである。その結果、社会からの信頼を得て、結果的に組織の存続が可能になる。この場合の合理性とは、その組織が世間から価値あるものと認証されること（田尾, 2012）であって、社会から存在意義が認められることである。この仕組みが「正当性を得ることで合理性を獲得する」ということなのである。

したがって、不確実性の高い状況下で、世間の制度に適合していなければ（世間と異なる判断をすることは）、その組織や行動は正当性が得られずに不合理と看做される。

Vermeulen（2010）は、人間は他の人がやっていることをなんとなく真似てしまうという。古くからの慣習になんとなく従って、なぜその慣習が存在しているのかを考えない。そのような状態を「集団慣性」と定義している。自分だけが周囲に合わせないと「時代遅れ」と非難される。その判断が誤りであったとしても、周囲に合わせないで小さな失敗をすることよりも、周囲に合わせて大きな損をするほうがマシだと考えてしまうのである。

田村（1995）は、人間は「少数者になることへの不安」があり、集団と異なる判断を避けるという「同調の心理」を指摘している。このような場合、自分の周りの集団がやることをなぞ

るのが合理的になる（Surowiecki, 2004）。

先に述べたように、経済的合理性の判断でも類似性を利用することが合理的であった。川西（2013）は、ゲーム理論での模倣の妥当性を指摘している。特別な理由はなくても、皆が同じ選択をすることによって、お互いの利益が守られるというのがコーディネーション・ゲームの基本構造だという。ここでも、不確実性に対処するには、周囲と同じことをするのが良いこと（経済的合理的）になる。

これらの研究からわかることは、狭義の不確実性の下での人間の行動が、経済性の面でも正当性の面でも、模倣することでその行動が合理的と看做されるということである。このような対処法は、「長いものには巻かれろ」的な判断であって、自分たちの判断の正当性を評価するにあたり、自身（自社）をとりまく世間と同じかどうかを基準にしている。すなわち世間の判断と同じかどうかを合理性判断の拠り所にしているのである。

2-3. 長期・短期に関する整理

本研究で明らかにしたいのは、短期経済的合理性を犠牲にするような経営判断、すなわち目先の利益を犠牲にしてでも長期的な利益を得るという判断の要因とその効果である。いうなれば、「明日の百より今日の五十」ではなく、「損して得を取れ」を重んじる経営を研究対象にしたいと考えている。

経営者と話をしていると、物事は「長期的に判断すべし」という類の話をよく耳にする。ところが、多くの企業は四半期ごとに財務状況や事業の見通しを開示しているが、長期的な視点でのマネジメントに関する非財務情報を「知的資産経営報告書」のようなもので開示しているところは少ない。短期に株式を売り買いする株主にとっては、四半期決算状況は非常に重要な情報であるのは間違いないが、長期的な企業の発展を願うステークホルダーにとっては、むしろ短期的な利益に貢献していなくても、長期的に考えて、当該企業を支える主力事業として育っていく芽に投資することが望ましい。

このため本研究においても、短期的視点で合理性を判断する場合と、長期的視点での合理性判断とを分けて検討する必要がある。しかし、企業会計基準のように1年を超えるかどうかで長期と短期を区別するような明確な基準は存在しない。

Jehn and Weigelt（2001）は、西洋の意思決定は「時は金なり」という「ご都合主義(Expedient)」を重んずるが、東洋の伝統は忍耐強い熟考の信条を重んじていると指摘している。スピード重視は時としてネガティブな結果をもたらすが、対照的に忍耐強い意思決定者はよく考え、短期と長期の両方の利益を考える。当該研究は、東洋と西洋の視点の違いに関するものだが、本研究の長期・短期の違いはこの感覚に近い。つまり、短期というのは素早く近視眼的な観念であって、短期利益とは「現在利益」と考えることができる。一方、長期というのはその場において終わらせることよりも、将来のより良い結果にむけて「忍耐強く熟考する」ことであり、長期志向で複眼的な観念であって、長期利益とは「将来利益」と考えることができる。

本研究では、短期思考とは現在利益を重視

する思考を、長期思考とは将来利益を重視する思考として用いることにする。

2-4. 合理・不合理の整理

これまでの先行研究の整理を踏まえ、本研究での合理・不合理を「経済性」「正当性」という合理性判断の拠り所と、「短期」「長期」という視点によって区分する。

合理性判断の拠り所が正当性であるもののうち、倫理的・道徳的な制度に準拠することで正当性を得るというものは社会的合理性として区分し、本研究の定量分析では直接的には対象としない。本研究の対象は、世間の慣習やルールといった制度に合わせる（同型化する）ことや模倣することで、経営判断の合理性を得る行動である。そこでは世間を真似ているのかどうかということが重要であって、とりたてて、倫理的・道徳的な要素を重視するものではない。

合理性判断の拠り所が経済性であって、今（現在）の経済利益を重んじるものは「短期経済的合理性」とし、将来の経済利益を重視するものは「長期経済的合理性」と呼ぶ。

正当性に関しては、今（現在）の世間の慣習や常識と合わせることや類似させることを「短期世間的合理性」とし、将来的に世間の常識やルールとなるものを目指すこと、すなわち世間の常識やルールの先取り的な判断を「長期世間的合理性」を有する判断とする。

これらを整理すると**表1**のようになる。本研究での合理・不合理を「経済性」「正当性」という合理性判断の拠り所と、「短期」「長期」という視点によって4つに区分する。そして正当性による合理性判断は単に類似的・同一的な判断をするというものと、倫理的・道徳的な要素を加味して正当性を判断するというものに区分し、前者を世間的合理性、後者を社会的合理性として分類することにする。そして、本研究の定量分析では経済的合理性と世間的合理性に焦点を当て分析する。

表1　合理性判断の分類

<table>
<tr><th colspan="2">視点
意思決定の拠り所</th><th>短期
（現在）</th><th>長期
（将来）</th></tr>
<tr><td rowspan="2">正当性</td><td>倫理的
道徳的</td><td colspan="2">社会的合理性</td></tr>
<tr><td>類似的
同一的</td><td>短期世間的合理性</td><td>長期世間的合理性</td></tr>
<tr><td colspan="2">経済性</td><td>短期経済的合理性</td><td>長期経済的合理性</td></tr>
</table>

（注）筆者作成（以下の図表同じ）

3　経営者の合理性判断（分析結果）

分析に用いる調査の概要は次のとおりである。

2015年2月9日～2月27日にかけて、株式会社帝国データバンクの協力を得て、同社の企業データCOSMOSに登録されている146万社から、5期連続黒字決算で最新期決算書入手企業（最新決算期は2013年8月以降）であって、5期前と代表者が変更なく、従業員が100名以上300名以下でかつ5期前よりも増加している非上場企業1,039社（「つよなが企業」と呼ぶ）を抽出し、全社に対してアンケートを代表者あてに送付した。217名から回答あり。回収率は20.89%であった。

3-1. 短期経済的不合理な経営判断を促進する影響要因

最初に、優良企業（つよなが企業）の経営者の、短期経済的不合理な経営判断を促進する要因は何かについて検討する。短期経済的不合理の尺度を作成し、つよなが企業の経営者の影響要因を、重回帰分析にて確認した。

（ア）短期経済的不合理尺度の作成

短期経済的不合理に関する6個の質問を用意し、それぞれ5件法[1]にて調査した。質問内容とそれぞれの項目の平均値、標準偏差、度数、項目間の相関は**表2**のとおり。

各項目間の全てにおいてある程度強い相関がみられた。そこで、6項目全てを足し上げ て項目数で除することにより新たな変数（下位尺度）を作成し、当該変数のクロンバックのアルファ係数[2]を計算し、信頼性の検討を行った。その結果、当該尺度の信頼性は問題ないと判断した。

次に説明変数として、経験に関する尺度を作成した。経験を取り上げる理由は、意思決定には、経験が強く影響を及ぼしているからである。

表2　短期経済的不合理の質問と相関関係

		平均値	標準偏差	N	相関					
					1	2	3	4	5	6
1	競争力のある事業を確立するには複数年の赤字もやむをえない	3.270	1.361	180	–	.515 **	.478 **	.315 **	.412 **	.370 **
2	企業の強みを築くには、あえて目先の利益を犠牲にしてもやむをえない	3.810	1.077	180		–	.432 **	.470 **	.418 **	.397 **
3	競争力のある事業を確立するには、赤字の部門ができてもやむをえない	3.340	1.206	180			–	.462 **	.555 **	.566 **
4	独自性を強化するためには、あえて短期の採算を犠牲にしてもやむをえない	3.810	.968	180				–	.578 **	.550 **
5	まねのできない事業を行うには、あえて特定の部門の採算を犠牲にすることもやむをえない	3.670	1.077	180					–	.852 **
6	新しい事業を生み出すには、あえて特定の部門の採算を犠牲にすることもやむをえない	3.670	1.068	180						–
		** p<.01						Cronbach のアルファ		.847

1　リッカートスケール（「1：そう思わない」「2：どちらかというとそう思わない」「3：どちらともいえない」「4：どちらかというとそう思う」「5：そう思う」）を用いた

2　α=.847

McCall（1998）は、リーダーの「コンピテンシー」は「経験」の積み重ねから得られると述べている。不合理を活かす経営判断能力はコンピテンシーの一つであり、経験の影響を受けると考えることができる。McCall（1998）の4つの分類である（1）課題、(2）他の人とのつながり、(3）修羅場と失敗、(4）その他を参考にするとともに、金井（2002）の「一皮むけた経験」での8分類（1）入社初期の配属、(2）初めての管理職、(3）プロジェクトチームへの参画、(4）ラインからスタッフ部門・業務への配属、(5）新規事業・新市場開発などゼロからの立ち上げ、(6）悲惨な部門・業務の事態改善・再構築、(7）昇格・昇進による権限拡大、(8）その他（上記以外の異動・配属など）を参考にして、経験に関する質問を12項目準備し、5件法[3]を用いて調査した。得られたデータをもとに因子分析を行い、3つの因子を抽出した（**表3**）。各因子の構成項目を足し項目数で割って下位尺度「修羅場の経験」「新しい仕事の経験」「できる上司との仕事経験」を作成した[4]。3つの下位尺度のクロンバックのアルファ係数を見たところ、信頼性に問題がないと判断できた[5]。

また、因子抽出にあたり除外した変数のうち、海外勤務の経験と異なる職業の経験を説明変数として用いることにした[6]。海外勤務経験と異なる職業経験の重要性を説く経営者も少なくなく、重要な経験に関する要素だからである。

表3　経験尺度作成のための因子分析

	第1因子	第2因子	第3因子
他人の協力やサポートがほとんど得られない状態での仕事	**.783**	−.081	.027
降格・左遷を含む困難な環境に直面した経験	**.658**	−.027	.011
立て直し(うまくいっていなかった事業を立て直したこと)	**.400**	.374	−.086
重大な失敗	**.369**	.197	.027
ゼロからのスタート(何もないところから何かを築き上げたこと)	−.045	**.972**	−.034
不慣れな任務への異動	−.006	**.457**	.180
上司に褒められた経験	.029	−.040	**.747**
非常に高い資質をもつ上司との仕事	−.010	.093	**.711**

因子相関行列	1	2	3
1	−	.552	.377
2		−	.398
3			−

3　リッカートスケール（「1：役立っていない」「2：多少は役立っている」「3：役立っている」「4：かなり役立っている」「5：大いに役立っている」）を用いた

4　因子負荷量と因子の解釈可能性を考慮するとともに、ヒストグラムや歪度を勘案し、4つの項目を削除した。回転前の3因子で8項目の全分散を説明する割合は66.45%であった。

5　クロンバックのαはそれぞれ「修羅場の経験」.706,「新しい仕事の経験」.657,「できる上司との仕事経験」.709であり、新しい仕事経験のα値はやや低いものの、項目の意味等を含めて内的整合性を総合的に判断し信頼性は問題ないと判断した。

6　5件法での回答のヒストグラムを見ると、海外での勤務経験がない人が多く見受けられ「1：役立っていない」を選択する回答が最も多かった。また、異なる職業経験については、「4：かなり役立っている」が最も多く、次に「1：役立っていない」が多かった、これは異なる職業経験がない人が多く含まれたことが推測できる。このため、海外勤務経験と異なる職業経験の変数に関しては、「1:役立っていない」回答を「0」とし、「2:多少は役立っている」から「3:役立っている」「4：かなり役立っている」「5：大いに役立っている」までをすべて「1」とする変数に変換した。

（イ）価値観（企業評価）に関する尺度の作成

Irwin and Baron（2001）は、価値観は、ビジネス上、政策上の意思決定において重要な役割を果たしていると述べている。価値観は、物事の状態を評価する基準である。要するに、価値観とはものの見方そのものであり、価値観が意思決定に重要な役割を果たしている。価値観と意思決定との関係は単純ではなく（Irwin & Baron, 2001）、条件が異なれば価値観と意思決定の関係が同じ関係とはならない。特に企業評価の際に、財務情報を重視するのか知的資産情報を重視するのかによって、目先の利益への執着に違いが生じると考えられることから、「企業評価」に関する尺度を作成した。企業評価の際に重視する項目（7項目）の質問に対する回答データから、2つの因子を抽出した（**表4**）。第1は企業の財務内容に関する4項目で構成されているために「財務情報重視」とした。第2は財務諸表では表すことのできない知的資産に関する3項目で構成されているために「知的資産重視」とした[7]。それぞれの下位尺度を作成し信頼性の検討[8]を経て、2つの尺度を価値観（企業評価）の変数とした。

（ウ）短期経済的不合理な判断を促進する要因（分析結果）

短期経済的不合理尺度を目的変数にした重回帰分析でのサンプル数は178であり、平均値はm=3.595、標準偏差はs.d.=.852であった[9]。属性[10]、価値観（企業評価）、経験の各変数との

表4　価値観（企業評価）の尺度作成のための因子分析

	第1因子	第2因子
企業の将来性の判断では、人材育成の取組みよりも、決算書を重視する	**.924**	−.003
企業の将来性の判断では、会社の経営理念や方針よりも、決算書を重視する	**.880**	.019
企業の将来性の判断では、技術やノウハウよりも、決算書を重視する	**.820**	−.010
企業の将来性判断では、定性情報よりも定量情報を重視する	**.676**	−.033
企業を評価するときは、業績よりも人材育成の取組みを重んじる	.019	**.929**
企業を評価するときは、業績よりも経営理念や方針を重んじる	−.020	**.719**
企業を評価するときは、業績よりも保有する技術やノウハウを重んじる	−.024	**.612**
因子相関行列	1	2
1	−	−.441
2		−

7　回転前の2因子で7項目の全分散を説明する割合は74.20%であった。

8　クロンバックのαは「財務情報重視」.896,「知的資産重視」.794であり、信頼性は問題ないと判断した。

9　統計量n=180

10　グローバル化に関する8つの質問（海外の売上比率の増加、外国人採用数の増加、社員の海外経験の増加、海外の商習慣の自社への取入れなど）を5件法（「1：あてはまらない」「2：どちらかといえばあてはまらない」「3：どちらともいえない」「4：どちらかといえばあてはまる」「5：あてはまる」）にて行ったが、いずれも「1：あてはまらない」が最も多かったことから、8項目すべてで「0」を回答してものは、グローバル化対応がまったくできていないものと見做して「0」とし、それ以外のものは、なんらかのグローバル化対応をしているものとして「1」とする変数に変換して、ダミー変数「グローバル化ダミー」として用いた。

関係を分析した結果は**表5**のとおりである。

モデル全体の適合性は.010水準で有意であった（F=2.500, d.f.=17;160, p<.010）。決定係数は（R^2=.210）投入した17変数で短期経済的不合理尺度の約21%が説明できることを示している。

属性では、設立年が新しくなるほど短期経済的不合理尺度を押し下げ（β=−.226）[11]、全国ランキングが低くなるほど尺度を押し下げている（β=−.152）[12]。比較的新しい企業で、主力事業の全国ランキングが低くなるほど、短期経済的合理的になる傾向がみてとれる。

表5　短期経済的不合理の重回帰分析

目的変数：短期経済的不合理尺度

		標準偏回帰係数β	t値	VIF
属性	資本金	−.119	−1.621	1.095
	従業員数	.041	.560	1.095
	設立年	−.226	−2.620 ＊	1.502
	全国ランキング	−.152	−1.981 ＊	1.198
	自己資本比率優良ダミー（全企業）	.018	.246	1.064
	製造業ダミー	−.192	−2.364 ＊	1.338
	サービス業ダミー	.127	1.576	1.317
	グローバル化ダミー	.074	.945	1.257
	年齢	.024	.269	1.643
	在任期間	.070	.794	1.557
企業評価	財務情報重視	−.124	−1.516	1.348
	知的資産重視	.196	2.472 ＊	1.274
経験	修羅場の経験	−.024	−.290	1.422
	新しい仕事の経験	.001	.011	1.421
	できる上司との仕事経験	.190	2.193 ＊	1.515
	海外勤務経験ダミー	.078	1.037	1.140
	異なる職業経験ダミー	−.127	−1.687	1.147
	決定係数（R^2）	.210		
	Adj R^2	.126		
	F値	2.500		
	自由度（回帰）	17		
	自由度（残差）	160		
	有意確率	.002		

＊ p<.05

11 回答企業の設立年（西暦）を変数として用いているために、数値が大きくなるほど設立年後の歴史が浅い企業となる。
12 全国ランキング（順位）を変数として用いているために、数値が大きくなるほどランキングが低い企業となる。

価値観（企業評価）に関していえば、知的資産を重視するほど短期経済的不合理尺度を押し上げる（β=.196）。経験に関しては、「できる上司との仕事経験」が尺度を押し上げることがわかった（β=.190）。

知的資産の重視は目先の利益に執着しない経営判断を押し上げることができる。また、できる上司との仕事経験も短期経済的不合理な経営判断を押し上げる要因であった。組織内に成長を促す経験が充満しているような学習環境を作ることで、失敗や挫折を乗り越えることができるのであるが（Velsor & Guthrie, 1998）、つよなが企業では、尊敬できる上司が存在し、彼らが失敗や挫折を乗り越えるための成長を促す学習環境を作り上げていることがうかがえる。

3-2. 短期経済的不合理な経営判断の業績への影響

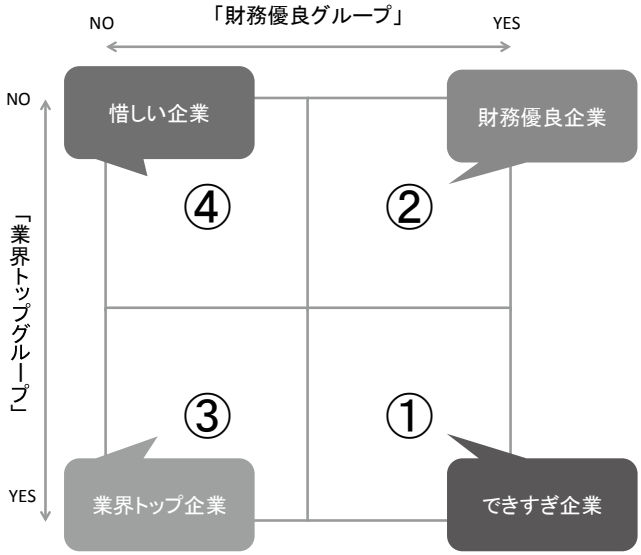
目先の利益に執着しない（目先の利益を追いかけない）経営判断は、果たして企業の競争力にどのような影響を及ぼしているのかを分析する。ここで分析対象にするのは、優良な企業（つよなが企業）の中の、特に優良な企業（「できすぎ企業」と呼ぶ）の経営者である。できすぎ企業の経営者とその他では短期経済的不合理な判断に違いがあるのかどうかを確認する。

ここでは、つよなが企業の経営者の中から、できすぎ企業の経営者を区分し、合理性判断の差を分散分析と多重比較にて分析する。

全国ランキングデータ（2014年データ）をもとに、主力事業の売上高で全国ランキング（順位）上位3%の企業を87社抽出した[13]。当該企業を「業界トップグループ」と命名した。次に、自己資本比率が業界（同業者）の黒字企業平均よりも上回っている企業（2014年データ[14]）74社を抽出し「財務優良グループ」と命名した。

業界トップグループに属し、かつ財務優良グループに該当する企業を「できすぎ企業」と命

図1　つよなが企業の分類（企業の4分類）



13 データの中央値が3.28%であったことから、中央値よりも高い企業（上位3%）を抽出したところ87社が該当した。
14 帝国データバンク「全国企業財務諸表分析統計第57版（平成25年4月～平成26年3月）」を使用

名した（**図1**の①）。つよなが企業178社中、できすぎ企業は42社（23.6%）であった。財務優良グループであるが業界トップグループでない企業を「財務優良企業」（**図1**の②）、業界トップグループであるが財務が優良グループでない企業を「業界トップ企業」（**図1**の③）と名付けた。

業界トップグループでもなく財務優良グループでもない企業を「惜しい企業」と命名した（**図1**の④）。つよなが企業というだけでも十分に優良な企業であるが、できすぎ企業や他の企業と比較し、ランキングや財務内容がやや劣ることから惜しい企業とした。

これらの企業の分類を以下では「企業の4分類」と呼ぶ。

企業の4分類を用いて、できすぎ企業の経営者は、目先の利益に執着しない（目先の利益を追いかけない）のかどうかを分析する。「企業の強みを築くにはあえて目先の利益を犠牲にしてもやむをえない」という短期経済的不合理な質問について、できすぎ企業と他の企業の経営者の比較を行った。質問は5件法[15]にて調査し、平均値を比較した。

平均値の比較にあたり、まず分散分析にて**図1**の①から④のグループ間に有意差があるのかどうかを確認し、その後、多重比較にてどのグループ間に差があるのかを確認した。

分散分析の結果、4つの企業グループの間に差[16]があることが認められた（**表6**）。

その後の多重比較の結果、グループ①（できすぎ企業）とグループ④（惜しい企業）の間に差が認められた（**表7**）。

グループ①の平均値と標準偏差はm=4.140（s.d.=.683）、とグループ④の平均値と標準偏差はm=3.590（s.d.=1.233）であった。（グループ②の平均値と標準偏差m=3.780（s.d.=1.070）、グループ③の平均値と標準偏差m=3.820（s.d.=1.134））

この結果から、できすぎ企業の経営者は、自社の競争力の源泉を強化するために、目先の利益により執着しない傾向にある。言い換えれば将来利益にむけて現在の利益を犠牲にする傾向にあり、つよなが企業の経営者の中でもでき

表6　目先の利益の犠牲（分散分析－企業の4分類－）

		平方和	自由度	平均平方	F 値		有意確率
企業の強みを築くには、あえて目先の利益を犠牲にしてもやむをえない	グループ間	7.455	3	2.485	2.168	†	.094
	グループ内	199.427	174	1.146			
	合計	206.882	177				

† p<.10

15「企業の強みを築くにはあえて目先の利益を犠牲にしてもやむをえない」に関してはリッカートスケール（「1：そう思わない」「2：どちらかというとそう思わない」「3：どちらともいえない」「4：どちらかというとそう思う」「5：そう思う」）を用いた。

16 有意水準は.10（10%）とやや危険率は高くなっているものの、そもそもサンプル企業は5期以上黒字決算の優良企業であり、その中でも特に優れた企業を抽出して分析していることから、大きな差が生じにくいことなどを考慮し、有意水準.10でも有意と判断した。これは多重比較においても同じ。

表7　目先の利益の犠牲（多重比較－企業の4分類－）

従属変数	(I) 企業4分類	(J) 企業4分類	平均値の差 (I-J)	標準誤差	有意確率	90% 信頼区間	
						下限	上限
企業の強みを築くには、あえて目先の利益を犠牲にしてもやむをえない	できすぎ企業	1	.362	.251	.911	−.250	.970
		3	.321	.230	.987	−.230	.880
		4	.550 †	.216	.071	.030	1.070
	財務優良企業	2	−.362	.251	.911	−.970	.250
		3	−.041	.248	1.000	−.640	.560
		4	.188	.235	1.000	−.380	.760
	業界トップ企業	3	−.321	.230	.987	−.880	.230
		2	.041	.248	1.000	−.560	.640
		4	.229	.212	1.000	−.280	.740
	惜しい企業	4	−.550 †	.216	.071	−1.070	−.030
		2	−.188	.235	1.000	−.760	.380
		3	−.229	.212	1.000	−.740	.280

† p<.10　　Bonferroni

すぎ企業の経営者は、より短期経済的不合理な判断を志向すると言える。

3-3. 短期世間的不合理な経営判断の業績への影響

次に、企業の4分類（できすぎ企業、財務優良企業、業界トップ企業、惜しい企業）を用いて、短期世間的不合理な経営判断との関係をみる。

「グローバル化の進展で価格競争が激しくなっても敢えて品質を高めて値上げする」という質問と「不景気で同業者は値下げ競争をしていても、あえて品質を高めて値上げする」という質問を用意し5件法[17]で調査した。経済のグローバル化が進み、国内の中小企業は海外産品との価格競争に巻き込まれている。大企業も国際競争下での生き残りがかかっており、国内の下請け企業が値上げ要求するのは難しい。そこで、グローバルな価格競争下や不景気での価格競争下において「値上げする」という世間の常識に逆らうような質問を設けて、短期世間的不合理な経営判断の変数（尺度）を作成した。

その結果、2つの質問の間で高い相関が見られた[18]。2つの項目を足し上げて項目数で除することにより、「短期世間的不合理尺度（値上げ）」を作成した[19]。平均値はm=3.081であり、標準偏差はs.d.=.940であった。

平均値の比較では、まず分散分析にて**図1**の①から④のグループ間に差[20]があることが認められた（**表8**）。

その後の多重比較の結果、財務優良企業（**図1**の②）、業界トップ企業（**図1**の③）の間で差[21]が見られた（**表9**）。グループ②の平均値と標準偏差はm=3.328（s.d.=.867）、とグループ③の平

17 リッカートスケール（「1：不合理」「2：どちらかといえば不合理」「3：どちらともいえない」「4：どちらかといえば合理的」「5：合理的」）を用いた
18 相関係数.785（n=180）
19 クロンバックのα=.879
20 有意水準は.10（10%）とやや危険率は高くなっているものの、そもそもサンプル企業は5期以上黒字決算の優良企業であり、その中でも特に事業シェアや財務内容の優れた企業を抽出して分析していることから、大きな差が生じにくいことなどを考慮し、有意水準.10でも有意と判断した。これは多重比較においても同じ。
21 有意水準は.10（危険率10%）と、やや危険率は高くなっているものの、そもそもサンプル企業は5期以上黒字決算の優良企業であり、その中でも特に優れた企業を抽出して分析していることから、大きな差が生じにくいことなどを考慮し、有意水準.10でも有意と判断した。

表8　短期世間的不合理（値上げ）の分散分析－企業の4分類－

		平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
短期世間的不合理尺度（値上げ）	グループ間	6.386	3	2.129	2.445 †	.066
	グループ内	151.513	174	.871		
	合計	157.899	177			

† p<.10

表9　短期世間的不合理（値上げ）の多重比較－企業の4分類－

	(I) 企業4分類	(J) 企業4分類	平均値の差 (I-J)	標準誤差	有意確率	90% 信頼区間	
						下限	上限
短期世間的不合理尺度（値上げ）	1 できすぎ企業	2	−.209	.219	1.000	−.738	.320
		3	.341	.200	.540	−.143	.825
		4	−.025	.188	1.000	−.480	.430
	2 財務優良企業	1	.209	.219	1.000	−.320	.738
		3	.550 †	.216	.070	.029	1.072
		4	.184	.205	1.000	−.311	.679
	3 業界トップ企業	1	−.341	.200	.540	−.825	.143
		2	−.550 †	.216	.070	−1.072	−.029
		4	−.366	.185	.293	−.813	.080
	4 惜しい企業	1	.025	.188	1.000	−.430	.480
		2	−.184	.205	1.000	−.679	.311
		3	.366	.185	.293	−.080	.813

† p<.10　　Bonferroni

均値と標準偏差はm=2.778（s.d.=.969）であった。（グループ①の平均値と標準偏差はm=3.119（s.d.=.923)、グループ④の平均値と標準偏差はm=3.144（s.d.=.947）であった。）

財務優良企業はグローバル化の進展や不況の中で、業界全体が価格競争下にあったとしても、単にシェアを追うのではなく、自社は価格競争には参加せずに、反対に品質を高めて値上げする方が望ましいと考える傾向にある。人まねをしないという経営判断（短期世間的不合理な判断）が財務の健全化につながっていると言える。

3-4. 短期経済的不合理と短期世間的不合理な判断の複数年の業績への影響

これまで見てきたとおり、目先の利益に執着しない判断（短期経済的不合理な判断）は企業の事業内容や財務内容に好影響を与えていた。人まねをしない経営判断（短期世間的不合理な判断）は、企業の財務の充実につながって

いた。しかし、単年度の財務データのみでは、短期経済的不合理の経営判断が長期的な財務の充実につながっていると言うには説得力が弱い。複数年の財務内容との間で関係性が見られなければ説得力が強くない[22]。

そこで、2010年と2014年の財務データを比較し、2010年よりも2014年に自己資本比率が低下した企業を抽出し、低下していない企業（2010年も2014年も財務優良企業であった企業）と比較をすることにした。

図1にある財務優良グループのうち、2010年と2014年の財務データが比較できる企業をとりあげ、自己資本比率が、業界の平均値より低下した企業とそうでない企業を抽出した[23]。先の分析と同じ変数「企業の強みを築くには、あえて目先の利益を犠牲にしてもやむをえない」「短期世間的不合理尺度（値上げ）」を用いて、自己資本比率が低下した企業とそうでない企業の間で、平均値を比較した[24]。

その結果、「企業の強みを築くには、あえて目先の利益を犠牲にしてもやむをえない」の質問[25]に対して、有意な差[26]がみられた（**表10**）。自己資本比率が低下した企業の平均値と標準偏差はm=3.150（s.d.=1.068）、低下していない企業の平均値と標準偏差はm=4.000（s.d.=.824）であった。すなわち、自己資本比率が下がった企業の経営者は、目先の利益を犠牲にすることを不可避とはしていないのである。

4　考察（経営者の合理性判断の特徴）

優良企業（つよなが）を4つに分類して比較したところ、できすぎ企業の経営者は目先の利益に執着しない経営判断（短期経済的不合理な判断）を重視していた。目先の利益に執着しない（目先の利益を追いかけない）ことにより、事業の競争力を強めることに成功し、長期にわたって財務内容を充実させることができていた。

短期経済的不合理な経営判断に影響する要因の分析では、主力事業のランキングが高くなるほど、また歴史が長くなるほど、目先の利益

表10　自己資本比率が低下した企業の目先の利益の犠牲

	自己資本比率が下がった企業	n	平均値	標準偏差	t	自由度	p
企業の強みを築くには、あえて目先の利益を犠牲にしてもやむをえない	yes	13	3.150	1.068	−3.158 **	68	.002
	no	57	4.000	.824			

** p<.01

22 筆者が2015年8月5日から6週間Visiting Researcher として赴任したGeorg-August-Universität Göttingen Fuculty of Economic SciencesのF. J. Foese教授からも複数年の財務内容との関係性を示す必要があると指摘された。

23 2014年の財務優良グループに属する企業のうち、2010年と2014年のデータを比較できたのは70社であり、そのうち自己資本比率が低下した企業が13社、低下していない企業は57社であった。ここでいう業界の平均値とは、黒字企業の自己資本比率の平均値を指す。

24 平均値を比較し、対応のないt検定を実施

25 5段階のリッカートスケール（「1.そう思わない」、「2.どちらかというとそう思わない」、「3.どちらでもない」、「4.どちらかというとそう思う」、「5.そう思う」）を用いた。平均値が高くなる方が目先の利益を犠牲にしてもやむを得ないと考える傾向ある。

26 有意水準p<.01（危険率1%）

に執着しない判断（短期経済的不合理な判断）を重視することがわかった。知的資産を重視する価値観やできる上司との仕事経験も、短期経済的不合理な判断を押し上げていた。

組織内に成長を促す経験が充満しているような学習環境が、失敗や挫折を乗り越えることにつながる（Velsor & Guthrie, 1998）。失敗に寛容でチャレンジしやすい学習環境には、短期経済的不合理な発想が不可欠である。老舗企業は知的資産を重視して、従業員の成長を促す環境づくりを行っていることがうかがえる。そのような環境づくりが継承され、失敗や挫折を乗り越えるときに頼りになる優れた上司にめぐり合う機会に恵まれる。その経験をもとに、目先の利益に執着せずに思い切った経営判断が可能になるものと考えられる。

人まねをしない経営判断（短期世間的不合理な経営判断）の分析では、財務データを比較して、価格競争下における短期世間的不合理な判断と財務内容の充実との間に関係性がみてとれた。財務が優良な企業グループの経営者は、世間の範囲が日本の業界からグローバルに広がったとしても、値下げ競争に加わることなく短期世間的不合理な判断ができるといえる。

本考察に対して「資金に余裕があるから目先の利益に執着しないですむのではないか」という批判が考えられる。本分析だけでは短期経済的不合理な判断と長期の財務内容の充実との因果関係が十分に解明できたと言い切るには限界がある。今後のつよなが企業やできすぎ企業の推移を見守る必要がある。

しかし、財務内容が良好な企業であれば、成功企業であるが故に「守り」に入ってもおかしくない。たとえばVermeulen（2010）が、「成功企業は活用が探索を追い出してしまう」と述べているように、成功企業ほど無難な判断や近視眼的な判断になりやすいのも納得できる。今回の分析では、財務が良好な企業ほど、守りの姿勢ではないことがうかがえる。目先の利益の積み重ねにより財務が充実しているのではなく、目先の利益に執着せずに長期的な視点で強みを築くことができているからこそ財務が充実していると解釈できる。財務が良好であるが故に放漫経営をしているのではなく、企業の強みを築くために、あえて目先の利益を犠牲にしていると考える方が自然な解釈である。

5　終わりに

本論文では、つよなが企業の経営者の短期経済的不合理な判断―近視眼的でなく、目先の利益に執着しない経営判断―と、主力事業の強化との関係性を明らかにすることができた。自社の競争力の源泉となる知的資産を重視すれば、短期経済的不合理な判断にも耐えることができる。それにより、他社が模倣できない強みを獲得でき、主力事業の競争力を強化することに成功できる。結果として、自社の財務状況の強化につながるという関係性が見て取れた。

「できすぎ企業」をみると、その傾向が顕著である。普通の「つよなが企業」よりも、目先の利益に執着しない傾向にある。「財務優良企業」は、人まねをしない経営判断ができていた。業界だけでなくグローバルでの値下げ競争下でも、同型化のプレッシャーに負けることなく値上げするという短期世間的不合理な判断ができ、その結果、財務内容の強化につながってい

るといえる。人まねをしない経営判断は、不毛な価格競争を回避することができ、財務内容の強化につながる。財務状況が健全であれば目先の利益に執着しない判断でも自信をもってできる。すなわち、短期経済的不合理と短期世間的不合理な判断が、それぞれ相互に影響しあって、好循環を生み出していると考えられるのである。

この好循環を生むには、短期的な利益の追求のために人まねをしないというポジショニング的な発想（外部環境を見て素早く目先の利益を確保するという発想）だけでなく、自社の経営資源の強化によって長期的に財務を安定させるために人まねをしないというリソース・ベースト・ビューの視点（時間をかけてでも模倣困難な経営資源を得るというものの見方）が不可欠なのである。

しかし、本論文だけでは、経営者がなぜ短期経済的不合理や短期世間的不合理な経営判断ができるのかについて十分に明らかになっていない。本稿は筆者の博士学位論文「経営判断の合理性の所在とその影響に関する研究」に加筆修正を加えたものであり、誌面の都合から不合理な経営判断と企業業績との関係性にフォーカスして述べた。不合理な経営判断の拠り所や当該判断に影響する経験などについては、今後、定量分析を充実させる必要があるが、本論文が、目先の利益を重視するステークホルダーからのプレッシャーに悩んでいる経営者に対して、少しでもお役にたてれば幸いである。

６　謝辞

本研究では、神戸大学大学院経営学研究科での指導教員 髙橋潔先生、副査の平野光俊先生、原拓志先生から多くのご教授をいただきました。本論文投稿にあたり株式会社商工組合中央金庫 前社長の杉山秀二様にご鞭撻を賜りました。アンケート調査では株式会社帝国データバンクの山田耕吾様、小西佑輝様に大変お世話になりました。なお本研究を進めるにあたり、日本学術振興会 科学研究費助成事業（挑戦的萌芽研究「25590089」）のご支援をいただきました。ここに心から御礼申し上げます。

【参考文献】

○Ariely, D.（2009）. *Predictably irrational: The hidden forces that shape our decisions*（Revised and expanded edition）, New York, NY: Harper Collins Publishers.（熊谷淳子訳『予想どおりに不合理［増補版］』早川書房, 2010）

○Barney, J. B.（2002）. *Gaining and sustaining－competitive advantage, second edition.* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.（岡田正大訳『企業戦略論 競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社, 2003）

○Bennis, W. G., & Thomas, R. J.（2002）*Geeks & Geezers*. Boston, MA: Harvard Business School Press.（斎藤彰悟監訳、平野数子訳『こうしてリーダーはつくられる』ダイヤモンド社, 2003）

○Buchanan, J. M.（1994）*Ethics and economic progress*. Norman, OK: University of Oklahoma Press.（小畑二郎訳『倫理の経済学』 有斐閣, 1997）

○Camerer, C. F. & Ho, T. H（2001）. Strategic Learning and Teaching. In S. J. Hoch, H. C. Kunreuther, & R. E. Gunther（Eds）, *Wharton on Making Decisions*（Chapter 9）. New York, NY: John

Wiley & Sons.（小林陽太郎監訳、黒田康史、大塔達也訳『ウォートンスクールの意思決定論』東洋経済新報社, 2006）
○Christensen, C. M.（1997）. *The innovator's dilemma*. Boston, MA: Harvard Business School Press.（玉田俊平太監訳, 伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社, 2001）
○ Danford, H. S.（2010）. *Irrational Earthlings: Behavioral economics – the psychology of money*. Tokyo: Asahishinbunshuppan.（ハワード・S・ダンフォード『不合理な地球人 お金とココロの行動経済学』朝日新聞出版, 2010）
○ DiMaggio. P. J., & Powell W. W.（1983）. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organization fields. American Sociological Review, 48, 147-160.
○Ellsberg, D.（1961）. Risk, Ambiguity, and the savage axioms. *The Quarterly Journal of Economics*, 75（4）, 643-669.
○ Fayol, H.（1979）. *Administration industrielle et generale*（Edition presentee par P. Morin, Dunod）. Paris, France: Bordas.（山本安次郎訳『産業ならびに一般の管理』ダイヤモンド社, 1985）
○ Fox, C. R., & Tversky, A.（1995）. Ambiguity aversion and comparative ignorance. *The Quarterly Journal of Economics*, 110（3）, 585-603.
○Gilboa, I., & Schmeidler, D.（2001）. A theory of case-based decisions, Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.（浅野貴央、尾山大輔、松井彰彦訳『決め方の科学 事例ベース意思決定理論』勁草書房, 2005）
○ Godelier, M.（1966）. *Rationalité et irrationalité en économie*, Paris, France: Maspero.（今村仁司 訳『経済における合理性と非合理性－経済人類学への道－』国文社, 1984）
○ Hamel, G., & Prahalad, C. K.（1994）Competing for the future. Boston MA: Harvard Business School Press.（一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社, 1995）
○ Irwin, J., & Baron, J.（2001）. Values and Decisions. In S. J. Hoch, H. C. Kunreuther, & R. E. Gunther（Eds）, *Wharton on Making Decisions*（Chapter 14）. New York, NY: John Wiley & Sons.（小林陽太郎監訳、黒田康史、大塔達也訳『ウォートンスクールの意思決定論』東洋経済新報社, 2006）
○ Iyengar, S.（2010）. *The art of choosing*. New York, NY: Twelve.（櫻井祐子訳『選択の科学』文藝春秋, 2010）
○ Jehn, K. A. & Weigelt, K.（2001）. Reflective versus Expedient Decision Making: Views from East and West. In S. J. Hoch, H. C. Kunreuther, & R. E. Gunther（Eds）, *Wharton on Making Decisions*（Chapter 6）. New York, NY: John Wiley & Sons.（小林陽太郎監訳、黒田康史、大塔達也訳『ウォートンスクールの意思決定論』東洋経済新報社, 2006）
○ Kahneman, D.（2011）. *Thinking, fast and slow*. London, Great Britain: Allen Lane.（村井章子訳『ファスト&スロー（上・下）』早川書房, 2012）
○ Kahneman, D., & Tversky, A.（1979）. Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47（2）, 263-292.
○ Knight, F. H.（1964）. Risk, *Uncertainty and Profit*. New York, NY: Augustus M. Kelly（Original work published 1921）.
○Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W.（1967）. *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston, MA: Harvard University Press.（吉田 博訳『組織の条件適応理論』産業能率大学出版部, 1977）
○ Levitt, S. D. & Dubner, S. J.（2014）. *Think like a freak*. New York, NY: HarperCollins.（櫻井祐子訳『0ベース思考』ダイヤモンド社, 2015）
○ Mayo, E.（1960）. *The human problems of an industrial civilization*. New York, NY: Macmillan.（Original work published 1933）.（村本栄一訳『新訳 産業文明における人間問題－ホーソン実験とその展開－』日本能率協会, 1967）
○ McCall, M. W., Jr.（1998）. *High flyers: Developing the next generation of leaders*. Boston, MA: President and Fellows of Harvard College.（金井壽宏監訳、リクルートワークス研究所訳『ハイ・フライヤー 次世代リーダーの育成法』プレジデント社, 2002）
○ Porter, M. E.（1980）. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: Free Press.（土岐 坤, 中辻萬治, 服部照夫訳『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社, 1995）
○Rawls, J.（1971）. *A theory of justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.（矢島鈞次, 篠塚慎吾, 渡部

茂訳『正義論』紀伊國屋書店, 1979）
○Rawls, J.（1999）. *A theory of justice revised edition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.（川本隆史, 福間 聡, 神島裕子訳『正義論 改訂版』紀伊國屋書店, 2010）
○Roethlisberger, F. J.（1941）. *Management and Morale*. Cambridge, MA: Harvard University Press.（野田一夫、川村欣也訳『経営と勤労意欲』ダイヤモンド社, 1954）
○Sen, A.（1982）. *Choice welfare and measurement*. Oxford: Basil. Blackwell.（大庭健、川本隆史訳『合理的な愚か者 経済学＝倫理学研究』勁草書房, 1989）
○Sen, A.（1987）. *On ethics and economics*. Oxford: Basil. Blackwell.（徳永澄憲、松本保美、青山治城訳『経済学の再生－道徳哲学への回帰』駒沢大学出版会, 2002）
○Sen, A.（2002）. *Rationality and freedom*. Cambridge, MA: Harvard University Press.（若松良樹、須賀晃一、後藤玲子監訳『合理性と自由』勁草書房, 2014）
○Simon, H. A.（1997）. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*.（4th ed.）. New York, NY: The Free Press.（Original work published 1945）.（二村敏子、桑田耕太郎、高尾義明、西脇暢子、高柳美香訳『新版　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, 2009）
○Stiglitz, J. E., & Walsh, C. E.（2006）. *Economics*.（4rd ed.）. New York, NY: W.W. Norton & Company.（藪下史郎、秋山太郎、蟻川靖浩、大阿久博、木立 力、宮田 亮、清野一治訳『スティグリッツマクロ経済学（第4版）』東洋経済新報社, 2013）
○Stiglitz, J. E., & Walsh, C. E.（2006）. *Economics*.（4rd ed.）. New York, NY: W.W. Norton & Company.（藪下史郎、秋山太郎、蟻川靖浩、大阿久博、木立 力、宮田 亮、清野一治訳『スティグリッツミクロ経済学（第4版）』東洋経済新報社, 2013）
○Surowiecki, J.（2004）. *The wisdom of crowds*. New York, NY: Doubleday.（小高尚子 訳『「みんなの意見」は案外正しい』角川文庫, 2006）
○Taylor, F. W.（2006）. *The principles of scientific management*. New York, NY: Cosimo Classics.（有賀裕子訳『新訳 科学的管理法』ダイヤモンド社, 2009）
○Tversky, A. and Kahneman, D.（1981）. The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. *Science, 211*, 453-458.
○Van Velsor, E., & Guthrie, V. A.（1998）. Enhancing the ability to learn from experience. In C. D. McCauley, R. S. Moxley, & E. Van Velsor（Eds）, *The center for creative leadership Handbook of leadership development*（pp. 242-261）. San Francisco, CA: Jossey-Bass.（金井壽宏監訳, 嶋村伸明訳, リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所訳『リーダーシップ開発ハンドブック』白桃書房, 2011）
○Vermeulen, F.（2010）, *Business Exposed : The Naked Truth about What Really Goes on in the World of Business*, Harlow, United Kingdom: Person Education.（木本隆一郎、山形佳史訳『ヤバい経営学』, 東洋経済新報社, 2013）
○Weber, M.（1920）. *Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*. Tübingen, Germany: J.C.B. Mohr.（中山元訳『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』日経BP社, 2010）
○Weber, M.（1921-1922）. Bürokratie. *Grundriss der Sozialökonomik*（3rd ed.）. 650-678. Tübingen Germany: J.C.B. Mohr.（阿閉良男、脇圭平訳『官僚制』恒星社厚生閣, 1987）
○Woodward, J.（1965）. *Industrial Organization*. New York, NY: Oxford University Press.（矢島鈞次、中村壽雄訳『新しい企業組織－原点回帰の経営学－』日本能率協会, 1970）
○青木昌彦（2014）.『青木昌彦の経済学入門－制度論の地平を拡げる－』筑摩書房.
○青木昌彦, 伊丹敬之（1985）.『企業の経済学』岩波書店.
○伊丹敬之, 加護野忠男（2003）.『ゼミナール経営学入門（第3版）』日本経済新聞社.
○井上達彦（2015）.『模倣の経営学 偉大なる会社はマネから生まれる』日本経済新聞出版社.
○加護野忠男（2014）.『経営はだれのものか』日本経済新聞出版社.
○川西 諭（2013）.『ゲーム理論の思考法』中経出版.
○金井壽宏（2002）.『仕事で「一皮むける」』光文社.
○岸田民樹, 田中政光（2009）.『経営学説史』有斐閣.
○楠木 建（2014）.「［戦略イノベーション］「間違い」と「違い」は紙一重」. 日本経済新聞社編, 淺羽茂, 三品和広, 楠木建, 岡田正大, 金井壽宏, 鈴木竜太, 東出浩教, 梅津光弘, 加賀谷哲之, 中野 誠, 武石 彰『仕事に役立つ経営学』日本経済新聞出版社.（pp. 53-70）.
○経営学史学会編（1995）.『経営理論の変遷』文眞堂.

○経営学史学会編（2010).『経営学の展開と組織概念』文眞堂.
○古賀智敏（2005).『知的資産の会計』東洋経済新報社.
○古賀智敏, 與三野禎倫（2009).「知的資産ファイナンスにおける非財務情報の有効活用と今後の展望」『企業会計』61（1), 129-135.
○小島寛之（2004).『確率的発想法』日本放送出版協会.
○小島寛之（2005).『使える！確率的思考』筑摩書房.
○小島寛之（2009).『使える！経済学の考え方』筑摩書房.
○小島寛之（2012).『ゼロからわかる経済学の思考法』講談社.
○小島寛之（2013).『数学的決断の技術』朝日新聞出版.
○小林 純（2010).『ウェーバー経済社会学への接近』日本経済評論社.
○榊原清則（2005).『日本企業の研究開発マネジメント－“組織内同形化”とその超克－』千倉書房.
○重本直利編著（2011).『社会経営学研究 －経済競争的経営から社会共生的経営へ－』晃洋書房.
○進藤優子（2013).「生産者行動（企業行動）の理論」. 竹内信仁, 森田雄一 編著『スタンダード ミクロ経済学』中央経済社（pp.37-58).
○田尾雅夫編著（2003).『非合理組織の系譜』文眞堂.
○田尾雅夫（2012).『現代組織論』」勁草書房.
○高橋 潔（2010).『人事評価の総合科学』白桃書房.
○高橋昌一郎（2008).『理性の限界 不可能性・不確定性・不完全性』講談社.
○多田洋介（2003).『行動経済学入門』日本経済新聞社.
○田村美恵（1995).「影響されるこころ」. 菊池 聡, 谷口高士, 宮元博章 編著『不思議現象なぜ信じるのか こころの科学入門』北大路書房（pp69-92).
○千田亮吉, 塚原康博, 山本昌弘編著（2010).『行動経済学の理論と実証』勁草書房.
○中川誠士編著, 百田義治, 今井斉, 廣瀬幹好, 井藤正信（2012).『テイラー』文眞堂.
○中森孝文（2010).「中小企業の知的資産の開示に関する考察－私募債発行企業と知的資産経営報告書作成企業の比較分析を中心に－」『商工金融』60（10), 23-43.
○中森孝文（2011).「効果的な知的資産レポーティングに関する一考察－知的資産開示に関する中小企業と金融機関の意識調査から－」『龍谷政策学論集』1（1), 29-42.
○中森孝文（2015).『改訂2版［無形の強み］の活かし方 －中小企業と地域産業の知的資産マネジメント』経済産業調査会.
○林 直嗣（2013).『経済学入門』新世社.
○原 拓志（2011).「テクノロジーマネジメント」. 神戸大学経済経営学会編『ハンドブック経営学』ミネルヴァ書房,（pp. 141-155).
○平野光俊（2006).『日本型人事管理』中央経済社.
○平野光俊（2010).「社員格付制度の変容」『日本労働研究雑誌』597, 74-77.
○福岡正夫（2008).『ゼミナール経済学入門（第4版)』日本経済新聞出版社.
○ホームズ（上西）聡子（2015).「制度的同形化を通じた戦略的リアクション 携帯電話産業における標準にもとづいた異種混合の競争（1979 ～ 2010)」. 桑田耕太郎, 松嶋 登, 高橋勅徳編著『制度的企業家』ナカニシヤ出版,（pp. 85-109).
○森末伸行（2006).『ビジネスの法哲学 –市場経済にモラルを問う』昭和堂.
○吉原英樹（2014).『「バカな」と「なるほど」経営成功の決め手！』PHP研究所.
○吉原正彦編著（2013).『経営学史叢書Ⅲ メイヨー＝レスリスバーガー 人間関係論』文眞堂
○若松良樹（2003).『センの正義論』勁草書房.