

中小企業における意思決定の研究

— 業績との関係を中心に —

M051511 小寺 崇之

1. 問題意識と研究目的

中小企業の中には、自らが新たな事業分野を開拓し、成長を遂げる企業や、特定の分野において、日本をはじめ世界で活躍するような企業が存在する。しかし、同じ中小企業でありながら、厳しい経営変化に飲み込まれ、事業の停滞ひいては廃業にまで至る企業も存在する。この両者間にある違いは何なのであろうか。これが本研究における問題意識である。

本研究では、企業で行われる意思決定を、業績に違いをもたらす要因の1つとして取り上げ、高い業績に結びつく意思決定の方法ならびに特徴を明らかにすることを目的とする。

2. 先行研究

これまで主に理論として研究が進められてきた意思決定であるが、意思決定と業績との関係を明らかにするための実証研究は難しいと考えられてきた。それは、意思決定という不可視的な概念を捉えることの困難性に起因するものと考えられる。しかしながら、組織が行う意思決定を、組織の持つ能力と捉えることで数値としてポイント化し、可視化することを試みた実証研究に組織IQという概念がある。

組織IQでは、組織が行う意思決定を、「外部情報認識（顧客、競合、技術のサブ項目により構成）」「内部情報発信（垂直、水平、学習のサブ項目により構成）」「効果的な意思決定（時間、水平、垂直のサブ項目により構成）」「組織フォーカス（評価、戦略、業務のサブ項目により構成）」「継続革新（創造性、起業家精神、ベンチャー支援のサブ項目により構成）」という5つに細分化された能力として捉え、業績との関係性を明らかにしている。

3. 調査概要

本研究では、組織IQに基づく5つの分析項目に、意思決定が行われた後にそれが実行に移されるまでに要する時間を示す「実行までの所要時間（投資、新事業、撤退のサブ項目により構成）」を加え、6つの分析視座を設定し、アンケート調査を行った。調査対象は中小製造業とし、従業員数50~100名、創業後10年以上の条件に該当する116社とした。内、47社から回答があり（回収率40.5%）、有効回答数は42社であった（有効回答率36.2%）。

4. 分析および考察

4-1 調査結果の分析

実施したアンケート調査の結果をもとに、調査対象

企業の組織IQスコアを算出した。また、本研究では中小企業間の業績を比較するための指標として従業員数成長率を用いた。アンケート調査において回答のあった企業のうち、従業員数成長率の上位1/3および下位1/3にあたるそれぞれ14社の組織IQポイントの平均を比較した。また、それぞれのサブ項目ごとに業績上位企業と下位企業の比較分析を行った。

4-2 分析結果の考察

分析結果から類推される業績に違いを及ぼす意思決定の特徴について以下の視点から考察を行った。

(1) 技術志向と革新性

従業員数成長率の上位企業と下位企業を比較したとき、両者間で組織IQスコアの差が大きなサブ項目として、「実行までの所要時間（新事業）」「継続革新（ベンチャー支援）」「継続革新（企業家精神）」「外部情報認識（技術）」などがあげられた。これらの結果より、中小企業が行う意思決定において、技術志向を持ち、革新性を意識することが高い業績に結びつくものと考えられる。

(2) 部門間の連携

同様に従業員数成長率の上位企業と下位企業のスコアの差を見ると、「効果的な意思決定（水平）」「内部情報発信（水平）」が差の大きなサブ項目としてあげられた。これらとともに、部門間の連携に関する項目であり、中小企業が高い業績をあげるためには、意思決定における部門間の連携が重要であるものと考えられる。

(3) 実行までの所要時間

「実行までの所要時間（新事業）」「実行までの所要時間（撤退）」「実行までの所要時間（投資）」でも従業員成長率の上位企業と下位企業との間に比較的大きな差が見られた。よって、中小企業においては意思決定が行われた後に、できるだけ早くその実行に取り掛かることが、高い業績につながるものと考えられる。

5. 研究成果

技術志向と革新性、部門間の連携など、中小企業にとって高い業績に結びつく可能性のある要因を明らかにすることができた点は、本研究の成果と考える。特に、これまで論じられることの少なかった、意思決定における時間的要素と業績との関係を示すことができた点は、今後の意思決定に関する研究に一石を投じるものであったと考える。