

これまでこの紙面で取り上げてきた、サラスバシーのエフェクチュエーションに関して、最近の著者の研究の一部を紹介したい。

サラスバシーは、起業家が意思決定を行う際に、未来が予測可能な場合は、コーゼーションの予測ロジックが有効であり、未来が予測不可能で、不確実性の高い状況では、エフェクチュエーションの非予測的制御ロジックが有効な戦略となることを提唱している。前者は、これまでの経験や知識を利用して戦略的計画を立案できる場合に、未来を予測することによって

社内起業の意思決定プロセス

することや計画立案が困難であるため、新しい製品や市場・顧客・パートナーをつむぎ出すことからスタートし、このために必要な柔軟性と試行錯誤・実験に焦点を当てて不確実性に対処する。

起業家は、この二つの戦略を組み合わせて用いることによつて、ベンチャーのパフォーマンス(以下、VP)を向上させることができる」と指摘している海外の研究は多い。しかし、著者は、この二つの意思決定戦略がVPに及ぼす影響は、これら二つを区別した出発点である、「不確実性」の状況によつて異なるのではないかと疑問を持った。近年、事業の拡大を狙って社内起業(Internal Corp

不確実性の高い事業 試行錯誤で柔軟に対処

計画を立案し、遂行する。対照的に、後者は、不確実な環境下では、未来を予測



愛知淑徳大学 教授
ビジネス学部 上原 衛

うえはら・まもる 経営品質科
学、リスクマネジメント、人的資源
管理。早稲田大学大学院創造理工
学研究科博士後期課程修了。博士
(工学)。1990年生まれ。

orate Venture
e:以下ICV)を設立し、
新規事業を展開すること
が多いが、親会社の慣れ親
しんだドメインで、親会社
が意図したマーケットへ
の参入を慎重に計画した
(不確実性が低い場合:ケ
ース1)か否か(不確実性
が高い場合:ケース2)に
よつて、二つの意思決定能
力の発揮がICVのVPに
及ぼす影響は異なると考え
た。

そこで、著者の研究室で
は、国内のICV経験者2
92名(有効回答90名)を
対象としてアンケート調
査を実施した。VPとコー
ゼーション尺度(C)、エ
フェクチュエーション尺
度(E)は、既存研究の尺
度を用い、そのうえで、V
Pを被説明変数、CとE
を説明変数とし、ケース
1(37社)とケース2(53
社)に分けて重回帰分析を
行った。パラメータ推定結
果は、ケース1の場合、C
:0.570、E:0.4
10となり、ケース2の場
合、C:1.041、E:
1.995となった。この
ことは、不確実性が低い場
合、Cの影響がより大きい
ものの、Eと組み合わせる
ことがVPに正の影響
を及ぼすことを示してお
り、不確実性が高い場合は、
CがVPに負の影響を、E
が正の影響を及ぼすことが
分かった。

親会社の知識や経験のス
トックが利用できず、不確
実性が高い場合の起業家
の意思決定は、エフェク
チュエーションが有効であ
るといふ、サラスバシーの
理論を裏付ける、興味深い
結果が得られたものと考
える。不確実性が高い場合
のICVにおいては、親会
社のストックを利用して
計画立案を行うコーゼーシ
ョンを利用することは避
け、エフェクチュエーシ
ョンを利用した方が良いとい
う結果は、納得的ではない
だろうか。