

論文

リーダーはなぜリスクを避けるのか —意思決定権限と責任帰属のビネット 実験—

服部 圭介

キーワード

リーダーシップ
リスク回避
責任帰属
ビネット実験

目次

- はじめに
 - 先行研究
 - 意思決定権限と責任帰属
 - キャリア懸念と説明責任による慎重さ
 - 損失回避と組織的リスクテイキング
 - 理論的枠組みと仮説
 - 責任帰属と損失回避：基本的推論
 - 仮説の導出
 - 実験デザイン
 - 参加者とサンプル
 - 実験手続き
 - 実験条件
 - 従属変数：リスク配分
 - 媒介変数
 - 調整変数（処置前測定）
 - 注意チェック
 - 分析手法
 - 結果
 - サンプル特性と条件間バランス
 - 主効果：意思決定権限がリスク配分に及ぼす効果
 - 媒介分析：心理的メカニズムの検証
 - 調整分析：性格特性変数の役割
 - 考察
 - 主要な知見
 - 調整効果
 - 理論的・実践的含意
 - 本研究の限界と今後の課題
- 参考文献

1. はじめに

企業は不確実性の下で様々なプロジェクトへの投資を行うことによって価値を創造する。個々のプロジェクトには失敗のリスクがあるが、企業全体で見れば多くの投資がポートフォリオとして機能する。すなわち、ある部門での失敗は他の部門での成功によって相殺されうするため、期待値が正のプロジェクトを積極的に追求することは、組織として合理的な戦略となる。しかし実際には、組織の個々のプロジェクト管理者は、魅力的な期待収益を持つリスクのあるアイデアを却下し、漸進的な改善や「安全な」施策へと資源を振り向ける傾向がある。

この傾向を明快に指摘しているのが Lovallo, Koller, Uhlaner, & Kahneman (2020) である。彼らは、企業にとって適切なリスク許容度と個々の管理者が示すリスク許容度との間のギャップを「リスク回避税 (risk aversion tax)」と呼び、その実態を明らかにした。企業は多くの独立した賭けにわたってリスクを分散できる一方、下位レベルの意思決定者にとっては、意思決定の失敗が自身のキャリアに帰属しうる。その結果、個々のプロジェクト管理者はポートフォリオ思考を持つ全体の経営者であれば引き受けたいと考えるような期待値が正の投資を棄却してしまい、組織のイノベーションと成長への体系的な過少投資が生まれる。

その実務的重要性にもかかわらず、なぜ意思決定者が組織全体にとって合理的なリスクテイキングを回避するのか、その因果メカニズムは十分に解明されていない。組織において意思決定権限を持つ者と持たない者は、職位・経験・担当プロジェクトの種類など多くの点で同時に異なるため、権限の効果を単独で識別することが難しい。本研究は、この課題に対して実験的アプローチで応えるものである。

本研究は、大学生を対象としたオンライン・ビネット型実験 (N = 245) を通じて、チーム環境における最終意思決定権限の所在がリスクを伴う投資選択に及ぼす因果効果を検証するパイロット研究である。参加者は、意思決定権限の所在のみが異なる 3 つの組織シナリオ (垂直型リーダー条件・垂直型メンバー条件・水平型メンバー条件) のいずれかにランダムに割り当てられた。本研究では、垂直型リーダーとは、リーダーとメンバーという垂直的なヒエラルキー構造を持つチームにおけるリーダーを意味し、垂直型メンバーとは、同じような構造を持つチームにおける決定権限のないメンバーを意味し、水平型メンバーとは、ヒエラルキーのない水平的な構造を持つチームのメンバーであることを意味する。

主要仮説は、最終意思決定者の役割に置かれることがリスク回避的な意思決定を誘発、つまりリスクテイキングを抑制するというものである。損失回避 (Kahneman & Tversky, 1979) の観点から、最終権限を持つリーダーは失敗時の個人的責任が自身に強く帰属するため、同等の成功がもたらす利得よりも失敗がもたらす損失を心理的に大きく感じ、過度に保守的な投資選択をとると予測される。我々の実験の結果、主要仮説は支持された。垂直型リーダー条件の参加者は垂直型メンバー条件の参加者と比較してリスクのある投資への配分が有

意に少なく、またこの効果量は中程度の大きさであった。媒介分析では、予期される非難（完全媒介）および予期される称賛（部分媒介）という2つの心理的経路が確認された。また、権力格差信念（Power Distance Belief）とリーダーシップ自己効力感が低い参加者においてのみ権限所持によるリスク回避効果が明確に現れるという調整効果も示された。

本研究の貢献は以下の2点にまとめられる。第一に、リスク回避税の因果メカニズムに関する実験的証拠を提供する。権限の集中が損失回避を通じてリスクテイクを抑制するというロジックを、ピネット型のランダム化介入実験によって検証したものである。第二に、リーダーのポジションがその個人をリスク回避的にする心理的メカニズムとして、それが失敗時の非難を大きく予期させるという要素が強く媒介していること、さらに、権限のリスク回避効果が個人の性格特性変数（権力格差信念・リーダーシップ自己効力感）によって調整されることを示し、この効果が個人の信念体系や自己効力感に依存して異なる大きさで現れることを明らかにした。なお本研究はパイロット実験であり、社会人を含む多様なサンプルを用いた本格的な検証は今後の課題として残る。

本論文の構成は以下のとおりである。第2節では関連する先行研究を概観する。第3節では理論的枠組みと仮説を提示する。第4節では実験デザインを記述する。第5節では実験結果を報告し、第6節で考察を述べる。

2. 先行研究

本節では、本研究に関連する3つの研究潮流を概観する。第一に、意思決定権限と責任帰属に関する理論的・実験的研究、第二に、インセンティブとキャリア懸念が慎重な意思決定を引き起こすメカニズムに関する研究、第三に、損失回避を中心とする行動的意思決定理論の知見である。

2.1 意思決定権限と責任帰属

組織経済学では、誰が意思決定権限を持つかが行動インセンティブを形成することが強調されてきた。Aghion & Tirole (1997) は、公式の意思決定権限と実質的な支配力を区別し、権限の配分が情報収集とイニシアチブ発揮に与える影響を分析した。この理論は、意思決定権限の所在が当事者の心理的な責任感や行動に影響を与えうること示唆する。

実験経済学においても、責任の所在がリスクテイクに影響することが示されている。Charness & Jackson (2009) は、他者の利益に責任を負う立場に置かれた意思決定者が、自分自身のみの利益を追求する場合に比べてより安全な選択肢を選ぶことを実験的に示した。同様に、Pahlke, Strasser, & Vieider (2015) は、他者の結果に対して責任を持つ状況では利得領域においてリスク回避が増大することを報告している。これらの知見は、責任の

帰属構造が意思決定者のリスク態度を変容させることを示しており、本研究が検討する「意思決定権限の集中が個人への責任帰属を高めることでリスク回避を誘発する」というメカニズムと整合的である。

近年、服部（2025）および Hattori, Higashida, & Morita（2025）は、本研究と同様のオンライン・ピネット型サーベイ実験の枠組みを用いて、リーダーが報酬配分権限を通じてどのような責任行動を示すかを明らかにしている。そこでは、チームタスクが失敗した際に被る評判の損失を埋め合わせるように、リーダーが自身への報酬配分を小さくする「責任を取る」行動が観察された。この知見は、意思決定権限を持つリーダーが失敗時の評判損失を強く意識することを示しており、本研究の中心的メカニズムと整合的である。

2.2 キャリア懸念と説明責任による慎重さ

プリンシパル・エージェント理論は、エージェントがノイズを含む業績指標に基づいて評価される場合、強いインセンティブの提供がリスク回避を誘発しうることを示している（Holmström & Milgrom, 1987）。Holmström（1999）のキャリア懸念モデルでは、能力評価を意識したエージェントが明示的な成果連動型報酬がなくても過度に慎重な行動をとることが示された。説明責任の心理学的研究も、聴衆に対して結果を説明する立場に置かれることが意思決定をより保守的にすることを示している（Tetlock, 1985; Lerner & Tetlock, 1999）。また、前述した Lovallo et al.（2020）は、リスク中立なら損失確率 75% まで許容できる投資設定に対し、管理者は平均 18～19% 程度までしか損失確率を許容しないなど、損失回避に起因する強い慎重性を報告している。

2.3 損失回避と組織的リスクテイキング

プロスペクト理論（Kahneman & Tversky, 1979）は、人々が同等の金額であれば利得よりも損失をより大きく感じるという損失回避の非対称性を示した。Kahneman & Lovallo（1993）は、意思決定者がプロジェクトをポートフォリオとして統合的に捉えず、個々のプロジェクトを独立した賭けとして評価する「狭いフレーミング」傾向があることを指摘している。チームにおける意思決定では、失敗時の結果が自身に強く帰属する立場（すなわち最終意思決定権限を持つリーダー）ほど、失敗を「個人的な損失」として感じやすい。損失回避のもとでは、この個人的損失に過大なウェイトが乗るため、客観的な期待値が同じであっても、リスクの低い選択肢を偏好するようになると考えられる。本研究はこの損失回避のロジックを権限構造と結びつけ、意思決定権限を持つリーダーが失敗時の個人的責任の増大ゆえにリスク回避的になるという予測を実験的に検証する。

以上の文献を踏まえると、意思決定権限の集中が説明責任の集中をもたらし、損失回避の

もとで過度に保守的な投資選択を誘発するという理論的論理が導かれる。次節ではこの論理を整理し、実験的仮説を導出する。

3. 理論的枠組みと仮説

3.1 責任帰属と損失回避：基本的推論

本研究の中心的な問いは、チーム内の最終意思決定権限の所在が、リスクを伴う投資選択にどのような影響を与えるか、である。以下では、損失回避 (loss aversion) の概念を援用した経済学的推論によって、この問いに対する理論的予測を導出する。

意思決定者がリスクのある投資案件を選択した場合、その結果に対する社会的評価 (非難あるいは称賛) は、誰が最終的な決定権を持っていたかによって異なる帰属先に集中する。本研究では、垂直型リーダー条件 (Vertical-Leader: VL)・垂直型メンバー条件 (Vertical-Member: VM)・水平型メンバー条件 (Horizontal-Member: HM) の3つの権限構造を考える。

$N > 1$ 人の人員で構成されるチームを考える。VL条件では、ヒエラルキーのある垂直型チームにおいて、自身が最終決定権を持つリーダーである。投資の結果はすべてリーダー自身 (当人) に帰属するため、投資の成功に伴う評価 (称賛) や失敗に伴う評価 (非難) は $\theta^{VL} \approx 1$ の割合だけ自身に帰属する。ここで θ は、結果に伴う第三者からの評価が自身にどの程度帰属するかを表す責任係数と呼ぶ。VM条件では、同じくヒエラルキーのある垂直型チームにおいて、最終決定権は別のリーダーに帰属しており、自身は一メンバーとして意見を述べるにとどまる。投資の結果がどうであれ、その評価は主として他者 (リーダー) に帰属するため、自身に帰属する評価は無視できるほど小さく、責任係数は $\theta^{VM} \approx 0$ である。HM条件では、水平型チームにおけるメンバーとして意思決定を行う。ここでの意思決定はメンバー全員の合議によって行われるとする。プロジェクトの成果による評価はメンバー全員に均等に分散されるため、自身に帰属する評価はメンバー間で等分されるとすれば、責任係数は $\theta^{HM} \approx 1/N$ である。これは、VM条件よりは大きい、VL条件よりは小さくなる (つまり、 $\theta^{VL} \approx 1 > \theta^{HM} \approx 1/N > \theta^{VM} \approx 0$)。

ここで、Kahneman & Tversky (1979) のプロスペクト理論に基づく損失回避を考える。損失回避とは、同等の金額であれば利得よりも損失の方が心理的に大きく感じられるという非対称性を指す。これをチームの意思決定に適用すると、意思決定者は投資の期待金銭的価値だけでなく、失敗時に自分に帰属する社会的損失 (非難・評判の毀損) にも大きなウェイトを置いて行動すると考えられる。失敗時に自身に帰属する責任が大きいほど、この社会的損失も大きくなり、結果として損失回避的な行動、すなわちリスクの低い選択肢への選好が強まる。

ここで、確実に一定の期待利益が得られる安全なプロジェクト (A 案件) と、期待利益

は高いが失敗する可能性があるリスクなプロジェクト（B 案件）に、チームに与えられた予算を振り分けるという意思決定問題を考える。リスクプロジェクト（B 案件）に振り分ける予算の割合を $x \in [0,1]$ とし、これをリスク配分と呼ぶ。自身が垂直型チームのリーダーである場合に選ぶであろう x を x^{VL} 、自身が垂直型チームのメンバーの一人である場合に、自身にとって望ましいと考える x を x^{VM} 、さらに自身が水平型チームのメンバーの一人である場合に、自身にとって望ましいと考える x を x^{HM} とすると、これらの理論的な推論より、合理的な解として、 $x^{VL} < x^{HM} < x^{VM}$ が導出されよう（これは、3つのケースにおける自身に帰属する評価の大きさが $\theta^{VL} > \theta^{HM} > \theta^{VM}$ であることから直ちに得られる）。つまり、決定権限の大きさに応じて、リスクのある投資配分を抑制することが理論的に予測される。

3.2 仮説の導出

本研究では、この予測のうち特に実務的重要性が高い比較、すなわち垂直型リーダー条件と垂直型メンバー条件の対比を主要仮説として設定する。垂直型リーダー条件の参加者は、自身がリーダーとして最終決定権を持つがゆえに、投資結果に対する評価（称賛・非難）が自身に強く帰属する（ $\theta^{VL} \approx 1$ ）。損失回避のもとでは、成功時の称賛よりも失敗時の非難を心理的に大きく感じるため、この大きな責任帰属がリスクある投資への配分を抑制する方向に働く。これが本研究の中心的予測である。

仮説 1（主要仮説）：垂直型リーダー条件でのリスク配分は、垂直型メンバー条件でのリスク配分よりも低い（ $x^{VL} < x^{VM}$ ）。

仮説 2（補助仮説）：3.1 節の理論的推論より、責任係数は $\theta^{VL} > \theta^{HM} > \theta^{VM}$ の順に大きく、損失回避のもとではリスク配分はその逆の順序となる。すなわち $x^{VL} < x^{HM} < x^{VM}$ と予測される。

加えて、本研究では以下の 2 点を探索的に検討する。

第一に、権限配分がリスク回避的選択をもたらす心理的メカニズムとして、意思決定への関与の程度に依存する予期される非難と予期される称賛の媒介効果を検証する。最終意思決定権限を持つリーダーは、失敗時に非難を受けることへの予期が高まる一方、成功時には称賛を受けることへの予期も高まると考えられる。前者はリスク配分を抑制する方向に、後者は促進する方向に作用すると予測される。ただし、損失回避（Kahneman & Tversky, 1979）のもとでは、同等の社会的評価であっても損失（非難）は利得（称賛）よりも心理的に大きく感じられるため、ネットとして非難への感度が称賛への感度を上回り、リスク配分を抑制する方向に作用すると予測される。

第二に、権限がリスク回避的選択に及ぼす効果が、個人の性格特性によって調整されるかを検討する。具体的には、階層的権威への受容傾向を表す権力格差信念と、リーダーとしての自己有能感を表すリーダーシップ自己効力感の 2 変数を取り上げる。これらの個人差に

よって、権限による責任感の高まり方が異なり、リスク回避効果の強さに差が生じると予測される。詳細については4.6節を参照されたい。

4. 実験デザイン

本節では、リーダーの意思決定権限がチームの投資選択に及ぼす因果効果を検証するために実施したオンライン・ビネット実験のデザイン、測定尺度、および分析手法について述べる。なお、実験で使用したビネットおよび測定項目の詳細については付録Aを参照されたい。

4.1 参加者とサンプル

参加者は、青山学院大学の大学生299名である。サンプルサイズは受講生数の制約によって決定された。参加者の適格基準として、後述する注意・操作チェック項目に不正解であった回答者を除外した。その結果、有効サンプルは $N = 245$ となった。参考として、中程度の効果量（Cohen's $d = 0.30$ ）を80%の検出力で検出するためには各群約176名（合計約352名）が必要と推定されるが、本研究はパイロット実験であり、主要仮説の検定において実際の効果量はCohen's $d = 0.58$ と想定を上回ったため、事後的に十分な検出力が確認された。調査は2025年10月17日から10月28日にかけてオンラインで実施された。参加者は授業の一環として本調査に参加した。

4.2 実験手続き

調査は以下の順序で実施された。調査冒頭で、回答データは匿名で扱われること、参加は任意であり、いつでも回答を中止できること、参加拒否や途中離脱による不利益はないことを説明し、これに同意した者のみが回答に進んだ。

参加者はデモグラフィック情報として性別と年齢を回答した。次に、性格特性として、権力格差信念、リーダーシップ自己効力感の2つの尺度に回答した。これらの変数は処置前に測定することで、処置への露出による汚染を防いだ。

性格特性変数の測定後、参加者は3つの実験条件のいずれかにランダムに割り当てられた。各条件では、架空の中堅電機メーカー「ネオテック社・スマートプロダクト事業部（メンバー10名）」に所属しているという設定のビネット（仮想シナリオ）を読んだ。ビネットの内容は条件間で意思決定権限の所在とチームの構造のみが異なり、他の要素（社名、事業部の規模、投資案件の内容等）は統制された。

ビネットを読んだ後、参加者は2つの予算配分意思決定課題（研究開発予算の配分、海外市場への投資配分）に回答した。その後、意思決定課題への回答時に参加者が予期する心理状態として、予期される非難および予期される称賛を測定した。

4.3 実験条件

参加者は以下の3条件のいずれかにランダムに割り当てられた。

垂直型リーダー条件 (Vertical-Leader: VL) では、参加者は事業部のプロジェクトリーダーであり、プロジェクトに関する最終決定権を一任されていると記述された。他の9名のメンバーは意見を述べるができるが、最終的にどの案を採用するかは参加者が決定する。投資案件の成否は「主にあなたの評価に反映される (メンバーの評価にも一部反映される)」とフレーミングされた。

垂直型メンバー条件 (Vertical-Member: VM) では、参加者は事業部のメンバーの一人であり、リーダー (参加者以外の人物) がプロジェクトに関する最終決定権を持っていると記述された。参加者は自分の考えを表明することができるが、それが採用されるかどうかはリーダー次第である。投資案件の成否は「主にプロジェクトリーダーの評価に反映される (メンバーの評価にも一部反映される)」とフレーミングされた。

水平型メンバー条件 (Horizontal-Member: HM) では、参加者は事業部のメンバーの一人であるが、事業部には特定のリーダーは置かれておらず、プロジェクトに関する最終決定は10名全員が同じ立場で話し合うことで決定されると記述された。投資案件の成否は「チーム全体の評価に反映される」とフレーミングされた。

この3条件デザインにより、主要な比較として垂直型リーダー条件と垂直型メンバー条件の間で権限の有無の効果を検証できる。両条件は階層構造 (リーダーとメンバーの区別) を共有しているため、意思決定権限そのものの効果を分離できる。水平型メンバー条件は、階層構造が存在しない場合の参照点を提供し、権限の集中と分散の効果をより広い文脈で解釈することを可能にする。なお各条件のフレーミングは、3.1節で定義した責任係数 θ とそれぞれ $\theta^{VL} \approx 1$, $\theta^{VM} \approx 0$, $\theta^{HM} \approx 1/N$ の形で対応している。

4.4 従属変数：リスク配分

参加者は2つの予算配分意思決定課題に回答した。各課題では、チームに与えられた5,000万円の予算を「タイプA案件」(安全な選択肢)と「タイプB案件」(リスクのある選択肢)の間で配分すること (つまり理論における変数 x) が求められた。

事案1 (研究開発予算の配分) では、タイプA案件は「既存製品の改良プロジェクト」であり、1件あたり500万円の投資で確実に100万円の追加利益が見込める。タイプB案件は「次世代AI家電の開発プロジェクト」であり、1件あたり1,000万円の投資で、成功すれば500万円の追加利益が見込める (成功確率50%) が、失敗すれば投資額は戻らず追加利益は0円である。

事案2 (海外市場への投資配分) では、タイプA案件は「成熟市場 (欧米など) への進出」

であり、1市場あたり500万円の投資で確実に100万円の追加利益が見込める。タイプB案件は「新興市場（東南アジアなど）への進出」であり、1市場あたり1,000万円の投資で、成功すれば500万円の追加利益が見込める（成功確率50%）が、失敗すれば投資額は戻らず追加利益は0円である。

両事案とも、タイプB案件の期待値（ $0.5 \times 500 \text{万円} = 250 \text{万円}$ ）はタイプA案件の確実な利益（100万円）を上回っており、リスク中立的な意思決定者であればタイプB案件に5,000万円全ての予算を配分することが合理的である。しかし、タイプA案件は「標準的な成果」として扱われる一方、タイプB案件の成否は意思決定者自身の評価に反映されるとフレーミングされており、プロジェクトの結果が個人の評価に帰属することが明示された。

回答選択肢は6段階で提示された。「5,000万円すべてをタイプA案件に」から「5,000万円すべてをタイプB案件に」まで、1,000万円刻みで配分を選択させた。分析では、タイプB案件（リスクのある選択肢）への配分額を1から6（1 = 0円、2 = 1,000万円、…、6 = 5,000万円）にコード化した。なお、2つの事案間のリスク配分スコアはスピアマン相関係数 $r_s = .749$ ($p < .01$) と強い正の相関を示しており、両事案が同一の構成概念を測定していることが確認された。このため、本研究では2事案のリスク配分スコアの平均値を主要な従属変数として分析に用いる。

4.5 媒介変数

ビネットを読んだ後、参加者はシナリオへの回答時における以下の2つの心理状態について、7件法（1 = まったくそう思わない、7 = とてもそう思う）で回答した。

予期される非難（Anticipated Blame）は、「もしこのプロジェクト全体の結果が悪かったら、私は周囲から低く評価される（非難される）と感じる」という項目で測定した。この変数は、最終意思決定権限が失敗時の個人的帰属を高めるという理論的メカニズムを検証するための主要な媒介変数である。

予期される称賛（Anticipated Praise）は、「もしこのプロジェクト全体の結果が良かったら、私は周囲から高く評価される（称賛される）と感じる」という項目で測定した。これは、権限が下振れリスクに対する感度を非対称的に高めるのか、それとも上振れ・下振れの双方に対する感度を同程度に高めるのかを検討するために含めた。

なお、予期される非難・称賛は、意思決定時点の心理状態を事後的想起に基づいて測定したものであるため、その媒介的役割の解釈には一定の留保が必要である。

4.6 調整変数（処置前測定）

シナリオへの露出前に、以下の2つの性格特性変数（権力格差信念・リーダーシップ自己

効力感)を7件法で測定した。権力格差信念は、組織における階層的権威の正当性に関する信念を測定した。権力格差信念が高い個人は、階層的権威を当然のものとして受け入れる傾向が高いため、リーダーとしての権限行使を大きな責任と強く結びつける可能性がある一方で、権力格差が大きい組織文化においては、部下がリーダーの決定を公然と批判することは規範的に抑制されるため、失敗してもリーダーが非難を受けにくいという感覚につながる可能性もあり、権力格差信念が意思決定権限の保有によるリスク回避効果を強めるのか弱めるのかは、理論的に一意に定まらない。この点を実証的に明らかにすることは、権限構造とリスクテイキングの関係を理解する上で重要な知見をもたらすと考えられる。本研究では方向を特定せず探索的に検証する。

リーダーシップ自己効力感(Leadership Self-Efficacy)は、自身がリーダーとして効果的に機能できるという信念を測定した。リーダーシップ自己効力感が高い個人は、権限を脅威ではなく機会として認知し、権限によるリスク回避効果が弱まる可能性がある。

4.7 注意チェック・操作チェック

データの質を確保するため、注意チェックとして、性格特性変数の測定中に「この質問には、どちらともいえない、と回答してください」という指示的注意チェック項目を挿入した。また、実験条件の操作が、参加者に意図した通り認識されていたことを確認するための操作チェックを行った。これらの項目に正しく回答しなかった参加者は、調査への注意が不十分であると判断し、分析から除外した。

4.8 分析手法

4.8.1 主効果の検定

主要仮説(垂直型リーダー条件の参加者は垂直型メンバー条件の参加者よりもリスク配分が低い)を検定するため、リスク配分スコアを従属変数、条件ダミー変数を独立変数とするOLS回帰分析を実施する。参照カテゴリは垂直型メンバー条件とし、垂直型リーダー条件のダミー変数の係数が負かつ統計的に有意であれば、最終意思決定権限を持つことがリスクテイキングを減少させるという仮説が支持される。

主要モデルでは、共変量(年齢、性別、および処置前に測定した性格特性変数)を統制変数として含める。頑健性確認として、共変量を含めないモデル、および事案ごとの個別分析も実施する。

4.8.2 媒介分析

権限がリスク配分に影響する心理的メカニズムを検証するため、Preacher & Hayes (2008)

のブートストラップ法（標本数 5,000、パーセントイル法）を用いて間接効果およびその信頼区間を推定する。まず、予期される非難および予期される称賛を個別に投入した単純媒介モデルを推定する。次に、両媒介変数を同時投入した並列媒介モデルを推定し、それぞれの間接効果および両間接効果の差の検定を行う。

4.8.3 調整効果分析

権限の効果が性格特性変数によって調整されるかを検証するため、処置ダミーと各調整変数（権力格差信念、リーダーシップ自己効力感）の交互作用項を含むモデルを推定する。調整変数は連続変数として投入するが、解釈を容易にするため、平均値で中心化した上で分析を行う。交互作用項が統計的に有意であれば、当該性格特性変数が権限のリスク配分への効果を調整することを示す。また、単純傾斜分析を実施し、調整変数が平均から 1 標準偏差高い場合と低い場合における処置効果を明らかにする。

5. 結果

本節では、実験結果を以下の順序で報告する。まず、サンプルの特性と条件間のバランスを確認する。続いて、主要仮説である権限のリスク配分への効果を検定する。その後、媒介分析により心理的メカニズムを検証し、調整効果分析により性格特性変数の役割を検討する。

5.1 サンプル特性と条件間バランス

5.1.1 サンプルの構成

最終的な分析サンプルは $N = 245$ 名であった。当初の回答者数は 299 名であったが、注意チェック・操作チェックのどちらか一つでも不正解があった回答者 54 名を除外した。なお、除外率に条件間の有意な偏りは認められなかった ($\chi^2(2) = 1.08, p = .584$)。

表 1 にサンプル全体および条件別のデモグラフィック特性を示す。参加者の平均年齢は 20.25 歳 ($SD = 1.18$) であり、性別構成は男性 51.4%、女性 48.6% であった。条件別の内訳は、垂直型メンバー条件 82 名（女性 50.0%、平均年齢 20.32 歳）、垂直型リーダー条件 95 名（女性 50.5%、平均年齢 20.32 歳）、水平型メンバー条件 68 名（女性 44.1%、平均年齢 20.07 歳）であった。

5.1.2 条件間のバランス確認

ランダム割り当ての成功を確認するため、デモグラフィック変数および処置前に測定した性格特性変数について条件間の比較を行った。表 1 に示されているように、年齢および性別のいずれにおいても、条件間で統計的に有意な差は認められなかった（年齢： $F(2, 242) = 1.03, p = .358$; 性別： $\chi^2(2) = 0.75, p = .686$ ）。同様に、権力格差信念 ($F(2, 242) = 0.006, p = .994$)

表 1 条件別サンプル特性とランダム割り当てのバランス確認

	VM条件 (n=82)	VL条件 (n=95)	HM条件 (n=68)	全体 (N=245)	検定統計量
デモグラフィック					
女性 (%)	50	50.5	44.1	48.6	$\chi^2(2)=0.75$, p=.686
平均年齢 (SD)	20.32 (1.12)	20.32 (1.32)	20.07 (1.06)	20.25 (1.18)	F(2,242)=1.03, p=.358
性格特性変数					
権力格差信念 (SD)	3.84 (1.69)	3.84 (1.60)	3.87 (1.45)	3.85 (1.59)	F(2,242)=0.006, p=.994
リーダーシップ自己効力感 (SD)	4.05 (1.48)	4.03 (1.66)	4.00 (1.40)	4.03 (1.53)	F(2,242)=0.019, p=.981

注記：VM= 垂直型メンバー条件、VL= 垂直型リーダー条件、HM= 水平型メンバー条件。権力格差信念・リーダーシップ自己効力感は7件法（1～7）。年齢は F 検定、性別は χ^2 検定、性格特性変数は Welch 法 F 検定による条件間比較。

およびリーダーシップ自己効力感（ $F(2, 242) = 0.019$, $p = .981$ ）のいずれにおいても条件間差は有意ではなかった。これらの結果は、ランダム割り当てが成功し、条件間で観察可能な共変量がバランスしていることを示している。

5.2 主効果：意思決定権限がリスク配分に及ぼす効果

5.2.1 条件間のリスク配分スコアの単純比較

図 1 にて、2 事案の平均リスク配分スコアの条件間比較が示されている。垂直型メンバー条件で $M = 3.76$ ($SD = 1.18$)、垂直型リーダー条件で $M = 3.03$ ($SD = 1.30$)、水平型メンバー条件で $M = 4.24$ ($SD = 1.15$) であった。

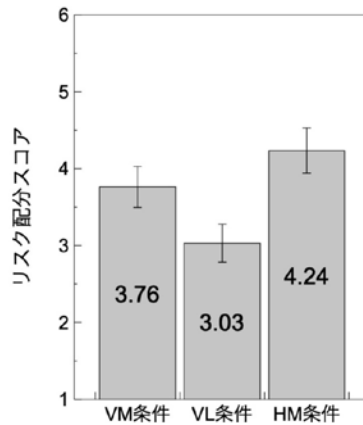
5.2.2 主効果の検定

主要仮説を検定するため、リスク配分スコアを従属変数、条件ダミー変数を独立変数とする OLS 回帰分析を実施した。垂直型メンバー条件を参照カテゴリとした。表 2 に結果を示す。

共変量を統制しないモデル（モデル 1）において、垂直型リーダー条件のダミー変数の係数は $b = -0.731$ ($SE = 0.187$) であり、統計的に有意であった ($p < .001$)。この結果は、垂直型リーダー条件の参加者が垂直型メンバー条件の参加者と比較してリスク配分が有意に低いことを示している。効果量は Cohen's $d = 0.58$ であり、中程度の効果であった。よって仮説 1 は支持された。

共変量（年齢、性別）を統制したモデル 2 においても、垂直型リーダー条件の係数は $b = -0.726$ ($SE = 0.181$, $p < .001$) であり、結果は頑健であった。さらに性格特性変数（権力格差信念・リーダーシップ自己効力感）を追加したモデル 3 においても、係数は $b = -0.725$ ($SE = 0.177$, $p < .001$) と安定していた。なお、女性であることがリスク配分を有意に低下

図1 条件別リスク配分スコアの平均値



注記：VM= 垂直型メンバー条件、VL= 垂直型リーダー条件、HM= 水平型メンバー条件。エラーバーは95% 信頼区間を示す。リスク配分スコアの範囲は1～6。

表2 意思決定権限がリスク配分スコアに及ぼす効果 (VM・VL 条件)

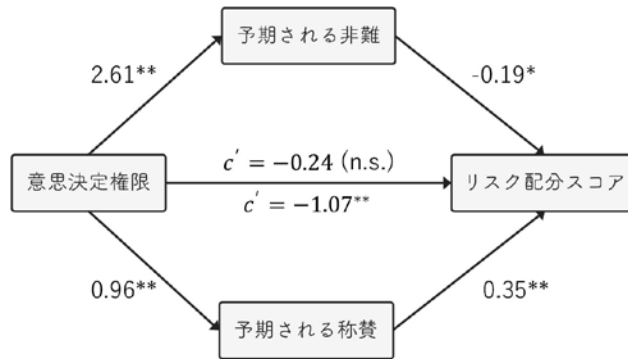
	モデル1	モデル2	モデル3
条件 (VL=1, VM=0)	-0.731** (0.187)	-0.726** (0.181)	-0.725** (0.177)
女性		-0.777** (0.180)	-0.827** (0.174)
年齢		0.054 (0.072)	0.039 (0.071)
権力格差信念			-0.127* (0.059)
リーダーシップ自己効力感			0.092 (0.059)
切片	3.397**	2.310	2.730†
R ²	.079**	.171**	.210**
ΔR ²	—	0.092	0.039

注記：N=177 (VM 条件・VL 条件のみ)。括弧内は不均一分散に対する頑健標準誤差。** p<.01, * p<.05, † p<.10。

させる効果 (モデル 2, 3) も一貫して観察された。これは、経済実験において女性が男性よりもリスク回避的な選好を示すという知見 (Croson & Gneezy, 2009) と整合的である。

水平型メンバー条件と垂直型メンバー条件の比較については、3 条件全体を対象としたクラスカル・ウォリス検定を実施した ($\chi^2(2) = 36.45, p < .001, \eta^2 = .149$)。多重比較の結果、水平型メンバー条件は垂直型メンバー条件よりもリスク配分が有意に高かった (順位の差 = -28.13, $r = -.155, p = .016$)。すなわち、実データにおける順序は $x^{HM} (M = 4.24) > x^{VM} (M = 3.76) > x^{VL} (M = 3.03)$ であり、 $x^{VL} < x^{VM}$ という予測 (仮説 1) は支持されたが、 $x^{VL} < x^{HM} < x^{VM}$ という予測 (仮説 2) は支持されなかった。この結果は、責任係数の大きさが必ずしもリスク回避の程度を決定するわけではないことを示唆しており、これについては第 6 節で考察する。

図2 予期される非難・称賛を介した媒介モデル（個別媒介モデル）



注記：数値は非標準化係数を示す。 c' は各媒介変数を個別に投入したモデルにおける直接効果（上段：予期される非難を媒介に投入、下段：予期される称賛を媒介に投入）。総効果 $c = -0.73$ (**)。 ** $p < .01$, * $p < .05$, n.s. = 非有意。

5.3 媒介分析：心理的メカニズムの検証

各媒介変数について、4.8.2 節で述べた手順に従い間接効果の検定を行った。結果は図2に示される。

まず予期される非難を介した媒介効果について、垂直型リーダー条件は垂直型メンバー条件と比較して予期される非難を有意に高め ($b = 2.612$, $SE = 0.201$, $p < .001$)、予期される非難はリスク配分と有意に負の関連を示した ($b = -0.189$, $SE = 0.078$, $p = .017$)。間接効果は $b = -0.494$ (95% CI[-0.914, -0.102]) と有意であり、媒介後の直接効果は $b = -0.237$ ($p = .432$) と非有意となったことから、完全媒介していることが示唆された。

次に予期される称賛を介した媒介効果について、垂直型リーダー条件は垂直型メンバー条件と比較して予期される称賛を有意に高め ($b = 0.963$, $SE = 0.217$, $p < .001$)、予期される称賛はリスク配分と有意に正の関連を示した ($b = 0.354$, $SE = 0.060$, $p < .001$)。間接効果は $b = 0.341$ (95% CI[0.175, 0.568]) と有意であったが、媒介後の直接効果は $b = -1.072$ ($p < .001$) と依然として有意であり、部分媒介であった。

さらに、両媒介変数を同時投入した並列媒介モデルを推定した。予期される非難・称賛のそれぞれを同時統制した上での間接効果は、予期される非難経由で $IE1 = -0.437$ (95% CI[-0.836, -0.062])、予期される称賛経由で $IE2 = 0.332$ (95% CI[0.158, 0.547]) であり、いずれも有意であった。両間接効果の差の検定 ($IE1 - IE2$) は -0.770 (95% CI[-1.197, -0.364]) と有意であり、リスク配分を抑制する非難経由の効果が、リスク配分を促進する称賛経由の効果よりも有意に強いことが示された。なお、並列媒介モデルでは直接効果が依然有意であり ($c' = -0.626$, $p < .05$)、予期される非難が主要な媒介経路であるものの、そのみでは効果を完全には説明しないことが示された。

以上の結果を総合すると、予期される非難と予期される称賛はいずれも垂直型リーダー条

件によって有意に高まり、それぞれ逆方向の経路でリスク配分に影響することが示された。さらに並列媒介モデルによる差の検定は、非難への感度が称賛への感度を有意に上回ることを示しており、最終権限を持つことがリスク配分を低下させる主たるメカニズムとして、失敗時の非難への恐れが成功時の称賛への期待よりも強く作用することが実証的に支持された。この知見は Kahneman & Tversky (1979) の損失回避と整合的であり、3.2 節で提示した理論的予測を部分的に裏付けるものである。

5.4 調整分析：性格特性変数の役割

5.4.1 権力格差信念による調整効果

処置ダミー変数 ($VL = 1, VM = 0$) と権力格差信念 (平均値中心化) の交互作用項を含むモデルを推定した。交互作用項の係数は $b = 0.377$ ($SE = 0.109, p = .001$) であり、統計的に有意であった ($R^2 = .253$)。これは、権力格差信念の強さによって、垂直型リーダー条件がリスク配分に及ぼす効果が異なることを示している。

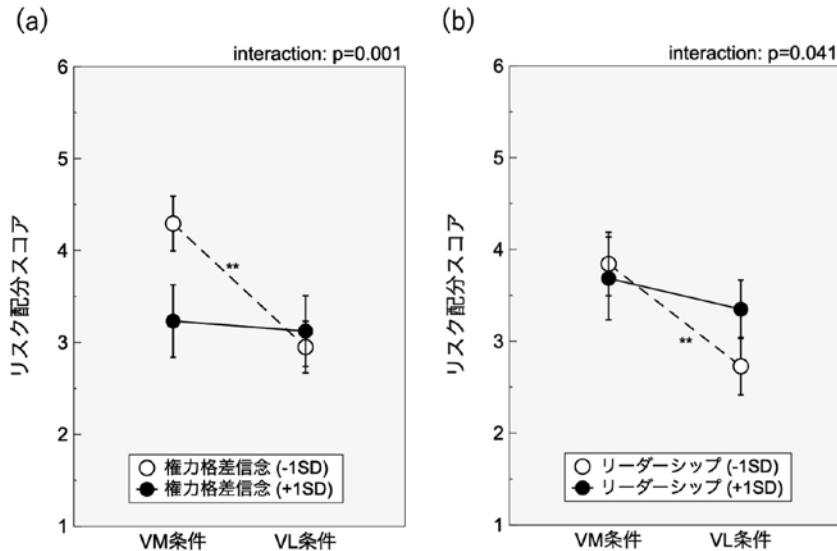
図3 (a) には、単純傾斜分析の結果が図示されている。権力格差信念が平均より1標準偏差低い場合 ($-1SD$)、垂直型リーダー条件の効果は $b = -1.343$ ($SE = 0.206, p < .001$) と有意であった。一方、権力格差信念が平均より1標準偏差高い場合 ($+1SD$)、垂直型リーダー条件の効果は $b = -0.109$ ($SE = 0.283, p = .701$) と非有意であった。すなわち、権力格差信念が低い参加者においてのみ、リーダー権限がリスク回避を有意に誘発していた。この結果は、権力格差信念が高い個人では、階層的権威が当然とされる組織文化のもとで部下からの批判や非難が規範的に抑制されるため、リーダーとして失敗しても強い非難を受けないという感覚が生じ、リスク回避効果が弱まった可能性が考えられる。

5.4.2 リーダーシップ自己効力感による調整効果

処置ダミー変数とリーダーシップ自己効力感 (平均値中心化) の交互作用項を含むモデルを推定した。交互作用項の係数は $b = 0.247$ ($SE = 0.120, p = .041$) であり、統計的に有意であった ($R^2 = .206$)。

図3 (b) には、単純傾斜分析の結果が図示されている。リーダーシップ自己効力感が平均より1標準偏差低い場合 ($-1SD$)、垂直型リーダー条件の効果は $b = -1.114$ ($SE = 0.237, p < .001$) と有意であった。一方、リーダーシップ自己効力感が平均より1標準偏差高い場合 ($+1SD$)、垂直型リーダー条件の効果は $b = -0.336$ ($SE = 0.281, p = .233$) と非有意であった。すなわち、自分がリーダーとして効果的に機能できるという確信が低い参加者において、リーダー権限がリスク回避を強く誘発していた。リーダーシップ自己効力感が高い参加者では、権限を脅威ではなく機会として捉えることでリスク回避効果が緩和されたと解釈できる。

図3 性格特性による調整効果の単純傾斜：(a) 権力格差信念、(b) リーダーシップ自己効力感



注記：横軸は意思決定権限条件（VM= 垂直型メンバー条件、VL= 垂直型リーダー条件）。縦軸はリスク配分スコア（1～6）。推定値は共変量（年齢・性別）を統制したモデルに基づく。エラーバーは標準誤差。** $p<.01$ 。

この結果は事前の理論的予測と整合的である。

5.4.3 調整効果の要約

2つの調整変数はいずれも有意な交互作用効果を示した。権力格差信念 ($b = 0.377$, $p = .001$) およびリーダーシップ自己効力感 ($b = 0.247$, $p = .041$) の両変数において、これらの特性が低い参加者においてのみ、リーダー権限によるリスク回避効果が明確に現れるというパターンが一致して観察された。このことは、意思決定権限がリスク回避を誘発する効果が普遍的なものではなく、個人の信念体系や自己効力感によって調整される条件依存的な現象であることを示唆している。

6. 考察

6.1 主要な知見

本研究は、チーム環境における最終意思決定権限の所在が、リスクを伴う投資選択に及ぼす因果効果をビネット実験によって検証したパイロット研究である。主要な知見は以下の3点にまとめられる。

第一に、主要仮説（仮説1）は支持された。垂直型リーダー条件の参加者は、垂直型メンバー条件の参加者と比較して、リスクのある投資案件への配分が有意に低かった ($b = -0.731$, $p < .001$, Cohen's $d = 0.58$)。この効果は年齢・性別・性格特性変数を統制した後でも安定し

ており、中程度の効果量をもつ頑健な知見といえる。最終意思決定権限を持つことが、チームにおける適切なリスクテイキングを抑制するという本研究の中心的予測は、実験的証拠によって支持された。

第二に、媒介分析により、このリスク回避効果が予測される非難と予測される称賛という2つの心理的経路を通じて生じることが示された。垂直型リーダー条件は、失敗時の非難への予測を高めるとともに ($b = 2.612, p < .001$)、成功時の称賛への予測も同時に高めた ($b = 0.963, p < .001$)。前者はリスク配分を抑制する方向に(間接効果 $b = -0.494, 95\%CI[-0.914, -0.102]$)、後者は促進する方向に(間接効果 $b = 0.341, 95\%CI[0.175, 0.568]$)それぞれ機能し、ネットとして非難への感度が称賛への感度を上回ることが示唆される。この知見は Kahneman & Tversky (1979) の損失回避と整合的であり、権限が引き起こすリスク回避は、利得への感度より損失への感度が大きいという非対称性によって説明できる。

第三に、補助仮説(仮説2)は支持されなかった。3条件の実データは $x^{HM} > x^{VM} > x^{VL}$ の順であり、 $x^{VL} < x^{VM}$ の予測(仮説1)は確認されたが、 $x^{VM} > x^{HM}$ の予測は逆転した。責任係数の観点からは $\theta^{HM} > \theta^{VM}$ であるため、HM条件の方がリスク回避的になると予測されるが、実際には逆の結果が得られた。この乖離は、責任の分散がリスク回避を高めるという単純な推論が成立しないことを示唆している。

この結果の解釈として、責任係数とは独立して、ヒエラルキー不在・水平的意思決定という構造そのものが、よりリスク志向な意思決定を促した可能性が考えられる。すなわち、Lovallo et al. (2020) が指摘するリスク回避税は、意思決定権限の集中による責任帰属のみならず、ヒエラルキー構造の存在自体によっても生じうるものであり、水平的な意思決定構造はその緩和要因となりうることを示唆する興味深い知見といえる。なお、もし実際の集団討議を伴う実験設計であれば、集団が個人よりもリスク志向な選択をする傾向(Moscovici & Zavalloni, 1969)の観点からも解釈しうるが、本研究はビネット実験であるため、この解釈は推測の域にとどまる。この点は今後の研究において検討する余地がある。

6.2 調整効果：誰に対して権限のリスク回避効果が強く現れるか

調整効果分析は、権限のリスク回避効果が個人差によって条件付けられることを示した。権力格差信念とリーダーシップ自己効力感のいずれにおいても、これらが低い参加者においてのみリーダー権限によるリスク回避効果が有意に現れるというパターンが一致して観察された。リーダーシップ自己効力感が高い参加者では権限を機会として捉えリスク回避が緩和されるという結果は、先行研究の理論的予測と整合的である。権力格差信念については探索的な検証であるが、ヒエラルキー志向が弱い個人ほどリーダーとしての個人的責任をより強く感じやすい可能性が示唆され、興味深い知見として今後の検討に値する。

6.3 理論的・実践的含意

理論的には、本研究はリスク回避税（risk aversion tax）の概念（Lovallo et al., 2020）に実験的証拠を与えるものである。権限の集中は説明責任の集中をもたらし、損失回避のもとでチーム全体として最適ナリスクテイキングを下回る過度に保守的な投資選択を誘発する。さらに本研究の知見は、このリスク回避税が権限配分の問題というよりも、意思決定者への失敗の帰属構造そのものに根ざしている可能性を示唆している。失敗時の非難への感度が称賛への感度を上回る形でリスク回避を駆動するという媒介分析の結果は、意思決定者が誰であれ失敗の個人的帰属が生じる限りこのメカニズムが作動しうること示唆する。

実践的には、「誰に権限を与えるか」の見直しだけではリスク回避税の根本的な解決にはならない可能性がある。より重要なのは、失敗の個人的帰属を緩和する仕組みの整備であり、投資委員会の設置による責任の分散、失敗を個人評価に直結させない事後評価基準の明示化などが具体的な手段として考えられる。また、補助仮説の結果が示唆するように、水平的な合議構造がリスク志向な意思決定を促す可能性があることも、組織設計上の示唆として注目に値する。

6.4 本研究の限界と今後の課題

本研究はパイロット実験としての性格を持ち、いくつかの限界がある。

第一に、サンプルが大学生に限定されており、実際の組織における管理職・意思決定者への外的妥当性は限られる。本研究の知見が社会人を含む多様な年代・職種のサンプルにおいても再現されるかどうかは、今後の検証を要する。第二に、ビネット実験という手法の性質上、実際の金銭的インセンティブや組織内のキャリア懸念といった現実の文脈が捨象されており、実際の意思決定場面における効果の大きさは異なる可能性がある。第三に、媒介変数および調整変数の測定に関する限界がある。本研究では、ビネットの状況設定の複雑さと参加者の認知負荷への配慮から、各構成概念を簡易尺度で測定した。複数項目による測定と因子分析を通じた信頼性・妥当性の検証という標準的な手続きを踏んでいない点は、測定精度の面での限界として認識すべきである。今後の本格的な検証では、既存の妥当性確認済み多項目尺度の採用が望まれる。

謝辞

本研究は、青山学院大学経営学会 2025 年度研究助成および科学研究費助成事業（課題番号：24K04912）の支援を受けました。心より感謝申し上げます。

付録 A：実験刺激材料および測定項目

A. 処置前測定：性格特性変数

以下の項目があなた自身の考えにどのくらい当てはまるかについて、もっとも適切なものを選んでください。

設問	まったく そう 思わない	そう 思わない	ややそう 思わない	どちら とも いえない	ややそう 思う	そう思う	とても そう思う
1. 部下は、上司の決定に公然と反対すべきではないと思う。	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. 現状の方針が適切でないと感じるとき、私はチームに新しい方向性を示すことができる。	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. この質問には、「どちらともいえない」と回答してください。	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

注記：項目1が権力格差信念、項目2がリーダーシップ自己効力感の測定項目。項目3は注意チェック項目（分析では使用しない）。

B. 実験ビネット（条件別）

参加者はランダムに3条件のいずれかに割り当てられ、以下のいずれか1つのビネットを読んだ。条件間の操作部分（太字・下線）以外は共通である。

B-1 垂直型リーダー条件（Vertical-Leader: VL 条件）

以下のシナリオ（仮想的な状況）をよく読んで、後の質問にお答えください。

あなたは中堅電機メーカー「ネオテック社・スマートプロダクト事業部（メンバー10名）」に所属しているとします。

あなたはこの事業部のプロジェクトリーダーであり、このプロジェクトに関する最終決定権を一任されています。他の9名は意見を述べますが、最終的にどの案を採用するかは、あなたが決めます。

ここからは、この事業部での2つの事案について、直感的に回答してください。

B-2 垂直型メンバー条件 (Vertical-Member: VM 条件)

以下のシナリオ（仮想的な状況）をよく読んで、後の質問にお答えください。

あなたは中堅電機メーカー「ネオテック社・スマートプロダクト事業部（メンバー 10 名）」に所属しているとします。

あなたはこの事業部のメンバーの一人であり、（あなたではない）リーダーがこのプロジェクトに関する最終決定権を持っています。あなたは自分の考えを表明することはできますが、それが採用されるかどうかはリーダー次第です。

ここからは、この事業部での 2 つの事案について、直感的に回答してください。

B-3 水平型メンバー条件 (Horizontal-Member: HM 条件)

以下のシナリオ（仮想的な状況）をよく読んで、後の質問にお答えください。

あなたは中堅電機メーカー「ネオテック社・スマートプロダクト事業部（メンバー 10 名）」に所属しているとします。

あなたはこの事業部のメンバーの一人ですが、この事業部には特定のリーダーは置かれておらず、このプロジェクトに関する最終決定は、10 名全員が同じ立場で話し合うことで決定されます。

ここからは、この事業部での 2 つの事案について、直感的に回答してください。

C. 従属変数：予算配分意思決定課題

ビネット読了後、参加者は以下の 2 つの予算配分課題に回答した。フレーミング文（「タイプ B 案件の成否は…」）は条件によって異なる（下記は各条件の代表例）。

C-1 事案 1：研究開発予算の配分

【事案 1】研究開発予算の配分

あなたの事業部には、次年度の研究開発予算として 5,000 万円が承認されました。この予算を使って、以下の 2 種類のプロジェクトを組み合わせることで実施できます。

【タイプ A 案件】既存製品の改良プロジェクト

- ・ 1 件あたり 500 万円の投資
- ・ 確実に 100 万円の追加利益が見込める

【タイプB案件】次世代AI家電の開発プロジェクト

- ・1件あたり1,000万円の投資
- ・成功すれば500万円の追加利益が見込める（成功確率50%）
- ・失敗すれば投資額は戻らず、追加利益は0円

タイプA案件は標準的な成果として扱われますが、タイプB案件の成否は【VL条件】主にあなたの評価に反映されます（メンバーの評価にも一部反映されます）。／【VM条件】主にプロジェクトリーダーの評価に反映されます（メンバーの評価にも一部反映されます）。／【HM条件】チーム全体の評価に反映されます。

【VL条件】 あなたは事業部のプロジェクトリーダーとして、予算をどのように配分することを決定しますか。

【VM条件】 あなたは事業部の一メンバーとして、予算をどのように配分するのが望ましいと思いますか。

【HM条件】 あなたも含めた10名で話し合っ決めてとしたら、予算をどのように配分するのが望ましいと思いますか。

以下から一つ選んでください（合計が5,000万円になるように配分しています）。

- ☐ 5,000万円すべてをタイプA案件に（タイプB案件：0円）
- ☐ 4,000万円をタイプA案件に、1,000万円をタイプB案件に
- ☐ 3,000万円をタイプA案件に、2,000万円をタイプB案件に
- ☐ 2,000万円をタイプA案件に、3,000万円をタイプB案件に
- ☐ 1,000万円をタイプA案件に、4,000万円をタイプB案件に
- ☐ 5,000万円すべてをタイプB案件に（タイプA案件：0円）

C-2 事案2：海外市場への投資配分

【事案2】海外市場への投資配分

あなたの事業部には、海外市場進出のための予算として5,000万円が承認されました。この予算を使って、以下の2種類の市場に投資できます。

【タイプA案件】成熟市場（欧米など）への進出

- ・1市場あたり500万円の投資
- ・安定した需要が見込め、確実に100万円の追加利益が見込める

【タイプ B 案件】新興市場（東南アジアなど）への進出

- ・ 1 市場あたり 1,000 万円の投資
- ・ 成功すれば 500 万円の追加利益が見込める（成功確率 50%）
- ・ 失敗すれば投資額は戻らず、追加利益は 0 円

タイプ A 案件は標準的な成果として扱われますが、タイプ B 案件の成否は【VL 条件】主にあなたの評価に反映されます（メンバーの評価にも一部反映されます）。／【VM 条件】主にプロジェクトリーダーの評価に反映されます（メンバーの評価にも一部反映されます）。／【HM 条件】チーム全体の評価に反映されます。

【VL 条件】 あなたは事業部のプロジェクトリーダーとして、予算をどのように配分することを決定しますか。

【VM 条件】 あなたは事業部の一メンバーとして、予算をどのように配分するのが望ましいと思いますか。

【HM 条件】 あなたも含めた 10 名で話し合って決めるとしたら、予算をどのように配分するのが望ましいと思いますか。

以下から一つ選んでください（合計が 5,000 万円になるように配分しています）。

- ☐ 5,000 万円すべてをタイプ A 案件に（タイプ B 案件：0 円）
- ☐ 4,000 万円をタイプ A 案件に、1,000 万円をタイプ B 案件に
- ☐ 3,000 万円をタイプ A 案件に、2,000 万円をタイプ B 案件に
- ☐ 2,000 万円をタイプ A 案件に、3,000 万円をタイプ B 案件に
- ☐ 1,000 万円をタイプ A 案件に、4,000 万円をタイプ B 案件に
- ☐ 5,000 万円すべてをタイプ B 案件に（タイプ A 案件：0 円）

D. 媒介変数：予期される非難・称賛

このシナリオにおける意思決定時に、あなたが感じていたことについて、最も適切なものを選んでください。（全条件共通）。

設問	まったく そう 思わない	そう 思わない	ややそう 思わない	どちら とも いえない	ややそう 思う	そう思う	とても そう思う
1. もしこのプロジェクト全体の結果が悪かったら、私は周囲から低く評価される（非難される）と感じる。	○	○	○	○	○	○	○
2. もしこのプロジェクト全体の結果が良かったら、私は周囲から高く評価される（称賛される）と感じる。	○	○	○	○	○	○	○

注記：項目1が予期される非難、項目2が予期される称賛の測定項目。

E. 操作チェック

今回のシナリオにおいて、事業部内において、最終的に事案の方針を決定するのは誰でしたか？

- ☐ あなた（リーダー） ☐ リーダー（あなた以外）
☐ メンバー全員での話し合い ☐ 覚えていない

付録 B：測定変数の記述統計

表 B-1 測定変数の記述統計（全サンプル、N = 245）

	平均	標準偏差	中央値	最小値	最大値	N
A. 従属変数						
リスク配分スコア（事案1）	3.690	1.350	4	1	6	245
リスク配分スコア（事案2）	3.531	1.461	4	1	6	245
リスク配分スコア（平均）	3.610	1.315	4	1	6	245
B. 媒介変数						
予期される非難	3.404	1.757	3	1	7	245
予期される称賛	3.143	1.518	3	1	7	245
C. 調整変数（処置前測定）						
権力格差信念	3.849	1.583	4	1	7	245
リーダーシップ自己効力感	4.029	1.527	4	1	7	245
D. デモグラフィック変数						
年齢	20.249	1.184	20	18	25	245
女性（ダミー）	0.486	0.501	0	0	1	245

注記：リスク配分スコアの範囲は1～6（1＝タイプB案件への配分0円、6＝5,000万円すべてをタイプB案件に）。予期される非難・称賛、権力格差信念、リーダーシップ自己効力感は7件法（1～7）。女性ダミーは女性＝1、男性＝0。数値は注意チェック・操作チェック通過者の最終分析サンプルに基づく。

参考文献

- Aghion, P., & Tirole, J.(1997). Formal and real authority in organizations. *Journal of Political Economy*, 105(1), 1-29.
- Charness, G., & Jackson, M. O.(2009). The role of responsibility in strategic risk-taking. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 69(3), 241-247.
- Croson, R., & Gneezy, U.(2009). Gender differences in preferences. *Journal of Economic Literature*, 47(2), 448-474.
- Hattori, K., Higashida, K., & Morita, K.(2025). Leading with Generosity and Responsibility through Reward Allocation Decisions in Teams. February 20, 2025, Available at SSRN: <https://papers.ssrn.com/abstract=5146087> (DOI: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5146087>)
- Holmström, B.(1999). Managerial incentive problems: A dynamic perspective. *Review of Economic Studies*, 66(1), 169-182.
- Holmström, B., & Milgrom, P.(1987). Aggregation and linearity in the provision of intertemporal incentives. *Econometrica*, 55(2), 303-328.
- Kahneman, D., & Lovallo, D.(1993). Timid choices and bold forecasts: A cognitive perspective on risk taking. *Management Science*, 39(1), 17-31.
- Kahneman, D., & Tversky, A.(1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-292.
- Lerner, J. S., & Tetlock, P. E.(1999). Accounting for the effects of accountability. *Psychological Bulletin*, 125(2), 255-275.
- Lovallo, D., Koller, T., Uhlaner, R., & Kahneman, D.(2020). Your company is too risk-averse. *Harvard Business Review*, 98(2), 104-111.
- Moscovici, S., & Zavalloni, M.(1969). The group as a polarizer of attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 12(2), 125-135.
- Pahlke, J., Strasser, S., & Vieider, F. M.(2015). Responsibility effects in decision making under risk. *Journal of Risk and Uncertainty*, 51(2), 125-146.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F.(2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Tetlock, P. E.(1985). Accountability: The neglected social context of judgment and choice. *Research in Organizational Behavior*, 7, 297-332.
- 服部 圭介.(2025)「リーダーシップと報酬分配：大学生を対象としたサーベイ実験からの洞察」, 青山経営論集, 60(1), 19-43.