

# 最高意思決定機関の意思決定プロセスと戦略との関係

—— 新事業開発に対するトップの関わり ——

清水 馨

## <要 約>

経済全体がゼロ成長の下では、一つの判断ミスが企業全体の命取りになりかねない。企業のトップと数人の役員で構成される最高意思決定機関の、「選択と集中」についての意思決定プロセスに注目する必要がある。前論文では、現在保有する能力を中核的能力へ「正しく」「早く」「絞る」のどれを優先するかによって、最高意思決定機関におけるトップの役割と合意のあり方が異なることを示し、大きく3つのパターンに分けた。本論文は、前論文の分析、考察に基づき、まず初めに今までの合意形成プロセスに、経営スタイル（トップダウンが強い弱い）の考え方を新たに加え、次に新たに意思決定パターンを1つ加えることにより、実際の戦略選択の意思決定プロセスをより正確に説明できるように努めた。そして、回答企業250社のアンケート調査から、実証分析を行った。

## <キーワード>

最高意思決定機関、トップ、合意、企業業績、意思決定プロセス、全会一致、社長一任、少数合意、リーダーシップ、実証研究、アンケート調査

## はじめに

バブル崩壊以降の1990年代、日本企業は長期にわたる不況に苦しんできた。最近になって、ようやく設備投資の水準が前年同月を上回るようになってきているが、それでも先行きの見通しは立っていない。このような状況に直面し、企業は、保有する経営資源を抜本的に見直し、中核的能力を構築すべく、いわゆる「選択と集中」を行ってきた。経済全体が右肩上がりの基調ならば、個々の意思決定はそれほど重大視されないが、ゼロ成長の下では、一つの判断ミスが企業全体の命取りになりかねない。どうしても企業のトップと数人の役員で構成される最高意思決定機関の、「選択と集中」についての意思決定プロセスに注目する必要がある<sup>1)</sup>だろう。本論文は、前論文までの分析、

1) 清水馨 [1999] 「最高意思決定機関におけるトップの役割と合意」『三田商学研究』第42巻第4号 pp.117-131

考察に基づき、最高意思決定機関の意思決定プロセスをさらに理論的に精緻化し、実証分析を行った。具体的には、今までの合意形成プロセスに、経営スタイル（トップダウンが強い弱い）の考え方を新たに加えて、実際の戦略選択の意思決定プロセスをより正確に説明できるように努めた。どのような状況で、トップは一つの意思決定プロセスのパターンを採り、それが企業全体の組織や今後の戦略にどのような影響を与えるのかについて実態調査から明かにする。

## 1. 前論文までの考察と課題

前論文は、最高意思決定機関でのトップの役割と意思決定プロセスに焦点を当てた。そして、研究の目的を「日本企業の最高意思決定機関において、どのような役割を果たすトップが、どのような合意に至り、それが下位の組織にどのような影響を与え、最終的に企業全体の業績に結びつくのかどうか」を明らかにすることに置いた。まず、適切な意思決定を行う上で、現在保有する能力を中核的能力へ「正しく」「早く」「絞る」のどれを優先するかによって、最高意思決定機関におけるトップの役割と合意のあり方が異なることを示し、大きく3つのパターンに分けた。戦略の「正しさ」を求めて、従来通りにメンバー全員へ情報共有・議論を促進し、議案を精緻に詰めて議決に至る全会一致型。「正しさ」と「早さ」を求めてトップ自らが戦略案を示してメンバー間の情報共有・議論を省き、その戦略案に収斂させていく強力なリーダーシップをもって議決への合意をとりつける社長一任型。トップが将来ビジョンを示して方向性を「絞り」、議案への合意が得られなくとも「早い」時点で議決への合意をとりつける **go sign** 型の3つである。この分析枠組から4つの基本仮説を導きアンケート調査を実施、分析した結果、どのパターンでも、トップは押し並べて将来ビジョンの構築と浸透努力を重視していることが分かった。また、各パターンの特徴は以下の通りであることが分かった。

全会一致型を採る企業のトップは、短期的に現状維持でも生き残れると考えるために、時間を掛けて情報共有と議論を促進して、最高意思決定機関全員から議案への合意を得る。しかし、結果として「新規」事業開発、「革新」の程度が社長一任型と比較して小さくなってしまい、業績も思わしくない。

社長一任型は技術革新の激しい環境下で、技術的な新製品開発を目指す企業が採るパターンである。トップは将来ビジョンの構築と浸透に努め、同時に自ら内外の情報を収集し分析を行い戦略案を決定するため、「新規」事業開発、「革新」の程度が全会一致型と比較して大きく、抵抗も大きくなる。しかし、強力なリーダーシップを発揮し、実績を上げている。

**go sign** 型を採る企業のトップのうち、3割強が将来ビジョンの構築と浸透努力を重視するに

もかわらず、資源を既存事業に据え置いていることを見ると、その将来ビジョンの構築と浸透に努めているが、実際には全体に浸透していたかどうか、あるいは将来ビジョンそのものに具体的な内容が伴っていたかどうか疑わしい。短期的に合理化、新製品開発を同時に進める戦略を採る。

さて、前論文では、理論を進める過程や実証部分において、いくつかの課題を残した。本論文では中でも重要と思われるものを挙げて、理論の精緻化を試みると共に、再び実証分析からその妥当性を確認する。

まず、合意概念を二つに分けて go sign 型の説明を試みたが叶わなかった。アンケートにおいて「社長と役員が議論し、そのうち約 1/4、半数、3/4 が納得した時点で、社長が決定する」と回答した企業を go sign 型に分類したが、回答者にとってこの質問文は不明瞭であった。結果として、より簡潔な「社長と役員が議論し、最終的に社長に一任され、単独で決定される」社長一任型を選んだ企業が 4 割にも上り、その後の分析にも影響を与えたと思われる。次に、トップの役割に焦点を絞ったため、役員を参考にして意思決定することを捨象した。その根拠として、我々とは別の調査から、最高意思決定機関で役員<sup>2)</sup>の意見を参考にするのは、ある程度自明のことと思われたこと、我々の過去の調査<sup>3)</sup>において、戦略の具体案作成と決定方法を分けて分析し、得られた結果から有効な意味を見出せなかったことが挙げられる。しかし、回答者の一部から「弊社では役員<sup>3)</sup>の提案を重視し、意思決定しております」という御指摘を頂戴し、再考の余地を残している。

## 2. 意思決定パターン明確化のための軸

### 2-1 新しい軸——経営スタイルとは

以上のことから、パターンの特徴の明確化をさらに進めなければならない。ある行動を説明するには、誰が (who) 何を (what) いつ (when) どこで (where) どんなふうに (how) 行うかを特定する必要がある。ここでの考察では、日本企業の最高意思決定機関 (where) で、そこに属するトップと数人の役員 (who) とが、主に新規事業開発 (what) について下す意思決定プロセスに注目している。したがって問題になるのは、それらをいつ (when) どんなふうに (how) 意思決定するのかである。「いつ」とは、時間的な意味よりも、状況を指す。その企業が属する産業、置かれている技術的、財務的状況、地域的、競争上の環境などである。「どんなふうに」にも、様々な軸が考え

2) 例えば、通商産業省産業政策局企業行動課「総合経営力指標」昭和50年度版～平成8年度版

3) 例えば、十川他 [1997] 「脱成熟化へ向けての経営」に関するアンケート調査『三田商学研究』第40巻第2号 pp.123-143

られる。前論文で考察した軸は、次の4つである。

- 1) 合意：一つの戦略案について、全員が合意するか一部しか合意しないか
- 2) 戦略案を採択する際に、戦略の正しさを見極めた上で一つだけ選択するのか、いくつか試行してから正しさを判断するのか。
- 3) 意思決定プロセスにかかる時間は短いのか長いのか。(早さ&速さ)
- 4) 戦略案は絞る方向なのか、拡散する方向なのか。

この4つの軸の他に、新たに5)経営スタイルを加えることによって、より説明力あるパターン分けができると考える。

一般に経営スタイルとは、トップダウン型経営か、ボトムアップ型経営かというもので、特に目新しいものではない。トップダウンとは、意思決定に必要な全ての情報をトップが持ち、彼（もしくは彼ら）が行った意思決定を部下へ伝達し、その実行を命令し、部下はその命令がトップの権威の受容範囲内であればその内容を疑うことなく受け入れ実行するだけという、古典的な考え方に基づいている。すなわち、トップの現在の環境に対する認識や将来の予測が正しければ、また、そうしたトップの考えを部下に十分に伝えられる組織ができてさえいれば、極端にトップダウンを行う企業でも存続可能である。

## 2-2 河野の分類

河野豊弘(1999)は、この経営スタイルを用いて、戦略的意思決定の類型を行っている<sup>4)</sup>。1)革新的・分析的、2)革新的・直感的、3)保守的・官僚的、4)保守的・直感的の4つの型である。まず、トップダウンが強い意思決定を革新的・直観的として、トップが独断でアイデアを出していくことを想定している。次に、基本的にはトップダウンで、分析スタッフから情報を集めてアイデアを形成していくのを革新的・分析的と呼ぶ。この二つの革新的意思決定の場合、外部の環境変化に対する感受性は高く、外部の未来の情報を集めることが特徴である。直観的か、分析的かを分けるのは、どちらが先行するかによってであり、同時に情報収集の度合い、代替案の多寡が決まる。革新的とは逆に、残りの二つを保守的な意思決定として、目前の成果を意図してややボトムアップの気がある意思決定を保守的・官僚的、問題が発生してからその場限りの意思決定を行うのを保守的・直感的とした。

河野は、4つの型のうち革新的・分析的な意思決定が最も有効であるようにみえるが、この場

4) 河野豊弘 [1999]『新・現代の経営戦略』ダイヤモンド社 pp.20-26

合、情報探索コストがかかること、決定が遅くなること、不確実性が高く探索コストをかけても成否が分からないこと、という問題があると述べている。そして、「これらが適合の条件を決める」として、企業の成長段階、プロジェクトへの資源の投入量、仕事の内容（部門）、環境条件によって、分析型と直観型を使い分けることが必要である、というのが彼の示唆するところである。

しかし、河野の分類を参考にして本論文のパターン分けを行う前に、注意しなければならない点がある。それは、彼が使用する戦略的意思決定の範囲が広範にわたる点である。連続生産品の生産・販売計画、管理計画や予算などを定型的業務計画として、それ以外を戦略計画と考えている<sup>5)</sup>。戦略上の問題点を考え、計画を立て、解決策を明らかにする一連の意思決定を、戦略的意思決定と呼ぶ。さらに河野は、大きなプロジェクトの審議と決定を行うには革新的・分析的、営業活動の統合や小型の新製品の意思決定といった営業部門の販売に関連するものは革新的・直観的、社員の採用と教育、経理システムの変更といった人事部や経理部門に関するものは失敗が許されないので保守的・官僚的の意思決定が用いられる、と述べている。本論文では、河野が使用する戦略的意思決定の範囲をより狭く、最高意思決定機関での新事業開発に関する意思決定に限定して考えるので、彼の考え方を踏襲すると、新事業開発は革新的・分析的がワン・ベストウェイということになる。しかし、必ずしも全ての企業があらゆる状況で革新的・分析的な意思決定を行っているとは思われず、他のプロセスの可能性や効果を捨象するわけにはいかないだろう。

### 2-3 野中の分類

河野の他に経営スタイルを用いた最近の研究では、野中郁次郎（1996）の知識創造理論がある<sup>6)</sup>。彼は企業組織の行動を「知識を創り出すプロセス」として概念化することに努め、それを「組織的知識創造」と呼んだ。そして、トップダウンやボトムアップといった経営スタイルでは、知の組織的創造が部分的かつ自己完結的であるとして<sup>7)</sup>、それが最も有効に機能する第三の極「ミドル・アップダウン」を提唱している。

ミドルは、社内情報のタテとヨコの流れが交差する場所に位置づけられる<sup>8)</sup>。そして、トップと第一線社員を結びつける戦略的「結節点」となり、トップが持っているビジョンとしての理想と第一線社員が直面することの多い錯綜したビジネスの現実をつなぐ「かけ橋」となって、知識を創造する中心的役割を果たす、というのが彼の主張である。確かにトップダウンの強い組織では、ミドルは受けた命令を下に流すだけの役割しか持たなかったり、逆にボトムアップの強い組織では、ミド

5) 前掲書 pp.17-20

6) 野中郁次郎 竹内弘高 [1996]『知識創造企業』東洋経済新報社

7) 野中郁次郎 [1996]「知識創造理論の現状と展望」『組織科学』Vol.29 No.4 p.81

8) 前掲書 p.189

9) 前掲書 pp.190-191

ルの存在意義そのものも薄れてしまう。<sup>10)</sup> 日本企業におけるミドルの役割を、実例を示しながら知識創造という視点から強調した点で、野中の功績は大きい。

彼の主張から、トップダウン型経営の短所が明らかにされた。ただし、そこで挙げられたミドルアップダウンを示す実例は、松下電器の家庭用自動パン焼機やキャノンの小型複写機といった新製品開発が中心であった。松下電器の事例では、過去数回の失敗で経営陣のパン焼機に対する積極的な姿勢が見られず、商品化に成功したものの単独の新事業として成立するに至っていない。キャノンの事例では、現行の大型複写機の需要に頭打ちの傾向が見られ、将来的に価格競争に陥るという予測に危機感を抱いたトップの要請で、初めて開発プロジェクトがスタートした経緯が書かれている。従って、たとえ社内情報から知識を創造するのがミドルであってもトップの役割が過小評価されるわけではなく、将来を見越して社運を賭けた大型プロジェクトの最終的な意思決定を行うには、トップの関与は不可欠なのである。

#### 2-4 情報の流れと強さ

様々な意思決定に必要な、より多様な情報の流れを考えれば、トップ、ミドル、ボトムそれぞれの役割は創造的であり、いずれも重要である。企業が必要とする情報は、過去のもの、現在たった今起こっているもの、未来に関するものという時間的次元と、企業内部の状況、外部のものという蓄積および発信源についての区別があり、それによってトップ、ミドル、ボトムの役割が異なる。

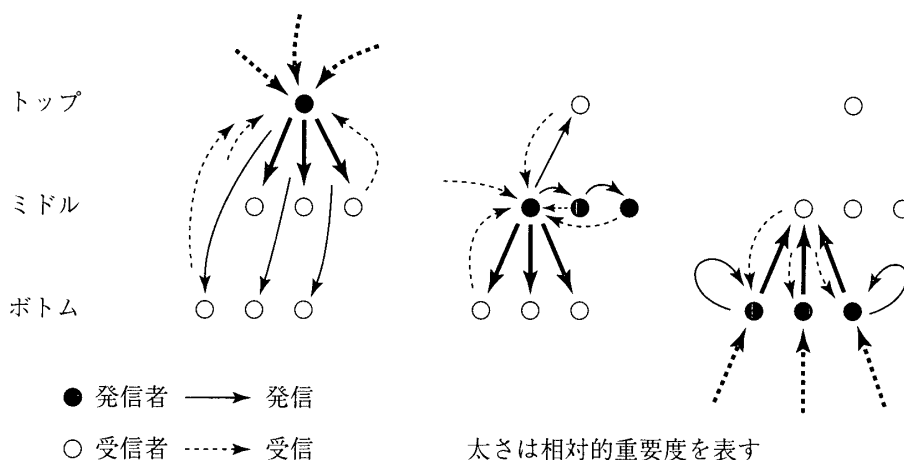
トップは、ミドルから研究開発の進捗状況、財務状況、生産・販売実績、人事といった企業内部の現在の情報を引き出す。一方で、国内や世界の政治・経済の状況や、同業他社、参入企業の動向という外部の未来の情報を、自ら収集する。そこから、新しい内部の未来のあるべき姿を想像・予測し、これを内部のメンバーに伝える。これが将来ビジョンや新規事業の意思決定である。ミドルは、トップに対して自ら加工した内部の現在の情報を提供する。時には新事業開発の発案も含まれ、自分が担当する部署に必要な未来の情報および予算を要求することもある。また、トップから下された内部の未来の情報（将来ビジョンと新事業開発など）と、自ら収集する現在の内外の情報から、ボトムとともに新しい現在の内部の情報を具現化する。これが新製品開発である。ボトムは、ミドルから伝えられた内部の現在および過去の情報と、自らが収集した比較的少ない外部の現在の情報から、現在の内部の情報を再生産する。これが定型業務の遂行および効率化である（図1）。

繰り返しになるが、本論文では、トップが最高意思決定機関において新事業開発に関する意思決定を行うプロセスと、それが主に戦略や組織に与える影響について、考察している。いままで、意思決定プロセスを、1)合意形成、2)正しく、3)早く、4)絞るという4つの軸から分析してきた。し

---

10) 前掲書 p.188

図1 情報の発信・流れ・強さ



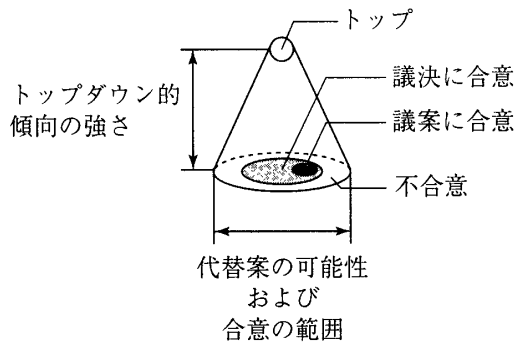
かし、それだけではどうしても意思決定に必要な情報の流れ、その方向と強さを説明できなかつた。ここに、5つ目の軸として、5)経営スタイルを提示する。これは、トップダウン的要素が強いのか弱いのか、そしてミドルアップが存在するかどうかを表すものである。この軸を提示することによって、意思決定プロセスのパターン分けを明確にでき、より説得力のあるものができると考える。ただし、5つの軸は必ずしも独立とはいえず、相互に関連がある。その関連を見出して、いくつかのパターンにまとめることが、全体の分析に必要であるので、次章で詳細に述べる。

### 3. 意思決定プロセスのパターン分け

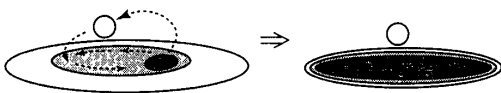
本章では、上で述べてきた意思決定パターン軸から、前論文で用いた意思決定パターンを基に、そこで生じた課題を再検討し、新しい意思決定パターンを構築する。ここで、図2を参照して頂きたい。これは最高意思決定機関の様子を意思決定パターン別に表したものである。○印がトップを、円錐の底面がメンバー（役員）を指す。円錐の高さはトップダウン的傾向の強さを表し、高ければ高いほどトップダウン的傾向が強く、メンバーからも離れていく。底面の面積は、代替案が出てくる可能性を示すと同時に、合意の範囲も意味する。そして、黒く塗りつぶした部分が、ある一つの議案（代替案）に対する合意の程度を、網掛け部分が、その案が議決されるときにどれだけその決に対して合意するか、受け入れるかの程度を示す。

全会一致型は、最高意思決定機関メンバーのほとんど全ての人々が「正しいだろう」と予測する議案（一つの選択肢）への合意を獲得する。前回の調査において、全会一致型を採るトップは、メンバーの情報共有と活発な議論を促進する役割を重視することが確かめられたことから、このパターンでのトップダウン的傾向は弱く、比較的代替案は多く挙がるものと考えられる。図示するなら

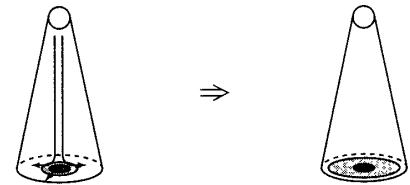
図2



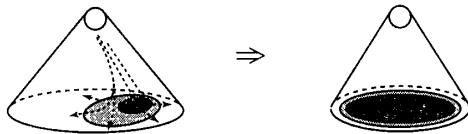
○ 全会一致



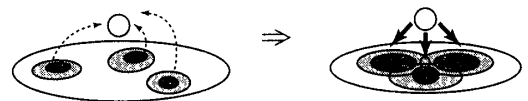
○ 少数合意



○ 社長一任



○ 役員提案承認



ば、トップは底面に近い位置にあり、代替案が出てくる可能性を表す底面が広い、平たい円錐形になる(図2)。その代替案の問題点を、一つ一つ精緻に詰め落とし所を探り、初めて全員が最終的に一つの議案へ合意し議決するので、その案を実行に移す段階での抵抗は少なくなるというメリットがある。しかしその一方で、意思決定に加わる人の多くの予測が一致するのは、短期的な事案に限られるので、短期的視野でしか意思決定できなくなる恐れもある。前回調査からも、社長一任型よりも「新規」事業開発、「革新」の程度が小さくなってしまい、業績も思わしくない、という結論を得ている。

社長一任型は、最高意思決定機関メンバーが、全ての代替案を検討するよりも意思決定の時間を早めるために、トップに一任して彼自らが示した(もしくはトップの意向に最も近い)戦略案を最終的に受け入れ合意する。この際、トップは内外の情報を正しく慎重に収集・分析して戦略を練り、提示後はメンバーの考えをその戦略案に収斂させていくトップダウン的の要素が必要となる。図2では、全会一致型よりもトップの位置は底面から離れ、逆にそれだけ代替案も少なくなる。トップはトップダウン的に、全員の合意を獲得するためにメンバーに働きかけるのである。前回調査から、



「新規」事業開発、「革新」の程度が全会一致型と比較して大きく、そのために抵抗も大きくなるが、一方で、確実に実績を上げているという結論が得られた。しかし、トップの一つの分析・判断ミスが企業全体の命取りになる可能性がある。

3つ目のパターンは、前論文で「go sign 型」として特徴づけ、その妥当性を確かめようと試みたが、調査票の質問項目が曖昧だったことなどから、当初の目的を達せなかった。全会一致型と社長一任型は、最高意思決定機関メンバーのほとんど全員の「議案に対する合意」があるものと仮定したのに対し、この3つ目のパターンは、その議案への合意をとりつけないままに意思決定してしまうのが特徴である。従ってこれまでの go sign 型を、議案に対する「少数合意型」へと名称を変更する。トップは、議案ではなく「議決に対する合意」を獲得するすように努めるので、トップダウン的傾向が強くなるし、意思決定の「早さ」も早くなる。つまり、トップの位置は底面から非常に離れ、代替案も少ない(図2)。そして、トップはダウンバーストのように、一つの代替案を決定し、決を受け入れるよう説得する。前回の調査では、議案に合意しないメンバーを組織に引き付ける手段として、全会一致型、社長一任型よりもトップは将来ビジョンの構築と浸透を重視するという仮説を立てたものの、全会一致型よりも12ポイント高かったが、統計的に有意な差を確かめることはできなかった。社長一任型と同様に、トップ一人の一つの判断ミスが命取りになりかねないし、それ以上に、将来ビジョンの枠組の範囲内で試行錯誤が行われる余裕や可能性は低くなったり、議案に合意しないメンバーの抵抗も非常に大きくなる恐れもある。

前回調査のもう一つの課題は、最高意思決定機関の意思決定プロセスに、役員の提案を承認するパターンを捨象したことである。前述の通り、戦略の意思決定を行う際に役員の意見を参考にするのは、ある程度自明のことと思われたことが主な理由である。その前提として、上司は、組織図のなかで上に立つだけでなく、知識でも部下の上に立つと考えられていることが挙げられる。しかし、変化の激しい状況や、大規模化した企業の新事業分野では、上司だからというだけの理由でより多くを知っているとは限らない<sup>11)</sup>。トップは最高意思決定機関の他のメンバーに対して、方向感覚や活動のドメインを示すことはできるであろう。しかし、ある程度の曖昧さを免れないので、考えてから行動するのではなく、まず行動してみて、うまく機能するものを探して選択し、最後に望ましいと思われる行動だけを維持する、といったパターンも考えられる。創成期を過ぎて規模が拡大した企業によっては、可能性のありそうなアイデアを追究したり、新規事業を開発する際に、担当役員に大幅に権限を委譲する場合がある<sup>12)</sup>。いわゆるミドルアップ的なこのパターンを「役員提案承認型」と呼ぶことにする。まず担当役員によってある程度の試行錯誤が行われ、彼らの間で合意が形成された時点から、最高意思決定機関での意思決定プロセスが始まる。それは別の場所でもい

11) 金井寿宏 [1991]『変革型ミドルの探求』白桃書房 pp.363-363

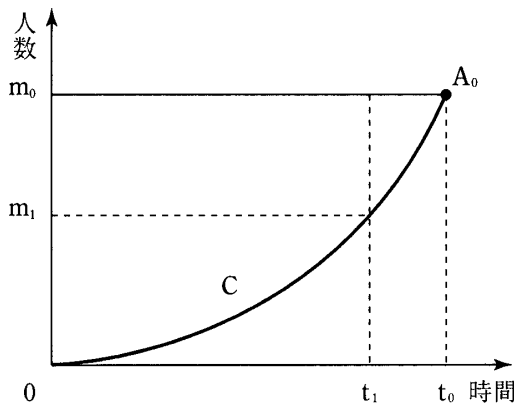
12) ヘンリー・ミンツバーグ著齋藤嘉則監訳 [1999]『戦略サファリ』p.201

表1 意思決定パターンの特徴

パターン	TMTが重視する目的			経営スタイル		模式図	イメージ	リスク
	(事前的に)正しく	早く	(方向性)絞る	トップダウン	ミドルアップ			
全会一致	◎		○					時間がかかる ／妥協の産物に陥る
社長一任	◎	◎	○	○				トップの一つの分析・判断ミスが全体の命取り
少数合意	○	◎	◎	◎				「くすぶり」が全体へ悪影響
役員提案承認	○	◎			◎			コントロールを失ってしまう

注1) TMT=最高意思決定機関

注2) 合意形成の模式図

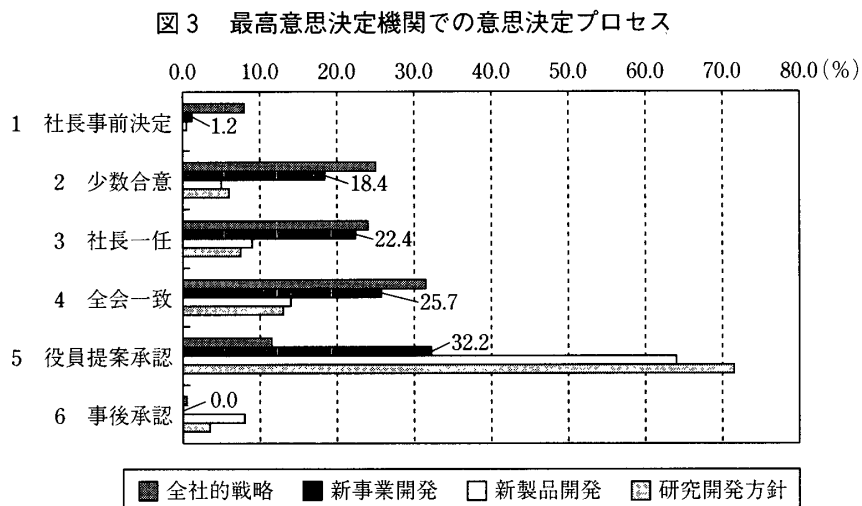


注) 図の見方：原点O；議案の検討開始。m<sub>0</sub>；最高意思決定機関全員の人数。原点O→A<sub>0</sub>曲線C；議案に対して積極的に合意している人の数。例えば、t<sub>1</sub>時点で意思決定がなされた時、議案に対してm<sub>1</sub>人が合意しており、議決に対してm<sub>0</sub>人が合意している。ただ、(m<sub>0</sub>-m<sub>1</sub>)人はあまり議案に賛同していない。全会一致方式というのは、合意形成プロセスがm<sub>0</sub>とm<sub>1</sub>が同値になる点A<sub>0</sub>まで至ることをいう。

くつか同時進行する(図2)。さらにトップを巻き込んだ時点で、試行錯誤と他の役員の「議案への合意」形成が同時に加速される。ただし、ある事案が将来的にうまくいくかどうかの見通しの判断は困難で、新事業開発などの多くの資源を必要とするプロジェクトには、どうしてもトップの長期的視野が必要となる。各パターンの特徴を表1にまとめたので、そちらも合わせて参照されたい。

#### 4. アンケート調査による分析<sup>13)</sup>

前回調査に引き続き、本アンケート調査は、分析枠組に依拠した基本仮説を大量サンプルに基づいて検証するとともに、必ずしも仮説にとらわれない発見事実を探求することがねらいである。意思決定プロセスの4パターンが、組織、技術へどのような影響を与えているか、環境、自社の強み、戦略との関係についてパターン別にみ<sup>14)</sup>てみる。まず、最高意思決定機関での新事業開発に関する意思決定プロセスを、議案に対する合意形成プロセスに応じて6パターンに分けた。そのうち「トップが単独で事前に決めている」ものと、「事後承認のみ行う」ものは、厳密には最高意思決定機関メンバーによる意思決定ではないので、その2つを省いた4パターンを用いた。アンケート調査から、各パターンの比率は図3のようになった。新製品開発、研究開発方針の意思決定は、他の戦略決定と同様に企業にとって重要だが、実際には担当役員の提案を承認することが6～7割にも上る。逆に、全社の戦略は役員の提案を承認することは1割にとどまる。これに対して新事業開発は、他の戦略決定と比べて4つの意思決定パターンに偏りなく分布し、企業がそれぞれのパターンを採用することと戦略や組織の特徴との関係を、端的に見出せるものと思われる。



13) アンケート調査の概要については、巻末の付録を参照のこと。また、詳細については、十川廣國、青木幹喜、遠藤健哉、馬場杉夫、清水馨、大前慶和、今野喜文、許秀娟、周炫宗、横尾陽道 [2000] 「『企業変革のマネジメント』に関するアンケート調査」『三田商学研究』第42巻第6号を参照されたい。

14) アンケート調査票に、回答企業を6つのパターンに分類するための質問項目を設けた。巻末の付録を参照されたい。

## 4-1 各パターンのトップダウン的・ミドルアップ的傾向

本節では各パターンのトップダウン的・ミドルアップ的傾向を測定することにより、本論文で加えた新たな軸の妥当性を確かめたい。トップダウン的傾向の代理変数は、「トップの現場歩き」と「トップの重視する役割（情報共有・議論促進）」を用いる。トップの現場歩きは、トップ自らが現場を歩くことにより、そこで働くボトムの意見や不満を直接吸い上げたり状況を把握する一方で、トップの考え方や方針を伝え浸透を図る。この値が低い、すなわち現場歩きをせずに意思決定していく企業は、トップダウン的傾向が強いと考える。トップの重視する役割（情報共有・議論促進）も、これを重視しない場合はトップダウン的傾向が強い。ミドルアップ的傾向の代理変数は、「新製品開発時のトップの姿勢」を用いる。製品開発に際し、トップ自らが細部にわたって指示を出すのではなく、製品の大枠を示すだけで、権限の多くがミドルに委譲されていれば、それだけミドルの提案が重視されるのである。

各パターンの変数の平均値を求め、差の検定を行ったところ、次のような結果を得た。<sup>15)</sup>

- |                 |                    |
|-----------------|--------------------|
| 1) トップの現場歩き     | 2) トップの情報共有・議論促進努力 |
| 社長一任型 >> 少数合意型  | 全会一致型 >> 少数合意型     |
| 全会一致型 >> 少数合意型  | 全会一致型 >> 社長一任型     |
| 全会一致型 > 役員提案承認型 | 役員提案承認型 >> 少数合意型   |
|                 | 役員提案承認型 >> 社長一任型   |

2つの変数の差の検定から、全会一致型と役員提案承認型の差は小さいものの、トップダウン的傾向が少数合意型、社長一任型、全会一致型、役員提案承認型の順に低くなることが、ほぼ確かめられた。

トップダウン的傾向

少数合意型 > 社長一任型 > 全会一致型 > 役員提案承認型

3) 新製品開発時のトップの姿勢（細部にわたって指示 < 大枠だけ示す）

全会一致型 > 社長一任型

役員提案承認型 > 少数合意型

役員提案承認型 >> 社長一任型

15) 表中の>>印は、差の検定において5%で統計的に有意であること、>印は10%水準水準で有意であることを表す。

## 役員提案承認型&gt;&gt;全会一致型

これらの変数の差の検定からだけでは、少数合意型と社長一任型、全会一致型との関係が確かめられず、ミドルアップ的傾向を順番に示すことは出来ない。しかし、役員意見承認型が他のパターンよりもその傾向を強く示していることは言えるだろう。

## 4-2 各パターンの環境認識と戦略

前節では、新事業開発に関する意思決定プロセスにおいて、各パターンのトップダウン的傾向の度合いとミドルアップ的傾向の有無が確かめられた。そこで次に、そういった傾向に性格付けられた意思決定パターンが、どのような戦略を目指すときに採られるのかについて、分析する。

まず、トップダウン的傾向が少ない全会一致型は、それだけ代替案が多くなる可能性があり、その中から多くの人々の合意を得るには短期的事案に限られる、と特徴づけた。果たして、社長一任型、役員提案承認型よりも長期的に、既存製品のシェア拡大の戦略を採る\*\*<sup>16)</sup>一方で、新製品の黒字目標期間が短い\*という結果を得た。前回調査では、主力製品の成熟化とニーズの多様化を重要視しつつも主力製品の成長性が自社の強みだと考えていることから、現状維持でも生き残れると考える企業が採るパターンであると結論づけた。しかし、今回は、既存製品のシェア拡大志向が強く、それに基づいて新製品開発を短期間に繰り返していく戦略を採っていることが確認できた。

次に、全会一致型よりもトップダウン的要素を強くして、早い時点でトップの議案の合意を取り付けようとするものを、社長一任型とした。全会一致型、少数合意型よりも技術革新の進展には注意を向けず\*\*、むしろ国内競合他社との競争激化を危惧している\*。戦略的提携に消極的\*であり、以上を考え合わせると、価格競争に巻き込まれつつある企業が採るパターンである可能性が高いと思われる。資源配分は拡散的で\*、研究開発費比率も非常に低水準に抑えられて\*\*しまっている。

トップダウン的傾向が最も強く、トップが示した議案について全員の合意が得られなくても議決する少数合意型は、意思決定を早く、絞ることを目指すパターンだとした。全会一致型、社長一任型と比べて技術革新の進展に注目し\*\*、他の全てのパターンよりも企業自らが持つ経営資源を少数の領域に絞り込み集中的に投資している\*ことから、その特徴が裏付けられたと考えてよいだろう。特に、研究開発に力を注いでおり、研究開発費比率は全会一致型、社長一任型と比べて非常に高い\*\*。

トップダウン的傾向が少なく、担当役員に大幅に権限委譲して彼らの新規事業に関する提案を重視するというのが役員提案承認型である。新製品の黒字目標期間が比較的長く\*、全会一致型、社

16) 文中の\*\*印は、差の検定において5%水準で統計的に有意であるもの、\*印は10%水準で有意であるものを示す。

長一任型と比べて戦略的提携に非常に積極的\*\*なのが特徴である。また、少数合意型と同様に研究開発費比率が高い\*が、少数合意型よりも経営資源を各方面に割り当てる傾向にある\*のも、注目に値する。

#### 4-3 各パターンの特徴

組織と戦略は相互作用するものであり、トップが採る戦略やパターンによって、組織の特徴も変わってくると考えられる。本節では、各パターンの組織的特徴を概観する。

全会一致型の戦略的特徴として、長期的には既存製品のシェア拡大、短期的には新製品開発が挙げられた。このような戦略を採る組織の特徴として、他の全てのパターンよりも新製品開発へのミドルの提案を重視しており\*\*、社内の雰囲気は非常に良いことが見て取れる。研究所研究員は職務を十分に自己決定でき\*\*、能力が発揮され\*\*、たとえ失敗しても高く評価される\*\*ので、他の全てのパターンよりも挑戦意欲が高い\*。ただし、革新に対する抵抗も少ない\*、という結果を得たが、全会一致型が主観的に感じる「革新」の程度が、客観的には小さい可能性も否定できない。

社長一任型は、国内競合他社との競争激化を危惧しており、全会一致型よりもトップダウン的傾向が強いためか、研究所研究員が職務を十分に自己決定できない\*と感じている。それでも、少数合意型、役員提案承認型よりも組織のフラット化によって柔軟でスピーディーな運営を実現している\*。

少数合意型では、研究開発費比率が軒並み高いにもかかわらず、トップダウン的傾向が強力で合意を得ないまま意思決定し、戦略を絞り込んでいるために、研究所研究員が職務を十分に自己決定できず\*\*、能力発揮もままならない\*\*、と非常に強く感じている。また、全会一致型、社長一任型と比べて組織の階層が多く硬直的で、スピーディーな運営が困難になっている\*ことが確かめられた。

役員提案承認型は、トップダウン的要素が少ないために、全会一致型と同様に研究所研究員が職務を十分に自己決定できる\*と感じてはいるが、その一方で、失敗は許されず\*\*、挑戦意欲が低い\*という結果を得た。

#### 4-4 まとめ

以上のように、新事業開発を意思決定する際に、最高意思決定機関が採る各パターンとトップダウン的傾向の強弱、ミドルアップ的傾向の有無、戦略、組織との関係について、個別の特徴を述べてきた。最後にこれらを合わせ、どのようなことが言えるかを、簡潔にまとめてみる。

##### 全会一致型

既存事業のシェア拡大を長期的戦略と定め、当分は新事業開発を模索する必要がないと考える企

業が採るパターン。トップは現場を歩いたり、役員と情報共有、議論の促進をすると同時に、ミドルからの新製品開発の提案を奨励し、常に短期的に新製品の目標を達成できる体制作りに努めている。

#### 社長一任型

市場競争の激化に神経をとがらせる企業が採るパターン。トップは現場歩きや役員との情報共有、議論促進をせず、ややトップダウン的傾向があるが、それでも組織のフラット化によって柔軟でスピーディーな運営を実現している。

#### 少数合意型

技術開発競争にしのぎを削る企業が採るパターン。トップダウン的傾向を強くして、戦略を絞り込み研究開発比率を高くしている。しかし、意思決定のスピードを速めるのを目的として合意を得ないまま意思決定してしまうために、それがかえって組織の階層を多くしたり硬直的にして、戦略の迅速な実行を困難にしている。

#### 役員提案承認型

既存事業が堅調に推移し、新しい事業を模索すべく、もしくはさらに多角化を進めようとする体力ある企業が採るパターン。大幅な権限委譲を行ってミドルの提案を承認する形を採るが、それだけに責任も重く、失敗を許さないという方針を採っている。

## 5. 考察

本論文は、前論文まで考察してきた最高意思決定機関の意思決定プロセスに関して、合意形成プロセスに、新たに経営スタイルの考え方を加え、新事業開発における戦略選択の意思決定プロセスをより正確に説明できるように努めた。経営スタイルとは、トップダウン型経営か、ボトムアップ型経営かというもので、極端なトップダウンは、意思決定に必要な全ての情報をトップが持ち、彼の意思決定を部下へ命令し、部下は戦略の実行に専念するというものである。しかし、実際には全ての情報をトップが持つことは不可能であり、部下も戦略実行に専念するのではなく、戦略策定にも参画する。問題は、どのような状況で、トップがどの程度トップダウン的傾向を強くして、ミドルの提案を受け入れる体制にあるのかないのか、すなわち一つの意思決定プロセスのパターンを選択し、それが企業全体の組織や今後の戦略にどのような影響を与えるのか明らかにすることである。以上の考察から、意思決定パターンを4つ設定し、実態調査を行った。その結果、前回の調査では曖昧な特徴しか見出せなかったが、今回は、分析のための新しい軸を設けたことと、アンケートの質問文を改良したことによって、各パターンの戦略、組織の特徴を、それぞれかなり明確に区別することができた。

パターンの選択自体は、各企業が自ら置かれた状況から鑑みて、主観的に判断した結果であり、ここでは価値判断を加えなかった。しかし、もし業績との何らかの関係が見出せるならば、さらに本研究が有意義なものとなろう。最高意思決定機関の合意が、業績とどのように関係しているのか、という長年のテーマが、本研究の出発点となっているからである。従って、合意概念を組み入れた意思決定パターンと業績との関係は、今後の最大の研究課題なのである。

## 付 録

### (1) アンケート調査概要

郵送による質問調査法を用いて証券取引所一部上場、二部上場の製造業1,330社を対象とし、99年7月に発送し、8月10日までに回収した。最終的な有効回答数は248社（回答率18.6%）となった。分析手法は、各パターン別の経営要因の平均値の差を検定するため、t値の両側検定を用いた。なお、経営要因は数量化のため、特に説明のない限り、1点から6点まで評点化したSD法を使用した。

### (2) 意思決定プロセス4パターンの分類

アンケート調査票に、回答企業を4つのパターンに分類するため、下記の質問項目を設けた。

貴社の実質的な最高意思決定機関（必ずしも取締役会を指しません、以降TMTと略します）では、以下の戦略や方針を具体的に決定する場合、主にどのような方法を採用していますか。a)～d)の各々の項目について最も近いと思われるものを、下記の選択肢の中から1つずつ選び、番号を（ ）内にご記入ください。

- a)全社戦略 ( )      b)新事業開発 ( )  
c)新製品開発 ( )      d)研究開発方針 ( )

#### 【選択肢】

1. 社長が事前に決めている。
2. 社長と役員が議論し、全員の合意が得られなくとも、社長が決める。
3. 社長が積極的に関与し、最終的に社長に一任する。
4. 社長と役員全員が納得するまで徹底的に議論を尽くし、全員の合議に基づいて決定する。
5. 特に担当役員のプロ案を重視し、最終的に社長が承認する。
6. TMTでは特に議題にならず、事後承認のみ行う。

このうち、b)新事業開発についての回答を扱った。選択肢の4を回答した企業の最高意思決定機関の意思決定パターンを「全会一致型」、3であれば「社長一任型」、2であれば「少数合意型」、5であれば「役員提案承認型」と分類した。

[商学研究科研究生]