慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	最高意思決定機関でのトップの役割と合意
Sub Title	Role of Top Management and Consensus in the Top Management Team
Author	清水, 馨(Shimizu, Kaoru)
Publisher	
Publication year	1999
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.42, No.4 (1999. 10) ,p.117-
JaLC DOI	
Abstract	高度経済成長を支えた日本企業の代表的な意思決定プロセスは,全会一致方式であった。しかし,日本企業の急激なグローバル化,情報化,そして国内経済の頭打ちの状態で,そのデメリットの部分が次第にはっきりしてきた。また,1980年代初めからアメリカ企業を対象にして進められた最高意思決定機関内の合意と企業業績との関係に関する実証研究では,今日にいたるまで,一貫した結果は得られていない。以上のことから,本研究の目的を「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
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19991000-00686030

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
第42巻第4号
1999年 10月

1999年7月14日掲載承認

最高意思決定機関でのトップの役割と合意[1)]

清水　馨

＜要　約＞

高度経済成長を支えた日本企業の代表的な意思決定プロセスは，全会一致方式であった。しかし，日本企業の急激なグローバル化，情報化，そして国内経済の頭打ちの状態で，そのデメリットの部分が次第にはっきりしてきた。また，1980年代初めからアメリカ企業を対象にして進められた最高意思決定機関内の合意と企業業績との関係に関する実証研究では，今日にいたるまで，一貫した結果は得られていない。以上のことから，本研究の目的を「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。上場企業1,100社を対象にしたアンケート調査を行った結果，社長一任型は実績を上げ，技術革新の激しい環境変化にマッチしており，今後，さらに多くの企業がこのパターンに沿って意思決定を行っていくと考えられる。ただし，トップは将来ビジョンの構築，その浸透を図るとともに，常に自ら内外の情報を収集し分析能力を高めていく必要がある。そして，資源を新規事業へ割り当て，新製品開発時に細部にわたって指示を出して強力なリーダーシップを発揮しなければならないのである。従って，最高意思決定機関において，同じ議案への合意と議決への合意を取りつけるにしても，トップの役割と合意形成プロセスへの関わり方次第で，組織の活性化，技術開発，業績が大きく異なる，ということを本論文の結論とする。

＜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，リーダーシップ，実証研究，アンケート調査

1)　本論文は1999年4月24日に日本経営学会関東部会で発表したものを，加筆・修正したものである。発表に至るまで，十川廣國教授をはじめ，多くの方々に有益なご助言を頂戴した。ここに感謝の意を表します。また，河野豊弘学習院大学名誉教授には，発表に対するコメンテーターを快くお引き受け下さり，合わせて感謝いたします。

はじめに

不連続な環境変化に直面する今日の日本の大規模企業では，今までのような総花式で競合他社との横並びの意識からは成長を望めないため，保有するさまざまな能力を正しく早く絞り込み，いかにして将来自らを支えていくであろういくつかの中核的能力を構築するかが課題となっている。そのためには，企業全体の現状と企業を取り巻く環境を包括的に把握できる立場にある上級経営者で構成される最高意思決定機関が，明らかに彼らの間でも抵抗が大きいと思われる改革を，率先して遂行し，その上で適切な意思決定を行っていかなければならない。改めて最高意思決定機関の意思決定の在り方を問い直すべきではないか，と考える。ここで，最高意思決定機関を「上級経営者で構成される組織」で，「企業全体に関する革新的な意思決定を行う場」とする。ただし，必ずしも法的な最高意思決定機関＝取締役会を指すものではない。

高度経済成長を支えた日本企業の代表的な意思決定プロセスは，全会一致方式であった。しかし，日本企業の急激なグローバル化，情報化，そして国内経済の頭打ちの状態で，そのデメリットの部分が次第にはっきりしてきた。また，1980年代初めからアメリカ企業を対象にして進められた最高意思決定機関内の合意と企業業績との関係に関する実証研究では，今日にいたるまで，一貫した結果は得られていない。以上のことから，本研究の目的を「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する。なお本論文では，企業のトップとは，最高意思決定機関内の上級経営者の中でも単独の最高意思決定者である社長，もしくは会長一人を指すものとする。また，最高意思決定機関では，最終的な議決に対して何らかの合意がなされている。これを「議決への合意」と呼び，その前段階の「議案への合意」と区別する。後者「議案への合意」とは，トップが最終的に意思決定する際に，どれだけの人がその議案に「積極的に」賛同しているかを示す。本論文は，前稿[2)]での考察をさらに発展させて最高意思決定機関のトップの役割と意思決定プロセスに焦点を当て，アンケート調査の結果から最高意思決定機関の実態を把握する。

1．日本企業の意思決定

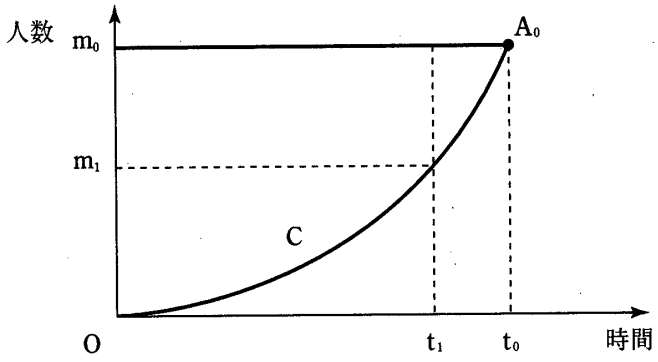
日本の高度経済成長を支えた代表的な意思決定プロセスは，各部門から多段階の合意形成を経て

2)　清水馨［1998］「最高意思決定機関の合意とリーダーシップ」『三田商学研究』第41巻第3号

もち上がって来た案件を，最終的に集団合議制によって意思決定するというものであった。関係者同士のインフォーマルな信頼関係に基づいて，時間をかけて検討を重ね，事前に関係者へ「根回し」を行った上で，正式な意思決定を行なう。[3] そして，最終的に全員が賛成・合意した形を善しとする。その一番のネライは，「事を起こすにあたっての，集団としての，互いの連帯感を確認する」ためだと指摘されている。[4] 企業での仕事は個人単位でなく集団単位に与えられるため，個人の責任や権限は不明確になる。そのため，ある意思決定を行う際，その結果については集団として，つまり職場全体として責任をとることになり，集団の連帯責任体制が敷かれ，全会一致方式が採られるのである。この方式だと意思決定までに時間はかかるが，案件の問題点が精緻に詰められ，知識・情報，問題認識が共有化されているので実行段階での齟齬が少なく，関係者の参画意識やモラールが高まるという優れた面がある，と強調されてきた。この全会一致方式の場合，「議決への合意」と「議案への合意」は，同義だった（図1参照）。

1980年代後半，生活水準は欧米と肩を並べたが，しかしそのままの勢いで追い抜けなかった。やがてバブル経済が崩壊し，反動で長期的な不況へ突入したまま現在に至っている。日本の右肩上がりの経済が一旦止まってしまうと，高度経済成長経済の下で機能した代表的な意思決定プロセスのデメリットの部分が次第に浮き彫りになってきた。戦後の日本の企業経営は，欧米のモノを模倣し，これを安く，しかも品質良く製造することに注力してきた。このため生産に対して独創性が大いに発揮されたが，製品自体の独創性はあまり求められなかったのである。世界市場へ再度挑戦するには，日本企業独自の製品が求められる。インフォーマルな信頼関係と根回しによる意思決定で

図1　合意形成の模式図



注）図の見方：
原点O；議案の検討開始　m_0；最高意思決定機関全員の人数
原点O→A_0 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_1 時点で意思決定がなされた時，議案に対して m_1 人が合意しており，議決に対して m_0 人が合意している。ただ，（m_0-m_1）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_0 と m_1 が同値になる点 A_0 まで至ることをいう。

3)　清水龍瑩［1990］『大企業の活性化と経営者の役割』千倉書房 pp.196～200
4)　間　宏［1971］『日本的経営　集団主義の功罪』日本経済新聞社 p.37

は現状肯定型の発想から抜けられず，妥協的決定が多くなり，従来のコンセプトと大きく異なる新製品の開発に支障を来たす恐れがある。また，国際的な競争下で情報化が進展する中，意思決定の遅さが致命的な損失を生じさせる。今後，国際化・情報化の更なる進展，マイナス成長もありうる経済を前提とするならば，それに対応できる最高意思決定機関の意思決定プロセスが求められ，その中でのトップの役割も変化してくるだろう。

2．合意研究の行き詰まりと打開策

戦略研究では，集団において，意思決定の際にメンバー間の合意が成果に大きな影響を及ぼすと長い間考えられてきた。しかし前述のように，最近，日本企業の全会一致的な意思決定プロセスの弊害が指摘されている。ただ，それについて実証されたものは数少ないのが現状である。一方アメリカでは，1980年代初めからアメリカ企業を対象にして最高意思決定機関内の合意と企業業績との関係に関する実証研究が行われたが，これも今日にいたるまで，一貫した結果は得られていない。その要因として，大きく次の4点が挙げられる。

第一に合意そのものがメリットとデメリットを持つ。メリットとして，合意に至る過程で多様な知識，経験を集約し，多少とも異なる視点に立って状況を多面的に検討できる点である。そして，情報のオープンな共有と，企業の競争環境，目標，手段，戦略に関する意見と考え方を表明する相互作用は，意見の違いを解決し，戦略に対する共通の理解と強力なコミットメントをもたらすと考えられる。しかし，これらのメリットは実際には同時にデメリットの要因になりうる。知識，経験，視点の違いは効果的なコミュニケーションを抑制してしまう。また，集団に対して過度に合意圧力が掛かると，個人が行う意思決定よりも大きく質的に劣る，あるいは間違った意思決定をしてしまう「集団的浅慮（Groupthink）」の危険性がある[5]。さらに合意が持つ性質も，負の要因になりうる。一般に合意とは，コミュニケーション・プロセスで互いに矛盾しないように調整され形成される「意味同士の関係」であるため，意味づけは変容可能かつ相互に調整可能でなければならない[6]。従って，合意形成そのものも不確定性をはらんでいるわけで，合意の意味内容，持続，実行などに関しても不確定性を免れないのである。

合意と業績との関係に一貫性が見られない原因の二つ目は，最高意思決定機関内のトップの役割と意思決定プロセスの考察を捨象したことである。Hambrick & Mason（1984）が発表したUpper Echelons理論[7]は，企業のトップに重点を置いた伝統的な視点と対照的に，その最高意思決定機関

5) Janis, I. L., [1983] *Victims of Groupthink : A Psychological Study of Foreign Policy Decisions and Fiascoes*, 2 nd edition, Houghton Mifflinm

6) 合意形成研究会「カオスの時代の合意学」1994創文社

7) 簡単に説明すると，「トップを含めた上級経営者層を一まとめとして，そのチーム全体の観察可能な ↗

を分析単位としたところに，違いがある。[8] 彼らの研究は，その後の最高意思決定機関の合意研究に大きな影響を及ぼしたが，前提として，トップを他の上級経営者たちと同等の立場とした。しかし，最高意思決定機関では地位，役割の関係，いわゆる力関係が合意の意味内容と合意形成プロセスの決定に影響を与えるので，トップの役割を無視することはできない。実際には，企業の最高意思決定機関の力関係は，ワンマンな状態と完全にフラット化している状態を2極として，その2極を含まない線分上のどこかに存在していると考えられる。合意を良い方向へ向けるか否かを決める要因を考えるならば，合意のデメリットの存在を認めた上でトップが効果的なコミュニケーションを促進し過度の合意圧力の排除を進めていく「力」を考える必要がある。それは，議案への合意を導く力であったり，場合によって最高意思決定機関全員の議案への合意が得られなくとも，議決への合意を獲得するリーダーシップのようなものである。

三つ目は，その研究方法にあると考えられる。まず，合意の対象が研究者によって異なる点である。目標と手段，企業の強み・弱み，環境の不確実性など，一貫性が見られなかった。[9] 次に，研究者が最高意思決定機関の範囲を事前に決めており，そのメンバー全員を対象に調査している点である。確かに法的な最高意思決定機関はVice President以上だが，実際の意思決定はそれよりも少数のメンバーによってなされている可能性もある。実態を把握するために，最高意思決定機関の範囲を研究者サイドが事前に設定することは危険である。さらに，合意の測定方法にも研究方法として疑問が残る。全メンバー一人ひとりに対して例えば戦略目標の重要度を面接法や調査票郵送によって尋ね，得られたデータから標準偏差を算出し合意の代理変数としている。この方法だと，ある一時点におけるメンバーの認識のばらつきは測定できるが，意思決定プロセスの最後に得られると期待される議決や議案への合意の程度を測定していないのである。

四つ目は研究方法に関連する事柄であるが，最高意思決定機関の合意と業績との間に隔たりが存在することである。その合意がすぐに実行され，すぐに業績に反映されるのであれば問題はないが，企業規模が大きくなれば，もしくは合意の対象が長期的なものになれば，それだけ最高意思決定機関の合意と業績との隔たりは大きくなる。さらに，ある対象に合意した最高意思決定機関の意思決定は，下位の従業員と組織によってより多くの小さな意思決定を経て実行に移される。このため，最高意思決定機関内の意思決定の意味内容と，実行直前の意思決定のそれとが異なる可能性があることは，容易に想像がつく。下位の組織に迅速かつ合理的な意思決定のできる体制が整ってい

↘ 特質，例えば年齢層，社内のキャリア，社外の職務経験，教育，社会的な血筋，経済的地位，そしてそれらが同質的か異質的かという特質が，特定の戦略を選択し，業績に結びつくことを部分的に予測できる」と主張した。Hambrick, D. C. & Mason, P. A.[1984] "Upper Echelons : The Organization as a Reflection of Its Top Managers," *Academy of Management Review*, Vol.9,No.2,pp.193-206

8) Jackson, S. E. [1992] "Consequences of Group Composition for The Interpersonal Dynamics of Strategic Issue Processing," *Advances in Strategic Management*, Vol.8, p.370

9) この点については，Dess, G. G. & Priem, R. L. [1995] "Consensus-Performance Research : Theoretical and Empirical Extension," *Journal of Management Studies*, Vol.32, No.4 July に詳しい。

なかったり，従業員のコミットメントやモラールが低い場合も，最高意思決定機関の合意は業績に結びつく確率が低くなるのである。合意研究をさらに発展させていくには，合意と業績の関係をみるだけでなく，そこへ至る組織活性化要因，技術開発なども分析に入れる必要があるだろう。

このように，合意そのものの特質，最高意思決定機関内のトップの役割と意思決定プロセスの捨象，研究方法，合意と業績の間の隔たりによって，合意研究は行き詰まりをみせている。これらの問題は相互に関連が強いものであるが，解決可能なところから議論を進めていくこととする。

3．最高意思決定機関でのトップの役割——分析枠組の提示——

トップはつねに企業を維持・発展させるために，企業全体の組織の活性化と業績向上に向けて努力している。しかし，企業を取り巻く環境の変化と企業の大規模化によって，トップ一人の能力では，企業のあらゆるレベルに関する内外の情報収集，分析，方針決定，伝達，成果評価など全てを行うことは最早不可能である[10]。このため，トップはその職務を分担して効率よく遂行し企業を円滑に運営するため，複数の上級経営者からなる最高意思決定機関を設けている。日本企業の最高意思決定機関メンバーは下位組織の長を兼務している場合が多いので，最高意思決定機関の戦略決定は利害調整の側面もあり，当事者同士の合意形成プロセスそのものである。

企業の維持・発展のためには，最高意思決定機関の適切な意思決定が欠かせない。今日的課題に即して適切な意思決定とは，自社が保有する能力をいかに中核的能力へと「正しく」「早く」「絞る」ことができるかを意味している。しかし，これらの課題を全てうまく克服するに越したことはないが，それぞれについてリスクが高くなり，また個々の企業の置かれた状況やトップの考え方によって，相対的に重視する点も異なってくる。

意思決定パターンについては，Mintzberg (1973)，Ansoff (1976)，Miles & Snow (1978)，Quinn (1980) などの先行研究がある[11]。日本企業については，河野豊弘 (1999) が戦略的意思決定を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つの型に分類した。そして，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，この場合，情報探索コストがかかること，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，という問題があると述べている[12]。清水龍瑩 (1998) は最高意思決定機関の意思決定パターンを1）社長中心型，2）

10) Nadler, D. A., J. L. Spencer, [1998] *Executive Teams*, Jossey-Bass Inc.
（ナドラー，デービッド・A：ジャネット・スペンサー [1999]『エグゼクティヴ・チーム』監訳斎藤彰悟，訳平野和子ダイアモンド社 pp.12~13）

11) Ansoff, H. I. [1976] *From Strategic Planning to Strategic Management*, John Wiley & Sons, Miles, R. E. & Snow, C. C. [1978] *Organization and Strategy*, Structure, and Process, McGraw-Hill, Mintzberg, H. [1973] "Strategy-Making in Three Modes," *California Management Review* pp.44-53, Quinn, J. B. [1980] "Managing Strategic Change," *Sloan Management Review*, 21-4

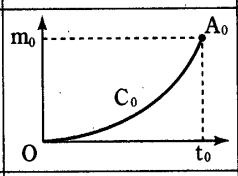
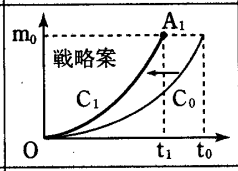
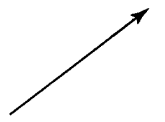
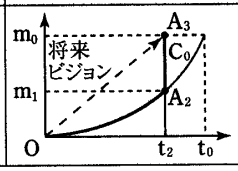
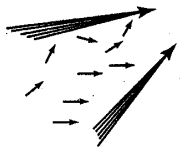
12) 河野豊弘 [1999]『新・現代の経営戦略』ダイヤモンド社 pp.20~26

役員意見参考型，3）役員意見中心型の3つに分類し，過去20数回に渡って調査を行った。その結果，役員意見参考型が7割近くを占める傾向は変わらないものの，ここ10年，社長中心型が役員意見中心型に取って代わって多くなり，このことから従来の戦略，考え方が通用しなくなり，社長の原理・原則が採られるようになってきている，と結論づけている[13]。ここではこれらの分類を手がかりにして，トップの役割と最高意思決定機関の意思決定パターンを3つのパターンに分けて説明する。

言うまでもなく，戦略を「正しく」意思決定することは困難を極める。一般に，意思決定の正しさは事後に評価されるのであって，事前には「正しいだろう」と予測をするしかできない。この場合トップは，結果として間違う確率を低くするために，安易に議決への合意を取りつけるよりも，多くの人が「正しいだろう」と予想する議案（一つの選択肢）への合意を獲得する方を選ぶだろう。表1では原点O→A_0曲線C_0が，議案に合意する人数の推移を表している。A_0に至るまで，つまり，全員が議案へ合意し議決するまで，トップは意思決定に加わるメンバーに対して情報共有を促し，活発に議論させることにより代替案の問題点を精緻に詰め落とし所を探る。すなわち従来の全会一致型のパターンである。しかし，前述の通り全会一致型では意思決定に時間がかかり，多くのメンバーが見て「正しそう」な妥協の産物に陥る可能性がある。

意思決定の時間を早め，なおかつ妥協を少なくする方法には，全ての代替案を検討するよりも，トップ自らが戦略案を示して，メンバー間の情報共有・議論を省くパターンが考えられる。この場合，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

表1　パターンの特徴

パターン	TMTが重視する目的 (事前的に)正しく	早く	(方向性)絞る	トップの役割	模式図	イメージ	リスク
全会一致	◎		○	情報共有・議論の促進			時間がかかる。 妥協の産物に陥る。
社長一任	◎	◎	○	情報収集・分析			トップの一つの分析・判断ミスが全体の命取り。
go sign	○	◎	◎	将来ビジョンの構築・浸透 情報共有・議論促進			「くすぶり」が全体へ悪影響。

13)　清水龍瑩［1998］『日本型経営者と日本型経営』千倉書房 pp.126~133

の戦略案に収斂させていく強力なリーダーシップが必要となる。メンバーは，トップに一任して最終的に議案を受け容れ合意する。曲線C_0をトップのリーダーシップによって$O \rightarrow A_1$曲線C_1へシフトするのである。この方法を社長一任型と呼ぶことにする。しかし，このパターンでは，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。

これに対して，トップが戦略的な枠組，いわゆる将来ビジョンを示して方向性を「絞り」，その範囲内でメンバー間の情報共有と議論を促した上，go sign を出すパターンが考えられる。トップはビジョンを全体に浸透するよう努力するので，たとえ全員が議案に対して合意していなくとも，議決への合意が得られると考えるのである。曲線C_0上のA_2点にて議案への合意を得ることを止め，議決への合意A_3を得ようとする。環境が不安定で，ある一つの代替案の「正しさ」が分からなければ，メンバーの多くをその案に収斂させる意義は薄れる。むしろ，枠を絞ることによって，一定の数の代替案に対する試行錯誤が素早く行え，意思決定プロセスも時間的に短縮され「早く」なる[14]。この意思決定パターンを go sign 型と呼ぶ。しかし，このパターンは議案へのある程度の不合意，場合によっては「くすぶり」の存在に目をつむらねばならず，その後の議案への合意を取りつけられない場合は，企業全体のモラールダウンを招く恐れがある。

以上のように，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。どれも構造的なリスクを抱えており，全ての企業があらゆる状況で採用できるワン・ベストウェイは存在していないことが分かる。そこで，前述の分析枠組から基本仮説を導き，次章のアンケート調査のベースを構築する。

【基本仮説】

[仮説１] 全会一致型を採る企業のトップは，情報共有と議論の促進を重視する。

[仮説２] 社長一任型を採る企業のトップは，自らの情報収集と分析を重視する。

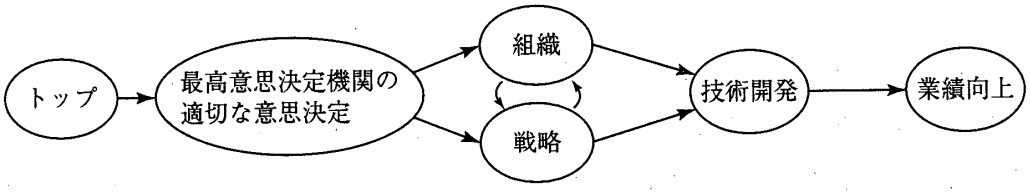
[仮説３] go sign 型を採る企業のトップは，将来ビジョンの構築と浸透努力を重視する。

[仮説４]「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合意の

---

14) ここで述べる「はやく」は，意思決定に掛かる時間を短縮することを意味し，早く（early）と速く（speedy）の両方の意味を含む。ただ，どちらかと言えば，社長一任型の方が速く（speedy），go sign 型の方が早く（early）意思決定することを，より重視している，と考える。

あり方，すなわち選択されるパターンが異なるわけで，それぞれ長短ある。従って，各パターンが組織・技術・業績に与える影響も異なる。



4．アンケート調査による分析[15]

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。まず，トップの役割と意思決定プロセスの3パターンの関係を確かめ，次に組織，技術，そして業績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てみる。[16]

4—1　意思決定パターンとトップの役割の関係——差の検定（有意水準5％）——

最高意思決定機関でのトップの役割を尋ねたところ，全体として将来ビジョンの構築・浸透努力を重視するトップが30.4％に上り，情報共有・議論促進（18.3％），挑戦意欲の発揮（17.9％）が続いた。パターン別に将来ビジョンの構築・浸透努力，挑戦意欲の発揮について差の検定を行ったが(表2を参照)，有意な結果は得られず，どのパターンもこれらの役割を重視していることが分かった。個別の特徴を挙げるならば，全会一致型を採用する企業のトップは，社長一任型と比べて情報

表2　意思決定パターンとトップの役割

パターン	トップの役割		
	将来ビジョン構築・浸透努力	情報共有・議論促進	情報収集・分析
全会一致［26.8％］	—（24.6％）	○（27.9％）	×（ 6.6％）
社長一任［43.0％］	—（29.6％）	×（11.2％）	○（18.4％）
go sign　［23.2％］	—（36.5％）	—（23.1％）	—（21.2％）

注）○印：×に対して，有意水準5％で「差がある」と言える。—印：有意水準5％で「差がある」とは言えない。［数字％］：全体に対する各パターンの比率。（数字％）：各パターン内でのトップの役割の比率。

15)　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，遠藤健哉，馬塲杉夫，清水馨，大前慶和，今野喜文，許秀娟，周炫宗［1999］「「変革期の経営」に関するアンケート調査」『三田商学研究』第42巻第1号を参照されたい。

16)　アンケート調査票に，回答企業を3つのパターンに分類するための質問項目を設けた。付録を参照のこと。

共有と議論を促進することを重視しており，トップ自らの情報収集・分析は重視していない（5％水準で統計的に有意)。社長一任型は，その逆である。go sign 型は，特徴的な傾向は見られなかった（表2参照)。

従って，［仮説3］は棄却された。また［仮説1］と［仮説2］は，互いに補完する形で部分的に支持された。［発見事実1］全会一致型のトップは，情報共有・議論を促進してメンバー全員が「正しい」代替案を模索できるようにするだけではなく，同時に将来ビジョンを構築しその浸透に努めて企業の方向性を絞っている。［発見事実2］社長一任型のトップは，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という，強力なリーダーシップを発揮している。

4－2　意思決定パターン別の組織・技術・業績の特徴――差の検定（有意水準10%）――

組織活性化要因，技術開発，業績について，パターン別の平均値の差を見ることにより，各パターンが企業全体に与える影響を比較，分析することができる。以下の特徴は，アンケート調査を統計的に処理し，差の検定において10%水準で有意なものを挙げたものである（表3参照)。

全会一致型は，他のパターンよりもトップは現場歩きに努め，異部門間の会議や人事異動を通じて公式な情報交換を進めたり，新製品開発時にも異部門間の協力関係を常に実現させている。このことは，最高意思決定機関で重視する情報共有・議論の促進を企業全体にも浸透させていることを示している。全会一致型，社長一任型双方とも，新規事業へ資源を優先的に割り当てる傾向にあるが，全会一致型は革新に対する抵抗が小さい。技術の面では製造技術が進展していると認識しているが，業績を見てみると，社長一任型と比べて経常利益率，営業利益率といった収益性は悪い。［発見事実3］全会一致型の企業が考える「新規」事業開発，「革新」の程度というものが，社長一任型と比べて小さい。

社長一任型は現場歩き，情報交換をせず，革新に対する抵抗が大きい。新製品，研究開発にトップが細部にわたって指示を出し，製品技術，新製品を生み出す傾向にある。全会一致型と比べて収益性は良い，という結果が出た。［発見事実4］社長一任型の企業が考える「新規」事業開発，「革新」の程度は，全会一致型と比べて大きい。

go sign 型も現場歩き，情報交換がないが，社長一任型と異なる点は，革新に対する抵抗が大きく，資源を既存事業に据え置いている点である。新製品，研究開発にトップが細部にわたって指示を出しているが，一向に実を結ばない。

これらの分析結果から，パターン間で企業の特徴に大きな違いがあるといってよいだろう。従って［仮説4］は支持された。しかし，それでは何故トップが重視する役割が異なり，各パターンを採るのかを説明できていない。そこで次に，どのような外部環境や内部の条件でトップの重視する

表3　意思決定パターン別の諸変数の特徴

パターン	経営環境	自社の強み	トップの役割	短期の経営戦略	長期の経営戦略	組織	技術	業績
全会一致	ニーズの多様化 YES 主力製品の成熟 YES	主力製品の成長性YES	情報共有・議論促進 (将来ビジョン構築・浸透努力)	既存製品のシェア拡大 合理化	新製品開発 国際化	現場歩き頻繁 新製品開発に社長は大枠だけ提示 公式な情報交換多い 異部門間情報交換が頻繁 新規事業へ資源優先 特定分野へ資源優先 革新に対する抵抗少ない	製造技術の開発多い 製品技術の開発少ない	経常・営業利益率悪い
社長一任	技術革新の進展 YES 主力製品の成熟 NO	製品開発力 NO 主力製品の成長性 NO	情報収集・分析 (将来ビジョン構築・浸透努力)	既存製品のシェア拡大 新製品開発	多角化・新事業開発	現場歩き少ない 社長は細部にわたって指示 公式な情報交換なし 異部門間情報交換なし 新規事業へ資源優先 バランス重視の資源配分 革新に対する抵抗多い	製品技術の開発多い 新製品多い	経常・営業利益率良い
go sign	海外企業との競争激化YES 主力製品の成熟 YES ニーズの多様化 NO 国内企業との競争激化NO	製品開発力 YES 知名度・ブランド NO 主力製品の成長性 NO	(将来ビジョン構築・浸透努力)	新製品開発 合理化	(傾向なし)	社長は細部にわたって指示 公式な情報交換なし 既存事業へ資源優先 革新に対する抵抗大きい	製造技術の開発少ない 製品技術の開発少ない 新製品少ない	

[発見事実1] 全会一致型のトップは，情報共有・議論を促進してメンバー全員が正しい代替案を模索できるようにするだけではなく，同時に将来ビジョンを構築しその浸透に努めて企業の方向性を統っている。

[発見事実2] 社長一任型のトップは，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という，強力なリーダーシップを発揮している。

[発見事実3] 全会一致型の企業が考える「新規」事業開発，「革新」の程度は，社長一任型と比べて小さい。

[発見事実4] 社長一任型の企業が考える「新規」事業開発，「革新」の程度は，全会一致型と比べて大きい。

[発見事実5] 短期的に現状維持でも生き残れると思う企業が，全会一致型を採る。

[発見事実6] 相対的に変化の激しい環境下で，特に技術的な新製品開発を目指す企業が，社長一任型を採る。

[発見事実7] go sign 型を採るトップの将来ビジョンが，実際に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。

注)「トップの役割」は，パターン別の差の検定において5％水準で統計的に有意なもの，「組織」「技術」「業績」は10％水準で統計的に有意なものを挙げた。
「経営環境」「自社の強み」「経営戦略」は，差の検定では有意な結果は得られず，短期的傾向を把握するために載せた。

役割が変化し，各パターンが選択されるかについて，アンケート調査のクロス集計から短期的傾向を確認することにする。

4－3　意思決定パターン別の経営環境，自社の強み，経営戦略の特徴――短期的傾向の確認――

全会一致型を採る企業は，主力製品の成熟化とニーズの多様化を重要視しているが，それでもなお主力製品の成長性が自社の強みだと考えている。短期的に既存製品のシェア拡大と合理化を強化する一方で，長期的には新製品開発と国際化という戦略を採る。[発見事実5] 短期的に現状維持でも生き残れると思う企業は，全会一致型を採る。

社長一任型を採る企業は，全会一致型と異なり主力製品の成熟化については重視せず，むしろ技術革新の進展を重視している。そして自社に強み，とりわけ製品開発力がないことを危惧している。短期的には既存製品のシェア拡大と新製品開発に，長期的には多角化・新規事業開発の戦略を採る。[発見事実6] 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は，社長一任型を採る。

go sign 型を採る企業は，主力製品の成熟化，海外企業との競争激化を重要視し，製品開発力に自身をもっている。短期的には合理化と新製品開発という戦略を採るが，長期的には，各社まちまちで一般的な傾向が見られなかった。

4－4　調査結果からの分析

4－1から3までは，アンケート調査のデータを加工し，数値の示すところをトップの役割，組織・技術・業績の特徴，経営環境・自社の強み・経営戦略の特徴のテーマに分けて説明し，ある程度の考察を加えてきた。ここ4－4では，それら全体を合わせて経営学的に見てどう解釈できるかについて検討する。

全会一致型を採る企業のトップは，([発見事実5] より) 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 ([発見事実1] より) 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 ([発見事実3] より)「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。この意思決定パターンを一言で言い直すならば，「リスク回避指向」と言え，2年前，大手自動車メーカーが経営会議を大所帯にした変革が，これに該当するだろう。

社長一任型は([発見事実6] より) 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 ([発見事実2] より) 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，([発見事実4] より)「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。この意思決定パターンは「リスク・テイク指向」と言え，実際，アンケート調査によると化学，電気機器に多かった。

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，[発見事実7] 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ことは容易なことではない。しかし，それを余儀なくさせる程，企業自体がかなり切迫しているのか，それともまったく戦略を変える気がないほど強みを持っているのか，明らかではない。超リスク・テイク指向なのか，超リスク回避指向なのか，判断がつかない。

5．考察

本論文は，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。統計的に支持された仮説は，全会一致型を採る企業のトップは情報共有と議論の促進を重視し，社長一任型を採る企業のトップは自らの情報収集・分析を重視すること，さらに各パターンが組織・業績に与える影響も異なることであった。go sign 型を採る企業のトップは他のパターンと比べて将来ビジョンの構築と浸透努力を重視するという仮説を立てたものの，それを統計的に明らかにすることができなかった。またアンケート調査の分析・考察から，発見事実が7つ抽出された。

全会一致型は，短期的に現状維持でも生き残れると思う企業が採り，新規事業開発，革新の程度が相対して小さいことが判明した。go sign 型を採る企業のうち3割強が将来ビジョンの構築・浸

透努力を重視しているのに対して，資源を既存事業に据え置いていることを鑑みると，将来ビジョンそのものの内容に疑問を抱かざるをえない。切迫した状況で，やむを得ずこのパターンを採っているのか，強みがあって戦略を変える必要がないのか分からなかった。パターンの選択自体は，各企業が主観的に判断した結果であり，我々が良い悪いといった価値判断を加えることではない。しかし，社長一任型は結果として実績を上げているところから，技術革新の激しい環境変化にマッチしており，今後，さらに多くの企業がこのパターンに沿って意思決定を行っていくと考えられる。ただし，トップは将来ビジョンの構築，その浸透を図るとともに，常に自ら内外の情報を収集し分析能力を高めていく必要がある。そして，資源を新規事業へ割り当て，新製品開発時に細部にわたって指示を出して強力なリーダーシップを発揮しなければならないのである。従って，日本企業のトップは，経営環境，自社の強みに応じて，最高意思決定機関での役割，意思決定パターン（合意のあり方＝議案への合意と議決への合意の関係），採るべき戦略を変化させている。それに伴って組織のあり方も変化し，技術開発，業績が大きく異なってくる，ということを，本論文の結論としたい。

今回，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。将来ビジョンの構築・浸透努力という比較的とらえどころのない言葉に分析が引っ張られたのかもしれない。アンケート調査という大量観察だけでは掴みきれない要因が存在するかもしれない。ここに挙げた問題を検討して，今後の研究につなげていくつもりである。

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1,100社を対象とし，98年6月に発送し，7月20日までに回収した。最終的な有効回答数は233社（回答率21.3%）となった。サンプル・データは，アンケート結果および，入手可能な直近の決算年度の有価証券報告書財務データを用いた。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3パターンの分類

アンケート調査票に，回答企業を3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られていますか。a）～e）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）全社的戦略　（　）　b）新事業開発　（　）　c）新製品開発　（　）
d）研究開発方針　（　）　e）不採算事業からの撤退（　）

【選択肢】

1．社長が事前に決定している。

2．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。
3．――――――――，そのうち約1/4が納得した時点で，社長が決定する。
4．――――――――，そのうち約半数が納得した時点で，――――――――。
5．――――――――，そのうち約3/4が納得した時点で，――――――――。
6．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。
7．ＴＭＴでは特に議題にならず，事後承認のみ行う。

このうち，a）全社的戦略，b）新事業開発についての回答を扱った。選択肢の6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」，2であれば「社長一任型」，3・4・5であれば「go sign 型」と分類した。

[慶應義塾大学商学研究科研究生]