



戦略的意思決定能力の決定要因：トップマネジメント改革の陥穽

延岡，健太郎
田中，一弘

(Citation)

国民経済雑誌, 183(6):15-33

(Issue Date)

2001-06

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/00046674>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00046674>



戦略的意思決定能力の決定要因： トップマネジメント改革の陥穽

延 岡 健 太 郎
田 中 一 弘

日本企業の企業統治の問題に注目が集まっている。本研究では、その中でもトップマネジメントの戦略的な意思決定能力に焦点をあてた。特に、1) その決定要因を探索すること、および2) 近年盛んに実施されているトップマネジメント改革（特に執行役員制度の導入）の有効性を評価すること、を目的とした。実証データは最大手製造業218社から回収された質問票調査によって得た。1) 取締役会を含むトップの会議体において、参加者が担当部門でなく全社的な視点から自由かつ実質的な議論ができる場の設定、および2) トップの戦略的資質やリーダーシップ能力、が戦略的意思決定能力の重要な決定要因であることが明らかになった。執行役員制度は、取締役会の人数削減に代表される構造の改革にとどまり、意思決定の場の質的向上や戦略的資質の高いトップの選任などには結びついておらず、結果的に戦略的意思決定能力の向上には貢献していないことが示唆された。

1 は じ め に

企業を維持・発展させていくために、それを率いるトップマネジメントが極めて重要な役割を担うことは言うまでもない。ここでトップマネジメントとは、社長一人に限定したものではなく、社長を含めた取締役の集団を意味している。トップマネジメントに関わる問題は、近年我が国でも「企業統治 (Corporate Governance)」の中心的問題として活発に論じられるようになってきた。具体的論点としては、経営監視の強化と全社的な意思決定の強化の二つに注目が集まっている。本稿ではこのうちトップマネジメントと意思決定の問題を取り扱う。

この問題が経営学の研究者・企業の実務家双方から高い関心を集めている背景として次の二つが考えられる。第一に、1990年代中盤から日本企業の国際的な競争力が低下した理由の一つとして、トップマネジメントの力量が問題視されてきたことである。1980年代までの日本企業の強みであるオペレーションの効率における国際的な優位性が大幅に低下しているとは考えにくい。例えば、筆者の一人が参加する研究プロジェクトにおいても、1990年代に日本製造企業の開発・製造の効率は米国企業よりも優れていたにもかかわらず、企業業績は著

しく下回っていたことが実証されつつある。だとすれば、オペレーションではなく、トップが主に責任をもつ企業戦略に問題があるのではないかと考えられるのである。

第二に、トップマネジメントの役割や戦略の役割が、企業間競争における鍵要因として近年重要性を増していることである。情報・電子・バイオに代表される技術変化、またそれともなう市場の変化が近年その速度を増し、市場やビジネスの不確実性が非常に高い時代を迎えていることに異論はないであろう。この環境の中では、オペレーションの効率や品質以上に、企業戦略の優劣が企業の成果に大きな影響を与えているように思われる。

このような背景のもとに、1990年代中盤以降、多くの日本企業が機動的で質の高い戦略的な意思決定を目指した改革を打ち出すようになった。例えば、カンパニー制の導入による事業部の改革や、執行役員制度の導入と取締役数の削減が代表的なものである。

執行役員制度導入や取締役数削減は「トップマネジメント改革」あるいは「企業統治改革」と呼ばれることが多い（「企業統治改革」という場合には、社外取締役増員等による経営監視強化策も含まれる）。これらは「取締役の人数の多さ」「業務執行と意思決定の未分化（取締役が各自担当部門をもっているために、全社的意思決定の場に部門別の利害が持ち込まれる）」といった、従来指摘されてきた日本企業のトップマネジメント構造の問題点に、対症療法的に対応した形になっている（田中 [2000]）。実際、執行役員制度導入を発表する企業のプレスリリースの中ではたいてい、「取締役会と執行役員の役割を分離することで、取締役会は経営戦略に専念でき、意思決定の迅速化と質向上を図ることができる」と述べられている。

ところがこうしたトップマネジメント改革が必ずしも有効にはたらいっているとはいえない（伊丹 [2000]）。執行役員制度の導入は単なる流行であるという主張は学界でも実業界でもしばしば見られるし、それゆえに現行のトップマネジメント改革の実質的な効果に対して懐疑的な議論も多い。意思決定の問題にしても、「業務執行を分離すれば、意思決定の質とスピードが高まる」という単純なロジックには疑問を持たざるをえない。

そこで本研究では日本企業のトップマネジメントの構造とプロセスに焦点をあて、その成果に影響を与える要因とロジックを明確にすることを試みる。成果変数としては、戦略的な意思決定をおこなう組織能力に焦点をあてる。研究方法としては、国内大手製造業を対象とした質問票調査を利用する。なお、この質問票調査は通商産業省通商産業研究所（現・経済産業研究所）における「日本企業研究プロジェクト」の一環として実施したものであり、本論文はその結果の一部である（延岡・田中 [近刊] を参照）。

執行役員制度の実態についてのアンケート調査はこれまでもいくつか実施されているが、そのほとんどは会社法学的立場・関心から行われた、いわば制度志向的なものといえる。例えば最近の代表的な調査として、東京弁護士会会社法部が商事法務研究会の協力を得て実施した「執行役員および社外取締役に関するアンケート調査」（東京弁護士会会社法部 [2000]）

がある。それに対して本研究で実施した調査は、意思決定の構造とプロセスに焦点を当てた経営学的アプローチによるものである。

2 既存研究と本研究のフレームワーク

日本の経営の特徴については様々な視点から議論されてきたものの、トップマネジメントに焦点をあてた研究は少ない。1980年代以降、日本的経営の優れた点を解き明かす研究が多く行われたものの、その中で実証的アプローチからトップマネジメントの強みを評価したのは、奥村 [1982]、加護野ほか [1983] など一部の例外を除けば、ほとんどなかったのである。

一般的には日本企業のトップマネジメント組織が欧米企業よりも質の高い意思決定をしているという議論はほとんど見あたらない。トップマネジメントというよりは、ミドルマネジャーや工場労働者などの優秀さが注目され、それらに関する研究が中心であった。日本企業の強みとして、トップがつかさどる戦略策定や執行よりも、特に工場管理や製品開発におけるオペレーションの優秀さに研究の興味が集まったのである。

松下幸之助や本田宗一郎など個人として世界的に名声を博した経営者は少なくないが、それはあくまでもすぐれた企業家という個人の問題とみなされる。実際には日本の大企業の大半では、社長が一人で意思決定をしているわけではない。最終的な決断と責任は社長にかかっているとはいえ、意思決定そのものには他の役員を含めた組織としてのトップマネジメントが影響力を持っている（経済同友会 [1996]）。

もちろん日本企業のトップマネジメントについての研究は皆無ではないが、企業統治やステークホルダー間関係からの視点、つまり「企業は誰のものか」「誰が企業を支配しているのか」という文脈の中での研究（例えば、稲上・連合総合生活開発研究所 [2000]）、あるいは業績を高めるためのマネジメントそのものよりも、ステークホルダー間でのアウトプットの分配に注目する研究が多い（Banaga, Ray & Tomkins [1995] や寺本 [1997] も指摘している）。

日本企業の場合とは対照的に、アメリカ企業についてはトップマネジメントに関する経営学エリアでの研究蓄積が相当程度なされている。そこでは「高い業績をもたらすトップマネジメントのあり方」が問題にされてきた。具体的に言えば、トップマネジメントの特性（以下、TM特性と呼ぶ）を board composition（社外取締役の比率）と leadership structure（CEO と chairman が分離されているかどうか）という側面からとらえ、社外取締役が多い場合、あるいは CEO/取締役会会長の分離が進んでいる場合に業績が高くなるという仮説が立てられてきた。しかしこの種のTM特性が高い業績につながるのか否かについて、これまでの実証研究では明確な答えが出ていない（Johnson et al. [1996]: Wagner et al. [1998]:

Dalton et al. [1998])。このことは、TM特性と業績の関係は、決して単純な図式では解き明かせないことを意味している。つまり、TM特性の企業業績への影響を経営学的に解明するためには、既存の研究アプローチでは問題があるようにみうけられる。

この問題を解消するにはどうしたらいいのだろうか。一つの方法は、TM特性から業績への因果関係の中間に「戦略」という要素を織り込むことであろう。企業の業績が戦略に影響を受けるということを前提とするならば (Rumelt [1991]: McGahan and Porter [1997])、戦略の決定とその執行に対してTM特性がどのような影響を与えるのかを明らかにするという間接的アプローチによって、TM特性と業績の関係をより深く理解できるはずである (Heracleous [2000])。

そこで本研究は戦略の「決定」に焦点を当て、TM特性が以下で定義するような「戦略的意思決定能力」を左右し、その能力が今度は業績に影響を及ぼす、という大きな枠組みの中で進められたものである。このうち、戦略的意思決定能力と業績（営業利益率で測定）の関係については本論文では立ち入らないが、両者の間に統計的に有意な相関関係があることは確認した（詳細は延岡・田中〔近刊〕を参照）。従って、本稿ではTM特性→戦略的意思決定能力という関係にのみ着目することになる。

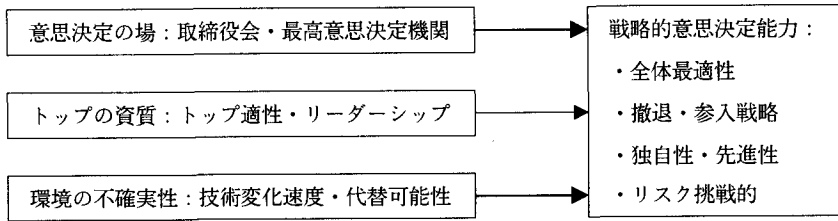
次に、一口にトップマネジメントの特性といっても、それは様々な側面から把握することが可能である。既に述べたように、従来の主として米国企業に関する研究では「社外取締役比率」及び「CEOと取締役会会長の分離」といったトップマネジメントの「構造」によってTM特性を定義しようとしている。しかしこうした「構造」がTM特性という概念の操作化にとって妥当性の高いものとは必ずしも言えず、むしろトップマネジメントにおける議論のあり方をはじめとする意思決定の「プロセス」の側面からTM特性を規定する方が有効かも知れない (Heracleous [2000])。プロセスへの着眼は、上述の問題を解消するもう一つの方策と言える。

特に本研究の目的（トップマネジメントの戦略的意思決定能力の決定要因）と日本企業の実態とを踏まえれば、従来のような構造上の変数だけを用いることは適切ではない。以上のような観点から、以下ではまず「戦略的意思決定能力」について、その定義を明確にした上で、それを決定する要因と考えられるTM特性について議論する。

図1が本研究の概念構成と実証研究の基盤となるフレームワークである。図中に示されているように、TM特性は「意思決定の場」、「トップの資質」という二つの側面から考える。まず、「意思決定の場」のあり方、つまり取締役会や常務会・経営会議のような意思決定機関の構成やプロセスが重要な役割を果たすはずである。また、その場を構成する人の質、つまり「トップの資質」が、場の特徴と同等以上に重要であろう。

一方、TM特性とは別に、企業の置かれた市場・競争環境によって、戦略的意思決定能力

図1 戦略的意思決定能力の決定要因フレームワーク



の求められ方に差異があり、結果的にはそのレベルにも差異が発生するであろう。そこで戦略的意思決定能力を左右する第三の要因として「環境の不確実性」も考えることにする。

これらの構成概念について、さらに詳しく説明していく。

2.1 戦略的意思決定能力

本研究では、「戦略的意思決定能力」という言葉を比較的限定的な意味で用いる。戦略は一般的には「組織としての活動の長期的な基本設計図を市場環境との関わり方を中心に描いた構想」と定義される（伊丹・加護野 [1989]）。つまり、広義には企業の長期的な構想や計画を意味する。長期的な構想の中には「現状をベースに継続的な改善活動によって、売り上げを今後5年間で10%増加させる」といったものまで含まれるであろう。それも広義には戦略である。

しかし、本論文の中で「戦略」とは、自社の従来の路線に著しい非連続性をもたらし、なおかつ競争する産業の中でも際だって革新的・独自のな、長期的施策のことを意味する。こうした戦略の決定を迅速かつ適切に行うことができることを、「戦略的意思決定能力」が高い、と定義する。従って、ここでいう戦略的意思決定能力とは、単に長期構想に関する意思決定をスムーズにできる能力ではない。

具体的には、四つの視点から戦略的意思決定を考える。まず第一に、ある特定オペレーションの部分的な最適性ではなく、企業全体の最適性を目的とすることである。特に、両者の間にトレードオフがある場合に、部分最適を犠牲にして全体最適を求めるような施策の決定である。第二に、非連続性をもたらす施策を象徴する、既存事業からの撤退や新規事業への参入に関する意思決定である。特に撤退に関する意思決定は、必要な場合でも迅速に行えないことが問題になることが多い。第三は、産業の中での独自性や先進性である。商品レベルの差別化ではなく、独自のビジネスモデルや新しい業態の創造のような全社の仕組みにかかわる部分で、差別化を実現するような施策の決定である。最後に第四としては、非連続的であり独自の施策であることの帰結として、比較的高いリスクの意思決定があげられる。100%確実な戦略であれば、他社も同様な戦略をとる可能性が高く、三番目の戦略レベルでの差

別化も実現できる可能性が低くなる。

2.2 トップマネジメントの意思決定の場

上で定義したような全社的な戦略を議論する場として、商法で定められた取締役会と、それ以外の常務会や戦略会議といった会議体の両方を分析に入れる。後者を本論文では「最高意思決定機関」と総称する。これらの意思決定の場とその運営の質は、戦略的意思決定能力を左右する重要な要因である。ポイントは3つある。

一点目は、全社的な戦略の視点と、特定のオペレーション部門（事業部門や機能部門）の視点を戦略的意思決定プロセスに取り入れるバランスの問題である。既に述べたように、従来の典型的な日本の大企業では、こうした意思決定と業務執行が分離されていないことが問題だとされてきた（例えば、寺本 [1997]）。執行役員制度の代表的な導入理由も、これらの分離である。しかし、問題の本質は分離するかしないかという単純な話にあるのではないであろう。単純な分離は企業内の知識分断につながり悪影響も小さくない。むしろ問題なのは、トップマネジメントが戦略的な意思決定をする時でさえも、オペレーション部門の担当役員や部門長が部分最適の視点から議論することである。しかも会議の中でその部分最適の議論が尊重され、他分野を担当する役員や部門長はあまり口出ししないという暗黙の規範が存在することも少なくない。この場合は、部門や分野間に壁があるということで、本当の意味での議論は全く「活性化」していないわけである。一点目の視点は、こうした議論の場における「壁のなさ」という意味での議論の「活性度合」が、戦略的意思決定に与える影響についてである。

二点目は議論の「実質性」の問題である。これは一点目の視点とも微妙に絡んでくる。多くの場合、大企業におけるトップマネジメントの会議では実質的な議論はしないで、スムーズな進行を優先する傾向が強い。特に日本的経営の特徴のひとつにあげられる根回しをうまくやることによって、会議が形式的なものとなりがちである。トップの主要メンバーが一堂に会する機会は限られているはずである。その場を進行がお膳立てされた形式的・儀式的な議論で費やすのは、有効な時間の使い方とは言えまい。衆知を結集して考え抜き議論を闘わせるための場の設定が、戦略的意思決定には不可欠なはずである。

三点目は、うえの二点とも関係があるが、効果的な意思決定の場の設定のために、適正な人数となっているかどうかという問題である。オペレーションを熟知した部門長や担当役員が必要だとすれば、会議の構成員の人数は必然的に増えてしまう。人数が増えても実質的な議論を期待しないのであれば問題はない。しかし、実際に活発かつ実質的な議論をするためには、人数が多すぎることは好ましくないであろう。現実の日本企業を考えた場合、この問題は特に取締役会レベルで顕著である（三輪 [1998]）。

1997年にソニーが執行役員制度を導入し、それ以降多くの企業が追随した。その「目的」のひとつが、上のような問題を解決することであった。執行役員制度では、事業部長や主要機能部門長は取締役からはずれて、商法上の取締役は大幅に削減され、事業や業務の執行は執行役員に権限委譲される。これによって意思決定と執行が分離され、取締役会は実質的で活発な議論が可能になる、というわけである。

2.3 トップの資質

意思決定の場が効果的に設定されたとしても、その会議に参加し議論するトップにしかるべき資質がなければ、戦略的な意思決定は難しいことは言うまでもない。二つのことが、トップの資質を考える上で重要であろう。

第一に、トップとしての戦略の策定・評価能力である。これは、トップに選ばれる基準、つまりどのような人がトップに昇進するかという問題と緊密な関係を持つ。取締役に選出されることに代表されるトップへの昇進は、通常、事業部や主要な機能部門で高い成果をあげた能力によって決まるであろう。大幅に販売を伸ばしたり、ヒット商品を開発したりといった実績に対する論功行賞的な意味合いが含まれている場合もある。このような個別分野での企画・遂行能力と全社的な戦略的意思決定能力の間に乖離がなければ問題はない。しかし、決められた大きな枠組みの中で実績を上げる能力と、既存の枠組みを破壊して新しい枠組みを創り上げる能力は異なるはずである。単純化していえば、戦略的な思考回路と大きな仕組みをつくる構想力や創造性が必要である。戦略的な意思決定能力が大事だとすれば、ライン業務での実績以上に、それらの能力を重視して人材を登用する必要がある。

第二に、トップのリーダーシップに関する資質である。一つめの能力が思考的な能力であったのに対して、これは組織と人間を動かす能力である。戦略的意思決定のためには、単なるコンセンサス型や調整型ではなく、強いリーダーシップをもったトップマネジメントが求められる。特に戦略的な意思決定は多くの場合大きな変化をもたらす。変化にともない必然的にネガティブな影響を受ける部門や人がでてしまう。そのような状況でも、組織が一丸となって戦略を実現させていくためのリーダーシップがなければ、戦略的意思決定はできない。

2.4 環境の不確実性

ここで定義するような戦略が重要かどうかは、企業とそのトップマネジメントが置かれた状況に依存する。安定した環境の中では、新しい非連続的な戦略を創造し採用するよりも、既定路線の中で効率を向上させることに集中して取り組む方が多い場合が多い。それに対して、不確実な環境に置かれた企業では、戦略的意思決定能力がより重要になるであろう。例えば、自動車製造企業と情報機器製造企業では、後者の方が技術においても商品カテゴリー

という点でも非連続的な変化をもたらす戦略が必要な頻度ははるかに高い。このような企業では、安定的な環境にある企業よりも、トップが戦略的意思決定能力を学習し蓄積する機会もモチベーションも高いために、平均としては比較的その能力も高くなると考えられる。

3 質問票調査の概要

前節で議論した図1のフレームワークを使って2000年11～12月に質問票調査を実施した。本節ではその調査概要と、変数の操作化について説明する。

3.1 調査概要

調査対象として、東証一部上場企業の売上高上位1000社の中から製造企業のみを選択した。結果として選ばれた587社へ質問票を郵送し、218社から回答が返送されてきた（回収率37.1%）。有効回答票は分析で利用する質問によって異なり、最小で191社から最大で217社であった。最小サンプルの場合でも、有効回答票の回収率は32.5%である。回答者は、トップマネジメントの会議（取締役会、および前節で定義した最高意思決定機関）に恒常的に出席する人で、基本的には一人にすべてを回答してもらった。実際には会長・社長（15社）、その他の取締役（36社）、経営企画部や社長室の部室長（152社）などが主なところである。この三つのグループ間で、回答に統計的に有意な差異は認められなかった。一人の回答に頼るために、特定企業のデータとしては多少のバイアスがある可能性は否定できない。しかし、質問内容に関して適切な回答者による、全体的に一貫性・整合性の高い回答であり、理論検証の目的には問題ないと考ええる。

3.2 変数の操作化

変数を構成するために使用した質問を付図表1に示している。ここで利用する質問はすべて適合度を5点満点で評価するリカートスケールである。

戦略的意思決定能力

まず、被説明変数としての戦略的意思決定能力は、前節で定義した内容を反映した5個の質問の回答を平均した。信頼性係数（クロンバック α ）は0.83である。この高い信頼性係数によって、戦略的意思決定能力の変数は、それを定義した内容（全社最適性、独自・先進性、撤退・参入、リスク挑戦的）の単なる組み合わせではなく、一つの融合された概念として意味づけられているといえる。

意思決定の場

取締役会と最高意思決定機関について質問した。ここで、最高意思決定機関の質問票中の定義は、「取締役会以外で、会社全体の方向性や戦略に関する意思決定機関として最も重要な会議体」である。経営会議や常務会などが一般的な回答である。

まず、各企業において、戦略的意思決定上、取締役会と最高意思決定機関のどちらがより重要な位置づけにあるのかを測定するための質問を入れた（変数名は「最高意思決定機関の役割重要度合」）。次に、どちらの会議についても、議論をする上での人数の適正度合を評価してもらった。

取締役会における議論の活性度合は、前節での定義を反映するために、二つの質問から構成されている。それらは、会議への参加者が担当する部門や分野の利害関係ではなく全社的な見地から発言しているか、および、担当には直接関係のない議題でも積極的に発言するかどうかである。議論の実質度合についても、定義にそって二つの質問を利用した。それらの質問では、根回しを十分にやりスムーズな会議運営を目指す志向、および上程された案件の承認を基本的には前提として議論する志向をたずねた。これらの質問に対して回答がネガティブな方が議論の実質度合は高い。そこで、分析に際してはプラス側が高い実質度合を意味するように、リカートスケールを逆転させて使用した。

商法上に定められた取締役会とそれ以外の最高意思決定機関については、その性格の差異を考えて、質問を一部変更した。最高意思決定機関では、メンバー間で比較的自由な議論が可能であろう。ただし、非公式性が強いために、その議論の社内組織に対するオープン度合が問題になる場合がある。そこで、自由な発言に関する議論の活性度合のかわりに、議事録がシニアマネジャーの間にオープンにされる程度に関する質問を加えた。

トップの資質

前節で説明したように、トップの資質については、選任される基準とトップのリーダーシップ能力に関する質問を使用した。選任される基準については、オペレーション部門での実績が基準にされるのではなく、企業トップとしての適性によって選任されているのかについて質問した。リーダーシップ能力に関しては、「トップマネジメントのリーダーシップの強さ」を質問した。回答者によって、特定の個人を考える場合とトップマネジメントチームを考える場合の両方が混在している可能性が高い。しかし、概念上および分析上、問題はないと考える。

環境の不確実性

ここでは、サンプル企業である製造業にとって最も重要な環境要因であると考えられる技術に焦点をあてて、環境の不確実性を操作化した。技術変化の速度に関するものと既存技術

が新しい技術へ代替される可能性に関する質問であり、それらへの回答を平均した。

4 質問票調査結果

表1に各変数の平均値と相関係数を示している。戦略的意思決定能力の平均値は3.5である。この変数とほとんどすべての説明変数との間の相関係数は1%レベルで統計的に有意である。戦略的意思決定能力も説明変数についても、リカートスケールで平均として4点を超える項目はない。特に取締役会については、議論活性度合(3.26)と議論実質度合(2.32)が共に低い。担当する分野・部門を越えた活発な議論はしないで、基本的には上程された議題を承認する方向で実施される会議になっている傾向があることを示している。

最高意思決定機関については、まず、その役割重要性が取締役会の質によって影響されていることがわかる。すなわち、最高意思決定機関の重要度合と取締役会の人数適合度合、議論実質度合、議論活性度合などの変数との間にネガティブで有意な相関関係がある。取締役会がうまく機能していない場合に、最高意思決定機関の重要性が高くなっているということである。

最高意思決定機関についても、議論実質度合が2.85と低い。この会議体も、基本的には承認の場として形式性の高い位置付けになっている企業が少なくないことを意味している。商法で定められた取締役会だけでなく、任意に実施されている最高意思決定機関についても形式性が高いのである。

このように、取締役会や最高意思決定機関は、議論の場としての評価は低い。これが戦略的意思決定能力とは関係なければ、問題はないのかもしれない。しかし、相関関係からも、

表1 平均値と相関係数マトリクス

		平均	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	戦略的意思決定能力	3.50	1.00								
2	環境の不確実性	3.25	0.26	1.00							
3	トップの資質	3.72	0.59	0.18	1.00						
4	取締役会：人数適正度合	3.49	0.28	0.13	0.22	1.00					
5	：議論実質度合	2.32	0.22	0.12	0.13	0.09	1.00				
6	：議論活性度合	3.26	0.38	0.07	0.34	0.45	0.21	1.00			
7	最高意思決定機関：役割重要度合	3.74	0.09	-0.03	-0.01	-0.18	-0.17	-0.22	1.00		
8	：人数適正度合	3.87	0.24	-0.05	0.13	0.29	0.00	0.15	0.20	1.00	
9	：議論実質度合	2.85	0.25	0.15	0.07	0.05	0.33	0.02	0.02	0.20	1.00
10	：オープン度合	2.96	0.23	0.04	0.14	0.17	-0.02	0.14	-0.08	-0.03	0.00

注) 0.18以上は1%水準 0.14以上は5%水準で有意

これらの場の特性と戦略的意思決定能力は関係がありそうである。この関係をより厳密に分析するために、次に回帰分析結果を示す。

表2が戦略的意思決定能力を被説明変数とした重回帰分析結果である。モデル1は、環境の不確実性とトップの資質だけを説明変数として入れている。モデル2では取締役会に関する変数を入れ、モデル3ではさらに最高意思決定機関に関する変数を加えた。執行役員制度導入企業のダミーを入れたモデル4については、次節の「ディスカッション」で説明する。

環境の不確実性とトップの資質だけでも、自由度で調整済みの決定係数は0.36と高い。モデル2では0.05上昇して0.41、モデル3ではさらに0.07上昇して0.48となる。フレームワークで定義した三つの概念はすべて戦略的意思決定能力の決定要因として有意な影響があるとの結果を得た。モデル3からわかるように、取締役会の人数適正度合以外のすべての説明変数が戦略的意思決定能力に有意な影響をもっている。

確認された主なものとしては、まず環境の不確実性が高い産業にある企業の方が、一般的には戦略的意思決定能力が高い。予測されたように、能力向上の程度はその必要性によっても影響を受けることが実証された。

次に、トップの資質が極めて強い影響力をもっている。つまり、オペレーション能力ではなくトップとしての思考能力とリーダーシップ能力が、企業の戦略的意思決定能力には不可欠であることが確認された。また、意思決定の場としては、両会議体ともに、議論の実質度合が高い場合に、戦略的意思決定能力も高いことがわかった。つまり、主要なトップメンバーが集まる限られた時間と機会を、形式的な儀式として費やすのではなく、実質的な議論に費やすことが重要だということである。また、取締役会で、担当する分野や部門に関係なく自由な議論をすることが、ポジティブな影響をもたらす。企業の戦略的意思決定の質を高め

表2 回帰分析（被説明変数：戦略的意思決定能力）

	モデル1			モデル2			モデル3			モデル4		
	係数	t		係数	t		係数	t		係数	t	
定数		5.74			4.12			2.20			2.53	
環境の不確実性	0.16	2.77	***	0.15	2.64	***	0.15	2.71	***	0.15	2.61	***
トップの資質	0.56	10.04	***	0.49	8.52	***	0.46	8.00	***	0.51	9.18	***
取締役会：人数適正度合				0.09	1.54		0.04	0.64				
：議論実質度合				0.12	2.08	**	0.10	1.81	*			
：議論活性度合				0.12	1.94	*	0.14	2.30	**			
最高意思決定機関：役割重要度合							0.14	2.50	**	0.08	1.43	
：人数適正度合							0.12	2.09	**	0.13	2.32	**
：議論実質度合							0.14	2.44	**	0.15	2.62	***
：オープン度合							0.13	2.49	**	0.17	3.07	***
執行役員制度導入（ダミー）										0.00	0.07	
調整済み R ² 乗		0.36			0.41			0.48			0.44	

注1) 回帰係数は標準化係数 注2) 有意水準 *** (1%) ** (5%) * (10%)

るためには、部門の部分最適を越えて、議論に参加する全員が全社的な見地から、議論を交わすことが重要である。

統計的に有意な影響をもつ説明変数の中でも特にt値が高いのはトップの資質である。しかし、トップの資質が高いということと、ここで定義する戦略的意思決定能力が高いという概念は、意味として近似していると考えられるために、多少のバイアスを考える必要がある(付図表1の質問リストを参照)。つまり、トップの資質が意思決定の場に関する変数よりも強い影響を持つと単純に結論づけることはできない。

相関係数が高かった取締役会の人数適正度合は、有意な影響を示さなかった。これは、人数適正度合と議論の活性度合の間に比較的高い相関関係があるために、回帰分析では前者の影響が統計上低下したことが関係している。ただし、この結果を、担当分野や部門に関係なく自由な議論ができれば、人数自体は重要ではないと解釈することは可能である。ただこの場合でも、人数が多いと、活発で自由な議論ができにくくなるという関係が存在することには注意が必要である。

5 ディスカッション：執行役員制度導入の効果

以上の分析から、フレームワークで提示したトップマネジメント特性の要素である意思決定の場とトップの資質が、戦略的な意思決定能力に強い影響を持っていることがわかった。つまり、意思決定の場をもっと有効に機能させ、オペレーション部門の実績ではなくトップにふさわしい人材をきちんと育て選任することによって、日本企業の戦略的意思決定能力が向上することが示唆された。

では、現在多くの企業が導入を進めている執行役員制度は、このモデルで示唆されることと整合がとれ、戦略的意思決定能力の向上に結びついているのであろうか。ここでは、その点に注目して、執行役員制度の導入について詳しく分析してみたい。

まず、表2のモデル4では、回帰モデルに執行役員制度導入企業のダミー変数を説明変数として導入した。執行役員制度の導入は取締役数の大幅な削減を伴うケースが大半なので、取締役会に関する変数とは強い相関があることが当然予測される。多重共線性の問題を避けるために、取締役会に関する変数は除去してある。結果としては、執行役員制度を導入することは、戦略的意思決定能力の向上に貢献していないことがわかった。

この点をさらに詳しくみるために、表3では執行役員制度導入企業と非導入企業とを比較している。まず、回帰分析からもある程度予測されたとおり、導入・非導入企業間で戦略的意思決定能力に有意な差異はない。

説明変数では、まず環境の不確実性については、導入企業の方が高い。事業環境の不確実性が高い方がトップマネジメントの意思決定能力がより重要であるために、トップ改革を積

極的に推進した企業が多いからであろう。次に、取締役会の人数適正度合と議論活性度合については、導入企業の方が著しく評価が高くなっている。これらは、戦略的意思決定能力へ貢献しているはずである。ただし、前述のように、これら二つの変数は相関が比較的高く、それぞれが独立して影響を持つことはない（表2 モデル3 参照）。

これらの変数が執行役員制度導入企業の方が高いのは、取締役会の人数削減に起因している。まず取締役会の人数削減により、人数適正度合が高くなる。付図表2に示しているように、取締役会の人数が10人弱程度の場合に、適正度合の評価が最も高い。表3にあるように、執行役員制度を導入した企業では、取締役会の人数は9.6人である。これは、非導入企業の16.4人と比較して明らかに少ない。次に、人数が減少すると、本研究で定義した議論活性度合も高くなる。人数が多くなる理由のひとつは、特に大企業では個々の部門や分野を代表して、多数の取締役が選出されるからである。逆に人数が減少すると、その細分化は解消され、各取締役は必然的に部門の壁を越えて広い視点から発言することになる。また、執行役員制度導入時点で意識的に取締役の分野・部門担当制を廃止した企業もある。これらによって、担当部門の利害とは別に、全社の戦略を自由に議論する傾向が強まると考えられる。実際に議

表3 執行役員制度の導入・非導入企業の比較

	執行役員制度		有意水準
	導入 (57社)	非導入 (160社)	
環境の不確実性	3.47	3.17	***
トップの資質	3.71	3.73	
取締役会：人数 (内 社外取締役)	9.6人 (0.6人)	16.4人 (0.6人)	***
：社外取締役貢献度合	2.66	2.13	**
：人数適正度合	3.95	3.34	***
：議論実質度合	2.37	2.30	
：議論活性度合	3.50	3.17	***
最高意思決定機関：人数	9.7人	10.4人	
：役割重要度合	3.61	3.78	
：人数適正度合	4.02	3.82	
：議論実質度合	2.98	2.80	
：オープン度合	3.08	2.92	
戦略的意思決定能力	3.52	3.50	

注1) 有意水準 (tテスト両側) *** (1%) ** (5%)

注2) 斜体文字は、回帰分析では使用しなかった変数

論の活性度合は、非導入企業の3.17と比較して、3.50と高くなっている。

執行役員制度導入はそれに伴う取締役削減によって、取締役会の議論活性度を高め、この点では戦略的意思決定能力向上に貢献しているはずである。しかし、総合的には、統計的に有意な向上は実現していない。その理由は比較的単純で、それ以外のトップマネジメントに関する特性がほとんど変わっていないからである。取締役の人数削減という構造的な改革を実施しても、それに付随する一部は変わるが、その他の本質的な部分が自然に変わるわけではない。その本質的な部分を改革しなければ効果はでないのである。特に問題だと思われるのは、「トップの資質」と「取締役会の議論の実質度合」に変化がみられないことである。表3に示されているとおり、執行役員制度導入・非導入企業間で差異はみられない（取締役会以外の最高意思決定機関についても有意な差異はない）。

執行役員制度を導入し、トップマネジメントの構造変革を実施して全社戦略的意思決定を迅速化・強化しようとするのであれば、トップ人材の「改革」にも着手しなければなるまい。それをやらずに、構造だけを変えても効果はでない。本研究ではトップの資質として、オペレーション部門での実績ではなくトップとしての適性で選任し、調整能力よりもリーダーシップ能力が重要であることを強調した。これらの要件に合わせたトップの人材改革は、特にそれが選択基準の問題である限り、不可能なことではないはずである。

次に取締役会の議論実質度合にも変化は見られない。人数を減少させ議論の活性度は上昇しても、上程された案件はスムーズに承認されることが期待されているという点は変わっていないのである。トップとしての適性やリーダーシップ能力は改善されず、人数だけが削減されたわけであるから、逆に全社にかかわる戦略的な決定はやりにくくなっている可能性さえある。全社的な戦略として優れた案を出す能力に欠け、リーダーシップにも欠ける少数人のグループであれば、誰も責任を持って決定しようとはしない、というケースが考えられるからである。これを考えると、議論の実質性が改善されていないのは理解できる。人数を減らして、議論に活気がでて、本当の意味で実質的な議論になっていなければ意味はない。

トップの人材改革にせよ、議論の場の形式性の排除にせよ、一朝一夕に実現できるものではない。しかも、そもそも執行役員制度導入から日の浅い企業が多いことを考えあわせれば、現時点で同制度を導入している企業とそうでない企業との間に差異が見られないことはやむを得ない、と考えることもできる。しかしこれまでのところ、執行役員制度を導入した企業のうち、上で指摘したような本質的な改革に真剣に取り組んでいるところは、限られているのが実態ではないだろうか。

なお、執行役員制度導入にともなう取締役会改革では、社外取締役の活用を推進した企業もある。社外取締役の数は、執行役員制度導入・非導入の両グループともに一社平均0.6人である。つまり、社外取締役が取締役全体に占める比率は執行役員導入企業では6%で、非導

入企業の4%よりも高い。表3では、「社外取締役が取締役会の機能上重要な貢献を果たしている」という質問でたずねた社外取締役の貢献度についても比較しているが、執行役員導入企業の方が高い。しかし、高いといっても2.66ポイントであり、どちらかといえば貢献度は低いと評価されている(5点満点のリカートスケールでは3点がニュートラル点である)。さらには、この社外取締役の貢献度合と戦略的意思決定能力の間には相関関係はない。本研究のフレームワークを考える時点で、少なくとも戦略的意思決定の側面では、社外取締役の役割や貢献は限られていると考え、分析の本体には入れなかったが、それが正しかったことが確認された。

次に、最高意思決定機関の特性に差がないことから判断すると、執行役員制度を導入した企業でも、最高意思決定機関の改革にはほとんど着手していないようである。本気で全社を挙げてトップマネジメント改革を実施したのであれば、戦略的意思決定においては取締役会以上に重要な場合が多い最高意思決定機関に手をつけていないのは不思議である。これを見ると、執行役員制度導入を単に役員リストラの一環として進めていたり、「改革を行っています」というメッセージを発信するために行っている可能性もあると言わざるをえない。さらには、先行的に実施している企業に刺激されて、執行役員制度の形だけを模倣した企業も少なくないようである。

この点を示唆するデータもある。それは、「執行役員制度は、(ソニーのような)前例がなくても先行して導入したか」という質問に対する回答である。この質問に対してあてはまると回答した企業は、導入企業57社の中で7社(12%)にすぎない。つまり、90%の企業は前例がなければ導入していないのである。本当に良い制度だと確信していれば、前例がなくても入れたと回答する企業はもう少しは多いはずである。このようにトレンドに流される企業こそが、トップマネジメント改革を必要としているのであろうが、そのような企業だからこそ結局は形だけの改革に終始しているという皮肉な結果の表れなのかもしれない。なお、詳しい分析はしないが、前例がなくても導入したとする7社は、取締役会の活性度合のみならず実質度合も高く、戦略的意思決定能力も他の企業より著しく高くなっている。

企業統治改革を議論する場合に、構造の改革が先行する傾向が強い。確かに、企業統治には構造的な改革の余地が多く残されている。しかも、構造改革は目に付きやすい。しかし、ここに現行のトップマネジメント改革ないしは企業統治改革にとっての陥穽が潜んでいる。つまり、「少人数の取締役で議論すれば、あるいは意思決定と業務執行を分離すれば、意思決定が強化される」という議論はロジックが一見シンプルであるがゆえに受け入れられやすいが、そのシンプルさが問題の本質にまで立ち入って考えるきっかけを奪ってしまう、ということである。

ただし、われわれは執行役員制度導入や取締役削減という構造改革の有効性を全面的に否

定するものではない。これ自体が目的になってしまった改革の危険性を強調しているのである。戦略的意思決定能力を高めることで企業の業績を向上させることが真の目的である以上、取締役の削減や執行役員制度の導入という構造改革で歩みを止めてしまうことは、その真の目的に照らせばじつはほとんど何もしていないことに等しい。我々が本研究で提示した「意思決定の場」や「トップの資質」は、「構造改革と目的達成の間をつなぐもの」として十分に考慮する必要がある。

6 最 後 に

議論が活発・実質的であることやトップの資質が大切だというのは当たり前のことではあるが、この当たり前のことを実現することは、取締役を減らしたり執行役員制を導入したりするよりもはるかに手間と時間がかかり、また多くの知恵を必要とする真の意味での「改革」である。そしてその実現に向けては、経営学とりわけ組織論における、これまでの蓄積とこれからの探究とが大いに必要とされるであろう。その意味でも、「(企業ガバナンスの問題では) 経営組織の実態と運営メカニズムを知っている組織の研究者が貢献すべき分野はまだまだ残されているように思える」という加護野 [1995] の指摘は、現在もそのまま当てはまると言えるだろう。日本企業のガバナンスやトップマネジメントの研究は、特に経営学の分野で一層強化・発展されるべきである。

本研究についても、今後の課題は少なくない。この論文ではトップマネジメントによる意思決定のプロセスに着眼することの重要性を強調した。今回行ったような質問票調査は、そうしたプロセスを外から垣間見る上で有意義な情報を提供してくれるものではある。しかしながら、構造とは比較にならないほどの多様性をもったプロセスを知るためには、これだけでは決して十分ではない。詳細なインタビュー、また場合によっては(実現は非常に困難かも知れないが) ある種の参与観察といった定性的方法も用いて、分析を深めていく必要があると考える。今後積極的に取り組んでいきたい。

参 考 文 献

- Banaga, A., G. Ray and C. Tomkins [1995] "A Conceptual Framework for Corporate Governance and Effective Management," *Corporate Governance: An International Review*, 3: 128-137.
- Dalton, D., C. M. Daily, A. Ellstrand and J. Johnson [1998] "Meta-analytic Reviews of Board Composition, Leadership Structure, and Financial Performance," *Strategic Management Journal*, 19: 269-290.
- Heracleous, L. [2000] "What is the Impact of Corporate Governance on Organizational Performance?" Paper Presented at the 3rd International Conference on Corporate Governance

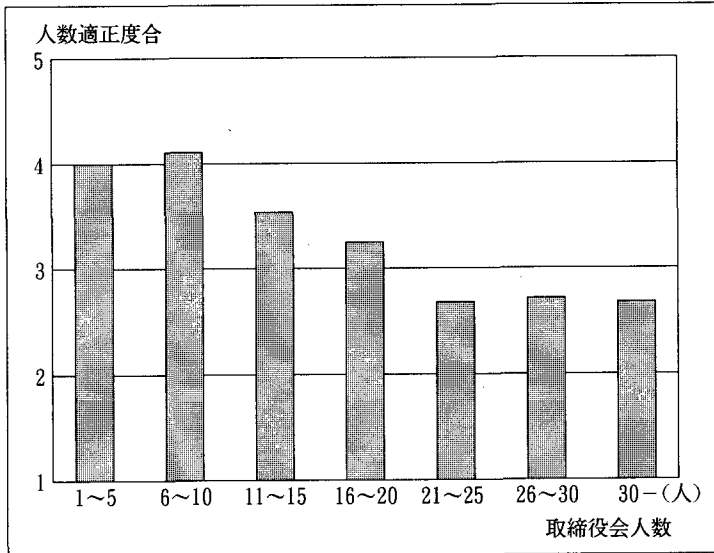
- and Direction, Henley Management College, Oct 16-18.
- 稲上毅・連合総合生活開発研究所編著 [2000]『現代日本のコーポレート・ガバナンス』東洋経済新報社
- 伊丹敬之 [2000]『日本型コーポレートガバナンスー従業員主権企業の論理と改革ー』日本経済新聞社
- 伊丹敬之・加護野忠男 [1989]『ゼミナール 経営学入門』日本経済新聞社
- Johnson, J., C. Daily and A. Ellstrand [1996] "Boards of Director: A Review and Research Agenda," *Journal of Management*, 22: 409-483.
- 加護野忠男 [1995]『企業のガバナンス』『組織科学』第28巻第4号57-65頁
- 加護野忠男・野中郁次郎・榑原清則・奥村昭博 [1983]『日米企業の経営比較ー戦略的環境適応の理論』日本経済新聞社
- 経済同友会 [1996]『第12回企業白書 日本企業の経営構造改革ーコーポレート・ガバナンスの観点ーを踏まえた取締役会と監査役会のあり方ー』
- McGahan, A. and M. Porter [1997] "How much does industry matter, really?" *Strategic Management Journal*, 18, Summer Special Issue: 15-30.
- 三輪芳朗 [1998]「取締役会と取締役」三輪芳朗・神田秀樹・柳川範之編『会社法の経済学』東京大学出版会
- 延岡健太郎・田中一弘 [近刊]「トップマネジメントの戦略的意思決定能力」伊藤秀史編『日本企業変革期の選択：ガバナンス，戦略，イノベーション』第6章 東洋経済新報社
- 奥村昭博 [1982]『日本のトップ・マネジメントー変貌する組織・戦略・リーダーシップー』ダイヤモンド社
- Rumelt, R. [1991] "How much does industry matter?" *Strategic Management Journal*, 12: 167-185.
- 田中一弘 [2000]「日本企業のトップ・マネジメントと意思決定ー企業統治の観点からー」『国民経済雑誌』第181号第2号91-103頁
- 寺本義也編著 [1997]『日本企業のコーポレートガバナンス』生産性出版
- 東京弁護士会会社法部 [2000]「執行役員・社外取締役の実態調査①」『取締役の法務』第75号10-27頁
- Wagner, J., J. Stimpert and E. Fubara [1998] "Board composition and Organizational Performance: Two Studies of Insider/Outsider Effects," *Journal of Management Studies*, 35 (5): 656-677.

付図表1 変数を構成した質問リスト

変数名		使用した質問票からの抜粋	α (相関係数)
戦略的意思決定能力		会社全体の大きな戦略的意思決定が迅速に行える。	0.83
		後追いではなく、自社として独自の先進的な戦略を打ち出せる。	
		多少リスクはあっても、大胆な戦略を打ち出せる。	
		必要があれば、既存事業から撤退する意思決定が迅速にできる。	
		大きな投資が必要であっても、新規事業への参入の意思決定が迅速にできる。	
取締役会	人数適正度合	取締役会の人数は、議論をする上で適切である。	—
	議論活性度合	取締役は自分の担当領域とは関係なく、常に企業全体の視点から発言している。	0.78 (0.64)
		取締役は、自分の担当する領域とは無関係な議題でも積極的に意見を述べる。	
	議論実質度合(リカートスケールを逆転)	取締役会をスムーズに運営するために、事前協議や根回しが十分におこなわれる。	0.54 (0.40)
		提出される案件は基本的には承認される方向で扱われる。	
最高意思決定機関	役割重要度	企業の将来を決めるような大きな戦略的意思決定の方向付けや実行決定には、取締役会よりもこの最高意思決定機関の方が重要である。	0.77 (0.63)
		この意思決定機関によって、御社の将来を決めるような大きな戦略的意思決定のほとんどが決められる。	
	人数適正度合	議論をする上で適切な人数によって構成されている。	—
	議論実質度合(リカートスケールを逆転)	スムーズに運営するために、事前協議や根回しを十分におこなう。	0.66 (0.49)
		提出される案件は基本的には承認される方向で扱われる。	
	オープン度合	議事録は上級マネージャー（取締役や部長）へ広くオープンにされる。	—
トップの資質		トップマネジメントは、ライン業務長としての過去の業績ではなく、全社トップとしての能力によって選ばれている。	0.72 (0.57)
		トップマネジメントのリーダーシップは非常に強い。	
環境の不確実性		主要事業に関わる技術進歩の速度は速い。	0.66 (0.51)
		主要事業に関わる既存の技術が、将来全く別の技術に代替されてしまう恐れがある。	

注) α はクロンバックの信頼性係数。 α はその特性上2個の質問項目数から変数を構成している場合に小さくなるので、表中でも比較的小さいものもある。しかし、括弧内に示している相関係数は最低でも0.4と高いので問題はない。

付図表2 取締役会人数と人数適性度の関係



注) 人数適正度合は「取締役会の人数は、議論をする上で適切である」の質問でリカートスケールを使った回答を、取締役人数のグループ別に平均したものである。

