

多角化企業の意思決定権限をめぐる理論的考察

三 浦 紗綾子

1 はじめに

本稿の目的は、多角化企業における意思決定権限の配分について、既存の研究の残された課題を指摘し、課題を解くための視座を提供することにある。多角化企業における意思決定権限の配分を考察した既存研究は、分析単位として事業部に注目した研究と、全社に注目した研究に大別される。事業部を分析単位とした既存研究では、事業部のタスク環境の不確実性に注目して、それが高い場合には、事業部内で分権化されることによって高い成果が達成されることが明らかにされている。全社を分析単位とした既存研究では、多角化戦略のタイプに注目して、関連型多角化戦略が採用される場合には、関連する事業部間でシナジーを達成するために本社が事業部を集権的に管理することで高い成果が達成されることが明らかにされている。これら2つの知見を組み合わせると、本社・事業部間では集権化が、事業部内では分権化が望ましいことになるが、全社としてどのように意思決定権限が配分されるのであろうか。この問題を分析するために、本稿では、多角化企業のタスク環境の不確実性を、事業部固有の不確実性と、全社に共通の不確実性に分けて考えるという視座を提供する。このようにタスク環境の不確実性を分けて考えることで、分権化・集権化が必要な部分を区別することができるようになると思われる。

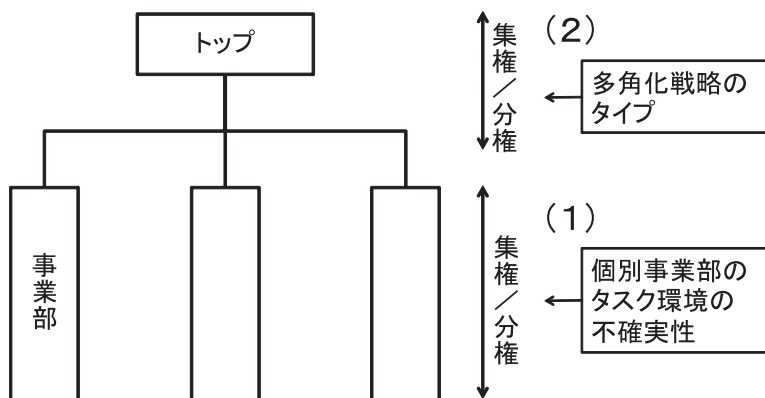
この視座を提示するにあたり、本稿は次のように構成される。次の第二節では、既存研究の検討が行われる。多角化企業における意思決定権限の配分について、事業部を分析単位とした研究と全社を分析単位とした研究をそれぞれ概観する。そのうえで2群の研究の統合を行い、検討の余地がある部分を指摘する。第三節では、第二節で明らかにされた課題を検討するための視座を提示する。第四節では、本稿の議論をまとめ、今後の研究可能性に言及して本研究の

結びとする。

2 既存研究の検討

多角化企業の組織構造，とりわけ分権化の程度（意思決定権限をどこに配分するか）について，既存の研究は，分析単位の違いによって，2つに大別される。個々の事業部を分析単位として事業部内での分権化の程度を考えた研究群と，事業間の関係性など，事業部を超えた組織単位である全社を分析単位として本社と事業部の間の分権化の程度を考察した研究群である。図1に，これら2つの既存研究群の関係が示されている。個別事業部を分析単位とした研究は図1の（1）に相当し，全社を分析単位とした研究は図1の（2）に相当している。これら二つの研究は，分権化の程度を決定する要因としてそれぞれ異なる要因に注目して研究を行ってきた。具体的には，個別事業部を分析単位とした研究はタスク環境の不確実性に注目し，全社を分析単位とした研究は全社戦略のタイプに注目している。まずはそれら2つの研究成果を紹介し，その後2つの研究成果の統合を試みる。2つの研究成果の統合によって，残された課題が指摘される。

図1 多角化企業での分権化の程度における既存研究の位置



(出所)筆者作成

2.1 個別事業部のタスク環境の不確実性に着目した研究

多角化企業における分権化の程度を考察した第一の研究群は、事業部を分析単位とした研究群である。より具体的には、事業部のタスク環境の不確実性に注目し、タスク環境の不確実性が高い場合には、意思決定権限が分権化されることで高い成果が達成されるというのが、この研究群の基本的な主張である。

組織論において、タスク環境の不確実性と分権化の程度の関係は、多角化企業研究に限らず、伝統的に研究されてきたテーマである。Lawrence and Lorsch (1986) は、プラスチック材料業界と消費者向け食品業界、コンテナ業界の企業の比較研究を行い、この関係を実証した。各業界のタスク環境の不確実性は、プラスチック材料業界、食品業界、コンテナ業界の順に高い。各産業について成果の高い企業を比較した場合に、プラスチック材料業界の企業は、食品業界とコンテナ業界の企業に比べて、意思決定に必要な情報を持っている現場（ローワー及びミドル・マネジャー）に意思決定権限が委譲されていた。すなわち、よりタスク環境の不確実性が高い場合には、分権化によって高い成果が発揮されることが示されたのである。言い換えれば、タスク環境の不確実性が低い場合には、集権化によって高い成果が達成されている。同様に、インド企業を対象に行われた Negandhi and Reimann (1972) の定量的研究でも、タスク環境の不確実性が高い場合には分権化が有効であることが実証されている。ただし、事業部のタスク環境の不確実性が低い場合には、分権化の程度は成果と関連しなかった。

なぜタスク環境の不確実性の程度と分権化の程度の適合が成果に結びつくのであろうか。タスク環境の不確実性の程度と分権化の程度の適合によって高い成果が達成されるメカニズムは、Galbraith (1973; 1977) が明らかにしている。Galbraith は、不確実性を、タスクを遂行するのに必要な情報量と、組織がすでに把握している情報量の差であると定義している。

組織は、すでに把握している情報に基づいて、事前の計画やルール設定を行うことができる。現場はそれらに従ってタスクを遂行することが出来る。しかしながら、タスク遂行時には、事前には想定されなかった例外的な問題が起こる場合がある。例外的問題が発生した場合には、組織は事後的に情報処理を行って例外的問題に対処しなければならない。このタスク遂行中に処理しなければならない情報量が、タスクを遂行するのに必要な情報量と、組織がすでに把握

している情報量の差，すなわち不確実性である。

Galbraith (1973; 1977) は，タスク遂行中に生じる例外事象を効率よく処理する方法を提案した。言い換えれば，例外事象が効率よく処理されないのであれば，組織の成果が下がると彼は想定しているのである。

例外処理の基本的な装置は，ヒエラルキーである。現場では対処できない例外事象が起これば，現場はヒエラルキーの上位に位置する上司に問題の解決を依頼する。その問題が上司の職務権限の範囲内で解決できる問題であれば，上司が自己の権限で問題を解決する。上司の権限では解決できない問題であれば，さらに上位の階層に問題が伝達される。このように，組織のヒエラルキー構造は，現場で生じた例外的な問題を解決するための情報処理システムであると Galbraith は考察している。

しかしタスク環境の不確実性が極めて高い場合には，頻繁に例外事象が発生し，ヒエラルキーに情報処理負荷が過剰にかかることになる。あまりに例外事象が多かったり，あるいは処理すべき問題が複雑であったりする場合，情報処理負荷が上司の能力を超える。そうすると，上司の意思決定が遅くなり，タスク環境に上手く対処できず，組織成果は下がるだろう。このようなヒエラルキーへの情報処理負荷を削減する方法として，Galbraith (1973; 1977) は，意思決定に必要な情報があるところに意思決定の権限を委譲すること，すなわち分権化によって，迅速で適切な意思決定が可能になると主張している。分権化された意思決定を行う手段として彼は，①直接折衝と②調整役 (Liaison Roles)，③タスク・フォース，④チームを挙げている。これらは，ヒエラルキーを横切って情報をやり取りするための手段であるため，水平的プロセスと呼ばれている。

水平的プロセスについて具体例を考えてみよう。例えば，顧客の要求に応じるために納期の短縮を短縮したいと営業員が考えた場合は，生産部門と生産スケジュールの調整が必要になるだろう。このときに，営業部門と生産部門を総括する立場にある上司にこの提案を挙げて，生産部門との調整を行うというのがヒエラルキーを活用した例外処理方法である。しかし営業部門と生産部門の頻繁な調整が必要な場合には，上司に説明をして，上司を通じて両部門の活動を調整するよりも，事情をわかっている営業部門と生産部門の担当者が直接会って調整の方が効率的であろう。これが，水平プロセスによる情報処理方法である。また，両部門での調整が，ある一定期間にわたって非常に頻繁に必要と

されるのであれば、調整役やタスク・フォース、プロジェクト・チームなどが、ある期間恒常的に設置されるだろう。これらも、ヒエラルキーを横切る情報処理を行う水平的プロセスである。水平的プロセスを導入することで、意思決定が行われるポイントが下がる。すなわち分権化が行われている。

このように、意思決定に必要な情報があるポイントに意思決定権限が委譲されることで、迅速な情報処理が可能になると想定されている。逆に、タスク環境の不確実性がそれ程高くないのであれば、事前の計画の範囲を超える例外的問題があまり生じないのでヒエラルキーが機能する。したがって、上司が事前の計画を策定し、それに則って現場が計画を実行することで、高い成果が達成されることが考えられる。

以上をまとめると、Lawrence and Lorsch (1986) 及び Negandhi and Reimann (1972) は「タスク環境の不確実性が高い場合には、分権化によって組織は高い成果を達成する」という関係を実証し、Galbraith (1973; 1977) が、情報処理の観点からそのメカニズムを説明した。すなわち、タスク環境の不確実性が高い場合には、組織に多大な情報処理負荷がかかるのでヒエラルキーによる処理では非効率である。そこで意思決定権限を分権化することで迅速な意思決定が可能になり、高い組織成果が達成されるのである。

Lawrence and Lorsch (1986) 及び Negandhi and Reimann (1972) の研究はしかし、専門企業、すなわち単一製品事業を行う企業を対象としている (Pitts, 1980)。Govindarajan (1986; 1988) 及び Gupta and Govindarajan, (1984) は、そのことを明確に指摘し、多角化企業の個別事業部について、事業部のタスク環境の不確実性と分権化の関係を検討している。彼らの研究からは、多角化企業の事業部についても、独立の専門企業と同様に分権化の問題を考えることができることがわかる。

彼らは、事業部が直面するタスク環境の不確実性が高い場合には、事業部内で意思決定権限が分権化されることによって、また事業部が直面するタスク環境の不確実性が低い場合には事業部内で集権化されることによって、高い成果が達成されると主張した。ここで仮定されている関係は、専門企業を分析単位としてきた Lawrence and Lorsch (1986) や、Negandhi and Reimann (1972) と同様に、Galbraith (1973; 1977) の情報処理パラダイムで説明可能である。タスク環境の不確実性が高い場合には、事前の調整手段である計画やルール策定

では想定されなかった事態が発生するため、事後的な調整が必要になる。その際に、ヒエラルキーにかかる例外処理の情報処理負荷を削減し、その問題を解決するための知識を持っている現場に意思決定権限を委譲することで、効率よく例外を処理していくことができるという考え方である。逆に、タスク環境の不確実性が低い場合には、例外処理が少ないのでヒエラルキーが機能する。そのような状況下では、情報をトップに集約させ、トップは最適な意思決定を行うことに集中し、ミドルやボトムは意思決定の遂行に集中するという分業体制が効率的なはずである。したがって、集権的に事業部を管理することで、効率性が達成されると考えられている。

2.2 全社の戦略のタイプに着目した研究

多角化企業における分権化の問題を扱った第二の研究群は、全社を分析単位とする研究群である。そこでは、全社的な多角化戦略のタイプが、本社と事業部間の分権化の程度に影響を与えると想定されている（図1）。これらの研究は、全社的な戦略が組織構造に影響を与えることを明らかにした Chandler (1962) の研究を精緻化することで研究が発展してきた。したがって、まずは Chandler の業績について紹介し、それを基に発展した多角化戦略のタイプと分権化の程度の研究を紹介することにしよう。

戦略のタイプが組織形態に影響を与えることは、Chandler (1962) によって明らかにされている。より具体的には、企業が多角化戦略を採用する場合には、事業部制を採用することで高い成果が達成できることを、Chandler は米国企業の歴史的研究によって明らかにしている。職能制組織を採用していた単一製品を扱う専門企業が、製品多角化によって複数の製品を扱うようになると、職能制組織では活動に非効率が生じるようになった。各職能で複数の製品を扱うようになったため、各職能の活動を総括する上司（トップ）に多くの複雑な意思決定が集中したからである。そこで、非効率によって業績が下がったのをきっかけに、多くの企業は、製品を提供するために必要な職能を全て備えた組織単位、すなわち事業部を製品ごとに設定し、日常業務のマネジメントは事業部のトップに任せ、長期的な意思決定は本社トップが担うという分業体制がとるようになった。それによって、活動の非効率は解消された。このように、多角化戦略を追求する企業の場合には、事業部制組織を採用することで効率的な経営

が実現され、成果が高くなることを Chandler (1962) は明らかにした¹⁾。多角化企業が事業部制を採用することで高い成果を達成することは、他の研究でも実証されている (Rumelt, 1974)。

Chandler (1962) が明らかにした「多角化戦略を採用する企業は事業部制を採用することで高い成果が達成される」という研究成果を踏まえて、さらに多角化戦略のタイプを識別し、多角化戦略のタイプとふさわしい組織構造・組織過程の関係を扱う議論が発展している (Hill et al., 1992; Hill and Hoskisson, 1987; Pitts, 1980)。それらの研究では、多角化戦略のタイプが、関連型多角化と非関連型多角化に大別され、これらの戦略と、組織構造・組織過程がフィットすることによって、高い成果が達成されることが想定されている。

本稿では、多角化戦略のタイプと組織構造、とりわけ分権化の程度の適合関係について、米国大企業を対象に実証研究を行った Hill et al. (1992) の研究グループの業績を中心に説明しよう。

多角化戦略には、関連型多角化戦略と、非関連型多角化戦略があり、それぞれ追求する経済便益が異なっている (Pitts, 1980)。追求する経済便益を得るのにふさわしい組織構造及び組織過程は異なるので、多角化戦略にタイプと組織構造の適合によって高い成果が達成されるというのが Hill et al. (1992) 及び Hill and Hoskisson (1987) の研究の基本的な枠組みである。

関連型多角化の経済便益は、シナジーから生じる。Hill et al. は、シナジーには2種類あると述べている。第一に、複数の事業間で資源が共有されることによって、個別に財・サービスが生産されるよりも費用が節減されることである。第二に、複数事業間で技術が移転されることによって、個別事業で財・サービスが生産されるよりも、より価値が高い財・サービスが生産されることである。シナジー効果を実現させるためには、事業間で資源の共有化や技術の移転が行われなければならない。したがって、事業部が互いに協調するような組織的調整が行われることによって、関連型多角化企業は専業企業よりも高い成果を達成すると Hill et al. は主張している。資源の共有や技術の移転を事業間で行うためには、ある程度集権的な管理がふさわしい。その理由は、事業部は、原則的には自己充足的な組織であるため、共有や技術移転が必要な部分については集権的な管理を行わないと、資源の共有や技術の移転が起こらないからである。

非関連型多角化の経済便益は、「ガバナンスの経済性」から生じる。Hill et al. の定義によれば、ガバナンスの経済性とは、非関連型多角化企業の本社の方が、すなわち内部資本市場の方が、資源配分とマネジャーの統制という2点で外部市場よりも効率的であることから生じる便益である。多角化企業の本社は、情報の非対称性を克服できるので、各事業により効率的な資源配分を行うことができる。多角化企業の本社はまた、外部市場よりも、各事業に多様な働きかけを行って彼らをより効率的に監視・統制することができる。具体的には、外部市場の場合には、株を売買するという手段しかないのに対して、多角化企業の本社は、インセンティブ・システムの設計や直接介入といった策を講じることができるのである。このような内部市場の効率性によって、非関連型多角化企業は、専業企業よりも高い成果を達成できると Hill et al. は考えている。ガバナンスの経済を達成するためには、このような効率性を発揮しながらも、本社と各事業部があたかも投資家と独立企業のような関係を保つことが必要となる。事業部長が、本社からの資源配分やコンサルティング機能をあてにして、事業部の経営を怠るといった問題が起こりうるからである。したがって、非関連型多角化企業では、事業部が互いに競い合うような組織的調整が行われることが望ましい。具体的には、事業部の自律的な運営を保つために、事業部に意思決定権限が委譲されること（分権化）が望ましい。

このように、Hill et al. は、多角化戦略として関連型多角化と非関連型多角化を分けた上で、それぞれにふさわしい分権化の程度を指摘した。米国のフォーチュン1000の企業のうち187社のCOEから回収されたデータに基づいた実証の結果、多角化戦略と分権化の程度のフィットによって、企業は高い成果を達成することが明らかにされている。

このように、多角化戦略のタイプに応じて、望ましい分権化の程度が規定されることが示されている。関連型多角化戦略の場合には、シナジーを発揮するために事業部が連携する必要がある。しかし原則的には自己充足的な組織単位である事業部を連携させるには何らかの働きかけが必要であり、本社による事業部の集権的管理が有効であることが示されている。非関連型多角化戦略の場合には、ガバナンスの経済を達成するために、事業部は独立企業のように運営されるのが望ましいため、事業部は分権的に管理されることで高い成果が達成されることが明らかにされている。

2.3 2つの研究群の統合と残された問題の導出

多角化企業の組織構造，とりわけ分権化の程度と成果の関係について，全社を分析単位として多角化戦略がその関係を規定すると主張した研究と，事業部を分析単位として事業部が直面するタスク環境の不確実性がその関係を規定すると主張した研究があることが明らかにされた（図1）。

表2のように一覧にすることで，これらの二つの研究群で得られた知見の組み合わせを確認しよう。図2では，全社を単位とした場合のトップと事業部間の分権化の程度と，事業部を単位とした場合の事業部内での分権化の程度が組み合わされて一覧にされている。全社的な変数である多角化戦略のタイプ（関連型多角化戦略と非関連型多角化戦略）と，事業部固有の変数であるタスク環境の不確実性の高・低を組み合わせることで，分権化の程度に関して合計4つのパターンができる。

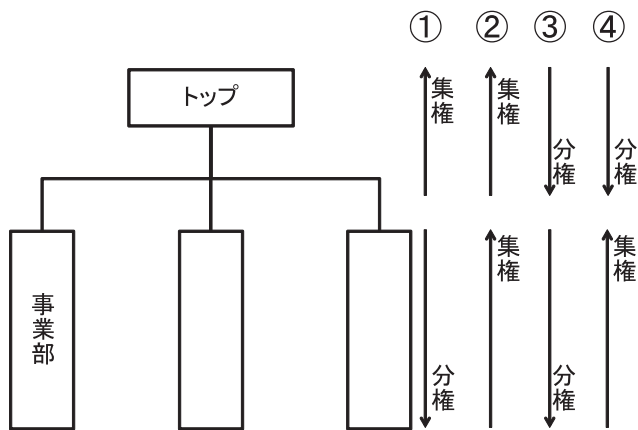
具体的にイメージしやすいように，図1の組織図に，表2の4つの分権化のパターンを書き込んだのが図2である。このように図示することで，全社を分析単位とした場合には，全社トップと事業部間での意思決定権限の所在が，事業部を分析単位とした場合には，事業部内での意思決定権限の所在が問題にされていることが改めて強調される。具体的には，全社を単位として分権化の程度を考察する場合には，本社トップと事業部のどちらが意思決定権限を持つのが問題とされているのに対して，事業部を分析単位とした場合には，事業部内で事業部トップが権限を握るのか，それとも事業部内のミドル及びロー・マネジャーが意思決定権限を持つのが問題にされている。

表2 分権化の程度に関する既存研究の知見

多角化戦略		事業部のタスク環境の不確実性
①	関連型 (集権)	高 (分権)
②	関連型 (集権)	低 (集権)
③	非関連型 (分権)	高 (分権)
④	非関連型 (分権)	低 (集権)

(出所) 筆者作成。

図2 分権化の程度に関する既存研究の知見



(出所)筆者作成

本社-事業部の分権化の程度を議論した既存研究と、事業部内での分権化の程度を議論した既存研究を組み合わせた4つのパターンについて、その整合性を確認していこう。

まずは多角化戦略として関連型多角化戦略を採用している場合について考察しよう。図3の①と②がそれに当たる。関連型多角化戦略を採用している場合には、事業部間で資源が共有あるいは移転されることによって、範囲の経済が達成されるのであった。したがって、事業部間での資源共有・資源移転を促進するために、本社トップによる事業部の集権的管理が必要とされる。それに対して、個々の事業部を分析単位とした場合には、個別事業部のタスク環境の不確実性が分権化の程度を決定する重要な変数である。そこでは、タスク環境の不確実性が高い場合には、情報処理を効率よく行うために分権化が好ましい。またタスク環境の不確実性が低い場合には、事前の計画によってかなりの程度、事前の調整が可能であり、また例外事象がそれほど多くないためヒエラルキーが情報処理機構として機能する。したがって、意思決定は上司に任せて、現場はその遂行に専念するという役割分担によって高い成果が発揮される。これらの全社的な分権化の程度と、事業部内での分権化の程度を考え合わせた場合に、既存研究の知見に従うならば、①のパターン（関連型多角化戦略を採用し、個別事業部のタスク環境の不確実性は高い場合）では、全社的には集権化、事業

部内では分権化がふさわしい。②のパターン（関連型多角化戦略を採用し、個別事業部のタスク環境の不確実性がそれ程高くない場合）では、全社的には集権化、事業部内でも集権化がふさわしい。このときに、②の場合には、本社トップが大部分の意味決定権限を持つことで高い成果が達成されるだろう。第一に、事業部間で資源の共有や技術の移転が重要であるため、その余地がある部分については本社トップが意思決定を下すことになる。さらに、個別事業部のタスク環境の不確実性は高くないのだから、事前の計画が機能する。したがって、事業部のトップを通じて情報を本社トップに集めて、資源の共有・移転を考慮した全社的に最適な戦略をトップで設定することが可能である。

①のパターンには、追加的な考察が必要だと思われる。なぜならば、個別事業部のタスク環境の不確実性が高いため、事業部の現場（ミドル及びロー・マネジャー）が、例外事象に対して逐次意思決定を下して環境に対処しないと、成果は下がってしまう（Galbraith, 1973; 1977; Lawrence and Lorsch, 1986; Negandhi and Reimann, 1972; Govindarajan, 1986; 1988）。しかしながら、同時に、関連型多角化戦略を採用してシナジー効果の便益を得るため、資源の共有・移転が必要な部分には、事業部を超えてトップが意思決定を下す必要がある（Hill et al., 1992; Hill and Hoskisson, 1987）。このような場合には、どのように意思決定権限を配分すればよいのであろうか。残りのパターンを考察した後、本稿ではこの問題についてさらに考察することにしよう。

多角化戦略として非関連型多角化戦略を採用している場合について考えよう。図3の③と④がそれに当たる。非関連型多角化戦略を採用する場合には、事業部内の分権化の程度は大きな問題にならないと思われる。なぜならば、非関連型多角化企業では、個々の事業部が独立企業のように自律的に運営されることで、ガバナンスの経済が達成されるからである。個々の事業部がほぼ独立企業のように事業運営をするということならば、事業部内で意思決定権限が事業部トップに集中していても、現場に分散されていても、問題にはならないと考えられるのである。パターン③（非関連型多角化戦略を採用し、個別事業部のタスク環境の不確実性が高い場合）では、個々の事業部に本社トップから意思決定権限が委譲され、また事業部内ではタスク環境の不確実性に対処するために、意思決定権限が現場に委譲されることが望ましい。パターン④（非関連型多角化戦略を採用し、個別事業部のタスク環境の不確実性がそれほど高くない場合）

では、本社トップから個々の事業部に意思決定権限が委譲され、事業部内では事業部トップに意思決定権限が集中するのが望ましい。

以上の考察から、①のパターンについて、更なる考察の余地があるように思われる。すなわち、全社的には関連型多角化戦略を採用し、個別事業部のタスク環境の不確実性が高い場合に、ふさわしい意思決定権限の配分とはどのようなものかについて、さらに考察する必要があると考えられるのである。

3 関連型多角化企業の直面する2種類の不確実性

「多角化企業において、個別事業部のタスク環境の不確実性が高く、かつ関連型多角化戦略が全社的に採用される場合に、ふさわしい意思決定権限の配分」という問題を考えるためには、本社が介入して事業部間の調整を行う部分と事業部が個別に対処すべき部分を切り分ける必要があるだろう。事業部のタスク環境の不確実性が高いのだから、基本的には、トップと本社レベルでも分権化が行われ、さらには事業部内部でも現場に分権化が行われる必要がある。そうでなければ、例外的問題に関する意思決定が遅れ、成果は下がる。したがって、原則的には本社-事業部間でも、事業部内でも分権化が望ましいと考えられる。しかし、事業間で資源の共有や移転を行い、シナジーを同時に追求するためには、それを追求する余地がある部分については全社トップが介入して意思決定を行い、事業部間での調整が促進されることがのぞましい。したがって、本社トップが介入する余地がある部分はどこか、という問題が重要になると思われる。

本社トップが介入する余地がある部分を考察するにあたり、タスク環境の不確実性について、とりわけ複数事業を営む多角化企業の直面している不確実性について、更に詳細に検討する必要があるように思われる。結論を先取りするならば、個別事業部の直面するタスク環境の不確実性のなかには、事業部固有の不確実性と、複数事業部に共通の不確実性があるはずであり、両者を区別することが重要である。

タスク環境を複数に分けて対応するという考え方は既存研究にも見られる。例えば、Lawrence and Lorsch (1967) の議論では、組織を職能ごとの部門に分けることによって、組織は同時に異質な不確実性に対応していると考えている。

すなわち、営業・マーケティング部門が市場環境の不確実性に対応し、製造部門が技術や経済性といった不確実性に対応し、研究開発部門が科学環境の不確実性に対応していると考えているのである。

Lawrence and Lorsch (1967) は、単一事業を営む企業を対象に組織の分化と統合の問題を検討している。しかし、関連型多角化企業を対象に同様の分析枠組みを応用することで議論を行うことも可能であろう。すなわち、各事業はそれぞれ異なるタスク環境の不確実性に対応するために分化していると考えるのである。職能別の分化とは異なり、事業部は必要な職能が全てそろっている自己充足的な単位であるために、分化した組織を再統合する必要はないはずであると考えられる。しかし、各事業部が対応する不確実性の中には、性質の似た「共通の不確実性」も存在していると考えられる。とりわけ、関連型多角化戦略を採用する企業の場合には、事業部間に何らかの関連性があるのだから、タスク環境の不確実性にも共通の部分が存在するはずである。例えば、総合家電メーカーの場合、社内に異なる製品別事業部を保持しているが、多くの事業部が共通のチャンネルを利用している。したがって、大型量販店への対応などの流通チャンネル対策について、各事業部は類似の課題を抱えている可能性がある。本来、異質な環境に対応するために組織を分化させるのだから、多角化企業は、共通のタスク環境の不確実性に対して過剰に分化しすぎている組織であると解釈することができる。多角化企業における共通するタスク環境の不確実性に対応するためには、分化しすぎた事業部間の統合をする必要があるはずである。

多角化企業のタスク環境の不確実性について、事業部固有の不確実性と事業部間に共通の不確実性という分類を行うことによって、事業部のタスク環境の不確実性が高く、関連型多角化戦略を採用する多角化企業の分権化の程度について分析することが可能になると思われるのである。

導出される仮説は明確であろう。タスク環境の不確実性が高く、関連型多角化戦略を採用する場合には、不確実性の種類によって集権・分権を使い分ける必要があると考えられる。事業部固有のタスク環境の不確実性に対しては、事業部が対処するのが適切であるはずであり、複数事業部に共通するタスクの不確実性に対しては、本社が対処し、シナジーを追求するのが望ましいと考えられるのである。個々の事業部は、個別製品で成果を出すことを志向して、製品固有のタスク環境に対処しながら各活動を調整しているので、必ずしも複数事

業部との調整を行うとは限らない (Hill et al., 1992; Hill and Hoskisson, 1987)。したがって、共通するタスク環境の不確実性に関しては、複数事業部を統轄する立場にある本社のほうが、全体最適な視野をもって適切な意思決定を下せると考えられるからである。

具体的な例を考えてみよう。デジタル家電製品の場合、テレビとレコーダ、ムービー、デジタル・スチル・カメラ、携帯電話はそれぞれ固有の機能を顧客に提供している。しかし同時に、これらの機器の間で音声や映像、画像データをやりとりしたり、リモコンを共有したりするなど、機器同士が1つのシステムのように連携することでも顧客に機能を提供している。この場合に、市場の競争環境の中には、個別製品はその性能や品質によって競争する固有の競争があると同時に、複数製品の連携という価値による競争も含まれていると考えられる。このような場合には、組織は個別製品の競争に適切に対応するために製品別事業部でローワー及びミドル・マネジャーが意思決定を下すと同時に、複数製品の連携を視野に入れた意思決定が必要になるであろう。複数製品全体での競争に関する意思決定は、各事業部を統轄する本社トップが行うのが適切であろう。各事業部は原則的に製品を提供するために必要な職能を備えた組織単位であるため、製品事業部間の連携は起こりにくいからである (Hill et al., 1992; Hill and Hoskisson, 1987)。

あるいはまた、これらのデジタル製品は、基本的には製品ごとに固有の環境で競争しつつも、デジタル・データ処理技術という点では共通している。デジタル・データ処理については、MPEG や JPEG といった国際規格の進化に対応していく必要がある。この点に関しても、市場競争という側面では基本的には製品固有のタスク環境の不確実性がありながら、同時に技術において共通のタスク環境の不確実性を抱えている。この場合にも、技術に関するタスク環境の不確実性について、各事業部を統轄する本社トップが意思決定を行うのが適切であろう。

このように、タスク環境の不確実性が高く、関連型多角化戦略を採用する場合には、事業部固有のタスク環境の不確実性に対しては、事業部が分権化によって対処するのが適切であり、複数事業部に共通するタスクの不確実性に対しては、本社が対処してシナジーを追求するのが望ましいと考えられる。

4 結び

本稿では、これまで本社-事業部と事業部内の二つの分析レベルに分かれてきた意思決定権限の配分に関する既存研究の統合することで、残された課題が指摘された。各事業部が不確実性の高いタスク環境にありながら、同時に関連型多角化戦略を採用してシナジーを追求する場合の意思決定権限の配分という問題である。その問題を考察するために、多角化企業のタスク環境の不確実性を事業部に固有のものと複数事業部に共通のものに分けるという視座が提供された。

このように、多角化企業における意思決定権限の配分については、複雑な問題が残されている。複数事業部を抱えているが故に、個別事業部レベルだけでなく、事業部を超えた全社的なレベルで対処すべきタスク環境が存在するからである。そのようなタスク環境に対処するには、意思決定権限の配分は複雑なものになる。本稿は、意思決定権限配分を考えるための一つの視座を提供したが、今後は現実の世界に照らして研究を進める余地があると考えられる。

【謝辞】本稿は、一橋大学大学院商学研究科を中核拠点としたグローバル COE プログラム（「日本企業のイノベーション」）から、長期 RA 制度の支援を受けて進められた研究成果の一部である。同プログラムからの経済的支援にこの場を借りて感謝したい。

参考文献

- Chandler, Jr., Alfred D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge: M.I.T. Press, 1962.（有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社, 2004。）
- Galbraith, Jay R., *Designing Complex Organizations*, Reading: Addison-Wesley Publishing Company, 1973.（梅津祐良訳『横断組織の設計』ダイヤモンド社, 1980。）
- Galbraith, Jay R., *Organization Design*, Reading: Addison-Wesley Publishing Company, 1977.
- Govindarajan, Vijay, “Decentralization, Strategy, and Effectiveness of Strategic Business Units in Multibusiness Organizations,” *Academy of Management Review*, 1986, Vol.11, No.4, 844-856.

- Govindarajan, Vijay, "A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business-Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms with Strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 4, 1988, pp. 828-853.
- Gupta, Anil K. and Vijay Govindarajan, "Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation," *Academy of Management Journal*, 1984, Vol. 27, No. 1, pp.25-41.
- Hill, Charles W. L., Michael A. Hitt and Robert E. Hoskisson, "Cooperative versus Competitive Structures in Related and Unrelated Diversified Firms," *Organization Science*, Vol. 3, No. 4, 1992, pp. 501-521.
- Hill, Charles W. L., and Robert E. Hoskisson, "Strategy and Structure in the Multiproduct Firm," *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 2, 1987, pp. 331-341.
- Lawrence, P. R. and J. W. Lorsch, "Differentiation and Integration in Complex Organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol.12, No. 1, 1967, pp.1-47.
- Lawrence, Paul R. and Jay W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Revised ed., Boston: Harvard Business School Press, 1986.
- Negandhi, A. R. and B. C. Reimann, "A Contingency Theory of Organization Re-Examined in the Context of a Developing Country," *The Academy of Management Journal*, Vol. 15, No. 2, 1972, pp.137-146.
- Pitts, Robert A., "Toward a Contingency Theory of Multibusiness Organization Design," *The Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 2, pp. 203-210.
- Rumelt, Richard, P., *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Cambridge: Harvard University Press, 1974. (鳥羽欽一郎, 山田正喜子, 川辺信雄, 熊沢孝訳『多角化戦略と経済効果』東洋経済新報社, 1977。)

(1) Chandler (1962) の歴史的の研究の背後にある論理は、本文中で紹介した Galbraith (1974; 1977) の情報処理パラダイムによって説明が可能である。組織を、製品別の組織単位である製品別事業部に区切って事業部に日常的な意思決定を任せるということは、全社トップから意思決定を委譲することである。