

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 24年 6月 8日現在

機関番号：30107

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2009年度～2011年度

課題番号：21730311

研究課題名（和文） 日本企業におけるトップ・マネジメントのメンバー特性に関する静態的・動態的実証研究

研究課題名（英文） Static and dynamic empirical study on characteristics of top management members in Japan Enterprise

研究代表者

佐藤 大輔（SATO DAISUKE）

北海学園大学・経営学部・教授

研究者番号：80347749

研究成果の概要（和文）：

横断的および経時的な量的データに基づく分析に取り組んだ結果、顕著な結果を得ることができず、TMT研究として研究が蓄積されてきた従来の分析枠組みに一定の限界があることが指摘された。また、インタビュー調査に基づく質的な分析に取り組んだ結果、トップ・マネジメントのマネジメントには、顕在的な組織デモグラフィ等からは見出すことが難しいコミュニケーションの質に関わる問題が重大な影響を及ぼしている可能性があり、語りや対話に焦点を当てた取り組みが必要であることが指摘された。特に、トップ・マネジメントを中心に、組織へ実践的研究を埋め込む取り組みが提案された。

研究成果の概要（英文）：

In quantitative analysis, a remarkable result cannot be obtained but it can be said that a fixed limit is among the analysis frameworks used by the conventional TMT research. Therefore, efforts to qualitative analysis based on interviews, such as the following fact discovery was obtained. First, a problem to be concerned with quality of the communication that it is difficult to find it from data such as organization demography has a serious influence on the management by the top management. Second, it is necessary to focus on the narration and dialogue. Particular, the measure which embeds practical research to an organization was proposed.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	1,300,000	390,000	1,690,000
2010年度	1,400,000	420,000	1,820,000
2011年度	500,000	150,000	650,000
年度			
年度			
総計	3,200,000	960,000	4,160,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：トップ・マネジメント、組織デモグラフィ、異質性、実践的研究、実践共同体

1. 研究開始当初の背景

(1) 組織のパフォーマンスに対する影響要因について、伝統的に多様な議論が展開されてきた。例えば、組織のコンティンジェンシ

ー理論は、組織の有効性は変化する環境に依存しており、環境に適応した組織が優れたパフォーマンスを達成するとした（e.g. Lawrence and Lorsch, 1967）。コンティンジ

エンシー理論は、環境のように組織に対して制約を課す要因に焦点を当て、それが組織のパフォーマンスなどのアウトプットに影響を与えていることを指摘したのである。他方で、コンティンジェンシー理論に関連するいくつかの研究は、何らかの主体による組織のパフォーマンスへの恣意的な影響にも注目していた。Thompson (1967) は、組織の実権を握る主体として、ドミナント・コアリション (dominant coalition) の重要性を指摘し、組織目標が彼らによるコアリション行動をつうじて設定されることを主張した。同様に、Child (1972) もパワーを持つ人々による選択への注意が十分に払われてこなかったことを指摘し、組織への制約のみに注目するコンティンジェンシー理論に対する部分的な修正として、ドミナント・コアリションにおける政治的プロセスへの注目を促した。彼は、ドミナント・コアリションの人々による戦略的選択 (strategic choice) が技術や組織を決定し、最終的に組織の有効性へ影響を及ぼすというモデルを提供している。このような戦略的選択論をはじめとするドミナント・コアリションの重要性を指摘する研究群は、環境決定論的なコンティンジェンシー理論に対して、特定の人々による意図的な決定がパフォーマンスに対する影響力を持つ可能性を指摘したのである。

ドミナント・コアリションは、組織の中でパワーを持ち、戦略的選択をおこなう人々を指す概念であるということができ、それと似通った企業組織におけるより一般的な概念として、組織のトップ・マネジメントを挙げることができる。実際に、ドミナント・コアリションに関する議論を受けて、トップ・マネジメントに焦点を当てた研究が数多くおこなわれてきた。このような中で、Hambrick and Mason (1984) は、全ての潜在的な環境などの状況が上位階層 (upper echelons) の特質を介して戦略的選択やパフォーマンスに影響を及ぼすという、上位階層パースペクティブ (upper echelons perspective) を提示している。ここで議論されている上位階層は、戦略的選択をおこなうドミナント・コアリションの人々を意味しており、その特質とは上位階層のメンバー達の特徴である。上位階層パースペクティブは、ドミナント・コアリションから、より具体的なトップ・マネジメント (上位階層) の特質に視点を移すことで、トップ・マネジメントに関する実証可能性を広げたといえる。

(2)このようなトップ・マネジメント研究を展開する契機となったのが、組織デモグラフィ要因への注目である。Hambrick and Mason (1984) は、実証研究における具体的なトップ・マネジメント特質の測定方法につい

て、そのデモグラフィ要因 (人口統計学的なメンバーの特質) への注目を促している。このようなデモグラフィ要因に注目した実証研究をおこなうことによる最大のメリットは、直接に調査することが困難であることが多いトップ・マネジメントを対象とした研究を実現できる点にある。つまり、直接には調査しにくいトップ・マネジメントについて、デモグラフィックな側面からその特質を捉えることで、研究の成立自体が可能になるのである。Hambrick and Mason (1984) は、純粋な心理学的指標に比べてデモグラフィックな指標には雑音が含まれる可能性があるが、一方でそれがなんらかの重大な発見をおこなうことになれば、上位階層に関する理論がより説得力あるものになることに言及している。

(3)デモグラフィ要因に注目したトップ・マネジメント特質の影響に関する実証研究が数多く展開され、それらの成果はトップ・マネジメント特質が一定の影響を持つことに十分な説得力を持たせているといえることができる。しかしながら、横断的なデータに基づく量的な調査が数多く蓄積されてきたにもかかわらず、一般にパフォーマンスなどの成果との関連を見出すことが難しく、一貫した結果を得てきたとは言い難い状況にあった。例えば、人数規模に関する議論では、それが小さいことの効果を支持する経験的 (Chaganti, et al., 1985; Hambrick and D'Aveni, 1992)、論理的 (Pfeffer, 1973) な議論がある一方で、それが小さいことの効果を指摘する論理的な研究 (Judge and Zeithaml, 1992) や、中程度の大きさが良いことの経験的な結果を示す研究 (Mueller and Barker, 1997) もある。このような状況は、異質性に関する議論でも同様である。異質性によるパフォーマンスへの (デモグラフィモデルによる) 直接的な影響は否定的なものであると考えられるが、プロセス変数に関する議論では、コンセンサスや社会的統合による影響について積極的な説明と否定的な説明の両者が存在している。また、異質性はコンフリクトなどと密接な関係にあると考えられるが、介入モデルによれば、異質性がパフォーマンスに積極的に影響する可能性もある (Murray, 1989)。

(4) これらのような議論の混乱に関して、いくつかの先行研究は、環境による条件適合的な議論によって問題を解決しようとしてきた。例えば、Priem (1990) は、環境の安定性や動態性によってパフォーマンスに対するコンセンサスの影響が変わることを指摘している。また、Haleblian and Finkelstein (1993) も、大きな人数規模とあまり支配的でないCEOの存在が、安定した環境よりも不安定な環境下において有利であることを

指摘している。このような条件適合的な議論は、他にもいくつかの先行研究でおこなわれてきた (e.g. Murray, 1989; Keck, 1997)。これらの研究は、環境の条件によってTMT特質の影響が異なることを議論しており、環境が矛盾した結論を導く原因としてあげられている。

(5) しかしながら、このような第三の要因の見落とし以前に、TMT研究は根本的な問題を孕んでいる可能性がある。先行研究において、TMTによる何らかの従属変数への影響に関する論理は、一般的なグループ・ダイナミクスの議論を流用していることが多い。例えば、介入モデルにもとづいたトップ・マネジメント特質分析をおこなってきた一連の先行研究は、社会心理学的な概念 (e.g. コンフリクトやコンセンサス、凝集性) のインディケータとしてデモグラフィ変数を作成し、意思決定の結果やパフォーマンスとの関連を考察してきた。このような研究におけるTMTの定義は一般的なワークグループと同様であり、その議論はチームとして各メンバーが平等に意思決定に参加するという仮定にもとづいている。そこでは、特にトップ・マネジメントにおけるチームであることの特殊性に配慮した議論はおこなわれてこなかったのである。

これらのように、TMT研究を中心とする伝統的なトップ・マネジメント研究では、分析枠組みそのものの限界が近づきつつあったということができる。

2. 研究の目的

(1) 静態的なアプローチ

このような背景に基づいて、本研究はまずトップ・マネジメントという組織の特殊性に注目した分析枠組みを構築し、それに基づく実証調査を行うことを目的とした。特に、社長やCEOなどによる個人の影響力に焦点を当て、分析枠組みの再構築に取り組み、それに基づく実証調査を行うことが本研究の1つ目の目的である。先行研究においても、Wrapp (1967) は社長が便宜 (日和見) 主義で、詳細な目的もマスタープランも持っていないことを主張し、社長が下位のマネジメントコンセンサスを得ようとするとなしに、目標を決定してしまうことを指摘している。また、目標を達成する社長が論理的な漸進主義 (logical incrementalism) をとることに言及したQuinn (1977, 1978) も、ドミナント・コアリションが多かれ少なかれ社長が望んだ方向に後押しされることを指摘している。(2) また、2つ目の目的として、本研究は単に横断的なデータに基づく静態的な分析のみならず、新たに動態的な調査・分析に挑戦した。横断的な量的データに基づく先行研究は、

トップ・マネジメントの特性とパフォーマンス等との間の一時的な関係性に注目してきたが、現実的にトップ・マネジメントの特性が即時的にパフォーマンス等へ影響を及ぼすことは考えにくい。このようなことから、経時的なデータセットを用意し、トップ・マネジメントのデモグラフィックな特性がどのように変化していくのを分析することで、成功企業にどのような動態的特性があるのかを明らかにしようとした。

3. 研究の方法

(1) 静態的なアプローチについては、横断的に量的データを収集することで分析を進め、統計的にトップ・マネジメントの特性とパフォーマンスや戦略等との間にどのような関係性があるのかを明らかにしようとした。

(2) 動態的なアプローチについても、同じく量的なデータ (記述統計を中心とする) を用いたが、横断的なデータによる分析ではなく、長期的な期間にわたる経時的なデータに基づいて、ケース・スタディを行った。

(2) 研究の過程で、静態的な統計分析および動態的なケース・スタディのいずれにおいても顕著な発見事象を得ることが困難だということが次第に明らかになった。このような状況を打開するために、経営者などへのインタビュー調査を中心とする質的な分析を改めて採用し、継続的に彼らの行為の変容に注目しながら調査を行う方法を新たに採用した。

4. 研究成果

(1) 横断的な量的データに基づく分析では、トップ・マネジメントの特徴とパフォーマンスの間に顕著な関係性を見出すことができなかった。また、トップ・マネジメントの特徴として、先行研究で用いられてきたような変数のみならず、経営者とその他のトップ・マネジメントの人々との間の異質性に注目した独自の変数を開発し、これを同様の分析で検討したが、顕著な発見は得られなかった。これらの原因として、パフォーマンスや戦略などの顕在的な成果に対してトップ・マネジメントの特性が何らかの影響力を持っているとしても、それらの間には無数のコントロール変数が必要で、特に時間的経過への配慮等が非常に困難である可能性がある。このようなことから、従来の横断的な量的データに基づく分析枠組みには一定の限界があることが指摘される。

(2) 次に、同じ量的データを経時的に集めたデータセットにもとづいて、成功企業と失敗企業との間にどのような違いがあるのかについてケース・スタディを行ったが、これらからも顕著な発見を得ることは難しかった。

(3) このような量的データに基づく分析の

限界への対処として、質的なアプローチの可能性が指摘される。本研究では、横断的・経時的なデータセットに基づく量的な分析が大きな発見事実の獲得に繋がらなかったことをうけて、新たに経営者などのトップに対するインタビュー調査等を実施した。このような質的な考察を進めた結果、トップ・マネジメントの人々によるマネジメントがどのようなものになるのかは、顕在的な組織デモグラフィ等（トップと周りのメンバーとの異質性など）のデータからは読み取ることが難しい、コミュニケーションの質に関わる側面が多かつ実質的な影響力を持っていることが明らかになった。

(3)さらにより詳細かつ継続的なインタビュー調査に取り組んだ結果、トップの人々の語りや対話をつうじたコミュニケーションが、従業員の自律性や彼らがとる顧客への対応に影響を及ぼしている可能性があり、このような実践の中での語りを実現するような実践共同体（e.g. Lave and Wenger, 1991）を実現することがトップ・マネジメントの重要な役割であることが次第に明らかになってきた。

(4)組織の価値やアイデンティティ、組織文化の基礎となる可能性があるトップの価値観やそれにもとづく語りは非常に重要だと考えられるが、これが課題となるケースにはいくつかの原因が考えられる。例えば、トップとその周りのメンバー等との間のコミュニケーションにおける対等な関係性をつうじた対話の失敗。および、トップが自らの価値観を言語によって表出化する機会を逸しており、トップ自身がこれを諦めてしまっていること、などである。調査の結果からは、対話や語りや欠如してしまった結果、業務的なトップダウンの命令が強調され、これが周りのメンバー（トップ・マネジメントおよび従業員一般）による対話に対する期待を裏切り、ますます非自律的な行為が組織に蔓延するという悪循環の可能性も指摘された。

(5)本研究での考察から得られる実践的な提案として、トップを中心とする人々が対話を実現するための機会を組織に作り出すことを挙げることができる。本研究で繰り返し行われたトップ・マネジメントの人々に対するインタビュー調査は、結果として彼らの語りを引き出す副次的な効果があったと考えられ、この意味で組織にあえて研究を取り込むことの可能性が指摘される。つまり、トップ・マネジメントの人々を中心に実践的研究（Schön, 1983）が行われることで、これをつうじた語りや促されるだけでなく、対話の機会を作り出すことになる。このような研究する組織への志向こそが、トップ・マネジメントによる優れたマネジメントを実現するための方略として有力だといえることができる。

る。
(5)本研究ではトップ・マネジメントの特性のみに焦点を当てて組織全体のパフォーマンスや戦略などのような成果との関連性を考察しようとする分析枠組みそのものが一定の限界を有していることを指摘した。本研究の後半で行われた質的なアプローチによる分析は、マネジャーなどの語りや価値観に関わる要因が従業員との濃密な関係性の中で扱われ、それによって人々の行為が変化していき、結果としてパフォーマンスなどの成果に影響が及ぼされるというメカニズムが存在していることの可能性を示唆している。すなわち、トップ・マネジメント研究が持つ、他の組織メンバーと切り離された特定のグループ（TMTなど）が、組織の中で独立して何らかの特別な取り組みをしているのだという前提そのものに限界がある点を指摘したことが本研究の重要な成果といえることができる。

5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕（計2件）

①佐藤大輔、知識の探究にむけた教育実践方法—社会科学系の大学学部教育における自律性と創造性の実現に向けて、北海学園大学経営論集、査読無、第9巻第3号、2011、1-16

②佐藤大輔、経営学教育における実践力の涵養に向けて、北海学園大学経営論集、査読無、第9巻第2号、2011、55-64

〔学会発表〕（計2件）

①佐藤大輔、反省的实践としての研究を促す教育的マネジメントの可能性、日本経営学会北海道部会、2012年1月

②佐藤大輔、組織における教育的マネジメントの重要性、日本経営学会北海道部会、2011年9月

6. 研究組織

(1) 研究代表者

佐藤 大輔 (SATO DAISUKE)
北海学園大学・経営学部・教授
研究者番号：80347749

(2) 研究分担者

()

研究者番号：

(3) 連携研究者

()

研究者番号：