

タイトル	TMT分析モデルにおけるパワー構造要因の重要性：社長-TMTメンバー間異質性に関する実証可能性の検討
著者	佐藤，大輔
引用	北海学園大学経営論集，1(4)：105-111
発行日	2004-03-00

# TMT 分析モデルにおけるパワー構造要因の重要性

：社長－TMT メンバー間異質性に関する実証可能性の検討

佐 藤 大 輔

## 要 約

本研究は、TMT 研究におけるパワー要因とプロセス要因に関する新たな視角を提示するための試験的な議論を展開している。特に、先行研究によって個別に扱われてきたパワー要因やプロセス要因に関する、統合的な視点の重要性と、それらの要因間の相互作用の重要性を指摘している。より具体的な分析モデルとして、コンフリクトとパワー構造に注目した分析モデルが提案され、それらの実証可能性が検討される。さらに本格的な実証研究に先立つパイロット調査として、パワー構造の影響を考慮した、コンフリクトの組織パフォーマンスに対する影響を検討し、今後の課題と展望に言及する。

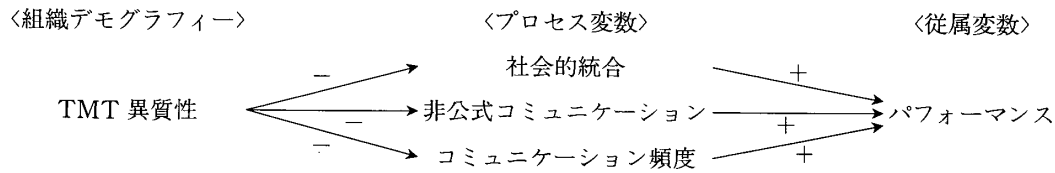
## 1 はじめに

組織の中で特に強いパワーを有し、戦略的選択をおこなうドミナント・コアリションが、どのような人々によって構成され、どのような状態だと望ましい組織成果を得ることができるのか、という論点は興味深い。このドミナント・コアリションの具体形としてのTMT (top management team) には数多くの研究者が注目し、実証研究をおこなってきた。

これら一連のTMT 研究は、組織デモグラフィ論 (Pfeffer, 1983) を応用して

TMT 特質を考察し、戦略的選択や組織パフォーマンスへの影響を検討しようとする基本的な分析モデルにもとづいている (Hambrick and Mason, 1984)。組織デモグラフィとして、TMT を構成するメンバーの年齢や入社歴、学歴、職能などが扱われ、平均値や比率、異質性 (ないし同質性) などのような指標に加工されて分析がおこなわれてきた。特に、メンバーの構成に関する異質性は、他の指標よりも強い影響力を持つと考えられる (Pfeffer, 1983) ため、強い関心が示されてきた。

TMT 異質性に関する実証研究では、その戦略的選択や組織パフォーマンスに対する影響がさまざまな論理で議論されてきた。多くの研究が、デモグラフィックなTMT 異質性が戦略的選択 (意思決定) プロセスに影響を及ぼし、その結果として戦略的選択の結果や組織パフォーマンスに影響するという分析モデルにもとづいている。ここで戦略的選択プロセスに関する変数としては、コンセンサス (e.g. Dess, 1987; Priem, 1990) や凝集性 (e.g. Murray, 1989)、社会的統合 (e.g. O'Reilly, et al., 1989)、コンフリクト (e.g. Smith, et al., 1994)、およびパワー (e.g. Eisenhardt, 1989) やコミュニケーション (e.g. Amason, 1996) 等が代表的に用いられている。特にコンセンサスと凝集性、社会的統合は似通った論理でパフォーマンスへの影響が説明されており、コンフリクトも逆説的な説



Smith et al. (1994), p.417 より作成

図1 TMT 異質性と組織パフォーマンスの関係

明になるものの、論理は同様のものが用いられている。それゆえ、コンセンサス、凝集性、社会的統合、およびコンフリクトは同様の影響力を持つ要因として考えることができる。

Smith et al. (1994) は、これら TMT 研究における議論を、パフォーマンスを従属変数とした分析モデルで整理している（図1）。彼によれば、TMT 異質性は社会的統合や非公式コミュニケーション、コミュニケーション頻度等のプロセス変数に対して負の関係にあり、それらプロセス変数は組織パフォーマンスに対して正の関係にあるとしている。それゆえ、結果として、TMT 異質性は組織パフォーマンスに対して負の関係にあると考えられる。

## 2 先行研究の検討と新たな分析モデル

### 2.1 先行研究における課題

実証調査をおこなう先行研究の多くが、コンフリクトやコンセンサス、社会的統合、凝集性などのプロセス変数に注目している。しかしながら、これらが必ずしも一貫した結論を導いているわけではない。たとえば、Hrebiniak and Snow (1982) は、何らかの同意に達するプロセスが、望まれた目標を達成するための手段としての戦略や組織に対する意思決定者たちの間でコミットメントを育成し、組織パフォーマンスが高められるとしている。彼らは、同意が組織パフォーマンスに対して積極的な影響力を持っていることに言及している。しかし、一方で Bourgeois (1985) は、戦略的な目標に関するコンセン

サスが高い場合には、現実の環境不確実性を避けようとして環境認知を誤ることが多く、コンセンサスが経済的なパフォーマンスと否定的な関係にあることを指摘している。

これらのような見解の不一致に関して佐藤 (2002) は、TMT 定義の曖昧さと、より TMT の特徴に配慮した TMT 概念の再定義の必要性を指摘している。従来の TMT 研究における論理は、単なるワークグループに関する議論を流用しており、組織のドミナント・コアリションとしての TMT というグループの特徴に配慮がなされることは少なかった。しかしながら、戦略的な意思決定をおこなう主体としての TMT は、他のワークグループとは異なった条件下にあると考えられる。組織メンバーにはパワーの不平等性があり、全てのメンバーの行動は同じ重みではないし、パワーにもとづく政治的なプロセスは戦略的な意思決定において重要である (Child, 1972)。特に、日本企業のトップ・マネジメントには社長や副社長、専務、常務等の序列が存在し、全く同じ立場から平等に議論がおこなわれるような戦略的な意思決定プロセスは想像しがたい。これらの要件にも関わらず、先行研究の多くは TMT を単なるチームとして想定し、その特殊性を無視することが多かった。それゆえ、TMT におけるパワーとポリティクスへの注目が重要であり、それらを考慮した議論をおこなう必要がある。

### 2.2 TMT パワー構造とコンフリクトへの注目

いくつかの先行研究は、TMT におけるパワーの影響力に注目してきた。Finkelstein

TMT 分析モデルにおけるパワー構造要因の重要性(佐藤)

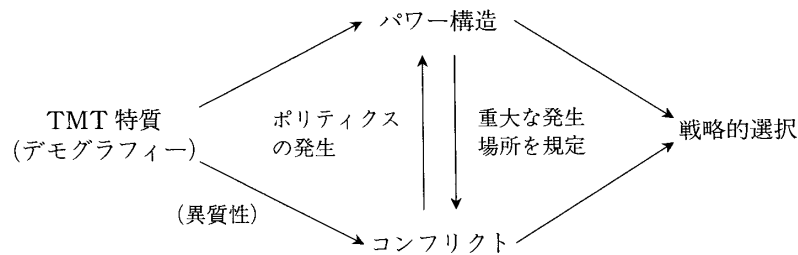


図2 TMT パワー構造とコンフリクトに関する分析モデル

(1992) は、ドミナント・コアリションを対象とした実証研究を想定し、そのパワー構造を測定する際の具体的な尺度を作成している。彼は、ドミナント・コアリションにおいて特に重要なパワーの次元として、構造パワー、所有者パワー、専門家パワー、および威信パワーの4つを挙げ、それぞれの具体的な測定方法を示した。また、実証研究としては、たとえば Halebian and Finkelstein (1993) が、支配的なパワーを持つCEOがパフォーマンスに否定的に関係していることを明らかにしている。他にも、Eisenhardt and Bourgeois (1988) などがパワーとパフォーマンスの関係に注目してきた。これらのように、先行研究によってパワー要因の一定の影響力が認められてきたといえる。

他方で、既述のように、コンフリクト（およびコンセンサス、社会的統合、凝集性）や、コミュニケーションなどのプロセス要因も、先行研究によって扱われてきた。TMTにおける戦略的な意思決定には、多様な要因が影響を及ぼすと考えられる。先行研究において、これらの要因はそれぞれ単独で説明されることが多いが、それらを統合した多角的な視点による議論が必要である。ちなみに、先行研究によって発見されてきた、TMT分析モデルを構成する要因としては、プロセス要因、パワー要因、およびデモグラフィック要因をあげることができる。

ここで、パワー構造（パワー要因）とコンフリクト（プロセス要因）は、それぞれが組織パフォーマンスに対して影響をおよぼすだ

けでなく、それぞれがその影響に関して相互作用関係にある点を指摘することができる。たとえば、パワー構造が戦略的選択や意思決定に影響を及ぼす際には、パワーはパワー行使によるポリティクスとして顕在化してくる。そして、その組織ポリティクスが発生する条件としてコンフリクトの存在を指摘することができる。つまり、コンフリクトの存在がパワー行使によるポリティクスのきっかけを与える（大月ほか、2001）のである。それゆえ、ポリティクスの発生と戦略的選択への影響に関して、コンフリクトは重要な影響力を有しているといえる。

一方で、コンフリクトが戦略的選択に影響を及ぼす際に、パワー構造も重要な影響力を有しているといえる。既述のように、TMTにおける組織メンバーにはパワーの不平等性があると考えられるため、そのコンフリクトがどこで生じたものであるかによって、その重要性が異なると考えられる。たとえば、特定の案件に関して、意思決定に関して強いパワーを有すると考えられる社長と、当該事項の担当者である取締役との間のコンフリクトが戦略的選択へおよぼす影響はより重大であると考えられる。また、あまりパワーを持たない下層のメンバー間のコンフリクトと、より強いパワーを持つ上層のメンバー間のコンフリクトとで、戦略的選択に対する影響力が異なることは容易に想像できる。

以上のことから、コンフリクトはパワー構造に対してポリティクスの発生に影響し、パワー構造はコンフリクトに対して、その重要

な発生場所を規定するということができる。このような関係は、それぞれの要因による戦略的選択への影響力に関連しているという意味で重要である。それゆえ、このような相互作用に注目した分析モデルにもとづく議論が必要であると考えられる。

### 3 パイロット調査の実施

以上のような分析モデルにもとづくパイロット的な調査として、本研究では社長—メンバー間異質性による組織パフォーマンスへの影響を考察する。

日本企業において、社長は特に強いパワーを有し、戦略的選択において重要な役割を演じていると考えられる。トップ・マネジメントにおける序列の中でも、さらにそのトップである社長は特に強い構造パワーを有するといえるだろう。また、経済同友会（1996）は、経営者に対する調査をつうじて、戦略的なものを含む「企業運営上のテーマ」に関して、現状の決定者が社長であることを明らかにしている。執行に関する役割だけではなく、意思決定者としての立場も有する社長は、さらに強いパワーを有すると想定される。これらのことから、組織パフォーマンスに対して重大な影響をおよぼすコンフリクトの発生場所として、社長—TMTメンバー間を指摘することができる。このことから、本研究では社長—TMTメンバー間のコンフリクトにひとまず注目し、パイロット調査をおこなうことにしたい。また、社長—TMTメンバー間コンフリクトに関しては、先行研究の論理を応用して、デモグラフィックな異質性によりそれを測定することにする。

既述のように、一連のTMT研究は、TMTを単なるチームとして想定し、その特殊性を無視してきたということができる。より具体的には、社長などを含む全メンバーの間でコンフリクトが発生する可能性を平均し

た値を、チーム全体の異質性としてインディケートしている。これは、メンバー同士のいわば横の関係に焦点をあてたものである。他方で、社長—TMTメンバー間異質性に注目する本研究は、社長以外のメンバー同士の関係には注目しない。それゆえ、社長と他のメンバーとの間の、いわば縦の関係に焦点をあてているということができる（図3）。

このような視点にもとづく本研究での調査は、先行研究によるコンフリクト等の組織パフォーマンスに対する見解の矛盾を、本研究で提示された分析モデルで解決できる可能性があるかを検討するものである。また同様に、その実証可能性を検討しようとするものである。本研究はTMTパワー構造の影響力の重要性に焦点をあてているが、その場合、社長以外のTMTメンバーが有するパワーにも配慮する必要がある。しかしながら、社長のパワーが明らかに強い事実注目し、これに関する詳細な議論は省略している。また、コンフリクトの存在によるポリティクスの発生を介した、組織パフォーマンスに対するパワー構造の影響に関しても同様に考察する必要がある。しかし、本研究では社長のパワーが特に強力であることに焦点を当て、所与の条件としているため、パワー構造によるパフォーマンスへの影響に関しても議論を省略している。これらのことから、本研究はパワー構造のコンフリクトへの影響に配慮したコンフリクト実証分析の可能性を検討しようとするものである。それゆえ、本研究はさら

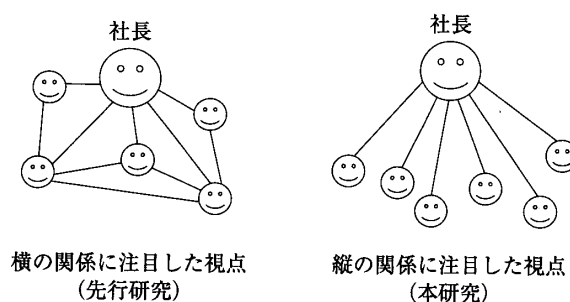


図3 TMTメンバー間関係における研究の焦点

に詳細な実証分析に向けた、限定的なパイロット調査としての意味合いを有している。

## 4 調 査

### 4.1 調査の方法と対象

本研究では、TMTにおける社長とその他のメンバーとの間のコンフリクトと、組織パフォーマンスとの関係において、実証可能性があるかどうかを検討するために単年度データの単純比較による相関分析をおこなう。TMTにおけるコンフリクトの影響が組織パフォーマンスに実際に現れるまでにはいくらかのタイムラグがあると考えられる。しかしながら、このようなタイムラグを一概に特定の年数で定義するのは難しいこと。および、今回の調査の目的は因果関係の発見ではなく、変数どうしの関係に関する実証可能性の検討であること、などの理由から、単年度(1995年度)のデータを用いることにする。

社長とその他のメンバーとの間のコンフリクトは、その異質性(社長-TMTメンバー間異質性)ないし同質性によって測定される。この異質(同質)性指標として、年齢、入社歴、取締役歴、非取締役歴、および文理、学問分野、出身大学に関する変数が作成される。年齢、入社歴、取締役歴、および非取締役歴(取締役になるまでの社内経験年数)に関する社長-TMTメンバー間異質性は、社長と他のメンバーとの間の属性値に関する距離をグループ全体として考察することによって測定できる。それゆえ、この異質性指標Hは、社長以外のTMTメンバー数をn、社長の属性値をtとしたとき次のように表される(佐藤, 2002)。

$$H = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - t)^2}$$

また、文理、学問分野、および出身大学に関する同質性指標は、そのTMTに社長と同じ属性のメンバーがどの程度の比率で存在

しているかを指標とした。これらTMTメンバーの属性データは、有価証券報告書に記載されている内容から抽出し、それをもとに変数を作成した。

他方で、組織パフォーマンスとしては、代表的な利益指標である、経常収支比率、売上高利益率、自己資本利益率、使用総資本利益率、増収率、および増益率の7つの指標を用いた。これらのデータは日経会社年鑑から収集した。

対象となる企業は、その規模などをコントロールするために、日経500種平均株価の対象銘柄から選択した。また、環境条件をコントロールするために、電気機器産業分野に属する56社を調査対象として選択した。

TMT定義に関しては、これまで数多くの括り方が提案されてきている。本研究では、便宜上、取締役以上の肩書きを持つメンバーを全TMTとして扱う。しかしながら、より上位の取締役(e.g. 副社長、専務、常務等)は、より強いパワーを有しているかもしれない。特に日本企業のトップ・マネジメントでは、取締役会の形骸化がすすんでおり、実質的な議論がおこなわれていないことがあるかもしれない。そこで、戦略的選択をおこなう実質的なドミナント・コアリションとしてのTMTに焦点を当てるために、上位の取締役のみを役職TMTとして括り、全TMTと同様に考察をおこなう(佐藤, 2002)。

### 4.2 調査の結果

相関分析の結果、役職TMTレベルにおいて、年齢異質性、入社歴異質性、および学問分野同質性に関して有意な結果が得られた(表1)。また、全TMTレベルでは、文理同質性と学問分野同質性に有意な結果が得られた。

学問分野同質性に関しては、特に顕著な結果が得られた。役職TMTと全TMTの両

表1 相関分析の結果

役職 TMT

社長－メンバー間関係	年齢異質性	入社歴異質性	取締役歴異質性	非取締役歴異質性	文理同質性	学問分野同質性	社長と同大学率
経常収支比率	0.24133	-0.10398	-0.10555	-0.15779	0.19308	0.44521**	0.05420
売上高利益率	0.20312	-0.25121	-0.02538	-0.10758	0.18752	0.41342**	-0.05100
自己資本利益率	0.17649	-0.21438	-0.03214	-0.08345	0.05401	0.30790	-0.10665
使用総資本利益率	0.29168*	-0.29108*	-0.01005	-0.11459	0.16528	0.40377*	-0.11829
増収率	0.07606	-0.13657	-0.02783	-0.06590	0.20307	0.10605	0.09260
増益率	-0.12330	-0.18590	-0.10664	-0.14771	-0.09847	0.06480	-0.03284

全 TMT

社長－メンバー間関係	年齢異質性	入社歴異質性	取締役歴異質性	非取締役歴異質性	文理同質性	学問分野同質性	社長と同大学率
経常収支比率	-0.00451	-0.14826	-0.03166	-0.15050	0.15961	0.35051*	0.17729
売上高利益率	0.02822	-0.24384	0.03283	-0.12953	0.18717	0.43257**	0.09498
自己資本利益率	0.16351	-0.16883	0.03718	-0.08660	0.15601	0.42821**	-0.01855
使用総資本利益率	0.18426	-0.25265	0.08412	-0.11570	0.18855	0.48668**	0.00390
増収率	0.02083	-0.11710	-0.02994	-0.06819	0.08698	0.03627	0.14985
増益率	-0.09832	-0.01744	-0.09374	-0.14528	-0.31420*	-0.18392	0.00389

\* : p<0.05      \*\* : p<0.01

方で、複数の利益指標と強い相関が見られた。また、役職 TMT では年齢異質性と入社歴異質性において使用総資本利益率に対して有意な結果が得られている。他方で、全 TMT ではこのような結果を得ることはできなかった。しかしながら、文理同質性に関してはむしろ全 TMT で有意な結果が得られた。

これらの結果から、相関係数は低い値(0.5以下)だが、いくつかの指標には正の関係で一定の有意性が認められること。特に社長と同分野の学問分野出身者に関する指標に顕著な結果が得られたこと。および、役職 TMT と全 TMT で異なる結果を得ることができたこと、などを指摘することができる。

このような結果が得られたことにより、われわれは、今後さらに社長-TMT メンバー間異質性に関する実証研究をおこなう一定の意義を認めることができる。また、役職 TMT と全 TMT で異なる結果を得ることができたことにより、今後両者を分けて考察することにも意味があるといえるだろう。

## 5 今後の課題

本研究では、社長のパワーの強さが自明であることを利用して社長-TMT メンバー間異質性に焦点を当て、パイロット調査をおこなった。しかしながら、本来ならば社長だけではなく、他の TMT メンバーのパワーを考慮したより詳細な議論が必要である。Finkelstein (1992) によって、ドミナント・コアリションにおけるパワーの測定方法は提供されている。これにもとづき、より本格的な調査をおこなうことができるだろう。

また、社長のパワーに焦点を当てたために、本研究ではパワー構造が組織パフォーマンスに対して持つ影響に関する議論を省略している。このようなパワー構造に関する影響は、本研究で提示された分析モデルの一翼を担う重要な要件である。たとえば、コンフリクト状況にコンティンジェントなパワーの影響も考えられるだろう。

さらに、多角的な視点による分析の必要性を指摘することができる。本研究の分析モデ

ルによって提示されたパワー構造とコンフリクトは、それ単一で十分な意義を有するものとは考えにくい。既述のように、これらは相互に関係しており、かつ、それぞれが異なる次元で組織パフォーマンスに影響をおよぼす可能性のある重要な要因である。また、パワー構造やコンフリクト以外にも、コミュニケーション等の要因が先行研究によって議論されてきている。これらを用いて多角的に議論をおこなう必要がある。

本研究をつうじて、われわれはコンフリクトとパワーの関係に注目すべきことを主張してきた。このことは、本研究において最も重要な論点であるが、未だ十分な議論がおこなわれているとはいえず、今後の議論の方向性を示したにすぎない。引き続き、さらに深い議論をおこなっていく必要がある。

## 引用文献

- Amason, A. C. (1996), "Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams." *Academy of Management Journal*, 39: 123-148.
- Bourgeois, L. J., III (1985), "Strategic Goals, Perceived Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments." *Academy of Management Journal*, 28(3): 548-573.
- Child, J. (1972), "Organizational Structure, Environment and Performance: the Role of Strategic Choice," *Sociology*, 6: 2-22.
- Dess, G. G. (1987), "Consensus on Strategy Formulation and Organizational Performance: Competitors in a Fragmented Industry," *Strategic Management Journal*, 8: 259-278.
- Eisenhardt, K. M. (1989), "Agency Theory: An Assessment And Review," *Academy of Management Review*, 14: 57-74.
- Eisenhardt, K. M. and Bourgeois, L. J., III (1988), "Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory." *Academy of Management Journal*, 31: 737-770.
- Finkelstein, S. (1992), "Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement, and Validation." *Academy of Management Journal*, 35: 505-538.
- Haleblian, J. and Finkelstein, S. (1993), "Top Management Team Size, CEO Dominance, and Firm Performance: The Moderating Roles of Environmental Turbulence and Discretion." *Academy of Management Journal*, 36: 844-863.
- Hambrick, D. C. and Mason, P. A. (1984), "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers," *Academy of Management Review*, 9: 193-206.
- Hrebiniak, L. G. and Snow, C. C. (1982), "Top-Management Agreement and Organizational Performance." *Human Relations*, 35(12): 1139-1158.
- 経済同友会 (1996), 『企業白書』, 経済同友会。
- Murray, A. I. (1989), "Top Management Group Heterogeneity and Firm Performance." *Strategic Management Journal*, 10: 125-141.
- 大月博司・藤田誠・奥村哲史 (2001), 「組織のイメージと理論」, 創成社
- O'Reilly, C. A., III, Caldwell, D. F., and Barnett, W. P. (1989), "Work Group Demography, Social Integration, and Turnover." *Administrative Science Quarterly*, 34: 21-37.
- Pfeffer, J. (1983), "Organizational Demography." *Research in Organizational Behavior*, 5: 299-357.
- Priem, R. L. (1990), "Top Management Team Group Factors, Consensus, and Firm Performance." *Strategic Management Journal*, 11: 469-478.
- 佐藤大輔 (2002), 「日本企業における TMT 構成と組織パフォーマンスの関係」, 『北海学園大学経済論集』 第 50 巻第 3 号 : pp.113-136.
- Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, H. P., Jr., O'Bannon, D. P., and Scully, J. A. (1994), "Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication." *Administrative Science Quarterly*, 39: 412-438.