HOKUGA 北海学園学術情報リポジトリ
学校法人北海学園
北海学園大学
北海商科大学

タイトル	トップ・マネジメント研究の分析視角
著者	佐藤，大輔
引用	開発論集，82：121-152
発行日	2008-09-30

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

開発論集　第82号　121-152(2008年９月)

トップ・マネジメント研究の分析視角

佐　藤　大　輔*

1　トップ・マネジメント研究

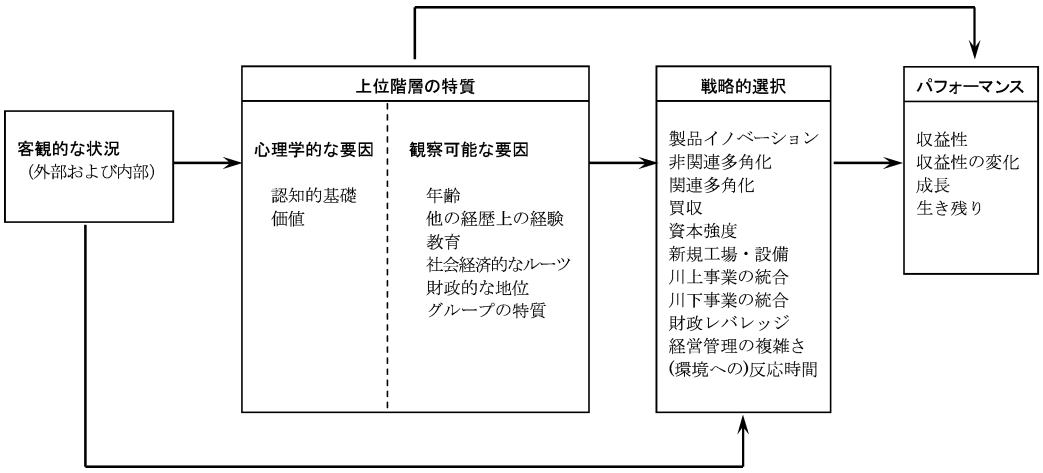
1.1　トップ・マネジメントへの注目

企業の成功や失敗，あるいは組織のパフォーマンスは何によって影響をうけるのだろうか。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)。つまり，コンティンジェンシー理論は，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る。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るが，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

*（さとう　だいすけ）開発研究所研究員，北海学園大学経営学部准教授

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・マネジメント研究に関する実証可能性を広げたということができる。



【図１】組織の上位階層パースペクティブ

Hambrick and Mason（1984）p.198 を一部修正

また，Hambrick and Mason（1984）は，このような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。事実，これ以降に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おこなわれるようになり，それらの成果はトップ・マネジメント特質が一定の影響力を持つことに十分な説得力を持たせているということができる。

他方で，トップ・マネジメント特質における心理学的な要因に直接的に注目した実証研究も数多くおこなわれてきた。これらの研究群は，グループ・ダイナミクスに関する議論を，トップ・マネジメントを対象とした実証研究に応用しているということができる。これに関して，企業の目標への手段に関するトップ・マネジメントのコンセンサスが，パフォーマンスに積極

的に関係することを指摘したBourgeois（1980）は，トップ・マネジメント・チーム（top management team; TMT）と呼ばれる概念を用いてトップ・マネジメントを捉えている。彼は，このTMT概念をつうじてトップ・マネジメントをチームとして捉える視点を提供している。つまり，チームとしてトップ・マネジメントを捉えることで，それまでに蓄積のあったグループ・ダイナミクスの議論の１つとしてTMT研究をおこなう方向性を示したということができる。このようなTMT研究の多くは，トップ・マネジメントのコンセンサス，コンフリクト，凝集性や社会的統合度などのような意思決定プロセスに関する要因（プロセス要因）に注目し，それが意思決定やパフォーマンスにどのような影響を及ぼすのかを検討している（e.g. Bourgeois, 1980; 1985）。

1.2　異質性の重要性

いわゆる一連のTMT研究では，これまで多様なデモグラフィ変数が作成され，その影響が考察されてきた（表１）。ここで，デモグラフィ変数には，トップ•マネジメントにおけるメンバーの絶対的な特質を表すものと，同じく相対的な特質を表すものがある。絶対的な特質を表すものには，人数規模などのような絶対数の合計値や，平均に関する指標がある。一方で，相対的な特質を表すものには，比率の他に値のばらつきを表す異質性に関するものがある。

異質性に関する変数は，それ以外の変数とは必ずしも明確に区別されないまま，単一の実証研究の中で同時に扱われることも多かった。Hambrick and Mason（1984）においても，トップ・マネジメント特質の影響に関するいくかの命題について，年齢や職能歴などの特質と異質性に関する特質の両方が混在して提示されている。同様に，これに続く一連の実証研究でも，異質性に関する変数とそれ以外の変数は，いわゆるTMT特質として同時に考察されることが多かった。しかしながら，異質性はそれ以外の要因とは異なり，意思決定への影響に関して多様な意味を持つために，特に重要であるということができる。まず，メンバーの異質性の高さは，意思決定に影響を与えるメンバーの世界観や認知的基礎，さらには意思決定プロセスに持ち込まれる情報の種類に関する多様性に関連している。戦略的選択や意思決定プロセスには，メンバーの訓練や背景を含む経験が発展して形成される認知的基礎（cognitive base）が反映し

【表１】先行研究におけるトップ•マネジメント特質の論点

	デモグラフィ要因 （人口統計学的な要因）
絶対的な特質	規模（人数規模等）・ 平均値（平均年齢等）
相対的な特質	比率（外部経験者比率等）・ 異質性（年齢異質性等）

ていると考えられる。このような認知的基礎のばらつきは，意思決定プロセスに少なからず影響を与えると考えられる。また，単純に立場の異なるメンバーが多様に揃っていることは，彼らをつうじて意思決定プロセスに投入される情報のばらつきに影響を及ぼすと考えられる。これらのようにメンバーが異質であること自体が，トップ・マネジメントにおける意思決定プロセスに影響を及ぼす可能性が高い。

次に，異質性はコンセンサスやコンフリクト，凝集性等のプロセス要因と密接な関係を持っている。例えば，異質性が高いことによってチーム内にコンフリクトが生じやすくなると考えられる。逆説的に，異質性が低いことによってコンセンサスが得やすくなったり，凝集性が高まる影響も考えられる。先行研究には，コンフリクトやコンセンサスなどのようなプロセス要因を直接測定したものもあるが（e.g. Bourgeois, 1980），異質性はこのようなプロセス要因を介在して意思決定に影響を及ぼす可能性もある。この意味で，異質性は意思決定に対する間接的な影響力も持っているといえるかもしれない。

さらに，異質性は意思決定プロセスに対する影響力だけでなく，トップ・マネジメントのガバナンスに関する影響力を持つかもしれない。例えば，社長個人レベルの異質性（社長とその他のメンバー全体との異質性）は，社長と他のメンバーのパワーの差を意味すると考えられる。取締役会は，制度的には取締役の業務監査や社長を含む代表取締役の任免を担うが，年齢や入社歴，持ち株数が極端に高く，パワーの強い社長に対して，トップ・マネジメントにおける意思決定プロセスで十分に社長への牽制機能が働かないことは想像に難くない。このような取締役会では，社長の暴走をひきとめることができずに，適切な意思決定をおこなうことができない状況に陥るかもしれない。このように，異質性は制度的なガバナンスに対して補完的な機能を担う可能性があるのである。

以上のように，異質性には多様な意味があり，さまざまな側面で影響力を持っている可能性がある。この意味で，異質性はそれ以外の変数に比べて特に重要な意味を持っており，非常に興味深い。

【表２】先行研究によるデモグラフィ変数

種別	異質性に関する変数	異質性以外の変数
規模に関する変数	–	●規模 (Eisenhardt and Schoonhoven, 1990)
年齢に関する変数	●年齢異質性（e.g. Bantel and Jackson, 1989） ●年齢類似性（e.g. Wagner, et al., 1984）	●平均年齢
社内での経験年数に関する変数	●入社歴異質性（e.g. Bantel and Jackson, 1989, O'Reilly, et al., 1989） ●取締役歴異質性・在職歴異質性（e.g. Wiersema and Bird, 1993; Keck and Tushman, 1993; Murray, 1989）	●平均入社歴（e.g. Michel and Hambrick, 1992） ●平均取締役歴（e.g. Wiersema and Bird, 1993; Keck and Tushman, 1993; Murray, 1989）
外部経験に関する変数	–	●外部取締役比率（e.g. Sigh and Harianto, 1989）
学歴に関する変数	●文理異質性（e.g. Bantel and Jackson, 1989; 上田, 1990） ●教育異質性（同上） ●大学名声異質性（e.g. Wiersema and Bird, 1993）	●有名大学出身比率 (Wiersema and Bantel, 1993)
その他	●職能類似性（e.g. Michel and Hambrick, 1992） ●職能異質性（e.g. Murray, 1989） ●基幹職能異質性（e.g. Michlel and Hambrick, 1992） ●持株異質性（e.g. 上田, 1990）	●基幹職能専門性（e.g. Michel and Hambrick, 1992）

ところで，異質性指標にはグループレベルのものと個人レベルのものがある。このうちグループレベルの異質性に関する指標には，メンバー同士の属性に関する距離を測定し，全てのメンバー同士の距離の平均値（標準偏差や変動係数）を用いて作成されていることが多い。つまり，異質性変数は，個々のメンバーが他のメンバーに対して相対的にどのような状態にあるかについての全体的な平均値を表しているということができる。このグループレベルの異質性に関する変数は，絶対的な特質を捉えるものとは全く異なる前提を持っており，それらを検討する際には，調査対象となるトップ・マネジメントの状況に関する慎重な確認が必要である。トップ・マネジメントにおけるメンバー間の距離の平均値（標準偏差や変動係数）を用いて作成されることが多いこの異質性変数は，全てのメンバーがトップ・マネジメントの意思決定に対して平等に影響を及ぼすことを前提としている。換言すれば，トップ・マネジメントはメンバー全員の平等な参加を前提とするチームであることが想定されているのである。それゆえ，相対的な特質としてのチーム異質性に注目する研究群は，絶対的な特質としてのグループ特質に注目するものに比べて，より厳密な前提の下に議論をおこなっているということができる。

しかしながら，日本企業のトップ・マネジメントにおけるガバナンスの状況が，このように

厳密な前提を満たすことは限定的かもしれない。なぜならば，取締役などの役員に専務や常務などの役職階層が存在することが多いように，トップ・マネジメント組織には一般にパワーに関するヒエラルキーが存在していると考えられるからである。このような状況で，特定のメンバーがより上位のメンバーを全く気にせず，平等な立場で意思決定に参加することはやはり難しいと考えられる。また，トップ・マネジメントにおいて，全員参加の合議をつうじた戦略的な意思決定が常におこなわれているとは限らない。例えば，特に機密の保持が重視されるような戦略的な案件について，一部の役員で実質的な意思決定がおこなわれてしまうことは容易に想像できる。さらに，戦略的な意思決定ではなく，執行の段階でおこなわれるより日常的な意思決定ですら，同様のことがいえるかもしれない。例えば，トップ・マネジメントにおいて役員を含むプロジェクト・チームをつうじて，特定の案件に関する執行がおこなわれる場合にも，常に研究者が外部から予測するようなメンバーが全て参加したチームとして活動しているとは限らないのである。

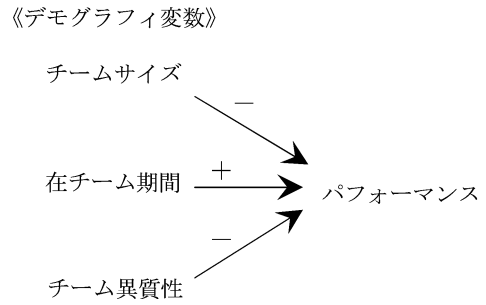
2　パフォーマンスに対する影響

これまでの議論から明らかなように，トップ・マネジメント特質に関する論点は，研究によってさまざまなものがあるということができる。他方で，そのトップ・マネジメント特質が影響を与える対象についても，多様な変数が用いられてきた。ここではまず，パフォーマンスへの影響に焦点を当てる研究群に注目し，どのような議論がおこなわれてきたのかについてまとめることにしたい。

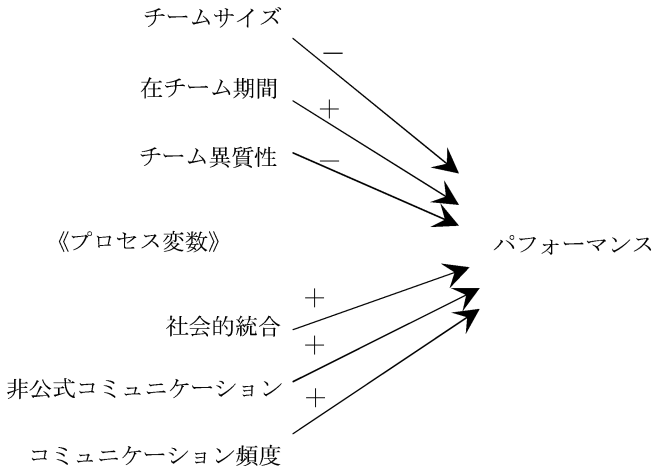
2.1　分析モデル

トップ・マネジメントの特質によるパフォーマンスへの影響を議論しようとする研究は，それを意思決定の合理性の問題として捉えているということができる。つまり，トップ・マネジメントがより適切な意思決定ができているかどうかという点に関するインディケータとしてパフォーマンスを捉えていると考えられるのである。それゆえ，トップ・マネジメントの特質がいかに合理的な意思決定をおこないうるかという論理にもとづいて，その影響が説明されることが多い。

このようなトップ・マネジメント特質の影響を説明する論理には，大きく 2 つのものがある。すなわち，トップ・マネジメント特質の直接的な影響に注目する議論と，プロセス変数を介した影響に注目する議論である。前者は，デモグラフィの特質が，なんらかの被独立変数に直接影響するという論理を用いており，後者は，デモグラフィの特質が，プロセス変数への影響を経て，間接的に影響を及ぼすという論理を用いている。これに関して Smith, et al.（1994）は，さまざまな被独立変数の中でも，特にパフォーマンスに対する影響に関して，先行研究によって用いられてきた多様な分析モデルを整理している。ここで，彼はトップ・マネジメントのデ



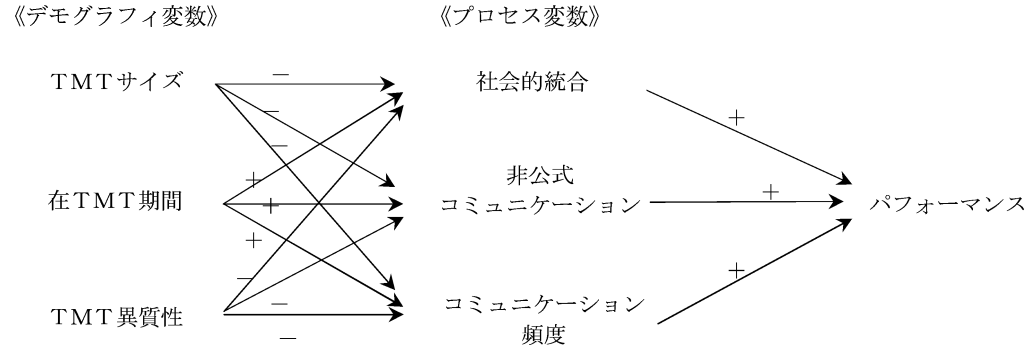
【図２】デモグラフィモデル
Smith et al.（1994）



【図３】プロセスモデル
Smith et al.（1994）

モグラフィ要因による直接的なパフォーマンスへの影響を考察する分析モデルをデモグラフィモデル。トップ・マネジメントの意思決定プロセスに関するプロセス要因によるパフォーマンスへの影響を考察する分析モデルをプロセスモデル。および，トップ・マネジメントのデモグラフィックな特質が，プロセス変数への影響を介してパフォーマンスに影響を及ぼす関係を考察する分析モデルを介在モデルと呼んでいる（図２，３，４）。

デモグラフィモデルによる議論では，デモグラフィは何らかのプロセス要因を介さずに直接パフォーマンスに影響を与えるとされる。例えば，デモグラフィ要因の１つである異質性の影響に関して，いくつかの研究が論理的な説明を与えている。Pfeffer（1983）は，組織デモグラフィの影響を受ける要因として，組織コントロール，コホートの独自性やそれらの間のコンフリクト，およびパワー分布などをあげている。彼は，このうち組織コントロールに関して，メンバーが同質的な場合，背景の類似性，共有の経験，共有された観点が共通の言語と相互理解



【図４】介在モデル

Smith et al.（1994）

の基礎を与えられるために，インフォーマルコントロールが効果的であるとしている。逆に，メンバーが異質的な場合には，CEO と個々のトップ･マネジメントのメンバーとの間で目標や情報に不確実性があり，態度や行動を予測しにくいために，官僚制的なコントロールが効果的であるとしている。官僚制的なコントロールは，競争環境において組織を変化にあまり反応しなくしてしまう（Burns and Stalker, 1961）。それゆえ，とりわけ変化の早い環境で，迅速に反応できない組織は，結果的にそのパフォーマンスを下げると考えられる。つまり，官僚制的なコントロールをもたらす異質的なチームは，パフォーマンスに対して否定的に働くと考えられるのである。

また Smith, et al（1994）は，官僚制的な組織コントロールは，時間やエネルギーを，職務の達成よりもグループの維持に向かわせるようにチームの能力を制限してしまうとしている。その規則や規制は CEO の管理責任を増し，CEO が監視に時間を費やすほど，彼はリーダーシップに時間を捧げられなくなる。それゆえ，異質なチームを監視するための規則や規制が必要となり，そのためのコストを増大させ，パフォーマンスに悪影響を与えてしまうのである。

これらの議論から明らかなように，異質性によるパフォーマンスへの直接的な影響に関しては，それが低いこと，すなわち TMT が同質的であることがパフォーマンスに積極的に働くと考えられてきたということができる[1]。

デモグラフィ要因と同様に，先行研究におけるパフォーマンスに対する独立変数として，プロセス要因が重要な概念として用いられてきた。プロセス変数は，コンセンサスや社会的統合

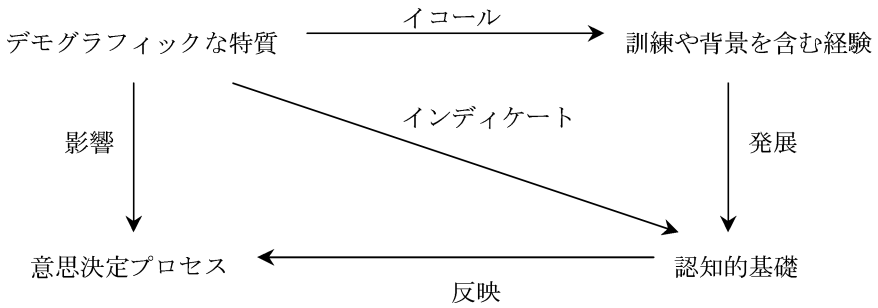
[1] 特にデモグラフィに関する議論を展開しているわけではないが，条件適合的な議論を提供している研究もある。Filley, et al（1976）は，ルーチン問題の解決には同質的なグループが最も望ましく，目新しい問題の解決には異質的なグループが最も望ましいとしている。ここで，異質的なグループは，意見や知識，背景の違いから代替案の徹底的な公表を可能にするために，目新しい問題に適しているとされる。彼らの議論は，意思決定の場において扱われる問題の質によって，異質性や同質性の効果が異なることを示している。

などのような，意思決定プロセスに含まれる影響要因である。このようなプロセス変数に注目する先行研究には，単にプロセス要因がパフォーマンスに影響を及ぼすモデル（プロセスモデル）にもとづくものと，デモグラフィ要因が意思決定プロセスを介してパフォーマンスに影響するモデル（介在モデル）にもとづくものがある（Smith, et al., 1994）。プロセスモデルでは，デモグラフィ要因とプロセス要因がパフォーマンスに影響を及ぼすと考えられるが，デモグラフィ要因によるパフォーマンスへの直接的な影響は想定されない。他方で，介在モデルによる議論では，デモグラフィ要因は意思決定プロセスに影響を及ぼし，さらにそのプロセス要因がパフォーマンスに影響する。ここで，デモグラフィによるパフォーマンスへの直接的な影響は存在せず，全ての影響はプロセス要因を介してなされるとされる[2]。

デモグラフィ要因とプロセス要因との関係に関する論理は，いくつかの先行研究によって提供されてきた（Hambrick and Mason, 1984; Finkelstein and Hambrick, 1990）。戦略的選択や意思決定プロセスには，メンバーの認知的基礎（cognitive base）が反映すると考えられる。戦略的選択において，(1)認知的基礎はマネジャーの視野や注意が及ぶ環境エリアを制限し，(2)マネジャーは彼らの視野にある刺激の幾分かにしか注意を払わないために選択的な認知が行われ，(3)加工される情報は認知的基礎のレンズによってフィルターを通される（Finkelstein and Hambrick, 1990）。つまり，認知的基礎は，戦略的選択や意思決定プロセスに持ち込まれる情報を，制限したり加工したりするといった影響を及ぼしていると考えられる。

この認知的基礎は，訓練や背景を含む経験が発展して形成され，その経験はデモグラフィックな特徴と一致するだろう。つまり，デモグラフィックな特質は，意思決定の場におけるメンバーの認知的基礎をインディケートしているということができる（図５）。それゆえ，デモグラフィックな特質は，戦略的選択や意思決定プロセスに影響を及ぼすと考えられるのである。

より具体的に，例えば社会的統合に関する議論をおこなった Wagner, et al.（1984）は，年



【図５】デモグラフィ要因とプロセス要因の関係

Finkelstein and Hambrick（1990）から作成

[2] しかし，Smith, et al.（1994）はデモグラフィによるパフォーマンスへの直接的な関係も存在することを指摘している。

齢や年数に関するデモグラフィ要因と社会的統合との関連を説明している。すなわち，同時期に組織に入った人は，互いに（組織内での）コミュニケーション関係がほとんどなく，それゆえ互いに興味を持っていると考えられる。したがって，同時期に入った人はお互いにコミュニケートしがちである。コミュニケーションの頻度が高まると，組織や組織をどうすべきかということについての認知や信念が類似してくる。このようにして類似性が高まることにより，信念や価値を共有する人とより接近し，一体感を持つようになるので，グループは社会的に統合され，凝集性が高まる。このようなことから，年齢パターンや入社時期の分布は，メンバー間の類似性やコミュニケーション頻度，すなわち，統合の程度や凝集性の程度を予言することになる。それゆえ，年齢や（入社などの）年数にかかわるデモグラフィックな異質性は，社会的統合を介してパフォーマンスに影響を及ぼすと考えられるのである。

2.2　先行研究の成果―異質性以外の要因による影響

異質性以外のトップ・マネジメント特質がパフォーマンスに対して及ぼす影響について，数多くの先行研究が議論をおこなってきた。ここでは，いくつかの代表的な要因に焦点をあて，それらがパフォーマンスに対してどのような影響を及ぼすとされてきたのかについて，先行研究の議論をまとめることにしたい。

●人数規模

人数規模に関する先行研究の議論では，多様な結論が導かれてきた。Chaganti, et al.(1985) は失敗企業がより小さい取締役会をもっていたことを指摘しているし，Hambrick and D' Aveni (1992) もまた，倒産企業がより小さな TMT をもっていたことを指摘している。Judge and Zeithaml（1992）は大きな取締役会が戦略変化を始めるのがゆっくりで，しかもあまり始めることができないかもしれないことを指摘し，取締役会の大きさのマイナス面を強調している。しかし，一方で Pfeffer (1983) は，より大きな取締役会をもつことが問題解決のための資源へのより大きなアクセスを与えてくれるかもしれないとし，取締役会の大きさが，大きな成果につながる可能性を指摘している。さらに，Mueller and Barker（1997）は好転企業が中程度の取締役会規模をもっていることを指摘しているなど，TMT の規模に関する見解はかなり多様であるということができる。

●平均年齢

トップ・マネジメント特質と革新との関係に注目した Bantel and Jackson（1989）は，より若い経営者たちは次の 3 つの理由から意思決定に対してより優れた認知資源（cognitive resource)をもたらすとしている。すなわち，1．いくつかの認知能力が年齢とともに消滅してしまうこと。2．他のより年上の経営者たちよりも最近に教育を受けており，技術的な知識が優れていること。3．リスクテイキング（risk taking）をより好む態度をとること，である。彼らはパフォーマンスに対する実証調査にもとづく見解について言及していないが，平均年齢が低いことのパフォーマンスへの積極的な影響を示唆しているということができる。すなわち，

より優れた認知資源がもたらされれば，より優れた意思決定が可能になり，企業の成功に積極的に影響すると考えられる。

●外部者比率

いくつかの先行研究では，企業のパフォーマンスに対する外部者の積極的な影響を指摘している（e.g. Hambrick and D'Aveni, 1992; Daily and Dalton, 1994; Mueller and Barker, 1997）。例えば，取締役会におけるアウトサイダーの積極的な効果について，Mueller and Barker（1997）は，資源依存理論とエージェンシー理論の両論の視点から説明をおこなっている。資源依存理論の視点から見た場合，企業の衰退を阻止する外部資源へのリンクをアウトサイダーが提供してくれるため，企業のパフォーマンスが改善されると考えられる。一方，エージェンシー理論の視点から見た場合，アウトサイダーが経営での自己奉仕活動（self-serving behavior）や便宜主義的な活動を制限してくれるため，企業のパフォーマンス改善に貢献すると考えられる。また，先行研究では，倒産に向けて企業が衰退するとき，より高いレベルの内部コントロール（insider control）が存在し，それに対してアウトサイダーが価値をもつことを認めている。例えば，Hambrick and D'Aveni（1992）は，倒産への数年間では取締役会にアウトサイダーがより少なかったことを指摘している。

ところで，これらの先行研究はいずれもアウトサイダーの積極的な影響を指摘するものだが，日本企業を対象とする場合には問題もある。先行研究でアウトサイダーとされるメンバーは，主に専門取締役として経営の客観性をもたらすことを期待されたものであることが多い。しかし，日本企業では，このような意味でのアウトサイダーがトップに存在することは非常にまれである。それゆえ，いわゆるアウトサイダーとしての外部取締役と，日本企業を対象としていう場合の外部経験取締役を区別して考察する必要がある。

2.3　先行研究の成果―異質性による影響

既述のように，デモグラフィモデルにおいては，異質性はパフォーマンスに対して負の影響を与えると考えられる。同様に，介在モデルでも異質性のパフォーマンスへの影響はネガティブなものであると想像される。しかしながら，必ずしも実証研究で常にこのような結論が導かれてきたわけではないようである。たとえば，Norburn and Birley（1988）は，経験してきた職能数や教育歴が多様な TMT が産業にかかわらずパフォーマンスに積極的に関係していることを指摘している。また，破産企業と存続企業の間における TMT 特質の差を考察した Hambrick and D'Aveni（1992）は，破産企業に極端な同質性や異質性が見られることを発見している。

また，いくつかの研究はモデレータの重要性に触れている。例えば，日本企業を対象とした調査をおこなった上田（1990）は，精密機器と不動産の分野で年齢異質性と経済成長が正の関係，倉庫の分野で負の関係にあることを指摘し，産業ごとの要因の影響が重要である可能性を指摘している。また，Simons（1995）は論争の有無による条件適合的な議論を展開している。

彼は，TMT の不同意（dissensus）やデモグラフィックな異質性がパフォーマンスに与える影響は，グループ内における論争(debate)の有無によって変わるとした。ここでは，TMT の不同意のパフォーマンスに対する影響は，論争がある場合には積極的に働くが，それがない場合には否定的に働くと考えられる。これらの取り組みは，パフォーマンスへの影響に関して，産業分野や論争の有無というようなモデレータの存在によって異質性の影響力が異なる可能性があることを指摘しているのである。

2.4　先行研究の成果―プロセス要因の影響

プロセス要因による影響はさまざまに議論されてきたが，それらの結果は必ずしも一貫していないようである。そこで，先行研究によるプロセス要因に関する議論がどのような問題点を孕んでいるかを明らかにするために，これらの議論で用いられる論理を検討する。ここでは，プロセス変数に関する議論をコンセンサスや同意，社会的統合や凝集性などの変数による分類にもとづいて議論を整理することにしたい。

コンセンサスなど

コンセンサスとは，集団意志決定に関するすべての当事者の同意を意味し(Dess and Origer, 1987)，Holder（1976）は，それが「論点の賛成や反対に関する議論や主張がおこなわれ，（大多数ではなく）すべてのマネジャーが同意した場合に起こる」(p.307) としている。このコンセンサスに関する研究には，パフォーマンスに対する積極的な影響を主張するものと，否定的な影響を主張するものの両方がある。

コンセンサスや同意の積極的な影響に関する議論のいくつかは，それらが執行(implementation)を容易にする効果に注目している。すなわち，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，パフォーマンスが高められると考えられる（Hrebiniak and Snow, 1982)。また，より具体的な実証研究の結果として Dess（1987）は，激しい競争圧力や，その結果生ずる低い産業収益性が，組織の資源を圧迫し，目的や手段に関するコンセンサスの必要性を増すために，このような環境下では，コンセンサスがパフォーマンスに積極的に影響していることを明らかにした。

一方で，パフォーマンスに対する否定的な影響に関する議論として 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。

このような矛盾する結果に対して，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，条件適合的な議論をおこなっている。彼は，安定的な環境では TMT コンセンサスの高さがパフォーマンスの高さにつながり，動態的な環境ではその低さがパフォーマンスの高さにつながるとしている。例えば，メンバー

交代期間が短く異質的な（コンセンサスの程度が低い）チームのメンバーは，環境の複雑性に注意を払うために必要なスキルをチームに与えると考えられる。それゆえ，複雑性の高い環境において，そのようなチームは，そこで生じる戦略の形成や執行に関する問題を解決するためのスキルや新しい視点がより多く与えられるだろう。その結果，異質性の高いチームは不安定な環境においてより生産的であると考えられる。一方で，メンバー交代期間が長く同質的な（コンセンサスの程度が高い）チームのメンバーは，その同質性によってチーム維持機能（社会化，凝集性など）が促されるので，安定的な環境においてのほうがより生産的であるといえる。

以上のように，コンセンサスに関する一連の議論は，さまざまな結論を導いているということができる。これに関して，このような研究においては，何に関してのコンセンサスかを考慮に入れることが重要な意味を持つといえるかもしれない。例えば，目標や手段，環境などに注目する場合（e.g. Priem, 1990）にも，単にそれらをコンセンサスとしてまとめるだけでなく，それぞれのコンセンサスがどのような影響を持つのかに関する論理的な議論が必要である。「もし企業の目的や戦略が全く特異なものであるなら，一般的な変数のリストから TMT の同意の程度に関して評価しようとすることは矛盾している」（West and Schwenk, 1996, p. 575）といえるだろう。それゆえ，特に複数の企業にわたって横断的な調査にもとづく議論をおこなう際には，慎重な研究の組み立てが必要であると考えられる。

社会的統合など

社会的統合とは，個人がグループ内の他人と心理的につながっている程度を表し，グループへの魅力や他メンバーとの満足度など，メンバー間の相互作用を反映する多面的な現象をいう（O'Reilly, et al., 1989）。先行研究では，この社会的統合の１つとして凝集性が扱われてきた（e.g. Stagner, 1969; Wagner, et al., 1984）。特に，チームの有効性に焦点を当てた凝集性に関する議論は，Whitney and Smith（1989）によって提供されている。彼は，実際の TMT ではないが，学生に対してプロダクト・マネジャーないし戦略プランナーの役割を仮定した実験をおこない，凝集性による態度の極性化への影響を考察している。その結果，凝集性は戦略計画に対する態度の極性化をより大きくし，それゆえ，戦略計画を成功裡に執行することが妨げられる事実を明らかにした。

一方で，Smith, et al.（1994）は，グループシンクのような否定的な議論もあるが，結論として，社会的統合の程度の高さが，特に迅速に行動すべき環境において，パフォーマンスに積極的な影響を及ぼすことが予測される，としている。組織において，職務志向の行動は，能率に関して利益をもたらし，グループ維持の行動は能率に関してコストをもたらすと考えられる。グループ維持行動は職務志向行動の前提条件だが，チームがグループ維持のための内部の問題を解決できない限り，チームは能率的に執行をおこなうことができない。このような問題の解決のためには，貴重な時間や資源が浪費され，意思決定を先延ばしにすることになる。それゆえ，チームの内部機能のスムーズさを測る尺度である社会的統合は，パフォーマンスに積極的に働くと考えられる。

Murray (1989) は，凝集性やコンフリクトの影響は，場合によって異なることを主張している。まず，彼は派閥（clans）やグループ同質性に注目して，それらの効果について言及している。同質的なグループは，暗黙のうちにメンバーをコントロールすることができるという利点を持っていると考えられる。そのメンバーたちは凝集的になりやすく，それはより強い調和を生み出す。このような凝集的なグループのメンバーは，組織目標を達成しやすいと考えられる。また，彼はコンフリクトによる否定的な効果についても言及している。組織の規範や価値がよく適応している場合，異なった価値を持つ外部者を組織に導入することは，組織の能率を減じてしまう。つまり，新規参入者は，異なった，組織に適応していない価値を持ち込むために，コンフリクトのレベルを上げてしまう。このコンフリクトを減少させることは時間の浪費となり，それゆえグループの職務パフォーマンスの能率を減じてしまうのである。これらの議論は，凝集性が高く，コンフリクトが少ないという，社会的に統合されたグループの積極的な側面を説明している。

一方で，彼はコンフリクトに関する積極的な面にも言及している。コンフリクトは，それを解決することで，環境への適応に関する，新しくよりよい問題の解決方法をグループにもたらすと考えられる。それゆえ，技術や視点の多様性はグループの適応性を増す。つまり，適応がふさわしい場合において，高いレベルのコンフリクトは，結果的にグループにより良い認識をもたらすのである。

以上のように，社会的統合の積極的な側面を強調する議論は，プロセスのスムーズさの効果を強調し，否定的な側面を強調する議論は，プロセスにおける視点の多様性の効果を強調している。そして，これらの研究による結果は必ずしも首尾一貫しておらず，矛盾したままであるということができる。

3　その他の要因への影響

パフォーマンスの他にも，戦略や退職率など多様な要因が従属変数として扱われてきた。ここでは，これらのうちいくつかの代表的な研究に言及しておくことにしたい。

●戦略に関する変数

戦略に関連する従属変数としては，Bantel and Jackson（1989）がトップ・マネジメント特質の革新に対する影響に注目している。彼らは，平均年齢や平均入社歴と革新が負の関係にあり，一方で教育異質性（学問領域を 17 種に分類し Blau 型指標によって変数を作成）や年齢異質性が革新と正の関係にあるることを発見している。

また，Finkelstein and Hambrick（1990）は，長期に在職している（平均在職歴の長い）経営チームにおいて，永続的な戦略がとられがちであることや，その戦略や成果が産業の標準により近づくことを明らかにしている。この結果は，当該企業に入ってからの経験年数の長さが革新を困難にし，継続的な意思決定を取りがちにさせる影響を持つ可能性を示している。

さらに，Michel and Hambrick（1992）は，職能類似性（9つの職能に分類してそれらの類似性を測定）や基幹職能比率（製造などの基幹職能に就くメンバーの割合）などの独立変数による多角化戦略への影響を検討している。彼らは，入社歴異質性や平均年齢，平均入社歴などの高いTMTが，相互に関連性の高い分野への多角化戦略をとりがちであることを指摘している。

●退職率

付け加えうるに，いくつかの研究は退職率を従属変数とする実証調査をおこなってきた。例えば，O'Reilly, et al.（1989）は入社歴異質性が社会的統合を介して退職率に影響することに言及し，Wagner, et al.（1984）は入社歴異質性と退職率が正に関係していることを発見している。同様に，日本企業を対象としたWiersema and Bird（1993）も，平均年齢や年齢異質性などがTMT退職率に対してもつ影響力に注目している。彼らは，平均年齢が高いと退職率は低く，年齢異質性や大学名声異質性（大学を10ランクに分類して指標を作成）が高いと退職率が高くなることを明らかにしている。

●その他

これらの他にも，年数や職能などに関する独立変数[3]を因子分析によって作成したMurray（1989）は，抽出された年数関係異質性因子が長期的な成果予測に積極的に影響していることを明らかにしている。このように，非常に多様な従属変数への影響が数多くの実証研究によって検討されてきたということができる。これらの先行研究にはリサーチ・クェスチョンに関する共通性が少なく，多様な独立変数と従属変数に関する実証研究が，ある意味無秩序に蓄積されてきたということができるかもしれない。

4　TMT研究の問題点と社長の重要性

一連のTMT研究は，一定の成果をもたらした一方で，論理的，経験的に異なる結論を導く矛盾もはらんでいた。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, 1983）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

[3] ちなみに，彼はいくつかのカテゴリへの分類により，学問分野や職能に関する異質性指標を作成している。学問分野に関しては，大学学位を7つのカテゴリ（一般教養の学部，科学・技術・ビジネスの学部，法科の学部・院，MBA［経営学修士］，他の修士号，経営者養成コース修了，博士）に分類し，TMTメンバーをいずれかの学位カテゴリか，そうでなければゼロにコーディングしている。また，職能に関しては，8つの職業カテゴリ（法務，財務・会計，総務，マーケティング・広報，技術，R＆D，生産・工作，雑務）にメンバーを分類している。

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，介在モデルによれば，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）。

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）[4]。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。

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，介在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。しかしながら，例えばトップ・マネジメントの人々による意思決定に関する重要な論点として，意思決定における政治的なプロセスをあげることができる。Child（1972）は，組織でパワーをもつドミナント・コアリション（dominant coalition）の人々がおこなう，環境の評価から戦略的行動（strategic action）の決定までを戦略的選択（strategic choice）と呼んだ。そして，それまでの組織理論におけるモデルが，組織の多様性の源泉に関して，組織での制約に注意を促してきていることを指摘している。彼は，組織の多様性の直接的な源泉である政治的なプロセスが見失われてきたことを批判したのである。このような提案を受けてPfeffer（1983）やHambrick and Mason（1984）などに始まる数多くの実証研究がドミナント・コアリションの具体形であるTMTに注目し始めたということができる。しかしながら，このような一連のTMT研究では，TMTがどのような人たちによって構成される，どのようなものなのかという

[4] しかしながら，複数の産業分野を対象とした上田（1990）では，必ずしもそのような結論を得ることができないなど，条件適合的な議論が十分な説得力を有しているとはいうことができない。

具体的な定義はおこなわれてこなかった。先行研究では，TMT というチームとしてトップ・マネジメントを捉えようとしたため，パワーの不平等性やそれによる政治的なプロセスのようなトップ・マネジメントの特殊性に配慮することができなかったのである。例えば，いくつかの先行研究は TMT を副社長以上の肩書きを持つもの（e.g. Wagner, et al., 1984; Chaganti and Sambharya, 1987; Hambrick and D'Aveni, 1992; Michlel and Hamblick, 1992）や執行役員（e.g. Norburn and Birley, 1988; Finkelstein and Hambrick, 1990）としたり，CEO に識別（e.g. Bourgeois, 1980; Bantel and Jackson, 1989; Frederickson and Iaquinto, 1989）させたりしている。また，日本企業を対象としたものとしては，上田（1990）が常務取締役以上の肩書きを持つものとしているほか，Wiersema and Bird（1993）は常務会メンバーを TMT としている。これらの研究は，TMT の括り方が一貫していないだけでなく，彼らがどのような関係を有している人々なのかにも言及していない。先行研究は，このように曖昧に定義された TMT がどのような特質を持っているのかについて分析をおこない，その結果として多様な結論を導いてきたのである。

以上のような先行研究における問題点として次の 2 つを指摘することができる。1 つはチーム前提の妥当性であり，もう 1 つはトップ・マネジメントにおけるメンバーの不平等性に関するものである。

チームという前提に関して，Hambrick (1994) は，チームというメタファーに関する詳細な吟味がおこなわれてきておらず，TMT がチームとしての特質ほとんど持たない可能性を指摘している。彼は，ある企業のマーケティング担当副社長にチームについて尋ねた時の，次のような返答を引用している。

> 「チームですか？ 『チーム』ってどのように定義されるんですか？ 私がチームといって思い浮かぶのは，相互作用，つまりギブアンドテイクの関係であったり，同じ目的をもっていることであったりするんです。私の会社では，私たちは心強いプレーヤーの集まりであっても，チームとは違うんです。実際，私たちはお互いをチームだと見なすことはめったにないですからね。特に私たちは同じ視点を持つことはまずないんです。全く反対の目標に向かって仕事をしているとは言いませんが，自己中心的な行動は往々にして起こりますね。この状況の，いったいどこにチームがあるといえますか？」(Hambrick, 1994, p. 172)

トップ・マネジメントのメンバーによるこのような返答から想像されるように，トップ・マネジメントにおいて，実際にはチームとしての横の関係がほとんど存在していない可能性すら指摘することができる。少なくとも戦略的意思決定の場において，チームとして協働がおこなわれる可能性が少ない可能性がある。むしろ，社長を中心とした緩やかなつながりをもったグループとしてトップ・マネジメントを捉える方が説得力を持っているといえるかもしれない。

このようなことから，本研究ではチームとしての概念である TMT という表現とは別に，単なるグループとして特に既定の意図を持たない「トップ・マネジメント」の表現を区別して用いることにする。

また，メンバーの不平等性について，一連の TMT 研究はその不平等性や政治的プロセスに対して十分な注意を払ってこなかったということができる。例えば，TMT 特質を測定する場合に，それぞれのメンバーは全く平等に扱われ，集団としての TMT 全体の特質のみが考察されたのである。つまり，一連の TMT 研究は単に人を括るだけの TMT 定義をおこなってきたため，メンバー同士のパワーの違いによる影響に言及することもなかったのである。しかしながら，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といえる（Child, 1972）。例えば日本企業のトップ・マネジメントにはヒエラルキーが存在していると考えられ，彼らの影響力を全く平等に扱うことは適切ではない。特に，社長は他のメンバーとは明らかに異なった役割を演じ，強いパワーを有していると考えられるのである。それゆえ，このような TMT におけるパワー関係などを考慮した，より適切なトップ・マネジメントの定義が必要であるいうことができる。そこで次では，このトップ・マネジメントの定義についてより詳細な議論をおこなうことにしたい。

5　トップ・マネジメントにおけるメンバー間の関係

5.1　社長の重要性

これまで，多くの先行研究が個人ではなく組織成員全体をみることの重要性を指摘してきた。いくつかの先行研究は，単独の社長やリーダーよりも TMT の方が組織革新や組織の環境適応，組織成果などに対して説得力を持っていることを指摘してきた（e.g. Hage, 1973; Hambrick and Mason, 1984; Tushman, et al., 1985; Hambrick, 1987）[5]。また，TMT を対象とした実証研究においても，TMT が企業のさまざまな要因に対して影響力を持っていることが明らかにされてきている（e.g. Bantel and Jackson, 1989; Murray, 1989; Finkelstein and Hambrick, 1990; Eisenhardt and Schoonhoven, 1990[6]; 上田, 1990）。例えば，CEO と TMT の戦略的な意思決定プロセスへの影響を考察した Papadakis and Barwise（2002）は，CEO と TMT の両者が戦略的な意思決定プロセスに影響を及ぼすが，TMT の影響の方がより強いことを明らかにしている。彼は，それぞれが影響を及ぼす戦略的意思決定の側面が異なることを

[5] Hage and Dewar（1973）は保険・社会サービス機関（Health and Social service agency）でのトップチームは社長（Executive Director）単独よりもよりよい組織革新の予言者であるとしている。また，Tushaman, et al.（1985）は，ミニコンピュータ企業において，CEO 単独の変化よりもトップチーム全体の変化が伴った方が，主要な組織変化や環境適応が成功しがちであることを指摘した。

[6] Eisenhardt and schoonhoven（1990）は，半導体企業の創立時の TMT を対象として，トップ・マネジメント特質構造が成長率に関連していることを発見している。

指摘しているが，TMT の進取の気性（aggressiveness）が最も重要な要因であるとしているのである。

このように，企業のおこなう意思決定に対して，複数のメンバーを抱える TMT が少なくとも重大な影響力を持っているということには十分な説得力がある。しかしながら，他方で，社長や CEO などによる個人の影響力もこれまで指摘されてきた。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た Wrapp（1967）は，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ことなしに，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。さらに，Kisfalvi and Pitcher（2003）は，パワフルな CEO による（彼の性格にもとづく）感情的な反抗が，異質性から意思決定プロセス，パフォーマンスへという，当然視されてきた連鎖を妨げてしまうかもしれないとしている。彼は，CEO の感情的な反抗によって，想定されている意思決定プロセスが全く意味のないものになってしまうほど，CEO の影響力が強いことを指摘しているのである。

同様に，マネジャーの行動を詳細に考察した Mintzberg（1973）[7] は，組織のおこなう重要な決定にはすべて，実質的にマネジャーが深くかかわっているとした上で，その理由を次のように挙げている。すなわち，(1)マネジャーは，公式権限を具現化している者として，自分の組織を新たな重要な行動に方向付けることを許される唯一の人間であり，(2)神経中枢として，最新の知識と組織の価値観を重要な意思決定にもっとも確実に反映させることができるし，(3)戦略的意思決定は，一人の人間がひっくるめてコントロールするのがもっともスムーズに運ぶ（Mintzberg, 1973; 和訳 p.127）からである。これらのことから，社長という個人がドミナント・コアリションの意思決定に強い影響力を有していることが明らかである。

これらのような 2 つの視点に関して，先行研究は，社長などが多くの企業で最も強い影響力を有していることを認めながらも，集団としてのチームへの注目を促してきたということができる（Bourgeois, 1980; Hambrick, 1981）。つまり，先行研究は社長などの影響力を否定するのではなく，ドミナント・コアリションやその具体形としての TMT の影響力を単に強調しているにすぎない。しかしながら，TMT などのチームと社長などの個人は無関係ではないし，社長は TMT に含まれる個人である。先行研究はこの社長と TMT の関係に注意を払うことなく，単に集団としての TMT のみに焦点をあててきたということができる。

実際のトップ・マネジメントでは，社長は明らかに他の TMT メンバーとは異なる役割を演じているといえる。このような事実は一般に認識されていると考えられるが，次の 2 つの議論は，さらにこのような説明に説得力を持たせてくれる。1 つは，先行研究による社長の役割に

[7] Mintzberg（1973）の議論の対象はマネジャー一般であるが，その具体例の 1 つとして社長を含んでいる。

関する議論である。多くの先行研究が，経営者の役割が特殊かつ重要であることを示してきている（e.g. Drucker, 1966）。例えば Mintzberg（1973）は，マネジャーの役割を 10 に分類し，それらが統合化されたインプット・アウトプット・システムであるとしている。彼は，10 の役割を対人関係の役割，情報関係の役割，意思決定の役割の 3 つに分類した上で，権限と地位が対人関係を構築し，それがインプット（情報）をもたらし，さらにアウトプット（情報と意思決定）を生むとしている。このような役割は明らかにその他の組織メンバーのそれとは異なるものとして言及されており，意思決定における社長の役割が他のメンバーとは異なる特殊なものであることが示されている。

2 つ目は，日本企業のトップ・マネジメントを対象とした調査に関するものである。経済同友会（1996）は，経営者に対するアンケート調査の中で，経営に関する意思決定機関について言及している。この調査では，「会長，社長の人事」「取締役の評価，関係会社のトップの指名」「企業運営上のテーマ[8]」の 3 分野に関して 14 項目の質問をしている。そして，調査の結果，「企業運営上のテーマ」に関しては，現状の決定者は社長である（50.8〜68.9%）ことが明らかにされている。また，その決定者が誰の影響を受けているかという質問には，常務会等経営トップ層の会議（24.0〜35.5%）があげられている。このことは，戦略的な決定を含むトップ層の意思決定は，多くの場合社長がおこない，その社長に対して常務会などの経営トップ層の会議が強く影響しているということができる。つまり，意思決定の責任は社長が持っており，その決定に対する影響力をトップ・マネジメントのメンバー達が有しているという関係を見いだすことができるのである。このことは，トップ・マネジメントにおいて，メンバー全員の平等な参加によって意思決定がおこなわれているのでは決してないことを示している。日本企業では社長や専務，常務などのように，トップ・マネジメントにおいてもヒエラルキーが存在している。このような中で，特に社長はトップ・マネジメントのリーダーとして，他のメンバーとは異なった役割を演じているということができる。

5.2　社長ーメンバー間関係への注目

これまでの議論から，社長などの経営者は他の周りのトップ・マネジメントのメンバーとは異なった役割を演じており，社長個人への注目が必要であることは明らかである。しかしながら，社長個人の特質をチームから切り離して単独で議論するべきではなく，むしろ社長と他のトップ・マネジメント・メンバーとの関連が重要であるということができる。例えば Henderson and Fredrickson（2001）は，トップ・マネジメントにおける協調性のより強い必要性と，（それを促進する）CEO と他のトップとの報酬のギャップが低い状態が組み合わされたときに，企業のパフォーマンスが高くなることを指摘している。トップ・マネジメントにおける CEO と他のメンバーとの協調性が，パフォーマンスに貢献する可能性があるのである。

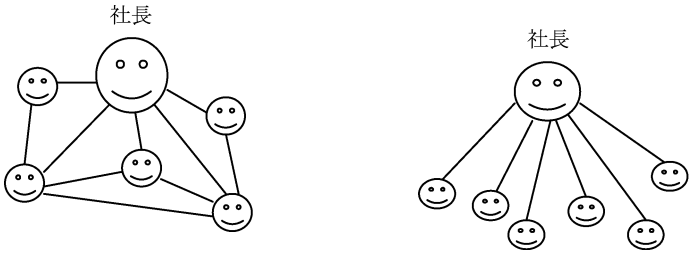
[8]「企業運営上のテーマ」に関しての質問（7 項目）には，戦略的な決定に関するものも含まれている。

トップ•マネジメントの中で，社長が単独で完結した意思決定をおこなうことは考えにくい。例えば，個人の成果には，個人の特質そのものというよりは，その個人が属しているグループの構成比率こそが影響を及ぼす（Kanter, 1977）と考えることができる。社長個人の活動の成果には，周りのメンバーとの相対的な位置づけがより強い影響を及ぼすかもしれない。そもそもグループ内で個人が何かをするときに，単独で完結して活動を行うことがまれであることは容易に想像できる。トップ・マネジメントの中では，社長も周りの役員らと相互に関係しながら，意思決定を含むさまざまな活動をおこなっていると考えられる。それゆえ，どのようなグループや集団，チームにおいて（どのような周りのメンバーに囲まれて）社長が意思決定をおこなっているのか，という視点が重要である。

Pfeffer (1983) は，グループ内の他メンバーの特質との関連におけるその人の特質に注目し，グループの構成を考察する必要があることを指摘した。その個人をとりまく人々との関係から分離して個人の特質を強調する研究は，意思決定に重大な影響を及ぼすと考えられる社長と，その意思決定に間接的な影響を及ぼすであろう周りのメンバーとの重要な関係には注意を払っていない。既述のように，先行研究の多くは後者の視点にもとづいて，異質性などに関するデモグラフィ分析をおこなってきた (e.g. Bantel and Jackson, 1989; Wiersema and Bird, 1993)。それゆえ，特に社長の役割に注目しながら，集団としての TMT の重要性に注目する取り組みが必要である。より具体的には，個人としての社長の特質が，その他のメンバーに対して相対的にどのような特質を持っているのかという視点にもとづいて，社長の特質を捉える必要があるのである。本研究では，このような方法により，社長の重要性に注目しながらトップ・マネジメントを対象とした考察をおこなう。

以上の議論から，トップ・マネジメントにおける意思決定プロセスに関して，社長が果たす役割は重要，且つ他のメンバーとは特に異なっていること。そして，他メンバーと分離して社長個人の特質を捉えるのではなく，他メンバーとの関係における社長の特質に注目すべきであること，が指摘された。これらのことから，チーム内におけるメンバー同士の横のつながりに関する変数というよりは，社長と他のメンバー間という縦のつながりによる変数に焦点を当てる必要があるといえる（図 6 ）。

ここで，社長と他のメンバー間の異質性のような個人レベルの異質性は，個人の属性変量の単なる合計を表す絶対的な特質以上の影響力を持っていると考えられる。男性に対して少数派である女性が象徴的 (token) な状況におかれがちで，そのために圧力がかかりやすいことに言及した Kanter（1977）は，このようなグループの構成比率の重要性を指摘している。彼女は，個人の成果に対する影響に関しては，「女性」（という属性）などのような絶対的な個人の特質そのものより，その個人が属しているグループの構成比率における，当該メンバーの相対的な特質こそが重要であるとしている。このように，単に個人の特質を切り離して測定した絶対的な変量だけでなく，グループの構成に対する個人の相対的な特質に関する変量もまた，成果に対して重要な影響力を持つ要因である可能性がある。また，Pfeffer（1983）も同様に，デモグ



チームとして活動
（先行研究）

社長が中心

【図６】社長と TMT メンバーとの関係イメージ

ラフィックな分布が個人メンバーによる反応の集合とは性質が異なる理論的・経験的なリアリティを持っており，グループプロセスに対する重要な影響力を持つことを指摘している。

6　経営者へのインタビュー調査

6.1　インタビューの実施

既述のように，われわれは，社長が他の TMT メンバーに比べて特に重要な役割を演じており，チームとしてトップ・マネジメントが活動する機会が少ない可能性。および，社長とその周りのメンバーが意思決定プロセスにおいて重要である可能性を指摘してきた。本研究ではこのような前提にもとづいて変数の作成をおこない，社長―メンバー間異質性の影響に関する仮説について実証研究をおこなおうとしている。

しかしながら，このような仮説は，先行研究による議論などをもとにして論理的に導かれたものにすぎない。否定的に見れば，本研究で導かれた仮説が，実際のトップ・マネジメントにおいて全く見当違いのものである可能性は払拭できない。そのため，定量的な実証調査をおこなう前に，実際のトップ・マネジメントにおいて，社長とその周りのメンバーとの関係が現実的にどのようなものなのかについて考察し，本研究で提示された仮説がある程度妥当なものであることを確認しておく必要がある。そこで，トップ・マネジメント内における社長の役割や周りのメンバーとの関係について，経営者に対するインタビュー調査をおこなった。

インタビュイーは，東証一部に上場している流通業に属する経営者２名を対象とした[9]。インタビュイーの詳細は次のようである（表３）。

インタビューは両者について１時間程度でおこなわれ，内容はレコーダーによって録音され

[9] インタビュー調査では，大変多忙な中であるにもかかわらず，お二人の経営者が快くインタビューに応じてくださった。また，インタビューの実現には関係者の方々にも大変お世話になった。記して感謝したい。この調査から得られたいくつかの示唆は，本研究における議論の中で非常に重要なものとなっている。

【表3】インタビュイー

名前	企業（グループ）の概要	備考
似鳥　昭雄　氏 （株式会社ニトリ 代表取締役社長）	株式会社ニトリ（流通業） 資本金 126 億 48 百万円 売上高 1294 億 46 百万円 従業員数 5622 名（うち社員数 1788 名）	創業者
横山　清　氏 （株式会社アークス 代表取締役社長）	株式会社アークス（流通業） 資本金 100 億円 売上高 2045 億 97 百万円（グループ） 従業員数 2,229 名（グループ）	創業者

た。この音声データを文字データに変換して分析に用いた。インタビューは，だれがどのようにして戦略的意思決定をおこなっているのか，および，戦略的意思決定にかかわるメンバーはどのようにして選ばれているのか，に特に焦点をあてておこなわれた。

6.2　戦略的意思決定にかかわる人々

最初の問いは，だれがどのようにして戦略的意思決定をおこなっているのか，というものである。社長が中心となっておこなうのか，社長のみが単独で決めてしまうのか，合議的な方法によってトップ・マネジメント全体で決められるのか，などが焦点となる。このことは，戦略的意思決定をおこなうドミナント・コアリションとしてのトップ・マネジメントがチーム的な要素を持つのか，それとも単なるグループとして緩いつながりをもつだけの集まりなのか，という問いに関連している。また同様に，どの程度の範囲の人々が戦略的意思決定にかかわるのかにも関連している。

アークスの横山氏は，リスクの程度などのような意思決定内容の違いによって，それにかかわるメンバーやプロセスが異なることを指摘している。

> 戦略的というのは（中略）金額の多寡ではなくて，リスクの高いものの，まあ，決定事項ということだと思うんですね。リスクの高いものについては，合議制がいい場合と，一人で決定する場合がいいこともある。最終的には社長がリスクが高いものほど決めていくという要素が高いですね。というのは，多数決はほとんどだめなんですよ。リスクの高いものはね。（中略）いわゆるリスクの高い案件というのはどっちかというと，この秘密性の高いのも多いから，ぎりぎりのところまでね，どこまでおろすかというのはね。（中略）まあ，最終的には社長が決めていくというケースが多いですね。（横山氏）

横山氏はここで，よりリスクの高い戦略的な意思決定ほど経営者一人が中心となって実質的におこなっていることを示唆している。しかし同時に，全く一人で決定をおこなうのではなく，複数のメンバーとのコミュニケーションをつうじて相談をおこなうことにも言及している。

そら，もう，一人でなんか決められませんよ。少なくとも，最低複数ですよね。会社の序列でいけば，ラルズでいけば副社長ってのがいますよね。アークスでいけば，会長の福原ってのがいますけど。まあ，だいたい，その辺まで煮詰めて，手順としては下におろして，ボトムアップの場合もあるし，トップダウンの場合もありますけども。こら，ねえ，社長はオールマイティではありませんから，まあ，時によっていろいろ，これだと思ったものをおろしてやると。反対とか賛成とか，別に新しい付加価値というか，デメリットも含めて戻ってきますからね。知らなかった情報が入ってくるとかね。まあ，M&A案件であれば，結局手元にある資料と，別のアングラ情報みたいな，意外とひっついてまわることがあるわけですよ。まあ，そういうことで，もう一回ロンダリングして，意思決定をするというようなことですよね。（横山氏）

このように，社長が選んだ一部のメンバーとの間で十分な検討がおこなわれ，その後，決定機関などの場でさらにより多くのメンバーの意見を聞くという形をとることが多いようである。以上のような文脈は，ニトリの似鳥氏に対するインタビューからも確認できた。似鳥氏は戦略的な意思決定に関して，基本的には自分一人の影響力が強いことを強調しながら，特定の担当者とともに意思決定をおこなうことが多いことに言及している。

（上場のタイミングであったりとか，海外に第一歩を踏み出されるような意思決定，今までになかったようなことをされる場合にも同じように，そういう常務会で実質的に議論されて，相談されてという形になるのでしょうか。）

（会社の売上規模が）500億くらいまでは，全て一人でやったなあ。役員も，その担当役員との打ち合わせで。（似鳥氏）

正直，決定とかそういうのは私の判断でいきますよ。投資の大きいのとかね。あと，仕組みとかシステムとか，全社的な仕組みとかシステムはお金かかるじゃないですか。そういうことですね。あとほとんど，私一人の決定…と担当者の決定です。

（トップ・マネジメントで意思決定をするときに，常務会とか会議で実質的に決めているんだという前提で議論がされることが多いんですけども…。）

そういうのは，もう大きい物件，全社的な仕組み・システムとかいう場合だけですね。

（じゃあ，もう，かなり少ない割合になるわけですね。）

数でいうと，10分の1もないんじゃないか。だけど，1つ1つは大きいよね。あと，90何％は担当者と私の決定ですね。でないと，処理できないから。

（ということは，議論というか，そういう場で議論という関係よりも，社長とその担当の方との関係の中で決められる方が重要であると。）

そうそう。（似鳥氏）

（組織図を見ながら）そうそう，これがトップの直轄[1]なんです。この人たちと私は打ち合わせをしていくわけですね。

（ここから，１つの大きな戦略的な案件があがってくるということもあると。）

もちろんあります。（似鳥氏）

これらの発言から，基本的に社長が中心となって特定の担当者と戦略的な意思決定をおこなっていることが明らかである。しかし他方で，部分的には常務会も戦略的な意思決定をおこなう可能性があることも示唆されている。この点については，横山氏が意思決定の内容によって，それにかかわるメンバーが異なることを指摘しているのと同様である。（ただし，横山氏がリスクの高い案件に関してより社長中心の意思決定になりがちであると言明しているのに対して，似鳥氏はより大きな案件になるほど常務会で決めるとしている。）

概して，ほとんどの意思決定に関する検討が一部のメンバーとの間でおこなわれており，意思決定機関などの場での全体的な意見が最終的な決定に及ぼす影響はそれほど大きくはないかもしれない。

例えば，M&A案件についてみてもですね，一番真っ先に相談するのは，営業サイドでいけば副社長がまあ営業本部長兼ねてますからね。ラルズの場合ですよ。まあ，そっから入るわけですけども。営業サイドで行けば，そのサイドで情報が漏れた場合には，案件が全く成立しないことがあるんで。逆に，財務の専門家だけで，とことんまでもってって，最終的に意思決定する段階で，いっきに役員会で発表して，イエスかノーか決めるという。（横山氏）

[1] 株式会社ニトリでは，2006年5月現在，社長以下に30人の直轄者と呼ばれる各部門担当幹部が据えられている。直轄者には常務や専務の他に執行役員やそれ以外の担当者も配置されているが，この直轄者が実質的なドミナント・コアリションの役割を果たしていると考えることができる。社長である似鳥氏は，この直轄者と直接的なコミュニケーションをとり，この直轄者から戦略的な意見が寄せられることもあるとしている。

（議論というか，そういう場（常務会）で議論という関係よりも，社長とその担当の方との関係の中で決められる方が重要であると。）

そうそう。

（そういう人たちというのが，社長にとってどういう存在なのかというのを…。）

直下に30人。

（中略）

（ここからトップに案件が上がってきて…。）

そうそう，これがトップの直轄なんです。この人たちと私は打ち合わせをしていくわけですね。

（ここから，１つの大きな戦略的な案件があがってくるということもあると。）

もちろんあります。（似鳥氏）

（今回，この物流センターを拡充されますね。そういうような決定というのは，常務会で決定するという形で…。）

私がまず考えて，それを投げかけて，ですね。トップが考えなきゃだめです，なんでも。下からあがってこないから。そういう計画は。全て，30 年も 10 年先の計画も私からスタートするんですよ。それを投げかけて，それをやるためにどうするかっちゅうことです。

（それで，人選をおこなって，プロジェクト・チームでやりなさい，ということなんですね。）

社長がね，経営戦略と経営戦術っていうのがあってね，戦略っていうのは社長 1 人が考えることなんです。これはもう，10 年計画とかね，ほとんど変わらないと。経営戦略っていうのは 3 年か 5 年で変えていくっちゅうね。時代の流れとともにね。これは，トップと一握りの常務クラスとかね，役員との…で変えていくわけですよ。（中略）だから，売上はほとんど社長の戦略で決まっちゃうんですよ。（似鳥氏）

このように，社長が戦略的意思決定を行う際には，相談という形で社長の周りのごく一部のメンバーが決定により強い影響を及ぼす可能性があること。および，それ以外の決定機関のメンバーによる意見も反映される可能性があること，が分かる。しかしながら，多くの場合で意思決定に強い影響力を持つのは，社長が個別にコミュニケーションをとる一部のメンバーであることが多いようである。このことは，常務会のような機関における合議をつうじて実質的な戦略的意思決定がおこなわれているのではなく，むしろ意思決定の内容ごとに特定のメンバーとの関係の中で意思決定をおこなっていることの方が多い可能性を十分に示している。このことは，特定のチームのメンバーが常に意思決定に影響を及ぼす可能性が低いことを示唆している。

全体をつうじて明らかなことは，意思決定機関において合議のような形で検討がおこなわれる機会はあるが，その影響力は弱そうであるということ。特に，リスクの高い戦略的意思決定など，社長を中心としたごく少数の一部のメンバーによる影響力が強い可能性があること。そして，戦略的意思決定に関して強い影響力を持つメンバーは，意思決定の内容によって社長が判断するため，その内容ごとに変化すること，などである。これらのことから，すでにわれわれが指摘してきたように，戦略的意思決定がおこなわれる際に，全体のメンバー同士の関係が意思決定に影響を与えるようなケースは少ないと考えることができる。ここではむしろ，社長と周りのメンバーとの間の関係が戦略的意思決定に影響を与える可能性が高いということが再確認されたのである。

ところで，戦略的な程度が比較的低い，執行レベルでのより日常的な意思決定についても，トップ・マネジメントにおいておこなわれている可能性がある。一般に，部門担当を持つ取締役が多くトップ・マネジメントに所属しているケースや，執行役員制度をトップ・マネジメン

トに導入しているケースもある。これに関して，似鳥氏は次のような言及をおこなっている。

（大きな案件…上場とか大きな案件について，この方達と社長の関係というのは…。）

上場の案件？　上場しようと？　いや，それはプロジェクトで進めていくよ。そんなのたいしたことなくて。プロジェクトで…作ったり，終わったら消したり，解散したり。常に縮小拡大が。

（中略）

（こういうプロジェクトで，かなり大きな案件に関しても，決めていくわけですね。）

そうそう。

（ここには，常に社長も参加されているような状況…。）

いや，私は参加していないです。

（中略）

このKさんっていうのは常務で。で，Mさんが担当役員，執行役員なんですよね。Suさんは専務なんですよね。Siっていうのは常務なんですよ。だから，常務を中心として。Si さんは 2 つ持っているわけですね，賃金と…こういう情報ね。（似鳥氏）

ここで，似鳥氏はいったん決定された上場の案件について，その執行がプロジェクトのような組織でおこなわれ，かなりの意思決定権限を与えていること。および，それが社長を除くトップ・マネジメントのメンバーで構成されることなどに言及している。このことから，戦略的な意思決定と執行レベルでの意思決定は，トップ・マネジメントにおいて混在しているということができるかもしれない。

6.3　トップ人事に対する経営者の意向の影響

次にわれわれが焦点を当てるのは，どのようにしてトップ人事がおこなわれるのかという点である。基本的に，トップ人事をつうじた幹部や役員などの選択は社長がおこなうと考えられるが，その際に社長は何を基準に特定の人物をトップ・マネジメントのメンバーに迎え入れるのだろうか。このことは，社長が自分との相性から役員などを選ぶ可能性はあるのか，それとも，何らかの客観的な基準でトップ•マネジメントのメンバーを選んでいるのか。換言すれば，周りのメンバーとの同質性や異質性を社長自らコントロールする可能性があるのか，という問いに関連している。

インタビューの中でアークスの横山氏は，トップや幹部の人事には，自らの主観があまり反映されないことに言及している。

今までのところは，トップに近い人事ほど社長が決める方が多いですけれども。総じて幹部の決め方は，周辺の状況でだんだん，まあその人気投票みたいなもんで。

（中略）

（例えば，経営会議とか取締役会のような場があったとして，その中での横の関係といいますか，これを意識して，この人を選ぼうとか，そうじゃなくしようとかお考えになるっていうことは…。）

そらもちろんありますよ。

（まあ，全体の雰囲気というか，そういう。）

一番典型的なのは，まあ入社歴でしょ。なんだかんだいって，日本の場合入社歴が。（横山氏）

このように，周囲の状況で認識されている人物を，組織への影響に配慮しながら選択していることが分かる。同様に，まれに飛び級人事がおこなわれる際も，自らの恣意的な要素が排除されていることが強調されている。

だけど，結構うちも，あれだよね，それこそサプライズ人事というかね。どうみても，これとこれは劣っているとね，この案件についてはこいつはもう飛び抜けていいよと，みたいなのがいるんだよね。やっぱりこれは引き抜いて。だからまあ，今Nっていうのはゼネラルマネジャー，まあ執行役員やってますけど。（中略）やっぱりもうそら，営業センスっていうか，飛び抜けていいし。やっぱ問題の理解っていうかね，現場における理解度ってのは非常に高いし。ばらついたデータを自分の意思でまとめる能力持ってるわけで。これなんかまあね，序列からいったら，あれはもう店長になるべきでないというようなことを囂々たる非難があったけれども。もうこれは見事にクリアして，どんどん伸びてきてるわけね。こういう事例っていうのは結構あるわけで。ただ，まあ，ね，私もなんか，もう社長のそばにくっついてて，太鼓持ちになったら出世できるみたいなこと，絶対あれですから。なんか懇親の時はあれですけど，個人的な接触は一切してませんから。（横山氏）

これらのことは，経営者個人の主観が潜在的にトップ人事に全く影響しないことの証拠とはいえない。しかしながら，少なくとも経営者は恣意的な好みを人事に反映しないように努めていることは明らかである。また，基本的には年功や個人の能力のような要因が人事の基準となっており，メンバー同士の横の関係に配慮して人事をおこなうようなことは少ないようである。

（全然違いタイプの人，性別だったり，いまおっしゃった入社歴であったり，また外部経験があるとかないとか，まあそういうこと，何か経験上の違いみたいなことを，あえてばらばらにしたり，同質的に似通わせたりという配慮をお考えになるということはあるんでしょうか。）

まあ，そこまで緻密にはやってません。まあね，研究案件とかはねえ，別ですけど。われわれはものを仕入れて売ると。それを構成するシステムをね，まあいかに円滑に回

すかということですから，付随していろんなものが出てくるということでして。まあしかし，確かに相性とかはありますよね。だけども，あいつとあいつ合わないから，決定的に問題が起きるから組み合わせを変えるということはあんまりないなあ。（横山氏）

以上のように，経営者はできるだけ恣意的な好みを省き，客観的な基準を強調してトップ人事をおこなうことが多いこと。および，グループ内のメンバー関係に配慮することはあまり考えないようであることが分かった。このような点については，似鳥氏に対するインタビューにおいても同様の意見が得られている。

（だれを選ぶかというたとえ話で，やはり，近しい人間であったりとか，人間関係的に相性があるとか，そういうことは…。部下とか，周辺にいる役員の方とか…。）

そういうね，相性とかで考えたら，偏っちゃうね。結局，社長に同意するような人ばっかりになっちゃうじゃないですか。これじゃあだめだと。合う合わないは別にしてね，会社の将来に対してできるかと。合わない人でも，仕事のそういうね，特徴があると，できるという人であれば，どんどん登用していくっちゅうことですね。そうしないと，これだけは無理ですわ。

（やはり，個人個人を見られて，選ばれているのであって，グループで相性があうとか，自分との相性がどうだとか…。）

全くない。相性とか入れちゃうと，結局能力足りなくても，実績のあるとか，そういう人で相性悪かったら除外して…みんな茶坊主になっちゃいますね。

（逆に，多様な人間を集めるということもお考えになると。）

むしろ，反対意見の人を多く…半分以上はしないとだめですね。（似鳥氏）

7　新たなトップ・マネジメント像

これまでの議論と考察から，トップ・マネジメントにおいて社長の役割は他のメンバーとは大きく異なること。および，意思決定の場における社長以外のメンバー同士のつながりが希薄である一方で，社長とそれぞれのメンバーとの関係は比較的濃密（ないしコミュニケーション頻度が高い）である可能性が高いということを指摘することができる。このような場合，横の関係に注目してメンバーの特質を平等に捉えようとする変数は戦略的意思決定への影響要因としては重要性がかなり低いということができる。それゆえ，メンバーの特質を平等にとらえた変数ではなく，社長と周りのメンバーとの間の関係に注目し，その関係を捉えた変数に焦点をあてる取り組みがある程度妥当なものであるといえるだろう。付け加えうるに，特定のチームが協働や集団意思決定をつうじて活動するような機会が少ないことも指摘された。

最後に，これまでの議論から，トップ・マネジメントのだれを意思決定に影響を及ぼす可能

性のあるメンバーとするのかというカテゴライズに関する示唆を得ることができる。これまで議論してきたように，トップ・マネジメントに関する議論においては，社長を中心としたメンバー関係に注目する必要がある。それゆえ，戦略的選択に関して社長と何らかの関係を有するメンバーを調査対象として括ることが望ましい。日本企業を対象とした先行研究では，例えば常務以上を対象とするもの（e.g. 上田, 1990）が多いが，実際にはより下位のメンバーとも関係を有するかもしれない。また，逆により狭い範囲のメンバーとのみ戦略的な案件を検討しているのかもしれない。したがって，取締役以上のメンバーを対象として，ヒエラルキーにもとづいたいくつかのカテゴリを作成して幅広くその影響力を検討する必要があるといえる。

引用文献

Bantel, Karen A and S. E. Jackson. (1989), "Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference?" *Strategic Management Journal*, 10: 107-124.

Bourgeois, L. J. III. (1980), "Performance and Consensus." *Strategic Management Journal*, 1: 227-248.

Bourgeois, L. J. III. (1985), "Strategic Goals, Perceived Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments." *Academy of Management Journal*, 28(3): 548-573.

Burns, T. and G. M. Stalker. (1961), *The Management of Innovation*. Tavistock Publications.

Chaganti, R. and R. Sambharya. (1987), "Strategic Orientation and Characteristics of Upper Management," *Strategic Management Journal*, 8: 393-402.

Chaganti, R, V. Mahajan and S. Shama. (1985), "Corporate Board Size, Composition and Corporate Failures in Retailing Industry," *Journal of Management Studies*, 22: 400-417.

Child, John. (1972), "Organizational Structure, Environment and Performance: the Role of Strategic Choice," *Sociology*, 6: 2-22.

Daily, C. M. and D. R. Dalton. (1994), "Bankruptcy and Corporate Governance: The Impact of Board Composition and Structure," *Academy of Management Journal*, 37: 1603-1617.

Dess, G. G. (1987), "Consensus on Strategy Formulation and Organizational Performance: Competitors in a Fragmented Industry," *Strategic Management Journal*, 8: 259-278.

Dess, G. G. and N. K. Origer (1987), "Environment, Structure, and Consensus in Strategy Formulation: A Conceptual Integration," *The Academy of Management Review*, Apr: 313-331.

Drucker, P, F. (1966), The Effective Exective. Harper Collins Publishers（上田惇生約，(1995)『経営者の条件』．ダイヤモンド社．）

Eisenhardt, Kathleen M., Claudia Bird Schoonhoven. (1990), "Organization Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth among U. S. Semiconductor Ventures, 1978-1988." *Administrative Acience Quarterly*, 35: 504-529.

Finkelstein, Sydney and Donald C. Hambrick. (1990), "Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion." *Administrative Science Quarterly*, 35: 484-503.

Frederickson, J. W. and A. L. Iaquinto. (1989), "Inertia and Creeping Rationality in Strategic Decision Processes," *Academy of Management Journal*, 32: 516-542.

Hage, Jerald. (1973), "Elite Values Versus Organizational Structure in Predicting Innovation."

Administrative Science Quarterly, 18: 279

Haleblian, Jerayr and Finkelstein Sydney. (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, Donald C. (1981), "Strategic Awareness within Top Management Teams." *Strategic Management Journal*, 2: 263-279.

Hambrick, Donald C. (1994), "Top Management Groups: A conceptual Integration and Reconsideration of the "Team" Label." *Research in Organizational Behavior*, 16: 171-213.

Hambrick, Donald C. (1987), "The Top Management Team: Key to Strategic Success." *California Management Review*, 30(1): 88-108.

Hambrick, Donald. C. and P. A. Mason. (1984), "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers," *Academy of Management Review*, 9: 193-206.

Hambrick, Donald C. and Richard A. D'aveni. (1992), "Top Team Deterioration as part of the Downward Spiral of Large Corporate. Bankruptcies." *Management Science*, 18(10): 1445-1466.

Henderson, A, D. and J. W. Fredrickson. (2001) "Top management team coordination needs and the CEO pay gap: A competitive test of economic and behavioral views." Academy of Management Journal, 44: 96-117

Hrebiniak, Lawrence G. and Charles C. Snow. (1982), "Top-Management Agreement and Organizational Performance." *Human Relations*, 35(12): 1139-1158.

Judge, W. Q. and C. P. Zeithaml. (1992), "Institutional and Strategic Choice Perspectives on Board Involvement in the Strategic Decision Process," *Academy of Management Journal*, 35: 766-794.

Kanter, Rosabeth Moss. (1977), *Men and Women of the Corporation*. Basic Books.（高井葉子訳．（1995），『企業のなかの男と女：女性が増えれば職場が変わる』．生産性出版．）

Keck, Sara L. (1997), "Top Management Team Structure: Differential Effects by Environmental Context." *Organization Science*, 8(2): 143-156.

Keck, Sara L. and Michael L. Tushman. (1993), "Environmental and Organizational Context and Executive Team Structure." *Academy of Management Journal*, 36(6): 1314-1344.

Kisfalvi, V. and P. Pitcher. (2003), "Doing What Feels Right: The Influence of CEO character and Emotions on Top Management Team Dynamics." Journal of Management Inquiry, 12: 42-66

経済同友会．（1996），『企業白書』，経済同友会．

Lawrence Paul R and Jay William Lorsch. (1967), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard University.（吉田博訳．（1977），『組織の条件適応理論：コンティンジェンシー・セオリー』．産業能率短期大学出版部．）

Michiel, John G. and Donald C. Humbrick. (1992), "Diversification Posture and Top Management Team Characteristics." *Academy of Management Journal*, 35(1): 9-37.

Mintzberg, Henry. (1973), The Nature of Managerial Work. Englewood Cliffs, N. J.（奥村哲史・須貝栄訳．（1993），『マネジャーの仕事』．白桃書房．）

Mueller, G. C. and V. L. Barker. (1997), "Upper Echolons and Board Characteristics of Turnaround and Nonturnaround Declining Firms," *Journal of Business Research*, 39: 119-134.

Murray, Alan I. (1989), "Top Management Group Heterogeneity and Firm Performance." *Strategic Management Journal*, 10: 125-141.

Norburn, David and Sue Birley. (1988), "The Top Management team and Corporate Performance." *Strategic Management journal*, 9: 225-237.

O'Reilly, Charles A. III., David F. Caldwell and William P. Barnett. (1989), "Work Group Demography, Social Integration, and Turnover." *Administrative Science Quarterly*, 34: 21-37.

Papadakis, V, M. and P. Barwise. (2002), "How much do CEOs and top managers matter in strategic decision-making?" British Journal of Management, 13: 83

Pfeffer, Jeffrey. (1983), "Organizational Demography." *Research in Organizational Behavior*, 5: 299-357.

Priem, Richard L.. (1990), "Top Management Team Group Factors, Consensus, and Firm Performance." *Strategic Management Journal*, 11: 469-478.

Quinn, James Brian. (1977), "Strategic Goals: Process and Politics." *Sloan Management Review*, Fall: 21-37.

Quinn, James Brian. (1978), "Strategic Change: "Logical Incremantalism"." *Sloan Management Review*, Fall: 7-21.

Simons, Tony. (1995), "Top Management Team Consensus, Heterogeneity, and Debate as Contingent Predictors of Company Performance: The Complimentarity of Group Structure and Process." *Academy of Management Journal*, 62-66.

Singh, Harbir and Farid Harianto. (1989), "Top Management Tenure, Corporate Ownership Structure and the Magnitude of Golden Parachutes." *Strategic Management Journal*, 10: 143-156.

Smith, Ken G., Ken A. Smith, Judy D. Olian, Henry P. Sims, Jr., Douglas P. O'Bannon and Judith A. Scully. (1994), "Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication." *Administrative Science Quarterly*, 39: 412-438.

Stagner Ross. (1969), "Corporate Decision Making: An Empirical Stuffy." *Journal of Applied Psychology*, 53: 1-13.

Thompson, James D. (1967), *Organization in Action*. McGraw-Hill.（高宮晋訳．(1987)，『オーガニゼーション・イン・アクション』，同文館．）

Tushman, Mihael L., Beverly Virany and Elaine Romanelli. (1985), "Executive Succession, Strategic Reorientations, and Organization Evolution. The Minicomputer Industry As a Case in Point." *Technology In Society*, 7: 297-313.

上田泰．(1990)，「TMT の認知分散効果の分析可能性―「上位階層発見事実」による検討の是非―」，『明大商学論業』，73：55-142．

Wagner, W. Gary, Jeffrey Pfeffer and Charles A. O'Reilly III. (1984), "Organizational Demography and Turnover in Top-Management Groups." *Administrative Science Quarterly*, 29: 74-92.

West Jr., Clifford T and Charles R. Schwenk. (1996), "Top Management Team Strategic Consensus, Demographic Homogeneity and Firm Performance: A Report of Resounding Nonfindings." *Strategic Management Journal*, 17: 571-576.

Wiersema, Margarethe F. and Allan Bird. (1993), "Organizational Demography in Japanese Firms: Group Heterogeneity, Individual Dissimilarity, and Top Management Team Turnover." *Academy of Management Journal*, 36: 996-1025.

Wiersema, Margarethe F. and Karen A. Bantel. (1993), "Top Management Team Turnover as an Adaptation Mechanism: The Role of The Environment." *Strategic Management Journal*, 14: 485-504.

Wrapp, H. Edward. (1967), "Good Managers Don't Make Policy Decisions." *Harvard Business Review*, September-October: 91-98.