

最高意思決定機関の合意とリーダーシップ

—分析のための試論—

清水 馨

<要 約>

不連続に変化する環境において企業が生き残るためには、今までのような横並び意識から脱却し、他社が容易に追随できない中核的能力に絞り込んでいくことが必要である。最高意思決定機関（Top Management Team）の意思決定方式も従来のものから変化していくと考えられる。これに対し、1980年代初めから進められたアメリカ企業の最高意思決定機関内の合意と企業業績との関係に関する実証研究では、様々な変数を用いた試みが為されているにもかかわらず、今日にいたるまで一貫した結果は得られていない。一連の最高意思決定機関を扱った研究のうち、最高意思決定機関内でのトップ一人のリーダーシップが果たす役割について述べたものは、ほとんど見られない。

本論文は、合意—業績関係の研究のなかで、合意を導く前提変数に注目し、最高意思決定機関内の合意形成プロセスにおけるトップのリーダーシップの役割について明らかにする。

<キーワード>

最高意思決定機関, トップ, 合意, リーダーシップ, 意思決定プロセス, 異質性, ビジョン構築, 学習促進, 革新的試行, 信頼構築

1. はじめに

1990年代に入ると、これまで日本企業が積極的に進出したのが功を奏し、アジア各国企業の台頭が著しくなってきた。しかしながら97年秋、それまで好調さを保ってきたアジア経済の成長が鈍化したことで、各国の通貨が暴落し、経済的なつながりの強かった日本は大きな打撃を受けることになった。バブル経済が崩壊し、景気が下降線を取り続ける日本では、価格と品質に対する厳しい要求に合った製品だけが爆発的、短期的に売れ、あとのものは価格を下げてもほとんど売れない一強他弱の時代になっている。このような状況は最終消費財ではなく、むしろここ10年のうちに飛躍的に技術革新がなされた情報関連産業の、機能を特化した中間財のほうが顕著である。

そのような不連続に変化する環境において、企業が息の長い主力製品を生み出し、生き残るため

には、「無用な価格競争に巻き込まれることなく、高い付加価値を享受できる」戦略を採る必要がある。¹⁾それは、他社が容易に追随できないようなもの、すなわち中核的能力に絞り込んでいくことである。企業として独自性を出していくには、戦略案を決定する際の最高意思決定機関（Top Management Team）のあり方が問題となるだろう。それは、今までのような右肩上がりの経済成長を望めなくなり、その枠組の中で発展してきた日本型経営のいわゆるコンセンサス経営と呼ばれる意思決定方式では対処できなくなってきたと考えるからである。

これに対し、1980年代初めから進んできたアメリカ企業の最高意思決定機関内の合意と企業業績との関係に関する実証研究では、今日にいたるまで、一貫した結果は得られていない。その理由として様々挙げられているが、その最大のものとして、最高意思決定機関内の合意形成プロセスがブラックボックス化している点にあると考えられる。一連の最高意思決定機関を扱った研究のうち、最高意思決定機関内でのトップ一人のリーダーシップが果たす役割について述べたものは、ほとんど見られない。

以上のことを踏まえ、本論文は、合意—業績関係の研究、さらに合意を導く前提変数に注目し、最高意思決定機関内の合意形成プロセスにおけるトップのリーダーシップの役割について明らかにするものである。

2. 合意と業績

合意とは、全てもしくはほとんどの人の一般的同意として定義するが、集団的意思決定の重要な結果としてみる。企業目標、およびそれを達成するのに適当と思われる競争手段に対する戦略策定者たちの同意が、長い間、戦略策定プロセスの重要な結果だと考えられてきた。それにもかかわらず、最高意思決定機関²⁾の合意達成は、組織に対して肯定的、否定的な結果の両方をもたらしている。

肯定的には、合意は、情報のオープンな共有と、企業の競争環境、目標、手段、戦略に関する意見と考え方を表明することから得られる。そのような相互作用は意見の違いを解決し、戦略に対する共通の理解と強力なコミットメントをもたらすだろう。

その一方で Janis (1983) は、過度に合意圧力が掛かると、個人が行う意思決定よりも大きく質的に劣る、あるいは間違った意思決定をしてしまう「集団思考 (groupthink)」の危険性を指摘している。³⁾「企業は最高意思決定者たちのビジョンや方向づけを多様化すべきだ、なぜなら、それらが一

1) 奥村昭博 [1996] p.26

2) 本論文では、最高意思決定機関を「上級経営者で構成される組織」で、「企業全体に関する革新的な意思決定を行う場」と定義する。

3) Janis [1983]

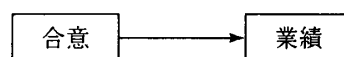
致すると、孤立、傲慢、視野の狭さ、そして盲目などの感覚を引き起こしてしまう。考え方が多様化すると、盲目的に考えることもなくなり、目標が多様化すると企業の株主から孤立することもなくなる」と述べている。さらに、Wooldridge and Floyd (1989) は、ある一つの行動様式に対して過度に熱狂的にコミットメントすると、組織はinputを精査し代替案をシャットアウトしてしまい、変化の必要性を予測する能力が抑制されてしまう、と主張している⁴⁾。例えば Whitney and Smith (1983) の実験室研究では、凝集性の高い集団は、合意が望ましい結果とされ、一致するという規範的な圧力を経験する⁵⁾。集団の考えに反する情報は抑制されてしまうのである。

合意に達した結果が上述のように肯定的でも否定的でもあれば、最高意思決定機関の合意と企業業績との関係に関する研究の結果がどんなふうにも解釈できるということは、驚くべきことではない⁶⁾。研究は一般に合意と企業業績のみの二変数の相関研究を通じて、それらに関係づけようと試みてきた(図1)。

例えば、Bourgeois (1980) は、企業目標とその達成のために用いられる競争手段に対する最高意思決定機関の合意について、目標と手段の両方の合意がより高い経済効果へと導くと仮定し、12社の多角化をしていない企業を対象に調査した⁷⁾。その結果、手段についての合意は、不合意よりも常に高い業績を示し、目標に対する合意の業績への影響は、相対的に低いことが分かった。その理由として、目標(=全社戦略)よりも手段(=機能別戦略)の方が、達成基準が目に見えて明確であること。目標に合意していても、手段に合意していなければ、各戦略が衝突・混乱してしまい、内部的には首尾一貫しなくなる。さらには、業績を独立変数とみなした場合、高い業績を上げている企業は環境に対してスラックがあり、目標合意の分散を許容すること、などを挙げている。このことから、単純な二変数の関係を調査する研究方法から脱却する必要性が出てきた。すなわち最近の理論の発展は、さらに複雑な関係を提示し、合意—業績の関係を特定しようとする際に変数を加えることがしばしばある。それらは、前提(最高意思決定機関メンバーの同質性など)、状況(環境のダイナミズムなど)、そして媒介(コミットメントなど)変数を含んでいる⁸⁾。ここで合意を、目標、競争手段、環境認識のような要素に対する最高意思決定機関の同意の程度と定義する。

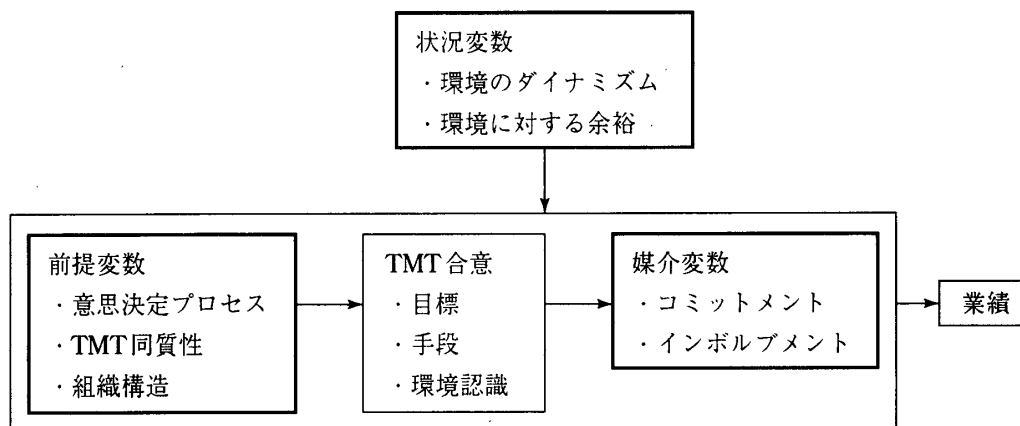
単純な二変数の関係を調査する研究方法が批判の対象になるのは、戦略の意思決定プロセスの重

図1 合意—業績の単純モデル



- 4) Wooldridge and Floyd [1989] pp.295-302
 5) Whitney and Smith [1983] pp.167-176
 6) Bourgeois [1985] pp.548-573; Dess [1987] pp.259-277
 7) Bourgeois [1980] pp.227-248
 8) Dess & Priem [1995] pp.401-417

図2 合意—業績関係に加えるべき第三の変数（太線部分）



TMT=最高意思決定機関 (Dess & Priem (1995) より修正)

9) 要な成果をブラックボックスにしてしまった点であろう。特に、最高意思決定機関内の合意形成プロセスが顧みられることはほとんどなかった。従って、本論文では最高意思決定機関内の合意形成プロセスを分析することから、Dess & Priemが主張する前提、状況、媒介の3変数のうち、主に前提変数に注目して議論を進める(図2)。

3. 前提変数

3-1 前提変数と合意との関係に関する過去の研究レビュー

3-1-1 意思決定プロセス

まず、意思決定プロセスの本質と合意結果との関係を調べた研究がある。例えば、Wooldridge and Floyd (1989) は包括的 (synoptic, i. e. comprehensive) 戦略形成プロセスがより高い水準の合意をもたらす可能性がある、なぜならば、戦略的意思決定の焦点が、明らかに直接目標と手段の方向に向いているからだ、と述べている¹⁰⁾。Fredrickson (1986) の研究によると、包括的意思決定プロセスは、相対的に目標が多様化せず、最高意思決定機関メンバーの交渉行動が少なくなる可能性がある¹¹⁾。Priem (1990) は、戦略的意思決定プロセスにおいてさまざまな意思決定支援アプローチを用いると、合意に影響を及ぼすと提起している¹²⁾。

ここで、その意思決定支援アプローチについて簡単にそれぞれの特徴を見てみる。上田 (1989) に

9) Fredrickson [1983] pp.565-575

10) Wooldridge and Floyd [1989] pp.280-297

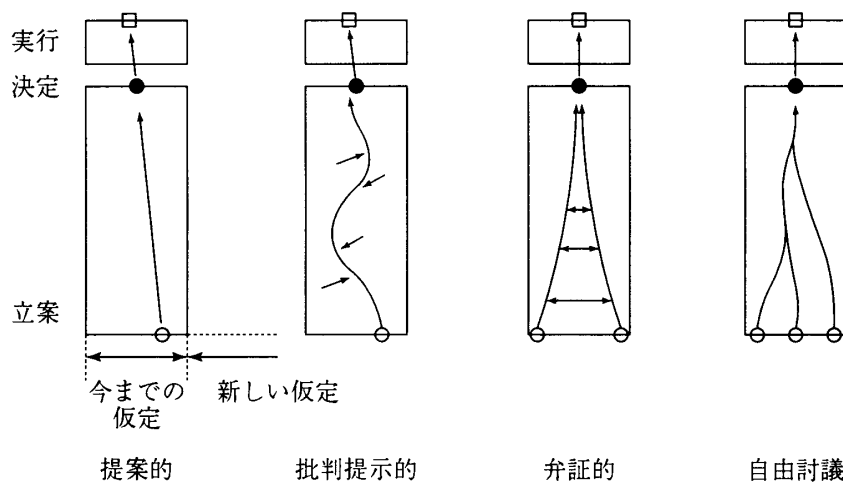
11) Fredrickson [1986]

12) Priem [1990] pp.469-478

よると、集団の意思決定プロセスを導くアプローチは、4つに大別される。¹³⁾まず、提案的アプローチは、ある個人の仮定に基づいた計画について、専門家がさまざまなデータを分析し、集団の仮定に基づいた計画として推奨することである。ただし、往々にしてデータ分析は個人の仮定を変革するものではなく、むしろそれに誤りがあったとしても、隠蔽してしまう可能性がある。2つ目の批判提示的アプローチ (devil's advocacy) は、ある計画に対してやたらに異議申立てや批判を加えることによって、根底にある仮定の誤りを発見しようとするものである。しかし、批判する立場にある側は一方的で、新たな仮定提示といった建設的なことは意図しないので、全体の士気が低下しやすいという欠点がある。3つ目の弁証的アプローチ (dialectical inquiry) は、ある計画の対抗計画を意図的につくり、その間で行われる建設的な議論の中で新しい仮定を見出していくアプローチである。批判提示的アプローチ、弁証的アプローチが意図的に認知コンフリクトを集団内に形成し、討議を行わせるものであったのに対して、4つ目の自由討議アプローチは、文字どおりフリー討議を通じて最終案を決定していくものである (図3)。

Priem は、批判提示的アプローチと弁証的アプローチに固有の高いレベルの認知的コンフリクトがあり、従ってこれらは意思決定プロセスの間、不同意をオープンに表現することができる、と述べている。¹⁴⁾そして、暗黙のうちに合意を探索する行動を促し、不同意を表現することを抑えてしまう合意指向的 (consensual) プロセスを用いるよりも、高い水準の合意をもたらす、と主張している。

図3 意思決定支援アプローチ



(上田 (1989) に加筆)

13) 上田泰 [1989]

14) Priem [1990] p.471

3-1-2 同質性

最高意思決定機関メンバーの同質性が、企業戦略の意思決定プロセスと業績に大きな影響を与える、ということがよく言われてきた。¹⁵⁾この場合、同質性とは、ある一つの、もしくはいくつかの次元における人間の間の類似性に関する指標であり、特に最高意思決定機関において考えられる次元は、戦略的選択の基盤を形成するメンバーの知覚や価値観といった認知基盤である。個人の認知基盤を反映した仮定 (givens) は、外部で何が起きているのか、それに対して何をすべきかというものの見方を選別するフィルターの役割をしている。¹⁶⁾そして個人は、外部に対して目の届く範囲は限られているので接する情報も限定され、その中から自らの価値観にしたがって選択、解釈する。しかし、認知基盤、価値観、知覚といった心理的な側面は測定が容易ではないので、合意—業績研究において、しばしばその背景として仮定されたいくつかの観察可能な個人の特徴、例えば、年齢、組織の滞在年数、職務背景、教育、そして職務上の地位などを用いて分析を行っている。¹⁷⁾個人は、自分が育った社会から自らの価値観を引き出す。年齢が近い個人は同じような環境によって人格形成がなされ、同じような価値観を持つ傾向があり、また同じような教育経験を共有した個人、もしくは、同じような職務経験出身の個人もまた、同じような価値観を持つ、と考えられているからである。¹⁸⁾このため価値観が同じメンバーを集めた集団は、結束が固くなり、組織目標を達成しようとする傾向があり、高いレベルの個人間のコミュニケーションが行われる可能性がある。Priem は、集団の同質性と各回転率指標や収益性との関係に関する実証研究をレビューした結果、最高意思決定機関の同質性が合意に肯定的に関係している、と述べている。¹⁹⁾

3-1-3 構造特性

最高意思決定機関の構造特性がその合意に影響を与える、という研究者もいる。集権化、形式化、複雑性という3つの次元が、組織構造を説明するのに特に重要である。²⁰⁾例えば Wooldridge and Floyd は、意思決定プロセスに直接関わる個人の数が少なければ、集権化された組織は目標の衝突は少なくなるという仮説を立てた。²¹⁾従って、資源の元と潜在的な認知の多様性は少なくなる。Fredrickson (1986) は、行動規範の範囲を明らかにし、業績評価に関する明確な期待を作ることによって、高い水準の目標の形式化は目標の不一致を抑えることができる、と述べている。組織の複雑性の水準も、合意の水準に直接影響を与える。古典学派の著者たちは当初、分業が進んで役割が高度に細分化されれば、その細分化された役割遂行を保証するような命令系統が自然に生まれる、

15) Hambrick and Mason [1984] pp.193-206

16) Hambrick and Mason [1984] p.195

17) Hambrick and Mason [1984] pp.193-206

18) Murray [1989] p.126

19) Priem [1990] pp.473-475

20) Fredrickson [1986]

21) Wooldridge and Floyd [1989]

と²²⁾考えていた。これに対してローレンス・ローシュ (1977) は、複雑性が高くなれば下層組織を含めた目標やものの見方、構造の公式性が多様化し、組織を統合する必要性が高くなるが、古典学派²³⁾が考えたような自動的なプロセスでは統合は達成されないとした。コンフリクトが全く発生しない²⁴⁾ことを期待するのではなく、むしろ彼らは、複雑性が高ければ、それだけ統合する際にコンフリクトは生じるものだと考えたのである。²⁵⁾

3-2 前提変数に影響を与える変数

合意の前提変数についての過去の研究をレビューしたところ、三要素それぞれについて、結論が導き出される。1)最高意思決定機関の合意は、高いレベルの認知的コンフリクトが起こるような意思決定アプローチを含んだ意思決定プロセスにおいて、最も得られやすい。2)最高意思決定機関の合意は、ある特定の者に意思決定を集権化したとき、最も得られやすい。3)最高意思決定機関の合意は、同質的なメンバーを集めたとき、最も得られやすい。しかしながら、企業の構成概念の一面を切り取ったこれらの研究は、独立に行われたため、3つの結論は、互いに整合性がない。実際の企業活動においては、いくつかの要因が三要素に影響を与え、条件適応的、あるいは意図的に一定のバランスが保たれている。本論部では、その要因について、状況変数とトップのリーダーシップの2つに分けて議論する。

3-2-1 状況変数

図2でも示されているように、状況変数が前提変数に及ぼす影響について考察されなかった。

よく、高度経済成長を支えた日本的なシステムの特徴として、コンセンサス経営が言われている。コンセンサス経営とは、ある組織の全メンバーが組織の目標からその達成手段に至るまで一致した見解を持つことを指し、この結果が高業績に結びついた好例とされているのである。日本の組織は、何かことを決めるのに、その都度会議が持たれ、そこで方針が最終的に決められる。間宏 (1971) によれば、その一番のネライは、「事を起こすにあたっての、集団としての、互いの連帯感を確認する」ためだと指摘する。²⁶⁾企業での仕事は個人単位でなく集団単位に与えられるため、個人の責任や権限は不明確になる。そのため、ある意思決定を行う際、その結果については集団として、つまり職場全体として責任をとることになり、集団の連帯責任体制が敷かれ、全会一致方式が採られるのである。形式的にせよ全会一致にするためには集団の全員が納得するよう、時間をかけて情報を流し互いの意見を交流させる必要が出てきたのである。このような極端な合意指向的な意思決

22) Lawrence and Lorsch [1967] p.165 訳書 [1977] p.197

23) Lawrence and Lorsch [1967] p.7 訳書 [1977] p.9

24) Lawrence and Lorsch [1967] p.12 訳書 [1977] p.14

25) Lawrence and Lorsch [1967] p.13 訳書 [1977] p.16

26) 間宏 [1971] p.37

定プロセスを採ることができたのは、高度成長という安定基盤が存在し、最高意思決定機関のメンバーも含めて組織構成員が同質的だったからと考えられる。経済全体が上向きであれば、自社の将来の安定成長を期待・予想でき、時間をかけて全員を説得し最終的な意思決定を行うことができたであろう。少数の意思決定者によって作られた戦略が多少間違った方向に向いていたとしても、右肩上がりの経済に支えられ、戦略方向の修正がなされた後も、間違った方向を向いていたロスを補っても余りあるだけのベネフィットを得られたのである。

Hambrick & Mason (1984) は、1950年代において伸びの遅かった鉄道産業とダイナミックだった電子産業を例にとり、産業の環境が、経営上層部に必要とされるさまざまな能力に影響を与えることを説明している。²⁷⁾ 規制撤廃や輸入品の参入、技術革新といった前代未聞の環境変化は、新製品、新市場に対する企業の絶え間ない探索を支援する能力、構造、プロセスを必要とする。人々は認知的及び情緒的仮定の一部として経験を持っている。この時もし、最高意思決定機関メンバーたちが生え抜き、もしくは同じ事業部出身だとすると、それだけ知識基盤が限られてしまう。前述のように Janis は、メンバーの社会的背景やイデオロギーが同質的であることは、「集団思考」をもたらす条件の一つだと述べている。²⁸⁾ 従って、認知基盤の異質な人間を集めることによって、集団はそれだけさまざまな、そして偏りのない情報にアクセスでき、同質的な集団と比べて、以前よりも解決困難な問題に対してより質の高い意思決定が下すことができる、と考えられる。Hambrick & Mason は Upper Echelons (上層部) 理論の中で次の命題を導き出した。²⁹⁾ 1) 安定的な環境において、集団の同質性は収益性と正の関係があるだろう。2) 環境変化が激しい場合、特に不連続な時、集団の異質性は収益性と正の関係があるだろう。Murray (1989) は、彼らの命題に基づいて、環境と集団の異質性、そして業績との関係を実証分析した。³⁰⁾ その結果、多くの課題を残した一方で、最高意思決定機関の異質性は、環境が激しく変化する状況において環境に対する適応と長期的業績に大きな影響を与える、と結論づけている。つまり、企業を取り巻く環境が、最高意思決定機関のメンバー構成(同質性・異質性)と意思決定プロセスを決める大きな要因の一つであることが分かる。

3-2-2 トップのリーダーシップ要因

上田 (1996) は、意思決定主体が単独者から集団化する理由として、「組織環境が複雑になり、どのように優れた単独者であっても、環境動向の全側面に関する情報を処理する能力を持ち得ないことから、集団化によって個々人の情報処理能力を結合させれば、全体として大きな情報処理能力を有することができ、優れた決定を行うことができる」ことを挙げている。³¹⁾ そして、その能力を発揮

27) Hambrick & Mason [1984] p.197

28) Janis [1983] p.244

29) Hambrick & Mason [1984] p.203

30) Murray [1989] pp.125-141

31) 上田泰 [1996] p.1

するには、集団メンバーの認知が相互に異質であること、コミュニケーションを通じて統合的に状況を認知することが必要である、と述べている³²⁾。従って、彼は集団的意思決定を行う以上、集団メンバーの異質性を前提としている。たとえ実際の集団においてメンバーが異質的でない場合でも、何らかの人工的な手段によって、コンフリクトが起こる集団意思決定プロセスが実現するような工夫がなされなければならないと主張している。

これに対し Tony (1995) は、集団メンバーが異質的であっても、必ずしもその多様性を有効に活用することを意味するものではないことを前提にし、集団メンバーの構成（同質性・異質性）と意思決定プロセスが適合することによって企業業績に影響を与える、という仮説を立てた³³⁾。そして電子部品メーカー57社を対象にしたアンケート調査を行った結果、最高意思決定機関のメンバー構成の多様性が意思決定プロセスによって支持され、業績に正の影響をもたらすことが分かった。しかしその一方で、意思決定プロセスそのものと集団メンバーの構成、業績との因果関係ははっきりしなかった。つまり、集団メンバーの構成が意思決定プロセスを導き、次に業績に影響を与えることは証明されなかった。メンバーが異質的であっても、生産的な意思決定プロセスもあれば、そうでないものもあることが、この実証研究で確認された。以上のことから、意思決定プロセスが有効に機能するかどうかは、他の要因が大きく働いている、と考えることができる。

Upper Echelons 理論は、企業のトップに重点を置いた伝統的な他の視点と対照的に、その最高意思決定機関を分析単位としたところに、違いがある³⁴⁾。しかし、これまで検討した最高意思決定機関に関する論文では、トップは他の上級経営者たちと同等の立場を与えられてきた。最高意思決定機関内でのトップが果たす特定の役割は過小評価されてきたのである。環境の変化を認知することは、最高意思決定機関内の他のメンバーと共にできるが、集団メンバーの構成（同質性・異質性）や意思決定プロセスを決定し、それに介入してより優れた意思決定へ導くことができるのは、メンバーの中でも限られた人間でしかないだろう。従って、最高意思決定機関の中でも、「意思決定を集権化したある特定の者」、すなわちトップのリーダーシップの存在を前提とし、その特質について分析する必要があるだろう。

この3. では、議論の焦点を最高意思決定機関の合意形成プロセスに限定した。その結果、前提変数だけでは最高意思決定機関の合意を説明しきれないことが分かった。環境を認識し、最高意思決定機関のメンバーや意思決定プロセスを決定しうるのは、トップのリーダーシップではないかということを提案した。以上の考察をまとめたのが、図4である。

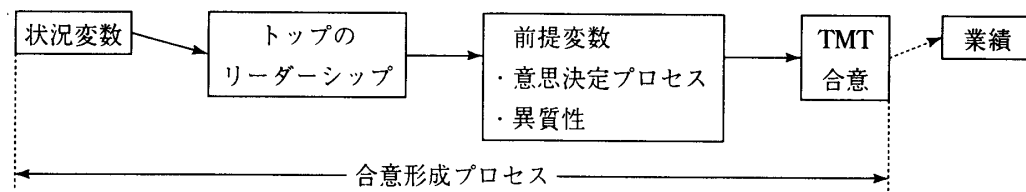
32) 上田泰 [1996] p.2

33) Tony [1995] pp.62-66

34) 本論文では、企業のトップとは、最高意思決定機関内の上級経営者の中でも、単独の最高意思決定者一人を指すものとする。

35) Jackson [1992] p.370

図4 最高意思決定機関の合意形成プロセス



4. リーダーシップ研究

今日の最高意思決定機関において求められるトップのリーダーシップを考察するためには、リーダーシップに影響を与える今日の状況変数と、過去のリーダーシップ研究の考察結果を組み合わせる必要があるだろう。この4. ではまず、伝統的なリーダーシップ論を概観しその限界を指摘した上で、最近のリーダーシップ研究に注目し、議論を進める。

4-1 伝統的リーダーシップ論の展開と限界

オハイオ州立大学グループによって提唱された伝統的なリーダーシップ論は、環境を所与のものとして、その下で組織の効率を高めることを目的として発展してきた。伝統的なリーダーシップ論の測定限界などを克服するために、三隅二不二(1978)は、従来の理論にのっとり、新しいPM理論を開発した。それは、たとえ特殊な状況によってその現れ方が異なっても、全てのリーダーシップ努力に共通する2つの基本的機能があるはずだというものである。その1つは集団における目標達成ないし課題へ志向したP機能であり、1つは集団の過程それ自身を維持しようとするM機能である。³⁶⁾ 実験室研究と既存の作業集団の研究を行った結果、両機能を結合したリーダーシップが、どちらか1つの機能だけにたったリーダーシップよりも作業集団生産性およびフォロワー満足度においてより優れていることが分かった。³⁷⁾ また三隅は、「一定の単純な定型的な課業(task)を遂行する場合と、非定型的な困難な問題解決を遂行する場合は、同じく目標達成の機能ではあるが、状況的特性差が存在する。このように課業の遂行と、課業解決の促進には、状況的相違が存在するのであるが、いずれの状況におけるリーダーシップも集団の目標達成に志向したリーダーシップ行動である」と述べている。³⁸⁾ つまり彼の研究は、環境を所与のものとした伝統的なリーダーシップ論からさらに一步踏み込んで、どのような環境変化に直面しても、そしてどのような状況において

36) 三隅二不二 [1978] p.61

37) 三隅二不二 [1978] pp.73~91

38) 三隅二不二 [1978] p.63

も、一定のリーダーシップ行動が組織に一定の効果をもたらすことを強調したのである。

このことを端的に表したのが、三隅のプロジェクト・マネジャーに対する分析である。彼は、プロジェクト・マネジャーの職能を一般の企業における管理者・監督者と比較して、「予期せざる外的要因の変化」といった、課業 (task) というよりも課題 (problem) に直面する確率が高く、「しかも、状況の変化に対して迅速に判断し、意思決定をし、課題解決をすすめなければならない」異質なものの、として分析を始めた。³⁹⁾しかし、他の一般企業や地方公官庁における管理者・監督者、学級の教師との微妙な分析結果の違いを認識しつつもそれを捨象し、PM両機能を結合したリーダーシップが最も優れている、と結論づけた。

しかしながら、今日のトップのリーダーシップ行動を説明するためには、上述のリーダーシップ研究は、次の2つの点で限界があると言わざるを得ない。

第一に、伝統的なリーダーシップ論は環境を考慮に入れず、あるいは環境は定常であるという前提に立ち、相対的に集団の維持という静態的均衡を目指した研究だったことである。⁴⁰⁾小集団の現場の管理者・監督者のリーダーシップ行動を調査対象としたことも同じ理由からだと考えられる。実験室研究はもとより、現場の作業集団の作業課業と作業手順は管理者・監督者、フォロワーともに既知である。しかしながら、現実の今日の企業を取り巻く環境変化は不連続であり、企業は主体的に自らの進むべき方向を探っていかななくてはならない。不連続な環境変化に直面した最高意思決定機関は、連続的な環境変化に直面したそれと比べて、トップもそのメンバーも、対処する課題や手順について相対的に未知である。この点で、集団維持を強調したものとは質的に異なり、環境に対して動態的な均衡を追求するリーダーシップ行動の考察が求められるだろう。

第二点目に、これは第一点から派生したものだが、理論を一般化しようと単純な2次元モデルを用いたため、さまざまな種類のトップが採るリーダーシップ行動の微妙な違いを捨象してしまったことである。三隅はPM理論を構築するための調査にあたって、多面的な質問項目を用いた。しかしながら、結局はそこから3～4因子を大雑把に抽出し、それらを2次元モデルにあてはめるにとどまった。このため、次元の下に隠された各因子・各質問項目の含意の相対的な重要度は十分に考察されず、理論的な一般化には貢献したが、今日の企業トップの多様なリーダーシップ行動を説明することはできない。つまり、普遍的であるという意味で「正確性」が高いが、モデルの利用価値という意味で「利用可能性」が低いのである。

4-2 最近のリーダーシップ論

金井 (1991) の研究は、企業組織におけるミドル・マネジャーの管理者行動とリーダーシップに

39) 三隅二不二 [1978] p.172

40) 奥村昭博 [1996] p.28

注目した。そのなかで、伝統的リーダーシップ論を「過度に単純化された2次元のリーダー行動の次元構成にひたりにぎって来たリーダーシップ論」⁴¹⁾だとしている。そして「現実の管理者行動の豊かな多様性、より多様な下次元の持つ理論的含意、およびタスク指向の行動と人間指向の行動を対比させるだけではもやはゆきづまっているリーダーシップ論の現状、これらを考慮に入れると、下次元を用いた分析のほうが生産的だと判断し」⁴²⁾、11のリーダーシップ行動要素を挙げて分析を行った。⁴³⁾彼は、伝統的なリーダーシップ論で扱われてきたリーダー行動が不要というのではなく、その相対的な重要度やその行動の意味づけが、状況によって異なることを強調している⁴⁴⁾のである。その分析結果は多岐に渡り、ここで全てを渉猟するわけにはいかないが、本論文にとって特に示唆するところは、次の点である。

変化の激しい状況や新規の事業分野でのミドル・マネジャーの役割は、トップや本社スタッフによって策定された戦略を実行するだけでなく、現場レベルから生じた革新的アイディアを実現へと導く能力が求められるのである⁴⁵⁾。そして、リーダーだからというだけの理由でより多くを知っていると限らないので、その組織にとって未知のことについての学習が必要となる。すぐれたリーダーは、自分なりのアジェンダないしは企画(プロジェクト)をもっており⁴⁶⁾、方向感覚や活動のドメインは示されるかも知れないが、それらは、ある程度の曖昧さを免れないので、実験の幅は広がる⁴⁷⁾。こういった行動を促進するためにも、リーダーは革新的試行という行動が必要とされる。そしてリーダーは職位を盾にせず、異質な部下たちのさまざまな発想を相互接触させる触媒のようなリーダーシップが期待される⁴⁸⁾。以上のように、金井の研究対象はミドル・マネジャーと、彼らを長とする組織だが、その示唆するところは大きい。

十川(1997)は、今日環境変化と企業の肥大化・官僚主義化という状況下で、企業を再活性化しイノベーションを生み出し易くするために変革する際に、トップのリーダーシップの果たす役割について述べている。その中で特に重要なのが、過去の成功を導いた、もしくは過去の成功から生じた「信念体系(Belief system)」を捨て、新たなものに作り直す能力であると主張する⁴⁹⁾。それは、自らの信念体系が、直面する現実の知覚フィルターとして作用し、もしこれを固定してしまうと収集さ

41) 金井壽宏 [1991] p.280

42) 金井壽宏 [1991] p.281

43) 金井の挙げたリーダーシップの行動要素は次のとおりである。この中には、対次元も含まれている。「配慮」、「信頼蓄積」、「育成」、「達成圧力」、「緊張醸成」、「戦略的課題の提示」、「モデリング促進」、「方針伝達」、「連動性創出」、「連動性活用」、「革新的試行」

44) 金井壽宏 [1991] p.355

45) 金井壽宏 [1991] p.4

46) 金井壽宏 [1991] p.354

47) 金井壽宏 [1991] p.361

48) 金井壽宏 [1991] p.363

49) 十川廣國 [1997] p.71

50) 十川廣國 [1997] p.72

れる情報は限定され、今日のような激しい環境変化に対処できるような新しいものの見方、発想ができなくなってしまうからである。企業の成功は知名度を向上させ、ブランドを構築する。成功を積み重ねることによって伝統あるものになり、それ自体悪いことではない。しかし、「伝統、知名度、ブランド」を企業の中核的能力とみなすようになると、概して業績が悪化することから⁵¹⁾過去の成功を導いたやり方が、将来の成功を約束していないことは明らかである。従ってトップは、絶えず顧客ニーズの変化、技術の変化を予想する癖をつけ、自らの信念体系を見直す機会を作る必要がある。その上で、企業がどのような方向に向かおうとしているのか、そのためにはどのような発想や行動、能力が必要とされるかについての将来ビジョンを明示し、組織に浸透させなければならない⁵²⁾。イノベーションを生み出すために今後必要とされる行動として十川が強調しているのが、企業内の異部門交流である。異なった技術やノウハウを持つ人々の自由な学習を通じて、発想の転換と組織内での戦略形成を促す効果が期待できる、と述べている⁵³⁾。

同じように、過去の成功の危険性を具体的に述べ、特に企業全体を変革させる際のトップのリーダーシップのあり方を考察したのがNadlerら(1997)とKotter(1997)の研究である。

Nadlerらは、組織は常に不連続な変革が必要なわけではないという立場から、組織変革をタイミング(予測型—即応型)と連続性の度合(漸進的—不連続)の2軸でとらえ、そのタイプを4つに分けている⁵⁴⁾。彼らの研究は、予測型・不連続に相当する「再方向づけ(re-orientation)」型変革に注目して議論を進めている。今日の激しい不連続な環境変化では、かつて連続的な環境下で漸進的変革を行い成長してきた企業は「内部重視型となり、外に目を向けて、成功と失敗を考え、新しいアイデアを受け入れ、新しい洞察を進めることができなくなる」、すなわち「学習不能に陥る」可能性が高い⁵⁵⁾。このような状態にならないためにも、「戦略的な変革の必要な状態が将来に起こることを正確に予想し」、企業のビジョン、価値観を見直して「ある程度の緊迫感を煽ること」が必要となる⁵⁶⁾。トップは常に環境に目を向け、学習し、実験を試みることによって競争優位を獲得する一方で、成功から生じる慢心を警戒し、将来の仮説シナリオを作り続けなければならないのである⁵⁷⁾。Nadlerは、その変革を十分に達成させるためには、個人の関心をかきたて、その願望をかたちづくり、エネルギーを傾注させる「英雄的リーダーシップ」だけでは、時間と範囲に限界があること、極端に

51) 通商産業省[1990] p.28

52) 十川廣國[1997] p.116 十川の挙げたトップのリーダーシップの行動要素は、「将来ビジョンの構築」、「ビジョンの浸透努力」、「集団的学習の促進」の3つに大別される。

53) 十川廣國[1997] p.134

54) Nadler, Shaw, Walton [1996] pp.23~24 訳書[1997] pp.27~28 タイミングとは、環境変化に前もって対応するか、余儀なく反応するかを意味し、連続性の度合とは、企業の基本的な定義、すなわちビジョンや戦略、価値観を見直す必要があるかないかを意味している。

55) Nadler, Shaw, Walton [1996] pp.10~11 訳書[1997] p.12

56) Nadler, Shaw, Walton [1996] p.217 訳書[1997] p.276

57) Nadler, Shaw, Walton [1996] pp.40~42 訳書[1997] pp.49~53

中央集権的になることから、新しい行動を継続させ、人々に新しい目標と一貫する行動を取らせる「手段的リーダーシップ」も必要である、と述べている。⁵⁸⁾

これに対してKotterは、Nadlerの手段的リーダーシップ、すなわち必要な行動を明確にさせ、測定基準をつくり、報奨を行うことはむしろマネジメントであり、リーダーシップとは、組織を誕生させ、あるいはその組織を激しく変化している環境に適応させていくさまざまなプロセスと定義し、両者を明確に区別した。⁵⁹⁾なぜなら、彼の議論は、今日の環境変化に対する企業の対応は待った無しの状態だとして、Nadlerらの分類によると、即応型・不連続の「再建(re-creation)」型変革に注目したものである。マネジメントは、肥大化した官僚的組織を維持するために強調されてきたものであり、自ら変革プロセスを開始する原動力にはなり得ない。環境変化のスピードが速まっている今日、企業の変革を成功に導く方法を学び、その学習をできるだけ多くの人材に伝えていくことが最も合理的選択であり、⁶⁰⁾その役割を果たすのがリーダーシップだとしている。⁶¹⁾さらに厳密に言うならば、Kotterは、官僚的な思考しかできずに危機に直面する「20世紀型企业」を「再建」し、「再方向づけ」型変革を常にできる「21世紀型企业」へとトランスフォームすることが中心課題だと考えている。その「21世紀型企业」では、トップによる大規模なリーダーシップだけでなく、企業全体のリーダーシップが必要とされ、そのためにも全従業員にはリーダーシップとマネジメントのより広範な能力、マネジャーにはリーダーシップのさらに優れた能力が求められる、と主張している。⁶²⁾

4-3 最高意思決定機関におけるトップのリーダーシップ

4-2で述べた最近のリーダーシップ論のうち、金井はミドル・マネジャーのリーダーシップに焦点を当てている。変化の激しい状況や新規の事業分野でのミドル・マネジャーの役割は、策定された戦略を実行するだけでなく、現場レベルから生じた革新的アイデアを実現へと導く能力が求められる。一方、十川、Nadlerら、Kotterは、企業全体に対するトップのリーダーシップについて述べている。トップは肥大化、官僚主義化した企業を変革し、革新的な戦略を打ち出し実行させていくことが求められる。翻って今日の企業を見てみると、不連続な環境変化のもとでは、今までのような総花式で競合他社との横並びの意識からは成長を望めないため、保有するさまざまな能力を、

58) Nadler, Shaw, Walton [1996] pp.217~224 訳書 [1997] pp.276~285 Nadlerの言う英雄的リーダーシップの要素は「ビジョン構築」、「動機づけ」、「精神的支援」、手段的リーダーシップの要素は「必要とする行動の明確化」、「測定基準設定」、「報奨」を意味している。

59) Kotter [1996] p.25 訳書 [1997] p.46

60) Kotter [1996] p.27 訳書 [1997] p.48

61) Kotter [1996] p.30 訳書 [1997] p.53

62) Kotter [1996] p.175 訳書 [1997] p.272 Kotterの挙げたトップのリーダーシップの行動要素は、「方向設定」、「ビジョンの浸透努力」、「モチベーション」である。

将来自らを支えていくと思われるいくつかの中核的能力に高め、絞り込む作業が必要となる。企業全体の現状を把握できる立場にある上級経営者で構成される最高意思決定機関は、こういった明らかに彼らの間でも抵抗が大きいと思われる改革を、率先して遂行する責任がある。従って、最高意思決定機関を「上級経営者で構成される組織」で、「企業全体に関する革新的な意思決定を行う場」とするならば、4-2で挙げたリーダーシップ論のそれぞれの考え方をを用いて、今後求められる最高意思決定機関におけるトップのリーダーシップについて考察することができる。

トップは常に不連続的に起こる環境変化に注意し、そこで起こるさまざまな事象から多くを学習し予測をたてる。そこから、今までとは違う新たな企業の進むべき方向を表したビジョンを創り出し、最高意思決定機関および企業全体に明示し浸透させる。

そもそも本論文では、意思決定主体を個人から集団にしたのは、トップ個人の情報処理能力に限界があり、それを補うためであることを前提としていた。トップは自らの活動に必要な情報を網羅的、不偏的、そして正確に獲得するため、最高意思決定機関メンバーに対して情報収集と伝達活動を促す。さらに、新たなビジョンを実行に移すには、最高意思決定機関にとっても新たなものの見方、発想、具体的な方策、行動が求められ、最高意思決定機関全体の新たな学習が促される。

このとき、最高意思決定機関メンバーが同質的であれば、企業の内外を流れる情報全体から見ると、収集される情報も同質的で偏りができてしまい、意思決定者を複数化する意義が薄れてしまう。より革新的な戦略を要する場合には、構成メンバーを新たに加えたり入れ替えるなどして、以前よりも異質性を高め、認知的コンフリクトを導くような意思決定プロセスを用いてメンバー間のコミュニケーションを促すことにより、最高意思決定機関全体での、より質の高い意思決定のための合意を得ることが可能になる。

トップはビジョンを示すことはできるが、最高意思決定機関に求められる具体的な方策、行動が革新的であればあるほど、彼にとっても結果について未知である。その実行は、多分にして試行錯誤的要素が強くなり、トップの職位を盾にしたリーダーシップは有効ではない。むしろ、金井の言う「異質な人々の間での侃侃諤諤の議論を導けるリーダーシップ」が求められるのである。⁶⁴⁾ こういった革新的試行は、必ずしも素晴らしい結果に至らないが、多くの失敗から最高意思決定機関にとって効果的な学習の機会が得られる。このプロセスを繰り返すことによって最高意思決定機関がもつ過去の成功を導いた見方や発想を断ち切り、危機意識を持続させ、企業全体の環境適応能力を高めておくことができるのである。

最高意思決定機関内で情報探索や学習を促し、意図的に認知的コンフリクトを起こしたり、メンバー間のコミュニケーションを円滑に進めたり、革新的試行の失敗から多くを学習するためには、

63) 樋口恵子, 小野桂之介 [1995]

64) 金井壽宏 [1991] p.364

トップを含めたメンバー間に信頼関係がなければならない。とりわけ、最高意思決定機関のメンバーを決定したり、中核的能力を絞り込むために資源配分を変更する過程で、必ずそこから不利益を被る上級経営者が出てくる。それは、彼らが今まで企業内で習得してきた能力の一部、もしくは全てを否定することから、強い抵抗が生じる可能性が高い。それを最小限に食い止め、将来の変革を容易にするためには、トップの将来ビジョンから説得するだけでは不十分であり、常に彼らに対する個人的な配慮を怠らず、信頼関係を築いておく必要があるだろう。

本論文は、議論の焦点を最高意思決定機関の合意形成プロセスに限定している。3. では前提変数だけでは最高意思決定機関の合意を説明しきれないことを指摘し、その前提変数に影響を与える要因としてトップのリーダーシップを挙げることを提案した。それを受けて4. では、激しく変化する環境下でのトップのリーダーシップに関する最近の研究をレビューし、そのいくつかの行動要素が最高意思決定機関の合意形成プロセスにおいて重要であることを論じた。これを図示したのが図5である。また、トップはビジョンを以って企業の進むべき方向を示す一方で、異質な人々の間での自由に活発な議論を導く必要があることを主張した。このときの意思決定支援アプローチを図示したのが、図6である。

図5 合意形成プロセスにおけるトップのリーダーシップ

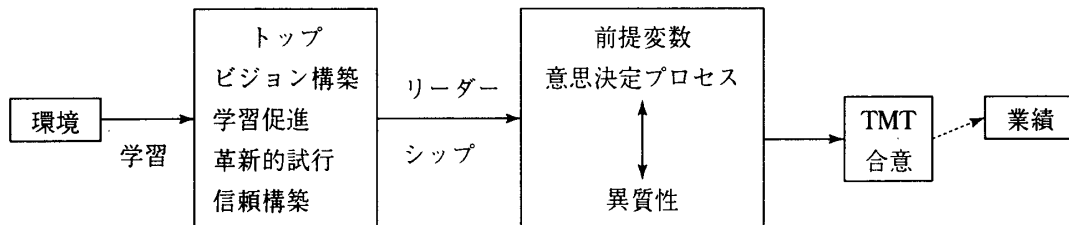
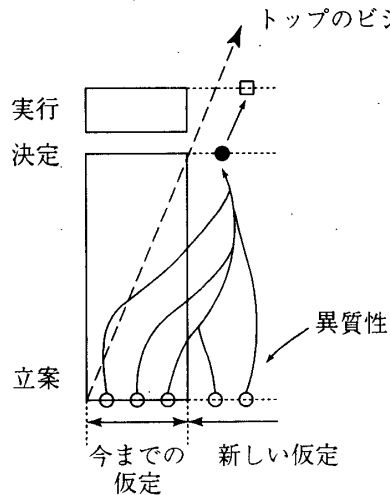


図6 最高意思決定機関で用いられる意思決定支援アプローチ



5. 結語

最高意思決定機関における合意－業績研究の課題は、二変数という単純モデルでは今日の激しい環境変化に対処する複雑な企業行動を説明しきれないので、新たな仮説を構築し、第三、第四の変数を探索することである。本論文は合意形成プロセスに主眼を置き、まず、合意に影響を与える前提変数、中でも集団メンバーの構成（同質性・異質性）、意思決定プロセスを中心に過去の研究をレビューし、分析を加えた。そして、前提変数と合意との関係を考察する上で、その前提変数に影響を与える変数としてトップのリーダーシップを挙げ、検討した。ミドル・マネジャーや企業の最高意思決定者であるトップのリーダーシップについての研究をレビューし、それらの特徴から、最高意思決定機関のトップのリーダーシップのあり方を探ることにした。その結果、最高意思決定機関の合意には、トップによる「不断の学習」、「将来ビジョンの構築および浸透努力」、「学習促進」、「異質性・意思決定プロセスの決定」、「革新的試行」、「信頼構築」が必要であることがわかった。

しかし、最高意思決定機関の合意と業績との関係についての研究全体において、本論文の考察は緒に就いたばかりのものであり、解決しなければならない多くの問題点を持っている。この研究の当面する問題点を指摘して、結語を補足しておく。

1) 最高意思決定機関の合意形成プロセスにトップのリーダーシップを加えた試みは、数少ないものといえる。しかし、その効果を実際の企業で確認したわけではないので、試論の域を出ない。今後、早急に実証する必要がある、そうすることによって、トップがどのようなリーダーシップを発揮すれば、質の高い合意に至るのかを検討できるようになる。

2) これに対して、トップのリーダーシップと企業業績との関係を扱った研究は、非常に多い。最高意思決定機関で一つの意味決定が行われるとき、メンバー間で何らかの合意がなされているはずである。合意が業績に与える影響の強さ、さらに言えば、どのような合意形成プロセスを経て得られた合意が業績と結びつくのかを、優れて説明し実証できなければ、結局は他の研究と同一視されるのである。

繰り返し述べるが、本論文の考察は、最高意思決定機関の合意と業績との関係に関する研究全体の中で、ようやく入口に立ったものである。今後、仮説の構築と実証を繰り返し、理論の精緻化を図る必要がある。

参考文献

- Bourgeois [1980] "Performance and Consensus," *Strategic Management Journal*, Vol.1 No.3
[1985] "Strategic Goals, Perceived Uncertainty, and Economic Performance in Volatile

- Environments," *Academy of Management Journal*, Vol.28 No.3
- Dess, G. G. [1987] "Consensus on Strategic Formulation and Organizational Performance: Competitors in a Fragmented Industry," *Strategic Management Journal*, Vol.8 No.3
- Dess, G. G. & Priem, R. L. [1995] "Consensus-Performance Research: Theoretical and Empirical Extension," *Journal of Management Studies* Vol.32, No.4 July
- Fredrickson, J. W. [1983] "Strategic Process Research: Questions and Recommendations," *Academy of Management Review*, Vol.8, No.4
- [1986] "The Strategic Decision Process and Organizational Structure," *Academy of Management Review*, Vol.11, No.2
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A. [1984] "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers," *Academy of management Review*, Vol.9, No.2
- Kotter, J. P. [1996] *Leading Change*, Harvard Business School (コッター, ジョン・P [1997] 『21世紀の経営リーダーシップ』 訳 梅津祐良 日経BP社)
- Jackson, S. E. [1992] "Consequences of Group Composition for The Interpersonal Dynamics of Strategic Issue Processing," *Advances in Strategic Management*, Vol.8
- Janis, I. L., [1983] *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign Policy Decisions and Fiascoes, 2nd edition*, Houghton Mifflin
- Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W. [1967] *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard University Press (ローレンス, ポール・R : ローシュ, ジェイ・W [1977] 『組織の条件適応理論』 訳 吉田博 産業能率大学出版部)
- Murray, A. I. [1989] "Top Management Group Heterogeneity and Firm Performance," *Strategic Management Journal*, Vol.10
- Nadler, D. A., Shaw, R. B., Walton, A. E. [1995] *Discontinuous Change*, Jossey-Bass Inc. (ナドラー, デービッド・A : ショー, ロバート・B : ウォルトン, A・エリーズ [1997] 『不連続の組織変革』 監訳 斎藤彰悟, 訳 平野和子 ダイアモンド社)
- Priem, P. L. [1990] "Top Management Team Group Factors, Consensus, and Firm Performance," *Strategic Management Journal*, Vol.11 No.6
- Tony, S. [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 1995, Best Papers Proceedings*
- Whitney, J. C., and Smith, R. A. [1983] "Effects of Group Cohesiveness on Attitude Polarization and the Acquisition of Knowledge in a Strategic Planning Context," *Journal of Marketing Research*, Vol.20
- Wooldridge, B. and Floyd, S. [1989] "Research Note and Communications *Strategic Process Effects on Consensus*," *Strategic Management Journal*, Vol.10 No.3
- 上田泰 [1989] 「集団意思決定アプローチと集団内の相互作用」『明大商学論叢』第72巻第2号
- [1996].『集団意思決定研究』文真堂
- 奥村昭博 [1996] 「企業革新と革新のリーダーシップ」『慶應経営論集』第13巻第3号
- 金井壽宏 [1991] 『変革型ミドルの探求』白桃書房
- 十川廣國 [1997] 『企業の再活性化とイノベーション』中央経済社
- 通商産業省産業政策局企業行動課 [1990] 『平成2年版 総合経営力指標』(製造業編)
- 間宏 [1971] 『日本的経営 集団主義の功罪』日本経済新聞社
- 樋口恵子, 小野桂之介 [1995] 「中小企業におけるトップ・マネジメントの情報収集行動」『慶應経営論集』第13巻第1号

三隅二不二 [1978] 『リーダーシップ行動の科学』 有斐閣

[大学院商学研究科研究生]