

日本企業のトップマネジメント・チーム* —デモグラフィー・コミュニケーション・意思決定—

網 倉 久 永、岡 田 正 大、内 田 恭 彦

〈要 旨〉

本稿では、筆者らが実施した質問票調査の結果に基づいて、日本企業のトップマネジメント・チーム（TMT）の実態について、構成メンバーのデモグラフィーというチームの構造要因、チームにおけるコミュニケーションというプロセス要因、チームによる意思決定という観点から記述することを試みている。

質問票調査の集計結果では、典型的 TMT のデモグラフィー特徴は「メンバー数 7 人前後、ほぼ男性のみで、年齢は 50 代から 60 代以上、社内<生え抜き>が半数以上を占める」というものであった。

チームは非常に友好的で凝集性が高く、コミュニケーションの大半は口頭による非公式なものである。定期的な会議はルーティン化されており、事務局や現業部門が実質的に準備した議案について CEO が積極的に発言し、最終的な決定も CEO の決断によることが多い。会議の開催や運営がルーティン化され、「結論を期待しない会議」の開催頻度も高いことから、公式な会議は「セレモニー」や情報交換の場としての色彩が強く、実質的な意思決定は CEO を中心とした少数のメンバー間での非公式コミュニケーションによってなされていると推測される。

TMT による意思決定では、投資意思決定や新規事業分野への進出など「前向き」なものは比較的ルーティン化されて短期間でなされやすいものの、部門をまたがる調整が必要な組織統廃合や、全社ドメインやミッションステートメントの策定などについては決定に長期間を要し、TMT が十分に機能している訳ではないと評価される。

I. はじめに

本稿の目的は、筆者らが実施した質問票調査の結果に基づいて、日本企業のトップマネジメント・チーム（Top Management Team; 以下、TMT）の実態を、構成メンバーのデモグラフィーというチームの構造要因、チームにおけるコミュニケーションというプロセス要因、TMT による意思決定という観点から記述することにある。

近年、長期的な業績低迷を受けて、日本企業における戦略的な「意思決定の質」が大きな問題として注目されるようになってきた。戦略的意思決定を行うのは、いうまでもなくトップマネジメントである。企業＝資源観（Resource-based View of the Firm）の考え方に従うと、経営者、特に優れた戦略的意思決定を

* 本稿で取り上げた質問票調査は、株式会社リクルートワークス研究所による「知的資本研究会」の研究活動の一環として行われたものである。質問票の作成・送付・回収・分析に当たっては、同社の白石久喜氏・吉川克彦氏、鳥取部真己氏（当時、一橋大学大学院博士後期課程）から、貴重な助言と多大なる助力をいただいた。ここに記して感謝の意を表したい。また、研究会座長の守島基博一橋大学大学院商学研究科教授、研究会メンバーの古川一郎一橋大学大学院商学研究科教授からも、研究会の席上で貴重なアドバイスをいただいたことを感謝したい。しかしながら、本稿に含まれているであろう過ちはすべて著者一同に帰すものである。なお、本稿の概略は、2005 年度組織学会研究発表大会（2005 年 6 月 18 日；横浜国立大学）にて報告されている。

行えるトップマネジメントは、企業にとって貴重な「資源」であり、主要な競争優位の源泉のひとつとなりうる。また、環境条件の変化に対応して、保有資源・能力の体系をダイナミックに組み替えていく必要性を指摘する「動態的組織能力」の議論においても、戦略的意思決定の主要な担い手であるトップマネジメントの役割は大きいと考えられている (Tripsas and Gavetti, 2000)。

こうした観点から、近年の日本企業の長期的な業績低迷の大きな要因のひとつとして、トップマネジメントの戦略策定能力の低さが指摘されるようになってきた (伊丹, 1995; 延岡・田中, 2002; 三品, 2004)。たとえば、三品 (2004) は日本企業の長期的な業績低迷を「戦略不全」症候群と診断し、その背景に社長在任期間の短縮化・事業経営責任者の管理職化といった、経営者の問題が存在することを指摘している。また、伊丹 (1995) では、日本の産業が大きな転換期にあり、従来とはタイプの異なるリーダーが求められているにもかかわらず、トップマネジメント人材のプールとなるべき世代の歴史的な「経験の幅と深さ」に起因する要因、さらには社長就任前のキャリアの問題から「トップマネジメントの供給不足」が観察されると指摘している。キャリアの問題とは、日本の経営システムの特徴とされる、コンセンサス重視・現場体験の重視・年齢による秩序への配慮といった要因から、昇進タイミングが遅くなっていることである。昇進タイミングの遅れによって、トップマネジメントの準備期間としての役員就任が遅くなるだけでなく、社長就任時の年齢も高くなる。必然的に社長在任期間も短くなり、社長という役割は適任者が順番に交代していく「普通のポスト」となっていく。

これらの指摘は十分に納得的であり、戦略策定能力という概念は魅力的であるものの、概念定義の抽象度が高すぎて、経験事象と対応させるための操作化が難しい。そもそも「戦略策定能力とは何か」についてはいまだ見解の一致は見られていない状況であると思われる。概念操作化のためには、経験的な研究の蓄積を積み重ねていく必要がある。筆者らの質問票調査はこうした問題意識に基づいて実施されている。

II. TMT 特性と戦略策定能力・企業業績

(1) 戦略策定能力の解明

経験的な調査を実施する際に、筆者らが依拠した概念フレームワークは、企業＝資源観である。企業＝資源観に準拠した研究は、模倣や移転が難しい資源や能力が競争優位の源泉となり、企業業績にプラスの効果をもたらすという概念フレームワークに立脚している (図 1)。

日本企業の戦略策定能力の議論も、戦略策定能力が競争パフォーマンスや企業業績に影響することを想定している。「日本企業の業績が総じて低調なのは、戦略策定能力が低いからである」と考えられている。では、なぜ日本企業の戦略策定能力は低いのであろうか。

この問題にアプローチするためには、「戦略策定能力」というキー・コンセプトを同語反復的に定義してしまうリスクを回避する必要がある。企業＝資源観に基づく一連の研究に対する批判として、「資源」や「能力」の定義が同語反復的であるとする主張が見られる (Priem and Butler 2001)。例えば、Barney (1991; 1997) の「VRIO フレームワーク」に準拠した研究の多くは、「高業績は企業独自の資源によって説明され



図 1 概念フレームワーク

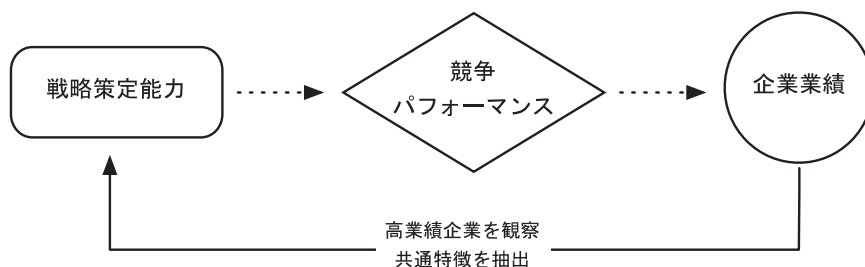


図2 典型的な研究アプローチ

る」とするものの、資源がどのようなメカニズムやプロセスで高業績に貢献しているかを説明せずに、高業績に貢献する「価値ある」資源とそうでない資源とに分類している。そのため、「高業績は、価値ある資源によってもたらされる。価値ある資源とは、高業績をもたらす要因である」という同語反復的な定義に陥りやすく、企業業績という結果が判明する前に資源の価値を確定するのが困難になるため、単なる結果論に過ぎず、実務的なインプリケーションを引き出すことは困難であるとされている。

同語反復的な概念定義に陥りやすい原因のひとつは、研究アプローチにあると考えられる。事例研究では、高業績（あるいは低業績）の企業を観察して、共通の特徴を抽出し、それらが競争パフォーマンスや企業業績にどのように影響しているかを推測するというアプローチを採用することが多い（図2）。

まず結果変数に着目し、そこから独立変数を抽出して、因果関係を推測するというアプローチを採用すると、「高業績は優れた戦略策定能力によってもたらされ、優れた戦略策定能力とは高業績をもたらすものである」と、鍵概念を同語反復的に定義してしまうリスクが高まる。調査対象数が制限される事例研究では「理論的サンプリング (Glaser and Strauss, 1967)」が求められ、サンプリング基準として企業業績が用いられることが多い。企業業績をサンプリング基準として用いること自体には問題はないものの、「結果から原因を推測している」ために、本来は存在しない因果関係を見いだしてしまったり、「第三の変数」をコントロールすることが困難になる。

戦略策定能力が競争パフォーマンスや企業業績を左右する重要な要因であったとしても、「唯一の要因」であるとは断定できないだろう。競争パフォーマンスは、戦略策定能力以外にも多数の要因によって規定されるだろうし、企業業績も競争パフォーマンスだけが決定するわけでもない（図3）。

大規模サンプルを対象とした質問票調査は、こうした理論的サンプリングに伴って発生しやすいリスクを回避し、また統計的手法によって第三の変数を制御することも可能になるため、事例研究を補完する役

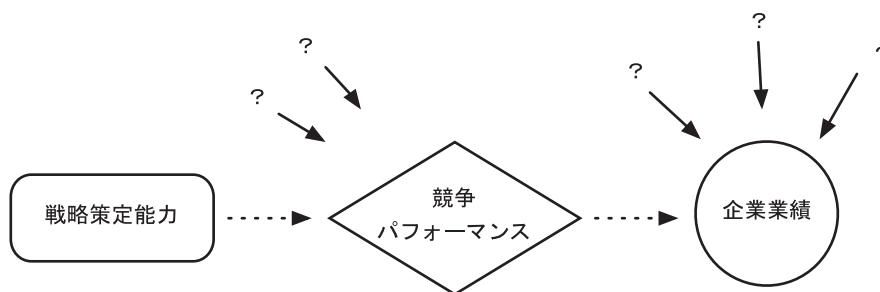


図3 組織能力・競争優位・企業業績の関係

割を果たすことができる。筆者らは、こうした期待から質問票調査を実施することとした。

(2) トップマネジメント・チームによる意思決定

質問票調査にあたっての大きな課題は、「戦略策定能力」という中核的概念をどのように定義するかである。競争優位や企業業績に大きな影響を与える要因で、経験的事象に対応させた操作化が可能なものとして、本研究ではトップマネジメントによる意思決定に注目した。伊丹（2003）に倣って、戦略を「市場の中の組織としての活動の長期的な基本設計図」と定義するならば、戦略はトップマネジメントの意思決定によって策定されることになる。しかし、日本企業を対象としたトップマネジメントの意思決定に関する経験的な研究は、十分な蓄積がなされているとは言い難い状況である。そこで、日本企業のトップマネジメントが実際にどのようなプロセスで意思決定を行っているかを経験的に検討することを、本研究の大きな目的のひとつとした。

トップマネジメントの意思決定プロセスを観察する際の分析単位として、本研究では「社長」や「CEO」などの特定個人ではなく、「トップマネジメント・チーム」を採用している。組織論における小集団研究では、個人の意思決定が集団からの影響を大きく受けていることが指摘されている（齊藤，1987）。日本企業の経営は集団主義的で、意思決定もボトムアップ型であると指摘されることが多いことを考慮すると、トップの意思決定には合議する場としての「トップマネジメント・チーム」の影響も大きいと予想される。過去の経営者研究の多くは、たとえば清水（1990）や田中・守島（2004）のように、経営者の学歴（専攻分野）・取締役就任時の年齢や入社後経過年数・社長任期などに個人属性に着目したものが多く、TMTのデモグラフィックや意思決定プロセスについては十分に解明されていない。

たとえば、奥村（1982）や森川（1996）などを代表例とする、日本企業のトップマネジメントの研究は継続的に行われてきているものの、「チーム」という観点からトップマネジメントのあり方を経験的に解明しようとする研究は、十川らによる先駆的な業績（十川・遠藤・馬場・清水・大前・今野・許・周，1999；十川・青木・遠藤・馬場・清水・大前・今野・許・周・横尾，2000；十川・青木・遠藤・馬場・清水・大前・今野・許・山崎・山田・周・横尾，2000）²⁾がみられる程度で、蓄積という点では未だ充分とは言いかねる。

それに対して、米国企業を対象としたTMTに関する経験的研究は多数行われている。Hambrick and Mason（1984）の「上層部（Upper Echelons）理論」を嚆矢として、TMTのデモグラフィック（チーム規模・メンバーの多様性・外部取締役の存在など）が企業業績にどのように影響するかが検討されてきたものの、明確な結論には至っていない（Dalton, *et al.* 1998）。TMTデモグラフィックと業績とを直接的に関係づけることは困難であるため、両者を媒介する要因として、Smith, *et al.*（1994）では、チームにおける「プロセス」を考慮している。TMTデモグラフィックは、業績に直接影響するだけでなく、社会的統合・非公式コミュニケーション・コミュニケーション頻度などのチーム「プロセス」を通じて業績に影響していると指摘している³⁾（図4）。

また、延岡・田中（2002）も、取締役の組織構造や人員構成などの「トップマネジメント特性（以下、TM特性）」と企業業績に関して、TM特性が企業業績に直接影響を与えるのではなく、環境条件や組織能力などの要因を考慮すべきであると主張している（図5）。

ここでは、(1) TM特性が組織能力に影響し、(2) 組織能力が企業業績に影響していると考えられている。組織能力については、有効な戦略を迅速に策定する「戦略的意思決定能力」⁴⁾、戦略を効果的・効率的に実行する「オペレーション能力」という二つを取り上げ、質問票調査に基づいた分析の結果、不確実性の高い環境条件のもとでは、戦略的意思決定能力の重要性が増すことが指摘されている。環境不確実性が低い場合には、オペレーション能力・戦略意思決定能力ともに企業業績（売上高営業利益率）を決定す

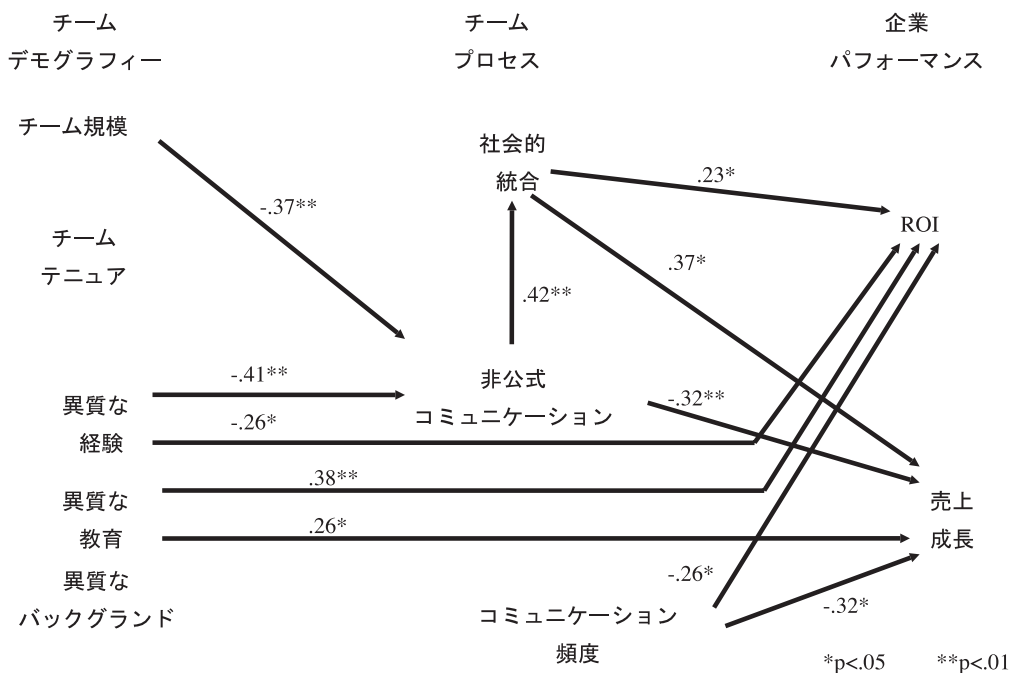


図4 デモグラフィ・プロセス・パフォーマンス
出所；Smith *et al.* (1994), Figure 4 (p. 431) より作成

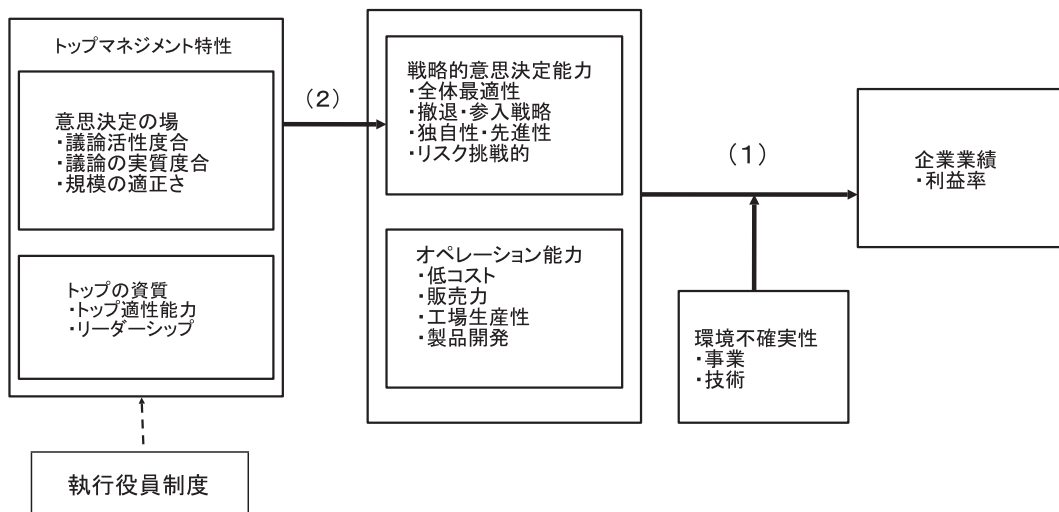


図5 トップマネジメント特性・組織能力・企業業績
出所；延岡・田中 (2002), p.176

る要因として重要であるが、高不確実性下では、戦略的意思決定能力だけが企業業績を決定する要因であり、オペレーション能力は影響しないとされている。

一方、戦略的意思決定能力に影響を及ぼす要因としては、トップの資質、取締役会の人数適正度・議論活性化度・議論実質度、「最高意思決定機関（経営会議や常務会など、取締役会以外で会社全体の方向性や戦略に関する意思決定機関としてもっとも重要な会議体）」の役割重要度・人数適正度・議論実質度・オープン度などが取り上げられている。ほとんどの要因が、戦略的意思決定能力との相関関係が統計的に有意であるが、トップの資質が戦略的意思決定能力に特に強く影響している。また、事前協議や根回しによって形式的な承認の場とするのではなく、実質的な議論を行う場合に、戦略的意思決定能力が高いことが報告されている。

このように、延岡・田中（2002）では、(1) TM 特性→戦略的意思決定能力、(2) 戦略的意思決定能力→企業業績という二段階の説明フレームワークを採用することで、組織能力の同語反復的定義を回避している。また、TM 特性を、構成人員数などの構造要因だけでなく、議論の実質度や活性化などのプロセスにも着目している点は、米国企業を対象とした先行研究にはない特徴である。

しかしながら、重要な変数である TM 特性・戦略的意思決定能力や事業を取り巻く不確実性などを、基本的に五段階のリッカート尺度を用いた回答者による主観的な評価によって測定している。そのため、トップマネジメントのデモグラフィ属性など構造的な要因と TMT による合議・意思決定のプロセスの関係や、意思決定プロセスの詳細に関する分析を行うには一定の限界が存在する。

こうした先行研究の成果を踏まえて、本研究では、トップマネジメントを「チーム」として捉え、団員間のデモグラフィやメンバー間のコミュニケーションといったプロセス要因が意思決定にどのように影響するかを検討することで、「戦略策定能力」というブラックボックスを開いていくことを目指している（図 6）。

Mintzberg（1973）のように、実際に起こっている様々な事象やプロセスを詳細に観察するために、たとえばトップマネジメント・チームの人数であれば、人数が適切か否かという主観的判断だけでなく、チームのメンバーは何人かも併せて質問するというように、より「ハード」な実証データに基づいた TMT の

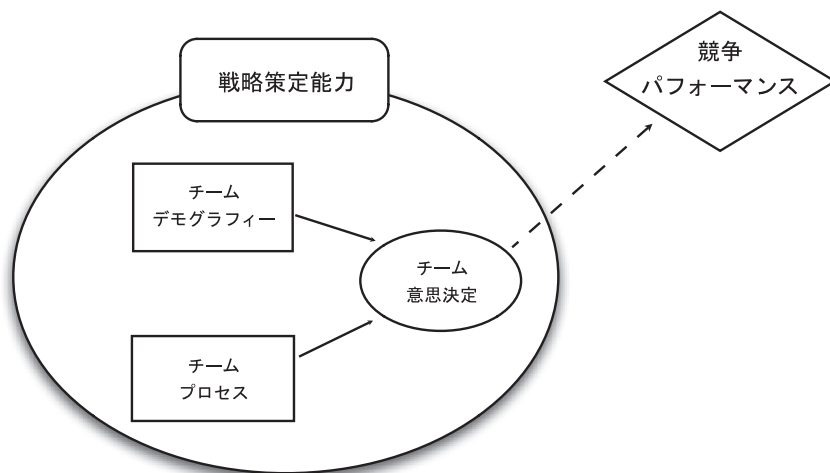


図 6 本稿でのアプローチ

現状把握を本研究では試みている。こうした調査のためには、質問項目が増えることは避けられないので、今回の調査では TMT による意思決定プロセスに焦点を絞り込み、客観的に確定可能な方法で数字によってカウントできる質問項目をできるだけ多くするよう質問票を設計した。本稿では紙幅の制約から質問票を掲載することができないため、質問項目の詳細については、第一著者まで問い合わせされたい。

III. 質問票調査の概要と集計結果

(1) 調査対象

調査対象は、上場企業（JASDAQ を除く）すべてを含む半有意抽出された 8000 社で、有効回答数は 198 であった。上場企業以外のサンプルは、2002 年の帝国データバンクの cosmos2 をサンプルベースとし、そこから従業員 300 人以上の企業を全抽出した。その後、従業員数 100 ～ 199 人の企業を従業員数順にソートし（同一従業員数の場合は社名の五十音を第二優先項目とする）、サンプル数が 8000 件になるまで 10 件おきにピックアップした。質問票の送付・回収は 2003 年 2 月に行われ、質問票は経営企画部門の責任者に宛て送付された。

有効回答として分析対象となった企業の属性は以下の通りである。

表 1 上場区分

上場	83
店頭	23
その他・不明	92

表 2 業種分類

メーカー	75
サービス	47
商社	22
金融証券保険	12
百貨・専門	10
ソフトウェア	6
情報	6
その他・不明	20

表 3 設立後経過年数⁵⁾ (N=183)

平均	44.2
標準偏差	20.6
中央値	45

表 4 調査時点直近年度（2002 もしくは 2001）従業員数

（単位 人, N=190）

平均	1139.6
標準偏差	1587.1
中央値	621

表5 調査時点直近年度（2002 もしくは 2001）資本金
（単位 百万円, N=190）

平均	6836
標準偏差	13700
中央値	1842

表6 調査時点直近年度（2002 もしくは 2001）売上高
（単位 百万円, N=190）

平均	117000
標準偏差	312000
中央値	26100

(2) TMT デモグラフィック：構造的特徴

本調査では、トップマネジメントを「取締役会メンバー」に限定せず、より広く定義している。具体的には、TMTを「事業部の統廃合をはじめとする事業ポートフォリオの組み換えや、事業部レベルを超える規模の投資案件の審査・決定など、全社レベルでの戦略上の意思決定を＜実質的に＞行なっている個人または集団のうちで、重要なく最終意思決定＞のほぼすべてに関与している、中核的な人々」と定義している。こうした定義を回答者に提示することで、企業ごとに異なるであろう TMT 構成人員数を把握することが可能になる。また、TMT の範囲が限定されることで、年齢・在籍期間・職能別バックグラウンドなどのデモグラフィックな構造的な特徴を把握することが可能になる。

今回の調査回答では、TMT の構成人数はほぼ 10 人以下（平均 7.8、標準偏差 4.4、最大 28、最小 1、中央値 7）であった。

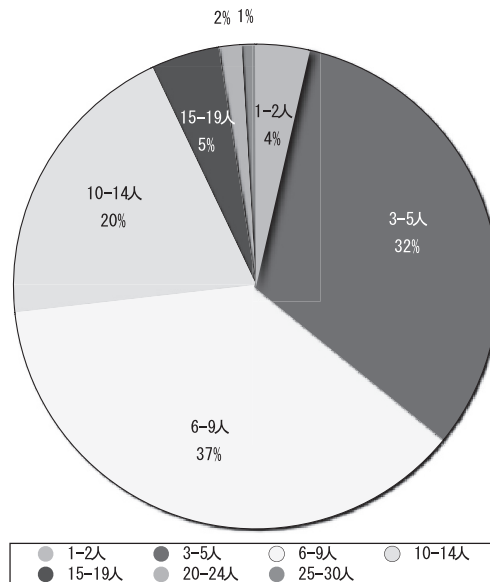


図7 TMT 人数

構成メンバーの役職は、会長・副会長・社長・副社長・専務取締役・常務取締役・取締役までで全有効回答による構成員数のほぼ80%を占めていることから、取締役以上がTMTとして認識されていると考えられる。ただし、回答のなかには会長・副会長をTMTメンバーに含めていないケースも散見された。

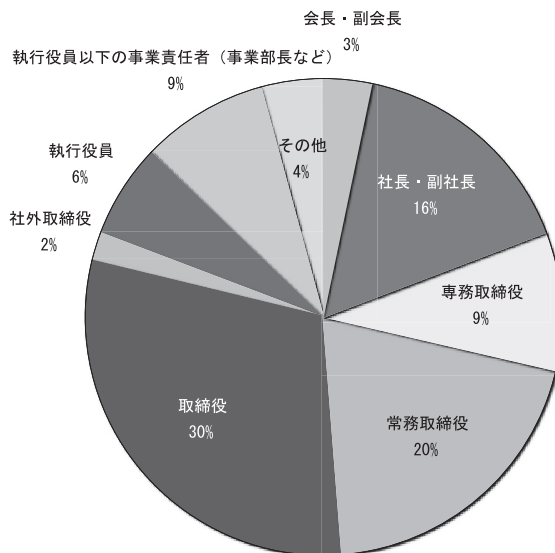


図8 構成メンバー役職

TMTメンバーのうち、最高齢者の平均年齢は63.8歳（標準偏差7.6、最大82、最小38、中央値63）、逆に最年少者の平均年齢は47.9歳（標準偏差8.3、最大63、最小26、中央値49）である。今回の調査では、回答が煩雑になることを懸念して、TMTメンバー全員の年齢構成は質問していないので確度は低いものの、最高年齢・最低年齢の分布からTMTメンバーの年齢構成は50歳代・60歳代がメインだと推測される。

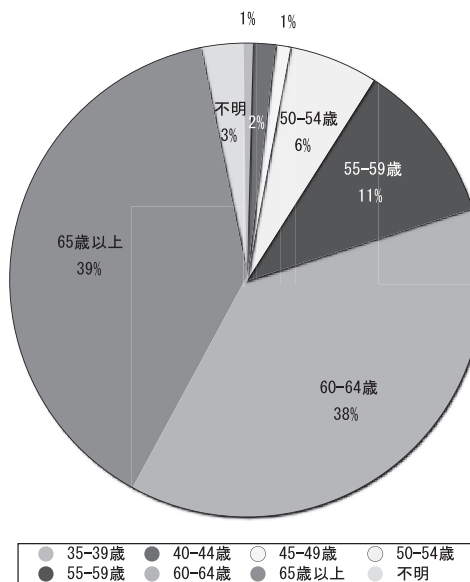


図9 メンバー最高年齢

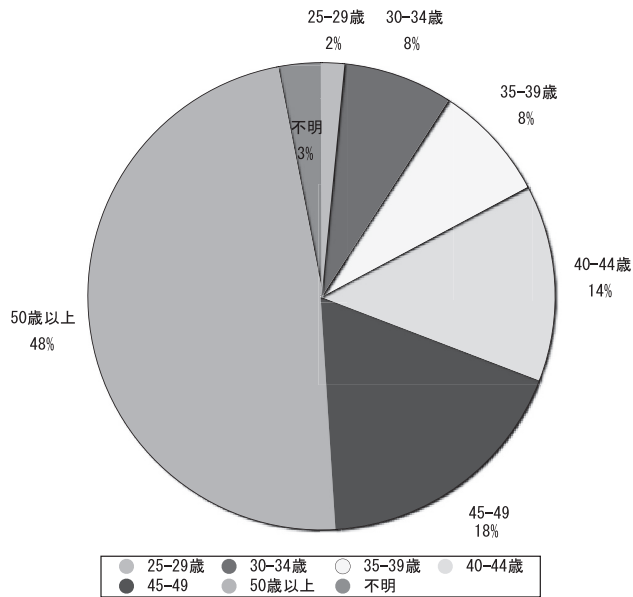


図10 メンバー最低年齢

また、性別については、TMTメンバーとして回答のあった延べ人数が男性1486人に対して、女性は16人（構成比1.1%）にすぎず、一社当たり平均にすると0.08人、一社での最大女性メンバー数も2名であった。

表7 TMTメンバー延べ人数

男性	1486
女性	16

以上のデモグラフィック特徴からすると、調査対象企業の「典型的TMTチーム」の姿は「メンバー数7人前後、ほぼ男性のみで、年齢は50代から60代以上」というものであると推測できる。

TMTメンバー全員の在籍期間を質問したところ、最も回答の多かったのが「5～9年」の22%であった。9年までを累計するとほぼ80%となるが、19年以上の長期在籍も8%となっており、TMT在籍期間は比較的長いと考えられる。

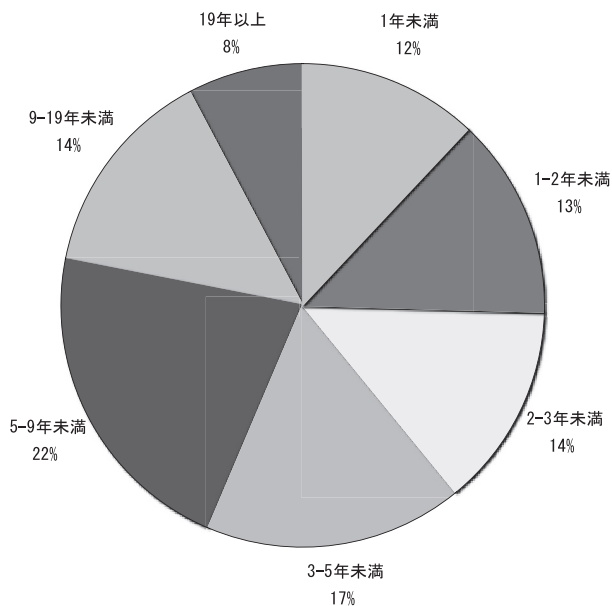


図 11 TMT 在籍期間

TMT加入前の社内経験年数は、ほぼ半数が19年以上となっている一方で、一年未満のケースも13%見られ、二極分化している。

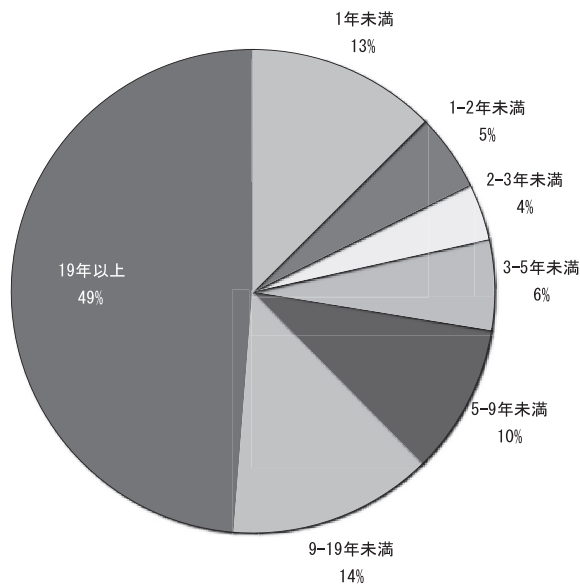


図 12 TMT 加入前社内経験

社内経験の年数は、当然のこととして、社外経験にもリンクしている。社外経験のない「生え抜き」が61%に対して、同業界からの転職が19%、他業種からの転職者が20%である。ただし、転職のタイミングまでは明らかでないため、約40%を占める転職経験者が、TMTチームのメンバーとして転職してきたのか、あるいはより早い段階で転職し、その後にある程度の社内経験を積んでいるのかは断定できない点には注意が必要である。

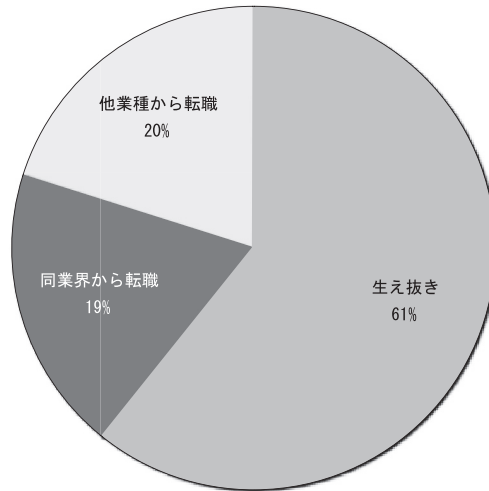


図13 TMTメンバーの社内外経験

職能部門別のバックグラウンドとしては、構成比の多い順に、販売・営業が36%、製造と財務・会計がともに14%、人事・労務11%、研究開発10%となっている。

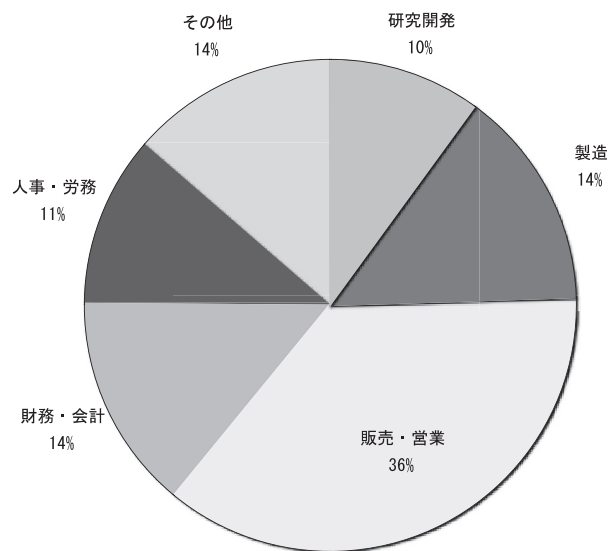


図14 TMTメンバーの職能別バックグラウンド

教育バックグラウンドは、83%が大学卒業以上（修士・博士）で、文系が67.5%であった。

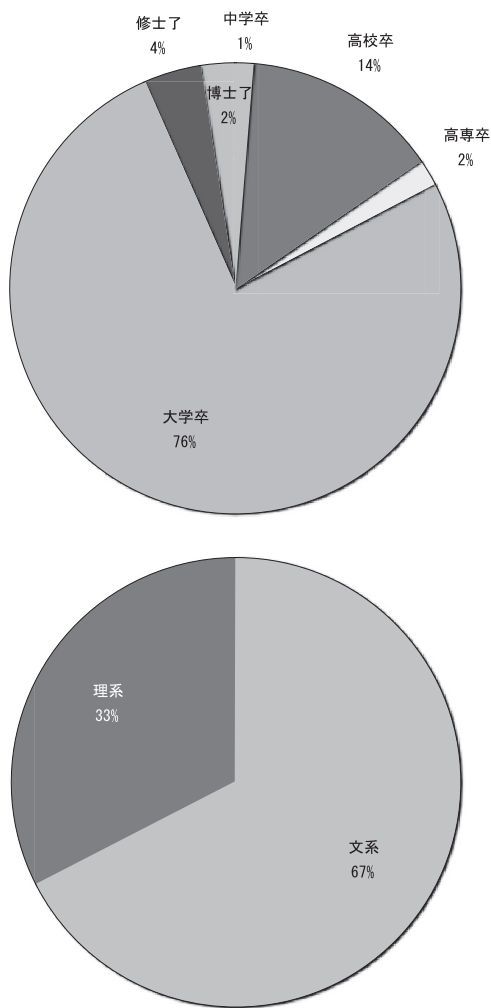


図 15 TMT メンバーの教育バックグラウンド

(3) TMT のプロセス特徴

1) TMT のコミュニケーション特性

TMT チームのメンバー間でのコミュニケーションは、頻度ごとのパーセンテージ (N=198) を示した **図 16** に見られるように、文書による公式の情報交換頻度や全メンバーが一堂に会した会議・打合せの頻度が低いことから、一部のメンバーによるアドホックな口頭によるコミュニケーションが多用されていると推測される。この推測は、最高意思決定責任者 (社長・CEO など；以下 CEO) が他の TMT メンバーとの直接会話に、一日平均 91.6 分 (標準偏差 61.9、最大 360、最小 5、中央値 60) と比較的長時間を費やしていることから支持されるものと考えられる。

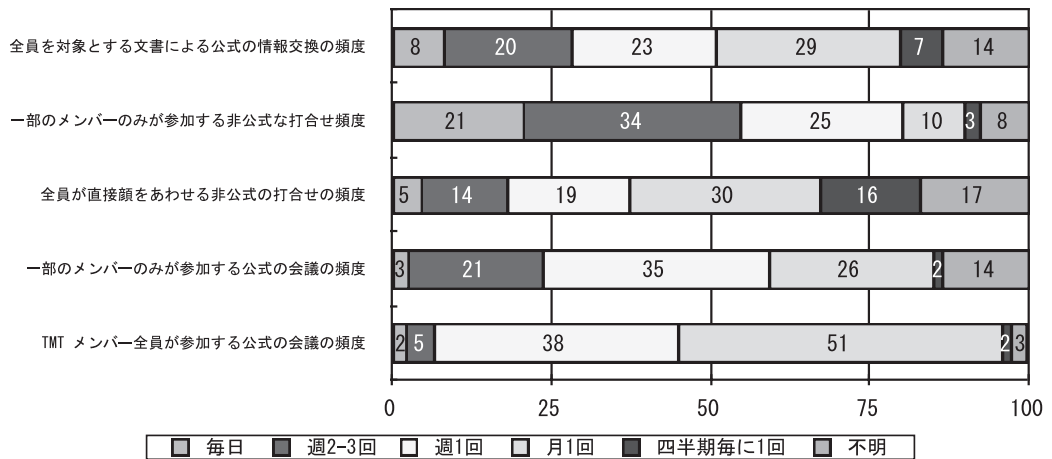


図 16 TMT メンバー間でのコミュニケーション頻度

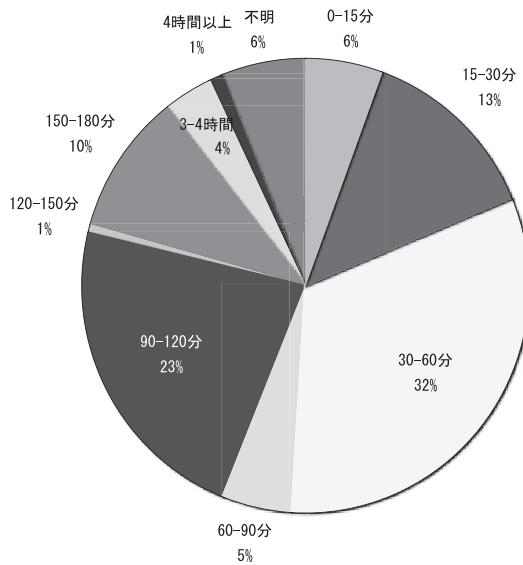


図 17 CEO と他の TMT メンバー間での一日あたり直接会話時間

また、TMT メンバー同士によるゴルフや食事といった、非公式の交流機会は月平均 2.4 回（標準偏差 3.7、最大 21、最小 0、中央値 1）である。

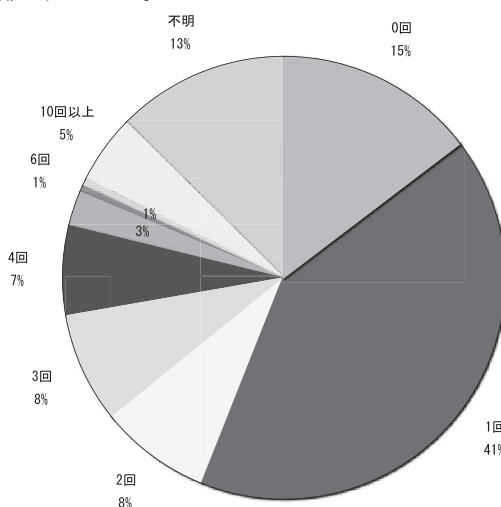


図 18 TMT メンバー間の非公式交流 (1 ヶ月当たり平均回数)

2) TMT の文化・風土

TMT のチームとしての雰囲気や文化・風土に関する記述に対して、どの程度当てはまるかを回答してもらった結果が、図 19 および表 8 に集計されている。図 19 は「当てはまる」から「当てはまらない」までの回答分布である。表 8 では、それぞれの回答に、「当てはまる」に +2 点、「やや当てはまる」に +1 点、「どちらともいえない」に 0 点、「あまり当てはまらない」に -1 点、「当てはまらない」に -2 点で重み付けをして、平均値を計算してある。

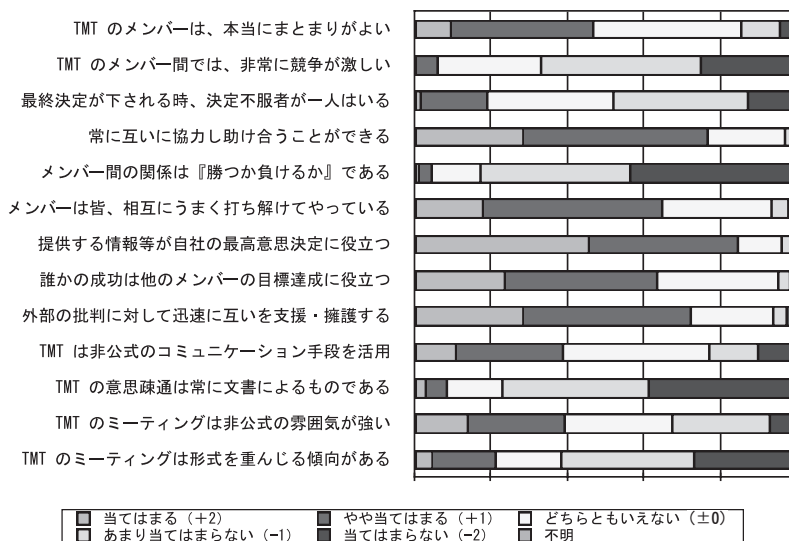


図 19 チームの雰囲気・風土

表8 チームの雰囲気・風土

TMTのメンバーは、本当にまとまりがよい	0.4
TMTのメンバー間では、非常に競争が激しい	-0.9
最終決定が下される時、決定不服者が一人はいる	-0.4
常に互いに協力し助け合うことができる	1
メンバー間の関係は『勝つか負けるか』である	-1.2
メンバーは皆、相互にうまく打ち解けてやっている	0.8
提供する情報等が自社の最高意思決定に役立つ	1.3
誰かの成功は他のメンバーの目標達成に役立つ	0.8
外部の批判に対して迅速に互いを支援・擁護する	0.9
TMTは非公式のコミュニケーション手段を活用	0.2
TMTの意思疎通は常に文書によるものである	-1.1
TMTのミーティングは非公式の雰囲気が強い	0.2
TMTのミーティングは形式を重んじる傾向がある	-0.6

これらの結果は、公式な文書よりも非公式なコミュニケーションを利用することが多く、チームは協調的で、メンバーは互いに助け合い、その雰囲気も非公式的であると認識されていることを示している。

(4) 意思決定プロセス

TMTにおける意思決定プロセスの特徴を把握するために、1) 決定プロセスの特徴、2) 会議時間数・会議開催頻度・一回当たりの議案数などの会議の特徴、3) 仮設事例についての標準的意思決定プロセスについての設問を用意した。

1) TMT 意思決定プロセスの特徴

意思決定プロセスの特徴は、「当てはまる」から「当てはまらない」までの回答分布(図20)と、各項目への加重平均(表9)に示されている。これを見ると、チームとしての機能が十全に果たされているのか疑問を呈さざるをえない。チームの「意思決定ミーティング」の議案は経営企画など事務局や事業部門が実質的に準備し、CEOが積極的に発言する機会が多く、最終的な決定はCEOの決断によっている。ただし、出身母体の利害を超えた全社的視点の議論が行われているとする回答や、事前の説明や了承取り付けといった「根回し」は必ずしも必要とされないことなどを考えると、チームが意思決定主体として実質的には機能していないと断定することは難しい。

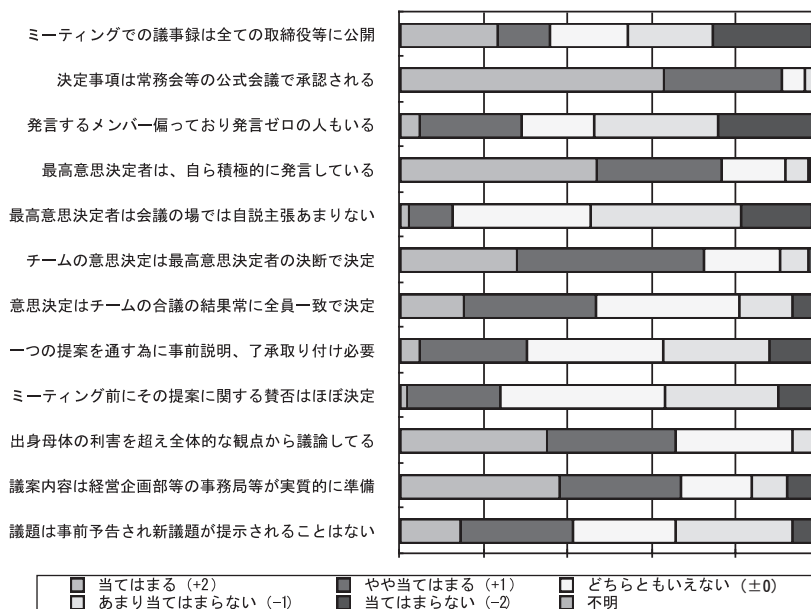


図 20 TMT 意思決定プロセス

表 9 TMT 意思決定プロセス⁶⁾

ミーティングでの議事録は全ての取締役等に公開される	-0.1
決定事項は常務会等の公式会議で承認される	1.5
発言するメンバー偏っており発言ゼロの人もある	-0.4
最高意思決定者は、自ら積極的に発言している	1.2
最高意思決定者は会議の場では自説主張あまりない	-0.6
チームの意思決定は最高意思決定者の決断で決定	0.9
意思決定はチームの合議の結果常に全員一致で決定	0.4
一つの提案を通す為に事前説明、了承取り付け必要	-0.1
ミーティング前にその提案に関する賛否はほぼ決定	-0.2
出身母体の利害を超え全体的な観点から議論してる	0.9
議案内容は経営企画部等の事務局等が実質的に準備	0.8
議題は事前予告され新議題が提示されることはない	0.1

2) 会議の特徴

一回当たりの会議時間は平均 141.5 分（標準偏差 86.7、最大 480、最小 30、中央値 120）で、一回当たりの議案数は平均 4.3 件（標準偏差 3.0、最大 25、最小 1、中央値 4）となっているため、一案件当たりの平均討議時間は 30 分程度と考えられる。

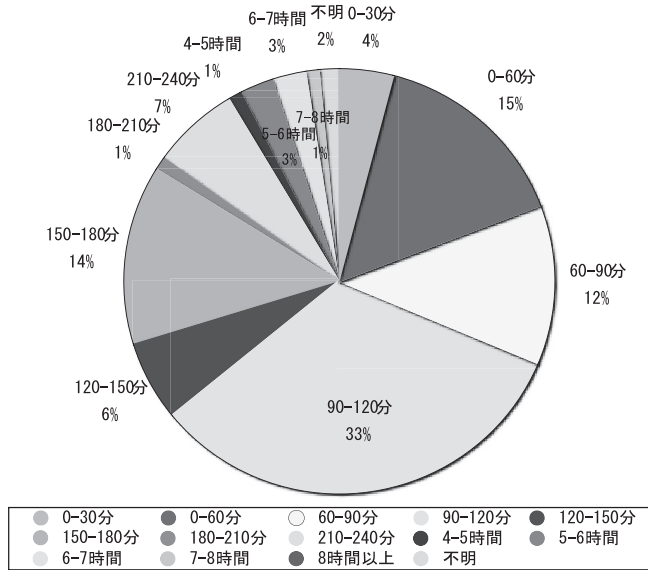


図 21 一回当たり会議時間

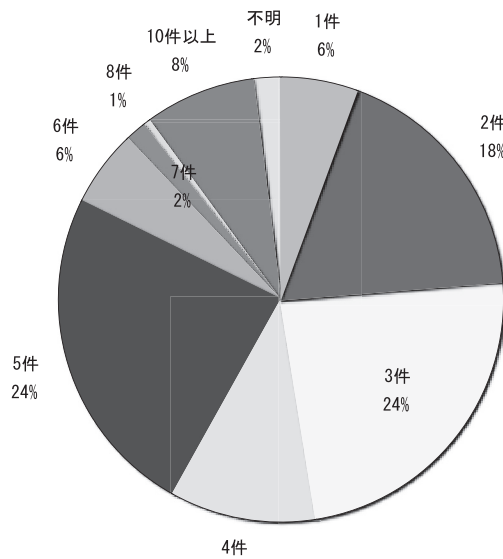


図 22 一回当たり議案数

定期的な会議の開催回数は、月に平均 2.6 回（標準偏差 2.5、最大 30、最小 0、中央値 2）で、週一回もしくは二週に一度程度の頻度で開催されている。

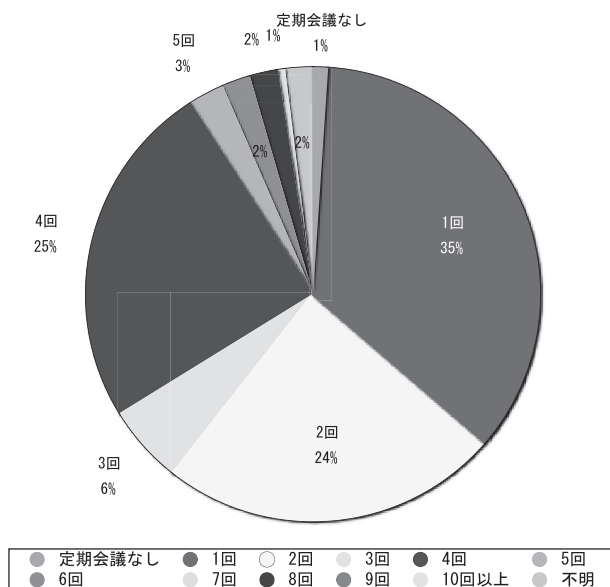


図 23 定例会議開催頻度

定期会議での議題事前アナウンスは、平均 6.3 日前（標準偏差 8.0、最大 60、最小 0、中央値 3）になされている。

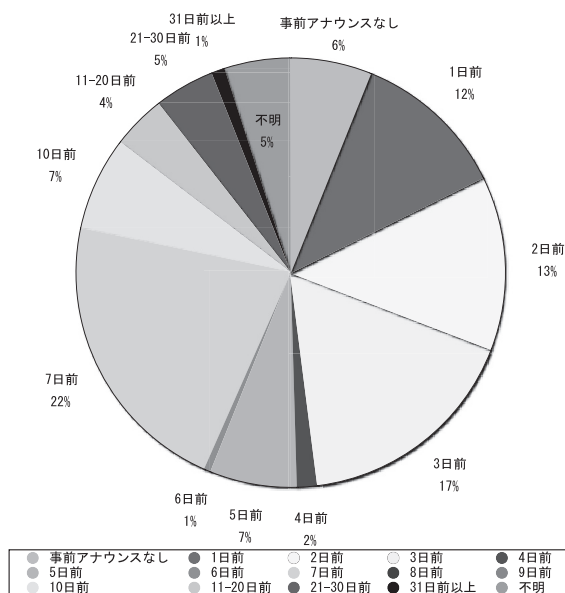


図 24 定例会議での議題事前アナウンス

緊急会議招集のための必要リードタイムは、平均 1.9 日（標準偏差 1.9、最大 14、最小 0、中央値 1）で、一両日で開催可能なケースが 78%となっている。

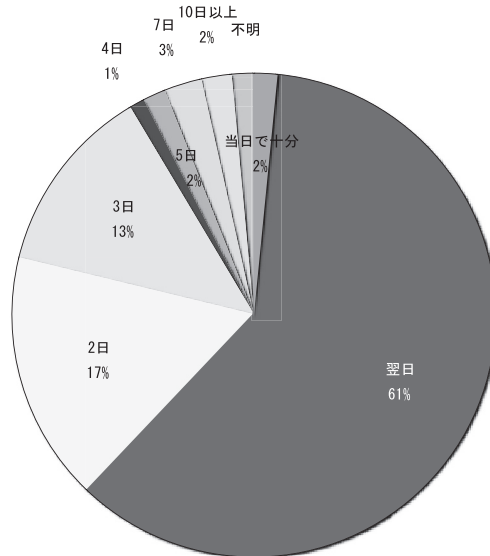


図 25 緊急会議招集リードタイム

情報やアイデアの交換を主目的とする「結論を期待しない会議」が、平均 3.7 回（標準偏差 3.3、最大 20、最小 0、中央値 3）に一回の頻度で開催されている。結論を期待しない会議が「ない」としたのは 15 社に過ぎず、「ある」とした 133 社に比べると圧倒的に少ない。また、「ある」と回答した 133 社のうち 10%弱（13 社）は「毎回」結論を期待していない。

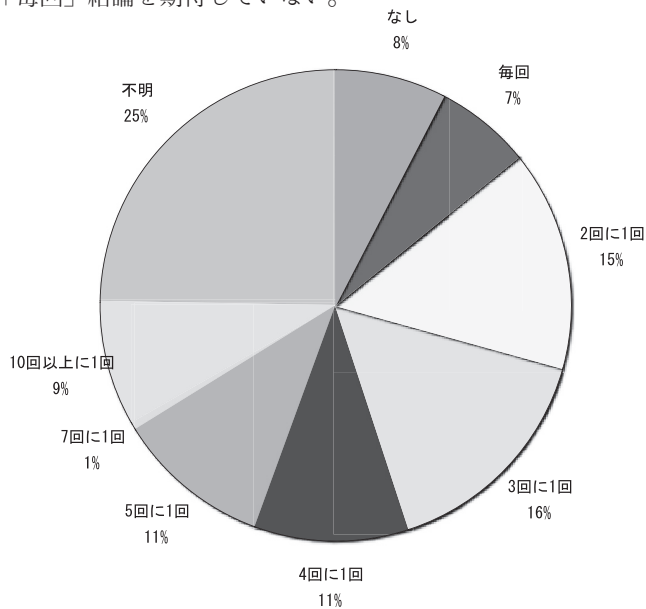


図 26 結論を期待しない会議

また、一回の会議時間のうち、経緯説明などの情報交換と実質的な討議の比率は、実質討議が平均 53 %（標準偏差 21、最大 100、最小 5、中央値 50）と情報交換をかなり上回っている。

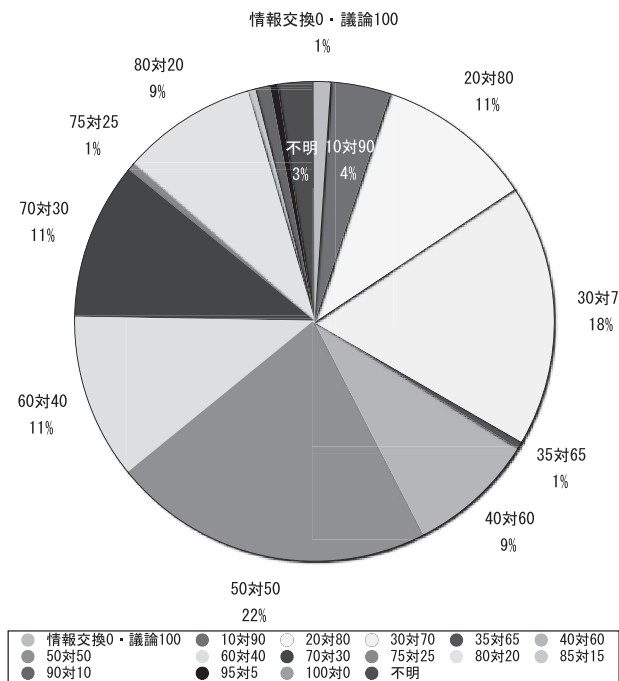


図 27 会議時間内訳：情報交換・実質討議

これらを総合すると、TMTによる会議は「実質的な討議によって結論に至る場」というよりも、「メンバーが集って情報交換を行う場」として捉えるべきであると考えられる。

3) 仮設事例での決定プロセス

今回の調査では、「年間売上1%に相当する大きな投資案件」、「事業の統廃合、事業部門をまたがる新規事業への進出」、「事業部門の決済上限の二倍程度の投資案件」という仮設例について、最終決定までに必要とされるであろう期間と公式会議の回数を質問している。

売上1%相当の投資案件の場合、必要期間は平均2.0月（標準偏差1.6、最大12、最小0、中央値2）、会議は平均3.3回（標準偏差2.3、最大20、最小1、中央値3）の開催が必要と考えられている。以下のグラフは各回答の構成比率で、図中の数字の単位はパーセントである。

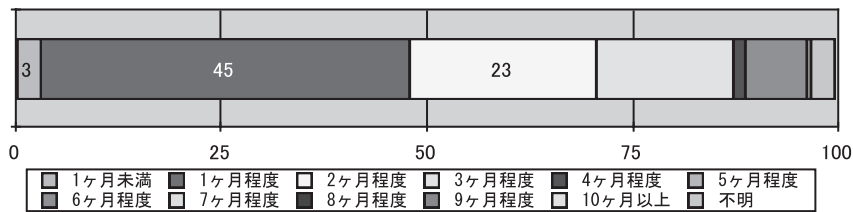


図 28 年間売上1%相当の大規模投資案件：必要な決定期間

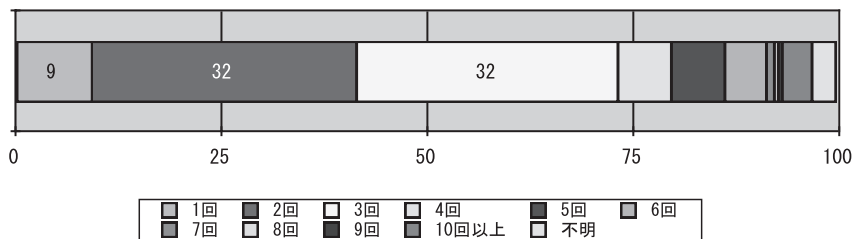


図 29 年間売上1%相当の大規模投資案件：必要な会議回数

事業統廃合・部門をまたがる新事業の場合、平均3.3月（標準偏差2.7、最大18、最小0、中央値3）の期間と、平均4.5回（標準偏差3.3、最大30、最小1、中央値3）の会議が必要とされる。

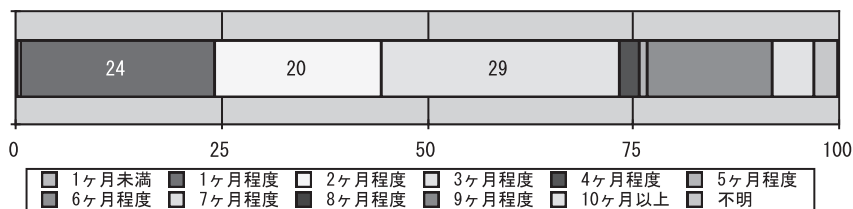


図 30 事業統廃合・部門をまたがる新事業：必要な決定期間

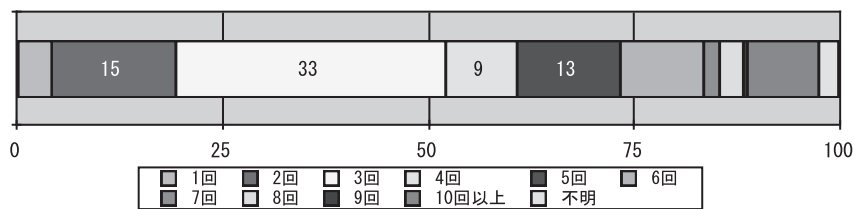


図 31 事業統廃合・部門をまたがる新事業：必要な会議回数

事業部門決済の二倍規模の投資案件では、平均 1.8 月（標準偏差 1.5、最大 12、最小 0、中央値 1）の期間で、平均 2.8 回（標準偏差 2.0、最大 20、最小 1、中央値 2）の会議が必要とされる。

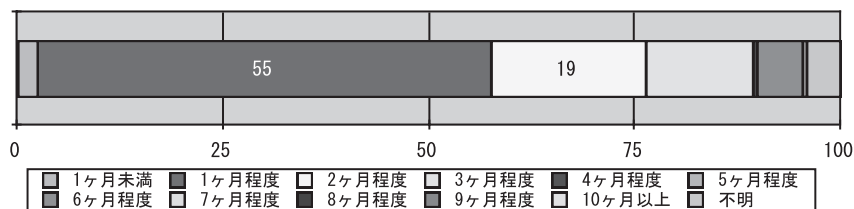


図 32 事業部門決済の二倍規模の投資案件：必要な決定期間

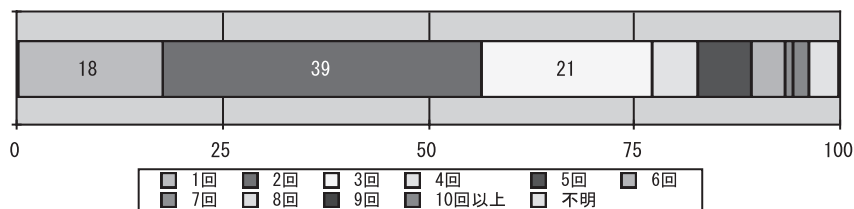


図 33 事業部門決済の二倍規模の投資案件：必要な会議回数

これらの結果から、投資意思決定については、決定手順がある程度ルーティン化されて比較的短期間で決定できる一方で、組織再編成につながる可能性のある案件に対してはより長期間の審議を必要とする、慎重な姿勢を読み取ることができる。

(5) TMT メンバーの選抜・育成

TMT の新メンバーは、メンバー全員の合議で決定するよりも、CEO が TMT には諮らずに、候補者の実績に能力に基づいて「トップダウン」で指名する傾向が強い。また、現在および次世代の TMT メンバーを対象とした体系的トレーニングのプログラムを有する企業は非常に少数である。

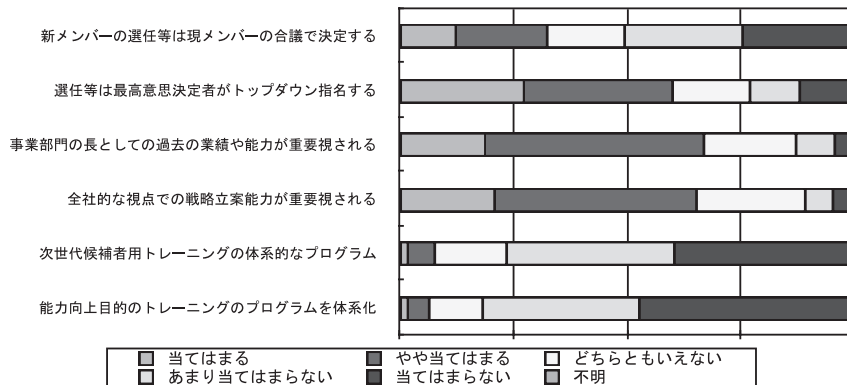


図 34 TMT メンバーの選抜・育成

(6) 関連項目：主観的評価

本調査では、TMT の実態を明らかにするために、質問項目をなるべく客観的に確定可能なものにするという基本方針を設定した。こうした客観的な「事実」に加えて、TMT の果たすべき役割・期待と現状・将来の課題などの主観的な評価項目も設けた。

1) TMT の果たすべき役割：期待と実態

トップマネジメントが果たすことを期待されている役割を列挙し、実際にどの程度機能しているかという質問に対する回答は、分析者の予想を超えて高かった。こうした評価の高さが、売上や利益などの経営成果を反映した「自信」の表れなのか、単に自己評価が甘いだけなのか、あるいは自信の高い企業のみが回答してきたサンプルの偏りなのか、現段階では断定することは難しい。しかし、少なくとも売上高や利益額の対前年伸び率を調査時点から三年間遡って見た限りでは、回答企業の経営成果はほぼ「前年並み」であり、傑出した経営成果とは言い難い。

個別項目ごとの評価では、新規事業への進出や中期・短期の経営計画の策定に対しては「機能している」との回答が多く、ミッションステートメントの策定・既存市場の活性化・事業部門間の利害調整・全社的なドメインの策定といった、現業部門を離れた全社レベルでの戦略的策定については評価が低かった。

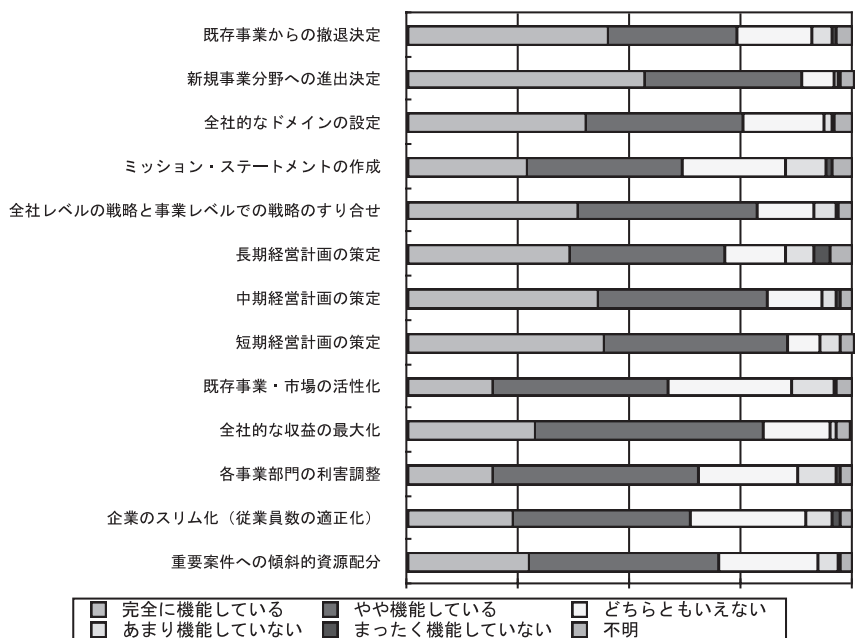


図 35 TMT の果たすべき役割

2) TMT にとっての課題

最後に TMT にとっての課題を尋ねたところ、重要な課題として認識されているのは、メンバー個人の能力（創造性・情報収集能力）向上であり、TMT メンバー数や年齢構成などチームの構造変更は必要だとは考えられていない。

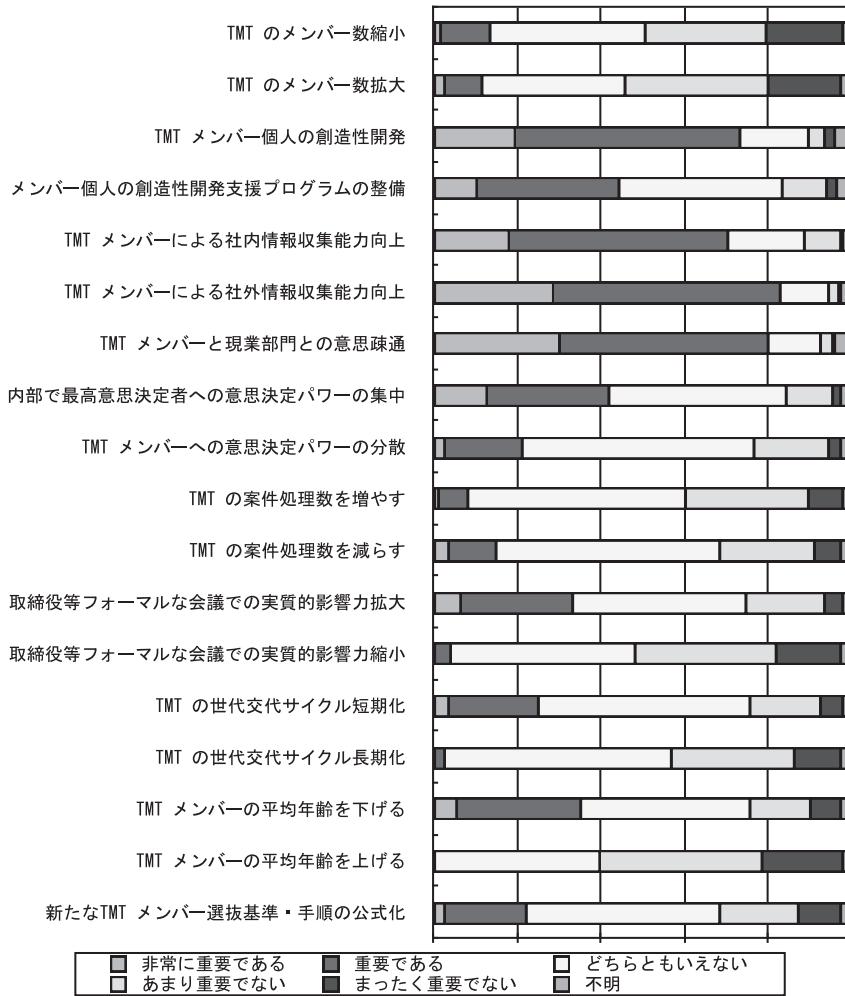


図 36 TMT の課題

IV. 結びに

本稿では、TMTに関する質問票調査の一次集計結果を述べてきた。典型的TMTチームのデモグラフィー特徴は、「メンバー数7人前後、ほぼ男性のみで、年齢は50代から60代以上、社内<生え抜き>が半数以上を占める」というものであった。チームは非常に友好的で凝集性が高く、コミュニケーションの大半は口頭による非公式なものである。定期的な会議はルーティン化されており、事務局や現業部門が実質的に準備した議案についてCEOが積極的に発言し、最終的な決定もCEOの決断によることが多い。実質的な意思決定が、TMTメンバー間での非公式な口頭コミュニケーションと公式な「意思決定ミーティング」のいずれで為されているかについては、今回の質問票調査からは明言することはできないが、会議の開催や運営がルーティン化され、「結論を期待しない会議」の開催頻度も高いことから、公式な会議は「セレモニー」や情報交換の場としての色彩が強く、実質的な意思決定はCEOを中心とした少数のメンバー間での非公式コミュニケーションによってなされているのではないかと推測される。

TMTによる意思決定では、投資意思決定や新規事業分野への進出など「前向き」なものは比較的ルーティン化されて短期間でなされやすいものの、部門をまたがる調整が必要な組織統廃合や、全社ドメインやミッションステートメントの策定などについては決定に長期間を要し、TMTが十分に機能している訳ではないと評価されている。

今回の調査から明らかになった日本企業におけるTMTの特徴を踏まえて、今後は、TMTのデモグラフィック特性・コミュニケーションのあり方・チームとしての統合度・意思決定プロセスなどが、TMTによる意思決定の「質」にどのように影響するのか、またTMT意思決定が企業業績（売上額・利益率など）とどのように関連しているのかについて、探索的なデータ分析によって検討して行きたい。また、「戦略策定能力とはどのようなものか」、「戦略策定能力が競争優位をもたらすメカニズムはどのようなものか」という概念的検討、さらには、日本企業以外を調査対象とした先行研究との比較検討を行うことで、日本企業におけるトップマネジメント・チームの戦略策定能力に関して考察していくことが今後の課題である。

注

- 1) Barney (1997) は、「企業 = 資源観」に影響を及ぼした先行研究のひとつに、企業の「固有能力理論 (theories of distinctive competence)」を挙げている。企業の固有能力理論は、20世紀初頭以来、ハーバード=ビジネス=スクールで行われてきた、経営者 (general manager) の資質・能力に関する研究に端を発している。そこでは、企業の外部環境を分析し、自社の強み・弱みを把握し、戦略を策定する経営者の資質は、企業の業績に大きな影響を及ぼすため、「優れた」経営者は企業の強みであると考えられている。しかし、このアプローチには、「優れた」経営者とはどのような資質・特性を備えているのかを特定することは困難であり、また経営者は野球チームの監督のようなものであり、経営者の資質だけが業績を左右するものではないという問題点があると Barney (1997) は指摘している。
- 2) 十川らの研究グループによる調査結果については、千葉大学法経学部の清水馨助教授からご指摘いただいた。
- 3) それに対して、Simsek, *et al.* (2005) は、企業業績自体がTMTの行動上の統合度に影響すると指摘している。
- 4) 「戦略的意思決定」とは、(1) 特定オペレーションの部分最適ではなく企業全体の最適を目的とし、(2) 既存企業からの撤退や新規事業への参入などの非連続をもたらし、(3) 独自性や先進性を追求

- する、(4) 比較的リスクの高い意思決定と定義される。
- 5) 設立から2002年までの年数
- 6) 加重平均の計算方法は表8と同じ

参考文献

- [1] Barney, Jay B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management* 17: 99-120.
- [2] Barney, Jay B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company.
- [3] Dalton, Dan R., Catherine M. Daily, Alan E. Ellstrand and Jonathan L. Johnson (1998). "Meta-analytic Reviews of Board Composition, Leadership Structure, and Financial Performance." *Strategic Management Journal* 19 (3): 269-290.
- [4] Eisenhardt, Kathleen M. and Jeffrey A. Martin (2000). "Dynamic Capabilities: What are They?" *Strategic Management Journal* 21 (10-11): 1105-1121.
- [5] Glaser, Barney G. and Anselm L. Strauss (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York, Aldin Publishing Company (後藤隆・大出春江・水野節夫訳『データ対話型理論の発見』新曜社, 1996).
- [6] Hambrick, Donald C. and Phyllis A. Mason (1984). "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers." *Academy of Management Review* 9 (2): 193-206.
- [7] 伊丹敬之 (1995) 「トップマネジメントと企業の適応力」企業行動研究グループ編『日本企業の適応力』日本経済新聞社: 13-40。
- [8] 伊丹敬之 (2003) 『経営戦略の論理 (第3版)』日本経済新聞社。
- [9] Mintzberg, Henry (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York, Harper & Row (奥村哲史・須貝栄訳『マネジャーの仕事』白桃書房, 1993)。
- [10] 三品和広 (2004) 『戦略不全の論理』東洋経済新報社。
- [11] 森川英正 (1996) 『トップ・マネジメントの経営史: 経営者企業と家族企業』有斐閣。
- [12] 延岡健太郎・田中一弘 (2002) 「トップ・マネジメントの戦略的意思決定能力」伊藤秀史編著『日本企業変革期の選択』東洋経済新報社: 173-199。
- [13] 奥村昭博 (1982) 『日本のトップ・マネジメント: 変貌する戦略・組織・リーダーシップ』ダイヤモンド社。
- [14] Priem, Richard L. and John E. Butler (2001). "Tautology in the Resource-Based View and the Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments." *Academy of Management Review* 21 (6): 57-66.
- [15] 齊藤勇 (編) (1987) 『対人社会心理学重要研究集 1 社会的勢力と集団組織の心理』誠信書房。
- [16] 清水龍瑩 (1990) 『大企業の活性化と経営者の役割』千倉書房。
- [17] Simsek, Zeki, John F. Veiga, Michael H. Lubatkin and Richard N. Dino (2005). "Modeling the Multilevel Determinants of Top Management Team Behavioral Integration." *Academy of Management Journal* 48 (1): 69-84.
- [18] Smith, Ken G., Ken A. Smith, 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 (3): 412-438.

- [19] 十川廣國・遠藤健哉・馬場杉夫・清水馨・大前慶和・今野喜文・許秀娟・周炫宗 (1999) 「『変革期の経営』に関するアンケート調査」『三田商学研究』42 (1): 97-115。
- [20] 十川廣國・青木幹喜・遠藤健哉・馬場杉夫・清水馨・大前慶和・今野喜文・許秀娟・周炫宗・横尾陽道 (2000) 「『企業変革のマネジメント』に関するアンケート調査」『三田商学研究』42 (6): 227-252。
- [21] 十川廣國・青木幹喜・遠藤健哉・馬場杉夫・清水馨・大前慶和・今野喜文・許秀娟・山崎秀雄・山田敏之・周炫宗・横尾陽道 (2000) 「『企業変革のマネジメント』に関するアンケート調査 (2)」『三田商学研究』43 (5): 193-224。
- [22] 田中一弘・守島基博 (2004) 「戦後日本の経営者群像」『一橋ビジネスレビュー』52 巻2号: 30-48。
- [23] Tripsas, Mary and Giovanni Gavetti (2000). “Capabilities, Cognition, and Inertia: Evidence from Digital Imaging.” *Strategic Management Journal* 21 (10-11): 1147-1161.

