

《論説》

日本企業における TMT 構成と組織パフォーマンスの関係*

佐 藤 大 輔

要 約

これまで、欧米を中心にトップ・マネジメント・チーム（TMT）を対象とした数多くの研究がおこなわれてきた。本稿では、これら先行研究による議論を整理し、それらが矛盾を孕んだものであることを指摘する。また、日本企業を対象とした研究が少ないことに言及し、そのような研究をおこなう際に生じる問題点を指摘する。これらの問題点を解決するために、われわれは社長に注目した新たな分析視角を提示する。そして、このような分析視角にもとづいた議論をおこなうために、より具体的な分析枠組みの構築に取り組む。そこでは、先行研究による議論を修正することによって、新たな仮説が提示される。この仮説では、社長とその他の TMT メンバーとの間の異質性が TMT の意思決定能力を下げ、結果として組織パフォーマンスに否定的に作用するという論理が示される。これらの議論をとおして、日本企業を対象とした独自の分析枠組みによる TMT 研究の必要性を主張し、そのためのより具体的な指針を提案しようとしている。

キーワード：トップ・マネジメント・チーム（TMT）、組織デモグラフィー、日本企業、社長、意思決定プロセス、異質性

1 はじめに

企業の成功や失敗を導く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ことを議論した（Lawrence and Lorsch, 1967）。コンティンジェンシー理論は、環境のような、組織に対して制約を課すものに焦点を当てている。これに対していくつかの研究は、何らかの主体による組織パフォーマンスへの恣意的な影響に注目している。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ている。また、Child (1972) は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をおこない、パワーを持つ人々による選択への注意が十

* 本稿の執筆にあたっては、北海学園大学総合研究プロジェクトによる支援を受けた。記して感謝したい。

分に払われてこなかったことを指摘して、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。そこでは、彼らによる戦略的選択 (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される。

ドミナント・コアリション概念の提示を受けて、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るようになった。Bourgeois (1980) は、企業の目標に対する手段に関するトップ・マネジメント・チーム (top management team; TMT) のコンセンサスが、パフォーマンスに積極的に関連することを指摘し、トップ・マネジメント・チームの特質に焦点をあてた本格的な議論をおこなった。彼は、トップ・マネジメントに関する1つの表現としてTMTという言葉を用いている¹。また、Hambrick and Mason (1984) は、潜在的な環境などの状況 (Situation) 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) を提示した。ここで、上位階層は戦略的選択をおこなう人々を意味しており、トップ・マネジメントを指す表現の1つであると考えられる。

これらの研究をとおして、ドミナント・コアリションに関する議論から、より具体的な概念であるTMTや上位階層へと焦点があてられるようになった。そして、これらの研究を起点に、いわゆるTMTに焦点を当て、その有効性を検討しようとする実証研究が数多くおこなわれるようになる。このようなTMT研究のうちいくつかは、TMTにおける意思決定プロセスに関する変数 (プロセス変数) としてコンセンサス (e.g. Hrebiniak and Snow, 1982; Bourgeois, 1985; Dess, 1987) や社会的統合 (Wagner, et al., 1984; O'Reilly, 1989)、凝集性 (e.g. Whitney and Smith, 1989) などに焦点をあて、それらのパフォーマンスに対する影響を検討してきた。説明変数として多様なプロセス変数が用いられる一方で、被説明変数にもパフォーマンス以外に成功期待 (Shanley and Correa, 1992) などが用いられるなど、多様な実証研究が蓄積されてきたといえる。

このようにプロセス変数に注目した研究がおこなわれる一方で、Pfeffer (1983) は、組織デモグラフィックがパフォーマンスに影響するというモデルを提示している。ここで、デモグラフィックとはメンバーの構成に関するもので、たとえば年齢や性別、教育レベルなどのような、メンバーの社会的な特質に関係している。彼は、多様な要因が関係していると考えられる多面的な意思決定プロセスを、TMTコンセンサスなど、単一のプロセス変数だけで考察しようとするには疑問を投げかけている。それゆえ、彼はパフォーマンスへの影響に対するより説得力のある要因として、デモグラフィックに注目し、そのデモグラフィックによるパフォーマンスへの直接的な影響を議論すべきことを主張している。

しかしながら、TMT研究の多くは組織デモグラフィックとなんらかの被説明変数との間の介在要因としてプロセス変数を用い、プロセス変数に注目した論理を採用してきた。このような視点は、Hambrick and Mason (1984) による上位階層パースペクティブによって提示されたといえる。彼らは、環境などの状況がTMT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し、TMTデモグラフィックは何らかのプロセス変数を介してパフォーマンスに影響を及ぼすというモデルを提示している。

1 一般的な意味でのトップ・マネジメントを指す表現には、他にもHambrick (1994) によるTMG (top management group) などがある。本稿では、先行研究で最も一般的に用いられてきた、TMTという表現を用いることにする。

響するとしている。TMT のデモグラフィックな特質に反映すると考えられる個人の訓練や背景を含む経験は、その人の認知的基礎 (cognitive base) を形成し、それが意思決定プロセスに影響を及ぼすと考えられる (Finkelstein and Hambrick, 1990)。それゆえ、組織デモグラフィーはプロセス変数に影響し、そのプロセス変数がパフォーマンスなどの被説明変数に影響を及ぼすのである。

以上のように、TMT 研究のなかにも、単に TMT のデモグラフィックな特質と何らかの被説明変数との間の関連を説明しようとするものと、特にプロセス変数に焦点を当てた説明を試みるものがある。これに関して Smith, et al. (1994) は、TMT デモグラフィーがパフォーマンスに直接的な影響を持つだけでなく、プロセスを介したパフォーマンスへの間接的な影響も存在するとして、両者の視点がどちらも正しい可能性を指摘している。

このような経緯を経て、数多くの TMT に関する実証研究がこれまでに蓄積されてきた。これらの研究の多くは、欧米の企業を対象に、定量的な調査によって特定の変数どうしの関係を発見しようとしている²。しかしながら、日本企業を対象とした TMT 研究は少なく、十分な議論がおこなわれてきたとは言いがたい。それにもかかわらず、欧米における一連の TMT 研究の成果を日本企業に流用することは望ましくないといえることができる。なぜならば、日本企業のトップ・マネジメント制度は欧米のそれとは大きく異なると考えられ、欧米の企業を対象としておこなわれた TMT 研究による議論を日本企業の TMT にあてはめることは困難であるからである。たとえば、日本企業のトップ・マネジメントには、実質的な取締役の任免を社長がおこない、意思決定において社長が特に重要な役割を担っていること、株主総会や取締役会が形骸化していること、などのような制度的な特徴がある。一方で、たとえばアメリカにおけるトップ・マネジメントでは、執行役員制度による政策立案とその執行についての明確な分離がおこなわれ、取締役会におけるいくつもの小委員会で政策の検討や提言がおこなわれる (加護野ほか, 1983) ほか、専門職としての外部取締役が存在しているなどの特徴がある。このような制度的な特徴は、TMT の意思決定プロセスに密接に関連していると考えられる。それゆえ、異なった制度にもとづく TMT に関して、共通の論理でそれらの意思決定プロセスについて議論すべきではない。このようなことから、日本企業を対象とした TMT 研究をおこなうための分析枠組みを再構築する必要があるといえることができる。

本稿では、先行研究による議論の整理をおこない、それらが日本企業を対象とする場合にどのような問題点があるのかを検討する。そして、その問題点を解消するような分析枠組みの再構築に取り組み、最終的には日本企業の TMT に関する仮説を提示する。

2 組織デモグラフィー

TMT に関する先行研究の多くは、そのメンバーの特質を人口統計学的にとらえたデモグラフィー変数によって TMT の特質を測定してきた。そして、そのデモグラフィックな特質が、組織パフォーマンスなどの被説明変数と、どのような関係を有しているのかに焦点をあててきた。このような組織デモグラフィーを用いることによる最大のメリットは、直接に調査することが困

2 いくつかの研究は、その変数どうしの因果関係についてより論理的な議論を展開している (e.g. Smith, et al., 1994; O'Reilly, 1993)。

【表1】 TMT 研究によるデモグラフィック変数

種 別	変 数
規模に関する変数	TMT 規模 (Eisenhardt and Schoonhoven, 1993)
年齢に関する変数	平均年齢・年齢異質性 (e.g. Bantel and Jackson, 1989)・年齢類似性 (e.g. Wagner, et al., 1984)
社内での経験年数に関する変数	平均入社歴・平均取締役歴・平均非取締役歴・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 TMT 歴異質性 (e.g. Wiersema and Bird, 1993; Keck and Tushman, 1993; Murray, 1989)
外部経験者に関する変数	外部経験者数・外部経験者比率・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・有名大学出身比率・文系比率・理系比率・教育異質性 (e.g. Bantel and Jackson, 1989; 上田, 1990; Wiersema and Bantel, 1993)・大学名声異質性 (e.g. Wiersema and Bird, 1993)
その他	基幹職能専門性・TMT 交代率・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. Michel and Hambrick, 1992)・持株異質性 (e.g. 上田, 1990)

難な TMT を対象とした研究を成立させられることにある。つまり、直接には観察しにくい TMT の特質を、デモグラフィックな側面から捉えることで、研究の成立自体が容易になるのである。一般に企業のトップ・マネジメントに対して直接調査をおこなうことは非常に困難であると考えられ、そのような研究の成立可能性は低いといわざるを得ない。それゆえ、TMT を議論の対象とする場合に、その組織デモグラフィックに注目した分析をおこなうことには重要な意義があるといえる。

このような TMT デモグラフィックに焦点を当てた先行研究には、実証研究による一定の蓄積がある。それらでは、多様なデモグラフィック変数が作成され、様々な視点から議論がおこなわれてきた(表1)。ここで、このような TMT デモグラフィックを応用した先行研究がどのような議論をおこなってきたのかを概観し、特に組織パフォーマンスへの影響に関する議論を整理しておきたい。多様なデモグラフィック変数を整理するために、関連するデモグラフィック変数ごとに分類して代表的な議論をまとめることにする。

規模に関する変数

規模に関する変数としては、TMT 規模が多く先行研究によって扱われてきた。これらの先行研究では、TMT の規模に関する議論は必ずしも首尾一貫していない。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。同様に、Pfeffer (1973) 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。他方で、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。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おり、TMT の規模に関する見解はかなり多様である。

年齢に関する変数

先行研究では、年齢に関する変数として、平均年齢や年齢異質性などが取り扱われてきた。TMT デモグラフィ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。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。

平均年齢に関する先行研究の見解は、従属変数が多様なこともあり、一貫性を見いだすことは難しい。たとえば、Bantel and Jackson (1989) は、平均年齢と革新が負の関係にあることを発見しているし、Michel and Hambrick (1992) は相互依存性の高い分野に多角化を進める企業の TMT が、平均的に年長であることを指摘している。また、Wiersema and Bird (1993) は、日本企業で平均年齢が高い方が退職率は低いことを指摘している。このような中で、とくに組織パフォーマンスに対する平均年齢の影響を発見している先行研究は未だないといえるだろう。

年齢異質性に関する先行研究の見解も多様であり、一貫したものを見いだすことはできない。Bantel and Jackson (1989) は、年齢異質性と革新が正の関係にあることを発見し、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ている。また、Wiresema and Bird (1993) は年齢異質性と退職率が正の関係にあることを指摘している。とくに、日本企業を対象としている上田 (1990) の発見は、従属変数を経済成長としている点と、業界によって年齢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という点で、注目すべきだといえるだろう。

社内での経験年数に関する変数

社内での経験年数に関する変数には、平均入社歴、平均取締役歴などが含まれる。これら平均入社歴と平均取締役歴は、お互いに強い関連をもっているといえることができる。なぜならば、平均入社歴が長くなれば、平均取締役歴も長くなる可能性が高いと考えられるからである。

平均入社歴は、当該企業に入ってから経験年数全てを測定するもので、従業員や取締役になってからの経験が含まれる。一方、平均取締役歴は取締役になってからの経験年数を測定する。先行研究では、平均入社歴に関して、ある程度一貫性のある結果が得られている。Bantel and Jackson (1989) は、平均入社歴が革新と負の関係にあり、当該企業に入ってから経験年数が、革新に対してはマイナスの効果を持っているかもしれないことを指摘している。また、Finkelstein and Hambrick (1990) は、長期に在職している経営チームが永続的な戦略を持ちがちであることや、戦略や成果が産業の標準により密接に従うことを明らかにしている。これらの先行研究の結果は、当該企業に入ってから経験年数の長さは、革新を困難にし、継続的な意思決定をとりやすくすることに影響している可能性を示唆しているといえる。

社内での経験年数のばらつきに関する変数としては、入社歴異質性、取締役歴異質性をあげることができる。先行研究では、Wagner, et al. (1984) が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、Bantel and Jackson (1989) は入社歴異質性と革新が負の関係にあることを指摘している。また、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

響することを発見している。

外部経験者に関する変数

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経験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)。たとえば、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 (resource dependent theory) とエージェンシー理論 (agency theory) 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。たとえば、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。

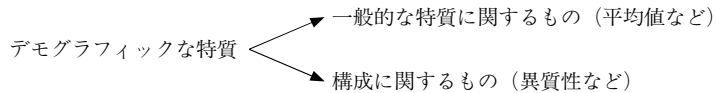
これらの先行研究は、いずれもアウトサイダーの積極的な影響を指摘するものだが、日本企業を対象とする場合には問題もある。先行研究でアウトサイダーとされるメンバーは、主に専門取締役として経営の客観性をもたらすことを期待されたものであることが多い。しかし、日本企業では、このような意味でのアウトサイダーがトップに存在することは非常にまれである。それゆえ、いわゆるアウトサイダーとしての外部取締役と、日本企業を対象としていう場合の外部経験取締役を区別して考察する必要がある。

学歴に関する変数

学歴に関する変数を使ったいくつかの先行研究が存在する。Bantel and Jackson (1989) は教育異質性として、学問領域を17種に分類し Blau 型指標によって変数を作成している。ここでは、教育異質性が革新と正の関係にあることが発見されている。また、Murray (1989) は、学位を7つに分類して学問経歴異質性として指標を作成し、Wiersema and Bird (1993) は、大学名声異質性として大学を10ランクに分類している。しかしながら、これらの変数の作成方法には一貫性がなく、また、お互いに関連づけられた議論もおこなわれていない。

TMT 退職率

TMT 退職率と組織パフォーマンスの関係に注目した先行研究は少ない。Wagner, et al. (1984) は組織パフォーマンスと TMT 退職率を取り上げ、両者が正に関連していることを指摘している。しかしながら、ここでは TMT 退職率の決定因としての組織パフォーマンスに注目がなされており、TMT 退職率が低パフォーマンスにもつ影響についての議論はおこなわれていない。同様に、日本企業を対象とした Wiersema and Bird (1993) も、TMT 退職率を取り扱っているが、彼らは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に注目している。これらのように、TMT 退職率に注目する先行研究は、TMT デモグラフィに影響を受ける対象としての TMT 退職率に注目しており、それを企業のパフォーマンスに対する原因と



【図1】 デモグラフィックな特質に関する2つの視点

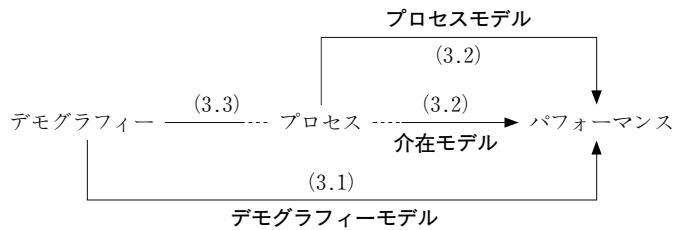
して議論するものはない。

以上の先行研究に関する概要から、われわれは次のような指摘をおこなうことができる。すなわち、先行研究による議論は必ずしも首尾一貫した結論を導いているわけではないこと。および、先行研究ではさまざまなデモグラフィック変数や被説明変数が用いられてきており、それぞれは研究の目的も異なっていること、である。

このような多様な TMT 研究において、説明変数として用いられることの多いデモグラフィック変数には、TMT の一般的な特質に関するもの（平均値や規模など）と、TMT の構成に関するもの（異質性や同質性）がある。ここで、特に構成に関する組織のデモグラフィックは、個人レベルの変量による影響の単なる合計以上の影響を持っている。つまり、グループの構成比率に対する個人の特質の合計は、単に個人の特質を切り離して測定したものの合計とは、基本的に性質が異なるということができる。Kanter (1977) は、個人の成果に対する影響に関しては、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が重要であるとした。確かに、ある TMT メンバーの意思決定や活動には、そのメンバーのデモグラフィックな状態という絶対的な特質だけでなく、彼のデモグラフィックが他のメンバーに対してどのような状況にあるのかという相対的な特質による影響が大きいと考えられる。たとえば、年齢が若いことで意思決定の現場に新たな視点を持ち込む可能性があっても、他のメンバーにかなりの高齢者が多ければ、それは立場上受け入れられにくいかもしれないし、口に出すことも難しいかもしれない。デモグラフィックな分布は、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・経験的なり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っているということができる (Pfeffer, 1983)。それゆえ、われわれは TMT の構成に関するデモグラフィック変数に特に関心を持っている。

3 分析モデル

TMT に関する先行研究では、TMT デモグラフィックによる被説明変数への影響は大きく2つの論理によって説明されてきた。すなわち、TMT の特質がなんらかの被説明変数に直接影響するという論理を用いるもの。および、デモグラフィックの特質が（意思決定に関する）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るもの、である。Smith, et al. (1994) は、さまざまな被説明変数の中でも、特に組織パフォーマンスに対するデモグラフィックの影響に関して、先行研究によって用いられてきた多様な論理を整理している。ここで、彼は TMT デモグラフィックが直接組織パフォーマンスに影響するモデルをデモグラフィックモデル、プロセス変数が組織パフォーマンスに影響するモデルをプロセスモデル、プロセス変数への影響を介して TMT デモグラフィックが組織パフォーマンスに影響を及ぼすモデルを介在モデルと呼んでいる (図2)。



※ Smith, et al. (1994) にもとづき作成
 ※ () 内は本稿で言及される箇所を示す。

【図2】 TMT 研究における3つの分析モデル

ここでは Smith, et al. (1994) の分類にもとづき、まず組織パフォーマンスへの直接的な影響に注目する議論(デモグラフィーマodel)において、どのような論理が用いられてきたのかを検討する(3.1)。その後、プロセス変数による影響に注目する議論による論理(プロセスmodel, 介在model)を検討し(3.2)、さらにデモグラフィーによるプロセス変数への影響に関する論理(介在model)を検討する(3.3)。われわれは、TMT デモグラフィーによる組織パフォーマンスへの影響に関する論理に関心を持っている。それゆえ、ここでは特に、TMT デモグラフィーを説明変数とするデモグラフィーマodelと介在modelにおいて、どのような論理が用いられてきたのかに焦点を当てる。

3.1 デモグラフィー変数によるパフォーマンスへの直接的な影響

デモグラフィーマodelによる議論では、デモグラフィーはなんらかの意思決定プロセスを介さずに直接組織パフォーマンスに影響を与えられと考えられる。Pfeffer (1983) は、組織デモグラフィー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。また、異質的な場合には、CEO と個々の TMT 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。ここで、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) だろう。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られると考えられる。つまり、官僚制的なコントロールをもたらず異質的なチームは、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、組織パフォーマンスに悪影響を与えてしまうと考えられる。

これらのように、デモグラフィー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、それが低いこと、すなわち TMT が同質的であることが組織パフォーマンスに積極的に働くことを指摘できる³。

3.2 プロセス変数によるパフォーマンスへの影響

一連の TMT 研究における、組織パフォーマンスに対する説明変数としては、デモグラフィック変数と同様に、様々なプロセス変数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、プロセスが組織パフォーマンスに直接影響を及ぼすモデル（プロセスモデル）を用いるものと、デモグラフィックが意思決定プロセスを介して組織パフォーマンスに影響するモデル（介在モデル）を用いるものがある（Smith, et al., 1994）。プロセスモデルでは、デモグラフィック変数とプロセス変数が組織パフォーマンスに影響を及ぼすと考えられるが、デモグラフィックによる組織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、デモグラフィックは意思決定におけるプロセス変数に影響を及ぼし、プロセス変数が組織パフォーマンスに影響する。ここで、デモグラフィック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変数を介してなされる⁴。

プロセス変数の組織パフォーマンスに対する影響を議論したものには、プロセスのスムーズさの側面に注目する議論と、意見の多様性のメリットに注目する議論がある。プロセスのスムーズさの側面に注目する議論では、コンセンサス、同意、コミュニケーション、社会的統合などが取り扱われてきた。他方で、意見の多様性に注目する議論では、コンフリクトなどが取り扱われてきた。これらのプロセス変数は、互いに似通ったものであり、密接な関係にあるということができる（Smith, et al., 1994）。たとえば Murray (1989) は、異質性や同質性と組織パフォーマンスとの影響関係における介在要因として、凝集性や調和 (conformity)、コンフリクトに対して似通った説明を与えている。また、Wagner, et al. (1984) も、デモグラフィックな同質性がコミュニケーションを引き出し、メンバーの類似性を高める結果、グループは社会的に統合され凝集性が高まるとし、コミュニケーションや社会的統合、凝集性の密接な関係に言及している。

これらのプロセス変数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首尾一貫してはいない。そこで、次にこれらのプロセス変数に関する議論がどのようなものなのかを概観し、問題の所在がどこにあるのかを明確にしておきたい。そのために、プロセス変数に関する議論をコンセンサスや同意に関するものおよび社会的統合や凝集性などに分けて整理し、それらの議論を概観することにする。

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、組織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

3 特にデモグラフィック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。

4 しかし、Smith, et al. (1994) はデモグラフィック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。

な影響を主張するものがある。

コンセンサスや同意の積極的な影響に言及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志決定者たちの間でコミットメントを育成し、組織パフォーマンスが高められると考えられる (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、コンセンサスが組織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、組織パフォーマンスに対する否定的な影響に言及した 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。たとえば、メンバー交代期間が短く異質な (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。

また、Simons (1995) も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、それが無い場合には否定的に働くと考えられる。

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。たとえば、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、これらの議論を行う際には、慎重な方法論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組織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す、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、意志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、組織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、新規参加者は、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。

3.3 デモグラフィック変数によるプロセスへの影響

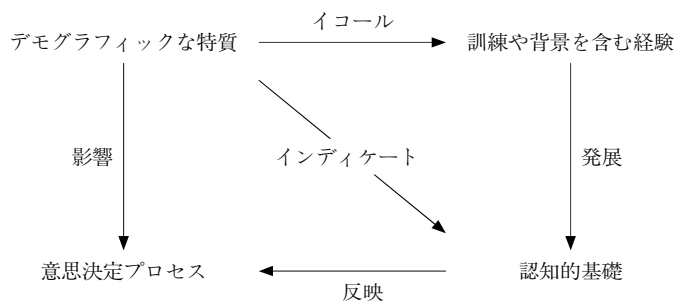
介入モデルでは、組織パフォーマンスに影響をおよぼすプロセスに対して、さらにデモグラ

フィー（デモグラフィックな特質）が影響を及ぼす。このようなデモグラフィックとプロセス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いる（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は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出来る（図1）。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。

既述のように（3.2）、コンセンサスに関する議論では、単にそれらをコンセンサスとしてまとめるだけでなく、何に関して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といえる。先行研究において、デモグラフィック変数はコンセンサスに対する影響要因として議論されてきた（e.g. Priem, 1990）が、このような方法では、特定のデモグラフィック変数が何に関してのコンセンサスと関連しているのかについての議論を扱うことはできない。それゆえ、デモグラフィック変数によるコンセンサスを介した組織パフォーマンスへの論理的な議論は困難である。このことから、コンセンサスに関する論理を用いた議論は不適切であると考えられる。

一方、社会的統合に関する議論では、先行研究によって、社会的統合と組織デモグラフィックの関係が明確に説明されている。Wagner, et al. (1984) は、年齢や年数に関するデモグラフィック変数と社会的統合との関連を説明している。例えば、同時期に組織に入った人は、互いに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ションしがちである。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



※ Finkelstein and Hambrick (1990) にもとづいて作成

【図3】 組織デモグラフィック論による仮定

性の程度を予言することになる。このことから、年齢や(入社などの)年数に関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。

4 TMT 研究の問題点と社長の重要性

4.1 問題の所在

これまでの議論で明らかのように、一連の TMT 研究は、論理的、経験的に異なる結論を導いてきた。たとえば、一般的な TMT 特質の傾向に関して、TMT 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論理的 (Chaganti, et al., 1985; Hambrick and D'Aveni, 1992)、経験的 (Pfeffer, 1973) な議論がある一方で、それが大き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 (Muller and Barker, 1997) もある。また、異質性や同質性に関する議論でも同様である。異質性による組織パフォーマンスへの(デモグラフィックモデルによる)直接的な影響は否定的なものであると考えられる(3.1)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(3.2)。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矛盾に関して、その原因としてこれまで大きく3つのことが指摘されてきた。すなわち、環境による影響に関する指摘、意思決定の内容に関する問題、およびデモグラフィックを用いること自体に関する否定的な意見である。まず、1つ目の指摘に関して、たとえば 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(3.2)。このような条件適合的な議論は、数多くの先行研究でおこなわれてきた(e.g. Murray, 1989; Keck, 1997)⁵。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といえる。また、2つ目の指摘として、意思決定の内容に関する、より論理的な議論の必要性を指摘する研究もある。たとえば、コンセンサスに関する議論で、その効果はそれが何についてのコンセンサスかによって異なると考えられる(3.2)。また、同質性と異質性の効果に関して 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望ましいが、目新しい問題の解決には異質なグループが望ましいことを指摘している(3.2)。ここでも、意思決定において扱われる問題の内容によって、適切なグループの特質が異なることが議論されている。さらに3つ目として、組織デモグラフィックを用いた TMT 研究にはそもそも限界があることを指摘する研究もある。Priem, et al. (1999) は、TMT デモグラフィックの多様性や類似性を、TMT の異質性として操作化することの先験的な正当化がなされていないために、組織デモグラフィックによって TMT 異質性などの特質を捉えようとする研究には限界があることを指摘している。つまり、TMT デモグラフィックは、そもそも TMT の異質性を反映した説明変数として不十分である可能性が指摘されているのである。それゆえ、TMT におけるパワーや価値観(psychographics)、判断などの構成概念をとおして、直接に異質性を測定する必要がある。彼

5 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えない。

は、組織デモグラフィックがTMTの異質性を十分に反映していない原因として、それが意志決定プロセスにおける重要な他の影響要因を組み込んでいないという問題を指摘しているといえる。また、Pfeffer (1983) は、全ての潜在的なプロセス変数を測定することが不可能であることから、デモグラフィックのパフォーマンスに対する直接的な影響のみに注目すべきであるとしている。彼の主張は、介入モデルが前提とするデモグラフィックとプロセスの間の関係に疑問を投げかけている。これらの研究は、一連のTMT研究による結果の矛盾に関して、それらの研究が前提とする組織デモグラフィックを用いた分析方法の問題性を指摘しているといえる。

これに関して、O'Reilly, et al. (1989) は、TMT研究の議論において因果関係が重要であることを主張している。彼らは、革新やパフォーマンスなどのような、より重要な成果へのデモグラフィックの影響が言及される場合に、それがなぜどのように起こったかという因果関係が重要になってきていることに言及している。つまり、特定のデモグラフィック変数がどのような論理にしたがって、組織パフォーマンスに関連づけられるのかが重要なのである。

組織デモグラフィックに注目したTMTに関する実証研究は数多く蓄積されてきたが、それらは一貫した結論を導いているとはいえない(1)。単に何らかの説明変数と被説明変数の関係を発見することでは、このような状況を根本的に解決することができない。それゆえ、因果関係による説明にもとづいた考察をおこなう必要性が主張されているのである。

しかしながら、TMTへの直接的な調査が困難である状況で、研究そのものの成立を可能にしてくれるデモグラフィックな調査方法の利点は、依然として重要である。それゆえ、デモグラフィックな調査方法をあきらめるのではなく、より正当化された理論枠組みを構築することで、説得力のある議論を試みる価値があるといえるだろう。

ここで、われわれはTMT研究による議論の矛盾に対する原因として、4つ目の指摘をおこなうことができる。すなわち、TMT定義の曖昧さと、よりTMTの特徴に配慮したTMT概念の再定義の必要性である。従来のTMT研究における論理は、単なるワークグループに関する議論を流用したものであるといえることができる。つまり、特にTMTというグループの特徴に配慮した仮定はおこなわれてこなかったのである。しかし、TMT概念に関する最も重要な論点として、その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、従来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た。それゆえ、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。しかしながら、この一連のTMT研究では、TMTがどのような人々によって構成される、どのようなものなのかという具体的な定義はおこなわれてこなかった。たとえば、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 Hambrick, 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、さまざまな調査をおこない、多様な結論を導いてきたのである。しかし、これらの研究はそれ自体曖昧な TMT について議論しているために、その TMT 特質の妥当性自体に問題があると考えられる。それゆえ、TMT がどのような人々による、どのようなものなのかを明確に定義する必要がある。

Child (1972) は、政治的なプロセスを強調することによって、ドミナント・コアリションによる政治的プロセスをつうじた主体性や恣意性の存在を主張したといえることができる。それにもかかわらず、ドミナント・コアリションの具体形としての TMT (1) に関する一連の研究は、曖昧な TMT 定義をおこない、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。たとえば、TMT デモグラフィを測定する場合に、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。組織デモグラフィを用いる研究方法は、TMT を属性の分布をとおして捉えることから、その集団がおこなう意思決定プロセスを考慮に入れることはできない。そのために、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と考えられるが、そこではメンバー同士のパワーの違いによる影響に言及されることもなかった。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)。たとえば日本企業の TMT 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 TMT 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。それゆえ、このような TMT におけるパワー関係を考慮した TMT 定義をする必要があるといえることができる。

このような TMT 定義のためには、ドミナント・コアリションや TMT が、どのような人々によって構成される、どのような関係を持つ人々なのかを明確にする必要がある。このような TMT 定義により、TMT に関する妥当な議論をおこなうことが可能になると考えられる。また、このような取り組みをつうじて、正当化された理論枠組みを構築し、先行研究による結論の多様性を解決する手段を得られるかも知れない。それゆえ、本稿では TMT におけるパワー関係を考慮した TMT 定義をおこない、より正当化された理論枠組みの構築をおこなうことにする。

4.2 社長への注目

これまで、多くの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。TMT に関する議論でも、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が指摘されてきた (e.g. Hage and Dewar, 1973; Hambrick and Mason, 1984; Tushman, et al., 1985; Hambrick, 1987)⁶。また、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

6 Hage and Dewar (1973) は、保険・社会サービス機関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、Tushman, 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。

and Schoonhoven, 1990; 上田, 1990)⁷。

これらのことから、企業のおこなう意思決定に対して、グループとしてのTMTが重大な影響力を持っているということは明らかである。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指摘されてきた。Wrapp (1967) は、社長が便宜(日和見)主義で、詳細な目的もマスタープランも持っていないことを主張した。彼は、その議論のなかで、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。これらの研究は、社長という個人がドミナント・コアリションにおいて強い影響力を有していることに言及している。

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パワー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出来る(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である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出来る。

実際のTMT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考えられる。このことは、次の2つの説明によって裏付けられる。1つは、先行研究による社長の役割に関する議論である。たとえばMintzberg (1973) は、マネジャーの役割を10に分類した上で、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関わっているとしている。その理由として、彼は次の3つを掲げている。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り返してコントロールするのがもっともスムーズに運ぶからである」(ミンツバーグ, 1973, p.127)。この議論から、意思決定における社長の役割は、明らかに他のメンバーとは異なる重要なものであることが明らかである。

2つ目に、日本企業のトップ・マネジメントに関する調査である。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。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出来る。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

7 Bantel and Jackson (1989) は、銀行の革新に対して、TMTの平均年齢や平均入社歴ないし年齢や教育歴の異質性が関係を持っていることを明らかにした。Murry (1989) は食品・石油関連の企業においてTMTの年数に関連する異質性が長期成果予測に関係することを指摘した。また、Finkelstein and Hambrick (1990) はコンピュータや化学などの分野の企業において、平均入社歴の長いTMTが継続的な戦略を取りがちであることを発見した。さらに、Eisenhardt and schoonhoven (1990) は、半導体企業の創立時のTMTを対象として、TMTデモグラフィック構造が成長率に関連していることを発見した。日本企業を対象とした上田(1990)は、精密機器、不動産、倉庫産業のTMTを対象とした調査から、TMTと経済成長との間に関係があることを発見している。

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えることができる。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 TMT がもっているという関係を見いだすことができる。このことは、TMT においてメンバー全員の平等な参加によって意志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。少なくとも、そこにはヒエラルキーが存在し、特に社長の役割は特別であると考えられる。

以上のように、社長は他の TMT メンバーに比べて特に重要な役割を演じていると考えられる。そのため、社長個人に対する注目が必要である。これに関して、組織パフォーマンスに対する影響要因として社長個人に注目する先行研究には、異なった2つの視点を持つものがある。すなわち、個人を分離してその特徴を強調する視点、および他メンバーとの関連におけるその人の特質を考察する視点、である。たとえば、Mintzberg (1973) による議論は前者にあたる。しかしながら、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と考えられる (Kanter, 1977)。個人の特質を分離して強調する研究は、この他メンバーとの関係における個人の特質の影響を無視してしまう可能性がある。それゆえ、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 (Pfeffer, 1983)。既述のように、先行研究の多くが後者の視点に基づいて、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)。このようなことから、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必要がある。換言すれば、個人としての社長の特質が、その他の TMT メンバーに対して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。このような方法によって、社長の重要性に焦点を当てながら TMT を対象とした考察をおこなうことが可能となる。

以上の議論から、TMT 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よる社会的統合やコンフリクトの影響というよりは、社長と他のメンバー間という縦のつながりによるプロセス変数に焦点を当てる必要があるといえる。これに関して、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、大企業のマーケティング担当である副社長に「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? 私がチームとって

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。

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)

TMTメンバーによるこのような返答から想像されるように、TMT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がある。この場合、横の关系到注目して、メンバーの特質を平等に捉えた変数は意味をなさない。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TMTメンバーとの間の关系到注目し、その関係を捉えた変数に焦点をあてる必要があるといえる。

4.3 分析方法に関する問題

われわれがこれまでに概観してきたTMT研究による論理は、社長を中心としたグループの考察を主張する本稿での議論に応用することができる。先行研究は、全てのTMTメンバーの間で生じる異質性や価値の相違、および同意やコンフリクトなどの集合を、グループレベルの現象として捉えている。一方で、本稿では社長と他のTMTメンバーとの間で生じるそれらの集合をグループレベルで考察しようとしている。

社長個人と他のTMTメンバーとの关系到注目し、実際に研究をおこなうために、われわれは次の2つに注意を払わなければならない。すなわち、単なる集団レベルの分析ではなく、個人に焦点を当てた分析をおこなう場合のデモグラフィック指標をどうするか。および、TMTカテゴリーをどのようにするか、である。

集団レベルの異質性を測定するためのデモグラフィック指標には、標準偏差や変動係数、Blau型指標などさまざまなものが用いられてきた(上田, 1996)。しかしながら、これらの指標は集団全体を対象とした測定をする場合に用いることができても、個人レベルの分析には用いることができない。これに関して、プロセス変数に注目するいくつかの研究は、集団レベルでの分析と同様に個人レベルの分析もおこなってきた。たとえば、O'Reilly, et al. (1989)は、集団レベルの社会的統合と個人レベルの社会的統合に注目し、デモグラフィックな異質性がそれらを介して退職率に与える影響を考察している。そこでは、個人レベルの異質性指標としてユークリッド距離が用いられている。これは、特定のメンバーに対して他のメンバーが属性値に関してどの程度距離が離れているのかをグループ全体で表すものである。このような指標は、個人レベルの分析をおこなうTMT研究で主に採用されてきた(e.g. Wagner, et al., 1984; Wiersema and Bird, 1993)。この指標において、特定のメンバーを社長に置き換えることによって、社長と他メンバーとの間の属性値に関する距離をグループ全体として考察することができる。このユークリッド距離 H は、社長以外のTMTメンバー数を n 、社長の属性値を t としたとき次のように表される。

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

また、われわれが実際に TMT を対象とした調査をおこなおうとする際に、TMT の括り方に関する問題がある。従来の TMT 研究は、グループとしての TMT に注目しているにもかかわらず、いったいだれが TMT なのかという点に関しては一貫した定義をおこなってこなかった。そのため、研究ごとに TMT の括りかたは多様である (4.1)。

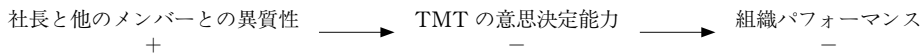
既述のように (1)、TMT はドミナント・コアリションの具体的な形態で、戦略的選択 (Child, 1972) を担う人々であると考えられる。これまで議論してきたように、TMT に関する議論においては、TMT における社長を中心としたメンバー関係に注目する必要がある。それゆえ、戦略的選択に関して社長と何らかの関係を有するメンバーを TMT として括ることが望ましい。日本企業を対象とした先行研究は、常務以上を対象としているが (e.g. 上田, 1990)、実際にはより下位のメンバーとも関係を有するかもしれない。日本企業に関しては、有価証券報告書などの公開資料から取締役全員のデモグラフィックな情報を入手することができる。このことから、われわれが日本企業を対象とした考察をおこなう場合には、取締役全てを対象とした考察が可能である。具体的には、社長とより密接な関係を有する可能性のある常務以上の上位メンバーたち (役職 TMT) と、それより下位の取締役全てを含むメンバーたち (全 TMT) を区別して括ることによって、より幅広い検討をおこなうことができるだろう。

5 結 論

5.1 導き出される仮説

既述のように (3.1)、デモグラフィーモデルに従う先行研究は、概して同質性の積極的な効果を強調していたとすることができる。しかしながら、そこで用いられていた組織コントロールに関する論理は、社長に注目した本稿での論理に当てはめることができない。それゆえ、ここではデモグラフィーモデルによる議論は適切ではない。他方で、介在モデルに従う先行研究には、異質性やコンフリクトの効果を指摘するものと、同質性やコンセンサス、社会的統合の効果を指摘するものがあつた (3.2)。前者の立場による議論では、TMT メンバーが多様な視点を持つことによる意思決定プロセスへの積極的な影響に注目しているといえる (e.g. Murray, 1989)。一方、同質性の効果を主張する先行研究は、グループにおけるメンバーどうしの社会的統合 (e.g. Smith, et al., 1994) やコンセンサス (e.g. Hrebiniak and Snow, 1982) が意思決定プロセスをスムーズにする効果について触れている。これら両者の立場による主張は論理的で、お互いを否定するような議論はおこなわれてこなかったといえる。

ここで、われわれがこれまでおこなってきた議論にしたがえば、介在モデルにおける両者の主張は、TMT における意思決定プロセスの異なった側面に焦点を当てておこなわれていると考えることができる。TMT 内に多様な視点が存在することによるメリットは、意思決定プロセスにおいて社長に影響を与える TMT メンバーたちによってもたらされると考えられる。それゆえ、社長以外の TMT メンバーに関する特質、すなわち横の関係に焦点をあてる必要がある。一方で、意思決定プロセスがスムーズであることによるメリットは、意思決定プロセスにおける社長と他のメンバーとの間の関係に関するものであると考えられる。それゆえ、社長と TMT メン



【図2】 日本企業のTMTに関する仮説

バーたちとの間の関係に関する特質，すなわち縦の関係に焦点をあてる必要がある。これまでの議論をとおして，われわれは先行研究が横の関係にのみ注目してきたことを指摘し，縦の関係に注目することの重要性を主張してきた。

このように見た場合，われわれは介入モデルによって提供されてきた論理を応用し，新たな議論を展開することができる。たとえば，高いパフォーマンスを実現する企業のTMTにおいて，社長を除くTMTメンバー間の横の関係は異質的で，社長を中心とした意思決定プロセスに多様な視点をもたらし，且つ，社長と他のTMTメンバー間の関係は同質的で，社会的統合の程度が高いことなどによってスムーズな意志決定をもたらすという，2つの主張が混在する可能性を考えることができる。このような想定が妥当であるかどうかについては，定量的な調査によって改めて検討する必要がある。しかしながら，異質性などによるパフォーマンスへの影響に関する論理は，介入モデル（ないしプロセスモデル）に従う数多くの先行研究によって既に提供されてきている（3）。これらの論理は，本稿による社長と他メンバーとの縦の関係に注目したTMTの特質を議論する際にも応用することができる。このようなことから，われわれは，介入モデルに従う先行研究によって提供されてきた論理を用い，TMT特質のパフォーマンスに対する影響に関して次のような仮説を導き出すことができる。すなわち，TMTにおける社長と他のメンバーとの間の異質性は，スムーズな意思決定を妨げ，結果として組織パフォーマンスを低下させる。つまり，社長との異質性はTMTの意思決定能力を低下させ，パフォーマンスを下げると想定される。

5.2 課題と展望

これまで，われわれは日本企業を調査対象とする場合の先行研究の課題を検討し，いくつかの具体的な提案をおこなってきた。たとえば，社長に注目した考察をおこなう場合のデモグラフィック指標（4.3），TMTの括り方に関する役職TMTと全TMT（4.3），そして日本企業のTMTを議論の対象とする場合に想定される仮説（5.1）などである。これらの提案は，今後のTMT研究における課題としてさらに議論する必要がある。とりわけ，われわれは次の2つを指摘することができる。すなわち，本稿によって導き出された仮説の妥当性を定量的な調査によって裏付けること。および，ケーススタディによる調査をとおして実践的な提案をおこなうこと，である。

本稿では，先行研究による論理を応用することで，社長に焦点をあてたTMTに関する仮説を導き出した。既述のように（5.1），この仮説は先行研究の注意深い検討を経て導き出されたものだが，定量的な調査によってさらにその妥当性を検討する必要があるといえる。すなわち，社長と他のTMTメンバーとの間の異質性が組織パフォーマンスに否定的に関連しているかどうかについては，さらなる検討の余地があるだろう。これに関して，もう一つの興味深い論点は，社長以外のメンバー同士の関係に関する考察である。本稿では，TMTにおける社長と他のメン

パーとの縦の関係に注目すべきことを主張してきたが、一方で、社長を除く TMT メンバー同士の異質性が組織パフォーマンスに積極的に働く可能性にも言及した。多様な視点が存在することによるメリットは、社長に対して周りのメンバー同士が異質であることによって得ることができるかもしれない。以上のような定量的な調査の実施によって、本稿による議論の妥当性もより高まるということができるだろう。

また、本稿で提示された仮説にもとづき、さらに発展的な議論を展開することができる。先行研究では、発見された説明変数と被説明変数との関係がどのような意義を持つのかに関して、より具体的な提案はおこなわれてこなかった。先行研究の多くは、TMT のデモグラフィックな異質性（ないし同質性）に焦点をあて、それが何らかの被説明変数に対してどのような影響を及ぼすのかを検討している。ところが、この異質性そのものが生み出されるメカニズムは検討されず、どうすれば有効な TMT を形作ることができるのかという議論はおこなわれてこなかった。デモグラフィックな異質性は第三者によって測定される TMT 特質に関するインディケータであり、実際にそれを経営者が直接コントロールすることは難しいと考えられる。たとえば、同質的な TMT が望ましい場合に、年齢や経験に関して同質的かどうかを考慮しながら人事がおこなわれるとは考えにくい。実際には、メンバーとなる人物に関する人格や、社長との関係、その企業の置かれている状況に対するその人物の能力の有効性などが、TMT の人事に影響していると考えられる。したがって、どのような背景で TMT が形成されていくのかを詳しく考察しながら、有効な TMT を形成するための具体的な提案をおこなうことが重要であると考えられる。それゆえ、定量的な調査によって何らかの変数間の関係を発見しようとするのではなく、ケーススタディにより、TMT のデモグラフィックな特質の変遷を考察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.
- Boeker, Warren. (1997), "Strategic Change: The Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth." *Academy of Management Journal*, 40(1): 152-170.
- 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.
- Eisenhardt, Kathleen M., Claudia Bird Schoonhoven. (1990), "Organization Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth among U. S. Semiconductor Ventures, 1978-1988." *Administrative Science Quarterly*, 35: 504-529.
- Filley, Alan C, Robert J. House and Steven Kerr. (1976), *Managerial process and organizational behavior*. 2nd ed. by Glenview Ill, Scott, Foresman.
- 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.
- 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.
- 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.
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博. (1983), 『日米企業の経営比較』. 日本経済新聞社.
- 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.
- 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. Hambrick. (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 Echelons 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., Richard C. Snyder and Joan N. Boothe. (1993), "Effects of Executive Team Demography on Organizational Change," *Organizational Change and Redesign* by Huber, George P. and William H. Glick, Oxford University Press.
- 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.
- Pfeffer, Jeffrey. (1983), "Organizational Demography." *Research in Organizational Behavior*, 5: 299-357.
- Pfeffer, Jeffrey. (1993), "Size, Composition, and Function of Hospital boards of Directors: A Study of Organization-Environment Linkage," *Administrative Science Quarterly*, 18: 349-364.
- Priem, Richard L. (1990), "Top Management Team Group Factors, Consensus, and Firm Performance." *Strategic Management Journal*, 11: 469-478.
- Priem, Richard L., Douglas W. Lyon and Gregory G. Dess. (1999), "Inherent Limitations of Demographic Proxies in Top Management Team Heterogeneity Research." *Journal of Management*, 25(6): 935-953.
- Quinn, James Brian. (1977), "Strategic Goals: Process and Politics." *Sloan Management Review*, Fall: 21-37.
- Quinn, James Brian. (1978), "Strategic Change: "Logical Incrementalism"." *Sloan Management Review*, Fall: 7-21.
- Shanley, Mark T. and Mary E. Correa. (1992), "Agreement between Top Management Teams and Expectations for Post Acquisition Performance." *Strategic Management Journal*, 13: 245-266.
- Simons, Tony. (1995), "Top Management Team Consensus, Heterogeneity, and Debate as Contingent Predictors of Company Performance: The Complementarity 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 Study." *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.)
- Tsui, Anne S. and Charles A. O'Reilly III. (1989), "Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relational Demography in Superior-Subordinate Dyads." *Academy of Management Journal*, 32(2): 402-423.
- 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 —」, 『明大商学論叢』, 73 : 55-142.
- 上田泰. (1996), 『集団意思決定研究 — 集団の世界観相互異質性効果に対する実証可能性の検討 —』, 文眞堂.
- 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.