

メンタリングが職場に及ぼす影響

～個と組織の強さが両立する職場作りにかかわる研究～

マツダ グローバル人事企画部 部長

竹内 雄司

Yuji Takenouchi

1 問題意識

筆者の問題意識は、組織や職場における『中間層』が弱体化し、職場における『強さ』の継承が困難になりかねないという点にある。そこで、日本企業の職場の『強さ』を継承してきたメンバー間の『関係性』について、『メンタリング』(面倒見)に着目して実証研究した。

2 研究課題

問題意識を解明するため、3つの研究課題を設定した。

- ①日本企業の職場におけるメンタリング行動は、どのように行われているのか。
- ②メンタリング行動は、組織や職場にどのような影響(成果)を及ぼすのか。
- ③職場におけるメンタリング行動に、世代による変化はあるのか。また、あるとすれば、その要因はどこにあるのか。

3 研究の方法と対象

調査は筆者が勤務するマツダを調査対象企業とし、6職場33名へのインタビューに基づき定性的に研究した。対象職場はエンジニア系(開発や工場)、営業スタッフ系、管理系など主要部門を網羅し、いずれも若手社員から部長クラスまで、同程度にばらつかせたメンバーで構成した。

さらに、今回の調査結果が日本企業において一般的事例と言えるかを検証するため、製造業を代表する4社の人事部長にインタビューを行い、研究結果を補足している。

4 研究の概要

①メンタリング行動の実態

まず職場におけるメンタリング行動の実態を明らかにするため、「あの人には面倒を見てもらった」という経験について語ってもらった。

メンター(年長者)役は、全体の58%が職場の先輩社員であった。これは「身近な存在である」「同じ目線で相談できる」と言った理由に依り、上司の27%を大きく上回る。

面倒をみてもらった内容は、「仕事の仕方や基本を教わった」

「成長の機会を与えてくれた」などが上位であった。これをKram(1985)※のメンタリング機能に基づき整理すると、「コーチング(訓練)」に代表されるキャリア的機能が全体の70.3%を占め、職場におけるメンタリングがOJT中心に行われていることがわかる。一方、「カウンセリング」「役割モデリング」「交友」「受容と確認」で構成される心理・社会的機能にあたる行動も29.7%あり、特に先輩社員をメンターとする場合に多くなっている。

また、調査協力者は全員がメンタリング行動を継承していると回答した。しかし、継承理由にはバブル期を境に変化が見られ、「後輩の面倒を見るのは当然だから」から「その人を支援してやりたい」へとシフトしている。継承理由が人の好き嫌いに依存することで任意性が高まり、職場におけるメンタリングの継承が危ぶまれる可能性が示された。

②職場に及ぼす影響

次に、メンタリング行動が職場に及ぼす影響を3つの切り口から検証した。

プロテジェ(若手社員)にとっては「学習の促進」「相談ののってもらい」などのプラスの影響が確認できた。メンターにとっては、教えることが「知識・技術の向上と再確認」「職務満足や意欲の向上」につながっている。いずれも多くの先行研究が示すメンタリングの効果に符号するが、これは調査対象企業で大切にされている「共育(ともいく)」の考え通り、教える/教えられる双方への成長メリットが確認できたと言える。

また、組織/職場に対してもメンタリング行動は「価値観の伝承」「職場づくり」というプラスの影響を及ぼしている。具体的には、メンタリングを通じて、その職場で大切にしている価値観、特に「仕事に対する姿勢/考え方」「上司としての姿勢/考え方」などが伝承されている。その際、業務の特性に基づき、その職場で大切にされている姿勢や考え方に特徴(差異)がある点は興味深い。

また、メンタリングが活発に行われ、価値観やゴールが共有化されている職場では、メンバー一人ひとりがチーム目標達成に向けて、自立的にメンバーシップを発揮したり、互いに助け合う事例が複数提示された。メンタリングが一人一人の強みを生

かすことと、チーム一丸となって成果を出すことを両立させる職場づくりにつながっている。

④世代間による違い

さらにメンタリング行動における世代間の相違を比較するため、1970年代入社から2007年入社までの調査協力者も6つの世代に分類して行動や考え方を比較した。

分析の結果、バブル期を境に前3世代と後3世代では、職場におけるメンタリング行動の質、量の両面で変化が見られた。

まず、上司や先輩に面倒を見てもらった内容は「機会を与えて大きく育てる」という行動から「ていねいに大切に支援する」に変化が見られた。言い換えると「鍛える・育てる」から「教える・助ける」に移行しており、目先の手順を教えたりミスを補うような行動が主流になっている。また、職場における関係性が希薄になっており、メンタリング行動自体が積極的に行われない状況になりつつある。

では、なぜ世代による相違が生まれたのか、この点に関して、調査協力者から指摘をもらっている。まずメンター側の変化として「目先の業務で余裕がない」「遠慮がち、主体性が弱いなど上司側の価値観の変化」「自分自身が教えられるだけの経験・スキルがない」などが理由に挙げられた。プロテジェ側の変化としては「受身な姿勢」「自分で考えない」など価値観の変化が挙げられている。また、当論文では「アワリー感覚」と表現しているが、決められた時間の中では一生懸命やるが、時間とともに仕事を終えるような働き方の傾向があり、周囲から学ぼうという姿勢につながらない背景の一端が指摘された。

さらに、これらを促進した背景として、「仕事の進め方」「ITツールの活用」の影響が挙げられた。特に仕事の進め方の変化として、組織やコミュニケーションの「フラット化(意思決定のスピード化を目指して組織長が直接メンバー一人ひとりに指示を出すような仕事の進め方)」の影響は大きく、一人では十分に面倒を見ることのできない、中間の階層が中抜きになるなど、職場におけるメンバーの関係性に大きく影響を及ぼしている。

④調査対象企業以外へのヒアリング

調査対象企業の状況が他の日本企業にも類似するかを確

認するため自動車および精密機器大手4社の人事部長にヒアリングを行っている。

ここでは、各社とも調査協力企業と類似の変化があることが語られた。メンターについては「先輩社員が教えられない」「指示しないといけない」などの指摘である。

プロテジェについても「受身である」と4社すべてから指摘があった。当論文では「かばい合うコミュニティ」と記しているが、叱られたりすることがなく、また気を遣わなくて良い限られた仲間としか付き合わない若手社員の傾向が、調査対象企業に加えヒアリング協力2社から顕著であるとのコメントを得られた。先輩/上司など職場メンバーとのコミュニケーションが目に見えて少なくなっている危惧がある。

職場環境については組織のフラット化の弊害が強く意識されており、フラット化組織を見直し階層を設ける制度変革をした企業もある。「決定のスピード化のためにフラット化したが、一人の管理者が10名以上の面倒を見ることはできない。結果として、後輩を教えることすらできない社員ばかりになってしまった。」という反省に基づいている。

⑤研究から得られた実践的含意

1つ目は先輩社員の重要性を再認識できた点である。ヒアリング協力企業2社でも先輩社員を先生役にしたOJT復活に力を入れ始めている。管理者(上司)の役割発揮に傾注しすぎず、先輩社員の活躍に注目すべきと考える。

2つ目はメンタリング行動が「価値観の伝承」や「個と組織の強さが両立する職場作り」に関わるなど、職場に及ぼす影響を明らかにできた点である。効果を明らかにすることで、組織におけるメンタリング行動の活性化につなげていけると考える。

3つ目はメンタリング行動の世代間による違いを明らかにできた点である。

バブル期を境に行動に変化しており、従来の強さを継承するしくみが崩壊しつつある。若手社員の価値観も変化しているため過去同様の取り組みが適切とは言えないが、職場の強さを継承していくために、意識的な取り組みを行っていくことが必要である。

※Kram, K.E(1985), *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*, University Press of America(渡辺直登・伊藤知子訳「メンタリング:会社の中の発達支援関係」白桃書房, 2003年)

コーポレート・コミュニケーションによる レピュテーションの構築とその限界

松下電器産業の事例から

朝日新聞社 広告局営業マネージャー

下垣 有弘

Arihiro Shimogaki

1 問題意識と目的、貢献可能性

品質不良による製品事故やモラル低下がもたらす偽装問題など不祥事が絶えないが、信頼回復に向けた行動を継続できる企業は少ない。不祥事に対しては、株主や投資家、消費者もそれぞれの立場で企業を監視することが必要であり、マスコミもその責務を負う。一方、ITの進化は個人から多数への情報発信を可能とし、一旦発せられた情報は増幅されていく時代となった。このような環境の中、2005年に松下電器(現パナソニック)製FF式石油暖房機による一酸化炭素中毒事故が起こった。この事故の特徴は、製品の使用中止と回収を呼びかけたキャンペーンの規模と時間の長さにある。テレビCMの他、大量のメディアを告知に使い、松下電器は企業価値を下げることなく、逆に「会社の評判(=レピュテーション)」を高めたと言われるようになった。では、このとき企業内では何が起こっていたのか。本論文は、同社の事故対応を研究事例として、「コーポレート・コミュニケーション」(以下「C.C.」)の機能と役割を考察し、「レピュテーション」構築に必要な条件の解明を目的としている。経営改革と事故後のリスクマネジメントを「C.C.」の観点から述べた先行研究は少なく、採り上げた事例は企業広報や広告業界的にも前例のない貴重なケースであり、情報の記録としての貢献可能性も高いと考える。

2 用語の定義と先行研究のレビュー

はじめに、「広報」や「PR」の企業社会への導入から、現代の「C.C.」に至るまでの経緯をまとめ、錯綜する概念を整理した。先行研究としては「情報的経営資源」すなわち「見えざる資産」(2001、伊丹)■注1に着目し、「レピュテーション」もインタンジブルズであることを明らかにした。その上で、「レピュテーション」が高まることによって企業価値も向上するという考え方(2008、櫻井)■注2を支持しつつ、その評価方法が確立されていない現状について、コミュニケーションの前提となる「企業アイデンティティ」の分析と、レピュテーションを評価するステークホルダーへの調査が不十分であることを指摘した。

3 研究事例について

「FF式石油暖房機事故」は、松下電器が「スーパー正直カンパニー」を標榜して経営改革を進めている最中に起こった事故で、公表の遅れや2度目の死亡事故が企業イメージにダメージを与えた。企業不祥事が株価にマイナスの影響を及ぼすことが論述されている(2006、小佐野・堀)■注3が、松下のケースでは株価下落は軽微で、後に上昇した。そこで本件を、近年における最も顕著な「C.C.」の成功例として抽出した。

事故の検証は、製品評価技術基盤機構(NITE)作成の「石油温風暖房機事故の原因究明等に関する調査報告書」(2006)に基づいて行い、検討小委員会のメンバーでもある岸田教授(中京大)の解説を受けた。

4 分析の枠組みと調査研究方法

危機的状況を克服できた要因を特定するために、「中村社長による経営改革」、「情報マネジメント」、「社員コミュニケーション」、「メディアリレーションズ」等の「C.C.」に注目し、入手可能な資料及び関係者へのインタビューから検証を進めた。

事故前後のリスクマネジメントは、アージェンティ&フォーマン(2002)■注4が提唱する「危機管理対策を講じるためのステップ」と照合した。発生当初の組織には「関連情報の収集」、「コミュニケーションの集中管理」に機能不全が見られ、報道機関への情報提供も不足していた。「二次的な危機発生を避けるための計画」の遅れから2度目の死亡事故を招き、深刻度は増加、コストも膨らんだが、その後の改革によって改善されている、と評価した。さらに、メディア活用の実績をまとめ、249億円の予算を投じ、のべ20万人の従業員を動員した回収告知作業や、顧客への徹底した注意喚起運動の実態を調べた。

レピュテーション向上の主要因として①メディア告知、②トップの積極的関与、③情報統制力、④社員の積極的な回収作業への参加、⑤企業アイデンティティの再形成、の5点を抽出。さらに⑥櫻井(2008)の分析したレピュテーション向上要因のうち「信頼性」について再検証する必要性を認めた。調査方法は半構造的イ

インタビューが中心である。理由は、(1)コミュニケーション活動の評価者は外部者であること、(2)事故から3年が経過。関係者の記憶に外部情報が入り込み、質問票調査の回答を一定のレベルに保つことが困難なこと、(3)経産省が緊急命令を発動した初の事故であり、比較可能な前例がないこと、(4)継続案件であることを理由に組織的な調査への協力が得られなかったこと、等である。

5 調査研究結果

○企業アイデンティティの再形成プロセス

「C.C.」活動の前提となる企業アイデンティティについては、シャイン(1985)■注5による「文化の植えつけメカニズム」を分析フレームとして用い、多くの項目で整合性を確認した。またシャインは「文化を意識的に変えていこうとする提案」は抵抗に遭いやすいが、「成長率の大幅ダウン」や「無視できない出来事」などによる組織の危機的状況がある場合には、例外が起こると述べている。松下の場合も2001年の「初の赤字決算」と2005年の「FF式暖房機事故」がこの記述に合致する。

○レピュテーションの調査

レピュテーションを評価する外部者として、今回は新聞社や広告会社などメディア関連企業の松下電器担当(経験)者を選択し、インタビューを行った。その結果、継続的活動により、自身及び社会全体の評判が高まったとする肯定的評価が多く得られた。

○謹告と企業広告の効果検証

消費者の意識変化を、2種類の新聞広告を用いてWEBモニターシステムで調査した。その結果、事後対応の評価理由には、①「告知が十分になされている」85.1%、②「従業員が回収作業に積極的である」47.6%、③「再発防止策が講じられている」35.1%、等が、「経営者が謝罪している」26%よりも高いスコアの回答として得られた。

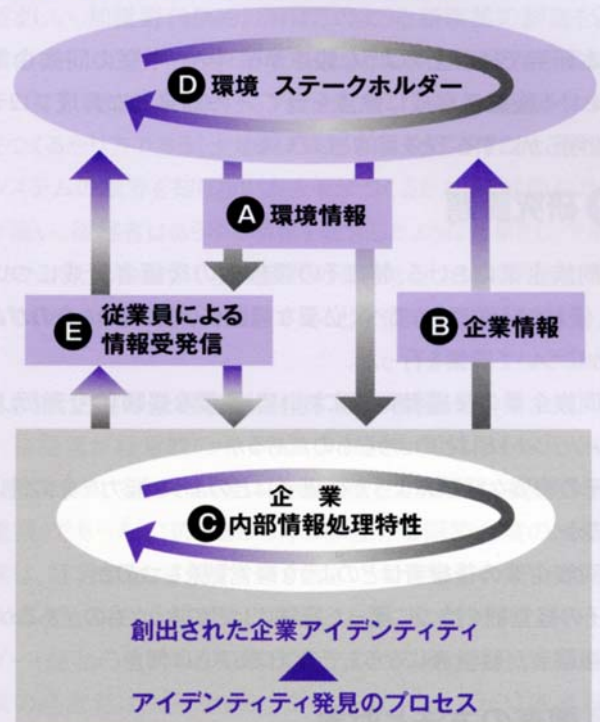
6 レピュテーション向上の要因分析

以上の調査結果から、トップから従業員まで全ての構成員が、首尾一貫した姿勢で企業の「本気度」を示すことによってステークホルダーからの「信頼」が回復。その後も活動を継続することで企業、社員、製品への「信頼」はさらに高まり、レピュテーションも向上する。この「信頼獲得のメカニズム」とも呼べるようなプラスのスパイラルが生じていることを確認した。また、伊丹による企業活動に伴う「3つの見えざる資産と情報の流れ」の図(A「環境情報」、B「企業情報」、C「内部情報処理特性」)にD「市場の中の情報の流れ」(2004、西野)■注6と、新たにE「従業員による情報受発信」を加え、レピュテーション構築に向かう複線化した情報流通を図示した。

7 得られた知見と残された課題

企業価値の創出を図る「コーポレート・コミュニケーション」の役割が、企業とステークホルダーとのインターフェース部分の活性化にあること。事故によって組織の危機意識が高まり、事態を乗り切る過程において、情報の管理能力と受発信能力が高まっていくことを明らかにした。「レピュテーション・マネジメント」とは、レピュテーションが生み出される状態に企業を保ち続ける不断努力といえる。逆に、企業アイデンティティがないところではコミュニケーションが成立せず、また、市場間で流通する情報を企業が直接コントロールすることもできない。ここに「C.C.」の限界がある。結果的に本論文は、日本を代表するメーカーの経営改革を情報マネジメントの視点で論じる研究となった。この種の研究は類例が少なく、今後は、不祥事発生時のレピュテーションが及ぼす企業価値への影響等、分析事例を蓄積することが課題である。

◆レピュテーションを構築する情報の流れ



出典：伊丹(2001)に加筆・修正

- 注1 伊丹敬之(2001)「見えざる資産の競争力」『ダイヤモンド・ハーバードビジネスレビュー』July2001,pp.62-72,ダイヤモンド社。
- 注2 櫻井道晴(2008)「レピュテーション・マネジメント:内部統制・管理会計・監査による評判の管理」中央経済社。
- 注3 小佐野広・堀敬一(2006)「企業の不祥事と株価パフォーマンス」立命館大学RCFFリサーチペーパー。
- 注4 Argenti,P. and Forman,J.(2002)*The Power of Corporate Communication*, McGraw-hill.(矢野充彦監訳「コーポレート・コミュニケーションの時代」日本評論社 2004年)。
- 注5 Schein,E.H.(1985)*Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass.(清水紀彦・浜田幸雄訳「組織文化とリーダーシップ:リーダーは文化をどう変革するか」ダイヤモンド社 1989年)。
- 注6 西野和美(2004)「市場における見えざる資産の蓄積」(伊丹敬之・軽部大編著「見えざる資産の戦略と論理」日本経済新聞社 2004年 pp.139-171 所収)。

同族企業の後継者育成

シンワテクノ 代表取締役

徳宮 太一

Taichi Tokumiya

1 問題意識と研究目的

中小・中堅の同族企業は限られた人材の中から、しかも親族内の事業継承が望まれるケースが圧倒的に多い中、後継者を競争を通じて選抜するプロセスよりもむしろ、育成やサポートの重要性が相対的に高い。しかしながら過去の研究では、日本の中小・中堅の同族企業におけるリーダーシップの継承メカニズムを解明することを目的としたものはほとんど見当たらなかった。同族企業の経営者は後継者にどのような教育を行い、どのような経験をさせるのか。また後継者自身がどのような薫陶を受け、経験を積むことが同族企業の後継者になるために必要なのか。

本研究では以上のような観点から、中小・中堅の同族企業における後継者育成に焦点を当て、その効果的な育成プロセスを明らかにすることを目的としている。

2 研究課題

同族企業における、特にその親族内の後継者育成について、優れた経営者となるべく必要な経験にはどのようなものがあるかについて探索を行った。

- ①同族企業の後継者育成において、重要な経験(クリティカルインシデント)とはどのようなものがあるか
- ②その重要な経験によって後継者はどのような能力を身に付けるのか
- ③同族企業の後継者はどのような経営観をもつのか
- ④その経営観を持つに至った経験にはどのようなものがあるか
- ⑤後継者が経営者になるまでのプロセスとは何か

3 調査の方法と対象

同族経営企業における後継者育成の経験を分析する為に18社18名の同族企業の経営者を対象にインタビュー調査を行った。2代目以降のオーナー経営者に対し、オープンエンドな質問で自身の経営者への成り立ちや経験、先代からの指導や今後の後継者の育成に対する考え方などについて自由に語ってもらった。インタビューはすべてICレコーダーに録音し、後にテープ起こしを行なった。インタビューで得られた情報を一つ一つ詳細に分析し、その特徴をいくつかのパターンに分け考察した。対象となる企業は3代以上続き成長しているもしくは2代目

で大きく飛躍しており、経営者の世襲を行いその経営者が強いリーダーシップを発揮している同族経営企業とした。

4 研究の概要

I.同族企業の後継者育成における重要な経験

同族企業の後継者が経営者になるまでの期間を後継者が語ることの多かった経験(内容)から6つのカテゴリと社外の経験に関するカテゴリに分け、カテゴリごとに経験を抽出し、同族企業における後継者の経験をいくつかに集約して提示した。

①幼少期・青年期の経験

直接的であれ、間接的であれ両親や家庭環境から後継者としての潜在的な意識付けが行われていた

②学生時代(大学時代)の経験

初めて精神的に家業から離れ、家業を遠くから見るまたは家業のことを考えない時期となり、家業を客観的に見ることになる

③会社員時代の経験

一従業員として働き従業員やステークホルダーという立場から経営を見ることにより、経営に対する多面的視点をもつようになる。会社員経験をした後継者13名の平均勤続年数は4.4年であった。

④家業に戻るきっかけ

ほぼすべてのケースで先代が、子供に対し戻ることを促す働きかけを行っていた

⑤入社後間もない時期の経験

後継者は自分なりの使命感と責任感をもって事業に取り組むが、家業に戻るまでの経験で培った価値観と同族企業が持ち合わせる特有の価値観の相違による葛藤や、社内での衝突や失敗を経験する。そのことで同族企業の独特なビジネス哲学を学ぶ。

⑥一皮むける経験

経営者となる前に将来の企業の軸となるような新規事業の立ち上げを行い、社内外が認めるような実績を上げ、経営者に必要な思考法や行動の仕方を身につけることで、経営者に脱皮する

⑦社外の経験

同族企業という狭い社会に身を置く後継者が、そこでの教え

や考え方と社会の考え方の隔たりを埋める役割を果たす。ビジネススクールや経営者団体での活動が見られた。

II. 同族企業の後継者がもつ経営観

後継者が強く意識していた経営観として「企業理念へのこだわり」「事業に対する長期的視点」「強い責任意識」「顧客価値と従業員価値の重視」「組織構築の重要性」があった。

III. 後継者になるプロセスで身に付ける能力と経営観

後継者が経営者になるまでのプロセスにおいて各時期における経験から身につける能力と経営観を下図に示す。

	身につける能力	影響を受けた経営観
幼少期・青年期の経験	人生＝経営という潜在意識	強い責任意識 顧客価値の重視
学生時代の経験	家業に対する客観視	—
会社員の経験	事業に対する多面的視点	従業員価値の重視 組織構築の重要性
入社後間もない時期の経験	存続と成長のバランス感覚 リスク抑制思考	強い責任意識 顧客・従業員価値の重視
一皮むける経験	マネジメント能力 事業機会への嗅覚 経営目的の意識	事業に対する長期的視点

5 同族企業の後継者育成における重要な要素

I. 重要な経験

経営者になるまでに特に重要であると思われた経験は「幼少期・青年期の経験」、「入社後間もない時期の経験」、「一皮むける経験」であった。

「幼少期・青年期」というアイデンティティの確立時期に意識的であれ無意識的であれ経営という概念を植えつけられることは同族企業の後継者に特有の経験であり、後の経営者としての視点に大きな影響を及ぼすこととなる。

「入社後間もない時期」には存続と成長のバランス感覚を養う必要がある。同族企業では事業の成長とともに事業の継続にも重点が置かれており、このバランス感覚について同族企業の経営者は高い能力を備えていると研究を通して分かった。同族企業の経営者は会社に危機を与えるような致命傷となる損害をもたらす可能性のある事業には決して手を出さず、また新事業に手を出さず場合もリスクコントロールを心得ている。

「一皮むける経験」は継続する既存事業の中から持ち上がった新規事業を、後継者に任せるという経験であった。既存事業から大きく離れない事業で、業態の一部の転換やその企業が今までに経験したことのないような業務をこなす必要がある事業が望ましい。加護野(1999)(注)はこのような新事業の創造を「本業のまっただなかでの新事業づくり」とよんでおり既存事業システムはそのままにしておいて、それと並行して新しい事業システムをつくるやり方である。土地勘のある事業分野で行われ、既存のシステムの限界を知り抜いた人々がつくるため、比較的成功率が高い。後継者はあらゆる職務を統合したような仕事をし、マネジメントというものを学ぶ。また新規の事業を行うことで同族企業としてのチャンスの勘所を経験することもできると考えられる。

II. 同族企業の後継者が目指す経営者像

後継者が経営観の中でも数多く経験から影響を与えられ強く意識しているものは「強い責任意識」と「顧客・従業員価値の重視」であった。このことから浮かび上がる同族企業の経営者像は、経営者として使命を引き継ぎ、その使命をすべてのボトムラインとして従い、顧客や従業員のために尽くすサーバント・リーダー(使命の名のもとに奉仕者)としての姿が見えた。同族企業の経営者は、オーナーシップとリーダーシップが経営者層に集中しているが故に、会社丸ごと自分のものだという意識により、社員は自分のためにあると考えるようになる危険性がある。同族企業の経営者はその危険性を認識したうえで、後継者を育てなければならない。

ただし普段は奉仕者としての経営者の姿であっても、危機的な状況になれば自ら先頭に立ち会社を引っ張るリーダーとならなければならない。そのような姿を見ることで従業員は後継者をリーダーとして認める。

(注)加護野忠男「競争優位」のシステム事業戦略の静かな革命」
1999年・PHP研究所

日本企業のグループ経営における マネジメント・スタイルの研究

京阪電気鉄道
福嶋 誠宣
Masanobu Fukushima

1 問題意識と研究目的

本研究の主題は、現代の日本企業のグループ経営について、マネジメント・スタイルという視点から、その実態を明らかにしようとするものである。

このような研究を計画した背景には、勤務先でのグループ経営体制の強化に向けた経営改革への取り組みがあった。しかし、ひと言にグループ経営と言っても、企業内部における様々なマネジメント・システムに言及する必要があると考えられ、その内容を包括的に把握することは容易ではない。

そこで、まず先行研究から分析フレームワークを導出し、次にその分析フレームワークを用いて日本企業のグループ経営の特徴を実証的に示すことを本研究の目的とした。

2 調査デザイン

グループ経営の分析フレームワークを先行研究に求めた結果、着目したのがGoold, M. and A. Campbell (*Strategies and Styles: The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations*, Blackwell, 1987)の研究である。彼らは、企業の本社がどのようにして事業部門に影響を与えるのかという視点から、多角化企業のマネジメント・スタイルをPlanning InfluenceとControl Influenceという2軸で分類した。ひとつ目の軸—Planning Influenceは、本社がどの程度トップダウンで意思決定を行うのかを示す尺度である。もうひとつの軸—Control Influenceは、業績目標や業績評価において財務指標や非財務指標をどの程度重視するのかを表している。なお、このControl Influenceという軸は、Flexible Strategic、Tight Strategic、Tight Financialという3つの類型に区分されたカテゴリカルな尺度である。これらのうちFlexible StrategicおよびTight Strategicでは、財務指標・非財務指標の両方を用いて業績管理が行われる。ただし、Flexible Strategicではその適用が比較的柔軟であるのに対し、Tight Strategicではより厳格に実施される。一方、Tight Financialでは、財務目標が最も重視され、これを達成することが強く要求される。

上記のような分析フレームワークに基づいて、東証一部上場企業（金融・保険業を除く）を対象に郵送質問票調査を実施し

た（発送数1,141社、回収数190社、有効回答数161社、有効回答率14.1%）。そして、この調査で得たデータから、次の3つの変数を導いた。

- ▶CT: 本社（親会社）への集権化の程度
- ▶FC: 財務指標によるコントロール強度
- ▶SC: 非財務指標によるコントロール強度

これらの変数は、Goold and Campbell (1987) の提示した2軸に対応している。すなわち、CTがPlanning Influenceであり、FCおよびSCがControl Influenceである。

3 分析結果

[1] 分析フレームワークの検証

Goold and Campbell (1987) におけるControl Influenceは、3つのカテゴリから構成される軸であった。しかし、これらのカテゴリは1980年代のイギリス企業を対象としたフィールド調査に基づくものであることから、現代の日本企業を対象とした分析に適用可能かどうかを検証する必要がある。そこで、今回の調査データから導いた変数のうち、Control Influenceに対応するFCおよびSCという2変数を用いたクラスター分析を行い、Control Influenceと比較した（図表1）。その結果、Tight Financialに該当するような財務指標偏重のカテゴリは出現せず、むしろ非財務指標を重視するものが現れた。この検証結果は、Goold and Campbell (1987) の分析フレームワークをそのまま適用すると問題が生じる可能性を示している。

◆図表1. 分析フレームワークの検証

(1.1) Goold and Campbell (1987) におけるControl Influenceの概念

業績指標	Flexible Strategic	Tight Strategic	Tight Financial
財務指標	—	+	+
非財務指標	—	+	—

※表中の記号はそれぞれの業績指標によるコントロールの強度を示す（「+」: 強・「—」: 弱）

(1.2) サンプル企業のクラスター分析の結果

変数	ClusterA	ClusterB	ClusterC
FC	-0.657	0.973	-0.684
SC	-1.531	0.383	0.290

※表中の数値は各クラスターにおけるFCまたはSCの平均値

[2] マネジメント・スタイルの類型

先ほどの分析フレームワークの検証結果を踏まえ、今回の調査データから導いた3変数を用いて3次元の尺度によるクラスター分析を行った(クラスター数を特定する判断材料としては、それぞれのクラスター間で、売上高および営業利益の連単倍率に差異が見られるかどうかに着目した)。その結果、6つのマネジメント・スタイルの存在が確認された(図表2)。

◆図表2.日本企業のグループ経営における
マネジメント・スタイル

本社集権化度	集権的	③非財務 コントロール型	①本社主導型	②本社干渉型	
	分散的		④放任型	⑤連邦型	
		非財務	フレキシブル	タイト	財務

業績指標によるコントロール

まず、①～③は、CTの値が比較的高い集権的なマネジメント・スタイルである。これらのうち、①はFCおよびSCがともに弱い「本社主導型」であり、②はCTの値が高い上に両方の業績指標によるコントロールも強い「本社干渉型」である。CTが最も高い値を示した③は、業績指標によるコントロールが非財務指標に偏重した「非財務コントロール型」である。

次に、④～⑥は、CTの値が比較的低い分権的なマネジメント・スタイルである。これらのうち、④はCTの値が低い上にFCおよびSCもともに弱い「放任型」であり、⑤は両方の業績指標によるコントロールが強い「連邦型」である。CTが最も低い値を示した⑥は、業績指標によるコントロールが財務指標に偏重した「財務コントロール型」である。

[3] マネジメント・スタイルの比較

続いて、先ほど確認した6つのマネジメント・スタイルについて、組織構造および組織原理ならびに財務的パフォーマンスとの関係を検証することで、それらの特徴を考察した。

○組織構造との関係

先行研究によると、近年の日本企業では、カンパニー制や純

粋持株会社といったより分権的な組織構造が増加する傾向にある。素直に考えれば、分権的な組織構造では、より分権的なマネジメント・スタイルが採用されているはずである。しかし、検証の結果判明したことは、組織構造とマネジメント・スタイルとは関連がないという事実であった。すなわち、分権的な組織構造の企業であっても、必ずしも分権的なマネジメント・スタイルが採用されているわけではないということが示されたわけである。

○組織原理との関係

日本企業の組織原理の特徴として、企業内に内部労働市場を形成するという傾向がある。しかし、先行研究によると、このような組織原理は分権化との間に矛盾を起こす可能性があるという。そこで、グループ会社の人材がどの程度外部から登用されているのか、それぞれのマネジメント・スタイルについて比較検証を行った。その結果、分権的なマネジメント・スタイルを採用している企業では、グループ会社の人材は、企業グループの内部労働市場からの独立性が高いという事実が判明した。

○財務的パフォーマンスとの関係

それぞれのマネジメント・スタイルには、財務的パフォーマンスに違いがあるのだろうか。また、既述したように、組織構造とマネジメント・スタイルとは関連がないということが判明したが、これは組織構造とマネジメント・システムが不整合を起こしている企業の存在を示唆している。このような企業の財務的パフォーマンスは、ほかの企業と比較して違いはないのだろうか。これらについて検証した結果、それぞれのマネジメント・スタイル間に財務的パフォーマンスの違いは認められなかったが、組織構造およびマネジメント・スタイルがともに分権的である場合には、より高い財務的パフォーマンスを発揮できる可能性が示された。

4 実務上の含意と残された課題

冒頭で言及したグループ経営体制の構築という視点に立ち戻れば、マネジメント・スタイルという概念を持つことは十分に意義があると考えられる。なぜなら、経営機構の改革を検討する際に、その基盤となる包括的な概念の存在が、マネジメント・システム全体の整合性を保つことに役立つからである。

しかし、本研究では、郵送質問票調査で得たデータを統計的に処理するという調査デザイン上の制約から、企業の内実にまでは理解が及んでいない。それぞれのマネジメント・スタイルで実践されている具体的なグループ経営の実情を明らかにすることが、残された課題である。